

## أثر الثقافة التنظيمية في إدارة المعرفة من وجهة نظر المديرين في الوزارات الأردنية

محمد فالح الحنيطي\*

### ملخص

جاءت هذه الدراسة بهدف التعرف على مدى تطبيق ادارة المعرفة في الوزارات الاردنية، كما استهدفت التعرف على اثر الثقافة التنظيمية بمختلف أبعادها (أنظمة المعلومات، الهياكل التنظيمية، أنظمة المكافآت، العمليات، الموظفين، والقيادة) على ادارة المعرفة في هذه الوزارات.

ولقد تكون مجتمع الدراسة من جميع الوزارات الاردنية (28) وزارة، اما عينة الدراسة فقد تكونت من (15) وزارة تم اختيارها بشكل عشوائي، حيث تم توزيع (288) استبانة استرجع منها (275) استبانة، وقد استخدم الباحث أساليب الإحصاء الوصفي (مقياس التوسط والتشتت) والانحدار البسيط والمتعدد كما تم استخراج معامل كرونباخ ألفا للمقياس، حيث وجد بان معدل الثبات يتراوح ما بين (95.62%-87.8%) وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان من أهمها:

1. وجود علاقة ذات دلالة احصائية بين الثقافة التنظيمية بمختلف ابعادها مع ادارة المعرفة من وجهة نظر المدراء في الوزارات الاردنية.
2. عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية لاثر الثقافة التنظيمية مع ادارة المعرفة تعزى لجميع المتغيرات الديموغرافية والوظيفية باستثناء متغير المسمى الوظيفي.

وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات من أهمها:

1. تعريف الافراد العاملين في الوزارات الاردنية بأهمية ادارة المعرفة من خلال الندوات والمحاضرات وورش العمل.
2. ضرورة تطوير أنظمة المعلومات الموجودة في الوزارات الاردنية من خلال تزويدها بالاجهزة والمعدات والبرمجيات وأنظمة المعلومات الحديثة والمتطورة.
3. تحسين أنظمة المكافآت والحوافز المقدمة للموظفين في الوزارات الاردنية.

الكلمات الدالة: ادارة المعرفة، الثقافة التنظيمية.

### المقدمة

الكبير التي تحدته الثقافة التنظيمية في السلوك التنظيمي، فالثقافة التنظيمية القوية تدعم وتوضح معايير السلوك في المنظمة. كما وتعمل على تعزيز الالتزام والاستقرار التنظيمي (حريم، 2006). ولثقافة التنظيمية دور بارز في حياة المنظمات هذه الأيام وذلك لما لها من اثر كبير في كفاءتها وفعاليتها وبناء إستراتيجيتها وتصميم هياكلها وأحداث التغيرات المنشودة فيها استجابة للتطورات المتسارعة في بيئات عملها المتشابهة. (العميان، 2002) ويرى (القريرتي، 1999) ان الثقافة التنظيمية تشكل عنصرا هاما جنبا إلى جنب مع باقي عناصر ومكونات المنظمة الأخرى من أهداف وأفراد ومعدات وتكنولوجيا... وبالتالي فانه من اللازم إدارة هذه الثقافة بالشكل الذي يساعد في تحقيق الأهداف التي ترمي إليها هذه المنظمات حيث يرى بعض الباحثين ان نجاح المنظمات اليابانية يعود في الأصل إلى القيم المشتركة التي يؤمن بها كل

ثقافة المنظمات كثقافة المجتمعات والأفراد مختلفة ومتشابهة في أن واحد، فالمنظمة تتأثر بالثقافة السائدة في المجتمع، مما يجعل المنظمات المختلفة التي تعمل في بيئة اجتماعية واحدة متشابهة في بعض جوانبها وأبعاد ثقافتها، كما ان لكل منظمة ثقافتها المتميزة والمنفردة عن المنظمات الأخرى، وذلك من خلال معتقداتها وقيمتها وأعرافها وتقاليدها، ومع مرور الزمن يصبح لكل منظمة ثقافتها التي تحدد شخصيتها وتشكل سلوك أفرادها (الأحمد، 2008)، ويؤكد الكثير من المفكرين والباحثين في مجال الإدارة والتنظيم على الأثر

\* كلية الأعمال، الجامعة الأردنية، الأردن. تاريخ استلام البحث 2010/8/6، وتاريخ قبوله 2012/12/12.

- 1- ما هي اتجاهات المدراء في الأجهزة الحكومية في الأردن نحو اثر الثقافة التنظيمية على إدارة المعرفة.
- 2- ما هو اثر العوامل الثقافية التنظيمية (أنظمة المعلومات، والهيكل التنظيمي، وأنظمة المكافآت، والإجراءات والأنشطة، والموظفين، والقيادة) على إدارة المعرفة من وجهة نظر المديرين في الأجهزة الحكومية في الأردن.
- 3- هل هناك فروق في اتجاهات المدراء في الأجهزة الحكومية في الأردن نحو اثر الثقافة التنظيمية على إدارة المعرفة تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة، والمسمى الوظيفي)
- 4- كيف يمكن أن تلعب الثقافة التنظيمية دورا ايجابيا في تطبيق معرفة فعالة في الأجهزة الحكومية في الأردن.

#### أهمية الدراسة

تبرز أهمية الدراسة من خلال النقاط التالية:  
 أولا: أهمية الموضوع الذي تبحثه الدراسة وهو تحليل اثر عوامل الثقافة التنظيمية على إدارة المعرفة في الأجهزة الحكومية في الأردن حيث تلعب الثقافة التنظيمية دورا حاسما في دعم نشاطات إدارة المعرفة إذا تم توظيفها بشكل فعال وقد تكون عائقا أمام تحقيق نشاطات إدارة المعرفة.  
 ثانيا: تكتسب الدراسة أهميتها النظرية من خلال الاطلاع على الأدب الإداري حول عوامل الثقافة التنظيمية المؤثرة على إدارة المعرفة وبالتالي اثراء المعرفة العلمية في مجال الثقافة التنظيمية وإدارة المعرفة حيث يأمل الباحث ان يستفيد منها الاكاديميون والمهتمون في الإدارة كمصدر للمعرفة، كما ان هناك ندرة في الدراسات العربية التي تتناول هذا الموضوع ومن ابعاد متنوعة حسب علم الباحث.

#### أهداف الدراسة

- تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على واقع الثقافة التنظيمية المستخدمة في تطبيق إدارة المعرفة في الأجهزة الحكومية في الأردن، كما تحاول هذه الدراسة تحقيق الأهداف التالية:
- 1- التعرف على مدى تطبيق إدارة المعرفة في الأجهزة الحكومية في الأردن.
  - 2- التعرف على اثر الثقافة التنظيمية على إدارة المعرفة وذلك من خلال دراسة العوامل الثقافية (أنظمة المعلومات، الهيكل التنظيمي، أنظمة المكافآت، والإجراءات والأنشطة (العمليات)، والموظفين، والقيادة) وأثرها في خلق وتشاركه وتطبيق المعرفة.
  - 3- إمكانية تقديم توصيات للمدراء لتطبيق ثقافة تنظيمية

فرد من أفراد التنظيم، كون هذه المنظمات تعمل على تنمية الالتزام بالقيم الايجابية مما اكسبها ولاء موظفيها وانتماءهم. أما فيما يتعلق بإدارة المعرفة فانها تعد من التطورات الفكرية المعاصرة التي بدأت المنظمات الحديثة بالتركيز عليها باعتبارها عنصرا أساسيا يميز المنظمة الناجحة عن غيرها من المنظمات. فإدارة المعرفة تمثل مجموعة الاستراتيجيات والأنشطة والعمليات، التي تساعد على توليد المعرفة والحصول عليها واستخدامها وتنظيمها ونشرها، والعمل على تحويلها إلى خبرات واتجاهات وقدرات ومنتجات (سلع وخدمات)، واستخدام مخرجاتها في صياغة القرارات وحل المشكلات ورسم العمليات الإنتاجية، (الزامل، 2006).

ولعل هذا ما دفع بالكثير من منظمات الأعمال هذه الأيام إلى تحويل تركيزها من الأصول المادية والرأسمالية إلى أصول المعرفة ورأس المال الفكري ومن تركيزها على العمال اليدويين إلى صناعات المعرفة، مما يسهم في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة، ومواكبة متطلبات البيئة الاقتصادية وزيادة عوائد المنظمة ورضا العاملين وولائهم. (داسي، 2007).

بالتالي جاءت هذه الدراسة لتحاول معرفة اثر الثقافة التنظيمية على إدارة المعرفة التي تعد مدخلا استراتيجيا متكاملًا مع الثقافة التنظيمية للقيام بدور أساسي في تحسين أداء المنظمات الحديثة وتطويرها وزيادة كفاءتها وتحقيق أهدافها الإستراتيجية.

#### مشكلة الدراسة

يقف معظم الباحثين في العلوم الإدارية على ان الثقافة التنظيمية توفر إطارا لأسلوب العمل في المنظمات وتميزها عن بعضها البعض، كما أكدت العديد من الدراسات والأدبيات ان للثقافة التنظيمية دورا في التأثير على أداء الأفراد وكونها تعمل على توسيع أفق ومدارك الأفراد والعاملين حول الأحداث التي تجري في المنظمة وفي المحيط المجاور لها وكون الثقافة التنظيمية تؤثر في مختلف أبعاد المنظمة ومن أهم هذه الأبعاد إدارة المعرفة.

تحتاج المؤسسات إلى تحديد وتشكيل المعرفة الحالية، واكتساب معرفه جديدة لاستخدامها في المستقبل وتطوير أنظمة تمكن من استخدامها بشكل فعال وكفاءة عالية، وبالتالي جاءت هذه الدراسة لاختبار العوامل الثقافية في الأجهزة الحكومية في الأردن التي تدعم سير وتدفق إدارة المعرفة في تلك الأجهزة أو تقف عائقا أمام تحقيق نشاطاتها.

وتشتمل مشكلة الدراسة في التساؤلات التالية:

تساعد على زيادة فعالية إدارة المعرفة في الأجهزة الحكومية في الأردن.

### فرضيات الدراسة

تقوم هذه الدراسة على فرضيتين رئيسيتين تتبثق عن كل منهما فرضيات فرعية على النحو التالي:

#### الفرضية الرئيسية الأولى (HO1):

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية على إدارة المعرفة من وجهة نظر المديرين في الأجهزة الحكومية في الأردن.

ويتبثق عن هذه الفرضية الفرضيات الفرعية التالية:

HO/1: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأنظمة المعلومات على إدارة المعرفة من وجهة نظر المديرين في الأجهزة الحكومية في الأردن.

HO/2: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للهيكل التنظيمي على إدارة المعرفة من وجهة نظر المديرين في الأجهزة الحكومية في الأردن.

HO/3: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأنظمة المكافآت على إدارة المعرفة من وجهة نظر المديرين في الأجهزة الحكومية في الأردن.

HO/4: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للإجراءات والأنشطة (العمليات) على إدارة المعرفة من وجهة نظر المديرين في الأجهزة الحكومية في الأردن.

HO/5: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للموظفين على إدارة المعرفة في الأجهزة الحكومية في الأردن.

#### الفرضية الفرعية السادسة

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة على إدارة المعرفة في الأجهزة الحكومية في الأردن.

#### الفرضية الثانية (HO2):

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تصورات المديرين المبحوثين في الأجهزة الحكومية في الأردن لأثر الثقافة التنظيمية على إدارة المعرفة تعزى للمتغيرات الديمغرافية والوظيفية (الجنس، والعمر، والمؤهل العلمي، وعدد سنوات الخبرة، والمسمى الوظيفي).

وتتبثق من هذه الفرضية الفرضيات الفرعية التالية:

HO2/1: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لأثر الثقافة التنظيمية على إدارة المعرفة من وجهة نظر المديرين في

الأجهزة الحكومية في الأردن تعزى للجنس.

HO2/2: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لأثر الثقافة التنظيمية على إدارة المعرفة من وجهة نظر المديرين في الأجهزة الحكومية في الأردن تعزى للعمر.

HO2/3: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لأثر الثقافة التنظيمية على إدارة المعرفة من وجهة نظر المديرين في الأجهزة الحكومية في الأردن تعزى للمؤهل العلمي.

HO2/4: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لأثر الثقافة التنظيمية على إدارة المعرفة من وجهة نظر المديرين في الأجهزة الحكومية في الأردن تعزى لعدد سنوات الخبرة.

HO2/5: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لأثر الثقافة التنظيمية على إدارة المعرفة من وجهة نظر المديرين في الأجهزة الحكومية في الأردن تعزى للمسمى الوظيفي.

### الدراسات السابقة

سيتم عرض أهم الدراسات العربية والأجنبية التي تطرقت إلى موضوع الثقافة التنظيمية وإدارة المعرفة في المنظمات ولعل أبرز هذه الدراسات:

#### أولاً: الدراسات العربية

- دراسة البطاينة (2007) بعنوان "أثر إدارة المعرفة على الأداء والتعلم التنظيمي في المصارف التجارية الأردنية" وقد تم توزيع (75) استبانة بشكل عشوائي على مديري المراكز في عمان واريد. وكان من أبرز نتائج الدراسة أن هناك أثراً للهيكل التنظيمي والبنية المادية كمستلزمات للبنية التحتية على توليد وتخزين، وتوزيع واستخدام المعرفة. وقد أوصت الدراسة بتشجيع الأفراد للقيام بالمبادرات الفردية، وضرورة توافر خبراء في مجال إدارة المعرفة، وتعديل الهيكل التنظيمي. كما أوصت الدراسة بإعداد بحوث حول أثر كل من الهيكل التنظيمي وتوافر البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات على الأداء والتعلم التنظيمي.

- دراسة حجازي (2005) بعنوان "بناء إنموذج لتوظيف إدارة المعرفة في المنظمات الأردنية العامة والخاصة" حيث هدفت الدراسة إلى التعرف على إمكانية تطبيق المنظمات الأردنية لإدارة المعرفة في أعمالها. وقد أجريت الدراسة على (21) منظمة أردنية منها (11) منظمة من القطاع العام، و(10) منظمات من القطاع الخاص. وتكونت وحدة التحليل من الأفراد العاملين في الإدارتين العليا والوسطى في المنظمات الأردنية العامة والخاصة وكان من أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

هدفت هذه الدراسة إلى تعرف دور ادارة المعرفة في تعزيز الكفاءة التنظيمية في عينة عشوائية مكونة من 80 شركة في تايوان من اصل 500 شركة، وكان من اهم النتائج التي توصلت اليها الدراسة:

- 1- هناك اثر ايجابي للثقافة التنظيمية على اكتساب ونشر المعرفة.
- 2- هناك اثر ايجابي للثقافة التنظيمية على الابداع الاداري والفني في المنظمات.
- 3- وجود تأثير ايجابي للثقافة التنظيمية على تخزين المعرفة واملاكها وتوزيعها.

- دراسة (Leidner, 2006) بعنوان

The role of culture in knowledge management :A case study of two Global firms,"

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على تأثير الثقافة على المدخل الذي تتبناه المنظمات لإدارة المعرفة في اثنتين من المنظمات الدولية، حيث اشارت إلى اتجاهين أساسيين لإدارة المعرفة: (1) اتجاه العملية (process) حيث يتم توظيف وسائل رسمية وعمليات وتكنولوجيا وسياسات عن كيفية جمع المعرفة وتخزينها ونشرها في المنظمة. وقد فشل هذا الاتجاه في الحصول على المعرفة الضمنية الموجودة في المنظمة لدى الأفراد. (2) الاتجاه التطبيقي: ويقوم هذا الاتجاه على افتراض ان هناك كم كبير من المعرفة الضمنية وان الوسائل الرسمية والعمليات والتكنولوجيا غير ملائمة لنجاح نشاطات إدارة المعرفة. فهناك يتم التركيز على بناء بيئات اجتماعية أو مجتمعات التطبيق الضرورية لتشاركية المعرفة الضمنية في المنظمة.

وكان من أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

- 1- إن الثقافة التنظيمية السائدة في المنظمة تؤثر في نوع المدخل الذي تتبناه المنظمات في تفعيل نشاطات إدارة المعرفة سواء كان فردياً، أو جماعياً، أم إبداعياً أو بيروقراطياً.
- 2- أن المدخل الجماعي هو الأكثر استخداماً وفعالية في الثقافات التي تشجع خلق ومشاركة المعرفة، مما يؤدي إلى الشعور لدى الأفراد العاملين بأن المعرفة تم امتلاكها من قبل المنظمة، وبالتالي تقود إلى مستويات أعلى من تشاركية المعرفة.

- دراسة (Holowetzki, 2002) بعنوان "The Relationship Between Knowledge Management and

1- تدرك المنظمات الأردنية العامة والخاصة منها مفهوم إدارة المعرفة ودورها وأهدافها.

2- تمارس المنظمات الأردنية في القطاعين العام والخاص عمليات إدارة المعرفة من حيث خلقها، وتشاركيها، وتعلمها.

3- تعزيز الشراكة بين القطاعين العام والخاص لتوظيف إدارة المعرفة.

### ثانياً: الدراسات الأجنبية

- دراسة (Palanisamy, 2008) بعنوان:

"Organizational Culture and Knowledge Management in ERP Implementation: An Empirical Study."

هدفت هذه الدراسة إلى اختبار العلاقة بين الثقافة التنظيمية والمجموعات الأربعة لعمليات المعرفة (توليد المعرفة، تخزين واسترجاع المعرفة، ونقل المعرفة، واستخدام وتطبيق المعرفة) من خلال تطبيق تحطيط موارد الشركة Enterprise Resource Planning (ERP) وقد توصلت الدراسة إلى أن الثقافة التنظيمية تؤثر في المجموعات الأربع لعمليات المعرفة من خلال تطبيق موارد الشركة.

- دراسة (Chin-loy et al., 2007) بعنوان: "The Influence of Organizational Culture on The Success of Knowledge Management Practices With North American Companies."

بحثت هذه الدراسة في اثر الثقافة التنظيمية على العلاقة بين إدارة المعرفة والفوائد التنظيمية وقد ركزت الدراسة على قضايا إستراتيجية كتشاركية المعرفة وتطوير قدرات جديدة للعمل من خلال إجراءات التعلم التنظيمي. وقد تم اختبار أربعة متغيرات للثقافة التنظيمية (clan, ad hocray, market and hierarchy) وكذلك تم اختبار ادارة المعرفة والمزايا التنظيمية. وقد تم تفعيل إطار القيم التنافسية في المنظمة وشارك (133) شخصاً في الإجابة على استبانة الدراسة، وهم يمثلون (38) شركة من اصل (49) شركة في شمال أمريكا مشهورة بأفضل الممارسات لإدارة المعرفة. وقد أشارت النتائج إلى أن الثقافة التنظيمية تلعب دوراً إيجابياً في تطبيق إدارة المعرفة الأمر الذي يعزز من المخرجات والفوائد التنظيمية.

- دراسة (Chang and Lee, 2007) بعنوان:

The effects of organizational culture and knowledge management.mechanism on organizational innovation :an empirical study in Taiwan.

الحكومية نحو الأثر الإيجابي أم السلبي للثقافة التنظيمية على إدارة المعرفة.

2- المديرين: هم الأفراد العاملون الذين يمارسون مهام ومسؤوليات إدارية كما يقومون بتوجيه وقيادة المرؤوسين ودعم أو إعاقة جهود ونشاطات إدارة المعرفة في الأجهزة الحكومية. وتشمل فئة المديرين (أمين عام، مساعد أمين عام، مدير إدارة).

3- الثقافة التنظيمية: مشاركة الفلسفات والقيم، والافتراضات، والمعتقدات، والتوقعات، والأفكار والمعايير التي تشكل المنظمة وتؤثر على أعمالها أو سلوكها. وكذلك تعتبر الثقافة التنظيمية نظام تصورات ومعاني وقيم تسهل تشاركية الخبرات بين الأفراد والجماعات في المنظمة وتتكون من عدة عوامل منها أنظمة المعلومات، الهيكل التنظيمي، أنظمة المكافآت، الإجراءات، الموظفون، والقيادة (Gupta and Govindarajan, 2000).

4- إدارة المعرفة: عملية تكاملية منتظمة لتنسيق النشاطات المختلفة للمنظمة من اكتساب وخلق وتخزين وتشاركية ونشر وتطوير المعرفة من قبل الأفراد والجماعات للوصول إلى الأهداف الرئيسية للمنظمة (Rastogi, 2000) وسيتم قياس هذا المتغير بالأسئلة من (29-39) استبانة الدراسة.

5- أنظمة المعلومات: أسلوب منظم لجمع المعلومات حيث تساعد أنظمة المعلومات على اتخاذ القرارات ذات الصلة بالتخطيط والتنظيم والعمليات الإدارية الأخرى وتشمل أنظمة المعلومات أنظمة التكنولوجيا المستخدمة، ومشاركة المعرفة والاتصال والمعرفة الظاهرية والمعرفة الضمنية (Howlowetzki). وسيتم قياسها بالأسئلة من (1-7) في استبانة الدراسة.

6- الهيكل التنظيمي: تحديد الأدوار والمستويات الإدارية والبنية الاجتماعية في المنظمة، وكذلك تحديد سياسات المنظمة وكيفية توزيع المهام وانجازها بشكل رسمي أو غير رسمي وتحديد المسؤوليات وتشكيل فرق وجماعات العمل ومجتمعات التطبيق (Martin et al., 2000) وسيتم قياسه بالأسئلة (8-11) في الاستبانة.

7- أنظمة المكافآت: وتشمل مكافآت الموظفين، وأنظمة الحوافز، والاعتراف، والدوافع، والمكافآت الإضافية، وتقييم الأداء لغايات الترقية وتحسين الأداء. وسيتم قياسها بالأسئلة من (12-15) في الاستبانة.

8- العمليات: وتشمل العمليات المراد انجازها للقيام بالأعمال كالإجراءات وأنظمة الدعم وكيفية تدفق الأعمال في المنظمة وتركز العمليات على تطوير أنظمة معيارية

Organizational Culture: An Examination of Cultural factors That Support The Flow and Management of Knowledge Within an Organization."

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين العوامل الثقافية السائدة في المنظمة وإدارة المعرفة. وقد تم استخدام الأدب الإداري، وتحليل المحتوى، ودراسة حالات إدارية نشرت في الأعوام بين 1998-2002.

- دراسة (Ribie're, 2001) بعنوان: "Assessing Knowledge Management Initiative Successes as A Function of Organizational Culture."

هدفت هذه الدراسة إلى اختبار العلاقات القائمة بين التطبيق الناجح لنشاطات إدارة المعرفة وتوجيهات وخصائص الثقافة التنظيمية. وقد تكونت أداة الدراسة من استبانة تم توزيعها على (85) منظمة تهتم بإدارة المعرفة. وكان من أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

1- إن توافر ثقافة تنظيمية تشجع المعرفة لها أثر حاسم على نجاح إدارة المعرفة.

2- إن الثقافة التنظيمية التي تدعم وتروج لتكنولوجيا المعلومات تساهم في العمل على نجاح سياسات إدارة المعرفة.

- دراسة (Lee and Choi, 2003) بعنوان: "Management Enablers, Processes, and Organizational Knowledge: A Performance Integrative View and An Empirical Examination."

هدفت هذه الدراسة إلى اختبار العلاقة بين مجموعة من المتغيرات مثل (التعاون بين العاملين في المنشأة، وإشاعة الثقة بين العاملين، وبرامج التعلم، والأسلوب المركزي في الإدارة، والتركيز على الطابع الرسمي، وعمق وسعة مهارات العاملين، والتسهيلات التي توفرها تكنولوجيا المعلومات، والإبداع التنظيمي، وعملية خلق المعرفة في المنشأة). كذلك هدفت الدراسة إلى اختبار العلاقة بين الإبداع التنظيمي والأداء التنظيمي. وكان من أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

1- هناك علاقة إيجابية بين معظم المتغيرات التي تم اختبارها مع عملية خلق المعرفة.

2- وجود علاقة سلبية بين متغيري المركزية والرسمية من جهة مع عملية خلق المعرفة من جهة أخرى.

## التعريفات الإجرائية

1- الاتجاهات: موقف أو نظرة المديرين العاملين في الأجهزة

في الاستبانة.

10- القيادة: وهي مجموعة الأفراد صانعي القرارات في الإدارات العليا وهم فئة المديرين في الأجهزة الحكومية في الأردن ويقوم هؤلاء المدراء برسم وصنع القرارات الهامة والإستراتيجية التي تركز على بناء مستوى عال من الثقة بين الموظفين، وقبول التغذية الراجعة لتشجيع نشاطات إدارة المعرفة. وسيتم قياس هذا المتغير بالأسئلة من (24-28) في الاستبانة.

للتوصل إلى أفضل الممارسات والدروس التي تم تعلمها وخرائط العمليات، وأية معلومات أخرى يمكن استخدامها أو إعادة استخدامها (Bixler et al., 2002). وسيتم قياسها بالأسئلة من (16-19) في الاستبانة.

9- الموظفون: وهم الأفراد العاملون في المنظمة الذين يمثلون رأس المال البشري والفكري، والملكية الفكرية، والعلاقات الإنسانية وقد اقتصر التعريف الإجرائي هنا على فئة المديرين. وسيتم قياس هذا المتغير بالأسئلة من (20-23)

### الجدول رقم (1) الاستبانات الموزعة والمستردة

المجموع	مدير	مساعد أمين عام	أمين عام	الوزارة - المسمى الوظيفي
31	29	1	1	الصناعة والتجارة
15	14	-	1	الشؤون البلدية
49	40	7	2	الصحة
11	10	-	1	السياحة
13	11	1	1	الطاقة والثروة الحيوانية
13	10	2	1	التعليم العالي
27	19	7	1	الزراعة
9	7	1	1	التنمية الاجتماعية
7	5	1	1	الاتصالات
23	17	5	1	الأشغال والإسكان
36	24	11	1	وزارة المياه
16	12	3	1	العمل
11	9	1	1	الثقافة
19	16	2	1	التربية
8	7	-	1	التخطيط
288	230	42	16	المجموع

1- تم جمع البيانات والإحصائيات من المواقع الإلكترونية الخاصة بالوزارات والمديريات المختلفة وخصوصاً الموقع الإلكتروني الخاص برئاسة الوزراء: (www.pm.gov.jo).

رقم (1) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغيري الوزارة والمسمى الوظيفي.

لذلك فإن حجم العينة المختارة من المديرين في الأجهزة الحكومية في الأردن يشكل ما نسبته ( 69.74%). أما عدد الاستبانات التي تم استعادتها من عينة الدراسة فبلغ (275) استبانة، ويمثل هذا العدد ما نسبته 95.5% من عينة الدراسة، وهي نسبة ممتازة لأغراض التحليل والبحث العلمي.

### منهجية الدراسة مجتمع الدراسة وعينتها

يتكون مجتمع الدراسة من كافة المديرين العاملين في الأجهزة الحكومية على مختلف المستويات الإدارية وهم الأمناء العامون، والمديرون العامون ومساعدو الامناء العامين والبالغ عددهم (288) والتي تمثل (23) وزارة. وقد تم اختيار (15) وزارة ومؤسسة حكومية بشكل عشوائي لتمثل عينة الدراسة، والجدول

## أساليب جمع البيانات

تعتمد هذه الدراسة على الأسلوبين التاليين:

1- الأسلوب النظري (المكتبي) من خلال الرجوع إلى المصادر الجاهزة لتغطية الجانب النظري من الدراسة حيث تم استخدام الكتب والدوريات والأبحاث والرسائل الجامعية ذات العلاقة بموضوع الثقافة التنظيمية وإدارة المعرفة، بالإضافة إلى العديد من المقالات والدراسات المنشورة على مواقع الانترنت.

2- الأسلوب الوصفي التحليلي من خلال المصادر الأولية التي تعتمد على البيانات التي تم جمعها من عينة الدراسة بواسطة أداة الدراسة (الاستبانة).

## أداة الدراسة

لقد تم تصميم استبانة من النوع المقفل كأداة لجمع البيانات للتعرف على اتجاهات افراد عينة الدراسة حول اثر الثقافة التنظيمية على إدارة المعرفة في الأجهزة الحكومية في الأردن.

وتتكون الاستبانة من جزأين رئيسيين:

- الجزء الأول يتضمن المعلومات الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة وهي (الجنس، والعمر، والمؤهل العلمي، وعدد سنوات الخبرة، والمسمى الوظيفي).

- أما الجزء الثاني فيتضمن الفقرات ذات العلاقة بالثقافة التنظيمية وأثرها في إدارة المعرفة. وتقيس الفقرات من (1-7) أنظمة المعلومات، بينما الفقرات من (8-11) فتقيس الهيكل التنظيمي وأثره في إدارة المعرفة، أما الفقرات من (12-15)

فتقيس أنظمة المكافآت وأثرها في إدارة المعرفة، والفقرات من (16-19) فتقيس العمليات وأثرها في إدارة المعرفة، كما تقيس الفقرات من (20-23) الموظفين وأثر هذا المتغير في إدارة المعرفة، وأخيراً تقيس الفقرات من (24-28) القيادة كمتغير للثقافة التنظيمية وأثره في إدارة المعرفة. كما تقيس الفقرات من (29-39) إدارة المعرفة كمتغير تابع.

ويجيب أفراد عينة الدراسة على فقرات الاستبانة من (1-39) وفقاً لمقياس ليكرت (Likert) الخماسي. لقد منحت الدرجات (5، 4، 3، 2، 1) بالترتيب للبدائل موافق بدرجة كبيرة (5 درجات)، وموافق بدرجة متوسطة (4 درجات)، وموافق (3 درجات)، وغير موافق (درجتان)، وغير موافق بدرجة كبيرة (درجة واحدة).

## صدق الأداة وثباتها:

للتأكد من صدق الاستبانة على قياس المتغيرات تم عرضها على هيئة محكمين مكونة من (12) مختص في مجال إدارة الأعمال والإدارة العامة وقد تم الأخذ بكافة ملاحظاتهم وتعديلاتهم حتى ظهرت الاستبانة بشكلها النهائي المرفق بالدراسة.

أما ثبات الاستبانة فقد تم قياسها باستخدام معامل الثبات كرونباخ ألفا (Cronbachs Alpha) حيث بلغت قيمة ألفا لمتغيرات الدراسة ما بين (87.8% - 95.62%) وهي نسبة ممتازة كونها أعلى من النسبة المقبولة (60%). ويبين الجدول رقم (2) قيمة ألفا بالنسبة لمتغيرات الدراسة.

## الجدول رقم (2)

## قيمة ألفا كرونباخ لمحاور الدراسة

محور	قيمة ألفا
أنظمة المعلومات	92.78 %
الهيكل التنظيمي	87.8 %
أنظمة المكافآت	90.11 %
العمليات	91.2 %
الموظفين	89.85 %
القيادة	91.85 %
إدارة المعرفة	95.62 %

## الإطار النظري للدراسة

## الثقافة التنظيمية

والسلوكيات التنظيمية، كما تمثل سائر المكونات لشخصية المنظمة كالروتين، والقيم والتوقعات، والفلسفة التنظيمية، وأنظمة الحوافز، والهيكل التنظيمي سواء كان مركزياً أم غير مركزي (Hellreigel, 1995). كما تعرف الثقافة التنظيمية على

ينظر إلى الثقافة التنظيمية على انها الطريقة التي يتم من خلالها القيام بالمهام في المنظمات حيث تعكس المناخ

كما ان هناك حالة دراسية قام بها كل من ( Gupta and Govindarajan, 2000) لخص فيها الكاتبان محددات البيئة الاجتماعية التي يعمل فيها الأفراد والتي تصف البيئة التنظيمية كنظام اجتماعي. وتشمل هذه المحددات: الثقافة، أنظمة المعلومات، والهيكل التنظيمي، وأنظمة المكافآت، والإجراءات، والأفراد العاملين، والقيادة. وتشير الدراسات الحديثة إلى العلاقة التي لا يمكن فصلها بين إدارة المعرفة والثقافة التنظيمية، كما أن العديد من هذه الدراسات النظرية تصف تحديدا العوامل الثقافية التي تؤثر في إدارة المعرفة (Delong and Fahay et al., 2000)، حيث تشير هذه الدراسات إلى ستة عوامل هي:

1. أنظمة المعلومات: ان ادارة المعرفة لا تقتصر على التكنولوجيا انما تشمل نشاطات اخرى كمشاركة المعرفة والثقافة، والتاريخ، واجراءات العمل والذاكرة الانسانية وبالتالي يجب أن تكون أنظمة المعلومات مرنة وموجهة إلى خدمة المعرفة التي يتم الحصول عليها ومشاركتها أو خلقها لكي تكون فعالة وذات كفاءة عالية.

وهذا بالطبع يتطلب بناء علاقات وتطوير الثقة بين العاملين وإتاحة المجال للنقاش والحوار من خلال بناء شبكة اتصال داخلية (انترنت) وكذلك ايجاد موقع انترنت في المنظمة يساعد الافراد العاملين على تشاركية المعرفة وتطبيقها.

2. الهيكل التنظيمي: يلعب الهيكل التنظيمي دورا هاما في تنفيذ نشاطات ادارة المعرفة أو إعاقتها. وقد لوحظ ان المؤسسات ذات الهيكل التنظيمي الرسمي حالت من قدرة ادارة المعرفة على القيام بنشاطاتها (Delong and Seeman, 2000; Gupta, 1999). وبالمقابل فان الهيكل التنظيمي القائم على أسلوب المنظمة المتعلمة كان اكثر فعالية في تشجيع التعلم وخلق وتشاركية المعرفة (Martin et al., 2000). ويركز اسلوب المنظمة المتعلمة على ايجاد هيكل تنظيمي يسمح بتشكيل فرق وجماعات العمل، ومجموعات التطبيق

3. أنظمة المكافآت: لكي يتم تفعيل نشاطات ادارة المعرفة من خلق ومشاركة وتطبيق، لا بد للمنظمات من إيجاد أنظمة حوافز ومكافآت للاعتراف بجهود الأفراد العاملين الذين صنعوا وشاركوا المعرفة مع غيرهم من الزملاء في بيئة العمل. (APQC et al., 2000) وبالتالي فان نظام الحوافز يجب أن يركز على تقييم الانجازات بما يخدم أهداف ادارة المعرفة مثل اكتساب مهارات ومعرفة جديدة، والقيام بمبادرات وتحمل مسؤوليات جديدة، والمشاركة في خدمة فريق العمل أو مجتمع التطبيق، والمشاركة في تطوير زميل اخر في العمل، وتحفيز الموظفين للإبداع وتطبيق تكنولوجيا جديدة (Moon and park, 2002).

أنها مجموعة من القيم والمعتقدات والافتراضات والمفاهيم والأساطير التي يؤمن بها أفراد المنظمة وتعكس ماهية التفكير وعمليات اتخاذ القرارات ومعايير الأداء، وتتفاعل هذه المفاهيم في بيئة المنظمة لتقود إلى السلوك الواجب اتخاذه في المواقف المختلفة (Schein, 1992)

ويرى كل من (Leidner and Dorthy, 2006) ان هناك ثلاث نظريات تعرف الثقافة على المستوى التنظيمي وهي:

1- الثقافة البيروقراطية: وتقوم على وجود خطوط سلطة واضحة وتحديد الأدوار التي يقوم بها الأفراد بشكل روتيني، وتمتاز الاتصالات بين الأفراد بأنها محدودة ورسمية.  
2- الثقافة الإبداعية: وتمتاز بوجود درجات عالية من الابداع، والمخاطرة، والضغط النفسية الملقاة على عاتق الأفراد العاملين لترجمة إبداعاتهم في بيئة المنظمة.  
3- الثقافة الداعمة: وتسود أجواء الصداقة والانفتاح والصراحة والصدق بين الافراد العاملين في المنظمة ويتم تبادل معرفي في ظل هذه المعطيات التنظيمية.

ويرى (Rundall et al., 2006) انه لكي يتم بناء بيئة تنظيمية تقود إلى اتخاذ قرارات قائمة على المعرفة هناك اربعة استراتيجيات قيادية يجب اتباعها من أهمها:

1- بناء هياكل تنظيمية وعمليات لنقل المعرفة وذلك بإيجاد معلومات عن القرارات التي يتم اتخاذها وإيجاد لجان تقييم أو هياكل مماثلة للقيام بمسؤولية تقييم المعلومات التي تستند عليها القرارات التي يتم اتخاذها. كما يتطلب ذلك ايضا ايجاد رئيس معرفة لتأسيس برنامج ادارة المعرفة في المنظمة. كما ترتبط برامج ادارة المعرفة بأهداف المنظمة وتقوم إلى تحقيق أهداف محددة مثل مشاركة المعرفة، وتحسين الأداء، وزيادة التنافسية، ومستويات أعلى من الإبداع.

2- بناء ثقافة تنظيمية قائمة على طرح التساؤلات: إن طرح الثقافة التنظيمية للتساؤلات يقود إلى أدلة وبراهين للتأكد من القرارات الهامة التي تستند عليها إدارة المعرفة الفعالة، وهذا يتطلب من المديرين المشاركة في البحث ودعم الندوات التي يقوم بها المديرون والباحثون في داخل المنظمة والاكاديميين والمؤسسات البحثية.

وفي هذا السياق يرى (Ioy et al., 2007) أن الثقافة التنظيمية تساهم بشكل كبير في إدارة المعرفة كمصدر رئيسي لزيادة التنافسية في المنظمات ومساعدتها في تحقيق أهدافها. وهناك العديد من الدراسات التي تشير إلى العلاقة بين الثقافة التنظيمية وإدارة المعرفة ومنها دراسة

(Delong and Fahey, 2000; Rastogi, 2000; Bock, 1999;

Knapp and Yu, 1999).



بالفائدة على المنظمة  
(5) توجه واضح ومميز لتزويد الخدمة والسلع للزبائن أو المستفيدين من الخدمة.

ولا يقتصر الدور القيادي على ذلك بل يتجاوزه من خلال دعم وتشجيع القيادة ونشر عمليات إدارة المعرفة. كما أن القيادة تلعب دوراً هاماً في بناء وصياغة مبادرات إدارة المعرفة من خلال خلق التصور وتحديد المهام والأهداف والنظام الأخلاقي الذي ستتجهه المنظمة في سعيها لتطوير إدارة المعرفة

أما فيما يتعلق بإدارة المعرفة فهي عبارة عن جهود منظمة لاكتساب وتنظيم ومشاركة رأس المال الفكري في المنظمة، وتشارك المعرفة لممارسة النشاطات التنظيمية وفق ما يتوفر من معرفة. (Daft, 2007). كما تعرف إدارة المعرفة على أنها عملية متكاملة ومنتظمة لتنسيق النشاطات المختلفة للمنظمة من اكتساب، وخلق، وتخزين، وتشاركية، ونشر، وتطوير المعرفة من قبل الأفراد العاملين وجماعات العمل للوصول إلى الأهداف التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها (Rastogi, 2000).

ويرى (Davenport et al., 1998) أن إدارة المعرفة هي شكل من المعرفة ذات القيمة العالية (ظاهرة أو ضمنية) مرتبطة بالخبرة، والسياق، والتفسير وانعكاس لاستعدادها للتطبيق في قرارات وأعمال في بيئة المنظمة. فعلى المنظمة أن تقوم بنشاطات المعرفة لبنائها والمحافظة عليها وتقوية مصادرها الفكرية حيث تشمل هذه النشاطات تحديد واكتساب وتقوية مصادر المعرفة لمساعدة المنظمة في زيادة فعاليتها تنافسيتها. لذلك يمكن القول بأن إدارة المعرفة هي جهد جماعي مخطط له يهدف إلى تنمية واستثمار رأس المال الفكري في المنظمة من خلال السعي للحصول على المعرفة من مصادرها المختلفة ومن ثم تصنيفها وتخزينها ونشرها، وتشاركيها، وتطبيقها في بيئة العمل لما يخدم تحقيق أهداف المنظمة بفعالية عالية.

ويرى كل من (Alavi and Leidner) (2002-) palanisamy, (2008).

أن هناك أربعة أنماط من المعرفة:

(1) خلق المعرفة: هي تطوير معرفة جديدة أو استبدال معرفة موجودة في المنظمة ضمناً أو ظاهرياً. فالمعرفة يمكن خلقها من خلال التفاعل الاجتماعي والتعاون والعمليات الذهنية للأفراد. ولكي يتم خلق المعرفة يجب على المنظمة أن تهيئ الظروف لنمو التفاعلات التلقائية اللا رسمية، والسماح للموظفين بتجربة أفكار جديدة، وتوفير التدريب، وعقد

4. العمليات (Processes): تركز العمليات على تطوير أنظمة معلومات تهدف إلى التوصل إلى أفضل الممارسات لإدارة المعرفة والتعرف على الدروس التي تم تعلمها والاحتفاظ بالمعلومات التي يمكن استخدامها أو إعادة استخدامها (Bixler et al., 2002).

ويرى (Martin, 2000) أن عمليات إدارة المعرفة يجب أن تتسجم مع الأهداف التنظيمية التالية:

- (1) ربط الأفراد العاملين مع عمال معرفة آخرين.
- (2) تمكين العاملين من الحصول على المعلومات.
- (3) تمكين العاملين بإجراء الحوار والنقاش للتوصل إلى المعرفة.
- (4) تسهيل عمليات نقل المعرفة.
- (5) نشر المعرفة في المنظمة.

5- الموظفون: يعتبر الأفراد العاملون أهم عامل مؤثر في إدارة المعرفة (king et al., 2001) لان المنظمة لا تستطيع خلق المعرفة بدون الأفراد. ويتم التركيز هنا على قدرات الأفراد العاملين، وبناء الثقة، وتشكيل فرق العمل، والدافعية وعمليات الاقناع لحث الأفراد على مشاركة معرفتهم مع زملائهم، والتأكيد على أهميتهم بعد أن يقوموا بمشاركة معرفتهم مع الآخرين. فهنا يقع على عاتق المنظمات مسؤولية توثيق عرى وأواصر التعاون بين الأفراد في المنظمة لكي يتم نمو ثقافة تنظيمية قادرة على تشجيع نشاطات إدارة المعرفة. ويرى (Viant) انه لإحداث دمج بين إدارة المعرفة والثقافة التنظيمية يجب أن يتم إشغال القوى البشرية من خلال دمج نشاطات إدارة المعرفة بجهود التطوير التنظيمي، والتأكد من فهم الأفراد العاملين لفلسفة وأهداف وفوائد إدارة المعرفة، مع ضرورة تحديد وإشغال أفراد وجماعات المصلحة، وضرورة مشاركة المديرين الذين يتم ترقيتهم في نشاطات إدارة المعرفة للعمل كفريق يتم البناء على جهودهم.

6- القيادة: وتشمل القيادة المديرين ومساعدتهم وكبار المسؤولين في الإدارة الذين يلعبون دوراً رئيسياً في نجاح نشاطات إدارة المعرفة (Bixler et al., 2002). ولكي تنجح نشاطات إدارة المعرفة لا بد من توافر خصائص قيادية في المنظمة تشمل (Bonner, 2000):

- (1) الدعم الكبير لإدارة المعرفة من خلال القيادة القدوة (تطبيق أفضل الأمثلة في القيادة).
- (2) النمو السريع لحماية المنظمة من المنافسة الخارجية
- (3) مستوى عال من الثقة بين العاملين تشجع على تشاركية المعرفة.
- (4) الاعتقاد بأهمية التعلم التنظيمي وإدارة المعرفة بما يعود

المؤتمرات. كما يمكن خلق المعرفة من مصادر خارجية للمنظمة من خلال علاقاتها مع الزبائن والمزودين، استخدام وتوفير منتديات النقاش ومؤتمرات بالفيديو.

## الجدول رقم (3)

## خصائص عينة الدراسة حسب المتغيرات الديموغرافية والوظيفية

النسبة المئوية	التكرار	الجنس
68%	178	ذكور
32%	88	إناث
100%	275	المجموع
الفئة العمرية		
14.5%	40	أقل من 30
35.5%	97	30-40
34.2%	94	41-50
14.9%	41	51-60%
1.1%	3	أكثر من 60
100%	275	المجموع
المؤهل العلمي		
6.91%	19	ثانوية عامة فأقل
10.55%	29	دبلوم متوسط
60.36%	166	بكالوريوس
22.18%	61	دراسات عليا
100%	275	المجموع
المسمى الوظيفي		
4.7%	13	أمين عام
9.8%	27	مساعد أمين عام
85.5%	235	مدير
عدد سنوات الخبرة		
10.2%	28	أقل من 5 سنوات
25.5%	70	5-10 سنوات
26.9%	74	11-15 سنة
20%	55	16-20 سنة
17.5%	48	أكثر من 20 سنة
100%	275	المجموع

المعرفة متوفرة بشكل وثائق مكتوبة ومصادر بيانات جاهزة ووثائق لإجراءات تنظيمية وغيرها. بينما تقوم الذاكرة الفردية على الملاحظات الفردية، والخبرات الفردية، والأعمال الفردية. فعندما يترك الأفراد المنظمة سواء من خلال التقاعد أو ترك المنظمة يأخذون معهم المعرفة التي قاموا بتطويرها خلال السنين، فإذا لم يكن لدى المنظمة نظام لتخزين المعرفة فان

(2) تخزين المعرفة: عندما يخلق ويتعلم الأفراد المعرفة لا يتذكرون المعرفة التي تم خلقها وربما لا يتمكنون من متابعة المعرفة المكتسبة. وبالتالي فإنه من الضروري وجود ذاكرة (تنظيمية وفردية) لتنظيم وتخزين المعرفة. وتتضمن الذاكرة التنظيمية مجمل ذاكرة الأفراد من معرفة سابقة وأحداث تؤثر على الأعمال الحالية للمنظمة، وتأخذ أشكالاً مختلفة من

40) سنة، و34.2% من العينة تتراوح اعمارهم بين (41-50) سنة، و14.9% منها ما بين (51-60) سنة، والباقي 1.1% أكثر من 60 سنة.

### (3) المؤهل العلمي:

يلاحظ أن النسبة الأكبر من العينة في الجدول رقم (3) هم من حملة البكالوريوس وكانت نسبتهم 60.36%، و10.55% من العينة من حملة الدبلوم المتوسط 22.2% من حملة الدراسات العليا، والباقي 6.91% هم من حملة الثانوية العامة فأقل.

### (4) المسمى الوظيفي:

يلاحظ في الجدول رقم (3) أن 85.5% من عينة الدراسة هم من فئة المديرين، و9.8% من العينة من فئة مساعدي الامناء العاميين، و4.7% من عينة الدراسة من فئة الامين العام.

### (5) الخبرة الوظيفية:

يلاحظ من الجدول رقم (3) أن 10.2% من العينة تقل خبرتهم عن 5 سنوات، وأن 25.5% من العينة تتراوح خبرتهم بين 5-10 سنوات، و26.9% من العينة تتراوح خبرتهم بين 11-15 سنة، و20% من العينة تتراوح خبرتهم بين 16-20 سنة، و17.5% من العينة تزيد خبرتهم عن 20 سنة.

### (1) أنظمة المعلومات:

يوضح الجدول رقم (4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على مجال أنظمة المعلومات.

يلاحظ من الجدول رقم (4) أن المتوسط الحسابي العام لإجابات أفراد عينة الدراسة لقرات محور أنظمة المعلومات في الأجهزة الحكومية يساوي (3.67) وهو أكبر من متوسط أداة القياس البالغ (3)، الأمر الذي يشير إلى أن المديرين يستخدمون أنظمة معلومات تتمتع بالحماية من التلاعب مع وجود شبكات اتصال داخلية فعالة وشبكة انترنت تمكن الموظفين من الحصول على معلومات دقيقة وواضحة تسهم في خلق ونشر وتطبيق إدارة المعرفة في الأجهزة الحكومية في الأردن. لذلك يمكن القول بشكل عام أن محور أنظمة المعلومات يؤثر بشكل ايجابي كبير في نشاطات إدارة المعرفة. ويتضح من الجدول رقم (4) أيضاً أن المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمحور أنظمة المعلومات تراوحت ما بين (3.50-3.75) وكان

بعض إجراءات وطرق القيام بالعمل والخبرات الفردية سيتم ضياعها من المنظمة.

(3) نقل المعرفة: تعرف كذلك على انها تشاركية المعرفة، كذلك تم تعريفها بأنها نقل المعرفة من المصدر إلى المستقبل وذلك لخلق فهم مشترك وتقليل حالات عدم التأكد. وتتم عملية نقل المعرفة بين الأفراد والجماعات في المنظمة من خلال الاجتماعات الرسمية وغير الرسمية والنقاش الاجتماعي، والدورات التدريبية والطرق الشخصية والغير شخصية بين الأفراد.

(4) تطبيق المعرفة: يجب تطبيق المعرفة في نشاطات الإدارة في المنظمة من خلال تكرار المعرفة التي تم خلقها في مادة تدريبية، وتكرار المعرفة التي تم خلقها وتحولت إلى وثائق يمكن استخدامها، وتكرار أفراد بخبرات مختلفة لحل المشكلات التي تواجه المنظمة.

وفي هذا السياق يجب على الأجهزة الحكومية في الأردن الاهتمام بعمليات إدارة المعرفة وأنشطتها خصوصاً أنها تأخذ زمام المبادرة في التطوير في عصر اقتصاد المعرفة بما تمتلكه من برامج لتدريب القوى البشرية وتزويدها بالمهارات اللازمة لتحقيق الأهداف المرجوة بفعالية كبيرة.

### تحليل البيانات واختبار الفرضيات

#### - خصائص عينة الدراسة:

تم توزيع (288) استبانته على جميع الامناء العاميين ومساعدي الامناء العاميين والمديرين العاميين العاملين في (15) وزارة حيث تم اختيار أفراد عينة الدراسة بشكل عشوائي من أصل (413) يعملون في (23) وزارة . لقد تم استخراج التكرارات والنسبة المئوية لوصف خصائص عينة الدراسة كما هو موضح في الجدول رقم (3).

#### (1) الجنس:

نلاحظ من الجدول رقم (3) ان 68% من عينة الدراسة من الذكور و32% هم من الاناث، ويمكن تفسير ذلك أن الفئة الأكبر من العاملين في الوزارات هم من الذكور لان طبيعة العمل في الوزارات عينة العليا تركز على الذكور أكثر من تتلاءم مع طبيعتهم الذكورية بينما نجد أن الإناث تميل إلى العمل غالباً في القطاع الخاص أو الشركات بما يتلاءم بمرونة ساعات العمل أو البقاء في البيوت لتوفير العناية بالأسرة.

#### (2) العمر:

يلاحظ من الجدول رقم (3) ان 14.5% من العينة تقل اعمارهم عن 30 سنة، و35.3% منها تتراوح اعمارهم بين (30-

الوزارة على معلومات شاملة قائمة على وجود بنية تحتية متقدمة تكنولوجياً، حيث كان متوسطها الحسابي (3.50).

أعلى متوسط حسابي (3.75) للفقرة (5) "ترتبط الأقسام والإدارات في الوزارة بشبكة اتصال داخلي (internet) وأن ادني متوسط حسابي كان للفقرة (2) "تحتوي نظم المعلومات في

#### الجدول رقم (4)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمتغير أنظمة المعلومات

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية
1-	توفر الوزارة الأمن والحماية لأنظمة المعلومات خوفا من التلاعب بها.	3.70	.977	3
2-	تحتوي نظم المعلومات في الوزارة على معلومات شاملة قائمة على وجود بنية تحتية متقدمة تكنولوجياً.	3.50	.998	7
3-	تستخدم الوزارة نظم المعلومات تتضمن كافة الأنشطة والعمليات الإدارية.	3.56	1.003	6
4-	تتوفر في الوزارة كافة الإرشادات اللازمة عن كيفية تشغيل واستخدام نظم المعلومات.	3.72	1.013	2
5-	ترتبط الأقسام والإدارات في الوزارة بشبكة اتصال داخلي internet	3.75	1.004	1
6-	تمكن نظم المعلومات في الوزارة من حصول الموظفين على معلومات دقيقة وواضحة.	3.67	.968	5
7-	يوجد للوزارة موقع دائم على شبكة الانترنت يساعد الموظفين في انجاز أعمالهم.	3.69	.957	4
	المتوسط العام	3.67	.7691	

#### (2) الهيكل التنظيمي:

يوضح الجدول رقم (5) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على متغير الهيكل التنظيمي.

يلاحظ من الجدول رقم (5) أن المتوسط الحسابي العام لإجابات أفراد عينة الدراسة لمحور الهيكل التنظيمي في الأجهزة الحكومية في الأردن يساوي (3.71) وهو أكبر من متوسط أداة القياس الذي يساوي (3). كما يتضح من الجدول رقم (5) أن المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمحور الهيكل التنظيمي تراوحت ما بين (3.59-3.77) وكان أعلى متوسط حسابي (3.77) للفقرة (11) "لدى الوزارة خطة واضحة لتطبيق التعلم التنظيمي للموظفين" وان أدنى متوسط حسابي كان (3.59) للفقرة (10) "يوجد في الوزارة وحدات إدارية أو قسم مسؤول عن التحديث والتطوير الإداري والمعرفي" مما يدل على وجود هياكل تنظيمية مناسبة تساعد في خلق ونشر

وتطبيق إدارة المعرفة، وذلك من خلال تشكيل فرق وجماعات العمل ومجتمعات التطبيق للقيام بالأعمال والنشاطات الخاصة بإدارة المعرفة، ووجود وحدة إدارية مسؤولة عن التحديث والتطوير الإداري والمعرفي.

#### (3) أنظمة المكافآت

يوضح الجدول رقم (6) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على متغير أنظمة المكافآت في الأجهزة الحكومية في الأردن.

نلاحظ من الجدول رقم (6) أن المتوسط العام لإجابات أفراد عينة الدراسة لمحور المكافآت في الأجهزة الحكومية في الأردن يساوي (3.45) وهو أكبر من متوسط أداة القياس (3)، كما يتضح من الجدول رقم (6) أن المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمحور المكافآت تراوحت ما بين (3.40-3.49) حيث كان أعلى متوسط حسابي (3.49) للفقرة

مقابل انجازهم المتميز"، وهذا يشير إلى أن هناك حاجة إلى المزيد من الدعم من المديرين لأنظمة حوافز أكثر سخاءً ومنح الموظفين المزيد من المكافآت المادية والمعنوية التي تسهم في تشجيع الموظفين على المزيد من الإبداع والابتكار لما يخدم نشاطات إدارة المعرفة من خلق ونشر وتطبيق لها.

(12) "تتعرف أنظمة المكافآت بالوزارة بانجازات الموظفين من خلال حوافز معنوية (كالثناء والتقدير)". وان أدنى متوسط حسابي كان (3.40) للفقرتين (13، 15) "تقوم عملية تقسيم الأداء في الوزارة على أسس موضوعية ولا تخضع للواسطة والمحسوبية" و"يتم منح الموظفين في الوزارة مكافآت مادية

#### الجدول رقم (5)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على متغير الهيكل التنظيمي

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية
8-	تطبيق الوزارة الهيكل التنظيمي الرسمي حيث يتم تفويض الصلاحيات بشكل رسمي.	3.75	.966	2
9-	يتم تشكيل فرق وجماعات العمل ومجتمعات التطبيق للقيام بالأعمال في الوزارة.	3.72	.871	3
10-	يوجد في الوزارة وحدة إدارية أو قسم مسئول عن التحديث والتطوير الإداري والمعرفي.	3.59	.889	4
11-	لدى الوزارة خطة واضحة لتطبيق التعلم التنظيمي للموظفين.	3.77	.972	1
	المتوسط العام	3.71	.025	

#### الجدول رقم (6)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على محور أنظمة المكافآت في الأجهزة الحكومية في الأردن

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية
12.	تتعرف أنظمة المكافآت بالوزارة بانجازات الموظفين من خلال حوافز معنوية (كالثناء والتقدير)	3.49	1.105	1
13.	تقوم عملية تقسيم الأداء في الوزارة على أسس موضوعية ولا تخضع للواسطة والمحسوبية	3.40	1.084	3
14.	تشجع الحوافز في الوزارة على الابتكار والإبداع والفعالية لدى الموظفين	3.48	1.092	2
15.	يتم منح الموظفين في الوزارة مكافآت مادية مقابل إنجازهم المتميز	3.40	1.087	3
	المتوسط العام	3.45		

#### (4) العمليات (Processes)

يوضح الجدول رقم (7) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على متغير العمليات في الأجهزة الحكومية في الأردن. الجدول رقم (7) يبين أن المتوسط الحسابي العام لإجابات

أفراد عينة الدراسة لمتغير العمليات في الأجهزة الحكومية في الأردن يساوي (3.57) وهو أكبر من متوسط أداة القياس الذي يساوي (3). كما يتضح من الجدول رقم (7) أن المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمحور العمليات تراوحت ما بين (3.51-3.62) حيث كان أعلى متوسط حسابي

للعمليات في الأجهزة الحكومية متوسطا يعود إلى أن جهود التطوير لم يتم اكتمالها أو أن المخصصات المالية غير كافية لكي تكون أكثر فعالية في تشجيع نشاطات إدارة المعرفة من خلق ونشر وتطبيق.

(3.62) للفقرة (16) "تركز الوزارة على تطوير أنظمة معلومات يمكن قياسها للوصول إلى أفضل الأساليب الإدارية"، وإن أدنى متوسط حسابي كان (3.51) للفقرة (17) "لدى الوزارة خرائط إجراءات ومعلومات يمكن استخدامها أو إعادة استخدامها لتنمية الذاكرة التنظيمية. ولعل السبب بأن المتوسط العام

#### الجدول رقم (7)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على محور العمليات في الأجهزة الحكومية في الأردن

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية
16.	تركز الوزارة على تطوير أنظمة معلومات يمكن قياسها للوصول إلى أفضل الأساليب الإدارية	3.62	0.956	1
17.	لدى الوزارة خرائط إجراءات ومعلومات يمكن استخدامها أو إعادة استخدامها لتنمية الذاكرة التنظيمية	3.51	0.994	3
18.	تسهل الوزارة اتصال الموظفين بموظفين آخرين للنقاش وتبادل الآراء في مجال العمل	3.57	1.006	2
19.	يتم تقييم العمليات التي تقوم بها الوزارة بشكل دوري	3.57	0.973	2
	المتوسط العام	3.57	0.982	

#### الجدول رقم (8)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على متغير الموظفين في الأجهزة الحكومية في الأردن

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية
20.	تعمل الوزارة على حماية الملكية الفكرية للموظفين من خلال العمل على تطوير أنظمة وتشريعات خاصة بذلك.	3.64	1.050	2
21.	تقوم الوزارة بتطوير قدرات ومعرفة الموظفين من خلال مشاركتهم بدورات وبرامج تدريبية.	3.61	0.973	1
22.	تشجع الوزارة على التعاون وبناء الثقة بين الموظفين.	3.44	0.985	3
23.	تقوم الوزارة بدفع وتشجيع الموظفين على المزيد من العطاء والإبداع.	3.40	0.977	4
	المتوسط العام	3.48	0.87711	

#### (5) الموظفين

الموظفين تراوحت بين (3.40-3.61) وكان أعلى متوسط حسابي (3.61) للفقرة رقم (21) "تقوم الوزارة بتطوير قدرات ومعرفة الموظفين من خلال مشاركتهم بدورات وبرامج تدريبية"، وإن أدنى متوسط حسابي كان (3.40) للفقرة (23) "تقوم الوزارة بدفع وتشجيع الموظفين على المزيد من العطاء والإبداع. مما يدل على أن اتجاهات المدراء في الأجهزة الحكومية ايجابية حول فقرات محور الموظفين، حيث تعمل الوزارات على حماية الملكية الفكرية للموظفين من خلال تطوير أنظمة وتشريعات خاصة بذلك، كما تقوم بتطوير قدرات ومعرفة الموظفين وذلك

يوضح الجدول رقم (8) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على متغير الموظفين في الأجهزة الحكومية في الأردن.

نلاحظ من الجدول رقم (8) أن المتوسط الحسابي العام لإجابات أفراد عينة الدراسة لمتغير الموظفين في الأجهزة الحكومية في الأردن يساوي (3.48) وهو أكبر من متوسط أداة القياس الذي يساوي (3). كما يتضح من الجدول نفسه أن المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمحور

من خلال إتاحة المجال لهم بالمشاركة في دورات وبرامج من العطاء والإبداع. تدريبية، إضافة إلى قيامها بدفع وتشجيع الموظفين على المزيد

## الجدول رقم (9)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على متغير القيادة في الأجهزة الحكومية في الأردن

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية
24.	لدى المدراء وضوح في التصور والأهداف والنظام الأخلاقي في الوزارة.	3.53	0.993	1
25.	يؤمن المدراء في الوزارة بأن التعلم التنظيمي على درجة كبيرة من الأهمية في تطوير معرفة الموظفين.	3.44	1.014	2
26.	يوجد في الوزارة قائد أو مدير لإدارة المعرفة.	3.43	1.035	4
27.	يصر المدراء في الوزارة على تميز أداء الموظفين.	3.39	0.984	5
28.	يحترم المدراء في الوزارة وجهات نظر الموظفين وتطبيق المناسب منها.	3.44	1.014	2
	المتوسط العام	3.45	0.876	

## الجدول رقم (10)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على متغير إدارة المعرفة في الأجهزة الحكومية في الأردن

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية
29.	يوجد لدى الوزارة رؤيا واضحة نحو الأخذ ببرامج ونشاطات إدارة المعرفة.	3.55	0.948	5
30.	ترصد الوزارة المخصصات المالية اللازمة لتنفيذ نشاطات إدارة المعرفة.	3.56	0.943	4
31.	تتوفر في التسهيلات والبنية التحتية اللازمة لتطبيق إدارة المعرفة.	3.51	0.979	6
32.	تدعم الوزارة الأساليب الإدارية الحديثة كمجتمعات التطبيق، وتشكيل فرق وجماعات العمل لتطبيق المعرفة.	3.57	0.992	2
33.	تعمل الوزارة على تطوير الهيكل التنظيمي الذي يساعد على تطبيق إدارة المعرفة.	3.60	0.981	1
34.	يتك حفظ وتخزين المعرفة في الذاكرة التنظيمية للوزارة.	3.57	0.988	2
35.	تدعم الوزارة آليات النقاش بين الموظفين من خلال (البريد الإلكتروني، الاجتماعات الدورية، والدرشة الإلكترونية) لتشاركيه وتطبيق المعرفة.	3.47	1.078	7
36.	لدى الموظفين دافعية عالية لخلق ونشر وتشاركيه وتطبيق المعرفة في الوزارة.	3.46	1.098	8
37.	يقوم نظام الحوافز والمكافآت على تشجيع الموظفين في الوزارة على الإبداع وتشاركيه وتطبيق المعرفة.	3.43	1.059	10
38.	يؤخذ بعين الاعتبار عند ترقية الموظفين في الوزارة مستوى معرفتهم ومشاركتهم في نشر المعرفة وتطبيقها.	3.45	1.043	9
39.	يوجد تشريعات في الوزارة لحماية الملكية الفكرية للموظفين مما يحفزهم على المزيد من مشاركة المعرفة.	3.41	1.147	11
	المتوسط العام	3.51	1.023	

## الجدول رقم (11)

تحليل الانحدار المتعدد لأثر المتغيرات الثقافية التنظيمية على إدارة المعرفة من وجهة نظر المديرين في الأجهزة الحكومية في الأردن

R2	R	نتيجة الفرضية العدمية	SIG F	F الجدولية	F المحسوبة
%822	% 0.906	رفض	0.000	2.10	205.568

## الجدول رقم (12)

تحليل الانحدار البسيط لأثر أنظمة المعلومات على إدارة المعرفة من وجهة نظر المديرين في الأجهزة الحكومية في الأردن

R2	R	نتيجة الفرضية العدمية	SIG F	F الجدولية	F المحسوبة
%0.497	%0.705	رفض	0.000	1.96	16.41

## الجدول رقم (13)

تحليل الانحدار البسيط لأثر الهيكل التنظيمي على إدارة المعرفة من وجهة نظر المديرين في الأجهزة الحكومية في الأردن

R2	R	نتيجة الفرضية العدمية	SIG T	T الجدولية	T المحسوبة
%0.485	%0.696	رفض	0.000	1.62	16.35

## الجدول رقم (14)

تحليل الانحدار البسيط لأثر أنظمة المكافآت على إدارة المعرفة من وجهة نظر المديرين في الأجهزة الحكومية في الأردن

R2	R	نتيجة الفرضية العدمية	SIG T	T الجدولية	T المحسوبة
%0.50	%0.705	رفض	0.000	1.73	16.41

## الجدول رقم (15)

تحليل الانحدار البسيط لأثر العمليات على إدارة المعرفة من وجهة نظر المديرين في الأجهزة الحكومية في الأردن

R2	R	نتيجة الفرضية العدمية	SIG T	T الجدولية	T المحسوبة
%67	%0.819	رفض	0.000	1.90	23.55

## الجدول رقم (16)

تحليل الانحدار البسيط لأثر الأفراد العاملين على إدارة المعرفة من وجهة نظر المديرين في الأجهزة الحكومية في الأردن

R2	R	نتيجة الفرضية العدمية	SIG T	T الجدولية	T المحسوبة
%0.714	%0.845	رفض	0.000	1.82	26.121

## 6 القيادة

متغير القيادة في الأجهزة الحكومية في الأردن.

نلاحظ من الجدول رقم (9) أن المتوسط الحسابي العام لإجابات أفراد عينة الدراسة لمحور القيادة في الأجهزة الحكومية

يوضح الجدول رقم (9) ان المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على



(2) ترفض الفرضية العدمية إذا كانت القيمة المحسوبة أكبر من القيمة الجدولية.

### الفرضية الرئيسية الأولى:

HO:1: لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية على إدارة المعرفة من وجهة نظر المديرين في الأجهزة الحكومية في الأردن.

HA:1: يوجد اثر ذو دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية على إدارة المعرفة من وجهة نظر المديرين في الأجهزة الحكومية في الأردن.

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد كما هو موضح في الجدول رقم (11).

يوضح الجدول رقم (11) ان قيمة (F) المحسوبة= 205.568 وهي أكبر من قيمتها الجدولية (2.10) وتبعا لقاعدة القرار: ترفض الفرضية العدمية (HO) وتقبل الفرضية البديلة (HA). وهذا يعني أنه يوجد أثر للثقافة التنظيمية على إدارة المعرفة حيث بلغت قوة التأثير 90.6% مما يشير إلى وجود علاقة قوية، ويمكن تفسير ذلك بأن متغيرات الثقافة التنظيمية تؤثر بشكل كبير في نشاطات إدارة المعرفة من (خلق ونشر وتطبيق) في الأجهزة الحكومية في الأردن.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة البطاينة (2007)، ومع دراسة حجازي (2005) والتي تتفق كذلك مع دراسات أخرى كدراسة (Holowetzki, 2002) ومع دراسة (Ribe're, 2001).

ويتفرع عن هذه الفرضية الفرضيات الفرعية التالية:

### الفرضية الفرعية الأولى:

HO:1:1: لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية لأنظمة المعلومات على إدارة المعرفة من وجهة نظر المديرين في الأجهزة الحكومية في الأردن.

HA:1:1: يوجد اثر ذو دلالة إحصائية لأنظمة المعلومات على إدارة المعرفة من وجهة نظر المديرين في الأجهزة الحكومية في الأردن.

يوضح الجدول رقم (12) أن قيمة (T) المحسوبة= 16.41 أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (1.96) وبالتالي ترفض الفرضية العدمية (HO) وتقبل الفرضية البديلة (HA) حيث ان هناك أثراً لأنظمة المعلومات على إدارة المعرفة. وتعتبر العلاقة قوية كون أن (r=0.705%). ويمكن تفسير ذلك بأن توافر أنظمة معلومات في الاجهزة الحكومية تؤثر في خلق ونشر وتطبيق ادارة المعرفة كما يرى المديرين في تلك الاجهزة.

في الأردن (3.45) وهو أكبر من متوسط أداة القياس (3) حيث يعكس موافقة أفراد العينة نحو فقرات متغير القيادة. كما يتضح من الجدول رقم (9) أن المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمحور القيادة تراوحت بين (3.39-3.53) وكان أعلى متوسط حسابي (3.53) للفقرة رقم (24) "لدى المدراء وضوح في التصور والأهداف والنظام الأخلاقي في الوزارة"، وان أدنى متوسط حسابي كان (3.39) للفقرة رقم (27) "يصر المدراء في الوزارة على تميز أداء الموظفين". ويتضح من الجدول أن جميع الفقرات لمحور القيادة تشير إلى موافقة متوسطة مما يشير إلى أن القيادات الإدارية تؤمن بأهمية التعلم التنظيمي في تطوير معرفة الموظفين، وان هناك قادة أو مدراء معرفة في الوزارات، كما يصر القادة الإداريين على تميز أداء الموظفين، ويحترم المدراء وجهات نظر الموظفين ويقومون بتطبيق المناسب منها.

### 7 إدارة المعرفة

يوضح الجدول رقم (10) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على متغير إدارة المعرفة في الأجهزة الحكومية في الأردن.

يتضح من الجدول رقم (10) أن المتوسط الحسابي العام لإجابات أفراد عينة الدراسة لمتغير إدارة المعرفة في الأجهزة الحكومية في الأردن (3.51) وهو أكبر من متوسط أداة القياس (3) حيث يعكس موافقة أفراد عينة الدراسة على فقرات محور إدارة المعرفة، كذلك يلاحظ أن المتوسطات الحسابية لهذا المحور تراوحت بين (3.41-3.60) حيث كان أعلى متوسط حسابي (3.60) للفقرة رقم (33) "تعمل الوزارة على تطوير الهيكل التنظيمي الذي يساعد على تطبيق إدارة المعرفة"، وان أدنى متوسط حسابي كان (3.41) للفقرة (39) "يوجد تشريعات في الوزارة لحماية الملكية الفكرية للموظفين مما يحفزهم على المزيد من مشاركة المعرفة". وهذا يعني بأن هناك أنظمة معلومات وبنية تحتية في الوزارات وهيكل تنظيمي مناسب ومخصصات مالية وأنظمة مكافئات وتشجيع للموظفين وحماية للملكية الفكرية.

### اختبار الفرضيات

لقد تم اختبار فرضيات الدراسة بمستوى ثقة (95%)، أي بمستوى دلالة (5%). وعليه فان قاعدة الاختبار لقبول أو رفض الفرضيات تم احتسابها وفق ما يلي:

(1) تقبل الفرضية العدمية إذا كانت القيمة المحسوبة اقل من القيمة الجدولية.

وجود أنظمة مكافآت في الأجهزة الحكومية في الأردن يؤثر ايجابيا في خلق ونشر وتطبيق إدارة المعرفة حسب آراء المديرين في تلك الأجهزة . وهذه نتيجة تتفق مع ما يؤكد عليه (APQC et al., 2000) في ضرورة إيجاد أنظمة حوافز ومكافآت للاعتراف بجهود الأفراد العاملين الذين صنعوا وشاركوا المعرفة مع غيرهم في بيئة العمل. كما تأتي هذه النتيجة منسجمة مع ما أشار إليه كل من (Moon and Park, 2002) بأن وجود نظام مكافآت وحوافز يركز على تقييم الانجازات بما يخدم أهداف إدارة المعرفة مثل اكتساب مهارات ومعرفة جديدة والقيام بمبادرات وتحمل مسؤوليات جديدة، والمشاركة في خدمة فريق العمل أو مجتمع التطبيق، والمشاركة في تطوير زميل آخر في العمل، وتحفيز الموظفين للإبداع وتطبيق تكنولوجيا جديد.

#### الفرضية الفرعية الرابعة:

HO:1:4 : لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية للعمليات (Processes) على إدارة المعرفة من وجهة نظر المديرين في الأجهزة في الأردن.

HA:1:4 : يوجد اثر ذو دلالة إحصائية للعمليات على إدارة المعرفة من وجهة نظر المديرين في الأجهزة في الأردن. يوضح الجدول رقم (15) أن القيمة (t المحسوبة=23.55) أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (1.90) تبعا لقاعدة القرار: وبالتالي ترفض الفرضية العدمية (HO) وتقبل الفرضية البديلة (HA) حيث ان هناك أثراً للعمليات processes على إدارة المعرفة. ويمكن تفسير ذلك إن العمليات في الأجهزة الحكومية تركز على تطوير أنظمة معلومات تهدف إلى التوصل إلى أفضل الممارسات لإدارة المعرفة والتعرف على الدروس التي تم تعلمها والاحتفاظ بالمعلومات التي يمكن استخدامها أو إعادة استخدامها. وهذا يتفق مع ما جاء به (Bixler et al., 2002). كما تشير هذه النتيجة إلى أن عمليات إدارة المعرفة تتسجم مع الأهداف التنظيمية التي تسعى إلى نشر المعرفة في المنظمة، وتسهيل عملية نقل المعرفة، وربط الأفراد العاملين مع عمال معرفة آخرين. وبالتالي تتسجم هذه النتيجة أيضا مع ما جاء به (Martin, 2000).

#### الفرضية الفرعية الخامسة

HO:1:5 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للأفراد العاملين على إدارة المعرفة من وجهة نظر المديرين في الأجهزة الحكومية في الأردن.

HO:1:5 : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للأفراد العاملين على إدارة المعرفة من وجهة نظر المديرين في الأجهزة

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (Holowetzki, 2002) التي تؤكد على أهمية أنظمة المعلومات كأحد متغيرات الثقافة التنظيمية التي لها دور في نجاح أو فشل خطط وسياسات ادارة المعرفة.

#### الفرضية الفرعية الثانية:

HO:1:2 : لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية للهيكل التنظيمي على إدارة المعرفة من وجهة نظر المديرين في الأجهزة الحكومية في الأردن.

HA:1:2 : يوجد اثر ذو دلالة إحصائية للهيكل التنظيمي على إدارة المعرفة من وجهة نظر المديرين في الأجهزة الحكومية في الأردن.

يوضح الجدول رقم (13) أن قيمة (t المحسوبة = 16.35) أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (1.62) وتبعا لقاعدة القرار: يتم رفض الفرضية العدمية HO وتقبل الفرضية البديلة HA حيث ان هناك أثراً للهيكل التنظيمي على ادارة المعرفة. وتعتبر العلاقة قوية كون (r=0.696%). وهذا يعني أن الوزارات تطبق الهيكل التنظيمي الرسمي، ويتم تشكيل فرق وجماعات عمل ومجتمعات تطبيق، ويوجد وحدات إدارية مسؤولة عن التحديث والتطوير الإداري والمعرفي مع وجود خطط واضحة لتطبيق التعلم التنظيمي بما يخدم نشاطات إدارة المعرفة (خلق ونشر وتطبيق).

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (Lee and Choi, 2003) التي ترى بأن هناك علاقة ايجابية بين معظم متغيرات الثقافة التنظيمية كبرامج التعلم من جهة وإدارة المعرفة من جهة أخرى، ولكن هذه النتيجة تختلف مع ما توصلت إليه تلك الدراسة وذلك لوجود علاقة سلبية بين متغيري المركزية والرسمية مع عملية خلق المعرفة، لان الرسمية تعيق أحيانا من نشاطات إدارة المعرفة لما تتطلبه من إجراءات بيروقراطية تقلل من دافعية المديرين من القيام بتلك النشاطات.

#### الفرضية الفرعية الثالثة:

HO:1:3 : لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية لأنظمة المكافآت على إدارة المعرفة.

HA:1:3 : يوجد اثر ذو دلالة إحصائية لأنظمة المكافآت على إدارة المعرفة.

يوضح الجدول رقم (14) أن قيمة (t المحسوبة = 16.41) أكبر من قيمتها الجدولية والبالغة (1.73)، وتبعا لقاعدة القرار ترفض الفرضية العدمية (HO) وتقبل الفرضية البديلة HA، حيث ان هناك أثراً لأنظمة المكافآت على ادارة المعرفة، وتعتبر العلاقة قوية كون ان (r=0.705%). ويمكن تفسير ذلك أن

العاملين يشكلون أهم عامل مؤثر في إدارة المعرفة لان المنظمة لا تستطيع خلق المعرفة بدون الأفراد ويتم التركيز في هذا المضمار على قدرات الأفراد العاملين، وبناء الثقة، وتشكيل فرق العمل والدافعية وعمليات الإقناع لحث الأفراد على مشاركة معرفتهم مع زملائهم، وتقوم المنظمات بتوثيق عرى وأواصر التعاون بين الأفراد في المنظمة لكي يتم نمو ثقافة تنظيمية قادرة على تشجيع نشاطات إدارة المعرفة .

الحكومية في الأردن. يتضح من الجدول رقم (16) أن قيمة (t) المحسوبة = 26.121 أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (1.82) وفقاً لقاعدة القرار ترفض الفرضية العدمية (HO) وتقبل الفرضية البديلة (HA)، حيث ان هناك أثر للأفراد العاملين على ادارة المعرفة. وتعتبر العلاقة قوية لأن قيمة (r = 0.845%)، وهذه النتيجة تتفق مع ما جاء به (King et al., 2001) إن الأفراد

#### الجدول رقم (17)

تحليل الانحدار البسيط لأثر القيادة على إدارة المعرفة من وجهة نظر المديرين في الأجهزة الحكومية في الأردن

F2	F	نتيجة الفرضية العدمية	SIG T	T الجدولية	T المحسوبة
%0.659	%0.812	رفض	0.000	1.75	22.953

#### الجدول رقم (18)

نتائج اختبار الفرضية الفرعية الاولى (الجنس)

نتيجة الفرضية العدمية	SIG F	F الجدولية	F المحسوبة
قبول	0.148	1.42	1.24

#### الجدول رقم (19)

نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية (العمر)

نتيجة الفرضية العدمية	SIG F	F الجدولية	F المحسوبة
قبول	0.246	1.41	1.155

#### الجدول رقم (20)

نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة (المؤهل العلمي)

نتيجة الفرضية العدمية	(SIG) F	F الجدولية	F المحسوبة
قبول	0.481	1.45	0.999

يوضح الجدول رقم (17) أن قيم (t) المحسوبة = 22.953 أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (1.75)، وفقاً لقاعدة القرار ترفض الفرضية العدمية (HO) وتقبل الفرضية البديلة، حيث ان هناك أثراً للقيادة على ادارة المعرفة. وتعتبر العلاقة قوية لأن قيمة (r = 0.812%)، ويرى (Bonner, 2000) انه لكي تتجح إدارة المعرفة لا بد من توافر خصائص قيادية في المنظمة كالدمع الكبير لإدارة المعرفة من خلال القيادة القدوة، ومستوى

الفرضية الفرعية السادسة:

HO:1:6: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة على إدارة المعرفة من وجهة نظر المديرين في الأجهزة الحكومية في الأردن.

HA:1:6: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة على إدارة المعرفة من وجهة نظر المديرين في الأجهزة الحكومية في الأردن.

**الفرضية الرئيسية الثانية:**

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات المديرين في الأجهزة الحكومية في الأردن لأثر الثقافة التنظيمية على إدارة المعرفة تعزى للمتغيرات الديمغرافية والوظيفية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، وعدد سنوات الخبرة، والمسمى الوظيفي). وسيتم اختبارها عن طريق اختبار الفرضيات الفرعية التالية المنبثقة عنها:

عال من الثقة بين الأفراد العاملين لتشجيع تشاركية المعرفة فيما بينهم، والإيمان بأهمية التعلم التنظيمي وإدارة المعرفة بما يعود بالفائدة على المنظمة، وتوجه واضح ومميز لتزويد الخدمة والسلع للزبائن أو المستفيدين من الخدمة. كما أن القيادة تلعب دورا هاما في بناء وصياغة مبادرات إدارة المعرفة. ومن الواضح أن هذه المقترحات تتسجم مع ما تم التوصل إليه في هذه الدراسة.

**الجدول رقم (21)****نتائج اختبار الفرضية الفرعية الرابعة (المسمى الوظيفي)**

نتيجة الفرضية العدمية	(SIG) F	F الجدولية	F المحسوبة
رفض	0.000	1.50	3.205

**الجدول رقم (22)****نتائج اختبار الفرضية الفرعية الخامسة (الخبرة)**

نتيجة الفرضية العدمية	(SIG) F	F الجدولية	F المحسوبة
قبول	0.09	1.45	1.319

التنظيمية على إدارة المعرفة من وجهة نظر المديرين في الأجهزة الحكومية في الأردن تعزى للعمر.

لقد تم استخدام اختبار (ANOVA) حيث يتضح من نتائج الحاسوب في الجدول رقم (19) أن قيمة (F) المحسوبة = 1.155 أقل من قيمتها الجدولية، وبالتالي تقبل الفرضية العدمية (HA). وهذا يعني بأنه لا توجد فروق لأثر الثقافة التنظيمية على إدارة المعرفة تعزى لمتغير العمر.

**الفرضية الفرعية الثالثة من الرئيسية الثانية:**

HO:2:3: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لأثر الثقافة التنظيمية على إدارة المعرفة من وجهة نظر المديرين في الأجهزة الحكومية في الأردن تعزى للمؤهل العلمي.

HA:2:3: توجد فروق ذات دلالة إحصائية لأثر الثقافة التنظيمية على إدارة المعرفة من وجهة نظر المديرين في الأجهزة الحكومية في الأردن تعزى للمؤهل العلمي.

لقد تم استخدام اختبار (ANOVA) حيث يتضح من نتائج الحاسوب في الجدول رقم (20) أن قيمة (F) المحسوبة = 0.999 أقل من قيمتها الجدولية، وتبعاً لقاعدة القرار تقبل

**الفرضية الفرعية الأولى:**

HO:2:1: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لأثر الثقافة التنظيمية على إدارة المعرفة من وجهة نظر المديرين في الأجهزة الحكومية في الأردن تعزى للجنس.

HO:2:1: توجد فروق ذات دلالة إحصائية لأثر الثقافة التنظيمية على إدارة المعرفة من وجهة نظر المديرين في الأجهزة الحكومية في الأردن تعزى للجنس.

يتضح من الجدول رقم (18) أن نتائج الحاسوب تشير إلى أن قيمة (F) المحسوبة = 1024 أقل من قيمتها الجدولية. وتبعاً لقاعدة القرار وبالتالي تقبل الفرضية (HO)، ويتم رفض الفرضية البديلة (HA). وهذا يعني بأنه لا توجد فروق لأثر الثقافة التنظيمية على إدارة المعرفة تعزى للجنس.

**الفرضية الفرعية الثانية من الرئيسية الثانية:**

HO:2:1: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لأثر الثقافة التنظيمية على إدارة المعرفة من وجهة نظر المديرين في الأجهزة الحكومية في الأردن تعزى للعمر.

HO:2:2: توجد فروق ذات دلالة إحصائية لأثر الثقافة

نظر المديرين في الأجهزة الحكومية الأردنية، مما يؤكد على أهمية ودور أنظمة المعلومات في خلق وتطبيق إدارة المعرفة.

ثانياً: أثبتت نتائج الاختبارات وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الهيكل التنظيمي المتبع في الوزارات عينة الدراسة ومع إدارة المعرفة وذلك من وجهة نظر المديرين في الأجهزة الحكومية الأردنية، مما يؤكد أهمية الهياكل التنظيمية المفتوحة والمرنة في إدارة المعرفة.

ثالثاً: أثبتت نتائج الدراسة وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين أنظمة المكافآت المطبقة في الوزارات الأردنية مع إدارة المعرفة سواء كانت هذه المكافآت مادية أو معنوية.

رابعاً: أثبتت نتائج التحليل الإحصائي وجود علاقة ذات دلالة إحصائية ما بين متغير الموظفين مع إدارة المعرفة من وجهة نظر المديرين في الأجهزة الحكومية الأردنية، حيث أن زيادة الاهتمام بالعاملين سيؤدي إلى تحسين وزيادة معدلات الإبداع والابتكار مما ينعكس على تطبيق إدارة المعرفة بشكل أفضل.

خامساً: اثبتت نتائج الدراسة وجود علاقة إحصائية ما بين العمليات: الأنظمة والإجراءات (مع إدارة المعرفة في الوزارات الأردنية حيث أن العمليات الجيدة تسهم في تطوير إدارة المعرفة، مما يؤدي إلى تحسين مخرجات هذه الوزارات عينة الدراسة.

سادساً: أثبتت نتائج التحليل الإحصائي وجود علاقة ذات دلالة إحصائية ما بين أساليب القيادة وإدارة المعرفة في الوزارات الأردنية مما يؤكد على أن لاهتمام الإدارة العليا وإيمانها بعمليات التغيير والتطوير ستسهم في تحسين أوجه تطبيق إدارة المعرفة.

سابعاً: أثبتت نتائج الاختبارات عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لأثر الثقافة التنظيمية على إدارة المعرفة تعزى للمتغيرات الديموغرافية والوظيفية جميعها باستثناء متغير المسمى الوظيفي وذلك من وجهة نظر المديرين في الأجهزة الحكومية الأردنية.

#### التوصيات

بناءً على النتائج السابقة يوصي الباحث بما يلي:

1. ضرورة تعريف العاملين في الوزارات الأردنية بأهمية إدارة المعرفة من خلال الندوات والمحاضرات وورش العمل.
2. ضرورة اهتمام المديرين في الأجهزة الحكومية في الأردن بأنظمة المكافآت وذلك بترسيخ أسس أكثر موضوعية والتعامل بعدالة مع جميع الموظفين، ومنحهم مكافآت

الفرضية العدمية (HO) وترفض الفرضية البديلة (HA). وهذا يعني بأنه لا توجد فروق لأثر الثقافة التنظيمية على إدارة المعرفة تعزى للمؤهل العلمي.

#### الفرضية الرابعة من الرئيسية الثانية:

HO:2:4: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لأثر الثقافة التنظيمية على إدارة المعرفة من وجهة نظر المديرين في الأجهزة الحكومية في الأردن تعزى للمسمى الوظيفي.

HA:2:4: توجد فروق ذات دلالة إحصائية لأثر الثقافة التنظيمية على إدارة المعرفة من وجهة نظر المديرين في الأجهزة الحكومية في الأردن تعزى للمسمى الوظيفي.

لقد تم استخدام اختبار (ANOVA) حيث يتضح من نتائج الحاسوب في الجدول رقم (21) ان قيمة (F المحسوبة = 3.205) أقل من قيمتها الجدولية. وبالتالي ترفض الفرضية العدمية (HO) وتقبل الفرضية البديلة (HA). وهذا يعني بأنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية لأثر الثقافة التنظيمية على إدارة المعرفة تعزى للمسمى الوظيفي. وبأستخدام اختبار (Sheffi) شبغيه للمقارنات البعدية فقد تبين أن الفروقات تميل لصالح وظيفة مساعد أمين عام.

#### الفرضية الفرعية الخامسة من الرئيسية الثانية:

HO:2:5: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لأثر الثقافة التنظيمية على إدارة المعرفة من وجهة نظر المديرين في الأجهزة الحكومية في الأردن تعزى للخبرة.

HA:2:5: توجد فروق ذات دلالة إحصائية لأثر الثقافة التنظيمية على إدارة المعرفة من وجهة نظر المديرين في الأجهزة الحكومية في الأردن تعزى للخبرة.

لقد تم استخدام اختبار (ANOVA) حيث يظهر من نتائج الحاسوب في الجدول رقم (22) ان قيمة (F المحسوبة = 1.319) أقل من قيمتها الجدولية، وتبعاً لقاعدة القرار: تقبل الفرضية العدمية (HO) وترفض الفرضية البديلة (HA). وهذا يعني بأنه لا توجد فروق لأثر الثقافة التنظيمية على إدارة المعرفة تعزى لمتغير الخبرة.

#### النتائج والتوصيات

#### النتائج

أظهرت الدراسة النتائج التالية:

أولاً: أثبتت نتائج الاختبارات وجود علاقة ذات دلالة إحصائية لمتغير أنظمة المعلومات مع إدارة المعرفة من وجهة

بدورات وبرامج تدريبية، وتقوية أوامر التعاون وذلك لتعزيز الثقة بين الموظفين، ودفعهم للمزيد من العطاء والإبداع بما يزيد من فعالية أنشطة إدارة المعرفة.

5. أن يقوم المدبرون في الأجهزة الحكومية في الأردن بلعب دور قيادي أكثر فعالية وذلك في تطوير معرفة الموظفين، ووضوح التصور والأهداف والنظام الأخلاقي في الوزارات، وتطبيق التعلم التنظيمي في تطوير معرفة الموظفين، وتخصيص قائد أو مدير معرفة في كل وزارة، والإصرار على تميز الموظفين وتفعيل الأسلوب الديمقراطي في التعامل مع الموظفين من خلال احترام أرائهم وتطبيق المناسب منها بما يخدم أنشطة إدارة المعرفة.

مادية سخية مقابل انجازهم المتميز وذلك لزيادة فعالية أنشطة إدارة المعرفة.

3. بذل المزيد من الجهود في الأجهزة الحكومية في الأردن لتطوير أنظمة معلومات يمكن قياسها للتوصل إلى أفضل الأساليب الإدارية واستخدام خرائط إجراءات ومعلومات في الوزارات أو إعادة استخدامها لتنمية الذاكرة التنظيمية، وتفعيل النقاش وتبادل الآراء بما يخدم أنشطة إدارة المعرفة من خلق ونشر وتطبيق ضمن الإمكانيات المتوفرة.

4. زيادة الاهتمام من قبل المديرين في الأجهزة الحكومية في الأردن بتوفير حماية للملكية الفكرية للموظفين من خلال سن تشريعات تكفل ذلك، وتكثيف مشاركة الموظفين

## المراجع

- Bixler, C.H. 2002-a. Applying the Four Pillars of Knowledge Management. Kmworld.com Magazine, 11 (1), from www.kmworld.com magazine.
- Bixler, C.H. 2002-d. Knowledge Management and the Learning Organization Converge. KmWorld Magazine, 11 (4), from www.kmworld.com magazine.
- Bixler, C.H. 2002-c. Knowledge Management: A Practical Catalysts for Innovation. KmWorld Magazine, 11 (6), from www.kmworld.com magazine.
- Bixler, C.H. 2002-d. Knowledge Management: Practical aspect of implementation. KmWorld Magazine, 11 (7), from www.kmworld.com magazine.
- Booner, D. 2002. Enter the Chief Knowledge Officer. *Training and Development*, 54 (2).
- Chang,su-chao and Lee, Ming-Shing, 2007. The Effects of Organizational Culture and Knowledge Management Mechanisms on Organizational Innovation: An Empirical Study in Taiwan. *The Business Review*, Cambridge.7 (1).
- Chine-Loy,Claudette, and, Mujtaba, Bahaudin, G. 2007. The Influence of Organizational Culture on The Success Knowledge Management Practices With North American Companies. *International Business &Economic Research Journal*, 6 (3).
- Davenport, T.H. and DeLong, D.W. 1998. Successful Knowledge Management Project. *Satoan Management Review*, 39 (2).
- DeLong, D.W. and Fahey, L. 2000. Diagnosing Culture Barriers To Knowledge Management. *Academy of Management Executive*, 14 (4).
- DeLong, D.W. and Seeman, P. 2002. Confronting Conceptual
- الأحمد، حسام عبد الله، 2008، اثر الثقافة التنظيمية في تنمية السلوك الإبداعي للعاملين (بحث تطبيقي على مؤسسات الغزل والنسيج في مدينة حلب)، جامعة حلب، دمشق، سوريا.
- البطاينة، محمد تركي، 2007، اثر إدارة المعرفة على الأداء والتعلم التنظيمي في المصارف التجارية الأردنية، رسالة دكتوراه، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان، الأردن.
- حجازي، هيثم علي إبراهيم، 2005، بناء أنموذج لتوظيف إدارة المعرفة في المنظمات الأردنية العامة والخاصة، رسالة دكتوراه، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان، الأردن.
- حريم، حسين ورشاد الساعد، 2006، الثقافة التنظيمية وتأثيرها في بناء المعرفة التنظيمية دراسة تطبيقية في القطاع المصرفي الأردني، مجلة إدارة الأعمال الأردنية، مجلد 2، عدد 2، ص 225-244.
- داسي، وهيبه، 2007، إدارة المعرفة ودورها في تعزيز الميزة التنافسية، جامعة دمشق، سوريا.
- الزامل، ريم، 2006، إدارة المعرفة لمجتمع قادر على المنافسة، <http://www.al-jazerah.com.sa/digimag/>.
- العميان، محمود سلمان، 2002، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، ط1، دار وائل.
- القيوتي، محمد قاسم، 2000، نظرية المنظمة، ط1، عمان، دار وائل.
- Alavi, Maryam,Kayworth, Timothy R., Leidner, dorthy, E. 2006. An Empirical Examination of The Influence of Organisational Culture on Knowledge Management PRACTICES. *Journal of Management Information Systems*, 22 (3).
- APQC. 2000. Stages of Implementation: A Guide For Your Journey to Knowledge Management Best Practices, APQC's Passport to Success Series.

- Management: A Case Study of Two Global Firms. *International Journal of E-Collaboration*, 2 (1).
- Martin, M. Myers, L.A. and Murdock, D. 2002. Facilitating Change Through Knowledge Management At Premier Inc: Piggy-Backing Knowledge Management Initiatives Onto Existing Initiatives. *Knowledge Management Review*, 3 (4).
- Moon, H.K. and Park, M.S. 2002. Effective Reward Systems For Knowledge Sharing: Facilitating Knowledge Flow at Samsung Life Insurance. *Knowledge Management Review*, 4 (6).
- Palanisamy, Y., Ramaraj. 2008. Organisational Culture and Knowledge Management In ERP Implementation: An Empirical Study. *Journal of Computer Information System*, Winter 48.
- Rastogi, P.N. 2000. Knowledge Management and Intellectual Capital-The New Virtuous Reality of Competitiveness. *Human System Management*, 19 (1).
- Ribiere, Vincent Michael. 2001. Assessing Knowledge Management Initiative Successes as A Function of Organisational Culture. Unpublished Doctoral Dissertation, George Town University, USA.
- Schein, E.H. *Organisational Culture and Leadership*. 1992. Jossey-Bass, San Francisco, CA.
- Confusion and Conflict In Knowledge Management. *Organizational Dynamics*, 29 (1).
- Gupta, A.K. and Govindarajan, V. 2000. Knowledge Managements Social Dimension: Lessons From Nucor Steel. *Sloan Management Review*, 42 (1).
- Holowetzki, Antonia. 2002. The Relationship Between Knowledge Management and Organizational Culture: An Examination of Cultural Factors That Support The Flow and Management of Knowledge Within an Organization, University of Oregon Applied Information Management Progame.
- Hurley, Tracy A. and Green, Carolyn, W. 2004. *Creating A Knowledge Management Culture: The Role of Task, Structure, Technology and People in Encouraging Knowledge Creation and Transfer*, Texas A&M University-Kingsville, San Antonio.
- King, W.R. 2000. Playing An Integral Role In Knowledge Management. *Information System Management*, 17 (4).
- Lee, H. and Choi, B. 2003. Knowledge Management Enablers Processes, and Organizational Performance: An Integral View and Empirical Examination. *Journal of Management Information System*, 20(1).
- Leidner, Dorthy and Alavi, Maryam and Kayworth, Timothy. 2006. The Role Of Culture In Knowledge

## **The Effect of Organizational Culture on Knowledge Management from Jordanian Ministries Point of View**

*Mohammad F. Al-Hunaiti\**

### **ABSTRACT**

The aim of this study is to know the extent of application of knowledge management at the Jordanian Ministries and to know the effect of organizational culture on knowledge management at those ministries. The community of study is formed from all of the Jordanian ministries and the sample is taken from 18 ministries.

The questionnaire was the study's tool, and the researcher used the descriptive statistics. The study reached to a group of results and recommendations.

**Keywords:** Knowledge management, Organizational culture.

\* Faculty of Business, The University of Jordan, Jordan. Received on 6/8/2010 and Accepted for Publication on 12/12/2012.