

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



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
قسم علوم التسيير  
العنوان

## دور ادارة المعرفة في تعزيز الثقافة التنظيمية دراسة حالة مؤسسة الكاتمية للفلين -جيجل-

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

الأستاذ المشرف :

أ. د. /حديد مختار

إعداد الطالبين :

بوشحطة نعيم

خالدي سيف الدين

أعضاء لجنة المناقشة:

رئيسا	جامعة جيجل	أستاذ مساعد "أ"	الأستاذة: كريمة شابونية
مشرفا ومقرار	جامعة جيجل	أستاذ التعليم العالي	الأستاذ: مختار حديد
مناقشا	جامعة جيجل	أستاذ محاضر "أ"	الأستاذ: نبيل سوفي

السنة الجامعية: 2022/2021



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

-جامعة محمد الصديق بن يحيى - جيجل



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

العنوان

## دور ادارة المعرفة في تعزيز الثقافة التنظيمية دراسة حالة مؤسسة الكاتمية للفلين -جيجل-

مذكرة مقدمة استكمالاً لمتطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي في علوم التسيير

تخصص: إدارة الموارد البشرية

الأستاذ المشرف:

إعداد الطالبين :

أ. د./حديد مختار

بوشحطة نعيم

خالدي سيف الدين

أعضاء لجنة المناقشة:

رئيسا	جامعة جيجل	أستاذ مساعد "أ"	الأستاذة: كريمة شابونية
مشرفا ومقرار	جامعة جيجل	أستاذ التعليم العالي	الأستاذ: مختار حديد
مناقشا	جامعة جيجل	أستاذ محاضر "أ"	الأستاذ: نبيل سوفي

السنة الجامعية: 2022/2021





## الإهداء

إلى من سهرت الليالي لأجلنا، وعاشت فكانت ينبوع الحنان،  
و عنوان للمحبة ونهر للعطاء، والتي بفضل دعائها ورضاها  
تدلت لنا كل الصعاب أُمي الحبيبة.  
إلى الشمس التي تنير سمائي، والقلب النابض في صدري  
إلى الحكيم الذي يسهل الدرب أمامي، وقدوتي في الحياة  
أبي أدامك الله لنا فخرا طيلة الأزمان.  
إلى أغلى وأحب الناس إلى قلبي إخوتي.  
وفي الأخير أهدي ثمرة جهدي إلى خطيبي وزميلتي "إكرام"  
وكل من ساعدني من قريب أو من بعيد ولو بكلمة طيبة والحمد لله  
الذي وفقنا وهدانا إلى ما يحب ويرضى وشكرا.

## الشكر

بسم الله الرحمن الرحيم

" وما أوتيتم من العلم إلا قليلا "

نشكر الله تعالى أولاً ونحمده على توفيقه لنا لهذا العمل المتواضع، ونتوجه بالشكر إلى الأستاذ المشرف والمحترم الدكتور والأستاذ "حديد مختار" الذي كان نعم السند والذي أولى اهتماماً كبيراً لهذا العمل من خلال توجيهاته والمعلومات القيمة التي أفادنا بها طيلة فترة إنجازنا له، كما نتوجه بالشكر إلى كل طاقم مؤسسة الكاتمية للفلين - جيجل - وكل من ساعدنا من قريب أو بعيد، وآخر دعوانا أن الحمد لله رب العالمين.

# فهرس المحتويات

## فهرس المحتويات

الصفحة	العنوان
I	البسمة
II	الإهداء
III	الشكر
IV	فهرس المحتويات
VIII	قائمة الجداول
XI	قائمة الأشكال
أ	مقدمة
<b>الفصل الأول: الإطار النظري لإدارة المعرفة</b>	
11	<b>تمهيد</b>
12	<b>المبحث الأول: مدخل إلى إدارة المعرفة</b>
12	المطلب الأول: مفهوم المعرفة
15	المطلب الثاني: نشأة إدارة المعرفة
16	المطلب الثالث: مفهوم إدارة المعرفة
20	<b>المبحث الثاني: متطلبات ونماذج إدارة المعرفة</b>
20	المطلب الأول: متطلبات تطبيق إدارة المعرفة
24	المطلب الثاني: نماذج إدارة المعرفة
28	<b>المبحث الثالث: عمليات إدارة المعرفة</b>
28	المطلب الأول: توليد المعرفة
30	المطلب الثاني: تخزين المعرفة
30	المطلب الثالث: تشارك وتوزيع المعرفة



31	المطلب الرابع: تطبيق المعرفة
33	خلاصة الفصل
<b>الفصل الثاني: الإطار النظري للثقافة التنظيمية</b>	
35	تمهيد
36	<b>المبحث الأول: مدخل مفاهيمي للثقافة التنظيمية</b>
36	المطلب الأول: مفهوم الثقافة التنظيمية
38	المطلب الثاني: خصائص الثقافة التنظيمية
39	المطلب الثالث: محددات الثقافة التنظيمية
40	<b>المبحث الثاني: عناصر ومستويات وأنواع الثقافة التنظيمية</b>
40	المطلب الأول: عناصر الثقافة التنظيمية
41	المطلب الثاني: مستويات الثقافة التنظيمية
43	المطلب الثالث: أنواع الثقافة التنظيمية
45	<b>المبحث الثالث: آليات تكوين الثقافة التنظيمية والمحافظة عليها</b>
45	المطلب الأول: تكوين الثقافة التنظيمية
47	المطلب الثاني: المحافظة على الثقافة التنظيمية
48	المطلب الثالث: تغيير الثقافة التنظيمية
50	خلاصة الفصل
<b>الفصل الثالث: دراسة دور إدارة المعرفة في تعزيز الثقافة التنظيمية في المؤسسة الكاتمية للفلين-جيجل-</b>	
52	تمهيد
53	<b>المبحث الأول:نبذة عن المؤسسة الكاتمية للفلين -جيجل-</b>
53	المطلب الأول: تعريف المؤسسة الكاتمية للفلين -جيجل-

54	المطلب الثاني: الأهمية الإقتصادية لمؤسسة الكاتمية للفلين -جيجل- وأهدافها
55	المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي للمؤسسة الوطنية للفلين
57	<b>المبحث الثاني: إختيار أداة الدراسة</b>
57	المطلب الأول: صدق أداة الدراسة
64	المطلب الثاني: ثبات أداة الدراسة
64	<b>المبحث الثالث: عرض وتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة</b>
65	المطلب الأول: عرض وتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة حول محور الخصائص الشخصية والوظيفية
67	المطلب الثاني: عرض وتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة الخاص بمحور إدارة المعرفة
72	المطلب الثالث: عرض وتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة الخاص بمحور الثقافة التنظيمية
76	المطلب الرابع: إختبار فرضيات الدراسة
79	<b>خلاصة الفصل</b>
80	<b>الخاتمة</b>
84	<b>قائمة المراجع</b>
90	<b>الملاحق</b>
	<b>الملخص</b>

## قائمة الجداول

## قائمة الجداول

الصفحة	العنوان	الرقم
54	توزيع العمال على مختلف مصالح مؤسسة الكاتمية للفلين-جبل-	01
58	الصدق الداخلي لعبارات بعد توليد المعرفة	02
58	الصدق الداخلي لعبارات بعد تخزين المعرفة	03
59	الصدق الداخلي لعبارات بعد نشر المعرفة	04
60	الصدق الداخلي لعبارات بعد تطبيق المعرفة	05
60	الصدق الداخلي لمحور إدارة المعرفة	06
61	الصدق الداخلي لعبارات بعد القيم و المعتقدات التنظيمية	07
62	الصدق الداخلي لعبارات بعد التوقعات و الأعراف التنظيمية	08
62	الصدق الداخلي لعبارات بعد الأنماط السلوكية	09
63	الصدق الداخلي لعبارات بعد السياسات والإجراءات	10
64	الصدق الداخلي لمحور الثقافة التنظيمية	11
64	معامل الثبات ألفا كرونباخ لكل محور	12
65	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	13
65	توزيع أفراد العينة حسب السن	14
66	توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي	15
66	توزيع أفراد العينة حسب سنوات العمل	16
67	توزيع أفراد العينة حسب الصنف	17
68	عرض وتحليل العبارات الخاصة ببعث توليد المعرفة	18
69	عرض وتحليل العبارات الخاصة ببعث تخزين المعرفة	19
70	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة الدراسة	20

72	المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة الدراسة حول تطبيق المعرفة	21
73	المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة الدراسة حول بعد القيم و المعتقدات التنظيمية	22
74	المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة الدراسة حول بعد التوقعات و الأعراف التنظيمية	23
75	المتوسط الحسابي و الإنحراف المعياري لإجابات أفراد عينة الدراسة حول بعد الأنماط السلوكية	24
76	المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة الدراسة حول بعد السياسات و الإجراءات	25
77	نتائج الانحدار الخطي المتعدد لاختبار الفرضية الرئيسية وفرضياتها الفرعية	26



## قائمة الأشكال

## قائمة الأشكال

الصفحة	الشكل	الرقم
ذ	أنموذج الدراسة	01
14	العلاقة بين البيانات والمعلومات والمعرفة	02
25	نموذج إدارة المعرفة عند (Duffy)	03
26	نموذج ليونارد بارتون	04
27	نموذج إدارة المعرفة عند Jennex&Olfman	05
28	نموذج موئل	06
29	أنماط توليد المعرفة	07
32	العمليات الجوهرية لإدارة المعرفة	08
47	يوضح كيفية تكوين الثقافة التنظيمية	09
56	الهيكل التنظيمي لمؤسسة الكاتمية للفلين -جيجل-	10

# المقدمة العامة

تواجه المنظمات على اختلاف أنواعها تغيرات وتحولات متسارعة في حياتها وذلك بسبب الكم الهائل والمتنوع من المعلومات الجيدة والتي تتصادم معها المنظمة التي وجدت نفسها أمام ضرورة لا بد من استغلالها استغلال أمثل لأن المنافسين يعملون على ذلك باستمرار وهذا ولد صراع بين المنظمات ليس على رأس المال أو الموارد الأولية فحسب بل على المعرفة لأنها هي التي تصنع القوة الإدارية وتؤدي بالمنظمات إلى الإبداع والابتكار، وهو بدوره يؤدي إلى الريادة وتوفير المال.

لقد وجدت المنظمة نفسها أمام تحدي وهو كيف سيتم الاحتفاظ بالمعارف الموجودة لدى الأفراد فمن هذا التحدي ظهرت إدارة المعرفة التي تعتبر حلا له فهي تعمل على ذلك بشكل منظم مبني على أسس وقواعد وخطوات معينة تحافظ بها على معارفها ومعارف أفرادها لمشاركتها مع الأفراد الجدد، ولكي تنجح وتتقوى وتجد لها كيانا في المنظمة تحتاج إلى عدة عناصر منها: تكنولوجيا المعلومات والاتصال، رأس المال البشري...إلخ. فالمعرفة هي المصدر الاستراتيجي الأكثر أهمية، كما أن ممارسة إدارة المعرفة من قبل أي منظمة يتطلب أن تكون القيم الثقافية السائدة متوافقة مع مبدأ الاستمرار في القيم وأن تكون مشجعة لروح الفريق في العمل لتبادل الأفكار والتعاون ومساندة الآخرين.

ومما لا شك فيه أن من الأهمية الثقافية التنظيمية أنها تعتبر من المحددات الرئيسية لنجاح المنظمات أو فشلها وذلك من خلال تركيزها على القيم والمفاهيم التي تدفع الأفراد في المنظمة إلى الالتزام والعمل الجاد والابتكار.

إن التحديات التي تعيشها منظمات العالم اليوم جعلها تعمل جاهدة على الاستثمار في المورد البشري وما يمتلكه من خبرات، ومعارف وتعتبر المنظمة الجزائرية كأحد هذه المنظمات التي تسعى إلى استغلال معارفها أحسن استغلال من خلال الاستثمار وتوفير الوسائل الضرورية للإدارة وما يمتلكه المورد البشري من معارف، ما جعله ضرورة حتمية للمساعدة على تطبيق إدارة المعرفة.

### 1. إشكالية الدراسة:

تعتبر الثقافة التنظيمية من المحددات الرئيسية لنجاح أو فشل المنظمات فهي بمثابة العصب الرئيسي لها وبما أن منظمات الأعمال تشهد حاليا جملة من التطورات والتغيرات في شتى المجالات مما جعلها تسعى باستمرار لتبني قيم ومعتقدات ثقافية تؤهلها لتحقيق التفوق وعلى هذا الأساس يمكن طرح الإشكالية التالية:

**هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد إدارة المعرفة في تعزيز الثقافة التنظيمية في المؤسسة الكاتمية**

**للفلين-جيل-؟**

وللإجابة على هذه الإشكالية يمكننا صياغة التساؤلات الفرعية التالية:

- هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعدها توليد المعرفة في تعزيز الثقافة التنظيمية في مؤسسة الكاتمية للفلين

-جيل-؟

## المقدمة العامة

- هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعء تخزين المعرفة في تعزيز الثقافة التنظيمية في مؤسسة الكاتمية للفلين -جيجل- ؟

- هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعء نشر المعرفة في تعزيز الثقافة التنظيمية في مؤسسة الكاتمية للفلين -جيجل- ؟

- هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعء تطبيق المعرفة في تعزيز الثقافة التنظيمية في مؤسسة الكاتمية للفلين -جيجل- ؟

**الفرضية الرئيسية:**

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة  $\alpha \leq 0,05$  لأبعاد إدارة المعرفة في تعزيز الثقافة التنظيمية بمؤسسة الكاتمية للفلين -جيجل-.

**الفرضية الفرعية الأولى:**

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة  $\alpha \leq 0,05$  لبعء توليد المعرفة في تعزيز الثقافة التنظيمية بمؤسسة الكاتمية للفلين -جيجل-.

**الفرضية الفرعية الثانية:**

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة  $\alpha \leq 0,05$  لبعء تخزين المعرفة في تعزيز الثقافة التنظيمية بمؤسسة الكاتمية للفلين -جيجل-.

**الفرضية الفرعية الثالثة:**

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة  $\alpha \leq 0,05$  لبعء نشر المعرفة في تعزيز الثقافة التنظيمية بمؤسسة الكاتمية للفلين -جيجل-.

**الفرضية الفرعية الرابعة :**

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة  $\alpha \leq 0,05$  لبعء تطبيق المعرفة في تعزيز الثقافة التنظيمية بمؤسسة الكاتمية للفلين -جيجل-.

**2. أهمية الدراسة:**

تتجلى أهمية هذه الدراسة في معالجة موضوع متضمن لمتغيرين هما إدارة المعرفة كمتغير مستقل والثقافة التنظيمية كمتغير تابع وقد تم اختيار هذا الموضوع لندرة الدراسات و الأبحاث التي تناولت المتغيرين معا ما دفعنا إلى محاولة تقديم دراسة حول أثر إدارة المعرفة في تعزيز الثقافة التنظيمية للأفراد محل الدراسة كصورة للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية فإدارة المعرفة من الوسائل التي تولي لها المنظمات أهمية كبيرة لتطبيقها في ظل التعقيدات والتحديات على مختلف أصعدة هذا من جهة ومن جهة أخرى الثقافة التنظيمية التي تركز على القيم والمفاهيم التي تدفع الأفراد في المنظمة وتحفزهم على الإبداع والابتكار وتحقيق ميزة للمنظمة واستنتاج العلاقة بينها .

**3. أهداف الدراسة:**



## المقدمة العامة

- التعرف على العمليات الأساسية والمفاهيم المتعلقة بإدارة المعرفة والثقافة التنظيمية وعلاقتها بالمفاهيم الأخرى.
- التعرف على دور إدارة المعرفة في تعزيز الثقافة التنظيمية.
- التعرف على متطلبات إدارة المعرفة في تعزيز الثقافة التنظيمية.
- تقديم وإبراز مقترحات وتوصيات للمؤسسة محل الدراسة حول موضوع دور إدارة المعرفة في تعزيز الثقافة التنظيمية.

### 4. منهج الدراسة:

لمعالجة الإشكالية المطروحة و اختبار صحة الفرضيات المتبناة، إعتدنا في الجانب النظري على المنهج الوصفي التحليلي حيث قمنا بتوضيح مختلف المصطلحات وإيضاح معنى ومحتوى هذه المعطيات لإستعمالها كأساس في تحليل الموضوع، كما إعتدنا في الجانب التطبيقي على منهج دراسة حالة من خلال محاولة إسقاط ما تم التطرق إليه في الجانب النظري على أرض الواقع من خلال إعتدنا على الاستبيان في توضيح دور إدارة المعرفة في تعزيز الثقافة التنظيمية في المؤسسة الكاتمية للفلين -جيجل-.

### 5. أسباب اختيار الموضوع:

لم يأت اختيار موضوع الدراسة عن سبيل الصدفة، بل كان وراء هذا الاختيار دوافع وأسباب شجعتنا لدراسة هذا الموضوع تمثلت في أسباب موضوعية ذات صلة بأهمية الموضوع وأخرى تشمل أسباب شخصية (ذاتية) نستعرضها فيما يلي:

#### أ. أسباب موضوعية:

- موضوع إدارة المعرفة والثقافة التنظيمية من المواضيع الحديثة والتي تتزايد درجة الاهتمام بهما في منظمات الأعمال.

- ظروف البيئة التي تحيط بالمنظمة في ظل اشتداد حدة المنافسة والتغيرات السريعة التي فرضت على كل منظمة ومواكبة كل هذه التغيرات عن طريق ترسيخ الثقافة وتشجيع المعارف.

#### ب. أسباب ذاتية:

- الإهتمام الشخصي بدراسة اقتصاديات المعرفة وتجارة المعلومات باعتبارهم مجال اقتصادي جديد.

- زيادة الإهتمام بالثقافات التنظيمية خصوصا بعد تبيان أهميتها من خلال دراسة مقياس يحمل نفس الاسم.

### 6. حدود الدراسة:

تتمثل حدود هذه الدراسة في:

**الحدود الموضوعية:** تتناول هذه الدراسة دور إدارة المعرفة في تعزيز الثقافة التنظيمية .

**الحدود المكانية:** تم إجراء الدراسة الميدانية بالمؤسسة الكاتمية للفلين - جيجل -.

**الحدود الزمانية:** تم إجراء هذه الدراسة في الفترة الممتدة بين 2022/05/02 إلى 2022/05/15.

### 7. الدراسات السابقة:

يعتبر استطلاع الأبحاث والدراسات السابقة من المراحل المنهجية في البحث العلمي بهدف التعرف على المساهمات السابقة فيما يتعلق بموضوع البحث، وقد تم استطلاع العديد من الدراسات فيما يخص موضوع الدراسة وسوف نذكر منها:

أولاً: الدراسات باللغة العربية:

من بين الدراسات التي تناولت الثقافة التنظيمية أو إدارة المعرفة أو كلاهما ما يلي:

أ. الدراسات المتعلقة بالثقافة التنظيمية:

- دراسة إيهاب فاروق مصباح العاجز ( مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، 2011 ) : دور الثقافة التنظيمية في تفعيل تطبيق الإدارة الالكترونية ( دراسة تطبيقية على وزارة التربية والتعليم العالي محافظة غزة ) .

هدفت الدراسة إلى التعرف على وجود دور للثقافة التنظيمية في تفعيل تطبيق الإدارة الالكترونية فيها، فتوصل الباحث بعد إجراء الدراسة إلى أن للثقافة التنظيمية دور في تفعيل تطبيق الإدارة الالكترونية بوزارة - دراسة أسعد أحمد محمد عكاشة (مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، 2008): أثر الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي (دراسة تطبيقية على شركة الاتصالات في Paltel فلسطين التربية والتعليم العالي محافظة غزة. وهدفت الدراسة إلى معرفة واقع وأثر الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي في شركة الاتصالات محل الدراسة، وتوصل الباحث بعد إجراء الدراسة إلى أن هناك علاقة بين عناصر الثقافة التنظيمية وبين مستوى الأداء الوظيفي، وهناك أثر إيجابي للثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي في شركة الاتصالات محل الدراسة.

ب. الدراسات المتعلقة بإدارة المعرفة:

- دراسة زكية بنت ممدوح طاشكندي ( مذكرة ماجستير في الإدارة التربوية والتخطيط، 2007 ) : إدارة المعرفة (أهميتها ومدى تطبيق عملياتها من وجهة نظر مديرات الإدارات والمشرفات الإداريات بإدارة التربية والتعليم بمدينة مكة المكرمة ومحافظة جدة) .

هدفت الدراسة إلى معرفة أهمية توظيف إدارة المعرفة بإدارة التربية والتعليم من وجهة نظر مديرات الإدارات والمشرفات الإداريات بمدينة مكة المكرمة ومحافظة جدة، وبعد إجراء الدراسة توصلت إلى إدراكهم لأهمية إدارة المعرفة وتوظيفها، لكن يرون أن إدارة التربية والتعليم لا تعطي الأولوية لها.

- دراسة طارق بن صالح المسند ( مذكرة ماجستير في العلوم الإدارية، 2009 ) : متطلبات نجاح تطبيق إدارة المعرفة في العمل الأمني ( دراسة مسحية على الضباط العاملين بالجهاز الرئيسي لمديرية الأمن العام بالرياض) هدفت الدراسة إلى عرض أهم المتطلبات البشرية والتنظيمية والتقنية لنجاح تطبيق برامج إدارة المعرفة في العمل الأمني، وأهم المعوقات التي يمكن أن تواجهها في ذلك، فتوصلت إلى أن أهم المتطلبات البشرية تتمثل في تمكين العاملين بالتنمية الذاتية وعن بعد، والمتطلبات التنظيمية في وجود إدارة متخصصة بإدارة المعرفة، أما المتطلبات التقنية فتتمثل في وجود مرونة كافية لتعديل أو تطوير أنظمة الحاسب الآلي المستخدمة، وفيما يتعلق بالمعوقات فهي عدم وجود إدارة متخصصة تعتني بتقنية المعلومات.

ت. الدراسات المتعلقة بالثقافة التنظيمية وإدارة المعرفة معا:

- دراسة رياض عيشوش ( مذكرة ماجستير في علوم التسيير، 2011 ) : مساهمة الثقافة التنظيمية في نجاح تطبيق إدارة المعرفة ( دراسة حالة بعض وكالات البنوك العمومية بالمسيلة).

هدفت الدراسة إلى معرفة الثقافة التنظيمية السائدة في وكالات البنوك محل الدراسة ودرجة دعمها لإدارة المعرفة، وما إذا كانت بالفعل تترك أهمية إدارة المعرفة وهل تبنت مبادرات إدارة المعرفة، فتوصل الباحث بعد إجراء الدراسة على الوكالات إلى أن هناك ثقافة تنظيمية وإدارة معرفة مقبولتين من طرف العاملين، ما يثبت أن الوكالات تعطي أهمية الإدارة المعرفة والثقافة التنظيمية، فوجد أن هناك تشابه في تبنيها الإدارة المعرفة من خلال مختلف العوامل الثقافية: البيئة التعاونية وإدراك إدارة المعرفة والرؤية المشتركة، لكن هناك اختلاف بينها في تبنيها من خلال ممارسات الإدارة العليا .

-دراسة هيثم علي حجازي ( أطروحة دكتوراه فلسفة في الإدارة، 2005 ) : قياس أثر إدراك إدارة المعرفة في توظيفها لدى المنظمات الأردنية ( دراسة تحليلية مقارنة بين القطاعين العام والخاص باتجاه بنام نموذج لتوظيف إدارة المعرفة ) .

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة ما إذا كانت المنظمات الأردنية العامة والخاصة قد بدأت توظف إدارة المعرفة في أعمالها أم لا، وفي حالة ذلك ما نوع المجالات التي يمكن أن يتم توظيف إدارة المعرفة فيها لتحسين أداء المنظمات الأردنية، فتوصل بعد إجراء الدراسة أن هناك توظيف محدود لإدارة المعرفة في المنظمات الأردنية العامة والخاصة وهذا لبلوغ منظمات الأعمال لمستوى من ادراك لإدارة المعرفة، وهذا للجهود التي تبذلها الجهات الأردنية الرسمية المعنية من أجل تمكين هذه المنظمات من تحسين أدائها .

ثانيا : الدراسات باللغة الاجنبية :

أ. دراسة Français Therin في 2003 والتي كانت بعنوان :

" Organizational learning and innovation in High-tech small firms " in the 36th Hawaii international conference on system sciences .

تناولت هذه الدراسة الدور الذي يقوم به التعلم التنظيمي في تعزيز الإبداع في المؤسسات الصغيرة عالية التكنولوجيا، والتي تشغل أقل من 500 عامل، ثم الاعتماد على الاستبيان كأداة لجمع البيانات من عينة مكونة من 110 مؤسسة موجهة أساسا للرئيس التنفيذي أو الذي ينوب عليه، توصلت الدراسة إلى أن التعلم التنظيمي له تأثير إيجابي قوي على الإبداع، كما بينت الدراسة أن دمج المعارف الجديدة واستخدامها في المؤسسة تؤدي إلى الإبداع.

ب. دراسة Chung Jen chen : Jing Wen Huang في 2009، والتي كانت بعنوان :

" Strategic human resource practices and innovation performance the mediating role of knowledge management capacity" in Journal of Business Research, vol 62, issue 1

تناولت الدراسة الدور الذي تقوم به إدارة المعرفة باعتبارها متغيرا وسيطا بين ممارسات الموارد البشرية الاستراتيجية والأداء الإبداعي، وقد تم استخدام تحليل الانحدار لاختبار الفرضيات على عينة مكونة من 146

مؤسسة ثم سحبها بطريقة عشوائية من مجتمع إحصائي يتكون من 5000 مؤسسة تنشط في التايوان، وتوصلت النتائج أن ممارسات الموارد البشرية ترتبط ايجابيا مع قدرة إدارة المعرفة والتي بدورها تؤثر على الأداء الإبداعي للمؤسسات محل الدراسة، كما أثبتت الدراسة أن إدارة المعرفة تلعب دورا وسيطيا بين ممارسات الموارد البشرية والأداء الإبداعي.

### ثالثا: التعقيب على الدراسات السابقة:

من خلال استعراضنا للدراسات السابقة المتعلقة بدور إدارة المعرفة في تعزيز الثقافة التنظيمية نلاحظ قلة الدراسات التي تناولت موضوع إدارة المعرفة والثقافة التنظيمية معا هذا ما تختلف به الدراسة عن الدراسات السابقة، ويتبين لنا أن هناك أوجه تشابه وأوجه اختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة يمكن ابرازها على النحو التالي :

#### أ. أوجه التشابه:

تتشابه الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة فيما يلي:

✓ تشترك الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في الجانب النظري حيث ساعدنا ذلك في التعرف على بعض المراجع والبحوث التطبيقية، حيث تمكنا من الاطلاع عليها ومراجعتها وتتبع نتائجها مما سهل علينا بناء الجانب النظري للدراسة .

✓ استخدمت أداة الاستبيان لجمع البيانات في كل من الدراسة الحالية والدراسات السابقة.

✓ تشابهت الدراسة الحالية مع أغلب الدراسات السابقة في استخدام المنهج الوصفي .

✓ تتفق الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في اعتمادها على برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الإجتماعية لتحليل البيانات (SPSS).

#### ب. أوجه الاختلاف:

تختلف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة فيما يلي :

✓ تميزت الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة من حيث المكان والزمان، كون الدراسة أجريت في مؤسسة الكاتمية للفلين، من السنة الجارية (2022) بينما الدراسات السابقة أجريت في أماكن وأزمنة مختلفة.

✓ الاختلاف في عنوان الدراسة ( دور إدارة المعرفة في تعزيز الثقافة التنظيمية ) كونه عنوان لم يتم التطرق إليه من قبل.

#### ت. أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة :

إن وجود الدراسات السابقة في البحوث والمذكرات والرسائل العلمية ضروري ومهم، حيث أن أوجه الاستفادة من ذكر الدراسات السابقة في البحث تتمثل فيما يلي:

✓ من خلال عرض الدراسات السابقة فإن الباحث يتعرف على أهم الدراسات ذات الصلة بموضوع البحث.

✓ يستفيد الباحث من ذكر الدراسات السابقة في بحثه من خلال التعرف على العناصر الأساسية اللازمة لعمل البحث العلمي.

✓ يتعرف الباحث من خلال اطلاعه على الدراسات السابقة على كيفية عمل البحث، وعلى النقاط التي يبدأ بحثه من خلالها.

✓ يستطيع الباحث عن طريق قراءة الدراسات السابقة والإطلاع عليها أن يقترح موضوعاً لبحثه.

✓ إن الدراسات السابقة تفيد الباحث وتزوده بالأفكار التي تلزمه في بحثه، ويتعرف من خلالها على المنهج المناسب لموضوع البحث، كما تفيده في التعرف على إيجابيات وسلبيات المنهج المستخدم في الدراسات السابقة.

### 8. صعوبات الدراسة :

- رفض بعض الموظفين الإجابة على أسئلة الإستبيان.

### 9. هيكل الدراسة:

تم تقسيم موضوع الدراسة إلى ثلاثة فصول، حاولنا من خلالها التطرق إلى مختلف الجوانب التي يمكن من خلالها تحقيق أهداف الدراسة والإجابة على الإشكالية المطروحة حول كيف تأثر إدارة المعرفة في تعزيز الثقافة التنظيمية في المؤسسة الكاتمية للفلين، وكذلك معرفة صحة الفرضيات التي انطلقنا منها، حيث تطرقنا إلى ما يلي:

الفصل الأول تطرقنا فيه إلى الإطار النظري لإدارة المعرفة، وتم تقسيم هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث، يتناول المبحث الأول مدخل إلى إدارة المعرفة، والمبحث الثاني متطلبات ونماذج إدارة المعرفة، وفي المبحث الثالث سيتم عرض عمليات إدارة المعرفة.

وخصص الفصل الثاني والذي كان تحت عنوان الإطار النظري للثقافة التنظيمية فقد تم تقسيمها إلى ثلاثة مباحث، حيث يوضح المبحث الأول مدخل مفاهيمي للثقافة التنظيمية، وفي المبحث الثاني سيتم التطرق إلى ماهية الثقافة التنظيمية، أما المبحث الثالث فيضم آليات تكوين الثقافة التنظيمية والمحافظة عليها.

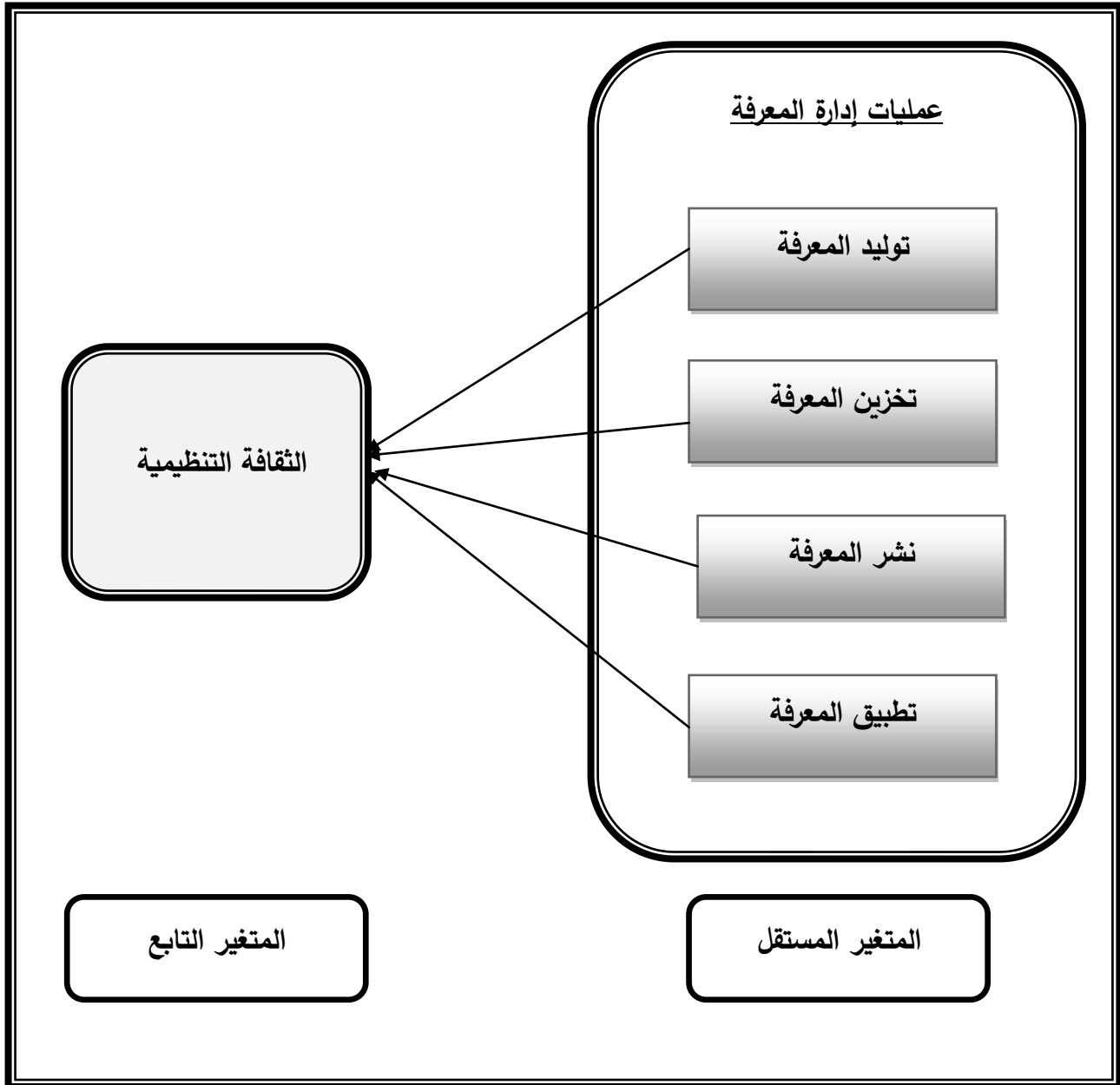
وأخيراً الفصل الثالث تحت عنوان دراسة ميدانية لدور إدارة المعرفة في تعزيز الثقافة التنظيمية في المؤسسة الكاتمية للفلين -جيجل-، وتم تقسيمه إلى ثلاثة مباحث، المبحث الأول نبذة عن المؤسسة الكاتمية للفلين -جيجل-، والمبحث الثاني طبيعة مجتمع الدراسة وفي الأخير المبحث الثالث بعنوان عرض نتائج الدراسة وتحليلها.

### 10. أنموذج الدراسة:

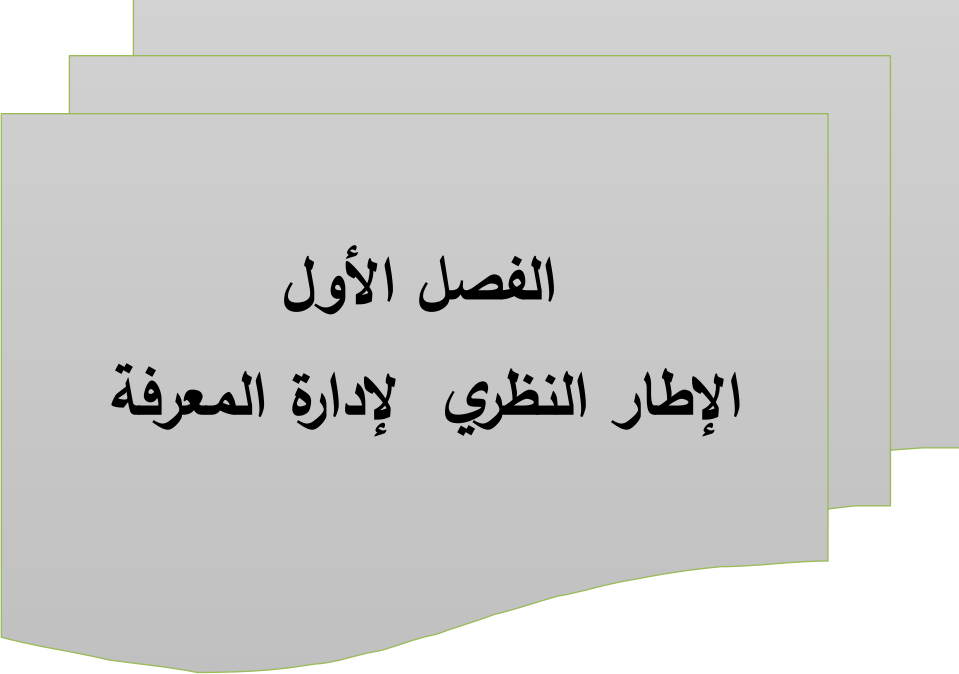
قصد الإجابة على إشكالية الدراسة وتحقيق أهدافها، تم تطوير هذا أنموذج استناداً إلى الدراسات السابقة التي درست عمليات إدارة المعرفة وأثرها على المتغير التابع والمتمثل في الثقافة التنظيمية، وقد تم تقسيم المتغير المستقل والمتمثل في عمليات إدارة المعرفة إلى أربعة أبعاد تتمثل في: توليد المعرفة، تخزين المعرفة، نشر المعرفة، تطبيق المعرفة، وعليه يمكن توضيح أنموذج الدراسة كما في الشكل التالي:



الشكل رقم (01): أنموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الطالبين.



الفصل الأول  
الإطار النظري لإدارة المعرفة

**تمهيد**

أدركت المنظمات أن المعرفة هي الموجود غير الملموس الأكثر أهمية، حيث إن أغلب هذه المنظمات تمتلك معرفة، لكنها استخدمت بأسلوب غير ملائم، أو أن العاملين فيها لا يستطيعون اكتشافها والوصول إليها ولا تطبيقها، لأنهم لا يعرفون الوسائل الملائمة لذلك، لذا سعت هذه المنظمات إلى إدارة هذا الموجود، وهو الموضوع الذي ستركز عليه الآن ومستقبلا، وأدرك أغلب المنظمات أن القابلية على إدارة المعرفة هي الخصيصة التي ستؤكد عليها، وبدأت إدارة المعرفة تحتل مكانتها بوصفها تطورا فكريا مهما في عالم الأعمال اليوم، لإدراك المنظمات أن المعرفة بدون فعل الإدارة ليست ذات نفع، لكون المعرفة في أغلبها ضمنية وتحتاج إلى الكشف عنها وتشخيصها، وإلى توليدها من جديد و تخزينها وتوزيعها ونشرها في المنظمة ومن ثم استعمالها بالتطبيق وإعادة استعمالها مرات عدة، فضلا عن حاجتها إلى التمثيل ب صور منطقية لإظهار ما تحويه من دلالات وهنا يأتي دور الإدارة التي تصوغ النظم والبرامج الملائمة للكشف عن تلكم المعرفة، ويهدف هذا الفصل إلى:

**المبحث الأول: مدخل إلى إدارة المعرفة.**

**المبحث الثاني: متطلبات ونماذج إدارة المعرفة.**

**المبحث الثالث: عمليات إدارة المعرفة.**

## المبحث الأول: مدخل إلى إدارة المعرفة

أصبحت المعرفة تشكل ثروة حقيقية لكل من المورد البشري والجماعات والمنظمات، فهي الأداة الحيوية الفاعلة التي من خلالها تتمكن المنظمات من القيام بمهامها وأنشطتها من أجل تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية، بالإضافة إلى أن المعرفة هي مصدر لتمييز المنظمات وأساس نجاحها، ومن خلال هذا الجزء من الدراسة سنتطرق إلى مفهوم المعرفة ونشأة إدارة المعرفة وصولاً إلى مفهوم إدارة المعرفة.

### المطلب الأول: مفهوم المعرفة

**1- تعريف المعرفة:** تعرف المعرفة على أنها "مصطلح يستخدم لوصف فهم أي منا للحقيقة، ويمكن وصفها بأنها مجموعة من النماذج التي تضمن خصائص متعددة وسلوكيات ضمن نطاق محدد ويمكن للمعرفة أن تسجل في أدمغة الأفراد أو يتم تخزينها في وثائق المجتمع ومنتجاتها وممتلكاته ونظامه وعملياته، وتتواجد المعرفة في العديد من الأماكن، مثل: قواعد المعرفة، قواعد البيانات، وخزانات الملفات، وأدمغة الأفراد وتنتشر عبر المجتمع ومنظماته"<sup>1</sup>.

جاء في قاموس "أوكسفورد" (Oxford) أن المعرفة هي «معلومات أو حقائق يمتلكها الشخص في عقله عن شيء ما»<sup>2</sup>.

كما تعرف المعرفة على أنها «مزيج من الخبرات والمهارات والقدرات والمعلومات السياقية والمترابطة لدى العاملين ولدى منظمات الأعمال»<sup>3</sup>.

من خلال التعاريف السابقة يمكن القول: إن المعرفة رصيد متراكم من الخبرات والتجارب التي تتراكم في عقول العلماء والخبراء الذين هم عرضة للنفاء، وأنها تعد أكثر قيمة وفعالية من المعلومات إذ إنها تكون جاهزة للاستخدام في اتخاذ القرارات والقيام بأداء الأعمال ومن هنا تأتي أهمية تجميع هذه المعارف وترتيبها وتنميتها وتطويرها واستغلالها وصيانتها بكيفية أفضل.

### 2- أهمية المعرفة: تتجلى أهمية المعرفة في العناصر التالية:<sup>4</sup>

- المعرفة هي حصيلة عمل العقول الإنسانية عبر التاريخ.
- يتميز الإنسان عن باقي المخلوقات بالمعرفة لدى فإنها خاصية جوهرية لديه.
- تعتبر المورد الأول في المنظمة والورقة الراجعة لبقائها وتطورها.

<sup>1</sup> نعيم إبراهيم الظاهر، إدارة المعرفة، الطبعة الأولى، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص 76.

<sup>2</sup> سامي عبد الله المدان وآخرون، قياس أثر عوامل الثقافة التنظيمية في تنفيذ إدارة المعرفة في مجموعة الاتصالات الأردنية، مجلة الإدارة و الاقتصاد، العدد 84، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان، 2010، ص 112.

<sup>3</sup> أحمد طرطار، سارة حلمي، أثر تطبيق إدارة المعرفة على وظيفة الإبداع في منظمات الأعمال، الملتقى الدولي الخامس حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، يومي 13-14 ديسمبر 2011، ص 03.

<sup>4</sup> سمراء كحلات، تمكين المعرفة في المنظمة الجزائرية، مذكرة ماجستير في علم المكتبات، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية جامعة منتوري، قسنطينة، 2009، ص ص 24-25.

مأخوذ من الرابط:

<https://down.ketabpedia.com/files/bkb/bkb-mak00533-ketebpedia.com.pdf>

تم الاطلاع عليه بتاريخ 2022/04/21 على الساعة 21:15

- أسهمت المعرفة في تحول المنظمات إلى مجتمعات معرفية تحدث التغيير الجذري في المنظمة لتتكيف مع التغيير المتسارع في بيئة الأعمال.  
بالإضافة إلى:<sup>1</sup>

- توجه المعرفة الإدارية مديري المنظمات إلى كيفية إدارة منظماتهم.
- أتاحت المعرفة المجال للمنظمة بالتركيز على الأقسام الأكثر إبداعاً، وحفزت الإبداع والابتكار المتواصل لأفرادها وجماعاتها.
- يمكن للمنظمات أن تستفيد من المعرفة ذاتها كسلعة نهائية عبر بيعها والمتاجرة بها أو استخدامها لتعديل منتج معين أو لإيجاد منتجات جديدة.

**3- تصنيف المعرفة:** قدمت تصنيفات من قبل المختصين في إدارة المعرفة على رأسها تصنيف "نونكا" (Nonaka) و"هوتوتسوباشي" (Hitotsubashi)، حيث صنف المعرفة إلى نوعين هما الأكثر وضوحاً:<sup>2</sup>

- **المعرفة الصريحة:** وهي المعرفة الرسمية القياسية، المرزمة، النظامية، والمعبر عنها كمياً وقابلة للنقل.
- **المعرفة الضمنية:** وهي غير الرسمية، الذاتية والمعبر عنها بالطرق النوعية والحدسية غير قابلة للنقل والتحكم وتسمى أيضاً المعرفة المتسربة؛ والتعليم وتسمى أيضاً المعرفة الملصقة (توجد في عمل الأفراد وداخل المنظمة).

#### 4- المفاهيم المرتبطة بالمعرفة :

يؤكد الباحثون في حقل المعرفة على ضرورة فهم العلاقة بين (البيانات، المعلومات، المعرفة) حيث يرتبط مفهوم المعرفة بمفهومين سابقين له وهما البيانات والمعلومات، حيث يشير هيرس و هندرسون (Harris & Henderson) إلى أن المعرفة تشكل أحد العناصر الأساسية ضمن سلسلة متكاملة تبدأ بالإشارات (Signals) وتتدرج إلى بيانات (Data) ثم إلى معلومات (Information) ثم إلى معرفة (knowledge) ثم إلى حكمة (Wisdom) حيث أن الحكمة تعد أساساً فعالاً للابتكار، ويتضح أن المعرفة الفاعلة والسليمة والكافية هي جوهر الإبداع والابتكار، ويمكن إيضاح هذه المفاهيم في:<sup>3</sup>

أ- **البيانات Data:** هي حقائق أو مشاهدات أو أشياء معروفة تستخدم كأساس للاستدلال أو الحساب؛ وتتمثل بالكينونات (كالحروف والأرقام الخام)، تكون عديمة المعنى، وتخلو من السياق، وغير منظمة، والتي تشكل كتل البناء الأساسية للمعلومات والمعرفة. فالبيانات تتضمن الحقائق والملاحظات أو التصورات التي قد تكون أو لا تكون صحيحة، وبالرغم من أن البيانات خالية من السياق والمعنى أو القصد إلا أنها سهلة الالتقاط والخزن والنقل باستخدام الإلكترونيات ووسائط النقل الأخرى.

<sup>1</sup> غضبان ليلي ، دور إدارة المعرفة في تحسين أداء الموارد البشرية بالمؤسسة الاقتصادية-دراسة ميدانية بمجمع صيدال ، مذكرة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير ، جامعة باتنة ، 2018 ، ص 75 .

<sup>2</sup> أحمد طرطار، سارة حلمي ، مرجع سبق ذكره، ص 5-6.

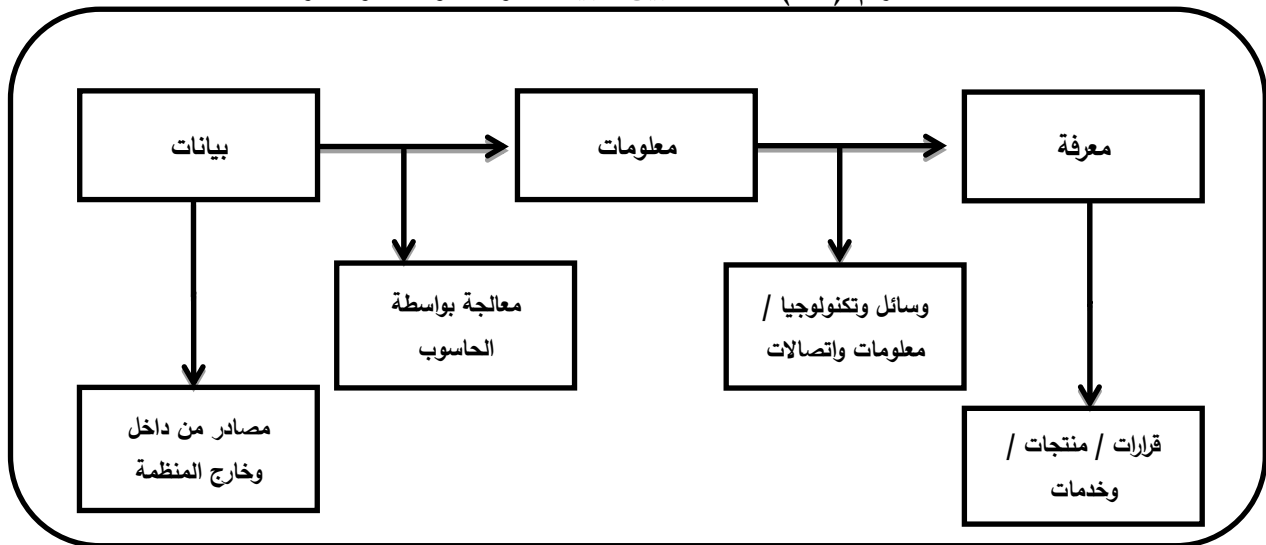
<sup>3</sup> عامر عبد الرزاق الناصر ، إدارة المعرفة في إطار نظم نكاء الأعمال، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2015، ص 18.

ب- **المعلومات Information**: تعرف المعلومات على أنها: "البيانات ذات الدلالة والفائدة التي يمكن إيصالها للمستلم من أجل اتخاذ القرار"، كما عرفها Lucas بأنها: "بعض من الوحدات الملموسة وغير الملموسة التي يتم استعمالها من أجل التخفيض من درجة عدم التأكد في مستقبل الأحداث" ويعرف Daft المعلومات بأنها بيانات تم معالجتها وتحويلها إلى معلومات مفيدة ذات معنى تكون سهلة الاستخدام لاتخاذ القرارات الاستراتيجية ويعرف علي السلمي المعلومات بأنها: "البيانات التي تم معالجتها بحيث أصبحت ذات دلالة معينة"<sup>1</sup>.

من خلال التعاريف السابقة يمكن القول بأنه يوجد ترابط بين البيانات والمعلومات والمعرفة، يتمثل في أن البيانات هي مواد وحقائق خام ليست ذات قيمة ومعنى بشكلها الأولي، هذا ما لم تعالج لتحول إلى معلومات مفهومة ومفيدة، فالمعلومات إذن هي البيانات التي تمت معالجتها وتحويلها إلى شكل له معنى وأصبحت لها قيمة، كما يمكن القول كذلك بأن المعلومات هي عبارة عن مجموعة من البيانات المنظمة والمنسقة بطريقة توليفية مناسبة، ويكون ذلك عن طريق البرمجيات والأساليب الفنية المستخدمة، أما المعرفة فهي معلومات بالإمكان استخدامها للوصول إلى نتائج مفيدة، فالمعرفة هي معلومات قابلة للتواصل والفهم والاستيعاب من قبل الأفراد المعنيين بها، لذا فإنه إذا لم تخضع المعلومات للاستخدام والتطبيق فإنها لن تكون معرفة، ومن هذا المنطلق فإن المعلومات لا تكفي أن تكون مفيدة بل ينبغي أن تستخدم استخداما مفيدا كذلك<sup>2</sup>.

وعليه يمكن توضيح العلاقة بين البيانات والمعلومات والمعرفة بالشكل التالي:

الشكل رقم (02): العلاقة بين البيانات والمعلومات والمعرفة



المصدر: عبد المالك بوركوة، إدارة المعرفة كمدخل لتدعيم القدرة التنافسية للمنظمة الاقتصادية (دراسة ميدانية لشركة نجمة للاتصالات)، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة منتوري، الجزائر، 2012، ص 4.

من خلال هذا الشكل تتضح العلاقة بين البيانات والمعلومات والمعرفة، حيث تحصل المنظمة على البيانات من مصادر داخلية وخارجية، وتقوم بمعالجتها بواسطة الحاسوب لتصبح معلومات، ويتم نقل المعلومات

<sup>1</sup> عبد النور دحاك، رابح قارة، دور وأهمية المعلومات ونظم المعلومات في اتخاذ القرارات الاستراتيجية، مجلة نماء للاقتصاد والتجارة، العدد (2)، جامعة مولود معمري، الجزائر، 2017، ص 86.

<sup>2</sup> محمد عواد الزبادات، إدارة المعرفة، دار الصفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص 182.

بواسطة وسائل وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات فتتراكم هذه المعلومات لدى المنظمة، ومن ثم تصبح معرفة يمكن الاعتماد عليها في اتخاذ القرارات، وكذلك في تحسين نوعية وجودة السلع والخدمات المقدمة.

### المطلب الثاني: نشأة إدارة المعرفة

مرت إدارة المعرفة بوصفها تطورا فكريا بمجموعة من الانتقالات الفكرية والتطبيقية وتكمن المشكلة المركزية في إدارة المعرفة على المستوى النظري والتي كانت معروفة على مدى عقود، لكنها على مستوى التطبيق لم تكن معروفة إلا قبل سنين، والحادثة في موضوع إدارة المعرفة انحصرت في الجانب التطبيقي، ذلك لأنه لم يأخذ مداه إلا في السنوات الأخيرة، وتحديدا بعد أن تم وضع بعض المقاييس لها، وتزايد الإدراك لفوائد مبادراتها الناجحة، ويمكننا توضيح نشأة إدارة المعرفة من خلال ما يلي:<sup>1</sup>

أول من استخدم مصطلح إدارة المعرفة Knowledge Management هو "Don March" في بداية الثمانينيات من القرن الماضي على أنها المرحلة النهائية من الفرضيات المتعلقة بتطور نظم المعلومات لكنه لم يشير إليها إشارة مستقلة أو بوصفها عمليات، وفي المرحلة ذاتها تنبأ رائد الإدارة "Drucker" بأن العمل النموذجي سيكون قائما على المعرفة، وبأن المنظمات ستتكون من صناع المعرفة "Knowledge Workers" الذين يوجهون أداؤهم من خلال التغذية العكسية لزملائهم ومن الزبائن.

وأرجع بعضهم بداياتها إلى التطبيقات الأولى لإدارة المعرفة التي بدأتها شركة Packard Hewlett الأمريكية في عام 1985 وتحديدا في برنامجها لإدارة المعرفة للقناة الحاسوبية للتاجر Managing Knowledge for the Computer dealer Channel والتي أطلق عليها شبكة أخبار، لكن في هذه الفترة لم يقتنع الكثيرون بإدارة المعرفة وبتأثيرها في مسار الأعمال، حتى أن Wall Street أكبر سوق مال في العالم تجاهل إدارة المعرفة في بادئ الأمر خاصة عند محاولات تحديد قيمة نقدية للمعرفة، لكنه اهتم بها بعد ذلك، وأخذ يتعامل مع إدارة المعرفة في الحالات التي تتحول إلى نماذج لإيجاد القيمة، وبدأ بمكافأتها.

ومن وجهة نظر stromguist and samoff فإن التأثير الاستراتيجي لإدارة المعرفة بدأ عام 1997 وفي عام 1999 خصص البنك الدولي 4% من الميزانية الإدارية السنوية لتطوير أنظمتها. وما تجدر الإشارة إليه أن إدارة المعرفة ولدت في المجال الصناعي وليس داخل الأكاديميات ولا حتى داخل المنظمات المعرفية وأشار "Turban Etal" سنة 2001 أن العديد من المديرين عدوا إدارة المعرفة أعظم عملية استراتيجية متميزة تطورت خلال السنوات العشرين الماضية.

ويعتبر (Don Marchand) أول من استخدم مصطلح إدارة المعرفة (Knowledge Management) بداية الثمانينيات من القرن الماضي، بأنها المرحلة النهائية من الفرضيات المتعلقة بتطور نظم المعلومات، لكنه لم يشير إليها بشكل مستقل أو بوصفها عمليات. وفي نفس الفترة تنبأ (Peter Druker) بأن العمل النموذجي سيكون

<sup>1</sup> صلاح الدين الكبيسي، إدارة المعرفة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2005، ص32.

قائماً على المعرفة وبأن المنظمات ستتكون من صناع المعرفة (workersknowledge) يوجهون أداءهم من خلال التغذية العكسية لزملائهم ومن الزبائن<sup>1</sup>.

ويرجع البعض ظهور إدارة المعرفة إلى التطبيقات الأولى التي بدأتها الشركة الأمريكية ( Hewlett Packard ) عام 1985 ، و تحديداً في برنامجها لإدارة المعرفة للقناة الحاسوبية للتاجر . إلا أن الكثيرون منهم لم يقتنعوا بتأثيرها في العمال، و مع ظهور شبكات الإنترنت في مطلع التسعينات بدأ مفهوم إدارة المعرفة يتبلور عند الكثيرين، خاصة عندما خصص البنك الدولي نسبة 4 % من الميزانية لتطوير أنظمة إدارة المعرفة<sup>2</sup>.

### المطلب الثالث: مفهوم إدارة المعرفة

تعتبر إدارة المعرفة من المفاهيم الإدارية التي شهدت أدبياتها تزايداً ملحوظاً وذلك بسبب الاهتمام المتزايد من منظمات الأعمال بها، ذلك لأن إدارتها بكفاءة تساعد المنظمات على تحقيق مزايا تنافسية تمكنها من التفوق على المنافسين .

### أولاً: تعريف إدارة المعرفة

من خلال البحث في الأدبيات المتعلقة بموضوع إدارة المعرفة تبين أنه لا يوجد تعريف عام، شامل و متفق عليه لمفهوم إدارة المعرفة، و يمكن إرجاع ذلك إلى سببين الأول اتساع حجم ميدان إدارة المعرفة و الثاني ديناميكيته أي التبادلات السريعة في المجالات التي يشملها و العمليات التي يغطيها، و لذلك كانت التعاريف لإدارة المعرفة كثيرة رغم تشابه معظمها و لكن الإكثار منها طريقة جيدة لتوسيع الاستيعاب الأفضل لمعنى هذا النوع من الإدارة.

إدارة المعرفة هي: " الإدارة التي تهتم بتحديد المعلومات والمعارف اللازمة للمنشأة والحصول عليها من مصادرها وحفظها وتخزينها وتطويرها وزيادتها"<sup>3</sup>.

إدارة المعرفة هي: " مجموعة من المداخل و العمليات التوسعة و اكتشاف وظائف المعرفة الخطرة، الإيجابية منها و السلبية في مختلف أنواع العمليات، و إدارتها، و تحديد المنتجات أو الاستراتيجيات الجديدة، و تعزيز إدارة الموارد البشرية، و تحقيق عدد آخر من الأهداف الأخرى المرغوب فيها"<sup>4</sup>.

إدارة المعرفة هي: " مجموعة المناهج و التقنيات و الأدوات التي تسمح بتحديد، تحليل، تنظيم، خزن، نشر و تقاسم المعرفة بين الأعضاء الموجودين داخل المنظمة"<sup>5</sup>.

<sup>1</sup> Turban E & Aronson.A, **Décision Support Systèmes and Intelligent Systèmes**, prentice Hall, New Jersey USA, 2001, p341

<sup>2</sup> نعيمة حسن جبر ، **الدور الجديد لمهنة المعلومات في عصر هندسة المعرفة وإدارتها** ، مجلة مكتبة الملك فهد الوطنية، المجلد 10 ، العدد (02) ، الرياض ، 2004 ، ص111.

<sup>3</sup> نجم عبود نجم ، **الإدارة والمعرفة الإلكترونية**، الطبعة العربية، دار اليازوري للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص489.

<sup>4</sup> هيثم علي حجازي، **إدارة المعرفة "مدخل نظري** ، الأهلية للنشر و التوزيع، عمان، 2005، ص 21.

<sup>5</sup> Gestion des connaissances.

[http://fr.wikipedia.org/wiki/Gestion\\_des\\_connaissances](http://fr.wikipedia.org/wiki/Gestion_des_connaissances)

page consulté le 18/04/2022 à 00:40



إدارة المعرفة هي: "التجميع المنظم للمعلومات من مصادر داخل المنظمة و خارجها، و تحليلها و تفسيرها و استنتاج مؤشرات و دلالات تستخدم في توجيه و إثراء العمليات في المنظمة و تحقيق تحسين في الأداء و الارتفاع إلى مستويات أعلى من الإنجاز سواء بالنسبة لإنجازات المنظمة ذاتها في فترات سابقة أو قياساً إلى إنجازات المنافسين"<sup>1</sup>.

كما تعرف إدارة المعرفة على أنها «نشاط إنساني بالدرجة الأولى تتعلق بالعمليات العقلية الداخلية لخلق ونشر المعرفة واستخدامها، وهي بذلك أكثر من شيء تقني أو له علاقة بالتقنيات والحسابات بالدرجة الأولى ولكنه يستخدم هذه التقنيات للمساعدة حيث توفر بالوقت والجهد»<sup>2</sup>.

كما تم تعريف إدارة المعرفة وفق مناهج معينة كالاتي:<sup>3</sup>

**1- المنهج الوثائقي:** ويرى هذا المنهج في إدارة المعرفة استخلاص للمعرفة من المورد البشري وتحليلها وتشكيلها وتطويرها إلى وثائق مطبوعة أو إلكترونية في أسطوانات مضغوطة ليسهل فهمها وتطبيقها ونقلها، إذ يتمثل ذلك بتكوين قاعدة معرفية في المنظمة تدار من خلالها وبواسطتها المعرفة ذاتها.

**2- منهج القيمة المضافة:** ويعتبر هذا المنهج إدارة المعرفة منهجا وطريقة لاستخلاص القيمة المضافة عن طريق تطبيق واستخدام المعرفة، وذلك بالاعتماد على مكونات إدارة المعرفة متمثلة في المورد البشري والتقنية والعملية والإستراتيجية.

**3- المنهج المالي:** حيث إن إدارة المعرفة تتضمن مهمات تكوين الرأسمال الفكري بصفته موجودا عن طريق الاستخدام والتداول.

**4- المنهج المعرفي:** ويختص بالمنظمة المعرفية، حيث تمتد تطبيقات إدارة المعرفة إلى أقسام المنظمة كافة، وحيث أن المنظمة منتج للمعرفة فهي مصدر للقيمة المضافة التي يوفرها صناع المعرفة فيها كونهم ذوي مؤهلات عالية، وذلك يتطلب توفير المعتقدات المعرفية.

**5- منهج العملية:** تعتبر إدارة المعرفة وفق هذا المنهج عملية تجمع وابتكار المعرفة وإدارة قاعدتها وتسهيل المشاركة فيها من أجل تطبيقها بفاعلية في المنظمة، وهذا يشير إلى أن إدارة المعرفة هدفها الارتفاع بالأداء المنظمي باعتماده الخبرة والمعرفة من أجل الاستثمار وتحقيق عوائد ملموسة.

من خلال التعاريف السابقة يمكننا أن نستنتج بأن إدارة المعرفة هي تلك الموارد والعمليات والأدوات والتقنيات المستخدمة لتوليد وتخزين وتوزيع وتطبيق مختلف المعارف داخل المنظمات، وذلك من أجل تحسين أداء العاملين ورفع مستوياتهم وزيادة القدرة التنافسية للمنظمات وبالتالي تحقيق أهدافها.

### ثانياً: أهمية إدارة المعرفة

تتبع أهمية إدارة المعرفة من كونها موضوعاً حديث يتكامل مع غيره من المواضيع الفكرية الحديثة في مجال الإدارة، وحيث أنها تسهم في تطور المعرفة و إيجاد التراكم المعرفي في ظل انتشار نظم الاتصالات

<sup>1</sup> علي السلمي، إدارة التميز نماذج و تقنيات الإدارة في عصر المعرفة، دار غريب للطباعة و النشر و التوزيع، القاهرة، 2002، ص208.

<sup>2</sup> إبراهيم الخلوف الملكاوي، إدارة المعرفة الممارسات والمفاهيم، الطبعة الأولى، الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2007، ص72.

<sup>3</sup> مصطفى رجيح عليان، إدارة المعرفة، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص138.

الحديثة واتساع شبكة المعلوماتية مما سهل انتشار المعرفة وتبادلها، وكذلك تسهم في رفع مستوى أداء المنظمات وتحقيق الأهداف المرغوبة، فمن خلالها تستطيع إدارات تلك المنظمات من التعرف على ماهية المعرفة المستخدمة في أعمالها وتطبيقاتها ومن ثم كيفية العمل على رفع وتطوير هذه المعرفة من أجل تحقيق الأهداف<sup>1</sup>.

وتسعى المنظمات في الوقت الحالي جاهدة لتمييز نفسها عن المنافسين لذا تعمل على استخدام أساليب جديدة في تطوير منتجاتها (سلعة، خدمة) و طرق عملها، وبناء علاقات متميزة مع زبائنها لذلك نجد لإدارة المعرفة دوراً أساسياً في ذلك. ولعل من أسباب الاهتمام الكبير بها هو الفرضية الجديدة و القائمة على أن الاقتصاد اليوم اقتصاد قائم على المعرفة، فهو الاقتصاد الذي يمكن الحصول فيه على ميزة تنافسية من خلال إدارة الموجودات غير الملموسة، و التي يصعب قياسها إلا أن نتائجها تظهر على المدى البعيد<sup>2</sup>. فتشكل إدارة المعرفة أهمية كبيرة للمنظمة و للأفراد العاملين فيها، فلذلك تتضح أهمية إدارة المعرفة من خلال ما يلي:<sup>3</sup>

**1- تحسين جودة المنتج أو الخدمة:** تؤدي إدارة المعرفة من المعرفة المتاحة داخل المنظمة و خارجها، بأفضل طريقة، من أجل تحسين العملية الإدارية و الإنتاجية، الأمر الذي يؤدي بدوره إلى تحسين جودة المنتج أو الخدمة، بحيث تكون سهلة الفهم و مريحة و سريعة.

**2- التقليل من التكلفة الإنتاجية:** تساعد إدارة المعرفة على التقليل من التكلفة و زيادة الأرباح التي هي هدف أساسي لأية منظمة.

**3- تشجيع الابتكار:** يساعد تبادل المعلومات و الأفكار على تشجيع الابتكار و التجديد المستمر، من أجل التحسين و التطوير، و يتطلب ذلك أن تكون لدى الأفراد و المديرين الشجاعة الكافية و المرونة في التعامل مع الأمور و لا يعني ذلك أن يكون هذا الابتكار عن طريق الإكراه أو الضغط و لكن من خلال التدريب و التعليم و إعطاؤه القدوة و المثل من قبل المديرين و القيادات.

يوجد ثقافة تنظيمية تشجع التعلم: يؤدي تطبيق المعرفة إلى التعلم المستمر على المستوى التنظيمي، من خلال نقل المعرفة داخل المنظمة، و إضافتها للمعرفة التنظيمية الموجودة بطرق تكاملية تنمو من خلالها معرفة المنظمة، و بالتالي رأسمالها الفكري.

**4- تمكين المنظمة من النمو و التطور الدائم:** تكون المنظمة على استعداد دائم للنمو و التطوير، و ذلك عن طريق الاستعانة بالمعرفة الفردية و الجماعية و التنظيمية لكل الموارد البشرية للمنظمة، و في ظل هيكل

<sup>1</sup> ليث عبد الله القهيوي ، إستراتيجية إدارة المعرفة والأهداف التنظيمية ، الطبعة الأولى ، دار الحامد للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن ، 2013 ، ص 27

<sup>2</sup> توفيق باسردة، تكامل إدارة المعرفة و إدارة الجودة الشاملة و أثره على الأداء (دراسة تطبيقية في شركات الصناعات الغذائية المبنية)، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الإدارية، جامعة دمشق، سوريا، 2006، ص 44

<sup>3</sup> ليث علي يوسف الحكيم، نحو إمكانية تطبيق مدخل SIGMA 6 المرتكز على إدارة المعرفة لتحقيق التفوق التنافسي، مجلة الجامعة الإسلامية، المجلد 09، العدد 33، النجف الأشرف، بغداد، 2015، ص ص 217-218

- تنظيمي مرن و تكنولوجيا معلومات مناسبة، و إدارة فعالة للمعرفة، و ما تؤدي إليه من تمكين للعاملين، و من ثم تحسن عام في أداء المنظمة و ارتفاع في مستوى الرضا بين العاملين فيها و المتعاملين معها. وتكمل أهمية إدارة المعرفة أيضا في: <sup>1</sup>
- 5- تعد إدارة المعرفة فرصة كبير للمؤسسات لتخفيض التكاليف ورفع موجداتها الداخلية لتوليد الإيرادات تعد عملية نظامية تكاملية لتنسيق أنشطة المؤسسة المختلف في اتجاه تحقيق أهدافها.
- 6- تعزز قدرة المنظمة للاحتفاظ بالأداء المؤسسي المعتمد على الخبرة والمعرفة وتحسينه. و تتضح أهميتها كذلك من خلال: <sup>2</sup>
- 7- تحفيز المنظمات على تحديد ذاتها ومواجهة التغييرات البيئية غير المستقرة.
- 8- إتاحة الفرصة للحصول على الميزة التنافسية الدائمة للمنظمات، عبر مساهمتها في تمكين هذه المنظمات من تبني المزيد من الإبداعات المتمثلة في طرح سلع وخدمات جديدة.
- 9- دعم الجهود للاستفادة من جميع الموجودات الملموسة وغير الملموسة، بتوفير إطار عمل لتعزيز المعرفة التنظيمية.
- 10- تخفيض كمية الوقت الذي يتطلبه العاملون للحصول على المعارف الجديدة.
- 11- المحافظة على الزبائن ذوي الولاء.
- 12- تخفيض الكلف وأساليب طرق العمل.
- 13- القدرة على التكيف التنظيمي بسبب تغير قواعد العمل وافترضااته.
- 14- جذب الزبائن الجدد.
- ثالثا: أهداف إدارة المعرفة**

تعد إدارة المعرفة ضرورة لا غنى عنها في منظمات اليوم، فالمنظمات التي كانت تحقق قيمة مضافة و ميزة تنافسية من الاستثمار في الأصول المادية أصبحت تسعى إلى تحقيق ذلك من خلال الاستثمار في الأصول الفكرية و المعرفية. لذلك يتمثل الغرض الأساسي لإدارة المعرفة في إدراك المنظمة لمعرفتها سواء بشكل فردي أو جماعي، و مساعدة المديرين على إدراك أن المعرفة تشكل موردا مهما، و أن تمتيته تقتضي منهم العمل المستمر على توليد أفكار عملية قابلة للتطبيق و تشجيع أفراد المنظمة على الإسهام في إنتاج هذه الأفكار، و يمكن إيجاز أهداف إدارة المعرفة في: <sup>3</sup>

1- إدراك المعرفة من مصادرها و خزنها وإعادة استعمالها.

<sup>1</sup> بوسهوه ندير، دور إدارة المعرفة في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة، «دراسة حالة فرع أنتيبوتيكال لمجمع سيدال»، مذكرة لنيل شهادة ماجستير، معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، المركز الجامعي الدكتور يحي فارس بالمدية، الجزائر، 2008، ص ص 28-29.

<sup>2</sup> محمد نضال الزطمة، إدارة المعرفة وأثرها على تميز الأداء (دراسة تطبيقية على الكليات والمعاهد التقنية المتوسطة العاملة في قطاع غزة، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2011، ص 30.

<sup>3</sup> صلاح الدين الكبيسي، مرجع سبق ذكره، ص ص 43-44.

- 2- إستقطاب رأس المال الفكري لوضع الحلول للمشكلات التي تواجه المنظمة، مثل: إستغلال بعض الموظفين لمناصبهم لأغراض شخصية.
- 3- خلق البيئة التنظيمية التي تشجع كل فرد في المنظمة على المشاركة بالمعرفة لرفع مستوى معرفة الآخرين.
- 4- تحديد المعرفة الجوهرية وكيفية الحصول عليها وحمايتها، و إعادة استخدام المعرفة وتعظيمها.
- 5- بناء إمكانات التعلم وإشاعة ثقافة المعرفة والتحفيز لتطورها والتنافس من خلال الذكاء البشري. وتكمل أهداف إدارة المعرفة أيضا من خلال:<sup>1</sup>
- 6- جعل الإستراتيجية خيارا دائما الحضور في كل عمليات ادارة المعرفة إنتاجا وتطبيقا، تبادلا وتسويقا، متابعة وتقويما، وجعلها أساسا لتعزيز الموجودات الفكرية في المؤسسة.
- 7- تهيئة بيئة تنظيمية تمكن من تحويل المؤسسة من الاقتصاد التقليدي إلى اقتصاد المعرفة.
- 8- تحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة ظاهرة، وتعظيم العوائد من الملكية الفكرية عبر استخدام الاختراعات، والمعرفة التي بحوزتها، والمتاجرة بالابتكارات.
- 9- تهيئة بيئة تنظيمية تشجع كل شخص في المؤسسة على المشاركة في المعلومات والمعرفة، لرفع مستوى معرفة الآخرين وإنماء مهاراته، ونشر أفضل الممارسات. وتتضح أيضا هذه الأهداف في:<sup>2</sup>
- 10- تحسين عملية صنع القرار من خلال توفير المعلومات بشكل دقيق وفي الوقت المناسب، مما يساعد في تحقيق أفضل النتائج.
- 11- الإسهام في حل المشكلات التي تواجه المنظمة والتي قد تؤدي إلى نقص كفاءتها أو هدر وقتها وأموالها.
- 12- جذب رأس المال الفكري لتوظيفه في حل المشكلات والتخطيط الاستراتيجي.
- 13- إرضاء العملاء بأقصى درجة ممكنة، من خلال تقليل الزمن المستغرق في إنجاز الخدمات المطلوبة، وتحسين وتطوير مستوى الخدمات المقدمة باستمرار.
- 14- تطوير عمليات الابتكار بالمنظمة، وتقديم منتجات وخدمات مبتكرة باستمرار.

### المبحث الثاني: متطلبات ونماذج إدارة المعرفة

#### المطلب الأول: متطلبات تطبيق إدارة المعرفة

يتطلب تطبيق إدارة المعرفة تهيئة بيئة المنظمة للوصول إلى أقصى استفادة ممكنة من المعرفة، بحيث تكون بيئة مشجعة على الإدارة الفعالة للمعرفة، ومن ثم يمكن تخزين ونقل وتطبيق المعرفة، وبصفة عامة، فإن

<sup>1</sup> أحمد علي الحاج محمد، اقتصاد المعرفة واتجاهات تطويرة، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، 2014، ص ص139-140.

<sup>2</sup> محمد نضال الزطمة، مرجع سبق ذكره، ص31.

مثل هذه البيئة تتطلب توافر العناصر الأتية هياكل تنظيمية ملائمة لإدارة المعرفة، وقيادة وثقافة تنظيمية تشجع على ذلك، وتكنولوجيا المعلومات، وفيما يلي شرح لهذه المتطلبات:<sup>1</sup>

### 1- الهياكل التنظيمية:

مما لا شك فيه أن الهياكل التنظيمية الأكثر ملاءمة لإدارة المعرفة هي تلك الهياكل التي تتسم بالمرونة والتكيف مع البيئة وسهولة الاتصالات وقدرتها على الاستجابة السريعة للمتغيرات، ويعتمد الهيكل الوظيفي على التخصص وتقسيم العمل، تبعاً للوظائف. ويكون لكل فرد يعمل في تخصص معين رئيس مباشر، وتكون الإدارة العليا في تحكم قوي للمنظمة ككل، وينعكس هذا على تدفق المعلومات في المنظمة، حيث تتركز في المديرين ويتم توزيعها من قبل الإدارة على الأفراد، ويعني ذلك عدم وجود علاقات مباشرة بين الأفراد، وبالتالي تكون إمكانية نقل المعرفة والمشاركة فيها محددة.

وإن تهيئة المناخ المناسب لتطبيق إدارة المعرفة التنظيمية تتطلب بالضرورة التحول إلى الممارسات الإدارية المعتادة الأكثر توافقاً مع معطيات عصر المعرفة مثل:

- ✓ التحول من الهيكل التنظيمي الهرمي الشكل المتعدد المستويات إلى الهياكل التنظيمية الأكثر تفلطحاً والأبعد عن الشكل الهرمي.
- ✓ التحول من النظم المركزية التي تعتمد على احتكار المعرفة وتركيزها في مستوى تنظيمي واحد، إلى النظم اللامركزية التي تستند إلى تدفق وانتشار معرفي يغطي المنظمة كلها، ويشترك الجميع في تخليقها.
- ✓ التحول من أنماط التنظيم القائمة على العمل الفردي المنعزل إلى نمط العمل الجماعي في فرق عمل ذاتية.

### 2- الثقافة التنظيمية: وتتمثل في:<sup>2</sup>

إن الثقافة التنظيمية هي مجموعة القيم والمعتقدات والأحاسيس الموجودة بداخل المنظمة، والتي تسود بين العاملين، مثل طريقة تعامل الأفراد مع بعضهم، وتوقعات كل فرد من الآخر ومن المنظمة، وكيفية تفسيرهم لتصرفات الآخرين، ويتطلب تطبيق إدارة المعرفة في أية منظمة أن تكون القيم الثقافية السائدة ملائمة ومتوافقة مع مبدأ الاستمرار في التعلم وإدارة المعرفة، وأن تكون الثقافة التنظيمية مشجعة لروح الفريق في العمل، وهناك عوامل تساعد على إدخال مفهوم إدارة المعرفة في المنظمة، وهي بالتالي تمثل عوامل إيجابية لإدارة المعرفة في المنظمات، ويقصد بها الثقافة التي تشجع وتحث على العمل بروح الفريق وتبادل الأفكار ومساعدة الآخرين، والقُدوة والمثل الأعلى للقيادة الفعالة التي تعني بالمعرفة والعوامل التي تساعد وتحفز على تبني مفهوم إدارة المعرفة، كما توجد عوامل تؤثر سلباً في تبني المنظمة لإدارة المعرفة، ولذلك ينبغي التخلص منها أولاً قبل محاولة إدخال هذا المفهوم في المنظمة، ولقد أكدت الدراسات أن المجالس المحلية في أستراليا تفنق بصورة قوية

<sup>1</sup> عبد الله حسن مسلم، إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات، دار المعترف للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، عمان، 2015، ص43.

<sup>2</sup> نفس المرجع، ص ص47-48.

ثقافة تبادل المعلومات والمعرفة والمساهمة في انتقالها، وتتطلب عملية تطوير الثقافة السائدة إلى ضرورة التحدث مع العاملين في المنظمات حول أهمية تغيير هذه الثقافة، وحول مدى الاستفادة التي يمكن للمنظمة تحقيقها عن طريق نشر هذه الثقافة داخل المؤسسة، وكذلك بيان إلى أي مدى قد تفقد المنظمة الكثير من فاعليتها وكفاءتها بغياب، مثل هذه الثقافة. وتأكيداً لأهمية الثقافة التنظيمية في تطبيق إدارة المعرفة، فقد عملت شركة روفر (Rover) الإنجليزية على تأسيس رؤية ومعتقدات تتناسب مع التركيز على التعلم لمشاركة المعرفة، فأصبح التعلم المستمر والمشاركة في المعرفة من الجوانب المهمة في ثقافة المنظمة، كما قامت إدارة شركة ناشيونال سيمي كون دكتور ( National Semiconductor ) بتنظيم ورشات عمل لخلق وتنمية ثقافة تنظيمية تتيح المشاركة في المعرفة والتعلم من الآخرين.

### 3- القيادة التنظيمية: وتتمثل في:<sup>1</sup>

القيادة عنصر مهم في تبني وتطبيق إدارة المعرفة. فالقائد يعتبر قدوة للآخرين في التعلم المستمر. ولذلك، فإن هناك نظرية خاصة بالقيادة تسمى النظرية الظرفية متفقة أكثر مع نمط القيادة المطلوب لإدارة المعرفة. " وتعتمد النظرية الظرفية أو الموقفية ( Situational Theory ) على تفاعل الخصائص الشخصية للقائد وسلوكه، وعوامل الموقف القيادي نفسه، وهي ترى أن الموقف نفسه له أهمية كبيرة في التأثير على عملية القيادة، لأنه يؤثر على مدى قدرة القائد على إنجاز ما هو مطلوب منه، ومن أهم هذه النظريات وأشهرها نظرية فيدلر: النظرية الظرفية FiedlerContingency، وهي تشير إلى أنه لا يوجد أسلوب واحد في القيادة يصلح لكل زمان ومكان ". وبالتالي إدارة المعرفة تتطلب نمطاً غير عادي من القيادة يتمكن من قيادة الآخرين، لتحقيق أعلى مستويات من الإنتاجية في المنظمة، فالقادة لم يعد يوصفون بأنهم رؤساء، ولكنهم يوصفون بأنهم منسقون Coordinator أو مسهلون Facilitators أو مدربون Coaches، ولذلك، فإن القائد المناسب لإدارة المعرفة هو القائد الذي يتصف بثلاث صفات أساسية هي: القدرة على شرح الرؤية للآخرين، وأن يكون قدوة لهم، وأن تكون لديه القدرة على ربط هذه الرؤية في أكثر من مضمون وداخل أكثر من إطار يهتم المنظمة وتعمل المنظمة من خلاله.

كما يجب أن يتحقق القائد من أن المعلومات التي يصل إليها الأفراد والقادة هي انعكاسات للحقائق والبيانات وليست استنتاجات شخصية ليس لها أساس موضوعي، وإلى جانب ذلك، فإنه يتعين عليه النظر إلى الأمور المتعلقة بالمنظمة على أنها عمليات مرنة ومتفاعلة وليست أموراً جامدة وثابتة.<sup>2</sup>

### 4- تكنولوجيا المعلومات: يمكن تعريف تكنولوجيا المعلومات من خلال مايلي:<sup>3</sup>

<sup>1</sup> RobbinsStephen, "Essentials of Organization Behavior", New Jersey, prentice Hall, 2000, p.131.

<sup>2</sup> نفس المرجع، نفس الصفحة.

<sup>3</sup> صالحة عبد الله عيسان ، وجيهة ثابت العاني ، دور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في عمليات إدارة المعرفة في كلية التربية ، البصائر مجلة علمية، المجلد 12، العدد 1، جامعة السلطان قابوس ، عمان ، 2008 ، ص68.

مأخوذة من الرابط:

<https://www.asjp.cerist.dz/en/downArticle/100/4/2/41101>

تم الاطلاع عليه بتاريخ 2022/04/24 على الساعة 22:00.

هي جميع ما يستخدم من أجهزة الكمبيوتر والبرامج الحاسوبية التي تساعد في تحقيق ضمان أمن كافة الإحصاءات المعلوماتية وتخزينها وتوريدها، ووضعها في الاستعمال من قبل المستويات الإدارية، والتي تمكنهم من تبادل المعلومات والتراسل بعضهم مع بعض، من أجل الوصول إلى أعلى مستوى من الكفاءة الإنتاجية. فلا يمكن التعامل اليوم مع الكم الهائل من المعلومات والمعرفة المتوفرة لدى المنظمات باستخدام طرق حفظ واسترجاع المعلومات التقليدية فالأمر يحتاج إلى نظام إلكتروني متكامل للمعلومات يتيح للمستخدم إمكانية الوصول إلى المعلومات في الوقت المناسب.

بالإضافة إلى باقي المتطلبات ، يضيف الملكاوي ضرورة توفر المتطلبات التالية:<sup>1</sup>

✓ **الالتزام الاستراتيجي المستدام** : يشير إلى التزام الإدارة العليا بدعم الجهود الهادفة تجاه المعرفة بشكل عام ، ولا بد أن تكون هذه الجهود متغلغلة في جميع أركان المنظمة ، ولا بد أن يشجع المدراء جميع أنواع السلوك المؤدي إلى المعرفة ، وهنا يستحسن أن تنشأ المنظمة إدارة خاصة للمعرفة ويتولاها شخص (مدير إدارة المعرفة ) أو مدير المعرفة، وتسهل عملية الاتصال بين العاملين في جميع المستويات التنظيمية لضمان تبادل المعلومات والمعارف، وتقع على مدير المعرفة مسؤولية تأسيس فريق للمعرفة (أفراد المعرفة ) وأيضا تأسيس البنية التحتية اللازمة لذلك.

✓ **إدارة سلسلة القيم**: وتشير هذه إلى القيم التي تتشكل فيما بين المنظمة والمتعاملين معها أي علاقتها بالزبائن والموردين ، وهذه مبنية على أساس أن منظمات اليوم لا توجد منفردة بل موجودة على وصلات مع الغير (سلسلة )،وتكون سلاسل قيم يكون فيها لكل منظمة زبائنها وقيمهم المنظمة وتكون المنظمة نفسها زبون لدى منظمة أخرى ، وبالطبع فإن هذا يتطلب إقامة علاقات جيدة مع الزبون لمعرفة ردود أفعالهم وأرائهم تجاه المنظمة والخدمات أو المنتجات التي تنتجها ، لتقوم بتعديلها حسب الرغبة والحاجة، وهذا ما يفسر إنشاء العديد من المنظمات إلى قسم أو إدارة تتولى خدمات الزبائن ، من أجل اكتساحهم والاحتفاظ بهم وجعل خدماتهم تسير بسلاسل وأيضا لتسهيل عمليات المعرفة وتنفيذ مبادرات إدارة المعرفة لإجمالي المنظمة.

إن إقامة علاقات مع الزبائن والموردين يمكن من الحصول على المعرفة منهم ، وتنظيمها وتقاسمها واستعمالها لصنع القرارات .

وتجدر الإشارة في هذا الصدد أن توافر المتطلبات السالفة الذكر لا يعني بالضرورة نجاح مشروع إدارة المعرفة داخل المؤسسة بل أن نجاح هذا الأخير يبقى مرهون بمجموعة من الشروط حددها دافنبورت في عشرة عوامل:<sup>2</sup>

- 1- التركيز على قيم المؤسسة وأهميتها و ضمان الدعم المالي من القيادة العليا.
- 2- توفر قاعدة تقنية و تنظيمية يمكن البناء عليها.
- 3- وجود هيكل معرفة قياسي مرن قادر على التأقلم مع مختلف طرق إنجاز الأعمال داخل المؤسسة.

<sup>1</sup> غضبان ليلي، مرجع سبق ذكره، ص101.

<sup>2</sup> نفس المرجع ، نفس الصفحة.



- 4- تبني ثقافة الصداقة المعرفية و التي تدعم الاستخدام المتبادل للمعرفة.
- 5- تبني غاية واضحة و لغة مفهومة لدفع المستخدم للمعرفة للإستفادة القصوى من النظام المعرفي.
- 6- القيام بتغيير مختلف طرق أساليب التحفيز التقليدية التي لم تعد قادرة على تشجيع المشاركة المعرفية و إشاعتها داخل المؤسسة.
- 7- إتاحة قنوات معرفية متعددة لتسهيل عملية نقل المعرفة كون الأفراد لهم طرق متباينة لتنفيذ الأعمال و للتعبير عن أنفسهم.
- 8- تطوير مستوى عمليات المعالجة في المؤسسة بما يسهل و يخفف مختلف العمليات.
- 9- تبني طرق تحفيزية غير عادية تدفع العاملين إلى خلق و استخدام المعرفة المتوفرة.
- 10- دعم الإدارة العليا التام و الذي يعتبر شرط حتمي لإقامة مشروع إدارة المعرفة و كذلك توفير الموارد اللازمة لذلك.

### المطلب الثاني: نماذج إدارة المعرفة

قدم العديد من الباحثين نماذج عديدة لإدارة المعرفة في محاولة لفهم وتوجيه جهود وأنشطة إدارة المعرفة في المؤسسات وكان هدف كل منهم توجيه المنظمات لبناء استراتيجيات معرفية تساعد في تحقيق أهدافها وحل مشكلاتها، وحتى تتماشى مع متغيرات العصر .

ونعرض فيما يلي بعض النماذج التي يمكن الاستفادة منها في تطوير وفهم إدارة المعرفة في المنظمات: <sup>1</sup>

#### 1- نموذج(Duffy):

تتلخص الفكرة الأساسية لهذا النموذج في كون المنظمة تحصل على المعلومات والطاقة والنشاط من محيطها الخارجي، ومن خلال مشاركة الإستراتيجية والأفراد والعمليات و التقنية تتحول المعلومات إلى معرفة وعمليات وهياكل تنتج السلع والخدمات، والتي تساهم في زيادة ثروة المنظمة، فإدارة المعرفة تتضمن الحصول على كل من المعرفة الظاهرة و الضمنية، وبموجب نموذج(Duffy) فإن المعرفة تنشأ من خلال عمليات إدارة المعرفة الآتية: <sup>2</sup>

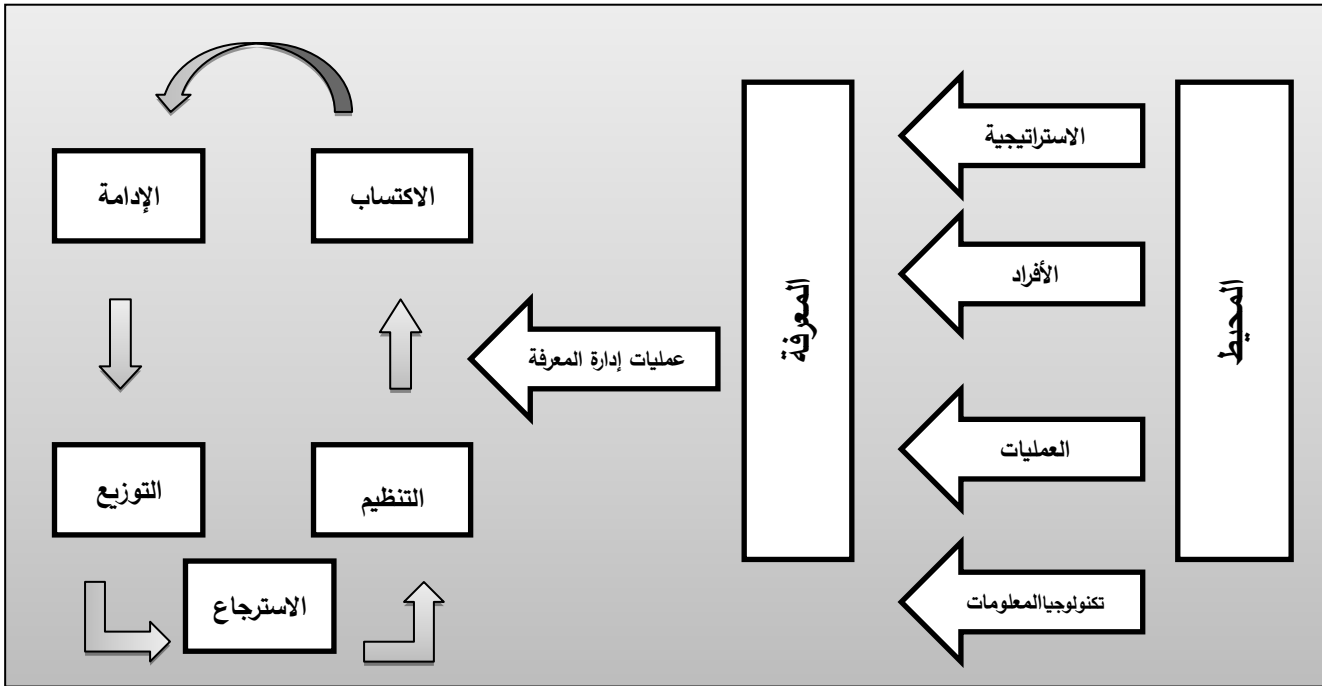
- **الاكتساب:** و يشمل استقطاب المعرفة و شراءها و توليدها.
- **التنظيم:** يشمل التصنيف و التيويب و الرسم.
- **الاسترجاع:** يشمل البحث و الوصول إلى المعرفة المخزونة.
- **التوزيع:** يشمل المشاركة و النقل.
- **الإدامة:** تشمل التنقيح و التغذية و النمو.

<sup>1</sup> مازري منيرة ، أثر تكامل إدارة المعرفة وإدارة الجودة الشاملة على الفعالية التنظيمية، دراسة ميدانية في البنوك الجزائرية ، مذكرة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير ، جامعة محمد خيضر بسكرة ، 2017/2018 ، ص 84.

<sup>2</sup> نفس المرجع ، نفس الصفحة.



الشكل (03): نموذج إدارة المعرفة عند (Duffy)



المصدر: مازري منيرة ، مرجع سبق ذكره ، ص 84.

ويقوم نموذج (Duffy) من منطلق أن المنظمة تحصل على المعلومات من المحيط الداخلي و الخارجي، و بتفاعل الإستراتيجية و الأفراد و العمليات و تكنولوجيا المعلومات تتحول المعلومات إلى معرفة، حيث تتجسد هذه المعرفة في إنتاج السلع و الخدمات.

## 2- نموذج ليونارد بارتون:

ونموذج ليونارد بارتون (L. Barton) يقوم على أساس أن المعرفة في الشركات تمثل مقدرة جوهرية (CoreCapability)، وإن هذه المعرفة المقدرة الجوهرية توجد في أربعة أشكال:<sup>1</sup>

أ - المعرفة قد تكون في شكل مادي: وهذه يمكن أن تكون مثلاً في شركة تصميم متمثلة في براءة إختراع . هذه هي المعرفة التي يمكن أن نراها وتلمسها لأنها ملموسة.

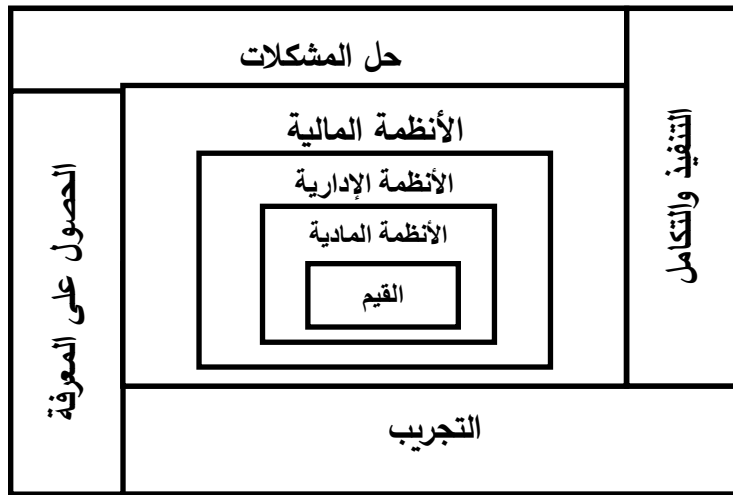
ب - المعرفة قد تكون مجسدة أيضاً في الأنظمة الإدارية: وهذه يمكن أن تكون ملموسة مجسدة في طرق التعلم لعمل الأشياء الأكثر فاعلية.

ج - المعرفة قد تتجسد في المهارات الصريحة والكامنة للعاملين: أي في القدرات الفردية التي تجلب إلى المنظمة أو تطور ضمنها من خلال التجربة أو الخبرة .

د- أخيراً المعرفة قد توجد أيضاً فيما يسميه ليونارد بارتون ( القيم الصغيرة ) ( Little Values ) للعمل مع معايير السلوك في موقع العمل أو ما يدعوه الآخرون الثقافة التنظيمية ( أنظر الشكل رقم 04).

<sup>1</sup> نجم عبود نجم ، إدارة المعرفة المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات ، الطبعة الثانية ، دار الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص 118.

الشكل رقم (04): نموذج ليونارد بارتون



المصدر: نجم عبود نجم، إدارة المعرفة المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات، الطبعة الثانية، دار الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص 118.

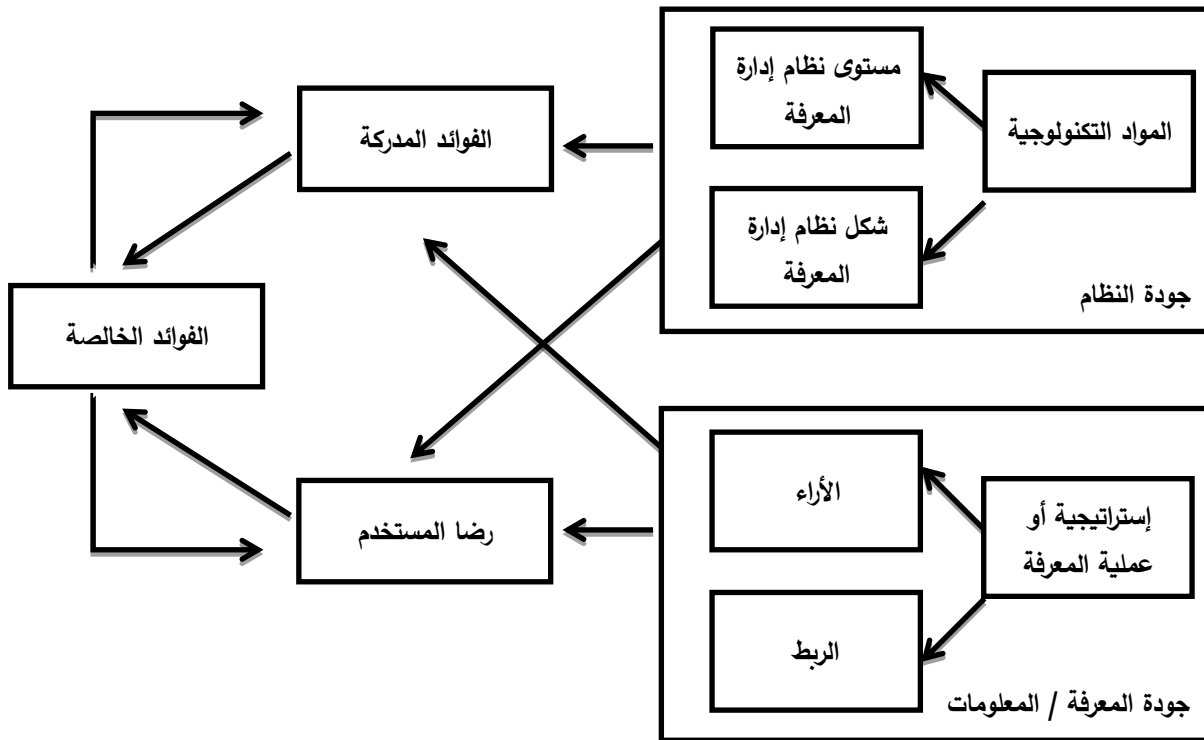
### 3- نموذج Jennex&Olfman:

قدم (Jennex&Olfman) نموذج يستند على استخدام التأثيرات الناجحة في نظم إدارة المعرفة وتتضمن أبعاد النموذج ما يلي:<sup>1</sup>

- ✓ جودة النظام: كيف يؤدي نظام إدارة المعرفة وظائف ابتكار وتخزين واسترجاع وتحويل وتطبيق المعرفة.
- ✓ جودة المعرفة: ضمان أن المعرفة المكتسبة متاحة لكل المستخدمين.
- ✓ رضا المستخدم: توضح المستوى الذي عنده يحقق نظام إدارة المعرفة مستويات عالية من الرضا لمستخدمه.
- ✓ العوائد الممكنة: قياس الفوائد والآثار التي يحدثها نظام إدارة المعرفة لكل من المستخدم وإدارة المؤسسة الجامعة أو الكلية ككل.
- ✓ الأثر الجمعي: يؤدي استخدام الفرد لنظام إدارة المعرفة إلى تحسين جودة أدائه في موقع العمل وذلك ينعكس بدوره على أداء المؤسسة (الجامعة أو الكلية) ككل.

<sup>1</sup> نجم عبود نجم، مرجع سبق ذكره، ص 125.

شكل رقم (05): نموذج إدارة المعرفة عند Jennex&Olfman



المصدر: محمد نضال الزظمة ، مرجع سبق ذكره، ص 39.

#### 4- نموذج موئل:

هذا النموذج قدمه دينس وينوسكاي (D.E.WINOSKY) ويقوم هذا النموذج على أن المعرفة هي الخبرة بدون بداية ولا نهاية، لهذا فإن هناك سلسلة دائرية لإدارة المعرفة وتتكون من أربعة مكونات متفاعلة، كل واحد منها يعمل بشكل مستقل إلا أنها في نفس الوقت ذات اعتماد متبادل وهي:<sup>1</sup>

✓ **القاعدة الأساسية لإدارة المعرفة:** وتتمثل بكل البيانات والمعلومات المتداولة من خلال أدوات إدارة المعرفة المنظمة.

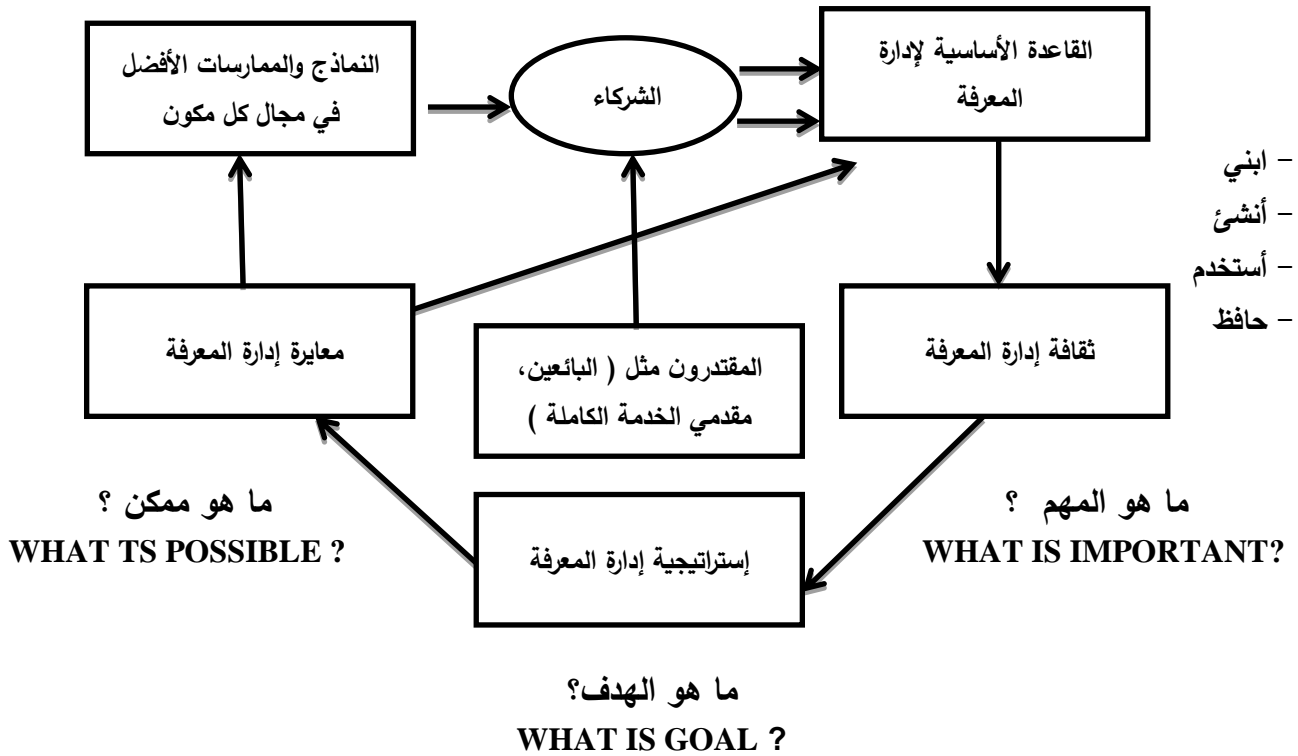
✓ **ثقافة إدارة المعرفة:** وهي التي تحدد الاتجاه والقيم والتفضيلات في إدارة المعرفة، وهذه الثقافة تأتي بالإستراتيجية وليس الإستراتيجية هي التي تنشئ الثقافة وتحدد التكنولوجيات والممارسات الملائمة.

✓ **أهداف إدارة المعرفة:** تتمثل عادة في تحسين قدرات المنظمة من خلال استغلالها لمواردها وتحسين كفاءة مواردها البشرية.

✓ **معايير إدارة المعرفة:** وهذه تشير إلى الممارسات التي تستخدمها المنظمة بالعلاقة مع الموردين الموزعين، والزبائن وكذلك مع التكنولوجيات والقدرات المتحققة بالمقارنة مع المنافسين، ويمكن توضيح ذلك في الشكل الآتي:

<sup>1</sup> نجم عبود نجم، مرجع سبق ذكره، ص 119.

الشكل رقم (06): نموذج موئل



المصدر: نجم عبود نجم، مرجع سبق ذكره، ص 119.

### المبحث الثالث: عمليات إدارة المعرفة

تعرف عمليات إدارة المعرفة على أنها "العمليات النظامية المتكاملة التي تعمل على تنسيق نشاطات المعرفة وابتكارها، وخبزنها والمشاركة بها، واستخدامها من قبل الأفراد والجماعات الراغبة في تحقيق الأهداف التنظيمية الأساسية"<sup>1</sup>.

ويتباين المختصون في تحديد أنشطة وعمليات إدارة المعرفة، إلا أن هذه العمليات في مجملها متقاربة إلى حد ما، ويمكن ذكرها فيما يلي:<sup>2</sup>

#### المطلب الأول: توليد المعرفة

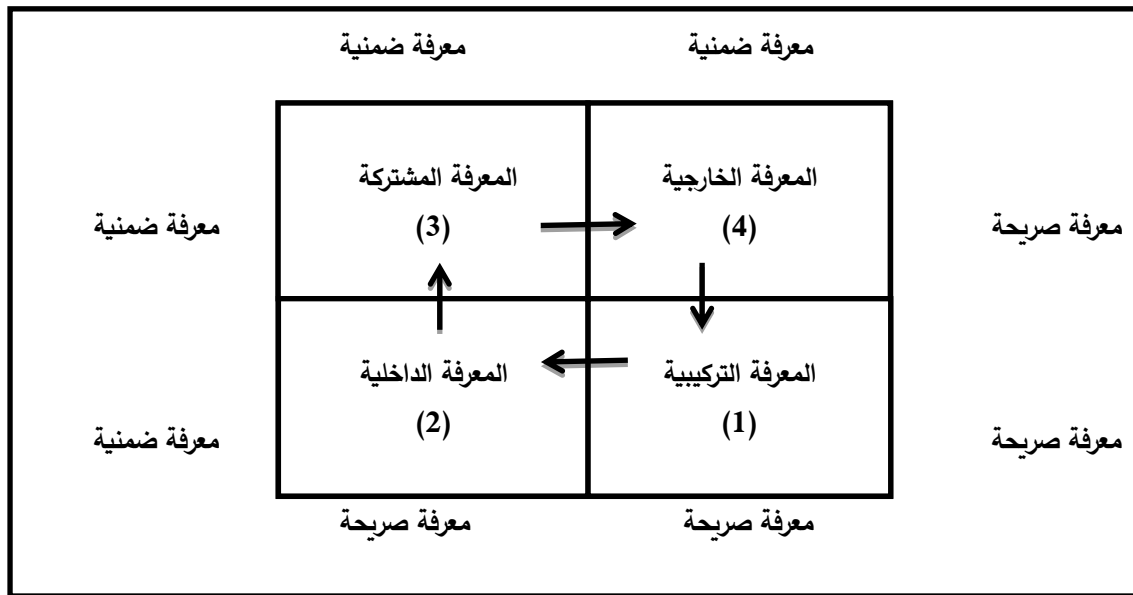
تشير عملية توليد المعرفة إلى عدة مفاهيم ومعاني منها عملية الخلق، الاكتشاف، الاكتساب والشراء، كل المعاني السابقة الذكر تشير إلى طرق الحصول على المعرفة، كما يمكن توسيع المعرفة من خلال عدة آليات منها: تحويل المعرفة الضمنية إلى ظاهرة، أو تحويل المعرفة من المستوى الفردي إلى المستوى الجماعي عن طريق التشارك بها، ومن أكثر الطرق شيوعاً في عملية توليد المعرفة هي الطريقة التي تركز على البحث والتطوير.

<sup>1</sup> فيصل علوان الطائي، أميمة حميد العادلي، إستراتيجيات إدارة المعرفة والإستراتيجية الأمثل لإدارة المعرفة في المكتبات الجامعية العراقية (دراسة حالة لمكتبات جامعة كربلاء)، مجلة العلوم الاقتصادية، المجلد (9)، العدد (36)، جامعة كربلاء، العراق، 2014، ص 26.

<sup>2</sup> جاسم رحيم عذاري، فاضل عباس حسني، إدارة المعرفة ودورها بإستراتيجية النهوض في التعليم الجامعي (دراسة استطلاعية لآراء عينة من المديرين في جامعة سيسان)، مجلة دورية نصف سنوية تصدر عن كلية الإدارة والاقتصاد، المجلد (8)، العدد (15)، جامعة البصرة، العراق، 2015، ص 209.

ويرى "نوناكا" و"تاكوشي" أن الأفراد فقط هم الذين يولدون المعرفة أي أن المنظمات لا تستطيع توليد المعرفة بدون الأفراد، ولذلك يجب على المنظمة تحفيز وتدعيم نشاطات توليد المعرفة التي يقوم بها الأفراد، وعليها توفير البيئة المناسبة لهم، فعملية توليد المعرفة يجب أن يتم فهمها على أنها عملية توسيع المعرفة التي يتم توليدها على يد الأفراد وبلورتها على مستوى الجماعة، وذلك من خلال المحادثة والحوار والتشارك في الخبرة أو مجتمع الممارسة، وحسب كل من "نوناكا" و "تاكوشي" فإن هناك أربعة أنماط لعملية توليد المعرفة<sup>1</sup>. ويمكن توضيح هذه الأنماط من خلال الشكل رقم (07).

الشكل رقم ( 07 ) : أنماط توليد المعرفة



Source: Haradhan K M, "The Impact of Knowledge Management Models of the Development of organization", Journal of environmental treatment techniques, volume (5), Issue (1), 2017, p 15.

من الشكل أعلاه يمكن شرح أنماط عملية توليد المعرفة على النحو الآتي:<sup>2</sup>

✓ **المعرفة التركيبية Combination**: في هذا النمط يتم تحويل المعرفة الصريحة إلى معرفة صريحة عن طريق الاتصال بين الجماعات أو نشر المعرفة، أي أن الفرد يستطيع تركيب ودمج أجزاء غير مترابطة من المعرفة المعلنة في معرفة معلنة جديدة على شكل دليل أو كتيب، وهذه العملية تنتشر بكثرة في الكليات والمدارس.

✓ **المعرفة الداخلية Internalisation**: ويتم من خلالها تحويل المعرفة الصريحة إلى معرفة ضمنية، وتتم هذه العملية عندما يقوم الأفراد في المنظمة بتدوين المعرفة التي كان قد تم التشارك فيها في مختلف أنحاء المنظمة عن طريق استخدام هذه المعرفة المعلنة لتوسيع المعرفة الضمنية التي يمتلكونها، وتتكون من خلال إعادة وتكرار المهام.

<sup>1</sup> جاسم رحيم عذاري، فاضل عباس حسني، مرجع سبق ذكره، ص 209.

<sup>2</sup> عائشة شفرور، استثمار رأس المال الفكري ودوره في تحقيق إدارة المعرفة، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علم المكتبات، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة منتوري، الجزائر، 2010، ص ص 150-151.

✓ **المعرفة المشتركة Socialisation**: تتمثل المعرفة المشتركة في تحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة ضمنية أخرى، وتتم هذه العملية عن طريق مشاركة فرد لفرد آخر فيما يمتلك من معرفة ضمنية، كما تتممخلال الملاحظة، الممارسة والتقليد ودون استخدام اللغة.

✓ **المعرفة الخارجية المجسدة Externalisation**: وهي تلك المعرفة التي تتم من خلال تحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة ظاهرة، وهو بذلك يحولها إلى معرفة معلنة، وهنا يمكن للآخرين أن يشاركه في المعرفة الضمنية، ويتمثل هذا النمط مثلاً: في نقل معرفة شخص من الكتب أو الرسائل أو عن طريق الحوار.

### المطلب الثاني: تخزين المعرفة

إن عملية تخزين المعرفة تعود إلى الذاكرة التنظيمية Organization Memory والتي تحتوي على المعرفة الموجودة في أشكال مختلفة بما فيها الوثائق المكتوبة والمعلومات المخزنة في قواعد البيانات الإلكترونية، والمعرفة الإنسانية المخزنة في النظم الخبيرة Expert Systems ، والمعرفة الموجودة في الإجراءات والعمليات التنظيمية الموثقة، والمعرفة الضمنية المكتسبة من الأفراد وشبكات العمل، وأنه مع الزمن تتراكم المعرفة التنظيمية، ويساعد في ذلك برمجيات المجموعة، إذ تلعب تكنولوجيا المعلومات دوراً مهماً في تحسين توسيع الذاكرة التنظيمية واسترجاع المعلومات والمعرفة المخزنة ومن التكنولوجيا المستخدمة تكنولوجيا (Pull, Bush).

وإن هناك أدوات أخرى مثل دليل المعرفة ونموذج إدارة الوثائق اللذين يستخدمان في الوصول إلى المعرفة المخزنة، وأن جوهر تطبيقات إدارة المعرفة هو إدارة وتخزين واسترجاع المعرفة<sup>1</sup>.

ويمثل تخزين المعرفة جسراً بين التقاط المعرفة وعملية استرجاعها، فالكثير من القيمة المتحصلة لإدارة المعرفة ناتج من خلال عناصر المعرفة المختلفة وموضوعاتها وضرورات الربط فيما بينها وإدامتها وتحديثها. هذا وإن التركيز الأهم في عملية التخزين يجب أن يكون حول حجم السياق الذي سيتم احتوائه، فليس إبداع المعرفة مقتصر على المشاركة بها فقط، وإنما في استخدامها بكفاءة وبشكل كاف في السياق وإلا فقدت المعرفة، إذ تحرص كما أن مستودعات المعرفة تشكل قضية مركزية في المنظمات المعتمدة على المعرفة، المنظمات على إدارة المخزون المعرفي كمتطلب لمواجهة فرص تغييرات المستقبل، وتقوم إدارة المخزون المعرفي بعملية الاكتساب والاحتفاظ والتوظيف للمعرفة بمساعدة التكنولوجيات الداعمة لذلك<sup>2</sup>.

### المطلب الثالث: تشارك وتوزيع المعرفة

#### أولاً: تشارك المعرفة

تعد المشاركة بالمعرفة أحد أهم عمليات إدارة المعرفة وأحد التحديات الكبيرة للمنظمات الحديثة التي ترغب باستعمال المعرفة المتوافرة لديها كموجود ذي قيمة عليا لزيادة كفاءتها ولتحقيق تنافسية لها ولاستمراريتها وبقائها في بيئة متغيرة<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> عبد الستار العلي وآخرون ، المدخل إلى إدارة المعرفة، الطبعة الثانية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص 43.

<sup>2</sup> نفس المرجع، ص44.

<sup>3</sup> عمر أحمد همشري، إدارة المعرفة الطريق إلى التميز والريادة، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان ، 2013، ص 439.

وتعرف هذه العملية بما يلي:<sup>1</sup>

- هي نشر المعرفة بين العاملين في المؤسسة، حيث يتم توزيع المعرفة الضمنية عن طريق أساليب مثل التدريب والحوار، في حين يتم نشر المعرفة الصريحة عن طريق نشرها بالوثائق والنشرات الداخلية والتعلم، مع ضمان وصول المعرفة الملائمة إلى الشخص الباحث عنها في الوقت الملائم.
- عملية التحويل المتبادل للمعرفة والخلق المشترك للمعرفة الجديدة تدل ضمناً على التشارك التعاوني للمعارف بين الأفراد الذين يعملون باتجاه تحقيق هدف مشترك، ويوجد نوعان للتشارك المعرفي تبعاً لطبيعة المعرفة التي يتم تشاركتها، ويتعلق كل منهما بما يلي:<sup>2</sup>
  - **تشارك المعرفة الصريحة ( Explicit Knowledge )** : هي عملية تشارك المعرفة المتاحة والتي تكون سهلة الترميز ، ويعبر عنها في غالب الأحيان لفظياً ، ويمكن فهمها بسهولة واستخدامها للتواصل مع الآخرين ، كما تتميز بإمكانية التقاطها و توثيقها وتخزينها في المستندات أو قواعد البيانات مثل دليل تشغيل آلة معينة .
  - **تشارك المعرفة الضمنية ( Implicit Knowledge )** : عملية تشارك المعرفة المخفية التي تقوم بدرجة كبيرة على المهارات الشخصية والبراعة ، وغالباً ما يصعب التعبير عنها لفظياً أو ترميزها، كما تعد صعبة الوصف و التشكيل ما جعلها صعبة النقل والتشارك مع الآخرين.

### ثانياً: توزيع المعرفة

- توزيع المعرفة هي عملية نقل المعرفة الصحيحة إلى الأشخاص الذين يحتاجونها في الوقت المناسب من أجل القيام بمهام جوهرية، وذلك من خلال إيجاد وسائل اتصال جيدة وثقافة تشجع على نشرها ضمن حدود المنظمة، فهي تمثل المشاركة بالمعارف المتوافرة سواء كانت ضمنية أو مصرحاً بها، ومن المهم هنا التركيز على المعارف الضمنية والمتوافرة في عقول العارفين بها، وبخبراتهم ومهارتهم وعلى كيفية توزيعها.<sup>3</sup>
- ويمكن أيضاً تعريف توزيع المعرفة على أنه نوع من التفاعل الاجتماعي والذي ينطوي على تبادل الموظف للمعرفة والخبرات والمهارات، إذ يحدث تشارك للمعرفة عندما يبدي الفرد استعداداً إلى التعلم أي اكتساب معرفة جديدة ومساعدة الآخرين في تطوير قدرات جديدة.<sup>4</sup>
- ولنجاح عملية توزيع المعرفة حدد بعض الباحثين عدة شروط منها:<sup>5</sup>
- يجب أن تكون هناك وسيلة لنقل المعرفة، وهذه الوسيلة قد تكون شخص أو قد تكون شيئاً آخر.
  - يجب أن تكون هذه الوسيلة مدركة ومتفهمة تماماً لهذه المعرفة وفحوها وقادرة أيضاً على نقلها.

<sup>1</sup> احمد على الحاج محمد، مرجع سبق ذكره، ص 146.

<sup>2</sup> <https://hbrarabic.com/المفاهيم-الإدارية/تشارك-المعرفة/> page consulté le 19/04/2022 à 15:45

<sup>3</sup> يسرى محمد عبد الله القادري، متطلبات إدارة المعرفة من وجهة نظر الهيئة التدريسية والإدارية في كلية التربية ابن رشد للعلوم الإنسانية، مجلة الآداب، الملحق (2)، العدد (127)، جامعة بغداد، العراق، 2018، ص 431.

<sup>4</sup> Kim, T. T and Lee. G, "hospitality employee knowledge - sharing behaviors in the relationship between goal orientations and service innovative behavior", international journal hospitality management, (34),2013, p 327

<sup>5</sup> صلاح الدين الكبيسي، مرجع سبق ذكره ، ص 75.

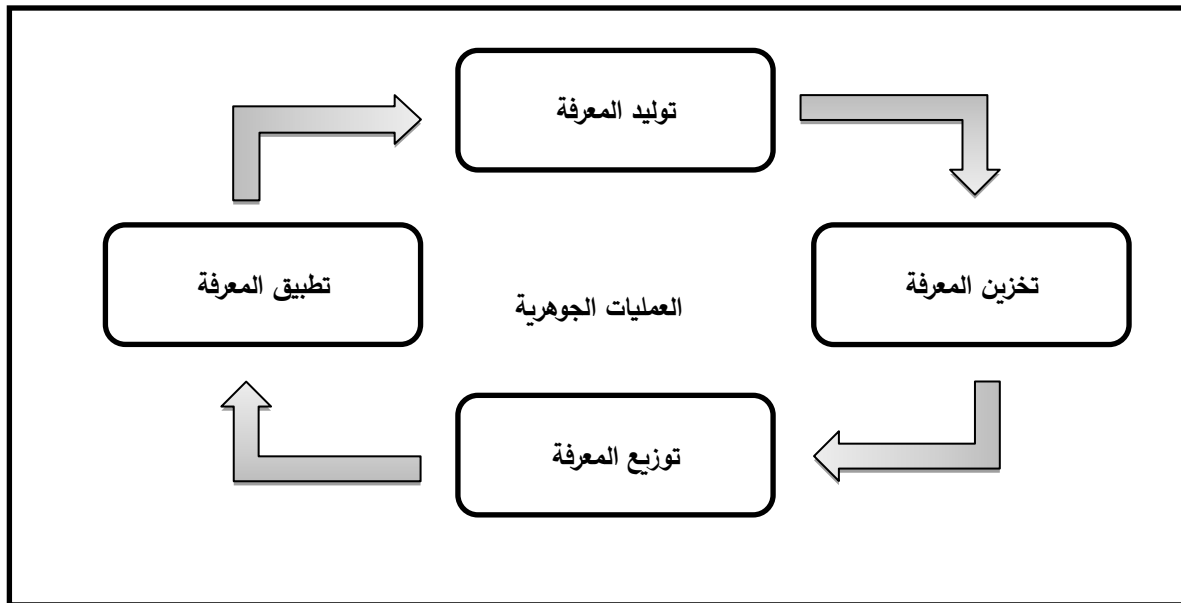
- يجب أن تكون لهذه الوسيلة الحافز للقيام بذلك؛ يجب ألا تكون هناك معوقات تحول دون النقل المعرفي.

#### المطلب الرابع: تطبيق المعرفة

يعتبر تطبيق المعرفة الهدف الأساسي من عملية إدارة المعرفة، ويتطلب هذا التطبيق تنظيم المعرفة من خلال التصنيف والفهرسة أو التبويب المناسب للمعرفة، واسترجاع المعرفة من خلال تمكين العاملين في المنظمة من الوصول إليها بسهولة وفي أقصر وقت ممكن، وجعل المعرفة جاهزة للاستخدام، وذلك من خلال حذف بعض الأجزاء غير المتسقة، وإعادة تصحيح المعرفة وفحصها باستمرار وإدخال الجديد المناسب عليها واستبعاد المتقادم<sup>1</sup>.

ويمكن توضيح العمليات الجوهرية السابقة الذكر من خلال الشكل رقم ( 08 ) :

الشكل رقم ( 08 ) : العمليات الجوهرية لإدارة المعرفة



المصدر: صلاح الدين الكبسي، مرجع سبق ذكره، ص 62.

من خلال الشكل يتضح لنا أن إدارة المعرفة تمر بمجموعة، العمليات الجوهرية بداية من توليد المعرفة، ثم تخزينها وتوزيعها وأخيرا تطبيقها، إذ لا فائدة من العمليات الثلاثة الأولى إذا لم يتم تطبيق هذه المعرفة ودمجها في الممارسات والأعمال اليومية للمنظمة، وقد جاءت هذه العمليات الجوهرية على شكل حلقة دائرية مبرزة بذلك أنها تعمل بشكل تتابعي وتكاملي فيما بينها، حيث كل منها تعتمد على سابقتها وتدعم العملية التي تليها<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> عبد الله حسن مسلم، مرجع سبق ذكره، ص 37

<sup>2</sup> نفس المرجع، نفس الصفحة.



## خلاصة الفصل

تعد إدارة المعرفة من أهم مدخلات التغيير والتطوير في عصرنا الحالي، حيث استطاعت إحداث نقلة نوعية في مستوى أداء المنظمات، حيث تؤكد العديد من الدراسات أن تبني إدارة المعرفة في المنظمات يحقق العديد من الفوائد التي تساعد المنظمة على تحقيق أهدافها، ولقد حاولنا في هذا الفصل إعطاء نظرة عامة حول إدارة المعرفة، والمعرفة التي تعد المنطلق الأول لفهم إدارة المعرفة وهذا من خلال التطرق إلى مفهومها، أهميتها، أهدافها، ولتوضيح إدارة المعرفة أكثر تناولنا بعض المتطلبات والنماذج التي تساعد على تطبيقها والعمليات الأساسية لها، وفي الأخير توصلنا إلى أن التطبيق السليم لإدارة المعرفة يتطلب تهيئة بيئة تنظيمية ملائمة للوصول إلى أقصى إستفادة ممكنة من المعرفة، بحيث تكون بيئة مشجعة على الإدارة الفعالة للمعرفة، وهذه البيئة تتطلب هياكل تنظيمية مرنة وملائمة لإدارة المعرفة، وقيادة وثقافة تنظيمية محفزة للعمل الجماعي البناء، ومشجعة على تبادل المعلومات، وكذا تكنولوجيا معلومات متكاملة فيما بينها وذات صلة وثيقة بالمعرفة.



الفصل الثاني  
الإطار النظري للثقافة التنظيمية

تمهيد:

إن مجال الثقافة التنظيمية من المجالات الحديثة التي أدخلت إلى كتب العلوم الإدارية، فهي تعتبر عنصراً هاماً في تكوين المنظمات وتقوم بدور حيوي في تجسيد وتطوير الفكر الإداري الحديث داخلها، ولكل منظمة ثقافتها الخاصة بها، حيث يعكس هذا المفهوم منظومة من القيم والاتجاهات ومعايير السلوك داخل أي مجتمع فالثقافة التنظيمية جزء من الثقافة العامة يتعلمها الفرد خلال عمله مع الآخرين، و تلعب الثقافة دوراً بارزاً في حياة المنظمات لما لها من دور فعال في تحديد كفاءة وفعالية المنظمات عامة، وسلوك الأفراد العاملين خاصة وبالتالي فهي تعمل على التأثير في كفاءة وأهمية القرارات الإدارية.

حيث تم تقسيم هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث:

المبحث الأول: مدخل مفاهيمي للثقافة التنظيمية.

المبحث الثاني: ماهية الثقافة التنظيمية.

المبحث الثالث: آليات تكوين الثقافة التنظيمية.

## المبحث الأول : مدخل مفاهيمي للثقافة التنظيمية

### المطلب الأول: مفهوم الثقافة التنظيمية

الثقافة التنظيمية هي ظاهرة ضمنية طبيعية وواضحة لأعضاء المنظمة، بما في ذلك التوجهات الجماعية والقيم التي تؤثر في سلوك الفرد، وهي نتيجة لعملية تعلم كيفية تعامل المنظمة مع البيئة الداخلية والخارجية، وتوفر أنماطاً لاختيار السلوك وتفسيره ويتفق معظم الباحثين والممارسين على أن الثقافة الداعمة لمشاركة المعرفة هي أحد المتطلبات الرئيسية للتطبيق الناجح لإدارة المعارف، ومع ذلك تختلف المنظمات في الخطوات التي تتخذها لإنشاء أو تحسين بيئة ثقافية داعمة<sup>1</sup>.

ويعتبر مفهوم ثقافة المنظمة من المواضيع الحديثة التي دخلت إلى كتب الإدارة ويعكس هذا المفهوم المعرفة والأفكار والقيم لدى مجتمع ما ويوجد عدة تعاريف لمفهوم ثقافة المنظمة (الثقافة التنظيمية) وفيما يلي عرض لبعضها:

### أولاً: تعريف الثقافة التنظيمية

يعرف Wheelen الثقافة التنظيمية بأنها عبارة عن مجموعة من الاعتقادات والتوقعات والقيم التي يشترك بها أعضاء المنظمة<sup>2</sup>.

ويعرفها Shermerborn بأنها نظام من القيم والمعتقدات يشترك بها العاملون في المنظمة بحيث ينمو هذا النظام ضمن المنظمة الواحدة<sup>3</sup>.

كما يعرفها Kossen بأنها مجموعة القيمة التي يجلبها أعضاء المنظمة (رؤساء ومرؤوسين) من البيئة الخارجية إلى الداخلية لتلك المنظمة<sup>4</sup>.

ووصفها (الهيبي، 2005: 25) بأنها مجموعة من القيم والمعتقدات ومعايير السلوك والتوقعات المشتركة التي يلتزم بها جميع أعضاء المنظمة؛ لتكون بمثابة معايير تحدد ما هو مرغوب أو غير مرغوب من السلوك، وما هو صحيح أو خطأ، وقد تختلف القيم الثقافية للتنظيم عن قيم بعض الأفراد أو المنظمات الأخرى، وبذلك تُعد الثقافة التنظيمية ميزة تتفرد بها المنظمة عن غيرها من المنظمات، أي من الممكن أن تكون لكل منظمة ثقافة تنظيمية خاصة دون غيرها. ويشير (صباح، 2008: 6) إلى أن "كيرت لوين" عرف الثقافة التنظيمية بأنها مجموعة من الافتراضات والاعتقادات والقيم والقواعد والمعايير التي يشترك بها أفراد التنظيم<sup>5</sup>.

<sup>1</sup> Ronald maier , **knowledge management systeme** , 1st edition , regensburg , germany , 2002 , p355.

<sup>2</sup> بلال خلف السكارنه ، **أخلاقيات العمل** ، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع ، عمان ، 2008 ، ص 357 .

<sup>3</sup> نفس المرجع، نفس الصفحة.

<sup>4</sup> نفس المرجع، نفس الصفحة.

<sup>5</sup> مصطفى عبد الرزاق خالدية وآخرون ، **الثقافة التنظيمية وتأثيرها في تحديد التوجه الاستراتيجي للمنظمة دراسة تطبيقية في وزارة التعليم العالي والبحث**

**العلمي العراقية** ، المجلة العربية للإدارة، مج 39، ع 1 ، الجامعة العراقية ، العراق ، 2019 ، ص 156.

مأخوذة من الرابط:

[https://aja.journals.ekb.eg/article\\_27755\\_ad64d6aafb224c5cb7c83cc710c87bbe.pdf](https://aja.journals.ekb.eg/article_27755_ad64d6aafb224c5cb7c83cc710c87bbe.pdf)

تم الاطلاع عليه بتاريخ 2022/04/19، على الساعة 18:30.

ويرى (عبيسات، 2005: 14) أنها مجموعة من القيم والعادات والاعتقادات وقواعد السلوك والمعايير التي تحتكم لها المجموعة ، بالإضافة إلى التطورات الذهنية التي يبنها الأفراد عن منظماتهم. كما يشير إلى أنها مجموعة خصائص ترتبط بثقافة المنظمة، وهذه الخصائص ليست شاملة، ولكنها تساعد على توضيح طبيعة ثقافة المنظمة<sup>1</sup>.

وينطوي تحت مفهوم ثقافة المنظمة العديد من المصطلحات مثل الأخلاقيات والنواحي المادية والقيم والنماذج الاجتماعية والتكنولوجيا. وبالتالي تمثل ثقافة المنظمة (الثقافة التنظيمية) مجموعة من المزايا تميز المنظمة عن باقي المنظمات الأخرى، ولهذه المزايا صفة الاستمرارية النسبية، وتمارس تأثيرا كبيرا في سلوك الأفراد في المنظمة.

### ثانياً: أهمية الثقافة التنظيمية:

- يمكن إيجاز أهمية الثقافة التنظيمية و دورها في توجيه سلوك الأفراد العاملين بالمنظمات فيما يلي:<sup>2</sup>
- 1- تعمل الثقافة على جعل سلوك الأفراد ضمن شروطها و خصائصها، و كذلك فإن الإخلال بأحد بنود الثقافة أو العمل بعكسها سيواجه بالرفض، و بناء على ذلك فإن للثقافة دورا كبيرا في مقاومة كل من يهدف إلى تغيير أوضاع العمل و الأفراد في المؤسسة من وضع إلى آخر .
  - 2- تزود المؤسسة العاملين فيها بالإحساس بالهوية، حيث كلما كان من الممكن التعرف على الأفكار و القيم التي تسود المؤسسة، كان ذلك مؤشرا على قوة ارتباط العاملين بالمؤسسة.
  - 3- تعمل الثقافة على توسيع أفق و مدارك العاملين بالأحداث التي تحدث في البيئة التي يعملون فيها.
  - 4- تعمل الثقافة على خلق الالتزام برسالة المؤسسة، وذلك لأن تفكير العاملين عادةً ما ينحصر بما يؤثر على مصالحهم الخاصة، إلا إذا شعروا بالانتماء القوي للمؤسسة بفعل الثقافة العامة المسيطرة، وعند ذلك يشعرون أن اهتمامات المؤسسة التي ينتمون إليها أكبر و أهم من اهتماماتهم الشخصية.
  - 5- تدعم الثقافة و توضح معايير السلوك بالمؤسسة، و يعتبر هذا الدور ذا أهمية خاصة بالنسبة للعاملين الجدد والقدامى، فالثقافة تقود أقوال و أفعال العاملين، مما يحدد بوضوح ما ينبغي قوله أو عمله في كل حالة من الأحوال مما يضمن استقرار سلوك الفرد المتوقع في الأوقات المختلفة.
- ويمكن أيضًا إبراز أهمية الثقافة التنظيمية كما يلي:<sup>3</sup>

<sup>1</sup> مصطفى عبد الرزاق خالدية وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص157.

<sup>2</sup> نسيم حمودة ، تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسة الاقتصادية ، دراسة حالة الشركة الإفريقية للزجاج -جيجل- ، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير ، جامعة جيجل ، 2010/2009 ، ص ص106-107

<sup>3</sup> إبراهيم عاشوري ، المناخ التنظيمي وجوده مؤسسات التعليم العالي في الجزائر ، دراسة عينة من الجامعات الجزائرية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير ، جامعة محمد بوضياف المسيلة ، 2016/2017 ، ص138 .

✓ تعد الثقافة التنظيمية بمثابة دليل للإدارة والعاملين، إذ تمثل نماذج السلوك والعلاقات التي يجب إتباعها والاسترشاد بها، كما تمد الموظفين برؤية واضحة وفهم أعمق للطريقة التي تؤدي بها الأشياء.

✓ هي إطار فكري يوجه أعضاء المنظمة و يحدد الأدوار، وينظم أعمالهم وعلاقاتهم وانجازاتهم .  
✓ تحدد الثقافة بما تحويه من قيم وقواعد سلوكية للعاملين السلوك الوصفي المتوقع منهم، كما تحدد لهم أنماط العلاقات بينهم وبين بعضهم وبين الجهات التي يتعاملون معها.

✓ تعتبر ثقافة المنظمة عاملاً هاماً في جلب العاملين المبدعين، فالمنظمات الرائدة تجذب العاملين الطموحين، كما أن المنظمات التي تبني قيم الابتكار والتفوق تستهوي العاملين المبدعين الذين يرتفع لديهم دافع إثبات الذات.

### المطلب الثاني: خصائص الثقافة التنظيمية :

إن لثقافة المنظمة قوة إيجابية على المنظمة إذا كانت متوافقة مع أهداف المنظمة، أما إذا كانت غير ذلك فهي عندئذ تصبح لها قوة سلبية، وتملك ثقافة المنظمة عدة خصائص يمكن أن نذكر منها: <sup>1</sup>

- هي من وضع الإنسان.
  - تنشأ نتيجة التفاعل بين أفراد التنظيم.
  - يجب أن تكون مقبولة بصفة عامة و إلا فلن تكون مؤثرة على السلوك.
  - قادرة على البقاء والاستمرار على المدى الطويل.
  - إن ثقافة المنظمة نظام مركب يتكون من جوانب ثلاث تتمثل في: <sup>2</sup>
  - ✓ الجانب المعنوي: فهي نسق متكامل من القيم والأخلاق والمعتقدات والأفكار.
  - ✓ الجانب السلوكي: مرتبطة بالعادات والتقاليد الاجتماعية والآداب والفنون والممارسات المختلفة.
  - ✓ الجانب المادي: تتضمن كل الأشياء الملموسة التي ينتجها أفراد المجتمع.
- وهناك عدة خصائص أخرى للثقافة التنظيمية يمكن تحديدها كما يلي: <sup>3</sup>
- **الثقافة نظام مركب:** حيث يتكون من عدد من المكونات أو العناصر الفرعية التي تتفاعل مع بعضها البعض في تشكيل ثقافة المجتمع أو المنظمة أو ثقافة المديرين، و تشمل الثقافة كنظام مركب العناصر الثلاثة التالية: الجانب المعنوي (النسق المتكامل من القيم و الأخلاق و المعتقدات و الأفكار)، الجانب السلوكي (عادات و تقاليد أفراد المنظمة، و الآداب و الفنون، و الممارسات العملية المختلفة)، الجانب

<sup>1</sup> مفيدة بالقول ، القيادة الإدارية ودورها في تفعيل إدارة المعرفة ، دراسة حالة موظفي ولاية جيجل ، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير ، جامعة جيجل ، 2016/2017 ، ص 77 .

<sup>2</sup> نفس المرجع، نفس الصفحة.

<sup>3</sup> نسيم حمودة ، مرجع سبق ذكره ، ص ص 108-109 .

المادي ( كل ما ينتجه أعضاء المنظمة أشياء ملموسة كالمباني و الأدوات و المعدات و الأطعمة و ما إلى ذلك ).

● **الثقافة نظام متكامل:** فهي بكونها " كل مركب تتجه باستمرار إلى خلق الانسجام بين عناصرها المختلفة، و من ثم فأي تغيير يطرأ على أحد جوانب نمط الحياة لا يلبث أن ينعكس أثره على باقي مكونات النمط الثقافي.

● **الثقافة نظام تراكمي متصل و مستمر:** حيث يعمل كل جيل من أجيال المنظمة على تسليمها للأجيال اللاحقة و يتم تعلمها و توريثها عبر الأجيال عن طريق التعلم و المحاكاة، من خلال ما تضيفه الأجيال إلى مكوناتها من عناصر و خصائص، و طرق انتظام و تفاعل هذه العناصر و الخصائص.

● **الثقافة نظام يكتسب متغير و متطور:** فاستمرارية الثقافة لا تعني تناقلها عبر الأجيال كما هي عليها و لا تنتقل بطريقة آلية.

● **الثقافة لها خاصية التكيف:** تتصف الثقافة التنظيمية بالمرونة و القدرة على التكيف، استجابة لمطالب الإنسان البيولوجية و النفسية، و لكن تكون ملائمة للبيئة الجغرافية، و تطور الثقافات المحيطة بالفرد من جانب، و استجابة لخصائص بيئة المنظمة و ما يحدث فيها من تغيير من جانب آخر.

#### المطلب الثالث: محددات الثقافة التنظيمية:

تتكون الثقافة التنظيمية وتتشكل من خلال تفاعل عدة عناصر واعتبارات أهمها مايلي:<sup>1</sup>

- الصفات الشخصية للأفراد، وما لديهم من اهتمامات وقيم ودوافع.
- الخصائص الوظيفية ومدى ملائمتها وتوافقها مع الصفات الشخصية للأفراد، حيث يتجه المورد البشري إلى المنظمة التي تتفق مع اهتماماته وقيمه، كما أن المنظمة تجذب إليها من يتفق معها في ثقافتها .
- البناء التنظيمي أو التنظيم الإداري للمنظمة حيث تنعكس خصائص التنظيم الإداري على خطوط السلطة وأساليب الاتصالات ونمط اتخاذ القرارات.
- المنافع التي يحصل عليها عضو المنظمة في صورة حقوق مادية ومالية وأدبية تكون ذات دلالة على مكانته الوظيفية وتنعكس على سلوكياته.
- الأخلاقيات والقيم السائدة في المنظمة، وما تشتمل عليه من قيم وطرق التفكير وأساليب التعامل بين أفراد المنظمة وبعضهم البعض ومع الأطراف الخارجية، وعادة تتكون أخلاقيات وقيم المنظمة مما يلي:
  - ✓ أخلاقيات وقيم الموارد البشرية التي يستمدتها من العائلة والأصدقاء، والزملاء والمجتمع.
  - ✓ أخلاقيات وقيم المهنة التي ترشد سلوكيات الموارد البشرية في مهنة أو وظيفة معينة.
  - ✓ أخلاقيات وقيم المجتمع الناتجة من النظام الرسمي القانوني أو ما ينتج عنه من عادات وممارسات في المجتمع.

<sup>1</sup> مصطفى محمود أبو بكر، الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، مصر، 2006، ص ص 23-24.

وبناء عليه يمكن القول أن اختلاف القيم ومن ثم اختلاف الثقافة التنظيمية يرجع إلى:<sup>1</sup>

- ✓ خصائص المورد البشري.
- ✓ علاقة المورد البشري بالبيئة.
- ✓ أهداف المورد البشري وتوجهاته بشأن الحياة.
- ✓ علاقة المورد البشري بالمنظمة. الأنشطة التي يمارسها المورد البشري.
- ✓ اتصالات المورد البشري وعلاقاته مع الآخرين.
- ✓ ثقافة المجتمع وانعكاساتها على ثقافة المنظمة.

### المبحث الثاني: عناصر ومستويات وأنواع الثقافة التنظيمية

لقد ساهم ظهور المدرسة السلوكية في الإدارة و نجاحها في بروز ثقافة المنظمة و زيادة الإهتمام بها، لأنه كما للفرد ثقافة و للجماعة ثقافة، فإن للمنظمات أيضا ثقافة، يطلق عليها الثقافة التنظيمية . و في هذا المبحث نسعى من خلاله إلى إبراز عناصر الثقافة التنظيمية و مستوياتها كما سنتطرق أيضا إلى أنواع الثقافة التنظيمية .

#### المطلب الأول: عناصر الثقافة التنظيمية

وتتضمن الثقافة التنظيمية مجموعة من العناصر ذات أهمية أبرزها ما يلي:<sup>2</sup>

**أولاً: القيم التنظيمية Organizational Values:** القيم عبارة عن اتفاقات مشتركة بين أعضاء التنظيم الاجتماعي الواحد على ما هو مرغوب أو غير مرغوب، جيد أو غير جيد، مهم أو غير مهم...إلخ. 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، والإهتمام بإدارة الوقت، والإهتمام بالأداء واحترام الآخرين...إلخ.

**ثانياً: المعتقدات التنظيمية Organizational Beliefs:** وهي عبارة عن أفكار مشتركة عن طبيعة العمل والحياة الاجتماعية في بيئة العمل، وكيفية إنجاز العمل والمهام التنظيمية، ومن هذه المعتقدات أهمية المشتركة في عملية صنع القرارات، والمساهمة في العمل الجماعي وأثر ذلك في تحقيق الأهداف التنظيمية.<sup>3</sup>

**ثالثاً: الأعراف التنظيمية Organizational Norms:** وهي عبارة عن معايير يلتزم بها العاملون في المنظمة على اعتبار أنها معايير مفيدة للمنظمة. مثال ذلك التزام المنظمة بعدم تعيين الأب والأبن في نفس المنظمة. ويفترض أن تكون هذه الأعراف غير مكتوبة وواجبة الاتباع.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> مصطفى محمود أبو بكر ، مرجع سبق ذكره ، ص 24.

<sup>2</sup> بلال خلف السكارنة ، أخلاقيات العمل ، الطبعة الثانية ، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة ، عمان ، 2011 ، ص 358 .

<sup>3</sup> نفس المرجع، نفس الصفحة.

<sup>4</sup> محمود سلمان العميان ، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال ، الطبعة الثانية ، دار وائل للنشر والتوزيع ، الأردن ، عمان ، 2005 ، ص 313 .



رابعاً: **التوقعات التنظيمية Organizational Expectations** : تتمثل التوقعات التنظيمية بالتعاقد السيكولوجي غير المكتوب والذي يعني مجموعة من التوقعات يحددها أو يتوقعها الفرد أو المنظمة كل منها من الآخر خلال فترة عمل الفرد في المنظمة، مثال ذلك: توقعات الرؤساء من المرؤوسين والمرؤوسين من الرؤساء، والزملاء من الزملاء الآخرين والتمثلة بالتقدير والاحترام المتبادل، وتوفير بيئة تنظيمية ومناخ تنظيمي يساعد ويدعم احتياجات الفرد العامل النفسية والاقتصادية<sup>1</sup>.

#### المطلب الثاني: مستويات الثقافة التنظيمية

إن المؤسسة ككيان اجتماعي فهي بالتالي تتكون من أفراد لكل منهم أخلاقياته وأعرافه وتقاليد، ومن ثم تنشأ قيم وعادات يجب الالتزام بها على مستوى النشاط أو المهنة الواحدة، حيث أن المؤسسة تتكون من العديد من الوظائف والأقسام ولكل قسم اهتماماته واتجاهاته، فتنشأ الثقافة التنظيمية والثقافات الفرعية، كما أن منظمات اليوم تعمل في ظل بيئة عمل دولية، وبالتالي قد تنشأ ما يسمى بالثقافة الدولية.

وبهذا تبرز مستويات عدة من الثقافة التنظيمية تتمثل فيما يلي:<sup>2</sup>

**أولاً: الثقافة الفردية:** لكل فرد معتقداته وقيمه، ومعايير سلوكية تحكم تصرفاته وقد تكون هذه الخصائص وراثية وقد تكون من المجتمع الذي عاش فيه، أو عن الدين أو قد تكون خليط من كل ما سبق، وبالتالي لكل فرد ثقافته التي تختلف من شخص لآخر.

**ثانياً: ثقافة المجتمع:** تتمثل الثقافة في هذا المستوى في القيم والاتجاهات والمفاهيم السائدة في المجتمع الموجود فيه المنظمة، ويتم نقلها من المجتمع إلى داخل المنظمة عن طريق العاملين مما يساهم في تشكيل ثقافة تنظيمية، وتتأثر هذه الثقافة بعدد من القوى الاجتماعية مثل: النظام السياسي، والنظام الاقتصادي، والظروف الثقافية والاجتماعية، والبيئة الدولية والعولمة، وتعمل المنظمة داخل هذا الإطار العام لثقافة المجتمع حيث يؤثر على إستراتيجية المنظمة وأهدافها ومعاييرها وممارساتها، ولكي تحظى المنظمة بالقبول والشرعية وجب عليها أن تكون إستراتيجياتها ومنتجاتها متوافقة مع ثقافة المجتمع الذي تعمل فيه.<sup>3</sup>

**ثالثاً: ثقافة النشاط ( مجال الصناعة ):** يوجد تشابه في الثقافة داخل النشاط أو الصناعة الواحدة و اختلافات في الثقافات بين النشاطات والصناعات المختلفة، و يعني هذا أن القيم و المعتقدات الخاصة بمنظمة ما توجد في نفس الوقت في معظم أو كل المنظمات العاملة داخل نفس النشاط، و عبر الوقت يتكون نمط معين داخل النشاط يكون له تأثير مميز في جوانب رئيسية مثل نمط اتخاذ القرارات و مضمون السياسات و نمط حياة

<sup>1</sup> محمود سلمان العيمان ، مرجع سبق ذكره ، ص313.

<sup>2</sup> بركة مشنان، دور الثقافة التنظيمية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي - دراسة حالة جامعة الحاج لخضر -باتنة - ، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه نظام LMD في علوم التسيير، جامعة الحاج لخضر باتنة ، 2015/2016 ، ص 93.

<sup>3</sup> أحمد قصير، تأثير الثقافة التنظيمية في تبني نظام الإدارة البيئية بالمؤسسة الاقتصادية -دراسة حالة شركة صناعة الأنابيب البلاستيكية بعين وسارة الحلفة ، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير ، جامعة محمد بوضياف المسيلة ، 2016/2017، ص 21.

الأعضاء، نوع الملابس، و الأشياء الأخرى السائدة داخل المنظمات العاملة في نفس النشاط و يتضح ذلك بالنظر في النمط الوظيفي في نشاطات البنوك و شركات البترول أو شركات الطيران و غيرها<sup>1</sup>.  
**رابعا : ثقافة المنظمة:** تختلف ثقافات المنظمات الحكومية والمنظمات الكبيرة عن ثقافة المنظمات الصغيرة أو الخاصة عادة، كما قد يكون هنالك اختلافات بين الثقافات داخل الإدارات والأقسام في المنظمات الكبيرة حيث يتعرض الأفراد في هذه الوحدات المختلفة إلى متغيرات مختلفة، ويتعرضون لبعض الضغوط التي تدفعهم لتبني مجموعة من قيم ومعتقدات تحكم سلوكهم وتحمي تواجدهم. وذكر مقدم ( 2006:49) بعض المستويات للثقافة التنظيمية حيث وضحا على النحو التالي:<sup>2</sup>

- **المستوى الفيزيائي(المادي):** وهو كل شيء محسوس في المنظمة من أمور عينية.
  - **مستوى القيم:** والذي يشمل كماله قيمة عند أعضاء المنظمة من قيم ورغبات.
  - **مستوى الافتراضات:** والذي يشمل الافتراضات التي يضعها الأفراد والتي تواجه سلوكهم داخل المنظمة.
- خامسا : الثقافة الدولية:** فالثقافة التنظيمية لا تنمو بشكل مستقل عن الثقافة القومية والدولية التي تنشأ في المؤسسة، إن إنشاء العديد من المعاهدات الدولية والهيئات العالمية قد أوجدت توحدا في بعض المصطلحات والقوانين التي تتشارك فيه الأعراف الدولية. يرى Hellriegel وآخرون أن الثقافة التنظيمية يمكن ان تقع في أربعة مستويات وهي:<sup>3</sup>

- السلوكيات الروتينية عندما يتفاعل الأفراد مع بعضهم، ولغة الحوار المشتركة.
- الأعراف التي تشترك فيها الفرق في المؤسسة.
- القيم المهيمنة التي تحملها المؤسسة مثل: جودة المنتج.
- الشعور او المناخ الذي يغطي المؤسسة والطريقة التي يتفاعل بها المديرين والعاملين مع الزبائن ومع بعضهم.

كما يشير Hawkins الى أربعة مستويات هي كالاتي:<sup>4</sup>

- المصنعات وتتجسد في طريقة اللباس، الأثاث، البنائات...إلخ.
- السلوك بمعنى ما الذي يقوله ويفعله الأفراد.
- التفكير وطرقه التي تعيق السلوك والقيم التنظيمية قيد الاستعمال.
- الجذور التحفيزية وهي الإحساس الأدنى لغرض ربط المؤسسة والأفراد.

<sup>1</sup> أحمد قصير ، مرجع سبق ذكره ، ص21.

<sup>2</sup> حسام سالم السحابي، **الثقافة التنظيمية وتأثيرها على تنمية السلوك الإبداعي في الوزارات الفلسطينية بقطاع غزة** ، قدمت هذه الدراسة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في تخصص القيادة والإدارة، جامعة الأقصى ، 2016، ص 21 .

<sup>3</sup> بركة مشنان، مرجع سبق ذكره ، ص 94 .

<sup>4</sup> نفس المرجع، نفس الصفحة.

يشير Daft " الى أن الثقافة التنظيمية تتكون من مستويين المظهر الخارجي وهو الجزء المرئي والسلوك الجدير بالملاحظة، وتتعلق بالطريقة التي يتصرف بها الأفراد، الرموز، القصص، الاحتفالات، المشاركة بين أعضاء المؤسسة، أما الجزء الثاني فيتعلق بالقيم الخفية الموجودة في أذهان أعضاء المؤسسة، وأن هذه القيم الضمنية تمثل القيم، الافتراضات والمعتقدات وعمليات التفكير، كلها تشكل الثقافة، يطلق على هذان المستويان مصطلح " جبل الجليد" المراد اكتشافه من قبل حركة التطوير التنظيمي وذلك من خلال الغوص في أعماق المنظمات وهذا يؤكد عليه " شين وجلينوي"<sup>1</sup>.

بينما يقدم شين نموذج آخر لثلاث مستويات للثقافة التنظيمية وهي كالتالي :<sup>2</sup>

- **المستوى الأول:** يتضمن هذا المستوى الأشياء التي يقوم بها الإنسان بصنعها والتي تتمثل في التصرفات والسلوكيات ويعتبر هذا المستوى من أكثر مستويات الثقافة التنظيمية وضوحاً.
- **المستوى الثاني:** يشمل هذا المستوى القيم التي يتم من خلالها تحديد النمط السلوكي كما تحدد هو متعارف عليه وما هو غير مقبول من السلوك.
- **المستوى الثالث:** يتمثل في المسلمات أي المعتقدات التي توجه سلوك العاملين داخل المؤسسة وأهم خاصية للمسلمات هي أنها تكون أحياناً كامنة .

ومن خلال ما سبق يتبين لنا أن قيم ومعتقدات المجتمع المختلفة لها أثر كبير في تشكيل مستويات الثقافة التنظيمية بأي منظمة كانت سواء حكومية أم غير حكومية كبيرة أم صغيرة وبالتالي تنعكس تلك الثقافات على البيئة الداخلية والخارجية للمنظمات مما يساعد في تبني الثقافات من قبل الأفراد العاملين في تلك المنظمات من خلال التوافق ما بين ثقافة المنظمة تلك والبيئة الداخلية والخارجية.

#### المطلب الثالث : أنواع الثقافة التنظيمية

أنواع الثقافة التنظيمية هنا تتجلى من خلال وزن تلك الأطر والفلسفات والقيم والمعتقدات التي هي بحوزة أفراد المنظمة من عاملين ومسؤولين والتي تم إسقاطها وتثبيتها تزامناً ونشاطها عبر الزمن حيث جعلها تتميز عن غيرها من المنظمات الصناعية، فهي تتنوع من منظمة لأخرى ومن قطاع لآخر ومن مكان لآخر وأيضاً المحال حسب طبيعته (خدمي أو صناعي أو تجاري).

كما أن هناك من يرى أن لثقافة المنظمة عدة أنواع، أتى ذكر بعضها في تصنيفات الثقافة، حيث يوجد إجماع على نوعين أساسيين لثقافة المنظمة نذكرهم في ما يلي:<sup>3</sup>

**أولاً: الثقافة القوية:** تنتشر عبر المنظمة كلها وتحظى بالثقة والقبول من جميع أفراد المنظمة الذين يشتركون في مجموعة متجانسة من القيم والمعتقدات والتقاليد والمعايير والافتراضات التي تحكم سلوكهم داخل المنظمة.

<sup>1</sup> بركة مشنان ، مرجع سبق ذكره ، ص 94 .

<sup>2</sup> نفس المرجع، نفس الصفحة.

<sup>3</sup> أحمد قصير ، مرجع سبق ذكره ، ص 16.

وهي تمثل رابطة متينة تربط عناصر المنظمة ببعضها البعض، كما تساعد المنظمة في توجيه طاقتها إلى تصرفات منتجة والاستجابة السريعة للملائمة لاحتياجات عملائها ومطالب الأطراف ذوي العلاقة بها مما يساعد المنظمة في إدارة الغموض وعدم التأكد بفعالية تمكنها من تحقيق رسالتها و أهدافها.

**ثانيا: الثقافة الضعيفة:** حيث إن الأفراد يسيرون في طرق مبهمة غير واضحة المعالم ويتلقون تعليمات متناقضة وبالتالي يفشلون في اتخاذ قرارات مناسبة لقيم واتجاهات الأفراد العاملين.

ومن هنا تبرز أهمية ظهور ثقافة تنظيمية قوية تعمل على الوحدة التنظيمية، فالثقافة القوية لا تسمح بتعدد ثقافات فرعية متباينة، لأنه إذا لم تثق الثقافات الفرعية المتعددة الموجودة في المنظمة ببعضها البعض، ولم تتعاون فإن ذلك سيقود إلى تداخل في الثقافة التنظيمية لدى الأفراد وبالتأكيد ستؤثر في الفاعلية والأداء للمنظمة<sup>1</sup>.

واكتشف **بيترز ووترمان** فرع من الثقافة التنظيمية وهو الثقافة التنظيمية الإبداعية وهذا التكوين من القيم والمعتقدات السائدة لدى المنظمات المبدعة:<sup>2</sup>

- اعتقاد في أن تكون الأفضل.
- اعتقاد في أهمية تفصيلات التنفيذ.
- اعتقاد في تفوق الجودة والخدمة.
- اعتقاد في أهمية البشر كونهم أفراد.
- اعتقاد في أن أعضاء المنظمة يجب أن يكونوا مبدعين ومن ثم لا بد من الاستعداد لمعاونة المقصر.
- اعتقاد في أهمية عدم الرسمية Informality في تعزيز الاتصالات.
- اعتقاد صريح ومعرفة لأهمية النمو الاقتصادي والأرباح.

وقدم **ولاش Ellen Wallach** ثلاثة أنواع من الثقافات وهي:<sup>3</sup>

1- **الثقافات البيروقراطية Bureaucratic Culture** : وهي ثقافات ذات نظام هرمي Hierarchical بحيث السلطة والمسؤولية تكون واضحة في المنظمة، وكذلك العمل منظم بحيث يكون اعتماد هذه الثقافة على أساس الرقابة Control والقوة Power وهذا النوع من الثقافة يناسب الشركات التي توجد في بيئة مستقرة وتستطيع أن تحقق الربح.

2- **الثقافات الإبداعية Innovative Cultures** : ويعتبر هذا النوع من الثقافات ديناميكيا، ويعمل على استقطاب الناس الطموحين، في هذه البيئة التي يسودها الثقافة الإبداعية، ويشجع الموظفون على المخاطرة .

<sup>1</sup> مصطفى محمود أبو بكر ، مرجع سبق ذكره ، ص ص361-362.

<sup>2</sup> أحمد قصير ، مرجع سبق ذكره ، ص ص17-18 .

<sup>3</sup> نفس المرجع، ص ص18-19.

3- ثقافات التعاطف الإنساني Supportive Cultures: حيث يركز هذا النوع من الثقافات على العلاقات الاجتماعية الطيبة، وأجواء العمل الودية، ويسود المنظمة جو من التعاون، والعلاقات الاجتماعية، التشجيع، العدل، والأمان، والثقة المتبادلة Equitable والإنصاف هي ثقافة " Paltel " ويعتقد الباحث أن الثقافة التنظيمية السائدة في منظمات الأعمال يجب أن يكون مخطط لها، وهذا يتبين من خلال توجه المنظمة نحو توحيد القيم والاتجاهات التنظيمية داخل المنظمة في تنمية و تطوير عناصر ثقافة المنظمة، حيث تجسد هذا الإهتمام من خلال التطوير المستمر، للنظم والقوانين واللوائح الداخلية، السلوك الإداري الفعال، التركيز على القيم الإيجابية مثل التركيز على الإنتاجية، الإهتمام بإدارة الوقت، الإهتمام بالزبون.

وبالتالي فإن الثقافة التنظيمية السائدة المنظمة الصناعية المتطورة التي تنتهج فكر الثقافة التنظيمية القوية بإمكانها تطوير منظومتها التسويقية والبيئية والاجتماعية ذلك أنه مخطط لها مسبقاً هنا تظهر العلاقة في كونها علاقة إيجابية بين الثقافة التنظيمية القوية وبين أدائها البيئي والاجتماعي، وهذا يتبين من خلال إهتمام إدارة ومن الشركة الصناعية في تنمية و تطوير عناصر ثقافة المنظمة، حيث تجسد هذا الإهتمام من خلال التطوير المستمر، للنظم والقوانين واللوائح الداخلية، السلوك الإداري الفعال، وكذا التركيز على القيم الإيجابية مثل (التركيز على الإنتاجية، الإهتمام بإدارة الوقت، الإهتمام بالزبون، وغيرهم).

### المبحث الثالث: آليات تكوين الثقافة التنظيمية والمحافظة عليها

#### المطلب الأول : تكوين الثقافة التنظيمية

كل الإدارات في مختلف أنواع المنظمات وفي مختلف المجتمعات تسعى من أجل أن يكون مناخ العمل فيها إيجابياً ومساعداً على تحقيق أهداف المنظمة بأقل الجهود والتكاليف والوقت، وهذا لا يتم من فراغ بل لابد لهذه الإدارات من أن تهيء مناخاً تنظيمياً جيداً من خلال تعديل وتطوير الهياكل التنظيمية بحيث يمكن لها تحقيق أهداف المنظمة والعاملين في آن واحد وبنفس الوقت، يمكن لهذه الإدارة أن تهيء جواً يجعل لكل الوظائف التي يقوم بها العاملون مهما صغرت هذه الوظيفة أو كبرت معنى وتأثير في عملية تحقيق الأهداف، وكذلك على هذه الإدارة أن تعدل من سياساتها المتعلقة باتخاذ القرارات بم يتلاءم مع مختلف الظروف البيئية الداخلية والخارجية للمنظمة<sup>1</sup>.

ويمكن تشبيه عملية تكوين الثقافة التنظيمية بالتنشئة الاجتماعية للطفل، فهي قيم يتم تعلمها وتلقينها للأفراد منذ البدايات، وتتعلمها الأطفال في البيت من خلال الممارسات اليومية للوالدين، وكلما كانت القيم مغروسة مبكراً كانت أمتن وأقوى وكذلك الأفراد في المنظمات، فإن المؤسسين يلعبون دوراً مهماً في تكوين العادات والتقاليد وطرق العمل ، وخاصة في فترات التشكيل الأولى للمنظمة، حيث تلعب الرؤية والفلسفة التي

<sup>1</sup> منال طه بركات ، واقع تطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة السائدة في البنوك العاملة في قطاع غزة، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال ، كلية التجارة ، الجامعة الإسلامية ، غزة ، 2007، ص57.

تؤمن بها المنظمة دوراً كبيراً في تنمية القيم الثقافية، كما أن الحجم المتواضع والصغير للتنظيمات في المراحل الأولى لنشوتها يسهل عملية التأثير ووضع البصمات وفرض الرؤية وغرس القيم في الجماعة، إذ إن الثقافة تنشأ بفعل التفاعلات والممارسات والخبرات التي يمر بها العاملون والتي يروا أنها سلوكيات يتم مكافأتها فتعزز باعتبارها طريقاً لاكتساب مزيد من المزايا والمنافع<sup>1</sup>.

وإذا ما أرادت أي منظمة تكوين الثقافة الخاصة بها لابد لها من استخدام الطرق والوسائل والأساليب المناسبة في تكوين تلك الثقافة حيث يمكن تلخيص تلك الطرق والوسائل والأساليب على النحو التالي:<sup>2</sup>

- **اختيار الموظفين:** عملية اختيار الموظف تقوم به المنظمة ضمن حاجتها للأفراد للقيام بالأعمال والمهام ويتم ذلك عبر وضع شروط تراعي مجموعة من المعايير (المؤهل العلمي، الخبرة، السمات الشخصية) وما يفيد هو مدى مساهمة اختيار الموظف في تشكيل ثقافة المنظمة وخاصة ما يتعلق بالسمات الشخصية وتوافقها مع ثقافة المنظمة، حيث يمكن للمنظمة التعرف من خلالها على أفرادها والصفات والسمات التي يشتركون بها والأنماط السلوكية التي يتصفون بها، وبدوره يساعد ذلك على عملية الانسجام والتوافق بين الموظفين بعضهم ببعض، بينهم وبين الإدارة العليا.

- **الممارسات الإدارية:** من خلال الممارسات الإدارية التي تمارس داخل المنظمة من قبل الإدارة العليا يمكن أن تتضح تلك الثقافة، بحيث هل تتوافق مع ما هو مرفوع وشعارات ومبادئ وقيم أم هي عبارة عن شعارات ليس لها أثر على أرض الواقع ويندرج تحت ذلك المكافأة والحوافز والترقيات والشفافية والنزاهة والمصادقية ووضع الرجل المناسب في المكان المناسب.

إن هذه الممارسات هي التي تشكل الثقافة التنظيمية وليس الشعارات والسياسات التي لا تطبق وقد يكون تكرار رفع الشعارات الإيجابية تحرص عليها الإدارة ليس إلا دلالة على حقيقة الابتعاد عنها ودفاع غير مباشر عن واقع موجود.

- **التنشئة والتطبيع:** ويقصد بالتطبيع هو تعليم قواعد اللعبة التنظيمية وتوصيل عناصر ثقافة المنظمة إلى العاملين بصورة مستمرة فالعاملون الجدد ليسوا على دراية بقيم واعتقادات المنظمة.

وهو ما يعززه بجانب التنشئة الاجتماعية التدريب على تلك التنشئة والتطبيع الاجتماعي للموافق للقيم والثقافة، بحيث لا تتعارض مع توجهات العاملين وأهداف المنظمة.

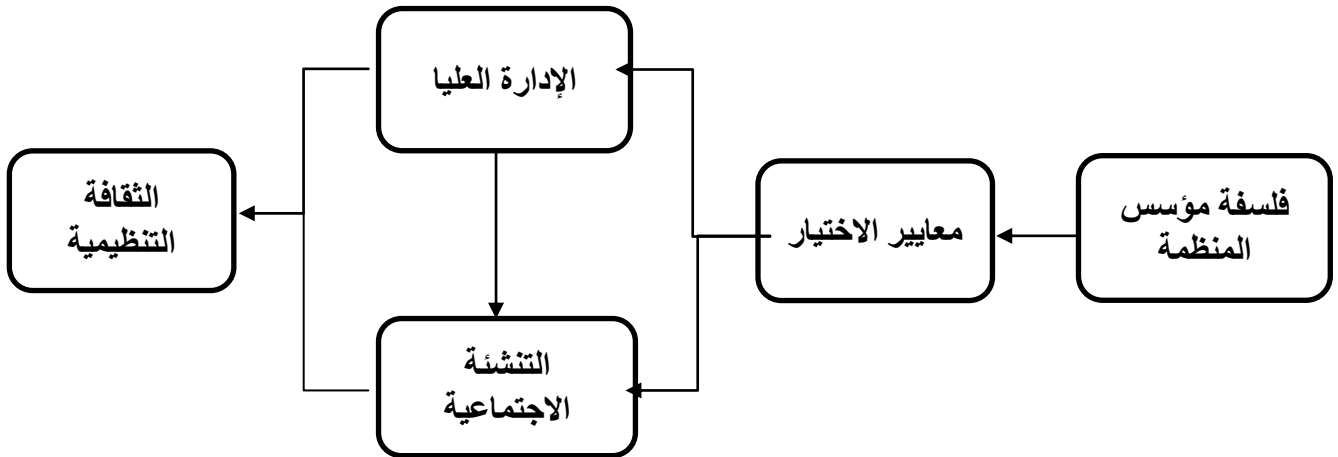
- **القصص والطقوس والرموز والمفردات:** تمثل تلك المفردات للموظفين أثر كبير في تكوين الثقافة التنظيمية فالقصص عنصر الاقتداء والمثل الأعلى، وللطقوس الحرص على العادات والتقاليد المتداولة منذ القدم وإحياء العنصر الإنساني من التماسك والانسجام، وللرموز الاقتداء بالسلوك والصفات والسمات، فهي إذاً مجموعة وخليط من المفاهيم التي تكون ثقافة ناضجة وواعية للموظف في المنظمة.

<sup>1</sup> منال طه بركات، مرجع سبق ذكره، ص 57.

<sup>2</sup> حسام سالم السحباني، مرجع سبق ذكره، ص 26.

- **التأثر بالبيئة الخارجية:** تنمو ثقافة المنظمة متأثرة بخبرة المنظمة مع البيئة الخارجية، فعلى كل منظمة أن تجد لها مكاناً مناسباً في الصناعة التي تعمل بها أو السوق الذي تتعامل فيه. وفي رأي آخر، أنه يتم خلق الثقافات بثلاث طرق:<sup>1</sup>
  - ✓ يستخدم المؤسسون العاملين الذين يفكرون ويشعرون بنفس طريقتهم ويعملون على الاحتفاظ بهم في المنظمة.
  - ✓ أنهم يعلمون وينشئون هؤلاء العاملين على التفكير والشعور بنفس طريقتهم.
  - ✓ فإن السلوك الشخصي للمؤسسين يكون نموذجاً للدور الذي يشجع العاملين على التوحد معهم، وبذلك يدخلون معتقداتهم وقيمهم وافترضاظاتهم في المنظمة، وحينما تتجح المنظمة، تصبح رؤية المؤسسين على أنها المحدد الأساسي الذي أدى لتحقيق ذلك النجاح، وبذلك تتموضع الشخصية الكلية للمؤسس في الثقافة المنظمة.

الشكل (09) : يوضح كيفية تكوين الثقافة التنظيمية



المصدر: حسام سالم السحباني، مرجع سبق ذكره ، ص 28.

### المطلب الثاني: المحافظة على الثقافة التنظيمية

هنالك ثلاثة عوامل رئيسية تلعب دوراً كبيراً في المحافظة والبقاء على ثقافة المنظمة وهي:<sup>2</sup>

#### أولاً: الإدارة العليا

إن ردود فعل الإدارة العليا تعتبر عاملاً مؤثراً على ثقافة المنظمة من خلال القرارات التي تتخذها. فإلى أي مدى تلتزم الإدارة العليا بالسلوك المنتظم من خلال استخدام لغة واحدة ومصطلحات وعبارات وطقوس مشتركة؟ ، وكذلك المعايير السلوكية والتي تتضمن التوجهات حول العمل وفلسفة الإدارة العليا في كيفية معاملة العاملين وسياسة الإدارة اتجاه الجودة، وكذلك سياساتها في تنفيذ القواعد والأنظمة والتعليمات. فإذا ما حافظت

<sup>1</sup> حسام سالم السحباني ، مرجع سبق ذكره، ص26.

<sup>2</sup> محمود سلمان العميان ، مرجع سبق ذكره ، ص ص319-320 .



الإدارة العليا على سياساتها وفلسفتها في جميع النواحي التي تخص المنظمة ككل فإن هذا سيؤثر في ثقافة المنظمة .

### ثانياً: اختيار العاملين

تلعب عملية جذب العاملين وتعيينهم دوراً كبيراً في المحافظة على ثقافة المنظمة، والهدف من عملية الاختيار هو تحديد واستخدام الأفراد الذين لديهم المعرفة والخبرات والقدرات لتأدية مهام العمل في المنظمة بنجاح . وفي عملية الاختيار يجب أن يكون هناك موافقة بين المهارات والقدرات والمعرفة المتوفرة لدى الفرد مع فلسفة المنظمة وأفرادها. بمعنى آخر أن لا يكون هناك تناقض بين الأفراد في المنظمة من أجل المحافظة على ثقافة المنظمة لأنه قد يتأثر الأداء والفاعلية في المنظمة بسبب تأثير الأفراد الجدد والذين يحملون ثقافة لا تتناسب مع ثقافة أفراد المنظمة الحاليين .

### ثالثاً: المخالطة الاجتماعية

عند اختيار عناصر جديدة في المنظمة فإن هذه العناصر لا تعرف ثقافة المنظمة وبالتالي يقع على عاتق الإدارة أن تعرف الموظفين الجدد على الأفراد العاملين وعلى ثقافة المنظمة وهذا أمر ضروري حتى لا يتغير أداء المنظمة .

### المطلب الثالث: تغيير الثقافة التنظيمية

ليس جميع المنظمات لديها قيمة ثقافية واحدة وكما أسلفنا فإن ثقافة المنظمة سواء كانت قوية أم ضعيفة تؤثر في الأداء وفاعلية المنظمة، فالمنظمات التي لديها أداء منخفض يتعين على مديريها العمل على تغيير ثقافة المنظمة، والسؤال الذي يطرح كيف يمكن تغيير ثقافة المنظمة؟.

عندما يحاول المديرون تغيير ثقافة المنظمة يجب عليهم تغيير الافتراضات والأساسيات والمعتقدات لدى الأفراد حول موضوع ما. وكذلك تحديد السلوك غير المناسب لأي منظمة وقد قدم Perter and Steers أربع وسائل تسهم في تغيير ثقافة المنظمة وهي كما يلي:<sup>1</sup>

### أولاً: الإدارة عمل ريادي

إن وضوح نظرة الإدارة وأعمالها بغية دعم القيم والمعتقدات الثقافية، كل ذلك يعتبر كأسلوب في تغيير الثقافة وتطويرها. فالأفراد يرغبون في معرفة ما هو ضروري في العمل، ومن أجل ذلك عليهم متابعة الإدارة العليا بعناية فائقة، فالأفراد يتطلعون إلى أنماط ثابتة، وأفعال الإدارة التي تعزز أقوالها تجعل الأفراد يصدقونها ويؤمنون بما تقوله لهم.

### ثانياً: مشاركة العاملين

<sup>1</sup> بلال خلف السكارنة ، مرجع سبق ذكره ، ص ص362-363 .



عملية إشراك العاملين من المبادئ والأسس الهامة في تطوير وتغيير ثقافة المنظمة فالمنظمات التي تهيئ مبدأ المشاركة تعمل على رفع الروح المعنوية للعاملين وتحفزهم على أداء أعمالهم، وبالتالي تتبلور لديهم المسؤولية تجاه العمل وزيادة انتمائهم له.

### ثالثاً: المعلومات من الآخرين

إن المعلومات المتبادلة بين الأفراد العاملين في المنظمة، تعتبر عنصراً هاماً في تكوين الثقافة، فعندما يشعر الفرد بأن الآخرين يهتمون به من خلال تزويده بالمعلومات فإنه سيتولد لديه تكوين اجتماعي قوي للواقع من خلال تقليص التفسيرات المتباينة.

### رابعاً: العوائد والمكافآت

ويقصد بالعائد ليس فقط المال وإنما يشمل الاحترام والقبول والتقدير للفرد حتى يشعر بالولاء والانتماء للمنظمة التي يعمل بها ورفع روحه المعنوية.

إن الثقافة التنظيمية تعتبر عملية أساسية لكل من المنظمة والعاملين وبالتالي سنواجه صعوبة في تغييرها. ومن الواجب أن تكون الثقافة قابلة للتطوير والتغيير تمشياً مع المتغيرات البيئية الداخلية والخارجية من أجل تحقيق أهداف المنظمة .

يتم إجراء التغيير والتطوير باستخدام الخطوات التالية:<sup>1</sup>

- حصر وتحديد الثقافة والسلوك المتبع في المنظمة من قبل العاملين.
- تحديد المتطلبات الجديدة التي ترغب بها المنظمة.
- تعديل وتطوير السلوكيات الجديدة وفق المتطلبات المرغوبة للمنظمة.
- تحديد الفجوة والاختلاف بين الثقافة الحالية والسلوكيات الجديدة ومدى تأثيرها على المنظمة بشكل عام.
- اتخاذ خطوات من شأنها تكفل تبني السلوك التنظيمي الجديد.

مما سبق يتضح لنا إن عملية التغيير الثقافي في المنظمات اليوم أصبح أمراً ملحاً وضرورياً لمواكبة التغييرات التي تحدث في بيئة المنظمات سواء الداخلية أو الخارجية، نرى اليوم الكثير من المنظمات دائماً في حال تقدم وتطور لأنها تعمل بديناميكية سريعة لتغيير ثقافتها التنظيمية حسب ما تراه مناسباً وبما يتواءم مع الواقع الذي تنتمي إليه وهذا يحقق للمنظمات ميزة الاستمرارية والتنافس في مجال عملها، وكذلك التغيير في ثقافة المنظمة يساعد على الاندماج والانسجام مع ثقافة العاملين في المنظمة لأن الثقافات لدى العاملين تختلف من شخص لآخر والتغيير يعمل على التقارب بين تلك التباينات الموجودة في بيئة المنظمة، إذن التغيير في ثقافة المنظمة أصبح من الواجبات والمسئوليات التي تهتم بها أي منظمة تريد تحقيق النجاحات والتقدم والمنافسة مع الآخرين.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> بلال خلف السكارنه ، مرجع سبق ذكره ، ص 363 .

<sup>2</sup> حسام سالم السحباني ، مرجع سبق ذكره ، ص 34 .

خلاصة الفصل

يتضح مما سبق أن الثقافة التنظيمية عبارة عن نظام من المعاني والأفكار والعادات والتقاليد التي تعكس توجهات المجتمعات وتراثها واعتقاداتها ومبادئها، فهي تحدد أثر التعامل والنمط الإداري السائد الذي يتأثر بالتوجهات السائدة في محيط العمل الداخلي أو الخارجي الذي يؤثر بدوره على توجهات أفراد المنظمة وقاداتها بسبل اتخاذ الإجراءات اللازمة لتسيير العمل وفق ثقافة تعتمد إلى حد كبير على عدة مصادر وتتباين بتباين الاستعدادات والخبرات، ونمط القيادة الذي يؤثر بشكل مباشر على الثقافة التنظيمية، فيؤدي إلى فرض نمط ثقافي إما يساعد على تطوير الأداء والابتكار والإبداع أو يؤدي إلى الجمود والرتابة والتقييد بالأوامر والتعليمات، وانجاز العمل بالطرق الروتينية الخالية من الإبداع والابتكار والتي تعتمد على الروتين وتدرج السلطة والمركزية وغيرها من الأساليب المتقدمة التي تعدل بانهيار المنظمة وعدم قدرتها على المنافسة والاستمرار.

فرغم الإلمام الكبير الذي تحظى به إدارة المعرفة من أجل تحقيق الريادة لمنظمات الأعمال واجب اعطاؤها أهمية كبيرة لجميع عملياتها وتطبيقها تطبيقاً فعالاً يجعل المنظمة تحافظ وتطور ما لديها من معارف وتكون في تدفق مستمر من أجل تعزيز الثقافة التنظيمية داخل المنظمة.

## الفصل الثالث

دراسة دور إدارة المعرفة في تعزيز

الثقافة

التنظيمية في المؤسسة

-الكاتمية للفلين -جيجل

## الفصل الثالث دراسة دور إدارة المعرفة في تعزيز الثقافة التنظيمية في المؤسسة الكاتمية للفلين -جيجل-

### تمهيد:

بعد الدراسة النظرية لإدارة المعرفة والثقافة التنظيمية ، وجب علينا التطرق إلى الدراسة التطبيقية لمعرفة دور إدارة المعرفة في تعزيز الثقافة التنظيمية في المؤسسة ، وقد كانت المؤسسة الكاتمية للفلين بجيجل المعتمدة في هذه الدراسة الميدانية كونها إحدى مؤسسات القطاع العام التي تحتل مكانة هامة في سوق الفلين على المستوى الوطني من خلال ما توفره من منتجاتٍ، لدى وجب علينا دراسة هذه المؤسسة بنوع من التفصيل وذلك بإعطاء نظرة عامة حولها من خلال تقديمها بشكل عام، حيث سنتطرق إلى تعريفها ونشأتها وعرض الهيكل التنظيمي لها والمهام والأهداف التي تسعى إلى تحقيقها، حيث سيتم الاعتماد على تقنية الاستبيان للحصول على المعلومات الضرورية وإجراء الاختبارات الإحصائية الملائمة لدراسة صحة الفرضيات الفرعية والفرضية الرئيسية للدراسة، ومن ثم الإجابة على سؤال الإشكالية الرئيسي: هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد إدارة المعرفة في تعزيز الثقافة التنظيمية في المؤسسة الكاتمية للفلين -جيجل-؟.

حيث قسمنا هذا الفصل إلى ثلاث مباحث:

- المبحث الأول: نبذة عن المؤسسة الكاتمية للفلين -جيجل-.
- المبحث الثاني: إختبار أداة الدراسة.
- المبحث الثالث: عرض وتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة.

**المبحث الأول: نبذة عن المؤسسة الكاتمية للفلين -جيجل-.**

مؤسسة جيجل الكاتمية للفلين هي إحدى مؤسسات القطاع العام التي تحتل مكانة هامة في سوق الفلين على المستوى الوطني من خلال ما توفره من منتجات، ومن أجل التعريف بالمؤسسة كونها محل الدراسة سننظر إلى التعريف بالمؤسسة، أهدافها والهيكل التنظيمي لها.

**المطلب الأول: تعريف مؤسسة الكاتمية للفلين -جيجل-**

أنشأت المؤسسة الوطنية للفلين (SNL) بمقتضى الأمر رقم 67 بتاريخ 09/09/1976م مقرها الجزائر العاصمة، وطبقا للإصلاحات المتعلقة بإعادة الهيكلة الاقتصادية للمؤسسات وبموجب الأمر 43/72 المؤرخ في 1983/01/2 تم إنشاء المؤسسة تحت اسم المؤسسة الوطنية للفلين والمواد العازلة المشتقة منه (ENL)، حيث تم نقل مقرها من الجزائر العاصمة إلى ولاية جيجل.

وبعد صدور القوانين 88-01/01-88/03-88-04 المؤرخة في 1988/01/12 والتي تضمنت استقلالية المؤسسة العمومية، حوّلت المؤسسة الوطنية للفلين والمواد العازلة إلى مؤسسة اقتصادية عمومية مستقلة، ثم حوّلت إلى مؤسسة عمومية في شكل شركة ذات أسهم بعقد موثق مؤرخ في 1991/03/16 حيث قدر رأس مالها بـ 20.000.00 دج مقسمة إلى 800 سهم، وفي عام 1992 تم رفع رأس مالها إلى 50.000.00 دج، وفي عام 1994 تم نقل المقر إلى ولاية عنابة نتيجة لسوء الأوضاع الأمنية وفي تاريخ 2000/06/05 بعقد موثق تمت مطابقة القانون الأساسي للمؤسسة وأنشئ مجمع صناعة الفلين (G.L.A/spa) والفروع المنبثقة عنه برأس مال يقدر بـ 50.000.00 دج، وفي 2000/07/01 بعقد موثق تم إنشاء فرع جيجل الكاتمية للفلين المؤسسة العمومية الاقتصادية في الشكل القانوني لشركة ذات أسهم برأس مال قدره 1.000.00 دج والذي يقدر حاليا بـ 351.175.00 دج، وفي 2006/03/08 وبموجب تعديل القانون الأساسي للمؤسسة أصبحت تابعة إلى المجمع « S.O.D.I.A.F ».

تعتبر مؤسسة جيجل الكاتمية للفلين حاليا إحدى الوحدات التابعة للمؤسسة الوطنية (E.N.L) سابقا حيث يوجد مقر المؤسسة بطريق بجاية -جيجل-. ويتربع على مساحة تقدر بـ 4.60 هكتار، ويتكون من ورشتين الأولى لإنتاج الفلين والثانية لإنتاج المواد العازلة. كما تقدر المساحة المغطاة للمصنع كليا بـ 10.642م<sup>2</sup> تتوزع كما يلي:

- ورشة إنتاج الفلين الممدد مساحتها تقدر بـ 5.374 م<sup>2</sup>.
- ورشة المنتجات العازلة مساحتها تقدر بـ 1800 م<sup>2</sup>.
- ورشة الصيانة مساحتها تقدر بـ 750 م<sup>2</sup>.
- المخزن مساحته تقدر بـ 1.130 م<sup>2</sup>.
- الإدارة وملحقاتها مساحتها تقدر بـ 786 م<sup>2</sup>.

## الفصل الثالث دراسة دور إدارة المعرفة في تعزيز الثقافة التنظيمية في المؤسسة

### الكاتمية للفلين -جيجل-

من جهة أخرى يضم المصنع مساحة مهياة وغير مغطاة تقدر ب 8.350م<sup>2</sup> تستعمل لتخزين المادة الأولية المتمثلة في الفلين، قدرة استيعابها تصل إلى 27.000 قنطار.

وفيما يخص عدد العمال بالمؤسسة فإنه يتناقص سنة بعد أخرى حيث بلغ عددهم سنة 1994 حوالي 178 عاملا، وأصبح سنة 1997 حوالي 151 عاملا، وسنة 2001 ما يقارب 148 عاملا ليصل سنة 2002 إلى 136 عاملا، ويرجع هذا التناقص إلى طموح المؤسسة في تخفيض عدد العمال إلى 120 عاملا في ظل الاتفاقية العامة للمؤسسة وإلى التطورات الاقتصادية في جو المنافسة وذلك بالإحالة على التقاعد وإدخال عمال مؤقتين جدد وتوفير تسهيلات للعمال الراغبين في التقاعد قبل السن القانوني للتقاعد وتقديم مكافأة لهم، إلى أن أصبح عدد العمال سنة 2018 ما يقارب 86 عاملا موزعين على مختلف المصالح مع العلم أن عدد العمال الدائمين هو 7 والباقي عبارة عن عمال مؤقتين وذوي العقود، حيث يداوم العمال بنظام عادي أي 8 ساعات يوميا.

وفيما يلي جدول يبين توزيع العمال على مختلف المصالح بالمؤسسة:

#### جدول رقم (01): توزيع العمال على مختلف مصالح مؤسسة الكاتمية للفلين -جيجل-

عدد العمال	المصالح
6	الإدارة العامة
4	مديرية الإدارة العامة
3	مديرية المحاسبة والمالية
6	مديرية التموين
7	مديرية التجارة
14	دائرة النظافة والأمن
7	مصلحة الصيانة
21	مصلحة إنتاج الفلين
13	مصلحة إنتاج المواد العازلة
5	فرع واد العنب
86	المجموع

المصدر: وثائق خاصة بالمؤسسة

المطلب الثاني: الأهمية الاقتصادية لمؤسسة الكاتمية للفلين -جيجل- وأهدافها:

يمكن حصر الأهمية الاقتصادية للمؤسسة فيما يلي:

## الفصل الثالث دراسة دور إدارة المعرفة في تعزيز الثقافة التنظيمية في المؤسسة

### الكاتمية للفلين -جيجل-

- تعتبر من المؤسسات العمومية التي حافظت على نشاطها وبقيت مستمرة في الإنتاج، فهي تشكل دعما للقطاع العمومي.

- المساهمة في تغطية احتياجات السوق الوطنية من مادة الفلين والمواد العازلة والسعي لتصدير أكبر كمية ممكنة من الإنتاج، مما يعني المساهمة في زيادة الصادرات على المستوى الاقتصادي الوطني وجلب العملة الصعبة وتنشيط حركة التعاملات مع الخارج.

- دعم القطاع الصناعي على المستوى المحلي والقومي، واستغلال طاقات محلية خاصة من مادة الفلين التي تغطي مساحات واسعة من تراب الولاية والولايات المجاورة.

وتسعى المؤسسة من خلال عملها الى تحقيق مجموعة من الأهداف من أهمها:

- تسعى إلى تحقيق أكبر ربح ممكن كأى مؤسسة اقتصادية.

- توسيع مجال نشاطها وذلك بفتح نقاط جديدة لإنتاج وتسويق المنتجات.

- إتباع الطرق المتطورة في الإشهار لتسويق منتجاتها.

- السعي إلى تطوير العلاقات مع الدول الأجنبية من أجل تسويق منتجاتها إليها.

- تغطية السوق الوطنية من منتجات الفلين والمواد العازلة والتي هي في حاجة دائمة إليها.

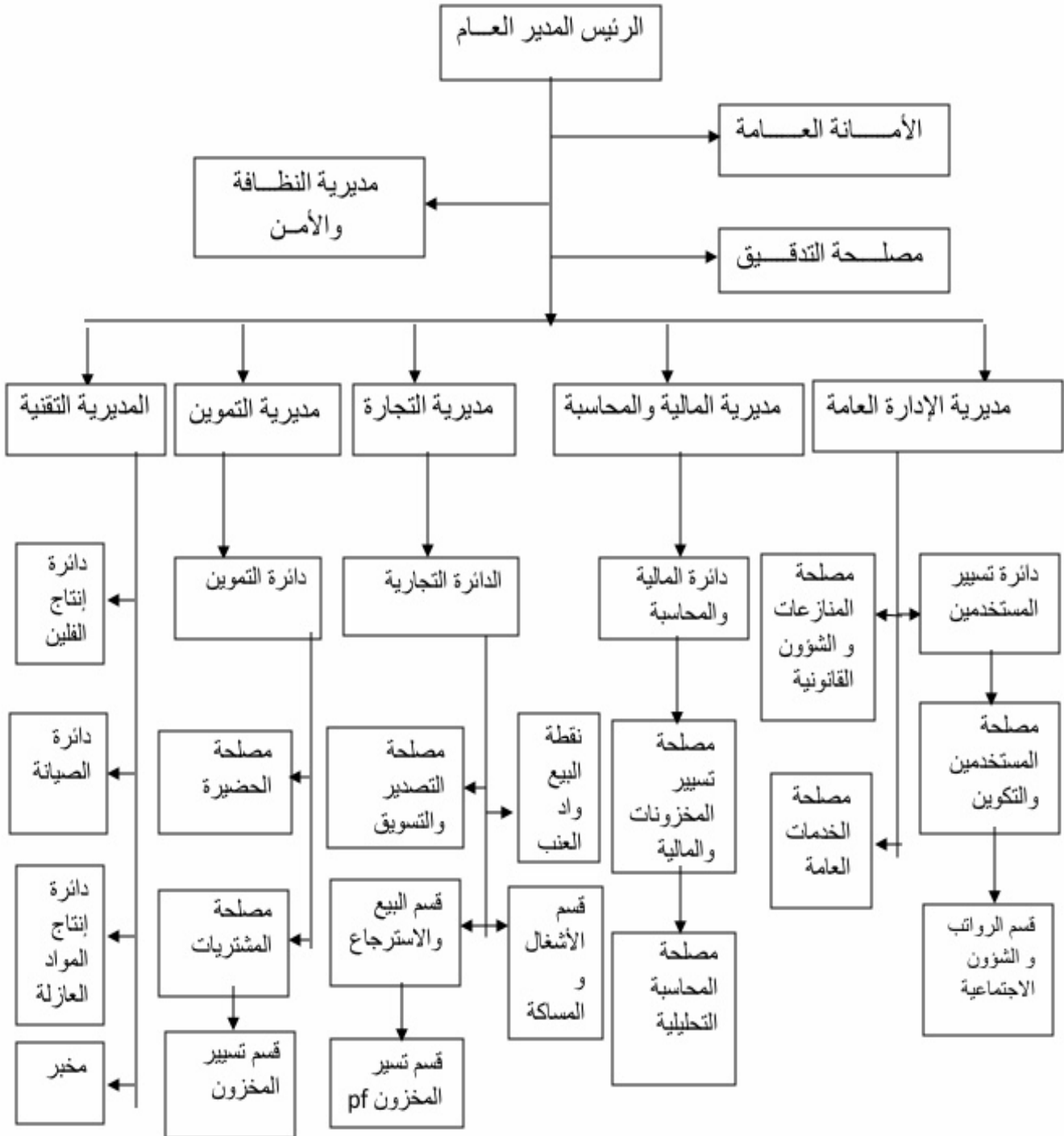
#### المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي للمؤسسة الوطنية للفلين

يعكس الهيكل التنظيمي لهذه الوحدة طبيعة نشاطها الإنتاجي والتجاري إذ يحتوي على مديرية عامة للمؤسسة، الأمانة العامة وخمس مديريات تابعة لها، وكل مديرية تنقسم إلى أقسام فرعية تسهل عملية التسيير والتنظيم والإنتاجية.

ويمكن عرض الهيكل التنظيمي لمؤسسة الكاتمية للفلين كما يوضحه الشكل التالي:

الكاتمية للفلين -جيجل-

شكل رقم (10): الهيكل التنظيمي لمؤسسة الكاتمية للفلين -جيجل-



المصدر: وثائق خاصة بالمؤسسة



### المبحث الثاني: إختبار أداة الدراسة

سنتناول في هذا المبحث اختبار أداة الدراسة من حيث صدقها وثباتها.

#### المطلب الأول: صدق أداة الدراسة

يقصد بصدق أداة الدراسة أن تقيس ما وضعت لقياسه، وأن تشمل الاستمارة على كل العناصر التي يجب أن تكون في التحليل، بحيث تكون فقراتها ومفرداتها بسيطة وواضحة لكل من يستخدمها، ومن أجل ذلك تم الاعتماد في دراستنا على نوعين من الصدق هما:

أ- **صدق المحكمين:** بعد الانتهاء من إعداد الاستبانة في ضوء المراجع المتوفرة، تم التأكد من صدقها الظاهري، وذلك من خلال عرضها في صورتها الأولية على كل من الأستاذ المشرف ومجموعة من الأساتذة المختصين ذوي الخبرة والمعرفة بموضوع دراستنا بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة جيجل، الذين أبدوا ملاحظاتهم واقتراحاتهم حول صدقها الظاهري، وبناء على توجيهات المحكمين تم إجراء التعديلات على بعض العبارات من أجل الحصول على الاستبانة في صورتها النهائية كما هي موضحة في الملحق.

ب- **الصدق الداخلي لعبارات الاستبيان:** بعد التأكد من الصدق الظاهري للدراسة، تم الانتقال إلى التأكد من الصدق الداخلي لها والذي يقيس مدى اتساق كل عبارة من عبارات الاستبانة مع المجال الذي تنتمي إليه هذه العبارة، وذلك من خلال حساب معاملات الارتباط "بيرسون pearson" ومستوى الدلالة "sig" بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للبعد والمحور الذي تنتمي إليه وقد جاءت النتائج كما يلي:

#### 1- الصدق الداخلي لعبارات بعد توليد المعرفة من محور إدارة المعرفة:

الجدول التالي يوضح نتائج اختبار صدق الاتساق الداخلي لعبارات البعد الأول (توليد المعرفة) من المحور الأول (إدارة المعرفة).

الكاتمية للفيلين - جيل -

الجدول رقم(02): الصدق الداخلي لعبارات بعد توليد المعرفة

الرقم	العبارات	معامل الارتباط	مستوى المعنوية
01	تهتم المؤسسة بتوظيف الأفراد المبدعين.	0,658**	0,000
02	تقوم المؤسسة بدورات تكوينية وتدريبية للحصول على المعلومات.	0,682**	0,000
03	تعمل المؤسسة على أن يكون هناك تبادل للمعرفة بين العمال.	0,604**	0,000
04	تهتم المؤسسة بإكتساب المعرفة من مصادرها المختلفة.	0,770**	0,000

\*\*دال إحصائيا عند مستوى دلالة 0.01

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات SPSS

يتضح من الجدول رقم (02) أن جميع القيم الاحتمالية أقل من 0.01، كما أن معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات بعد توليد المعرفة والدرجة الكلية لجميع عباراتها تتراوح ما بين 0,658 و 0,770 وهي موجبة ودالة إحصائيا عند مستوى الدلالة المعتمد (0.05)، مما يدل على أن عبارات بعد توليد المعرفة صادقة لما وضعت لقياسه.

2- الصدق الداخلي لعبارات بعد تخزين المعرفة من محور إدارة المعرفة:

الجدول التالي يوضح نتائج اختبار صدق الاتساق الداخلي لعبارات البعد الثاني (تخزين المعرفة) من المحور الأول (إدارة المعرفة).

الجدول رقم(03): الصدق الداخلي لعبارات بعد تخزين المعرفة

الرقم	العبارات	معامل الارتباط	مستوى المعنوية
05	تسعى المؤسسة لتجديد معارفها باستمرار.	0,603**	0,000
06	تقوم المؤسسة بحفظ المعرفة في حواسيب مركزية.	0,694**	0,000
07	تعتمد المؤسسة في تخزين المعرفة على الأرشيف والمستندات الورقية.	0,635**	0,000
08	تمتلك المؤسسة نظاما دائما لصيانة وحماية موجوداتها المعرفية.	0,780**	0,000
09	للمؤسسة تعليمات لإسترجاع المعارف المخزنة لديها.	0,655**	0,000

\*\*دال إحصائيا عند مستوى دلالة 0.01

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات SPSS

## الفصل الثالث دراسة دور إدارة المعرفة في تعزيز الثقافة التنظيمية في المؤسسة

### الكاتمية للفلين - جيجل -

يتضح من الجدول رقم (03) أن جميع القيم الاحتمالية أقل من 0.01، كما أن معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات بعد تخزين المعرفة والدرجة الكلية لجميع عباراتها تتراوح ما بين 0,603 و 0,780 وهي موجبة ودالة إحصائياً عند مستوى الدلالة المعتمد (0.05)، مما يدل على أن عبارات بعد تخزين المعرفة صادقة لما وضعت لقياسه.

#### 3- الصدق الداخلي لعبارات بعد نشر المعرفة من محور إدارة المعرفة:

الجدول التالي يوضح نتائج اختبار صدق الاتساق الداخلي لعبارات البعد الثالث (نشر المعرفة) من المحور الأول (إدارة المعرفة).

الجدول رقم(04): الصدق الداخلي لعبارات بعد نشر المعرفة

الرقم	العبارات	معامل الارتباط	مستوى المعنوية
10	تستخدم المؤسسة شبكات داخلية (الأنترنت) في نشر المعرفة.	0,593**	0,000
11	يتم نشر المعرفة على كل عمال المؤسسة.	0,840**	0,000
12	تشجع المؤسسة على تبادل المعرفة بين موظفيها.	0,858**	0,000
13	تعتمد المؤسسة في نشر المعرفة من خلال الاجتماعات الرسمية وحلقات النقاش (المحاضرة، الندوة، المؤتمر العلمي...).	0,585**	0,000
14	تقوم المنظمة بدعوة خبراء من خارجها للمشاركة في الندوات والمحاضرات ذات العلاقة بالمعرفة.	0,391**	0,006

\*\*دال إحصائياً عند مستوى دلالة 0.01

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات SPSS

يتضح من الجدول رقم (04) أن جميع القيم الاحتمالية أقل من 0.01، كما أن معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات بعد نشر المعرفة والدرجة الكلية لجميع عباراتها تتراوح ما بين 0,391 و 0,858 وهي موجبة ودالة إحصائياً عند مستوى الدلالة المعتمد (0.05)، مما يدل على أن عبارات بعد نشر المعرفة صادقة لما وضعت لقياسه.

#### 4- الصدق الداخلي لعبارات بعد تطبيق المعرفة من محور إدارة المعرفة:

الجدول التالي يوضح نتائج اختبار صدق الاتساق الداخلي لعبارات البعد الرابع (تطبيق المعرفة) من المحور الأول (إدارة المعرفة).

## الفصل الثالث دراسة دور إدارة المعرفة في تعزيز الثقافة التنظيمية في المؤسسة الكاتمية للفلين - جيجل -

الجدول رقم(05): الصدق الداخلي لعبارات بعد تطبيق المعرفة

الرقم	العبارات	معامل الارتباط	مستوى المعنوية
15	تطبق المؤسسة المعرفة عن طريق برامج التوجيه والتدريب.	0,742**	0,000
16	تستعين المؤسسة بالخبراء الداخليين في تطبيق المعرفة.	0,801**	0,000
17	تقوم المؤسسة بتحويل المعرفة إلى خطط عمل.	0,763**	0,000
18	تستعمل المؤسسة طرقا ووسائل حديثة في الإنتاج.	0,597**	0,000
19	تعمل المؤسسة على إزالة العوائق أمام تطبيق المعرفة.	0,645**	0,000

\*\*دال إحصائيا عند مستوى دلالة 0.01

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات SPSS

يتضح من الجدول رقم (05) أن جميع القيم الاحتمالية أقل من 0.01، كما أن معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات بعد تطبيق المعرفة والدرجة الكلية لجميع عباراتها تتراوح ما بين 0,597 و 0,801 وهي موجبة ودالة إحصائيا عند مستوى الدلالة المعتمد (0.05)، مما يدل على أن عبارات بعد تطبيق المعرفة صادقة لما وضعت لقياسه.

وبعد التأكد من الصدق الداخلي لعبارات أبعاد إدارة المعرفة، تنتقل الآن لقياس الصدق الداخلي لإدارة المعرفة ككل، وذلك عن طريق حساب معاملات الارتباط بين درجة كل بعد من أبعاد محور إدارة المعرفة مع درجته الكلية.

الجدول التالي يوضح نتائج إختبار صدق الإتساق الداخلي لأبعاد المحول الأول:

الجدول رقم(06): الصدق الداخلي لمحور إدارة المعرفة

الرقم	البعد	معامل الارتباط	مستوى المعنوية
01	توليد المعرفة	0,6785**	0,000
02	تخزين المعرفة	0,6734**	0,000
03	نشر المعرفة	0,6534**	0,0012
04	تطبيق المعرفة	0,7096**	0,000

\*\* دال إحصائيا عند مستوى دلالة 0.01

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات SPSS

يتضح من الجدول رقم (06) أن جميع القيم الاحتمالية أقل من 0.01، كما أن معاملات الارتباط بين كل بعد من أبعاد محور إدارة المعرفة والدرجة الكلية لجميع أبعادها موجبة ودالة إحصائيا عند مستوى الدلالة المعتمد (0.05)، مما يدل على أن أبعاد هذا المحور صادقة لما وضعت لقياسه.

## الفصل الثالث دراسة دور إدارة المعرفة في تعزيز الثقافة التنظيمية في المؤسسة

### الكاتمية للفلين - جيجل -

5- الصدق الداخلي لعبارات بعد القيم و المعتقدات التنظيمية من محور الثقافة التنظيمية :

الجدول التالي يوضح نتائج اختبار صدق الاتساق الداخلي لعبارات البعد الأول (القيم والمعتقدات التنظيمية) من المحور الثاني (الثقافة التنظيمية).

الجدول رقم (07): الصدق الداخلي لعبارات بعد القيم و المعتقدات التنظيمية

الرقم	العبارات	معامل الارتباط	مستوى المعنوية
20	تتسم العلاقات بين الموظفين في المؤسسة بالاحترام المتبادل.	0,644**	0,000
21	يؤمن الموظفون بأهمية مشاركتهم في عملية اتخاذ القرارات.	0,513**	0,000
22	تساهم القيم والمعتقدات في الإمتثال بالأنظمة و التعليمات المعمول بها في المؤسسة.	0,248**	0,000
23	تتم ترقية الموظفين حسب الإنجازات التي يحققونها.	0,550**	0,000
24	هناك حرية في تقديم الأفكار الجديدة التي تسعى الى تطوير إجراءات ونظم العمل.	0,255**	0,000

\*\*دال إحصائيا عند مستوى دلالة 0,01

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة و مخرجات SPSS

يتضح من خلال الجدول رقم (07) أن جميع القيم الإحتمالية أقل من 0,01، كما أن معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات بعد القيم و المعتقدات التنظيمية و الدرجة الكلية لجميع عباراتها تتراوح ما بين 0,248 و 0,644 و هي موجبة و دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة المعتمد (0,05)، مما يدل على أن عبارات بعد القيم و المعتقدات التنظيمية صادقة لما وضعت لقياسه.

6- الصدق الداخلي لعبارات بعد التوقعات والاعراف التنظيمية

الجدول التالي يوضح نتائج اختبار صدق الاتساق الداخلي لعبارات البعد الثاني (التوقعات والأعراف التنظيمية) من المحور الثاني (الثقافة التنظيمية).

## الفصل الثالث دراسة دور إدارة المعرفة في تعزيز الثقافة التنظيمية في المؤسسة الكاتمية للفلين - جيجل -

الجدول رقم (08): الصدق الداخلي لعبارات بعد التوقعات و الأعراف التنظيمية

الرقم	العبارات	معامل الارتباط	مستوى المعنوية
25	تتوقع من الإدارة أن تأخذ بعين الاعتبار الجهود التي يبذلها الموظفين.	0,504**	0,000
26	تشجع الإدارة باستمرار السلوك الذي يلائم توقعاتها .	0,513**	0,000
27	تساعد الأعراف السائدة في المؤسسة على زيادة التعاون بين الموظفين .	0,421**	0,000
28	تقديم مبررات مكتوبة عن أسباب وقوع مشكلة ما.	0,203**	0,000
29	تساعد الأعراف السائدة على تكيف المؤسسة مع متطلبات بيئة العمل	0,541**	0,000

\*\*دال إحصائيا عند مستوى دلالة 0,01

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة و مخرجات SPSS

يتضح من خلال الجدول رقم (08) أن جميع القيم الإحصائية أقل من 0,01، كما أن معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات بعد التوقعات والأعراف التنظيمية و الدرجة الكلية لجميع عباراتها تتراوح ما بين 0,203 و 0,541 و هي موجبة و دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة المعتمد (0,05)، مما يدل على أن عبارات بعد التوقعات والأعراف التنظيمية صادقة لما وضعت لقياسه.

7- الصدق الداخلي لعبارات بعد الانماط السلوكية:

الجدول التالي يوضح نتائج اختبار صدق الاتساق الداخلي لعبارات البعد الثالث (الأنماط السلوكية) من المحور الثاني (الثقافة التنظيمية )

الجدول رقم (09): الصدق الداخلي لعبارات بعد الأنماط السلوكية

الرقم	العبارات	معامل الارتباط	مستوى المعنوية
30	يوجد تطابق بين الأنماط السلوكية المتبعة بالمؤسسة و بين ما ينص عليها النظام الإداري.	0,668**	0,000
31	تقدم المؤسسة برامج تدريبية لموظفيها من أجل إتباع أنماط سلوكية تحقق لها أهدافها.	0,653**	0,000
32	تقدم سلوكيات الموظفين صورة حسنة عن المؤسسة.	0,687**	0,000
33	تعمل المؤسسة على محاربة السلوكيات السلبية التي يمتلكها بعض الموظفين.	0,601**	0,000

\*\*دال إحصائيا عند مستوى دلالة 0,01

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة و مخرجات SPSS

## الفصل الثالث دراسة دور إدارة المعرفة في تعزيز الثقافة التنظيمية في المؤسسة

### الكاتمية للفلين - جيجل -

يتضح من خلال الجدول رقم (09) أن جميع القيم الإحصائية أقل من 0,01، كما أن معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات بعد الانماط السلوكية و الدرجة الكلية لجميع عباراتها تتراوح ما بين 0,601 و 0,687 و هي موجبة و دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة المعتمد (0,05)، مما يدل على أن عبارات بعد الانماط السلوكية صادقة لما وضعت لقياسه.

#### 8- الصدق الداخلي لعبارات بعد السياسات والإجراءات

الجدول التالي يوضح نتائج اختبار صدق الاتساق الداخلي لعبارات البعد الرابع (السياسات والإجراءات) من المحور الثاني (الثقافة التنظيمية)

#### الجدول رقم (10): الصدق الداخلي لعبارات بعد السياسات والإجراءات

الرقم	العبارات	معامل الارتباط	مستوى المعنوية
34	تلتزم بتطبيق سياسات و إجراءات العمل المعتمدة في المؤسسة.	0,733**	0,000
35	تساعد السياسات والإجراءات المتبعة على خلق أو تهيئة بيئة عمل ملائمة للموظفين .	0,674**	0,000
36	تتسم السياسات و الإجراءات المتبعة في المؤسسة بالوضوح .	0,667**	0,000
37	للموظفين معرفة بطبيعة السياسات و الإجراءات المتبع في المؤسسة.	0,585**	0,000

\*\*دال إحصائياً عند مستوى دلالة 0,01

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة و مخرجات SPSS

يتضح من خلال الجدول رقم (10) أن جميع القيم الإحصائية أقل من 0,01، كما أن معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات بعد السياسات والإجراءات و الدرجة الكلية لجميع عباراتها تتراوح ما بين 0,585 و 0,733 و هي موجبة و دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة المعتمد (0,05)، مما يدل على أن عبارات بعد السياسات والإجراءات صادقة لما وضعت لقياسه.

و بعد التأكد من الصدق الداخلي لعبارات أبعاد الثقافة التنظيمية، ننتقل الآن لقياس الصدق الداخلي للثقافة التنظيمية ككل، وذلك عن طريق حساب معاملات الارتباط بين درجة كل بعد من أبعاد محور الثقافة التنظيمية مع درجته الكلية.

الجدول التالي يوضح نتائج اختبار صدق الاتساق الداخلي لأبعاد المحور الثاني (الثقافة التنظيمية).

الجدول رقم (11): الصدق الداخلي لمحور الثقافة التنظيمية

الرقم	البعد	معامل الارتباط	مستوى المعنوية
01	القيم و المعتقدات التنظيمية	0,642**	0,000
02	التوقعات والاعراف التنظيمية	0,436**	0,000
03	الانماط السلوكية	0,652**	0,000
04	السياسات والإجراءات	0,664**	0,000

\*\*دال إحصائيا عند مستوى دلالة 0,01

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة و مخرجات SPSS

يتضح من خلال الجدول رقم (11) أن جميع القيم الاحتمالية أقل من 0,01، كما أن معاملات الارتباط بين كل بعد من أبعاد محور الثقافة التنظيمية و الدرجة الكلية لجميع أبعادها موجبة و دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة المعتمد (0,05)، مما يدل على أن أبعاد هذا المحور صادقة لما وضعت لقياسه.  
المطلب الثاني: ثبات أداة الدراسة

للتحقق من ثبات الاستبانة تم قياس الثبات الداخلي (ألفاكرونباخ) لكل محور من محاور أداة الدراسة من جهة وثبات أداة الدراسة ككل من جهة أخرى.

الجدول رقم (12): معامل الثبات ألفاكرونباخ لكل محور

الترتيب	معامل الثبات ألفاكرونباخ	عدد العبارات	محاور أداة الدراسة
2	0.815	19	محور ادارة المعرفة
1	0.854	18	محور الثقافة التنظيمية
	0.835	37	معامل الثبات الكلي

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات برنامج SPSS

يتضح من الجدول (12) ان معاملات الثبات قد تراوحت بين (0.854) في حدها الأعلى وهي خاصة بمحور الثقافة التنظيمية ، و(0.815) في حدها الأدنى وهي خاصة بمحور ادارة المعرفة وان معامل الثبات للدراسة ككل (0.835) وهو معامل ثبات مرتفع مما يدل على ثبات النتائج التي يسفر عنها تطبيق أداة الدراسة.

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

يهدف هذا المبحث الى التعرف على الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة وكذا التعرف على دور إدارة معرفة في تعزيز الثقافة التنظيمية، ومن أجل الوصول إلى ذلك ينبغي علينا تفرغ وتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة، وقد تضمن الاستبيان بيانات نوعية وكمية متعلقة بالمتغيرات الشخصية والوظيفية لهم وسيتم التطرق إليها وتحليلها وفقا للمطالب التالية.



## الفصل الثالث دراسة دور إدارة المعرفة في تعزيز الثقافة التنظيمية في المؤسسة الكاتمية للفلين -جيجل-

المطلب الأول: عرض وتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة حول محور الخصائص الشخصية والوظيفية عند إجراء أي دراسة هناك عينة من الباحثين معنية بالدراسة لها خصائصها الشخصية والوظيفية التي تميزها، سيتم التعرف على الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة المعنية فيما يلي:

### 1- الجنس:

يتوزع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس كما هو موضح في الجدول الآتي:

الجدول رقم (13): توزيع أفراد العينة حسب الجنس

الجنس	التكرار	النسبة
ذكور	38	79.2%
إناث	10	20.8%
المجموع	48	100%

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات برنامج SPSS

يتضح من الجدول رقم (13) أن نسبة الذكور العاملة في المؤسسة الكاتمية للفلين -جيجل- يفوق نسبة الإناث بنسبة كبيرة ، حيث بلغت نسبة الذكور 79.2% أما نسبة الإناث فقد بلغت 20.8% وهذا راجع الى طبيعة العمل الصعبة داخل المؤسسة.

### 2- السن:

يتوزع أفراد العينة حسب سنهم كما يوضحه الجدول التالي:

جدول رقم (14): توزيع أفراد العينة حسب السن

السن	التكرار	النسبة
أقل من 30 سنة	11	22.9%
من 30 الى أقل من 40 سنة	30	62.5%
من 40 الى أقل من 50 سنة	6	12.5%
50 سنة فما فوق	1	2.1%
المجموع	48	100%

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات برنامج SPSS

يتضح من الجدول رقم (14) أن (62.5%) من مجموع أفراد العينة تتراوح أعمارهم ما بين (30 إلى أقل من 40 سنة ) وهي الفئة العمرية التي تتصف بالنشاط والحيوية، تليها النسبة التي تقل أعمارهم عن 30 سنة (22.9%) وهي الفئة العمرية الطموحة، ثم (12.5%) تعود للفئة من 40 إلى أقل من 50 سنة وتسمى هذه المرحلة بمرحلة النضج، أما الفئة العمرية (50 سنة فما فوق) فهي فئة شبه منعدمة بنسبة (2.1%).

## الفصل الثالث دراسة دور إدارة المعرفة في تعزيز الثقافة التنظيمية في المؤسسة الكاتمية للفلين -جيجل-

وهذا يعني: أن أغلب أفراد العينة هم شباب، مما يدل على أن المؤسسة حريصة على تجديد مواردها البشرية وتتجه إلى توظيف الفئة الشبابية باعتبارها أكثر طاقة.

### 3- المستوى التعليمي:

يتوزع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي كما يوضحه الجدول التالي:

جدول رقم(15): توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي

النسبة	التكرار	المستوى التعليمي
58.3%	28	ثانوي فأقل
29.2%	14	ليسانس
10.4%	5	ماستر
2.1%	1	ماجستير
100%	48	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات برنامج SPSS

يتضح من الجدول رقم (15) أن أكثر أفراد العينة لديهم مستوى ثانوي فأقل حيث بلغت نسبتهم (58.3%) ، ثم تليها نسبة ليسانس (29.2%) ثاني أكثر أفراد العينة، ثم الماستر (10.4%) وفي الأخير نسبة الماجستير (2.1%)، ويمكن إرجاع ذلك إلى كون المؤسسة في حاجة إلى تنوع الأفكار والكفاءات والتي تساعد في خدمة مصالحها الشخصية.

### 4- سنوات العمل:

يتوزع أفراد العينة حسب سنوات عملهم كما يوضحه الجدول التالي:

جدول رقم (16): توزيع أفراد العينة حسب سنوات العمل

النسبة	التكرار	سنوات العمل
27.1%	13	أقل من 5 سنوات
52.1%	25	من 5 إلى أقل من 10 سنوات
16.6%	8	من 10 إلى أقل من 15 سنة
4.2%	2	15 سنة فما فوق
100%	48	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات برنامج SPSS

يتضح من الجدول رقم (16) أن أفراد العينة الذين كانت سنوات عملهم من 5 إلى أقل من 10 سنوات هي أكبر نسبة من النسب المتحصل عليها في عينة الدراسة حيث بلغت (52.1%) ، تليها الفئة أقل من 5

## الفصل الثالث دراسة دور إدارة المعرفة في تعزيز الثقافة التنظيمية في المؤسسة

### الكاتمية للفيلين - جيجل -

سنوات بنسبة (27.1%) وبعدها الفئة من 10 إلى أقل من 15 سنة بنسبة (16.6%) لتأتي في الأخير الفئة من 15 سنة فما فوق بنسبة (4.2%)، مما يعني: إن أغلب الموظفين في عينة الدراسة لهم سنوات عمل متوسطة وهذا يدل على أن المؤسسة تقوم بتطوير نفسها وذلك من خلال إدخال عمال جدد.

#### 5- الصنف:

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

#### جدول رقم (17): توزيع أفراد العينة حسب الصنف

النسبة	التكرار	الصنف
37.5%	18	إطار
22.9%	11	عون تحكم
39.6%	19	عون تنفيذ
100%	48	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات برنامج SPSS

يتضح من الجدول رقم (17) أن أعلى نسبة لأفراد العينة تتمثل في فئة عون التنفيذ حيث بلغ عددهم 19 وبنسبة (39.6%) ثم تليها فئة إطار والبالغ عددهم 18 وبنسبة (37.5%) وفي الأخير تأتي فئة عون تحكم ب 11 فرد و التي تقدر نسبتهم (22.9%)، وهذا راجع إلى طبيعة العمل المتبع من طرف المؤسسة.

#### المطلب الثاني: عرض وتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة الخاصة بمحور إدارة المعرفة

تم جمع البيانات عن محور إدارة المعرفة عن طريق 19 عبارة في الإستبيان الذي تم توزيعه على أفراد عينة الدراسة ، حيث تم تقسيم عبارات محور إدارة المعرفة حسب الأبعاد الأربعة (توليد المعرفة، تخزين المعرفة، توزيع المعرفة، وتطبيق المعرفة) والنتائج المتحصل عليها موضحة كما يلي:

#### 1- عرض وتحليل عبارات بعد توليد المعرفة لمحور إدارة المعرفة.

لمعرفة مستوى توليد المعرفة لدى افراد عينة الدراسة في المؤسسة الكاتمية للفيلين - جيجل-، تم حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد العينة، وجاءت النتائج كما هي موضحة في الجدول التالي:

#### الجدول رقم(18): عرض وتحليل العبارات الخاصة ببعد توليد المعرفة

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الإستجابة					التكرار	رقم العبارة
			موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	النسبة	
4	1,36	2,81	9	6	7	19	7	التكرار	01
			18,8%	12,5%	14,6%	39,6%	14,6%	النسبة	
3	1,17	3,06	6	14	7	19	2	التكرار	02
			12,5%	29,2%	14,6%	39,6%	4,2%	النسبة	
2	1,31	3,35	9	19	6	8	6	التكرار	03
			18,8%	39,6%	12,5%	16,7%	12,5%	النسبة	
1	1,08	3,62	9	22	10	4	3	التكرار	04
			18,8%	45,8%	20,8%	8,3%	6,3%	النسبة	
			<b>المتوسط الكلي والانحراف الكلي</b>						
			<b>1,23</b>	<b>3,21</b>					

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات برنامج SPSS

يتضح من الجدول رقم (18) أن أفراد عينة الدراسة في المؤسسة الكاتمية للفلين - جيجل - يرون أن توليد المعرفة يعبر عنها بدرجة متوسطة حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي [3,21 من 5] وهو يقع ضمن الفئة الثانية من مقياس ليكرت الخماسي [2,61 الى 3,40] والتي تشير إلى أن إتجاه العينة محايد. ويمكن من الجدول ترتيب عناصر توليد المعرفة كما يلي:

- تأتي في المرتبة الاولى العبارة رقم(04) تهتم المؤسسة باكتساب المعرفة من مصادرها المختلفة وهذا بمتوسط حسابي (3,62) وانحراف معياري (1,08).
- وفي المرتبة الثانية تأتي العبارة رقم (03) تعمل المؤسسة على أن يكون هناك تبادل للمعرفة بين العمال وهذا بمتوسط حسابي قدره (3,35) وانحراف معياري قدره (1,31).
- تأتي في المرتبة الثالثة العبارة رقم(02) تقوم المؤسسة بدورات تكوينية وتدريبية للحصول على المعلومات وهذا بمتوسط حسابي قدره (3,06) وانحراف معياري قدره (1,17).
- وأخيرا تأتي العبارة رقم(01) في المرتبة الرابعة حيث تهتم المؤسسة بتوظيف الأفراد المبدعين وهذا بمتوسط حسابي قدره (2,81) وانحراف معياري (1,36).

2- عرض وتحليل عبارات بعد تخزين المعرفة لمحور إدارة المعرفة

في هذا المحور يتم تفرغ وتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة حول بعد تخزين المعرفة لمحور إدارة المعرفة، وهذا عن طريق حساب التكرار والنسبة المئوية والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات تخزين المعرفة، وجاءت النتائج كما هي موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم(19): عرض وتحليل العبارات الخاصة ببعد تخزين المعرفة

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الاستجابة					التكرار	رقم العبارة
			موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة		
1	0,98	3,54	5	26	9	6	2	التكرار	05
			10,4%	54,2%	18,8%	12,5%	4,1%	النسبة	
5	0,95	2,83	1	13	13	19	2	التكرار	06
			2,1%	27,1%	27,1%	39,6%	4,1%	النسبة	
3	1,01	3,10	2	20	8	17	1	التكرار	07
			4,1%	41,7%	16,7%	35,4%	2,1%	النسبة	
4	0,94	2,85	1	11	20	12	4	التكرار	08
			2,1%	22,9%	41,7%	25%	8,3%	النسبة	
2	0,93	3,16	1	20	15	10	2	التكرار	09
			2,1%	41,7%	31,3%	20,8%	4,1%	النسبة	
		<b>0,962</b>	<b>3,096</b>	<b>المتوسط الكلي والانحراف الكلي</b>					

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات برنامج SPSS

يتضح من الجدول رقم (19) أن أفراد عينة الدراسة في المؤسسة الكاتمية للفلين - جيجل - يرون ان تخزين المعرفة يعبر عنها بدرجة متوسطة حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي لمدى موافقة أفراد عينة الدراسة على بعد التخزين في المؤسسة [3,096 من 5] وهو يقع ضمن الفئة الثانية من مقياس ليكارت الخماسي [2,61 الى 3,40] والتي تشير إلى أن إتجاه العينة محايد.

ويمكن من الجدول ترتيب عناصر تخزين المعرفة من أعلى درجة إلى أقل درجة كما يلي:

- تأتي في المرتبة الأولى العبارة رقم (05) تسعى المؤسسة لتجديد معارفها باستمرار وهذا بمتوسط حسابي (3,54) وانحراف معياري قدره (0,98).

## الفصل الثالث دراسة دور إدارة المعرفة في تعزيز الثقافة التنظيمية في المؤسسة

### الكاتمية للفيلين - جيجل -

- تأتي في المرتبة الثانية العبارة رقم (09) للمؤسسة تعليمات لاسترجاع المعارف المخزنة لديها وهذا بمتوسط حسابي (3,16) وانحراف معياري قدره (0,93).
- تأتي في المرتبة الثالثة العبارة رقم (07) تعتمد المؤسسة في تخزين المعرفة على الأرشيف والمستندات الوقية وهذا بمتوسط حسابي (3,10) وانحراف معياري قدره (1,01).
- تأتي في المرتبة الرابعة العبارة رقم (08) تمتلك المؤسسة نظاما دائما لصيانة وحماية موجوداتها المعرفية وهذا بمتوسط حسابي (2,85) وانحراف معياري قدره (0,94).
- وتأتي في المرتبة الخامسة العبارة رقم (06) تقوم المؤسسة بحفظ المعرفة في حواسيب مركزية وهذا بمتوسط حسابي (2,83) وانحراف معياري قدره (0,95).

### 3- عرض و تحليل عبارات بعد نشر المعرفة لمحور إدارة المعرفة

في هذا المحور يتم تفرغ و تحليل إجابة أفراد عينة الدراسة حول المحور الفرعي لإدارة المعرفة المتمثل في نشر المعرفة وهذا عن طرق حساب التكرار و النسبة المئوية و المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري لعبارة نشر المعرفة.

الجدول رقم(20): عرض وتحليل العبارات الخاصة ببعد نشر المعرفة

رقم العبارة	التكرار	درجة الاستجابة					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
		غير موافق	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة			
10	التكرار	4	5	8	30	1	3,39	1,00	3
	النسبة	8,3%	10,4%	16,7%	62,5%	2,1%			
11	التكرار	6	1	11	26	4	3,43	1,10	2
	النسبة	12,5%	2,1%	22,9%	54,2%	8,3%			
12	التكرار	4	4	7	27	6	3,56	1,08	1
	النسبة	8,3%	8,3%	14,6%	56,3%	12,5%			
13	التكرار	2	15	16	14	1	2,93	0,93	4
	النسبة	4,2%	31,3%	33,3%	29,2%	2,1%			
14	التكرار	4	20	8	16	-	2,75	1,02	5
	النسبة	8,3%	41,7%	16,7%	33,3%	-			
		المتوسط الكلي و الانحراف الكلي					3,212	1,026	

المصدر : من إعداد الطالبين بالإعتماد على إجابات عينة الدراسة و مخرجات برنامج spss

يتضح من الجدول رقم (20) أن أفراد عينة الدراسة في هذه الشركة يرون أن نشر المعرفة يعبر عنها بدرجة متوسطة حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي لمدى موافقة أفراد عينة الدراسة على بعد نشر المعرفة في المؤسسة [3.212 من 5] و هو يقع ضمن الفئة الثالثة من مقياس ليكارت الخماسي [2.61 إلى 3.40] و التي تشير إلى خيار محايد.

- تأتي في المرتبة الأولى العبارة رقم (12) تشجع المؤسسة على تبادل المعرفة بين موظفيها بمتوسط حسابي قدره (3.56) وانحراف معياري هو (1.08) .
- تأتي في المرتبة الثانية العبارة رقم (11) يتم نشر المعرفة على كل عمال المؤسسة بمتوسط حسابي قدره (3.43) و انحراف معياري قدره (1.10) .
- تأتي في المرتبة الثالثة العبارة رقم (10) تستخدم المؤسسة شبكات داخلية (الإنترنت) في نشر المعرفة بمتوسط حسابي قدره (3.39) و انحراف معياري قدره (1) .
- تأتي في المرتبة الرابعة العبارة رقم (13) تعتمد المؤسسة على تبادل المعرفة بين موظفيها بمتوسط حسابي قدره (2.93) و انحراف معياري قدره (0.93) .
- تأتي في المرتبة الخامسة العبارة رقم (14) تقوم المنظمة بدعوة خبراء من خارجها للمشاركة في الندوات و المحاضرات ذات العلاقة بالمعرفة بمتوسط حسابي قدره (2.75) وانحراف معياري (1.02) .

#### 4- عرض و تحليل عبارات بعد تطبيق المعرفة لمحور إدارة المعرفة

في هذا المحور يتم تفرغ و تحليل إجابات أفراد عينة الدراسة حول تطبيق المعرفة و هذا عن طريق حساب التكرار و النسبة المئوية و المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات تطبيق المعرفة.

الجدول رقم (21): عرض وتحليل العبارات الخاصة ببعد تطبيق المعرفة

الترتيب	الإنحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الاستجابة					التكرار النسبة	رقم العبارة
			موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق		
5	1,06	3,18	3	21	8	14	2	التكرار	15
			6,3%	43,8%	16,7%	29,2%	2,4%	النسبة	
2	0,98	3,41	4	24	9	10	1	التكرار	16
			8,3%	50%	18,8%	20,8%	2,1%	النسبة	
4	0,92	3,22	3	17	17	10	1	التكرار	17
			16,3%	35,4%	35,4%	20,8%	2,1%	النسبة	
3	0,99	3,31	3	23	9	12	1	التكرار	18
			6,3%	47,9%	18,8%	25%	2,1%	النسبة	
1	0,94	3,58	7	21	14	5	1	التكرار	19
			14,6%	43,8%	29,2%	10,4%	2,1%	النسبة	
			المتوسط الكلي و الإنحراف الكلي						
			0,98	3,34					

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة و مخرجات نظام spss

يتضح من الجدول رقم (21) أن افراد عينة الدراسة في هذه الشركة يرون أن تطبيق المعرفة يعبر عنها بدرجة متوسطة حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي لمدى موافقة أفراد عينة الدراسة على بعد تطبيق المعرفة في المؤسسة [34. 2 من 5] و هو يقع ضمن الفئة الثالثة من مقياس لكارث الخماسي [2.61 إلى 3.40] و التي تشير إلى خيار محايد و هو مقابل للمستوى المتوسط .

#### المطلب الثالث: عرض وتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة الخاصة بمحور الثقافة التنظيمية

من أجل التعرف على بعد الثقافة التنظيمية المتوفرة في المؤسسة محل الدراسة، و العوامل التي يؤدي توفر هذا البعد تم حساب التكرار و النسب المئوية و المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لإجابة أفراد عينة الدراسة على عبارة الخاصة بمحور الثقافة التنظيمية .

#### 1- عرض و تحليل عبارات بعد القيم و المعتقدات التنظيمية لمحور الثقافة التنظيمية

في هذا المحور يتم تفرغ و تحليل إجابات أفراد عينة الدراسة حول المحور الفرعي للثقافة التنظيمية والمتمثل في القيم والمعتقدات التنظيمية وهذا عن طريق حساب التكرار و النسبة المئوية و المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري لعبارات التوقعات و الأعراف التنظيمية.



الفصل الثالث دراسة دور إدارة المعرفة في تعزيز الثقافة التنظيمية في المؤسسة  
الكاتمية للفلين - جيجل -

الجدول رقم (22): عرض وتحليل العبارات الخاصة ببعده القيم والمعتقدات التنظيمية

الترتيب	الإنحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الاستجابة					التكرار النسبة	رقم العبارة
			موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق		
1	1,18	3,60	11	20	7	7	3	التكرار	20
			22,9%	41,7%	14,6%	14,6%	6,3%	النسبة	
3	1,06	3,27	3	24	6	13	2	التكرار	21
			6,3%	50%	12,5%	27,1%	4,2%	النسبة	
4	1,01	3,22	4	18	12	13	1	التكرار	22
			8,3 %	37,5%	25%	17,1%	2,1%	النسبة	
5	0,87	3,5	3	26	12	6	1	التكرار	23
			6,3%	54,2%	25%	12,5%	2,1%	النسبة	
2	1,07	3,33	5	21	9	11	2	التكرار	24
			10,4%	43,8%	18,8%	22,9%	4,2%	النسبة	
	1,03	3,38	المتوسط الكلي و الإنحراف الكلي						

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة و مخرجات نظام spss

يتضح من الجدول رقم (22) أن أفراد عينة الدراسة في هذه الشركة يرون القيم والمعتقدات التنظيمية نعبر عنها بدرجة متوسط حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي لمدى موافقة أفراد عينة الدراسة على بعد القيم والمعتقدات في المؤسسة [3.38 من 5] و هو يقع ضمن الفئة الثالثة من مقياس لكارتر الخماسي [2.61 إلى 3.40] و التي تشير إلى خيار محايد و هو مقابل للمستوى المتوسط.

## 2- عرض و تحليل عبارات بعد التوقعات و الأعراف التنظيمية لمحور الثقافة التنظيمية

في هذا المحور يتم تفرغ و تحليل إجابات أفراد عينة الدراسة حول المحور الفرعي للثقافة التنظيمية والمتمثل في التوقعات و الأعراف التنظيمية و هذا عن طريق حساب التكرار و النسبة المئوية و المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري لعبارات التوقعات و الأعراف التنظيمية.

الجدول رقم (23): عرض وتحليل العبارات الخاصة ببعدهم التوقعات والأعراف التنظيمية

الترتيب	الإنحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الاستجابة					التكرار النسبة	رقم العبارة
			موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق		
1	0,98	3,58	7	22	13	4	2	التكرار	25
			14,6%	45,8%	27,1%	8,3%	4,2%	النسبة	
5	0,98	3,5	3	29	8	5	3	التكرار	26
			6,3%	60,4%	16,7%	10,4%	6,3%	النسبة	
3	1,11	3,31	3	26	6	9	4	التكرار	27
			6,3%	54,2%	12,5%	18,8%	8,3%	النسبة	
4	1,12	3,12	4	18	9	14	3	التكرار	28
			8,3%	37,5%	18,8%	29,2%	6,3%	النسبة	
2	0,93	3,39	4	21	14	8	1	التكرار	29
			8,3%	43,8%	29,2%	16,7%	2,1%	النسبة	
			المتوسط الكلي و الإنحراف الكلي						
			0,916	3,38					

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة و مخرجات نظام spss

يتضح من الجدول رقم (23) أن أفراد عينة الدراسة في هذه الشركة يرون أن بعد التوقعات و الأعراف التنظيمية يعبر عنها بدرجة متوسط حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي لمدى موافقة أفراد عينة الدراسة على بعد التوقعات و الأعراف في المؤسسة [3.38 من 5] و هو يقع ضمن الفئة الثالثة من مقياس لكارث الخماسي [2.61 إلى 3.40] و التي تشير إلى خيار محايد و هو مقابل للمستوى المتوسط.

3- عرض و تحليل عبارات بعد الأنماط السلوكية لمحور الثقافة التنظيمية المتمثل في الأنماط السلوكية وهذا عن طريق حساب التكرار والنسبة المئوية والمتوسط الحسابي و الانحراف المعياري لعبارات الأنماط السلوكية.

الجدول رقم (24): عرض وتحليل العبارات الخاصة ببعء الأنماط السلوكية

الترتيب	الإنحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الاستجابة					التكرار	رقم العبارة
			موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق	النسبة	
3	0,92	3,52	4	25	13	4	2	التكرار	30
			8,3%	52,2%	27,1%	8,3%	4,2%	النسبة	
4	1,11	3,22	5	17	14	8	4	التكرار	31
			10,4%	35,4%	29,2%	16,7%	8,3%	النسبة	
1	1,12	3,72	12	22	5	7	2	التكرار	32
			25%	45,8%	10,4%	14,6%	4,2%	النسبة	
2	1,12	3,56	8	23	9	4	4	التكرار	33
			16,7%	47,9%	18,8%	8,3%	8,3%	النسبة	
			المتوسط الكلي و الإنحراف الكلي						
			1,06	3,50					

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة و مخرجات نظام spss

يتضح من الجدول رقم (24) أن أفراد عينة الدراسة في هذه الشركة يرون أن بعد الأنماط السلوكية يعبر عنها بدرجة مرتفعة حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي لمدى موافقة أفراد عينة الدراسة على بعد الأنماط السلوكية في المؤسسة [3.50 من 5] و هو يقع ضمن الفئة الرابعة من مقياس لكارث الخماسي [3.41 إلى 4.20] و التي تشير إلى خيار موافق و هو مقابل للمستوى المرتفع.

#### 4- عرض و تحليل عبارات بعد السياسات و الإجراءات لمحور الثقافة التنظيمية

في هذا المحور يتم تفرغ و تحليل إجابات أفراد عينة الدراسة حول المحور الفرعي للثقافة التنظيمية و المتمثل في السياسات و الإجراءات و هذا عن طريق حساب التكرار و النسبة المئوية و المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري لعبارات السياسات و الإجراءات.

الجدول رقم (25): عرض وتحليل العبارات الخاصة ببعء السياسات و الإجراءات

رقم العبارة	التكرار النسبة	درجة الاستجابة					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
		غير موافق	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة			
34	التكرار	5	3	11	22	7	3,47	1,14	4
	النسبة	10,4%	6,3%	22,9%	45,8%	14,6%			
35	التكرار	1	5	7	27	8	3,75	0,93	1
	النسبة	2,1%	10,4%	14,6%	56,3%	16,7%			
36	التكرار	2	4	10	25	7	3,64	0,97	3
	النسبة	4,2%	8,3%	20,8%	52,1%	14,6%			
37	التكرار	3	3	6	28	8	3,72	1,02	2
	النسبة	6,3%	6,3%	12,5%	58,3%	16,7%			
		المتوسط الكلي و الانحراف الكلي					3,64	1,0	

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة و مخرجات نظام spss

يتضح من الجدول رقم (25) أن افراد عينة الدراسة في هذه الشركة يرون أن بعد السياسات و الإجراءات يعبر عنها بدرجة مرتفعة حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي لمدى موافقة أفراد عينة الدراسة على بعد السياسات و الإجراءات في المؤسسة [3.64 من 5] و هو يقع ضمن الفئة الرابعة من مقياس ليكارت الخماسي [3.41 إلى 4.20] و التي تشير إلى خيار موافق وهو مقابل للمستوى المرتفع.

#### المطلب الرابع: إختبار فرضيات الدراسة

بعد عرض وتحليل مختلف إجابات أفراد عينة الدراسة حول جميع محاور إستمارة الإستبيان، يتم إختبار فرضيات الدراسة وذلك بناء على البيانات التي تم تحليلها و معالجتها إحصائيا بإستخدام نظام SPSS.

#### أولاً: إختبار الفرضية الرئيسية وفرضياتها الفرعية

تم إجراء تحليل الانحدار الخطي المتعدد لإختبار الفرضية الرئيسية للدراسة وفرضيتها الفرعية وقد جاءت النتائج كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (26): نتائج الانحدار الخطي المتعدد لاختبار الفرضية الرئيسية وفرضياتها الفرعية

المتغير المستقل	قيمة Beta	قيمة (t)	مستوى الدلالة
بعد توليد المعرفة	0,177	1,126	0,266
بعد تخزين المعرفة	-0,068	-0,426	0,672
بعد نشر المعرفة	0,261	1,880	0,067
بعد تطبيق المعرفة	0,418	2,896	0,006
R		0,597 <sup>a</sup>	
قيمة R <sup>2</sup>		0,357	
قيمة (F)		5,822	
مستوى الدلالة sig		0,001 <sup>B</sup>	

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة و مخرجات نظام spss

### 1. اختبار الفرضية الرئيسية:

جاءت صيغة الفرضية الرئيسية كالتالي: " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية  $\alpha \leq 0,05$  لأبعاد إدارة المعرفة في تعزيز الثقافة التنظيمية بمؤسسة الكاتمية للفلين - جيجل -".

يتضح من الجدول رقم (26) أن قيمة الدلالة الإحصائية لـ (F) تقدر بـ (0,001) وهي أصغر من مستوى الدلالة المحدد مسبقا في هذه الدراسة ( $\alpha = 0.05$ ) ، مما يعني وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لأبعاد إدارة المعرفة في تعزيز الثقافة التنظيمية بمؤسسة الكاتمية للفلين - جيجل -.

كما يلاحظ من الجدول أعلاه أن معامل التحديد ( $R^2 = 0,357$ ) وهذا يعني أن (35,7%) من التغيرات الحاصلة في الثقافة التنظيمية يعود إلى التغيرات الحاصلة في أبعاد إدارة المعرفة و(64,3%) الباقية تعود إلى عوامل أخرى، ومنه الفرضية الرئيسية مقبولة.

### 2. اختبار الفرضية الفرعية الأولى:

تنص هذه الفرضية على أنه: " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عن مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لبعده توليد المعرفة في تعزيز الثقافة التنظيمية بمؤسسة الكاتمية للفلين - جيجل -".

يتضح من الجدول رقم (26) أن قيمة الدلالة الإحصائية لـ (T) الخاصة ببعده توليد المعرفة تقدر بـ (0,266)، وهي أكبر من مستوى الدلالة المحدد مسبقا في هذه الدراسة ( $\alpha = 0.05$ ) مما يعني عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لبعده توليد المعرفة في تعزيز الثقافة التنظيمية بمؤسسة الكاتمية للفلين - جيجل -.

ومنه الفرضية الفرعية الأولى مرفوضة.

3. اختبار الفرضية الفرعية الثانية:

تنص هذه الفرضية على أنه: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عن مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لبعد تخزين المعرفة في تعزيز الثقافة التنظيمية بمؤسسة الكاتمية للفلين - جيجل -". يتضح من الجدول رقم (26) أن قيمة الدلالة الإحصائية لـ (T) الخاصة ببعد تخزين المعرفة تقدر بـ (0,672)، وهي أكبر من مستوى الدلالة المحدد مسبقاً في هذه الدراسة ( $\alpha = 0.05$ ) مما يعني عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لبعد تخزين المعرفة في تعزيز الثقافة التنظيمية بمؤسسة الكاتمية للفلين - جيجل -.

ومنه الفرضية الفرعية الثانية مرفوضة.

4. اختبار الفرضية الفرعية الثالثة:

تنص هذه الفرضية على أنه: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عن مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لبعد نشر المعرفة في تعزيز الثقافة التنظيمية بمؤسسة الكاتمية للفلين - جيجل -". يتضح من الجدول رقم (26) أن قيمة الدلالة الإحصائية لـ (T) الخاصة ببعد نشر المعرفة تقدر بـ (0,067)، وهي أكبر من مستوى الدلالة المحدد مسبقاً في هذه الدراسة ( $\alpha = 0.05$ ) مما يعني عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لبعد نشر المعرفة في تعزيز الثقافة التنظيمية بمؤسسة الكاتمية للفلين - جيجل -.

ومنه الفرضية الفرعية الثالثة مرفوضة.

5. اختبار الفرضية الفرعية الرابعة:

تنص هذه الفرضية على أنه: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عن مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لبعد تطبيق المعرفة في تعزيز الثقافة التنظيمية بمؤسسة الكاتمية للفلين - جيجل -". يتضح من الجدول رقم (26) أن قيمة الدلالة الإحصائية لـ (T) الخاصة ببعد تطبيق المعرفة تقدر بـ (0,006)، وهي أصغر من مستوى الدلالة المحدد مسبقاً في هذه الدراسة ( $\alpha = 0.05$ ) مما يعني وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لبعد تطبيق المعرفة في تعزيز الثقافة التنظيمية بمؤسسة الكاتمية للفلين - جيجل -.

ومنه الفرضية الفرعية الرابعة مقبولة.

## خلاصة الفصل

تناول هذا الفصل الدراسة الميدانية التي أجريناها على عينة من العمال والإداريين بالمؤسسة الكاتمية للفلين - جيجل -، وقد تم الإعتماد على الاستبيان الذي يعتبر أهم الوسائل الفعالة في جمع البيانات، والذي تضمن أسئلة عن مختلف متغيرات ومحاور الدراسة، كما تم التطرق إلى مختلف الإجراءات الاختبارية التي تقوم على التأكد من جودة بيانات أداة الدراسة، كما تم توضيح في هذا الفصل مختلف الأساليب والمؤشرات الاحصائية التي تفيد في عرض وتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة على محاور الاستبيان واختبار الفرضيات، حيث أنه بعد تفريغ وتحليل البيانات الخاصة بمحاور الاستبانة تبين أنه :

- درجة اهتمام المؤسسة الكاتمية للفلين - جيجل - بالثقافة التنظيمية عالي .
- مستوى إدارة المعرفة لدى أفراد عينة الدراسة بالمؤسسة الكاتمية للفلين متوسط .
- وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية  $\alpha \leq 0,05$  لأبعاد إدارة المعرفة في تعزيز الثقافة التنظيمية بالمؤسسة الكاتمية للفلين .

الخاتمة العامة



## الخاتمة العامة

لقد أصبحت إدارة المعرفة وسيلة هامة وأساسية لنمو وتطور المنظمات و بقائها، وذلك من أجل الوصول إلى تحقيق الأهداف المرجوة بالإضافة الى تحقيق ميزة تنافسية تمكن المنظمة من الوصول إلى أعلى درجات النمو والتطور نظرا للأهمية البالغة التي تحققها إدارة المعرفة، فإنه لا بد من توفير بنك معلومات كفاً بالإضافة إلى تخصيص الوسائل اللازمة من أجل التطوير والإبداع وذلك بإتباع مراحل واستراتيجيات تمكنها من الوصول إلى أعلى مستويات الإبداع.

ومن خلال الدراسة النظرية والميدانية التي قمنا بها والتي تتمحور حول معرفة دور إدارة المعرفة في تعزيز الثقافة التنظيمية في المؤسسة الكاتمية للفلين -جيجل-، لإظهار ما إذا كان هناك تساهم ذو دلالة إحصائية لعناصر إدارة المعرفة على الثقافة التنظيمية، وعليه توصلت هذه الدراسة إلى نتائج نظرية وأخرى تطبيقية تم بناء عليها بعض الإقتراحات للمؤسسة الكاتمية للفلين، وقد جاءت على النحو التالي:

## أولاً: نتائج الدراسة

من خلال إعداد الجزء النظري والتطبيقي لهذه الدراسة توصلنا إلى مجموعة من النتائج والتي تتمثل فيما يلي:

## 1- النتائج النظرية: تتمثل في:

- أ- تحديد مفهوم المعرفة كمورد إستراتيجي يؤكد إمكانية إدارتها واستعمالها و تخزينها و بالتالي على المنظمة تثمين ما تملكه منها بغية تنمية الإبداع، مما يمكنها من مواجهة التغيرات البيئية.
- ب- تمثل إدارة المعرفة حقلا علميا حديثا يعمل على توسيع قدرات واسعة في منظمات الأعمال.
- ت- تشكل إدارة المعرفة عاملا أساسيا في تطوير وديمومة المنظمات لما لها من أهمية بالغة في الرفع من مستوى التعلم بالمنظمة.
- ث- تتكون إدارة المعرفة من عناصر أساسية تتمثل في الإستراتيجية- الأشخاص- التكنولوجيا والعمليات.
- ج- اختيار المنظمة الحديثة لمدخلاتها المعرفية وطبيعة ونوعية المدخلات التي جاء التركيز عليها هي عوامل مهمة في بناء نموذج متكامل لإدارة المعرفة.
- ح- تلعب التكنولوجيا دورا مهما في إدارة المعرفة، وكذا من التوليد والاكساب والنشر والاحتفاظ بالتنسيق مع المصادر الأخرى للمعرفة.
- خ- الثقافة التنظيمية مجموعة من القيم والمعايير والقوانين والمعتقدات والعادات التي تحكم بشكل عام السلوك لدى أفراد التنظيم.
- د- الثقافة التنظيمية تعتبر المحرك الأساسي لنجاح أي منظمة.
- ذ- الثقافة التنظيمية تعكس هوية المنظمة وتعد أحد مصادر الميزة التنافسية.
- ر- يختلف نوع الثقافة التنظيمية السائدة باختلاف المنظمة، أو باختلاف البيان التنظيمي ونمط القيادة.
- ز- تتمتع الثقافة التنظيمية بمجموعة من الخصائص المميزة لكل مجتمع أو منظمة.

س- هناك طرق وأساليب لنشر الثقافة التنظيمية من خلال العادات والتقاليد، طقوس واحتفالات ومناسبات وأساطير القصص و الحكايات، الطرائف و النكت.

ش- تتأثر الثقافة التنظيمية بحجم المنظمة و العمر التنظيمي، البيئة الخارجية، البيئة الإجتماعية، التغيير التنظيمي.

## 2- النتائج التطبيقية:

- أ. يوجد في المؤسسة ادراك للقيم التنظيمية الجيدة التي ترفع من مستوى أداء الشركة.
- ب. هنالك إدراك للعاملين على تكوين علاقات اجتماعية تخلق جو من التعاون.
- ت. المعتقدات والأفكار السائدة لدى العاملين تساهم في تحسين تبادل المعرفة، وهذا من خلال القناعة بأهمية العمل الجماعي وتبادل الأفكار والمقترحات التي تهدف إلى تطوير إجراءات ونظم العمل.
- ث. إنجاز المهام بالجودة والكفاءة العالية يعود إلى شعور العمال بالرضا الوظيفي مما يزيد من درجة الدافعية لدى الموظفين.
- ج. الأنماط السلوكية تساهم في إنجاز المهام المطلوبة، وهناك التزام من قبل العاملين بالسلوكيات الإيجابية التي تعكس الصورة الجيدة عن المؤسسة وهذا من خلال إتباعهم لنظم وقوانين العمل.
- ح. هناك التزام من قبل العاملين بالأنماط السلوكية التي تعمل على تحقيق المهام المطلوبة.
- خ. المعايير والمقاييس المعتمدة تتسم بالوضوح بالنسبة للعاملين، ويؤدي العاملون المهام طبقاً للمعايير والمقاييس المعتمدة، حيث توجد شفافية و وضوح في تأدية المهام.
- د. أظهرت الدراسة أن هناك قصور في التدريب الذي يتلقاه العاملون، وأن هناك حاجة ملحة لمزيد من عقد البرامج التدريبية للعاملين.
- ذ. اتجاهات أفراد العينة نحو إدارة المعرفة كانت متوسطة.
- ر. اتجاهات أفراد عينة الدراسة نحو مكونات الثقافة التنظيمية إيجابية (القيم التنظيمية، المعتقدات التنظيمية، التوقعات والممارسات، أنماط الإدارة) مما يشير إلى أهمية الثقافة التنظيمية بالنسبة للشركة والأفراد العاملين فيها.

أما فيما يخص نتائج الفرضيات فقد جاءت كما يلي:

- ز. وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة  $\alpha \leq 0,05$  لأبعاد إدارة المعرفة في تعزيز الثقافة التنظيمية بمؤسسة الكاتمية للفلين-جيجل-.
- س. عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة  $\alpha \leq 0,05$  لبعده توليد المعرفة في تعزيز الثقافة التنظيمية بمؤسسة الكاتمية للفلين-جيجل-.
- ش. عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة  $\alpha \leq 0,05$  لبعده تخزين المعرفة في تعزيز الثقافة التنظيمية بمؤسسة الكاتمية للفلين-جيجل-.

ص. عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة  $\alpha \leq 0,05$  لبعد نشر المعرفة في تعزيز الثقافة التنظيمية بمؤسسة الكاتمية للفلين-جيجل-.

ض. وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة  $\alpha \leq 0,05$  لبعد تطبيق المعرفة في تعزيز الثقافة التنظيمية بمؤسسة الكاتمية للفلين-جيجل-.

#### ثانيا: اقتراحات الدراسة

إن النتائج المتحصل عليها في هذه الدراسة قادتنا إلى طرح مجموعة من الاقتراحات و التي رأينا أن من أهمها:  
 أ. من الأفضل على مؤسسة الكاتمية للفلين- جيجل- أن تقوم بوضع نظام حوافز فعال لتشجيع الافراد على الابداع، بالإضافة إلى اجراء دورات تكوينية و ذلك لتجديد معارفهم و الرفع من كفاءاتهم.  
 ب. على المؤسسة محل الدراسة العمل على تدريب الأفراد على حل المشكلات بطرق ابداعية.  
 ت. عدم التردد بتطبيق الاساليب الجديدة، وتحمل المخاطرة بالعمل خوفا من الخفاقات لما لها من أهمية بالغة في الابداع.

ث. توعية العاملين بأهمية التعلم و مبادئ المنظمة المتعلمة من خلال وسائل الاعلام المرئية و إقامة الندوات و المؤتمرات و اللقاءات المفتوحة التي تشجع على بناء رؤية واضحة تدعم الاهتمام بالتعليم المستمر للعنصر البشري و ترسم معالم علمية لتبني منهج المنظمة المتعلمة.

ج. تشجيع العمل ضمن فرق ذاتية الإدارة من خلال ترسيخ أسس و قواعد العمل الجماعي المشترك.  
 ح. توفير المرونة اللازمة في العمل و تمكين العاملين والسماح للمعلومات بالتدفق بحرية، وتوفير نظم اتصالات مفتوحة و المشاركة في عملية اتخاذ القرارات.

خ. على المؤسسة الكاتمية للفلين- جيجل- أن تقوم بتكوين نماذج ذهنية، وذلك من أجل الفهم العميق للأسس التي تقوم عليها هذه المنظمة.

د. على المؤسسة محل الدراسة العمل على تجهيز المنظمة بتقنيات حاسوبية و اتصالات متقدمة بشبكات معلوماتية متطورة مثل الأنترنت، الأنترانت، الاكسترانت.

#### رابعا: الآفاق المستقبلية

بعد دراستنا لموضوع البحث حول إدارة المعرفة والثقافة التنظيمية إزدادت قناعتنا بأهميته وتعدد جوانبه حيث نأمل أن تكون دراستنا هذه منطلقا لدراسات أخرى، ومن بين المواضيع التي نقترحها كأفاق مستقبلية نجد:

أ. أثر إدارة المعرفة في تعزيز أداء العاملين.

ب. دور إدارة المعرفة في تعزيز الإستجابة التنافسية.

ت. تأثير الثقافة التنظيمية على تشكيل فرق العمل.

ث. تأثير تغير الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي.

ج. دور اليقظة الإجتماعية في تحسين الثقافة التنظيمية.

ح. تأثير الكفاءة المعرفية على الثقافة التنظيمية.

## قائمة المراجع

### قائمة المراجع:

#### أولاً : باللغة العربية:

##### أ. الكتب:

- (1) إبراهيم الخلوف المكاوي، إدارة المعرفة الممارسات والمفاهيم، الطبعة الأولى، الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2007.
- (2) أحمد علي الحاج محمد، اقتصاد المعرفة واتجاهات تطويره، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، 2014.
- (3) بلال خلف السكارنه ، أخلاقيات العمل ، الطبعة الثانية ، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة ، عمان ، 2011 .
- (4) بلال خلف السكارنه ، أخلاقيات العمل ، دار المسيرة للنشر والتوزيع ، الطبعة الأولى ، عمان ، 2008 .
- (5) صلاح الدين الكبيسي ، إدارة المعرفة ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية للنشر والتوزيع ، القاهرة ، مصر ، 2005.
- (6) عامر عبد الرزاق الناصر، إدارة المعرفة في إطار نظم نكاء الأعمال، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2015.
- (7) عبد الستار العلي وآخرون ، المدخل إلى إدارة المعرفة ، الطبعة الثانية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2009.
- (8) عبد الله حسن مسلم، إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات ، دار المعزز للنشر والتوزيع ، الطبعة الأولى ، الأردن ، عمان ، 2015 .
- (9) علي السلمي، إدارة التميز نماذج و تقنيات الإدارة في عصر المعرفة، دار غريب للطباعة و النشر و التوزيع، القاهرة، 2002.
- (10) عمر أحمد همشري، إدارة المعرفة الطريق إلى التميز والريادة، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان ، 2013.
- (11) ليث عبد الله القهيوي ، إستراتيجية إدارة المعرفة والأهداف التنظيمية ، الطبعة الأولى ، دار الحامد للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن ، 2013.
- (12) محمد عواد الزيادات، إدارة المعرفة، دار الصفاء للنشر والتوزيع ، الأردن، 2008.
- (13) محمود سلمان العميان ، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال ، الطبعة الثانية ، دار وائل للنشر والتوزيع ، الأردن ، عمان ، 2005 .
- (14) مصطفى ربحي عليان، إدارة المعرفة، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2008.
- (15) مصطفى محمود أبو بكر، الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، مصر، 2006.

- 16) نجم عبود نجم ، إدارة المعرفة المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات ، الطبعة الثانية ، دار الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2008.
- 17) نجم عبود نجم ، الإدارة والمعرفة الالكترونية، الطبعة العربية، دار اليازوري للنشر والتوزيع، الأردن، 2009.
- 18) نجم عبود نجم، إدارة المعرفة المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات، الطبعة الأولى، دار الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2005.
- 19) نعيم إبراهيم الظاهر، إدارة المعرفة، الطبعة الأولى، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، عمان، 2009.
- 20) هيثم علي حجازي، إدارة المعرفة " مدخل نظري ، الأهلية للنشر و التوزيع، عمان، 2005.
- ب. المقالات المنشورة:
- 21) جاسم رحيم عذاري، فاضل عباس حسني، إدارة المعرفة ودورها بإستراتيجية النهوض في التعليم الجامعي (دراسة استطلاعية لآراء عينة من المديرين في جامعة سيسان) ، مجلة دورية نصف سنوية تصدر عن كلية الإدارة والاقتصاد، المجلد (8)، العدد (15)، جامعة البصرة، العراق، 2015.
- 22) سامي عبد الله المدان وآخرون، قياس أثر عوامل الثقافة التنظيمية في تنفيذ إدارة المعرفة في مجموعة الاتصالات الأردنية ، مجلة الإدارة و الاقتصاد ، جامعة عمان العربية للدراسات العليا ، عمان ، 2010.
- 23) عبد النور دحاك، رابح قارة ، دور وأهمية المعلومات ونظم المعلومات في اتخاذ القرارات الاستراتيجية، مجلة نماء للاقتصاد والتجارة، العدد (2)، جامعة مولود معمري، الجزائر، 2017.
- 24) فيصل علوان الطائي، أميمة حميد العادلي، إستراتيجيات إدارة المعرفة والإستراتيجية الأمثل لإدارة المعرفة في المكتبات الجامعية العراقية (دراسة حالة لمكتبات جامعة كربلاء) ، مجلة العلوم الاقتصادية، المجلد (9)، العدد (36)، جامعة كربلاء، العراق، 2014.
- 25) ليث علي يوسف الحكيم، نحو إمكانية تطبيق مدخل SIGMA 6 المرتكز على إدارة المعرفة لتحقيق التفوق التنافسي، مجلة الجامعة الإسلامية، النجف الأشرف، بغداد، 2010 .
- 26) مصطفى عبد الرزاق خالدية وآخرون ، الثقافة التنظيمية وتأثيرها في تحديد التوجه الاستراتيجي للمنظمة
- 27) نعيمة حسن جبر ، الدور الجديد لمهنة المعلومات في عصر هندسة المعرفة و إدارتها ، مجلة مكتبة الملك فهد الوطنية، المجلد 10 ، العدد (02) ، الرياض ، 2004 .
- 28) يسرى محمد عبد الله القادري، متطلبات إدارة المعرفة من وجهة نظر الهيئة التدريسية والإدارية في كلية التربية ابن رشد للعلوم الإنسانية، مجلة الآداب، الملحق (2)، العدد (127)، جامعة بغداد، العراق، 2018.
- ت. الرسائل الجامعية:

- 29) إبراهيم عاشوري ، المناخ التنظيمي وجودة مؤسسات التعليم العالي في الجزائر ، -دراسة عينة من الجامعات الجزائرية -، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير ، جامعة محمد بوضياف المسيلة ، 2016/2017.
- 30) أحمد قصير، تأثير الثقافة التنظيمية في تبني نظام الإدارة البيئية بالمؤسسة الاقتصادية -دراسة حالة شركة صناعة الأنابيب البلاستيكية بعين وسارة الحلفة ، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير ، جامعة محمد بوضياف المسيلة ، 2017/2016.
- 31) بركة مشنان، دور الثقافة التنظيمية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي -دراسة حالة جامعة الحاج لخضر -باتنة - ، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه نظام LMD في علوم التسيير، جامعة الحاج لخضر باتنة ، 2016/2015.
- 32) بوسهوه ندير، دور إدارة المعرفة في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة ، "دراسة حالة فرع أنتيبوتيكال لمجمع سيدال"، لنيل شهادة ماجستير، معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، المركز الجامعي الدكتور يحي فارس بالمدينة، الجزائر، 2008.
- 33) توفيق باسردة، تكامل إدارة المعرفة و إدارة الجودة الشاملة و أثره على الأداء (دراسة تطبيقية في شركات الصناعات الغذائية اليمنية)، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الإدارية، جامعة دمشق، سوريا، 2006.
- 34) حسام سالم السحباني، الثقافة التنظيمية وتأثيرها على تنمية السلوك الإبداعي في الوزارات الفلسطينية بقطاع غزة ، قدمت هذه الدراسة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في تخصص القيادة والإدارة ،جامعة الأقصى ، 2016.
- 35) عائشة شفرور، استثمار رأس المال الفكري ودوره في تحقيق إدارة المعرفة ، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علم المكتبات، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة منتوري، الجزائر، 2010.
- 36) غضبان ليلي ، دور إدارة المعرفة في تحسين أداء الموارد البشرية بالمؤسسة الاقتصادية-دراسة ميدانية بمجمع سيدال ، مذكرة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير ، جامعة باتنة ، 2017/2018.
- 37) محمد نضال الزطمة ، إدارة المعرفة وأثرها على تميز الأداء (دراسة تطبيقية على الكليات والمعاهد التقنية المتوسطة العاملة في قطاع غزة ، مذكرة لنيل شهادة الماجستير ، الجامعة الإسلامية ، غزة ، فلسطين ، 2011 ،
- 38) مفيدة بوالقول ، القيادة الإدارية ودورها في تفعيل إدارة المعرفة ، دراسة حالة موظفي ولاية جيجل ، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير ، جامعة جيجل ، 2016/2017 .
- 39) منال طه بركات ، واقع تطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة السائدة في البنوك العاملة في قطاع غزة، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال ، كلية التجارة ، الجامعة الإسلامية ، غزة ، 2007.
- 40) نسيم حمودة ، تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسة الاقتصادية ، دراسة حالة الشركة الإفريقية للزجاج - جيجل- ، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير ، جامعة جيجل ، 2010/2009 .

- 41) مازري منيرة ، أثر تكامل إدارة المعرفة وإدارة الجودة الشاملة على الفعالية التنظيمية، دراسة ميدانية في البنوك الجزائرية ، مذكرة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير ، جامعة محمد خيضر بسكرة ، 2018/2017.
- 42) عبد المالك بوركوة، إدارة المعرفة كمدخل لتدعيم القدرة التنافسية للمنظمة الاقتصادية (دراسة ميدانية لشركة نجمة للاتصالات) ، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة منتوري، الجزائر، 2012.
- ث. الملتقيات والمؤتمرات والندوات:
- 43) أحمد طرطار، سارة حلمي، أثر تطبيق إدارة المعرفة على وظيفة الإبداع في منظمات الأعمال، الملتقى الدولي الخامس حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، 2011.
- ج. المواقع الإلكترونية:
- 44) Gestion des connaissances.
- <http://Frwikipedia.org/wiki/Gestiondesconnaissances>  
page consulté le 18/04/2022 a00:40
- 45) <https://hbrarabic.com/المفاهيم-الأدارية/تشارك-المعرفة/>  
page consulté le 19/04/2022 a 15 :45.
- 46) مصطفى عبد الرزاق خالدية وآخرون ، الثقافة التنظيمية وتأثيرها في تحديد التوجه الاستراتيجي للمنظمة دراسة تطبيقية في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي العراقية ، المجلة العربية للإدارة، مج 39، ع 1 ، الجامعة العراقية، العراق ، 2019.
- مأخوذة من الرابط:  
[https://aja.journals.ekb.eg/article\\_27755\\_ad64d6aafb224c5cb7c83cc710c87bbe.pdf](https://aja.journals.ekb.eg/article_27755_ad64d6aafb224c5cb7c83cc710c87bbe.pdf)  
تم الاطلاع عليه بتاريخ 2022/04/19 على الساعة 18:30.
- 47) سمراء كحلات، تمكين المعرفة في المنظمة الجزائرية، مذكرة ماجستير في علم المكتبات، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية جامعة منتوري، قسنطينة، 2009.
- مأخوذة من الرابط:  
<https://down.ketabpedia.com/files/bkb/bkb-mak00533-ketebpedia.com.pdf>  
تم الاطلاع عليه بتاريخ 2022/04/21 على الساعة 21:15.
- 48) صالحة عبد الله عيسان ، وجيهة ثابت العاني ، دور تكنولوجيا المعلومات والاتصال في عمليات إدارة المعرفة في كلية التربية ، جامعة السلطان قابوس ، البصائر مجلة علمية ، عمان ، 2008 .
- مأخوذة من الرابط:



https :www.asjp.cerist.dz/en/downArticle/100/4/2/41101  
تم الاطلاع عليه بتاريخ 2022/04/24 على الساعة 22:00.

ثانيا : باللغة الإنجليزية:

أ. الكتب:

- 49) Turban E & Aronson.A, **Décision Support Systèmes and Intelligent Systèmes**, prentice Hall, New Jersey USA, 2001.
- 50) Robbins Stephen, "**Essentials of Organization Behavior**", New Jersey ,prentice Hall, 2000.
- 51) Ronald maier , **knowledge management systeme** , 1st edition , regensburg , germany ,2002.

ب. المقالات المنشورة:

- 52) Kim, T. T end Lee. G, "**hospitality employeeknowledge - sharing behaviors in the relationshipbetween goal orientations and seviceinnovativebehavior**", international journal hospitality management, (34),2013.
- 53) Haradhan K M, "**The Impact of Knowledge Management Models of the Development of organization**", Journal of environmental treatment techniques, volume (5), Issue (1), 2017.

الملاحق

الملحق رقم (01): قائمة الأساتذة المحكمين للإستبانة

الكلية	الإسم واللقب	الرقم
كلية العلوم الإقتصادية والتجارية والتسيير -قسم علوم التسيير-	نجيمي عيسى	01
	سوفي نبيل	02
	عليوط سهام	03

الملحق رقم (02): إستبانة الدراسة

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

### استبانة بحث

أخي الموظف/أختي الموظفة

السلام عليكم ورحمة الله تعالى وبركاته

- يسرنا أن نضع بين أيديكم هذا الاستبيان الخاص بدراسة "دور ادارة المعرفة في تعزيز الثقافة التنظيمية"- مؤسسة الكاتمية للفلين -جيجل- وذلك استكمالا لمتطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير تخصص إدارة الموارد البشرية .
- لذا نرجوا منكم التكرم بقراءة العبارات بدقة والإجابة عليها بموضوعية، حيث إن صحة النتائج تعتمد بدرجة كبيرة على صحة إجاباتكم، ونحيطكم علما أن هذه البيانات سرية ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.
- ونشكركم على تعاونكم معنا في خدمة البحث العلمي وتقبلوا منا فائق التقدير والاحترام

إشراف الأستاذ:

أ. د/حديد مختار

إعداد الطالبين:

بوشحطة نعيم

خالدي سيف الدين

السنة الجامعية 2021/2022

**الجزء الأول : البيانات الشخصية والوظيفية .**

**1. الجنس:**

ذكر  أنثى

**2. السن:**

أقل من 30 سنة   
من 30 إلى أقل من 40 سنة   
من 40 إلى أقل من 50 سنة   
50 سنة فما فوق

**3. المؤهل العلمي :**

ثانوي أو أقل   
جامعي:  ليسانس   
دراسات عليا :  ماجستير   
ماجستير  ماستر   
دكتوراة

**4. عدد سنوات العمل**

أقل من 5 سنوات   
من 5 إلى أقل من 10 سنوات   
من 10 إلى أقل من 15 سنة   
15 سنة فأكثر

**5. الصنف الوظيفي**

إطار   
عون تحكم   
عون تنفيذ

## الجزء الثاني: محاور الدراسة

### المحور الأول: إدارة المعرفة في مؤسسة الكاتمية للفلين - جيجل -

القياس					مضمون العبارة	رقم العبارة
موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة		
					<b>البعد الأول: توليد المعرفة</b>	
					01	تهتم المؤسسة بتوظيف الأفراد المبدعين.
					02	تقوم المؤسسة بدورات تكوينية و تدريبية للحصول على المعلومات.
					03	تعمل المؤسسة على ان يكون هناك تبادل للمعرفة بين العمال.
					04	تهتم المؤسسة باكتساب المعرفة من مصادرها المختلفة.
					<b>البعد الثاني: تخزين المعرفة</b>	
					05	تسعى المؤسسة لتجديد معارفها باستمرار.
					06	تقوم المؤسسة بحفظ المعرفة في حواسيب مركزية.
					07	تعتمد المؤسسة في تخزين المعرفة على الأرشيف و المستندات الورقية.
					08	تمتلك المؤسسة نظاما دائما لصيانة و حماية موجوداتها المعرفية.
					09	للمؤسسة تعليمات لاسترجاعالمعارف المخزنة لديها.
					<b>البعد الثالث: نشر المعرفة</b>	
					10	تستخدم المؤسسة شبكات داخلية ( الأنترنت ) في نشر المعرفة.
					11	يتم نشر المعرفة على كل عمال المؤسسة.
					12	تشجع المؤسسة على تبادل المعرفة بين موظفيها.
					13	تعتمد المؤسسة في نشر المعرفة من خلال الاجتماعات الرسمية و حلقات النقاش(المحاضرة، الندوة ،المؤتمر العلمي .. ) .
					14	تقوم المنظمة بدعوة خبراء من خارجها للمشاركة في الندوات و المحاضرات ذات العلاقة بالمعرفة .
					<b>البعد الرابع: تطبيق المعرفة</b>	
					15	تطبق المؤسسة المعرفة عن طريق برامج التوجيه و التدريب.

					16	تستعين المؤسسة بالخبراء الداخليين في تطبيق المعرفة.
					17	تقوم المؤسسة بتحويل المعرفة إلى خطط عمل.
					18	تستعمل المؤسسة طرقاً ووسائل حديثة في الإنتاج .
					19	تعمل المؤسسة على إزالة العوائق أمام تطبيق المعرفة.

**المحور الثاني: الثقافة التنظيمية بمؤسسة الكاتمية للفلين - جيجل -**

القياس					رقم العبارة	مضمون العبارة
موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة		
					<b>البعد الاول: القيم و المعتقدات التنظيمية</b>	
					20	تتسم العلاقات بين الموظفين في المؤسسة بالاحترام المتبادل .
					21	يؤمن الموظفون بأهمية مشاركتهم في عملية اتخاذ القرارات.
					22	تساهم القيم والمعتقدات في الإمتثال بالأنظمة و التعليمات المعمول بها في المؤسسة .
					23	تتم ترقية الموظفين حسب الإنجازات التي يحققونها.
					24	هناك حرية في تقديم الأفكار الجديدة التي تسعى الى تطوير اجراءات ونظم العمل .
					<b>البعد الثاني : التوقعات والاعراف التنظيمية</b>	
					25	تتوقع من الإدارة أن تأخذ بعين الاعتبار الجهود التي يبذلها الموظفين.
					26	تشجع الإدارة باستمرار السلوك الذي يلائم توقعاتها .
					27	تساعد الأعراف السائدة في المؤسسة على زيادة التعاون بين الموظفين .
					28	تقديم مبررات مكتوبة عن أسباب وقوع مشكلة ما.
					29	تساعد الأعراف السائدة على تكيف المؤسسة مع متطلبات بيئة العمل.
					<b>البعد الثالث : الانماط السلوكية</b>	
					30	يوجد تطابق بين الأنماط السلوكية المتبعة بالمؤسسة و

					بين ما ينص عليها النظام الإداري.
					31 تقدم المؤسسة برامج تدريبية لموظفيها من أجل إتباع أنماط سلوكية تحقق لها أهدافها.
					32 تقدم سلوكيات الموظفين صورة حسنة عن المؤسسة.
					33 تعمل المؤسسة على محاربة السلوكيات السلبية التي يمتلكها بعض الموظفين.
<b>البعد الرابع : السياسات والإجراءات</b>					
					34 تلتزم بتطبيق سياسات و إجراءات العمل المعتمدة في المؤسسة.
					35 تساعد السياسات والإجراءات المتبعة على خلق أو تهيئة بيئة عمل ملائمة للموظفين .
					36 تتسم السياسات و الإجراءات المتبعة في المؤسسة بالوضوح .
					37 للموظفين معرفة بطبيعة السياسات و الإجراءات المتبع في المؤسسة.



الملحق رقم (03): نتائج معاملات الارتباط "بيرسون pearson" لأبعد محور إدارة المعرفة

Correlations

		Q1	Q2	Q3	Q4	Q5	Q6
Q1	Pearson Correlation	1	,446**	,026	,239	,140	,434**
	Sig. (2-tailed)		,001	,861	,101	,342	,002
	N	48	48	48	48	48	48
Q2	Pearson Correlation	,446**	1	,054	,370**	,355*	,466**
	Sig. (2-tailed)	,001		,714	,010	,013	,001
	N	48	48	48	48	48	48
Q3	Pearson Correlation	,026	,054	1	,529**	,357*	,133
	Sig. (2-tailed)	,861	,714		,000	,013	,367
	N	48	48	48	48	48	48
Q4	Pearson Correlation	,239	,370**	,529**	1	,571**	,062
	Sig. (2-tailed)	,101	,010	,000		,000	,677
	N	48	48	48	48	48	48
Q5	Pearson Correlation	,140	,355*	,357*	,571**	1	,256
	Sig. (2-tailed)	,342	,013	,013	,000		,079
	N	48	48	48	48	48	48
Q6	Pearson Correlation	,434**	,466**	,133	,062	,256	1
	Sig. (2-tailed)	,002	,001	,367	,677	,079	
	N	48	48	48	48	48	48
Q7	Pearson Correlation	,091	,298*	,004	,171	,282	,370**
	Sig. (2-tailed)	,537	,040	,980	,244	,052	,010
	N	48	48	48	48	48	48
Q8	Pearson Correlation	,177	,411**	,060	,257	,291*	,492**
	Sig. (2-tailed)	,230	,004	,683	,078	,045	,000
	N	48	48	48	48	48	48
Q9	Pearson Correlation	,159	,399**	,003	,169	,177	,224
	Sig. (2-tailed)	,279	,005	,984	,251	,228	,126
	N	48	48	48	48	48	48
Q10	Pearson Correlation	,147	,033	,343*	,491**	,272	,307*
	Sig. (2-tailed)	,320	,826	,017	,000	,061	,034
	N	48	48	48	48	48	48
Q11	Pearson Correlation	,126	,070	,403**	,458**	,206	-,232
	Sig. (2-tailed)	,394	,634	,005	,001	,160	,113
	N	48	48	48	48	48	48
Q12	Pearson Correlation	,073	,028	,453**	,416**	,304*	,256
	Sig. (2-tailed)	,624	,850	,001	,003	,036	,079
	N	48	48	48	48	48	48

Correlations

		Q7	Q8	Q9	Q10	Q11	Q12
Q1	Pearson Correlation	,091	,177**	,159	,147	,126	,073**
	Sig. (2-tailed)	,537	,230	,279	,320	,394	,624
	N	48	48	48	48	48	48
Q2	Pearson Correlation	,298**	,411	,399	,033**	-,070*	-,028**
	Sig. (2-tailed)	,040	,004	,005	,826	,634	,850
	N	48	48	48	48	48	48
Q3	Pearson Correlation	,004	-,060	,003	,343**	,403*	,453
	Sig. (2-tailed)	,980	,683	,984	,017	,005	,001
	N	48	48	48	48	48	48
Q4	Pearson Correlation	,171	,257**	,169**	,491	,458**	,416
	Sig. (2-tailed)	,244	,078	,251	,000	,001	,003
	N	48	48	48	48	48	48
Q5	Pearson Correlation	,282	,291*	,177*	,272**	,206	,304
	Sig. (2-tailed)	,052	,045	,228	,061	,160	,036
	N	48	48	48	48	48	48
Q6	Pearson Correlation	,370**	,492**	,224	,307	,232	,256
	Sig. (2-tailed)	,010	,000	,126	,034	,113	,079
	N	48	48	48	48	48	48
Q7	Pearson Correlation	1	,238*	,206	,062	-,174	,035**
	Sig. (2-tailed)		,104	,159	,675	,238	,814
	N	48	48	48	48	48	48
Q8	Pearson Correlation	,238	1**	,633	,062	,001*	-,105**
	Sig. (2-tailed)	,104		,000	,675	,993	,479
	N	48	48	48	48	48	48
Q9	Pearson Correlation	,206	,633**	1	,133	-,031	-,094
	Sig. (2-tailed)	,159	,000		,368	,835	,523
	N	48	48	48	48	48	48
Q10	Pearson Correlation	,062	,062	,133*	1**	,624	,569*
	Sig. (2-tailed)	,675	,675	,368		,000	,000
	N	48	48	48	48	48	48
Q11	Pearson Correlation	,174	,001	,031**	,624**	1	,848
	Sig. (2-tailed)	,238	,993	,835	,000		,000
	N	48	48	48	48	48	48
Q12	Pearson Correlation	,035	,105	,094**	,569**	,848*	1
	Sig. (2-tailed)	,814	,479	,523	,000	,000	
	N	48	48	48	48	48	48

**Correlations**

		Q13	Q14	Q15	Q16	Q17	Q18
Q1	Pearson Correlation	,426	,440**	,186	,059	,035	,343**

	Sig. (2-tailed)	,003	,002	,206	,688	,815	,017
	N	48	48	48	48	48	48
	Pearson Correlation	,431**	,297	,127	,051**	,260*	,348**
Q2	Sig. (2-tailed)	,002	,040	,391	,733	,074	,015
	N	48	48	48	48	48	48
	Pearson Correlation	,018	-,218	,180	,311**	,037*	-,201
Q3	Sig. (2-tailed)	,901	,136	,221	,031	,804	,171
	N	48	48	48	48	48	48
	Pearson Correlation	-,003	-,067**	,081**	,209	,193**	-,007
Q4	Sig. (2-tailed)	,986	,650	,586	,154	,189	,960
	N	48	48	48	48	48	48
	Pearson Correlation	,107	-,053*	,164*	,200**	,326	,236
Q5	Sig. (2-tailed)	,470	,722	,265	,173	,024	,107
	N	48	48	48	48	48	48
	Pearson Correlation	,252**	,262**	,430	,347	,357	,484
Q6	Sig. (2-tailed)	,084	,072	,002	,016	,013	,000
	N	48	48	48	48	48	48
	Pearson Correlation	,164	,210*	,296	,147	,177	,326**
Q7	Sig. (2-tailed)	,264	,151	,041	,319	,228	,024
	N	48	48	48	48	48	48
	Pearson Correlation	,231	,314**	,281	,204	,282*	,322**
Q8	Sig. (2-tailed)	,114	,030	,053	,165	,053	,026
	N	48	48	48	48	48	48
	Pearson Correlation	,528	,336**	,161	-,031	,053	,426
Q9	Sig. (2-tailed)	,000	,020	,274	,835	,718	,003
	N	48	48	48	48	48	48
	Pearson Correlation	,004	,295	-,071*	,020**	-,077	,319*
Q10	Sig. (2-tailed)	,977	,041	,632	,894	,605	,027
	N	48	48	48	48	48	48
	Pearson Correlation	,192	,023	,037**	,180**	,004	-,223
Q11	Sig. (2-tailed)	,192	,874	,802	,221	,979	,127
	N	48	48	48	48	48	48
	Pearson Correlation	,266	,072	,072**	,272**	,017*	-,146
Q12	Sig. (2-tailed)	,068	,628	,626	,061	,908	,321
	N	48	48	48	48	48	48

#### Correlations

		Q19	ادارة المعرفة
	Pearson Correlation	-,079	,481**
Q1	Sig. (2-tailed)	,595	,001
	N	48	48
	Pearson Correlation	-,072**	,568
Q2	Sig. (2-tailed)	,626	,000
	N	48	48
Q3	Pearson Correlation	,432	,441

	Sig. (2-tailed)	,002	,002
	N	48	48
	Pearson Correlation	,219	,604**
Q4	Sig. (2-tailed)	,135	,000
	N	48	48
	Pearson Correlation	,202	,587*
Q5	Sig. (2-tailed)	,169	,000
	N	48	48
	Pearson Correlation	,300**	,541**
Q6	Sig. (2-tailed)	,038	,000
	N	48	48
	Pearson Correlation	-,043	,387*
Q7	Sig. (2-tailed)	,773	,007
	N	48	48
	Pearson Correlation	,169	,540**
Q8	Sig. (2-tailed)	,250	,000
	N	48	48
	Pearson Correlation	,154	,478**
Q9	Sig. (2-tailed)	,296	,001
	N	48	48
	Pearson Correlation	,021	,258
Q10	Sig. (2-tailed)	,889	,077
	N	48	48
	Pearson Correlation	,036	,395
Q11	Sig. (2-tailed)	,810	,005
	N	48	48
	Pearson Correlation	,047	,430
Q12	Sig. (2-tailed)	,753	,002
	N	48	48

#### Correlations

		Q1	Q2	Q3	Q4	Q5	Q6
Q13	Pearson Correlation	,426	,431**	,018	-,003	,107	,252**
	Sig. (2-tailed)	,003	,002	,901	,986	,470	,084
	N	48	48	48	48	48	48
Q14	Pearson Correlation	,440**	,297	,218	-,067**	-,053*	,262**
	Sig. (2-tailed)	,002	,040	,136	,650	,722	,072
	N	48	48	48	48	48	48
Q15	Pearson Correlation	,186	,127	,180	,081**	,164*	,430
	Sig. (2-tailed)	,206	,391	,221	,586	,265	,002
	N	48	48	48	48	48	48

Q16	Pearson Correlation	,059	,051**	,311**	,209	,200**	,347
	Sig. (2-tailed)	,688	,733	,031	,154	,173	,016
	N	48	48	48	48	48	48
Q17	Pearson Correlation	,035	,260*	,037*	,193**	,326	,357
	Sig. (2-tailed)	,815	,074	,804	,189	,024	,013
	N	48	48	48	48	48	48
Q18	Pearson Correlation	,343**	,348**	-,201	-,007	,236	,484
	Sig. (2-tailed)	,017	,015	,171	,960	,107	,000
	N	48	48	48	48	48	48
Q19	Pearson Correlation	-,079	-,072*	,432	,219	,202	,300**
	Sig. (2-tailed)	,595	,626	,002	,135	,169	,038
	N	48	48	48	48	48	48
ادارة_المعرفة	Pearson Correlation	,481	,568**	,441	,604	,587*	,541**
	Sig. (2-tailed)	,001	,000	,002	,000	,000	,000
	N	48	48	48	48	48	48

#### Correlations

		Q7	Q8	Q9	Q10	Q11	Q12
Q13	Pearson Correlation	,164	,231**	,528	,004	,192	,266**
	Sig. (2-tailed)	,264	,114	,000	,977	,192	,068
	N	48	48	48	48	48	48
Q14	Pearson Correlation	,210**	,314	,336	-,295**	,023*	,072**
	Sig. (2-tailed)	,151	,030	,020	,041	,874	,628
	N	48	48	48	48	48	48
Q15	Pearson Correlation	,296	,281	,161	-,071**	,037*	,072
	Sig. (2-tailed)	,041	,053	,274	,632	,802	,626
	N	48	48	48	48	48	48
Q16	Pearson Correlation	,147	,204**	-,031**	-,020	,180**	,272
	Sig. (2-tailed)	,319	,165	,835	,894	,221	,061
	N	48	48	48	48	48	48
Q17	Pearson Correlation	,177	,282*	,053*	-,077**	,004	,017
	Sig. (2-tailed)	,228	,053	,718	,605	,979	,908
	N	48	48	48	48	48	48
Q18	Pearson Correlation	,326**	,322**	,426	-,319	-,223	-,146
	Sig. (2-tailed)	,024	,026	,003	,027	,127	,321
	N	48	48	48	48	48	48
Q19	Pearson Correlation	-,043	,169*	,154	,021	,036	,047**
	Sig. (2-tailed)	,773	,250	,296	,889	,810	,753
	N	48	48	48	48	48	48
ادارة_المعرفة	Pearson Correlation	,387	,540**	,478	,258	,395*	,430**
	Sig. (2-tailed)	,007	,000	,001	,077	,005	,002
	N	48	48	48	48	48	48

**Correlations**

		Q13	Q14	Q15	Q16	Q17	Q18
Q13	Pearson Correlation	1	,542**	,291	,122	,066	,528**
	Sig. (2-tailed)		,000	,045	,410	,655	,000
	N	48	48	48	48	48	48
Q14	Pearson Correlation	,542**	1	,514	,275**	,286*	,499**
	Sig. (2-tailed)	,000		,000	,059	,049	,000
	N	48	48	48	48	48	48
Q15	Pearson Correlation	,291	,514	1	,654**	,365*	,346
	Sig. (2-tailed)	,045	,000		,000	,011	,016
	N	48	48	48	48	48	48
Q16	Pearson Correlation	,122	,275**	,654**	1	,568**	,169
	Sig. (2-tailed)	,410	,059	,000		,000	,252
	N	48	48	48	48	48	48
Q17	Pearson Correlation	,066	,286*	,365*	,568**	1	,359
	Sig. (2-tailed)	,655	,049	,011	,000		,012
	N	48	48	48	48	48	48
Q18	Pearson Correlation	,528**	,499**	,346	,169	,359	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,016	,252	,012	
	N	48	48	48	48	48	48
Q19	Pearson Correlation	-,030	-,111*	,207	,443	,452	,233**
	Sig. (2-tailed)	,838	,454	,158	,002	,001	,110
	N	48	48	48	48	48	48
ادارة_المعرفة	Pearson Correlation	,553	,461**	,568	,551	,493*	,488**
	Sig. (2-tailed)	,000	,001	,000	,000	,000	,000
	N	48	48	48	48	48	48

**Correlations**

		Q19	ادارة_المعرفة
Q13	Pearson Correlation	-,030	,553**
	Sig. (2-tailed)	,838	,000
	N	48	48
Q14	Pearson Correlation	-,111**	,461
	Sig. (2-tailed)	,454	,001
	N	48	48
Q15	Pearson Correlation	,207	,568
	Sig. (2-tailed)	,158	,000
	N	48	48
Q16	Pearson Correlation	,443	,551**
	Sig. (2-tailed)	,002	,000
	N	48	48
Q17	Pearson Correlation	,452	,493*
	Sig. (2-tailed)	,001	,000
	N	48	48

Q18	Pearson Correlation	,233**	,488**
	Sig. (2-tailed)	,110	,000
	N	48	48
Q19	Pearson Correlation	1	,373*
	Sig. (2-tailed)		,009
	N	48	48
ادارة_المعرفة	Pearson Correlation	,373	1**
	Sig. (2-tailed)	,009	
	N	48	48

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

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

### الملحق رقم (04): نتائج معاملات الارتباط "بيرسون pearson" لأبعد محور الثقافة التنظيمية

		Correlations				
		Q20	Q21	Q22	Q23	Q24
Q20	Pearson Correlation	1	,594**	,202	,484**	,206
	Sig. (2-tailed)		,000	,170	,000	,160
	N	48	48	48	48	48
Q21	Pearson Correlation	,594**	1	,354*	,536**	,216
	Sig. (2-tailed)	,000		,014	,000	,141
	N	48	48	48	48	48
Q22	Pearson Correlation	,202	,354*	1	,156	,220
	Sig. (2-tailed)	,170	,014		,291	,133
	N	48	48	48	48	48
Q23	Pearson Correlation	,484**	,536**	,156	1	,586**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,291		,000
	N	48	48	48	48	48
Q24	Pearson Correlation	,206	,216	,220	,586**	1
	Sig. (2-tailed)	,160	,141	,133	,000	
	N	48	48	48	48	48
Q25	Pearson Correlation	,422**	,535**	,352*	,493**	,394**
	Sig. (2-tailed)	,003	,000	,014	,000	,006
	N	48	48	48	48	48
Q26	Pearson Correlation	,100	,111	,074	,197	,040
	Sig. (2-tailed)	,498	,453	,617	,180	,788
	N	48	48	48	48	48
Q27	Pearson Correlation	,050	,001	,180	,076	,124
	Sig. (2-tailed)	,738	,994	,221	,606	,401
	N	48	48	48	48	48
Q28	Pearson Correlation	,299*	,366*	,142	,000	,000
	Sig. (2-tailed)	,039	,010	,335	1,000	1,000
	N	48	48	48	48	48

Q29	Pearson Correlation	,125	,167	,282	,116	-,007
	Sig. (2-tailed)	,397	,257	,052	,431	,962
	N	48	48	48	48	48
Q30	Pearson Correlation	,233	,156	,165	,145	-,029
	Sig. (2-tailed)	,112	,289	,262	,326	,847
	N	48	48	48	48	48
Q31	Pearson Correlation	,620**	,340*	,160	,360*	-,065
	Sig. (2-tailed)	,000	,018	,277	,012	,661
	N	48	48	48	48	48

### Correlations

		Q25	Q26	Q27	Q28	Q29
Q20	Pearson Correlation	,422	,100**	-,050	,299**	,125
	Sig. (2-tailed)	,003	,498	,738	,039	,397
	N	48	48	48	48	48
Q21	Pearson Correlation	,535**	,111	,001*	,366**	,167
	Sig. (2-tailed)	,000	,453	,994	,010	,257
	N	48	48	48	48	48
Q22	Pearson Correlation	,352	,074*	,180	,142	,282
	Sig. (2-tailed)	,014	,617	,221	,335	,052
	N	48	48	48	48	48
Q23	Pearson Correlation	,493**	,197**	,076	,000	,116**
	Sig. (2-tailed)	,000	,180	,606	1,000	,431
	N	48	48	48	48	48
Q24	Pearson Correlation	,394	-,040	-,124	,000**	-,007
	Sig. (2-tailed)	,006	,788	,401	1,000	,962
	N	48	48	48	48	48
Q25	Pearson Correlation	1**	,218**	,102*	,125**	,366**
	Sig. (2-tailed)		,136	,491	,397	,011
	N	48	48	48	48	48
Q26	Pearson Correlation	,218	1	,492	,287	,217
	Sig. (2-tailed)	,136		,000	,048	,138
	N	48	48	48	48	48
Q27	Pearson Correlation	,102	,492	1	,410	,306
	Sig. (2-tailed)	,491	,000		,004	,034
	N	48	48	48	48	48
Q28	Pearson Correlation	,125*	,287*	,410	1	,416
	Sig. (2-tailed)	,397	,048	,004		,003
	N	48	48	48	48	48
Q29	Pearson Correlation	,366	,217	,306	,416	1
	Sig. (2-tailed)	,011	,138	,034	,003	
	N	48	48	48	48	48
Q30	Pearson Correlation	,033	,525	,439	,203	,445



	Sig. (2-tailed)	,823	,000	,002	,167	,002
	N	48	48	48	48	48
	Pearson Correlation	,147**	,222*	,198	-,074*	,074
Q31	Sig. (2-tailed)	,320	,130	,177	,616	,617
	N	48	48	48	48	48

**Correlations**

		Q30	Q31	Q32	Q33	Q34
	Pearson Correlation	,233	,620**	,446	,490**	,645
Q20	Sig. (2-tailed)	,112	,000	,001	,000	,000
	N	48	48	48	48	48
	Pearson Correlation	,156**	,340	,240*	,189**	,378
Q21	Sig. (2-tailed)	,289	,018	,101	,198	,008
	N	48	48	48	48	48
	Pearson Correlation	,165	,160*	-,056	,078	,151
Q22	Sig. (2-tailed)	,262	,277	,704	,599	,306
	N	48	48	48	48	48
	Pearson Correlation	,145**	,360**	,119	,162	,307**
Q23	Sig. (2-tailed)	,326	,012	,421	,272	,034
	N	48	48	48	48	48
	Pearson Correlation	,029	-,065	,029	,070**	-,011
Q24	Sig. (2-tailed)	,847	,661	,844	,637	,938
	N	48	48	48	48	48
	Pearson Correlation	,033**	,147**	,126*	,234**	,255**
Q25	Sig. (2-tailed)	,823	,320	,392	,109	,080
	N	48	48	48	48	48
	Pearson Correlation	,525	,222	,258	,200	,309
Q26	Sig. (2-tailed)	,000	,130	,077	,173	,033
	N	48	48	48	48	48
	Pearson Correlation	,439	,198	,205	,111	,147
Q27	Sig. (2-tailed)	,002	,177	,163	,452	,320
	N	48	48	48	48	48
	Pearson Correlation	,203*	,074*	-,023	,111	-,080
Q28	Sig. (2-tailed)	,167	,616	,876	,451	,587
	N	48	48	48	48	48
	Pearson Correlation	,445	,074	,305	,307	,235
Q29	Sig. (2-tailed)	,002	,617	,035	,034	,108
	N	48	48	48	48	48
	Pearson Correlation	1	,502	,528	,305	,462
Q30	Sig. (2-tailed)		,000	,000	,035	,001
	N	48	48	48	48	48
	Pearson Correlation	,502**	1*	,525	,589*	,710
Q31	Sig. (2-tailed)	,000		,000	,000	,000
	N	48	48	48	48	48

**Correlations**

		Q35	Q36	Q37	الثقافة التنظيمية
Q20	Pearson Correlation	,217	,281**	,138	,644**
	Sig. (2-tailed)	,138	,053	,350	,000
	N	48	48	48	48
Q21	Pearson Correlation	,048**	,175	,185*	,513**
	Sig. (2-tailed)	,746	,233	,208	,000
	N	48	48	48	48
Q22	Pearson Correlation	,163	,024*	-,041	,248
	Sig. (2-tailed)	,269	,873	,781	,089
	N	48	48	48	48
Q23	Pearson Correlation	,130**	,112**	,178	,550
	Sig. (2-tailed)	,378	,449	,227	,000
	N	48	48	48	48
Q24	Pearson Correlation	,042	-,007	,045	,255**
	Sig. (2-tailed)	,776	,964	,762	,080
	N	48	48	48	48
Q25	Pearson Correlation	,092**	,153**	,096*	,504**
	Sig. (2-tailed)	,532	,300	,514	,000
	N	48	48	48	48
Q26	Pearson Correlation	,414	,297	,283	,513
	Sig. (2-tailed)	,003	,041	,051	,000
	N	48	48	48	48
Q27	Pearson Correlation	,343	,221	,243	,421
	Sig. (2-tailed)	,017	,131	,096	,003
	N	48	48	48	48
Q28	Pearson Correlation	,172*	,157*	,067	,203
	Sig. (2-tailed)	,241	,285	,651	,165
	N	48	48	48	48
Q29	Pearson Correlation	,406	,341	,290	,541
	Sig. (2-tailed)	,004	,018	,045	,000
	N	48	48	48	48
Q30	Pearson Correlation	,624	,468	,534	,668
	Sig. (2-tailed)	,000	,001	,000	,000
	N	48	48	48	48
Q31	Pearson Correlation	,362**	,349*	,353	,653*
	Sig. (2-tailed)	,011	,015	,014	,000
	N	48	48	48	48

**Correlations**

		Q20	Q21	Q22	Q23	Q24
Q32	Pearson Correlation	,446	,240**	,056	,119**	-,029
	Sig. (2-tailed)	,001	,101	,704	,421	,844
	N	48	48	48	48	48
Q33	Pearson Correlation	,490**	,189	,078 <sup>+</sup>	,162**	,070
	Sig. (2-tailed)	,000	,198	,599	,272	,637
	N	48	48	48	48	48
Q34	Pearson Correlation	,645	,378 <sup>+</sup>	-,151	,307	-,011
	Sig. (2-tailed)	,000	,008	,306	,034	,938
	N	48	48	48	48	48
Q35	Pearson Correlation	,217**	,048**	-,163	,130	,042**
	Sig. (2-tailed)	,138	,746	,269	,378	,776
	N	48	48	48	48	48
Q36	Pearson Correlation	,281	,175	-,024	,112**	-,007
	Sig. (2-tailed)	,053	,233	,873	,449	,964
	N	48	48	48	48	48
Q37	Pearson Correlation	,138**	,185**	,041 <sup>+</sup>	,178**	,045**
	Sig. (2-tailed)	,350	,208	,781	,227	,762
	N	48	48	48	48	48
الثقافة_التنظيمية	Pearson Correlation	,644	,513	,248	,550	,255
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,089	,000	,080
	N	48	48	48	48	48

**Correlations**

		Q25	Q26	Q27	Q28	Q29
Q32	Pearson Correlation	,126	,258**	,205	-,023**	,305
	Sig. (2-tailed)	,392	,077	,163	,876	,035
	N	48	48	48	48	48
Q33	Pearson Correlation	,234**	,200	,111 <sup>+</sup>	,111**	,307
	Sig. (2-tailed)	,109	,173	,452	,451	,034
	N	48	48	48	48	48
Q34	Pearson Correlation	,255	,309 <sup>+</sup>	,147	,080	,235
	Sig. (2-tailed)	,080	,033	,320	,587	,108
	N	48	48	48	48	48
Q35	Pearson Correlation	,092**	,414**	,343	,172	,406**

	Sig. (2-tailed)	,532	,003	,017	,241	,004
	N	48	48	48	48	48
Q36	Pearson Correlation	,153	,297	,221	,157**	,341
	Sig. (2-tailed)	,300	,041	,131	,285	,018
	N	48	48	48	48	48
Q37	Pearson Correlation	,096**	,283**	,243*	,067**	,290**
	Sig. (2-tailed)	,514	,051	,096	,651	,045
	N	48	48	48	48	48
	Pearson Correlation	,504	,513	,421	,203	,541
الثقافة_التنظيمية	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,003	,165	,000
	N	48	48	48	48	48

#### Correlations

		Q30	Q31	Q32	Q33	Q34
Q32	Pearson Correlation	,528	,525**	1	,424**	,613
	Sig. (2-tailed)	,000	,000		,003	,000
	N	48	48	48	48	48
Q33	Pearson Correlation	,305**	,589	,424*	1**	,724
	Sig. (2-tailed)	,035	,000	,003		,000
	N	48	48	48	48	48
Q34	Pearson Correlation	,462	,710*	,613	,724	1
	Sig. (2-tailed)	,001	,000	,000	,000	
	N	48	48	48	48	48
Q35	Pearson Correlation	,624**	,362**	,744	,358	,570**
	Sig. (2-tailed)	,000	,011	,000	,012	,000
	N	48	48	48	48	48
Q36	Pearson Correlation	,468	,349	,742	,281**	,457
	Sig. (2-tailed)	,001	,015	,000	,053	,001
	N	48	48	48	48	48
Q37	Pearson Correlation	,534**	,353**	,654*	,134**	,365**
	Sig. (2-tailed)	,000	,014	,000	,362	,011
	N	48	48	48	48	48
الثقافة_التنظيمية	Pearson Correlation	,668	,653	,687	,601	,733
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000
	N	48	48	48	48	48

#### Correlations

		Q35	Q36	Q37	الثقافة_التنظيمية
Q32	Pearson Correlation	,744	,742**	,654	,687**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000
	N	48	48	48	48

Q33	Pearson Correlation	,358**	,281	,134*	,601**
	Sig. (2-tailed)	,012	,053	,362	,000
	N	48	48	48	48
Q34	Pearson Correlation	,570	,457*	,365	,733
	Sig. (2-tailed)	,000	,001	,011	,000
	N	48	48	48	48
Q35	Pearson Correlation	1**	,763**	,638	,674
	Sig. (2-tailed)		,000	,000	,000
	N	48	48	48	48
Q36	Pearson Correlation	,763	1	,814	,667**
	Sig. (2-tailed)	,000		,000	,000
	N	48	48	48	48
Q37	Pearson Correlation	,638**	,814**	1*	,585**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000		,000
	N	48	48	48	48
الثقافة_التنظيمية	Pearson Correlation	,674	,667	,585	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	
	N	48	48	48	48

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

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

### الملحق رقم (05): ألفاكونباخ الكلي

		Correlations				توليد المعرفة
		Q1	Q2	Q3	Q4	
Q1	Pearson Correlation	1	,446**	,026	,239	,658**
	Sig. (2-tailed)		,001	,861	,101	,000
	N	48	48	48	48	47
Q2	Pearson Correlation	,446**	1	,054	,370**	,682**
	Sig. (2-tailed)	,001		,714	,010	,000
	N	48	48	48	48	47
Q3	Pearson Correlation	,026	,054	1	,529**	,604**
	Sig. (2-tailed)	,861	,714		,000	,000
	N	48	48	48	48	47
Q4	Pearson Correlation	,239	,370**	,529**	1	,770**
	Sig. (2-tailed)	,101	,010	,000		,000
	N	48	48	48	48	47
توليد_المعرفة	Pearson Correlation	,658**	,682**	,604**	,770**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	
	N	47	47	47	47	47

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

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

### Correlations

		Q5	Q6	Q7	Q8	Q9
Q5	Pearson Correlation	1	,256	,282	,291*	,177
	Sig. (2-tailed)		,079	,052	,045	,228
	N	48	48	48	48	48
Q6	Pearson Correlation	,256	1	,370**	,492**	,224
	Sig. (2-tailed)	,079		,010	,000	,126
	N	48	48	48	48	48
Q7	Pearson Correlation	,282	,370**	1	,238	,206
	Sig. (2-tailed)	,052	,010		,104	,159
	N	48	48	48	48	48
Q8	Pearson Correlation	,291*	,492**	,238	1	,633**
	Sig. (2-tailed)	,045	,000	,104		,000
	N	48	48	48	48	48
Q9	Pearson Correlation	,177	,224	,206	,633**	1
	Sig. (2-tailed)	,228	,126	,159	,000	
	N	48	48	48	48	48
تخزين_المعرفة	Pearson Correlation	,603**	,694**	,635**	,780**	,655**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000
	N	48	48	48	48	48

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

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

#### Correlations

		Q10	Q11	Q12	Q13	Q14	نشر_المعرفة
Q10	Pearson Correlation	1	,624**	,569**	,004	-,295*	,593**
	Sig. (2-tailed)		,000	,000	,977	,041	,000
	N	48	48	48	48	48	48
Q11	Pearson Correlation	,624**	1	,848**	,192	,023	,840**
	Sig. (2-tailed)	,000		,000	,192	,874	,000
	N	48	48	48	48	48	48
Q12	Pearson Correlation	,569**	,848**	1	,266	,072	,858**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000		,068	,628	,000
	N	48	48	48	48	48	48
Q13	Pearson Correlation	,004	,192	,266	1	,542**	,585**
	Sig. (2-tailed)	,977	,192	,068		,000	,000
	N	48	48	48	48	48	48
Q14	Pearson Correlation	-,295*	,023	,072	,542**	1	,391**
	Sig. (2-tailed)	,041	,874	,628	,000		,006
	N	48	48	48	48	48	48
نشر_المعرفة	Pearson Correlation	,593**	,840**	,858**	,585**	,391**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,006	
	N	48	48	48	48	48	48

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

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

### Correlations

		Q15	Q16	Q17	Q18	Q19
Q15	Pearson Correlation	1	,654**	,365*	,346*	,207
	Sig. (2-tailed)		,000	,011	,016	,158
	N	48	48	48	48	48
Q16	Pearson Correlation	,654**	1	,568**	,169	,443**
	Sig. (2-tailed)	,000		,000	,252	,002
	N	48	48	48	48	48
Q17	Pearson Correlation	,365*	,568**	1	,359*	,452**
	Sig. (2-tailed)	,011	,000		,012	,001
	N	48	48	48	48	48
Q18	Pearson Correlation	,346*	,169	,359*	1	,233
	Sig. (2-tailed)	,016	,252	,012		,110
	N	48	48	48	48	48
Q19	Pearson Correlation	,207	,443**	,452**	,233	1
	Sig. (2-tailed)	,158	,002	,001	,110	
	N	48	48	48	48	48
تطبيق المعرفة	Pearson Correlation	,742**	,801**	,763**	,597**	,645**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000
	N	48	48	48	48	48

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

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

### الملحق رقم (06): نتائج إختبار فرضيات الدراسة

#### أولاً: نتائج إختبار الفرضية الرئيسية

### Régression

#### ANOVA<sup>a</sup>

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	4,298	1	4,298	19,278	,000 <sup>b</sup>
	Résidus	10,255	46	,223		
	Total	14,553	47			

a. Variable dépendante : التنظيمية الثقافة

b. Prédicteurs : (Constante), المعرفة إدارة

### Coefficients<sup>a</sup>

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	B	Ecart standard	Bêta		
1 (Constante)	1,550	,444		3,487	,001
المعرفة_ادارة	,599	,136	,543	4,391	,000

a. Variable dépendante : التنظيمية\_الثقافة

### ثانيا: نتائج إختبار الفرضيات الفرعية

## Régression

### Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,597 <sup>a</sup>	,357	,295	,47197

a. Prédictors : (Constante), المعرفة\_تخزين, المعرفة\_توليد, المعرفة\_نشر, المعرفة\_تطبيق

### ANOVA<sup>a</sup>

Modèle	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1 Régression	5,187	4	1,297	5,822	,001 <sup>b</sup>
Résidus	9,356	42	,223		
Total	14,543	46			

a. Variable dépendante : التنظيمية\_الثقافة

b. Prédictors : (Constante), المعرفة\_تخزين, المعرفة\_توليد, المعرفة\_نشر, المعرفة\_تطبيق

### Coefficients<sup>a</sup>

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	B	Ecart standard	Bêta		
1 (Constante)	1,473	,461		3,194	,003
المعرفة_توليد	,119	,106	,177	1,126	,266
المعرفة_تخزين	-,058	,137	-,068	-,426	,672
المعرفة_نشر	,213	,113	,261	1,880	,067
المعرفة_تطبيق	,333	,115	,418	2,896	,006

a. Variable dépendante : التنظيمية\_الثقافة



الملخص

## الملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على " دور إدارة المعرفة في تعزيز الثقافة التنظيمية " في المؤسسة الكاتمية للفلين -جيجل- لتحقيق أهداف الدراسة، قمنا بتصميم أداة الدراسة والمتمثلة في الاستبيان والمتكون من ثلاثة أجزاء:

الجزء الأول خصص لتحديد خصائص عينة الدراسة، الجزء الثاني لقياس مكونات المتغير المستقل (إدارة المعرفة)، أما الجزء الثالث فقد اعتمد لقياس المتغير التابع (الثقافة التنظيمية)، تكون مجتمع الدراسة من كافة العاملين بالمؤسسة والبالغ عددهم (86) حسب مصلحة الموارد البشرية.

حيث اعتمدنا أسلوب العينة العشوائية، إذ تم اختيار عينة تقدر بـ 63,95% من مجتمع الدراسة أي (55) عامل حيث تم توزيع (55) استبانة، استرجعت (48) أي ما نسبته 55,81% من الاستبانة الموزعة. كما تم استخدام الأساليب الإحصائية المناسبة لتحليل البيانات الموزعة وذلك اعتمادا على برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS، حيث أظهرت نتائج الدراسة أن هناك أثر ذو علاقة إحصائية بين إدارة المعرفة والثقافة التنظيمية.

**الكلمات المفتاحية:** المعرفة، إدارة المعرفة، الثقافة، الثقافة التنظيمية، القيم التنظيمية.

## Summary:

This study aimed to identify the "role of knowledge management in promoting organizational culture" in the Al-Katim Foundation for Flynn - Jijel. To achieve the objectives of the study, we designed the study tool represented in the questionnaire, which consists of three parts:

The first part was devoted to defining the characteristics of the study sample, the second part to measure the components of the independent variable (knowledge management), and the third part was adopted to measure the dependent variable (organizational culture).

Where we adopted the random sampling method, a sample estimated at 63.95% of the study population, i.e. (55) workers, was selected, where (55) questionnaires were distributed, and (48) were returned, i.e. 55.81% of the distributed questionnaire.

Appropriate statistical methods were also used to analyze distributed data, depending on the SPSS statistical package for social sciences, where the results of the study showed that there is a statistically significant effect between knowledge management and organizational culture.

**Keywords:** knowledge, knowledge management, culture, organizational culture, organizational values.