الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة البليدة 2

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

الثقافة التنظيمية و دورها في بناء معارف المؤسسة في إطار الشراكة الأجنبية

– دراسة حالة عينة من المؤسسات –

أطروحة مقدمة لنيل درجة الدكتوراه في علوم التسيير

تخصص: إدارة الأعمال

إعداد الطالب: قردوبة نصرالدين

أمام اللجنة المشكلة من:

لسلوس مبارك	أستاذ التعليم العالي	جامعة البليدة 2	رئيسا
ناصر مراد	أستاذ التعليم العالي	جامعة البليدة 2	مشرفا و مقرّرا
ناصر دادي عدون	أستاذ التعليم العالي	المدرسة العليا للتجارة	عضوا مناقشا
مراكشي محمد لمين	أستاذ محاضر –أ–	جامعة البليدة 2	عضوا مناقشا
شعباني مجيد	أستاذ محاضر –أ–	جامعة بومرداس	عضوا مناقشا
خنيش يوسف	أستاذ محاضر –أ–	جامعة غرداية	عضوا مناقشا

السنة الجامعية 2018 / 2019

الإهداء

أهدي هذا العمل إلى:

الوالدين العزيزين -أطال الله في عمرهما-

زوجتي شريكة حياتي

إخوتي وأختي

وإلى كُلِّ الأصدِقاءِ

شكرٌ وتقدير

الحمد لله في بدء الأمر ومنتهاه؛

والشكر الجزيل المصحوب بالعرفان والتقدير إلى الأستاذ المشرف: أ.د ناصر مراد على دعمه وتوجيهاته؛

كما نشكر الأستاذ ناصر دادي عدون الذي لم يبخل علينا بتوجيهاته وإرشاداته القيمة والتي كانت لنا حافزا في إتمام هذا العمل؛

كما نشكر أعضاء لجنة المناقشة مسبقا على تفضلهم باستقراء محتويات هذا العمل و إثرائه؛

إلى كل عمال المعهد العالي للتكوين في السكك الحديدية بالرويبة؛

كما نشكر كل من علمنا حرفا أو رمزا أو حكمة منذ نشأنا إلى اليوم.

ملخص:

تعتبر الثقافة التنظيمية البيئة الحاضنة لعمليات بناء المعارف ونشرها بين الأفراد، عمليات كسب المعارف وتشاركها مرتبط بالسياق وطبيعة القيم والافتراضات الأساسية للمؤسسة فيما إذا كانت تساهم في نشر المعارف التنظيمية بين الأفراد وتحقيق التعلم التنظيمي. تهدف هذه الدراسة إلى معرفة أثر الثقافة التنظيمية على عمليات إدارة المعرفة تشاركها ونشرها بين أفراد عينة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية في بيئة متعددة الثقافات. تبين نتائج الدراسة الميدانية التي تم التوصل إليها إلى وجود علاقة طردية وقوية بين مكونات الثقافة التنظيمية وعمليات بناء المعرفة بقيمة معامل ارتباط بلغ 45.4%، كما توجد فروقات ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية وعمليات إدارة المعرفة.

الكلمات المفتاحية: الثقافة التنظيمية، إدارة المعرفة، تشارك المعرفة، التعلم التنظيمي، التنوع الثقافي.

Abstract:

The process of knowledge management and especially knowledge sharing is often related by the context, organizational culture can be regarded as elements subjective and objective like artifacts, values, and assumptions how characterize all existing interactions within organizations.

For this reason, this study comes to reveal the extent of the importance and evaluating the impact of organizational culture on knowledge management. The study found the presence of a strong positive relationship between organizational culture and knowledge management process by correlation coefficient estimated as 45.4%.

Keywords: organizational culture, knowledge management, knowledge sharing, organizational learning, cultural diversity.

قائمة المحتويات

الموضوع	رقم الصفحة
أ- الإهداء	ب
ب- شكر و تقدير	ج
ج- الملخص	د
د- قائمة المحتويات	هـ
هـ- قائمة الجداول	ك
و- قائمة الأشكال	ن
مقدمة عامة	1
الفصل الأول: الثقافة التنظيمية بالمؤسسة الاقتصادية	19
تمهيد	20
1.1. مفهوم الثقافة التنظيمية وأهميتها	21
1.1.1. مفهوم الثقافة التنظيمية	21
1.1.1.1. تعريف الثقافة	23
2.1.1.1. تعريف الثقافة التنظيمية	24
2.1.1. خصائص الثقافة التنظيمية	30
2.1. مستويات الثقافة التنظيمية	33
1.2.1 مستويات الثقافة التنظيمية عند (Edgar Schein)	33
2.2.1 مستويات الثقافة التنظيمية عند (Griset)	35
3.2.1 مستويات الثقافة التنظيمية عند (Yves Bertrand)	36
4.2.1 مستويات الثقافة التنظيمية عند (Geert Hofstede)	38
5.2.1 مستويات الثقافة التنظيمية عند الغالبي والعامري	39
3.1. الثقافة التنظيمية وإدارة الأعمال العلاقة والتأثير	40
1.3.1. علاقة الثقافة التنظيمية بإدارة الأعمال	40
2.3.1. الثقافة التنظيمية ومستويات الأداء في المؤسسة	44
4.1. النظريات المفسرة للثقافة التنظيمية	49
1.4.1. النظرة الميكانيكية للثقافة التنظيمية (النظرية الكلاسيكية)	50

2.4.1. النظرية الإنسانية للثقافة التنظيمية (نظرية العلاقات الإنسانية)	52
3.4.1. النظريات الحديثة المفسرة للثقافة التنظيمية	56
1.3.4.1. النظرة النظمية للثقافة التنظيمية	56
2.3.4.1. النظرة الثقافية وإسهامات (Peters, Waterman)	58
3.3.4.1. النظرة المعرفية للثقافة التنظيمية	62
5.1. عناصر الثقافة التنظيمية	64
1.5.1. القيم التنظيمية (Organizational values)	64
2.5.1. المعتقدات التنظيمية (Organizational beliefs)	69
3.5.1. الطقوس (Rituals)	70
4.5.1. الأبطال (Heroes)	70
5.5.1. الرموز (Symbols)	70
6.1. أنواع الثقافة التنظيمية	71
1.6.1. تصنيف (Harrison) إيديولوجيات المؤسسة	71
2.6.1. تصنيف (Fiordelisi, Schein, Sok)	72
3.6.1. تصنيف (Daft)	74
4.6.1. تصنيف الثقافة التنظيمية إلى قوية وضعيفة (Robbins)	76
5.6.1 تصنيف (Goffee and Johns, Dalkir)	78
خلاصة الفصل	81
الفصل الثاني: بناء المعرفة والتعلم بالمؤسسة الاقتصادية	82
تمهيد	83
1.2. مفاهيم اساسية حول ادارة المعرفة	84
1.1.2 البنية الهرمية للمعرفة	84
2.1.2. مفهوم المعرفة التنظيمية	90
3.1.2.تصنيفات المعرفة	90
4.1.2. مصادر المعرفة وخصائصها	97
2.2. بناء المعرفة التنظيمية في المؤسسة	100
1.2.2. مفهوم ادارة المعرفة	100
2.2.2. أهمية إدارة المعرفة وأهدافها	104
3.2. عمليات ونماذج إدارة ونشر المعرفة في المؤسسة	107

1.3.2. عمليات بناء المعرفة	107
2.3.2. نماذج إدارة المعرفة وتكوينها	114
1.2.3.2. النموذج الحلزوني (SECI) لـ (Nonaka & Takeuchi)	115
2.2.3.2 نموذج إدارة المعرفة لـ (Choo & Weick)	123
3.2.3.2. نموذج (Boisot) لإدارة المعرفة	125
4.2.3.2. نموذج (L.Barton) لإدارة المعرفة	127
4.2. التعلم التنظيمي وعمليات بناء المعرفة	129
1.4.2. مفهوم التعلم التنظيمي	129
2.4.1. مستويات التعلم التنظيمي	131
3.4.2. أنواع التعلم التنظيمي	134
5.2. النظرة السلوكية والمعرفية للتعلم التنظيمي وبناء المعارف	139
1.5.2. النظرة السلوكية للتعلم التنظيمي	140
2.5.2. النظرة المعرفية للتعلم التنظيمي	140
3.5.2. المؤسسة المتعلمة	141
4.5.2. خصائص المؤسسات المتعلمة	144
5.5.2. معوقات بناء المعرفة والتعلم التنظيمي	146
خلاصة الفصل	149
الفصل الثالث: بناء المعرفة في إطار الشراكة الأجنبية	150
تمهيد	151
1.3. علاقة الثقافة التنظيمية ببناء المعارف	152
2.3. رأس المال البشري وموقعه من بناء المعارف	155
3.3. إدارة التنوع الثقافي	159
1.3.3. مراحل إدارة التنوع الثقافي	161
4.3. مداخل دراسة إدارة التنوع الثقافي	163
1.4.3. نموذج هوفستيد (Hofstede) لتفسير التنوع الثقافي	163
2.4.3. نموذج ترونبينار Trompenaar	178
3.4.3. نموذج المشروع العالمي هاوس House et al Project Globe	184
5.3. بناء المعرفة في إطار الشراكة الأجنبية	186
1.5.3. مفهوم الشراكة الأجنبية	187

2.5.3. خصائص الشراكة ومراحل التدويل	188
3.5.3. أشكال الشراكة الأجنبية	192
1.3.5.3 الاستثمار المشترك (Les joint-ventures)	196
2.3.5.3 عقود الإدارة والتسيير	198
3.3.5.3 عقود المفتاح في اليد وعقود المنتج في اليد	200
4.3.5.3 عقود الترخيص والامتياز	201
خلاصة الفصل	203
الفصل الرابع: دور الثقافة التنظيمية في بناء معارف المؤسسة في إطار الشراكة الأجنبية-دراسة حالة عينة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية-	204
تمهيد	205
1.4 الإطار المنهجي للدراسة	206
1.1.4.حدود الدراسة	206
1.1.1.4.الحدود المكانية	206
2.1.1.4.الحدود الزمنية	206
3.1.1.4.المجال البشري	206
4.1.1.4.المجال الموضوعي	207
2.4.مجتمع وعينة الدراسة وطريقة المعاينة	207
1.2.4. مجتمع الدراسة	207
2.2.4. مجتمع وعينة الدراسة وطريقة المعاينة	207
3.4.أداة القياس والأساليب الإحصائية المستخدمة	209
1.3.4. أداة القياس	209
2.3.4.الاختبارات الخاصة بأداة القياس	211
1.2.3.4.الصدق الظاهري	211
2.2.3.4.ثبات المقياس	211
3.3.4. الأساليب الإحصائية المستخدمة	213
4.4.الخصائص الشخصية لمبحوثي عينة الدراسة	214
1.4.4.الجنس	214
2.4.4.السن	214
3.4.4.المستوى التعليمي	215

4.4.4.الأقدمية	217
5.4.تحليل إجابات المبحوثين حول متغيرات الدراسة	218
1.5.4. بناء المعرفة	218
1.1.5.4. رصد المعرفة واكتسابها	219
2.1.5.4. تكوين المعرفة	220
3.1.5.4. المشاركة بالمعرفة	220
4.1.5.4. تطبيق المعرفة وحفظها	221
2.5.4. الثقافة التنظيمية	224
1.2.5.4. الرموز والأشياء المرئية	224
2.2.5.4. القيم والأفكار المشتركة	225
3.2.5.4. ثقافة بناء المعرفة و التعلم	226
3.5.4. التنوع الثقافي والشراكة الأجنبية	230
1.3.5.4. التنوع الثقافي	231
1.1.3.5.4. بعد السلطة	231
2.1.3.5.4. الفردية مقابل الجماعية	232
3.1.3.5.4. تجنب الغموض	233
4.1.3.5.4. الذكورية مقابل الأنثوية	234
5.1.3.5.4. التوجه طويل مقابل قصير المدى	234
2.3.5.4. بناء المعرفة في بيئة التنوع الثقافي	237
6.4. اختبار الفرضيات	241
1.6.4. اختبار الفرضية الرئيسية الأولى	243
1.1.6.4. اختبار الفرضية الفرعية الأولى	244
2.1.6.4. اختبار الفرضية الفرعية الثانية	246
3.1.6.4. اختبار الفرضية الفرعية الثالثة	247
3.1.6.4. اختبار الفرضية الفرعية الرابعة	249
2.6.4.اختبار الفرضية الرئيسية الثانية	250
1.2.6.4.اختبار الفرضية الفرعية الأولى	251
2.2.6.4.اختبار الفرضية الفرعية الثانية	252
3.2.6.4.اختبار الفرضية الفرعية الثالثة	254

4.2.6.4.اختبار الفرضية الفرعية الرابعة	256
3.6.4.اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة	257
4.6.4.اختبار الفرضية الرئيسية الرابعة	259
1.4.6.4 اختبار الفرضية الفرعية الأولى	259
2.4.6.4 اختبار الفرضية الفرعية الثانية	262
3.4.6.4 اختبار الفرضية الفرعية الثالثة	263
4.4.6.4 اختبار الفرضية الفرعية الرابعة	266
5.6.4.اختبار الفرضية الرئيسية الخامسة	268
1.5.6.4 اختبار الفرضية الفرعية الأولى	269
2.5.6.4 اختبار الفرضية الفرعية الثانية	270
3.5.6.4 اختبار الفرضية الفرعية الثالثة	271
خلاصة الفصل	273
خاتمة عامة	274
قائمة المراجع	290
قائمة الملاحق	300

قائمة الجداول

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
01	أهم الأبحاث المتعلقة بالثقافة التنظيمية	22
02	مفهوم الثقافة التنظيمية في نظر عدد من الباحثين	25
03	مستويات الثقافة التنظيمية عند (Yves Bertrand)	37
04	أنواع الثقافة التنظيمية حسب (Goffee, Johns, Dalkir)	79
05	تعريف البيانات والمعلومات والمعرفة من منظور عدد من الباحثين	85
06	الفرق بين المعلومات والمعرفة	89
07	خصائص المعارف الضمنية والصريحة	92
08	تصنيفات المعرفة	96
09	المفاهيم الدالة على ادارة المعرفة	101
10	اهم البحوث في حقل ادارة المعرفة	102
11	عمليات بناء المعرفة	108
12	نموذج حيز المعرفة لـ (BOISOT)	126
13	الفرق بين الحلقة الأحادية والثنائية التعلم	136
14	معايير الفروقات بين مسافة السلطة المنخفضة والعالية للمجتمعات والمؤسسات	165
15	معايير الفروقات بين الثقافات ذات التوجه الفردي والثقافات ذات التوجه الجماعي	168
16	معايير الفروقات بين الثقافات وفق مقياس تجنب أو السيطرة على الغموض	170
17	معايير الفروقات بين الثقافات وفق مقياس الذكورية مقابل الانثوية	173
18	معايير الفروقات بين الثقافات ذات التوجه قصير والثقافات ذات التوجه طويل المدى	175
19	الفروق في التعامل مع الثقافة ذات التحكم الداخلي والثقافة ذات التحكم الخارجي	183
20	المؤسسات الممثلة في العينة، وعدد الاستبيانات الموزعة والاستبيانات المسترجعة	208
21	درجات مقياس الدراسة	209
22	مستويات سلم (Likert)	210

23	قيم ألفا كرونباخ لإجابات المبحوثين حول متغيرات الدراسة	212
24	الخصائص الشخصية للمبحوثين	217
25	نتائج التحليل الإحصائي لـ: بناء المعرفة	222
26	نتائج التحليل الإحصائي لـ: الثقافة التنظيمية	228
27	نتائج التحليل الإحصائي لـ: التنوع الثقافي	235
28	نتائج التحليل الإحصائي لـ: بناء المعرفة في بيئة التنوع الثقافي	239
29	قيم معامل الالتواء ومعامل التفرطح لمتغيرات الدراسة	242
30	نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية الأولى	243
31	نتائج اختبار اثر الثقافة التنظيمية (الرموز والأشياء المرئية، القيم والأفكار المشتركة، ثقافة بناء المعرفة والتعلم) على رصد المعرفة وكسبها	245
32	نتائج اختبار اثر الثقافة التنظيمية (الرموز والأشياء المرئية، القيم والأفكار المشتركة، ثقافة بناء المعرفة والتعلم) على تكوين المعرفة	246
33	نتائج اختبار اثر الثقافة التنظيمية (الرموز و الأشياء المرئية، القيم و الأفكار المشتركة، ثقافة بناء المعرفة و التعلم) على مشاركة المعرفة	248
34	نتائج اختبار اثر الثقافة التنظيمية (الرموز والأشياء المرئية، القيم والأفكار المشتركة، ثقافة بناء المعرفة والتعلم) على تطبيق المعرفة وحفظها	249
35	نتائج اختبار اثر التنوع الثقافي: بعد السلطة، الفردية مقابل الجماعية، تجنب الغموض، الذكورية مقابل الأنثوية، التوجه طويل مقابل قصير المدى، كمتغيرات أخرى مستقلة إضافة للثقافة التنظيمية على رصد المعرفة وكسبها	251
36	نتائج اختبار اثر التنوع الثقافي: بعد السلطة، الفردية مقابل الجماعية، تجنب الغموض، الذكورية مقابل الأنثوية، التوجه طويل مقابل قصير المدى، كمتغيرات أخرى مستقلة إضافة للثقافة التنظيمية على تكوين المعرفة	253
37	نتائج اختبار اثر التنوع الثقافي: بعد السلطة، الفردية مقابل الجماعية، تجنب الغموض، الذكورية مقابل الأنثوية، التوجه طويل مقابل قصير المدى، كمتغيرات أخرى مستقلة إضافة للثقافة التنظيمية على المشاركة بالمعرفة	255
38	نتائج اختبار اثر التنوع الثقافي: بعد السلطة، الفردية مقابل الجماعية، تجنب الغموض، الذكورية مقابل الأنثوية، التوجه طويل مقابل قصير المدى، كمتغيرات أخرى مستقلة إضافة للثقافة التنظيمية على تطبيق المعرفة وحفظها	256

39	نتائج اختبار اثر التنوع الثقافي: بعد السلطة، الفردية مقابل الجماعية، تجنب الغموض، الذكورية مقابل الأنثوية، التوجه طويل مقابل قصير المدى، كمتغيرات أخرى مستقلة إضافة للثقافة التنظيمية على بناء المعرفة في بيئة التنوع الثقافي	257
40	نتائج تحليل التباين الأحادي(ANOVA) لاختبار الفروق حول بناء المعرفة تعزى للجنس	260
41	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري تطبيق المعرفة و حفظها تعزى لمتغير الجنس	261
42	نتائج تحليل التباين الأحادي(ANOVA) لاختبار الفروق حول بناء المعرفة تعزى العمر	262
43	نتائج تحليل التباين الأحادي(ANOVA) لاختبار الفروق حول بناء المعرفة تعزى للمستوى التعليمي	264
44	المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري لرصد المعرفة وكسبها تعزى لمتغير المستوى التعليمي	265
45	نتائج تحليل التباين الأحادي(ANOVA) لاختبار الفروق حول بناء المعرفة تعزى للأقدمية	266
46	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للمشاركة بالمعرفة و تطبيق المعرفة وحفظها تعزى لمتغير الأقدمية	268
47	نتائج تحليل التباين الأحادي(ANOVA) لاختبار الفروق حول الرموز والأشياء المرئية تعزى لمتغيرات شخصية	269
48	نتائج تحليل التباين الأحادي(ANOVA) لاختبار الفروق حول القيم والأفكار المشتركة تعزى لمتغيرات شخصية	270
49	نتائج تحليل التباين الأحادي(ANOVA) لاختبار الفروق حول ثقافة بناء المعرفة والتعلم تعزى لمتغيرات شخصية	272

قائمة الأشكال

الرقم	عنـوان الشكل	الصفحة
01	نموذج الدراسة	17
02	تأثير الثقافة التنظيمية في سلوكيات الأفراد	32
03	مستويات الثقافة التنظيمية عند (Edgar Schein)	33
04	مستويات الثقافة التنظيمية عند (Geert Hofstede)	38
05	مستويات الثقافة التنظيمية عند الغالبي والعامري	39
06	الثقافة وإدارة الأعمال	43
07	نموذج ماكينسي S7	45
08	مصفوفة الثقافة التنظيمية والأداء	47
09	نقاط التقاطع بين الثقافة والنظريات التنظيمية	49
10	الثقافة التنظيمية في النظرة النظمية	58
11	الثقافة التنظيمية محور نجاح المؤسسات المتميزة	63
12	عناصر الثقافة التنظيمية	64
13	أنواع الثقافة التنظيمية حسب (Daft)	76
14	البنية الهرمية للمعرفة	88
15	تصنيف المعارف التنظيمية واشكالها في المؤسسة	93
16	العناصر القاعدية لبناء المعرفة التنظيمية	107
17	عمليات بناء المعرفة وفق (Michael J. Marquardt)	109
18	عمليات بناء المعرفة وفق (Jay Liebowitz)	111
19	أهم مراحل بناء المعرفة لدى Wiig	112
20	مفاتيح دورة المعرفة لـ (Wiig)	113
21	توليد المعرفة في شكل حلزوني لـ (Nonaka & Takeuchi)	116
22	نموذج توليد المعرفة (SECI)	117
23	فضاءات تكوين المعرفة	121
24	نموذج (Choo) لإدارة المعرفة	124

25	نموذج (L.Barton) لإدارة المعرفة	128
26	مستويات التعلم التنظيمي	131
27	عمليات ونتائج التعلم الفردي والجماعي	133
28	نظام التعلم حسب(Marquardt)	134
29	مثلث التعلم التنظيمي: الموضوع، المحتوى، العملية	141
30	تأثير الثقافة التنظيمية على سلوكيات إدارة المعارف	154
31	مؤشر رأس المال البشري	155
32	التحليل الاستراتيجي للموارد والقدرات المرتبطة بالعوامل الاستراتيجية	158
33	مراحل تطور الوعي بالتنوع الثقافي	161
34	مراحل تطور تدويل الأعمال والمؤسسات	191
35	كيفية الاندماج	195
36	توزيع المبحوثين حسب الجنس	214
37	توزيع المبحوثين حسب السن	215
38	توزيع المبحوثين حسب المستوى التعليمي	216
39	توزيع المبحوثين حسب الاقدمية	217

مقدمة عامة

شهدت الساحة الاقتصادية العالمية عدة تحولات وتغيرات أفرزتها ظاهرة العولمة وتدويل العمليات الانتاجية وحركية عوامل الانتاج بين البلدان والأسواق الدولية، هذه التحولات جسدتها الشراكة الأجنبية والاستثمارات الأجنبية المباشرة وأنشطة المؤسسات المتعددة الجنسيات، التي أصبحت تسيطر على معظم التبادلات الدولية. هذا ما جعل الشراكة الأجنبية محركا هاما للتنمية الاقتصادية والشكل المفضل للاقتصاديات المضيفة لأنشطة المؤسسات المتعددة الجنسيات، نظرا لعوائد العملة الصعبة التي يمكن تحصيلها، ميزان المدفوعات، الحد من البطالة، والاستفادة من المعارف والخبرات الأجنبية وهي الشيء الأهم الذي قد يدفع المؤسسات المحلية لعقد اتفاقيات شراكة مع المؤسسات الأجنبية، الشيء الذي يساعدها في تأهيل مؤسسات وإطارات الدولة المضيفة للشراكة الأجنبية.

يعتبر الشريك الأجنبي الأكثر تفوقا على جميع الأصعدة وفي جل المجالات مقارنة بالمؤسسات الأخرى على غرار مؤسسات دول العالم الثالث، وذلك نظرا لتفتحها على مختلف الثقافات والعمليات الإدارية في العالم، وبالتالي فهي تمتلك خبرة واسعة في تسيير وإدارة الفروع وتتحكم جيدا في التكاليف الإنتاجية وتمارس أنشطتها وفق ما يخولها أن تكون محل اهتمام وقدوة من قبل المؤسسات الأخرى، لهذا تسعى العديد من المؤسسات لاكتساب خبراتها ومعارفها، هذه المعارف تتعلق أساسا بالموارد البشرية التي تعتبر قيمة مضافة يمكن للمؤسسة كسبها وتكوين كفاءات ترقى بالمؤسسة وتقودها نحو تحقيق رسالتها والحفاظ على وجودها في ظل حدة المنافسة الموجودة.

في ظل هذه التحولات توسعت عناصر الانتاج والأهمية النسبية لكل عنصر لتشمل المعرفة كأهم عنصر وقيمة يمكن للمؤسسة كسبها واستغلالها، فالسعي وراء بناء شراكات أجنبية هدفه الرئيسي هو كسب وتطوير المعارف والمهارات وزيادة مخزون المؤسسة من الأصول غير المادية.

كما يعرف بأن أسس تكوين الميزة التنافسية للمؤسسة يعتمد على مواردها، خاصة منها المعرفة.[1] من هذا المنطلق تسعى العديد من الحكومات إلى فتح وتشجيع الاستثمارات الأجنبية ودفع المؤسسات المحلية على إبرام عقود شراكة مع المؤسسات الأجنبية لتحقيق هذه الأهداف وتحسين مستوى الأداء لمختلف الإطارات وتنمية معارفهم وتحسين كفاءاتهم، يتحقق ذلك من خلال مختلف التفاعلات التي تحصل خلال أداء الأنشطة اليومية لأفراد المؤسسة المتعاقدة مع الشريك الأجنبي، هذه التفاعلات التي ينجر عنها تعلم وبناء معرفة تنظيمية لإطارات المؤسسة المحلية من خلال الملاحظة والاشراف.

يعتبر بناء المعرفة جوهر حقل إدارة المعرفة، فتحقيق التعلم وكسب معارف ومهارات جديدة يمر بمراحل عديدة حددها منظري إدارة المعرفة، يختلف واقع بناء المعرفة من مؤسسة لأخرى ويرتبط بالعديد من المتغيرات والأجواء السائدة في المؤسسة. وتعد حلقة التشارك بالمعرفة أهم مرحلة تساهم في نجاح عمليات إدارة المعرفة وبناءها لدى الأفراد[2]، فهي تسمح بنقل المعرفة وحركتها بين الأفراد والجماعات وتراكمها داخل التنظيم بغية تطوير مهارات وقدرات تساعد الأفراد والمؤسسات في تحقيق أهدافها ويمكنها من أن تصبح مؤسسة متعلمة.

بناء المعرفة وتشاركها بين الأفراد يتم وفق تفاعلات، فنقل المعرفة بشكل مقصود أو غير مقصود يحدث في سياق معين وبلغة معينة يفهمها الطرفان وفي مناخ معين، هذه المتغيرات وأخرى يمكن أن تساهم في نجاح أو فشل بناء المعرفة وتشاركها بين الأفراد. يمكن التعبير عن هذه التفاعلات والسياق بالثقافة التنظيمية التي تشكل الوعاء الذي يتم فيه بناء المعرفة وعمليات إدارة المعرفة بمجملها، فلكل فرد ثقافته ولكل مؤسسة مميزاتها الثقافية، نجاح عمليات إدارة المعرفة

[1] Sophie Mignon et al, management des connaissances : quels dispositifs pour quels objectifs? , Systèmes d'information & management 2012/3 (Volume 17), p. 33-70, p35.
[2] Joanna O'Riordan, A review of knowledge management in the Irish civil service, Institute of Public Administration, Ireland 2005, p 05.

ونشرها بين أفراد التنظيم يقابله توافق ثقافي وتقاسم وجهات نظر متقاربة وسلم قيمي متعارف عليه في المؤسسة.

الثقافة التنظيمية تشكل الدعامة والأرضية التي يتم فيها نقل المعرفة، وتظهر الثقافة التنظيمية في الممارسات وكيفية التعامل مع مختلف الوضعيات في المؤسسة، فهي مجمل القيم والمعتقدات والرموز المتعارف عليها والمتفق عليها من قبل أفراد المؤسسة،[1] تحدد وتوجه السلوكيات الفردية والجماعية لأفراد المؤسسة، يعتمد عليها المدراء والقائمون على شؤون المؤسسة في توجيه الأفراد بما يخدم مصالحهم ومصالح المؤسسة على حد سواء.

القيام باتفاقيات شراكة مع مؤسسات أجنبية هو في الواقع مزج لثقافتين مختلفتين في وعاء تنظيمي واحد وهو الاستثمار المشترك، فالشريك الأجنبي له سلم قيمي، معتقدات، وأفكار تميزه عن الشريك المحلي، هذا الاختلاف أو ما يعرف بالتنوع الثقافي يرجع بالأساس الى اختلاف الثقافات الوطنية، الدين، اللغة، وإلى التركيبة العمالية لكل طرف. العديد من الدراسات وعلى رأسها دراسة هوفستيد (Hofstede) تطرقت إلى هذه الظاهرة وإلى أسباب التنوع الثقافي وسبل تحقيق التقاربات الثقافية بين الطرف المحلي والطرف الأجنبي لتحقيق الأهداف المرجوة من الاستثمار المشترك.

ومهما كانت طبيعة الشراكة الأجنبية والتباينات الثقافية بين الأطراف فإن بناء المعرفة وتشاركها يبقى تحديا يرجى بلوغه، من خلال التكيف مع المتغيرات الناتجة عن التنوع الثقافي، حيث ظهر ما يعرف بإدارة التنوع الثقافي، بدراسة الاختلافات الثقافية بين الأطراف المتعاقدة وسبل تحقيق التوافق والتقارب الثقافي بين الأطراف، وذلك لبناء ثقافة تنظيمية موحدة توجه سلوكيات الأفراد وتسهيل عمليات التواصل بينهم.

[1] Schultz, Majken, On studying organizational cultures : diagnosis and understanding, Majken Schultz, Berlin New York,1994, p05.

من خلال ما تم طرحه يكون موضوع هذه الدراسة هو بيان دور الثقافة التنظيمية في بناء المعرفة في ظل بيئة متعددة الثقافات، حيث مع انتشار الشراكة الأجنبية وسعي المؤسسات الجزائرية لتطوير معارفها وكفاءاتها، غالبا ما تهمل المتغيرات الثقافية مما قد ينعكس سلبا على بناء المعرفة بخلق فجوة بين الأفراد المحليين والاجانب. ومن خلال ما ذكرنا تظهر لنا إشكالية موضوع البحث والتي نطرحها كما يلي:

كيف تساهم الثقافة التنظيمية في بناء المعرفة بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية في ظل الشراكة الأجنبية؟

إن هذه الإشكالية تؤدي بنا إلى طرح مجموعة من الأسئلة الفرعية على النحو التالي:

1- ما هو واقع بناء المعرفة في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية ؟

2- ما هو تأثير الثقافة التنظيمية على بناء المعرفة في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية ؟

3- هل يوجد أثر لمحددات أخرى خارجية للثقافة التنظيمية تؤثر في بناء المعرفة في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية ؟

4- هل يوجد أثر لمحددات أخرى أجنبية للثقافة التنظيمية تؤثر في بناء المعرفة في ظل الشراكة الأجنبية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية ؟

5- هل يوجد تأثير للعوامل الشخصية (الجنس، السن، المستوى التعليمي، الأقدمية) على بناء المعرفة في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية؟

6- هل يوجد تأثير للعوامل الشخصية (الجنس، السن، المستوى التعليمي، الأقدمية) على الثقافة التنظيمية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية؟

الفرضيات:

وللإجابة على الأسئلة المطروحة ولمعالجة الموضوع تم اعتماد الفرضيات التالية:

الفرضية الرئيسية الأولى:

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية(الرموز والأشياء المرئية، القيم والأفكار المشتركة، ثقافة بناء المعرفة والتعلم) على بناء المعرفة (رصد المعرفة وكسبها، تكوين المعرفة، المشاركة بالمعرفة، تطبيق المعرفة وحفظها) في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية.

الفرضية الفرعية الأولى:

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية على رصد المعرفة وكسبها في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية.

الفرضية الفرعية الثانية:

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية على تكوين المعرفة في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية.

الفرضية الفرعية الثالثة:

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية على المشاركة بالمعرفة في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية.

الفرضية الفرعية الرابعة:

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية على تطبيق المعرفة وحفظها في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية.

الفرضية الرئيسية الثانية:

لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للتنوع الثقافي: بعد السلطة، الفردية مقابل الجماعية، تجنب الغموض، الذكورية مقابل الأنثوية، التوجه طويل مقابل قصير المدى، كمتغيرات أخرى مستقلة

إضافة للثقافة التنظيمية (الرموز والأشياء المرئية، القيم والأفكار المشتركة، ثقافة بناء المعرفة والتعلم) على بناء المعرفة (رصد المعرفة وكسبها، تكوين المعرفة، المشاركة بالمعرفة، تطبيق المعرفة و حفظها) في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية.

الفرضية الفرعية الأولى:

لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للتنوع الثقافي: بعد السلطة، الفردية مقابل الجماعية، تجنب الغموض، الذكورية مقابل الأنثوية، التوجه طويل مقابل قصير المدى، كمتغيرات أخرى مستقلة إضافة للثقافة التنظيمية على رصد المعرفة وكسبها في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية.

الفرضية الفرعية الثانية:

لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للتنوع الثقافي: بعد السلطة، الفردية مقابل الجماعية، تجنب الغموض، الذكورية مقابل الأنثوية، التوجه طويل مقابل قصير المدى، كمتغيرات أخرى مستقلة إضافة للثقافة التنظيمية على تكوين المعرفة في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية.

الفرضية الفرعية الثالثة:

لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للتنوع الثقافي: بعد السلطة، الفردية مقابل الجماعية، تجنب الغموض، الذكورية مقابل الأنثوية، التوجه طويل مقابل قصير المدى، كمتغيرات أخرى مستقلة إضافة للثقافة التنظيمية على المشاركة بالمعرفة في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية.

الفرضية الفرعية الرابعة:

لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للتنوع الثقافي: بعد السلطة، الفردية مقابل الجماعية، تجنب الغموض، الذكورية مقابل الأنثوية، التوجه طويل مقابل قصير المدى، كمتغيرات أخرى مستقلة إضافة للثقافة التنظيمية على تطبيق المعرفة وحفظها في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية.

الفرضية الرئيسية الثالثة:

لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للتنوع الثقافي (بعد السلطة، الفردية مقابل الجماعية، تجنب الغموض، الذكورية مقابل الأنثوية، التوجه طويل مقابل قصير المدى) كمتغيرات أخرى مستقلة إضافة للثقافة التنظيمية(الرموز والأشياء المرئية، القيم والأفكار المشتركة، ثقافة بناء المعرفة والتعلم) على بناء المعرفة في بيئة التنوع الثقافي في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية.

الفرضية الرئيسية الرابعة:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات المبحوثين حول بناء المعرفة (رصد المعرفة وكسبها، تكوين المعرفة، المشاركة بالمعرفة، تطبيق المعرفة وحفظها) تُعزى لمتغيرات شخصية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية.

الفرضية الرئيسية الخامسة:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات المبحوثين حول الثقافة التنظيمية (الرموز والأشياء المرئية، القيم والأفكار المشتركة، ثقافة بناء المعرفة والتعلم) تُعزى لمتغيرات شخصية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية.

أهمية الدراسة:

تكمن أهمية الدراسة في أهمية المعرفة وعمليات إدارتها وبنائها في المؤسسات الحديثة واعتبارها أصلا استراتيجيا من أصول المؤسسة، والمؤسسات الجزائرية معنية بدرجة كبيرة بهذا الموضوع، حيث أن الثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسات تأثر على سلوكيات الأفراد والجماعات، وباعتبار أن سيرورة مختلف عمليات إدارة المعرفة هي تفاعلات وتبادل للمعلومات وطرائق القيام بالأشياء وكسب المهارات وتعلمها، فهذه السيرورة تتأثر بمستوى الثقافات السائدة في المؤسسات. كما تظهر

أهمية الدراسة في الحرص الكبير الذي توليه الحكومة الجزائرية للشراكة الأجنبية وعوائدها المعرفية والخبراتية للأفراد وكيفية الاستفادة من مهارات الأفراد الأجانب ونقل معارفهم للأفراد المحليين.

كما تظهر أهمية الدراسة في شقها النظري بعرض مختلف متغيرات الدراسة وإظهار العلاقة بينهم، خاصة بناء المعرفة في بيئة التنوع الثقافي، وإظهار عمق اهتمام منظري إدارة الأعمال بعناصر الثقافة التنظيمية في عمليات بناء معارف المؤسسة. أما في شقها التطبيقي فتكمن أهمية الدراسة في المزج بين متغيرات بناء المعرفة والثقافة التنظيمية من جهة، ومتغيرات التنوع الثقافي وبناء المعرفة من جهة أخرى في أرض الواقع.

أهداف الدراسة:

يمكن تلخيص الأهداف الرئيسية للدراسة على النحو التالي:

- البحث في مفهوم بناء المعرفة مع التعرض لمختلف مكونات إدارة المعرفة وكيفية تحقيق التعلم، وفحص وجود عمليات إدارة المعرفة من عدمه، ومدى اهتمام المؤسسة الاقتصادية الجزائرية بهذا التوجه؛
- إظهار أهمية الثقافة التنظيمية ودور مكوناتها في إنجاح عملية بناء المعرفة؛
- كشف واقع التنوع الثقافي في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية المتعاقدة مع المؤسسات الأجنبية في إطار مختلف أنواع الشراكة؛
- معرفة مدى استفادة المؤسسات الاقتصادية الجزائرية من معارف الشريك الأجنبي، ودور هذا الأخير في بنائها؛
- توضيح دور التنوع الثقافي على عمليات بناء المعرفة في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية؛

- تقديم الاقتراحات اللازمة لبناء معالم الثقافية التنظيمية التي تحد من الحواجز التي ترسمها الاختلافات الثقافية لبناء المعرفة.
- تكمن أهداف هذه الدراسة أيضا في توعية المدراء والعمال على حد سواء على ضرورة التشارك بالمعرفة ونشرها بين أفراد التنظيم، وإرساء معالم ثقافية وقيمية تساعد على ذلك، الشيء الذي يصب في مصلحة الأفراد والمؤسسة.

أسباب اختيار الموضوع:

- تخصصنا الدراسي في عمق الموضوع ورغبتنا الشخصية في تناوله؛
- مواصلة البحث في نفس الموضوع الرئيسي لمذكرة الماجستير بصياغة جديدة ومتغيرات جديدة؛
- قلة الدراسات حول هذا الموضوع وبهذا الشكل، فمعظمها اهتمت بأثر الثقافة التنظيمية على إدارة المعرفة دون الأخذ بعين الاعتبار أثر التنوع الثقافي على بناء المعرفة،
- تشكل الشراكة الأجنبية محور اهتمام الحكومات لتحسين مؤشراتها الاقتصادية وتأهيل المؤسسات، هذا ما يدفعنا لمعالجة هذا الموضوع.

منهج الدراسة :

اعتمدنا في دراستنا هذه على المنهج الوصفي التحليلي من أجل التطرق لمفهوم الثقافة التنظيمية بمختلف جوانبها كمنهج ومعيار لتوجيه سلوكيات الأفراد في المؤسسة، ولعرض ميكانيزمات بناء المعرفة وكيفية إدارتها على قدر من الأهمية في المؤسسات الحديثة، وتوضيح دور الثقافة التنظيمية في بناء المعرفة وتأهيلها، وهو ما من شأنه جعل المؤسسة في حالة تكيف مع بيئتها التنافسية وبيئتها الخارجية بشكل عام، وهذا من خلال دراسة العلاقة بين عناصر الثقافة التنظيمية

وعمليات بناء المعرفة و سبل تحقيق التعلم في ظل بيئة متعددة الثقافات، والخروج بنتائج تؤكد أو تنفي صحة فرضيات البحث، وتجيب على الإشكالية الرئيسية موضوع الدراسة.

وتمت الاستعانة بالمسح المكتبي (كتب بالعربية والإنجليزية وبالفرنسية وبالمقالات العلمية والمداخلات والرسائل والمواقع الإلكترونية المتخصصة)، في الجانب النظري، أما في الجانب التطبيقي فسنعتمد على دراسة لعدد من المؤسسات وهذا باستعمال الأدوات المناسبة.

حدود الدراسة:

تتمثل الحدود الموضوعة لهذه الدراسة نظريا في بناء المعرفة بالتطرق إلى مختلف عمليات إدارة المعرفة، غير أننا ركزنا بشكل كبير على تشارك المعرفة وسبل نقلها من الشريك الأجنبي إلى إطارات المؤسسات الوطنية، كما سيتم التركيز على المعارف بشكل عام والمعارف الإدارية بشكل خاص، أما فيما يخص الثقافة التنظيمية فسنركز على مكوناتها بشكل كبير وأنواعها بدرجة أقل. هذه الدراسة امتدت من 2010 سنة حتى 2018 سنة الإيداع، وفي المكان فإن الدراسة ستتناول عددا من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية التي قامت بعقود شراكة أجنبية بمختلف أنواعها، ونستثني منها الاستثمار الأجنبي المباشر بنوعيه الأكثر شيوعا (الإندماج–الإقتناء).

الدراسات السابقة:

اهتمت العديد من الدراسات بإدارة المعرفة، الثقافة التنظيمية، والتنوع الثقافي والعلاقات بين المختلف هذه المتغيرات، وسنعرض هنا أهمها:

- دراسة سعد أحمد محمد عكاشة: أثر الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي، دراسة تطبيقية على شركة الاتصالات " Paltel "، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية بغزة، مذكرة منشورة، 2008.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع الثقافة التنظيمية في شركة الاتصالات الفلسطينية " Paltel ، " وأثرها على مستوى الأداء الوظيفي، أظهرت الدراسة أن هناك أثر إيجابي للثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي في شركة الاتصالات الفلسطينية " Paltel"، شملت الدراسة (248) عاملا في المؤسسة. أظهرت الدراسة وجود علاقة ذات دلاله إحصائية بين عناصر الثقافة التنظيمية وهي (السياسات والإجراءات– الأنظمة والقوانين– المعايير والمقاييس– الأنماط السلوكية– القيم التنظيمية – التوقعات التنظيمية – المعتقدات التنظيمية – الاتجاهات التنظيمية) وبين "مستوى الأداء الوظيفي". كما أظهرت الدراسة أن العاملين بحاجة إلى تطوير مستوى المهارات والقدرات المتعلقة بالجوانب الإبداعية والابتكارية بهدف القدرة على مواكبة المتغيرات والتطورات الجديدة.

- دراسة Brian T.Gregory وأخرون: الثقافة التنظيمية والفعالية: دراسة للقيم، التطلعات، والمخرجات التنظيمية. (Brian T.Gregory, Stanley G.Harris, Organizational culture and effectiveness: A study of values, attitudes, and organizational outcomes, Journal of Business Research, Volume 62, Issue 7, July 2009, Pages 673-679.)

تطلعت هذه الدراسة إلى قياس العلاقة بين مقومات الثقافة التنظيمية الراسخة في الأفراد وفعاليتهم في أداء أنشطتهم، حيث شملت (99) مؤسسة في الولايات المتحدة الأمريكية، وخلصت الدراسة

إلى أن الأفراد في هذه المؤسسات أظهروا تأثرا واضحا بالقيم التنظيمية السائدة في مؤسساتهم وأثر ذلك بوضوح على فعاليتهم في العمل.

- دراسة William R. King: تشارك المعرفة. (William R. King, Knowledge Sharing, IGI Global 2008, Volume 01, p73-80.)

وهي دراسة نظرية لحقيقة تشارك المعرفة بين الأفراد، حيث أبرزت الدراسة أهمية تشارك المعرفة بين أفراد التنظيم وعوائدها على المؤسسة التي تقتصر العديد من الجهود لبناء المعرفة في المؤسسة، وحسب الدراسة يتأثر التشارك بالمعرفة بالعديد من المتغيرات أهمها: تحكم الجهة المشرفة، بسعي المدراء إلى تحفيز العمال على مشاركة معارفهم مع باقي الأفراد، طبيعة العلاقات الاجتماعية، حيث تحكم التفاعلات الاجتماعية بين أفراد التنظيم عملية بناء المعرفة، الدعم التنظيمي، بأن توفر المؤسسة كافة المتطلبات المادية والمعنوية لدعم التشارك بالمعرفة.

- دراسة Prévot Frédéric: نقل المعرفة: عرض نظري. (Prévot Frédéric, Le transfert de connaissances : revue de littérature, XVIème Conférence Internationale de Management Stratégique, Montréal, Juin 2007.)

أولت الدراسة أهمية كبيرة لمفهوم نقل المعرفة في التحليل الاستراتيجي للموارد، وخلصت الدراسة إلى وجود مستويين لدراسة نقل المعرفة، المستوى الداخلي للمؤسسة: حيث يمكن نقل المعرفة ما بين الأفراد، الوحدات التنظيمية، الفروع ومؤسساتها الأم للمؤسسات المتعددة الجنسيات، وما بين المؤسسات المندمجة. المستوى ما بين المؤسسات: ويتعلق بنقل المعرفة في حالات الشراكة الأجنبية بمختلف أنواعها، التحالفات، الاستثمار المشترك، ومختلف عقود الادارة والتراخيص.

- دراسة قردوبة نصرالدين: دور الاستثمار الأجنبي في نقل المعارف الادارية والتسييرية في المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة سيال، مذكرة ماجستير غير منشورة، جامعة البليدة 2010.

تعرض هذا البحث إلى إمكانية استفادة المؤسسة الجزائرية من تواجد المؤسسات الأجنبية بالجزائر في اكتساب خبرات ومعارف المناجمنت للارتقاء إلى مستوى دولي مقبول، هذه الاستفادة تكون في إطار تعاقد المؤسسات الجزائرية مع المؤسسات الأجنبية عبر مختلف أشكال الاستثمار الأجنبي وذلك بتكوين اليد العاملة المحلية في مختلف تقنيات الإدارة والتسيير أو عن طريق الإشراف المباشر للخبراء الأجانب على عمال المؤسسة المحلية، وبمحاولة اكتشاف مدى استعداد المؤسسة الأجنبية لنقل خبراتها ومعارفها في مجال الإدارة والتسيير وقابلية المؤسسة الجزائرية لاكتساب هذه المعارف وفق متطلبات التأقلم والانسجام بين الطرفين. توصلت الدراسة إلى أن نقل الخبرات والمعارف الإدارية والتسييرية من المستثمر الأجنبي إلى المؤسسة محل الاستثمار مرهون بمدى إرادة المستثمر الأجنبي لتعليم وتحسين مستوى التسيير لدى عمال المؤسسة المستثمر فيها واليد العاملة للدولة المضيفة التي يجب أن تعرف كيف تتأقلم وأن تكون لها القابلية لاكتساب هذه الخبرات ومعرفة قيمتها، كما توصلت الدراسة إلى ضرورة حرص الجهة المشرفة على العقود الاستثمارية والتعاقدات مع المؤسسات المتعددة الجنسيات أن توجه أهداف العقد بما يساهم في تطوير المهارات الفردية للعمال المحليين، دون صب مجمل الاهتمام إلى النتائج العاجلة أو المظاهر الخارجية التي تنجر عن عملية الاستثمار الأجنبي، والقيام بمقارنة الأهداف المحققة من المسطر لها وذلك على المستوى الفعلي والمحقق وليس النتائج فقط.

- دراسة (Maryam Alavi ،Dorothy Leidner) بعنوان (أثر الثقافة على إدارة المعرفة، دراسة حالة مؤسستين). (the Role of Culture in Knowledge Management A Case

Study of Two Global Firms, International Journal of e-Collaboration 2006, 2(1), (17-40.)

هدفت الدراسة إلى معرفة أثر الثقافات السائدة في المؤسسة على عمليات إدارة المعرفة، خلصت الدراسة إلى أن كل نوع من الثقافات له أثره الخاص على عمليات إدارة المعرفة، حيث قسم الثقافة إلى أربعة أنواع، الثقافة البيروقراطية تسمح للمدراء بوضع الأرضية الاساسية لعمليات إدارة المعرفة، الثقافة الابداعية تمكن جميع الفئات التنظيمية من كسب الخبرات والمهارات وتحقيق تشارك وتعلم معرفي مرتفع، الثقافة الفردية هي ثقافة انعزالية يعتمد فيها الأفراد على انفسهم ولا يشاركون في عمليات ادارة المعرفة، ويرفضون تشارك معرفتهم وتعليم الاخرين، الثقافة التعاونية تحث على انشاء فضاءات معرفية، وتطوير نماذج ادارة المعرفة وتطبيقها.

- دراسة (سامي عبد الله المدّان، د. صباح محمد موسى، 2010) بعنوان (قياس أثر عوامل الثّقافة التّنظيميّة في تنفيذ إدارة المعرفة في مجموعة الاتّصالات الأردنية (أورانج)، مجلة الإدارة والاقتصاد العدد 84، ص106-142 .

واجريت الدارسة على عينة قوامها (270) موظفا من جميع المستويات الإدارية، توصّلت الدارسة إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية لعوامل الثقافة التنظيمية في تنفيذ إدارة المعرفة، حيث أظهرت نتائج الدارسة أن عوامل الثقافة التنظيمية تفسر ما نسبته (72.9 %) من التباين في إدارة المعرفة. كما توصلت الى ان القيادة كانت العامل الأكثر تأثيرا من بين عوامل الثقافة التنظيمية في تنفيذ إدارة المعرفة.

- دراسة Geert Hofstede: أبعاد الثقافة: نموذج هوفستيد. (Geert Hofstede, The Hofstede Model in Context,Dimensionalizing Cultures: International Association for Cross-Cultural Psychology 2010.)

تعد دراسة هوفستيد من أشهر من الدراسات في الاختلاف والتنوع الثقافي، حيث توصل الى مجموعة من الأبعاد التي تفسر الاختلافات الثقافية المتعلقة بالثقافة الوطنية التي يتشارك فيها العمال والمدراء بعد دراسة قام بها شملت 116000 موظف لدى شركةIBM وفروعها المنتشرة في 40 دولة، وقد ضمنها في أبعاد وهي: **بعد السلطة**، مدى بعد أو قرب الأفراد من السلطة وكيفية التعامل معهم من أفراد المجتمع إلى أفراد المؤسسات حيث تتصف بعض المجتمعات باتباع الهيكل التنظيمي والتدرج في السلطة، التقدير والاحترام فيها يكون للأشخاص الأكبر سنا وأقدمية، ويتم فيها اتخاذ القرار بصفة شخصية لمن يملك القوة والسيطرة أو العكس، هذا ما يشكل فروقا ثقافية. **تجنب الغموض**، تتسم بعض المجتمعات بتجنب المخاطرة والخوف من المجهول، والرضا بالواقع والخوف من التغيير على عكس بعض المجتمعات الأخرى التي تحبذ الغموض والمخاطرة. **الفردية مقابل الجماعية**، تتسم بعض المجتمعات بالنظرة الفردية للأمور وتتصرف وفقها، وذلك دون التفكير في الجماعة. **الذكورية مقابل الأنثوية**، تقوم بعض المجتمعات بتمييز الرجل بالقيم الايجابية، وتفضيله في المناصب القيادية عكس المجتمعات الأخرى التي تساوي بين جنسين. **التوجيه طويل المدى مقابل التوجيه قصير المدى**، ويكمن هذا البعد في توجه المجتمع نحو المستقبل والماضي، فبعض المجتمعات تهتم بمستقبلها وهي المجتمعات ذات التوجيه طويل المدى، عكس مجتمعات أخرى تهتم بماضيها وتقاليدها، ويهمها المستقبل. كل هذه الأبعاد تمثل فروقا في الانتماءات الثقافية تنتج عنها تنوعات واختلافات ثقافية تأثر على فعالية المؤسسة.

القيمة المضافة في دراستنا تكمن في دراسة أثر الثقافة التنظيمية بمستوياتها (الرموز والاشياء المرئية، القيم والافتراضات المشتركة) وليس بأنواعها كما شملتها معظم الدراسات، كما سندرج ثقافة التعلم والتشارك في المعرفة كمتغيرة نقيس بها جوهر هذا الأثر، كما أن القليل من الدراسات تعرضت إلى التعلم التنظيمي كنتيجة لأثر الثقافة التنظيمية على عمليات ادارة المعرفة. من جهة

أخرى معظم الدراسات التي عالجت أثر الثقافة التنظيمية على بناء المعرفة وإدارتها لم تأخذ بعين الاعتبار بيئة التنوع الثقافي التي يمكن أن تأثر على بناء المعرفة كمتغيرة ثقافية، وفق هذا الطرح يمكن لنا معرفة مدى مساهمة الشراكة الأجنبية في بناء المعرفة وإظهار الحواجز الثقافية التي يمكن أن تعرقل هذا البناء.

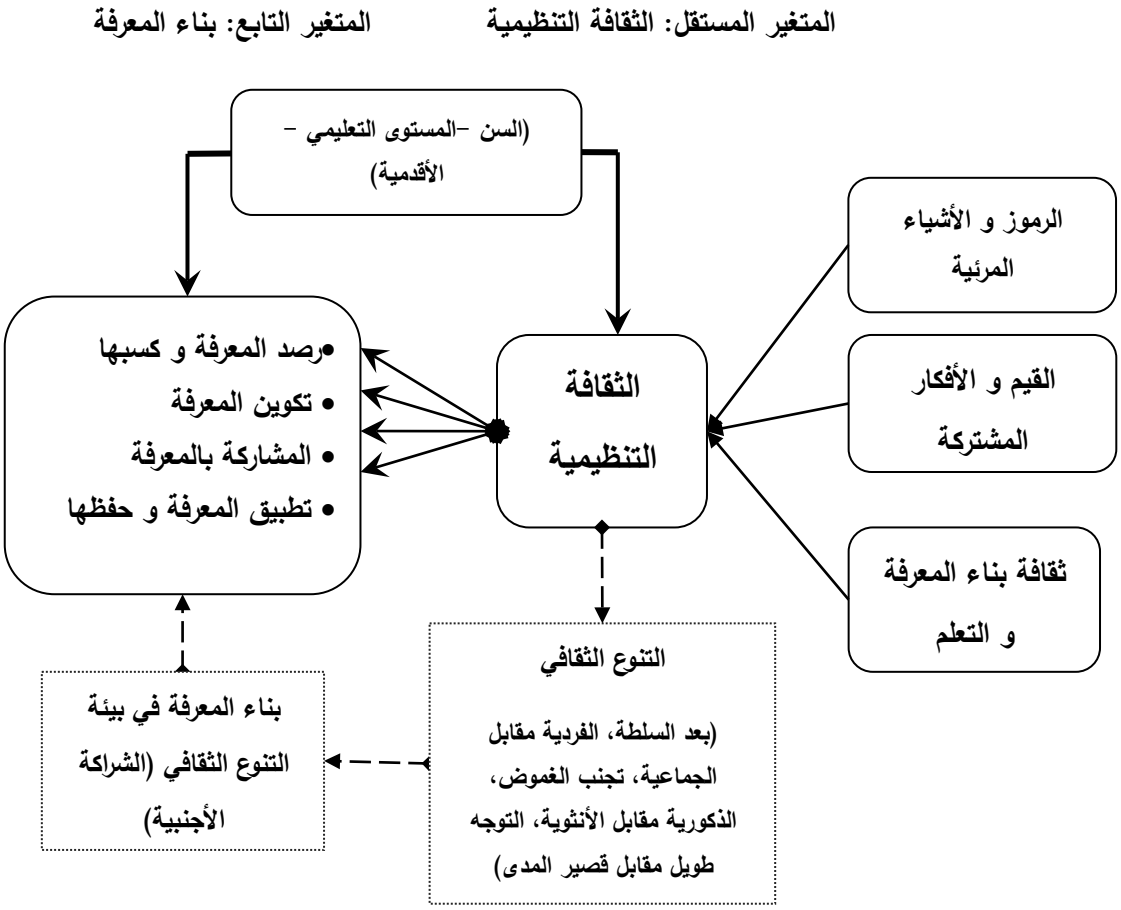
مصطلحات الدراسة:

الثقافة التنظيمية، بناء المعرفة، التنوع الثقافي، تشارك المعرفة، القيم التنظيمية، الرموز، الأفكار المشتركة، إدارة المعرفة، الشراكة الأجنبية، المؤسسات الاقتصادية الجزائرية.

نموذج الدراسة:

نحاول في هذه الدراسة معالجة العلاقة المركبة التي تربط الثقافة التنظيمية وبناء المعرفة في بيئة متنوعة الثقافات، استنادا إلى إشكالية الدراسة وأهدافها، قمنا بتصميم نموذج مفترض ينطلق من فكرة مدى دور الثقافة التنظيمية في بناء المعرفة في بيئة متعددة الثقافات (الشراكة الأجنبية)، الذي يمثله الرسم التوضيحي الاتي الذي يفترض المتغير المستقل الثقافة التنظيمية، والمتغير التابع بناء المعرفة وما يتفرع عنهما من متغيرات فرعية كما يلي:

الشكل رقم (01): نموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الطالب

تقسيمات الدراسة:

تضمنت هذه الدراسة أربعة فصول، ثلاثة منها نظرية وآخر يتعلق بالجانب الميداني. تطرقنا في الفصل الأول إلى مختلف مفاهيم ومداخل دراسة الثقافة التنظيمية، أهميتها في تحديد سلوكيات الأفراد والجماعات وعلاقتها بإدارة الاعمال بذكر عوائدها على التنظيم، كما فصلنا في مستوياتها المعروفة وأهم مكوناتها، بالإضافة إلى النظريات المفسرة لها، أشكالها وأنواعها في المؤسسة.

أما الفصل الثاني فتعرضنا فيه إلى بناء المعرفة، بعرض مختلف المفاهيم المتعلقة بالمعرفة التنظيمية وأهميتها في المؤسسة ودورها في تحسين مهارات الأفراد، قدمنا بعدها عرض لمختلف النماذج المقترحة في إدارة المعرفة وأهم عمليات إدارة المعرفة. وفي الأخير نستعرض مفهوم التعلم التنظيمي كنتاج لبناء المعارف على المستوى الفردي والجماعي.

في حين تناولنا في الفصل الثالث علاقة الثقافة التنظيمية ببناء المعرفة ومساهمتها في تكوين رأس مال بشري، ثم سنتطرق إلى إدارة التنوع الثقافي، بمحاولة كشف طبيعة الاختلافات الثقافية التي يمكن أن توجد في المؤسسات نتيجة القيام بالشراكة الاجنبية، واستعرضنا في هذا الفصل أهم نماذج دراسة التنوع الثقافي وعلى رأسها نموذج هوفستيد، كل ذلك لكشف طبيعة بناء المعرفة في هذه البيئة المتنوعة الثقافات، التنوع الذي ينشئ من اتفاقيات الشراكة الأجنبية التي عرضنا مفاهيمها ومختلف أنواعها، بالإضافة إلى واقع بناء المعرفة ونشرها في ظل هذه الشراكة.

وأما الفصل الأخير فتم فيه تحليل مختلف البيانات بعد إظهار الإطار المنهجي للدراسة الميدانية، وذلك للتحقق من صحة الفرضيات من عدمها، واستخلاص نتائج الدراسة، والوصول في الأخير إلى تقديم مجموعة من الاقتراحات.

الفصل الأول: الثقافة التنظيمية بالمؤسسة الاقتصادية

تمهيد

تتفق أدبيات إدارة الأعمال على أهمية توجيه سلوكيات الأفراد بما يخدم مصالحهم ومصالح المؤسسة، غير أن برمجة هذه السلوكيات في غاية التعقيد والصعوبة لأن الأمر يتعلق بالجانب الإنساني ومكوناته الفكرية، لذلك يسعى القائمون على المؤسسات إلى توجيه هذه السلوكيات قدر المستطاع، بفرض قوانين ونظم معاملات تحد من السلوكيات السلبية.

تعتبر الثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسة أكثر ما يوجه سلوكيات الأفراد، فهم يتصرفون وفق معتقداتهم والقيم التي اكتسبوها في مجتمعهم وفي مؤسستهم، لذلك تعتبر الثقافة التنظيمية أهم وعاء أو إطار يمكن وفقه توجيه سلوكيات الأفراد بما يضمن نجاح الأعمال والأنشطة.

من هنا سنحاول في هذا الفصل دراسة الثقافة التنظيمية، مستوياتها، وتركيباتها المختلفة ومختلف النظريات المفسرة لها وعلاقتها بحقل إدارة الأعمال، كما سنتعرض إلى أنواع الثقافة التنظيمية التي قد تسود في بيئة المؤسسات.

1.1. مفهوم الثقافة التنظيمية وأهميتها

الثقافة التنظيمية تلازم مختلف التفاعلات التي تحدث بين الافراد سواء على مستوى المجتمع أو على مستوى المؤسسات. يمكن أن تساعد الثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسة القائمين على الادارة في تحقيق الاهداف المسطرة، كما يمكن أن تشكل عائقا نظرا لطبيعة هذه الظاهرة التي تتميز بالتعقيد وصعوبة القياس والتحكم فهي تتعلق بالأفراد وتكوينها وتغييرها يتطلب وقتا وجهدا كبيرا. سنتطرق في هذا المبحث لمفهوم وطبيعة الثقافة التنظيمية وأهمية دراستها في المؤسسات.

1.1.1. مفهوم الثقافة التنظيمية:

برز مفهوم الثقافة التنظيمية كموضوع للدراسة وتحليل المؤسسات في الثمانينيات من القرن الماضي، إلا أن هذا المصطلح تم تطويره مع الوقت، فبعد أعمال (Frederick Taylor) في كتابه (The Principles of Scientific Management) المنشور في (1911)، العديد من الملاحظات خصت النظرة الكلاسيكية للأفراد بالنقد، ففي كتاب (Chester Barnard) المنشور سنة (1938) تحت عنوان (The Functions of the Executive)، أوضح ضرورة النظر للمؤسسة كنظام اجتماعي وإعطاء العلاقات والتفاعلات بين الأفراد اهتمام أكثر، ليأتي بعد ذلك (Elliott Jacques) الذي يعتبر أول من استخدم مصطلح الثقافة كتطبيق في دراسة المؤسسات وذلك في كتابه (The Changing Culture of a Factory) المنشور سنة (1951)، أولى (Elliott Jacques) اهتماما خاصا بالطريقة التي يفكر ويتصرف وفقها الفرد في المؤسسة استنادا للقيم السائدة في المؤسسة، والمبادئ والمعتقدات التي تتميز بها المؤسسة.[1]

[1] Voir, Elizabeth K, Neil K, Organisational culture : Concept, Context, and Measurement, World Scientific Publishing, Volume I, 2014, p 03.

وفيما يتعلق بموضوع بحثنا، الثقافة التنظيمية، فإنه يندرج تحديدا في المدخل الذي ينظر إلى المؤسسة كتجمع إنساني، خاصة منه المدخل الثقافي للمؤسسات (l'approche par la culture) الذي جاء كتطور للدراسات التي ركزت على الجانب السلوكي الفردي والجماعي داخل المؤسسات، سنتطرق لاحقا بالتفصيل للنظريات والمداخل الأساسية المفسرة للثقافة التنظيمية.

ارتبط مفهوم الثقافة التنظيمية في العديد من المقالات والدراسات في بادئ الأمر بنجاعة المؤسسات الأمريكية، نستعرض في الجدول التالي أهم الكتب والأبحاث المرجعية في ما يخص الثقافة التنظيمية:

الجدول رقم (01): أهم الأبحاث المتعلقة بالثقافة التنظيمية

الكاتب	عنوان الكتاب	موضوع البحث
Pascale and Athos's	The Art of Japanese Management, 1982	أكد الكاتب على أهمية الثقافة التنظيمية في التطور الحاصل في المؤسسات اليابانية التي تبنت نهج جديد قائم على بناء علاقات وطيدة بين الفرد والمؤسسة
Peters and Waterman's	In Search of Excellence, 1982	يتحدث الكتاب عن الثقافة التنظيمية كمفتاح رئيسي لنجاح المؤسسات الأمريكية و مصدر للميزة التنافسية، و أهميتها في التحليل الاستراتيجي للمؤسسات
Edgar Schein	Organizational culture and leadership, 1985	تعتبر أعمال شين من أهم الأبحاث في الثقافة التنظيمية، حيث قسم مكوناتها إلى ثلاثة عناصر: المصنعات، القيم المشتركة، المعتقدات المشتركة.
Geert Hofstede	Cultures and Organizations : software of the mind, 1990	يهتم الكتاب بالتنوع الثقافي و البيئة المتعددة الثقافات و كيفية تحقيق التقارب بين الأفراد، وقد حدد الكاتب خمسة أبعاد رئيسية تفسر التنوع

		الثقافي: بعد السلطة، تجنب الغموض، الذكورية مقابل الأنثوية، التوجه طويل مقابل قصير المدى،

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على الأدبيات المذكورة.

1.1.1.1. تعريف الثقافة:

قبل التطرق للثقافة التنظيمية نسترض أولا مفهوم الثقافة بمعناه الواسع، يرى مصطفى النشار أن" الثقافة هي مجموع القيم والمبادئ التي يتمسك بها أفراد مجتمع ما، وتقود حركتهم وسلوكياتهم لتحقيق أهدافهم في الحياة"[1].

ويعرفها (Edward Taylor) بأنها " التركيب الكلي من المعارف، العقائد، الفنون، القانون، الأخلاق، والأعراف وكل ما يكتسبه الإنسان بصفته عضو في المجتمع "[2]، وتعرف أيضا " بأنها نتاج إنساني ناجم عن التفاعل الاجتماعي بين أفراد المجتمع الواحد، وهي تنتقل من جيل إلى اخر في المجتمع وتتراكم تبعا لعملية الانتقال هذه. والثقافة بهذا المعنى ليست فطرية وإنما يكتسبها الفرد في إطار نموه وسط الجماعة."[3] ويرى (Geert Hofstede) أن الثقافة " تمثل أنمط التفكير، الاحساس، والتصرف...هي البرمجة الجماعية للعقل والتي تميز فرد معين من جماعة أو صنف معين من الأفراد من الاخرين"[4]

من خلال التعاريف السابقة نستخلص النقاط التالية:

[1] مصطفى النشار، في فلسفة الثقافة. دار قباء للطبع والنشر والتوزيع، القاهرة 2000 ص80.
[2] Imran U et al , An Organizational Culture Model for Comparative Studies: A Conceptual View , International Journal of Global Business,2010, 3 (1),p53.
[3] دهش جلاب عناوي رهيو، الذكاء الثقافي في المنظمات، دار صفاء، الأردن 2015، ص 52.
[4] Hofstede G, Cultures and Organizations : software of the mind, McGraw-Hill USA, 2010, pp5-6

- **الثقافة ظاهرة اجتماعية مكتسبة،** حيث يكتسبها الأفراد من خلال التفاعلات ومختلف العلاقات ويتم تكوينها مع مرور الوقت، تستمد من المحيط العام للأفراد والمحيط الخاص.

- **الثقافة ظاهرة فردية وجماعية،** كل فرد يتميز بمكونات معينة من القيم والمبادئ تميزه عن باقي الأفراد، وتسود الجماعة ثقافة معينة أيضا تميزها عن باقي الجماعات.

- **الثقافة تنعكس في سلوك الأفراد،** فطبيعة الثقافة السائدة بين الأفراد والجماعات هي محدد رئيسي للسلوك والأفعال وكيفية القيام بالأشياء.

- **نتاج تفاعلات اجتماعية،** فهي تبرمج، تلقن، وتكتسب عن طريق التفاعلات الحاصلة بين الأفراد والجماعات في المجتمع.

- **قابلة للتغيير،** بما أنها برمجة عقلية فهي قابلة للتحديث والتغيير على المستوى الفردي والجماعي، وقد يتطلب ذلك جهدا ووقتا كبيرا لتحقيق ذلك.

2.1.1.1. تعريف الثقافة التنظيمية

بخلاف علماء الانثروبولوجيا اكتسح مفهوم الثقافة التنظيمية ميدان الادارة والتسيير بقوة منذ بداية الثمانينات من القرن الماضي، انصبت معظمها في ماهية الثقافة التنظيمية وانعكاساتها على أداء الأفراد والجماعات في المؤسسة. نستعرض في الجدول التالي أهم التعاريف المرجعية للثقافة التنظيمية:

الجدول رقم (02): مفهوم الثقافة التنظيمية في نظر عدد من الباحثين

الباحث	التعريف
Frost, 1985	التحدث عن الثقافة التنظيمية يبدو كالتحدث عن أهمية الرموز، الطقوس، الشعائر، الأساطير بالنسبة للأفراد، وكالحديث عن كيفية تفسير الأحداث، الأفكار، والخبرات التي تأثر وتكيف من قبل الجماعات وفقا لمعيشتهم.[1]
Schein, 1985	الثقافة التنظيمية هي نمط الافتراضات الصريحة المشتركة والتي تعلمتها جماعة بجدية من خلال حلها لمشاكل التكيف الخارجي والتكامل الداخلي، ويتم نقلها فيما بعد لأعضاء جدد كطريقة صحيحة لإدراك المشاكل، فهمها والشعور بها.[2]
(Hofstede,1991)	البرمجة الجماعية للعقل والتي تميز فرد معين من جماعة أو صنف معين من الأفراد من الاخرين.[3]
Alain-CH Martinet, 2000	هي مجموعة الاتجاهات المشتركة بين غالبية أفراد المؤسسة، والقيم الأساسية التي يتشاركونها...وتؤثر في الغالب، وبطريقة غير ظاهرة، في ممارسات المؤسسات خاصة في مجال الادارة و التسيير.[4]

[1] Mats Alvesson, Understanding Organizational Culture, SAGE Publications, London 2002, p 03.
[2] Edgar H. Schein, The Corporate Culture Survival Guide, Jossey-Bass USA , 2009, p 27.
[3] Geert Hofstede, Op-cit, p 6
[4] Alain-CH Martinet et Ahmed Silem, Lexique de Gestion. DALLOZ, 5éd. Paris 2000. p138.

M. Bosche, 1984	تمثل الثقافة التنظيمية نظام قيم مشتركة (الشيء المهم) ومعتقدات (كيفية سير الأمور) مبنية على تفاعلات مع أفراد المؤسسة، الهياكل التنظيمية، ونظم المراقبة لبناء قواعد سلوكية (الطريقة التي نتصرف بها).[1]
Pettigrew, 1979	نظم معان جماعي عام مقبول من قبل جماعة معينة في وقت محدد.[2]

المصدر: من إعداد الطالب استنادا للأدبيات المشار إليها.

من خلال قراءتنا للجدول السابق نستخلص النقاط الرئيسية المشتركة التي يبنى عليها مفهوم الثقافة التنظيمية كما يلي:

- تفسر الثقافة التنظيمية من خلال مكوناتها التي تتمثل أساسا في: القيم، الرموز، الشعائر، أساطير المؤسسة، المعتقدات، حضارة المؤسسة، وغيرها من النماذج الفكرية التي تميز المؤسسة أو أفراد المؤسسة وجماعاتها عن الغير.
- مكونات ثقافة المؤسسة مكتسبة، هذه المكونات ليست جاهزة أو فطرية، بل يتم الحصول عليها عبر التواجد داخل المؤسسة وعن طريق مختلف التفاعلات بين أعضاء المؤسسة.
- الثقافة التنظيمية معيار لتحديد وتوجيه سلوك الأفراد.

[1] Yves Bertrand, Culture Organisationnelle, Presses de l'Université du Québec 1991, p 53.
[2] Ibid, p53

- لا يمكن عزل الثقافة التنظيمية عن التشارك والتقاسم الجماعي، بمعنى الثقافة التنظيمية ليست مجموع الثقافات الفردية بل هي ما يشترك فيه مجموع الأفراد، وما يسمح للأفراد بالتكلم بلغة واحدة.

- هي برمجة جماعية لقيم ومعتقدات الأفراد تساعد القائدين على بناء التوجه المشترك بين الأفراد والمؤسسة (Cohérence) لخلق القيمة المعنوية والفكرية المضافة.

- يمكن نقل هذه القيم من جماعات لأخرى لضمان التميز الثقافي للمؤسسة.

وللتعمق أكثر في مفهوم الثقافة التنظيمية سنحاول تحديد معناها وفقا لعدد من منظريها، حيث يرى (Smircich) أنه هنالك نوعان من التعريفات للثقافة التنظيمية، النوع الأول يبنى على ما تكتسبه المؤسسة من ثقافة تنظيمية، والنوع الثاني ماهية الثقافة التنظيمية، النظرة الأولى وظيفية أما الثانية تفسيرية تستخدم مجازا لإعطاء نظرة حول المؤسسة. ويفصل (Edgar Schein) في معاني الثقافة التنظيمية في النقاط التالية: [1]

- الانضباط الملحوظ في سلوك الأفراد مثل اللغة المستخدمة والطقوس.

- مبادئ جماعات العمل.

- القيم السائدة في المؤسسة مثل جودة المنتجات.

- فلسفة القيادة المتبعة في المؤسسة فيما يخص العمال والزبائن.

- قواعد العمل القائمة في المؤسسة مثلا ما يجب فعله من قبل الأفراد لقبولهم كأعضاء.

[1]Voir, Yves Bertrand, Op-cit, p51-52

- المناخ المهيأ سواء في أماكن العمل داخل المؤسسة و التفاعلات الحاصلة مع الزبائن والمحيط.

وقد ركز العديد من الباحثون على ما تضيفه الثقافة التنظيمية للمؤسسة وعالجوها من مبدئ التميز، وكأداة ترفع من مستوى المؤسسات وتزيد من فعاليتها، فكل من أبحاث (Ouchi, 19819) في كتابه (Theory Z:How American Business can Meet the Japanese Challenge)، وأبحاث (Pascale and Athos's,1981) في كتابه (The art of Japanese management)، والأبحاث المشهورة لـ (Peters and Waterman's, 1982) في كتاب (In search of excellence)، انطوت تحت تميز المؤسسات اليابانية عن نظيرتها الأمريكية، الشيء الذي أرجعه الباحثون إلى طبيعة الثقافة السائدة في البلدين.

وأولى مجمل الباحثين السابق ذكرهم إلى أهمية القيم في تحقيق نجاعة المؤسسة، إذ يرى (Peters and Waterman's, 1982) أن " كل مؤسسة قمنا بدراستها تعلم بوضوح ما هي مستعدة من أجله، وتأخذ بجدية عمليات بناء القيم. في الحقيقة نتعجب من أن تكون المؤسسة ممتازة (Excellent company) من دون توضيح قيمها "[1]. هذه القيم يجب أن تبنى عليها توجهات القائدين في المؤسسات وهي سر نجاح وتفوق المؤسسات اليابانية على نظيرتها الأمريكية. ويعطي (Peters and Waterman's, 1982) بعض القيم الأساسية التي يجب توفرها في المؤسسات لتحقيق التميز:[2]

- الاعتقاد بإمكانية تحقيق التميز.

[1] Pters and Waterman's, In search of excellence, Harper Collins Publishers 1982 USA, p280

[2] Pters and Waterman's, Op-cit, p285.

- الاعتقاد بأهمية تفاصيل القيام بالأشياء، اعطاء الاهمية للقيام بالأنشطة على أكمل وجه.
- الايمان بأهمية الأفراد.
- الايمان بالمرتبة العليا للجودة والخدمة.
- الايمان بأن معظم أفراد المؤسسة يجب أن يكونوا مبدعين، وأن الفشل طوعي ونتيجة حتمية لعدم توفر ذلك.
- الاعتقاد بأهمية القنوات غير الرسمية لتعزيز الاتصال.
- الايمان الصريح وإدراك أهمية الجانب الاقتصادي المتعلق بالنمو وتحقيق الأرباح.

وهناك من الباحثين من ينظر للثقافة التنظيمية كنظام تتخذه المؤسسة في القيام بأنشطتها، حيث يعرفها (J. Barney proposait) بأنها "مجموعة معقدة من القيم، المعتقدات، القناعات، والرموز التي تحدد كيف تقوم المؤسسة بأعمالها "[1] ، ويضيف في نفس السياق (Maurice Thévenet,) "الثقافة التنظيمية هي طريقة المؤسسة الخاصة للاستجابة للمشاكل. الثقافة تخص المؤسسة وتميزها عن الاخرين في طرق التعامل مع مختلف الوضعيات التي تواجهها المؤسسة" [2].

لقد تعددت الآراء ووجهات النظر اتجاه الثقافة التنظيمية، من خلال ما سبق نقترح التعريف التالي للثقافة التنظيمية: الثقافة التنظيمية تعبر عن مجمل القيم والمعتقدات الراسخة في الأفراد والجماعات والتي تعبر في مجملها عن صورة المؤسسة، يعتمد عليها المديرون في تحقيق تحليل المؤسسات وتحقيق أهدافهم. بتعبير اخر الثقافة التنظيمية تمثل السلوكيات الفردية والجماعية النابعة من

[1] Yves Bertrand, Op-cit, p54.
[2] Thévenet M, La culture d'entreprise, 6éme édition, Presses Universitaire de France 2010, p 03.

البرمجة القيمية والناتجة عن مختلف التفاعلات الحاصلة في مؤسسة معينة لمواجهة المتغيرات الداخلية والخارجية.

2.1.1. خصائص الثقافة التنظيمية:

رغم تعدد التعاريف المتعلقة بالثقافة التنظيمية ورغم التعقيد الذي يحوم حولها، إلا أن هناك بعض النقاط والخصائص المحيطة بهذا المفهوم.

حدد (Edgar Schein) ثلاثة (03) خصائص رئيسية تميز الثقافة التنظيمية وتسهل فهم هذه الظاهرة، نستعرضها كما يلي:[1]

1- **تتميز بالعمق:** إذا ما عولجت الثقافة التنظيمية بسطحية، وتم الاعتقاد بسهولة التعامل معها، التمكن منها، وتغييرها بسهولة، يكون الفشل نتيجة حتمية لذلك. علاوة على ذلك، فهي تتحكم فينا أكثر مما نتحكم فيها. يجب التعاطي معها من منطلق أنها تظفي المعنى والقدرة على استباق الأمور في حياتنا اليومية. بنفس قدر ما نقوم به في العمل، نطور أيضا معتقداتنا وافتراضاتنا التي من شأنها أن تنمي إدراكنا ويصبح قواعد ضمنية للقيام بالأشياء، للتفكير بالأشياء، وكيفية الشعور بالأشياء.

2- **تتميز بالاتساع:** تتعلم المجموعة كيفية التعامل مع المحيط الداخلي والخارجي ومختلف العلاقات الناتجة منه. المعتقدات والافتراضات المستمدة من وحول الحياة اليومية، كيفية التعامل مع المديرين، طبيعة المواقف التي يجب اتخاذها اتجاه المستهلكين، طبيعة مهنتنا في المؤسسة، ما يجب اتخاذه للبقاء في الطليعة، كل هذا يدل عل اتساع مفهوم الثقافة

[1] Edgar H. Schein, Op-cit, pp 34-35.

التنظيمية الذي لا يمكن حل لغزه بسهولة. فإذا لم يحدد غرض أو سبب معين يتم وفقه فهم وشرح الثقافة التنظيمية فإن المعاني التي تعطى ليست ذات جدوى وغير محدودة.

3- **تتميز بالاستقرار:** يفضل الأفراد الاحتفاظ بمكتسباتهم الثقافية ومعتقداتهم لأنها توفر لهم فهم الأشياء واستباق الأمور وكيفية التعامل معها. فالأفراد لا يحبذون التشويش والوضعيات التي تتسم بالغموض، فهم يعملون بجهد لنمذجة أعمالهم وتبسيطها. فأي تغيير قد يمس هذه المعتقدات قد تصاحبه مقاومة عنيفة وعدم تقبل واسعة. فإذا اردنا تغيير عناصر معينة في الثقافة التنظيمية فيجب معرفة أننا سنمس بالجهة الأكثر استقرارا في المؤسسة.

كما يمكن إجمال بعض الخصائص التي تميز الثقافة التنظيمية فيما يلي:[1]

1- تعبر عن تناسق وانتظام سلوكيات ظاهرة معينة ممثلة في اللغة والمفردات والطقوس.

2- معايير تنعكس في الأشياء مثل حجم العمل الواجب إنجازه ودرجة التعاون بين الإدارة والعاملين.

3- قيم محكمة تتبناها المؤسسة وتتوقع من الأعضاء أن يشاركوها في ذلك، مثل السعي لتحقيق جودة عالية، تخفيض الغيابات، والكفاءة العالية.

4- فلسفة تتمثل في الاعتقادات بشأن كيفية التعامل مع العاملين والعملاء.

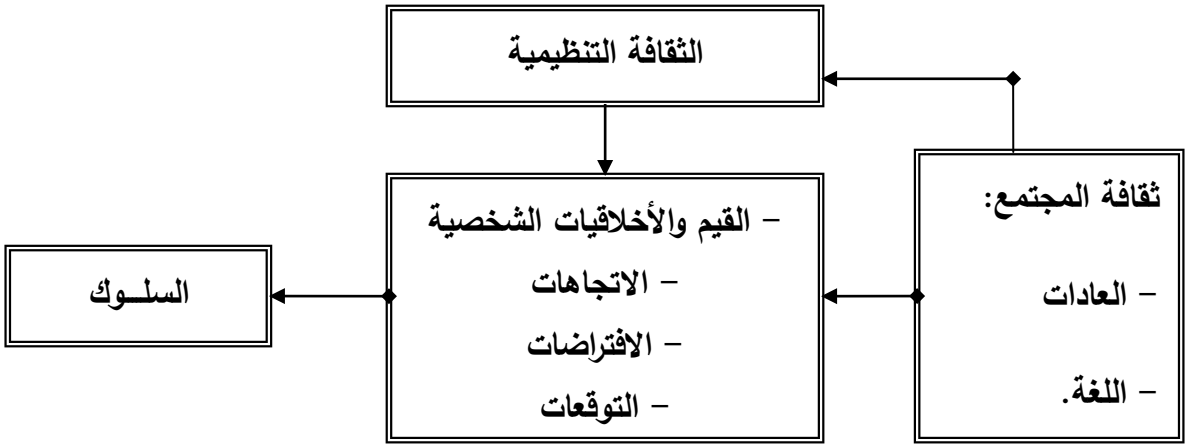
5- قواعد تملي ما هي سلوكيات العامل المقبولة وغير المقبولة.

[1] حسين حريم، رشاد الساعد، الثقافة التنظيمية و تأثيرها في بناء المعرفة التنظيمية، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، الأردن 2006 المجلد 3، العدد 2 ، ص 225.

يمكن القول أن الثقافة التنظيمية تعبر عن واقع الممارسات اليومية لأفراد ومجموعات تنظيم معين ينطوي تحت إطار قيمي، هذا الإطار يمثل مخزن ثابت تستمد منه المعايير وطرائق التصرفات والقيام بالأشاء اتجاه ما يواجه المؤسسة سواء في المحيط الداخلي أو الخارجي.

كما تتميز الثقافة التنظيمية بتأثيرها الواسع على سلوكيات الأفراد والجماعات في المؤسسة، فهي من محددات سلوكيات الأفراد، حتى أن سلوكيات الأفراد تنبثق من الوعاء الثقافي السائد في المؤسسة وهذا ما يوضحه الشكل التالي:

الشكل رقم (02): تأثير الثقافة التنظيمية في سلوكيات الأفراد



المصدر: راوية حسن، السلوك في المنظمات. الدار الجامعية، الإسكندرية 1999. ص 398.

يتضح لنا من الشكل السابق أن الثقافة التنظيمية تستمد من مصدرين رئيسيين، ثقافة المجتمع، ومختلف القيم والمبادئ السائدة والمتفق عليها في المؤسسة. كما يوضح الشكل التأثير الواضح للقيم أو بالأحرى عناصر الثقافة التنظيمية على السلوك.

2.1. مستويات الثقافة التنظيمية:

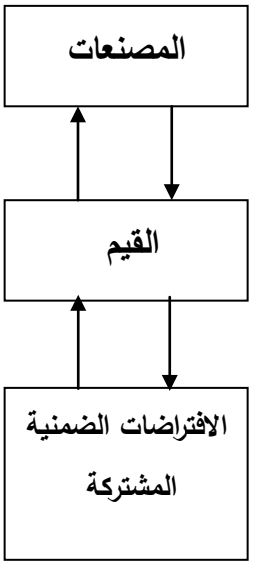
توجد عدة تصنيفات لمستويات الثقافة التنظيمية، يمكن إجمال أهمها كما يلي:

1.2.1مستويات الثقافة التنظيمية عند (Edgar Schein):

ينطلق (Edgar Schein) في عرضه لمستويات الثقافة التنظيمية بإبراز أهمية فهم مستويات الثقافة التنظيمية وعدم الإفراط في تبسيطها، حيث يقول " من الخطأ القول أن الثقافة هي مجرد طريقة القيام بالأشياء، طقوس وشعائر المؤسسة، نظام تكافئي، القيم الأساسية...الطريقة المثلى للتفكير حول الثقافة تتمثل في ادراك وجود مستويات لها، ويجب فهم وإدارة المستوى العميق". [1]

يوضح الشكل التالي مستويات الثقافة التنظيمية عند (Edgar Schein):

الشكل رقم (03): مستويات الثقافة التنظيمية عند (Edgar Schein)



العمليات والهياكل التنظيمية المرئية (صعبة الفهم)

الاستراتيجيات، الأهداف، الفلسفات (تناصر التبريرات)

اللاوعي، تأخذ من المعتقدات المسلمة، الإدراك، التفكير، والأحاسيس (المصدر الجوهري للقيم والأفعال)

Source: Edgar H. Schein, The Corporate Culture Survival Guide, Jossey-Bass, San Francisco, 2009, p21.

[1] Edgar H. Schein, Op-cit, p 21.

من خلال الشكل الموضح أعلاه يقسم (Edgar Schein) الثقافة التنظيمية إلى ثلاثة (03) مستويات، **المستوى الأول** يمثل المصنعات (Artifacts) والتي تشمل كل ما يمكن ملاحظته، رؤيته، سماعه، والاحساس به في المؤسسة حول كل ما يتعلق بهندسة المؤسسة، والمناخ السائد بين الأفراد وكيفية التعامل فيما بينهم. يرى (Edgar Schein) أن في هذا المستوى " الثقافة واضحة جدا ولها تأثير فوري على الشعور. لكن لا يمكن فهم طبيعة سلوكيات أفراد المؤسسة ولماذا صنعت المؤسسة بهذا الشكل...هذا ما يأخذنا إلى المستوى التالي للثقافة الأكثر عمقا ".[1] **المستوى الثاني** يتمثل في القيم (Values)، أين يجب التعمق أكثر في المصنعات، في هذا المستوى يجب على الفرد طرح الأسئلة والاستفسارات حول العمليات والقيم السائدة في المؤسسة لمعرفة كيفية التصرف ولفهم طبيعة العلاقات القائمة في المؤسسة. **المستوى الثالث** يشكل الافتراضات الضمنية المشتركة (Shared Tacit Assumptions) وهو المستوى الأكثر عمقا لثقافة المؤسسة، ولفهم هذا المستوى يجب الرجوع إلى مصادر القيم، المعتقدات والافتراضات القائمة في المؤسسة بمعرفة الافراد المؤسسين لها وظروف فرضها وتشاركها والتعارف عليها بين أفراد المؤسسة.

في الأخير يرى (Edgar Schein) أن " جوهر الثقافة التنظيمية يكمن في دمج تعلم القيم والمعتقدات التي تعمل بشكل جيد أن تصبح مسلمات أولية وغير قابلة للنقاش... من المهم للأفراد الذين كسبوا هذه الافتراضات من خلال عملية تعلم أن يصبحوا في مستوى تطلعات المديرين ومؤسسي هذه القيم".[2]

[1] Edgar H. Schein, Op-cit, p 22

[2] Ibid, p26.

2.2.1 مستويات الثقافة التنظيمية عند (Griset)

يرى (**Griset**) أن مستويات الثقافة التنظيمية تقسم إلى ثلاثة (03) كما يلي:[1]

- **المستوى الأول:** يظم العناصر المرئية، من تكنلوجيا إلى المعارف الكيفية مرورا بالسلوكيات الملاحظة أو هياكل الاتصال والأنشطة. بالإضافة إلى: اللغة المستعملة المكتوبة منها والمنطوقة (مذكرة مصلحة، أساليب الحوار، استعمال الرموز)، المنتجات، العلامات، الشعارات، المنشئات (المصانع، المقر الاجتماعي) أو أيضا أدوات وتكنولوجيات التسيير.
- **المستوى الثاني:** يظهر في الطريقة التي يفسر ويبرر بها الأفراد ما يقولونه ويفعلونه من أجل المؤسسة. أدبيات إدارة الأعمال كأبحاث تايلور، الادارة بالمشاركة، طريقة (Kanban) اليابانية تدخل في هذا الإطار.
- **المستوى الثالث:** نجد في هذا المستوى مختلف الأفكار والمعتقدات التي تساهم في تفسير وفهم طرائق الربط بين المستويين السابقين. ويمثل المستوى الأقل رؤية ووضوحا للثقافة.

يتميز هذا المستوى ببعده الإدراكي والضمني العميق لدى الأفراد. تأخذ كل من القيم والتقاليد مكانة مهمة تساعد في التحليل الثقافي للمسيرين.

حسب (Griset) تعتبر الثقافة التنظيمية بمستوياتها الثلاثة المذكورة أعلاه، مزيج من العناصر المرئية أو الواضحة وأشياء أو أفكار غير مرئية تمثل الوعاء الثقافي الأكثر عمقا والأقل إدراكا والأهم في التحليل الثقافي للمؤسسات.

[1] Godelier E, la culture d'entreprise, la Découverte, Paris, 2006, pp24-25.

3.2.1 مستويات الثقافة التنظيمية عند (Yves Bertrand):

ينطلق (Yves Bertrand) في عرضه لمستويات الثقافة التنظيمية بإظهار أهمية ما يصطلح باستراتيجية الثقافة التي تلعب دورا هاما في حركية المؤسسة، والتي تم إهمالها من قبل العديد من الكتاب. نعرض فيما يلي تقسيم (Yves Bertrand) لمستويات الثقافة التنظيمية التي تنطلق من المستوى الأساسي أو الأكثر عمقا إلى المستوى الأكثر وضوحا أو رؤية: [1]

1- **القيم الثقافية (les valeurs culturelles):** مثل إدراك دور الأفراد، العلاقات السلطوية، الأحلام، التخيلات، الأهداف غير المحققة. وتمثل القيم العناصر القاعدية الأساسية التي تساعد في بناء المستويين اللاحقين، تستخدم القيم هنا بمعناها الواسع الذي يتضمن المعايير، المعتقدات، المستويات الأساسية للمؤسسة، التقسيمات الاجتماعية، أو كل ما هو خفي وعميق في الاستراتيجيات والإيديولوجيات.

2- **الاستراتيجيات الثقافية (les stratégies culturelles):** تظم كل من الإيديولوجيات، التأويلات، السياسات، الخرائط المعرفية، الاستراتيجيات، النماذج، والأهداف. يعتبر هذا المستوى أكثر تنظيما من سابقه، فهو يظم كل ما هو في شكل تنظيمي (systématisation). ويشكل هذا المستوى حلقة الربط والصلة بين المستوى الأول والثالث ويسمح بالانتقال بين المستويين.

3- **الوقائع الثقافية (les faits culturels) أو المستوى التوضيحي (le niveau démonstratif):** يشمل هذا المستوى مختلف العمليات، التطبيقات، والمعطيات الثقافية مثل الأعراف، الرموز، الحفلات، المبادرات، السلوكيات، التقاليد. نجد في هذا المستوى كل

[1] Voir, Yves Bertrand, Op-cit, pp 63-64.

التوضيحات والترجمة الفعلية للمعطيات الثقافية على أرض الواقع. يجب إيلاء أهمية معتبرة في هذا المستوى للمحاورين، وسائل الاتصال، التقنيات المستعملة، القيمة المضافة للبعد الرمزي لجميع الوقائع الثقافية. ويعتبر هذا المستوى الأكثر رؤية ووضوحا لأنه يترجم كل ما هو ضمني وعميق في المستويين السابقين على المستوى التطبيقي.

يوضح الجدول التالي المستويات الثلاثة المقترحة من طرف (Yves Bertrand) مع تحديد خصائص وعناصر كل مستوى:

الجدول رقم (03): مستويات الثقافة التنظيمية عند (Yves Bertrand)

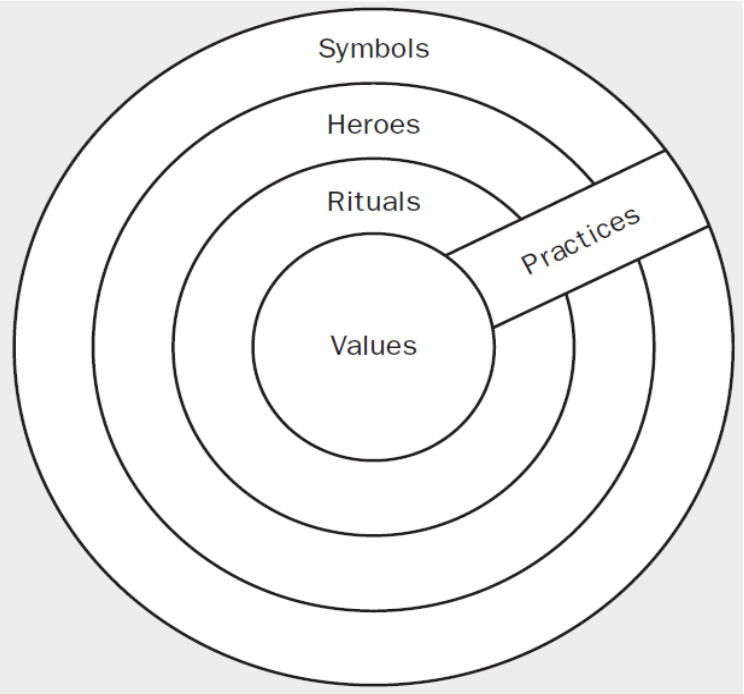
المستوى	الخصائص	العناصر
القيم	هيكلي قاعدي	القيم، المبادئ، الأحكام، العلاقات السلطوية، التقسيمات، الاهتمامات، التخيلات، الرغبات.
الاستراتيجيات	استراتيجية بينية	الإيديولوجيات، الخرائط المعرفية، النظريات، النماذج، الفلسفة المتبعة، الاستراتيجيات، الأهداف، الغايات، السياسات.
الوقائع	توضيحية تطبيقية	الحوارات، الاستعارات، الشعائر، التواريخ، الأساطير، الشعارات، القواعد، الحفلات، الجوائز، المناخ، الصيغ، المناهج.

Source : Yves Bertrand, Culture Organisationnelle, Presses de l'Université du Québec 1991, p63.

4.2.1 مستويات الثقافة التنظيمية عند (Geert Hofstede):

يرى (Geert Hofstede) أن الثقافة التنظيمية تتجلى في أربعة (04) مستويات تتمثل في: الرموز، الأبطال، الشعائر، القيم. تمثل الرموز المستوى الظاهري والقيم تشكل المستوى العميق كما يوضحه الشكل التالي:

الشكل رقم (04): مستويات الثقافة التنظيمية عند (Geert Hofstede)



Source : Geert Hofstede, Cultures and Organizations : software of the mind, McGraw-Hill, 2010, p8

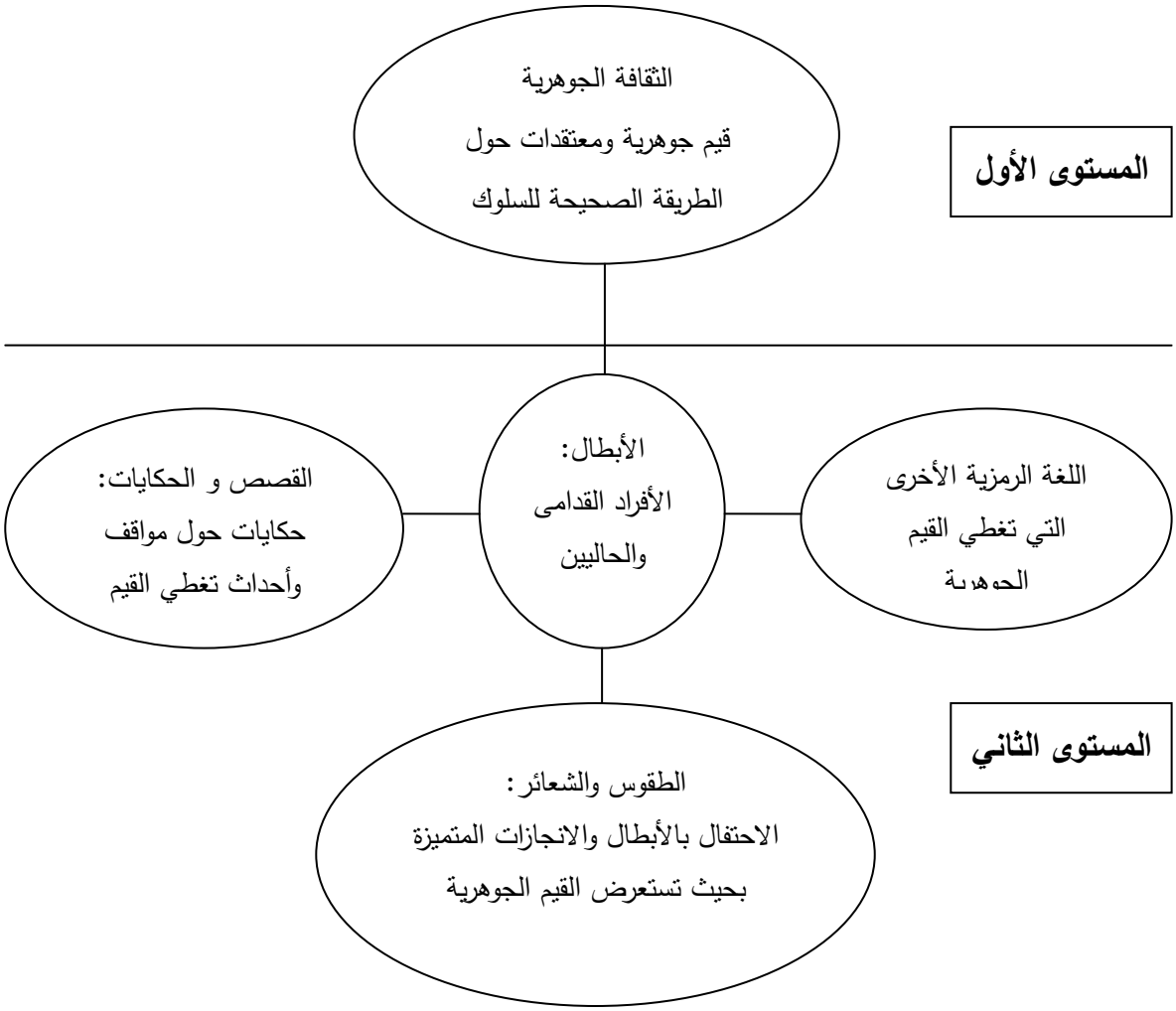
من خلال الشكل أعلاه يتضح لنا أن القيم تشكل المستوى الأكثر عمقا للثقافة التنظيمية وهي قلب والأساس الذي تبنى عليه ثقافة المؤسسة، أما الشعائر، الأبطال، و الرموز فتمثل المستويات الأكثر وضوحا وتعتبر الممارسة والتطبيق الشيء الرابط بينها.

تجدر الإشارة إلى أنه تفاديا للتكرار سيتم التطرق بالتفصيل لكل هذه المستويات الأربعة وشروحاتها لاحقا في عناصر الثقافة التنظيمية.

5.2.1 مستويات الثقافة التنظيمية عند الغالبي والعامري:

يذهب الغالبي والعامري في نظرتهم للثقافة التنظيمية من مستويين نستعرضهم في الشكل التالي:

الشكل رقم (05): مستويات الثقافة التنظيمية عند الغالبي والعامري



المصدر: نعمة الخفاجي، منصور الغالبي، قراءات في الفكر الإداري، دار اليازوري، 2008، ص344.

يتفق هذا النموذج إلى حد بعيد مع النموذج السابق لـ (Geert Hofstede)، حيث يمثل المستوى الأول البعد العميق للثقافة التنظيمية الذي يوجه سلوكيات الأفراد، أما المستوى الثاني فهو ترجمة

للقيم والثقافة غير المرئية المتمثلة في الثقافة الجوهرية، فهو انعكاس لغوي، رمزي، في الأحداث والطقوس الممارسة في المؤسسة.

3.1. الثقافة التنظيمية وإدارة الأعمال العلاقة والتأثير

جميع ميادين إدارة الأعمال تستخدم مصطلح الثقافة التنظيمية في تحليلاتها، ففي التحليل الاستراتيجي تعتبر الثقافة إلى جانب المهنة، الرؤية، المشروع، المهمة، العناصر القاعدية التي يبني عليها التحليل الاستراتيجي للمؤسسات قبل الشروع في التشخيص الداخلي والخارجي للمؤسسة محل الدراسة، تسيير الموارد البشرية يولي اهتماما عميقا أيضا للثقافة التنظيمية باعتباره يعني بتسيير الأفراد والجماعات، حتى ميدان التسويق يتناول الثقافة التنظيمية في شقها الترويجي الذي يهتم بنشر فكرة ثقافة المؤسسة مع الزبائن.

1.3.1. علاقة الثقافة التنظيمية بإدارة الأعمال

لقد تم تطوير مصطلح الثقافة التنظيمية بشكل كبير في المؤسسات وفي أدبيات إدارة الأعمال وليس في مجال العلوم الاجتماعية، فكما سبق وأشرنا ظهرت الثقافة التنظيمية كممارسة وموضوع يكتسي أهمية كبيرة في سنوات السبعينات وبشكل أكبر في ثمانينيات القرن الماضي بإضفاء الجانب الإنساني والقيمي في العملية الإنتاجية، و كل ذلك لمواجهة المنافسة التي فرضتها المؤسسات اليابانية على نظيرتها الأمريكية. فالثقافة التنظيمية في ميدان إدارة الأعمال تعبر عن:[1]

- نظرة توافقية للمعطيات الاجتماعية داخل المؤسسة.
- صورة تعبر عن البعد المعيشي، الهيكلي، والذاتي للمؤسسة.

[1] Éric Godelier,Op-cit, p40.

- تسمح الثقافة التنظيمية بمنح المؤسسة خصائص تميزها عن باقي المؤسسات.
- أداة جديدة للسلطة، تمنح المديرين تقنيات محسنة للقيادة تعوض الطرق البيروقراطية والتايلورية القائمة على الهرم السلطوي.
- تعيق التقاليد المتبعة الإبداع وتحد منه وتشكل عائق للتغيير، تساهم الثقافة هنا في التغيير والحد من التعلق بهذه الأفكار الكابحة للتطور.
- هي مصفوفة أفراد، التحكم في هذه المصفوفة يمثل وسيلة تحكم في سلوكيات الأفراد.
- وسيلة توجيه وإنشاء المعاني الذي ينمي تلاحم الأفراد.
- وظيفة اجتماعية تقوم بها المؤسسة لتطوير الأفراد والجماعات من أجل تحفيزهم على المشاركة.

يرى (Maurige Thévenet) أنه توجد علاقتين رئيسيتين بين إدارة الأعمال والثقافة التنظيمية، العلاقة الأولى تخص تأثير الثقافة التنظيمية على المشاكل اليومية لإدارة الأعمال، أما العلاقة الثانية تهتم بالوضعيات الخاصة (الحالات التي تستلزم التغيير).[1] كما أنه توجد علاقة قوية بين الثقافة التنظيمية والأداء، الشيء الذي تناوله العديد من منظري الثقافة التنظيمية في أعمالهم.[2] ويفصل (Maurige Thévenet) في توضيح العلاقة بين إدارة الأعمال والثقافة التنظيمية كما يلي:[3]

[1] Maurige Thévenet, Op-cit, p81.
[2] Voir, Mats Alvesson, Understanding Organizational Culture, SAGE Publications USA, 2002, p53.
[3] Maurige Thévenet, Op-cit, pp82-84

أ- **المبادئ المستخلصة من النظريات الثقافية:** هناك ثلاثة (03) عناصر رئيسية توضح العلاقة بين الثقافة التنظيمية وإدارة الأعمال:

- الثقافة التنظيمية تهتم بكل ما له علاقة بالثبات والديمومة والتطور البطيء. حقل إدارة الأعمال متعود على ردود الأفعال، المرونة، وسرعة التنفيذ، في حين الثقافة تتناول كل ما هو "لين".

- الثقافة تتناول التصورات، الرؤية، طرق معالجة الوقائع. كل الأفعال الانسانية تدل على نماذج عقلية تقود الأفراد في سلوكياتهم وأفعالهم. في إدارة الأعمال نبحث على أفضل طرائق القيام بالأشاء، الحلول العقلانية التي تقود إلى تحقيق النتائج على أرض الواقع.

- تتناول الثقافة أخيرا سيرورة جماعة المؤسسة ونتائج التفاعلات بين أفراد المؤسسة وبين المؤسسة ومحيطها. هذا ما يقودنا بخلاف توجهات تخصيص إدارة الأعمال، تثمين القرارات أكثر من العمليات، متخذي القرار أكثر من الفاعلين، التغيرات في القواعد والهياكل أكثر من مصادر هذه التغيرات.

ب-مبادئ التطبيق: توجد ثلاثة (03) عناصر أساسية لتوضيح الممارسات الثقافة في إدارة الأعمال:

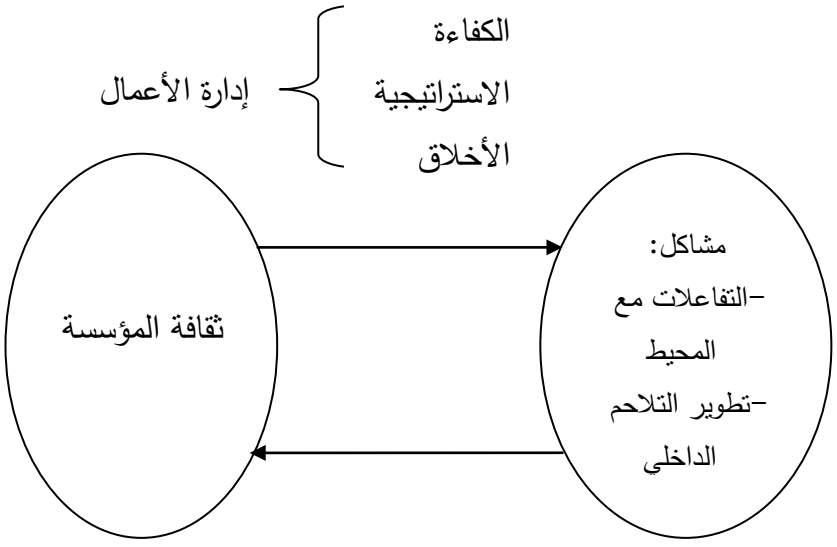
- **الثقافة عميقة و ضمنية:** نفترض وجود مراجع عميقة و ضمنية في الثقافة خاصة بسيرورة المؤسسة والتي تتدخل في كيفية القيام بالأشياء، القرارات والأعمال الروتينية. لا يكمن المشكل هنا في البحث عن وجود الثقافة، إذا ما كانت قوية أو ضعيفة، مثالية أو غير مثالية، بل في معرفة كيف تتدخل في ذلك. مبدأ التطبيق الأول يقتضي الاعتراف بأن

الثقافة تأثر وتتدخل في إدارة الأعمال وهنا يجب تحديد كيف يتم ذلك، ماهية المصادر محل التأثير في وضعية ما، وكيفية القيام بذلك.

- **كيفية تدخل الثقافة:** تجدر الاشارة هنا إلى أعمال (Ouchi) الذي وضح جيدا مصطلح المراقبة، فكل مؤسسة تعبر عن نظام مراقبة. البيروقراطية قواعدها وعملياتها تعبر عن نظام مراقبة السلوكيات الفردية والجماعية لأنها تعطي صورة مسبقة لردود الأفعال المنتظرة، من هذا المنطلق طور (Ouchi) نظرة أخرى لنظام المراقبة، ببنائه ليس على القواعد وإنما على القيم.

- **الثقافة ومشاكل التسيير:** يعني هذا المبدأ بإشراك الثقافة عمليات إدارة الأعمال وفقا لما يوضحه الشكل التالي:

الشكل رقم(06): الثقافة وإدارة الأعمال



Source: Maurige Thévenet, La culture d'entreprise, 6éme édition, Presses Universitaire de France 2010, p 84.

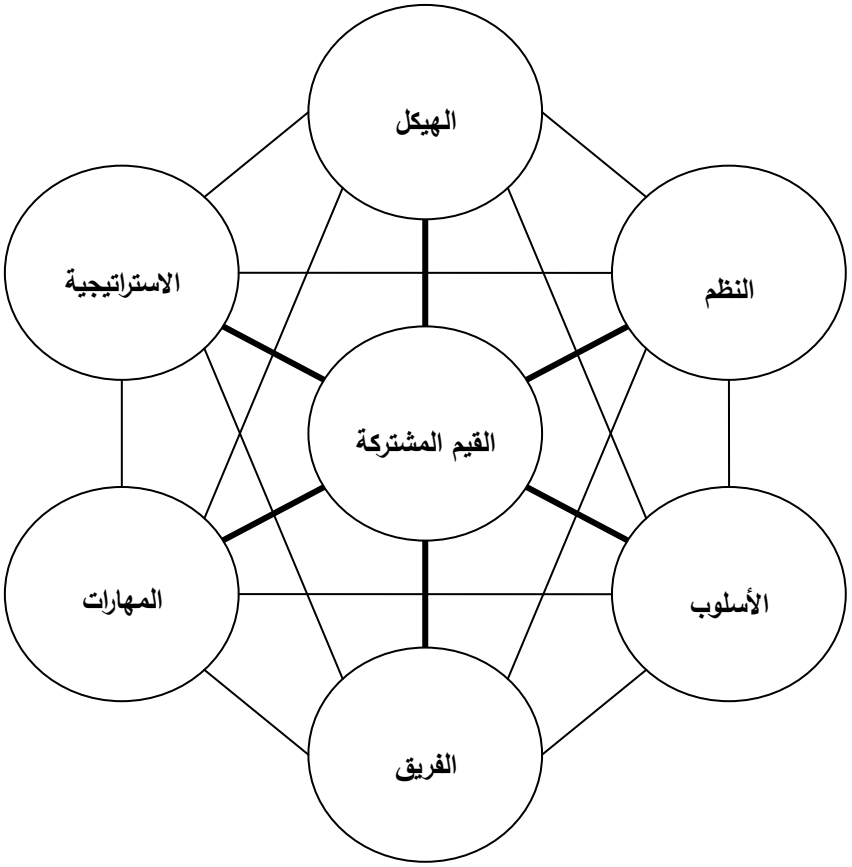
يوضع الشكل أعلاه إدارة الأعمال في وجه المشاكل المترتبة عن مختلف التفاعلات مع المحيط الخارجي، ومشاكل تحقيق التوافق والتفاهم الداخلي بين أفراد المؤسسة وذلك يتم عن طريق القرارات المتخذة يوميا. يوضح الشكل أيضا موقع الثقافة على الجهة اليسرى التي تسبق الفعل التنظيمي بمعنى أن جميع القرارات والأفعال (Actions) يتم غربلتها في الوعاء الثقافي لتتماشى مع الأطر الأخلاقية، الاستراتيجية، وتتوافق مع الكفاءات المخولة بتحقيق ذلك.

2.3.1. الثقافة التنظيمية ومستويات الأداء في المؤسسة

لقد تناولت العديد من الدراسات دور الثقافة التنظيمية على تحسين أداء المؤسسات، وتعتبر دراسة (Peters and Waterman's, 1982) في كتابه (In search of excellence) الأشهر في هذا المجال، بالإضافة إلى دراسة (Kotter et Heskett) في كتابهما (Organizational culture and performance). حيث يوضح الشكل التالي مكانة الثقافة التنظيمية التي تتجلى في نموذج ماكينسي (7S) في القيم المشتركة التي نجدها في قلب النموذج، وهذا يعبر على أن القيم المشتركة التي يتقاسمها أفراد المؤسسة تشكل القاعدة التي تبني عليها المتغيرات الأخرى (كالهيكل التنظيمي، الاستراتيجية،....). حسب (Peters and Waterman's) يشكل الهيكل والاستراتيجية العناصر الملموسة والتي لا يمكن أن تشتغل بفعالية إذا ما أهملنا جانب العناية والصيانة (Software) والتي تتمثل في باقي عناصر النموذج.[1]

[1] Peters and Waterman's, Op-cit, p11

الشكل رقم (07): نموذج ماكينسي 7S



Source: Pters and Waterman's, In search of excellence, Harper Collins Publishers 1982, p10.

في نفس السياق يرى (Mats Alvesson) أنه توجد أربعة (04) وجهات نظر توضح العلاقة بين الثقافة التنظيمية والأداء في المؤسسة:[1]

1- تسمى العلاقة الأولى بين الثقافة التنظيمية والأداء بالثقافة القوية، تتمثل غالبا في ذلك التعهد من طرف أفراد المؤسسة والمسيرين باتخاذ هيئة مشتركة للقيم، المعتقدات، والمعايير التي تقود إلى تحقيق نتائج إيجابية، هذه القوة في الثقافة ترتبط عموما مع مستويات

[1] Voir, Mats Alvesson, Op-cit, pp53-54.

الأرباح في المؤسسة. تساهم الثقافة التنظيمية في تحقيق مستوى أداء متميز من خلال توحيد التوجهات (Alignement)، فالثقافة الموحدة لها اثار إيجابية على أداء الأفراد بتحفيزهم وتحسيسهم بالمسؤولية في أداء أنشطتهم بما يفيد المؤسسة.

2- هنالك العديد من الأبحاث التي تقترح عكس العلاقة بين الثقافة التنظيمية و الأداء، الأداء المتميز و الجيد يقود إلى إنشاء ثقافة قوية. بمعنى أن فكرة الأداء الجيد في المؤسسة تصبح مع الوقت قيمة مهمة تربط بين أفراد المؤسسة من شأنها الحفاظ على مستويات الأداء الفعال بين الأفراد و يقوي الروابط بينهم.

3- تلعب الثقافة عموما دور المنظم، ففي بعض الحالات المعقدة والخاصة تقوم الثقافة والقيم السائدة في المؤسسة بدور إعادة تنظيم وتحقيق التوازن في التفكير حول كيفية التعامل مع هذه الوضعيات.

4- تساعد الثقافة التنظيمية في التكيف مع المعطيات وتغيرات المحيط الخارجي للمؤسسة التي تستدعي تغيير وتأقلم، فالقيم المشتركة تقوى الثقة بين أفراد المؤسسة وإدارة المؤسسة وتقلل من درجة الخطورة المترتبة عن الوضعيات الجديدة مما يساعد على تخطيها بنجاح. وحسب(John R. Schermerhorn) للثقافة وظيفتان تؤديهما في المؤسسة وهما:[1]

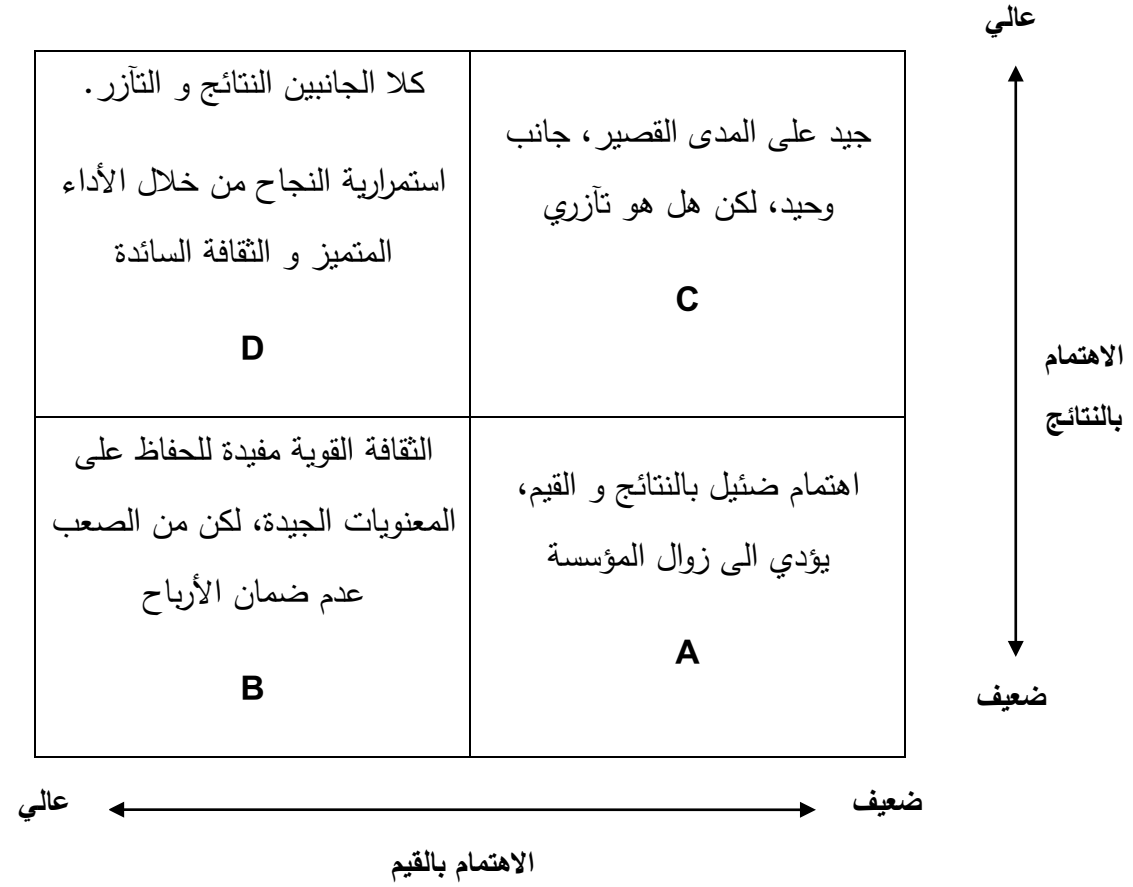
- **التكيف الخارجي:** قدرة المؤسسة على بلوغ أهدافها والتعامل مع معطيات البيئة التي تحيط بها. أي تتعلق بالأعمال الواجب إنجازها، والطرق المستخدمة لبلوغ أهداف المؤسسة، والتعامل مع النجاحات والإخفاقات. كل هذا مع الأخذ في الاعتبار البيئة الخارجية.

[1] Schermerhorn. John R, HUNT James G. et autres, Comportement humain et organisation. Editions de Renouveau Pédagogique, 3éd. Québec 2006, p555.

- **الاندماج الداخلي:** قدرة أفراد المؤسسة على أن يعطوا أنفسهم هوية وروابط جماعية، ونماذج يبنون وفقها عملهم الجماعي.

ويشير (Richard L. Daft and Dorothy Marcic) إلى وجود علاقة وطيدة بين الثقافة التنظيمية والأداء المتميز في المؤسسة، يوضح الشكل التالي مختلف العلاقات والاحتمالات الممكنة لانعكاس الثقافة التنظيمية على الأداء:

الشكل رقم (08): مصفوفة الثقافة التنظيمية والأداء



Source: Daft Rand Dorothy M, Understanding Management, Sixth Edition, South-Western Cengage Learning USA, 2009, p69.

حسب (Daft) " المؤسسات التي تنجع في عالم متغير هي تلك المؤسسات التي تولي أهمية للثقافة التنظيمية والأداء المتميز. القيم الثقافية من شأنها تنشيط وتحفيز العمال بتثبيت قيم عليا

وتوحيد الأفراد حولها وفق أهداف مشتركة"[1]. بتحليل الجدول أعلاه نجد أن المؤسسات التي تتواجد في الإطار (A) لا تهتم بتحقيق النتائج ولا حتى بالجانب القيمي، هذا النوع من المؤسسات مآله الزوال لأنها لا يمكن أن تجابه المؤسسات ذات الطابع القيمي ولا تحقق أرباح تضمن لها البقاء في السوق. المؤسسات المتواجدة في الإطار (B) تهتم بالجانب الثقافي والقيمي أكثر من تحقيق الأرباح والنتائج، هذا ما يضمن المعنويات المرتفعة لدى الأفراد لكن عدم تحقيق النتائج يهدد بقاء المؤسسة، فالأعمال حاليا قائمة على تحقيق النتائج والمؤسسة في معظم تعاريفها المقدمة تتميز بغايتها الربحية، تجدر الإشارة هنا إلى أنه رغم عدم الاهتمام بالنتائج من شأن الثقافة القوية التي تحوزها المؤسسة أن تساعد في تغيير الأوضاع وفي هذه الحالة سيلتف الأفراد حول مؤسستهم لشعورهم الانتمائي والرابط القوي الذي يجمع بينهم.

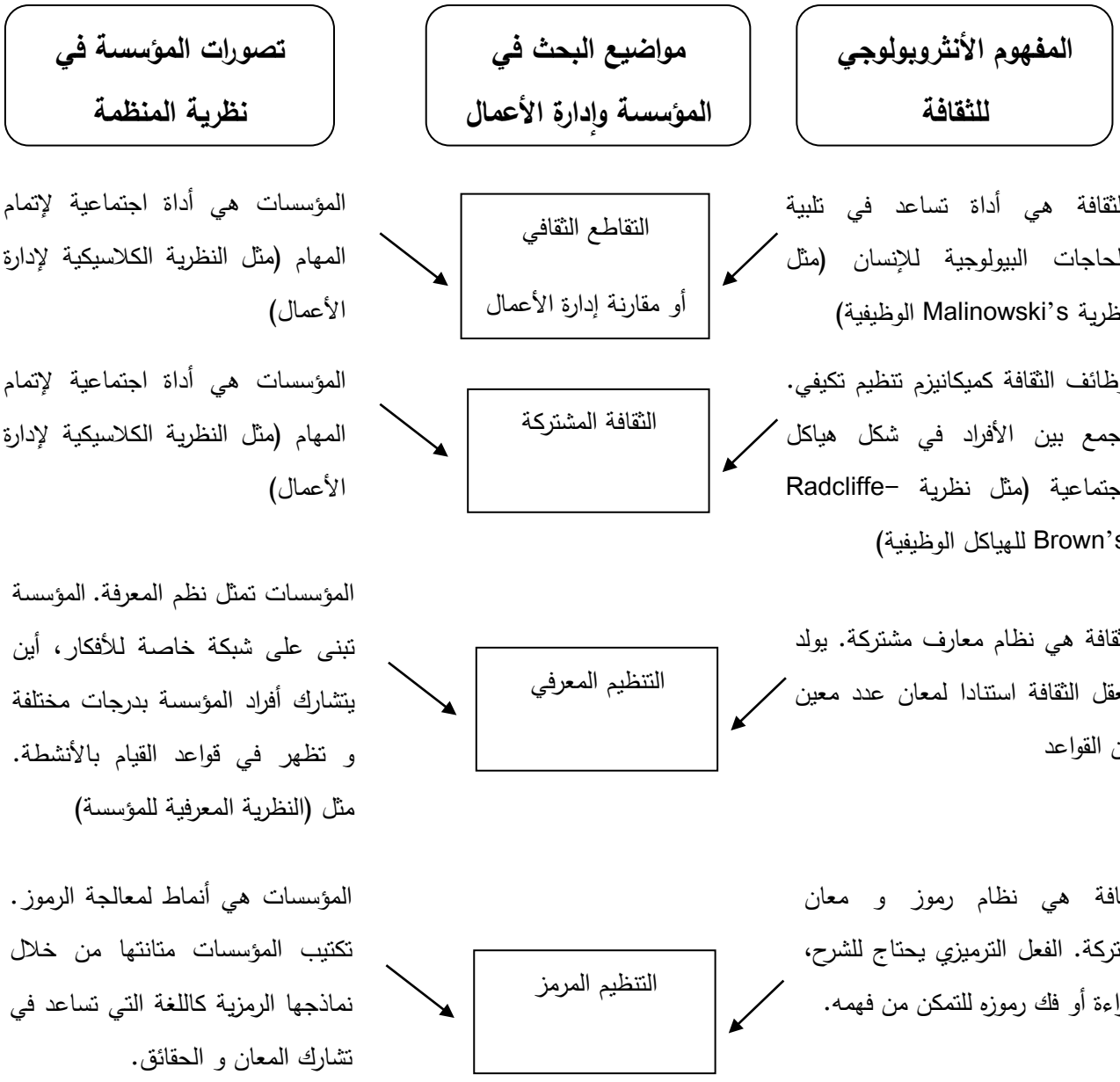
تتميز المؤسسات المتواجدة في الإطار (C) باهتمام عالي وأولوية قصوى بتحقيق النتائج والأرباح أما الجانب الثقافي فلا يدخل ضمن اهتماماتها، هذه النظرة تتميز بالبراغماتية وهي مفيدة للمؤسسة على المدى القصير لكن غياب القيم والروابط الثقافية بين الأفراد قد يضعف وضعيتها في السوق في أي لحظة ممكنة كمثال على ذلك هجرة الكفاءات المحورية التي تساهم في تحقيق مستويات أداء مرتفعة لسبب بسيط وهو انعدام الروابط والقيم الانتمائية اتجاه المؤسسة، فالقيمة السائدة في هذا النوع من المؤسسات مبنية على المصالح والأشياء المادية البحتة. النوع الأخير الإطار (D) هو تلك المؤسسات التي تقترب من المثالية، يقتضي الأمر هنا بالتركيز على الأداء التنظيمي وتحقيق النتائج بالمنافسة الشرسة في الأسواق وخلق القواعد السوقية بفرض فلسفتها على المؤسسات المنافسة، وذلك دون إغفال الجانب القيمي الثقافي بخلق روابط وقيم تجمع أفراد المؤسسة وتوجه سلوكياتهم بما يخدم مصلحة المؤسسة ومصالحهم الفردية.

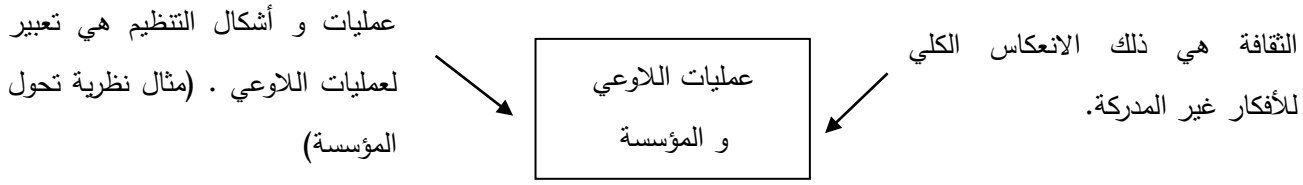
[1] Richard L. Daft and Dorothy Marcic, Op-cit, p69.

4.1. النظريات المفسرة للثقافة التنظيمية

الثقافة التنظيمية كغيرها من الظواهر في حقل إدارة الأعمال لها نظرياتها وتفسيرات مختلفة، فالثقافة التنظيمية مرت بالعديد من التطورات بحسب النظريات الإدارة والتسيير، يمكن تصنيفها كما يوضحه الشكل التالي لـ (Smircich) المبني على نظرتين أساسيتين، الأنثروبولوجية والتنظيمية:

الشكل رقم (09): نقاط التقاطع بين الثقافة والنظريات التنظيمية





Source: Tim Scott et al, Healthcare Performance and Organizational Culture, Radcliffe Medical Press USA, 2003, p15.

يتضح لنا من الشكل أنه توجد العديد من التقسيمات لنظريات الثقافة التنظيمية، حيث يمكن عرضها وفق الشكل أعلاه كما يمكن عرضها بحسب أهم رواد حقل الثقافة التنظيمية، غير أن العرض القائم على مدارس الفكر التنظيمي المعروفة في مجال إدارة الأعمال هو الأنسب.

بعد عرض مختلف النظريات المفسرة للثقافة التنظيمية سنتمكن من الإجابة عن التساؤلات والتوضيحات التالية:[1]

- مصدر الثقافة، من أين تأتي، كيف تتشكل، وكيف تتطور؛
- وظيفة الثقافة، ما هي تأثيراتها، أهميتها، ودورها في المؤسسة؛
- المستوى العملي للثقافة، أين وكيف تتم عملياتها؛
- تقديم مختلف التوضيحات الخاصة بالثقافة، هل يمكن قياسها، ووصفها.

1.4.1. النظرة الميكانيكية للثقافة التنظيمية (النظرية الكلاسيكية):

تقوم النظرية الكلاسيكية على اعتبار الثقافة التنظيمية كأي عنصر أو جزء من المؤسسة يمكن التحكم فيه وتسييره، حيث تعرف الثقافة التنظيمية وفق النظرة الميكانيكية بأنها " الثقافة هي مجموع الوقائع الواجب تسييرها مثلها مثل أي جزء في المؤسسة " ، يؤكد ذلك (Martin) الذي يرى الثقافة

[1] Maurige Thévenet, Op-cit, p42.

أنها بكل بساطة عنصر من المؤسسة الذي يسير كأي عنصر أخر، هي متغير في المؤسسة يمكن التحكم فيها بحسب الاحتياجات. [1]

كما هو معروف عن النظريات الكلاسيكية لإدارة الأعمال فهي قائمة على تعظيم الإنتاجية والتسيير العلمي لأنشطة المؤسسة، من هذا المنطلق لم يولي رواد الفكر الكلاسيكي أهمية كبيرة في أبحاثهم للثقافة التنظيمية هذه الأخيرة ازداد الاهتمام بها في الحقبة ما بعد الخمسينيات من القرن الماضي باعتبارها محور نجاح المؤسسات اليابانية.

يعتبر (Taylor) من أهم رواد النظرية الكلاسيكية لإدارة الأعمال ففي كتابه (the principles of scientific management) يؤكد على ضرورة تعاون العاملين فيما بينهم ومع الإدارة حيث يقول " أشكال التعاون سواء كانت محدودة، خاصة أو شخصية بين الإدارة والعاملين هي وقود نظم الإدارة العلمية الحديثة " ، ويضيف أيضا في تعريفه لفن الإدارة بأنه " المعرفة الدقيقة بما يجب على الأفراد فعله، والتأكد من تطبيق الأنشطة بالطريقة الأكثر اقتصادية "[2] . كما هو معروف عن (Taylor) ومبادئه العلمية والدقيقة في الإدارة والقيام بأنشطة المؤسسة هدفه الأساسي يتمحور حول تعظيم الإنتاجية وبأقل تكلفة ممكنة، غير أنه بعكس ما قيل عن فكره بأنه يعتبر الفرد كألة يجب عليها أن تنجز أنشطتها في وقت محدد، بعكس ذلك فالفكر التايلوري اقترح ما يمكن اعتباره حاليا تغييرا ثقافيا جذريا في مبادئ الإدارة دون الكلام أو التطرق إلى مفهوم الثقافة التنظيمية كما هي معروفة حاليا، حيث يقول " في جوهره، نظام الإدارة العلمية يقتضي احداث تغييرات كلية في ذهن

[1] Yves Bertrand, Op-cit, p09.
[2] Ibid, p12.

الأفراد، تغييرات جذرية فيما يخص طريقة نظرهم لواجباتهم اتجاه العمل، والعاملين. هذا النظام يقتضي أيضا تغييرات جذرية في ذهن المديرين ..."[1].

2.4.1. النظرية الإنسانية للثقافة التنظيمية (نظرية العلاقات الإنسانية):

جاءت نظرية العلاقات الإنسانية كرد فعل للنظرية الميكانيكية التي تركز على العقلانية في التسيير دون الاهتمام بالأفراد، حيث حسب رواد نظرية العلاقات الانسانية الثقافة التنظيمية تعني بمختلف الجوانب المتعلقة بالأفراد ومستويات الروابط الاجتماعية فيما بينهم.

المؤسسة لتكون فعالة وفق نظرية العلاقات الانسانية يجب عليها وضع أسس الادارة والقيام بالأنشطة بما يلبي احتياجات أفرادها ويحفزهم.

حسب (Chester Barnard) في كتابه تحت عنوان (The Functions of the) Executive,1938 يرى أن كل مؤسسة تتميز بخاصية وجود (03) ثلاثة عناصر، الأهداف المشتركة، الوقائع، والاتصال، نتكلم عن تنظيم مؤسساتي عنما يمكن للأفراد التواصل فيما بينهم، يشاركون في الوقائع اليومية للمؤسسة من خلال ممارسة أنشطتهم، وتجمعهم أهداف يسعون لتحقيقها.[2] من هنا تتشكل الثقافة التنظيمية وفقا لهذا الطرح فالتنظيم القائم على تحقيق الغايات والأهداف هو طرح كلاسيكي أضاف له (Chester Barnard) فكرة التعاون واندماج الأفراد في المؤسسة وهو في الواقع تبني للقيم السائدة في هذه المؤسسة يتم من خلال التواصل بين الأفراد والسعي نحو تحقيق الغايات المسطرة.

[1] Ibid, p12.
[2] Voir, Yves Bertrand, Op-cit, p14

يعتبر (Elton Mayo) من أهم رواد نظرية العلاقات الانسانية، أبحاثه التي قام بها في مؤسسة (Western Electric) ابتداء من سنة 1927 إلى 1932 والتي ركزت على فحص العلاقة القائمة بين الإنتاجية ومختلف العوامل الاجتماعية كمحدد للإنتاجية وجد الباحث أن أول عامل يؤثر على مستويات الإنتاجية في المؤسسة يتمثل في دور الجماعات غير الرسمية في التأثير على سلوكيات الأفراد ولدور المدراء في تحفيز أفراد الفريق وأشكال قيادتهم لتحقيق الإنتاجية المرجوة.[1]

رغم اهتمام الأدبيات السابقة الذكر بالجانب الاجتماعي في المؤسسة وبضرورة تحفيز الأفراد والاهتمام بفرق العمل غير الرسمية إلا أن مصطلح الثقافة التنظيمية لم يطفو بعد للوجود، فملامحه بدأت مع أعمال كل من (Maslow) و (McGregor).

يعتبر سلم الاحتياجات المقترح من طرف (Maslow) من أشهر التقسيمات المقترحة فيما يخص تلبية احتياجات الأفراد، فقد قسمها إلى خمسة (05) أصناف:[2]

- الاحتياجات الفيزيولوجية: احتياجات أساسية كالهواء، الغذاء، والماء؛
- الحاجة إلى الأمان: تمثل احتياجات الحماية من المخاطر والحرمان من الاحتياجات الفيزيولوجية؛
- الاحتياجات الاجتماعية: تمثل مختلف الاحتياجات العاطفية والقبول في الجماعات؛

[1] Look, Elizabeth Kummerow and Neil Kirby, Organisational culture: concept, context, and measurement, World Scientific Publishing, Singapore 2014, pp11-12.

[2] Michael Armstrong, A Handbook of Human Resource Management Practice, 10TH EDITION, KOGAN PAGE UK, 2006, p257-258.

- احتياجات التقدير: تمثل احتياجات الثبات، الاستقرار، التقييم الذاتي، واحترام الاخرين. هذه الاحتياجات يمكن تصنيفها إلى مجموعتين: المجموعة الأولى تظم الرغبة في اتمام الأمور، التحلي بالثقة، وحرية التصرف، أما المجموعة الثانية فتظم الشهرة والصورة التي يرسمها الاخرون حول الفرد، التقدير والاحترام؛
- احتياجات اثبات الذات: كاحتياجات تطوير القدرات والمهارات الفردية، وأن يصل الفرد إلى ما كان يتمنى أن يكون.

قدم سلم الاحتياجات نظرة جديدة لفلسفة العمل والمناخ التنظيمي الواجب توفيره للأفراد وثقافة جديدة قائمة على تلبية احتياجات الأفراد، هذه النظرة ذات بعد اجتماعي كبير، فهي تمثل معايير وقواعد يجب احترامها وتوفيرها في بيئة الأعمال.

من جهته ذهب (McGregor) إلى أن المسيرين (managers) لديهم افتراضات أولية حول طبيعة العمال وأن هذه الافتراضات تأثر على طريقتهم في تسيير العمال. ويفرق بين نوعين من الافتراضات الادارية، النوع الأول يسمى بنظرية (X) حيث يفترض وفقها المدراء أن الأفراد لا يحبذون العمل، ولا تحمل المسؤوليات كما أنهم يسعون نحو تحقيق رغباتهم الخاصة فقط، هذه الافتراضات ملازمة للنظرة الكلاسيكية التي تقضي بأن العمال يجب مراقبتهم وتوجيههم بفرض السلطة المخولة للقائمين عليهم، وأن العمال يريدون العمل في شكل فردي وليس جماعي. أما النوع الثاني من الافتراضات الإدارية فيطلق عليها بنظرية (Y) القائمة على العلاقات الانسانية، فحسب (McGregor) المدراء الذين يتبنون هذه النظرية يؤمنون بأنه بعد توفير الظروف الملائمة يصبح العمل مصدر الرضا الوظيفي، فطبيعة الأفراد ليست كما طرحته النظرية الكلاسيكية، فهم يحبون العمل إذا ما توفرت طبعا الظروف الملائمة والتي يتحمل فيها المدراء جزء من المسؤولية، كما أن

العمال لا يسعون إلى تحقيق غاياتهم الشخصية فقط بل يسعون إلى إثبات أنفسهم بتحمل مختلف المسؤوليات فهم يسعون دائما إلى توجيه أنفسهم ذاتيا دون الحاجة إلى ممارسة السلطة عليهم.[1]

هذا التوجه القائم على أهمية العلاقات الإنسانية في سيرورة الأعمال التنظيمية يؤكده أيضا كل من (Likert, Lewin, Argyris, Blake et Mouton)[2]، يجب على المدراء وفق نظرية العلاقات الانسانية توفير البيئة والمناخ التنظيمي المشجع للتفاعلات والعلاقات الإنسانية وتبادل الأفكار والتوجهات، دون إغفال التحفيز وتحقيق احتياجات الأفراد.

فالثقافة التنظيمية وفق هذه النظرية حتى وان لم يستخدم أدباءها مصطلح الثقافة التنظيمية تمثل مختلف السلوكيات والافتراضات العقلانية المشكلة من قبل الأفراد والمدراء في مؤسسة معينة.

تعد نظرية العلاقات الإنسانية أول من أضفى الجانب الانساني والتشاركي بين أفراد التنظيم، غير أنها توفرت على العديد من النقائص فقد أهملت شرح طبيعة العلاقة بين تحقيق الاحتياجات الأفراد ومردودية العمال، كما أن الحكم على حسن نية الأفراد ليس صحيح في الواقع العملي فكل فرد له توجهاته وقيمه حتى وان أظهر جانبا طيبا في تعاملاته، يؤكد على ذلك (Friedberg) حيث يقول " توجه العلاقات الإنسانية يغفل أهمية الهياكل التنظيمية. وفق هذا التوجه العلاقات الإنسانية وكأنها تحدث في الفراغ. بعكس ذلك، الأفراد في العمل يتم دمجهم في هياكل عمل لتفادي انغلاقهم على أنفسهم فهم مجبرون وفق أطر معينة على كيفية وامكانية أدائهم لوظائفهم. ونوع القيادة والعلاقات الانسانية التي يؤسسها الأفراد ليست نابعة من نفسيتهم الفردية فقط"[3]

[1] Elizabeth Kummerow and Neil Kirby, Op-cit p15.
[2] Yves Bertrand, Op-cit, p19.
[3] Idem, p22.

3.4.1. النظريات الحديثة المفسرة للثقافة التنظيمية

لقد أرست النظريات التقليدية مبادئ الإدارة والتسيير وفق أطر علمية واستنادا على علاقات انسانية، هدفت هذه النظريات إلى تعظيم إنتاجية الأفراد بأكثر فعالية وفاعلية ممكنة، غير أنه ما يميز هذه النظريات عن نظيرتها الحديثة أنها اقترحت هياكل وقواعد موحدة مثالية لجميع المؤسسات، لكن في ظل تغيرات المحيط والتطورات الحاصلة في جميع الميادين لا يمكن تبني قواعد وأطر معينة لضمان النجاح وتحقيق النتائج، فحسب النظريات الحديثة متغيرات وطبيعة الثقافة التنظيمية تتبع طبيعة العوامل المؤثرة في المؤسسة الصادرة من المحيط الخارجي، طبيعة المنتجات أو الخدمات والمستوى التكنولوجي في المؤسسة، هذا ما يقودنا إلى فهم مستويات التكامل والربط الحاصل بين مختلف الهياكل للمتغيرات الثقافية في المؤسسة (Intégration) من جهة، ومن جهة أخرى فهم التباينات الحاصلة بين أفراد التنظيم والاختلافات الثقافية في التنظيم ومحاولة تجوزها (Différentiation) . الثقافة التنظيمية والقيم الجوهرية كما هي معروفة حاليا لم يتم تطويرها وفهم معانيها وأهميتها في التنظيم إلا مع هذه النظريات الحديثة التي نستعرض أهمها.

1.3.4.1. النظرة النظمية للثقافة التنظيمية:

حسب هذه النظرة تعتبر المؤسسة مجموعة من الأجزاء الحركية والمرتبة مع بعضها البعض، الثقافة التنظيمية تمثل جزء أو وظيفة في هذا النظام الكلي هدفها الأساسي أن تساهم في تأقلم المؤسسة مع محيطها. يرى (Kast et Rosenzweig) و(Bertrand et Guillemet) أن كل نهج تنظيمي يحتوي على خمسة (05) أجزاء تنظيمية: [1]

[1] Yves Bertrand, Op-cit, pp25-26.

- **الجزء الثقافي (Sous-système culturel):** يقصد بذلك الغايات والقيم الموضوعة من طرف المؤسسة والتي يمكن لها التأثير فيها. هذا الجزء مهم للغاية لأنه يعبر عن سبب وجود المؤسسة، ويشرح العلاقة مع المحيط أي الأجزاء الأخرى (supra-système).

- **الجزء التقني-معرفي (Sous-système techno cognitif):** يشمل جميع المعارف الضرورية لضمان سيرورة المؤسسة. تظم هذه المعارف التقنيات، التجهيزات، والعمليات الضرورية لتحويل المدخلات إلى مخرجات، وهي تختلف حسب طبيعة النشاط. الجزء التقني معرفي يتصرف حسب الغايات والقيم المسطرة في الجزء الثقافي، ويمكن أن يكون له تأثير كبير على هيكل المؤسسة.

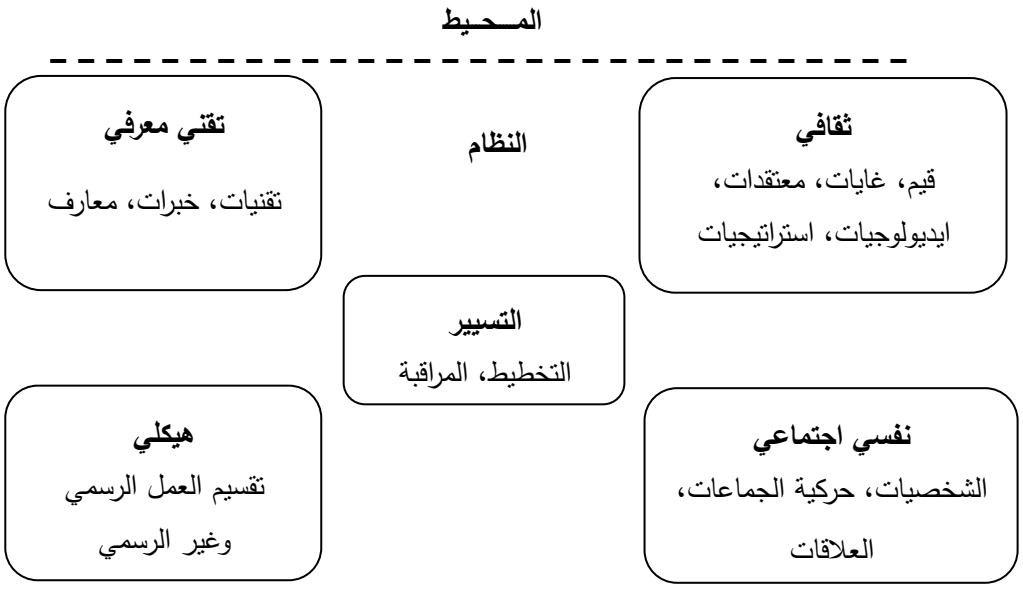
- **الجزء النفسي اجتماعي (Sous-système psychosocial):** يظم تفاعلات الأفراد والجماعات وما ينجر عنها من توجيهات الأفراد، غاياتهم ومحفزاتهم، حركية الجماعات، ومختلف شبكات التأثير. هذا الجزء يقع تحت تأثير المشاعر، القيم، والافتراضات، ويعرف غالبا بالمناخ التنظيمي.

- **الجزء التنظيمي (Sous-système structural):** يظم هذا الجزء تقسيمات وتكاملات مختلف الأنشطة، حيث يعرف التنظيم بقواعد، إجراءات، شرح المهام، وهيكل تنظيمي يشرح العلاقات بين مختلف الأجزاء في التنظيم. كما لا يجب إغفال التنظيمات غير الرسمية التي تلعب دورا هاما في توجيه المؤسسة.

- **جزء التسيير (Sous-système de gestion):** هو الجزء المهيمن والذي له دور هام في تحديد الأهداف، التخطيط، ومراقبة جميع العمليات والعلاقات مع المحيط الخارجي.

يمكن تلخيص هذه الأجزاء والتحليلات النظمية في الشكل التالي:

الشكل رقم (10): الثقافة التنظيمية في النظرة النظمية



Source: Yves Bertrand, Op-cit, p27.

الثقافة التنظيمية وفق هذه النظرة تعبر عن جزء من التنظيم الكلي للمؤسسة تساهم في تحقيق التكامل الداخلي (Intégration) والتكيف الخارجي مع متغيرات المحيط (Adaptation). هذا الجزء يساعد المؤسسة على التأقلم الطبيعي مع تغيرات المحيط الذي تعمل فيه ويعطيها سرعة استجابة عالية وعقلانية تترجم في سلوكيات الأفراد والجماعات.

2.3.4.1. النظرة الثقافية وإسهامات (Peters, Waterman):

تعتبر أعمال (Peters et Waterman, 1982) في كتاب (In Search of Excellence) من أمهات الأدبيات التي يعتمد عليها المسيرون في تحليل المؤسسات الذي يبنى على القيم المشتركة بين أفراد التنظيم كأساس تبنى عليه المؤسسات الناجحة، شملت دراسته ثلاثة وأربعين

(43) من أحسن المؤسسات وأنجحها في الولايات المتحدة الأمريكية والتي تشتغل في مختلف القطاعات.

خلصت دراسته إلى وجود ثمانية (08) مبادئ يمكن الاعتماد عليها لبناء مؤسسات ناجحة نعرضها كما يلي:[1]

1- **التوجه نحو الفعل (A bias for action)**: باتخاذ المبادرة والتصرف عند مواجهة وضعيات معقدة دون انتظار مختلف التحليلات لاتخاذ القرارات اللازمة.

2- **التقرب من الزبون (Close to the customer)**: بتوفر الارادة للاستماع إلى الزبائن ورغباتهم التي يمكن التعلم منها والحصول على أفكار جديدة يمكن أن تترجم في شكل منتجات أو خدمات تضمن التميز للمؤسسة مقارنة بالأخرين.

3- **الاستقلالية والمبادرة (Autonomy and entrepreneurship)**: بتشجيع الابداع من خلال توفير مناخ يعزز الأفراد على المخاطرة في اتخاذ القرارات وتشجيع المبادرات الجيدة.

4- الإنتاجية عن طريق الأفراد (Productivity through people): المؤسسات الناجحة تعترف بإسهامات أفرادها وتثمن قيمة مواردها البشرية باحترامهم والاستماع لهم.

5- تكاتف الأيدي، واتباع القيم (Hands-on, value driven): بتطوير مجموعة القيم الجوهرية ونشرها في مختلف المستويات التنظيمية.

[1] Pters and Waterman's, Op-cit, pp13-16

6-الارتباط بالمهنة (Stick to the knitting): وذلك بالحفاظ على الأعمال في مجال التخصص وفيما تعرفه المؤسسة.

7-البساطة، والقلة في العاملين (Simple form, lean staff): بتوخي البساطة والسلاسة في القيام بالأعمال وأداء الأنشطة، والحد من عدد الأفراد العاملين بتحديد وظيفة كل فرد بشكل جيد في الهيكل التنظيمي.

8-التزامن، التحكم الاني في الخصائص (Simultaneous loose-tight properties): بتوفير أقصى قدر ممكن من الحرية والمسؤولية للأفراد، و بتعزيز المراقبة من خلال جوهر القيم التنظيمية.

خلصت دراسة (Peters, Waterman) إلى طرح نمط إداري جديد يتمثل في النظرة الثقافية للمؤسسة، أين تعتبر القيم المشتركة (الثقافة التنظيمية) محور تحليل المؤسسات والقاعدة التي يبنى عليها نجاح وتفوق المؤسسات. العقلانية التي طرحتها النظريات التقليدية اعتبرها الكاتبان محدودة وغير صالحة لجميع المؤسسات ولا يمكن حدوثها فهي نوع من المثالية المطلقة، فلا توجد طريقة واحد فضلى تسير وفقها المؤسسات لضمان النجاح والتفوق، من هنا يعتبر المدخل الثقافي وتباين القيم من مؤسسة لأخرى ومن جماعة لأخرى أحسن مدخل تبنى عليه استراتيجيات وهياكل التنظيم. بالرجوع إلى نموذج (McKinsey) الذي ساهم فيه الكاتبان يتجلى لنا أهمية الثقافة التنظيمية وفق هذا المدخل حيث تظهر القيم المشتركة كأساس تبنى عليه الهياكل الأخرى من استراتيجيات، هياكل تنظيمية، فرق العمل....

المؤسسات الناجحة والفعالة تعتمد في بناء تصوراتها، أهدافها، ومستقبلها على قواعدها الثقافية وقيمها التنظيمية التي تعتبر مصدر إلهامها ومرشدها في تحديد نظرتها ومهمتها في السوق.

يذهب (Peters, Waterman, 1983) ويدعمه في ذلك (Peters, Austin, 1985) إلى أن المدراء هم من يساهمون في بناء القيم الجيدة التي تطور المؤسسة، والتغيير التنظيمي يقضي تغييرا ثقافيا، ففلسفة النظرة الثقافية تقوم على المبادئ والنقاط التالية:[1]

- يجب توفر الفعل (l'Action) في البداية في عملية التحليل، يدعم هذه الفكرة (Peters, Waterman) " يكمن الضعف في المنهج التحليلي الخاص بعملية اتخاذ القرار بأن الأفراد يفسرون كل ما هو سهل وواضح ويضيعون الكثير من الوقت في ذلك، في حين يهملون الجانب الاخر". بمعنى أنه يجب التصرف اتجاه الوضعيات الحرجة وعدم تضييع الوقت في التفكير والتحليل فقط.

- ليست الموارد العينية والمالية هي الأهم بل الموارد البشرية، يجب الاهتمام بالأفراد أولا.

- ترتفع الانتاجية إذا ما أولينا أهمية كبيرة للقيم كالإخلاص، الاستثمار في الأفراد، العمل الدؤوب، تحديد المحوريين في المؤسسة، واحترام الزبائن. فحسب (Peters, Waterman) " المؤسسات الناجحة تنشر ثقافة تسامحية، مشجعة وتشاركية، وبيئة متلاحمة تسمح للأفراد المحفزين للمساهمة في تحقيق التكيفات الضرورية".

- يجب أن يشعر أعضاء المؤسسة بالانتماء إلى فرق عمل، والاحساس بالنجاح المستمر والدائم لفريق العمل المنتمي إليه.

[1]Voir, Yves Bertrand, Op-cit, pp34-35.

- تحفيز العمال يقضي بإقرار المدراء بما يقدمه الأفراد للمؤسسة، حيث يجب تقليل الدلالات السلبية وتعزيز الدعائم الإيجابية.

- القائمون على المؤسسة يجب عليهم ممارسة نمط قيادي مرن ومتغير حسب الظروف.

وفق هذه النظرة الثقافة التنظيمية تعبر عن مجموع القيم المشتركة، المعتقدات، والافتراضات المتفاهم عليها من قبل الأفراد والتي تعبر عن تنظيم معين.

3.3.4.1. النظرة المعرفية للثقافة التنظيمية

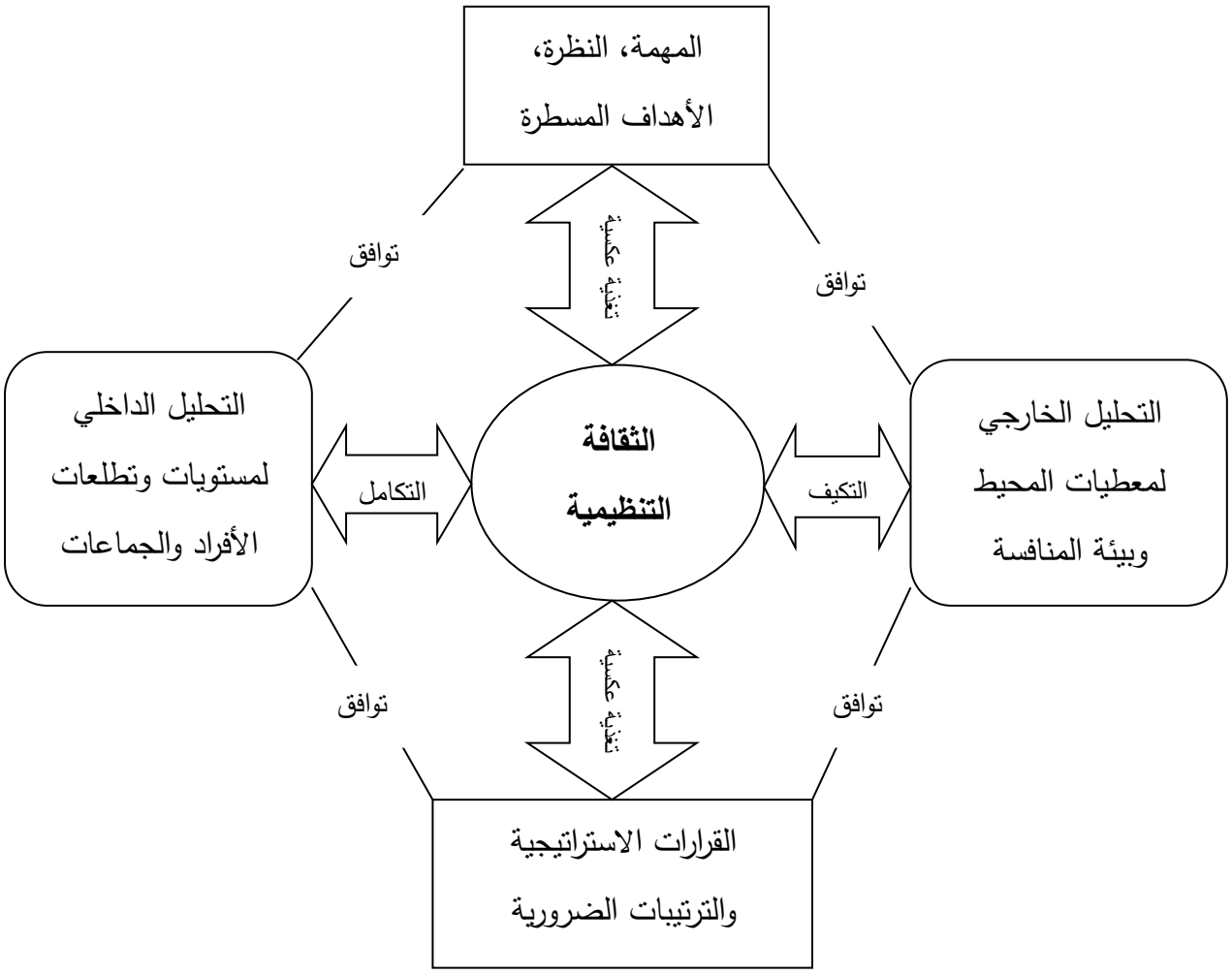
استنادا لهذه النظرة، المؤسسة عبارة عن مجموعة معارف تنظيمية لكيفية القيام بالأنشطة أو مجموعة عمليات معرفية، فنشاط المؤسسة يقوم على معالجة المعلومات وتحقيق التعلم.

اقترح (Weick) تحليل المؤسسات كتطبيقات معرفية و طرح فكرة الخرائط المعرفية، وما يجب استخلاصه من الأفعال والتصرفات، (Renaud Sainsaulieu) من جهته يرى أن عملية التعلم التنظيمي يمارسها الأفراد لكسب معايير وسلوكيات جديدة في بيئة العمل، وتعد أعمال (Chris Argyris) الرائدة في مجال التعلم التنظيمي أين تعتبر الثقافة حسبه مجموعة معارف تنظيمية، والمؤسسة تحتوي أساسا على مجموعة حية من المعارف التنظيمية. وقد اعتبر المؤسسة كنظرية تطبيقية، المؤسسة تتعلم بالاعتماد على أفرادها، المنتج المعرفي يتكون من الصور الفردية والخرائط العامة. [1] تعتبر المؤسسة وفق هذه النظرة كالة معرفية مع التطور التكنولوجي الحاصل يمكن للمؤسسة جمع، معالجة و جديد معارفها وتطويرها وفق الحاجة لذلك، اعتمادا على هذا الميكانيزم التعليمي يمكن للأفراد كسب معارف وتصحيح أخطائهم من خلال التأقلم مع متغيرات المحيط.

[1] Voir, Yves Bertrand, Op-cit, pp39-43

يلخص الشكل التالي أهمية ودور الثقافة التنظيمية في تحليل المؤسسات.

الشكل رقم (11): الثقافة التنظيمية محور نجاح المؤسسات المتميزة



المصدر: من إعداد الطالب.

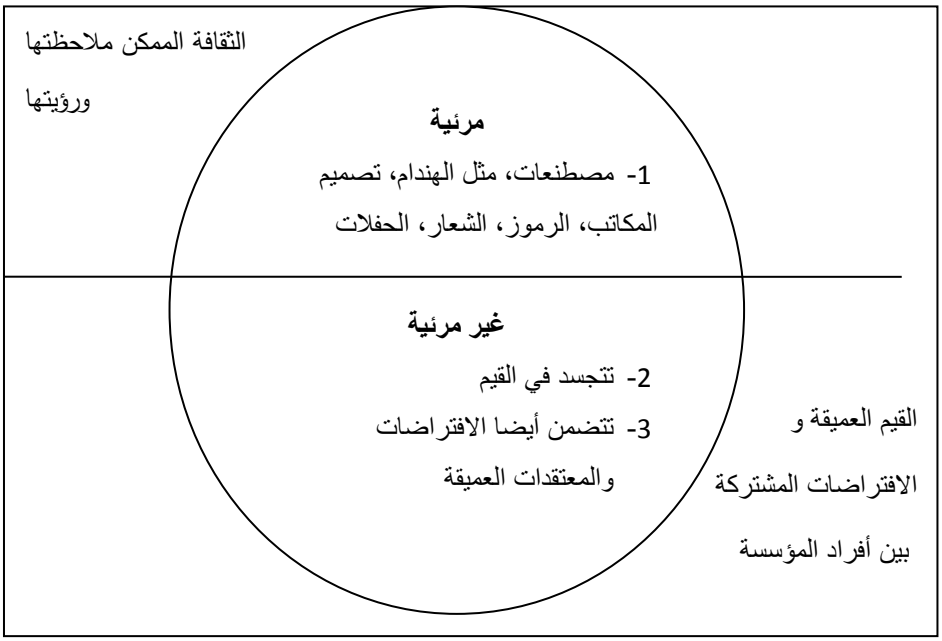
يتضح لنا من الشكل أعلاه أن الثقافة التنظيمية تمثل القاعدة الخلقية إن صح التعبير أو القيمية التي تشكل الأرضية أو المرجع الذي يبنى عليه التخطيط، الرقابة، والتنفيذ في المؤسسة. فمهمة المؤسسة ونظرتها المستقبلية وأهدافها لا يجب أن تتنافى وقيمها التنظيمية بما في ذلك قراراتها الاستراتيجية، هنا تلعب الثقافة التنظيمية دور الرقابة لتجنب الإخلال بالقيم والمرجع الخلقي

للمؤسسة. وعند القيام بمختلف الأنشطة والتحليلات البيئة الخارجية فهي تساعد على التكيف معها عن طريق قيم محددة مسبقا ومشتركة بين أعضاء المؤسسة، وتساهم أيضا في تحقيق التكامل والانسجام الداخلي بين الأفراد والجماعات لتجنب الاختلالات وتحقيق الابداع والتعلم من خلال تماسك وتأزر الأفراد لأنهم يتبنون قيم ومعتقدات موحدة.

5.1. عناصر الثقافة التنظيمية

تتألف الثقافة التنظيمية من عديد العناصر التي تتجلى في أشكال وأفكار ومعتقدات سائدة في المؤسسة، مرئية وغير مرئية نستعرضها في الشكل التالي:

الشكل رقم (12): عناصر الثقافة التنظيمية



Source: Daft R, Dorothy M, Op-cit, p63.

1.5.1. القيم التنظيمية (Organizational values):

يعرف (Daft) الثقافة التنظيمية بأنها "مجموعة القيم المفتاحية، المعتقدات، المفاهيم، والمعايير التي يتقاسمها أفراد المؤسسة...الثقافة تمثل نمط لقيم مشتركة وافتراضات حول كيفية التفكير والتنفيذ

داخل المؤسسة " [1]، فحسب (Daft) تمثل القيم التنظيمية أهم عنصر يشكل الثقافة التنظيمية، فهي العنصر العميق والأساس الذي يبنى عليه السلوك التنظيمي وتصرفات الأفراد، حتى العناصر الأخرى المرئية أو الواضحة لها خلفيات قيمية.

يعرفها (Geert Hofstede) " بأنها الخطوط العريضة التي نفضلها في وضعيات معينة بخلاف أمور أخرى"[2]، وهي تكتسب في الحياة وتصبح تطبيقات وتترجم في أفعال داخل المؤسسة، ويضيف (Geert Hofstede) بأن القيم تكتسب من المتضادات التالية: (الخير مقابل الشر، الداكنة مقابل الواضحة، الخطر مقابل الأمان، الممنوع مقابل المسموح، المقبول مقابل المرفوض، الأخلاقي مقابل غير أخلاقي، الفظيع مقابل الجميل، الطبيعي مقابل غير طبيعي، العادي مقابل غير عادي، المنطقي مقابل المتناقض، العقلاني مقابل غير عقلاني) [3] .

تعرف القيم التنظيمية أيضا بأنها " مجمل التصريحات المتفق عليها بين أفراد المؤسسة حول الطريقة التي يجب التفكير بها "[4]، وتعرف القيم حسب (Cambridge Handbook) بأنها " القواعد المتفاهم عليها من قبل الأفراد لتقييم سلوكياتهم الفردية وسلوكيات الاخرين ... أما قيم العمل الشخصية مجموع القواعد والغايات التي يستمد منها الأفراد أفعالهم ويعطون بواسطتها معان لشخصيتهم في العمل". [5]

[1] Daft R, Dorothy M, Op-cit, p63.
[2] Geert Hofstede, Cultures and Organizations : software of the mind, McGraw-Hill USA, 2010, p9.
[3] Idem, p9.
[4] Majken Schultz, On studying organizational cultures diagnosis and understanding, Walter de Gruyter, New York , 1995, p49.
[5] RABI S. Bhagat and Richard M. StEERS, Cambridge Handbook of Culture, Organizations, and Work, CAMBRIDGE UNIVERSITY PRESS UK, 2009, p306.

يتضح لنا أن القيم التنظيمية تمثل مجمل الافتراضات والأفكار التي يستند إليها الفرد والجماعة في مؤسسة معينة للحكم على سلوكيات أو وضعيات معينة ولتوجيهها، فهي تعكس المواقف اتجاه ما هو جيد وصحيح من غير ذلك.

تمثل القيم في معظمها موجها لسلوك الأفراد والجماعات وهي تختلف باختلاف المؤسسات والأفراد المكونة للتنظيم، وكل ثقافة تنظيمية تقوم على مجموعة قيم تنظيمية توجه أفعال وأنشطة المؤسسة. فحسب ما قدمه (Geert Hofstede) من قيم عامة فهي تمثل تفضيل بين خاصيتين متضادتين يتبناها الفرد لتعبر عن كيفية القيام بالأمور، وفي معظمها تشكل منبع الأحكام، فعلى المؤسسة الاستثمار في هذا الجانب بشكل كبير لتوجيه سلوكيات العاملين.

كمثال واقعي للقيم التنظيمية في المؤسسة نجد مؤسسة (Bell Canada) في احدى منشوراتها تحدد مهمتها ونظام قيمها كما يلي: " كل مؤسسة لها نظامها القيمي. يعني الأمر بالمعتقدات والسلوكيات المترسخة بقوة والتي تميزها. هذا النظام القيمي يتطور مع المحيط الاجتماعي– اقتصادي؛ كل عنصر يمكن تعزيزه، تغييره أو تنحيته، بما يسمح للمؤسسة التأقلم مع محيطها. مستقبلنا مرهون بمدى قياسنا لتفضيلاتنا المتعلقة بقيمنا الأساسية الستة: إرضاء الزبون، المردودية، التميز، الفكر الإبداعي والمؤسساتي، القائد في السوق، روح الفريق". [1]

مثال اخر للقيم التنظيمية التي تتبناها المؤسسة لمؤسسة رائدة في مجال الاعلام الالي (IBM) نذكرها:[2]

[1] Yves Bertrand, Op-cit, p70.

[2] Voir, https://www.ibm.com /ibm/values, date of consultation 25/01/2017 at 20H30M.

- قيمنا المشتركة في الواقع تعبر عن بناء علاقة قوية وطويلة مع الزبون، والمضي قدما جنبا إلى جنب مع سلوكيات الزبائن وتطلعاتهم؛
- قيمنا المشتركة تهتم بمخرجاتنا من منتجات، خدمات، وحلول لمساعدة زبائننا على النجاح؛
- قيمنا المشتركة تخص في الواقع جميع أصناف زبائننا من مؤسسات كبيرة وصغيرة وتنظيمات حكومية؛
- بناء علاقات قائمة على الثقة الدائمة مع مختلف أعوان المؤسسة.

كمثال اخير يرى القائمون على مؤسسة (Société Générale) أن قيمهم التنظيمية تتجلى فيما يلي:[1]

- المهنية تمثل محور ثقافة المؤسسة لدينا. هذا ما يعترف به زبائننا الذين يثقون بنا. نعمل دائما على تعزيز ذلك بتطوير معارفنا وتبادل الخبرات؛
- روح الفريق تشكل قوتنا. نقوم بالإنصات، المحاورة، نستفيد من مختلف التحليلات، ننمي مختلف المواهب والثقافات في مجموعات العمل لنصبح أكثر فعالية جماعيا؛
- الإبداع أهم نقطة لانشغالاتنا. كل يوم نراقب تغيرات المحيط، نستبق احتياجات زبائننا بتقديم منتجات جديدة، وخدمات جديدة...

تمثل القيم المذكورة سلفا نموذج عملي يوجه أعضاء المؤسسة نحو تحقيق مهمة المؤسسة (La Mission) وذلك دون إغفال الوعاء الثقافي والفكري لأفراد المؤسسة القائم على اثبات ذاتهم وقيمتهم في المؤسسة، تعتمد العديد من المؤسسات الرائدة في العديد من المجالات على اعتماد

[1] Olivier DEVILLARD et Dominique REY, Op-cit, p50.

نظامها القيمي ويتم تقديمه لجميع العملاء لإظهار إرثها الثقافي الذي يوجه مستقبلها وأنشطتها اليومية وحتى قراراتها الاستراتيجية التي يجب أن توافق قيمها الأساسية.

توجد العديد من التصنيفات الخاصة بالقيم، حيث يصنفها (Spranger) إلى ستِّ مجموعات:[1] القيم الفكرية، القيم الاقتصادية، القيم الاجتماعية، القيم الجمالية، القيم السياسية، القيم الدينية.

أما التصنيف الأكثر انتشارا فهو من يقسمها كما يلي: [2]

أ- **القيم المصرحة (Les valeurs affichées)**: تمثل تلك القيم التي تصرح بها المؤسسة لجميع عملائها وتكون معروفة لدى الجميع. تمثل هذه القيم أمنيات للمؤسسة فهي تشكل مستويات مثالية لا يمكن تطبقها والعمل بحذافرها في أرض الواقع، فالعديد من المؤسسات تصرح بهذه القيم لمحرد إعطاء صورة مثالية عنها لدى عملائها.

ب-**القيم الظاهرة (Les valeurs apparentes)**: هي مجموع القيم الظاهرة والممكن ملاحظتها من الأطراف الخارجية للمؤسسة.

ت-**القيم العملية (Les valeurs opérantes)**: تمثل القيم المشتركة التي تبنى عليها سيرورة الأنشطة في المؤسسة والتي تؤخذ بعين الاعتبار في عمليات اتخاذ القرار. القيم العملية هي القيم الحقيقية والتي يجب التركيز عليها فهي محفورة وتنعكس في سلوكيات الأفراد وتتجلى في الواقع الفعلي والعملي للمؤسسة وليست مجرد شعارات تتغنى بها الادارات.

[1] محمد المغربي كامل، السلوك التنظيمي: أسس ومفاهيم سلوك الفرد والجماعة في التنظيم. دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع. ط3. عمّان 2004، ص158.

[2] Voir, Olivier DEVILLARD et Dominique REY, Culture d'entreprise : un actif stratégique Efficacité et performance collective, Dunod, Paris, 2008, p51-52.

2.5.1. المعتقدات التنظيمية (Organizational beliefs):

وتتمثل في الثوابت الفكرية والإيديولوجية لدى الفرد والجماعة، والتي تحكم طريقة النظر للأشياء وتؤطر رؤية الإنسان إلى الحياة والآخرين، ولا يعتريها التغيير عموما.[1] عموما لا توجد فروقات أو خطوط واضحة تميز المعتقدات التنظيمية عن القيم التنظيمية حيث يرى (Yves Bertrand) أن القيم التنظيمية تمثل في حد ذاتها معتقدات تساهم في توجيه الفهم، التعلم والتطبيق فهما مترادفان.[2]

كما يذهب (Peters et Waterman) إلى التأكيد على أهمية المعتقدات التنظيمية، " كل المؤسسات الناجحة التي قمنا بدراستها لديها معتقدات واضحة توجهها. المؤسسات الأقل نجاحا من الجهة الأخرى تتميز بعدم تناسق معتقداتها"[3]، كما أكد على أهمية التشارك بين أفراد المؤسسة في القيم والمعتقدات المتبناة، ويشاركه في نفس الرأي (Chen and Eastman) حيث يرون أن " هنالك مفتاح واحد يميز الثقافة هو التشارك؛ مختلف المعتقدات أو القيم يجب أن تكون متقاسمة على أوسع نطاق ممكن بين الأفراد في شكل وحدة اجتماعية ذات طابع ثقافي"[4]

[1] Michel Darbelet et Laurent Izard, L'Essentiel sur le Management. Berti éditions, 5éd. Alger 2007 , p265.

[2] Yves Bertrand, Op-cit, p72.

[3] Pters and Waterman's, Op-cit, p 281.

[4] C. Chen & W. Eastman, Toward a civic culture of multicultural organizations. The Journal of Applied Behavioral Science 1997, 33 (4), p457.

3.5.1. الطقوس (Rituals):

تمثل الانشطة الجماعية المتفق عليها والمفضلة من قبل الأفراد، والغرض منها تنمية الشعور بالانتماء للمؤسسة، تثبيت وتدعيم الثقافة السائدة. تتضمن مستويات الترحيب واحترام الاخرين، مثل تأدية المناسبات الاجتماعية والاحتفالات الدينية؛ تتضمن أيضا الاجتماعات المقصودة لزيادة الروابط بين الأفراد، واللغة المستعملة في الخطابات الادارية.[1] كمثال عملي للطقوس نجد إحياء الحفلات الدينية، تنظيم لقاءات ترحيبية بالعمال الجدد، الحفلات الخاصة بالترقية والخروج للتقاعد.

4.5.1. الأبطال (Heroes):

يمثلون أشخاص، أحياء أو أموات، حقيقيين أو خياليين، الذين يتميزون بخصائص ثقافية عالية تعتبر كنموذج يقتدى به سلوكيا.[2] في غالب الأحيان يشكلون الأفراد الذين ساهموا في تطور ونمو المؤسسة كالمؤسسين والمدراء التنفيذيين والحائزين على براءات اختراع لصالح المؤسسة.

5.5.1. الرموز (Symbols) :

هي كلمات، إيماءات، صور، أو أشياء التي لها معان معروفة لدى مجموعة من الأفراد الذين يتقاسمون الثقافة.[3]

وحسب نجم عبود نجم هناك مجموعة من العناصر المكونة للثقافة التنظيمية:[4]

- العناصر الصلبة (Hard Elements): تتمثل في الهيكل التنظيمي، الأنظمة، والقواعد و الإجراءات الروتينية المحددة.

[1] Look, Geert Hofstede, Op-cit, p09.

[2] Ibid, p09.

[3] Idem, p09.

[4] نجم عبود نجم، إدارة الابتكار، دار وائل، الأردن 2007، ص 77.

- العناصر الناعمة (Soft Elements): تتمثل في الأسلوب والمهارات، القيم والمبادئ، وأخيرا الرموز والقصص والشعائر الخاصة بالمؤسسة.

6.1. أنواع الثقافة التنظيمية

توجد العديد من التصنيفات الخاصة بأنواع الثقافة التنظيمية، فهناك من يذهب بنوعين للثقافة التنظيمية قوية وضعيفة، إلا أن معظم التصنيفات تقسم الثقافة التنظيمية إلى أربعة (04) أنواع استمدت من تصنيف (Harrison) نستعرضها كما يلي:

1.6.1. تصنيف (Harrison) إيديولوجيات المؤسسة :

حيث يصنفها إلى أربعة أنواع أو ايديولوجيات:[1]

توجه القوة: تتميز المؤسسات هنا بالتنافسية، الاستجابة للأفراد أكثر من الخبراء؛

توجه الأفراد: تبادلي، رفض الرقابة الإدارية؛

توجه الأنشطة: الاهتمام بالمنافسة، الديناميكية في الأداء؛

التوجه الوظيفي: التركيز على المساواة، العدالة وتركيز السلطة (البيروقراطية).

وقد اعتمد (Handy) على نفس النموذج السابق إلا أنه استخدم مصطلح الثقافة بدل الايديولوجية، **فقوة الثقافة** تمثل مركز القوة في المؤسسة الذي يعتبر مصدر لممارسة الرقابة، إذ توجد مجموعة القواعد والعمليات الواجب اتباعها كما أن المناخ السائد في المؤسسة يحث على التنافس.

[1] Michael Armstrong, Op-cit, p310.

وظيفة الثقافة مرتبطة بتلك القواعد والاجراءات المعمول بها، ووظيفة الأفراد أهم من الأفراد بحد ذاتهم، كما أن السلطة مرتبطة بموقع الأفراد في المؤسسة وليس بشخصيتهم.

مهمة الثقافة تتجلى في الاختيار المشترك للأفراد الملائمين للمؤسسة، مستويات التأثير في المؤسسة هنا تتخذ من حجم الخبرة المتوفرة ومن ثم موقع الفرد في الهرم السلطوي. الثقافة في هذا النوع تكيفية وتكوين مجموعات عمل بالغ الأهمية. النوع الأخير **ثقافة الأفراد**، أين يكون التركيز في هذا النوع على الأفراد، حيث غاية المؤسسة ووجودها يكون في خدمة الأفراد وتطويرهم.[1]

2.6.1. تصنيف (Fiordelisi, Schein, Sok):

حيث يقسمون الثقافة التنظيمية إلى أربعة (04) أنواع هي:

- **الثقافة القبلية (clan culture):** هي ثقافة مرنة وذات توجه داخلي[2]، في هذا النوع من الثقافة الأفراد والثقافة التنظيمية يتميزون بالقيادة، التماسك، التشارك، وفرق العمل. أما الافتراضات والقيم في هذا النوع من الثقافة فهي تتميز بدمج الأفراد، المساهمة، الارتباط، الثقة، الاخلاص، والدعم. يتصرف المدراء في هذا النوع من الثقافة بأسلوب لائق لتحفيز الأفراد على تشكيل ثقافة متميزة في المؤسسة، قائمة على بناء علاقات ايجابية مع الاخرين، حسن التصرف، المشاركة، الحوارات المفتوحة، وروح المسؤولية لدى الأفراد.[3]

[1] Michael Armstrong, Op-cit, p310.

[2] Edgar H. Schein, Op-cit, p78.

[3] Look, Tewodros Bayeh Tedla, The Impact of Organizational Culture on Corporate Performance, Walden Dissertations and Doctoral Studies, 2016, pp34-35.

- **الثقافة الابداعية (Adhocracy culture):** أو الثقافة المقاولاتية، تتميز بالمرونة والتركيز على البيئة الخارجية،[1] أعضاء المؤسسة في هذا النوع من الثقافة لهم توضيحات صريحة حول واجباتهم الموكلة لهم كما يتم التركيز على تحقيق الغايات. الافتراضات والقيم السائدة في هذه الثقافة حسب (Hartnell et al) تظم النمو، أخذ المخاطر بعين الاعتبار، الابداع، التنوع، الاستقلالية، والتكيف. يقوم المدراء في ظل الثقافة المقاولاتية بتخصيص كل الموارد الضرورية بالبحث والتطوير وتحفيز الأفراد وتشجيعهم على الابداع في أداء أنشطتهم.[2]

- **الثقافة الهرمية (Hierarchy culture):** وهي تركيبة من القواعد والنظم المتخذة لمراقبة الأنشطة في المؤسسة، يعطي المدراء في هذا النوع من الثقافة الأولوية لنظم المراقبة والتوجهات الداخلية، أما أفراد المؤسسة فلهم إجراءات محددة يتبعونها في أداء أنشطتهم. يتميز هذا النوع من الثقافة بوضوح قنوات الاتصال، الاستقرار، التماسك، والتدعيم. أما الهدف الأساسي للثقافة الهرمية هو الفعالية والفاعلية في الأداء.[3]

- **الثقافة التنافسية (Competition culture):** أو ما يعرف بثقافة السوق (Market culture)، يمتلك أعضاء المؤسسة أهداف واضحة تخص تعظيم العوائد السوقية. تتضمن جمع المعلومات حول المستهلكين والمنافسين، وضع الغايات المناسبة، التخطيط واتخاذ القرار، الأنشطة التي تركز على القيادة. وتتميز بالاتصال المفتوح، الكفاءة، المنافسة،

[1] Edgar H. Schein, Op-cit, p78.

[2] Look, Tewodros Bayeh Tedla, Op-cit, p36.

[3] Ibid, p37.

والانجازات. ويركز المدراء في الثقافة السوقية على الحد من خطر المنافسة بجمع مختلف المعلومات السوقية وتركيز الاهتمام بالمستهلك وكيفية تلبية حاجياته.[1]

3.6.1. تصنيف (Daft):

يذهب (Daft) في تصنيفه لأنواع الثقافة التنظيمية إلى أهمية القيم التنظيمية في المؤسسة، وباعتبار تحقيق استراتيجية المؤسسة وأهدافها مرتبط بتغيرات المحيط الخارجي، يصنفها (Daft) من هذا المنطلق إلى أربعة (04) أنواع وذلك وفق بعدين رئيسيين يتفق فيهما مع أبعاد تصنيف (Schein) وهما: البعد الأول يقتضي مدى مرونة أو ثبات المؤسسة اتجاه متغيرات المحيط الخارجي للمؤسسة، أما البعد الثاني فيدور حول الاهتمام الاستراتيجي الداخلي أو الخارجي للمؤسسة بمعنى هل تعد المؤسسة استراتيجياتها بالاعتماد على مصادر قوتها الداخلية أو بانتهاز الفرص الخارجية المتوفرة في المحيط. أنواع الثقافة التنظيمية وفق هذين البعدين نستعرضها كما يلي: [2]

1- ثقافة التكيف (Adaptability culture): تظهر هذه الثقافة في ظل محيط يقتضي سرعة الاستجابة ودرجة خطورة عالية فيما يخص عمليات اتخاذ القرارات.

يشجع المدراء في هذا النوع من الثقافة القيم التي تعطي للمؤسسة القدرة على سرعة اكتشاف، تفسير، وترجمة اشارات المحيط إلى ردود أفعال. للأفراد حرية التصرف واتخاذ القرارات لتغطية وتلبية احتياجات الزبائن التي تعتبر من أولويات المؤسسة. ويسعى المدراء أيضا إلى احداث تغييرات بتشجيع الابداع، الخبرة، والمخاطرة.

[1] Idem, p38.

[2] Richard L. Daft and Dorothy Marcic, Op-cit, pp67-68.

2- **ثقافة الانجاز (Achievement culture):** تخص المؤسسات التي تهتم بتلبية احتياجات مجموعة معينة من الزبائن في المحيط الخارجي لكن دون إغفال المرونة وسرعة التغيير والتأقلم. نتائج هذا التوجه الثقافي قائمة على قيم التنافسية، العدوانية[1]، المبادرات الفردية، والرغبة في العمل لإنجاز النتائج. التأكيد على نجاح وبلوغ النتائج المرجوة هو الأمر الذي يدعم المؤسسات.

3- **ثقافة الربط (Involvement culture):** تتميز بالاهتمام الداخلي بالربط بين الأفراد ومدى مشاركتهم للتأقلم مع تغير متطلبات المحيط. تضع هذه الثقافة قيم تقارب احتياجات الأفراد واهتمام المؤسسة بالمناخ الداخلي. كما يشدد المدراء على قيم التعاون، الاهتمام بالأفراد وكذلك الزبائن، وتجنب وضعيات الاختلاف.

4- **ثقافة الثبات (Consistency culture):** تهتم هذه الثقافة بالعناصر الداخلية وثبات التوجه نحو محيط متوازن. يتم تحديد القيم باتباع القواعد و الاجراءات السائدة و تحقيق النمو و الازدهار، دعائم الثقافة التنظيمية تعززها المنهجية، العقلانية، نظم القيام بالأشياء. في واقع يتميز بتغيرات المحيط المستمرة والمتسارعة يصعب تطبيق هذا النوع من الثقافة.

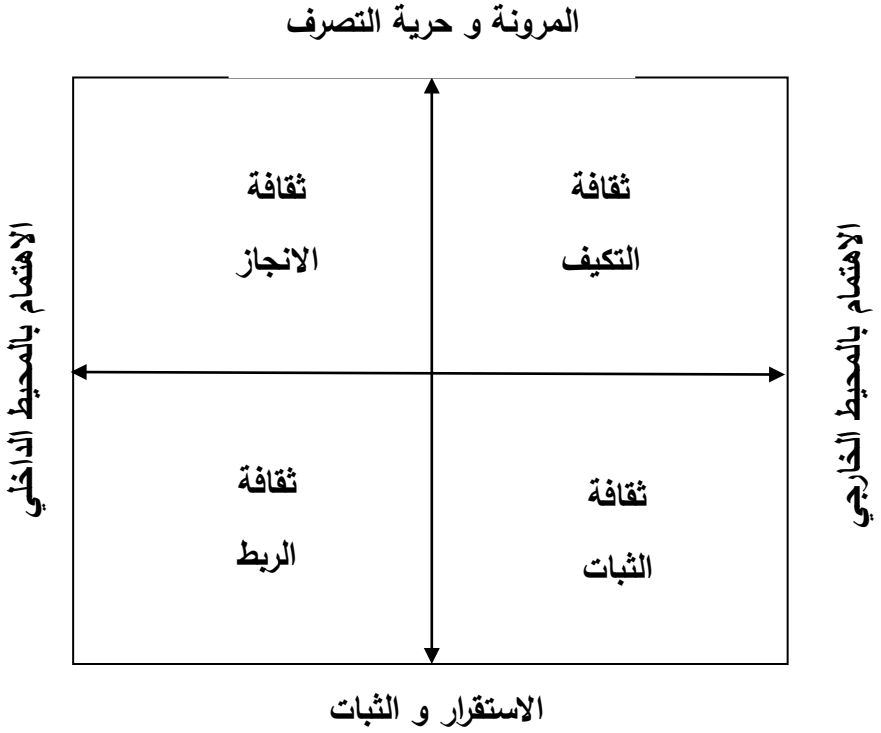
ويضيف (Daft) أن كل نوع من الثقافات التنظيمية السابقة الذكر يمكن أن يكون مفيد وناجح للمؤسسة، كما يمكن للمؤسسة أن تملك عدة أنواع في نفس الوقت بالنظر إلى القيم المتبناة، وذلك يرجع إلى التفاعل الحاصل بين احتياجات المؤسسة الداخلية وإشارات المحيط الخارجي.[2]

[1] يقصد بها الشراسة في التنافس مع المؤسسات، لأن بيئة الأعمال والتوجهات الاستراتيجية الحديثة للمؤسسات تقوم على القضاء على المنافسين و أخذ حصصهم السوقية وفق قانون المنافسة السائد.

[2] Richard L. Daft and Dorothy Marcic, Op-cit, p68

يوضح الشكل التالي أنواع الثقافة التنظيمية وفق (Daft) ودرجات التركيز لتبني الثقافة التنظيمية الملائمة للمؤسسة:

الشكل رقم (13): أنواع الثقافة التنظيمية حسب (Daft)



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على أدبيات (Daft)

4.6.1. تصنيف الثقافة التنظيمية إلى قوية وضعيفة (Robbins):

يرى (Robbins) أنه من الممكن التفريق بين الثقافة القوية والضعيفة، حيث إذا كان معظم العمال يمتلكون نفس وجهات النظر حول مهمة المؤسسة (Mission) وقيمها فالثقافة تتمز بالقوة، أما إذا كانت وجهات النظر مختلفة بشكل كبير فالثقافة ضعيفة.[1]

[1] Stephen P. Robbins and Timothy A. Judge, Organizational behavior, PEARSON Canada 15th ed, 2013, p514.

وتعتمد الثقافة القوية على ما يلي:[1]

- عنصر الشدة، ويرمز إلى قوة أو شدة تمسك أعضاء المؤسسة بالقيم والمعتقدات.
- عنصر الإجماع أو المشاركة لنفس القيم في المؤسسة من قبل الأعضاء، ويعتمد الإجماع على تعريف الأفراد بالقيم السائدة في المؤسسة، وعلى الحوافز من عوائد ومكافآت تمنح للأفراد.

حسب (Robbins)، في ظل الثقافة القوية يتشبث الأفراد في جوهر القيم التنظيمية التي تكون أيضا مشتركة على نطاق واسع، هذه القوة والشمول تأثر على سلوكيات الأفراد لأن درجة التشارك المرتفعة والتعهد القائم يخلق مناخ يسمح بالتحكم في السلوكيات. ويضيف أنه عندما لا يدرك المدراء وأعضاء المؤسسة أهمية هذه الدعائم (التشارك والتعهد) ينعكس ذلك سلبا على مزاج الأفراد والكفاءة التنظيمية تنخفض.[2] يتضح لنا من هذا الطرح أن الثقافة القوية تتحقق بتقاسم وتشارك أعضاء المؤسسة للقيم الجوهرية ومدى تعهدهم بالتمسك بها والعمل بها خلال أداء أنشطتهم. من المهم الاشارة إلى أن تملك أو تبني قيم الثقافة القوية لا يعني بالضرورة نجاح وكفاءة المؤسسة على مستوى النتائج، فالثقافة القوية تنمي الروابط بين أفراد المؤسسة وتعطي قيمة اجتماعية وصورة تأزرية للمؤسسة وتسمح لها بإنجاح عمليات التغيير وتجاوز العقبات وتعزيز السلوكيات الايجابية في المؤسسة، وتبقى النتائج وتحقيق الأرباح من شأن عمليات الادارة والتخطيط الاستراتيجي.

الثقافة التنظيمية القوية ساهمت في نجاح العديد من المؤسسات، فوفق الدراسة التي قام بها (James Heskett) التي شملت اثنتا عشر (12) من أنجح المؤسسات في وال ستريت من

[1] سلمان العميان محمود، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر، عمّان 2002، ص316.
[2] Stephen P. Robbins and Timothy A. Judge, Op-cit, p514.

مختلف القطاعات باستجواب خمسة وسبعون (75) مسؤول من مدراء ومدراء تنفيذيين الذين أكدوا جميعهم بخلاف شخص واحد بدور الثقافة التنظيمية القوية وأثرها على الفعالية ونجاح مؤسساتهم.[1]

كما يوجد من يرى بتوفر نوعين من الثقافة التنظيمية، السائدة منها والفرعية نوضحها كما يلي:[2]

- الثقافة السائدة: وتعكس القيم الأساسية التي تغطي سلوك الغالبية من أعضاء المؤسسة. إنها وجهة النظر العامة التي تمنح المؤسسة شخصيتها وهويتها المحددة.
- الثقافة الفرعية: وتتمثل في أنماط الثقافات التي تنشأ داخل الأقسام أو الإدارات أو الوحدات الجغرافية التابعة للمؤسسة. وهي تشمل القيم الرئيسية العامة بالإضافة إلى بعض القيم الخاصة بأعضاء الوحدة التنظيمية.

تتوفر علاقة وطيدة بين الثقافة السائدة والثقافة الفرعية، فالثقافة السائدة أو القيم الغالبة في المؤسسة تنشئ في بادئ الأمر من العلاقات الفرعية التي يتم تبنيها أو تقاسمها وتشاركها بين أعضاء المؤسسة فيما بعد لتصبح ثقافة سائدة. كما أن الثقافات الفرعية ضرورية لتحقيق التنوع والاختلاف الشيء الذي يخلق نوع من التنافس في فرض وجهات نظر معينة قد تعود بالفائدة على المستوى التنظيمي.

5.6.1 تصنيف (Goffee and Johns, Dalkir):

يقسمون الثقافة التنظيمية إلى أربعة (04) أنواع وذلك وفق بعدين هما البعد الاجتماعي والبعد التضامني. البعد الاجتماعي للثقافة يبين أن الأفراد يتفاعلون مع بعضهم البعض ويشكلون روابط صداقة قوية مع بعضهم البعض بدون انتظار مقابل، البعد التضامني ينم عن توافق والتقاء وجهات

[1] James Heskett, The Culture Cycle How to Shape the Unseen Force That Transforms Performance, Pearson Canada 2011, p60.

[2] جمال الدين المرسي، إدارة الثقافة التنظيمية والتغيير، الدار الجامعية، الإسكندرية 2006، ص 16.

النظر فيما يخص أداء مهام الأفراد دون أخذ الصراعات الشخصية بعين الاعتبار. وفق هذين البعدين ينتج لنا أربعة (04) أنواع للثقافة التنظيمية يوضحها الجدول التالي:[1]

الجدول رقم (04): أنواع الثقافة التنظيمية حسب (Goffee, Johns, Dalkir)

البعد	تضامن عالي	تضامن منخفض
اجتماعي مرتفع	1- ثقافة تشاركية	2-ثقافة شبكية
اجتماعي منخفض	3-ثقافة منضبطة	4-ثقافة منقسمة

Source: Kimiz Dalkir, Op-cit, p182.

- **الثقافة التشاركية:** تعطي للأفراد الشعور بالانتماء، يتم وفقها توجيه الأنشطة كما يجب. القائد في هذا النوع من الثقافة ملهم ومحفز للأفراد، تتميز هذه الثقافة بدرجة اجتماعية مرتفعة وبتضامن عالي بين الأفراد.

- **الثقافة الشبكية:** يعامل الأفراد في هذا النوع من الثقافة كأصدقاء وعائلة، لديهم روابط جد متقاربة فيما بينهم وهم مستعدون لتشارك المعلومات ومساعدة بعضهم البعض، النقطة السلبية هنا هي غض النظر عن العناصر الأقل كفاءة وهي تنشئ عن تفاعل البعد الاجتماعي المرتفع ودرجة تضامن منخفضة.

- **الثقافة المنضبطة:** يتم التركيز في هذا النوع من الثقافة على تحقيق الأهداف والغايات والقيام بالأنشطة على أكمل وجه ممكن، تتميز هذه الثقافة بالتضامن المرتفع بين الأفراد والاحترافية في العمل واهمال الروابط والصراعات الشخصية في العمل.

[1]Look, Kimiz Dalkir, Op-cit, pp181-182.

- **الثقافة المنقسمة:** الشعور بالانتماء ضعيف جدا في هذا النوع من الثقافة، تساق المؤسسة وفق هذه الثقافة بناء على تصرفات واتجاهات الأفراد وتتميز بتضامن منخفض وروابط اجتماعية جد ضعيفة.

خلاصة الفصل

تعتبر الثقافة التنظيمية البيئة الحاضنة والموجهة لسلوكيات الأفراد في المؤسسة، يعتمد عليها المدراء كثيرا لتحقيق أهدافهم وتوجيه الأفراد نحو سلوكيات تخدم مصالح المؤسسة. وتشكل القيم التنظيمية والأفكار المشتركة أهم عناصر الثقافة التنظيمية، بالإضافة إلى مختلف العناصر المرئية التي يمكن ملاحظتها في الجو العام للمؤسسة.

تساعد الثقافة التنظيمية على التأقلم مع البيئة الخارجية للمؤسسات، فسلم القيم السائد في المؤسسة يحدد طبيعة التفاعلات الداخلية والخارجية، حسب طبيعة الثقافة التنظيمية السائدة.

يعد بناء المعرفة مرادفا للتعلم التنظيمي، الذي يعتبر الكسب غير المنقطع للمعرفة، سواء الفردي منه أو الجماعي، والمؤسسة المتعلمة أصبح مطلبا ملحا لتحقيق التميز وكسب الميزات التنافسية. سنحاول في الفصل المقبل التعرض لبناء المعرفة وكيفية تشكيلها ومختلف عمليات بناء المعرفة وموقعها من التعلم كمطلب هام لنجاح المؤسسات الحديثة.

الفصل الثاني: بناء المعرفة والتعلم بالمؤسسة الاقتصادية

تمهيد

تشكل المعرفة أهم مورد ترتكز عليه المؤسسات الحديثة في سعيها لكسب القدرات والتميز وكسب الكفاءات لتحقيق الأهداف المرجوة، فهي تكتسب عبر الزمن ومختلف التجارب التي يمر بها الفرد في المؤسسة ومن خلال أدائه لأنشطته اليومية، والمؤسسة في حاجة دائمة لتوظيف مختلف المعارف التي يملكها أفرادها بما يخدم مصالحها. أصبحت القدرة على التحكم في المعرفة وإدارتها أكثر المواضيع التي تهتم بها المؤسسات حاليا، فإنشاء المعرفة ونشرها بين أفراد المؤسسة يعتبر أهم مورد لكسب الميزة التنافسية التي تسمح بالتفوق والحصول على رأس مال فكري يساهم في تطوير المؤسسة. فالمعرفة وفق هذا الطرح تعتبر أصل من الأصول غير المادية في المؤسسة يجب العناية به وتطويره أو بالأحرى إدارته.

يعتبر كسب المعارف تعلما، التعلم التنظيمي ومختلف عمليات إدارة المعرفة تتم وفق مجموعة تفاعلات بين الأفراد والجماعات في ظل سياق معين الذي غالبا ما يؤثر على سيرورة التعلم وكسب المعارف، لذلك تسعى المؤسسات للتعلم الدائم لتصبح ما يسمى بالمؤسسة المتعلمة.

وسوف نتطرق في هذا الفصل إلى الإطار المفاهيمي للمعرفة التنظيمية، أهميتها، ومختلف العمليات التي يتم وفقها بناء المعرفة ونشرها في المؤسسة، بعرض مختلف النماذج المقترحة لذلك، كما سنتطرق إلى التعلم التنظيمي الذي يعد تحصيل ونتاج بناء المعرفة.

1.2. مفاهيم اساسية حول ادارة المعرفة:

تعتبر المعرفة مصطلحا متعدد الاستعمالات في جميع المجالات الإنسانية، وتتميز بتشعب مفاهيمها وعمق مدلولاتها، سنعرض فيما يلي مختلف المفاهيم المتعلقة بالمعرفة والمتغيرات المرتبطة بها وبالمعرفة التنظيمية وتبيان أهميتها في المؤسسات.

1.1.2 البنية الهرمية للمعرفة:

يكتسي الكثير من الغموض والخلط بين كل من البيانات والمعلومات والمعرفة في العديد من الدراسات التي تخص ادارة المعرفة، فقبل التطرف لادارة المعرفة سنستعرض أهم المفاهيم الاساسية لكل من البيانات والمعلومات التي تشكل حلقة مهمة في بناء وتطوير المعرفة.

1.1.1.2 مفهوم البيانات:

" البيانات هي عناصر اولية، خامة، تتسم بالموضوعية. البيانات هي الأسس التي نبني عليها اعتقاداتنا "[1]، وفق هذا الطرح البيانات ليس لها معنى إذا لم يتم معالجتها، في الواقع تتحول البيانات إلى معلومة عندما يتم فحصها ومعالجتها، ويقصد بالبيانات هنا مختلف المعطيات الخامة الاتية من مصادر داخلية أو خارجية، فهي تعبر عن أرقام، ملاحظات، وقائع، دوريات، أو حتى ردود أفعال متوفرة لدى أفراد المؤسسة، ما يجب معرفته الان هل المعلومات تعبر عن معرفة؟

2.1.1.2 مفهوم المعلومات:

"مجموعة من البيانات المنظمة، لتكون في شكل رسالة"[2]، فهي بيانات تمت معالجتها بقصد لإعطائها معنى معين. المعلومات هي بيانات تم وضعها في سياق معين لتعبر عن وصف أو

[1] Roman Tursi, les défis de la gestion des connaissances en contexte interculturel, essai de maitrise en administration des affaires, université Laval, Québec 2006, p14.
[2] Prax.J-Y, le manuel du knowledge management : une approche de 2éme génération, Dunoud Paris, 2003, p36.

حقائق معينة يمكن استخدامها في شتى المجالات، ويمكن الاعتماد عليها في اتخاذ القرارات و الأحكام على وضعيات معينة.

3.1.1.2 مفهوم المعرفة:

يرى (Prax, J.Y) أن المعرفة ليست كالمعلومات البسيطة التي يمكن معالجتها، نشرها، وتخزينها كالأشياء، هي تملك من قبل الفرد عن طريق ثقافته، بيئته الاجتماعية والمهنية، تصوراته الخاصة، وجدانه... لتصبح حيوية، يتم إثرائها عن طريق التفاعلات.[1]

يضفي (Dominique Foray,2000) القيمة المضافة للمعارف مقارنة بالمعلومات بما يسمى بالقدرة المعرفية حيث يعرف المعرفة على أنها:

"المعرفة هي اساسا قدرة التعلم وقدرة معرفية، حيث تبقى المعلومات مهيكلة وخامة، بطريقة جامدة وساكنة لا تستطيع أن تولد معلومات أخرى من حد ذاتها على عكس المعرفة" [2]

ولتوضيحات اكثر حول كل من البيانات، المعلومات والمعرفة نستعرض في الجدول التالي مختلف التعريفات والفروقات بين البيانات، المعلومات والمعرفة كالاتي:

الجدول رقم (05): تعريف البيانات والمعلومات والمعرفة من منظور عدد من الباحثين

البيانات	المعلومات	المعرفة	مصدر التعريف
تشكل اساسا امورا غير مصفاة، وعموما هي معلومات غير مرشحة للاستعمال	المعلومات...مصفاة اكثر من البيانات...مطورة اكثر تفيد في بعض التحاليل	المعرفة... تكمن في الاستعمال...تحدث فقط عند تجربة الانسان واستخدامه للبيانات والمعلومات	Knowledge nirvana – achieving the competitive advantage through enterprise content management and optimizing team collaboration; by juris kelley, 2002, xulon press

[1] Prax, J.Y., (2012), La Manuel du Knowledge Management : Mettre en réseau les hommes et les savoirs pour créer de la valeur, Dunod, Paris, 3ème édition, p03.
[2] Dominique Foray, l'économie de la connaissance, Casbah éditions Alger, 2004, p 9.

An intelligent organization – integrating performance, competence and knowledge management; by Pentti, 2002, Capstone Publishing	المعرفة: هي مزيج من الخبرات المنظمة والقيم والمعلومات والأفكار التي تقدم إطارا لتقييم الخبرات والمعلومات الجديدة		
The essential guide to knowledge management – e - business and crm applications; by Amrit Tiwana, 2001, Prentice – Hall	المعرفة هي معلومات صالحة للاستخدام...تظهر في عقول الناس من خلال تجاربهم	المعلومة: هي تشكيل وتصنيع للبيانات، ذات مغزى يمكن تخزينها واعادة استعمالها	
Enabling knowledge creation – how to unlock the mystery of tacit knowledge and release the power of innovation; by Georg Von Krogh, Ichijo, and Nonaka, 2000, Oxford University Press	تشمل معتقدات الافراد والجماعات، وهي مرتبطة بالتنفيذ والاستخدام	المعلومة هي بيانات وضعت في سياق ما. تدل على معاني التي بواسطتها تشكل المعرفة	
Common Knowledge – how companies thrive by sharing what they know; by Nancy M. Dixon, 2000, Harvard Business School Press	المعرفة... تعبر عن الصلة الموجودة في عقول الافراد بين المعلومات وطرق تطبيقها في انشطة محددة	المعلومات هي تشكيل، تخزين وتحليل للبيانات المعروضة في شكل لغة منطوقة، رسوم معروضة او جداول عددية	
Managing knowledge workers – new skills and attitudes to unlock the intellectual capital in your organization; by Frances Horibe, 1999, John Wiley & Sons	المعرفة هي هيكلة للمعلومات و التقنيات والخبرات الممزوجة حول موضوع معين		
Innovation strategy for the knowledge economy: the ken awakening; by Debra M. Amidon, 1997, Butterworth-Heinemann	المعرفة هي معلومات ذات معنى	المعلومات هي بيانات ذات سياق	البيانات هي عناصر للتحليل
The art of being well informed – what you need to know to gain the winning edge in business; by Andrew		المعلومات يجب ان توضع في سياق معين لتصبح معرفة	البيانات يجب تنظيمها لتصبح معلومات

P. Garvin, 1996, Avery Publishing Group			
The knowledge - creating company – how japanese companies create the dynamics of innovation, by Ikujiro Nonaka 1995, Oxford University Press	المعرفة تنشأ من خلال تدفق المعلومات، وتتجلى في معتقدات والتزام حامليها	المعلومة هي تدفق للمعاني	
Working knowledge: how organizations manage what they know. By Thomas H. Davenport and Laurence Prusak, 2000. Harvard Business School Press.	المعلومة... كرسالة...شكل من اشكال الاتصال...لديها تأثير على الاحكام والسلوكات	البيانات هي مجموعة من الحقائق الموضوعية المنفصلة عن الاحداث	
Merriam Webster's Collegiate Dictionary 10th ed.	المعرفة: 1–الادراك؛ 2–واقع او شرط معرفة اي شيء يزيد من الخبرة؛ 3–مدى فهم المعلومات؛ 4–حاصل كل ما هو معلوم: مضمون الحقيقة، المعلومة، الخبرات المكتسبة	المعلومة: 1– رسالة او تلق للمعرفة او الذكاء؛ 2–اكتساب المعرفة من خلال التحقق، الدراسة او التوجيهات؛ 3– وقائع، بيانات؛4–القياس الكمي للمعلومات.	البيانات: 1–حقائق تستخدم كقاعدة للتفكير، الحوار او الحساب؛2– مخرجاتها المعلومات تستخدم كوسيلة، ويجب معالجتها لتصبح ذات مغزى؛ 3–معطيات عددية ارسالها الكترونيا او معالجتها

Source: Anthony Liew, understanding data, information, knowledge and their inter-relationships, Journal of Knowledge Management Practice, Vol. 8, No. 2, June 2007, p2.

يتضح جليا من خلال الجدول السابق أن البيانات تشكل مختلف الوقائع، المعطيات، والعناصر الخامة غير مفيدة في حد ذاتها دون وضعها في سياق معين. هذه البيانات اذا تمت معالجتها عن طريق عمليات الحساب، التنظيم، او التصحيح وربطها بأحداث معينة اي وضعها في سياق معين تصبح عبارة عن معلومات يمكن الاستفادة منها او استخدامها لغرض معين ويمكن التعبير عنها رياضيا بالعلاقة التالية:

I=D+C (Information =Donnée+Contexte) المعلومة = المعطيات+السياق

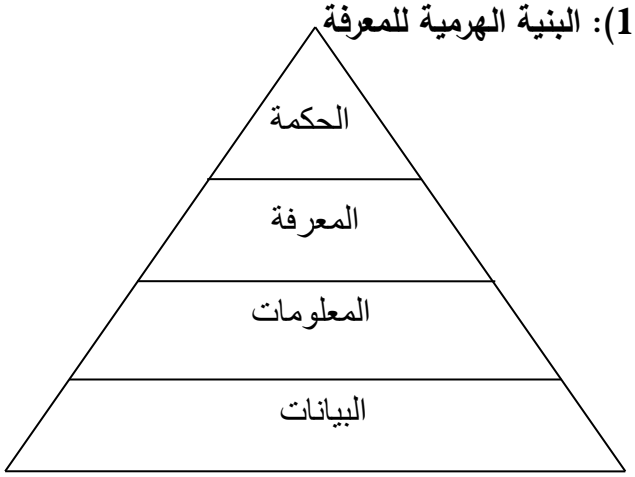
في حين تشكل المعرفة استخدام المعلومات ومزجها بالخبرات المحصلة حول موضوع معين عن طريق الادراك ومعتقدات الافراد او الجماعات ويمكن التعبير عنها رياضيا بالعلاقة التالية:

C=I*U (Connaissance=Information*Utilisation) المعرفة= المعلومة*الاستخدام

4.1.1.2. هرم المعرفة:

تتشكل المعرفة عن طريق التحصيل الممزوج بالخبرات والاحكام المسبقة للفرد، فالارتقاء من مستوى لأخر يتم كما يوضحه الشكل التالي:

الشكل رقم (14): البنية الهرمية للمعرفة



Source: Faucher Jean-Baptiste et al, Reconstituting knowledge management, ***journal of knowledge management***, Vol.12, No.3, 2008, p07

الحكمة تمثل ذروة الهرم المعرفي بمواجهة اعقد العمليات التي يمارسها العقل البشري لتقطير المعرفة الى حكمة مصفاة وتجاوز المتاح من المعرفة وخرق السائد منها وزعزعة الراسخ، من أجل فتح افاق معرفية جديدة وكسر القيود واقتناص الفرص التي تؤدي الى افضل النتائج المتمثلة في

الابداع و الاستغلال الامثل للموارد، للوصول الى افضل النتائج بأقل التكاليف واختصار الازمان والمسافات.[1]

تشكل الحكمة تلك القيمة المضافة للذكاء البشري على المعارف المكتسبة وتتمثل اساسا في القدرة على اتخاذ التوجهات والقرارات الصائبة.

فهي تتشكل عن طريق المزج بين مختلف المعارف المكتسبة وطرائق التعلم والرؤى، فهمها اكثر صعوبة بخلاف المعرفة، لان مستوياتها وسياقها شخصي بدرجة كبيرة ويطغى فيها المستوى الفكري للفرد لمجابهة الوضعيات المختلفة. وتتميز الحكمة عن المعرفة بعدم امكانية مشاركتها مع الاخرين بخلاف البيانات والمعرفة.[2]

قبل التطرق الى المعرفة التنظيمية وادارة المعرفة من المهم توضيح الفروقات الجوهرية بين المعلومات والمعارف، هناك اربع (04) خصائص يمكن بواسطتها توضيح الفرق بين المعلومات والمعارف كما يوضحه الجدول التالي:

الجدول رقم (06): الفرق بين المعلومات والمعرفة

	المعلومات	**المعرفة**
الطبيعة	ملموسة	غير ملموسة
المشاركة	سهلة عن طريق الحفظ، الالقاء	صعب يستلزم تعلم
التوليد (الانتاج)	سهلة النسخ	صعبة الانتاج، لأنها مرتبطة بفهم الافراد
القدرة	ازالة الغموض	الفهم

المصدر: من إعداد الطالب

[1] ربحي مصطفى عليان، اقتصاد المعرفة، دار صفاء عمان 2014، ص58.

[2] Petter Gottschalk, Knowledge combined with learning, insights and judgmental abilities, Knowledge Management Systems: Value Shop Creation, Idea Group Publishing, 2007, p 13

2.1.2. مفهوم المعرفة التنظيمية:

تخص المعرفة العديد من المجالات العلمية منها والاجتماعية، وما يهمنا في هذه الدراسة هي المعارف التنظيمية التي تخص مجال الادارة والتسيير في المؤسسة الاقتصادية والتي تعد عصب التنافسية والابداع في بيئة الاعمال الحالية.

المعرفة التنظيمية حسب (Robert Reix) "مجموع المعارف الفردية الخاصة، او الجماعية" [1] المعارف الفردية يقصد بها هنا المهارات والمكتسبات الخاصة بكل فرد في المؤسسة على حدى اثناء القيام بمهامه اليومية، اما الجماعية فتمثل ما يسمى بذاكرة المؤسسة.

وعرفها (Turban et Al) "بأنها مزيج من البيانات والمعلومات التي يتم تنظيمها ومعالجتها لتحصيل ونقل الفهم، الخبرة وتحقيق التعلم التنظيمي ويتم استخدامها في النشاطات اليومية للمؤسسة"[2]

3.1.2.تصنيفات المعرفة:

للمعرفة عدة اشكال وتصنيفات فهي ليست متجانسة، ولكل شكل استخداماته ومجاله، من هذا المنطلق قدمت تصنيفات عديدة للمعرفة من قبل المختصين في مجال ادارة المعرفة نستعرض اهمها فيما يلي:

1.3.1.2. تصنيف كل من (Polayni 1966, Nonaka et Takeuchi 1995, Arthuret D. Little 1998)

وفقا لهذا التصنيف فان المعرفة تنقسم إلى نوعين: معارف صريحة ومعارف ضمنية، ويعد هذا التصنيف الاهم والابرز في مجال ادارة المعرفة نظرا لبساطته ولشموله كل ما تتجلى فيه المعرفة:

[1] Robert Reix, savoir tacite et savoir formalisé dans l'entreprise, revue française de gestion, N^0 105,1995, p17.
[2] Turban et Al, Information Technology for management, John wily et sons, New York,2002, p49.

- **المعارف الضمنية:** هي تلك المعارف غير المكتوبة المخزنة في عقول الافراد في شكل مهارات وخبرات تكتسب مع الوقت ووفق التعلم التنظيمي وبالممارسة تتميز بصعوبة القياس، النقل، والتقليد.

المعرفة الضمنية تنطلق من مبادرة الافراد وقابليتهم للتعلم والاستكشاف وقوة الملاحظة وشغف البحث، وعندما تتم المشاركة فيها تقل امكانية فقدانها ويمكن اعادة استعمالها لذلك هي معرفة شخصية للأفراد متكونة عبر سنوات من الخبرة والتفاعل و الحوار والتطبيق.[1]

ويرى (Nonaka et Konno) أن للمعرفة الضمنية بعدين رئيسيين:[2]

- البعد المعرفي: يتمثل في ادراك الاشياء. ومختلف المعتقدات، الصيغ، القيم، الاشكال، الآراء والبرامج الذهنية.
- البعد التقني: الذي يشمل المعارف الكيفية، التطبيقات، والكفاءات التي تطبق في سياق معين.

- **المعارف الصريحة:** فهي المعرفة المكتوبة أو المرمزة التي تحتويها المراجع، الكتب، الوثائق، المدونات، التقارير، وأوساط تخزين المعلومات الرقمية ولذلك فهي معرفة سهلة الوصف والتحديد ويمكن بسهولة تحويلها من لغة إلى أخرى ومن شكل إلى آخر، ويمكن بصفة مستمرة إعادة قراءتها وإنتاجها وبالتالي تخزينها واسترجاعها.

وهي تختلف عن المعارف الضمنية حسب (Polayni) "اننا نعرف دائما اكثر مما يمكن أن نقول"[3] وفي ذلك اشارة لصعوبة ترميز وترجمة المعارف الضمنية الى معارف او كلمات صريحة منطوقة.

[1] أنظر أكرم سالم الجنابي، إدارة المعرفة في بناء الكفايات الجوهرية، الاردن 2012، ص 52.
[2] Nonaka Ikujiro Konno Noboru, the concept of « BA » : Building a fondation for knowledge creation, California management review, vol.40,N^0 3,1998, p42.
[3] Foray Dominique, l'économie de la connaissance, Casbah éditions Alger, 2004, p46.

ولتوضيح اكثر للفرق بين المعارف الضمنية والمعارف الصريحة نوضحها في الجدول التالي:

الجدول رقم (07): خصائص المعارف الضمنية والمعارف الصريحة

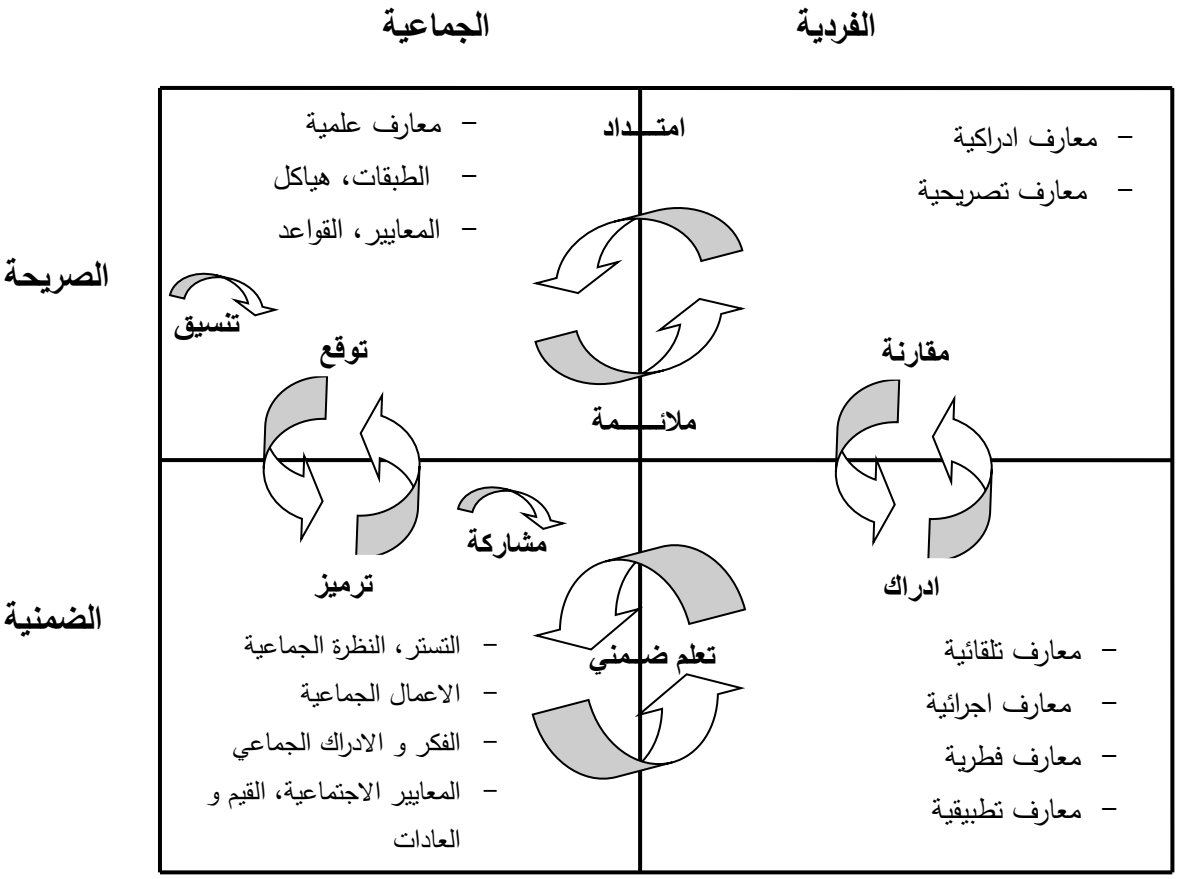
خصائص المعارف الضمنية	خصائص المعارف الصريحة
القدرة على التأقلم، والتعامل مع الوضعيات الاستثنائية	قابلة للنشر، الانتاج، الولوج والاستخدام في كامل المؤسسة
الخبرة، المعرفة الكيفية، المعرفة السببية	قابلة للتعليم والاكتساب
قابلية التعاون، مشاركة الرؤية، ونشر ثقافة	قابلية الادارة والتنظيم وترجمة رؤيا معينة عن طريق مهمة ما او مخطط عملي
يتم نقلها عن طريق مرافق ومعلم خبير ولا يتم ذلك الا وجها لوجه	يتم النقل عن طريق منتج، خدمة او بيان تنظيمي

Source: Kimiz Dalkir, knowledge management in theory and practice, Elsevier 2005, p08

ويذهب (Nonaka) الى تفصيل اكثر دقة في الوضعيات التي تتخذها المعرفة وكيفية الانتقال من وضعية لأخرى، اذ يرى أن " العديد من الكتاب لهم نظرة محدودة للمعارف الضمنية والصريحة مما ينتج عنه نظم تعلم مختلفة...التقسيم الجيد للمعارف يلعب دورا رئيسيا في عملية انتاجها وذلك بعدم اغفال البعد الفردي والجماعي"[1]، ومنه يرى (Nonaka) أن هناك اربع (04) اشكال تتجلى فيها المعارف التنظيمية: المعارف الضمنية الفردية، المعارف الصريحة الفردية، المعارف الجماعية الصريحة واخيرا المعارف الجماعية الضمنية كما يوضحه الشكل التالي:

[1] Voir, Nonaka Ikujiro, Hirotaka Takeuchi, la connaissance créatrice, la dynamique de l'entreprise apprenante, DeBoeck Université, 1997, pp 04-05

الشكل رقم (15): تصنيف المعارف التنظيمية واشكالها في المؤسسة



Source : Jean Yve Prax, le manuel du knowledge management : mettre en réseau des hommes et les savoirs pour créer de la valeur, Dunoud paris 2007, p91

حسب النموذج المقترح من طرف (Nonaka) يتبين أن تطوير المعارف في المؤسسة يتم كما يلي:[1]

- من معارف ضمنية الى معارف ضمنية عن طريق المشاركة بين الافراد؛
- من معارف ضمنية الى معارف صريحة عن طريق التوضيح؛
- من معارف صريحة الى معارف ضمنية عن طريق الاستنباط؛
- من و الى معارف صريحة عن طريق المشاركة.

[1] Voir, jean Yve Prax, op-cit, pp91-92

تمثل المشاركة هنا ذلك التفاعل بين افراد المؤسسة الذي يحدث تعلما وتبادلا للمعارف الضمنية عن طريق الملاحظة، الادراك والتقليد للمهارات والخبرات بدون اي ترميز او تبادل لغوي في هذا الشأن، ويمثل هذا تبادلا مقصودا او غير مقصود لمعارف ضمنية بين افراد المؤسسة.

وحسب النموذج يمكن للمعارف الضمنية ان تأخذ شكلا صريحا او معرفة صريحة تبسيطها وشرحها للأفراد والجماعات عن طريق وسائل الشرح المنوطة بذلك حسب طبيعة المعرفة المراد تحويلها، ويتم الشرح هنا عن طريق الخطب او الرسائل او حتى توضيح المعتقدات والتطبيقات، يعد هذا الشكل من المعارف وتحولاتها الاصعب في النموذج نظرا لتعقيداته المرتبطة بنوع المعرفة هنا فهي في الغالب خبرات وكفاءات مرتبطة بمستوى ادراك مالكها، ونجاح تجلي هذا الشكل في المؤسسة مرتبط اساسا بنجاعة الطرق الاتصالية في المؤسسة.

ويمثل الاستنباط ذلك الترسخ للمعارف الصريحة عند الافراد حتى يبلغ مستوى الادراك الكلي والالي مما ينعكس على مستوياته الفكرية والمهارية لتصبح هذه المعارف الصريحة معارف ضمنية تعود بالفائدة على مكتسبها.

من خلال النموذج المقترح من طرف (Nonaka) تتضح لنا اهمية البعد الفردي والجماعي لتصنيفات المعرفة في المؤسسة، هذا التصنيف لا بعطينا اشكال المعرفة في المؤسسة وحسب بل يعتبر نموذجا يعتمد عليه لخلق المعرفة، مشاركتها وتبادلها في المؤسسة. فإنتاج المعرفة وفقا للنموذج يمر غالبا بالأطر الاربعة للمصفوفة الموضحة اعلاه.

2.3.1.2. تصنيف (M.H.Zack) و هو تصنيف مبني على نظرة تنافسية اذ يصنف المعرفة الى ثلاث (03) مستويات كما يلي:[1]

[1] انظر، نجم عبود نجم، ادارة المعرفة: المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات، عمان الاردن، الوراق للنشر، 2007، ص43.

أ- **المعرفة الجوهرية:** ويمثل المستوى الادنى من المعرفة الواجب توفره في المؤسسة لممارسة انشطتها، وهذه المعارف الاولية لا تضمن ميزة تنافسية دائمة للمؤسسة اذ يجب تطويرها لتجاوز المؤسسات الاخرى لان هذا المستوى من المعارف متوفر لدى الجميع من المؤسسات التي تنشط في نفس القطاع.

ب-**المعرفة المتقدمة:** وهو النطاق من المعرفة الذي يمنح للمؤسسة ميزة تنافسية لضمان البقاء اكثر في السوق، فهذا النوع من المعرفة يتيح للمؤسسة التميز عن المنافسين في مجال معين او في خدمة معينة او في طرح معين فهو نوع من التمكن المتقدم مقارنة بالمعرفة الجوهرية.

ت-**المعرفة الابتكارية:** وهي مجمل القدرات والكفاءات المحورية التي تحوزها المؤسسة والتي تقودها الى الابتكار والتميز في السوق مقارنة بالمنافسين، الشيء الذي يسمح للمؤسسة بالهيمنة والسيطرة على السوق بفرض منطقها وقواعدها.

3.3.1.2 تصنيف (Kathryn, A.Bake, Blumentritt et Johnston) حيث يصنفون المعرفة الى اربعة (04) انواع نذكرها كما يلي:[1]

أ- **المعرفة الاجرائية:** او معرفة الكيف وتشمل الحقائق والمعلومات الفردية التي تخص كيفية سيرورة الاعمال او تطبيق الاجراءات.

ب- **المعرفة الادراكية:** او معرفة ماذا وهي اعلى المهارات الاساسية المتعلقة بعمل معين والناتجة عن تراكم معرفي.

ت- **المعرفة السببية:** او معرفة لماذا تتمثل في المنظور السببي لفهم الروابط بين الاشياء، فهذا النوع من المعرفة يساعد في عملية اتخاذ القرارات في اعقد الظروف لأنه يساعد في ايجاد العلاقة بين الاشاء او الاعمال ومحيطها من جهة وكيفية التعامل معها من جهة اخرى.

[1] أنظر نجم عبود نجم، نفس المرجع ص 45

ث- معرفة الاغراض: او الاهتمام بلماذا يساعد هذا النوع من المعرفة بالاهتمام.

4.3.1.2. تصنيف (Probst) الذي قسم المعرفة الى صنفين:

أ- **المعرفة الفردية:** تمثل مجموع المعارف التي تتوفر لدى الفرد، فهي ايضا "مجموع معتقدات الفرد للعلاقات السببية بين مختلف الظواهر"[1] يشكل البعد الفردي هنا مختلف الخبرات والتراكم المعرفي للأفراد في ممارسة الاعمال في المؤسسة، بجانبها الضمني والصريح.

ب- المعرفة الجماعية: هي تراكم المعارف الفردية وتكاملها في فرق العمل، هي مجموع المعارف الفردية.

تعد التصنيفات السابقة الذكر الاهم في مجال ادارة المعرفة ويمكن ان نستعرضها بالإضافة الى تصنيفات اخرى في الجدول التالي:

الجدول رقم (08): تصنيفات المعرفة

صنف المعرفة	دلالاتها
ضمنية	هي معارف راسخة تتجلى في الافعال، الخبرة والمشاركة في اطار محدد.
ضمنية معرفية	نماذج ادراكية.
ضمنية تقنية	معارف كيفية تطبق في ميدان خاص بها.
صريحة	معارف مرمزة وعامة.
فردية	منشئة وملازمة للفرد
جماعية (تنظيمية)	منشئة وملازمة لأعمال فريق من الافراد
الادراكية	معرفة ماذا

[1] Perrin Alexandre, la valorisation des pratiques de management des connaissances, outils de mesure et mesures des outils, ResearchGate, France, 2015, p06

الاجرائية	معرفة الكيفية
السببية	معرفة لماذا
الشرطية	معرفة متى
العلاقية	معرفة بماذا
العملية	معارف واجب توفرها في المؤسسة

Source: Maryam Alavi, Dorothy E. Leidner, Knowledge management and knowledge management systems: Conceptual Foundations and Research Issues, MIS Quarterly, Vol. 25, No. 1 Mar, 2001, p20.

4.1.2. مصادر المعرفة وخصائصها:

نظرا لطبيعة المعرفة المعقدة وتعلقها بالفرد والجماعات يصعب كثيرا تحديد مكانها ومصدرها، فهي تتميز بالطابع المعنوي غير الملموس، سنعرض هنا مختلف مصادر تواجد المعرفة وخصائصها التي تحدد وتبنى عليها جل عمليات بناء المعرفة وتشكيلها.

1.4.1.2. مصادر المعرفة

هناك عدة تصنيفات لمصادر المعرفة، ونقصد بمصادر المعرفة هنا مكان تواجدها بمعنى من أين تخرج و أين توجد داخل التنظيم وطبيعتها لدى ممتلكها والتي نستعرضها كما يلي:

مصادر المعرفة حسب (Marquardt) الذي بين مصدرين من أجل الحصول على المعرفة واكتسابها و قسمها إلى مصادر داخلية ومصادر خارجية:[1]

- **المصادر الداخلية:** تعتبر المعرفة الضمنية احد المصادر الداخلية لاكتساب المعرفة، وتشمل المعرفة الضمنية على خبرات الأفراد، معتقداتهم، وذاكرتهم. وفي الغالب يكون هذا النوع من

[1] Michael J. Marquardt, The learning organization : mastering the 5 elements for corporate learning, Davies-black publishing, USA 2002, pp15-17.

المعرفة صعب النقل والمشاركة بين افراد المؤسسة إلا أن له منافع كبيرة وعوائد على مستوى الكفاءات وتحسين المهارات.

- **المصادر الخارجية:** يمكن للمؤسسة الحصول على المعرفة من مصادر خارجية مثل الاقتداء بالمؤسسات المنافسة، المشاركة في المؤتمرات والندوات، استئجار الخبراء، متابعة الفيديوهات، وجمع المعلومات والبيانات من الزبائن والموردين، والتعاون مع المنظمات وإنشاء التحالفات وإقامة المشاريع المشتركة.

كما يمكن تصنيف مصادر المعرفة إلى ملموسة وغير ملموسة:

- **المصادر الملموسة (المرمزة):** تتمثل في المعارف الصريحة والمكتوبة تتجلى في المجلات والدوريات وتحفظ في قواعد البيانات او في شكل تعليمات وطرائق للقيام بالأنشطة وهي سهلة الكسب والولوج والنشر في المؤسسة.
- **المصادر غير الملموسة (غير المرمزة):** وتتجلى في الخبرات المكتسبة لدى الأفراد وهي صعبة الولوج والاستغلال وهي المصادر التي تعطي القيمة المضافة للمؤسسة.

2.4.1.2. خصائص المعرفة:

إن للمعرفة عدة خصائص تميزها عن غيرها من العوامل الملموسة، حيث أنها مزيج من الخبرات و المعلومات و الأفكار هذا ما يجعل من الصعب تحديد أبعادها بدقة، و حسب (Housel et Bell) هناك مجموعة خصائص أساسية تميز المعرفة هي:[1]

أولا: إن المعارف يمكن أن تولد: حيث هناك بعض المؤسسات من لها خصوبة ذهنية مما يجعلها قادرة على توليد المعرفة الجديدة، و هذا يستند على عدد من الأفراد الذين تعتمد عليهم المؤسسة في إنتاج المعرفة وتكوينها.

[1] أنظر نجم عبود نجم، مرجع سبق ذكره، ص ص 29-33

ثانيا: المعرفة يمكن أن تستبدل: إن المعرفة الصريحة (ما يسجل في الكتب و الدوريات) يمثل القليل من المعارف التي تخلق القيمة المضافة، حيث أن المعرفة الضمنية هي الأهم و التي على المؤسسة أن تستخرجها من الأفراد، فمغادرة الفرد المؤسسة يعني ضياع المعرفة معه بالنسبة للمؤسسة، كما يمكن للمعرفة أن تتلاشى بإحلالها بمعرفة أخرى جديدة.

ثالثا: المعرفة يمكن أن تمتلك: إن أغلب المعارف التي تتميز بأنها ذات قيمة للمؤسسة تقوم هذه الأخيرة بحمايتها عن طريق تحويلها إلى براءات اختراع أو أسرار تجارية تتمتع بالحماية القانونية.

رابعا: المعرفة يمكن أن تخزن: أي أن المعرفة قابلة للتخزين، وإن ما تم تخزينه خلال العشرين سنة الماضية هو أكثر مما استطاعت البشرية تخزينه خلال تاريخها السابق، وذلك عن طريق الكتب، الأشرطة، ومختلف وسائل التخزين الالكترونية.

خامسا: المعرفة متجذرة في الأفراد: ليس كل المعرفة في المؤسسة هي صريحة ومنظورة، فالكثير من المعرفة التنظيمية يحتفظ بها كإمكانيات ذهنية، وهي قابلة للتحول إلى معرفة صريحة.

وتجدر الإشارة إلى أن الخاصية الثانية صحيحة في شقها المتعلق بالمعرفة الضمنية خاصة إذا لم يتم استخراجها واستغلالها، أما المعرفة الصريحة فهي متواصلة البقاء بحيث تنتقل من شخص إلى آخر فهي بذلك تراكمية تنمو باستعمالها ولا تتناقص.

ولكي تكون المعرفة مفيدة يجب ان تتوفر فيها الخصائص التالية:[1]

- أن تكون معرفة و ليس معلومات او بيانات بمعني ان تكون بيانات وضعت في سياق معين و قابلة للاستخدام.
- أن تكون متاحة و متوفرة لكل فرد يحتاج اليها في كامل المؤسسة.

[1] انظر نعيم ابراهيم، ادارة المعرفة، عالم الكتب الحديثة،عمان الأردن، 2009، ص ص96-97

- يجب ان تكون مدخلات المعرفة و مخرجاتها بسيطة.
- أن تكون اللغة واضحة، دقيقة، ملائمة و معبرة.
- يجب ان تدعم المعرفة و تحث على التعلم التنظيمي لزيادة حجمها.

2.2. بناء المعرفة التنظيمية في المؤسسة

تعتبر المعرفة أهم أصل يمكن للمؤسسة حيازته، فالقيام بأنشطة المؤسسة يتطلب الإلمام بمتطلبات الإدارة و الأعمال، ومختلف التقنيات المتعلقة بالإنتاج والخدمات، لذلك ظهر ما يعرف بإدارة المعرفة، كحقل جديد لإدارة الأعمال يهتم بكيفية بناء المعرفة ونشرها داخل المؤسسة.

1.2.2. مفهوم ادارة المعرفة:

ادارة المعرفة كحقل للدراسة ظهرت منذ حوالي (30) سنة كمجال لفهم السلوكيات التنظيمية حيث ظهر مصطلح ادارة المعرفة لأول مرة في المجلة المتخصصة في ادارة الاعمال (Harvard Business Review) عام 1989[1]، وتمثل ادارة المعرفة الحقل الثالث لأجيال ادارة الاعمال، فحسب (Charles Savage) هناك ثلاث (03) اجيال او حقب للتطور الاجتماعي اقتصادي للأفراد، الحقبة الاولى كانت الفترة الزراعية حيث كانت الثروة تقاس بمساحات الاراضي الممتلكة. الفترة الثانية عرفت بما يسمى الحقبة الصناعية اين كانت الثروة تقاس بمدى الاستحواذ على المال او المصانع. اما الحقبة الثالثة فتعرف بفترة المعرفة او عصر المعرفة اين تقاس الثروة بمستوى

[1] Look, John Girard, Defining knowledge management : toward an applied compendium, online jourlan of applied knowledge management, volume 3, issue 1, 2015, p1.

المعارف وقدرتها على منح الافراد والمؤسسات قيمة مضافة تسمح لها بخلق او تحسين منتجات او خدمات جديدة.[1]

قبل التطرق الى ادارة المعرفة ومختلف المفاهيم التي تدور حولها نستعرض اولا مختلف المفاهيم المعبرة عن ادارة المعرفة واهم البحوث المقدمة في هذا المجال، ونلخص في الجدول التالي المفاهيم المستخدمة عند الكتاب الفرانكوفون والانجلوسكسون على حد سواء وعرض مختلف العناوين الدالة على ذلك:

الجدول رقم (09) المفاهيم الدالة على ادارة المعرفة

المصطلح	الكاتب
تسيير المعرفة/ المعارف (Gestion de/des (Connaissance(s)	Françoise Rossion, Gilles Balmisse, Gilbert Paquette.
ادارة المعرفة/ المعارف (Management de/ des connaissance(s)	Joanna Pomian, Claude Roche, Jean-Maurice Bruneau, Jean-Yves Bück, Yves Hani Bou Jaber.
ادارة المعرفة (Knowledge Management)	René-Charles Tisseyre, Charlotte Fillol, Carlier Alphonse, Jean-Yves Prax, Patrick Storhaye.

المصدر: من اعداد الطالب بالإعتماد على الأدبيات المذكورة.

وجه الاختلاف في استعمال المصطلحات كما يتضح لنا من الجدول يكمن في الترجمة لكل من مصطلح ادارة، تسيير، معرفة، و في دراستنا سنعتمد على مصطلح ادارة المعرفة (knowledge management) لانه الاكثر شيوعا و استخداما لمعظم منظري حقل المعرفة.

[1] Voire, Dubois, Wilkerson, gestion des connaissances un document d'information pour le développement d'une stratégie de gestion des connaissances pour la santé public, national collaborating center for methods and tools, Hamilton, on,2008, p14

و في الجدول التالي نستعرض امهات البحوث في حقل ادارة المعرفة:

الجدول رقم (10): اهم البحوث في حقل ادارة المعرفة

الباحثين	الموضوع
Nonaka & Takeuchi (1995)	خلق المعرفة في المؤسسة
Wig (1993)	إدارة المعرفة
Davenport et al. (1998)	العمل على المعرفة: إدارة ما تعرفه المؤسسات
Steffen Soulejman Janus (2015)	المؤسسات المتشاركة في المعرفة
Murray E. Jennex (2007)	ادارة المعرفة في المنظمات الحديثة
Kimiz Dalkir (2005)	ادارة المعرفة بين النظرية و التطبيق

المرجع: من اعداد الطالب بالإعتماد على الأدبيات المذكورة.

تمثل ادارة المعرفة "تطبيق الممارسات المنتقاة من المعارف السابقة والحالية في أنشطة اتخاذ القرار والتي تساهم في فعالية المؤسسة"، ويرى كل من Holsapple و Joshi ان ادارة المعرفة هي تلك القاعدة المنهجية التي تصب جهودها في إنماء ، نشر، وتطبيق المعارف المتاحة لزيادة القيمة المضافة للمؤسسة، بما يخدم تحقيق النتائج الايجابية"[1]

وحسب Horder و Fearnley ادارة المعرفة هي استخدام المعرفة والكفاءات والخبرات المجمعة المتاحة داخل وخارج المؤسسة كلما تطلب الامر ذلك، فهي تتضمن توليد المعرفة وانتزاعها، ونقلها بشكل نظمي، بالاضافة الى تحقيق التعلم بهدف استخدامه بما يفيد المؤسسة. [2]

[1] Murray E. Jennex, Knowledge Management: Concepts, Methodologies, Tools, and Applications, Information Science reference ; Hershey New York, 2008, p 42.

[2] انظر ادارة المعرفة الممارسات و المفاهيم، ابراهيم الخلوف الملكاوي، الوراق 2007 الاردن، ص 73

ويمكن اعتبار ادارة المعرفة مجمل عمليات تكوين وتخزين المعارف، بما يساعد في اعادة نشرها وتحويلها لضمان نجاح المؤسسة.[1]

ويرى Wiig ان ادارة المعرفة هي تلك الترتيبات، الصريحة، المدروسة بعناية، المتجددة، وتطبيق المعرفة لتوسيع التبادل المعرفي بين افراد المؤسسة. [2]

ويضيف Young، ادارة المعرفة تتمثل في انشاء وتنظيم محيط يشجع للمعرفة ان تتكون، تتبادل، تعلم، تعزز، تهيكل وتستعمل بما يفيد المؤسسة وزبائنها. المعرفة لا يمكن ادارتها هنا وفق المعاني التقليدية بل تظهر في قابلية المؤسسة لإضفاء القيمة على معارفها عن طريق مزيج من القيادة، القيم، الثقافة، العمليات، ادوات ومهارات الولوج لمصادر المعرفة واستعمالها.[3]

و حسب Prusak و Davenport ادارة المعرفة تشكل عن طريق المصادر المملوكة من طرف المؤسسة بوضع نظام ادارة معومات فعال، تغيير نظم الادارة وممارسات نظم ادارة الموارد البشرية ، ويضيف Sillince في نفس السياق تعني ادارة المعرفة بزيادة قدرة المؤسسة لاستخدام المعرفة كمصدر للحصول على ميزة تنافسية.[4]

من خلال التعريفات السابقة يمكن استعراض النقاط الرئيسية التي تعني بمفهوم ادارة المعرفة كما يلي:

- إدارة المعرفة مجموعة عمليات منهجية لتسيير المعارف داخل وخارج المؤسسة الخاصة بأنشطتها;
- الهدف الرئيسي لحقل ادارة المعرفة هو تسيير المخزون المعرفي، خلق معارف جديدة، ونشرها بين افراد المؤسسة لتحقيق التعلم التنظيمي ;

[1] Sandra Fagbohoun, Quand le knowledge management contribue à redéfinir une culture d'entreprise ; le cas d'une multinationale, ESKA Communication et management, 2015/1 vol. 12, p 32
[2] John Girard, Defining knowledge management : toward an applied compendium, online jornal of applied knowledge management, volume 3, issue 1, 2015, p 10.
[3] Look, op-cit, p 11
[4] Voir idem, p 11

- تهتم ادارة المعرفة بالمعارف الضمنية والصريحة، الفردية منها والجماعية ;
- تساهم ادارة المعرفة في تحقيق اهداف المؤسسة وخلق القيمة المضافة عن طريق اكتساب مهارات ومعارف جديدة والتي قد تمثل ميزة تنافسية للمؤسسة ;
- تطبيق المعارف وتجليها في مختلف مستويات الافراد والجماعات شرط رئيسي للتكلم عن ادارة المعرفة ;
- يمثل الافراد المحور الرئيسي الذي تعنى به ادارة المعرفة (راس المال الفكري).

من خلال ما سبق يمكن تقديم التعريف التالي لإدارة المعرفة: هي تلك العمليات المنهجية الهادفة لتسيير، خلق، نشر، وتطبيق المعارف والخبرات المتعلقة بأنشطة اعمال المؤسسة بما يساهم في تحسين وزيادة رأس المال الفكري وإضفاء قيمة مضافة على نتائج المؤسسة.

2.2.2. أهمية إدارة المعرفة وأهدافها:

يتميز قطاع الأعمال حاليا بالتنافسية الحادة بين المؤسسات، وتعد المعرفة ونظم ادارتها المصدر الرئيسي لكسب الميزة التنافسية والمهارات اللازمة لمجابهة التحديات على مستوى الاسواق ولارضاء الزبائن. من هذا المنطلق تكتسب ادارة المعرفة اهمية بالغة من خلال الاهداف التي تسعى لتحقيقها، ولعل الغاية الرئيسية من حقل ادارة المعرفة هو توفير المعارف على كامل افراد المؤسسة. ويرى Kimiz Dalkir ان أهمية ادارة المعرفة تكمن في التحديات التي تواجهها المؤسسة حاليا والتي لخصها فيما يلي:[1]

- **عولمة الاعمال:** حيث المؤسسات حاليا تنشط في بيئة متنوعة الثقافات، اللغات، والمساحات.

1 Kimiz Dalkir , op-cit, p 18.

- **ضغط المؤسسات:** المفروض عليها من قبل المؤسسات الاخرى والتي تجبرها على العمل اكثر وبطريقة اسرع مبنية على معارف أفرادها.
- **فقدان الكفاءات:** فالمؤسسات معرضة في كثير من الاحيان لفقدان قوتها المعرفية نظرا لحركية الكفاءات الجوهرية، والمؤسسة مجبرة على ضمان حركية المعرفة والمهارات لدى افرادها.
- **التقدم التكنولوجي:** حيث ساهمت الانترنت والتطور التكنولوجي في سرعة حركية المعلومات والمعارف.

هذه التحديات المتزايدة دفعت القائمين على ادارة الاعمال للاهتمام بحقل ادارة المعرفة والاستفادة منه لتحقيق الاهداف الاستراتيجية للمؤسسات. فقد خلصت نتائج الدراسة[1] التي أعدتها مؤسسة (XPMG Consulting) والتي استخدمت فيها إستبانة وزعت على (423) مؤسسة في المملكة المتحدة، أوروبا والولايات المتحدة الأمريكية، أن 81% من القائمين على إدارة الأعمال في هذه المؤسسات صرحوا أن لديهم برامج ومصالح إدارة المعرفة، بينما أشار 38% و30% من أفراد العينة إلى أنهم في طريق تطبيق برامج إدارة المعرفة وفي طور إعدادها، بينما يوجد 13% من المديرين الذين صرحوا بأنهم في صدد فحص وتحليل الحاجة إلى هذه البرامج. ويتضح من هذه الدراسة أن معظم المؤسسات على وعي بالدور العميق والحيوي لإدارة المعرفة في تحسين مردودية الهيئات التنفيذية في مجال التسويق بـ 79%، في حين أشار 75% من أفراد العينة إلى دورها المباشر في تحسين إستراتيجية التركيز على الزبون، و 72% في تطوير مهارات وكفاءات الأفراد، و64% في ابتكار المنتجات، و63% في تحسين معدلات نمو الإيرادات والأرباح. بالإضافة إلى ذلك أشارت ثلاثة أرباع مؤسسات العينة إلى أن برامج إدارة المعرفة قد كان لها تأثير جوهري على

[1] أنظر سعد غالب ياسين، إدارة المعرفة المفاهيم النظم التقنيات، دار المناهج الأردن، 2007، ص ص 46-47

المساعدة في عمليات اتخاذ القرار بما في ذلك سرعة الاستجابة لمتغيرات المحيط التي كانت قد تشكل تهديدات للمؤسسة.

لهذه الأسباب ولغيرها تولي المؤسسات أهمية كبيرة لنشاطات إدارة المعرفة، نظرا لعوائدها على رأس المال الفكري للمؤسسة، وتبرز أهمية إدارة المعرفة في النقاط التالية:

- إنتاج معارف ومهارات جديدة متعلقة بأنشطة المؤسسة.
- الحصول على معارف قيمة من مصادر خارجية.
- تساهم في عملية اتخاذ القرار بتوفير المعلومات و المهارات المناسبة.
- تحقيق التعلم التنظيمي في مدة زمنية معقولة مقارنة بالبرامج التدريبية.
- تساعد في نشر المعلومات والمعرفة بين جميع افراد المؤسسة مما يؤدي الى زيادة تمكين العاملين ورفع مستوى الأداء.
- مصدر استراتيجي لمخططات وبرامج تطوير أنشطة المؤسسة.

تكتسب ادارة المعرفة اهميتها من خلال الاهداف التي تسعى إلى تحقيقها والتي يمكن إجمالها في النقاط التالية:[1]

- أسر المعرفة من مصادرها وخزنها وإعادة استعمالها.
- جذب وكسب رأس مال فكري أكبر لوضع الحلول للمشاكل والعقبات التي تواجه المؤسسة.
- خلق بيئة تنظيمية تشجع كل فرد في المؤسسة للمشاركة بالمعرفة وفي رفع مستوى معرفة الاخرين.
- تحديد المعرفة الجوهرية وكيفية الحصول عليها، إنمائها وحمايتها.
- تحقيق التعلم التنظيمي وإنشاء ما يسمى المؤسسة المتعلمة بنشر ثقافة المعرفة.

[1] أنظر، أكرم سالم الجنابي، مرجع سبق ذكره، ص ص 71 -72

- تحويل المعارف الضمنية إلى معارف صريحة تتجلى في أنشطة المؤسسة.
- تحويل المؤسسة من الاقتصاد التقليدي المبني على تحويل ومزج عوامل الإنتاج الملموسة (الأرض، رأس المال، والعمل) الى اقتصاد مبني على المهارات وشبكات المعلومات.
- تهدف إلى الإبداع والتصميم الهادف لخلق القيمة المضافة وتحقيق التكيف مع اضطرابات وتعقيدات البيئة الخارجية للمؤسسة.

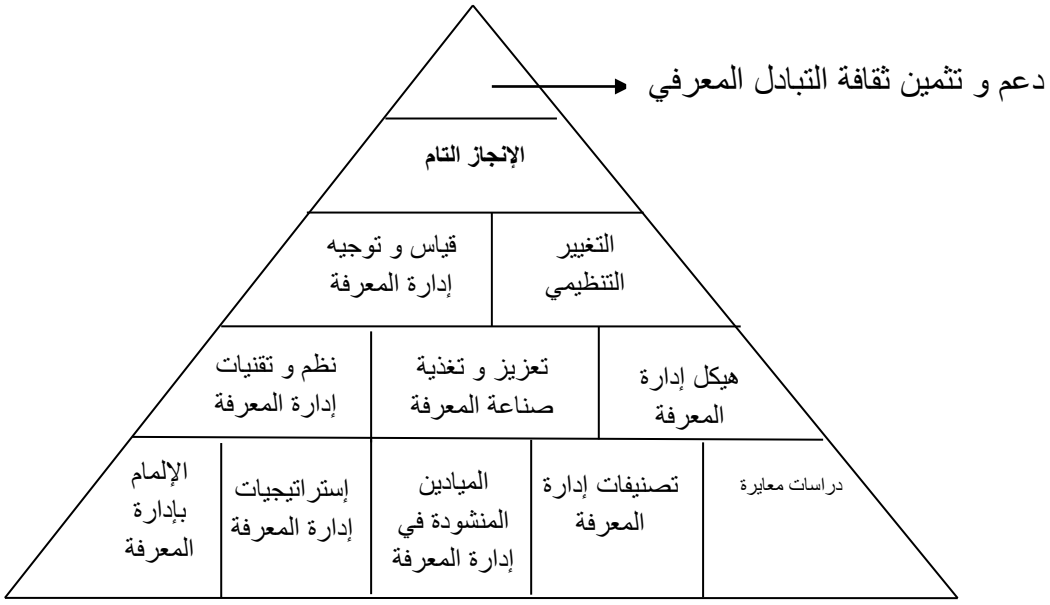
3.2. عمليات ونماذج إدارة ونشر المعرفة في المؤسسة

يكمن جوهر تحسين مستوى المعرفة لدى أفراد المؤسسة في عمليات إدارة المعرفة أو ما يصطلح لدى العديد من منظري حقل إدارة المعرفة بدورة حياة المعرفة، فكسب معارف جديدة يمر بمراحل من الكسب إلى التطبيق العملي للمعارف المكتسبة. وسوف نستعرض في هذا المبحث إلى العمليات الأساسية لإدارة المعرفة أو دورة المعرفة بالإضافة إلى مختلف النماذج المقترحة لإدارة عمليات المعرفة.

1.3.2. عمليات بناء المعرفة

لبناء معارف جوهرية في المؤسسة يرى (Jay Liebowitz) أنه يجب أن تتوفر قواعد وأرضية واضحة المعالم لإنشاء المعرفة وإدارتها بشكل يخدم أهداف المؤسسة توضح في الشكل التالي:

الشكل رقم (16): العناصر القاعدية لبناء المعرفة التنظيمية



Source: Jay Liebowitz Knowledge management: learning from knowledge engineering, CRC Press LLC 2001, p 21.

يتضح لنا من الشكل السابق أن قوة وفعالية نظم وعمليات إدارة المعرفة مرتبطة أساسا بعوامل داخل كافة المستويات التنظيمية والإدارية للمؤسسة، بأن يتوفر هرم إداري وقيادي مبني على ثقافة تثمين ونشر المعرفة وتوفيرها لكافة افراد المؤسسة، هذا التوجه المعرفي يستدعي وجود رؤية وتوجه واضح المعالم إزاء طرائق وتقنيات إدارة المعرفة بدءا بتصنيف المعارف ونماذج إدارتها إلى كيفيات نشرها وتوزيعها بين الأفراد.

تباينت أراء الباحثين ومنظري حقل إدارة المعرفة حول عمليات أو دورة المعرفة، فمنهم من يلخصها في أربع (04) مراحل أساسية وهي: توليد المعرفة أو إنشائها، تنظيمها، نشرها أو نقلها، تطبيقها، وتخزينها، ومنهم من يذهب إلى أبعد من ذلك بإضافة تفصيلات أخرى نستعرض أهمها في الجدول التالي:

الجدول رقم (11): عمليات بناء المعرفة

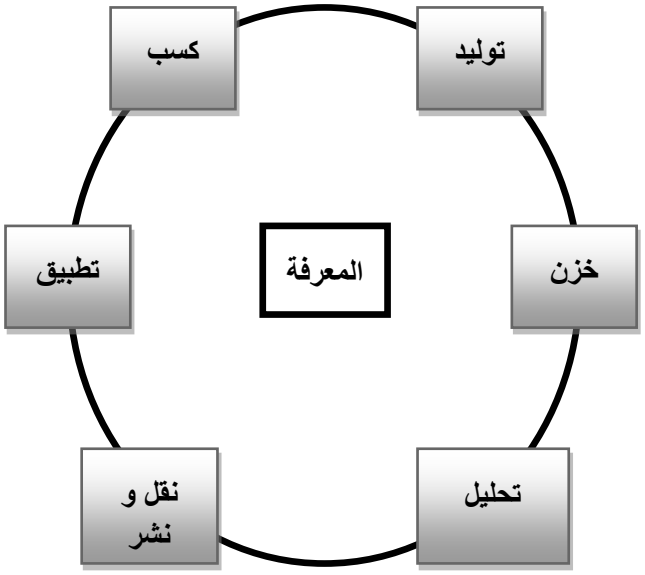
الباحثون	عمليات إدارة المعرفة
Wiig (1993)	1- توليد 2- تأصيل 3- تجميع 4- تحويل 5- نشر 6- تطبيق 7- إدراك القيمة
Zack (1996)	1-كسب 2- تصنيق/تدقيق 3- خزن/استرجاع 4-نشر 5- تطبيق
Nickols (1999)	1- كسب 2- تنظيم 3- تخصيص 4- خزن 1- استرجاع 6- نشر 7- حفظ 8- تقييد
McElroy (1999)	1- التعلم الفردي و الجماعي 2- تحديد المعرفة المراد كسبها 3- حيازة المعلومات 4- التحديد الفعلي للمعارف 5- دمج المعرفة

Rollet (2003)	1- تخطيط 2- توليد 3- دمج 4- تنظيم 5-نشر 6- الحفاظ 7- تقييم
Bukowitz & Williams (2003)	1- حيازة 2- استخدام 3- تعلم 4-إسهام 5-تقييم 6- تعزيز / إنشاء 7- جرد

Source: Knowledge management in theory and practice, Kimiz Dalkir , Elsevier 2005, p 27.

حسب (J. Marquardt) دورة التعلم المعرفي تتكون من ستة (06) عناصر اساسية متداخلة فيما بينها لكسب المعرفة وضحها في الشكل رقم (05) ، أين نجد جوهر عمليات إدارة المعرفة يكمن في توليد كسب أو إنشاء معارف جديدة وإشراكها في أنشطة المنظمة، وحسب النموذج المقترح من طرف (J. Marquardt) عمليات إدارة المعرفة تكون كما يلي:[1]

الشكل رقم (17): عمليات بناء المعرفة وفق (Michael J. Marquardt)



Source : Michael J. Marquardt, The learning organization : mastering the 5 elements for corporate learning, Davies-black publishing , 2002, p 29

1- **كسب المعارف:** وذلك بتجميع مختلف المعطيات والمعلومات داخل وخارج المؤسسة.

[1] Voir , Michael J. Marquardt, Op-cit, p 30.

2- **توليد المعرفة:** أين يتم إنشاء وخلق معارف جديدة عن طريق مختلف عمليات معالجة المعلومات المجمعة سابقا، او عن طريق ربطها بأحداث جديدة أو بعمليات الاستقراء.

3- **خزن المعرفة:** وذلك بترميزها وحفظها داخل المؤسسة وتمكين الأفراد من الولوج إليها واستخدامها في أي مكان و زمان.

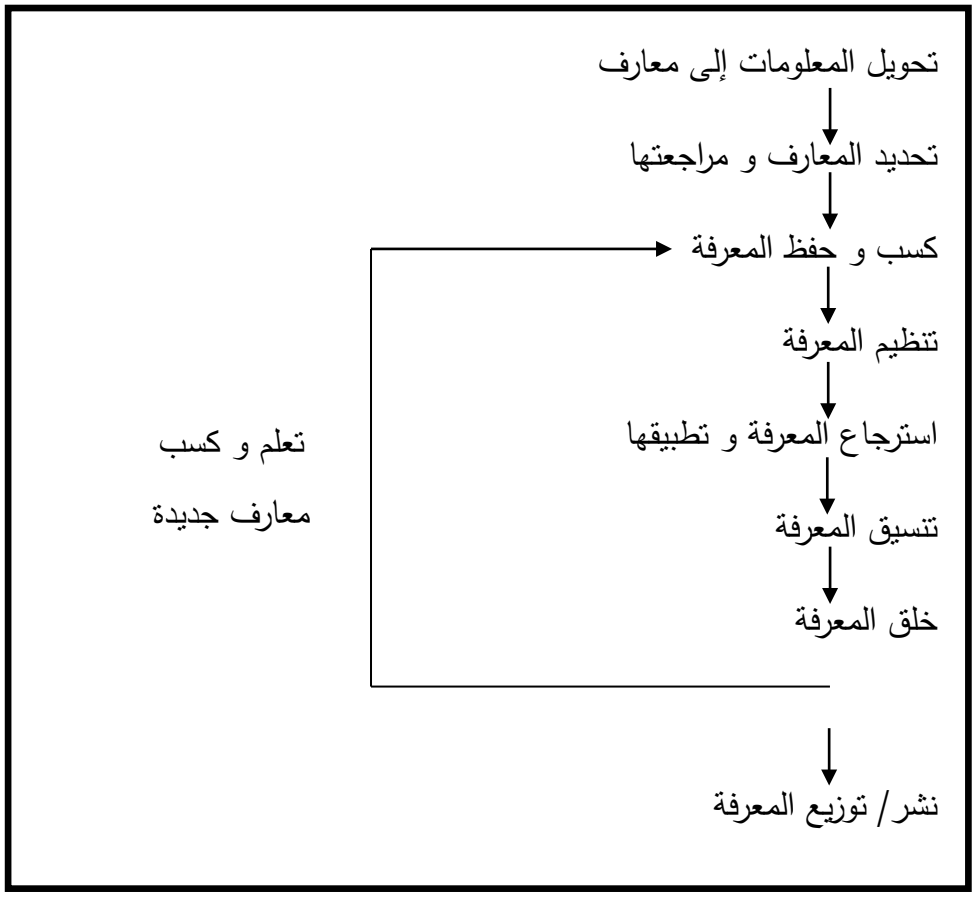
4- **تحليل واستخراج المعطيات:** ويشمل تقنيات تحليل وإعادة بناء البيانات والتأكد من صحتها لتتمكن المؤسسة من إيجاد المغزى من هذه البيانات والمعطيات المعالجة و المخزنة.

5- **نقل ونشر المعرفة:** يمثل ميكانيزمات تتم وفق تكنولوجيا المعلومات أو بين أفراد المؤسسة ويعبر عن حركية المعلومات والمعارف عن قصد أو عن غير قصد.

6- **تطبيق المعرفة:** باستخدامها في مختلف أنشطة المؤسسة لإضفاء القيمة وزيادة الإبداع.

من جهته يؤكد(Jay Liebowitz) على ضرورة توفر قيم ثقافية داخل المؤسسة تحث على التعلم ونقل المعارف لإنجاح عمليات إدارة المعرفة وكسب معارف جديدة يوضحها في الشكل التالي:

الشكل رقم (18): عمليات بناء المعرفة وفق (Jay Liebowitz)



Source: Jay Liebowitz, Knowledge management: learning from knowledge engineering, CRC Press LLC 2001, p 22.

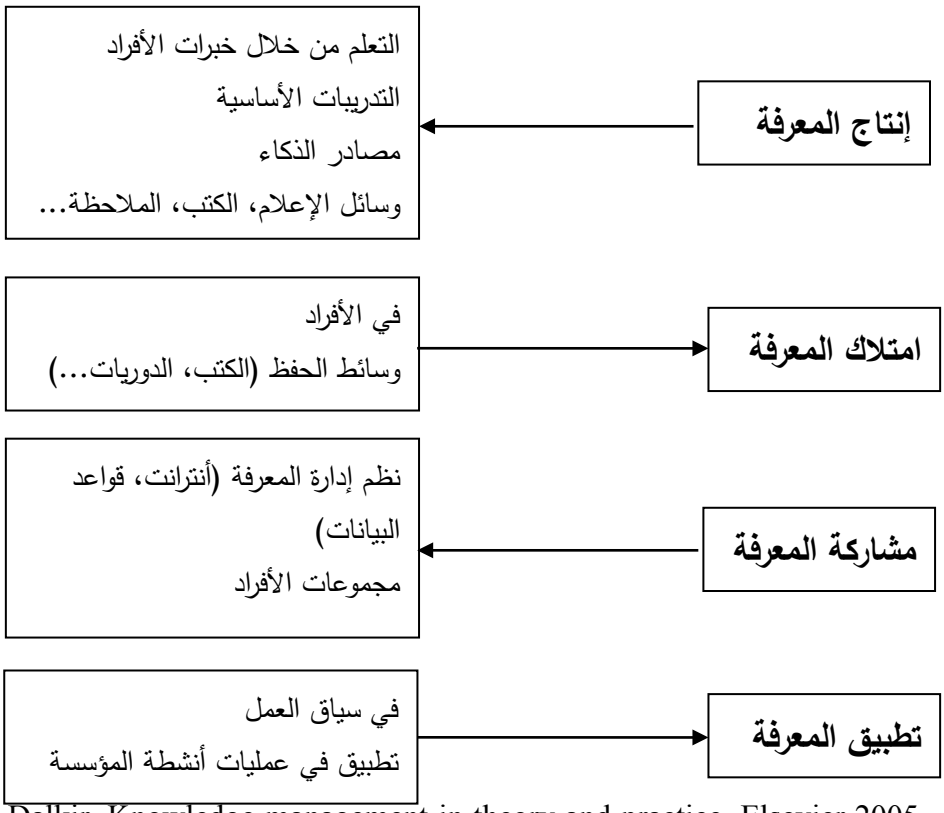
أهم مراحل عمليات إدارة المعرفة تدخل في سياق التعلم التنظيمي الموضوع الذي سنتناوله في العناصر القادمة من هذا البحث، وحسب (Jay Liebowitz) تبدأ عمليات إدارة المعرفة من جمع وتحليل البيانات و تحويلها إلى معرفة بوضعها في سياق معين لتكون ذات مغزى ومعنى ليتم بعد ذلك تحديد المعارف المراد كسبها والتي تحتاجها المؤسسة وبعد تنظيمها و تطبيقها في أرض الواقع يمكن الحديث هنا عن ما يسمى بخلق المعرفة أو إنشاء معارف جديدة يتم بعد ذلك نشرها ونقلها لأفراد المؤسسة.

دورة إدارة المعرفة لـ Wiig:

يرى (Wiig) بضرورة توفر الإرادة في التصرف لنجاح عمليات إدارة المعرفة لمعرفة ماذا يجب أن نفعل وكيفية ذلك " لجعل المؤسسة ذكية في حركاتها بتسهيل خلق، تراكم، نشر واستعمال المعارف

ذات الجودة "[1] وعمليات إدارة المعرفة المقترحة في الشكل التالي تبين كيفية إنشاء المعرفة على المستوى الفردي والمؤسساتي:

الشكل رقم (19): أهم مراحل بناء المعرفة لدى Wiig



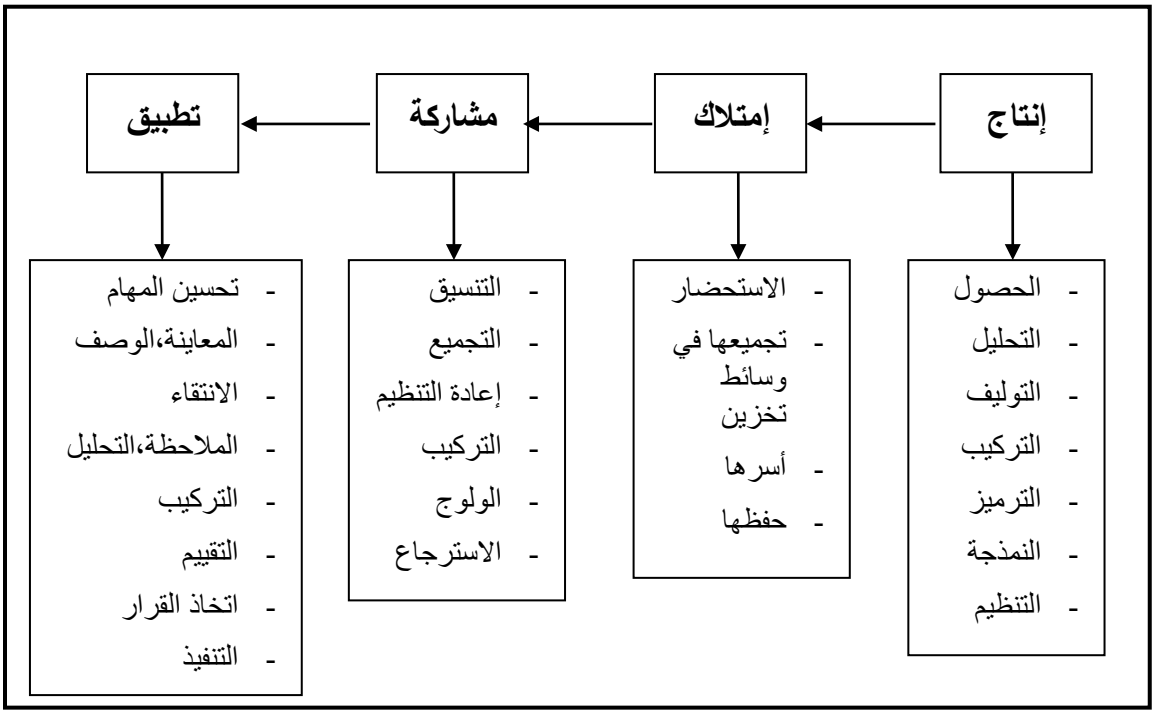
Source: Kimiz Dalkir, Knowledge management in theory and practice, Elsevier 2005, p39.

تتم عمليات بناء المعرفة حسب **(Wiig)** في البحث في أنشطة الأعمال، التركيز على الدراسات الإستقصائية، الذكاء التنافسي وتطبيقات قواعد البيانات، ويمكن خلق المعرفة من خلال مشاريع البحث والتطوير وتشجيع الابتكار لدى أفراد المؤسسة، القيام بالتجارب أو توظيف أشخاص جدد. كما يمكن توليد المعرفة عن طريق استيرادها مثلا توظيف خبراء في مجالات معينة وكسب معارف وطرائق منهم أو القيام بمشاريع مشتركة مع مؤسسات ذات خبرة يكون الهدف منها نقل التكنولوجيا وكسب معارف جديدة وطرائق أفضل تساعد المؤسسة في القيام بأنشطتها، كما يمكن إنشاء المعرفة عن طريق نقل الأفراد بين مختلف مصالح الإدارات في المؤسسة لاستخلاص المعارف الضمنية

[1] Wiig, K. (1993). Knowledge management foundations. Arlington, TX: Schema Press, p39.In Kimiz Dalkir op-cit, p38

الكامنة فيهم، أو حتى عن طريق الملاحظة ومراقبة العالم الخارجي. ولتتم عمليات إدارة المعرفة بنجاح ولتعظيم حجم المعارف في المؤسسة يفصل **(Wiig)** أكثر باقتراح مفاتيح هامة لإنجاح حلقات دورة المعرفة نستعرضها في الشكل التالي: [1]

الشكل رقم(20): مفاتيح دورة المعرفة لـ (Wiig)



Source: Knowledge management in theory and practice, Kimiz Dalkir , Elsevier 2005, p 42.

مفاتيح نجاح أول عملية في دورة المعرفة كما يوضحه الشكل أعلاه تمر بخطوات مهيكلة كما يلي:

- توليد المعرفة من خلال معطيات تم الحصول عليها سابق تكون أرضية لبناء وخلق معارف جديدة (تحليل نصوص، إختيار موضوع للتعمق فيه).
- القيام بتحليل هذه المعطيات أو المعارف الخامة الجديدة.
- تلخيص هذه المعارف المستخرجة ببناء نظرة أولية أو نموذج اختباري.
- التوليف بشرح العلاقات السببية والقيام بعمليات المقارنة.

[1] Voir, Kimiz Dalkir op-cit, pp41-42

- تركيب المعارف الجديدة والتحقق من مدلوليتها ومدى موافقتها للواقع.
- ترميز المعارف الجديدة بكتابتها في شكل ملاحظات أو قيود إجراءات لتكون فيما بعد تحت تصرف الجميع ولتسهيل استعمالها والولوج إليها.
- نمذجة المعارف الجديدة بإنشاء التوافق بينها وبين الرصيد المعرفي المكتسب لإيجاد مختلف الصياغات وطرائق الاستخدام الممكنة.
- تنظيم المعارف الجديدة بوضعها في الإطار التنظيمي للمؤسسة وتحديد مجالات استخداماتها المستقبلية.

يمثل امتلاك المعرفة وحيازتها الحلقة الثانية في دورة المعرفة والتي لا تتم إلا باستحضار وتذكر المكتسبات المعرفية الجديدة وتجميعها في وسائط مادية (قواعد بيانات، منشورات، لقاءات...) وغير مادية في ذاكرة الأفراد للتمكن من أسرها وعدم ضياعها وحفظها من التلف أو التقليد.

وتشكل حلقة مشاركة المعرفة أهم مرحلة يتم فيها تجميع المعارف وتوزيعها ونقلها لباقي أفراد المؤسسة وفق منهجية وتنسيق معين وعن طريق نماذج وطرائق مختلفة.

أخيرا هناك عدة طرق لتطبيق المعرفة واستغلالها لتحقيق الغاية منها نذكر أهمها:

- استخدام المعارف المكتسبة لتحسين أداء الأنشطة الروتينية.
- استعمالها لملاحظة ووصف الأحداث وتحليل معطيات جديدة.
- الاعتماد عليها في عمليات اتخاذ القرار وتحديد الحلول والخيارات الممكنة لمجابهة مشاكل الإدارة والتسيير وتقديم البدائل المحتملة.

2.3.2. نماذج إدارة المعرفة وتكوينها:

تعرضنا سابقا إلى عمليات أو دورة المعرفة وهي خطوات عملية لكسب المعرفة ونشرها في المؤسسة والاستفادة منها، هذه العمليات يجب أن يكون لها احتواء نظري ونماذج لهيكلة المعرفة

وتفسير هذه العمليات، وقد قدمت العديد من النماذج والتفسيرات لفهم أنشطة إدارة المعرفة نستعرض أهمها فيما يلي:

1.2.3.2. النموذج الحلزوني (SECI) لـ (Takeuchi & Nonaka):

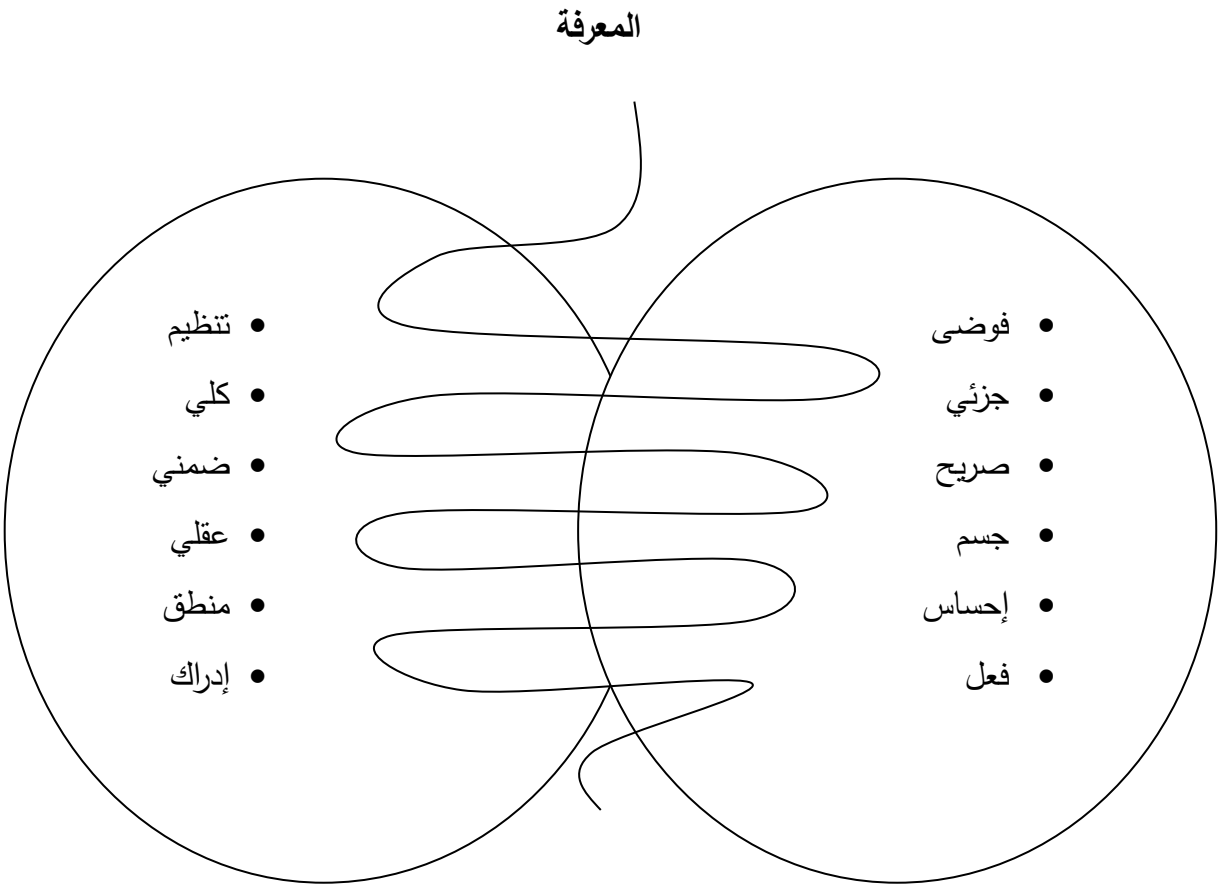
يعد النموذج الياباني لتفسير المعرفة وإنشائها (creation) أهم النماذج في حقل إدارة المعرفة. استند النموذج إلى قراءة منهجية لمفهوم المعرفة للعالم الهنغاري (M.Polayni) وبصورة خاصة مفهوم المعرفة الضمنية التي كانت بالنسبة لـ (M.Polayni) جزءا أساسيا من نظريته للمعرفة، التي يرى فيها المعرفة الضمنية كفعل وعملية وليس كأشياء أو كينونات، بعبارة أخرى حاول (Nonaka & Takeuchi) التقاط مفهوم المعرفة الضمنية والصريحة لدى (M.Polayni) وتوظيفها في نموذج تكوين المعرفة.[1]

حيث يرى (Nonaka & Takeuchi) أن" المعرفة حركية تشكل عن طريق تفاعلات المجتمع فيما بين الأفراد والمؤسسات. تتميز المعرفة بسياقها الخاص، لأنها تتعلق بوقت ومكان محدد. وبدون سياق تعتبر معلومات وليس معرفة... المعرفة أيضا إنسانية، لأنها متعلقة أساسا بأفعال الأفراد " [2] يمكن توليدها عن طرق تفاعلات بين مختلف أشكال المعارف الضمنية والصريحة كما يوضحه الشكل التالي:

1 Voir, Ikujiro Nonaka Ryoko Toyama, Managing Flow A Process Theory of the Knowledge-Based Firm, PALGRAVE MACMILLAN 2008, p18

2 Ikujiro Nonaka and David J. Teece, Managing industrial knowledge creation, transfer and utilization, SAGE Publications 2001, p 14

الشكل رقم (21): توليد المعرفة في شكل حلزوني لـ (Nonaka & Takeuchi)



Source: Ikujiro Nonaka and David J. Teece, Managing industrial knowledge creation, transfer and utilization, SAGE Publications 2001, p15.

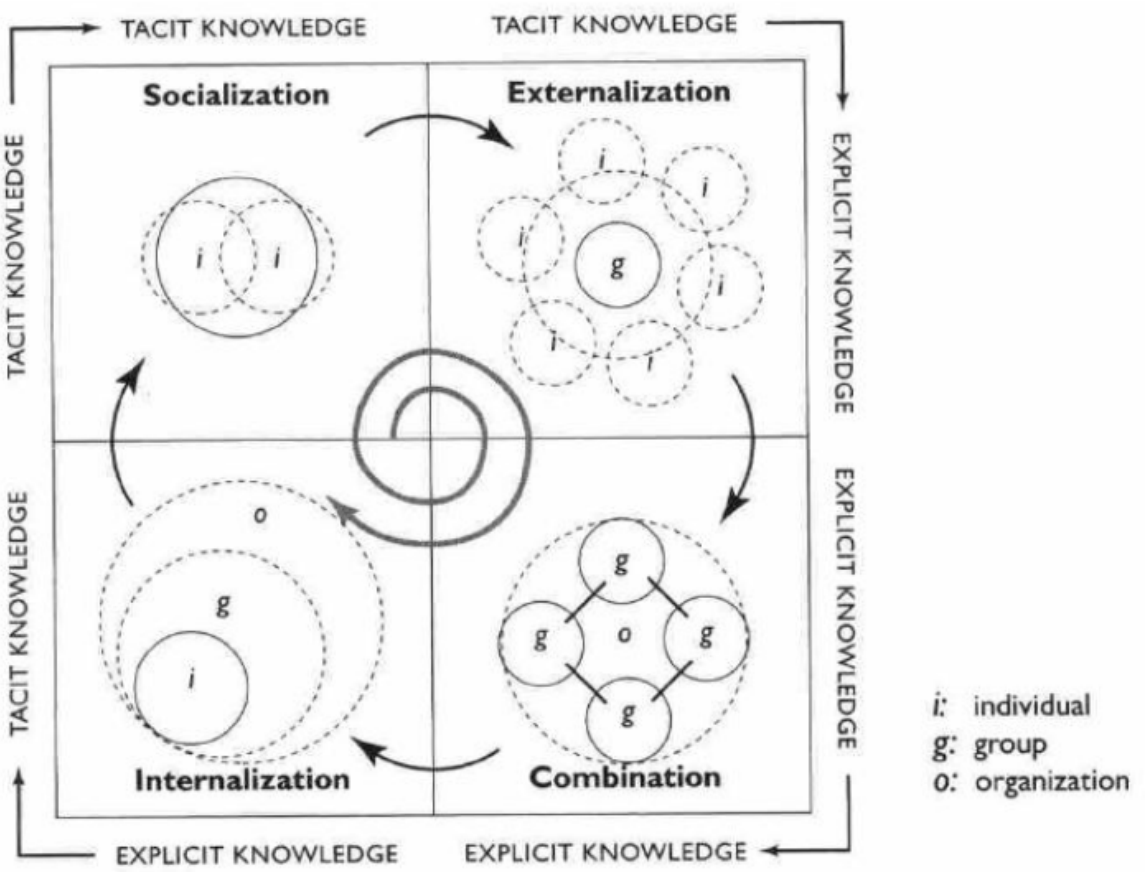
يرى النموذج الحلزوني أن المعرفة "عمليات حركية للإنسان تبرر معتقدات الأفراد اتجاه الحقيقة"[1]، هذه المعرفة لها نوعان حسب (Nonaka & Takeuchi) المعرفة الصريحة التي يمكن التعبير عنها بلغة واضحة ويمكن تبادلها في شكل بيانات رقمية، لوائح، معادلات علمية، يمكن حفظها ومشاركتها بسهولة. بخلاف المعرفة الضمنية التي تتميز بالشخصية والتعقيد فهي كامنة في نفوس الأفراد لا يمكن التعبير عنها ومشاركتها بسهولة ومتعلقة أساسا بقيم وخبرات الأفراد. من هذا المنطلق يرى النموذج أن فهم طبيعة المعرفة وتوليدها مرتبط بمدى التكامل المحقق بين المعرفة

[1] Idem, p15

الضمنية والمعرفة الصريحة، فالفعل الصريح تبرره الأفكار المسبقة ومستوى الإدراك المتعلق به، وكل ما هو جزئي وفوضوي أو غير منظم مرتبط بتنظيم معين ومستوى كلي ينتمي إليه. فالمعرفة تولد وتنشئ من خلال التفاعلات بين المعارف الضمنية والصريحة بشكل مستمر وغير متقطع.

التوليد المستمر للمعرفة في شكل حلزوني يمر بأربع عمليات وفقا لنموذج (Nonaka & Takeuchi) المعروف بنموذج اختصارا لمصطلحات (Socialization, Externalization, Combination, Internalization) المبين في الشكل التالي:

الشكل رقم(22): نموذج توليد المعرفة (SECI)



Source: Ikujiro Nonaka Ryoko Toyama, Managing Flow A Process Theory of the Knowledge-Based Firm, PALGRAVE MACMILLAN 2008, p19

يعتبر (**SECI**) نموذج عملي، ينطلق من مشاركة(Socialization) الأفراد (Individuals)، ثم الترميز (Externalization) بين الجماعات (Groups)، بعدها التنسيق (Combination) داخل المؤسسة (Organization)، وأخيرا العودة للتركيب (Internalization) بين الأفراد (Individuals).

- **المشاركة (Socialization): من معارف ضمنية إلى معارف ضمنية**، يستخدم مصطلح المشاركة لتحديد أهمية ربط الأنشطة في عمليات تحويل المعارف الضمنية من خلال الخبرات المتقاسمة. نظرا لطبيعة المعرفة الضمنية الخاصة والصعبة التحديد، نقل المعارف الضمنية يتطلب تشارك الأفراد في الخبرات المكتسبة والمتعلقة بمختلف الأنشطة بالعمل مع بعض تمضية الوقت فيما بين الأفراد، والعيش في محيط واحد. في الواقع تحقق المشاركة بواسطة التعلم التنظيمي بكسب المهارات ليس عن طريق الحوار وكتابة مقررات الأنشطة بل من خلال الملاحظة، التقليد، وممارسة الأعمال التي يقوم بها الخبراء. مثال أخر للمشاركة هو استخدام اللقاءات غير الرسمية خارج مكان العمل اين يتحدث المشاركين عن ظروف وطرائق القيام بالأنشطة. ويمكن تحقيق المشاركة من خلال رصد المعارف خارج المؤسسة عن طريق مختلف التفاعلات التي تتم بين أفراد المؤسسة والموردين والزبائن، لكن بلورة المعارف الضمنية وتبادلها يجب أن يتم داخل المؤسسة. [1]

- **الترميز (Externalization): من معارف ضمنية إلى معارف صريحة**، المعارف الضمنية المكتسبة في مرحلة المشاركة يتم تفصيلها وترميزها في شكل معارف صريحة، في هذه المرحلة المعرف الضمنية للأفراد تصنع في شكل معارف صريحة من خلال التعبير عنها في شكل

[1] Ikujiro Nonaka Toshihiro Nishiguchi, Knowledge Emergence: Social, Technical, and Evolutionary Dimensions of Knowledge Creation, , Oxford University Press 2001 New York, p14

لغوي، صور، نماذج، طرق أخرى للتعبير ومن ثم مشاركتها مع الجماعة. [1] الترميز يشير إلى البحث وتطوير طرائق التعبير عن المعارف الضمنية المكتسبة ووصف مهارات الأفراد وجعلها في متناول الجماعة ويتم ذلك بطريقتين: الحوار الذي يتسم بأهمية كبيرة لوصف وتبسيط المهارات والمعارف الضمنية والتصوير الدقيق والمادي للمعارف الضمنية.

- **التنسيق (Combination): من معارف صريحة إلى معارف صريحة،** في مرحلة التنسيق تتم عملية تحويل المعارف الصريحة إلى معارف صريحة أكثر تنظيم وتعقيد، المعرفة تتبادل وتنسق في شكل إعلامي كالمقررات، اللقاءات، وضعها في شبكات الاتصال والإعلام الآلي، بعبارة أخرى يتم هنا إعادة التعبير عن المعارف الصريحة الموجودة بطريقة أكثر تنظيم هذا التعبير الجديد بإمكانه توليد معارف جديدة. في التطبيق، عملية التنسيق تكون في ثلاث (03) مراحل: أولا المعارف الصريحة تجمع من داخل وخارج المؤسسة ثم تنسق. ثانيا، المعارف الصريحة الجديدة تنشر بين أفراد المؤسسة من خلال العرض واللقاءات. ثالثا، المعارف الصريحة تولد في المؤسسة ليتم استعمالها. استخدام وسائل الإعلام وقواعد البيانات من شأنه تسهيل تحويل هذا النوع من المعرفة ونشره في المؤسسة. [2]

- **التركيب (Internalization): من معارف صريحة إلى معارف ضمنية،** من خلال عملية التركيب، يتم نشر المعارف الصريحة المنشئة داخل المؤسسة وتحول إلى معارف ضمنية كامنة في الأفراد. وهي عملية قريبة لما يعرف "بالتعلم بالأفعال"، أين تجدد المعارف الصريحة وتصبح ضمنية بتطبيقها في مختلف الأنشطة لتصبح ردود أفعال ومهارات، مثلا برامج التدريب تساعد المتدرب لفهم التنظيم بمراجعة الوثائق والكتيبات الخاصة بالأنشطة الموكلة إليه الشيء الذي

[1] Ikujiro Nonaka Ryoko Toyama, op-cit, p22
[2] Ikujiro Nonaka Toshihiro Nishiguchi, op-cit, p16

يساعد المتدرب لإثراء رصيده من المعارف الضمنية، أو حتى عن طريق برامج المحاكاة والتجارب أين يتم التعلم عن طريق التطبيق. عندما يتم تركيب المعرفة لتصبح جزءا من معارف الأفراد الضمنية تكون في شكل نماذج وتقنيات لكيفية القيام بالأنشطة، تصبح هذه المعرفة أصل من أصول وموجودات المؤسسة (Assets)، هذا التراكم المعرفي لدى الفرد يستدعي من جديد بدئ حلقة حلزونية جديدة لخلق وتوليد المعرفة لمشاركتها مع الآخرين في مرحلة المشاركة. [1]

السياق المشترك لتوليد المعرفة (BA): حيث يرى (Nonaka & Konno) "باعتبار المعرفة غير ملموسة، ديناميكية، ولا يمكن تخزينها، وجب استغلالها في وقت ومكان محدد وضرورية لزيادة القيمة المضافة. لاستغلال وتوليد المعرفة بشكل واقعي وبفاعلية من الضروري التركيز على الزمان والمكان. نسمي هذا السياق بـ "BA" (ما يعني "المكان"). بإنشاء و إدارة "BA"، يمكن للمؤسسة إدارة وتوليد المعرفة بشكل فعلي"[2]

حسب النموذج يجب توفر السياق لتوليد ونشر المعرفة في المؤسسة، إذ لا يمكن تجريد المعرفة من مكان وزمان توليدها ونشرها فنجاح نموذج **(SECI)** مرهون بتوفر هذا السياق.

ويعرف "BA" المكان هنا كسياق متقاسم ومشترك أين يمكن توليد المعرفة، نقلها، واستعمالها. المكان هنا "BA" سياق مشترك في الإطار المعرفي والعملي. ويمثل "BA" مفتاح نجاح عمليات توليد نشر وإعادة نشر المعرفة في المؤسسة، لأنه يعطي النشاط، القيمة والأرضيات لتحسين مستوى التفاعلات للفرد وضمان حركية وديمومة حلزونية المعرفة.[3]

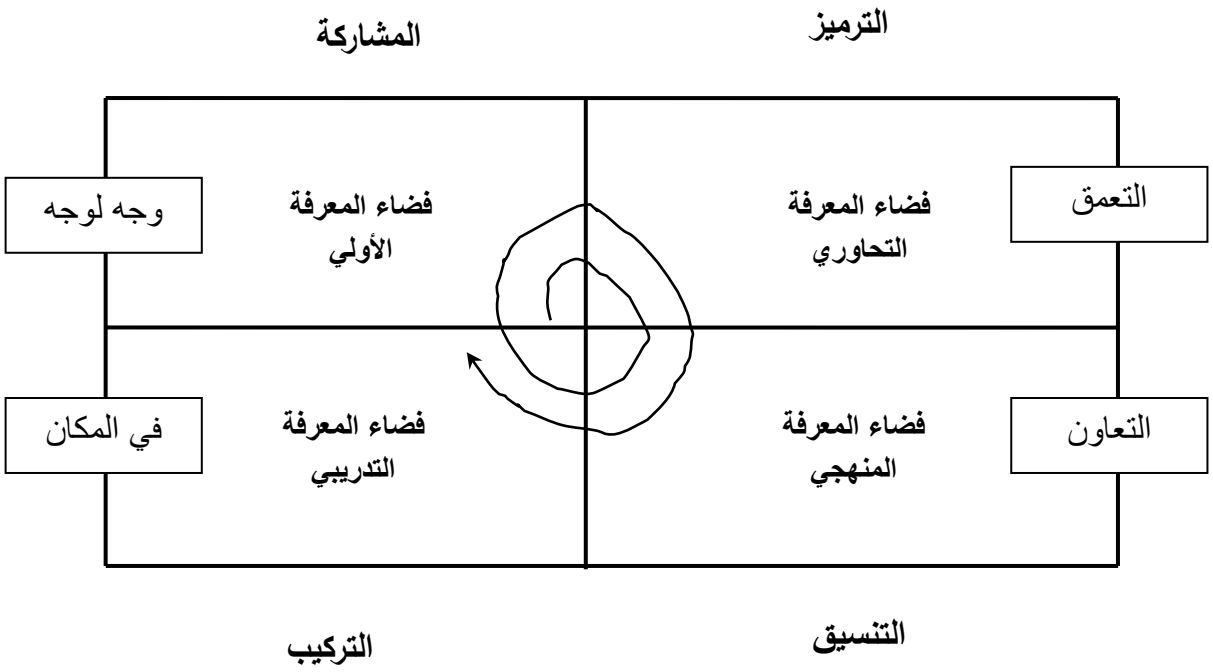
يتضح لنا أن مصطلح "BA" أو بيئة المعرفة، هو ذلك السياق أو الفضاء الذي يجب توفيره عند مختلف عمليات توليد المعرفة التنظيمية وتحويلها، هذا الفضاء أو المكان المعرفي يسهل حدوث

[1] Ikujiro Nonaka and David J. Teece, op-cit, p 19
[2] Nonaka, Ikujiro, and Noboru Konno. 1998. "The Concept of 'Ba': Building a Foundation for Knowledge Creation." *California Management Review* 40(3), p41.
[3] Voir, Ikujiro Nonaka and David J. Teece, Op-cit, p 22

مختلف التفاعلات التي تحصل على جميع المستويات الفردية، الجماعية، أو المؤسساتية. هذا السياق أو الفضاء المعرفي ليس بالضرورة مادي بل هو توفير البيئة المادية (مكاتب، ورشات، فظاءات رقمية....) والأهم من ذلك توفير البيئة الثقافية والفكرية المشجعة على التفاعلات والتبادل المعرفي.

يوجد أربعة (04) أنواع للفضاء المعرفي "BA": الأولي ، التحاوري، المنهجي، التدريبي، كل نوع يخص معرفة معينة وعملية محددة في نموذج **(SECI)**، بعد فهم خصائص الفضاء المعرفي "BA" وكيفية التفاعلات بين عمليات توليد المعرفة يمكن إنجاح النموذج وضمان توليد المعرفة في شكلها الحلزوني السابق الذكر، أنواع "BA" يوضحها الشكل التالي:

الشكل رقم (23): فضاءات تكوين المعرفة



Source: Nonaka, Ikujiro, and Noboru Konno. 1998. "The Concept of 'Ba': Building a Foundation for Knowledge Creation." *California Management Review* 40(3), p46

فضاء المعرفة الأولي أو القاعدي يقصد به ذلك العالم الذي يتشارك فيه الأفراد المشاعر، العواطف، التجارب، والأفكار.[1] حيث يبدي الأفراد تعاطفهم واهتمامهم فيما بعضهم مما يساعد في إنشاء بيئة دافئة وذات قيم مشتركة يمكن الانطلاق منها لتحفيز عمليات توليد المعرفة والتشارك فيها.

هذا النوع الأول لفضاء المعرفة مرتبط كما يوضحه الشكل أعلاه بعملية المشاركة في نموذج **(SECI)** الذي يتم وجها لوجه بين أفراد المؤسسة، فمحاكاة الماضي ووجهات النظر والأفكار وجها لوجه هو ما يساعد في نجاح أول عمليات توليد المعرفة وذلك بتشارك المعارف الضمنية وامكانية تحويلها إلى معارف ضمنية حسب ما تنص عليه عملية التشارك.

فضاء المعرفة التحاوري يعد أكثر تعقيدا وانتظاما من النوع السابق، حيث يتم اختيار الأفراد الحائزين على أغنى رصيد معرفي والذين لهم قدرات خاصة لقيادة المشروعات الجماعية، من خلال التحاور النماذج الفكرية والمهارات تصبح في شكل مصطلحات أكثر دقة وبأكثر بساطة ممكنة.[2]

الفضاء التحاوري يتواجد في المرحلة الثانية من نموذج **(SECI)** وهي مرحلة الترميز، بالاعتماد على هذا الفضاء المعرفي يمكن تحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة صريحة بالاعتماد على التعمق في الشرح وتبسيط المعارف الضمنية وإيصالها للجماعات في شكل مفهوم وفي متناول مستواهم الفكري.

[1] Ikujiro Nonaka Toshihiro Nishiguchi, op-cit, p 20
[2] Idem, p 20

فضاء المعرفة المنهجي ويعرف بالتفاعلات الجماعية والافتراضية، بتوفير بيئة يتم التنسيق فيها للمعارف الصريحة الموجودة من قبل، لأن المعارف الصريحة تتسم بسهولة نقلها لأكبر عدد من الأفراد. [1]

حيث يتم تبادل المعارف الصريحة بصورة رقمية وفي أشكال مختلفة (قواعد البيانات، دوريات، مجلات رقمية...). يدعم هذا النوع من الفضاء المعرفي التعاون بين الجماعات ومختلف مصالح المؤسسة بتسهيل التبادلات، ويتواجد هذا النوع في المرحلة الثالثة من نموذج (**SECI**) وهي مرحلة التنسيق التي تساعد أنظمة الإعلام والاتصال في إنجاحها بشكل كبير.

فضاء المعرفة التدريبي يسهل تحويل المعارف الصريحة إلى معارف ضمنية، بالتركيز على التدريب والتعلم ويعتمد على المستوى الفردي وإمكانياته الفكرية وقدراته على تحويل ما هو مرمز ومكتوب إلى خبرات ونماذج ضمنية تضاف إلى رصيده المعرفي. هذا النوع من فضاء المعرفة يأتي في أخر حلقات نموذج (**SECI**) وهي عملية التركيب.

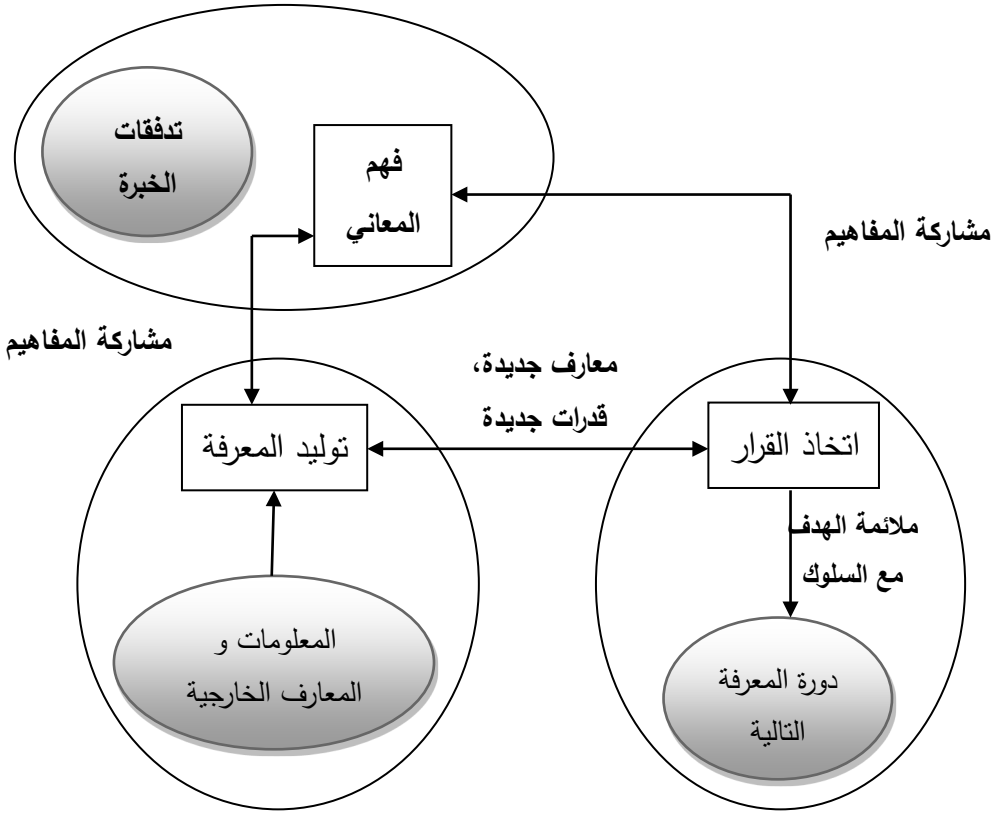
2.2.3.2 نموذج إدارة المعرفة لـ (Choo & Weick):[2]

يفسر هذا النموذج ادارة المعرفة بالتركيز على كيفية اختيار مصادر المعلومات ودمجها في الأنشطة التنظيمية للمؤسسة، وذلك من خلال امتصاص المعلومات الخارجية، ويرتكز النموذج في تفسيره على كل من نموذج (Nonaka & Konno) لتوليد المعرفة، عمليات اتخاذ القرار، وفهم المعاني (sense–making) كما يوضحه الشكل رقم (24).

[1] Ikujiro Nonaka and David J. Teece, p 25
[2] Voir, Kimiz Dalkir , Op-cit, p58

في المرحلة الأولى فهم أو إعطاء المعنى، المقصود منها اعطاء دلالة للمعلومات المتدفقة من المحيط بتحديدها وغربلتها. فالأفراد هنا يشكلون تصورات ومعاني أولية لهذه المعلومات بناءا على خبراتهم السابقة.

الشكل رقم (24): نموذج (Choo) لإدارة المعرفة



Source: Kimiz Dalkir , Op-cit, p 59

ويفصل (Weick) أكثر في فهم المعاني (sense–making) في المؤسسة إذ يرى أنه يمر بأربع (04) عمليات متكاملة:[1]

- **التبادل الإيكولوجي:** وهو تبادل يحدث في المحيط الخارجي للمؤسسة وهو ذلك التبادل الطبيعي الذي يحصل بين المشاركين لتحليل معطيات المحيط.
- **المرحلة التشريعية:** هنا يحاول الأفراد بناء، تنظيم، وإخراج العناصر الخاصة بموضوعية مطلقة وباستخدام قواعدهم التحليلية لمعالجة المعطيات الخاصة بالمعلومات المجمعة.

[1] Voir, Kimiz Dalkir , Op-cit, p59

- **الاختيار والحفظ:** في هذه المرحلتين يقوم الأفراد بمحاولة تفسير والملاحظة العقلانية وإحداث تغييرات طفيفة بالقيام بالاختيار الأمثل لما يجب أخذه، أما مرحلة الحفظ فهي عبارة عن تخزين المعارف والخبرات في ذاكرة المؤسسة مما يسمح بإعادة استخدام التراكم المعرفي لتحليلات أخرى، ولتفادي أي غموض أو عدم تأكد قد يطرأ في المستقبل.

ويرى (**Choo**) "في فهم المعاني، على المؤسسات رؤية التحولات في المحيط وطرح السؤال (ماذا يحدث في المحيط وماذا يعني ذلك ؟) أما الإجابات وردود الأفعال مرتبطة برؤية أفراد المؤسسة للأحداث وكيفية التصرف معها"[1]. حسب النموذج مرحلة فهم المعاني تشكل الحلقة الأهم باعتبارها همزة الوصل بين التحولات والمعطيات الخارجية التي تستدعي توليد المعارف وكيفية فهم الأفراد والتصرف مع هذه المعطيات بتشكيل الأحكام والخبرات وفقا لنموذج (Nonaka & Konno) الذي يعتمد عليه هذا النموذج والذي سبق التطرق إليه ولاتخاذ القرارات المناسبة في المرحلة الثالثة، حيث يضيف (**Choo**)" اتخاذ القرار يتم بطرح الأسئلة التالية: ما هي الإجراءات المناسب اتخاذها؟ كيف للمؤسسة أن تختار بين هذه الإجراءات؟ يمكن للمؤسسة بعد ذلك تخفيض درجة التعقيد وعدم التأكد بتحديد القرارات والقواعد الواجب إتباعها" [2]

3.2.3.2. نموذج (Boisot) لإدارة المعرفة:

نموذج (**Boisot**) أو ما يعرف بنموذج (I-SPACE) ويقصد به حيز المعرفة، يقوم هذا النموذج على ثلاثة (03) أبعاد: البعد الإبستيمولوجي، النفعي، والثقافي لتكوين حيز ثلاثي الأبعاد تتدفق من خلاله المعلومات والمعارف ويتم وفقها توليدها ونشرها واستغلالها.[3]

[1] Chun Wei Choo, The Knowing Organization: How Organizations Use Information to Construct Meaning, Create Knowledge, and Make Decisions, Second Edition, OXFORD UNIVERSITY PRESS 2006, p 17
[2] Idem, Op-cit, p 22
[3] Carlier Alphone , Knowledge management et web 2.0 : outils et méthodes et applications ,Lavoisier 2013 , p34

ولنجاح إدارة المعرفة يقترح **(Boisot)** مفتاحين رئيسيين:[1]

- كلما كان تنظيم البيانات وتحويلها إلى معلومات سهلا، كلما كان نشرها محققا.
- تنظيم البيانات والمعلومات مرتبط بالسياق المشترك.

ويتكون النموذج من ستة (06) مراحل لتوليد المعرفة وتنظيمها ضمن الأبعاد الثلاثة السابقة الذكر، نستعرض هذه المراحل في الجدول التالي:

الجدول رقم (12): نموذج حيز المعرفة لـ (Boisot)

رقم	اسم المرحلة	التوضيح
01	**الفحص**	- تحديد العقبات والفرص في المجالات الواضحة والغامضة. - فحص النماذج والأنماط المتوفرة لدى الأفراد أو الجماعات. - يمكن للفحص أن يكون سريع إذا ما كانت البيانات مرمزة ومقروءة بشكل جيد.
02	**حل المشكلات**	- عملية تنظيم وتنسيق الحلول الممكنة وترميزها. - في هذه المرحلة يتم وضح حالة تعريفية وإزالة الغموضات الأولية المرتبطة بالمشكلات. - يبدئ حل المشكلات بتفكيك حيز المعرفة.
03	**التجريد**	- استخراج تطبيقات جديدة مرمزة في شكل وضعيات متسلسلة. - حصر هذه التطبيقات حسب درجة الأهمية. - ربط هذه الحلول بمجال العمل.

[1] Kimiz Dalkir , Op-cit, p66

04	النشر	- مشاركة المعارف الجديدة مع فئة مقصودة من الأفراد في المؤسسة. - نشر المعلومات والمعارف المرمزة بشكل واضح لأكبر عدد ممكن من الأفراد. - السياق المشترك بين المرسل والمتلقي من شأنه تسريع التبادل المعرفي للمعارف الضمنية أو غير المرمزة. - احتمال وجود السياق المشترك يكون عكسي وفق لحجم عينة الأفراد.
05	الامتصاص	- بتطبيق الترميزات الجديدة لمختلف الوضعيات عن طريق (التعلم بالأحداث) أو (التعلم بالاستخدام). - يتم كسب معارف وتطبيقات غير مرمزة لاستخدامها في وضعيات خاصة.
06	التأثير	- انعكاس هذه المعارف على الواقع العملي. - تتجلى في شكل إبداعات، تقنيات أو قواعد تنظيمية، أو سلوكات تطبيقية. - تأثيرها الواسع على أنشطة المؤسسة.

Source: Kimiz Dalkir , Op-cit, p68

4.2.3.2. نموذج (L.Barton) لإدارة المعرفة: يعتبر النموذج المعرفة كقدرات جوهرية (Core Capability) وأن هذه المعارف أو القدرات الجوهرية توجد في أربعة (04) أشكال: [1]

أ- المعرفة قد تكون في شكل مادي، مثل براءة الاختراع، هذه هي المعرفة الملموسة.

ب-المعرفة قد تكون مجسدة أيضا في الأنظمة الإدارية، وهذه يمكن أن تكون مجسدة في طرق التعلم للقيام بأشياء أكثر فاعلية.

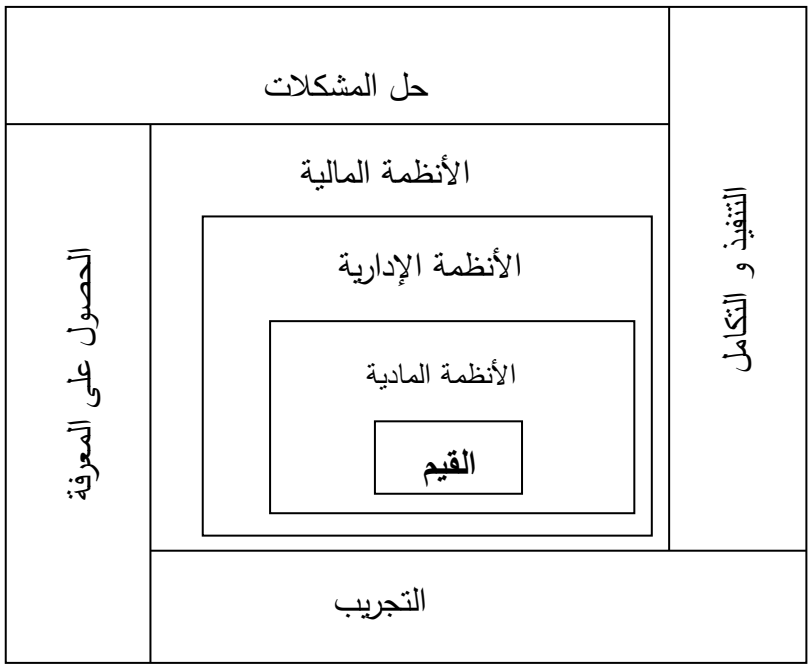
ت-المعرفة قد تتجسد في المهارات الصريحة والكامنة للعاملين، أي في القدرات الفردية التي تجلبها المؤسسة أو تطورها عن طريق التجربة والخبرة.

[1] خضير كاظم حمود، منظمة المعرفة، دار صفاء الأردن 2010، ص ص73-74

ث-المعرفة توجد أيضا فيما يسميه (**L.Barton**) القيم الصغيرة، للقيام بالأنشطة وفقا لمعايير محددة للسلوك أو ما يسمى بالثقافة التنظيمية.

والشكل التالي يوضح النموذج المقترح من طرف (**L.Barton**) لتفسير ادارة المعرفة:

الشكل رقم (25): نموذج (L.Barton) لإدارة المعرفة



المصدر: خضير كاظم حمود، نفس المرجع، ص 74.

إن هذا النموذج يمثل محاولة لتوسيع المعرفة في المؤسسة لتشمل كل المنتجات والخدمات، العمليات، الأنظمة الإدارية، الطرق، القواعد والأساليب التنظيمية وصولا إلى الأفراد حيث المعرفة الكامنة تتجسد في مهاراتهم وأساليبهم وعلاقاتهم وسياقاتهم التفاعلية.

كما أن هذا النموذج يهتم أيضا بالأنشطة المعيقة لنشر المعرفة لإزالة تأثيرها وإيجاد حل للمشكلات ونشر المعرفة داخل المؤسسة بأكبر قدر ممكن من أجل تحقيق أهداف إدارة المعرفة.

4.2. التعلم التنظيمي وعمليات بناء المعرفة:

تطرقنا في العناصر السابقة إلى إدارة المعرفة وعمليات بناء وتوليد المعرفة لدى الأفراد والجماعات في المؤسسة، وتعد مرحلة كسب أو بناء وإنتاج المعرفة أهم مرحلة يكتسب فيها الفرد معارف ومهارات ضمنية أو صريحة تترجم فيما بعد إلى قدرات وخبرات تعتمد عليها المؤسسة في تسيير وإدارة أنشطتها. جوهر إدارة المعرفة يكمن في كسب المعرفة الذي يتم بالضرورة عن طريق التعلم التنظيمي، حيث يؤكد ألبرت أنشتاين " لا يمكن حل المشكل من خلال إدراكه، يجب علينا التعلم لرؤية العالم بشكل أخر"[1].

1.4.2. مفهوم التعلم التنظيمي:

يرتبط التعلم التنظيمي كثيرا بمفهوم المعرفة، خاصة فيما يعني ببناء وكسب المعارف الجديدة، هذه النقطة هي ما يهمنا بشكل كبير في دراستنا، حيث يرتبط التعلم التنظيمي بالعديد من المجالات كالتغيير التنظيمي، السلوك التنظيمي، وتسيير الكفاءات.

يرى (Chris Argyris) " التعلم التنظيمي يحدث عندما يتصرف أفراد المؤسسة كأعوان متعلمين، يستجيبون لتغيرات المحيط الداخلي والخارجي للمؤسسة باكتشاف وتصحيح الأخطاء، وجعل تحقيق النتائج شغلهم الدائم في ظل محيط قائم على التبادل داخل المؤسسة"[2]

ويضيف نفس الكاتب في مرجع أخر " يمكننا القول أن المؤسسة تتعلم عندما تحصل على معلومات جديدة بأي طريقة ممكنة وفي صورة (معارف، مفاهيم، معارف كيفية، تقنيات، تطبيقات)"[1]

[1] Michael J. Marquardt, Op-cit, p19
[2] Chris Argyris Donald A. Schon, Organizational learning: a theory of action perspective, , Addison-Wesley Publishing Company 1978, p29

ويرى (Kolb) أن التعلم التنظيمي هو "خلق المعارف بناءا على أنشطة المؤسسة "، و في نفس السياق يضيف (Fiol et Lyles) " هو عملية تحسين الأنشطة بالاعتماد على المعارف الجديدة المكتسبة التي تسمح بفهم عميق للمؤسسة والمحيط". [2]

ويؤكد (Huber) على أهمية التعلم التنظيمي في المؤسسة،" عملية تكتسب من خلالها وحدات المؤسسة (فرد، مصلحة، جماعة) معارف يمكن أن تكون مهمة للمؤسسة وبواسطتها تزيد المؤسسة من حجم مخزونها السلوكي اتجاه مختلف المتغيرات"، في حين يركز (Dodgson) على البيئة الثقافية السادة في المؤسسة حين يعرف التعلم التنظيمي بأنه" عملية تقوم المؤسسة من خلالها بتوليد، تطوير، وتنظيم معارفها من خلال أنشطتها وخصائصها الثقافية".[3]

ويقترح من جهته (Shrivastava) أربعة (04) تصورات للتعلم التنظيمي:[4]خبرات هيكلية، تأقلم، معرفة العلاقة بين الفعل ونتائجه، تقاسم الرؤية والمعتقدات.

ويعطي (Koenig) نظرة شاملة للتعلم التنظيمي " ظاهرة جماعية لكسب وإنشاء الكفاءات التي تتميز، بعمقها، بديمومتها، تغير نمط تسيير الحالات والحالات في حد ذاتها"[5]

بناءا على التعريفات السابقة نستنتج النقاط التالية:

- جوهر التعلم التنظيمي يكمن في كسب المعارف والمهارات،
- يحدث التعلم التنظيمي على المستوى الفردي والجماعي وحتى المؤسساتي ،

[1] Chris Argyris Donald Schon ; Apprentissage Organisationnel : théorie , méthodes , pratique , De Boeck Université 1996, p24
[2] Eduardo Davel et Diane Tremblay, Formation et apprentissage organisationnel la vitalité de la pratique , presse de l'université de Québec 2009, p34-35.
[3] Eduardo Davel et Diane Tremblay, Op-cit, p35.
[4] Idem, p35.
[5] Charlotte FILLOL, Apprentissage organisationnel et contexte organisationnel: Une étude de cas chez EDF, XVème Conférence Internationale de Management Stratégique 2006, p5

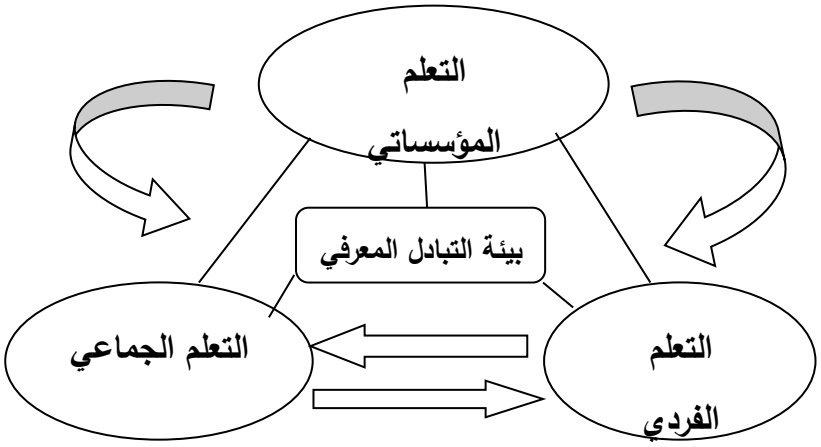
- هو عملية ضرورية لمجابهة تغيرات المحيط،

من خلال ما سبق يمكن القول أن التعلم التنظيمي يكمن في تلك العمليات المقصودة أو غير المقصودة لأحداث تفاعلات بين الأفراد والجماعات، الهدف منها كسب معارف ومهارات جديدة وتنمية كفاءات الأفراد وتحقيق الإبداع التنظيمي.

2.4.1. مستويات التعلم التنظيمي:

من خلال التعاريف السابقة للتعلم التنظيمي، توجد ثلاثة (03) مستويات للتعلم التنظيمي: التعلم الفردي، التعلم الجماعي، والتعلم التنظيمي (المؤسساتي) كما يوضحه الشكل التالي:

الشكل رقم (26): مستويات التعلم التنظيمي



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على التعاريف السابقة.

تمثل بيئة التبادل المعرفي تلك الأرضية والمحيط المشجع على تحقيق التعلم التنظيمي وتبادل المعارف والمهارات بين المستويات الثلاثة.

1.2.4.2. التعلم الفردي:

حيث يتدرب الأفراد على الاعتماد على أنفسهم لتحقيق أهداف تعليمية تتناسب مع قدراتهم واتجاهاتهم، ويدخل ضمن هذا النوع من التعلم ما يسمى بالتعلم الذاتي، ويتم تقويم هذا النوع من التعلم وفق معايير موضوعية وتتاح للمتعلم الفرصة لتحقيق أهدافه الخاصة وفي ضوء قدراته.[1]

حيث يكتسب الفرد هنا معارفه الخاصة من خلال التدريب، الخبرة، الملاحظة وغيرها من الطرق، وعلى المؤسسة تشجيع التعلم على هذا المستوى لأنه يشكل كفاءاتها الجوهرية في المستقبل.

ويرى (Senge) أن "المؤسسات لا يمكنها التعلم إلا من خلال الأفراد الذين يتعلمون، التعلم الفردي لا يضمن تعلم المؤسسة وحسب بل بدونه لا يمكن التكلم عن التعلم التنظيمي" ويضيف (Argyris et Schon) في نفس السياق " التعلم الفردي ضروري لكنه شرط غير كافي لتحقيق التعلم التنظيمي" [2]، لذلك يعد التعلم الفردي النواة التي تبدأ من خلالها حلقات وعمليات التعلم التنظيمي في المؤسسة.

2.2.4.2. التعلم الجماعي:

التعلم الجماعي أو ما يسمى التعلم التعاوني، حيث يتم التعلم في شكل مجموعات تتشارك معارفها، قدراتها ومهاراتها. ويعد التعلم التنظيمي ظاهرة جماعية حيث تصب جهود المؤسسة في تعميم كفاءاتها الفردية على بقية أفراد المؤسسة.

الكفاءات الجديدة في المؤسسة حتى إن كانت على المستوى الفردي فهي قابلة لتغيير قدرات المؤسسة على حل مشاكلها. البعد الجماعي في المؤسسة يوظف في حالتين، الحالة الأولى تقوم

[1] ابراهيم الخلوف الملكاوي، مرجع سبق ذكره، ص129

[2] Michael J. Marquardt, OP-cit, p 38

على تداول الأفكار أو نشر الممارسات البناءة لكفاءات ومهارات جديدة ونتائج التعلم هنا توضح وفقا لتنوع التوضيحات المترتبة عنه ودرجة وعمق نشره في المؤسسة، الحالة الثانية تتمثل في السعي لخلق علاقات بين الكفاءات الجديدة والمتوفرة على مستوى المؤسسة. [1]

في التطبيق لا يمكن التفريق بين التعلم الفردي والجماعي فكل مستوى يكمل الأخر سواء على مستوى النتائج أو على مستوى العمليات، فإذا كانت عملية التعلم على المستوى الفردي فإن نتائجها تنعكس على المستوى الفردي بكسب معارف ومهارات جديدة وعلى المستوى الجماعي بمشاركة هذه المهارات مع باقي الأفراد، أما إذا كانت عملية التعلم جماعية فتتم وفقها تفاعلات واحتكاكات بين أفراد المجموعة تنبثق منها تبادلات لوجهات النظر والممارسات المتعلقة بأنشطة المؤسسة، كما يوضحه الشكل التالي:

الشكل رقم (27): عمليات ونتائج التعلم الفردي والجماعي

النتائج / العمليات	فردية	جماعية
فردية	تعلم فردي	عملية التعلم الفردي أين النتائج تنعكس على المستوى الجماعي
جماعية	التعلم وفق التفاعلات الاجتماعية	تعلم جماعي

Source : Maarten de Laat et Robert-Jan Simons, Apprentissage collectif: perspectives théoriques et moyens de soutenir l'apprentissage en réseau, Revue Européenne N^0 27, p16.

[1] Voir, Gérard Koenig , L'Apprentissage organisationnel Repérage des lieux, Revue française de gestion, 2015/8 N° 253, p87

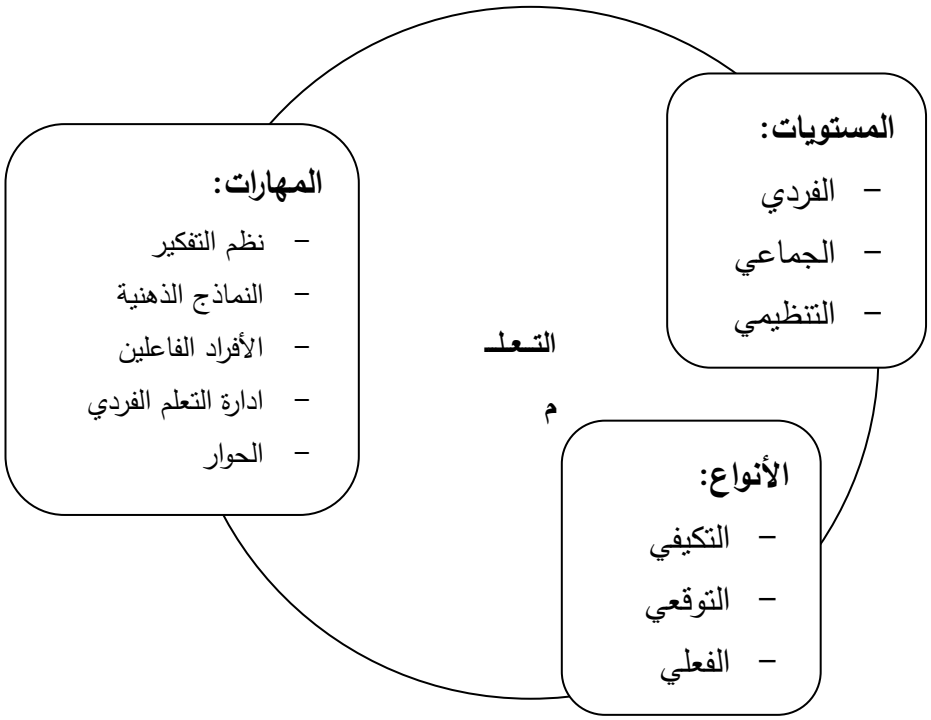
3.4.2. أنواع التعلم التنظيمي:

توجد العديد من التصنيفات للتعلم التنظيمي نظرا لطبيعة هذه الظاهرة فهي متعلقة بالأفراد والسلوكيات وعلى مستوى كبير من التعقيد، سنحاول هنا عرض أهم التصنيفات وأنواع التعلم التنظيمي كما يلي:

1.3.4.2. نظم التعلم البديلة لـ (Marquardt):

قبل عرض تصنيفات التعلم تجدر الإشارة إلى أن نموذج (Marquardt) يتكون من ثلاثة (03) أبعاد متكاملة: مستويات التعلم (الفردي، الجماعي، التنظيمي)، أنواع التعلم (التكيفي، التوقعي، الفعلي)، المهارات (نظم التفكير، النماذج الذهنية، الأفراد الفاعلين، ادارة التعلم الفردي، الحوار)، وذلك كما يوضحه الشكل التالي:

الشكل رقم (28): نظام التعلم حسب (Marquardt)



Source: Michael J. Marquardt, OP-cit, p36

فكما سبق وأن أشرنا التعلم يتم على المستويات الثلاثة المذكورة في الشكل، أما البعد الثاني في النموذج وهو ما يهمنا فيتعلق بأنواع التعلم:

1.1.3.4.2. التعلم التكيفي (Adaptive learning):

يحدث هذا النوع من التعلم عندما يتعلم الفرد، الجماعة، أو المؤسسة من خلال الخبرات أو التفكير. يتم التعلم التكفي كما يلي: تأخذ المؤسسة تصرفات وأفعال الأفراد المقصودة وفق أهدافها المحددة، هذه التصرفات والأفعال تنتج من خلال مدخلات خارجية وداخلية، على هذا المستوى تتدخل المؤسسة لتقديم تصرفات وأفعال جديدة تتوافق مع مخرجات مطلوبة. التعلم التكيفي يكون في حلقة أحادية أو حلقة ثنائية[1]، حيث اعتمد نموذج **(Marquardt)** على الأعمال التي قدمها (Chris Argyris et Donald Schon):

- الحلقة الأحادية للتعلم (Single-loop learning): يرى (Chris Argyris et Donald Schon) "أفراد المؤسسة يستجيبون لتغيرات المحيط الداخلي والخارجي للمؤسسة بتحديد الأخطاء ومن ثم تصحيحها لضمان استمرارية المؤسسة...قدرة المؤسسة على الاستقرار في ظل محيط متغير يمثل في حد ذاته شكل من أشكال التعلم... هذا ما يوضح العلاقة بين الفرد والتعلم التنظيمي...يشكل الأفراد الأعوان الذين تتصرف بواسطتهم المؤسسة، إذا فهم أعوان التعلم التنظيمي"[2]. يتضح لنا أن الحلقة الأحادية للتعلم تمثل مختلف عمليات تحديد الخلل والأخطاء الكامنة في الممارسات والتطبيقات اليومية لأنشطة المؤسسة بدون الحكم عليها فالهدف هنا هو

[1] Voir, Michael J. Marquardt, OP-cit, pp44-43
[2] Chris Argyris et Donald Schon, Op-cit, pp18-19

كسب معلومات وتحسين مستوى الأداء. الحلقة الأحادية للتعلم تهتم بالحصول على الحلول المباشرة لمختلف العقبات الجديدة التي قد تشكل تهديد للمؤسسة.[1]

- الحلقة الثنائية للتعلم (Double loop learning): يشمل عمق التساؤلات حول النظام في حد ذاته وحول مصداقية المعايير، التصرفات، والنتائج.[2] و يضيف (Chris Argyris et Donald Schon) "في هذه الحلقة هناك سلسلة تغذية عكسية التي تربط تحديد الأخطاء ليس فقط للاستراتيجيات وافتراضات فعالية الأفراد ولكن لتغيير المعايير التي تحدد كفاءة الأفراد"[3]. إذا تعني الحلقة الثنائية للتعلم بالمعايير والطرائق التي تتم من خلالها حل الصعوبات وتجاوز العقبات، حيث الحلقة الأحادية التعلم تهتم فقط بتحديد المشكلة وحلها في حين الحلقة الثنائية التعلم تهتم بتعديل وتصحيح النماذج والتطبيقات التي تتم وفقها تحديد الأخطاء والعقبات وحلها. وتمثل هذه الحلقة مورد استراتيجي للمؤسسة باعتبارها خلاقة للمعارف والنظم الجديدة التي قد تشكل ميزة تنافسية.

ولتوضيح الفرق بين الحلقة الأحادية والثنائية للتعلم نستعرض الجدول التالي:

الجدول رقم(13): الفرق بين الحلقة الأحادية والثنائية التعلم

الحلقة الأحادية التعلم	الحلقة الثنائية التعلم
نماذج موجودة تكييف السلوك عملية	نماذج ذهنية جديدة التغيير المعرفي إستراتيجية

[1] Michael J. Marquardt, OP-cit, pp44
[2] Idem, p44
[3] Chris Argyris et Donald Schon, Op-cit, p22

روتينية	غير روتينية
التساؤل عن الكيفية	التساؤل لماذا؟
تحسين ما هو موجود	مصدر للميزة التنافسية
سياق ثابت	سياق غامض وغير ثابت
تعزيز التنظيم القائم	يستدعي التغيير في المؤسسة

Source: Hefer J-P, Malika M et Orsoni J, (2002), Management : stratégie et organisation, 4ème édition, Librairie Vuibert, p398

2.1.3.4.2. التعلم التوقعي (Anticipatory Learning):

يحدث هذا النوع من التعلم عندما تتعلم المؤسسة من مختلف التوقعات التي تقوم بها، وذلك بمحاولة اجتناب النتائج السلبية التي تترتب على توقعات مستقبلية وبالاعتماد على خبرتها لاقتناص الفرص، ويعتمد التعلم التوقعي على الرؤية الواضحة، التخمين، ومن ثم التحرك نحو التطبيق. [1]

وجه المقارنة بين التعلم التكيفي والتوقعي يكمن في أن التعلم التكيفي محدود نوعا ما وتصوير للتعلم، في حين أن التعلم التوقعي أكثر الأنواع إبداعا وخلقا للقيمة في المؤسسة. التعلم التنظيمي يمكن أن يبدأ من ردود أفعال اتجاه الأحداث وكيفية التأقلم معها، لكن التعلم التوقعي يأخذ هذه الأحداث في قالب معين ويتعامل مسبقا معها.

3.1.3.4.2. التعلم بالفعل (Action Learning):

يتضمن هذا النوع من التعلم العمل في المشاكل الواقعية والتركيز على كسب المعارف من خلال إيجاد الحلول. يشكل التعلم من خلال الأفعال أو السلوكيات عملية ديناميكية تتضمن تشكيل

[1] Voir, Michael J. Marquardt, OP-cit, pp44-45

مجموعات عمل صغيرة يتم الاهتمام فيها عن ماذا يتعلمون وكيفية الاستفادة من المعارف الجديدة لكل فرد. ويقرب هذا النوع من التعلم الأفراد من الصعوبات اليومية التي تحيط بأنشطة المؤسسة ويتم التعلم هنا بشكل سريع وفعال بطرح كل التساؤلات وتوضيح الغموضات التي تخص عمليات القيام بالأنشطة. [1]

ويرى **(Marquardt)** أن هناك مفاتيح مهمة تزيد من قوة التعلم بالفعل وتتيح للأفراد كسب معارف وتعظم النتائج المقصودة من عملية التعلم نستعرضها في النقاط التالية:[2]

- التعلم الجيد والمفيد يحدث بتوظيف الوقت والزمان المناسب، عندما يكون للحالات المستعجلة معنى، عندما يمكن رؤية النتائج، عندما نكون مستعدين للمخاطرة، وعندما نشجع التشاور والتحاور فيما بين الأفراد.

- التعلم الحاسم يحدث عندما تكون القابلية للتساؤل وطرح الافتراضات التي تحوم حول الأفعال والأنشطة.

- يتم التعلم بكثافة عندما نستقبل التغذية العكسية من الآخرين، وتنعكس النتائج المترتبة عنها في أفعالنا.

- التعلم بالأفعال يكون فعال عندما يعالج المتعلم المؤسسة ككل.

- من خلال العمل التشاركي يمكن للجماعات الرقي لدرجات قصوى من التعلم.

[1] Idem, p 45

[2] Ibid, pp 48-49

- التعلم بالأفعال ينتج عن طريق دورة تعلمية: التعلم وخلق المعارف من خلال الخبرات الملموسة، الملاحظة وانعكاسها على هذه الخبرات، تكوين مبادئ من خلال الخبرات، اختبار تطبيق هذه المبادئ في شكل خبرات جديدة، ومن ثم البدء في العملية من جديد.

وفي نفس السياق يضيف (Mark E. Nissen) أن هناك خمسة (05) مبادئ تساعد تطوير المعرفة والتعلم التنظيمي: [1]

1. تنعكس المعرفة في الأفعال وتكتسب لتحقيق استثمار في رأس المال المعرفي.
2. التعلم يعبر عن حركية المعرفة وهو مطلب رئيسي لمعرفة الأشياء.
3. تعظيم المعارف والتعلم لدى الفرد يشكل محور الرقي المعرفي.
4. المعرفة والتعلم مرتبطان بشكل ديناميكي ويساهمان في تعزيز الأنشطة.
5. المعرفة والتعلم يكونان الكفاءات الجوهرية في المؤسسة.

5.2. النظرة السلوكية والمعرفية للتعلم التنظيمي وبناء المعارف:

يتميز التعلم التنظيمي بالطابع السلوكي حيث تنعكس عملية التعلم التنظيمي على سلوكيات الأفراد المتعلمين بالتأقلم مع الوضعيات الجديدة والأنشطة وفقا لما تم كسبه من مهارات، بالإضافة إلى الطابع المعرفي الذي يميز التعلم التنظيمي، فعملية التعلم في الواقع هي اكتساب لمعارف جديدة وتغيير لمستويات المعرفة لدى الأفراد المتعلمين.

[1] Mark E. Nissen,Harnessing knowledge dynamics: principled organizational knowing and learning, IRM Press USA, 2006, p88.

1.5.2.النظرة السلوكية للتعلم التنظيمي:

على مستوى الأفراد النظرة السلوكية تفسر التعلم بالتغييرات التي يتم إحداثها لمسارات الأفراد وفقا لسلسلة الأجوبة المحفزة المناسبة للأحداث. يفسر التعلم أيضا وفقا للتكرار، التكيف، و التعزيز. وتعتبر المؤسسة حسب هذه المقاربة كنظام تأقلمي تبنى السلوكيات فيه عل مجموعة إجراءات موجودة مسبقا وليس على منطق النتائج أو الحسابات المنطقية. في هذا الصدد ترى المقاربة السلوكية أن التعلم التنظيمي يرتبط بالروتين وتكرار الأفعال، من هذه الفكرة يفسر التعلم التنظيمي بأنه تغيير لأهداف المؤسسة يترجم في سلسلة تصحيحات للروتين التنظيمي الموجود أو إضافة أفعال روتينية جديدة.[1]

2.5.2.النظرة المعرفية للتعلم التنظيمي:

التعلم التنظيمي حسب هذه المقاربة هو تغيير حالة المعرفة التنظيمية، أو كعملية معالجة المعلومات وكسب معارف جديدة إذ تعتبر هذه النظرة الأفراد كنظم لمعالجة المعلومات.

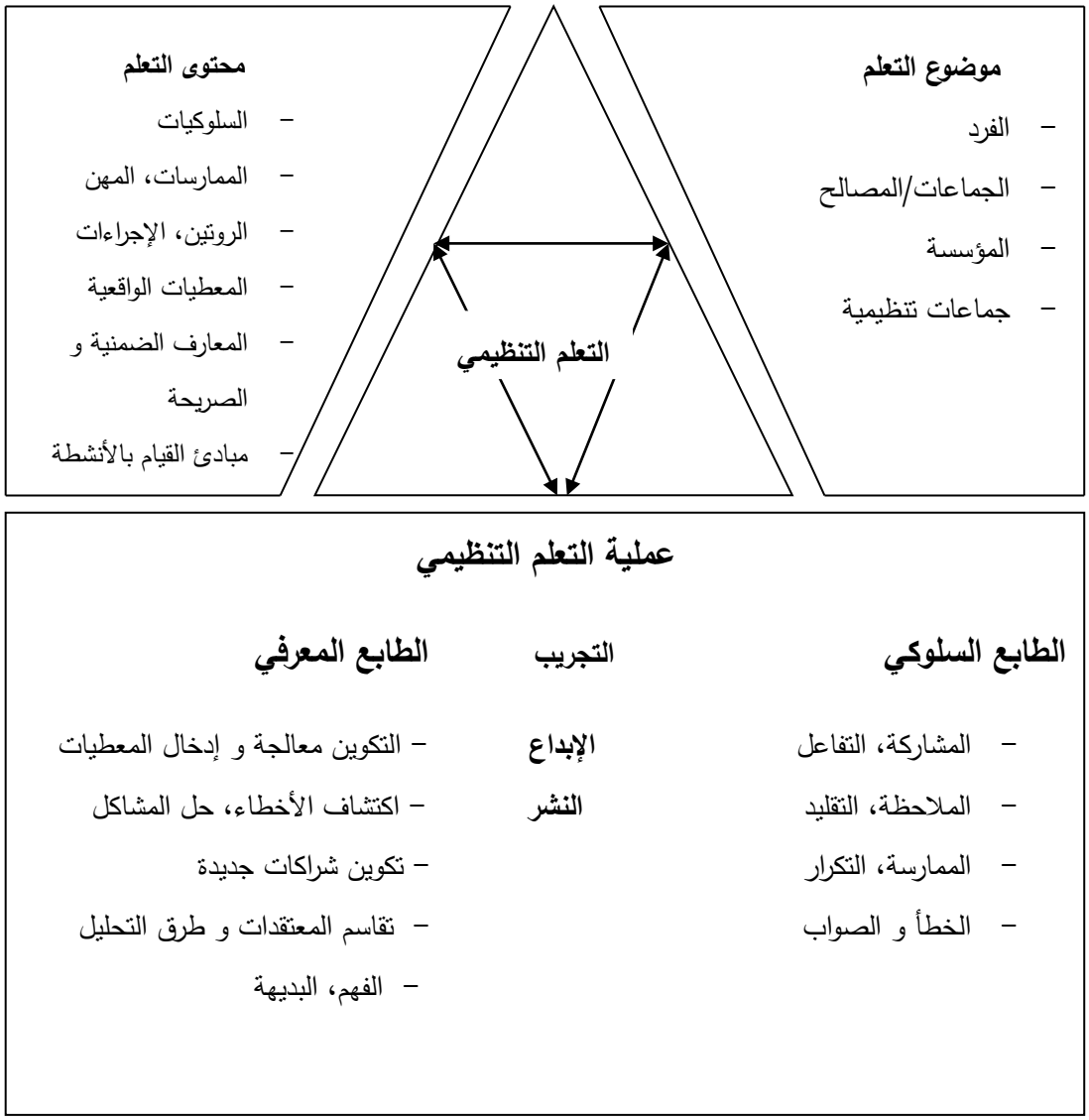
حيث يرى (Huber) أن التعلم التنظيمي هو كسب للمعارف التي يتم معالجتها، نشرها، وحفظها في المؤسسة.[2]

ويوضح الشكل التالي كل من عملية التعلم التنظيمي ذات الطابع المعرفي أو السلوكي، والتي تخص موضوع التعلم المقصود من العملية ومحتوى عملية التعلم:

[1] Voir , Frédéric LEROY, L'apprentissage organisationnel : une revue critique de la littérature, AIMS 1998, pp8-9

[2] Idem, p10

الشكل رقم (29): مثلث التعلم التنظيمي: الموضوع، المحتوى، العملية



Source : Frédéric LEROY, L'apprentissage organisationnel : une revue critique de la littérature, AIMS 1998, p22

3.5.2. المؤسسة المتعلمة:

تمثل المؤسسة نظاما مفتوحا يتعرض لمختلف الضغوطات ويتأثر بالعديد من التغيرات التي تحدث في المحيط الخارجي، فتطور تكنولوجيات المعلومات والاتصال وحدت المنافسة التي يفرضها السوق حاليا يدفع بالمؤسسة للبحث عن حلول بديلة تضمن بقائها وتزيد من قدرتها التنافسية، ويصب التعلم التنظيمي في هذا الإطار حيث يعظم من المهارات والقدرات المعرفية

للأفراد للقيام بأنشطتهم على أكمل وجه. فكثرة الحديث عن التعلم التنظيمي تولد منه مصطلح "المؤسسة المتعلمة"، التي تمثل نموذج في حد ذاته تقتدي به المؤسسات لزيادة معارفها، حيث يشير (Senge)" نمط المؤسسات التي تتعلم يمكن أن يشكل المصدر الوحيد للميزة التنافسية الدائمة"[1]

1.3.5.2. تعريف المؤسسة المتعلمة:

مصطلح المؤسسة المتعلمة تم تطويره في أواخر الثمانينيات من القرن الماضي إذ يعرفه (Pedler, Boydell, Burgoyne) بأنه " المؤسسة المتعلمة هي المؤسسة التي تسهل التعلم لكافة أفرادها والتي تتغير باستمرار"[2]، ويفصل أكثر كل من (Hayes, Wheelwright, Clark) في تعريف المؤسسة المتعلمة " المؤسسة المتعلمة تساهم في تطوير المشاركة (أفقيا) والابداع (عموديا) مناصفة مع الأفراد وبينهم ومختلف المصالح التجارية، التكنولوجية، والاجتماعية. هذا ما يسمو بالمؤسسة على المستوى التجاري و أيضا يجعلها وحدة مهيكلة"[3].

تطور مفهوم المؤسسة المتعلمة في بداية التسعينات مع أعمال (Peter Senge) في كتابه (The fifth discipline: the art and practice of the learning organization.)، حيث يرى أن المؤسسة المتعلمة " هي المؤسسة أين يحسن فيها الأفراد بشكل مستمر قدراتهم على تحقيق النتائج المبتغاة، وتلك المؤسسة التي تحفز النماذج الجديدة للاتصال، وأين تترك الحرية للجماعات وأين يتعلم الأفراد فيها" [4] ويضيف (Peter Senge) " المرحلة الأولى للتوجه نحو المؤسسة

[1] Agence de la fonction publique du Canada, Guide d'introduction aux notions d'organisation apprenante, 2007, p7
[2] Daniel Belet , le concept d'organisation apprenante : vers un nouveau paradigme pour le développement des ressources humaines , AGRH 1993, p312
[3] Daniel Belet, OP-cit, p312
[4] Jamali Dima et Sidani Yusuf, (2008), Learning organizations: diagnosis and measurement in a developing country context, ***The learning organization***, Vol. 15,No. 1, p60

المتعلمة هي التكيف. لذلك تنتهج المؤسسات المتطورة التعلم التكيفي الذي يساعد في مواجهة الوضعيات الجديدة والتعلم البناء المرتبط بالقدرة على الابداع"[1] .

من خلال التعريفات السابقة نستنتج النقاط التالية التي تميز المؤسسات المتعلمة:

- التعلم المستمر: وهو ما يميز المؤسسة المتعلمة عن غيرها من المؤسسات التي تمارس التعلم التنظيمي، وهو شرط أساسي لتجديد المعارف والمهارات للمؤسسة والأفراد.
- ثقافة التجديد: بتغيير النماذج المعتمدة وطرائق القيام بالأنشطة لكسب المعارف الجديدة والمرونة اللازمة للتعامل مع التحديات.
- تعلم الأفراد لا يعني مؤسسة متعلمة: المؤسسة المتعلمة هي من تشرك جميع الفاعلين فيها في حلقات التعلم المقصودة وغير المقصودة، فممارسة التعلم التنظيمي على عينة من الأفراد لا يجعلها مؤسسة متعلمة.
- التكيف أو التأقلم: تمثل القدرة على التأقلم عامل جوهري للسمو للمؤسسة المتعلمة ولا يتحقق ذلك إلا بانتهاج نظم إدارية مرنة وقادرة على التأقلم مع تغيرات المحيط ومتطلبات التعلم.

المؤسسة المتعلمة هي نموذج مؤسساتي ينشر ثقافة التعلم لدى الأفراد والجماعات بشكل مستمر للقيام بالأنشطة بأحسن طريقة ممكنة ولمواجهة التحديات الجديدة، أو بعبارة أخرى المؤسسة المتعلمة هي تلك المؤسسة التي تمارس هي وأفرادها التعلم التنظيمي وفق حلقة غير منقطعة.

[1] Daniel Belet, OP-cit, p312

4.5.2. خصائص المؤسسات المتعلمة:

تتميز المؤسسة المتعلمة بمجموعة من الخصائص والعوامل التي تجعلها متعلمة قدمها (Peter Senge) نلخصها فيما يلي:[1]

1.4.5.2. التفكير النظمي (LA PENSÉE SYSTÉMIQUE):

يتكون عالم المؤسسة ومحيطها من مجمعة نظم تأثر وتتأثر بها المؤسسة مع مرور الوقت. التفكير النظمي هو إطار نظري، مجموعة معارف وأدوات، تتطور مع الوقت لفهم مختلف الظواهر التي تحيط بالمؤسسة وتساعد على تحقيق تغيير فعلي. أدوات التفكير النظمي متعددة، لكن الخبرة والحدس يشكلان محور التفكير النظمي.

2.4.5.2. الإتقان الفردي (LA MAÎTRISE PERSONNELLE):

يمكن فهم الإتقان هنا بتطبيق درجة تحكم في الأفراد أو الأشياء، وهي تمثل مستوى عالي من الكفاءة. الإتقان الفردي هو تلك القاعدة التي تنص على التعمق وتوضيح نظرتنا للأشياء، تركيز النشاط، وتطوير قدرتنا على الرؤية الموضوعية للواقع. تشكل درجات الإتقان الفردي رأسمال المؤسسات المتعلمة.

3.4.5.2. النماذج العقلية (LES MODÈLES MENTAUX):

تمثل النماذج العقلية تلك الأحكام والطرق التي يفهم بها الإداريون الأشياء والتي على أساسها يصدرون الأحكام، هذه الافتراضات تؤثر بطريقة أو بأخرى على أداء الأنشطة في المؤسسة، ويرى (Peter Senge) أن " قاعدة النماذج العقلية تنطلق من التحليل الفردي، بتعلم كيفية اكتشاف

[1] Peter Senge, la cinquième discipline Levier des organisations apprenantes, Eyrolles 2006, pp7-12

نظرتنا للعالم حولنا ووضع هذه الرؤيا محل الفحص والتمحيص. تقتضي أيضا بمعرفة التحاور البناء، المحافظة على توازن نسبي عند الاستقصاء والحكم على الأشياء، ومع أشخاص يقبلون بإظهار أفكارهم للآخرين ويتقبلون نقد الآخرين لها"[1]

4.4.5.2. الرؤية المشتركة (LA VISION PARTAGÉE):

تمثل قدرة القادة (Leaders) والإداريين على خلق تصور وتمثيل مشترك لحالة المؤسسة في المستقبل. ممارسة خاصية الرؤية المشتركة يقضي أساسا بإشراك تصورات مستقبلية مشتركة لجميع أفراد المؤسسة، لتحفيزهم على العمل والتعلم من أجل الوصول إلى تلك الوضعية المستقبلية المنشودة.

وتجدر الإشارة إلى أن الرؤية المشتركة عنصر جد هام وضروري في التحليل الاستراتيجي للمؤسسات، فهي تمثل قاعدة من قواعد التي يبنى عليها التحليل الاستراتيجي إضافة إلى المهنة، الثقافة، المهمة، والمشروع.

5.4.5.2. تعلم الفريق (L'APPRENANCE EN ÉQUIPE):

يركز (Peter Senge) في هذه الخاصية على الحوار (Le Dialogue)، بتبادل الآراء ووجهات النظر بين أفراد المؤسسة حيث يعرفه بأنه " قدرة الأفراد على ترك الأحكام المسبقة بجنب والتفكير مع الجماعة"[2]، فمشاركة الأفراد لأرائهم وأفكارهم ينمي ما يعرف بالتعلم الجماعي الذي يعتبر عنصر حيوي لتكوين قاعدة المؤسسات الحديثة. وتؤكد هذه الخاصية أنه بدون تحقيق تعلم الفرق أو التعلم الجماعي لا يمكن التحدث عن تعلم المؤسسة أو المؤسسة المتعلمة. ويفصل كذلك

[1] Idem, p9.

[2] Peter Senge, Op-cit, p 11

(Peter Senge) في هذه الخاصية، تطبيقها وممارستها لا تعني اتخاذ نموذج معين أو طريقة معينة، بل بتحقيق أفضل الممارسات في ميدان الإدارة والتسيير.

تمثل هذه الخصائص الخمسة العناصر الأساسية التي يجب العمل بها وتوفيرها للوصول للمؤسسة المتعلمة باستمرار، ولا يمكن فصل أي خاصية عن الأخرى فهي مرتبطة فيما بينها. من هذا المنطلق يعتبر التفكير النظمي محور الخصائص الخمس والرابط بين كل خاصية وأخرى.

5.5.2. معوقات بناء المعرفة والتعلم التنظيمي

هناك العديد من المتغيرات والعوامل في المحيط الداخلي والخارجي للمؤسسة التي قد تحد وتعرقل عملية التعلم التنظيمي وتحقيق مبتغيات المؤسسة، المتمثلة أساسا في تنمية مهارات أفرادها وجماعاتها و زيادة التحصيل المعرفي لها. يمكن إجمال هذه المعوقات وتقسيمها إلى صنفين، على مستوى الأفراد وعلى مستوى المؤسسة وذلك كما يلي:

1.5.5.2. معوقات التعلم التنظيمي على مستوى الأفراد:

يمكن إجمال هذه المعوقات في النقاط التالية: [1]

- عدم توفر الأفراد المؤهلين القادرين على القيام بجميع الأعمال ذات العلاقة بالتعلم التنظيمي، قد يعود ذلك إلى سوء الوضع المالي للمؤسسة وعدم رصدها الميزانية الكافية للتعلم والتدريب لتأهيل الأفراد التأهيل اللازم فيما يخص التعلم والمعرفة.
- عدم رغبة الأفراد في التعلم وضعف إقبالهم عليه، حيث أنهم غير مبادرين ولا يريدون تطوير أنفسهم.

[1] أنظر، إبراهيم الخلوف الملكاوي، مرجع سبق ذكره، ص ص 158-159

- قلة الموارد ومحدوديتها وعدم استغلالها بكفاءة وفعالية على مستوى المجتمع مما يؤدي إلى عدم إتاحة فرص التعلم وانحصارها في بعض المجتمعات على فئات معينة.

2.5.5.2. على مستوى المؤسسة:

يوجد العديد من المعوقات على المستوى التنظيمي التي تحد من التعلم التنظيمي نذكر أهمها في النقاط التالية: [1]

- **الهيكل التنظيمي للمؤسسة،** خاصة التقليدي الذي ينص على إتباع الهرمية والتسلسل الوظيفي الذي يأخذ الكثير من الوقت، ويحول دون تدفق المعلومات بانسيابية وعدم إتاحتها للجميع، ويؤكد على إتباع الرسمية والتمسك الحرفي بالإجراءات. طبيعة الهيكل التنظيمي القائم في المؤسسة قد يثقل كاهل الأفراد بالأنشطة مما لا يتيح لهم الفرصة للتعلم وكسب المعارف الجديدة.

- **أسلوب القيادة المتبع،** أساليب القيادة التقليدية تتمسك بالإجراءات القديمة وترفض التغيير، تتسم أيضا بعدم الانفتاح وتبتعد عن تشكيل فرق العمل وتتميز باحتكار المعلومات وعدم مشاركتها. هذا النوع من القيادة لا يتقبل التعلم بمعناه الحديث والواسع فهو منغلق على نفسه بما يكتسبه من معارف لدرجة أنه يحد من استعمال التقنيات الحديثة للتواصل.

- **ضعف الإمكانيات المادية،** تشكل الموارد المادية عصب التعلم التنظيمي، فالمؤسسات التي لديها وفرة مالية تجلب التقنيات اللازمة وتضع ميزانية خاصة بالتعلم بتوظيف وكلاء التعلم ومنح فرص التعلم لاكبر شريحة ممكنة من أفراد المؤسسة عكس المؤسسات ذات الإمكانيات المحدودة.

[1] أنظر، نفس المرجع، ص ص 157-158

- **عدم توفر الرغبة بالتعلم التنظيمي**، حيث لا تريد المؤسسة تبني التعلم التنظيمي ولا تريد أن تصبح مؤسسة متعلمة، وهذا يرجع إلى تطلعات القادة وطبيعة النشاط القائم في المؤسسة.

- **الثقافة التنظيمية السائدة**، وهي تؤثر في التعلم التنظيمي حسب طبيعة الهيكل التنظيمي وما يفرضه من علاقات بين أفراد المؤسسة، فقد تعمل طبيعة الثقافة السائدة بما تحويه من قيم وعادات وتقاليد على تسهيل أو إعاقة عملية التعلم التنظيمي والحد من انتشار المعارف وتطوير المهارات لدى الأفراد والجماعات.

خلاصة الفصل

تشكل المعرفة التنظيمية أصلا من أصول المؤسسات الحديثة، كما أنها تعد أحد أهم مصادر التميز في المؤسسات، تتميز ببعدها الإنساني وتتأثر المعلومات كمصدر رئيسي لها. وتقسم المعرفة إلى ضمنية كامنة في عقول الأفراد وإلى صريحة يمكن ملاحظتها، كما توجد لدى الأفراد والجماعات، وعليه يمكن إنشائها وإدارتها.

تختلف مراحل وعمليات بناء المعرفة في الأدبيات النظرية، لكن تتفق هذه الأدبيات على أن بناء المعرفة يتم أولا برصدها وإنشائها، بمعنى تحديد المعارف المراد بنائها وتحصيلها، تكوين المعرفة باستخدام قدرات الأفراد الكامنة لنمذجة المعلومات إلى معارف مكتسبة، مشاركة المعرفة بنشرها بين الأفراد وداخل المؤسسة، وتطبيق المعرفة وحفظها.

يشكل المحيط الداخلي للمؤسسة الوعاء الذي تلتقي فيه الثقافات، فالمؤسسات الناجحة هي تلك التي تحد من الاصطدامات والاختلافات الثقافية، ففي بحثها عن التميز والتطور تلجئ لعقد اتفاقيات شراكة أو استثمار مع المؤسسات الأجنبية، هذه الأخيرة تتميز بثقافة مغايرة للثقافة السائدة في المؤسسة المضيفة، مما يخلق بيئة متعددة الثقافات، من شأنها التأثير على سيرورة الأنشطة خاصة منها عمليات بناء المعرفة، الأمر الذي يكون فحوى الفصل المقبل.

الفصل الثالث: بناء المعرفة في إطار الشراكة الأجنبية

تمهيد:

تطرقنا في الفصلين السابقين إلى الثقافة التنظيمية كبيئة حاضنة لعمليات كسب المعارف ونشرها بين الأفراد، بالإضافة إلى المعرفة التنظيمية وعمليات إنشاء وتطوير هذه المعارف في المؤسسة. وقد اتضح لنا جليا أن عمليات كسب المعارف وتشاركها مرتبط بالسياق وطبيعة المحيط الداخلي للمؤسسة فيما إذا كان محفزا أو غير ذلك.

سنتطرق في هذا الفصل إلى دور الثقافة التنظيمية والقيم السائدة التشاركية في المساهمة في عملية بناء المعارف ونشرها بين الأفراد والجماعات، كما سنتطرق إلى التنوع الثقافي ومختلف تفسيراته وإلى مختلف الأبعاد التي يمكن من خلالها تحديد الفروقات الثقافية في المؤسسة. كما سنعالج مفهوم الشراكة الأجنبية ومختلف أشكالها ودورها في خلق بيئة متعددة الثقافات.

كما سنعالج علاقة الثقافة التنظيمية ببناء المعرفة، وأبعاد التنوع الثقافي كبيئة خاصة للثقافة التنظيمية على بناء المعرفة وتشاركها بين أفراد الشريك الأجنبي وأفراد المؤسسة المضيفة للشراكة الأجنبية.

1.3. علاقة الثقافة التنظيمية ببناء المعارف

ارتبط مصطلح الثقافة التنظيمية في أدبيات إدارة المعرفة بشكل كبير ومستمر، حيث نجد العديد من المصطلحات " كثقافة المعرفة (knowledge culture) " و " ثقافة تشارك المعرفة (knowledge–sharing culture)"، المصطلحات التي رمت إلى طبيعة القيم السائدة وثقافة الأفراد والجماعات التي تساعد أو تحد من عمليات إنشاء المعرفة، تشاركها، وحفظها.

في دراسة (Jans and Prasamphanich) اعتبرت الثقافة التنظيمية أهم عامل يؤثر في عمليات إدارة المعرفة والتعلم التنظيمي، حيث شملت الدراسة (431) مؤسسة أوروبية وأمريكية والتي بينت أيضا أن الثقافة التنظيمية أبرز عامل يعرقل التشارك في المعرفة.[1] من جهتهم يؤكد (De Long and Fahey) على ذلك " تظهر أهمية الثقافة الكبيرة في إدراك ما هو مفيد، مهم، أو مناسب من معارف في المؤسسة. تحدد الثقافة أولويات كسب المعارف للجماعات، مما له أثر على طبيعة المعارف التي يجب الاهتمام بها"[2].

في حقل إدارة المعرفة هناك اعتقاد مشترك بأن المعرفة مرتبطة بالسياق، فالمعلومات مرتبطة بمعرفة "ماذا" و"لماذا" معرفة السبب هنا تدل على السياق المرتبط بالحدث، هذا السياق متعلق في معظم الأحيان بثقافة الأفراد وسلوكياتهم (الخبرات الشخصية، تأثير المحيط على عمليات اتخاذ

[1] Allameh Mohsen and all, The Relationship between Organizational Culture and Knowledge Management (A Case Study: Isfahan University), Procedia Computer Science 3,2011 , p 1225.

[2] De Long, D and Fahey, diagnosing cultural barriers to knowledge management, The Academy of Management ExecutiveUSA 2000, 14(4), p113.

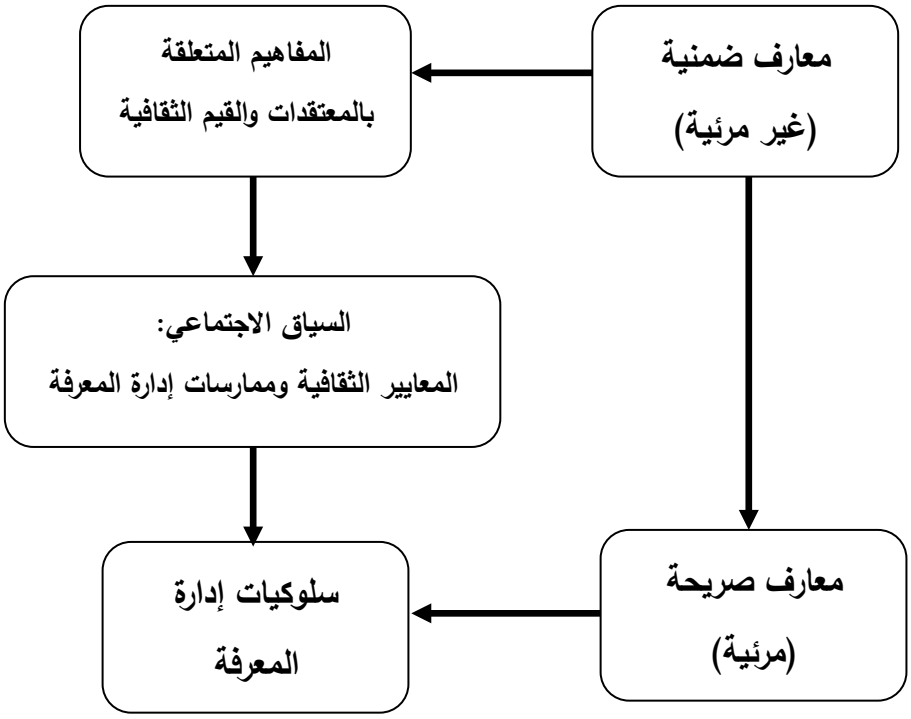
القرار)، فعمليات إدارة المعرفة من كسب، إنشاء، تشارك، و حفظ المعرفة مرتبطة بالثقافة التنظيمية وطبيعتها في المؤسسة.[1]

ثقافة التشارك في المعرفة تبنى على قاعدة الثقة، ضرورة إعلام، شمول، وإلهام أعضاء المؤسسة المشاركين في التغيير نحو هذا التوجه. الثقافة التنظيمية هي المفتاح الرئيسي الذي يضمن تدفق وسريان المعارف المهمة داخل المؤسسة. قوة الثقافة التنظيمية والسلوكيات المنبثقة منها تعتبر أكثر أهمية من تكنولوجيات الاتصال المنوطة بتقاسم المعارف. [2]

يؤكد (Delong & Fahey) على أهمية السياق أو ما يسميه القيم والممارسات في عمليات إدارة المعرفة، حيث يرى أنه لا يمكن التحكم في كسب المعارف وتشاركها إلا من خلال السياق السائد في المؤسسة والذي يمثل القيم التنظيمية والمعتقدات التي تنعكس في سلوكيات الأفراد.[3] الشكل التالي يوضح أهمية الثقافة التنظيمية في عمليات إدارة المعرفة وتحويل المعارف من ضمنية إلى صريحة.

[1] Look, Deogratias Harorimana, Cultural implications of knowledge sharing, management and transfer: identifying competitive advantage, Information Science Reference Hershey New York, 2010, p50.
[2] Kimiz Dalkir, Op-cit, p185.
[3] Look, De Long, D and Fahey, Op-cit, p118.

الشكل رقم (30): تأثير الثقافة التنظيمية على سلوكيات إدارة المعارف



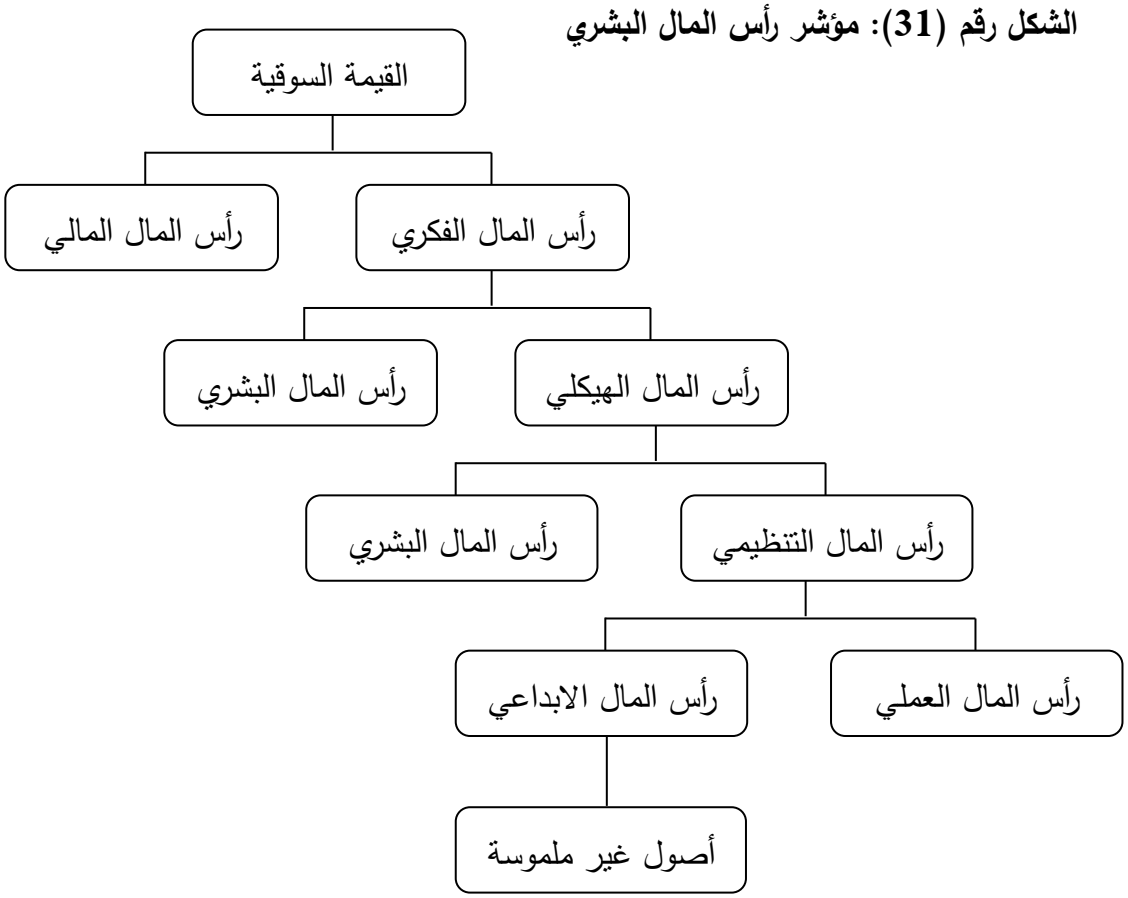
Source: Dorothy Leidner and Maryam Alavi, The Role of Culture in Knowledge Management: A Case Study of Two Global Firms, International Journal of e-Collaboration, 2(1), 2006 USA, p21.

يوضح الشكل أعلاه أهمية الثقافة التنظيمية بمختلف عناصرها في تشفير المعارف الضمنية العميقة ونشرها داخل التنظيم في شكل معارف صريحة جلية ومرئية يمكن تشاركها واستخدامها. حيث أن العناصر الثقافية بمختلف اشكالها هي ما يعبد طريق ممارسات عمليات ادارة المعرفة، فالثقافة التنظيمية تشكل بهذا الطرح القنوات الناقلة للمعرفة والسلوكيات التي بوفقها يمكن تحويل المعارف الضمنية إلى معارف صريحة، فهي الأرضية التي تمارس فيها عمليات بناء المعرفة ونشرها داخل التنظيم.

2.3. رأس المال البشري وموقعه من بناء المعارف:

يعكس رأس المال البشري في العموم المستوى التعليمي والمهارات لدى أفراد التنظيم، لتعظيم الانتاجية وتقديم القيمة المضافة للمؤسسة على المستوى الفردي أو الجماعي بتعاضد الأفراد فيما بينهم ليشكلوا مجتمعين رأسمال معرفي تعتمد عليه المؤسسة في أداء أنشطتها وتبني وفقه قيمتها السوقية. يوضح الشكل التالي طبيعة رأس المال البشري وموقعه في التنظيم وكذا علاقته بمصطلحات أخرى:

الشكل رقم (31): مؤشر رأس المال البشري



Source: Deogratias Harorimana, Cultural Implications of Knowledge Sharing, Management and Transfer: Identifying Competitive Advantage, Information science reference, 2010, Hershey New York, p 10.

من خلال الشكل السابق يتبين لنا أن رأس المال البشري (Human capital) يمثل المعارف، المهارات، والكفاءات التي يمتلكها العمال، والتي تعتبر مصدر للابتكار والابداع و التجديد والذي

يعتمد عليه في إضافة القيمة للمؤسسة، كما يعرفه (Nahapiet and Ghoshal) " بأنه مجموع الموارد الحالية والمحتملة المستمدة من شبكة العلاقات التي يمتلكها الفرد أو وحدة اجتماعية (مجموعة أفراد)، بواسطتها يتم تكوين موجودات وأصول متشابكة"[1]. أما رأس المال الهيكلي (Structural capital) فيمثل رأس المال البشري المتبقي في المؤسسة عند مغادرة العمال خاصة في حالة التقاعد وما يتركون من معارف ومهارات عند رحيلهم، تتجلى في طرائق عمل أو نماذج أو مكاسب غير ملموسة تم نقلها في أرجاء المؤسسة.

في حين يمثل رأس المال التنظيمي (Organizational capital) نماذج التنظيم وصندوق الكفاءات التي تتوفر عليها المؤسسة وتستغلها للإبداع وخلق القيمة المضافة للتنظيم والعملاء على حد سواء.

ما يجب توضيحه في هذا الصدد هو موقع رأس المال الفكري، المصطلح المتشابك مع المفاهيم السابقة، حيث أن كل مؤسسة تمثل تركيبا من ثلاثة أنواع من رأس المال (رأس المال المالي، رأس المال الفردي، رأس المال الهيكلي)، هذه التركية تختلف من تنظيم لآخر حسب طبيعة النشاط، فقد تميل إلى نوع على حساب نوع اخر.

حسب منظمة الأمم المتحدة للتجارة والتنمية (OCDE) رأس المال الفكري ينضوي ضمن ثلاثة أصناف:[2]

[1] Nahapiet and Ghoshal, Social capital, intellectual capital, and the organizational advantage, Academy of Management Review, (1998), 23(2), p243.

[2] OECD, intellectual assets and value creation: implications for corporate reporting,USA 2006, p10.

- رأس المال البشري، يعرف بأنه المعارف، المهارات والمعارف الكيفية التي يمتلكها الأفراد ويأخذونها معهم؛
- رأس المال التفاعلي (العلائقي)، المتعلق بالموارد الناشئة عن العلاقات الخارجية للمؤسسة مع العملاء والموردين والشركاء في مجال البحث والتطوير؛
- رأس المال الهيكلي، يشير إلى تلك المعارف التي تبقى في المؤسسة وليست مرتبطة بالأفراد، وتشمل الإجراءات التنظيمية الروتينية، النظم، الثقافات وقواعد البيانات.

تمثل المعرفة موردا استراتيجيا للمؤسسة فبناء المعرفة في التنظيم و نشره بين الأفراد يمثل استثمارا و ينمي من مخزون رأس المال البشري الذي يعد أحد عناصر رأس المال الفكري وفق الطرح السابق، من هنا تتجلى العلاقة الوطيدة بين المعرفة بشكل عام و ضرورة تحصيلها و بناءها لتعظيم رأس المال البشري بشكل خاص و رأس المال الفكري بشكل عام.

و المؤسسة بحاجة غير متناهية لتحليل مخزونها من رأس المال الفكري على غرار التحليل الخارجي، الشيء الذي يوضحه الشكل التالي:

الشكل رقم (32): التحليل الاستراتيجي للموارد والقدرات المرتبطة بالعوامل الاستراتيجية



Source : Jean-Yves prax, le manuel du knowledge management 2 édition, Dunod Paris, 2007, p14.

يوضح الشكل أن مختلف الموارد، القدرات، والكفاءات تشكل أصولا للمؤسسة، تقوم هذه الأخيرة بمقارنتها مع العوامل الاستراتيجية للصناعة (التحليل الخارجي)، من خلال هذا التحليل الاستراتيجي تتمكن المؤسسة من معرفة الموارد الملموسة وغير الملموسة التي تمكنها من التفوق وكسب ميزة تنافسية لا يمكن تقليدها من طرف المنافسين، فيمكن لرأس المال البشري أن يحدث الفرق في قوى التنافس في السوق بأن يكون محور تفوق المؤسسة على منافسيها.

يقودنا هذا الطرح إلى الحكم على العلاقة الوطيدة بين أهمية المعرفة، بناءها، ونشرها في التنظيم ورأس المال الفكري بشكل عام والبشري بشكل خاص، للمساهمة في تحقيق أهداف المؤسسة وغاياتها.

3.3. إدارة التنوع الثقافي:

حسب (N. J. Adler) تهتم إدارة التنوع الثقافي بدراسة سلوكيات الأفراد في المؤسسات عبر جميع أنحاء العالم، وتعمل على تكوين الأفراد للعمل في بيئة تنظيمية أين العمال والزبائن ينتمون إلى ثقافات متعددة. هذا النوع من الإدارة يصف ويقارن السلوك التنظيمي في الدول والثقافات وفيما بينها، الأهم من ذلك هذا النوع من الإدارة يبحث في فهم وتحسين مستوى التفاعلات بين العمال، الزبائن، الموردين والشركاء بين مختلف البلدان والثقافات. إدارة التنوع الثقافي تذهب أكثر من ذلك إلى إمكانية التحكم في الثقافة الوطنية والدولية المتعددة الثقافات.[1]

إدارة التنوع الثقافي يعتبر شكل من الإدارة القادر على اكتشاف الفروقات الثقافية، إدماج القيم التي على أساسها تقوم هذه الثقافات في القيام بمختلف وظائف المؤسسة، والتوفيق بين الأخذ بعين الاعتبار الخصوصيات الثقافية والمتطلبات الاستراتيجية الشاملة.[2]

وضعيات إدارة التنوع الثقافي يمكن أن توجد في بلد أو مؤسسة أو حتى بين فردين على الأقل، وهي موجودة بشكل كبير في ظل الشراكة الأجنبية ومختلف أشكال التدويل، يشكل هذا السياق الذي يدعوا إلى التفكير بجدية في انتهاج نظرة متعددة في أشكال الإدارة والتسيير، فكل إدارة ثقافة وكل ثقافة لها خصوصياتها التي بنيت عليها. في هذا السياق يمكن القول أن إدارة التنوع الثقافي هي نهج إداري قادر على تشخيص ومعرفة التباينات والفروقات الثقافية داخل المؤسسة، ويسمح بدمج مختلف المعايير

[1] ADLER Nancy J, «Culture et gestion», La communication interculturelle, un concept indispensable pour un management efficace, Montréal Canada, Goethe-Institut, 1995, p14.
[2] Christoph Barmeyer, Ulrike Mayrhofer, management interculturel et processus D'intégration : une analyse de l'alliance renault-nissan, « Management & Avenir », N 22 Paris (2009), p111.

الثقافية من قيم ومعتقدات تسمح بتحقيق التقاربات الثقافية بين أفراد التنظيم للقيام بأنشطة المؤسسة على أكمل وجه ممكن وتوجيه (Aligner) التباينات الثقافية مع الاستراتيجية العامة للتنظيم.

المؤسسة المتعددة الثقافات هي التي تمتزج فيها مختلف الأعراق والثقافات المختلفة والأفكار والقيم والمعتقدات المتباينة، هذا النوع من المؤسسات يحترم التعددية القيمية كما يمكن أن ينعكس ذلك إيجابا عل المؤسسة، نلخصها كما يلي:[1]

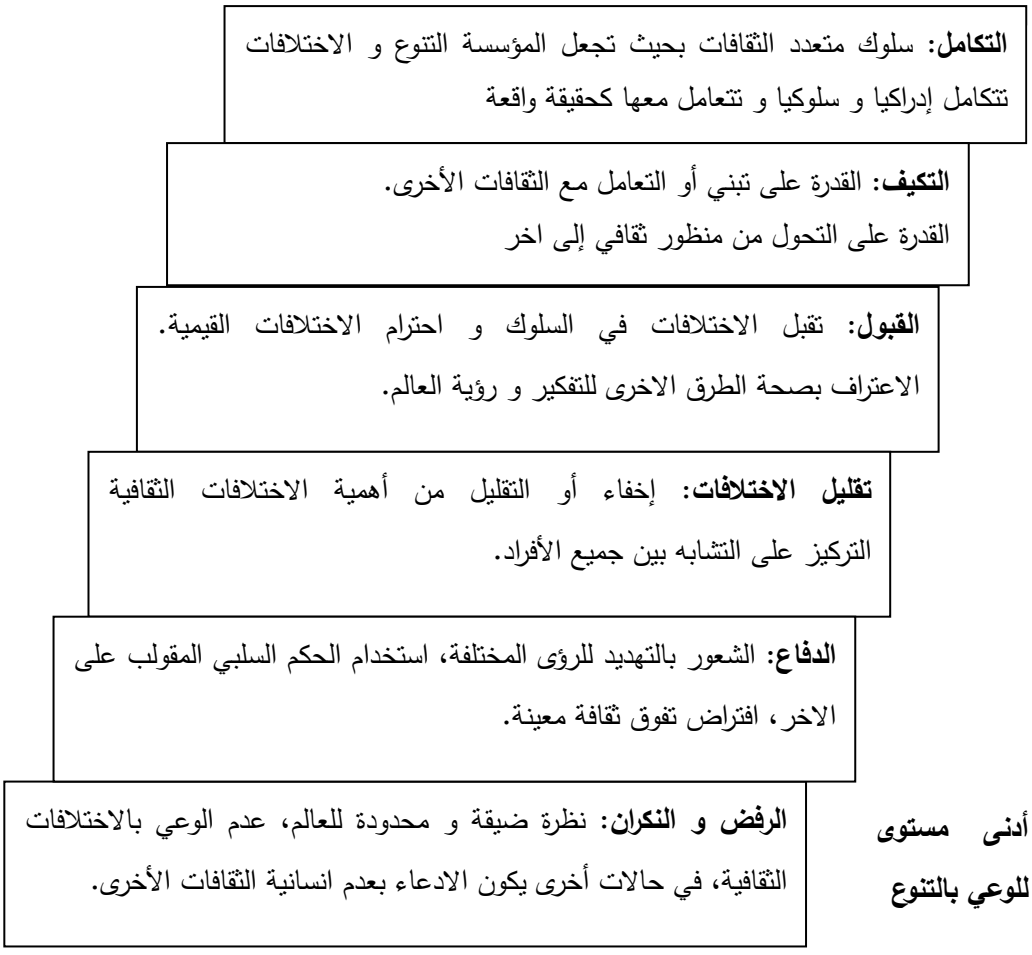
- التعددية (Pluralism): في إطارها يساهم الجميع سواء كانوا اكثرية أم أقلية بوضع السياسات وتحديد القيم الرئيسية في العمل.
- تكامل هيكلي(Structural integration): تكون الأقليات ممثلة في كل الوظائف وبمختلف المستويات الإدارية ويتحملون جميع المسؤوليات الوظيفية.
- تكامل شبكي غير رسمي (Informal network integration): دعم من قبل مجاميع غير رسمية للمسار الوظيفي لأعضاء الاقليات في المنظمة.
- غياب الحكم المسبق والتمييز (Absence of prejudice and discrimination): توجيه أنشطة التدريب وفرق العمل باتجاه إزالة الفروقات والتحيز المرتبط بخصائص لا علاقة لها بالأداء والإنجاز.
- أقل ما يمكن من النزاعات بين المجاميع (Minimum integration conflict): إن وجود التنوع لا يؤدي إلى نزاعات هدامة بين مجاميع العمل او بين الأقلية والأكثرية في المنظمة.

[1] محسن العامري، منصور الغالبي، الإدارة و الأعمال، الطبعة الثانية ، دار وائل، الأردن2008، ص 134.

1.3.3. مراحل إدارة التنوع الثقافي:

اهتمام المؤسسة بقضايا التنوع الثقافي قد يمر بمراحل ومستويات متعددة تبدأ في كثير من الأحيان بالرفض في حالة المؤسسات ذات الاتجاه الواحد التي ترفض الثقافات الفرعية، في بيئة الأعمال الحالية التعدد الثقافي أصبح ميزة تبحث عنها العديد من المؤسسات، مراحل تطور الوعي بالتنوع الثقافي يمكن عرضها في الشكل التالي:

الشكل رقم (33): مراحل تطور الوعي بالتنوع الثقافي



المصدر: محسن العامري، منصور الغالبي، مرجع سبق ذكره، ص 138.

إن إدارة التنوع الثقافي تعمل على بناء ثقافة تنظيمية موحدة ومتقاربة رغم الاختلافات والتباينات، وتسمح للأفراد باستخدام معارفهم ومهاراتهم بما يفيد التنظيم. لذلك يجب أن يعمل الأفراد والمدراء على حد سواء في بناء وتطوير الوعي بالتنوع الثقافي وضرورة التكيف معه من خلال تبني السلوكيات التالية:[1]

- **الفهم (Understanding):** يعتبر الفهم سلوكا أوليا اتجاه التنوع والتعدد الثقافي ويندرج في إطاره ممارسة المدراء أولا لمبدأ تكافؤ الفرص وعدم التطرف أو التحيز وهي أمور ينص ضرورية يجب أن تتولد القناعة بها عند هؤلاء المدراء ومن ثم ترجمتها في مكان العمل عن طريق الإيحاء للعاملين بفهم هذه الأمور ومعاملة الاخرين باحترام والاعتراف بالاختلافات الثقافية.

- **الصبر والمطاولة (Empathy):** تحمل الاخرين من الأقليات أو النساء وإشعارهم بأهميتهم في فرق العمل والتأكد من مشاعرهم على المدى البعيد ومدى تقبلهم لوظيفتهم ودورهم في موقعهم الوظيفي وتجنب رد الفعل السريع والسلبي اتجاه أخطائهم أو تصرفاتهم.

- **التسامح (Tolerance):** إن حسن النية وعدم تحميل الأمور أو تصرفات الاخرين أكثر مما تحتمل وكذلك الثقة المتبادلة هي أمر مهم وحيوي مرتبط بالتعدد الثقافي والتنوع، فالتسامح يجعل العمل أكثر سلاسة وكذلك يساعد العاملين على تقديم أفضل ما لديهم مع تطوير قابليتهم الابداعية.

- **الرغبة في الاتصال والحوار (Willingness to communicate):** عدم التحرج من مناقشة التنوع الثقافي والعرقي والديني وغيره مع الاخرين لأن هذا يساعد على مزيد من الفهم المتبادل ويحل الكثير من الاشكالات ويزيل العديد من الأحكام المسبقة والظنون السيئة وسوء الفهم.

[1] محسن العامري، منصور الغالبي، مرجع سبق ذكره، ص ص 139-140.

كل هذه العناصر وأخرى تعمل على إنشاء جو متكامل رغم التعدد الثقافي، فالمؤسسة بحاجة في ضل التنوع الثقافي إلى خلق ونشر قيم جديدة تسمح بالتكيف وتقبل الاختلافات الثقافية.

4.3. مداخل دراسة إدارة التنوع الثقافي

العديد من الدراسات اهتمت بالتنوع الثقافي وبأسبابه، وتعد دراسة هوفستيد من أشهرها وأكثرها انتشارا بالإضافة إلى دراسة ترونبينار. سنعرض فيما يلي مختلف التفسيرات التي عالجت التنوع الثقافي، ومعايير تحديد الفروقات الثقافية بين الدول، المؤسسات، ومجموعة الأفراد.

1.4.3. نموذج هوفستيد (Hofstede) لتفسير التنوع الثقافي:

يعتبر من أهم وأشهر النماذج التي فسرت الاختلاف والتنوع الثقافي في المؤسسات، يعتمد نموذج هوفستيد على اعتبار الثقافة من وجهة مقاربة برنامج عقلي هرمي الذي يميز كل مجموعة أفراد عن مجموعة أخرى.

حيث يقول هوفستيد " ترتبط مصادر البرمجة العقلية بالبيئة الاجتماعية، التي ينمو فيها الأفراد ويجمع فيها مختلف خبراته، تبدأ البرمجة في العائلة ثم تستمر في البيئة المحيطة به، في المدرسة، مجموعة الشباب، أماكن العمل والمجتمع ككل"[1]، الحديث هنا عن البرمجة العقلية يحمل في مضامينه معنى واحد حسب مقاربة هوفستيد ونظرته للثقافة وهو القيم الجماعية، حيث أن القيم تعتبر أهم مكون للثقافة حسب هوفستيد وهي مشتركة بين مجموعة أفراد ومجموعة أخرى. الهدف من هذه المقاربة هو دراسة الثقافة الوطنية لمجتمعات عديدة لاكتشاف الفروقات والاختلافات الثقافية. وفيما يلي نذكر الأبعاد التي تميز بين الثقافات أو تنوع وتعدد مجموعات الأفراد:

[1] Gert Hofstede, op-cit, p 05.

1.1.4.3. مسافة السلطة (Power Distance) عالية/منخفضة:

يعكس هذا البعد الطريقة التي توزع بها السلطة بين أفراد التنظيم، ومدى تقبل الأفراد لهذا التوزيع غير المتكافئ، هذا التوزيع غير المتساوي (المنخفض) قد حدد من الأسفل وليس من الأعلى. المجتمعات والثقافات ذات مسافة السلطة العالية تعمل على تقوية وتمتين الفروق بين أفراد المجتمع في المراتب، أما الثقافات ذات مسافة السلطة الدنيا فهي تقلل من شأن الفروق في الرتب، كل المجتمعات غير متساوية لكن هناك بعض المجتمعات أو التنظيمات عدم المساواة فيها كبيرة [1]. من خلال دراسة هوفستيد حول هذا البعد، توجد دول ذات مسافة السلطة فيها عالية مثل :ماليزيا، الفليبين، جواتيمالا، روسيا، اندونيسيا، الهند، سويسرا، فرنسا، والدول العربية .بينما نجد : ألمانيا، بريطانيا، السويد، النرويج، هولندا، والولايات المتحدة الأمريكية ذات مسافة سلطة منخفضة.[2]

يعرض الجدول التالي أهم معايير الفروقات بين مسافة السلطة المنخفضة والعالية للمجتمعات (الدول) وداخل المؤسسات:

[1] Geert Hofstede, Dimensionalizing Cultures: The Hofstede Model in Context, Online Readings in Psychology and Culture, 2(1), International Association for Cross-Cultural Psychology 2011, p09.

[2] Gert Hofstede, op-cit, p60.

الجدول رقم (14): معايير الفروقات بين مسافة السلطة المنخفضة والعالية للمجتمعات والمؤسسات

الثقافة ذات مسافة سلطة منخفضة	الثقافة ذات مسافة سلطة عالية
المستوى المجتمعي	
أوجه التفاوت بين الأفراد يجب أن تقلل إلى أدنى حد ممكن. ينبغي التعامل بجدية مع العلاقات الاجتماعية. قوة الأفراد مجتمعين أقوى منهم فرادى. استخدام القوة يجب أن يكون بشرعية ويخضع لمعايير الخير الشر. يتعامل الوالدين مع أبنائهم بالمساواة. التعامل باحترام مع كبار السن و ليس بخوف. يرتكز التعليم على الطلاب. التسلسل الهرمي يعني تفاوت الأدوار، تم وضعه لتوفير الرفاهية ينتظر الأفراد استشارتهم من قبل مرؤوسيهم. تبنى الحكومات على التصويت بالأغلبية وتغير بطرق سلمية الفساد نادر، الفضائح تنهي المسار الوظيفي للسياسيين. يوزع الدخل في المجتمع بعدالة. المساواة بين جميع الأديان.	أوجه التفاوت بين الأفراد متوقع ومفضل. التعامل بشكل محدود مع العلاقات الاجتماعية. قوة الجماعة تتبع قوة الأفراد. القوة هي حقيقة رئيسية في المجتمع، شرعيتها تخضع لسوابق الشر والخير. يعلم الوالدين الطاعة لأبنائهم. يتم التعامل مع كبار السن باحترام وخوف. التركيز على الأستاذ في التعليم. السلم الهرمي يعني وجود تفاوتات في السلطة. يتوقع المرؤوسين إخطارهم بما يتوجب عليهم القيام به. تبنى الحكومات على الاستقطاب، التغيير فيها يكون بثورة. انتشار الفساد، الفضائح يتم تغطيتها. توزيع الدخل في المجتمع متفاوت للغاية. تسلسل الأديان من حيث الاعتبار.
المستوى المؤسساتي (أماكن العمل)	
يهني الهرم عدم تساوي الأدوار، يوضع لتحقيق الرفاهية. طغيان اللامركزية. المشرفين على العمال منخفضين. فروقات الأجور منخفضة بين المستويات التنظيمية. يعتمد المدراء على خبرتهم وعلى عمالهم. ينتظر الأفراد استشارتهم. الرئيس المثالي يتميز بالذكاء والديمقراطية. تخضع العلاقات بين الرئيس ومرؤوسيه للعملية.	الهرم في المنظمات يعكس تفاوتات بين المستويات التنظيمية. طغيان المركزية. المشرفين على العمال مرتفعين. فروقات الأجور مرتفعة بين المستويات التنظيمية. يعتمد المدراء على الرؤساء والقواعد التنظيمية. يتوقع المرؤوسين إخطارهم بما يتوجب عليهم القيام به. الرئيس المثالي هو الخير، " الأب الطيب ".

الامتيازات والجوائز غير منتشرة. دليل العمل الميداني مطابق للدليل المكتبي.	تخضع العلاقة بين الرئيس ومرؤوسيه للعاطفة. انتشار الامتيازات والهدايا و الجوائز. الوظائف المكتبية أكثر قيمة من الوظائف العملية.

Source: Look, Gert Hofstede, Cultures and Organizations software of the mind, op-cit, p72 and 76.

يبين لنا الجدول أعلاه الفروق بين الثقافات ذات مسافة السلطة المرتفعة والمنخفضة، فعلى مستوى المجتمعات (الدول) تتضح الاختلافات وفق العديد من الخصائص والمعايير التي تحدد التعدد الثقافي بين المجتمعات وفق معيار مسافة السلطة، هذه الأخيرة ترتكز على نوع العلاقة التي تربط الهرم السلطوي سواء على مستوى العائلة، المؤسسات العمومية والاقتصادية، وعلى المستوى الحكومي.

أما على المستوى التنظيمي (المؤسسة) الاختلافات والتعددات الثقافية وفق معيار مسافة السلطة تتجلى في واقع العلاقة بين المستويات التنظيمية الشيء الذي يترجم في معاملات وسلوكيات الأفراد مع رؤسائهم والمدراء مع مرؤوسيهم من حيث المساواة ودرجة استعمال السلطة. وفق هذا المعيار يمكن القول أنه يوجد أربعة أنواع للمدراء أو المسيرين، المستبدين (الأوتوقراطي) والأبوي بالنسبة للثقافات التي تتميز بمسافة سلطة عالية أين يعتبر الهرم حق لممارسة السلطة والأفراد هنا لا يتم استشارتهم والإدارة أكثر ما يميزها المركزية ونظام الامتيازات كما أن نظام الأجور يتميز بفجوة واسعة بين السلطة العليا والمستويات الدنيا، هذه الثقافة تتميز بالجمود والمحدودية وتصنع العديد من الفروقات والفجوات بين أفراد التنظيم، غير محفزة ولا تشجع على تبادل المعارف وتقبل القيم الأخرى. النوعين الاخرين الاستشاري والديمقراطي للثقافات التي تتميز بمسافة سلطة منخفضة، أين تختفي الحدود والفروقات وتذوب في الهرم السلطوي، الذي يعبر عن مسؤوليات وأدوار الغاية منه تحقيق الأهداف التنظيمية وضمان إطار يحقق الرفاهية للأخرين.

2.1.4.3. الفردية مقابل الجماعية Individualism vs Collectivism:

يشير هذا المعيار إلى دراسة الفروقات الثقافية للمجتمع والمؤسسة على حد سواء وفق درجة الفردية أو الجماعية، حيث هنالك مجتمعات ترتكز على الفردية وليس لها توجه جماعي ويقاس ذلك بالعائلة والاصدقاء. دراسة هوفستيد أظهرت أن الولايات المتحدة الأمريكية، بريطانيا، استراليا هي الدول الأكثر فردية، أما دول افريقيا الغربية، باكستان، غواتيمالا، امريكا الجنوبية تعتبر الدول الأكثر جماعية،[1] أما الدول العربية فقد صنفت كدول ذات ثقافة جماعية مثلها مثل روسيا، تركيا، واليابان.[2]

أما بالنسبة للشق التنظيمي فيذكر أن الثقافة الجماعية جد مهمة بالنسبة للمنظمات فهي تنمي الانقياد لسياسات المنظمة والالتزام بسلوك الجماعة وتزيد من درجة الاعتماد على المجموعة وتوجه الأعضاء نحو الاهتمام بالمنظمة وتحقيق أهدافها، كما أن الأعضاء فيها يميلون للمشاركة في الممارسات التي تضمن التناسق ويحجمون كل ما يهدد ذلك، بالمقابل فإن الأفراد في الثقافات الفردية يفرقون بين وقتهم الشخصي ووقت المنظمة، كما ويولون أهمية كبيرة لاستقلالية الأفراد والحرية والتحدي والمنافسة في العمل.[3]

يعرض الجدول التالي أهم الفروقات بين الثقافات ذات التوجه الفردي والثقافات ذات التوجه الجماعي حسب دراسة هوفستيد:

[1] Solange Simons, La résistance culturelle, De Boeck Supérieur France, 2002, p51.

[2] Gert Hofstede, op-cit, p96.

[3] عبد المجيد بكاي، التنوع الثقافي وعلاقته بالقيم التنظيمية داخل المنظمات متعددة الجنسيات في الجزائر دراسة ميدانية بمستشفى طب العيون صداقة الجزائر -كوبا بولاية الجلفة، أطروحة دكتوراه، جامعة باجي مختار عنابة، 2016، ص 85.

الجدول رقم (15): معايير الفروقات بين الثقافات ذات التوجه الفردي والثقافات ذات التوجه الجماعي

الثقافة الفردية	الثقافة الجماعية
المستوى المجتمعي	
الفرد مسؤول عن نفسه وعن عائلته المقربة فقط. الحديث وفق الضمير "أنا". الحق في الخصوصية. نفس سلم و معايير القيم يفترض أن تطبق على الجميع. التفكير بخصوصية من خصائص الفرد السليم. الصداقات أمر طوعي يستحب تعزيزه. الملكية الفردية للموارد حتي للأطفال. الأطفال البالغين من حقهم ترك المنزل. العمل أهم من العلاقات.	تقوم المجموعة برعاية الافراد ضمن علاقة العائلات وذلك حسب درجة الولاء للمجموعة. الحديث وفق الضمير "نحن". التأكيد على الانتماء. يختلف سلم القيم داخل وخارج الجماعات (الاستبعاد). يجب الحفاظ على تناغم المجموعة. الصداقات أمر قاعدي. تقاسم الموارد مع المقربين. الأطفال البالغين يعيشون مع والديهم. العلاقات أهم من العمل.
المستوى المؤسساتي (أماكن العمل)	
العمال يعتبرون "أفراد اقتصاديين" يولون أهمية لمصلحة رؤسائهم في حالة ما إذا تعارض مع مصلحتهم. قرارات الترقية والتعيين يفترض أن تقوم على اساس المهارات والقواعد فقط. العلاقة رئيس–مرؤوس هي عقد بين طرفين في سوق العمل. الادارة هي ادارة أفراد.	العمال يعتبرون أعضاء في جماعات، يهتمون بالمصلحة العامة. قرارات الترقية والتعيين تعطي الاعتبار للعمال في المجموعة. العلاقة رئيس–مرؤوس هي رابطة معنوية، مثل العائلة. الادارة هي ادارة جماعات.

التكوين في الادارة يعلم تشارك الاحاسيس.	التقييم المباشر للعمال يفسد الانسجام.
يفضل المدراء روح الاستقلالية.	يفضل المدراء الأمان الوظيفي والمنصب.
تتخذ القرارات بشكل فردي.	تفضل القرارات الجماعية على القرارات الفردية.

Source: Look, Gert Hofstede, Cultures and Organizations software of the mind, op-cit, p117 and 124. Geert Hofstede, Dimensionalizing Cultures, Op-cit, p11.

درجة التوجه الثقافي الفردي او الجماعي كما هو موضح من خصائص في الجدول أعلاه يخلق فروقات وتعددات ثقافية تؤدي إلى مواجهات بين الثقافات، هذا التنوع من حيث معيار الفردية والجماعية له تأثير كبير على التنظيم، خاصة على التفاعلات ومستوى التشارك بين الأفراد، فمن المنطقي أن المجتمعات والمؤسسات التي يسودها الثقافة الفردية تنخفض فيها التبادلات والتآزر الجماعي.

3.1.4.3. تجنب الغموض مرتفع/منخفض Uncertainty Avoidance :

ويقصد به إلى أي مدى يتعامل الأفراد في مواجهة المستقبل والمجهول؟ بمعنى هل يميل الأفراد نحو المخاطرة والمغامرة واتخاذ القرارات في حالات عدم التأكد؟ او يميلون الى تجنب المخاطرة والمغامرة ويجدون صعوبة في التعامل مع حالات عدم التأكد؟ ويرتبط هذا البعد بالقاعدية والهرمية في التنظيم، فكلما ازدادت القواعد والاجراءات داخل التنظيم بشكل كبير، زاد تجنب الأفراد للمجهول، وكلما قلت القواعد والإجراءات في التنظيم، قل تجنب الأفراد للمجهول[1].

[1] نافذ فايز الهرش، قياس وتحديد سمات الإدارة والتنظيم في البيئة الأردنية اعتمادا على ابعاد هوفستد الثقافية: "دراسة ميدانية" في المصارف التجارية الأردنية، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال, 4(3)، 2008، ص333.

يقول هوفستيد في هذا الصدد، " السيطرة أو تجنب الغموض هو ذلك البعد الثقافي الذي يقيس درجة تحمل ثقافة معينة لتقبل أحداث مستقبلية، إذا كانت درجة التحمل منخفضة تجنب الغموض يكون مرتفع و العكس"[1]

حسب تصنيف هوفستيد تعتبر: اليونان، البرتغال الأوروجواي، بلجيكا، روسيا واليابان، ونوعًا ما الدول العربية ذات ثقافة تجنب الغموض مرتفع، على عكس ثقافات أخرى مثل: سنغافورا، الدنمارك، السويد، فيتنام، الصين وكذا الولايات المتحدة الأمريكية التي تتمتع بثقافة ذات تجنب غموض منخفض.[2]

يعرض الجدول التالي أهم الفروقات بين الثقافات وفق مقياس تجنب أو السيطرة على الغموض حسب دراسة هوفستيد:

الجدول رقم (16): معايير الفروقات بين الثقافات وفق مقياس تجنب أو السيطرة على الغموض

ثقافة تجنب الغموض منخفض	ثقافة تجنب الغموض مرتفع
المستوى المجتمعي	
الغموض هو سمة طبيعية من سمات الحياة، القبول بما يحمله كل يوم. الضغط و القلق منخفضان. مشاعر العدوانية والعواطف لا ينبغي أن تظهر. تسجل درجات عالية من القبول في اختبارات الشخصية.	حالة الغموض تكتنف الحياة باستمرار والتهديدات يجب مواجهتها. الضغط والقلق مرتفعان. مشاعر العدوانية والعواطف تظهر في وضعيات معينة. في اختبارات الشخصية تسجل درجات عالية في الأعصاب. قبول المخاطر المألوفة، الخوف من الحالات المعقدة والمخاطر

[1] Bollinger Daniel, HOFSTEDE Geert, Les différences culturelles dans le management: comment chaque pays gère-t-il ses hommes?, Paris, Éd. D'organisation, 1987, p103.

[2] Gert Hofstede, Cultures and Organizations software of the mind, op-cit, pp192-194.

التعامل براحة وعقلانية مع الحالات الغامضة والمخاطر غير المألوفة. تغيير الوظيفة أمر عادي. عدم الارتياح للقوانين والقواعد المكتوبة وغير المكتوبة. يعتبر المواطنون مؤهلين لمناصب السلطة.	غير المألوفة. البقاء في الوظيفة حتى ان لم تناسب مع متطلبات الفرد. الحاجة النفسية للقوانين والقواعد حتى إن لو لم يتم التقيد بها. المواطنون في هذه الثقافة غير مؤهلين لمناصب السلطة.
المستوى المؤسساتي (أماكن العمل)	
كلما ارتفع معدل دوران العمل انخفض مستوى الخدمة. وضع قواعد العمل يكون في الضرورة فقط. العمل بجهد عند الحاجة. الوقت هو عامل توجيه. المدراء هم المعنيون بالاستراتيجية. الاهتمام بعمليات اتخاذ القرار. تفضيل الخبرة في التخصص على الخبرة في الادارة. روح المبادرة ضعيفة وان وجدت تكون تحت المراقبة. التحفظ على المدراء الأجانب ونشاط المؤسسات الأجنبية. نبذ الصراعات التنظيمية.	انخفاض معدل دوران العمل يحسن من الخدمة. الشعور الدائم بالحاجة إلى قواعد حتى وإن لم تتعلق بالعمل. الاحساس بالحاجة الدائمة للعمل و الحضور الدائم للقيام بالأعمال الصعبة. الوقت مهم و ذوا قيمة عالية. المدراء معنيون بالمهام الروتينية. الاهتمام بمحتوى القرار. تفضيل الخبرة الادارية على الخبرة في التخصص. روح مبادرة عالية ويتم تشجيعها. تقبل المدراء الأجانب و نشاط المؤسسات الأجنبية. قد تكون الصراعات التنظيمية مفيدة وهي أمر طبيعي.

Source: Look, Gert Hofstede, Cultures and Organizations software of the mind, op-cit, p217.

ترتبط درجة التحكم والسيطرة على الغموض في المؤسسات بالمحيط، حيث تأتي التهديدات وتضع المؤسسات وأفرادها في وضعيات معقدة، هنا يظهر مقدار التحكم في الغموض في كيفية التعامل مع هذه المعطيات التي قد تنشأ أيضا في المحيط الداخلي للمؤسسة. هذا التعدد الثقافي الذي يظهر

في سلوكيات الافراد من شأنه التأثير على المؤسسة وله انعكاسات واسعة، وعلى المدراء هنا العمل على خلق توازن في ردود الأفعال اتجاه هذه الوضعيات بالسهر على إزالة الصراعات التي تشب نتيجة هذه الاختلافات، بأن تكون له توضيحات لكل المسائل المهمة المطروحة داخل المؤسسة وعن كيفية التعامل وتجنب الانعكاسات السلبية للوضعيات الصعبة التي قد تظهر في أي وقت.

4.1.4.3. الذكورية مقابل الأنثوية Masculinity – Femininity:

يعكس هذا البعد طبيعة توجه الثقافات نحو الفروق بين الجنسين، وإلى الأدوار الاجتماعية لكل من الجنسين الذكور والإناث، فالثقافات التي تنحصر فيها الأدوار والمراكز المهمة في المجتمع والمؤسسات تتسم بالذكورية، أما الثقافات التي يطغى فيها الذكور في الأدوار السلطوية المهمة في المجتمعات والمؤسسات على حد سواء فهي ثقافات ذكورية.

كما يمكن أن يحصل نوع من التوازن والمساواة بين الجنسين في ثقافات معينة، هذا التوجه يعتبر تعدد وتنوع ثقافي يأثر في سلوكيات الأفراد وتوجهاتهم.

من نتائج دراسة هوفستيد حول هذا البعد في تصنيف الدول: سلوفاكيا، اليابان، هنجاريا، النمسا، ايطاليا، المكسيك، الصين، ألمانيا، بريطانيا، الولايات المتحدة الأمريكية، والدول العربية الى حد ما ذات ثقافة وذكورية مرتفعة، بينما صنفت كل من: السويد، النرويج، هولندا، الدنمارك، البرتغال، تايلاند، روسيا، كوريا الجنوبية كدول ذات ثقافة ذكورية منخفضة.[1]

يعرض الجدول التالي أهم الفروقات بين الثقافات وفق معيار الذكورية مقابل الانثوية حسب دراسة هوفستيد:

[1] Gert Hofstede, Cultures and Organizations software of the mind, op-cit, pp141-142.

الجدول رقم (17): معايير الفروقات بين الثقافات وفق مقياس الذكورية مقابل الانثوية

الثقافة الذكورية	الثقافة الأنثوية
المستوى المجتمعي	
المشاركة بدرجة عالية في الأدوار الاجتماعية، التفرقة مرتفعة بين الجنسين.	المشاركة بحد أدني في الأدوار الاجتماعية، التفرقة بين الجنسين منخفضة.
يتميز الذكور بالصرامة والاصرار والاناث بالطموح.	يتميز الجنسين بالتواضع والاهتمام ببعضهم البعض.
العمل أهم من الأسرة.	الموازنة بين العمل والاسرة.
الاعتراف بالأقوى.	التعاطف مع الضعفاء.
يتعامل الأب بالحقائق مع الأبناء، والأم بالعواطف.	يتعامل الأبوين بالصرامة والعاطفة مع أولادهم.
انحصار مشاركة المرأة في الأدوار السياسية.	توفر الفرص للإناث لاعتلاء مناصب سياسية.
المستوى المؤسساتي (أماكن العمل)	
الادارة كإدارة، حاسمة وصارمة.	الادارة كمجموعة، التوافق وإيجاد الحلول.
حل الصراعات بترك الأقوى يفوز.	فض الصراعات بالتسوية والتفاوض.
المكافئات مبنية على التساوي.	المكافئات على أساس المساواة بين الأطراف.
تفضيل المؤسسات الكبيرة.	تفضيل المؤسسات الصغيرة.
يعيش الأفراد للعمل.	يعمل الأفراد للعيش برفاهية.
المسار المهني اجباري للذكور، اختياري للإناث.	المسار المهني مخير بين الجنسين.
تشارك و تقاسم العمل منخفض مع الإناث.	توجد مشاركة عالية و تقاسم العمل بين الاناث.
يستحب اتخاذ القرارات الفردية.	الايمان بضرورة اتخاذ القرارات جماعيا.

Source: Look, Geert Hofstede, Dimensionalizing Cultures, Op-cit, p12, and, Gert Hofstede, Cultures and Organizations software of the mind, op-cit, p170 124.

من نتائج هذا المعيار التعددي للثقافة تهذيب العمل وحصر الأنشطة، فالثقافة الذكورية تعتبر العمل كوسيلة لتحقيق الذات والتميز فهو يوازي المسار المهني والحياة الوظيفية، أما الثقافة ذات التوجه الأنثوي فترى العمل كفرصة لزرع علاقات التعاون والتشارك الجماعي لتحقيق رفاهية الفريق. كما يظهر فارق التعامل مع الصراعات وفق هذا المعيار، فالثقافة ذات التوجه الذكوري تنتج فيها العديد من الصدامات والصراعات التي تبقى قائمة لحين تغلب طرف على اخر، في حين الثقافة ذات البعد الأنثوي تتعامل بعقلانية مع الصراعات وتعمل على تفاديها وحلها بطرق سلمية بما يرضي ويصب في مصلحة الفريق أو المؤسسة.

5.1.4.3. التوجه طويل مقابل قصير المدى Long Vs short term orientation:

هذا البعد لم يكن مدرجا ضمن أبعاد هوفستيد في دراسته الرئيسية سنة 1980 على موظفي شركة IBMحول العالم التي شملت أكثر من 50 دولة، إلا أنه تم إضافة هذا البعد بعد الدراسة التي قام بها (Bond) سنة 1988، ونظرا لأن نتائج دراسة (Bond) سنة 1988 شملت 23 دولة فقط، اعتمد هوفستيد في أحدث نتائجه على الاستبيان العالمي للقيم الثقافية (World Value Survey) والذي يشمل نتائج أكثر من 100 دولة عبر العالم حيث تم تضمين هذه النتائج في ما يتعلق بهذا البعد الى نموذج هوفستيد.[1]

وتبين وجهة نظر افراد المجتمع نحو المستقبل من حيث (Long Term Orientation) التركيز على الجانب طويل الاجل وتقبلهم للتغيير، او التركيز على الجانب قصير الأجل-Short Term)

[1] Look, Geert Hofstede, Dimensionalizing Cultures, Op-cit, pp13-14.

(Orientation من خلال تمسكهم بالجوانب التقليدية واعتزازهم بالماضي والاستقرار، وعدم تقبل التغيير بسهولة.[1]

والجدول التالي يوضح معايير الفروق بين الثقافات ذات التوجه قصير والثقافات ذات التوجه طويل المدى.

الجدول رقم (18): معايير الفروقات بين الثقافات ذات التوجه قصير والثقافات ذات التوجه طويل المدى

الثقافة ذات التوجه قصي المدى	الثقافة ذات التوجه طويل المدى
المستوى المجتمعي	
الأحداث المهمة في الحياة حدثت في الماضي أو تحدث الآن.	الاحداث المهمة في الحياة تحصل في المستقبل.
الثبات و الاستقرار في شخصية الأفراد.	الأشخاص الجيدون هم من يتأقلمون مع الظروف.
وجود تعاليم عالمية بشأن ما هو الخير و الشر.	تحديد الخير والشر يعتمد على الظروف.
التقاليد مقدسة وثابتة.	تتغير التقاليد والأعراف بتغير الظروف.
توجه الحياة العائلية بالأوامر.	توجه الحياة العائلية بتقاسم الأدوار.
الاعتزاز بثقافة البلد الأم.	محاولة التعلم من البلدان الأخرى.
خدمة الاخرين هي الهدف الرئيسي.	التطور والمثابرة هي الأهداف الرئيسية.
الانفاق على الجبهة الاجتماعية والاستهلاكية.	التوفير وتمويل عمليات الاستثمار.
الفشل و النجاح مرتبطان عند الطلاب بالحظ.	يعزى النجاح إلى الجهود المبذولة والفشل لعدم بذل الجهد اللازم.
عدم النمو و التدهور الاقتصادي للدول الفقيرة.	النمو الاقتصادي السريع حتى بلوغ مستوى الرخاء.
المستوى المؤسساتي (أماكن العمل)	

[1] نافذ فايز الهرش، مرجع سبق ذكره، ص333.

تحتوي قيم العمل الرئيسية الحرية، الحقوق، الانجازات، التفكير في المصلحة الفردية.	تحتوي قيم العمل الرئيسية التعلم، الاخلاص، التأقلم، المحاسبة، والالتزام الفردي.
أوقات الفراغ مهمة، والتركيز على الخطوط المهمة.	أوقات الفراغ غير مهمة، التركيز على الوضعية السوقية.
المدراء والعمال في طريقين مختلفين نفسيا.	يتقاسم المدراء والأفراد نفس التوجهات.
يختلف ولاء الأفراد مع تغير منفعة العمل.	الاستثمار في روابط الأفراد مع أماكن العمل.
استياء الأفراد من تدهور العلاقات الانسانية مع الاخرين.	توافق الأفراد مع العلاقات الجانبية والعمل على حل التجاوزات.
الحاجة إلى التوافق والاتساق المعرفي.	عدم التوافق المعرفي لا يضر.

Source: Look, Geert Hofstede, Dimensionalizing Cultures, Op-cit, p15, and, Gert Hofstede, Cultures and Organizations software of the mind, op-cit, p251.

وقد شملت نتائج هذا البعد بعضا من الدول العربية، كالجزائر ومصر والمغرب والعراق والأردن والتي تميزت بتوجه قصير المدى بالإضافة الى عدد كبير من دول افريقيا، وكذا استراليا، الارجنتين، الولايات المتحدة الأمريكية، المكسيك، الشيلي، الدنمارك. أما الدول ذات توجه طويل المدى نجد على رأسها دول آسيا الشرقية كما الصين، كوريا الجنوبية، اليابان، تايوان، ألمانيا، بلجيكا، سويسرا، روسيا، هولندا.[1]

6.1.4.3. التساهل مقابل الانضباط (Indulgence versus Restraint):

البعد السادس والأخير، هذا البعد تمت إضافته سنة 2010 من طرف هوفستيد اقتباسا من دراسة (Minkov)، يعبر التساهل حسب هوفستيد يعبر التساهل عن منح الحرية للأفراد للاستمتاع بالحياة واعطائهم متطلبات ذلك، أما الانضباط فيعبر عن القناعة بكبح النفس عن الحاجات التي تطلبها

[1] Gert Hofstede, Cultures and Organizations software of the mind, op-cit, pp257-258.

وحدها بالمعايير الاجتماعية،[1] في هذا الصدد يمكن تمييز فروقات ثقافية ذات اتجاهين، الثقافة المتساهلة والثقافة المنضبطة.

سجلت دراسة هوفستيد فيما يخص هذا البعد بلدان أمريكا الشمالية والجنوبية، دول أروبا الغربية، وأجزاء من جنوب صحراء افريقيا كدول تتميز ثقافاتها بالتساهل، في الجهة المقابلة تميزت دول أروبا الشرقية، أسيا، والعالم الاسلامي بثقافة الانضباط، في حين اخذت دول اروبا المطلة على البحر المتوسط موقع الوسط فيما يخص هذا البعد.[2]

يعتبر هذا النموذج الأشهر في تفسير التنوع الثقافي نظرا للأثر الأكاديمي الذي خلفه ولحجم الدراسة التي قام بها، إلا أن هذه الدراسة لاقت العديد من الانتقادات والتحفظات على أصعدة عديدة.

من أهم هذه الانتقادات، أداة الدراسة حيث بني النموذج على أداة الاستبيان فقط عكس النظريات المعروفة في مجال إدارة الأعمال التي بنيت على الملاحظات وأدوات أخرى، ميدان الدراسة حيث طبقت الدراسة على مؤسسة واحدة فقطن ومنه لا يمكن الحكم على ثقافة بلد معين من خلال مؤسسة واحدة فقط، تقادم النتائج حيث تعود الدراسة إلى سنة 1980 والحقبة الحالية تختلف بشكل كبير، قلة أبعاد الدراسة التي اقتصرت على أربعة أبعاد فقط والتي وصلت إلى ستة أبعاد في أحدثها حيث لا يمكن حصر التنوع الثقافي في هذا العدد فقط.[3]

[1] Ibid, p281.

[2] Geert Hofstede, Dimensionalizing Cultures, Op-cit, p.16

[3] Look, M. L. Jones, Hofstede - Culturally questionable?, Oxford Business & Economics Conference. Oxford, UK, 24-26 June, 2007, p5.

2.4.3.نموذج ترونبينار Trompenaar

يعتبر نموذج (Tropenaar & Turner) من أهم النماذج المفسرة للتنوع الثقافي في حقل ادارة الاعمال. يبنى النموذج على سبعة (07) أبعاد (Dimensions) رئيسية للثقافة الوطنية التي تحدد الثقافة التنظيمية للمؤسسات لمواجهة التعدد الثقافي للأفراد وتعاملها مع الزمن ومع المحيط،[1] حيث يبنى النموذج على اعتبار "الثقافة هي الطريقة التي يتعامل وفقها مجموعة الأفراد مع المشاكل والمعضلات و سبل حلها"[2]

فيما يلي نلخص أبعاد النموذج التي تميز التنوع الثقافي، حيث تقسم الأبعاد إلى ثلاثة أجزاء رئيسية، الجزء المتعلق بالأبعاد الخاصة بالعلاقة مع الأشخاص والنظم (Relationships and Rules)، الأبعاد الخاصة بالعلاقة مع الزمن، الأبعاد الخاصة بالعلاقة مع المحيط:

1.2.4.3. الأبعاد الخاصة بالعلاقة مع الأشخاص والنظم:

تمثل العلاقات مع الأشخاص كالأصدقاء، زملاء العمل، والمدراء من التحديات التي يواجهها الأفراد في ميدان إدارة الأعمال، هذه الأبعاد تشمل ما يلي:

[1] Elizabeth Kummerow, Neil Kirby, Op-cit, p199.

[2] Trompenaars, turner, riding the waves of culture understanding cultural diversity in business, NICHOLAS BREALEY PUBLISHING, 1997, p06.

1.1.2.4.3 الشمولية Universalism مقابل الخصوصية Particularism:

النظرة الشمولية تعني تحديد ومعرفة ما هو خير وصائب واتباعه دوما. الثقافة ذات النظرة الخصوصية تولي أهمية كبيرة الواجبات المرتبطة بالعلاقات مع الاخرين والوضعيات الخاصة، واعتبار أن الطريق المعروفة نحو ما هو صائب يجب دائما اتباعها.[1] وبتطبيق هذا البعد على مجال إدارة الأعمال، نجد أن الثقافات الشمولية لا يحبذ أفرادها الحديث في الاجتماعات في مجال غير العمل ويفضل الاستعداد الجيد لها، بينما نجد أن الثقافات الخصوصية يركز فيها الأفراد اثناء الاجتماعات على العلاقات فيما بينهم ودون التركيز على بيئة الاجتماع بشكل خاص. ويمكن تلخيص هذا البعد في اتجاهين، القواعد والمبادئ في الثقافة الشمولية ضد العلاقات في الثقافة الخصوصية.[2]

2.1.2.4.3. الجماعية Communitarianism مقابل الفردية Individualism:

يعبر هذا البعد عن درجة الانتماء إلى الجماعة، يفسر هذا البعد حسب ترونبينر بطرح السؤال التالي: هل يعتبر الأفراد أنفسهم أساسا كأفراد أو كجزء من المجموعة بالدرجة الأولى، وهل من المهم اعتبار الأفراد كطرف يساهم في المجموعة حسب ارادته أو اعتبار المجموعة كتشارك للعديد من الأفراد ؟.[3] ففي الثقافات الفردية يعتبر الفرد نفسه مستقل عن الجماعة في أفكاره وأفعاله ويتخذ القرارات دون الرجوع إلى الجماعة، أما الثقافات ذات التوجه الجماعي فيعتبر الأفراد أنفسهم جزء من الجماعة والفريق الذي ينتمون إليه وأفكارهم وأفعالهم تستمد من الفكر الجماعي. هذا البعد مماثل لبعد هوفستيد الذي سبق التطرق إليه، ويعتبر من أهم الأبعاد حيث يتطرق لأهم عنصر وهو

[1] Trompenaars, turner, Op-cit, p 08.
[2] Fred Luthans, Jonathan P. Doh, International Management Culture, Strategy, and Behavior, Eighth Edition, 2012, McGraw-Hill USA, p 125.
[3] Trompenaars, turner, Op-cit, pp 08-09.

الفرد والجماعة، إذ تعتبر توجهاتهم المكون الرئيسي للثقافة التنظيمية والمحدد الأساسي للتنوع والتعدد الثقافي.

التعامل مع الأفراد ذووا الثقافة الفردية العالية حسب ترونبينر يجب أن يتسم بالصبر والتأني لبناء علاقات التشاور فيما بينهم لبناء علاقات قوية بينهم، في حين تعامل الثقافات الجماعية مع أفراد يتميزون بثقافة فردية يجب الاستعداد لاتخاذ قرارات سريعة واقناع منظمتهم بتبني هذه القرارات، وتقدير الطرف الاخر ومنحه الاحترام اللازم.[1]

3.1.2.4.3. الحيادية Neutral مقابل العاطفيةEmotional:

يفسر هذا البعد بالإجابة على السؤال التالي: هل ينبغي لطبيعة التفاعلات بين الأفراد أن تكون موضوعية وغير متحيزة، أو قبول إظهار العواطف؟[2]

الثقافات الحيادية حسب هذا البعد لا يعبر فيها الأفراد عن مشاعرهم وعواطفهم، أما الثقافات العاطفية فيتميز فيها الأفراد بالعفوية وتطفوا فيها العواطف في التعاملات والتفاعلات بين الأفراد، يظهر التنوع الثقافي هنا في الاجتماعات وفي التبادلات والتفاعلات بين الافراد، ففي عمليات إدارة المعرفة وتبادلها يؤثر هذا البعد بشكل كبير قد يحد منها أو يزيد من فعالية هذه العملية.

ومن بين الدول ذات الثقافة الحيادية بريطانيا، واليابان، أما الدول التي تتميز بالثقافة العاطفية فنجد هولندا، المكسيك، إيطاليا، وسويسرا.[3]

[1] Fred Luthans, Jonathan P. Doh, Op-cit, p126.
[2] Trompenaars, turner, Op-cit, p 09.
[3] Fred Luthans, Jonathan P. Doh, Op-cit, p126.

4.1.2.4.3. الثقافات المحددة Specific مقابل الثقافات العامة Diffuse:

الثقافات المحددة هي تلك الثقافة التي لا يسمح فيها الأفراد للأخرين التشارك ويخلق فيها مساحات صغيرة ومحدودة في التعاملات إلا للمقربين والأصدقاء، أما الثقافات العامة أو المنفتحة فهي تلك الثقافة التي تكون فيها العلاقات واسعة و المساحات متاحة للأخرين.[1] وتظهر أهمية هذا البعد في طبيعة بعض البلدان أين تبنى العلاقات في إدارة الأعمال على الروابط الشخصية للمسيرين وعلاقاتهم مع الأخرين. فالبلدان كالولايات المتحدة الأمريكية، بريطانيا، وسويسرا، تتميز بثقافة محددة تبقى فيه العلاقة بين الأفراد حسب الدور الاجتماعي لكل فرد في المجتمع والمؤسسات حيث تتغير المعاملة بين الأفراد حسب طبيعة المكانة والدور لكل فرد في منصبه، في حين تتميز البلدان كألمانيا، فنزويلا، الصين، وإسبانيا بثقافة عامة لا يفرق الاشخاص فيها بين الأدوار والمكانة الاجتماعية وتصبح فيها الحياة العامة والخاصة للفرد متشابهة بالنسبة للتعامل مع الأفراد.[2]

5.1.2.4.3. الإنجاز Achievement مقابل الانتساب (العزو) Ascription:

ثقافة الإنجاز يمنح فيها الأفراد المكانة ويقيمون فيها نسبة لما حققوه من إنجاز، ومن بين الدول التي نجد فيها هذه الثقافة: الولايات المتحدة الأمريكية، كندا، استراليا، إسكندينافيا. أما ثقافة الانتساب أو العزو فتمنح فيها المكانة حسب ماهية الفرد من حيث النسب، الملكية، الجنس، السن، أو حتى على العلاقات، ومن الدول التي نجد فيها هذه الثقافة: فرنسا، إيطاليا، اليابان، السعودية.[3]

2.2.4.3. الأبعاد الخاصة بالعلاقة مع الزمن: ويقصد بها الطريقة التي يتعامل فيها الأفراد والمجتمعات مع الزمن والوقت، ففي بعض المجتمعات لا يهمه ما تم تحقيقه في الماضي، الأهم

[1] Idem, p126.
[2] Look, Idem, pp126-127.
[3] Trompenaars, turner, Op-cit, p 09.

من ذلك المخططات الموضوعة للمستقبل، في حين هناك مجتمعات تتباهى بما تم تحقيقه في الماضي، هذه الاختلافات الثقافية تؤثر على مستويات الأداء في المؤسسات.[1]

1.2.2.4.3. النظرة التسلسلية Sequential مقابل النظرة التزامنية Synchronous:

في الثقافة ذات النظرة التسلسلية يتعامل فيها الأفراد مع الأحداث بتسلسل ويفصلون بين الأنشطة، ويظهرون أولوية كبيرة للمخططات والبرامج ولا يحيدون عنها، أما الثقافة ذات النظرة التزامنية فيعتبر أفرادها أن الماضي والحاضر والمستقبل أزمنة متشابكة، ويعمل فيها الأفراد في نفس الوقت على عدة أنشطة ومشاريع، كما يرى أفرادها أن الخطط والبرامج مرنة ويمكن أن تتغير حسب الظروف. من بين الدول ذات النهج التسلسلي ألمانيا، بريطانيا، الولايات المتحدة الأمريكية، أما الدول ذات الثقافة التزامنية نجد فرنسا، اليابان، الأرجنتين، المكسيك. [2]

3.2.4.3. الأبعاد الخاصة بالعلاقة مع المحيط:

يولي نموذج ترونبينر أهمية كبيرة أيضا لتعامل الأفراد وعلاقتهم مع المحيط، ويتجلى ذلك في وضعيتين: التحكم الداخلي وذلك بالاعتقاد أن ما حدث للأفراد هو نتيجة حتمية لأفعالهم، التحكم الخارجي بالاعتقاد أن ما يحدث للأفراد يتحكم فيه المحيط الخارجي بدرجة كبيرة.

1.3.2.4.3. التحكم الداخلي Internal Control مقابل التحكم الخارجي External Control:

في الثقافات التي تتميز بالتحكم الداخلي يرى الأفراد والمدراء فيها بأنهم قادرون على السيطرة على محيطهم الداخلي والخارجي من أجل تحقيق أهدافهم وبرامجهم ويمكنهم التحكم فيه ولا يتأثرون بالأشخاص الآخرين ولا بمحيط عملهم أثناء أدائهم لمهامهم، أما الثقافات ذات التحكم الخارجي فيرى الأفراد والمسيرين فيها أن المحيط يحدد بدرجة كبيرة نسبة نجاح وفشل البرامج والمخططات.

[1] Look, Trompenaars, turner, Op-cit, p10.
[2] Fred Luthans, Jonathan P. Doh, Op-cit, p127.

من بين الدول التي تتميز ثقافة أفرادها بالتحكم الداخلي الولايات المتحدة الأمريكية بدرجة كبيرة، سويسرا، أستراليا، بلجيكا، اندونيسيا، هونغ كونغ، اليونان، و سنغافورة، أما الدول التي تتميز بثقافة التحكم الخارجي فنجد الصين، روسيا، السعودية.[1] يعرض الجدول التالي الفروق في التعامل مع المحيط من وجهة نظر داخلية و خارجية:

الجدول رقم (19): الفروق في التعامل مع الثقافة ذات تحكم داخلي والثقافة ذات التحكم الخارجي

الثقافة ذات تحكم داخلي Internal Control	الثقافة ذات التحكم الخارجي External Control
– السماح للأفراد بتطوير مهاراتهم وتعليمهم. – تحديد أهداف واضحة التي يتقبلها الأفراد. – يجب أن يكون الشخص منفتح على الخلافات والصراعات . – تشجيع الخلاف والصراع البناء الايجابي.	– ضرورة تزويد الأفراد بمصادر إنجاز عملهم. – توجيه الأشخاص وتقييم أعمالهم بصفة مستمرة. – يجب أن يتم السيطرة على الصراعات والتحكم فيها. – تشجيع الأفراد على تحمل المسؤولية في العمل.

المصدر: عبد المجيد بكاي، مرجع سبق ذكره، ص78.

يعتبر نموذج ترونبينر من أهم النماذج المقدمة في تفسير التنوع والتعدد الثقافي بين المجتمعات، المؤسسات، والافراد، حيث يشمل العديد من الأبعاد المرتبطة بعلاقة الفرد وكيفية تعامله مع الأفراد والنظم المحيطة به، مع الزمن، ونظرته اتجاه متغيرات المحيط.

[1] Idem, p128.

3.4.3. نموذج المشروع العالمي هاوس House et al Project Globe:

مشروع البحث العالمي الذي قاده هاوس وحوالي 170 باحث شمل 62 دولة عبر العالم استجوب فيه حوالي 17300 مسير في 951 مؤسسة، جاء بعنوان القيادة العالمية للسلوك التنظيمي الفعال " Global Leadership and Organizational Behavior Effectiveness"،[1] بني هذا النموذج كسابقيه على العديد من الأبعاد، وقد ارتكز على دراسة هوفستيد السابقة الذكر. شملت الدراسة تسعة أبعاد، وتم دراسة كل بعد من وجهتين، جانب متعلق بالقيم (Values) بمعنى كما يجب للأمر أن يكون، والجانب الثاني متعلق بالممارسات (Practices) أي كما هو في الواقع، سواء على المستوى المجتمعي أو المستوى المؤسساتي، حيث بينت النتائج أن متوسط القيم في أغلب الأحيان أكبر من متوسط الممارسات.[2]

نلخص هذه الأبعاد فيما يلي:[3]

- **تجنب الغموض Uncertainty avoidance:** تعرف بمدى سعي أفراد المؤسسة او المجتمع لتجنب الغموض بالاعتماد على المعايير الاجتماعية، الطقوس، والممارسات البيروقراطية للتقليل من عدم القدرة على التنبؤ بالأحداث المستقبلية.

- **مسافة السلطة Power distance:** تعبر عن درجة قبول أفراد المجتمع أو المؤسسة لتشارك السلطة وتداولها بصفة غير متساوية.

[1] Grove, Introduction to the GLOBE Research Project on Leadership Worldwide. Retrieved from http://www.grovewell.com/pub-GLOBE-intro.html, 2004 USA, p01.

[2] Grove, Worldwide Differences in Business Values and Practices: Overview of GLOBE Research Findings. Retrieved from http://www.grovewell.com/pub-GLOBEdimensions, 2004 USA, p02.

[3] Look, Fred Luthans, Jonathan P. Doh, Op-cit, pp131-132.

- **الجماعية المؤسساتية Institutional Collectivism:** وهي تعبر عن درجة تشجيع المنظمات والممارسات المجتمعية المؤسساتية على توزيع المصادر بين أفراد المجموعة والأنشطة الجماعية.

- **الجماعية – داخل الجماعة In-Group Collectivism:** يعبر هذا البعد عن درجة الولاء، الاعتزاز، وتماسك الأفراد في مؤسساتهم أو عائلاتهم. يعتبر هذا البعد أحد أهم الأبعاد التي تحدد نجاح القادة في المؤسسات، المنظمات ففي الثقافات ذات الجماعية داخل المجموعة المرتفعة نجد بعض الممارسات ذات الطابع الجماعي تظهر بكثير التي تتمثل في المشاركة في العمل والتماسك بين الأفراد في فرق العمل، ففي هذا النوع من الثقافة تنشئ بيئة محفزة لعمليات التشارك وتبادل المعارف والمهارات.

- **المساواة بين الجنسين Gender Egalitarianism:** يشير هذا البعد الى درجة التفريق بين الذكور والإناث في المجتمعات والمنظمات من حيث الأدوار والمسؤوليات.

- **التأكد والجزم Assertiveness:** يعبر هذا البعد عن درجة جزم وثبات الأفراد في مواجهاتهم وعن عدوانيتهم في علاقاتهم المجتمعية والمؤسساتية.

- **التوجه المستقبلي Future orientation:** درجة اقبال سلوكيات الأفراد في المؤسسات أو المجتمعات على الأفعال الموجهة نحو المستقبل، كالتخطيط، والاستثمار المستقبلي، وتأخير اشباع الحاجات للتفكير في ما هو قادم مستقبلا.

- **التوجه نحو الأداء Performance Orientation:** يعبر عن مدى تشجيع الأفراد في المجتمعات والمؤسسات على الإبداع وتحسين الأداء والتميز.

- **التوجه الإنساني Humane orientation:** يشير هذا البعد إلى درجة تشجيع المجتمعات والمؤسسات للأفراد في الثقافات المختلفة على قيم الإنصاف، الإيثار، الود، مراعاة مشاعر الآخرين الاهتمام بهم.

5.3. بناء المعرفة في إطار الشراكة الأجنبية

إن أهم ما يميز الاقتصاد الحديث ظاهرة التدويل، حيث أصبحت عوامل الإنتاج تنقل بسهولة عبر مختلف أنحاء العالم بفضل التطور التكنولوجي ووسائل الاتصال والنقل الأمر المفسر بما يعرف بالعولمة. فالمؤسسات تسعى دائما لزيادة للتطور وزيادة حجمها من أجل مجابهة المنافسة على المستوى المحلي والدولي، إدارة الأعمال الحديثة ترتكز على العديد من المبادئ والأفكار المستنبطة من التحليل الاستراتيجي، هذا الأخير يبنى على فكرة اقتناص الفرص وتجنب التهديدات، هذه الفرص هي ما يعزز من قدرات المؤسسة ويسمح لها بتدويل إنتاجها على المستوى الدولي.

تتم عملية التوجه نحو العالمية (الأسواق الدولية) بالعديد من المراحل والخطوات، والمؤسسات بحاجة لفهم الأسواق والاقتصاديات المضيفة لها، أي خطأ قد يعرض استثمار المؤسسة للخطر، ويعتبر الجانب الثقافي للدولة المضيفة أهم جانب يجب أن يدرس مسبقا قبل الشروع في التدويل والتواجد في الخارج، حيث تختلف الثقافات والقيم والممارسات من بلد لأخر.

سنعرض هنا مفهوم الشراكة الأجنبية وأشكالها وكيفية بناء ونشر المعارف في ضل التواجد الأجنبي، وأهم العراقيل التي تحد من عملية بناء المعرفة في هذه البيئة المتعددة الثقافات.

1.5.3. مفهوم الشراكة الأجنبية:

يكتسي مفهوم الشراكة الأجنبية الكثير من الغموض والخلط مع مصطلحات أخرى، في العموم تعبر الشراكة الأجنبية عن ذلك الاتفاق المبرم بين طرفين لتحقيق أهداف معينة وفق شروط موضوعة مسبقا. الشراكة الأجنبية هي عقد أو اتفاق بين مشروعين أو أكثر قائم على التعاون فيما بين الشركاء ويتعلق بنشاط إنتاجي (مشاريع تكنولوجية و صناعية) أو خدمي أو تجاري وعلى أساس ثابت ودائم و ملكية مشتركة، ولا يقتصر هذا التعاون فقط على مساهمة كل منهما في رأس المال (الملكية)، وإنما أيضا المساهمة الفنية الخاصة بعملية الإنتاج واستخدام براءات الاختراع والعلاقات التجارية، والمعرفة التكنولوجية، والمساهمة كذلك في كافة عمليات ومراحل الإنتاج والتسويق وسيتقاسم الطرفان المنافع والأرباح التي سوف تتحقق من هذا التعاون طبقا لمدى مساهمة كل منهما المالية والفنية.[1]

من منظور اخر يرى (Huxham) أن الشراكة هي " مشاركة الموارد بين مؤسستين أو أكثر لحل مشكلة معينة أو إيجاد فرصة لا يمكن تحقيقها والتعامل معها بشكل منفرد من قبل طرف واحد"[2]، يؤكد هذا التعريف أن الهدف الرئيسي من الشراكة هو التعامل مع المشكلات والتعاون بين طرفين أو أكثر لتجاوز صعوبات معينة لدى طرف يواجهها أحد الأطراف والتي يتوفر لدى الطرف الاخر المعرفة أو القدرة على تجاوز هذه المشكلة وتمثل فرصة له لتحقيق منفعة مشتركة بين الطرفين كاستغلال موارد أو دخول سوق جديدة. كما يطلق على الشراكة مصطلح الاستثمار المشترك ويعرف أيضا " يعرف الاستثمار المشترك على أنه ينطوي على عمليات إنتاجية أو تسويقية تتم في

[1] عمورة جمال، دراسة تحليلية و تقييمية لإتفاقيات الشراكة العربية الأورو- متوسطية، أطروحة دكتوراة، جامعة الجزائر 2006، ص 157.

[2] Huxham.c , creating collaborative advantage, Sage Publishing, London 1996, p391.

دول أجنبية أو يكون أحد الأطراف فيها شركة دولية تمارس حقا كافيا في إدارة المشروع أو العملية الإنتاجية بدون السيطرة الكاملة عليه"[1]

تجدر الاشارة هنا أن التعريفات السابقة تتعلق بالشراكة على المستوى الجزئي (المؤسساتي)، وهو المستوى الذي تدور حوله الدراسة، فالشراكة إذا تعبر عن اتفاق مبرم بين مؤسستين أو أكثر لتحقيق أهداف معينة، تترجم هذه الشراكة في مشاركة جزئية لرأس مال وتقاسم المنافع والأخطار يكون محدد مسبقا، كما أن فحوى الشراكة في مجال إدارة الأعمال قد يكون إنتاجي، خدمي، تقني، تكنولوجي أو مالي.

2.5.3. خصائص الشراكة ومراحل التدويل:

تعبر الشراكة عن التقاء مصالح طرفين أو أكثر في مشروع واحد، تشوبها تفاعلات كثيرة تنجر عنها علاقات تأثير وتأثر بين الأطراف، هذا التعاقد المميز تكتنفه العديد من الخصائص:[2]

- التقارب والتعاون المشترك، أي لا بد الاتفاق حول حد أدنى من المرجعيات المشتركة تسمح بالتفاهم والاعتراف بالمصلحة العليا للأطراف المتعاقدة.
- علاقات التكافؤ بين المتعاملين.
- خاصية الحركية في تحقيق الأهداف المشتركة.
- اتفاق طويل أو متوسط الأجل بين طرفين أحدهما وطني والآخر أجنبي لممارسة نشاط معين داخل دولة البلد المضيف.
- قد يكون الطرف الوطني شخصية معنوية عامة أو خاصة.

[1] عمورة جمال، مرجع سبق ذكره، ص158، نقلا عن سميح مسعود برقاوي، المشروعات العربية المشتركة، الواقع والأفاق، مركز دراسات الوحدة العربية، سلسلة الثقافة القومية، الطبعة الأولى، بيروت، ماي، 1988، ص (18-19).
[2] نفس المرجع، ص159.

- الشراكة لا تقتصر على تقديم حصة في رأس المال، بل يمكن أن تتم من خلال تقديم خبرة أو نقل تكنولوجي أو دراية أو معرفة . . . إلخ.
- لا بد أن يكون لكل طرف الحق في إدارة المؤسسة (إدارة مشتركة)، التقارب والتعاون المشترك على أساس الثقة وتقاسم المخاطر بغية تحقيق الأهداف والمصالح المشتركة.
- التقاء أهداف المتعاملين (على الأقل في مجال النشاط المعني بالتعاون) والتي ينبغي أن تؤدي إلى تحقيق نوع من التكامل والمعاملة المماثلة على مستوى مساهمات الشركاء والمتعاملين.
- تنسيق القرارات والممارسات المتعلقة بالنشاط والوظيفة المعنية بالتعاون.

مراحل التدويل والتوجه نحو العالمية تكون متصاعدة وتمر بمراحل عديدة حتى يتسنى للمؤسسة القيام باتفاقيات شراكة أجنبية والاستثمار في الخارج، ففي البداية يقتص نشاط المؤسسة على الأعمال المحلية (Domestic business) وتسمى مؤسسات محلية "وهي مؤسسات الأعمال التي تعمل وتحصل على جميع مواردها وتبيع منتجاتها في بلد واحد"[1]، تقوم بعدها هذه المنظمات بعمليات التصدير أين يتم الإنتاج في البلد الأم ويصدر المنتج الى البلدان الأخرى وهو أول مرحلة يتم فيها الاتصال مع بيئة التنوع الثقافي. تليها مرحلة إنشاء شبكة فروع أين تقوم المؤسسة بإنشاء فرع يهتم بإكمال الأجزاء والمراحل الأخيرة من المنتوج في البلد المستورد تخفيفا على مركز المنظمة الأم في العملية الانتاجية خاصة إذا كان حجم الإنتاج المستورد كبير، وتسمى أيضا بمرحلة الأعمال الدولية. بعد تطور شبكات المؤسسة، قد تصبح فروع إنتاجية تتزود وتبيع منتجاتها في

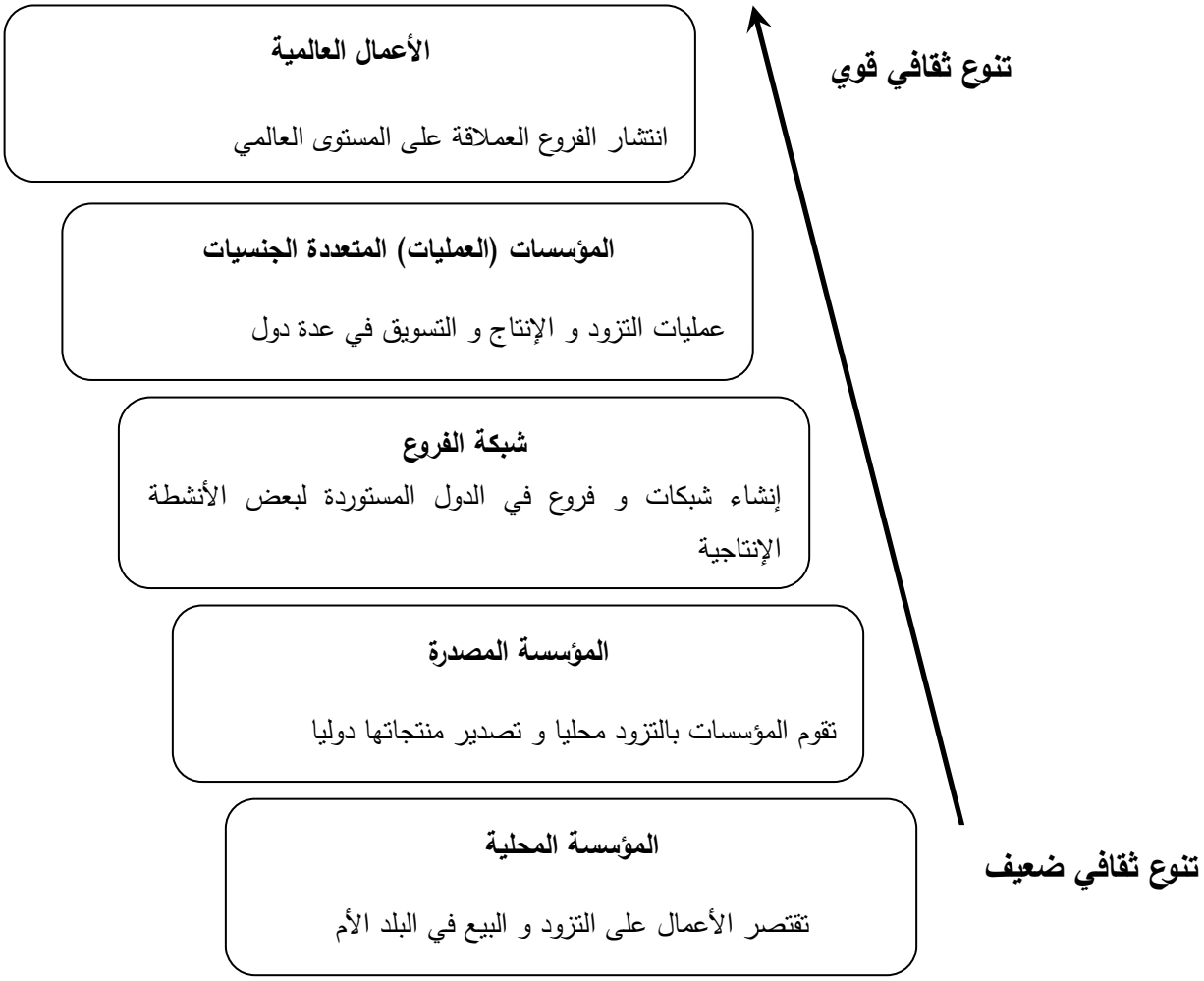
[1] محسن العامري ومنصور الغالبي، الإدارة و الأعمال، الطبعة الثانية دار وائل الأردن، 2008، ص 149.

دول غير الدولة الأم أما سلطة القرار فتبقى لدى المؤسسة الأم، هذه المرحلة تسمى بالأعمال المتعددة الجنسيات، بوفقها تسمى المؤسسة مؤسسة متعددة الجنسيات، التي يمكن تعريفها" هي مؤسسة تمارس أنشطتها في عدة بلدان، وهي مكونة من المؤسسة الأم في البلد الأصلي، والفروع في البلدان المضيفة"[1] كما تعرفها منظمة التعاون والتنمية الدولية (CNUCED) " هي مؤسسات متحدة أو غير متحدة مكونة من المؤسسة الأم وفروعها الأجنبية. المؤسسة الأم هي من تراقب أصولها في وحداتها المتواجدة في البلدان الأجنبية، في العموم بالحيازة على نسبة معينة من رأس مالها، هذه النسبة تكون 10% أو أكثر من الأسهم أو حقوق التصويت"[2]، ومع تطور الفروع عبر العالم تصبح المؤسسة عالمية وتفقد في هذه المرحلة المؤسسة التبعية للبلد الأصلي وتصبح ذات هوية عالمية ويقتصر فيها دور مقر المنظمة في البلد الأم على التنسيق والمراقبة فقط بين الفروع عبر العالم. كما أن التنوع الثقافي يزيد نسبيا كلما تطورت المؤسسة وتطورت فروعها الأجنبية، حيث ترتفع حجم التفاعلات الثقافية مع ثقافات الدول المضيفة لها، ويلخص الشكل التالي أهم هذه المراحل:

[1] M.Delapierre C.Milelli, les firmes multinationales des entreprises au cœur d'industries mondialisées, Vuibert Paris 1995, p 13

[2] CNUCED, World investment report 2008, Geneva 2008, p 249

الشكل رقم (34): مراحل تطور تدويل الأعمال والمؤسسات



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على الأدبيات السابقة.

توجد العديد من العوامل المؤثرة في خيار التوجه نحو العالمية والتي قد تساهم في فشل عملية الشراكة والاستثمار في الخارج اذا لم تؤخذ بعين الاعتبار، كما من شأنها أن تساهم في نجاح عمليات التدويل إذا ما تم أخذها في الحسبان، نلخصها فيما يلي:[1]

- درجة تقبل المخاطرة أثناء الإقبال على النشاط الدولي (الغموض، التعقيد، التنوع والاختلافات، الأسواق والبلدان المختلفة عن السوق الأصلية).

[1] عبد المجيد بكاي، مرجع سبق ذكره ص173، نقلا عن: Meier, O. (2013), Management interculturel - 5e éd: Stratégie, Organisation, Performance Dunod.

- مدى القدرة الاستراتيجية للمنظمة على التوفيق والتنسيق بين شبكة الفروع على المستوى المحلي كمؤشر لقدرتها على تحقيق ذلك على المستوى الدولي.
- القدرة على التحكم والسيطرة على المجموعات المتنوعة والمختلفة على شتى الأصعدة الثقافية، الإدارية و الاقتصادية.
- درجة الحساسية الثقافية في ثقافة المنظمة ومدى انفتاحها على الآخر ثقافيا.
- مدى قدرات، مهارات، وخبرات المدراء والمسيرين في العلاقات على المستوى الدولي وفي إدارة التنوع الثقافي.
- درجة التقبل والتعامل مع التعقيدات التنظيمية التي تحدث من جراء النشاط على المستوى الدولي.

يعتبر تدويل المؤسسات لأعمالها نشاط استراتيجي بالنسبة لها وللدولة المضيفة، نظرا لما يدره من منافع مالية، تكنولوجية ومعرفية باكتساب خبرات وأطر تنظيمية تنتج عن تفاعل واحتكاك الأفراد الأجانب مع أفراد المؤسسة أو البلد المضيف. الشراكة الأجنبية تتخذ عدة أشكال ومنافذ تتجلى فيها على المستوى الدولي، هذا ما سنتطرق اليه في العنصر المقبل.

3.5.3. أشكال الشراكة الأجنبية:

قبل التطرق إلى أشكال وأنواع الشراكة الأجنبية، يجب إزالة الغموض والخلط بين الشراكة الأجنبية والاستثمار الأجنبي المباشر، لأن الظاهرتان تعبران عن تواجد أجنبي في الخارج وعن استثمار مشترك ومشاركة في رأس مال المؤسسة المضيفة.

يعرف الاستثمار الأجنبي المباشر حسب منظمة الأمم المتحدة للتنمية و التطوير(CNUCED) « الاستثمار الأجنبي المباشر هو عملية التي بواسطتها تتحصل المؤسسة على إمكانية التأثير والمراقبة على نشاط أو تسيير مؤسسة مقيمة في بلد آخر» [1]

تعرفه منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية **O**rganisation de **C**oopération et du **D**éveloppement **E**conomique) « الاستثمار الأجنبي المباشر يمثل فئة من الاستثمار الدولي، حيث يسمح لمؤسسة ما بالحصول علي مصلحة دائمة في مؤسسة مقيمة في اقتصاد آخر»[2]

الاستثمار الأجنبي المباشر يتمثل إذا في النقاط التالية:[3]

- إنشاء أو امتلاك مؤسسة أو وحدة اقتصادية في الخارج.
- امتلاك نسبة معينة من رأسمال مؤسسة الأجنبية موجودة أصلا (نسبة المساهمة $\leq$ 10%)، الذي يعطي للمستثمر الأجنبي الحق في تسيير المؤسسة الأجنبية المستثمر فيها.
- إعادة استثمار الفوائد المجنية لفرع مؤسسة معينة موجودة في الخارج.
- مختلف العمليات التي تتم بين المؤسسة الأم لمؤسسة متعددة الجنسيات وفروعها في الخارج (زيادة في رأسمال المؤسسة، قروض، ...).

حسب فريد النجار: "يقصد بالاستثمار الأجنبي المباشر السماح للمستثمرين من خارج الدولة لتملّك أصول ثابتة ومتغيرة بغرض التوظيف الاقتصادي في المشروعات المختلفة، أي بمعنى آخر تأسيس شركات أو الدخول شركاء في شركات لتحقيق عدد من الأهداف الاقتصادية المختلفة"[4].

[1] Nations Unites, World investment report 2008, CNUCED, Genève 2008, p249 .

[2] OCDE, **C**onférence des **N**ations **U**nies sur le **C**ommerce et le **D**éveloppement, Définition de référence de l'OCDE des investissements directs internationaux, QUATRIÈME ÉDITION 2008, p 56.

[3] Denis tersen.JEAN-luc bricout, Investissement international, Armand colin/masson, 1996, paris. P6

[4] فريد النجار, " الاستثمار الدولي و التنسيق الضريبي ", مؤسسة شباب الجامعة, مصر, 2000, ص24.

أما أبو قحف عبد السلام فيعرفه بأنه « ذلك الاستثمار الذي ينطوي على تملك المستثمر الأجنبي لجزء من أو كل الاستثمارات في مؤسسة معينة هذا بالإضافة إلى قيامه بالمشاركة في إدارة المؤسسة مع المستثمر الوطني في حالة الاستثمار المشترك أو سيطرته الكاملة على الإدارة والتنظيم في حالة ملكيته المطلقة لمؤسسة الاستثمار فضلا عن قيام المستثمر الأجنبي بتحويل كمية من الموارد المالية والتكنولوجية والخبرة التقنية في جميع المجالات إلى الدول المضيفة »[1]

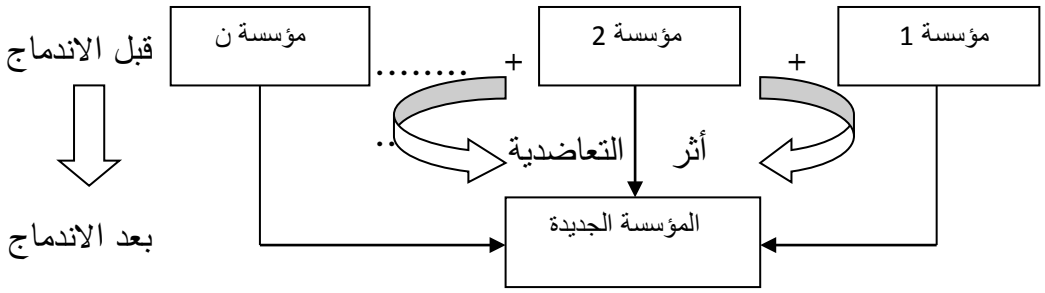
المستثمر الأجنبي هي وحدة مؤسساتية مقيمة في اقتصاد ما، تتحصل بطريقة مباشرة أو غير مباشرة علي 10 % على الأقل من حقوق التصويت لمؤسسة أو عدة مؤسسات مقيمة في اقتصاد آخر. المستثمر المباشر يمكن أن ينتمي إلى قطاع اقتصادي ويمكن أن يكون: شخص عادي، مجموعة أفراد عاديين تربطهم علاقة، مؤسسة خاصة أو عمومية، مجموعة مؤسسات مرتبطة فيما بينها، تنظيم إداري عمومي.[2]

من خلال التعريفات السابقة للاستثمار الأجنبي المباشر يتضح لنا جليا أن الشراكة الأجنبية وجه من أوجه الاستثمار الأجنبي المباشر، غير أن نسبة المشاركة في رأس المال تعد الحد الفاصل بين الشراكة الأجنبية والاستثمار الأجنبي المباشر، بمعنى الحد الأدنى لاعتبار الاستثمار أجنبي مباشر هو 10% من نسبة مشاركة المستثمر الأجنبي في رأس مال المؤسسة المضيفة له، غير أن بعض أشكال الشراكة الأجنبية كما سنرى لاحقا لا تصل إلى هذا الحد، وبالتالي لا تعتبر استثمارا أجنبيا مباشرا بل وجه من أوجه الشراكة الأجنبية المباشرة، كما أن الوجه البارز والفاصل بين الاستثمار الأجنبي المباشر والشراكة الأجنبية هو الاندماج والاقتناء، وهما الوجهان البارزان للاستثمار الأجنبي المباشر، حيث يعرف الاندماج (Fusion) " نتكلم عن الاندماج عندما تقوم مؤسستان (أو

[1] أبو قحف عبد السلام ، نظريات التدويل و جدوى الاستثمارات الأجنبية مؤسسة شباب الجامعة، مصر، 1989 ص13
[2] OCDE, op-cit, p57.

أكثر) بالاتحاد، في عوض أن تبقى منفصلة، و يكون هذا الاندماج في إطار مؤسسة واحدة وجديدة من أجل الاستفادة من أثر التعاضدية(Synergies)"[1]، والشكل التالي يبين كيفية الاندماج:

الشكل رقم (35): كيفية الاندماج



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على التعريف.

ويعرف الاقتناء (Acquisition) " هي عملية تتم بين مؤسسات مستقلة، وفق شروط معروفة بالسوق وتقوم به المؤسسة بما يخدم مصلحتها، حيث تشتري المؤسسة عناصر أصول وخصوم المؤسسة المعنية بعملية الاقتناء. في بعض الحالات المؤسسة المقتناة تصبح فرع تابع للمؤسسة المقتنية"[2]

بصفة عامة يدل اندماج–اقتناء على امتلاك المراقبة لمؤسسة ما (المستثمر الأجنبي) على مؤسسة أخرى (مؤسسة الدولة المضيفة) وذلك بالحصول على نسبة من رأس مالها لا تقل عن 50 %، كما يعتبران النوع المفضل للتموقع في الخارج، والشكل الأكثر تمثيلا للاستثمار الأجنبي المباشر. ويشترك الاستثمار الأجنبي المباشر مع الشراكة الأجنبية في نوع واحد ما يعرف بالاستثمار المشترك (les joint-ventures)، حيث يصنف هذا النوع في الاستثمارات الأجنبية المباشرة وفي الشراكة الأجنبية. كما تجدر الإشارة إلى أن العديد من الدراسات إن لم نقل معظمها تطرقت إلى

[1] Ibid, p262.
[2] Idem, p255.

موضوع الشراكة من باب القطاع العام والخاص (Partenariats public-privé) سواء كان القطاع الخاص أجنبي أو محلي، هذا النوع من الشراكة يعرفه (Alvarez-Robles)، " الشراكة بين القطاع العام والخاص تعبر عن عقود بين طرفين أحدهما من القطاع العام والاخر من القطاع الخاص، الهدف منها تنفيذ برنامج أو مشروع لضمان خدمة عمومية معينة، وأين يكون الاستثمار الأولي، التمويل والمخاطر متقاسمة بين الشركاء من القطاع العام والقطاع الخاص"[1]، ما يميز هذه الشراكة هو أن أحد أطرافها من القطاع العام والأخر من القطاع الخاص سواء كان محلي أو مستثمر أجنبي، تسعى من خلاله الحكومة إلى الاستفادة من خبرات وقدرات القطاع الخاص لتحسين الخدمة العمومية. وفي دراستنا لا يهمنا إن كان نوع الشراكة عام–خاص، لأن ما يفيدنا في دراستنا أن يكون أحد الشركاء أجنبي. وفيما يلي أنواع أو الأشكال التي تتجلى فيها الشراكة الأجنبية:

1.3.5.3. الاستثمار المشترك (Les joint–ventures):

هو اتفاق تعاقدي مشروط والذي بواسطته يقوم طرفان علي الأقل بممارسة نشاط اقتصادي بالمشاركة في رأس المال وتقاسم الأرباح والخسائر وتكاليف الاستغلال. هي وحدة تشبه مؤسسة خواص، وفي العموم الشركاء ليس لهم الرغبة في مواصلة هذه العلاقة بمجرد بلوغ الهدف الأولي المحدد، السؤال الخاص بما إذا كانت الوحدة الناتجة عن الاستثمار المشترك شبه مؤسسة راجع إلى العقود المبرمة بين المشتركين من جهة وإلى النصوص القانونية من جهة أخرى، الاستثمار المشترك (coentreprise بالفرنسية) هو شبه مؤسسة إذا أوفت الشرط المتعلق باعتبارها وحدة

[1] Alvarez-Robles, O., Sigrubjörnsdottir, & K., Leenderste, W., Conférence Européenne des Directeurs de Routes : Rapport sur les partenariats public-privé, Mai 2009, p7.

مؤسساتية خصوصا إذا كان نظامها المحاسبي مميزا، وفي المقابل إذا كان كل العمليات يتم في الواقع إنجازها فرديا من طرف الشركاء في هذه الحالة لا يمكن اعتبارها وحدة مؤسساتية.[1]

التوظيف المشترك لرأس المال، تقاسم الأخطار وأثر التعاضدية الممكن الاستفادة منه هو ما جعله شكلا مفضلا مقارنة بإنشاء فرع جديد أو عملية الاقتناء، وهذا الشكل مفضل أيضا نظرا لأنه يسمح بالدخول إلى أسواق أجنبية خاصة تلك التي تستلزم معرفة جيدة بخصائص الدول المضيفة (خاصة منها الثقافية والاجتماعية)، في هذه الحالة التعاقد مع شريك من الدولة المضيفة عامل مهم في الوصول إلى الأهداف المرجوة من العملية الاستثمارية.[2]

- **مزايا الاستثمار المشترك:**

يمكن القول بأن الاستثمار المشترك بصفة عامة يساهم (إذا أحسن تنظيمه وتوجيهه أو إدارته) في زيادة تدفق رؤوس الأموال الأجنبية والتنمية التكنولوجية، وخلق فرص جديدة للعمل وما يرتبط بها من منافع أخرى، بالإضافة إلى تحسين ميزان المدفوعات. وكذلك تنمية قدرات المديرين الوطنيين وخلق علاقات تكامل اقتصادية رأسية أمامية وخلفية مع النشاطات الاقتصادية والخدمية المختلفة بالدول المضيفة . وبالنسبة للدول النامية بصفة خاصة يعتبر الاستثمار المشترك من أكثر الأنواع قبولا لأنه يسمح لها بمراقبة المستثمر الأجنبي بامتلاك حق المراقبة على رأس المال الموظف عن طريق المستثمر الأجنبي، ويساعد في تنمية الملكية الوطنية، وخلق طبقات جديدة من رجال الأعمال الوطنيين.[3]

[1] Idem, p257.

[2] Voir, Denis Tersen et j.l.Bricout, op-cit, p 11.

[3] عبد السلام أبو قحف، اقتصاديات الأعمال و الاستثمار الدولي، دار الجامعة الجديدة، 2003 الإسكندرية، ص483.

- **عيوب الاستثمار المشترك:** تتمثل سلبيات هذا النوع من الاستثمار في النقاط التالية:[1]

- احتمال حدوث تعارض في المصالح بين طرفي الاستثمار، خاصة في ما يتعلق بنسبة المساهمة.

- قد يسعى الطرف الوطني إذا وجد بعد فترة زمنية إلى إقصاء الطرف الأجنبي من المؤسسة محل الاستثمار، مما يزيد من درجة الخطر غير التجاري.

- إن انخفاض القدرات الفنية والمالية للمستثمر الوطني قد يؤثر سلبيا على فعالية المؤسسة في تحقيق أهدافها.

- إذا كان الطرف الوطني متمثلا في الحكومة أو شخصية معنوية تمثلها فمن المحتمل أن تضع شروطا أو قيودا صارمة على التوظيف، التصدير، وتحويل الأرباح إلى الدولة الأم.

2.3.5.3. عقود الإدارة والتسيير :

عقود الإدارة هي عبارة عن اتفاقيات أو مجموعة من الترتيبات والإجراءات القانونية يتم بمقتضاها أن تقوم المؤسسة الأجنبية بإدارة كل أو جزء من العمليات أو الأنشطة الوظيفية الخاصة بمشروع استثماري معين في الدولة المضيفة لقاء عائد مادي معين أو مقابل المشاركة في الأرباح.

عقد الإدارة هو اتفاق بين الحكومة وطرف خاص لتشغيل مشروع في مقابل أتعاب، والحكومة لا تحصل على مبلغ ثابت (كما في حال التأجير)، ولكنها مسؤولة عن استثمارات ثابتة (وهو ما لا يحدث في حالة عقد الامتياز)، وهي تملك أغلبية المشروع (وهو ما يتميز عن المشروع المشترك.

أما عقود التسيير فتعني تعاقد مؤسستين، الأولى أجنبية والثانية محلية، مبني على أساس أن

[1] أنظر، عبد السلام أبو قحف، مرجع سبق ذكره، ص486.

المؤسسة الأجنبية تؤمّن تسيير المؤسسة المحلية أو إنجاز مشروع معين وذلك لفترة محددة وعند انقضائها تحوّل قدرات المشروع بأكمله للشركاء المحليين حتى يتسنى لهم الإشراف عليه.[1]

بمقتضى عقود الادارة والتسيير يرى (Mairesse) أنها تسمح للمؤسسة الأجنبية بنقل معارفها المتخصصة لأفراد المؤسسة المضيفة،[2] هذه العقود تكون غالبا بين المؤسسات الحكومية كطرف مضيف والمؤسسات الأجنبية ذات الخبرة الواسعة في مجال النشاط، وتلجأ الحكومات إلى هذه العقود لضمان السيطرة وسلطة اتخاذ القرار على مؤسستها وفي نفس الوقت كما يضيف (Mairesse) " عقود الادارة والتسيير تمنح حلول نموذجية للحكومات التي تسعى لعصرنة وتحديث خدماتها... بشكل سريع ودائم، لأنها تسمح بالاستفادة من خبرات ومعارف المؤسسة الأجنبية ...ونقل الكفاءات والمعارف التي تمثل القاعدة الرئيسية للخدمات"[3]. تتميز عقود الادارة والتسيير بالمدة الزمنية المحددة مسبقا، فهي غير دائمة وينتهي العقد بمجرد بلوغ الأهداف المحددة، وهذا الشكل من الشراكة الأجنبية منتشر كثيرا في الجزائر خاصة في القطاعات الحساسة، أبرز مثال على ذلك عقد الإدارة والتسيير المبرم بين الجزائرية للمياه والمركز الوطني للتطهير من جهة والمؤسسة الأجنبية الفرنسية (Suez Environnement).

[1] فارس فضيل، أهمية الاستثمار المباشر الأجنبي في الدول العربية، أطروحة دكتوراه، جامعة الجزائر، 2004، ص 40

[2] Mairesse, C., Contrat de gestion : Un outil puissant pour moderniser le service des eaux, in, Roche, P.A., & Canneva, G., Ouvrage édité à l'occasion du 6ème forum mondial de l'eau : Améliorer la performance des services publics d'eaux et d'assainissement, Mars2011, p80.

[3] Ibid, p78.

- **مزايا وعيوب عقود الإدارة والتسيير:**

تتمثل النقاط الايجابية لهذا النوع من الاستثمار في أنه يساهم في تحقيق مستوى من التطور والتقدم في النشاط المعني بالإدارة والتسيير بأن يصل إلى مستوى دولي من خلال اكتساب المهارات الإدارية والتسييرية للمستثمر الأجنبي وتطبيقها حتى بعد انقضاء مدة العقد. وانخفاض نسبة الآثار السلبية التي قد تنجم عن تملك المستثمر الأجنبي لكل النشاط المعني بالعقد.

أما بالنسبة للعيوب ففي العديد من الأحيان لا تكون هناك إرادة حقيقية من طرف المستثمر الأجنبي في نقل خبراته ومعارفه لعمال المؤسسة المحلية مما لا يسمح بتحقيق الأهداف المثلى للعقد. كما أن عدم مساهمة المستثمر الأجنبي في رأسمال المؤسسة محل الاستثمار قد لا يحثه على إنجاح المشروع على أكمل وجه لأنه لا يوجد ما يخسره المستثمر الأجنبي. بالإضافة إلى انعدام إمكانية تدفق رأس المال الأجنبي إلى السوق المحلية. [1]

3.3.5.3. عقود المفتاح في اليد وعقود المنتج في اليد:

عقود المفتاح في اليد هي اتفاق يتم بين المؤسسة الأجنبية وطرف من الدولة المضيفة (مؤسسة، الحكومة) بأن يقوم المستثمر الأجنبي بإنجاز مشروع استثماري (مؤسسة، مصنع، سلسلة إنتاجية، ...إلخ) وفق شروط هندسية، تقنية، هيكلية يتم الاتفاق عليها مسبقا، ويتم تسليم المشروع للطرف المحلي عند الانتهاء من إنجازه، وذلك وفق مقابل مادي متفق عليه مسبقا، وعند تسليم المشروع ينتهي دور المستثمر الأجنبي.[2]

[1] قردوبة نصرالدين، دور الاستثمار الأجنبي في نقل الخبرات الإدارية والتسييرية للمؤسسة الاقتصادية - دراسة حالة مؤسسة سيال (SEAAL)، مذكرة ماجستير جامعة سعد دحلب البليدة، 2010، ص17.
[2] نفس المرجع، ص18.

أما عقود المنتج في اليد فهي عقود تكميلية لعقود المفتاح في اليد بأن يقوم المستثمر الأجنبي بالتجارب الضرورية لتأكيد صحة الإنجاز بالقيام بتكوين اليد العاملة المحلية على كيفية عمل المشروع.

وحسب Bernard Hugonnier الفرق بين عقود الإدارة والتسيير وعقود المفتاح في اليد يكمن في أن " في إطار عقود التسيير يمكن للمستثمر الأجنبي الاستقرار ميدانيا بمجرد تحقيق الأهداف الأولية للاستثمار، في حين في إطار عقود المفتاح في اليد فإن التدخل الأجنبي ينتهي بمجرد إتمام إنشاء المشروع الاستثماري من خلال وحدة الإنتاج، مصنع، هياكل قاعدية".[1]

4.3.5.3. عقود الترخيص والامتياز:

تعتبر تراخيص أو امتياز الإنتاج أو التصنيع أو استخدام العلامات التجارية أحد الأساليب التي يمكن للمؤسسة المتعددة الجنسيات أن تنقل إنتاجها أو أنشطتها من نطاق الدولة الأم إلى الأسواق الدولية دون الحاجة إلى إنفاق استثماري، وتراخيص الإنتاج أو التصنيع هي عبارة عن اتفاق أو عقد تقوم المؤسسة المتعددة الجنسيات بمقتضاه التصريح لمستثمر أو أكثر بالدولة المضيفة (قطاع عام أو خاص) لاستخدام براءة الاختراع أو الخبرة الفنية ونتائج أبحاثها، وذلك مقابل عائد مادي معين .

وتتمثل هذه التراخيص في حقوق استخدام تصاميم هندسية، صناعية، خبرات إدارية، أو معلوماتية وذلك إما في الإنتاج أو التسويق أو في تسيير الأنشطة اليومية للمؤسسة .

[1] B.Hugonnier « Investissement direct coopération international et firmes multinationales, édition Economica, Paris 1984, P 19.

أما فيما يتعلق بعقود الامتياز فهي تجري من خلال حصول مؤسسة محلية ما على حق استعمال علامة صنع أو بعض الخدمات مثل الإشهار، المساعدات الفنية هي ملك حصري لمؤسسة أجنبية.[1]

[1] قردوبة نصرالدين، مرجع سبق ذكره، ص45.

خلاصة الفصل

يرتبط بناء المعرفة وتشكيلها في المؤسسة بالسياق الذي تتم فيه عمليات بناء المعرفة، فالعلاقة جد وطيدة بين المتغيرات الثقافية وبناء المعرفة التنظيمية، كما تعد القيم السائدة سر تميز العديد من المؤسسات الناجحة والقوة التي تشكل الترابط بين أفراد المؤسسة.

يعد التنوع الثقافي أو التعدد الثقافي في المؤسسات ظاهرة أفرزتها العولمة والتحولات الاقتصادية العالمية، ويعتبر التنوع الثقافي معيارا يمكن أن يشكل خللا في الإدارة أو أجهزة التسيير والتنظيم في المؤسسة إذا ما تم إهماله وعدم أخذه على محمل الجد. هذا التنوع الثقافي ينجر بشكل عام عن أنشطة المؤسسات المتعددة الجنسيات وتوجهها إلى خارج بلدانها الأصلية عن طريق فتح وحدات إنتاجية جديدة، عمليات الاندماج، الحيازة، التحالفات، ومختلف أشكال الشراكة الأجنبية. هذا الحضور الخارجي ينتج عنه تبادل، عمل، وتفاعلات بين العمال الأجانب وعمال البلد الأصلي، هذه التفاعلات قد تسبب عدم تفاهم أو خلافات بين الطرفين تحد من فعالية المؤسسة وقد تتسبب في نتائج جد سلبية، كما قد يكون لها عوائد ونتائج حسنة وإيجابية لجميع الأطراف. يعد التقاء طرفين سواء على المستوى الفردي أو الجماعي مواجهة ثقافية، فكل طرف له قيمه وتوجهاته يتعامل بها مع الطرف الاخر.

الفصل الرابع: دور الثقافة التنظيمية في بناء معارف المؤسسة في إطار الشراكة الأجنبية–دراسة حالة عينة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية–

تمهيد

تطرقنا في الجانب النظري إلى مختلف التفسيرات للمتغيرات الرئيسية للدراسة، والارتباطات المعقدة بين الثقافة التنظيمية وعمليات بناء المعرفة وخاصة منها عملية التشارك ونقل المعرفة بين أفراد المؤسسة، وكيف يمكن الاستفادة من التنوع الثقافي بين الأفراد داخل التنظيم الواحد بما يخدم عمليات بناء المعرفة، وبما يحقق التقارب الثقافي لأفراد المؤسسة لزيادة التعلم وتقاسم الخبرات والمهارات بين الأفراد والجماعات بما يخدم أهداف المؤسسة.

أما في هذا الفصل فسنقوم بدراسة المتغيرين المستقل والتابع، الثقافة التنظيمية وبناء المعرفة والعلاقة المفترضة بينهما في إطار الشراكة الأجنبية التي تسبب التنوع والتباينات الثقافية، باستخدام الأدوات المناسبة لذلك، وإظهار مدى وعي المؤسسات الاقتصادية الجزائرية لأهمية عمليات بناء المعرفة وخاصة منها التشارك بالمعرفة وسبل نشرها في بين الأفراد، وكذا توضيح أهمية تحقيق توافق ثقافي بين الأفراد لتحقيق أهداف إدارة المعرفة والاستفادة من خبرات الأفراد الأجانب ومهاراتهم.

ومنه يتمثل محتوى هذا الفصل في التالي:

- الإطار المنهجي للدراسة الميدانية؛
- عرض النتائج وتحليلها إحصائيا؛
- اختبار فرضيات الدراسة؛
- نتائج الدراسة.

1.4 الإطار المنهجي للدراسة الميدانية:

هذه الدراسة سببية، تبحث في أثر الثقافة التنظيمية على بناء المعرفة في إطار الشراكة الأجنبية، وتم استجواب مبحوثين من فئة الإطارات يشغلون وظائف الإدارة العليا بالدرجة الأولى، ومديري الإدارات الوظيفية الوسطى ورؤساء مصالح في الإدارة الدنيا. وبناء على الأهداف المحددة لهذه الدراسة والأسئلة التي تجيب عنها قمنا بجمع المعلومات اللازمة لوصف الظاهرة، وعمدنا إلى كشف الظاهرة وتحليل العلاقات بين مختلف أبعادها من أجل تفسيرها والوصول إلى استنتاجات تساهم في تحسين عمليات إدارة المعرفة وسبل الاستفادة من الخبرات والمهارات الأجنبية وكذا طرق تحقيق التوافق الثقافي في بيئة متعددة الثقافات.

1.1.4.حدود الدراسة:

وتنقسم إلى حدود مكانية وحدود زمانية، وذلك كما يلي:

1.1.1.4.الحدود المكانية:

تشمل هذه الدراسة على عينة المؤسسات الاقتصادية الجزائرية العمومية والخاصة والمؤسسات الأجنبية في الجزائر، التي تنشط في قطاعات مختلفة.

2.1.1.4.الحدود الزمنية:

امتدت الدراسة من 2017/09/03 إلى غاية 2018/02/27،فيما يخص تسليم واسترجاع ومعالجةالاستبيان، إذ قمنا بتوزيع أوراق الاستبيان وجمعها بهدف الوصول إلى المعلومات الخاصة بالدراسة وتحليلها. وأجرينا مقابلات مع مسؤولي بعض المؤسسات قبل وبعد القيام بتوزيع الاستبيان.

3.1.1.4.المجال البشري: شملت هذه الدراسة عينة من الإطارات في المؤسسات الممثلة في عينة الدراسة، وأجريت مقابلات مع عدد منهم.

4.1.1.4.المجال الموضوعي: تطرقنا في هذه الدراسة إلى المحاور الرئيسية التالية:

- ✓ الثقافة التنظيمية وأهم عناصرها، المصنعات، القيم والافتراضات المشتركة؛
- ✓ عمليات إدارة المعرفة ومراحلها وكيفية بناء المعرفة؛
- ✓ التشارك في المعرفة وإمكانية نقلها وتعليمها لأفراد التنظيم؛
- ✓ بيئة التنوع الثقافي وسبب التباينات الثقافية وسبل تحقيق التقاربات.

2.4.مجتمع وعينة الدراسة وطريقة المعاينة:

1.2.4. مجتمع الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية والأجنبية، وتم اختيار عينة قصدية من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية التي لها اتفاقيات شراكة مع مؤسسات أجنبية. وقد تم عند الاختيار مراعاة التوزيع الجغرافي، قطاع النشاط، خصائصه (عام/خاص، احتكار/منافسة)، حجم المؤسسة. وكان هذا بسبب اتساع المساحة الجغرافية للجزائر وعدد المؤسسات الجزائرية، وهو ما يجعل من الصعب تطبيق بحث ميداني على أساس الحصر الكامل، إلا إذا توفرت الإمكانات المادية والبشرية الملائمة، وكذا الالتزام بالقيود المتعلقة بالوقت والتكلفة.

2.2.4. عينة الدراسة وطريقة المعاينة:

قمنا بجمع المعلومات من فئة إطارات المؤسسات التي وقع عليها الاختيار، كونهم الأقدر على الإجابة على أسئلة الاستبيان، والإدلاء بما يفيد في تحقيق أهداف الدراسة، هذا من جهة، و من جهة أخرى في معظم الأحيان فئة الإطارات هي من يتعامل مع الأفراد الأجانب والأكثر احتكاكا بهم، فبيئة التنوع الثقافي تعني هذه الفئة بدرجة كبيرة. واقتصرت دراستنا على عدد من الإطارات

في كل مؤسسة، يتناسب مع حجمها، وفي حدود ما تمكن الباحث من الوصول إليهم، ودرجة تجاوبهم مع الدراسة. وكان مجموع عدد مبحوثي هذه الدراسة هو (108) إطارا.

الجدول رقم(20): المؤسسات الممثلة في العينة، وعدد الاستبيانات الموزعة والاستبيانات المسترجعة

الرقم	المؤسسة	مجال النشاط	الاستبيانات الموزعة	الاستبيانات المسترجعة	طبيعة الشراكة الأجنبية
01	الواحة الدولية	الصناعة	19	19	استثمار مشترك
02	سيال	الخدمات	25	18	عقود الادارة و التسيير
03	مؤسسة SIAHA	الخدمات	12	8	عقود الادارة و التسيير
04	سونلغاز للتوزيع وسط	الخدمات	16	12	عقود المنتج في اليد
05	كاش للتأمينات	الخدمات	15	6	عقود شراكة و تعاون
06	مؤسسة Metal Mind-ENCC	الصناعة	25	15	عقود المنتج في اليد
07	مجمع GEICA	الدراسات التقنية	20	8	عقود دراسات
08	الوكالة الوطنية للدراسات و متابعة الاستثمارات في السكك الحديدية ANESRIF	الدراسات التقنية	12	4	عقود دراسات
09	مؤسسة SETIRAIL	الدراسات التقنية	6	6	عقود دراسات
10	الشركة الوطنية للنقل بالسكك الحديدية	الخدمات	15	12	عقود المنتج في اليد
	المجموع		**165**	**108**	

المصدر: من إعداد الطالب.

3.4.أداة القياس والأساليب الإحصائية المستخدمة:

سنتطرق فيما يلي إلى أداة القياس المستخدمة، والاختبارات الخاصة بالتأكد من ثباتها وصلاحيتها للحصول على معلومات تفيد في معرفة متغيرات الدراسة، ثم نذكر الأساليب الإحصائية المعتمدة في تحليل المعلومات.

1.3.4. أداة القياس:

اعتمدنا على الاستبيان كأداة أساسية لجمع البيانات الضرورية، وذلك من خلال إجابات عينة الدراسة، وقد تكونت أداة القياس من أربعة أجزاء رئيسية، كما هو موضح في الملحق رقم(01).

الجزء الأول: اشتمل على أربعة أسئلة، تتعلق بالمعلومات الشخصية، وقد تم وضعها في مقياس اسمي، ترتيبي أو نسبي، وتضمنت العناصر التالية: الجنس، السن، المستوى التعليمي، الأقدمية.

الجزء الثاني: تضمن متغيرات الدراسة الرئيسية، وهي المتغير المستقل والمتغير التابع وما يتفرع عنه من متغيرات فرعية أو جزئية. ووضعت الإجابات في سلم (Likert) الخماسي، وتكون الإجابة على كل سؤال في شكل خيارات في مقياس ترتيبي معبر عنه بأوزان، كما هو مبين في الجدول رقم(21).

الجدول رقم(21): درجات مقياس الدراسة

الإجابة	موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما
الدرجة	1	2	3	4	5

وتم تحديد الأهمية النسبية، أو الوزن النسبي، للإجابات وفق المقياس الآتي:

طول الفئة = (الحد الأعلى البديل– الحد الأدنى البديل)/عدد المستويات

طول الفئة = (5–1)/3 = 1.33

وبذلك تكون الأهمية النسبية كما تظهر في الجدول رقم(22).

الجدول رقم (22): مستويات سلم (Likert)

المستوى	المتوسط الحسابي
منخفض	أقل من 2.33
متوسط	من 2.33 إلى 3.66
مرتفع	3.67 فأكثر

وكانت محاور هذا الجزء و أسئلته كما يلي:

المحور الأول: يخص عمليات إدارة المعرفة وينقسم إلى:

- رصد المعرفة واكتسابها الأسئلة (1-5)
- تكوين المعرفة الأسئلة (6-9)
- المشاركة بالمعرفة الأسئلة (10-15)
- تطبيق المعرفة وحفظها الأسئلة (16-19)

المحور الثاني: تعرض إلى الثقافة التنظيمية وبناء المعرفة والتعلم ويتضمن ما يلي:

- الرموز والأشياء المرئية الأسئلة (20-23)
- القيم والأفكار المشتركة الأسئلة (24-29)
- ثقافة بناء المعرفة والتعلم الأسئلة (30-40)

الجزء الثالث: وتشمل المتغيرات التي افترضنا أنها ذات أثر في العلاقة ما بين الثقافة التنظيمية وبناء المعرفة، بمعنى بناء المعرفة في بيئة التنوع الثقافي وهذه المتغيرات هي:

المحور الأول: التنوع الثقافي، تطرقنا فيه إلى العناصر التالية:

- بعد السلطة الأسئلة (41-44)
- الفردية مقابل الجماعية الأسئلة (45-48)
- تجنب الغموض الأسئلة (49-52)

- الذكورية مقابل الأنثوية الأسئلة (53-56)
- التوجه طويل مقابل قصير المدى الأسئلة (57-60)

المحور الثاني: بناء المعرفة في بيئة التنوع الثقافي، الأسئلة (61-80)

2.3.4.الاختبارات الخاصة بأداة القياس:

ويكون ذلك من اجل التأكد من صدق الأداة، فهي تهدف إلى التأكد من أن أداة القياس المستخدمة تقيس فعلا ما يراد قياسه.

1.2.3.4.الصدق الظاهري:

يعبر عن التأكد من أن العبارات التي وردت في الاستبيان يمكنها أن توفر البيانات المطلوبة والمرجوة من الدراسة وبدقة عالية لتعكس بصدق ما يراد قياسه. وتبيان أن هذا المقياس يناسب المفهوم او الظاهرة التي يراد قياسها. وللتأكد من هذا الصدق بعد صياغة النموذج المبدئي للاستبيان قمنا بعرضه عدد من المحكمين من الأساتذة في الجامعة من ذوي الاختصاص، وتم الأخذ بملاحظاتهم من حذف وتعديل لبعض العبارات جزئيا أو كليا بما يخدم أداة الدراسة في شكلها النهائي كما هو مبين في الملحق رقم(01).

2.2.3.4.ثبات المقياس:

ويقصد بالثبات الحصول على البيانات نفسها إذا أعيدت الدراسة باستخدام أداة القياس نفسها، وعلى الأفراد أنفسهم، وفي الظروف نفسها. ويكون ذلك باستخدام معامل الثبات ألفا كرونباخ (Alpha Cronbach). ويأخذ معامل الثبات قيما تتراوح بين الصفر والواحد الصحيح، فإذا لم يكن هناك ثبات في البيانات فإن قيمه المعامل تكون مساوية للصفر، وعلى العكس إذا كان هناك ثبات تام تكون قيمة المعامل تساوي الواحد الصحيح، وكلما اقتربت قيمة معامل الثبات من الواحد كان

الثبات مرتفعا وكلما اقتربت من الصفر كان الثبات منخفضا، والجدول التالي يوضح قيم ألفا كرونباخ المحصل عليها.

من خلال المعالجة الإحصائية للبيانات المتوفرة وبالاعتماد على برنامج (SPSS) وجدنا معامل ألفا كرونباخ للاستبيان ككل يساوي 0.838 وهو معامل ثبات مرتفع، مما يدل على قوة ثبات الاستبيان.

كما تشير النتائج المبينة في الجدول رقم (23) الموالي إلى أن قيم معامل ألفا كرونباخ المستخدم في الدراسة أقل منه فيما يخص المحاور كلها، وكلها أكبر من 0.60 وهو الحد الأدنى المقبول لمعامل الثبات ألفا كرونباخ، وبالتالي فإن قيمة معامل ألفا تعتبر مقبولة، وعلى ذلك يمكن القول بأن الاستبيان ككل وبمحاوره يتمتع بثبات جيد ويمكن الاعتماد على نتائجه والاستفادة منها في تفسير ومناقشة إشكالية الدراسة.

الجدول رقم(23): قيم ألفا كرونباخ لإجابات المبحوثين حول متغيرات الدراسة

(حجم العينة108 =N)

الرقم	متغيرات الدراسة	عدد العبارات	معامل الثبات ألفا كرونباخ
01	**بناء المعرفة**		**71.9**
02	**الثقافة التنظيمية**		**80.1**
03	**التنوع الثقافي**		**60.6**
04	**بناء المعرفة في بيئة التنوع الثقافي**		**64.7**
	الاستبيان ككل		**83.8**

المصدر: من إعداد الطالب باستخدام برنامج الـ SPSS.

3.3.4. الأساليب الإحصائية المستخدمة:

لتحقيق أهداف الدراسة وتحليل البيانات التي تم تجميعها، قمنا استخدام العديد من الأساليب الإحصائية بشقيها الوصفي والاستدلالي بالاعتماد على برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS). تتمثل الأساليب الإحصائية المعتمدة في:

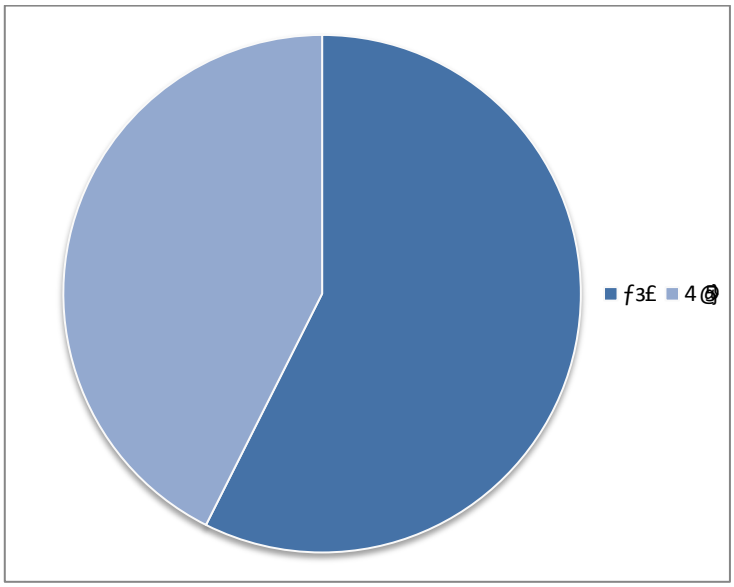
- معامل ألفا كرونباخ للتأكد من درجة ثبات أداة الدراسة المستخدمة.
- التكرارات والنسب المئوية لعرض الخصائص الشخصية لمفردات الدراسة وتحديد استجابات أفرادها اتجاه عبارات المحاور الرئيسية التي تتضمنها أداة الدراسة.
- المتوسط الحسابي وذلك لمعرفة مدى ارتفاع أو انخفاض استجابات أفراد الدراسة عن كل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة الأساسية، مع العلم بأنه يفيد في ترتيب العبارات حسب أعلى متوسط حسابي.
- الانحراف المعياري لمعرفة مدى التشتت في آراء المستجوبين قياسا إلى الوسط الحسابي المرجح، فكلما اقتربت قيمته من الصفر تركزت الاستجابات وانخفض تشتتها بين المقياس، كما أنه يفيد في ترتيب العبارات حسب المتوسط الحسابي لصالح أقل تشتت عند تساوي المتوسط المرجح.
- المتوسط الحسابي المرجح وذلك لمعرفة مدى ارتفاع أو انخفاض استجابات أفراد الدراسة عن المحاور الرئيسية(متوسط متوسطات العبارات)، ولاستخدامه في ترتيب المحاور حسب أعلى متوسط مرجح.
- مستوى الدلالة المعنوية وهو أقصى احتمال يمكن تحمله من الخطأ ويرمز لهذا الاحتمال (α) يحدد قبل سحب العينة وعادة يكون 0.05 أو 0.01 وهذه القيم لرفض فرضية العدم ف$_0$.
- معامل الارتباط بيرسون لدراسة العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع.
- اختبار الانحدار المتعدد لدراسة أثر المتغير المستقل على المتغير التابع.
- تحليل التباين (ANOVA) الأحادي لاختبار فرضيتي الفروق، بمعنى معرفة ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات المبحوثين حول الثقافة التنظيمية وبناء المعرفة تعزى لعوامل شخصية.

4.4.الخصائص الشخصية لمبحوثي عينة الدراسة:

1.4.4.الجنس:

تُظهر نتائج الجدول رقم (24) أن نسبة الذكور من بين الإطارات المبحوثين في عينة الدراسة تبلغ 57.4%، بينما تمثل فئة الإناث 42.6% منهم. ويتبين من هذا أن النسب متقاربة على نحو كبير، وهذا يرجع إلى طبيعة نشاط المؤسسات المعنية بالدراسة، حيث يغلب عليها الطابع الخدمي، وهو ما يفسر نسبة الاناث المشار اليها، كما أنه تم الحرص على الحصول على قدر معتبر من هذه الفئة التي تمثل بعدا من أبعاد دراسة التنوع الثقافي كما سنرى لاحقا.

الشكل رقم (36): توزيع المبحوثين حسب الجنس



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على تحليل نتائج الاستبيان بـ SPSS.

2.4.4.السن:

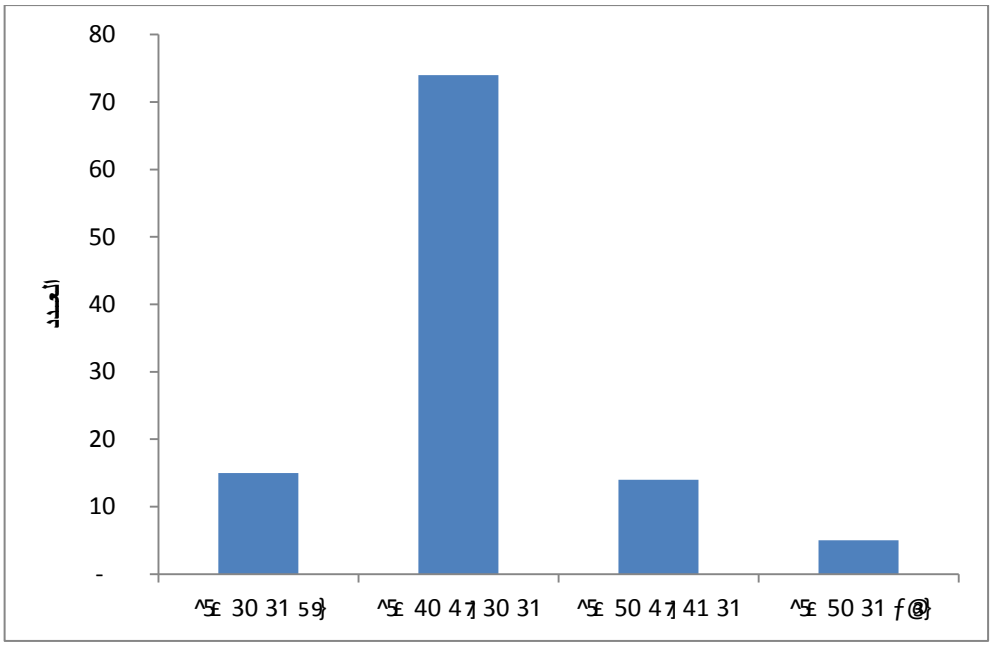
بالنظر إلى المعطيات المتعلقة بالسن يظهر من الجدول رقم(24) أن نسبة الإطارات المبحوثين الذين تقل أعمارهم عن 30 سنة تبلغ نحو 13.9% والفئة التي تليها، أي من 30 إلى 40 سنة،

تبلغ نسبتها من المجموع 68.5%، وهي الفئة العمرية الغالبة في الدراسة. وكانت نسبة الفئة من 41 إلى 50 سنة: 13%، وفئة أكثر من 50 سنة بنسبة 4.6%.

ومنه نستطيع ملاحظة أن أفراد العينة (إطارات المؤسسات المبحوثة) مجتمع شاب، حيث أن 13.9% من الأفراد تقل أعمارهم عن 30 سنة، و 49.1% من المبحوثين بين 30 والـ 40 سنة. ونحصل بجمع النسبتين على 82.4% من الإطارات لا تتجاوز أعمارهم 40 سنة، فيما الذين تفوق أعمارهم 40 سنة نسبتهم 17.6% فقط.

يمكن تفسير هذه الخاصية بعمليات التوظيف التي قامت بها المؤسسات في السنوات القليلة الأخيرة، حيث دخلت عناصر من الفئات الشابة، خاصة من حملة الشهادات الجامعية من مختلف التخصصات التقنية والإدارية.

الشكل رقم (37): توزيع المبحوثين حسب السن



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على تحليل نتائج الاستبيان بـ SPSS.

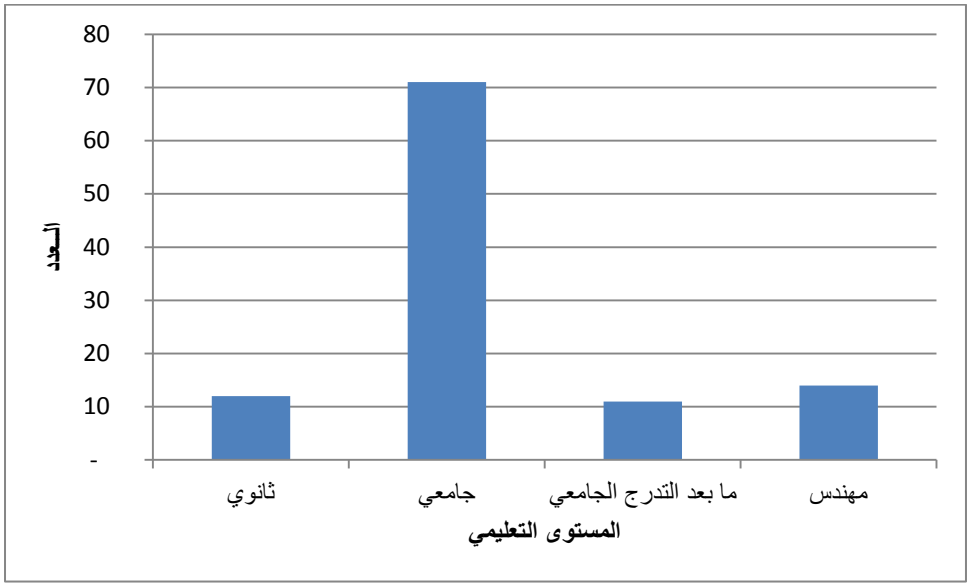
3.4.4.المستوى التعليمي:

يلاحظ من النتائج الواردة في الجدول رقم (24) أن النسبة الغالبة من الإطارات المبحوثين هم من ذوي المستوى الجامعي بـ65.7% و نسبة 11.1% فقط ممن لهم مستوى ثانوي، أما نسبة

الإطارات من ذوي مستوى ما بعد التدرج الجامعي فبلغت 10.2%، فيما ما يبلغ نسبته 13% كان فئة المهندسين. وبشكل إجمالي، فإن 88.9% من أفراد العينة لهم مستوى جامعي فما فوق، وما نسبتهم 11.1% لهم مستوى ثانوي.

ويرجع ارتفاع نسبة الجامعيين الذين يعملون كإطارات في المؤسسات إلى طبيعة نشاطها وما يتطلبه من تخصصات تقنية وإدارية، وحاجتها إلى أفراد ذوي تكوين عال في هذه الميادين، وكذا عمليات التوظيف والتوسع التي عرفها عدد من تلك المؤسسات، والتي شملت عددا من الجامعيين ذوي التخصصات المختلفة كالمالية، ادارة الأعمال، اللوجستيك، الإعلام الآلي. أما وجود ذوي مستوى ثانوي فيرجع إلى سنوات بعيدة حيث كانت شروط التوظيف ومتطلبات المنصب تتيح ذلك. وأخيرا ما يفسر النسبة الضعيفة لذوي مستوى ما بعد التدرج الجامعي من بين الإطارات هو ميلهم للعمل في قطاع التعليم العالي.

الشكل رقم (38): توزيع المبحوثين حسب المستوى التعليمي

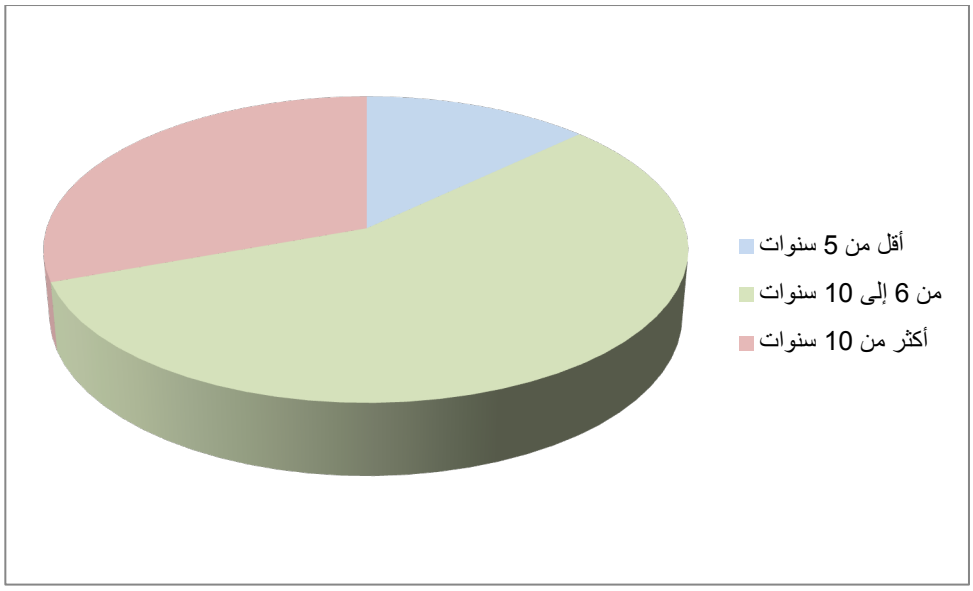


المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على تحليل نتائج الاستبيان بـ SPSS.

4.4.4.الأقدمية:

نلاحظ من خلال النسب الجزئية للإطارات أن 13% لا تتجاوز أقدميتهم 5 سنوات، فيما الذين عملوا بمؤسساتهم لمدة تتراوح ما بين 6 إلى 10 سنوات فنسبتهم بلغت 56.5% وهي النسبة الغالبة و 30.5% تزيد أقدميتهم عن 10 سنوات.

الشكل رقم (39): توزيع المبحوثين حسب الاقدمية



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على تحليل نتائج الاستبيان بـ SPSS.

ما ذكرناه سابقا فيما يتعلق بالتوسع والزيادة في التوظيف في المؤسسات يفسر النتائج الواردة في الجدول (24).

الجدول رقم(24): الخصائص الشخصية للمبحوثين

المتغير	فئات المتغير	التكرار	النسبة المئوية(%)
الجنس	ذكر	62	%57.4
	أنثى	46	%42.6
	المجموع	108	%100
السن	أقل من 30 سنة	15	%13.9
	من 30 إلى أقل من 40	74	%68.5

	من 41 إلى 50 سنة	14	%13
	أكثر من 50 سنة	5	%4.6
	المجموع	108	%100
المستوى التعليمي	ثانوي	12	%11.1
	جامعي	71	%65.7
	ما بعد التدرج الجامعي	11	%10.2
	مهندس	14	%13
	المجموع	108	%100
الأقدمية	أقل من 5 سنوات	14	%13
	من 6 إلى 10 سنوات	61	%56.5
	أكثر من 10 سنوات	33	%30.5
	المجموع	108	%100

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على تحليل نتائج الاستبيان بـ SPSS.

5.4.تحليل إجابات المبحوثين حول متغيرات الدراسة:

يتعرض هذا الجزء إلى نتائج التحليل الإحصائي للبيانات والمعلومات وفق المقاييس الإحصائية الوصفية كالمتوسط الحسابي والانحراف المعياري، وكذلك نتيجة أو اتجاه كل عبارة، ومتغيرات الدراسة الرئيسية وعناصرها الفرعية، وهذا من أجل الإجابة على أسئلة الدراسة.

1.5.4. بناء المعرفة:

لقد قمنا بتقسيم هذا الجزء إلى أربعة محاور: أولا رصد المعرفة وكسبها، ثانيا تكوين المعرفة، ثالثا المشاركة بالمعرفة، رابعا تطبيق المعرفة وحفظها. وهي محاور تتعلق ببناء المعرفة ومختلف عمليات إدارة المعرفة.

وتشير نتائج الجدول (25) إلى الأهمية النسبية المرتفعة لإدارة المعرفة، حيث المتوسط الحسابي المرجح لإجابات المبحوثين على هذا المتغير هو(3,7965) وبتقارب فيما بينهم(0,34449).

ومن حيث الأهمية النسبية للعناصر الفرعية لإدارة المعرفة كانت هي الأخرى مرتفعة، وجاءت عملية تطبيق المعرفة وحفظها في المرتبة الأولى، تليها بعد ذلك المشاركة بالمعرفة ثم رصد المعرفة واكتسابها وفي المرتبة الأخيرة عملية تكوين المعرفة.

ومنه يمكن اعتبار سعي المؤسسات الاقتصادية الجزائرية إلى كسب وبناء المعرفة والاستفادة منها بتطبيقها في الانشطة اليومية، كما تسعى إلى دفع الأفراد لمشاركة معارفهم مع الاخرين عن طريق مختلف التفاعلات التي تحدث في المؤسسة، وهذه العناصر سوف تفصل في النقاط التالية:

1.1.5.4. رصد المعرفة واكتسابها

تشير نتائج الجدول الموالي رقم (25) أن الأهمية النسبية لرصد المعرفة واكتسابها التي تتضمن خمسة عبارات متوسطة وقريبة من الدرجة المرتفعة، حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي (3,6222) والانحراف المعياري (0,50813)، وجاءت العبارة " تكتسب معارفك من خلال تفاعلك مع العمال" بأعلى قيمة متوسط حسابي بلغت (4.0370) وانحراف معياري (1.04054)، تليها عبارة "يشكّل التكوين مصدرا لزيادة مستوى معارفك المتعلقة بأداء أنشطتك اليومية بالمؤسسة" بقيمة متوسط حسابي بلغ (4.0278) وانحراف معياري بلغ (1.17177)، وهو ما يؤكد أهمية التفاعلات التي تحدث بين الأفراد التي تعد مصدرا لرصد المعرفة والبحث عنها، كما يعزز دور التكوين في كمصدر رئيسي في كسب المعرفة، الأمر الذي تؤكده العبارة الرابعة التي مفادها " تكفيك برامج التكوين التي توفرها المؤسسة للقيام بأنشطتك" بوسط حسابي (2.7037) وانحراف معياري (1,39598)، كما أشارت نتائج الجدول إلى أن المبحوثين يعتمدون على قدراتهم ووسائلهم الخاصة في تحسين خبراتهم كما نصت عليه العبارة الثالثة التي جاءت بأهمية نسبية مرتفعة.

2.1.5.4. تكوين المعرفة

تبين نتائج الجدول رقم (25) أن الأهمية النسبية متوسطة لعملية تكوين المعرفة، حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي(3,4536) بانحراف معياري(0,61335)، ورغم أن العبارة الأولى والثانية " استغلال مهارتك الخفية (الضمنية) وتحويلها إلى معرفة صريحة (ظاهرة) في شكل نماذج وتصورات"، " تُجري عمليات بحث واستنتاج معارف جديدة من خلال المعلومات المتوفرة في المؤسسة" قد وردت بوسط حسابي (4.0370) و (4.0000) على التوالي و بأهمية نسبية مرتفعة، إلا أن العبارة الثالثة، "تشجعك المؤسسة على زيادة معارفك و تكوين معارف جديدة"، دلت على أن المؤسسات الممثلة للعينة لا تحث الأفراد على زيادة رصيدهم المعرفي لها أهمية متوسطة، بوسط حسابي(3.0463).

3.1.5.4. المشاركة بالمعرفة

تظهر نتائج الجدول رقم (25) أن إجابات المبحوثين دلت على الأهمية النسبية المرتفعة للمشاركة بالمعرفة حيث بلغت قيمة الوسط الحسابي (3.7409) وبانحراف معياري قدره (0.50259)، وقد جاءت العبارة السادسة في المرتبة الأولى من حيث الأهمية النسبية التي كانت مرتفعة بقيمة متوسط حسابي بلغ (4.6019) وانحراف معياري قدره (0.72266)، حيث يعتبر المبحوثين أن تنظيم دورات تكوينية تعتمد على تبادل المعارف وتشارك الخبرات مهما لتطوير المؤسسة والرقي بمعارفها، تليها عبارة "توافق على تشارك معارفك وخبراتك مع باقي زملائك في المؤسسة" بأهمية نسبية مرتفعة حيث بلغ متوسطها الحسابي (4.4722)، وهو ما يدل على موافقة ورغبة الأفراد في مشاركة معارفهم مع الاخرين، الامر الذي يرجع إلى ما تنص عليه العبارة "تتطلب طبيعة عملك تبادل وتشارك المعارف والمعلومات مع الآخرين" التي تؤكد ذلك، بأهمية نسبية مرتفعة وبمتوسط

حسابي قدره (4.3333). وقد جاءت العبارة "توجد بالمؤسسة شبكات اتصال تسهل تشارك المعرفة وتبادلها" في المرتبة الأخيرة بأهمية نسبية منخفضة وبمتوسط حسابي قدره (2.5278)، وفي المرتبة ما قبل الأخيرة تأتي العبارة " يشجع المسؤولون في المؤسسة تبادل المعارف بين الأفراد ويسعون لتحقيق ذلك" بمتوسط حسابي قدره (3.0000)، وهو ما يدل على نقص وعي المؤسسات محل الدراسة بأهمية نقل المعرفة بين أفرادها، كما أن عدم توفير بيئة اتصالية مرنة وفعالة يحد من التفاعلات بين الأفراد التي يتم وفقها كسب وتشارك المعرفة.

4.1.5.4. تطبيق المعرفة وحفظها

تفيد النتائج الواردة في الجدول رقم (25) بأن أفراد المؤسسات محل البحث يولون أهمية كبيرة لتطبيق المعارف الجديدة المكتسبة وخزنها، حيث كانت الأهمية النسبية مرتفعة بقيمة متوسط حسابي (4.2824) وانحراف معياري (0.55859)، وجاءت العبارة " تقترح أفكارا لتغيير الطرق التي تراها غير ملائمة في عملك" في المرتبة الأولى بأعلى قيمة وسط حسابي (4.6204)، تليها العبارة " تعمل بتطبيق المعارف الجديدة التي اكتسبتها في القيام بمهامك"، بأهمية نسبية مرتفعة وبمتوسط حسابي قدره (4.5926)، كل ذلك إشارة إلى سعي الأفراد إلى تطبيق معارفهم الجديدة واقتراح طرق ونماذج وتصورات مغايرة لأداء أنشطتهم، إلا أن هذا السعي لا يقابله الترحاب الأمثل من قبل المسؤولين في المؤسسات محل البحث، وهو ما تؤكده العبارة " يتم الترحيب بأفكارك المقترحة ويستجيب لها المسؤولون بعد جلسات حوار معهم"، التي لم تكن بنفس القدر من حيث الأهمية النسبية التي كانت متوسطة بقيمة وسط حسابي (3.5000).

الجدول رقم(25): نتائج التحليل الإحصائي لـ: بناء المعرفة

رتبة	العبارات	المقياس	درجة الموافقة					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية
			غ.م. تماما	غ. موافق	محايد	موافق	موافق تماما			
01	تتوفر المعارف في المحيط الداخلي للمؤسسة	ت	10	26	10	39	23	3.3611	1.30748	متوسطة
		%	9,3	24.1	9.3	36.1	21.3			
02	تكتسب معارفك من خلال تفاعلك مع العمال	ت	2	12	8	44	42	4.0370	1.04054	مرتفعة
		%	1,9	11.1	7.4	40.7	38.9			
03	تُحسِّنُ خبرتك ومعارفك بوسائلك الخاصة	ت	0	16	11	40	41	3,9815	1,04104	مرتفعة
		%	0	14.8	10.2	37	38			
04	تكفيك برامج التكوين التي توفرها المؤسسة للقيام بأنشطتك	ت	25	36	7	26	14	2.7037	1,39598	متوسطة
		%	23,1	33.3	6.5	24.1	13			
05	يُشكِّلُ التكوين مصدرًا لزيادة مستوى معارفك المتعلقة بأداء أنشطتك اليومية بالمؤسسة	ت	3	14	12	27	52	4.0278	1.17177	مرتفعة
		%	2,8	13	11.1	25	48.1			
رصد المعرفة و اكتسابها		ت	30	104	48	176	162	**3,6222**	**0,50813**	**متوسطة**
		%	6%	20%	9%	34%	31%			
06	استغلال مهارتك الخفية (الضمنية) وتحويلها إلى معرفة صريحة (ظاهرة) في شكل نماذج وتصورات	ت	4	5	8	57	34	4.0370	0.95630	مرتفعة
		%	3,7	4.6	7.4	52.8	31.5			
07	تُجري عمليات بحث واستنتاج معارف جديدة من خلال المعلومات المتوفرة في المؤسسة	ت	2	15	6	43	42	4.0000	1.08516	مرتفعة
		%	1,9	13.9	5.6	39.8	38.9			
08	تُشجعك المؤسسة على زيادة معارفك وتكوين معارف جديدة	ت	14	28	14	43	9	3.0463	1.23337	متوسطة
		%	13	25.9	13	39.8	8.3			
09	تتكون المعرفة لديك عن طريق الاجتماعات واللقاءات الدورية مع الزملاء والمسؤولين	ت	13	22	27	36	10	3.0741	1.18166	متوسطة
		%	12	20.4	25	33.3	9.3			
تكوين المعرفة		ت	33	70	55	179	95	**3,4536**	**0,61335**	**متوسطة**
		%	8%	16%	13%	41%	22%			

10	يشجع المسؤولون في المؤسسة تبادل المعارف بين الأفراد ويسعون لتحقيق ذلك	ت	20	25	10	41	12	3.0000	1.34651	متوسطة
		%	18.5	23.1	9.3	38	11.1			
11	توافق على تشارك معارفك وخبراتك مع باقي زملائك في المؤسسة	ت	1	1	6	38	62	4.4722	0.72934	مرتفعة
		%	0.9	0.9	5.6	35.2	57.4			
12	توجد بالمؤسسة شبكات اتصال تسهل تشارك المعرفة وتبادلها	ت	14	61	5	18	10	2.5278	1.18762	متوسطة
		%	13	56.5	4.6	16.7	9.3			
13	تساعد اللقاءات والتفاعلات على تبادل المعارف بين أفراد المؤسسة	ت	9	16	7	63	13	3.5093	1.13973	متوسطة
		%	8.3	14.8	6.5	58.3	12			
14	تتطلب طبيعة عملك تبادل وتشارك المعارف والمعلومات مع الآخرين	ت	3	7	6	27	65	4.3333	1.03219	مرتفعة
		%	2.8	6.5	5.6	25	60.2			
15	يعتبر تنظيم دورات تكوينية تعتمد على تبادل المعارف وتشارك الخبرات مُهمًا لتطوير المؤسسة	ت	1	1	6	24	76	4.6019	0.72266	مرتفعة
		%	0.9	0.9	5.6	22.2	70.4			
المشاركة بالمعرفة		ت	48	111	40	211	138	**3.7409**	**0.50259**	**مرتفعة**
		%	9%	20%	7%	39%	25%			
06	تعمل بتطبيق المعارف الجديدة التي اكتسبتها في القيام بمهامك	ت	3	4	1	18	82	4.5926	0.90726	مرتفعة
		%	2.8	3.7	0.9	16.7	75.9			
07	تقترح أفكارا لتغيير الطرق التي تراها غير ملائمة في عملك	ت	2	2	1	25	78	4.6204	0.76997	مرتفعة
		%	1.9	1.9	0.9	23.1	72.2			
08	يتم الترحيب بأفكارك المقترحة ويستجيب لها المسؤولون بعد جلسات حوار معهم	ت	3	18	14	68	5	3.5000	0.92221	متوسطة
		%	2.8	16.7	13	63	4.6			
09	تحرص على حفظ معارفك الجديدة بكتابتها أو حفظها في وسائل رقمية	ت	0	3	4	46	55	4.4167	0.69880	مرتفعة
		%	0	2.8	3.7	42.6	50.9			
تطبيق المعرفة و حفظها		ت	8	27	20	157	220	**4.2824**	**0.55859**	**مرتفعة**
		%	2%	6%	5%	36%	51%			
إدارة المعرفة		ت	119	312	164	447	615	**3.7965**	**0.34449**	**مرتفعة**
		%	7%	19%	10%	27%	37%			

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على تحليل نتائج الاستبيان بـ SPSS.

2.5.4. الثقافة التنظيمية

لقد قمنا بتقسيم هذا الجزء إلى ثلاثة محاور: أولا الرموز والأشياء المرئية، ثانيا القيم والأفكار المشتركة، ثالثا ثقافة بناء المعرفة والتعلم. وهي محاور تتعلق بالثقافة التنظيمية السائدة، وقياس القيم الثقافية التي تحث على بناء المعرفة والتعلم.

توضح نتائج الجدول الموالي رقم (26) أن الأهمية النسبية للثقافة التنظيمية متوسطة، حيث المتوسط الحسابي المرجح لإجابات المبحوثين بلغ (3.1051) وبتقارب فيما بينهم (0.48070). أما الأهمية النسبية للرموز والأشياء المرئية، القيم والأفكار المشتركة، وثقافة بناء المعرفة والتعلم فقد كانت هي الأخرى متوسطة ومتقاربة أيضا.

وقد يعطي هذا نتيجة مفادها أن المؤسسات الاقتصادية الجزائرية لا تولي أهمية كبيرة لمتغيرة الثقافة التنظيمية، ولا تركز عليها لبناء المعرفة، كما لا تدرك أهمية عناصر الثقافة التنظيمية في إرساء المناخ والجو التنظيمي المناسب لتبادل المعارف بين الأفراد، هذا الأخير وكما بينا في نتائج الجزء الأول لا يتم إلا وفق التفاعلات التي تحدث بين الأفراد، هذه التفاعلات تضبطها متغيرات الثقافة التنظيمية. كما يمكن تفسير هذا جزئيا بكون المؤسسات الاقتصادية الجزائرية تركز بنسبة كبيرة على تحقيق النتائج وكل ما هو ملموس وظاهري. وفيما يلي تحليل لكل من متغيرات الرموز والأشياء المرئية، القيم والأفكار المشتركة، وثقافة بناء المعرفة والتعلم.

1.2.5.4. الرموز والأشياء المرئية

تفيد نتائج الجدول رقم (26) أن الأهمية النسبية للرموز والأشياء المرئية كانت ذات أهمية نسبية متوسطة، حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي (3.0856)، وباتفاق إلى حد ما بين المبحوثين بشأنها(انحراف معياري=0.77878).

بالنسبة إلى سهولة اللغة المستخدمة في المؤسسة كانت في المرتبة الأولى ذات أهمية نسبية متوسطة، لكنها تقترب من أن تكون مرتفعة، بمتوسط حسابي (3.6111) وانحراف معياري بلغ (1.17476)، جاءت العبارة " الرموز المستعملة في المؤسسة تشعر العمال بالانتماء إليها" بأهمية نسبية متوسطة وبمتوسط حسابي (2.7500) وبقيمة انحراف معياري (1.01507)، وفي نفس الاتجاه كانت العبارة " تنظم المؤسسة مناسبات لشكر وتوديع العمال عند تقاعدهم" بأهمية نسبية متوسطة وبقيمة متوسط حسابي بلغت (2.7685) وانحراف معياري (1.7685)، هذا ما يقودنا إلى القول بأن المؤسسات الاقتصادية الجزائرية لا تهتم بالرموز والعناصر المرئية للثقافة التنظيمية، حيث لا يشعر الأفراد بالانتماء إلى مؤسساتهم والرابطة بينهم وبين مؤسساتهم تقتصر على العمل وأداء أنشطتهم ولا تتعدى ذلك.

2.2.5.4. القيم والأفكار المشتركة

تشير نتائج الجدول رقم (26) إلى أن الأهمية النسبية للقيم والأفكار المشتركة متوسطة، بمتوسط حسابي (3.2005) وانحراف معياري (0.61059)، وقد تضمنت هذه المتغيرة ستة عبارات، جاءت العبارة الأولى " توجد بين كل من العمال والمسؤولين في المؤسسة مجموعة من القيم التي يتفقون عليها" في المرتبة الأولى بأهمية نسبية مرتفعة حيث بلغ متوسطها الحسابي (3.9722) وانحراف معياري قدره (1.17972)، وهذا يوضح أنه توجد بعض الممارسات والتوجهات والقيم التي يتفق عليها أفراد المؤسسة وتوجه سلوكياتهم، كما تتفق إجابات الأفراد المستجوبين على أهمية القيم التنظيمية وهو ما تؤكده العبارة "تعتبر القيم المشتركة بين الأفراد محركا اجتماعيا يساعد على تطور المؤسسة" التي حلت في المرتبة الثانية من حيث الأهمية النسبية التي كانت مرتفعة بقيمة وسط حسابي بلغت (3.8611) وانحراف معياري (1.06304)، كما جاءت في السياق العبارة " تتحكم

القيم العامة السائدة في المؤسسة في طبيعة العلاقات بين العمال" بأهمية نسبية متوسطة وقريبة من العبارات السالفة بمتوسط حسابي بلغ (3.5093) واتفاق بين المستجوبين بشأنها(انحراف معياري=0.97151).

ومنه يمكن القول أن القيم التنظيمية، التوجهات، والأفكار المشتركة تحكم إلى حد ما سلوكيات الأفراد المستجوبين، إلا أن نتائج الجدول رقم (26) تفيد بأن العلاقات بين الأفراد لا تتميز بالمهنية اللازمة كما تشير له العبارة " تتميز العلاقات بين العمال بالمهنية وتفادي سوء التفاهم في القيام بعملهم"، التي جاءت بأهمية نسبية متوسطة بمتوسط حسابي (2.5926) قريب من النسبة الضعيفة وفي المرتبة الأخيرة من حيث الأهمية النسبية، وهذا ما قد ينعكس سلبا على سلوكيات الأفراد وتفاعلهم فيما بينهم، كما أن المسؤولين في المؤسسات محل الدراسة لا يشاركون العمال نظرتهم المستقبلية، الأمر الذي جاء في فحوى إجابات المبحوثين في العبارة "تظهر المؤسسة أهدافها ونظرتها المستقبلية وتشاركها مع العمال"، التي كانت بمتوسط حسابي قدره (2.6667) دون اتفاق بين المستجوبين بشأنها(انحراف معياري=1.41421).

3.2.5.4. ثقافة بناء المعرفة والتعلم

توضح نتائج الجدول رقم (26) أن الأهمية النسبية لمتغيرة ثقافة بناء المعرفة والتعلم متوسطة، وقد بلغت قيمة المتوسط الحسابي (3.0279) وبقيمة انحراف معياري (0.52394)، يدل ذلك على تقارب واضح في آراء المستجوبين حول عباراته.

وجاءت العبارة " المؤسسة في حاجة إلى مصلحة إدارة المعارف والتعلم التنظيمي" في المرتبة الأولى بأهمية نسبية مرتفعة، وبأعلى متوسط حسابي قدر بـ (4.2500) وانحراف معياري (0.87675)، هذا يبين أهمية وحاجة المؤسسات الاقتصادية الجزائرية إلى مصالح تنظيمية تهتم

بإدارة المعرفة وتسهر على تعلم الأفراد، وتجدر الاشارة هنا أنه من ضمن جميع المؤسسات محل الدراسة توجد مؤسسة واحدة فقط التي تتوفر فيها مصلحة تعني بهذا الأمر (تطوير ونقل المعارف) وهي مؤسسة سيـال.

حلت العبارة " يشجع القائمون في المؤسسة أسلوب العمل الجماعي والتعاوني بين الأفراد" في المرتبة الثانية من حيث الأهمية النسبية التي كانت مرتفعة، بمتوسط حسابي (3.8796) وانحراف معياري (1.16585)، وهو الأمر الطبيعي المحبذ لدى معظم المسؤولين بأن يتكاتف الأفراد فيما بينهم لتحقيق أهداف المؤسسة، وفي نفس الإطار جاءت العبارة " يحرص المسؤولون في المؤسسة على نقل قيم وأفكار المؤسسة للأعضاء الجدد وتحسيسهم بأهميتها" في المرتبة الثالثة، بأهمية نسبية مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.7778). أما ما يخص الأجواء السائدة والتي نقصد بها المناخ التنظيمي السائد في المؤسسة، فقد جاءت العبارة الأولى " تساعد الأفكار والمعاملات التي تسود في المؤسسة على القيام بعملك" في المرتبة الأخيرة من حيث الأهمية النسبية التي كانت متوسطة وجد قريبة من الأهمية المنخفضة، حيث بلغ المتوسط الحسابي (2.4259)، وفي نفس التوجه يرى أفراد العينة المستجوبة حيال العبارة "تتميز المؤسسة بأفكار ومعاملات مؤثرة إيجابيا تمكنها من تحقيق أهدافها" أنها ذات أهمية نسبية متوسطة بقيمة وسط حسابي بلغ (2.8056) وانحراف معياري (1.30031)، مما يعكس حالة عدم الاتفاق ما بين المستجوبين في آرائهم، وهي حصيلة طبيعية إذا ما قارناها مع نتائج متغيرة الرموز والأشياء المرئية في العبارتين الثامنة والعاشرة، هذه النتيجة تؤكدها أيضا العبارة " يشجع المسؤولون في المؤسسة على أفكار، قيم، ومعاملات موحدة ويعملون على نشرها بين الأفراد" التي كانت بأهمية نسبية متوسطة وبمتوسط حسابي قدره (2.8148). تشير نتائج الجدول رقم (26) أيضا أن بناء المعرفة وتحقيق التعلم التنظيمي لا يحظى بالأهمية الكبيرة، حيث جاءت العبارة " الجو السائد في المؤسسة يشجع على

التبادل والتعاون المعرفي" بأهمية نسبية متوسطة وبمقدار متوسط حسابي (2.7130)، وعدم توافق بين إجابات المبحوثين قدره (انحراف معياري =1.31881)، كما وردت العبارة " القيم الثقافية المتوفرة في المؤسسة تشجع العمال على التعلم وتحصيل معارف جديدة" بأهمية نسبية متوسطة وبمتوسط حسابي أقل من سابقتها بلغ (2.7130) وانحراف معياري (1.31881)، وبنفس النتائج تقريبا جاءت العبارة " توفر المؤسسة المعطيات والمعلومات الضرورية للتعلم" بأهمية نسبية متوسطة، وبثاني أقل متوسط حسابي قدره (2.4722)، كما لا تعمل المؤسسات محل الدراسة على تشجيع المبادرات الفردية والجماعية، الأمر الذي كان فحوى العبارة " تشجع الثقافة السائدة في المؤسسة مختلف المبادرات الفردية والجماعية" التي وردت بأهمية نسبية متوسطة وبمتوسط حسابي بلغ (2.4722).

الجدول رقم(26): نتائج التحليل الإحصائي لـ: الثقافة التنظيمية

رتبة	العبارات	المقياس	درجة الموافقة					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية
			غ.م. تماما	غ. موافق	محايد	موافق	موافق تماما			
01	تتميز لغة العمل المستعملة في المؤسسة بسهولة الاستخدام والتعامل بها	ت	1	32	1	48	26	3.6111	1.17476	متوسطة
		%	0.9	29.6	0.9	44.4	24.1			
02	الرموز المستعملة في المؤسسة تشعر العمال بالانتماء إليها	ت	4	53	24	20	7	2.7500	1.01507	متوسطة
		%	3.7	49.1	22.2	18.5	6.5			
03	تنظم المؤسسة مناسبات لشكر وتوديع العمال عند تقاعدهم	ت	26	32	9	23	18	2.7685	1.7685	متوسطة
		%	24.1	29.6	8.3	21.3	16.7			
04	توفر المؤسسة الوسائل الضرورية المساعدة على أداء أعمال ومهام العمال والمسؤولين	ت	11	19	40	12	26	3.2130	1.27559	متوسطة
		%	10.2	17.6	37	11.1	24.1			
الرموز والأشاء المرئية		ت	42	137	74	103	77	**3.0856**	**0.77878**	**متوسطة**
		%	10%	32%	17%	24%	18%			

05	توجد بين كل من العمال والمسؤولين في المؤسسة مجموعة من القيم التي يتفقون عليها	ت	2	20	4	35	47	3.9722	1.17972	مرتفعة
		%	1.9	18.5	3.7	32.4	43.5			
06	تتحكم القيم العامة السائدة في المؤسسة في طبيعة العلاقات بين العمال	ت	2	25	3	72	6	3.5093	0.97151	متوسطة
		%	1.9	23.1	2.8	66.7	5.6			
07	تتميز العلاقات بين العمال بالمهنية وتفادي سوء التفاهم في القيام بعملهم	ت	19	42	18	22	7	2.5926	1.18430	متوسطة
		%	17.6	38.9	16.7	20.4	6.5			
08	تظهر المؤسسة أهدافها ونظرتها المستقبلية وتشاركها مع العمال	ت	23	43	8	15	19	2.6667	1.41421	متوسطة
		%	21.3	39.8	7.4	13.9	17.6			
09	تعتبر القيم المشتركة بين الأفراد محركا اجتماعيا يساعد على تطور المؤسسة	ت	2	16	9	49	23	3.8611	1.06304	مرتفعة
		%	1.9	14.8	8.3	45.4	29.6			
10	يعتبر التعلم و تطوير الكفاءات أمر مهم للمسؤولين في المؤسسة	ت	27	35	15	16	15	2.6019	1.37358	متوسطة
		%	25	32.4	13.9	14.8	13.9			
القيم والأفكار المشتركة		ت	75	181	57	109	117	**3.2005**	**0.61059**	**متوسطة**
		%	14%	34%	11%	20%	22%			
01	تساعد الأفكار والمعاملات التي تسود في المؤسسة على القيام بعملك	ت	29	38	13	22	6	2.4259	1.23956	متوسطة
		%	26.9	35.2	12	20.4	5.6			
02	تتميز المؤسسة بأفكار ومعاملات مؤثرة إيجابيا تمكنها من تحقيق أهدافها	ت	21	31	13	34	9	2.8056	1.30031	متوسطة
		%	19.4	28.7	12	31.5	8.3			
03	يتشارك الأفراد في المؤسسة وجهات نظر متطابقة حول القيم الثقافية السائدة في المؤسسة	ت	4	35	30	24	15	3.1019	1.11858	متوسطة
		%	3.7	32.4	27.8	22.2	13.9			
04	يشجع المسؤولون في المؤسسة على أفكار، قيم، ومعاملات موحدة ويعملون على نشرها بين الأفراد	ت	25	28	9	34	12	2.8148	1.38853	متوسطة
		%	23.1	25.9	8.3	31.5	11.1			
05	الجو السائد في المؤسسة يشجع على التبادل والتعاون المعرفي	ت	23	32	18	23	12	2.7130	1.31881	متوسطة
		%	21.3	29.6	16.7	21.3	11.1			
06	القيم الثقافية المتوفرة في المؤسسة تشجع العمال على التعلم و تحصيل معارف	ت	24	33	21	23	12	2.5926	1.23074	متوسطة
		%	22.2	30.6	19.4	21.3	6.5			

	جديدة								
07	المؤسسة في حاجة إلى مصلحة إدارة المعارف والتعلم التنظيمي	ت	1	7	4	48	48	4.2500	0.87675	مرتفعة
		%	0.9	6.5	3.7	44.4	44.4			
08	توفر المؤسسة المعطيات والمعلومات الضرورية للتعلم	ت	25	39	17	5	22	2.4722	1.18762	متوسطة
		%	23.1	36.1	15.7	4.6	20.4			
09	يحرص المسؤولون في المؤسسة على نقل قيم وأفكار المؤسسة للأعضاء الجدد وتحسيسهم بأهميتها	ت	7	12	10	31	48	3.7778	1.17078	مرتفعة
		%	6.5	11.1	9.3	28.7	44.4			
10	تشجع الثقافة السائدة في المؤسسة مختلف المبادرات الفردية والجماعية	ت	21	44	18	4	21	2.4722	1.12290	متوسطة
		%	19.4	40.7	16.7	3.7	19.4			
11	يشجع القائمون في المؤسسة أسلوب العمل الجماعي والتعاوني بين الأفراد	ت	7	10	8	36	47	3.8796	1.16585	مرتفعة
		%	6.5	9.3	7.4	33.3	43.5			
ثقافة بناء المعرفة والتعلم		ت	187	309	161	190	346	**3.0279**	**0.52394**	**متوسطة**
		%	16%	26%	13%	16%	29%			
الثقافة التنظيمية		ت	304	627	292	384	558	**3.1051**	**0.48070**	**متوسطة**
		%	14%	29%	13%	18%	26%			

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على تحليل نتائج الاستبيان بـ SPSS.

3.5.4. التنوع الثقافي والشراكة الأجنبية

لقد قمنا بتقسيم هذا الجزء إلى محورين رئيسيين: أولا التنوع الثقافي لمعالجة البيئة الثقافية في المؤسسات محل الدراسة، وقد تمت معالجته في خمسة متغيرات (بعد السلطة، الفردية مقابل الجماعية، تجنب الغموض، الذكورية مقابل الأنثوية، التوجه طويل مقابل قصير المدى)، ثانيا بناء المعرفة في بيئة التنوع الثقافي، لمعرفة واقع بناء المعرفة وتشاركها بين طرفي الشراكة المحلي والأجنبي.

1.3.5.4. التنوع الثقافي

تشير نتائج الجدول رقم (27) أن الأهمية النسبية للتنوع الثقافي متوسطة وجد قريبة من الأهمية النسبية المرتفعة، حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي (3.6218)، دون اختلاف كبير بين إجابات أفراد العينة محل الدراسة (انحراف معياري=0.28599).

وقد حل تجنب الغموض في المرتبة الأولى من حيث الأهمية النسبية، تليه التوجه طويل مقابل قصير المدى، ثم الفردية مقابل الجماعية، بعد السلطة، وفي الأخير الذكورية مقابل الأنثوية. وفيما يلي تحليل لكل من المتغيرات الخمسة للتوع الثقافي.

1.1.3.5.4. بعد السلطة

توضح نتائج الجدول رقم (27) أن الأهمية النسبية لمتغيرة بعد السلطة متوسطة، حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.3657)، وباتفاق إلى حد ما بين المبحوثين بشأنها (انحراف معياري=0.59733).

جاءت العبارة الثانية " تتحدد توجهات عمل المؤسسة على أساس نفوذ وسيطرة المسؤولين" في المرتبة الأولى بأهمية نسبية مرتفعة وبأعلى متوسط حسابي بلغت قيمته (4.1852)، وبقيمة انحراف معياري قدره (1.09500)، تليها العبارة الأولى التي مفادها " لا يشارك العمال في اتخاذ القرارات" بأهمية نسبية مرتفعة، وبوسط حسابي قدره (3.7685) وقيمة انحراف معياري بلغت (1.24260)، تفيد هذه النتائج أن الطبقة العليا في الإدارة للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية تمارس نفوذها وسلطتها في تحديد توجهات المؤسسة ولا تسمح بمشاركة العمال في عمليات اتخاذ القرار، ولا تشركهم في ذلك وهي ثقافة سلطوية سائدة في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، يمكن تفسيرها بالمركزية والهيكل التنظيمي الغالب في هذه المؤسسات والذي يفرض هذا النوع من الممارسات. أما

العلاقات بين المسؤولين والموظفين كما جاء في العبارة الثالثة فقد كانت بأهمية نسبية متوسطة، حيث بلغ المتوسط الحسابي (2.8796)، بعدم اتفاق اجمالي حولها (انحراف معياري=1.20527)، أما العبارة الرابعة "يمكنك التواصل بسهولة مع الطبقة العليا للإدارة" فقد كانت هي الأخرى بأهمية نسبية متوسطة بأقل قيمة متوسط حسابي الذي قدره (2.6296)، وبقيمة انحراف معياري (1.26486)، هذا يوضح بعد الوازع الاجتماعي بين المسؤولين والموظفين، حيث تقتصر العلاقات على العمل في أغلب الأحيان، والتواصل مع الطبقة العليا يكون في شكل تلقي التعليمات وإعطاء التقارير حول وضعية تقدم الأعمال والأنشطة.

2.1.3.5.4. الفردية مقابل الجماعية

أظهرت نتائج المستجوبين الواردة في الجدول رقم (27) فيما يتعلق بمتغيرة الفردية مقابل الجماعية توجها مرتفعا نحو هذا البعد في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، بقيمة وسط حسابي (3.7153)، وانحراف معياري (0.64077)، إذ جاءت ثلاثة عبارات من أصل أربعة ذكرت كعوامل محددة لتوجه المستجوبين نحو الفردية مقابل الجماعية، بأهمية نسبية مرتفعة. تتقدمها العبارة الأولى المتعلقة " تعتبر المؤسسة نجاح الفريق أكثر أهمية من نجاح الفرد في العمل" بمتوسط حسابي مرتفع هو(3.8796).

وجاءت العبارة " يفضل العامل في المؤسسة القرارات الجماعية على القرارات الفردية" ثانيا بنفس قيمة متوسط حسابي هو (3.8796)، للدلالة على توجه الأفراد هنا إلى الجماعية واتباع وجهات الفريق ككل. أما التوجه نحو الفردية فقد ورد في العبارة " يعمل كل فرد بالمؤسسة على تحقيق مصلحته الخاصة" والعبارة " من الأحسن لك الاستقلالية في أداء مهامك دون مساعدة الأخرين"، بأهمية نسبية متوسطة ومرتفعة على التوالي، وبقيمة متوسط حسابي (3.2593) (3.8426) على التوالي، هذا إشارة إلى رغبة المستجوبين على القيام بأنشطتهم بصفة فردية لتجنب الاصطدامات

مع الاخرين. وما يمكن قوله هنا أن التوجه الجماعي يغلب إلى حد ما التوجهات الفردية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية.

3.1.3.5.4. تجنب الغموض

تفيد النتائج الواردة في الجدول رقم (27) أن الأهمية النسبية لبعد تجنب الغموض كانت مرتفعة، وفي المرتبة الأولى بين الأبعاد الأخرى، بلغت قيمة المتوسط الحسابي (4.1620)، باتفاق بين المستجوبين بقيمة انحراف معياري (0.69403)، وقد وردت جميع العبارات بأهمية نسبية مرتفعة، دلالة على تفضيل المستجوبين للبساطة وتجنب الغموض والارتياب في كل ما يخص العمل والمستقبل. وردت العبارة " يعتبر لديك الوقت مهما وذا قيمة عالية في العمل" بأعلى قيمة وسط حسابي بلغت (4.3148) وبقيمة انحراف معياري قدره (0.95358)، يظهر فيها أن الأفراد في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية تولي أهمية كبيرة للوقت، تليها العبارة " تعتبر لديك روح المبادرة عالية في المؤسسة ويتم تشجيعها من طرف المسؤولين" بوسط حسابي هو (4.2870)، كما أفراد العينة يحبذون العمل وفق بطاقة المنصب لتفادي الغموض في أداء أنشطتهم، الأمر الذي كان فحوى العبارة " تعتبر لديك البطاقة التقنية للمنصب ضرورية للقيام بالعمل"، بقيمة وسط حسابي (4.1296)، وبتباين بين اجابات الأفراد بقيمة انحراف معياري (1.15275)، وفي الأخير جاءت العبارة " تعتبر لديك التعليمات والقواعد مهمة للموظف للقيام بأعماله" هي الأخرى بأهمية نسبية مرتفعة، حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي (3.9167)، وانحراف معياري (1.14488)، في إشارة إلى الرغبة في العمل وفق تعليمات الإدارة العليا.

4.1.3.5.4. الذكورية مقابل الأنثوية

تبين نتائج الجدول رقم (27) أن الأهمية النسبية لبعد الذكورية مقابل الأنثوية متوسطة، حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي (2.7824)، وبقيمة انحراف معياري (0.89004)، وعليه يمكن القول أنه لا يوجد إجماع بين المستجوبين حول بعد الذكورية مقابل الأنثوية، لكن النتائج تفيد اقترابها من القيمة المنخفضة، بمعنى يغلب الطابع الذكوري على الأنثوي، ولعل نسبة الإناث المعتبرة هي ما جعلت النتائج على هذا النحو، وتجدر الإشارة هنا إلى تسجيل بعض ردود الأفعال من قبل بعض المستجوبين من جنس الإناث، فبعضهم قام بالتعليق على ورقة الاستبيان بطرح تساؤلات مفادها سبب وضع مثل هذه الأسئلة .

جاءت العبارات الأربعة بأهمية نسبية متوسطة، وسجلت تقارب في المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية.

5.1.3.5.4. التوجه طويل مقابل قصير المدى

أظهرت نتائج المستجوبين الواردة في الجدول رقم (27) بأن الأهمية النسبية للتوجه طويل مقابل قصير المدى مرتفعة، حيث سجلت متوسط حسابي هو (4.0833)، وباتفاق إلى حد كبير بين المبحوثين بشأنها(انحراف معياري=0.46864)، وعليه يمكن القول أن المؤسسات الاقتصادية الجزائرية تتميز تغلب فيها التوجهات الطويلة المدى على القصيرة المدى.

وردت ثلاثة عبارات من أصل أربعة بأهمية نسبية مرتفعة، تتقدمها العبارة "يعتبر لديك أن الحلول الدائمة أكثر أهمية من الحلول الانية" بأعلى قيمة وسط حسابي قدرها (4.4907)، وهذا ما تؤكده العبارة "من الأحسن لك الاستمرارية والاستقرار في منصب العمل " التي سجلت ثاني أعلى قيمة

وسط حسابي هو (4.3796)، في بيان لأهمية المستقبل المهني للمستجوبين وانشغالهم الدائم به، دون الخوض في مخاطرات قد تعرضهم لنتائج لم تكن في الحسبان.

كما أظهرت اراء المستجوبين أهمية وضع خطط استراتيجية طويلة المدى، الشيء الذي كان فحوى العبارة " يعتبر لديك اعتماد المؤسسة على خطة استراتيجية طويلة المدى ضرورة" بأهمية نسبية مرتفعة وبقيمة وسط حسابي قدره (4.0463) وانحراف معياري (1.07115).

الجدول رقم(27): نتائج التحليل الإحصائي لـ: التنوع الثقافي

رتبة	العبارات	المقياس	درجة الموافقة					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية
			غ.م. تماما	غ. موافق	محايد	موافق	موافق تماما			
01	لا يشارك العمال في اتخاذ القرارات	ت	6	14	20	27	41	3.7685	1.24260	مرتفعة
		%	5.6	13	18.5	25	38			
02	تتحدد توجهات عمل المؤسسة على أساس نفوذ وسيطرة المسؤولين	ت	3	12	2	36	55	4.1852	1.09500	مرتفعة
		%	2.8	11.1	1.9	33.3	50.9			
03	تخضع العلاقة بين المسؤولين والموظفين للواقعية وتفادي العاطفة في التعاملات	ت	13	38	14	35	8	2.8796	1.20527	متوسطة
		%	12	35.2	13	32.4	7.4			
04	يمكنك التواصل بسهولة مع الطبقة العليا للإدارة	ت	22	38	15	24	9	2.6296	1.26486	متوسطة
		%	20.4	35.2	13.9	22.2	8.3			
	بعد السلطة	**ت**	44	102	51	112	113	**3.3657**	**0.59733**	**متوسطة**
		%	10%	24%	12%	27%	27%			
05	تعتبر المؤسسة نجاح الفريق أكثر أهمية من نجاح الفرد في العمل	ت	5	10	9	53	31	3.8796	1.07406	مرتفعة
		%	4.6	9.3	8.3	49.1	28.7			
06	يعمل كل فرد بالمؤسسة على تحقيق مصلحته الخاصة	ت	7	36	13	26	26	3.2593	1.32108	متوسطة
		%	6.5	33.3	12	24.1	24.1			
07	يفضل العامل في المؤسسة القرارات الجماعية على القرارات الفردية	ت	2	16	12	41	37	3.8796	1.09985	مرتفعة
		%	1.9	14.8	11.1	38	34.3			
08	من الأحسن لك الاستقلالية	ت	7	10	11	45	35	3.8426	1.16941	مرتفعة

	في أداء مهامك دون مساعدة الأخرين	%	6.5	9.3	10.2	41.7	32.4		
الفردية مقابل الجماعية		**ت**	21	72	44	165	129	**3.7153**	**0.64077**	**مرتفعة**
		%	5%	17%	10%	38%	30%			
09	تعتبر لديك التعليمات والقواعد مهمة للموظف للقيام بأعماله	ت	4	13	12	38	41	3.9167	1.14488	مرتفعة
		%	3.7	12	11.1	35.2	38			
10	تعتبر لديك البطاقة التقنية للمنصب ضرورية للقيام بالعمل	ت	1	18	5	26	58	4.1296	1.15275	مرتفعة
		%	0.9	16.7	4.6	24.1	53.7			
11	تعتبر لديك روح المبادرة عالية في المؤسسة ويتم تشجيعها من طرف المسؤولين	ت	0	9	8	34	57	4.2870	0.92777	مرتفعة
		%	0	8.3	7.4	31.5	52.8			
12	يعتبر لديك الوقت مهما و ذا قيمة عالية في العمل	ت	1	7	10	29	61	4.3148	0.95358	مرتفعة
		%	0.9	6.5	9.3	26.9	56.5			
تجنب الغموض		**ت**	6	47	35	127	219	**4.1620**	**0.69403**	مرتفعة
		%	1%	11%	8%	29%	50%			
13	بالنسبة لك تبرز فعالية وواقعية الاجتماعات عندما تدار من طرف الرجال	ت	10	28	43	16	11	2.9074	1.08977	متوسطة
		%	9.3	25.9	39.8	14.8	10.2			
14	من الأحسن لك العمل مع الرجال لأنهم أكثر واقعية	ت	37	15	17	30	9	2.6204	1.41235	متوسطة
		%	34.3	13.9	15.7	27.8	8.3			
15	من الأحسن لك أن يتقلد الرجال المناصب العليا للمسؤولية	ت	30	29	17	16	16	2.6204	1.41235	متوسطة
		%	27.8	26.9	15.7	14.8	14.8			
16	سلم الأجور بين الرجل والمرأة يستحسن لديك أن يكون متفاوتا	ت	29	16	16	22	25	2.9815	1.54061	متوسطة
		%	26.9	14.8	14.8	20.4	23.1			
الذكورية مقابل الأنثوية		**ت**	106	88	93	84	61	**2.7824**	**0.89004**	متوسطة
		%	25%	20%	22%	19%	14%			
17	ينشغل العامل في المؤسسة بشكل مستمر بالمستقبل ويخطط له	ت	5	18	24	49	12	3.4167	1.04233	متوسطة
		%	4.6	16.7	22.2	45.4	11.1			
18	يعتبر لديك اعتماد المؤسسة على خطة استراتيجية طويلة المدى ضرورة	ت	2	9	20	28	49	4.0463	1.07115	مرتفعة
		%	1.9	8.3	18.5	25.9	45.4			
19	من الأحسن لك الاستمرارية و الاستقرار في منصب العمل	ت	1	5	10	28	64	4.3796	0.90396	مرتفعة
		%	0.9	4.6	9.3	25.9	59.3			

20	يعتبر لديك أن الحلول الدائمة أكثر أهمية من الحلول الانية	ت	1	4	4	31	68	4.4907	0.81453	مرتفعة
		%	0.9	3.7	3.7	28.7	63			
التوجه طويل مقابل قصير المدى		**ت**	9	36	68	136	193	**4.0833**	**0.46864**	**مرتفعة**
		%	2%	8%	15%	31%	44%			
التنوع الثقافي		**ت**	186	345	291	624	715	**3.6218**	**0.28599**	**متوسطة**
		%	9%	16%	13%	29%	33%			

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على تحليل نتائج الاستبيان بـ SPSS.

2.3.5.4. بناء المعرفة في بيئة التنوع الثقافي

تفيد النتائج الواردة في الجدول رقم (28) أن الأهمية النسبية لبناء المعرفة في بيئة التنوع الثقافي (الشراكة الأجنبية) متوسطة وتقترب كثيرا من أن تكون مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح ما يبلغ قيمته (3.6060)، وانحراف معياري قدره (0.34780) ويدل على تقارب واضح في آراء المستجوبين حول عباراته. تضمنت هذه المتغيرة عشرون عبارة، كانت الأهمية النسبية المرتفعة متساوية من حيث العدد مع نضيرتها المتوسطة، ولم يتم تسجيل ولا حالة منخفضة.

حظيت العبارة " يعتبر لديك نجاح المؤسسة مع الشريك الأجنبي يعتمد على التعاون وتبادل المعلومات والمعارف بين جميع الأطراف" بأهمية نسبية مرتفعة وعلى أعلى قيمة متوسط حسابي قدر بـ (4.4167)، وقيمة انحراف معياري (0.67152)، دلالة على أن الهدف الرئيسي للقيام بالشراكة مع مؤسسات أجنبية هو تحقيق التعلم وكسب الخبرات وذلك لا يتم إلا وفق التعاون، الشيء الذي تؤكده العبارة " يعمل عمال ومسؤولي المؤسسة الى الاستفادة من الخبرات والمهارات التي يقدمها إطارات الشريك الخارجي"، التي جاءت بأهمية نسبية مرتفعة، حيث سجلت قيمة متوسط حسابي هو (4.1574)، إضافة إلى ذلك تشكل الثقة عنصرا مهما في هذا الصدد، حيث جاءت العبارة " تبنى العلاقات بينكم وبين الشركاء الأجانب على عنصر الثقة في تبادل المعارف

والمعلومات والخبرات" بأهمية نسبية متوسطة، وبوسط حسابي هو (3.2407)، كما أن المستجوبين يسعون إلى الاحتكاك مع الشريك الأجنبي للاستفادة من معارفه، الأمر الذي كان فحوى العبارة " تفضل العمل مع الشريك الأجنبي للاستفادة من مهاراته ومعارفه والتعلم منه"، التي جاءت بأهمية نسبية مرتفعة هي الأخرى، بقيمة متوسط حسابي بلغ (4.1667)، وقيمة انحراف معياري قدرها(0.77941) مما يعني وجود اتفاق إلى حد ما في الآراء حولها.

كما تشير نتائج الجدول رقم (28) أن المستجوبين ليسوا ضد فكرة مشاركة زملائهم في معارفهم التي اكتسبوها من خلال احتكاكهم مع إطارات الشريك الخارجي، حيث جاءت العبارة " تحاول مشاركة زملائك بالمعارف التي اكتسبتها من الشركاء الأجانب" بأهمية نسبية مرتفعة، وبمتوسط حسابي قدره (4.1019)، وانحراف معياري (0.80813)، الأمر الذي يمكن تفسيره بفحوى العبارة " تجبرك المؤسسة على تعليم زملائك في حالة استفادتك من فرصة التكوين مع الشركاء الأجانب"، التي جاءت بأهمية نسبية متوسطة، وبمتوسط حسابي قدر بـ (3.2778)، وإلى متغيرات أخرى كرغبة الأفراد في تعليم الاخرين وأخرى.

توضح النتائج الواردة في الجدول رقم (28) فيما يخص العبارة " تشكل اللغة وظروف العمل عائقا للتواصل مع إطارات الشريك الخارجي"، التي جاءت بأهمية نسبية متوسطة، حيث بلغ متوسطها الحسابي (3.3426)، دون اتفاق في الآراء حولها (انحراف معياري=1.20871)، دلالة على أن اللغة تشكل حاجزا نوعا ما في التواصل مع إطارات الشرك الأجنبي خاصة الذين يتكلمون الاسبانية والانجليزية، اللغتان التي لا يتقنها المستجوبين، كما أن ظروف العمل أيضا لا تساهم في الاحتكاك الدائم بالشريك الأجنبي، وفي نفس الاتجاه جاءت العبارة " تشجعكم الإدارة على العمل والتواصل مع الشريك الأجنبي من أجل بناء المعارف والأفكار الجديدة ونشرها إلى جميع الأعضاء" بأهمية نسبية متوسطة، وبمتوسط حسابي مقداره (2.8333)، مما يؤكد سعي الإدارة المنخفض نوعا ما في حث

أفرادها على الظفر بمعارف الشريك الأجنبي، خاصة إذا ما رأينا نتائج العبارة "يقتصر تعاملك مع الشريك الأجنبي في تلقي أو إرسال تقارير بالبريد الالكتروني" التي كانت بأهمية نسبية متوسطة، حيث بلغ متوسطها الحسابي (3.0185)، فالاحتكاك المباشر بين أفراد المؤسسات الاقتصادية الجزائرية والشريك الأجنبي غير متوفر بالشكل اللازم. تؤكد نتائج تحليل العبارة "يوجد نوع من سوء التفاهم مع العمال الأجانب يرجع الى اختلاف الأفكار، اللغة والقيم"، التي جاءت بأهمية نسبية متوسطة، بمتوسط حسابي هو (3.4167) وقيمة انحراف معياري قدرها (1.11175)، أن اختلاف الثقافات يؤثر في عملية التواصل والتعلم والاستفادة من خبرات ومهارات الشريك الأجنبي.

الجدول رقم(28): نتائج التحليل الإحصائي لـ: بناء المعرفة في بيئة التنوع الثقافي

رتبة	العبارات	المقياس	درجة الموافقة					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية
			غ.م. تماما	غ. موافق	محايد	موافق	موافق تماما			
01	يرتبط العمال بالمؤسسة بإطارات الشريك الخارجي من خلال عملهم	ت	0	3	4	48	53	4.3981	0.69632	مرتفعة
		%	0	2.8	3.7	44.4	49.1			
02	تشكل اللغة وظروف العمل عائقا للتواصل مع إطارات الشريك الخارجي.	ت	4	35	8	42	19	3.3426	1.20871	متوسطة
		%	3.7	32.4	7.4	38.9	17.6			
03	يفضل العمال الأجانب العمل بمفردهم	ت	6	23	16	36	27	3.5093	1.23421	متوسطة
		%	5.6	21.3	14.8	33.3	25			
04	تفضل العمل مع الشريك الأجنبي للاستفادة من مهاراته و معارفه و التعلم منه	ت	0	6	7	58	37	4.1667	0.77941	مرتفعة
		%	0	5.6	6.5	53.7	34.3			
05	تشجعكم الإدارة على العمل والتواصل مع الشريك الأجنبي من أجل بناء المعارف والأفكار الجديدة ونشرها إلى جميع الأعضاء	ت	16	39	14	25	14	2.8333	1.30061	متوسطة
		%	14.8	36.1	13	23.1	13			
06	عندما تواجهون مشكلات تتطلب حلولا ومعارف جديدة، تطلبون يد العون من العمال الأجانب	ت	4	8	15	41	40	3.9722	1.07180	مرتفعة
		%	3.7	7.4	13.9	38	37			

07	هناك علاقة تعاون واشتراك بين عمال ومسؤولي المؤسسة مع العمال الأجانب.	ت	2	10	24	51	21	3.7315	0.94331	مرتفعة
		%	1.9	9.3	22.2	47.2	19.4			
08	يقتصر تعاملك مع الشريك الأجنبي في تلقي أو إرسال تقارير بالبريد الالكتروني	ت	17	15	38	25	13	3.0185	1.22269	متوسطة
		%	15.7	13.9	35.2	23.1	12			
09	يوجد نوع من سوء التفاهم مع العمال الأجانب يرجع الى اختلاف الأفكار، اللغة والقيم.	ت	5	20	26	39	18	3.4167	1.11175	متوسطة
		%	4.6	18.5	24.1	36.1	16.7			
10	يعمل عمال ومسؤولي المؤسسة الى الاستفادة من الخبرات والمهارات التي يقدمها إطارات الشريك الخارجي	ت	2	8	9	41	48	4.1574	0.93742	مرتفعة
		%	1.9	7.4	8.3	38	44.4			
11	تقترح أفكار وطرق جديدة للعمل ومعالجة المشكلات حتى في حالة وجود الشريك الأجنبي	ت	2	5	7	47	47	4.2222	0.89998	مرتفعة
		%	1.9	4.6	6.5	43.5	43.5			
12	تبنى العلاقات بينكم و بين الشركاء الأجانب على عنصر الثقة في تبادل المعارف والمعلومات والخبرات	ت	14	28	9	32	25	3.2407	1.40007	متوسطة
		%	13	25.9	8.3	29.6	23.1			
13	يساعد الجو العام في المؤسسة في سهولة تلقي المعارف والمعلومات وتحصيل الخبرات الجديدة مع العمال الأجانب	ت	28	27	17	19	17	2.7222	1.42628	متوسطة
		%	25.9	25	15.7	17.6	15.7			
14	تفضل الاعتماد على الخبرة والحدس في القيام بعملك عوض اللجوء للشركاء الأجانب	ت	5	7	3	44	49	4.1574	1.06921	مرتفعة
		%	4.6	6.5	2.8	40.7	45.4			
15	تجبرك المؤسسة على تعليم زملائك في حالة استفادتك من فرصة التكوين مع الشركاء الأجانب	ت	11	17	26	39	15	3.2778	1.19057	متوسطة
		%	10.2	15.7	24.1	36.1	13.9			
16	يعتبر لديك العمل مع الشريك الأجنبي أفضل لزيادة معارفك وقدراتك	ت	0	3	11	50	44	4.2500	0.75039	مرتفعة
		%	0	2.8	10.2	46.3	40.7			
17	يعتبر لديك نجاح المؤسسة مع الشريك الأجنبي يعتمد على التعاون وتبادل المعلومات والمعارف بين جميع الأطراف	ت	0	1	8	44	55	4.4167	0.67152	مرتفعة
		%	0	0.9	7.4	40.7	50.9			
18	في نظرك المعرفة تكوين	ت	9	31	15	33	20	3.2222	1.27765	متوسطة

	المعارف والمهارات الجديدة للعمال كان بفضل الشريك الأجنبي	%	8.3	28.7	13.9	30.6	18.5		
19	تحاول مشاركة زملائك بالمعارف التي اكتسبتها من الشركاء الأجانب	ت	2	2	12	59	33	4.1019	0.80813	مرتفعة
		%	1.9	1.9	11.1	54.6	30.6			
20	اتفاقيات العمل و الشراكة مع المؤسسات الأجنبية تنعكس سلبا على مستقبل المؤسسة	ت	12	35	26	20	15	2.9167	1.23140	متوسطة
		%	11.1	32.4	24.1	18.5	13.9			
بناء المعرفة في بيئة التنوع الثقافي		ت	139	323	295	685	510	**3.6060**	**0.34780**	**متوسطة**
		%	7%	17%	15%	35%	26%			

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على تحليل نتائج الاستبيان بـ SPSS.

6.4. اختبار الفرضيات:

قبل القيام باختبار فرضيات الدراسة، نقوم بإجراء اختبارا لتوزيع الطبيعي، أي معرفة ما إذا كانت البيانات تخضع للتوزيع الطبيعي أم لا. ومن أجل التحقق من ذلك، قمنا باحتساب قيم معامل الالتواء(Skewness) وقيم معامل التفرطح (Kurtosis) لمتغيرات الدراسة. إذ يجب على معامل Skewness أن يكون محصورا بين [−3،3] ومعامل Kurtosis محصورا بين [−7،7].

من خلال نتائج الجدول رقم (29)، نجد أن قيمة معامل الالتواء بالنسبة لكل متغير من المتغيرات تقع ضمن المجال [−3،3]، وقيمة معامل التفرطح لكل منها أيضا تقع ضمن المجال[−7،7].

وبالتالي فإن بيانات البحث تتوزع توزيعا طبيعيا، وعلى هذا فهي تحقق شرط إجراء تحليل الانحدار لضمان إمكانية الاعتماد على بنتائجه، والسماح بمتابعة تحليل نموذج الدراسة باستخدام أدوات التحليل المناسبة للاختبارات المعلمية.

الجدول رقم(29): قيم معامل الالتواء ومعامل التفرطح لمتغيرات الدراسة

المتغيرات	معامل الالتواء	معامل التفرطح
رصد المعرفة و اكتسابها	−0,176	0,224
تكوين المعرفة	−0,428	−0,414
المشاركة بالمعرفة	−0,23	−0,054
تطبيق المعرفة و حفظها	−1,984	5,279
إدارة المعرفة	−0,877	0,751
الرموز و الأشياء المرئية	0,107	−0,624
القيم و الأفكار المشتركة	−0,203	0,746
ثقافة بناء المعرفة و التعلم	−0,334	−0,023
الثقافة التنظيمية	−0,271	2,126
التنوع الثقافي	−0,529	−0,058
بناء المعرفة في بيئة التنوع الثقافي	−0,458	0,334

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على تحليل نتائج الاستبيان بـ SPSS.

وللحكم على وجود علاقة من عدمه حسب نتائج برنامج SPSS يمكن القول:

إنه إذا كانت قيمة (P-value).Sig أكبر من مستوى المعنوية (α=0,05) فإنه لا يمكن رفض الفرضية الصفرية، وبالتالي لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المتغيرين.

أما إذا كانت (P-value).Sig أقل من مستوى المعنوية (α=0,05) فيتم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة القائلة بأنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المتغيرين.

ويجب حساب قيمة معامل الارتباط بيرسون، ويتم بعدها اتخاذ قرار وجود العلاقة من عدمه، فإذا كانت قيمة معامل ارتباط العينة r قريبة من + 1 أو − 1 فإن هناك علاقة خطية قوية بين المتغيرين، أما إذا كانت قيمة r = 0 فإنه لا توجد علاقة خطية بينهما، أما إذا كانت قيم r متوسطة فإنه يجب اختبار معنوية (أو دلالة) معامل ارتباط العينة.

1.6.4. اختبار الفرضية الرئيسية الأولى:

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية على بناء المعرفة في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية.

فـ$_0$: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية على بناء المعرفة في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية.

فـ$_1$: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية على بناء المعرفة في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية.

تم استخدام نتائج تحليل التباين للانحدار (Analysis of variance) للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار هذه الفرضية والجدول رقم (30) يبين ذلك.

الجدول رقم (30): نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية الأولى

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة
الانحدار	**4,614**	**3**	**1,538**	**19,787**	**0.000**
الخطأ	**8,084**	**104**	**,078**		
المجموع الكلي	**12,698**	**107**			

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على تحليل نتائج الاستبيان بـ SPSS.

* مستوى الدلالة(α=0,05)

معامل التحديد R^2 =36.3 %

معامل الارتباط R =60.3 %

من خلال النتائج الواردة في الجدول رقم(30) يظهر ثبات صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية الأولى، إذ بلغت قيمة المحسوبة (F) **19,787** وهي أكبر من قيمة (F) الجدولية بقيمة احتمالية (0.000) أقل من مستوى الدلالة (α=0,05). وهذا ما يعني وجود تأثير ذو دلالة إحصائية، وبالتالي قبول الفرضية البديلة ورفض فرضية العدم.

كما يبين الجدول أن المتغير المستقل الثقافة التنظيمية في هذا النموذج يفسر ما مقداره 36.3% من التباين في المتغير التابع ممثلا في بناء المعرفة. وهذا يدل على وجود أثر ذي دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية على بناء المعرفة، أما النسبة المتبقية والبالغة 63.7% فتعود لمساهمة متغيرات أخرى.

وبناء على ثبات صلاحية النموذج يمكننا اختبار الفرضية الرئيسية. ونرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة، وهي يوجد أثر معنوي للثقافة التنظيمية على بناء المعرفة في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية.

1.1.6.4. اختبار الفرضية الفرعية الأولى:

$ف_0$: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية (الرموز والأشياء المرئية، القيم والأفكار المشتركة، ثقافة بناء المعرفة والتعلم) على رصد المعرفة وكسبها في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية.

$ف_1$: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية (الرموز والأشياء المرئية، القيم والأفكار المشتركة، ثقافة بناء المعرفة والتعلم) على رصد المعرفة وكسبها في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية.

الجدول رقم (31): نتائج اختبار اثر الثقافة التنظيمية (الرموز والأشياء المرئية، القيم والأفكار المشتركة، ثقافة بناء المعرفة والتعلم) على رصد المعرفة وكسبها

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة
الانحدار	3.663	3	1.221	5.299	0.002
الخطأ	23.964	104	0.230		
المجموع الكلي	27.627	107			

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على تحليل نتائج الاستبيان بـ SPSS.

* مستوى الدلالة(α=0,05)

معامل التحديد R^2 =13.3%

معامل الارتباط R =36.4%

من خلال النتائج الواردة في الجدول رقم (31) يظهر ثبات صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الفرعية الأولى، إذ بلغت قيمة المحسوبة (F) **5.299** وهي أكبر من قيمة (F) الجدولية بقيمة احتمالية (0.002) أقل من مستوى الدلالة (α=0,05). وهذا ما يعني وجود تأثير ذو دلالة إحصائية، وبالتالي قبول الفرضية البديلة ورفض فرضية العدم.

كما يبين الجدول أن المتغير المستقل الثقافة التنظيمية في هذا النموذج يفسر ما مقداره 13.3% من التباين في المتغير التابع ممثلا في رصد المعرفة وكسبها. وهذا يدل على وجود أثر ذي دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية على رصد المعرفة وكسبها.

وبناء على ثبات صلاحية النموذج يمكننا اختبار الفرضية الفرعية الأولى. ونرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة، يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية (الرموز والأشياء

المرئية، القيم والأفكار المشتركة، ثقافة بناء المعرفة والتعلم) على رصد المعرفة وكسبها في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية.

2.1.6.4. اختبار الفرضية الفرعية الثانية:

فـ$_0$: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية (الرموز والأشياء المرئية، القيم والأفكار المشتركة، ثقافة بناء المعرفة والتعلم) على تكوين المعرفة في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية.

فـ$_1$: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية (الرموز والأشياء المرئية، القيم والأفكار المشتركة، ثقافة بناء المعرفة والتعلم) على تكوين المعرفة في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية.

الجدول رقم (32): نتائج اختبار اثر الثقافة التنظيمية (الرموز والأشياء المرئية، القيم والأفكار المشتركة، ثقافة بناء المعرفة والتعلم) على تكوين المعرفة

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة
الانحدار	4.760	3	1.587	5.037	0.003
الخطأ	32.760	104	0.315		
المجموع الكلي	37.520	107			

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على تحليل نتائج الاستبيان بـ SPSS.

* مستوى الدلالة(α=0,05)

معامل التحديد R^2 =12.7%

معامل الارتباط R =35.6%

تشير نتائج اختبار صحة النموذج الخاص بالفرضية الواردة في الجدول رقم (32)، حيث تبين من خلال نتائج التحليل أن النموذج دال إحصائيا في تفسير معادلة الانحدار، حيث بلغت قيمة F المحسوبة (5.037) ومستوى الدلالة (0.003) أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05).

وبالرجوع إلى قيمة R^2 التي بلغت (0.127)، يتضح أن أبعاد الثقافة التنظيمية تفسر ما نسبته (12.7%) من تكوين المعرفة، وهي علاقة طردية ونسبة ضعيفة.

وهذا يعني رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة وهي: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية (الرموز والأشياء المرئية، القيم والأفكار المشتركة، ثقافة بناء المعرفة والتعلم) على تكوين المعرفة في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية.

3.1.6.4. اختبار الفرضية الفرعية الثالثة:

$ف_0$: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية (الرموز والأشياء المرئية، القيم والأفكار المشتركة، ثقافة بناء المعرفة والتعلم) على المشاركة بالمعرفة في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية.

$ف_1$: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية (الرموز والأشياء المرئية، القيم والأفكار المشتركة، ثقافة بناء المعرفة والتعلم) على المشاركة بالمعرفة في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية.

الجدول رقم (33): نتائج اختبار اثر الثقافة التنظيمية (الرموز والأشياء المرئية، القيم والأفكار المشتركة، ثقافة بناء المعرفة والتعلم) على مشاركة المعرفة

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة
الانحدار	**6.751**	**3**	**2.250**	**11.543**	**0.000**
الخطأ	**20.276**	**104**	**0.195**		
المجموع الكلي	**27.028**	**107**			

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على تحليل نتائج الاستبيان بـ SPSS.

* مستوى الدلالة(α=0,05)

معامل التحديد R^2 =25%

معامل الارتباط R =50%

من خلال النتائج الواردة في الجدول رقم(33) يظهر ثبات صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الفرعية الثالثة، إذ بلغت قيمة المحسوبة (F) **11.543** وهي أكبر من قيمة (F) الجدولية بقيمة احتمالية (0.000) أقل من مستوى الدلالة (α=0,05). وهذا ما يعني وجود تأثير ذو دلالة إحصائية، وبالتالي قبول الفرضية البديلة ورفض فرضية العدم.

وبالرجوع إلى قيمة R^2 التي بلغت (0.250)، يتضح أن أبعاد الثقافة التنظيمية تفسر ما نسبته (25%) من المشاركة بالمعرفة، وهي علاقة طردية.

وهذا يعني رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة وهي: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية (الرموز والأشياء المرئية، القيم والأفكار المشتركة، ثقافة بناء المعرفة والتعلم) على المشاركة بالمعرفة في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية.

3.1.6.4. اختبار الفرضية الفرعية الرابعة:

$ف_0$: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية (الرموز والأشياء المرئية، القيم والأفكار المشتركة، ثقافة بناء المعرفة والتعلم) على تطبيق المعرفة وحفظها في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية.

$ف_1$: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية (الرموز والأشياء المرئية، القيم والأفكار المشتركة، ثقافة بناء المعرفة والتعلم) على تطبيق المعرفة وحفظها في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية.

الجدول رقم (34): نتائج اختبار اثر الثقافة التنظيمية (الرموز والأشياء المرئية، القيم والأفكار المشتركة، ثقافة بناء المعرفة والتعلم) على تطبيق المعرفة وحفظها

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة
الانحدار	7.525	3	2.508	10.086	0.000
الخطأ	25.862	104	0.249		
المجموع الكلي	33.387	107			

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على تحليل نتائج الاستبيان بـ SPSS.

* مستوى الدلالة(α=0,05)

معامل التحديد R^2 =22.5%

معامل الارتباط R =47.5%

من خلال النتائج الواردة في الجدول رقم(34) يظهر ثبات صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الفرعية الرابعة، إذ بلغت قيمة المحسوبة (F) **10.086** وهي أكبر من قيمة (F) الجدولية بقيمة

احتمالية (0.000) أقل من مستوى الدلالة (α=0,05). وهذا ما يعني وجود تأثير ذو دلالة إحصائية، وبالتالي قبول الفرضية البديلة ورفض فرضية العدم.

وبالرجوع إلى قيمة R^2 التي بلغت (0.225)، يتضح أن أبعاد الثقافة التنظيمية تفسر ما نسبته (22.5%) من تطبيق المعرفة وحفظها ، وهي علاقة طردية.

وهذا يعني رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة وهي: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية (الرموز والأشياء المرئية، القيم والأفكار المشتركة، ثقافة بناء المعرفة والتعلم) على تطبيق المعرفة وحفظها في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية.

2.6.4.اختبار الفرضية الرئيسية الثانية:

ف$_0$: لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للتنوع الثقافي: بعد السلطة، الفردية مقابل الجماعية، تجنب الغموض، الذكورية مقابل الأنثوية، التوجه طويل مقابل قصير المدى، كمتغيرات أخرى مستقلة إضافة للثقافة التنظيمية(الرموز والأشياء المرئية، القيم والأفكار المشتركة، ثقافة بناء المعرفة والتعلم) على بناء المعرفة (رصد المعرفة وكسبها، تكوين المعرفة، المشاركة بالمعرفة، تطبيق المعرفة وحفظها) في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية.

ف$_1$: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للتنوع الثقافي: بعد السلطة، الفردية مقابل الجماعية، تجنب الغموض، الذكورية مقابل الأنثوية، التوجه طويل مقابل قصير المدى، كمتغيرات أخرى مستقلة إضافة للثقافة التنظيمية(الرموز والأشياء المرئية، القيم والأفكار المشتركة، ثقافة بناء المعرفة والتعلم) على بناء المعرفة (رصد المعرفة وكسبها، تكوين المعرفة، المشاركة بالمعرفة، تطبيق المعرفة وحفظها) في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية.

تتفرع هذه الفرضية الرئيسية إلى فرضيات فرعية سنعالجها فيما يلي:

1.2.6.4.اختبار الفرضية الفرعية الأولى:

ف$_0$: لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للتنوع الثقافي: بعد السلطة، الفردية مقابل الجماعية، تجنب الغموض، الذكورية مقابل الأنثوية، التوجه طويل مقابل قصير المدى، كمتغيرات أخرى مستقلة إضافة للثقافة التنظيمية(الرموز والأشياء المرئية، القيم والأفكار المشتركة، ثقافة بناء المعرفة والتعلم) على رصد المعرفة وكسبها في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية.

ف$_1$: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للتنوع الثقافي: بعد السلطة، الفردية مقابل الجماعية، تجنب الغموض، الذكورية مقابل الأنثوية، التوجه طويل مقابل قصير المدى، كمتغيرات أخرى مستقلة إضافة للثقافة التنظيمية(الرموز والأشياء المرئية، القيم والأفكار المشتركة، ثقافة بناء المعرفة والتعلم) على رصد المعرفة وكسبها في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية.

الجدول رقم (35): نتائج اختبار اثر التنوع الثقافي: بعد السلطة، الفردية مقابل الجماعية، تجنب الغموض، الذكورية مقابل الأنثوية، التوجه طويل مقابل قصير المدى، كمتغيرات أخرى مستقلة إضافة للثقافة التنظيمية على رصد المعرفة وكسبها

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة
الانحدار	4.033	8	0.504	2.115	0.041
الخطأ	23.594	99	0.238		
المجموع الكلي	27.627	107			

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على تحليل نتائج الاستبيان بـ SPSS.

* مستوى الدلالة(α=0,05)

معامل التحديد R^2 =14.6%

معامل الارتباط R =38.2%

من خلال النتائج الواردة في الجدول رقم(35) يظهر ثبات صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الفرعية الاولى، إذ بلغت قيمة المحسوبة (F) **2.115** وهي أكبر من قيمة (F) الجدولية بقيمة احتمالية (0.041) أقل من مستوى الدلالة (α=0,05). وهذا ما يعني وجود تأثير ذو دلالة إحصائية، وبالتالي قبول الفرضية البديلة ورفض فرضية العدم.

وبالرجوع إلى قيمة R^2 التي بلغت (0.146)، يتضح أن أبعاد التنوع الثقافي كمتغيرات مستقلة أخرى إضافة للثقافة التنظيمية تفسر ما نسبته (14.6%) من رصد المعرفة وكسبها.

وهذا يعني رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة وهي:

يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للتنوع الثقافي: بعد السلطة، الفردية مقابل الجماعية، تجنب الغموض، الذكورية مقابل الأنثوية، التوجه طويل مقابل قصير المدى، كمتغيرات أخرى مستقلة إضافة للثقافة التنظيمية (الرموز والأشياء المرئية، القيم والأفكار المشتركة، ثقافة بناء المعرفة والتعلم) على رصد المعرفة وكسبها في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية.

2.2.6.4.اختبار الفرضية الفرعية الثانية:

فـ$_0$: لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للتنوع الثقافي: بعد السلطة، الفردية مقابل الجماعية، تجنب الغموض، الذكورية مقابل الأنثوية، التوجه طويل مقابل قصير المدى، كمتغيرات أخرى مستقلة إضافة للثقافة التنظيمية(الرموز والأشياء المرئية، القيم والأفكار المشتركة، ثقافة بناء المعرفة والتعلم) على تكوين المعرفة في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية.

ف1: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للتنوع الثقافي: بعد السلطة، الفردية مقابل الجماعية، تجنب الغموض، الذكورية مقابل الأنثوية، التوجه طويل مقابل قصير المدى، كمتغيرات أخرى مستقلة إضافة للثقافة التنظيمية(الرموز والأشياء المرئية، القيم والأفكار المشتركة، ثقافة بناء المعرفة والتعلم) على تكوين المعرفة في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية.

الجدول رقم (36): نتائج اختبار اثر التنوع الثقافي: بعد السلطة، الفردية مقابل الجماعية، تجنب الغموض، الذكورية مقابل الأنثوية، التوجه طويل مقابل قصير المدى، كمتغيرات أخرى مستقلة إضافة للثقافة التنظيمية على تكوين المعرفة

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة
الانحدار	13.209	8	1.651	6.724	0.000
الخطأ	24.311	99	0.246		
المجموع الكلي	37.520	107			

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على تحليل نتائج الاستبيان بـ SPSS.

* مستوى الدلالة(α=0,05)

معامل التحديد R^2 =35.2%

معامل الارتباط R =59.3%

توضح النتائج الواردة في الجدول رقم (36) ثبات صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الفرعية الثانية، حيث بلغت قيمة المحسوبة (F) **6.724** وهي أكبر من قيمة (F) الجدولية بقيمة احتمالية (0.000) أقل من مستوى الدلالة (α=0,05). وهذا ما يعني وجود تأثير ذو دلالة إحصائية، وبالتالي قبول الفرضية البديلة ورفض فرضية العدم.

كما أن أبعاد التنوع الثقافي كمتغيرات أخرى مستقلة إضافة للثقافة التنظيمية تفسر ما نسبته (35.2%) من تكوين المعرفة، وهي علاقة طردية ومقبولة إحصائيا.

وهذا يعني رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة وهي:

يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للتنوع الثقافي: بعد السلطة، الفردية مقابل الجماعية، تجنب الغموض، الذكورية مقابل الأنثوية، التوجه طويل مقابل قصير المدى، كمتغيرات أخرى مستقلة إضافة للثقافة التنظيمية(الرموز والأشياء المرئية، القيم والأفكار المشتركة، ثقافة بناء المعرفة والتعلم) على تكوين المعرفة في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية.

3.2.6.4.اختبار الفرضية الفرعية الثالثة:

$ف_0$: لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للتنوع الثقافي: بعد السلطة، الفردية مقابل الجماعية، تجنب الغموض، الذكورية مقابل الأنثوية، التوجه طويل مقابل قصير المدى، كمتغيرات أخرى مستقلة إضافة للثقافة التنظيمية(الرموز والأشياء المرئية، القيم والأفكار المشتركة، ثقافة بناء المعرفة والتعلم) على المشاركة بالمعرفة في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية.

$ف_1$: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للتنوع الثقافي: بعد السلطة، الفردية مقابل الجماعية، تجنب الغموض، الذكورية مقابل الأنثوية، التوجه طويل مقابل قصير المدى، كمتغيرات أخرى مستقلة إضافة للثقافة التنظيمية(الرموز والأشياء المرئية، القيم والأفكار المشتركة، ثقافة بناء المعرفة والتعلم) على المشاركة بالمعرفة في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية.

الجدول رقم (37): نتائج اختبار اثر التنوع الثقافي: بعد السلطة، الفردية مقابل الجماعية، تجنب الغموض، الذكورية مقابل الأنثوية، التوجه طويل مقابل قصير المدى، كمتغيرات أخرى مستقلة إضافة للثقافة التنظيمية على المشاركة بالمعرفة

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة
الانحدار	14.624	8	1.878	9.799	0.000
الخطأ	24.403	99	0.286		
المجموع الكلي	39.028	107			

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على تحليل نتائج الاستبيان بـ SPSS.

* مستوى الدلالة(α=0,05)

معامل التحديد R^2 =44.2%

معامل الارتباط R =66.5%

تشير النتائج الواردة في الجدول رقم (37) ثبات صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الفرعية الثالثة، حيث بلغت قيمة المحسوبة (F) **9.799** وهي أكبر من قيمة (F) الجدولية بقيمة احتمالية (0.000) أقل من مستوى الدلالة (α=0,05). وهذا ما يعني وجود تأثير ذو دلالة إحصائية، وبالتالي قبول الفرضية البديلة ورفض فرضية العدم.

كما أن أبعاد التنوع الثقافي كمتغيرات أخرى مستقلة إضافة للثقافة التنظيمية تفسر ما نسبته (44.2%) من المشاركة بالمعرفة، وهي علاقة طردية ومقبولة إحصائيا.

وهذا يعني رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة وهي:

يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للتنوع الثقافي: بعد السلطة، الفردية مقابل الجماعية، تجنب الغموض، الذكورية مقابل الأنثوية، التوجه طويل مقابل قصير المدى، كمتغيرات أخرى مستقلة إضافة للثقافة التنظيمية(الرموز والأشياء المرئية، القيم والأفكار المشتركة، ثقافة بناء المعرفة والتعلم) على المشاركة بالمعرفة في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية.

4.2.6.4.اختبار الفرضية الفرعية الرابعة:

$ف_0$: لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للتنوع الثقافي: بعد السلطة، الفردية مقابل الجماعية، تجنب الغموض، الذكورية مقابل الأنثوية، التوجه طويل مقابل قصير المدى، كمتغيرات أخرى مستقلة إضافة للثقافة التنظيمية(الرموز والأشياء المرئية، القيم والأفكار المشتركة، ثقافة بناء المعرفة والتعلم) على تطبيق المعرفة وحفظها في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية.

$ف_1$: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للتنوع الثقافي: بعد السلطة، الفردية مقابل الجماعية، تجنب الغموض، الذكورية مقابل الأنثوية، التوجه طويل مقابل قصير المدى، كمتغيرات أخرى مستقلة إضافة للثقافة التنظيمية(الرموز والأشياء المرئية، القيم والأفكار المشتركة، ثقافة بناء المعرفة والتعلم) على تطبيق المعرفة وحفظها في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية.

الجدول رقم (38): نتائج اختبار اثر التنوع الثقافي: بعد السلطة، الفردية مقابل الجماعية، تجنب الغموض، الذكورية مقابل الأنثوية، التوجه طويل مقابل قصير المدى، كمتغيرات أخرى مستقلة إضافة للثقافة التنظيمية على تطبيق المعرفة وحفظها

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة
الانحدار	13.725	8	1.716	8.638	0.000
الخطأ	19.662	99	0.199		
المجموع الكلي	33.387	107			

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على تحليل نتائج الاستبيان بـ SPSS.

* مستوى الدلالة(α=0,05)

معامل التحديد R^2 =41.1%

معامل الارتباط R =64.1%

يظهر من النتائج الواردة في الجدول رقم (38) ثبات صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الفرعية الرابعة، حيث بلغت قيمة المحسوبة (F) **8.638** وهي أكبر من قيمة (F) الجدولية بقيمة احتمالية (0.000) أقل من مستوى الدلالة (α=0,05). وهذا ما يعني وجود تأثير ذو دلالة إحصائية، وبالتالي قبول الفرضية البديلة ورفض فرضية العدم.

كما أن أبعاد التنوع الثقافي كمتغيرات أخرى مستقلة إضافة للثقافة التنظيمية تفسر ما نسبته (41.1%) من تطبيق المعرفة وحفظها، وهي علاقة طردية ومقبولة إحصائيا.

وهذا يعني رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة وهي:

يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للتنوع الثقافي: بعد السلطة، الفردية مقابل الجماعية، تجنب الغموض، الذكورية مقابل الأنثوية، التوجه طويل مقابل قصير المدى، كمتغيرات أخرى مستقلة إضافة للثقافة التنظيمية(الرموز والأشياء المرئية، القيم والأفكار المشتركة، ثقافة بناء المعرفة والتعلم) على تطبيق المعرفة وحفظها في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية.

3.6.4.اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة:

$ف_0$: لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للتنوع الثقافي (بعد السلطة، الفردية مقابل الجماعية، تجنب الغموض، الذكورية مقابل الأنثوية، التوجه طويل مقابل قصير المدى) كمتغيرات أخرى مستقلة إضافة للثقافة التنظيمية (الرموز والأشياء المرئية، القيم والأفكار المشتركة، ثقافة بناء المعرفة والتعلم) على بناء المعرفة في بيئة التنوع الثقافي في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية.

$ف_1$: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للتنوع الثقافي (بعد السلطة، الفردية مقابل الجماعية، تجنب الغموض، الذكورية مقابل الأنثوية، التوجه طويل مقابل قصير المدى) كمتغيرات أخرى مستقلة

إضافة للثقافة التنظيمية (الرموز والأشياء المرئية، القيم والأفكار المشتركة، ثقافة بناء المعرفة والتعلم) على بناء المعرفة في بيئة التنوع الثقافي في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية.

الجدول رقم (39): نتائج اختبار اثر التنوع الثقافي: بعد السلطة، الفردية مقابل الجماعية، تجنب الغموض، الذكورية مقابل الأنثوية، التوجه طويل مقابل قصير المدى، كمتغيرات أخرى مستقلة إضافة للثقافة التنظيمية على بناء المعرفة في بيئة التنوع الثقافي

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة
الانحدار	**4.716**	**8**	**0.589**	**7.093**	**0.000**
الخطأ	**8.228**	**99**	**0.083**		
المجموع الكلي	**12.944**	**107**			

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على تحليل نتائج الاستبيان بـ SPSS.

* مستوى الدلالة(α=0,05)

معامل التحديد R^2 =36.4%

معامل الارتباط R =60.4%

يظهر من النتائج الواردة في الجدول رقم (39) ثبات صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية الثالثة، حيث بلغت قيمة المحسوبة (F) **7.093** وهي أكبر من قيمة (F) الجدولية بقيمة احتمالية (0.000) أقل من مستوى الدلالة (α=0,05). وهذا ما يعني وجود تأثير ذو دلالة إحصائية، وبالتالي قبول الفرضية البديلة ورفض فرضية العدم.

كما أن أبعاد التنوع الثقافي كمتغيرات أخرى مستقلة إضافة للثقافة التنظيمية تفسر ما نسبته (36.4%) من بناء المعرفة في بيئة التنوع الثقافي ، وهي علاقة طردية ومقبولة إحصائيا.

وهذا يعني رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة وهي:

يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للتنوع الثقافي (بعد السلطة، الفردية مقابل الجماعية، تجنب الغموض، الذكورية مقابل الأنثوية، التوجه طويل مقابل قصير المدى) كمتغيرات أخرى مستقلة إضافة للثقافة التنظيمية (الرموز والأشياء المرئية، القيم والأفكار المشتركة، ثقافة بناء المعرفة والتعلم) على بناء المعرفة في بيئة التنوع الثقافي في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية.

4.6.4.اختبار الفرضية الرئيسية الرابعة:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات المبحوثين حول بناء المعرفة (رصد المعرفة وكسبها، تكوين المعرفة، المشاركة بالمعرفة، تطبيق المعرفة وحفظها) تُعزى لمتغيرات شخصية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية.

تتفرع هذه الفرضية إلى فرضيات فرعية كما يلي:

1.4.6.4 اختبار الفرضية الفرعية الأولى:

ف$_0$: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات المبحوثين حول بناء المعرفة (رصد المعرفة وكسبها، تكوين المعرفة، المشاركة بالمعرفة، تطبيق المعرفة وحفظها) تُعزى لمتغيرة الجنس في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية.

ف$_1$: توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات المبحوثين حول بناء المعرفة (رصد المعرفة وكسبها، تكوين المعرفة، المشاركة بالمعرفة، تطبيق المعرفة وحفظها) تُعزى لمتغيرة الجنس في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية.

جدول رقم(40): نتائج تحليل التباين الأحادي(ANOVA) لاختبار الفروق حول بناء المعرفة تعزى للجنس

مصدر التباين	مجموع المربعات	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	درجة المعنوية
بناء المعرفة	بين المجموعات	0.400	1	0.400	3.452	0.066
	داخل المجموعات	12.298	106	0.116		
	المجموع	12.698	107			
رصد المعرفة و كسبها	بين المجموعات	0.126	1	0.126	0.485	0.488
	داخل المجموعات	27.501	106	0.259		
	المجموع	27.627	107			
تكوين المعرفة	بين المجموعات	0.833	1	0.833	2.406	0.124
	داخل المجموعات	36.687	106	0.346		
	المجموع	37.520	107			
المشاركة بالمعرفة	بين المجموعات	0.097	1	0.097	0.380	0.539
	داخل المجموعات	26.931	106	0.254		
	المجموع	27.028	107			
تطبيق المعرفة و حفظها	بين المجموعات	2.742	1	2.742	9.484	0.003
	داخل المجموعات	30.645	106	0.289		
	المجموع	33.387	107			

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على تحليل نتائج الاستبيان بـ SPSS.

باستخدام تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لاختبار الفرضية الفرعية الأولى، تبين من خلال النتائج الظاهرة في الجدول رقم (40) أن اختبار F يظهر فروقا ذات دلالة إحصائية حول بناء المعرفة عند مستوى المعنوية (α=0,05). وبلغت قيمة F المحسوبة لبناء المعرفة (رصد المعرفة وكسبها، تكوين المعرفة، المشاركة بالمعرفة، تطبيق المعرفة وحفظها) حسب الجنس على التوالي

(3.452، 0.485، 2.406، 0.380، 9.484) ومستوى الدلالة الإحصائية لها (0.066، 0.488، 0.124، 0.539، 0.003) على التوالي.

وهو ما يعني نفيا لفرضية العدم، وقبول الفرضية البديلة التي تفيد بوجود فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات المبحوثين حول بناء المعرفة تُعزى لمتغيرة الجنس.

ويمثل الجدول رقم(41) الفروق الخاصة بمتغير الجنس على تطبيق المعرفة. حيث بلغت قيمة F المحسوبة لهذا المتغير(9.484)، وهي أكبر من F الجدولية، لأن احتمالها(0.003) أقل من مستوى المعنوية(α=0,05).

و نلاحظ من النتائج أن المتوسط الحسابي للإناث (4.4674) أكبر من المتوسط الحسابي للذكور (4.1452).

وهذا ما يدفع للاستنتاج بأن نظرة المستجوبين لتطبيق المعرفة وحفظها تتأثر بمتغيرة الجنس في المؤسسة التي يعملون فيها. ويكون تقديرهم للكيفية التي تتم بها تطبيق المعارف التي اكتسبوها وحفظها وتخزينها.

جدول رقم(41): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري تطبيق المعرفة وحفظها تعزى لمتغير الجنس

	N	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
ذكر	62	4.1452	0,63625
أنثى	46	4.4674	0,36366
المجموع	108	4.2824	0,55859

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على تحليل نتائج الاستبيان بـ SPSS.

2.4.6.4 اختبار الفرضية الفرعية الثانية:

$ف_0$: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات المبحوثين حول بناء المعرفة (رصد المعرفة وكسبها، تكوين المعرفة، المشاركة بالمعرفة، تطبيق المعرفة وحفظها) تُعزى لمتغيرة العمر في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية.

$ف_1$: توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات المبحوثين حول بناء المعرفة (رصد المعرفة وكسبها، تكوين المعرفة، المشاركة بالمعرفة، تطبيق المعرفة وحفظها) تُعزى لمتغيرة العمر في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية.

جدول رقم(42): نتائج تحليل التباين الأحادي(ANOVA) لاختبار الفروق حول بناء المعرفة تعزى العمر

مصدر التباين	مجموع المربعات	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	درجة المعنوية
بناء المعرفة	بين المجموعات	0.014	3	0.005	0.039	0.990
	داخل المجموعات	12.684	104	0.122		
	المجموع	12.698	107			
رصد المعرفة و كسبها	بين المجموعات	0.338	3	0.113	0.429	0.732
	داخل المجموعات	27.289	104	0.262		
	المجموع	27.627	107			
تكوين المعرفة	بين المجموعات	0.436	3	0.145	0.407	0.748
	داخل المجموعات	37.085	104	0.357		
	المجموع	37.520	107			
المشاركة بالمعرفة	بين المجموعات	0.839	3	0.280	1.110	0.349
	داخل المجموعات	26.189	104	0.252		

	المجموع	27.028	107			
تطبيق المعرفة و حفظها	**بين المجموعات**	0.587	3	0.196	0.621	0.603
	داخل المجموعات	32.799	104	0.315		
	المجموع	33.387	107			

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على تحليل نتائج الاستبيان بـ SPSS.

باستخدام تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لاختبار الفرضية الفرعية الثانية، تبيّن من خلال النتائج الظاهرة في الجدول رقم(42) أن اختبار F لا يظهر فروقا ذات دلالة إحصائية حول بناء المعرفة عند مستوى المعنوية(α=0,05). وبلغت قيمة F المحسوبة لبناء المعرفة (رصد المعرفة وكسبها، تكوين المعرفة، المشاركة بالمعرفة، تطبيق المعرفة وحفظها) حسب العمر على التوالي (0.039، 0.429، 0.407، 1.110، 0.621) ومستوى الدلالة الإحصائية لها (0.990، 0.732، 0.748، 0.349، 0.603) على التوالي.

وهذا يعني تحقق فرضية العدم التي تفيد بعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات المبحوثين حول بناء المعرفة (رصد المعرفة وكسبها، تكوين المعرفة، المشاركة بالمعرفة، تطبيق المعرفة وحفظها) تُعزى لمتغيرة العمر في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، ورفض الفرضية البديلة.

3.4.6.4 اختبار الفرضية الفرعية الثالثة:

فـ$_0$: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات المبحوثين حول بناء المعرفة (رصد المعرفة وكسبها، تكوين المعرفة، المشاركة بالمعرفة، تطبيق المعرفة وحفظها) تُعزى لمتغيرة المستوى التعليمي في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية.

ف1: توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات المبحوثين حول بناء المعرفة (رصد المعرفة وكسبها، تكوين المعرفة، المشاركة بالمعرفة، تطبيق المعرفة وحفظها) تُعزى لمتغيرة المستوى التعليمي في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية.

جدول رقم(43): نتائج تحليل التباين الأحادي(ANOVA) لاختبار الفروق حول بناء المعرفة تعزى للمستوى التعليمي

مصدر التباين	مجموع المربعات	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	درجة المعنوية
بناء المعرفة	بين المجموعات	0,445	3	0,148	1.258	0.293
	داخل المجموعات	12,254	104	0,118		
	المجموع	12,698	107			
رصد المعرفة و كسبها	بين المجموعات	3.090	3	1.030	4.366	0.006
	داخل المجموعات	24.536	104	0.236		
	المجموع	27.627	107			
تكوين المعرفة	بين المجموعات	1.805	3	0.602	1.752	0.161
	داخل المجموعات	35.716	104	0.343		
	المجموع	37.520	107			
المشاركة بالمعرفة	بين المجموعات	0.747	3	0.249	0.986	0.403
	داخل المجموعات	26.280	104	0.253		
	المجموع	27.028	107			
تطبيق المعرفة و حفظها	بين المجموعات	1.075	3	0.358	1.153	0.331
	داخل المجموعات	32.312	104	0.311		
	المجموع	33.387	107			

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على تحليل نتائج الاستبيان بـ SPSS.

باستخدام تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لاختبار الفرضية الفرعية الثالثة، تبين من خلال النتائج الظاهرة في الجدول رقم (43) أن اختبار F يظهر فروقا ذات دلالة إحصائية حول بناء المعرفة عند مستوى المعنوية (α=0,05). وبلغت قيمة F المحسوبة لبناء المعرفة (رصد المعرفة وكسبها، تكوين المعرفة، المشاركة بالمعرفة، تطبيق المعرفة وحفظها) حسب المستوى التعليمي على التوالي (1.258، 4.366، 1.752، 0.986، 1.153)، ومستوى الدلالة الإحصائية لها (0.293، 0.006، 0.161، 0.403، 0.331) على التوالي.

وهو ما يعني نفيا لفرضية العدم، وقبول الفرضية البديلة التي تفيد بوجود فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات المبحوثين حول بناء المعرفة تُعزى لمتغيرة المستوى التعليمي.

ويمثل الجدول رقم(44) الفروق الخاصة بمتغير المستوى التعليمي على رصد المعرفة وكسبها. حيث بلغت قيمة F المحسوبة لهذا المتغير(4.366)، وهي أكبر من F الجدولية، لأن احتمالها(0.006) أقل من مستوى المعنوية(α=0,05).

ونلاحظ من النتائج أن المتوسط الحسابي لذو المستوى التعليمي ما بعد التدرج (4.0182) وأصحاب المستوى التعليمي مهندس (3.8429) غير بعيدة عن سابقتها أكبر من المتوسط الحسابي للمستويات التعليمية الأخرى.

وهذا ما يدفع للاستنتاج بأن نظرة المستجوبين لرصد المعرفة وكسبها تتأثر بالمستوى التعليمي.

جدول رقم(44): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لرصد المعرفة وكسبها تعزى لمتغير المستوى التعليمي

	N	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
ثانوي	12	3,5667	0,31718
جامعي	71	3,5268	0,48549
ما بعد التدرج	11	4,0182	0,54003
مهندس	14	3,8429	0,55569
المجموع	108	3,6222	0,50813

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على تحليل نتائج الاستبيان بـ SPSS.

4.4.6.4 اختبار الفرضية الفرعية الرابعة:

$ف_0$: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات المبحوثين حول بناء المعرفة (رصد المعرفة وكسبها، تكوين المعرفة، المشاركة بالمعرفة، تطبيق المعرفة وحفظها) تُعزى لمتغيرة الأقدمية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية.

$ف_1$: توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات المبحوثين حول بناء المعرفة (رصد المعرفة وكسبها، تكوين المعرفة، المشاركة بالمعرفة، تطبيق المعرفة وحفظها) تُعزى لمتغيرة الأقدمية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية.

جدول رقم(45): نتائج تحليل التباين الأحادي(ANOVA) لاختبار الفروق حول بناء المعرفة تعزى للأقدمية

مصدر التباين	مجموع المربعات	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	درجة المعنوية
بناء المعرفة	بين المجموعات	0.133	2	0.066	0.554	0.576
	داخل المجموعات	12.566	105	0.120		
	المجموع	12.698	107			
رصد المعرفة وكسبها	بين المجموعات	0.681	2	0.341	1.327	0.270
	داخل المجموعات	26.946	105	0.257		
	المجموع	27.627	107			
تكوين المعرفة	بين المجموعات	0.208	2	0.104	0.292	0.747
	داخل المجموعات	37.313	105	0.355		
	المجموع	37.520	107			
المشاركة	بين المجموعات	1.508	2	0.754	3.103	0.049

بالمعرفة	داخل المجموعات	25.519	105	0.243		
	المجموع	27.028	107			
تطبيق المعرفة وحفظها	بين المجموعات	2.415	2	1.207	4.094	0.019
	داخل المجموعات	30.972	105	0.295		
	المجموع	33.387	107			

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على تحليل نتائج الاستبيان بـ SPSS.

باستخدام تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لاختبار الفرضية الفرعية الرابعة، تبين من خلال النتائج الظاهرة في الجدول رقم (45) أن اختبار F يظهر فروقا ذات دلالة إحصائية حول بناء المعرفة عند مستوى المعنوية (α=0,05). وبلغت قيمة F المحسوبة لبناء المعرفة (رصد المعرفة وكسبها، تكوين المعرفة، المشاركة بالمعرفة، تطبيق المعرفة وحفظها) حسب الأقدمية على التوالي (0.554، 1.327، 0.292، 3.103، 4.094)، ومستوى الدلالة الإحصائية لها (0.576، 0.270، 0.747، 0.049، 0.019) على التوالي.

وهو ما يعني نفيا لفرضية العدم، وقبول الفرضية البديلة التي تفيد بوجود فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات المبحوثين حول بناء المعرفة تُعزى لمتغيرة الأقدمية.

ويمثل الجدول رقم(45) الفروق الخاصة بمتغير الأقدمية على كل من التشارك بالمعرفة وتطبيق المعرفة وحفظها. حيث بلغت قيمة F المحسوبة للمتغيرتين(3.103، 4.094) على التوالي، وهي أكبر من F الجدولية، لأن احتمالهما(0.049، 0.019) على التوالي أقل من مستوى المعنوية(α=0,05).

ونلاحظ من النتائج الواردة في الجدول رقم (46) أن المتوسط الحسابي لمتغيرة المشاركة بالمعرفة للفئة أقل من 5 سنوات والفئة ذات أقدمية أكثر من 10 سنوات بلغ (3.8800، 3.8736) بنسبة متقاربة، دلالة على أن الفئتين أكثر وعيا بالمشاركة بالمعرفة، فالفئة الأولى بحاجة ماسة إلى تعزيز

رصيدها المعرفي والتعلم، فهي تشجع إذا كل المبادرات التي ذات أقدمية من 6 إلى 10 سنوات (4.4016) تليها الفئة ذات أقدمية أكثر من 10 سنوات بوسط حسابي قدره (4.1897)، هذا يبين قدرة الفئتين على استغلال معارفهم وتطبيقها في أرض الواقع.

جدول رقم(46): المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري للمشاركة بالمعرفة وتطبيق المعرفة وحفظها تعزى لمتغير الأقدمية

المتغيرة	البيان	N	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
المشاركة بالمعرفة	**أقل من 5 سنوات**	14	3.8800	0.58541
	من 6 إلى 10 سنوات	61	3.6372	0.39278
	أكثر من 10 سنوات	33	3.8736	0.60745
	المجموع	108	3.7409	0.50259
تطبيق المعرفة وحفظها	**أقل من 5 سنوات**	14	3.9821	0.50444
	من 6 إلى 10 سنوات	61	4.4016	0.59210
	أكثر من 10 سنوات	33	4.1894	0.45514
	المجموع	108	4.2824	0.55859

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على تحليل نتائج الاستبيان بـ SPSS.

5.6.4.اختبار الفرضية الرئيسية الخامسة:

$ف_0$: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات المبحوثين حول الثقافة التنظيمية (الرموز والأشياء المرئية، القيم والأفكار المشتركة، ثقافة بناء المعرفة والتعلم) تُعزى لمتغيرات شخصية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية.

$ف_1$: توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات المبحوثين حول الثقافة التنظيمية (الرموز والأشياء المرئية، القيم والأفكار المشتركة، ثقافة بناء المعرفة والتعلم) تُعزى لمتغيرات شخصية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية.

1.5.6.4 اختبار الفرضية الفرعية الأولى:

$ف_0$: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات المبحوثين حول الرموز والأشياء المرئية تُعزى لمتغيرات شخصية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية.

$ف_1$: توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات المبحوثين حول الرموز والأشياء المرئية تُعزى لمتغيرات شخصية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية.

الجدول رقم(47): نتائج تحليل التباين الأحادي(ANOVA) لاختبار الفروق حول الرموز والأشياء المرئية تعزى لمتغيرات شخصية

مصدر التباين	مجموع المربعات	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	درجة المعنوية
الجنس	بين المجموعات	3.910	13	0.301	1.257	0.253
	داخل المجموعات	22.498	94	0.239		
	المجموع	26.407	107			
السن	بين المجموعات	8.774	13	0.675	1.607	0.097
	داخل المجموعات	39.476	94	0.420		
	المجموع	48.875	107			
المستوى التعليمي	بين المجموعات	7.375	13	0.567	0.822	0.636
	داخل المجموعات	64.875	94	0.690		
	المجموع	72.250	107			
الأقدمية	بين المجموعات	7.529	13	0.579	1.507	0.129
	داخل المجموعات	36.129	94	0.384		
	المجموع	43.657	107			

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على تحليل نتائج الاستبيان بـ SPSS.

باستخدام تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لاختبار الفرضية الفرعية الأولى، تبيّن من خلال النتائج الظاهرة في الجدول رقم(47) أن اختبار F لا يظهر فروقا ذات دلالة إحصائية حول الرموز والأشياء المرئية عند مستوى المعنوية(α=0,05). وبلغت قيمة F المحسوبة للمتغيرات الشخصية (الجنس، السن، المستوى التعليمي، الأقدمية) على التوالي (1.257، 1.607، 0.822، 1.507)، ومستوى الدلالة الإحصائية لها (0.253، 0.097، 0.636، 0.129) على التوالي.

وهذا يعني تحقق فرضية العدم التي تفيد بعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات المبحوثين حول الرموز والأشياء المرئية تُعزى لمتغيرات شخصية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، ورفض الفرضية البديلة.

2.5.6.4 اختبار الفرضية الفرعية الثانية:

ف$_0$: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات المبحوثين حول القيم والأفكار المشتركة تُعزى لمتغيرات شخصية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية.

ف$_1$: توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات المبحوثين حول القيم والأفكار المشتركة تُعزى لمتغيرات شخصية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية.

الجدول رقم(48): نتائج تحليل التباين الأحادي(ANOVA) لاختبار الفروق حول القيم والأفكار المشتركة تعزى لمتغيرات شخصية

مصدر التباين	مجموع المربعات	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	درجة المعنوية
الجنس	بين المجموعات	4.488	16	0.281	1.165	0.311
	داخل المجموعات	21.919	91	0.241		
	المجموع	26.407	107			
السن	بين المجموعات	8.585	16	0.537	1.231	0.261

	داخل المجموعات	39.665	91	0.436		
	المجموع	48.250	107			
المستوى التعليمي	بين المجموعات	12.452	16	0.778	1.184	0.296
	داخل المجموعات	59.798	91	0.657		
	المجموع	72.250	107			
الأقدمية	بين المجموعات	9.516	16	0.595	1.585	0.089
	داخل المجموعات	34.141	91	0.375		
	المجموع	43.657	107			

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على تحليل نتائج الاستبيان بـ SPSS.

باستخدام تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لاختبار الفرضية الفرعية الثانية، تبيّن من خلال النتائج الظاهرة في الجدول رقم(48) أن اختبار F لا يظهر فروقا ذات دلالة إحصائية حول القيم والأفكار المشتركة عند مستوى المعنوية(α=0,05). وبلغت قيمة F المحسوبة للمتغيرات الشخصية (الجنس، السن، المستوى التعليمي، الأقدمية) على التوالي (1.165، 1.231، 1.184، 1.585)، ومستوى الدلالة الإحصائية لها (0.311، 0.261، 0.296، 0.089) على التوالي. وهذا يعني تحقق فرضية العدم التي تفيد بعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات المبحوثين حول القيم والأفكار المشتركة تُعزى لمتغيرات شخصية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، ورفض الفرضية البديلة.

3.5.6.4 اختبار الفرضية الفرعية الثالثة:

ف$_0$: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات المبحوثين حول ثقافة بناء المعرفة والتعلم تُعزى لمتغيرات شخصية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية.

ف$_1$: توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات المبحوثين حول ثقافة بناء المعرفة والتعلم تُعزى لمتغيرات شخصية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية.

الجدول رقم(49): نتائج تحليل التباين الأحادي(ANOVA) لاختبار الفروق حول ثقافة بناء المعرفة والتعلم تعزى لمتغيرات شخصية

مصدر التباين	مجموع المربعات	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	درجة المعنوية
الجنس	بين المجموعات	5.140	25	0.206	0.793	0.740
	داخل المجموعات	21.267	82	0.259		
	المجموع	26.407	107			
السن	بين المجموعات	7.900	25	0.316	0.642	0894
	داخل المجموعات	40.350	82	0.492		
	المجموع	48.250	107			
المستوى التعليمي	بين المجموعات	19.548	25	0.782	1.217	0.251
	داخل المجموعات	52.702	82	0.643		
	المجموع	72.250	107			
الأقدمية	بين المجموعات	13.745	25	0.550	1.507	0.086
	داخل المجموعات	29.913	82	0.365		
	المجموع	43.657	107			

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على تحليل نتائج الاستبيان بـ SPSS.

باستخدام تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لاختبار الفرضية الفرعية الثالثة، تبيّن من خلال النتائج الظاهرة في الجدول رقم(49) أن اختبار F لا يظهر فروقا ذات دلالة إحصائية حول ثقافة بناء المعرفة والتعلم عند مستوى المعنوية(α=0,05). وبلغت قيمة F المحسوبة للمتغيرات الشخصية (الجنس، السن، المستوى التعليمي، الأقدمية) على التوالي (0.793، 0.642، 1.217، 1.507)، ومستوى الدلالة الإحصائية لها (0.740، 0894، 0.251، 0.086) على التوالي. وهذا يعني تحقق فرضية العدم التي تفيد بعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات

المبحوثين حول ثقافة بناء المعرفة والتعلم تُعزى لمتغيرات شخصية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، ورفض الفرضية البديلة.

من خلال ما سبق ننفي الفرضية البديلة ونقبل الفرضية الصفرية للفرضية الرئيسية الخامسة، لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات المبحوثين حول الثقافة التنظيمية (الرموز والأشياء المرئية، القيم والأفكار المشتركة، ثقافة بناء المعرفة والتعلم) تُعزى لمتغيرات شخصية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية.

خلاصة الفصل:

أظهرت نتائج تحليل معطيات العينة المدروسة الدور المحوري لعناصر الثقافة التنظيمية في عمليات بناء المعرفة ونشرها بين الأفراد، كما أن تبني ثقافة قائمة على التعلم وتشارك المعرفة مهم لإرساء قيم تنظيمية مشتركة تساعد على نشر المعرفة بين الأفراد والجماعات.

كما بينت نتائج تحليل المبحوثين أن التنوع الثقافي له دور أيضا في عمليات بناء المعرفة التنظيمية، فبناء المعرفة في بيئة متعددة الثقافات يتأثر بالاختلافات الثقافية الناتجة عن اتفاقيات الشراكة الأجنبية.

سنعالج في الأخير نتائج اختبار فرضيات الدراسة والتأكد من صحتها أو نفيها للإجابة عن التساؤلات المطروحة في البداية، كما سنعرض نتائج كل متغيرة من متغيرات الدراسة لتقديم التوصيات والاقتراحات اللازمة.

خـــاتمة عامة

خــاتمة عامة

توصلنا في نهاية هذه الدراسة إلى إظهار عمق التحولات التي أفرزتها العولمة في العقود الأخيرة، وغيرت من خصائص بيئة الأعمال والتداولات المعاصرة. وتقع هذه التحولات في أطوار متصاعدة لتوسع المؤسسات وتطورها، والانتقال إلى اقتصاد جديد يختلف عن سابقه. حيث يعتمد هذا الاقتصاد الجديد على الموارد والأصول غير المادية. وتعتبر المعرفة أهم مورد وأصل يمكن للمؤسسات الحديثة كسبه وتطويره للرقي بمستواها وتحقيق مبتغاها.

اتضح لنا أن قوة وفعالية نظم وعمليات بناء المعرفة مرتبطة أساسا بعوامل داخل كافة المستويات التنظيمية والإدارية للمؤسسة، بأن يتوفر هرم إداري وقيادي مبني على ثقافة تثمين ونشر المعرفة وتوفيرها لكافة افراد المؤسسة، هذا التوجه المعرفي يستدعي وجود رؤية وتوجه واضح المعالم إزاء طرائق وتقنيات إدارة المعرفة بدءا بتصنيف المعارف ونماذج بنائها إلى كيفيات نشرها وتوزيعها بين الأفراد.

تلازم الثقافة التنظيمية مختلف التفاعلات التي تحدث بين الافراد سواء على مستوى المجتمع أو على مستوى المؤسسات. يمكن أن تساعد الثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسة القائمين على الادارة في تحقيق الاهداف المسطرة، كما يمكن أن تشكل عائقا نظرا لطبيعة هذه الظاهرة التي تتميز بالتعقيد وصعوبة القياس والتحكم فهي تتعلق بالأفراد وتكوينها وتغييرها يتطلب وقتا وجهدا كبيرا.

الثقافة التنظيمية تعبر عن مجمل القيم والمعتقدات الراسخة في الأفراد والجماعات والتي تعبر في مجملها عن صورة المؤسسة، يعتمد عليها المديرون في تحقيق تحليل المؤسسات وتحقيق أهدافهم. بتعبير اخر الثقافة التنظيمية تمثل السلوكيات الفردية والجماعية النابعة من البرمجة

القيمية والناتجة عن مختلف التفاعلات الحاصلة في مؤسسة معينة لمواجهة المتغيرات الداخلية والخارجية.

توصلنا في هذه الدراسة إلى إظهار عمق تأثير الثقافة التنظيمية بمختلف مكوناتها من العناصر المرئية وغير المرئية، القيم التنظيمية والأفكار المشتركة، وثقافة بناء المعرفة والتعلم على عمليات بناء المعرفة وخاصة منها عملية التشارك في المعرفة ونشرها على أفراد المؤسسة. كما تؤثر بيئة التنوع الثقافي بمختلف أبعادها على بناء المعرفة والتعلم.

1. مناقشة نتائج الدراسة وتفسيرها:

سنقوم بمناقشة وتفسير النتائج المتعلقة بفرضيات الدراسة، ثم النتائج العامة للدراسة الميدانية.

1.1 مناقشة وتفسير النتائج المتعلقة بفرضيات الدراسة:

فيما يلي نتائج الفرضيات، ومحاولة تقديم التفسيرات المناسبة لتلك النتائج.

1.1.1.مناقشة وتفسير نتائج الفرضية الرئيسية الأولى:

أظهرت النتائج وجود أثر ذي دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية(الرموز والأشياء المرئية، القيم والأفكار المشتركة، ثقافة بناء المعرفة والتعلم) على بناء المعرفة (رصد المعرفة وكسبها، تكوين المعرفة، المشاركة بالمعرفة، تطبيق المعرفة وحفظها) في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية.

وتشير النتائج ذاتها إلى أن الثقافة التنظيمية تفسر 36.3% من الاختلافات التي تطرأ على قيم المتغير التابع وهو بناء المعرفة. وأن نموذج الانحدار لتمثيل العلاقة معنوي، حيث أن قيمة(F) المحسوبة بلغت (19,787). وهذا دليل على وجود أثر معنوي للثقافة التنظيمية على بناء المعرفة في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، وصلاحية نموذج الانحدار الخطي لتمثيل العلاقة.

وتتفق هذه النتيجة مع الجانب النظري المتعلق بمتغيرات الدراسة، الثقافة التنظيمية وبناء المعرفة، إذ تدعم نتيجة هذه الدراسة، حيث أن الثقافة التنظيمية متطلب رئيسي لبناء المعرفة بمختلف

عملياتها (رصد المعرفة وكسبها، تكوين المعرفة، المشاركة بالمعرفة، تطبيق المعرفة وحفظها)، لأن التوافقات والاتجاهات الثقافية المتفق عليها في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية تخدم مختلف التفاعلات الهادفة لبناء المعرفة وتشكيلها في هذه المؤسسات.

أ- الفرضية الفرعية الأولى:

بينت النتائج وجود أثر ذي دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية (الرموز والأشياء المرئية، القيم والأفكار المشتركة، ثقافة بناء المعرفة والتعلم) على رصد المعرفة وكسبها في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية كأحد أبعاد بناء المعرفة المدروسة. ويؤكد معنوية هذا التأثير أن قيمة (F) المحسوبة كانت(5.299)، وكانت قيمة R^2 (13.3%). ويعتبر معامل التفسير هذا مهما، إذ أن ما قيمته 13.3% من رصد المعرفة وكسبها في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية تعود إلى متغيرات الثقافة التنظيمية. وقد بلغت قيمة معامل الارتباط R (36.4%)، مما يبين العلاقة بين الثقافة التنظيمية (الرموز و الأشياء المرئية، القيم والأفكار المشتركة، ثقافة بناء المعرفة والتعلم) على رصد المعرفة وكسبها، و بالتالي فهي مقبولة من الناحية الإحصائية.

وتعتبر برامج التكوين والتفاعلات التي تحدث بين الأفراد أهم مصادر المعرفة، وهذه النتيجة تتفق إلى حد بعيد مع ما تم عرضه في أدبيات إدارة المعرفة والثقافة التنظيمية، على غرار دراسة (Dorothy Leidner and Maryam Alavi, 2006)، (Delong & Fahey, 2000). وقد أظهرت النتائج أن الأفراد في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية يعتمدون كثيرا على مصادرهم الخاصة لرصد واكتساب المعرفة، الأمر الذي يرجع لعدم الوعي بأهمية المعرفة وتوفيرها من قبل المسؤولين في المؤسسات محل الدراسة.

ب- الفرضية الفرعية الثانية:

بينت النتائج وجود أثر ذي دلالة إحصائية الثقافة التنظيمية (الرموز والأشياء المرئية، القيم والأفكار المشتركة، ثقافة بناء المعرفة والتعلم) على تكوين المعرفة، باعتبارها البعد الثاني المدروس لبناء المعرفة.

ويؤكد معنوية هذا التأثير أن قيمة (F) المحسوبة كانت(5.037)، وكانت قيمة R^2 (12.7%). إذ أن ما قيمته 12.7% من التغيرات الطارئة من تكوين المعرفة في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية تعود إلى متغيرات الثقافة التنظيمية. وقد بلغت قيمة معامل الارتباط R (35.6%)، مما يبين العلاقة بين الثقافة التنظيمية (الرموز والأشياء المرئية، القيم والأفكار المشتركة، ثقافة بناء المعرفة والتعلم) وتكوين المعرفة، وبالتالي فهي مقبولة من الناحية الإحصائية.

وقد بينت نتائج الدراسة أن الأفراد في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية يعتمدون في تكوين معارفهم على استغلال وتحويل معارفهم الضمنية إلى معارف صريحة في شكل نماذج وطرائق القيام بالأنشطة والمهام المخولة لهم، وهذا ما يفسره نموذج نوناكا المذكور في الجانب النظري لتكوين المعرفة وإنشائها.

ت-الفرضية الفرعية الثالثة:

أظهرت النتائج وجود أثر ذي دلالة إحصائية الثقافة التنظيمية (الرموز والأشياء المرئية، القيم والأفكار المشتركة، ثقافة بناء المعرفة والتعلم) على المشاركة بالمعرفة، باعتبارها البعد الثالث المدروس لبناء المعرفة.

ويؤكد معنوية هذا التأثير أن قيمة (F) المحسوبة كانت(11.543)، وكانت قيمة R^2 (25%). إذ أن ما قيمته 25% من التغيرات الطارئة من المشاركة بالمعرفة في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية تعود إلى متغيرات الثقافة التنظيمية. وقد بلغت قيمة معامل الارتباط R (50%)، مما يبين العلاقة

القوية بين متغيرات الثقافة التنظيمية (الرموز والأشياء المرئية، القيم والأفكار المشتركة، ثقافة بناء المعرفة والتعلم) والمشاركة بالمعرفة، وبالتالي فهي مقبولة من الناحية الإحصائية.

تعتبر عملية التشارك بالمعرفة أهم مرحلة في عمليات بناء المعرفة، وقد أظهرت نتائج الدراسة موافقة أفراد المؤسسات الاقتصادية الجزائرية على مشاركة معارفهم مع الاخرين، كما أنهم يرون أن طبيعة عملهم تتطلب ذلك، ويمكن تفسير هذا الارتباط القوي بين الثقافة التنظيمية والمشاركة بالمعرفة إلى أن أحد متغيرات الثقافة التنظيمية كان ثقافة بناء المعرفة والتعلم، وتعتبر التفاعلات التي تحدث أثناء العمل والاجتماعات الأرضية التي تتم فيها مشاركة المعارف بين الأفراد. وهي نفس النتيجة التي خلصت إليها دراسة (William R. King)، والتي أكدت على ضرورة توفير الوسائل الضرورية والمناخ الملائم لنجاح عملية التشارك بالمعرفة، الأمر الذي أكدته إجابات عينة الدراسة.

ث-الفرضية الفرعية الرابعة:

أظهرت النتائج وجود أثر ذي دلالة إحصائية الثقافة التنظيمية (الرموز والأشياء المرئية، القيم والأفكار المشتركة، ثقافة بناء المعرفة والتعلم) على تطبيق المعرفة وحفظها، باعتبارها البعد الرابع المدروس لبناء المعرفة.

ويؤكد معنوية هذا التأثير أن قيمة (F) المحسوبة كانت(10.086)، وكانت قيمة R^2 (22.5%). إذ أن ما قيمته 22.5% من التغيرات الطارئة من تطبيق المعرفة وحفظها في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية تعود إلى متغيرات الثقافة التنظيمية. وقد بلغت قيمة معامل الارتباط R (47.5%)، مما يبين العلاقة القوية بين متغيرات الثقافة التنظيمية (الرموز والأشياء المرئية، القيم والأفكار المشتركة، ثقافة بناء المعرفة والتعلم) وتطبيق المعرفة وحفظها في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، وبالتالي فهي مقبولة من الناحية الإحصائية.

وقد أظهرت نتائج الدراسة أن الأفراد في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية يحرصون على حفظ معارفهم الجديدة المكتسبة وتطبيقها في أنشطتهم اليومية بالمؤسسة، وذلك باقتراح حلول وطرق جديدة للقيام بالأنشطة.

2.1.1.مناقشة وتفسير نتائج الفرضية الرئيسية الثانية:

أظهرت النتائج وجود تأثير ذي دلالة إحصائية للتنوع الثقافي: بعد السلطة، الفردية مقابل الجماعية، تجنب الغموض، الذكورية مقابل الأنثوية، التوجه طويل مقابل قصير المدى، كمتغيرات أخرى مستقلة إضافة للثقافة التنظيمية(الرموز والأشياء المرئية، القيم والأفكار المشتركة، ثقافة بناء المعرفة والتعلم) على بناء المعرفة (رصد المعرفة وكسبها، تكوين المعرفة، المشاركة بالمعرفة، تطبيق المعرفة وحفظها) في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية.

ويؤكد معنوية هذا التأثير أن قيمة (F) المحسوبة للتنوع الثقافي كمتغيرات أخرى مستقلة إضافة للثقافة التنظيمية كانت (2.115، 6.724، 9.799، 8.638) لكل من رصد المعرفة وكسبها، تكوين المعرفة، المشاركة بالمعرفة، تطبيق المعرفة وحفظها، على التوالي. كما بلغت قيمة R^2 (14.6%، 35.2%، 44.2%، 41.1%) على التوالي، وقيمة معامل الارتباط (38.2%، 59.3%، 66.5%، 64.1%) على التوالي، وهي قيمة ارتباط قوية ما بين متغيرات التنوع الثقافي وبناء المعرفة.

هذه النتائج تبين الأثر الكبير للتنوع والاختلافات الثقافة على عمليات بناء المعرفة، حيث تؤثر متغيرات التنوع الثقافي في حجم ومستوى التفاعلات التي تحدث بين الأفراد في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، وقد تشكل حاجزا أو حافزا لبناء المعرفة.

3.1.1.مناقشة وتفسير نتائج الفرضية الرئيسية الثالثة:

أظهرت النتائج وجود تأثير ذي دلالة إحصائية للتنوع الثقافي (بعد السلطة، الفردية مقابل الجماعية، تجنب الغموض، الذكورية مقابل الأنثوية، التوجه طويل مقابل قصير المدى) كمتغيرات أخرى مستقلة إضافة للثقافة التنظيمية(الرموز والأشياء المرئية، القيم والأفكار المشتركة، ثقافة بناء المعرفة والتعلم) على بناء المعرفة في بيئة التنوع الثقافي في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية.

ويؤكد معنوية هذا التأثير أن قيمة (F) المحسوبة كانت (7.093)، وكانت قيمة R^2 (36.4%). إذ أن ما قيمته 36.4% من التغيرات الطارئة من بناء المعرفة في بيئة التنوع الثقافي في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية تعود إلى متغيرات التنوع الثقافي كمتغيرات أخرى مستقلة إضافة للثقافة التنظيمية . وقد بلغت قيمة معامل الارتباط R (60.4%)، مما يبين العلاقة القوية بين متغيرات التنوع الثقافي (بعد السلطة، الفردية مقابل الجماعية، تجنب الغموض، الذكورية مقابل الأنثوية، التوجه طويل مقابل قصير المدى) كمتغيرات أخرى مستقلة إضافة للثقافة التنظيمية(الرموز والأشياء المرئية، القيم والأفكار المشتركة، ثقافة بناء المعرفة والتعلم) على بناء المعرفة في بيئة التنوع الثقافي في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية.

تتوفر الرغبة لدى أفراد المؤسسات الاقتصادية الجزائرية في الاحتكاك مع نظرائهم الأجانب والعمل معهم للاستفادة من مهاراتهم وخبراتهم، ويعتبرون الشراكة الأجنبية خطوة مهمة في تطور مؤسساتهم وتنمية مخزونها المعرفي، بيد أن المناخ التنظيمي وقنوات الاتصال لا تسمح بالاحتكاك المطلوب لتحقيق هذه الأهداف. هذا ما تؤكده نتائج دراسة (قردوبة نصرالدين) ودراسة (Prévot Frédéric)، حيث أن نقل المعارف من الأفراد الأجانب إلى العمال المحليين مرهون بطبيعة العلاقات الموجودة بين الطرفين، ورغم الحواجز التي تفرضها البيئة التنظيمية غير أن الرغبة في

التعلم وبناء معارف جديدة متوفرة وفي مستوى مقبول، ما يفسره رضى عينة الدراسة حول طبيعة العلاقات التي تربطهم مع العمال الأجانب، وتصريحهم بتحسن مستواهم عن طريق الشراكة الأجنبية.

4.1.1.مناقشة وتفسير نتائج الفرضية الرئيسية الرابعة:

توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات المبحوثين حول بناء المعرفة (رصد المعرفة وكسبها، تكوين المعرفة، المشاركة بالمعرفة، تطبيق المعرفة وحفظها) تُعزى لمتغيرات شخصية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية. ويمكن العمل على دعم تلك المتغيرات لدى مجموع الإطارات والموارد البشرية بالاستناد على الفروق التي أظهرتها في التأثير على اتجاهاتهم حول بناء المعرفة.

أظهرت نتائج الاختبار فروقا ذات دلالة احصائية بالنسبة لتطبيق المعرفة وحفظها منفردتا تعزى لمتغيرة الجنس، وما يؤكد معنوية هذا التأثير أن قيمة(F) المحسوبة كانت(9.484)، ومستوى الدلالة الإحصائية لها (0.003). في حين لم تُظهر نتائج التحليل الإحصائي فروقا ذات دلالة إحصائية بالنسبة لبناء المعرفة يمكن ان تعزى لمتغيرة العمر. بينت نتائج الاختبار أيضا وجود فروق ذات دلالة احصائية لمتغيرة رصد المعرفة وكسبها منفردتا تعزى للمستوى التعليمي، وما يؤكد معنوية هذا التأثير أن قيمة(F) المحسوبة كانت(4.366)، ومستوى الدلالة الإحصائية لها (0.006). حيث أن ذوا المستوى ما بعد التدرج والمهندسين أكثر بحثا عن مصادر المعرفة، وهذا بحكم المستوى العالي للفئتين، ويمكن العمل على دعم هذه المتغيرة لدى الموارد البشرية بالاستناد على الفروق التي أظهرتها في التأثير على اتجاهاتهم حول رصد المعرفة وكسبها.

وأظهرت نتائج الدراسة كذلك، وجود فروق ذات دلالة احصائية للمشاركة بالمعرفة وتطبيق المعرفة وحفظها تعزى لمتغيرة الأقدمية، وما يؤكد معنوية هذا التأثير أن قيمة(F) المحسوبة كانت(3.103، 4.094) على التوالي، ومستوى الدلالة الإحصائية لها (0.049، 0.019) على التوالي.

5.1.1مناقشة وتفسير نتائج الفرضية الرئيسية الخامسة:

أظهرت نتائج التحليل أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات المبحوثين حول الثقافة التنظيمية (الرموز والأشياء المرئية، القيم والأفكار المشتركة، ثقافة بناء المعرفة والتعلم) تُعزى لمتغيرات شخصية (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، الأقدمية) في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية.

2.1.النتائج المتعلقة بمتغيرات الدراسة:

سنذكر فيما يلي النتائج المتعلقة بمتغيري الدراسة الثقافة التنظيمية وبناء المعرفة، وكذا باقي المتغيرات المحددة للثقافة التنظيمية وهي التنوع الثقافي:

أ- الثقافة التنظيمية:

- تحتاج المؤسسات الاقتصادية الجزائرية إلى تدعيم الرموز والأشياء المرئية وتوفير مختلف الوسائل الضرورية للقيام بالعمل، والعمل على نشر معاملات وسلوكيات تشعر العمال بالانتماء التنظيمي.
- تحكم القيم العامة السائدة في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية طبيعة العلاقات بين العمال، وتعتبر محركا اجتماعيا يمكن الاعتماد عليه لإرساء الأهداف المستقبلية.
- لا يزال سوء التفاهم وبعض القيم السلبية فيما بين الأفراد في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية يعكر المناخ التنظيمي والجو العام لسلوكيات الأفراد.

- لا يحظى التعلم وتطوير الكفاءات بالأهمية اللازمة للمسؤولين بالمؤسسات الاقتصادية الجزائرية.
- السلم القيمي السائد في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية تتحكم فيه الثقافة الوطنية ويتفق عليه غالبية العمال.
- يعمل القائمون في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية على فرض سلوكيات ومعاملات موحدة تستمد من القيم المتفق عليها والمنتشرة في هذه المؤسسات.
- لا تعتمد المؤسسات الاقتصادية الجزائرية على توفير مقومات التعلم والتشارك في المعرفة كقيمة تنظيمية راسخة في الأسلوب الإداري المتبع من قبلها، كما لا يحظى التبادل والتحصيل المعرفي بالأهمية اللازمة وبالموارد الضرورية لتحقيقه.
- يعمل القائمون في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية على تشجيع العمل الجماعي والتعاوني، غير أنه لا يتم الترحيب بمختلف المبادرات الفردية والجماعية كقيمة تنظيمية مشتركة.

ب-بناء المعرفة:

- تشكل المعرفة التنظيمية جوهر العملية الإدارية ومحدد رئيسي لكيفية القيام بالأنشطة، تصنف إلى صريحة وضمنية، وهي في حاجة إلى التجديد والإنماء، تتوفر في المحيط الداخلي والخارجي للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية.
- أظهرت الدراسة أهمية رصد العرفة وكسبها يتم أساسا وفقا لبرامج التكوين إضافة إلى توجيه المدراء وتشجيعهم للعمال على زيادة رصيدهم المعرفي، كما يعتمد الأفراد في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية كثيرا على مصادرهم ووسائلهم الخاصة لرصدها وكسبها.

- تشكل التفاعلات التي تحدث بين الأفراد في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية أهم مصادر بناء المعرفة وتحصيلها.

- بينت الدراسة وجود علاقة وطيدة وطردية بين الثقافة التنظيمية وعمليات بناء المعرفة بقيمة معامل ارتباط لدى عينة الدراسة قدر بـ 45.4%.

- أكدت نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على وجود علاقة قوية بين متغيرات الثقافة التنظيمية وعملية التشارك في المعرفة بقيمة معامل ارتباط 50%، ومنه نشر المعرفة وتشاركها بين أفراد المؤسسات الاقتصادية الجزائرية مرتبط بطبيعة الثقافة التنظيمية والممارسات ومختلف التفاعلات التي تحدث بين الأفراد، فتقاسم القيم والافتراضات الأساسية بين الأفراد يساعد في تشارك المعرفة التنظيمية وتقاسم الخبرات المتعلقة بالأنشطة ومهن المؤسسة.

- أظهرت الدراسة عدم اهتمام واضح من قبل القائمين على المؤسسة لدى أفراد عينة الدراسة فيما يخص عملية التشارك في المعرفة وخاصة توفير المناخ والقاعدة الاجتماعية التي تسمح بنقل المعرفة وتحويل المعارف الضمنية إلى معارف صريحة، ومنه تحقيق التعلم لدى أفراد مؤسسات عينة الدراسة لا يهتم به كثيرا ويرتبط بالعوامل الثقافية التي غالبا ما تعرقل عملية التعلم التنظيمي.

- يوافق الأفراد العاملون في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية على مشاركة معارفهم مع زملائهم، حيث أن طبيعة عملهم تتطلب ذلك، غير أن شبكات الاتصال التي تحدث التفاعلات بين العمال لا ترقى لتحقيق ذلك، ولا تحظى بالأولوية لدى المسؤولين.

- يحرص الأفراد في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية على تطبيق معارفهم الجديدة المكتسبة في أداء أنشطتهم اليومية، وذلك بتقديم طرائق واقتراحات جديدة، التي لا يتم الترحيب بها وتشجيعها كثيرا.

ت-التنوع الثقافي:

- يعتبر القيام باتفاقيات الشراكة الأجنبية خلقا لبيئة تنظيمية متعددة الثقافات، والمؤسسات الاقتصادية الجزائرية محل الدراسة نموذج لذلك، وتتمتع بالتنوع والتعد الثقافي.
- تتميز المؤسسات الاقتصادية الجزائرية بمستوى بعد السلطة المتوسط.
- تتميز المؤسسات الاقتصادية الجزائرية بالجماعية، حيث يغلب الطابع الجماعي على الفردي.
- تتميز المؤسسات الاقتصادية الجزائرية بتجنب الغموض المرتفع والخوف من المجهول والمستقبل.
- تتميز المؤسسات الاقتصادية الجزائرية بالمستوى المتوسط في بعد الذكورية مقابل الأنثوية، وميول هذا البعد إلى الطابع الذكوري أكثر من الطابع الأنثوي.
- يغلب التوجه طويل المدى على التوجه قصير المدى في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية.

ث-بناء المعرفة في بيئة التنوع الثقافي:

- تؤثر أبعاد التنوع الثقافي على بناء المعرفة في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية.
- يفضل أفراد المؤسسات الاقتصادية الجزائرية العمل مع الشريك الأجنبي والاحتكاك معه لكسب معارف ومهارات جديدة.

- لا تتوفر الارادة والرغبة من قبل الشريك الأجنبي لمشاركة معارفهم وخبراتهم مع أفراد المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، وتقتصر العلاقات أحيانا على إرسال التقارير فقط.
- لا تدعم المؤسسات الاقتصادية الجزائرية التفاعلات وعملية التواصل بين أفرادها وإطارات الشريك الأجنبي في سبيل بناء المعرفة ونشرها.
- تشكل اتفاقيات الشراكة الأجنبية خطوة مهمة لبناء المعرفة في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية.

2. الاقتراحات:

على ضوء ما توصلت إليه الدراسة من نتائج، سنعرض فيما يلي بعض الاقتراحات التي يمكن أن تساعد في تطبيق أوسع لبناء المعرفة في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، وتبني ثقافة تنظيمية وسلم قيمي يشجع على التعلم وتشارك المعرفة. ويمكن تلخيص الاقتراحات في التالي:

- يجب على الجهة المشرفة في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية على عقود الشراكة مع المؤسسات الأجنبية أن توجه أهداف العقد بما يساهم في بناء المعرفة دون صب مجمل الاهتمام إلى النتائج المالية والقيام بتقييم الأهداف المحققة من المسطر لها وذلك على المستوى الفعلي والمحقق وليس النتائج فقط.
- العمل على الحد من المركزية الشديدة في الإدارة والتسيير، وتوسيع هامش المبادرات الفردية والجماعية للعاملين في المؤسسات، وتشجيع الأفكار، الطرائق، والنماذج الجديدة والحلول المبتكرة المقترحة.
- زيادة مرونة الموارد البشرية من خلال التدريب على وظائف مختلفة وتدوير المناصب، المهام، والمسؤوليات، وهذا لرفع مخزون المعارف ولتكوين المهارات والقدرات لدى الأفراد.

- تحسيس الإدارة العليا، وكذا المسيرين، بأهمية المعرفة، لأن نقص الوعي بضرورتها هو ما يحد من بناء المعرفة وتحقيق التعلم.

- المؤسسات الاقتصادية الجزائرية في حاجة ماسة لمصلحة إدارة المعرفة، تعمل على نشرها وتنمية مخزونها وأصولها المعرفية.
- العمل على إرساء شبكات اتصال وتواصل دائم بين الأفراد في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، والبحث في سبل زيادة حدة التفاعلات وطرق الاحتكاك مع الشركاء الأجانب، الأمر الذي يزيد من امكانية كسب معارف جديدة.

- ضرورة العمل على زيادة الوعي بأهمية الثقافة التنظيمية ودورها في بناء المعرفة، وغرس قيم ثقافية تعزز التبادل المعرفي، وتبني فكرة التعلم المستمر والدائم.

3. آفاق الدراسة :

بعد دراستنا لكل من الثقافة التنظيمية وبناء المعرفة، يمكننا اقتراح المواضيع التالية والتي نرى أنها تحتاج إلى دراسات علمية أكثر عمقا وشمولا:

التكيف الثقافي للمؤسسات المتعلمة في بيئة التنوع الثقافي

القيام بدراسة استكشافية لمدى استعداد واستيعاب المؤسسات الاقتصادية الجزائرية للتكيف مع البيئة المتعددة الجنسيات، وسبل تحقيق سلم تعلمي تصاعدي. وتسمح هذه الدراسة بتقييم جاهزية المؤسسات للتأقلم مع البيئة الدولية وكيفية تحقيق التعلم التنظيمي المستمر لتصبح مؤسسة متعلمة وبوتيرة عالية، ودراسة كيفيات تذليل مصاعب التعدد الثقافي الذي قد يصعب من مأمورية ذلك.

بناء الكفاءات و المهارات التسييرية في بيئة التعدد الثقافي

وهي دراسة شبيهة لدراستنا، ولكن تكون أكثر عمقا، حيث تتم هنا دراسة بناء الكفاءات والمهارات التسييرية الي تعتبر صيغة المزج بين بناء المعرفة وتوظيفها في بيئة الإدارة في المؤسسة، كل ذلك في إطار مناخ ثقافي متعدد. حيث تعاني المؤسسات الاقتصادية الجزائرية كثيرا من مشكل سوء التسيير، وبذلك تكون هذه الدراسة ذات قيمة هامة للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية.

دراسة نماذج التشارك المعرفي في النظم الخبيرة

تعتبر النظم الخبيرة أهم نماذج التسيير الإلكتروني لأنشطة المؤسسات، حيث يمكن لهذه النظم الخبيرة أن تكون وسيلة لنقل المعرفة بين الأفراد وتشاركها في المؤسسة بتحقيق إمكانية الولوج للمعلومات والمعرفة في شبكات الاتصال الداخلية للمؤسسة.

قائمة المراجع

قائمة المراجع

الكتب:

1) أبو قحف عبد السلام، اقتصاديات الاعمال والاستثمار الدولي، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2003.
2) أبو قحف عبد السلام، نظريات التدويل وجدوى الاستثمارات الأجنبية، مؤسسة شباب الجامعة مصر، 1989.
3) أكرم سالم الجنابي، إدارة المعرفة في بناء الكفايات الجوهرية، الوراق للنشر والتوزيع، الاردن 2012.
4) ابراهيم الخلوف الملكاوي، إدارة المعرفة الممارسات والمفاهيم، الوراق للنشر والتوزيع، الاردن، 2007.
5) جمال الدين المرسي، إدارة الثقافة التنظيمية والتغيير، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2006.
6) دهش جلاب عناوي رهيو، الذكاء الثقافي في المنظمات، دار صفاء، عمان الأردن، 2012.
7) محسن العامري، منصور الغالبي، الإدارة والأعمال، الطبعة الثانية ، دار وائل، الأردن، 2008.
8) محمد المغربي كامل، السلوك التنظيمي: أسس ومفاهيم سلوك الفرد والجماعة في التنظيم. دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع. ط3. عمّان، 2004.
9) مصطفى النشار، في فلسفة الثقافة، دار قباء للطبع والنشر والتوزيع، القاهرة، 2000.
10) ربحي مصطفى عليان، اقتصاد المعرفة، دار صفاء، عمان الأردن، 2014.
11) نجم عبود نجم، ادارة المعرفة: المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات، الوراق للنشر والتوزيع ، عمان الاردن، 2007
12) نجم عبود نجم، إدارة الابتكار، دار وائل، الأردن، 2007.
13) نعيم ابراهيم الظاهر، ادارة المعرفة، عالم الكتب الحديثة، عمان الاردن، 2009.
14) نعمة الخفاجي، منصور الغالبي، قراءات في الفكر الإداري، دار اليازوري، عمان الاردن، 2008.
15) سلمان العميان محمود، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر، عمّان 2002.

16) سعد غالب ياسين، إدارة المعرفة المفاهيم النظم التقنيات، دار المناهج، الأردن، 2007.
17) فريد النجار، الاستثمار الدولي والتنسيق الضريبي، مؤسسة شباب الجامعة، مصر، 2000.
18) راوية حسن، السلوك في المنظمات. الدار الجامعية، الإسكندرية، 1999.
19) خضير كاظم حمود، منظمة المعرفة، دار صفاء، الأردن، 2010.

Ouvrages:

1) ADLER Nancy J, «Culture et gestion», La communication interculturelle, un concept indispensable pour un management efficace, Montréal, Goethe-Institut, 1995.
2) Alain-CH Martinet et Ahmed Silem, Lexique de Gestion. DALLOZ, 5éd. Paris 2000.
3) B.Hugonnier, investissement direct coopération international et firmes multinationales, édition Economica, Paris, 1984.
4) Bollinger Daniel, HOFSTEDE Geert, Les différences culturelles dans le management: comment chaque pays gère-t-il ses hommes?, Éd. D'organisation, Paris,1987.
5) Carlier Alphone, Knowledge management et web 2.0 : outils et méthodes et applications, Lavoisier, Paris, 2013.
6) Chris Argyris Donald A. Schon, organizational learning: a theory of action perspective, Addison-Wesley Publishing Company, USA, 1978.
7) Chris Argyris Donald Schon, Apprentissage Organisationnel : théorie , méthodes , pratique , De Boeck Université, USA, 1996.
8) Chun Wei Choo, The Knowing Organization: How Organizations Use Information to Construct Meaning, Create Knowledge, and Make Decisions, Second Edition, OXFORD UNIVERSITY PRESS, Canada, 2006.
9) Daniel Belet, le concept d'organisation apprenante : vers un nouveau paradigme pour le développement des ressources humaines, AGRH, Paris, 1993.
10) Denis tersen. Jean-luc bricout, investissement international, Armand colin/masson, paris, 1996.
11) Deogratias Harorimana, Cultural implications of knowledge sharing, management and transfer: identifying competitive advantage, Information Science Reference Hershey New York USA, 2010.
12) Edgar H. Schein, The Corporate Culture Survival Guide, Jossey-Bass USA , 2009.
13) Eduardo Davel et Diane Tremblay, Formation et apprentissage organisationnel la vitalité de la pratique , presse de l'université de Québec, Canada, 2009.

14) Elizabeth Kummerow and Neil Kirby, Organisational culture: concept, context, and measurement, World Scientific Publishing, Singapore, 2014.
15) Eric Godelier, la culture d'entreprise, la Découverte, Paris, 2006.
16) Foray Dominique, l'économie de la connaissance, Casbah éditions, Alger, 2004.
17) Fred Luthans, Jonathan P. Doh, international management Culture, Strategy, and Behavior, Eighth Edition, McGraw-Hill, USA, 2012.
18) Geert Hofstede, Cultures and Organizations : software of the mind, McGraw-Hill, USA, 2010.
19) Hefer J-P, Malika M et Orsoni J, Management : stratégie et organisation, 4ème édition, Librairie Vuibert, Paris, 2002.
20) Huxham.c , creating collaborative advantage, Sage, London, 1996.
21) Ikujiro Nonaka and David J. Teece, Managing industrial knowledge creation, transfer and utilization, SAGE Publications, UK, 2001.
22) Ikujiro Nonaka Ryoko Toyama, Managing Flow A Process Theory of the Knowledge-Based Firm, Palgrave macmillan, Great Britain, 2008.
23) Ikujiro Nonaka Toshihiro Nishiguchi, Knowledge Emergence: Social, Technical, and Evolutionary Dimensions of Knowledge Creation, Oxford University Press, Canada, 2001.
24) James Heskett, The Culture Cycle How to Shape the Unseen Force That Transforms Performance, Pearson, UK, 2011.
25) Jay Liebowitz, Knowledge management: learning from knowledge engineering, CRC Press LLC, 2001.
26) Jean Yve Prax, le manuel du knowledge management : mettre en réseau des hommes et les savoirs pour créer de la valeur, Dunoud, paris, 2007.
27) Kimiz Dalkir, knowledge management in theory and practice, Elsevier, USA, 2005.
28) Majken Schultz, On studying organizational cultures diagnosis and understanding, Walter de Gruyter, New York USA,1995.
29) Mark E. Nissen,Harnessing, knowledge dynamics: principled organizational knowing and learning, IRM Press, USA, 2006.
30) Mats Alvesson, Understanding Organizational Culture, SAGE Publications, UK, 2002.
31) M.Delapierre C.Milelli, les firmes multinationales des entreprises au cœur d'industries mondialisées, Vuibert, Paris, 1995.

32) Maurige Thévenet, La culture d'entreprise, 6éme édition, Presses Universitaire de France, 2010.
33) Michael Armstrong, A Handbook of Human Resource Management Practice, 10TH EDITION, KOGAN PAGE, Great Britain, 2006.
34) Michael J. Marquardt, The learning organization : mastering the 5 elements for corporate learning, Davies-black publishing, USA, 2002.
35) Michel Darbelet et Laurent Izard, L'Essentiel sur le Management, Berti éditions, 5éd, Alger, 2007.
36) Murray E. Jennex, Knowledge Management: Concepts, Methodologies, Tools, and Applications, Information Science reference ; Hershey New York, 2008.
37) Nonaka Ikujiro, Hirotaka Takeuchi, la connaissance créatrice, la dynamique de l'entreprise apprenante, DeBoeck Université, France, 1997.
38) Olivier Devillard et Dominique REY, Culture d'entreprise : un actif stratégique Efficacité et performance collective, Dunod, Paris, 2008.
39) Petter Gottschalk, Knowledge combined with learning, insights and judgmental abilities, Knowledge Management Systems: Value Shop Creation, Idea Group Publishing, USA, 2007.
40) Pters and Waterman's, In search of excellence, Harper Collins Publishers, USA, 1982.
41) Prax.J-Y, le manuel du knowledge management : une approche de 2éme génération, Dunoud, parix, 2003.
42) Peter Senge, la cinquième discipline Levier des organisations apprenantes, Eyrolles, Paris, 2006.
43) RABI S. Bhagat and Richard M. Steers, Cambridge Handbook of Culture, Organizations and Work, CAMBRIDGE UNIVERSITY PRESS, UK, 2009.
44) Richard L. Daft and Dorothy Marcic, Understanding Management, Sixth Edition, South-Western Cengage Learning, Canada, 2009.
45) Roman Tursi, les défis de la gestion des connaissances en contexte interculturel, essai de maitrise en administration des affaires, université Laval, Québec, 2006.
46) Stephen P. Robbins and Timothy A. Judge, Organizational behavior, PEARSON 15th ed, UK, 2013.
47) Solange Simons, La résistance culturelle, De Boeck Supérieur, Paris, 2002.
48) Schermerhorn. John R, HUNT James G. et autres, Comportement humain et organisation. Editions de Renouveau Pédagogique, 3éd. Québec, 2006.

49) Tim Scott et al, Healthcare Performance and Organizational Culture, Radcliffe Medical Press, USA, 2003.
50) Trompenaars, turner, riding the waves of culture understanding cultural diversity in business, Nicholas brealey publishing, London, 1997.
51) Turban et Al, Information Technology for management, John wily et sons, New York, 2002.
52) Wiig. K, Knowledge management foundations, Arlington TX: Schema Press, USA, 1993.
53) Yves Bertrand, Culture Organisationnelle, Presses de l'Université du Québec, 1991.

مذكرات وأطروحات:

1) سعد أحمد محمد عكاشة، أثر الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي، دراسة تطبيقية على شركة الاتصالات " Paltel "، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية بغزة، مذكرة منشورة، 2008.
2) عبد المجيد بكاي، التنوع الثقافي وعلاقته بالقيم التنظيمية داخل المنظمات متعددة الجنسيات في الجزائر دراسة ميدانية بمستشفى طب العيون صداقة الجزائر –كوبا بولاية الجلفة، أطروحة دكتوراه، جامعة باجي مختار عنابة، 2016.
3) عمورة جمال، دراسة تحليلية و تقييمية لإتفاقيات الشراكة العربية الأورو. متوسطية، أطروحة دكتوراة، جامعة الجزائر، 2006.
4) فارس فضيل، أهمية الاستثمار المباشر الأجنبي في الدول العربية، أطروحة دكتوراه، جامعة الجزائر، 2004.
5) قردوبة نصرالدين، دور الاستثمار الأجنبي في نقل الخبرات الإدارية والتسييرية للمؤسسة الاقتصادية – دراسة حالة مؤسسة سيال (SEAAL)، مذكرة ماجستير، جامعة سعد دحلب البليدة، 2010.
6) Tewodros Bayeh Tedla, The Impact of Organizational Culture on Corporate Performance, Walden Dissertations and Doctoral Studies, 2016.

مقالات:

1) حسين حريم، رشاد الساعد، الثقافة التنظيمية وتأثيرها في بناء المعرفة التنظيمية، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 3، العدد 2، الأردن، 2006.
2) نافذ فايز الهرش، قياس وتحديد سمات الإدارة والتنظيم في البيئة الأردنية اعتمادا على ابعاد هوفستد الثقافية: "دراسة ميدانية" في المصارف التجارية الأردنية، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال, 4(3)، 2008.
3) سامي عبد الله المدّان، د. صباح محمد موسى، قياس أثر عوامل الثّقافة التّنظيميّة في تنفيذ إدارة المعرفة في مجموعة الاتّصالات الأردنية (أورانج)، العدد الرابع والثمانون/ 2010.

Articles:

1) Allameh Mohsen and all, The Relationship between Organizational Culture and Knowledge Management (A Case Study: Isfahan University), Procedia Computer Science 3, 2011.
2) Anthony Liew, Understanding Data, Information, Knowledge And Their Inter-Relationships, Journal of Knowledge Management Practice, Vol. 8, No. 2, June 2007.
3) Brian T.Gregory, Stanley G.Harris, Organizational culture and effectiveness: A study of values, attitudes, and organizational outcomes, Journal of Business Research, Volume 62, Issue 7, July, 2009.
4) C. Chen & W. Eastman, Toward a civic culture of multicultural organizations. The Journal of Applied Behavioral Science, 33 (4), 1997.
5) Christoph Barmeyer, Ulrike Mayrhofer, management interculturel et processus D'intégration : une analyse de l'alliance renault-nissan, « Management & Avenir », N 22 p109-131, 2009.
6) De Long, D and Fahey, diagnosing cultural barriers to knowledge management, The Academy of Management Executive, 14(4), USA, 2000.
7) Dorothy Leidner and Maryam Alavi, The Role of Culture in Knowledge Management: A Case Study of Two Global Firms, International Journal of e-Collaboration, 2(1), 17-40, 2006.
8) Dubois, Wilkerson, gestion des connaissances un document d'information pour le développement d'une stratégie de gestion des connaissances pour la

santé public, national collaborating center for methods and tools, Hamilton, 2008.

9) Faucher Jean-Baptiste et al, Reconstituting knowledge management, journal of knowledge management, Vol.12, No.3, 2008.

10) Gérard Koenig , L'Apprentissage organisationnel Repérage des lieux, Revue française de gestion, 2015/8 N° 253 pages 83 à 95 Agence de la fonction publique du Canada, Guide d'introduction aux notions d'organisation apprenante, 2007.

11) Geert Hofstede, Dimensionalizing Cultures: The Hofstede Model in Context, Online Readings in Psychology and Culture, 2(1), International Association for Cross-Cultural Psychology, 2011.

12) Imran U Khan et al , An Organizational Culture Model for Comparative Studies: A Conceptual View , International Journal of Global Business, 3 (1), 53-82, 2010.

13) Jamali Dima et Sidani Yusuf, Learning organizations: diagnosis and measurement in a developing country context, The learning organization, Vol. 15,No. 1, pp. 58-74, 2008.

14) Joanna O'Riordan, A review of knowledge management in the Irish civil service, Institute of Public Administration, Ireland, 2005.

15) John Girard, Defining knowledge management : toward an applied compendium, online jourlan of applied knowledge management, volume 3, issue 1, 2015.

16) Maarten de Laat et Robert-Jan Simons, Apprentissage collectif: perspectives théoriques et moyens de soutenir l'apprentissage en réseau, Revue Européenne N0 27, 2000.

17) Maryam Alavi, Dorothy E. Leidner,Knowledge Management and Knowledge Management Systems: Conceptual Foundations and Research Issues, 1999.

18) M. L. Jones, Hofstede - Culturally questionable?, Oxford Business & Economics Conference. Oxford, UK, 24-26 June, 2007.

19) Nahapiet and Ghoshal, Social capital, intellectual capital, and the organizational advantage, Academy of Management Review, 23(2): 242–266,1998.

20) OECD, intellectual assets and value creation: implications for corporate reporting, 2006.

21) Perrin Alexandre, la valorisation des pratiques de management des connaissances, outils de mesure et mesures des outils, CNRS-UNSA, Université de Nice Sophia Antipolis, France, 2015.
22) Robert Reix, savoir tacite et savoir formalisé dans l'entreprise, revue française de gestion, N0 105, Paris, 1995.
23) Sandra Fagbohoun, Quand le knowledge management contribue à redéfinir une culture d'entreprise ; le cas d'une multinationale, ESKA Communication et management, /1 vol. 12, 2015.
24) Sophie Mignon et al, management des connaissances : quels dispositifs pour quels objectifs? , Systèmes d'information & management /3 (Volume 17), p. 33-70, 2012.
25) William R. King, Knowledge Sharing, IGI Global, Volume 01, p73-80, 2008.

Séminaires:

1) Charlotte FILLOL, Apprentissage organisationnel et contexte organisationnel: Une étude de cas chez EDF, XVème Conférence Internationale de Management Stratégique, Paris, 2006.
2) Frédéric LEROY, L'apprentissage organisationnel : une revue critique de la littérature, AIMS, Paris, 1998.
3) Michel Grundstein, le management des connaissances dans l'entreprise problématique, axe de progrès, orientations, research report, mg conseil, juillet, France, 2002.
4) Prévot Frédéric, Le transfert de connaissances : revue de littérature, XVIème Conférence Internationale de Management Stratégique, Montréal, 2007.

الدوريات:

1) Alvarez-Robles, O., Sigrubjörnsdottir, & K., Leenderste, W., Conférence Européenne des Directeurs de Routes : Rapport sur les partenariats public-privé, Mai 2009.
2) CNUCED, World investment report 2008, Geneva, 2008.
3) OCDE, **C**onférence des **N**ations **U**nies sur le **C**ommerce et le **D**éveloppement, Définition de référence de l'OCDE des investissements directs internationaux, QUATRIÈME ÉDITION, 2008.

4) Mairesse, C., Contrat de gestion : Un outil puissant pour moderniser le service des eaux, Ouvrage édité à l'occasion du 6ème forum mondial de l'eau : Améliorer la performance des services publics d'eaux et d'assainissement, Canada, Mars2011.

المواقع الإلكترونية:

1) https://www.ibm.com /ibm/values, date of consultation 25/01/2017 at 20H30M.

2) http://www.grovewell.com/pub-GLOBE-intro.html

3) http://www.grovewell.com/pub-GLOBEdimensions

قائمة الملاحق

الملحق رقم: 01

جامعة البليدة –2–

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير – تخصص إدارة الأعمال

مصلحة ما بعد التدرج

تحية طيبة، و بعد:

تتناول هذه الدراسة مجموعة مؤشرات لدراسة موضوع*ﻙﻗﺋﻐﺑﻙﺗﻤﻄﻴﻠﻲﺑﻫﺧﺫﻏﻰﻟﻎ؟ ﻟﻎﺫ .*

ﻙ ﻟ ﺃ ﺯ ﻍ ﺑ ﻏﻰ ﻭ ﻍ ﻧﻙ ﺳ ﻍ ﻗ ﺑ ﺉ ﺁ ﺝ ﻁ ﻍ ﺑ – ﺧ ﻍ ﺯ ﻍ ﺑ ﻉ ﻍ ﺑ ﻉ ﻙ ﻟ ﺃ ﺯ ﻍ ﻫ ﺉ ﺇ ﻗ ﺷ ﻍ ﻧ ﻙ ﺑ ﻙ ﺝ ﺉ ﻍ ﺑ – في إطار استكمال أطروحة دكتوراه.

و يرجى منكم وضع علامة **(x)** في الموقع الذي يعبر عن رأيكم من دون ذكر الاسم، ونشكر مساهمتكم في الإجابة على أسئلة الاستمارة و إعطائكم إياها الاهتمام الكافي، مؤكدين على أن ما سوف تدلون به من آراء و وجهات نظر أو بيانات لن يستخدم إلا لأغراض البحث العلمي البحت.

الجزء الأول: المعلومات العامة

- **الجنس:** ذكر ◯ / أنثى ◯
- **العمر:** أقل من 30 سنة◯ من 30 إلى 40سنة◯ من41 إلى 50 سنة◯ أكثر من 50 سنة◯
- **المستوى التعليمي:** ثانوي◯ جامعي◯ ما بعد التدرج الجامعي(–ماجستير– دكتوراه)◯ مهندس ◯
- **الأقدمية:** أقل من 5 سنوات ◯ من 6 إلى 10سنوات ◯ أكثر من 10 سنوات◯

السؤال	أتفق تماما	أتفق	لا اتفق	لا أتفق تماما	محايد
الجزء الثاني: إدارة المعرفة، تعريف: ادارة المعرفة تتمثل في انشاء و تنظيم محيط يشجع للمعرفة ان تتكون، تتبادل، تعلم، تعزز، تهيكل و تستعمل بما يفيد المؤسسة و العمال في أداء عملهم.					
أولا: رصد المعرفة و اكتسابها: ترصد المؤسسة المعارف عن طريق:					
1- تتوفر المعارف في المحيط الداخلي للمؤسسة					
2- تكتسب معارفك من خلال تفاعلك مع العمال					
3- تُحسِّنُ خبرتك ومعارفك بوسائلك الخاصة					
4- تكفيك برامج التكوين التي توفرها المؤسسة للقيام بأنشطتك					
5- يُشكِّلُ التكوين مصدرًا لزيادة مستوى معارفك المتعلقة بأداء أنشطتك اليومية بالمؤسسة					
ثانيا: تكوين المعرفة: تتكون المعرفة لديك فيما يلي:					
6- استغلال مهارتك الخفية (الضمنية) وتحويلها إلى معرفة صريحة (ظاهرة) في شكل نماذج وتصورات					
7- تُجري عمليات بحث واستنتاج معارف جديدة من خلال المعلومات المتوفرة في المؤسسة					
8- تُشجعك المؤسسة على زيادة معارفك و تكوين معارف جديدة					
9- تتكون المعرفة لديك عن طريق الاجتماعات واللقاءات الدورية مع الزملاء والمسؤولين					
ثالثا: المشاركة بالمعرفة: يتم التشارك بالمعرفة ونقلها عن طريق:					
10- يشجع المسؤولون في المؤسسة تبادل المعارف بين الأفراد ويسعون لتحقيق ذلك					
11- توافق على تشارك معارفك وخبراتك مع باقي زملائك في المؤسسة					
12- توجد بالمؤسسة شبكات اتصال تسهل تشارك المعرفة وتبادلها					
13- تساعد اللقاءات والتفاعلات على تبادل المعارف بين أفراد المؤسسة					
14- تتطلب طبيعة عملك تبادل وتشارك المعارف و المعلومات مع الآخرين					
15- يعتبر تنظيم دورات تكوينية تعتمد على تبادل المعارف وتشارك الخبرات مُهمًا لتطوير المؤسسة					
رابعا: تطبيق المعرفة و حفظها: تقوم بتطبيق المعرفة وحفظها:					
16- تعمل بتطبيق المعارف الجديدة التي اكتسبتها في القيام بمهامك					
17- تقترح أفكارا لتغيير الطرق التي تراها غير ملائمة في عملك					
18- يتم الترحيب بأفكارك المقترحة ويستجيب لها المسؤولون بعد جلسات حوار معهم					
19- تحرص على حفظ معارفك الجديدة بكتابتها أو حفظها في وسائل رقمية					
الجزء الثالث: الثقافة التنظيمية، تعريف: مجموعة من القيم، المعتقدات، الأفكار، و الرموز التي يتفق عليها عمال المؤسسة، و التي تحدد كيفية التعامل مع مختلف الوضعيات التي تواجهها المؤسسة.					
أولا: الرموز و الأشياء المرئية					
1. تتميز لغة العمل المستعملة في المؤسسة بسهولة الاستخدام والتعامل بها					
2. الرموز المستعملة في المؤسسة تشعر العمال بالانتماء إليها					
3. تنظم المؤسسة مناسبات لشكر وتوديع العمال عند تقاعدهم					
4. توفر المؤسسة الوسائل الضرورية المساعدة على أداء أعمال ومهام العمال والمسؤولين					

ثانيا: القيم و الأفكار المشتركة: يجمع أفراد المؤسسة قيم تنظيمية:						
5. توجد بين كل من العمال والمسؤولين في المؤسسة مجموعة من القيم التي يتفقون عليها						
6. تتحكم القيم العامة السائدة في المؤسسة في طبيعة العلاقات بين العمال						
7. تتميز العلاقات بين العمال بالمهنية وتفادي سوء التفاهم في القيام بعملهم						
8. تظهر المؤسسة أهدافها ونظرتها المستقبلية وتشاركها مع العمال						
9. تعتبر القيم المشتركة بين الأفراد محركا اجتماعيا يساعد على تطور المؤسسة						
10. يعتبر التعلم و تطوير الكفاءات أمر مهم للمسؤولين في المؤسسة						
ثالثا: ثقافة بناء المعرفة و التعلم						
1. تساعد الأفكار والمعاملات التي تسود في المؤسسة على القيام بعملك						
2. تتميز المؤسسة بأفكار ومعاملات مؤثرة إيجابيا تمكنها من تحقيق أهدافها						
3. يتشارك الأفراد في المؤسسة وجهات نظر متطابقة حول القيم الثقافية السائدة في المؤسسة						
4. يشجع المسؤولون في المؤسسة على أفكار، قيم، و معاملات موحدة ويعملون على نشرها بين الأفراد						
5. الجو السائد في المؤسسة يشجع على التبادل والتعاون المعرفي						
6. القيم الثقافية المتوفرة في المؤسسة تشجع العمال على التعلم و تحصيل معارف جديدة						
7. المؤسسة في حاجة إلى مصلحة إدارة المعارف و التعلم التنظيمي						
8. توفر المؤسسة المعطيات و المعلومات الضرورية للتعلم						
9. يحرص المسؤولون في المؤسسة على نقل قيم و أفكار المؤسسة للأعضاء الجدد و تحسيسهم بأهميتها						
10. تشجع الثقافة السائدة في المؤسسة مختلف المبادرات الفردية و الجماعية						
11. يشجع القائمون في المؤسسة أسلوب العمل الجماعي و التعاوني بين الأفراد						
الجزء الرابع: التنوع الثقافي و الشراكة الأجنبية، تعريف التنوع الثقافي: اختلاف في الأفكار، القيم، الاتجاهات و طرق التعامل بين الأفراد الناتج عن وجود شركاء أجانب من ثقافات متعددة. **تعريف الشراكة الأجنبية:** ذلك الاتفاق المبرم بين طرفين وطني و أجنبي لتحقيق أهداف معينة وفق شروط موضوعة مسبقا.						
بعد السلطة	1. لا يشارك العمال في اتخاذ القرارات					
	2. تتحدد توجهات عمل المؤسسة على أساس نفوذ وسيطرة المسؤولين					
	3. تخضع العلاقة بين المسؤولين والموظفين للواقعية وتفادي العاطفة في التعاملات.					
	4. يمكنك التواصل بسهولة مع الطبقة العليا للإدارة.					
الفردية مقابل الجماعية	5. تعتبر المؤسسة نجاح الفريق أكثر أهمية من نجاح الفرد في العمل					
	6. يعمل كل فرد بالمؤسسة على تحقيق مصلحته الخاصة					
	7. يفضل العامل في المؤسسة القرارات الجماعية على القرارات الفردية.					
	8. من الأحسن لك الاستقلالية في أداء مهامك دون مساعدة الأخرين.					
تجنب الغموض	9. تعتبر لديك التعليمات والقواعد مهمة للموظف للقيام بأعماله.					
	10. تعتبر لديك البطاقة التقنية للمنصب ضرورية للقيام بالعمل.					
	11. تعتبر لديك روح المبادرة عالية في المؤسسة ويتم تشجيعها من طرف المسؤولين.					
	12. يعتبر لديك الوقت مهما و ذا قيمة عالية في العمل.					

الذكورية مقابل الأنثوية	13. بالنسبة لك تبرز فعالية و واقعية الاجتماعات عندما تدار من طرف الرجال.					
	14. من الأحسن لك العمل مع الرجال لأنهم أكثر واقعية.					
	15. من الأحسن لك أن يتقلد الرجال المناصب العليا للمسؤولية.					
	16. سلم الأجور بين الرجل والمرأة يستحسن لديك أن يكون متفاوتا.					
التوجه طويل مقابل قصير المدى	17. ينشغل العامل في المؤسسة بشكل مستمر بالمستقبل ويخطط له.					
	18. يعتبر لديك اعتماد المؤسسة على خطة استراتيجية طويلة المدى ضرورة					
	19. من الأحسن لك الاستمرارية و الاستقرار في منصب العمل.					
	20. يعتبر لديك أن الحلول الدائمة أكثر أهمية من الحلول الانية.					
ثانيا: بناء المعرفة في بيئة التنوع الثقافي						
1. يرتبط العمال بالمؤسسة بإطارات الشريك الخارجي من خلال عملهم						
2. تشكل اللغة وظروف العمل عائقا للتواصل مع إطارات الشريك الخارجي.						
3. يفضل العمال الأجانب العمل بمفردهم						
4. تفضل العمل مع الشريك الأجنبي للاستفادة من مهاراته و معارفه و التعلم منه						
5. تشجعكم الإدارة على العمل و التواصل مع الشريك الأجنبي من أجل بناء المعارف والأفكار الجديدة ونشرها إلى جميع الأعضاء						
6. عندما تواجهون مشكلات تتطلب حلولا و معارف جديدة، تطلبون يد العون من العمال الأجانب						
7. هناك علاقة تعاون واشتراك بين عمال ومسؤولي المؤسسة مع العمال الأجانب.						
8. يقتصر تعاملك مع الشريك الأجنبي في تلقي أو إرسال تقارير بالبريد الالكتروني						
9. يوجد نوع من سوء التفاهم مع العمال الأجانب يرجع الى اختلاف الأفكار، اللغة والقيم.						
10. يعمل عمال ومسؤولي المؤسسة الى الاستفادة من الخبرات والمهارات التي يقدمها إطارات الشريك الخارجي						
11. تقترح أفكار و طرق جديدة للعمل و معالجة المشكلات حتى في حالة وجود الشريك الأجنبي						
12. تبنى العلاقات بينكم و بين الشركاء الأجانب على عنصر الثقة في تبادل المعارف و المعلومات و الخبرات						
13. يساعد الجو العام في المؤسسة في سهولة تلقي المعارف و المعلومات و تحصيل الخبرات الجديدة مع العمال الأجانب						
14. تفضل الاعتماد على الخبرة والحدس في القيام بعملك عوض اللجوء للشركاء الأجانب						
15. تجبرك المؤسسة على تعليم زملائك في حالة استفادتك من فرصة التكوين مع الشركاء الأجانب						
16. يعتبر لديك العمل مع الشريك الأجنبي أفضل لزيادة معارفك و قدراتك						
17. يعتبر لديك نجاح المؤسسة مع الشريك الأجنبي يعتمد على التعاون و تبادل المعلومات و المعارف بين جميع الأطراف						
18. في نظرك المعرفة تكوين المعارف و المهارات الجديدة للعمال كان بفضل الشريك الأجنبي						
19. تحاول مشاركة زملائك بالمعارف التي اكتسبتها من الشركاء الأجانب						
20. اتفاقيات العمل و الشراكة مع المؤسسات الأجنبية تنعكس سلبا على مستقبل المؤسسة.						

Université de Blida -2-

Faculté des Sciences économiques, commerciales et de Gestion

Département sciences de gestion – Option Management-

Service Post-Graduation

Cette étude aborde un nombre d'indicateurs, relatifs au thème de **l'impact de la culture organisationnelle dans la construction des connaissances de l'entreprise dans le cadre d'un partenariat étranger -étude d'un échantillon d'entreprises économiques algériennes**-.

Veuillez mettre une croix (X) dans la case qui exprime votre avis sans indiquer votre nom, on vous remercie de votre contribution à répondre sur le questionnaire et à l'intérêt que vous portiez à ce questionnaire, tout en vous affirmant que vos avis et points de vue seront uniquement utilisés à des fins de recherche scientifique.

Première partie : Informations générales

Sexe : Masculin ☐ Féminin ☐

Dans quel tranche d'âge vous situez-vous : Moins de 30 ans ☐ Du 30 au 40 ans ☐

Du 41 aux 50 ans ☐ Plus de 50 ans ☐

Niveau scolaire : Lycéen ☐ Universitaire ☐ Post-graduation ☐ Ingénieur ☐

L'ancienneté : Moins de 5ans ☐ Du 6 au 10 ans ☐ Plus de 10 ans ☐

Questions	**Je suis tout à fait d'accord**	**Je suis d'accord**	**Je ne suis pas d'accord**	**Je ne suis pas du tout d'accord**	**Neutre**
La deuxième partie : La gestion de la connaissance, définition : la gestion de la connaissance consiste à créer et préparer un climat favorisant à la construction, l'échange, le renforcement, la structuration et l'utilisation de la connaissance à la sorte que l'entreprise et le personnel tirent profit lors de l'exécution de leurs tâches.	----	----	----	----	----
Premièrement : la collecte et l'acquisition de la connaissance : l'entreprise collecte la connaissance à travers	----	----	----	----	----
1- les connaissances sont disponibles au sein de l'entreprise.	☐	☐	☐	☐	☐
2- vous collectez les connaissances à travers votre interaction avec les travailleurs.	☐	☐	☐	☐	☐
3- vous améliorez vos expériences et connaissances par vos propres moyens.	☐	☐	☐	☐	☐
4- A travers les programmes de formation organisés par l'entreprise.	☐	☐	☐	☐	☐
5- la formation constitue une source afin d'augmenter le niveau de vos connaissances en exécutants vos tâches quotidiennes au sein de l'entreprise.	☐	☐	☐	☐	☐
Deuxièmement : la formation de la connaissance : vos connaissances se forment à travers :	----	----	----	----	----
6- l'exploitation de votre compétence implicite et la transformer en réalité sous une forme de modèles et conceptions.	☐	☐	☐	☐	☐
7- vous faites des recherches et vous acquérez des nouvelles connaissances à travers les informations disponibles à l'entreprise.	☐	☐	☐	☐	☐
8- l'entreprise vous encourage à augmenter vos connaissances et à former des nouvelles connaissances.	☐	☐	☐	☐	☐
9- la connaissance se forme à travers les réunions et les rencontres périodiques avec vos collègues et responsables.	☐	☐	☐	☐	☐
Troisièmement : le partage de la connaissance : la connaissance est partagée et transférée à travers :	----	----	----	----	----
10- les responsables encouragent l'échange des connaissances entre les individus au sein de l'entreprise et œuvrent à concrétiser cette objective.	☐	☐	☐	☐	☐

Questions	**Je suis tout à fait d'accord**	**Je suis d'accord**	**Je ne suis pas d'accord**	**Je ne suis pas du tout d'accord**	**Neutre**
11- vous êtes d'accord à partager vos connaissances et vos expériences avec vos collègues.	☐	☐	☐	☐	☐
12- Il existe des canaux de communication qui facilitent le partage et l'échange des connaissances.	☐	☐	☐	☐	☐
13- les rencontres favorisent l'échange des connaissances entre le personnel de l'entreprise.	☐	☐	☐	☐	☐
14- la nature de votre travail nécessite l'échange et le partage des connaissances et d'informations avec les autres.	☐	☐	☐	☐	☐
15- l'organisation des sessions de formation sur l'échange des connaissances et le partage des expériences sont important pour le développement de l'entreprise.	☐	☐	☐	☐	☐
Quatrièmement : application et conservation de la connaissance : vous conservez et appliquez la connaissance par :	----	----	----	----	----
16- vous appliquez les nouvelles connaissances acquises dans l'exécution de vos tâches.	☐	☐	☐	☐	☐
17- vous proposez des idées pour changer la méthode que vous considériez inadéquate dans votre travail.	☐	☐	☐	☐	☐
18- les idées que vous proposiez sont favorablement accueillies et acceptées par les responsables suite à des séances de dialogue avec eux.	☐	☐	☐	☐	☐
19- vous conservez vos nouvelles connaissances sous support numérique où en l'écrivant.	☐	☐	☐	☐	☐
Troisième partie : la culture organisationnelle, définition : un ensemble de valeurs, de croyances, d'idées et de symboles qui définissent les modalités de traiter les différentes situations que rencontre l'entreprise.	----	----	----	----	----
Premièrement : les symboles	----	----	----	----	----
1- la langue de travail utilisée au sein de l'entreprise se caractérise par sa facilité d'utilisation.	☐	☐	☐	☐	☐
2- les symboles utilisés au sein de l'entreprise donnent aux travailleurs l'impression d'appartenir à entreprise.	☐	☐	☐	☐	☐
3- l'entreprise organise des fêtes d'adieu et de remerciement pour les travailleurs à la retraite.	☐	☐	☐	☐	☐
4- l'entreprise fournie les moyens nécessaires facilitant l'exécution des tâches des travailleurs et responsables.	☐	☐	☐	☐	☐

Questions	**Je suis tout à fait d'accord**	**Je suis d'accord**	**Je ne suis pas d'accord**	**Je ne suis pas du tout d'accord**	**Neutre**
Deuxième partie : les valeurs et idées communes : le personnel de l'entreprise est uni autour des valeurs organisationnelles :	----	----	----	----	----
5- le personnel et les responsables de l'entreprise sont d'accord sur un nombre de valeurs.	☐	☐	☐	☐	☐
6- les valeurs générales qui existent à l'entreprise définissent la nature des relations entre le personnel.	☐	☐	☐	☐	☐
7- les relations entre le personnel sont professionnelles.	☐	☐	☐	☐	☐
8- l'entreprise définit ses objectives et sa vision futuriste et les partagent avec son personnel.	☐	☐	☐	☐	☐
9- les valeurs communes entre les individus sont un facteur social favorisant le développement de l'entreprise.	☐	☐	☐	☐	☐
10- les responsables de l'entreprise considèrent l'apprentissage et le développement des compétences important.	☐	☐	☐	☐	☐
Troisième partie : culture de construction de la connaissance et de l'apprentissage	----	----	----	----	----
1- les idées et les opérations prévalant à l'entreprise vous aident à exécuter vos taches.	☐	☐	☐	☐	☐
2- l'entreprise se caractérise par des idées et opérations positives qui lui permettent de réaliser ses objectives.	☐	☐	☐	☐	☐
3- les individus au sein de l'entreprise se partagent des points de vue similaires sur les valeurs culturelles prévalant à l'entreprise.	☐	☐	☐	☐	☐
4- les responsables de l'entreprise encouragent des idées, valeurs et opérations unies et œuvrent à leurs diffusions entre les individus.	☐	☐	☐	☐	☐
5- le climat à l'entreprise encourage l'échange et la coopération cognitive.	☐	☐	☐	☐	☐
6- les valeurs culturelles disponibles à l'entreprise encouragent les travailleurs à apprendre et acquérir des nouvelles connaissances.	☐	☐	☐	☐	☐
7- l'entreprise a besoin d'un service de gestion de connaissance et d'apprentissage organisationnel.	☐	☐	☐	☐	☐
8- l'entreprise fournit des données et informations nécessaires pour l'apprentissage.	☐	☐	☐	☐	☐
9- les responsables à l'entreprise accordent une importance au transfert de valeurs, et idées de l'entreprise aux nouveaux membres et les sensibiliser sur leur importance.	☐	☐	☐	☐	☐

Questions	**Je suis tout à fait d'accord**	**Je suis d'accord**	**Je ne suis pas d'accord**	**Je ne suis pas du tout d'accord**	**Neutre**
10- Le climat prévalant à l'entreprise favorise les différentes initiatives individuelles et collectives.	☐	☐	☐	☐	☐
11- les responsables de l'entreprise encouragent la méthode de travail collective et coopérative entre les individus.	☐	☐	☐	☐	☐
Quatrième partie : la diversité culturelle et le partenariat étranger. définition de la diversité culturelle : la différence des idées, des valeurs, des orientations et des façons de traitement avec les individus à cause de la présence des partenaires de différentes cultures. **Définition du partenariat étranger :** un accord conclu entre deux parties nationale et étrangère afin de réaliser des objectives précises conformément aux conditions prédéfinies.	----	----	----	----	----
1- les orientations de l'entreprise sont déterminées sur la base de l'influence et la dominance des responsables.	☐	☐	☐	☐	☐
2- la relation entre les responsables et les fonctionnaires est basée sur la réalité, tout en évitant l'affection lors de l'exécution des tâches.	☐	☐	☐	☐	☐
3- vous pouvez facilement communiquer avec les responsables supérieurs de l'administration.	☐	☐	☐	☐	☐
4- l'entreprise considère le succès de groupe au travail plus important que l'individu.	☐	☐	☐	☐	☐
5- chaque individu au sein de l'entreprise travaille pour ses propres intérêts.	☐	☐	☐	☐	☐
6- le travailleur à l'entreprise préfère les décisions collectives sur les décisions individuelles.	☐	☐	☐	☐	☐
7- il est préférable d'exécuter vos tâches indépendamment aux autres.	☐	☐	☐	☐	☐
8- considérez-vous que les instructions et les règles sont importantes au fonctionnaire pour effectuer son travail.	☐	☐	☐	☐	☐
9- pensez-vous que la fiche technique de poste est nécessaire pour effectuer un travail.	☐	☐	☐	☐	☐
10- pensez-vous que l'esprit de travail est important dans l'entreprise et que les responsables l'encouragent.	☐	☐	☐	☐	☐
11- pensez-vous que le temps est précieux au travail.	☐	☐	☐	☐	☐
12- à votre avis, les réunions sont efficaces lorsque sont présidées par des hommes.	☐	☐	☐	☐	☐

Questions	**Je suis tout à fait d'accord**	**Je suis d'accord**	**Je ne suis pas d'accord**	**Je ne suis pas du tout d'accord**	**Neutre**
13- vous préférez travailler avec des hommes, car ils sont plus réalistes.	☐	☐	☐	☐	☐
14- vous préférez que les hommes occupent les postes supérieurs de responsabilité.	☐	☐	☐	☐	☐
15- pensez-vous que la grille des salaires entre l'homme et la femme doit être différente.	☐	☐	☐	☐	☐
16- le travailleur planifie et se préoccupe continuellement de l'avenir de l'entreprise.	☐	☐	☐	☐	☐
17- pensez-vous qu'il est nécessaire que l'entreprise adopte une stratégie à longue terme.	☐	☐	☐	☐	☐
18- vous préférez avoir un poste de travail durable et stable.	☐	☐	☐	☐	☐
19- pensez-vous que les solutions durables sont plus importantes que les solutions provisoires.	☐	☐	☐	☐	☐
Deuxièmement : **construction de la connaissance dans un environnement de la diversité culturelle.**	----	----	----	----	----
1- Les travailleurs au sein de l'entreprise sont en contact avec des cadres du partenaire étranger à travers le travail.	☐	☐	☐	☐	☐
2- la langue et les conditions de travail constituent un obstacle de communication avec des cadres du partenaire étranger.	☐	☐	☐	☐	☐
3- les travailleurs étrangers préfèrent de travailler seuls.	☐	☐	☐	☐	☐
4- vous préférez travailler avec le partenaire étranger pour bénéficier de ses compétences et connaissances.	☐	☐	☐	☐	☐
5- l'administration vous encourage à travailler et communiquer avec le partenaire étranger pour la construction et la diffusion des connaissances et des nouvelles idées entre tous les membres.	☐	☐	☐	☐	☐
6- quand vous rencontrez des difficultés qui requirent des nouvelles solutions et connaissances, vous demandez l'assistance des travailleurs étrangers.	☐	☐	☐	☐	☐
7- il existe une relation de coopération et du partenariat entre les travailleurs et les responsables de l'entreprise avec les travailleurs étrangers.	☐	☐	☐	☐	☐
8- votre contact avec le partenaire étranger se limite à la réception ou à la l'envoi des rapports par mail.	☐	☐	☐	☐	☐
9- il existe une sorte du malentendu avec les travailleurs étrangers en raison de la différence des idées, langues et valeurs.	☐	☐	☐	☐	☐

Questions	**Je suis tout à fait d'accord**	**Je suis d'accord**	**Je ne suis pas d'accord**	**Je ne suis pas du tout d'accord**	**Neutre**
10- les travailleurs et les responsables de l'entreprise essaient de tirer profit des expériences et des compétences qu'offrent les cadres du partenaire étranger.	☐	☐	☐	☐	☐
11- vous proposez des nouvelles idées et moyens de travail et de résolution des problèmes même en cas de présence du partenaire étranger.	☐	☐	☐	☐	☐
12- les relations entre vous et les partenaires étrangers sont bâties sur la confiance d'échange les connaissances, informations et expertises.	☐	☐	☐	☐	☐
13- le climat général au sein de l'entreprise favorise la facilité de réception des connaissances et informations ainsi que l'acquisition des nouvelles expériences avec les travailleurs étrangers.	☐	☐	☐	☐	☐
14- vous comptez sur votre expérience et intuition lors de l'exécution de vos tâches au lieu de recourir aux partenaires étrangers.	☐	☐	☐	☐	☐
15- l'entreprise vous oblige à instruire vos collègues au cas où vous avait bénéficié d'une formation avec des partenaires étrangers.	☐	☐	☐	☐	☐
16- pensez-vous qu'il est meilleur de travailler avec un partenaire étranger pour accroitre vos connaissances et compétences.	☐	☐	☐	☐	☐
17- pensez-vous que le succès d'une entreprise avec un partenaire étranger dépend de la coopération et l'échange des informations et connaissances entre toutes les parties.	☐	☐	☐	☐	☐
18- à votre avis, la formation des nouvelles connaissances et compétences des travailleurs est grâce au partenaire étranger.	☐	☐	☐	☐	☐
19- vous essayez partager avec vos collègues les connaissances que vous avez acquises avec les partenaires étrangers.	☐	☐	☐	☐	☐
20- les conventions de travail et du partenariat avec les entreprises étrangères reflètent négativement sur l'avenir de l'entreprise.	☐	☐	☐	☐	☐