

قياس أثر عوامل الثقافة التنظيمية و إدارة المعرفة في الميزة التنافسية دراسة  
حالة شركة الاتصالات الأردنية (اورانج)

**Measuring the Effect of factors Of The Organizational  
Culture and Knowledge Management on Competitive  
Advantage  
Case Study of Jordanian Telecom Company (Orange)**

إعداد الطالب :- ابراهيم عبد القادر محمد  
الرقم الجامعي : (401310096)

اشراف الاستاذ الدكتور  
محمد عبد العال النعيمي

قدمت هذه الدراسة أستكمالاً للمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة  
الأعمال

قسم إدارة الأعمال  
كلية الأعمال

جامعة الشرق الأوسط  
2015 / 2014

ب

### التفويض

أنا الموقع أدناه إبراهيم عبد القادر الدسوقي أفوض جامعة الشرق الأوسط بتزويد نسخ من رسالتي ورقياً وإلكترونياً للمكتبات، أو المنظمات، أو الهيئات والمؤسسات المعنية بالأبحاث والدراسات العلمية عند طلبها.

الاسم: إبراهيم عبد القادر الدسوقي

التوقيع: 

التاريخ: ٢٠١٥/١/١٩

## قرار لجنة المناقشة

نوقشت هذه الرسالة للطالب إبراهيم عبد القادر الدسوقي بتاريخ 13 / 1 / 2015 وعنوانها  
(قياس أثر الثقافة التنظيمية وإدارة المعرفة في الميزة التنافسية دراسة حالة شركة الاتصالات  
الأردنية (أورنج))

وأجيزت بتاريخ : 19 / 1 / 2015

التوقيع	أعضاء لجنة المناقشة :
رئيساً ومشرفاً.....	الأستاذ الدكتور: محمد عبد العال النعيمي
عضواً داخلياً.....	الدكتور: سمير الجبالي
عضواً خارجياً (جامعة العلوم التطبيقية).....	الأستاذ الدكتور: حسن علي الزعبي

## الشكر والتقدير

أول شكري التوجه به إلى رب العالمين ... الذي وضعني على الصراط المستقيم

وتوج هذا العقل وسقاه بماء العلم

وأتوجه بالشكر إلى الأستاذ الدكتور محمد عبد العال النعيمي لما قدمه لي من عون

ومساعدة في إنجاز هذه الرسالة.

كما أتقدم بجزيل الشكر والعرفان إلى أعضاء لجنة المناقشة على تشریفهم لي

بحضورهم لمناقشة رسالتي واعطائي النصح والارشاد

وإلى كل من ساهم في إنجاز هذا العمل المتواضع كل التقدير والاحترام

## إهداء

إلى والدي..... رحمه الله

إلى والديتي .... وزوجتي وأبنائي

أهدي هذا الجهد العلمي المتواضع

## قائمة المحتويات

الصفحة	الموضوع
أ	العنوان
ب	تفويض
ج	قرار لجنة المناقشة
د	شكر وتقدير
هـ	الإهداء
و	قائمة المحتويات
ح	قائمة الجداول
ط	قائمة الأشكال
ي	قائمة الملحقات
ك	الملخص باللغة العربية
م	الملخص باللغة الإنجليزية
1	<b>الفصل الاول</b> مقدمة عامة للدراسة
1	1-1 المقدمة
3	2-1 مشكلة الدراسة وأسئلتها
4	3-1 أهمية الدراسة
4	4-1 أهداف الدراسة
5	5-1 فرضيات الدراسة
7	6-1 أنموذج الدراسة
9	7-1 حدود الدراسة
9	8-1 محددات الدراسة
9	9-1 التعريفات الاجرائية للدراسة
12	<b>الفصل الثاني</b> الأطار النظري والدراسات السابقة
12	1-2 المقدمة
12	2-2 الثقافة التنظيمية

26	3-2 إدارة المعرفة
41	4-2 الميزة التنافسية
48	5-2 شركة أورانج
50	6-2 الدراسات السابقة
81	7-2 ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة
82	<b>الفصل الثالث</b> <b>الطريقة والاجراءات</b>
82	1-3 المقدمة
82	2-3 منهج الدراسة
82	3-3 مجتمع الدراسة وعينتها
83	4-3 أداة الدراسة
83	5-3 المتغيرات الديمغرافية لأفراد عينة الدراسة
85	6-3 أدوات الدراسة ومصادر الحصول على المعلومات
86	7-3 المعالجة الحصائية المستخدمة
86	8-3 صدق أداة الدراسة
89	<b>الفصل الرابع</b> <b>وصف متغيرات الدراسة واختبار الفرضيات</b>
89	1-4 المقدمة
89	2-4 وصف متغيرات الدراسة
100	3-4 تحليل مدى ملائمة البيانات لإفتراضات اختبار الفرضيات
101	4-4 اختبار فرضيات الدراسة
116	<b>الفصل الخامس</b> <b>الاستنتاجات والتوصيات</b>
116	1-5 المقدمة
116	2-5 النتائج
119	3-5 التوصيات
121	<b>المراجع</b>
136	<b>الملاحق</b>

## قائمة الجداول

الصفحة	الموضوع	الفصل - الجدول
77	خصائص أفراد عينة الدراسة حسب: الجنس، العمر، المؤهل العلمي، الخبرة، المستوى الوظيفي	1-3
81	معاملات كرونباخ الفا للإتساق الداخلي بين فقرات كل متغير	2-3
85	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيم t ومستوى نظم المعلومات في شركة أورنج	1-4
87	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيم t ومستوى الهيكل التنظيمي في شركة أورنج	2-4
89	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيم t ومستوى أنظمة الحوافز في شركة أورنج	3-4
91	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيم t ومستوى العمليات في شركة أورنج	4-4
93	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيم t ومستوى توليد المعرفة	5-4
95	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيم t ومستوى التشارك بالمعرفة في شركة أورنج	6-4
97	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيم t ومستوى تطبيق المعرفة في شركة أورنج	7-4
99	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيم t ومستوى الميزة التنافسية في شركة أورنج	8-4
100	نتائج اختبار تضخم التباين والتباين المسموح به ومعامل الالتواء	9-4
104	نتائج اختبار تحليل علاقة الارتباط التشابكي بين عوامل الثقافة التنظيمية وعوامل إدارة المعرفة	10-4
106	نتائج اختبار تحليل الانحدار المتعدد للتأثير المباشر لعوامل الثقافة التنظيمية (نظم المعلومات ؛ الهيكل التنظيمي ؛ أنظمة الحوافز والعمليات) على الميزة التنافسية لشركة أورنج	11-4
108	نتائج اختبار تحليل الانحدار المتعدد للتأثير المباشر لعوامل الثقافة التنظيمية (نظم المعلومات ؛ الهيكل التنظيمي ؛ أنظمة الحوافز والعمليات) على إدارة المعرفة في شركة أورنج	12-4



110	نتائج اختبار تحليل الانحدار المتعدد للتأثير المباشر لعوامل إدارة المعرفة (توليد المعرفة ؛ التشارك بالمعرفة وتطبيق المعرفة) على الميزة التنافسية لشركة أورانج	13-4
114	نتائج اختبار تحليل المسار للتحقق من الأثر المباشر وغير المباشر لعوامل الثقافة التنظيمية على الميزة التنافسية لشركة أورانج بوجود إدارة المعرفة	14-4

## قائمة الأشكال

الصفحة	الموضوع	الفصل - الشكل
6	الارتباط التشابكي	1-1
8	أنموذج الدراسة	2-1

## قائمة الملاحق

الصفحة	الملاحق
136	الإستبانة
142	تحكيم الاستبانة

## قياس أثر عوامل الثقافة التنظيمية و إدارة المعرفة في الميزة التنافسية دراسة حالة شركة الاتصالات الأردنية (اورانج)

إعداد: ابراهيم عبد القادر محمد

اشراف الاستاذ الدكتور: محمد عبد العال النعيمي

### ملخص

هدفت الدراسة الى قياس درجة الارتباط التشابكي بين عوامل الثقافة التنظيمية (نظم المعلومات، الهيكل التنظيمي، أنظمة الحوافز، العمليات) وعوامل ادارة المعرفة (توليد المعرفة، التشارك بالمعرفة، تطبيق المعرفة) وقياس درجة التأثير المباشر بين عوامل الثقافة التنظيمية في الميزة التنافسية تحت مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ )، وقياس تأثير لعوامل الثقافة التنظيمية بوجود ادارة المعرفة في الميزة التنافسية تحت مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ )، وقد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي بهدف وصف وتحليل واقع إدارة المعرفة في المجموعة واثر الثقافة التنظيمية عليها إذ تم تصميم استبانة وفقا لأهداف وفرضيات الدراسة ، ويتكون مجتمع الدراسة هم العاملين في المستويات الادارية في شركة أورانج والبالغ عددهم (725) (مديرين، رؤساء أقسام ، خدمة عملاء، قسم كبار العملاء، الموظفين الاداريين) وتم توزيع الاستمارة على عينة مكونة من (215) موظف وموظفة من العاملين في الشركة .

وقد خلصت الدراسة الى بعض النتائج ومن اهمها :

- وجود علاقة الارتباط التشابكي بين عوامل الثقافة التنظيمية (نظم المعلومات ؛ الهيكل التنظيمي ؛ أنظمة الحوافز والعمليات) وعوامل إدارة المعرفة (توليد المعرفة ؛ التشارك بالمعرفة وتطبيق المعرفة) في شركة أورانج. إذ تبين أن كلاً من عوامل الثقافة التنظيمية وعوامل إدارة المعرفة قد فسرت ما نسبته (61.521%) و (69.283%). وهو ما يؤشر وجود علاقة ارتباط تشابكية بين عوامل الثقافة التنظيمية (نظم المعلومات ؛

- الهيكل التنظيمي ؛ أنظمة الحوافز والعمليات) وعوامل إدارة المعرفة (توليد المعرفة ؛  
التشارك بالمعرفة وتطبيق المعرفة) في شركة أورانج.
- أن هناك علاقة إرتباط تشابكي بين عوامل الثقافة التنظيمية (نظم المعلومات ؛ الهيكل  
التنظيمي ؛ أنظمة الحوافز والعمليات) وعوامل إدارة المعرفة (توليد المعرفة ؛ التشارك  
بالمعرفة وتطبيق المعرفة) في شركة أورانج.
- وجود تأثير مباشر ذي دلالة إحصائية لعوامل الثقافة التنظيمية (نظم المعلومات والهيكل  
التنظيمي) على الميزة التنافسية لشركة أورانج.

وتوصي الدراسة : بضرورة العمل على زيادة الوعي والإدراك لمفهوم الثقافة التنظيمية  
وأهميتها ودورها الحرج في إدارة المعرفة، والعمل على تبني ثقافة تنظيمية تشجع على توليد  
المعرفة والتشارك فيها وتطبيقها، ضرورة العمل على زيادة الوعي والإدراك لمفهوم الثقافة  
التنظيمية وأهميتها ودورها الحرج في إدارة المعرفة، والعمل على تبني ثقافة تنظيمية تشجع على  
توليد المعرفة والتشارك فيها وتطبيقها، والاستفادة من الدروس المتعلمة من خلال تعزيز البرامج  
والأنشطة التي تساعد تعزيز الميزة التنافسية في شركات الاتصالات الاردنية.

**Measure the effect of the organizational culture and knowledge management in the competitive advantage ( case study)  
Jordan Telecom Co. (Orange)**

Prepared by: Ibrahim Abdel Qader Mohammed  
Supervision of Prof. Dr. Mohamed Abdela'al Al-Naimi

**ABSTRACT**

The study aims at measuring the degree of reticulated correlation between the organizational culture factors (information systems, organizational structure, motivation systems, processes) and knowledge management factors (generation of knowledge, sharing knowledge, knowledge application) , measuring the degree of direct effect between organizational culture factors in competitive advantage under the level of  $(0.05 \geq \alpha)$ , and measuring the effect of the organizational culture factors with knowledge management in the competitive advantage under the level of  $(0.05 \geq \alpha)$ . Descriptive analytical approach has been used in order to describe and analyze the knowledge management in the group and the effect of the organizational culture on it. Therefore, a questionnaire has been designed according to the objectives and hypotheses of the study. The target group of the study are (725) employees of management levels in Orange Co.'s (managers, heads of departments, customer service, VIP section, administrative staff) as well as the questionnaire were distributed to a sample of 215 male/female employees working at the company.

The study concluded the most important results which are :

- The presence of reticulated correlation relationship between organizational culture factors (information systems; organizational structure; motivation and processes systems ) and factors of knowledge management (knowledge generation, sharing knowledge and knowledge application) at Orange Co. It is found that both the organizational culture and knowledge management factors illustrate a percentage of (61.521% and 69.283%). This results indicate that there is a correlation relationship between organizational culture factors (information systems, organizational structure, motivation and processes systems) and knowledge management factors (knowledge

generation; sharing knowledge and knowledge application) at Orange Co.

- There is a correlation relationship between organizational culture factors (information systems, organizational structure, motivation and processes systems) and knowledge management factors (knowledge generation, sharing knowledge and knowledge application) at Orange Co.
- There is a direct effect with a statistical significance of the organizational culture factors (information systems and organizational structure) on the competitive advantage of Orange Co.

The study recommends that: it's necessary to work hard in order to increase the awareness and best understanding of the organizational culture concept and its key role in knowledge management, and to adopt an organizational culture that encourages knowledge generation, sharing and application and to get benefit from the lessons learned through enhancing the programs and activities that help in strengthening the competitive advantage in Jordan telecommunications companies.

## الفصل الأول

### مقدمة عامة للدراسة

#### 1-1 المقدمة

إن دور الثقافة وأهميتها في تكوين شخصية وقيمواتجاهات ودوافع الفرد أمر أجمع عليه العلماء السلوكيون، وتعد أيضاً مظهراً من مظاهر تسامي الإنسان فوق مستوى الغريزة ونجاحه في بلوغ مستوى القيم التي تعبر عن واقعه وفكره، وكما تختلف ثقافة كل مجتمع عن الآخر، وثقافة كل منظمة عن الأخرى، وإن كانت تلك المنظمات في نفس البلد والمجال، إذ تتميز ثقافة كل منظمة عن الأخرى، بما تحتوي عليه من معتقدات وقيم وافتراضات ومدرجات ولغة ورموز وغيرها، حيث حظيت الثقافة التنظيمية من الاهتمام في أواخر القرن العشرين.

للثقافة التنظيمية دور بإكساب المؤسسة سميتها الشخصية التي تتميز بها عن غيرها، كما أن لديها بصمات مميزة بمكوناتها (المادية والمعنوية) التي تتأثر بها تلك المؤسسة، إذ أنها تساهم في تحقيق أهداف وإستقرار المؤسسة، وذلك من خلال إستخدام معايير وطريقة أداء خاصة للعمل توفرها تلك الثقافة لربط الأفراد بها، كما أنها تحفزهم لأداء أعمالهم بجودة عالية و زيادة إلتزامهم ورضاهم بالعمل، ونظرية الثقافة التنظيمية بما تحتويه من قيم وأنماط سلوكية وأخلاقيات تعد من النظريات التنظيمية المهمة، كونها تساهم في القضاء على المشكلات التي تواجهها المؤسسة ومنها توجيه وتحسين مستوى سلوك والتزام العاملين بالقوانين .



والثقافة التنظيمية، وعلى مدرائها أن يفهموا أبعاد وعناصر تلك الثقافة، فهي نتاج لما اكتسبه العاملون نتيجة الانضمام للمنظمة، من قيم وعادات وأنماط سلوكية ومهارات تقنية، تساعدهم في فهم سياساتها وأهدافها وقيمتها مما يحدد شخصية المنظمة ويميزها عن غيرها من المنظمات.

تمثل إدارة المعرفة إحدى الموضوعات الحديثة التي أصبحت تحظى باهتمام متسارع وممتام في عالم الإدارة، وأصبح لها تطبيقات في مختلف المنظمات على مستوى العالم كله، باعتبارها تشكل مدخلاً لتطوير المنظمات المعاصرة وتمكينها من بناء رأس مال فكري قادر على مواجهة التحديات المستقبلية في الألفية الثالثة.

وقد أدت العديد من العوامل إلى تعزيز دور إدارة المعرفة في تحقيق الكفاءة والفعالية الإنتاجية في المنظمة وأهمها العولمة وزيادة حجم التجارة العالمية بفعل انتشار التجارة الإلكترونية وزيادة حدة المنافسة وسرعة انتقال رؤوس الأموال والعمالة، الأمر الذي دفع بالعديد من الشركات إلى توجيه استثمارها باتجاه الاهتمام بالنشاطات والأفراد والوسائل الأخرى التي تعمل على خلق المعرفة لتحقيق الميزة التنافسية (عليان، 2008: 118).

أن المنظمات المعاصرة يجب أن تتسلح بثقافة تنظيمية إيجابية ودرجة عالية من المرونة لكي تتمكن من تحقيق التحسين المستمر في العمليات والجودة وعناصر التكلفة وخلق بيئة إيجابية مشجعة وتقديم المزيد من الحلول الابتكارية لمشكلات عملائها (المرسي، 2006: 5).

وبناءً على ما تقدم، اختار الباحث دراسة تشخيص أثر عوامل الثقافة التنظيمية وإدارة المعرفة في الميزة التنافسية في شركة اورانج، باعتبار أن الثقافة التنظيمية تعتبر من العوامل الهامة والضرورية لنجاح واستمرارية المنظمات ، بما في ذلك تطبيق إدارة المعرفة، والتي تعتبر موضوعاً ذو أهمية كبيرة، ويحظى بأهمية متزايدة في بيئة القرن الحادي والعشرين كمصدر استراتيجي لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة وممارسة عمليات التعلم والتطوير والإبداع المستمر.

## 1-2 مشكلة الدراسة:

إن من هذه الدراسة قياس أثر عوامل الثقافة التنظيمية وإدارة المعرفة في الميزة التنافسية في شركة اورانج من وجهة نظر العاملين فيها، ومن هنا تحاول الدراسة الاجابة عن التساؤلات التالية:

- هل يوجد ارتباط تشابكي بين عوامل الثقافة التنظيمية (نظم المعلومات، الهيكل التنظيمي، أنظمة الحوافز، العمليات) وعوامل إدارة المعرفة (توليد المعرفة، التشارك بالمعرفة، تطبيق المعرفة) ؟

- هل يوجد تأثير مباشر بين عوامل الثقافة التنظيمية في الميزة التنافسية ؟

- هل يوجد تأثير بين عوامل الثقافة التنظيمية في الميزة التنافسية من خلال إدارة المعرفة ؟

- هل يوجد تأثيراً لعوامل الثقافة التنظيمية بوجود إدارة المعرفة في الميزة التنافسية؟

### 3-1 أهمية الدراسة

تكمن أهميتها بكونها تتناول موضوعاً حديثاً نسبياً على حد علم الباحث يتعلق بقياس أثر عوامل الثقافة التنظيمية وإدارة المعرفة في الميزة التنافسية في احد القطاعات الإقتصادية المهمة في منظمات الأعمال الأردنية ، وذو أهمية كبيرة لكافة المنظمات بشكل عام سواء كانت حكومية أم خاصة، وذلك لأن المعرفة والثقافة التنظيمية تمثل عصب لمنظمات الحديثة في سعيها للتكيف مع مرحلة الاقتصاد المعرفي ومتطلبات العصر، كما أشارت لعديد من الدراسات وخصوصا الأجنبية إلى أن إدارة المعرفة تعد المصدر الاستراتيجي لبناء الميزة التنافسية في المنظمات التي تواجه منافسة كبيرة وكذلك الأمر في المنظمات العربية الكبيرة ومنها شركة اورنج .

### 4-1 أهداف الدراسة

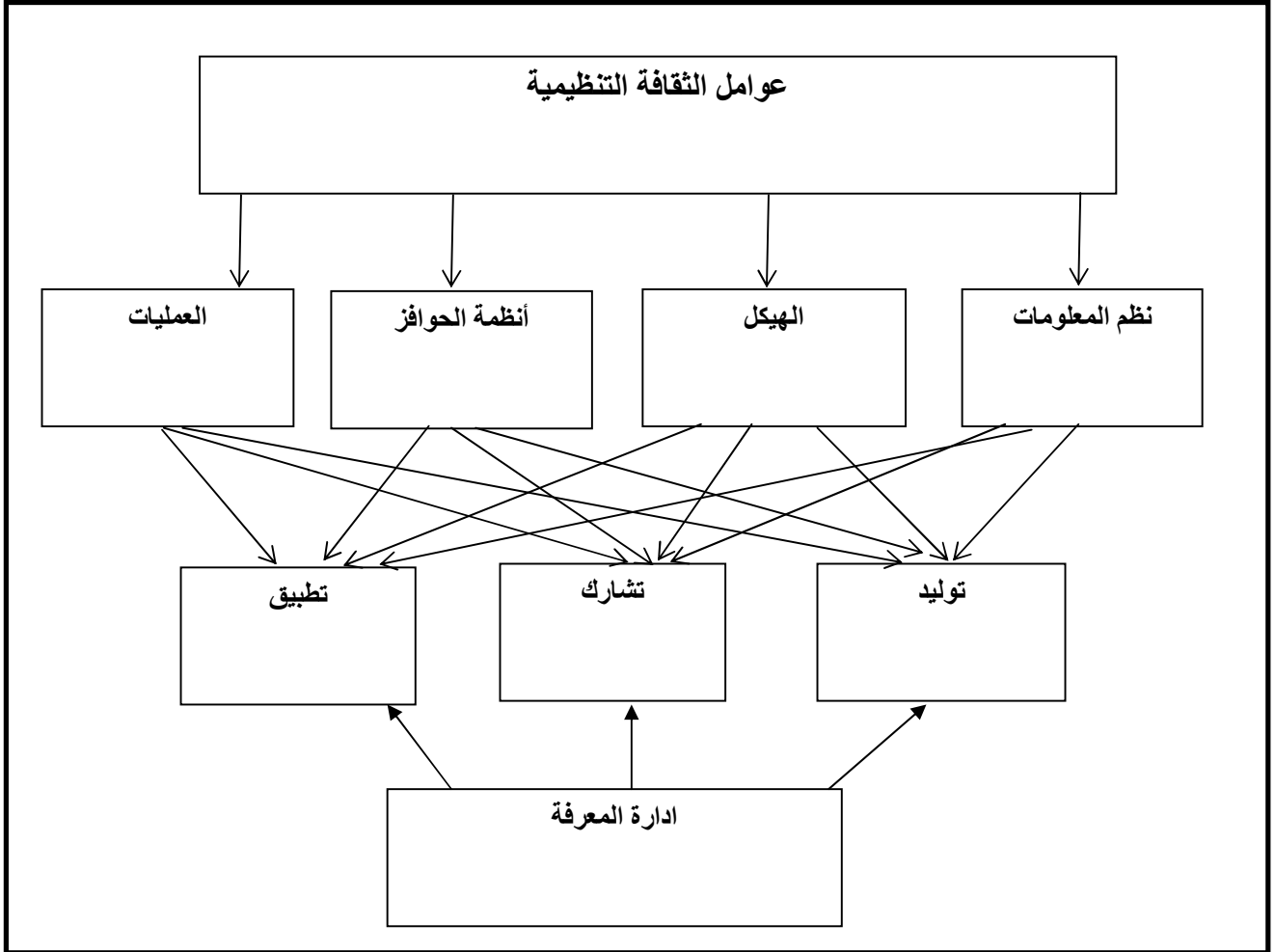
إن الهدف الرئيس لتلك الدراسة هو قياس أثر عوامل الثقافة التنظيمية وإدارة المعرفة في الميزة التنافسية في شركة اورنج، وفي إطار هذا الهدف الرئيسي ستحاول الدراسة الوصول إلى ما يلي:

- قياس درجة الارتباط التشابكي بين عوامل الثقافة التنظيمية (نظم المعلومات، الهيكل التنظيمي، أنظمة الحوافز، العمليات) وعوامل ادارة المعرفة (توليد المعرفة، التشارك بالمعرفة، تطبيق المعرفة) .

- قياس درجة التأثير المباشر بين عوامل الثقافة التنظيمية في الميزة التنافسية تحت مستوى معنوية  $(\alpha \leq 0.05)$ .
- قياس تأثير لعوامل الثقافة التنظيمية بوجود إدارة المعرفة في الميزة التنافسية تحت مستوى معنوية  $(\alpha \leq 0.05)$ .
- تقديم توصيات يمكن أن تقدم رؤية واضحة ، وأثر عوامل الثقافة التنظيمية المؤثرة على ادارة المعرفة والتي تنعكس على ادارة المعرفة مما يساعد المديرين في شركة أورانج على تبني برامج إدارة المعرفة وإيجاد الثقافة التنظيمية الداعمة لها.

### 5-1 فرضيات الدراسة

- في ضوء مشكلة الدراسة وأسئلتها، ومراجعة الدراسات ذات الصلة في مجال إدارة المعرفة، سعت الدراسة لاختبار صحة الفرضيات التالية:
- Ho1: الفرضية الاولى :** لا توجد علاقة تشابكية بين عوامل الثقافة التنظيمية (نظم المعلومات، الهيكل التنظيمي، أنظمة الحوافز، العمليات) وعوامل ادارة المعرفة (توليد المعرفة، التشارك بالمعرفة، تطبيق المعرفة) تحت مستوى معنوية  $(\alpha \leq 0.05)$ .



الشكل رقم (1-1)

### الارتباط التشابكي

يبين الشكل أعلاه الارتباط التشابكي بين حوسب سير، حوسب ورسيد، حوسب إختبار هذه العلاقات لأختبار أكثر العوامل إرتباطاً بما يساعد في بناء نموذج الدراسة.

**Ho2: الفرضية الثانية:** لا يوجد تأثير مباشر لعوامل الثقافة التنظيمية على الميزة التنافسية تحت مستوى معنوية  $(\alpha \leq 0.05)$ .

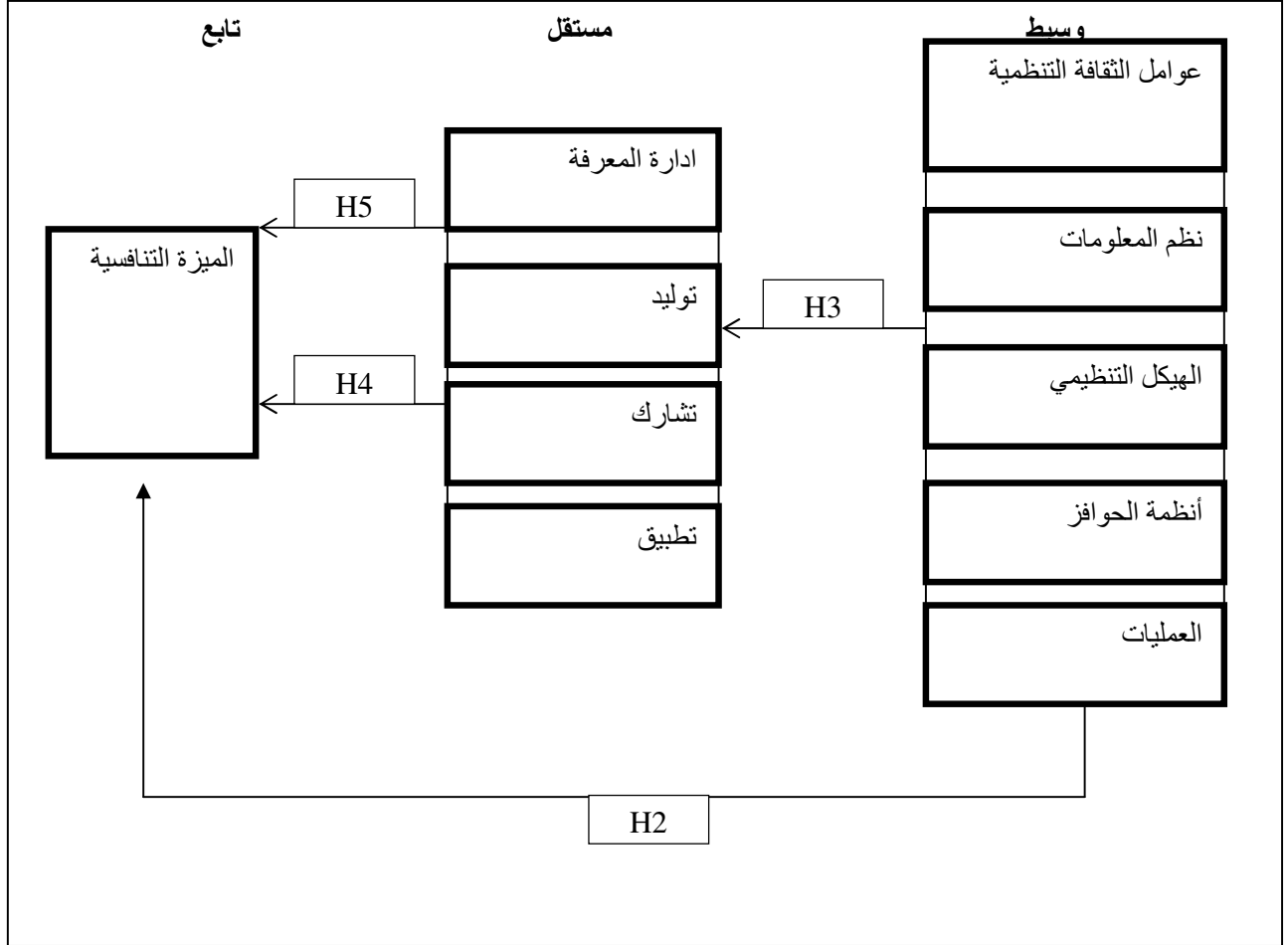
**Ho3: الفرضية الثالثة:** لا يوجد تأثير لعوامل الثقافة التنظيمية على عناصر ادارة المعرفة تحت مستوى معنوية  $(\alpha \leq 0.05)$ .

**Ho4: الفرضية الرابعة:** لا يوجد تأثير مباشر لأدارة المعرفة على الميزة التنافسية تحت مستوى معنوية  $(\alpha \leq 0.05)$ .

**Ho5: الفرضية الخامسة:** لا يوجد تأثير غير مباشر لعوامل الثقافة التنظيمية بوجود ادارة المعرفة على الميزة التنافسية تحت مستوى معنوية  $(\alpha \leq 0.05)$ .

### 6-1 أنموذج الدراسة:

تم بناء النموذج المقترح للدراسة وبالشكل الذي يوضح أثر عوامل الثقافة التنظيمية (أنظمة المعلومات، الهيكل التنظيمي، أنظمة الحوافز، العمليات) وإدارة المعرفة (توليد تشارك تطبيق المعرفة) في الميزة التنافسية في مجموعة الاتصالات الأردنية (أورانج)، والتي أكدت توافق أدبيات سابقة عليها، ومنها دراسة (أبو قبة 2004)، دراسة (العمرى: 2004)، دراسة (الشيشاني 2004)، دراسة (Lemken, et al, 2000) باعتبارها عوامل للثقافة التنظيمية تدعم إدارة المعرفة.



الشكل رقم (2-1)

أنموذج الدراسة

### 1-7 حدود الدراسة:

**حدود زمنية :** تقتصر الدراسة على الفترة التي تمتد من شهر يونيو عام 2014- حتى نهاية شهر كانون أول 2015

**حدود مكانية :** شركة الاتصالات Orange-الأردن.

**الحدود العلمية:** تم الاعتماد على الدراسات التالية في تحديد متغيرات الدراسة : دراسة ( أبو قبة 2004)، دراسة (العمرى: 2004) ، دراسة (الشيشانى 2004) ، دراسة ( Lemken, et al,2000)

### 1-8 محددات الدراسة:

تحدد نتائج الدراسة بإراء واتجاهات افراد العينة على الاستبانة التي تم توزيعها على الموظفين في شركة اورنج .

### 1-9 التعريفات الإجرائية للدراسة:

في ضوء استعراض التعريفات المختلفة في الأدبيات السابقة يمكن تحديد التعريفات المفاهيمية والإجرائية لمتغيرات الدراسة كما اعتمدها الباحث في الدراسة الحالية على النحو التالي:

**الثقافة التنظيمية (Organizational Culture):** وهي مجموعة اعتقادات وتوقعات وقيم يشترك

بها العاملون في مجموعة الاتصالات الأردنية (أورانج) وتم قياسها من خلال استبانة



عوامل الثقافة (Cultural Factors): هي القيم والمعايير والممارسات التي تحدد السلوك في المنظمة ، ولغايات هذه الدراسة تم تحديدها في ست عوامل تدعم إدارة المعرفة، وهذه العوامل هي:

1.نظم المعلومات (Information Systems):هي مزيج من التكنولوجيا والموارد تسهل إيصال البيانات، المعلومات، والمعرفة من خلال المنظمة في شركة اورانج، وتم قياسها من خلال فقرات الاستبيان 1-6.

2.الهيكل التنظيمي (Organizational Structure):نمط إداري يساعد على تنظيم أدوار العمل الرئيسية، وعلاقات العمل الرسميةونمط الاتصالات في مجموعة الاتصالات الأردنية (أورانج)، وتم قياسها من خلال فقرات الاستبيان 7-12.

3.أنظمة الحوافز (Rewards Systems): وهي مجموعة العوامل الداخلية والخارجية في شركة أورانج تؤثر على السلوك الشخصي والتنظيمي وتظهر عندما تكون المهمة أو العمل يلبي هدف الشخص، أما المحفزات الخارجية فتنشأ خارجياً وتجعل الفرد ينظر إلى المهمة أو العمل على أنها وسيلة للحصول على مكافأة . وتم قياسها من خلال فقرات الاستبيان 13-18.

4.العمليات (Operations): العمليات هي مجموعة الأنشطة والوظائف الإدارية التي تقوم بها مجموعة الاتصالات الأردنية (أورانج) بهدف تحويل المدخلات إلى مخرجات وزيادة إنتاجية الشركة. وتم قياسها من خلال فقرات الاستبيان 19-23.

إدارة المعرفة (Knowledge Management): هي عملية منتظمة ومتكاملة لتنسيق أنشطة المنظمة المتعلقة بامتلاك المعرفة، وخلقها، وتخزينها، ومشاركتها، وتوزيعها، وتطويرها ونشرها من قبل الأفراد والمجموعات من أجل تحقيق الأهداف الرئيسية للمنظمة، أي إنها العملية التي من خلالها تقوم المنظمات بخلق واستعمال المعرفة المؤسسية والجماعية لها ( Rastogi, 2000, p41)، وبناءً على مراجعة الدراسات السابقة في مجال إدارة المعرفة تم تحديد مكوناتها في (توليد المعرفة، التشارك في المعرفة، تطبيق المعرفة)، وكما يلي:

1. توليد المعرفة (Knowledge Generating): هي عملية إبداع المعرفة وإيجادها ضمن حدود شركة اورانج والوصول إلى معرفة جديدة، وتم قياسها من خلال فقرات الاستبيان 24-28

2. التشارك في المعرفة (Knowledge Sharing): توصف بأنها عملية تحويل ونقل المعرفة إلى الموظفين في شركة اورانج الذين يحتاجونها في الوقت المناسب بهدف القيام بمهام جوهرية، وتم قياسها من خلال فقرات الاستبيان 29-33

3. تطبيق المعرفة (Knowledge Application): هي عملية الممارسة والاستخدام الفعلي للمعرفة في شركة اورانج التي تم اكتسابها أو توليدها، وتم قياسها من خلال فقرات الاستبيان 34-39

4. الميزة التنافسية (competitive advantage): تظهر عند توصل المنظمة الى اكتشاف اعمال وخطوات جديدة لها فاعلية أكبر من تلك المستخدمة من المنافسين الآخرين، وتعني

الميزة التنافسية هنا الحصول على مركز متقدم من المنافسة لشركة اورانج في السوق، وتم

قياسها من خلال فقرات الاستبيان 40-44.

## الفصل الثاني

### الإطار النظري والدراسات السابقة

#### 1-2 المقدمة

يتناول هذا الفصل عرضاً لمفهوم الثقافة التنظيمية وكيفية تكوينها ومصادرها وخصائصها ومحدداتها، بالإضافة إلى الوظائف التي تقوم بها وكيفية المحافظة عليها وتوضيح إمكانيات تغييرها. كما يناقش مفهوم المعرفة وأهميتها وخصائصها وتصنيفاتها، وإدارة المعرفة والحاجة لها والفرق بينها وبين إدارة المعلومات وعمليات إدارة المعرفة ودورها بالإضافة إلى أبرز المفاهيم المرتبطة بإدارة المعرفة، كما تطرق الفصل إلى الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة وتوضيح مدى استفادة الدراسة الحالية من هذه الدراسات مع تقديم خلاصة لها، ومن ثم توضيح المساهمة المتوقعة من هذه الدراسة مقارنة بالدراسات السابقة.

#### 2-2 الثقافة التنظيمية

##### مفهوم الثقافة التنظيمية

أشار المرسي (2006) إلى وجود أكثر من (162) تعريف للثقافة التنظيمية مما يعني اتساعه بشكل كبير وواضح، كما أشار (الوقفي 2004: 5) إلى أنه بالرغم من وجود إجماع على ما يعرف بجوهر الثقافة من قيم ومعتقدات، إلا أنه ظهرت تباينات واضحة في الطروحات التي تناولت تكوين الثقافة، تراوحت ما بين التركيز على الأبعاد الفكرية أو الأنماط السلوكية المادية أو الجمع بينهما وكذلك من حيث درجة تأثيرها على الأفراد والمجتمعات ومن خلال درجة التحكم في الثقافة والتأثير فيها.

يشير (القيوتي 2000: 151) الى أن الثقافة التنظيمية تعبر عن منظومة المعاني والرموز التي تنتشر في المنظمة، وأنها تمثل القيم الأساسية التي تطور منظمة معينة، من أجل التكيف والتعامل مع المؤثرات الخارجية والداخلية، والتي يتم الاتفاق عليها وعلى ضرورة نشرها بين الموظفين، من أجل التفكير بها بطريقة معينة تخدم الأهداف الرسمية، ويعرفها المرسي بأنها مجموعة الفلسفات والقيم والمعتقدات والاتجاهات المشتركة التي تميز الأفراد في تنظيم ما ( المرسي، 2006: 13)

ويعرف (حريم 2004: 327) ثقافة المنظمة بأنها تتكون من قيم واعتقادات ومدركات وافتراضات وقواعد ومعايير وأشياء من صنع الإنسان، وأنماط سلوكية مشتركة، وأن ثقافة المنظمة هي شخصيتها ومناخها وثقافة المنظمة تحدد السلوك والروابط المناسبة وتحفز الأفراد. وعرفها (Jones ، 2004: 195) بأنها قيم مشتركة وعادات تضبط تفاعلات العاملين في المنظمة مع بعضهم البعض ومع العملاء والأفراد الآخرين من خارج المنظمة، كما عرفها (Robbins & Judge, 2009: 585) بأنها مجموعة من المعاني المشتركة التي يحتفظ بها الأفراد والتي تميز المنظمة عن المنظمات الأخرى.

وعرفها (Mcshane & Von Glinow, 2005: 476) بأنها "النمط الأساسي للافتراضات والقيم والمعتقدات المشتركة التي تحكم طريقة تفكير وتصرف العاملين داخل المنظمة نحو المشكلات والفرص الموجودة"، أما (Cetro, 2005: 391) فقد عرفها بأنها "مجموعة من المعتقدات والقيم المشتركة التي يمتلكها أعضاء المنظمة وتتعلق بوجود وظائف المنظمة".

وعرف ( Schein: 2004 ) الثقافة التنظيمية على أنها : نمط من الافتراضات الأساسية تم تطويرها من قبل جماعة معينة أثناء تعلمها كيف تواكب مشكلاتها في التكيف مع العالم الخارجي وضرورات التلاؤم الداخلي والتي ثبتت صلاحيتها لكي تعتبر ناجحة وبالتالي يمكن تعليمها للأعضاء الجدد باعتبارها طرق صحيحة للأدوات والتفكير والشعور في تلك المشكلات التي تواجه الجماعة .

ويرى من التعاريف السابقة أن الثقافة تشكل إطاراً متكاملاً لمسار قيم الأفراد داخل المنظمة ، فهم يفكرون ويعملون بالطريقة التي تتمثل بها ثقافة المنظمة ، سواء كانت هذه الثقافة ذات محتوى إيجابي أو سلبي من القيم والمعتقدات والسلوكيات فجميع المنظمات لها ثقافتها الخاصة بها ، والتي يمكن أن توصف في بعض المنظمات بأنها ثقافة جيدة أو عكس ذلك ، ونجد من خلال التعاريف السابقة تعدد وتباين في وصف الثقافة التنظيمية وتشخيصها ، ويعود ذلك إلى شمول مفهوم الثقافة والتي تكون أحياناً غير ملموسة ، لذا فإن مفاهيمها تكاد تختلف من شخص لآخر من الناحية الشكلية لكنها من حيث المضمون لا نجد اختلافاً كبيراً بينها.

### أهمية الثقافة التنظيمية

أشار (جاد الرب 2005: 160، 164) إلى أن أهمية الثقافة التنظيمية ترتبط بالتأثير الفعال على أداء الأفراد والأداء الكلي للمنظمة، من خلال العديد من المزايا التي تحققها ومنها:

- الثقافة الواضحة والقوية والتي توضح للموظفين طرق أداء الأعمال بصورة تتناسب مع طبيعة العمل .

- يوفر الإطار الثقافي المناسب للمنظمة الاستقرار في العمالة ويؤدي إلى انخفاض معدل دوران العمل، ووجود استجابة سريعة لقرارات الإدارة العليا.
- تؤدي إلى وجود نظام اجتماعي ثابت، وتضييق الفجوة بين معتقدات الأفراد وأفعالهم.
- تجعل المنظمة مترابطة ومنسجمة من خلال ترابط وانسجام الموظفين فيها.
- بدون وجود إطار مركزي للثقافة، فإن طاقات الأفراد سوف تبتد وتتنخفض الإنتاجية.
- تركز الثقافة على الأداء والتصرفات الفعالة للعاملين بالمنظمة.
- تساهم في وضوح رسالة المنظمة، والتي تعتبر مفتاحاً رئيسياً للكفاءة التنظيمية.

#### أثر الثقافة التنظيمية على أداء المنظمة:

إن للثقافة التنظيمية تأثيراً كبيراً على أداء المنظمة من حيث نمط الإدارة وإجراءات العمل ونمط التغيير وتكوين هوية المنظمة ويرى كل من (عبيد، 2002) و (الشهري، 2007)، تأثيرها على أداء المنظمة على النحو التالي:

1. تؤثر الثقافة التنظيمية على نمط الإدارة، والتي تستخدم أسلوب معين لتحقيق أهدافها ، وذلك من حيث أسلوب حل مشكلات المنظمة واتخاذ قراراتها وغيرها.
2. أن الثقافة التنظيمية تؤثر على أداء المنظمة، إذ تساهم في تحقيق الفعالية للمنظمة وكفاءتها.
3. تساعد قواعد الثقافة التنظيمية السائدة على زيادة قدرة المنظمة على التكيف مع البيئة المحيطة .
4. تساهم في إنشاء هوية ثقافية للمنظمة وتزويد العاملين فيها، الإحساس بتلك الهوية، حيث انه يمكن الحكم على المنظمة بأنها قوية أو انها ضعيفة من خلال ثقافتها.

### أثر الثقافة التنظيمية على العاملين:

- إن للثقافة التنظيمية أثراً كبيراً على العاملين وعلى نحو ما يرى (مركز التميز للمنظمات غير الحكومية، 2002) فإن تأثيرها كما يلي:
- 1- تساعد على زيادة ولاء وانتماء العاملين للمنظمة ، وذلك بشعورهم بالهوية التي يعملون فيها .
  - 2- تزيد من دافعية العاملين تجاه العمل في المنظمة .
  - 3- تساهم في التكيف للأفراد مع متغيرات البيئة (الداخلية والخارجية) للمنظمة.
  - 4- تساعد العاملين في التعريف بوضوح مما ينبغي قوله أو عمله في كل حالة من الحالات وبذلك يتحقق استقرار السلوك المتوقع من الفرد في الأوقات المختلفة وكذلك السلوك المتوقع من عدد من العاملين في نفس الوقت.

### بناء الثقافة التنظيمية

يرى (Jones 2004, p 205-216) أن السؤال الصعب الذي يبرز عند طرح موضوع الثقافة التنظيمية هو (من أين تأتي الثقافة التنظيمية؟) وأن الإجابة عليه تتلخص في أن المنظمة تطور ثقافتها من خلال تفاعل أربعة عوامل ، وهي:

1. خصائص الأفراد في داخل المنظمة ( Characteristics of People within the

Organization): حيث يمثل الأفراد الذين يشكلون المنظمة، المصدر الرئيسي لثقافتها

التنظيمية، ولمعرفة لماذا تختلف الثقافة بين المنظمات، يمكن النظر إلى أعضائها،

فالمنظمات تتميز باختلاف ثقافتها، نظراً لكونها تجذب، تختار، وتبقي أفراد لديهم قيم،



خصائص وأخلاقيات مختلفة، وبمرور الوقت فإن المنظمات تختار الأفراد الذين يشتركون بقيمتها، والأفراد الذين لا يتجاوبون مع هذه القيم يغادرونها، وثقافة المنظمة تصبح متميزة أكثر فأكثر عن المنظمات الأخرى.

2. أخلاقيات المنظمة (Organizational Ethics): إن العديد من القيم تستمد من شخصية ومعتقدات المؤسس والإدارة العليا، وهذه القيم تتشكل وفقاً لما هم عليه، ومع مرور الوقت تقوم المنظمات عن إدراك وقصد بتطوير بعض القيم الثقافية لضبط سلوك الأعضاء، والتي تمثل أخلاقيات المنظمة والتي هي عبارة عن القيم والمعتقدات والقواعد التي تؤسس الطريقة المناسبة لأعضاء المنظمة للتعامل فيما بينهم داخل المنظمة ومع الآخرين خارجها.

3. حقوق الملكية (Property Rights): تعكس قيم الثقافة التنظيمية أخلاقيات الأفراد في المنظمة والمجتمع الذي تتواجد فيه، وهذه القيم تنشأ أيضاً من حقوق الملكية التي تعطيها المنظمة للأفراد، حيث تحدد هذه الحقوق ومسؤوليات الأعضاء المالكين للمنظمة وتتسبب في تطوير معايير قيم واتجاهات مختلفة تجاه المنظمة.

4. الهيكل التنظيمي (Organizational Structure): ويمثل الهيكل التنظيمي النظام الرسمي للمهام والسلطات التي تؤسسها المنظمة للسيطرة على أنشطتها، لذلك فإن اختلاف الهيكل التنظيمي بين المنظمات ينتج عنه ثقافة تنظيمية مختلفة، حيث يحتاج المدراء لتصميم نوع معين من الهيكل التنظيمي لإيجاد ثقافة تنظيمية محددة.

## عناصر الثقافة التنظيمية

أشار(العميان 2008: 312) بأن الثقافة التنظيمية تتكون من عدة عناصر، وكما يلي:

1. القيم التنظيمية: تعبر عن القيم التي يتبناها العاملين في المنظمة ، بحيث تعمل على توجيه سلوكهم ضمن البيئات التنظيمية المختلفة، ومن هذه القيم التعاون والعمل بروح الفريق الواحد وغيرها.

2. المعتقدات التنظيمية: تمثل الافكار المشتركة التي تساعد الموظفين في تحديد كيفية انجاز العمل، والمهام التنظيمية.

3. الأعراف التنظيمية: تمثل المعايير التي يجب على العاملين الالتزام بها في المنظمة ومن المفروض الالتزام . ومن الامثلة على تلك الاعراف عدم تعيين الابن والاب في المنظمة نفسها.

4. التوقعات التنظيمية: وهي عبارة عن توقعات تحدها المنظمة أو تتوقعها من الفرد والعكس أيضاً، وذلك من خلال فترة العمل التي يقضيها الفرد في المنظمة.

## وظائف الثقافة التنظيمية

أوضح (Robbins& Judge 2009, P 589) أن الثقافة التنظيمية تؤدي العديد من

الوظائف داخل المنظمة ومنها:

- تساعد في التعريف بالاختلافات بين المنظمة والمنظمات الأخرى.
- تساعد في زيادة الشعور بالهوية التنظيمية لدى العاملين في المنظمات .
- تساعد في تعزيز الالتزام الوظيفي لدى العاملين .

- تساعد على توفير معايير مناسبة يجب على العاملين الالتزام بها لزيادة تماسكها  
ولسهولة تحقيق أهدافها.

- تعمل كآلية منطقية للسيطرة من خلال إرشاد وتشكيل اتجاهات سلوك الموظفين.

### إدارة الثقافة التنظيمية

تتم إدارة الثقافة التنظيمية بثلاث مراحل وهي:

#### أ- بناء الثقافة التنظيمية.

على الاغلب في كثير من المنظمات يتولى عملية تشكيل ثقافة المنظمة إلى الشخص أو الأشخاص الذين أنشأوا المنظمة حيث يكون لهؤلاء الأشخاص شخصية ديناميكية وقيماً مهيمنة قوية ورؤية واضحة لما ستكون عليه المنظمة في المستقبل وكيفية الوصول إلى ذلك. (الطعامنة،

(2001)

كما أنه لا يمكن أن تتشكل ثقافة المنظمة بمعزل عن الثقافة القومية للمجتمع حيث أن قوة الثقافة التنظيمية تتجلى في الإدارة اليابانية وذلك لأهتمامها بالقيم المصاحبة للسلوك العملي فالإدارة اليابانية تعكس في جوهرها ملامح الثقافة اليابانية وتسخر القيم السائدة في المجتمع لتكون في خدمة المنظمات الإدارية.

#### ب- نقل الثقافة التنظيمية والمحافظة عليها :

أن نجاح المنظمات في تحقيق أهدافها يتطلب تطوير الثقافة التنظيمية وتبادلها بين الموظفين ويعتبر اختيار العاملين من أهم خطوات المحافظة على الثقافة وتشمل اختيار الموظفين

ذو الكفاءة العالية وعدم التفريط فيهم من قبل المؤسسين ، ودعمهم لزيادة كفاءتهم بشكل أكبر ليتوحدوا في الافكار مما يساهم في تحقيق الاهداف بسهولة ويُسر . (الطعامنة، 2001)

### ج - تغيير الثقافة التنظيمية:

التغيير هو الانتقال من مرحلة أو حالة غير مرغوبة إلى مرحلة أو حالة أخرى مرغوبة، يفترض فيها أن تكون أكثر إيجابية و تلقى قبولا لدى غالبية العاملين في المنظمة. ويعرف على أنه إحداث تعديلات في أهداف وسياسات الإدارة أو أي عنصر من عناصر العمل التنظيمي مستهدفا أمرين هما: (المغربي، 1994: 321)

أ- خلق أوضاع تنظيمية تحقق للمؤسسة ميزة عن غيرها من المؤسسات.

ب- ملائمة أوضاع التنظيم مع الأوضاع الجديدة في البيئة التنظيمية من خلال إحداث تناسق بين التنظيم والظروف البيئية التي يعمل فيها.

أصبحت تتميز المنظمات حالياً بثقافتها وخصوصيتها وذلك لإرتباطها بهوية الكائن وشخصيته، فعند تغييرها يصبح هناك نوعين من العقبات:

- عقبة الخوف التي تعتري القيادة الإدارية عند محاولة الانتقال من المعلوم إلى المجهول.
- عقبة الرفض التي تعتري الناس بسبب ذلك الخوف.

إن عملية تغيير الثقافة التنظيمية عملية معقدة تحتاج الى وقت وجهد لتحقيقها، وذلك لإرتباطها بالاستقرار والاستمرارية ، ويتم تغييرها بقناعة تامة لدى القيادات العليا والادارة لأنهم هم أساس التغيير. (الشهري، 2007)

### تغيير الثقافة التنظيمية عند:

- إصدار قرار من قيادتها بالتغيير أو تغيير قيادتها بشكل عام مما يعني تغيير في ثقافة المنظمة وأطر العمل فيها .
- تعرض الإدارة لمشاكل تدفعها الى التغيير التنظيمي وبالتالي تغيير ثقافتها التنظيمية ، ومثال ذلك عند حلها أو دمجها مع غيرها من المنظمات إذا كانت الصناعة التي تعمل بها المنظمة من الصناعات التي تتسم بالمنافسة الشديدة وكانت المنظمة في مرتبة أقل بالنسبة للمنافسين إن غالبية علماء التنظيم يرون أنه يمكن تغيير عناصر الثقافة المرئية مثل اللغة والطقوس والتجهيزات والمعدات أما عناصر الثقافة الغير مرئية والمتمثلة في القيم والمعتقدات وسلوك العاملين فإنه يصعب تغييرها وتمثل أكبر تحد يواجه الإدارة.

### عوامل الثقافة التنظيمية:

#### مفهوم الحوافز:

يتم تحديد السلوك الانساني من ثلاث عوامل وهي: السبب المنشئ للسلوك، الهدف الذي يسعى إليه الفرد لتحقيقه، قوة دفع وإسهام السلوك لتحقيق الأهداف لدى الفرد. والحوافز هي الظروف التي تلائم الفرد في العمل والتي تساعد على تلبية رغباته والتي يتم إشباعها عن طريق العمل. (ماهر، 2004، ص 39).

عُرفت أيضاً على أنها من أهم العوامل التي يمكن ان تدفع العاملين المنتجين إلى العمل بكل قواهم وابداعاتهم لتحقيق الأهداف المرسومة بسرعة واثقان عالي الجودة.

ويمكن تعريف الحافز أيضاً بأنه المؤثر الخارجي الذي يجعل الإنسان يسلك أسلوب معين يساعد في تحقيق الهدف أو الاهداف المطلوبة من خلال العمل بجهد واثقان.

ويمكن أن تقسم الحوافز من حيث اتجاه أثرها على الفرد إلى نوعين هما: (حمود والخرشة، 2007: 186)

1- الحوافز الإيجابية: هي الحوافز التي تدفع الافراد لإنجاز أعمالهم المطلوبة لتحقيق الاهداف في المنظمة ، ومنها الحوافز المادية والمعنوية.

2- الحوافز السلبية: هي الحوافز التي تدفع الافراد التجنب بإتباع سلوك لا ترغب فيه المنظمة، وتتضمن أيضاً المادية والمعنوية وتتطوي على العقاب عند حصول موقف معين في المنظمة.

**شروط نجاح نظام الحوافز: (محمود، 2003: 265).**

للحوافز نتائج إيجابية ولتحقيقها يجب من تحقق بعض الشروط ومنها:

- يجب أن يحدد مسار تلك الحوافز، أي توحد وتربط أهداف إدارة المنظمة وأهداف العمال.
- إنشاء صلة بين الحوافز والهدف، اي أنه يجب إستعمال تلك الحوافز لإثارة سلوك العامل والتي تساهم في تشجيعه على تحقيق الهدف أو الاهداف المخطط لها.
- تحديد وقت مناسب لتنفيذ أسلوب الحوافز وخاصة المادية منها من قبل المؤسسة.
- ضمان استمرار الحوافز لخلق الطمأنينة لدى الأفراد وأن يتصف نظام الحوافز بالعدل والمساواة.
- ارتباط الحوافز ارتباطاً عضوياً مع الجهود المبذولة لتؤدي دورها في تشجيع الأفراد.
- أن يكون نظام الحوافز متناسباً مع دوافع الفرد لسد مختلف حاجاته.

## الهيكل التنظيمي

يعد التنظيم الوظيفة الإدارية المكملة للتخطيط، حيث يؤدي إلى تحويل التخطيط إلى واقع عملي قابل للتنفيذ، ويعمل التنظيم على ترجمة الخطة إلى أنشطة تعمل على تحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وفاعلية ( العنبي، 2005، ص:152).

ويلعب التنظيم أهمية كبيرة في حياة المنظمات الإدارية، ذلك أنه يؤدي إلى عدم التداخل وإبعاد النزاعات حول الاختصاصات والصلاحيات، كما يؤدي إلى وضوح الأهداف وتحديدها، ويسعى إلى توجيه الجهود البشرية للعمل على تحقيق الكفاءة والفعالية البشرية من حيث توزيع الأدوار الوظيفية، وتحديد النشاطات، وتسهيل عمليات الاتصال الإداري بين المستويات الإدارية، إضافة إلى توضيح عمليات التقييم والمتابعة والمحاسبة ( اللوزي، 2007، ص:23).

### مفهوم الهيكل التنظيمي:

لم يتفق العلماء أو المختصون على تعريف واحد لمصطلح الهيكل التنظيمي، فكل أعطى وجهة نظره، ولكنهم جميعاً يشيرون إلى أن الهيكل التنظيمي وسيلة وأداة تستخدم لتحقيق هدف أو أهداف المنظمة التي تم التخطيط لها.

وأشار حريم (2006، ص: 146) بأنه " إطار يوضح أدوار الأفراد والجماعات في تحقيق أهداف المنظمة، والمسؤول الذي يتبع له كل فرد، وما يتمتع به كل فرد من سلطة إتخاذ القرار والربط بين مختلف الأفراد والجماعات لتعمل معاً وحدة متكاملة لتحقيق أهداف المنظمة "

كما عرف كل من (الشماع وحمود، 2007، ص: 163) الهيكل التنظيمي على أنه " البناء والشكل الذي يتم من خلاله توضيح الوحدات الرئيسية والفرعية للمنظمة التي تعمل بمختلف

الأنشطة التي تساهم في تحقيق الاهداف، إضافة إلى توضيح أشكال وصور شبكات الاتصال والعلاقات القائمة خارج المنظمة وداخلها.

وفي إطار هذه التعريفات، يرى الباحث أن الهيكل التنظيمي هو إطار عام يبين التقسيمات الإدارية والوظائف والمهام المطلوبة، والموارد البشرية اللازمة لتعبئة شواغر هذه الوظائف حسب المؤهلات العملية والكفاءة والخبرة، ويحدد فيه كيفية التعاون والتنسيق وتبادل المعلومات اللازمة بين العاملين في المنظمة، ومواقع إتخاذ القرار لتحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وفاعلية .

#### نظام المعلومات الإدارية:

"تعرف نظم المعلومات على انها نظام منهجي محوسب قادر على تكامل البيانات من مصادر مختلفة بقصد توفير المعلومات الضرورية للمستخدمين ذو الاحتياجات المتشابهة. إنه نظام مخصص للحصول على صياغة وتكييف ومعالجة البيانات كمعلومات وتقديمها للمديرين عندما يحتاجونها. أما دراسة نظم المعلومات الإدارية فتركز على استخداماتها في الإدارة والأعمال." (الشрман، 1992، ص148)

تتعلق نظم المعلومات الإدارية بالتخطيط للتطوير، وإدارة واستخدام أدوات تكنولوجيا المعلومات؛ لمساعدة الأفراد في إنجاز كافة مهامهم المرتبطة بمعالجة المعلومات وإدارتها، ومن هنا فإن تقنيات المعلومات الإدارية تشمل كافة أنواع التقنيات التي تستخدم بالعمل الإداري من أجل تحقيق أهدافها في الرقابة والتنظيم واتخاذ القرارات، ونظم المعلومات هي (مجموعة من العناصر) وسائل برمجيات أو أفراد (تسمح بحيازة، معالجة تخزين وإرسال المعلومات) ويمكن تعريفه أيضاً: "من جهة هو مجموعة من الإجراءات والوثائق التي تعطي المعلومات المفيدة وتساعد في



وظائف التسيير، ومن جهة ثانية الوسائل المادية والبشرية الضرورية لمعالجة، تخزين وتحويل المعلومات بهدف استغلالها الجيد والصحيح". (الوليد، 2009)

يلاحظ أن نظام المعلومات عبارة عن جميع الأشخاص الذين يتناقلون المعلومات من خلال الاجهزة الالكترونية (الحاسبة، والناسخة،.... وغيرها) ، والتي تساعد وتسهل عملية تخزين وترتيب المعلومات وارسالها بشكل سريع ودقيق للأطراف المعنية .

إن نظام المعلومات الإدارية عملية يعرض فيها جميع المعلومات سواء كانت في الماضي أو في الحاضر والتي تتعلق بالعمليات الداخلية والخارجية، وان هذا النظام يدعم نشاطات المشروع وتخطيطات الادارة ، حيث أنها تعمل على توفر المعلومات المطلوبة والمناسبة في اتخاذ القرار في الوقت المناسب. يوفر نظام المعلومات الإدارية المعلومات المناسبة والمطلوبة على الصعيدين سواء الداخلي أو الخارجي للإدارة ، ليتم اتخاذ القرار الفعال والمؤقت للبدء بعملية التخطيط والرقابة في داخل المنظمة. يعمل نظام المعلومات المطور على توفير البيانات والمعلومات المناسبة والمطلوبة بهدف دعم وإدارة وظائف برامج المشروع، و قبل إدخال الكمبيوتر في العمل كانت تستعمل الحسابات ومجالات الإدارة الأخرى، وبعد إستعمال الكمبيوتر أصبح العمل داخل أي منظمة سهل وسريع واكثر دقة مما سهل استعمال واستخراج البيانات القديمة والحديثة وبكميات كبيرة ، وتكون متاحة للاستخدام من قبل الادارة والعاملين في المنظمة.

غالباً ما يكون الهدف من نظام المعلومات هو مساعدة الإدارة في إيجاد الحلول المناسبة للمشكلات التي تواجهها في عملها، فمن خلال المعلومات التي يقدمها هذا النظام للمديرين يتم توفير بدائل عديدة لاتخاذ القرارات، كما يساعدهم في دراسة أثر القرارات المختلفة على سير

العمل في المنظمة قبل اتخاذ هذه القرارات، وبشكل عام تساعد أنظمة المعلومات الحاسوبية في زيادة الإنتاجية وتحسين الجودة وبالتالي تعزيز الموقف التنافسي للمنظمة.

### العملية الإدارية:

وتعرف على أنها مجموعة الاعمال والنشاطات التي يقوم بها موظفو الادارة العليا لتحقيق هدف مشترك ومثال ذلك تطوير اداء العاملين وزيادة الانتاجية ، والعملية الادارية أيضاً عمل إداري يقوم به المدير أياً كان منصبه الاداري ، و يحتوي هذا العمل على عدد من الانشطة التي تنفذ بالاعتماد على مبادئ وأسس وقواعد إدارية، يستعملها لتسهيل العمل وتحقيق اهداف المنظمة، والعملية الادارية تتكون من أربعة عناصر: التخطيط، التنظيم، التوجيه والقيادة، والرقابة.(عقيلي ، 1996)

### 2-3 إدارة المعرفة

#### مفهوم المعرفة

عرّف (العمرى، 2004: 29) المعرفة بأنها: "مزيج من الخبرة والقيم والمعلومات السياقية وبصيرة الخبير التي تزود بإطار عام لتقييم ودمج الخبرات والمعلومات الجديدة، فهي متأصلة ومطبقة في عقل العارف بها وهي متضمنة في المنظمة والمجتمع ليس في الوثائق ومستودعات المعرفة فحسب، ولكنها أيضا في الروتين التنظيمي والممارسات والمعايير وبعبارة صريحة أكثر أنها "معرفة - كيف".

ويرى الكبيسي، (2005، 9-11) أن هناك مداخل عدة اعتمد عليها الباحثون لتعريف

المعرفة، وذلك وفقاً لما يأتي:

1. اعتبارها أحد موجودات المنظمة التي تسهم في تحقيق أهدافها، حيث أكدت الجمعية الأمريكية

للتدريب والتطوير أن المعرفة أكثر أهمية من الموجودات المادية في المنظمة.

2. استخدام المعرفة لبيان أهميتها بأنها رأس مال فكري ، ولا يمكن اعتبارها إلا إذا تم اكتشافها

واستثمارها وتحويلها الى قيم مناسبة يمكن تطبيقها لتحقيق الاهداف وخلق ثروة كبيرة .

3. وصفت المعرفة بأنها معالجة معلومات وتصورات ذهنية لدى الأفراد، وذلك لقدرتها على

تحويل المعلومات إلى أداء لتحقيق غاية محددة ، وتلك القدرة يتميز بها فقط أصحاب

العقول الذكية والمهارات الفكرية.

عرفها (ياسين، 2007: 25) بأنها "مزيج من المفاهيم والأفكار والقواعد والإجراءات التي

تهدي الأفعال والقرارات أي أن المعرفة عبارة عن معلومات ممتزجة بالتجربة والحقائق والقيم

التي تسمح للأفراد والمنظمات من خلق أوضاع جديدة وإدارة التغيير".

ومن هنا يتضح أن المعرفة تمثل تراكم معرفي وفكري متعدد الاتجاهات ويتولد في عقول

المفكرين من خلال البيانات والمعلومات والقيم والاتجاهات وغيرها من الأطر الثقافية السائدة في

المنظمة والمجتمع على حد سواء، والتي يتم استغلالها بهدف الوصول إلى مستوى محدد من

الأداء بشكل مباشر أو غير مباشر لدفع مستوى الأداء المؤسسي.

ولغايات هذه الدراسة تم تعريف المعرفة بأنها مزيج من الخبرة والتجارب والأحكام والقيم

والمعتقدات والبيانات المرتبطة والمعلومات السياقية المترابطة لدى الفرد أو المنظمة ويتم توظيفها

في التقييم واكتشاف العلاقات وحل المشكلات. ويمكن للمنظمة الحصول عليها من مصادر داخلية

وخارجية.

## أهمية المعرفة

ويمكن تلخيص أهمية إدارة المعرفة في تطوير عمل المنظمات، وزيادة قدرتها التنافسية

من خلال النقاط الآتية: (Miller, 2005: 105-107)

1. تعد إدارة المعرفة عملية تكاملية ونظامية غير مخالفة تستعمل لتنسيق أنشطة واعمال المنظمة

بهدف تحقيق أهدافها ، كما أنها تعد أسلوباً لتخفيض التكاليف ورفع قيمة موجوداتها

الداخلية لتوليد الإيرادات الجديدة.

2. تعمل على تعزيز قدرة المنظمة للحفاظ على أدائها المؤسسي المتميز بالخبرة والمعرفة

والعمل على تطوير هذا الاداء.

3. تساعد في تحديد المعرفة المطلوبة للمنظمة، وتطوير تلك المعرفة وتطبيقها في المنظمة

وتقييمها، مما يساهم ذلك في تحقيق أهداف المنظمة.

4. تعتبر أداة مهمة للمنظمات الفاعلة حيث يتم استثمار رأسمالها الفكري، وذلك بتسهيل عملية

الوصول الى المعرفة المتولدة التي يحتاج إليها بعض الافراد.

5. تساعد في توفير فرصة الحصول على الميزة التنافسية للمنظمات بشكل دائم، وذلك من

خلال تبني المزيد من الابداعات في طرح خدمات ومنتجات جديدة تناسب المستهلكين

مما يساهم في زيادة نشاطها والإقبال عليها.

6. تعمل على دعم جهود المنظمة لتتم الاستفادة من موجوداتها الملموسة وغير ملموسة، وذلك

بتوفير إطار عمل يساهم في عملية تعزيز المعرفة التنظيمية في المنظمة.

7. تساعد مديري المنظمات على كيفية إدارة المنظمات بفاعلية وكفاءة متميزة وعالية الجودة لتتميز عن غيرها من المنظمات.

من هنا نجد أهمية الدور الذي يمكن أن تساهم به إدارة المعرفة في إستغلال وإستثمار الموارد البشرية المتاحة في المنظمة وتحويلها إلى قيمة تساعد في تطوير الأداء الوظيفي بما ينعكس بشكل مباشر على عمل المنظمة.

### خصائص المعرفة

أشار (نجم، 2008: 29-32) إلى الخصائص التالية للمعرفة:

- 1- يمكن للمعرفة أن تولد: إذ ان بعض الشركات تتميز بالخصوبة الذهنية التي تجعلها قادرة بإنشاء معرفة جديدة.
- 2- يمكن للمعرفة أن تموت: أي ان هنالك القليل من المعارف التي تم تسجيلها، وان ما ذكر في الكتب وغيرها نسبة قليلة من معرفتنا، إذ أن أغلب المعارف تموت مع الشخص.
- 3- يمكن للمعرفة أن تمتلك: عادة يتم الاحتفاظ بالمعارف ذات القيمة من أجل زيادة ثروة الشركات والتي تمارس دوراً كبيراً في تحويل المعرفة التي تمتلكها إلى براءات اختراع أو أسرار تجارية تتمتع بالحماية القانونية شأنها شأن الملكية المادية.
- 4- المعرفة متجذرة في الأفراد: ويقصد بذلك أن المعرفة في الشركة ليست بالضرورة أن تكون صريحة ومنظورة، فالكثير من المعرفة التنظيمية يتم الاحتفاظ بها كإمكانات ذهنية وهي قابلة للتحويل إلى معرفة صريحة ومنظورة.

- 5- يمكن للمعرفة أن تخزن: منذ عشرين سنة ماضية تم تخزين كمية كبيرة من المعرفة إذ تم على الورق والاشربة وغيرها، ولكن حالياً أصبحت تستخدم الوسائل الالكترونية لتخزين المعرفة مما يساعد في تسهيل عملية استرجاعها واستخدامها.
- 6- المعرفة يمكن أن تصنف: بالإضافة إلى المعرفة الضمنية والصريحة هناك أنواع أخرى من التصنيفات للمعرفة تتعلق بمعرفة كيفية عمل الأشياء بطريقة ذات قيمة للشركة، ومعرفة الأفراد المتعلقة بالرؤية، الحدس، والعلاقات التي تستخدم في العمل وهذه الفئة هي الأوسع في الشركة.

## تصنيفات المعرفة

قدم (Tiwana 2002, P 51 – 53) ، تصنيفا للمعرفة من أربعة مستويات، هي:

1. معرفة ماذا (Know What): ويمثل هذا المستوى المعرفة الإدراكية والمتعلقة بمعرفة كيفية

عمل الأشياء والتي تعتبر ضرورية لكنها غير كافية للمنافسة.

2. معرفة كيف (Know How): وتمثل القدرة على ترجمة المعرفة الإدراكية إلى الواقع العملي،

حيث أن معظم الشركات تدرك في هذا المستوى ما هي القواعد المعروفة وأين يمكن

استخدامها.

3. معرفة لماذا (know Why): وهي المعرفة العميقة للعلاقات السببية المعقدة والتي تؤطر مدى

مسؤوليات الموظفين وتمكن الأفراد من التحرك خطوة أعلى من معرفة كيف، وإيجاد قوة

غير عادية باستخدام المعرفة وتمنحهم القدرة للتعامل مع التفاعلات غير المعروفة

والمواقف غير المرئية.

4. معرفة الاهتمام بلماذا (Care – Why): تمثل التحفيز الذاتي للإبداع والموجود في الشركة،

وهذا المستوى من المعرفة يكون متضمن في ثقافة منظمة.

## مفهوم إدارة المعرفة

كما هو الحال بالنسبة لمفهوم المعرفة، فإن الأدبيات السابقة تجمع على عدم وجود تعريف

واحد وشامل متفق عليه لإدارة المعرفة، حيث تتباين التعريفات وفقاً للمناهج والمداخل المستخدمة

لإدارة المعرفة، فقد أشار (Jashapara 2004, P10) إلى أنه بالنظر إلى تعدد التعريفات

الخاصة بإدارة المعرفة، فإنه ليس من المستغرب أن العديد من هذه التعريفات تأتي من عدد

مختلف من التصورات، وكما هو موضح في الجدول (2-3) فبعضها يأتي من منظور نظم معلومات (Mertins et al, 2000). بينما يقترح آخرون منظور المصدر البشري (Swan et al, 1999, Skyrme, 1999). فيما بعض التعريفات بدأت في تبني وبشكل أكبر منظور الإدارة الإستراتيجية، مع ملاحظة الأهمية لممارسات إدارة المعرفة من أجل كسب الميزة التنافسية (Newell, et al. 2002, Berjerse, 2000).

### جدول رقم (2-2)

#### Representative sample of knowledge management definitions

#### (عينة ممثلة لتعريفات إدارة المعرفة)

المؤلفون	التعريف	التصور (المنظور)
Davenport & Prusak 1998	تتعلق إدارة المعرفة من مصادر موجودة والتي قد تتواجد مسبقاً في المنظمة، مثل نظم إدارة معلومات جيدة، إدارة التغيير التنظيمي، وممارسات إدارة الموارد البشرية	تكامل نظم المعلومات والموارد البشرية
Swan et al, 1999	أية عملية أو ممارسة (إيجاد، اكتساب، أسر، التشارك، الاستخدام) للمعرفة حيثما تتواجد، يكون لتعزيز التعلم والأداء في المنظمات	الموارد البشرية
Skyrme 1999	الإدارة الصريحة والمنظمة للمعرفة والعمليات ذات العلاقة بها مثل (إيجاد، جمع، تنظيم، نشر، استخدام واستغلال المعرفة) لتحقيق الأهداف التنظيمية.	الموارد البشرية
Mertins et al, 2000	كافة الطرق، الأدوات والمعدات الموجودة تساهم في طريقة كاملة في الترويج لعملية معرفة أساسية.	نظم المعلومات
Nit Beijerse	يتم التحقيق لأهداف المنظمة من خلال جعل عامل المعرفة إنتاجياً	الإنتاجية



		2000
الإستراتيجية	تحسين الطرق التي بواسطتها تواجه المنظمات بيئات مضطربة بدرجة عالية من خلال القدرة على نقل قاعدة معرفتها (أو يمكن من رفع اصول المعرفة لديها) من أجل ضمان الابتكار المستمر.	Newell et al, 2002

**Source:** Jashapara, Ashok (2004), Knowledge Management AnIntegrated Approach, England, Prentice Hall, P 11

ويرى (Kuan & Eliane 2004 , p 44) أن إدارة المعرفة هي مجال ناشئ أصبح من أكثر المواضيع نقاشا في أدبيات الأعمال، ويتعلق بإدارة المعرفة المتعلقة بالنشاطات مثل خلق، وتنظيم وتشاطر واستخدام المعرفة بهدف إيجاد قيمة للمنظمة، ويعد حجر الزاوية الضروري للشركات لتطوير ميزة تنافسية مستدامة والبقاء في المقدمة من حيث التميز في السوق.

وتوصف إدارة المعرفة بأنها عملية نظامية لإيجاد، اختيار، تنظيم وتقديم المعلومات بأسلوب يعمل على تحسين فهم الموظفين لمجال محدد، وتساعد إدارة المعرفة المنظمة لاكتساب فهم ونظرة، من خبراتها والتركيز على امتلاك وتخزين واستخدام المعرفة لأشياء كثيرة كحل المشاكل والتعلم الديناميكي، والتخطيط الاستراتيجي، وصنع القرار ( David and David , 2004, p 37)

ويرى ( Wiig 2002, p 1 ) أن إدارة المعرفة تتألف من عدد كبير من الطرق العملية، والممارسات الأفضل، والأنظمة، والأساليب لإدارة العمليات المتعلقة بالمعرفة داخل المنظمات، كما أن إدارة المعرفة نظام لتوفير الأساس لإجراء البحث، وتوفير المنهج التعليمي والتدريب أو لتطوير منهجيات فعالة وأساليب بشكل متزايد، كما أنها تعتبر ممارسة وفلسفة إدارة من قبل

المديرين الذي يتابعون إدارة المعرفة لتطبيق استراتيجيات عمل جديدة أو لتحسين أداء المشروع، بالإضافة إلى أنها حركة اجتماعية إذ أن العولمة تجعل إدارة المعرفة نشاط ضروري لإدامة أو تحسين الحالة التنافسية.

وَعرف (Chong et al) 2000, p 366 إدارة المعرفة بأنها عملية رفع وتنظيم مهارات وخبرات الموظفين مدعومة بتكنولوجيا المعلومات، كما وعرفها (Bhatt,2001, p 65) بأنها عملية خلق المعرفة، والتحقق منها، وتقديمها وتوزيعها وتطبيقها.

وَعرف (Rastogi,2004, p4) إدارة المعرفة بأنها عملية منتظمة ومتكاملة لتنسيق أنشطة المنظمة المتعلقة بامتلاك المعرفة، وخلقها، وتخزينها، ومشاركتها، وتوزيعها، وتطويرها ونشرها من قبل الأفراد والمجموعات من أجل تحقيق الأهداف الرئيسية للمنظمة، أي إنها العملية التي من خلالها تقوم المنظمات بخلق واستعمال المعرفة المؤسسية والجماعية لها، كما أكد (Newell, et al) 2003, p. 123 أن إدارة المعرفة تسعى إلى تطوير إستراتيجية لاستحواذ واستعمال ونقل المعرفة بفعالية عبر المنظمة وذلك بهدف تحسين الفعالية وتوفير ميزة تنافسية مستدامة.

كما عرّف (Dalkir 2005, p3) إدارة المعرفة بأنها التنسيق المدروس والمنظم للأشخاص، التكنولوجيا، العمليات والبناء التنظيمي في المنظمة من أجل إضافة القيمة من خلال إعادة الاستخدام والابتكار، ويتحقق هذا التنسيق من خلال توليد المعرفة، المشاركة بها وتطبيقها، وأيضاً من خلال تقديم الدروس القيمة التي تم تعلمها وأفضل الممارسات، في ذاكرة المنظمة من أجل رعاية التعلم التنظيمي المستمر.

ولغايات هذه الدراسة تم تعريف إدارة المعرفة بأنها عملية إدارية منتظمة لإدارة المعرفة وعملياتها الرئيسية ( التوليد، التخزين، التشارك والتطبيق) بهدف تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة والمساهمة في تحقيق أهدافها الرئيسية.

### عمليات إدارة المعرفة:

تسعى إدارة المعرفة في الممارسة العملية إلى الحصول على المعرفة وتوثيقها وتنظيمها وإمكانية الوصول إليها، وميز (Burker, 1999:26) بين أربع عمليات لإدارة المعرفة: الإيجاد والابتكار، التنظيم، المشاركة والابتكار وتنتهي بها. وأشار Mcelroy (2000:34-37) إلى عمليات توليد المعرفة والتوزيع وتنميتها، وفي المرحلة الأخيرة تطبيق المعرفة. إذ أن المنظمة تحتاج إلى تعلم تنظيمي لتوليد المعرفة وتحتاج إلى طريقة لتوزيع هذه المعرفة ونقلها، وإن نظام إدارة المعرفة ينبغي أن يكون قادراً على خزن المعرفة ووسائل التحديث والإضافة، وتعديل وإعادة تصحيح المعرفة. وقد أشار Trigg (2000:18) بعمليات اكتساب ومعالجة وخزن واستخدام وإعادة استخدام المعرفة، وأكد Loudon & Loudo (2000:435) على أن المعرفة عندما تصبح موجوداً إستراتيجياً فإن نجاح المنظمة يعتمد بشكل كبير على عمليات جمع المعرفة وتوليدها والحفاظ عليها وتوزيعها.

ومن أهم عمليات إدارة المعرفة ما يلي:

### تشخيص المعرفة

تعد تلك العملية أمراً مهماً في البرامج الخاصة لإدارة المعرفة، وبناء على ذلك التشخيص يتم وضع أسس وبرامج العمليات الأخرى، لأنه من أهم نتائج تلك العملية معرفة نوع ودرجة المعرفة المتوافرة في المنظمة وذلك بمقارنتها بالمعرفة المطلوبة، وتعد تلك العملية أي عملية التشخيص أمر مهم حيث تهدف إلى إكتشاف المعرفة التنظيمية، والكشف عن أصحاب تلك المعرفة ومواقعهم، ونجاح مشروع إدارة المعرفة يعتمد على دقة التشخيص وتحديد أبعاده، ليتم ما تحتاج إليه المنظمة من الاحتياجات المعرفية التي تساهم في نجاح وتحقيق عملياتها.

### توليد المعرفة:

هي عملية إكتشاف معرفة داخل المنظمة والعمل على تكوينها وتطويرها ليتم الوصول إلى معرفة جديدة يمكن الاستفادة منها للوصول إلى أهداف المنظمة ( Martin, 105-107: 2006)، بينما نجد تعريفاً أكثر شمولية لتوليد المعرفة (Sabherwal,&Femandez,2005:41) بأنها " تطور لمعرفة جديدة من البيانات والمعلومات أو من معرفة سابقة، وتوليد المعرفة الصريحة يعتمد على تجميع المعرفة السابقة، بينما إكتشاف المعرفة الضمنية يعتمد وبشكل مباشر على التكيف". وتعمل الشركات على توليد المعرفة من خلال توظيف موظفين جديداً أو بتشكيل اتحادات جديدة، ويمكن القول بأن عملية التوليد تظهر بشكل أكبر في المنظمات المتغيرة بطبيعة عملها

بإستمرار بعكس المنظمات ذات العمل الروتيني، وينعكس الإهتمام بهذه العملية من خلال: (

(Martin 2006: 105-107)

أ- توليد المعرفة من خلال تبادلها والمشاركة بها من قبل نفس الموظفين في المنظمة ،

ويعني ذلك أن يتعاون الموظفون في تبادل الخبرات والمهارات .

ب- إيجاد فرق العمل والتي تسهم وتدعم عملية توليد المعرفة، من خلال تسهيل عملية تبادل

الأفكار والمعلومات ومناقشتها بين أعضاء الفريق مما يساهم في توليد وطرح أفكار جديدة وأكثر

ملائمة لطبيعة عمل المنظمة .

ج- استثمار الخبرات والتجارب المتوافرة لدى الموظفين من أصحاب الخبرات والكفاءات في

المنظمة ، وتحويلها إلى معارف جديدة لدى كافة الموظفين بما يساهم في زيادة القدرة

على التعامل مع المشاكل والمعوقات التي تؤثر على عملهم وإيجاد الحلول المناسبة لها.

وتتمثل عملية توليد المعرفة للعمليات التي من خلالها تتأثر الوحدة (جماعة، دائرة قسم)،

بخبرات ومهارات الآخرين للوصول إلى تطوير أو خلق أساليب أو طرق عملية جديدة تساعد

على تطوير العمل، ويمكن قياس ذلك من خلال تطبيق المعرفة أو تحسين مستوى الأداء .

### تخزين المعرفة:

وتتمثل هذه العملية بالإحتفاظ بالمعرفة وإدامتها بصورة مستمره بالذاكرة التنظيمية

ومستودعات المعرفة (7: Miller, 2005)، (66: Duffy, 2000) يعرف تخزين المعرفة بأنه

"الجسر الذي يربط المعرفة بإمكانية الحصول عليها واستثمارها وأسترجاعها، ويتم جمع المعرفة

وتراكمها لدى المنظمة، خلال فترة زمنية ترتبط بطبيعة عمل المنظمة وخبرات وكفاءة موظفيها"

أما (Jesse) (2002) فيعرف مخازن البيانات بأنها: " عملية تجميع للبيانات والمعلومات عن المنظمة وتخزينها في قواعد بيانات محددة بحيث يمكن الرجوع إليها واستغلالها في العمليات التنظيمية لتحسين مستوى الأداء وتحقيق أهدافها لتشكل بنك من المعلومات يمكن استخدامه للتحليل، وإعداد التقارير والرقابة من قبل الإدارة العليا في المنظمة "

ويمكن للمنظمة الاستفادة من عملية تخزين المعرفة، وتوزيعها بين وحدات المنظمة بهدف تطوير الأداء المؤسسي ، وقد يكون للموظفين الدور الأكبر في نقل المعرفة من خلال نقل مهاراتهم وخبراتهم إلى الآخرين، من هنا نجد تزايد الاهتمام من قبل المنظمات الحديثة بالعمل على تكوين قاعدة بيانات ومعلومات كاملة عن كافة العمليات في المنظمة وعن الموظفين والبيئة المحيطة لكي يتمكن جميع الموظفين من الرجوع إليها في مختلف الظروف وإستغلالها لحل وإتخاذ القرارات الملائمة لطبيعة العمل في المنظمة. (Baum & Ingram,1998)

### توزيع المعرفة

تسعى المنظمات الى تشجيع مشاركة وتبادل الافكار والمعرفة والمهارات بين الموظفين وتطويرها والعمل على نشرها بنطاق واسع وتعميقها ليتم الاستفادة منها في إنشاء معرفة جديدة.

وأكد (Herschel: 38: 2000) أن عملية نقل المعرفة تتطلب تحويلها من المعرفة

الضمنية إلى المعرفة الظاهرة، وأشارت نتائج دراسة ( Gupta & Govindarajan, 2000: )

(475) إلى أن تدفق وانتقال المعرفة يتوقف على توافر عدة عوامل هي:

1. قيمة المعرفة لدى المصدر .
  2. الاستعداد والدافعية لدى الموظفين للاستفادة من إدارة المعرفة .
  3. القدرة والإمكانية لدى الموظفين للاستفادة من إدارة المعرفة .
- ومن الممكن نشر المعرفة الظاهرة بأساليب متعددة منها النشرات الداخلية والبروشورات، والهدف من ذلك توفير المعرفة في وقت مناسب وملائم ليتم استثمارها وتطويرها ليستفيد منها العالمين في تحقيق أعمالهم.

### تطبيق المعرفة

إن الإدارة الناجحة لإدارة المعرفة هي من تستعمل في الوقت المناسب تلك المعرفة المتوافرة، بحيث أنها لا تفقد إمكانية استثمار الفرصة التي توفرها المعرفة لتحقيق هدفها أو لحل مشكلة ما، ولعملية تطبيق المعرفة أساليب معينة تتم استخدامها لبدء العمل، وقد أشار (Burk,1999: 27) إلى أن التطبيق الجيد للمعرفة يساهم في تحقيق الاهداف بشكل جيد فعلى المنظمات الساعية لتطبيق تلك المعرفة بشكل جيد عليها بتعيين مدير إختصاص بالمعرفة (Knowledge Manger) والذي تقع عليه مسؤولية تشجيع الموظفين وتحفيزهم للمشاركة في المعرفة ويسمح تطبيق إدارة المعرفة بعمليات التعلم التنظيمي بشكل فردي أو جماعي، وبما يؤدي إلى إبتكار معرفة جديدة تناسب عمل المنظمة.

## التشارك في المعرفة

هي عملية تحويل ونقل المعرفة إلى الموظفين الذين يحتاجونها في الوقت المناسب بهدف القيام بمهام جوهرية أساسية بالنسبة للعمليات الإدارية (Dalkir, 2005: 22)، ويؤكد (Awad & Ghaziri, 2004: 249) أن عملية نقل المعرفة والتشارك فيها تتم من خلال العمل المشترك، والتواصل والتدريب، والنقاشات المباشرة بين الموظفين والإدارة العليا، والجلسات غير الرسمية، أو من خلال تبادل الوثائق، سيما وأن التقنيات الحديثة (تكنولوجيا المعلومات والانترنت) تضمن توفير المعرفة عند الطلب لجميع الموظفين، وذلك رغم وجود ثلاثة عوامل رئيسية قد تؤثر على عملية التشارك بالمعرفة ومشاركة الآخرين بها، وهي:

1. **الافتقار إلى الثقة:** يحتاج التشارك بالمعرفة إلى زرع روح الثقة بين الموظفين لأن ذلك يشجع على تبادل المعرفة بين الموظفين بطريقة تساعد على تحقيق الأهداف التنظيمية، بينما نجد أن فقدان الثقة بين الموظفين ينعكس بشكل سلبي على عملية نقل المعارف والخبرات بينهم لأن ذلك لا يسمح بتبادل المعرفة بين الموظفين.
2. **الافتقار إلى الوقت:** يميل الموظفون للوصول للمعرفة التي يمكن الحصول عليها بسرعة وبدون جهد منهم وليس المصدر الأفضل لها، وهذا ينعكس على مستوى التشارك بالمعرفة ودرجة المعرفة التي يحصلوا عليها لأن ذلك قد يؤدي إلى الوصول إلى المعرفة قد لا تكون ملبية لحاجات العمل وبالتالي يكون لها تأثيراً سلبياً على عمل المنظمة.



3. **الموقع الوظيفي لصاحب المعرفة:** فكلما أرتفع هذا الموقع كلما زاد اهتمام الأفراد بالعمل على المعرفة وإيجادها حيث أن تبني الإدارة العليا يساعد على زيادة فرص تبني الموظفين لها ، وإستثمارها في تطوير الأداء المؤسسي .

ويؤكد (نجم 2008: 105) على أهمية نقل وتقاسم المعرفة الجديدة بين جميع الموظفين لتكون جزءاً من قيمهم الجوهرية القائمة على المعرفة، فرغم عدم وجود طريقة محددة لتقاسم المعرفة إلا أن وسائل المعرفة يمكن أن تساعد في ذلك، وهذا من خلال تحديد أساليب ليتم الوصول إلى المعرفة وتحديد أسماء كل من يملك أحد أنواع المعرفة ليتم طلبه عند الحاجة، حيث أن تقاسم المعرفة يمكن أن يصطدم بعقبات كالتباعد بين وحدات الشركة الهرمية التي تجعل الموظفين لا يرون فرصة لتقاسم ما يمتلكونه من المعرفة أو أن ثقافة الشركة قائمة على أن المعرفة قوة لا مبرر لتقاسمها وهذا يؤدي لفقدان هذه القوة.

## 2-4 الميزة التنافسية

لقد تباينت التعريفات للميزة التنافسية بين الكتاب والباحثين ، سنحاول استعراض مجموعة من التعاريف لمجموعة من الباحثين لنخلص إلى تعريف عام لهذا المصطلح :

يعرف Chaelrene الميزة التنافسية على أنها " المنفعة المحققة في حالة ما إذا تمكنت المؤسسة من عرض منتج تنافسي يسمح لها بتعظيم ربحيتها (Chaelrene ,2006.p19)، بناءً على هذا التعريف فإن الميزة التنافسية ترتبط بقدرة المؤسسة على تحقيق أرباح من خلال عرض منتج له القدرة على المنافسة في الأسواق .

ويعرفها خليل بأنها " عنصر تفوق يتم تحقيقه للمؤسسة إذ تم اتباع إستراتيجية معينة للتنافس" (خليل ، 1996 ، ص39-40) .

يمكن للمؤسسة تحقيق ميزة تنافسية في حالة اتباعها لإستراتيجية تنافسية معينة إما من خلال خفض التكاليف وبالتالي تحقيق ميزة التكلفة الأقل ، أو من خلال تمييز المنتج وتحقيق ميزة الجودة المتفوقة .

تُعرف أيضاً على أنها " كل شيء يمنح لمؤسسة واحدة التفوق على منافسيها في المنتجات التي تعرضها أو الخدمات التي تقدمها " (Pearson 2010.p1)

على عكس التعريف السابق الذي ركّز على الإستراتيجيات العامة للتنافس كمصدر للميزة التنافسية ، وفقاً لهذا التعريف نجد أن مصادر الميزة التنافسية متعددة فهي تشمل كل ما يمكن أن يمنح لمؤسسات التفوق على منافسيها بمعنى أنها تشمل مختلف العوامل مثل مجموعة المهارات والموارد التي تتوفر عليها المؤسسة .

بالنسبة لـ Porter (1985) " تنشأ الميزة التنافسية أساساً من القيمة التي استطاعت المؤسسة أن تخلقها لربائنها حيث يمكن أن تأخذ شكل أشعار أقل بالنسبة للمنافسين بـمنافع متساوية، أو بتقديم منافع متفردة في المنتج تعوض الزيادة السعرية المفروضة " ( Porter ,1985)

يركّز التعريف الذي جاء به Porter على معيار خلق القيمة بمعنى أنه يمكن الحكم على الميزة التنافسية بالاعتماد على ما تحققه وتتجزه من قيمة مضافة للعمل مما يدفع لاستهلاك منتجات المؤسسة حتى لو تطلب الأمر الدفع أكثر، وذلك لأن المنافع المحققة من خلالها تعوض

الزيادة في السعر ، مع التأكيد على ضرورة أن السعر الذي تفرضه المؤسسة يجب أن يكون أقل من القيمة التي يوليها المستهلك لذلك المنتج أو الخدمة وكلما تعاضمت القيمة التي تخلقها المؤسسة في عيون زبائنها كلما كانت خيارات التسعير المتاحة أمامها كثيرة .

يرى Willie Pietersen أن الميزة التنافسية تعني " تحقيق فجوة أكبر عن منافسيك بين القيمة التي يوليها المستهلكون للمنتج والتكلفة التي تتحملها لإنتاج ذلك المنتج " (Willie,2010,p17)

يعود الفضل إلى " مايكل بورتر " Michael Porter استاذ إدارة الأعمال في كلية إدارة الاعمال في جامعة "هارفرد" في تطوير هذا النموذج الهام من نماذج الإدارة الاستراتيجية ، وتتمحور الفكرة الرئيسية التي يطرحها هذا النموذج حول فكرة أن مؤسسة العمل تنجح أو تفشل في إدارة شؤونها بتأثير مجموعة من القوى الفاعلة في بيئتها التنافسية. ويضيف بأن البناء التنظيمي لبيئة التنافس التي تشتمل المؤسسة ذاتها والمؤسسات الأخرى العاملة في نفس صناعتها تحدد سلوك تلك المؤسسة في بيئتها التنافسية. ويعتقد (بورتر) أن السلوك التنافسي لأي من هذه المؤسسات ينتج مستوى معين من الأداء يؤدي على المدى البعيد إلى التأثير في البناء التنظيمي لبيئة التنافس وربما يقود إلى تغييرها.

ويترجم " بورتر " سلوك المؤسسة إلى مجموعة من العوامل التي تؤدي إلى نجاحها أو فشلها. ويرتكز هذا النموذج على خمسة قوى مبينة في الشكل التالي، يقول عنها " بورتر " أنها تشكل استراتيجيات التنافس في البيئة التنافسية لمجموعة من المؤسسات التي تعمل في صناعة واحدة.

إن هذه القوى الخمس تحدد البنية التنظيمية للبيئة التنافسية وتحدد قوانين العمل التفصيلية وتبين المحددات التي يجب أن تؤخذ بعين الاعتبار في اختيار أي من هذه المؤسسات لممارستها الاستراتيجية ضمن الصناعة التي تعمل فيها. ومن أجل المحافظة على وضع تنافسي جيد في سوق المؤسسة، فإن عليها أن تدرك تماماً الكيفية التي تعمل من خلالها هذه القوى، ليس ذلك فحسب، بل يجب أن تعرف المؤسسة كيف تضع نفسها في موقع يمنحها قدرة تنافسية ملائمة في وجه القدرات التنافسية للمؤسسات الأخرى في البيئة التنافسية التي تضمها جميعاً. ويحدد " بورتر

" القوى الخمس على الوجه التالي:

- 1- القوة النسبية للمشتريين.
- 2- القوة النسبية للمزودين .
- 3- التهديد من المؤسسات التي ترغب في الدخول إلى أسواق بيئة التنافس الحالية .
- 4- تهديد المنتجات البديلة .
- 5- مستوى التنافس الحالي بين المؤسسات القائمة في بيئة التنافس الحالية.

#### أبعاد تحقيق الميزة التنافسية

يرتبط تحقيق الميزة التنافسية ببعدين أساسيين هما(مصطفى محمود، 2006:15):

- **القيمة المدركة لدى العميل:** بمعنى قيام المنظمات باستغلال الإمكانيات المختلفة في تحسين القيمة التي يدركها العميل للسلع والخدمات التي تقدمها تلك المنظمات، مما يساهم في بناء الميزة التنافسية لها، حيث يتضمن مفهوم القيمة بالإضافة إلى السعر والجودة، مدى الاقتناع بالمنتج أو الخدمة وخدمات ما بعد البيع.

وتؤدي إدارة رأس المال الفكري دوراً هاماً في تدعيم مفهوم القيمة لدى العميل الذي يعد من الدعائم الأساسية لتحقيق الميزة التنافسية من خلال التركيز على مكوناتها والذي يتمثل في رأس مال العلاقات.

- التميز: يمكن تحقيق الميزة التنافسية أيضا من خلال عرض سلعة أو خدمة لا يستطيع المنافسون تقليدها أو عمل نسخة منها، وهناك عدة مصادر للوصول إلى التميز من أهمها الموارد المالية، رأس المال الفكري والإمكانات التنظيمية.

### المطلب الثالث: الأنواع الرئيسية للمزايا التنافسية.

هناك ثلاث أنواع رئيسية للمزايا التنافسية، ميزة التكلفة الأقل، ميزة تميز المنتج، ميزة اختصار الوقت. وسنتطرق إلى كل ميزة على حدى فيما يلي:

- **ميزة التكلفة الأقل:** نقصد بها قدرة المنظمة على تصميم، تصنيع وتسويق منتجات بأقل تكلفة ممكنة مقارنة مع منافسيها مما يمكنها من تحقيق أرباح كبيرة، فالتكلفة المنخفضة تهيئ فرص البيع بأسعار تنافسية.

- **ميزة تميز المنتجات (الجودة):** هو أن تتمكن المنظمة من تقديم منتجات أو خدمات متميزة وفريدة من نوعها تلقى رضا المستهلك (جودة عالية، خدمات ما بعد البيع..). لذلك يصبح من الضروري على المنظمة فهم وتحليل مصادر التميز من خلال أنشطة حلقة القيمة واستغلال الكفاءات والمهارات والتقنيات التكنولوجية العالية وانتهاج طرق توسع فعالة وسياسات سعرية وترويجية تمكننا من زيادة الحصة السوقية للمنظمة.

- **ميزة اختصار الوقت (JIT):** هي تحقيق ميزة تنافسية على أساس تخفيض عنصر الزمن لصالح الزبون وذلك من خلال عدة عناصر أهمها:

- تخفيض زمن تقديم المنتجات الجديدة إلى الأسواق.
- تخفيض زمن دورة التصنيع المنتجات وبالتالي تخفيض كل من تكاليف التخزين وتكاليف الإنتاج.
- تخفيض مدة تسليم الطلبية للزبون.
- تخفيض زمن التحويل أو تغيير العمليات الإنتاجية (مرونة التصنيع).
- الالتزام بجدول زمنية محددة في التعامل مع الزبائن.

### العوامل المؤثرة على إنشاء الميزة التنافسية.

تنشأ الميزة التنافسية نتيجة لعوامل داخلية أو عوامل خارجية، نذكرها كالتالي:

- **العوامل الخارجية:** تتمثل في تغير احتياجات العميل أو التغيرات التكنولوجية أو الاقتصادية أو القانونية، و التي قد تخلق ميزة تنافسية لبعض المؤسسات نتيجة لسرعة رد فعلهم على التغيرات، على سبيل المثال يمكن القول بأن المنظمة التي استوردت التكنولوجيا الحديثة

والمطلوبة في السوق أسرع من غيرها استطاعت خلق ميزة تنافسية عن طريق سرعة رد فعلها على تغير التكنولوجيا واحتياجات السوق.

من هنا تظهر أهمية قدرة المنظمة على سرعة الاستجابة للمتغيرات الخارجية، ويعتمد هذا على مرونة المنظمة وقدرتها على متابعة المتغيرات عن طريق تحليل المعلومات وتوقع التغيرات، ووجود نظام معلومات أصلا.

- **العوامل الداخلية:** هي قدرة المنظمة على امتلاك موارد وبناء أو شراء قدرات لا تكون متوفرة لدى المنافسين الآخرين، من بينها الابتكار والإبداع اللذين لهما دور كبير في خلق ميزة تنافسية. و لا ينحصر الإبداع هنا في تطوير المنتج أو الخدمة، ولكنه يشمل الإبداع في الإستراتيجية والإبداع في أسلوب العمل أو التكنولوجيا المستخدمة أو الإبداع في خلق فائدة جديدة.

#### محددات الميزة التنافسية.

تتحدد الميزة التنافسية للمنظمة انطلاقا من بعدين هامين هما:

- **حجم الميزة التنافسية:** حيث تمر الميزة التنافسية بنفس دورة حياة المنتج:

• **مرحلة التقديم:** تعد أطول المراحل بالنسبة للمنظمة المنشئة للميزة التنافسية، لكونها تحتاج الكثير من التفكير والاستعداد البشري، المادي والمالي، وتعرف الميزة التنافسية مع مرور الزمن انتشارا أكثر فأكثر، و يعزى ذلك إلى القبول الذي تخصص به من قبل عدد متزايد من الزبائن.

• **مرحلة التبني:** تعرف الميزة هنا استقرارا نسبيا من حيث الانتشار، باعتبار أن المنافسين بدئوا يركزون عليها، وتكون الوفورات هنا أقصى ما يمكن.

• **مرحلة التقليد:** يتراجع حجم الميزة وتتجه شيئا فشيئا إلى الركود، لكون المنافسين قاموا بنقل ميزة المنظمة، وبالتالي تراجع أسبقيتها عليهم، ومن ثمة انخفاض في الوفورات.

• **مرحلة الضرورة:** تأتي هنا ضرورة تحسين الميزة الحالية وتطويرها بشكل سريع، أو إنشاء ميزة جديدة على أسس تختلف تماما، عن أسس الميزة الحالية، وإذا لم تتمكن المنظمة من التحسين أو الحصول على ميزة جديدة، فإنها تفقد أسبقيتها تماما، وعندها يكون من الصعوبة العودة إلى التنافس من جديد.

و باعتبار أنه لا يمكن أن تحوز المنظمة على ميزة تنافسية إلى الأبد، وبالتالي فهي مطالبة بتتبع دورة حياة النشاط فيها.

- **نطاق التنافس:** يعبر نطاق التنافس عن مدى اتساع أنشطة وعمليات المنظمة بغرض تحقيق مزايا تنافسية، ويتشكل نطاق التنافس من أربعة أبعاد وهي:

- **القطاع السوقي:** يعكس مدى تنوع مخرجات المنظمة، وكذا تنوع الزبائن الذين يتم خدمتهم، وهنا يتم الاختيار ما بين التركيز على قطاع معين من السوق أو خدمة كل السوق.

- **درجة التكامل الأمامي:** يشير إلى درجة أداء المنظمة لأنشطتها، سواء أكانت داخلية أو خارجية، فالتكامل الأمامي المرتفع مقارنة بالمنافس قد يحقق مزايا التكلفة الأقل أو التمييز.

- **البعد الجغرافي:** يمثل عدد المناطق الجغرافية أو الدول التي تنافس فيها المنظمة، ويسمح هذا النطاق من تحقيق مزايا تنافسية من خلال تقديم نوعية واحدة من الأنشطة والوظائف عبر عدة مناطق جغرافية مختلفة، وتبرز أهمية هذه الميزة بالنسبة للمنظمات التي تعمل على نطاق عالمي، حيث تقدم منتجاتها أو خدماتها في كل أنحاء العالم.

- **قطاع النشاط:** يعبر عن مدى الترابط بين الصناعات التي تعمل في ظلها المنظمة، فوجود روابط بين الأنشطة المختلفة عبر عدة صناعات، من شأنه خلق فرص لتحقيق مزايا تنافسية عديدة، فقد يمكن استخدام نفس التسهيلات أو التكنولوجيات أو الأفراد والخبرات عبر الصناعات المختلفة التي تنتمي إليها المنظمة.

تعمل المنظمة على البحث عن الميزة التنافسية التي تلائم قدراتها وميدان نشاطها، ثم تحاول بعد ذلك وضع معايير وضوابط تتسم بالديناميكية لقياس درجة صواب الميزة المعتمدة، والتعرف على الإطار والحدود التي تضبطها، حتى يتم تحقيق النتائج المرجوة.

## 2-5 نبذة عن شركة أورانج :

أعلنت مجموعة الاتصالات الأردنية بتاريخ (2007/8/11) عن تحول شركة موبايلكم، مشغل الخليوي لديها، إلى العلامة التجارية Orange التي تملكها مجموعة فرانس تيليكوم، وتعتبر (Orange) تيليكوم إحدى شركات الاتصالات العالمية الرائدة التي تقدم خدماتها لأكثر من (153) مليون زبون يتواجدون في 220 بلداً منتشرة في كافة أرجاء العالم، وقد أصبح موطن (Orange)

الآن باريس وذلك بعد حيازة فرانس تيليكوم على العلامة التجارية في (آب / 2000)، وتلعب مجموعة الاتصالات الأردنية Orange-دوراً محورياً في قطاع الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات، قد قامت Orange الأردن في عام 2009 بافتتاح مركز Orange لأمن وحماية المعلومات، وهو مشروع ثوري يهدف إلى توفير خدمات أمن المعلومات طبقاً للمعايير الدولية، والتي تضاهي خدمات أمن المعلومات العالمية. ويخدم مركز التكنوسنتر للشركة كمدخلا أساسيا لجميع الشركات التابعة لمجموعة فرانس تيليكوم Orange-في منطقة أفريقيا والشرق الأوسط، وآسيا والتي ترغب بالحصول على التدفقات الابداعية للمركز من منتجات وخدمات الصوت، البوابات والوسائط المتعددة بالإضافة الى النمو في خدمة الانترنت عريض النطاق. واستناداً إلى إمكانيتها في الاستفادة من الخبرة الكبيرة والواسعة لشريكها والمساهم الرئيسي فيها، مجموعة فرانس تيليكوم، تواصل مجموعة الاتصالات الأردنية Orange-توفير أحدث ما بجعبة صناعة الاتصالات عالمياً من خدمات، مدعمة ذلك بشبكته الرقمية المتطورة التي تمتد لتغطي كافة أنحاء المملكة. وفي إطار التزامها الراسخ تجاه المجتمع المحلي، وضعت مجموعة الاتصالات الأردنية-Orange أهدافاً لها تتماشى في مضمونها مع خطط التنمية المستدامة في المملكة، في سعي منها لتحقيق الانسجام بين نموها وأدائها التنافسي، والتزامها بالتنمية الاجتماعية وتحسين نوعية حياة الأجيال القادمة. وتقدم المجموعة الآن خدماتها لأكثر من 2.9 مليون عميل في المملكة بأحدث التقنيات العالمية وبأسعار في متناول الجميع.



## 2-6 الدراسات السابقة:

### الدراسات باللغة العربية:

دراسة ( أبو قبة 2004) بعنوان: "مدى تطبيق إدارة المعرفة والمعلومات في الوزارات المركزية في الأردن: دراسة ميدانية". هدفت الدراسة إلى معرفة مدى تطبيق الوزارات الحكومية في الأردن لبرامج وأنظمة إدارة المعرفة والمعلومات فيها، وكذلك معرفة المشاكل والتحديات التي تواجه الإدارة المعرفية والمعلوماتية، وكيفية التغلب على هذه المشاكل وعلاجها، حيث تم اختبار (303) مديراً كعينة من المجتمع الكلي البالغ (556) مديراً ورئيس قسم من مختلف المستويات الإدارية. وقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج منها: التأكيد على تطبيق الوزارات المركزية برامج وأنظمة إدارة المعرفة والمعلومات باستثناء نظام المكتبات الإلكترونية، وعلى أن إدارة المعرفة والمعلومات بأنظمتها المختلفة تعمل على تحسين عملية اتخاذ القرارات الإدارية وتسهم في تفعيل الاتصال والتنسيق بين الأفراد العاملين والدوائر التنظيمية في الوزارات المركزية، وأن الثقافة التنظيمية تؤثر بشكل واضح على مدى تطبيق ونجاح نظم إدارة المعرفة في هذه الوزارات.

وهدفت الدراسة التي قام بها (العمرى: 2004) بعنوان (الاستخدام المشترك لتكنولوجيا المعلومات وإدارة المعرفة لتحقيق قيمة عالية لأعمال البنوك التجارية الأردنية) إلى تحليل الاستخدام المشترك لتكنولوجيا المعلومات وإدارة المعرفة لتحقيق قيمة عالية لأعمال البنوك التجارية الأردنية وتحديد طبيعة الارتباط بينهما وبين القيمة العالية للأعمال، وأجريت الدراسة

على (16) بنكاً تجارياً أردنياً، وتم جمع المعلومات من (116) مدير وخبير ومستشار يعملون في هذه البنوك من خلال الإستبانة، وتوصلت الدراسة إلى نتائج أكدت وجود علاقة قوية ومعنوية بين إدارة المعرفة والقيمة العالية لأعمال البنوك، وكذلك التأثير المباشر والطردي في الزيادة المتحصلة لقيمة الأعمال في البنوك نتيجة للاستخدام المشترك بين تكنولوجيا المعلومات وإدارة المعرفة، بالإضافة إلى وجود فروق ذات دلالات معنوية وبدرجات كبيرة فيما يتعلق بالقيمة العالية لأعمالها واستخدامها لتكنولوجيا المعلومات وإدارة المعرفة.

دراسة (الشيشاني 2004) بعنوان: " أثر تكنولوجيا المعلومات وتكنولوجيا الاتصالات المتطورة في اكتساب ميزة تنافسية في الشركة الأردنية للاتصالات الخلوية موبايلكم". هدفت الدراسة إلى معرفة أثر تكنولوجيا المعلومات المتطورة في اكتساب ميزة تنافسية وقد تمت الدراسة على الشركة الأردنية للاتصالات الخلوية موبايلكم (أورانج حالياً). وأظهرت الدراسة توجهاً إيجابياً للقيادات الإدارية نحو استخدام تكنولوجيا المعلومات وتكنولوجيا اتصالات متطورة، بهدف تقديم الخدمات المميزة وتحقيق منافسة سعريه وزيادة الحصة السوقية للشركة، كما أظهرت الدراسة توافقاً وتعاوناً بين القيادات الإدارية والكوادر الفنية والتكنولوجيا في الشركة، وذلك من أجل الوصول بالشركة إلى المستوى المطلوب من التطور المعلوماتي والاتصالات، وفي سبيل توحيد جهودها للوصول إلى الأهداف الإستراتيجية للشركة.

وتبرز أهمية هذه الدراسة للدراسة الحالية من كونها أجريت في شركة (أورانج) وتتجلى أهميتها في تأكيدها على وجود علاقة قوية بين استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات واكتساب المنظمة لميزة تنافسية وتحسين أداء العاملين في الشركة، حيث أن تكنولوجيا المعلومات

تشكل أحد أهم مستلزمات البنية التحتية الخاصة بإدارة المعرفة والتي ستبحث الدراسة الحالية تأثير عوامل الثقافة التنظيمية عليها في الشركة ذاتها.

دراسة (حجازي 2005) بعنوان: "قياس أثر إدراك إدارة المعرفة في توظيفها لدى المنظمات الأردنية: دراسة تحليلية مقارنة بين القطاعين العام والخاص باتجاه بناء أنموذج لتوظيف إدارة المعرفة". هدفت الدراسة إلى بناء أنموذج لتوظيف إدارة المعرفة في المنظمات الأردنية العامة والخاصة، من خلال إجراء دراسة تحليلية مقارنة بين القطاعين العام والخاص لمعرفة ما إذا كانت المنظمات الأردنية توظف إدارة المعرفة في أعمالها، خاصة وأن مدخل إدارة المعرفة أصبح يسهم إلى حد كبير في تمكين المنظمات من تحقيق الميزة التنافسية. أجريت هذه الدراسة في (21) منظمة أردنية، منها (11) من القطاع العام، و (10) من القطاع الخاص، وقد تمت دراسة أثر إدراك المنظمات الأردنية إدارة المعرفة في توظيفها من خلال عدد من المتغيرات المستقلة الفرعية، والمتمثلة في: مفهوم إدارة المعرفة، ودورها، وموجوداتها، وأهدافها، وفوائدها، ودور قيادة المعرفة، ودور الثقافة التنظيمية، كما تمت دراسة أثر عمليات إدارة المعرفة في توظيفها من خلال عدد من المتغيرات الوسيطة الفرعية، والمتمثلة في: توليد المعرفة، والتشارك فيها، والتعلم التنظيمي.

وأكدت نتائج الدراسة أن المنظمات الأردنية العامة والخاصة، تدرك ما هي إدارة المعرفة، وبمختلف أبعادها، من حيث: المفهوم، والدور، والموجودات، والأهداف، والفوائد، وقيادة المعرفة، والثقافة التنظيمية، وأن المنظمات الأردنية في القطاعين العام والخاص تمارس عمليات إدارة المعرفة من حيث: التوليد، والتشارك، والتعلم، وهي بذلك توظف إدارة المعرفة في أعمالها وإن

كان ذلك بدرجة محدودة تقريباً، كما توصلت الدراسة إلى أن الثقافة التنظيمية هي أكثر المتغيرات أهمية وتأثيراً في توظيف إدارة المعرفة.

دراسة (المومني 2005) بعنوان: "اتجاهات المديرين نحو تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسات العامة في الأردن". هدفت الدراسة إلى التعرف على اتجاهات المديرين نحو تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسات العامة في الأردن، من خلال التركيز على دراسة عدد من العناصر التي تقوم عليها إدارة المعرفة وهل تتوفر بمستوى يساعد على تطبيق إدارة المعرفة أم لا من وجهة نظر المديرين، وقد تم توزيع (160) استبانته استهدفت المديرين في المؤسسات العامة في (20) مؤسسة عامة، وأشارت نتائج الدراسة أن هناك اتجاهات إيجابية وبمستوى فوق المتوسط لدى القائمين على المؤسسات العامة نحو تطبيق إدارة المعرفة وبرامجها، وأن مستوى الوعي والإدراك لمفهوم إدارة المعرفة كان فوق المتوسط ويساعد على الأخذ بإدارة المعرفة، وأن مستوى جميع العناصر التي تقوم عليها برامج إدارة المعرفة كانت بمستوى متوسط ما عدا عنصر الاستعداد التكنولوجي كان دون المتوسط ولا يساعد على الأخذ بإدارة المعرفة.

دراسة (العوفي، 2005)، الموسومة (الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي، دراسة ميدانية على هيئة الرقابة والتحقيق بمنطقة الرياض)، هدفت الدراسة إلى التعرف على الثقافة التنظيمية السائدة في هيئة الرقابة والتحقيق في منطقة الرياض وعلاقتها بالالتزام التنظيمي. وقد استخدم الباحث أسلوب دراسة الحالة، حيث طبق استبانته على مجتمع الدراسة المكون من (167) مواطناً، وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة إرتباطية موجبة وقوية ذات دلالة إحصائية بين

الثقافة التنظيمية بشكل عام والالتزام التنظيمي، وبين القيم المكونة للثقافة التنظيمية والالتزام التنظيمي. وأن مستوى الثقافة التنظيمية السائدة متوسطة، وكذلك القيم التنظيمية.

دراسة (الشلوي، 2005)، الموسومة (الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالانتماء التنظيمي، دراسة ميدانية على منتسبي كلية الملك خالد العسكرية المدنيين والعسكريين)، هدفت الدراسة الى التعرف على مستوى الثقافة التنظيمية بالكلية وكذلك مستوى الانتماء التنظيمي لمنتسبيها حيث علاقة الثقافة التنظيمية بالانتماء التنظيمي وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي في دراسته، كما اعتمد على الاستبانة كأداة جمع المعلومات التي طبقتها على عينة بلغت (215) شخصاً، منهم (112) مدنياً و (103) من العسكريين. وقد كان من أبرز نتائج الدراسة أن كلا من الثقافة التنظيمية والانتماء التنظيمي مرتفع بكافة الأبعاد. وأنه توجد علاقة طردية موجبة بين الثقافة التنظيمية و الانتماء الوظيفي بمختلف أبعاده وبين قيم الثقافة التنظيمية والانتماء التنظيمي لدى منتسبي الكلية.

دراسة (فلاق محمد، 2006) بعنوان عمليات ادارة المعرفة وتأثيرها في تحقيق الميزة التنافسية ، دراسة حالة لمجموعة الاتصالات الاردنية، تهدف هذه الدراسة الى التعرف على مدى تأثير عمليات ادارة المعرفة السائدة في تحقيق الميزة التنافسية ، تكونت عينة الدراسة من (84) مفردة من الهيئة الادارية في شركة مجموعة الاتصالات الاردنية ، وقد تم اختبار هذا الأثر باستخدام تحليل الانحدار البسيط ، وتحليل التباين الاحادي .وأشارت النتائج الى وجود تأثير عال بين المتغير المستقل وهو عمليات ادارة المعرفة وبين المتغير التابع الميزة التنافسية ، كما أشارت النتائج ايضاً الى وجود فروق ذات دلالة احصائية في تأثير عمليات ادارة المعرفة السائدة في

تحقيق الميزة التنافسية تعزى الى مدة الخدمة في حين لم تكن هناك فروق تعزى للمسمى الوظيفي.

دراسة (حريم: 2006) الموسومة (الثقافة التنظيمية وتأثيرها في بناء المعرفة التنظيمية) "دراسة تطبيقية في القطاع المصرفي الأردني" وقد هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى تأثير الثقافة التنظيمية السائدة في المصارف التجارية الأردنية على تبادل الموارد بين العاملين وبالتالي على بناء المعرفة التنظيمية في هذه المصارف، واستخدمت الدراسة الاستبانة كأداة للدراسة، وطبقت على عينة مقدارها (375) موظفاً. وخلصت الدراسة إلى أن مستوى تبادل الموارد-وبالتالي بناء المعرفة- في المصارف التجارية الأردنية كان أعلى من المتوسط بقليل، وقد تضمنت الدراسة عدداً من التوصيات الرامية إلى إعادة النظر في الثقافة التنظيمية السائدة بهدف المساعدة في تفعيل وتعزيز تبادل الموارد بين العاملين وبالتالي إدارة المعرفة بصورة أفضل.

دراسة (قاري، 2006) الموسومة (المحاور الأساسية لثقافة المنظمة وعلاقتها بالأداء دراسة ميدانية على المنظمات العامة بمدينة جدة)، حيث هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على المحاور الأساسية للثقافة التنظيمية المتمثلة في: إحساس الفرد بأهميته التنظيمية، ورغبة الفرد في ترتيب أولويات العمل، والرؤية التنظيمية الواضحة، والالتزام التنظيمي وإحساس الفرد بالعدالة التنظيمية وعلاقتها بمستوى وكفاءة الأداء في المنظمات العامة. بغرض الوصول إلى نتائج تفيد في وضع توصيات تسهم في معالجة بعض ضعف الأداء في المنظمات العامة. وقد تم اختيار أربع منظمات كمجتمع لهذه الدراسة، وبلغ مجموع أفراد العينة (307) فرداً، وقد تم استخدام أداة الاستبيان لجمع

البيانات منهم. وقد أوضحت الدراسة بأن الأبعاد الأساسية للثقافة التنظيمية المذكورة أعلاه لها أثر إيجابي في مستوى وكفاءة الأداء وذلك من خلال آراء العاملين في هذه المنظمات. إضافة إلى ذلك فإن الدراسة كشفت عن وجود عدالة تنظيمية، وإلتزام تنظيمي، ووضوح الرؤية التنظيمية وأهمية دور الفرد في المنظمة، وقيام الأفراد بترتيب أعمالهم حسب الأولوية، وان تشجيع الإدارة في كل منظمة يساعد في رفع مستوى وكفاءة الأداء بالمنظمات وتوصف المنظمة التي يسود فيها ذلك بأنها ذات ثقافة تنظيمية إيجابية، كما أوضحت الدراسة أهمية الثقافة التنظيمية في المنظمات العامة وأثرها البالغ في مستوى منتسبي المنظمات العامة.

دراسة (البطاينة 2007) بعنوان: "أثر إدارة المعرفة على الأداء والتعلم التنظيمي في المصارف التجارية الأردنية". هدفت الدراسة إلى تحديد أثر إدارة المعرفة على الأداء والتعلم التنظيمي في المصارف التجارية الأردنية، باعتبارها تعمل في بيئة عالمية تستدعي الاهتمام بإدارة المعرفة، حيث تكوّن مجتمع الدراسة من المصارف التجارية الأردنية العاملة في الأردن، وعددها (15) مصرفاً، وبلغ عدد الاستبيانات الموزعة (144)، تم استرداد (122) استمارة صالحة للتحليل. وكانت أبرز النتائج التي توصلت إليها الدراسة قبول الفرضيات البديلة التالية: أثر كل من مواقع إدارة المعرفة (الأفراد، والصناعات، والكيونة التنظيمية)، وأثر الثقافة التنظيمية، والهيكل التنظيمي، والبيئة المادية كعناصر للبنية التحتية، وأثر عمليات توليد، وتوزيع، واستخدام المعرفة على الأداء التنظيمي. وكذلك تم قبول الفرضيات البديلة التالية: أثر مواقع إدارة المعرفة (الأفراد، والصناعات)، وأثر الثقافة التنظيمية، والهيكل التنظيمي، والبيئة المادية كمستلزمات للبنية التحتية وأثر عمليات توليد، وتخزين، وتوزيع واستخدام المعرفة على التعلم التنظيمي.

دراسة (عيسان والعاني 2008) ، بعنوان: دور تكنولوجيا المعلومات في إدارة المعرفة في كلية التربية بجامعة السلطان قابوس. هدفت الدراسة إلى الكشف عن دور تكنولوجيا المعلومات في إدارة المعرفة في كلية التربية بجامعة السلطان قابوس من وجهة نظر العاملين فيها، وهل يختلف مستوى إدارة المعرفة لاستجاباتهم في الكلية باختلاف الجنس، والمسمى الوظيفي، والمؤهل العلمي، والرتبة الأكاديمية، والمؤهل في الحاسب، وعدد سنوات الخبرة في استخدام الحاسب. تم إعداد استبانة مكونة من (56) فقرة تعكس أربعة عناصر أساسية في إدارة المعرفة، وهي: الثقافة التنظيمية، وتكنولوجيا المعلومات، والهيكل التنظيمي، والقيادة التنظيمية، باستخدام طريقة التجزئة النصفية تم حساب معامل الثبات ألفا- كرونباخ للاتساق الداخلي الكلي للأداة حيث بلغ (0.978). تكونت عينة الدراسة من (93) ممثلين نسبة (62%) من المجتمع الكلي. ولتحليل البيانات، تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وتحليل اختبار (ت)، وتحليل التباين الأحادي. وأظهرت نتائج الدراسة أن المتوسطات الحسابية لمستوى إدارة المعرفة في كلية التربية والتي جاءت بدرجة موافقة "عالية" تراوحت ما بين (3.75 - 4.04) ممثلة نسبة (54%) من مجموع عدد الفقرات وهذا يشير إلى أن الممارسات التنظيمية في كلية التربية تسير نحو تحقيق إدارة المعرفة بدرجة إيجابية "عالية". كما أظهرت نتائج الدراسة أن هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha = 0.05$ ) بين استجابات أفراد عينة الدراسة تعزى لمتغير المسمى الوظيفي على عنصر الهيكل التنظيمي ولصالح فئة عضو هيئة التدريس، أما بالنسبة لمتغير المؤهل في استخدام الحاسب فكانت لصالح فئة مؤهل تعلم ذاتي. في حين لم تظهر فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد عينة الدراسة تعزى إلى متغيرات النوع، والمؤهل العلمي،



والرتبة الأكاديمية، وعدد سنوات الخبرة في استخدام الحاسب. وبناءً على نتائج الدراسة، تم وضع العديد من التوصيات.

دراسة (الخشالي والتميمي 2008)، بعنوان: الثقافة التنظيمية ودورها في تعزيز المشاركة باتخاذ القرار لمواجهة التحديات المعاصرة، دراسة ميدانية في شركات تكنولوجيا المعلومات الأردنية. هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور الثقافة التنظيمية في المشاركة باتخاذ القرار. وقد اعتمدت الدراسة نموذجاً مؤلفاً من أربعة عناصر للثقافة التنظيمية وهي: التعاون، الابتكار، التماسك، والفاعلية. أما المشاركة في اتخاذ القرار فقد حددت بثلاثة عناصر هي: الاعتقاد بفاعلية المشاركة، إدراك أثر المشاركة على قوة المدير، والالتزام بالمشاركة. وتضمنت الدراسة عرضاً نظرياً لما كتب عن مفهومي الثقافة التنظيمية والمشاركة في اتخاذ القرار في الأدبيات والدوريات العلمية. كما جمعت البيانات اللازمة للدراسة عن طريق استبانته صممت لهذا الغرض، من عينة مكونة من (147) من العاملين في شركات تكنولوجيا المعلومات العاملة في المملكة الأردنية الهاشمية لعام (2008) والذي أجريت فيه الدراسة. ولتحقيق أهداف الدراسة حددت مجموعة من الفرضيات التي تم اعتمادها من قبل الباحثين بعد مراجعة ما كتب في الأدب الإداري عن هذا الموضوع. لاختبار فرضيات الدراسة تم استخدام معامل التباين الأحادي. توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أبرزها: ارتفاع في مستوى التطبيق لعناصر الثقافة التنظيمية وعناصر المشاركة في اتخاذ القرار شركات تكنولوجيا المعلومات الأردنية ، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية لجميع عناصر المشاركة في اتخاذ القرار تعزى لعناصر الثقافة التنظيمية. كما قدمت

الدراسة مجموعة من التوصيات، وذلك في ضوء ما توصلت إليه من نتائج ومن أبرزها، إعادة النظر بتوزيع السلطة على كافة المستويات الإدارية مع ضرورة التوسع في عملية التفويض. كما هناك ضرورة للاهتمام بمقترحات العاملين وعدم تجاهلها من قبل المديرين لما لذلك من آثار سلبية على دافعية العاملين ومساهماتهم في اتخاذ القرار.

دراسة (الطويل وإسماعيل، 2008) بعنوان " العلاقة بين أنواع الإبداع التقني وأبعاد الميزة التنافسية: دراسة ميدانية في مجموعة مختارة من الشركات الصناعية في محافظة نينوي". هدفت إلى تحديد العلاقة (علاقة الارتباط والتأثير) بين أنواع الإبداع التقني وأبعاد الميزة التنافسية في مجموعة مختارة من الشركات الصناعية في محافظة نينوي، إن اهتمام الإدارة العليا للشركة الصناعية بأنواع الإبداع التقني وأبعاد الميزة التنافسية يُسهم في إمكانية تقديمها لشيء منفرد يمكن من خلاله للشركة الفوز على منافسيها الآخرين ومن ثم تحقيق النجاح والبقاء والنمو في عالم الأعمال وقد توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباط معنوية بين أنواع الإبداع التقني وأبعاد الميزة التنافسية في الشركات قيد البحث. ووجود تأثير معنوي لأنواع الإبداع التقني في أبعاد الميزة التنافسية في الشركات قيد البحث.

دراسة (السرطان ، 2009) بعنوان " دور الابتكار والإبداع التسويقي في الخدمات والمنتجات المصرفية لتحقيق الميزة التنافسية للبنوك التجارية الأردنية". هدفت إلى توضيح دور الابتكار والإبداع التسويقي في الخدمات المصرفية والأسعار والترويج والتوزيع المصرفي لتحقيق الميزة التنافسية للبنوك التجارية الأردنية. تكون مجتمع الدراسة من جميع المصارف التجارية الأردنية المسجلة في بورصة عمان في الأسواق المالية والبلغ عددها (16) مصرفاً. أما عينة الدراسة فقد

تكونت من المديرين العامين ومديري الفروع ومديري البحث والتطوير والموظفين والعملاء لهذه البنوك. وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أبرزها وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الابتكار والإبداع التسويقي في الخدمات والمنتجات المصرفية وبين تحقيق الميزة التنافسية للبنوك التجارية الكويتية.

-دراسة (أبو حشيش، 2009) الموسومة (الثقافة التنظيمية وعلاقتها بإدارة المعرفة في جامعة الأقصى بغزة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها)، هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر الثقافة التنظيمية السائدة في جامعة الأقصى وعلاقتها بإدارة المعرفة وذلك من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية. وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي في هذه الدراسة لمناسبتها لها، كما استخدم الباحث الاستبانة كأداة أساسية، وطبقها على عينة بلغت (98) عضواً من الهيئة التدريسية في الجامعة التي تبلغ قوامها (306)، وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- 1- أن الثقافة التنظيمية السائدة في جامعة الأقصى كما يراها أعضاء الهيئة التدريسية ضعيفة.
- 2- أن مستوى إدارة المعرفة في جامعة الأقصى كما يراها أعضاء الهيئة التدريسية أيضاً ضعيفة.
- 3- أن ضعف مستوى إدارة المعرفة في جامعة الأقصى له علاقة بضعف الثقافة التنظيمية السائدة في الجامعة.

دراسة (عبد اللطيف وجودة 2010) ، بعنوان : دور الثقافة التنظيمية في التنبؤ بقوة الهوية التنظيمية: (دراسة ميدانية على أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الاردنية الخاصة) ، هدفت الدراسة إلى تحديد دور الثقافة التنظيمية في التنبؤ بقوة الهوية التنظيمية . ولتحقيق هذا الهدف

اختيرت عينة من اربع جامعات اردنية خاصة بصفة عشوائية ، ووزعت 280 استبانة على اعضاء هيئة التدريس فيها حيث استرجع منها 226 استبانة اخضعت للتحليل التمييزي. وقد استطاعت الدراسة بناء نموذج يتكون من الابعاد الداخلية في التحليل كلها ( التعاون ، والابتكار ، والالتزام ، والفاعلية ) وقد تمكن النموذج من تصنيف المبحوثين الى مجموعتين : من لديهم شعور ضعيف بالهوية التنظيمية ، ومن لديهم شعور قوي بها بدقة وصلت الى 83.2% . كما أظهرت الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية في إجابات المبحوثين فيما يتعلق بالهوية التنظيمية تعود الى الجنس او العمر او الرتبة الاكاديمية ، ووجود فروق ذات دلالة احصائية تعود الى مدة العمل في الجامعات الخاصة . وقدمت الدراسة عدة توصيات تتعلق بضرورة تعزيز الوعي بأهمية الهوية التنظيمية فضلاً عن توفير الثقافة التنظيمية الداعمة للابداع والعمل الجماعي .

دراسة (سالم ، وآخرون، 2011) بعنوان " دور الإبداع التسويقي والتكنولوجيا في تحقيق الميزة التنافسية للبنوك العاملة في محافظات غزة من وجهة نظر العملاء". هدفت إلى بيان دور الإبداع التسويقي والتكنولوجيا في تحقيق الميزة التنافسية للبنوك العاملة في محافظات غزة، حيث تم إبراز هذا الدور ومدى أهميته في تحقيق الميزة التنافسية للبنوك العاملة في محافظات غزة، حيث تم إبراز المستقلة والتابعة فيما يتعلق بدور الإبداع التسويقي والتكنولوجيا. وقد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي للوصول إلى نتائج البحث، إذ قام الباحثون بإعداد استبانة تم توزيعها على عينة عشوائية مكونة من (400) عميل من عملاء هذه البنوك. وأظهرت نتائج البحث أن البنوك تتبع الإبداع التسويقي بصورة جيدة مما يعمل على تحقيق ميزة تنافسية للبنك ولكن هناك بعض القصور التي

بينتها نتائج التحليل والتي كان منها أن البنك لا يوفر خدمة الأنترنت مباشرة للعميل بشكل مجاني لدى فتح حساب نت أكاونت، وأن البنك لا يهتم بالتغذية الراجعة من العملاء. كما أظهرت النتائج أن هذه البنوك تتابع آخر المستجدات في عالم تكنولوجيا المعلومات والاتصالات والنظم المصرفية مما يعزز الميزة التنافسية مع الأخذ بعين الاعتبار نواحي القصور التي أوضحتها نتائج التحليل.

دراسة (عبابنة ، وحتاملة 2013)، بعنوان : دور الثقافة التنظيمية في دعم إدارة المعرفة في المستشفيات الحكومية في الأردن. هدفت هذه الدراسة تعرف دور الثقافة التنظيمية السائدة (البيروقراطية، والإبداعية، والمهمة، والداعمة) في دعم إدارة المعرفة (اكتساب المعرفة، وتخزينها، ونقلها، وتطبيقها) في مستشفيات القطاع العام العاملة في محافظة إربد-الأردن. وشمل مجتمع الدراسة على جميع مستشفيات القطاع العام العاملة في محافظة إربد، وتم توزيع (300) استبانة على جميع شاغلي الوظائف الإشرافية في المستشفيات المبحوثة، وبلغ عدد الاستبانات المسترجعة والصالحة للتحليل (253) ونسبة (85.3%) وخلصت الدراسة إلى النتائج التالية:

1. إن نمط الثقافة التنظيمية السائد في مستشفيات القطاع العام هو النمط البيروقراطي.
2. إن درجة ممارسة إدارة المعرفة في المستشفيات المبحوثة كانت بمستوى متوسط ، وكان أعلاها بعد تطبيق المعرفة ، وأقلها ممارسة بعد نقل المعرفة .
3. وجود علاقة ارتباط إيجابية بيم أنماط الثقافة التنظيمية السائدة وبين أبعاد إدارة المعرفة ، حيث وجد أن أقوى علاقة كانت بين إدارة المعرفة والنمط الابداعي ، وكان أضعفها بين إدارة المعرفة والنمط البيروقراطي.

وأوصت الدراسة تبني ثقافة تنظيمية إبداعية لإنجاح ممارسة إدارة المعرفة في القطاع الصحي الحكومي تساعد في إيجاد وتخزين ونشر وتطبيق المعرفة لتطوير وتحسين الخدمات المقدمة للمستفيدين من خلال توفير الحوافز وتشجيع المبادرات الفردية والجماعية ، وضرورة تأسيس نظم معلوماتية فعالة ، وتوفير وسائل تكنولوجيا حديثة لحفظ المعلومات والمعارف الجديدة ، وعقد الدورات والندوات التدريبية وورش العمل .

## الدراسات باللغة الإنجليزية:

دراسة (Lemken, et al,2000) بعنوان: "Sustained Knowledge Management by Organizational Culture"

هدفت الدراسة إلى تحليل ومناقشة كيفية تأثير الأدوات التقنية والمنظمية على نقل المعرفة والمشاركة فيها في المنظمات الافتراضية، وقد أجريت هذه الدراسة التجريبية على شركة خدمات تأسست عام 1993 في ألمانيا، وقامت بتحليل كيفية تأثير الأبعاد الفنية والتنظيمية على نقل ومشاركة المعرفة، كما قامت بتقييم قاعدة معرفة قائمة على الشبكة الإلكترونية من أجل تحسين تدفق المعرفة في المنظمة. وبينت نتائج هذه الدراسة أن أنظمة التكنولوجيا والاتصالات المتضمنة في ثقافة تنظيمية قوية تدعم مشاركة المعرفة لها أثر بالغ على دعم إدارة المعرفة في المنظمات الافتراضية شريطة مشاركة جميع الموظفين وانخراطهم في عملية تطوير الأهداف والقيم والإجراءات المشتركة، كما أكدت أن مشاركة المعرفة تتطلب وجود الثقة بينهم من خلال خلق مناخ يدعم الشفافية والانفتاح.

وتكمن الإفادة من هذه الدراسة في كونها أكدت على دور عوامل الثقة والانفتاح والشفافية كجزء من الثقافة التنظيمية الداعمة لإدارة المعرفة وخاصة نقل المعرفة والمشاركة فيها.

دراسة (Ribiere,2001) بعنوان: "Assessing Knowledge Management Initiative Successes as a function of Organizational Culture"

هدفت الدراسة إلى استكشاف العلاقات بين التطبيق الناجح لمبادرات إدارة المعرفة وتوجهات وخصائص الثقافة التنظيمية المتمثلة في الثقة والتضامن التنظيمي، وقد أجريت الدراسة في أمريكا وتكونت أداة الدراسة من استبانته تم توزيعها على (58) منظمة تهتم بإدارة المعرفة. وأظهرت نتائج هذه الدراسة إلى أن توفر ثقافة تنظيمية تشجع على المعرفة، لها أثر حاسم على نجاح إدارة المعرفة، كما أظهرت أيضاً أن الثقافة التنظيمية التي تدعم وتروج تكنولوجيا المعلومات تساهم في إنجاح سياسات إدارة المعرفة، مع إقرارها بحقيقة أن الثقافة التنظيمية مفهوم غامض ومعقد وان إدارة المعرفة مفهوم حديث وما زال يطور في أدواته ومفاهيمه.

دراسة (Bouthillier & Shearer, 2002) بعنوان: "Understanding Knowledge

**Management and Information. Management: The Need for Empirical Perspective"**

هدفت الدراسة إلى تحديد الاتجاهات التطبيقية لإدارة المعرفة في القطاع العام والخاص، ومعرفة كيفية تطبيق إدارة المعرفة في المنظمات التي شملتها الدراسة، بالإضافة إلى تحديد مصادر المعرفة والإجراءات المستخدمة لإدارتها. ومعرفة أنواع المعرفة التي يتم إدارتها والأساليب التكنولوجية المستخدمة لذلك، وقد أجريت الدراسة في كندا ضمن منهج دراسة الحالة وشملت (12) منظمة مقسمة بالتساوي بين القطاع العام والخاص وسعت لإلقاء الضوء على أسباب وكيفية ممارسة المنظمات لإدارة المعرفة من خلال تحديد ستة أبعاد لمبادرات إدارة المعرفة: الأهداف والحاجات المعلنة، أنواع المعرفة التي تتم إدارتها، مصادر ومستهلكي المعرفة، عمليات المعرفة، المنهجيات الموظفة و التكنولوجيا المستخدمة.

وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان من أبرزها: يتم التركيز في الواقع العملي على المعرفة الصريحة أكثر من الاهتمام والتركيز على المعرفة الضمنية، وهناك اختلاف واضح



في الممارسة بين القطاع العام والقطاع الخاص، حيث تبين أن القطاع الخاص يستخدم إدارة المعرفة بهدف المشاركة بالمعرفة ونشرها داخلياً (أي ضمن حدود المنظمة) بينما يتم تطبيقها في القطاع العام بشمولية أكثر حيث تهدف إدارة المعرفة إلى المشاركة بالمعرفة والمعلومات ونشرها داخلياً وخارجياً. وتكمن أهمية هذه الدراسة في إلقاء الضوء على الاختلاف الواضح في ممارسة إدارة المعرفة بين القطاعين العام والخاص وأكدت حقيقة أن الاهتمام منصب على المعرفة العلنية أكثر منه على المعرفة الضمنية.

دراسة (Balthazard & Cooke, 2004) بعنوان: **"Organizational Culture and Knowledge Management Success: Assessing the Behavior - Performance Continuum"**

هدفت الدراسة إلى تقديم إطار عمل يوضح العلاقة بين الثقافة والمخرجات التي تتسجم مع بيئات ناجحة لإدارة المعرفة، حيث أوضحت الدراسة أن الثقافة كان يتم تقديرها تقليدياً بالطرق النوعية، ولكن الطرق الكمية كالمسوحات تقدم عدة إيجابيات مهمة بخصوص مبادرات تغيير ثقافي أسست على المعرفة، وأن قائمة جرد الثقافة التنظيمية ( Organizational Culture Inventory) هي أداة صممت لمثل هذه الاستخدامات، ولتطوير الثقافة التنظيمية لمنظمات ووحداتها الفرعية في إطار قواعد وتوقعات سلوكية. وقد أجريت الدراسة في أمريكا عبر الاستبانة، حيث تم اختبار بيانات قدمت من (60,000) مستجيب كعينة تمثل الخصائص الديموغرافية للمنظمات في أمريكا (الجنس، العمر، العرق، التعليم، نوع المنظمة، الوظيفة والمستوى الإداري) وتم جمعها على مدى ثلاثة أعوام (1999 - 2002).

وأظهرت نتائج الدراسة كيف أن قائمة جرد الثقافة التنظيمية تساعد على قياس فعالية وكفاءة واحتمالية نجاح إدارة المعرفة في المنظمات ووحداتها الفرعية، كما أن الحقائق السياسية والاجتماعية التي تشكل أنماط السلوك الإنساني ضمن المنظمات وبينها وبين شركائها رغم المهنية والائتلاف على هدف عام، قد تتسبب في أحجام الأفراد عن المساهمة أو تبادل المعرفة إذا كان ذلك لا يتوافق مع ثقافة مرجعية سائدة، لا سيما وأن أي منظمة قد يتواجد فيها العديد من الثقافات والتي تشكلت بحكم عوامل عديدة مما يؤثر إلى أهمية فهم هذه الثقافات للمساعدة في تفسير ممارسة المنظمة أو أي من وحداتها التنظيمية سلوكاً معاكساً لقيمها أو رسالتها بما في ذلك إعاقه إدارة المعرفة.

دراسة (Bates & Khasawneh, 2005) بعنوان:

**"Organizational Learning Culture , Learning Transfer Climate.and**

**Perceived innovation in Jordanian Organizations"**

هدفت هذه الدراسة إلى اختبار العلاقة بين ثقافة المنظمة المتعلمة ومناخ نقل التعلم والابتكار التنظيمي، وبشكل خاص اختبار مقدرة ثقافة المنظمة المتعلمة على أن تأخذ بعين الاعتبار التباين في مناخ نقل التعلم والابتكار التنظيمي اللاحق له، واختبار دور مناخ التعلم كوسيط بين ثقافة المنظمة المتعلمة والابتكار. أجريت هذه الدراسة في الأردن وتكونت عينة الدراسة من (450) موظفاً في (28) منظمة أردنية مختلفة منهم (172) موظفاً أي ما يقارب (38%) هم من منظمات القطاع العام، و(279) موظفاً أي (62%) من العينة من منظمات القطاع الخاص، واستخدمت الدراسة مقياساً من (5) نقاط لقياس إدراك الابتكار التنظيمي، تم

اعتمادها من أداة التقدير الاستراتيجي للمنظمة المتعلمة (Asllo) وتم تصميمه لقياس مقدرة إدراك المنظمة على تبني أو خلق أفكار جديدة وتطبيق هذه الأفكار في تطوير المنتجات، الخدمات وعمليات وإجراءات العمل.

وأظهرت نتائج الدراسة أن التعلم والعوامل التي تدعم نقل التعلم هي جزء من ثقافة المنظمة المتعلمة والتي تثنى إيجاد المعرفة والمشاركة فيها وتطبيقها، وأكدت دور مناخ نقل التعلم كوسيط بين ثقافة المنظمة المتعلمة والابتكار، وأن الابتكار يتطلب ليس فقط ثقافة تنظيمية تمكن من التعلم وخلق أفكار إبداعية ولكن أيضاً المناخ النفسي الذي يرفع مقدرة الفرد على المشاركة وتطبيق ذلك التعلم.

دراسة (Gary & Densten, 2005) بعنوان:

**"Towards An Integrative Model of Organizational Culture  
and Knowledge Management"**

هدفت الدراسة إلى توسعة النظرية السابقة التي تختبر الروابط بين الثقافة التنظيمية وإدارة المعرفة، وتطوير نموذج تكاملي للعلاقة بينهما يسهل التعلم التنظيمي ويؤدي إلى تحسين ممارسات المعرفة، وذلك بالاعتماد على نموذج (Nonaka & Takeuchi , 1995) لخلق المعرفة وتحويلها، وإطار القيم المتنافسة لـ (Quinn: 1984: 1988). وأظهرت نتائج الدراسة أن هناك اعتراف متنامي في إطار فلسفة المنظمة المتعلمة بأن البنية التنظيمية والاجتماعية للتعلم هي سمة مهمة لإيجاد ونقل المعرفة وتحتاج المنظمات لتطوير ثقافات تشجع الأفراد على المشاركة في

المعرفة لتحقيق الميزة التنافسية، كما أكدت أن التطورات القادمة ستساعد على تقديم الأساس لتعريف المهارات المفاهيمية والشخصية والتقنية التي يحتاجها المدراء لتسهيل إدارة المعرفة.

دراسة (Alavi, et al,2006) بعنوان:

**"An Empirical Examination of the Influence of Organizational.**

**Culture on Knowledge Management Practices"**

هدفت الدراسة إلى استكشاف كيفية تأثير الثقافة التنظيمية على ممارسات إدارة المعرفة، وذلك من خلال التوسع في تعريف قيم ثقافية محددة وكيفية تأثيرها على مجموعة واسعة من سلوكيات لها علاقة في إدارة المعرفة.

واستخدمت لذلك طريقة دراسة الحالة، حيث تم فحص القيم الثقافية ومداخل إدارة المعرفة في شركة خدمات معلوماتية عالمية في أمريكا يعمل لديها ما يقارب حوالي (316000) موظف، وتتولى تقديم وتسويق أنظمة معلومات واستشارات تكنولوجية. وقد تم جمع المعلومات لهذه الدراسة من المقابلات الهاتفية شبه المهيكلة مع (20) موظفاً محترفاً في مختلف مواقع الشركة، بالإضافة إلى أوراق وتقارير تم تقديمها من قبل موظفي الشركة، حيث شملت المقابلات موظفين من مختلف المستويات (مستشارين، مديري مشاريع، مستشارين كبار، نائب الرئيس لبرنامج الصناعة) وطلب منهم تقديم تشخيص للثقافة التنظيمية لشركتهم ثم توصيف إدارة المعرفة في وحداتهم وممارساتها ومناقشة الأدوات التقنية والمقدرات التي تدعم إدارة المعرفة والمعوقات التي تواجهها.

وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج دلت على أهمية الثقافة التنظيمية لدعم مبادرات إدارة المعرفة، حيث أن القيم الثقافية تؤثر على المداخل التي تستخدمها المنظمات في إدارة المعرفة، كما أن ثقافة المنظمة تؤثر ليس فقط في سلوكيات العاملين المتعلقة بإدارة المعرفة ولكن باختيار

التكنولوجيا وبنشر إدارة المعرفة بالمنظمات، بالإضافة إلى تأكيدها على أهمية دعم الإدارة العليا لقادة إدارة المعرفة، باعتبار أن قيادة إدارة المعرفة أكثر أهمية لنجاح إدارة المعرفة من تقديم الحوافز والمكافآت.

دراسة ( Liedner, et al,2006 ) بعنوان:

### "The Role of Culture in Knowledge: A Case of Two Global.Firms"

هدفت الدراسة إلى معرفة تأثير الثقافة التنظيمية على المدخل الذي تتبناه المنظمات لمبادرات إدارة المعرفة، من خلال مقارنة الثقافات ومداخل إدارة المعرفة لأثنين من كبريات الشركات العالمية.

واستخدمت الدراسة منهج دراسة الحالة للمقارنة بين هاتين الشركتين الأمريكيتين، حيث الأولى مختصة بالبضائع الاستهلاكية ولديها (369,000) موظف في (أوروبا، الشرق الأوسط وإفريقيا، وسط وجنوب أمريكا، آسيا) والثانية ذات تقنية عالية وتقدم العديد من المنتجات والخدمات ولديها (316,000) موظف في العديد من مناطق العالم، والشركتين لديهما مشاريع واسعة في مبادرات إدارة المعرفة (الأولى منذ 1996 والثانية منذ 1995).

وبينت الدراسة أن مداخل إدارة المعرفة تستلزم التركيز على تنظيم تجمعات أو على عملية إيجاد المعرفة والتشارك فيها وتوزيعها، وأن هذين المدخلين غير متعارضين تماماً ويمكن للمنظمة أن تستخدم خصائص من كليهما، حيث أن كل منهما يتضمن تحديات مختلفة، ورغم أن بعض الثقافات التنظيمية قد تتناسب مع المدخل الجماعي أو مدخل العملية إلا أن الثقافة التنظيمية اعتبرت وبشكل واسع كتحدٍ لمبادرات إدارة المعرفة. وأظهرت نتائج الدراسة أن الثقافة التنظيمية

تؤثر على إدارة المعرفة من خلال تأثيرها على القيم المنظمة للأعضاء في سلوكهم الفردي والجماعي، وعلى تطوير مبادرات إدارة المعرفة، ونقل المعرفة، بالإضافة أن إدارة المعرفة قد تصبح متضمنة في الثقافة التنظيمية، كما أكدت النتائج أن سيطرة ثقافة البيروقراطية تمثل أهم العوائق أمام إدارة المعرفة وأن الثقافة التنظيمية تؤثر في اختيار مدخل إدارة المعرفة، وتطورها وتنقلها وأن المدخل الجماعي هو الأكثر استخداماً في الثقافات التي تشجع على خلق، مشاركة، وتوزيع المعرفة.

دراسة ( Small & Sage, 2006 ) بعنوان:

#### "Knowledge management and Knowledge Sharing: A review" .

هدفت الدراسة إلى مراجعة أدبيات سابقة في إدارة المعرفة لتوضيح العديد من التعريفات والتصورات الخاصة بالمعرفة لتوضيح العديد من التعريفات والتصورات الخاصة بالمعرفة وإدارة المعرفة وتقديم نظره معمقة وواسعة بخصوص الحوار والنماذج المطروحة لإدارة المعرفة والتي يمكن استخدامها لقيادة مبادرات إدارة المعرفة، التشارك بالمعرفة والتي تعتبر مهمة لخلق المعرفة والأداء التنظيمي. أجريت الدراسة في الولايات المتحدة الأمريكية وعملت على استطلاع ومراجعة أدبيات حديثة خاصة بإدارة المعرفة والتشارك بالمعرفة باعتبار أن إدارة المعرفة من المواضيع الحديثة في إدارة منظمات ومشاريع معاصرة وأن التشارك بالمعرفة غالباً ما يتم تناوله تحت مظلة إدارة المعرفة.

وأظهرت نتائج الدراسة وجود تأثير للعديد من العوامل على إدارة المعرفة وبدرجات متفاوتة وهذه العوامل هي (العلاقة بين المشاركة بالمعرفة وإستراتيجية العمل، الملائمة مع الثقافة

التنظيمية والعمل اليومي، دور القيادة والمدراء، دور شبكة الأعمال الإنسانية والتأسيس لقواعد التعلم)، كما أظهرت النتائج أن جهود التشارك بالمعرفة تعتبر من العناصر الهامة لإدارة المعرفة وأن هذا التشارك على علاقة قوية مع عوامل سلوكية تتعلق بعلاقة الموظفين مع بعضهم البعض، بالإضافة إلى عوامل أخرى مثل (بيئة التعلم، ظروف الدعم والاحترام، العلاقات مع المسؤولين، الرضا والتعلم الذاتي، تصور العدالة) لذلك نبهت الدراسة إلى أهمية الانتباه لإدارة علاقات الموظفين بسبب تأثيرها على سلوكياتهم وتوجهاتهم نحو المشاركة بالمعرفة.

دراسة ( Claudette & Mujtaba,2007 ) بعنوان: "The Influence of Organizational Culture on the Success of the Knowledge Management Practice with North American Company"

هدفت الدراسة إلى مراجعة العلاقة بين إدارة المعرفة والفوائد التنظيمية وكذلك الأثر المعتدل للثقافة التنظيمية على هذه العلاقة، فمنذ أوائل الثمانينيات أُلح ممارسو مهنة الموارد البشرية على زيادة المقدرة التنافسية لمنظماتهم، حيث تعكس هذه الرسالة أهمية تطوير ثقافة قوية تدعم الإستراتيجية التنافسية للمنظمة. واختبرت الدراسة نموذجاً للتأثير المعتدل للثقافة التنظيمية على العلاقة بين إدارة المعرفة والفوائد التنظيمية، والعلاقة الإيجابية بين إدارة المعرفة والفوائد التنظيمية، وارتباط ذلك مع قضايا تنظيمية إستراتيجية مثل مشاركة المعرفة وتطوير قدرات جديدة للعمل من خلال عملية التعلم، واشتملت عينة الدراسة على (133) فرداً يمثلون (38) شركة من أصل (49) في أمريكا الشمالية والتي تتميز بتقديمها أفضل ممارسات إدارة المعرفة.

دراسة ( Eskerod & Skriver 2007 ) بعنوان:



## "Organization Culture Restraining In-House Knowledge Transfer

### Between Project Managers: A Case Study"

هدفت الدراسة إلى تقديم تصوراً حول الثقافة التنظيمية في إطار النقاش بخصوص دورها في تقييد أو تقوية عملية نقل المعرفة، وأشارت الدراسة إلى أنه وبالرغم من الأهمية التي تحظى بها عملية نقل المعرفة والتي تم التأكيد عليها بشكل متكرر في الأدبيات الحديثة لإدارة المشاريع، إلا أن الممارسة العملية أكدت أن عملية نقل المعرفة تتم فقط ضمن نطاق محدود.

وقد أجريت الدراسة في الدنمرك في إطار منهج دراسة الحالة لإحدى الشركات الرائدة على الصعيد الأوروبي في مجال القطارات والتي لديها العديد من المبادرات للارتقاء بعملية نقل المعرفة، حيث تم تبني منهج دراسة الحالة للتعلم في المشاكل والتحديات ذات العلاقة في عمليات نقل المعرفة بين هذه المشاريع الخمسة. وأظهرت نتائج الدراسة أن مبادرات نقل المعرفة لم تقدم النتائج المتوخاة منها، وأن الثقافات الفرعية التي تحيط بكل مدير مشروع قد تفسر الأحجام عن الانخراط في المشاركة بنقل المعرفة والمشاركة في الدروس التي تم تعلمها.

دراسة (Chang & Lee, 2007) بعنوان:

## "The Effects of Organizational Culture and Knowledge

### Management Mechanisms on Organizational Innovation: An Empirical Study in Taiwan".

هدفت الدراسة إلى دراسة تأثير الثقافة التنظيمية على آليات إدارة المعرفة وتعزيز الإبداع التنظيمي واستكشاف العلاقة بين الثقافة التنظيمية وإدارة المعرفة والإبداع التنظيمي وتأثير آليات

إدارة المعرفة على الإبداع التنظيمي. وقد تكون مجتمع الدراسة من (5000) شركة رائدة في مجال الأعمال في تايوان كما تم تصنيفها في عام (2005)، حيث تم اختيار (800) شركة منها كعينة عشوائية.

وأشارت نتائج الدراسة والتي تم تحليلها باستخدام تحليل الانحدار المتعدد، إلى أن الثقافة التنظيمية الداعمة والمبدعة لها تأثير إيجابي كبير على امتلاك وتوزيع المعرفة وعلى الإبداع الإداري والفني. كما أن تخزين المعرفة وامتلاكها وتوزيعها، له تأثير إيجابي كبير على الإبداع الإداري والفني.

دراسة (Nevo & Chan, 2007) بعنوان:

**"A Delphi Study of Knowledge management systems: scope and requirements".**

هدفت الدراسة إلى تقديم اختبار تجريبي باستخدام طريقة دلفي والمقابلات شبه المهيكلة لمعرفة كيف يدرك المدراء في الإدارة العليا نظمهم لإدارة المعرفة وتقديم الدليل التجريبي لنظريات تظهر بخصوص هذه النظم في الشركة، ودراسة إدارة المعرفة لتحديد مدى مساهمتها في إدارة ورفع المعرفة التنظيمية.

طبقت هذه الدراسة في الولايات المتحدة الأمريكية وباختيار عينة مكونة من مدراء من الإدارة العليا في (21) منظمة غالبيتها لديها دعم تكنولوجي لإدارة المعرفة أو عملت على تطوير المعرفة أو شرائها، حيث تم استخدام الاستبانة والمقابلات كأداة لجمع البيانات. واستعرضت نتائج الدراسة القدرات المطلوبة بشكل أكبر لنظم إدارة المعرفة حيث حصلت المقدررة على التكيف مع

النظام من قبل المدراء على أعلى الدرجات ثم تبعتها فعالية التكلفة، كما وبيّنت أن أنظمة إدارة المعرفة تدعم بشكل أساسي أربعة نشاطات هي (إيجاد المعرفة، تصنيفها، نقلها وتطبيقها) كذلك أظهرت النتائج أهمية الاستخدام المكثف للتكنولوجيا وضمان النوعية والقيمة للمعرفة وتقديم الحوافز لاستخدام المعرفة وبالتالي يجب أن لا يتم إيجاد نظم إدارة المعرفة على أنها كينونة منفصلة لذلك يجب أن يتم التركيز على دعم إدارة المعرفة في بيئة متكامل هذه النظم مع تكنولوجيات أخرى. وتبرز أهمية هذه الدراسة للدراسة الحالية في إبرازها لأهمية دور المدراء والتكنولوجيا والحوافز لعملية إدارة المعرفة (إيجاد المعرفة، تصنيفها، نقلها وتطبيقها)، وهي العناصر التي تناولتها الدراسة الحالية في إطار مناقشتها لتأثير الثقافة التنظيمية على إدارة المعرفة من حيث توليدها والتشارك فيها وتطبيقها.

دراسة ( Kulkarni, et al ,2007 ) بعنوان:

**"A Knowledge Management Success Model: Theoretical.**

**Development and Empirical Validation"**

هدفت الدراسة إلى اختبار نموذج نجاح إدارة المعرفة والذي يضم النوعية لمعرفة متوفرة ولنظم إدارة معرفة تم بنائها للمشاركة وإعادة استخدام المعرفة كمحددات لإدراك المستخدمين لجدوى ممارسات المنظمة لإدارة المعرفة ورضاهم بخصوص هذه الممارسة، باعتبار أن الجدوى والرضا يؤثران في استخدام المعرفة وتم تضمينها في النموذج لقياس كيفية المشاركة في المعرفة وإعادة استخدامها في المنظمات. طبقت الدراسة في جامعة أريزونا وتم جمع المعلومات بطريقة الاستطلاع من (150) مديراً اشتركوا في برامج تنفيذية في المعرفة من العديد من المنظمات في

أمريكا، حيث تم بناء نموذج لنجاح إدارة المعرفة بطرح (13) فرضية تتعلق بعوامل تنظيمية خاصة بالسلوك التنظيمي وتدعم نجاح إدارة المعرفة.

وأظهرت نتائج الدراسة أن العوامل التنظيمية التي تشرك التزام القيادة والمشرف ودعم الزملاء في العمل تساهم في تقوية مبادرات إدارة المعرفة، وهي تحظى بنفس الأهمية التي تساهم بها التكنولوجيا في نجاح هذه المبادرات، كما أن التزام القيادة من شأنه التأثير في نوعية المعرفة التي يتم التشارك بها والمدى الذي يتم فيه استخدام المعرفة وإعادة استخدامها، بالإضافة إلى أن المستوى العالي من الحوافز من شأنه تقديم الدعم المباشر وغير المباشر لعمليتي المشاركة في المعرفة واستخدامها.

دراسة (Palanisamy, 2008) بعنوان: **"Organizational Culture and Knowledge Management in ERP Implementation: An Empirical Study"**.

هدفت الدراسة إلى اختبار العلاقة بين الثقافة التنظيمية والمجموعات الأربعة لعمليات المعرفة (خلق المعلومات، تخزين واسترجاع المعلومات، نقل المعلومات، وتطبيق المعلومات) في سياق تطبيق تخطيط موارد الشركة (Enterprise Resource Planning) ERP. أجريت هذه الدراسة عبر استبانته تم نشرها على الإنترنت بواسطة برمجية شركة "Web Surveyor"، حيث تم اختبار عينة عشوائية شملت (970) شخصاً من 36 شركة مختلفة من أمريكا الشمالية وشملت الاستبانة مختلف الفئات العاملة في هذه الشركات التي طبقت أنظمة تخطيط موارد الشركة، مثل

(مدراء مشاريع تخطيط الموارد وموظفيهم، خبراء تكنولوجيا المعلومات، مدراء المعلومات، المستخدمون، الإدارة العليا، مستشارين).

وقد أظهرت نتائج الدراسة أن الثقافة التنظيمية تؤثر على المجموعات الأربعة لعمليات المعرفة في سياق تطبيق تخطيط موارد الشركة، وأكدت على أهمية حفز الموظفين للعمل على خلق ونقل وتطبيق المعرفة المتوفرة لديهم بطريقة جماعية حتى وإن كانت بيئة المنظمة جاهزة وبشكلها الأمثل لذلك، فبدون تقديم الحوافز فإن التزام الموظفين تجاه المشاركة بالمعرفة لن يكون بالشكل المطلوب.

دراسة (Aurum, et al 2008) . بعنوان:

**"Investigation Knowledge management practices in software development organizations–An Australian experience".**

هدفت الدراسة إلى البحث في ممارسات حالية لإدارة المعرفة في عمليات هندسة البرمجيات وجمع المعلومات النوعية من خلال الاستبانة لفهم العملية التي استخدمت لإدارة المعرفة خلال تطوير البرمجيات واكتشاف مجالات إدارة المعرفة في هندسة البرمجيات. طبقت الدراسة في استراليا على شركتين متخصصتين في هندسة البرمجيات من خلال المقابلات مع المدراء والموظفين ومن خلال الاستبانة التي تم توزيعها لهذه الغاية، حيث ركزت المقابلات على الممارسة الحالية لإدارة المعرفة من خلال أربعة عناصر هي (نماذج المعرفة، دوافع المشاركين في المعرفة، مصادر المعرفة، ونظم إدارة المعرفة).

وقد أظهرت نتائج الدراسة أن إدارة المعرفة اعتبرت المصدر الرئيسي للميزة التنافسية بالنسبة للمنظمات وانه لكي تبقى شركات البرمجيات في وضع تنافسي في بيئة عالمية سريعة التطور فإن تطوير الطرق الفعالة لإدارة معرفة البرمجيات يجب أن يكون محور الاهتمام المركزي للمطورين لهذه البرمجيات. كما أن القيادة والتكنولوجيا المتقدمة لها الأثر الأكبر أهمية لعملية إدارة المعرفة في هندسة البرمجيات، وأن المشاركة في المعرفة ضمن المنظمات اعتبرت مهمة جداً لمطوري البرمجيات. وبالتالي فإن منظمات البرمجيات وحتى تبقى في وضع تنافسي تحتاج إلى أن تتبع الطرق الأكثر انسجاماً وتوافقاً لإدارة معرفتها من خلال التركيز على استراتيجيات تتناسب مع الثقافة التنظيمية والأهداف المحددة للعمل.

دراسة (Kotlarshky, et al, 2008) بعنوان:

**"Developing a knowledge-based perspective on coordination: the .case of global software**

**projects"** هدفت الدراسة إلى تقديم تصور أُسس على المعرفة القائمة على التنسيق، لمعرفة كيف تساهم آليات التنسيق في عملية المعرفة حتى يتم التنسيق لتحقيق العمل المتفق عليه وبشكل منسجم ومخطط له وباعتبار أن التنسيق ضروري أيضاً من أجل التطوير والتوصيل للمنتجات والخدمات. وقد تكون مجتمع الدراسة من مشاريع تطوير البرمجيات الموزعة عالمياً والتي تتكون من فريقين أو أكثر تعمل مع بعضها البعض لإنجاز أهداف المشروع من مواقع جغرافية مختلفة مع ما تواجهه من صعوبات تتعلق بالمسافات، الزمن، الاختلافات الثقافية، اللغات، التعليم،

التقاليد، القواعد والسلوك، حيث تم اختيار منهج دراسة الحالة وتم جمع المعلومات من خلال المقابلات والمراقبة لشركات في الهند، ألمانيا وهولندا.

وأظهرت نتائج الدراسة أنه على المدراء في منظماتهم أن يأخذوا بعين الاعتبار شروط عملية المعرفة وليس الاهتمام فقط بتدفق المعرفة مع أهمية أن يركزوا على كيف يمكن لآليات التنسيق أن تسهل عملية إدارة المعرفة، وبينت أن التكنولوجيا مهمة أكثر لتوسعة وتعظيم عملية إدارة المعرفة للسماح بمشاركة المعارف، كما أبرزت أهمية تصميم المنظمة بشكل يسهل تدفق المعرفة ضمن المنظمات وفرق العمل، حيث أن الآليات التي أسست على المعرفة تجعل المعرفة واضحة وبالإمكان الوصول إليها بينما الآليات الاجتماعية مطلوبة لبناء رأس المال الاجتماعي وتبادل المعرفة والأفكار.

وتبرز أهمية هذه الدراسة للدراسة الحالية في تأكيدها على ضرورة الاهتمام بشروط عملية المعرفة وأهمية التكنولوجيا وتصميم المنظمة بشكل يسهل تدفق المعرفة، حيث بحثت الدراسة الحالية أثر أنظمة المعلومات والهيكل التنظيمي على إدارة المعرفة ودورها في توليد المعرفة والتشارك بها وتطبيقها.

**دراسة (Al-Shammari, 2008) بعنوان: "Toward a knowledge management strategic Framework in the Arab Region"**

هدفت الدراسة إلى تطوير إطار عمل إستراتيجي لإدارة المعرفة في المنطقة العربية، واقتراح أساليب ناجحة لإدارة المعرفة في هذه البيئة الاجتماعية- الثقافية، ولتحقيق هذا الهدف تم

استخدام دراسة حالة كمصدر أساسي لفهم واقع إدارة المعرفة ثم اقتراح إطار إستراتيجي لإدارتها بنجاح.

طبقت الدراسة على إحدى شركات الاتصالات العربية وفق منهج استقرائي حيث تم إجراء (12) مقابلة معمقة مع مجموعة من التنفيذيين والأخصائيين من مستويات ووظائف مختلفة ممن لديهم علاقة مباشرة مع إدارة المعرفة. وبناء عليه تم تطوير تصور لإطار عمل استراتيجي متكامل لإدارة المعرفة في المنطقة العربية، والذي يتكون من ثلاث طبقات، تضم الطبقة الأولى محركات إدارة المعرفة (تحرير السوق، التقدم التكنولوجي، أفضليات العملاء) والثانية تضم عمليات إدارة المعرفة (وضع إستراتيجية للمعرفة، حيازة المعرفة، بناء المعرفة، المشاركة والاستخدام للمعرفة) فيما ضمت الطبقة الثالثة إمكانات إدارة المعرفة (شراء المعرفة الجاهزة، تكامل الأعمال مع التكنولوجيا، جودة مصدر البيانات، قيادة المشروع، الهيكل المبني على العمليات، وثقافة المشاركة).

وأظهرت نتائج الدراسة غياب إستراتيجية موثقة رسمياً ومعلن عنها لإدارة المعرفة، باعتبار أن إدارة المعرفة في المنطقة العربية لم تجسد هويتها بعد وما زالت في مرحلتها الأولية، ومن المتوقع أن المشاريع التي تدير المعرفة كأصول فكرية سوف تقدم القليل جداً لمساعدة الشركات العربية على البقاء، لارتباطها بقيود مالية، تعليمية، ابتكارية، وبالبنى التحتية التقنية المسيطرة في المنطقة العربية.



وأوصت الدراسة بضرورة أن تطور المنظمات العربية تقديرها للأصول غير الملموسة وأن تشجع موظفيها على البدء بالتفكير للإفادة من معارف الآخرين وخاصة مالكي المعرفة، وأن تعطي الأولوية لمشاريع إدارة المعرفة التي تعزز بيئة المشاركة والتعاون في المعرفة قبل المشاريع الهادفة إلى تخزين المعرفة وتوزيعها من خلال نظم المعلومات المؤسسية، كما يستلزم تطوير نظام تقييم الأداء ونظام المكافآت لتشجيع الأفراد على المشاركة بالمعرفة بطريقة مناسبة باعتبار أن التطبيق الناجح لإدارة المعرفة ليس منحصراً في الجانب التقني وإنما يجب أن يوسع النجاح ليشمل التشارك في نقل التجارب والخبرات والدروس بين "أهل المعرفة" Knowledge Workers في البيئة المحلية للعمل. وتبرز أهمية هذه الدراسة للدراسة الحالية في تقديمها نموذجاً إستراتيجياً لإدارة المعرفة في المنطقة العربية، وفي كونها أجريت على إحدى شركات الاتصالات، بالإضافة إلى تأكيدها على أهمية تعزيز بيئة المشاركة في المعرفة من خلال تقدير الأداء وتقديم المكافآت، وهي بذلك تقاطعت مع الدراسة الحالية في عناصر متغيرها المستقل (أنظمة الحوافز) وعناصر متغيرها التابع (التشارك في المعرفة).

## 7-2 ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة:

تتميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة في محاولتها قياس أثر عوامل الثقافة التنظيمية وإدارة المعرفة في الميزة التنافسية في شركة اورانج حيث ان الدراسات السابقة لم تتناول هذا الموضوع

بشكل تفصيلي ومنها: دراسة (الخشالي والتميمي 2008)، دراسة (أبو حشيش، 2009) ، دراسة (عبد اللطيف وجودة 2010) ، دراسة (عبابنة ، وحتاملة 2013).

### الفصل الثالث

#### الطريقة والإجراءات

#### 1-3 المقدمة :

يتناول هذا الفصل منهج الدراسة ومجتمع الدراسة وعينتها، مصادر البيانات، المعالجة الإحصائية، صدق وثبات أداة الدراسة، الأساليب الإحصائية المستخدمة.

#### 2-3 منهج الدراسة :

تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي بهدف وصف وتحليل واقع إدارة المعرفة في المجموعة واثرت الثقافة التنظيمية عليها إذ تم تصميم استبانة وفقا لأهداف وفرضيات الدراسة .

#### 3-3 مجتمع الدراسة وعينتها:

مجتمع الدراسة هم العاملين في المستويات الادارية في شركة أورانج والبالغ عددهم (725) (مديرين، رؤوساء أقسام ، خدمة عملاء، قسم كبار العملاء، الموظفين الاداريين)، وقم تم سحب عينة طبقية عشوائية تناسبية وبلغ عدد العينة (290) وتم توزيع الاستبانة عليهم حيث تم استرجاع (225)، وكان الصالح منها (215) .

## 3-4 أداة الدراسة:

تم تصميم استبانة أداة الدراسة وتطويرها لأغراض الدراسة مسترشداً ببعض الدراسات السابقة لهذا الغرض.

## 3-5 المتغيرات الديمغرافية لأفراد عينة الدراسة

## جدول رقم (3-1)

خصائص أفراد عينة الدراسة حسب: الجنس، العمر، المؤهل العلمي، الخبرة، المستوى الوظيفي

(n=215)

المتغير	العدد	النسبة المئوية
الجنس	ذكور	56.3
	إناث	43.7
المؤهل العلمي	دبلوم كلية مجتمع	15.3
	بكالوريوس	75.3
	دراسات عليا	9.3
الخبرة في الشركة الحالية	اقل من سنة	6.0
	من سنة و اقل من سنتين	46.0
	من سنتين و اقل من ثلاث سنوات	25.1
	ثلاث سنوات فاكثر	22.8

13.0	28	لا يوجد	الخبرة في شركات اخرى
7.0	15	اقل من سنة	
35.3	76	1-3 سنوات	
38.1	82	3-5 سنوات	
6.5	14	خمس سنوات فاكثر	
11.2	24	مدير	المستوى الوظيفي
18.1	39	رئيس قسم	
70.7	152	موظف	

يلاحظ من بيانات الجدول رقم (3-1) بأن نسبة تمثيل الذكور البالغة (56.3%) اعلى من نسبة تمثيل الاناث والبالغة (43.7%). وفيما يتعلق بمتغير المؤهل العلمي نجد أن النسبة الاعلى من ذوي المؤهل العلمي بكالوريوس وبنسبة بلغت (75.3%)، ثم في الدرجة الثانية حملة شهادات دبلوم كلية المجتمع وبنسبة تمثيل (15.5%)، فيما بلغت ادنى نسبة تمثيل للدراسات العليا والبالغة (9.3%).

كما توضح بيانات الجدول توزيع افراد الدراسة حسب المتغيرات الوظيفية (الخبرة، والمستوى الوظيفي)، فيلاحظ أن النسبة الاعلى منهم من ذوي الخبرة في نفس الشركة الحالية من سنة و اقل من سنتين وبنسبة بلغت (46.0%)، ثم جاءت نسبة تمثيل ذوي الخبرة من سنتين و اقل من ثلاث سنوات والبالغة (25.1%)، فيما كانت ادنى نسبة تمثيل لذوي الخبرة اقل من سنة

والبالغة (6.0%). أما الخبرة في الشركات الأخرى فنلاحظ ان النسبة الاعلى لديهم خبرة بين 3-5 سنوات والبالغة (38.1%)، ثم ذوي الخبرة 1-3 سنوات والبالغة (35.3%)، أما ادنى نسبة تمثيل فلذوي الخبرة اقل من سنة والبالغة (7.0%). ومن حيث المسمى الوظيفي نلاحظ ان ادنى نسبة تمثيل كانت للمدراء والبالغة (11.2%)، ثم رؤساء الاقسام بنسبة تمثيل (18.1%)، واعلى نسب تمثيل للموظفين والبالغة (70.7%).

### 3-6 أدوات الدراسة ومصادر الحصول على المعلومات:

#### مصادر البيانات

اعتمد هذا البحث على مصدرين من البيانات وكما يلي:

**المصادر الثانوية:** تم الاعتماد على الكتب والدوريات والأبحاث، وشبكة الإنترنت، لمراجعة الأدبيات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة للحصول على المعلومات المطلوبة في تحديد متغيرات الدراسة والعوامل الخاصة بها وبناء الإطار النظري.

**المصادر الأولية:** بهدف جمع البيانات الأولية اللازمة للدراسة، تم الاعتماد على استبانة من خلال البحوث السابقة وتم تطويرها بما يتلائم مع متغيرات الدراسة ومشكلتها .

### 7-3 المعالجة الإحصائية المستخدمة

لتحقيق أهداف الدراسة والإجابة عن أسئلتها تم استخدام مجموعة من الأساليب والمعالجات الإحصائية المناسبة من خلال برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، ومن هذه الأساليب:

- وصف عينة البحث.
- إيجاد الوسط الحسابي والانحراف المعياري لاسئلة الاستبانة.
- معامل الثبات  $\alpha$  كرونباخ الفأ.
- إيجاد الارتباط التشابكي Canonical Correlation بين عوامل الدراسة.
- الانحدار المتعدد Multiple regression للمتغيرات الدراسة.
- تحليل المسار Path Analysis

### 8-3 صدق أداة الدراسة وثباتها:

صدق اداة الدراسة: للتأكد من صدق أداة الدراسة عرضت على (8) محكمين من أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الاردنية، إذ تم استبدال (6) فقرات وتعديل (5) فقرات. كما قام الباحث بتجربة الاستبيان على (20) موظفاً من موظفي شركة اورانج (من خارج عينة الدراسة) للتأكد من مدى وضوح صياغة الفقرات، وأعيد التطبيق عليهم بفارق زمني أسبوعين واستخرج معامل الارتباط للإجابات بين التطبيقين (Test and Retest) وبلغت قيمته على الدرجة الكلية (0.79) مما يشير إلى درجة مصداقية عالية.

ثبات اداة الدراسة: تم استخراج معاملات كرونباخ الفا للاتساق الداخلي بين فقرات المقياس، وبين فقرات متغير الثقافة التنظيمية بلغت قيمة معامل الفا كرونباخ (0.838)، وبين فقرات متغير ادارة المعرفة (0.801)، وبين فقرات متغير القدرة التنافسية بلغت (0.856)، وتشير هذه القيم الى ثبات اداة الدراسة، والجدول رقم (2-3) يوضح معاملات كرونباخ الفا للاتساق الداخلي بين فقرات المقياس:

### جدول رقم (2-3)

معاملات كرونباخ الفا للاتساق الداخلي بين فقرات كل متغير

المتغير	عدد الفقرات	معامل كرونباخ الفا
الثقافة التنظيمية (المتغير المستقل)	6	0.795
	6	0.762
	6	0.786
	5	0.794
	23	0.838
ادارة المعرفة (المتغير المستقل)	5	0.793
	5	0.731
	6	0.733
	16	0.801
القدرة التنافسية (المتغير التابع)	6	0.586



المتغير	عدد الفقرات	معامل كرونباخ الفا
الثقافة التنظيمية (المتغير المستقل)	6	0.895
	6	0.862
	6	0.786
	5	0.894
	23	0.938
ادارة المعرفة (المتغير المستقل)	5	0.893
	5	0.931
	6	0.896
	16	0.957
القدرة التنافسية (المتغير التابع)	6	0.940
الكلية	45	0.974

## الفصل الرابع

### وصف متغيرات الدراسة واختبار الفرضيات

#### (4 - 1): المقدمة

يستعرض هذا الفصل نتائج التحليل الإحصائي لاستجابة أفراد عينة الدراسة عن المتغيرات التي اعتمدت فيها من خلال عرض المؤشرات الإحصائية الأولية لإجاباتهم من خلال المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل متغيرات الدراسة والأهمية النسبية، كما يتناول الفصل اختبار فرضيات الدراسة والدلالات الإحصائية الخاصة بكل منها.

#### (4 - 2): وصف متغيرات الدراسة

#### (4 - 2 - 1): الثقافة التنظيمية في شركة أورنج

لوصف وتحليل الثقافة التنظيمية في شركة أورنج محل الدراسة (نظم المعلومات؛ الهيكل التنظيمي؛ أنظمة الحوافز والعمليات)، لجأ الباحث إلى استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، والاختبار التائي "t" للتحقق من معنوية الفقرة وأهمية الفقرة، كما هو موضح بالجدول (4 - 1)؛ (4 - 2)؛ (4 - 3)؛ (4 - 4).

إذ يوضح الجدول (4 - 1) إجابات عينة الدراسة عن العبارات المتعلقة بنظم المعلومات في شركة أورنج محل الدراسة. حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا المتغير بين (3.320 - 3.860) بمتوسط كلي مقداره (3.645) على مقياس ليكرت الخماسي الذي يشير إلى المستوى المتوسط لنظم المعلومات في شركة أورنج محل الدراسة. إذ جاءت في المرتبة الأولى فقرة "تعزز نظم المعلومات المعنقات المشتركة لدى العاملين في نجاح جهود

إدارة المعرفة" بمتوسط حسابي بلغ (3.860) وهو أعلى من المتوسط الحسابي العام البالغ (3.645)، وانحراف معياري بلغ (0.814)، فيما حصلت الفقرة "تدعم نظم المعلومات عمليات نقل وتحويل المعرفة داخل الشركة" على المرتبة السادسة والأخيرة بمتوسط حسابي (3.320) وهو أدنى من المتوسط الحسابي الكلي والبالغ (3.645) وانحراف معياري (1.065).

ويبين الجدول أيضاً التشتت المنخفض في استجابات أفراد عينة الدراسة حول نظم المعلومات في شركة أورانج محل الدراسة بفقراته وهو ما يعكس التقارب في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول مستوى نظم المعلومات في شركة أورانج محل الدراسة. ويشير الجدول أيضاً إلى التقارب في قيم المتوسطات الحسابية، إذ نلاحظ أنه من خلال مستويات الدلالة أنه لم تكن هناك اختلافات في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول العبارات المكونة لنظم المعلومات في شركة أورانج محل الدراسة حيث كانت كافة مستويات الدلالة أقل من (0.05) لجميع الفقرات. وبشكل عام يتبين أن مستوى نظم المعلومات في شركة أورانج محل الدراسة بفقراته من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة كان متوسطاً.

## جدول (4 - 1)

## المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيم t ومستوى نظم المعلومات في شركة أورانج

ت	نظم المعلومات في شركة أورانج	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "t" المحسوبة	مستوى الدلالة	ترتيب أهمية الفقرة	مستوى الأهمية
1	تقدم نظم المعلومات معلومات تفصيلية واضحة تساعد على نشر ثقافة التعلم	3.716	0.890	11.794	0.000	3	مرتفعة
2	تسهل القواعد المرتبطة بنظم المعلومات عملية استخدام المعرفة من قبل العاملين	3.711	0.927	11.249	0.000	4	مرتفعة
3	تساهم نظم المعلومات في تطوير ممارسات تساعد الشركة على التكيف مع المعارف الجديدة	3.781	0.732	15.648	0.000	2	مرتفعة
4	تعزز نظم المعلومات المعتقدات المشتركة لدى العاملين في نجاح جهود إدارة المعرفة	3.860	0.814	15.499	0.000	1	مرتفعة
5	تسهم نظم المعلومات في تعزيز عمليات الابتكار والإبداع	3.483	0.956	7.417	0.000	5	متوسطة
6	تدعم نظم المعلومات عمليات نقل وتحويل المعرفة داخل الشركة	3.320	1.065	4.417	0.000	6	متوسطة
	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام لنظم المعلومات	3.645	0.731				

قيمة (t) الجدولية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) (1.652)، تم حساب قيمة (t) الجدولية بالاستناد إلى الوسط الافتراضي للفقرة والبالغ (3).

كما يوضح الجدول (4 - 2) إجابات عينة الدراسة عن العبارات المتعلقة بالهيكل التنظيمي في شركة أورانج محل الدراسة. حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا المتغير بين (3.190 - 3.655) بمتوسط كلي مقداره (3.446) على مقياس ليكرت الخماسي الذي يشير إلى المستوى المتوسط للهيكل التنظيمي في شركة أورانج محل الدراسة. إذ جاءت في المرتبة الأولى فقرة "يساهم الهيكل التنظيمي في تعزيز الممارسات التي تشجع على المخاطرة والمبادرة الفردية" بمتوسط حسابي بلغ (3.655) وهو أعلى من المتوسط الحسابي العام البالغ (3.446)، وانحراف معياري بلغ (0.953)، فيما حصلت الفقرة "يوفر الهيكل التنظيمي مرونة للمشاركة بالمعلومات عبر الوحدات التنظيمية" على المرتبة السادسة والأخيرة بمتوسط حسابي (3.190) وهو أدنى من المتوسط الحسابي الكلي والبالغ (3.446) وانحراف معياري (1.079).

ويبين الجدول أيضاً التشتت المنخفض في استجابات أفراد عينة الدراسة حول الهيكل التنظيمي في شركة أورانج محل الدراسة بفقراته وهو ما يعكس التقارب في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول مستوى الهيكل التنظيمي في شركة أورانج محل الدراسة. ويشير الجدول أيضاً إلى التقارب في قيم المتوسطات الحسابية، إذ نلاحظ أنه من خلال مستويات الدلالة أنه لم تكن هناك اختلافات في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول العبارات المكونة للهيكل التنظيمي في شركة أورانج محل الدراسة حيث كانت كافة مستويات الدلالة أقل من (0.05) لجميع الفقرات. وبشكل عام يتبين أن مستوى الهيكل التنظيمي في شركة أورانج محل الدراسة بفقراته من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة كان متوسطاً.



جدول (4 - 2) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيم t ومستوى الهيكل التنظيمي في شركة أورنج

ت	الهيكل التنظيمي في شركة أورنج محل الدراسة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "t" المحسوبة	Sig* مستوى الدلالة	ترتيب أهمية الفقرة	مستوى الأهمية
7	يوفر الهيكل التنظيمي الفرص لتعزيز الاتصالات الفاعلة في تبادل المعلومات بين العاملين	3.562	1.104	7.474	0.000	3	متوسطة
8	يسهل الهيكل التنظيمي في عملية دوران العمل للعاملين	3.590	1.131	7.655	0.000	2	متوسطة
9	يساعد الهيكل التنظيمي على تبني سياسة الانفتاح نحو العمل بروح الفريق	3.460	1.117	6.040	0.000	4	متوسطة
10	يوفر الهيكل التنظيمي مرونة للمشاركة بالمعلومات عبر الوحدات التنظيمية	3.190	1.079	2.591	0.010	6	متوسطة
11	يساعد الهيكل التنظيمي في تدفق المعرفة في الشركة	1623.	5201.	3.480	0.000	5	متوسطة
12	يساهم الهيكل التنظيمي في تعزيز الممارسات التي تشجع على المخاطرة والمبادرة الفردية	3.655	0.953	10.086	0.000	1	متوسطة
		المتوسط الحسابي والانحراف المعياري	463.4	0.840			

قيمة (t) الجدولية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) (1.652)، تم حساب قيمة (t) الجدولية بالاستناد إلى الوسط الافتراضي للفقرة والبالغ (3).

ويبين الجدول (4 – 3) إجابات عينة الدراسة عن العبارات المتعلقة بأنظمة الحوافز في شركة أورانج محل الدراسة. حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا المتغير بين (3.525 – 4.144) بمتوسط كلي مقداره (3.879) على مقياس ليكرت الخماسي الذي يشير إلى المستوى المرتفع لأنظمة الحوافز في شركة أورانج محل الدراسة. إذ جاءت في المرتبة الأولى فقرة "تحفز الشركة الموظفين لتشجيعهم على تطوير مهاراتهم وخبراتهم وتبادل المعارف" بمتوسط حسابي بلغ (4.144) وهو أعلى من المتوسط الحسابي العام البالغ (3.879)، وانحراف معياري بلغ (0.750)، فيما حصلت الفقرة "تدعم ثقافة الشركة التنظيمية العاملين المبادرين في تقديم افكار لحل المشكلات" على المرتبة السادسة والأخيرة بمتوسط حسابي (3.525) وهو أدنى من المتوسط الحسابي الكلي والبالغ (3.879) وانحراف معياري (1.109).

ويبين الجدول أيضاً النتائج المنخفضة في استجابات أفراد عينة الدراسة حول أنظمة الحوافز في شركة أورانج محل الدراسة بفقراته وهو ما يعكس التقارب في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول مستوى أنظمة الحوافز في شركة أورانج محل الدراسة. ويشير الجدول أيضاً إلى التقارب في قيم المتوسطات الحسابية، إذ نلاحظ أنه من خلال مستويات الدلالة أنه لم تكن هناك اختلافات في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول العبارات المكونة لأنظمة الحوافز في شركة أورانج محل الدراسة حيث كانت كافة مستويات الدلالة أقل من (0.05) لجميع الفقرات. وبشكل عام يتبين أن مستوى أنظمة الحوافز في شركة أورانج محل الدراسة بفقراته من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة كان مرتفعاً.



### المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيم t ومستوى أنظمة الحوافز في شركة أورنج

ت	أنظمة الحوافز في شركة أورنج محل الدراسة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "t" المحسوبة	Sig* مستوى الدلالة	ترتيب أهمية الفقرة	مستوى الأهمية
13	تقدم الشركة حوافز مجزية للأفراد المبدعين في شركة اورنج	.7583	527.0	.62211	0.000	5	مرتفعة
14	تدعم ثقافة الشركة التنظيمية العاملين المبادرين في تقديم افكار لحل المشكلات	3.525	1.109	6.944	0.000	6	متوسطة
15	تحفز الشركة الموظفين لتشجيعهم على تطوير مهاراتهم وخبراتهم وتبادل المعارف	4.144	.7500	22.355	0.000	1	مرتفعة
16	تعمل الشركة على تنمية العاملين من خلال البرامج التدريبية المتقدمة	4.069	.7790	20.129	0.010	2	مرتفعة
17	يتم تقديم حوافز مادية تساعد على إنجاز العمل بكفاءة وفاعلية	3.986	.8500	16.991	0.000	3	مرتفعة
18	يتم تقديم حوافز معنوية تساعد على إنجاز العمل بكفاءة وفاعلية	3.790	.9460	12.253	0.000	4	مرتفعة
	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام لأنظمة الحوافز	3.879	.6150				

قيمة (t) الجدولية عند مستوى (0.05)  $(\alpha \leq 1.652)$ ، تم حساب قيمة (t) الجدولية بالاستناد إلى الوسط الافتراضي للفقرة و البالغ (3).

وأخيراً، يظهر الجدول (4 – 4) إجابات عينة الدراسة عن العبارات المتعلقة بالعمليات في شركة أورنج محل الدراسة. حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا المتغير بين (3.176 – 3.697) بمتوسط كلي مقداره (3.448) على مقياس ليكرت الخماسي الذي يشير إلى المستوى المتوسط للعمليات في شركة أورنج محل الدراسة. إذ جاءت في المرتبة الأولى فقرة "تسهل الشركة تبادل المعلومات بشأن انجاز عملياتها" بمتوسط حسابي بلغ (3.697) وهو أعلى

من المتوسط الحسابي العام البالغ (3.448)، وانحراف معياري بلغ (0.727)، فيما حصلت الفقرة "تتبنى الشركة ثقافة اكتساب المعرفة وتطبيقها بتحقيق التحسن المستمر في العمليات" على المرتبة الخامسة والأخيرة بمتوسط حسابي (3.176) وهو أدنى من المتوسط الحسابي الكلي والبالغ (3.448) وانحراف معياري (1.170).

ويبين الجدول أيضاً التشتت المنخفض في استجابات أفراد عينة الدراسة حول العمليات في شركة أورانج محل الدراسة بفقراته وهو ما يعكس التقارب في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول مستوى العمليات في شركة أورانج محل الدراسة. ويشير الجدول أيضاً إلى التقارب في قيم المتوسطات الحسابية، إذ نلاحظ أنه من خلال مستويات الدلالة أنه لم تكن هناك اختلافات في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول العبارات المكونة للعمليات في شركة أورانج محل الدراسة حيث كانت كافة مستويات الدلالة أقل من (0.05) لجميع الفقرات. وبشكل عام يتبين أن مستوى العمليات في شركة أورانج محل الدراسة بفقراته من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة كان متوسطاً.

## جدول (4 - 4)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيم t ومستوى العمليات في شركة أورانج

ت	العمليات في شركة أورانج محل الدراسة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "t" المحسوبة	Sig* مستوى الدلالة	ترتيب أهمية الفقرة	مستوى الأهمية
19	تسهل الشركة تبادل المعلومات بشأن انجاز عملياتها	3.697	0.727	14.056	0.000	1	مرتفعة
20	توفر الشركة ارشادات واضحة بخصوص انجاز عملياتها	3.614	0.848	12.152	0.000	2	متوسطة
21	تدعم الشركة سياسة التأثير المتبادل بين المشرف والموظف	3.451	1.146	5.771	0.000	3	متوسطة
22	تدعم الشركة سياسة المشاركة الفاعلة بين العاملين	3.302	1.138	3.894	0.028	4	متوسطة
23	تتبنى الشركة ثقافة اكتساب المعرفة وتطبيقها بتحقيق التحسن المستمر في العمليات	3.176	1.170	2.214	0.000	5	متوسطة
	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام للعمليات	3.448	.9420				

قيمة (t) الجدولية عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$  (1.652)، تم حساب قيمة (t) الجدولية بالاستناد إلى الوسط الافتراضي للفقرة والبالغ (3).

## (4 - 2 - 2): إدارة المعرفة في شركة أورانج

لوصف وتحليل إدارة المعرفة في شركة أورانج محل الدراسة (توليد المعرفة؛ التشارك

بالمعرفة وتطبيق المعرفة)، لجأ الباحث إلى استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات

المعيارية، والإختبار التائي "t" للتحقق من معنوية الفقرة وأهمية الفقرة، كما هو موضح بالجدول  
(4 - 5) ؛ (4 - 6) ؛ (4 - 7).

إذ يوضح الجدول (4 - 1) إجابات عينة الدراسة عن العبارات المتعلقة بتوليد المعرفة  
في شركة أورانج محل الدراسة. حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا المتغير بين (3.497  
- 3.911) بمتوسط كلي مقداره (3.696) على مقياس ليكرت الخماسي الذي يشير إلى  
المستوى المرتفع لتوليد المعرفة في شركة أورانج محل الدراسة. إذ جاءت في المرتبة الأولى  
فقرة "تعزز الشركة سياسة الوصف الذهني لتبادل الخبرات والمعارف" بمتوسط حسابي بلغ  
(3.911) وهو أعلى من المتوسط الحسابي العام البالغ (3.696)، وانحراف معياري بلغ  
(0.930)، فيما حصلت الفقرة "تمتلك الشركة ذاكرة تنظيمية تعزز عمليات توليد المعرفة" على  
المرتبة الخامسة والأخيرة بمتوسط حسابي (3.497) وهو أدنى من المتوسط الحسابي الكلي  
والبالغ (3.696) وانحراف معياري (1.013).

ويبين الجدول أيضاً التشتت المنخفض في استجابات أفراد عينة الدراسة حول توليد  
المعرفة في شركة أورانج محل الدراسة بفقراته وهو ما يعكس التقارب في وجهات نظر أفراد  
عينة الدراسة حول مستوى توليد المعرفة في شركة أورانج محل الدراسة. ويشير الجدول أيضاً  
إلى التقارب في قيم المتوسطات الحسابية، إذ نلاحظ أنه من خلال مستويات الدلالة أنه لم تكن  
هناك اختلافات في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول العبارات المكونة لتوليد المعرفة في  
شركة أورانج محل الدراسة حيث كانت كافة مستويات الدلالة أقل من (0.05) لجميع الفقرات.

وبشكل عام يتبين أن مستوى توليد المعرفة في شركة أورانج محل الدراسة بفقراته من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة كان متوسطاً.

#### جدول (4 - 5)

#### المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيم t ومستوى توليد المعرفة في شركة أورانج

ت	توليد المعرفة في شركة أورانج	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "t" المحسوبة	مستوى الدلالة	ترتيب أهمية الفقرة	مستوى الأهمية
24	تمتلك الشركة ذاكرة تنظيمية تعزز عمليات توليد المعرفة	3.497	1.013	7.201	0.000	5	متوسطة
25	توفر الشركة برامج لتطوير المعارف والمهارات الذهنية للموظفين	3.530	0.980	7.933	0.000	4	متوسطة
26	تقوم الشركة بإجراء بحوث مستمرة لتطوير عمليات توليد المعرفة	3.758	0.979	11.346	0.000	3	مرتفعة
27	تعزز الشركة سياسة الوصف الذهني لتبادل الخبرات والمعارف	3.911	0.930	14.364	0.000	1	مرتفعة
28	يتم تشجيع الموظفين على توليد الأفكار الخلاقة والمبدعة	3.786	0.995	11.576	0.000	2	مرتفعة
	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام لتوليد المعرفة	3.696	0.820				

قيمة (t) الجدولية عند مستوى (0.05 ≤ α) (1.652)، تم حساب قيمة (t) الجدولية بالاستناد إلى الوسط الافتراضي للفقرة و البالغ (3).

كما يوضح الجدول (4 - 6) إجابات عينة الدراسة عن العبارات المتعلقة بالتشارك

المعرفتي في شركة أورانج محل الدراسة. حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا المتغير بين

(3.530 - 3.734) بمتوسط كلي مقداره (3.620) على مقياس ليكرت الخماسي الذي يشير

إلى المستوى المتوسط لتشارك المعرفة في شركة أورانج محل الدراسة. إذ جاءت في المرتبة

الأولى فقرة "تمتلك الشركة برامج وأنشطة لتبادل الخبراء والمختصين بين الأقسام والوحدات لتمكين الموظفين من الاستفادة من خبراتهم ومعارفهم" بمتوسط حسابي بلغ (3.734) وهو أعلى من المتوسط الحسابي العام البالغ (3.620)، وانحراف معياري بلغ (1.031)، فيما حصلت الفقرة "يتم توفير الوسائل التي تساعد العاملين على تبادل المعارف الصريحة فيما بينهم كحلقات الحوار وسرد قصص النجاح" على المرتبة الخامسة والأخيرة بمتوسط حسابي (3.530) وهو أدنى من المتوسط الحسابي الكلي والبالغ (3.620) وانحراف معياري (0.813).

ويبين الجدول أيضاً التشتت المنخفض في استجابات أفراد عينة الدراسة حول التشارك المعرفة في شركة أورانج محل الدراسة بفقراته وهو ما يعكس التقارب في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول مستوى التشارك المعرفة في شركة أورانج محل الدراسة. ويشير الجدول أيضاً إلى التقارب في قيم المتوسطات الحسابية، إذ نلاحظ أنه من خلال مستويات الدلالة أنه لم تكن هناك اختلافات في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول العبارات المكونة للتشارك المعرفة في شركة أورانج محل الدراسة حيث كانت كافة مستويات الدلالة أقل من (0.05) لجميع الفقرات. وبشكل عام يتبين أن مستوى التشارك المعرفة في شركة أورانج محل الدراسة بفقراته من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة كان متوسطاً.

#### جدول (4 - 6)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيم t ومستوى التشارك بالمعرفة في شركة أورانج

ت	التشارك بالمعرفة في شركة أورانج	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "t" المحسوبة	مستوى الدلالة	ترتيب أهمية الفقرة	مستوى الأهمية
29	تمتلك الشركة برامج وأنشطة لتبادل	3.734	1.031	10.442	0.000	1	مرتفعة

						الخبراء والمختصين بين الأقسام والوحدات لتمكين الموظفين من الاستفادة من خبراتهم ومعارفهم	
متوسطة	2	0.000	9.211	1.058	3.665	تتبنى الشركة ثقافة تشجع على تبادل الخبرات والمعارف من خلال الهيكل الغير رسمي	30
متوسطة	4	0.000	8.127	1.007	3.558	تدعم الشركة بناء الثقة المتبادلة بين العاملين للتشارك بالمعرفة	31
متوسطة	3	0.000	9.432	0.954	3.614	يحرص مالكي المعرفة على الاحتفاظ بمعارفهم ويتم تبادلها مع الآخرين	32
متوسطة	5	0.000	9.559	0.813	3.530	يتم توفير الوسائل التي تساعد العاملين على تبادل المعارف الصريحة فيما بينهم كحلقات الحوار وسرد قصص النجاح	33
				0.865	3.620	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري	

قيمة (t) الجدولية عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$  (1.652).

تم حساب قيمة (t) الجدولية بالاستناد إلى الوسط الافتراضي للفقرة والبالغ (3).

ويبين الجدول (4 - 7) إجابات عينة الدراسة عن العبارات المتعلقة بتطبيق المعرفة في شركة أورانج محل الدراسة. حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا المتغير بين (3.465 - 3.637) بمتوسط كلي مقداره (3.565) على مقياس ليكرت الخماسي الذي يشير إلى المستوى المتوسط لتطبيق المعرفة في شركة أورانج محل الدراسة. إذ جاءت في المرتبة الأولى فقرة "يشكل تطبيق المعرفة احد اهم اولويات الشركة لأنجاز عملياتها" بمتوسط حسابي بلغ (3.637) وهو أعلى من المتوسط الحسابي العام البالغ (3.565)، وانحراف معياري بلغ (0.895)، فيما حصلت الفقرة "تهتم بتطبيق الموظفين للمعارف الجديدة عند تقييم أداءهم" على المرتبة السادسة والأخيرة بمتوسط حسابي (3.465) وهو أدنى من المتوسط الحسابي الكلي والبالغ (3.565) وانحراف معياري (1.075).

ويبين الجدول أيضاً النتائج المنخفضة في استجابات أفراد عينة الدراسة حول تطبيق المعرفة في شركة أورانج محل الدراسة بقرائنه وهو ما يعكس التقارب في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول مستوى تطبيق المعرفة في شركة أورانج محل الدراسة. ويشير الجدول أيضاً إلى التقارب في قيم المتوسطات الحسابية، إذ نلاحظ أنه من خلال مستويات الدلالة أنه لم تكن هناك اختلافات في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول العبارات المكونة لتطبيق المعرفة في شركة أورانج محل الدراسة حيث كانت كافة مستويات الدلالة أقل من (0.05) لجميع الفقرات. وبشكل عام يتبين أن مستوى تطبيق المعرفة في شركة أورانج محل الدراسة بقرائنه من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة كان متوسطاً.



## جدول (4 - 7)

## المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيم t ومستوى تطبيق المعرفة في شركة أورانج

ت	تطبيق المعرفة في شركة أورانج محل الدراسة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "t" المحسوبة	Sig* مستوى الدلالة	ترتيب أهمية الفقرة	مستوى الأهمية
34	تمتلك الشركة وسائل وأساليب تساعد على استخدام المعرفة كوسيلة الوصول الى المعلومات بأسرع وقت واستخدامها بالطريقة الامثل وتطبيقها	3.572	1.055	7.944	0.000	3	متوسطة
35	تقوم الشركة بالغاء كافة الاجراءات والسياسات التي تحد من قدرتها على تطبيق المعرفة	3.567	0.893	9.314	0.000	4	متوسطة
36	يشكل تطبيق المعرفة احد اهم اولويات الشركة لأنجاز عملياتها	3.637	0.895	10.431	0.000	1	متوسطة
37	تهتم بتطبيق الموظفين للمعارف الجديدة عند تقييم أداءهم	3.465	1.075	6.342	0.000	6	متوسطة
38	تحرص الشركة على تطبيق الدروس المتعلمة من ممارساتها لتحسين خدماتها	3.567	0.978	8.506	0.000	4	متوسطة
39	يتم تشجيع الموظفين على تطبيق المعرفة والإفادة منها	3.586	0.907	9.471	0.000	2	متوسطة
	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام لتطبيق المعرفة	3.565	0.786				

قيمة (t) الجدولية عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$  (1.652).

تم حساب قيمة (t) الجدولية بالاستناد إلى الوسط الافتراضي للفقرة والبالغ (3).

#### (4 - 2 - 3): الميزة التنافسية في شركة أورانج

لوصف وتحليل الميزة التنافسية في شركة أورانج محل الدراسة، لجأ الباحث إلى استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، والإختبار التائي "t" للتحقق من معنوية الفقرة وأهمية الفقرة، كما هو موضح بالجدول (4 - 8).

إذ يوضح الجدول (4 - 8) إجابات عينة الدراسة عن العبارات المتعلقة بالميزة التنافسية في شركة أورانج محل الدراسة. حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا المتغير بين (3.474 - 3.739) بمتوسط كلي مقداره (3.633) على مقياس ليكرت الخماسي الذي يشير إلى المستوى المتوسط للميزة التنافسية في شركة أورانج محل الدراسة. إذ جاءت في المرتبة الأولى فقرة "تعمل الشركة على زيادة قدرتها التنافسية من خلال المرونة السعرية" بمتوسط حسابي بلغ (3.739) وهو أعلى من المتوسط الحسابي العام البالغ (3.633)، وانحراف معياري بلغ (0.905)، فيما حصلت الفقرة "تؤثر البيئة المحيطة على زيادة الاهتمام بتلبية حاجات ورغبات العملاء" على المرتبة الخامسة والأخيرة بمتوسط حسابي (3.474) وهو أدنى من المتوسط الحسابي الكلي والبالغ (3.633) وانحراف معياري (1.071).

ويبين الجدول أيضاً التشتت المنخفض في استجابات أفراد عينة الدراسة حول الميزة التنافسية في شركة أورانج محل الدراسة بفقراته وهو ما يعكس التقارب في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول مستوى الميزة التنافسية في شركة أورانج محل الدراسة. ويشير الجدول أيضاً إلى التقارب في قيم المتوسطات الحسابية، إذ نلاحظ أنه من خلال مستويات الدلالة أنه لم تكن هناك اختلافات في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول العبارات المكونة للميزة التنافسية

في شركة أورنج محل الدراسة حيث كانت كافة مستويات الدلالة أقل من (0.05) لجميع الفقرات. وبشكل عام يتبين أن مستوى الميزة التنافسية في شركة أورنج محل الدراسة بفقراته من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة كان متوسطاً.

#### جدول (4 - 8)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيم t ومستوى الميزة التنافسية في شركة أورنج

ت	الميزة التنافسية في شركة أورنج	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "t" المحسوبة	Sig* مستوى الدلالة	ترتيب أهمية الفقرة	مستوى الأهمية
40	تمتلك الشركة القدرة على تطوير خدماتها بشكل مستمر	3.702	1.025	10.044	0.000	2	مرتفعة
41	تعزز الشركة امكانياتها بادخال التكنولوجيا المتطورة الى خدماتها	3.627	0.897	10.263	0.000	3	متوسطة
42	تؤثر البيئة المحيطة على زيادة الاهتمام بتلبية حاجات ورغبات العملاء	3.474	1.071	6.493	0.000	5	متوسطة
43	تعمل الشركة على تطوير خدماتها بما يتلائم والبيئة التنافسية في قطاع الاتصالات الاردنية	3.623	1.060	8.621	0.000	4	متوسطة
44	تعمل الشركة على زيادة قدرتها التنافسية من خلال المرونة السعرية	3.739	0.905	11.977	0.000	1	مرتفعة
		3.633	0.899				

قيمة (t) الجدولية عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$  (1.652).

تم حساب قيمة (t) الجدولية بالاستناد إلى الوسط الافتراضي للفقرة والبالغ (3).

#### (4 – 3): تحليل مدى ملائمة البيانات لإفتراضات اختبار فرضيات الدراسة

قبل البدء في تطبيق تحليل الانحدار لإختبار فرضيات الدراسة قامت الباحثة بإجراء بعض الإختبارات وذلك من أجل ضمان ملائمة البيانات لإفتراضات تحليل الانحدار، إذ تم التأكد من عدم وجود ارتباط عالٍ بين المتغيرات المستقلة Multi-collinearity باستخدام معامل تضخم التباين (VIF) Variance Inflation Factor وإختبار التباين المسموح به Tolerance لكل متغير من متغيرات الدراسة مع مراعاة عدم تجاوز معامل تضخم التباين المسموح به (VIF) للقيمة (10). وأن تكون قيمة التباين المسموح به Tolerance أكبر من (0.05). وتم التأكد أيضاً من إتباع البيانات للتوزيع الطبيعي Normal Distribution بإحتساب معامل الإلتواء Skewness، إذ إن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي إذا كانت قيمة معامل الإلتواء تقل عن  $(\pm 1)$ ، والجدول رقم (4 – 9) يبين نتائج هذه الإختبارات.

#### جدول (4 – 9)

نتائج اختبار تضخم التباين والتباين المسموح به ومعامل الإلتواء

ت	الثقافة التنظيمية	VIF	Tolerance	Skewness
1	نظم المعلومات	2.836	.3530	.1760
2	الهيكل التنظيمي	3.727	.2680	-.0740
3	أنظمة الحوافز	1.756	.5700	.1380
4	العمليات	2.905	.3440	-.1200

يتضح من النتائج الواردة في الجدول (4 – 9) عدم وجود تداخل خطي متعدد Multi-

collinearity بين أبعاد المتغير المستقل (الثقافة التنظيمية)، وإن ما يؤكد ذلك قيم معيار إختبار

معامل تضخم التباين (VIF) للأبعاد المتمثلة بـ (نظم المعلومات، الهيكل التنظيمي، أنظمة الحوافز والعمليات) وبالقيمة (2.836 ؛ 3.727 ؛ 1.756 ؛ 2.905) على التوالي والتي تقل عن (10). كما يتضح أن قيم إختبار التباين المسموح به (Tolerance) تراوحت بين (0.268 – 0.570) وهي أكبر من (0.05) ويعد هذا مؤشراً على عدم وجود إرتباط عالٍ بين المتغيرات المستقلة. وقد تم التأكد من أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي بإحتساب معامل الالتواء (Skewness) حيث كانت القيم أقل من ( $\pm 1$ ).

وتأسيساً على ما تقدم وبعد التأكد من عدم وجود تداخل خطي بين أبعاد المتغير المستقل، وإن بيانات متغيرات الدراسة تخضع للتوزيع الطبيعي فقد أصبح بالإمكان إختبار فرضيات الدراسة في الشركات محل الدراسة.

#### (4 – 4): إختبار فرضيات الدراسة

الفرضية الرئيسية الأولى  $H_{O1}$

لا يوجد علاقة إرتباط تشابكي بين عوامل الثقافة التنظيمية (نظم المعلومات ؛ الهيكل التنظيمي ؛ أنظمة الحوافز والعمليات) وعوامل إدارة المعرفة (توليد المعرفة ؛ التشارك بالمعرفة وتطبيق المعرفة) في شركة أورانج عند مستوى دلالة ( $0.05 \leq \alpha$ ).

لاختبار هذه الفرضية والتعرف على علاقة الإرتباط التشابكي بين عوامل الثقافة التنظيمية وعوامل إدارة المعرفة تم استخدام تحليل الإرتباط التشابكي Canonical correlation، كما هو موضح في الجدول (4 – 10). إذ يبين الجدول (4 – 10) علاقة الإرتباط التشابكي بين عوامل الثقافة التنظيمية (نظم المعلومات ؛ الهيكل التنظيمي ؛ أنظمة

الحوافز والعمليات) وعوامل إدارة المعرفة (توليد المعرفة ؛ التشارك بالمعرفة وتطبيق المعرفة) في شركة أورانج. حيث أظهرت النتائج وجود علاقة الارتباط التشابكي بين عوامل الثقافة التنظيمية (نظم المعلومات ؛ الهيكل التنظيمي ؛ أنظمة الحوافز والعمليات) وعوامل إدارة المعرفة (توليد المعرفة ؛ التشارك بالمعرفة وتطبيق المعرفة) في شركة أورانج. إذ تبين أن كلاً من عوامل الثقافة التنظيمية وعوامل إدارة المعرفة قد فسرت ما نسبته (61.521%) و (69.283%). وهو ما يؤشر وجود علاقة ارتباط تشابكية بين عوامل الثقافة التنظيمية (نظم المعلومات ؛ الهيكل التنظيمي ؛ أنظمة الحوافز والعمليات) وعوامل إدارة المعرفة (توليد المعرفة ؛ التشارك بالمعرفة وتطبيق المعرفة) في شركة أورانج. وقد تراوحت معدلات تحميل علاقة الارتباط التشابكية ما بين (0.746) كحد أدنى و (0.922) كحد أعلى فيما يتعلق بعوامل الثقافة التنظيمية، و (0.878) كحد أدنى و (0.951) كحد أعلى فيما يتعلق بعوامل إدارة المعرفة. وهو ما يؤشر على وجود علاقة ارتباط تشابكية معنوية بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع. كما بلغت الأوزان النسبية لمعدلات التحميل ما بين (0.053) كحد أدنى و (0.369) كحد أعلى. وقد بلغ معامل الارتباط التشابكي (*Canoncial R*) (0.897)، كما بلغ معامل التحديد التشابكي (*Canoncial R<sup>2</sup>*) (0.804)، وهذا يعني أن ما قيمته (0.804) من التغيرات في عوامل إدارة المعرفة ناتج عن التغير في عوامل الثقافة التنظيمية (نظم المعلومات ؛ الهيكل التنظيمي ؛ أنظمة الحوافز والعمليات). وبينت نتائج التحليل الارتباط التشابكي أن قيمة *Ch<sup>2</sup>* بلغت (411.662) وهي دالة عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ). وهذا يؤكد أن هناك علاقة ارتباط تشابكي بين عوامل الثقافة التنظيمية (نظم المعلومات ؛ الهيكل التنظيمي ؛ أنظمة الحوافز

والعمليات) وعوامل إدارة المعرفة (توليد المعرفة ؛ التشارك بالمعرفة وتطبيق المعرفة) في

شركة أورانج. وهذا يؤكد صحة قبول الفرضية الرئيسة الأولى التي تنص على:

وجود علاقة إرتباط تشابكي بين عوامل الثقافة التنظيمية (نظم المعلومات ؛ الهيكل

التنظيمي ؛ أنظمة الحوافز والعمليات) وعوامل إدارة المعرفة (توليد المعرفة ؛ التشارك

بالمعرفة وتطبيق المعرفة) في شركة أورانج عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$ .

## جدول (4 - 10)

نتائج اختبار تحليل علاقة الارتباط التشابكي بين عوامل الثقافة التنظيمية وعوامل إدارة المعرفة

المتغيرات المستقلة	معدلات تحميل <i>Canonical</i>	المتغيرات التابعة	معدلات تحميل <i>Canonical</i>	معامل الارتباط ( <i>Canoncial R</i> )	معامل التحديد ( <i>R<sup>2</sup></i> ) <i>Canoncial</i>
نظم المعلومات	0.793	توليد المعرفة	0.951	8970.	8040.
الهيكل التنظيمي	0.915	التشارك بالمعرفة	0.891		
أنظمة الحوافز	0.746	تطبيق المعرفة	0.878		
العمليات	0.922				
نسبة التباين المفسر من المتغيرات المستقلة	61.521	نسبة التباين المفسر من المتغيرات التابعة	69.283	مربع كاي <i>Chi<sup>2</sup></i>	مستوى الدلالة <i>Sig*</i>
				662.411	0.000



## الفرضية الرئيسة الثانية HO<sub>2</sub>

لا يوجد تأثير مباشر ذي دلالة إحصائية لعوامل الثقافة التنظيمية (نظم المعلومات ؛ الهيكل التنظيمي ؛ أنظمة الحوافز والعمليات) على الميزة التنافسية لشركة أورانج عند مستوى دلالة (  $\alpha \leq 0.05$  ).

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد للتحقق من التأثير المباشر لعوامل الثقافة التنظيمية (نظم المعلومات ؛ الهيكل التنظيمي ؛ أنظمة الحوافز والعمليات) على الميزة التنافسية لشركة أورانج، وكما هو موضح بالجدول (4 – 11).

## جدول (4 - 11)

نتائج اختبار تحليل الانحدار المتعدد للتأثير المباشر لعوامل الثقافة التنظيمية (نظم المعلومات ؛ الهيكل التنظيمي ؛ أنظمة الحوافز والعمليات) على الميزة التنافسية لشركة أورنج

Sig*	T	$\beta$	Sig*	DF	F	(R <sup>2</sup> )	(R)	المتغير
مستوى	المحسوبة	معامل الانحدار	مستوى	درجات الحرية	المحسوبة	معامل	الارتباط	التابع
الدلالة			الدلالة			التحديد		
0.036	2.110	0.155		4				الميزة
				الانحدار				التنافسية
0.000	7.377	0.622	0.000	210	78.568	0.599	0.774	لشركة
				البواقي				أورنج
0.679	0.414	0.024						
				المجموع				
0.841	0.201	0.015		214				

\*يكون التأثير ذا دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ )

يوضح الجدول (4 - 11) الأثر المباشر لعوامل الثقافة التنظيمية (نظم المعلومات ؛ الهيكل التنظيمي ؛ أنظمة الحوافز والعمليات) على الميزة التنافسية لشركة أورنج. إذ أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود تأثير مباشر ذي دلالة إحصائية لعوامل الثقافة التنظيمية (نظم المعلومات والهيكل التنظيمي) على الميزة التنافسية لشركة أورنج، إذ بلغ معامل الارتباط  $R$  (0.774) عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ). أما معامل التحديد  $R^2$  فقد بلغ (0.599)، أي أن ما قيمته (0.599) من التغيرات في تحقيق الميزة التنافسية لشركة أورنج ناتج عن التغير في عوامل الثقافة التنظيمية (نظم المعلومات والهيكل التنظيمي)، كما بلغت قيمة درجة التأثير  $\beta$  (0.155) لنظم المعلومات، (0.622) للهيكل التنظيمي. وهذا

يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في مستوى الإهتمام بعوامل الثقافة التنظيمية (نظم المعلومات والهيكل التنظيمي) يؤدي إلى زيادة في تحقيق الميزة التنافسية لشركة أورانج بقيمة (0.155) لنظم المعلومات، (0.622) للهيكل التنظيمي. ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة  $F$  المحسوبة والتي بلغت (78.568) وهي دالة عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ). وهذا يؤكد عدم صحة قبول الفرضية الرئيسة الثانية، وعليه ترفض الفرضية العدمية (الصفرية)، وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على:

وجود تأثير مباشر ذي دلالة إحصائية لعوامل الثقافة التنظيمية (نظم المعلومات والهيكل التنظيمي) على الميزة التنافسية لشركة أورانج عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ).

الفرضية الرئيسة الثالثة  $H_{O3}$

لا يوجد تأثير مباشر ذي دلالة إحصائية لعوامل الثقافة التنظيمية (نظم المعلومات ؛ الهيكل التنظيمي ؛ أنظمة الحوافز والعمليات) على إدارة المعرفة في شركة أورانج عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ).

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد للتحقق من التأثير المباشر لعوامل الثقافة التنظيمية (نظم المعلومات ؛ الهيكل التنظيمي ؛ أنظمة الحوافز والعمليات) على إدارة المعرفة في شركة أورانج، وكما هو موضح بالجدول (4 – 12).

## جدول (4 - 12)

نتائج اختبار تحليل الانحدار المتعدد للتأثير المباشر لعوامل الثقافة التنظيمية (نظم المعلومات ؛ الهيكل التنظيمي ؛ أنظمة

الحوافز والعمليات) على إدارة المعرفة في شركة أورنج

Sig*	T	$\beta$	Sig*	DF	F	(R <sup>2</sup> )	(R)	المتغير
مستوى	المحسو	معامل الانحدار	مستوى	درجات الحرية	المحسوبة	معامل	الارتباط	التابع
الدلالة	بة		الدلالة			التحديد		
0.523	0.639	0.036	نظم المعلومات	4				إدارة
0.000	6.346	0.407	الهيكل التنظيمي	210	173.835	0.768	0.876	المعرفة في
0.000	4.556	0.201	أنظمة الحوافز					شركة أورنج
0.000	6.226	0.353	العمليات	214				

\*يكون التأثير ذا دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ )

يوضح الجدول (4 - 12) الأثر المباشر لعوامل الثقافة التنظيمية (نظم المعلومات ؛ الهيكل

التنظيمي ؛ أنظمة الحوافز والعمليات) على إدارة المعرفة في شركة أورنج. إذ أظهرت نتائج التحليل

الإحصائي وجود تأثير مباشر ذي دلالة إحصائية لعوامل الثقافة التنظيمية (الهيكل التنظيمي ؛ أنظمة

الحوافز والعمليات) على إدارة المعرفة في شركة أورنج، إذ بلغ معامل الارتباط  $R$  (0.876) عند

مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ). أما معامل التحديد  $R^2$  فقد بلغ (0.768)، أي أن ما قيمته (0.768) من التغيرات

في تحقيق إدارة المعرفة في شركة أورانج ناتج عن التغيير في عوامل الثقافة التنظيمية (الهيكل التنظيمي ؛ أنظمة الحوافز والعمليات)، كما بلغت قيمة درجة التأثير  $\beta$  (0.407) للهيكل التنظيمي، (0.201) لأنظمة الحوافز و (0.353) للعمليات. وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في مستوى الإهتمام بعوامل الثقافة التنظيمية (الهيكل التنظيمي ؛ أنظمة الحوافز والعمليات) يؤدي إلى زيادة في تحقيق إدارة المعرفة في شركة أورانج بقيمة (0.407) للهيكل التنظيمي، (0.201) لأنظمة الحوافز و (0.353) للعمليات. ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة  $F$  المحسوبة والتي بلغت (173.835) وهي دالة عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ). وهذا يؤكد عدم صحة قبول الفرضية الرئيسة الثالثة، وعليه ترفض الفرضية العدمية (الصفريّة)، وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على:

وجود تأثير مباشر ذي دلالة إحصائية لعوامل الثقافة التنظيمية (الهيكل التنظيمي ؛ أنظمة الحوافز والعمليات) على إدارة المعرفة في شركة أورانج عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ).

#### الفرضية الرئيسة الرابعة $HO_4$

لا يوجد تأثير مباشر ذي دلالة إحصائية لعوامل إدارة المعرفة (توليد المعرفة ؛ التشارك بالمعرفة وتطبيق المعرفة) على الميزة التنافسية لشركة أورانج عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ).

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد للتحقق من التأثير المباشر لعوامل إدارة المعرفة (توليد المعرفة ؛ التشارك بالمعرفة وتطبيق المعرفة) على الميزة التنافسية لشركة أورانج، وكما هو موضح بالجدول (4 – 13).

## جدول (4 - 13)

نتائج اختبار تحليل الانحدار المتعدد للتأثير المباشر لعوامل إدارة المعرفة (توليد المعرفة ؛ التشارك بالمعرفة وتطبيق

المعرفة) على الميزة التنافسية لشركة أورانج

المتغير التابع	(R)	(R <sup>2</sup> )	F	DF	Sig*	$\beta$	T	Sig*
الارتباط	معامل التحديد	المحسوبة	درجات الحرية	مستوى الدلالة	معامل الانحدار	المحسوبة	مستوى الدلالة	مستوى الدلالة
الميزة التنافسية لشركة أورانج	0.916	0.839	367.176	3	0.000	0.1430	2.304	0.022
				21		0.325	4.568	0.000
				1		0.760	9.947	0.000
				21				
				4				

\*يكون التأثير ذا دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ )

يوضح الجدول (4 - 13) الأثر المباشر لعوامل إدارة المعرفة (توليد المعرفة ؛ التشارك بالمعرفة وتطبيق المعرفة) على الميزة التنافسية لشركة أورانج. إذ أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود تأثير مباشر ذي دلالة إحصائية لعوامل إدارة المعرفة (توليد المعرفة ؛ التشارك بالمعرفة وتطبيق المعرفة) على الميزة التنافسية لشركة أورانج، إذ بلغ معامل الارتباط  $R$  (0.916) عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ). أما معامل التحديد  $R^2$  فقد بلغ (0.839)، أي أن ما قيمته (0.839) من التغيرات في تحقيق الميزة التنافسية لشركة أورانج ناتج عن التغير في عوامل إدارة المعرفة (توليد المعرفة ؛ التشارك

بالمعرفة وتطبيق المعرفة)، كما بلغت قيمة درجة التأثير  $\beta$  (0.143) لتوليد المعرفة، (0.325) للتشارك بالمعرفة و (0.760) لتطبيق المعرفة. وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في مستوى الإهتمام بعوامل إدارة المعرفة (توليد المعرفة ؛ التشارك بالمعرفة وتطبيق المعرفة) يؤدي إلى زيادة في تحقيق الميزة التنافسية لشركة أورانج بقيمة (0.143) لتوليد المعرفة، (0.325) للتشارك بالمعرفة و (0.760) لتطبيق المعرفة. ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة  $F$  المحسوبة والتي بلغت (367.176) وهي دالة عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ). وهذا يؤكد عدم صحة قبول الفرضية الرئيسية الرابعة، وعليه ترفض الفرضية العدمية (الصفريية)، وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على:

وجود تأثير مباشر ذي دلالة إحصائية لعوامل إدارة المعرفة (توليد المعرفة ؛ التشارك بالمعرفة وتطبيق المعرفة) على الميزة التنافسية لشركة أورانج عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ).

#### الفرضية الرئيسية الخامسة $HO_5$

لا يوجد تأثير غير مباشر ذي دلالة إحصائية لعوامل الثقافة التنظيمية على الميزة التنافسية لشركة أورانج بوجود إدارة المعرفة عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ).

لاختبار هذه الفرضية تم الاستعانة بتحليل المسار Path Analysis باستخدام برنامج Amos

Ver. 21 المدعوم ببرنامج الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS وذلك للتحقق من وجود تأثير

لعوامل الثقافة التنظيمية على الميزة التنافسية لشركة أورانج بوجود إدارة المعرفة، وكما هو موضح

بالجدول (4 – 14). إذ يوضح الجدول (4 – 14) نتائج تحليل المسار لتأثير عوامل الثقافة التنظيمية

على الميزة التنافسية لشركة أورانج بوجود إدارة المعرفة. حيث أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود

تأثير غير مباشر ذي دلالة إحصائية لعوامل الثقافة التنظيمية على الميزة التنافسية لشركة أورانج بوجود

إدارة المعرفة.

إذا بلغت قيمة  $\chi^2$  المحسوبة (10.148)، وهي ذات دلالة عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ). وبلغت قيمة مؤشر ملاءمة الجودة (GFI) Goodness of Fit Index (0.970) وهو مقارب إلى قيمة الواحد صحيح (الملاءمة التامة). وبنفس السياق بلغ مؤشر المواءمة المقارن Comparative Fit Index (CFI) (0.981) وهو مقارب إلى قيمة الواحد صحيح. وبلغت قيمة مؤشر جذر متوسط مربع الخطأ التقريبي (RMSEA) Root Mean Square Error of Approximation (0.020) وهي مقاربة لقيمة الصفر. وقد بلغ التأثير المباشر للذكاء التنافسي على التمكين (0.627).

وقد بلغت قيمة الوزن الإنداريا المعيارى Standard Regression Weights (التأثير المباشر) (0.867) لعوامل الثقافة التنظيمية على عوامل إدارة المعرفة، فيما بلغت قيمة الوزن الإنداريا المعيارى Standard Regression Weights (التأثير المباشر) (0.759) لعوامل إدارة المعرفة على الميزة التنافسية لشركة أورامج وهما ذي دلالة عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ). ومن ناحية أخرى بلغ التأثير غير المباشر لعوامل الثقافة التنظيمية على الميزة التنافسية لشركة أورامج بوجود إدارة المعرفة ما قيمته (0.658) وهي ذي دلالة عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ )، كما بلغت قيمة معامل التحديد Squared Multiple Correlations ( $= 0.542R^2$ ) للمرونة الاستراتيجية أي أن ما قيمته (0.542) من التغيرات في المرونة الاستراتيجية لشركات التأمين الأردنية محل الدراسة ناتج عن التغير في التعلم الاستراتيجي لهذه الشركات، كما بلغ معامل التحديد Squared Multiple Correlations ( ) =  $0.752R^2$  لعوامل إدارة المعرفة، و ( $= 0.576R^2$ ) للميزة التنافسية.



وبلغت قيمة المسار الحرج Critical Ratio (T المحسوبة) لمسار (عوامل الثقافة التنظيمية ← عوامل إدارة المعرفة) (25.481) و (17.065) لمسار (عوامل إدارة المعرفة ← الميزة التنافسية) وهما ذات دلالة عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ )، وهذه النتيجة تشير إلى أن هناك تأثيراً غير مباشر لعوامل الثقافة التنظيمية على الميزة التنافسية لشركة أورانج بوجود إدارة المعرفة. إذ إن زيادة الاهتمام بعوامل الثقافة التنظيمية من قبل شركة أورانج محل الدراسة من شأنه توليد تأثير على عوامل إدارة المعرفة لشركة أورانج وميزتها التنافسية، وهي نتيجة عملية تساهم بتحقيق جزءاً من أهداف الدراسة. وعليه ترفض الفرضية الصفرية (العدمية) الرئيسية الخامسة وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على:

وجود تأثير غير مباشر ذي دلالة إحصائية لعوامل الثقافة التنظيمية على الميزة التنافسية لشركة أورانج بوجود إدارة المعرفة عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ).

## جدول (4 - 14)

نتائج اختبار تحليل المسار للتحقق من الأثر المباشر وغير المباشر لعوامل الثقافة التنظيمية على الميزة التنافسية لشركة أورنج بوجود إدارة المعرفة

Sig* مستوى الدلالة	T المحسوبة	المسار	Indirect Effect قيمة معامل التأثير غير المباشر	Direct Effect قيم معاملات التأثير المباشر	Sig* مستوى الدلالة	RMSEA	CFI	GFI	Chi <sup>2</sup> المحسوبة	البيان
0.000	25.481	OC←KM	6580. *	عوامل الثقافة التنظيمية على عوامل إدارة المعرفة	0.001	0.020	0.981	0.970	10.148	عوامل الثقافة التنظيمية على الميزة التنافسية لشركة أورنج بوجود إدارة المعرفة
0.000	17.065	KM←CA		عوامل إدارة المعرفة على الميزة التنافسية						

GFI	Goodness of Fit Index must Proximity to one	مؤشر ملاءمة الجودة ومن المفترض أن يقترب من الواحد صحيح
CFI	Comparative Fit Index must Proximity to one	مؤشر المواءمة المقارن ومن المفترض أن يقترب من الواحد صحيح
RMSEA	Root Mean Square Error of Approximation	مؤشر جذر متوسط مربع الخطأ التقريبي ومن المفترض أن تكون قيمتها محصورة بين 0.05،0.08
OC	Organizational Culture	عوامل الثقافة التنظيمية
KM	Knowledge Management	عوامل إدارة المعرفة
CA	Competitive Advantage	الميزة التنافسية

\* The Indirect effect is

\* التأثير غير المباشر عبارة عن حاصل ضرب معاملات قيم التأثير المباشر بين المتغيرات

multiplied by the direct effect values between variables

## الفصل الخامس

### الاستنتاجات والتوصيات

#### 1-5 المقدمة

يحتوي هذا الفصل على النتائج والتوصيات للدراسة

#### 2-5 النتائج

من خلال تحليل الأوساط الحسابية والانحراف المعياري أظهرت الدراسة النتائج التالية:

- أن مستوى الهيكل التنظيمي في شركة أورانج محل الدراسة بفقراته من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة كان متوسطاً.
- أن مستوى أنظمة الحوافز في شركة أورانج محل الدراسة بفقراته من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة كان مرتفعاً.
- أن مستوى العمليات في شركة أورانج محل الدراسة بفقراته من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة كان متوسطاً.
- أن مستوى توليد المعرفة في شركة أورانج محل الدراسة بفقراته من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة كان متوسطاً.
- أن مستوى التشارك المعرفة في شركة أورانج محل الدراسة بفقراته من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة كان متوسطاً.
- أن مستوى تطبيق المعرفة في شركة أورانج محل الدراسة بفقراته من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة كان متوسطاً.

- أن مستوى الميزة التنافسية في شركة أورانج محل الدراسة بفقراته من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة كان متوسطاً.
- وجود علاقة الارتباط التشابكي بين عوامل الثقافة التنظيمية (نظم المعلومات ؛ الهيكل التنظيمي ؛ أنظمة الحوافز والعمليات) وعوامل إدارة المعرفة (توليد المعرفة ؛ التشارك بالمعرفة وتطبيق المعرفة) في شركة أورانج. إذ تبين أن كلاً من عوامل الثقافة التنظيمية وعوامل إدارة المعرفة قد فسرت ما نسبته (61.521%) و (69.283%). وهو ما يؤشر على وجود علاقة ارتباط تشابكية بين عوامل الثقافة التنظيمية (نظم المعلومات ؛ الهيكل التنظيمي ؛ أنظمة الحوافز والعمليات) وعوامل إدارة المعرفة (توليد المعرفة ؛ التشارك بالمعرفة وتطبيق المعرفة) في شركة أورانج.
- أن هناك علاقة ارتباط تشابكي بين عوامل الثقافة التنظيمية (نظم المعلومات ؛ الهيكل التنظيمي ؛ أنظمة الحوافز والعمليات) وعوامل إدارة المعرفة (توليد المعرفة ؛ التشارك بالمعرفة وتطبيق المعرفة) في شركة أورانج.
- وجود تأثير مباشر ذي دلالة إحصائية لعوامل الثقافة التنظيمية (نظم المعلومات والهيكل التنظيمي) على الميزة التنافسية لشركة أورانج.
- وجود تأثير مباشر ذي دلالة إحصائية لعوامل الثقافة التنظيمية (الهيكل التنظيمي ؛ أنظمة الحوافز والعمليات) على إدارة المعرفة في شركة أورانج.
- وجود تأثير مباشر ذي دلالة إحصائية لعوامل إدارة المعرفة (توليد المعرفة ؛ التشارك بالمعرفة وتطبيق المعرفة) على الميزة التنافسية لشركة أورانج.

- أنقيمة الوزن الإنداري المعياري Standard Regression Weights (التأثير المباشر) بلغت (0.867) لعوامل الثقافة التنظيمية على عوامل إدارة المعرفة، فيما بلغت قيمة الوزن الإنداري المعياري Standard Regression Weights (التأثير المباشر) (0.759) لعوامل إدارة المعرفة على الميزة التنافسية لشركة أورامج وهما ذي دلالة عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$ . ومن ناحية أخرى بلغ التأثير غير المباشر لعوامل الثقافة التنظيمية على الميزة التنافسية لشركة أورامج بوجود إدارة المعرفة ما قيمته (0.658) وهي ذي دلالة عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$ ، كما بلغت قيمة معامل التحديد Squared Multiple Correlations  $(R^2 = 0.542)$  للمرونة الاستراتيجية أي أن ما قيمته (0.542) من التغيرات في المرونة الاستراتيجية لشركات التأمين الأردنية محل الدراسة ناتج عن التغير في التعلم الاستراتيجي لهذه الشركات.

## 3-5 التوصيات

1. ضرورة نشر ثقافة التعلم والمساعدة على التكيف مع المعارف الجديدة وتطبيقها.
2. إعادة النظر في الهيكل التنظيمي وتفعيل عملية الدوران الوظيفي للعاملين من وقت لآخر بشكل يصبح الهيكل التنظيمي أكثر مرونة للمساهمة في نقل المعرفة والتشارك بها وتطبيقها بين الوحدات التنظيمية المختلفة من خلال تحسين الاتصالات بين المستويات الإدارية ودون أية عقبات.
3. تطوير أنظمة الحوافز والمكافآت والتعويضات وإيلائها المزيد من الاهتمام والرعاية نظراً لفوائدها التنظيمية المتحققة من خلال تشجيع العاملين وتحفيزهم على تقديم الأفكار الخلاقة والإبداع والابتكار والإسهام في نقل المعرفة مع الاستعداد التام للتشارك فيها وتطبيقها، وما يتطلبه ذلك من تقديم حوافز فردية فعالة للمبدعين وأصحاب الإنجازات المتميزة.
4. توصي الدراسة بضرورة إيلاء العاملين ودافعيتهم ورضاهم الوظيفي المزيد من الاهتمام ومشاركتهم في اتخاذ القرار وتعزيز العلاقات فيما بينهم وتطوير أدائهم من خلال تعزيز برامج تأهيلهم وتدريبهم، وتشجيعهم على المبادرة الفردية وتوليد الأفكار الابتكارية.
5. توصي الدراسة الإدارة العليا بضرورة الانخراط بشكل أكبر في برامج إدارة المعرفة نظراً لأهميتها بالنسبة للعمل والمنظمة مع تقديم الدعم الكامل لتطبيق هذه البرامج وتعزيز فلسفة العمل الجماعي والتسامح مع الأخطاء، ارتباطاً بالفوائد التنظيمية التي تحققها برامج إدارة المعرفة والمتمثلة في البقاء في مقدمة المتنافسين وتخفيض التكاليف وتحقيق القيمة المضافة والحفاظ على الحصة السوقية وتحقيق الريادة في هذا المجال.

6. ضرورة العمل على زيادة الوعي والإدراك لمفهوم الثقافة التنظيمية وأهميتها ودورها الحرج في إدارة المعرفة، والعمل على تبني ثقافة تنظيمية تشجع على توليد المعرفة والتشارك فيها وتطبيقها، والاستفادة من الدروس المتعلمة من خلال تعزيز البرامج والأنشطة التي تساعد في إدارة المعرفة وتوضيح دورها في تطوير العمل وتحسين الأداء وتفعيل عمليات الابتكار والابداع التنظيمي بشكل مستمر.

7. ضرورة تبني استراتيجية لإدارة المعرفة ووضع إدارة المعرفة في أولوية الاهتمامات وتوفير كافة المستلزمات الإدارية والفنية والتكنولوجية والبشرية التي تسهم في توليد ونقل المعرفة والتشارك بها وتطبيقها، كتوفير قاعات لالتقاء العاملين وفرق العمل للنقاش والحوار وإقامة المناسبات الاجتماعية وورش العمل وندوات متخصصة من فترة لأخرى وعقد اجتماعات وحلقات عصف فكري من وقت لآخر، للاستفادة من الخبرات المتراكمة والمتنوعة لدى العاملين.

8. تدعيم القدرات المعرفية المتوفرة في مجموعة الاتصالات الأردنية مع التزام الإدارة العليا بتبني ثقافة وأساليب تنظيمية مرنة قابلة للاستيعاب ودعم إدارة المعرفة في المجموعة من خلال استغلال الخبرات والمهارات والممارسات الأفضل للمساعدة في توليد المعارف وتحديثها والعمل بفاعلية وكفاءة أكبر.

9. التأكد من توفير وسائل مناسبة ومتاحة لجميع العاملين لنقل المعرفة والتشارك فيها وتطبيقها، وتحديث هذه الوسائل من وقت لآخر وكلما اقتضت الحاجة من خلال استخدام أحدث التقنيات اللازمة وتدريب العاملين داخلياً وخارجياً لتطوير قدراتهم وصقل المهارات المتوفرة لديهم.



## المراجع

أولاً: المراجع العربية:

### الكتب :

- نبيل مرسى خليل، 1996، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، الدار الجامعية، الإسكندرية.
- العامري، صالح مهدي والغالبي، طاهر محسن، (2008) الإدارة و الأعمال، ط2، الأردن، دار وائل للنشر و التوزيع.
- العميان، محمود سلمان(2008). "السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال"، ط4 ، دار وائل للنشر، عمان ، الأردن .
- المرسي ، جمال الدين (2006)، الثقافة التنظيمية والتغيير، الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع ، القاهرة ، مصر.
- الهواري، سيد، (2005)، الإدارة :الأصول والأسس العلمية، ، مكتبة عين شمس، القاهرة .
- توماس أ. ستيوارت، 2004، ثورة المعرفة: رأس المال الفكري ومؤسسة القرن الحادي والعشرين، ترجمة علا أحمد إصلاح، ، الدار الدولية للاستثمارات الثقافية ش.م.م، مصر.
- جاد الرب، سيد محمد (2005)، السلوك التنظيمي: موضوعات وتراجم وبحوث إدارية متقدمة، مطبعة العشري، القاهرة ، مصر.
- حريم، حسين (2004)، السلوك التنظيمي: سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، ط2، دار الحامد للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن.

- شارل هيل ؛ جاريت جونز ، (2008) ، الإدارة الإستراتيجية مدخل متكامل ، ترجمة : محمد أحمد سيد عبد المتعال ؛ اسماعيل علي بسيوني ، دار المريخ ، الرياض .
- طاهر محسن منصور الغالبي ، (2009) ، وائل محمد صبحي إدريس " الإدارة الإستراتيجية منظور منهجي متكامل ، دار وائل للنشر ، الطبعة 2، عمان ، الأردن .
- عبد الرزاق بن حبيب ، (2006) ، " إقتصاد وتسيير المؤسسة " ديوان المطبوعات الجامعية ، الطبعة الرابعة.
- عليان، ربحي مصطفى، (2008)، إدارة المعرفة ، دار صفاء للطباعة والنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن .
- فيليب سادلتر ، (2008) ، ترجمة علا أحمد صلاح ، " الإدارة الإستراتيجية " مجموعة النيل العربية ، القاهرة ، مصر . الطبعة الأولى .
- مركز التميز للمنظمات غير الحكومية ، سلسلة الأدلة التدريبية، عدد 18 نوفمبر 2002 سيد الهواري، القائد التحويلي وتغيير المستقبل، مكتبة عين شمس، 2005، القاهرة.
- مصطفى محمود أبو بكر، 2006، الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية، مصر.
- نبيل مرسي خليل ، (2008) ، الميزة التنافسية في مجال الأعمال ، الدار الجامعية ، بيروت .

- نجم، عبود نجم، (2003)، ادارة الابتكار: المفاهيم والخصائص و التجارب الحديثة، الأردن: دار وائل للنشر.

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

- حريم، حسين (2006)، تصميم المنظمة: الهيكل التنظيمي وإجراءات العمل، عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع.

- حمود، خضير كاظم والخرشة، ياسين كاسب (2007). إدارة الموارد البشرية، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، ط1.

- راوية حسن، 2005، مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية، الدار الجامعية، مصر.

- الشرمان، محمد السعيد (1992)، نظم المعلومات: المفاهيم - التحليل - التصميم، القاهرة: مطابع الوليد.

- الشماع، خليل محمد وحمود، خضير كاظم (2007)، نظرية المنظمة، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.

- العتيبي، صبحي جبر (2005)، تطور الفكر والأساليب في الإدارة، عمان: دار الحامد.

- اللوزي، موسى، (2007). التنظيم وإجراءات العمل، عمان: دار وائل للنشر.

- ماهر، أحمد (2004). إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية.

- محمود، منال طلعت (2003). أساسيات في علم الإدارة، مصر: المكتب الجامعي الحديث.

- الوليد، بشار يزيد (2009)، نظام المعلومات الإدارية، عمان: دار الراية للنشر والتوزيع.

## الرسائل الجامعية :

- أبو حشيش، بسام محمد (2009)، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بإدارة المعرفة في جامعة الأقصى بغزة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها، جامعة الأقصى، غزة.
- أبو قبة ، 2004، رسالة ماجستير غير منشورة ، الجامعة الاردنية ، عمان، الاردن.
- أجهزة الحكومة الاتحادية بدولة الإمارات العربية المتحدة. رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة القاهرة، القاهرة.
- البطاينة ، محمد (2007) ، أثر إدارة المعرفة على الاداء والتعلم التنظيمي في المصارف التجارية الاردنية ، أطروحة دكتوراه غير منشورة ، جامعة عمان العربية للدراسات العليا ، عمان ، الاردن.
- الخاجة، فاطمة عبد الحميد، (2006). أثر المناخ التنظيمي على تمكين العاملين، دراسة تطبيقية على - الشلوي ، حمد بن فرحان ، (2005)، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالإنتماء التنظيمي ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ، الرياض، السعودية.
- الشيشاني، عامر(2004). " أثر تكنولوجيا المعلومات وتكنولوجيا الاتصالات المتطورة في اكتساب ميزة تنافسية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة ال البيت، المفرق، الأردن.
- العتيبي، مبارك محمد، (2007)، أثر المناخ التنظيمي على أداء العاملين في مؤسسة البترول الكويتية، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان ، الاردن .

- العساف، حسين موسى، (2006)، التمكين الوظيفي لدى القيادات الأكاديمية في الجامعات العامة وعلاقته بالإلتزام الوظيفي الطوعي لدى أعضاء هيئاتها التدريسية، أطروحة دكتوراة ، جامعة عمان العربية للدراسات العليا ، عمان ، الاردن .
- العمري ، غسان ، (2004)، الاستخدام المشترك لتكنولوجيا المعلومات وإدارة المعرفة لتحقيق قيمة عالية لآعمال البنوك التجارية الأردنية"، أطروحة دكتوراه غير منشورة ، كلية الدراسات الإدارية والمالية العليا، جامعة عمان العربية للدراسات العليا.
- العوفي، محمد غالب ، (2005)، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالإلتزام التنظيمي في هيئة الرقابة والتحقيق، رسالة ماجستير ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية.
- الكبيسي ، صلاح الدين عواد كريم ، (2002) ،"إدارة المعرفة واثرها في الابداع التنظيمي " اطروحة دكتوراه ،(غير منشورة ) ، الجامعة المستنصرية ، كلية الادارة والاقتصاد.
- المومني، حسان(2005)، "اتجاهات المديرين نحو تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسات العامة في الأردن" رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة آل البيت، المفرق، الأردن.
- المومني، حسان(2005)، "اتجاهات المديرين نحو تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسات العامة في الأردن" رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة آل البيت، المفرق، الأردن.
- حجازي، هيثم (2005). قياس أثر إدراك إدارة المعرفة في توظيفها لدى المنظمات الأردنية دراسة مقارنة بين القطاعين العام والخاص باتجاه بناء أنموذج لتوظيف إدارة المعرفة دراسة تحليلية، أطروحة دكتوراة غير منشورة، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان- الأردن

- عبيد ، خولة خميس ، أثر الثقافة التنظيمية على تمكين العاملين :دراسة تحليلية بين المصارف التجارية والوطنية والأجنبية في دولة الإمارات العربية المتحدة ، رسالة ماجستير، كلية التجارة جامعة عين شمس ،2002.

- قاري، بلقيس بنت عبد الرحيم عبد العزيز (2006)، المحاور الأساسية لثقافة المنظمة وعلاقتها بالأداء دراسة ميدانية على المنظمات العامة بمدينة جدة، رسالة ماجستير، قسم الدراسات العليا بجامعة الملك عبد العزيز ، الرياض ، السعودية .

- محمد الطعمنة، (1998)، إدارة الجودة الشاملة في القطاع الحكومي (حالة وزارة الصحة)، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، قسم الإدارة العامة، الأردن.

-كشاط أنيس ، (2006) ، دور إدارة الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية ، رسالة ماجستير غير منشورة في علوم التسيير ، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ، جامعة سطيف.

#### البحوث والمجلات والدوريات

- الحراحشة، محمد و الهيتي ، صلاح، (2006)، أثر التمكين الإداري والدعم التنظيمي في السلوك الإبداعي كما يراه العاملون في شركة الاتصالات الأردنية: دراسة ميدانية، دراسات العلوم الإدارية، المجلد 33، العدد2.

- الخشالي والتميمي ، شاكرا جاد الله ، اياد فاضل محمد(2008)، الثقافة التنظيمية باتخاذ القرار لمواجهة التحديات المعاصرة ، دراسة ميدانية في شركات تكنولوجيا المعلومات الاردنية ،جامعة العلوم التطبيقية ، عمان ، الاردن.

- نوري منير،(د.ت ) ، مداخلة بعنوان " إدارة العلاقة مع الزبائن كأداة لتحقيق الميزة التنافسية لمنظمات الأعمال المتطلبات والتوصيات –
- الشهري، عبدالله جابر ، الثقافة التنظيمية عنصر مهم تجهله وتتجاهله معظم المنظمات، جريدة الرياض، العدد 14144، 16 مارس 2007.
- الكساسبة، محمد ماضي وآخرون ،(2009)، تأثير ثقافة التمكين والقيادة التحويلية على المنظمة المتعلمة، بحث منشور، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 5، العدد 1، عمادة البحث العلمي، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن.
- سالمى جمال، 2005، سبل اندماج الجزائر في اقتصاد المعرفة، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة بسكرة، الجزائر، العدد الثامن:105-118.
- سملاي يحضه،2004، التسيير الاستراتيجي لرأس المال الفكري و الميزة التنافسية المستدامة للمؤسسة الاقتصادية، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة بسكرة، الجزائر، العدد السادس: 97-114.
- شاكر التميمي ؛ إياد الخشالي ،(2004) ،" السلوك الإبداعي وأثره على الميزة التنافسية – دراسة ميدانية في شركات الصناعات الغذائية الأردنية " مجلة البصائر ، المجلد 8، العدد 2.
- عبابنة وحتاملة ، رائد ، ماجد أحمد (2013) ، دور الثقافة التنظيمية في دعم ادارة المعرفة في المستشفيات الحكومية في الاردن، المجلة الاردنية في ادارة الاعمال ، المجلد 9، العدد 4.
- عبد اللطيف و جودة ، عبد اللطيف ، محفوظ أحمد (2013)، دور الثقافة التنظيمية في التنبؤ بقوة الهوية التنظيمية ، دراسة ميدانية على اعضاء هيئة التدريس في الجامعات الاردنية الخاصة ، جامعة العلوم التطبيقية ، عمان ، الاردن

- عيسان والعاني ، صالحة عبدالله ، وجيهة ثابت ، (2008) ، دور تكنولوجيا المعلومات في ادارة المعرفة في كلية التربية بجامعة السلطان قابوس ، دراسة منشورة في مجلة البصائر ، المجلد 12، العدد 1.

- محمد، فلاق(2006) ، عمليات ادارة المعرفة وتأثيرها في تحقيق الميزة التنافسية ، دراسة حالة لمجموعة الاتصالات الاردنية ، الملتقى الدولي الرابع حول : المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية .

- ناصر مراد، 2008، الاستثمار في رأس المال الفكري مدخل لتحقيق التنمية الاقتصادية في الدول العربية، مجلة الدراسات الاقتصادية، يصدرها مركز البصيرة للبحوث و الاستشارات و الخدمات التعليمية، الجزائر، العدد العاشر:73-86.

ثانياً : المراجع الاجنبية

- Alavi, Maryan & Kayworth, Timothy & Leinder, Dorothy (2006) "An Empirical Examination of the Influence of Organizational Culture on Knowledge Management Practices" **Journal of Management Information System.**
- Aurum, Aybuke & Daneshgar, far had &Ward, James (2008): "investigation Knowledge management practices in software development organization- An Australian experience". Information and software Technology.



- Aurum, Aybuke & Daneshgar, farhad & Ward, James (2008): "investigation Knowledge management practices in software development organizati– An Australian experience". **Information and software Technology**.
- B. Al-Shammari et al. (2008) . **The International Journal of Accounting** 43 425–447
- Balthazard, Pierre & Cooke, Robert (2004), " **Organizational Culture and Knowledge Management Success: Assessing the Behavior – Performance Continuum** ", 37th Hawaii International Conference on System Sciences.
- Bates, Ried & Khasawneh, Samer, (2005)" Organizational Learning Culture, Learning Transfer Climate and Perceived innovation in Jordanian Organizations", **International Journal of Training and Development**.
- Bellinger, G., (2003), "Knowledge Management – Emerging Perspectives".
- Bhatt, G. D. (2000), Organizing Knowledge in the Knowledge Development Cycle, **Journal of Knowledge Management**.

- Bouthillier, France, and, Shearer, Kathleen (2002). Understanding Knowledge Management and Information Management: The Need for an Empirical Perspective, **Information Research**.
- Chang, Su-Chao & Lee, Ming-Shing (2007), the effects of Organizational Culture and Knowledge Management Mechanisms on Organizational innovation: An Empirical study in Taiwan, **the Business Review**
- Chang, Su-Chao & Lee, Ming-Shing (2007), the effects of Organizational Culture and Knowledge Management Mechanisms on Organizational innovation: An Empirical study in Taiwan, **the Business Review**.
- Charlene Rowena van Zyl, Intellectual Capital and Marketing Strategy Intersect for Increased Sustainable Competitive Advantage Magister In Strategic Management ,Faculty of Manegment University of Johannesburg , May/2006.
- Claudette, Chin-Loy & Mujtaba, Bahaudin, (2007), The Influence of Organizational Culture on the Success of the Knowledge Management Practice with north American Company, **International Business & Economics Research Journal**.

- Daft, R., (2001), "Organization: Theory & Design", 7<sup>th</sup> ed., South Western College Publishing, (USA).
- Dalkir, Kimiz (2005), Knowledge Management in theory and practice, U.S.A. Elsevier Butterworth– Heinemann.
- Duffy , J. ( 2001), The tools and technologies needed for knowledge management , Information Management Journal .
- E. H. Schein (2004),**Organizational Culture and Leadership**, San Francisco, Calif., Jossey–Bass.
- Eskerod, P., & Skriver, H. J. (2007). **Organisational culture restraining in–house knowledge transfer between project managers: A case study.** Project Management Journal, 38(1), 110–123 .
- Gary , Judy & Densten , Iain (2005) , " Towards An Integrative Model Of Organizational Culture And Knowledge Management " , **International Journal Of Organizational Behavior** , Volume 9 , No(2).
- Gupta & Govindarajan, 2000, De Long and Fahey, 2000 Rastogi, 2000, Bock, 1999, Knapp and Yu, 1999)
- Gupta, A. K. & Govindarajan, Vijay (2000). Knowledge Management's Social Dimension: Lessons from Nucor Steel. **Sloan Management Review**, 42(1).

- Holowetzki, Antonia, (2002), **The Relationship between Organizational Culture and Knowledge Management: an Examination of Culture Factors that Support the flow and Management of Knowledge within an Organization**, Master thesis, university of Oregon's ,USA.
- Idem
- Jashapara, Ashok (2004), **Knowledge Management An Integrated Jones**, R. Gareth ,( 2004). **Organizational theory , Design and change** , 4<sup>th</sup>.ed, New Jersey: Prentice Hall.
- Karl M. Wiig ( 2002) Knowledge Management Has Many Facets
- Kothlarsky, Julia & Fenema, Pual & Willcocks, lislle (2008):"Developing aknowledge – based perspective on coordination: the case of global software projects". **Information &management**, 45 (PP:96-108).
- Kulkarni, Uday & Ravindran, Sury & Freeze, Ronald (2007)."A Knowledge Management Success Model: Theoretical Development and Empirical Validation" **Journal of Management Information Systems**.
- –Lemken, Birgit; Kahler, Helge & Rittenbruch, Markus (2000), **Sustained Knowledge Management by Organizational Culture**, 33rd Hawaii International Conference on System Science, Bonn, Germany.

- Nevo, Dorit & Chan, Yolande (2007), "A Delphi Study of Knowledge management systems" Scope and requirements" **information & management.**
- Palanisamy, Ramaraj, (2008). Organizational Culture and Knowledge Management in ERP Implementation: An Empirical Study, **Journal of Computer Information Systems.**
- Porter ME, Competitive Advantage –Creating and Sustaining Superior Performance ,New York , The Free Press.1985.
- Rastogi, P.N (2000). Knowledge Management and Intellectual Capital The New Virtuous Reality of Competitiveness. **Human Systems Management..**
- Ribiere, Vincent (2001), **Assessing Knowledge Management Initiative Successes as a function of Organizational Culture**, Unpublished Master Dissertation, Aix– Marseilles University, France.
- Robbins, P. Stephen & Judge, A. Timothy (2009), Organizational Behavior. 13th ed., New Jersey, Prentice Hall.

- Robbins, P. Stephen & Judge, A. Timothy (2009), Organizational Behavior. 13th ed., New Jersey, Prentice Hall.
- **Short Note from Knowledge Research Institute, Inc.**
- Small, Cynthia & Sage, Andrew (2006), "Knowledge Management and Knowledge Sharing: A review". **Information Knowledge systems Management.**
- Thomas Fritz, (2008), The Competitive Advantage Period and Industry Advantage Period Assessing the Sustainability and Determinants of Superior Economic Performance , Gabler Edition Wissenschaft , 1st ed.
- Tiwana Amrit (2002), The Knowledge management Toolkit, Orchestrating, IT, Strategy & Knowledge platforms, 2ed, New Jersey Pearson Education.
- Willie Pietersen, Strategic Learning John Wiley and Sons Inc, 2010,

المواقع الإلكترونية :

– Andrew Pearson ,” The Strategist’s Choice : Competitive Strategy and the question of how to compete ,” UBS Unique Business Strategies , May2010,P.1.<http://www.slideshare.net/Alistercroe/competitive-strategy-4046947,13>

## ملحق (1)

### استبانة

الأخت الكريمة.... الأخ الكريم

تحية طيبة وبعد،،،

إن الهدف من هذه الاستبانة استكمال متطلبات رسالة ماجستير في إدارة الاعمال بعنوان أثر

عوامل الثقافة التنظيمية وإدارة المعرفة في الميزة التنافسية في شركة اورانج.

وتفضلكم بالإجابة على أسئلة الاستبانة سيكون له مساهمة رئيسية في إنجاح هذه الدراسة وإثراء

النتائج والتوصيات التي ستخرج بها، نظراً لما تتمتعون به من خبرة ومعرفة دقيقة في ميدان عملكم، علماً

بأن إجاباتكم لن تستخدم إلا لغاية إنجاز هذه الدراسة وستعامل بسرية تامة، وسيتم تحويلها إلى مؤشرات

رقمية تخدم البحث العلمي.

الطالب: ابراهيم عبد القادر العمامرة

0777771770



الجزء الأول: معلومات أساسية:

يرجى وضع إشارة (√) في الخانة المناسبة:

1. الجنس:

ذكر  أنثى

2. المؤهل العلمي:

ثانوية عامة  دبلوم كلية مجتمع  بكالوريوس  دبلوم عالي  ماجستير  تورا

3. مدة العمل في الشركة الحالية:

أقل من سنة  من سنة و أقل من سنتين  من سنتين و أقل من ثلاث سنوات  ثلاث سنوات فأكثر

4. عدد سنوات الخبرة في مؤسسات أخرى:

لا يوجد  أقل من سنة  من سنة الى ثلاث سنوات  من ثلاث سنوات الى خمس سنوات  خمس سنوات فأكثر

5. المسمى الوظيفي:

مدير  رئيس قسم  موظف  غير ذلك

الجزء الثاني: يتعلق هذا الجزء بقياس الثقافة التنظيمية						
الرقم	نظم المعلومات	اوافق بشدة	اوافق	محايد	لا اوافق	لا اوافق بشدة
1	تقدم نظم المعلومات معلومات تفصيلية واضحة تساعد على نشر ثقافة التعلم.					
2	تسهل القواعد المرتبطة بنظم المعلومات عملية استخدام المعرفة من قبل العاملين.					
3	تساهم نظم المعلومات في تطوير ممارسات تساعد الشركة على التكيف مع المعارف الجديدة.					
4	تعزز نظم المعلومات المعتقدات المشتركة لدى العاملين في نجاح جهود إدارة المعرفة.					
5	تسهم نظم المعلومات في تعزيز عمليات الابداع والابتكار.					
6	تدعم نظم المعلومات عمليات نقل وتحويل المعرفة داخل الشركة.					
الهيكل التنظيمي						
7	يوفر الهيكل التنظيمي الفرص لتعزيز الاتصالات الفاعلة في تبادل المعلومات بين العاملين					
8	يسهل الهيكل التنظيمي في عملية دوران العمل للعاملين .					
9	يساعد الهيكل التنظيمي على تبني سياسة الانفتاح نحو العمل بروح الفريق.					
10	يوفر الهيكل التنظيمي مرونة للمشاركة بالمعلومات عبر الوحدات التنظيمية.					

					يساعد الهيكل التنظيمي في تدفق المعرفة في الشركة.	11
					يساهم الهيكل التنظيمي في تعزيز الممارسات التي تشجع على المخاطرة والمبادرة الفردية.	12
<b>أنظمة الحوافز</b>						
					تقدم الشركة حوافز مجزية للأفراد المبدعين في شركة اورنج.	13
					تدعم ثقافة الشركة التنظيمية العاملين المبادرين في تقديم افكار لحل المشكلات	14
					تحفز الشركة الموظفين لتشجيعهم على تطوير مهاراتهم وخبراتهم وتبادل المعارف.	15
					تعمل الشركة على تنمية العاملين من خلال البرامج التدريبية المتقدمة.	16
					يتم تقديم حوافز مادية تساعد على إنجاز العمل بكفاءة وفاعلية.	17
					يتم تقديم حوافز معنوية تساعد على إنجاز العمل بكفاءة وفاعلية.	18
<b>العمليات</b>						
					تسهل الشركة تبادل المعلومات بشأن انجاز عملياتها	19
					توفر الشركة ارشادات واضحة بخصوص انجاز عملياتها.	20
					تدعم الشركة سياسة التأثير المتبادل بين المشرف والموظف.	21
					تدعم الشركة سياسة المشاركة الفاعلة بين العاملين	22
					تتبنى الشركة ثقافة اكتساب المعرفة وتطبيقها بتحقيق التحسن المستمر في العمليات.	23

الجزء الثالث: يتعلق بقياس واقع إدارة المعرفة في شركة اورانج من حيث توليد المعرفة والتشارك فيها والتطبيق

توليد المعرفة

24

تمتلك الشركة ذاكرة تنظيمية تعزز عمليات توليد المعرفة

25

توفر الشركة برامج لتطوير المعارف والمهارات الذهنية للموظفين.

26

تقوم الشركة بإجراء بحوث مستمرة لتطوير عمليات توليد المعرفة.

27

تعزز الشركة سياسة الوصف الذهني لتبادل الخبرات والمعارف

28

يتم تشجيع الموظفين على توليد الأفكار الخلاقة والمبدعة.

التشارك بالمعرفة

29

تمتلك الشركة برامج وأنشطة لتبادل الخبراء والمختصين بين الأقسام والوحدات لتمكين الموظفين من الاستفادة من خبراتهم ومعارفهم.

30

تتبنى الشركة ثقافة تشجع على تبادل الخبرات والمعارف من خلال الهيكل الغير رسمي

31

تدعم الشركة بناء الثقة المتبادلة بين العاملين للتشارك بالمعرفة.

32

يحرص مالكي المعرفة على الاحتفاظ بمعارفهم ويتم تبادلها مع الآخرين.

33

يتم توفير الوسائل التي تساعد العاملين على تبادل المعارف الصريحة فيما بينهم كحلقات الحوار وسرد قصص النجاح.

## تطبيق المعرفة

					تمتلك الشركة وسائل وأساليب تساعد على استخدام المعرفة كوسيلة الوصول الى المعلومات بأسرع وقت واستخدامها بالطريقة الامثل وتطبيقها.	34
					تقوم الشركة بالغاء كافة الاجراءات والسياسات التي تحد من قدرتها على تطبيق المعرفة.	35
					يشكل تطبيق المعرفة احد اهم اولويات الشركة لأنجاز عملياتها	36
					تهتم بتطبيق الموظفين للمعارف الجديدة عند تقييم أداءهم.	37
					تحرص الشركة على تطبيق الدروس المتعلمة من ممارساتها لتحسين خدماتها.	38
					يتم تشجيع الموظفين على تطبيق المعرفة والإفادة منها.	39
<b>الجزء الرابع : القدرات التنافسية</b>						
					تمتلك الشركة القدرة على تطوير خدماتها بشكل مستمر	40
					تعزز الشركة امكانياتها بادخال التكنولوجيا المتطورة الى خدماتها	41
					تؤثر البيئة المحيطة على زيادة الاهتمام بتلبية حاجات ورغبات العملاء	42
					تعمل الشركة على تطوير خدماتها بما يتلائم والبيئة التنافسية في قطاع الاتصالات الاردنية	43
					تعمل الشركة على زيادة قدرتها التنافسية من خلال المرونة السعرية	44

## ملحق (2)

الجامعة	اسم المحكم
جامعة الشرق الأوسط	أ.د ليث الربيعي
جامعة الشرق الأوسط	د. ابراهيم بظاظوا
الجامعة الأردنية	د. تيسير عفيشان
جامعة الشرق الأوسط	أ.د كامل المغربي
جامعة الشرق الأوسط	د. كامل حواجرة
مدير الجودة بشركة أورنج	أحمد صلاح
جامعة الشرق الأوسط	د. أمجد طويقات
الجامعة الأردنية	د. سامر دحيات