

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد الصديق بن يحيى - جيجل -



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

العنوان

## أثر الثقافة التنظيمية على إدارة المعرفة

دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة - جيجل -

مذكرة مقدمة استكمالاً لمتطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير

تخصص: إدارة الموارد البشرية

إشراف الأستاذ:

❖ حمودة نسيم

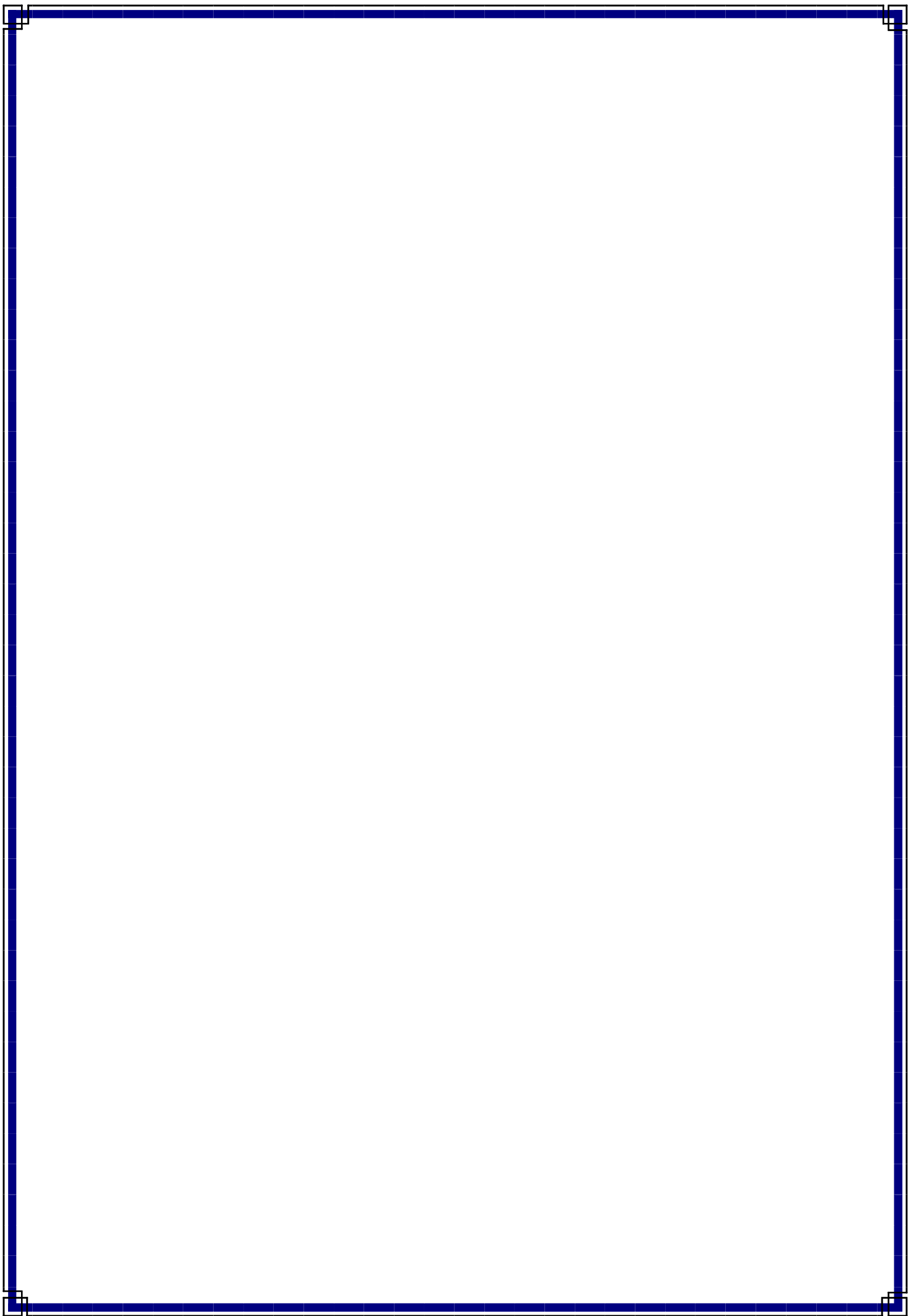
إعداد الطالبتين:

❖ بوعبد اللبوة وداد

❖ بوشناق فاطمة

لجنة المناقشة

رئيسا	جامعة جيجل	الدرجة العلمية	الأستاذة: حنان بوفروم
مشرفا ومقررا	جامعة جيجل	الدرجة العلمية	الأستاذ: نسيم حمودة
مناقشا	جامعة جيجل	الدرجة العلمية	الأستاذ: مناد إدر



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة محمد الصديق بن يحيى - جيجل -



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
قسم علوم التسيير

العنوان

## أثر الثقافة التنظيمية على إدارة المعرفة

دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة - جيجل -

مذكرة مقدمة استكمالاً لمتطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير  
تخصص : إدارة الموارد البشرية

إشراف الأستاذ:

إعداد الطالبتين:

❖ بوعبد الليوة وداد

❖ حمودة نسيم

❖ بوشناق فاطمة

لجنة المناقشة

رئيسا	جامعة جيجل	الدرجة العلمية	الأستاذة: بوفروم حنان
مشرفا ومقررا	جامعة جيجل	الدرجة العلمية	الأستاذ: نسيم حمودة
مناقشا	جامعة جيجل	الدرجة العلمية	الأستاذ: مناد إدرا

السنة الجامعية: 2021/2020

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

## شكر و تقدير



بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

الحمد والشكر لله سبحانه وتعالى له الفضل وله المنة على توفيقه  
لإنجاز هذا العمل فإن أصبنا فمن عنده وإن أخطأنا فمن أنفسنا.  
والصلاة والسلام على خاتم الأنبياء والمرسلين سيدنا محمد "صلى الله  
عليه وسلم"

نتقدم بالشكر الجزيل إلى أستاذنا الفاضل المشرف على المذكرة

"حمودة نسيم"

على حسن قبوله الإشراف على هذا العمل، وتقديمه لنا النصح والتوجيه  
طيلة فترة البحث، فبارك الله فيه.

كما نتوجه بالتحية والشكر إلى كل أستاذ دعمنا ولو بالقليل في مشوارنا  
الدراسي وخاصة أساتذة إدارة الموارد البشرية.

كما لا يفوتنا أن نتوجه بالشكر والتقدير لكل من ساعدنا  
سواء من قريب أو من بعيد في إتمام هذا العمل ولو بكلمة  
طيبة.

والحمد لله رب العالمين



## إهداء

الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على خاتم الأنبياء والمرسلين

أهدي هذا العمل إلى :

إلى من جعلت الجنة تحت أقدامها وأعانتني بالدعوات في صلاتها

\*أمي الغالية\*

إلى من كلفه الله الهبة والوقار والذي أحمل اسمه بكل افتخار إلى

\*أبي العزيز\*

إلى من أقمت لهم مكانا عميقا في قلبي وتقاسمت معهم حلاوة الحياة ومرارتها

إلى \*إخوتي وأخواتي\*

إلى شموع وبراعم العائلة \*أبناء وبنات إخوتي\*

إلى كل الأهل والأحباب والأصدقاء

وداد

## إهداء

الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على خاتم الأنبياء والمرسلين

أهدي هذا العمل

إلى نبع الحنان هبة الرحمن ورمز الأمان إلى "أمي" بسمة الحياة وسر الوجود

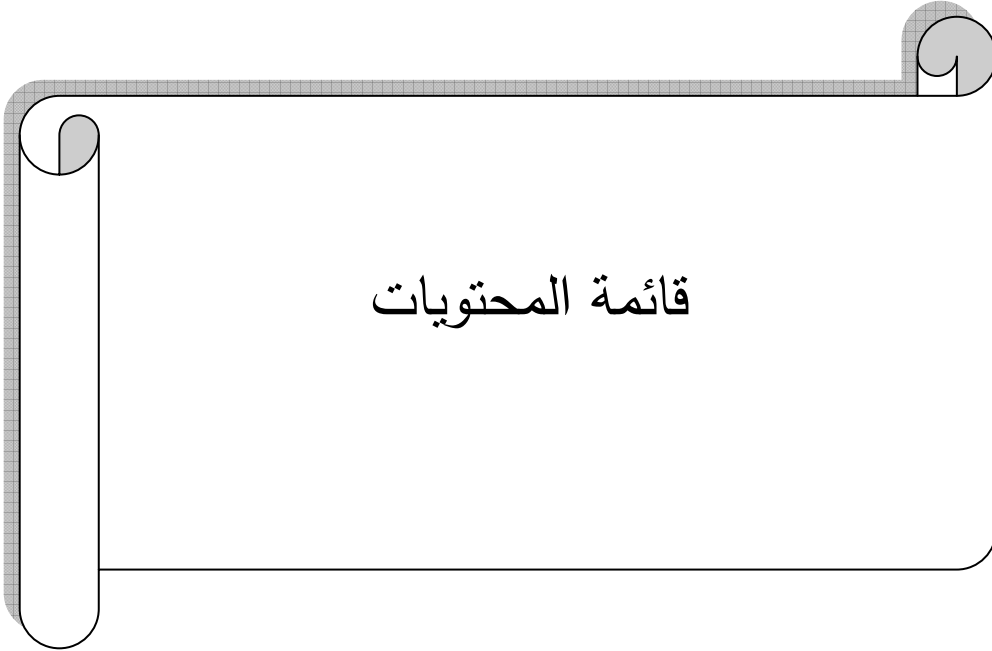
إلى "أبي الغالي" رحمه الله وجعله في فسيح جنانه

إلى "أخي وأخواتي" وإلى براعم العائلة "أبناء وبنات أخواتي"

وجميع الأقارب والأحباب وإلى جميع رفقاء الدرب

إلى من مد يد العون من قريب أو من بعيد

فاطمة



## قائمة المحتويات



الصفحة	العنوان
I	الشكر
II	الإهداء
III	قائمة المحتويات
IV	قائمة الجداول
V	قائمة الأشكال
VI	قائمة الملاحق
أ-ذ	مقدمة
<b>الفصل الأول : الإطار النظري للثقافة التنظيمية</b>	
12	تمهيد
13	المبحث الأول: أساسيات حول الثقافة التنظيمية
13	المطلب الأول: : مفهوم الثقافة التنظيمية
14	المطلب الثاني: خصائص الثقافة التنظيمية
17	المطلب الثالث: أنواع الثقافة التنظيمية
18	المطلب الرابع: وظائف الثقافة التنظيمية
19	المبحث الثاني: الثقافة التنظيمية (المكونات، المصادر، المستويات، والعوامل المؤثرة فيها)
20	المطلب الأول : مكونات الثقافة التنظيمية
21	المطلب الثاني : مصادر الثقافة التنظيمية
22	المطلب الثالث : مستويات الثقافة التنظيمية
23	المطلب الرابع : العوامل المؤثرة في الثقافة التنظيمية
24	المبحث الثالث : بناء الثقافة التنظيمية
25	المطلب الأول: نظريات الثقافة التنظيمية
27	المطلب الثاني: آليات تكوين الثقافة التنظيمية والمحافظة عليها
29	المطلب الثالث: تغيير الثقافة التنظيمية
32	خلاصة الفصل
<b>الفصل الثاني: مساهمة الثقافة التنظيمية في إدارة المعرفة</b>	
34	تمهيد
35	المبحث الأول : مدخل لإدارة المعرفة

35	المطلب الأول : نشأة إدارة المعرفة
35	المطلب الثاني : مفهوم إدارة المعرفة
38	المطلب الثالث : أهمية إدارة المعرفة
39	المطلب الرابع : أهداف إدارة المعرفة وأبعادها
41	المبحث الثاني: تطبيق إدارة المعرفة في المنظمات
41	المطلب الأول : عمليات إدارة المعرفة
43	المطلب الثاني : مجالات ومبادئ إدارة المعرفة
46	المطلب الثالث : استراتيجيات إدارة المعرفة
47	المطلب الرابع : نماذج إدارة المعرفة
51	المبحث الثالث: علاقة الثقافة التنظيمية بإدارة المعرفة
51	المطلب الأول : بناء ثقافة المعرفة
52	المطلب الثاني : العلاقة التبادلية بين الثقافة والمعرفة
54	المطلب الثالث : أهمية الثقافة التنظيمية في دعم إدارة المعرفة
55	المطلب الرابع : العلاقة بين الثقافة التنظيمية وعمليات إدارة المعرفة
57	خلاصة الفصل
الفصل الثالث: دراسة أثر الثقافة التنظيمية على إدارة المعرفة لدى أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة محمد الصديق بن يحيى -جيجل-	
59	تمهيد
60	المبحث الأول: تقديم كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
60	المطلب الأول: التعريف بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة -جيجل-
61	المطلب الثاني : مهام كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
62	المطلب الثالث : الهيكل التنظيمي لكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
65	المبحث الثاني: منهجية الدراسة الميدانية
65	المطلب الأول: تخطيط وتصميم أداة الدراسة
66	المطلب الثاني: اختبار أداة الدراسة
72	المطلب الثالث : أساليب المعالجة الإحصائية لبيانات أداة الدراسة (الاستبانة)
74	المبحث الثالث: تفرغ وتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة
74	المطلب الأول: تفرغ وتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة حول محور الخصائص الشخصية والوظيفية

77	المطلب الثاني: تحليل عبارات الجزء الثاني (محوري الدراسة)
88	المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة
93	خلاصة الفصل
95	الخاتمة
100	قائمة المراجع
106	الملخص
108	الملاحق

## قائمة الجداول

الصفحة	العنوان	رقم الجدول
21	مصادر الثقافة التنظيمية	01
28	استراتيجيات التطبيع الاجتماعي التي ينبغي أن يهتم بها المديرون لتكوين ثقافة المنظمة	02
37	أهم الفروقات بين المعرفة الضمنية والمعرفة الصريحة	03
66	توزيع عبارات المحور الأول والثاني وفقا لمقياس ليكرت الخماسي	04
67	الصدق الداخلي لعبارات بعد القيم التنظيمية	05
67	الصدق الداخلي لعبارات بعد المعتقدات التنظيمية	06
68	الصدق الداخلي لعبارات بعد التوقعات التنظيمية	07
68	الصدق الداخلي لعبارات بعد الأعراف التنظيمية	08
69	الصدق الداخلي لمحور الثقافة التنظيمية ككل	09
69	الصدق الداخلي لعبارات تشخيص المعرفة	10
69	الصدق الداخلي لعبارات توليد المعرفة	11
70	الصدق الداخلي لعبارات تخزين المعرفة	12
70	الصدق الداخلي لعبارات توزيع المعرفة	13
71	الصدق الداخلي لعبارات تطبيق المعرفة	14
71	الصدق الداخلي لمحور إدارة المعرفة ككل	15
72	معامل الثبات ألفا كرونباخ لمحاور الاستبانة	16
73	فئات مقياس ليكرت الخماسي ودلالاتها	17
74	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	18
75	توزيع أفراد العينة حسب السن	19
75	توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي	20
75	توزيع أفراد العينة حسب الرتبة الوظيفية	21
76	توزيع أفراد العينة حسب الخبرة العلمية	22
77	توزيع أفراد العينة حسب الدخل الشهري	23
77	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات بعد القيم التنظيمية	24
78	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات بعد المعتقدات التنظيمية	25

80	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات بعد التوقعات التنظيمية	26
81	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات بعد الأعراف التنظيمية	27
82	المستوى الكلي لمحور الثقافة التنظيمية	28
83	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات تشخيص المعرفة	29
84	المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري توليد المعرفة	30
85	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري تخزين المعرفة	31
86	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري توزيع المعرفة	32
87	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري تطبيق المعرفة	33
88	المستوى الكلي لمحور إدارة المعرفة	34
89	قاعدة القرار لاختبار فرضيات الدراسة	35
89	اختبار التوزيع الطبيعي	36
89	معامل التضخم والتباين المسموح به	37
90	نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد لاختبار الفرضية الرئيسية الأولى وفرضياتها الفرعية	38

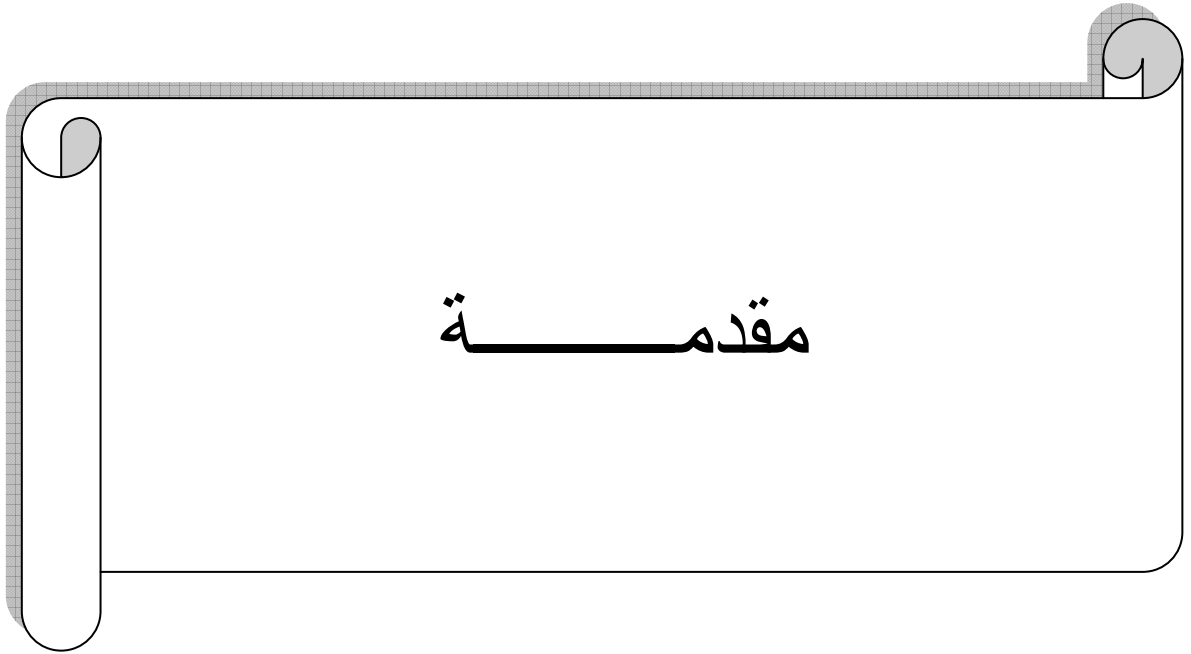
## قائمة الأشكال

الصفحة	العنوان	رقم الشكل
ذ	نموذج الدراسة	01
16	أهمية الثقافة التنظيمية	02
20	مكونات الثقافة التنظيمية	03
36	العلاقة بين البيانات والمعلومات والمعرفة	04
45	مجالات إدارة المعرفة حسب (Wiig)	05
48	نموذج ليونارد بارتون لإدارة المعرفة	06
49	نموذج موئل إدارة المعرفة	07
50	نموذج "ماركوردت" لإدارة المعرفة	08
51	نموذج إدارة المعرفة عند (Wiig)	09
64	الهيكل التنظيمي لكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير	10



## قائمة الملاحق

الصفحة	العنوان	الرقم
107	إستبانة الدراسة	01
112	الصدق الداخلي لمحور الثقافة التنظيمية	02
116	الصدق الداخلي لعبارات محور إدارة المعرفة	03
121	نتائج معامل الثبات ألفا كرونباخ	04
121	نتائج توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الخصائص الشخصية والوظيفية	05
123	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لأبعاد محور الثقافة التنظيمية	06
125	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لأبعاد محور إدارة المعرفة	07
127	نتائج اختبار التوزيع الطبيعي	08
128	نتائج اختبار الفرضية الرئيسية وفرضياتها الفرعية	09



مقدمة

أصبحت الثقافة التنظيمية حديث العصر وأهم مكون من مكونات البيئة الداخلية لكل منظمة، كما أخذت باهتمام كل من منظري الإدارة والسلوك التنظيمي وكذلك إدارة الموارد البشرية، لما لها من تأثير على سلوكيات الأفراد العاملين واتجاهاتهم الذين يمثلون المورد البشري الأساسي داخل هذه المنظمة، وهذا من أجل الارتقاء بالمستوى الأعلى والمطلوب لأدائه، بما في ذلك تحقيق الانسجام والالتزام بالعمل وكذلك المشاركة في اتخاذ القرارات، وذلك من أجل كسب ميزة خاصة وسمعة جيدة تميزها عن غيرها من المنظمات، ومن أجل المساهمة في خلق مناخ تنظيمي ملائم يساعد على تحقيق أهداف المنظمة. ونظرا للوقت الحالي والتي تتميز فيه بيئة الأعمال بالتغيرات التي من شأنها التأثير في أداء المنظمات، يجب عليها تبني استراتيجيات تعمل على التصدي لهذه التحديات التي قد تواجهها.

وتعتبر إدارة المعرفة أحد المداخل الفعالة لمواجهة التحديات في هذا العصر، ولقيام إدارة المعرفة في أي تنظيم، لا بد لها من مجموعة من المتطلبات التي لا يمكن الاستغناء عنها بحيث يجب أن تكون هناك بنية تحتية عالية التكنولوجيا في المعلومات والاتصال التي تعد محركا أساسيا لها، إذ أن ثقافة المعرفة ترمز إلى ثقافة الانفتاح والثقة التي تؤدي إلى الاستغلال الأمثل للمعارف والكفاءات من خلال عمليات إدارة المعرفة من تشخيص، توليد، تخزين، نشر، وتطبيق للمعرفة. ويمكن القول أن هذه العمليات مترابطة ومتسلسلة مع بعضها بهدف تحقيق نشر معرفي بين أعضاء هذه المنظمة وهو أحد أهم المؤشرات التي يمكن من خلالها أن يقيس مدى تقدم المجتمعات.

## 1- إشكالية الدراسة

إن مفهومي الثقافة التنظيمية وإدارة المعرفة حظي بكثير من الاهتمام من قبل الباحثين والمفكرين في مجالات السلوك التنظيمي لما لهم من تأثير على سلوك الأفراد داخل المنظمة، حيث نجد أن أغلب المنظمات تتأثر بقيم وأفكار ومعتقدات البيئة المحيطة بها وتعتبر الثقافة التنظيمية أحد متغيرات هذه الدراسة، كما تعتبر إدارة المعرفة من أبرز الإستراتيجيات والأساليب الإدارية الحديثة التي تستخدم لإحداث التطوير والتغيير وضمان تميز هذه المنظمات.

وعلى ضوء ما سبق يمكن تحديد إشكالية الدراسة على النحو التالي:

➤ هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) للثقافة التنظيمية على إدارة

المعرفة بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة محمد الصديق بن يحيى -جيجل- ؟

وانطلاقا من هذه الإشكالية الرئيسية طرح التساؤلات الفرعية التالية:

- هل هناك أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) للقيم التنظيمية على إدارة المعرفة

بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة محمد الصديق بن يحيى -جيجل-؟

- هل هناك أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) للمعتقدات التنظيمية على إدارة

المعرفة بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة محمد الصديق بن يحيى -جيجل-؟

- هل هناك أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) للتوقعات التنظيمية على إدارة المعرفة بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة محمد الصديق بن يحيى -جيجل-؟
- هل هناك أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) للأعراف التنظيمية على إدارة المعرفة بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة محمد الصديق بن يحيى -جيجل-؟

## 2- فرضيات الدراسة

وللإجابة عن الإشكالية الرئيسية والأسئلة الفرعية تم وضع الفرضيات التالية:

### أ- الفرضية الرئيسية:

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) للثقافة التنظيمية على إدارة المعرفة بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة محمد الصديق بن يحيى -جيجل-.

### ب-الفرضيات الفرعية:

يندرج عن الفرضية الرئيسية مجموعة من الفرضيات الفرعية التالية:

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) للقيم التنظيمية على إدارة المعرفة بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة محمد الصديق بن يحيى -جيجل- .
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) للمعتقدات التنظيمية على إدارة المعرفة بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة محمد الصديق بن يحيى -جيجل- .
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) للتوقعات لتنظيمية على إدارة المعرفة بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة محمد الصديق بن يحيى -جيجل- .
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) للأعراف التنظيمية على إدارة المعرفة بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة محمد الصديق بن يحيى -جيجل- .

## 3- أهمية الدراسة

يمكن تلخيص أهمية الدراسة في ما يلي:

- تعتبر الثقافة التنظيمية من المواضيع الحديثة والمهمة في الإدارة الإستراتيجية وكذلك إدارة المعرفة.
- مجال دراستنا مرتبط بقطاع التعليم العالي والبحث العلمي.
- إثراء المعرفة العلمية حول موضوع الثقافة التنظيمية وإدارة المعرفة.
- تناول مفهوم الثقافة التنظيمية وإدارة المعرفة وأهميتهما بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة محمد الصديق بن يحيى -جيجل-.

## 4-أهداف الدراسة

الهدف الأساسي من الدراسة يتمثل في معرفة أثر الثقافة التنظيمية على إدارة المعرفة، بالإضافة

إلى:

- التعرف على الثقافة التنظيمية السائدة وأهم مكوناتها بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة محمد الصديق بن يحيى -جيجل- .
- التعرف على واقع وممارسات إدارة المعرفة بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة محمد الصديق بن يحيى -جيجل-.
- اختبار أثر الثقافة التنظيمية بمختلف مكوناتها على إدارة المعرفة بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة محمد الصديق بن يحيى -جيجل-.
- التوصل إلى نتائج يمكن من خلالها صياغة بعض الاقتراحات من أجل معالجة جوانب القصور وتعزيز جوانب القوة إن وجدا من أجل أخذها بعين الاعتبار ضمن إدارة الكلية محل الدراسة.

### 5- منهج الدراسة

اعتمدنا في الجانب النظري على المنهج الوصفي التحليلي، حيث قمنا بتوضيح مختلف المصطلحات من خلال استخدامنا للكتب والأطروحات والرسائل الجامعية والمجلات، أين تم إيضاح معنى ومحتوى هذه المصطلحات لاستعمالها كأساس في تحليل الموضوع، كما اعتمدنا في الجانب التطبيقي على منهج دراسة الحالة من خلال محاولة إسقاط ما تم التطرق إليه في الجانب النظري على أرض الواقع، من خلال اعتمادنا على الاستبيان في توضيح أثر الثقافة التنظيمية على إدارة المعرفة بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، كما تمت معالجة البيانات إحصائياً باستخدام نظام SPSS.

### 6- أسباب اختيار الموضوع

- يمكن أن نوجز أسباب اختيار دراسة هذا الموضوع في النقاط التالية:
- قلة الأبحاث والدراسات التي تناولت العلاقة بين الثقافة التنظيمية وإدارة المعرفة معاً.
- تخصصنا في مجال التسيير وتحديد إدارة الموارد البشرية.
- محاولة معرفة أثر الثقافة التنظيمية في إدارة المعرفة داخل الكلية محل الدراسة.

### 7- حدود الدراسة

تمثلت حدود الدراسة فيما يلي:

#### الحدود الموضوعية:

ركزت هذه الدراسة على جزأين رئيسيين هما الثقافة التنظيمية وإدارة المعرفة، ونظراً لشمولية الموضوع تم حصر المتغير المستقل ( الثقافة التنظيمية) في أربعة مكونات تتمثل في: القيم التنظيمية، المعتقدات التنظيمية، التوقعات التنظيمية، والأعراف التنظيمية.

إضافة إلى ذلك شمل المتغير التابع ( إدارة المعرفة) عمليات إدارة المعرفة والمتمثلة في: تشخيص المعرفة، توليد المعرفة، تخزين المعرفة، توزيع المعرفة، وتطبيق المعرفة.

**الحدود المكانية :**

اقتصرت الحدود المكانية لهذه الدراسة في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة محمد الصديق بن يحي جيجل - قطب تاسوست-.

**الحدود الزمانية :**

تم إجراء الدراسة التطبيقية خلال السداسي الثاني للسنة الجامعية 2021/2020 وتحديدا من بداية شهر أفريل 2021 إلى أواخر شهر ماي 2021.

**8- الدراسات السابقة:**

أولاً- الدراسات التي تناولت موضوع الثقافة التنظيمية:

- دراسة إلياس سالم (2006) بعنوان: تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية (دراسة حالة شركة الجزائر للألمنيوم وحدة EARA بالمسيلة)

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على العلاقة التي تربط الثقافة التنظيمية بأداء الموارد البشرية و تحديد اتجاهات تأثير القيم الثقافية في تشكيل أنماط السلوك لدى العاملين في الشركة الجزائرية للألمنيوم، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها أن ثقافة المنظمة التي تتسم بالمشاركة في التسيير لها تأثير جوهري على أداء الموارد البشرية، حيث أن عدم توفير إدارة الشركة لفرص المشاركة من شأنه أن يخلق نوعا من عدم الحماس والإخلاص في تنفيذ القرارات وتحقيق أهداف الشركة، وعدم تحمل أي مسؤولية في حالة عدم تحقيق هذه الأهداف، وكذلك عدم الاهتمام بالأفراد المتميزين والمتفوقين وعدم توفير مجال لحرية المحاولة والخطأ، وأوصت هذه الدراسة بضرورة الاهتمام بالعنصر البشري وتهيئة بيئة تنظيمية تمكنه من ضرورة تجاوز الحواجز النفسية بين الرؤساء والمرؤوسين ونشر جو من العلاقات الإنسانية، إضافة إلى ذلك توعية السلطات بضرورة تأهيل الثقافة التنظيمية بالمؤسسات الاقتصادية.

- دراسة عيساوي وهيبة (2012) بعنوان: أثر الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي (دراسة حالة فئة الأفراد الشبه طبيين بالمؤسسة الإستشفائية العمومية ترابي بوجمعة ببشار).

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على تأثير الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي للموارد البشرية، وذلك من خلال تأثير كل من الجوانب الثلاث للثقافة التنظيمية وهي الجانب المعنوي، السلوكي والمادي، وقد أجريت هذه الدراسة على الأفراد الشبه طبيين بالمؤسسة الاستشفائية العمومية ترابي بوجمعة ببشار. ورغم التصور الإيجابي للجانب المادي للثقافة التنظيمية السائدة بالمؤسسة الإستشفائية، إلا أن الدراسة توصلت إلى أن هناك انخفاض نسبي في الرضا الوظيفي للأفراد بها، مما قد يفسر مساهمة الجانبين الآخرين للثقافة في التأثير على الرضا الوظيفي وهذا ما ترجمته النتائج في العلاقة القوية بين كل من هذه المتغيرات.

- دراسة (مراد بومنقار، سارة خلفة) سنة 2018 بعنوان "الثقافة التنظيمية وعلاقتها ببعض المشكلات المهنية السائدة لدى هيئة الإطارات الوسطى- دراسة ميدانية بمؤسسة أرسيلو-عناية.

هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن النموذج السائد في مؤسسة أرسيلو ميثار، وكذا التعرف على العلاقة بين نماذج الثقافة التنظيمية والمشكلات المهنية السائدة لدى هيئة الإطارات الوسطى، وقد توصلت هذه الدراسة إلى عدة نتائج أهمها: أن النموذج السائد في مؤسسة أرسيلو ميثار هو النموذج القانوني، كما توصلت هذه الدراسة إلى أنه توجد علاقة بين نماذج الثقافة التنظيمية ( النموذج العلمي، النموذج القانوني، و نموذج الاستحقاق) والمشكلات المهنية السائدة لدى هيئة الإطارات، كما توصلت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة موجبة ضعيفة بين متغيري الدراسة، مما يدل على أن هناك دوافع أخرى أكبر من الثقافة مسؤولة عن ظهور تلك المشكلات المهنية.

ثانياً- الدراسات التي تناولت موضوع إدارة المعرفة:

- دراسة إسماعيل سالم منصور ماضي (2010) بعنوان: " دور إدارة المعرفة في ضمان تحقيق جودة التعليم العالي ( دراسة حالة الجامعة الإسلامية بغزة)".

هدفت هذه الدراسة إلى بيان أثر تطبيق مفهوم إدارة المعرفة في ضمان جودة التعليم العالي في الجامعة الإسلامية، بالاعتماد على خصائص الهيئات التدريسية العاملة فيها وخصائص البنية التحتية لإدارة المعرفة في الجامعة الإسلامية كحالة دراسية كون الجامعة الإسلامية من كبرى الجامعات الفلسطينية وخصوصاً في قطاع غزة ومن بين النتائج التي توصلت إليها أن هناك فروق في آراء أفراد العينة حول البنية التحتية لإدارة المعرفة تعزى لدرجة علمية لأعضاء الهيئة التدريسية وعدم وجود فروق في آراء المبحوثين لخبرة أعضاء الهيئة التدريسية، كما بينت النتائج وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة معنوية (0.05) بين حوسبة المكتبات في الجامعة الإسلامية وضمن تحقيق جودة التعليم العالي، إضافة إلى عدم وجود علاقة بين إيصال الانترنت مع مكتبة الهيئة التدريسية وقاعة الدراسة من جهة وضمن تحقيق جودة التعليم العالي من جهة أخرى، وكذلك وجود علاقة بين توفير المستلزمات العلمية الحديثة وضمن تحقيق جودة التعليم العالي، ووجود علاقة بين تنويع المكتبات وضمن تحقيق جودة التعليم العالي.

- دراسة حمزة محمد كاظم (2013) بعنوان: " عمليات إدارة المعرفة وتأثيرها في مراحل الإبداع المنظمي ( دراسة استطلاعية لآراء عينة من مدرسي هيئة التعليم التقني-ببغداد-)

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على طبيعة ونوع العلاقة بين عمليات إدارة المعرفة ومراحل الإبداع المنظمي لعينة البحث، ومن بين النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين عمليات إدارة المعرفة ( تشخيص، توليد، تخزين، توزيع، وتطبيق المعرفة) -مجتمعة مع مراحل الإبداع المنظمي في( الإعداد، الاحتضان، الإلهام، تحقق الإبداع) مجتمعة كذلك.



- دراسة محمد امحمود مكيد العلوان (2020) بعنوان : " أثر عمليات إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية في منظمات صناعة الأدوية في الأردن (دراسة حالة مشاريع صناعة الأدوية في محافظة البلقاء).

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر عمليات إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية، واعتمد الباحث عينة من الموظفين في الوظائف الإشرافية بلغ حجمها 78. واعتمد الباحث على مصدرين رئيسيين لجمع المعلومات والبيانات هما البيانات الأولية والبيانات الثانوية، واستخدم عددا من أساليب الإحصاء الوصفي والاستدلالي، وقد توصلت نتائج الدراسة إلى بطلان الفرضية القائلة لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (  $\alpha \leq 0.05$  )، لتطبيق عمليات إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية لمنظمات صناعة الأدوية في الأردن، كما أظهرت النتائج أن استجابات عينة الدراسة كانت مرتفعة وقد تبين أن عمليات إدارة المعرفة تسهم إسهام كبير في تحقيق الميزة التنافسية لمنظمات صناعة الأدوية في الأردن.

ثالثا- الدراسات التي تناولت موضوع الثقافة التنظيمية وإدارة المعرفة معا:

- دراسة داسي وهيبة (2014) بعنوان: أثر الثقافة التنظيمية على إدارة المعرفة (دراسة عينة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية).

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر الثقافة التنظيمية على إدارة المعرفة في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، ومن أجل ذلك تم إجراء الدراسة على مستوى ثلاث مؤسسات صناعية، استهدفت إطارات هذه المؤسسات. اتبعت الدراسة المنهج الوصفي واستخدمت الاستبيان والمقابلة كأداة للدراسة حيث اشتملت الدراسة على ثلاثة فرضيات صفرية، وتوصلت الدراسة إلى جملة من النتائج أهمها:

- أن درجة ممارسة وتوظيف إدارة المعرفة في المؤسسات الصناعية الجزائرية كانت بمستوى مرتفع وكان أعلاها بعد اكتساب المعرفة و أقلها بعد إنشاء المعرفة.

- أن درجة الوعي لممارسات الثقافة التنظيمية الداعمة لإدارة المعرفة في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية المبحوثة كانت بمستوى مرتفع، وكان أعلاها بعد بناء ذاكرة تنظيمية وأقلها بعد التوجه للأفراد.

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية ( الرؤية المشتركة، القيم التنظيمية، الهيكل التنظيمي، التوجه بالأفراد، التوجه بالفريق، والذاكرة التنظيمية) على إدارة المعرفة وأبعادها ( اكتساب المعرفة، إنشاء المعرفة، خزن المعرفة، المشاركة في المعرفة، تطبيق المعرفة) في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية حيث بلغت قيمة 46.1% وقد قدمت الباحثة بعض التوصيات أهمها: الاستفادة من تجارب المؤسسات الناجحة في توظيف إدارة المعرفة من خلال تعيين جهة مسؤولة عن مبادرة إدارة المعرفة وفق إستراتيجية مدروسة وتقييم مراحل تطبيقها، إضافة إلى التأكيد ورفع درجة القيادات الإدارية على توظيف إدارة المعرفة وأهميتها في نجاح ورفع من مستوى أداء المنظمات.

- دراسة إبراهيم عبد القادر محمد (2015) بعنوان: " قياس أثر عوامل الثقافة التنظيمية وإدارة المعرفة في الميزة التنافسية ( دراسة حالة شركة الاتصالات الأردنية -أورانج- ) .

هدفت هذه الدراسة إلى قياس درجة عوامل الثقافة التنظيمية وعوامل إدارة المعرفة وقياس درجة التأثير المباشر بين عوامل الثقافة التنظيمية والميزة التنافسية وقياس التأثير لعوامل الثقافة التنظيمية بوجود إدارة المعرفة في الميزة التنافسية وقد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي بهدف وصف وتحليل واقع إدارة المعرفة في المجموعة واثـر الثقافة التنظيمية عليها ومن بين النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة وجود علاقة الارتباط التشابكي بين عوامل الثقافة التنظيمية وعوامل إدارة المعرفة في شركة أورانج، كما توصلت نتائج هذه الدراسة إلى أن هناك تأثير مباشر ذو دلالة إحصائية لعوامل الثقافة التنظيمية على الميزة التنافسية لشركة أورانج.

- دراسة تقار احمد، علي عبد الله (2019) بعنوان: أثر الثقافة التنظيمية على إدارة المعرفة (دراسة حالة عينة من مؤسسات قطاع الفلاحة في الجزائر)

هدفت هذه الدراسة إلى اختبار العلاقة بين الثقافة التنظيمية كمحدد وإدارة المعرفة كمقاربة لبناء وتمكين المعرفة داخل مؤسسات قطاع الفلاحة بالجزائر، كما هدفت إلى التعرف على هذين المفهومين في أدبيات الإدارة، صممت لهذا الغرض استبانة شملت الخصائص الشخصية للمبحوثين ومتغيري الدراسة، ووزعت على عينة عشوائية من مستخدمي هذا القطاع عبر عدد من ولايات الوطن. أظهرت النتائج أن اتجاه العينة المبحوثة نحو الثقافة التنظيمية وإدارة المعرفة كان متوسطا يعزى إلى ضعف الإدراك لدى مستخدمي هذا القطاع بأهمية المعرفة كمورد للثروة وإدارة المعرفة كنهج حديث و الثقافة التنظيمية كدعامة ناجعة لمقاربة إدارة المعرفة، كما توصلت النتائج إلى وجود أثر ايجابي بدرجة متوسطة بين الثقافة التنظيمية وإدارة المعرفة داخل مؤسسات قطاع الفلاحة في الجزائر. الدراسات باللغة الأجنبية:

- دراسة Jean- Philippe Chevalier Bonin (2013) بعنوان

**L'influence de la culture organisationnelle sur l'épuisement professionnel; étude comparative entre cols blancs et policiers d'un service de police urbain.**

هذه الدراسة التي تم تطويرها كجزء من دراسة أكبر حول الصحة العقلية في مكان العمل، تدرس تأثير الثقافة التنظيمية بالإضافة إلى بعض عوامل العمل مثل الإشراف التعسفي، سلطة اتخاذ القرار، استخدام المهارات، السلطة، صنع القرار، والمتطلبات النفسية والدعم الاجتماعي وكذلك جدول العمل على الإرهاق وأبعاده الثلاثة. تمت دراسة هذه العوامل، باستثناء الثقافة التنظيمية، على نطاق واسع في الماضي. تعتمد هذه الدراسة على نموذج معروف ومستخدم بانتظام يقيس تأثير عوامل العمل هذه على الصحة النفسية. يشار إلى هذا النموذج عادةً باسم نموذج Karasek للتحكم في الطلب. تتكون العينة قيد الدراسة من 384

من ضباط الشرطة والعاملين ذوي الياقات البيضاء العاملين في قسم الشرطة في مدينة مونتريال (Montréal) تم جمع البيانات في عامي 2008 و 2009.

تؤكد هذه الدراسة جزئياً النتائج التي تمت ملاحظتها بشكل متكرر في الدراسات حول هذا الموضوع. الإشراف التعسفي والمتطلبات النفسية وأنواع معينة من الثقافة تزيد من مستوى الإرهاق. المتغيرات الأخرى مثل خط عرض القرار وأنواع معينة أخرى من الثقافة التنظيمية تقلل من مستوى الإرهاق.

**وما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة:**

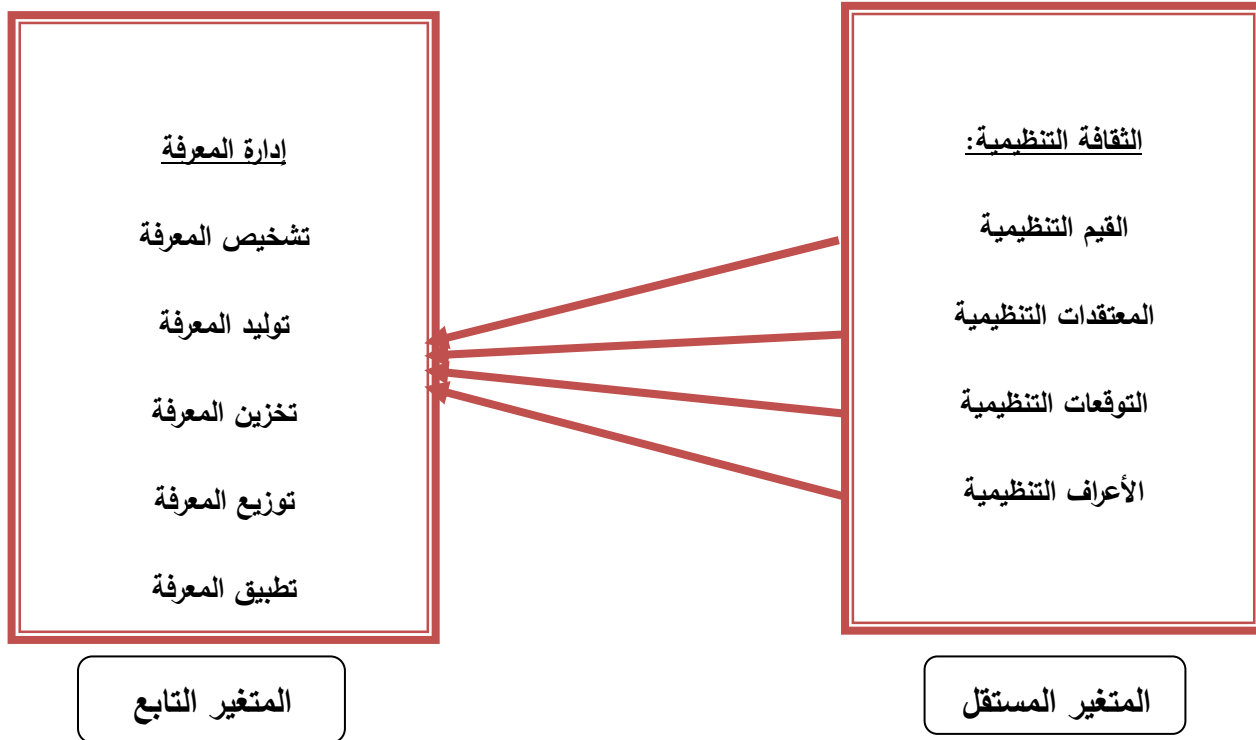
تم استعراض عدد من الدراسات السابقة وفق تسلسل زمني من الأقدم إلى الأحدث، أجريت في بيئات مختلفة منها المحلية والعربية، منها ما تضمن أحد متغيري الدراسة ومنها ما تضمن المتغيرين معا، كما أن هذه الدراسة تتقاطع مع الدراسات السابقة الذكر في عدة جوانب. فهي بداية تشترك في دراسة نفس المتغير التابع والمتمثل في إدارة المعرفة إضافة إلى أنها تهدف إلى اختبار تأثيره بمختلف المتغيرات المستقلة المتمثلة لأبعاد الثقافة التنظيمية، إضافة إلى ذلك تتشابه هذه الدراسة مع الدراسات السابقة في أداة جمع البيانات والمتمثلة في الاستبانة، كما تتميز دراستنا المتمثلة في "أثر الثقافة التنظيمية على إدارة المعرفة- دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة محمد الصديق بن يحي جيجل-" اختلفت مع الدراسات السابقة في تحديد أبعادها الخاصة بالثقافة التنظيمية والمتمثلة في (القيم التنظيمية، المعتقدات التنظيمية، التوقعات التنظيمية، الأعراف التنظيمية) والخاصة بإدارة المعرفة (تشخيص المعرفة، توليد المعرفة، تخزين المعرفة، توزيع المعرفة، تخزين المعرفة) ، أما من حيث الزمان فإن دراستنا أجريت في سنة 2021 بينما أغلب هذه الدراسات أجريت في سنوات سابقة.

**9- صعوبات الدراسة :** من بين الصعوبات التي واجهتنا خلال هذه الدراسة : رفض بعض الأساتذة الإجابة على أسئلة الاستبيان وعدم إرجاعها لنا من طرف البعض الآخر، مما صعب علينا مهمة جمع البيانات المرتبطة بالجانب التطبيقي.

## **10- نموذج الدراسة**

قصد الإجابة على إشكالية الدراسة وتحقيق أهدافها تم تطوير هذا النموذج استنادا إلى الدراسات السابقة التي درست أحد أو بعض أبعاد الثقافة التنظيمية وآثارها على المتغير التابع والمتمثل في إدارة المعرفة، وقد تم تقسيم المتغير المستقل والمتمثل في أبعاد الثقافة التنظيمية إلى أربعة أبعاد تتمثل في: القيم التنظيمية، المعتقدات التنظيمية، التوقعات التنظيمية، الأعراف التنظيمية، وعليه يمكن توضيح نموذج الدراسة كما في الشكل التالي:

## الشكل رقم (01) نموذج الدراسة



## 11 - هيكل الدراسة:

تم تقسيم هذه الدراسة إلى ثلاث فصول بحيث يشمل الفصل الأول الإطار النظري للثقافة التنظيمية والذي يتضمن ثلاث مباحث يشتمل على شرح مفهوم الثقافة التنظيمية، أهم مكوناتها وأنواعها والعوامل المؤثرة فيها إضافة إلى كيفية تكوينها والمحافظة عليها.

أما بالنسبة للفصل الثاني فيشتمل كذلك على ثلاث مباحث ويبرز مساهمة الثقافة التنظيمية في إدارة المعرفة بحيث يتم التعريف بإدارة المعرفة إضافة إلى إبراز أهم عملياتها وكذلك العلاقة بينها وبين الثقافة التنظيمية ومساهمة هذه الأخيرة في دعم إدارة المعرفة وتطبيقها داخل المنظمات.

في حين أن الفصل الثالث والأخير فيتمحور حول دراسة أثر الثقافة التنظيمية على إدارة المعرفة لدى أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة محمد الصديق بن يحي جيجل، بحيث يتضمن التعريف بالمؤسسة محل الدراسة (كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير)، بالإضافة إلى عرض منهجية الدراسة، كذلك عرض وتفسير البيانات المتعلقة بالثقافة التنظيمية وإدارة المعرفة والخصائص الشخصية و الوظيفية لعينة الدراسة، و ذلك من خلال اعتمادنا على الاستبيان كأداة لقياس مستوى الثقافة التنظيمية السائدة وعلاقتها بإدارة المعرفة بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة-جيجل-، وفي الأخير اختبار مدى صحة الفرضيات.

الفصل الأول: الإطار النظري للثقافة التنظيمية

تمهيد

المبحث الأول: أساسيات حول الثقافة التنظيمية

المبحث الثاني: الثقافة التنظيمية (المكونات، المصادر، المستويات،

والعوامل المؤثرة فيها)

المبحث الثالث: بناء الثقافة التنظيمية

خلاصة

**تمهيد**

يعتبر موضوع الثقافة التنظيمية من المواضيع التي أصبحت تحظى باهتمام كبير في مجال السلوك التنظيمي ، كما تعتبر عنصرا هاما في تكوين المنظمات ونجاحها خاصة في الوقت الحالي الذي تتميز فيه بيئة الأعمال بتغيرات سريعة ، فالثقافة التنظيمية عبارة عن مجموعة من القيم والمعتقدات والسلوكيات التي يتبناها العاملون في المنظمة وتؤثر على طريقة تفكيرهم وتصرفاتهم كما لها دور بارز في تكوين شخصيتهم، حيث تقوم بدور حيوي في تجسيد وتطوير الفكر الإداري، فنجاح المنظمة يتوقف على مدى تبنيها لثقافة قوية.

وانطلاقا مما سبق فقد تضمن هذا الفصل المباحث التالية:

**المبحث الأول:** أساسيات حول الثقافة التنظيمية

**المبحث الثاني:** الثقافة التنظيمية (المكونات، المصادر، المستويات، والعوامل المؤثرة فيها)

**المبحث الثالث:** بناء الثقافة التنظيمية

## المبحث الأول: أساسيات حول الثقافة التنظيمية

تشكل الثقافة التنظيمية إحدى العناصر الأساسية في تفسير سلوك المنظمة، وقيادتها وإدارتها لفرقها وجماعتها ومدرائها ومواردها البشرية والمتعاملين معها من الأطراف ذوي المصالح المرتبطة بأعمالها، كما يعتبر مفهوم ثقافة المنظمة من المواضيع الحديثة التي دخلت إلى كتب الإدارة ويعكس هذا المفهوم المعرفة والأفكار والقيم لدى مجتمع ما.

## المطلب الأول: مفهوم الثقافة التنظيمية

قبل التطرق إلى مفهوم الثقافة التنظيمية لابد من الإشارة إلى مفهوم الثقافة، فقد تطرق العديد من الباحثين إلى مصطلح الثقافة بصفة عامة والثقافة التنظيمية على وجه الخصوص، فالثقافة مفهوم واسع وذو جوانب متعددة، و قد قدمت عدة تعاريف تتشابه في عدد من أجزائها وتختلف في أخرى، إذ لا يمكننا عرض كل هذه التعاريف، و سوف تكفي بعرض أهم التعاريف وهي:

أولاً- مفهوم الثقافة: من بين التعاريف التي تناولت مصطلح الثقافة نستعرض ما يلي:<sup>1</sup>

يعرف (E. Taylor) "تaylor" الثقافة بأنها : " ذلك الكل المركب الذي يشمل على المعرفة والمعتقدات والفن، والأخلاق، والقانون ، والعادات، أو أي قدرات أخرى ، أو عادات يكتسبها الإنسان بصفته عضو في المجتمع ". ويعرفها ( Hostfede ) "هوستفيد" بأنها : " الخصائص والقيم المشتركة التي تميز مجموعة من الأفراد عن المجموعات الأخرى ".

ومن جهة أخرى، نجد أن (J.P. Martinon) فيميز بين نوعين من التعاريف، تعريف جزئي محدود يستعمل مصطلح الثقافة لوصف التنظيم الرمزي لأي جماعة، وعملية تناقل ذلك التنظيم الرمزي ، وكذا مجموع القيم التي تشكل تصور الجماعة لذاتها، ولعلاقاتها بالجماعات الأخرى وبالعالم الطبيعي، وتعريف واسع يستعمل مصطلح الثقافة لوصف العادات، اللغة ، الأفكار، الذوق الجمالي والمعارف التقنية، كما يستعمله لوصف تنظيم المحيط العام للإنسان: الثقافة المادية، الأدوات، السكن؛ وبصورة عامة، مجموع التقنيات القابلة للنقل، والتي تنظم علاقات وتصرفات الجماعة الاجتماعية مع البيئة.<sup>2</sup>

كما يعرفها ( Boas ) "بواس" بأنها: " تضم كل مظاهر العادات الاجتماعية في جماعة ما وكل ردود أفعال الفرد المتأثرة بعادات المجموعة التي يعيش فيها وكل منتجات الأنشطة الإنسانية التي تتحدد بتلك العادات ".<sup>3</sup>

<sup>1</sup> امر عزوي، أحمد علماوي، الثقافة التنظيمية مدخل لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في منظمات الأعمال، الملتقى الوطني حول: إدارة الجودة الشاملة وتنمية أداء المؤسسة يومي 14/13 ديسمبر، جامعة الطاهر مولاي بسعيدة، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، الجزائر، 2010 ، ص3.

<sup>2</sup> دحمان بريني، دور الثقافة التنظيمية في تغيير سلوك العاملين، مجلة العلوم القانونية والاجتماعية، جامعة زيان عاشور بالجلفة، العدد(11) الجزائر، 2018، ص 73.

<sup>3</sup> سمير عباس ، الثقافة التنظيمية وعلاقتها باستراتيجيات التغيير في الجامعة الجزائرية بين النظام القديم ونظام LMD، رسالة مقدمة استكمالاً لنيل شهادة الماجستير في علم النفس والاجتماعي للتنظيم والتسيير، كلية الآداب والعلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة باجي مختار، عنابة، الجزائر، 2008/2007، ص72.

ثانياً- **تعريف الثقافة التنظيمية:** قد تعددت وتتنوع التعاريف المقدمة للثقافة التنظيمية ومن بين هذه التعاريف نذكر ما يلي :

يعرف (Wheelen) "ويلين" الثقافة التنظيمية بأنها: " عبارة عن مجموعة من الاعتقادات والتوقعات والقيم التي يشترك بها أعضاء المنظمة ". ويعرفها (Shermerborn) " شيرميربورن" بأنها: " نظام من القيم والمعتقدات يشترك بها العاملون في المنظمة بحيث ينمو هذا النظام ضمن المنظمة الواحدة ". كما يعرفها (Kossen) "كوزين" بأنها: " مجموعة القيم التي يجلبها أعضاء المنظمة (رؤساء ومرؤوسين) من البيئة الخارجية إلى البيئة الداخلية لتلك المنظمة".<sup>1</sup>

كما تعرف على أنها: " منظومة المعاني والرموز والمعتقدات والطقوس والممارسات التي طورت مع الزمن وأصبحت سمة خاصة للتنظيم، بحيث تخلق فهما عاما بين أعضاء التنظيم حول ماهية السلوك المتوقع من الأعضاء فيه".<sup>2</sup>

وصف (Shein) "شين" ثقافة المنظمة بأنها" ذلك النموذج من الافتراضات الأساسية التي تعطي الجماعة القدرة على الابتكار والاكتشاف أو التطور من خلال تعلم كيفية التعامل مع مشكلات التكيف الخارجي والتكامل الداخلي، وتستطيع كذلك العمل بنجاح مبني على الثقة والتعامل مع الأعضاء الجدد بطريقة صحيحة عن طريق الإدراك والتفكير، والشعور بعلاقة مباشرة مع تلك المشكلات".<sup>3</sup>

كما عرفها (جرينبرج وبارون، 2004) أن الثقافة التنظيمية: " إطار معرفي مكون من الاتجاهات والقيم ومعايير السلوك والتوقعات التي يتقاسمها العاملون في المنظمة ، وتتأصل أي ثقافة تنظيمية على مجموعة من الخصائص الأساسية التي يثمنها العاملون في المنظمة ".<sup>4</sup>

يرى الباحثون الذين يلتزمون بالتيار الثاني للثقافة التنظيمية باعتبارها ملكية للدوائر الاجتماعية. بمجرد أن يجتمع الأفراد معاً، فإنهم يشاركون القيم والمعتقدات والأيديولوجيات التي دمجوها للاستجابة للمشكلات التي تواجههم.<sup>5</sup>

ومن خلال التعاريف السابقة يمكننا أن نستنتج بأن الثقافة التنظيمية هي تلك الثقافة التي تشمل القيم والمعتقدات والسلوك والطقوس والتقاليد والاتجاهات التي تؤثر بشكل كبير في سلوك وتفكير الأفراد في المنظمة، كما تعد الثقافة التنظيمية أحد العناصر الهامة لتحقيق الانسجام والتكامل وأسلوبها لاتخاذ القرارات المهمة في المنظمة.

<sup>1</sup> بلال خلف السكارنة، **أخلاقيات العمل**، الطبعة الثانية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، ص357.

<sup>2</sup> محمد قاسم القريوتي، **نظرية المنظمة والتنظيم**، الطبعة الثالثة، دار وائل للنشر، الأردن، 2008، ص373.

<sup>3</sup> ماجد عبد المهدي مساعدة، **إدارة المنظمات منظور كلي**، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2013، ص315.

<sup>4</sup> رولا محمد حجازي، **أنماط الثقافة التنظيمية السائدة في الجامعات الفلسطينية بمحافظة غزة وعلاقتها بإدارة المعرفة**، رسالة مقدمة استكمالاً

لمتطلبات الحصول على شهادة الماجستير من كلية التربية، قسم أصول التربية، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2015، ص13.

<sup>5</sup> Jean- Philippe Chevalier Bonin, **L'influence de la culture organisationnelle sur l'épuisement professionnel: étude comparative entre cols blancs et policiers d'un service de police urbain**, Mémoire de maîtrise présenté à la Faculté des études supérieures dans le cadre de l'obtention du grade de maîtrise et relations Industrielles, Université de Montréal, Faculté des Arts et des Sciences, Canada, 2013, P : 23.



ثالثاً - أهمية الثقافة التنظيمية :

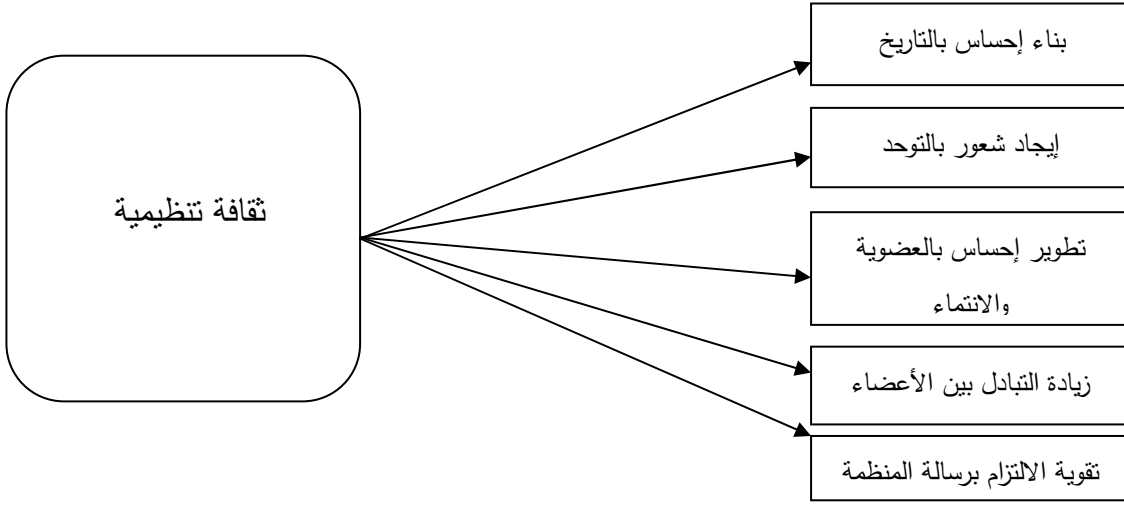
- تعتبر الثقافة التنظيمية عنصراً مهماً في التأثير على السلوك التنظيمي في المنظمة، لما لها من تأثير على أداء العاملين وعلى تكوين السلوك المطلوب منهم داخل المنظمة.
- و عليه يمكن تلخيص أهمية الثقافة التنظيمية بالآتي: <sup>1</sup>
- بناء إحساس بالتاريخ (History): فالثقافة ذات الجذور العريقة تمثل منهجاً تاريخياً تسرد فيه حكايات الأداء المتميز والعمل المثابر والأشخاص البارزين في المنظمة.
  - إيجاد شعور بالتوحد (Oneness): حيث توحد الثقافة السلوكيات وتعطي معنى للأدوار وتعزز القيم المشتركة ومعايير الأداء المتميز.
  - تطوير إحساس بالعضوية والانتماء (Membership) : وتعزز هذه العضوية من خلال مجموعة كبيرة من نظام العمل، وتعطي استقراراً وظيفياً، كما توضح جوانب الاختيار الصحيح للعاملين وتدريبهم وتطويرهم.
  - زيادة التبادل بين الأعضاء (Exchange): ويأتي هذا من خلال المشاركة بالقرارات وتطوير فرق العمل والتنسيق بين الإدارات المختلفة والجماعات.
  - تقوية الالتزام برسالة المنظمة: إن تفكير الناس عادةً ينحصر حول ما يؤثر عليهم شخصياً إلا إذا شعروا بالانتماء القوي للمنظمة بفعل الثقافة العامة المسيطرة، وعند ذلك يشعرون أن اهتمامات المنظمة التي ينتمون إليها أكبر من اهتماماتهم الشخصية، ويعني ذلك أن الثقافة تذكرهم بأن منظماتهم هي أهم شيء بالنسبة لهم. <sup>2</sup>

<sup>1</sup> ماجد عبد المهدي مساعدة، مرجع سابق، ص 316.

<sup>2</sup> جرينبرج جيرالد، بارون روبرت، إدارة السلوك في المنظمات، ترجمة رفاعي إسماعيل بيوسي، دار المريخ للنشر، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2004، ص 360.

ومنه يمكن تمثيل أهمية الثقافة التنظيمية بالشكل الآتي:

**الشكل رقم (02): يبين أهمية الثقافة التنظيمية**



المصدر: من إعداد الطالبتين.

**المطلب الثاني: خصائص الثقافة التنظيمية**

للثقافة التنظيمية عدة خصائص متنوعة من بين هذه الخصائص نذكر ما يلي: 1

- 1- **الانتظام في السلوك والتفكير به:** نتيجة التفاعل بين أفراد المنظمة فإنهم يستخدمون لغة ومصطلحات وعبارات وطقوسا مشتركة ذات علاقة بالسلوك من حيث الاحترام والتصرف.
- 2- **المعايير:** هناك معايير سلوكية فيما يتعلق بحجم العمل الواجب انجازه، (كانتشار معايير لا تعمل كثيرا جدا، ولا قليلا جدا بين العاملين).
- 3- **القيم المتحكمة:** يوجد قيم أساسية تتبناها المنظمة ويتوقع من كل عضو فيها الالتزام بها، مثل: جودة عالية، نسبة متدنية من الغياب، والانصياع للأنظمة والتعليمات.
- 4- **الفلسفة:** لكل منظمة سياستها الخاصة في معاملة العاملين والعملاء.
- 5- **القواعد:** عبارة عن تعليمات تصدر عن المنظمة وتختلف في شدتها من منظمة إلى أخرى. والفرد يعمل في المنظمة وفقا للقواعد المرسومة له.
- 6- **المناخ التنظيمي:** عبارة عن مجموعة من الخصائص التي تميز البيئة الداخلية للمنظمة التي يعمل الأفراد ضمنها فتؤثر على قيمهم واتجاهاتهم وإدراكاتهم، وذلك لأنها تتمتع بدرجة عالية من الاستقرار والثبات النسبي، وتتضمن مجموعة الخصائص هذه: الهيكل التنظيمي، النمط القيادي، السياسات والإجراءات.... الخ.

<sup>1</sup> حسين حريم، السلوك التنظيمي سلوك الأفراد في المنظمات، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 1997، ص 448.

### المطلب الثالث: أنواع الثقافة التنظيمية

هناك عدة أنواع للثقافة التنظيمية بحيث تختلف من منظمة إلى أخرى إلا أن هناك نوعين تتفق فيهما كل منظمة وتتمثل في : ثقافة قوية وثقافة ضعيفة :<sup>1</sup>

#### الفرع الأول: الثقافة القوية

يمتاز هذا النوع من الثقافة بكونه منتشر داخل المنظمة ومقبول من العاملين بها، فنجد أن جميع أفراد المنظمة مشتركون بصورة متجانسة بكافة المعايير، والمبادئ، والقيم الحاكمة لسلوكهم داخل المنظمة، ومن الممكن الحكم على معيار القوة الذي يحكم منظمة ما عبر عاملين، وهما الإجماع والشدة.

**أولاً: المقصود بالإجماع:** يعرف الإجماع هنا بكونه مدى التماثل في القيم، والعادات، والسلوكيات لدى جميع الأفراد العاملين بالمنظمة، وهناك عاملين أساسيين يتوقف عليهما تحقيق ذلك، وهما مدى إدراك ووعي العاملين بالقيم السائدة في المنظمة، والثاني هو التحفيز، ويقصد بذلك العوائد والمكافآت التي يحصل عليها العاملين نتيجة الالتزام بهذه القواعد.

**ثانياً: المقصود بالشدة:** يقصد بالشدة هنا درجة التزام العاملين وتمسكهم بالسلوكيات والمعايير والمبادئ.

#### الفرع الثاني: الثقافة الضعيفة

هي الثقافة التي لا يتم اعتناقها بقوة من أعضاء المنظمة ولا تحظى بالثقة والقبول الواسع من معظمهم، وتفتقر المنظمة في هذه الحالة إلى التمسك المشترك بين أعضائها بالقيم والمعتقدات، وهنا سيجد أعضاء المنظمة صعوبة في التوافق والتوحد مع المنظمة أو مع أهدافها وقيمها.<sup>2</sup>

إضافة إلى النوعين الرئيسيين للثقافة التنظيمية، هناك عدة أنواع أخرى، حيث قام الباحثون بتقسيمها من وجهات نظر مختلفة، وهي:<sup>3</sup>

#### 1- ثقافة القوة (Power culture):

ويتصف هذا النمط بالخصائص التالية: القيادة تكون في متناول يد أفراد قليلون، ويعتمد اختيارهم بناء على قدراتهم الخاصة، ويتم تحفيز الأفراد من خلال المكافأة والعقاب وتدعيم قيم العدل، والقوة والحزم لدى القادة كصفة أساسية للقيادة، ورفض قيم الفساد والتحيز والظلم، واعتبار أن القادة الذين يتصفون بهذه الصفات هم نموذج مرفوض، ويكون هذا النمط صالحاً وفعالاً للمنظمات الجديدة والصغيرة، إلا أن المشاكل تزداد مع زيادة حجم المنظمة وتعقد هيكلها.

#### 2- ثقافة الدور (Role culture):

تتصف المنظمات التي تتبنى هذا النمط بأن القوة موزعة بتوازن بين القادة والسلطة في الهيكل البيروقراطي، وتعد قيم الاعتمادية، والتفويض، ورشد القرارات من أهم القيم الأساسية في المنظمة، وتتميز هذه المنظمات بتفضيل وجود مستويات إشرافية محدودة، وتعمل هذه

<sup>1</sup> سيد سالم عرفة، السلوك التنظيمي، الطبعة الأولى، دار الراجحة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2019، ص 220.

<sup>2</sup> محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر، الأردن، 2004، ص 316.

<sup>3</sup> احمد محمد عبد الرحمن بني عيسى، دور الثقافة التنظيمية في تحسين أداء العاملين في القطاع المصرفي، أطروحة مقدمة استكمالاً لمتطلبات منح

درجة دكتوراه فلسفة في الإدارة، كلية الأعمال، جامعة عمان العربية، الأردن، 2011، ص ص 25 26.

الثقافة في البيئات المستقرة، ويعد تعطيل التطوير والتغيير وإشعار الأفراد بعدم الثقة أهم عيوب هذه المنظمات.

**3- ثقافة الإنجاز (Achievement culture):** يتسم هذا النمط الثقافي بالسلمات التالية: التركيز على الواقعية من خلال إعطاء الأفراد فرصا لعمل ما يحبونه، وتدعم وتركز على قيم الانتماء والالتزام، والأفراد يساندون (بصفة شخصية وتطوعية) الأهداف النبيلة، وهذه الثقافة تقدر العمل بنشاط و جد، وتطلب الثقافة من الأفراد بذل الطاقة والوقت من أجل تحقيق أهداف المنظمة، والأفراد في هذه الثقافة يتعرضون إلى الاحتراق النفسي (Burn-out) والتركيز على وجود رؤية واضحة ومحددة أكثر من التركيز على الإجراءات واللوائح.

**4- ثقافة الدعم (Support culture):** تتصف المنظمات التي تتبنى هذا النمط بتدعيم العلاقات الإنسانية التي تدعو إلى دعم الآخرين ومساعدتهم، ويعمل الأفراد من واقع إحساسهم بالالتزام والانتماء نحو المنظمة، وتوجد غالبا في المنظمات الإنسانية والنقابات والاتحادات المهنية والمنظمات الأهلية، ووجود قيم الثقة والاهتمام والرعاية للآخرين، والتضحية من أجل الآخرين تمثل دافعا قويا للسلوك، ومن عيوبها الميل إلى تجنب الصراع من خلال التخلي عن بعض الأساسيات.

**5- الثقافة البيروقراطية (Bureaucratic culture):** في مثل هذه الثقافة التنظيمية تتحدد المسؤوليات والسلطات العمل منظم وموزع، وهناك تنسيق بين الوحدات المختلفة، ويأخذ تسلسل السلطة وانتقال المعلومات شكلا هرميا، وتعتمد على التحكم والالتزام.<sup>1</sup>

**6- الثقافة المساندة (Supportive Culture):** تتميز بالصدقة، والمساعدة فيما بين العاملين فيسود جو الأسرة المتعاونة، وتوفر المنظمة الثقة والمساواة، ويكون التركيز على الجانب الإنساني في هذه البيئة.<sup>2</sup>

#### المطلب الرابع: وظائف الثقافة التنظيمية

تمثل ثقافة المنظمة المحرك الأساسي لنجاح أي منظمة، فهي تلعب دورا كبيرا في تماسك الأفراد والحفاظ على هوية الجماعة، ذلك لأنها أداة فعالة لتوجيه سلوك العاملين ومساعدتهم على أداء أعمالهم بصورة أفضل اعتمادا على القواعد واللوائح غير الرسمية التي تعتبر مرشدا لكيفية التصرف في مختلف المواقف. فهي تؤدي عدة وظائف مهمة منها:<sup>3</sup>

<sup>1</sup> إيهاب فاروق مصباح العاجز، دور الثقافة التنظيمية في تفعيل تطبيق الإدارة الالكترونية- دراسة تطبيقية على وزارة التربية والتعليم العالي - محافظات غزة-، مذكرة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2011، ص 21.

<sup>2</sup> عبد الستار مر كمال، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى معلمي المؤسسات المختصة، (تحليل استطلاعي لمعلمي مدرسة "الأطفال المعوقين بصريا" بمدينة الجلفة) (دراسة مسحية)، مذكرة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على شهادة الماجستير، كلية الآداب واللغات والعلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة زيان عاشور، الجلفة، الجزائر، 2013/2014، ص 61.

<sup>3</sup> إلياس سالم، تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية، رسالة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، الجزائر، 2006، ص 25.

- تدعم استقرار المنظمة كمنظومة اجتماعي وتمكنها من البقاء والتكيف مع بيئتها الخارجية.
- تحقيق التكامل بين العمليات الداخلية للمنظمة مما يمكنها من النمو والاستمرار والبقاء وتحقيق التكامل الداخلي بين الأفراد من خلال إيجاد نمط ملائم للاتصال فيما بينهم والعمل بفعالية .
- تحقيق التكيف بين المنظمة وبيئتها الخارجية من خلال سرعة الاستجابة واحتياجات الأطراف الخارجية ذوي العلاقة مع المنظمة.
- تحقيق أهداف ورسالة المنظمة من خلال توجيه الأفراد وإرشادهم نحو ذلك.
- تحديد طريقة للتعامل مع تحركات المنافسين الاستجابة السريعة نحو تلبية احتياجات العملاء بغية تمكين المنظمة من النمو والبقاء.

كما توجد هناك وظائف أخرى للثقافة التنظيمية تتمثل فيما يلي :<sup>1</sup>

- **تعطي أفراد المنظمة هوية تنظيمية:** إن مشاركة العاملين نفس المعايير والقيم والمدرجات يمنحهم الشعور بالتوحد مما يساعد على تطوير الإحساس بغرض مشترك.
- **تسهيل الالتزام الجماعي:** إن الشعور بالهدف المشترك يشجع الالتزام القوي من جانب، ومن جانب آخر يقبلون هذه الثقافة.
- **تعزيز استقرار النظام:** تشجع الثقافة التنسيق والتعاون الدائمين بين أعضاء المنظمة وذلك من خلال تشجيع الشعور بالهوية المشتركة والالتزام.
- **تشكل السلوك من خلال مساعدة الأفراد على فهم ما يدور حولهم:** فتقافة المنظمة توفر مصدرا للمعاني المشتركة التي تفسر لماذا تحدث الأشياء على نحو ما.

### المبحث الثاني: الثقافة التنظيمية ( مكوناتها، مستوياتها، مصادرها والعوامل المؤثرة فيها)

كل منظمة لديها ثقافتها الخاصة، إذ أن معظم المنظمات تتشكل لديها الثقافة بشكل لا إرادي، وذلك نتيجة تأثير العديد من المكونات بسبب التفاعلات التي تتم بين الأفراد العاملين سواء على الصعيد الداخلي أو الخارجي ، لذا يستمد أفرادها رؤيتهم حول نوع القيم والاتجاهات المرغوبة وأنماط السلوك من عدة مصادر ومكونات. وفيما يلي سيتم التطرق إلى مكونات ومستويات ومصادر الثقافة التنظيمية وكذلك العوامل المؤثرة فيها.

#### المطلب الأول: مكونات الثقافة التنظيمية<sup>2</sup>

##### الفرع الأول: القيم التنظيمية

القيم عبارة عن اتفاقات مشتركة بين أعضاء التنظيم الاجتماعي الواحد حول ما هو مرغوب أو غير مرغوب، جيد أو غير جيد، مهم أو غير مهم....الخ.

<sup>1</sup> حسين حريم، السلوك التنظيمي سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2004، ص ص 331 330.

<sup>2</sup> بلال خلف السكارنه، مرجع سبق ذكره، ص 358.

أما القيم التنظيمية فهي تمثل القيم في مكان أو بيئة العمل، بحيث تعمل هذه القيم على توجيه سلوك العاملين ضمن الظروف التنظيمية المختلفة. ومن هذه القيم المساواة بين العاملين والاهتمام بإدارة الوقت، والاهتمام بالأداء واحترام الآخرين... الخ.

#### الفرع الثاني: المعتقدات التنظيمية

وهي عبارة عن أفكار مشتركة حول طبيعة العمل والحياة الاجتماعية في بيئة العمل، وكيفية إنجاز العمل والمهام التنظيمية، ومن هذه المعتقدات أهمية المشاركة في عملية صنع القرارات، والمساهمة في العمل الجماعي وأثر ذلك في تحقيق الأهداف التنظيمية.

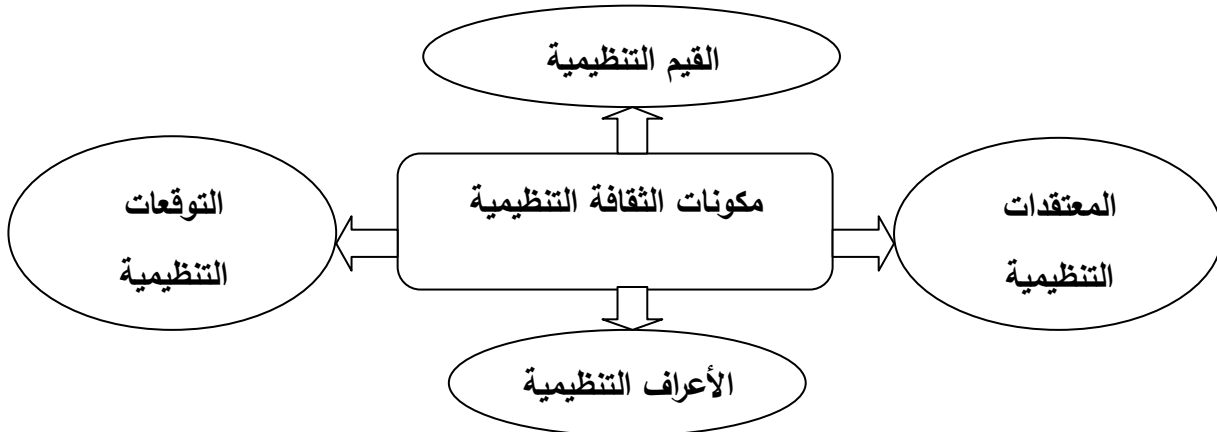
#### الفرع الثالث: الأعراف التنظيمية

وهي عبارة عن معايير يلتزم بها العاملون في المنظمة على اعتبار أنها معايير مفيدة للمنظمة مثال ذلك التزام المنظمة بعدم تعيين الأب والابن في نفس المنظمة، ويفترض أن تكون هذه الأعراف غير مكتوبة وواجبة الإتيان.

#### الفرع الرابع: التوقعات التنظيمية

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، مثال ذلك توقعات الرؤساء من المرؤوسين، والمرؤوسين من الرؤساء، والزملاء من الزملاء الآخرين والمتمثلة بالتقدير والاحترام المتبادل، وتوفير بيئة تنظيمية ومناخ تنظيمي يساعد ويدعم احتياجات الفرد العامل النفسية والاقتصادية. ويمكن تمثيل هذه المكونات بالشكل التالي:

الشكل رقم (03): يبين مكونات الثقافة التنظيمية



المصدر: من إعداد الطالبتين.

#### المطلب الثاني: مصادر الثقافة التنظيمية

تتكون الثقافة التنظيمية من عدة مصادر والمتمثلة أساساً في الجدول التالي:

الجدول رقم (01): مصادر الثقافة التنظيمية

المصدر	الوصف العام
الاحتفاليات Ceremonies	مناسبات خاصة يحتفل فيها أعضاء التنظيم بالأساطير والبطولات والشخصيات الرمزية لمؤسستهم.
الطقوس/الشعائر Rites	أنشطة احتفالية تستهدف توصيل أفكار معينة أو انجاز أغراض محددة.
التقاليد Rituels	أنشطة ذات صبغة متكررة تعكس وتعزز القيم الرئيسة في المنظمة ومجالات التركيز، فيما يتعلق بالأهداف، والأهمية النسبية للمراكز أو الأفراد.
القصص/الحكايات Stories	عرض للوقائع أو الأحداث التاريخية في حياة المؤسسة، التي تنقل وتدعم القيم والعادات والأعراف الثقافية.
الأساطير Myths	قصص من وحي الخيال تساعد في شرح وتفسير الأنشطة أو الأحداث أو المواقف التي تتسم بالغموض في غياب مثل هذا التفسير.
الأبطال Heroes	الشخصيات المميزة التي تركت بصمات واضحة في حياة المنظمة، وغرست بعض القيم والأعراف التي ساهمت في تطورها وشهرتها.
الرموز Symbols	أشياء أو تصرفات أو أحداث ذات معنى خاص وتمكن أعضاء المنظمة من تبادل الأفكار المعقدة والرسائل العاطفية.
اللغة Language	هي مجموعة من الرموز الكلامية التي تعكس الثقافة الخاصة بالمنظمة.

المصدر: سامي عبد الله المدان، قياس أثر عوامل الثقافة التنظيمية في تنفيذ إدارة المعرفة في مجموعة الاتصالات الأردنية (أوراج): دراسة حالة، رسالة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة، كلية الدراسات الإدارية والمالية العليا، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، الأردن، 2008، ص 23.

المطلب الثالث: مستويات الثقافة التنظيمية

يشير الباحثون إلى أن مستويات الثقافة التنظيمية تتمثل فيما يلي:

الفرع الأول: ثقافة المجتمع

تمثل الثقافة في هذا المستوى القيم والاتجاهات والمفاهيم السائدة في المجتمع الذي تتواجد به المنظمة والتي ينقلها الأعضاء من المجتمع إلى داخل المنظمة، وتتأثر هذه الثقافة بعدد من القوى الاجتماعية مثل نظام التعليم، النظام السياسي، الظروف الاقتصادية والهيكل الإداري للدولة، وتعمل المنظمة داخل هذا الإطار العام لثقافة المجتمع حيث يؤثر على استراتيجيات المنظمة ورسالتها وأهدافها ومعاييرها وممارستها،

ويجب أن تكون إستراتيجية المنظمة ومنتجاتها وخدماتها وسياساتها متوافقة مع ثقافة المجتمع حتى تكتسب المنظمة الشرعية والقبول من ذلك المجتمع، وتتمكن من تحقيق رسالتها وأهدافها.<sup>1</sup>

### الفرع الثاني: ثقافة النشاط

يوجد تشابه في الثقافة داخل النشاط أو الصناعة الواحدة واختلافات في الثقافات والصناعات المختلفة، ويعني هذا، أن القيم والمعتقدات الخاصة بمنظمة ما نجد في نفس الوقت تعنتقها معظم أو كل المنظمات العاملة داخل نفس الصناعة أو النشاط، وعبر الوقت يتكون نمط معين داخل الصناعة أو النشاط يكون له تأثير مميز على جوانب رئيسية مثل نمط اتخاذ القرارات، ومضمون السياسات، ونمط حياة الأعضاء، نوع الملابس، والأشياء الأخرى السائدة داخل المنظمات العاملة في نفس الصناعة أو النشاط، ويتضح ذلك بالنظر في النمط الوظيفي في نشاطات البنوك أو الفنادق أو شركات البترول أو شركات الطيران وغيرها.<sup>2</sup>

### الفرع الثالث: ثقافة المنظمة

عادة ما تكون للمنظمات العامة، والحكومية والمنظمات الكبيرة أو البيروقراطية ثقافات مختلفة عن المنظمات الصغيرة، أو الخاصة، كما قد يكون لها ثقافات مختلفة في مواقع أو أماكن العمل داخل نفس المنظمة. حيث يمكن أن تكون الثقافات الفرعية حول المستويات الإدارية والتنظيمية المختلفة داخل إدارات وأقسام أو قطاعات المنظمة. ويرجع ذلك إلى أن الأفراد في هذه المستويات أو في الوحدات التنظيمية يواجهون متغيرات مختلفة ويتعرضون لمصادر وأنواع متباينة من الضغوط، مما يدفعهم إلى تشكيل مجموعة من القيم والعادات والمعتقدات والافتراضات التي تحكم سلوكهم أو التي يعتقدون أنها تحمي تواجدهم في المنظمة.<sup>3</sup>

أما "السواط" فيرى أن مستويات الثقافة التنظيمية تتمثل في:<sup>4</sup>

1- الجوانب المادية: تتضمن أسلوب تنظيم المكاتب والتقنية المتاحة والزبي المناسب بجانب الأساليب القيادية المتبعة وأسلوب التعامل مع المهام والتنظيمات والتفاعلات غير الرسمية وديناميكية المجموعات والاتصالات.

2- القيم وفلسفة التنظيم وأيديولوجية منسوبيه والمعايير الأخلاقية التي تحكم العمل ومستوى الأداء والاتجاهات.

3- المبادئ الأساسية كمنسوبي التنظيم التي تحكم العمليات التنظيمية وسلوكيات الأفراد.

<sup>1</sup> وهيبية عيسوي، أثر الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي (دراسة حالة فئة الأفراد الشبهى طبيين بالمؤسسة الاستشفائية العمومية ترابي بوجمعة بشار)، رسالة مقدمة استكمالاً لنيل شهادة الماجستير تخصص حوكمة الشركات، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة أبو بكر بلقايد تلمسان، الجزائر، 2012، ص 26.

<sup>2</sup> مصطفى محمود أبو بكر، التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة، الدار الجامعية، مصر، 2007، ص 417.

<sup>3</sup> مصطفى محمود أبو بكر، مرجع سبق ذكره، ص ص 417 418.

<sup>4</sup> كلثوم سيدهم، الثقافة التنظيمية وأثرها على أداء عمال بريد الجزائر بتامنغست (دراسة ميدانية)، رسالة مقدمة استكمالاً لنيل شهادة الماجستير تخصص علم النفس والموارد البشرية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة الجزائر -2، الجزائر، 2013/2014، ص 79-81.



**المطلب الرابع: العوامل المؤثرة في الثقافة التنظيمية**

تختلف الثقافة من منظمة لأخرى؛ وهذا الاختلاف هو نتيجة مجموعة عوامل نوضحها فيما يأتي:<sup>1</sup>

**الفرع الأول: بيئة المنظمة**

حتى تكون المنظمة فاعلة، يجب أن تستجيب للعوامل البيئية الخارجية بشكل سليم؛ وقد وجدنا بأن واحدة من وسائل تصنيف الثقافات هي على أساس طبيعة السوق من حيث المخاطرة والتغذية المرتدة، فالبيئة الديناميكية المتغيرة تقتضي استجابة سريعة ومرونة وتنظيماً عضوياً، وبالتالي ثقافة تنمّن ذلك.

**الفرع الثاني: موقع عمل المنظمة**

يلعب الموقع الجغرافي دوراً مهماً في ظهور وتنامي الثقافة التنظيمية، إذ يمكن أن يكون له تأثير مهم على الثقافة المناسبة، فالثقافة لتنظيمية قد تختلف لفرعين لنفس البنك، وبسبب موقعيهما، كأن يكون أحدهما في مركز مدينة كبيرة والثاني في منطقة ريفية هادئة؛ فالموقع يؤثر على نوع الزبائن والعاملين المطلوبين، كما قد يؤثر على الشعور بوجود حدود بين المنظمة وجمهورها، فقد لا يشعر الفرع في المنطقة الريفية بتمتعه بحدود بارزة عن زبائنه كما هو الحال بالنسبة للفرع في المدينة الكبيرة.

**الفرع الثالث: النشاط الأساسي والتكنولوجيا المعتمدة**

فالمؤسسات العسكرية والمصرفية والطبية تتشابه في مختلف الدول في ثقافتها الأساسية، بغض النظر عن البيئات الخارجية التي تعمل فيها، وبغض النظر عن العوامل الأخرى؛ والسبب هو أن هذه المنظمات تحتاج معارف وتكنولوجيا واحدة، مما يتطلب سلوكاً وأداءً معيناً تجسده ثقافتها.

**الفرع الرابع: الأهداف**

فثقافة الشركة الصناعية التي يشكل الربح هدفها الرئيس ستختلف عن ثقافة الشركة الصناعية التي تعمل في نفس المجال وتهتم بالإبداع والتميز في الخدمة والتوسع في سوقها، والسبب هو أن الأهداف هي التي تحدد معايير الأداء التي تهتم بها المنظمة، أي بناء الرقابة والتحكم، كما تؤثر في القصص والرموز والطقوس وغيرها.

**الفرع الخامس: الحجم**

هناك علاقة بين حجم المنظمة والثقافة التي تتكون فيها؛ وأسباب هذا التأثير متعددة، فالحجم الأكبر يتطلب بناء تنظيمياً أكثر بيروقراطية ورسمية، ويؤثر في متطلبات الاتصال والعلاقات بين الوحدات، كما يؤثر على المنافسة بين الأفراد والأقسام، وعلى محاولة التقرب من مواقع القوة، لذلك، إذا درسنا ثقافة مستشفيات متخصصين، أحدهما صغير (10-15 طبيب) ولآخر كبير (300-350 طبيب) سنجد بأن هناك اختلافات مهمة في ثقافتهما؛ ولهذا أيضاً، غالباً ما ينعكس التوسع الكبير في حجم المنظمة على ثقافتها وعلى الحاجة إلى تغيير الثقافة لتناسب الحجم الجديد.

<sup>1</sup> ناصر محمد سعود جرادات وآخرون، إدارة التغيير والتطوير، الطبعة الأولى، إثراء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013، ص 156-158.

**الفرع السادس: تاريخ المنظمة**

للمنظمات المعمّرة القائمة منذ مدة طويلة، تاريخها القديم الذي يمثل عامل تأثير مهم على ثقافتها، فمثلا، إذا أخذنا شركتين تعملان في صناعة الالكترونيات وفي سوق واحدة، سنجد اختلافا في ثقافتهما، إذا كان عمر واحدة منها ثلاثين سنة مثلا، وكان عمر الثانية خمس سنوات فقط، والسبب هو أنه كانت للشركة التي عمرها ثلاثين سنة ثقافة، قد تكون غيرتها عدة مرات، ولكن، وفي كل تغيير، يبقى بعض تأثير الثقافة السابقة فتبقى الثقافة الجديدة امتدادا لثقافتها في السابق والتغيرات فيها، لأنها لا تستطيع أن تلغي آثار الثقافة القائمة وتستبدلها بنفس سهولة استبدال الأجهزة والأماكن التي تستخدمها؛ أما الشركة الجديدة فقد أقامت ثقافتها من دون هكذا تأثير، ونجد هذا الاختلاف في الكثير من القطاعات التي حصل فيها تغير تكنولوجي كبير، كالصناعات الدوائية وصناعات الاتصال وغيرها، وهو تغير استدعى ثقافة مختلفة، إلا أننا نجد اختلافات كبيرة بين ثقافات الشركات القديمة والشركات الجديدة.

**الفرع السابع: خصائص الإدارة والتوظيف**

هناك عامل آخر مهم في تحديد ثقافة منظمة ما؛ هو شخصية إدارتها، خاصة أعضاء الإدارة العليا والمؤسسين، ثم سياستها في التوظيف، حيث إن شخصية أعضاء القيادة العليا تحدد سياسات التوظيف، فقد تضم بعض الشركات مئات وآلاف الأعضاء، إلا أن تأثير هؤلاء على تكوين الثقافة ليس واحدا ومتساويا، فأعضاء الإدارة العليا يمارسون التأثير الأكبر ويفرضون قيمهم واهتماماتهم على المنظمة بعدة طرق، فهم يحددون الأهداف، ونظم القوة، ونظم التحكم والرقابة، والبناء التنظيمي، غير ذلك؛ كما يحددون أيضا سياسة التوظيف، حيث يميلون إلى اختيار من ينسجمون معهم من حيث الشخصية والاهتمامات، وهذا ينعكس على تكوين الثقافة عموما.

### المبحث الثالث: بناء الثقافة التنظيمية

إن القيم والمثاليات والمعايير والتقاليد السائدة في أي منظمة تمتد جذورها بصورة عامة إلى الرياديين (المؤسسين). فهؤلاء المؤسسين بحكم دورهم قادة في مرحلة حساسة في حياة المنظمة عادة يحملون رسالة محددة لما يجب أن تكون عليه المنظمة وكيفية تحقيق هذه الرسالة، بحيث أن عملية بناء ثقافة المنظمة تكون وفق مجهود جماعي ناتج عن تصرف إنساني إضافة أن الثقافة التنظيمية لا تتشكل دفعة واحدة فهي بحاجة لمدة من الزمن ولمجهود كبير وذلك من أجل ضمان بقائها ونجاحها.

#### المطلب الأول: نظريات الثقافة التنظيمية

لقد نتج عن دراسات العلماء عدد من النظريات والنماذج التي تفسر الثقافة التنظيمية وتتمثل فيما يلي:

##### الفرع الأول: نظرية المؤسس أو الرمز

ومفادها أن المؤسس الأول هو الذي يضع رسالة المنظمة وأهدافها واستراتيجياتها من خلال الرؤية التي يؤمن بها ( قيمه وفلسفته ومعتقداته وكيف ستكون المنظمة فيما بعد)، وبالتالي يخلق نوعا ما من الرمزية بينه وبين الأعضاء، بمعنى أن يصبحوا الرموز الحقيقيين للثقافة التنظيمية السائدة.<sup>1</sup>

##### الفرع الثاني: نظرية المستويات

في حقيقة الأمر أن أصل الثقافة تم تناقلها عبر الأجيال والمجتمعات لذا يعتبر المجتمع المستوى الأول ويتضح هذا من خلال ( الدين والمعتقدات والأعراف واللغة والطقوس وأنماط الحياة وغيرها)، ثم انتقلت للمستوى الثاني وهو مستوى الجماعة، ويرتسم ذلك من خلال المشاركة لأفراد الجماعة في مضمون مفردات هذه الثقافة، والتي تتكون من خلالها ثقافات فرعية ثم تنحصر ضمن الفرد ذاته وهذا هو المستوى الثالث، ويتم ذلك من خلال ما يحمله الفرد القائد المؤسس وما يتركه من آثار جانبية داخل أفراد المنظمة.<sup>2</sup>

##### الفرع الثالث: نظرية المسارات

تركز على مفهوم الجماعة والتغير في أهدافها وافترضاها، بحيث تتخذ مسارا مرحليا يسهل عليها استمراريتها وديمومتها، وهي:<sup>3</sup>

أ- مسار السلطة الاستقلالية: أي من سيقود الجماعة، وكلما كان القائد متمسا بخصائص الشخصية المتكاملة أدى ذلك إلى تشكيل ثقافة خاصة بالمنظمة.

ب- مسار التآلف وتبادل الأدوار: ويأتي من خلال الانتماء للجماعة ويعتمد على مدى الالتزام.

<sup>1</sup> فائزة فاضل، الثقافة التنظيمية وأثرها على فعالية أداء العمال - دراسة ميدانية بالمجمع الصناعي لإنتاج الاسمنت "زهانة"، رسالة مقدمة استكمالاً لنيل شهادة الماجستير في علم النفس العمل والتنظيم، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة وهران، الجزائر، 2013، ص 23.

<sup>2</sup> أمين شطي، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بدناميكية جماعة العمل - دراسة مسحية على عمال ثانوية عمرانى العابد ببلدية سيدي عمران ولاية الوادي، رسالة مقدمة استكمالاً لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2013، ص 40.

<sup>3</sup> إيهاب فاروق مصباح العاجز، مرجع سيق ذكره، ص 13.

ت- مسار الابتكار: ويتعلق بالتكيف مع الطرق الإبداعية من خلال الإنجازات والتصدي للمشكلات التي تواجهها الجماعة.

ث- مسار البقاء والنمو: وتوضح مدى المرونة والتكيف مع ظروف المنظمة المتغيرة، والذي يعتمد على إحداث تغير ثقافي يتم غالبا عن طريق القيادة.

#### الفرع الرابع: نظرية روح الثقافة

تتعلق هذه النظرية من أن كل ثقافة تنظيمية تتميز بروح معينة تتمثل في مجموعة من الخصائص، والسمات المجردة التي يمكن استخلاصها من تحليل المعطيات الثقافية، وتسيطر تلك الروح على شخصيات القادة، والعاملين في المنظمة.<sup>1</sup>

#### الفرع الخامس: نظرية المجالات

وتنظر للثقافة التنظيمية على أنها نتيجة تفاعل عوامل داخلية وخارجية تتمثل بالبعد التطوري، لأن لكل منظمة عند نشأتها ثقافة وليده تمر بمجالات تتمثل بالتحدي والابتكار والاستجابة والاستقرار، ويتمثل البعد الداخلي باتجاهات المنظمة نحو الانجاز والشعور بالتطور المهني، أما البعد الخارجي فهو مدى التكيف والتفاعل مع البيئة الخارجية أي أن تتسم بالمرونة والإبداع والمخاطرة.<sup>2</sup>

#### الفرع السادس: نظرية التفاعل التنظيمي

تفيد هذه النظرية إلى أنه تنتقل سمات وعناصر الثقافة المتكونة من خلال الإدارة العليا (كيف يخططوا أو يحفزوا أو يراقبوا) إلى طبيعة ونوع الأداء ونوع الهيكل التنظيمي والعمليات، وبعبارة أخرى فإن الإدارة العليا هي المؤسسة لثقافة المنظمة، باعتبار أن ثقافة المنظمة تنشأ نتيجة لتفاعل الوظائف الإدارية (التخطيط، التنظيم، القيادة، الرقابة) مع المكونات التنظيمية (القواعد، والإجراءات، والقوانين، والهيكل التنظيمي، والتقنية المستخدمة، والعمليات).<sup>3</sup>

#### الفرع السابع: نظرية تكامل الثقافة

تتمحور أفكار هذه النظرية حول الخبرة المكتسبة التي يعطيها أعضاء التنظيم قيمة معينة مشتركة. وتعتبر هذه الخبرة عن الصيغة العاطفية للسلوك الذي يدور نمطه حول الحالة الاجتماعية، أو يعبر عن مجموعة المشاعر والعواطف نحو العالم التي تؤثر في معظم سلوكيات أفراد المنظمة. وهذه الخبرة تنمو من خلال التدريب، والممارسة اللذين يؤديان إلى تراكم مكوناتها لدى الفرد، وينتج عن هذا التراكم شكل المهارة، والمعرفة التي تحدد سلوك الفرد، وتؤثر فيه. وتتجه عناصر الثقافة في هذه الخبرات إلى نوع من الانسجام، والتوافق مع القيم، والاتجاهات العامة في شخصيات الأفراد.

<sup>1</sup> الباتول علوط، الثقافة التنظيمية وأثرها على الأداء الوظيفي للمرأة العاملة في المؤسسة الاستشفائية- دراسة ميدانية: بعض المؤسسات العمومية

الإستشفائية بولاية الجلفة-، أطروحة مقدمة استكمالاً لنيل شهادة دكتوراه تخصص علم الاجتماع تنظيم وعمل، قسم علم الاجتماع، كلية العلوم

الإنسانية والاجتماعية، الجزائر، 2013، ص 93.

<sup>2</sup> إيهاب فاروق العاجز، مرجع سبق ذكره، ص 13.

<sup>3</sup> كلثوم سيدهم، مرجع سبق ذكره، ص 108.

وعلى غرار ذلك فقد ركزت دراسة "لينتون" على شخصية المركز التي تعيد مبدأ التكامل الثقافي. ويقصد بالمركز المكانة الاجتماعية لفرد ما بالنسبة لغيره من أفراد التنظيم و يرى "لينتون" أن شغل الأفراد للمراكز، والأدوار الاجتماعية يطبع شخصياتهم بطابع معين، ويرى "لينتون" أن شخصيات المركز لا تتناقض مع البناء الرئيسي للشخصية في المجتمع، وإنما تتكامل معه.<sup>1</sup>

### المطلب الثاني: آليات تكوين الثقافة التنظيمية والمحافظة عليها

يتطلب بناء ثقافة تنظيمية قوية ذات تكيف عال مع البيئة ضرورة التأكيد على اختيار العاملين الجدد، ذلك أن عملية اختيار الموظفين خطوة رئيسية في تشكيل الثقافة التنظيمية، إذ أنه من خلال عملية الاختيار يتم التعرف على الأفراد الذين ترى المنظمات أن لديهم مجموعة من الصفات والأنماط السلوكية والخلفيات الثقافية والاستعدادات والتوجهات المناسبة لها، فعملية التعيين تعني في نهاية الأمر اختيار الأشخاص الذين يتفقون مع قيم المنظمة، وبعد عملية الاختيار يخضع العاملون الجدد إلى مقابلات صارمة بحيث يتم فقط اختيار العاملين الذين يلاءمون الثقافة السائدة وأن يكون لديهم استعداد وميل لقبول هذه الثقافة، بعد ذلك يخضع هؤلاء الأعضاء الجدد إلى عملية التطويع الاجتماعي والذي يعتبر من العوامل الرئيسية التي تساهم في بناء واستمرار الثقافة التنظيمية وذلك لأنه يمثل الوسيلة التي من خلالها يتم اكتساب الاعتقادات والقيم والافتراضات التي تكون الثقافة، فهو الآلية الرئيسية التي ينقل بها الإطار الثقافي من جيل إلى جيل ومن شخص إلى شخص. فالثقافة الضعيفة التي تسود المنظمة هي تعبير عن الاختيار السيئ للعاملين، وعدم التأهيل الاجتماعي الكافي لهم وسوء توزيع الأعمال، وافتقار التلاحم في الخبرات، إلا أن بعض الدراسات توصلت إلى أن المنظمات التي تسودها ثقافات قوية تعاني من الآلام لتعرض العاملين بها إلى عملية تطبيع اجتماعي محكمة وقاسية.<sup>2</sup>

بعد تكوين الثقافة الخاصة بالمنظمة، تسعى هذه الأخيرة إلى ترسيخها وتحقيق الاستقرار لها وذلك من خلال جملة من الآليات، يمكن تحديدها كما يلي:

### الفرع الأول: ممارسات إدارة الموارد البشرية

تشمل هذه الممارسات عمليات مثل: الاختيار والتعيين، أنظمة تقييم الأداء، سياسات الحفز وتنمية الدافعية للعمل، أنظمة التدريب وتنمية المسار الوظيفي، أنظمة الترقية وشغل المراكز الوظيفية....، تسعى المنظمة من خلال هذه الأنظمة وأخرى إلى ترسيخ وتحقيق الاستقرار لثقافتها، مثال ذلك: أنه يجب التركيز في عمليات الاختيار على الأفراد الذين يتوافر لديهم هيكل قيم عام يتسق مع هيكل القيم السائد في المنظمة

<sup>1</sup> الباتول علوط، مرجع سبق ذكره، ص 95.

<sup>2</sup> إلياس سالم، مرجع سبق ذكره، ص ص 25 26.

أو على الأقل يمكن أن يتوافق مع الثقافة العامة لها، كم يمكن لعملية الاختيار أن تدعم الحفاظ على ثقافة المنظمة أيضا، من خلال استبعاد الأفراد الذين لا يدعمون قيمها وأعرافها الرئيسية.<sup>1</sup>

### الفرع الثاني: إستراتيجية التطبيع الاجتماعي

يختار المديرون بين سلسلة من استراتيجيات التطبيع الاجتماعي لغرض تدريب العاملين وتزويدهم بالمعرفة الثقافية وممازجتها مع تجاربهم وخبراتهم المتجددة المتجددة. عرض (Gordon,2000) مساهمة (Van Maneen,1978) الذي أكد على إمكانية المديرين الاختيار بين سبعة أنواع لاستراتيجيات التطبيع الاجتماعي. والجدول الموالي يبين ذلك.

### الجدول رقم (2): استراتيجيات التطبيع الاجتماعي التي ينبغي أن يهتم بها المديرون لتكوين ثقافة المنظمة

مثال	التعريف والوصف	الإستراتيجية
توجه طالب سنة أولى؛	وضع الأعضاء الجدد خلال مجموعة تمتلك خطوات كجزء من الجماعة.	✓ الجمعي
التدريب على العمل الوظيفي.	عمليات الاستقطاب فردية وعزلة من الأفراد الآخرين.	✓ الفردي
التدريب العسكري الأساسي؛	فصل وفرز الأعضاء الجدد عن الأعضاء المنتظمين العمل بالمنظمة	✓ رسمي
نقل العاملين.	معالجة والتعامل مع الأعضاء الجدد بنفس ما متبع مع الأعضاء الآخرين.	✓ غير رسمي
تدريب طبي خاص؛	يتطلب تحريك الداخلين خلال سلسلة من الخطوات المجذرة والمحددة لإنجاز الدور المطلوب	✓ خطوات متعاقبة
الترقية.	إنجاز الدور المحدد في خطوة تحويلية واحدة.	✓ خطوات غير متعاقبة
برامج الرصد الأكاديمي؛	فصل المجاميع المستقطبة داخل برامج مختلفة على أساس الاختلافات المفترضة	✓ مباراة
قانون المدرسة.	تجنب الحد المميز بين مجاميع مستقطبة.	✓ منافسة مسابقة
برنامج تدريب ستة أسابيع؛	تزويد بأعضاء معرفة كاملة للمستقطب ضمن وقت مطلوب	✓ ثابت
برنامج الدكتوراه.	إلتزام الرسالة عروض وفق جداول زمنية غير ثابتة طويلة مدة التطبيع الاجتماعي	✓ متغير
برنامج تلميز الصنعة؛	توزيع أعضاء ذوي خبرة كأدوار نموذجية للقادمين الجدد	✓ مسلسل غير متفرق
أول ماسك لوظيفة جديدة محدد.	لا توجد أدوار نموذجية متاحة للقادمين الجدد.	✓ متقطع أو متفرق

المصدر: عيسى روابحية، الثقافة التنظيمية ودورها في بناء المنظمة المتعلمة -دراسة حالة مؤسسة فرتيال عنابة-، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة، الجزائر، 2017، ص 44.

<sup>1</sup> زهيرة دحماني، إدارة المعرفة كمدخل لدراسة تأثير الثقافة التنظيمية في تعزيز القدرة التنافسية للمنظمة- دراسة حالة منظمة خدمة الهاتف النقال موبيليس و أوريدو في الجزائر- أطروحة مقدمة استكمالاً لنيل شهادة دكتوراه في علوم التسيير، تخصص تسيير المنظمات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، الجزائر، 2017، ص 117.

### الفرع الثالث: الإدارة العليا

تتمسك الإدارة العليا بالقيم والسياسات التي وضعتها المؤسسة وفقا لثقافتها الجديدة، بحيث تترسخ الثقافة التنظيمية داخل المؤسسة، وذلك من خلال استخدام لغة واحدة ومصطلحات وعبارات وطقوس مشتركة، وكذلك المعايير السلوكية والتي تتضمن التوجيهات حول العمل ، وفلسفة الإدارة في كيفية اختيار العاملين وسياستها حول الجودة والغياب، وكذلك سياستها حول تنفيذ القواعد والأنظمة والتعليمات.<sup>1</sup>

### الفرع الرابع: عملية اختيار الموظفين

وتشمل اقتناء الأشخاص المؤهلين الذين تتوافق قيمهم ومذركاتهم واعتقاداتهم مع قيم المنظمة الرئيسية، وفي نفس الوقت استبعاد أولئك الذين يحتمل أن يهاجموا قيم المنظمة أو يسيئوا إليها، وتشمل إدارة الموارد البشرية أيضا على إجراءات وممارسات تحديد مواقع عمل العاملين والتطوير وقياس الأداء والتقدير والاعتراف وغيرها.

بالإضافة إلى ذلك فإن عملية الاختيار توافر المعلومات للمتقدمين حول المنظمة، حيث يتعرف المرشحون على المنظمة وإذا ما أدركوا أن هناك تناقضا بين قيمهم والقيم التي في المنظمة فإنهم على الأغلب سوف ينسحبون وبذلك فإن عملية الاختيار تصبح طريقا بمسارين، وتسمح للمتقدم بالانسحاب إذا ما تبين له أن هناك عدم توافق، وبهذه الطريقة فإن عملية الاختيار تحافظ على ثقافة المنظمة عن طريق عدم اختيار هؤلاء الذين من الممكن أن يهاجموا أو يهددوا جوهر القيم للمنظمة.<sup>2</sup>

### المطلب الثالث: تغيير الثقافة التنظيمية

تتصف ثقافة المنظمة بالتغير والديناميكية؛ حيث تتطور الثقافة التنظيمية وتتغير استجابة للتغيرات التي تحدث في البيئة الخارجية للمنظمة أو بيئتها الداخلية؛ أو في تركيبة وخصائص أعضائها، وهي - سواء كانت قوية أو ضعيفة- ذات تأثير كبير على أداء وفعالية المنظمة، وبهذا يتعين على المنظمات التي لديها أداء منخفض تغيير ثقافتها، وجعلها تتكيف مع الشروط الجديدة التي تفرضها بيئتها الداخلية والخارجية والتي تستوجب منها تغيير الرؤى والاستراتيجيات المختلفة.<sup>3</sup>

يمكن تعريف تغيير الثقافة التنظيمية بأنه: " تطوير أو تدعيم ثقافة المؤسسة كي تصبح ثقافة ملائمة وفعالة أي مساعدة ثقافة المؤسسة على التكيف بنجاح مع التغيير، من خلال تطوير المواقف والمعتقدات والقيم التي تتلاءم مع رسالة المؤسسة واستراتيجياتها ومناخها وتكنولوجياتها. وتشمل عملية تغيير الثقافة أكثر من إعادة صياغة القيم أو المعتقدات أو المعايير وتوصيلها إلى الأفراد ببساطة. فتشمل التغيرات الثقافية

<sup>1</sup> رشيد زوزو، نور الدين بوراس ، الثقافة التنظيمية مفتاح نجاح المؤسسة، مجلة دراسات في علم اجتماع المنظمات، العدد (01)، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2013، ص ص 101 102.

<sup>2</sup> خيرة ميهوبي، الثقافة التنظيمية ودورها في تنمية الانتماء التنظيمي - دراسة ميدانية في المديرية العملية لاتصالات الجزائر بالأغواط - رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع ، جامعة عمار ثلجي- الأغواط، الجزائر، 2012، ص ص 57 58.

<sup>3</sup> سهام شيكاوي، الثقافة التنظيمية وتأثيرها على أداء المنظمة، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، جامعة امحمد بوقرة بومرداس، الجزائر، 2007، ص

(Cultural Changes) عملية معقدة لاستبدال المذهب الموجود بمذهب آخر أو طريقة التفكير الموجودة بطريقة أخرى.<sup>1</sup>

تستلزم عملية تغيير الثقافة التنظيمية شأنها في ذلك شأن أي عملية تغيير يستلزم تذويب (Unfreezing) أو تفكيك وتحليل عناصر الثقافة السائدة في التنظيم. ويهدف ذلك إلى مقارنة الثقافة السائدة بالثقافة المطلوبة إيجادها، وتحديد حجم الفجوة المطلوب تجسيرها. إضافة إلى التعرف على المعايير المعتمدة لصرف المكافآت، وفيما إذا كانت موضوعية أو تقليدية وسياسية لا علاقة لها بالقدرة على الإنجاز، والتعرف على خلفية الأشخاص المؤسسين للمنظمة. وعلى الطريقة التي تعاملت بها المنظمة مع الأزمات والأحداث السابقة التي مرت بها والدروس المستفادة منها، والتعرف على الأعضاء الخارجين عن القيم الثقافية التنظيمية السائدة، وكيفية التعامل معهم. أما الخطوة الثانية فهي الاستفادة من هذه المعلومات المتجمعة، وبلورة منظومة جديدة من القيم وتحديد أولوية تناولها حسب أهميتها للمنظمة. وأخيرا يتم تحديد أهم العناصر الثقافية والقيم غير المنسجمة مع الأولويات المحددة التي تحتاج إلى تغيير و تحديد الإجراءات المطلوب عملها من أجل تحقيق ذلك.<sup>2</sup>

هناك أربع وسائل تساهم في تغيير ثقافة المنظمة وهي كما يلي:

- 1- **الإدارة عمل ريادي:** إن وضوح نظرة الإدارة وأعمالها بغية دعم القيم والمعتقدات الثقافية يعتبر كأسلوب في تغيير الثقافة وتطويرها. فأفعال الإدارة التي تعزز أقوالها تجعل الأفراد يصدقونها ويؤمنون بما تقوله لهم.<sup>3</sup>
- 2- **مشاركة العاملين:** عملية إشراك العاملين من المبادئ والأسس الهامة في تطوير وتغيير ثقافة المنظمة فالمنظمات التي تهئ مبدأ المشاركة تعمل على رفع الروح المعنوية للعاملين وتحفزهم على أداء أعمالهم، وبالتالي تتبلور لديهم المسؤولية تجاه العمل وزيادة انتمائهم له.<sup>4</sup>
- 3- **المعلومات من الآخرين:** حيث أن القدرة على تبادل المعلومات بين الأفراد في المنظمة تساعد في تغيير الثقافة ونشر القيم التنظيمية الجديدة فهي تزيد من شعور الأفراد بأهميتهم ومكانتهم فيها، وذلك من خلال تزويدهم بالمعلومات المختلفة عن المنظمة، مما يولد لديهم تكوين اجتماعي قوي للواقع وذلك بتوفير التفسيرات المختلفة حول ما يحدث داخلها.<sup>5</sup>

<sup>1</sup> عيسى روابحية، الثقافة التنظيمية ودورها في بناء المنظمة المتعلمة -دراسة حالة مؤسسة فورتبال عناية-، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة، الجزائر، 2018، ص 52.

<sup>2</sup> محمد قاسم القريوتي، مرجع سبق ذكره، ص 385.

<sup>3</sup> وهيبه داسي، أثر الثقافة التنظيمية على إدارة المعرفة-دراسة عينة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية-، رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر - بسكرة-، الجزائر، 2014، ص 120.

<sup>4</sup> بلال خلف السكارنه، مرجع سبق ذكره، ص 362.

<sup>5</sup> سهام شيكاوي، مرجع سبق ذكره، ص 95.



4- العوائد والمكافآت: ويقصد بالعائد ليس فقط المال، وإنما يشمل الاحترام والقبول والتقدير للفرد حتى يشعر بالولاء والانتماء للمنظمة التي يعمل بها ورفع روحه المعنوية.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup>فايزة فاضل، مرجع سبق ذكره، ص 29.

## خلاصة

تعتبر الثقافة التنظيمية البيئة الموجهة لسلوك الأفراد في المنظمة، كما تعتبر أيضا نظاما للقيم والمعتقدات المتفاعلة بين أعضاء هذا التنظيم، وبالتالي فإن لها تأثير على أداء الأفراد العاملين داخل هذه المنظمة بحيث يعتمد عليها المدراء لتحقيق أهدافهم وتوجيه هؤلاء العاملين إلى القيام بما يخدم مصالح المؤسسة. فالثقافة التنظيمية هي بصمة المنظمة وتختلف من واحدة إلى أخرى بحيث امتلاكها لثقافة قوية من السهل تحقيقها للأهداف التي تصبو إليها من خلال أدائها الفعال والتميز في المحيط الداخلي والخارجي. وبسبب التغيرات الحاصلة وما تشهده بيئة الأعمال من تقلبات وتغيرات، يفرض على المنظمة تحديات تحول بينها وبين نجاحها، وبالتالي فالمنظمة ملزمة بتبني استراتيجيات ملائمة لمسايرة هذه التحديات وذلك بالقيام بتغيير هذه الثقافة ليسمح لها بالصمود والاستمرارية.

الفصل الثاني: مساهمة الثقافة التنظيمية في إدارة المعرفة

تمهيد

المبحث الأول : مدخل لإدارة المعرفة

المبحث الثاني : تطبيق إدارة المعرفة في المنظمات

المبحث الثالث : علاقة الثقافة التنظيمية بإدارة المعرفة

خلاصة

**تمهيد**

تعد إدارة المعرفة أحد التطورات الفكرية المعاصرة، بحيث يشهد العالم في الوقت الحالي تغيرات وتحولات في مجال المعرفة، إذ أصبحت هذه الأخيرة تمثل أحد أبرز مجالات اهتمام الباحثين في العلوم الإدارية، لأنها تعتبر المحرك الأساسي للتنمية الاجتماعية والاقتصادية، وأحد الأساليب التي تمكّن من استغلال مواردها، وقد برز الاهتمام بإدارة المعرفة في الفترة الأخيرة بشكل كبير، نظرا للدور البارز الذي يلعبه هذا النوع من الإدارة في تلبية احتياجات المنظمات، فهي الأداة الحيوية الفاعلة التي من خلالها تتمكن المنظمات من القيام بمهامها ومباشرة أنشطتها مما يسمح لها بتحقيق البقاء والتفوق والوصول إلى تحقيق أهدافها.

وانطلاقا مما سبق فقد تضمن هذا الفصل المباحث الأساسية التالية:

**المبحث الأول: مدخل لإدارة المعرفة.**

**المبحث الثاني: تطبيق إدارة المعرفة في المنظمات.**

**المبحث الثالث: أهمية الثقافة التنظيمية بالنسبة لإدارة المعرفة.**

**المبحث الأول: مدخل لإدارة المعرفة****المطلب الأول: نشأة إدارة المعرفة**

تعتبر إدارة المعرفة قديمة وجديدة في الوقت نفسه، فقد درج الفلاسفة على الكتابة في هذا الموضوع منذ آلاف السنين ولكن الاهتمام بعلاقة المعرفة بهيكله أماكن العمل هي جديدة نسبياً. ومن المؤكد أن الكثير قد كتب عن هذه العلاقة، ولكن معظمه كان خلال سنوات القلائل الماضية ومنذ مطلع القرن المنصرم، وفي المؤتمر الأمريكي الأول للذكاء الاصطناعي عام 1980 م، أشار "دوارد فراينبوم" (Edwarrrd Freignebaum) إلى عبارته الشهيرة "المعرفة قوة Knowledge is Power" ومنذ ذلك الوقت ولد حقل معرفي جديد أطلق عليه "هندسة المعرفة Knowledge Engineering" ومع ولادته استحدثت سيرة وظيفية جديدة هي مهندس المعرفة، وفي عام 1997م ظهر حقل جديد آخر، نتيجة لإدراك أهمية المعرفة في عصر المعلومات، وهو إدارة المعرفة وقد تبع هذا التطور تغيير في عناوين الدوريات المتعلقة بالموضوع من بينها كمثال تغيير عنوان مجلة إعادة هندسة إدارة الأعمال إلى إدارة ومعالجة المعرفة. وفي النصف الأخير من التسعينات أصبح موضوع إدارة المعرفة من المواضيع الساخنة والأكثر ديناميكية في الإنتاج الفكري في مجال الإدارة.<sup>1</sup>

**المطلب الثاني: مفهوم إدارة المعرفة**

قبل التطرق إلى مفهوم إدارة المعرفة لابد من التطرق إلى مصطلحات لها علاقة بإدارة المعرفة:

**الفرع الأول: مفهوم البيانات (Data)**

يمكن تعريف البيانات على أنها: "حقائق موضوعية منفصلة حول أحداث، وليس لها معنى ولا سياق وغير مستقرة، على شكل أرقام، أو رموز، أو رسائل".<sup>2</sup>

كما تعرف البيانات على أنها: "المادة الخام للمعلومات والتي تكون عادة مبهمه وغير مفهومه للجنس البشري حيث أنها تمثل أحداث وقعت في الشركة ولم يتم تنظيمها وترتيبها بشكل مناسب".<sup>3</sup>

**الفرع الثاني: مفهوم المعلومات (Information)**

يمكن تعريف المعلومات أيضا على أنها: "البيانات التي تمت معالجتها لتحقيق هدف معين أو لاستعمال محدد لأغراض اتخاذ القرارات أي أنها البيانات التي أصبح لها قيمة بعد تحليلها أو تفسيرها أو تجميعها في شكل ذي معنى والتي يمكن تداولها وتسجيلها ونشرها وتوزيعها في صورة رسمية أو غير رسمية وفي أي شكل".<sup>4</sup>

<sup>1</sup> نعيم إبراهيم الظاهر، إدارة المعرفة، الطبعة الأولى، عالم الكتاب الحديث للنشر والتوزيع، جدارا للكتاب العالمي، الأردن، 2009، ص 85.

<sup>2</sup> عبد الرحمن الجاموس، إدارة المعرفة في منظمات الأعمال وعلاقتها بالمداخل الإدارية الحديثة، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010، ص 41.

<sup>3</sup> خضر مصباح إسماعيل طيبي، إدارة المعرفة التحديات والتقنيات والحلول، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص 20.

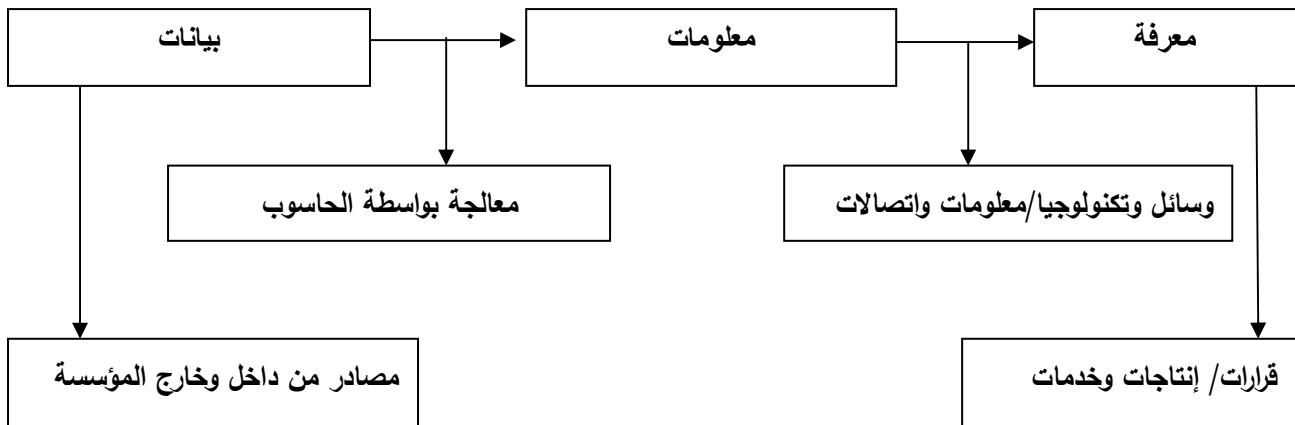
<sup>4</sup> عادل غزالي، دور إدارة المعرفة في الرفع من أداء التنظيم الصناعي الجزائري (دراسة ميدانية)، أطروحة مقدمة استكمالاً لنيل شهادة الدكتوراه، تخصص إدارة الموارد البشرية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد لمين دباغين، سطيف -2-، الجزائر، 2016/2015، ص 19.

الفرع الثالث: مفهوم المعرفة (Knowledge):

يمكن تعريف المعرفة بأنها "مجموعة من الحقائق التي يحصل عليها الفرد من خلال بحوثه أو من خلال تجاربه العلمية السابقة المتراكمة والتي قد توصله إلى درجة الخبرة ومن ثم الحكمة". كما تعرف على أنها "نتيجة معالجة البيانات التي تخرج بمعلومات، إذ تصبح معرفة بعد فهمها واستيعابها وان تكرار التطبيق في الممارسات يؤدي إلى الخبرة التي تقود إلى الحكمة".<sup>1</sup>

كما تعرف المعرفة على أنها: "هي حسيطة الامتزاج الخفي بين المعلومات والخبرة والمدرجات الحسية والقدرة على الحكم، حيث يتلقى الفرد المعلومات ويمثلها في عقله ويبدأ يستنبط (deduction) ويستقرئ (induction)، فعن طريق الاستنباط يستخلص معرفة ضمنية كامنة، والاستقراء لتوليد معرفة صغيرة جديدة انطلاقاً منها".<sup>2</sup> فالمعرفة ببساطة هي مزيج من المفاهيم والأفكار والقواعد والإجراءات التي تغذي الأفعال والقرارات. والشكل التالي يبين العلاقة بين البيانات والمعلومات والمعرفة:

الشكل رقم(04):العلاقة بين البيانات والمعلومات والمعرفة.



المصدر: عبد المالك بوركوة، إدارة المعرفة كمدخل لتدعيم القدرة التنافسية للمنظمة الاقتصادية (دراسة ميدانية لشركة نجمة للاتصالات)، مذكرة مقدمة استكمالاً لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة منتوري، الجزائر، 2012، ص04.

ويوجد عدة أنواع للمعرفة إلا أن أغلب الباحثين اتفقوا على تقسيمها إلى معرفة ضمنية ومعرفة صريحة والتي يمكن شرحها فيما يلي:

➤ المعرفة الضمنية (المبنية على الأفراد): تتعلق المعرفة الضمنية بالمهارات know-how (skills)

والتي هي في حقيقة الأمر توجد في داخل عقل كل فرد والتي ليس من السهل نقلها أو تحويلها للآخرين . فهي إذن موجودة في العقل ويمكن اكتسابها من خلال تراكم خبرات سابقة، وغالباً ما تكون ذات طابع شخصي مما يجعل الحصول عليها صعباً على الرغم من قيمتها العالية كونها مختزلة في عقل صاحب المعرفة.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> عبد الرحمان الجاموس، مرجع سبق ذكره، ص30.

<sup>2</sup> إبراهيم الخلوف الملكاوي، إدارة المعرفة الممارسات والمفاهيم، الطبعة الأولى، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، 2006، ص23.

<sup>3</sup> نعيم إبراهيم الظاهر، مرجع سبق ذكره، ص14.

➤ **المعرفة الصريحة (المعرفة الظاهرة):** وهي المعرفة المحدودة المحتوى التي تتصف بالمظاهر الخارجية لها ويعبر عنها بالرسم والكتابة والتحدث وتتيح التكنولوجيا إمكانية تحويلها وتناقلها، وتتعلق المعرفة الصريحة بالمعلومات الموجودة والمخزنة في أرشيف المنظمة ومنها (الكتابات المتعلقة بالسياسات والإجراءات والمستندات، ومعايير العمليات والتشغيل) وفي الغالب يمكن للأفراد داخل المنظمة الوصول إليها واستخدامها ويمكن تقاسمها مع جميع الأفراد من خلال الندوات اللقاءات والكتب.<sup>1</sup>

وفيما يلي : جدول يبين أهم الفروقات بين المعرفة الضمنية والمعرفة الصريحة

**الجدول رقم (03): يبين أهم الفروقات بين المعرفة الضمنية والمعرفة الصريحة**

العوامل	المعرفة الضمنية	المعرفة الصريحة
مكانها	عقول أصحابها	المعرفة المتنوعة الورقية والالكترونية
استمراريتها	قد تموت بموت أصحابها	تبقى بعد موت أصحابها
ظهورها	في المواقف وحلول المشكلات	متاحة دائما
قياسها	صعوبة قياسها	إمكانية قياسها
فهمها	صعب (معقد)	سهل (واضح)

المصدر: ختيري وهبية، صياغة الثقافة التنظيمية كمتطلب أساسي لنجاح تطبيق عمليات إدارة المعرفة- دراسة حالة جامعة يحي فارس بالمدينة-)، مجلة الإستراتيجية والتنمية، جامعة يحي فارس، المدينة، الجزائر، 2019، العدد 03، ص 518.

#### الفرع الرابع: مفهوم إدارة المعرفة

لقد تنوعت وتعددت التعاريف المقدمة لإدارة المعرفة، فكل باحث ينظر إليها من زاوية معينة ومن بين التعاريف المقدمة لإدارة المعرفة ما يلي:

تعرف إدارة المعرفة بأنها: "مدخل نظمي متكامل لإدارة المعرفة وتفعيل المشاركة في كل أصول معلومات المشروع، بما في ذلك قواعد البيانات، والوثائق، والسياسات، والإجراءات، بالإضافة إلى تجارب وخبرات سابقة يحملها الأفراد العاملون".<sup>2</sup>

كما تعرف بأنها: "العمليات التي تساعد المنظمات على توليد المعرفة، واختيارها، وتنظيمها، واستخدامها، ونشرها، وأخيرا تحويل المعلومات الهامة والخبرات التي تمتلكها المنظمة والتي تعتبر ضرورية للأنشطة الإدارية المختلفة كاتخاذ القرارات، وحل المشكلات، والتعلم، والتخطيط الإستراتيجي".<sup>3</sup>

<sup>1</sup> ليث عبد الرحمان القهوي، إستراتيجية إدارة المعرفة والأهداف التنظيمية، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013، ص 20.

<sup>2</sup> محمد عواد الزبادات، اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص 56.

<sup>3</sup> محمد خالد أبو عازم، إدارة المعرفة والاقتصاد المعرفي، الطبعة الأولى، دار زهدي للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2020، ص 25.

كما عرفها "وييج" (Wiig) بأنها: " تخطيط وتنظيم ومراقبة وتنسيق وتوليف المعرفة والأصول المرتبطة برأس المال الفكري، والعمليات والقدرات والإمكانات الشخصية والتنظيمية، وبشكل يتم معه إنجاز أكبر قدر ممكن من الأثر الإيجابي في نتائج الميزة التنافسية ".<sup>1</sup>

كما عرفها (Finneran 1999) بأنها: "نظام توثيق يساعد على نشر المعرفة سواء على المستوى الفردي أو الجماعي من خلال المؤسسة بهدف رفع مستوى إدارة العمل وهي تستطع إلى الحصول على المعلومات المناسبة في السياق الصحيح في الوقت المناسب للعمل المقصود المناسب". كما عرفت (الموسوعة الحرة) إدارة المعرفة بأنها: "هندسة وتنظيم البيئة الإنسانية والعمليات التي تساعد المؤسسة على إنتاج المعرفة وتوظيفها من خلال اختيارها وتنظيمها واستخدامها ونشرها وأخيراً نقل وتحويل المعلومات الهامة والخبرات التي تمتلكها المؤسسة للأشخاص المناسبين في الوقت المناسب ليتم تضمينها في الأنشطة الإدارية المختلفة في صنع القرارات الرشيدة وحل المشكلات والتعلم التنظيمي والتخطيط الإستراتيجي".<sup>2</sup>

من خلال التعاريف السابقة يمكننا أن نستنتج بأن إدارة المعرفة مصطلح يعبر عن السلوكيات والأدوات والعمليات التي يشترك المستفيدون في المنظمة في صياغتها وأدائها لاكتساب وخرن وتوزيع وتطبيق مختلف المعارف داخل المنظمة، بهدف تحسين أداء العاملين في المنظمة ورفع مستوياتهم وزيادة القدرة التنافسية للمنظمة وبالتالي الوصول إلى تحقيق أهدافها.

### المطلب الثالث: أهمية إدارة المعرفة

يمكن إبراز أهمية إدارة المعرفة في النقاط التالية: <sup>3</sup>

- تعد إحدى المكونات الجوهرية لنجاح المنظمات وضمان بقائها من خلال قدرتها على المساهمة في صيانة وتطوير رؤية طويلة الأمد تعبر من خلالها المنظمة أين ترغب الذهاب مستقبلاً؟ ويأتي ذلك عن طريق تحديد ماذا يحتاج السوق؟ فيما يرغب الزبائن؟ وما مستوى المنافسة؟.
- إدارة المعرفة تساهم غي في تعزيز المركز التنافسي للمنظمات من خلال صنع الكفاءات وخلق الإبداع وتحفيز التجديد والابتكار وما لذلك من أثر على تخفيض التكاليف وتمييز منتجاتها وخلق قيمة مضافة .
- إدارة المعرفة تشجع المسيرين على تحديد الأصناف الإستراتيجية ذات الصلة بالإبداع والتجديد من أجا البقاء والانتقال من المعرفة الفردية المبنية على الذكاء إلى المعرفة الجماعية من خلال تبادل وتنميين المعرفة، كما تسمح للأفراد بالتسريح عن معارفهم الضمنية وتنميتها عن طريق توفير مناخ محفز لهم والتفاعل فيما بينهم.

كما ذكر "الكبيسي" أن هناك أهمية أخرى لإدارة المعرفة يمكن عرضها في النقاط التالية: <sup>4</sup>

<sup>1</sup> ربحي مصطفى عليان، إدارة المعرفة، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص141.

<sup>2</sup> نعيم إبراهيم الظاهر، مرجع سبق ذكره، ص ص87-89.

<sup>3</sup> حسن بوزناق، إدارة المعرفة ودورها في بناء الإستراتيجيات التسويقية، مذكرة مقدمة استكمالاً لنيل شهادة الماجستير في علوم التسويق، تخصص اقتصاد التطبيقي وإدارة المنظمات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسويق، قسم علوم التسويق، جامعة الحاج لخضر، باتنة، الجزائر، ص 08.

<sup>4</sup> صلاح الدين الكبيسي، إدارة المعرفة، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 2005، ص ص 42 43 .



- تعد إدارة المعرفة فرصة كبيرة للمنظمات لتخفيض التكاليف ورفع مجوداتها الداخلية لتوليد الإيرادات الجديدة.
- تعد عملية نظامية تكاملية لتنسيق أنشطة المنظمة المختلفة في اتجاه تحقيق أهدافها.
- تعزيز قدرة المنظمة للاحتفاظ بالأداء المنظمي المعتمد على الخبرة والمعرفة، وتحسينه.
- تتيح إدارة المعرفة للمنظمة تحديد المعرفة المطلوبة، وتوثيق المتوافر منها وتطويرها والمشاركة بها وتطبيقها وتقييمها.
- تعد إدارة المعرفة أداة المنظمات الفاعلة لاستثمار رأسمالها الفكري، من خلال جعل الوصول إلى المعرفة المتولدة عنها بالنسبة للأشخاص الآخرين المحتاجين إليها عملية سهلة وممكنة.
- تسهم في تحفيز المنظمات لتجديد ذاتها ومواجهة التغيرات البيئية غير المستقرة.
- توفر الفرصة للحصول على الميزة التنافسية الدائمة للمنظمات، عبر مساهمتها في تمكين المنظمة من تبني المزيد من الإبداعات المتمثلة في طرح سلع وخدمات جديدة.
- تدعم الجهود للاستفادة من جميع الموجودات الملموسة وغير الملموسة بتوفير إطار عمل لتعزيز المعرفة التنظيمية.
- تسهم في تعظيم قيمة المعرفة ذاتها عبر التركيز على المحتوى.

#### المطلب الرابع: أهداف إدارة المعرفة وأبعادها

##### الفرع الأول: أهداف إدارة المعرفة

تهدف إدارة المعرفة إلى تحقيق ما يلي<sup>1</sup>:

- أسر المعرفة من مصادرها و تخزينها وإعادة استعمالها.
- جذب رأس مال فكري أكبر لوضع الحلول للمشكلات التي تواجه المنظمة.
- خلق البيئة التنظيمية التي تشجع كل فرد من المنظمة على المشاركة بالمعرفة لرفع مستوى معرفة الآخرين.
- تحديد المعرفة الجوهرية وكيفية الحصول عليها وحمايتها.
- إعادة استخدام المعرفة وتعظيمها.
- بناء إمكانات التعلم وإشاعة ثقافة المعرفة والتحفيز لتطويرها والتنافس من خلال الذكاء البشري.
- التأكد من فاعلية تقنيات المنظمة ومن تحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة ظاهرة وتعظيم العوائد من الملكية الفكرية عبر استخدام الاختراعات والمعرفة التي بحوزتها والمتاجرة بالابتكارات.
- تحويل المنظمات من الاقتصاد التقليدي إلى الاقتصاد العالمي الجديد (اقتصاد المعرفة)، وتعمل كشبكة للأنشطة، حيث تسهم في التحول نحو الشبكات الاقتصادية الواسعة والتجارة الإلكترونية.
- تعمل على جمع الأفكار الذكية من الميدان، وتسهم في نشر أفضل الممارسات في الداخل.

<sup>1</sup> محمد عواد الزيادات، مرجع سبق ذكره، ص 61.

- تهدف إلى الإبداع والوعي والتصميم الهادف والتكيف للإضراب والتعقيد البيئي والتنظيم الذاتي والذكاء والتعلم.
- خلق القيمة للأعمال من خلال التخطيط لها والجودة العملياتية وإدارة وتطوير العاملين وإدارة الزبائن وتقييم الإنتاج.
- كما يمكن إضافة أهداف أخرى والتي يمكن اختصارها في الآتي:<sup>1</sup>
- تحديد وجمع المعرفة وتوفيرها بالشكل المناسب والسرعة المناسبة لتستخدم في الوقت المناسب.
- بناء قواعد معلومات لتخزين المعرفة وتوفيرها واسترجاعها عند الحاجة إليها.
- تسهيل عمليات تبادل و مشاركة المعرفة بين جميع العاملين في التنظيم.
- نقل المعرفة الكامنة (الضمنية) من عقول مالكيها وتحويلها إلى معرفة ظاهرة.
- تحويل المعرفة الداخلية والخارجية إلى معرفة يمكن توظيفها واستثمارها في عمليات وأنشطة المنظمة المختلفة.
- تحسين عملية صنع القرار من خلال توفير المعلومات بشكل دقيق وفي الوقت المناسب، مما يساعد في تحقيق أفضل النتائج.
- الإسهام في حل المشكلات التي تواجه المنظمة والتي قد تؤدي إلى نقص كفاءتها أو هدر وقتها وأموالها.

### الفرع الثاني: أبعاد إدارة المعرفة

يرى "دوك" (Duck) أن هناك ثلاثة أبعاد أساسية للمعرفة نذكرها في ما يلي:<sup>2</sup>

#### أولاً: البعد التكنولوجي (Technological Dimension)

ومن أمثلة هذا البعد محركات البحث ومنتجات الكيان الجماعي البرمجي وقواعد بيانات إدارة رأس المال الفكري والتكنولوجيات المتميزة، والتي تعمل جميعها على معالجة مشكلات إدارة المعرفة بصورة تكنولوجية، ولذلك فإن المنظمة تسعى إلى التمييز من خلال امتلاك البعد التكنولوجي للمعرفة.

#### ثانياً: البعد التنظيمي واللوجستيكي للمعرفة (Dimension Organizational & Logistical)

هذا البعد يعبر عن كيفية الحصول على المعرفة والتحكم بها وإدارتها وتخزينها ونشرها وتعزيزها ومضاعفتها وإعادة استخدامها. ويتعلق هذا البعد بتجديد الطرائق والإجراءات والتسهيلات والوسائل المساعدة والعمليات اللازمة لإدارة المعرفة بصورة فعالة من أجل كسب قيمة اقتصادية مجدية.

<sup>1</sup> نضال محمد الزطمة، إدارة المعرفة وأثرها على تمييز الأداء، مذكرة مقدمة استكمالاً لنيل شهادة الماجستير في إدارة العمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2011، ص 31.

<sup>2</sup> محمد عواد الزيادات، مرجع سبق ذكره، ص 67.

**ثالثاً: البعد الاجتماعي (Social Dimension)**

هذا البعد يركز على تقاسم المعرفة بين الأفراد، وبناء جماعات من صناعات المعرفة، وتأسيس المجتمع على أساس ابتكارات صناعات المعرفة، والتقاسم والمشاركة في الخبرات الشخصية وبناء شبكات فاعلة من العلاقات بين الأفراد، وتأسيس ثقافة تنظيمية فاعلة.

**المبحث الثاني: تطبيق إدارة المعرفة في المنظمات**

سننطلق في هذا المبحث إلى أهم العمليات الخاصة بإدارة المعرفة في المنظمات ومجالاتها ومبادئها وكذلك استراتيجياتها، ونماذجها.

**المطلب الأول: عمليات إدارة المعرفة**

لقد اختلف الباحثون في عدد عمليات إدارة المعرفة، إلا أن أغلب الباحثين يشتركون في العمليات الرئيسية التالية:

**الفرع الأول: تشخيص المعرفة**

تعد عملية تشخيص المعرفة أمراً مهماً في البرامج الخاصة لإدارة المعرفة، وبناء على ذلك التشخيص يتم وضع أسس وبرامج العمليات الأخرى، لأنه من أهم نتائج تلك العملية معرفة نوع ودرجة المعرفة المتوفرة في المنظمة وذلك بمقارنتها بالمعرفة المطلوبة، وتعد عملية التشخيص أمر مهم حيث تهدف إلى اكتشاف المعرفة التنظيمية، والكشف عن أصحاب تلك المعرفة ومواقعهم، ونجاح مشروع إدارة المعرفة يعتمد على دقة التشخيص وتحديد أبعاده، ليتم تحديد ما تحتاج إليه المنظمة من الاحتياجات المعرفية التي تساهم في نجاح وتحقيق عملياتها.<sup>1</sup>

**الفرع الثاني: توليد المعرفة**

هي تلك العملية التي تعني بجميع العمليات التي تشير إلى التوليد والحصول على المعرفة، ولكن بأساليب ومن مصادر مختلفة، فالشراء يشير إلى الحصول على المعرفة عن طريق الشراء المباشر أو عن طرق عقود الاستخدام والتوظيف، الامتصاص يشير إلى القدرة على الفهم، والاستيعاب للمعرفة الظاهرة، والأسر يشير إلى الحصول على المعرفة الكامنة في أذهان وعقول المبدعين، والابتكار يشير إلى توليد معرفة جديدة غير مكتشفة وغير مستنسخة، والاكتشاف يشير إلى تحديد المعرفة المتوفرة ويجب الإشارة إلى أن عملية توليد المعرفة يجب ألا تقتصر على إدارات البحث والتطوير بل يجب أن تمتد إلى كل مجالات العمل والخبرة بالمؤسسة، فكل الأفراد مسئولون عن توليد المعرفة. ولذلك يجب على المؤسسة أن توفر البيئة

<sup>1</sup> إبراهيم عبد القادر محمد، قياس عوامل الثقافة التنظيمية وإدارة المعرفة في الميزة التنافسية - دراسة حالة شركة الاتصالات الأردنية (اوراتج)-، قدمت هذه الدراسة استكمالاً للمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2015، ص37.

المناسبة التي تحفز وتدعم نشاطات توليد المعرفة التي يقوم بها الأفراد، ويتم ذلك من خلال الاتصال والتفاعل الفعال بين الأفراد والشفافية وتقليل الحواجز.<sup>1</sup>

### الفرع الثالث: تخزين المعرفة

تمثل عملية تخزين المعرفة جسرا بين النقاط المعرفة وعملية استرجاعها، وهي تعود إلى الذاكرة التنظيمية (Organisation Memory) التي تحتوي على المعرفة الموجودة في أشكال مختلفة بما فيها الوثائق المكتوبة والمعلومات المخزنة في قواعد البيانات الالكترونية، والمعرفة الإنسانية المخزنة في النظم الخبيرة (Expert System) والمعرفة الموجودة في الإجراءات والعمليات التنظيمية الموقعة، والمعرفة الفنية المكتسبة من الأفراد وشبكات العمل، وتلعب تكنولوجيا المعلومات دورا مهما في توسيع الذاكرة التنظيمية واسترجاع المعلومات والمعرفة المخزنة، ومستودعات المعرفة تشكل قضية مركزية في المنظمات المعتمدة على المعرفة، إذ تحرص على إدارة المخزون المعرفي كمتطلب لمواجهة التحديات الخارجية وفرص تغييرات المستقبل، وتقوم إدارة المخزون المعرفي بعملية الاكتساب والاحتفاظ والتوظيف للمعرفة بمساعدة التكنولوجيا الداعمة لذلك.<sup>2</sup>

### الفرع الرابع: توزيع المعرفة

هذه العملية تعتمد على زيادة قيمة المعرفة والتي تزداد بالاستخدام والمشاركة، والتي تعتمد على التحوار والعمل الجماعي، لذا سعت المنظمات إلى تشجيع المشاركة، وقد أكد "باداركو" على توفير أربعة شروط لنقل المعرفة نذكرها فيما يلي:<sup>3</sup>

- يجب أن تكون هناك وسيلة لنقل المعرفة، وهذه الوسيلة قد تكون شخصا وقد تكون شيئا آخر.
- يجب أن تكون هذه الوسيلة مدركة ومتفهمة تماما لهذه المعرفة .
- يجب أن تكون لدى الوسيلة الحافز للقيام بذلك.
- يجب أن لا تكون هناك معوقات تحول دون هذا النقل المعرفي.

ومن خلال ما سبق لجأت منظمة (HP) إلى فتح المجال أمام عمالها للتنقل بين الأقسام والوظائف لتبادل ونشر المعرفة غير الرسمية في أرجاء المنظمة، وقد أعطت مجتمعات التعلم نتائج إيجابية في المنظمات التي طبقتها من خلال تقليل وقت النقل والتوصيل.

وطبقا ل ( Heisig et al ) فإن هناك عدة أساليب لتوزيع المعرفة وهي:

- ❖ الاعتماد على العمل الجماعي وفرق العمل التي تمتلك تنوع معرفي.
- ❖ الاعتماد على شبكة لنقل المعلومات الداخلية (الإنترانت).
- ❖ التدريب الداخلي لنقل الخبرات بين الزملاء.

<sup>1</sup> الهاشمي بعاج، عمليات إدارة المعرفة ودورها في تنمية كفاءات الموارد البشرية، مجلة نور للدراسات الاقتصادية، العدد (08)، الأغواط، الجزائر، 2019، ص114.

<sup>2</sup> حسين عجلان حسن، استراتيجيات الإدارة المعرفية في منظمات الأعمال، الطبعة الأولى، دار إثراء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص 20.

<sup>3</sup> عبد القادر برطال، التغيير الثقافي كمدخل لإدارة المعرفة في المنظمة الجزائرية -دراسة لعينة من المنظمات الجزائرية-، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه علوم في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة عمار تلجي الأغواط، الجزائر، 2016/2017، ص115.

- ❖ استحداث مناصب جديدة لضبط المعرفة.
- ❖ تداول الوثائق بشكل مكثف داخليا.
- ❖ الاعتماد على الحوار والنقاش من خلال فرق الخبرة وحلقات المعرفة وحلقات التعلم.

### الفرع الخامس: تطبيق المعرفة<sup>1</sup>

إن آخر عملية من عمليات إدارة المعرفة هي تطبيق المعرفة، فليست المؤسسات التي تملك أفضل معرفة هي من تضمن الميزة التنافسية، بل تلك التي تستخدم المعرفة على أحسن وجه لتأمين هذه الميزة، حيث يجب تطبيق المعرفة بشكل كامل على الأنشطة ولذلك لا بد من إجراء جميع عمليات المعرفة السابقة، ومع ذلك تعاني بعض المؤسسات من " فجوة بين المعرفة والعمل"، وهذه المؤسسات تعقد العديد من دورات التخطيط والمناقشة والتلخيص، بدلا من القيام بالأعمال والتطبيق، وفي ظل ثقافة المؤسسة السلبية هذه، يشيع الكلام المنمق أكثر من الحصيلة الموضوعية، ويهتم مدير المشاريع غالبا بالمعرفة المتيسرة أكثر من اهتمامهم بالمعرفة المنتجة.

وتشير هذه العملية إلى مصطلحات الاستعمال ( use )، وإعادة الاستعمال (Reuse)، والاستخدام (Utilisation) فضلا عن التطبيق (Application)، وقد أشار (Buck) إلى أن المنظمات التي تسعى إلى تحقيق النجاح في مجال تطبيق المعرفة عليها أن تعين مدير المعرفة (Knowledge Manager) الذي يقع على مسؤوليته الحث على التطبيق الفعال للمعرفة، وأن يعمل كعنصر فعال من خلال تكريس جهده لتطبيقات مشاركة المعرفة والتنفيذ الدقيق لها، وقد وفرت التقنيات الحديثة ولاسيما الانترنت المزيد من الفرص لاستخدام المعرفة و إعادة استخدامها ( تطبيقها) في أماكن بعيدة من استخدامها.

ويمكن التمييز بين ثلاث آليات لتطبيق المعرفة هي:

- **التوجيهات:** ويقصد بها مجموعة محددة من القواعد والتعليمات التي يتم وضعها لتحويل المعرفة الضمنية للخبراء إلى معرفة صريحة لغير الخبراء.
- **الروتين:** ويشير إلى وضع أنماط للأداء ومواصفات للعمليات تسمح للأفراد بتطبيق ودمج معرفتهم المتخصصة دون الحاجة إلى الاتصال بالآخرين.
- **فرق العمل ذات المهام المحددة ذاتيا:** ويتم استخدامها في المواقف التي تكون فيها المهام معقدة وتتسم بقدر من عدم التأكد ولا يمكن استخدام التوجيهات أو الروتين بشأنها، وفي هذه الحالة تتولى الفرق ذات المعرفة والتخصصات المطلوبة التصدي لحل المشكلات.

### المطلب الثاني: مجالات ومبادئ إدارة المعرفة

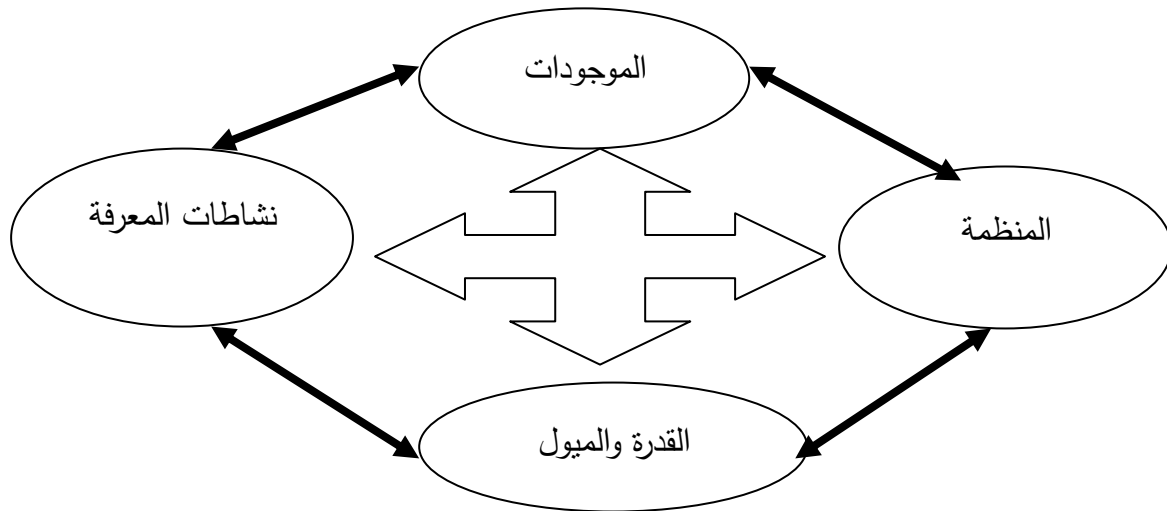
#### الفرع الأول: مجالات إدارة المعرفة

<sup>1</sup> نسيم حمودة، دور إدارة المعرفة في تحقيق الإبداع التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية -دراسة عينية من المؤسسات الجزائرية-، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، الجزائر، 2018، ص 68-69.

لإدارة المعرفة مجالات متعددة نذكر منها: <sup>1</sup>

- مسح وتطوير الموارد الفكرية و المعرفة التي تمتلكها المنظمة، وتعزيز هذه الموارد وحمايتها.
  - تعزيز توليد المعرفة والإبداع لدى كل فرد.
  - تحديد المعرفة والخبرة المطلوبتين لتنفيذ مهام العمل، وتنظيمها وإتاحة مستلزمات المعرفة أمام الجميع.
  - توليد النشاطات والإستراتيجيات المستندة إلى المعرفة المتسلسلة ومراقبتها والسيطرة عليها، والبحوث والتطوير، والتحالفات الإستراتيجية وغير ذلك.
  - حماية المعرفة التنافسية التي تمتلكها المنظمة، ومراقبة استخدام المعرفة للتأكد من أنه يتم استخدام أفضل ما تمتلكه المنظمة من المعرفة، ومن أن المعرفة الضمنية غير آخذة بالتلاشي والضمور، وأنه لا يتم إفشاء هذه المعرفة إلى المنافسين.
  - ويرى "وييج" (Wiig) أن إدارة المعرفة تتطلب وجود تنسيق فاعل بين مختلف النشاطات والموجودات داخل المنظمة، بحيث تصبح هناك أربعة مجالات رئيسية يجب إدارتها معا بصورة جيدة، علما أن هذه المجالات متداخلة ويؤثر كل منها في الآخر: <sup>2</sup>
  - مجال موجودات المعرفة: ويشتمل على الخبرة، والتجربة، والبراعة، والكفاءة، والمهارات، والقدرات، والقابليات.
  - مجال نشاطات المعرفة: ويشتمل على عمليات التوليد، والبناء، والنقل، والمراقبة، والاستخدام، والتقييم.
  - مجال القدرات والميول: ويشتمل على قدرات الأفراد وميولهم وكذلك على قدرات الأفراد وميولهم وكذلك على قدرات المنظمة لبناء المعرفة واستخدامها من أجل تحقيق الحد الأعلى من مصالح المنظمة.
  - مجال المنظمة: ويشتمل على أهداف المنظمة، وتوجيهها، واستراتيجياتها، وممارساتها، وثقافتها.
- وقد وضع (Wiig) شكلا يوضح مجالات إدارة المعرفة على النحو التالي:

شكل رقم (05): مجالات إدارة المعرفة حسب (Wiig)



المصدر: نعيم إبراهيم الظاهر، إدارة المعرفة، الطبعة الأولى، عالم الكتاب الحديث للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص100.

<sup>1</sup> محمد عواد الزيادات، مرجع سبق ذكره، ص66.

<sup>2</sup> نعيم إبراهيم الظاهر، مرجع سبق ذكره، ص99.

### الفرع الثاني: مبادئ إدارة المعرفة

إن مبادئ إدارة المعرفة ليست بقوانين ولا قواعد بل إنها مفاتيح مستنبطة من تجارب التطبيق الناجح لمشروعات إدارة المعرفة في المؤسسات الحديثة، وهي تختلف بحسب المؤسسات والباحثين، وقد تزيد وقد تنقص، رغم ذلك يمكن إدراج عدد منها فيما يلي:<sup>1</sup>

1- إن جوهر إدارة المعرفة هو الاستثمار في المعرفة: لأن المعرفة تعد من أصول المؤسسة لذا فإن من مهام إدارة المعرفة هو استثمار هذه الأصول لتحقيق أكبر عائد ممكن، والاستثمار في أصول المعرفة يتضمن تخطيط وتنظيم أنشطة استقطاب المعرفة، بالإضافة إلى استخدام نظم وأدوات تكنولوجيا المعلومات في تخزين المعرفة وتوزيعها.

2- توليفة الحلول الإنسانية والتكنولوجية: إن الحلول التي تقدمها إدارة المعرفة يجب أن تكون عبارة عن توليفة متكاملة من الناحية الإنسانية والتقنية، فتكنولوجيا المعلومات لا تستطيع لوحدها أن تقدم حلولاً لمشكلات المؤسسة، بل يجب أن تكون نسيجاً متكاملًا من العناصر الإنسانية والفكرية والاجتماعية، وبدعم مباشر من قبل نظم تكنولوجيا المعلومات، لأن هذه الأخيرة هي التي تعمل على تنفيذ أنشطة وعمليات إدارة المعرفة.

3- إدارة المعرفة تتطلب وجود مديرين للمعرفة: لا يمكن تنظيم واستثمار المعرفة التنظيمية من دون وجود فريق يتولى مهام استقطاب وتخزين المعرفة وتطوير البنية التحتية للتقنية للمعرفة، بالإضافة إلى أنشطة الرأسمال الفكري والمعرفي في المؤسسة، كما يقوم هذا الفريق بأنشطة التعليم والتدريب وتنظيم اجتماعات العصف الذهني واستخدام تقنيات لنقل المعرفة وتوزيعها في المؤسسة.

4- المشاركة بالمعرفة أصعب من إنتاجها: إن المشاركة بالمعرفة (خاصة تلك المرتبطة بالمهارة والخبرة الفردية) من الصعب التشارك بها مع الآخرين وقبول انتقالها، كونها تمثل القوة والقدرة وكذا التمييز لصاحب المعرفة، وهذا ما يشكل مشكلة كبيرة تواجه إدارة المعرفة قد تكون أكبر من مشكلة تحصيل المعرفة، إنتاجها أو حتى ابتكار معرفة جديدة.

5- النفاذ إلى المعرفة هو البداية فقط: إن النفاذ إلى المعرفة وشفافية المعلومات هو شرط أساسي وموضوعي لبيئة حية تستطيع أن تعيش فيها إدارة المعرفة، وهو شرط يسهل عمل إدارة المعرفة ويجب أن يكون مقدما أو بداية التخطيط وتنفيذ برامج إدارة المعرفة في المؤسسات الخاصة والعامة.

6- لا نهايات لأنشطة إدارة المعرفة: إن إدارة المعرفة ليست كالإدارات الأخرى (إدارة الإنتاج، التسويق، المحاسبة، المالية، وإدارة البحوث والتطوير) لها مدخلات محددة وعمليات مبرمجة واضحة ولها مخرجات (منتجات، خدمات وأفكار) مستهدفة، بل إن ما هو واضح في أنشطة عمليات إدارة المعرفة

<sup>1</sup> صباح ترغيني، دور إدارة المعرفة في تحسين أداء العاملين -دراسة حالة مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب (أوماش- بسكرة) -مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير مدرسة الدكتوراه، فرع اقتصاد تطبيقي وإدارة المنظمات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2011، ص 18.

دائماً هو برامجها وتقنياتها أي الأدوات التي تستخدمها إدارة المعرفة في رصد المعرفة ونقلها، ففي إدارة المعرفة لا يمكن القول أن نشاط إدارة المعرفة يبدأ من هذا الجزء وينتهي هناك، لأن طبيعة عملية إدارة المعرفة متداخلة مع العملية الإدارية ومع كل نشاط وظيفي تقوم به المؤسسة، ولذلك علينا أن ندرك أن برامج إدارة المعرفة لا تنتهي ولا تتوقف لحظة، لأن عملية التعلم واكتساب المعرفة وتحصيلها هي ميزة المؤسسات الرائدة الساعية للتعلم وقبل ذلك هي خاصية جوهرية للوجود الإنساني الفاعل.

### المطلب الثالث: استراتيجيات إدارة المعرفة

تختلف الإستراتيجية باختلاف طبيعة عمل المؤسسة والمدخل الذي تتبناه.

أشار "هانسان" (Hansen) إلى نوعين من الاستراتيجيات هي الإستراتيجية الترميزية مقابل الإستراتيجية الشخصية، و ذلك كما يلي:<sup>1</sup>

1- الإستراتيجية الترميزية (Codification Strategy) : والتي تتمحور حول الحاسوب، ويجري بموجبها ترميز وخزن المعرفة في قواعد يمكن الوصول إليها.

2- الإستراتيجية الشخصية (Personalization Strategy): ترتبط هذه الإستراتيجية بالشخص الذي يتولى تطويرها، وتجرى المشاركة فيها من خلال الاتصال المباشر بين الأشخاص وهي لا تلغي دور الحواسيب، ولكنها تعدها أدوات مساعدة للأشخاص في توصيل المعرفة وليس في تخزينها، وتركز على الحوار بين الأفراد وليس على المواضيع المعرفية الموجودة في القواعد، والميل إلى أي من الإستراتيجيتين لا يأتي صدفة، وإنما يعتمد على الطريقة التي تخدم بها المؤسسة زبائنهم، والأشخاص الذي تستخدمهم، والنموذج الاقتصادي الذي تتبعه، أغلب المؤسسات الناجحة تستخدم الإستراتيجيتين معاً، ولكن بنسب متفاوتة، فتستخدم إستراتيجية واحدة مهيمنة، وأخرى داعمة. إن الإستراتيجية الشخصية تتناسب مع المؤسسات التي تنتج منتجات ذات معدلات تغيير عالية، أما الترميزية فتتناسب المؤسسات المصنعة للمنتوج حسب الطلب.

بينما يميز (Me Elriy) بين نوعين آخرين من الإستراتيجيات لإدارة المعرفة، وهي:

1- استراتيجيات جانب العرض (Supply Side Strategies): التي تميل إلى التركيز فقط على توزيع، ونشر المعرفة الحالية للمؤسسة تبعاً لذلك، وتركز على آليات المشاركة في المعرفة.

2- استراتيجيات جانب الطلب (Demand Side Strategies): التي تركز على تلبية حاجة المؤسسة إلى معرفة جديدة، هذه الإستراتيجية تتجه نحو التعلم والإبداع، أي التركيز على آليات تولد المعرفة.

<sup>1</sup> عبد الله حسن مسلم، إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات، الطبعة الأولى، دار المعتر للنشر والتوزيع، الأردن، 2015، ص 40-41.

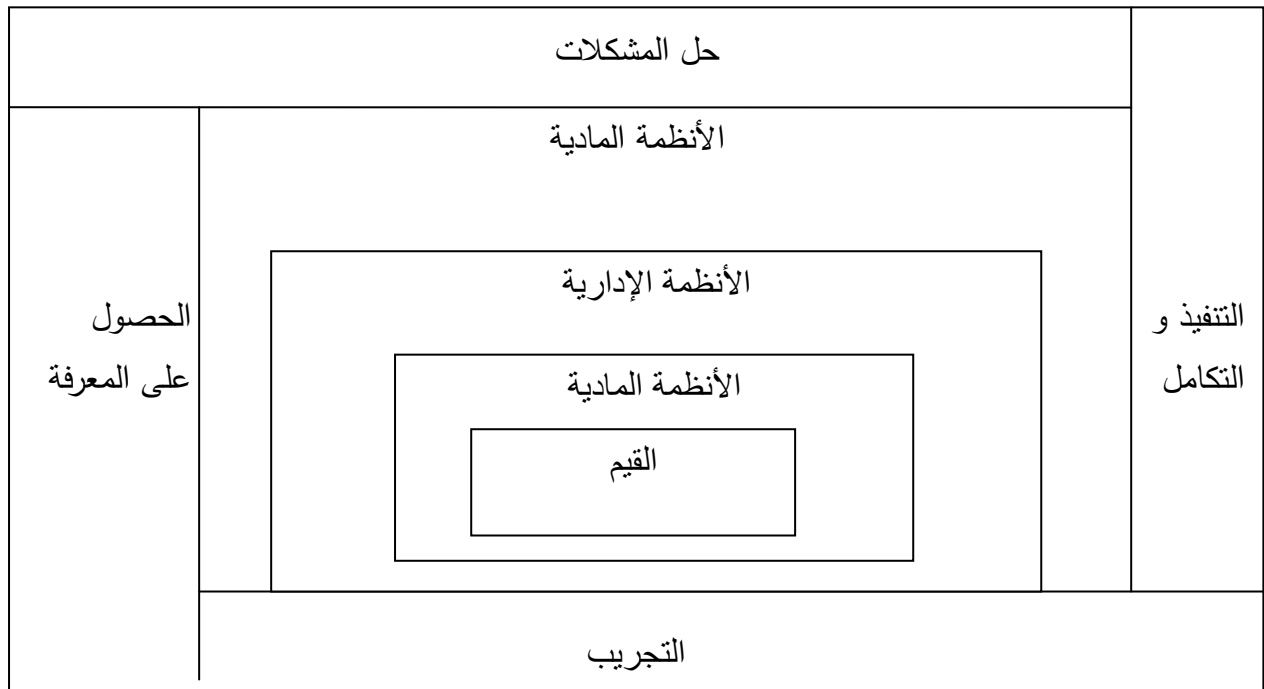


المطلب الرابع : نماذج إدارة المعرفة

الفرع الأول: نموذج "ليونارد بارتون" لإدارة المعرفة<sup>1</sup>

- نموذج "ليونارد بارتون" (L. Barton) يقوم على أساس أن المعرفة في الشركات تمثل مقدرة جوهرية (Core Capability)، وإن هذه المعرفة المقدرة الجوهرية توجد في أربعة أشكال:
- المعرفة قد تكون في شكل مادي: وهذه يمكن أن تكون مثلا في شركة تصميم متمثلة في براءة اختراع. هذه هي المعرفة التي يمكن أن نراها وتلمسها لأنها ملموسة.
  - المعرفة قد تكون مجسدة أيضا في الأنظمة الإدارية: وهذه يمكن أن تكون مجسدة في طرق التعلم لعمل الأشياء الأكثر فاعلية.
  - المعرفة قد تتجسد في المهارات الصريحة والكامنة للعاملين: أي في القدرات الفردية التي تجلب إلى المنظمة أو تطور ضمنها من خلال التجربة أو الخبرة.
  - أخيرا المعرفة قد توجد أيضا فيما يسميه "ليونارد بارتون" (القيم الصغيرة) للعمل مع معايير السلوك في موقع العمل أو ما يدعوه الآخرون الثقافة التنظيمية.

شكل رقم(06): نموذج ليونارد بارتون لإدارة المعرفة



المصدر: نجم عبود نجم، إدارة المعرفة المفاهيم والإستراتيجيات والعمليات، الطبعة الثانية، الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2007، ص 117

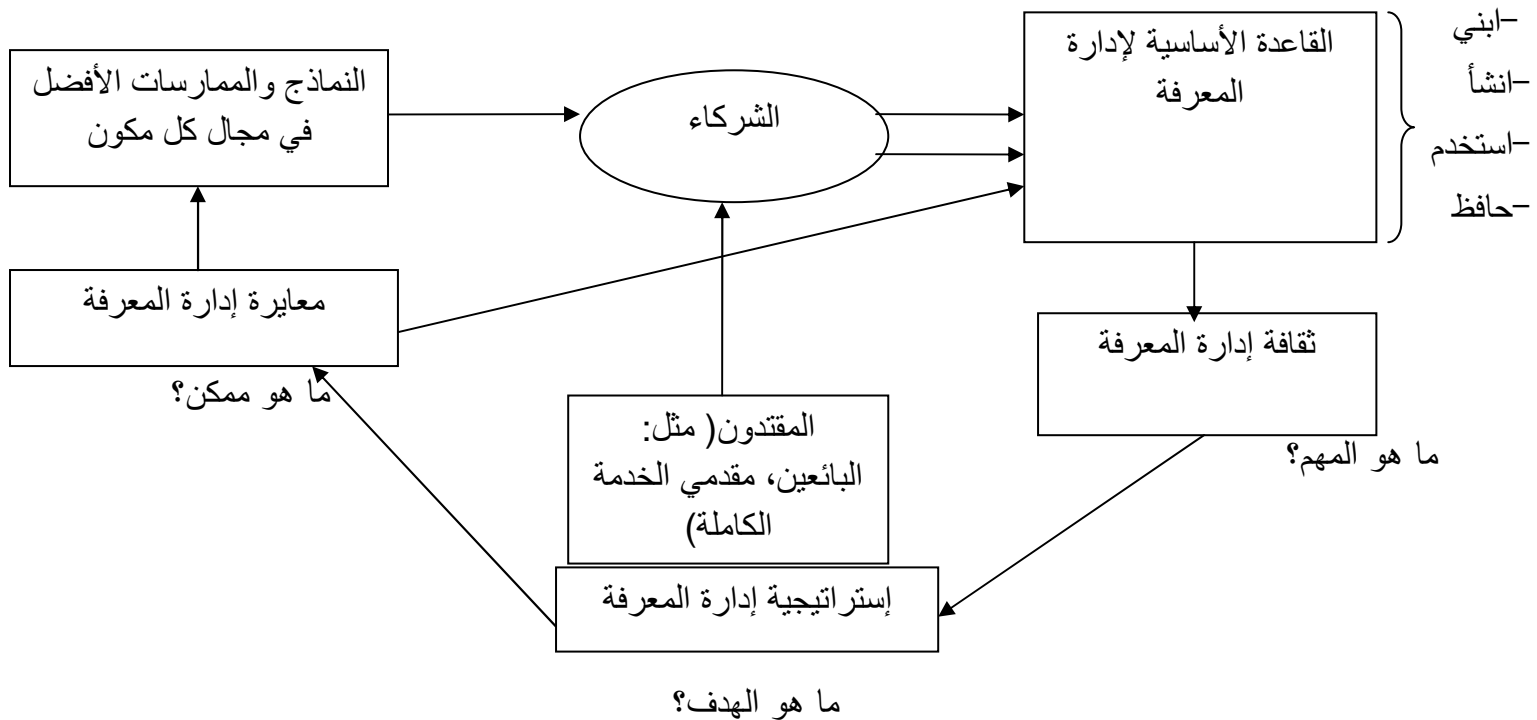
<sup>1</sup> نجم عبود نجم، إدارة المعرفة المفاهيم والإستراتيجيات والعمليات، الطبعة الثانية، الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2007، ص 117.

الفرع الثاني: نموذج مؤئل إدارة المعرفة<sup>1</sup>

هذا النموذج قدمه "دينس وينوسكاي" (D.E. Winosky) ويقوم هذا النموذج على أن المعرفة هي خبرة بدون بداية ولا نهاية، لهذا فإن هناك سلسلة دائرية لإدارة المعرفة. وفي هذا النموذج ذي السلسلة الدائرية هناك أربعة مكونات متفاعلة، كل واحد منها يعمل بشكل مستقل إلا أنها في نفس الوقت ذات اعتماد متبادل وهذه المكونات هي:

- القاعدة الأساسية لإدارة المعرفة (ماذا يتم ويتابع الآن): وتتمثل بكل البيانات والمعلومات المتداولة من خلال أدوات إدارة المعرفة في المنظمة.
- أنها الهيكل الفنية لإدارة المعرفة التي تستخدم وتنشئ إمكانات مؤئل إدارة المعرفة في المنظمة للاستجابة لحاجات المستفيدين.
- ثقافة إدارة المعرفة (ما هو المهم؟): وهذه الثقافة هي التي تحدد الاتجاه والقيم والتفضيلات في إدارة المعرفة، وهذه الثقافة هي التي تأتي بالإستراتيجية وليس الإستراتيجية هي التي تنشأ الثقافة كما أن الثقافة هي التي تحدد التكنولوجيا والممارسات الملائمة لإنجاز الأداء الهادف للمنظمة المعنية.
- -معايير إدارة المعرفة (ما هو ممكن التحقيق؟) وهذه تشير إلى الممارسات الأفضل التي تستخدمها المنظمة بالعلاقة مع الموردين، الموزعين، الزبائن وكذلك مع التكنولوجيات والقدرات المتحققة بالمقارنة مع المنافسين العاملين في أنظمة الأعمال.

شكل رقم (07): نموذج مؤئل إدارة المعرفة



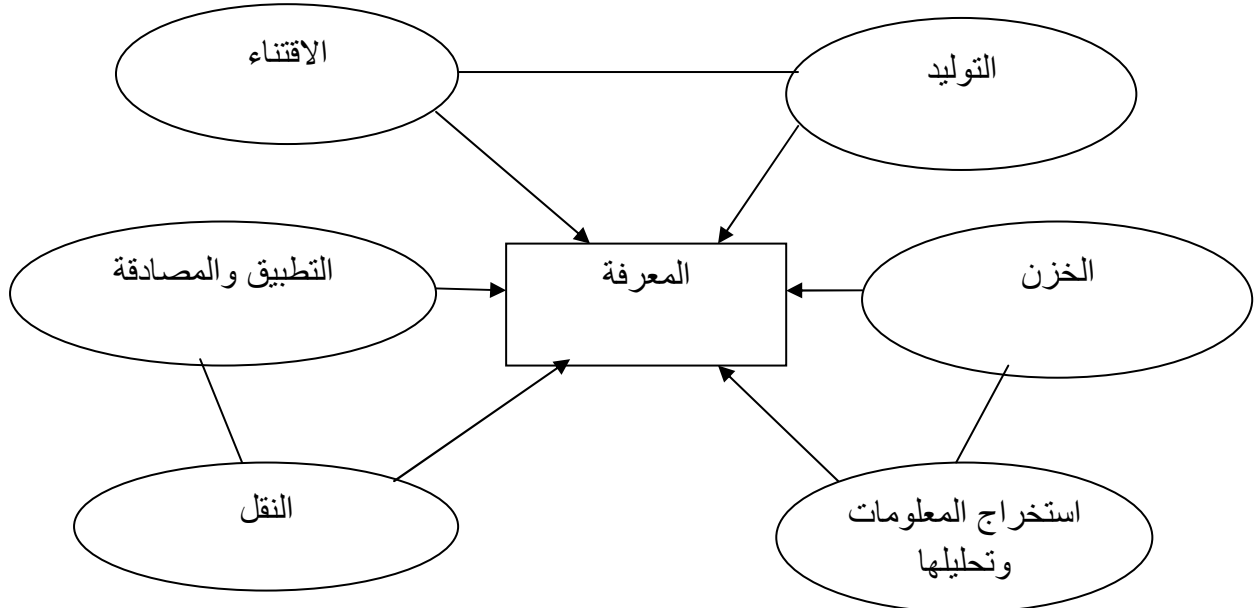
المصدر: خيضر كاظم حمود، منظمة المعرفة، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2010، ص 75-76.

<sup>1</sup> خيضر كاظم حمود، منظمة المعرفة، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2010، ص 75-76.

الفرع الثالث: نموذج "ماركوردت" :

اقترح "ماركوردت" مدخل لإدارة المعرفة في المؤسسات ويتألف من ستة مراحل تغطي عملية نقل المعرفة إلى المستخدم من خلال الخطوات التالية: اكتساب ، التوليد والخبز، استخراج المعلومات وتحليلها، النقل والنشر، التطبيق والمصادقة، ومن خلال هذه العناصر المرحلية يمكن بناء شبكة تشابكية تمثل نموذج "ماركوردت" وفق التصور الشكلي التالي: <sup>1</sup>

شكل رقم (08): نموذج "ماركوردت" لإدارة المعرفة



المصدر: بوركو عبد المالك، إدارة المعرفة كمدخل لتدعيم القدرة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية -دراسة ميدانية لشركة نجمة للاتصالات- مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير،كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة منتوري ، قسنطينة، الجزائر،2012،ص22.

ومن الشكل السابق يتضح أن المؤسسات تتعلم بفعالية وكفاية حال نمو هذه العمليات الستة وتفاعلها وبالتالي فإن هذه العمليات غير مستقلة عن بعضها البعض، فالمعلومات يجب أن توزع من خلال فترات متعددة لها فترات زمنية مختلفة، إذ يجب أن تخضع إدارة المعرفة بشكل مستمر لعمليات مراجعة وتنقيح وتقع إدارة المعرفة في قلب بناء المؤسسة المتعلمة التي تقود المعرفة خلال كل مرحلة من هذه المراحل الستة.

الفرع الرابع: نموذج "ويج" (Wiig) :

يقدم "ويج" (Wiig) نموذجا لإدارة المعرفة يحقق أربعة أهداف رئيسية هي: <sup>2</sup>

1- بناء المعرفة.

2- الاحتفاظ بالمعرفة.

3- تجميع المعرفة.

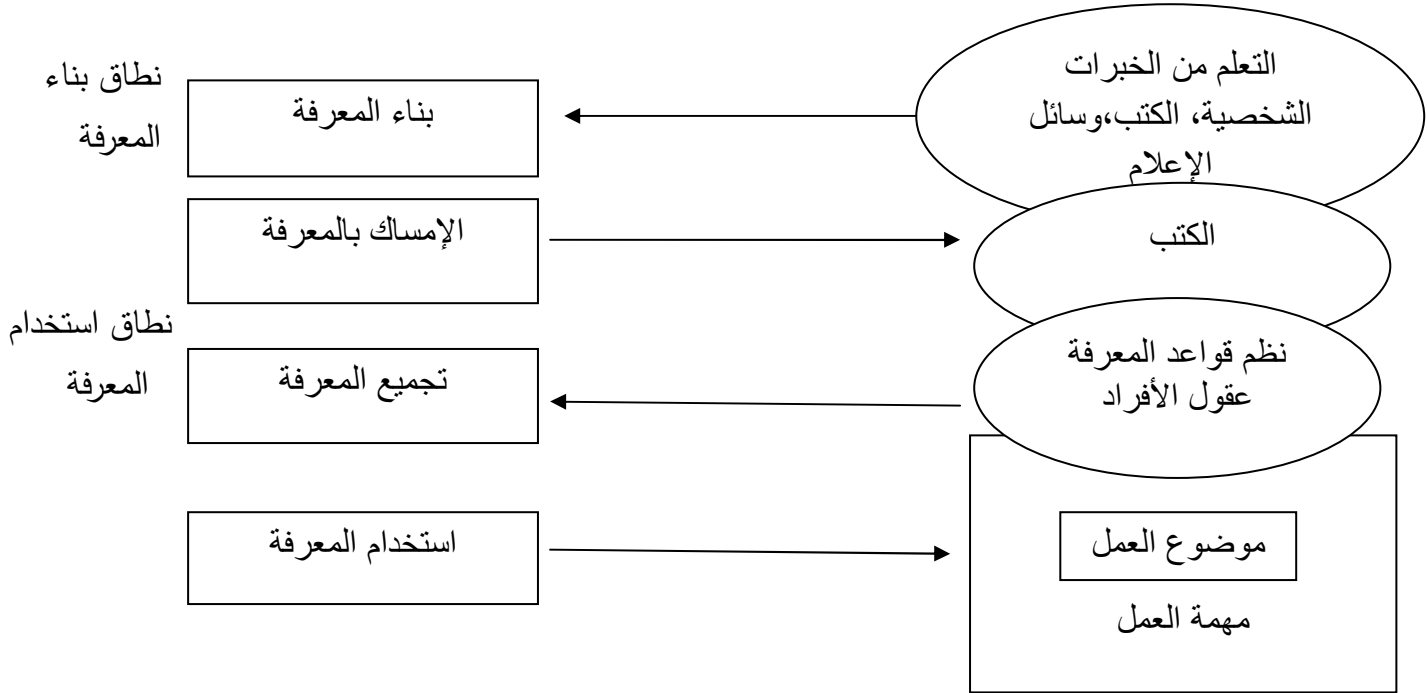
<sup>1</sup> عبد المالك بوركو ، إدارة المعرفة كمدخل لتدعيم القدرة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية -دراسة ميدانية لشركة نجمة للاتصالات- مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير،كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة منتوري ، قسنطينة، الجزائر،2012،ص22.

<sup>2</sup> نسيم حمودة ، مرجع سبق ذكره، ص 69.

4- استخدام المعرفة.

ويمكن توضيح نموذج "وييج" بالشكل التالي :

شكل رقم (09): نموذج إدارة المعرفة عند (Wiig)



المصدر: نسيم حمودة، دور إدارة المعرفة في تحقيق الإبداع التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية- دراسة عينية من المؤسسات الجزائرية-، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، الجزائر، 2018، ص70.

### المبحث الثالث: علاقة الثقافة التنظيمية بإدارة المعرفة

#### المطلب الأول: بناء ثقافة المعرفة

بغية توليد ثقافة تنظيمية تعاونية لإدارة المعرفة أو ما يعرف "بتقافة المعرفة"، لابد من توفير عنصرين<sup>1</sup>:  
 الأول: وجود مناخ من الثقة والانفتاح في بيئة تقدر التعلم والمزاولة المستمرة تقديرا عاليا فتتمنحها وتدعمها والتحدي الأكبر في إدارة المعرفة هو تأمين مشاركة العاملين في خلق المعرفة وتقاسمها. وهذا يتطلب تغييرا في العقلية الثقافية التقليدية ونقلها من مفهوم "اختزان المعرفة" إلى "تقاسم المعرفة".  
 والثاني: الحفز، فالحفز يدفع الأفراد إلى تقاسم المعرفة لذلك من المهم إدارة توقعات العاملين وآليات حفزهم. فمنطق خلق ثقافة إدارة المعرفة يمكن لقيم معينة مفترضة لمنظمة ما أن تؤدي إلى سلوك ايجابي أو سلبي كما تؤدي إلى تشغيل إدارة المعرفة على سبيل المثال: الطموح والحافز ايجابيان لتبادل المعرفة والثقة المتبادلة بين الموظفين ستؤثر بطريقة ايجابية على إدارة المعرفة وإدارتها سلبا.  
 يعتقد الباحثون أن الثقافة التنظيمية تؤثر على إدارة المعرفة بأربعة طرق مختلفة:

<sup>1</sup> وهيبه داسي ، مرجع سبق ذكره، ص ص123-124.

- 1- الثقافة المفروضة تشير إلى النوع الأكثر أهمية للمعرفة.
  - 2- تعمل الثقافة في العلاقات الشخصية والتنظيمية كمتغير وسيط لإدارة المعرفة.
  - 3- تعين الثقافة التنظيمية المشهد، للتعاملات الاجتماعية (العلاقات التبادلية).
  - 4- تصيغ الثقافة العمليات الضرورية لإنتاج المعرفة الجديدة وانتقائها.
- إن نجاح أي منظمة يعتمد بشكل أساسي على ثقافتها. وعند الحديث عن تطبيق إدارة المعرفة، تغيير الثقافة يكون مهما في هذه الحالة من خلال تغيير السلوك التنظيمي، إن وجود بيئة مناسبة للاتصال والتعاون والتشارك في المعرفة ونقلها، بالإضافة إلى تعريف بالأصول المعرفية كل ذلك ضروري للنظرة السابقة. بالإضافة إلى أن ثقافة المنظمة التي تمثل المعرفة الخاصة بالمنظمة في فهم الأشياء والقيام بالأعمال والتي تكون خلال فترة طويلة عن طريق الخبرة والتفاعل بين رؤية المنظمة للأعمال وأهدافها وطريقتها في إنشاء ميزتها التنافسية وهذا ما يسميه (Pralhad and Hemet) بالمعرفة المركزية التي تميز منظمة عن غيرها من المنظمات.

ولتوضيح العلاقة بين الثقافة التنظيمية وإدارة المعرفة، نحتاج لفهم أنواع الثقافات الموجودة ضمن المنظمات، و في هذا الصدد نجد أن (Wallach 1983) يعتبر أنه توجد ثلاثة أنواع هي الثقافة البيروقراطية والإبداعية، والمساندة. ومن هنا نجد أن نجاح إدارة المعرفة يكمن في تأمين البيئة المناسبة التي تسمح للعاملين بإظهار كل ما لديهم من إبداعات، وتمكينهم من إضافة قيمة إلى المنتجات التي تقدمها منظماتهم. وإن جميع المنظمات ترغب في الوصول إلى الحد الأعلى من التطبيقات والإبداعات المعرفية التي يمتلكها العاملون، ولكن عليها أن تواجه تحديات تأمين الثقافة المناسبة.

#### المطلب الثاني: العلاقة التبادلية بين الثقافة والمعرفة

إدارة المعرفة الناجحة والذكية لا تسعى فقط إلى استخلاص المعلومات والمعرفة من الأفراد في المنظمة، ثم تدير ظهرها عليهم، بل ينبغي عليها تأمين الإنارة الكافية والتفهم الكافي للثقافة التي يتفاعل معها العاملون في حقل المعرفة، وذلك من خلال تأثير المعلومات وتكنولوجياتها والمجتمعات التي تتعايش معها، وبالتالي إيجاد بنية تحتية أساسية تؤمن قيمة ونجاح أفضل للمنظمة.

مديرو المعرفة الناجحة في الوقت الحاضر، يعملون بشكل قريب مع الموارد البشرية من جهة، وتكنولوجيا المعلومات من الجهة الأخرى، بغرض توليد ثقافة المشاركة بالمعرفة، وتجهيز أدوات تكنولوجية داعمة بغرض تسهيل الوصول إلى المعلومات، والوصول إلى تعاون العاملين. وإن العمل المعرفي الحقيقي يرتبط بالإدارة التي تولي ثقة للعاملين في المجال المعرفي، حيث أنها ستحصل على نتائج أفضل من الإدارة التي تصر على أسلوب الأمر والسيطرة. حيث أنه من الصعب، بل ومن المستحيل أن يتم التخطيط للتعقيدات الكاملة المتعلقة بالتفاعلات البشرية.

ومن الممكن التركيز على ثلاثة أدوات مساعدة للكشف عن المعرفة:<sup>1</sup>

<sup>1</sup> عبد الستار العلي وآخرون، إدارة المعرفة، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، ص 137-140.

- 1- المعرفة هي شيء تطوعي فقط، ولا يمكن الحصول عليها بشكل إلزامي، وعلى هذا الأساس فإننا لا نستطيع أن نلزم العاملين على إظهار معرفتهم.
  - 2- نستطيع دائماً أن نعرف أكثر مما نقوله أو نخبر به، كذلك نستطيع أن نخبر ونقول أكثر مما نستطيع كتابته. وعلى هذا الأساس فإننا حتى وإن ألزمتنا وأجبرنا العاملين على إظهار معرفتهم، فإننا لن نحصل إلا على جزء مما هو موجود في عقولهم.
  - 3- نحن نعرف فقط ما نعرفه، عندما نحتاج أن نعرفه. وذلك يعني أن ما هو موجود في الذاكرة يعتمد على السياق والبيئة، وكذلك المحفزات، فالأوجه المختلفة للمعرفة المتوفرة لدينا، عن أي موضوع، سيطفو على السطح ويظهر في أوقات مختلفة.
- إن مهارة، وسر نجاح إدارة المعرفة يكمن في تأمين البيئة المناسبة التي يظهر العاملون في حقل المعرفة كل ما لديهم من إبداعات وتمكينهم من إضافة قيمة إلى البضائع المنتج والخدمات التي تقدمها منظماتهم، وإن جميع المنظمات ترغب في الوصول إلى الحد الأعلى من التطبيقات والإبداعات المعرفية التي يمتلكها العاملون، ولكن عليها أن تواجه تحديات تأمين الثقافة المناسبة.
- إن الجزء الأصعب من تطبيق برامج إدارة المعرفة هو تأمين الثقافة الصحيحة والمناسبة لها، فإذا ما شاهد الأفراد المعنيين قيمة ومنفعة المشاركة بمثل هذه البرامج، وحصلوا على المنافع منها، فإن الموضوع قد حسم لصالح البرامج، لذا فإن تفهم العاملين المنفعة التعاونية وتجاوبهم مع متطلبات توفير المعلومات، هو الذي يحقق منفعة المنظمة الكلية ويؤكد على مسؤولية إدارة المعرفة ودورها الفاعل.
- يعتقد العديد من الكتاب أن مديري إدارة المعرفة، قد خططوا للسيطرة المحدودة في مجال المعرفة في منظماتهم، بينما يقوم المديرون الآخرون في الإدارات والأقسام الإدارية المختلفة بتولي مسؤولية المعرفة في إدارتهم. فطالما إن المديرين يتطلعون إلى التكيّف مع متغيرات ظروف السوق وطبيعة التسويق، فهم إذن يتطلعون إلى المعرفة والمعلومات، أو الإسهام في إدارة المعرفة والمعلومات في مجال نشاطاتهم.
- ويشير الباحثون إلى أن الثقافة بصورة عامة هي صعبة التغيير، لذا فإنه بدلاً من محاولة تغييرها جملة وتفصيلاً، ينبغي أن يسعى مديرو إدارة المعرفة إلى أن يجعل المعرفة تتناسب وتتلاءم مع مبادرات المشاركة بالمعلومات مع الثقافة القائمة من خلال عدد من التوجيهات والأمثلة، ومن أهمها:
- إذا كانت المنظمة غير رسمية وغير مركزية فإن المبادرات الرسمية من الأعلى إلى الأسفل، للمشاركة بالمعرفة لن تجد طريقها للنجاح فينبغي تغيير ذلك.
  - ضرورة استخدام لغة مناسبة للمشاركة بالمعرفة تعكس الجانب الثقافي.
  - من جانب آخر فإن لتكنولوجيا المعلومات المستخدمة أو المطلوب استخدامها، تأثير كبير على العلاقة بين إدارة المعرفة والثقافة، لذا فإن عدد آخر من الاعتبارات ينبغي مراعاتها باتجاه تسهيل التعامل مع هذه التكنولوجيا، وجعلها مناسبة مع وظائف وتوجيهات الأفراد، لذا ينصح بالتوجيهات التالية:
- ينبغي اختيار النظام المناسب لنوع المعرفة المطلوب التشارك بها ونقلها إلى الآخرين.

- فإذا كانت المعرفة المطلوبة مرمزة مثلا، فإنه بالإمكان استخدام نظم تصنيفية وتقسيمية سهلة وقابلة للبحث.
- في غالب الأحيان يعتمد مستخدمو الانترنت المقارنة بين تجاربهم البحثية في مواقع ومحركات البحث، مثل Google، وبين ما هو مطلوب منهم لذا فإنه من الضروري تحديد مجالات ربط محددة وبسيطة لغرض الوصول إلى المعلومات.
- من المهم أن نجعل المستخدمين على علم بنوع المعرفة الموجودة في النظام، فيما إذا كانت المعرفة المتوفرة قد تم تحديثها، أو أنها دقيقة، أو أنها معرفة عامة لم يتم مراجعتها.

### المطلب الثالث: أهمية الثقافة التنظيمية في دعم إدارة المعرفة<sup>1</sup>

أكد كل من "شوا و شونغ" (Choi و Chong) أن الدراسات التي قدمت في تطبيق إدارة المعرفة تكاد تجمع أن الثقافة التنظيمية هي العامل الأهم في نجاح تطبيق لإدارة المعرفة ، وفي نفس السياق أكدت "لوسي ريفارد" (Lucie Rivard) أنه كي ينجح مشروع إدارة المعرفة من الضروري أن تدعمه ثقافة المنظمة ، وفي نفس المنحى يؤكد كل من (Hutchings و Michailova) أن القيم الثقافية للأفراد العاملين تؤثر تأثيرا عميقا في بلورة عمليتي توليد المعرفة ومشاركتها بالإضافة إلى تعزيز الاتصال والتعليم التنظيمي، وعليه يبدو جليا أن القيم التي يتقاسمها الأفراد داخل المنظمة ضمن بيئة اجتماعية تفاعلية ستؤدي حتما إلى تشكيل سلوكيات الأفراد تجاه مقاربة إدارة المعرفة لننتقل من صورتها الضمنية إلى شكلها الصريح. ولا يحيد على هذا المنحى كل من (Leidner و T.Kayworth) إذ يعتبران السياق الاجتماعي وسيطا لنقل الافتراضات الأساسية والمعتقدات إلى سلوكيات إدارة المعرفة، وفي نفس السياق تناولت أدبيات إدارة المعرفة ضرورة وجود ثقافة محددة في المنظمة حيث يشير (Allameh) وآخرون إلى مثل ماذهب إليه (Grant) باعتبار عنصر الثقافة متواجد دوما في بحوث إدارة المعرفة وفي إقتصاد المعرفة وفي المقاربة القائمة على المعرفة ، كما تشير العديد من أدبيات إدارة المعرفة إلى أن هناك مجموعة من العوامل الثقافية يمكن للمنظمات اعتمادها من أجل تشجيع الأفراد على توليد المعرفة، والتشارك فيها بناءا على أفكار الآخرين ومن هذه العوامل ارتباط عملية التشارك في المعرفة بالقيمة الأساسية للمنظمة ، تشجيع الأفراد على التعاون ومساعدة بعضهم البعض من خلال إدارة قوية، تكامل عملية التشارك في المعرفة مع الأعمال اليومية من خلال تجسيد ذلك في العمليات الروتينية وتقديم التسهيلات المطلوبة للشبكات الرسمية وغير الرسمية بهدف التأكد من حدوث التشارك في المعرفة من قبل الأفراد.

فالمطلوب من المنظمات المعرفية أن تبني ثقافة التعاون التي تشجع على توليد المعرفة والمشاركة فيها حيث محور التركيز في ثقافة منظمات المعرفة هو عملية تمكين العاملين من خلال الثقة بهم في حل المشكلات وفهم مهمة المؤسسة، كما أشار كل من (Lee, Choi et Wei) إلى العلاقة بين الثقافة التنظيمية

<sup>1</sup> امحمد تقار، علي عبد الله، أثر الثقافة التنظيمية على إدارة المعرفة- دراسة حالة عينة من مؤسسات قطاع الفلاحة في الجزائر، مجلة الإستراتيجية والتنمية، العدد 16، جامعة الجزائر، 2019، ص 105-106.

وإنشاء المعرفة حيث تشكل العوامل الثقافية التنظيمية مفتاحاً لقدرة الشركة على إدارة المعرفة بفعالية، هذا في الوقت الذي يعتقد (Koskinen et Ajmal) أن نجاح إدارة المعرفة لا يتحقق إلا من خلال بناء ثقافة داعمة أثناء تطوير أنظمة إدارة المعرفة، وبالتالي فإن الثقافة التنظيمية تمثل عنصراً حيوياً لقدرة المؤسسة على خلق القيمة بالاستفادة من أصول المعرفة.

#### المطلب الرابع: العلاقة بين الثقافة التنظيمية وعمليات إدارة المعرفة<sup>1</sup>

إن الثقافة التنظيمية من الموجودات غير الملموسة فهي تقدم وتعزز القدرات المنظمة، فبدون وجود ثقافة تشاركية مرنة، فإن المنظمات لن تكون المكان الأنسب للاستجابة للتغيرات البيئية. ويجب أن تكون الثقافة التي تحركها المعرفة ثقافة تشاركية من أجل تعزيز تدفق المعلومات بشكل حر، ومن أجل تسهيل توليد المعرفة. ويجب على القائد الفعال أن يركز الانتباه على الثقافة التنظيمية، وخاصة فيما يتعلق بالمعتقدات المشتركة، وقيم الأفراد وتوقعاتهم في المنظمة لأن الثقافة التنظيمية تؤثر في أداء الأفراد، وبالتالي في الأداء المنظمي، ويجب أن تحتوي ثقافة المنظمة التي تحركها المعرفة على:

- التسامح
- التمكين
- الثقة
- إقامة الشبكات
- الاتصال المفتوح
- التقدير والاعتراف
- التنوع
- الأفراد الموهوبون

ويجب على ثقافة المنظمة أن تعمل على تشجيع التشارك في المعرفة والتخلص من الأسباب التي تدفع الأفراد إلى التردد في توليد المعرفة والتشارك فيها واستخدامها لأن الثقافة تؤثر في السلوكيات التي تعتبر أساسية من أجل توليد المعرفة والتشارك فيها، حيث يجري تسخير ثقافة المنظمة لمصلحة إدارة المعرفة من خلال الطرق التالية:

- تكوين افتراضات حول المعرفة، وحول المعرفة التي يجب إدارتها.
- تحديد العلاقة بين المعرفة الفردية والتنظيمية: من الشخص الذي يتوقع أن يكون مالكا للمعرفة؟ ومن الشخص الذي يجب أن يشترك فيها؟ ومن الشخص الذي يستطيع تخزينها؟
- إيجاد بيئة التفاعل الاجتماعي يحدد كيفية استخدام المعرفة في مواقف وظروف معينة.
- تشكيل العملية التي يتم من خلالها توليد المعرفة والتحقق من صحتها وتوزيعها في أنحاء العالم.

<sup>1</sup> وهيبه داسي ، مرجع سبق ذكره، ص ص125-127.



وان الثقافة التنظيمية الداعمة لإدارة المعرفة يجب أن تشمل على الخصائص التالية:

- تشجيع العاملين على استمرار التعلم وتطوير مهاراتهم و قدراتهم .
- تقدر الانجاز وتعترف به.
- تقييم مشاركة وتقاسم المعرفة.
- تشجع وتحث على العمل الجماعي.
- تؤكد ضرورة مشاركة الأفراد.

## خلاصة

وبناء على ما سبق يمكن القول أن إدارة المعرفة حقل إداري حديث نسبياً، كانت بدايته من بداية التسعينات من القرن العشرين، وتعد إدارة المعرفة من المواضيع المهمة التي حظيت باهتمام العديد من الكتاب والباحثين، حيث أصبحت إدارة المعرفة تشكل مرحلة جديدة في التحول الضروري للمنظمات لمواجهة محيط يتسم بالإبداع والجودة والتطوير المستمر، كما استطاعت إعطاء نقلة نوعية على مستوى المنظمات، حيث تؤكد العديد من الدراسات أن تبني إدارة المعرفة في المنظمات يحقق العديد من الفوائد التي تساعد المنظمة على تحقيق أهدافها.

كما يمكن القول أن هناك علاقة تكامل وترابط بين الثقافة التنظيمية وإدارة المعرفة فمن خلال دراسة العلاقة بينهما لوحظ أن لها أثر على الكثير من الجوانب، فثقافة المنظمة قد تكون أحد الأسباب المعيقة لتبني إدارة المعرفة، لذا يجب تهيئة بيئة ثقافية داعمة للسلوك المعرفي من قبل الأفراد لضمان تحقيق النجاح والوصول إلى تحقيق الأهداف.

**الفصل الثالث:** واقع أثر الثقافة التنظيمية على إدارة المعرفة لدى  
أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة محمد  
الصديق بن يحي -جيجل-

**تمهيد**

**المبحث الأول:** تقديم كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
بجامعة محمد الصديق بن يحي -جيجل-

**المبحث الثاني:** منهجية الدراسة الميدانية

**المبحث الثالث:** تفرغ وتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة

**خلاصة**

## تمهيد

بعد أن تم التطرق في الفصلين السابقين إلى الجانب النظري المتعلق بالثقافة التنظيمية وإدارة المعرفة، سيتم في هذا الفصل ربط الدراسة النظرية بالواقع الميداني لمعرفة أثر الثقافة التنظيمية على إدارة المعرفة، وعلى إثر ذلك تم اختيار كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة جيجل والتي تمثل ميدان الدراسة، حيث سيتم إسقاط تلك العناصر النظرية عليه، إضافة إلى ذلك سنقوم بشرح مختلف الأدوات التي اعتمدنا عليها من أجل جمع البيانات، وتقديم بعض الأساليب الإحصائية التي نستخدمها لتحليل بيانات عينة الدراسة المتمثلة في أساتذة الكلية محل الدراسة.

وانطلاقاً مما سبق فقد تضمن الفصل المباحث التالية:

**المبحث الأول:** تقديم كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة محمد الصديق بن يحيى جيجل.

**المبحث الثاني:** منهجية الدراسة الميدانية.

**المبحث الثالث:** تفرغ وتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة.

## المبحث الأول: تقديم كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة محمد الصديق بن يحيى -جيجل-.

سنحاول من خلال هذا المبحث معرفة أثر الثقافة التنظيمية على إدارة المعرفة لدى أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، ومن أجل الوصول إلى ذلك لابد من عرض وتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة التي تتضمن كل من المتغير المستقل وهو الثقافة التنظيمية والمتغير التابع المتمثل في إدارة المعرفة.

### المطلب الأول: التعريف بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة جيجل

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير. الكلية التي تمت هيكلتها بموجب المرسوم التنفيذي رقم 92/09 المؤرخ في 21 صفر عام 1430 الموافق لـ 17 فبراير سنة 2009 والذي يعدل ويتم المرسوم التنفيذي رقم 03-258 المؤرخ في 22 جمادى يوليوي سنة 2003 المتضمن إنشاء جامعة جيجل، لم تكن سوى دائرة تابعة لمعهد الإعلام الآلي، احد معاهد المركز الجامعي سابقا، والتي كانت تحمل اسم دائرة الاقتصاد بما يقل عن 100 طالب وحوالي 12 أستاذ و 10 موظفين، أضحت اليوم أحد الفروع العلمية والمعرفية التي تقوم عليها جامعة جيجل، عدد الأساتذة في هذه الكلية أصبح يقدر بـ 152 أستاذ دائم و 120 أستاذ مؤقت مسجلون في السنة الجامعة 2021/2020، وتتوفر الكلية على 6 مدرجات منها: 3 تنتس لـ 240 طالب و 2 تستوعب 340، أما الأخير فتقدر طاقة استيعابه 280 طالب، إضافة إلى 64 قاعة تستوعب كل واحدة منها 40 طالب، كما يوجد بالكلية 4 قاعات للإعلام الآلي وقاعتين خاصتين بالانترنت و 3 قاعات خاصة بالأعمال التطبيقية فمن أهداف الكلية نجد ما يلي:

- ✓ السهر على تطوير وتعميم التعليم.
- ✓ تكوين إطارات وطلبة بجميع أصنافها (مدى طويل، مدى قصير).
- ✓ دعم دراسات ما بعد التخرج .
- ✓ متابعة جميع التطورات العلمية والتكنولوجية.

### المطلب الثاني: أقسام ومهام كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير:

شهدت كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير إقبال متزايدا لطلبة خاصة بعد فتح تخصصات جديدة سواء مرحلة التدرج أو ما بعد التدرج.

### الفرع الأول: أقسام الكلية

تتكون الكلية من خمسة أقسام وهي:

- ✓ قسم التعليم الأساسي.
- ✓ قسم العلوم الاقتصادية.
- ✓ قسم العلوم التجارية.

✓ قسم علوم التسيير.

✓ قسم العلوم المالية والمحاسبة

### الفرع الثاني: التكوين في مرحلة التدرج

تتضمن الكلية تكوين يسمح بالحصول على ثلاث شهادات تتمثل فيما يلي:

أ- التكوين في الليسانس نظام LMD : ويضم :

1- ليسانس في العلوم الاقتصادية: يتضمن تخصص اقتصاد نقدي و بنكي

2- ليسانس في العلوم التجارية: يتضمن تخصصين وهي: تجارة دولية، تسويق.

3- ليسانس في العلوم المالية و المحاسبة: يتضمن تخصصين وهي: محاسبة و جباية، مالية البنوك والتأمينات.

4- ليسانس في علوم التسيير: يتضمن تخصص إدارة مالية، إدارة أعمال، إدارة الموارد البشرية

ب- التكوين في الماستر نظام LMD ويشمل عمى التخصصات التالية:

1- ماستر في العلوم الاقتصادية: يتضمن تخصص اقتصاد دولي، اقتصاد نقدي و بنكي.

2- ماستر في العلوم التجارية: يتضمن تخصص تسويق الخدمات و تسويق فندي و سياحي.

3- ماستر في علوم التسيير: يتضمن تخصص إدارة مالية وإدارة الموارد البشرية.

4- ماستر في العلوم المالية المحاسبة: يتضمن تخصص محاسبة و جباية معمقة.

ج- التكوين في مرحلة ما بعد التدرج: ويضم:

1- دكتوراه نظام LMD في العلوم الاقتصادية: يتضمن تخصص اقتصاد دولي، اقتصاد نقدي و بنكي، تحليل اقتصادي و استشراف.

2- دكتوراه نظام LMD في العلوم التجارية: يتضمن تخصص تجارة دولية، تسويق الخدمات و إدارة التسويق.

3- دكتوراه نظام LMD في العلوم المالية و المحاسبة: يتضمن تخصص محاسبة و جباية، محاسبة و مالية، المالية العامة و التشريع المالي الضريبي.

4- دكتوراه نظام LMD في علوم التسيير: يتضمن تخصص اقتصاد الخدمات وتنمية الأقاليم.

5- دكتوراه علوم في علوم التسيير.

### الفرع الثاني: مهام كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

وتتمثل مهام كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير فيما يلي:

✓ متابعة المسائل المتعلقة بالتكوين بالتدرج (ليسانس) والتكوين ما بعد التدرج، والسهر على تطبيق

التنظيم المعمول به في هذا المجال.

✓ متابعة أنشطة البحث العلمي.

- ✓ القيام بكل نشاط من شأنه تثمين البحث العلمي.
- ✓ جمع ونشر المعلومات الخاصة بأنشطة البحث العلمي المنجز من طرف الكلية.
- ✓ القيام بأعمال التنشيط والاتصال.
- ✓ تنظيم التظاهرات الاقتصادية وترقيتها.
- ✓ متابعة برامج تحسين المستوى وتجديد المعلومات للأساتذة والسهر على انسجامها.
- ✓ ترقية أنشطة إعلام للطلبة.

### المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

يتكون الهيكل التنظيمي للكمية من عدد من الأقسام، وكل قسم يتولى مجموعة من المهام كما يلي:

#### الفرع الأول: عميد الكلية

تتمثل مهام العميد فيما يلي:

- ✓ يتراأس مجلس الكلية المكون من ممثلي الطلبة والأساتذة والعمال.
- ✓ المشاركة في الملتقيات الوطنية والدولية.
- ✓ يمضي على جميع الأطراف المرتبطة بالكلية كشهادات التخرج.
- ✓ يستقبل الطلبة ويستمع إلى انشغالاتهم.
- ✓ يطلع على كل مراسلات الكلية لمتابعة سير العمل.
- ✓ استلام البريد والقيام بنسخ منه لإرساله للمصالح الأخرى.

#### الفرع الثاني: نائب العميد المكلف بالدراسات والمسائل المتعلقة بالطلبة

وتتمثل مهامه في:

- ✓ يتراأس اللجنة البيداغوجية الخاصة بالطلبة.
- ✓ يشرف على مصلحة التدريس.
- ✓ عضو في لجنة التأديب.
- ✓ يشرف على تحويلات الطلبة الداخلية من فرع لآخر.
- ✓ إعادة الإدماج بالنسبة للطلبة المتخلفين في الدراسة.

#### الفرع الثالث: نائب العميد المكلف بما بعد التدرج والبحث العلمي

تتمثل مهامه فيما يلي :

- ✓ الإشراف على مسابقة الماجستير.
- ✓ التكفل بإرسال أساتذة جامعيين للتربص في الخارج.
- ✓ القيام بعقد ملتقيات دولية ووطنية.
- ✓ الإشراف على مناقشة مذكرة التخرج لطلبة الماجستير.

✓ استقبال أساتذة وشخصيات بارزة للقيام بمحاضرات لإثراء جيد للطلبة والجامعة.

#### الفرع الرابع: الأمانة العامة

تتمثل مهامها فيما يلي:

- ✓ تحضير مشروع مخطط تسيير الموارد البشرية للكلية وتنفيذه.
- ✓ تحضير مشروع الميزانية الخاص بالكلية ومتابعة تنفيذها.
- ✓ وضع برامج الأنشطة الثقافية والعلمية والرياضية للكلية وترقيتها.
- ✓ ضمان سير الأرشيف وتوثيقه والمحافظة عليه.
- ✓ تسيير المسار المهني لمستخدمي الجامعة مع احترام صلاحيات الكلية في هذا المجال.

#### الفرع الخامس: المكتبة

تتمثل مهام المكتبة فيما يلي:

- ✓ وضع كم هائل من الكتب والمراجع في خدمة المستفيدين.
- ✓ سد حاجيات الطلبة والأساتذة من ناحية المراجع وتسهيل عملية البحث.
- ✓ العمل على ترقية المستوى العلمي الجامعي.
- ✓ صيانة الرصيد الوثائقي للمكتبة وإخضاعها باستمرار للجرد.

و الشكل الموالي يوضح الهيكل التنظيمي لكلية العلوم الاقتصادية ، التجارية و علوم التسيير بجامعة محمد الصديق بن يحيى-جيجل-: (أنظر الصفحة الموالية)



الشكل رقم(10) الهيكل التنظيمي لكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير



المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على الوثائق الداخلية للكلية

## المبحث الثاني: منهجية الدراسة الميدانية

نسعى من خلال هذا المبحث إلى إيضاح الإجراءات المتبعة في إنجاز الدراسة الميدانية، وذلك من خلال تحديد مجتمع وعينة الدراسة، أدوات جمع البيانات وكذلك معرفة الأساليب الإحصائية المستعملة في معالجة إجابات أفراد عينة الدراسة ثم استعراض الإستبانة.

### المطلب الأول: تصميم أداة الدراسة

#### الفرع الأول: مجتمع الدراسة

ويتمثل مجتمع الدراسة في الأساتذة الدائمين بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة محمد الصديق بن يحيى في جامعة جيجل والبالغ عددهم 152 أستاذا دائما وذلك لإمكانية إصدارهم لأحكام وإبدائهم لآراء أكثر دقة تعكس الواقع العملي عكس الأساتذة المؤقتين.

#### الفرع الثاني: أداة الدراسة

تم استخدام الاستبيان كأداة لجمع المعلومات والبيانات اللازمة، وهذا لاعتباره الأداة الأكثر ملائمة وفعالية لتحقيق الأهداف المرجوة من هذه الدراسة، وهذا الأخير تم تصميمه بالاعتماد على بعض الكتب العلمية والدراسات السابقة التي لها علاقة بموضوع الدراسة.

ويغطي الاستبيان جزئين رئيسيين هما: الجزء الأول خاص بالخصائص الشخصية والوظيفية، أما الجزء الثاني فهو خاص بمتغيري الدراسة و الذي ينقسم إلى محورين: محور الثقافة التنظيمية، و محور إدارة المعرفة.

الجزء الأول للاستبيان: يتضمن هذا الجزء بعض المعلومات المرتبطة بالخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة والمتمثلة في:(الجنس، السن، المؤهل العلمي، الرتبة الوظيفية، الخبرة العلمية، الدخل الشهري).

الجزء الثاني للاستبيان: و ينقسم إلى محورين: محور الثقافة التنظيمية (المتغير المستقل للدراسة) يتضمن هذا المحور مكونات الثقافة التنظيمية تحتوي على عبارات مخصصة لقياس الثقافة التنظيمية وهذه العبارات هي :

- القيم التنظيمية: وتضم العبارات المرقمة من (1 إلى 6).
- المعتقدات التنظيمية: وتضم العبارات من (7 إلى 12).
- التوقعات التنظيمية: وتضم العبارات من (13 إلى 18).
- الأعراف التنظيمية: وتضم العبارات من (19 إلى 24) .

أما المحور الثاني فهو خاص إدارة المعرفة (المتغير التابع) يتضمن هذا المحور عمليات إدارة المعرفة وتشمل العبارات التالية:

- تشخيص المعرفة: وتضم العبارات المرقمة من (25 إلى 28).
- توليد المعرفة: وتضم العبارات من (29 إلى 32).
- تخزين المعرفة: وتضم العبارات من (33 إلى 36).
- توزيع المعرفة: وتضم العبارات من (37 إلى 40).
- تطبيق المعرفة: و يضم العبارات من (41 إلى 44)

وقد قابل عبارات المحور الثاني والثالث مجموعة من الدرجات مرتبة وفقا لمقياس "ليكرت" (Likert) الخماسي كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (04) توزيع عبارات المحور الأول والثاني وفقا لمقياس "ليكرت" (Likert) الخماسي

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

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مقياس Likert الخماسي.

#### المطلب الثاني: اختبار أداة الدراسة

سنتناول في هذا المطلب اختبار أداة الدراسة، من حيث صدقها وثباتها.

#### الفرع الأول: صدق أداة الدراسة

للتأكد من مدى قدرة أداة الدراسة على قياس ما وضعت من أجله، تم الاعتماد في دراستنا على نوعين من الصدق هما:

#### أولاً: الصدق الظاهري للاستبيان

تم التأكد من صدق الاستبانة ظاهريا بعرضها على الأستاذ المشرف والذي تفضل علينا بإبداء ملاحظاته ومقترحاته حول مدى وضوح العبارات ومدى انتمائها لمحورها.

#### ثانياً: الصدق الداخلي (البنائي) لعبارات الاستبيان:

من أجل التأكد من الصدق الداخلي لعبارات الاستبيان تم حساب معامل الارتباط "بيرسون"، وذلك لمعرفة مدى اتساق كل عبارة من عبارات الاستبيان مع المحور الذي ينتمي إليه، حيث قمنا بحساب معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات المحاور والدرجة الكلية للمحور التابعة له، والنتائج موضحة في الجدول التالي:

#### 1- الصدق الداخلي لعبارات البعد الأول من المحور الأول: الجدول التالي يوضح نتائج اختبار صدق

الاتساق الداخلي لعبارات بعد القيم التنظيمية من محور الثقافة التنظيمية:

### الجدول رقم(05) الصدق الداخلي لعبارات بعد القيم التنظيمية

رقم العبارة	العبارات	معامل الارتباط R	مستوى المعنوية
1	يسود الاحترام المتبادل بين الأساتذة.	0.339*	0.033
2	أحرص بشكل كبير على احترام أوقات العمل.	0.326*	0.040
3	أحرص على تكوين علاقات اجتماعية جيدة مع زملائي في العمل حتى أستفيد من معارفهم.	0.559**	0.000
4	تسود العدالة بيني وبين زملائي الأساتذة في العمل.	0.752**	0.000
5	تؤمن إدارة الجامعة بمبدأ العدالة في توزيع الفرص والمكافآت.	0.727**	0.000
6	يمتلك الأساتذة المعارف والقدرات الكافية للتكيف مع المتغيرات البيئية.	0.757**	0.000

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS. \*\* دال عند مستوى دلالة 0.01

يتضح من نتائج الجدول رقم (05) أن قيم معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة من عبارات بعد القيم التنظيمية والدرجة الكلية لهذا البعد تتراوح بين (0.326 و 0.757) وهي جميعها موجبة، كما أن مستوى المعنوية لكل منها أقل من المستوى المحدد مسبقا في هذه الدراسة ( $\alpha \leq 0.05$ ) وهذا يعني أن عبارات بعد القيم التنظيمية صادقة لما وضعت لقياسه.

### 2- الصدق الداخلي لعبارات البعد الثاني من المحور الأول:

### الجدول رقم(06) الصدق الداخلي لعبارات بعد المعتقدات التنظيمية

رقم العبارة	العبارات	معامل الارتباط R	مستوى المعنوية
7	العلاقة بين الإدارة والأساتذة تسودها الثقة.	0.747**	0.000
8	تؤخذ أفكاره وأرائه بعين الاعتبار عند اتخاذ القرارات.	0.646**	0.000
9	لا يوجد في الجامعة مشكل احتكار المعلومات والمعرفة.	0.712**	0.000
10	أنا أثق في المعلومات والمعرفة التي أتلقاها من الإدارة.	0.692**	0.000
11	هناك تواصل جيد بيني وبين زملائي الأساتذة.	0.472**	0.002
12	في حالة الأزمات يثق الأساتذة في قدرة الإدارة على اتخاذ القرارات الصحيحة .	0.690**	0.000

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS. \*\* دال عند مستوى دلالة 0.01

يتضح من نتائج الجدول رقم (06) أن قيم معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة من عبارات بعد المعتقدات التنظيمية والدرجة الكلية لهذا البعد تتراوح بين (0.472 و 0.747) وهي جميعها موجبة، كما أن مستوى المعنوية لكل منها أقل من المستوى المحدد مسبقا في هذه الدراسة ( $\alpha \leq 0.05$ ) وهذا يعني أن عبارات بعد المعتقدات التنظيمية صادقة لما وضعت لقياسه.

### 3-الصدق الداخلي لعبارات البعد الثالث من المحور الأول:

#### الجدول رقم(07) الصدق الداخلي لعبارات بعد التوقعات التنظيمية

رقم العبارة	العبارات	معامل الارتباط R	مستوى المعنوية
13	تهتم الجامعة بمنح الحوافز والمزايا .	0.782**	0.000
14	تتوقع من الإدارة أن تأخذ بعين الاعتبار الجهود التي يبذلها الأساتذة.	0.868**	0.000
15	أتوقع أن تهتم الإدارة بتهيئة ظروف العمل المادية.	0.755**	0.000
16	لديك اعتقاد بأنك تبدل الجهد اللازم من أجل تحقيق أهداف العمل.	0.451**	0.003
17	تسمح لي وظيفتي بالجامعة بتوظيف كل قدراتي المعرفية.	0.827**	0.000
18	توفر الجامعة الأمان الوظيفي للفرد وهذا ما يجعله يستمر بالعمل.	0.651**	0.000

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS. \*\* دال عند مستوى دلالة 0.01

يتضح من نتائج الجدول رقم (07) أن قيم معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة من عبارات بعد التوقعات التنظيمية والدرجة الكلية لهذا البعد تتراوح بين (0.451 و0.868) وهي جميعها موجبة، كما أن مستوى المعنوية لكل منها أقل من المستوى المحدد مسبقا في هذه الدراسة ( $\alpha \leq 0.05$ ) وهذا يعني أن عبارات بعد التوقعات التنظيمية صادقة لما وضعت لقياسه.

### 4-الصدق الداخلي لعبارات البعد الرابع من المحور الأول:

#### الجدول رقم(08) الصدق الداخلي لعبارات بعد الأعراف التنظيمية

رقم العبارة	العبارات	معامل الارتباط R	مستوى المعنوية
19	تعمل الأعراف السائدة على تشجيع إنجاز العمل بطرق حديثة.	0.639**	0.000
20	تشجع الإدارة باستمرار السلوك الذي يلائم توقعاتها.	0.749**	0.000
21	من واجبي كموظف في الجامعة أن أحافظ على سمعتها.	0.392*	0.000
22	تهتم إدارة الجامعة بإجراء احتفالات دورية لتكريم الأساتذة.	0.556**	0.003
23	تقام لقاءات دورية في الجامعة بين الأساتذة والإدارة لدراسة مشاكل العمل.	0.720**	0.000
24	أبلغ الإدارة بكل الاختلالات التي قد تؤدي إلى حدوث مشكلة ما.	0.567**	0.000

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS. \*\* دال عند مستوى دلالة 0.01

يتضح من نتائج الجدول رقم (08) أن قيم معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة من عبارات بعد الأعراف التنظيمية والدرجة الكلية لهذا البعد تتراوح بين (0.392 و0.749) وهي جميعها موجبة، كما أن مستوى المعنوية لكل منها أقل من المستوى المحدد مسبقا في هذه الدراسة ( $\alpha \leq 0.05$ ) وهذا يعني أن عبارات بعد الأعراف التنظيمية صادقة لما وضعت لقياسه.

الجدول التالي يوضح نتائج اختبار صدق الاتساق الداخلي لأبعاد المحور الأول .

### الجدول (09) الصدق الداخلي لمحور الثقافة التنظيمية ككل

رقم البعد	البعد	معامل الارتباط R	مستوى المعنوية
1	القيم التنظيمية	0.765**	0.000
2	المعتقدات التنظيمية	0.887**	0.000
3	التوقعات التنظيمية	0.896**	0.000
4	الأعراف التنظيمية	0.832**	0.000

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS. \*\* دال عند مستوى دلالة 0.01

يتضح من نتائج الجدول رقم(09) أن قيم معاملات الارتباط بين درجة كل بعد من أبعاد محور الثقافة التنظيمية والدرجة الكلية لهذا المحور تتراوح بين (0.765 و 0.896) وهي جميعها موجبة، كما أن مستوى المعنوية لكل منها أقل من المستوى المحدد مسبقا في هذه الدراسة ( $\alpha \leq 0.05$ ) وهذا يعني أن المحور الأول صادق لما وضع لقياسه وبالتالي إمكانية تطبيقه واستخدامه.

### 5- الصدق الداخلي لعبارات البعد الأول من المحور الثاني:

الجدول التالي يوضح نتائج اختبار صدق الاتساق الداخلي لعبارات البعد الأول من محور إدارة المعرفة.

### الجدول رقم (10) الصدق الداخلي لعبارات "تشخيص المعرفة"

رقم العبارة	العبارات	معامل الارتباط R	مستوى المعنوية
25	يتم اكتشاف المعرفة باستخدام شبكة الانترنت	0.744**	0.000
26	المعرفة الحالية تساعد في تحقيق الأهداف وإيجاد الحلول لمشاكل العمل	0.591**	0.000
27	تقوم بتشخيص المعرفة بالاعتماد على مصادر داخلية بالجامعة	0.549**	0.000
28	تقوم بتشخيص المعرفة بالاعتماد على مصادر خارجية بالجامعة	0.673**	0.000

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS. \*\* دال عند مستوى دلالة 0.01

يتضح من نتائج الجدول رقم (10) أن قيم معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة من عبارات عملية تشخيص المعرفة والدرجة الكلية لهذا البعد تتراوح بين (0.549 و 0.744) وهي جميعها موجبة، كما أن مستوى المعنوية لكل منها أقل من المستوى المحدد مسبقا في هذه الدراسة ( $\alpha \leq 0.05$ ) وهذا يعني أن عبارات عملية تشخيص المعرفة صادقة لما وضعت لقياسه.

### الجدول رقم (11) الصدق الداخلي لعبارات "توليد المعرفة"

رقم العبارة	العبارات	معامل الارتباط R	مستوى المعنوية
29	تشجع الجامعة الأساتذة على استمرار التعلم والتطوير لمهاراتهم وقدراتهم.	0.819**	0.000

0.000	0.791**	تهتم الجامعة باستقطاب أساتذة ذوي معارف و خبرات طويلة.	30
0.000	0.383*	أعمل على تطوير قدراتي المعرفية من خلال البحث المستمر.	31
0.000	0.709**	أتفاعل مع زملائي الأساتذة لإيجاد أفكار جديدة.	32

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS. \*\* دال عند مستوى دلالة 0.01

يتضح من نتائج الجدول رقم (11) أن قيم معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة من عبارات عملية توليد المعرفة والدرجة الكلية لهذا البعد تتراوح بين (0.383 و 0.819) وهي جميعها موجبة، كما أن مستوى المعنوية لكل منها أقل من المستوى المحدد مسبقا في هذه الدراسة ( $\alpha \leq 0.05$ ) وهذا يعني أن عبارات عملية توليد المعرفة صادقة لما وضعت لقياسه.

#### الجدول رقم (12) الصدق الداخلي لعبارات "تخزين المعرفة"

رقم العبارة	العبارات	معامل الارتباط R	مستوى المعنوية
33	تركز الجامعة على توثيق المعرفة في الوثائق والسجلات والدوريات .	0.805**	0.000
34	يتم تدوين خبرات وتجارب الأساتذة وحفظها في قواعد للمعرفة.	0.885**	0.000
35	أسعى إلى حفظ المعرفة بطريقة صحيحة بهدف تسهيل الوصول إليها.	0.488**	0.000
36	تتميز عملية استرجاع المعرفة داخل الكلية بسرعة	0.814**	0.000

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS. \*\* دال عند مستوى دلالة 0.01

يتضح من نتائج الجدول رقم (12) أن قيم معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة من عبارات عملية تخزين المعرفة والدرجة الكلية لهذا البعد تتراوح بين (0.488 و 0.885) وهي جميعها موجبة، كما أن مستوى المعنوية لكل منها أقل من المستوى المحدد مسبقا في هذه الدراسة ( $\alpha \leq 0.05$ ) وهذا يعني أن عبارات عملية تخزين المعرفة صادقة لما وضعت لقياسه.

#### الجدول رقم (13) الصدق الداخلي لعبارات "توزيع المعرفة"

رقم العبارة	العبارات	معامل الارتباط R	مستوى المعنوية
37	توفر الكلية بيئة عمل تشجع الأساتذة على مشاركة معارفهم.	0.731**	0.000
38	لدي استعداد ورغبة لتوزيع وتقاسم معارفي مع الأساتذة أو الطلبة	0.643**	0.000
39	تقوم بمشاركة زملائك المعلومات الجديدة المتعلقة بإجراءات العمل	0.647**	0.000
40	يتم عقد اجتماعات دورية بالكلية لنشر المعرفة	0.809**	0.000

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS. \*\* دال عند مستوى دلالة 0.01

يتضح من نتائج الجدول رقم (13) أن قيم معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة من عبارات عملية توزيع المعرفة والدرجة الكلية لهذا البعد تتراوح بين (0.643 و 0.809) وهي جميعها موجبة، كما أن مستوى

المعنوية لكل منها أقل من المستوى المحدد مسبقا في هذه الدراسة ( $\alpha \leq 0.05$ ) وهذا يعني أن عبارات عملية توزيع المعرفة صادقة لما وضعت لقياسه.

الجدول رقم (14) الصدق الداخلي لعبارات "تطبيق المعرفة"

رقم العبارة	العبارات	معامل الارتباط R	مستوى المعنوية
41	أحرص على تطبيق معارفي في الوقت المناسب .	0.547**	0.000
42	يجري في الكلية بعض التعديلات بعد تطبيق معارف جديدة .	0.800**	0.000
43	أحرص على استخدام المعارف الجديدة من أجل تحسين مهاراتي التدريسية والبحثية	0.338**	0.033
44	تتوفر الجامعة على مستلزمات تطبيق المعرفة	0.706**	0.000

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS. \*\* دال عند مستوى دلالة 0.01

يتضح من نتائج الجدول رقم (14) أن قيم معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة من عبارات عملية تطبيق المعرفة والدرجة الكلية لهذا البعد تتراوح بين (0.338 و 0.800) وهي جميعها موجبة، كما أن مستوى المعنوية لكل منها أقل من المستوى المحدد مسبقا في هذه الدراسة ( $\alpha \leq 0.05$ ) وهذا يعني أن عبارات عملية تطبيق المعرفة صادقة لما وضعت لقياسه.

والجدول التالي يوضح نتائج اختبار صدق الإتساق الداخلي لأبعاد المحور الثاني:

الجدول رقم(15) الصدق الداخلي لمحور إدارة المعرفة ككل

رقم البعد	العبارات	معامل الارتباط R	مستوى المعنوية
1	تشخيص المعرفة	0.385*	0.000
2	توليد المعرفة	0.871**	0.000
3	تخزين المعرفة	0.879**	0.000
4	توزيع المعرفة	0.861**	0.000
5	تطبيق المعرفة	0.759**	0.000

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS. \*\* دال عند مستوى دلالة 0.01

يتضح من نتائج الجدول رقم (15) أن قيم معاملات الارتباط بين درجة كل بعد من أبعاد إدارة المعرفة والدرجة الكلية لهذا المحور تتراوح بين (0.385 و 0.879) وهي جميعها موجبة، كما أن مستوى المعنوية لكل منها أقل من المستوى المحدد مسبقا في هذه الدراسة ( $\alpha \leq 0.05$ ) وهذا يعني أن المحور الثاني صادق لما وضع لقياسه وبالتالي إمكانية تطبيقه واستخدامه.



### الفرع الثاني: ثبات أداة الدراسة

من أجل التأكد من ثبات أداة الدراسة (الاستبيان) تم حساب معاملات الثبات ألفا كرونباخ لكل من المحورين بالإضافة إلى حساب معامل الثبات الكلي.

وقد تم الاعتماد على المقياس التالي في الحكم على مستويات معاملات الثبات ويعتبر هذا المقياس:

- إذا كانت ألفا أقل من 60 % تكون درجة الثبات ضعيفة.
- مقبولا إذا كانت ألفا تقع بين 60 % و 70 % تكون درجة الثبات مقبولة.
- جيدا إذا كانت ألفا تقع بين 70 % و 80 % تكون درجة الثبات عالية.
- ممتازا إذا كانت ألفا أكبر من 80 % تكون درجة الثبات عالية جدا.

وقد جاءت النتائج كما يلي:

#### الجدول رقم(16):معامل الثبات ألفا كرونباخ لمحاور الاستبانة

الرقم	المحور	معامل الثبات ألفا كرونباخ
الأول	الثقافة التنظيمية	0.900
الثاني	إدارة المعرفة	0.854
الكلي		0.932

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS.

نلاحظ من خلال الجدول السابق أن:

- معامل ألفا كرونباخ بالنسبة للمحور الأول الثقافة التنظيمية فاق 80% حيث بلغ 90% بمعنى أن معامل ثبات المحور الأول يتمتع بدرجة ثبات عالية جدا.
  - معامل ألفا كرونباخ بالنسبة للمحور الثاني إدارة المعرفة فاق 80% ،حيث بلغ 85.4% بمعنى أن معامل ثبات المحور الثاني يتمتع بدرجة ثبات عالية جدا.
  - معامل ألفا كرونباخ الكلي محور الثقافة التنظيمية ومحور إدارة المعرفة فاق 80% ،حيث بلغ 93.2% بمعنى أن معامل الثبات الكلي يتمتع بدرجة ثبات عالية جدا.
- من خلال ما سبق يتضح أن أداة الدراسة (الاستبانة)، تتمتع بدرجة ثبات عالية جدا مما يمكننا من استخدامها لتحقيق أهداف الدراسة.

#### المطلب الثالث: أساليب المعالجة الإحصائية لبيانات أداة الدراسة (الاستبانة):

لتحقيق أهداف الدراسة وتحليل البيانات التي قمنا بجمعها، تم استخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (social Statistical Package for social sciences) والذي يرمز له باختصار (Spss)، وهو برنامج يحتوي على مجموعة من الأساليب والاختبارات الإحصائية التي تندرج ضمن الإحصاء الوصفي.

وفيما يلي مجموعة من الأساليب الإحصائية التي تم استخدامها في هذه الدراسة:

#### أولاً: المدى

حيث بعد إدخال البيانات إلى الحاسب الآلي، ولتحديد طول خلايا مقياس ليكارت الخماسي المستخدمة في المحورين الثاني والثالث من الاستبيان تم حساب المدى بين أكبر وأصغر قيمة لدرجات مقياس ليكارت (4=1-5) تم تقسيمه على عدد درجات المقياس للحصول في الأخير على طول الخلية الصحيحة أي (0.8=5/4) ، بعد ذلك تم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس (+1) وذلك لتحديد الحد الأعلى لأول خلية أو فئة (1.8=1+0.8)، وهكذا أصبح طول الخلايا أو الفئات كما يلي:

#### الجدول رقم (17) فئات مقياس "ليكارت" Likert الخماسي ودلالاتها:

رقم الفئة	المجال	الدرجات	الوزن	مستوى الأهمية
الأولى	[1.80 -1]	غير موافق بشدة	01	ضعيف جدا
الثانية	[2.6-1.81]	غير موافق	02	ضعيف
الثالثة	[3.40-2.61]	محايد	03	متوسطة
الرابعة	[4.20-3.41]	موافق	04	مرتفعة
الخامسة	[5-4.21]	موافق بشدة	05	مرتفعة جدا

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مقياس ليكارت الخماسي.

#### ثانياً: التكرارات والنسب المئوية

تمت الاستعانة بالتكرارات والنسب المئوية للتعرف على الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة، وكذا لتحديد استجابات أفرادها اتجاه عبارات محاور الإستبانة.

#### ثالثاً: المتوسط الحسابي

هو عبارة عن متوسط قيم البيانات، حيث يكون مجموع القيم الواقعة قبله مساويا لمجموع القيم الواقعة بعده، إذ يعرف على أنه مجموع المشاهدات مقسوما على عددها.

#### رابعاً: الانحراف المعياري

تم استخدام هذا المقياس لقياس درجة التشتت في إجابات أفراد العينة.

#### خامساً: معامل ألفا كرونباخ

تم استخدامه للتأكد من ثبات الاستبيان.

#### سادساً: معامل الارتباط (بيرسون)

يستخدم هذا المعامل لقياس قوة واتجاه العلاقة الخطية بين متغيرين، ومن خلال الاختبار الإحصائي المرافق لقيمة معامل الارتباط يمكن إقرار أو عدم إقرار وجود علاقة خطية ذات دلالة إحصائية بين المتغيرين، ويستخدم أيضا لاختبار صحة الفرضيات.

### سابعاً: معامل الالتواء والتقاطع

تم حساب قيم معاملي الالتواء والتقاطع لمعرفة ما إذا كانت بيانات الدراسة تخضع للتوزيع الطبيعي.

### ثامناً: الانحدار الخطي المتعدد

استخدم هذا الاختبار لقياس أثر أبعاد الثقافة التنظيمية على إدارة المعرفة لدى أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة محمد الصديق بن يحيى -جيجل-.

### المبحث الثالث: تفرغ وتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة

نرمي من خلال هذا المبحث إلى التعرف على الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة وكذا معرفة مدى الثقافة التنظيمية وإدارة المعرفة المتواجدة بالمنظمة، ومن أجل الوصول إلى ذلك ينبغي تفرغ وتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة حول العبارات التي جزئي الإستبيان والمتمثلان في الجزء الخاص بالخصائص الشخصية والوظيفية و جزء خاص بمحوري الثقافة التنظيمية و إدارة المعرفة.

**المطلب الأول: تفرغ وتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة حول الجزء الخاص بالخصائص الشخصية والوظيفية**

نرمي من خلال هذا المطلب إلى معرفة بعض الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة وهي الجنس، السن، المؤهل العلمي، الرتبة الوظيفية، الدخل الشهري.

### الفرع الأول: الجنس

يتوزع أفراد عينة الدراسة حسب طبيعة جنسهم كما هو موضح في الجدول التالي:

### الجدول رقم (18) توزيع أفراد العينة حسب الجنس

النسبة	التكرار	الجنس
55%	22	ذكر
45%	18	أنثى
100%	40	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS.

يتضح من الجدول السابق أن (22) من أفراد العينة ذكور، وهم يمثلون ما نسبته 55% من الحجم الإجمالي للعينة، في حين بلغ عدد الإناث (18) أي ما نسبته 45% من الحجم الإجمالي للعينة ويمكن تبرير زيادة عدد الذكور عن الإناث بالفرص المتاحة بصورة أكبر لدى العنصر الرجالي من أجل مواصلة الدراسات، مع الإشارة إلى طبيعة العمل التدريسي بالكلية محل الدراسة لا يقتضي قوة ومجهود بدني كبير وبالتالي إمكانية تأديته من قبل كلا الجنسين.

### الفرع الثاني: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب السن

الجدول رقم (19) توزيع أفراد العينة حسب السن

النسبة	التكرار	السن
15%	6	أقل من 30 سنة
57.5%	23	من 30 إلى أقل من 40 سنة
22.5%	9	من 40 إلى أقل من 50 سنة
5%	2	50 سنة فأكثر
100%	40	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS.

تشير نتائج الجدول إلى أن الفئة من 30 إلى أقل من 40 سنة تمثل أعلى نسبة حيث تقدر ب 57.5 % أي ما يعادل 23 فرد، وتليها نسبة الأفراد الذين تتراوح أعمارهم ما بين 40 إلى أقل من 50 سنة بنسبة 22.5 % أي ما يعادل 9 أفراد ، أما نسبة الأفراد الذين أعمارهم أقل من 30 سنة فهي 15 % أي ما يعادل 6 أفراد، ثم الفئة من 50 سنة فأكثر فتقدر نسبتها ب 5 % أي ما يعادل 2 أفراد، وهذا يعني أن أغلب أفراد العينة شباب أي أن أغلب أساتذة الكلية ينتمون لفئة الشباب، وهذا راجع إلى توظيف عدد معتبر من الأساتذة الجدد.

### الفرع الثالث: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي

الجدول رقم (20) توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي

النسبة	التكرار	المؤهل العلمي
22.5%	9	ماجستير
20%	8	دكتوراه LMD
20%	8	دكتوراه علوم
37.5%	15	تأهيل جامعي
100%	40	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS.

نلاحظ من الجدول السابق أن فئة الأساتذة الحاصلين على تأهيل جامعي بلغ عددهم 15 أستاذ أي ما نسبته 37.5% من الحجم الإجمالي للعينة، تليها فئة الأساتذة الحاصلين على مستوى الماجستير 9 أساتذة أي ما نسبته 22.5%، في حين بلغ عدد الأساتذة لكل من مستوى دكتوراه LMD ودكتوراه علوم 8 أساتذة لكل من المستويين على التوالي أي ما نسبته 20% لكل مستوى.

### الفرع الرابع: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الرتبة الوظيفية

### الجدول رقم(21) توزيع أفراد العينة حسب الرتبة الوظيفية

الرتبة الوظيفية	التكرار	النسبة
أستاذ مساعد (ب)	7	17.5%
أستاذ مساعد (أ)	9	22.5%
أستاذ محاضر(ب)	8	20%
أستاذ محاضر(أ)	15	37.5%
أستاذ التعليم العالي	1	2.5%
المجموع	40	100%

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS.

يتضح لنا من خلال الجدول السابق أن أغلب أفراد العينة هم من رتبة أستاذ محاضر(أ) حيث بلغ عددهم 15 أستاذ أي ما نسبته 37.5%، تليها رتبة أستاذ مساعد (أ) حيث بلغ عددهم 9 أساتذة أي ما نسبته 22.5%، كما بلغ عدد الأساتذة من رتبة أستاذ محاضر (ب) 8 أساتذة أي ما نسبته 20%، في حين بلغ عدد الأساتذة من رتبة أستاذ مساعد (ب) 7 أساتذة أي ما نسبته 17.5% ، في حين بلغ عدد الأساتذة من رتبة أستاذ التعليم العالي أستاذ واحد أي ما نسبته 2.5% ، وهذا راجع إلى أن الأساتذة محل الدراسة هو مجتمع فتي وبالتالي فهي تعكس المؤهلات العلمية ومستويات الخبرة إضافة إلى مختلف الانجازات المقدمة.

### الفرع الخامس: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الخبرة العلمية

#### الجدول رقم (22) توزيع أفراد العينة حسب الخبرة العلمية

الخبرة العلمية	التكرار	النسبة
أقل من 5 سنوات	7	17.5%
من 5 إلى أقل من 10 سنوات	11	27.5%
من 10 إلى أقل من 15 سنة	20	50%
15 سنة فأكثر	2	5%
المجموع	40	100%

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS.

يتضح من خلال الجدول المبين أعلاه أن أغلبية الأساتذة تتراوح سنوات الخبرة لديهم من 10 إلى أقل من 15 سنة بعدد قدره 20 أستاذ أي ما نسبته 50% ، في حين بلغ عدد الأساتذة التي تتراوح سنوات الخبرة لديهم من 5 إلى أقل من 10 سنوات 11 أستاذ بنسبة 27.5% ، كما قدر عدد الأساتذة الذين تتمثل سنوات خبرتهم في أقل من 5 سنوات 7 أساتذة أي ما نسبته 17.5%، أما بالنسبة لعدد الأساتذة الذين تشمل سنوات خبرتهم 15 سنة فأكثر 2 أستاذ وهي أقل نسبة تقدر ب 5% . وعليه يمكن القول أن أساتذة الكلية محل

الدراسة يمتلكون مستوى مقبول من سنوات الخبرة تساعدهم على اكتساب معارف ومهارات يمكن نقلها وإكسابها للطلبة.

الفرع السادس: توزيع أفراد العينة حسب الدخل الشهري

الجدول رقم (23) توزيع أفراد العينة حسب الدخل الشهري

النسبة	التكرار	الدخل الشهري
20%	8	أقل من 600000 دج
35%	14	من 600000 دج إلى أقل من 800000 دج
45%	18	800000 دج فأكثر
100%	40	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS.

يتضح من خلال الجدول أن عدد الأساتذة الذين يتقاضون دخلا يقدر بـ 800000 دج فأكثر هو 18 أستاذ أي ما يعادل نسبته 45%، في حين بلغ عدد الأساتذة الذين يتراوح دخلهم بين 600000 إلى أقل من 800000 دج 14 أستاذ بنسبة 35%، أما بالنسبة لعدد الأساتذة الذين دخلهم أقل من 600000 دج فيمثلون 8 أساتذة بنسبة 20%. وهو ما يتماشى مع رتبتهم الوظيفية.

المطلب الثاني: تحليل عبارات الجزء الثاني (محوري الدراسة)

لتحليل إجابات أفراد العينة حول عبارات محوري الإستبانة، سنقوم بحساب كل من المتوسط الحسابي والانحراف المعياري، وكذا النسب المئوية، وذلك لمعرفة درجة موافقتهم على كل عبارة.

الفرع الأول: عرض وتحليل إجابات أفراد العينة حول عبارات المحور الأول (الثقافة التنظيمية)

حيث سنقف هنا على آراء أفراد عينة الدراسة ودرجة موافقتهم على كل عبارات هذا المحور والمقسمة على أربعة أبعاد:

أولاً: عرض وتحليل إجابات أفراد العينة حول عبارات بعد القيم التنظيمية

الجدول التالي يوضح المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد العينة حول عبارات بعد القيم التنظيمية.

الجدول رقم (24) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات بعد "القيم التنظيمية"

الترتيب	مستوى الأهمية	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	العبارات	الرقم
3	مرتفع	0.620	4.03	يسود الاحترام المتبادل بين الأساتذة.	01
1	مرتفع جداً	0.506	4.50	أحرص بشكل كبير على احترام أوقات العمل.	02
2	مرتفع	0.594	4.18	أحرص على تكوين علاقات اجتماعية جيدة مع زملائي في العمل حتى أستفيد من معارفهم.	03

04	تسود العدالة بيني وبين زملائي الأساتذة في العمل.	3.40	0.955	مرتفع	4
05	تؤمن إدارة الجامعة بمبدأ العدالة في توزيع الفرص والمكافآت.	2.75	0.870	متوسط	6
06	يملك الأساتذة المعارف والقدرات الكافية للتكيف مع المتغيرات البيئية.	3.25	0.981	متوسط	5
<b>المتوسط الحسابي والانحراف المعياري الكلي</b>		<b>3.683</b>	<b>0.466</b>	<b>مرتفع</b>	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

يتضح من نتائج الجدول أعلاه، أن مستوى القيم التنظيمية لدى أفراد عينة الدراسة جاء بدرجة مرتفعة حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي لبعد القيم التنظيمية (3.683) وهو ينتمي إلى الفئة [3.41-4,20] التي تشير إلى الخيار موافق المقابل للمستوى المرتفع.

كما يتضح من نتائج الجدول أن الانحراف المعياري الكلي لبعد القيم التنظيمية بلغ (0.466) وهو أقل من الواحد، مما يشير إلى وجود تشتت منخفض في إجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات بعد القيم التنظيمية".

ويتضح من نتائج الجدول رقم (24) أن العبارة رقم (02) تحصلت على المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (4.50) وانحراف معياري قدره (0.506) ما يعني أن أغلب أفراد عينة الدراسة يحرصون بشكل كبير على احترام أوقات العمل، تليها العبارة رقم (03) في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي قدره (4.18) وانحراف معياري قدره (0.594) فأغلبهم موافقون على تكوين علاقات اجتماعية جيدة مع زملائهم في العمل حتى يستفيدون من معارفهم، فيما جاءت العبارة رقم (1) في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي قدره (4.03) وانحراف معياري قدره (0.620) ما يعني أن أغلب أفراد العينة موافقون على أن يسود الاحترام المتبادل بين الأساتذة، في حين جاءت العبارة رقم (04) في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي قدره (3.40) وانحراف معياري قدره (0.955) ما يعني أن أغلب أفراد العينة موافقون على أن تسود العدالة بين الأساتذة في العمل، فيما احتلت العبارة رقم (06) الرتبة الخامسة بمتوسط حسابي قدره (3.25) وانحراف معياري قدره (0.981) بمعنى أن أفراد العينة موافقون بدرجة متوسطة على أن الأساتذة يمتلكون المعارف والقدرات الكافية للتكيف مع المتغيرات البيئية، أما العبارة رقم 05 فقد جاءت في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي قدره (2.75) وانحراف معياري قدره (0.870) مما يدل على أن أفراد العينة موافقون بدرجة متوسطة على أن الإدارة تؤمن بمبدأ العدالة في توزيع الفرص والمكافآت.

#### ثانياً: عرض وتحليل إجابات أفراد العينة حول بعد المعتقدات التنظيمية

الجدول التالي يوضح المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد العينة حول عبارات بعد المعتقدات التنظيمية.

الجدول رقم (25) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لبعدها "المعتقدات التنظيمية"

الترتيب	مستوى الأهمية	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	العبارات	الرقم
3	متوسط	0.859	3.33	العلاقة بين الإدارة والأساتذة تسودها الثقة.	07
4	متوسط	0.975	3.15	تؤخذ أفكاره وأرائه بعين الاعتبار عند اتخاذ القرارات.	08
6	ضعيف	1.038	2.50	لا يوجد في الجامعة مشكل احتكار المعلومات والمعرفة.	09
2	متوسط	0.979	3.38	أنا أتق في المعلومات والمعرفة التي أتلقاها من الإدارة.	10
1	مرتفع	1.010	3.43	هناك تواصل جيد بيني وبين زملائي الأساتذة.	11
5	متوسط	1.050	2.98	في حالة الأزمات يثق الأساتذة في قدرة الإدارة على اتخاذ القرارات الصحيحة.	12
متوسط		0.647	3.125	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري الكلي	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS.

يتضح من نتائج الجدول أعلاه، أن مستوى المعتقدات التنظيمية لدى أفراد عينة الدراسة جاء بدرجة متوسطة حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي لبعدها المعتقدات التنظيمية (3.125) وهو ينتمي إلى الفئة [2.61-3.40] التي تشير إلى الخيار محايد المقابل للمستوى المتوسط.

كما يتضح من نتائج الجدول أن الانحراف المعياري الكلي لبعدها القيم التنظيمية بلغ (0.647) وهو أقل من الواحد، مما يشير إلى وجود تشتت منخفض في إجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات بعد "المعتقدات التنظيمية".

ويتضح من نتائج الجدول رقم (25) أن العبارة رقم (11) تحصلت على المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (3.43) وانحراف معياري قدره (1.010) ما يعني أن أغلب أفراد عينة الدراسة موافقون على أنه هناك تواصل جيد بين الأساتذة، تليها العبارة رقم (10) في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي قدره (3.38) وانحراف معياري قدره (0.979) وهذا يدل على أن أفراد عينة الدراسة موافقون بدرجة متوسطة على أنهم يثقون في المعلومات والمعرفة التي يتلقونها من الإدارة، فيما جاءت العبارة رقم (07) في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي قدره (3.33) وانحراف معياري قدره (0.859) ما يعني أن أفراد العينة موافقون بدرجة متوسطة على أن العلاقة بين الإدارة والأساتذة تسودها الثقة، في حين جاءت العبارة رقم (08) في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي قدره (3.15) وانحراف معياري قدره (0.975) ما يعني أن أغلب العينة موافقون بدرجة متوسطة على أن تأخذ أفكارهم وأرائهم بعين الاعتبار عند اتخاذ القرارات، فيما احتلت العبارة رقم (12) المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي قدره (2.98) وانحراف معياري قدره (1.050) وهذا يدل على أن أفراد العينة موافقون بدرجة متوسطة على أنه في حالة الأزمات يثق الأساتذة في قدرة الإدارة على اتخاذ القرارات الصحيحة، أما العبارة رقم (09) فقد جاءت في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي قدره (2.50) وانحراف معياري قدره (1.038) مما



يدل على أن أفراد العينة موافقون بدرجة ضعيفة على أنه لا يوجد في الجامعة مشكل احتكار المعلومات والمعرفة.

### ثالثا: عرض وتحليل إجابات أفراد العينة حول بعد التوقعات التنظيمية

الجدول التالي يوضح المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد العينة حول عبارات بعد التوقعات التنظيمية.

الجدول رقم(26) المتوسط والانحراف المعياري لبعء التوقعات "التنظيمية"

الترتيب	مستوى الأهمية	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	العبارات	الرقم
6	ضعيف	0.987	2.27	تهتم الجامعة بمنح الحوافز والمزايا .	13
5	ضعيف	1.130	2.43	تتوقع من الإدارة أن تأخذ بعين الاعتبار الجهود التي يبذلها الأساتذة.	14
4	ضعيف	1.219	2.48	أتوقع أن تهتم الإدارة بتهيئة ظروف العمل المادية.	15
1	مرتفع	0.797	4.07	لديك اعتقاد بأنك تبذل الجهد اللازم من أجل تحقيق أهداف العمل.	16
3	متوسط	1.238	2.83	تسمح لي وظيفتي بالجامعة بتوظيف كل قدراتي المعرفية.	17
2	متوسط	1.252	3.15	توفر الجامعة الأمان الوظيفي للفرد وهذا ما يجعله يستمر بالعمل.	18
متوسط		0.811	2.870	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري الكلي	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS.

يتضح من نتائج الجدول أعلاه، أن مستوى التوقعات التنظيمية لدى أفراد عينة الدراسة جاء بدرجة متوسطة حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي لبعء التوقعات التنظيمية (2.870) وهو ينتمي إلى الفئة [2.61-3.40] التي تشير إلى الخيار محايد المقابل للمستوى المتوسط.

كما يتضح من نتائج الجدول أن الانحراف المعياري الكلي لبعء التوقعات التنظيمية بلغ (0.811) وهو أقل من الواحد، مما يشير إلى وجود تشتت منخفض في إجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات بعد "التوقعات التنظيمية".

ويتضح من نتائج الجدول رقم (26) أن العبارة رقم (16) تحصلت على المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (4.07) وانحراف معياري قدره (0.797) ما يعني أن أغلب أفراد عينة الدراسة موافقون على أنه لديهم اعتقاد بأنهم يبذلون الجهد اللازم من أجل تحقيق أهداف العمل، تليها العبارة رقم (18) في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي قدره (3.15) وانحراف معياري قدره (1.252) وهذا يدل على أن أفراد عينة الدراسة موافقون بدرجة متوسطة على أن الجامعة توفر الأمان الوظيفي للفرد وهذا ما يجعله يستمر بالعمل، فيما جاءت العبارة رقم (17) في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي قدره (2.83) وانحراف معياري قدره (1.238) ما يعني أن أفراد العينة موافقون بدرجة متوسطة على أنه تسمح لهم وظيفتهم بالجامعة بتوظيف كل قدراتهم

المعرفية، في حين جاءت العبارة رقم (15) في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي قدره (2.48) وبانحراف معياري قدره (1.219) ما يعني أن أفراد عينة الدراسة موافقون بدرجة ضعيفة على أنهم يتوقعون أن تهتم الإدارة بتهيئة ظروف العمل المادية، فيما احتلت العبارة رقم (14) الرتبة الخامسة بمتوسط حسابي قدره (2.43) وبانحراف معياري قدره (1.130) وهذا يدل أن أفراد العينة موافقون بدرجة ضعيفة على أنهم يتوقعون من الإدارة أن تأخذ بعين الاعتبار الجهود التي يبذلها الأساتذة، أما العبارة رقم (13) فقد جاءت في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي قدره (2.27) وبانحراف معياري قدره (0.987) مما يدل على أن أفراد العينة موافقون بدرجة ضعيفة على أن الجامعة تهتم بمنح الحوافز والمزايا.

#### رابعاً: عرض وتحليل إجابات أفراد العينة حول بعد الأعراف التنظيمية

الجدول التالي يوضح المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد العينة حول عبارات بعد الأعراف التنظيمية.

الجدول رقم (27) المتوسط والانحراف المعياري لبعده الأعراف التنظيمية

الترتيب	مستوى الأهمية	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	العبارات	الرقم
5	ضعيف	1.085	2.55	تعمل الأعراف الساندة على تشجيع إنجاز العمل بطرق حديثة.	19
3	متوسط	0.961	3.00	تشجع الإدارة باستمرار السلوك الذي يلائم توقعاتها.	20
1	مرتفع	0.640	4.27	من واجبي كموظف في الجامعة أن أحافظ على سمعتها.	21
6	ضعيف	1.108	2.55	تهتم إدارة الجامعة بإجراء احتفالات دورية لتكريم الأساتذة.	22
4	متوسط	1.207	2.68	تقام لقاءات دورية في الجامعة بين الأساتذة والإدارة لدراسة مشاكل العمل.	23
2	مرتفع	1.018	3.80	أبلغ الإدارة بكل الاختلالات التي قد تؤدي إلى حدوث مشكلة ما.	24
متوسط		0.605	3.141	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري الكلي	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS.

يتضح من نتائج الجدول السابق، أن مستوى الأعراف التنظيمية لدى أفراد عينة الدراسة جاء بدرجة متوسطة حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي لبعده الأعراف التنظيمية (3.141) وهو ينتمي إلى الفئة [3.41-4.20] التي تشير إلى الخيار الموافق المقابل للمستوى المرتفع.

كما يتضح من نتائج الجدول أن الانحراف المعياري الكلي لبعده الأعراف التنظيمية بلغ (0.605) وهو أقل من الواحد، مما يشير إلى وجود تشتت منخفض في إجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات بعد الأعراف التنظيمية.

ويتضح من نتائج الجدول رقم (27) أن العبارة رقم (21) تحصلت على المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (4.27) وبانحراف معياري قدره (0.640) ما يعني أن أغلب أفراد عينة الدراسة موافقون على أنه من واجبهم كموظفين في الجامعة أن يحافظوا على سمعتها، تليها العبارة رقم (24) في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي قدره (3.80) وبانحراف معياري قدره (1.018) وهذا يدل على أن أفراد عينة الدراسة موافقون بدرجة

مرتفعة على أنهم يبلغون الإدارة بكل الإختلالات التي قد تؤدي إلى حدوث مشكلة ما، فيما جاءت العبارة رقم (20) في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي قدره (3.00) وبانحراف معياري قدره (0.961) ما يعني أن أفراد العينة موافقون بدرجة متوسطة على أن الإدارة تشجع باستمرار السلوك الذي يلائم توقعاتها، في حين جاءت العبارة رقم (23) في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي قدره (2.68) وبانحراف معياري قدره (1.207) ما يعني أن أفراد عينة الدراسة موافقون بدرجة متوسطة على أنه تقام لقاءات دورية في الجامعة بين الأساتذة والإدارة لدراسة مشاكل العمل، فيما احتلت العبارة رقم (19) الرتبة الخامسة بمتوسط حسابي قدره (2.55) وبانحراف معياري قدره (1.085) مما يعني أن أفراد العينة موافقون بدرجة ضعيفة على أنه تعمل الأعراف السائدة في الجامعة على تشجيع إنجاز العمل بطرق حديثة، أما العبارة رقم (22) فقد احتلت المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي قدره (2.55) وبانحراف معياري قدره (1.085) وهذا ما يدل على أن أفراد العينة موافقون بدرجة ضعيفة على أن إدارة الجامعة تهتم بإجراء احتفالات دورية لتكريم الأساتذة.

ولمعرفة المستوى الكلي للثقافة التنظيمية في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة جيجل، تم حساب المتوسط الحسابي الكلي والانحراف المعياري الكلي لمحور الثقافة التنظيمية، وقد جاءت النتائج كما يلي:

الجدول رقم (28) المستوى الكلي لمحور الثقافة التنظيمية في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة جيجل

أبعاد الثقافة التنظيمية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الأهمية	الترتيب
القيم التنظيمية	3.683	0.466	مرتفع	1
المعتقدات التنظيمية	3.125	0.647	متوسط	3
التوقعات التنظيمية	2.870	0.811	متوسط	4
الأعراف التنظيمية	3.141	0.605	متوسط	2
الكلي	3.205	0.540	متوسط	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS.

تشير نتائج الجدول رقم (25) أن مستوى الثقافة التنظيمية في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة جيجل جاء بدرجة متوسطة، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي لمحور الثقافة التنظيمية (3.205) وهو ينتمي إلى الفئة [2.61-3.40] التي تشير إلى الخيار محايد المقابل للمستوى المتوسط.

كما يتضح من نتائج الجدول أن الانحراف المعياري الكلي لمحور الثقافة التنظيمية بلغ (0.540) وهو أقل من الواحد، مما يشير إلى وجود تشتت منخفض في إجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات هذا المحور.

ومن خلال نتائج الجدول رقم (28) يمكن أيضا ترتيب أبعاد الثقافة التنظيمية ترتيبا تنازليا حسب متوسطاتها الحسابية كما يلي:

- ✓ جاء بعد "القيم التنظيمية" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (3.683).
- ✓ جاء بعد "الأعراف التنظيمية" في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي قدره (3.141).
- ✓ جاء بعد "المعتقدات التنظيمية" في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي قدره (3.125).
- ✓ جاء بعد "التوقعات التنظيمية" في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي قدره (2.870).

الفرع الثاني: عرض وتحليل إجابات أفراد العينة حول عبارات المحور الثاني (إدارة المعرفة)

أولاً: عرض وتحليل إجابات أفراد العينة حول عبارات بعد تشخيص المعرفة

الجدول التالي يوضح المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد العينة حول عبارات بعد تشخيص المعرفة".

الجدول رقم(29)المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات "تشخيص المعرفة"

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الأهمية	الترتيب
25	يتم اكتشاف المعرفة باستخدام شبكات الانترنت	3.60	0.982	2	مرتفع
26	المعرفة الحالية تساعد في تحقيق الأهداف وإيجاد الحلول لمشاكل العمل	3.38	0.838	3	متوسط
27	تقوم بتشخيص المعرفة بالاعتماد على مصادر داخلية بالجامعة	2.90	1.150	4	متوسط
28	تقوم بتشخيص المعرفة بالاعتماد على مصادر خارجية بالجامعة	3.90	0.810	1	مرتفع
المتوسط الحسابي والانحراف المعياري الكلي		3.443	0.600		مرتفع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS.

يتضح من نتائج الجدول أعلاه، أن مستوى تشخيص المعرفة لدى أفراد عينة الدراسة جاء بدرجة مرتفعة حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي لبعده تشخيص المعرفة (3.443) وهو ينتمي إلى الفئة [3.41-4.20] التي تشير إلى الخيار موافق للمستوى المرتفع.

كما يتضح من نتائج الجدول أن الانحراف المعياري الكلي لبعده تشخيص المعرفة بلغ (0.600) وهو أقل من الواحد، مما يشير إلى وجود تشتت منخفض في إجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات بعد تشخيص المعرفة.

ويتضح من نتائج الجدول رقم (29) أن العبارة رقم (28) تحصلت على المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (3.90) وانحراف معياري بلغ (0.810) ما يعني أن أفراد عينة الدراسة موافقون بدرجة مرتفعة على أنهم يقومون بتشخيص المعرفة بالاعتماد على مصادر خارجية بالجامعة، فيما جاءت العبارة رقم (25) في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي قدره (3.60) وانحراف معياري بلغ (0.982) وهذا يدل على أن أفراد عينة الدراسة موافقون بدرجة مرتفعة على أن المعرفة يتم اكتشافها باستخدام شبكات الإنترنت، فيما جاءت العبارتين (26) و (27) في المرتبة الثالثة والرابعة على التوالي بمتوسط حسابي قدره (3.38) و(2.90)

وبانحراف معياري بلغ (0.838) و(1.150) مما يعني أن أفراد عينة الدراسة وافقوا بدرجة متوسطة أن المعرفة الحالية تساعد في تحقيق الأهداف وإيجاد حلول لمشاكل العمل، كما وافقوا بدرجة متوسطة على أنهم يقومون بتشخيص المعرفة بالاعتماد على مصادر داخلية بالجامعة.

ثانياً: عرض وتحليل إجابات أفراد العينة حول عبارات توليد المعرفة

الجدول التالي يوضح المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد العينة حول عبارات بعد "توليد المعرفة"

الجدول رقم(30)المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات "توليد المعرفة"

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الأهمية	الترتيب
29	تشجع الجامعة الأساتذة على استمرار التعلم والتطوير لمهاراتهم وقدراتهم.	2.75	1.193	متوسط	3
30	تهتم الجامعة باستقطاب أساتذة ذوي معارف و خبرات طويلة.	2.68	1.118	متوسط	4
31	أعمل على تطوير قدراتي المعرفية من خلال البحث المستمر.	4.35	0.533	مرتفع	1
320	أتفاعل مع زملائي الأساتذة لإيجاد أفكار جديدة.	3.75	1.006	مرتفع	2
	<b>المتوسط الحسابي والانحراف المعياري الكلي</b>	<b>3.381</b>	<b>0.657</b>	<b>مرتفع</b>	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS.

يتضح من نتائج الجدول أعلاه، أن مستوى توليد المعرفة لدى أفراد عينة الدراسة جاء بدرجة مرتفعة حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي لبعده توليد المعرفة (3.381) وهو ينتمي إلى الفئة [2.61-3.40] التي تشير إلى الخيار محايد للمستوى المتوسط.

كما يتضح من نتائج الجدول أن الانحراف المعياري الكلي لبعده تشخيص المعرفة بلغ (0.657) وهو أقل من الواحد، مما يشير إلى وجود تشتت منخفض في إجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات بعد توليد المعرفة.

ويتضح من نتائج الجدول رقم (30) أن العبارة رقم (31) تحصلت على المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (4.35) وبانحراف معياري بلغ (0.533) ما يعني أن أفراد عينة الدراسة موافقون بدرجة مرتفعة على أنهم يعملون على تطوير قدراتهم المعرفية من خلال البحث المستمر، فيما جاءت العبارة رقم (32) في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي قدره (3.75) وبانحراف معياري بلغ (1.006) وهذا يدل على أن أفراد عينة الدراسة موافقون بدرجة مرتفعة على أنهم يتفاعلون مع زملائهم الأساتذة لإيجاد أفكار جديدة، فيما جاءت العبارتين (29) و (30) في المرتبة الثالثة والرابعة على التوالي بمتوسط حسابي قدره (2.75) و(2.68) وبانحراف معياري بلغ (1.193) و(1.118) مما يعني أن أفراد عينة الدراسة وافقوا بدرجة متوسطة على أن

الجامعة تشجع الأساتذة على استمرار التعلم والتطوير لمهاراتهم وقدراتهم، كما وافقوا بدرجة متوسطة على أن الجامعة تهتم باستقطاب أساتذة ذوي معارف وخبرات طويلة.

### ثالثا: عرض وتحليل إجابات أفراد العينة حول عبارات تخزين المعرفة

الجدول التالي يوضح المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد العينة حول عبارات بعد "تخزين المعرفة"

**الجدول رقم(31)المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات "تخزين المعرفة"**

الترتيب	مستوى الأهمية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات	الرقم
2	متوسط	1.061	3.05	تركز الجامعة على توثيق المعرفة في الوثائق والسجلات والدوريات .	33
3	متوسط	1.121	2.78	يتم تدوين خبرات وتجارب الأساتذة وحفظها في قواعد للمعرفة.	34
1	مرتفع	0.672	4.10	أسعى إلى حفظ المعرفة بطريقة صحيحة بهدف تسهيل الوصول إليها.	35
4	متوسط	1.051	2.65	تتميز عملية استرجاع المعرفة داخل الكلية بسرعة.	36
متوسط		0.757	3.143	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري الكلي	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS.

يتضح من نتائج الجدول أعلاه، أن مستوى تخزين المعرفة لدى أفراد عينة الدراسة جاء بدرجة متوسطة حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي لبعده تخزين المعرفة (3.143) وهو ينتمي إلى الفئة [2.61-3.40] التي تشير إلى الخيار محايد للمستوى المتوسط.

كما يتضح من نتائج الجدول أن الانحراف المعياري الكلي لبعده توليد المعرفة بلغ (0.757) وهو أقل من الواحد، مما يشير إلى وجود تشتت منخفض في إجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات بعد تخزين المعرفة.

ويتضح من نتائج الجدول رقم (31) أن العبارة رقم (35) تحصلت على المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (4.10) وبانحراف معياري بلغ (0.672) وهذا يدل على أن أفراد عينة الدراسة موافقون بدرجة مرتفعة على أنهم يسعون إلى حفظ المعرفة بطريقة صحيحة بهدف تسهيل الوصول إليها، فيما جاءت العبارتين رقم (33) و(34) على التوالي في المرتبة الثانية والثالثة بمتوسط حسابي قدره (3.05) و(2.78) وبانحراف معياري بلغ (1.061) و (1.121) وهذا يدل على أن أفراد عينة الدراسة موافقون بدرجة متوسطة على أن الجامعة تركز على توثيق المعرفة في الوثائق و السجلات والدوريات، كما وافقوا بدرجة متوسطة على أنه يتم تدوين خبرات وتجارب الأساتذة وحفظها في قواعد للمعرفة، فيما احتلت العبارة رقم (36) المرتبة الأخيرة

بمتوسط حسابي قدره (2.65) وبانحراف معياري بلغ (1.051) مما يعني أن أفراد عينة الدراسة وافقوا بدرجة متوسطة على أنه تتميز عملية استرجاع المعرفة داخل الكلية بسرعة.  
رابعاً: عرض وتحليل إجابات أفراد العينة حول عبارات توزيع المعرفة  
الجدول التالي يوضح المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد العينة حول عبارات بعد توزيع المعرفة"

الجدول رقم (32) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات "توزيع المعرفة"

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الأهمية	الترتيب
37	توفر الكلية بيئة عمل تشجع الأساتذة على مشاركة معارفهم.	2.63	1.079	متوسط	4
38	لدي استعداد ورغبة لتوزيع وتقاسم معارفي مع الأساتذة أو الطلبة	3.95	0.714	مرتفع	1
39	تقوم بمشاركة زملائك المعلومات الجديدة المتعلقة بإجراءات العمل	3.83	0.781	مرتفع	2
40	يتم عقد اجتماعات دورية بالكلية لنشر المعرفة	2.80	1.181	متوسط	3
المتوسط الحسابي والانحراف المعياري الكلي		3.00	0.675	متوسط	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS.

يتضح من نتائج الجدول أعلاه، أن مستوى توزيع المعرفة لدى أفراد عينة الدراسة جاء بدرجة متوسطة حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي لبعد توليد المعرفة (3.00) وهو ينتمي إلى الفئة [2.61-3.40] التي تشير إلى الخيار محايد للمستوى المتوسط.

كما يتضح من نتائج الجدول أن الانحراف المعياري الكلي لبعد توزيع المعرفة بلغ (0.675) وهو أقل من الواحد، مما يشير إلى وجود تشتت منخفض في إجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات بعد توزيع المعرفة.

ويتضح من نتائج الجدول رقم (32) أن العبارة رقم (38) تحصلت على المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (3.95) وبانحراف معياري بلغ (0.714) ما يعني أن أفراد عينة الدراسة موافقون بدرجة مرتفعة على أنهم لديهم استعداد ورغبة لتوزيع وتقاسم معارفهم مع الأساتذة أو الطلبة، في حين جاءت العبارتين رقم (39) و(40) في المرتبة الثانية والثالثة على التوالي بمتوسط حسابي قدره (3.83) و(2.80) وبانحراف معياري بلغ (0.781) و(1.181) وهذا يدل على أن أفراد عينة الدراسة موافقون بدرجة مرتفعة على أنهم يقومون بمشاركة زملائهم المعلومات الجديدة المتعلقة بإجراءات العمل، كما وافقوا بدرجة متوسطة على أنه يتم عقد اجتماعات دورية بالكلية لنشر المعرفة، فيما احتلت العبارة رقم (37) المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي قدره (2.63) وبانحراف معياري بلغ (1.079) مما يعني أن أفراد عينة الدراسة وافقوا بدرجة متوسطة على أن الكلية توفر بيئة عمل تشجع الأساتذة على مشاركة معارفهم.

#### خامسا: عرض وتحليل إجابات أفراد العينة حول عبارات تطبيق المعرفة

الجدول التالي يوضح المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد العينة حول عبارات بعد "تطبيق المعرفة"

الجدول رقم (33) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات بعد "تطبيق المعرفة"

الترتيب	مستوى الأهمية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات	الرقم
2	مرتفع	0.620	4.03	أحرص على تطبيق معارفي في الوقت المناسب	41
3	متوسط	1.074	3.03	يجري في الكلية بعض التعديلات بعد تطبيق معارف جديدة	42
1	مرتفع جدا	0.526	4.32	أحرص على استخدام المعارف الجديدة من أجل تحسين مهاراتي التدريسية والبحثية	43
4	متوسط	1.051	2.65	تتوفر الجامعة على مستلزمات تطبيق المعرفة	44
	مرتفع	0.529	3.506	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري الكلي	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS.

يتضح من نتائج الجدول أعلاه، أن مستوى تطبيق المعرفة لدى أفراد عينة الدراسة جاء بدرجة مرتفعة حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي لبعده تطبيق المعرفة (3.506) وهو ينتمي إلى الفئة [3.41-4.20] التي تشير إلى الخيار موافق للمستوى المرتفع.

كما يتضح من نتائج الجدول أن الانحراف المعياري الكلي لبعده تطبيق المعرفة بلغ (0.529) وهو أقل من الواحد، مما يشير إلى وجود تشتت منخفض في إجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات بعد تطبيق المعرفة.

ويتضح من نتائج الجدول رقم (33) أن العبارة رقم (43) تحصلت على المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (4.32) وانحراف معياري بلغ (0.526) ما يعني أن أفراد عينة الدراسة موافقون بدرجة مرتفعة على أنهم يحرصون على استخدام المعارف الجديدة من أجل تحسين مهاراتهم التدريسية والبحثية، في حين جاءت العبارتين رقم (41) و(42) في المرتبة الثانية والثالثة على التوالي بمتوسط حسابي قدرة (4.03) و(3.03) وانحراف معياري بلغ (0.620) و(1.074) وهذا يدل على أن أفراد عينة الدراسة موافقون بدرجة مرتفعة على أنهم يحرصون على تطبيق معارفهم في الوقت المناسب، كما وافقوا بدرجة متوسطة على أنه يجري في الكلية بعض التعديلات بعد تطبيق معارف جديدة، فيما احتلت العبارة رقم (44) المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي قدره (2.65) وانحراف معياري بلغ (1.051) مما يعني أن أفراد عينة الدراسة وافقوا بدرجة متوسطة على أن الجامعة توفر مستلزمات تطبيق المعرفة.



ولمعرفة المستوى الكلي لإدارة المعرفة في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة جيجل، تم حساب المتوسط الحسابي الكلي والانحراف المعياري الكلي لمحور إدارة المعرفة ، وقد جاءت النتائج كما يلي:

الجدول رقم (34) المستوى الكلي لمحور إدارة المعرفة في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم

#### التسيير بجامعة جيجل

إدارة المعرفة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الأهمية	الترتيب
تشخيص المعرفة	3.443	0.600	مرتفع	2
توليد المعرفة	3.381	0.657	متوسط	3
تخزين المعرفة	3.143	0.757	متوسط	5
توزيع المعرفة	3.300	0.675	متوسط	4
تطبيق المعرفة	3.506	0.529	مرتفع	1
الكلي	3.355	0.490	متوسط	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS.

تشير نتائج الجدول رقم (34) أن مستوى إدارة المعرفة في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة -جيجل جاء بدرجة متوسطة، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي لمحور إدارة المعرفة (3.555) وهو ينتمي إلى الفئة [3.41-4.20] التي تشير إلى الخيار موافق للمستوى المرتفع. كما يتضح من نتائج الجدول أن الانحراف المعياري الكلي لمحور إدارة المعرفة بلغ (0.490) وهو أقل من الواحد، مما يشير إلى وجود تشتت منخفض في إجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات هذا المحور. ومن خلال نتائج الجدول رقم (34) يمكن أيضا ترتيب أبعاد إدارة المعرفة ترتيبا تنازليا حسب متوسطاتها الحسابية كما يلي:

- ✓ جاء بعد "تطبيق المعرفة" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (3.506).
- ✓ جاء بعد "تشخيص المعرفة" في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي قدره (3.443).
- ✓ جاء بعد "توليد المعرفة" في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي قدره (3.381).
- ✓ جاء بعد "توزيع المعرفة" في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي قدره (3.300).
- ✓ جاء بعد "تخزين المعرفة" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (3.143).

#### المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة

يتناول هذا الجزء اختبار الفرضيات التي قامت عليها هذه الدراسة، وذلك من أجل الوصول إلى نتائج وفرضيات تعكس أهمية الدراسة ولاختبار الفرضيات نعتمد على قاعدة القرار التالية:

### الجدول رقم (35): قاعدة القرار لاختبار فرضيات الدراسة

القرار المتخذ	قاعدة القرار
قبول الفرضية يوجد أثر	إذا كانت القيمة الاحتمالية (sig) الناتجة عن اختبار "T" أو "F" للعينة أصغر من مستوى الدلالة المعتمد 0.05
رفض الفرضية لا يوجد أثر	إذا كانت القيمة الاحتمالية (sig) الناتجة عن اختبار "T" أو "F" للعينة أكبر من مستوى الدلالة المعتمد 0.05

المصدر: من إعداد الطالبتين.

### الفرع الأول: اختبار التوزيع الطبيعي

#### الجدول رقم (36) اختبار التوزيع الطبيعي

معامل التقلطح	معامل الالتواء	المتغيرات
0.302	0.003	القيم التنظيمية
-0.001	-0.311	المعتقدات التنظيمية
-0.193	-0.077	التوقعات التنظيمية
0.465	0.171	الأعراف التنظيمية
0.152	0.248	إدارة المعرفة

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS.

يتضح من خلال الجدول رقم (36) أن معاملات الالتواء بالنسبة لجميع المتغيرات تتراوح بين المجال [0.248 و-0.311] وهي تقع ضمن المجال المقبول للتوزيع الطبيعي الذي يتراوح بين [1, -1] أما معاملات التقلطح فهي محصورة بين المجال [-0.193 و 0.465] وهي تقع ضمن المجال المقبول للتوزيع الطبيعي [3, -3]، وتشير هذه النتائج إلى أن البيانات تخضع للتوزيع الطبيعي.

### الفرع الثاني: اختبار الفرضية الرئيسية الأولى والفرضيات الفرعية

قبل اختبار الفرضية الرئيسية الأولى وفرضياتها الفرعية، ينبغي التأكد أولاً من عدم وجود تداخل خطي متعدد بين أبعاد المتغير المستقل، وقد جاءت النتائج كما هو موضح في الجدول رقم (34):

### الجدول رقم (37): معامل التضخم والتباين المسموح به

الأبعاد	معامل تضخم التباين VIF	التباين المسموح به Tolérance
القيم التنظيمية	1.916	0.522
المعتقدات التنظيمية	2.813	0.355
التوقعات التنظيمية	2.542	0.393
الأعراف التنظيمية	2.035	0.491

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS.

يتضح من الجدول رقم (37) عدم وجود تداخل خطي متعدد بين أبعاد المتغير المستقل، حيث جاءت جميع قيم معاملات تضخم التباين (VIF) لجميع الأبعاد أقل من 10، كما جاءت جميع قيم معاملات التباين المسموح به (Tolerance) أكبر من (0.10) وهذا مقبول إحصائياً. بعد التأكد من عدم وجود تداخل خطي متعدد بين أبعاد المتغير المستقل، ننقل لاختبار الفرضية الرئيسية وفرضياتها الفرعية، حيث تم إجراء تحليل للانحدار الخطي المتعدد وقد جاءت النتائج كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (38) نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد لاختبار الفرضية الرئيسية و فرضياتها الفرعية

المتغير المستقل	قيمة Beta	قيمة (T)	مستوى الدلالة
بعد القيم التنظيمية	0.264	1.983	0.055
بعد المعتقدات التنظيمية	0.037	0.230	0.820
بعد التوقعات التنظيمية	0.055	0.362	0.720
بعد الأعراف التنظيمية	0.585	4.267	0.000
R		0.823 <sup>a</sup>	
قيمة R <sup>2</sup>		0.677	
قيمة F		18.339	
مستوى الدلالة (Sig)		0.000 <sup>a</sup>	

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS.

#### أولاً: اختبار الفرضية الرئيسية

جاءت صيغة الفرضية الرئيسية كالتالي: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لمكونات الثقافة التنظيمية على إدارة المعرفة من وجهة نظر أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة محمد الصديق بن يحيى -جيجل-.

نلاحظ من نتائج الجدول رقم (38) أن قيمة الدلالة الإحصائية لـ (F) تقدر بـ (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة المحدد مسبقاً في هذه الدراسة ( $\alpha \leq 0.05$ )، مما يعني وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لمكونات الثقافة التنظيمية على إدارة المعرفة لدى أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة محمد الصديق بن يحيى -جيجل-.

كما نلاحظ من نتائج هذا الجدول أن قيمة R<sup>2</sup> قد بلغت (0.677) وهذا يشير إلى مساهمة الثقافة التنظيمية في إدارة المعرفة بنسبة 67.7 % والباقي 32.5% يعود لعوامل أخرى، ومنه الفرضية الرئيسية مقبولة.

#### ثانيا: اختبار الفرضية الفرعية الأولى:

تنص الفرضية الفرعية الأولى على "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) للقيم التنظيمية على إدارة المعرفة من وجهة نظر أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة محمد الصديق بن يحيى -جيجل-".

نلاحظ من نتائج الجدول (38) أن قيمة الدلالة الإحصائية لـ (T) الخاصة ببعيد القيم التنظيمية تقدر بـ (0.055) وهي أكبر من مستوى الدلالة المحدد مسبقا في هذه الدراسة ( $\alpha \leq 0.05$ ) مما يعني عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) للقيم التنظيمية في إدارة المعرفة لدى أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة محمد الصديق بن يحيى -جيجل-، ومنه الفرضية الفرعية الأولى مرفوضة.

#### ثالثا: اختبار الفرضية الفرعية الثانية:

تنص الفرضية الفرعية الثانية على "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) للمعتقدات التنظيمية على إدارة المعرفة من وجهة نظر أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة محمد الصديق بن يحيى -جيجل-".

نلاحظ من نتائج الجدول (38) أن قيمة الدلالة الإحصائية لـ (T) الخاصة ببعيد المعتقدات التنظيمية تقدر بـ (0.820) وهي أكبر من مستوى الدلالة المحدد مسبقا في هذه الدراسة ( $\alpha \leq 0.05$ ) مما يعني عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) للمعتقدات التنظيمية في إدارة المعرفة من وجهة نظر أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة محمد الصديق بن يحيى -جيجل-، ومنه الفرضية الفرعية الثانية مرفوضة.

#### رابعا: اختبار الفرضية الفرعية الثالثة

تنص الفرضية الفرعية الثالثة على "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) للتوقعات التنظيمية على إدارة المعرفة من وجهة نظر أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة محمد الصديق بن يحيى -جيجل-".

نلاحظ من نتائج الجدول (38) أن قيمة الدلالة الإحصائية لـ (T) الخاصة ببعيد التوقعات التنظيمية تقدر بـ (0.720) وهي أكبر من مستوى الدلالة المحدد مسبقا في هذه الدراسة ( $\alpha \leq 0.05$ ) مما يعني عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) للتوقعات التنظيمية في إدارة المعرفة لدى أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة محمد الصديق بن يحيى -جيجل-، ومنه الفرضية الفرعية الثالثة مرفوضة.

#### خامسا: إختبار الفرضية الفرعية الرابعة

تنص الفرضية الفرعية الرابعة على "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) للأعراف التنظيمية على إدارة المعرفة من وجهة نظر أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة محمد الصديق بن يحي -جيجل-".

نلاحظ من نتائج الجدول (38) أن قيمة الدلالة الإحصائية لـ (T) الخاصة ببعد الأعراف التنظيمية تقدر بـ (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة المحدد مسبقا في هذه الدراسة ( $\alpha \leq 0.05$ ) مما يعني وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) للأعراف التنظيمية في إدارة المعرفة من وجهة نظر أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة محمد الصديق بن يحي -جيجل-، ومنه الفرضية الفرعية الرابعة مقبولة.

### خلاصة

تطرقنا في هذا الفصل إلى تقديم كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة محمد الصديق بن يحيى -جيجل-، من خلال تعريفها والتعرف على مهامها وهيكلها. كما قمنا بعرض وتحليل آراء عينة الدراسة لكل من مكونات الثقافة التنظيمية، وعمليات إدارة المعرفة وذلك من خلال المؤشرات الإحصائية والمتمثلة في المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والانحدار الخطي المتعدد، إضافة إلى الاختبارات التي تساعد على التحقق من جودة البيانات على غرار معامل الثبات ومعامل الالتواء والتقلطح، إلى جانب ذلك تم اختبار الفرضيات، حيث جاءت الفرضية الرئيسية صحيحة لتؤكد أنه يوجد أثر للثقافة التنظيمية على إدارة المعرفة عند مستوى الدلالة (0.05) وهذا يرجع إلى بعد الأعراف التنظيمية، أما فيما يخص كل من: بعد القيم التنظيمية والمعتقدات التنظيمية والتوقعات التنظيمية فليس لها تأثير على إدارة المعرفة .

خاتمة

تعتبر الثقافة التنظيمية عاملاً من العوامل المهمة التي تؤثر على أداء المنظمات وفعاليتها، حيث أن لها دوراً هاماً في تحسين عمليات إدارة المعرفة من خلال رفع مستوى تشارك المعارف بين أفرادها، كما تعتبر إدارة المعرفة أحد الميادين الحديثة نسبياً، وتعتبر من أهم الأساليب الإدارية اللازمة لإحداث التطوير والتغيير في عصرنا الحالي، حيث استطاعت إحداث نقلة نوعية في مستوى أداء مختلف المنظمات، ومن بينها الجامعات باعتبارها منظمات معرفية، حيث يجب تطبيق وتنفيذ برامج إدارة المعرفة في أية منظمة وأن تكون القيم السائدة ملائمة مع قيم الأفراد إذ أن الثقافة التنظيمية لها دور في تعزيز تشارك المعرفة.

وقد هدفت هذه الدراسة إلى إبراز أثر الثقافة التنظيمية على إدارة المعرفة، حيث أجريت الدراسة الميدانية بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة -جبل- ، وقد توصلت هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج والاقتراحات تمثلت فيما يلي :

**أولاً- نتائج الدراسة :**

من خلال إعداد الجزء النظري والتطبيقي لهذه الدراسة توصلنا إلى مجموعة من النتائج نذكرها في ما يلي:

**1- النتائج النظرية :**

- من خلال الدراسة النظرية التي قمنا بها تم التوصل إلى مجموعة من النتائج كما يلي :
- الثقافة التنظيمية هي مجموعة من القيم والمعايير والقوانين والمعتقدات والعادات التي تحكم بشكل عام السلوك لدى أفراد التنظيم.
- الثقافة التنظيمية تعتبر المحرك الأساسي لنجاح أي منظمة.
- الثقافة التنظيمية تعكس هوية المنظمة وتعد أحد مصادر تحقيق الميزة التنافسية.
- يختلف نوع الثقافة التنظيمية السائدة باختلاف المنظمة.
- تتمتع الثقافة التنظيمية بمجموعة من الخصائص المميزة لكل مجتمع أو منظمة.
- تتشكل الثقافة التنظيمية من المنظمة، التأثير بالبيئة الداخلية والاتصال بالعاملين الآخرين.
- هناك عدة مكونات للثقافة التنظيمية حيث تم التركيز في هذه الدراسة على أربعة مكونات هي: القيم التنظيمية، المعتقدات التنظيمية، التوقعات التنظيمية، الأعراف التنظيمية.
- هناك طرق وأساليب لنشر الثقافة التنظيمية من خلال العادات والتقاليد، طقوس واحتفالات ومناسبات وأساطير القصص والحكايات، الطرائف والنكت.
- تمثل إدارة المعرفة حقلاً علمياً حديثاً يعمل على توسيع قدرات واسعة في منظمات الأعمال.
- تشكل إدارة المعرفة عاملاً أساسياً في تطوير وديمومة المنظمات لما لها من أهمية بالغة في الرفع من مستوى التعلم بالمنظمة.
- تتكون إدارة المعرفة من عمليات أساسية تتمثل في تشخيص المعرفة، توليد المعرفة، تخزين المعرفة، توزيع المعرفة، وأخيراً تطبيق المعرفة.



- إن الاهتمام بالثقافة التنظيمية من حيث تهيئة المناخ المناسب في المنظمة ليشتركوا في عمليات تشخيص المعرفة، توليدها وتخزينها وتوزيعها وتطبيقها في المنظمة يساعد على نجاح الإدارة في تطبيق عمليات إدارة المعرفة.
  - تمثل الثقافة التنظيمية محددًا هامًا لإدارة المعرفة، فالمعرفة ليست مجرد وثائق وملفات وبرامج حاسب آلي، بل توجد في عقول الأفراد.
  - الثقافة التنظيمية تعتبر من المحددات الرئيسية لنجاح نقل المعرفة والتشارك بها، لأنها تحدد سلوك مجموعة معينة من الأفراد وتعمل كمدى للتشارك في المعرفة.
  - أن الجزء الأصعب في تطبيق برامج إدارة المعرفة هو تأمين الثقافة الصحيحة والمناسبة له.
- 2- النتائج التطبيقية:**

- من خلال الدراسة الميدانية التي قمنا بها في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة جيجل تم التوصل إلى مجموعة من النتائج كما يلي :
- جاء مستوى الثقافة التنظيمية بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة جيجل متوسطا وفقا لمقياس الدراسة، حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي الكلي للثقافة التنظيمية (3.205).
  - جاء ترتيب أبعاد الثقافة التنظيمية من حيث درجة توافرها في المؤسسة محل الدراسة كما يلي:
  - بعد القيم التنظيمية في المرتبة الأولى من حيث درجة ممارسته بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بدرجة مرتفعة، حيث بلغ متوسطه الحسابي (3.683).
  - بعد الأعراف التنظيمية في المرتبة الثانية من حيث درجة ممارسته بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بدرجة متوسطة، حيث بلغ متوسطه الحسابي (3.141).
  - بعد المعتقدات التنظيمية في المرتبة الثالثة من حيث درجة ممارسته بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بدرجة متوسطة، حيث بلغ متوسطه الحسابي (3.125).
  - بعد القيم التنظيمية في المرتبة الرابعة من حيث درجة ممارسته بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بدرجة متوسطة، حيث بلغ متوسطه الحسابي (2.870).
  - جاء مستوى إدارة المعرفة بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة جيجل متوسطا وفقا لمقياس الدراسة، حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي الكلي لإدارة المعرفة (3.355).
  - جاء ترتيب أبعاد إدارة المعرفة من حيث درجة توافرها في المؤسسة محل الدراسة كما يلي:
  - بعد تطبيق المعرفة في المرتبة الأولى من حيث درجة ممارسته بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بدرجة مرتفعة، حيث بلغ متوسطه الحسابي (3.506).
  - بعد تشخيص المعرفة في المرتبة الثانية من حيث درجة ممارسته بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بدرجة مرتفعة ، حيث بلغ متوسطه الحسابي (3.443).

- بعد توليد المعرفة في المرتبة الثالثة من حيث درجة ممارسته بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بدرجة متوسطة، حيث بلغ متوسطه الحسابي(3.381).
  - بعد توزيع المعرفة في المرتبة الرابعة من حيث درجة ممارسته بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بدرجة متوسطة ، حيث بلغ متوسطه الحسابي(3.300).
  - بعد تطبيق المعرفة في المرتبة الخامسة من حيث درجة ممارسته بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بدرجة متوسطة، حيث بلغ متوسطه الحسابي(3.143).
- أما فيما يخص نتائج اختبار الفرضيات فقد جاءت كما يلي :
- وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (  $\alpha \leq 0.05$  ) لأبعاد الثقافة التنظيمية مجتمعة في إدارة المعرفة لدى أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة محمد الصديق بن يحي -جيجل-.
  - عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (  $\alpha \leq 0.05$  ) لبعد القيم التنظيمية في إدارة المعرفة لدى أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة محمد الصديق بن يحي -جيجل-.
  - عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (  $\alpha \leq 0.05$  ) لبعد المعتقدات التنظيمية في إدارة المعرفة لدى أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة محمد الصديق بن يحي -جيجل-.
  - عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (  $\alpha \leq 0.05$  ) لبعد التوقعات التنظيمية في إدارة المعرفة لدى أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة محمد الصديق بن يحي -جيجل-.
  - وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (  $\alpha \leq 0.05$  ) لبعد الأعراف التنظيمية في إدارة المعرفة لدى أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة محمد الصديق بن يحي -جيجل-.
- ثانيا- الاقتراحات :**

- انطلاقا من نتائج الدراسة التي تشير إلى وجود أثر للثقافة التنظيمية على إدارة المعرفة في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة محمد الصديق بن يحي -جيجل- تم الوصول إلى بعض الاقتراحات وهي:
- ضرورة امتلاك الأساتذة للمعارف والقدرات الكافية من أجل القدرة على التكيف مع المتغيرات البيئية.
  - العمل على توفير الأمان الوظيفي للأساتذة وذلك من أجل جعلهم يستثمرون في العمل.
  - ضرورة إقامة لقاءات دورية بين الأساتذة والإدارة من أجل دراسة مشاكل العمل.
  - فتح المجال أمام الأساتذة لإبداء أفكارهم وآرائهم ومقترحاتهم.

- تشجيع الأساتذة على استمرار التعلم والتطوير لمهاراتهم وقدراتهم.
- العمل على توفير بيئة عمل تشجع الأساتذة على مشاركة معارفهم.
- القيام بعقد اجتماعات دورية في الكلية وذلك من أجل نشر المعرفة.
- ضرورة الحرص على توثيق المعرفة في الوثائق والسجلات والدوريات وذلك من أجل تسهيل استرجاعها واستخدامها.
- تعزيز العمل على تطوير القدرات المعرفية وذلك من خلال البحث المستمر.

### ثالثا- آفاق الدراسة

- نرى أنه من الممكن مواصلة البحث في جوانب أخرى لها صلة بموضوعنا وتحتاج إلى تعمق أكثر وبهذا الصدد يمكننا اقتراح بعض المواضيع التي من شأنها أن تكمل دراستنا ومن بينها:
- علاقة الثقافة التنظيمية بالتشارك المعرفي .
  - دور إدارة المعرفة في الالتزام التنظيمي .
  - أثر إدارة المعرفة على الإبداع التنظيمي.
  - دور الثقافة التنظيمية في تفعيل إدارة المعرفة.
  - دور الثقافة التنظيمية في إدارة التغيير.

## قائمة المراجع

المراجع :

- الكتب باللغة العربية :
- إبراهيم الخلوف الملكاوي، إدارة المعرفة الممارسات والمفاهيم، الطبعة الأولى، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، 2006.
- بلال خلف السكارنه، أخلاقيات العمل، الطبعة الثانية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2011.
- جرينبرج جيرالد، بارون روبرت، إدارة السلوك في المنظمات، ترجمة رفاعي إسماعيل بيوسي، دار المريخ للنشر، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2004.
- حسين حريم، السلوك التنظيمي سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2004.
- حسين حريم، السلوك التنظيمي سلوك الأفراد في المنظمات، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 1997.
- حسين عجلان حسن، استراتيجيات الإدارة المعرفية في منظمات الأعمال، الطبعة الأولى، دار إثراء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008.
- خضر مصباح إسماعيل طيطي، إدارة المعرفة التحديات والتقنيات والحلول، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009.
- خيضر كاظم حمود، منظمة المعرفة، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2010.
- رحي مصطفى عليان، إدارة المعرفة، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008.
- سيد سالم عرفة، السلوك التنظيمي، الطبعة الأولى، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2019.
- صلاح الدين الكبيسي، إدارة المعرفة، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 2005.
- عبد الرحمن الجاموس، إدارة المعرفة في منظمات الأعمال وعلاقتها بالمداخل الإدارية الحديثة، الطبعة الأولى ، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010.
- عبد الستار العلي وآخرون، إدارة المعرفة، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2006.
- عبد الله حسن مسلم، إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات، الطبعة الأولى، دار المعتز للنشر والتوزيع، الأردن، 2015.
- ليث عبد الرحمان القهيوي، إستراتيجية إدارة المعرفة والأهداف التنظيمية، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013.

- ماجد عبد المهدي مساعدة، إدارة المنظمات منظور كلي، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2013.
- محمد خالد أبو عازم، إدارة المعرفة والاقتصاد المعرفي، الطبعة الأولى، دار زهدي للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2020.
- محمد عواد الزيادات، اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008.
- محمد قاسم القريوتي، نظرية المنظمة والتنظيم، الطبعة الثالثة، دار وائل للنشر، الأردن، 2008.
- محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر، الأردن، 2004.
- مصطفى محمود أبو بكر، التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة، الدار الجامعية، مصر، 2007.
- ناصر محمد سعود جرادات وآخرون، إدارة التغيير والتطوير، الطبعة الأولى، إثراء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013.
- نجم عبود نجم، إدارة المعرفة المفاهيم والإستراتيجيات والعمليات، الطبعة الثانية، الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2007.
- نعيم إبراهيم الظاهر، إدارة المعرفة، الطبعة الأولى، عالم الكتاب الحديث للنشر والتوزيع، جدارا للكتاب العالمي، الأردن، 2009.
- ب- المقالات**
- الهاشمي بعاج، عمليات إدارة المعرفة ودورها في تنمية كفاءات الموارد البشرية، مجلة نور للدراسات الاقتصادية، العدد (08)، الأغواط، الجزائر، 2019.
- امحمد تقار، علي عبد الله، أثر الثقافة التنظيمية على إدارة المعرفة- دراسة حالة عينة من مؤسسات قطاع الفلاحة في الجزائر-، مجلة الإستراتيجية والتنمية، العدد(16)، جامعة الجزائر، 2019.
- حمزة محمد كاظم، عمليات إدارة المعرفة وتأثيرها في مراحل الإبداع المنظمي -دراسة استطلاعية لآراء عينة من مدرسي هيئة التعليم التقني/ بغداد، مجلة التقني، المجلد 26، العدد (04)، العراق، 2013.
- دحمان بريني، دور الثقافة التنظيمية في تغيير سلوك العاملين، مجلة العلوم القانونية والاجتماعية، جامعة زيان عاشور بالجلفة، العدد(11)، الجزائر، 2018.
- رشيد زوزو، نور الدين بوراس، الثقافة التنظيمية مفتاح نجاح المؤسسة، مجلة دراسات في علم اجتماع المنظمات، العدد (01)، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2013.

- محمد امحمود مكيد العلوان، أثر عمليات إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية في منظمات صناعة الأدوية في الأردن- دراسة حالة مشاريع صناعة الأدوية في محافظة البلقاء، مجلة معارف، المجلد 15، العدد (2)، جامعة الحسين بن طلال، الأردن، 2020.
- مراد بومنقار، سارة خلفه، الثقافة التنظيمية وعلاقتها ببعض المشكلات المهنية السائدة لدى هيئة الإطارات الوسطى- دراسة ميدانية بمؤسسة أرسيو - عنابة-، مجلة آفاق علوم الإدارة والاقتصاد ، العدد(03)، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2018.
- ج- المذكرات والأطروحات:
- إبراهيم عبد القادر محمد، قياس عوامل الثقافة التنظيمية وإدارة المعرفة في الميزة التنافسية - دراسة حالة شركة الاتصالات الأردنية (اورانج)-، قدمت هذه الدراسة استكمالاً للمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2015.
- احمد محمد عبد الرحمن بني عيسى، دور الثقافة التنظيمية في تحسين أداء العاملين في القطاع المصرفي، أطروحة مقدمة استكمالاً لمتطلبات منح درجة دكتوراه فلسفة في الإدارة، كلية الأعمال، جامعة عمان العربية، الأردن، 2011.
- إسماعيل سالم منصور ماضي، دور إدارة المعرفة في ضمان تحقيق جودة التعليم العالي- حالة دراسية الجامعة الإسلامية بغزة- رسالة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، غزة، فلسطين، 2010.
- إلياس سالم، تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية، رسالة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، الجزائر، 2006.
- أمين شطي، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بدناميكية جماعة العمل- دراسة مسحية على عمال ثانوية عمراني العابد ببلدية سيدي عمران ولاية الوادي-، رسالة مقدمة استكمالاً لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر-بسكرة- ، الجزائر، 2013.
- إيهاب فاروق مصباح العاجز، دور الثقافة التنظيمية في تفعيل تطبيق الإدارة الإلكترونية- دراسة تطبيقية على وزارة التربية والتعليم العالي -محافظات غزة-، رسالة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2011.
- الباتول علوط، الثقافة التنظيمية وأثرها على الأداء الوظيفي للمرأة العاملة في المؤسسة الاستشفائية- دراسة ميدانية: بعض المؤسسات العمومية الإستشفائية بولاية الجلفة-، أطروحة مقدمة استكمالاً لنيل شهادة دكتوراه تخصص علم الاجتماع تنظيم وعمل، قسم علم الاجتماع، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، الجزائر، 2013.

- حسن بوزناق، إدارة المعرفة ودورها في بناء الإستراتيجيات التسويقية، مذكرة مقدمة استكمالاً لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، تخصص اقتصاد التطبيقي وإدارة المنظمات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة الحاج لخضر، باتنة، الجزائر، ص08.
- خيرة ميهوبي، الثقافة التنظيمية ودورها في تنمية الانتماء التنظيمي - دراسة ميدانية في المديرية العملية لاتصالات الجزائر بالأغواط- رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع ، جامعة عمار تليجي- الأغواط، الجزائر، 2012.
- رولا محمد حجازي، أنماط الثقافة التنظيمية السائدة في الجامعات الفلسطينية بمحافظة غزة وعلاقتها بإدارة المعرفة، رسالة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على شهادة الماجستير من كلية التربية، قسم أصول التربية، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2015.
- زهيرة دحماني، إدارة المعرفة كمدخل لدراسة تأثير الثقافة التنظيمية في تعزيز القدرة التنافسية للمنظمة- دراسة حالة منظمتي خدمة الهاتف النقال موبيليس و أوريدو في الجزائر- أطروحة مقدمة استكمالاً لنيل شهادة دكتوراه في علوم التسيير، تخصص تسيير المنظمات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، الجزائر، 2017.
- سمير عباس، الثقافة التنظيمية وعلاقتها باستراتيجيات التغيير في الجامعة الجزائرية بين النظام القديم ونظام LMD، رسالة مقدمة استكمالاً لنيل شهادة الماجستير في علم النفس والاجتماعي للتنظيم والتسيير، كلية الآداب والعلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة باجي مختار، عنابة، الجزائر، 2008.
- سهام شيكاوي، الثقافة التنظيمية وتأثيرها على أداء المنظمة، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، جامعة امحمد بوقرة بومرداس، الجزائر، 2007، ص 92.
- صباح ترغيني، دور إدارة المعرفة في تحسين أداء العاملين -دراسة حالة مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب (أوماش- بسكرة)- مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير مدرسة الدكتوراه، فرع اقتصاد تطبيقي وإدارة المنظمات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2011.
- عادل غزالي، دور إدارة المعرفة في الرفع من أداء التنظيم الصناعي الجزائري (دراسة ميدانية)، أطروحة مقدمة استكمالاً لنيل شهادة الدكتوراه، تخصص إدارة الموارد البشرية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد لمين دباغين، سطيف -2-، الجزائر، 2016.
- عبد الستار مر كمال، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى معلمي المؤسسات المختصة (تحليل استطلاعي لمعلمي مدرسة "الأطفال المعوقين بصريا" بمدينة الجلفة) (دراسة مسحية)، رسالة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على شهادة الماجستير، كلية الآداب واللغات والعلوم الاجتماعية والإنسانية ، جامعة زيان عاشور، الجلفة، الجزائر، 2014/2013.



- عبد القادر برطال، التغيير الثقافي كمدخل لإدارة المعرفة في المنظمة الجزائرية -دراسة لعينة من المنظمات الجزائرية-، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه علوم في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة عمار ثلجي الأغواط، الجزائر، 2017.
- عبد المالك بوركو، إدارة المعرفة كمدخل لتدعيم القدرة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية -دراسة ميدانية لشركة نجمة للاتصالات- رسالة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، 2012.
- عيسى روابحية، الثقافة التنظيمية ودورها في بناء المنظمة المتعلمة -دراسة حالة مؤسسة فرتيال عنابة-، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة، الجزائر، 2018.
- فائزة فاضل، الثقافة التنظيمية وأثرها على فعالية أداء العمال -دراسة ميدانية بالمجمع الصناعي لإنتاج الاسمنت "زهانة"، رسالة مقدمة استكمالاً لنيل شهادة الماجستير في علم النفس العمل والتنظيم، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة وهران، الجزائر، 2013.
- كلثوم سيدهم، الثقافة التنظيمية وأثرها على أداء عمال بريد الجزائر بتامنغست (دراسة ميدانية)، رسالة مقدمة استكمالاً لنيل شهادة الماجستير تخصص علم النفس والموارد البشرية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة الجزائر -2-، الجزائر، 2014.
- نسيم حمودة، دور إدارة المعرفة في تحقيق الإبداع التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية -دراسة عينية من المؤسسات الجزائرية-، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، الجزائر، 2018.
- نضال محمد الزطمة، إدارة المعرفة وأثرها على تمييز الأداء، رسالة مقدمة استكمالاً لنيل شهادة الماجستير في إدارة العمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2011.
- وهيبه داسي، أثر الثقافة التنظيمية على إدارة المعرفة -دراسة عينة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية-، رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر - بسكرة-، الجزائر، 2014.
- وهيبه عيساوي، أثر الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي (دراسة حالة فئة الأفراد الشبهى طبيين بالمؤسسة الاستشفائية العمومية ترابي بوجمعة بشار)، رسالة مقدمة استكمالاً لنيل شهادة الماجستير تخصص حوكمة الشركات، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة أبو بكر بلقايد تلمسان، الجزائر، 2012، ص26.

د- الملتقيات

- امر عزوي، أحمد علماوي، الثقافة التنظيمية مدخل لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في منظمات الأعمال، الملتقى الوطني حول: إدارة الجودة الشاملة وتنمية أداء المؤسسة يومي 13 و14 ديسمبر، جامعة الطاهر مولاي بسعيدة، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، الجزائر، 2010.

هـ- المراجع باللغة الأجنبية

- Jean- Philippe Chevalier Bonin, **L'influence de la culture organisationnelle sur l'épuisement professionnel; étude comparative entre cols blancs et policiers d'un service de police urbain**, Mémoire de maîtrise présenté à la Faculté des études supérieures dans le cadre de l'obtention du grade de maîtrise et relations Industrielles, Université de Montréal, Faculté des Arts et des Sciences, Canada, 2013.

هدفت هذه الدراسة إلى اختبار ومعرفة أثر الثقافة التنظيمية على إدارة المعرفة لأساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة محمد الصديق بن يحيى -جيجل- ، بحيث قمنا باختبار أثر مكونات الثقافة التنظيمية والمتمثلة في: القيم التنظيمية، المعتقدات التنظيمية، التوقعات التنظيمية ، والأعراف التنظيمية على عمليات إدارة المعرفة وهي: تشخيص المعرفة، توليد المعرفة، تخزين المعرفة، توزيع المعرفة، وتطبيق المعرفة.

حيث تم استخدام الاستبيان كأداة لجمع البيانات المتعلقة بمتغيرات الدراسة، واعتمدنا في ذلك على أسلوب العينة العشوائية، إذ تم توزيعه على عينة شملت 40 أستاذا بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة جيجل، حيث تم استخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS لتحليل البيانات واختبار مدى صحة فرضيات الدراسة.

ومن أهم النتائج المتوصل إليها في هذه الدراسة أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية على إدارة المعرفة، ويرجع هذا الأثر إلى أثر بعد الأعراف التنظيمية.

**الكلمات المفتاحية:** الثقافة التنظيمية، القيم التنظيمية، المعتقدات التنظيمية، التوقعات التنظيمية، الأعراف التنظيمية ، إدارة المعرفة.

#### **Abstract :**

This study aimed to test and know the impact of organizational culture on knowledge management for the professors of the Faculty of Economics, Commercial and Management Sciences at the University of Muhammad Al-Siddiq bin Yahya - Jijel-, where we tested the impact of the components of organizational culture represented in: organizational values, organizational beliefs, organizational expectations, and organizational norms on Knowledge management processes: knowledge diagnosis, knowledge generation, knowledge storage, knowledge distribution, and knowledge application.

Where the questionnaire was used as a tool for collecting data related to the study variables, and we relied on the random sampling method, as it was distributed to a sample of 40 professors at the Faculty of Economic, Commercial and Management Sciences at Jijel University, where the Statistical Package for Social Sciences (SPSS) program was used to download the data and test the validity of the questionnaire. study hypotheses.

One of the most important findings in this study is that there is a statistically significant effect of organizational culture with its components on knowledge management. And this effect is due to effect of a dimension of organizational norms.

**Keywords:** organizational culture, organizational values, organizational beliefs, organizational expectations, organizational norms, knowledge management.

الملاحق

الملحق رقم (01): إستبانة الدراسة

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة محمد الصديق بن يحيى - جيجل -  
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
قسم علوم التسيير  
استبانة بحث

أستاذي الفاضل....، أستاذتي الفاضلة....،

يشرفنا أن نضع بين أيديكم هذه الاستبانة الخاصة بدراسة: "أثر الثقافة التنظيمية على إدارة المعرفة - دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة محمد الصديق بن يحيى -جيجل-"  
قصد إنجاز الدراسة التطبيقية حول الموضوع لإعداد بحث علمي كمتطلب في المسار الدراسي للحصول على شهادة الماستر تخصص إدارة الموارد البشرية. لذا نرجو التكرم بقراءة العبارات بدقة والإجابة عنها بموضوعية، علما أن هذه البيانات لا تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي. وستكون دقة إجاباتكم ومساهماتكم عوناً كبيراً لنا في التوصل إلى نتائج موضوعية وعملية.

**وتفضلوا بقبول فائق الاحترام والتقدير...**

الأستاذ المشرف:

❖ نسيم حمودة

الطالبتين:

❖ بوعبدالليوة وداد

❖ بوشناق فاطمة

السنة الجامعية 2021/2020

الجزء الأول: البيانات الشخصية و الوظيفية

نرجو تعبئة البيانات التالية بوضع إشارة (x) في الخانة المناسبة لكم.

1- الجنس:

ذكر  أنثى

2- السن:

أقل من 30 سنة  من 30 إلى أقل من 40 سنة

من 40 إلى أقل من 50 سنة  من 50 سنة فأكثر

3- المؤهل العلمي:

ماجستير  دكتوراه LMD

دكتوراه علوم  تأهيل جامعي

4- الرتبة الوظيفية:

أستاذ مساعد (ب)  أستاذ مساعد (أ)

أستاذ محاضر (ب)  أستاذ محاضر (أ)  أستاذ التعليم العالي

5- الخبرة العملية:

أقل من 5 سنوات  من 5 إلى أقل من 10 سنوات

من 10 سنوات إلى أقل من 15 سنة  15 سنة فأكثر

6- الدخل الشهري:

أقل من 600000 دج  من 600000 دج إلى أقل من 800000 دج

800000 دج فأكثر

## الجزء الثاني: محاور الاستبانة

المحور الأول: مكونات الثقافة التنظيمية السائدة بكلية العلوم الاقتصادية التجارية و علوم التسيير بجامعة جيجل

الرقم	العبارات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
	<b>أ-القيم التنظيمية</b>					
01	يسود الاحترام المتبادل بين الأساتذة.					
02	أحرص بشكل كبير على احترام أوقات العمل.					
03	أحرص على تكوين علاقات اجتماعية جيدة مع زملائي في العمل حتى أستفيد من معارفهم.					
04	تسود العدالة بيني وبين زملائي الأساتذة في العمل.					
05	تؤمن إدارة الجامعة بمبدأ العدالة في توزيع الفرص والمكافآت.					
06	يملك الأساتذة المعارف والقدرات الكافية للتكيف مع المتغيرات البيئية.					
	<b>ب-المعتقدات التنظيمية</b>					
07	العلاقة بين الإدارة والأساتذة تسودها الثقة.					
08	تؤخذ أفكارى وأرائى بعين الاعتبار عند اتخاذ القرارات.					
09	لا يوجد في الجامعة مشكل احتكار المعلومات والمعرفة.					
10	أنا أثق في المعلومات والمعرفة التي أتلقاها من الإدارة.					
11	هناك تواصل جيد بيني وبين زملائي الأساتذة.					
12	في حالة الأزمات يثق الأساتذة في قدرة الإدارة على اتخاذ القرارات الصحيحة .					
	<b>ج-التوقعات التنظيمية</b>					
13	تهتم الجامعة بمنح الحوافز والمزايا .					

					14	تتوقع من الإدارة أن تأخذ بعين الاعتبار الجهود التي يبذلها الأساتذة.
					15	أتوقع أن تهتم الإدارة بتهيئة ظروف العمل المادية.
					16	لديك اعتقاد بأنك تبدل الجهد اللازم من أجل تحقيق أهداف العمل.
					17	تسمح لي وظيفتي بالجامعة بتوظيف كل قدراتي المعرفية.
					18	توفر الجامعة الأمان الوظيفي للفرد وهذا ما يجعله يستمر بالعمل.
						<b>د- الأعراف التنظيمية</b>
					19	تعمل الأعراف السائدة على تشجيع إنجاز العمل بطرق حديثة.
					20	تشجع الإدارة باستمرار السلوك الذي يلائم توقعاتها.
					21	من واجبي كموظف في الجامعة أن أحافظ على سمعتها.
					22	تهتم إدارة الجامعة بإجراء احتفالات دورية لتكريم الأساتذة.
					23	تقام لقاءات دورية في الجامعة بين الأساتذة والإدارة لدراسة مشاكل العمل.
					24	أبلغ الإدارة بكل الاختلالات التي قد تؤدي إلى حدوث مشكلة ما.

المحور الثاني: واقع إدارة المعرفة في كلية العلوم الاقتصادية التجارية و علوم التسيير بجامعة جيجل

الرقم	العبارات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
	<b>أ- تشخيص المعرفة</b>					
25	يتم اكتشاف المعرفة باستخدام شبكة الانترنت					
26	المعرفة الحالية تساعد في تحقيق الأهداف وإيجاد الحلول لمشاكل					



العمل					
27	تقوم بتشخيص المعرفة بالاعتماد على مصادر داخلية بالجامعة				
28	تقوم بتشخيص المعرفة بالاعتماد على مصادر خارجية بالجامعة				
	<b>ب- توليد المعرفة</b>				
29	تشجع الجامعة الأساتذة على استمرار التعلم والتطوير لمهاراتهم وقدراتهم.				
30	تهتم الجامعة باستقطاب أساتذة ذوي معارف و خبرات طويلة.				
31	أعمل على تطوير قدراتي المعرفية من خلال البحث المستمر.				
32	أتفاعل مع زملائي الأساتذة لإيجاد أفكار جديدة.				
	<b>ج- تخزين المعرفة</b>				
33	تركز الجامعة على توثيق المعرفة في الوثائق والسجلات والدوريات .				
34	يتم تدوين خبرات وتجارب الأساتذة وحفظها في قواعد للمعرفة.				
35	أسعى إلى حفظ المعرفة بطريقة صحيحة بهدف تسهيل الوصول إليها.				
36	تتميز عملية استرجاع المعرفة داخل الكلية بسرعة				
	<b>د- توزيع المعرفة</b>				
37	توفر الكلية بيئة عمل تشجع الأساتذة على مشاركة معارفهم.				
38	لدي استعداد ورغبة لتوزيع وتقاسم معارفي مع الأساتذة أو الطلبة				
39	تقوم بمشاركة زملائك المعلومات الجديدة المتعلقة بإجراءات العمل				
40	يتم عقد اجتماعات دورية بالكلية لنشر المعرفة				
	<b>د- تطبيق المعرفة</b>				
41	أحرص على تطبيق معارفي في الوقت المناسب .				
42	يجري في الكلية بعض التعديلات بعد تطبيق معارف جديدة .				
43	أحرص على استخدام المعارف الجديدة من أجل تحسين مهاراتي التدريسية والبحثية				
44	تتوفر الجامعة على مستلزمات تطبيق المعرفة				

الملحق رقم (02): الصدق الداخلي لمحور الثقافة التنظيمية

الصدق الداخلي لعبارات بعد القيم التنظيمية

Correlations

		c1	c2	c3	c4	c5	c6	القيم التنظيمية
c1	Pearson Correlation	1	-,041	,057	,156	,059	,116	,339*
	Sig. (2-tailed)		,802	,725	,337	,715	,476	,033
	N	40	40	40	40	40	40	40
c2	Pearson Correlation	-,041	1	,383*	,159	,000	,052	,326*
	Sig. (2-tailed)	,802		,015	,327	1,000	,752	,040
	N	40	40	40	40	40	40	40
c3	Pearson Correlation	,057	,383*	1	,054	,335*	,407**	,559**
	Sig. (2-tailed)	,725	,015		,740	,035	,009	,000
	N	40	40	40	40	40	40	40
c4	Pearson Correlation	,156	,159	,054	1	,555**	,465**	,752**
	Sig. (2-tailed)	,337	,327	,740		,000	,002	,000
	N	40	40	40	40	40	40	40
c5	Pearson Correlation	,059	,000	,335*	,555**	1	,406**	,727**
	Sig. (2-tailed)	,715	1,000	,035	,000		,009	,000
	N	40	40	40	40	40	40	40
c6	Pearson Correlation	,116	,052	,407**	,465**	,406**	1	,757**
	Sig. (2-tailed)	,476	,752	,009	,002	,009		,000
	N	40	40	40	40	40	40	40
القيم التنظيمية	Pearson Correlation	,339*	,326*	,559**	,752**	,727**	,757**	1
	Sig. (2-tailed)	,033	,040	,000	,000	,000	,000	
	N	40	40	40	40	40	40	40

\*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

\*\* Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

## الصدق الداخلي لعبارات بعد المعتقدات التنظيمية

		Correlations						المعتقدات_التنظيمية
		c7	c8	c9	c10	c11	c12	
c7	Pearson Correlation	1	,369*	,417**	,614**	,191	,436**	,747**
	Sig. (2-tailed)		,019	,007	,000	,237	,005	,000
	N	40	40	40	40	40	40	40
c8	Pearson Correlation	,369*	1	,405**	,289	,246	,254	,646**
	Sig. (2-tailed)	,019		,009	,071	,126	,113	,000
	N	40	40	40	40	40	40	40
c9	Pearson Correlation	,417**	,405**	1	,467**	,086	,412**	,712**
	Sig. (2-tailed)	,007	,009		,002	,599	,008	,000
	N	40	40	40	40	40	40	40
c10	Pearson Correlation	,614**	,289	,467**	1	,068	,334*	,692**
	Sig. (2-tailed)	,000	,071	,002		,676	,035	,000
	N	40	40	40	40	40	40	40
c11	Pearson Correlation	,191	,246	,086	,068	1	,252	,472**
	Sig. (2-tailed)	,237	,126	,599	,676		,116	,002
	N	40	40	40	40	40	40	40
c12	Pearson Correlation	,436**	,254	,412**	,334*	,252	1	,690**
	Sig. (2-tailed)	,005	,113	,008	,035	,116		,000
	N	40	40	40	40	40	40	40
المعتقدات_التنظيمية	Pearson Correlation	,747**	,646**	,712**	,692**	,472**	,690**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,002	,000	
	N	40	40	40	40	40	40	40

\*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

الصدق الداخلي لعبارات بعد التوقعات التنظيمية

Correlations

		c13	c14	c15	c16	c17	c18	التوقعات_التنظيمية
c13	Pearson Correlation	1	,790**	,635**	,364*	,460**	,236	,782**
	Sig. (2-tailed)		,000	,000	,021	,003	,143	,000
	N	40	40	40	40	40	40	40
c14	Pearson Correlation	,790**	1	,743**	,192	,623**	,389*	,868**
	Sig. (2-tailed)	,000		,000	,237	,000	,013	,000
	N	40	40	40	40	40	40	40
c15	Pearson Correlation	,635**	,743**	1	,147	,481**	,221	,755**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000		,365	,002	,171	,000
	N	40	40	40	40	40	40	40
c16	Pearson Correlation	,364*	,192	,147	1	,299	,220	,451**
	Sig. (2-tailed)	,021	,237	,365		,060	,173	,003
	N	40	40	40	40	40	40	40
c17	Pearson Correlation	,460**	,623**	,481**	,299	1	,646**	,827**
	Sig. (2-tailed)	,003	,000	,002	,060		,000	,000
	N	40	40	40	40	40	40	40
c18	Pearson Correlation	,236	,389*	,221	,220	,646**	1	,651**
	Sig. (2-tailed)	,143	,013	,171	,173	,000		,000
	N	40	40	40	40	40	40	40
التوقعات_التنظيمية	Pearson Correlation	,782**	,868**	,755**	,451**	,827**	,651**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,003	,000	,000	
	N	40	40	40	40	40	40	40

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

\* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

الصدق الداخلي لعبارات بعد الأعراف التنظيمية

Correlations

		c19	c20	c21	c22	c23	c24	الأعراف_التنظيمية
c19	Pearson Correlation	1	,418**	,035	,211	,375*	,125	,639**
	Sig. (2-tailed)		,007	,830	,191	,017	,441	,000
	N	40	40	40	40	40	40	40
c20	Pearson Correlation	,418**	1	,000	,337*	,420**	,420**	,749**
	Sig. (2-tailed)	,007		1,000	,033	,007	,007	,000
	N	40	40	40	40	40	40	40
c21	Pearson Correlation	,035	,000	1	-,074	,052	,244	,392*
	Sig. (2-tailed)	,830	1,000		,649	,749	,129	,000
	N	40	40	40	40	40	40	40
c22	Pearson Correlation	,211	,337*	-,074	1	,291	,055	,556**
	Sig. (2-tailed)	,191	,033	,649		,069	,738	,000
	N	40	40	40	40	40	40	40
c23	Pearson Correlation	,375*	,420**	,052	,291	1	,238	,720**
	Sig. (2-tailed)	,017	,007	,749	,069		,139	,000
	N	40	40	40	40	40	40	40
c24	Pearson Correlation	,125	,420**	,244	,055	,238	1	,567**
	Sig. (2-tailed)	,441	,007	,129	,738	,139		,000
	N	40	40	40	40	40	40	40
الأعراف_التنظيمية	Pearson Correlation	,639**	,749**	,250	,556**	,720**	,567**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,120	,000	,000	,000	
	N	40	40	40	40	40	40	40

الصدق الداخلي لمحور الثقافة التنظيمية ككل

Correlations

		القيم_التنظيمية	المعتقدات_التنظيمية	التوقعات_التنظيمية	الأعراف_التنظيمية	الثقافة_التنظيمية
القيم_التنظيمية	Pearson Correlation	1	,681**	,536**	,513**	,765**
	Sig. (2-tailed)		,000	,000	,001	,000
	N	40	40	40	40	40
المعتقدات_التنظيمية	Pearson Correlation	,681**	1	,715**	,616**	,887**
	Sig. (2-tailed)	,000		,000	,000	,000
	N	40	40	40	40	40
التوقعات_التنظيمية	Pearson Correlation	,536**	,715**	1	,683**	,896**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000		,000	,000
	N	40	40	40	40	40

الأعراف_التنظيمية	Pearson Correlation	,513**	,616**	,683**	1	,832**
	Sig. (2-tailed)	,001	,000	,000		,000
	N	40	40	40	40	40
الثقافة_التنظيمية	Pearson Correlation	,765**	,887**	,896**	,832**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	
	N	40	40	40	40	40

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

### الملحق رقم (03): الصدق الداخلي لعبارات محور إدارة المعرفة

#### الصدق الداخلي لعبارات بعد تشخيص المعرفة

		Correlations				تشخيص المعرفة
		q1	q2	q3	q4	
q1	Pearson Correlation	1	,312	,168	,432**	,744**
	Sig. (2-tailed)		,050	,300	,005	,000
	N	40	40	40	40	40
q2	Pearson Correlation	,312	1	-,040	,397*	,591**
	Sig. (2-tailed)	,050		,807	,011	,000
	N	40	40	40	40	40
q3	Pearson Correlation	,168	-,040	1	,044	,549**
	Sig. (2-tailed)	,300	,807		,787	,000
	N	40	40	40	40	40
q4	Pearson Correlation	,432**	,397*	,044	1	,673**
	Sig. (2-tailed)	,005	,011	,787		,000
	N	40	40	40	40	40
تشخيص المعرفة	Pearson Correlation	,744**	,591**	,549**	,673**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	
	N	40	40	40	40	40

Correlations

		q1	q2	q3	q4	تشخيص المعرفة
q1	Pearson Correlation	1	,312	,168	,432**	,744**
	Sig. (2-tailed)		,050	,300	,005	,000
	N	40	40	40	40	40
q2	Pearson Correlation	,312	1	-,040	,397*	,591**
	Sig. (2-tailed)	,050		,807	,011	,000
	N	40	40	40	40	40
q3	Pearson Correlation	,168	-,040	1	,044	,549**
	Sig. (2-tailed)	,300	,807		,787	,000
	N	40	40	40	40	40
q4	Pearson Correlation	,432**	,397*	,044	1	,673**
	Sig. (2-tailed)	,005	,011	,787		,000
	N	40	40	40	40	40
تشخيص المعرفة	Pearson Correlation	,744**	,591**	,549**	,673**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	
	N	40	40	40	40	40

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

\* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

الصدق الداخلي لعبارات توليد المعرفة

Correlations

		q5	q6	q7	q8	توليد المعرفة
q5	Pearson Correlation	1	,591**	-,101	,352*	,819**
	Sig. (2-tailed)		,000	,536	,026	,000
	N	40	40	40	40	40
q6	Pearson Correlation	,591**	1	-,191	,359*	,791**
	Sig. (2-tailed)	,000		,237	,023	,000
	N	40	40	40	40	40
q7	Pearson Correlation	-,101	-,191	1	,072	,383*
	Sig. (2-tailed)	,536	,237		,660	,000
	N	40	40	40	40	40
q8	Pearson Correlation	,352*	,359*	,072	1	,709**
	Sig. (2-tailed)	,026	,023	,660		,000
	N	40	40	40	40	40
توليد المعرفة	Pearson Correlation	,819**	,791**	,103	,709**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,526	,000	
	N	40	40	40	40	40

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

\* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

## الصدق الداخلي لعبارات تخزين المعرفة

		Correlations				تخزين المعرفة
		q9	q10	q11	q12	
q9	Pearson Correlation	1	,614**	,209	,522**	,805**
	Sig. (2-tailed)		,000	,196	,001	,000
	N	40	40	40	40	40
q10	Pearson Correlation	,614**	1	,337*	,650**	,885**
	Sig. (2-tailed)	,000		,033	,000	,000
	N	40	40	40	40	40
q11	Pearson Correlation	,209	,337*	1	,196	,488**
	Sig. (2-tailed)	,196	,033		,225	,001
	N	40	40	40	40	40
q12	Pearson Correlation	,522**	,650**	,196	1	,814**
	Sig. (2-tailed)	,001	,000	,225		,000
	N	40	40	40	40	40
تخزين المعرفة	Pearson Correlation	,805**	,885**	,488**	,814**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,001	,000	
	N	40	40	40	40	40

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

\* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).



الصدق الداخلي لعبارات بعد توزيع المعرفة

		q13	q14	q15	q16	توزيع المعرفة
q13	Pearson Correlation	1	,208	,133	,543**	,731**
	Sig. (2-tailed)		,198	,413	,000	,000
	N	40	40	40	40	40
q14	Pearson Correlation	,208	1	,628**	,261	,643**
	Sig. (2-tailed)	,198		,000	,103	,000
	N	40	40	40	40	40
q15	Pearson Correlation	,133	,628**	1	,295	,637**
	Sig. (2-tailed)	,413	,000		,065	,000
	N	40	40	40	40	40
q16	Pearson Correlation	,543**	,261	,295	1	,809**
	Sig. (2-tailed)	,000	,103	,065		,000
	N	40	40	40	40	40
توزيع المعرفة	Pearson Correlation	,731**	,643**	,637**	,809**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	
	N	40	40	40	40	40

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

الصدق الداخلي لعبارات تطبيق المعرفة

		q17	q18	q19	q20	تطبيق المعرفة
q17	Pearson Correlation	1	,307	,289	,053	,547**
	Sig. (2-tailed)		,054	,070	,745	,000
	N	40	40	40	40	40
q18	Pearson Correlation	,307	1	,031	,394*	,800**
	Sig. (2-tailed)	,054		,851	,012	,000
	N	40	40	40	40	40
q19	Pearson Correlation	,289	,031	1	-,021	,338
	Sig. (2-tailed)	,070	,851		,898	,033
	N	40	40	40	40	40
q20	Pearson Correlation	,053	,394*	-,021	1	,706**
	Sig. (2-tailed)	,745	,012	,898		,000
	N	40	40	40	40	40
تطبيق المعرفة	Pearson Correlation	,547**	,800**	,338	,706**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,033	,000	
	N	40	40	40	40	40

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

\* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

## الصدق الداخلي لمحور إدارة المعرفة ككل

## Correlations

		تشخيص_المعرفة	توليد_المعرفة	تخزين_المعرفة	توزيع_المعرفة	تطبيق_المعرفة	إدارة_المعرفة
تشخيص_المعرفة	Pearson Correlation	1	,202	,131	,138	,036	,385*
	Sig. (2-tailed)		,212	,420	,397	,823	,014
	N	40	40	40	40	40	40
توليد_المعرفة	Pearson Correlation	,202	1	,711**	,692**	,665**	,871**
	Sig. (2-tailed)	,212		,000	,000	,000	,000
	N	40	40	40	40	40	40
تخزين_المعرفة	Pearson Correlation	,131	,711**	1	,772**	,625**	,879**
	Sig. (2-tailed)	,420	,000		,000	,000	,000
	N	40	40	40	40	40	40
توزيع_المعرفة	Pearson Correlation	,138	,692**	,772**	1	,591**	,861**
	Sig. (2-tailed)	,397	,000	,000		,000	,000
	N	40	40	40	40	40	40
تطبيق_المعرفة	Pearson Correlation	,036	,665**	,625**	,591**	1	,759**
	Sig. (2-tailed)	,823	,000	,000	,000		,000
	N	40	40	40	40	40	40
إدارة_المعرفة	Pearson Correlation	,385*	,871**	,879**	,861**	,759**	1
	Sig. (2-tailed)	,014	,000	,000	,000	,000	
	N	40	40	40	40	40	40

\*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

## الملحق رقم (04): نتائج معامل الثبات ألفا كرونباخ

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
,900	24

معامل الثبات لمحور الثقافة التنظيمية

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
,854	20

معامل الثبات لمحور إدارة المعرفة:

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
,932	44

معامل الثبات الكلي :

## الملحق رقم (05): نتائج توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الخصائص الشخصية والوظيفية

الجنس

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid ذكر	22	55,0	55,0	55,0
أنثى	18	45,0	45,0	100,0
Total	40	100,0	100,0	

السن

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid أقل من 30 سنة	6	15,0	15,0	15,0
من 30 إلى أقل من 40 سنة	23	57,5	57,5	72,5
من 40 إلى أقل من 50 سنة	9	22,5	22,5	95,0
من 50 سنة فأكثر	2	5,0	5,0	100,0
Total	40	100,0	100,0	

## المؤهل\_العلمي

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid ماجستير	9	22,5	22,5	22,5
LMD	8	20,0	20,0	42,5
دكتوراه				
دكتوراه علوم	8	20,0	20,0	62,5
تأهيل جامعي	15	37,5	37,5	100,0
Total	40	100,0	100,0	

## الرتبة\_الوظيفية

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid أستاذ مساعد ب	7	17,5	17,5	17,5
أستاذ مساعد أ	9	22,5	22,5	40,0
أستاذ محاضر ب	8	20,0	20,0	60,0
أستاذ محاضر أ	15	37,5	37,5	97,5
أستاذ التعليم العالي	1	2,5	2,5	100,0
Total	40	100,0	100,0	

## الخبرة\_العلمية

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid أقل من 5 سنوات	7	17,5	17,5	17,5
من 5 إلى أقل من 10 سنوات	11	27,5	27,5	45,0
من 10 سنوات إلى أقل من 15 سنة	20	50,0	50,0	95,0
15 سنة فأكثر	2	5,0	5,0	100,0
Total	40	100,0	100,0	

الدخل\_ الشهري

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid أقل من 600000 دج	8	20,0	20,0	20,0
من 600000 دج إلى أقل من 800000 دج	14	35,0	35,0	55,0
دج 800000 فأكثر	18	45,0	45,0	100,0
Total	40	100,0	100,0	

الملحق رقم (06): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لأبعاد محور الثقافة التنظيمية  
المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارة بعد القيم التنظيمية:

Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation
c1	40	4,03	,620
c2	40	4,50	,506
c3	40	4,18	,594
c4	40	3,40	,955
c5	40	2,75	,870
c6	40	3,25	,981
القيم_التنظيمية	40	3,6833	,46654
Valid N (listwise)	40		

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارة بعد المعتقدات التنظيمية:

Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation
c7	40	3,33	,859
c8	40	3,15	,975
c9	40	2,50	1,038
c10	40	3,38	,979
c11	40	3,43	1,010
c12	40	2,98	1,050
المعتقدات_التنظيمية	40	3,1250	,64798
Valid N (listwise)	40		

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات بعد التوقعات التنظيمية:

**Descriptive Statistics**

	N	Mean	Std. Deviation
c13	40	2,27	,987
c14	40	2,43	1,130
c15	40	2,48	1,219
c16	40	4,07	,797
c17	40	2,83	1,238
c18	40	3,15	1,252
التوقعات_التنظيمية	40	2,8708	,81167
Valid N (listwise)	40		

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات بعد التوقعات التنظيمية:

**Descriptive Statistics**

	N	Mean	Std. Deviation
c19	40	2,55	1,085
c20	40	3,00	,961
c21	40	4,27	,640
c22	40	2,55	1,108
c23	40	2,68	1,207
c24	40	3,80	1,018
الأعراف_التنظيمية	40	3,1417	,60571
Valid N (listwise)	40		

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري الكلي لمحور التنظيمية:

**Descriptive Statistics**

	N	Mean	Std. Deviation
القيم_التنظيمية	40	3,6833	,46654
المعتقدات_التنظيمية	40	3,1250	,64798
التوقعات_التنظيمية	40	2,8708	,81167
الأعراف_التنظيمية	40	3,1417	,60571
الثقافة_التنظيمية	40	3,2052	,54075
Valid N (listwise)	40		

## الملحق رقم (07): المتوسط والانحراف المعياري لعبارات أبعاد محور إدارة المعرفة

المتوسط والانحراف المعياري لعبارات بعد تشخيص المعرفة

Descriptive Statistics			
	N	Mean	Std. Deviation
q1	40	3,60	,982
q2	40	3,38	,838
q3	40	2,90	1,150
q4	40	3,90	,810
تشخيص_المعرفة	40	3,4438	,60045
Valid N (listwise)	40		

المتوسط والانحراف المعياري لعبارات بعد توليد المعرفة

Descriptive Statistics			
	N	Mean	Std. Deviation
q5	40	2,75	1,193
q6	40	2,68	1,118
q7	40	4,35	,533
q8	40	3,75	1,006
توليد_المعرفة	40	3,3813	,65776
Valid N (listwise)	40		

المتوسط والانحراف المعياري لعبارات بعد تخزين المعرفة

Descriptive Statistics			
	N	Mean	Std. Deviation
q9	40	3,05	1,061
q10	40	2,78	1,121
q11	40	4,10	,672
q12	40	2,65	1,051
تخزين_المعرفة	40	3,1438	,75720
Valid N (listwise)	40		

## المتوسط والانحراف المعياري لعبارات بعد توزيع المعرفة

Descriptive Statistics			
	N	Mean	Std. Deviation
q13	40	2,63	1,079
q14	40	3,95	,714
q15	40	3,83	,781
q16	40	2,80	1,181
توزيع المعرفة	40	3,3000	,67511
Valid N (listwise)	40		

## المتوسط والانحراف المعياري لعبارات بعد تطبيق المعرفة

Descriptive Statistics			
	N	Mean	Std. Deviation
q17	40	4,03	,620
q18	40	3,03	1,074
q19	40	4,32	,526
q20	40	2,65	1,051
تطبيق المعرفة	40	3,5063	,52954
Valid N (listwise)	40		

## المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري الكلي لمحور إدارة المعرفة

Descriptive Statistics			
	N	Mean	Std. Deviation
تشخيص المعرفة	40	3,4438	,60045
توليد المعرفة	40	3,3813	,65776
تخزين المعرفة	40	3,1438	,75720
توزيع المعرفة	40	3,3000	,67511
تطبيق المعرفة	40	3,5063	,52954
إدارة المعرفة	40	3,3550	,49053
Valid N (listwise)	40		



## الملحق رقم (07): نتائج اختبار التوزيع الطبيعي

## Descriptive Statistics

	N	Skewness		Kurtosis	
	Statistic	Statistic	Std. Error	Statistic	Std. Error
القيم_التنظيمية	40	,003	,374	,302	,733
المعتقدات_التنظيمية	40	-,311	,374	-,001	,733
التوقعات_التنظيمية	40	-,077	,374	-,193	,733
الأعراف_التنظيمية	40	,171	,374	,465	,733
الثقافة_التنظيمية	40	,236	,374	-,019	,733
Valid N (listwise)	40				

## الملحق رقم (08): نتائج اختبار الفرضية الرئيسية وفرضياتها الفرعية

Coefficients<sup>a</sup>

Model		Collinearity Statistics	
		Tolerance	VIF
1	القيم_التنظيمية	,522	1,916
	المعتقدات_التنظيمية	,355	2,813
	التوقعات_التنظيمية	,393	2,542
	الأعراف_التنظيمية	,491	2,035

a. Dependent Variable: المعرفة\_إدارة

## Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,823 <sup>a</sup>	,677	,640	,29429

a. Predictors: (Constant), التنظيمية\_التوقعات, التنظيمية\_القيم, التنظيمية\_الأعراف, التنظيمية\_المعتقدات

ANOVA<sup>b</sup>

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	6,353	4	1,588	18,339	,000 <sup>a</sup>
	Residual	3,031	35	,087		
	Total	9,384	39			

a. Predictors: (Constant), التنظيمية\_الأعراف, التنظيمية\_القيم, التنظيمية\_التوقعات, التنظيمية\_المعتقدات

b. Dependent Variable: المعرفة\_إدارة

Coefficients<sup>a</sup>

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	,662	,392		1,691	,100
	القيم_التنظيمية	,277	,140	,264	1,983	,055
	المعتقدات_التنظيمية	,028	,122	,037	,230	,820
	التوقعات_التنظيمية	,033	,093	,055	,362	,720
	الأعراف_التنظيمية	,474	,111	,585	4,267	,000

a. Dependent Variable: المعرفة\_إدارة