

أثر أخلاقيات العمل في تعزيز إدارة المعرفة
دراسة لأراء عينة من تدريسيي جامعة الموصل

رسالة تقدم بها
محمد عصام أحمد المعاضيدي

إلى
مجلس كلية الإدارة والاقتصاد في جامعة الموصل
وهي جزء من متطلبات نيل شهادة الماجستير
في اختصاص إدارة الأعمال

بإشراف
المدرس الدكتور حنين محمود القتّو

٢٠٠٥ م

١٤٢٥ هـ

إقرار المشرف

أشهد بان إعداد هذه الرسالة جرى تحت إشرافي في كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة الموصل وهي جزء من متطلبات نيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال.

التوقيع :

المشرف: م. د. حنين محمود القدو

التاريخ : / / ٢٠٠٥

إقرار المقوم اللغوي

أشهد بان هذه الرسالة الموسومة " اثر أخلاقيات العمل في تعزيز إدارة المعرفة دراسة لأراء عينة من تدريسيي جامعة الموصل " قد تمت مراجعتها من الناحية اللغوية وتصحيح ما ورد فيها من أخطاء لغوية وتعبيرية ، وبذلك أصبحت الرسالة مؤهلة للمناقشة بقدر تعلق الأمر بسلامة الأسلوب وصحة التعبير.

التوقيع : د. عبد الله فتحي الظاهر

الاسم :

التاريخ : / / ٢٠٠٥

إقرار رئيس لجنة الدراسات العليا

بناءً على التوصيتين المقدمة من قبل المشرف والمقوم اللغوي أرشح هذه الرسالة للمناقشة.

التوقيع :

الاسم : أ.د. طارق شريف العلوش

التاريخ : / / ٢٠٠٥

إقرار رئيس القسم العلمي

بناءً على التوصيات المقدمة من قبل المشرف والمقوم اللغوي ورئيس لجنة الدراسات العليا في القسم ، أرشح هذه الرسالة للمناقشة .

التوقيع :

الاسم : أ.م.د. سرمد غانم صالح

التاريخ : / / ٢٠٠٥

شكر و تقدير

الحمد لله رب العالمين حمداً كثيراً على فضله ودوام نعمه والصلاة والسلام على سيدنا محمد خير خلقه وعلى اله وصحبه .

يطيب لي في البدء أن أتقدم بجزيل الشكر والامتنان إلى أستاذي الفاضل الدكتور حنين محمود القدو الذي اشرف على هذه الدراسة وأبدى الملاحظات العلمية القيمة والمتابعة المستمرة لتفاصيلها .

ويسعدني أن أتقدم بالشكر والامتنان إلى عميد كلية الإدارة والاقتصاد الأستاذ الدكتور أبي سعيد الديوه جي والأستاذ الدكتور سالم توفيق النجفي لما بذلاه من جهود ساهمت في إنجاز هذه الدراسة .

كما يقتضي الوفاء أن اخص باعتزاز وتقدير عميقين دعم وتشجيع الدكتور سرمد غانم صالح رئيس قسم إدارة الأعمال ، والأساتذة الأفاضل في قسم إدارة الأعمال و قسم الإدارة الصناعية ممن كان لهم الفضل في وصول الباحث إلى هذه المرحلة .

كما يطيب لي أن أتقدم بالامتنان العميق والصادق للآنسة فائزة درويش مسؤولة مكتبة كلية الإدارة والاقتصاد لما قدمته من رعاية واهتمام بالغين .

ويسرني أن أتقدم بالشكر والتقدير الخاص إلى وحدة الحاسبة في كلية الإدارة والاقتصاد على ما قدموه من نصح وإرشاد فيما يخص استخدام برامج الطباعة والبرامج الإحصائية .

كما يطيب لي أن أتقدم بالشكر الجزيل إلى تدريسيي كلية علوم الحاسبات والرياضيات على المشورة العلمية التي أغنت الدراسة .

ويعجز اللسان عن تقديم الشكر والامتنان لوالديّ وأخوتي وأخواتي لما بذلوه من جهد وتضحية خلال فترة الدراسة .

ولا يفوتني أن أتقدم بالشكر والتقدير للإخوة (علاء احمد الجبوري وحسان ثابت الخشاب وصفوان ياسين الراوي والآنسة ميسون عبد الله والآنسة إيمان بشير) لتعاونهم التام وإخلاصهم الصادق وصحبتهم الأخوية الطيبة .

وأخيراً أتوجه بكل الشكر والامتنان إلى تدريسيي جامعة الموصل لتعاونهم والى كل يد قدمت العون والمساعدة لإنجاز هذه الدراسة .

والحمد لله رب العالمين

((بِسْمِ اللّٰهِ الرَّحْمٰنِ الرَّحِیْمِ))

أَلَمْ نَشْرَحْ لَكَ صَدْرَكَ (١) وَوَضَعْنَا عَنَّا
وِزْرَكَ (٢) الَّذِي أَتَقَضَ ظَهْرَكَ (٣) وَرَفَعْنَا لَكَ
ذِكْرَكَ (٤) فَإِنَّ مَعَ الْعُسْرِ يُسْرًا (٥) إِنَّ مَعَ الْعُسْرِ
يُسْرًا (٦) فَإِذَا فَرَغْتَ فَانصَبْ (٧) وَإِلَىٰ رَبِّكَ
فَارْغَبْ (٨)

صدق الله العظيم

سورة الانشراح

قرار لجنة المناقشة

نشهد باننا اعضاء لجنة التقويم والمناقشة قد اطلعنا على هذه الرسالة وناقشنا الطالب في محتوياتها وفي ما له علاقة بها بتاريخ ٢٠٠٥/٥/٢ وانها جديرة بنيل شهادة الماجستير في اختصاص ادارة الاعمال.

التوقيع	التوقيع
د. حكمت رشيد سلطان الخشابي	د. طارق شريف يونس العلوش
أستاذ مساعد	أستاذ
عضو لجنة المناقشة	رئيس لجنة المناقشة
٢٠٠٥/٥/	٢٠٠٥/٥/
التوقيع	التوقيع
د. حنين محمود احمد القدو	د. جلال سعد الملوك عقراوي
مدرس	مدرس
عضو لجنة المناقشة	عضو لجنة المناقشة
(المشرف)	٢٠٠٥/٥/
٢٠٠٥/٥/	

قرار مجلس الكلية

اجتمع مجلس كلية الإدارة والاقتصاد بجلسته المنعقدة في / / ٢٠٠٥
وقرر

عميد الكلية	مقرر مجلس الكلية
استاذ مساعد	مدرس
د. فواز جار الله	رائد عبد القادر الدباغ
٢٠٠٥ / /	٢٠٠٥ / /

قائمة المحتويات

الصفحة	الموضوع
I	قائمة المحتويات
II	قائمة الجداول
III	قائمة الاشكال
III	قائمة الملاحق
٢ - ١	المقدمة
٣٨ - ٣	الفصل الأول : أخلاقيات العمل المفهوم والعوامل
٢٣ - ٣	المبحث الأول / الأخلاقيات : مفهومها ومناهجها ومداخلها
٣٨ - ٢٤	المبحث الثاني / عوامل أخلاقيات العمل : المكونات والمقاييس الموضوعية
٦٩ - ٣٩	الفصل الثاني : المعرفة وإدارتها
٥٠ - ٣٩	المبحث الأول / المعرفة
٦٩ - ٥١	المبحث الثاني / إدارة المعرفة
٨٣ - ٧٠	الفصل الثالث : الدراسات السابقة ومنهجية الدراسة
٧٤ - ٧١	المبحث الأول / الدراسات السابقة
٨٣ - ٧٥	المبحث الثاني / منهجية الدراسة
٩٨ - ٨٤	الفصل الرابع : عرض وتحليل إجابات عينة الدراسة واختبار الفرضيات
٩١ - ٨٤	المبحث الأول / وصف وتشخيص متغيرات الدراسة
٩٨ - ٩٢	المبحث الثاني / اختبار الفرضيات
١٠٤ - ٩٩	الفصل الخامس : الاستنتاجات والتوصيات
١٠١ - ٩٩	المبحث الأول / الاستنتاجات
١٠٤ - ١٠٢	المبحث الثاني / التوصيات والدراسات المستقبلية
١١٦ - ١٠٥	المصادر
١٢٩ - ١١٧	الملاحق

قائمة الجداول

رقم الجدول	العنوان	الصفحة
١.	مقياس ليكرت الخماسي وأوزانه	٧٨
٢.	مصادر مقاييس الاستثمار	٨٠
٣.	توزيع أفراد العينة حسب الجنس والحالة الاجتماعية والعمر والشهادة واللقب العلمي وعدد سنوات الخدمة والكلية المنتسب إليها	٨١
٤.	التوزيعات التكرارية والنسب المئوية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية للثقافة المنظمة	٨٥
٥.	التوزيعات التكرارية والنسب المئوية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية للقيم	٨٦
٦.	التوزيعات التكرارية والنسب المئوية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لأنظمة المنظمة	٨٧
٧.	التوزيعات التكرارية والنسب المئوية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية للمعرفة الضمنية	٨٨
٨.	التوزيعات التكرارية والنسب المئوية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية للمعرفة الظاهرة	٨٩
٩.	التوزيعات التكرارية والنسب المئوية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لعمليات إدارة المعرفة	٩١
١٠.	معامل الارتباط بين متغيرات الدراسة	٩٢
١١.	معامل الارتباط بين متغيرات الدراسة	٩٣
١٢.	الانحدار المتعدد وتحليل التباين لأنموذج التأثير بين أبعاد أخلاقيات العمل وإدارة المعرفة	٩٤
١٣.	الانحدار المتدرج لبيان ترتيب أهمية أبعاد أخلاقيات العمل	٩٥
١٤.	تحليل الانحدار الخطي البسيط والتباين لأنموذج التأثير بين أخلاقيات العمل والمعرفة الضمنية	٩٦
١٥.	تحليل الانحدار الخطي البسيط والتباين لأنموذج التأثير بين أخلاقيات العمل والمعرفة الظاهرة	٩٧
١٦.	تحليل الانحدار الخطي والتباين لأنموذج التأثير بين أخلاقيات العمل وعمليات إدارة المعرفة	٩٨

قائمة الأشكال

الصفحة	العنوان	رقم الشكل
٧	الفئات (الميادين) الأخلاقية	.١
١٤	الإطار الأخلاقي لمدخل الالتزام بالمبدأ الرسمي	.٢
١٦	مراحل التطور الستة لـ Kohlberg كنظام	.٣
١٩	هيكل المنظمة الأخلاقية	.٤
٢٥	مستويات الثقافة المنظمة	.٥
٢٦	تأكل القيم الشخصية	.٦
٤١	تحول المعرفة إلى راس القوة	.٧
٤٨	الترتيب الهرمي للمعرفة	.٨
٤٩	علاقة المعرفة بالمعلومات والفهم والقدرات	.٩
٥٦	عناصر عمليات إدارة المعرفة	.١٠
٥٦	العمليات الجوهرية لإدارة المعرفة	.١١
٥٨	عمليات إدارة المعرفة	.١٢
٧٧	مخطط الدراسة	.١٣
٧٩	تركيب استمارة الاستبيان	.١٤

قائمة الملاحق

الصفحة	العنوان	رقم الملحق
١١٧	استمارة الاستبيان	.١
١٢٣	قائمة بأسماء السادة المحكمين لاستمارة الاستبيان	.٢
١٢٤	الاتساق الداخلي بين العبارات المتعلقة بثقافة المنظمة	.٣
١٢٥	الاتساق الداخلي بين العبارات المتعلقة بالقيم	.٤
١٢٦	الاتساق الداخلي بين العبارات المتعلقة بانظمة المنظمة	.٥
١٢٧	الاتساق الداخلي بين العبارات المتعلقة بالمعرفة الضمنية	.٦
١٢٧	الاتساق الداخلي بين العبارات المتعلقة بالمعرفة الظاهرة	.٧
١٢٨	الاتساق الداخلي بين العبارات المتعلقة بعمليات ادارة المعرفة	.٨

الملخص

تناولت الدراسة مدى تأثير أخلاقيات العمل في تعزيز إدارة المعرفة ، وقد حاولت الدراسة عرض إطار نظري حديث لأبرز ما قدمه الكتاب والمفكرون بشأن متغيري الدراسة ، فضلاً عن إطار عملي تحليلي لأراء عينة مختارة ضمن عينة الدراسة ، خصوصاً وان المتغير المستقل المتمثل بأخلاقيات العمل قد حظي باهتمام واسع في السنوات القليلة الماضية بالرغم من جذوره التاريخية ، في حين مثل المتغير المعتمد إدارة المعرفة التي يمكن اعتبارها فجراً جديداً في عالم إدارة الأعمال على اعتبار أن إدارة المعرفة موضوع حديث نسبياً يعود ظهوره في أدبيات الإدارة إلى التسعينيات من القرن المنصرم ، ولازال محط اكتشاف واختلاف بين المنظرين . لقد حاولت الدراسة الإجابة عن جملة من التساؤلات التي شكلت مشكلة الدراسة ومن أبرزها التساؤل الذي ينص على " ما هي الأبعاد الأخلاقية التي يجب التركيز عليها من اجل النهوض بالواقع المعرفي ، والتي يمكن لها أن تسهم بشكل فاعل في إنجاح تبني إدارة المعرفة في المنظمة " . وقد اختبر الباحث علاقة الارتباط والتأثير بين المتغير المستقل " أخلاقيات العمل " والمتغير المعتمد " إدارة المعرفة " في ميدان التعليم العالي وتحديداً في جامعة الموصل " عينة من التدريسيين " . وقد تم التوصل من خلال هذه الدراسة إلى عدة استنتاجات نظرية وعملية كان أهمها :

١ . تتباين أبعاد أخلاقيات العمل من حيث التأثير في إدارة المعرفة ، إذ بينت الدراسة أن ترتيب أهمية التأثير يبدأ بأنظمة المنظمة ثم الثقافة المنظمة ثم القيم .

٢ . هناك علاقة ارتباط وتأثير معنويين بين أخلاقيات العمل وإدارة المعرفة .

لقد دفعت جملة الاستنتاجات التي تم التوصل إليها إلى طرح بعض التوصيات بهذا الشأن والتي تم الإيضاء بها نتيجة لما تم الإطلاع عليه خلال مدة الدراسة ومن خلال إنجاز الدراسة نفسها والنتائج والاستنتاجات الناتجة عنها .

المقدمة:

يعد عالم اليوم عالم المعرفة ، إذ يحكمه في هذه الأيام اقتصاد المعرفة بعد أن أصبحت المعرفة أساس المنافسة والإبداع والبقاء فظهر ضمن مفردات الإدارة ما يعرف بإدارة المعرفة (Knowledge Management) كوسيلة للحصول واستعمال ونقل وحفظ وصيانة الممتلكات المعرفية التي تعد أثمن من الممتلكات المادية كونها أصل غير ملموس يصعب التعامل معه . إذ أصبح بالإمكان القول ان ادارة المعرفة الفجر الجديد في عالم ادارة الاعمال على اعتبار ان ادارة المعرفة موضوع حديث نسبياً يعود ظهوره في ادبيات الادارة الى التسعينيات من القرن المنصرم ولازال محط اكتشاف واختلاف بين المنظرين . إن عملية إدارة المعرفة تتطلب حرية في التداول والانسباب ودقة عالية من أجل أن يقوم العقل البشري بتحويل تلك البيانات و المعلومات إلى معرفة وذلك ما يتطلب التحلي بأخلاقيات العمل التي تعكس نوعاً من الشفافية في العمل و الالتزام العالي بقواعد الأداء والنزاهة . ومن هنا جاء المتغير المستقل في هذه الدراسة معبراً عنه باخلاقيات العمل التي كثر الحديث عنها في الألفية الثالثة ، وتحديدأ في مجال إدارة الأعمال بعد أن تفاقمت الممارسات الخاطئة والتي يمكن وصفها بالفساد الإداري وما هو بحكمه . إذ باتت هذه الظاهرة حقيقة واقعة تعاني منها جميع الدول ، النامية منها والمتقدمة وفي مختلف القطاعات .

وبرغم قدم مفهوم الأخلاق قدم التعامل البشري إلا انه لم يوضع تحت الضوء كدراسات من قبل الإداريين إلا في العقود القليلة الماضية . وبالرجوع إلى ارتنا الديني (الإسلام والأديان السماوية الأخرى) والحضاري والأدبي نجده غنياً بالنصوص التي تحث على الالتزام بالأخلاقيات ، ففي القرآن الكريم نجد أن الله سبحانه وتعالى وصف رسوله الكريم سيدنا محمد (صلى الله عليه وسلم) فقال عز من قائل في سورة القلم الاية (٤) : " **وإنك لعلى خلق عظيم** " ، كما جاء عن ابي هريرة عن النبي محمد (صلى الله عليه وسلم) انه قال : " **أكمل المؤمنين إيماناً أحسنهم أخلاقاً** " (ناصيف،٢٨،١٩٨١) . حيث أن جميع التشريعات السماوية في القرآن الكريم والأحكام الواردة في السنة النبوية الطاهرة تنص على التحلي بكمكارم الأخلاق ، فهي مثال لأعظم مدونة أخلاقية شرعها الله ورسوله عليه أفضل الصلاة والتسليم ، وحتى لو رجعنا إلى عهد ما قبل الإسلام لوجدنا أن للأخلاق الأولوية لدى العرب متمثلة بصفات عدة كالأمانة والشجاعة والكرم واحترام الكبير والالتزام بتقاليد وأحكام القبيلة وتحمل المسؤولية تجاهها كونها تعبر عن الدولة آنذاك . ولا يخفى عنا ما تردد على السنة الشعراء العرب من قصائد تمتدح وتحث على الالتزام بالأخلاق العالية وخاصة في الأوقات التي أريد للأمة أن تنهض وتعاود البنيان مثال ذلك قول الشاعر أحمد شوقي :

وإنما الأمم الأخلاق ما بقيت
فأن هم ذهبوا أخلاقهم ذهبوا

لقد احتلت أخلاقيات الإدارة والعمل موقع الصدارة في أدبيات الإدارة المعاصرة نتيجة تقشي الفساد الإداري وتفاقم أضراره المادية والمعنوية وكنتيجة لتدهور الالتزام بالمنظومة القيمية السائدة وقصور التوعية والتدريب في مجال أخلاقيات الإدارة وأخلاقيات العمل ، إذ يلاحظ في أغلب الكتابات المعاصرة وخاصة الغربية منها تخصيص جزء كبير معني بالأخلاق Ethics والتصرفات Conducts بما يتعلق بأداء العمل والإدارة العامة وإدارة الأعمال ، وان بدأ بعض الكتاب العرب الانتباه إلى هذه النقطة في السنوات القليلة الماضية . ولقد بدأت بعض الدول بإنشاء وكالات ومؤسسات متخصصة في مجال الأخلاقيات تعمل على نشر الوعي التدريبي وتساعد أو تقوم بإعداد المدونات الأخلاقية وتتابع حالات الانحراف عنها في القطاعين العام والخاص وكما هو الحال في الولايات المتحدة الأمريكية التي أنشأت مكتب الأخلاقيات OGE (Office of Government Ethics) في أعقاب فضيحة Watergate.

لقد حاولت هذه الدراسة إلقاء الضوء على متغيرين أساسيين في الميدان الإداري هما : أخلاقيات العمل وإدارة المعرفة . وقد حاولت الدراسة تقصي العلاقات والأثر بينهما في قطاع هو الأجدر بالاهتمام بأخلاقيات العمل وإدارة المعرفة ، إلا وهو قطاع التعليم العالي ذلك القطاع الأكثر احتكاكاً بالجوانب المعرفية والأخلاقية ، ومن خلال منهجية علمية تم طرحها في إطار شمل خمسة فصول ضم كل منها مبحثين ، وقد أشتمل الفصلان الأول والثاني على الإطار النظري في حين عرض الفصل الثالث الدراسات السابقة ومنهجية الدراسة ، وبين الفصل الرابع عرض وتحليل إجابات عينة الدراسة واختبار الفرضيات ، وأخيراً تم بيان أهم الاستنتاجات والتوصيات في الفصل الخامس .

الفصل الأول

أخلاقيات العمل : المفهوم والعوامل

تمهيد:

يهدف هذا الفصل إلى توضيح مفهوم الأخلاق والتركيز على أخلاق العمل بوصفها محورا رئيساً في هذه الدراسة ، كما يستعرض المناهج والمداخل وبعض المواضيع ذات العلاقة والتي من شأنها إغناء الدراسة بإطار نظري معززاً بأهم العوامل المؤثرة على السلوك الأخلاقي في مواقع العمل.

المبحث الأول

الأخلاقيات : مفهومها ومناهجها ومداخلها

١-١-١ : مفهوم الأخلاق :

يحمل مصطلح الأخلاق معاني عديدة ، إذ يشير المعنى اللغوي إلى أن الأخلاق هي جمع خلق ، والخلق هو الدين والطبع والسجية ، وحقيقته أنه صورة الإنسان الباطنة وهي نفسه وأوصافها ومعانيها فهي بمنزلة الصورة الظاهرة وأوصافها ومعانيها ، و لهما أوصاف حسنة وقبيحة ، والثواب والعقاب يتعلقان بأوصاف الصورة الباطنة أكثر مما يتعلقان بأوصاف الصورة الظاهرة (المصري، ١٩٦٨ ، ٨٦). وتعني الأخلاق ضمناً قوة راسخة في الإرادة تنزع إلى اختيار ما هو خير أو ما هو شر (جواد، ٢٠٠٠ ، ١٢٣). وفي هذا السياق اصطلح على كلمة الأخلاق في اللغة العربية على أحكام قيمية تتعلق بالأعمال التي توصف بالحسن أو القبح . والأخلاقي هو ما يتفق وقواعد الأخلاق أو قواعد السلوك المقررة في المجتمع وعكسه لا أخلاقي (مصطفى، ١٩٥٦ ، ٢٥١).

إن اللغات المختلفة تناولت هذه الكلمة على أنها مرادفات في محتواها ودلالاتها ، إذ جاء في قاموس (Longman) أن الأخلاق تعني : (دراسة طبيعة المبادئ الخلقية والأحكام وأسسها ، مجموعة من المبادئ والقيم ، مبادئ السلوك أو الآداب التي تحكم الفرد أو الجماعة ، استقامة التصرفات والأحكام وأخلاقياتها) (الساعدي ، ٢٠٠١ ، ٨) . وتعني كلمة " اخلاقيات " وفق قاموس وبستر "مقاييس التصرف او السلوك الخلقى". (الاونكتاد، ٢٠٠١ ، ١٩٤).

كما جاء في (www.poznaklaw.com/articles/bizethics.htm) إن كلمة الأخلاق Ethics هي كلمة مشتقة من الكلمة الإغريقية (Ethos) والتي تعني الخاصية (Character) وكذلك مشتقة من الكلمة اللاتينية (Mores) والتي تعني العادات (Customs) . وان هاتين الكلمتين قد اندمجتا معا لتعريف الطريقة التي يختارها الأفراد للتعامل والتفاعل مع بعضهم البعض. ومن الناحية الفلسفية فإن الأخلاق هي التي تحدد ما هو جيد بالنسبة للفرد والمجتمع وكذلك وضع وتأسيس طبيعة

الواجبات والتصرفات التي يريدها الأفراد لأنفسهم وللآخرين . إذ يرى (عثمان، ١٩٨٤، ٣٦) الذي عرف الأخلاق بأنها السلوك المعتاد والمتعارف عليه، وان الشخص ذو الخلق القويم هو الذي يمارس الفضيلة ويتصرف التصرف الصحيح. ويشير أيضا إلى الإطار الذي وضعه Hery David عام (١٩٨٢) لتوضيح معنى الأخلاق وهذا الإطار يمكن الاستفادة منه في التوصل إلى فهم صحيح للمشكلات والمعضلات الأخلاقية وإيجاد الحلول لها ، وقد افترض بان الأخلاقيات بمعناها الواسع تتعلق بمعاني هذه الكلمات (جيد Good ، صحيح Right ، ويجب أن يكون Ought to be) . ويعد (نجم ، ٢٠٠٠ ، ١٨) الأخلاق على أنها " القيم والمعايير التي يعتمد عليها أفراد المجتمع في التمييز بين ما هو جيد أو ما هو سيئ ، بين ما هو صواب وما هو خطأ " كما يرى أن الأخلاق في كل مجتمع هي نتاج تطور تاريخي طويل وبالتالي فأنها ضرورية في تكوين ذلك المجتمع وفي الاستقرار والمحافظة على حياته الاجتماعية.

ويتفق كل من (الطراونة، ١٩٩٠، ١٣٨) و (Wehrich & Koontz , 1993 ,70) و (Hellriegel & Slocum , 1996 , 146) و (Robbins & Coulter , 1999 ,161) الى حد ما الى ان الأخلاق هي مجموعة المبادئ والمعايير التي تحكم سلوك الفرد أو الجماعة وترتبط هذه المبادئ بتحديد ما هو خطأ أو ما هو صواب في موقف معين . في حين اعد Wheelen & (Hunger, 1998,47) مصطلح الأخلاق (Ethics) على انه دلالة عن معايير مقبولة بالإجماع تخص السلوكيات الخاصة بالتعامل أو المهنة أو التجارة أو التخصص ، في حين عرف مصطلح (Morality) بالمقابل على انه مصطلح يشير إلى السلوك الشخصي الفردي المستند على الأسس الدينية والفلسفية ، وبهذا الصدد فقد أشار أيضا إلى مصطلح القانون (Law) الذي يشير إلى المجموعة الرسمية التي تسمح أو تمنع سلوكيات معينة والتي قد تشجع أو تمنع أخلاقيات معينة . وبهذا الصدد يتفق (Wright & Noe , 1996 , 25) (Robbins & Coulter,1999) أن الأخلاق بصورة عامة تشير إلى القوانين والمبادئ التي تعرف التصرف الصحيح والخطأ . ويرى (Griffin,1999 ,154) إن الأخلاق هي " معتقدات الفرد الشخصية فيما يتعلق بما هو صحيح أو خطأ ، وجيد أو سيئ " . وأشار (Daft, 2003,138) إلى صعوبة تعريف الأخلاق بصورة دقيقة ، وعرفها على أنها " تعبير عن المبادئ المعنوية وعن القيم التي تحكم السلوك للشخص المعني أو سلوكيات المجموعة حول ما هو صحيح وما هو خطأ " ، فالأخلاق بالنسبة له هي التي تضع المعايير حول ما هو جيد وما هو رديء فيما يتعلق بالإنجاز وعملية صنع القرار.

وفي (www.mapnp.org/library/topics.htm) عرف Carter McNemara الأخلاق على أنها تتضمن معرفة ما هو صحيح وما هو خاطئ.ومن ثم القيام بالشيء الصحيح ،ولكن الشيء

الصحيح لا يكون واضح المعالم لكي يعطى بصورة واضحة وكاملة خلال المحاضرات المتعلقة بالأخلاقيات، وان اغلب المعضلات الأخلاقية ليست بالأمر البسيط. كما يشير إلى جزم الكثير من الأخلاقيين إلى انه دائما هناك الشيء الصحيح الواجب عمله بالاستناد إلى المبادئ الأخلاقية، في حين يؤكد اخررن على أن فعل الشيء الصحيح يعتمد الموقف الذي يمرون به، وبصورة عامة فانه يعتمد بشكل جوهرى على الفرد. ويضيف بان العديد من الفلاسفة يعدون الأخلاق "علم السلوك".

١-٢: أخلاقيات العمل:

لقد استخدمت كلمة الأخلاق مع العديد من المسميات والميادين المعرفية ، إذ نجدها قد استخدمت مع العمل. وفي هذا الإطار فانه يمكن تعريف " أخلاقيات العمل " في المنظمة بأنها " اتجاه الإدارة وتصرفها تجاه موظفيها وزبائنها ، والمساهمين والمجتمع عامة ، وقوانين الدولة ذات العلاقة بتنظيم عمل المنظمات " وينطبق التعريف ذاته على عمل الأفراد (الاونكتاد، ٢٠٠١، ١٩٤).

كما عرفها الباحثان (Madsen & Shafritz) بانها (www.managementhelp.org/ethics):

- أ) هي تطبيق الأخلاقيات على مجتمع المنظمة .
- ب) هي طريقة لتحديد المسؤولية في علاقات العمل .
- ج) هي تشخيص وتعريف القضايا الاجتماعية وقضايا الأعمال الهامة .
- د) هي نقد للأعمال (أعمال المنظمة) .

إن مفهوم أخلاقيات العمل يعني أشياء مختلفة لأناس مختلفين ، إلا انه وبصورة عامة يتلخص في معرفة الخطأ والصواب في موقع العمل وعمل ما هو صواب في الخدمة أو المنتج المقدم أو تجاه ذوي العلاقة اصحاب المصالح (Stakeholders). إن الحاجة إلى أخلاقيات العمل تظهر كعامل حرج في أوقات التغيير الجوهرى في المنظمة ، فكلا المنظمات الربحية وغير الربحية تعاني في أوقات التغييرات الجوهرية إلى إعادة النظر في القيم المتفق عليها سابقا وان اغلب هذه القيم قد لا يستمر التمسك بها. وبناءً على ذلك فانه لا يوجد إطار أخلاقي يحيط بتصرفات الأفراد في حالات المعضلات المعقدة ليوضح ما هو صحيح أو خاطئ. وغالبا ما يؤدي تطبيق أخلاقيات العمل في مواقع العمل إلى حساسية من قبل المدراء في أداء أنشطتهم .على سبيل المثال عندما ينشأ صراع في المجموعة التي يعمل فيها المدير فانه سوف يراعى المحددات الأخلاقية قبل اتخاذه لأي رد فعل. ويرى (Madsen and Shafritz 1990) في كتابيهما "أساسيات أخلاقيات العمل" إن سعة المناطق التي تغطيها أخلاقيات العمل تشمل بصورة رئيسة على منطقتين، الأولى " الإزعاجات الإدارية Managerial mischief " مثل التصرفات اللاقانونية و اللااخلاقية والتطبيقات المشكوك

بها للأفراد والمنظمات وكيفية التخلص منها، أي أن هذه المنطقة من أخلاقيات العمل تهتم في ما هو صحيح وخاطئ في الحالات الاعتيادية وحالات المعضلات واضحة المعالم . والمنطقة الثانية "الإرباك الأخلاقي للإدارة Mazes" والمرتبطة بالحالات الأخلاقية الكثيرة التي يواجهها الفرد في عمله اليومي ، مثل صراع المصالح ،استخدام الموارد المنظمة للغرض الشخصي، سوء إدارة المقاولات والاتفاقيات ..وغيرها (www.mapnp.org/library/topics.htm) .

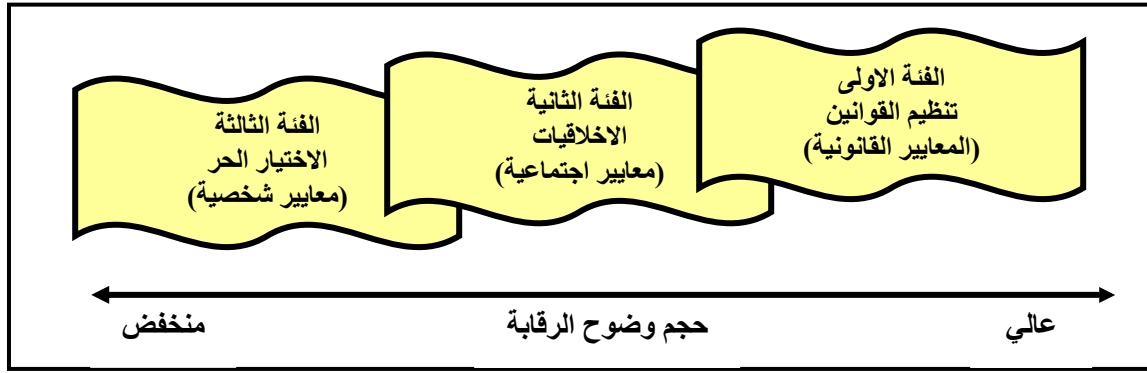
وبهذا الصدد يشير (Wehrich & Koontz , 1993 ,70) إلى أن أخلاقيات العمل " هي كل ما يتعلق بالعدالة وبعض النواحي مثل توقعات المجتمع والمنافسة بنزاهة و الإعلان و العلاقات العامة والمسؤولية الاجتماعية وحرية الزبون والتصرف المنظمي في البلد الأم وخارج الحدود " . وتتلق الأخلاقيات بالقيم الداخلية التي تعد جزءاً من البيئة الثقافية للمنظمة والتي تتعلق أيضاً بأشكال القرارات المتعلقة بالمسؤولية الاجتماعية وذلك بما يتصل بالبيئة الخارجية . إن القضية الأخلاقية هي قضية حاضرة في الوضع الذي تؤثر فيه تصرفات الفرد أو المجموعة أو المنظمة بشكل ضار أو نافع (سلبي أو ايجابي) على الآخرين (Daft,2003,139) . ويشير (الاونكتاد،٢٠٠١، ١٩٤) إن الالتزام بأخلاقيات العمل يمكن قياسه بمدى ميل المنظمة وموظفيها نحو الالتزام بالقوانين والأنظمة المرتبطة بعوامل ، مثل : سلامة ونوعية المنتجات ، وإتاحة فرص عادلة للتوظيف ، وتجنب استخدام المعلومات السرية لتحقيق مكاسب شخصية ، والرشوة والمدفوعات أو المقبوضات غير القانونية من منظمات منافسة أو حكومات أجنبية أو أطراف أخرى بهدف الحصول على عقود عمل تجارية او صناعية ..وغيرها .

ويرى الباحث إن أخلاقيات العمل هي الإطار الشامل الذي يحكم التصرفات والأفعال تجاه شيء ما ، وتوضح ما هو مقبول او صحيح وما هو مرفوض أو خاطئ بشكل نسبي في ضوء المعايير السائدة في المجتمع بحكم العرف والقانون ، والذي تلعب فيه الثقافة المنظمة والقيم وانظمة المنظمة واصحاب المصالح دوراً أساسياً في تحديده .

١-١-٣: الفئات الأخلاقية :

وقد تكون الأخلاقيات أكثر وضوحاً وفهماً عند مقارنتها بالسلوكيات المحكومة بالقوانين وكذلك الخيار الحر ، ويوضح الشكل (١) بأن السلوك البشري يقع في فئات ثلاث . إن الفئة الأولى هي الفئة المتمثلة بالقوانين ، والتي فيها يتم توثيق وكتابة القيم والمعايير بشكل قانوني وتفرض تلك القيم بقوة القانون . وفي هذا الميدان فان واضعي القانون يلزمون الأفراد والشركات على أن يتصرفوا بطريقة معينة وفق القانون . ولقد أثارت ثورة الانترنت الكثير من القضايا القانونية الجديدة . أما الفئة الثانية فهي فئة الخيار الحر Free choice وهي الفئة المقابلة التي تقع على الطرف المقابل (

المناقض) للفئة الأولى أعلاه ، وهي تتعلق بالسلوكيات التي لا علاقة للقوانين بها وهي الفئة التي يتمتع فيها الفرد أو المنظمة بكامل الحرية في التصرف والسلوك ، ومن ذلك اختيار الفرد لمعتقده الديني أو نوع الموسيقى التي يسمعها . ويقع بين هاتين الفئتين ، الفئة الثالثة الوسطية وهي ميدان الأخلاق Domain of Ethics وفق ما يبينه الشكل ، ويلاحظ بأنه لا يوجد لهذا الميدان قوانين محددة متخصصة ، إلا إن هناك معايير للإنجاز تستند على مبادئ مشتركة وكذلك قيم مشتركة تتعلق بالجانب الأخلاقي المعنوي الذي يوجه الفرد أو المنظمة . ويلاحظ أيضا في فئة أو ميدان القوانين ، فإن الامتثال أو الإذعان يكون عاليا ولكن بتأثير القانون وخوفا منه ، أما في ميدان الاختيار الحر ، فإن الامتثال أو الإذعان يكون شخصا ، في حين يكون الإذعان في ميدان الأخلاق مبنياً على المبادئ والمعايير غير القسرية التي يعيها ويقتنع بها الفرد أو المنظمة ، وبذلك فإن القرار المقبول أخلاقياً هو ذلك القرار المقبول قانونياً وشعورياً (معنوياً) بالنسبة للمجتمع الأكبر ككل (Daft,2003,139) .



Source: Daft , Richard L. , 2003 , Management , South-Western & College Publishing .Co. , Canada , p139.

الشكل (١) الفئات (الميادين) الأخلاقية

١-١-٤: المناهج الفلسفية للأخلاق :-

يرى (نجم ، ٢٠٠٠ ، ٦٩) انه لا بد من فهم حقيقة أن ممارسات وتصرفات الأفراد في المواقف المختلفة في المستويات الإدارية المختلفة إنما تنبع من قيم معينة ، أي ان استجابات الأفراد للمواقف المختلفة لا يمكن النظر إليها وكأنها استجابات آتية مباشرة على طريقة التجربة والخطأ أو الفعل ورد الفعل وإنما خلف هذه الاستجابات تكمن قيم مختلفة، وما هو أكثر من ذلك قد تكمن خلفها فلسفات عملية مختلفة. حيث أن المديرين في سياساتهم وخططهم - كذلك الأفراد في تصرفاتهم - لا بد أن يراعوا هذه الفلسفات. ويضيف (الطويل، ١٩٨٦ ، ٧٠) انه يجب أن تدرس الفلسفات لان الأسئلة التي

تطرحها توسع من إدراكنا لما هو ممكن ، وتثري تصوراتنا العقلية ، وتزيل تمسكنا الأعمى بما نتصوره يقيناً وتفتح عقلاًنا على التفكير والتأمل.

وبهذا الصدد يشير (صالح ، ٢٠٠٠ ، ١٦-١٩) إلى أن الأخلاق تندرج تحت مناهج ثلاثة :-

أولاً : يتمثل المنهج الأول بما تدعو إليه الأديان السماوية من عدل وصدق وتواضع وابتعاد عن ظلم الناس ، ولعل المثل الأخلاقية التي يدعوا لها ديننا الحنيف الإسلام ،خير مثال على ذلك . فالأخلاق الحسنة في الإسلام تتمثل بالحياء والحلم والصبر والأمانة والصدق والاستقامة والعدل والإخلاص في العمل...وما إلى ذلك من فضائل أخلاقية عديدة. عليه فان الأخلاق (من وجهة نظر الإسلام) تترسخ في النفس بطريقة إيمانية وتسهم في إضفاء طابع عقلائي على سلوك الأفراد، لا بل إن الأخلاق التي يتحلى بها المؤمن هي التي ترجح كفة الإيمان .

ثانياً: المنهج الثاني و يرى في الأخلاق على أنها نسبية ، وذلك يتجسد فيما دعا له ميكافيلي ونتشيه وبنتمام.وكالاتي:-

أ. ميكافيلي: يعتقد بان الفضيلة هي القوة ومتى ما سادت أخلاق القوي فإنه يستطيع أن يفرض ما يريد ، ووفقاً لرأيه فان القوي الذي يغتصب ويحول الآخرين إلى عبيد ، بدلاً من أن نسميه لاصاً ومختلساً نسميه سيذاً وبياركة الجميع .

ب. نيتشيه : يقول هذا الفيلسوف حقا أنني أسخر من الضعفاء الذين يعتقدون أنفسهم صالحين، لأنهم ليس لديهم مخالب لينشبوها ، ويشاركة (شتيرز) بهذه الرؤية عندما يقول (حفنة من القوة خير من كيس من الحق) .

ج. بنتمام : يرجح بنتمام كل دوافع السلوك الإنساني إلى اللذة أو إلى الألم موحداً بذلك بين الاخلاق والمنفعة الناشئة عن فعل ما. معتقداً بان إشباع المصالح الخاصة بالأفراد هي الوسيلة لتوفير أكبر قدر من السعادة لأكبر عدد.

ثالثاً : المنهج الثالث ويتمثل في آراء أفلاطون وأرسطو والفلاسفة الذين يعتقدون بان العقل الناضج وحده هو الذي يستطيع ان يحكم تبعاً للظروف المختلفة متى يجب أن يسود الحب ومتى يجب ان تتحكم القوة .وكما يرى (سبينوزا) فان العقل يجب ان يضع قانونا ينظم رغبات الانسان المتنافرة وعندها يستطيع ان يسلك سلوكا يتفق مع ما يمليه العقل الذي يعيننا على ان ننظر الى المواقف المختلفة نظرة واسعة شاملة تنفذ بمساعدة الخيال ابعد النتائج .

١-١-٥: مداخل التصرف الأخلاقي:

يواجه الفرد أثناء أدائه لعمله مشكلات أخلاقية تتضمن صراعا بين احتياجات الجزء مع احتياجات الكل ، فعلى سبيل المثال بين احتياجات الفرد والمنظمة ، او بين احتياجات المنظمة واحتياجات المجتمع بأكمله (Daft,2003,141) . ان موضوع اخلاقيات العمل هو موضوع معقد ،لذلك نجد ان الافراد على اختلاف مشاربهم انما يحملون اراء متباينة ، وهناك اختلافات هامة بينهم حول مكونات السلوكيات الاخلاقية وكيف يجب ان تتخذ القرارات وتؤدي الاعمال بشكل اخلاقي (www.poznaklaw.com/articles/bizethics.htm) . وانطلاقا من ذلك فانه هناك اكثر من مدخل للتصرف الأخلاقي منها:

أولاً : مدخل النفع العام (Utilitarian Approach) :

وهو المنهج الذي ابتدعه فلاسفة القرن التاسع عشر (جيرمي بينتام وجون ستيوارت مل) و وفقا لهذا المنهج فان مفهوم الأخلاق يتمثل بالسلوك الأخلاقي (Moral behavior) و الذي ينتج المنفعة القصوى لأكبر عدد ممكن من الأفراد (Daft, 2003,141) (McShane & Glinow,2000,215) . ووفق هذا المنهج فانه يتوقع لمتخذ القرار تجاه عمل معين أن يهتم بتأثير كل بديل من بدائل القرار على كل الأطراف ، وبالتالي اختيار القرار الذي يعطي أفضل حالة رضا لأكبر عدد ممكن من الأفراد . كذلك فانه يمكن اتخاذ القرار الذي يعني فقط هؤلاء الأفراد الذين يتأثرون بشكل مباشر بذلك القرار ،وليس أولئك الذين يتأثرون به بشكل غير مباشر (Seglin,2000, 202) ، ويرى (Wheelen & Hunger, 1998, 47) أن هذا المدخل يقترح الأفعال والخطط التي يجب الحكم عليها من خلال نتائجها ، وان الأفراد هنا يجب ان يتصرفوا بطريقة تعطي اكبر المنافع للمجتمع وان لا يسببوا إلا الحد الأدنى من الأذى وبأقل كلفة ممكنة ، كما يرى أن المشكلة في هذا المدخل هي صعوبة إدراك كل المنافع والكلف لأي قرار وتصرف ، وهنا قد يؤخذ فقط بمصالح المشاركين (Stakeholder) المؤثرين المهمين فقط فيما يتم إهمال مصالح الآخرين . في حين يشير (Seglin,2000, 203) أن الأخلاق الانتفاعية هي الأخلاق التي تقتبس كأساس للتصرف الحالي الذي تمارسه الشركات إزاء بعض العادات الشخصية التي يمارسها العاملون مثل تعاطي الكحول والتدخين أثناء ممارسة الوظيفة ، وذلك لان هذه السلوكيات تؤثر على موقع العمل بأكمله. ويضيف (جواد، ٢٠٠٠، ١٣٣) إن هذا المدخل يعيننا على فحص اثر قرارات وسلوكيات الآخرين ، بهدف وصول يد الخير إلى اكبر عدد من الأفراد والجماعات ، وان هذا المدخل يركز على الفعل لا الرغبة.

ثانياً : المدخل الشخصي او الفردي (Individualism Approach):

يفترض هذا المدخل ان مفهوم الاخلاق يدل على العمل الذي يشجع ويدعم المصالح الفضلى على المدى البعيد بالنسبة للفرد (Daft,2003,141) . ان التوجه الذاتي الفردي هو الشيء الأسمى في هذا

المدخل، وبالتالي فإن القوى الخارجية التي تقيد هذا التوجه الذاتي، يجب ان تقيد وبشدة (, Kekes 1988, 1). بذلك فان الافراد يقيمون الميزة او المنفعة الفضلى ذات الامد البعيد لانفسهم ، وذلك بوصفها المقياس لجودة القرار تجاه أي عمل مزعم القيام به . ان الفعل الذي يقصد بتعمد لاعطاء افضل نسبة من(الجيد/الرديء) أو أكبرها بالنسبة للفرد المعني ، فهو الذي يتم مقارنته ببدائل اخرى وهو الذي سيعد القرار الأفضل . كذلك فان الفردية تؤدي في النهاية الى سلوك معين اتجاه الآخرين يتطابق مع معايير السلوك التي يطلبها الآخرون اتجاه أنفسهم (Daft,2003,141).

ثالثاً : مدخل الحقوق المعنوية (Moral-Rights Approach):

في ظل هذا المدخل يتمثل مفهوم الأخلاق بالعمل الذي يحفظ للأفراد المتأثرين به حقوقهم الإنسانية. ويؤكد هذا المدخل على أن للبشر حقوقاً أساسية وهي حقوق عامة لا تكتسب بقرار . عليه فان أي قرار أخلاقي بشأن أي عمل ، هو ذلك القرار الذي يصون وبالشكل الأفضل تلك الحقوق الأساسية التي يجب ان يتمتع بها البشر(Daft, 2003,142). ولقد تعارف المجتمع على احترام الحقوق الإنسانية وجرى توثيقها بوثائق لها مكانة مقدسة يفترض ان تصان ، كوثيقة حقوق الإنسان في الأمم المتحدة (الساعدي، ٢٠٠١، ٢٣) . ومن هذه الحقوق حرية الحركة والتعبير والأمان والحماية من التعذيب والاضطهاد (McShane & Glinow,2000,218) .

ويرى (Wheelen & Hunger, 1998, 47) انه على الرغم من الوثائق التي قدمتها المنظمات الدولية الا ان المشكلة في هذا المدخل تكمن في تعريفه حقوقاً أساسية وان هذه الحقوق التي توضع في دولة ما قد لا تتناسب او لا تكون مقبولة في كل انحاء العالم على حد سواء . كذلك فان هذا المدخل قد يشجع التوجه والسلوك الاناني عندما يفسر الفرد مطالبه او احتياجاته الخاصة على انها حقوق يجب الحصول عليها. وبهذا الصدد يقدم (Daft, 2003, 142) ستة حقوق اخلاقية يجب اخذها في الاعتبار خلال عملية صنع القرارات المتعلقة باي عمل، وهي :

١. حق القبول الحر :أي يتم معاملة الأفراد على أساس قبولهم الحر للطريقة التي يعاملون بها.
٢. حقوق سرية المعلومات :أي إعطاء الأفراد حرية العمل في وظائف يتمتعون فيها بحق السيطرة على المعلومات التي تتعلق بحياتهم .
٣. حق حرية الضمير :أي إعطاء الفرد حرية عدم القيام بأي عمل يتعارض مع أخلاقه أو مع مبادئه الدينية .

٤. حرية إبداء الرأي : يعطى الأفراد حرية توجيه النقد الحر لأخلاقيات أو تصرفات الآخرين.
٥. حق المعاملة العادلة . وهذا ما بدأت إدارات الموارد البشرية في اغلب المنظمات التأكيد عليه من خلال منح الفرص المتساوية أمام العاملين.

٦. حق الحياة والسلامة: أي حق التمتع بالحياة من دون التعرض للمخاطر وانتهاك الصحة او السلامة.

ولكي يقوم الفرد بالعمل بصورة أخلاقية ، ولكي تكون القرارات التي يتخذها المدراء أخلاقية ، فإنه يتوجب على المدراء عدم التعرض لهذه الحقوق الأساسية التي يجب أن يتمتع بها الآخرون ، كذلك فإنه على أي فرد أن يتصرف بما لا يسلب الآخرين حقوقهم .

ويضيف (جواد ، ٢٠٠٠ ، ١٣٣) بان هذا المدخل يساعد على إصدار الأحكام بشأن تناسق وتناغم السلوكيات والقرارات الصادرة عن الآخرين مع مبدأ عدالة توزيع المنافع وتحمل الأعباء والتكاليف من قبل جميع الأفراد والجماعات.

رابعاً : مدخل العدالة (Justice Approach) :

ووفقاً له فإن مفهوم الأخلاق يعبر عن الأعمال والقرارات المستندة على معايير العدالة والمساواة وعدم الانحياز والنزاهة (Daft, 2003, 142). كما يرى Chandan ان هذا المدخل يرى الأفراد على أنهم يجب أن يعاملوا على أساس أنهم بشر دونما تمييز على أساس الجنس أو العرق أو اللون... وغيرها استناداً إلى القوانين التوجيهية الإلهية والوضعية وان أي خروج عن هذه القوانين يعد تصرفاً لا أخلاقياً (الساعدي، ٢٠٠١، ٢٣) .

ويشير (Wheelen & Hunger, 1998, 47) إلى أن هذا المدخل يقترح أن يكون صانعو القرار و الموظفون عادلين ومستقيمين وواضحين في توزيع التكاليف أو المنافع على الأفراد والمجاميع ، ويتبع هذا المدخل مبادئ العدالة الموزعة بالتساوي على الأفراد وكذلك فإن هذا المدخل يجب ان يلتزم بان تكون العقوبة متناسبة مع نوع الجريمة . إن هناك ثلاثة أنواع من العدالة ترتبط بالمدراء والموظفين (Daft, 2003, 142)، وهي:-

أ. العدالة التوزيعية (Distributive Justice) :

وهي التي تستند على ان التعامل المختلف للأفراد هو تعامل لا يستند على خصائص اعتبارية ، لذلك فإنه يجب معاملة الأفراد الذين يتماثلون في تأثيرهم بالقرار بشكل عادل ومتماثل . لذلك فإنه لا يجب التمييز بين الرجال والنساء في الرواتب اذا ما كانوا يؤدون الوظيفة نفسها . ولكن الأفراد الذين يختلفون بطريقة أساسية ، مثل اختلافهم في مهارات العمل او في مسؤوليات الوظيفة ، فإنه عند ذلك يمكن معاملتهم بشكل مختلف وذلك بما يتوافق مع الاختلافات في مهاراتهم ومسؤولياتهم على سبيل المثال لا الحصر.

ب. العدالة الإجرائية (Porecdural Justice) :

وهي التي تتطلب أن يتم إدارة قواعد العمل بشكل عادل ونزيه وان قواعد العمل يجب ان تكون موضوعة بشكل واضح وان تكون منسجمة ونزيهة .

ج. العدالة التعويضية (Compensatory Justice) :

وهي التي تقرر بانه يتوجب تعويض الافراد عن كلفة الاذى الذي يتعرضون له . كذلك فانه يجب عدم تحميل الافراد مسؤولية الاخطاء التي ليس لديهم رقابة او سيطرة عليها.

وينطوي هذا المدخل على تمكين ادارة المنظمة من اصدار الاحكام تجاه سلوكيات وقرارات الاخرين لبيان مدى تناسقها مع المبادئ والقوانين والانظمة السارية ، ويغطي هذا المدخل جملة مفاهيم منها (الانصاف والعدالة والنزاهة والتجرد) والتي تتفق مع ثلاثة مبادئ عملية هي مبدأ العدل تجاه الجميع ، ومبدأ الانصاف والحق ، ومبدأ الواجب الطبيعي (جواد، ٢٠٠٠، ١٣٣).

خامساً : مدخل الصفات الجيدة المشتركة (Common – Good Approach) :

إن هذا المدخل إلى أخلاقيات العمل يفترض بان المجتمع المكون من الأفراد الذين تربطهم مصالح مشتركة، عليه فان ما هو جيد للمجتمع هو جيد لأي فرد منهم . وان أعضاء هذا المجتمع مرتبطون بأواصر تعتبر هي القيم والأهداف العامة الشائعة . إن الصفة الجيدة المشتركة هي فكرة قديمة نشأت منذ أكثر من (٢٠٠٠) سنة مضت ، وظهرت في كتابات أفلاطون وأرسطو . إن منهج المصلحة المشتركة هو المنهج الذي يقدم رؤية معينة للمجتمع، حيث يعتبره مجموعة متجانسة من الأعضاء الذين يشتركون في غايات وقيم معينة مشتركة، وان هذا المجتمع يضم أفراداً لا تتعارض مصالحهم الشخصية مع المصلحة العامة بل إن مصالحهم الشخصية تدور في حدود المصلحة العامة للمجتمع ، وتجلب بمجموعها المنفعة للجميع. وبذلك فان المصلحة المشتركة إنما تتكون من مجموعة من المصالح والتي تنتج أصلاً من خلال التعاون الواسع لأفراد المجتمع ، وهي عبارة عن مجموعة مصالح الأفراد الذين يكونون هذا المجتمع، وان هذه المصلحة هي ذات منفعة لكل فرد في ذلك المجتمع بشكل مباشر وغير مباشر. ومن ذلك على سبيل المثال نظام التعليم العام والنظام القضائي والبنية التحتية الاقتصادية هي أمثلة على هذا النوع من المصالح المشتركة والتي غالباً ما تدار بشكل أو بآخر من قبل الدولة.

(www.icss.net/~freedos/Pages/Debate/Review.html)

ويتشابه هذا المدخل مع المدخل المطروح من قبل (نجم ، ٢٠٠٠ ، ٦٢) والذي أطلق عليه مدخل المعايير الأخلاقية (Ethical Standards Approach) والذي يركز على ما هو مشترك من المعايير الأخلاقية الضرورية بين الناس وما يجهلونه . والغاية من هذا المدخل وفقاً له هي التوصل إلى مجموعة محددة من المعايير (القيم المشتركة) التي بقدر ما تستجيب لما يحترمه الناس فأنها

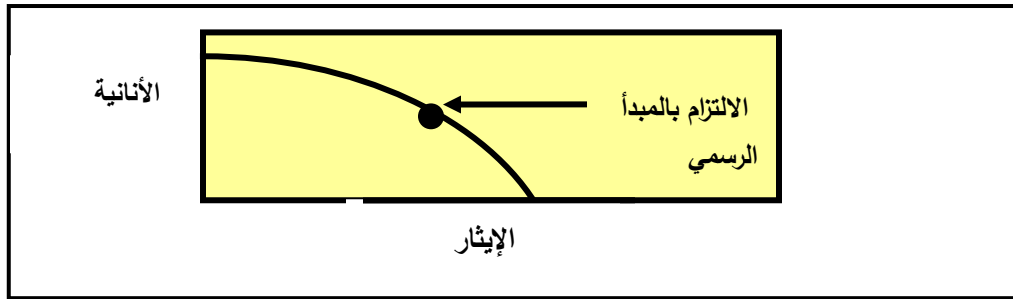
ترتقي بالمستوى الأخلاقي للعمل الإداري ، هذه المعايير القياسية للأخلاق تصلح لكل المنظمات مستشهدا بقول (G.E.Caiden) الذي قال في دراسته "أخلاقيات الخدمة العامة: ما العمل؟": لقد تشابهت القوانين الأخلاقية في الحضارات المختلفة مثل قوانين حمورابي وقانون موسى والقانون الاثيني والقانون الروماني والتعاليم الصينية الكونفوشية على الرغم من أن واضعي هذه القوانين لم يعرفو بعضهم وهو أمر يدل على عالمية هذه المبادئ والقواعد الأخلاقية " .

سادساً : مدخل السمات الأخلاقية (Ethical Trait Approach):

وهذا المدخل يقوم على أساس أن المدير الجيد – وكذلك العامل أو الموظف الجيد – من الناحية الأخلاقية يمتلك خصائص وسمات أخلاقية عالية تميزه عن غيره من المديرين .وبالتالي فإن جذور الموقف الأخلاقي في هذا النوع من الأفراد تكمن في شخصياتهم المميزة أو سماتهم الموجهة نحو الأخلاق (Ethics – Oriented Characteristics) (نجم ، ٢٠٠٠ ، ٦١).

سابعاً : مدخل الالتزام بالمبدأ الرسمي (مدخل التوازن) (Obligation to Formal Principle Approach):

يحاول هذا المدخل أن يبحث عن المبدأ الرسمي الذي يساعد على تحقيق الاعتدال والتوازن بين طرفي المصلحة في كل قرار او تصرف . فأساس هذا المدخل هو ان هناك حدين من المصالح ، الحد الأول ، ويتمثل في الأنانية (Egoism) أي تحقيق أقصى المصالح الشخصية . والحد الثاني هو الإيثار وحب الغير (Altruism) أي تحقيق أقصى المنافع الاجتماعية وفق مبدأ أقصى سعادة لأكبر عدد. وان كلا الحدين يمثلان حالة التطرف .لذا فان المبدأ الرسمي الأكثر قبولاً هو تحقيق مصلحة الاثنين عند نقطة التوازن بينهما . والشكل (٢) يوضح ذلك من خلال الإطار الأخلاقي لهذا المدخل(نجم، ٢٠٠٠، ٦٣).



المصدر: نجم ، نجم عبود ، ٢٠٠٠ ، أخلاقيات الإدارة في عالم متغير ، الطبعة الأولى، المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، سلسلة بحوث ودراسات ، القاهرة ، جمهورية مصر العربية ، ص٦٦ .
شكل (٢) الإطار الأخلاقي لمدخل الالتزام بالمبدأ الرسمي

وفضلاً عن المداخل الواردة أعلاه ، فلقد طرح (Wheelen & Hunger,1998,47-48) مدخلاً آخر لحل المعضلات الأخلاقية من خلال تطبيق المنطق الفلسفي ، أي منطق الفيلسوف (Immanuel Kant) حيث قدم Kant مبدئين أساسيين يوجهان الأفعال والتصرفات ، وهما:

أ. يكون فعل الشخص أخلاقياً فقط وذلك إذا رغب ذلك الشخص في أن يتخذ الفعل نفسه من قبل أي شخص آخر غيره ، وفي حالة مماثلة للحالة التي يواجهها . وهذا ما ينطبق على القاعدة الذهبية التي تقول " عامل الناس بالطريقة التي تريد ان يعاملوك بها " .

ب. على الشخص المعني أن لا يعامل شخصاً آخر ببساطة على أساس الوسائل (Means) بل على أساس النتائج (Ends) . وهذا يعني انه لا يجب استغلال الآخرين كوسيلة للوصول إلى النتائج ولغرض تحقيق المصالح الخاصة .

١-١-٦: مستويات التطور الأخلاقي:

يرى (Wheelen & Hunger,2000, 44-45) ان السبب الذي يجعلنا ننظر الى تصرفات الافراد العاملين على أنها لا أخلاقية ، هي انهم لم يتطوروا شخصياً الى الحد الذي يدركون فيه تلك الاخلاقيات المطلوبة لان السلوك الاخلاقي لاي فرد يتاثر بمستوى تطوره الاخلاقي وبالمتغيرات الشخصية مثل المواقف المتعلقة بالوظيفة ذاتها أو بالمشرف على العمل أو بالثقافة المنظمة . لذلك فقد اقترح (Kohlberg) بان الفرد يتقدم من خلال ثلاثة مستويات من التطور الاخلاقي ، وهذا المقترح يماثل هرم ماسلو (Maslow) للحاجات، حيث يمثل أن الفرد يتحرك من التركيز الذاتي الى الاهتمام بالقيم العالمية ، وادناه هذه المستويات:-

١. المستوى السابق للتمسك بالاعراف والتقاليد (The Preconventional Level): وهو المستوى الذي يمتاز فيه الفرد بذاته . لذلك نجد بان الاطفال الصغار والآخرين الذين لا يستطيعون التقدم الى ما هو ابعد من هذه المرحلة يقيمون السلوكيات على اساس المصالح الشخصية .

٢. المستوى المتمسك بالاعراف والتقاليد (The Conventional Level): وهو المستوى الذي يمتاز بالاهتمام باعتبارات قوانين المجتمع ومبادئه ومعاييرها ، وان الافعال هنا يتم تبريرها بواسطة مدونة الاخلاق الخارجية.

٣. المستوى المبدئي (The Principled Level) : وهو المستوى الذي يمتاز بالتصاق الشخص بمدونة الاخلاق الداخلية . حيث ينظر الفرد في هذا المستوى الى ما هو ابعد من المبادئ والقوانين وذلك من خلال البحث عن القيم والمبادئ المثالية السامية، لقد وضع Kohlberg معظم الافراد في مستوى التمسك بالاعراف والتقاليد مع اقل من ٢٠% من البالغين الامريكان في المستوى المبدئي .

ويشير (جواد، ٢٠٠٠، ١٣٠-١٣٢) إلى ان Kohlberg قد قدم نموذج التطور الأخلاقي والأدبي عند الفرد من خلال ست مراحل ، إذ يظهر قدرة الإنسان في الحكم على ما هو صح أو خطأ والتمييز بين الخير والشر . مشيراً إلى أن المعايير والقواعد الأخلاقية المعنوية تنشأ عند الإنسان منذ الطفولة ثم تنمو مع نموه وتقدمه بالعمر، ويجب الإشارة إلى افتراض عدم ضرورة مرور الفرد بكل هذه المراحل والمثال على ذلك إن الفرد المجرم قد يبقى في المرحلة الأولى دون الانتقال إلى المرحلة الثانية. والآتي إيجاز لهذه المراحل :

المرحلة الأولى : الطاعة والعقاب (Obedience&Punishment) الإنسان عامة والطفل خاصة لا يمتلك الوعي واليقظة الكاملين تجاه الأشياء ، وقد يقوم بالعمل الصحيح خوفاً من العقوبة أو اندفاعاً للحصول على المردود . وهذا الإنسان لا يعي حاجات الآخرين إلا بحدود النتائج السريعة التي تظهر بعد تصرف ما.

المرحلة الثانية: الوسيلى (Instrumental) يأتي هذا المستوى مع نمو الإنسان وتفتح عقله ووعيه بحاجات الآخرين وأسباب اندفاعهم لإشباع ما يرغبون منها وتأجيل الأخرى.

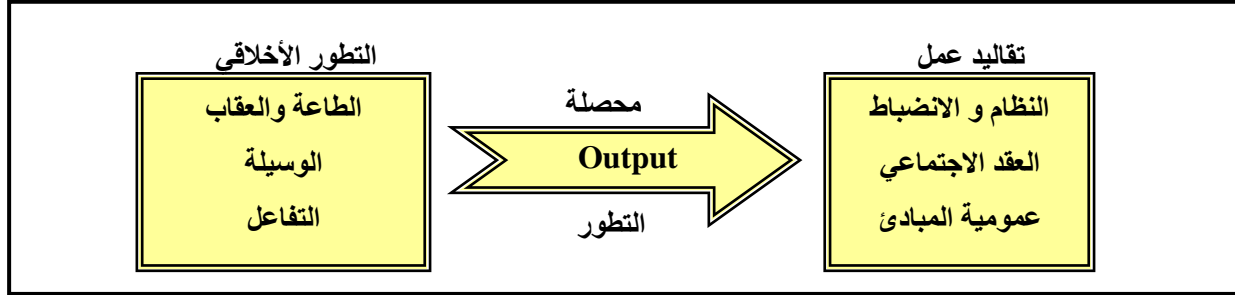
المرحلة الثالثة: التفاعلي (Interpersonal) يتمكن الفرد في هذا المستوى من تقدير صحة وسلامة سلوكه من خلال ما يعكسه هذا السلوك من قبول و رضى لدى الأهل والأصدقاء.

المرحلة الرابعة: النظام والانضباط (Law & Order) عندما يرتقي الفرد إلى هذا المستوى فإن سلوكه الأخلاقي لا يتقرر من خلال أصدقائه وعائلته و أقرانه من الأفراد العاملين أو أي شخص آخر بل ينظر إلى هذا الفرد نظرة قيمة . والسلوك الصحيح هو القيام بالواجبات والأعمال واحترام السلطة والعمل على تحقيق أهداف المسؤولية الاجتماعية ، كما ان الولاء للوطن يكون شعاره.

المرحلة الخامسة: العقد الاجتماعي (Social Contract) إذا ارتقى الفرد هذا المستوى فإنه يصبح متيقظاً للأفكار والآراء الشخصية المتعارضة التي يحملها الأفراد الآخرون وهي اكبر من الحالة القانونية . ومع إيمان الفرد في هذا المستوى بالقواعد والقوانين السائدة والواجبة الإلتباع، فهو يؤمن كذلك بإمكانية التغيير وإعادة النظر في تلك القواعد والقوانين لتطويرها كلما دعت الحاجة لذلك . وهذا الفرد يؤمن أيضاً بان الخير يجب أن يعم الجميع.

المرحلة السادسة: عمومية المبادئ (Universal Principles) بعد المرور بالمستويات السابقة يصل الفرد أخيراً جراً تقدمه بالعمر وتطوره الفكري إلى مستوى عمومية المبادئ ، حيث يتقرر سلوكه عن هذا المستوى في ضوء نوازع ضميره وانطلاقاً من مبادئ خلقية ومصالح عامة وحقوق الإنسان والاعتزاز بالنفس والكرامة ،وعندما تتقاطع القوانين والأنظمة مع هذه المبادئ فإن الفرد في هذا المستوى يركن إلى المبادئ. ويتفق كل من (Stewart , 1996 , 64) و (Robbins &)

(Standards of Ethics and Conduct Manual) و (Coulter , 1999 , 161 و (McShane & Glinow,2000,219) على ان كل مستوى من المستويات التي طرحها Kohlberg يضم مرحلتين من المراحل الست آنفاً وعلى التوالي . فضلاً عن هذا ، يرى الباحث أن المراحل الثلاثة الأخيرة ضمن هذا التطور السداسي يمكن أن تمثل محصلة للتطور الحاصل في المراحل الثلاثة الأولى وكما في الشكل (٣):



المصدر : من إعداد الباحث

شكل (٣) مراحل التطور الستة لـ Kohlberg كنظام

٧-١-١: مواصفات المنظمات عالية الأخلاق (Highly Ethical Organization):

يوضح (Mark Pastin) عام ١٩٨٦ المبادئ أو الصفات الأربع الآتية التي تتصف بها المنظمات ذات الأخلاقيات العالية، وهي (www.managementhelp.org/ethics):

١. هي المنظمات التي تتفاعل بشكل ايجابي ومرن مع المجاميع الأخرى ذوات المصالح Stakeholders في تلك المنظمات سواء أكانت تلك المجاميع خارجية أم داخلية.
٢. هي المنظمات التي تهتمها جدا مسألة العدالة، أي الاهتمام بمصالح الآخرين قدر اهتمامها بمصالحها.
٣. المسؤولية فيها مسؤولية فردية بدل أن تكون مسؤولية جماعية ، أي أن الأفراد يكونون مسؤولين عن تصرفات منظماتهم .
٤. المنظمات التي ترى نشاطاتها في إطار الغرض أو الغاية التي وجدت من أجلها ، وهذا الغرض أو الغاية ، هو الذي يربط المنظمة ببيئتها.

٨-١-١ : الهياكل الأخلاقية (Ethical Structures):

يرى (Daft ,2003 ,158) ان الهياكل الأخلاقية تمثل النظم والبرامج والمواقف المختلفة التي يمكن ان تتبناها الشركة لتنفيذ السلوك الأخلاقي . وان لجنة الأخلاقيات (Ethical Committee)

هي مجموعة من التنفيذيين المسؤولين عن متابعة أخلاقيات الشركة . وتتابع هذه اللجنة القضايا الأخلاقية ، وكذلك الإجراءات التي تؤثر بشكل مباشر على سلوكيات العاملين . ويشير بهذا الصدد (Yuspeh,2000,56-58) إلى أن العديد من المنظمات أنشأت مكاتب للأخلاق (Ethics Offices) تضم ملاكاً متفرغاً تماماً لهذه المهمة ويرأس هذه المكاتب مدير مكتب الأخلاقيات (Chief Ethics Officer) وهو احد تنفيذيي الشركة الذي يتابع كل الجوانب الأخلاقية والدعوى القانونية وكذلك نشر وإيصال المعايير المراد الالتزام بها ، وكذلك التدريب على الأخلاقيات وتقديم المشورة إلى المدراء الاعلى في الجوانب الأخلاقية . إن هذا المنصب الإداري " مدير مكتب الأخلاقيات " لم يكن معروفاً قبل عقد من الزمن ، إلا أن هناك مطلباً متزايداً لدى المنظمات لمثل هذه التخصصات الأخلاقية ، أي للمتخصصين في جانب الأخلاقيات وذلك بسبب الوعي المتزايد للجوانب الأخلاقية عند الرأي العام ، فضلاً عن تزايد المشكلات القانونية التي تواجهها المنظمات في السنوات الأخيرة . ولقد بين اتحاد مدراء الأخلاقيات في بيان أصدره بان العضوية في هذا الاتحاد قد زادت عن (٧٠٠) منظمة مقارنة بـ(١٢) منظمة فقط في سنة (١٩٩٢) .

لقد ازداد اهتمام العديد من المدراء بتحسين المناخ الأخلاقي وضمان استجابة منظماتهم للمتطلبات الاجتماعية ، لذلك فان الإدارة مسؤولة عن خلق الشروط التي تجعل الأفراد يحاسبون أنفسهم ، وكذلك إدامة استمرار هذه الشروط . كما يتوجب على المدراء اتخاذ الإجراءات الفعالة لضمان بقاء المنظمة على الخط الأخلاقي الذي تسير عليه . ان الممارسات الأخلاقية للمنظمات تعتمد على قيم وسياسات وممارسات كل من المدراء (كل على انفراد) وكذلك المنظمة ، ويوضح الشكل (٤) الهيكل الذي يعبر عن المنظمات الأخلاقية . إذ تعبر الأعمدة الثلاثة عن المرتكزات الأساسية التي تدعم المنظمة الأخلاقية وتقوم عليها ، والتي سنناقشها تفصيلاً في الأتي (Daft,2003,155) :-

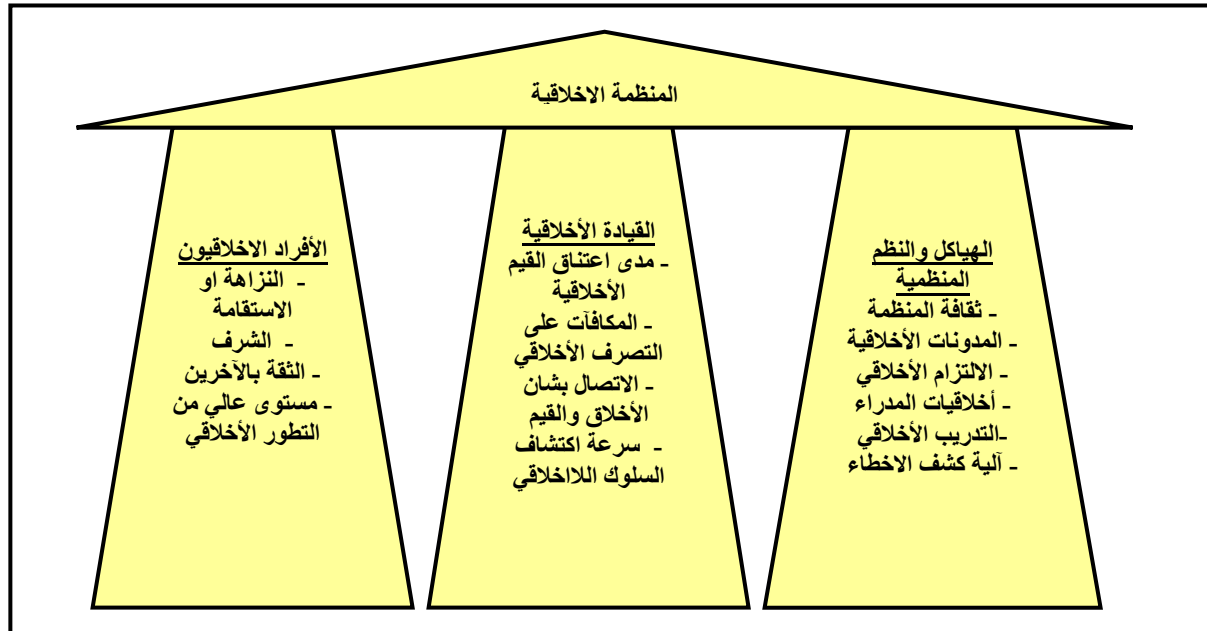
١- العمود الأول: الأفراد الأخلاقيون (Ethical Individual):

إن (الأفراد/المدراء) الذين هم بالضرورة أفراد أخلاقيون هم الذين يشكلون العمود الأول، حيث أن هؤلاء الأفراد يتصفون بأخلاق الشرف والنزاهة والتي تنعكس في سلوكهم وقراراتهم . كذلك فان الأفراد الذين يعملون داخل المنظمة وخارجها ، يثقون بهم وذلك لأنهم يتبعون معايير العدالة في معاملتهم للأفراد وأثناء القيام بأعمالهم وبالشكل الصحيح الذي يظفي الصبغة الأخلاقية على تعاملهم مع الآخرين . ويسعى الأفراد الأخلاقيون للوصول إلى مستوى عالٍ من التطور المعنوي الأخلاقي، ولكن نجد بأنه لا يكفي أن يكون الفرد أخلاقياً ويتخذ قرارات أخلاقية ، حيث يتوجب على المدراء أيضاً أن يوجدوا مناخاً أخلاقياً قوياً للآخرين . وان يجدوا طرائق لتركيز اهتمام المنظمة بكاملها على

القيم الأخلاقية وكذلك خلق البيئة المنظمة التي تشجع وتقود وتدعم السلوك الأخلاقي لكل العاملين (Daft,2003, 155) .

٢- العمود الثاني: القيادة الأخلاقية (Ethical Leadership):

عند دراسة أخلاقيات السياسة وممارستها في المنظمات الأخلاقية الناجحة مثل (Boeing , Xerox , GTE , Johnson&Johnosn , Chemical Bank) كانت النقطة الأكثر وضوحا هي الدور الحاسم للقيادة (Daft, 2003, 155). ولقد اشارت دراسة استطلاعية شملت قراء مجلة السكرتارية (The Secretary magazine) بان العاملين ينظرون إلى أخلاقيات مدرائهم ويعتبرونها عاملا هاما جدا . لذلك فان الطريقة الوحيدة التي يضمن بها المدراء شيوع الأخلاقيات في منظماتهم هي من خلال سلوكهم الأخلاقي وتصرفاتهم (Barrier,1998,33). كذلك فانه يجب أن يكون هؤلاء المدراء ملتزمين بالقيم الأخلاقية وان يساعدوا الآخرين في المنظمة لتبني وعكس تلك القيم في تصرفاتهم . وإذا ما غاب عن الأفراد رؤية القيم او السماع عنها من قياداتهم ، عندها فإنهم سيتبنون الفكرة التي تقول بان القيم الأخلاقية هي شيء غير مهم في المنظمة . ويمكن للمدراء من خلال استعمال تقييم ومراجعة الأداء وكذلك استخدام نظام فاعل للمكافآت ، أن يشجعوا على الالتزام بالقيم الاخلاقية . لذلك فان التكريم المستمر للتصرفات والسلوكيات الأخلاقية ، والمعاقبة الانضباطية للتصرفات اللا أخلاقية ، وفي كل مستويات المنظمة ، هي من الأمور الحاسمة في توفير القيادة الاخلاقية لتلك المنظمة (Trevino & Nelson, 1999, 274).



Source: Daft , Richard L. , 2003 , Management , South-Western & College Publishing .Co. , Canada , p155.

شكل (٤) هيكل المنظمة الأخلاقية

٣- العمود الثالث: الهياكل والنظم المنظمية(Organization Structures & System):

وهو عبارة عن مجموعة الأدوات (Set of Tools) التي يستعملها المدراء لتشكيل القيم وتشجيع السلوك الأخلاقي في المنظمة. وكذلك برامج التدريب الأخلاقي (Ethics Training) والتي تساعد العاملين على التعامل مع المعضلات الأخلاقية وكذلك ترجمة القيم الموثقة في المدونة الأخلاقية إلى سلوك يومي ، وتعد هذه البرامج عامل دعم هاماً للقيم الموثقة في للمدونة الأخلاقية (Daft,2003, 156).

ومن الفقرات المهمة في هذا الإطار ما يعرف بالية كشف الأخطاء (Whistle-Blowing) وهي عملية كشف العاملين للأخطاء والممارسات اللا أخلاقية والتي يمارسها رب العمل الذي يعملون لديه (Miceli & Near, 1984, 687) . ومن المعروف بأنه لا توجد منظمة تتمكن من الاعتماد حصراً على المدونات الأخلاقية الموثقة وكذلك على الهياكل الاخلاقية فقط لمنع كل السلوكيات اللا اخلاقية من ان تحصل في الشركة . لذلك فان الحفاظ على مسؤولية الشركة تجاه ذلك انما يقع على عاتق الافراد-جزئياً- الذين يرغبون في ممارسة كشف الاخطاء اذا ما اكتشفوا حالات خاطئة او تصرفات خطيرة او نشاطات غير اخلاقية . وعادة ما يلجأ هؤلاء الذين يبحثون عن الاخطاء ويكشفوها ، الى اخبار جهات خارجية مثل الجهات القانونية او اعضاء الكونجرس (المجلس الوطني) والاعلام وهذا ما يحصل غالباً في الدول المتقدمة الاكثر ديموقراطية.ويجب على المنظمات ان تشجع هؤلاء الافراد الذين يكشفون الاخطاء ، وان تنتظر اليهم نظرة ايجابية على اساس انهم نافعون وان تعمل على حمايتهم ، اذ انه في حالة غياب هذه الحماية ،فان هؤلاء الافراد سيعانون من مضايقات كثيرة . ولقد ازداد ظهور مثل هؤلاء الافراد في السنوات الاخيرة ، ورغم ذلك فان مثل هؤلاء ما زالوا معرضين الى فقدان وظائفهم وكذلك الى ان يكونوا منبوذين من قبل زملاء عملهم ، او يتم نقلهم الى مستويات وظيفية ادنى عقوبة لهم على كشفهم الأخطاء وبحثهم عنها . لذلك فانه يجب تدريب المدراء على النظر الى هؤلاء الأفراد على أنهم أشخاص نافعون بدلاً من النظر إليهم على أنهم تهديد يواجه المنظمة ، وكذلك يمكن وضع النظم التي تتمكن بفاعلية من حماية العاملين الذين يرفعون تقاريرهم عن النشاطات غير الأخلاقية وغير القانونية (Daft , 2003, 158-159).

٥. المعتقد الخامس : هناك تماثل بين أخلاقيات العمل والمسؤولية الاجتماعية . إن حركة المسؤولية الاجتماعية ما هي إلا إحدى جوانب منهج شامل من أخلاقيات العمل .

٦. المعتقد التاسع: انه اذا لم يكن للمنظمة مشكلة مع القانون ، فإنها منظمة أخلاقية . وهذا معتقد خاطئ أيضاً. إذ من الممكن أن تتصرف المنظمة بشكل غير أخلاقي برغم أنها تعمل ضمن حدود القانون. وهناك العديد من الأمثلة على ذلك . وكذلك يمكن التصرف لا اخلاقيا وتجاوز حدود القانون ولكن دون إحداث ما يكشف عن ذلك الخرق لحدود القانون.

٧. ان إدارة الأخلاقيات في مواقع العمل قليلة الصلة بالجانب العملي . وما يدحض هذا الاعتقاد ان ادارة الأخلاقيات في مواقع العمل هي الإدارة التي تشتمل على تشخيص القيم ووضع الأسبقيات لتلك القيم أيضاً، وذلك من اجل توجيه السلوكيات المطلوبة في المنظمة وكذلك وضع السياسات والإجراءات ذات الصلة بذلك لضمان إنجاز وتحقيق تلك السلوكيات .

١-١-١٠: منافع إدارة اخلاقيات العمل (Benefits of Managing Work Ethics):

بمقابل الاعتقادات الخاطئة تجاه إدارة الأخلاق يطرح البروفسور (McNamara) عشرة منافع أساسية يمكن ان تستفيد منها المنظمة . ويمكن تلخيص هذه المنافع في النقاط الآتية : (www.managementhelp.org/ethics/ethxgde.htm) :

١. توجيه الاهتمام نحو أخلاقيات العمل ستؤدي إلى منافع وتحسينات في المجتمع الذي تخدمه او تعمل فيه المنظمة . حيث ان هناك الكثير من السلوكيات التي كانت المنظمات تتصرف على أساسها خصوصا فيما يتعلق بتسريح العاملين من المنظمة الامر الذي ينعكس سلبا على المجتمع وكذلك تشغيل العاملين صغار السن او الاكفال في بعض المهن التي لا تتناسب مع اعمارهم . وان وضع اخلاقيات تعالج هذه المشكلات ستؤثر حتما على المجتمع بالفائدة .

٢. تساعد برامج الاخلاقيات في الحفاظ على تصرفات اخلاقية متزنة في اوقات صعبة وحرارة. ولقد اثار بعض الباحثين ومنهم Wallace&Pekel الاهتمام الى ان اخلاقيات العمل هي امر حاسم خلال اوقات التغيرات الاساسية وخاصة وان المنظمات تواجه اليوم ظروف عديدة مثل هذه. وفي جو التغيرات والتقلبات السريعة فان القضايا الاخلاقية قد تنسحب الى المواقع الخلفية لذلك فان وجود برامج اخلاقية راسخة سيساعد في تقليل حالة الاضطراب في ظروف التغير هذه .

٣. تساعد برامج ادارة الاخلاقيات على رعاية العمل كفريق وتزيد من الانتاجية ،ان البرامج الاخلاقية تقوم بربط سلوكيات العاملين مع الاسبقيات الاخلاقية العليا الاساسية التي يفضلها القادة (قادة المنظمة) . وعادة ما تجد المنظمات وجود تباين بين قيمها المفضلة والقيم الفعلية التي تنعكس

بالسلوكيات في موقع العمل . وان الاهتمام المستمر والحوار المتعلق بالقيم في موقع سيؤدي الى الانفتاح والاستقامة . وان العاملين يشعرون بتطابق قوي بين قيمهم وبين قيم المنظمة . وهم يتفاعلون مع الدافعية العالية والاداء .

٤ . ان الاهتمام بالاخلاقيات في موقع العمل انما يساعد العاملين على الشعور بالثقة الكاملة التي يمكن ان يقدموها ويتعاملوا مع كل ما يحدث وفق تلك الاخلاقيات ويعكس ذلك انخفاض حالات الاضراب بارتفاع اخلاقيات العمل.

٥ . تساعد برامج ادارة الاخلاق في ادارة القيم المرتبطة بادارة الجودة ، وفي التخطيط الاستراتيجي وفي ادارة التنوع . ان اجراءات ادارة الاخلاق تعتبر مفيدة جدا للعديد من المشكلات التي تظهر في موقع العمل والتي تتطلب توافق السلوكيات مع القيم ، فمثلا إن مفهوم إدارة الجودة الشاملة (TQM) يشتمل على أسبقية عالية لقيم تشغيلية معينة ومنها مثلا الثقة بين المشاركين والأداء والموثوقية والتقييم والتغذية العكسية .

٦ . إن الاهتمام بإدارة الأخلاق يدعم صورة المنظمة لدى العامة من خلال تعزيز العلاقات العامة ، فالمنظمة عندما تراعي الجوانب الأخلاقية فإنها تكون لنفسها صورة جيدة في أذهان المجتمع وسوف ينظر الناس إلى تلك المنظمة على أنها تعطي القيمة الكبرى للإفراد أكثر من اهتمامها بالربح وإنها تتصف بصفات الاستقامة والأمانة .

١-١٤ : ملخص المبحث :

لقد استعرض المبحث مفهوم الأخلاق وأخلاقيات العمل من حيث اللغة والمفهوم ومن حيث وجهات نظر عدد من الكتاب ، كما تطرق إلى أهم المناهج والمداخل المتبعة في دراسة أخلاقيات العمل ، فضلاً عن الإشارة إلى العديد من المواضيع المتعلقة بأخلاقيات العمل والتي وجد الباحث أهمية تضمينها في هذه الدراسة من اجل أن تمهد للدخول فيها، كما بين هذا المبحث الآراء التي تشجع على الاهتمام بموضوع الأخلاق والآراء غير المنقحة معها .

المبحث الثاني

عوامل أخلاقيات العمل : المكونات والمقاييس الموضوعية

تمهيد :

استكمالاً للمفاهيم التي وردت حول اخلاق العمل ، فان ثمة عوامل عديدة ساهمت في وضع معايير النظام الأخلاقي للعمل ومن هذه العوامل ما أشار إليه (Daft,1992,326) والمتمثلة بالثقافة المنظمة والقيم وأنظمة المنظمة ، وتتضمن الأخيرة بالنسبة له العديد من الأبعاد كالمدونات الأخلاقية والاختيار والتدريب، وسيتم عرض هذه العوامل والأبعاد ضمن هذا المبحث :

١-٢-١ : الثقافة المنظمة:

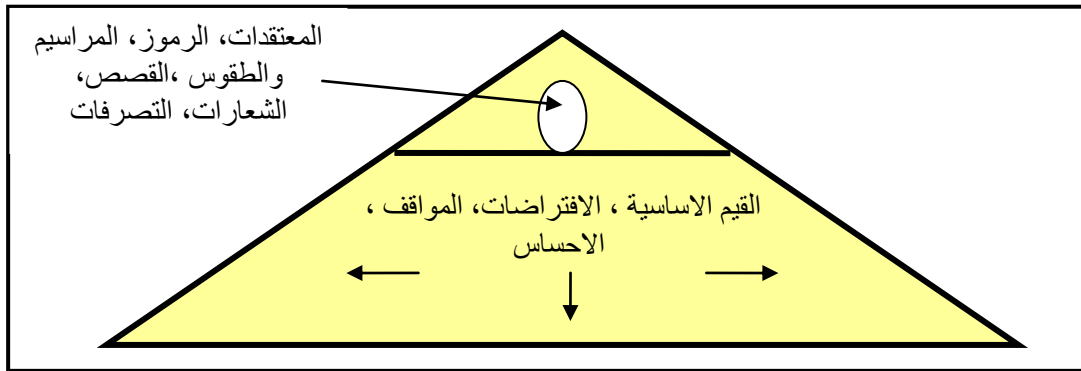
١-١-٢-١ : مفهوم الثقافة المنظمة :

لقد تم تناول الثقافة بصفاتها احد العوامل لما لها من تأثير كبير على سلوك الأفراد داخل وخارج المنظمة. وتتعدد التعريفات لمفهوم الثقافة المنظمة. فعلى الرغم من كثرة الدراسات والابحاث التي تناولت مفهوم الثقافة بصورة عامة ، الا انها لم تفلح في الوصول الى مفهوم جامع ومتفق عليه (NeGandhi,1983,25) . اذ يشير (العادلي، ١٩٨١، ٨٥) إلى ان الثقافة المنظمة تمثل راس المال الذي يبدأ به الفرد حياته فإذا ما عزل وحرّم منه فقد الكثير من مقوماته البشرية وتدنت لديه امكانية الاستجابة لما حوله من المواقف. ويمكن عد الثقافة المنظمة ميراثا يمكن نقله من جيل إلى آخر من حيث كونها مجموعة من القيم والمعتقدات التي يحملها أعضاء المنظمة والتي تنتقل من جيل إلى آخر (Wheelen & Hunger ,1998 ,136) .

ويشير (النوفل ، ١٩٩٨ ، ٨) الى كون الثقافة المنظمة ظاهرة إنسانية ذات سمة معيارية تشتمل على مجموعة من الأبعاد المادية وغير المادية (قيم العمل ، المعايير المنظمة ، الرموز ، الطقوس ، المعتقدات المنظمة، اللغة، البعد عن مركز القوة، التقنية) التي يصوغها الأفراد في بيئة العمل سعياً لتحقيق التماسك وضمانا لبلورة وتحقيق الأهداف. ويضيف (ياسين، ١٩٩٨ ، ٢٣٩) إلى أن الثقافة المنظمة " عبارة عن منظومة متكاملة من القيم والتقاليد والقواعد التي يشترك في إدراكها والتعبير عنها والإيمان بها كل افراد التنظيم ، وبغض النظر عن الوظيفة والمستوى الإداري " . ويضيف (المعمار، ٢٠٠٢، ٥٠) الى ان الثقافة المنظمة "هي مجموعة من القيم والأفكار والافتراضات للتعامل مع مشاكل العمل الداخلية ومعالجة المشاكل الخاصة بالبيئة الخاصة بالمنظمة أي ان الثقافة

تعكس طريقة عمل الأشياء والممارسات المقبولة او غير المقبولة وطبيعة العلاقات السائدة ما بين الأفراد او الجماعات داخل المنظمة".

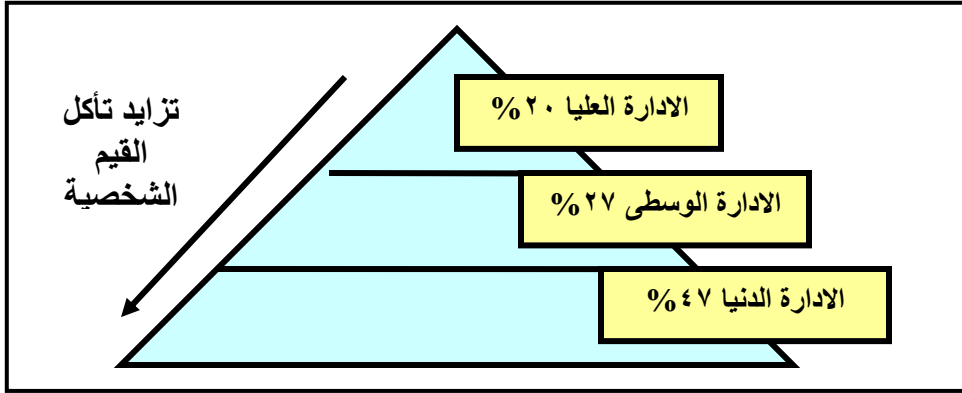
ويعرف (www.managementhelp.org/ethics/ethxgde.htm) الثقافة المنظمة على انها تتضمن الافتراضات والقيم والمبادئ والحكم الماثورة والرموز والحكايات والقصص الحقيقية عن أعضاء المنظمة واعتقاداتهم، وانه يمكن النظر الى ثقافة المنظمة على انها نظام تمثل مدخلاته التغذية العكسية المرتدة على سبيل المثال عن المجتمع والحرفيين والقوانين والقصص والأبطال الاسطوريون والقيم التنافسية.. وغيرها، والعمليات هي افتراضات العاملين وقيمهم على سبيل المثال ، والمخرجات هي الثقافة التي نحملها والتي تنعكس في التصرفات والمنتجات والخدمات والاستراتيجيات والخيال المنظمي. ويذكر (Daft,2001,315) بان مفهوم الثقافة المنظمة يتكون على الاقل من مستويين كما موضح في الشكل (٥) الذي تطرح ضمنه كل المفاهيم للثقافة المنظمة. اذ يمثل الجزء الأعلى المستوى الظاهري (Visible) والجزء الأسفل المستوى غير المرئي (Invisible).



Source: Daft , Richard L. , 2001 , Organization Theory and Design , 7th ed , South Western College Publishing , U.S.A. , p 315 .

الشكل (٥) يبين مستويات الثقافة المنظمة

ويشير (نجم، ٢٠٠٠، ص٩٠) الى انه ومع مرور الزمن تتكون في المنظمة مجموعة من المفاهيم والمعتقدات والقيم الراسخة والطقوس والشعائر ذات الدلالة ، وهي مؤلفة مما يمكن تسميته بثقافة المنظمة. كما اشار الى ان ثقافة المنظمة قد تشكل ضغطا يؤدي الى تاكل القيم الشخصية للأفراد وبنسب متفاوتة تزداد كلما اتجهنا نحو المستويات المنظمة الأدنى والشكل (٦) يوضح ذلك.



المصدر: نجم ، نجم عبود ، ٢٠٠٠ ، أخلاقيات الإدارة في عالم متغير ، الطبعة الأولى ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، سلسلة بحوث ودراسات ، القاهرة ، جمهورية مصر العربية ، ص ٩٤ .
الشكل (٦) تآكل القيم الشخصية

٢-١-٢-١: أهمية واهداف الثقافة المنظمة:

استحوذت الثقافة المنظمة على درجة عالية من الأهمية خلال العقدين الأخيرين من الألفية الثانية ، فحظيت باهتمام الباحثين والمدراء في الولايات المتحدة الأمريكية بصورة خاصة من أجل التعرف على الأسباب الكامنة وراء عدم قدرة الشركات الأمريكية على مجارات الشركات اليابانية (Daft & Noe , 2001 , 586) . كما يرى (Orelly & Caldwell , 1991 , 487) ان فكرة الثقافة المنظمة حازت على اهتمام الباحثين في دراسة السلوك التنظيمي منذ عهد بعيد حتى عدها البعض العامل المهم في تحديد درجة التطابق بين الفرد والمنظمة لاحتوائها على مجموعة من القيم والتوقعات والاتجاهات التي لها تأثيرات مختلفة في الافراد والعمليات المنظمة

ويضيف (المعمار، ٢٠٠٢، ٥٤) بان أهمية الثقافة المنظمة تبرز من خلال تأثيرها المباشر في علاقتها بالجوانب المنظمة المختلفة وان نجاح المنظمة يعتمد على قدرتها في تطوير ثقافات تنسجم وتتوافق مع بيئة عملها او الاستراتيجية التي تتبعها. ان المنظمات ذات الثقافة القوية ، يتميز اعضاءها بدرجة عالية من الالتزام والانتماء للمنظمة . فالاجماع الكبير على القيم والمعتقدات المحورية ، والتمسك بهذه القيم بشدة من قبل الجميع ، يزيد من اخلاص العاملين وتكريسهم والتصاقهم الشديد بالمنظمة ، وهذا يمثل ميزة تنافسية هامة للمنظمة تعود بنتائج ايجابية عليها (حريم، ١٩٩٧ ، ٤٥٦)

ان وجود القيم الثقافية المنظمة التي تعزز وتؤكد ما تنص عليه التعليمات وتؤكد السياسات امر في غاية الأهمية . اذ تعطي الثقافة المنظمة ذات القيم الايجابية الدعم للتعليمات ، فيصبح تصرف

الموظف غير المتفوق مع اهداف التنظيم امرا غير منسجم مع القيم الثقافية السائدة . ويحرص على الالتزام بالعمل ليس خوفا من التعليمات فقط ولكن انسجاما مع الثقافة السائدة ذات الاثر الاكبر على تحديد سلوكه(Robbins,1990 , 443) . ان الثقافة المنظمة تساهم في صياغة وتكوين الانماط الشخصية للأفراد من خلال اشاعتها المعارف والمفاهيم التي تقود الى التعريف بالمعطيات البيئية وبما ينمي حالة التفاعل معها ويفضي الى تعزيز العلاقات الاجتماعية بين الافراد لان المعرفة الثقافية تسهم في تجنب الاربك في العلاقات وتنظمها على النحو الذي يغني الكثير من التجارب الاجتماعية (Sackman,1994,342) . ويرى (Bachanan & Huczynski,1997, 515) ان الثقافة المنظمة توفر اداة رقابية للادارة وتدعم قيم الادارة العليا وتقود الى الشعور بوحدة الهوية بالنسبة الى العاملين وتزيد من ولائهم وانتمائهم للمنظمة وتحسن علاقات العمل.

ويشير (Kinicki & Kreitner ,1992, 709) بان الثقافة المنظمة تحقق اربعة اهداف هي :

- ١- تعطي الافراد العاملين في المنظمة هوية المنظمة .
 - ٢- تسهل الالتزام الجماعي .
 - ٣- تعزز استقرار النظام الاجتماعي .
 - ٤- تشكل السلوك من خلال مساعدة الافراد على تفسير الامور من حولهم.
- ويشير (المعمار:٢٠٠٢:ص٦٧) الى مجموعة من الابعاد التي يمكن استخدامها بوصفها مؤشرات لقياس خصائص الثقافة المنظمة من حيث السلوك المشترك والقيم الجوهرية وهذه الابعاد هي:

أولا :الانفتاح : معناه ان الافراد العاملين في المنظمة على ادراك للنظام ككل وكيف ان الاقسام تنسجم الواحدة مع الاخرى وكيف يتم التعامل ككل وكيف ان الاقسام تنسجم الواحدة مع الاخرى ، وكيف يتم التعامل مع الاجزاء الاخرى ومع البيئة الخارجية. ويرى الباحث ان الانفتاح الداخلي وازالة القيود والحدود داخل المنظمة يسمح بحرية تدفق الافكار والمعلومات والمعارف مما يدعم نشر المعرفة داخل المنظمة .

ثانيا :العدالة : تعد العدالة القيمة الرئيسية فتقافة المنظمة تخلق الشعور الجماعي والعناية بين الافراد ، فالمنظمة هي مكان لخلق نسيج من العلاقات الذي يسمح للأفراد باتخاذ المخاطرة وتطوير قدراتهم الكامنة من خلالها ، فالأنشطة مثل المواقف المخصصة للمدراء ، وكذلك التسهيلات الاخرى لاتؤخذ بنظر الاعتبار.ويرى الباحث أن الأفراد قد يعملون باندفاع وإخلاص عاليين اذا ما شعروا بانهم مهمون في المنظمة وان المنظمة هي المكان الذي تصان فيه حقوقهم وكرامتهم.

ثالثا :الثقافة تبنى على تحمل المخاطر ، التغيير ، التحسين المستمر: فالثقافة تشجع على احتفاء المبدعين في تقييم افكار جديدة او منتجات او عمليات تتعلق بالإنتاج ، والمنظمة الحديثة المتعلمة

تعطي اهمية كبيرة او تشجع على تبني المخاطر فتقوم المنظمة المتعلمة بمكافئة أولئك الذين يفشلون من اجل التعلم والنمو ، وحتى ان كانت الثقافة التنظيمية قوية ، إلا أن القيم الثقافية تشجع التكيف الصحيح والسليم المتفق مع البيئة المتغيرة (المعمار: ٢٠٠٢:ص٦٧).

١-٢-٢ : القيم Values :

تعد القيم من أهم المؤثرات الحرجة في سلوك الفرد ، ويمكن في ضوء القيم التي يحملها الفرد (كالاستقامة والأمانة والشعور بالمسؤولية والصدق والإخلاص بالعمل) تحديد سلوكه من حيث انه أخلاقي او لا اخلاقي . ولقد تناولت أدبيات الإدارة مفهوم القيم باهتمام كبير لما له من تأثير على سلوك الفرد والمنظمة . ويشير (حمود، ٢٠٠٢، ٨٥) الى تبلور دور القيم في توجيه وتحديد السلوك الانساني من خلال العديد من الدراسات والابحاث العلمية التي اكدت على دورها في هذا المضمار ، اذ انها ليست مجرد اعتقاد فردي ولكنها تأكيد لما يتسم به الفرد من ابعاد فكرية ومعتقدات اساسية توجه وتحدد سلوكه في اطار التعامل مع الاخرين . ويشير (George & Jones , 1996 , 556) الى ان القيم العالية هي التي تحقق السيطرة على علاقات الافراد فيما بينهم وهي عامل مهم للتعامل الحسن واللطيف واداء الاعمال بشكل جيد ، وان المنظمات تستطيع توظيف هذه القيم والعمل على تدريب العاملين عليها من اجل بناء ثقافة اخلاقية. في حين ينظر اليها (السمهوري وسعادة، ١٩٩٧، ٤٣) من وجهة النظر الاسلامية على انها مجموعة من الاخلاق التي تصنع النسيج للشخصية الاسلامية وتجعلها متكاملة وقادرة على التفاعل الحي مع المجتمع وعلى التوازن مع اعضائه، وعلى العمل من اجل النفس والاسرة والعقيدة.

فالقيم هي تلك القواعد والمعايير التي تمكن الفرد من التمييز بين الصح والخطا وبين ما هو مرغوب فيه وما هو غير مرغوب فيه وبين ما هو كائن وما يجب ان يكون (عثمان ، ١٩٨٤، ٣٥). ويعرف(الطراونة، ١٩٩٠، ١٣٨) القيم بانها " هي القيم الاجتماعية السائدة بما في ذلك القيم الاخلاقية الا اذا تمت الاشارة في موضوعه الى ان المقصود هو القيم الفردية او التنظيمية" . ويرى (المغربي، ١٩٩٤، ١٥٩) ان القيم تدل على " انواع المعتقدات التي يحملها شخص او مجموعة او مجتمع باسره ويعتبرها مهمة ويلتزم بها وتحدد له عادة الصواب من الخطا، والمقبول من المرفوض في السلوك الانساني " . ويشير (القريوتي، ٢٠٠٠، ١٥٧) الى القيم بانها " المعتقدات التي يعتقد اصحابها بقيمتها ويلتزمون بمضمونها، فهي تحدد السلوك المقبول والمرفوض، والصواب والخطا، وتتصف بالثبات النسبي " فالقيم بالنسبة له قناعات راسخة، الا ان ذلك لا يعني استحالة تغييرها. في حين يعدها (حمود ، ٢٠٠٢، ٨٥) " عبارة عن المعتقدات التي يؤمن بها اصحابها ويعتقدون بقيمتها ويلتزمون بمضامينها " ، وانها عبارة عن مصادر داخلية تتبع من الفرد ذاته وتحدد انماط اتجاهاته

السلوكية وتلعب الاسرة والبيئة الاجتماعية دورا اساسيا في ترسيخ هذه القيم وتطويرها وتنميتها منذ النشأة الاولى للفرد ، ولذا فانها تعد اكثر ثباتا واستقرارا لدى الافراد .

ويرى (Cloke & Goldsmith,2001,111) ان القيم هي بالضرورة الاسبقيات ، وهي ايضا الخيارات التي تمثل الاطار الذي يجب ان يتم في حدوده ما يجب وما لا يجب، وعادة ما تكون القيم عامة وواضحة ، وهي غالبا ما تتقاطع مع المصالح الشخصية الضيقة او الضعيفة. والقيم تبني عليها المسؤولية والاستقامة . وهذه القيم يمكن تحويلها الى عوامل حية فاعلة عندما تكون اساسا للعمل والتصرف . وفي حلقة النقاش التي عقدت بكلية الدراسات العليا للشؤون العامة والدولية بجامعة بتسبرج في شتاء عام ١٩٧٨م، توصل المشاركون في تلك الحلقة الى ان هناك اربعة انواع من القيم هي (عثمان، ١٩٨٤، ٣٦):

١. قيمة البقاء وهي قيمة عالمية وهامة واساسية بالنسبة للفرد والجماعة والمجتمع.
٢. الشرف، وهو قيمة تكاد تكون اعلى درجة من البقاء وهناك تداخل بينهما كقيمتين قد تتناقضان احيانا.
٣. المجتمع ، ويقصد بها حب المجتمع والولاء له والشعور بالانتماء له والاهتمام بامور وشؤون افراده.
٤. الحرية، وهي قيمة اساسية خاصة عندما تكون هناك فئة من أصفاء المجتمع تستغل فئة أخرى . كما يمكن تصنيف القيم بصورة عامة الى (قيم نظرية، قيم اقتصادية، قيم اجتماعية، القيم السياسية، القيم الجمالية ،القيم الدينية والأخلاقية) (ميرخان ،٢٠٠٣ ، ٧٦) . ويرى (McShane & Glinow,2000,215) ان القيم تقسم إلى قسمين الأول وهو القيم المحددة الكاملة وهي أمر ضروري يجب على كل فرد ان يحمله مثل المساواة والشرف ، أما القسم الثاني فيتمثل بالقيم المساعدة مثل اللطف والشجاعة والمنطقية والسيطرة على النفس والطموح ، ويعد هذا القسم الأخير محط اهتمام المنظمات .

ان القيم التي يتمسك بها الفرد تؤثر كثيرا في اتجاهات الفرد وآرائه وبالتالي سلوكه . ومن هنا تهتم المنظمات المختلفة وتسعى جادة لغرس قيم ايجابية في نفوس العاملين لديها بما يساعد في تحقيق أهدافها وإنجاز المهام الموكلة إليهم بكفاءة وفاعلية . أما فيما يتعلق بالمصادر التي يستمد الفرد منها قيمه وتساعد على تكوين وتطوير قيمه فهي : الأسرة والمدرسة ومختلف الجماعات التي ينتمي إليها الفرد والتعاليم الدينية والثقافية والمجتمع والبيئة التي يعيش فيها الفرد(حريم، ١٩٩٧ ، ١٠٩) . وتؤثر القيم وتتغلغل في عملية اتخاذ القرار، متضمنة ليس فقط المسؤوليات الاقتصادية والقانونية ، بل المسؤوليات الأخلاقية أيضاً. وتنعكس في سلوك متخذ القرار قبل اتخاذه ، وفي اتخاذ القرار ، وفي

تنفيذه (حريم، ١٩٩٧، ٣١٤). وترتبط القيم بمفهوم النظام القيمي الذي تترتب فيه القيم حسب أهميتها النسبية، استنادا إلى ما أشار إليه Sikula و Badr من ان النظام القيمي هو مجموعة من القيم الفردية المترتبة بشكل هرمي والتي تشير الى درجة أهميتها (الساعدي، ٢٠٠١، ٤١). في حين يرى (علي، ١٩٩٢، ١٢) ان النظام القيمي يستند الى نظرية مفادها، ان قيم الافراد موضوعة بشكل مناسب، في نظام كلي حسن الترتيب، متماسك البنين وهو يعبر عن القيم الكلية للفرد التي يتقبلها على اساس انها الحقيقة للعالم الذي يعيش فيه الى جانب كونها تعكس شخصيته كثيراً.

١-٢-٢-١ : مصادر القيم:

ان المصدر الأساسي للقيم هو الوالدان ثم المجتمع، لان الانحدار الطبقي والنشأة التربوية الدينية والاجتماعية والثقافية هي المصدر الرئيس لاكتساب الفرد للقيم ونقلها معه إلى موقع العمل عند انتماؤه إلى المنظمة (ميرخان، ٢٠٠٣، ٧٢). إذ لا تأتي القيم من فراغ فهي مستمدة من البيئة بمعناها الواسع ويمكن تحديد مصادر القيم بالمصادر التالية (حمود، ٢٠٠٢، ٨٦-٨٧):

١- التعاليم الدينية: يمثل الدين احد المصادر المهمة التي تستمد القيم منها، بل إن الدين هو المصدر الرئيسي لقيم كثيرة. ويرى الباحث ان التعاليم الدينية تلعب الدور الحاسم في تحديد تصرفات الأفراد داخل وخارج المنظمة وخاصة في مجتمعنا الإسلامي.

٢- التنشئة الاجتماعية: تختلف قيم الفرد الذي يعيش في مجتمع ما عن قيم الفرد الذي يعيش في مجتمع اخر. فقيمة المال في مجتمع غربي رأسمالي قيمة اكبر من قيمته للفرد الذي يعيش في مجتمع زراعي، حيث لا يعطي الناس للمال القيمة نفسها، وكذلك تأتي قيمة الحرية في المجتمعات التي تنشئ أطفالها بأسلوب ديموقراطي عالية جدا، بمقارنتها مع تلك المجتمعات التي تربي أبناءها تربية تسلطية. ويرى الباحث ان الانحدار الطبقي يؤثر في تحديد نوع القيم التي يحملها الأفراد ومدى تعلقهم والتزامهم فيها.

٣- الخبرة السابقة: تعتبر خبرات الشخص مهمة وتظهر في الأوزان والقيم التي يعطيها للأشياء، فالسجين الذي ذاق طعم احتجاز الحرية، يفترض ان يقدر قيمة الحرية أكثر لأنه عانى من كبت وإهدار لحيته.

٤- الجماعة التي ينتمي اليها الفرد: فالفرد يغير احيانا قيمه بفعل تأثير ضغوط الجماعة عليه، فبعض الأشخاص ممن نشئوا تنشئة دينية تتحول وتتغير قيمهم إذا انخرطوا في عضوية جماعات غير دينية، وتصبح قيمهم متماثلة مع قيم الجماعة.

ويتلخص تأثير الجماعة على الفرد في أنها تؤدي عن طريق أشكال التفاعل الاجتماعي المختلفة إلى تنمية اتجاهات وقيم مختلفة، وتتراوح هذه القيم في اثرها الايجابي والسلبي على سلوك

الفرد(هاشم ، ١٩٨٠ ، ١٩٦) . ويشير (حريم ، ١٩٩٧ ، ٢١٤) الى ان ضغط الجماعة يميل الى التغلب على القيم الشخصية ، فضلاً عن ذلك تطور الجماعات غالباً نظم القيم Value Systems لأفرادها ، فتصبح أهداف الجماعة وآراءها مقبولة من قبل الفرد على أنها صحيحة أدبياً وخلقياً . ويشير(عبد الباقي، ٢٠٠١ ، ١٦٢-١٦٨) إلى ان تشابه الاتجاهات والقيم لأعضاء الجماعة يعد من أقوى مصادر تماسك الجماعة ، ضارباً المثل المعروف (الطيور على أشكالها تقع) مشيراً الى ان لكل جماعة قواعد معينة خاصة بها ، ويجب ان تتسم بالوضوح ، وان تحترم من قبل الاعضاء والا تعرضوا للضغوط والعقوبات التي تمارسها الجماعة تجاههم.

٢-٢-٢-١ : مستويات القيم :

يشير (Cloke & Goldsmith,2001,111) إلى إمكانية تقسيم القيم ضمن ثلاثة مستويات وهي:

- المستوى الأول : يتعلق بإدراكنا بوجود شيء هام او قيم بالنسبة لنا ، ومثال ذلك الاحترام والشرف والاستقامة .
- المستوى الثاني : ويتعلق بإدراك ان هناك قيمة ستحقق عند امتلاك القيم والتي تتألف او تتشكل من خلال دعم وتشجيع الحوار والنقاش حول تلك القيم .
- المستوى الثالث : وهو مستوى الممارسة والفعل المستند على تلك القيم ، ونقل وترجمة تلك القيم الى جانب لا ينفك عن شخصيتنا .

ان المستوى الأول للقيم في المنظمات يتألف أساساً من حالة إعلان او تصريح Declaration للقيم ، والتي هي قيم تصحيحية او دفاعية في غرضها . اما المستوى الثاني من القيم فانه يتألف أساساً من فهم لأهمية القيم ، والتي هي عملية تطويرية وتحولية في غرضها ، وهي تستهدف تشجيع النمو والتعلم والتغيير والتحسين والتطوير في الطرق التي يعمل بها الأفراد . اما المستوى الثالث فيتألف أصلاً من السلوكيات المستندة على القيم وهي سلوكيات تكاملية وتصاعدية ، ويستهدف هذا المستوى جعل القيم جزءاً من شخصية العاملين ومن ثقافة المنظمة .

من خلال تشجيع العاملين على الدخول في حوار حول القيم في كل هذه المستويات الثلاثة ، فان المنظمات تصبح قادرة على خلق بيئة من القيم والأخلاقيات ، او ما يطلق عليه القاعدة الأساسية للاستقامة Bottom Line of Integrity ، وهي بذلك ستمكن من إيجاد راس مال أخلاقي وذلك من خلال تشجيع الأفراد على تنفيذ قيمهم في الحياة اليومية العملية (Cloke& Goldsmith,2001,112) .

٣-٢-٢-١ : القيم الأخلاقية لنجاح المنظمات :

تستند الأخلاق على مجموعة من القيم المعنوية والأخلاقية ، وان هذه القيم يجب ان تؤخذ باهتمام لتؤطر أية تصرفات عقلانية بشرية ، وان تظهر أية اخطاء او حالات ضعف او انانية بشرية . فهناك مجموعة من القيم الجوهرية التي يتفق على صحتها الجميع ولا يوجد خلاف عليها . ومن هذه القيم (www.ethicsadvisor.com):

- ١ . الاستقامة /الصدق .
- ٢ . الامانة / النزاهة.
- ٣ . المسؤولية Responsibility.
- ٤ . الجودة Quality.
- ٥ . الثقة Trust .
- ٦ . الاحترام Respect .
- ٧ . العمل كفريق Teamwork .
- ٨ . القيادة Leadership .
- ٩ . المواطنة Citizenship .

١-٢-٤ : نموذج بوشهولز لقياس القيم Buchholz Model :

قدم Buchholz نموذجاً للقيم الإدارية غايته قياس هذه القيم لدى العاملين في المنظمات ، ويحتوي هذا المقياس على خمسة أنظمة قيمية تدور حول العمل وطبيعته حيث يشكل كل نظام منها كياناً معرفاً بشكل واضح ، يمكن رسمه وقياسه بصورة عملية (علي، ١٩٩٢، ١٣).

وقد استعانت الدراسة بهذا النموذج في قياس القيم كونه من النماذج الواضحة والسهلة القياس . وفيما يأتي شرح مختصر لهذه الأنظمة الخمسة وفقاً لما اشار اليه (علي، ١٩٩٢، ١٣) وكالاتي:

١- نظام قيم أخلاقيات العمل The Work Ethics Value System: وفقاً لهذه القيم فان العمل شيء مقدس ولا بد من الإخلاص فيه لانه يمنح الكرامة والشرف للفرد. وان فائدة الفرد تقاس بمدى ما يقدمه للمجتمع من عمل جيد ومخلص. وبمنظور هذه القيم يستطيع الفرد بالعمل الجدي والمخلص تجاوز المصاعب والحواجز التي تواجهه في حياته اليومية وهكذا فان النجاح في الحياة رهين بجهود الفرد الذاتيه.

٢- نظام القيم الانسانية The Humanistic Value System : ترى هذه القيم ان العمل هو الوسيلة التي يستطيع الفرد من خلالها اكتشاف ذاته وتحقيق انسانيته ..انها تؤكد ضرورة ان يكون الاهتمام بالفرد ، وما يتعلق بنموه وتطوره الانساني في محيط العمل ، اكثر من الاهتمام الذي يعطى للعمليات الالية الانتاجية .

٣- نظام القيم المنظمة The Organization Value System : يكتسب العمل معناه ضمن اطار هذه القيم ، من خلال مدى تأثيره في المجموعة التي يعمل فيها الفرد ، ومن خلال مدى اسهامه في التأثير في موقع الفرد وحالته ضمن الهيكل التنظيمي وتبين هذه القيم ان العمل ليس غاية في حد ذاته ، وانما وسيلة لخدمة اهتمامات ومصالح المجموعة وفي توظيف قدرات المجموعة لصالح الفرد، بالشكل الذي يعزز نجاحه ضمن المجموعة.

٤- نظام قيم المشاركة الجماعية The Participation-Related Value System : ان هذه القيم تنتقد المنظمات التي تديرها القلة لانها لا تفسح المجال امام العاملين لان يكون لهم راي او دور بارز في ادارتها .وتحث هذه القيم العاملين في ان تكون لهم كلمة قوية فيما يجري في داخل منظماتهم .

٥- نظام قيم الراحة (الفراغ) The leisure Value System : وفقا لهذه القيم لا بد من ايجاد فترات للراحة وتمضية ساعات الفراغ بالهوايات الشخصية ، لان الإنجاز الإنساني موجود فقط في فعاليات الراحة والفراغ ، فكلما كانت هناك استمرارية في هكذا فعاليات او نشاطات كان ذلك أحسن لنمو الفرد وتطوره إنسانيا.

١-٢-٣ : أنظمة المنظمة:

تستطيع المنظمة إيجاد بيئة عمل أخلاقية من خلال بعض الأنظمة الداخلية والتي غالباً ما تتمثل بالسياسات والتطبيقات الموضحة في المدونات الأخلاقية او مدونات السلوك (Goetsch & Davis 1997,105) ، كذلك تتضح من خلال إيجاد الآلية المناسبة لاختيار الأفراد الاخلاقيين الذين يحملون قيماً عالية وتنظيم برامج التدريب الأخلاقية، ولقد تعاملت الدراسة مع أنظمة المنظمة من خلال مناقشة ابعادها الممثلة بالمدونات الأخلاقية والاختيار والتدريب ، وكما موضح أدناه :

١-٢-٣-١ : المدونات الأخلاقية Code of Ethics :

تعد المدونة الأخلاقية الأداة التي توضح الإجراءات والتصرفات في موقع العمل وكذلك مجموعة الأخلاقيات التي توجه وبشكل عام القرارات المتعلقة بهذه الإجراءات ، وترجم (Code of Ethics) في بعض الكتابات الى مصطلح دستور او ناموس او قانون الأخلاق، وقد ترد في بعض الأحيان ب مدونة السلوك او التصرف (Code of Conduct) الا ان المضمون يبقى ثابتاً مع الإشارة الى انها تكون مكتوبة.

ويشير (Wheelen & Hunger,2000, 45) الى ان مدونة الاخلاق توضح كيف تتوقع المنظمة المعنية ان يتصرف العاملين فيها عندما يمارسون وظائفهم . وان تطوير مدونة الأخلاق يمكن ان يكون اجراءً مفيداً لتشجيع وتعزيز السلوك الأخلاقي ، خصوصاً بالنسبة للأفراد الذين يعملون عند المستوى الثاني من المستويات الثلاثة لـ (Kohlberg) الخاصة بتطور الأخلاقيات .في

حين عرفها (Griffin, 1993, 95) بانها عبارة عن بيانات رسمية مكتوبة تتعلق بالقيم والمعايير الاخلاقية التي تؤطر أنشطة المنظمة. كما عرفها (نجم، ٢٠٠٠ ، ٧٥) على انها عبارة عن وثيقة تصدرها المنظمة - او اية منظمة اخرى خارجية - تتضمن مجموعة من القيم والمبادئ ذوات العلاقة بما هو مرغوب فيه وما هو غير مرغوب فيه من السلوك في المنظمة، وعادة ما تعبر هذه المدونات عما ينبغي ان يكون من التصرفات بالنسبة للمنظمة مما يجعلها في بعض الاحيان غير واقعية خاصة عند المبالغة في ذلك. كما ان هذه المدونات تتضمن مجموعة قواعد اخلاقية تساعد على التعامل مع المشكلات الأخلاقية التي تواجه المنظمة.

ويرى (Daft, 2003, 156) ان مدونة الأخلاق " عبارة عن البيان الرسمي المعلن فيه القيم المتعلقة بالأخلاقيات والقضايا الاجتماعية " وان هذه المدونة تعمل على إيصال هدف المنظمة إلى الأفراد العاملين فيها .وعادة ما تضم مدونة الأخلاق . وتبرز اهمية المدونات الاخلاقية في ان الكثير من المنظمات امتلكت في السنوات القليلة الماضية مدونات اخلاقية مكتوبة ، وان البعض منها بات يمتلك برامج تدريبية من اجل تسهيل عملية الانتفاع منها وذلك من اجل تاطير العلاقة بين الافراد والمدراء وذوي المصالح بعضهم مع بعضهم الاخر (Brickley et al., 1997, 451). و يشير (Wheelen & Hunger, 2000, 45) ان المدونات الاخلاقية يتم استخدامها حالياً من قبل حوالي نصف الشركات الامريكية ، وان هناك تزايد في اعداد المنظمات التي بدأت تضع وتطور مدونات للاخلاقيات، وكذلك تنفيذ ورش عمل تستهدف تدريب العاملين على الالتزام بهذه المدونات وتدريبهم عليها وكذلك حلقات نقاشية في هذا الموضوع. وان اهمية هذه المدونات الاخلاقية تأتي من خلال النقاط التالية:-

١. انها توضح توقعات او تطلعات المنظمة بالنسبة للعاملين الذين يعملون في اوضاع مختلفة.
٢. انها تجعل من الواضح بان تتوقع المنظمة من العاملين فيها بملاحظة الابعاد الاخلاقية والاهتمام بها عند التصرف وصنع القرارات.

وفيما يخص إجراءات وضع و تطوير المدونات الأخلاقية فقد أشارت العديد من الدراسات إلى زيادة أعداد الشركات التي طورت لها مدونات أخلاقية . ولكن هذه الدراسات أشارت إلى أن المدراء والأفراد يميلون عادة إلى إهمال المدونة الأخلاقية ويحاولون حل المعضلة وفق طريقتهم الخاصة (Wheelen & Hunger, 2000, 45). لقد ظهر في السنوات القليلة الماضية اتجاه حديث يدعو إلى إجراء المقارنة المرجعية على المدونات الأخلاقية بين المنظمات من اجل تحسين اداء هذه المدونات بما ينعكس ايجابيا على المنظمات نفسها (Foster, 1996 ,168) .

١-٢-٣-٢: الاختيار Selection:

يرى (Luthans, 1995, 59) ان المنظمات الحديثة أخذت تطور عملية الاختبار التي تقوم بها من اجل اختيار الأفراد ، اذ تتضمن هذه العملية في اغلب المنظمات الحديثة الاختبارات التي تركز على الجوانب الأخلاقية والخلفية المعرفية إضافة إلى الجوانب التقليدية . ويشير (Griffin, 1999, 614) الى أن من أهم الأسباب التي تدعو إلى الاهتمام بالاختيار ، هو ان الاختيار السوء لأعضاء المنظمة ينتج عنه تدوير وإعادة توظيف للمصاريف نتيجة إلى حالات ترك العمل ومصاريف إعادة البحث والتدريب ثانية ، إذ أن خفض التكاليف هو احد أهداف الاختيار في المنظمة. لقد اكد (Daft , 2000, 326) على أهمية الاختيار في تزويد المنظمة بالكوادر الجيدة ، اذ يرى ان المنظمات ليس لديها أخلاق ، وان الأفراد هم الذين لديهم الأخلاق ، وان المنظمة تكون ذات أخلاق عالية بقدر ما تتمكن من جلبه من أفراد ذوي أخلاق عالية.

اذ يعد الاختيار الركن الثاني من الأركان الثلاثة لعملية التوظيف(الاستقطاب،الاختيار،التعيين) ، اذ يشكل مع التعيين الجسر الموصل بين الفرد في البيئة خارج المنظمة وبيئة المنظمة ، فهو الوسيلة التي بواسطتها يحدد الفرد المنظمة التي سينتمي إليها ، كما انه الوسيلة التي تحدد من خلالها المنظمة مدى صلاحية الفرد لشغل الوظائف الشاغرة فيها (الهيبي، ٢٠٠٣، ١٢٨) .

ويعرف (احمد ، ٢٠٠١، ١٥٥) الاختيار بانه: "العمليات التي تقوم بها المنظمة لانتقاء افضل المرشحين للوظيفة ، وهو الشخص الذي تتوافر فيه مقومات ومتطلبات شغل الوظيفة اكثر من غيره ويكون هذا الاختيار طبقا لمعايير الاختيار التي تطبقها المنظمة " . في حين يرى (الهيبي، ٢٠٠٣، ١٢٩) ان مضمون عملية الاختيار يكمن في الاتي " اجراءات تتبع من قبل المنظمة يتم من خلالها جمع معلومات عن المتقدم لشغل وظيفة شاغرة تكون هذه المعلومات دليل المنظمة في اتخاذ قرار قبول او رفض المرشح" . ويرى الباحث انه من الضروري التركيز على النواحي الأخلاقية واخذها على محمل الجد عند ممارسة عملية الاختيار الى جانب التركيز على المهارات والمؤهلات والقابليات.

٣-٣-٢-١: التدريب Training:

ان الاهتمام بالتدريب يتزايد بشكل متسارع ، اذ اننا نعيش ثورة تدريبية في الوقت الحاضر . فانتشار المراكز التدريبية في العالم وضخامة المخصصات المالية للتدريب والتطوير في الأدوات والأساليب التدريبية والإقبال الهائل من قبل المنظمات يعد دليلا واضحا على هذه الثورة التدريبية. إذ أن التدريب بأنواعه الفردي والجماعي ، قبل وبعد الوظيفة ، داخل العمل او خارجه ..يضل مطلوبا من قبل العاملين لزيادة معارفهم ومهاراتهم وينظر إلى التدريب على انه استثمار بشري طويل الأجل ستعكس آثاره الايجابية على الأداء وربحية المنظمات (جودة وآخرون، ٢٠٠٤، ١٧٥) . ويعد

التدريب من المستلزمات الأساسية لتقليص الفجوة بين قابليات الأفراد ومتطلبات العمل (عباس وعلى ، ٢٠٠٣ ، ١٠٧). كما انه ظاهرة طبيعية يتميز بها المجتمع الإنساني وضرورة حتمية لكل فرد يريد ان يحتل مكانه المناسب في المجتمع (الهييتي، ٢٠٠٣، ٢٢٣) . ويركز Johnson,1967 على تعديل سلوك العاملين من خلال التدريب، اذ يرى ان التدريب هو تغيير سلوك المتدرب لسد الثغرة بين الأداء الفعلي والمستوى المطلوب(الساعدي، ٢٠٠١، ٨٤).

. ويؤكد (نجم، ٢٠٠٠، ٢٤٢) على الاهتمام بالتدريب والتطوير في مجال أخلاقيات العمل ، مشيراً إلى حاجة المنظمات إلى الاهتمام بالتدريب في مجال أخلاقيات العمل إلى جانب التدريب الواسع في المجالات المختلفة.

ويشير Archie B. Carroll بان الأفراد إما أن يكونوا أخلاقيين أو أن يكونوا لا أخلاقيين ، وإذا ما أمكن تصحيح ما هو لااخلاقي ، عندها يكون هناك حاجة ماسة للتدريب الأخلاقي ، إذ انه الأكثر ملاءمة لمثل هذه الحالات . وتشير مجلة التدريب Training management إلى نتائج الاستطلاع الذي أجرته ، ان برامج التدريب الأخلاقي قد ارتفع عددها تحديدا في أعقاب الثمانينات ، وان المنظمات التي نظم أكثر من مئة عامل قد استجابت استخدمت هذه البرامج التدريبية وبنسبة ٢٠% عام ١٩٨٨ و ليرتفع الى نسبة ٣٧% عام ١٩٩٦ (Kreitner,1998,147). في حين أشار مسح قام به مركز الأخلاقيات في واشنطن بان ٢٨% من مجموع ٧١١ شركة شملها المسح قد اتبعت برامج التدريب الأخلاقي ، وان العديد منها قد حقق نتائج كبيرة في هذا المجال (Goetsch&Davis,1997,107).

و يرى (جودة وآخرون، ٢٠٠٤ ، ١٧٤) أن التدريب عبارة عن " جهد مخطط ومنظم هادف الى اكتساب المشاركين معارف جديدة او انعاش معارف قديمة ومهارات جديدة وتغيير او بناء اتجاهات لدى المشارك " . ويشير (عباس وعلى ، ٢٠٠٣ ، ١٠٧) الى انصراف مفهوم التدريب الى كونه الوسيلة التي من خلالها يتم اكتساب الأفراد العاملين المعارف والأفكار الضرورية لمزاولة العمل والقدرة على استخدام وسائل جديدة بأسلوب فعال او استخدام نفس الوسائل بطرق اكثر كفاءة مما يؤدي الى تغيير سلوك واتجاهات الأفراد في التصرف نحو الأفراد او الأشياء والمواقف بطريقة جديدة . ومن وجهة نظر (الساعدي، ٢٠٠١ ، ٨٤) فان التدريب " هو عملية هادفة ومستمرة تشترك فيها ثلاثة أطراف لتحقيق تحول نوعي في معارف وقابليات ومهارات الأفراد ، اذ يشترك (المدرّب والمتدرب وبرنامج التدريب) بشكل متكامل لتغيير او تعديل السلوكيات الأدائية الحالية والمستقبلية بما يتلاءم مع متطلبات الاداء المطلوب لتحقيق كفاءة وفاعلية اكبر للمنظمة وزيادة استقرار وتوازن العاملين نفسيا من خلال رفع درجة الثقة والامان لديهم " . في حين يرى (برنوطي، ٢٠٠١ ، ٤٤٢)

ان التدريب هو نشاط من نوع خاص ، فهو نشاط متعمد تمارسه المنظمة ويهدف إلى تحسين أداء الفرد في الوظيفة التي يشغلها

ويرى الباحث ان التدريب هو عملية جوهرية تهدف إلى منح الأفراد العاملين معارف ومهارات في كافة الميادين بما يحقق أهداف المنظمة والنفع للمجتمع بصورة عامة من خلال تحسين الأداء والسلوك وترسيخ القيم المطلوبة .

وغالبا ما يرتبط التدريب بالتعلم Learning إذ أن الأخير يعرف على انه تغيير شبه دائم في سلوك الفرد لا يلاحظ بشكل مباشر ولكن يستدل عليه من السلوك ويتكون نتيجة الممارسة ، كما يظهر في تغيير الأداء لدى الكائن الحي . إن فهم أسس عملية التعلم يساعد إلى درجة كبيرة في فهم كثير من استجابات الافراد في مواقف السلوك المختلفة ، حيث ان التعلم يعد ضرورة في مواقف الحياة كما يعتبر الأساس في تفسير كثير من السلوك البشري منها السوي وغير السوي (عباس وعلى ، ٢٠٠٣ ، ١٠٧). ويضيف بهذا الصدد (برنوطي، ٢٠٠١، ٤٤٢) ان التدريب هو تعليم ، وينطبق عليه تعريف علماء النفس لـ التعلم Learning بكونه "تغيراً ثابتاً نسبياً في الحصيلة السلوكية للفرد يحصل نتيجة الخبرة". ويشير(Kreitner,1998,147) الى ان البعض يدعون ان التدريب الأخلاقي هو ضياع للوقت في حين ان الوقائع الواضحة تشير الى ان التدريب الأخلاقي له الدور الواضح في تحسين السلوك غير المرغوب. ان التدريب هو نمط تطبيبي هام من أنماط الإدارة يستهدف تقريب الأعضاء العاملين من المدونات المعتمدة للأخلاقيات وان هذه المقاييس الأخلاقية لا تقتصر على السلوك التنظيمي فقط ، بل ان الفضيلة والأخلاقيات والقيم تسود في البيئة المحيطة بالمنظمات العامة ومنظمات القطاع الخاص كذلك(غوشة ، ١٩٨١ ، ٢١).

٤-٢-١ : خلاصة البحث :

ركز هذا البحث على العوامل والابعاد التي تم الأخذ بها في الجانب الميداني من هذه الدراسة ، اذ تم عرض المفهوم والسمات والخصائص الرئيسية لكل من الثقافة التنظيمية والقيم ، وفيما يخص العامل الرئيس الثالث المتمثل بأنظمة المنظمة فقد عرضت الدراسة ثلاثة من أبعادها وهي المدونات الأخلاقية والاختيار والتدريب ، وقد تم التركيز على مفهوم المدونات الأخلاقية كونها مفهوماً حديثاً على الكتابات الإدارية وعلى المنظمات ، وتحديداً العراقية منها.

الفصل الثاني المعرفة وإدارتها

تمهيد :

يحاول الباحث من خلال هذا الفصل توضيح ماهية المعرفة من خلال الإشارة إلى مفهوم المعرفة والمفاهيم المنبثقة عنها . كما يحاول هذا الفصل التعريف بإدارة المعرفة من حيث المفهوم والعمليات بغية توضيح ماهية المعرفة الضمنية والمعرفة الظاهرة وعمليات إدارة المعرفة والتي مثلت العوامل الرئيسية التي تم توظيفها لإنجاز هذه الدراسة .

المبحث الأول المعرفة

يحاول هذا المبحث إعطاء تأطير نظري لموضوع المعرفة من خلال استعراض المفاهيم الأساسية وإزالة اللبس والغموض عنها وفصلها عن المفاهيم الأخرى عن طريق عرض المفهوم والأنواع والمصادر والخصائص ، فضلا عن بيان موقع المعرفة بالنسبة للمصطلحات الأخرى المصاحبة مثل البيانات والمعلومات والحكمة.

٢-١-١ : مفهوم المعرفة The Concept of Knowledge :

إن التطورات الهائلة في قطاعات التقنية والمعلومات والاتصالات وانبثاق ظاهرة العولمة وما نتج عنها من فرص وتهديدات خلال العقود الأخيرة من الألفية الثانية، وازدياد تركيز منظمات الأعمال على بناء ميزة تنافسية لأصول راس المال الفكري Intellectual Capital في خضم اقتصاد المعرفة Knowledge Economy كانت بمثابة المحفز ومنصة الانطلاق لثورة المعرفة وإدارتها . تلك الثورة التي حظيت بوافر الاهتمام من لدن المختصين والمنظرين في مجال إدارة الأعمال وأطلقت العنان للعديد من الباحثين ليستكشفوا ويسبروا أغوار وخفايا وخصائص المعرفة وإدارتها ودراسة انعكاساتها على العديد من الأركان الإدارية.

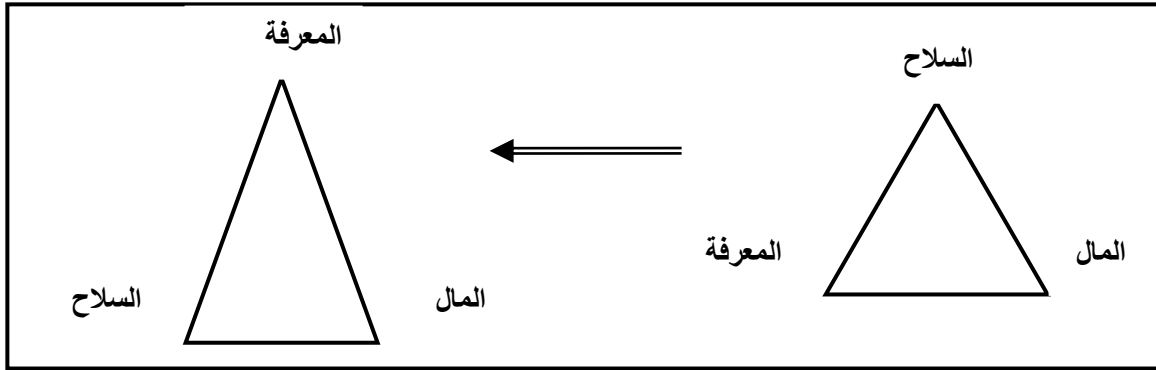
ويتزامن الاهتمام في هذه المصطلحات وانعكاساتها على التنمية في المجتمعات المختلفة مع نشر تقرير الأمم المتحدة، المتعلقين بوضع التنمية الإنسانية في الدول العربية، لعامي ٢٠٠٢ و ٢٠٠٣ على التوالي، واللذين أشارا إلى أن تدني مستوى "المعرفة" Knowledge في العالم العربي قياسا بمستواها في الدول المتقدمة كان وما زال أحد أهم المعوقات الرئيسية التي تحد من وتأثر تحقيق تنمية منشودة فيها (صبري، ٢٠٠٤، ١).

والجدير بالذكر ان الاهتمام المعاصر بموضوع المعرفة لا يعني أنها وليدة العصر الحديث ، وانما هي قديمة قدم خلق البشر ، قال تعالى: "وعلم ادم الأسماء كلها ثم عرضهم على الملائكة فقال انبؤني بأسماء هؤلاء إن كنتم صادقين ، قالوا سبحانك لا علم لنا إلا ما علمتنا انك أنت العليم الحكيم" (سورة البقرة، الآية 31-32) ، وفي ذلك لدلالة على اكتساب المعرفة. كما أن فطرة الإنسان تشكل نوعاً من المعرفة الضمنية الموروثة ، كما أكد ديننا الإسلامي على ذلك من خلال النص القرآني الشريف والسنة النبوية الطاهرة قال تعالى: "وقل رب زدني علماً" (سورة طه ، الآية 114) فالمعرفة ليست موضوعاً جديداً بقدر ما هي مصطلح جديد لمعنى قديم هو " العلم " .

ويشير (Nonaka & Takeuchi 1995) إلى أن الأصول غير الملموسة كالقيم والصورة الذهنية للشركة والحدس والاستعارات ونفاد البصيرة تشكل أهم الأصول التي ينبغي الاهتمام بها لأنها تشكل قيمة مضافة للعمليات اليومية التي تقوم بها المنظمة (صيام ، ٢٠٠٤، ٦) . أن (قوة المعرفة) غدت أعلى صور القوة (كيفياً Qualitatively) منذ أن نبه فرانسيس بيكون (١٥٦١-١٦٣٦) إلى أن المعرفة Knowledge تعادل القوة، بل هي في واقع الأمر (قوة Power) ولكنها قوة لا تكسب نصراً دون التحالف مع السلاح أو المال. ومع التحولات التي طرأت على طبيعة القوة، نجم تحول بنيوي في تركيب (مثلث القوة). فبعد أن كان هذا المثلث مثلثاً متساوي الأضلاع، أصبح مثلثاً متساوي الساقين تعطي (المعرفة) قمته ويستقر النوعان الآخران من القوة في طرفي قاعدته، لاحظ الشكل (٧) (صبري ، ٢٠٠٤، ٥).

ويؤكد بهذا الصدد (السياني، ٢٠٠١، ١) أن لكل عصر قواه الخاصة التي تميزه عن بقية العصور ، وما يميز عصرنا الراهن هو أن قوته تتمثل في " المعرفة " ، إذ لم يستحوذ عنصر المعرفة في أي وقت مضى على الأهمية والاهتمام الكبيرين كما يستحوذ عليهما اليوم. ومن أجل أن نكون منصفين بحق هذا المفهوم ، ارتأى الباحث عرض المفاهيم وفقاً للتسلسل الزمني من أجل أن يعكس ذلك وبصورة غير مباشرة التطور التاريخي لمفهوم المعرفة :-

فقد عرف (Badaraco,1991,187) المعرفة بأنها الحكمة والخبرة الهندسية ، ويمكن أن تتضمن التسويق والأدب ، وحتى الرياضة ، وتعتبر عاملاً مهماً في نجاح الشركات ، كما يمكنها بيعها أو استخدامها في تطوير منتج معين أو خلق منتجات جديدة أو تغيير العملية الإنتاجية أو أسلوب إدارة المنظمات .



المصدر: صديري، هالة احمد، ٢٠٠٤، العرب والمعرفة والمستقبل، جامعة الزيتونة الأردنية الخاصة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، المؤتمر العلمي السنوي الرابع، إدارة المعرفة في العالم العربي، عمان، الأردن، ص ٥.

الشكل (٧) تحول المعرفة إلى راس القوة

ويشير (Darling, 1996, 1) إلى المعرفة فيعرفها " بأنها عبارة عن موجودات غير منظورة للمنظمة وأنها تشمل الخبرة الواسعة وأسلوب الإدارة المتميزة والثقافة المتراكمة للمنظمة ". وعرفت بأنها " الفهم والاهتمامات والاطلاعات التي يتم امتلاكها من خلال التعليم والخبرة " (Turban, 1996, 231) . وعرفها (Bukowitz , 1997, 30) بأنها " المهارات ومعرفة كيف؟ وإمكانيات الأفراد " . ويعد (مصطفى، ١٩٩٨، ٤) المعرفة بأنها " القدرة على ترجمة المعلومات إلى أداء لتحقيق مهمة محددة ، أو إيجاد شيء محدد وهو ما لا يتوفر إلا عند البشر أصحاب العقول والمهارات الفكرية " . وعد (Ernest & Young) المعرفة " على أنها ما يحتاج الأفراد معرفته للقيام بأعمالهم " (Newman, 2000, 71) . في حين أكد (Kidwell et al., 2000, 28) في تعريفه للمعرفة على أنها المستوى الذي يفوق البيانات والمعلومات وهو أكثر ارتباطاً بالتصورات والمهارات والخبرات التي يمتلكها العنصر البشري. في حين أشارت إليها (الجومرد، ٢٠٠١، ١٤٥) بأنها " القدرة على استعمال التقنية لربط أجزاء لا تحصى من المعلومات بطريقة مفيدة " .

ويضيف (الكبيسي، ٢٠٠٢، ٤٨) أن المعرفة هي " كل شيء ضمني أو ظاهري يستحضره الأفراد لأداء أعمالهم بإتقان أو لاتخاذ قرارات صائبة، كما انه طرح تعريف الجمعية الأمريكية للتدريب والتطوير والذي تناول مفهوم المعرفة بصيغة معرفة كيف (Know - How) ومعرفة لماذا (Know Why -) وعدتها إحدى موجودات المنظمة الأكثر أهمية من الموجودات المادية.

وعرفت المعرفة بأنها " البيانات او المعلومات التي تم تنظيمها ومعالجتها لنقل الفهم والخبرة والتعلم المتراكم والتي تطبق في المشكلة أو النشاط الراهن" (Turban , 2002 , 49).

ويرى (محبوب ، ٢٠٠٢، ٢٠) أن المعرفة " مجموعة معاني ومفاهيم ومعتقدات وتصورات ذهنية للإجابة عن تساؤلات الفرد مشبعةً طموحاته ، ومحققاً إبداعاته لما يريد أن يعرفه ". ويرى (ياسين، ٢٠٠٢، ٢٤) إن المعرفة هي أساس القدرة في عملية خلق الأفكار وتحقيق مستويات عالية من الجودة والإبداع التقني بل هي ضرورية لتنفيذ الأنشطة الإدارية بكفاءة وفاعلية، وفق هذا المفهوم للمعرفة أن ما تمتلكه المنظمة من معلومات في أنظمتها الداخلية والمهارات والقدرات العقلية لدى العاملين تشكل مجموعها مورداً للمنظمة إذا ما تم استخدامه وإدارته بشكل علمي ومنطقي ينعكس بالضرورة على أداء المنظمة إذ يوفر لها ميزة على غيرها من المنظمات المنافسة. وعرفها (الدوري والشمري، ٢٠٠٤، ١١) "على أنها كل شيء يحيط بالإنسان من بيانات ومعلومات وذكاء وقدرات واتجاهات وحكمة سواء أكان في الماضي أو الحاضر ، يستحضره الأفراد لأداء أعمالهم بإتقان أو لاتخاذ قرارات ناجحة. ويرى (صيام، ٢٠٠٤، ٦) أن المعرفة نتاج عناصر متعددة من أهمها : البيانات ، المعلومات ، القدرات ، والاتجاهات ، ويرى أن المعرفة ترتبط ارتباطاً وثيقاً بالاتجاهات ، حيث أن الاتجاهات هي التي تدفع الأفراد للرغبة في التفكير والتحليل والتصرف ، لذا فان عنصر الاتجاهات يشكل عنصراً أساسياً لإدارة المعرفة وذلك من خلال حفز فضول الأفراد ، وإيجاد الرغبة وتحفيزهم للإبداع. ويضيف (السياني، ٢٠٠١، ٣) بان المعرفة أكثر من كونها مجرد معلومات ، وأكثر من كونها مجرد خبرات ، فهي معلومات محاطة بالخبرة والفكر البشري . لذا لا ينبغي تصنيف المعرفة على أنها مورد مادي أو سلعة فيزيائية جامدة وساكنة لأنها عملية مستمرة ديناميكية خاضعة للتغيير ومرتبطة بالخبرة والممارسة وغير خاضعة للتجزئة . ومن خلال متابعة التعاريف أعلاه والإطلاع على الكثير من ما كتب عن المعرفة استنتج الباحث أن المعرفة هي ذلك المورد الحيوي والديناميكي المتفاعل في عقل الإنسان والمتوفر بصور خفية ضمنية أو ظاهرة، ويمكن له أن يمثل راس المال الفكري للمنظمة والمادة الخام للابتكار والإبداع والتميز والتنافس ، والعامل الحاسم لكيفية أداء الأعمال بشكل فاعل وكفاء .

٢-١-٢ : أنواع المعرفة :

إن المعرفة المملوكة التي تملكها أي منظمة تأخذ أشكالاً وأنواعاً متعددة . وقد صنفت المعرفة من قبل العديد من الكتاب والباحثين بأشكال عدة، حيث قسم (Stewart,1997,43) المعرفة إلى: (المعرفة التلقائية، المعرفة التجميعية ، المعرفة الموضوعية ، المعرفة الضمنية ، المعرفة الكامنة ، المعرفة الصريحة). ويشير (Prusak,2000,27) إلى أن الإغريق القدماء قسموا المعرفة إلى أربعة أقسام رئيسية هي :-

المعرفة الإدراكية : تتعلق هذه المعرفة بالمبادئ والقوانين العامة النظرية ، والأسس والقواعد الأساسية للعلوم والقوانين والقواعد العلمية .

المعرفة الفنية(التقنية): تتعلق هذه المعرفة بالمهارة والبراعة الفنية والقدرة على إنجاز الأعمال والأشياء وامتلاك التمرينات والتدريب الكافي على إنجاز المهام ، وتحقيق التماثل والتطابق في الممارسات العملية للعاملين الذين يؤدون نفس المهام.

معرفة الحكمة التطبيقية والعملية: والتي تظهر في الممارسات الاجتماعية بصورة أساسية .

المعرفة الهجينة: وهي تعبر عن مزيج من النزعات والاتجاهات والقدرات الخاصة والتي تلزم في حقل ما وتؤدي إلى النجاح والتفوق في ذلك الحقل .

وقد صنف (Lundvall) عام ١٩٩٩ المعرفة إلى أربعة أنواع هي (الكبيسي، ٢٠٠٢، ٥٥):

١. معرفة – ماذا (Know-what): تعبر عن المعرفة حول الحقائق التي يمكن ترميزها.

٢. معرفة – لماذا (Know-Why): تعبر عن المعرفة حول المبادئ والقوانين.

٣. معرفية – كيف (Know-how): وهي المهارات القابلة لتنفيذ مهمة معينة بنجاح.

٤. معرفة من (Know-who): وهي المعلومات حول من يعرف ماذا او من يعرف كيفية أداء ماذا.

وبهذا الصدد يوضح (يوسف، ٢٠٠٤، ٤) عدة تقسيمات للمعرفة لعدد من الباحثين منها:

- ما أشار إليه (Zack,1998) من تقسيم للمعرفة إلى معرفة جوهرية (Core Knowledge) ويقصد بها النوع الأدنى من المعرفة الذي يستخدم في إدامة العمليات الصناعية وتطبيقاتها المختلفة، ومعرفة متقدمة (Advance Knowledge) وهي معرفة إضافية تتميز بها جهة ما على منافسيه أو بما يمنحها مركزاً تنافسياً متفوقاً، ومعرفة ابداعية (Innovation knowledge) وهي التي تمكن المنظمة من قيادة قطاعها بما تنفرد به من معرفة على منافسيها ضمن ذلك القطاع .

- ما أشار إليه (Zouder&Kogut) حيث قسما المعرفة وفقاً لرأيهم إلى:

آ- **معرفة فردية :** وهي إجمالي مجموع كفاءات الأفراد ،المعلومات المعرفة المتراكمة لديهم .

ب- **معرفة جماعية:** والمتكونة من المبادئ المنظمية ، الإجراءات الروتينية والعملية، خطط الإدارة العليا، وثائق المنشأة المتعلقة بفعاليتها الماضية، أهدافها، مهامها ،منافسيها ،علاقاتها. هذا فضلاً عن انه أشار إلى تقسيم المعرفة إلى معرفة ظاهرة ومعرفة ضمنية، فعبر عن الأولى بأنها رسمية نظامية قياسية معبر عنها كميًا وقابلة للنقل والتعلم مثل براءات الاختراع وحقوق النشر والخرائط والتصاميم، في حين عبر عن الثانية الضمنية بأنها غير رسمية ذاتية ومعبر عنها بالطرق النوعية والحدسية غير القابلة للنقل والتعلم ومن أمثلتها الفطنة والمهارة والمخططات الذهنية والابتكارات القدرات التحليلية .

ومن خلال الإطلاع على العديد من الكتابات وجد أن اغلب الكتاب قد ركزوا على تقسيم المعرفة إلى نوعين رئيسيين هما: (المعرفة الظاهرة الصريحة Explicit Knowledge والمعرفة الضمنية أو الكامنة الخفية (Embedded or Tacit or Implicit Knowledge) . ونشير في هذه النقطة إلى ما أشار إليه(Dixon,2000) من أن العالم الكيميائي مايكل بولاني (Michale Polanyi) من أوائل المنظرين الذين أشاروا إلى هذين النوعين من المعرفة(الطائي وابو عياش، ٢٠٠٤، ١٣). وقد تناولت الدراسة هذا التقسيم بشيء من التفصيل ، بوصفه احد المتغيرات الأساسية في الدراسة، وكما هو موضح أدناه:-

٢-١-٢-١: المعرفة الظاهرة :

وفقا لما يراه (Allen,2003,:37) فان المعرفة الظاهرة (Explicit Knowledge) هي المعرفة التي يمكن تقاسمها مع الآخرين ، وتتعلق هذه المعرفة بالبيانات والمعلومات الظاهرة التي يمكن الحصول عليها وتخزينها في ملفات وسجلات المنظمة ، وكذلك الموجودة والمخزنة في ملفات وسجلات المنظمة والتي تتعلق بسياسات المنظمة وإجراءاتها وبرامجها وموازناتها ومستنداتها ، وأسس ومعايير التقويم والتشغيل والاتصال ومختلف العمليات الوظيفية وغيرها . أما (الجمري، ٢٠٠١، ٢٢) فيشير إلى أن المعرفة يمكن التعبير عنها بمعادلات ،قوانين ،قواعد ،ويطلق عليها المعرفة الظاهرة التي يمكن نقلها دون مشكله. ويرى (دهمش وابوزر، ٢٠٠٤، ٥) أن المعرفة الظاهرة هي بشكل عام ذلك النوع المخزن في أرشيف المنظمة ، ومنها المخزن إلكترونياً في قاعدة البيانات ، ويدوياً في الكتيبات التي تتضمن السياسات والإجراءات والمستندات ، وهي تلك المعرفة التي يمكن للإفراد داخل المنظمة الوصول إليها واستخدامها والمشاركة بها من خلال الندوات واللقاءات وغيرها. ويشير (Baker,2000) بان المعرفة الظاهرة هي التي يمكن إيصالها أو إبلاغها إلى الآخرين بشكل رسمي أو مبرمج ومن خلال العمليات التعليمية (التربوية) التقليدية (البكري، ٢٠٠٤، ٧) . ويضيف(Daft:2001:259) أن المعرفة الظاهرة هي المعرفة الرسمية والمنظمة والتي يمكن ترميزها وكتابتها ونقلها إلى الآخرين بواسطة الوثائق والإرشادات العامة ، وتشير إلى ما له صلة بالمعرفة حول موضوع معين (Knowing about) .

ويرى (السياني، ٢٠٠١، ٤) أن المعرفة الظاهرة هي ذلك النوع من المعرفة المعممة لدى جميع العاملين بالمنظمة ، سواء كانوا تنفيذيين أو مدراء ، لذلك تسمى بالمعرفة الجماعية Collective Knowledge أو المعرفة المنظمة Organizational Knowledge ، وهي تمثل جانب المعرفة الظاهر والمكتشف والقابل للانتقال والتشارك للجميع ومن قبل الجميع في أي وقت وبصورة سهلة، وبهذه الخصائص يصبح هذا النوع من المعرفة شبيه بالسلعة العامة التي يستهلكها منتسبي

المنظمة . ويضيف (دروش، ٢٠٠١، ٢٤) أن المعرفة الصريحة تتضمن خصائص فكرية مثل براءات الاختراع، العمليات الإنتاجية المتقدمة، معلومات عن الزبائن أو السوق أو المنافسين، وعندما تستخدم منظمات الاعمال مثل هذه المعرفة فانها تؤكد وتركز على جمع وترميز المعرفة و تخزينها في قواعد البيانات بحيث يمكن استخدامها واسترجاعها عند الحاجة.

٢-٢-١-٢: المعرفة الضمنية :

يرى (Allen:2003:37) ان المعرفة الضمنية (Implicit Knowledge) تتعلق بما يكمن في نفس الفرد من معرفة فنية ومعرفة إدراكية ومعرفة سلوكية، والتي لا يسهل تقاسمها مع الآخرين أو نقلها إليهم بسهولة. فالمعرفة الضمنية هي التي يستنبطها الإنسان وهي غير قابلة للكتابة والتوثيق فهي خبرة داخل الممارسة الإنسانية لكل واحد منا(الجمري:٢٠٠١:٢٢). اما (دهمش وابوزر:٢٠٠٤:٥) فيشيران الى ان المعرفة الضمنية هي تلك المعرفة المخترنة في عقول الافراد والتي تتصف بالمهارات والقدرات الشخصية التي لا يمكن نقلها او تحويلها للآخرين ويصعب الرقابة عليها. ووفقا لـ (Baker:2000) فان المعرفة الضمنية هي الاكثر صعوبة في الاستقرار والثبات كمهارات او ممارسات لدى الافراد او مجموعات العمل لكي يمكن اظهارها كاداء في المهام المعطاة لهم. فهي تمثل الخبرة الفردية لقواعد التفكير المنظم والحدس ولقدرة على الحكم، وبذات الوقت لا يمكن ترميزها وايصالها الى الآخرين في الغالب(البكري،٢٠٠٤،٧). ومن وجهة نظر (Daft,2001,259) فان المعرفة الضمنية تعرف بانها المعرفة التي تعتمد على الخبرة الشخصية والقواعد الاستدلالية والحدس والحكم الشخصي، وعادة ما يصعب وضعها في رموز او كلمات، وتشير الى ما له صلة بمعرفة- كيف(Know-How). فالمعرفة الضمنية هي التي نعرف عنها اكثر مما يمكن ان نقول عنها. فهي مرتبطة بالأحاسيس والخبرات الكامنة في اذهان الأشخاص المميزين، وهي خبرات نوعية تكاد تكون مقتصرة على هؤلاء الأشخاص.

فهي المعرفة التي يمتلكها ويحتفظ بها الفرد، أي تلك التي تبقى حيازتها والتصرف بها في شكل فردي، وتسمى لذلك بالمعرفة الفردية Individual Knowledge، وبما أنها كذلك تظل المعرفة الفردية معرفة كامنة لدى المنشأة، لا تتحرر أو تظهر في الغالب إلا وقت الحاجة إليها وباستدعاء الشخص الذي يحملها(الطائي وعياش،٢٠٠٤،١٣). ويضيف(دروش،٢٠٠١،٢٤) على تركيز هذا النوع من المعرفة على تفعيل الخبرة الشخصية وذلك عن طريق ربط الأشخاص بشبكة من المعلومات لتبادل الأفكار والمعلومات وهي بذلك الخبرة المهنية، الإبداع، الحس والتخمين. ويؤكد (Soo,2002,131) على صعوبة إدارة المعرفة الضمنية قياسا بالمعرفة الظاهرية. ويرى (Lubit,2001,166) أن هناك أربع فئات Categories للمعرفة الضمنية، وهي (المهارات

والبراعة التي من الصعب تقليدها ، النماذج الذهنية ، طرق الوصول إلى المشكلات " طرق تشخيصها " ، التقاليد المنظمة) .

وبالتالي يمكن القول بان المعرفة الكامنة تشتمل على المعلومات التي من الصعب التعبير عنها أو تحويلها إلى صيغ رسمية أو المشاركة فيها ، ويمارسها الفرد بشكل حدسي وذلك بدلاً من التعبير عنها بشكل مجموعة حقائق أو تعابير يمكن إيضاحها وتفسيرها للآخرين، فهي تعبير عن معرفة الكيفية ، وتكتسب بشكل غير محسوس من خلال الخبرة والممارسة وخاصة عندما يكون للفرد انغماس في البيئة التي يعمل فيها .

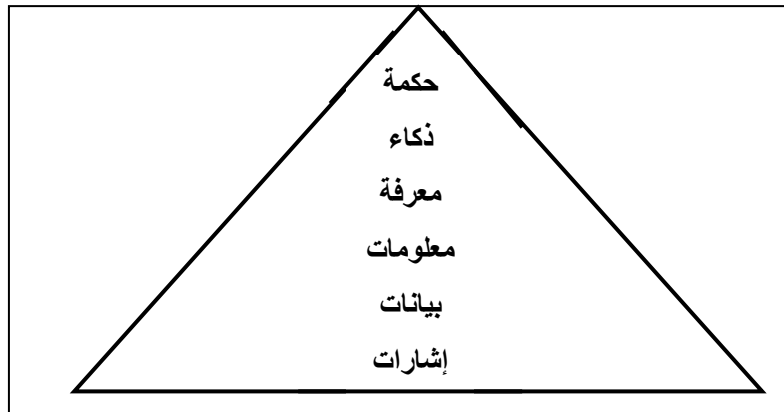
٢-١-٣: العلاقة بين المعرفة والمعلومات :

في إطار بيان مستوى المعرفة عرفت المعرفة على أنها " احد العناصر الأساسية ضمن سلسلة متكاملة تبدأ بالإشارات Signals وتندرج إلى بيانات Data ثم إلى معلومات Information ثم إلى معرفة Knowledge ثم إلى الحكمة Wisdom التي تعد أساس الابداع Innovation " كما يعد المعرفة السليمة أساس الحكمة والإبداع لأبتكار (Harris and Henderson ,1999,92). وهذا ما أشار إليه (السياني، ٢٠٠١، ٢) الذي أشار إلى السلسلة التي تبدأ بالإشارات ثم البيانات ثم المعلومات وصولاً إلى المعرفة. وقد أشار (الكبيسي، ٢٠٠٢، ٥٢) إلى أن البيانات عندما توضع في نص تتشكل المعلومات التي إذا ما وضعت في معنى لشرحها وتفسيرها تصبح معرفة، عندها تكون الحقائق في ذهن الفرد، ولكن عندما يبدأ الإنسان بمعالجتها بأساليب التنبؤ لاستشراف المستقبل، باستخدام عقله للمفاضلة بين البدائل والاختيار يصبح سلوكه ذكياً، ومتى ما كان هذا السلوك متلازماً مع القيم يصبح هذا السلوك مستنداً إلى الحكمة. ويرى (اوكيل، ٢٠٠٤، ٢) بأن هناك فرقا جوهريا بين المعلومات و المعارف يجدر الإشارة إليه ، فبصورة مبسطة يمكن القول بأن الأولى يقصد بها كل المعطيات و البيانات التي تساعد في عملية اتخاذ القرارات سواء على مستوى الفرد أو المؤسسة أو الاقتصاد أو المجتمع. بينما الثانية يقصد بها تلك المعلومات التي تتصف بالطابع العلمي والتكنولوجي و التي تصلح في عمليات الإنتاج أو الاختراع أو الإبداع التكنولوجي، و قد تدخل ضمنها جميع مخرجات البحث العلمي .

ويرى(الطائي وأبو عياش:٢٠٠٤:١١) ضرورة التفريق بين مفهومي المعرفة (Knowledge) والمعلومات (Information) التي هي عبارة عن معرفة في طور التشكل (In-Formation) أي أن الصورة المصاحبة لهذه البيانات مازالت غير مكتملة حيث أنها تمر عادة في مراحل التصنيف (Storing) والتحليل (Analysis) والعرض (Display) ويمكن توصيلها من خلال لغة مقروءة أو مخططات أو جداول رقمية . وفي الجانب الأخر فان المعرفة تعني علاقات وروابط واتصالات

المعاني التي تربط الصور الذهنية بالمعلومات من خلال الممارسات وما ينبثق عنها من خبرات وتجارب ، أي ربط المعلومات بالواقع العملي وتطبيقاته. وفي هذا السياق يؤكد (ابو فارة، ٢٠٠٤، ٦) على ضرورة التمييز بين المعرفة وبين مفاهيم ومصطلحات اخرى ذات علاقة بمصطلح المعرفة ، ومنها المعلومات Information والفهم Understanding ، فيرى ان مصطلح المعلومات يتضمن ويعبر عن حقائق وبيانات منظمة تشخص موقف محدد أو ظرف محدد او تشخص تهديدا ما او فرصة محددة ، والمعلومات هي المخرجات الأساسية للبيانات وفقا للمدخل النظامي . اما الفهم فانه يعتمد على المعرفة ، ويستخدم في تحديد وتقرير معنى ودلالة كل موقف وكيفية التعامل معه بصورة صحيحة. وتشير(السامرائي:٢٠٠٤:٢)إلى البيانات على أنها عبارة عن ارقام او حقائق او حروف ليس لها معنى الا بعد اجراء عملية المعالجة عليها والاستفادة منها(تعريف Laudon& Laudon,2000) . والى المعلومات فتعرفها على انها بيانات تم اجراء المعالجة عليها لتصبح ذات قيمة لمستخدمها(تعريف Obrien,1991) .والى المعرفة على انهاوسيلة لتسخير المعلومات لغرض الاستفادة منها . ومن ذلك يتضح للعيان المستوى التطوري للمعرفة والذي يوضحه الشكل (٨) .

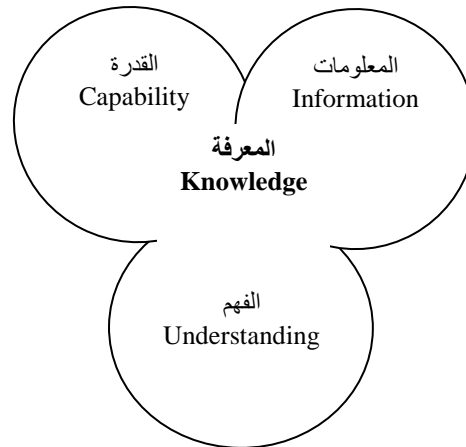
إذ تختلف المعرفة عن كل من البيانات والمعلومات، فالبيانات تتصف بكونها ذات طبيعة خام وبدون قرينة او سياق، فهي توجد على أي شكل سواء كان قابل للاستخدام ام لا، اما المعلومات فهي بيانات ذات معنى احتسبته بوساطة سياق معين او قرينة معينة، في حين ان المعرفة تعد معلومات تمتزج مع الفهم والقدرة ومتمركزة في عقول الناس وأذهانهم، فالمعرفة تولد القابلية على التنبؤ من خلال الإطلاع والتفحص لبعض النماذج ، فالمدبر الناجح هو الذي يعلم اهمية الارقام الموجودة في الكشوفات المقدمة اليه مما يجعله قادراً على اتخاذ القرارات الصائبة والمناسبة، لذا يمكن القول بان المعرفة تقود الى اتخاذ القرار او عمل الاجراءات في حين تقود البيانات والمعلومات الى الاخبار ويمكن توضيح العلاقة ما بين المعلومات والمعرفة بالشكل (٩) (العاني واخرون، ٢٠٠٤، ٣).



المصدر : العمري ، غسان و العلي ، عبد الستار ، ٢٠٠٤ ، مفهوم خريطة المعرفة : دراسة استعراضية تحليلية ، جامعة الزيتونة الأردنية الخاصة ، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية ، المؤتمر العلمي السنوي الرابع ، إدارة المعرفة في العالم العربي ، عمان ، الأردن ، ص٧ ، بتصرف.

شكل (٨) الترتيب الهرمي للمعرفة

ويذهب (الصباغ : 2004 : 41) و (Branch: 2004: 160-169) إلى القول إن المعرفة ليست المعلومات بل هي أعلى شأنًا من المعلومات ولغرض الحصول على المعرفة فإننا نسعى إلى المعلومات ولهذا يعتقد أن المعلومات هي الخطوة الأولى للحصول على المعرفة. ويشير (Skyrme:1998) الى انه هناك سبعة مستويات من المعرفة هي : (معرفة الزبائن(وهي الاكثر اهمية وحيوية)، معرفة المنتج (أي القيمة المضافة له)، معرفة الناس، معرفة العمليات - Know-How عندما تتم الحاجة اليها ، معرفة الذاكرة المنظمية (هل ندرك ماذا نعرف؟) ، معرفة العلاقات(بناء علاقات غنية وعميقة) وأخيرا موجودات المعرفة المتمثلة في راس المال الفكري(العمري والعلي، ٢٠٠٤ ، ٧).



المصدر :العاني ، صفاء احمد والبشتاوي، سليمان حسين والرحاحلة ، محمد ، ٢٠٠٤ ، مفهوم خريطة المعرفة : دراسة استعراضية تحليلية، جامعة الزيتونة الأردنية الخاصة ، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية،المؤتمر العلمي السنوي الرابع،إدارة المعرفة في العالم العربي،عمان،الأردن ص٣.

الشكل (٩) علاقة المعرفة بالمعلومات والفهم والقدرات

٢-١-٤ : مصادر المعرفة :

تعد البيئة على اختلاف انواعها وعواملها المصدر الاساسي الذي تتبع منه المعرفة ،اذ يشير (الدوري والعزاوي، ٢٠٠٤، ١١) الى ان مصادر المعرفة متنوعة وبشكل رئيس تصنف الى مصادر خارجية، واخرى داخلية تتمثل في خبرات المنظمة، وقدراتها على الاستفادة من تعلم الافراد والجماعات، واستراتيجياتها وعملياتها وتقنياتها، بينما تمثل البيئة المصدر الخارجي للمعرفة والمعلومات . وتتجسد ابرز هذه المصادر في الافراد بوصفهم صناع معرفة، والبيئة العامة (الانترنت، المكتبات ...) وبيئة المهمة (المجهزون ،المنافسون ،الزبائن ، الجامعات ، مراكز البحث)، والتقنية (المؤتمرات الداخلية ، والتعلم الصفي)، والاستراتيجية ودورها في صنع المعرفة عبر شراء الخيارات الصحيحة ، وتحديد مناطق الاهمية الاستراتيجية للمنظمة، ثم التركيز عليها لجمع المعرفة ، والعملية (البحوث الداخلية، براءات الاختراع) .

٢-١-٥ : خصائص المعرفة :

ان الادارة الفاعلة والناجحة للمعرفة تستلزم الفهم الواضح والعميق لها ولطبيعتها وخصائصها . فالمعرفة في الحقيقة لها مجموعة من السمات والخصائص التي تؤثر تأثيرا مباشرا على اسلوب ادارتها والتعامل معها كما تؤثر تأثيرا مباشرا على فرص نجاح أي برنامج لادارة المعرفة تتبناه المنظمة ، ومن هذه الخصائص(ابو دية، ٢٠٠٤، ٣):

١. الذاتية Subjectivity : ان عملية توليد المعرفة تختلف من شخص لآخر.
٢. قابلية المعرفة للانتقال Transferability .
٣. الطبيعة المضمرة /المخفية Embeddedness : فالمعرفة تتولد في عقل الانسان وليس على الورق او أي مكان اخر.
٤. التعزيز الذاتي Self – reinforcement : تتميز المعرفة عن غيرها من الثروات بان المشاركة فيها لا تنقصها.
٥. الزوالية Perishability : ان قيمة المعرفة واهميتها ليست ثابتة مع الزمن بل هي عرضة للتغيير لا بل للزوال ولاسيما في مجال الاعمال التي تعمل وتنافس في بيئة مفتوحة وفي قرية كونية.
٦. اللحظية Spontaneity : ان من الصعب برمجة تكوين المعرفة الجديدة اذ لا احد يستطيع التنبؤ بالضبط متى سيتم توليد معرفة جديدة وماهي تلك المعرفة المتولدة .

٢-١-٦ : خلاصة المبحث :

خلص هذا المبحث إلى التعريف بمفهوم المعرفة وأنواعها ومصادرها وخصائصها والى فصلها عن المصطلحات القريبة منها من اجل تهيئة أرضية سليمة يستند إليها في المبحث الثاني الخاص بإدارة المعرفة .

المبحث الثاني إدارة المعرفة

يتناول هذا المبحث إدارة المعرفة من حيث المفهوم والعمليات التي تتضمنها هذه الإدارة ، فضلاً عن العديد من المواضيع ذات العلاقة .

٢-٢-١ : مفهوم إدارة المعرفة (Knowledge Management):

حظي موضوع إدارة المعرفة (KM) باهتمام كبير في جميع أنحاء العالم من قبل الأكاديميين من كتاب وباحثين والتنفيذيين من مدراء ومسؤولين . وذلك لما تحققه هذه الممارسة من مزايا اقتصادية وتنافسية .ومن المنظمات الكبيرة التي استخدمت إدارة المعرفة وحققت جراء ذلك الكثير من المنافع الخطوط الجوية البريطانية British Airways وموترولا للاتصالات Motorola ,Inc. والخطوط الجوية الأمريكية USAA والوكالة الأمريكية لأبحاث الفضاء NASA و Xerox وهيلويت باكرد Hewlett-Packard(HP) وغيرها (McShane & Glinow,2000,23) .

ففي عالم اليوم هناك الكثير من الذين ينادون بتطوير القدرات الأساسية التي لا يمكن تقليدها والتي تستند على المعرفة، ولكي تصبح المعرفة هي أساس الميزة المستدامة ، فان هذه المعرفة يجب إدارتها وجعلها جاهزة للنشر والانتشار داخل المنظمة ، ولكن يجب الحذر من الانتشار إلى المنظمات الأخرى، فالمعرفة التي لا يمكن نشرها داخل المنظمة ستبقى ملكية خاصة لعدد قليل من الأفراد وذلك بدلا من أن تكون ملكا للمنظمة بأكملها وبالتالي سيكون لها تأثيرا محدوداً على قدرة المنظمة على خلق القيمة (Lubit,2001,164) .

اذ يرى (Natarajan & Sherhar,2000) أن ظهور إدارة المعرفة يعود إلى أهم ثلاثة تحديات تواجه إدارة الأعمال اليوم : وهي تتمثل في كيفية تقفي اثر الزبائن وخدمة حاجاتهم عبر الشبكة العالمية (الانترنت) والتجارة الالكترونية ،وكيفية استخدام تقنية المعلومات في الحصول على حصة ومكانة في سوق المنافسة ، وأخيراً الآلية التي تمكن المنظمة من إعادة ترتيب أفكار العاملين وخبراتهم المتراكمة من خلال تأسيس مفهوم التعلم التنظيمي (Learning Organizational) في تعميق وبناء القيم الرصينة للمنظمة (العمرى والعلى، ٢٠٠٤ ، ١) . إذ شهد العقد الماضي تطورات وتحسينات مستمرة في موضوع إدارة المعرفة وذلك بغية تعظيم الاستفادة من الأفكار الخلاقة والمبادرة والإبداعات والخبرات المعرفية وتطبيقاتها التي أصبحت تشكل سبقا للمنظمات المتنافسة من اجل البقاء في مراكز الريادة (الطائي وعياش، ٢٠٠٤ ، ٤) . وعلى الرغم من هذا الاهتمام الكبير لم يحظ مصطلح إدارة المعرفة بتعريف واحد شامل ومتفق عليه، بل اختلفت حوله آراء الكتاب والباحثين كغيره من المصطلحات، ومما ساعد على ذلك كونه مصطلحاً مازال قيد التطور والاكتشاف. إن هذا الاختلاف لم يمنع ظهور العديد بل الكثير من التعاريف بل عمل كحافز يدفع المنظرين إلى التسابق في اكتشاف خفايا وأسرار إدارة المعرفة والآتي بعض من هذه التعاريف :-

إذ يشير (أبو دية ، ٢٠٠٤ ، ٢) إلى إدارة المعرفة على أنها " وصف لكل ما يتصل بالتعامل مع المعرفة بدءاً من حيازتها Acquisition Knowledge ومرورا بتوصيفها Knowledge Representation وتنظيمها Knowledge Organization ثم معالجتها Knowledge Manipulation " . ويرى(الدوري والشمرى، ٢٠٠٤ ، ١٣) أن إدارة المعرفة " هي عبارة عن العمليات التي تساعد المنظمات على توليد والحصول على المعرفة ،واختيارها، تنظيمها، استخدامها، نشرها، وتحويل المعلومات الهامة والخبرات التي تمتلكها المنظمة والتي تعتبر ضرورية للأنشطة الإدارية المختلفة كاتخاذ القرارات ، حل المشكلات ،التعلم والتخطيط الاستراتيجي" . في حين عرف (Skyrme,1998) إدارة المعرفة بأنها " إدارة واضحة ومنتظمة للمعرفة الحيوية وبمشاركة عمليات الإبداع والتنظيم والنشر والاستخدام والاستغلال "(العمرى والعلى، ٢٠٠٤ ، ١) . وأشار

(Wikipedia,2003) إلى إمكانية تعريف إدارة المعرفة على أنها " عبارة عن مصطلح يرتبط بالعمليات أو المراحل من أجل إيجاد ونشر واختبار واستخدام المعرفة لأغراض مفيدة " (دهمش وابوزر، ٢٠٠٤، ٢) . ويضيف (يوسف، ٢٠٠٤، ٦) بان إدارة المعرفة هي الجهد المنظم الواعي الموجه من قبل المنظمة من أجل التقاط وجمع وتصنيف وتنظيم وخرن كافة أنواع المعرفة ذات العلاقة بنشاط تلك المنظمة وجعلها جاهزة للتداول والمشاركة بين أفراد وأقسام ووحدات المنظمة بما يرفع كفاءة اتخاذ القرارات والأداء التنظيمي.

كما عرفت إدارة المعرفة على أنها عملية إدارة الخبرات العلمية والمعلوماتية للمنظمة والحفاظ عليها والاستفادة منها في الحصول على مزايا تنافسية ، وتحقيق رضا الزبون من خلال رفع مستوى كفاءة الأداء ، وزيادة مستوى الابتكار والإبداع ، بالإضافة إلى رفع كفاءة عملية اتخاذ القرار. وعرفت أيضاً على أنها العمليات التي تساعد المنظمات على توليد المعرفة ، واختيارها وتنظيمها، واستخدامها ونشرها، وأخيراً تحويل المعلومات الهامة والخبرات التي تمتلكها المنظمة والتي تعتبر ضرورية للأنشطة الإدارية المختلفة . وفي تعريف آخر عبر عن إدارة المعرفة بالمعادلة

Knowledge Management = f (Information , Culture , Skills) :

والتي تشير إلى أن إدارة المعرفة هي دالة للمعلومات والثقافة والمهارات (الكيالي، ٢٠٠٤، ٢). ويرى (الكبيسي، ٢٠٠٢، ٦٢) إدارة المعرفة هي المصطلح المعبر عن العمليات والأدوات والسلوكيات التي يشترك بصياغتها وأدائها المستفيدون من المنظمة لاكتساب وخرن وتوزيع المعرفة وعكسها في عمليات الأعمال للوصول إلى أفضل التطبيقات بقصد المنافسة طويلة الأمد والتكيف . في حين أعدها (Holowetzki,2002,54) بأنها عملية نظامية متكاملة للتنسيق التنظيمي بكل ما يتعلق بـ (الحصول وتكوين وخرن والمشاركة ونشر وتطوير المعرفة . وينظر (Newman,2000,17) إلى إدارة المعرفة على أنها " ابتكار النتائج لتكوين معرفة المنظمة وتحديدها والحصول عليها وتوزيعها على الأفراد الباحثين عنها " . ويضيف (Wiig,1995, 1) أن إدارة المعرفة "هي تخطيط وتنظيم ورقابة وتنسيق وتوليف Orchestration المعرفة والأصول المرتبطة برأس المال الفكري Intellectual Capital ، والعمليات والقدرات والامكانيات الشخصية والمنظمية، بحيث يجري تحقيق أكبر ما يمكن من التأثير الإيجابي في نتائج الميزة التنافسية"، وتتضمن إدارة المعرفة تحقيق عملية الإدامة للمعرفة ولرأس المال الفكري، واستغلالها واستثمارها ونشرها. كما أن إدارة المعرفة يجب أن تؤدي إلى توفير التسهيلات اللازمة لتحقيق مضامين هذه الإدارة .

وأشار (الطائي وعياش، ٢٠٠٤، ١٠) إلى أن المعرفة التي يتم التعامل معها حصراً في المنظمات تولي اهتماماً خاصاً بقدرات العاملين في المنظمات على فهم واستيعاب معاني إدارة المعرفة وأساليبها وإجراءاتها وتطبيقاتها والسلوك الفعال والطريقة التي تتم بها إدارة المهام والمسؤوليات الملقاة على عاتقهم من أجل كسب السبق وتحقيق التميز والاستمرار والبقاء في بيئات وأسواق تتصف بالمنافسة الشديدة والمحمومة (Fierce Competition) .

ونظراً لما يتمتع به موضوع إدارة المعرفة من أهمية قصوى في سد الفجوة الرقمية والمعرفية، فقد حرصت العديد من الدول الغربية على أن يصبح لديها وزراء للمعرفة. وتشير الإحصاءات إلى أن الإنفاق العالمي على إدارة المعرفة قد ارتفع من ٢ مليار دولار عام ١٩٩٩م إلى ١٢ مليار عام ٢٠٠٣م. وفي الولايات المتحدة الأمريكية قدر إنفاق الشركات والمؤسسات على إدارة المعرفة نحو ٤,٨ مليون دولار عام ٢٠٠٠م ارتفع إلى ٨,٤ مليون دولار عام ٢٠٠٣م (صيام، ٢٠٠٤، ٨). وقد أكد (Arias et al., 2000, 105) على أن الآثار المتحققة من إدارة المعرفة تلامس سلوك الأفراد في المنظمة، وتلامس قدراتهم وإمكانياتهم واتجاهاتهم، وتؤثر في نماذج الأعمال والتقنية المعتمدة. ويدرك عدد كبير من المدراء أن إدارة المعرفة تعد أكثر المصادر المنظمة فائدة لهم، وهذا ما دعا ليوالات الرئيس التنفيذي السابق لشركة هيوليت باكارد (HP) لقول عبارته الشهيرة: " لو أن هوليت باكارد عرفت من قبل ما تعرفه الآن لحققنا ثلاثة أضعاف أرباحنا "، وتوجز هذه العبارة التحدي الذي يواجهه إدارة المنظمات التي تسعى لإيجاد قيمة إضافية من المعرفة المتوفرة لديها (صيام، ٢٠٠٤، ٤). والأصل في إدارة المعرفة (KM) هو المشاركة أي إشراك العاملين والموظفين في إدارات وأقسام وسلاسل المؤسسات والشركات في تقاسم (Sharing) المعارف المتجددة التي تساعد على مزيد من التميز والنجاح في أنشطتها لتحقيق المزيد من الأرباح، فهذه الأرباح تنعكس في النهاية بشكل إيجابي على الأمن الوظيفي للعاملين وعلى تحسين دخولهم وأوضاعهم المعيشية اقتصادياً واجتماعياً وسيكولوجياً. إلا أن عملية تقاسم المعلومات والمعارف تحتاج إلى بيئات وأجواء يتميز العمل فيها بالشفافية (Transparency) والانتماء والولاء (Loyalty) والتعلم (Learning) وروحية فريق العمل (Team Work) والرغبة العالية في استخدام "تقاسم المعرفة" للمصلحة العليا للشركة أو المؤسسة بعيداً عن الأنانية والانغلاق والاحتكار. فالإيجابيات تعظم الفوائد للعمل بينما السلبيات تؤدي إلى حصول ظاهرة الاختناقات أو أعناق زجاجة (Bottlenecks) التي تعيق انسياب المعلومات والمعارف (الطائي وأبو عياش، ٢٠٠٤، ١٢).

ويشير (يوسف، ٢٠٠٤، ٦) إلى أن إدارة المعرفة هي محاولة المنظمات وضع الإجراءات والتقنيات والعمليات من أجل تحقيق ما يأتي:

١ - نقل المعرفة الشخصية لدى الأفراد إلى قواعد المعلومات .

٢ - فصل وتنقية وتصنيف المعرفة المناسبة .

٣ - تنظيم تلك المعرفة في قاعدة بيانات لأجل تحقيق الآتي :

أ - السماح لبقية العاملين بالحصول على منفذ سهل وعملي للوصول إلى مواقع المعرفة .

ب - دفع أو توصيل معارف محددة مسبقا إلى العاملين اعتمادا على حاجاتهم التي حددها مسبقا .

وإدارة المعرفة وفقا لما يؤكد (Allee,2000, 1) هي إدارة نظامية Systematic وصریحة Explicit وواضحة للأنشطة والممارسات والسياسات والبرامج داخل المنظمة والتي ترتبط وتتعلق بالمعرفة Knowledge-Related.

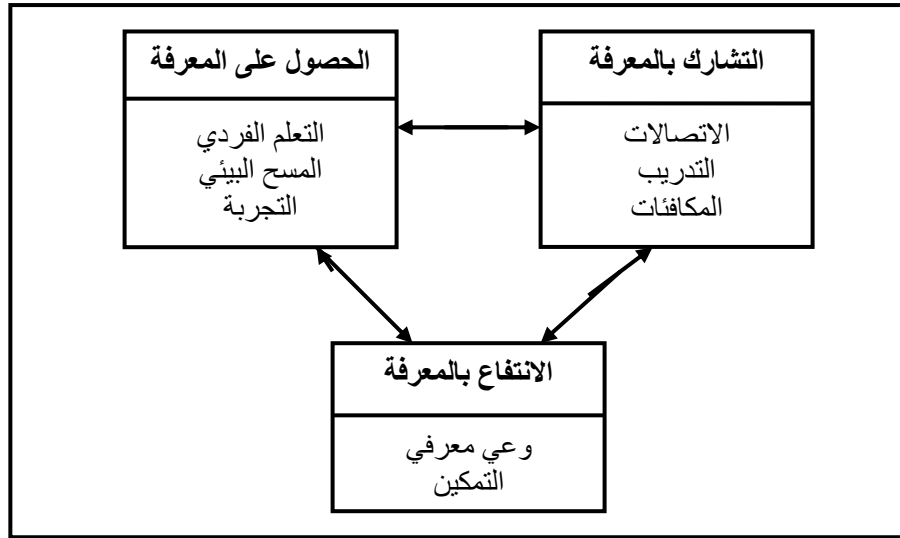
ويرى (ابوفارة ، ٢٠٠٤ ، ٨) أن إدارة المعرفة هي مجموعة من الأنشطة والعمليات التي تساعد المنظمات على توليد المعرفة والحصول عليها واختيارها واستخدامها وتنظيمها ونشرها، والعمل على تحويل المعرفة (بما تتضمن من بيانات ومعلومات وخبرات واتجاهات وقدرات) إلى منتجات (سلع وخدمات) واستخدام مخرجات إدارة المعرفة في صناعة القرارات وحلّ المشكلات ورسم عمليات التعلم وبناء منظومة متكاملة للتخطيط الاستراتيجي . ويضيف (دروش، ٢٠٠١، ٢٣) انه لا يمكن اعتبار إدارة المعرفة عملية استلام المعلومات و تخزينها وتنظيمها لأغراض الاستخدام فحسب ولكن هي أيضا أسلوب لتوليد المعرفة الجديدة من خلال التعلم والمشاركة في المعرفة في عموم المنظمة ، وان تقنية المعلومات غير كافية لوحدها في حل مشكلة الاستفادة من المعرفة ، وإنما يتم ذلك بان توظف تقنية المعلومات من خلال التدريب والتأهيل والتفاعل الإنساني مع عناصر المعرفة من اجل تحقيق الأهداف المطلوبة.

وانطلاقا مما سبق ذكره صاغ الباحث تعريفا خاصا بادارة المعرفة نص على " ان ادارة المعرفة هي الادارة التي تخطط وتنظم وتنسق وتسيطر على كافة الفعاليات المتعلقة بالتنظيم او القسم او أي نظام خاص بإيجاد المعرفة او الحصول عليها وتطويرها وتخزينها واسترجاعها ونشرها ، بما يضمن حسن استخدام الموارد المعرفية.

٢-٢-٢ : عمليات إدارة المعرفة :

تناولت اغلب المداخل والمفاهيم إدارة المعرفة على أنها عملية، وقد أشار اغلب الباحثين في حقل إدارة المعرفة إلى ذلك ، فالمعرفة المشتقة من المعلومات ومن مصادرها الداخلية والخارجية لا تعني شيئاً بدون تلك العمليات التي تغنيها وتمكن من الوصول إليها والمشاركة فيها وتخزينها وتوزيعها والمحافظة عليها واسترجاعها بقصد التطبيق وإعادة الاستخدام (الكبيسي، ٢٠٠٢، ٦٧) . ويشير

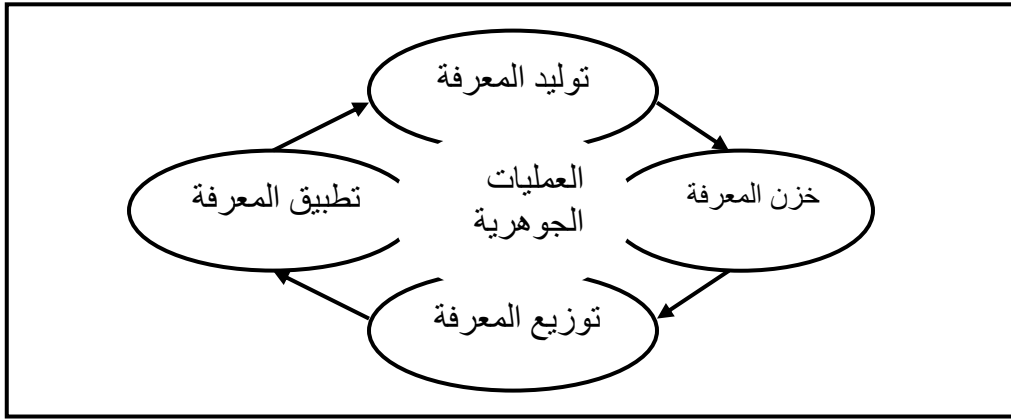
(McShane & Glinow,2000,20) إلى أن عمليات إدارة المعرفة تتضمن عدة مراحل لتطوير قدرة المنظمة للحصول على المعرفة والمشاركة بها والانتفاع منها من اجل البقاء والنجاح ، وان المنظمات التي تتبع ذلك يطلق عليها بالمنظمات المتعلمة لأنها تتعلم عن بيئتها الداخلية والخارجية من اجل البقاء والنجاح ، وان القدرة على الحصول والمشاركة والانتفاع تعني ضرورة امتلاك المنظمة لأنظمة وهياكل وقيم تنظيمية والتي تدعم عمليات إدارة المعرفة ، والشكل (١٠) يوضح العناصر المكونة لعمليات إدارة المعرفة .



Source: McShane , Steven L. & Glinow , Mary Ann , 2000 , Organizational Behavior , International edition , McGraw-Hill Companies , Inc. ,USA, p21 .

الشكل (١٠) عناصر عمليات إدارة المعرفة

وهناك عدة نماذج تصف عمليات إدارة المعرفة ، منها ما جاء به Heisig;2001 من ان العمليات الجوهرية لإدارة المعرفة تتكون من توليد المعرفة وتخزينها وتوزيعها ثم تطبيقها (الكبيسي، ٢٠٠٢، ٦٨) ، والتي يوضحها الشكل (١١) ادناه :



المصدر : الكبيسي ، صلاح الدين عواد، ٢٠٠٢، إدارة المعرفة وأثرها في الإبداع التنظيمي: دراسة استطلاعية مقارنة لعينة من شركات القطاع الصناعي المختلط، أطروحة دكتوراه غير منشورة ، كلية الإدارة والاقتصاد ، الجامعة المستنصرية ، بغداد ، ص٦٨.

الشكل (١١) العمليات الجوهرية لإدارة المعرفة

ومن هذه النماذج أيضاً، ما قدمه (Maier,2002,236) إذ حدد عمليات إدارة المعرفة بالاتي:

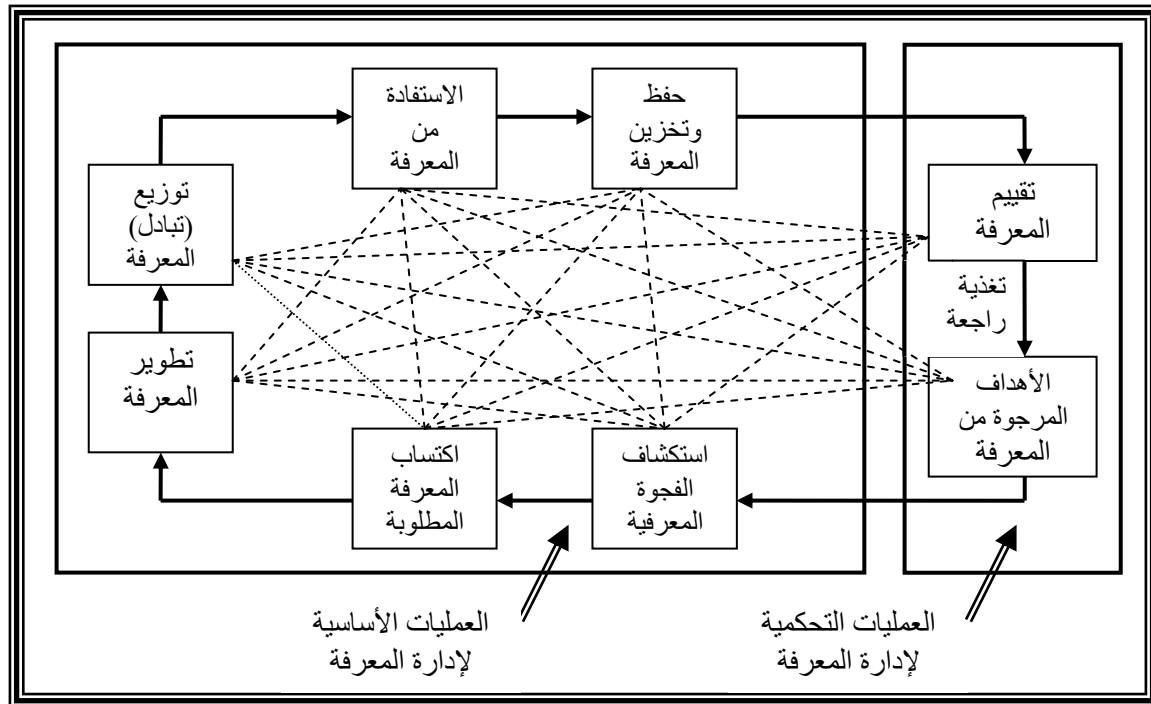
- ١ . اكتساب المعرفة Knowledge Acquisition فالمعرفة يمكن ان تكتسب من جهات عديدة .
- ٢ . بناء أو تكوين المعرفة Knowledge Creation او Knowledge Construction.
- ٣ . تنظيم المعرفة Knowledge Organization : بعد أن يتم تكوين أو اكتساب المعرفة ، يمكن أن ترتبط مع بقية عناصر المعرفة .
- ٤ . نشر المعرفة Knowledge Publication .
- ٥ . توزيع المعرفة Knowledge Distribution .
- ٦ . بحث واسترجاع المعرفة Knowledge Search and Retrieval .
- ٧ . تطبيق المعرفة Knowledge Application وهو هدف إدارة المعرفة.
- ٨ . تطوير المعرفة Knowledge evolution وهي جميع المهام التي هدفها تحسين المعرفة.
- ٩ . شطب المعرفة ، فيما يخص المعرفة غير المهمة زمنيا حيث تحذف بشكل نظامي من قواعد المعرفة العاملة في المنظمة.

ويشير (الكبيسي،٢٠٠٢، ٦٨) إلى نموذج منظمة (Fraunhofer IPK.2000) والمعتمد من قبل (Heisig&Vorbeck;2000) في دراستهما المسحية حول الشركات الأوروبية فقد تضمنت ست عمليات جوهرية لإدارة المعرفة وهي تشخيص المعرفة ، وتحديد أهداف المعرفة وتوليد المعرفة وخزن المعرفة وتوزيع المعرفة وتطبيق المعرفة .

وبالنسبة إلى (أبو دية، ٢٠٠٤، ٦) فإن جوهر إدارة المعرفة يقوم على تطبيق المهام الثلاثة التالية: تطبيق المعرفة، نشر المعرفة ثم تكاثر/توليد المعرفة، ويوضح سبب تأخير توليد المعرفة إلى الخطوة الثالثة إلى أن نظم برامج إدارة المعرفة تقترح دائما دورة مختلفة " Life Cycle reversed " تبدأ من تطبيق المعرفة ، لان المنظمات كافة لاتبدأ عملية المعرفة من المربع الأول حيث أن لدى أي منظمة مقادير كبيرة من المعرفة عند التفكير في تبني مبادرات وبرامج لإدارة المعرفة .

ويرى (السياني، ٢٠٠١، ٦) أن المعرفة لا تمثل في حد ذاتها هدفا او مهمة بالنسبة لإدارة المعرفة ، بل في كيفية إدارتها إدارة سليمة وبما يخدم الأهداف ، لذا يتوجب على إدارة المعرفة القيام بعمليات عديدة تتكامل فيما بينها ، هذه العمليات يمكن تقسيمها إلى جزأين رئيسيين ، الجزء الأول ويشمل ما يسمى بالعمليات الأساسية لإدارة المعرفة Central processes وهي تلك العمليات التي تتعامل مع مورد المعرفة في شكل عملياتي وتنفيذي Operational activities ، أما الجزء الثاني فيشمل ما يسمى بالعمليات التحكمية Control processes فهي التي تعمل على ربط Establishment موضوع المعرفة بالاستراتيجية المعرفية لإدارة المعرفة وتمثل بذلك العمليات الرقابية على المعرفة ، وستعتمد دراستنا هذه العمليات ذاتها كونها الاشمل من بين النماذج المطروحة والتي يوضحها الشكل (١٢) .

ويرى الباحث أن عمليات إدارة المعرفة تنطلق من اللحظة التي تدرك فيها المنظمة وجود فجوة معرفية وتتحرك باتجاه غلق هذه الفجوة عن طريق ابتكار أو اكتساب معارف جديدة تضاف إلى المخزون المعرفي في المنظمة وتتفاعل معه عن طريق الخزن الفاعل لتتطور وتصبح أكثر أهمية لكي يعاد توزيعها ونشرها على الأفراد من اجل تطبيقها ضمن عمليات المنظمة .



المصدر: السيانى ، محمد، ٢٠٠١ ، المعرفة المعلوماتية والإدارة الالكترونية :الأهمية الاقتصادية المتزايدة لإدارة المعرفة في المنشآت الحديثة ، المؤتمر العلمي السنوي الثالث لكلية العلوم الإدارية والمالية، جامعة فيلادلفيا، الأردن ، ص٦ .

الشكل (١٢) عمليات إدارة المعرفة

٢-٢-١: تحديد وتعريف أهداف إدارة المعرفة:

ان القيام باي عمل في المنظمة لابد ان يراد من خلاله تحقيق عدد من الاهداف ، وان ادارة المعرفة عملية هادفة وليست موضة عابرة تمر بها المنظمات في العصر الحالي. اذ تدرك المنظمات لاسيما الصناعية منها ان المعرفة وادارتها ليست هي الهدف ، بل هي وسيلة لتحقيق اهداف المنظمة ، وتدرک ايضا ان لهذه الوسيلة اهدافا معينة وبدون تحديد تلك الاهداف تصبح مجرد كلفة وعملية مربكة ، وفي ضوء اهداف المعرفة المحددة تعتمد الاساليب للعمليات المعرفية الاخرى مثل التوليد والخزن والتوزيع والتطبيق(الكبيسي،٢٠٠٢، ٧٢) . و يحدد (السياني ، ٢٠٠١، ٧) نوعين من الاهداف التي تهدف اليها ادارة المعرفة في المنظمة وهي:

أ. الاهداف الاستراتيجية لادارة المعرفة : ان على ادارة المنظمة ان تسال نفسها عند وضع الاهداف عن المعرفة المطلوبة والهامة من الناحية الاستراتيجية ، وبالتالي كيف من الممكن تحديد الاهداف المرجوة من تلك المعرفة ، بشكل واضح ودقيق ، على جميع المستويات الادارية، الاستراتيجية والتكتيكية والعملياتية . وفي هذا السياق ينبغي اعتبار اهداف المعرفة، جزءاً أساسياً مشتقاً من (او مكملاً لـ) الاهداف الكلية الاخرى للمنظمة وينبغي لذلك ان تكون متناسقة ومتسقة معها. فالاهداف

الاستراتيجية لإدارة المعرفة تعد أهدافاً طويلة الأجل وتحدد من قبل المستوى التنظيمي – الإداري الأعلى. هذه الأهداف ينبغي أن تركز على تأمين الاحتياج المعرفي المستقبلي للمنظمة ، وذلك من خلال الوصف الدقيق لمختلف القدرات المعرفية المطلوبة مستقبلاً .

ب. الأهداف العملية لإدارة المعرفة : والتي تعد وفقاً للبعد الزمني أهدافاً ذات أجل قصير ، فينبغي أن تأخذ الأهداف الاستراتيجية كمعطيات وإطار عام لها وتوسع بذلك في مضمونها إلى تحديد الكيفية التي تضمن تأمين سير عمل إدارة المعرفة على المستوى العملي (التنفيذي) بمعنى تمكين إدارة المعرفة من ترجمة مهامها ووظائفها عملياً وفق خطة إجرائية وزمنية تفصيلية . فالأهداف العملية في مضمونها هذا ليست سوى أهداف فرعية من الأهداف الاستراتيجية ، ذات تحديد أكثر دقة للوسائل والإجراءات التي يمكن بها – ومن خلال جدول زمني دقيق – تحقيق الأهداف الاستراتيجية .

ويضيف بهذا الصدد Prior,1999، إذا كان الغرض غير مبلور بوضوح فإن الأفراد العاملين على مختلف مستوياتهم سوف لا يتمكنون من فهم أي نوع من المعرفة التي تعد حاسمة لعملهم ويجب عليهم تعلمها كي يتم تحسين الانجاز (الكبيسي، ٢٠٠٢، ٧٢).

٢-٢-٢: استكشاف الفجوة المعرفية :

إن الشروع بعمليات المعرفة يستند وبشكل أساسي على نوع وحجم الهوة بين المعارف المتيسرة وبين ما هو مطلوب توفيره لإنجاز الأنشطة والوظائف في المنظمة بما يضمن الأداء الأفضل .

وانطلاقاً من الأهداف ينبغي على إدارة المعرفة بداية تحديد نوع المعرفة التي تحتاجها تحديداً دقيقاً وواضحاً (تحديد الفجوة المعرفية) Knowledge Deficit Identification ومن ثم البحث عن مدى توفر هذه المعرفة داخلياً أو توفيرها من خارج المنظمة . وتبدأ إدارة المعرفة عملية استكشاف الفجوة بتحديد الوضع الراهن للمعرفة داخل المنظمة – Status quo ، أي من خلال خلق وعي لدى إدارة المنظمة عما تمتلكه من قدرات معرفية (كما ونوعاً) ، وفي هذا السياق تتبع الكثير من المنظمات فكرة المقارنة بين قدراتها المعرفية الذاتية وقدرات المنظمات الأخرى المنافسة (السياني، ٢٠٠١، ٩) . ويرتبط تحديد نطاق الفجوة المعرفية نوعاً ما بالمسح البيئي الذي أشار إليه McShane & Glinow ضمن عمليات إدارة المعرفة ، إذ يرى (McShane & Glinow,2000,21) إن المنظمة تستلم المعلومات من البيئة الداخلية والخارجية من أجل اتخاذ قرارات استراتيجية أكثر فاعلية فيما يتعلق بإدارة المعرفة .

٢-٢-٣: اكتساب المعرفة :

ويمكن ان يندرج تحت هذا السياق توليد Generation، أو أسر Capturing ، أو شراء Buying ، أو تكوين Creating ، أو اكتشاف Discovering أو امتصاص Absorb المعرفة أو الاستحواذ Acquiring وجميعها تشير الى التوليد والحصول على المعرفة ولكن باساليب ومن مصادر مختلفة (الكبيسي، ٢٠٠٢، ٧٢) . ويرى (McShane & Glinow,2000,21) إن عملية الحصول على المعرفة تتضمن قدرة المنظمة على استخلاص المعلومات والأفكار من البيئة الخارجية والداخلية، وان هناك أربع طرق شائعة تتبعها المنظمات للحصول على المعرفة هي : (التعلم الفردي والاستطلاع البيئي والتجربة والحصول على المعرفة من العاملين في المنظمات الاخرى) . ومن المؤكد انه ليس من منظمة واحدة من المنظمات الحديثة تستطيع تغطية جميع احتياجاتها المعرفية من مصادرها الداخلية Internal resources (أي من خلال خلق المعرفة وتطويرها داخل المنظمة عبر حاملي المعرفة لديها) لذا فان الكثير من هذه المنظمات تعتمد في تغطية الكثير من احتياجاتها المعرفية على مصادر خارج المنظمة External resources او ما يسمى في اقتصاديات المعرفة باسواق المعرفة Knowledge Markets ، ومن اهم الاطراف الحاملة للمعرفة في هذه الاسواق (السياني، ٢٠٠١، ٩):

١. حاملو المعرفة من خبراء ،بيوت الخبرة والمنظمات الاستشارية والابتكارية وما يسمى بمصانع المعرفة Think Tank و الشبكة المعلوماتية (مثل الانترنت) والجامعات و مراكز البحوث وغيرها. ويتم الحصول على المعرفة من هذه الأطراف إما عبر الشراء أو التوظيف أو التعاقد أو عمل مشاريع مشتركة (السياني، ٢٠٠١، ٩).

٢. المنظمات الأخرى المتعاونة والمنافسة، في هذا الجانب تعمل المنظمات على تأسيس اطر تعاون أو تعامل مشترك، يمكن كل واحدة منها من الدخول السهل إلى القواعد المعرفية للشركات الأخرى وبذلك تحقق الاستفادة المتبادلة في هذا المجال (السياني، ٢٠٠١، ٩) .

٣. الأطراف ذات المصلحة والعلاقة الوظيفيتين بالمنظمة Stakeholders ، أمثال الملاك الرئيسيين والزبائن والموردين وقطاع المال والأعمال والساسة والصحافة وعامة الناس. من هذه الأطراف تستطيع المنظمة الحصول على جوانب هامة ومتعددة من المعرفة (السياني، ٢٠٠١، ١٠).

٤. ما يسمى بالمنتجات الذكية أو المعرفية Knowledge products ويقصد بها المنتجات الحاملة للمعرفة مثل ،المراجع العلمية وبنوك المعلومات الجاهزة والبرمجيات ونظم العمل الالكترونية الجاهزة (مثل برنامج Lotus-Notes Groupware الذي تستخدمه منظمات كبرى مثل Andersen Consulting في ربط جميع باحثيها ومستشاريها في جميع أنحاء العالم) . كما يندرج ضمن هذا الجانب ، كسب المعرفة من خلال شراء التصاميم الجاهزة ،براءات الاختراع أو الحصول

على امتيازات وتراخيص الانتفاع من بعض الاكتشافات والاختراعات ونظم العمل وتقنية الإنتاج المتطورة (السياني، ٢٠٠١، ١٠).

٤-٢-٢-٢: تطوير المعرفة Knowledge Development :

يشير (السياني، ٢٠٠١، ١٠) بأنه عندما يتعذر على إدارة المعرفة الحصول على المعرفة لعدم توافرها داخلياً أو خارجياً ينبغي أن تلجأ الإدارة إلى تكوين المعرفة (أو العمل على تكوينها) داخلياً أو خارجياً ، وان عملية التكوين هذه نطلق عليها تطوير أو إنتاج المعرفة . وعملية التطوير بهذا المعنى عملية مكملة تشتمل جميع المهام والأعمال التي من خلالها تسعى المنظمة جاهدة لإنتاج القدرات المعرفية الجديدة غير المتوفرة بعد داخلياً أو خارجياً .

ويرى الباحث ضرورة الفصل بين عملية اكتساب المعرفة وعملية تطويرها وعدم الدمج بينهما لأن لكل واحدة منهما ظروفها ومتطلبات خاصة بها، وضرورة أن تفكر المنظمة في اكتساب المعرفة قبل التفكير في التطوير الذي قد يستنفذ الكلفة والوقت والجهد ، في البحث عن شيء مكتشف مسبقاً.

٥-٢-٢-٢: المشاركة في المعرفة Knowledge Sharing :

تعد عملية توزيع المعرفة بمعنى تشاركتها وتبادلها من قبل الجميع داخل المنظمة ، سواء كانت معرفة مكتسبة أو مطورة .حيث ينبغي ان يعرف كل شخص داخل المنشأة ماذا يعرفه الآخرون وتكون خبرة أي شخص سهلة المنال للجميع . وبعملية التوزيع (التشارك) والتبادل هذه تتحول المعرفة الفردية الى معرفة منتظمة . كما تعد عملية التوزيع بهذا المعنى بمثابة عملية ربط وتنشيط فعلي للمعرفة في المنظمة ، واخراجها من الاطار الفردي الضيق الى الاطار المنظمي الرحب(السياني، ٢٠٠١، ١٢).

ويرى (الكبيسي، ٢٠٠٢، ٧٥) أن المعرفة بوصفها موجودا تزداد بالاستخدام والمشاركة ، وتبادل الأفكار والخبرات والمهارات بين الأشخاص تنمو وتتعاظم لدى كل منهم ، لذا سعت المنظمات إلى تشجيع المشاركة ، فضلاً عن انه يرى أن هذه العملية تشمل مصطلحات: التوزيع والنشر (Distributing) والمشاركة (Sharing) والتدفق (Flow) والنقل (Transferred) والتحرك (Moving) ، وأشار إلى الشروط التي حددها باداركو عام (١٩٩٣) والواجب توافرها لنقل المعرفة وهي : توافر الوسيلة ، على أن تكون هذه الوسيلة مدركة ومتفهمة لهذه المعرفة وقادرة على نقلها ، وتوافر الحافز لنقلها ، وان لا تكون هناك معوقات تحول دون ذلك. ويشير (McShane & Glinow, 2000, 22) إلى أن المنظمة تستطيع إنجاز التشارك بالمعرفة من خلال التدريب الذي

يعد الوسيلة الرئيسية للتشارك ، وان البرامج التدريبية الرسمية ناجحة بشكل واضح ، إلا أن اغلب عمليات التشارك بالمعرفة تتم من خلال عمليات الاتصال التي تعد الأسرع والأكثر مرونة وسيولة للانتقال عبر الحدود الداخلية للمنظمة .

أما الوسائل والأدوات التكنولوجية المتاحة للاستخدام للعديد من المنظمات في الوقت الراهن في عملية توزيع المعرفة ، فتبدأ بالتوزيع التقليدي عبر وسائل حمل المعلومات مثل الاسطوانات المدمجة ومروراً بالنظم الخبيرة وتنتهي بتقنيات الاتصال والمعلومات الحديثة والتي من اهمها ما يعرف بـ " التطبيقات الجماعية Groupware Computing " والتي من اشهرها تطبيقات " Lotus-Notes " والمعروفة ايضاً بوسائل العمل المشترك المدعم بالحاسوب " Computer Supported Cooperative Work " وشبكات الانترانت Intranet التي تعمل بها منظمات استشارية كبرى (السياني، ٢٠٠١، ١٢) .

ويرى الباحث ان عملية المشاركة في المعرفة وتوزيعها تمثل صميم عمليات ادارة المعرفة وحجر الارتكاز التي تضمن وصول المعرفة الى جميع الافراد داخل المنظمة ، وان هذه العملية لاتتم بشكل صحي ما لم تتوفر النزاهة والشفافية والانفتاح في المنظمة .

٢-٢-٦: استخدام (تطبيق المعرفة) Knowledge Using :

يشير (McShane & Glinow,2000,23) الى ان جميع العمليات السابقة لا تحقق شيئاً من النفع ما لم تسخر المعرفة بشكل فاعل في التطبيق . ان الهدف والغاية من ادارة المعرفة هو تطبيق المعرفة المتاحة للمنظمة ، لذا تعد من ابرز عملياتها ، وتشير هذه العملية الى مصطلحات الاستعمال (Use) واعداد الاستعمال (Reuse) والاستفادة (Utilization) فضلاً عن التطبيق (Application) (الكبيسي، ٢٠٠٢، ٧٦) . ويؤكد ذلك (السياني، ٢٠٠١، ١٣) حيث اشار الى ان عمليات كسب وتطوير وتوزيع المعرفة لا ينبغي ان تمثل هدفاً في حد ذاتها ، بل هي اقرب الى الوسائل التي تجعل من المعرفة المطلوبة متاحة وتحت التصرف ، كما ان اتاحة المعرفة على الشبكات الالكترونية او على نظم التطبيقات الجماعية لا يعني ابدأً ان تلك المعرفة سوف تستغل من قبل العاملين تلقائياً ، وعليه ينبغي ان تاتي الخطوة التالية الخطوات السابقة والتي تمثل الجانب التطبيقي للمعرفة ، وذلك بجعل المعرفة المتاحة ، قابلة للتطبيق والاستفادة منها بشكل مثالي. اذ ان الهدف والغاية من المعرفة ليس ان تكون متاحة فقط وانما ان ينتفع بها .

ان استخدام المعرفة هو استغلال للطاقات واستثمار لراس المال المعرفي ويجب على المنظمة الساعية للنجاح في ميدان المعارف ان تحسن استخدام المعرفة في الوقت المناسب بوصفها مورداً مهماً وعلى وفق القاعدة التي تنص على ان دينار اليوم اعلى قيمة من دينار الغد.

٧-٢-٢-٢: حفظ المعرفة Knowledge Keeping :

يمكن أن تفقد المنظمة المعارف التي امتلكتها ووزعتها واستفادت منها بسرعة ، لذلك فإنه على القادة في المنظمة أن يعملوا على حفظها في ما يعرف بالذاكرة التنظيمية Organizational Memory ، وهو اصطلاح افتراضي يشير الى خزن وحفظ راس المال الفكري ، فهو يتضمن المعلومات التي يعمل بموجبها الأفراد فضلاً عن المعرفة المتوافرة في نظم وهياكل المنظمة (McShane & Glinow,2000,23) . ويتفق مع هذا الاتجاه (السياني، ٢٠٠١، ١٣) إذ يرى انه لضمان استمرارية الانتفاع من القاعدة المعرفية المتاحة للمنظمة في المستقبل وعدم فقدانها ، فمن الضروري حفظ هذه المعرفة وجعلها قابلة للاسترجاع والاستفادة في أي وقت وتحت أي ظرف ، ولهذا الغرض ينبغي على إدارة المعرفة تأسيس الذاكرة التنظيمية.

وتشير عملية حفظ المعرفة الى تلك العمليات التي تشمل الاحتفاظ والادامة والبحث والوصول والاسترجاع ، وتشير عملية حفظ المعرفة الى اهمية الذاكرة التنظيمية ، فالمنظمات تواجه خطراً كبيراً نتيجة لفقدانها للكثير من المعرفة التي يحملها الافراد الذين يغادرون لسبب او لآخر ، وبات خزن المعرفة والاحتفاظ بها مهم جداً لاسيما للمنظمات التي تعاني من معدلات عالية لدوران العمل والتي تعتمد على التوظيف والاستخدام بصيغة العقود المؤقتة والاستشارية لتوليد المعرفة فيها، لان هؤلاء يأخذون معرفتهم الضمنية غير الموثقة معهم ، اما الموثقة فتبقى مخزونة في قواعدها(الكبيسي، ٢٠٠٢، ٧٤) .

ان المعرفة التي تتوفر للمنظمة هي موارد مهمة يجب الحفاظ عليها ، لان هذه الموارد ليست للاستخدام لمرة واحدة ، بل يمكن ان تستفيد منها المنظمة في مواجهة الحالات المختلفة عن طريق اعادة تطبيقها او تطويرها وكما ذكر سابقا . وفضلا عن ما ذكر انفاً فلقد اشار (السياني، ٢٠٠١، ١٣) الى ثلاثة خطوات رئيسة حدد بموجبها عملية حفظ المعرفة ، وهي :

- **الخطوة الاولى : الانتقاء للمعرفة القيمة والجديرة بالحفظ :** حيث يتم وباسلوب تحليلي فحص جميع انواع المعرفة المتاحة لدى المنشأة واتخاذ القرار بانتقاء المعارف ذات القيمة العالية والمحتمل استخدامها والانتفاع بها مستقبلاً .

- **الخطوة الثانية : التخزين :** ويقصد بها عمليات الحفظ والارشفة والتوثيق الرقمية والمكتوبة . كما تشمل الاحتفاظ بالقدرات المعرفية البشرية والعمل على بقائها في المنظمة مدة اطول او العمل على التفريغ الايجابي لهذه القدرات قبل تسريحها او احالتها على التقاعد .

- **الخطوة الثالثة : تحديث الذاكرة :** من خلال هذه الخطوة يتم تحديث الذاكرة من وقت لآخر وفقاً للمتغيرات والمعطيات الجديدة ، وهذه العملية هي ما يطلق عليه بمصطلح Organizational

Learning وتشمل عملية التعلم هنا اضافة قدرات معرفية جديدة او فصل المعارف القديمة عن الحديثة او الحذف النهائي لقدرات قديمة عفى عليها الزمن .

٢-٢-٨: تقييم المعرفة Knowledge Evaluation :

من الجدير بالذكر ان أي عمل يقوم به الفرد او المنظمة ، لايمكن الحكم عليه بالنجاح او الفشل جزافاً ، اذ لا بد من تقييم هذا العمل للوقوف على مدى تحقيقه للاهداف التي اوجد من اجلها ، وهذا ما يرتبط غالباً بإمكانية قياس ما تم انجازه .

وانطلاقاً مما ذكر اعلاه ، واستناداً الى ما اشار اليه (السياني، ٢٠٠١، ١٣) ، تعد عملية تقييم المعرفة تغذية راجعة ، او انها عملية رقابية مكملة للعملية الرقابية الاخرى المتعلقة بتحديد وتعريف الاهداف ، الهدف منها قياس درجة كفاءة ادارة المعرفة . واذا كانت وظيفة تحديد وتعريف الاهداف تمثل بداية دائرة التحكم في نظام ادارة المعرفة ، فان عملية تقييم المعرفة تمثل نهاية الدائرة ، وبدونها لايمكن ان تكتمل الدائرة ، ولا يمكن ان يتعرف نظام ادارة المعرفة على اخطائه او نجاحاته.

ان فاعلية عملية التقييم تعتمد بشكل اساسي على امكانية القياس ، هذا الاخير الذي ظل يمثل جدلاً لدى العديد من المفكرين ، خصوصاً في بداية ظهور ادارة المعرفة ، اذ كان الاعتقاد السائد هو عدم امكانية قياس وتقييم ادارة المعرفة . وبهذا الصدد يشير (الكبيسي، ٢٠٠٢، ٧٤) الى هذه الاعتقادات ، فيذكر ان البعض انكر شيئاً اسمه ادارة المعرفة منطلقاً من ان (مالايمكن قياسه لايمكن ادارته) ، وان الصعوبة في القياس متأتية من التعامل مع الموجودات غير الملموسة ، وهذا الذي ولد ثغرة بين النظرية والتطبيق في ادارة المعرفة . ويضيف بالاشارة الى نجاح العديد من المحاولات الجادة الهادفة الى قياس ادارة المعرفة والتي حصل بعضها على نتائج جيدة وقبول المراكز المرموقة في هذا المجال ، ومنها محاولة البنك الكندي للتجارة (CIBC) ومقياس منظمة (American Management System : AMS) ، فضلاً عن المقياس الذي طوره (آرثر اندرسن) بالتعاون مع المركز الأمريكي للإنتاجية والجودة ، وهو أداة لاختبار قدرة المنظمات على إدارة المعرفة وأطلق عليه أداة تقييم إدارة المعرفة (Knowledge Management Assessment Tool : KMAT) . إن عملية مقارنة الأهداف بالنتائج من خلال المقارنة بين الأهداف المحددة في بداية عمليات إدارة المعرفة وبين ما تم تحقيقه من هذه الأهداف، أو بصورة أخرى المقارنة بين المعرفة المستهدفة والمعرفة المتحققة يعد من الطرق السهلة التي تمكن المنظمة من الحكم على كفاءة وفاعلية إدارة المعرفة وتقييمها بشكل موضوعي .

٢-٢-٣ : الاتجاهات الحديثة في إدارة المعرفة :

تشير الدراسة التي قدمها (Kidwell et al., 2000) الى ان هناك العديد من الاتجاهات التي ستشكل حقل ادارة المعرفة في المستقبل القريب ، وهي (Kidwell et al., 2000,29) :

٢-٢-٣-١ : ظهور الحلول التي تقدمها التقنية :

لقد ظهرت البرامجيات المسماة (Lotus Notes) وهي البرامجيات التي عملت على ربط البريد الالكتروني مع خزين البيانات وكذلك مع الأدوات الأساسية المساعدة ، ولقد اعتبرت هذه البرامجيات العامل المساعد الاول لادارة المعرفة . وهكذا ومنذ بدء استعمال برامجيات Notes ، فان معظم تطبيقات ادارة المعرفة قد استعملت عبر الانترنت ، ولقد توفرت الان الكثير من الامكانات التي توفرها التقنية المعلوماتية لغرض البحث عن المعلومات واسترجاعها ، وكذلك ازدياد استعمال البريد الالكتروني وما الى ذلك من تلك التقانات ، ومن المحتمل ان تكون التقنية الجديدة اللاحقة المتوقعة في ادارة المعرفة هي تقانة الطرفيات المشتركة (Corporate Portal) وهي المدخل الى استخدام التطبيقات القادرة على احداث تكامل في ادوات التقنية المعلوماتية مع الذكاء البشري (Intelligence) وكذلك مع امكانات البحث عن المعلومات ، وقد تمكنت بعض الجامعات من استعمال وتوظيف مفهوم الطرفيات المشتركة في تقديم مجموعة من الخدمات المتكاملة للطلبة (Kidwell et al., 2000,29) .

٢-٢-٣-٢ : التوافق مع الأعمال الالكترونية :

أدى التوجه نحو الطرفيات كأداة تقانية مستخدمة في المعرفة إلى توجه آخر ، هو تقريب وتوافق إدارة المعرفة مع الأعمال الالكترونية ، وان احد أسباب هذا التوجه هو أن التقانات المستندة على الشبكة والتي تدعم الأعمال الالكترونية ، قد تم تطبيقها الآن في دعم إدارة المعرفة وبالعكس ، ولعل السبب الأكثر أهمية هو أن كلا المنهجين يتعلقان بإدارة النقاشات وتبادل المعرفة وبناء المجاميع ، كذلك فان إدارة المعرفة تتعلق بتفكيك العوائق الموجودة داخل المنظمة وبين المنظمة وزبائنها ، وان التطبيق الرئيسي لتقارب وتوافق الأعمال الالكترونية وإدارة المعرفة هو في إدارة العلاقات بين الزبون والمنظمة والعلاقات بين المنظمة والمنظمات الأخرى ، وكذلك توسيع مجتمعات المنظمات لتضم الزبائن في توليد وتبادل المعرفة وذلك من اجل تحقيق الميزة التنافسية الفاعلة (Kidwell et al., 2000,29) .

٢-٢-٣-٢ : التحول من المشاريع المحدودة إلى البرامج الشاملة :

بنضج إدارة المعرفة وتحولها إلى منهج مشترك ، عليه فان التوجه قد صار باتجاه إدارة المعرفة أكثر شمولية وبالتالي فقد ازداد عدد المنظمات التي تتبنى هذا الاتجاه ، ولقد بينت البحوث انه على الرغم من أن العديد من المنظمات قد بدأت بتطوير بعض أنواع امكانات إدارة المعرفة إلا أن القليل

فقط (٦%) قد نفذت برامج ادارة المعرفة بشكلها الشمولي ، أي على مستوى مجمل المنظمة . لقد ادركت المنظمات حالياً بأنه ليس من الجيد امتلاك حلول تقانية عامة وذلك اذا كانت الثقافة القائمة حالياً تمنع حصول المشاركة بالمعارف ، وكذلك فإن الحالة المعاكسة غير جيدة أي انه لايجوز امتلاك مساحات صغيرة من المعلومات المشتركة من دون وجود وسائل تقانية تسهل عملية الوصول الى المعارف(Kidwell et al., 2000,30) .

٢-٣-٤ : التحرك من الممارسات الأفضل إلى الابتكارات :

لقد بينت دراسة مسحية أجريت سنة (٢٠٠٠) ان معظم برامج ادارة المعرفة مازالت تركز على إيجاد " مخازن " لتصنيف ونشر الممارسات الفضلى ، وكذلك التركيز على التميز التشغيلي (Operational Excellence) وعلى خفض الكلفة . وعلى الرغم من ان العديد من المنظمات قد ربحت مكاسب بسبب هذه الجهود ، الا ان الربح الحقيقي قد يكون كافياً في تطبيق ادارة المعرفة لغرض تشجيع الابتكار . وتعد شركة (Nokia) مثلاً جيداً للمنظمات التي تطبق إدارة المعرفة في تعزيز الابتكارات في قسم البحث والتطوير وفي الأقسام الأخرى(Kidwell et al., 2000,30) .

٢-٣-٥ : التقدم في العمل مع المعرفة الضمنية :

يسهل التعامل والعمل مع المعرفة الظاهرة التي تتألف من الصيغ (Formulas) والمعادلات والقواعد والممارسات الافضل مقارنة مع التعامل والعمل مع المعرفة الضمنية التي تتألف من التصورات والخبرات ، والسبب في ذلك هو امكانية تسجيل وخرن المعرفة الظاهرة في قواعد بيانات ، ومن ثم من السهل نقلها . وتكمن المشكلة في ان هناك امكانية عالية لنقل المعرفة الظاهرة ، فاذا ما امتلكتها انت اليوم فقد تجد ان منافسيك قد يمتلكوها غدا ، كذلك فإن الاليات التي يتم بواسطتها ادارة المعرفة الظاهرة هي اليات معروفة جداً وبالتالي فهي لا توفر ميزة تنافسية قادرة على البقاء لفترة طويلة . فيما نجد من الناحية الأخرى ان القدرة على ادارة المعرفة الكامنة ، يعطي املاً واسعاً في ان تمتلك المنظمة مكاسب كبيرة وتحصل على عوائد هائلة جراء حسن ادارتها لهذه المعرفة الكامنة بفاعلية(Kidwell et al., 2000,31).

٢-٣-٤ : الميزات والمشاكل الناجمة عن تطبيق إدارة المعرفة في المنظمة :

يصاحب أيّ برنامج تعنتقه المنظمة عدد من المزايا والإشكاليات ، وهذا أمر طبيعي يعزى غالباً إلى طبيعة البرنامج والى مقاومة التغيير .ومن المزايا العديدة التي يوفرها برنامج إدارة المعرفة للمنظمة ، ما أشار إليه (دهمش وابوزر، ٢٠٠٤، ٥) وهي :

١ . أنها تشجع عملية تجميع وتسجيل وتنظيم وفترة وتحليل واسترجاع المعرفة الواضحة والمحددة ونشرها .

٢. أنها تسهل عملية تجميع وتسجيل وتنظيم وفترة وتحليل واسترجاع ونشر المعرفة الضمنية او المفهومة ضمناً .

٣. يمكن لإدارة المعرفة تأدية وظيفة استراتيجية واضحة ، حيث يشعر الكثيرون بأنه في بيئة الأعمال المتغيرة بشكل سريع ، هناك ميزة استراتيجية واحدة فقط هي التي يطول بقاؤها ، وهذه الاستراتيجية تساعد في بناء منظمة يقظة وقادرة بنجاح على التغلب على أية صعوبات ناتجة عن التغيير ، إن إدارة المعرفة الاستراتيجية ينتج عنها حلقات تعليمية تعدل بشكل أوتوماتيكي قاعدة معرفة المنظمة في كل وقت يتم فيه استخدامها.

أما عن المشاكل الناجمة عن تطبيق إدارة المعرفة في المنظمة فيمكن تلخيصها بالاتي (دهمش وابوزر، ٢٠٠٤، ٦) :-

١. هناك تردد في مشاركة المعرفة واستخدامها ، بسبب شعور الموظفين بان سيطرتهم الوحيدة على المعرفة تعطيمهم السلطة ، إذا كانوا الطرف الوحيد في المنشأة الذي يعرف كيفية القيام بالعمل، من اجل تجنب الاستغناء عنهم، ولاحتمال حصولهم على زيادة في الرواتب والأجور.

٢. إن عدم نضوج التكنولوجيا يمكن أن يكون مشكلة ، حيث أن هناك مشاكل مع الدمج والتكامل مع نظم المعلومات الإدارية الأخرى، وخاصة تلك النظم القديمة الموروثة.

٣. إن عدم نضوج أساس المعرفة في الصناعة يمكن أن يكون مشكلة ، فهناك خبراء قلة ، حتى في حالة تعلمهم خلال عملهم.

٤. قد تكون تكاليف نظام إدارة المعرفة مرتفعة.

٢-٥ : تطبيق إدارة المعرفة في التعليم العالي :

يعد تطبيق إدارة المعرفة في قطاع التعليم العالي بنفس أهمية تطبيقه في مجال منظمات الأعمال . فإذا ما تم تطبيقه بفاعلية فانه يمكن أن يؤدي إلى امكانات أفضل في عملية صنع القرارات فضلاً عن تقليص الزمن اللازم لدورة تطوير المنتج (مثال ذلك تقليص الزمن اللازم لتطوير المناهج الدراسية والبحوث) ، وكذلك تحسين الخدمات الأكاديمية والإدارية وتقليص التكاليف ، وهكذا فإذا ما تم تطبيق نظام إدارة المعرفة في أية كلية أو جامعة فان ذلك سيسهل جداً عملية أو مهمة مراجعة المناهج الدراسية ، وكذلك تقديم العون إلى سكرتارية الأقسام في أعمالهم المختلفة والمتنوعة فضلاً عن تسهيل العمل البحثي وتنسيق ذلك بين الكليات المختلفة، فضلاً عن ربط ذلك مع قواعد البيانات الأساسية الوطنية (Kidwell et al., 2000,31) .

إن الاستناد على المعارف المنظمة الموجودة عند افراد متفرقين من دون وجود نظام ادارة معرفة شامل سيعيق مرونة واستجابة اية منظمة ، لذلك فان التحدي هو تحويل المعلومات المخزنة

حالياً في اذهان العاملين وجعل تلك المعلومات متيسرة ويمكن الوصول اليها من قبل أي فرد من افراد الكلية او اعضاء الهيئة التدريسية . وبذلك فان المدخل الذي يتبنى أسلوب إدارة المعرفة بشكل شمولي في كل مفاصل المنظمة ، سيؤدي الى تحقيق تحسينات كبيرة جدا في المعرفة المشتركة سواء اكانت ظاهرة ام كامنة . وإذا ما أريد الوقوف على مدى استعداد التعليم العالي لتبني ادارة المعرفة ، لا بد من الإشارة إلى أن العامل الأساسي والمفتاحي في الاستعداد المنظمي لتبني ادارة المعرفة ، هو البيئة الثقافية بما في ذلك من قيم وقناعات ومبادئ وسلوكيات ، والتي تعتبر عوامل خاصة بكل منظمة وتميزها عن اية منظمة اخرى. ان قطاع التعليم العالي قد بدا يتحرك ويتحول من الثقافة القديمة التي كانت تقوم على اساس البحث في تلك الثقافة عما يفيد الفرد الذي يعمل في المنظمة ، إلى الثقافة الجديدة التي تبحث عن الفائدة القصوى للزبون او المستفيد ، وهذا يعني تطوير الثقافة المستعدة لتبني إدارة المعرفة (Kidwell et al., 2000,32) .

الفصل الثالث

الدراسات السابقة ومنهجية الدراسة

تمهيد :

يهدف هذا الفصل إلى الإشارة المقتضبة لبعض الدراسات التي سبقت هذه الدراسة والتي تمحورت حول أخلاقيات العمل وإدارة المعرفة ، كما يهدف إلى شرح النموذج الذي طرحه الباحث والفرضيات التي وضعها والية جمع البيانات والطرائق المتبعة في استخراج وتحليل النتائج، فضلاً عن وصف لعينة الدراسة. وسيتم ذلك من خلال مبحثين وعلى النحو الآتي :

المبحث الأول : ١-٣ : الدراسات السابقة.

المبحث الثاني : ٢-٣ : منهجية الدراسة .

١-٢-٣ : مشكلة الدراسة.

٢-٢-٣ : أهمية الدراسة .

٣-٢-٣ : هدف الدراسة .

٤-٢-٣ : مخطط الدراسة وفرضياته.

٥-٢-٣ : وسائل جمع البيانات ومعالجتها .

٦-٢-٣ : مجتمع الدراسة وعينته .

المبحث الأول الدراسات السابقة

٣-١-١: دراسة (حرحوش والعنزي، ٢٠٠٠) :-

أنجزت هذه الدراسة تحت عنوان (أخلاق الإدارة وإدارة الأخلاق ، بإشارة خاصة لمنظمات الأعمال) ، لقد أشارت هذه الدراسة إلى العديد من المفاهيم المتعلقة بالنواحي الأخلاقية في منظمات الأعمال كالعدالة والصدق والأمانة وغيرها من المفاهيم الأخرى .ومن خلال الدراسة توقع الباحثان أن تحتل القضايا الأخلاقية المواقع المتقدمة في القضايا المعاصرة للمنظمات . وان تمثل المشاكل الناجمة عن التصرفات اللااخلاقية اخطر المشاكل من حيث انعكاساتها على المنظمة والمجتمع . وأكدت الدراسة على ضرورة تحديد المبادئ والمعايير فيما يخص جميع التصرفات من اجل التقليل من حالات ازدواجية الأخلاق ، في حين كان من أهم استنتاجاتها إن المشاكل الناجمة عن التصرفات اللااخلاقية هي حالة عامة تعاني منها جميع المنظمات ولكن بنسب متفاوتة فهي شر لا بد منه ، كما ركزت الدراسة على أهم الضغوط التي يتعرض إليها الأفراد داخل المنظمة وسبل تفاديها وأهمية برامج التدريب الأخلاقي على التقليل من التصرفات اللااخلاقية.

٣-١-٢: دراسة (الساعدي ، ٢٠٠١) :-

كانت هذه الدراسة بعنوان (أخلاقيات الإدارة وإثرها في الرقابة الإدارية على وفق نموذج الثقة:دراسة ميدانية في الشركة العامة للاستكشافات النفطية) تناولت هذه الدراسة العلاقة بين أخلاقيات الإدارة والرقابة الإدارية ، وقد اتخذت من عامل الثقة كعامل وسيط مؤثر على مستوى العلاقة بينهما . ركزت هذه الدراسة على النسيج الثقافي وأخلاق الفرد وقيم المشاركة كأبعاد لأخلاقيات الإدارة. ومن أهم الاستنتاجات التي توصلت إليها هذه الدراسة فيما يخص أخلاقيات الإدارة أن الثقافة القوية لأية منظمة معرضة للتآكل والضعف عبر الزمن وان لذلك انعكاساته السلبية على أخلاقيات الإدارة السائدة كما أنها أكدت عدم الاهتمام بالدور الذي تلعبه نظم قيم الراحة في مجتمعنا العراقي بخلاف العديد من الدول الغربية ، فضلاً عن هذا فقد أكدت على ما تلعبه قيم المشاركة من دور فعال في دعم أخلاقيات الإدارة.

٣-١-٣: دراسة (الكبيسي ، ٢٠٠٢) :-

حملت هذه الدراسة عنوان (إدارة المعرفة وأثرها في الإبداع التنظيمي :دراسة تطبيقية مقارنة في عينة من منظمات القطاع الصناعي المختلط). هدفت هذه الدراسة إلى تحديد مستويات المعرفة

الضمنية والظاهرة ، والأساليب المعتمدة في عمليات إدارة المعرفة في منظمات القطاع الصناعي المختلط ومستوى القدرات الإبداعية والإبداعات المتبناة . وحددت الدراسة مدى استفادة المنظمات المبحوثة من المعرفة الضمنية والظاهرة المتوفرة لديها ، فضلاً عن هذا فقد أوصت بضرورة تحويل اهتمامات الصناعات العراقية من كيفية خلق زيادات في راس المال وقوة العمل إلى التركيز حول تعظيم معرفتها من خلال تعزيز رأسمالها الفكري.

٣-١-٤: دراسة (الطه ، ٢٠٠٢) :-

أجريت هذه الدراسة على مجموعة من المنظمات العراقية تحت عنوان (المسؤولية الاجتماعية والأخلاقية للمنظمات الإنتاجية في توفير مبدأ حماية المستخدم بالتطبيق على مجموعة من المنظمات العراقية) تناولت هذه الدراسة مدى توافر مبدأ حماية المستخدم (العامل على الماكنة) في المنظمات الإنتاجية، من خلال التزامها بالمسؤولية الاجتماعية والأخلاقية وتظهر هذه المسؤولية في تلك المنظمات عن طريق تمتع المستخدم بحقوقه لضمان حمايته من مخاطر وإصابات العمل . ومن أهم استنتاجات هذه الدراسة أنها شخصت قلة الاهتمام الذي تحظى به الحقوق الأربعة الرئيسية (الأمان – الاختيار-سماع الرأي-الحصول على المعلومات) والذي قابلته بان أوصت بضرورة وضع إطار أخلاقي يحدد مفهوم وأبعاد المسؤولية الاجتماعية وأثره في حماية المستخدم من خلال الاهتمام بحقوق العامل واحتياجاته المختلفة.

٣-١-٥: دراسة (مصطفى ، ١٩٩٨) :-

قدم مصطفى هذه الدراسة تحت عنوان (اثر المعرفة التقانية والسلوك الإبداعي في مستوى أداء بعض المنظمات الصناعية :دراسة ميدانية) ، وهدف من خلالها إلى وصف وتشخيص عوامل المعرفة التقانية والسلوك الإبداعي والأداء المنظمي في المنظمات المبحوثة ، وتحليل علاقة واثر المعرفة التقانية في كل من السلوك الإبداعي والأداء المنظمي واثر المعرفة التقانية والسلوك الإبداعي في الأداء المنظمي. ومن بين أهم الاستنتاجات التي توصلت إليها الدراسة الفصل بين مصطلحي (Knowledge & Cognition)الذين غالبا ما يتم تعريبهم إلى كلمة (معرفة). فضلاً عن أنها استنتجت وجود التباين في مستويات المعرفة المكتسبة بين الأفراد اعتماداً على المورد الذي ينهلون منه معرفتهم .

٣-١-٦: دراسة (Newman & Conrad , 1999) :-

جاءت الدراسة تحت عنوان (نظرية إدارة المعرفة) وهدفت الدراسة إلى إرساء إطار نظري للعديد من المفاهيم المتعلقة بخصائص إدارة المعرفة والطرائق والأساليب والتقانة التي تستعملها . ضمت الدراسة محورين أساسيين شمل الأول التعريف بالمفاهيم الأساسية (Key Terms) مع

التركيز على عملية انسياب أو تدفق المعرفة والعلاقة بين الأعمال والمعرفة ، في حين تضمن الثاني التركيز على مجموعة من العمليات والأحداث والأنشطة التي تصاحب العملية التي تبدأ بالبيانات ثم التحول إلى معلومات وصولاً إلى المعرفة ثم المعرفة الواسعة (Meta-Knowledge) والتي تعني إمكانية تحويل المعرفة من حالة إلى أخرى .

٣-١-٧: دراسة (Holowetzki , 2002):

أجريت هذه الدراسة في جامعة أوريغن (University of Oregon) تحت عنوان (العلاقة بين إدارة المعرفة والثقافة التنظيمية : اختبار العوامل الثقافية التي تدعم انسياب وإدارة المعرفة داخل المنظمة) لقد استخدمت هذه الدراسة الأساليب التحليلية والنظرية والحالات الدراسية للفترة الواقعة ما بين (١٩٩٨-٢٠٠٢) ومن بين أهم ما توصلت إليه هذه الدراسة أنها أثبتت العلاقة القوية ما بين الثقافة التنظيمية والمعرفة بشكل عام وإدارة المعرفة بشكل خاص ، وبينت حجم التأثير الذي تلعبه هذه الثقافة في إدارة المعرفة ، ويجدر بالذكر إن الدراسة قد تناولت القيم بوصفها أحد عوامل الثقافة التنظيمية .

٣-١-٨: دراسة (Lubit , 2001) :-

قدم (Lubit) هذه الدراسة تحت عنوان (المعرفة الضمنية وإدارة المعرفة مفتاح الميزة التنافسية المستدامة) ، ركزت هذه الدراسة على المنافع التي يمكن أن تجنيها المنظمات لقاء استثمارها للمعارف الضمنية ، وكيف يمكن للمنظمة أن تعمل على نشر هذه المعرفة داخل المنظمة والعمل على منع تسريبها لخارج حدود المنظمة من أجل التمتع بالميزة التنافسية كما عالجت هذه الدراسة كيفية توثيق المعرفة الكامنة ، وهي بذلك حاولت معالجة مشكلة اللاملموسية التي تتصف بها المعرفة الضمنية .

٣-١-٩: دراسة (McNamara , 1999) :

قدمت هذه الدراسة دليلاً متكاملاً للمدراء حول الأخلاقيات من زوايا متعددة وقد وضمت هذه الدراسة الأطر النظرية التي تبين كيف يمكن للثقافة التنظيمية والمدونات الأخلاقية وبرامج التدريب الأخلاقي واليات الاختيار أن تدعم السلوك الأخلاقي ، وقدمت هذه الدراسة عدة مقاييس يمكن للمدير استخدامها لاكتشاف واقع بعض المشاكل الأخلاقية وكذلك لقياس مدى فاعلية الإجراءات التي تم تنفيذها لمعالجة مشكلة ما .

٣-١-١٠: دراسة (Kidwell et al. , 2000) :-

أنجزت هذه الدراسة بعنوان (تطبيق ممارسات إدارة المعرفة في مجال التعليم العالي) وقد تمحورت مشكلتها حول محاولة الإجابة على السؤال المطروح وهو هل بالامكان تطبيق مفاهيم إدارة المعرفة في الكليات والجامعات ؟ . ولقد استنتجت أن المشاركة في المعارف هي سبب وجود المعارف ، وفي هذه الحالة فان قطاع التعليم العالي يجب أن يستفيد من ممارسات إدارة المعرفة كبقية المؤسسات الأخرى التي وظفت هذه الممارسات لتعزيز حالات الإبداع والابتكار وتحسين الخدمات المقدمة أو لتحقيق التميز.

٣-١-١١ : دراسة (Pipkin , 2000) :

أجريت هذه الدراسة تحت عنوان (الحاجة إلى القيادة الأخلاقية) وقد درست هذه الدراسة الخواص الأخلاقية لدى المسؤولين في مختلف المنظمات ، ولقد أشرت حاجة المنظمات التعليمية إلى القيادات الأخلاقية ، حيث يتوجب على مدراء هذه المنظمات وكذلك العاملون في إدارتها أن يظهروا سلوكيات أخلاقية عالية أمام الطلبة والمدرسين وكذلك أمام عموم المجتمع وذلك لكي يكسبوا ثقة هؤلاء جميعاً وكي يكسبوا اهتمام ودعم كافة الأطراف ذات المصالح أو المشاركة Stakeholder .

٣-١-١٢ : خلاصة المبحث:

ركزت الدراسات التي تم عرضها أعلاه بشكل أساسي على أخلاقيات العمل أو على إدارة المعرفة بشكل منفرد في اغلب الحالات ، لعل السبب يكمن في حداثة الاهتمام بموضوع أخلاقيات العمل وحداثة ظهور إدارة المعرفة ، وتأتي الدراسة الحالية لتوضح اثر أخلاقيات العمل في تعزيز إدارة المعرفة في ميدان عمل الجامعة من خلال عرض يشمل كلا المفهومين بشيء من التفصيل ويوضح العلاقة بينهما .

المبحث الثاني

منهجية الدراسة

٣-٢-١ : مشكلة الدراسة :-

نظراً لاستحواذ موضوع أخلاقيات العمل وإدارة المعرفة على اهتمام العديد من الكتاب والمفكرين، ولكنثرة الاختلاف الحاصل بين آراء هؤلاء المهتمين، ونظراً لبروز المشاكل الناجمة عن التصرفات غير الاخلاقية للأفراد خلال تأديتهم لإعمالهم بشكل واضح وملحوس، وما لهذه المشاكل من انعكاسات سلبية على الفرد والمنظمة والمجتمع، فضلاً عن هذا ما استشعره الباحث من ضرورة تركيز الباحثين العراقيين على النواحي الأخلاقية في أداء الأعمال في المنظمات العراقية التي عانت من الكثير من التصرفات غير الاخلاقية خلال أداء العمل، والتي ينتظر منها ان تنهض بواقعها المعرفي. كانت توجهات الباحث نحو إقامة دراسة تهدف إلى التذكير بأهمية البحث في مجال الأخلاقيات وما لهذا المحور من مشاكل عدة لم تعالج لحد الآن من قبل الباحثين العراقيين، ومحاولة لربط ذلك بإدارة المعرفة. وقد حاول الباحث من خلال دراسته الإجابة على عدد من التساؤلات التي شغلت فكره خلال دراسته في جامعة الموصل والتي بنيت استناداً إلى ما قدمه (مرعي، ١٩٩٩، ١٣) إذ أشار إلى إن العلاقة بين المعرفة والأخلاق ذكرت في كتابات (مارسولين بيرتيلو-M.Berthelot) وتحديدًا في كتابه (العلم والأخلاق) والذي يشير فيه إلى أن العلم يشمل ضمناً الأخلاق التي تعد الأكثر فاعلية وقدرة على جعل الناس سعداء، وأكد بيرتيلو على كيفية دعم الأخلاق لتحريك العلم ونشره على أوسع مدى. كما يشير (Stewart,1996,52-53) إلى العلاقة التبادلية ما بين الأخلاق والمعرفة، إذ انه في حين تلزم الأولى الفرد بضرورة التعلم من أجل أداء الأعمال بشكل صحيح، تعد الثانية ضرورة لإدراك ما هو صحيح أو خاطئ، إن السبب الحقيقي الذي دفع الباحث لاختيار هذه الدراسة هو إدراكه التام لأهمية الجانب الأخلاقي والمعرفي في الطرف الراهن الذي يشهد حرباً تستهدف كل البنى التحتية والأخلاقية والاجتماعية والثقافية والمعرفية، وما للدور الأخلاقي والمعرفي الذي يلعبه مجتمع الدراسة المتمثل بـ (جامعة الموصل)، وفي ظل غياب الاهتمام بالثقافة المنظمة والتأكيد على القيم وانظمة المنظمة والتي من شأنها رفع مستوى الممارسات الاخلاقية، طرحت عدة تساؤلات لتحديد معالم مشكلة الدراسة وكالاتي :-

- ١- ما هي العوامل الأخلاقية التي يجب التركيز عليها من أجل النهوض بالواقع المعرفي والتي يمكن لها أن تسهم بشكل فاعل في إنجاح تبني إدارة المعرفة في المنظمة؟
- ٢- هل أن التصرفات غير الاخلاقية تساهم في عرقلة المسيرة العلمية والمعرفية للمنظمة؟
- ٣- هل تستجيب مستويات المعرفة بشكل ايجابي واضح وملحوس للتباين في المستويات الأخلاقية لدى الأفراد؟

٤- أي من أنواع المعرفة الضمنية والظاهرة يتأثر بصورة أكبر بمستوى الأخلاقيات المتبعة ، وهل لهذه المستويات تأثيراً على العمليات اللازمة لإدارة هذه المعارف.

٥- إن العديد من الحالات الطارئة من التصرفات غير الاخلاقية أصبحت سمة عامة تتسم بها منظماتنا ، فهل من وسيلة فاعلة تساهم في الحد من هذه الحالات ثم القضاء عليها نهائياً .

٣-٢-٢ : أهمية الدراسة :-

برزت في السنوات الماضية القلائل عدد من المواضيع نتيجة ما شهده العالم من تغيرات جوهرية كان لها انعكاساتها على مختلف الميادين وخصوصاً ما يتعلق بالنواحي الأخلاقية والاجتماعية والمعرفية ، من هذا تبرز أهمية الدراسة كونها تعالج متغيرين حديثي الاهتمام هما أخلاقيات العمل وإدارة المعرفة ، في ظل تحول اهتمام العديد من المنظمات في سعيها من الهادفة إلى الربحية إلى الهادفة إلى تحقيق المنافع الاجتماعية بصورة تعكس مدى التزامها الأخلاقي في أدائها لإعمالها ، وتحول المجتمعات من مجتمعات مستهلكة للسلع بصورة أساسية إلى مجتمعات مستهلكة للمعرفة ، وكذلك تحول اقتصاد السوق من اقتصاد المال إلى اقتصاد المعرفة .

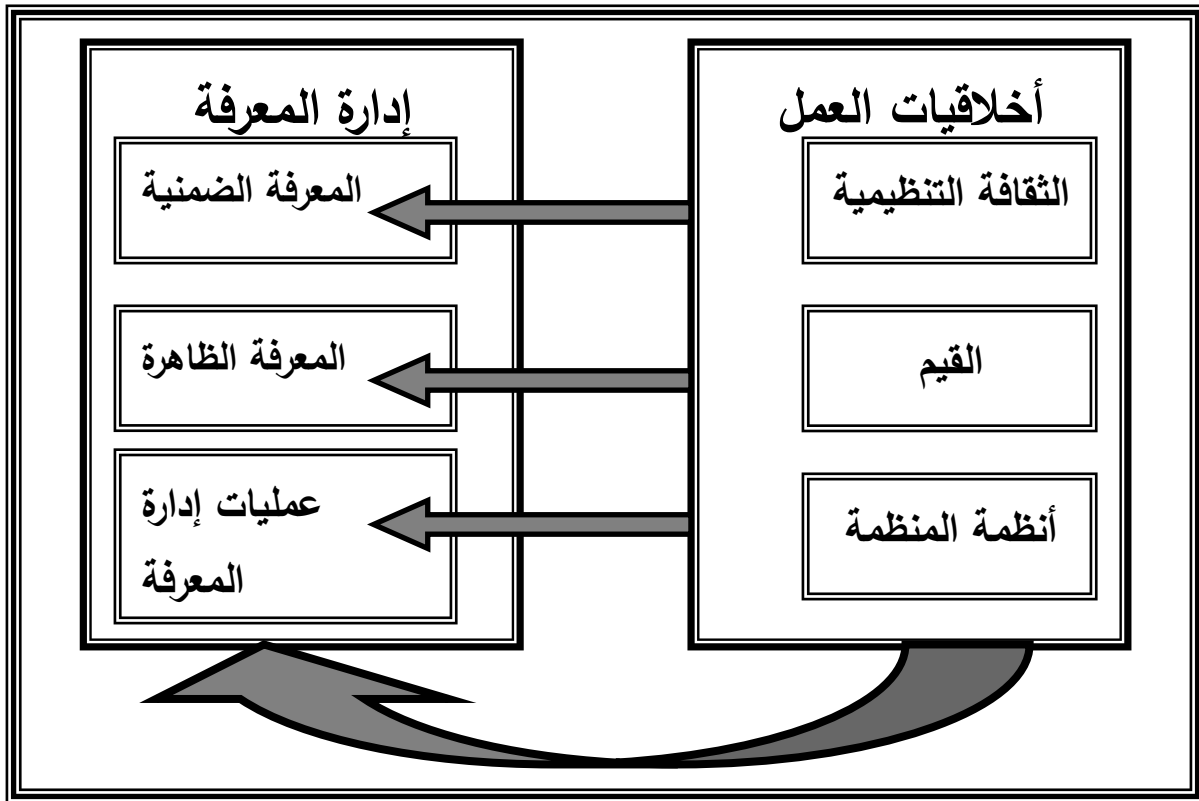
٣-٢-٣ : أهداف الدراسة :-

تهدف الدراسة بصورة أساسية إلى تقصي مدى تأثير مستويات أخلاق العمل في المنظمة على اندفاع المنظمة تجاه المعرفة الجديدة بأنواعها الضمني والظاهري عموماً وإدارة المعرفة خصوصاً بعملياتها المختلفة سواء أن امتلكت المنظمة إدارة مستقلة تحت هذا المسمى أم مارست العمل نفسه تحت مسميات أخرى، في إطار مجتمع الدراسة ، إذ أن الدراسة تهدف ضمناً إلى التذكير بضرورة بلورة مدونات أخلاقية للمنظمات وخصوصاً التعليمية منها كما هو الحال في جامعة الموصل والعمل على إدخال برامج التدريب الأخلاقي إلى جانب برامج التدريب الأخرى والتركيز على تعزيز ثقافة المنظمة فيما يخص هذا الموضوع من أجل الوصول إلى قيم ثابتة تأطر تصرفات الأفراد العاملين.

٣-٢-٤ : مخطط الدراسة :

تتطلب المعالجة المنهجية لمشكلة الدراسة وفرضياتها ، بناء أنموذج متكامل يعبر عن العلاقة بين المتغيرات الرئيسية والفرعية للدراسة والتي تشير إلى تصورات وإجابات أولية لفرضيات الدراسة (العاني، ٢٠٠٢، ٦٨) . إذ يمثل المخطط مجموعة العلاقات المنطقية التي قد تكون في صورة كمية أو كيفية وتجمع معاً الملامح الرئيسية للواقع الذي تهتم به (الساعدي، ٢٠٠١، ١١٢) ولقد اعتمد الباحث على العوامل التي طرحها (Daft,1992,326) والتي تمثل العوامل التي تساهم في تحديد التصرف للإفراد في كون هذه التصرفات أخلاقية أم لا . وتتمثل هذه العوامل بـ (الثقافة التنظيمية Organizational Culture والقيم Value وأنظمة المنظمة Organization System

وأصحاب المصالح Stakeholders (مع ضرورة الإشارة إلى أن الباحث قد استبعد عامل أصحاب المصالح Stakeholders لاتساع هذا العامل وتشتته ضمن المجتمع الإنساني ككل ، إذ إن إدخال هذا العامل على مخطط الدراسة كان سيشكل عقبة كبيرة أمام دقة البيانات ونوعيتها وذلك لاتساع مجتمعه وتنوع مكوناته. ومن جهة أخرى فقد اعتمد الباحث على دراسة (الكبيسي، ٢٠٠٢) في تحديد عوامل إدارة المعرفة والتي تم تحديدها بإدارة المعرفة الضمنية وإدارة المعرفة الظاهرة وعمليات إدارة المعرفة ويبين الشكل (١٣) مخطط الدراسة الافتراضي الذي يظهر في جانبه الأيمن المتغير المستقل ممثلاً بأخلاقيات العمل وعوامله (الثقافة التنظيمية والقيم وأنظمة المنظمة) ، وفي جانبه الأيسر يظهر المتغير المعتمد المتمثل بإدارة المعرفة بعوامله الثلاث (إدارة المعرفة الضمنية وإدارة المعرفة الظاهرة وعمليات إدارة المعرفة).



شكل (١٣) مخطط الدراسة

٣-٢-٥: فرضيات الدراسة :

بغية ترجمة نموذج الدراسة الى علاقات ارتباط وتأثير ، فقد تم وضع الفرضيات الآتية :

آ - الفرضية الرئيسية الأولى :

توجد علاقة ارتباط إحصائية ذات دلالة معنوية بين أخلاقيات العمل وإدارة المعرفة .

وتنبثق عنها الفرضيات الآتية :

١. توجد علاقة ارتباط إحصائية ذات دلالة معنوية بين أخلاقيات العمل والمعرفة الضمنية .

٢. توجد علاقة ارتباط إحصائية ذات دلالة معنوية بين أخلاقيات العمل والمعرفة الظاهرة .
٣. توجد علاقة ارتباط إحصائية ذات دلالة معنوية بين أخلاقيات العمل وعمليات إدارة المعرفة.
- ب - الفرضية الرئيسية الثانية :

يوجد تأثير معنوي بين أبعاد أخلاقيات العمل وإدارة المعرفة .

وتتنبق عنها الفرضيات الآتية :

- ١ . يوجد تأثير معنوي بين أخلاقيات العمل والمعرفة الضمنية .
- ٢ . يوجد تأثير معنوي بين أخلاقيات العمل والمعرفة الظاهرة .
- ٣ . يوجد تأثير معنوي بين أخلاقيات العمل وعمليات إدارة المعرفة .

٥-٢-٣ : وسائل جمع البيانات وأدوات معالجتها :

١-٥-٢-٣ : وسائل جمع البيانات : اعتمدت الدراسة على استمارة الاستبيان كأداة رئيسة في جمع البيانات من الأفراد عينة الدراسة ، وقد استلزم الأمر في بعض الحالات إجراء بعض المقابلات الشخصية مع عدد من الأفراد عينة الدراسة بناء على طلب منهم من أجل إبداء آرائهم تجاه الدراسة والاستفسار عن بعض فقرات الاستبيان . اشتملت استمارة الاستبيان في تصميمها على جزئين رئيسيين ، تضمن الأول البيانات الشخصية الخاصة بالأفراد المبحوثين ، وتضمن الثاني العبارات المتعلقة بمتغيرات الدراسة بهدف الوقوف على مدى الاتفاق أو عدم الاتفاق معها . وقد استخدم مقياس ليكرت الخماسي في قياس فقرات متغيرات الدراسة والذي يوضحه الجدول (١) أدناه .

جدول (١) مقياس ليكرت الخماسي وأوزانه

اتفق بشدة	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق بشدة
5	4	3	2	1

فضلاً عن هذا يبين الشكل (١٤) أدناه تركيب استمارة الاستبيان المرفقة في الملحق (١) .

الاستبيان

ثانياً: الأسئلة المتعلقة بمتغيرات الدراسة

أولاً: البيانات الشخصية (7 أسئلة)

ب- عوامل إدارة المعرفة

أ - عوامل أخلاقيات العمل

الثقافة التنظيمية (15) عبارة	القيم (11) عبارة	أنظمة المنظمة (16) عبارة	المعرفة الضمنية (7) عبارات	المعرفة الظاهرة (9) عبارات	عمليات إدارة المعرفة (25) عبارة
ملاحظة: بلغ مجموع العبارات (83) عبارة					

شكل (١٤) تركيب استمارة الاستبيان

وبهدف التأكد من صلاحية الاستبيان في قياس متغيرات الدراسة فقد أخضعت لاختبار الصدق الظاهري ، وذلك بعرضها على مجموعة من الخبراء المتخصصين في العلوم الإدارية ، والملحق (٢) يبين قائمة بأسماء السادة المحكمين . إذ تم استطلاع آرائهم بشأن قدرتها على قياس متغيرات الدراسة وبما يضمن وضوح فقراتها ودقتها من الناحية العلمية ، وقد أسفر عن ذلك العديد من الملاحظات التي نالت اهتمام الباحث إذ أفضت إلى إجراء عدد من التغيرات على النموذج الأولي للاستبيان من خلال كسب رأي الأكثرية في صحة فقراتها ، كما تم التأكد من صدق محتويات الاستبيان من خلال اختبارها بعد عملية التوزيع والاسترجاع وذلك عن طريق قياس ثبات الاستبيان إذ استخدم مقياس (كرومباخ ألفا) وأتضح أن معامل ألفا كان (0.9723) على المستوى الإجمالي للمتغيرات وبلغ (0.9333) على مستوى عوامل أخلاقيات العمل و(0.9633) على مستوى عوامل إدارة المعرفة وهي قيم مقبولة في مجال العلوم الإدارية. كما تم قياس الاتساق الداخلي بين الفقرات المعبرة عن متغيرات الدراسة ، إذ تشير معطيات الملحق (٣) إلى وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة بين جميع متغيرات الدراسة مما يدل على قوة الاتساق الداخلي بين فقرات هذه المتغيرات ، بما يعبر عن صدق بناء محتوياته وثبات سريانه. علماً أن العبارات الواردة في استمارة الاستبيان تم إعدادها بما يتناسب مع طبيعة الدراسة بالاعتماد على بعض المقاييس المستخدمة من قبل بعض الباحثين بعد إجراء بعض التغييرات عليها ، والجدول (٢) يوضح الدراسات التي تم الاستعانة بها لإخراج استمارة الاستبيان .

جدول (٢) مصادر مقاييس الاستمارة

ت	العامل المبحوث	المقياس
١-	الثقافة التنظيمية	(المعمار، ٢٠٠٢)
٢-	القيم	(علي، ١٩٩٢)
٣-	اختيار الأفراد	(الجريري، ٢٠٠٠)
٤-	تدريب العاملين	(الساعدي، ٢٠٠١) (www.managementhelp.org)
٥-	المدونات الأخلاقية	(www.managementhelp.org/ethics/ethxgde.htm)
٦-	المعرفة الضمنية والظاهرة	(الكبيسي، ٢٠٠٢)
٧-	عمليات إدارة المعرفة	(الكبيسي، ٢٠٠٢) (السياتي، ٢٠٠١)

٣-٢-٥-٢: أدوات معالجة البيانات : تمت الاستعانة بمجموعة من الأساليب الإحصائية من اجل اختبار أنموذج الدراسة وفرضياته ومن هذه الأساليب (النسب المئوية والتكرارات والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية) والتي افاد منها الباحث بشكل أساسي في وصف وتشخيص عينة ومتغيرات الدراسة ، كما تم استخدام معامل ارتباط الرتب لسبيرمان للتعرف على الاتساق الداخلي بين المتغيرات من خلال إيجاد الارتباط والمعنوية كما تم استخدام الانحدار الخطي البسيط والمتعدد والمتدرج للاستفادة منهم في اختبار الفرضيات .وقد سهلت البرمجيات الجاهزة (Minitab 13.20 & Spss 11.5) عمل الباحث في إيجاد نتائج الأساليب أعلاه .

٣-٢-٦ : مجتمع الدراسة وعينته :

٣-٢-٦-١: مجتمع الدراسة : هناك عدة أسباب دعت الباحث لاختيار الملاك التدريسي في جامعة الموصل مجتمعاً لدراسته ،ومن هذه الأسباب نوجز الآتي :

أ- لما يقوم به الكادر التدريسي في جامعة الموصل من خلال ممارسة الفعاليات الخاصة بالتعليم العالي والبحث العلمي ، ولتوفر الكادر التدريسي الواعي بأهمية هذا الدور وضرورة أدائه بأفضل شكل في خضم الظروف الصعبة التي يمر بها القطر في ظل الاحتلال .

ب- تتجلى أهمية توافر أخلاقيات العمل لدى الكادر التدريسي بصورة رئيسة وواضحة في الجامعات خصوصاً وفي كافة الميادين التعليمية عموماً ، وبما يتعلق بنواحي الالتزام الأخلاقي والعلمي تجاه الطلبة والزملاء والمسيرة العلمية .

ج- لما يعرف عن تدريسيي جامعة الموصل من حرص والتزام عالٍ في مختلف الأصعدة والمستويات وخصوصاً ما يتعلق بالنواحي الأخلاقية والمعرفية .

د- لما يملكه تدريسيو جامعة الموصل من أرشيف معرفي قيم وكفاءات علمية متميزة على الصعيد الإقليمي والدولي ، ولاحتكاكها الدائم والمتواصل بكل ما يتعلق بالمعارف على اختلاف أشكالها وأنواعها .

هـ- لوجود عدد كبير من السادة التدريسيين الذين شجعوا الباحث على إجراء هذه الدراسة في جامعة الموصل مبدئين تعاونهم التام لإنجاح هذه الدراسة .

٣-٢-٦-٢: عينة الدراسة : لقد عزم الباحث على اختبار آراء عدد من تدريسي جامعة الموصل بصورة عشوائية ومن مختلف الكليات التي تضمها الجامعة ، لذا فقد قام الباحث بتوزيع (١١٠) استمارة على التدريسيين ، وقد تم استرداد (٩٨) استمارة صالحة ، أي بنسبة استجابة (٨٩%) وبهذا كانت نسبة الاستمارات المفقودة و غير الصالحة (١١%) ، علما أن توزيع الاستمارات واسترجاعها تم خلال شهر تشرين الثاني (٢٠٠٤) . ويوضح الجدول (٣) وصف عينة الدراسة .

الجدول (٣) توزيع أفراد العينة حسب العوامل الشخصية

الجنس	التكرار	التكرار النسبي
ذكر	٦٥	٦٦,٣
أنثى	٣٣	٣٣,٧
المجموع	٩٨	%١٠٠
الحالة الاجتماعية	التكرار	التكرار النسبي
متزوج	٧٢	٧٣,٥
أعزب	٢٥	٢٥,٥
أخرى	١	١,٠
المجموع	٩٨	%١٠٠
العمر	التكرار	التكرار النسبي
دون الـ٣٠	٢٧	٢٧,٦
٣١-٤٠	٢٦	٢٦,٥
٤١-٥٠	١٥	١٥,٣
٥١ فأكثر	٣٠	٣٠,٦
المجموع	٩٨	%١٠٠
الشهادة	التكرار	التكرار النسبي
دكتوراه	٣٨	٣٨,٨
ماجستير	٥٩	٦٠,٢
أخرى	١	١,٠
المجموع	٩٨	%١٠٠
اللقب العلمي	التكرار	التكرار النسبي
مدرس مساعد	٤٥	٤٥,٩
مدرس	٢٣	٢٣,٥
أستاذ مساعد	٢٤	٢٤,٥
أستاذ	٦	٦,١

٠,٠	٠	أخرى
%١٠٠	٩٨	المجموع
التكرار النسبي	التكرار	سنوات الخدمة
٣٦,٧	٣٦	٧ سنوات فأقل
١٦,٣	١٦	٨-١٤
١١,٢	١١	١٥-٢١
١٣,٣	١٣	٢٢-٢٨
٢٢,٥	٢٢	٢٩ فأكثر
%١٠٠	٩٨	المجموع
التكرار النسبي	التكرار	الكلية
١٢,٣	١٢	الإدارة والاقتصاد
١٢,٣	١٢	الرياضيات والحاسبات
١٢,٣	١٢	الهندسة
١١,٢	١١	التربية
٩,١	٩	العلوم
٩,١	٩	التمريض
٨,١	٨	الآداب
٦,١	٦	القانون
٦,١	٦	الطب
٤,١	٤	الصيدلة
٣,١	٣	طب الأسنان
٣,١	٣	التربية الخاصة
٣,١	٣	التربية الرياضية
%١٠٠	٩٨	المجموع

يهدف الجدول (٣) إلى التعرف على طبيعة التوزيعات التكرارية للخصائص الشخصية التي تشكل المجموعة الأولى من أسئلة الاستبيان والتي تمثلها الأسئلة من (١) إلى (٧) .

آ-الجنس: كانت الفئة (ذكر) تشكل ما يقارب ثلثي العينة، إذ بلغت (٦٦,٣%) من مجموع الإجابات، فيما شكلت الفئة (أنثى) نسبة (٣٣,٧%).

ب- الحالة الاجتماعية : كانت الفئة (متزوج) هي الفئة الغالبة قياساً إلى فئة (أعزب) ، إذ بلغت الأولى (٧٣,٥%) ، في حين بلغت الثانية (٢٥,٥%) ، وفيما يتعلق بالفئة (أخرى) فمثلتها نسبة ضئيلة ناتجة عن مشاهدة واحدة بنسبة (١%). وتعكس هذه النسب عمق الاستقرار الاجتماعي الذي يتمتع به تدريسيو جامعة الموصل ، والذي ينعكس بدوره على التصرف من النواحي الأخلاقية وكذلك النواحي المتعلقة بالالتزام والاستقرار الوظيفي بسبب ما تفرزه الأعباء الاجتماعية.

ج- العمر : شكلت الفئة (٥١ فأكثر) نسبة (٣٠,٦%) من عينة البحث تليها الفئة (دون الـ٣٠) إذ شكلت نسبة (٢٧,٦%) ثم الفئة (٣١-٤٠) إذ بلغت (٢٦,٥%) وأخيراً الفئة (٤١-٥٠) إذ بلغت نسبتها (١٥,٣%) من مجموع العينة .

تعكس النسب أعلاه كيف أن جامعة الموصل تتمتع بفيض واسع من الأعمار يمتد ما بين الشباب المتطلع والشيوخ الحكماء ما يجعلها أكثر قدرة على مجارات التغييرات في واقع أعمالها .

د- الشهادة : شكلت فئة (الماجستير) نسبة مقدارها (٦٠,٢%) تليها فئة (الدكتوراه) إذ بلغت نسبتها (٣٨,٨%) في حين شكلت الفئة (أخرى) ما نسبته (١%) .

هـ- اللقب العلمي : مثلت الفئة (مدرس مساعد) اكبر نسبة مئوية عكستها نتائج الاستبيان إذ بلغت (٤٥,٩%) تليها فئة (أستاذ مساعد) بنسبة (٢٤,٥%) وهي نسبة مقاربة لفئة (مدرس) التي تلتها وبلغت (٢٣,٥%) في حين مثلت الفئة (أستاذ) نسبة (٦,١%) ولم يمثل الفئة (أخرى) أي نسبة تذكر.

و- سنوات الخدمة : عكست عينة الدراسة أن ما نسبته (٣٦,٧%) هم من الفئة (٧سنوات فأقل) يليها بنسبة (٢٢,٥%) لمن لديهم خدمة (٢٩ فأكثر)، ثم تلتها الفئة (٨-١٤) سنة بنسبة (١٦,٣%) تليها الفئة (٢٢-٢٨) بنسبة (١٣,٣%) وأخيراً مثلت الفئة (١٥-٢١) نسبة (١١,٢%) من عينة الدراسة.

ي- الكلية : بلغت نسبة كل من كليات الهندسة والإدارة والاقتصاد وعلوم الرياضيات والحاسبات (١٢,٣%) في حين بلغت نسبة كلية التربية (١١,٢%) من عينة الدراسة تليها كليتا العلوم والتمريض بنسبة (٩,١%) لكل منهما تليهما كلية الآداب بنسبة (٨,١%) ثم القانون والطب بنسبة (٦,١%) لكل منهما ثم الصيدلة بنسبة (٤,١%) يليها كليات طب الأسنان والتربية الخاصة والتربية الرياضية بنسبة (٣,١%) لكل واحدة منها من عينة الدراسة .

الفصل الرابع

عرض وتحليل إجابات عينة الدراسة واختبار الفرضيات

لقد هدف هذا الفصل إلى عرض وتحليل نتائج إجابات عينة الدراسة من خلال عرض التكرارات والنسب المئوية والانحراف المعياري ، فضلاً عن اختبار الفرضيات وفقاً للانحدار البسيط والمتعدد وباستخدام الانحدار المتدرج Stepwise ، إذ تضمن هذا الفصل المباحث الآتية :

المبحث الأول : ٤-١ : وصف وتشخيص متغيرات الدراسة .

المبحث الثاني : ٤-٢ : اختبار الفرضيات .

المبحث الأول

وصف وتشخيص متغيرات الدراسة

٤-١-١ : وصف وتشخيص عوامل أخلاقيات العمل:

٤-١-١-١ : وصف وتشخيص ابعاد الثقافة المنظمة :

تشير معطيات الجدول (٤) إلى التوزيعات التكرارية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية للإجابات تجاه العبارات (X1-X15) الخاصة بعامل الثقافة المنظمة ، إذ تشير النسب إلى أن (51.65%) من الأفراد عينة الدراسة متفقون على هذه العبارات مقابل (22.77%) غير متفقين مع عبارات هذا البعد و (25.60%) محايدون ، وجاء ذلك بوسط حسابي (3.31) وانحراف معياري (1.06) ، ومن خلال متابعة مدى إسهام كل عبارة في دعم الثقافة المنظمة تبين أن معرفة العاملين في المنظمة كيف أن عملهم مكمل لأعمال أقرانهم في المنظمة (X1) هو الأكثر إسهاماً إذ ذلك باتفاق معظم أفراد عينة الدراسة بنسبة (79.6%) و بوسط حسابي مقداره (4.02) وانحراف معياري (0.86) ، في حين برز ضعف الاتفاق حول توجه المنظمة تجاه إشعار العاملين فيها بأهمية مبادراتهم بغض النظر عن النتائج المترتبة عليها (X9) إذ بلغت نسبة الاتفاق (31.7%) بوسط حسابي (2.97) وانحراف معياري (1.07) . وبالمقابل بقية العبارة (X1) الأقل من حيث نسبة عدم الاتفاق بنسبة (6.1%) ، ومثلت (X9) العبارة الأكثر من حيث نسبة عدم الاتفاق إذ بلغ (35.7%) ، ويرى الباحث أن ارتفاع نسبة اتفاق أفراد عينة الدراسة تجاه العبارة (X1) يعود إلى شعور أعضاء المنظمة المتمثلة بجامعة الموصل بأنهم أجزاء من نظام كلي يتأثر بأي نشاط ناتج عن الأنظمة الفرعية المنتمية إليه، فهم مدركون للمسؤولية المتروكة على عاتقهم ، وان سبب ارتفاع نسبة عدم الاتفاق تجاه العبارة (X9) يعود إلى مركزية التخطيط

واتخاذ القرار في المنظمة المبحوثة .

الجدول (٤) التوزيعات التكرارية والنسب المئوية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية للثقافة المنظمة

٤-١-١-٢: وصف وتشخيص متغيرات القيم :

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	لا اتفق بشدة		لا اتفق		محايد		اتفق		اتفق بشدة		مقياس الإجابة تسلسل السؤال
		%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
0.86	4.02	1	1	5.1	5	14.3	14	50	49	29.6	29	X 1
1.2	3.26	3.1	3	26.5	26	23.5	23	35.7	35	11.2	11	X 2
1.2	3.46	2	2	22.4	22	21.4	21	35.7	35	18.4	18	X 3
0.99	3.57	2	2	16.3	16	18.4	18	49	48	14.3	14	X 4
1.17	2.76	7.1	7	23.5	23	20.4	20	35.7	35	13.3	13	X 5
1.05	2.6	4.1	4	15.3	15	32.7	32	32.7	32	15.3	15	X 6
0.95	3.59	0	0	15.3	15	27.6	27	39.8	39	17.3	17	X 7
1.02	3.47	2	2	16.3	16	30.6	30	34.7	34	16.3	16	X 8
1.07	2.97	7.1	7	28.6	28	32.7	32	23.5	23	8.2	8	X 9
1.14	3.33	8.2	8	17.3	17	19.4	19	43.9	43	11.2	11	X 10
0.99	3.23	2	2	26.5	26	24.5	24	39.8	39	7.1	7	X 11
1.02	3.37	4.1	4	16.3	16	29.6	29	38.8	38	11.2	11	X 12
1.09	3.35	6.1	6	14.3	14	32.7	32	32.7	32	14.3	14	X 13
1.06	3.34	3.1	3	21.4	21	28.6	28	32.7	32	14.3	14	X 14
1.06	3.29	5.1	5	19.4	19	27.6	27	37.8	37	10.2	10	X 15
1.06	3.31	3.8		18.97		25.60		37.50		14.15		المجموع

تشير معطيات الجدول (٥) إلى التوزيعات التكرارية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية للإجابات تجاه العبارات (X16-X26) الخاصة بعامل القيم ، إذ تشير النسب إلى أن (62.14%) متفقون على هذه العبارات مقابل (15.32%) غير متفقين مع هذه العبارات ، في حين شكل المحايدون نسبة (22.45%) من الأفراد عينة الدراسة ، وجاء ذلك بوسط حسابي (3.63) وانحراف معياري (0.99). ويتضح من الجدول ذاته أن العبارة (X17) والمتعلقة بتأكيد المنظمة على أن العمل قيمة عليا يجب الالتزام بمتطلباته وأدائه بكفاءة وفاعلية هي الأكثر اتفاقاً بنسبة (78.6%) ووسط حسابي (3.98) وانحراف معياري (0.87) ، ويرى الباحث أن سبب هذا الاتفاق الكبير يأتي من حرص المنظمة المبحوثة على تقديم خدماتها بأفضل ما يمكن وبما يضمن النتائج المرضية . في حين كان الاتفاق تجاه العبارة (X26) الخاصة بتهيئة المنظمة لمستلزمات العمل ليكون أمراً ممتعاً ومشوقاً الأقل حيث بلغت نسبتها (35.7%) بوسط حسابي (3.04) وانحراف معياري (1.12) ولربما يعود ذلك إلى عدم اهتمام المنظمة بالنواحي الترفيهية ومستلزمات الراحة التي غالباً ما تلاحظ بصورة

كبيرة في المنظمات المناظرة في الدول المتقدمة. مقابل ذلك بلغت نسبة عدم الاتفاق تجاه العبارة (X26) أعلى نسبة إذ شكلت (30.6%) وهذا ما يتفق مع ما عكسته نسبة الاتفاق ، في حين مثلت العبارة (X21) المتعلقة بانعكاس عمل الفرد الشريف والنزاهة ايجابياً على المجتمع اقل نسبة عدم اتفاق إذ بلغت (4.1%) فقط وبوسط حسابي (3.98) وانحراف معياري (0.96) وان لم تمثل العبارة الأكثر اتفاقاً ، إذ يرى الباحث أن ذلك يعود إلى عمق المسؤولية الاجتماعية التي يحمل لوائها أعضاء المنظمة المبحوثة .

الجدول (٥) التوزيعات التكرارية والنسب المئوية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية للقيم

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	لا اتفق بشدة		لا اتفق		محايد		اتفق		اتفق بشدة		مقياس الإجابة تسلسل السؤال
		%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
1.15	3.64	4.1	4	15.3	15	19.4	19	34.7	34	26.5	26	X 16
0.87	3.98	1	1	6.1	6	14.3	14	51	50	27.6	27	X 17
0.88	3.85	2	2	6.1	6	16.3	16	56.1	55	19.4	19	X 18
0.94	3.88	1	1	9.2	9	17.3	17	45.9	45	26.5	26	X 19
1.02	3.31	4.1	4	19.4	19	27.6	27	39.8	39	9.2	9	X 20
0.96	3.98	3.1	3	1	1	25.5	25	35.7	35	34.7	34	X 21
0.93	3.51	2	2	15.3	15	21.4	21	52	51	9.2	9	X 22
0.97	3.77	2	2	9.2	9	21.4	21	44.9	44	22.4	22	X 23
0.95	3.70	1	1	10.2	10	27.6	27	39.8	39	21.4	21	X 24
1.12	3.31	6.1	6	20.4	20	22.4	22	38.8	38	12.2	12	X 25
1.12	3.04	10.2	10	20.4	20	33.7	33	26.5	26	9.2	9	X 26
0.99	3.63	3.32		12		22.45		42.29		19.85		المجموع

٤-١-١-٣: وصف وتشخيص متغيرات أنظمة المنظمة :

تشير معطيات الجدول (٦) إلى التوزيعات التكرارية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية للإجابات تجاه العبارات (X27-X42) الخاصة بعامل أنظمة المنظمة ، إذ تشير النسب إلى أن (53.76%) من الأفراد عينة الدراسة متفقون على هذه العبارات و (25.20%) محايدون مقابل (21.04) غير متفقين مع عبارات هذا البعد، وجاء ذلك بوسط حسابي (3.43) وانحراف معياري (1.03) . ويتضح من النتائج التي تم الحصول عليها بان العبارات (X30) و (X31) قد حازت على اتفاق أغلبية عينة الدراسة والمتعلقة بالتزام الفرد بالمدونات الأخلاقية إن وجدت وان هذه المدونات مهمة لعمل المنظمة ، إذ جاءت بنسب (77.55%) و (70.4%) على التوالي وبأوساط حسابية (4.02) و (3.83) على التوالي وانحرافات معيارية (0.87) و (0.90) على التوالي ، ويعكس الباحث سبب هذا الاتفاق إلى وجود رغبة لدى الفئة العظمى من أفراد عينة الدراسة نحو إيجاد عدد

من اللوائح التي تعمل على تحديد تصرفات الأفراد داخل المنظمة بغية الارتقاء بواقع المنظمة الأخلاقي كما يعود ذلك إلى النزعة نحو الالتزام التي يتصف بها افراد المنظمة المبحوثة. بمقابل ذلك مثلت العبارات (X42) المتعلقة بتفادي المنظمة الاختيار الخاطئ للعاملين اكبر نسبة من حيث عدم الاتفاق إذ بلغت (32.7%) بوسط حسابي (3.09) وانحراف معياري (1.147) ، ولعل ذلك يعود الى اعتقاد افراد المنظمة المبحوثة بوجود نوع من القصور في اليات اختيار الافراد او الى بروز بعض الحالات للاختيار الخاطئ والتي تركت مثل هذا الانطباع، في حين تماشت اقل نسبة لعدم الاتفاق مع ما أظهرته نسب الاتفاق إذ شكلت العبارة (X31) اقل نسبة لعدم الاتفاق بواقع (7.1%) .

الجدول(٦) التوزيعات التكرارية والنسب المئوية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لأنظمة المنظمة

٤-١-٢ : وصف وتشخيص عوامل إدارة المعرفة:

٤-١-٢-١ : وصف وتشخيص متغيرات المعرفة الضمنية :

تشير معطيات الجدول (٧) إلى التوزيعات التكرارية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية للإجابات تجاه العبارات (X43-X49) الخاصة بعامل المعرفة الضمنية ، إذ تشير النسب إلى أن

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	لا اتفق بشدة		لا اتفق		محايد		اتفق		اتفق بشدة		مقياس الإجابة تسلسل السؤال
		%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
1.23	3.17	13.3	13	13.3	13	30.6	30	28.6	28	14.3	14	X 27
0.92	3.39	0	0	22.4	22	23.5	23	46.9	46	7.1	7	X 28
1.07	3.39	6.1	6	15.3	15	23.5	23	43.9	43	11.2	11	X 29
0.90	3.83	0	0	10.2	10	19.4	19	46.9	46	23.5	23	X 30
0.87	4.02	0	0	7.1	7	15.3	15	45.9	45	31.6	31	X 31
0.99	3.16	7.1	7	16.3	16	33.7	33	38.8	38	4.1	4	X 32
1.01	3.47	1	1	20.4	20	23.5	23	40.8	40	14.3	14	X 33
1.07	3.57	5.1	5	13.3	13	17.3	17	48	47	16.3	16	X 34
1.10	3.23	6.1	6	23.5	23	20.4	20	40.8	40	9.2	9	X 35
0.95	3.30	2	2	21.4	21	28.6	28	40.8	40	7.1	7	X 36
1.09	3.52	3.1	3	19.4	19	18.4	18	40.8	40	18.4	18	X 37
0.97	3.06	6.1	6	21.4	21	36.7	36	31.6	31	4.1	4	X 38
0.97	3.34	3.1	3	16.3	16	33.7	33	36.7	36	10.2	10	X 39
1.05	3.76	2	2	11.2	11	23.5	23	35.7	35	27.6	27	X 40
1.07	3.57	3.1	3	14.3	14	26.5	26	34.7	34	21.4	21	X 41
1.14	3.09	8.2	8	24.5	24	28.6	28	27.6	27	11.2	11	X 42
1.03	3.43	4.14		16.90		25.20		39.28		14.48		المجموع

(62.68%) متفقون على هذه العبارات مقابل (14.14%) غير متفقين مع هذه العبارات ، في حين شكل المحايدون نسبة (23.18%) من الأفراد عينة الدراسة ، وجاء ذلك بوسط حسابي (3.63) وانحراف معياري (0.95) . وفيما يخص العبارة الأكثر اتفاقا لدى عينة الدراسة فكانت العبارة (X44) الدالة على امتلاك العديد من أعضاء المنظمة التجارب السابقة التي تساعدهم في أداء عملهم بنسبة (79.6%) وبوسط حسابي (4.03) وانحراف معياري (0.84) مقابل عدم اتفاق ما نسبته (43.9) من عينة الدراسة نحو العبارة (X49) المتعلقة بعدم العديد من أعضاء المنظمة إلى التفكير العميق بكل ما يتعلق بأداء أنشطة المنظمة بوسط حسابي (3.16) وانحراف معياري (1.08) ، ويرى الباحث أن السبب في عدم الاتفاق هذا يعود إلى ما تم تاشيره سابقا من كون المنظمة المبحوثة تأخذ بمركزية التخطيط واتخاذ القرار والذي اشارت اليه العبارة (X9) حين عبر معظم أفراد العينة عن عدم اتفاقهم مع ما جاءت به من كون المنظمة تشعر العاملين بأهمية مبادراتهم .

الجدول (٧) التوزيعات التكرارية والنسب المئوية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية للمعرفة الضمنية

٤-١-٢-٢: وصف وتشخيص متغيرات المعرفة الظاهرة :

تشير معطيات الجدول (٨) إلى التوزيعات التكرارية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية للإجابات تجاه العبارات (X50-X58) الخاصة بعامل المعرفة الظاهرة ، إذ تشير النسب إلى أن (50%) من الأفراد عينة الدراسة متفقون على هذه العبارات و (26.54%) محايدون مقابل

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	لا اتفق بشدة		لا اتفق		محايد		اتفق		اتفق بشدة		مقياس الإجابة تسلسل السؤال
		%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
0.87	3.87	1	1	8.2	8	14.3	14	56.1	55	20.4	20	X 43
0.84	4.03	1	1	4.1	4	15.3	15	50	49	29.6	29	X 44
0.89	3.83	2	2	5.1	5	21.4	21	51	50	20.4	20	X 45
0.97	3.71	2	2	10.2	10	22.4	22	44.9	44	20.4	20	X 46
1.02	3.51	3.1	3	14.3	14	26.5	26	40.8	40	15.3	15	X 47
0.95	3.30	4.1	4	15.3	15	34.7	34	38.8	38	7.1	7	X 48
1.08	3.16	7.1	7	21.4	21	27.6	27	35.7	35	8.2	8	X 49
0.95	3.63	2.90		11.24		23.18		45.34		17.34		المجموع

(23.46%) غير متفقين مع عبارات هذا البعد، وجاء ذلك بوسط حسابي (3.33) وانحراف معياري (1.03) . و يتضح من الجدول أن العبارات المتعلقة بامتلاك المنظمة مخزوناً معرفياً يسهل الإطلاع

عليه ووعي المنظمة لأهمية ما تملكه من معارف في مجال عملها والتي مثلها (X50) و (X57) وقد مثلت أعلى نسبة اتفاق بين عينة الدراسة بنسبة (58.2%) لكل منهما وبأوساط حسابية (3.57) و (3.43) على التوالي وبانحراف معياري (1.02) و(1.12) على التوالي ، ويعزي الباحث هذا الاتفاق إلى توافر الأماكن التي تسهل من الإطلاع على ما تمتلكه المنظمة من معارف ولامتلاك المنظمة الدوريات الخاصة بها والتي تحرص على نشر كل ما هو جديد من المعارف ، فضلاً عن الإدراك التام لدى المنظمة لما تملكه من كفاءات علمية يندر وجودها على الصعيد الوطني والإقليمي بل ويمكن القول الدولي . وبالمقابل مثلت العبارة (X56) أكبر نسبة لعدم الاتفاق بواقع (39.8%) ووسط حسابي (2.91) وانحراف معياري (1.06) ، ويرى الباحث أن من الأسباب المحتملة لذلك هو عدم الاستقرار الأمني في البيئة الخارجية وقلة الموارد المالية المتاحة.

الجدول (٨) التوزيعات التكرارية والنسب المئوية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية للمعرفة الظاهرة

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	لا اتفق بشدة		لا اتفق		محايد		اتفق		اتفق بشدة		مقياس الإجابة تسلسل السؤال
		%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
1.02	3.57	1	1	17.3	17	23.5	23	39.8	39	18.4	18	X 50
1.01	3.48	1	1	19.4	19	25.5	25	38.8	38	15.3	15	X 51
0.97	3.32	4.1	4	17.3	17	26.5	26	45.9	45	6.1	6	X 52
1.09	3.14	5.1	5	27.6	27	25.5	25	31.6	31	10.2	10	X 53
1.02	3.37	6.1	6	12.2	12	33.7	33	37.8	37	10.2	10	X 54
0.90	3.47	2	2	12.2	12	31.6	31	44.9	44	9.2	9	X 55
1.06	2.91	7.1	7	32.7	32	27.6	27	26.5	26	6.1	6	X 56
1.12	3.43	8.2	8	12.2	12	21.4	21	44.9	44	13.3	13	X 57
1.07	3.13	5.1	5	20.4	20	23.5	23	40.8	40	10.2	10	X 58
1.03	3.33	4.42		19.04		26.54		39		11		المجموع

٤-١-٢-٣: وصف وتشخيص متغيرات عمليات إدارة المعرفة :

تشير معطيات الجدول (٩) إلى التوزيعات التكرارية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية للإجابات تجاه العبارات (X59-X83) الخاصة بعامل عمليات إدارة المعرفة ، إذ تشير النسب إلى أن (51.07%) من الأفراد عينة الدراسة متفقون على هذه العبارات مقابل (21.83%) غير متفقين مع عبارات هذا البعد و (27.1%) محايدون ، وجاء ذلك بوسط حسابي (3.39) وانحراف معياري (1) . وقد أسهمت العبارة (X59) التي تشير إلى استخدام المنظمة المعرفة لتحسين أداء عملياتها

وأنشطتها بأكبر نسبة إذ بلغت (73.5%) بوسط حسابي (3.84) وانحراف معياري (0.87) ، في

مقياس الإجابة	اتفق بشدة	اتفق	محايد	لا اتفق	لا اتفق بشدة	الوسط	الانحراف
---------------	-----------	------	-------	---------	--------------	-------	----------

حين كانت اقل نسبة اتفاق لدى أفراد عينة الدراسة تجاه العبارة (X63) المتعلق باهتمام المنظمة باستكشاف الفجوة المعرفية بصورة دقيقة بنسبة (35.7%) وبوسط حسابي (3.16) وانحراف معياري (0.96) ، كذلك وبنسبة مقاربة كان اتفاق عينة الدراسة تجاه العبارة (X83) قليل نسبيا إذ بلغ (35.8%) بوسط حسابي (3.03) وانحراف معياري (0.95) إذ تعلق العبارة بكون المنظمة تعمل على تحديد المعرفة الداخلية للعاملين كل على انفراد وبصورة مستمرة . وبالمقابل أكدت نسب عدم الاتفاق ما أشارت إليه نسب الاتفاق حيث كانت نسبة عدم الاتفاق في أدنى درجاتها تجاه العبارة (X59) بنسبة (10.2%) في حين بلغت أعلى مستوى بنسبة (31.7%) تجاه العبارة (X83) .

المعياري	الحسابي	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	تسلسل السؤال
0.87	3.84	0	0	10.2	10	16.3	16	53.1	52	20.4	20	X 59
0.91	3.50	0	0	15.3	15	32.7	32	38.8	38	13.3	13	X 60
0.94	3.44	1	1	17.3	17	29.6	29	40.8	40	11.2	11	X 61
0.94	3.42	1	1	17.3	17	31.6	31	38.8	38	11.2	11	X 62
0.96	3.16	1	1	26.5	26	36.7	36	26.5	26	9.2	9	X 63
1.06	3.17	4.1	4	25.5	25	30.6	30	28.6	28	11.2	11	X 64
0.99	3.53	1	1	17.3	17	24.5	24	41.8	41	15.3	15	X 65
1.02	3.30	4.1	4	19.4	19	28.6	28	38.8	38	9.2	9	X 66
1.17	3.20	7.1	7	24.5	24	22.4	22	32.7	32	13.3	13	X 67
1.12	3.45	3.1	3	21.4	21	22.4	22	33.7	33	19.4	19	X 68
1.07	3.45	4.1	4	16.3	16	25.5	25	38.8	38	15.3	15	X 69
1.14	3.37	5.1	5	21.4	21	21.4	21	35.7	35	16.3	16	X 70
0.93	3.76	1	1	11.2	11	18.4	18	50	49	19.4	19	X 71
1.08	3.07	8.2	8	22.4	22	30.6	30	31.6	31	7.1	7	X 72
1.16	3.37	4.1	4	24.5	24	20.4	20	32.7	32	18.4	18	X 73
0.88	3.50	1	1	13.3	13	30.6	30	44.9	44	10.2	10	X 74
0.94	3.34	3.1	3	15.3	15	34.7	34	38.8	38	8.2	8	X 75
0.92	3.22	2	2	23.5	23	28.6	28	41.8	41	4.1	4	X 76
0.94	3.58	1	1	14.3	14	24.5	24	45.9	45	14.3	14	X 77
0.86	3.46	1	1	13.3	13	32.7	32	44.9	44	8.2	8	X 78
0.98	3.58	0	0	19.4	19	19.4	19	44.9	44	16.3	16	X 79
1.12	3.24	6.1	6	21.4	21	27.6	27	31.6	31	13.3	13	X 80
1	3.36	3.1	3	19.4	19	25.5	25	42.9	42	9.2	9	X 81
0.95	3.34	2	2	19.4	19	29.6	29	40.8	40	8.2	8	X 82
0.95	3.03	4.1	4	27.6	27	32.7	32	32.7	32	3.1	3	X 83
1	3.39	2.73		19.1		27.1		38.86		12.21		المجموع

جدول (٩) التوزيعات التكرارية والنسب المئوية والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لعمليات إدارة المعرفة

المبحث الثاني

اختبار الفرضيات

يهدف هذا المبحث إلى اختبار فرضيات الدراسة للتعرف على علاقات الارتباط والأثر بين المتغيرات الرئيسية والفرعية . وسوف يتم التحقق من مدى صحة الافتراضات من خلال استخدام عدد من الأدوات والأساليب الإحصائية التي اختيرت لإجراء التحليل على متغيرات الدراسة وكما يأتي :-

٤-٢-١ : تحليل علاقات الارتباط :

استكمالاً للعمليات الوصفية والتشخيصية القائمة على معطيات التحليل الوصفي تم تحديد علاقات الارتباط بين متغيرات الدراسة ، وكما موضح في الجدول (١٠) والذي يشير الى ان هناك علاقات ارتباط إحصائية موجبة ذات دلالة معنوية بين المتغير المستقل (أخلاقيات العمل) والمتغير المعتمد (إدارة المعرفة) ، إذ بلغ معامل الارتباط (0.709) وهو قيمة معنوية عند مستوى (0.05) . وبهذا تقبل الفرضية الرئيسية الاولى التي تنص على " توجد علاقة ارتباط احصائية ذات دلالة معنوية بين اخلاقيات العمل وادارة المعرفة " .

الجدول (١٠) معامل الارتباط بين متغيرات الدراسة

أخلاقيات العمل .	المتغير المستقل
	المتغير المعتمد
0.709*	إدارة المعرفة

(* معنوي عند مستوى (0.05)

ويشير الجدول (١١) إلى معاملات الارتباط بين المتغير المستقل (أخلاقيات العمل) وعوامل إدارة المعرفة المتمثلة بالمعرفة الضمنية والمعرفة الظاهرة وعمليات إدارة المعرفة . إذ تشير معطيات الجدول (١١) إلى وجود علاقة ارتباط إحصائية ذات دلالة معنوية بين أخلاقيات العمل والمعرفة الضمنية ، إذ بلغ معامل الارتباط (0.440) وهي قيمة معنوية عند مستوى (0.05) . كما يشير الجدول (١١) إلى وجود علاقة ارتباط إحصائية ذات دلالة معنوية بين أخلاقيات العمل والمعرفة الظاهرة ، إذ بلغ معامل الارتباط (0.630) وهي قيمة معنوية عند مستوى (0.05) . ويشير الجدول (١١) إلى وجود علاقة ارتباط إحصائية ذات دلالة معنوية بين أخلاقيات العمل و عمليات إدارة

المعرفة ، إذ بلغ معامل الارتباط (0.727) وهي قيمة معنوية عند مستوى (0.05) . واستناداً لما ذكر انفاً ، تقبل الفرضيات الفرعية الثلاثة المنبثقة عن الفرضية الرئيسة الأولى .

الجدول (١١) معامل الارتباط بين متغيرات الدراسة

أخلاقيات العمل .	المتغير المستقل
	المتغير المعتمد
0.630*	المعرفة الضمنية
0.727*	المعرفة الظاهرة
0.709*	عمليات إدارة المعرفة

(* معنوي عند مستوى (0.05)

٤-٢-٢: تحليل علاقات الأثر بين المتغيرات :-

٤-٢-٢-١: اثر أخلاقيات العمل في إدارة المعرفة :

يشير الجدول (١٢) والذي يمثل مخرجات البرمجية الإحصائية (Minitab) إلى تحليل الانحدار بين المتغير المعتمد (إدارة المعرفة " K ") والمتغيرات المستقلة التي تمثل عوامل أخلاقيات العمل (الثقافة المنظمة " E1 " والقيم " E2 " وأنظمة المنظمة " E3 ") ، و يتضح من خلال النتائج التي تم الحصول عليها أن الثقافة المنظمة والقيم وأنظمة المنظمة تلعب دور المؤثر المعنوي في إدارة المعرفة عند مستوى معنوية (0.05) ، و يتضح أيضاً أن الثابت (β) غير معنوي عند مستوى معنوية (0.05) ، ومادامت قيم (t) المحسوبة معنوية لجميع المتغيرات المستقلة فان ذلك يعكس معنوية النموذج ، كما ويوضح الجدول (١٢) تحليل التباين الذي يتضح من خلاله أن قيمة (F) المحسوبة (40.30) وهي معنوية عند مستوى (0.05) بدرجة حرية (3,94) ، وان القدرة التفسيرية لهذا النموذج جيدة نوعاً ما إذ بلغ معامل التحديد R^2 (56.3) ، إذ يشير هذا إلى قدرة المتغيرات المستقلة على تفسير (56.3%) من الاختلافات الحاصلة في المتغير المعتمد ، وان نحو (43.7%) من التغيرات في المتغير المعتمد تعود إلى متغيرات أخرى لم يشتمل عليها أنموذج الدراسة . ويرى الباحث انه من الممكن أن تكون ضمن هذه المتغيرات التي لم تدخل في الدراسة العوامل البيئية وأصحاب المصالح.

جدول (١٢) الانحدار المتعدد وتحليل التباين لأنموذج التأثير بين أبعاد أخلاقيات العمل وإدارة المعرفة

Regression Analysis: K versus E1; E2; E3					
The regression equation is					
K = 0.061 + 0.300 E1 + 0.219 E2 + 0.453 E3					
Predictor	Coef	SE Coef	T	P	
Constant	0.0610	0.3102	0.20	0.844	
E1	0.2996	0.1004	2.99	0.004	
E2	0.21857	0.09310	2.35	0.021	
E3	0.4531	0.1008	4.50	0.000	
S = 0.4824		R-Sq = 56.3%		R-Sq(adj) = 54.9%	
Analysis of Variance					
Source	DF	SS	MS	F	P
Regression	3	28.1296	9.3765	40.30	0.000
Residual Error	94	21.8704	0.2327		
Total	97	50.0000			

وقبل البت في قبول أو رفض الفرضية يجب الإشارة إلى قيام الباحث بأجراء الانحدار المتدرج لتحديد ترتيب أهمية عوامل أخلاقيات العمل في النموذج ، ويشير الجدول (١٣) إلى النتائج التي تم التوصل إليها والتي تعكس تأثير جميع العوامل على المتغير المعتمد وبنسب متفاوتة ، إذ كان ترتيب الصدارة من حيث التأثير لأنظمة المنظمة (E3) الذي بلغ معامل التحديد R^2 في حالة وجوده لوحده

(0.45) ، ثم جاءت الثقافة المنظمة ($E1$) في المرتبة الثانية من حيث الأهمية إذ ارتفع معامل التحديد R^2 بوجودها إلى جانب أنظمة المنظمة إلى (0.5369) ، وأخيراً حلت القيم ($E2$) بالدرجة الثالثة من حيث الأهمية إذ شكل دخولها النموذج إلى جانب أنظمة المنظمة والثقافة المنظمة تغييراً طفيفاً في معامل التحديد R^2 الذي ارتفع ليصل إلى (0.5626) عند شمول النموذج للأبعاد الثلاثة . وبناء على ما عكسته النتائج المذكورة تقبل الفرضية الرئيسة الثانية .

جدول (١٣) الانحدار المتدرج لبيان ترتيب أهمية أبعاد أخلاقيات العمل

Stepwise Regression: K versus E1; E2; E3			
Alpha-to-Enter: 0.05 Alpha-to-Remove: 0.05			
Response is K on 3 predictors, with N = 98			
Step	1	2	3
Constant	0.76034	0.20890	0.06105
E3	0.765	0.545	0.453
T-Value	8.86	5.74	4.50
P-Value	0.000	0.000	0.000
E1		0.396	0.300
T-Value		4.22	2.99
P-Value		0.000	0.004
E2			0.219
T-Value			2.35
P-Value			0.021
S	0.535	0.494	0.482
R-Sq	45.00	53.69	56.26
R-Sq(adj)	44.43	52.72	54.86

٤-٢-٢-٢: اثر أخلاقيات العمل في المعرفة الضمنية :

تشير معطيات الجدول (١٤) إلى النتائج التي تم الوصول إليها من تحليل الانحدار و تحليل التباين ، إذ يتبين من معادلة الانحدار الخطي البسيط معنوية نموذج التأثير بين المتغير المستقل (أخلاقيات العمل " E ") والمتغير المعتمد (المعرفة الضمنية " K1 ") ، حيث بلغت (β) (1

(0.655) وهي معنوية عند مستوى (0.05) إذ بلغت قيمة (t) المحسوبة (5.59) وهذا يشير الى ان المعرفة الضمنية تزداد بهذا المقدار اذا ما ازدادت أخلاقيات العمل درجة واحدة، في حين يبين تحليل التباين ان هناك تأثيراً معنوياً بين المتغيرين المستقل والمعتمد عند مستوى معنوية (0.05) بدرجة حرية (1,96) ، إذ بلغت قيمة (F) المحسوبة (31.22) ، فضلاً عن هذا فقد بلغت قيمة معامل التحديد R^2 (0.245) وهذا يعني أن الأنموذج يفسر (24.5%) من التغيرات في المتغير المعتمد وان (75.5%) من التغيرات تعود إلى المتغيرات التي لم تدخل ضمن النموذج والتي يمكن أن تنطوي تحت المتغيرات العشوائية التي لا يمكن السيطرة عليها.

إن ما ذهبنا إليه يؤشر لنا قبول الفرضية الفرعية الأولى والتي تفرعت عن الفرضية الرئيسية الثانية التي مفادها انه يوجد تأثير معنوي بين اخلاقيات العمل والمعرفة الضمنية .

جدول (١٤) تحليل الانحدار الخطي البسيط والتباين لأنموذج التأثير بين أخلاقيات العمل والمعرفة الضمنية

Regression Analysis: K1 versus E					
The regression equation is					
K1 = 1.35 + 0.655 E					
Predictor	Coef	SE Coef	T	P	
Constant	1.3530	0.4136	3.27	0.001	
E	0.6551	0.1173	5.59	0.000	
S = 0.6680		R-Sq = 24.5%		R-Sq(adj) = 23.8%	
Analysis of Variance					
Source	DF	SS	MS	F	P
Regression	1	13.932	13.932	31.22	0.000
Residual Error	96	42.844	0.446		
Total	97	56.776			

٤-٢-٣: اثر أخلاقيات العمل في المعرفة الظاهرة :

من خلال تحليل الانحدار الخطي البسيط الذي يظهر في الجدول (١٥)، يتبين معنوية التأثير بين المتغير المستقل (أخلاقيات العمل " E ") والمتغير المعتمد (المعرفة الظاهرة " K2 ") إذ بلغت قيمة β (1) (0.870) وبلغت قيمة (t) المحسوبة (8.28) وهي معنوية عند مستوى (0.05) ، وهذا يعني ان المعرفة الظاهرة سوف تزداد بقدر قيمة β (1) اذا ازدادت اخلاقيات العمل درجة

واحدة، ويشير تحليل التباين إلى أن قيمة (F) المحسوبة بلغت (68.57) وهي معنوية عند مستوى (0.05) بدرجة حرية (1,96) ، كما تشير معطيات الجدول (١٥) إلى قيمة معامل التحديد R^2 البالغة (0.471) والتي تشير بان النموذج يفسر (41.7%) من التغيرات الحاصلة في المتغير المعتمد وان (58.3%) من التغيرات تعود إلى متغيرات أخرى خارج إطار الأنموذج. وبناءً على ما تقدم تقبل الفرضية الفرعية الثانية المتفرعة عن الفرضية الرئيسية الثانية والتي تنص على وجود تأثير معنوي بين أخلاقيات العمل والمعرفة الظاهرة .

جدول (١٥) تحليل الانحدار الخطي البسيط والتباين لأنموذج التأثير بين أخلاقيات العمل والمعرفة الظاهرة

Regression Analysis: K2 versus E					
The regression equation is K2 = 0.349 + 0.870 E					
Predictor	Coef	SE Coef	T	P	
Constant	0.3486	0.3708	0.94	0.349	
E	0.8705	0.1051	8.28	0.000	
S = 0.5989		R-Sq = 41.7%		R-Sq(adj) = 41.1%	
Analysis of Variance					
Source	DF	SS	MS	F	P
Regression	1	24.596	24.596	68.57	0.000
Residual Error	96	34.435	0.359		
Total	97	59.031			

٤-٢-٢-٤: اثر أخلاقيات العمل في عمليات إدارة المعرفة :

توضح نتائج الجدول (١٦) معنوية نموذج التأثير بين المتغير المستقل (أخلاقيات العمل " E ") والمتغير المعتمد (عمليات إدارة المعرفة " K2 ") إذ بلغت قيمة (β) (1) (0.903) وبلغت قيمة (t) المحسوبة (10.50) وهي معنوية عند مستوى (0.05) ، وهذا يعني ان ادارة المعرفة سوف تزداد بقدر قيمة (β) (1) اذا ازداة اخلاقيات العمل درجة واحدة ، كما يظهر من تحليل التباين أن هناك تأثيراً معنوياً للمتغير المستقل في المتغير التابع ، إذ كانت قيمة (F) المحسوبة (110.18) وهي

معنوية عند مستوى (0.05) بدرجة حرية (1,96)، كما يتضح أن قيمة معامل التحديد R^2 (0.534) أي أن النموذج يفسر (53.4%) من التغيرات الحاصلة في المتغير المعتمد (عمليات إدارة المعرفة) وان (46.6%) من التغيرات تعود إلى متغيرات أخرى لم يتضمنها النموذج . واستناداً إلى ما تم عرضه أعلاه الفرضية الفرعية الثالثة المتفرعة عن الفرضية الرئيسية الثانية والتي تنص على وجود تأثير معنوي بين أخلاقيات العمل و عمليات إدارة المعرفة .

جدول (١٦) تحليل الانحدار الخطي والتباين لأنموذج التأثير بين أخلاقيات العمل وعمليات إدارة المعرفة

Regression Analysis: K3 versus E					
The regression equation is					
K3 = 0.257 + 0.903 E					
Predictor	Coef	SE Coef	T	P	
Constant	0.2575	0.3033	0.85	0.398	
E	0.90255	0.08599	10.50	0.000	
S = 0.4899		R-Sq = 53.4%		R-Sq(adj) = 53.0%	
Analysis of Variance					
Source	DF	SS	MS	F	P
Regression	1	26.441	26.441	110.18	0.000
Residual Error	96	23.039	0.240		
Total	97	49.480			

الفصل الخامس

الاستنتاجات والتوصيات

عرضت الدراسة محاولة منهجية في تشخيص وتحليل مجموعة من المتغيرات الرئيسية والفرعية كما وردت في أنموذج الدراسة . وبناءً على ما تم التوصل إليه من نتائج ، يعرض الفصل الحالي أهم الاستنتاجات والتوصيات التي قدمتها الدراسة وبعض الدراسات المستقبلية المقترحة، من خلال مبحثين هما :

المبحث الأول

الاستنتاجات

٥-١-١ : الاستنتاجات المتعلقة بأخلاقيات العمل :

١. لا يكفي توفر الامكانيات المادية والتقنية لإحداث التقدم الاجتماعي والاقتصادي والمعرفي لأي مجتمع ، وإنما يعتمد هذا التقدم على مدى توفر الامكانيات البشرية الملتزمة بأخلاقيات العمل ، ذلك لان جودة المخرجات التي تقدمها المنظمات في صورة سلع او خدمات مرهونة بمدى تمسك الموظف أو العامل بهذه الأخلاقيات.

٢. تعد الأنظمة والقوانين ذات العلاقة من المصادر الرئيسية التي توجه عمل الأفراد في المنظمة ، ومن أهم هذه الأنظمة والقوانين التي تشكل مصدراً للسلوك الأخلاقي هي تلك الواردة في دستور الدولة مثل قوانين العمل ونظم الرقابة والتفتيش الإداري وأنظمة النقابات المهنية والأنظمة الداخلية للعمل في المنظمة التي أصبحت تسمى المدونات الأخلاقية.

٣. تشير النتائج التي تم التوصل إليها إلى الانفتاح العالي بين الأقسام داخل المنظمة ، وهذا ما يعد مؤشراً جيداً للتفاعل بين الأفراد ، ومحركاً أساسياً لأداء الأعمال تماشياً مع اتجاهات الأقسام الأخرى في المنظمة وبما يدعم الشعور بوحدة المنظمة كنظام وينمي المسؤولية تجاه ذلك .

٤. اتجهت معظم النتائج والتحليلات إلى الإشارة إلى ضعف دور القيم في التأثير على المستوى الأخلاقي والمعرفي ، ويرى الباحث أن ذلك يعود إلى عدم تركيز المنظمة على دور القيم باختلاف أنواعها والاكتفاء بالتركيز على أداء الأعمال بالشكل الذي يتماشى مع القواعد والسياسات والإجراءات .

٥. عدم اهتمام المنظمة بجانب الراحة والترفيه التي من شأنها أن تخفف ضغوط العمل وتعمل على تجديد النشاط ورفع مستوى الرضا والولاء ، وهذا من شأنه أن يساهم في دفع الأفراد بعيداً عن الوقوع في الممارسات الخاطئة .

٦. هناك اهتمام بالغ من قبل أعضاء المنظمة ونظرة ايجابية تجاه كل ما من شأنه أن يحدد التصرفات الخاطئة اللااخلاقية من انظمة المنظمة ، وهناك ترحيب تجاه الالتزام بمدونات أخلاقية .
٧. تتباين أهمية أبعاد أخلاقيات العمل من حيث التأثير في إدارة المعرفة إذ يمكن ترتيبها من حيث الأهمية بدءاً بأنظمة المنظمة ثم الثقافة المنظمة ثم القيم.
٨. تؤثر أبعاد أخلاقيات العمل في إدارة المعرفة تأثيراً معنوياً وترتبط معها بعلاقة ارتباط معنوية أيضاً. كما تؤثر أخلاقيات العمل تأثيراً معنوياً في كل من المعرفة الضمنية والمعرفة الظاهرة وعمليات إدارة المعرفة وترتبط معهم بعلاقات ارتباط معنوية.

٥-١-٢ : الاستنتاجات المتعلقة بإدارة المعرفة :

١. على الرغم من ممارسة اغلب المنظمات ومنها المنظمة المبحوثة العمليات الخاصة لإدارة المعرفة وامتلاكها لمخزون معرفي ضمني وظاهر ، إلا أن ذلك لا يعني انه لا حاجة لإقامة مثل هذه الإدارة لان وجود إدارة المعرفة ككيان مستقل وكجزء متفرع من الهيكل التنظيمي يسمح للمنظمة امتلاك كادر متخصص مهمته التخطيط و التوجيه والتنسيق والرقابة على عمليات إدارة المعرفة .
٢. يبرز دور إدارة المعرفة في المنظمة بشكل كبير في إقائها الضوء والاهتمام على المعرفة الضمنية التي لا تحصى بالاهتمام الكافي في حال غياب هذه الإدارة ، في حين أن هذه المعرفة الضمنية مورد رئيس وهام ويمكن عده احد الأصول الرئيسة للمنظمات المعاصرة.
٣. إن إدارة المعرفة هي الوحيدة القادرة على الحصول و الحفاظ على الأصل المعرفي وضمان استخدام هذا الأصل بما يعزز أداء المنظمة .
٤. عدم وجود قاعدة للبيانات تربط أقسام المنظمة المبحوثة بعضها مع البعض الآخر، فضلاً عن عدم توافر المكتبات الرقمية بالشكل الذي يسهل نشر المعرفة داخل المنظمة .
٥. تشير النتائج إلى امتلاك اغلب أعضاء المنظمة المبحوثة للعديد من التجارب التي تساعدهم في أداء أعمالهم واتخاذ القرارات ، وهذا يعكس حجم المعرفة الضمنية التي يمتلكها هؤلاء الأفراد.
٦. هناك ضعف من ناحية اهتمام أعضاء المنظمة المبحوثة بتطوير عمل المنظمة وأنشطتها .
٧. امتلاك المنظمة المبحوثة مخزوناً معرفياً ظاهراً كبيراً ، يفترض أن تديره من قبل إدارة متخصصة (إدارة المعرفة) وهي أمر غائب في الوقت الحالي عن الهيكل التنظيمي للمنظمة .
٨. لا تعلن ولا تعبر المنظمة المبحوثة عن اهتمامها بما هو متوفر لديها من كفاءات معرفية ، مما خلق شعوراً لدى الأفراد بعدم معرفة المنظمة لأهمية هذه الثروات .

٩. في الوقت الذي تستفاد فيه المنظمة المبحوثة من عمليات إدارة المعرفة في تحسين أدائها ، لا تهتم المنظمة باستكشاف الفجوة المعرفية بينها وبين مثيلاتها في مجال عملها بصورة دقيقة .

١٠. إن المعرفة حقل ديناميكي قديم ودائم التجدد ، ولقد حظي باهتمام المفكرين والكتاب في مختلف العصور ، واليوم تنظر المنظمات الحديثة إلى المعرفة وإدارة المعرفة على أنها الأساس الذي تبنى عليه قواعد الإبداع والابتكار والتميز فضلاً عن المنافسة .

المبحث الثاني

التوصيات والدراسات المستقبلية

يتناول هذا المبحث أهم التوصيات التي أسفرت عنها الدراسة بالاستناد إلى ما جاء في نتائج التحليل والاستنتاجات التي تم التوصل إليها ، فضلا عن بعض المقترحات، وبذلك فان الباحث يوصي بما يأتي :

٥-٢-١: التوصيات المتعلقة بأخلاقيات العمل :

١. تماشياً مع ما عكسته النتائج والاستنتاجات ، يوصي الباحث المنظمة بضرورة إحياء المنظمة للثقافة التنظيمية القائمة على التغيير و المشاركة في الأفكار والقرارات ، وفتح الباب أمام الاقتراحات والآراء والأفكار الجديدة المقدمة من قبل الأفراد العاملين من خلال العمل على إشعار الأفراد بأهمية ما يقدموه تجاه عمل المنظمة ككل.

٢. يوصي الباحث المنظمة المبحوثة بضرورة تعزيز القيم المكونة لأخلاقيات العمل والفرد ، من خلال التركيز على التذكير بما هو مرغوب من القيم وما هو مرفوض منها ، والعمل على بلورة توجه عام إزاء الالتزام العالي بالقيم المرغوبة ورفض عام للقيم غير المرغوب فيها في المنظمة .

٣. عكست النتائج التي توصلت إليها الدراسة أهمية أنظمة المنظمة في التأثير على إدارة المعرفة ، لذا يوصى بالاهتمام بهذه الناحية بشكل موضوعي بما يضمن السلوك الاخلاقي عموماً والتزاماً نحو المعرفة خصوصاً.

٤. نظرا للدور الكبير الذي تلعبه المدونات الأخلاقية في التأثير على أخلاقيات العمل وتحديد تصرفات العاملين ، وللنظرة الايجابية التي يحملها أعضاء المنظمة تجاه مثل هذه الأداة ، يوصي الباحث المنظمة بضرورة البدء بإنشاء هيكل عام تقوم على أسسه مدونة أخلاقية خاصة بالمنظمة تحدد الجزء الأكبر من تصرفات العاملين فيها ، وتصف فضلا عن ذلك السلوكيات المرغوبة تجاه بعض الحالات التي قد تشكل معضلة أخلاقية Ethics Dilemma. فضلاً عن ذلك ربط مدى الالتزام بهذه المدونات بنظم الترقيّة والأجور والحوافز والمكافآت .

٥. يوصي الباحث المنظمة المبحوثة بإعادة النظر في برامجها التدريبية لتشمل مستقبلاً برامج تدريبية خاصة موجهة نحو تعزيز التصرف الأخلاقي ، أو أن يخصص جانب كبير من برامج التدريب على طرائق التدريس للتدريب على بعض الحالات الأكثر أهمية من النواحي الأخلاقية .

٦. إن احد الأركان الأساسية التي تحدد تصرفات العاملين في المنظمة هي آلية الاختيار، إذ أن الاختيار الموضوعي من شأنه أن يعزز النواحي الأخلاقية للمنتسبين للمنظمة .وانطلاقاً من هذه النقطة يوصي الباحث بان تهتم المنظمة بزج العديد من الاختبارات التي من شأنها أن تحدد ما يحمله الفرد المتقدم للانتساب من قيم وعادات وان تركز على اختبار المتقدم من الناحية الأخلاقية تجاه بعض الحالات التي من الممكن أن يختبر رأيه فيها .

٧. يوصي الباحث بضرورة إدخال مناهج دراسية تتعلق بأخلاقيات العمل تتوافق مع كل اختصاص ، بحيث تكون موجهة لمواجهة الحالات الممكن أن يواجهها الطالب عند مزاولته لعمله المستقبلي ، كما يفضل أن تدرس أخلاقيات العمل والإدارة ضمن مناهج كليات ومعاهد الإدارة لما لهذه المواد من تأثير على سلوك وتصرف الإداري من الناحية الأخلاقية والاجتماعية في المستقبل.

٥-٢-٢: التوصيات المتعلقة بإدارة المعرفة :

١. يوصي الباحث بأهمية بدء المنظمة المبحوثة بعملية توثيق المعرفة الضمنية لدى الكفاءات العلمية وخاصة تلك الكفاءات التي يحتمل إنهاء خدماتها أو انتقالها إلى منظمات أخرى ، وذلك عبر تفعيل الحوارات والندوات والمؤتمرات وزج العديد من الأفراد ضمن فرق عمل ، وحث هذه الكفاءات وتحفيزها على توثيق خبراتهم من خلال المقالات والبحوث وأوراق العمل .

٢. ينبغي أن تكون المنظمة المبحوثة سباقة في إنشاء وحدة إدارية تحت مسمى إدارة المعرفة تضم في جوانبها عدة مهام مستحدثة متعلقة بعمليات المعرفة إلى جانب مهام البحث والتطوير والشؤون العلمية .

٣. يفضل أن تركز المنظمة المبحوثة جل اهتمامها تجاه إنشاء شبكة اتصال داخلية مركزية فعالة ومتيسرة للباحثين كافة ، والعمل على حوسبة المكتبات والاتجاه نحو إنشاء قواعد بيانات ومكتبة رقمية فاعلة ينشر من خلالها الدوريات الداخلية والخارجية وما هو متوافر من كتب وبحوث ومجلات رقمية . إذ من شأن ذلك تعزيز المعارف الظاهرة من خلال جعلها متاحة أمام الجميع ببسر وبأقل جهد ووقت .

٤. يوصي الباحث بإعادة النظر في استثمار البحوث والدراسات وبراءات الاختراع والعمل على وضع تخصيصات مالية لذلك أو التعاقد مع جهات خارجية لذات الغرض .

٥. يوصي الباحث المنظمة المبحوثة بإجراء تقييم دوري للمعرفة لدى الأفراد كل على انفراد ، وربط نتائج التقييم بنظام الحوافز والمكافآت والترقية . ويفضل أن تشمل عملية التقييم اختبارات خاصة بدل الاكتفاء بالبيانات الخاصة عن عدد البحوث والإشراف والمشاركة في المؤتمرات .. وغيرها .

٦. يرى الباحث ضرورة أن تلعب الدولة دوراً محورياً في دعم إدارة المعرفة ، خصوصاً وأن العديد من الدول المتقدمة باتت تمتلك ضمن حقائبها الوزارية وزارة للمعرفة معنية بكافة شؤون المعرفة في عموم الدولة في مختلف الأصعدة والميادين .

٧. يوصي الباحث بتدريس مادة إدارة المعرفة في مناهج إدارة الأعمال بوصفها إدارة حديثة لها كيانها الخاص في المنظمات الحديثة إلى جانب الإدارات الأخرى التقليدية ، ولكونها مصدراً للميزة التنافسية في عالم بات اقتصاده اليوم " المعرفة " .

٥-٢-٣ : الدراسات المستقبلية :

من خلال ماتم الإطلاع عليه خلال مدة إنجاز الدراسة ، امكن صياغة بعض المواضيع التي من الممكن ان تصاغ الى دراسات مستقبلية ، وهي :

- ١ . متطلبات اقامة ادارة المعرفة في المنظمات العراقية .
- ٢ . دور إدارة المعرفة في تحقيق الأداء المتميز .
- ٣ . تأثير المعرفة الضمنية في نمط التفكير الاداري .
- ٤ . النواحي الاخلاقية واثرها في الحد من الفساد الاداري .
- ٥ . انعكاسات اخلاقيات العمل في مستوى الخدمة العامة .
- ٦ . الادارة الأخلاقية واثرها الاداء المنظمي .

المصادر

القرآن الكريم

أولاً : المصادر العربية

أ- التقارير والنشرات:

١. الاونكتاد، ٢٠٠١، السياسات العامة للأعمال وهياكل التنظيم الأساسية ، المنهج الدولي لمؤتمر الأمم المتحدة للتجارة والتنمية،الجمع العربي للمحاسبين القانونيين، عمان ، الأردن.

ب- الرسائل الجامعية :

١. الساعدي ، مؤيد يوسف نعمة ، ٢٠٠١، أخلاقيات الإدارة وأثرها في الرقابة الإدارية على وفق نموذج الثقة : دراسة ميدانية في الشركة العامة للاستكشافات النفطية ، رسالة ماجستير غير منشورة،كلية الادارة والاقتصاد ، جامعة بغداد ، بغداد .

٢. الطه ، شهاب محمد محمود ، ٢٠٠٢، المسؤولية الاجتماعية والأخلاقية للمنظمات الإنتاجية في توفير مبدأ حماية المستخدم بالتطبيق على مجموعة من المنظمات العراقية ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية الإدارة والاقتصاد ، جامعة الموصل ، الموصل .

٣. الكبيسي ، صلاح الدين عواد، ٢٠٠٢، إدارة المعرفة وأثرها في الإبداع التنظيمي: دراسة استطلاعية مقارنة لعينة من شركات القطاع الصناعي المختلط، أطروحة دكتوراه غير منشورة ، كلية الإدارة والاقتصاد ، الجامعة المستنصرية ، بغداد.

٤. المعمار ، سنان قاسم حسين حيدر ، ٢٠٠٢، اثر خصائص بيئة المهمة في تحديد طبيعة الثقافة المنظمة : دراسة لاراء عينة من مديري شركات القطاع الصناعي الخاص والعام في محافظة نينوى ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية الإدارة والاقتصاد ، جامعة الموصل ، الموصل

٥. النوفل ، سلطان احمد خليف، ١٩٩٨ ، الثقافة التنظيمية وأثرها في خصائص وفاعلية نظام المعلومات غير الرسمية:دراسة تشخيصية تحليلية في عينة من المنظمات العراقية/نينوى، أطروحة دكتوراه غير منشورة ،كلية الإدارة والاقتصاد ، جامعة الموصل ، الموصل.

٦. علي ، سنان كاظم رويح، ١٩٩٢، القيم الإدارية للمديرين :دراسة ميدانية في القطاع الصناعي المختلط ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية الإدارة والاقتصاد ، جامعة بغداد ، بغداد .

٧. مصطفى ، شعيب إبراهيم، ١٩٩٨ ، اثر المعرفة التقانية والسلوك الإبداعي في مستوى أداء بعض المنظمات الصناعية :دراسة ميدانية ، أطروحة دكتوراه غير منشورة ، كلية الإدارة والاقتصاد ، جامعة الموصل ، الموصل .

٨. ميرخان ، خالد حمد أمين، ٢٠٠٣، الأساليب المعرفية وتأثيرها في صياغة التوجه الاستراتيجي : دراسة استطلاعية لأراء الإدارة العليا لمجالس شركات القطاع الخاص في محافظة نينوى ، أطروحة دكتوراه غير منشورة ،كلية الادارة والاقتصاد ، الجامعة المستنصرية، بغداد .

ج- البحوث والدوريات :

١. الجومرد ، باحثة عبد الفتاح ، ٢٠٠١ ، المعرفة إلى أين مداها ؟..، مجلة بحوث مستقبلية ، العدد ٣ ، كلية الحدباء الجامعة ، الموصل.
٢. السهموري عبد الفتاح و سعادة، يوسف مصطفى، ١٩٩٧، مدى أهمية تضمين معايير التدقيق للقيم الاجتماعية ، مجلة دراسات، المجلد ٢٤، العلوم الإدارية.
٣. الصباغ ، عماد عبد الوهاب ، ٢٠٠٢ ، إدارة المعرفة ودورها في إرساء أسس مجتمع المعلومات العربي، المجلة العربية للمعلومات، المجلد الثالث والعشرون، العدد الثاني، تونس.
٤. الطراونة ، تحسين ، ١٩٩٠، أخلاقيات القرارات الإدارية ، مؤتة للبحوث والدراسات ، المجلد الخامس ، العدد الثاني، مؤتة ، الاردن.
٥. دروش ، سعد زناد ، ٢٠٠١، تكنولوجيا المعلومات وإدارة المعرفة، المجلة العربية للتعليم التقني، المجلد ١٨، العدد ١ و٢.
٦. صالح ، عبد الصاحب ، ٢٠٠٠، أخلاقيات الخدمة والتحديات التي تواجهها في التطبيق ، مجلة دراسات اقتصادية، العدد الثالث ، السنة الثانية.
٧. عثمان ، عبد الرحمن محمد الحسن، ١٩٨٤ ، المسؤولية الإدارية في إطار قيم وأخلاقيات الموظف العام ، مجلة الإدارة العامة ، العدد ٤٣، الرياض ، السعودية .
٨. غوشة ، زكي راتب ، ١٩٨١، أخلاقيات قيم المسؤولية العامة في الإدارة العامة العربية ، المجلة العربية للإدارة ، العدد الثالث، السنة الخامسة.

د - المؤتمرات:

١. ابو دية، عماد، ٢٠٠٤، إطار عام مقترح لإدارة المعرفة في المستشفيات الأردنية، ٢٠٠٤، العلاقة بين استخدام مدخل إدارة المعرفة والأداء، جامعة الزيتونة الأردنية الخاصة، كلية الاقتصاد و العلوم الإدارية، المؤتمر العلمي السنوي الرابع: إدارة المعرفة في العالم العربي، عمان، الأردن .
٢. ابو فارة ، يوسف احمد ، ٢٠٠٤ ، العلاقة بين استخدام مدخل إدارة المعرفة والأداء ، جامعة الزيتونة الأردنية الخاصة ، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية ، المؤتمر العلمي السنوي الرابع : إدارة المعرفة في العالم العربي ، عمان ، الأردن .
٣. البكري ، ثامر ياسر ، ٢٠٠٤ ، ادارة المعرفة التسويقية باعتماد استراتيجية العلاقة مع الزبون

- جامعة الزيتونة الأردنية الخاصة ، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية ، المؤتمر العلمي السنوي الرابع : إدارة المعرفة في العالم العربي ، عمان ، الأردن .
٤. الدوري ، معتز سلمان عبد الرزاق و الشمري ، انتظار احمد جاسم ، ٢٠٠٤ ، إدارة المعرفة ودورها في تعزيز عملية اتخاذ القرار الاستراتيجي ، جامعة الزيتونة الأردنية الخاصة ، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية ، المؤتمر العلمي السنوي الرابع : إدارة المعرفة في العالم العربي ، عمان ، الأردن .
٥. السامرائي ، سلوى امين ، ٢٠٠٤ ، رؤية تشخيصية للمجتمع المعرفي في ظل اقتصاد المعرفة، جامعة الزيتونة الأردنية الخاصة ، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية ، المؤتمر العلمي السنوي الرابع : إدارة المعرفة في العالم العربي ، عمان ، الأردن .
٦. السياني ، محمد، ٢٠٠١ ، المعرفة المعلوماتية والإدارة الالكترونية :الأهمية الاقتصادية المتزايدة لإدارة المعرفة في المنشآت الحديثة ، المؤتمر العلمي السنوي الثالث لكلية العلوم الإدارية والمالية، جامعة فيلادلفيا ،الأردن .
٧. الطائي ،حميد و ابو عياش ، عبد الإله ، ٢٠٠٤ ، إدارة المعرفة في صناعة الضيافة الأردنية :دراسة ميدانية لفنادق الدرجة الأولى /حالة عمان ، جامعة الزيتونة الأردنية الخاصة ، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية ، المؤتمر العلمي السنوي الرابع : إدارة المعرفة في العالم العربي ، عمان ، الأردن .
٨. العاني ، صفاء احمد والبشتاوي، سليمان حسين والراحلة ، محمد ، ٢٠٠٤ ، مفهوم خريطة المعرفة: دراسة استعراضية تحليلية، جامعة الزيتونة الأردنية الخاصة ، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية،المؤتمر العلمي السنوي الرابع:إدارة المعرفة في العالم العربي،عمان،الأردن .
٩. العمري ، غسان و العلي ، عبد الستار ، ٢٠٠٤ ، مفهوم خريطة المعرفة : دراسة استعراضية تحليلية ، جامعة الزيتونة الأردنية الخاصة ، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية ، المؤتمر العلمي السنوي الرابع : إدارة المعرفة في العالم العربي ، عمان ، الأردن .
١٠. الكيالي ، حسام طالب ، ٢٠٠٤ ، إدارة المعرفة بين فرص النجاح ومخاطر الفشل لإدارة الجودة الشاملة ، جامعة الزيتونة الأردنية الخاصة ، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية ، المؤتمر العلمي السنوي الرابع : إدارة المعرفة في العالم العربي ، عمان ، الأردن .
١١. اوكيل ، سيد ، ٢٠٠٤ ، حول إدارة الكفاءات و المعارف في البلدان النامية و العربية : تقارب الاستفادة من العقول المهاجرة ، جامعة الزيتونة الأردنية الخاصة ، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية ، المؤتمر العلمي السنوي الرابع : إدارة المعرفة في العالم العربي ، عمان ، الأردن .
١٢. دهمش ، نعيم و ابوزر ، عفاف اسحق ، ٢٠٠٤ ، إدارة المعرفة بين تكنولوجيا المعلومات والتأهيل

- المحاسبى ، جامعة الزيتونة الأردنية الخاصة ، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية ، المؤتمر العلمي السنوي الرابع : إدارة المعرفة في العالم العربي ، عمان ، الأردن .
- ١٣ . صبري ، هالة احمد ، ٢٠٠٤ ، العرب والمعرفة والمستقبل ، جامعة الزيتونة الأردنية الخاصة ، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية ، المؤتمر العلمي السنوي الرابع : إدارة المعرفة في العالم العربي ، عمان ، الأردن .
- ١٤ . صيام ، وليد زكريا ، ٢٠٠٤ ، مدى إدراك أهمية إدارة المعرفة المحاسبية في الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية ، جامعة الزيتونة الأردنية الخاصة ، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية ، المؤتمر العلمي السنوي الرابع : إدارة المعرفة في العالم العربي ، عمان ، الأردن .
- ١٥ . يوسف ، عبد الستار حسين ، ٢٠٠٤ ، ادارة المعرفة كأداة من اجل البقاء والنمو ، جامعة الزيتونة الأردنية الخاصة ، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية ، المؤتمر العلمي السنوي الرابع : إدارة المعرفة في العالم العربي ، عمان ، الأردن .

هـ الكتب :

- ١ . أبو رمان ، اسعد حماد و الديوه جي ، أبي سعيد، ٢٠٠٠ ، التسويق السياحي والفندقي : المفاهيم والأسس العلمية ، الطبعة الأولى ، الحامد للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن .
- ٢ . احمد، ماهر، ٢٠٠١، إدارة الموارد البشرية ، الطبعة الخامسة، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر .
- ٣ . الطويل ، هاني عبد الرحمن ، ١٩٨٦ ، الإدارة التربوية والسلوك التنظيمي ، شقير وعكشة ، عمان، الأردن .
- ٤ . العادلي ، فاروق محمد، ١٩٨١ ، الانثروبولوجيا التربوية، دار الكتاب الجامعي ، القاهرة ، مصر .
- ٥ . القريوتي ، محمد قاسم ، ٢٠٠٠ ، السلوك التنظيمي: دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة ، الطبعة الثالثة ، دار الشروق ، عمان الأردن .
- ٦ . القريوتي ، محمد قاسم ، ٢٠٠٠ ، نظرية المنظمة والتنظيم ، الطبعة الأولى ، دار وائل للنشر، عمان، الأردن .
- ٧ . المصري ، أبي الفضل جمال الدين محمد بن مكرم ابن منظور الإفريقي ، ١٩٦٨ ، لسان العرب، المجلد العاشر ، دار بيروت للطباعة والنشر ، بيروت، لبنان .
- ٨ . المغربي ، كامل محمد ، ١٩٩٤ ، السلوك التنظيمي : مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة في

- التنظيم ، دار الفرقان، عمان ، الأردن .
٩. الهيتي ، خالد عبد الرحيم ، ٢٠٠٣ ، إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي ، الطبعة الأولى ، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان ، الأردن.
١٠. برنوطي، سعاد نائف، ٢٠٠١ ، إدارة الموارد البشرية: إدارة الأفراد، الطبعة الأولى، دار وائل، عمان ، الأردن.
١١. جواد ، شوقي ناجي ، ٢٠٠٠ ، إدارة الأعمال : منظور كلي ، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان ، الأردن .
١٢. جودة ، محفوظ والزعبي ، حسن والمنصور ، ياسر ، ٢٠٠٤ ، منظمات الأعمال : المفاهيم والوظائف ، دار وائل للنشر ، الطبعة الأولى ، عمان ، الأردن .
١٣. حريم ، حسين، ١٩٩٧ ، السلوك التنظيمي : سلوك الأفراد في المنظمات ، دار زهران ، عمان، الأردن.
١٤. حريم، حسين، ٢٠٠٣ ، إدارة المنظمات: منظور كلي، دار الحامد للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن.
١٥. حمود ، خضير كاظم ، ٢٠٠٢ ، السلوك التنظيمي ، دار صفاء للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن.
١٦. عباس ، سهيلة محمد و علي ، علي حسين ، ٢٠٠٣ ، إدارة الموارد البشرية ، الطبعة الثالثة ، دار وائل للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن .
١٧. عبد الباقي ، صلاح الدين محمد ، ٢٠٠١ ، السلوك التنظيمي ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، مصر.
١٨. محجوب ، وجيه ، ٢٠٠٢ ، البحث العلمي ومناهجه مديرية دار الكتب للطباعة والنشر ، بغداد .
١٩. مرعي ، مرعي محمد ، ١٩٩٩ ، دليل إعادة تنظيم وبناء المؤسسات ، دار الرضا للنشر ، دمشق ، سوريا.
٢٠. مصطفى ، إبراهيم ، ١٩٥٦ ، المعجم الوسيط، الجزء الأول ، مجمع اللغة العربية ، المكتبة العلمية ، طهران ، إيران.
٢١. ناصيف ، منصور علي ، ١٩٨١ ، التاج الجامع للاصول في احاديث الرسول ، المجلد ١ ، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع ، بيروت ، لبنان.
٢٢. نجم ، نجم عبود ، ٢٠٠٠ ، أخلاقيات الإدارة في عالم متغير ، الطبعة الأولى، المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، سلسلة بحوث ودراسات ، القاهرة ، جمهورية مصر العربية.

٢٣. هاشم ، زكي محمود، ١٩٨٠، الجوانب السلوكية في الإدارة ، وكالة المطبوعات ، الكويت.
٢٤. ياسين ، سعد غالب ، ٢٠٠٢ ، الإدارة الدولية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع ، ط٤ ، عمان ، الأردن.
٢٥. ياسين ، سعد غالب، ١٩٩٨، الإدارة الدولية :مدخل استراتيجي، دار اليازوري العلمية ،عمان الأردن.

ثانياً : المصادر الأجنبية :

A – Reports :

1. Branch , bob , 2004, The development of expertise in early stage design cost estimating through portfolio strategy , The annual conference , Oxford University, 10th Jun.
2. Standards of Ethics and Conduct Manual (division of housing and food service :the university of texas at Austin) .

B – Articles :

1. Adler ,N.J. , 1983 , Atypology of Management Studies Involving Culture Journal of International Business Studies .
2. Allee , V. , 2000 , The Value Evolution: Addressing Larger Implications of an Intellectual Capital and Intangibles Perspective , Journal of Intellectual capital , vol. 1 , no. 1.
3. Arias, E. and Eden H. and G. Fisher and A. Gorfman and E. Scharff , 2000 , Transcending the Individual Human Mind-Creating Shared Understanding through Collaborative Design , ACM Transactions on Computer-Human Interaction, vol.7 .
4. Badaracco , josepl L. , 1991 , The knowledge link , Harvard Business School .
5. Barrier, Michael , 1998 , Doing the Right Thing , Nation's Business ,March.

6. Brenner , S. N. , 1992 , Ethics Programs and Their Dimensions , Journal of Business Ethics , No. 11 .
7. Bukowitz , W. R. , 1997, Visualizing : Measuring and Managing Knowledge ,Research Technology Management , Vol. 40 , Issue 4 .
8. Darling,M. S. , 1996 , Building The Knowledge Organization , Business Quarterly , Vol . 61, Issue 2 .
9. Gillespie and Mileti , D. , 1979 , Action and Contingency Postulates in Organization – Environment Relations , Human Relations , No. 3.
10. Harris ,J. and Henderson , A., 1999 , A Better Mythology for System Design : Proceedings of the Conference on Human Factors in Computing Systems , ACM Press , New York .
11. Hennestad , B. W. , 1990 , The Sympolic Impact of Double Bind Leadership : Double Bind and Dynamics of Organizational Culture , Journal of Management Studies, No.21 , May .
12. Holowetzki , Antonina ; December (2002) , “ The relationship between knowledge management and organizational culture ” , University of Oregon : Applied Information Management , www.aimdegree.com/pdfs/Holowetzki2002.pdf .
13. Jones , Thomas M., 1991 , Ethical Decision Making by individuals in organization : An issue-Contingent Model , Academy of Management Review.
14. Kekes , John , 1988 , Self-Direction : The Core of Ethical Individualism , Organizations and Ethical individualism , New York: Praeger .
15. Kidder , Rushworth M., 1990 , The Three Great Domains of Human Action , Christian Science Monitor , January 30 .
16. Kidwell, Jillinda J. and Karen M. Vander Linde and anbSandra L. Johnson , 2000 , Applying Corporate Knowledge Management Practices in Higher Education , Educause Quarterly , Number 4 .

17. Kirrane , D. E. , 1990 , Managing Values : A Systematic Approach to Business Ethics , Training and Development Journal , November .
18. Lubit , Roy , 2001 , Tacit Knowledge and Knowledge management : The Keys to Sustainable Competitive Advantage, Organizational Dynamics , Vol. 29, No. 4
19. Miceli , Marcia Parmarlee and Near, Janet P. , 1984 , The Relationship among Beliefs , Academy of Management Journal , Issue 27.
20. NeGandhi , A .R. , 1983 , Cross-Cultural Management Research : Trend and Future Directions , Journal of International Business Studies , University of Illinois .
21. Newman, Brian and Conrad , Kurt W. , 1999 , The Knowledge Management Theory , The Knowledge Management Forum , USA .
22. Orelly , C. A. and Chatman , J. and Caldwell, D. F. , 1991 , People and Organizational Culture A Profile Composition Approach to Assessing Person Organization Fit, Academy of Management Journal , Vol. 34, No. 3.
23. Philip , H & Dorothy , H., 1988 , Decision Making For a New Work Culture , Management Decision , Vol. 26 , No. 5 .
24. Pipkin , Charlotte H. , 2000 , A Call for Ethical Leadership , GSU Educational Forum , Vol. 5 , No. 1 .
25. Prusak , Larry , 2000 , Knowledge : Can it be Managed ? , Academy of Technology Conference on knowledge Management , Fishkill , New York .
26. Sackman , S. A. and Park , N. and Sage , C. , 1994 , Culture Knowledge in Organizations : Expiring the Collective Mind , Administrative Science Quarterly, Vol. 39 , No. 2 .
27. Seglin, Jeffrey L. , 2000 , Who's Snooping on You ? , business , 8 August
28. Soo, Christine and Devinney , Timothy and Midgley , David and Deering, Anne, 2002 , Knowledge management, philosophy, processes and pitfalls,

California Management Review , vol. 44 , No. 4 ,Summer.

29. Wiig, Karl, 1995 , Knowledge Management Methods: Practical Approaches to Managing Knowledge ,Arlington, Schema Press .
30. Yuspeh , Alan , 2000 , Do the Right Thing ,CIO , August.

B-Books

1. Allen , Verna ,1998 , The Knowledge Evolution , Butterworth-Heinemann, Boston.
2. Bachanan ,David & Huczynski , Andrzej ,1997 , Organizational Behavior , 3rd ed. , Prentice-Hall , New York ,USA.
3. Brickley , James A. and Clifford W. Smith and Jerold L. Zimmerman , 1997 , Managerial Economics and Organizational Architecture , McGraw-Hill Co. ,Inc. , USA.
4. Champox , J. E. , 2000 , Organizational Behavior : Essential Tents for a New Millennium , South-Western & College Publishing .Co. , Canada.
5. Cloke ,Kenneth and Goldsmith , Joan , 2001 , The End of Management and the Rise of Organizational Democracy , Jossey – Bass.
6. Cortada , James W. , 1999 , Publishing Intellectual Capital , Prentice-Hall , Inc. , New Jersey , USA .
7. Daft , Richard L. , 2001 , Organization Theory and Design , 7th ed , south western college publishing , U.S.A. .
8. Daft , Richard L. , 2003 , Management , South-Western & College Publishing .Co. , Canada.
9. Dan , Patterson ,1990 , Introduction to artificial Intelligence and expert systems , prentice-hall of India , New Delhi .
10. Enders , A. , 1997 , Improving R&D performance the Juan way , Jhon Wiley& Sons, New York ,USA.
11. Foster , S. Thomas , 1996 , Managing Quality : An Integrative Approach , Prentice Hall , New Jersey , USA .

12. French W.L. and Bell C.H. , 1990 , Organization Development , Prentice-Hall International , Inc. ,New Jersey ,USA.
13. George , Jennifer M. and Jones , Gareth R. , 1996 , Organizational Behavior , 2nd ed. , Addison Wesley Longman , Inc. , New York , USA.
14. Gibson , James L. , Ivancevich , John M., and James H. Donnelly ,1994 , Organizations: Behavior , Structure and Processes,7th ed. ,Homewood , III. : IRWIN.
15. Goetsch , L. David and Davis , B. Stanley ,1997 , Introduction to Total Quality , 2nd ed. , (1997), Prentice Hall, New Jersey , USA .
16. Griffin , R. W. , 1993 , Management , 4th ed. ,Houghton Mifflin Co. , New York ,USA .
17. Griffin , R. W. , 1999 , Management , 6th ed. , Houghton Mifflin Co. Boston ,USA.
18. Hellriegel , D. and Slocum , J. W., 1996 , Management , 6th ed., Addison Wesley Longman ,inc , New York ,USA.
19. Kreitner , Robert , 1998 , Management , 7th ed. , Houghton Mifflin Company ,U.S.A.
20. Kreitner , Robert and Kinicki , Angelo ,1992 , Organization Behavior , 2nd ed. , Homewood , III.: IRWIN .
21. Laudon , Kenneth C., 2003 , Essentials of Management information System , Prentice Hall , New Jersey , USA.
22. Luthans , Fred , Organizational Behavior , 1992, 6th ed. , McGraw-Hill Book Co. , New York , USA.
23. Luthans , Fred, 1989 , Organization Behavior , 5th ed. , McGraw-Hill Book Co. , New York , USA.
24. Luthans, Fred , 1995 , Organization Behavior , International Edition , McGraw – Hill Inc., USA.

25. Maier , Ronald , 2002 , Knowledge Management System : Information and Communication Technologies for Knowledge Management , Springer-Veriag Berlin , Heidelberg , New York ,USA.
26. McShane , Steven L. & Glinow , Mary Ann , 2000 , Organizational Behavior , International edition , McGraw-Hill Companies , Inc. ,USA
27. Noe , Raymond A. and Hollenbeck , John R.and Barry , Gerhart , 1994 , Human resource Management , Irwin Inc, USA.
28. Pastin , Mark, 1986 , The Hard Problems of Management: Gaining the Ethics Edge , Jossey-Bass.
29. Robbins , stephen p. and Coulter , Mary , 1999 , Management , 6th ed. , Prentice Hall , New Jersey ,USA .
30. Robbins , Stephen P., 1990, Organization Theory: Structure , Designs and Application , Prentice-Hall, New Jersey ,USA.
31. Schermerhorn , J. and Hunt , J. G. and Osborn , R. N. , 2000 , Organization Behavior , 7th ed. , John Wiley & Sons , Huston ,USA.
32. Stewart , David , 1996 , Business Ethics , McGraw-Hill Companies , Inc. ,USA.
33. Stewart ,T. , 1997 , Intellectual Capital : The New Wealth of Organizations , Currency Doubleday , New York , USA.
34. Trevino , Linda Klebe and Nelson , Katherine A. , 1999 , Managing Business Ethics: Straight Talk About How to Do It Right , 2nd ed. , John Wiley & Sons, New York ,USA.
35. Turban , Efraim , 2002 , Information Technology For Management , John Wily and Sons, Inc. , New York ,USA.
36. Turban , Efrain,2002 ,Information Technology for management , John Wiley & sons ,Inc. ,USA.
37. Weihrich , Heinz and Koontz ,Harold, 1993 , Management : A Global perspective , International Edition , McGraw – Hill Inc. , New York ,

USA.

38. Wheelen , Thomas L. and Hunger , J. David, 1998 , strategic Management , 6th ed. , Addison Wesley Longman ,inc , New York ,USA.
39. Wheelen , Thomas L. and Hunger , J. David, 2000 , Strategic Management and Business policy , 7th ed. ,Prentice Hall International , Inc. , New Jersey , USA.
40. Wright , Patrick M. and Noe , Raymond A. , 1996 , Management of Organization , Mc Graw-Hill Co.,Inc.,USA.

C-Internet-Web Site

1. (www.ethicsadvisor.com) .
2. (www.poznaklaw.com/articles/bizethics.htm) .
3. McNamara , Managing Ethics in Workplace : An Ethics Toolkit for Managers
(www.managementhelp.org/ethics/ethxgde.htm) .
4. (www.mapnp.org/library/topics.htm) .
5. (www.icss.net/~freedos/Pages/Debate/Review.html) .
6. (www./vob.org/Arabic/lessone/lesson29.htm/.2001) ,
الجمري ، منصور، ٢٠٠١، عصر المعلومات يقود الإنسانية إلى عصر المعرفة