



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميله  
معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
قسم علوم التسيير



المرجع : ...../2019

الميدان: العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية

فرع: علوم التسيير

التخصص: إدارة أعمال

## مذكرة بعنوان:

مساهمة الثقافة التنظيمية في تفعيل تطبيق إدارة المعرفة  
دراسة حالة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال  
الأجراء CNAS - وكالة ميله-

مذكرة مكتملة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير (ل.م.د)  
تخصص " إدارة أعمال "

تحت إشراف:  
عاشوري إبراهيم

إعداد الطالبة:  
- شريفي مريم

### لجنة المناقشة

الصفة	الجامعة	اسم ولقب الأستاذ
رئيسا	المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميله	محبوب فاطمة
مشرفا ومقررا	المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميله	عاشوري إبراهيم
مناقشا	المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميله	قبايلي أمال

## شكر و تقدير

الحمد لله كما ينبغي لجلاله وجهه وعظيم سلطانه والحمد لله الذي بدأت وعليه توكلت

والصلاة والسلام على سيدنا خاتم الأنبياء وعلى آله وصحبه وسلم

فإن واجب الوفاء يلزمني أن أتقدم بجزيل الشكر وفائق الاحترام للأستاذ الفاضل

الدكتور "عاشوري إبراهيم" لتفضله بالإشراف على بحثي هذا وتحمله عناء المتابعة المستمرة

ولما أبداه من ملاحظات وتوجيهات سديدة كان لها الأثر الكبير في إغناء هذا البحث

فجزاه الله خير جزاء كما نتقدم بخالص الشكر والامتنان إلى كل من الأساتذتين

الدكتورة: محبوب فاطمة

الدكتورة: قبائلي أمال

فجزاهم الله سبحانه وتعالى عنا جميعا خير جزاء

## إهداء

إلهي لا يطيب لي الليل إلا بشكرك ولا تطيب لي اللحظات إلا بذكرك ولا النهار إلا بطاعتك،  
ولا تطيب لي الآخرة إلا بعفوك، ولا تطيب لي الجنة إلا برويتك  
أهدي ثمرة جهدنا هذا إلى مدرسة الجنان وودية الرحمان إلى زهرة أعلامي وينبوع حناي،  
إلى شمس الأمان، وأحلى ما في الأنام، إلى الشمعة التي أنارت طريقتي، أهديك سلام لو رفع إلى السماء  
لكان قمرا منيرا، ولو نزل إلى الأرض لكساها حريرا إلى أمي الغالية "نوارة" أطال الله عمرها  
إلى من تعلمت منه معنى الحياة والصمود والتحدى، إلى من تعبت لأجلي وعلمني وكان نورا ينير دربي  
أبي العزيز "محمد العزيز" أطال الله عمره  
وأخص بالذكر: إلى زوجي الغالي علي قلبي "فهد"  
إلى النور الذي أضاء حياتي و النبع الذي سقاني بأجمل الحكايات، قرة عيني ابني حبيبي

## "إيان"

إلى زهرة قلبي إلى البسمة التي عطرت دربي إلى أختي "نجاة"  
إلى أعمدة قلبي إلى من زادني دعمهم ثقة وإصرار إليك: زهير، محمد الرحيم وأخي العنون إلياس.  
إلى عائلتي الثانية وأخص بالذكر أمي "حورية" أطال الله عمرها  
إلى من تقاسمت معهم أجمل اللحظات البراعم:  
محمد أمين، محمد جود، جاد وسيم، ريناد، همد، عبد المتين، سيد علي وخاصة "أريج".  
إلى من جمعتني بهم أحلى الذكريات وقضيت معهم أمتع اللحظات صديقاتي  
إلى كل من وسعته ذاكرتي ولم تسعه مذكرتي،

## "مريم"

## إهداء

أهدي هذا العمل لمن لهما الفضل علي  
بعد الله سبحانه وتعالى إلى "والدي" أطال  
الله في عمرهما وأبقيهما بصحة وعافية  
إلى إخوتي وأخواتي الأعمام وإلى  
رفيقتنا دربي "مريم" و"طلحة" إلى كل  
من قدم لي يد العون والدعم  
والمساندة

" لهيئة "

# الفهرس

بسملة	
شكر و عرفان	I.....
إهداء	II.....
الملخص	III.....
فهرس المحتويات	IV.....
قائمة الأشكال	VI.....
قائمة الجداول	VII.....
مقدمة	أ.....

## الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للثقافة التنظيمية

تمهيد	02.....
<b>المبحث الأول: التأسيس المفاهيمي للثقافة التنظيمية</b>	
المطلب الأول: ماهية الثقافة التنظيمية	03.....
أولاً: التطور التاريخي لإدارة المعرفة	03.....
ثانياً: مفهوم الثقافة التنظيمية	04.....
ثالثاً: أهمية الثقافة التنظيمية	05.....
المطلب الثاني: خصائص الثقافة التنظيمية	07.....
المطلب الثالث: مكونات الثقافة التنظيمية	09.....
أولاً: -القيم التنظيمية	09.....
ثانياً: -المعتقدات التنظيمية	09.....
ثالثاً: -التوقعات التنظيمية	09.....
رابعاً: الأعراف التنظيمية	10.....

11.....	المبحث الثاني: أساسيات حول الثقافة التنظيمية
11.....	المطلب الأول: أنواع الثقافة التنظيمية
13.....	المطلب الثاني: مستويات الثقافة التنظيمية
14.....	المطلب الثالث: وظائف الثقافة التنظيمية
15.....	المبحث الثالث: بناء ثقافة المنظمة
15.....	المطلب الأول: استراتيجيات تكوين الثقافة التنظيمية والمحافظة عليها
15.....	أولاً: الإدارة العليا
15.....	ثانياً: اختيار الموظفين
16.....	ثالثاً: التطوير والمخاطبة الاجتماعية
17.....	رابعاً: استراتيجيات دمج الاختلاف في الثقافة التنظيمية
	المطلب الثاني: مراحل ترسيخ الثقافة التنظيمية
17.....	1-مرحلة ما قبل الالتحاق
17.....	2-مرحلة المواجهة
17.....	3-مرحلة التحول أو التوافق
18.....	المطلب الثالث: وسائل انتقال الثقافة التنظيمية
18.....	أولاً: الرموز
18.....	ثانياً: القصص
18.....	ثالثاً: اللغة الخاصة
18.....	رابعاً: الاختلافات
20.....	خلاصة الفصل الأول
	<b>الفصل الثاني: الإطار المفاهيمي لإدارة المعرفة</b>
22.....	تمهيد

23.....	<b>المبحث الأول: المنطلقات الفكرية والفلسفية لإدارة المعرفة</b>
23.....	<b>المطلب الأول: مقاربات حول المعرفة.</b>
23.....	أولاً: مفهوم المعرفة.
24.....	ثانياً: العلاقة بين البيانات، المعلومات، المعرفة و الحكمة.
26.....	ثالثاً: أهمية المعرفة.
26.....	رابعاً: خصائص المعرفة.
27.....	<b>المطلب الثاني : أنواع و مصادر المعرفة</b>
27.....	أولاً: أنواع المعرفة.
27.....	ثانياً: مصادر المعرفة.
29.....	<b>المبحث الثاني: التأسيس المعرفي لإدارة المعرفة</b>
29.....	<b>المطلب الأول: مدخل مفاهيمي لإدارة المعرفة</b>
29.....	أولاً: مفهوم إدارة المعرفة.
30.....	ثانياً: عناصر إدارة المعرفة.
30.....	ثالثاً: أهداف إدارة المعرفة.
31.....	<b>المطلب الثاني: عمليات إدارة المعرفة</b>
31.....	أولاً: تشخيص المعرفة.
32.....	ثانياً: اكتساب المعرفة.
33.....	ثالثاً: توليد المعرفة.
35.....	رابعاً: خزن المعرفة.
36.....	خامساً: مشاركة المعرفة.
37.....	سادساً: تطبيق المعرفة.
38.....	<b>المبحث الثالث: متطلبات تطبيق المعرفة</b>
39.....	<b>المطلب الأول: دعائم أساسية لنجاح تطبيق إدارة المعرفة</b>



أولاً: الثقافة التنظيمية	39
ثانياً: الهيكل التنظيمي	39
ثالثاً: القيادة التنظيمية	40
رابعاً: تكنولوجيا المعلومات	40
خامساً: القوى البشرية	41
<b>المطلب الثاني: مساهمة الثقافة التنظيمية في تطبيق إدارة المعرفة</b>	41
أولاً : مساهمة الهيكل التنظيمي في تطبيق إدارة المعرفة	41
ثانياً: مساهمة الذاكرة التنظيمية في تطبيق إدارة المعرفة	42
ثالثاً: مساهمة الرؤية المشتركة في تطبيق إدارة المعرفة	44
رابعاً: مساهمة البيئة التعاونية في تطبيق إدارة المعرفة	45
خلاصة الفصل الثاني	46

## الفصل الثالث: دراسة ميدانية حول مساهمة الثقافة التنظيمية في تفعيل تطبيق

### إدارة المعرفة

تمهيد	48
المبحث الأول: تقديم عام للصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء (CNAS)	49
المطلب الأول: التعريف بالمؤسسة (الصندوق)	49
المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للصندوق	49
المطلب الثالث: مهام الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء	51
المبحث الثاني: تصميم الدراسة الميدانية وخطواتها الاجرائية	52
المطلب الأول: الإجراءات المنهجية للدراسة	52
أولاً: مجتمع الدراسة	52
ثانياً: عينة الدراسة	52
ثالثاً: حدود الدراسة	52

53.....	رابعاً: منهج الدراسة.....
53.....	خامساً: أدوات جمع البيانات.....
55.....	<b>المطلب الثاني: أساليب المعالجة الإحصائية</b> .....
55.....	أولاً: الأساليب الإحصائية الوصفية.....
56.....	ثانياً: الأساليب الإحصائية الاستدلالية.....
56.....	<b>المطلب الثالث: اختبار صدق وثبات أداة الدراسة</b> .....
56.....	أولاً: اختبار صدق أداة الدراسة.....
57.....	ثانياً: ثبات أداة الدراسة.....
	<b>المبحث الثالث: عرض وتحليل البيانات الخاصة بعينة الدراسة واختبار الفرضيات</b>
58.....	<b>المطلب الأول: عرض وتحليل البيانات الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة</b> .....
59.....	أولاً: الجنس.....
59.....	ثانياً: العمر.....
59.....	ثالثاً: المستوى التعليمي.....
59.....	رابعاً: المستوى الوظيفي.....
60.....	خامساً: سنوات الخبرة.....
60.....	<b>المطلب الثاني: عرض وتحليل البيانات المتعلقة بإجابات الأفراد لكل محور</b> .....
60.....	أولاً: عرض وتحليل البيانات المتعلقة بإجابات أفراد العينة الخاصة بمحور الثقافة التنظيمية.....
61.....	1- الهيكل التنظيمي.....
61.....	2- الذاكرة التنظيمية.....
62.....	3- الرؤية المشتركة.....
63.....	4- البيئة التعاونية.....
63.....	ثانياً: عرض وتحليل البيانات المتعلقة بإجابات أفراد العينة الخاصة بمحور إدارة المعرفة.....
65.....	1- اكتساب المعرفة.....
65.....	2- تخزين المعرفة.....
66.....	3- نشر المعرفة.....

67.....	4- تطبيق المعرفة
68.....	المطلب الثالث: اختبار ومناقشة الفرضيات
68.....	أولاً: اختبار الفرضيات
70.....	ثانياً: مناقشة الفرضيات
70.....	1- عرض وتحليل نتائج الإحصاءات الوصفية لمحور الثقافة التنظيمية
71.....	2- عرض وتحليل نتائج الإحصاءات الوصفية لإدارة المعرفة
72.....	ثالثاً: عرض وتحليل العلاقة التأثيرية بين أبعاد إدارة المعرفة على تطبيق إدارة المعرفة
72.....	1- النتائج المتعلقة بتأثير الهيكل التنظيمي على عمليات إدارة المعرفة
72.....	2- النتائج المتعلقة بتأثير الذاكرة التنظيمية على عمليات إدارة المعرفة
72.....	3- النتائج المتعلقة بتأثير الرؤية المشتركة على عمليات إدارة المعرفة
72.....	4- النتائج المتعلقة بتأثير البيئة التعاونية على عمليات إدارة المعرفة
72.....	5- النتائج المتعلقة بأثر الثقافة التنظيمية ككل على عمليات إدارة المعرفة
73.....	خلاصة الفصل الثالث
75.....	الخاتمة
79.....	الملاحق
101.....	المراجع
110.....	الفهرس

**قائمة الأشكال:**

الصفحة	الشكل	الرقم
ب	نموذج الدراسة	01
06	أهمية الثقافة التنظيمية	1.1
08	خصائص الثقافة التنظيمية	2.1
17	مراحل التكيف الثقافي للموظفين	3.1
25	عملية الارتقاء المعرفي	1.2
33	دورة إبداع المعرفة (نموذج SECI)	2.2
34	مفهوم Ba	3.2
38	عمليات إدارة المعرفة	4.2
50	البنية التنظيمية لمؤسسة الضمان الاجتماعي -وكالة ميله-	1.3

## قائمة الجداول:

الصفحة	الجدول	الرقم
16	استراتيجيات لدمج اختلاف في ثقافة المنظمات	1.1
52	الاستبيانات الموزعة والمسترجعة من عينة الدراسة	1.3
54	مقياس ليكارت الخماسي	2.3
55	درجات الأهمية النسبية لفقرات الاستبيان	3.3
57	نتائج معامل الصدق والثبات	4.3
58	توزيع أفراد العينة حسب الخصائص الشخصية	5.3
60	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة الدراسة حول محور الثقافة التنظيمية	6.3
64	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة الدراسة حول محور إدارة المعرفة	7.3
68	عرض نتائج الانحدار البسيط	8.3

# المقدمة

**تمهيد:**

مع تزايد المؤسسات العمومية الجزائرية ذات الطابع الاقتصادي من ناحية الكم، وتزايد درجة توجيه مخرجات المؤسسات الجامعية لخدمة هذا النوع من المؤسسات الاقتصادية، وفي ظل الحديث عن وجود قصور بالمؤسسات الاقتصادية في مواجهة التحديات الداخلية والخارجية وعدم قدرتها على زرع روح الانتماء و المبادرة بين موظفيها، و عدم القدرة على الوصول إلى الأهداف التي تصبو إليها، كل هذا القصور والاختلال يرجع أساسا إلى عدم اهتمام الفاعلين في المؤسسات بتطبيق الممارسات و الأساليب الإدارية الحديثة، وعدم وضع هذه الأساليب كأحد مقومات نجاح المؤسسات بشكل عام.

ومن بين الأساليب الإدارية الحديثة نجد إدارة المعرفة التي تشكل أحد التطورات الفكرية المعاصرة ، وأحد الوسائل الهادفة للتكيف مع متطلبات عصر، وقد تعاضم دور إدارة المعرفة بعد إدراك أن بناء الميزة التنافسية وإدامتها يعتمد أساسا على الموجودات الفكرية وتحديدًا على الأصول المعرفية المرتكزة على نظام تكنولوجي متقدم للمعلومات، وقوة عاملة يتسم أفرادها بالمعرفة والخبرة ولديهم طموحات تختلف عما كان لديهم في الماضي.

و لتفعيل ممارسة إدارة المعرفة يرى الكثير من الباحثين ضرورة وجود ثقافة منظمة توفر الظروف التي تساعد على إيجاد وتخزين ونشر وتطبيق المعارف بصورة تكفل الوصول إلى الأهداف المرسومة بكل فعالية، باعتبار المنظمة تنظيما اجتماعيا يضم مجموعة من الأفراد يتفاعلون داخله بقيمهم ودوافعهم ومبادئهم واتجاهاتهم المختلفة المستمدة من سمات المجتمعات المنتمين إليها، فان التفاعل ومع مرور الوقت، تتبلور عنه مجموعة من القيم، العادات، المعتقدات، قواعد السلوك و المعايير التي تحتكم لها المجموعة بالإضافة إلى التصورات الذهنية التي يبنها الأفراد ن منظماتهم.

**I / الإشكالية**

من خلال ماسبق في تحديد أهمية دور إدارة المعرفة و الثقافة التنظيمية السائدة، فإننا من خلال هذه الدراسة نحاول إبراز مساهمة الثقافة التنظيمية في تفعيل تطبيق إدارة المعرفة. وبهدف معالجة هذا الموضوع، ومن خلال ما سبق فإننا نطرح الإشكالية التالية:

**ما مدى مساهمة الثقافة التنظيمية في تفعيل تطبيق إدارة المعرفة لدى الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال لأجراء لوكالة ميلة .؟**

انطلاقا من التساؤل الرئيسي أعلاه، يمكن أن نطرح مجموعة من الأسئلة الفرعية كالتالي:

انطلاقا من التساؤل الرئيسي أعلاه يمكن أن نطرح مجموعة من الأسئلة الفرعية كالتالي:

1. هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوي ( $\alpha \leq 0.05$ ) للهيكل التنظيمي على مستوى عمليات إدارة المعرفة من وجهة نظر المبحوثين؟.
2. هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) للذاكرة التنظيمية مستوى عمليات إدارة المعرفة من وجهة نظر المبحوثين؟.



3. هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) للرؤية المشتركة على مستوى عمليات إدارة المعرفة من وجهة نظر المبحوثين؟.
4. هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) للبيئة التعاونية على أداء مستوى عمليات إدارة المعرفة من وجهة نظر المبحوثين؟.

## II / فرضيات الدراسة:

و لمعالجة الإشكالية الموضوعية في هذه الدراسة فإننا ننتقل من الفرضيات التالية:

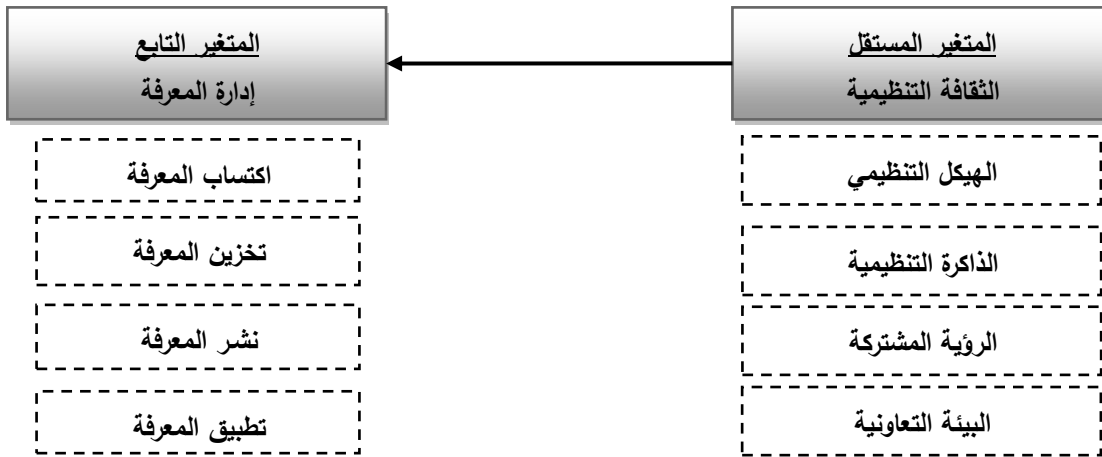
1. لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) للهيكل التنظيمي على مستوى عمليات إدارة المعرفة من وجهة نظر المبحوثين؟.
2. لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) للذاكرة التنظيمية على مستوى عمليات إدارة المعرفة من وجهة نظر المبحوثين؟.
3. لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) للرؤية المشتركة على مستوى عمليات إدارة المعرفة من وجهة نظر المبحوثين؟.
4. لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) للبيئة التعاونية على مستوى عمليات إدارة المعرفة من وجهة نظر المبحوثين؟.

## III / نموذج الدراسة

يحدد النموذج الموالي الإطار العام للدراسة من خلال تحديد المتغير المستقل و المتغير للدراسة في

الشكل التالي:

الشكل رقم (01): نموذج الدراسة



← (يعبر عن الأثر)

المصدر: من إعداد الطالبة

يربط نموذج الدراسة بين الثقافة التنظيمية كمتغير مستقل وتطبيق إدارة المعرفة كمتغير تابع له، حيث تدرج ضمن المتغير المستقل (الثقافة التنظيمية): بُعد الهيكل التنظيمي، بُعد الذاكرة التنظيمية، بُعد الرؤية المشتركة،





بُعد البيئة التعاونية، أما المتغير التابع ( إدارة المعرفة ) فيندرج عنه أبعاد الأبعاد التالية: اكتساب المعرفة؛ تخزين المعرفة؛ نشر المعرفة و تطبيق المعرفة.

#### IV/ أهمية الدراسة

للدراسة أهمية بالغة كونها تتعامل مع معطين أساسيين، أولهما إدارة المعرفة لها دور عظيم في ريادة المجتمعات. بالاستثمار في موجوداتها الفكرية لضمان البقاء والاستمرار في عالم الأعمال المتغير. ثانيهما، موضوع الثقافة التنظيمية يحظى باهتمام متزايد بسبب ارتباطه بالعديد من المتغيرات التنظيمية التي لها تأثير على سلوك الأفراد في التنظيم وبالتالي التأثير على المخرجات النهائية.

إضافة إلى ما سبق، يمكن حصر وإبراز أهمية هذه الدراسة في النقاط التالية:

1. يعتبر موضوعي الثقافة التنظيمية وإدارة المعرفة من المقاربات الحديثة في إدارة المعرفة والتي تحتاج إلى مزيد من الدراسات وتبسيط الضوء عليهما نظرا لانعكاساتهما على الكثير من المجالات التنظيمية المهمة.
2. تتبع أهمية الدراسة من كونها تتناول موضوع الثقافة التنظيمية الذي له تأثير على تطبيق إدارة المعرفة و تفعيلها.
3. أهمية الدراسة تتبع من خلال كون الموضوع حديث النشأة خاصة في المؤسسات الجزائرية، مما يساعد في لفت انتباه المسؤولين والباحثين في مجال تسيير وتنظيم المؤسسات لدراسة هذا الموضوع وتحليل أبعاده.
4. طرح الموضوع يعتبر كحل هام للتقليل والتخفيف من السلوكيات السلبية في المنظمات، كإهمال الوظيفي واللامبالاة مما يسلمهم في رفع روح الجماعة وتحمل المسؤولية.
5. الشق الميداني، والذي يعطينا صورة واضحة عن حال بعض المؤسسات الاقتصادية وواقع إدارتها لمعارفها والثقافة التنظيمية بها، وبالتالي أهمية الدراسة تتبع من نتائجها التي هي أقرب للواقع المعاش والملموس في معظم المؤسسات العمومية الاقتصادية الجزائرية.

#### V/ أهداف الدراسة:

- تصبو الدراسة الى تحقيق مجموعة من الأهداف التنظيمية والتطبيقية على حد سواء ولعل أبرزها معرفة مساهمة الثقافة التنظيمية في تفعيل تطبيق إدارة المعرفة ، ويمكن إجمالاً إبراز هذه الأهداف كما يلي:
1. التعرف على المفاهيم والمضامين الأساسية لكل من الثقافة التنظيمية و إدارة المعرفة.
  2. اختبار نموذج الدراسة و الذي يفترض وجود مساهمة للثقافة التنظيمية (المتغير المستقل) في تفعيل تطبيق إدارة المعرفة (متغير التابع).
  3. معرفة واقع الثقافة السائدة في المؤسسات العمومية الجزائرية وتشخيص حالتها من هذا الجانب.
  4. محاولة مساعدة المؤسسة محل الدراسة على زرع ثقافة ايجابية في أفرادها،يساعد ذلك على توحيد مساعيهم مع مساعي وأهداف المؤسسة.
  5. معرفة مدى إدراك الموظفين و المسؤولين لأهمية الثقافة التنظيمية في تطبيق إدارة المعرفة.



6. المساهمة في دعم البحث العلمي الجزائري بأحد المواضيع الحديثة بالإضافة إلى دعم المكتبة الجامعية بواحد من المواضيع التي تكون عوناً للطلبة في مجال التخصص.

#### IV / مبررات اختيار موضوع الدراسة:

إن اختيار موضوع الدراسة جاء نتيجة لأسباب ذاتية وأخرى موضوعية :

❖ **الأسباب الذاتية:** هناك جملة من الأسباب الشخصية التي دفعت الباحثة لاختيار هذا الموضوع، وهي:

1. رغبة الباحثة بمعالجة أحد المفاهيم الإدارية الحديثة و المهمة وهي الثقافة التنظيمية بكافة عناصرها و أبعادها ومدى مساهمة هذه الأخيرة في تجديد المؤسسات العمومية الاقتصادية.
2. الرغبة في تقديم بحث أكاديمي يتناسب مع التخصص المدروس.
3. رغبة واهتمام الباحثة بمعالجة مشكل انتشار الواسع للمظاهر السلبية كالتغيب والتأخر و اللامبالاة في العمل الذي تعاني منه المؤسسات العمومية، نظراً لوجود فجوة بين أهداف المنظمة وأهداف وطموحات العاملين بها.
4. الرغبة في إبراز الدور الحيوي للموظف العمومي وتحفيزه على العمل أكثر.

❖ **الأسباب الموضوعية :** هناك جملة من الأسباب الموضوعية التي دفعت الباحثة لاختيار الموضوع، وهي:

1. الأهمية النظرية و الموضوعية للثقافة التنظيمية وإدارة المعرفة.
2. قلة الدراسات و الأبحاث الأكاديمية على المستوى الوطني التي عالجت مثل هذه المواضيع المتعلقة بالعلاقات الارتباطية بين الثقافة التنظيمية وإدارة المعرفة.
3. محاولة الإسهام في إزالة الغموض على أهم المواضيع التي تعتبر من بيت أهم المفاتيح النجاح للمؤسسات.

#### VII / محددات الدراسة:

1. تم تطبيق الدراسة على عينة من عمال الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء CNAS .
2. المتغيرات التي شملتها الدراسة هي: المتغير المستقل للثقافة التنظيمية بأبعاده (الهيكل التنظيمي، الذاكرة التنظيمية، الرؤية المشتركة، البيئة التعاونية)، والمتغير التابع تطبيق إدارة المعرفة بأبعادها (اكتساب المعرفة، تخزين المعرفة، نشر المعرفة. تطبيق المعرفة).
3. الفئة المستهدفة من الدراسة هي كل موظفي الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء CNAS ، خلال الموسم الجامعي 2018/2019.

#### VIII / الدراسات السابقة

في رحلة الطالبة لتناول الموضوع، تصادفنا مع الكثير من الدراسات التي تناولت مع الكثير من الدراسات التي تناولت موضوعي الثقافة التنظيمية وإدارة المعرفة فكلا الموضوعين تم تناولهما من طرف



الباحثين مع ربطهما بالكثير من المتغيرات الإدارية الأخرى، إلا أن هناك نقصا في الربط بين موضوعي الثقافة التنظيمية و إدارة المعرفة، وفي هذا العرض سوف يتم تناول الدراسات التي ساهمت في بلورة دراستنا.

#### أ/ الدراسات التي تناولت موضوع الثقافة التنظيمية:

1. دراسة محمد المهدي بن عيسى، بعنوان: "ثقافة المؤسسة" دراسة ميدانية للمؤسسة العمومية في حالة PipGaz, قسم علم الاجتماع, جامعة الجزائر.

انطلق الباحث في هذه الدراسة بمجموعة من التساؤلات، حول طبيعة الأطر والنماذج الثقافية المتبناة من طرف الفاعلين الاجتماعيين المتواجدين داخل المؤسسة. وقد اعتمد الباحث في معالجة المعطيات الإحصائية للدراسة على منهجية الوصف و التفسير، ثم الفهم وهذا باستخدام أداة الملاحظة، المقابلة، واستمارة الاستبيان.

وتوصلت الدراسة إلى استخلاص حقيقة مفادها انه ليس لدينا ثقافة المؤسسة بالمفهوم الاصطلاحي عند (E.H.SCHIEN) وآخرون بل لدينا ثقافة أفراد داخل المؤسسة التي تأطرها وتوجهها الاستراتيجيات الذاتية الخاصة بأصحابها، وهذا ما يميز المؤسسة الاقتصادية والعمومية في الجزائر؛ هناك توجه لدى أفراد المؤسسة في عدم النظر للفعل كقيمة في حد ذاته يحرك سلوكهم ويوجه أفعالهم، ولاعتبار العمل كضرورة وظيفية نابعة من وجودهم بالمؤسسة، بل أن اغلبهم يرجعون أهمية العمل وضرورته لعوامل ذاتية، شخصية مرتبطة بالحاجة المادية أو الحاجات النفسية والاجتماعية.

2. دراسة شطي أمينة، بعنوان: "الثقافة التنظيمية وعلاقتها بدناميكية جماعة العمل" دراسة مسحية على عمال ثانوية عمراني العابد ببلدية سيدي عمران ولاية الوادي، قسم العلوم الاجتماعية، جامعة بسكرة.

هدفت الدراسة إلى تحديد طبيعة العلاقة بين الثقافة التنظيمية ودناميكية جماعة العمل/ كما هدفت الدراسة التقليل من المشكلات التي تقع داخل المنظمة بسبب عدم توافق في القيم والمعايير. ولقد طرحت الباحثة التساؤل الرئيسي التالي: هل توجد علاقة بين الثقافة التنظيمية ودناميكية جماعة العمل. وقد اعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي، وهذا باستخدام الملاحظة، المقابلة، السجلات، الوثائق و الاستمارة. وتوصلت الدراسة إلى أن هناك ارتباط بين السلوك التنظيمي كمتغير من المتغيرات الثقافية التنظيمية ودناميكية جماعات العمل، كما أن هناك علاقة بين القيم التنظيمية كمتغير من متغيرات الثقافة التنظيمية ودناميكية جماعات العمل.

#### ب/الدراسات التي تناولت موضوع إدارة المعرفة:

1. دراسة كمال العقاب، بعنوان: إدارة المعرفة في المؤسسة " دراسة ميدانية للمؤسسات العمومية الاقتصادية في الجزائر، قسم علوم التسيير، جامعة الجزائر.

هدفت هذه الدراسة إلى الوصول إلى تقديم الإطار المفاهيمي لإدارة المعرفة وأهميتها وإبراز مداخل تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسات و أهم طرق تطبيقها، كما هدفت إلى استطلاع آراء المديرين لتشخيص واقع المؤسسات العمومية الاقتصادية بخصوص تطبيق إدارة المعرفة.



ولقد انطلق الباحث من الإشكالية التالية : ما هو واقع إدارة المعرفة في المؤسسات العمومية الاقتصادية في الجزائر؟

واعتمد الباحث على استخدام الاستبيان في جمع البيانات، ولقد تم أخذ عينة بلغت (31) مؤسسة عمومية اقتصادية أي نسبة (14.35) من مجتمع الدراسة الأصلي. وتوصلت الدراسة إلى أن الموارد البشرية للمؤسسات الجزائرية لديها قابلية الاندماج في مشروع إدارة المعرفة ولها القابلية لتكون عنصرا فعالا فيها، كما توصلت إلى أن غالبية المؤسسات الجزائرية لا تتوفر على البنية التحتية المتقدمة لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات اللازمة لتطبيق إدارة المعرفة، غالبية المؤسسات الجزائرية لا تطبق العمليات الجوهرية لإدارة المعرفة من اكتساب، توليد، تخزين، مشاركة وتطبيق للمعرفة، غالبية المؤسسات الجزائرية أنشطتها الإدارية لا تتماشى مع متطلبات إدارة المعرفة.

2. دراسة حمودة نسيم ، بعنوان: " دور إدارة المعرفة في تحقيق الإبداع التنظيمي " دراسة عينة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، قسم علوم التسيير، جامعة مسيلة.

لقد حاول الباحث الوصول إلى الاهداف التالية: محاولة بلورة تصور لعلاقة إدارة المعرفة بالإبداع التنظيمي ومعرفة مدى تبني استراتيجيات إدارة المعرفة ومدى ممارسة عملياتها في المؤسسات الجزائرية. ولقد وضع الباحث تساؤله الرئيسي المتمثل في : هل يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لإدارة المعرفة على تحقيق الإبداع التنظيمي في المؤسسات محل الدراسة؟ واعتمد على المنهج الوصفي التحليلي وهذا باستخدام المقابلة، الملاحظة، الأساليب الاستقراطية والاستبانة في جمع البيانات اللازمة لبحثه.

وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية :

- ممارسات المؤسسات محل الدراسة لاستراتيجيات إدارة المعرفة هي درجة متوسطة؛
- تقاسم المعرفة يكون أكثر فاعلية عندما يتم إدماجه في النشاطات الرئيسية للمؤسسات؛
- المعرفة التنظيمية توجد في عقول العاملين الذين يمتلكون الخبرة، الكفاءة والمهارة؛
- المعرفة توجد في قواعد البيانات التي يتم الوصول إليها بواسطة شبكات الاتصال الداخلية.

### ج/ الدراسات التي تناولت الثقافة التنظيمية وإدارة المعرفة

1. دراسة داسي وهيبية، بعنوان : "أثر الثقافة التنظيمية على إدارة المعرفة " دراسة عينة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، قسم علوم التسيير، جامعة بسكرة.

هدفت هذه الدراسة إلى كشف طبيعة العلاقة بين الثقافة التنظيمية وإدارة المعرفة من وجهة نظر المديرين؛ تقديم الاقتراحات اللازمة لتعزيز اثر الثقافة التنظيمية في تطبيق إدارة المعرفة.

وانطلقت الباحثة من الإشكالية التالية: ماهو أثر الثقافة التنظيمية على إدارة المعرفة في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية. وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي ، وتم اختيار عينة عمدية قصدية، وقدرت



ب:146 إطار، جمعت بيانات الدراسة من المصادر الثانوية (الكتب، المؤلفات، الملتقيات، المواقع الإلكترونية) ومصدران أوليان (الاستبيان والمقابلة).

وقد توصلت الدراسة إلى جملة من النتائج كالتالي: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية على إدارة المعرفة في المؤسسات الصناعية؛ يوجد أثر ذو دلالة إحصائية على (اكتساب، إنشاء المعرفة، خزن المعرفة ومشاركة المعرفة في المؤسسات الصناعية الجزائرية.

2. دراسة دحماني زهيرة، بعنوان: "إدارة المعرفة كمدخل لدراسة تأثير الثقافة التنظيمية في تعزيز القدرة التنافسية" دراسة حالة منظمتي خدمة الهاتف النقال موبيليس واوريدو في الجزائر، قسم علوم التسيير، جامعة بومرداس.

هدفت هذه الدراسة إلى بيان اثر الثقافة التنظيمية في تعزيز القدرة التنافسية للمنظمة الاقتصادية ومع الأخذ بعين الاعتبار الدور الوسيط لإدارة المعرفة من خلال عملياتها، إظهار علاقة الثقافة التنظيمية بتطبيق مبادرات إدارة المعرفة في المنظمة الحديثة. وانطلقت الباحثة من التساؤل الرئيسي التالي: ما مدى تأثير الثقافة التنظيمية في دعم و تعزيز القدرات التنافسية للمنظمات وذلك في ظل ممارساتها لإدارة المعرفة؟ واعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي التحليلي باستخدام مجموعة من الأدوات (الملاحظات الشخصية، المقابلة و الاستبانة) وقدر حجم العينة ب90 مفردة. وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج: تشكل الثقافة التنظيمية دعامة أساسية لتطبيق إدارة المعرفة حيث إن نجاح الإدارة يتوقف على وجود ثقافة تنظيمية تدعم وتساند بناء المعرفة والتشارك فيها. أفضل أنماط الثقافة التنظيمية دعما لإدارة المعرفة هي الثقافة الإبداعية التي تشجع الأفراد نحو خلق المعارف ومشاركتها.



**الفصل الأول:**  
**الإطار المفاهيمي**  
**للثقافة التنظيمية**

تمهيد:

لقد أصبح موضوع ثقافة المنظمة من الموضوعات التي تحظى بالاهتمام الكبير في مناجمت المنظمات المعاصرة، على اعتبار أن الثقافة التنظيمية من المحددات الرئيسية لنجاح المنظمات أو فشلها. حيث ترتبط بنجاح المنظمة والتركيز على القيم والمعتقدات والأعراف و الإتجاهات التنظيمية التي تدفع أعضائها إلى الالتزام والعمل الجاد والابتكار والتحديث والتعاون والمشاركة في اتخاذ القرارات وتستخدم كأداة لتحرير تلك القرارات والسلوك.

وتساعد الثقافة القوية في الاستجابة سواء للمشكلات الداخلية أو الخارجية فهي بمثابة القاسم المشترك القادر على تحقيق الربط بين بيئتي المنظمة تفاعلا وانسجاما وتنوعا وتكاملا. إذ يلعب مؤسسي المنظمة الأوائل دورا مهما في تشكيل ثقافتها، هذه الأخيرة يمكن بناءها وتعزيزها ونقلها بعدة آليات تتراوح ما بين الطابع الرسمي وغير الرسمي.

وسيتم من خلال هذا الفصل الإحاطة بكل ما يتعلق بثقافة المنظمة في المباحث التالية:

❖ المبحث الأول: التأصيل المفاهيمي للثقافة التنظيمية؛

❖ المبحث الثاني: أساسيات حول الثقافة التنظيمية؛

❖ المبحث الثالث: بناء ثقافة المنظمة.

### المبحث الأول: التأصيل المفاهيمي للثقافة التنظيمية

يعتبر موضوع الثقافة التنظيمية من أكثر المواضيع تداولاً في وقتنا الراهن، وهذا يرجع بسبب تأثيرات هذه الأخيرة على متغيرات إدارية وتنظيمية مختلفة كالرضا، الأداء وغيرها من المتغيرات، ونظراً لأهمية الموضوع سنحاول في هذا المبحث تسليط الضوء على مختلف الجوانب المفاهيمية و و التأصلية المتعلقة بالموضوع.

### المطلب الأول: ماهية الثقافة التنظيمية

مصطلح الثقافة التنظيمية كغيره من المصطلحات الإدارية التي عرفت تطورات مختلفة في تحديد مفاهيمها ومجالاتها و أبعادها، ويرجع هذا لاتساع المفهوم من جهة، واختلاف الزوايا التي ينظر إليها لهذا الموضوع من طرف الكتاب والباحثين من جهة أخرى.

### أولاً: التطور التاريخي للثقافة التنظيمية

اتجه علماء دراسة الإنسان والاجتماع والسلوك التنظيمي إلى تقديم تفسيرات من زوايا متعددة تتسم بالاستقلالية تارة والتداخل والتكامل تارة أخرى، وأسهم الباحثون والدارسون بدراسة ثقافة المنظمة كل حسب تصوراتها وافترضاها وأدوات تحليله.

واستعمل مصطلح "ثقافة المنظمة" في أول مرة من طرف الصحافة المتخصصة سنة 1980، وكان ذلك من طرف المجلة الاقتصادية الأمريكية *Businiss Week* في عام 1980. كما أدمجت بعد ذلك مجلة *Fortune* ركناً خاصاً ودائماً تحت عنوان: *Corporate Culture* إلى أن جاء الباحثان "كندي" و"دابل" سنة 1982 بكتاب تحت عنوان "*Corporate Culture*" واضعين بذلك اللبنة الأولى لهذا المفهوم.<sup>1</sup>

فيما يذكر "هوفستيد" أن مصطلح الثقافة التنظيمية لم يصبح شائعاً إلا في حلول الثمانينيات الميلادية، ويحيل "هوفستيد" ذلك لكتابين إثنين هما "ثقافة المنظمة" لـ "ديل" و"كيندي" و"وترمان": (In searcho of excellence peterd & waterman 1982). وفي مطلع التسعينات تزايد اهتمام علماء السلوك التنظيمي بقضية "الثقافة التنظيمية" باعتبارها عاملاً منتجاً لمناخ العمل مما يترك أثراً بالغ على سلوك الأفراد ومستويات إنتاجيتهم وإبداعهم.<sup>2</sup>

وقد تزايد الاهتمام الميداني بموضوع "الثقافة التنظيمية" بناء على ما حققته المنظمات اليابانية الناجحة في مجال استخدام القيم الثقافية في إدارة المنظمات مثل اعتمادها على جماعية العمل

<sup>1</sup> Maurice Thévenet: *Culture entreprise*, puff, paris, 2003, P. 04.

<sup>2</sup> عبد الله البريدي: نحو فهم بنية الثقافة التنظيمية في التعليم التقني في السعودية كمدخل للتطور، "مداخلة ضمن المؤتمر التقني الثالث"، المؤسسة العامة للتعليم التقني والتدريب المهني، الرياض، أيام 11 - 14 ديسمبر 2004، ص.1.



## الفصل الأول..... الاطار النظري للثقافة التنظيمية

والمشاركة القائمة على الثقافة: الاهتمام بالعاملين وتنمية مهاراتهم وقدراتهم الابتكارية، إضافة إلى المودة والتفاهم بين أعضاء المنظمة.

### ثانيا: مفهوم الثقافة التنظيمية

هناك اختلاف كبير بين الباحثين في تحديد مفهوم موحد للثقافة التنظيمية، هذا التباين يعود لاختلاف وجهات نظر الباحثين، فكل باحث يعرفها وفق وجهة نظره الخاصة به، و اجمالا يمكن تحديد أهم المفاهيم الواردة في أدبيات علم الإدارة.

يعرف Barney الثقافة التنظيمية على أنها "مجموعة معقدة من القيم والمعتقدات و الافتراضات والرموز التي تحدد الطريق للمنظمة لتسيير أعمالها".<sup>1</sup> أي أنّ الثقافة التنظيمية هي تلك القيم والمعتقدات المنتشرة بين مجموعة من الأفراد داخل محيط العمل.

كما يعرف Jones الثقافة التنظيمية على أنها "مجموعة القيم المشتركة الضابطة لتفاعلات أفراد المنظمة بين بعضهم البعض وبينهم وبين الأطراف الخارجية للمنظمة كالموردين والزبائن ... إلخ.<sup>2</sup> أي أن الثقافة من منظوره هي تلك التي القيم التي تضبط سلوكيات الأفراد وتجعلها ذات توجه واحد. بالإضافة إلى ذلك، يعرفها Tyrrell على أنها "مجموعة القيم والمعتقدات التي تظهر من خلال التفاوض والممارسات الجارية بين أعضاء المجموعة فتصبح مصدرا للإشارة لما يعتبر مقبولا أو غير مقبول في المنظمة من حيث الحق والسلوك الخاطيء".<sup>3</sup>

تعريف آخر، يشير فيه Wheelen and Hunger إلى أن الثقافة التنظيمية هي "عملية حشد مجموعة المعتقدات والتوقعات والقيم المطلوب تعلمها ومشاركة أعضاء المنظمة، والعمل على تحويل تلك التي يتم توليدها من أحد العاملين للآخرين".<sup>4</sup>

كما يشير كل من تعريف شوارتر وديفيز، بأن الثقافة التنظيمية هي "مجموعة أنماط سلوكية أساسية تم اكتشافها وتطويرها من قبل جماعة معينة أثناء تعلمهم الطريقة التي يجب التعامل بها من مشاكل متعلقة بالتأقلم داخليا وخارجيا، بحيث يستفاد من هذه الأنماط لأنها صالحة ومفيدة لهذه

<sup>1</sup> Muzainah Mansor, Mohamad Tatib: **An Empirical Examination of organisational culture, Job Stress and Job satisfaction within the Indirect Tax Administration in Malaysia**. International Journal of Business and social Science, Vol (1), No (1), Malaysia, 2010, P.82.

<sup>2</sup>. إحصان دهش جاب: **إدارة السلوك التنظيمي في عصر التغيير**، دار صفاء للنشر و التوزيع، عمان، 2011، ص. 604.

<sup>3</sup>. Eric W. Macintosh, Alison Doherty, **the influence of organisationnel culture on job satisfaction and intention to leave**, sport Management Rêviez, Vol (13), No (2), Association of Australien and New Tealand, 2010, p 108.

<sup>4</sup>. نعمة عباس الخفاجي، **ثقافة المنظمة**، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص.23.

## الفصل الأول..... الاطار النظري للثقافة التنظيمية

الجماعة، لهذا فلا بد من تعليمها لأعضاء الجدد. لكي يفهموها ويدركوها و يمارسوها".<sup>1</sup> أي أن الثقافة التنظيمية من خلال هذا المفهوم يمكن اكتسابها ونقلها ونشرها بين مختلف الفاعلين في محيط المنظمة.

أخيراً، يمكن أن تعرف الثقافة التنظيمية حسب **Edgard schein**، بأنها "المبادئ الأساسية التي اخترعتها أو اكتشفتها جماعة معينة. وذلك بهدف التعود على حل بعض المشاكل فيها يخص التأقلم مع محيطها الخارجي والانسجام أو التكامل الداخلي، هذه المبادئ الأساسية يتم تعليمها لك لعضو جديد في الجماعة، وذلك على أنها الطريقة الملائمة والمثلى للقدرة على التفكير والإحساس بالمشاكل المتعلقة والناجمة عن العمل الجماعي".<sup>2</sup>

وتأسيساً على ما تم عرضه من مفاهيم مختلفة للثقافة التنظيمية نستخلص مفهومًا شاملاً للثقافة التنظيمية، فهي مجموعة من القيم المشتركة والمعتقدات و الافتراضات وغيرها من المكونات التي تنشأ بين جميع الأفراد والمنظمة بما يلائم علاقات العمل و التواصل، لإنشاء مناخ تنظيمي ملائم، وتطوير تلك العلاقات فيما بينهم لخلق روح العمل الجماعي، وذلك من خلال توجيه وتوحيد رؤى وسلوكيات العاملين والالتزام برسالة المنظمة وأهدافها.

كما أن على الإدارة العليا ألا تهمل سلوكيات والخطوات التي أتبعتها في حل ومواجهة المشاكل المتعلقة بالعمل، وتدوينها في الذاكرة التنظيمية من أجل الرجوع إليها عند مواجهة مشاكل مشابهة لها، بحيث يجب الحرص على مشاركتها لكل فرد جديد من أجل تكوين وبناء مخزون معرفي لكيفية حل المشاكل.

### ثالثاً: أهمية الثقافة التنظيمية

يرى العديد من الباحثين أن الثقافة التنظيمية تلعب أدواراً مهمة في المنظمة، فهي تمثل النسيج الرابط الذي يوحد سلوك العاملين والإدارة حيال مختلف القضايا المطروحة، كذلك تعطي الثقافة الشعور بالهوية وبالاعتزاز، وبالتالي يمكن أن تمثل محفزاً للأداء والعمل. وتلعب دوراً هاماً أيضاً في ترابط مختلف أجزاء المنظمة لكونها محفزاً للأداء والعمل. كما تلعب دوراً هاماً في ترابط مختلف أجزاء المنظمة بكونها المصدر الرئيسي للقيم التي يتحلى بها العاملون من خلال سلوكهم وعملهم اليومي.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> أحمد عبد الله الصباب وآخرون: أساسيات الإدارة الحديثة، دار خوزم العلمية، المملكة العربية السعودية، 2013، ص. 422.

<sup>2</sup> .Lai on Cheung et al, **Towards an organisationnel culture fame Word in construction**, International Journal of Protét Management, Vol (29), Hong Kong, 2011, p 34.

<sup>3</sup> .ظاهر الغالبي والصالح منصور: **المسؤولية الاجتماعية و أخلاقيات الأعمال**، الأعمال و المجتمع، دار وائل، عمان، الأردن، ص.183.

## الفصل الأول.....الاطار النظري للثقافة التنظيمية

ويمكن تلخيص أهمية الثقافة التنظيمية في النقاط التالية:<sup>1</sup>

- 1- بناء الإحسان بالتاريخ: فالثقافة ذات الجذور العريقة تمثل منهجا تاريخيا تسرد فيه الحكايات والأداء المتميز والعمل المثابر والأشخاص البارزين في المنظمة.
- 2- إيجاد شعور التميز: حيث توحد ثقافة السلوكيات الايجابية وتعطي أهمية للأدوار وتعزز القيم المشتركة ومعايير الأداء المتميز.
- 3- تطوير الإحسان بالعضوية و الانتماء: تعزز هذه العضوية من خلال مجموعة كبيرة من نظم العمل وتعطي استقرارا وظيفيا، كما توضح جوانب الاختيار الصحيح للعاملين وتدريبهم وتطويرهم.
- 4- زيادة التبادل بين الأعضاء: يأتي من خلال المشاركة بالقرارات وتطوير فرق العمل والتنسيق بين الإدارات المختلفة والجماعات والأفراد.

ولتوضيح هذه الأهمية نأخذ الشكل الموالي:

الشكل رقم (1.1): أهمية الثقافة التنظيمية



المصدر: نعمة الخفاجي ومنصور الغلبي: قراءات في الفكر الإداري، دار اليازوري، عمان، الأردن، 2008، ص.342.

من خلال الشكل أعلاه، تتضح أهمية الثقافة التنظيمية كونها تمثل البناء الأساس في أي منظمة، كما تتجلى أهميتها كونها تحدد السلوك العام لمختلف العاملين في المنظمة، كما تولد الثقافة التنظيمية إحساسا لدى الأفراد بأهمية وجودهم داخل محيط العمل مما ينعكس إيجابا على أدائهم. كما تتجلى أهمية الثقافة التنظيمية في زيادة مستوى تبادل الأعضاء وتفاعلهم مع بعض لبعض، الأمر الذي ينعكس إيجابا على مناخ العمل السائد والتقليل من درجات الصراع بين مختلف المستويات والأفراد.

<sup>1</sup>. نعمة الخفاجي ومنصور الغلبي: قراءات في الفكر الإداري، دار اليازوري، عمان، الأردن، 2008، ص. 342.

### المطلب الثاني: خصائص الثقافة التنظيمية

تتصف الثقافة التنظيمية بجملة من الخصائص تستمدّها من خصائص الثقافة الإنسانية العامة

من جهة ومن خصائص المنظمة من جهة أخرى وهي كالتالي:

1- **الإنسانية:** الثقافة والتنظيمية لها سمة الإنسانية لأنها تتشكل من المعارف والحقائق والمدرجات، والمعاني والقيم التي تأتي بها الأفراد إلى التنظيم أو تتكون لديهم خلال تفاعلهم مع التنظيم.<sup>1</sup>

2- **الإكتساب والتعلم:** يتم اكتساب الثقافة عن طريق التعلم المقصود أو غير المقصود، ومن خلال الخبرة والتجربة، ومن خلال علاقات الفرد وتفاعلاته مع الآخرين.<sup>2</sup>

3- **الاستمرارية:** حيث يعمل كلي جيل من أجيال المنظمة على تسليمها للأجيال اللاحقة ويتم تعلمها وتوزيعها عبر الأجيال عن طريق التعلم والمحاكاة. وتتزايد من خلال ما تضيفه الأجيال إلى مكوناتها من عناصر و خصائص، وطرق انتظام وتفاعل هذه العناصر والخصائص.<sup>3</sup>

4- **التراكمية:** هي الخاصية تأتي كنتيجة حتمية لخاصية الاستمرارية حيث أن استمرار وجود الثقافة يؤدي بالضرورة إلى تراكم السمات الثقافية، وتختلف الطريقة التي تتراكم بها خاصية ثقافية أخرى. فاللغة تتراكم بطريقة مختلفة عن تراكم التقنية، والقيم التنظيمية مختلفة عن تراكم أدوات الإنتاج، بمعنى أن الطبيعة التراكمية للثقافة تلاحظ بوضوح العناصر المادية للثقافة أكثر منها في العناصر المعنوية للثقافة.<sup>4</sup>

5- **الانتقائية:** يؤدي تراكم الإنسانية إلى تزايد السمات الثقافية والعناصر المكونة لها بصورة كثيرة ومتنوعة تعجز الأجيال الإحتفاظ بها كلها، وهنا يفرض على كل جيل أن يقوم بعمليات انتقائية بقدر ما يحقق إشباع حاجاته، وتكيفه مع البيئة الاجتماعية والطبيعة المحيطة بها.<sup>5</sup>

6- **التغير:** إنّ الثقافة في تغير مستمر، حيث تدخل عليها ملامح جديدة وتفق الملامح القديمة في كافة العناصر المادية والمعنوية أين يتعرض هذا الأخير للمقاومة.<sup>6</sup>

7- **القابلية للانتشار:** يتم الانتشار مباشرة عن طريق احتكاك الأفراد والجماعات بعضها البعض، حيث يتم انتقال العناصر الثقافية بطريقة واعية داخل الثقافة نفسها من جزء إلى أجزاء أخرى، ومن ثقافة مجتمع إلى ثقافة مجتمع آخر.<sup>1</sup>

<sup>1</sup>. وصفي عاطف: **الثقافة والشخصية**، دار النهضة العربية، بيروت، 1981، ص.85.

<sup>2</sup> الساعاتي سامية: **الثقافة الشخصية: بحث في علم الاجتماع الثقافي**، دار الفكر العربي، القاهرة، 1998، ص. 93.

<sup>3</sup> Wiliams allandobson, paul smélters, mike, **changing culture**, London institute of personnel management, 2015.p.25.

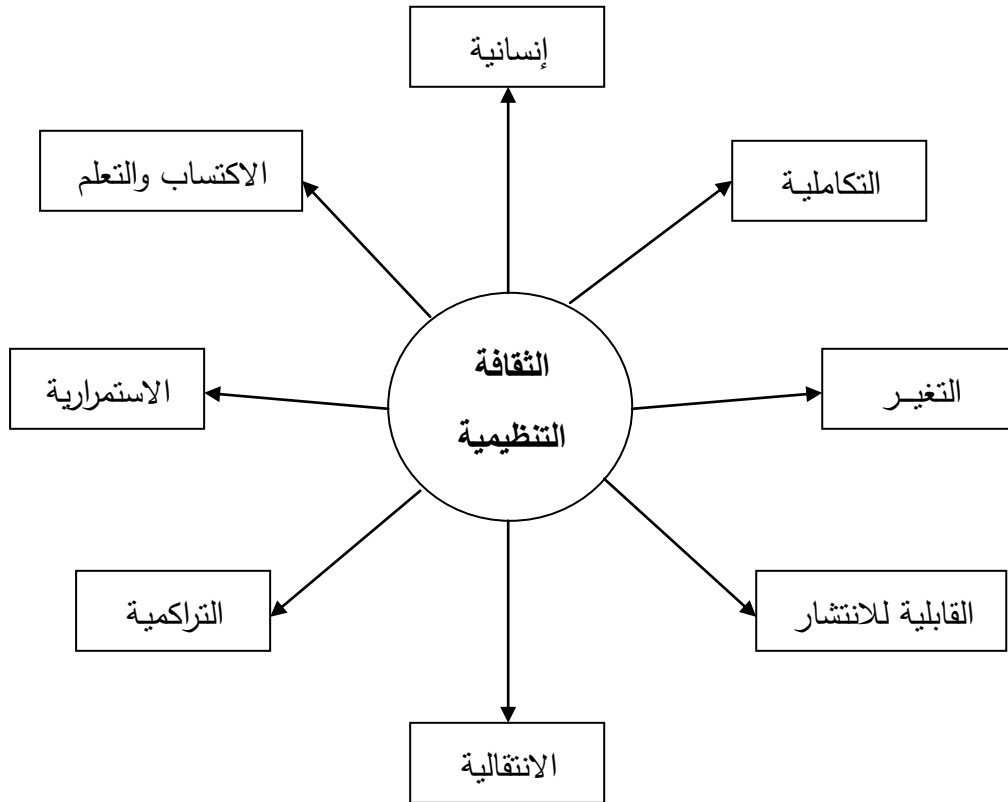
<sup>4</sup> مصطفى محمود أبو بكر: **إدارة الموارد البشرية**، مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2008، ص. 77.

<sup>5</sup> قمبر محمد وآخرون: **دراسات في أصول الثقافة**، دار الثقافة، الدوحة، 1989، ص. 133.

<sup>6</sup> الساعاتي سامية، المرجع نفسه، ص. 97 . 98.

8- التكاملية: فهي بكونها كل مركب يتجه باستمرار إلى خلق الانسجام بين عناصرها المختلفة ومن ثم فأي تغيير يطرأ على أحد جوانب نمط الحياة لا يلبث أن ينعكس أثره على باقي مكونات النمط الثقافي.<sup>2</sup>

الشكل رقم (2.1): خصائص الثقافة التنظيمية



المصدر: من إعداد الطالبة

من خلال الشكل أعلاه، يتضح تعدد خصائص الثقافة التنظيمية، الأمر الذي يجعل منها مفهوما معقدا، متاخلا و مترابطا مع الكثير من المتغيرات النفسية، الاجتماعية، الادارية و التنظيمية، كل هذه الخصائص باختلافها تختلف معها الثقافة التنظيمية السائدة في أية منظمة.

<sup>1</sup> أعقابة حنان: دور القيادة الإستراتيجية في تطوير الثقافة التنظيمية في المؤسسة الجزائرية، رسالة ماجستير غير منشورة في العلوم

الاجتماعية تخصص تنظيم وعمل، كلية العلوم الاجتماعية و الإنسانية، جامعة باتنة 1، 2017، ص. 70.

<sup>2</sup> نفس المرجع، ص. 71.

### المطلب الثالث: مكونات الثقافة التنظيمية

تحتوي الثقافة التنظيمية عناصر أو قوى أو مكونات فرعية مكونة لنسق الكلي لها والتي لها تأثير كبير على سلوكيات الأفراد، وهي التي تشكل المحطة الكلية للكيفية التي يفكر ويدرك ويعمل بها الأفراد كأعضاء عاملين بالمؤسسة، وهي التي تتعكس على ممارسة الإدارة وأسلوبها في تحقيق أهدافها واستراتيجياتها.

ويمكن حصر هذه المكونات فيما يلي:

1. **القيم التنظيمية Organizational Values**: تعبر القيم عن مجموعة من الأحكام والمعايير التي تنبثق عن مؤسسة ما، وتكون بمثابة موجهات للحكم على الأعمال والممارسات المعنوية والمادية. وتكون لها القوة والتأثير على المؤسسة بصفة الضرورة و الالتزام و العمومية، وأي خروج أو انحراف عنها يصبح بمثابة الخروج عن أهداف المؤسسة.<sup>1</sup> وتظهر القيم في السلوكيات، القرارات، أنظمة التسيير وتطبيقاته، بحيث أن أنظمة التعريض أنظمة المكافآت والعقاب، وأنظمة تقييم الأداء توضح وتشرح كل القيم التي تشغل عليها المؤسسة.<sup>2</sup>
2. **المعتقدات التنظيمية Organizational Beliefs**: وهي عبارة عن أفكار مشتركة حول طبيعة العمل والحياة الإجتماعية في بيئة العمل. وكيفية إنجاز العمل والمهام التنظيمية، ومن هذه المعتقدات: أهمية المشاركة في عملية صنع القرارات والمساهمة في العمل الجماعي وأكثر من ذلك في تحقيق الأهداف التنظيمية.<sup>3</sup>
3. **التوقعات التنظيمية Organizational expectations**: تتمثل التوقعات التنظيمية بالتعاقد السيكولوجي غير المكتوب والذي يعني مجموعة من التوقعات يحددها أو يتوقعها الفرد أو المنظمة كل منها من الآخر خلال فترة عمل الفرد في المنظمة، مثل ذلك توقعات الرؤساء من المرؤوسين من الرؤساء والزملاء من الزملاء الآخرين والمتمثلة في التقدير والاحترام المتبادل وتوفير بيئة تنظيمية ومناخ تنظيمي يساعد ويدعم احتياجات الفرد العامل النفسية أو الاقتصادية.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> أحمد ماهر: السلوك التنظيمي - مدخل لبناء المهارات -، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002، ص. 187.

<sup>2</sup> خيرة ميهوبي: الثقافة التنظيمية ودورها في تنمية الإنتماء التنظيمي للمورد البشري، رسالة ماجستير في علم الاجتماع، تخصص تنظيم وعمل، كلية العلوم الإنسانية والإجتماعية، جامعة الأغواط، 2012، ص. 35.

<sup>3</sup> محمود سلمان العميان، مرجع سابق، ص. 312.

<sup>4</sup> محمود سلمان العميان، مرجع سابق، ص. 313.

### 4. الأعراف التنظيمية **Organizational Norms**:

الأعراف هي قواعد غير مكتوبة أو خطوط عريضة نصف السلوك المرغوب فيه في مواقف محددة، وعادة ما تتبع الأعراف من القيم السائدة، ولهذا فإن القيم والأعراف تعمل كمرشد غير رسمي لسلوك الأفراد داخل المنظمة.<sup>1</sup> ومنه فإن الأعراف على اعتبارها معايير مفيدة للمنظمة فعلى المنظمة إلزام العاملين بها.

وتظل مكونات الثقافة التنظيمية متعددة و متباينة، وتتوقف هذه المكونات من حيث عددها وقوة تأثيرها إلى عدة اعتبارات منها:<sup>2</sup>

- عمر المنظمة: أي الفترة الزمنية منذ إنشائها.
- قوة المؤسسين.
- التطور التاريخي: أي قصص النجاح والفشل التي سرت بها المنظمة.
- التوسع و الإنتشار: فكلما كانت المنظمة منتشرة جغرافيا أو دوليا دل ذلك على قوة ثقافتها وعراقة تاريخها.
- التميز والتفوق.
- ثقافة المجتمع: إن هناك علاقة طردية بين ثقافة المنظمة وثقافة البيئة التي تعمل فيها على اعتبار أن المنظمة جزء أساسي من النظام البيئي الذي تعمل فيه.
- ثقافات الأفراد.

<sup>1</sup> علي شريف، مزال الكردي: أساسيات في تنظيم إدارة الأعمال، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003، ص. 148.

<sup>2</sup> سيد محمد جاد الرب: السلوك التنظيمي، دار العشري، السويس، مصر، 2005، ص. 173.

### المبحث الثاني: أساسيات حول الثقافة التنظيمية

إن المتخصص لما كتبه الباحثون في موضوع الثقافة التنظيمية يجد أن للثقافة التنظيمية مستويات مختلفة ومتعددة، كما أن للثقافة التنظيمية مجموعة من الوظائف التي تؤديها داخل المنظمة والتي تهدف لتشكيل شخصية للمنظمة، وكذلك لها أنواع.

### المطلب الأول: أنواع الثقافة التنظيمية

هناك عدة أنواع من الثقافة التنظيمية تميزها أدبيات الفكر التنظيمي، وتشخص درجة العلاقة والتأثير الذي تتسم به كل منها، وتبعا للوظيفة الأساسية أيضا لكل ثقافة، وعليه يمكن الوقوف على الأنواع التالية:<sup>1</sup>

**(1) الثقافة البيروقراطية:** وهي ثقافة تحدد المسؤوليات، والسلطات فالعمل يكون منظما، والوحدات يتم بينها التنسيق، وتقوم على التحكم و الالتزام.

**(2) الثقافة الإبداعية:** تتميز بتوفير بيئة العمل المساعدة على الإبداع ويتصف أفرادها بحب المخاطرة في اتجاه القرارات ومواجهة التحديات.

**(3) الثقافة المساندة:** تتميز بالصدقة والمساعدة فيما بين العاملين وتوفر المنظمة الثقة و المساواة، و التعاون، ويكون التركيز على الجانب الإنساني.

**(4) ثقافة العمليات:** يكون الاهتمام محصورا على طريقة إنجاز العمل، وليس النتائج التي تتحقق، والفرد الناجح هو الذي يكون أكثر دقة وتنظيما، ويهتم بالتفاصيل في عمله.

**(5) ثقافة المهمة:** تركز على تحقيق الأهداف مثل: إنجاز العمل، تهتم بالنتائج وتحاول استخدام بالنتائج وتحاول استخدام الموارد بطرق مثالية من أجل تحقيق أفضل النتائج بأقل التكاليف.

**(6) ثقافة الدور:** تركز على أنواع التخصص الوظيفي، وبالتالي الأدوار الوظيفية أكثر من الفرد، وتهتم بالقواعد والأنظمة، وتوفر الأمن الوظيفي، و الإستمرارية وثبات الأداء.

وفي عام 1972، اقترح هاريسون **Harrison** أربعة ثقافات تنظيمية: ثقافة القوة؛ ثقافة الدور؛ ثقافة المهمة وثقافة الناس، وبما أن ثقافة الدور وثقافة المهمة تم الإشارة إليهما فيما سبق فإننا سنتطرق إلى:<sup>2</sup>

**1.ثقافة القوة:** وتعتمد هذه الثقافة فعاليتها على الثقة المتبادلة بين القائد والعاملين مع وجود شعور قوي بين المنظمة والأفراد للعمل معا لبلوغ الأهداف النهائية عن طريق القائد، ويكون سائدا في المنظمات الصغيرة الحجم والحديثة نسبيا.

<sup>1</sup> ويلسون دافيد: *إستراتيجية التغيير*، ترجمة تحية السيد عبادة، دار الفجر للنشر، القاهرة، 1999، ص. ص 136 - 137.

<sup>2</sup> Harrison, Roger and Stokes Jterb: **Diagnosing Organizational Culture**, Jossey – Bass pfieffer, san Fransisco, 1992, p p 145 – 147.



## الفصل الأول.....الاطار النظري للثقافة التنظيمية

**2.ثقافة الأفراد:** تعطي الأولوية في هذا النوع من الثقافة للأفراد، حيث تقوم على المساهمات الهامة للأفراد في صناعة القرارات، وتهيمن هذه الثقافة في المنظمات التقنية صغيرة الحجم، وكذلك في مهن المحامين، الأطباء، والمصممين، المعماريين ... إلخ، حيث يجتمعون معا في إطار نوع من الإتحاد والتكامل. ويمكن تمثيلها بيانيا كالعنقود، حيث لا يسيطر أحد الأفراد على الباقي.

وفي عام 1978 قام هاندي **Handy** يرتب تلك الثقافات وذلك بإضافة الرموز المستوحاة من الأساطير اليونانية القديمة، مثال ذلك:

- ✓ رمز المعبد اليوناني لثقافة الدور.
- ✓ نسيج العنكبوت لثقافة القدوة.
- ✓ الشكل الشبكي لثقافة المهمة.
- ✓ الشكل العنقودي لثقافة الناس.<sup>1</sup>

وفي عام 2000 قام **Schroeder و Detert** بتصنيف الثقافة التنظيمية إلى نوعين على النحو التالي:<sup>2</sup>

**1. الثقافة القوية:** تكون الثقافة السائدة في المنظمة قوية، عندما يتقبل ويتقاسم جميع الأعضاء مكوناتها كالمعتقدات، القيم، العادات ... إلخ. ويسعون لتعليمها لكل وافد جديد بشكل عفوي، وتزداد الثقافة قوة كلما كانت واضحة المعالم ومحددة الأهداف.

**2. الثقافة الضعيفة:** لا يتم اعتناقها بقوة من أعضاء المنظمة ولا تحظى بالثقة والقبول الواسع منهم وتفتقر المنظمة إلى التمسك المشترك بالقيم والمعتقدات وهنا فإن العاملين سيجدون صعوبة في التوافق والتوحد مع المنظمة أو مع أهدافها وقيمها.

وهناك عاملان أساسيان يحددان درجة قوة ثقافة المنظمة السائدة هما:<sup>3</sup>

■ **عنصر الشدة:** ويرمز هذا العنصر إلى قوة وشدة تمسك أعاء المنظمة بالقيم والمعتقدات من قبل الجميع.

■ **عنصر الإجماع (مدى المشاطرة):** المشاركة لنفس القيم والمعتقدات في المنظمة من قبل الأعضاء، ويعتمد الإجماع على تعريف الأفراد بالقيم السائدة في المنظمة وعلى الحوافز من عوائد ومكافآت للأفراد الملتزمين.

<sup>1</sup> أعقابة حنان، مرجع سابق، ص. 73.

<sup>2</sup> حسين حريم: **إدارة المنظمات - المنظور الكلي**، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، 2003، ص. 268.

<sup>3</sup> محمود سلمان العميان: **السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال**، دار وائل للنشر والتوزيع، ط3، الأردن، عمان، 2005، ص. 316.

## الفصل الأول..... الإطار النظري للثقافة التنظيمية

وفي عام 2001 قام Schulz وزملائه بدراسة شملت عددا كبيرا من المنظمات تحت عنوان استخدام قوة الثقافة المؤسسية لبلوغ النتائج. وخرجت بتقسيم الثقافات التنظيمية السائدة في تلك المنظمات إلى ما يلي:<sup>1</sup>

**1- ثقافة التحكم و السيطرة:** ومن خواصها التنبؤ والأوامر الرسمية و الاهتمام بالقوات التنظيمية الرسمية حسب القوانين. وسياستها الإستراتيجية نحو النجاح في تنفيذ الأوامر الرسمية في كل جوانب المنظمة، ومع المستفيدين (الزبائن) أيضا.

**2- الثقافة التعاونية:** وهي التي تسعى وراء إنشاء العلاقات القريبة مع المستفيدين، مما ينعكس ذلك على جودة العلاقات، وتشجع القيادة فيها على المشاركة العالية للأعضاء مع التركيز على بناء فرق العمل ذات التماسك العالي.

**3- ثقافة الجدارة:** من خواصها تشجيع التميز والإبداع والأفكار الجديدة، وتكون القيادة في هذه الثقافة قيادة حاملة ذات الرؤى البعيدة التي تعتمد على المعايير الدقيقة، مع تشجيع العاملين على تحقيق أعلى النتائج، وعادة ما تعتمد استراتيجياتها في النجاح على التميز والريادة في مجال التقنية غير المسبوقة.

**4- الثقافة التهذيبية التنموية:** وتؤكد هذه الثقافة على إغناء وإثراء حياة العاملين والمستفيدين على حد سواء، وعادة ما تأخذ قيادتها نمط الإيحاء والإثارة من قبل قادة يتمتعون بجاذبية خاصة، وتتطلع إستراتيجيتها دائما إلى الأهداف طويلة الأجل.

ولقد كان لهذه الأنواع تأثير كبير على فهم الباحثين والممارسين لكيفية عمل المنظمات.

### المطلب الثاني: مستويات الثقافة التنظيمية

تظهر مستويات عدة من الثقافة التي تلقي بظلالها على أعمال المنظمات في وقتنا الحالي ومن بين النموذج الذي قدمه تيرنر وهامدين Hampden et Turner أن هناك ثلاث مستويات لثقافة المنظمة، وهي:<sup>2</sup>

- 1) الجزء الظاهر (المستوى الخارجي أو السطحي):** وهي المظاهر السلوكية المرئية.
- 2) مستوى القيم والمعتقدات:** والتي يعبر عنها في الغالب بشكل عقائدي، ومجموعة المبادئ الأخلاقية، والمحفزات التي توجه عمليات صناعة القرارات، وهي عبارة عن قيم وقناعات في أذهان وقلوب الناس.

<sup>1</sup> Scholz, J Hauck and Rite: Using the Power of corporate to achieve results, Management Quaterly, Vol 42, Issue (2), 2002, p 18.

<sup>2</sup> الهواري سيد: منظمة القرن الحادي والعشرين - منهج تطوير الشركات والوحدات للعبور الى القرن 21 -، مكتبة عين شمس، القاهرة،

3) الافتراضات الأساسية (جزء المسلمات): وهي تعتبر جوهر وأساس الثقافة التنظيمية، فهي التي تخلق القيم و المعتقدات، بحيث تصبح بمرور الوقت أمورا مسلما بها ومقبولة على أنها حقائق لا تقبل الجدل.

### المطلب الثالث: وظائف الثقافة التنظيمية

تتلخص وظائف ثقافة المنظمة في أربعة وظائف رئيسية:<sup>1</sup>

1. تعطي أفراد المنظمة هوية تنظيمية: إن مشاركة العاملين نفس المعايير والقيم والمدرجات يمنحهم الشعور بالراحة، مما يساعد على تطوير الإحساس بغرض مشترك.
2. تعزز استقرار النظام: تشجع الثقافة على التنسيق والتعاون الدائمين بين أعضاء المنظمة وذلك من خلال الشعور بالهوية المشتركة والالتزام.
3. تسهل الالتزام الجماعي: إن الشعور بالهدف المشترك يشجع الالتزام القوي من جانب من يقبلون هذه الثقافة.
4. تشكل السلوك من خلال مساعدة الأفراد على فهم ما يدور من حولهم: حيث توفر الثقافة التنظيمية مصدرا للمعاني المشتركة التي تفسر لماذا تحدث الأنبياء، وبتحقيق الوظائف السابقة، تعمل الثقافة التنظيمية بمثابة الصمغ الذي يربط المنظمة ببعضهم البعض ويساعد على تعزيز السلوك المنسق الثابت في العمل.

وهناك وظائف أخرى، يمكن تلخيصها النقاط التالية:<sup>2</sup>

- تستخدم الثقافة التنظيمية كأداة تحليلية للباحثين، حيث تساهم نماذج الثقافة في فهم التنظيمات الاجتماعية المعقدة.
- تستخدم الثقافة التنظيمية كأداة للتغيير ووسيلة من وسائل عمليات التطور التنظيمي.
- تستخدم كأداة إدارية لتحسين المخرجات الاقتصادية للمؤسسة وأيضا لتهيئة أعضاء المؤسسة اجتماعيا لتقبل القيم التي تحددها الإدارة.
- تستخدم أيضا كأداة الحس الإدراكي لدى أعضاء المنظمة عن البيئة الخارجية المضطربة.

<sup>1</sup> حريم حسين: السلوك التنظيمي- سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال-، دار ومكتبة الحامد، عمان، الأردن، 2004، ص.ص 330-331.

<sup>2</sup> ينظر، السعيد بن يمينة: أثر الثقافة التنظيمية على سلوك الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية، على الموقع: <http://drsaid.Maktooblog.com/13> ، بتاريخ: ( 07 - 02 - 2019 ، الساعة: 15.00)

### المبحث الثالث: بناء ثقافة المنظمة

إن فهم الثقافة التنظيمية السائدة في أي منظمة يسمح بالقيام بعملية التشخيص الدقيق، والتي من خلالها يمكن معرفة نقاط القوة و الضعف، وبالتالي القدرة على تصحيح الاختلالات أو بناء ثقافة جديدة تسمح بتحقيق أداء جيد وتماسك أفضل بين مختلف العاملين في المنظمة، من خلال هذا المبحث سنحاول معرفة طرق واستراتيجيات بناء وتكوين ثقافة قوية داخل المنظمة.

#### المطلب الأول: إستراتيجيات تكوين الثقافة التنظيمية والمحافظة عليها

يرجع نجاح عملية بناء ثقافة المنظمة إلى نوع الإستراتيجية المعتمدة في تكوين الثقافة، ويمكن تشبيه هذه العملية بالتنشئة الاجتماعية للطفل فكما كانت القيم مغروسة مبكرا كانت أمتن وأقوى وكذلك الأمر في المنظمات. وفيما يلي تحديد العوامل والإستراتيجيات التي تساهم في بناء وبقاء الثقافات في المنظمات:

#### أولاً: الإدارة العليا (دور المؤسسين):

لممارسات الإدارة العليا تأثير كبير على الثقافة التنظيمية وسلوك العاملين سواء كان تأثيراً إيجابياً أو سلبياً من خلال القرارات التي تتخذها، فإلى أي مدى تلتزم الإدارة العليا بالسلوك المنتظم من خلال استخدام لغة واحدة ومصطلحات وطقوس مشتركة، وكذا تحديد معايير السلوكية التي تتضمن التوجهات نحو العمل وفلسفة الغدارة في كيفية معاملة العاملين، وكذلك سياستها حول تنفيذ القواعد والتعليمات.<sup>1</sup> فهذه الممارسات هي التي تشكل الثقافة التنظيمية، وليس الشعارات والاجتماعات والسياسات التي لا تطبق التي يهدر فيها وقت كبير.

#### ثانياً: اختيار الموظفين:

تغير عملية اختيار الموظفين خطوة رئيسية في تشكيل الثقافة التنظيمية فالهدف من عملية الاختيار هو تحديد واستخدام الأفراد الذي تتوفر لديهم مجموعة من الصفات والأنماط السلوكية والخلفيات الثقافية والمعرفة والخبرات والقدرات التي يجب أن تتفق مع قيم المنظمة السائدة.<sup>2</sup> من خلال عملية الاختيار والمقابلة الشخصية يتم التعرف على توجهات وآراء المتقدمين للوظيفة، وبالتالي توظيف من يتفق مع قيم المنظمة وتوجهاتها.

<sup>1</sup>. محمد قاسم القريوتي، السلوك التنظيمي، دار وائل للنشر، 5ط، عمان، الأردن، 2009، ص. 184.

<sup>2</sup>. محمود سلمان العميان، مرجع سابق، ص. 319.

### ثالثاً: التطويع أو المخالطة الاجتماعية:

يعتبر التطويع الاجتماعي من العوامل الأساسية التي تساهم في بناء واستمرار الثقافة المنظمة. وذلك لأنه يمثل الوسائل التي من خلالها يتم اكتساب الاعتقادات والقيم التي تتكون منها الثقافة.<sup>1</sup> وهنا على المنظمة أن تقوم بتوضيح وتعويد عاملها على ثقافة المنظمة، ويمكن أن يكون التطبيع من خلال دورات تدريبية توضيحية أو إلقاء المحاضرات لتبني فكر المنظمة وخاصة من قبل موظفيها الجدد.

### رابعاً: إستراتيجيات دمج الاختلاف في ثقافة المنظمة

عند وجود اختلافات تأتي هذه الإستراتيجية لتسهل عملية الدمج بين التكوين الثقافي لموظفين وتنوع أبعادها وخصائصها. أو تقليل الفروق بين مستويات ثقافتهم. تقدم بهذه الأفكار الباحثان (Melekzedech & Nahavandi, 1990) وعرضها الكاتبان (Mcshane & Von , 2000) (Glinow) من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم (1.1): إستراتيجيات دمج اختلاف في ثقافة المنظمات

إستراتيجية الدمج	الوصف	تعمل بصورة أفضل عندما
التمثل للاندماج	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ تكسب المنظمة وتحتضن ثقافة المنظمة المكتسبة.</li> <li>■ إكتساب المنظمة المفروضة ثقافتها على غياب إرادة المنظمة في اكتسابها.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ تكسب المنظمة التي ثقافتها ضعيفة.</li> <li>■ نادرة العمل لكنها ضرورية.</li> </ul>
التكامل التفريق	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ ربط ثقافتين أو أكثر داخل ثقافة مركبة.</li> <li>■ دمج المنظمات للتمايزات الباقية مع حد أدنى من تبادل الثقافة.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ وجود ثقافة يمكن تحسينها.</li> <li>■ المنظمات تعمل بنجاح مع اختلاف الأعمال المكتسبة لثقافات مختلفة.</li> </ul>

**المصدر:** نعمة عباس الخفاجي، ثقافة المنظمة، دار اليازوري للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص 113. من خلال الجدول السابق، يتضح تعدد طرق دمج الثقافة ببعضها البعض بما يخدم الأهداف الإستراتيجية للمنظمة، هذا الدمج يسمح بتقليل الصراعات الناجمة عن تعدد واختلاف الثقافات.

<sup>1</sup> جمال الدين محمد المرسي: السلوك التنظيمي، الدار الجامعية، مصر، الإسكندرية، 2000، ص. 440.

### المطلب الثاني: مراحل ترسيخ الثقافة التنظيمية

إن تعزيز وجود الثقافة التنظيمية وترسيخها يتم عن طريق التأقلم الاجتماعي للأفراد بدرجة كبيرة وتمر هذه العملية بعدة مراحل:<sup>1</sup>

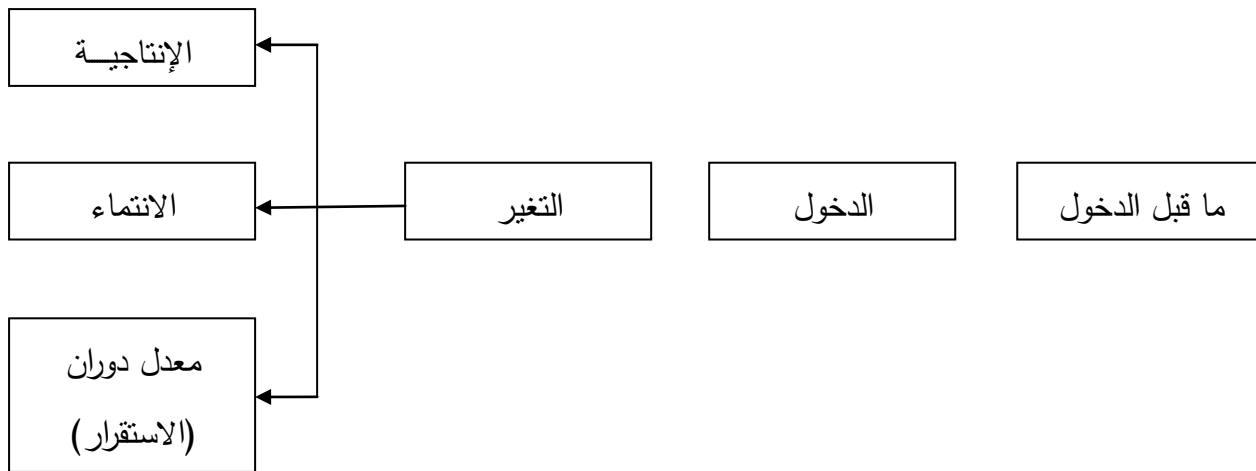
1- **مرحلة ما قبل الالتحاق:** هي مرحلة ما قبل دخول الموظف إلى المنظمة للعمل بها وفيها يتم فرز وتصنيف جميع المتقدمين للانتقاء من لا تتعارض ثقافتهم مع ثقافة المنظمة.

2- **مرحلة المواجهة:** مرحلة دخول الموظف المنظمة وتهيئته للعمل الجديد والثقافة الجديدة وتسمى مرحلة التصادم بين الثقافتين.

3- **مرحلة التحول أو التوافق:** مرحلة تغيير مهارات وسلوكيات وتوقعات الموظف الجديد وتوظيف هذا التغيير لخدمة أهداف المنظمة.

تؤثر هذه المراحل الثلاثة في إنتاجية الموظف وأيضاً في سرعة وبطء تكيفه الاجتماعي والثقافي مع جماعة العمل التي انضم إليها وأيضاً لها تأثير خاص على قراراته بالبقاء في المنظمة من عدمه. ويوضح الشكل التالي هذه المراحل:

#### الشكل رقم (03.1): مراحل التكيف الثقافي للموظفين الجدد



**المصدر:** سيد محمد جاد الرب، السلوك التنظيمي، السويس، مطبعة العشري، 2005، ص. 185.  
من خلال الشكل السابق، يتضح أن عملية تكيف الموظفين الجدد عملية مهمة و حساسة، ونجاح الإدارة في دمج الموظف الجديد يسمح بزيادة انخراط هذا العامل في تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمنظمة، فعملية تكيف العامل تتطلب وضوح ارتباط الإدارة مع هذا العامل في كل مرحلة من مراحل اندماجه في الوظيفة.

<sup>1</sup> مهديد فاطمة الزهراء: الثقافة التنظيمية كمدخل لتحقيق الأداء المتميز للمؤسسة الاقتصادية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة المسيلة،

### المطلب الثالث: وسائل انتقال الثقافة التنظيمية

إن أهمية بناء ثقافة تنظيمية في أية منظمة لا تكفي لوحدها مالم يترجك هذا البناء عملية نقل لهذه الثقافة على مختلف العاملين والمستويات الإدارية، في هذا الصدى نطرح الأسئلة التالية:

▪ كيف تنتقل قيم الثقافة إلى العاملين؟

▪ كيف يتعلم العاملون ثقافة منظماتهم؟

و للإجابة عن ذلك سنوجز عددا من الطرق ودورها في نقل الثقافة باختصار فيما يلي:<sup>1</sup>

#### أولا: الرموز:

الرموز وهي تلك الأشياء التي تقول أكثر مما تراه العين. و تعتمد الكثير من المنظمات على الرموز، وهي الأشياء التي تتضمن معان أكبر بكثير من المعنى الظاهري لها فعلى سبيل المثال فإن بعض المنظمات تستخدم المبادئ الضخمة المثيرة للإعجاب لتوحي للعملاء، وغيرهم بأنها منظمة ضخمة مستقرة لها مكانها في السوق. كذلك فإن بعض الشركات تعتمد على الشعارات لترمز إلى القيم التي تعشقها مع ملاحظة أن هذه الشعارات تتغير من وقت لآخر، ومن الأمثلة التقليدية للشعارات التي اتخذتها الشركات، شعار شركة جنرال إلكتريك الذي يقول: "التقدم والارتقاء هو أهم ما تنتجه" وشعار شركة فورد الذي يقول: "الجودة هي وظيفتنا الأولى".

#### ثانيا: القصص:

ننقل القصص المتعلقة بالثقافة التنظيمية عن طريق القصص التي تروي عنها، سواء تم ذلك بطريق رسمي أو غير رسمي، وتوضح القصص أهم خصائص الثقافة التنظيمية كما أن نقلها إلى الغير يمكن أن ينشأ أو يؤكد القيم المطلوبة، ولا ضرورة أن تتضمن القصص أحداثا عظيمة مثل ذلك القرار الذي اتخذته أحد قادة المنظمة حماها بمقتضاه من الإفلاس مثلا وربما أصبحت كلمات قصيرة شعارا أو مثلا لأنها توصل الرسالة المقصودة بكفاءة فعلى سبيل المثال فإنه يتم عمدا اختيار العاملين بشركة الحلوى البريطانية "كادبيري" "Cadbury" بالقصص الخاصة بقيام الشركة على مبادئ الصداقة حتى يفهموا ويتقبلوا أهم قيم الشركة وهي العامل الجاد.

#### ثالثا: اللغة الخاصة:

أي الخاصة التي تحدد ثقافة المنظمة، و تعمل اللغة التي تستخدم في الاتصال اليومي بين العاملين على الاحتفاظ بالثقافة حية في المنظمة فعلى سبيل المثال: فإن العاملين بشركة IBM اعتادوا أن يطلقوا تعبير ملفات صلبة Mard files ويقصدون بذلك الأقراص الصلبة Disk Drives. وأن

<sup>1</sup> جبر الدجريينج، روبرت بارون: إدارة السلوك في المنظمات، ترجمة رفاعي محمد رفاعي، إسماعيل علي بسيوني، دار المريخ، الرياض،

## الفصل الأول.....الاطار النظري للثقافة التنظيمية

يطلقوا تعبير لوحات الدوائر الإلكترونية Circuit Boards ويقصدون بذلك اللوحات الخالية منها Plamae Board وهي ألفاظ تعبر عن طبيعة ثقافتهم.

وبمرور الوقت فإن اللغة التي ينميها العاملون في المنظمة أو إحدى إدارتها للتعبير عن أنشطتهم تقدم كعامل مشترك يجمع العاملين معا ويعبر عن ثقافة المنظمة العامة أو فرعية حتى ولو بدت تلك التعبيرات غريبة بالنسبة لمن هم خارج المنظمة.

### رابعاً: الاحتفالات:

المناسبات الخاصة التي تبجل قيم المنظمة. تحافظ المنظمات على بقاء ثقافتهم عن طريق الاحتفالات المتعددة التي تقوم بها وبالتأكيد فإنه ينظر إلى الاحتفالات المتعددة التي تقوم بها والتأكيد فإنه ينظر إلى الاحتفالات على أنها احتفاء بالقيم والفروض الأساسية التي قامت عليها المنظمة.

وكما يؤكد الاحتفال الخاص بتنصيب الرؤساء الجدد للدولة فإن احتفالات المنظمة تؤكد الحضارة بتحقيق هدف معين.

وقد عبر الخبراء عن معنى الاحتفالات بالنسبة للثقافة فقال: "الاحتفالات بالنسبة للثقافة كالنص بالنسبة للفيلم...". إنها قيم يصعب التعبير عنها بأي طريقة أخرى.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> جبر الدجربيرج، روبرت بارون، مرجع سابق، ص. 641.



### خلاصة الفصل الأول:

إنّ بدء العمل في مؤسسة جديدة يعد تحديا حقيقيا يواجه المرء، سواء أكان قد تخرج حديثا من الجامعة أو كان موظفا متمرسا بالأعمال في مؤسسات ومنظمات سابقة فبالإضافة إلى تعلم واجبات العمل الجديد، فإن على المرء أن يتعلم الأمور الخاصة والعامة بكل ما يتعلق بالمؤسسة الجديدة، وإذا كانت مهنته تتضمن العديد من الأنماط والسلوكيات التي يشترك فيها أصحاب المهنة الواحدة، إلا أن عليه أن يتوقع أن عمله في المؤسسة الجديدة سيكون له خصوصية تتعلق بالثقافة التنظيمية لتلك المؤسسة ولعله في العديد من المواقف سيجد من يهمس في أذنه بقوله: "نحن لا نفعل ذلك في هذه المؤسسة"، ويكون ذلك بسبب تلك الثقافة التنظيمية التي تحكمها. لذا فيمكننا تعريفها ببساطة بأنها هي "الطريقة التي تعمل بها الأشياء في محيط المؤسسة". ويعد فهم تلك الثقافة من أهم عوامل نجاح المرء في عمله الجديد.

والثقافة التنظيمية في المؤسسات تتطور مع الوقت. وتتكون من التفاعل الاجتماعي والتضامن بين العاملين فيها. والقوة النسبية لهذا التفاعل والتضامن هي التي تحدد نوع الثقافة الموجودة، وهي تستمد من المعتقدات والقيم المشتركة بين العاملين في المؤسسة. كما تستمد من القواعد والمعايير التي تطبقها هذه المؤسسة، وهي التي تخلق الهوية وتولد الإحساس بالهدف والمعنى، وتجعل العاملين في المؤسسة يشعرون أنهم جزء من كل.

وتلك الثقافة هي التي تيسر اندماج العاملين الجدد في المؤسسة وتعزز التزامهم والتزام كل من ينتمي إليها بقيمتها و أهدافها، كما أنها تجعل عمل المؤسسة ورسالتها أمرا ذا معنى، وتعمل كقوة مرشدة جامعة توجه كل العاملين فيها، لذا فينبغي أن تكون الثقافة التنظيمية في المؤسسة متطابقة مع رسالتها وبيئتها.

الفصل الثاني:  
الإطار المفاهيمي  
لإدارة المعرفة

## تمهيد:

تكيفا ومواكبة مع العصر، أصبحت المعرفة تمثل السلاح الحقيقي للمنظمات ومورد استراتيجي هام وخلق للثورة والقيمة. خاصة مع الذي الطويل، في ظل ظهور ثورة المعلومات والتسارع في حركة الإبداع والابتكار العلمي والتكنولوجي، ولقد ارتأينا أن نفرق بين البيانات والمعلومات المعرفة والحكمة الشيء الذي من نشأته أن يعطي فكرة واضحة عن مصطلح المعرفة.

ولكن الحديث عن كيفية إدارة هذه المعرفة، أي كيف يمكن إدارة أصل غير ملموس، وعليه باعتبار أن هناك امتلاك للمعرفة يمكن توظيفها بصورة جيدة في المنظمة. هذا ما جعل إدارة المؤسسات الحديثة تسعى لتطبيق إدارة المعرفة من خلال عمليات ومتطلبات إدارة المعرفة المتمثلة في اكتساب المعرفة وتوزيعها واستغلالها بما يمكن من بناء منظومة المعرفة تحت قيد ضرورة توافر ثقافة تنظيمية وهياكل وقيادة.

وعليه سنتناول في هذا الفصل، الإطار النظري حول إدارة المعرفة من خلال التطرق إلى المباحث

التالية:

**المبحث الأول: المنطلقات الفكرية والفلسفية للمعرفة؛**

**المبحث الثاني: التأصيل المفاهيمي لإدارة المعرفة؛**

**المبحث الثالث: متطلبات تطبيق إدارة المعرفة.**

## المبحث الأول: المنطلقات الفكرية والفلسفية للمعرفة

اعتبرت المعرفة وإدارتها كأحد أحدث المفاهيم الإدارية التي نمت الأدبيات المتعلقة بها كماً ونوعاً، وذلك من منطلق كونها تتضمن أهم الاستراتيجيات والأساليب الإدارية الحديثة لإحداث التغيير والتطوير، وتحقيق الميزة التنافسية والمحافظة عليها، فتطبيق منهج إدارة المعرفة في المنظمة الحديثة يوفر لها إمكانات جديدة، قدرات تنافسية متميزة، وفرص نمو وتطور متواصلة.

## المطلب الأول: مقاربات حول المعرفة

يعتبر مفهوم المعرفة بمضامينه المختلفة من أهم العوامل التي تحدث فرقا جوهريا في أداء ونتائج أي منظمة، من خلال هذا المطلب سنتعرض أهم المفاهيم والمضامين الأساسية لها.

### أولاً: مفهوم المعرفة

عرفت المفاهيم الموضحة للمعرفة تعددا وتنوعا من طرف الكتاب والباحثين المهتمين بها، وقد يكون من المفيد في هذا المقام أن نستعرض بعضا من أهم هذه المفاهيم وذلك بهدف الوصول إلى مفهوم موحد وأكثر وضوحا.

تعرف المعرفة بأنها: "تسيج من الخبرات والمهارات والمعلومات والقدرات الضمنية والواضحة المتراكمة لدى العاملين في المؤسسة"<sup>1</sup>، يشير هذا المفهوم لخاصية التراكم المعرفي للمعرفة وأنها عملية مختلطة. كما تعرف المعرفة على أنها: "توصيفات المفاهيم والعلاقات والطرق المحددة لتعامل مع أنماط هذه التوصيفات"<sup>2</sup>.

تعرف المعرفة أيضا بأنها: "عملية تراكمية تحدث على امتداد فترات زمنية طويلة نسبيا كي تصبح متاحة للتطبيق والاستخدام من أجل معالجة مشكلات وظروف معينة، وبالتالي فالمعرفة يتم استخدامها لتفسير المعلومات المتوافرة عن حالة معينة واتخاذ القرار حول كيفية إدارة هذه الحالة ومعالجتها"<sup>3</sup>. كما عرفت أيضا بأنها: "حصيلة استخدام البيانات والمعلومات والتجربة التي يتم الحصول عليها عن طريق التعلم والممارسة، وهي تمكن من يمتلكها من التجارب من المستجدات التي تواجهه وتجعله أكثر قدرة على الوصول إلى حلول أفضل للمشاكل التي تقع في مجال المعرفة ومن خلالها يستطيع الإنسان تشخيص المشاكل وتحديد البدائل لها للوصول إلى حلول جيدة"<sup>4</sup>.

ويعرفها البعض بأنها "أن المعلومات لا تتحول معرفة إلا إذا قام الإنسان بفهمها واستيعابها وفهمها، ثم استخدامها استخداما مفيدا في عمل ما"<sup>5</sup>.

<sup>1</sup>. حسن عجلان: إستراتيجيات إدارة المعرفة في منظمات الأعمال، دار إثراء للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2007، ص. 15.

<sup>2</sup>. نجم عيود نجم: إدارة الجودة الشاملة في عصر الانترنت، دار صفاء للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2010، ص. 381.

<sup>3</sup>. ربحي مصطفى عليان: إدارة المعرفة، دار الصفاء للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2007، ص. 57 - 58.

<sup>4</sup>. حسن الزعبي: نظم المعلومات الإدارية، وزارة التربية الأردنية، ط1، الأردن، 2007، ص. 86 - 87.

<sup>5</sup>. رضا محمد محمود النجار: إدارة المعرفة في المكتبات، جلة عالم المعلومات والمكتبات والنشر، دار الشروق، عدد 7، 2003، ص. 147.

و أيضا: "هي تلك المعلومات المدونة في الوثائق والمستندات والملفات ومخازن المعلومات ومختلف الأعمال والسياسات والمناهج والاستراتيجيات والتطبيقات لإنجاز مهام ووظائف المنظمة".<sup>1</sup>  
من المفاهيم السابقة يمكننا الوصول إلى تعريف شامل للمعرفة: "على أنها الإمتزاج الجيد والمتوازن لتوظيف مجموعة من المفاهيم وهي قابلة للاستخدام في إنجاز عمل أو في مواجهة وحل المشكلات التي تواجه المؤسسة".

### ثانيا: العلاقة بين البيانات، المعلومات، المعرفة و الحكمة

- 1. البيانات Data:** إنها قياسات بدون محتوى أو تنظيم، قد تكون حقائق أو تصورات يتم جمعها عن طريق الملاحظة أو المشاهدة أو الاستقصاء، فإن البيانات قبل معالجتها قد لا تكون صالحة ومفيدة لاتخاذ قرارات.<sup>2</sup>
- 2. المعلومات Information:** "هي البيانات التي خضعت للمعالجة والتحليل والتفسير، بهدف استخراج المقاربات والمؤشرات والعلاقات التي تربط الحقائق والأفكار والظواهر مع بعضها البعض".<sup>3</sup>
- 3. المعرفة Knowledge:** معلومات تمت معالجتها وهي خلاصة تجميع ترتيب المعلومات بشأن موضوع معين في مرحلة معينة، وهي أكثر قيمة وفائدة وبها يتم اتخاذ القرار.<sup>4</sup>  
ويمكن تمثيل هذه العلاقة بما أطلق عليه عملية الإرتقاء المعرفي كما هو موضع:
- 4.الحكمة Wisdom:** تمثل ذروة الهرم المعرفي بمواجهة أعقد العمليات التي يمارسها العقل البشري لتقطير المعرفة إلى حكمة مصفاة، وتجاوز المتاح من المعرفة.<sup>5</sup>

<sup>1</sup> Davempont hand and prusokl: **Working Knowledge knowledge**, harvard business school, 1998, p 42.

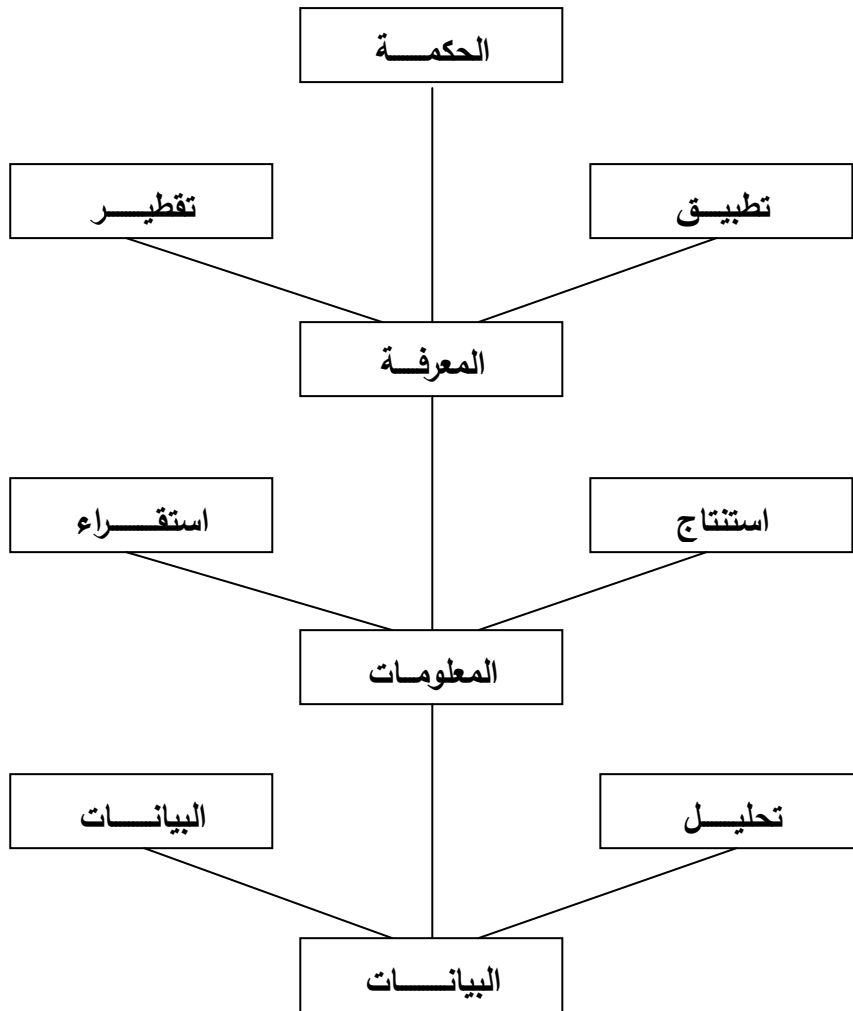
<sup>2</sup> Wen.Y: **Aneffektivens measurement model for knowledge management**, based systems, 2009, pp 366 – 367.

<sup>3</sup> أحمد علي: **مفهوم المعلومات وإدارة المعرفة**، مجلة جامعة دمشق للعلوم الإقتصادية والقانونية، المجلد 28، العدد 1، جامعة دمشق، سوريا، 2012، ص 478.

<sup>4</sup> أحمد الخطيب، خالد زيخان: **إدارة المعرفة ونظم المعلومات**، جدارا للكتاب العالمي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص. 06.

<sup>5</sup> تفرقتيت زليخة: **تفاعل إدارة المعرفة والنكاء الإصطناعي لتحقيق مزايا التنافسية للمؤسسة**، أطروحة مقدمة لشهادة الدكتوراه، في علوم التسير، جامعة بسكرة، 2015، ص. 36.

الشكل رقم (1.2): عملية الارتقاء المعرفي



**المصدر:** يحيى مصطفى عليان: إدارة المعرفة، دار الصفاء للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2007، ص. 70.

من الشكل السابق يوضح أن البيانات في الأصل التي يتلقاها الفرد من خلال حياته وممارساته ثم بعد ذلك يتم ترتيب وتجميع وتبويب هذه البيانات وغربلتها في العقل لتتحول إلى معلومات يمكن أن يستفيد منها الشخص ويفيد بها، هذه المعلومات يقوم الفرد بمعالجتها والتحقق منها من خلال الممارسة ومن ثم تخزينها لتتحول إلى معرفة إما كامنة أو صريحة، وعند الوصول إلى مجموعة من المعارف يكون ذلك عن طريق الخبرة المكتسبة عبر الزمن لذا فإنها تتحول إلى الحكمة.

ومنه فإن المعرفة تسمو فوق المعلومات بأشتمالها، بجانب المعلومات على الخبرات والقدرة على الاستنتاج واستخلاص الحكمة من البيانات عبر المعالجة الذكية.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> حسن مظفر الرزوي: اقتصاد المعلومات وإدارة المعرفة، مجلة الجندول، مجلة إلكترونية للعلوم الإنسانية، العدد 28، العراق، 2006، ص. 8.

### ثالثا: أهمية المعرفة

- المعرفة قوة وثروة للمنظمة في آن واحد باعتبارها المورد الأكثر أهمية لذا تظهر أهمية المعرفة في:
- 1- باعتبارها المورد الوحيد الذي لا يخضع لقانون تناقص الغلة، بمعنى لا تعاني من مشكلة الندرة باعتبارها المورد الوحيد الوافر الذي يبني التراكم ولا يتناقص بالاستخدام، على العكس يمكن استخدامها في توليد وتطوير أفكار جديدة بتكلفة أقل أو بدون تكلفة إضافية.<sup>1</sup>
  - 2- تعد المعرفة المصدر الأساسي لخلق القيمة واكتساب الميزة التنافسية.<sup>2</sup>
  - 3- تحتاج المنظمة إلى المعرفة المتجددة في مباشرة عمليات اختيار وتصميم وإنتاج نظم وآليات التسويق والتوزيع والوصول بتلك المنتجات إلى الأسواق المناسبة في الوقت الصحيح.<sup>3</sup>
  - 4- أصبح توفر المعرفة أمرا حيويا للإدارة في المنظمات المختلفة حتى تستطيع ملاحقة التطور التقني والعلمي والحصول على المعرفة وعلى ما يناسبها ويوافق ظروفها، أو العمل على التكيف مع متطلبات وتعديل أوضاع المنظمة وإعادة هيكلة عناصرها الرئيسية لتتوافق مع متطلبات التي يفرضها استخدام المكتشفات العلمية والتقنية المتجددة.<sup>4</sup>
  - 5- تعتبر الموجودات غير المادية المتمثلة في المعرفة، أهم الموجودات ونجاح المنظمة يعتمد بصفة أساسية على قدرتها في جمع وإنتاج وإدامة واستمرار معرفتها التي تمثل مرتكزا لتحقيق أهدافها وميزتها التنافسية والإبداعية.

### خصائص المعرفة: خصائص المعرفة

- إن التطبيق الفعال للمعرفة يتطلب الفهم العميق لطبيعتها وسماتها. فالمعرفة تتميز بمجموعة من الخصائص التي تؤثر تأثيرا مباشرا على أسلوب إدارتها والتعامل معها، ونذكر منها ما يلي:<sup>5</sup>
- 1- **المعرفة يمكن أن تولد:** إن توليد المعرفة يعني إنشاء معرفة جديدة داخل المؤسسة. ويستند في ذلك على الأفراد المبتكرين داخل المؤسسة.
  - 2- **المعرفة يمكن أن تموت:** وترتبط المعرفة بالأشخاص وبالتالي فقدانها يرتبط بفقدان أصحابها وما يلاحظ أن بعض المعارف تتآكل مع الوقت وتحل محلها معارف جديدة ذات قيمة أكبر منها.
  - 3- **قابلية المعرفة للإمتلاك:** وهي من أحد خصائص المعرفة ذات الأهمية الكبيرة بالنسبة للمؤسسة، حيث تتمسك المؤسسة بالمعارف وتقوم بتحليلها إلى براءات اختراع وأسرار تجارية ذات حماية قانونية عالية.

<sup>1</sup> غسان إبراهيم العمري: دور الروافد الفكرية والحدود الإدارية لإدارة المعرفة في بناء تكنولوجيا المعرفة، مجلة أبحاث إقتصادية وإدارية، العدد 06، جامعة عمان العربية، الأردن، ديسمبر 2009، ص. 08.

<sup>2</sup> محمد عواد الزيدات: اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة، دار الصفاء للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2008، ص. 20.

<sup>3</sup> علي السلمي: إدارة التميز (نماذج وتقنيات الإدارة المعاصرة في عصر المعرفة)، دار الغريب للنشر، القاهرة، مصر، 2002، ص. 205.

<sup>4</sup> مازري منيرة: أثر تكامل إدارة المعرفة وإدارة الجودة الشاملة على الفعالية التنظيمية، أطروحة دكتوراه، تخصص تسير المنظمات، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2018، ص. 57.

<sup>5</sup> نجم عبود نجم: إدارة المعرفة - المفاهيم والإستراتيجيات والعمليات -، الوراق للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2005، ص. 20 - 21.

- 4- المعرفة متجذرة في الأفراد: ليست كل المعارف في المؤسسة هي صريحة فالكثير منها محتفظة لدى عقول الأفراد، والقليل منها مصرح به (معرفة معلنة). وتظهر عند الحاجة إليها. ومثال ذلك معرفة الأطباء بالعمليات الجراحية التي تستحضر عند كل عملية طبية.
- 5- المعرفة يمكن أن تخزن: بمعنى أن المعرفة كموجودات في الورق، الأشرطة حيث تطورت عمليات التخزين تماشيا مع التكنولوجيات الحديثة أو ما يعرف بالمخزن الإلكتروني حيث يمكن الرجوع إليها وفق ما تقتضيه حالات الرجوع.
- 6- قابلية المعرفة للتطبيق: يعني إدماج المعارف في عمليات الأداء التنظيمي بهدف زيادة تحسين العمليات المختلفة. وزيادة التعلم التنظيمي لدى الأفراد نتيجة زيادة مستويات التراكم المعرفي لديهم من خلال الممارسات المختلفة.
- 7- عدم نضوب المعرفة: تتميز الموارد المادية بخاصية النضوب بسبب الاستهلاك و الاستخدام، وهو ما يتناقض مع خاصية المعرفة التي لا تنطبق عليها هاته الصفات، فهي تستخدم من طرف العديد من الأشخاص وبالتالي يمكن تخزينها كاستثمار وليس كمنتج للاستهلاك وهي "يتطابق مع تزايد العوائد مع الوقت وتزايد بالاستعمال و لممارسات، وبالتالي فقطاع المعرفة كما قول Housel ليتم النمو الأسّي على خلاف القطاع السلعي يتسم بالنمو الخطي.

### المطلب الثاني: أنواع ومصادر المعرفة

للمعرفة أنواع ومصادر مختلفة، تختلف وتتباين بحسب طبيعة المنظمة و إمكانات المنظمة المادية والبشرية، من خلال هذا المطلب سنستعرض أهم أنواع المعرفة ومصادرها.

#### أولاً: أنواع المعرفة

التصنيف الأكثر شيوعاً واستخداماً بين الباحثين في حقل إدارة المعرفة هذا التصنيف يرى المعرفة نوعين أساسيين هما: المعرفة الصريحة / المعرفة الضمنية ومن بين الباحثين الذين اعتمدوا هذا التصنيف نذكر: (Vail 1999)، (Duffy 2000)، (King 2001)، (Daft 2001)، (Heisig 2002).<sup>1</sup>

#### 1) المعرفة الصريحة:

وهي المعرفة الرسمية، القياسية، المرمزة، النظامية، المعبر عنها كمياً وقابلة للنقل والتعليم، وتسمى أيضاً المعرفة المتسربة لإمكانية تسربها إلى خارج المؤسسة ونجدها في أشكال الملكية الفكرية المحمية قانوناً كما في براءات الاختراع، حقوق النشر، الأسرار التجارية ... إلخ، كذلك نجدها مجسدة في منتجات المؤسسة وخدماتها المتمثلة في أدلة وإجراءات العمل، وخططها ومعايير تقييم أعمالها.<sup>2</sup> وتتعلق هذه المعرفة

<sup>1</sup> محمد عواد أحمد الزيادات، مرجع سبق ذكره، ص 39.

<sup>2</sup> ربحي مصطفى عليان، مرجع سبق ذكره، ص 78.



بالمعلومات الظاهرة الموجودة والمخزنة بالأرشيف مثل الكتب والأشرطة المضغوطة وباستطاعة الجميع الوصول إليها واستخدامها ويمكن تقاسمها من خلال الندوات والمؤتمرات واللقاءات والكتيبات ... إلخ.<sup>1</sup>

**(2) المعرفة الضمنية:**

وهي المعرفة غير الرسمية، الذاتية، والمعبر عنها بالطرق النوعية، والحدسية صعبة قابلة للنقل والتعليم. وتسمى بالمعرفة الملتصقة والتي توجد في عقل الأفراد والفرق داخل المؤسسة وهذه المعرفة التي تعطي خصوصية للمؤسسة وتشكل الأساسي في قدرتها على إنشاء المعرفة.<sup>2</sup>

ولعل أقرب وصف له علاقة بالمعرفة الضمنية هو ما قاله Polany "we Can know more the we Can tell" "إننا نستطيع أن نعرف أكثر مما نستطيع قوله".<sup>3</sup>

### ثانياً: مصادر المعرفة

عرف Saffady مصدر المعرفة بأنه ذلك "المصدر الذي يحتوي أو يجمع المعرفة، وأكد أن الذكاء والتعلم والخبرة أمور تحدد المعرفة للأفراد".<sup>4</sup> وأشار إلى أن أهم مصادر المعرفة هي:

#### 1- مصادر داخلية:

تشمل المصادر الداخلية على خبرات الأفراد العاملين الذي يمتلكون رأس المال المعرفي والمهارات المتراكمة حول مختلف الموضوعات. وقدرتها على الاستفادة من نظم الأفراد والجماعات والمؤسسة ككل وعملياتها التكنولوجية المعتمدة، وتعتبر المعرفة الضمنية أحد المصادر الداخلية لاكتساب المعرفة بالإضافة إلى مصادر داخلية أخرى من بينها الإستراتيجية، المؤتمرات الداخلية، المكتبات الإلكترونية، الحوار العمليات الداخلية، براءات الاختراع الداخلية ... إلخ.<sup>5</sup>

#### 2- مصادر خارجية:

وهي تلك المصادر التي تظهر في بيئة المنظمة المحيطة، وتسهل عليها عملية استنساخ المعرفة، ومثل أمثلة هذه المصادر القطاع الذي تعمل فيه المنظمة والمنافسون لها والموردون والزبائن والجامعات ومراكز البحث العلمي وبراءات الاختراع الخارجية.

والاختلاف في مستوى المعرفة يتوقع على الاختلاف في الوسائل والقدرات الإدراكية والفهمية (مثل المتأمل والفهم والتسيب والحكم).<sup>6</sup>

<sup>1</sup> إبراهيم الخلوف الملكاوي: إدارة المعرفة "الممارسات والمفاهيم"، الوراق للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2007، ص 39.

<sup>2</sup> ربحي مصطفى العليان، مرجع سبق ذكره، ص. 78.

<sup>3</sup> Modi & Mabert: **Supplier de velopment Improving supplier performance through knowledge transfer**, Journal of operation management, vol 25, 2007, p 44.

<sup>4</sup> الكبيسي صلاح الدين، مرجع سبق ذكره، ص. 20.

<sup>5</sup> هدى عبد الله المشاركة: دور الإدارة لدى مديري المدارس الثانوية في تنمية الإبداع لدى معلمهم، رسالة ماجستير غير منشورة، تخصص الإدارة التربوية، الجامعة الإسلامية - غزة - فلسطين، 2012، ص. ص 18 - 19.

<sup>6</sup> صلاح الدين الكبيسي: إدارة المعرفة، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 2005، ص. ص 20 - 21.

## المبحث الثاني: التأصيل المفاهيمي لإدارة المعرفة

تهتم إدارة المعرفة باكتشاف، تكوين، تخزين، استعادة، توزيع واستخدام المعلومات، سواء كانت ضمنية أو صريحة، كما أنها الوسيلة التي من خلالها نستطيع استخراج المعلومات المخزنة في العقل البشري أو في الحاسوب وتحويلها ونشرها، من أجل للمساعدة في اتخاذ القرار، من خلال هذا المبحث سنحاول توضيح وتحديد المفاهيم والمضامين الأساسية لإدارة المعرفة.

### المطلب الأول: مدخل مفاهيمي لإدارة المعرفة

تعتبر إدارة المعرفة من الميادين العلمية الحديثة، حيث لا تزال هناك اختلاف حول المفهوم الحقيقي لها تبعا لوجهات نظر الباحثين واتجاهاتهم الفكرية، ومن هذا سيتم تقديم بعض المفاهيم التي تناولت مفهوم إدارة المعرفة والعناصر المشكلة له.

#### أولاً: مفهوم إدارة المعرفة

تعرف إدارة المعرفة بأنها العملية المنهجية لتوجه ورصد المعرفة وتحقيق الاهتمام بها في المنظمة وهي مدخل لإضافة أو إنشاء القيمة من خلال المزيج أو التركيب بين عناصر المعرفة، من أجل إيجاد توليفات معرفية أفضل مما هي عليه كبيانات أو معلومات أو معارف منفردة.<sup>1</sup>

كما تعرف إدارة المعرفة بأنها عملية يتم بموجبها تجميع واستخدام الخبرات المتراكمة الموجودة في أي مكان، في الأعمال سواء أكان في الوثائق أو قواعد البيانات أو في عقول العاملين لإضافة القيمة للمنظمة من خلال الابتكار والتطبيق وتكامل المعرفة في طرق غير مسبوقة.<sup>2</sup>

وهناك من يرى أن إدارة المعرفة عبارة عن المنهجية المنظمة لاستخدام المنشئ للمعرفة.<sup>3</sup>

بالإضافة إلى ذلك، تعرف إدارة المعرفة عبارية عن الجهد المنظم الواعي الموجه من قبل المنظمة من أجل النقاط، جمع، تنظيم، وخزن كافة أنواع المعرفة ذات العلاقة بنشاط المنظمة وجعلها جاهزة للتداول والمشاركة بين أفراد وأقسام ووحدات المنظمة بما يرفع مستوى كفاءة اتخاذ القرارات والأداء المنظمي.<sup>4</sup>

من المفاهيم السابقة يمكن أن نستخلص مفهوماً إجرائياً شاملاً لإدارة المعرفة: هي عملية منظمة تعمل على اشتقاق وتوليد المعرفة الجديدة للمنظمة من خلال مجموعة العمليات المتمثلة في: تشخيص المعرفة، واكتسابها من مصادرها المختلفة، ثم إنشاء المعرفة وتخزينها واسترجاعها، تقاسمها والمشاركة بها، وتطبيقها،

<sup>1</sup>. سامر عبد المجيد البشاشة، السيد حسين الحمد: أثر إدارة المعرفة في زيادة فاعلية المديرين في الوزارات الأردنية - دراسة ميدانية -، مجلة جامعة الملك عبد العزيز للإقتصاد والإدارة، المجلد 23، العدد 02، 2009، ص. 60.

<sup>2</sup>. غسان إبراهيم العمري، مرجع سبق ذكره، ص. 09.

<sup>3</sup>. عاشور وسيلة: مقومات تنفيذ استراتيجية المعرفة في التعليم العالي - دراسة حالة كلية العلوم الإقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، رسالة ماجستير، جامعة الجزائر 03، الجزائر، 2012، ص. 22.

<sup>4</sup>. عبد الستار حسين يوسف: إدارة المعرفة كأداة من أجل البقاء والنمو، المؤتمر العلمي الدولي الرابع حول إدارة المعرفة في العالم العربي، جامعة الزيتونة، الأردن، 26 - 28 أبريل، 2004، ص. 07.

وهذه العمليات تحتاج إلى مجموعة من المقومات كالتفاعل والمشاركة بين الأفراد واستخدام تكنولوجيات المعلومات والاتصالات بما يسهم في تحقيق المنظمة لقيمة مضافة بما يرفع".

### ثانياً: عناصر إدارة المعرفة

الباحثون في مجال المعرفة وإدارتها يرون بأنها تتركز على مجموعة من العناصر نذكر من بينها ما يلي:<sup>1</sup>

**1- التعاون:** يخلق التعاون التفاعل ويرفع الروح المعنوية ويحسن الاتصال ووصول البيانات والتي تعتبر أساساً في دعم المعرفة، فالتعاون بهذه الطريقة يساهم في تدعيم إدارة المعرفة.

**2- الثقة:** الثقة تعني الحفاظ على مستوى متميز ومتبادل من الإيمان بقدرات الآخرين، فالثقة يمكن أن تسهل عملية التبادل المفتوح الحقيقي والمؤثر للمعرفة، فكلما توفرت الثقة يمكن ذلك من سهولة الاتصال وتبادل الأفكار وتبادل المعلومات وتقديم البيانات والأرقام مما يزيد في حصيلة المعرفة ويدعم إدارة المعرفة.

**3- التعلم:** ينمي التعلم عملية اكتساب المعرفة الجيدة من قبل الأفراد القادرين والمستعدين لاستخدام تلك المعرفة في اتخاذ القرار أو بالتأثير على الآخرين.

**4- اللامركزية:** تحتاج عملية خلق المعرفة أساساً إلى لامركزية عالية وبالتالي فإن اللامركزية تعتبر من العناصر الهامة في إدارة المعرفة.

**5- الرسمية:** يحتاج خلق المعرفة إلى مستوى عال من المرونة في تطبيق الإجراءات والسياسات مع تقليل التركيز على قواعد العمل فاتخاذ القرارات تحتاج إلى سلطة نابعة من التنظيم الذي يعتمد على السياسات وإجراءات وأهداف والتي تكون عادة في صورة رقمية، أي بيانات وأرقام ومعلومات وإحصاءات وهذا يعني أن هذه البيانات والمعلومات نهي المعرفة الضرورية للعمل ولذلك فإن إدارة هذه المعرفة تحتاج إلى الرسمية حتى تتحكم في المعرفة.

### ثالثاً: أهداف إدارة المعرفة

إن ممارسات إدارة المعرفة تتضمن مجموعة من الفعاليات والجهود التي تهدف إلى تحقيق أهداف متعددة، ومن أهم هذه الأهداف ما يلي:<sup>2</sup>

- توليد المعرفة اللازمة والكافية والقيام بعمليات التحويل المعرفية وتحقيق عمليات التعلم.
- حفظ المعرفة أي تخزينها بالأماكن المخصصة لها.
- نشر المعرفة وتوزيعها على الجهات ذات العلاقة حسب الحاجة إليها.
- تسهيل عملية تقاسم المعرفة.
- السعي إلى إيجاد القيادة القادرة على بناء وتطبيق مدخل إدارة المعرفة.

<sup>1</sup> عصام نور الدين: إدارة المعرفة والتكنولوجيا الحديثة، دار أسامة للنشر والتوزيع ط1، عمان، الأردن، 2010، ص. ص 27 - 30.

<sup>2</sup> يوسف أحمد أبو فارة: العلاقة بين استخدام مدخل إدارة المعرفة والأداء، المؤتمر العلمي الدولي السنوي الرابع حول إدارة المعرفة في العالم العربي، جامعة الزيتونة الأردنية: كلية الإقتصاد والعلوم الإدارية، 26 - 28 أبريل 2004، ص. 12.

- التحكم والسيطرة على العمليات ذات العلاقة بإدارة المعرفة.
- تساعد على بناء ما يسمى بمتخصص المعرفة وهم الأشخاص الذين لديهم معرفة حول موضوع أو تخصص ما.
- تحديد طبيعة ونوع رأس المال الفكري الذي يلزم المؤسسة و تحديد كيفية تطويره وإدامته. وأضاف آخرون:<sup>1</sup>
- ✓ نقل المعرفة الضمنية (الكامنة) من عقول ملاكها وتحويلها إلى معرفة ظاهرة.
- ✓ تحسين عملية صنع القرار من خلال توفير المعرفة بشكل دقيق وفي الوقت المناسب مما يساعد في تحقيق أفضل النتائج.
- ✓ إرضاء الزبائن بأقصى درجة ممكنة من خلال تطوير عمليات الابتكار بالمؤسسات وتقديم منتجات وخدمات مبتكرة باستمرار بالمؤسسات وتقديم منتجات وخدمات مبتكرة باستمرار.
- من خلال النقاط السابقة يمكن الاستنتاج أن إدارة المعرفة من بين ما تهدف إليه هو تبسيط العمليات والتحسين من خدمة الزبائن باختزال الزمن وتبني فكرة الإبداع بتشجيع تدفق الأفكار وخلق المعارف الضرورية لتطور المؤسسة.

### المطلب الثاني: عمليات إدارة المعرفة

من الملاحظ أن عمليات إدارة المعرفة تختلف من منظمة إلى أخرى ومن جهة نظر باحث لآخر، فمنهم من جعلها ثلاث عمليات أساسية تتمثل في اكتساب المعرفة وتقاسم وتشارك المعرفة، تطبيق واستخدام المعرفة، ومنهم من يضيف تخزين المعرفة ومنهم من يضيف التشخيص ولغرض هذه الدراسة سأركز على ستة عمليات جوهرية لإدارة المعرفة وهي كالتالي:

#### أولاً: تشخيص المعرفة

تعد عملية تشخيص المعرفة من العمليات المهمة والتي تبدأ بها إدارة المعرفة وعلى ضوء هذا التشخيص يتم وضع سياسات وبرامج عمليات الأخرى، لأن من نتائج عملية تشخيص معرفة نوع المعرفة المتوفرة، ومن خلال مقارنتها بما هو مطلوب يمكن تحديد الفجوة، وعملية التشخيص أمر حتمي لأن الهدف منها هو اكتساب معرفة المنظمة، وتحديد الأشخاص الحاملين لها، ومواقعهم، كذلك تجدر لنا مكان هذه المعرفة في القواعد.<sup>2</sup>

ويعرفها "برويست" بأنها " رصد المنظمة لمصادر معرفتها الداخلية المتمثلة فيما لديها من إمكانات وما لدى أفرادها وخبرياتها من معلومات وخبرات ذات فائدة لحاضر المنظمة و مستقبلها، كذلك التعرف على

<sup>1</sup> محمد غردي، نصر الدين بن نذير: إدارة المعرفة ودورها في تحسين أداء المؤسسات الاقتصادية، ورقة بحث مقدمة ضمن فعاليات الملتقى الدولي حول اقتصاد المعرفة والإبداع - الممارسات والتحديات -، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة سعد دحلب، البليدة، الجزائر، يومي 18 - 19 أفريل 2013، ص ص 09 - 10.

<sup>2</sup> الكبيسي صلاح الدين، مرجع سبق ذكره، ص. 63.

مصادر المعرفة الخارجية عنها والمتمثلة في البيئة المعرفية المحيطة بالمنظمة والتي يجب رصدها بدقة وفقا لاهتمامات المنظمة والسعي لارتباط المنتظم عنها.<sup>1</sup>

وقد أشار Alvesson أن المعرفة ليست غامضة بحد ذاتها، بل إن الغامض يتمثل في الدور الذي تؤديه في المنظمة، فعملية التشخيص تحدد لنا المعرفة الملائمة لوضع الحلول للمشكلة، وتعتمد عملية التشخيص على استخدام آليات الاكتشاف وآليات البحث والوصول العديد وقد عملية ذات مراحل متعددة.<sup>2</sup>

**ثانياً: اكتساب المعرفة:**

يقصد باكتساب المعرفة الحصول عليها من مصادرها المختلفة (الخبراء، المتخصصون، وقواعد البيانات، أو من خلال أرشيف المؤسسة)، وذلك باستخدام وسائل المقارنة المرجعية، وحضور المؤتمرات وورش العمل واستخدام الخبراء والدوريات والمنشورات، ووسائل البريد الإلكتروني، والتعلم الفردي.<sup>3</sup>

ويرى Garry بأنها تتضمن تلك العمليات التنظيمية التي تسير إبداع، ترميز، ونقل كل من المعرفة الصريحة والضمنية من الأفراد إلى المنظمات، ودخول تلك المعرفة إلى نظم إدارة المعرفة، بالإضافة إلى تحديد المعرفة من المصادر الخارجية وتعدد مصادر المنظمة للحصول على المعرفة واقتنائها.<sup>4</sup>

ويتم اكتساب المعرفة من خلال أربعة مصادر أساسية هي:<sup>5</sup>

1. **العلاقات مع المنظمات الأخرى:** وفيها يتم الاستعانة بالمنظمات الإبداعية والتعرف على عوامل نجاحها من زوايا أربعة هي: الاقتصادية، و الإستراتيجية، و السلوكية، والتعلم من خلال نقل المعرفة والقدرة على حل المشكلات.
2. **المعرفة من أصحاب المصالح:** وهي أسهل طريقة للحصول على أفكار عديدة لتحسين المنتجات والخدمات، وتستطيع المنظمة أن تنشئ قاعدة معلومات لعملائها تبين ما لديهم من خبرات ومعرفة.
3. **توظيف خبراء من خارج المنظمة:** وذلك من خلال عمليات البحث عن العمالة من ذوي المهارات المعرفية تلك المرتبطة بأهداف المنظمة بشكل قوي والاستفادة من الخبير الخارجي بأفضل شكل ممكن.
4. **المعرفة من شراء المنتجات:** تستطيع المنظمة اقتناء المعرفة من شراء منتجات متقدمة مثل البرامج وبراءات الاختراع، إلا أن تحقيق الفائدة لا يأتي إلا بالتكامل الفعلي بين هذه المنتجات وبين قاعدة المعرفة بالمنظمة وخبراتها.

<sup>1</sup>. برويست جيلبرت وآخرون: إدارة المعرفة - بناء لبنات النجاح -، ترجمة حازم حسن صبحي، القاهرة، المكتبة الأكاديمية، 2001، ص. 08.

<sup>2</sup>. سوزان دروزة: العلاقة بين متطلبات إدارة المعرفة وعملياتها وأثرها على تميز الأداء المؤسسي، رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط، 2008، ص 37.

<sup>3</sup>. حمودة هدى: نحو آفاق الإصلاح والتطوير الإداري لأداء الأعمال إلكترونياً عبر شبكة الإنترنت، شؤون الشرق الأوسط، مركز بحوث الشرق الأوسط، جامعة عين شمس، العدد 15، 2005، ص. 136.

<sup>4</sup>. مريم اللحاني: إدارة المعرفة مدخل لتطوير الإدارة المدرسية في المرحلة الثانوية للبنات، رسالة ماجستير، مكة المكرمة: جامعة أم القرى، 2010، ص. 52.

<sup>5</sup>. برويست جيلبرت وآخرون: مرجع سابق، ص. 20.

### ثالثاً: توليد المعرفة

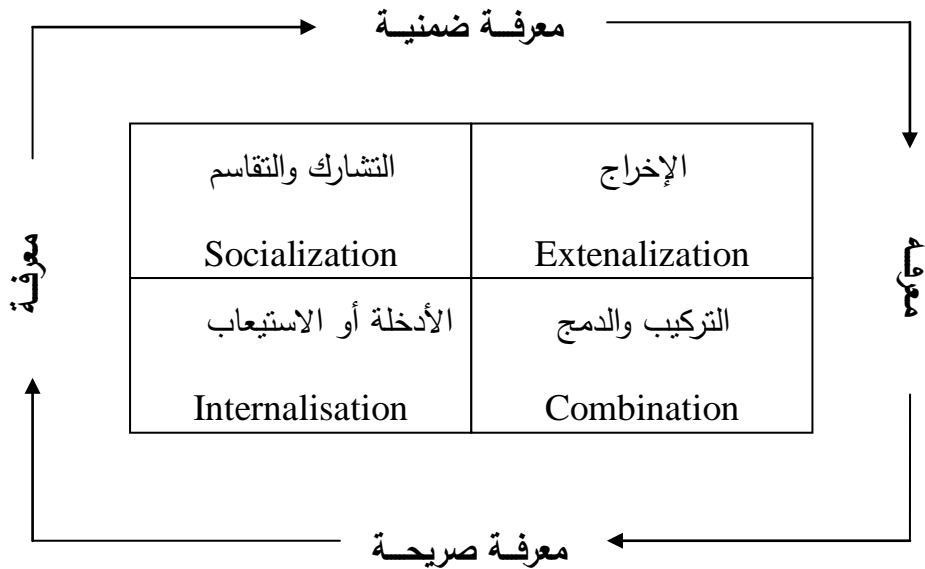
توليد المعرفة تعبر عن عملية إبداع وخلق معارف جديدة حيث يتم ذلك من خلال قدرة المنظمة على استخلاص المعلومات والأفكار من بيئتها الداخلية والخارجية أو من معرفة سابقة ويتم قياسها من خلال التغيير بالمعرفة والتغيير بالأداء.<sup>1</sup>

ويعتبر نموذج دورة إبداع المعرفة (SECI) الذي قدمه Nonaka سنة 1995 ومفهوم Ba من أكثر النماذج استخداماً في تفسير سيرة توليد المعرفة. وفي ما يلي شرح مختصر لهذين النموذجين:

#### 1. نموذج دورة توليد المعرفة (SECI):

SECI تمثل هذه الأحرف أربع كلمات تشير كل واحدة منها إلى عملية من العمليات الفرعية الأربعة في دورة حياة المعرفة.<sup>2</sup> حيث أن خلق وتوليد المعرفة وفق هذا النموذج يتم من خلال ثلاث مستويات متكاملة تبدأ بالفرد من خلال ما يحمله من قيم وخبرات واتجاهات ثم يأتي المستوى الثاني ممثلاً في ديناميكية جماعات العمل وما يترتب عنها من معايير للسلوك ثم المستوى الذي يمثل المنظمة ككل بما يتضمنه من أفراد وجماعات وعمليات وأنشطة.<sup>3</sup> وسيتم توضيح ذلك من خلال الجدول التالي:

الشكل رقم (3.2): دورة إبداع المعرفة (نموذج SECI)



**Source:** Hujiro Nonaka, Toshihiro Nishigushi: knowledge Emerence Social, techorical, and Evolutionnary Dimensions of knowladge greation, OXFORD University Prees, 2001, p 18.

<sup>1</sup>. محمد تركي، زياد محمد المشاقبة: إدارة المعرفة بين النظرية والتطبيق، دار جليس الزمان، الأردن، عمان، 2010، ص. 74.

<sup>2</sup> حسن العلواني: إدارة المعرفة المفهوم والمداخل النظرية، مداخلة ضمن فعاليات المؤتمر العربي الثاني في الإدارة: القيادة الإبداعية في مواجهة التحديات المعاصرة للإدارة العربية، المنظم بالعربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، أيام 06 - 08 نوفمبر 2001، ص. 315.

<sup>3</sup>. شوقي ناجي جواد وآخرون: أثر بيئة تفعيل المعرفة في المنظمات الريادية "نموذج مقترح للمنظمة الأردنية"، ورقة مقدمة للمؤتمر العلمي الدولي والسبوي العاشر الريادة في مجتمع المعرفة، جامعة الزيتونة، الأردن، أيام 28 - 29 أبريل 2010، ص. 10.

من خلال الشكل أعلاه يتضح أن المعرفة تتولد من خلال:<sup>1</sup>

(1) **التشاركية**: تشير إلى القيام بتحويل المعرفة من معرفة ضمنية إلى معرفة ضمنية ويتم تحقيق ذلك من خلال تشجيع عمليات التعلم وبالتالي فهي تخلق ما يسمى بالمعرفة المقسمة.

(2) **الإخراج**: تتضمن تحويل المعرفة من معرفة ضمنية إلى معرفة صريحة وذلك من خلال التعبير وإظهار المعرفة في شكل أقوال وأفعال للآخرين، وينتج عن هذه العملية ما يسمى بالمعرفة التصويرية .Conceotual

(3) **التركيب والدمج**: وهي تتضمن تحويل المعرفة من معرفة صريحة إلى معرفة صريحة ويتم ذلك من خلال تنظيم وتجميع المعرفة في شكل قواعد بيانات، وتنتج ما يسمى بالمعرفة النظامية Systemique.

(4) **الأدخلة أو الإستيعاب**: تعني تحويل المعرفة من معرفة صريحة إلى معرفة ضمنية ويتم ذلك من خلال استيعاب الأفراد للمعارف الجديدة وتطبيقها لتكون جزءا من سلوكهم وتصرفاتهم وهي ما ينتج عنها المعرفة العملية Operetional.

2. **نموذج Ba**: هو ذلك الفضاء الذي يتم فيه خلق وتبادل وتطبيق المعرفة باعتبار أن خلق المعرفة ونشرها وتبادلها يتم من خلال تفاعل فضاءين هما: **فضاء مادي**، أين تستخدم البنى التحتية للاتصال من أجل تبادل ونشر المعرفة، و**فضاء افتراضي (فكري)** مرتبط بمواقف وقواعد التشارك في المعرفة داخل الفريق أو جماعات العمل.<sup>2</sup>

الشكل رقم (2.4): مفهوم Ba

البعد النظري



← مستويات المعرفة →

**المصدر:** هيثم علي حجازي: المنهجية المتكاملة لإدارة المعرفة في المنظمات - مدخل تنظيمي لتحقيق التميز التنظيمي في الألفية الثالثة، ط1، دار الرضوان للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2014، ص. 129.

<sup>1</sup> Irma Beceera - Fernandez & Rajif AJIV Sabherwal: Organizational Knowledge Management: Contingency Perspective. Journal of Management in fitnnaon, saataet, 2011, Vol 18, No 1, p p 25 – 26.

<sup>2</sup>- Ikujiro Nonaka, Toshihiro Nishiguchi: knowledge social, Technical and Evolutionary Dimensions of knowledge Creatio, Oxford University, Press, 2001, p p 19 – 21.

### رابعاً: خزن المعرفة

تبدل المنظمة جهوداً كبيرة في سبيل اكتساب وتوليد معرفة جديدة لأنها قد تكون عرضة لأن تفقدها سواء بالنسيان أو بصعوبة الوصول إليها.<sup>1</sup> ولهذا السبب تعد عملية تخزين المعرفة والاحتفاظ بها وتيسير الوصول إليها مستقبلاً من العمليات المهمة في إدارة المعرفة.

ويقصد بخزن المعرفة: "تلك العمليات التي تشمل الاحتفاظ بالمعرفة وإدامتها وتنظيمها من أجل تسهيل سبل الوصول إليها واسترجاعها حيث تعد هذه العملية بمثابة الذاكرة التنظيمية للمنظمة"،<sup>2</sup> كما تعد جسراً رابطاً بين اكتساب المعرفة واسترجاعها فقيمة المعرفة تكمن في ضرورة الربط بين المعرفة المتاحة والمعرفة الجديدة وإدامتها وتحديثها باستمرار بالإضافة إلى الدور المحوري لعملية تخزين المعرفة (الذاكرة التنظيمية) في تسهيل وزيادة فعالية العمليات الأخرى من توليد ومشاركة وتطبيق وهو ما يعزز من إدارة المعرفة بشكل فاعل في المنظمة.<sup>3</sup>

ويعتمد نجاح إدارة المعرفة وبشكل أساسي على توثيق مستودعات المعرفة لإدارة المخزون المعرفي حيث يتطلب خزن المعرفة ما يلي:<sup>4</sup>

- استخدام أنظمة برمجيات تساعد في تخزين المعرفة؛
- إيجاد قواعد ومستودعات للمعرفة؛
- توافر وسائل الاتصال التي تساعد على سهولة الوصول للمعارف المخزنة.

### خامساً: مشاركة المعرفة

إن التشارك المعرفي هو عملية من عمليات إدارة المعرفة بل العملية الأهم كونها تركز على المورد البشري باعتباره المالك للمعرفة. ويمكن تعريفها على أنها: "إجراء لجعل المعرفة متاحة للآخرين في المنظمة".<sup>5</sup>

في حين هناك من يعرف تشارك المعرفة على أنها: "نقل وإيصال المعرفة المناسبة للشخص المناسب في الوقت المناسب وحسب الشكل المناسب وبالتكلفة المناسبة".<sup>6</sup>

<sup>1</sup> مؤيد السالم: إدارة المعرفة التنظيمية، دار الكتاب الجامعي للنشر والتوزيع، بيروت، لبنان، 2014، ص 51.

<sup>2</sup> محمد فلاح وآخرون: عمليات إدارة المعرفة وتأثيرها في تحقيق الميزة التنافسية، دراسة حالة لمجموعة الاتصالات الأردنية Orange، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 07، العدد 04، 2011، ص 516.

<sup>3</sup> مؤيد السالم: نفس المرجع، ص 81.

<sup>4</sup> نجم عيود نجم: مرجع سبق ذكره، ص 45.

<sup>5</sup> عبد الحليم عبد الحافظ، ياسر فتحي الهنداوي: واقع ممارسة التشارك المعرفي لدى هيئة التدريس، دراسة تطبيقية على كليات التربية في بعض الجامعات العربية، مجلة العلوم التربوية والنفسية، المجلد 16، العدد 04، ديسمبر 2016، ص 485.

<sup>6</sup> عبد السلام عبادات: واقع نقل المعرفة والتشارك بها في ظل العولمة، المؤتمر العلمي الدولي حول: عولمة الإدارة في عصر المعرفة، جامعة الجنان، طرابلس، لبنان، يومي 15 - 17 ديسمبر 2012، ص 7.



إلا أن أبرز أسباب التركيز على نقل المعرفة بين الأفراد والجماعات هو أن تفوق وتميز المنظمة في أدائها لا يكون إلا من خلال قدرتها على نقل وتحويل المعرفة بين الأفراد والجماعات وتمكينهم من استخدامها في الوقت المناسب دون تحمل تكاليف باهظة جراء ذلك.<sup>1</sup> وهذا ما أعطى تفسيراً واضحاً لخاصية أن المعرفة تزداد وتتعاظم بالمشاركة و التطبيق، وهو ضمان لوصول المعرفة للفرد المناسب في التوقيت المناسب وبأقل تكلفة ممكنة.

ومن خلال ما تناولناه سابقاً يمكن القول أن مفهوم التشارك المعرفي ينطوي على الخصائص التالية:<sup>2</sup>

✓ أن التشارك المعرفي يسمح بدوران المعرفة وإتاحتها للجميع داخل المنظمة؛  
✓ أن التشارك المعرفي يتضمن مجموعة من العمليات هي: النقل، التبادل، الإكتساب، التوزيع، التدفق، التحريك، المشاركة والنشر؛

✓ أن التشارك في المعرفة يمكن أن يكون بين الأفراد، الجماعات، أو ضمن أجزاء المنظمة ككل.

ومن الخصائص السابقة يمكن القول أن التشارك المعرفي يبني رأس مال اجتماعي وثقة وروح معنوية وثقافة عالية، ومهما كانت الأهداف التي تركز عليها المنظمة سواء كانت متعلقة بالسرعة، الابتكار، التكلفة المنخفضة، الجودة أو التركيز على العميل فإن التشارك في المعرفة يساعد على تحقيقها.<sup>3</sup>

ومن أساليب توزيع المعرفة ما يلي:<sup>4</sup>

- فرق المشروع المتنوعة معرفياً للتوزيع الداخلي؛
- شبكة المعلومات الداخلية (الإنترنت)؛
- التدريب من قبل الزملاء القدامى ذوي الخبرة؛
- وكلاء المعرفة؛
- مجتمعات داخلية عبر الوثائق؛
- فرق الخبرة وحلقات المعرفة وحلقات التعلم.
- الندوات، الملتقيات والمؤتمرات .

ومن خلال هذه الأساليب يتضح لنا أن كل معرفة ولها أساليب توزيعها فالضمنية يتم توزيعها عبر التدريب والحوار بينما الصريحة يمكن نشرها بالوثائق والنشرات الداخلية والتعلم.

<sup>1</sup> هيثم علي حجازي: المنهجية المتكاملة لإدارة المعرفة في المنظمات - مدخل تنظيمي لتحقيق التميز التنظيمي في الألفية الثالثة -، ط1، دار الرضوان للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2014، ص. 75.

<sup>2</sup> حسين الطبيب بورغدة، ناريمان بشير دريس: أثر تشارك المعرفة على أداء المورد البشري - دراسة حالة وحدة إنتاج التلفاز والمستقبل الرقمي التابعة للمؤسسة كوندور للإلكترونيات بالجزائر، المجلة الأردنية لإدارة الأعمال، المجلد 11، العدد 04، 2015، ص. 846.

<sup>3</sup> داني وهيبه، أقطبي جوهره: أثر التعلم التنظيمي والذاكرة التنظيمية على التشارك في المعرفة - دراسة ميدانية بمؤسسة اتصالات الجزائر بولاية بسكرة، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، العدد 40، 2015، ص. 136.

<sup>4</sup> صلاح الدين الكبيسي، مرجع سبق ذكره، ص. 76.

### سادسا: تطبيق المعرفة

يقصد بهذه العملية هو جعل المعرفة أكثر ملائمة للاستخدام في تنفيذ أنشطة المنظمة، وأكثر ارتباطا بالسياق والمهام التي تقوم بها.<sup>1</sup> حيث تتطلب المعرفة التعلم والشرح ولا يكون ذلك إلا من خلال التطبيق والتجريب مما يزيد من مستوى المعرفة ويعمقها.<sup>2</sup>

ومنه فإن تطبيق المعرفة يسمح بعمليات التعلم الفردي الجماعي الجديدة والتي تؤدي إلى ابتكار معرفة جديدة، ومن هنا جاءت تسمية عمليات إدارة المعرفة بالحلقة المغلقة (Closed Cycle)، وقد استخدمت عدة أساليب لتطبيق المعرفة منها:<sup>3</sup>

- الفرق متعددة الخبرات الداخلية؛
- مبادرات العمل؛
- مقترحات الخبير الداخلي؛
- اعتماد مقاييس للسيطرة على المعرفة؛
- التدريب الفرقي من قبل خبراء متمرسين.

كما أن تطبيق المعرفة يهدف إلى تحقيق الأهداف والأغراض الواسعة التي تحقق للمؤسسة التكيف والنمو.

ومن كل ما سبق يمكن القول أن عملية اكتساب وتوليد المعرفة تعني التجديد والإبداع في الأساليب و الأفكار، وأن مشاركة المعرفة ما هي إلا تجسيد للتعلم التنظيمي الذي يسمح بالتحول نحو المنظمة المتعلمة مستندة على الذاكرة التنظيمية أو تخزين المعرفة في ذلك، أما استخدام المعرفة فهو يعبر عن تطبيق تلك الرؤى والأفكار الجديدة في خلق القيمة وإرضاء العملاء.

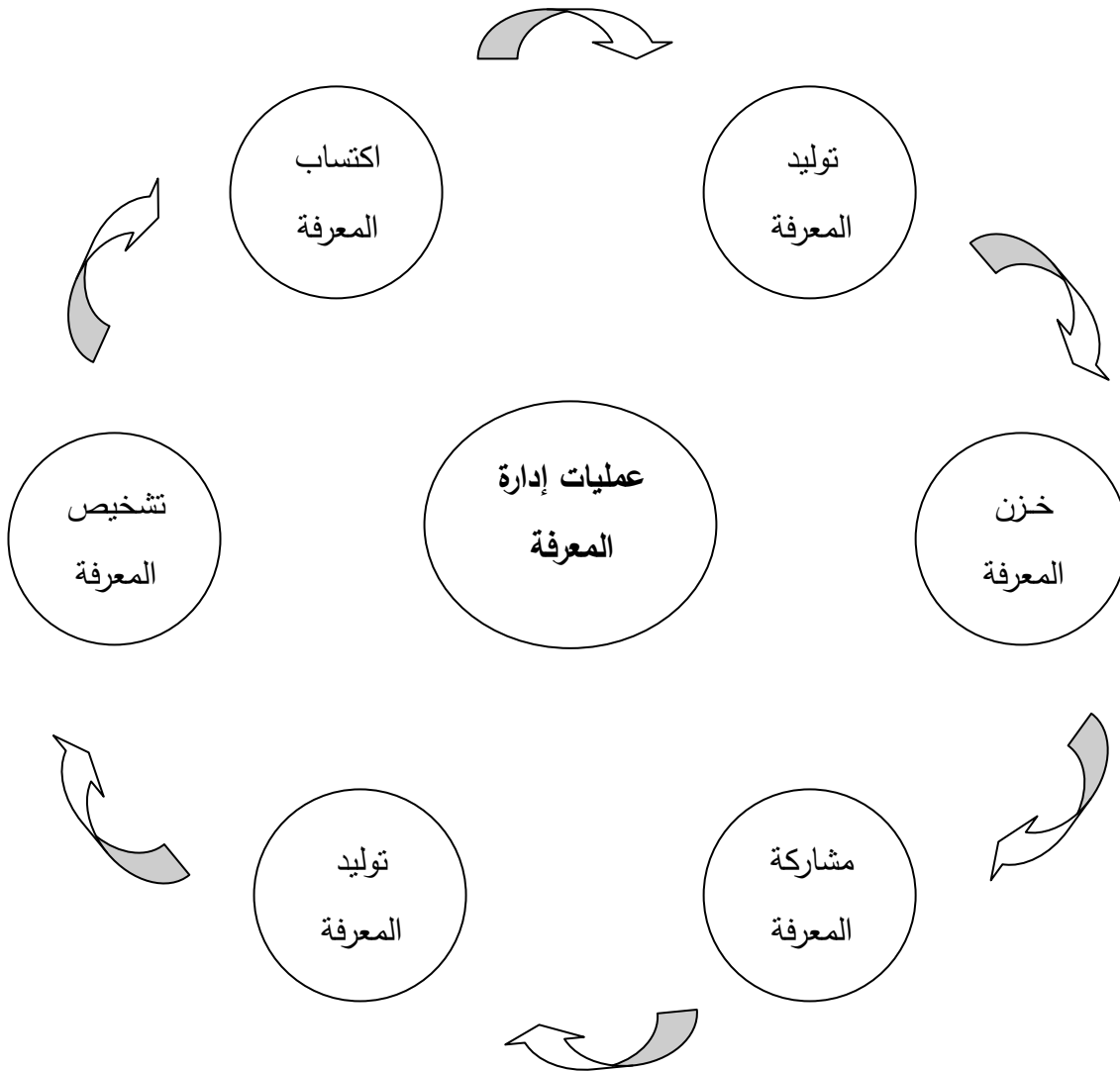
<sup>1</sup>. نجم إبراهيم الظاهر: إدارة المعرفة، عالم الكتاب الحديث للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2009، ص. 336.

<sup>2</sup>. عبد الستار العلي، غسان العمري: مفهوم خريطة المعرفة - دراسة استعراضية تحليلية - مداخلة ضمن فعاليات المؤتمر العلمي الدولي السنوي

الرابع حول إدارة المعرفة في العالم العربي، يومي 26 - 28 أبريل 2004، جامعة الزيتونة، الأردن، 2004، ص. 9.

<sup>3</sup>. صلاح الدين الكبيسي، مرجع سابق، ص. 78 - 79.

الشكل رقم (5.2): عمليات إدارة المعرفة



**المصدر:** من إعداد الطالبة اعتمادا على ما سبق.

من خلال الشكل يتضح ان عمليات إدارة المعرفة هي عملية متراكمة وذات علاقات ترابطية، وبالتالي فإن اختلال أي مرحلة من المراحل يؤدي إلى ضعف أو فقدان تطبيق المعرفة في المنظمة، فالمطلوب من الإدارة العمل على الاهتمام بكل مرحلة من المراحل، والسهر على تصحيح الاختلالات التي قد ترافق عملية التطبيق

### المبحث الثالث: متطلبات تطبيق إدارة المعرفة

إن تطبيق إدارة المعرفة يتوقف على وجود مجموعة من المتطلبات والتي تعتبر البنى التحتية لقيامها ، فكلما كانت هذه المتطلبات متوفرة بالشكل الكاف والمناسب أدى ذلك إلى نجاح تطبيق إدارى المعرفة في المنظمة.

#### المطلب الأول: دعائم أساسية لنجاح تطبيق إدارة المعرفة

لنجاح تطبيق إدارة المعرفة في المنظمة يتطلب ذلك توفير أرضية أساسية ودعامة مهمة بغية الوصول إلى منظمات تنتج وتشارك المعرفة. وسنقتصر على اهم هذه الدعائم في هذا المطلب.

#### أولاً: الثقافة التنظيمية

وهي مجموعة القيم والمعتقدات والأحاسيس الموجودة داخل المنظمة والتي تسود بين العاملين مثل طريقة تعامل الأفراد مع بعضهم البعض، وتوقعات كل فرد من الآخر ومن المنظمة وكيفية تفسيرهم لتصرفات الآخرين، ويتطلب تطبيق إدارة المعرفة في أية منظمة أن تكون القيم الثقافية، السائدة ملائمة ومتوافقة مع مبدأ الاستقرار في التعلم وإدارة المعرفة في المنظمات ويقصد بها الثقافة التي تشجع وتحث على العمل بروح الفريق وتبادل الأفكار ومساعدة الآخرين، والقُدوة العليا للقيادة الفعالة التي تعتنى بالمعرفة والعوامل التي تساعد وتحفز على تبني مفهوم إدارة المعرفة.<sup>1</sup>

#### ثانياً: الهيكل التنظيمي

تعتمد إدارة المعرفة بصورة كبيرة على الهيكل التنظيمي في المؤسسة حيث توجد عدة أبعاد له ومنها:<sup>2</sup>

- هرمية الهيكل في المؤسسة يؤثر على الأفراد العاملين بها وكذلك على العلاقات فيما بينهم.
- من الممكن أن تساند الهياكل التنظيمية في المؤسسة عملية تفعيل إدارة المعرفة من خلال التطبيقات الاجتماعية العامة.
- تستطيع الهياكل التنظيمية تفعيل إدارة المعرفة من خلال الهياكل الخاصة والقواعد التي تساند بصورة مباشرة إدخال المعرفة، وخير مثال على هذه الهياكل نماذج الهيكل التنظيمي لمراكز البحث والتطوير.
- إن التحول من الهيكل التنظيمي الهرمي الشكل المتعدد المستويات إلى الهياكل التنظيمية الأكثر تفلطحاً والأبعاد عن الشكل الهرمي يساعد المؤسسة والأفراد على نشر المعرفة بصفة أوسع.

<sup>1</sup>. سمير محمد عبد الوهاب: متطلبات تطبيق إدارة المعرفة في المدن العربية - دراسة حالة مدينة القاهرة -، الندوة الدولية لمدن المعرفة، المدينة المنورة السعودية، 2005، بدون ترقيم.

<sup>2</sup>. جمال بن عروس: مدى مساهمة إدارة المعرفة في تأهيل قوى البيع لتحقيق الميزة التنافسية - دراسة ميدانية لمجموعة من مؤسسات الصناعة الدوائية في الجزائر -، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، علوم إقتصادية، تخصص إدارة التسويق، جامعة أمحمد بوقرة، بومرداس، الجزائر، 2015، ص. 43.

### ثالثا: القيادة التنظيمية

تعتبر القيادة عنصر مهم في تطبيق وتبني إدارة المعرفة، فالقائد يعتبر قدوة للآخرين في التعلم المستمر ولذلك فإن هناك بعض النظريات الخاصة بالقيادة تكون أكثر ملائمة لإدارة المعرفة من نظريات أخرى فنظرية سمات القيادة يرى البعض أنها لا تناسب تطبيق إدارة المعرفة. أما نظريات سلوك القائد، فهي أكثر ملائمة بينما النظريات الظرفية متفقة أكثر مع نمط القيادة المطلوب لإدارة المعرفة،<sup>1</sup> وتعتمد النظرية الظرفية أو الموقفية على تفاعل الخصائص الشخصية للقائد وسلوكه وعوامل الموقف القيادي نفسه، وهي ترى أن الموقف نفسه له أهمية كبيرة في التأثير على عملية القيادة لأنه يؤثر على مدى قدرة القائد في إنجاز ما هو مطلوب منه.<sup>2</sup>

وبصفة عامة فإن إدارة المعرفة تتطلب نمطا غير عادي من القيادة يتمكن من قيادة الآخرين، لتحقيق أعلى مستويات من الإنتاجية في المؤسسة والاتصال والتعامل الدائم مع الآخرين وسماع ردود أفعالهم عن رؤيتهم مع تقييم هذه الرؤية، ولذلك فإن القائد المناسب لإدارة المعرفة هو القائد الذي يتصف بثلاث صفات أساسية هي:

- القدرة على شرح الرؤية للآخرين؛
- أن يكون القائد قدوة لهم؛
- أن يكون لديه القدرة على ربط هذه الرؤية في أكثر من مضمون وداخل أكثر من إطار بالمؤسسة وتعمل من خلاله.<sup>3</sup>

### رابعا: تكنولوجيا المعلومات

إن توفر تكنولوجيا المعلومات الحديثة يحقق الكثير من الإمكانيات لإدارة المعرفة مثل شبكة المعلومات، الشبكة الداخلية، برامج التصفح، مخازن البيانات، وغيرها مما يسهل ويسرع من عملية إدارة المعرفة في المؤسسات، ولكي تكون عملية مستمرة لتبادل المعرفة لا بد من توفر أربعة شروط لنظام التكنولوجيا وهي القدرة على إدراك ومراقبة وإجراء مسح للنواحي المهمة في البيئة والقدرة على ربط تلك المعلومات بالقيم والقواعد، القدرة على البدء في القيام بأعمال إصلاحية مناسبة للتأكد من عدم وجود تناقضات، وقد أكدت الدراسات أن نظم إدارة المعرفة تفيد المؤسسة في تحقيق اتصال أفضل من حيث السرعة والجودة والشفافية والمشاركة من قبل العاملين، كما تساعد في تحقيق أعلى كفاءة من حيث وقت حل المشكلات.<sup>4</sup>

<sup>1</sup>. ثابت ادريس، جمال الدين المرسي: السلوك التنظيمي نظريات ونماذج وتطبيق عملي في المنظمة، الدار الجامعية، مصر، 2005، ص 551.

<sup>2</sup> Robbins Stephen, Essential of Organization Behavior, edition pentice hall, newjersey, 2000, p 131.

<sup>3</sup>. علاء أحمد: القيادة المتميزة صياغة استراتيجية التغيير، مجموعة النيل العربية، مصر، 2005، ص. 68.

<sup>4</sup>. منى علي عبد ربه زينة: إدارة المعرفة وأثرها على إدارة الموارد البشرية، ورقة عمل مقدمة لمؤتمر الإصلاح والتطوير الإداري، فلسطين، 2009،

### خامسا: القوى البشرية

يقصد بالقوى البشرية بأنها الكوادر التي تقوم بكافة أعمال المؤسسة وتعتبر أحد أهم الموارد التي تعتمد عليها في البقاء والاستمرار والتطور والتوسع، إذ يعتبر كل عامل من العمال في المؤسسة عنصر نجاح أو فشل فيها، حيث إن المؤسسات التي تسعى لتحقيق التميز والنجاح هي المؤسسات التي تشكل وتبني كادرا بشريا متميزا ومتخصصا من خلال التدريب والتأهيل والتطوير المستمر، حيث يعتبر التعلم من أدوات تنمية العنصر البشري بشكل كبير في تطبيق عمليات وأنظمة إدارة المعرفة بأقل مستويات المقاومة والنزاع ويعتبر عند الأفراد أقوى مؤثر لتطبيق إدارة المعرفة، وذلك لأن صناعة ومشاركة واستخدام المعرفة يتم من خلال الأفراد، بينما تعتبر التكنولوجيا والثقافة أدوات مساعدة ومسهلة لتطبيق إدارة المعرفة.<sup>1</sup>

### المطلب الثاني: مساهمة الثقافة التنظيمية في تطبيق إدارة المعرفة.

إن تطبيق إدارة المعرفة يتطلب أن تكون القيم الثقافية السائدة ملائمة ومتوافقة مع مبدأ الاستمرار في التعلم وإدارة المعرفة، وإن تكون الثقافة التنظيمية مشجعة لروح الفريق في العمل، وتبادل الأفكار ومساعدة الآخرين والقدرة والمثل الأعلى للقيادة الفعالة التي تعتنى بالمعرفة والعوامل التي تساعد وتحفز على تبني مفهوم إدارة المعرفة، كما تعد المشاركة في المعرفة من الأساسيات المهمة لبناء المعرفة الجديدة.

### أولاً: مساهمة الهيكل التنظيمي في تطبيق إدارة المعرفة.

يؤدي الهيكل التنظيمي للمنظمة دورا حيويا في تحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وفعالية بالنظر إلى النتائج السلبية الخطيرة التي يمكن أن تنشأ بتطبيق هيكل تنظيمي غير سليم إن كان على الفرد العامل في المنظمة أو العمل، أو المنظمة.<sup>2</sup>

وعرفه (JONES) على أنه نظام رسمي شمل القوانين والواجبات وعلاقات السلطة التي تلعب دورا في رقابة وضبط العاملين وتحديد كيفية تعاونهم واستخدامهم للمصادر المتاحة لتحقيق أهداف المنظمة.<sup>3</sup> فالهيكل يحدد لنا كيف توزع المهام، ومن المسؤول أمام من، وما هي آليات التنسيق وأنماط التفاعلات التي يتوجب إتباعها ولذلك لم يتم الاتفاق حول أبعاده، ولكننا سنركز على الأبعاد التي لها صلة بإدارة المعرفة ولها دور في بناء المعرفة التنظيمية وهي كالتالي:<sup>4</sup>

<sup>1</sup> عبد الله وليد المدلل: تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسات الحكومية الفلسطينية وأثرها على مستوى الأداء، رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، إدارة المعرفة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2012، ص. 51.

<sup>2</sup> حريم حسين: حجم المنظمة وأثره في تصميم الهيكل التنظيمي، لمنظمات البنوك المركزية التجارية الأهلية في الأردن، مجلة الإداري، المجلد 74، الأردن، ص. 13.

<sup>3</sup> المكاوي نازم، والسالم مؤيد: خصائص الهيكل التنظيمي ونوعية المعلومات دراسة ميدانية في شركات الصناعة والمساهمة الأردنية، دراسات العلوم الإدارية المجلد 31، العدد1، الأردن 2004، ص. 25.

<sup>4</sup> حريم حسين الخشالي شاكر: أثر أبعاد الهيكل التنظيمي في بناء المعرفة التنظيمية دراسة ميدانية في المستشفيات الأردنية الخاصة، مجلة الزرقاء للبحوث والدراسات: المجلد 08، العدد 01، عمان، الأردن، 2008، ص. 146.

- 1- المركزية: كلما زادت نسبة المركزية أصبحت الاتصالات أكثر صعوبة وأقل سرعة وسلامة، مما يقلل من فرص التفاعلات وتبادل المعلومات والأفكار وبالتالي نشر المعرفة بين العاملين والوحدات المختلفة.
- 2- التخصص: يشير الباحثون أن التخصص العالي يحد من تفاعل الأفراد مع الآخرين ومن فرص الاعتمادية المتبادلة بين الآخرين والعلاقات المكثفة مما يؤثر سلبا في مشاركة وتقاسم المعرفة والمعلومات والأفكار.
- يضاف إلى ذلك أن التخصص العالي لا يتيح للفرد استخدام ما لديه من معارف وقدرات ومهارات متنوعة، الأمر الذي يدعم بناء المعرفة التنظيمية.
- 3- الرسمية: كلما زادت الرسمية زاد العمل روتينا وجمودا، وانخفض مستوى العمل الذهني واستغلال قدرات الفرد الذهنية، وتضاعلت حرية الاستقلالية وحرية الاجتهاد والتصرف لدى الفرد ومن ناحية أخرى فإن زيادة الرسمية تحد فرص التواصل والتفاعل والمناقشات والحوار مع الآخرين وكل ذلك لا يشجع ولا يعزز على بناء المعرفة التنظيمية.
- 4- الهيكلية/ العلاقات الرئاسية: تشير إلى عدة المستويات التنظيمية في الهيكل التنظيمي ما إذا كان الهيكل التنظيمي طويلا ومسطحا حيث يعتمد عدد المستويات على نطاق الإشراف، وكلما كان نطاق الإشراف ضيقا يؤثر سلبا على حرية الاجتهاد والاستقلالية المتاحة لهم، بالإضافة إلى أن وجود عدد محدود من الأفراد في نفس الجماعة يحد من تنوع القدرات والمعارف والمهارات المتاحة للجماعة.
- 6- مسؤولية إدارة المعرفة: لقد أكد كثير من الباحثين على أهمية وضرة إدارة المعرفة وتعيين الجهة تنظيمية متنوعة تتولى مسؤولية إدارة المعرفة وتنظيمها وتنسيقها ونظرا لكون المعرفة من الموجودات المنظمة المهمة في الحاضر و المستقبل، ويعتقد (Stewart,1997) بأنه لا يمكن أن تدار المعرفة من دون مدير المعرفة فيجب أن تكون هناك جهة أو شخص متفرغ مسؤول عن الإدارة المعرفة، ومن أجل إثراء المعرفة المنظمة يجب أن تقوم المنظمة بتخصيص أدوار ومهارات لإنجاز نشاطات اكتساب المنظمة وتوزيعها واستخدامها فمثلا عن تعيين عاملين متفرغين تتحصر أدوارهم ومسؤولياتهم في أداء جوانب و نشاطات إدارة المعرفة<sup>1</sup>.

### ثانيا: مساهمة الذاكرة التنظيمية في تطبيق إدارة المعرفة

تعددت المفاهيم التي جاء بها الباحثون للذاكرة التنظيمية لكننا سنوجز أهم المفاهيم التي تخدم موضوعنا وهي:

عرفها (walsh and wngson) على أنها " معلومات مخزنة عن تاريخ المنظمة وكيفية تنظيم وتخزين وكيفية استعمالها لعملية امتلاك المعرفة، بالإضافة إلى تأثيرها على قرارات التنظيمية"<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> المكاوي نازم والسالم مؤيد، مرجع نفسه، ص. 26.

<sup>2</sup> casey andrea and olson tova : **the relationship of organigational Indentitg and momory in knou ledge creation**, organizational learning and know ledge 5 the International conference, 2003, p6 .

وعرفها أيضا (stein A zwass) بأنها: " الطرق التي من خلالها تؤثر معرفة الماضي وخبراته وأحد أنه في الأنشطة التنظيمية الحالية"<sup>1</sup>

كما تعرف على أنها " المستودع الذي يخزن معرفة الشركة من أجل الاستخدام المستقبلي"<sup>2</sup> ويمكن الاحتفاظ بالذاكرة التنظيمية في:<sup>3</sup>

1. الأفراد: أصحاب الذاكرة الفعالة الذين يوظفون تجاربهم الماضية في الشركة مباشرة، ولا يحد من ذلك إلى عدم في ذلك أو تسربهم من الشركة أو حدود عمل الذاكرة في حالة عدم تنظيم وتوثيق ما يعلمه الفرد.
  2. ثقافة الشركة: والتي تضم ذلك الكل من المعتقدات والقيم والطقوس والشعائر والقصص التي تكون ذاكرة الشركة اللارسمية وخصائص شخصيتها، فتقافة الشركة وخبرات أفرادها : مثلان المعرفة القيمة للشركة.
  3. المعرفة الصريحة المسجلة في الشركة: الموجودة في الوثائق، سجلات الشركة وقواعد بيانات والموجودة أيضا في استراتيجياتها وسياساتها وقواعد وأدلة العمل وغيرها.
- وتتكون الذاكرة التنظيمية من:<sup>4</sup>

1. مواد المعرفة: تتجسد من خلال أفضل الممارسات من الدراسات الماضية، الدروس المتعلمة دليل الخبراء مستودعات الأسئلة المتكررة، مجموعات الحوار معرفة الأسواق.
  2. المعرفة المحللة: ضرورة ربط مواد معرفية بالبيئة ( مثل ما هي المعرفة التي تساهم في أي مهمة يمكن استعمالها).
  3. الذاكرة التنظيمية المستندة (المعتمدة) على التكنولوجيا: يعتبر الدعم التكنولوجي مكونا أساسيا للذاكرة التنظيمية ومن وظائفها: الأسر التنظيم، النشر، إعادة الاستعمال، التعلم.
- ويتم الاستغلال الأمثل للذاكرة التنظيمية من خلال:<sup>5</sup>

- 1- التوثيق الفعال لتجارب الشركة وتكوين ذاكرة تنظيمية لها في ضوء تجاربها المختلفة.
- 2- المحافظة على أفرادها الأساسيين لاستمرار الخصائص الحية للذاكرة وفي حال اضطراب الشركة للتخلي عن بعضهم فعليها توثيق معرفتهم حتى لو اضطرت لشرائها.
- 3- تحسين عملية الوصول لمعرفة الشركة باستخدام تكنولوجيا المعلومات وتشجيع تقاسم المعرفة بين أفراد الشركة ومن حوافز موجهة لهذا الغرض.
- 4- خريطة معرفة الشركة: تحديد من يعرف في الشركة وماذا يعرف لتكون مرشدة لمن يحتاج المعرفة بإيجادها المكان والوقت الملائمين لدلى الشخص الملائم.

<sup>1</sup> حسن العلواني: مرجع سابق ص. 318.

<sup>2</sup> نجم عبود نجم المرجع سابق ص. 272.

<sup>3</sup> mark s Ackerman(1994) Augminting the organizational Memory : Afield study of Answer Garden : published in the proceedings of the AC M conference on computer upported cooperative work (C S CW )94 P3

<sup>4</sup> داسي وهبية: أثر الثقافة التنظيمية على إدارة المعرفة دراسة عليه من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، أطروحة دكتوراه علوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2014، ص. 141.

<sup>5</sup> المرجع نفسه، ص. 142.



5- تحويل المعرفة الضمنية إلى صريحة : أو تحويل رأس المال المعرفي للأفراد وإبقاء أكبر قدر ممكن من معرفة الأفراد داخل الشركة في أنظمتها وعملياتها ومنتجاتها لتظل فيها حتى بعد إطفاء أنوارها فذلك جزء أساس من سياسات الشركة لتطوير ذاكرتها التنظيمية.

### ثالثا: مساهمة الرؤية المشتركة في تطبيق إدارة المعرفة

إن الرؤية المشتركة بمنابة آلية ربط تساعد الأجزاء المختلفة في المنظمة على تكامل وضم الموارد كما أن وجود رؤية وتطلعات وأهداف مشتركة يساعد الأفراد على تجنب سوء الفهم في الاتصالات وتصبح لديهم فرص أكبر لتبادل آرائهم وخبراتهم بحرية.<sup>1</sup>

فحينما يتشارك الأفراد بعضهم بعضا الأفراد والأهداف والرؤى والتطلعات والنظرة إلى مستقبل المنظمة فإن هذا يساعدهم بشكل كبير على تصورهم الفائدة من تبادلهم لمواردهم المعرفية حيث أن كل ذلك يساعد الأفراد على تجنب مساوئ عدم أو سوء الاتصال وتصبح لديهم فرصة أكبر لتبادل آرائهم وخبراتهم بحرية وفق مبدأ الفائدة المتوقعة إذ يصبح كل فرد مصدرا للمعرفة وفي نفس الوقت مخزنا لمعرفة الآخرين.<sup>2</sup>

ويشير كل من Al- Busaidi solfman إلى وجود علاقة إيجابية بين الرؤية الواضحة لإدارة المعرفة ونجاح إدارة المعرفة بالإضافة إلى تبادل هذه الرؤية يعد عنصر أساسيا في نجاح المنظمة القائمة على المعرفة ووجود رؤية واضحة لإدارة المعرفة من قبل العاملين تحقق منافع عظيمة للشركة للتوجيه نحو مشروع إدارة المعرفة.<sup>3</sup>

وهناك عوامل أخرى تؤثر سلبا في تبني المنظمة لإدارة المعرفة ولذلك ينبغي التخلص منها أو لا قبل محاولة إدخال هذا المفهوم في المنظمة: مثل الاعتقاد بأن معرفة الأفراد أنفسهم لا قيمة لها وعدم الفهم الحقيقي لإدارة المعرفة<sup>4</sup>

وهنا يجدر القول بأن رؤية المعرفة تنتج من الإدارة الإستراتيجية وهي تعطي الاتجاه إلى عملية خلق المعرفة المنظمة.

### رابعا: مساهمة البيئة التعاونية في تطبيق إدارة المعرفة

إن البيئة التعاونية تشجع وتدعم التشارك بالمعرفة مثلا من خلال تعاون فردين أو مجموعة من الأفراد إلكترونيا للمشاركة بالمعرفة من خلال الإيميل e- mail ومن خلال المقابلات الإلكترونية ومن خلال

<sup>1</sup> حسين حرين، رناد الساعد: الثقافة التنظيمية وتأثيرها في بناء المعرفة التنظيمية المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد(2)، العدد(2)، 2006، ص، 232- 233.

<sup>2</sup> رياض عيشوش: مساهمة الثقافة التنظيمية في نجاح تطبيق إدارة المعرفة، رسالة ماجستير غير منشورة علوم التسيير كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة محمد خيضر بسكرة: 2011، ص. 86.

<sup>3</sup> liang chu chen : what individual- level Antecedents Influence know ledge Management effectiveness ? journal of knowledge management practice, vol 10,No 2june 2009,p5.

<sup>4</sup> بسام أبو حشيش: الثقافة التنظيمية وعلاقتها بإدارة المعرفة بغزة في جامعة الأقصى من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها، مجلة جامعة الأبحاث للنجاح المجلد25، العدد01، 2011، ص.127.

المؤتمرات الفيديوية فالبينة التعاونية تشمل تبادل الأفكار وتدعم الاتصالات في المنظمات بشكل أسهل وأكثر فعالية، مما سبق نجد أن البيئة التعاونية تزيد من قابلية وفاعلية مشاركة المعرفة كما تؤدي إلى التكامل، فالبينة التعاونية من الآليات والمتطلبات الأساسية المختصة بدعم مشاركة المعرفة وتسهيل التعاون وتشكل علاقة عبر الحدود التنظيمية التقليدية وتزود إدارة المعرفة بالفرص لتجديد التفكير.<sup>1</sup>

وفي البيئات الديناميكية فإن المنظمة تواجه سلسلة من المشكلات غير المتوقعة والتي ليست لها حلول مسبقة ويكون من الصعب السيطرة عليها بواسطة الأفراد فقط في المنظمة ومن خلال تنسيق التفاعل بين الأعضاء والتكنولوجيا والثقافة فالمنظمة تستطيع أن تعمل وتصل إلى الحلول الجديدة والصعبة وهذه التفاعلات تشير إلى نمط أو جانب التجمع العقلي للمنظمة وهذا يعني انه لا يوجد فرد في المنظمة يمتلك كل المعرفة لإنجاز المهام المعقدة كما أن هذه التفاعلات بين الأفراد والتكنولوجيا والأساليب تدعم المنظمة في إنجاز المهام الجديدة والصعبة والمعقدة من خلال مساهمة ومشاركة وتبادل المعرفة بين جميع أعضاء التنظيم.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> أسهمان ماجد الطاهر إبراهيم محمود منصور: متطلبات مشاركة المعرفة والمعوقات التي تواجه تطبيقها في شركة الاتصالات الأردنية، المؤتمر العلمي الثالث حول إدارة منظمات الأعمال (التحديات العالمية المعاصرة) كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية جامعة العلوم التطبيقية الخاصة، عمان، 2009، ص. 11.

<sup>2</sup> سيد محمد جاب الرب: موضوعات إدارية متقدمة وتطبيقاتها في منظمات الأعمال الدولية، دار الكتب المصرية للنشر والتوزيع مصر 2009، ص. 472.

### خلاصة الفصل الثاني:

تعد المعرفة أحد أهم موارد التميز في المؤسسة حيث تعبر عن الاستخدام الكامل للبيانات والمعلومات والامتزاج بين الخبرة والقدرة والحس لدى الأفراد. وتعتبر موردا اقتصاديا وعنصرا أساسيا لبناء إدارة حديثة تسمى "إدارة المعرفة" إلى جانب ضرورة التفريق بين المعلومات والمعرفة باعتبار المعلومات مرحلة وسيطية بين البيانات والمعرفة.

ويؤكد غالبية الباحثين وجود مصدرين من أجل الحصول على المعرفة ويكون الأفراد مصدرها الأساسي الأول من خلال خبراتهم وذاكرتهم وقدراتهم العقلية والفكرية وتكون المصدر الخارجي الثاني، والتركيز على التصنيف الثنائي لأنواع المعرفة (الضمنية/ الصريحة) تتراكم، تتجدد وتسترجع يوميا.

إن إدارة المعرفة هي مجموعة من الطرق والإجراءات والمناهج والنماذج التي يتم من خلالها اكتشاف وابتكار واستخدام وتنظيم المعرفة، والقيام بمجموعة من العمليات لتحقيق التميز التنافسي حيث تستند على مجموعة من العناصر منها التكنولوجية والتنظيمية والاجتماعية. ولقد أصبح من الضروري على المؤسسات الحديثة تبني هذا المفهوم لمجموعة من المبررات منها تعاظم دور المعرفة في تحقيق النجاح وكذلك العولمة.

إن إدارة المعرفة تركز على مجموعة من العمليات والمتمثلة في تشخيص واكتساب المعرفة التي تمكن من رصد وتحديد مصادر المعرفة والطرائق والأساليب التي تسمح بتوليد المعرفة، وتعتبر عملية خزن المعرفة الوسيلة التي تسمح للمنظمات بالحفاظ على ذاكرتها التنظيمية كما تسمح عمليات توزيع المعرفة من التقاسم والتشارك في المعرفة بين أعضاء المنظمة لتكون عملية تطبيق المعرفة العملية الداعمة للعمليات السابقة لأن أهمية المعرفة تكمن في تطبيقها.

الفصل الثالث: دراسة ميدانية  
حول مساهمة الثقافة التنظيمية  
في تفعيل إدارة المعرفة

## تمهيد

بعد أن تناولنا في الجانب النظري لهذه الدراسة مساهمة الثقافة التنظيمية في تفعيل تطبيق ادارة المعرفة، وحتى لا يكون هذا العمل مجردا ومعزولا عن الواقع التطبيقي.

تم إجراء دراسة ميدانية وذلك بتوزيع استبيان على عينة من الموظفين العموميين والقيام بتحليل النتائج المتحصل عليها بغرض التعرف على مساهمة الثقافة التنظيمية في تفعيل تطبيق إدارة المعرفة داخل الصندوق، حيث تم في هذه الفصل التعريف بالمؤسسة محل الدراسة وتوضيح مجتمع وعينة الدراسة، بالإضافة إلى طريقة تصميم أداة الدراسة المتمثلة في الاستبيان، ثم من أجل التوصل إلى النتائج التي سيتم القيام بتحليل بياناتها بواسطة استخدام برنامج الإحصائي "Spss" وتفسيرها، وبالتالي تحقيق الأهداف التي تسعى إليها هذه الدراسة. ولإحاطة بالموضوع قمنا بتقسيم هذا الفصل إلى ثلاث مباحث كالآتي:

❖ **المبحث الأول:** تقديم المؤسسة محل الدراسة.

❖ **المبحث الثاني:** تصميم الدراسة الميدانية وخطواتها الإجرائية.

❖ **المبحث الثالث:** عرض نتائج الدراسة واختبار النتائج.

## المبحث الأول: تقديم عام للصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء CNAS

يتكون نظام التأمينات الاجتماعية الجزائرية من خمسة مؤسسات أساسية هي: الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير الأجراء، الصندوق الوطني للتقاعد، الصندوق الوطني للعطل المدفوعة الأجل و البطالة الناجمة عن سوء الأحوال الجوية في قطاعات البناء، الأشغال العمومية و الري، الصندوق الوطني للتأمينات على البطالة، وأخيرا وما بهما الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي للعمال الأجراء، حيث يتشارك هذه الهيئات في تقديم خدمات التأمين للعديد من الأخطار التي يمكن أن يتعرض لها الأشخاص.

### المطلب الأول: التعريف بالمؤسسة وهيكلها

أنشئت وكالة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء بميلة سنة 1986، وذلك في إطار تطبيق لامركزية الضمان الاجتماعي.

#### أولا: التعريف بالمؤسسة

أنشئت وكالة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء بميلة سنة 1986، وذلك في إطار تطبيق لامركزية الضمان الاجتماعي.

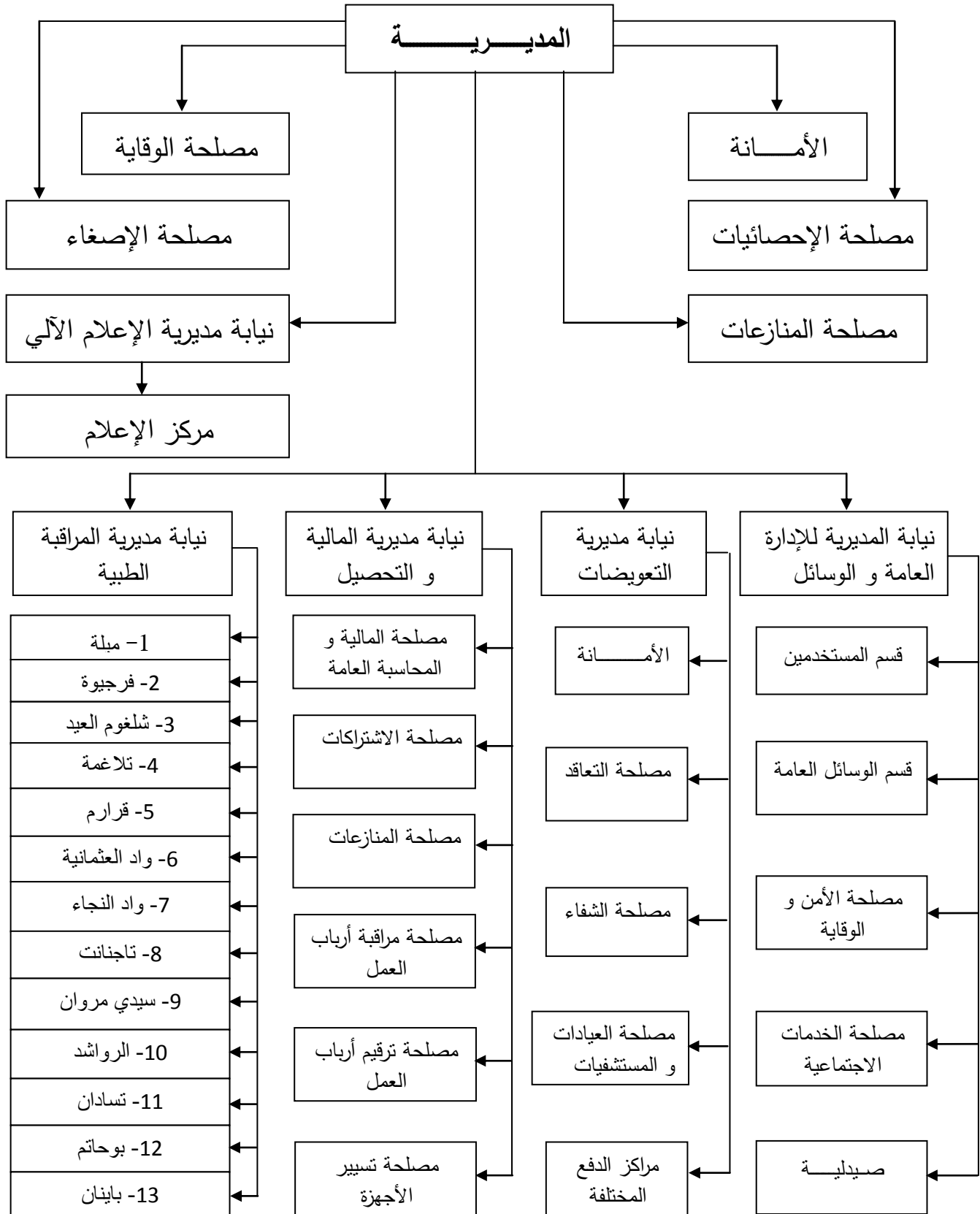
وهو مؤسسة عمومية ذات تسيير خاص، طبقا للمادة 49 من القانون رقم 88-10 المؤرخ في 12 يناير 1988، المتضمن القانون التوجيهي للمؤسسات العمومية الاقتصادية، يتمتع بالشخصية المعنوية و الاستقلالية المالية.

تقع وكالة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء لميلة، شمال غرب الولاية في حي بوالطوط وهي مصنفة في الدرجة الثالثة، وتتربع مساحة قدرها 1189 م، ويحد المؤسسة من الشمال مؤسسة التكوين المهني و الضمان الاجتماعي، ومن الغرب إكمالية ابن عميرة.

### ثانيا: الهيكل التنظيمي للصندوق

يتولى مجلس الإدارة إدارة الصندوق، وهو خاضع لوصايا وزارة العمل و التشغيل و الضمان الاجتماعي، ويتكون الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي من مديرية وتنقسم إلى عدة مصالح و نيابات، وتنقسم هذه الأخيرة إلى عدة مصالح، كما هو موضح في الشكل الآتي:

الشكل رقم(1.3):البنية التنظيمية لمؤسسة الضمان الاجتماعي - وكالة ميلة -



المصدر:وثائق المؤسسة الضمان الاجتماعي - فرع ميلة -

## المطلب الثاني: مهام الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء

يضطلع الصندوق بالقيام بالمهام التالية :

- يتولى أداءات التأمينات الاجتماعية (المرض، الأمومة، العجز، و الوفاة، وكذا حوادث العمل و الأمراض المهنية)؛
  - تسيير المنح العائلية لحساب الدول؛
  - تحصيل الاشتراكات؛
  - الرقابة و المنازعات المتعلقة بتحصيل الاشتراكات الموجهة لتمويل الأداءات؛
  - منح رقم تسجيل وطني للمؤمن لهم اجتماعيا وكذا أصحاب العمل؛
  - المساهمة في ترقية السياسة الرامية إلى الوقاية من حوادث العمل والأمراض المهنية؛
  - تسيير الأداءات المتعلقة بالأشخاص المستفيدين من الاتفاقيات الثنائية للضمان الاجتماعي؛
  - القيام بالنشاطات الرامية إلى تمكين العمال وذوي حقوقهم من الأداءات الاجتماعية، على شكل انجازات ذات طابع صحي واجتماعي؛
  - إبرام اتفاقيات مع مقدمي العلاج؛
  - تسيير صندوق المساعدة والنجدة؛
  - إعلام المستفيد وأصحاب العمل بحقوقهم والتزاماتهم.
- ومن خلال كل هذه المهام التي يقوم بها الصندوق فإنه يعتبر ركيزة مهمة في بناء المجتمع المهني، وعنصرا أساسيا بالنسبة للحياة العملية لأفراد المجتمع، وعلى اعتبار أنه يعطي للعمال العديد من المزايا و الإيجابيات.



## المبحث الثاني : تصميم الدراسة الميدانية وخطواتها الإجرائية

بغرض القيام بالدراسة الميدانية على أكمل وجه فانه كان لزاما علينا إتباع إطار منهجي للوصول الى الأهداف التي حددناها عند الشروع في هذه الدراسة، ومن خلال هذه المبحث سنحاول تحديد الاجراءات المنهجية للدراسة وكذا أساليب المعالجة الاحصائية.

### المطلب الأول: الإجراءات المنهجية للدراسة

قصد إجراء الدراسة الميدانية تم إتباع المنهج الذي يساعد على تحقيق أهداف البحث، مع تحديد المجالات المختلفة لهذه الدراسة.

#### أولا : مجتمع الدراسة

ويتمثل في جميع الأفراد الذين يكونون موضوع مشكلة البحث، حيث يتكون مجتمع الدراسة من الموظفين العموميين لدى الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء- وكالة ميله -.

#### ثانيا : عينة الدراسة

تكونت عينة الدراسة من بعض الموظفين لدى الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء بوكالة ميله، والذين بلغ عددهم 160 موظف، إذ تم الاعتماد على أسلوب العينة العشوائية البسيطة، ولقد قمنا بتوزيع 160 استمارة إلا انه تم استرجاع 156 استمارة، ومنها 14 استمارة مرفوضة لعدم اكتمال الإجابات وكذا وجود تناقضات. و 04 استمارات لم تسترجع وبذلك تشكلت عينة الدراسة من 142 موظف لدى الصندوق، أي نسبة 88,75 % و الجدول التالي يوضح الاستبيانات الموزعة على مجتمع الدراسة .

الجدول رقم (1.3): الاستبيانات الموزعة والمسترجعة من عينة الدراسة

النسبة %	التوزيع التكراري	الاستبانة
88,75	142	الاستبيانات المستخدمة
2,5	4	الاستبيانات المسترجعة
8,75	14	الاستبيانات المرفوضة
100	160	الاستبيانات الكلية

المصدر: من إعداد الطالبة

#### ثالثا: حدود الدراسة

1. الحدود الزمنية: تتمثل الحدود الزمنية لهذه الدراسة الميدانية في الفترة الممتدة من تاريخ توزيع استمارة الاستبيان إلى تاريخ استلام آخر استمارة من (2019/05/01 إلى 2019/05/28)، وذلك من خلال قيام الطالب بجمع المعلومات المتعلقة بالصندوق، كما تم في هذه الفترة توزيع الاستبيان وشرحه على الموظفين المستجوبين واسترجاع الاستبيانات الموزعة.

2. الحدود البشرية : يمثل المجال البشري في الموظفين الذين تم توزيع استبانته الدراسة عليهم في الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء .
3. الحدود المكانية: تمت الدراسة في الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء CNAS - وكالة ميلة -.

#### رابعاً: منهج الدراسة

يعرف المنهج العلمي على أنه: "مجموعة القواعد العامة التي يستخدمها الباحث للوصول إلى الحقيقة، فقد تكون هذه الحقيقة جديدة، أو أن الباحث يرغب بإيصالها للآخرين بلغة يفهمونها، فالهدف من المنهج هو الكشف عن الحقيقة العلمية". ولغرض الوصول إلى معرفة الحقائق من طرف الباحث، وانطلاقاً من طبيعة الدراسة، والمعلومات المراد للوصول إليها من طرف آراء موظفي الصندوق، قمنا باستخدام المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم اختيار الاستبيان كأداة لجمع البيانات وتحليلها و اختبار الفرضيات عليها.

ولكي تصل أي دراسة علمية إلى تحقيق أهدافها المرجوة لابد وان تتبع المنهج العلمي المناسب للإشكالية المطروحة في تلك الدراسة والذي يتوافق كذلك مع الفرضيات المقترحة لها ، و دراسة "الثقافة التنظيمية ومساهمتها في تفعيل تطبيق إدارة المعرفة"، من الدراسات الوصفية التي تهدف إلى التعرف إلى أي مدى تساهم الثقافة التنظيمية في تفعيل تطبيق إدارة المعرفة، وانطلاقاً من هذا اتبعنا المنهج الوصفي التحليلي لكونه الأكثر تناسبا مع نوع الدراسة، وذلك من أجل الحصول على نتائج عملية ثم تفسيرها بطريقة موضوعية، و بما ينسجم مع المعطيات الفعلية للظاهرة، ثم تحليلها واستخراج النتائج العلمية المطلوبة وفق أساليب علمية.

#### خامساً: أدوات الدراسة.

يرى العديد من الباحثين أنه من المفيد في الدراسات الميدانية استخدام أكثر من أداة، فتعدد أدوات الدراسة وتكاملها يوفر للباحث الماما بموضوع الدراسة، ويمكن من خلالها التوصل إلى بيانات يكون من الصعب الحصول عليها باستخدام أداة واحدة .

استخدمنا في دراستها بغية الوصول إلى النتائج المرجوة "استمارة البحث" كأداة رئيسية في الدراسة، وتعرف الاستمارة على أنها: "نموذج يضم مجموعة أسئلة توجه إلى الأفراد من أجل الحصول على معلومات حول موضوع، أو مشكلة، أو موقف، ويتم تنفيذ الاستمارة عن طريق المقابلة الشخصية أو ترسل إلى المبحوثين عن طريق البريد "؛ ويجب أن تتسم أسئلته بالوضوح والدقة و الابتعاد عن الغموض و اللبس. كما تم الاستعانة بالمقابلة لتحصيل بعض المعطيات التي تطلبتها الدراسة أما الملاحظة فلا يخلو منها أي بحث علمي، فالباحث عادة ما يلاحظ ميدان دراسته وما يقدمه من معطيات ما لم تتطلب الدراسة نوعاً من الضبط و التقنين (الملاحظة المنتظمة).

لقد مر استخدام الاستمارة كأداة لهذه الدراسة بعدة مراحل كالتالي:

**1/ مرحلة إعداد الاستمارة:** تم اعتماد الاستمارة كأداة أساسية للدراسة بوصفها من أهم وسائل البحث العلمي في جمع البيانات حيث وضعنا نموذج الاستمارة - المبين في ملاحق الدراسة- والذي كان مقسما إلى ثلاث (03) محاور رئيسية نوضحهما كما يلي :

**المحور الأول:** يتعلق بالمعلومات الشخصية للمبحوثين وقد تم التعبير عنه من خلال (05) أسئلة هي: الجنس، السن، المستوى التعليمي، المستوى الوظيفي، وسنوات الخبرة.

**المحور الثاني:** تضمن 17 عبارة تتعلق بقياس درجة تأثير الثقافة التنظيمية في المؤسسة من وجهة نظر عينة الدراسة، و هذا انطلاقا من أربعة أبعاد هي:

- الهيكل التنظيمي (العبارات: 4.3.2.1)؛
- الذاكرة التنظيمية (العبارات: 8.7.6.5)؛
- الرؤية المشتركة (العبارات: 12.11.10.09)؛
- البيئة التعاونية (العبارات: 17.16.15.14.13).

**المحور الثالث:** تضمن 11 عبارة تتعلق بدرجة تطبيق عمليات إدارة المعرفة في المؤسسة من وجهة نظر عينة الدراسة و هذا انطلاقا من ثلاث أبعاد هي:

- اكتساب المعرفة (العبارات: 18.19)؛
- تخزين المعرفة (العبارات: 22.21.20)؛
- نشر المعرفة (العبارات: 25.24.23)؛
- تطبيق المعرفة (العبارات: 25.24.23).

و قد تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي لقياس إجابات الأفراد مجتمع الدراسة على أسئلة وفقرات الاستبانة، لكون هذا المقياس من المقاييس الشائعة في الدراسات، وذلك بأن يقابل كل عبارة من عبارات المحاور قائمة تحمل الاختيارات الآتية: (موافق بشدة، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة)، كما تم إعطاء كل اختيار من الاختيارات السابقة درجات الترتيح ، وذلك على النحو التالي:

**جدول (2.3): مقياس ليكرت الخماسي**

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

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على الدراسات السابقة

2/مرحلة تحكيم الاستثمار: حتى يتم التأكد من صدق أداة الدراسة، لجأنا إلى عرض الاستثمار في شكلها الأولي على مجموعة من الأساتذة المحكمين الذين قاموا بإبداء ملاحظاتهم واقتراحاتهم حول استثمار الدراسة من حيث مدى ملائمة المحاور ووضوح الأسئلة التي تنتمي إليها وكذا طريقة صياغتها.

3/ مرحلة توزيع الاستثمار: تم توزيع الاستثمار على المبحوثين من طرف الطالبة وذلك للوقوف على جميع الملاحظات التي يبديها المبحوثين والإجابة عليها في حينها.

4/مرحلة جمع الاستثمار: تم جمع الاستثمارات الموجهة للدراسة بعد ترك الوقت الكافي للمبحوثين من أجل الإجابة، مع التردد عدة مرات إلى الصندوق والتأكد من عدم وجود أية استفسارات، بعد عملية الجمع قمنا بفحص الاستثمارات لتفريغها وتحليلها بعد ذلك.

### المطلب الثاني: أساليب المعالجة الإحصائية

لإجابة على إشكالية الدراسة واختيار الفرضيات، سوف نلجأ إلى استخدام برنامج "الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية "Spss"، version24 وسنقوم من خلاله بتطبيق جملة من الأساليب الإحصائية.

#### أولاً: الأساليب الإحصائية الوضعية:

سيتم الاعتماد على الأساليب الإحصاء الوصفي التالية بمعالجة بيانات هذه الدراسة.

- 1- التكرار والنسب المئوية: لوصف بيانات عينة الدراسة المستهدفة من حيث خصائصها؛
- 2- المتوسطات الحسابية: باعتبار المتوسط الحسابي أحد مقاييس النزعة المركزية سيتم استخدامه في هذه الدراسة كمؤشر لترتيب العبارات حسب أهميتها وذلك من جهة نظر المستجوبين؛
- 3- الانحراف المعياري: سيتم استخدامه لقياس درجة قيم استجابات أفراد العينة المستهدفة لكل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة عن متوسطها الحسابي؛
- 4- الوزن النسبي(الأهمية النسبية)= طول الفئة=(الحد الأعلى للبيد- الحد الأدنى للبيد)/ عدد المستويات، أي طول الفئة =  $5/(1 - 5) = 0,8$ ، وبذلك تكون الأهمية النسبية لفقرات الاستبيان من وجهة نظر أفراد العينة المدروسة كما تظهر في الجدول التالي:

الجدول رقم(3.3): درجات الأهمية النسبية لفقرات الاستبيان

درجة الأهمية النسبية	مجال المتوسط الحسابي
منخفضة جدا	من 1 إلى 1,79
منخفضة.	من 1,8 إلى 2,59
متوسطة.	من 2,6 إلى 3,39
مرتفعة	من 3,4 إلى 4,19
مرتفعة جدا.	من 4,2 إلى 5

المصدر: من إعداد الطالبة

بناء على نتائج الجدول رقم: (3.3)، يمكن القول أن درجة موافقة أفراد العينة المدروسة على فقرات الاستبيان تكون مرتفعة إذا كان المتوسط الحسابي أكبر من أو يساوي 3,4 وتكون موافقة متوسطة إذا كان المتوسط الحسابي ما بين 2,6 و 2,39 في حين تكون درجة الموافقة منخفضة إذا كان المتوسط الحسابي أقل أو يساوي 2,59.

ثانياً: أساليب الإحصاء الاستدلالية: تتضمن الأساليب التالية:

- 1- معامل الثبات "ألفا كرونباخ": وذلك لقياس ثبات أداة البحث؛
  - 2- معامل الصدق: وذلك لقياس صدق أداة البحث؛
  - 3- معامل الانحدار الخطي: وهو نموذج يستخدم لدراسة أثر المتغير المستقل على التابع حيث يأخذ في الاعتبار هامش الخطأ والذي يؤول إلى الصفر عند تقرير معلمات النموذج ومن خلاله يتم الحكم على قبول فرضية العدم أو عدم قبولها؛
  - 4- معامل الارتباط "بيرسون": لدراسة العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع؛
  - 5- معامل التحديد  $R^2$ : والذي يقيم مدى مساهمة المتغير المستقل في المتغير التابع وبين لنا النسبة التي يؤثر بها المتغير المستقل على المتغير التابع حيث كلما كانت هذه النسبة كبيرة كانت المساهمة أكبر، ويساعدنا هذا المعامل في قياس القدرة التفسيرية للنماذج؛
- المطلب الثالث: اختبار صدق وثبات أداة الدراسة

سنحاول من خلال هذا المطلب اختيار صدق وثبات الاستبيان كما يلي:

أولاً: اختيار صدق أداة الدراسة.

يقصد بصدق أداة الدراسة سنمول الاستمارة لكل العناصر التي يجب أن تدخل في التحليل من ناحية وضوح عباراتها ومفرداتها من ناحية أخرى بحيث تكون مفهومة لكل من يستخدمها وقد تم التأكد من صدق أداة الدراسة من خلال الصدق الظاهري والبنائي.

1- الصدق الظاهري للاستبيان:

لمعرفة مدى صدق أداة الدراسة ظاهرياً ثم عرضها على الأستاذ المشرف وعلى أعضاء من هيئة التدريس في مختلف الجامعات وعلى ضوء آرائهم منا بإعادة صياغة بعض عبارات الاستبيان وإجراء التعديلات اللازمة حتى تكون مفهومة وواضحة لنصل في الأخير إلى الشكل النهائي للاستبيان (الملحق 2)

2- الصدق البنائي للاستبيان:

بعد إجراء اختبار صدق الظاهري لاستبيان الدراسة تم الانتقال إلى مرحلة أخرى تم فيها اختبار مدى الصدق النسبي له، يهدف إلى تحدد مدى تجانس الاستبيان وتناسقه الداخلي وتم ذلك من خلال توزيع الاستبيان على عينة عشوائية بسيطة من مجتمع الدراسة بلغت 160 مفردة.

ثانيا: ثبات أداة الدراسة

ويقصد بثبات أداة الدراسة مدى الحصول على نفس النتائج أو نتائج متقاربة لو كرر البحث في ظروف متشابهة باستخدام الأداة نفسها ولقد تم قياس أداة البحث عن طريق استخدام معامل النسبية "ألفا كرونباخ"، ومن الناحية التطبيقية يعتبر الاستبيان:

- ضعيف إذا كانت ألفا أقل من ( 60%)
- مقبول إذا كانت ألفا تقع بين (60% و 70%)
- جيد إذا كانت ألفا تقع بين (70% و 80%).
- ممتاز إذا كانت ألفا أكبر من (80%)

حيث كانت نتائج قياس كل من معامل الثبات ومعامل الصدق كما هي موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم(5.3): نتائج معامل الصدق والثبات

محور الدراسة	الرقم	العدد	عدد العبارات	معامل الثبات	معامل الصدق "الجذر التربيعي لمعامل الثبات"	مستوى الاستبيان
الثقافة التنظيمية (المتغير المستقل)	1	الهيكل التنظيمي	04	0,869	0,932	ممتاز
	2	الذاكرة التنظيمية	04	0,847	0,920	ممتاز
	3	الرؤية المشتركة	04	0,855	0,924	ممتاز
	4	البيئة التعاونية	05	0,847	0,920	ممتاز
إدارة المعرفة (المتغير التابع)	1	اكتساب المعرفة	02	0,770	0,877	ممتاز
	2	تخزين المعرفة	03	0,773	0,879	ممتاز
	3	نشر المعرفة	03	0,772	0,879	ممتاز
	4	تطبيق المعرفة	03	0,772	0,879	ممتاز
		الكلية	28	0,949	0,974	ممتاز

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج Spss . V24

نلاحظ من خلال الجدول رقم(5.3) أن قسم معاملات ألفا كرونباخ كانت عالية وتدل على نسبة الاستبيان وقوة اتساقه الداخلي، حيث بلغت قيمته الكلية 0,949 كما تعتبر جميع معاملات النسبية لمتغيرات البحث وأبعادها مرتفعة ومناسبة لأغراض البحث، وبذلك تكون أداة القياس (الاستبيان) صالحة ويمكننا من خلالها الحصول على بيانات صادقة.

وبهذا نكون قد تأكدنا من نسبة أداة البحث (أي نسبة استبانته البحث)، مما يجعلنا على ثقة بصحتها لتحليل النتائج.

المبحث الثالث: عرض وتحليل البيانات الخاصة بعينة الدراسة واختيار الفرضيات:

سنحاول في هذا المبحث التعرف على أهم البيانات الشخصية لأفراد عينة الدراسة وكذا معرفة تأثير الثقافة التنظيمية على تفعيل تطبيق إدارة المعرفة، ومن أجل الوصول إلى ذلك ينبغي علينا تفريغ وتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة حول العبارات التي تتضمنها المحاور الثلاثة للإستبانة المتمثلة في عرض وتحليل البيانات الخاصة بمحور إدارة المعرفة وفي الأخير نصل إلى اختبار فرضيات الدراسة.  
المطلب الأول: عرض وتحليل البيانات الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة.

للتعرف على الخصائص الشخصية والوظيفية للأفراد العينة ثم توزيعها حسب المتغيرات التالية: الجنس، العمر، المستوى التعليمي، المستوى الوظيفي، سنوات الخبرة، أنظر الملحق رقم(1).  
والجدول التالي يوضح توزيع أفراد العينة وفقا لتلك الخصائص:

الجدول رقم(6.3): توزيع أفراد العينة حسب الخصائص الشخصية

الرقم	المتغير	فئات التغيير	التكرار	النسبة %
01	الجنس	ذكر	77	54,2
		أنثى	65	45,8
		المجموع	142	100
02	العمر	أقل من 30 سنة	41	28,9
		من 30 - 40 سنة	68	47,9
		من 40 - 50 سنة	24	16,9
		أكثر من 50 سنة	9	6,3
		المجموع	142	100
03	المستوى التعليمي	أقل من ثانوي	24	16,9
		ثانوي	62	43,7
		جامعي	56	39,4
		المجموع	142	100
04	المستوى الوظيفي	إطار	52	36,6
		موظف إداري	66	46,5
		إطار تنفيذي	9	6,3
		عامل تنفيذي	15	10,6
		المجموع	142	100

26,8	38	أقل من 5 سنوات	سنوات الخبرة	05
49,2	70	من 5 - 10 سنوات		
7,0	10	من 10 - 15 سنة		
16,9	24	أكثر من 15 سنة		
<b>100</b>	<b>142</b>	<b>المجموع</b>		

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج Spss -V24.

بعدما قمنا بعرض النتائج في الجدول (6.3) لتوزيع أفراد العينة حسب بياناتهم الشخصية، فإننا سنقوم بتحليل هذه النتائج لكل خاصية على حدا كالتالي:

**1- الجنس:** يظهر من خلال الجدول (6.3) أن النسبة الأكبر للمبحوثين كانت من الذكور حيث بلغت نسبتهم (54,2%) في حين بلغت نسبة الإناث (34,3%) من مجموع أفراد عينة الدراسة، ومن هذه النسب نجد أن الطابع الذكوري هو الغالب على أفراد العينة، هذا ما قد يعطي الصندوق محل الدراسة ميزة تجنب التأخيرات وأيضاً الطابع الذكوري هو الأكثر تحملاً لهذا النوع من الأعمال لأن الصندوق وتسير خاص.

**2- العمر:** بالنسبة لمتغير العمر فنجد الفئة (من 30 - 40 سنة) احتلت أعلى نسبة بمقدار (47,9) تليها نسبة المبحوثين ضمن الفئة (أقل من 30 سنة) والتي بلغت (28,9%) بعدها فئة المبحوثين (من 40 - 50 سنة) بنسبة (16,9%) وأخيراً نسبة المبحوثين الذين ينتمون إلى الفئة (أكثر من 50 سنة) بنسبة (2,9%) ، ونستنتج من هذا كله أن معظم أفراد العينة والبنوك عموماً هم من ذوي الأعمار المناسبة للعمل كهذه لأنهم يكونون ذوي حماس كبير وقادرين على مقاومة التعب الناتج عن ظروف العمل وأيضاً لديهم القابلية لتعلم واكتساب مهارات وخبرات جديدة تطلبها بيئة العمل.

### 3- المستوى التعليمي:

يتضح لنا من خلال الجدول (6.3) توزيع النسب حسب المستوى التعليمي للأفراد عينة الدراسة لنجدها نسبة (43,7%) كأعلى نسبة لهم مستوى ثانوي، وتليها نسبة (39,4%) حاملين لشهادات الجامعية وهنا يمكننا القول أن عينة الدراسة غالبيتها فئة متعلمة متقفة والتي تستطيع فهم المفاهيم الواردة في استمارة الاستبيان و أقل نسب فهي 16,9% أقل من ثانوي.

### 4- المستوى الوظيفي:

كما يتضح لنا أيضاً أن توزيع النسب حسب المستوى الوظيفي لأفراد عينة الدراسة. نجد أعلى نسبة 46,5% من موظفين إداريين وهنا يمكننا القول أن عينة الدراسة غالبيتها هم من إطارات وموظفين على مستوى الإدارة الوسطى ويمثلون رؤساء الفروع والمصالح و نوابهم في الصندوق ، وأقل نسبة 6,3% منهم إطارات تنفيذية .



5- سنوات الخبرة:

يتضح لنا من خلال الجدول رقم(6.3)، أن أغلبية العينة كانت اقل من(05) سنوات وبين(05-10) بنسب(38و70) على التوالي، وهذا يعني أن الصندوق يعاني قلة الخبرة في مجال العمل.

المطلب الثاني: عرض و تحليل البيانات المتعلقة بإجابات الأفراد لكل (محور الثقافة التنظيمية / إدارة المعرفة .

في هذا العنصر سوف نقوم بعرض وتحليل أبعاد الإستبانة بعينة الإجابة على أسئلة البحث .حيث تم استخدام أدوات الإحصاء (على مقياس ليكرت الخماسي) لإجابات أفراد عينة البحث عن عبارات الإستبانة المتعلقة المتغيرين الثقافة التنظيمية و إدارة المعرفة .

أولاً: عرض وتحليل البيانات المتعلقة بإجابات أفراد العينة الخاصة بمحور الثقافة التنظيمية.

تم تخصيص (17) عبارة لهذا المحور، وسيتم فيما يلي عرض وتحلل البيانات المتعلقة بهذا المحور، وهذا عن طريق حساب التكرارات والنسبة المئوية والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل بعد وجاءت إجابات أفراد عينة الدراسة على هذا المحور كما هي موضحة في الجدول(7.3) الموالي.

الجدول رقم(7.3): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة الدراسة حول محور الثقافة التنظيمية.

الأبعاد	رقم العبارة	التكرار النسبة المئوية	درجة الموافقة					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	درجة الموافقة
			موافق تماماً	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تمام				
الهيكل التنظيمي	1	ت	45	64	16	13	4	2,6	1,026	1	متوسطة
		%	31,1	45,1	11,3	9,2	2,8	100			
	2	ت	45	57	20	14	6	2,15	1,104	4	منخفضة
		%	31,7	40,1	14,1	9,9	4,2	100			
	3	ت	39	58	29	8	8	2,21	1,084	3	منخفضة
		%	27,5	40,8	20,4	5,6	5,6	100			
	4	ت	35	62	24	15	6	2,24	1,055	2	منخفضة
		%	24,6	43,7	16,9	10,6	4,2	100			
			بعد الهيكل التنظيمي					2,166	0,896	3	منخفضة
الذاكرة التنظيمية	5	ت	52	69	14	5	2	1,85	0,845	2	منخفضة
		%	36,6	48,6	9,9	3,5	1,4	100			

منخفضة	3	0,836	1,87	142	1	7	14	70	50	ت	6	
				100	4,9	4,9	9,9	49,3	35,2	%		
منخفضة	4	0,977	2,05	142	3	11	20	64	44	ت	7	
				100	2,1	7,7	14,1	45,1	31	%		
	3	1,208	2,39	142	9	21	25	49	38	ت	8	
				100	6,3	14,8	17,6	34,5	26,8	%		
منخفضة	4	0,809	2,03	بعد الذاكرة التنظيمية								
منخفضة	1	1,024	2,27	142	5	14	26	66	31	ت	9	الرؤية المشتركة
				100	3,5	9,9	18,5	46,5	21,8	%		
منخفضة	1	0,996	2,27	142	3	15	31	61	32	ت	10	
				100	2,1	10,6	21,8	43,0	22,5	%		
منخفضة	2	1,003	2,24	142	6	11	23	73	29	ت	11	
				100	4,2	7,7	16,2	51,4	20,4	%		
منخفضة	3	1.040	2.18	142	7	9	22	68	36	ت	12	
				100	4,9	6,3	15,5	47.9	25,4	%		
منخفضة	2	0,848	2,23	بعد الرؤية المشتركة								
منخفضة	4	1,045	2,15	142	6	11	20	66	39	ت	13	البيئة التعاونية
				100	4,2	7,7	14,1	46,1	27,5	%		
منخفضة	3	1,079	2,33	142	8	14	28	61	31	ت	14	
				100	5,6	9,9	19,7	43	21,8	%		
منخفضة	2	1,080	2,35	142	8	15	23	69	27	ت	15	
				100	5,6	10,6	16,2	48,6	19	%		
	2	1,085	2,35	142	8	14	26	65	29	ت	16	
				100	5,6	9,9	18,3	45,8	20,4	%		
	1	1,170	2,45	142	10	17	32	51	32	ت	17	
				100	7,1	12	22,5	35,9	22,5	%		

منخفضة	1	0,861	2,32	بعد البيئة التعاونية
/	/	0,690	2,19	محور الثقافة التنظيمية ككل

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج Spss -V24.

بعدما قمنا بعرض النتائج في الجدول (7.3) للثقافة التنظيمية سنقوم بتحليل هذه النتائج لكل بعد على حدا كالتالي:

### 1- تحليل بعد الهيكل التنظيمي:

يتضح من خلال الجدول أن إجابات أفراد عينة الدراسة المتعلقة بالهيكل التنظيمي في الصندوق جاءت موافقة، حيث بلغ متوسط الموافقة على هذا البعد (2,1667) بانحراف معياري قدره (0,8967)، ويدخل هذا المتوسط ضمن الفئة (من 1,80 إلى 2,60) مما يدل على أن الهيكل التنظيمي الموجود في الصندوق مناسبة لتأدية الأعمال بكل مرونة وهذا بدرجة منخفضة من وجهة نظر المستجوبين. وتم ترتيب العبارات حسب درجة موافقة المستجوبين كآتي:

1- جاءت العبارة رقم(4): ( توجد مرونة في العمل بين المستويات الإدارية في مكان عملي) في المرتبة الأولى من حيث درجة الموافقة، حيث بلغ متوسط درجة الموافقة(2,24) بانحراف معياري قدره(1,55)، كما كانت نسبة الموافقين:  $68,3=43,7+24,6$  % من مجموع المستجوبين.

2- جاءت العبارة رقم(3): ( هناك عملية مراجعة مستمرة للقوانين داخل الإدارة التي أعمل فيها) في المرتبة الثانية من حيث درجة موافقة المستجوبين حيث بلغ متوسط درجة الموافقة (2,21) بانحراف معياري (1,84)، كما كانت نسبة الموافقين:  $68,3=40,8+27,5$  % من مجموعة المستجوبين.

3- جاءت العبارة (2): ( تطبيق إدارتي اللوائح والقوانين بشكل حرفي) في المرتبة الثالثة من حيث درجة موافقة المستجوبين حيث بلغ متوسط درجة الموافقين (2,15) بانحراف معياري (1,104)، كما كانت نسبة الموافقين:  $71,8=40,1+31,7$  % من مجموع المستجوبين

4- جاءت العبارة رقم (1): (يتم تحديد المسؤولية والمهام بشكل واضح ودقيق) في المرتبة الرابعة من حيث درجة موافقة المستجوبين، حيث بلغ متوسط درجة الموافقة (2,06) بانحراف معياري قدره (1,026) كما كانت نسبة الموافقين:  $76,8=45,1+31,7$  % من مجموع المستجوبين.

### 2- تحليل بعد الذاكرة التنظيمية

يتضح من خلال الجدول أن إجابات أفراد عينة الدراسة المتعلقة بالذاكرة التنظيمية في الصندوق جاءت موافقة، حيث بلغ متوسط الموافقة على هذا البعد(2,0387) بانحراف معياري قدره (0,80957)، ويدخل هذا المتوسط ضمن فئة (من 1,80 إلى 2,60) على أن الذاكرة التنظيمية الموجودة في الصندوق مناسبة لتأدية الأعمال، بكل مرونة وهذا بدرجة منخفضة من وجهة نظر المستجوبين وتم ترتيب العبارات حسب درجة موافقة المستجوبين كآتي:

1- جاءت العبارة رقم(8): (نتحدث دائما عن قصص نجاح مشتركة في مكان العمل) في المرتبة الأولى من حيث درجة الموافقة، حيث بلغ متوسط درجة الموافقة (2,39) بانحراف معياري قدره (1,208)، كما كانت نسبة الموافقين:  $61,5\% = 34,5 + 26,8$

2- جاءت العبارة رقم (7): (هناك عملية تقييم مستمرة لجودة قواعد البيانات المستخدمة في مكان العمل) في المرتبة الثانية من حيث درجة الموافقة، حيث بلغ متوسط درجة موافقة المستجوبين (2,05) بانحراف معياري قدره (0,977)، كما كانت نسبة الموافقين:  $76,1\% = 54,1 + 31,0$

3- جاءت العبارة (06): (هناك عملية توثيق مستمرة للمعلومات المتوفرة في مكان عملي) في المرتبة الثالثة من حيث درجة الموافقة حيث بلغ متوسط درجة موافقة المستجوبين (1,87) بانحراف معياري قدره (0,836) كما كانت نسبة الموافقين:  $84,4\% = 49,2 + 35,2$

4- جاءت العبارة رقم (1): (نملك إدارتي قاعدة بيانات يسهل الرجوع إليها في أي وقت) في المرتبة الرابعة من حيث درجة الموافقة: حيث بلغ متوسط درجة موافقة المستجوبين (1,85) بانحراف معياري قدره (0,841) كما كانت نسبة الموافقين:  $85,2\% = 48,6 + 36,6$

**صفة عامة فإن الذاكرة التنظيمية كما يراها الموظفون العموميين، أنها رصيد معرفي ذو أهمية يرجع إليها الموظفون عند الحاجة**

### 3- تحليل بعد الرؤية المشتركة

يتضح من خلال الجدول(7.3) السابق أن إجابات أفراد عينة الدراسات المتعلقة بالرؤية المشتركة في الصندوق جاءت متوافقة، حيث بلغت متوسط الموافقة على هذا البعد(2,2359) بانحراف معياري قدره (0,84833)، ويدخل هذا المتوسط ضمن الفئة (من 1,80 إلى 2,60)، على أن الرؤية الموجودة في الصندوق مناسبة لتأدية الأعمال، بكل مرونة وهذا بدرجة منخفضة من وجهة نظر المستجوبين وتم ترتيب العبارات حسب درجة الموافقة كآآتي:

1- جاءت العبارتين (09،10): (تساهم بشكل جماعي في تحديد الأهداف المستقبلية في مكان العمل، هناك تفهم من طرف العاملين لأهداف)، في المرتبة الأولى من حيث درجة الموافقة المستجوبين، حيث بلغ متوسط درجة الموافقة ب(2,27) بانحراف معياري (1,024، 0,996) على التوالي، كما كانت نسبة الموافقين كالتالي:  $68,3\% = 46,5 + 21,8$

2- جاءت العبارة (11): (يسعى الأفراد لإنجاح تحقيق الأهداف المسطرة من طرف الإدارة) في المرتبة الثانية من حيث درجة موافقة المستجوبين، حيث بلغ متوسط درجة الموافقة (2,24) بانحراف معياري (1,003)، كما كانت نسبة الموافقين كالتالي:  $71,8\% = 51,4 + 20,4$

3- جاءت العبارة (12): (مشاركتي في تحديد الأهداف المستقبلية تعطيني حماسا لزيادة أداء عملي) في المرتبة الثالثة من حيث درجة موافقة المستجوبين، حيث بلغ متوسط درجة الموافقة (2,18) بانحراف معياري (1,040) كما كانت نسبة الموافقين كالتالي:

$$73,3=47,9+25,4\%$$

بصفة عامة يرى أغلبية المستجوبين أن الصندوق يعمل وفق رؤية مستقبلية تشترك بها الإدارة مع العاملين لتحقيق أهداف الإستراتيجية.

#### 4- تحليل بعد البيئة التعاونية

يتضح من خلال الجدول (7.3) أن إجابات أفراد عينة الدراسة المتعلقة بالبيئة التعاونية في الصندوق جاءت موافقة، حيث بلغت متوسط الموافقة على هذا البعد (2,3225) بانحراف معياري قدره (0,86189) ويدخل هذا المتوسط ضمن الفئة (من 1,80 إلى 2,60) على أن البيئة التعاونية الموجودة في الصندوق مناسبة لتأدية الأعمال، بكل مرونة وهذا بدرجة منخفضة من وجهة نظر المستجوبين وتم ترتيب العبارات حسب درجة الموافقة كالتالي:

1- جاءت العبارة (17): (تتبنى الإدارة ثقافة العمل الجماعي في تأدية العمل) في المرتبة الأولى من حيث موافقة المستجوبين، حيث بلغ متوسط درجة الموافقة ب (2,45) بانحراف معياري (1,170) كما كانت نسبة الموافقين كالتالي:

$$58,4=35,9+22,5\%$$

2- جاءت العبارة (16،15): (تخصص الإدارة الموارد اللازمة للعاملين لتأدية عملهم، تسود الثقة المتبادلة بين مختلف العاملين) في المرتبة الثانية من حيث درجة موافقة المستجوبين، حيث بلغ متوسط درجة الموافقة ب (2,35) وبانحراف معياري (1,085،1,080) على التوالي، كما كانت نسبة الموافقين كالتالي على التوالي: 67,6 = 48,6+19%

3- جاءت العبارة (14): (تدعم الإدارة العاملين على تقييم مقترحاتهم حول العمل) في المرتبة الثالثة من حيث درجة الموافقة، حيث بلغ متوسط درجة الموافقة ب (2,33) وانحراف معياري (1,079)، كما كانت نسبة الموافقين كالتالي: 64,8 = 43,0+21,8%

4- جاءت العبارة (13): (يشترك أعضاء المؤسسة مشاركة كاملة في المعلومات مع بعضهم البعض) في المرتبة الرابعة من حيث درجة الموافقة حيث بلغ متوسط درجة الموافقة ب (2,15) وانحراف معياري (1,045) كما كانت نسبة الموافقين كالتالي: 74 = 46,5+27,5%

بصفة عامة يرى أغلبية المبحوثين يرن أن الصندوق يوفر المناخ المناسب لتبادل الخبرات وهو ما ساهم في نجاح ذلك هو روح التعاون والمشاركة بين الأطراف

ثانيا: عرض وتحليل البيانات المتعلقة بإجابات أفراد العينة الخاصة بحور إدارة المعرفة.

تم تخصيص (11) عبارة لهذا المحور، وسيتم فيما يلي عرض وتحليل البيانات المتعلقة بهذا المحور، وهذا عن طريق حساب التكرارات والنسبة المئوية والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل بعد وجاءت إجابات أفراد عينة الدراسة على هذا المحور كما هي موضحة في الجدول (8.3) الموالي.

الأبعاد	رقم العبارة	التكرار	درجة الموافقة					الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الأهمية النسبية	درجة الموافقة
			موافق تماماً	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تمام				
إكساب المعرفة	18	ت	32	61	25	17	7	2,34	1	1,104	منخفضة
		%	22,5	43	17,6	12	4,9	100			
	19	ت	36	62	24	14	6	2,24	2	1,071	منخفضة
		%	25,4	43,7	16,9	9,9	4,2	100			
بعد اكتساب المعرفة											
تخزين المعرفة	20	ت	48	64	12	15	3	2,02	1	1,021	منخفضة
		%	33,8	45,1	8,5	10,6	2,1	100			
	21	ت	55	61	14	8	4	1,91	3	0,981	منخفضة
		%	38,7	43	9,9	5,6	2,8	100			
	22	ت	50	63	19	7	3	1,94	2	0,936	منخفضة
		%	35,2	44,4	13,4	4,9	2,1	100			
بعد تخزين المعرفة											
نشر المعرفة	23	ت	41	62	23	7	9	2,16	3	1,096	منخفضة
		%	28,9	43,7	16,2	4,7	6,3	100			
	24	ت	46	59	22	9	6	2,09	2	1,059	منخفضة
		%	32,4	41,5	15,5	6,3	4,2	100			
	25	ت	34	61	28	17	2	2,24	1	0,996	منخفضة
		%	23,9	43	19,7	12	1,4	100			
بعد نشر المعرفة											
تطبيق المعرفة	26	ت	42	63	22	9	6	2,11	3	1,039	منخفضة
		%	29,6	44,4	15,5	6,3	4,2	100			
	27	ت	35	62	27	10	8	2,25	1	1,081	منخفضة
		%	24,6	43,7	19,06	7,04	5,6	100			

منخفضة	2	0,952	2,24	142	3	12	31	66	30	ت	28
				100	2,1	8,5	21,8	46,5	21,1	%	
منخفضة	2	0,823	2,20	بعد تطبيق المعرفة							
/	/	0,69	2,13	محور إدارة المعرفة ككل							

الجدول رقم(8.3): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة الدراسة حول محور إدارة المعرفة

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج Spss -V24.

بعدما قمنا بعرض النتائج في الجدول (8.3) لمحور لإدارة المعرفة سنقوم بتحليل هذه النتائج لكل بعد على حدا كالتالي:

### 1- تحليل بعد اكتساب المعرفة:

يتضح من خلال الجدول السابق أن إجابات أفراد عينة الدراسة المتعلقة باكتساب المعرفة في الصندوق جاءت بالموافقة، حيث بلغ متوسط الموافقة على هذا البعد ب (2,2958) وانحراف معياري قدره (0,98958) ويدخل هذا المتوسط ضمن الفئة (من 1,80 إلى 2,60) مما يدل على أن الصندوق يسعى لاكتساب المعارف وذلك بغية تأدية الأعمال بكل مرونة وهذا بدرجة منخفضة من وجهة نظر المستجوبين. وتم ترتيب العبارات حسب درجة الموافقات المستجوبين كآآتي:

1- جاءت العبارة رقم 18 ( تكافئ المؤسسة العاملين على الأفكار والمبادرات الجديدة) في المرتبة الأولى من حيث درجة الموافقة أو الأهمية النسبية للمستجوبين حيث بلغ متوسط درجة الموافقة (2.54) بانحراف معياري (1.104)، كما كانت نسبة الموافقين:  $43,0+22,5=65,5\%$

2- جاءت العبارة رقم 19 (تعمل المؤسسة على الاستفادة من التجارب السابقة من أجل تحسين المشاريع المقبلة) في المرتبة الثانية من حيث درجة الموافقة للمستجوبين حيث بلغ متوسط درجة الموافقة 2,24 بانحراف معياري ( 1,071)، كما كانت نسبة الموافقين:  $43,7+25,4=69,1\%$  وبصفة عامة يرى أغلبية المبحوثين أن الصندوق يشجع على اكتساب المعرفة وذلك ما تجسد في المكافآت التي يقدمها لموظفيه أي الاستفادة من مصادر مختلفة في الحصول على المعرفة

### 2- تحليل بعد تخزين المعرفة

لقد توضح من خلال الجدول (8.3) أن إجابات الأفراد عينة الدراسة المتعلقة بتخزين المعرفة في الصندوق، جاءت بالموافقة حيث بلغ متوسط الموافقة على هذا البعد ب (1,9554) وانحراف معياري قدره(0,79397) ويدخل هذا المتوسط ضمن الفئة (من 1,80 إلى 2,60) مما يدل على أن الصندوق يسعى إلى تخزين المعارف وذلك بغية امتلاك قاعدة بيانات لتأدية الأعمال بكل مرونة وهذا بدرجة منخفضة، من وجهة نظر المستجوبين وتم ترتيب العبارات حسب درجة الموافقة المستجوبين. وتم ترتيب العبارات حسب درجة الموافقة المستجوبين:

1- جاءت العبارة (20): (تقوم المؤسسة بتوثيق وتخزين المعارف والمعلومات التي تمتلكها) في المرتبة الأولى من حيث درجة الموافقة للمستجوبين حيث بلغ متوسط درجة الموافقة (2,02) بانحراف معياري (1,21)، كما كانت نسبة الموافقين:  $78,9=45,1+33,8\%$  جاءت العبارة (22): (تحتفظ المؤسسة بإطاراتها وعمالها ذوي المهارة والخبرة والمعرفة) في المرتبة الثانية من حيث درجة الموافقة (1,94) بانحراف معياري (0,936)، كما كانت نسبة الموافقين  $79,2=44,4+35,2\%$

3- جاءت العبارة (21): (يوجد في المؤسسة نظام معلومات يحفظ أمن وسرية المعلومات والمعارف) في المرتبة الثالثة من حيث درجة الموافقة للمستجوبين حيث بلغ متوسط درجة الموافقة (1,91) بانحراف معياري (0,981)، كما كانت نسبة الموافقين:  $81,7=43+38,7\%$

بصفة عامة يرى أغلبية الباحثين أن الصندوق يقوم بتوثيق وتخزين المعارف وذلك لحماية المعارف من عدم الاستفادة منها عن طريق أنماط جديدة والاستفادة من الموظفين ذوي المهارة في انجاز ما هو مطلوب من مهام وحل بعض المشاكل لما توفر من سهولة التخزين والاسترجاع والتصنيف، وجعل المعارف في مكان واحد يمكن الرجوع إليه من قبل جميع العاملين.

### 3- تحليل بعد نشر المعرفة

يتضح من خلال الجدول (8.3) أن أفراد عينة الدراسة المتعلقة بنشر المعرفة في الصندوق جاءت بالموافقة حيث بلغ متوسط الموافقة على هذا البعد (2,1608) بانحراف معياري قدره (0,80738) ويدخل هذا المتوسط ضمن الفئة (من 1,80 إلى 2,60) مما يدل على أن الصندوق يقوم بتوزيع المعرفة وذلك بغية تأدية الأعمال بكل مرونة وهذا بدرجة منخفضة من وجهة نظر المستجوبين، وتم ترتيب العبارات حسب درجة موافقة المستجوبين كالآتي:

- جاءت العبارة (25): (يلتقي العاملون في المؤسسة مع بعضهم البعض خارج اوقات العمل) في المرتبة الأولى من حيث درجة الموافقة للمستجوبين حيث بلغ متوسط درجة الموافقة (2,24) بانحراف معياري قدره (0,996)، كما كانت نسبة الموافقين:  $66,9=43,0+23,9\%$

2- جاءت العبارة (23): (تشجع المؤسسة كل العاملين على تشارك ما يعرفونه من بعضهم البعض) في المرتبة الثانية من حيث درجة الموافقة للمستجوبين حيث بلغ متوسط درجة الموافقة (2,16) بانحراف معياري قدره (1,096) كما كانت نسبة الموافقة:  $72,5=43,7+28,9\%$

3- جاءت العبارة (24): (تتوفر لدى المؤسسة الوسائل الحديثة لنشر المعلومات) في المرتبة الثالثة من حيث درجة الموافقة للمستجوبين حيث بلغ متوسط درجة الموافقة (2,09) بانحراف معياري قدره (1,059) كما كانت نسبة الموافقة:  $73,9=41,5+32,4\%$

بصفة عامة يرى أغلبية الباحثين أن الصندوق لا يمتلك الوسائل الضرورية والحديثة لتوزيع معارفهم، وهذا يدل على أن المعرفة غير متاحة للجميع في الصندوق.



#### 4- تحليل بعد تطبيق المعرفة

يتضح من خلال الجدول (8.3) أن أفراد عينة الدراسة المتعلقة بتطبيق المعرفة في الصندوق جاءت بالموافقة حيث بلغ متوسط الموافقة على هذا البعد (2,2019) بانحراف معياري قدره (0,82318) ويدخل هذا المتوسط ضمن الفئة (من 1,80 إلى 2,60) مما يدل على أن الصندوق يقوم بتطبيق المعرفة وذلك بغية تأدية الأعمال بكل مرونة وهذا بدرجة منخفضة من وجهة نظر المستجوبين، وتم ترتيب العبارات حسب درجة موافقة المستجوبين كالآتي:

1- جاءت العبارة (27): (تعمل المؤسسة على استغلال المعرفة الموجودة لديها من أجل إنتاج منتجات زائدة) في المرتبة الأولى من حيث درجة الموافقة للمستجوبين حيث بلغ متوسط درجة الموافقة (2,25) بانحراف معياري قدره (1,081)، كما كانت نسبة الموافقين:  $68,3=43,7+24,6$

2- جاءت العبارة (28): (تستفيد المؤسسة من المعرفة المتولدة من الزبائن من أجل تطوير العمل) في المرتبة الثانية من حيث درجة الموافقة للمستجوبين حيث بلغ متوسط درجة الموافقة (2,24) بانحراف معياري قدره (0,952) كما كانت نسبة الموافقة:  $67,6\% = 46,5+21,1$

3- جاءت العبارة (26): (يستخدم العاملون معرفة المؤسسة من أجل تحسين أداء أعمالهم) في المرتبة الثالثة من حيث درجة الموافقة للمستجوبين حيث بلغ متوسط درجة الموافقة (2,11) بانحراف معياري قدره (1,039) كما كانت نسبة الموافقة:  $74\% = 44,4+29,6$

بصفة عامة يرى أغلبية المبحوثين بالصندوق أنهم يستخدمون معارفهم في أداء أعمالهم وتطويرها، وهذا يدل على أن ما هو أهم من اكتساب المعرفة هو تطبيقها لتحقيق عائد من ذلك.

### المطلب الثالث: اختبار و مناقشة الفرضيات

في هذا المبحث سنقوم بعرض وتحليل نتائج الانحدار البسيط، والتأكد من صحة الفرضيات الموضوعية، وهذا من خلال المعالجة الإحصائية للبيانات و نقوم بمناقشة هذه الفرضيات اعتمادا على هذه النتائج.

#### أولا : اختبار الفرضيات

سنحاول في هذا المطلب اختبار فرضيات الدراسة من خلال عرض وتحليل نتائج الانحدار البسيط والتأكد من صحة الفرضيات الموضوعية.

أولاً: نتائج اختبار تحليل الانحدار البسيط لتأثير أبعاد الثقافة التنظيمية(الهيكل التنظيمي،الذاكرة التنظيمية،الرؤية المشتركة،والبيئة التعاونية) على تطبيق إدارة المعرفة

جدول رقم(6.3): عرض نتائج الانحدار البسيط

الرقم	العبارة	R معامل ارتباط	R2 معامل تحديد	F المحسوبة	DF درجة حرية	B معامل الانحدار	*SIG مستوى الدلالة
1	تأثير الهيكل التنظيمي على عمليات إدارة المعرفة	0,508	0,25 8	48,653	1 141	0,395	0.00
2	تأثير الذاكرة التنظيمية على عمليات إدارة المعرفة	0,538	0,28 9	56,88	1	0,463	0.00
3	تأثير الرؤية المشتركة على عمليات إدارة المعرفة	0,630	0,39 3	92,371	141	0,518	0.00
4	تأثير البيئة التعاونية على عمليات إدارة المعرفة	0,759	0,57 7	190,67	1	0,614	0.00
	تأثير الثقافة التنظيمية ككل على تطبيق إدارة المعرفة	0,766	0,58 6	197,66	141	0,733	0.000

المصدر: من إعدادالطالبة اعتمادا على مخرجات SPSS. V24

\*يكوف التأثير ذو دلالة إحصائية عند مستول معنوية( $\alpha \geq 0.05$ ).

يوضح الجدول(9.3) تأثير الثقافة التنظيمية بأبعادها(الهيكل التنظيمي، الذاكرة التنظيمية،الرؤية المشتركة،و البيئة التعاونية) على تطبيق إدارة المعرفة،حيث أظهرت نتائج التحليل الإحصائي ما يلي:  
 1/ وجود اثر للهيكل التنظيمي على عمليات إدارة المعرفة ، إذ بلغ معامل الارتباط  $R(0,508)$  عند مستوى معنوية( $\alpha \leq 0.05$ ) أما معامل التحديد  $R^2(0,258)$  أي أن ما قيمته  $(0,258)$  من التغيرات على عمليات إدارة المعرفة ناتج عن الهيكل التنظيمي في المؤسسة، كما بلغت قيمة درجة التأثير  $\beta(0,395)$ ، وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في بناء الهيكل التنظيمي يؤدي إلى زيادة في عمليات إدارة المعرفة بقيمة  $(0,395)$  ويؤكد هذا الأثر قيمة F المحسوبة والتي بلغت  $(48,653)$  وهي دالة عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ).

من خلال تحليل هذه النتيجة، نرفض الفرضية الأولى( $H01$ ) والتي تنص على أنه: " لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) للهيكل التنظيمي على عمليات إدارة المعرفة من وجهة نظر المبحوثين، ونثبت الفرضية البديلة( $H1$ ) التي تنص على وجود أثر للهيكل التنظيمي على عمليات إدارة المعرفة.

2/ وجود أثر للذاكرة التنظيمية على عمليات إدارة المعرفة، إذا بلغ معامل الارتباط  $R(0,538)$  عند مستوى معنوية( $\alpha \leq 0.05$ ) أما معامل التحديد  $R^2(0,289)$  أي أن ما قيمته  $(0,289)$  من التغيرات على عمليات إدارة المعرفة ناتج الذاكرة التنظيمية في المؤسسة، كما بلغت قيمة درجة التأثير  $\beta(0,463)$ ، وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في امتلاك الذاكرة التنظيمية يؤدي إلى زيادة في عمليات إدارة المعرفة بقيمة  $(0,463)$ ، ويؤكد هذا الأثر قيمة F المحسوبة والتي بلغت  $(56,88)$  وهي دالة عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ).

من خلال تحليل هذه النتيجة، نرفض الفرضية الثانية( $H02$ ) والتي تنص على أنه: " لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) من أثر للذاكرة التنظيمية على عمليات إدارة المعرفة من وجهة نظر المبحوثين، ونثبت الفرضية البديلة( $H2$ ) التي تنص على وجود أثر للذاكرة التنظيمية على عمليات إدارة المعرفة.

3/ وجود أثر للرؤية المشتركة على عمليات إدارة المعرفة، إذا بلغ معامل الارتباط  $R(0,630)$  عند مستوى معنوية( $\alpha \leq 0.05$ ) أما معامل التحديد  $R^2(0,393)$  أي أن ما قيمته  $(0,393)$  من التغيرات على عمليات إدارة المعرفة ناتج عن الرؤية المشتركة للعاملين في المؤسسة، كما بلغت قيمة درجة التأثير  $\beta(0,518)$ ، وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في الرؤية المشتركة للعاملين يؤدي إلى زيادة في عمليات إدارة المعرفة بقيمة  $(0,518)$ ، ويؤكد هذا الأثر قيمة F المحسوبة والتي بلغت  $(92,371)$  وهي دالة عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ).

من خلال تحليل هذه النتيجة، نرفض الفرضية الثالثة (H03) والتي تنص على أنه: " لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) للرؤية المشتركة على عمليات إدارة المعرفة من وجهة نظر المبحوثين، ونثبت الفرضية البديلة (H3) التي تنص على وجود أثر للرؤية المشتركة على عمليات إدارة المعرفة.

4/ وجود أثر للبيئة التعاونية على عمليات إدارة المعرفة، إذا بلغ معامل الارتباط  $R(0,759)$  عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) أما معامل التحديد  $R^2(0,577)$  أي أن ما قيمته (0,577) من التغيرات على عمليات إدارة المعرفة ناتج عن البيئة التعاونية للعاملين في المؤسسة، كما بلغت قيمة التأثير  $\beta(0,614)$ ، وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في البيئة للعاملين (0,614)، ويؤكد هذا الأثر قيمة F المحسوبة والتي بلغت (190,67) وهي دالة عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ).

من خلال تحليل هذه النتيجة، نرفض الفرضية الرابعة (H04) والتي تنص على أنه: " لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) للبيئة التعاونية على عمليات إدارة المعرفة من وجهة نظر المبحوثين، ونثبت الفرضية البديلة (H4) التي تنص على وجود أثر للبيئة التعاونية على عمليات إدارة المعرفة.

### ثانياً: مناقشة الفرضيات.

طرحت هذه الدراسة جملة من الأسئلة المتعلقة أساساً بأثر الثقافة التنظيمية على تطبيق إدارة المعرفة، كما انطلقت هذه الدراسة بطرح مجموعة من الفرضيات التي تدور في مجملها حول الإشكالية المطروحة، وقد أفرزت نتائج الدراسة وأوضحت مدى أثر الثقافة التنظيمية على تطبيق إدارة المعرفة، ويمكن من خلال هذا المطلب شرح النتائج بهدف الاستفادة العملية من مخرجات هذه الدراسة.

#### 1) عرض وتحليل نتائج الإحصاءات الوصفية لمحور الثقافة التنظيمية:

يتضح من نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة على العبارات المتعلقة بمحور الثقافة التنظيمية السائدة أنها جاءت موافقة بدرجة منخفضة، حيث بلغ متوسط الموافقة على هذا المحور (2,1985) بانحراف معياري قدره (0,69035) وبالرغم من الموافقة على عبارات الثقافة التنظيمية، إلا أن أبعاد الثقافة التنظيمية تباينت إجاباتها من طرف المبحوثين، ويمكن توضيح ذلك من خلال:

1.1. جاء بعد البيئة التعاونية في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (2,3225) وانحراف معياري قدره (0,86189)، أي أن هناك قبول من طرف موظفي المؤسسة حول روح التعاون المنتشرة في المؤسسة، ويرجع هذا إلى أن المؤسسة تتسم بالتفاعل والتماسك والعمل بروح الفريق ولها توجهات نحول علاقات التعاون والحرية الفردية، وهذا ما أدى إلى تحسين وتوطيد علاقة العاملين ببعضهم البعض، وبالإدارة مما زاد من شعور العامل بالانتماء إلى المؤسسة والفخر بالعمل فيها.

2.1. كما جاء بعد الرؤية المشتركة في المرتبة الثانية بمتوسط قدره (2,2359) وانحراف معياري قدره (0,84833)، أي أن الرؤية المشتركة في الصندوق مطبقة بدرجة مقبولة، هذا ما يدل الثقافة تقوم على الفهم

المشترك للتوجهات والتطلعات والأهداف.

3.1. وجاء بعد الهيكل التنظيمي في المرتبة الثالثة بمتوسط قدره (2,1667) وانحراف معياري قدره (0,8967)، وهذا ما يدل على أن الهيكل التنظيمي المطبق في الصندوق لقي قبولا من طرف موظفيه، لمساهمة هذا الأخير في تحديد المهام والمسؤوليات والقوانين للموظف، مما جعل هناك مرونة ووضوح في تأدية المهام.

3.1 في حين حصل بعد الذاكرة التنظيمية المرتبة الرابعة بمتوسط قدره (2,0387) وانحراف معياري (0,80957) ويرى الباحثون في هذا الجانب أن هناك ضعف في ذاكرتهم التنظيمية، وهنا على الصندوق التقييم المستمر على قاعدة البيانات واستحداث البرامج الجديدة لتسهيل على العاملين أداء واجباتهم بسرعة وفعالية.

## 2) عرض وتحليل نتائج الإحصاءات الوصفية لإدارة المعرفة:

أشارت نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة المتعلقة بعمليات إدارة المعرفة إلى موافقة العينة فيما يخص عبارات هذا المحور بدرجة منخفضة، حيث بلغ متوسط الموافقة على هذا المحور (2,1385) وبانحراف معياري قدره (0,69687)، رغم وجود هذه الموافقة إلا أن عبارات هذا المحور تباينت إجاباتها:

1.2. حيث جاءت عملية إكساب المعرفة في المرتبة الأولى بمتوسط (2,2958) وانحراف معياري قدره (0,98958)، أي أن هناك قبول من طرف موظفي الصندوق حول سعي الصندوق في اكتساب المعرفة، ويرجع هذا الأمر إلى توفير الصندوق للمصادر المختلفة للمعرفة من خبرات الأفراد العاملين أو المكتبات الالكترونية أو الحوار، وكذلك براءات الاختراع. مما أدى إلى توسيع النفع والإبداع لصالح الصندوق.

2.2. كما جاء عملية تطبيق المعرفة في المرتبة الثانية بمتوسط قدره (2,2019) وبانحراف معياري قدره (0,82318)، حيث يرى الباحثون أنه يتم استخدام المعرفة في أنشطة الصندوق، وهو ما يسمع بعمليات التعلم الجديدة، و الذي يؤدي بدوره إلى الابتكار في المعرفة، وهو ما يسهم في تحقيق الأهداف والأغراض الواسعة التي تحقق التكيف والنمو للصندوق.

3.2. كما جاء عملية نشر المعرفة في المرتبة الثالثة بمتوسط قدره (2,1608) وبانحراف معياري قدره (0,80738)، حيث يرى الباحثون أن الصندوق يسعى إلى جعل المعرفة متاحة للجميع ، أي أن الصندوق متفوق و متميز في نقل المعرفة و تحويلها بين الأفراد، وهذا ما أسهم في دوران المعرفة والتشارك المعرفي.

4.2. وقد حلت عملية تخزين المعرفة في المرتبة الأخيرة بمتوسط قدره (1,9554) وانحراف معياري قدره (0,79397)، حيث أن هناك ضعف في حفظ الصندوق للمعارف وإدامتها، مما يسهم في صعوبة استرجاعها، فعلى الصندوق توثيق مستودعات المعرفة لزيادة مخزونه المعرفي، عن طريق استخدام مختلف وسائل حفظ المعرفة.

ثالثاً: عرض وتحليل نتائج العلاقة التأثيرية بين أبعاد الثقافة التنظيمية (الهيكل التنظيمي، الذاكرة التنظيمية، الرؤية المشتركة، البيئة التعاونية) على تطبيق إدارة المعرفة.

أشارت نتائج دراستنا إلى وجود تأثير لأبعاد الثقافة التنظيمية على عمليات إدارة المعرفة، فماذا يعني هذا وما هي دلالاته وكيف يمكن فهمه.

### 1. النتائج المتعلقة بتأثير الهيكل التنظيمي على عمليات إدارة المعرفة

هناك أثر لبناء الهيكل التنظيمي على عمليات إدارة المعرفة عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ )،

أي أنه كلما كانت خطوط السلطة واضحة و كلما كانت هناك مرونة في العمل بين المستويات الإدارية وتحديد واضح للمسؤوليات والمهام والقوانين ، أسهم ذلك في تجسيد عمليات إدارة المعرفة.

### 2. النتائج المتعلقة بتأثير الذاكرة التنظيمية على عمليات إدارة المعرفة

هناك أثر الذاكرة التنظيمية على عمليات إدارة المعرفة عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) أي أنه من الوجوب وجود قاعدة البيانات يسهل الرجوع إليها في الوقت المناسب مع ضرورة إجراء عملية تقييم عليها لجودة وصحة المعلومات المستخرجة، وكلما تم التوثيق للمعلومات كلما كان لدينا كم هائل من المعارف، وهذا من أجل تسهيل على العامل القيام بمهامه، مما أسهم في اكتساب، تخزين، نشر وتطبيق للمعارف.

### 3. النتائج المتعلقة الرؤية المشتركة على عمليات إدارة المعرفة

هناك أثر للرؤية المشتركة على عمليات إدارة المعرفة عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) أي أنه كلما سعت المؤسسة على زرع روح الانتماء والرضا لدى عاملها بمشاركتهم في تحديد الأهداف، كلما ساهموا في إنجاح تلك الأهداف المسطرة من طرف الإدارة وزيادة أدائهم العملي وأيضاً يسهم ذلك في اكتساب التجارب واتساع للمعارف، وكلما اعتمدت الإدارة منهجية للمشاركة قبل تكليف العاملين بمختلف المهام، كلما أسهم ذلك في اكتساب، تخزين، نشر وتطبيق للمعارف.

### 4. النتائج المتعلقة بتأثير البيئة التعاونية على عمليات إدارة المعرفة

هناك أثر للبيئة التعاونية على عمليات إدارة المعرفة عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) أي أنه كلما تميزت العلاقات بين أعضاء المؤسسة بالثقة ومشاركة الكاملة للمعلومات، كلما ساهم ذلك في زرع ثقافة العمل الجماعي، وكلما وفرت المؤسسة الموارد اللازمة لعاملها كلما ساعد ذلك في استخدام المعارف من كافة عاملها، كلما أسهم ذلك في تحسين وتطوير عمليات إدارة المعرفة.

### 5. النتائج المتعلقة بأثر الثقافة التنظيمية مجتمعة في تفعيل تطبيق إدارة المعرفة

وتشير النتائج هذا البعد إلى وجود اثر لأبعاد الثقافة التنظيمية مجتمعة في تفعيل تطبيق إدارة المعرفة عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) بمعنى انه كلما بنت المؤسسة ثقافتها التنظيمية، أدى ذلك إلى المساهمة في تفعيل تطبيق إدارة المعرفة، فامتلاك الهياكل التنظيمية، الذاكرة التنظيمية، وكذا تبني الرؤية المشتركة والبيئة التعاونية، هي عوامل مجتمعة تساهم في تفعيل تطبيق إدارة المعرفة.

### خلاصة الفصل الثالث:

يعد هذا الفصل تدعيماً للفصول السابقة من خلال التحقق من الجانب النظري عن تطبيقه ميدانياً، حيث قمنّا في هذا الفصل بوصف مجتمع الدراسة، وكذا تحليل نتائج الاستبيان واختبار الفرضيات، وهذا بعد توزيع الاستبيان المتمثل في أداة الدراسة التطبيقية على عينة من الموظفين العموميين لدى الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء - وكالة ميّلة -، وتحليله وتفرّغه باستخدام برنامج "الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية" Spss للتعرف على مساهمة الثقافة التنظيمية في تفعيل تطبيق إدارة المعرفة. وأكدت نتائج الدراسة وجود علاقة تأثيرية بين أبعاد الثقافة التنظيمية (الهيكل التنظيمي، الذاكرة التنظيمية، الرؤية المشتركة، البيئة التعاونية) على تطبيق إدارة المعرفة. مما يؤكد على أن الإدارة أن تهتم بالجوانب الثقافية السائدة في محيطها في حالة ما إذا أرادت تفعيل تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسة.

الخاتمة



## 1. ملخص الدراسة

استعرضت هذه الدراسة فصلين نظريين، وهدف كل من الفصلين إلى تحديد المعالم الأساسية لموضوعي الثقافة التنظيمية وإدارة المعرفة حيث تم الاعتماد على مختلف الأدبيات التي تناولت الموضوعين، وخلصت الدراسة إلى أن موضوع الثقافة التنظيمية موضوع مترابط ومتداخل بين الجانب النفسي والجانب المادي، كما خلصت إلى أن الثقافة التنظيمية متعددة الخصائص و الأنواع، كما أن هناك اختلافا بين الباحثين في تحديد هذه التصنيفات.

إلا أن الأمر المجمع عليه لدى الباحثين هو قدرة الثقافة التنظيمية على التأثير على الأداء، وذلك نظرا لترابط مكونات وطرق ترسيخها بشخصية أي منظمة، وكذا لسبب حضور أيضا كل من مكوناتها وطرق ترسيخها بشكل دائم ومستمر في مختلف العلاقات السائدة داخل المنظمة.

وخلصت الدراسة كذلك إلى أن إدارة المعرفة مفهوم مرتبط بالبحث الاكتساب، النشر، التوزيع، التطبيق المساهمة الفاعلة والمشاركة بين مختلف الفاعلين في المحيط الاقتصادي والاجتماعي للمؤسسة. إن إدارة المعرفة أصبح مفهوما أكثر شمولية، يشمل بذلك جميع وظائف المؤسسة الاقتصادية، كما أن هذا المفهوم تجاوز اللحظة الآنية في التغيير والتعديل ليصبح خطة إستراتيجية تحاول من خلاله المؤسسات الاقتصادية الاستثمار في المورد المعرفي، لتصبح ثقافة سائدة عند الموظفين في شتى القطاعات.

وبالرغم من أن المؤسسات الاقتصادية في الجزائر لم تصل بعد إلى مستويات تطبيق عمليات إدارة المعرفة، وهذا ما قد يفسر التراجع المستمر في التصنيف العالمي للمؤسسات الجزائرية على شتى أنواعها. وبالرغم من محاولة الانتقال إلى تفعيل تطبيق هذا المفهوم، إلا أن القائمين أغفلت جانبا مهما في عملية التغيير، ويتمثل في ترسيخ ثقافة المنظمة، فالهيكل المرنة والذاكرة التنظيمية الحية، والتبني لطرق العمل بالرؤية المشتركة والبيئة التعاونية، هي عوامل بينها نتائج دراستنا على أنها سبل وطرق واليات من شأنها دعم جهود الجهات الوصية نحو تطبيق عمليات إدارة المعرفة.

## 2. نتائج الدراسة

من خلال استعراض الجوانب النظرية لموضوعي الثقافة التنظيمية و إدارة المعرفة، ومن خلال الدراسة الإحصائية الوصفية الارتباطية بين المتغيرات المستقلة والمتغيرات التابعة يمكن الخروج بجملة من النتائج المتأتية من الجوانب النظرية والدراسة الميدانية. ويمكن حصرها في النقاط التالية:

- تعتبر الثقافة التنظيمية أصلا من أصول المنظمة وكلك التزاما من التزاماتها، إذ أنها أصل لأن المعتقدات المشتركة تسهل الاتصالات كما أن القيم المشتركة توفر مستويات من التعاون والالتزام؛
- تمثل مهمة بناء ثقافة تنظيمية خاصة بالمنظمة مهمة لا تقل أهمية عن باقي الاستراتيجيات المتبعة من طرف المنظمة للحفاظ على استمراريتها، فهذا العمل ليست من اختصاص المنظمة وحدها بل من اختصاص كل مستويات الإدارة ؛

- أن النقلة الكبيرة التي حدثت في الفكر الإداري مع القرن العشرين اعتبرت المعرفة عاملاً أساسياً في تحديد ونجاح المنظمات ومنه زادت الحاجة لإدارتها كحقل مستقل ينبغي معالجة منهجية علمية واضحة؛
- كان لابد من تناول إدارة المعرفة من قبل الباحثين للتعرف على عمليات الارتقاء المعرفي؛
- تشكل الثقافة التنظيمية دعامة أساسية لتطبيق إدارة المعرفة، حيث أن نجاح هذه الإدارة يتوقف على وجود ثقافة تنظيمية تدعم وتساند بناء المعرفة و التشارك فيها؛
- أن أفضل أبعاد الثقافة التنظيمية دعماً لإدارة المعرفة هي البيئة التعاونية التي تشجع الأفراد نحو خلق المعارف وتشاركتها وتطوير الأساليب لتحقيق أفضل استخدام للمعرفة المتوفرة في المقابل تعتبر الذاكرة التنظيمية اضعف تلك الأبعاد دعماً لإدارة المعرفة؛
- من خلال الدراسة الميدانية، وجد أن هناك قبولاً لواقع الثقافة التنظيمية من وجهة نظر موظف القطاع العمومي، مع تباين في إجابات الباحثين نحو أبعاد الثقافة التنظيمية السائدة؛
- وأبرزت نتائج الدراسة الميدانية أن هناك قبولاً لواقع تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسات العمومية محل الدراسة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء، مع تباين في إجابات الباحثين نحو عمليات إدارة المعرفة؛
- وتوصلت الدراسة إلى وجود مساهمة لأبعاد الثقافة التنظيمية في تطبيق عمليات إدارة المعرفة، من خلال تحديد مختلف العلاقات الارتباطية والتأثيرية لأبعاد الثقافة التنظيمية وعمليات إدارة المعرفة؛
- وجود مساهمة للهيكل التنظيمي في تطبيق إدارة المعرفة بخصوص المؤسسة المدروسة؛
- وجود أثر للذاكرة التنظيمية في تطبيق عمليات إدارة المعرفة من وجهة نظر موظفي الصندوق؛
- وجود أثر للرؤية المشتركة في تطبيق عمليات إدارة المعرفة من وجهة نظر الصندوق؛
- وجود مساهمة فاعلة للبيئة التعاونية في تطبيق إدارة المعرفة، من وجهة نظر الباحثين الصندوق؛

### 3. مقترحات الدراسة

- من خلال النتائج النظرية و العلمية لهذه الدراسة، يمكن الخروج بجملة من الاقتراحات التي تسهم في عمليات التطبيق الفعال لمضامين إدارة المعرفة وتحسين ثقافة المنظمة في المؤسسات الجزائرية سواء كانت عمومية أو اقتصادية ، وتمثل في:
- ضرورة إعطاء أهمية لموضوع الثقافة التنظيمية من خلال العمل على تشخيص مؤشرات و عناصرها، والعمل على إصلاح جوانب الضعف وتعزيز جوانب القوة فيها؛
  - تشكيل فرق عمل داخل المؤسسات مهمتها الأساسية تتبع وتشخيص واقع الثقافة السائدة بها؛
  - العمل على الشرح المستمر والدائم للموظفين من خلال مختلف المحاضرات والفعاليات والأنشطة لأهمية ودور التحول للاستثمار المعرفي من خلال إدارة المعرفة؛
  - ضرورة التحول من المفهوم الآني للتغيير إلى المفهوم الشمولي الاستراتيجي في عملية التحول، الذي يرافقه مع الوقت ترسيخ للثقافة التحسن والتطوير والتجديد والمساهمة المترابطة والمتفاعلة بين جميع الأطراف؛

- دعم المشاريع البحثية التي تعنى بجانب العلاقات السلوكية داخل المؤسسة والاستفادة منها نظرا لأهمية السلوك الإنساني ودوره في تعزيز المكتسبات وإصلاح الإختلالات؛
- دعم آلية الربط بين المؤسسات العمومية ومختلف التغيرات الحاصلة من خلال ربط باحثين بمختلف المواقع العالمية وتسهيل عملية الحصول على المعلومة في مجال تخصصه.

#### 4. آفاق الدراسة

- يعتبر موضوع الثقافة التنظيمية وإدارة المعرفة من المواضيع التي يمكن النظر إليها من زوايا متعددة. الأمر الذي يجعل من الدراسة قابلة للتطوير من جهة ومن جهة أخرى إمكانية إثارة مواضيع جديدة تتعلق بهذين الموضوعين، ويمكن طرح مجموعة من المواضيع التي يمكن للباحثين الانطلاق منها:
- ✓ نموذج مقترح للهياكل التنظيمية الداعمة في تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسات الجزائرية؛
  - ✓ جودة الذاكرة التنظيمية لضمان فعالية تطبيق إدارة المعرفة؛
  - ✓ العلاقات التعاونية و دورها في تطبيق إدارة المعرفة؛
  - ✓ فعالية عمليات إدارة المعرفة في المؤسسات الجزائرية.

# قائمة المراجع

## 1. قائمة المراجع باللغة العربية

## 1.1 الكتب

1. إحسان دهش جاب: إدارة السلوك التنظيمي في عصر التغيير، دار صفاء للنشر و التوزيع، عمان، 2011.
2. نعمة عباس الخفاجي، ثقافة المنظمة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2009.
3. أحمد عبد الله الصباب وآخرون: أساسيات الإدارة الحديثة، دار خوازم العلمية، المملكة العربية السعودية، 2013.
4. طاهر الغالبي والصالح منصور: المسؤولية الاجتماعية و أخلاقيات الأعمال، الأعمال و المجتمع، دار وائل، الأردن.
5. نعمة الخفاجي ومنصور الغالبي: قراءات في الفكر الإداري، دار اليازوري، 2008.
6. وصفي عاطف: الثقافة والشخصية، دار النهضة العربية، بيروت، 1981.
7. الساعاتي سامية: الثقافة الشخصية: بحث في علم الاجتماع الثقافي، دار الفكر العربي، القاهرة، 1998.
8. مصطفى محمود أبو بكر: إدارة الموارد البشرية، مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2008.
9. قمبر محمد وآخرون: "دراسات في أصول الثقافة"، دار الثقافة، الدوحة، 1989.
10. أحمد ماهر: السلوك التنظيمي - مدخل لبناء المهارات -، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002.
11. صعلي شريف، منال الكردي: أساسيات في تنظيم إدارة الأعمال، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003.
12. سيد محمد جاد الرب: السلوك التنظيمي، السويس، مطبعة العشري، 2005.
13. ويلسون دافيد: إستراتيجية التغيير، ترجمة تحية السيد عبادة، دار الفجر للنشر، القاهرة، 1999.
14. حسين حريم: إدارة المنظمات-المنظور الكلي-، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، 2003.
15. الهواري سيد: منظمة القرن الحادي والعشرين-منهج تطوير الشركات والؤسسات للعبور إلى القرن 21 - ، مكتبة عين شمس، القاهرة، 1999.
16. حريم حسين: السلوك التنظيمي - سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال -، دار ومكتبة الحامد، الأردن (عمان)، 2004.
17. محمد قاسم القريوتي، السلوك التنظيمي، دار وائل للنشر، ط5، عمان، 2009.
18. جمال الدين محمد المرسي: السلوك التنظيمي، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2000.
19. جبر الدجرينيرج، روبرت بارون: إدارة السلوك في المنظمات، ترجمة رفاعي محمد رفاعي، إسماعيل علي بسيوني، دار المريخ، الرياض، 2004.
20. حسن عجلان: إستراتيجيات إدارة المعرفة في منظمات الأعمال، دار إثراء للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2007.

21. نجم عبود نجم: إدارة الجودة الشاملة في عصر الانترنت، دار صفاء للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2010.
22. ربحي مصطفى عليان: إدارة المعرفة، دار الصفاء للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2007.
23. حسن الزعبي: نظم المعلومات الإدارية، وزارة التربية الأردنية، ط1، الأردن، 2007.
24. أحمد الخطيب، خالد زيخان: إدارة المعرفة ونظم المعلومات، جدارا للكتاب العالمي للنشر والتوزيع، الأردن (عمان)، 2009.
25. محمد عواد الزيادات: اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة، دار الصفاء للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2008.
26. علي السلمي: إدارة التميز (نماذج وتقنيات الإدارة المعاصرة في عصر المعرفة)، دار الغريب للنشر، القاهرة، مصر، 2002.
27. نجم عبود نجم: إدارة المعرفة - المفاهيم والإستراتيجيات والعمليات -، الوراق للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2005.
28. إبراهيم الخلوف الملكاوي: إدارة المعرفة "الممارسات والمفاهيم"، الوراق للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2007.
29. برويست جيلبرت وآخرون: إدارة المعرفة - بناء لبنات النجاح -، ترجمة حازم حسن صبحي، القاهرة، المكتبة الأكاديمية، 2001.
30. محمد تركي، زياد محمد المشاقية: إدارة المعرفة بين النظرية والتطبيق، دار جليس الزمان، الأردن، عمان، 2010.
31. عصام نور الدين: إدارة المعرفة والتكنولوجيا الحديثة، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2010.
32. مؤيد السالم: إدارة المعرفة التنظيمية، دار الكتاب الجامعي للنشر والتوزيع، بيروت، لبنان، 2014.
33. هيثم علي حجازي: المنهجية المتكاملة لإدارة المعرفة في المنظمات - مدخل تنظيمي لتحقيق التميز التنظيمي في الألفية الثالثة -، ط1، دار الرضوان للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2014.
34. نجم إبراهيم الظاهر: إدارة المعرفة، عالم الكتاب الحديث للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2009.
35. ثابت إدريس، جمال الدين المرسي: السلوك التنظيمي نظريات ونماذج وتطبيق عملي في المنظمة، الدار الجامعية، مصر، 2005.
36. سيد محمد جاب الرب: موضوعات إدارية متقدمة وتطبيقاتها في منظمات الأعمال الدولية، دار الكتب المصرية للنشر والتوزيع مصر 2009.
37. علاء أحمد: القيادة المتميزة صياغة إستراتيجية التغيير، مجموعة النيل العربية، مصر، 2005.

## 2.1 المذكرات

38. اعقابة حنان: "دور القيادة الإستراتيجية في تطوير الثقافة التنظيمية في المؤسسة الجزائرية"، رسالة ماجستير في العلوم الاجتماعية تخصص تنظيم وعمل، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة باتنة 1، 2017.
39. خيرة ميهوبي: الثقافة التنظيمية ودورها في تنمية الانتماء التنظيمي للمورد البشري، رسالة ماجستير في علم الاجتماع، تخصص تنظيم وعمل، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة الأغواط، 2012.
40. مهيد فاطمة الزهراء: الثقافة التنظيمية كمدخل لتحقيق الأداء المتميز للمؤسسة الاقتصادية، مذكرة ماجستير غير منشورة، جامعة المسيلة، 2010.
41. . تفرقنيت زليخة: تفاعل إدارة المعرفة والذكاء الاصطناعي لتحقيق مزايا التنافسية للمؤسسة، أطروحة مقدمة لشهادة الدكتوراه، في علوم التسيير، جامعة بسكرة، 2015.
42. مازري منيرة: أثر تكامل إدارة المعرفة وإدارة الجودة الشاملة على الفعالية التنظيمية، أطروحة دكتوراه، تخصص تسيير المنظمات، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2018.
43. هدى عبد الله المشاركة: دور الإدارة لدى مديري المدارس الثانوية في تنمية الإبداع لدى معلمهم، مذكرة ماجستير، تخصص الإدارة التربوية، الجامعة الإسلامية - غزة -، فلسطين، 2012.
44. سوزان دروزة: العلاقة بين متطلبات إدارة المعرفة وعملياتها وأثرها على تميز الأداء المؤسسي، رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط، 2008.
45. مريم اللحياني: إدارة المعرفة مدخل لتطوير الإدارة المدرسية في المرحلة الثانوية للبنات، رسالة ماجستير، مكة المكرمة: جامعة أم القرى، 2010.
46. عاشور وسيلة: مقومات تنفيذ إستراتيجية المعرفة في التعليم العالي - دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، مذكرة ماجستير، جامعة الجزائر 03، الجزائر، 2012.
47. داني وهيبية، أقطبي جوهرة: أثر التعلم التنظيمي والذاكرة التنظيمية على التشارك في المعرفة - دراسة ميدانية بمؤسسة اتصالات الجزائر بولاية بسكرة، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، العدد 40، 2015.
48. جمال بن عروس: مدى مساهمة إدارة المعرفة في تأهيل قوى البيع لتحقيق الميزة التنافسية - دراسة ميدانية لمجموعة من مؤسسات الصناعة الدوائية في الجزائر -، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، علوم اقتصادية، تخصص إدارة التسويقية، جامعة أحمد بوقرة، بومرداس، الجزائر، 2015.
49. عبد الله وليد المدلل: مستوى تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسات الحكومية الفلسطينية وأثرها على الأداء، رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، إدارة المعرفة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2012.
50. عبد الله المدلل: تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسات الحكومية الفلسطينية وأثرها على مستوى الأداء، مذكرة ماجستير في إدارة أعمال كلية التجارة الجامعة الإسلامية، غزة 2012.

51. هيثم علي حجازي: قياس أثر إدراك إدارة المعرفة في توظيفها لدى المنظمات الأردنية أطروحة دكتوراه فلسفة في الإدارة، كلية الدراسات الإدارية والمالية العليا الأردن، 2005.
52. داسي وهيبية: أثر الثقافة التنظيمية على إدارة المعرفة دراسة عيه من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، أطروحة دكتوراه علوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2014.
53. رياض عيشوش: مساهمة الثقافة التنظيمية في نجاح تطبيق إدارة المعرفة، مذكرة ماجستير علوم لتسيير كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة محمد خيضر بسكرة، 2011.
- ### 3.1 المجالات والدوريات
54. أحمد علي: مفهوم المعلومات وإدارة المعرفة، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 28، العدد 1، جامعة دمشق، سوريا، 2012.
55. حسن مظفر الرزوز: اقتصاد المعلومات وإدارة المعرفة، مجلة الجندول (مجلة إلكترونية للعلوم الإنسانية)، العدد 28، 2006.
56. غسان إبراهيم العمري: دور الروافد الفكرية والجذور الإدارية لإدارة المعرفة في بناء تكنولوجيا المعرفة، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد 06، جامعة عمان العربية، الأردن، ديسمبر 2009.
57. سامر عبد المجيد البشابشة، السيد حسين الحمد: أثر إدارة المعرفة في زيادة فاعلية المديرين في الوزارات الأردنية - دراسة ميدانية -، مجلة جامعة الملك عبد العزيز للاقتصاد والإدارة، المجلد 23، العدد 02، 2009.
58. محمد فلاق وآخرون: عمليات إدارة المعرفة وتأثيرها في تحقيق الميزة التنافسية، دراسة حالة لمجموعة الاتصالات الأردنية Orange، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 07، العدد 04، 2011.
59. . عبد الحليم عبد الحافظ، ياسر فتحي الهنداوي: واقع ممارسة التشارك المعرفي لدى هيئة التدريس، دراسة تطبيقية على كليات التربية في بعض الجامعات العربية، مجلة العلوم التربوية والنفسية، المجلد 16، العدد 04، ديسمبر 2016.
60. محمد فلاق وآخرون: عمليات إدارة المعرفة وتأثيرها في تحقيق الميزة التنافسية، دراسة حالة لمجموعة الاتصالات الأردنية Orange، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 07، العدد 04، 2011.
61. عبد الحليم عبد الحافظ، ياسر فتحي الهنداوي: واقع ممارسة التشارك المعرفي لدى هيئة التدريس، دراسة تطبيقية على كليات التربية في بعض الجامعات العربية، مجلة العلوم التربوية والنفسية، المجلد 16، العدد 04، ديسمبر 2016.
62. . حسين الطيب بورغدة، ناريمان بشير دريس: أثر تشارك المعرفة على أداء المورد البشري - دراسة حالة وحدة إنتاج التلفاز والمستقبل الرقمي التابعة للمؤسسة كوندور للإلكترونيات بالجزائر، المجلة الأردنية لإدارة الأعمال، المجلد 11، العدد 04، 2015.



63. بسام أبو حشيش: الثقافة التنظيمية وعلاقتها بإدارة المعرفة في جامعة الأقصى بغزة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها، مجلة جامعة النجاح للأبحاث ( العلوم الإنسانية ) نابلس، مجلد (25)، العدد (1)، 2011.
64. حريم حسين: حجم المنظمة وأثره في تصميم الهيكل التنظيمي، لمنظمات البنوك المركزية التجارية الأهلية في الأردن، مجلة الإداري، المجلد 74، الأردن.
65. الملكاوي نازم، والسالم مؤيد: خصائص الهيكل التنظيمي ونوعية المعلومات ، دراسة ميدانية في شركات الصناعة والمساهمة الأردنية، دراسات العلوم الإدارية المجلد 31، العدد1، الأردن 2004.
66. حريم حسين الخشالي شاكر: أثر أبعاد الهيكل التنظيمي في بناء المعرفة التنظيمية، دراسة ميدانية في المستشفيات الأردنية الخاصة، مجلة الزرقاء للبحوث والدراسات: المجلد 08، العدد 01، الأردن، 2008 .
67. حسين حريم، رناد الساعد: الثقافة التنظيمية وتأثيرها في بناء المعرفة التنظيمية، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد (2)، العدد (2)، 2006.
68. رضا محمد محمود النجار: إدارة المعرفة في المكتبات، مجلة عالم المعلومات والمكتبات والنشر، دار الشروق، عدد 7، 2003.
- 4.1 الملتقيات والندوات**
69. عبد الله البريدي: نحو فهم بنية الثقافة التنظيمية في التعليم التقني في السعودية كمدخل للتطور، "مداخلة ضمن المؤتمر التقني الثالث"، المؤسسة العامة للتعليم التقني والتدريب المهني، الرياض، أيام 11 - 14 ديسمبر 2004.
70. عبد الستار حسين يوسف: إدارة المعرفة كأداة من أجل البقاء والنمو، المؤتمر العلمي الدولي الرابع حول إدارة المعرفة في العالم العربي، جامعة الزيتونة، الأردن، 26 - 28 أبريل، 2004.
71. يوسف أحمد أبو فارة: العلاقة بين استخدام مدخل إدارة المعرفة والأداء، المؤتمر العلمي الدولي السنوي الرابع حول إدارة المعرفة في العالم العربي، جامعة الزيتونة الأردنية: كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، 26 - 28 أبريل 2004.
72. محمد غردي، نصر الدين بن نذير: إدارة المعرفة ودورها في تحسين أداء المؤسسات الاقتصادية، ورقة بحث مقدمة ضمن فعاليات الملتقى الدولي حول اقتصاد المعرفة والإبداع - الممارسات والتحديات -، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة سعد دحلب، البليدة، الجزائر، يومي 18 - 19 أبريل 2013.

73. حسن العلواني: إدارة المعرفة المفهوم والمداخل النظرية، مداخلة ضمن فعاليات المؤتمر العربي الثاني في الإدارة: القيادة الإبداعية في مواجهة التحديات المعاصرة للإدارة العربية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، أيام 06 - 08 نوفمبر، 2001.
74. شوقي ناجي جواد وآخرون: أثر بيئة تفعيل المعرفة في المنظمات الريادية "نموذج مقترح للمنظمة الأردنية"، ورقة مقدمة للمؤتمر العلمي الدولي والسبوعي العاشر للريادة في مجتمع المعرفة، جامعة الزيتونة، الأردن، أيام 28 - 29 أبريل، 2010.
75. عبد السلام عبادات: واقع نقل المعرفة والتشارك بها في ظل العولمة، المؤتمر العلمي الدولي حول: عولمة الإدارة في عصر المعرفة، جامعة الجنان، طرابلس، لبنان، يومي 15 - 17 ديسمبر، 2012.
76. عبد الستار العلي، غسان العمري: مفهوم خريطة المعرفة - دراسة استعراضية تحليلية -، مداخلة ضمن فعاليات المؤتمر العلمي الدولي السنوي الرابع حول إدارة المعرفة في العالم العربي، يومي 26 - 28 أبريل، 2004، جامعة الزيتونة، الأردن، 2004.
77. سمير محمد عبد الوهاب: متطلبات تطبيق إدارة المعرفة في المدن العربية - دراسة حالة مدينة القاهرة -، الندوة الدولية لمدن المعرفة، المدينة المنورة السعودية، 2005، بدون ترقيم.
78. منى علي عبد ربه زينة: إدارة المعرفة وأثرها على إدارة الموارد البشرية، ورقة عمل مقدمة لمؤتمر الإصلاح والتطوير الإداري، فلسطين، 2009.
79. علي عبد الهادي مسلم : إدارة المعرفة مفهومها وعملياتها وتحدياتها وأثارها على النواتج التنظيمية، المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية: نحو أداء متميز في القطاع الحكومي، معهد الإدارة العامة، جامعة الرياض، 2009.
80. أسمان ماجد الطاهر إبراهيم محمود منصور: متطلبات مشاركة المعرفة والمعوقات التي تواجه تطبيقها في شركة الاتصالات الأردنية، المؤتمر العلمي الثالث حول إدارة منظمات الأعمال (التحديات العالمية المعاصرة) كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية جامعة العلوم التطبيقية الخاصة، عمان، 2009.
- 5.1 المنشورات والتقارير**
81. حمودة هدى: نحو آفاق الإصلاح والتطوير الإداري لأداء الأعمال إلكترونيا عبر شبكة الانترنت، شنون الشرق الأوسط، مركز بحوث الشرق الأوسط، جامعة عين شمس، العدد 15، 2005.
82. صلاح الدين الكبيسي: إدارة المعرفة، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 2005.

## 6.1 مواقع الأنترنت

83. السعيد بن يمينة: مقال أثر الثقافة التنظيمية على سلوك الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية، على الموقع: <http://drsaid.Maktoobblog.com/13> بتاريخ: 07 - 02 - 2019.

## 2. قائمة المراجع باللغة الأجنبية

84. Harrison, Roger and Stokes Jterb: Diagnosing Organizational Culture, Jossey – Bass– Pfeiffer, San Francisco, 1992, p p 145 – 147

85. Wen.Y: Ineffectiveness measurement model for knowledge management, based systems, 2009, pp 366 – 367.

86. Maurice Thévenet: Culture entreprise, puff, paris, 2003.

87. Eric W. Macintosh, Alison Doherty, the influence of organizational culture on job satisfaction and intention to leave, sport Management Review, Vol (13), No (2), Association of Australia and New Tealand, 2010, p 108.

88. Scholz, J Hauck and Rite: Using the Power of corporate to achieve results, Management Quarterly, Vol 42, Issue (2), 2002, p 18.

89. Williams allandobson, Paul smelters, mike, changing culture, London institute of personnel management.

90. Davenport hand and perusal: Working Knowledge knowledge, Harvard business school, 1998, p 42.

91. Robbins Stephen, Essential of Organization Behavior, edition prentice hall, new jersey, 2000, p 131.

92. mark s Ackerman(1994) Augmenting the organizational Memory : Afield study of Answer Garden : published in the proceedings of the AC M conference on computer up ported cooperative work (C S CW )94P3

93. Muzainah Mansor, Mohamed Tatib: An Empirical Examination of organizational culture, Job Stress and Job satisfaction whiten the Indirect 1.Tax Administration in Malaysia. International Journal of Business and social Science, Vol (1), No (1), Malaysia, 2010, P.82.

94. .Lai on Cheung et al, Tolards an organisationnel culture famé Word in construction, International Journal of Projet Management, Vol (29), Hong Kong, 2011, p 34.

95. Irma Beceera – Fernandez & Rajif AJIV Sabherwal: Organizational Knowledge Management: A contingency Perspective. Journal of Management Information Systems, 2011, Vol 18, No 1, p p 25 – 26
96. .Casey and Fred and Olson tova: the relationship of organizational Identifying and memory in knowledge creation, organizational learning and knowledge 5 the International conference, 2003, p6.
97. Liang Chechen: what individual– level Antecedents Influence knowledge Management effectiveness? Journal of knowledge management practice, vol 10, No 2 June
98. Mod & Mabert: Supplier development Improving supplier performance through knowledge transfer, Journal of operation management, vol 25, 2007, p

الملاحق

## الملحق رقم (01):الاستمارة

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميله  
قسم العلوم الاقتصادية وتجارية وعلوم التسيير  
قسم علوم التسيير

استمارة الدراسة بعنوان

### مساهمة الثقافة التنظيمية في تفعيل تطبيق إدارة المعرفة

دراسة حالة: الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء- وكالة ميله-

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر - تخصص إدارة أعمال -

إشراف الدكتور:

إبراهيم عاشوري

إعداد الطالبة:

شرفي مريم

تحية طيبة، وبعد:

تم إعداد هذا الاستبيان في إطار دراسة تتعلق ، وفي سبيل تحقيق ذلك نأمل منكم التكرم بتخصيص جزء من وقتكم الثمين لملا الاستمارة وهذا بالإجابة على العبارات المناسبة لرأيكم، من خلال وضع العلامة (X) في الخانات المناسبة، علما أن المعلومات التي سيتم تجميعها ستستعمل بسرية تامة، و للأغراض البحث العلمي.

2019/2018

المحور الأول : البيانات الشخصية

(1) الجنس: ذكر  أنثى

(2) العمر: أقل من 30 سنة  من 30 - 40 سنة  من 40 - 50 سنة  أكثر من 50 سنة

(3) المستوى التعليمي: أقل من ثانوي  ثانوي  جامعي

(4) المستوى الوظيفي: إطار  موظف اداري  إطار تنفيذي  عامل تنفيذي

(5) سنوات الخبرة: أقل من 5 سنوات  من 5 - 10 سنوات  من 10 - 15 سنة  أكثر من 15 سنة

## المحور الثاني : الثقافة التنظيمية

الرقم	العبارات	موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما
<b>البعد الأول: الهيكل التنظيمي</b>						
1	يتم تحديد المسؤوليات والمهام بشكل واضح ودقيق.					
2	تطبيق إدارتي اللوائح والقوانين بشكل حرفي.					
3	هناك عملية مراجعة مستمرة للقوانين داخل الإدارة التي أعمل فيها.					
4	توجد مرونة في العمل بين المستويات الإدارية في مكان عملي.					
<b>البعد الثاني : الذاكرة التنظيمية .</b>						
	العبارات	موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما
5	تمتلك إدارتي قاعدة بيانات يسهل الرجوع إليها في أي وقت.					
6	هناك عملية توثيق مستمر للمعلومات المتوفرة في مكان عملي.					
7	هناك عملية تقييم مستمر لجودة قواعد البيانات المستخدمة في مكان العمل.					
8	نتحدث دائما عن قصص نجاح مشتركة في مكان العمل					
<b>البعد الثالث : الرؤية المشتركة .</b>						
	العبارات	موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما
9	تساهم بشكل جماعي في تحديد الأهداف المستقبلية في مكان العمل.					
10	هناك تفهم من طرف العاملين لأهداف الإدارة.					



					يسعى الأفراد لإنجاح تحقيق الأهداف المسطرة من طرف الإدارة.	11
					مشاركتي في تحديد الأهداف المستقبلية تعطيني حماسا لزيادة أداء عملي.	12
<b>البعد الرابع: البيئة التعاونية</b>						
غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما	العبارات	
					يشارك أعضاء المؤسسة مشاركة كاملة في المعلومات مع بعضهم البعض.	13
					تدعم الإدارة العاملين على تقديم مقترحاتهم حول العمل.	14
					تخصص الإدارة الموارد اللازمة للعاملين لتأدية عملهم.	15
					تسود الثقة المتبادلة بين مختلف العاملين.	16
					تتبنى الإدارة ثقافة العمل الجماعي في تأدية العمل.	17

### المحور الثالث: إدارة المعرفة

غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما	العبارات	الرقم
<b>البعد الأول: اكتساب المعرفة</b>						
					تكافئ المؤسسة العاملين على الأفكار والمبادرات الجديدة والمفيدة	18
					تعمل المؤسسة على الاستفادة من التجارب السابقة من أجل تحسين المشاريع المقبلة.	19
<b>البعد الثاني : تخزين المعرفة</b>						
غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما	العبارات	الرقم
					تقوم المؤسسة بتوثيق وتخزين المعارف	20

					والمعلومات التي تمتلكها.	
					يوجد في المؤسسة نظام معلومات يحفظ أمن وسرية المعلومات والمعارف	21
					تحتفظ المؤسسة بإطاراتها وعمالها ذوي المهارة والخبرة والمعرفة.	22
<b>البعد الثالث : نشر المعرفة</b>						
					تشجع المؤسسة كل العاملين على تشارك ما يعرفونه مع بعضهم البعض.	23
					يلتقي العاملون في المؤسسة مع بعضهم البعض خارج أوقات العمل.	24
					تتوفر لدى المؤسسة الوسائل الحديثة لنشر المعرفة (مثل الانترنت والانترانت).	25
<b>البعد الرابع: تطبيق المعرفة</b>						
غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما	العبارات	الرقم
					يستخدم العاملون معرفة المؤسسة من اجل تحسين أداء أعمالهم.	26
					تعمل المؤسسة على استغلال المعرفة الموجودة لديها من أجل إنتاج منتجات رائدة.	27
					تستفيد المؤسسة من المعرفة المتولدة من الزبائن من أجل تطوير العمل.	28

وشكراً

الملحق رقم (02): نتائج البرنامج الإحصائي Spss  
التكرارات والنسب المئوية للبيانات الشخصية

		الجنس		Pourcentage	Pourcentage
		Fréquence	Pourcentage	valide	cumulé
Valide	ذكر	77	54,2	54,2	54,2
	أنثى	65	45,8	45,8	100,0
	Total	142	100,0	100,0	

		العمر		Pourcentage	Pourcentage
		Fréquence	Pourcentage	valide	cumulé
Valide	30 سنة من أقل	41	28,9	28,9	28,9
	سنة 40 - 30 من	68	47,9	47,9	76,8
	سنة 50 - 40 من	24	16,9	16,9	93,7
	سنة 50 من أكثر	9	6,3	6,3	100,0
	Total	142	100,0	100,0	

		التعليمي المستوى		Pourcentage	Pourcentage
		Fréquence	Pourcentage	valide	cumulé
Valide	ثانوي من أقل	24	16,9	16,9	16,9
	ثانوي	62	43,7	43,7	60,6
	جامعي	55	38,7	38,7	99,3
	4	1	,7	,7	100,0
	Total	142	100,0	100,0	

		الوظيفي المستوى		Pourcentage	Pourcentage
		Fréquence	Pourcentage	valide	cumulé
Valide	اطار	52	36,6	36,6	36,6
	اداري موظف	66	46,5	46,5	83,1
	تنفيذي اطار	9	6,3	6,3	89,4
	تنفيذي عامل	15	10,6	10,6	100,0
	Total	142	100,0	100,0	

1

## الخبرة سنوات

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	سنوات 5 من اقل	38	26,8	27,0	27,0
	سنوات 5-10 من	69	48,6	48,9	75,9
	سنة 10_15 من	10	7,0	7,1	83,0
	سنة 15 من اكثر	24	16,9	17,0	100,0
	Total	141	99,3	100,0	
Manquant	Systeme	1	,7		
Total		142	100,0		

متوسطات والانحرافات **المحور الثاني : الثقافة التنظيمية****البعد الأول: الهيكل التنظيمي****Statistiques**

		تحديد يتم-1 والمهام والمسؤوليات ودقيق واضح بشكل	ادارتي تطبيق-2 بشكل والقوانين الاوانح حرفي	مراجعة عمليم هناك-3 داخا للقوانين مستمرة بها عمل الادارة التي	في مرونة توجد-4 المستويات بين العمل عملي مكان في الادارية
N	Valide	142	142	142	141
	Manquant	0	0	0	1
	متوسط حسابي Moyenne	2,06	2,15	2,21	2,24
	انحراف Ecart type	1,026	1,104	1,084	1,055
Percentiles	25	1,00	1,00	1,00	1,50
	50	2,00	2,00	2,00	2,00
	75	2,00	3,00	3,00	3,00

**ودقيق واضح بشكل والمهام والمسؤوليات تحديد يتم-1**

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	تماما موافق	45	31,7	31,7	31,7
	موافق	64	45,1	45,1	76,8
	محايد	16	11,3	11,3	88,0
	موافق غير	13	9,2	9,2	97,2
	تماما موافق غير	4	2,8	2,8	100,0
Total		142	100,0	100,0	

## حرفي بشكل والقوانين الاوانح ادارتي تطبيق -2

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	تماما موافق	45	31,7	31,7	31,7
	موافق	57	40,1	40,1	71,8
	محايد	20	14,1	14,1	85,9
	موافق غير	14	9,9	9,9	95,8
	تماما موافق غير	6	4,2	4,2	100,0
	Total	142	100,0	100,0	

## بها عمل الادارة التي داخا للقوانين مستمرة مراجعة عمليم هناك -3

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	تماما موافق	39	27,5	27,5	27,5
	موافق	58	40,8	40,8	68,3
	محايد	29	20,4	20,4	88,7
	موافق غير	8	5,6	5,6	94,4
	تماما موافق غير	8	5,6	5,6	100,0
	Total	142	100,0	100,0	

## عملي مكان في الادارية المستويات بين العمل في مرونة توجد-4

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	تماما موافق	35	24,6	24,8	24,8
	موافق	62	43,7	44,0	68,8
	محايد	24	16,9	17,0	85,8
	موافق غير	15	10,6	10,6	96,5
	تماما موافق غير	5	3,5	3,5	100,0
	Total	141	99,3	100,0	
Manquant	Systeme	1	,7		
Total		142	100,0		

## البعد الثاني : الذاكرة التنظيمية .

### Statistiques

		قاعدة ادارتي تملك-5 الرجوع يسهل بيانات وقت اي في اليها	توثيق عملية هناك-6 للمعلومات مستمر مكان في المتوفرة عملي	تقييم عملية هناك-7 قواعد مستمر ل جودة في المستخدمة البيانات العمل مكان	دائما عن نتحدث-8 مشتركة نجاح قصص العمل مكان في
N	Valide	142	142	142	142
	Manquant	0	0	0	0
Moyenne		1,85	1,87	2,05	2,39
Ecart type		,845	,836	,977	1,208
Percentiles	25	1,00	1,00	1,00	1,00
	50	2,00	2,00	2,00	2,00
	75	2,00	2,00	2,00	3,00

### وقت اي في اليها الرجوع يسهل بيانات قاعدة ادارتي تملك-5

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	تماما موافق	52	36,6	36,6	36,6
	موافق	69	48,6	48,6	85,2
	محايد	14	9,9	9,9	95,1
	موافق غير	5	3,5	3,5	98,6
	تماما موافق غير	2	1,4	1,4	100,0
Total		142	100,0	100,0	

### عملي مكان في المتوفرة للمعلومات مستمر توثيق عملية هناك-6

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	تماما موافق	50	35,2	35,2	35,2
	موافق	70	49,3	49,3	84,5
	محايد	14	9,9	9,9	94,4
	موافق غير	7	4,9	4,9	99,3
	تماما موافق غير	1	,7	,7	100,0

Total	142	100,0	100,0
-------	-----	-------	-------

العمل مكان في المستخدمة البيانات قواعد مستمر لوجوده تقييم عملية هناك-7

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide				
تماما موافق	44	31,0	31,0	31,0
موافق	64	45,1	45,1	76,1
محايد	20	14,1	14,1	90,1
موافق غير	11	7,7	7,7	97,9
تماما موافق غير	3	2,1	2,1	100,0
Total	142	100,0	100,0	

العمل مكان في مشتركة نجاح قصص داعمنا ننتحدث-8

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide				
تماما موافق	38	26,8	26,8	26,8
موافق	49	34,5	34,5	61,3
محايد	25	17,6	17,6	78,9
موافق غير	21	14,8	14,8	93,7
تماما موافق غير	9	6,3	6,3	100,0
Total	142	100,0	100,0	

البعد الثالث : الرؤية المشتركة .

Statistiques

	جماعي بشكل تساهم-9 الاهداف تحديد في مكان في المستقبلية العمل	من تفهم هناك-10 لاهداف العاملين طرف الادارة	الى الافراد يسعى-11 الاهداف تحقيق لانجاح طرف من المسطرة الادارة	تحديد في مشاركتي-12 المستقبلية الاهداف لزيادة حماسا تعطيني عملي اداء
N	Valide	142	142	142
	Manquant	0	0	0
Moyenne		2,27	2,27	2,24
Ecart type		1,024	,996	1,003
Percentiles	25	2,00	2,00	2,00
	50	2,00	2,00	2,00
	75	3,00	3,00	3,00

## العمل مكان في المستقبلية الاهداف تحديد في جماعي بشكل تساهم-9

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	تماما موافق	31	21,8	21,8	21,8
	موافق	66	46,5	46,5	68,3
	محايد	26	18,3	18,3	86,6
	موافق غير	14	9,9	9,9	96,5
	تماما موافق غير	5	3,5	3,5	100,0
	Total	142	100,0	100,0	

## الادارة لاهداف العاملين طرف من تفهم هناك-10

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	تماما موافق	32	22,5	22,5	22,5
	موافق	61	43,0	43,0	65,5
	محايد	31	21,8	21,8	87,3
	موافق غير	15	10,6	10,6	97,9
	تماما موافق غير	3	2,1	2,1	100,0
	Total	142	100,0	100,0	

## الادارة طرف من المسطرة الاهداف تحقيق لاتجاح الى الافراد يسعى-11

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	تماما موافق	29	20,4	20,4	20,4
	موافق	73	51,4	51,4	71,8
	محايد	23	16,2	16,2	88,0
	موافق غير	11	7,7	7,7	95,8
	تماما موافق غير	6	4,2	4,2	100,0
	Total	142	100,0	100,0	

## عملي اداء لزيادة حماسا تعطيني المستقبلية الاهداف تحديد في مشاركتي-12

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	تماما موافق	36	25,4	25,4	25,4
	موافق	68	47,9	47,9	73,2



محايد	22	15,5	15,5	88,7
موافق غير	9	6,3	6,3	95,1
تماما موافق غير	7	4,9	4,9	100,0
Total	142	100,0	100,0	

### البعد الرابع: البيئة التعاونية

#### Statistiques

		اعضاء يشترك-13 كاملة مشاركة المؤسسة مع المعلومات في البعض بعضهم	الادارة تدعم-14 تقديم على العاملين العمل حول مقترحاتهم	الادارة تخصص-15 اللازمة للموارد عملهم لتأدية للعاملين	المتبادلة الثقة تسود-16 العاملين مختلف بين	ثقافة الادارة تتبنى-17 تأدية في الجماعي العمل العمل
N	Valide	142	141	142	142	142
	Manquant	0	1	0	0	0
Moyenne		2,15	2,33	2,35	2,35	2,45
Ecart type		1,045	1,079	1,080	1,085	1,170
Percentiles	25	1,00	2,00	2,00	2,00	2,00
	50	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00
	75	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00

#### البعض بعضهم مع المعلومات في كاملة مشاركة المؤسسة اعضاء يشترك-13

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	تماما موافق	39	27,5	27,5	27,5
	موافق	66	46,5	46,5	73,9
	محايد	20	14,1	14,1	88,0
	موافق غير	11	7,7	7,7	95,8
	تماما موافق غير	6	4,2	4,2	100,0
Total		142	100,0	100,0	

#### العمل حول مقترحاتهم تقديم على العاملين الادارة تدعم-14

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	تماما موافق	31	21,8	22,0	22,0
	موافق	61	43,0	43,3	65,2

	محايد	28	19,7	19,9	85,1
	موافق غير	14	9,9	9,9	95,0
	تماما موافق غير	7	4,9	5,0	100,0
	Total	141	99,3	100,0	
Manquant	Système	1	,7		
Total		142	100,0		

### عملهم لتادية للعاملين اللازمة للموارد الادارة تخصص-15

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	تماما موافق	27	19,0	19,0	19,0
	موافق	69	48,6	48,6	67,6
	محايد	23	16,2	16,2	83,8
	موافق غير	15	10,6	10,6	94,4
	تماما موافق غير	8	5,6	5,6	100,0
	Total	142	100,0	100,0	

### العاملين مختلف بين المتبادلة الثقة تسود-16

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	تماما موافق	29	20,4	20,4	20,4
	موافق	65	45,8	45,8	66,2
	محايد	26	18,3	18,3	84,5
	موافق غير	14	9,9	9,9	94,4
	تماما موافق غير	8	5,6	5,6	100,0
	Total	142	100,0	100,0	

### العمل تادية في الجماعي العمل ثقافة الادارة تتبنى-17

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	تماما موافق	32	22,5	22,5	22,5
	موافق	51	35,9	35,9	58,5
	محايد	32	22,5	22,5	81,0
	موافق غير	17	12,0	12,0	93,0
	تماما موافق غير	10	7,0	7,0	100,0
	Total	142	100,0	100,0	

## المحور الثالث: إدارة المعرفة

## البعد الأول: اكتساب المعرفة

## Statistiques

		المؤسسة تعمل-19	المؤسسة تكافئ-18
		من الاستفادة على	الافكار على العاملين
		من السابقة التجارب	الجديدة والمبادلات
		المشاريع تحسين اجل	المفيدة
		المقبلة	والمفيدة
N	Valide	142	142
	Manquant	0	0
Moyenne		2,34	2,24
Ecart type		1,104	1,071
Percentiles	25	2,00	1,00
	50	2,00	2,00
	75	3,00	3,00

## والمفيدة الجديدة والمبادلات الافكار على العاملين المؤسسة تكافئ-18

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	تماما موافق	32	22,5	22,5	22,5
	موافق	61	43,0	43,0	65,5
	محايد	25	17,6	17,6	83,1
	موافق غير	17	12,0	12,0	95,1
	تماما موافق غير	7	4,9	4,9	100,0
	Total	142	100,0	100,0	

## المقبلة المشاريع تحسين اجل من السابقة التجارب من الاستفادة على المؤسسة تعمل-19

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	تماما موافق	36	25,4	25,4	25,4
	موافق	62	43,7	43,7	69,0
	محايد	24	16,9	16,9	85,9
	موافق غير	14	9,9	9,9	95,8
	تماما موافق غير	6	4,2	4,2	100,0

Total	142	100,0	100,0
-------	-----	-------	-------

## البعد الثاني : تخزين المعرفة

### Statistiques

		المؤسسة تقوم-20 وتخزين بتوثيق والمعلومات المعارف تمتلكها التي	المؤسسة في يوجد-21 امن يحفظ ملومات نظام المعلومات وسرية والمعارف	المؤسسة تحتفظ-22 نوي وعمالها باطاراتها والخبرة المهارة والمعرفة
N	Valide	142	142	142
	Manquant	0	0	0
Moyenne		2,02	1,91	1,94
Ecart type		1,021	,981	,936
Percentiles	25	1,00	1,00	1,00
	50	2,00	2,00	2,00
	75	2,00	2,00	2,00

### تمتلكها التي والمعلومات المعارف وتخزين بتوثيق المؤسسة تقوم-20

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	تماما موافق	48	33,8	33,8	33,8
	موافق	64	45,1	45,1	78,9
	محايد	12	8,5	8,5	87,3
	موافق غير	15	10,6	10,6	97,9
	تماما موافق غير	3	2,1	2,1	100,0
Total		142	100,0	100,0	

### والمعارف المعلومات وسرية امن يحفظ ملومات نظام المؤسسة في يوجد-21

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	تماما موافق	55	38,7	38,7	38,7
	موافق	61	43,0	43,0	81,7
	محايد	14	9,9	9,9	91,5
	موافق غير	8	5,6	5,6	97,2
	تماما موافق غير	4	2,8	2,8	100,0
Total		142	100,0	100,0	

### والمعرفة والخبرة المهارة ذوي وعمالها باطاراتها المؤسسة تحتفظ-22

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	تماما موافق	50	35,2	35,2	35,2
	موافق	63	44,4	44,4	79,6
	محايد	19	13,4	13,4	93,0
	موافق غير	7	4,9	4,9	97,9
	تماما موافق غير	3	2,1	2,1	100,0
	Total	142	100,0	100,0	

### البعد الثالث : نشر المعرفة

#### Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
تشجع المؤسسة كل العاملين على -23 التشارك ما يعرفونه مع بعضهم البعض	142	1	5	2,16	1,096
تتوفر لدى المؤسسة الوسائل الحديثة -24 (لنشر المعرفة) (مثل الانترنت والانترنت)	141	1	5	2,09	1,059
يتلقى العاملون في المؤسسة مع -25 بعضهم البعض خارج اوقات العمل	142	1	5	2,24	,996
N valide (liste)	141				

### البعض بعضهم مع يعرفونه ما التشارك على العاملين كل المؤسسة تشجع-23

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	تماما موافق	41	28,9	28,9	28,9
	موافق	62	43,7	43,7	72,5
	محايد	23	16,2	16,2	88,7
	موافق غير	7	4,9	4,9	93,7
	تماما موافق غير	9	6,3	6,3	100,0
	Total	142	100,0	100,0	

### (والانترنت الانترنت مثل) المعرفة لنشر الحديثة الوسائل المؤسسة لدى تتوفر-24

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	تماما موافق	46	32,4	32,4	32,4
	موافق	59	41,5	41,5	73,9
	محايد	22	15,5	15,5	89,4
	موافق غير	9	6,3	6,3	95,8
	تماما موافق غير	6	4,2	4,2	100,0
	Total	142	100,0	100,0	

### العمل اوقات خارج البعض بعضهم مع المؤسسة في العاملون يتلقي-25

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	تماما موافق	34	23,9	23,9	23,9
	موافق	61	43,0	43,0	66,9
	محايد	28	19,7	19,7	86,6
	موافق غير	17	12,0	12,0	98,6
	تماما موافق غير	2	1,4	1,4	100,0
	Total	142	100,0	100,0	

## Statistiques تطبيق المعرفة

		العاملون يستخدم-26 من المؤسسة معرفة اداء تحسين اجل اعمالهم	المؤسسة تعمل-27 معرفة استغلال على اجل المؤسسة من اعمالهم اداء تحسين	من المؤسسة تستفيد-28 من المتولدة المعرفة تطوير اجل من الزبائن العمل
N	Valide	142	142	142
	Manquant	0	0	0
Moyenne		2,11	2,25	2,24
Ecart type		1,039	1,081	,952
Percentiles	25	1,00	1,75	2,00
	50	2,00	2,00	2,00
	75	3,00	3,00	3,00

## اعمالهم اداء تحسين اجل من المؤسسة معرفة العاملون يستخدم-26

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	تماما موافق	42	29,6	29,6	29,6
	موافق	63	44,4	44,4	73,9
	محايد	22	15,5	15,5	89,4
	موافق غير	9	6,3	6,3	95,8
	تماما موافق غير	6	4,2	4,2	100,0
	Total	142	100,0	100,0	

## اعمالهم اداء تحسين اجل المؤسسة من معرفة استغلال على المؤسسة تعمل-27

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	تماما موافق	35	24,6	24,6	24,6
	موافق	62	43,7	43,7	68,3
	محايد	27	19,0	19,0	87,3
	موافق غير	10	7,0	7,0	94,4
	تماما موافق غير	8	5,6	5,6	100,0
	Total	142	100,0	100,0	

## العمل تطوير اجل من الزبائن من المتولدة المعرفة من المؤسسة تستفيد-28

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	تماما موافق	30	21,1	21,1	21,1
	موافق	66	46,5	46,5	67,6
	محايد	31	21,8	21,8	89,4
	موافق غير	12	8,5	8,5	97,9
	تماما موافق غير	3	2,1	2,1	100,0
	Total	142	100,0	100,0	

## Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
الهيكل	142	2,1667	,89670
الذاكرة	142	2,0387	,80957
الرؤية	142	2,2359	,84833
التعاونية	142	2,3225	,86189
اكتساب	142	2,2958	,98958
تخزين	142	1,9554	,79397
نشر	142	2,1608	,80738

تطبيق	142	2,2019	,82318
-------	-----	--------	--------

SIG	B	DF	F	R2	R	العبارة	الرقم
مستوى الدلالة	معامل الانحدار	درجة حرية	المحدد وبة	معامل تحديد	معامل ارتباط		
N valide (liste)		142					

الانحراف المعياري والمتوسط لكل من محور الثقافة التنظيمية/ادارة المعرفة

### Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
الثقافة	142	2,1985	,69035
المعرفة	142	2,1385	,69687
N valide (liste)	142		

### حساب صدق وثبات الاستبيان

درجة المعنوية	معامل الفا كرونباخ				
0.00				0.869	1 الهيكل التنظيمي
0.00				0.847	3 الذاكرة التنظيمية.
0.00				0.855	4 الرؤية المشتركة
0.00				0.847	التعاونية
معامل الفا كرونباخ					
0.00				0.770	1 البعد الأول: اكتساب المعرفة
0.00				0.773	3 البعد الثاني : تخزين المعرفة
0.00				0.772	4 البعد الثالث : نشر المعرفة
0.00				0.772	البعد الرابع: تطبيق المعرفة
الاستمارة ككل : 0.949					

### اختبار الفرضيات



0.00	0.395	1 140 141	48.65 3	0.258	0.508	تأثير الهيكل التنظيمي على ابعاد تطبيق ادارة المعرفة	1
0.00	0.463	1	56.88	0.289	0.538	تأثير الذاكرة التنظيمية على ابعاد تطبيق ادارة المعرفة	2
0.00	0.518	140	92.37 1	0.393	0.630	تأثير الرؤية المشتركة على ابعاد تطبيق ادارة المعرفة	3
0.00	0.614	141	190.6 7	0.577	0.759	تأثير البيئة التعاونية على ابعاد تطبيق ادارة المعرفة	4
0.000	0.733		197.6 6	0.586	0.766	اثر الثقافة التنظيمية ككل على أداء تطبيق ادارة المعرفة	

**1. الملخص:**

لقد هدفت هذه الدراسة إلى إبراز مساهمة الثقافة التنظيمية في تفعيل تطبيق إدارة المعرفة، حيث اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، ولتحقيق ذلك تم اختبار عينة من موظفي الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال للإجراء.

من خلال هذه الدراسة تمكنا من قياس المتغير المستقل (الثقافة التنظيمية)، من خلال الأبعاد التالية: الهيكل التنظيمي، الذاكرة التنظيمية، الرؤية المشتركة، والبيئة التعاونية. أما المتغير التابع (إدارة المعرفة)، فلقد تم تبني الأبعاد التالية: اكتساب المعرفة، تخزين المعرفة، نشر المعرفة وتطبيق المعرفة، تم اختبار النموذج الذي يربط بين أبعاد الثقافة التنظيمية مع إدارة المعرفة من خلال استخدام أداة الاستبانة وتم معالجة البيانات باستخدام البرنامج الإحصائي Spss.

ولقد بينت هذه الدراسة وجود أثر لأبعاد الثقافة التنظيمية في تفعيل تطبيق إدارة المعرفة، كما بينت هذه الدراسة وجود تباين في أثر هذه الأبعاد على عمليات إدارة المعرفة. **الكلمات المفتاحية:** الثقافة التنظيمية، الهيكل التنظيمي، الذاكرة التنظيمية، الرؤية المشتركة، البيئة التعاونية، المعرفة، إدارة المعرفة، عمليات إدارة المعرفة.

**2. Abstract**

The aim of this study was to demonstrate the contribution of organizational culture in activating the application of knowledge management. This study was based on analytical descriptive methodology. To achieve this, a sample of the employees of the National Fund for Social Insurance was tested for the procedure.

Through this study we were able to measure the independent variable (organizational culture), through the following dimensions: organizational structure, organizational memory, shared vision, and cooperative environment. The following variables were adopted: knowledge acquisition, knowledge storage, knowledge dissemination and application of knowledge. The model that links the dimensions of organizational culture with knowledge management was tested using the questionnaire tool and the data was processed using the statistical program Spss.

The study showed that there is an impact on the dimensions of organizational culture in activating the application of knowledge management. The study also showed a difference in the impact of these dimensions on knowledge management processes.

**Keywords:** organizational culture, organizational structure, organizational memory, shared vision, collaborative environment, knowledge, knowledge management, knowledge management processes.