

# مجلة جامعة الرازي للعلوم الإدارية والإنسانية RUHMS

علمية محكمة تصدر عن مركز البحث العلمي، وكلية العلوم الإدارية والإنسانية – جامعة الرازي

Print ISSN: 2791-3287 & Online ISSN: 2791-3295

جامعة الرازي  
Al-Razi University



جامعة الرازي  
كلية العلوم الإدارية والإنسانية



يونيو 2024م

المجلد الخامس

العدد التاسع

### الهيئة الاستشارية

الرقم	الاسم	التخصص	الجامعة	الدولة
1	أ. د / عبدالله عبدالله السنفي	إدارة أعمال	جامعة صنعاء	اليمن
2	أ. د / صالح حسن الحرير	إدارة أعمال	جامعة عدن	اليمن
3	أ. د / طلعت اسعد عبد الحميد	إدارة أعمال	جامعة المنصورة	مصر
4	أ. د / حسن عبد الوهاب حسن	إدارة أعمال	جامعة القران الكريم	السودان
5	أ. د / نجاة محمد جمعان	إدارة أعمال	جامعة صنعاء	اليمن
6	أ. د / احمد علي الحاج	تخطيط تربوي	جامعة صنعاء	اليمن
7	أ. د / محمد احمد الجلال	طرائق التدريس	جامعة ذمار	اليمن

## الإشراف العام

د / طارق علي النهمي  
رئيس مجلس الأمناء  
أ.د/خليل الوجيه  
رئيس الجامعة

## رئيس التحرير

د / عبد الفتاح القرص  
عميد كلية العلوم الإدارية والإنسانية

## مدير التحرير

د / نجيب علي إسكندر  
رئيس قسم الإدارة الصحية

## هيئة التحرير

أ.د/ نبيل الربيعي  
د/ تركي يحيى القباني  
د/ عبد الفتاح على القرص  
أ. د/ محمد محمد القطيبي  
د/ محمد حسيني الحسيني  
أ.م. د/ صالح علي النهاري  
د/ أحمد محمد الحجوري

رقم الإيداع في دار الكتب الوطنية - صنعاء ( ) لسنة 2020م

مجلة جامعة الرازي - مجلة علمية محكمة - تهدف إلى إتاحة الفرصة للباحثين لنشر بحوثهم العلمية باللغتين العربية

والإنجليزية في مختلف العلوم الإدارية والإنسانية

### مجلة جامعة الرازي للعلوم الإدارية والإنسانية

مجلة علمية محكمة تعنى بنشر البحوث في مجال العلوم الإدارية والإنسانية

تصدر عن مركز البحث العلمي، وكلية العلوم الإدارية والإنسانية - جامعة الرازي - اليمن

توجه المراسلات إلى رئيس التحرير على العنوان الآتي:

مجلة جامعة الرازي للعلوم الإدارية والإنسانية

ص.ب:.....، الرمز البريدي..... اليمن

هاتف : 216923 - 774440012

فاكس : 406760

البريد الإلكتروني: [ruahms@alraziuni.edu.ye](mailto:ruahms@alraziuni.edu.ye)

صفحة الإنترنت: [www.alraziuni.edu](http://www.alraziuni.edu)

## دور الثقافة التنظيمية في تطبيق إدارة المعرفة في الجامعات اليمنية الحكومية (دراسة حالة: جامعة ذمار)

د.محمد محمد ناجي النفيش  
استاذ مساعد في كلية العلوم الادارية والانسانية  
جامعة الرازي  
00967-773102030

### ملخص البحث:

تهدف هذه الدراسة إلى تحقيق العديد من الأهداف كان أبرزها معرفة الدور الذي تحدثه الثقافة التنظيمية في تطبيق إدارة المعرفة في جامعة ذمار، ولتحقيق أهدافها تم بناء استبانة مكون من (49) فقرة تشمل خمسة أبعاد للثقافة التنظيمية تمثلت في: (الابتكار، التحفيز، جماعية العمل، التكيف، الثقة)، وأربعة أبعاد لمتغير تطبيق إدارة المعرفة تمثلت في: (عملية توليد المعرفة، عملية تخزين المعرفة، عملية تبادل المعرفة، عملية تطبيق المعرفة)، وقد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، واشتملت عينة الدراسة على جميع القيادات في جامعة ذمار، حيث تم اختيارها بطريقة الحصر الشامل، وذلك بواقع عدد (130) قيادياً، وتم استخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الإحصائية (SPSS) لتحليل البيانات.

توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج، أبرزها: إن مستوى الثقافة التنظيمية وتطبيق إدارة المعرفة السائدة في جامعة ذمار منخفض، بالإضافة إلى وجود علاقة أثر ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha < 0.05$ ) لبعدي الثقافة التنظيمية: (الابتكار، جماعية العمل) في تطبيق إدارة المعرفة، وفي المقابل عدم وجود علاقة أثر لأبعاد الثقافة التنظيمية: (التحيز، التكيف، الثقة) في تطبيق إدارة المعرفة. وقدمت العديد من التوصيات، أبرزها: ضرورة اقتناع قيادة الجامعة بتبني إدارة المعرفة كأحد الأساليب الإدارية الحديثة لتطوير العمل الإداري والأكاديمي، ووضع وتوضيح الآليات الإدارية والتقنية التي تحقق تنفيذ تبني تطبيق إدارة المعرفة، كذلك توفر الثقافة المساعدة لتبني إدارة المعرفة ومواكبة كل جديد.

الكلمات المفتاحية: الثقافة التنظيمية، إدارة المعرفة، جامعة ذمار.

## **The role of Organizational Culture to the application of Knowledge Management in Yemeni Public Universities: Case Study in Tamar University**

### **Abstract**

This study aims to identify the "role of Organizational Culture to the application of Knowledge Management" in Tamar University. It also aims at understanding the nature of the organizational culture & Knowledge Management that is dominating in Tamar University.

In order to achieve the objectives of this study, the researcher adopted the following hypothesis:

The analytical and descriptive approach have been used in this study. In order to achieve the objectives of the study a questionnaire has been developed to measure the study variables and is collect the study data , The researcher need this questionnaire for in study. After having made certain of the trueness of the instrument and its stability, it has been distributed among the community of the study.

The data for the study has been collected, straitened and analyzed by using the arithmetic means, the normative deviation, simple inclination and correlation coefficient and analyzing mono-variance to know the indications of differences between the means.

- ❖ Some of the most important results of the study are the following:
- ❖ The level of organizational cultural & knowledge management implementation in Tamar University is law.
- ❖ The Zero hypothesis partially rejected in the sense of (creativity, team work) dimensions, and the substitutive hypothesis of a significant relationship between the organizational cultural dimensions (creativity, team work) in the implementation of knowledge management.
- ❖ Accepting the zero hypothesis partially regarding the organizational cultural dimensions (reward, trust, flexibility) and rejecting the substitutive hypothesis partially which states the existence of a relationship between the organizational cultural dimensions (reward, trust, flexibility) in implementing of knowledge management.
- ❖ In the light of the results of the study the researcher submitted a group of recommendations, the most important of which are the following:
- ❖ Providing the organizational cultural that supporting the helpful cultural to implementation the knowledge management in an effective way.
- ❖ Supporting the organizational knowledge; convention, norms, and believes, which foster creativity by effective partnership by taking the employees ideas and participates in making the aims making decisions and working in a team weak.

**Keywords: Organizational Cultural & Knowledge Management Implementation.**

## مقدمة:

انطلاقاً من التوجهات الاستراتيجية لوزارة التعليم العالي والبحث العلمي في الجمهورية اليمنية الداعية إلى ضرورة تطبيق الجامعات اليمنية للاتجاهات الحديثة في الإدارة، بما يمكنها من تقديم خدمات مجتمعية تحقق رغبات المستفيدين (السماوي، 2011:79)، فإن الحاجة ملحة إلى توظيف إدارة المعرفة التي أصبحت مطلباً أكاديمياً وثقافياً على حدٍ سواء، إضافة إلى كونها عملية إنسانية ترتبط بتغيير قيم وعادات، وتقاليد، وسوف تؤدي بالضرورة إلى زيادة مهارة العمل الإداري وكفاءته وفاعليته ككل والاستغلال الأمثل للموارد المتاحة. فقد تناولت أدبيات الإدارة محددات إدارة المعرفة التنظيمية المتمثلة في: (1) الثقافة التنظيمية (2) القيادة التنظيمية (3) تكنولوجيا المعلومات (4) الهيكل التنظيمي (الزعبي، 2010: 2). وقد اقتصر الباحث على عنصر الثقافة التنظيمية بسبب تأثيرها الحيوي على تطبيق إدارة المعرفة.

## أولاً: مشكلة الدراسة:

انطلاقاً من مقدمة الدراسة التي تؤكد على ضرورة وجود ثقافة تنظيمية متماسكة ومتجانسة ومرنة لجعل الأفراد يعملون في إطار ثقافي واحد جليّ لهم جميعاً؛ يجعل المنظمة ذات قدرة على التعامل مع المتغيرات بشكل مناسب، ويمكنها من تبني التطبيقات الإدارية الحديثة للتحويل إلى مجتمع المعرفة، وباعتبار أن المؤسسات الجامعية مصدر المعرفة، وأكثر ملاءمة لتبني إدارة المعرفة. ومن هنا تظهر مشكلة هذه الدراسة لمعرفة مدى إمكانية تطبيق إدارة المعرفة من خلال الثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسات الجامعية، يمكن بلورة مشكلة الدراسة من خلال التساؤلات الآتية:

أ- ما مستوى الثقافة التنظيمية السائدة في جامعة ذمار؟

ب- ما مستوى تطبيق إدارة المعرفة في جامعة ذمار؟

ج- ما دور الثقافة التنظيمية في تطبيق إدارة المعرفة في جامعة ذمار؟

د- ما أهم أبعاد الثقافة التنظيمية الداعمة والمحفزة لتطبيق إدارة المعرفة في جامعة ذمار؟

هـ- هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات إجابات عينة الدراسة في الثقافة التنظيمية تعزى

للمتغيرات الشخصية؟

و- هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات إجابات عينة الدراسة في إدارة المعرفة تعزى

للمتغيرات الشخصية؟

## ثانياً: أهداف الدراسة:

تناسقاً مع مشكلة البحث، وكذلك مع حداثة الموضوع فإن البحث يهدف إلى:

أ- قياس مستوى الثقافة التنظيمية وقياس مستوى تطبيق إدارة المعرفة في جامعة ذمار.

ب- قياس علاقة الأثر الذي تحدثه الثقافة التنظيمية في تطبيق إدارة المعرفة في جامعة ذمار.

ج- معرفة أهم أبعاد الثقافة التنظيمية الداعمة والمحفزة لتطبيق إدارة المعرفة في جامعة ذمار.

د - معرفة وقياس الفروق في متوسطات اجابات عينة الدراسة لمستوى إدراكهم لمتغيري الثقافة التنظيمية وإدارة المعرفة وفقاً للمتغيرات الشخصية.

هـ - التوصل إلى مجموعة من النتائج والتوصيات التي تساعد على رفع مستوى الثقافة التنظيمية بما يسهم في تطبيق إدارة المعرفة في جامعة ذمار.

### ثالثاً: أهمية الدراسة:

تأتي أهمية هذه الدراسة من خلال الأهمية العلمية والأهمية العملية:

- تنطلق أهمية الدراسة من أهمية المؤسسة التعليمية الجامعية، وتناولها موضوعين هامين وحديثين، ناهيك عن أهمية الثقافة التنظيمية في تهيئه المناخ الملائم لتبني إدارة المعرفة في جامعة ذمار.
- ندرة الدراسات المحلية التي تناولت الثقافة التنظيمية وإدارة المعرفة في المؤسسات التعليمية، التي قد تكون كنواة لدراسات أخرى في حقل التعليم.
- مساعدة متخذي القرارات في الجامعات اليمنية الحكومية على وضع استراتيجيات من شأنها النهوض بمستوى العنصر البشري، كما تشكل هذه الدراسة فرصة للإدارة والعاملين والمهتمين في الجامعة، للمشاركة والاطلاع على نتائجها، التي ستساعدهم في التعرف على نقاط القوة والضعف التي تصاحب عملية تطبيق إدارة المعرفة.

### رابعاً: حدود البحث:

- أ- الحدود الموضوعية: اقتصرت الدراسة على دراسة دور الثقافة التنظيمية في تطبيق إدارة المعرفة.
- ب- الحدود البشرية: اقتصرت هذه الدراسة على القيادات الإشرافية في الجامعة وكلياتها.
- ج- الحدود الزمانية: تم إجراء هذه الدراسة خلال الفترة من: 2012/9/15 وحتى: 2013/3/31.
- د- الحدود المكانية: الدوائر والادارات العامة والكليات والمراكز العلمية في جامعة ذمار.

### خامساً: التعريفات النظرية والإجرائية لمصطلحات الدراسة:

هذه الدراسة سوف تركز على التعريفات الإجرائية لمتغيراتها، وفقاً للآتي:

- أ. الثقافة التنظيمية: لتحقيق لأغراض هذه الدراسة يُعرف متغير الثقافة التنظيمية بأنه: "نسيج من القيم والمعتقدات والتوقعات والأعراف الراسخة التي يتقاسمها العاملون في المنظمة، بحيث تنعكس في سلوكياتهم وممارساتهم لتنظيم مهامهم وفق لغة متعارف عليها بروح الفريق الواحد، لتحفيزهم وتنمية مهاراتهم وقدراتهم ومعارفهم، لاتخاذ القرارات وتقديم الحلول بما يتناسب مع المشاكل التي يواجهونها وبطرائق غير تقليدية وفق مبدأ المبادأة والابتكار وبما يتواءم مع المتطلبات البيئية".
- ب. إدارة المعرفة: لأغراض هذه الدراسة تُعرف إدارة المعرفة بأنها: مزيج من الأنشطة الإنسانية والتقنية والفنية والإدارية التي يقوم بها العاملون في المنظمة كفرق أو جماعات عمل تنشأ بينها علاقات وثقة متبادلة، مما

يجسد مقدرتهم في تنمية مهاراتهم وخبراتهم، ومشاركتها وتبادلها بينهم، الأمر الذي يسهم في سرعة التكيف والابتكار، لينعكس في زيادة فاعلية الأنشطة الإدارية المختلفة..

### سادساً: الدراسات السابقة

من خلال المسح المكتبي للأدبيات الإدارية في موضوع الدراسة، هناك العديد من الدراسات التي لها علاقة بموضوع هذه الدراسة، سيتم عرضها بعضها من الأحدث إلى الأقدم، وذلك على النحو التالي:

1. دراسة المدان وآخرون، 2010: بعنوان "قياس أثر عوامل الثقافة التنظيمية في تنفيذ إدارة المعرفة في مجموعة الاتصالات الأردنية (أورانج)". وقد هدفت الدراسة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف أهمها معرفة قياس أثر عوامل الثقافة التنظيمية في تنفيذ إدارة المعرفة في مجموعة الاتصالات الأردنية (أورانج) من وجهة نظر العاملين فيها. وتم اتباع المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم الاعتماد على الاستبانة لجمع البيانات، وقد تمثل مجتمع وعينة الدراسة من جميع العاملين في المستويات الإدارية في المجموعة العشوائية، حيث توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، كان أهمها وجود أثر ذو دلالة إحصائية لعوامل الثقافة التنظيمية في تنفيذ إدارة المعرفة، وكان تأثير هذه العوامل من حيث درجة تأثيرها في تنفيذ إدارة المعرفة كالتالي (القيادة، العاملين، أنظمه الحوافز، والعمليات، الهيكل التنظيمي، نظم المعلومات).

2. دراسة أبو حشيش، 2009: بعنوان "الثقافة التنظيمية وعلاقتها بإدارة المعرفة في جامعة الأقصى بغزة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيه"، وقد هدفت الدراسة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف أهمها التعرف على مستوى الثقافة التنظيمية السائدة في جامعة الأقصى وعلاقتها بإدارة المعرفة من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية. وقد تم اتباع المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم استخدام الاستبانة لجمع البيانات، كما تكوّن مجتمع الدراسة من جميع الهيئة التدريسية البالغ عددهم (306)، وفق العينة العشوائية التي بلغت (98) مفردة. وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، تمثل أهمها في أن مستوى الثقافة التنظيمية السائدة في جامعة الأقصى ضعيفة، وكذلك مستوى إدارة المعرفة ضعيفة، ويعود سبب ضعف إدارة المعرفة في جامعة الأقصى لضعف الثقافة التنظيمية السائدة في الجامعة.

3. دراسة حريم والساعد، 2006: بعنوان "الثقافة التنظيمية وتأثيرها في بناء المعرفة التنظيمية دراسة تطبيقية في القطاع المصرفي الأردني". وقد هدفت الدراسة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف أهمها التعرف على مدى تأثير الثقافة التنظيمية السائدة في المصارف التجارية الأردنية على تبادل الموارد بين العاملين، وبالتالي على بناء المعرفة التنظيمية في هذه المصارف.. وقد تم اتباع المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم استخدام الاستبانة لجمع البيانات، كما تكوّن مجتمع الدراسة من جميع العاملين في القطاع المصرفي الأردني من (17) مصرف، وتمثلت عينة الدراسة من (9) مصارف الأكبر والأقدم عمراً. وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، أهمها إن مستوى تبادل الموارد (افكار ومعلومات وخبرات وتقديم

المساعدة) وبالتالي بناء المعرفة - في المصارف التجارية الأردنية كان أعلى من المتوسط بقليل، بالإضافة إلى أن الثقافة التنظيمية تؤثر في مستوى تبادل الموارد، وبالتالي مستوى بناء المعرفة.

4. Study: Hollowetz, Antonio, December (2002), "***The relationship between knowledge management and organizational culture***" an Examination of Culture Factors that Support the Flow and Management of Knowledge within an Organization, Master thesis, University of Oregon's, USA. Available at: <http://aim.uoregon.edu>.

هدفت الدراسة إلى التعرف معرفة العوامل الثقافية التي تدعم تدفق إدارة المعرفة داخل المنظمة من خلال تحليل العوامل الثقافية داخل المنظمة، ومن خلال دراسة ما ورد في أدبيات إدارة المعرفة. تم استخدام تحليل المحتوى للأدبيات والدراسات السابقة من عام 1998 إلى 2002. مجتمع وعينة الدراسة كبار المسؤولين التنفيذيين للمنظمات الصغيرة والغير هادفة للربح " الدينية، التربوية والخيرية، الأدبية أو العلمية. وقد تم التوصل إلى العديد من النتائج كان أهمها: وجود تأثير للثقافة التنظيمية في تبني ثقافة المعرفة المتمثلة في عمليات إدارة المعرفة، ومن خلال هذه العوامل يتم تقييم قدرة واستعداد المنظمات لتنفيذ مبادرات إدارة المعرفة، بالإضافة إلى أن مبادرات إدارة المعرفة المستندة إلى التكنولوجيا ليست هي العامل الأمثل لإنجاح مبادرات إدارة المعرفة، بل إن الحل يكمن في التركيز على العوامل الثقافية وقدرتها على إيجاد بيئة تساعد على تشارك المعرفة بين العاملين والتي هي مفتاح لتنفيذ إدارة المعرفة.

5. Study: Leidner, Dorothy & Others, (2006) "***The Role of Culture in Knowledge Management: A case study of Two Global Firms***", International Journal of e- Collaboration, 2(1),17-40, January- March.

دور الثقافة في إدارة المعرفة " دراسة حالة لشركتين عالميتين. أهم أهداف الدراسة التعرف على دور الثقافة في إدارة المعرفة، حيث تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، بينما تم استخدام المقابلة كأداة جمع البيانات، وقد تم التوصل إلى العديد من النتائج كان أهمها: وجود تأثير للثقافة على إدارة المعرفة، بالإضافة إلى الثقافة التنظيمية السائدة في الشركتين تُعد حاجزاً يحول دون النجاح في تطبيق إدارة المعرفة، كما أن الثقافة التنظيمية تبدأ من المستويات الإدارية العليا حتى تصل لأدنى مستوى إداري.

### ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة:

جاءت الدراسة الحالية بناءً على ما طرحته الدراسات السابقة في حقل واقع الثقافة التنظيمية وإدارة المعرفة، وما توصلت إليه من استنتاجات وتوصيات، حيث ساهمت في إعطاء خلفية وإطار مفاهيمي لمتغيرات الدراسة من خلال التعرف على بعض المصادر البحثية النظرية والتطبيقية، ومعرفة واقعهما في الجامعات اليمنية الحكومية عامّة وجامعة ذمار بشكلٍ خاص، وقد توصلت إلى العديد من الملاحظات، أبرزها:

أ. تتفق هذه الدراسة مع الدراسات السابقة في تناولها واقع الثقافة التنظيمية وإدارة المعرفة من الجانب النظري.

وتختلف معها من حيث أهدافها وكذا الحيز المكاني والزمني لها.

ب. تُعد من الدراسات الأولى على حد علم الباحث التي تناولت واقع الثقافة التنظيمية وإدارة المعرفة في جامعة ذمار بالجمهورية اليمنية.

## الفصل الثاني: الإطار النظري للبحث

### أولاً: الثقافة التنظيمية:

#### 1- مفهوم الثقافة:

لتوضيح مصطلح الثقافة سيتطرق الباحث إلى تعريفها بشقيها اللغوي والاصطلاحي:

#### أ- تعريف الثقافة لُغَةً:

جاء مصطلح الثقافة عند (الفيروز آبادي، 1978) من جذرها "ث ق ف" والذي له معنيان متباينان: الأول: ثقفه: أي صادفه أو أخذه أو أظفر به أو أدركه، بينما المعنى الثاني لها هو ثقف وثقافاً: صار حاذقاً، خفيفاً وفطناً". (الدوسري، 2007: 14).

#### ب- تعريف الثقافة اصطلاحاً:

مصطلح الثقافة من المفاهيم الشائعة الاستخدام في علم الإنسان، وعلم الاجتماع، وقد استخدم ليغني أسلوب الحياة عامة بجانبها المادي والمعنوي (البدانيه والعضايه، 1996: 5)، حيث يعرفها Triandis, 1994 بأنها نظام المعرفة المكون من السلوكيات والعقائد والطرق والتجارب التي تتقاسمها مجموعة ما أو مجتمع معين (Pauleen, 2007: 112)، أما (عبد الرشيد، 2004: 260) فقد عرف الثقافة من منظور شامل لمرحل حياة الفرد بأنها "مفهوم مركب يحتوي على المعرفة، والعقيدة، والفن، والأخلاقيات، والقانون، والعادات، والقيم، والتقاليد المختلفة التي يكتسبها الفرد في المجتمع، أي أن الثقافة ما يتعلمه الإنسان ويشركه في ذلك أعضاء المجتمع الكبير أو الصغير كالأسرة، وجماعية العمل... وغيرها". والثقافة في أكثر صياغتها اختصاراً وتعبيراً تعني "طريقة الحياة في مجتمع ما كما ورثها ذلك المجتمع وتعلمها وأضاف إليها". (الخميسي، 2001: 85)، بناءً على التعريفات السالفة؛ يمكن تعريف الثقافة أنها "ذلك الطابع الاجتماعي والإنساني المادي والمعنوي، المميز لمجتمع معين ديناً، لُغَةً، قيماً، عُرْفاً، إلخ، بحيث تتفاعل فيما بينها لتحديد أسلوب عمل الإنسان، ونمط حياته ويتم توارثها من جيل لآخر، بغرض المحافظة على البقاء والاستمرار".

#### 2- مفهوم الثقافة التنظيمية:

تتعدد وجهات النظر لتعريف الثقافة التنظيمية، حيث أثبتت الدراسات أن هناك أكثر من (160) تعريفاً تناول تعريفها منذ أكثر من (50) عاماً مضى. (Pauleen, 2007:5) وقد عرفها (Cameron & Quinn, 2006:31) بأنها مجموعة القيم الجوهرية والافتراضات والنظريات التي تميز منظمة عن غيرها. أما Leidner&Others عرفها بأنها مجموعة الافتراضات الضمنية التي يتقاسمها أعضاء الفريق بحيث تحدد سلوكياتهم واستجاباتهم في البيئة. (Leidner & Others, 2006: 19) " يلاحظ الباحث أن التعريفات السابقة يغلب عليها الجانب المعنوي، حيث يتفق عليها أغلب الباحثين، كما أنها قد ركزت على التنظيم الرسمي مع إهمالها التنظيم غير الرسمي، غير أن العالمين Gupta & Govindarajan قدما تعريفاً للثقافة التنظيمية ليمتد إلى التنظيم غير الرسمي بأنها "بيئة اجتماعية تحرك التوقعات الرسمية وغير الرسمية للأفراد، وتعرف

أنواع الناس الذين سيلائمون المنظمة، وتشكل حريات الأفراد للأعمال دون الحصول على موافقة مسبقة، كما أنها تؤثر في كيفية تفاعل الناس مع الآخرين داخل المنظمة وخارجها: (Gupta & Govindarajan, 2000: 79).

يلاحظ الباحث أن التعريفات السابقة عرفت الثقافة التنظيمية من خلال "مكوناتها، وظائفها، فوائدها، وتأثير وظائفها ومكوناتها على السلوك"، وبهذا سيقدم الباحث تعريفاً متكاملًا بما يتناسب وطبيعة الدراسة فالثقافة التنظيمية نسيج من القيم والمعتقدات والتوقعات والأعراف الراسخة التي يتقاسمها العاملون في المنظمة، بحيث تنعكس في سلوكياتهم وممارساتهم لتنظيم مهامهم وفق لغة متعارف عليها بروح الفريق الواحد، لتحفيزهم وتنمية مهاراتهم وقدراتهم ومعارفهم، لاتخاذ القرارات وتقديم الحلول بما يتناسب مع المشاكل التي يواجهونها وبطرائق غير تقليدية وفق مبدأ المبادأة والابتكار وبما يتواءم مع المتطلبات البيئية.

### 3- أهمية الثقافة التنظيمية:

يجمع الباحثين والكتاب على الأهمية التي تحظى بها الثقافة التنظيمية في تأثيرها على العديد من أوجه الحياة التنظيمية ومنهم (الشلوي، 2005: 146 و" البداينة والعضايله، 1996: 5 و" الفرغان، 2003: 15 - 38 و" عبدالطيف وجودة، 2010: 123 و" المدهون والجزراوي، 1995: 398 و" الليثي، 2008: 20 و" العبادله، 2003: 36 و" سالم، 2006: 41 و" حريم والساعد، 2006: 242). حيث ذكر ووترمان وبيترز، 1982، في دراستهما التي أجريها على (40) شركة أمريكية متميزة الأداء، بأن الثقافة التنظيمية ذات تأثير على فاعلية المنظمات ومستوى أدائها". (حريم والساعد، 2006: 242) وأيداهما بذلك البداينة والعضايله فذكرا أن " الثقافة الموحدة تسهم بشكل أو بآخر في زيادة فاعلية المنظمة " (البداينة والعضايله، 1996: 5). ويشير هيجان إلى أنه " من النادر أن يطالع القارئ أي تحليل عن المنظمات في المجالات المتخصصة دون أن يجد أثراً لمفهوم ثقافة المنظمة " (الحربي، 2010: 28).

### 4- عناصر الثقافة التنظيمية:

لقد حدّد Mcshane & Von Glinow عناصر الثقافة التنظيمية في: "الافتراضات، القيم، والمعتقدات" (العريقي، 2009: 141). حيث أن هذا التقسيم يعكس مدى تعمقه ليشمل الافتراضات، والتي تعد من المستويات العميقة للثقافة التنظيمية. أما (المدهون والجزراوي، 1995: 399 - 400) فقد أضافا عنصر: " القيم التنظيمية، المعتقدات التنظيمية، التوقعات التنظيمية، الأعراف التنظيمية ". بينما حصر محمد عبدالرشيد عناصرها في: (البيئة العملية، القيم، الطقوس/العادات، الأبطال، شبكة العمل الثقافية -تتضمن حاملي القيم المشتركة، ورواة القصص، والرهبان والجواسيس، والجمعيات السرية، وغيرها- (عبدالرشيد، 2004: 262). من خلال ما تم استعراضه يتضح عدم إجماع الكتاب والباحثين حول عناصر محددة للثقافة التنظيمية، فقد يتفقون على بعض عناصرها تارة، وقد يختلفون تارة أخرى، ويعزى

ذلك لرؤاهم وتشخيصاتهم وتحليلاتهم المختلفة للثقافة التنظيمية، ولجعل القارئ في روية من أمره، سيتم التعرّيج على عناصر الثقافة التنظيمية المتاحة، وفقاً لما يلي:

#### 1-4 القيم التنظيمية:

نجد أن " القيم التي نؤمن بها ونتمسك بها تعلمناها ونشأت معنا منذ الصغر، ...، ثم المنظمة التي تعلمنا الكثير من القيم التنظيمية من أصدقائنا وزملائنا، ورؤسائنا في العمل" (العريقي، 2009: 81). وهي " تنعكس في بيئة العمل، بحيث تعمل على توجيه سلوك العاملين ضمن الظروف التنظيمية، مثل قيم: الأمانة والنزاهة والمساواة ... إلخ (المدهون والجزراوي، 1995: 399-400). وقد أظهرت الدراسات أن أكبر عقبة في تحقيق الإنجاز لأي منظمة هو وجود قيم لا تلائم المستوى المطلوب من النتائج" (الهوري، 2008: 285). وبالتالي يمكن تعريف القيم التنظيمية أنها طموحات أو معايير جماعية توحد قيم أفراد المنظمة؛ وتوجههم نحو السلوك المرغوب أداءه، وما يجب الامتناع عنه، والتي قد تكون نابعة عن قيم دينية، أو قيم شخصيات مرجعية ذات التأثير فيهم، والتي كانت ناتجة عن نتائج تجارب متكررة تم تطبيقها وأثبتت نجاحها، مثل: قيم الإبداع، الجودة، الثقة، المساواة، احترام الزملاء، الأمانة، النزاهة، الشفافية، المخاطرة، إلخ، تنشأ وتترعرع وتتطور معهم لتتواكب مع القيم التنظيمية لمسارهم الوظيفي يتصرفون في ضوءها إيماناً منهم أنها الأفضل.

#### 2-4 المعتقدات التنظيمية:

هي "المبادئ والأفكار التي يصدرها الفرد على العناصر والموضوعات والأشخاص من حيث حقيقتها أو زيفها" (المغربي، 1998: 4). ويمكن أن تتمثل "في الطرائق والأساليب التي يؤمن الفرد أنه من خلالها سوف يشبع القيم التي يسعى لتحقيقها، وهي في الغالب متغيرة، فالكيفية التي يؤمن بها الفرد أنه من خلالها سيثبغ قيمة معينة، قد تتغير ما بين حين وآخر، كما أنه قد تتشابه قيمهم بينما قد تختلف معتقداتهم في الكيفية التي تحقق تلك القيم" (سميع، 2010: 60).

#### 3-4 التوقعات التنظيمية:

هي عبارة عن " تعاقد سيكولوجي غير مكتوب يتوقعها الفرد أو المنظمة كل منهما من الآخر خلال فترة عمل الفرد في المنظمة، ومثال ذلك توقعات الرؤساء من المرؤوسين، والمرؤوسين من الرؤساء والزملاء من الزملاء الآخرين والمتمثلة بالنقد والاحترام المتبادل، فالكل يسعى لهدف ما، إلخ" (المدهون والجزراوي، 1995: 401). " أما إذا كانت هذه الثقافة تقوم على علاقات ضعيفة تسودها الصراعات والمشاحنات والتربص بين الزملاء فإنها تكون ثقافة سلبية" (الحربي، 2010: 48-50).

#### 4-4 الأعراف التنظيمية:

هي ما تم التعارف عليه، داخل المنظمة دون الحاجة لكتابتها، فالجميع يراها واجبة التنفيذ يجب الالتزام بها على اعتبار أنها مفيدة للمنظمة ولبيئة العمل، بغض النظر إن كانت ذات فائدة أو دون فائدة (المدهون والجزراوي، 1995: 400). ومثال الأعراف التنظيمية: استئذان الموظف من رئيسه قبل الخروج لأي سبب كان أو عدم توظيف اثنين من نفس العائلة في مكان عمل واحد، أو عدم السماح لمن يشغل منصب حساس في الحكومة بالزواج من جنسية أجنبية، أو التزام المنظمة بعدم تعيين الأب والابن في نفس المنظمة أو غير ذلك (المدهون والجزراوي، 1995: 400)، (سميع، 2010: 64). وفي المقابل توجد معايير وممارسات تُعد معوقات ثقافية لبناء المعرفة وهي المعايير والممارسات التي لا تشجع التبادلات المفتوحة والصريحة بين المستويات التنظيمية في المنظمة مما يعيق تقاسم المعرفة (حريم والساعد، 2006: 233).

#### 4-5 العادات والتقاليد التنظيمية:

هي ممارسات يومية تخضع لبعض القواعد والإجراءات الرسمية وغير الرسمية ذات الطابع المرجعي، التي تصبغ الموظف وتؤثر في شخصيته، وتحدد نمطه السلوكي (عبدالطيف وجودة، 2010: 127) فعلى سبيل المثال حاول أدلسن صاحب شركة المعدات الرقمية أن يقلل من الأهمية التي يحتلها المنصب والتسلسل الوظيفي داخل شركة المعدات الرقمية، بافتراضه القائل بأن الأفكار الجيدة قد تخرج من أي شخص في أي منصب كان، وقد نقل هذا الافتراض إلى موظفيه، فقد كان يمتلك سيارة صغيرة، وكان مكتبه بعيداً عن التكلفة، ولم يكن يرتدي ملابس رسمية، وكان يقضي عدة ساعات في التجول بين الموظفين على مختلف مستوياتهم الوظيفية، للتعرف عليهم بصفه شخصية. (شاين، 2011: 262).

#### 4-6 القصص:

هي وسائل اتصال وترسيخ للنظام التمثيلي للقيم ضمن المنظمة، إذ تشير إلى تاريخ المنظمة ونجاحاتها وعصرها الذهبي (عبدالطيف وجودة، 2010: 127)، ويتم تداولها في التنظيم بقصد إلقاء الضوء على القيم التي يحرص التنظيم على تعزيزها (بركات، 2007: 57 - 58)، والقصص بفضل مسرحيتها للحياة وما فيها من معاني أصبحت وعاءً لتجسيد الثقافة (الخميسي، 2001: 205). إذن القصص هي روايات لأحداث الماضي تدور في الغالب حول أقدام وأنجح تجارب الجامعات والمؤسسين الأوائل والباحثين والعلماء أو الأحداث التاريخية الإيجابية وغير ذلك.. بحيث تعزز معرفه العاملين بثقافة الجامعة بهدف إدراكها، بما يساعدهم على فهم الحاضر والاستعداد للمستقبل.

#### 7-4 الطقوس:

عبارة عن "أنشطة مخططة تقوم بها المنظمة عند وقوع أحداث معينة، تستخدم لنشر وتدعيم قيم تنظيمية محددة لدى الأفراد" (الحسيني، 2006:22)، مثل استراحة يومية لتناول القهوة أو الشاي، أو مثل الاجتماع السنوي للمساهمين (حريم، 2004:332)، أو في الترقية، أو إتمام مشاريع مهمة وتحقيق إنجازات واضحة (شاين، 2011:27)، وكذلك الحال بالنسبة للجامعة عند ممارستها شعائر معينة عند افتتاحها أو عند إجراء الإمتحانات وإعلان النتائج حيث يكون الغرض من ذلك التأكيد على هوية الجامعة ومركزها في المجتمع (عبدالطيف وجودة، 2010:127). إذن الطقوس عبارة عن أنشطة مخططة ومتكررة متزامنة مع أحداث معينة، تتم بطريقة نمطية لتعزيز الثقافة التنظيمية، مثل: الاحتفال بيوم العلم، أو تدشين افتتاح تبني أسلوب إداري جديد أو استقبال العام الجامعي، أو استقبال قيادات جديدة أو توديع قيادات سابقة، أو موظفين انتقلوا إلى العمل في مكان آخر، أو أحيلوا إلى التقاعد، أو المبدعين، وحفلات التخرج أو غير ذلك..".

#### 8-4 الرموز:

هي "تلك الأشياء التي تقول أكثر مما تراه العين، وتتضمن معاني أكبر بكثير من المعنى الظاهر لها" (سميح، 2010:65). كما أنها مدلولات تمثل أشياء أخرى تحل محلها وتدل عليها وتستدعيها ومن أمثلتها الكلمات والأشكال والصور والأرقام (المغربي، 1998:4).

#### 9-4 اللغة:

هي مجموعة المعاني المشتركة بين أعضاء المنظمة المستخدمة لنقل الأفكار والمعاني الثقافية (حريم، 2004:332)، كما تُعد "وسيله التعامل ونقل الفكر بين المؤثر والمتلقي" (عوض، 2002:194). وأن استخدامنا للإيماءات ووضع الجسم وغيرها من الإشارات المادية لنقل ما يختلجنا من مشاعر حيال ما يجري من أمور في موقف محدد وكيفية الاتصال بالآخرين في مثل هذا الموقف (شاين، 2011:171). ولغرض هذه الدراسة سيتم اعتماد عناصر الثقافة التنظيمية في البعد المعنوي، باعتبارها العنصر الأساسي للثقافة التنظيمية فقط، كون المكونات الأخرى ماهي إلا بمثابة ممارسات تعكس وتعزز البعد المعنوي للثقافة التنظيمية.

### ثانياً: إدارة المعرفة:

#### 1- مفهوم إدارة المعرفة:

عند الحديث عن مصطلح "إدارة المعرفة" فإننا نتحدث عن إدارة الأشياء غير الملموسة، والمخزنة غالباً في عقول الأفراد العاملين أو ضمناً في عمليات المنظمات أو في لوائحها التنظيمية، إلخ، والتي قد تكون مهمة في أغلب الأحيان من قبل الإدارات لصعوبة تحديدها وحصرتها وتقييمها، وبالتالي فأنى لهم

إدارتها؟ الأمر الذي جعلها محل جدل، لتحظى باهتمام كبير من قبل المهتمين، من أكاديميين وكُتاب وباحثين، وتنفيذيين من مدراء وغيرهم، يقيناً منهم أنها الينبوع الذي لا ينضب، يجب النهل منه، وتوظيفه واستثماره في مختلف الأنشطة. وبالتالي يعزي البعض سبب فشل العديد من المنظمات إلى سوء إدارة معرفتها (زايد، 2006: 119). وبالتالي أصبح هذا الاهتمام هو استجابة ومواكبة للمتطلبات والمؤثرات البيئية الملحة (الكبيسي، 2005: 59)، كونها مرتبطة بشتى عمليات المنظمة، سواء بشكل مباشر أو غير مباشر (حمود، 2010: 59). إذ نجد Leidner & Others يعرفها أنها معلومات ذات قيمة عالية، قد تكون إما ظاهرة أو ضمنية، يتم مزجها مع الخبرة لتساعد على اتخاذ القرارات. (Leidner & Others, 2006: 19)، أما الكبيسي فنجد أنه عرفها تعريفاً شاملاً وفق العديد من المداخل بأنها "المصطلح المعبر عن العمليات والأدوات والسلوكيات التي يشترك بصياغتها وأدائها المستفيدون من المنظمة لاكتساب وخزن وتوزيع المعرفة وعكسها في عمليات الأعمال للوصول إلى أفضل التطبيقات بقصد المنافسة طويلة الأمد والتكيف" (الكبيسي، 2005: 42). مما جعل الباحث يحاول استنتاج تعريف يتلاءم مع واقعها على أنها: مزيج من الأنشطة الإنسانية والتقنية والفنية والإدارية التي يقوم بها العاملون في المنظمة -الجامعة- كفرق أو جماعات عمل تتشأ بينها علاقات وثقة متبادلة، مما يجسد مقدرتهم في تنمية مهاراتهم وخبراتهم الظاهرة والضمنية، ومشاركتها وتبادلها بينهم؛ الأمر الذي من شأنه أن يسهم في سرعة التكيف وتوليد الأفكار الإبداعية؛ لينعكس في زيادة فاعلية الأنشطة الإدارية المختلفة.

## 2- أهمية إدارة المعرفة:

إن إدارة المعرفة تساند الإدارة في مباشرة عملية التمدد الفكري بنبذ القديم من المفاهيم والأساليب الإدارية واكتساب الجديد منها، واستيعابها، وتوظيفها في عمليات المنظمة، لإحداث التغيير والتطوير وتحقيق الميزة التنافسية، وذلك بإجماع الكثير من الباحثين والكُتاب (العلي وآخرون، 2006: 27)، (باسردة، 2010: 35)، (نجم، 2008: 24)، (حريم والساعد، 2006: 228-229)، (حجازي، 2005: 11)، (Malhotra, 2000: 3). ويؤكد ذلك البروفيسور إيكو جيرو نوناكا الذي يرى "أنه في الاقتصاد حيث المؤكد الوحيد هو عدم التأكد فإن المعرفة تكون هي المصدر الأخير للميزة التنافسية" (نجم، 2008: 24). إذن فقد أجمع الباحثون والكتاب على ضرورة المعرفة للمنظمات الاقتصادية والتجارية، ومن الأخرى أن تتبناها المنظمات التعليمية التي تعد أساس تطور العلوم والرافد الأكبر للمنظمات الاقتصادية والتجارية بالرأس مال المعرفي وبالأساليب الحديثة وبكل ما هو جديد.

### 3- خامساً: أنواع المعرفة:

على الرغم من تصنيفات الباحثين والكتاب المتعددة للمعرفة إلا أن أكثرها شيوعاً هو تصنيفها إلى معرفة ضمنية ومعرفة ظاهرة (الكبيسي، 2005: 25)، (المحاميد، 2008: 27)، (حمود، 2010: 62)، ويتفق الباحث مع هذا التصنيف باعتباره تصنيفاً عاماً وأن التصنيفات الأخرى ماهي إلا تصنيفات فرعية، وسيتم توضيحها وفقاً لما يلي:

#### 3-1 المعرفة الظاهرة:

هي "المعلومات الظاهرة والموجودة والمجربة والمؤرشفة مثل الكتب والأشرطة المضغوطة" (الملكاوي، 2007: 39). وتشمل البيانات والمعلومات التي تتعلق بالسياسات والإجراءات والبرامج والموازنات، والمستندات الخاصة بالمنظمة (حجازي، 2005: 66). وتُعد "مقننة وأكثر رسمية تنقل من شخص إلى آخر بطرق منهجية منظمة من خلال الوثائق والصور وغير ذلك من عمليات الاتصال المعتمدة" (عبد الرحمن، 2007: 187). إذن المعرفة الظاهرة قابلة للإدراك، وموثقة في محتوى مناسب، يمكن تداولها، ولكن يعيبها أنها غير آمنة، لسهولة الحصول عليها وتناقلها بين الأفراد (أكاديميين، فنيين، إداريين)، ويمكن تعريفها أنها: المعلومات المخزنة إلكترونياً أو يدوياً في اللوائح والأنظمة والكتب والبحوث والدراسات العلمية وغيرها، ويمكن أن يتناقلها العاملون في الجامعة من خلال مزاولتهم الأنشطة الإدارية والأكاديمية، إلخ، واندماجهم في عمليات التعلم والتدريب والمؤتمرات وغيرها، ودراسة وتطبيق نتائج الأبحاث.

#### 3-2 المعرفة الضمنية:

هي حصيلة العمليات العقلية التي تتم داخل عقل الإنسان وتنعكس على سلوكه (الملكاوي، 2007: 39). ويرى (Polanyi) أن المعرفة الضمنية تتضمن عناصر معرفية وفنية تتمثل في النماذج العقلية التي تساعد الأفراد على إدراك عالمهم، أما العنصر الفني فهو التقنية الملموسة والحرف التي تتطلب براعة يدوية أو مهارات فنية" (عبد الرحمن، 2007: 124). ويعيب المعرفة الضمنية أنه من الصعب إدارتها والتحكم فيها لأنها موجودة في رؤوس مالكيها (الملكاوي، 2007: 39)، بالإضافة إلى أنه لا يمكن تناقلها بسهولة لأنها مكتسبة من خلال الخبرة (عبد الرحمن، 2007: 168). إذن المعرفة الضمنية "مزيج من مهارات وخبرات الأفراد (أكاديميين، فنيين، إداريين) المتراكمة في عقولهم، من الصعب الحصول عليها وتناقلها وتقاسمها، لا يتم التعبير عنها إلا من خلال سلوكهم وتصرفاتهم في الأنشطة الإدارية والأكاديمية". (الظاهر، 2009: 41)

#### 4- عناصر عمليات إدارة المعرفة:

إن الهدف الجوهرى لإدارة المعرفة هو الانتفاع الكلى من المعرفة الموجودة، وتضمينها في الأنشطة والخدمات الجامعية لتحسين وتشجيع الاستثمار في الموارد البشرية، وهذا لن يتحقق إلا من خلال سلسلة متصلة ومترابطة، لتحويل المدخلات التي تحصل عليها الجامعة من مصادر خارجية أو داخلية إلى معرفة، ثم المشاركة فيها وتخزينها وتوزيعها والمحافظة عليها، ثم استرجاعها للتطبيق وإعادة التطبيق. حيث يشير (العلي وآخرون، 2006: 39) "أنه لا يوجد اتفاق بين العلماء والباحثين في مجال إدارة المعرفة على عدد عمليات المعرفة ولا على ترتيبها"، بينما أشار (الكبيسي، 2002: 68) و(باسردة، 2006: 56) و(تيقاوي، 2009: 32) و(الفارس، 2010: 70) و(حريم والساعد، 2006: 229) (حسين، 2010: 249) و(سليمان، 2009: 85) و(بن حبتور، 2007: 49) إلى العمليات الجوهرية المنقولة عليها المتمثلة بالعمليات الجوهرية التالية: (توليد المعرفة، خزن المعرفة، توزيع المعرفة، تطبيق المعرفة). ويتفق الباحث مع هذا التقسيم لعمليات إدارة المعرفة، كون دراستها يتطلب تركيز محكم على مجموعة من العمليات، بحيث تتمحور حول مصادر المعرفة، وكيفية جعلها قابلة ومتاحة للاستخدام عند الطلب لذا نتناولها بشيء من التفصيل كما يلي:

#### 1-4 عملية توليد المعرفة:

إن "اكتساب المعرفة والبحث عنها ظاهرة قديمة قدم الإنسان نفسه لكنها تتجدد وتتعمق وتتعمق بتعدد وتطور متطلبات الحياة" (عبد الرحمن، 2007: 260). وسوف يعتبر الباحث مصطلحات "خلق المعرفة، وتوليدها، وتطويرها، وإعادة تطويرها، وبناءها، واكتسابها، وفهمها، وتجديد المعرفة" بمعنى (توليد المعرفة). وقد أشار (Nonaka&Takeuchi, 1995) إلى أن توليد المعرفة يتم من خلال تحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة ظاهرة. ثم تحويل المعرفة (الظاهرة) من المستوى الفردي إلى (الظاهرة) المستوى الجماعي عن طريق التشارك (Nonaka & Takeuchi, 1995: 59).

إذن تتمثل عملية توليد المعرفة في المؤسسات الجامعية من خلال التقييم عنها بالنقاش والتعلم وجذب المبدعين، ومقارنة الأداء مع الجامعات ذات التجارب الناجحة، والبحث العلمي والتطوير التقني والعمل الجماعي لشتى الأنشطة الإدارية والأكاديمية التي يجب الاهتمام بها.

#### 2-4 عملية تخزين المعرفة:

هي عملية الحفاظ على المعرفة من خلال الوثائق والسجلات، والحفاظ على العاملين الجيدين الذين يمتلكون الخبرة والمعرفة (الفارس، 2010: 71). والوصول والاسترجاع ("الكبيسي، 2002: 73). بالإضافة إلى تفسير المعرفة، تصنيفها، توحيدها، تجميعها وتبويبها، تقييمها، صيانتها والمحافظة عليها (طاشكندی، 2007: 99) إذا تُعد عملية تخزين المعرفة بمثابة الذاكرة للمنظمة، يجب المحافظة على مكوناتها وتحديثها وتطويرها بشكل مستمر حفاظاً عليها من التقادم أو التلف، أو مغادرة العاملين

للمنظمة، أو لوفاة بعضهم، مما يعني فقدانها الكثير من المعارف، لذلك بات خزن المعرفة والاحتفاظ بها غاية في الأهمية لتحقيق الأهداف المنشودة.

#### 3-4 عملية توزيع المعرفة:

إن عملية توزيع المعرفة هي الطريق الوحيد للتقدم والنجاح (عبد الرحمن، 2007: 260). حيث يدخل في إطارها كل العمليات المتعلقة بالتبادل والنشر والمشاركة والتفاسم (الفارس، 2010: 71). وبالتالي لا بد من الجمع بين الآليات الرسمية وغير الرسمية ليزيد من فعالية نقل المعرفة وتقاسمها (الظاهر، 2009: 35-36). فالتدريس الفعال يعتبر وسيلة لنشر المعرفة (البيلاوي وحسين، 2007)، (عثمان، 2010: 13). إذن فممارسة عملية نقل المعرفة في المنظمات الجامعية من خلال العمليات الإدارية والبحثية، وتحليل وتطوير الأفكار والنظريات الإدارية والعلمية، وإعادة إنتاج المعرفة، بما يؤدي إلى تحقيق تراكم نوعي للمعرفة، ولن يتحقق ذلك إلا في ظل ثقافة تنظيمية قوية ذات توجه حديث، تتسم بروح العمل الجماعي، والابتكار، ومواكبة بل مسابقة كل جديد، كون الجامعة متاحة للجميع ويجب أن تكون كذلك للتعلم، البحث، الاستشارة، وغير ذلك.

#### 4-4 عملية تطبيق المعرفة:

تُعد هذه المرحلة أكثر أهمية من المعرفة نفسها، (Alavi & Leidner, 2001: 90). حيث أن الغاية من إدارة المعرفة هو تطبيق المعرفة المتاحة بالشكل الفعال (عوده، 2010: 37).. "فبتطبيق إدارة المعرفة تستطيع المنظمات أن تصبح منظمات دائمة التعلم أو منظمات معرفية" (خالد، 2006: 25). ويتوقف معيار نجاح المنظمة على حجم المعرفة المطبقة مقارنة بالمتوافر لديها (بن حبتور، 2007: 56). فعلمية تطبيق المعرفة تشير إلى المرحلة الأخيرة من دورة حياة المعرفة، إذ يتم ممارسة المعرفة فعلياً، واستعمالها وإعادة استعمالها أو تشغيلها أو استخدامها أو تنفيذها، والتي تُعد ذات أهمية أكثر من المعرفة ذاتها، فالعمليات السابقة (توليد، خزن، توزيع) لن تؤدي دورها المأمول ما لم يكن هناك تطبيق فعال للمعرفة.

### ثالثاً: إجراءات الدراسة الميدانية

الهدف من الدراسة الميدانية هو تحديد محتوى الدراسة الذي يحقق أهدافها، وسيتم وصف الخطوات المنهجية التي قام بها الباحث لتحقيق أهداف الدراسة، وتفصيل ذلك وفقاً لما يلي:

#### 1. منهج الدراسة:

اعتمد البحث على المنهج الوصفي التحليلي، في عملية جمع البيانات والمعلومات اللازمة لإتمامها، ونظراً لملائمته لطبيعة البحث، معتمدين بذلك على دراسة قطاع التعليم العالي والبحث العلمي، بالإضافة إلى استخدام المنهج الإحصائي لتحليل نتائج البحث، بناءً على برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية

SPSS في معالجة البيانات الإحصائية، كما تم استخدام الأساليب الإحصائية المناسبة للبحث، وقد اعتمد البحث على مصدرين أساسيين هما:

- المصادر الثانوية: الكتب والدوريات والبحوث والدراسات والمقالات العلمية ذات الصلة بالموضوع.
  - المصادر الأولية: أداة الدراسة المتمثلة بالاستبانة التي تم تطويرها بالاستفادة من الدراسات السابقة، والمكونة من ثلاثة محاور رئيسية، المحور الأول: البيانات الديموغرافية، المحور الثاني: القافة التنظيمية والمكون من (24) فقرة، والمحور الثالث: إدارة المعرفة، والمكونة من (25) فقرة.
2. مقياس ليكارت الخماسي (Likert): من أكثر المقاييس استخداماً لقياس الآراء ولسهولة فهمه وتوازن درجاته حيث يشير أفراد العينة الخاضعة للاختبار إلى مدى موافقتهم عن كل عبارة من عبارات أداة الدراسة حسب الاجابات الخمس كما هو موضح بالجدول (1)، وتتضمن في البيانات التي تم جمعها من مصادر عينة الدراسة في الاعتماد على أساسها.

جدول (1) مقياس ليكارت الخماسي

التصنيف	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
الدرجة	5	4	3	2	1

### 3. معامل الثبات:

لقياس قوة العلاقة بين الفقرات واتساقها، حيث أن معامل الثبات يكون محصور بين (0) و(1) كلما اقترب معامل الثبات من الـ(1) كلما ارتفع مستوى ثبات أداة الدراسة، ويكون مقبولاً بدأً من (0.6)، والجدول أدناه يوضح معاملات الثبات والصدق الذاتي لمحاور الدراسة.

جدول (2) يوضح معاملات الثبات والصدق الذاتي لمحاور أداة الدراسة

الصدق الذاتي*	معامل الثبات	عدد الفقرات	المتغير
	Cronbach's Alpha		
0.95	0.958	24	القافة التنظيمية
0.96	0.971	25	إدارة المعرفة

يتضح من الجدول (2)، أن جميع معاملات الثبات أكبر من الحد الأدنى المحددة لقبول ثبات الأداة، وهذا يعني توفر خاصية الثبات في كافة مجالات ومحاور أداة الدراسة الحالية وبدرجة مرتفعة، فقد تراوحت قيمة معامل الثبات للمحاور (0.96، 0.95) وهي قيم مرتفعة جداً تؤكد صلاحية الأداة لأغراض البحث والتحليل.

### 4. مجتمع وعينة الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من جميع قيادات جامعة نمار، من (40) مدير عام /أمين عام، و(37) رئيس قسم علمي، و(37) نائب عميد كلية /مركز، و(16) عميد كلية /مركز، وقد تم الاعتماد على عينة الحصر

الشامل فقد تم توزيع (130) استبانة، تم استعادة (113) استبانة منها (8) استبانات غير صالحة للتحليل، فكان إجمالي الاستبانات الصالحة للتحليل (105) استبانة أي بنسبة (80.8%).

### 5. أداة الدراسة:

تمثلت أداة الدراسة في الاستبيان لجمع البيانات المتعلقة بمتغيرات الدراسة وتحليلها، وقد اشتمل على ثلاثة مجالات الأول منها المتغيرات الديموغرافية لعينة الدراسة، بينما اشتمل المجال الثاني على الثقافة التنظيمية وقد بلغ عدد فقراته (24)، في حين تضمن المجال الثالث إدارة المعرفة وبلغ عدد فقراته (25)، وتم استخدام مقياس ليكرت الخماسي في قياس أبعاد الدراسة، وتم تصميم استبيان للإجابة على عبارات الدراسة وذلك على النحو التالي:

جدول (3) متغيرات الدراسة والعبارات التي تقيسها

المتغير	البُعد	المتغير	عدد الفقرات
الثقافة التنظيمية	البُعد الأول	الابتكار	4
	البُعد الثاني	التحفيز	5
	البُعد الثالث	جماعية العمل	5
	البُعد الرابع	التكيف	6
	البُعد الخامس	الثقة	4
	إدارة الأزمات		
إدارة المعرفة	البُعد الأول	توليد المعرفة	7
	البُعد الثاني	تخزين المعرفة	6
	البُعد الثالث	تبادل المعرفة	6
	البُعد الرابع	تطبيق المعرفة	6
	إدارة المعرفة		

### 6. أساليب التحليل الإحصائي:

تم استخدام الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) لإجراء التحليل الوصفي للإجابة عن تساؤلات الدراسة، وذلك من خلال الأساليب الإحصائية التالية:

- تحليل الاعتمادية (Reliability Analysis) للتأكد من ثبات أداة الدراسة في الاعتماد على معامل كرونباخ ألفا.
- استخدام الأسلوب الإحصائي الوصفي والاستدلالي لمعرفة المؤشرات الإحصائية الخاصة بأراء عينة الدراسة.

- مقاييس الإحصاء الوصفي (Descriptive Statistics Measures) وذلك لعرض أسئلة الدراسة، ووصف خصائص عينته في الاعتماد على التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية.
  - اختبار معامل تضخم التباين واختبار التباين المسموح به، لغرض التأكد من عدم وجود علاقة ارتباطية شديدة بين المتغيرات المستقلة، لمعرفة تحقق فرضية الانحدار.
  - اختبار معامل الالتواء (SKEWNESS) لمعرفة مدى تبعية البيانات للتوزيع الطبيعي.
  - اختبار (Levene) للتأكد من تجانس تباين المجموعات للمتغير المستقل والتابع تبعاً للمتغيرات الوظيفية.
  - اختبار نسبة (Welch J F) ويلش لاختبار فرضيات الفروق.
  - اختبار توكي (Tukey) لمتبع دلالة الفروق.
7. الإجابة على أسئلة الدراسة:

لقد تم استخدام برنامج الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية في تحليل بيانات هذا البحث واختبار فرضياته، حيث تم استخدام برنامج (SPSS: VER. 14):

#### أولاً: الإجابة على أسئلة الدراسة:

للإجابة عن أسئلة الدراسة تم استخراج الحدود الحقيقية لفئات المتوسط الحسابي، على النحو التالي:

#### أ. وصف المتغيرات للسماح الوظيفية لعينة الدراسة:

لقد تم توزيع أفراد عينة الدراسة بحسب المتغيرات الديموغرافية (المؤهل، العمر، الخبرة، المستوى الوظيفي) لمعرفة نسبة كل فئة من فئات المتغيرات الديموغرافية كما يتضح في الجدول (4).

جدول (4) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الديموغرافية

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية
النوع	ذكور	102	97.1%
	إناث	3	2.9%
المؤهل العلمي	ثانوية عامة فما دون	0	0
	دبلوم متوسط	0	0
	بكالوريوس	32	30.5%
	دبلوم عالي	9	8.5%
	ماجستير	7	6.7%
	دكتوراه	57	54.3%
	المستوى الوظيفي	مدير/أمين عام	40
رئيس قسم علمي		40	38.1%
نائب عميد كلية/ مركز		13	12.4%
عميد كلية / مركز		12	11.4%

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية
العمر	من 30 سنة إلى أقل من 40 سنة	47	44.76 %
	من 40 سنة إلى أقل من 50 سنة	47	44.76 %
	من 50 سنة فأكثر	11	10.5 %
سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	26	24.8 %
	من 5 إلى أقل من 10	32	30.5 %
	من 10- إلى أقل من 15	15	14.2 %
	من 15- فأكثر	32	30.5 %

يتضح من الجدول (4) وصفاً لخصائص أفراد عينة الدراسة في جامعة ذمار (محل الدراسة) وذلك من حيث: النوع الاجتماعي، المؤهل العلمي، المستوى الوظيفي، سنوات الخبرة، والعمر، حيث أظهرت النتائج الإحصائية أن أفراد مجتمع الدراسة هم من الذكور والإناث حيث كانت نسبة الذكور (97.1%)، ونسبة الإناث (2.9%)، مما يدل على أن درجة الاستقطاب للذكور أكبر من الإناث في جامعة ذمار، وذلك لأسباب اجتماعية تحد من مشاركة المرأة في القوى العاملة لتقلد المناصب القيادية، وقد يعزى الباحث ذلك إلى الثقافة السائدة في مجتمع ذمار.

أما فيما يخص متغير المؤهل العلمي، فإن نسبة (54.3%) من إجمالي عينة الدراسة مؤهلاتهم من حملة الدكتوراه، وهي نسبة عالية ومهمة لثقافة المعرفة للاستفادة من ثقافتهم الأكاديمية والمعرفية، مما قد يثري الدراسة بالاستفادة من خبراتهم العلمية والعملية، ويعود ذلك لطبيعة عمل المنظمة المبحوثة كمؤسسة تعليمية، ولتوفر الجامعات، بينما نسبة (30.5%) من إجمالي مجتمع الدراسة مؤهلاتهم بكالوريوس، أما ما نسبته (6.7%) من إجمالي مجتمع الدراسة يحملون ماجستير ومن يحملون مؤهلات دبلوم بعد البكالوريوس فقد بلغت نسبتهم (8.5%) من إجمالي عينة الدراسة.

وبخصوص متغير المستوى الوظيفي فإن غالبية عينة الدراسة من مدراء وأمناء العموم، ورؤساء الأقسام العلمية بنسبة (76.2%)، بينما نسبة (12.4%) يحتلون مركز نائب عميد كلية / مركز، أما نسبة (11.4%) فكانت منصب عميد كلية / مركز.

أما متغير العمر فنجد أن نسبة (44.76%) من إجمالي مجتمع الدراسة تتراوح أعمارهم ما بين (30 - 40) عام، في حين ما نسبته (44.76%) من إجمالي مجتمع الدراسة تتراوح أعمارهم ما بين (40 - 50) عام، أما الذين أعمارهم أكبر من (50) عام فكانت نسبتهم (10.5%) من إجمالي مجتمع الدراسة.

يتضح أن غالبية مجتمع الدراسة تتراوح أعمارهم ما بين (30 - 50) عام ونسبة (89.5%)، وهذا يشير إلى أن الجامعة المبحوثة تستقطب الشباب أكثر من أي فئة وتقلدها المناصب القيادية، وقد يعود ذلك إلى طبيعة عملها كمنظمة تعليمية.

ويلاحظ من النتائج الإحصائية الخاصة بمتغير الخبرة أن نسبة (30.5%) من إجمالي عينة الدراسة تزيد خبرتهم عن (15) عاماً، بينما نسبة (14.2%) تتراوح خبرتهم ما بين (10-15) عام، في حين ما نسبته (30.5%) من إجمالي مجتمع الدراسة تتراوح خبرتهم ما بين (5-10) أعوام، أما نسبة (24.8%) من إجمالي مجتمع الدراسة تتراوح خبرتهم العملية ما بين (أقل من 5 سنوات)، وأن غالبية عينة الدراسة ذوي خبرة عملية تُعد كافية لتقديم معلومات واقعية تمثل الثقافة التنظيمية للجامعة.

#### ب. عرض وتحليل نتائج السؤال الأول:

للإجابة عن السؤال الأول الذي نصه (ما واقع ممارسة الثقافة التنظيمية في جامعة ذمار من وجهة نظر عينة الدراسة؟)، فقد تم استخراج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ومستوى التطبيق على مستوى كل فقرة من فقرات كل بُعد، والجدول (5) يوضح ذلك.

جدول (5) طبيعة الثقافة التنظيمية السائدة لدى العاملين في جامعة ذمار

م	البُعد	الترتيب	المتوسط	الانحراف المعياري	مستوى التطبيق	الدلالة اللفظية
1	بُعد الابتكار	5	2.09	0.82	41.76	منخفض
2	بُعد التحفيز	4	2.17	0.63	43.35	منخفض
3	بُعد جماعية العمل	1	2.49	0.64	49.71	منخفض
4	بُعد التكيف	2	2.4	0.62	48.1	منخفض
5	بُعد الثقة	3	2.19	0.81	43.81	منخفض
	الثقافة التنظيمية		2.28	0.56	45.67	منخفض

يتضح من الجدول (5)، أنّ المتوسط العام للثقافة التنظيمية بلغ (2.28)، وانحراف معياري (0.56) ومستوى تطبيق (45.67)، وهذا يعني أن مستوى واقع الثقافة التنظيمية من وجهة نظر عينة الدراسة في جامعة ذمار مجال الدراسة، بشكل عام كان بدرجة (منخفضة)، تراوحت الأبعاد بين (2.49)، و(2.09)، حيث كانت درجة تقدير جميع الأبعاد بدرجة (منخفضة)، وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (أبو حشيش، 2009: 136) و(سميع، 2009: 229)، و(العريقي، 2009: 147)، وتختلف هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (الحري، 2010: 156) ودراسة، (فرحان، 2007) و(سالم، 2006) و(الشلوي، 2005: 144) و(حريم والسعاء، 2006)،

و(العنزي، 2004: 66) ودراسة (المدان وآخرون، 2010: 20) أنها متوفرة بشكل متوسط، ودراسة (الليثي، 2007: 140) أنها متوفرة بشكل كبير. ومما سبق يمكن الإجابة عن سؤال الدراسة الأول بأن أن مستوى

ممارسة الثقافة التنظيمية من وجهة نظر عينة الدراسة في جامعة نمار كانت منخفضة.

### ج. عرض وتحليل نتائج السؤال الثاني

للإجابة عن السؤال الثاني الذي نصه (ما مستوى تطبيق إدارة المعرفة في جامعة نمار من وجهة نظر عينة الدراسة؟)، تم استخراج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ومستوى التطبيق على مستوى كل فقرة من فقرات كل بُعد، والجدول (6) يوضح ذلك.

جدول (6) مستوى تطبيق إدارة المعرفة لدى العاملين في جامعة نمار

م	البُعد	الترتيب	المتوسط	الانحراف المعياري	مستوى التطبيق	الدلالة اللفظية
1	عملية توليد المعرفة	4	2.14	0.62	42.86	منخفضة
2	عملية تخزين المعرفة	1	2.35	0.7	46.98	منخفضة
3	عملية تبادل المعرفة	2	2.28	0.65	45.61	منخفضة
4	عملية تطبيق المعرفة	3	2.22	0.63	44.48	منخفضة
	عمليات إدارة المعرفة		2.25	0.57	45.03	منخفضة

يتضح من الجدول (6) أنَّ المستوى المتوسط للدرجة الكلية لتطبيق إدارة المعرفة في جامعة نمار منخفض وبمتوسط حسابي (2.25) وبأهمية نسبية (45.03%) وانحراف معياري عام (0.57)، وقد تراوحت الأبعاد بين (2.35) و(2.14)، من خلال مضمون الفقرات التي حُدِّدت لقياسه.

وقد يعزي الباحث ذلك إلى اعتبار جامعة نمار جامعة حكومية قد لا تمتلك حرية أكبر في الانفتاح على البيئة، والحرية في اتخاذ القرارات التي تهم مسيرة الجامعة وبصورة أسرع دون التقيد بالإجراءات الروتينية، ولا تمتلك الإمكانيات والبنى التحتية اللازمة لتبني المداخل الإدارية العصرية والأفكار الجديدة والاستفادة منها بصورة أكبر، كما قد يعزي الباحث ضعف مستوى إدارة المعرفة إلى أنها قد تمارس من خلال جهود فردية للعاملين في مختلف المستويات الإدارية بطريقة غير مخططة وغير منتظمة، وقد يعود ذلك إلى عدم تبني الجامعة لنظام إدارة المعرفة بشكل رسمي، وتتفق هذه النتيجة ودراسة (الجعبري، 2010: 163)، وتختلف هذه النتيجة مع دراسة (الزعيبي، 2008: 21) بأن درجة إدراك جامعة عمان الأهلية لإدارة المعرفة يفوق الدرجة المتوسطة ويميل ربما إلى الدرجة الكبيرة، وقد يعزى ذلك إلى أنها جامعة خاصة، وكذلك دراسة (بدر، 2010) التي تُعد مستوى ممارسة مديري المدارس لمهارات إدارة المعرفة عالية، ودراسة (ماضي، 2010: 135) بأن الجامعة الإسلامية بغزة توظف إدارة المعرفة في أعمالها بدرجة كبيرة، ودراسة (المدان وآخرون، 2010: 23) أنها متوفرة بشكل متوسط.

## 8. نتائج اختبار الفرضيات:

### 1-8 النتائج المتعلقة باختبار الفرضية الرئيسة الأولى:

والتي نصت على «لا توجد علاقة أثر ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha < 0.05$ ) لأبعاد الثقافة التنظيمية (الابتكار، التحفيز، جماعية العمل، التكيف، الثقة) في تطبيق إدارة المعرفة».

وللتحقق من صحة الفرضية الرئيسة الأولى تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد لمعرفة علاقة الأثر بين المتغيرات المستقلة لأبعاد الثقافة التنظيمية: (الابتكار، التحفيز، جماعية العمل، التكيف، الثقة) والمتغير التابع لتطبيق إدارة المعرفة،

### جدول (7): نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار الفرضية الرئيسة الأولى

م	المتغير المستقل	معامل الانحدار B اللامعاري	الخطأ المعاري	معامل الانحدار Beta المعاري	T قيمة المحسوبة	T مستوى دلالة
1	بُعد الابتكار	0.2	0.058	0.317	3.792	*0.000
2	بُعد التحفيز	-0.058	0.098	-0.064	-0.595	0.553
3	بُعد جماعية العمل	0.409	0.097	0.455	4.227	*0.000
4	بُعد التكيف	0.163	0.108	0.177	1.509	0.134
5	بُعد الثقة	.0190	.0690	0.027	0.279	0.781

إعداد الباحث استناداً إلى مخرجات الحزمة الإحصائية (SPSS)

\* ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha < 0.05$ )

تشير المعطيات الإحصائية في الجدول (31) إلى ما يلي:

- وجود علاقة أثر ذات دلالة إحصائية لبُعدي الثقافة التنظيمية (الابتكار، جماعية العمل) كمتغيرات مستقلة في المتغير التابع لتطبيق إدارة المعرفة، وذلك استناداً إلى قيمة (T) المحسوبة والبالغة بـ (3.792، 4.227) على التوالي وهي دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ( $\alpha < 0.05$ )، مما يقتضي رفض الفرضية الصفرية جزئياً في ما يتعلق ببُعدي (الابتكار، جماعية العمل) وقبول الفرضية البديلة جزئياً التي تقر بـ "وجود علاقة أثر ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha < 0.05$ ). لبُعدي الثقافة التنظيمية (الابتكار، جماعية العمل) في تطبيق إدارة المعرفة".

- عدم وجود علاقة أثر ذات دلالة إحصائية لأبعاد الثقافة التنظيمية (التحفيز، التكيف، الثقة) كمتغيرات مستقلة في المتغير التابع لتطبيق إدارة المعرفة، وذلك استناداً إلى قيمة (T) المحسوبة والبالغة (0.134، 0.553، 0.781) على التوالي وهي غير دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ( $\alpha < 0.05$ )، مما يقتضي قبول الفرضية

الصفيرية جزئياً فيما يخص أبعاد الثقافة التنظيمية (التحفيز، التكيف، الثقة) ورفض الفرضية البديلة جزئياً التي تقر بـ "وجود علاقة أثر ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha < 0.05$ ). لأبعاد الثقافة التنظيمية (التحفيز، التكيف، الثقة) في تطبيق إدارة المعرفة.

2-8 النتائج المتعلقة باختبار الفرضية الرئيسية الثانية<sup>(1)</sup>: «لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند

مستوى الدلالة ( $\alpha < 0.05$ ) في مستوى إدراك العاملين في الجامعة للثقافة التنظيمية وفقاً للخصائص الشخصية (النوع، العمر، المؤهل، المستوى الوظيفي، الخبرة)».

من خلال التحليلات الاحصائية تبين عدم وجود فروق معنوية بين آراء أفراد العينة نحو الثقافة التنظيمية تعزى للخصائص الشخصية (العمر - المؤهل - المستوى الوظيفي - الخبرة). وبالتالي نتوصل إلى قبول فرضية العدم التي تنص على: (لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى إدراك العاملين للثقافة التنظيمية وفقاً للخصائص الشخصية لأفراد عينة الدراسة (العمر، المؤهل، المستوى الوظيفي، الخبرة)، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (الحربي، 2010: 156) و(الشلوي، 2005: 145) و(العريقي، 2009: 156)، كما تختلف مع نتيجة دراسة (الخليفة، 2008: 245) و(سميع، 2010: 219).

3-8 النتائج المتعلقة باختبار الفرضية الرئيسية الثالثة<sup>(2)</sup> والتي تنص على: «لا توجد فروق ذات دلالة

إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha < 0.05$ ) في مستوى إدراك العاملين في الجامعة لإدارة المعرفة وفقاً للخصائص الشخصية (النوع، العمر، المؤهل، المستوى الوظيفي، الخبرة)».

بعد اجراء الاختبارات الإحصائية للتأكد من صحة الفرضية، اتضح الآتي:

- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لمستوى إدراك العاملين لجميع متغيرات إدارة المعرفة (توليد المعرفة، تخزين المعرفة، نشر المعرفة، تطبيق المعرفة) بالإضافة إلى المحور الكلي لإدارة المعرفة تعزى لمتغير: (العمر، المؤهل العلمي، المستوى الوظيفي، حيث كانت مستوى دلالة (F) أكبر من مستوى المعنوية (0.05).

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية لمستوى إدراك العاملين تعزى لمتغير الخبرة، وبالتالي يتم رفض فرضية العدم جزئياً فيما يخص هذا المتغير، وقبول الفرضية البديلة جزئياً تعزى لمتغير الخبرة، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (الجعبري، 2010: 165)، وتختلف هذه النتيجة مع دراسة (طاشكندي، 2007: 190) و(حريم والساعد، 2006: 240).

(2) لم يتم إجراء اختبار الفروق في مستوى إدراك العاملين في الجامعة للثقافة التنظيمية وفقاً لمتغير النوع لأفراد عينة الدراسة، نظراً لقلّة نسبة الإناث عن الذكور التي تصل إلى نسبة (2.9%) إلى الذكور.

(8) لم يتم إجراء اختبار الفروق في مستوى إدراك العاملين في الجامعة للثقافة التنظيمية وفقاً لمتغير النوع لأفراد عينة الدراسة، نظراً لقلّة نسبة الإناث عن الذكور التي تصل إلى نسبة (0.03%) إلى إجمالي عينة الدراسة.

## نتائج وتوصيات الدراسة:

### أولاً: الاستنتاجات:

في ضوء الدراسة العملية توصل الباحث إلى النتائج الآتية:

- 1- مستوى الثقافة التنظيمية السائدة لدى العاملين في جامعة ذمار منخفض.
- 2- مستوى تطبيق إدارة المعرفة في جامعة ذمار منخفض.
- 3- أظهرت النتائج أن الثقافة التنظيمية تؤثر تأثيراً إيجابياً في تطبيق إدارة المعرفة في جامعة ذمار.
- 4- النتائج المتعلقة بالفرضية الرئيسة الأولى:
  - أ- رفض الفرضية الصفرية جزئياً في ما يتعلق ببعدي (الابتكار، جماعية العمل) وقبول الفرضية البديلة جزئياً التي تقر بـ "وجود علاقة أثر ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha < 0.05$ ) لأبعاد الثقافة التنظيمية (الابتكار، جماعية العمل) في تطبيق إدارة المعرفة".
  - ب- قبول الفرضية الصفرية جزئياً فيما يخص ابعاد الثقافة التنظيمية (التحفيز، التكيف، الثقة) ورفض الفرضية البديلة جزئياً التي تقر بـ "وجود علاقة أثر ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha < 0.05$ ) لأبعاد الثقافة التنظيمية (التحفيز، التكيف، الثقة) في تطبيق إدارة المعرفة".
- 5- النتائج المتعلقة بالفرضية الرئيسة الثانية وهي عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى إدراك العاملين لدور الثقافة التنظيمية وفقاً للخصائص الشخصية (النوع، العمر، المؤهل، المستوى الوظيفي، الخبرة) لأفراد عينة الدراسة.
- 6- النتائج المتعلقة بالفرضية الرئيسة الثالثة:
  - أ- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى إدراك العاملين لتطبيق إدارة المعرفة وفقاً للخصائص الشخصية (النوع، العمر، المؤهل، المستوى الوظيفي) لأفراد عينة الدراسة
  - ب- وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى إدراك العاملين لتطبيق إدارة المعرفة وفقاً لمتغير (الخبرة) لأفراد عينة الدراسة.
- 7- غياب الثقافة المساعدة لتبني إدارة المعرفة من زرع ونشر وتعزيز القيم والمعتقدات والاعراف التنظيمية التي تشجع الابتكار والعمل بروح الفريق الواحد وتحقيق المشاركة الفعلية للعاملين، وتطوير مهارات التعلم واكتساب وتبادل وتطبيق المعرفة، ومواكبة كل جديد.
- 8- اعتبار العاملين ليسوا مصدراً للاقتراحات أو الإبداع مما قد يضعف ثقة العامل في نفسه ويشعره بالإحباط.

## ثانياً: التوصيات:

- 1- التزام قيادة الجامعة بتبني إدارة المعرفة كأحد الأساليب الإدارية الحديثة لتطوير العمل الإداري والأكاديمي داخل الجامعة.
- 2- تكوين فرق عمل تتمثل مهامها في تهيئة البيئة التنظيمية التي توفر الثقافة المساعدة لتبني إدارة المعرفة.
- 3- عقد ورش عمل وندوات ودورات تدريبية متخصصة تركز على إدارة المعرفة.
- 4- ربط رئاسة الجامعة ودوائرها وكلياتها ومراكزها بشبكة الإنترنت.
- 5- تطوير أنظمة الحوافز وإيلائها اهتماماً متزايداً لما لها من مردودات ايجابية للجامعة.
- 6- إدراج إدارة المعرفة ضمن المقررات الدراسية.
- 7- القيام ببعض الدراسات المستقبلية ذات العلاقة بالدراسة الحالية منها على سبيل المثال: (الاستثمار المعرفي في الجامعات الحكومية اليمنية - تصور مقترح)، و(تصور مقترح لتطبيق إدارة المعرفة في الجامعات الحكومية اليمنية)، و(دور الثقافة التنظيمية في تطبيق إدارة المعرفة في الجامعات اليمنية- دراسة مقارنة بين الجامعات الحكومية والجامعات الخاصة اليمنية)، وغيرها من الدراسات.

## قائمة المراجع:

### أولاً: المصادر:

(1) القرآن الكريم

### ثانياً: الكتب:

- (1) الخميسي، السيد سلامة، (2001)، "التربية والمدرسة والمعلم: قراءة اجتماعية ثقافية"، ط1 دار الوفاء لندنيا الطباعة والنشر، الإسكندرية، جمهورية مصر العربية.
- (2) الظاهر، نعيم، (2009)، "إدارة المعرفة"، جدار للكتاب العالمي، الأردن، عمان.
- (3) العلي، عبد الستار، وقنديلي، عامر إبراهيم، والعمرى، غسان، (2006)، "المدخل إلى إدارة المعرفة" دار المسيرة، ط1، عمان، المملكة الأردنية الهاشمية.
- (4) المدهون، موسى، والجزراوي، إبراهيم، (1995)، "تحليل السلوك التنظيمي"، ط1، المركز العربي للخدمات الطلابية، عمان، المملكة الأردنية الهاشمية.
- (5) الكبيسي، عامر، (2005)، "إدارة المعرفة وتطوير المنظمات"، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، جمهورية مصر العربية.
- (6) الملكاوي، إبراهيم الخلوف، (2007)، "إدارة المعرفة الممارسات والمفاهيم"، مؤسسة الوراق لنشر والتوزيع، عمان، المملكة الأردنية الهاشمية.
- (7) الهواري، سيد محمد، (2008)، "الإدارة الأصول والأسس العلمية للقرن الـ 21، روشات إدارية جديدة لعالم متغير متنافس"، دار الجبل للطباعة: 14 قصر اللؤلؤة - الفجالة، جمهورية مصر العربية.
- (8) توفيق، عبد الرحمن، (2004)، "الإدارة بالمعرفة: تغيير ما لا يمكن تغييره" القاهرة، بميك، جمهورية مصر العربية.
- (9) حجازي، هيثم علي، (2005)، "إدارة المعرفة: مدخل نظري"، الأهلية للنشر والتوزيع، عمان، المملكة الأردنية الهاشمية.

- (10) حريم، حسين، (2004)، "السلوك التنظيمي - سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال"، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، المملكة الأردنية الهاشمية.
- (11) حمود، خضير كاظم، (2010)، "منظمة المعرفة"، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، المملكة الأردنية الهاشمية.
- (12) زايد، عادل محمد، (2006)، "العدالة التنظيمية: المهمة القادمة لإدارة الموارد البشرية"، المنظمة العربية للتنمية الإدارية - بحوث ودراسات - القاهرة، جمهورية مصر العربية.
- (13) عبد الرشيد، محمد، (2004)، "إدارة المنظمات والسلوك التنظيمي"، إصدارات وزارة الثقافة والسياحة، صنعاء، الجمهورية اليمنية.
- (14) عوض، السيد حنفي، (2002)، "علم الإنسان: الأنثروبولوجيا الاجتماعية والثقافية"، ط9، مطبعة دار الإيمان، جمهورية مصر العربية.
- (15) نجم، عبود نجم، (2008)، "إدارة المعرفة: المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات"، الوراق للنشر والتوزيع، عمان، المملكة الأردنية الهاشمية.

#### ثالثاً: الكتب المترجمة:

- (1) شاين، ادجار، ترجمة محمد منير الأصبحي ومحمد شحاته وهبي، (2011)، "الثقافة التنظيمية والقيادة"، معهد الإدارة العامة، الرياض، المملكة العربية السعودية.

#### رابعاً: الأطروحات والرسائل العلمية:

- الدوسري، جاسم فيجان (2007)، "الثقافة التنظيمية في المنظمات الأمنية ودورها في تطبيق الجودة الشاملة، دراسة تحليلية مقارنة بين الإدارة العامة للمرور والإدارة العامة للجنسية والجوازات والإقامة بوزارة الداخلية بالبحرين"، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية.
- العبادله، عبد الرحمن فالج، (2003)، "الأنماط القيادية وعلاقتها بالثقافة التنظيمية لدى الفئات الإدارية في محافظات جنوب الأردن" رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة مؤتة، المملكة الأردنية الهاشمية.
- العنزي، بسام بن مناور، (2004)، "الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري: دراسة استطلاعية على العاملين في المؤسسات العامة في مدينة الرياض"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الإدارية، جامعة الملك سعود، المملكة العربية السعودية.
- الكبيسي، صلاح الدين عواد كريم، (2002)، "إدارة المعرفة وأثرها في الإبداع التنظيمي" دراسة استطلاعية مقارنة لعينة من شركات القطاع الصناعي المختلط، أطروحة دكتوراه، (غير منشورة)، الجامعة المستنصرية، كلية الإدارة والاقتصاد، الجمهورية العراقية.
- المحاميد، ربا جميل، (2008)، "دور إدارة المعرفة في تحقيق ضمان جودة التعليم العالي: دراسة تطبيقية في الجامعات الأردنية الخاصة"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، كلية العلوم الإدارية والمالية، المملكة الأردنية الهاشمية.
- باسردة، توفيق سريع، (2006)، "تكامل إدارة المعرفة والجودة الشاملة دائرة على الأداء"، أطروحة دكتوراه غير منشورة، دمشق، الجمهورية العربية السورية.
- باسردة، حاتم علي صالح، (2010)، "أثر إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة ميدانية في منظمات الهاتف المحمول في الجمهورية اليمنية"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة عدن، الجمهورية اليمنية.
- بدر، يسري، (2010)، "تطوير مهارات مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة في ضوء مفهوم إدارة المعرفة"، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، فلسطين.
- بركات، منال، (2007)، "دراسة بعنوان: واقع تطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة في ظل الثقافة التنظيمية السائدة في البنوك العاملة في قطاع غزة"، رسالة ماجستير غير منشورة، غزة، فلسطين.
- بن حبتور، خالد ناصر منصور، (2007)، "العلاقة استراتيجيات إدارة المعرفة وعملياتها: دراسة ميدانية في المراكز الاستشارية والبحثية التابعة لجامعة عدن"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة عدن، الجمهورية اليمنية.
- تبقاوي، العربي، (2007)، "أثر إدارة المعرفة على الابتكار التنظيمي: دراسة ميدانية على شركات الاتصالات الجزائرية"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة عدن، الجمهورية اليمنية.
- خالد، هادي فخر الدين، (2006)، "إدارة المعرفة التنظيمية: المداخل النظرية ومتطلبات التطبيق في المنظمات العامة في مصر" أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة القاهرة، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، جمهورية مصر العربية.
- طاشكندي، زكية بنت ممدوح قاري، (2007)، "إدارة المعرفة: أهميتها ومدى تطبيق عملياتها من وجهة نظر مديرات الإدارات والمشرفات الإداريات بإدارة التربية والتعليم بمدينة مكة المكرمة ومحافظة جدة"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية.

14. عثمان، علان محمد خليل، (2010)، "اتجاهات مديري المدارس الحكومية الثانوية نحو تطبيق إدارة المعرفة في المحافظات الشمالية في فلسطين"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة النجاح الوطنية، نابلس- فلسطين.
- (1) فرحان، عبد الله ثابت، (2007)، "تأثير الثقافة التنظيمية على سلوك الموظفين الإداريين - دراسة ميدانية لجامعة صنعاء"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة صنعاء، الجمهورية اليمنية.

#### خامساً: الدوريات والمجلات العلمية:

- (1) أبو حشيش، بسام محمد، (2011)، "الثقافة التنظيمية وعلاقتها بإدارة المعرفة في جامعة الأقصى بغزة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها"، مجلة جامعة النجاح لأبحاث العلوم الإنسانية، مجلد (25)، العدد(1)، [www.najah.edu/researches/756.pdf](http://www.najah.edu/researches/756.pdf)
- (2) البداينة، ذياب والعضايلة، علي محمد، (1996)، مجلة جامعة الملك سعود، كلية العلوم الإدارية، المجلد الثامن: 3- 23. والسعودية
- (3) الرشيد، صالح بن سليمان، (2004)، "نحو بناء إطاراً منهجياً للإبداع وتميز الأعمال في المنظمات العربية"، المؤتمر العربي السنوي الخامس في الإدارة الإبداع والتجديد دور المدير العربي في الإبداع والتميز، 27-29 نوفمبر (تشرين ثان)، المنظمة العربية للتنمية الإدارية: 22-61، شرم الشيخ - جمهورية مصر العربية.
- (4) الساعد، رشاد، وحريم، حسين، (2006)، "الثقافة التنظيمية وتأثيرها في بناء المعرفة التنظيمية" دراسة تطبيقية في القطاع المصرفي الأردني، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد الثاني.
- (5) السماوي، عبد الرقيب علي قاسم، (2011)، "معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في جامعة تعز من وجهة نظر القيادات الأكاديمية والإدارية"، المجلة العلمية لكلية التربية - جامعة نمار، مج 2، ع 11، أكتوبر: 77-113.
- (6) العريقي، منصور محمد، (2009)، "الثقافة التنظيمية ومدى تأثيرها في الرضا الوظيفي للعاملين: دراسة ميدانية لعينة من شركات التأمين في الجمهورية اليمنية" المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد(5)، العدد(2): 137 - 159.

#### سادساً: المراجع الأجنبية

- (1) Pauleen ,David J, 2007, **Cross-Cultural Perspectives on Knowledge Management**, Libraries Unlimited Knowledge Management Series Danny Wallace, Series.
- (2) Kim S. Cameron & Robert E, **Quinn Diagnosing and Changing Organizational Culture Based on the Competing Values Framework**, 2006, REVISED EDITION The Jossey-Bass Business & Management Series.
- (3) Gupta, A. K. & Govindarajan, Vijay (2000). **Knowledge Management's Social Dimension: Lessons from Nucor Steel. Sloan Management Review**, 42(1), PP: 71-81. Available at: <http://sloanreview.mit.edu>.
- (4) Hollowetzk, Antonio, December (2002), "**The relationship between knowledge management and organizational culture**" an Examination of Culture Factors that Support the Flow and Management of Knowledge within an Organization, Master thesis, University of Oregon's ,USA. Available at: <http://aim.uoregon.edu>.
- (5) Alavi, Maryam, and Leidner Dorothy E., (2001), "**Knowledge Management and Knowledge Management Systems: Conceptual Foundations and Research ISSUES**", Yarmouk University Data Base, Management Information's Systems, Vol. 25, Issue 1.
- (6) Alavi, Maryam, and Leidner Dorothy E., (2002), "**Knowledge Management Systems: Issues, Challenges and Benefits, in: Stuart Barnes (EN): KM Systems** , Thomas Learning , Australia.
- (7) Leidner, Dorothy & and Others, "**The Role of Culture in Knowledge Management: A case study of Two Global Firms**", International Journal of e- Collaboration, 2(1), 17-40, January-March, (2006).
- (8) Nonaka, I. and Takeuchi, H. (1995) **The knowledge-creating company: How Japanese companies create the dynamics of innovation**. Oxford. Oxford University Press.