

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



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

العنوان

أثر الثقافة التنظيمية على إدارة المعرفة - دراسة حالة مديرية توزيع الكهرباء والغاز بجيجل -

مذكرة مقدمة استكمالاً لمتطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي في علوم التسيير

تخصص: إدارة الموارد البشرية

إشراف الأستاذة:

- سهام عليوط

إعداد الطالبتين:

- فاطمة الزهراء بوقليع

- خديجة حمر العين

أعضاء لجنة المناقشة

رئيسا	جامعة جيجل	رحمة كرباش
مقررا	جامعة جيجل	سهام عليوط
عضوا	جامعة جيجل	كريمة شابونية

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

أثر الثقافة التنظيمية على إدارة المعرفة - دراسة حالة مديرية توزيع الكهرباء والغاز بجيجل -

مذكرة مقدمة استكمالاً لمتطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي في علوم التسيير

تخصص: إدارة الموارد البشرية

إشراف الأستاذة:

- سهام عليوط

إعداد الطالبتين:

- فاطمة الزهراء بوقليع

- خديجة حمر العين

أعضاء لجنة المناقشة

رئيسا	جامعة جيجل	رحمة كرباش
مقررا	جامعة جيجل	سهام عليوط
عضوا	جامعة جيجل	كريمة شابونية

السنة الجامعية: 2022/2021

شكر وتقدير

الحمد لله رب العالمين، والصلاة والسلام على سيد الأنبياء والمرسلين،
سيدنا محمد وعلى آله وصحبه أجمعين.

إن الحمد لله عز وجل الذي أعاننا على إنجاز هذا البحث، والذي يسر لنا
من عباده الأخيار، وذوي الفضل والعلم لإتمام هذا البحث، فالشكر لله أولاً
ثم جزيل الشكر والعرفان والامتنان إلى الأستاذة المشرفة "عليوط سهام"
التي أعطتنا من وقتها الكثير وأفادتنا بنصائحها وتوجيهاتها القيمة، فجزاكي
الله كل خير

كما نتوجه بالشكر إلى الأستاذ الفاضل: "ياسر عبد الرحمن" الذي لم يبخل
علينا بتقديم النصائح، فجزاه الله كل خير.

كما لا يفوتنا أن نشكر العاملين في مديرية توزيع الكهرباء والغاز-جيجل-
على تقديم المساعدة لنا لإنجاز هذا العمل.

وفي الختام نسأل الله العلي القدير أن يجعل هذا العمل المتواضع خالصاً
لوجهه الكريم وآخر دعوانا الحمد لله رب العالمين

فلجميع منا أسمى عبارات الشكر والتقدير

كل شكر وتقدير

إهداء

قال رسول صلى الله عليه وسلم :

"كلمتان خفيفتان على اللسان ثقيلتان في الميزان ، حبيبتان إلى الرحمن، سبحان الله وبحمده، سبحان الله العظيم".

أهدي هذا العمل إلى...

ببصمة القلم الذي يهمس ولا يتكلم، من أجل غد يتصدر العلم على الجهل

إلى قرّة عيني وبهجة عمري "أبي" أطال الله في عمرة ورفعته تاجا فوق رؤوسنا.

إلى ينبوع العطف والحنان، نافورة بيتا الفياضة،

إلى التي لا نوافيها حقها مهما عملنا جاهدين "أمي" أطال الله في عمرها .

إلى سر بهجتي وسعادتي وتشرفت بوجودهم إلى إخوتي، محي الدين، فوزي، نجيب، عباس، محمد، علاء،

وإلى أخواتي مريم، فجرية، فرح، خيرة، مهدية وإلى زوجة أخي صبرينة

إلى الذين تسكن صورتهم وأصواتهم أجمل اللحظات والأيام التي عشتها أقاربي الأعزاء

إلى زميلاتي وصديقاتي التي جمعتنا أيام الدراسة والقائمة طويلة اخص بالذكر: لامية، لمياء، صباح، سميرة

إلى كل من ساعدني في إنجاز هذا العمل...شكرا جزيلا وامتناني الكبير

وفي أخير اخص بالشكر إلى من شاركتني هذا العمل

وكانت الأخت والصديقة

إلى الغالية خديجة شكرا كثيرا.

فاطمة الزهراء

إهداء

أهدي هذا العمل المتواضع

إلى من جعل الله جنان الخلد تحت أقدامها إلى رمز الحب وبلسم الشفاء

إلى القلب الناصع بالبياض إلى من أتقلت الجفن سهراً وحملت الفؤاد هماً وجاهدت الأيام صبراً:

إلى أُمي الحنونة أطل الله في عمرها.

إلى من جرع الكأس فارغاً ليسقيني قطرة حباً

إلى من حصد الأشواك عن طريقي ليمهد لي طريق العلم إلى مصباح ظلامي وسندي في الحياة:

إلى أبي الغالي أطل الله في عمره

إلى ورود المحبة وبنابيع الوفاء إلى من وجدت فيهم سعادتي وتشرفت بوجودهم :

إلى أخواتي: سمية ، حنان ، حياة ، منى.

إلى صديقات الدرب اللواتي جمعتني بهم الصدف فتركن بصمة أزلية:

إلى سلمى ، لندة ، كريمة ، سمية ، نسيمه.

إلى من نسجت معي خيوط هذا العمل إلى فاطمة الزهراء.

خديجة

ملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن أثر الثقافة التنظيمية بمختلف عناصرها (القيم التنظيمية، المعتقدات التنظيمية، الإجراءات والسياسات، الأنماط السلوكية والأعراف التنظيمية) على إدارة المعرفة بمديرية توزيع الكهرباء والغاز -جيجل-، ولتحقيق ذلك تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي بنسبة للجانب النظري، ومنهج دراسة حالة بالنسبة للجانب التطبيقي. وتم استخدام الإستبانة من أجل جمع البيانات بتوزيعها على عينة من 51 موظف مسحوبة من مجتمع يمثل مجموع الموظفين الدائمين بمديرية توزيع الكهرباء والغاز -جيجل- والمقدر عددهم بـ536 موظف، وتم تحليل البيانات باستخدام برنامج .spss.

وقد توصلت هذه الدراسة إلى أن مديرية توزيع الكهرباء والغاز-جيجل- تمتلك مستوى منخفض من الثقافة التنظيمية، كما أن تطبيق عمليات إدارة المعرفة على مستوى المديرية يتم بمستوى متوسط، أما فيما يخص الأثر فقد توصلت الدراسة إلى أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لعناصر الثقافة التنظيمية مجتمعة على إدارة المعرفة بمديرية توزيع الكهرباء والغاز-جيجل- ويعود هذا الأثر لعنصري الأنماط السلوكية و الأعراف التنظيمية.

الكلمات المفتاحية: الثقافة التنظيمية، القيم التنظيمية، المعتقدات التنظيمية، السياسات والاجراءات، الأنماط السلوكية، الأعراف التنظيمية، إدارة المعرفة، عمليات إدارة المعرفة.

Abstract:

This study aimed to reveal the impact of organizational culture with its various elements (organizational values, organizational beliefs, procedures and policies, behavioral patterns and organizational norms) on knowledge management in the Directorate of Electricity and Gas Distribution - Jijel-, and to achieve this, it was relied on the descriptive analytical approach in relation to the theoretical side, and the approach A case study for the practical side. The questionnaire was used to collect data by distributing it to a sample of 51 employees drawn from a community representing the total permanent employees of the Directorate of Electricity and Gas Distribution - Jijel - estimated at 536 employees, and then analyzing the data using the spss program.

This study found that the Directorate of Electricity and Gas Distribution - Jijel- has a low level of organizational culture, and the application of knowledge management processes at the level of the Directorate is at a medium level, or with regard to the impact, the study concluded that there is a statistically significant effect of the elements of organizational culture combined on knowledge management. In the Directorate of Electricity and Gas Distribution - Jijel - this effect is due to the components of behavioral patterns and organizational norms.

Keywords: organizational culture, organizational values, organizational beliefs, procedures and policies, behavioral patterns, organizational norms, knowledge management, knowledge management processes.

الصفحة	الموضوع
I	الشكر والتقدير
II	إهداء
IV	ملخص الدراسة
VI	قائمة المحتويات
VIII	قائمة الجداول والأشكال
X	قائمة الملاحق
أ- و	مقدمة
الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية للدراسة	
2	تمهيد
3	المبحث الأول: الإطار النظري لمتغيرات الدراسة
3	المطلب الأول: مفاهيم أساسية حول الثقافة التنظيمية
15	المطلب الثاني: مفاهيم أساسية حول إدارة المعرفة
30	المطلب الثالث: علاقة النظرية بين الثقافة التنظيمية وإدارة المعرفة
31	المبحث الثاني: الأدبيات لتطبيقية للدراسة
31	المطلب الأول: الدراسات السابقة المتعلقة بالثقافة التنظيمية
33	المطلب الثاني: الدراسات السابقة المتعلقة بإدارة المعرفة
35	المطلب الثالث: الدراسات التي تناولت العلاقة بين الثقافة التنظيمية وإدارة المعرفة
38	خلاصة
الفصل الثاني: الدراسة الميدانية	
40	تمهيد
41	المبحث الأول: منهجية الدراسة الميدانية
41	المطلب الأول: مجتمع وعينة الدراسة
43	المطلب الثاني: تصميم و اختبار أداة الدراسة

50	المطلب الثالث: أساليب المعالجة الإحصائية
52	المطلب الرابع: التحقق من جودة بيانات الدراسة
54	المبحث الثاني: عرض ومناقشة النتائج
54	المطلب الأول: تحليل البيانات الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة
57	المطلب الثاني: التحليل الوصفي لإجابات أفراد العينة حول متغيرات الدراسة
65	المطلب الثالث: نتائج اختبار الفرضيات وتفسير النتائج
71	خلاصة
75	الخاتمة
77	قائمة المراجع
86	الملاحق

قائمة الجداول

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
01	مقياس ليكرت الخماسي LIKERT	44
02	توزيع طول الفئات ودرجة الموافقة	45
03	معامل الارتباط Pearson correlation لفقرات محور الثاني عناصر الثقافة التنظيمية	46
04	صدق الاتساق الداخلي للمحور عناصر الثقافة التنظيمية	47
05	صدق الاتساق الداخلي لفقرات المحور الثالث عمليات إدارة المعرفة	48
06	صدق الاتساق الداخلي لمحاور الدراسة	49
07	قيمة معامل الثبات ألفا كرو نباخ Cronbach 's Alpha	50
08	اختبار التوزيع الطبيعي "Kolmogorov-Smirnov"	52
09	معامل تضخم التباين والتباين المسموح	53
10	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	54
11	توزيع أفراد العينة حسب العمر	55
12	توزيع أفراد العينة حسب الحالة العائلية	55
13	توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية	56
14	توزيع أفراد العينة حسب المسار الوظيفي	57
15	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لبعده القيم التنظيمية	58
16	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لبعده المعتقدات التنظيمية	59
17	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لبعده السياسات والإجراءات	60
18	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لبعده الأنماط السلوكية	61
19	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لبعده الأعراف التنظيمية	62
20	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمحور الثقافة التنظيمية	63
21	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمحور إدارة المعرفة	64
22	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمحور عناصر الثقافة التنظيمية	65
23	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمحور عمليات إدارة المعرفة	66
24	نتائج اختبار الانحدار المتعدد لاختبار الفرضية الرئيسية الثالثة وفرضياتها الفرعية	67

قائمة الأشكال

الصفحة	الجدول	الرقم
هـ	نموذج الدراسة	01
10	أنواع الثقافة التنظيمية حسب المعايير	02
13	مكونات الثقافة التنظيمية	03
21	عمليات إدارة المعرفة	04
27	نموذج إدارة المعرفة حسب (WIIG)	05
28	نموذج إدارة المعرفة حسب حجازي	06
29	نموذج سلسلة القيم المعرفية	07

الصفحة	عنوان الملحق	الرقم
86	قائمة الأساتذة المحكمين	01
87	الاستبيان النهائي	02
92	الصدق البنائي لأداة الدراسة	03
102	نتائج معامل الثبات ألفا كرونباخ	04
103	نتائج اختبار التوزيع الطبيعي	05
104	نتائج توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الشخصية	06
106	نتائج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد ومحاور الدراسة (عناصر الثقافة التنظيمية وعمليات إدارة المعرفة)	07
110	نتائج اختبار الفرضيات	08

مقدمة

لكل منظمة ثقافتها الخاصة والتي تمثل نقطة البدء الأساسية للتفكير في إنشاء هذه المنظمة، وربما تتطور هذه الإيديولوجية الخاصة بالمنظمة مع مرور الأيام والأحداث والتاريخ، فهي تعد المرصد الأساسي لرؤية أهداف وحركة وعمل، وأسلوب جميع العاملين بها بحد أدنى تتفق عليه وترضى به إدارة المنظمة. إن التأثير في الجانب الثقافي والاجتماعي للمنظمة هو بالدرجة الأولى مهمة الإدارة، وهو ما يجعل هذا الموضوع يرتبط أكثر بجانب التسيير في المنظمة، حيث حظيت الثقافة التنظيمية باهتمام كل من منظري الإدارة والسلوك التنظيمي وكذلك الموارد البشرية، وهذا لما لها من تأثير على سلوكيات الأفراد العاملين واتجاهاتهم فالعنصر البشري هو من أهم الموارد التي تمتلكها المنظمة، ويمكن زيادة قيمة هذا المورد البشري من خلال الاستثمار في تنمية المهارات والقدرات لأعضاء المنظمة، ويتأتى ذلك بدراسة ثقافة الأفراد في المنظمات، وماهية الآليات الثقافية التي يمكن من خلالها ضبط السلوك وتوجيهه وفق معايير محددة، وتحديد حاجات وأهداف وتوقعات الأفراد العاملين، حتى نتمكن في الأخير من إحداث تغيير إيجابي مقصود نحو وضع أفضل للمنظمة.

كل هذه التحديات جعلت المنظمات تبحث عن الأدوات والآليات التي تمكنها من مواجهتها بطرق مبدعة، فكانت إدارة المعرفة هي الآلية التي اعتمدها في مجابهة هذه التحديات وذلك بوصفها تطوراً فكرياً في عالم الأعمال ينبغي اعتماده من قبل المنظمات لكي تبده وتحقق السباق التنافسي في مجال نشاطها فضلاً عن البقاء والاستمرارية انطلاقاً من أن إدارة المعرفة هي البيئة الجديدة التي تحث على الإبداع والابتكار والتجديد.

أولاً: إشكالية الدراسة

من هذا المنطلق جاءت هذه الدراسة لتقصى أثر الثقافة التنظيمية بمختلف عناصرها في إدارة المعرفة بوحدة من أهم المنظمات، حيث يمكن صياغة الإشكالية التالية:

"هل تؤثر الثقافة التنظيمية في عمليات إدارة المعرفة بمديرية توزيع الكهرباء والغاز لولاية - جيجل-؟"

وفي ضوء هذه الإشكالية تبرز مجموعة من التساؤلات الفرعية نذكرها كما يلي:

- ماهي أهم عناصر الثقافة التنظيمية؟ وما هو مستواها في مديرية توزيع الكهرباء والغاز -جيجل-؟
- فيما تتمثل عمليات إدارة المعرفة؟ وما هو مستوى تطبيقها في مديرية توزيع الكهرباء والغاز -جيجل-؟
- هل تؤثر عناصر الثقافة التنظيمية في عمليات إدارة المعرفة بمديرية توزيع الكهرباء والغاز -جيجل-؟

ثانيا: فرضيات الدراسة

تتطلق هذه الدراسة من الفرضيات التالية:

- الفرضية الرئيسية الأولى:

تمتلك مديرية توزيع الكهرباء والغاز-جيجل- عناصر الثقافة التنظيمية بدرجة عالية.

- الفرضية الرئيسية الثانية:

تطبق مديرية توزيع الكهرباء والغاز-جيجل- عمليات إدارة المعرفة بدرجة مرتفعة.

- الفرضية الرئيسية الثالثة:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0,05$) لعناصر الثقافة التنظيمية في عمليات إدارة

المعرفة بمديرية توزيع الكهرباء والغاز-جيجل-.

وتتفرع منها الفرضيات الفرعية التالية:

✓ يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0,05$) للقيم التنظيمية في عمليات إدارة

المعرفة بمديرية توزيع الكهرباء والغاز-جيجل-.

✓ يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0,05$) للمعتقدات التنظيمية في عمليات إدارة

المعرفة بمديرية توزيع الكهرباء والغاز-جيجل-.

✓ يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0,05$) للسياسات والإجراءات التنظيمية في

مديرية توزيع الكهرباء والغاز-جيجل-.

✓ يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0,05$) للأنماط والسلوكية التنظيمية في عمليات

إدارة المعرفة بمديرية توزيع الكهرباء والغاز-جيجل-.

✓ يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0,05$) للأعراف التنظيمية في عمليات إدارة

المعرفة بمديرية توزيع الكهرباء والغاز-جيجل-.

ثالثا: أهمية الدراسة

تبرز أهمية الدراسة في جانبين: الأول: علمي حيث تتجلى أهمية الدراسة في كون الثقافة التنظيمية

وإدارة المعرفة من المواضيع الحديثة والمهمة في ميدان الإدارة التي لها تأثير بارز في المنظمات وبيئتها

التنظيمية وأساليب عملها ولهذا نجد المجتمعات المتقدمة تبدي اهتماما كبيرا بها حيث يعود هذا الاهتمام إلى

الدور الفعال في الرفع من قيمة المعرفة وعليه فإن إخضاع هذا الموضوع لدراسة الحالة يعطيه أهمية

ويضعه ضمن إطاره العلمي.

والثاني: عملي يتجلى من خلال الدراسة الميدانية بشركة توزيع الكهرباء والغاز، ومنه معرفة واقع ومستوى الثقافة التنظيمية وأثرها على إدارة المعرفة بالمديرية محل الدراسة، كما تكتسب هذه الدراسة أهميتها من خلال البحث في عناصر الثقافة التنظيمية الأكثر تأثيراً في عمليات إدارة المعرفة.

رابعاً: أهداف الدراسة

نسعى من خلال هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

- الإحاطة بأهم المفاهيم النظرية المرتبطة بمتغيري الدراسة؛
- الوقوف على درجة توفر عناصر الثقافة التنظيمية السائدة بمديرية التوزيع الكهرباء والغاز لولاية جيجل؛
- الوقوف على واقع تطبيق عمليات مديرية توزيع الكهرباء والغاز لولاية جيجل؛
- رصد أثر مختلف عناصر الثقافة التنظيمية في عمليات إدارة المعرفة في مديرية توزيع الكهرباء والغاز لولاية جيجل.

خامساً: أسباب اختيار الموضوع

ترجع أهم أسباب اختيارنا لهذا الموضوع إلى جملة من العوامل نلخصها في النقاط التالية:

- انسجام الموضوع مع طبيعة تخصصنا (إدارة الموارد البشرية)؛
- يعتبر متغيري الدراسة المتمثلين في الثقافة التنظيمية وإدارة المعرفة من أكثر المواضيع التي لقيت اهتماماً في مجال السلوك التنظيمي والإداري.

سادساً: منهج وأدوات الدراسة

من أجل بلوغ أهداف الدراسة والإجابة عن الإشكالية المطروحة واختبار صحة الفرضيات المعتمدة من عدمها، وبغد الاطلاع على الدراسات السابقة في الموضوع اتضح أن الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي في الإطار النظري للدراسة سيكون مناسباً، أما في الجانب التطبيقي فسيتم اعتماد منهج دراسة الحالة.

أما أدوات الدراسة فتتمثل في المراجعة المكتبية لمجموعة من الكتب ذات الصلة بالموضوع، والمقالات المنشورة في مجلات علمية محكمة والمداخلات المقدمة إلى ملتقيات علمية، إلى جانب مجموعة من مذكرات الماجستير والماستر وأطروحات دكتوراه. أما في الجانب التطبيقي من الدراسة دراسة فسيتم الاعتماد على الاستبيان للحصول على البيانات اللازمة مع استخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS). المناسب لمعالجتها،

سابعاً: حدود الدراسة

تتمثل حدود هذه الدراسة فيما التالية:

- **الحدود الموضوعية:** ركزت هذه الدراسة على معرفة أثر الثقافة التنظيمية على عمليات إدارة المعرفة من وجهة الموظفين بمديرية توزيع الكهرباء والغاز-جيجل-. حيث تم تحديد كل متغير بمجموعة من الأبعاد كما يلي:
- ✓ الثقافة التنظيمية: سيتم قياسها باستخدام خمس أبعاد هي القيم التنظيمية، المعتقدات التنظيمية، السياسات والإجراءات، الأعراف التنظيمية والأنماط السلوكية؛
- ✓ إدارة المعرفة: سيتم قياسها من خلال أربع أبعاد تمثل عمليات المعرفة وهي توليد المعرفة، تخزين المعرفة، تشارك المعرفة وتطبيق المعرفة.
- **الحدود البشرية:** اقتصر المجال البشري في هذه الدراسة على عينة من الموظفين في مديرية توزيع الكهرباء والغاز-جيجل-.
- **الحدود الزمنية:** تم إجراء هذه الدراسة خلال السداسي الثاني من السنة الجامعية 2022/2021.
- **الحدود المكانية:** تم إجراء الدراسة الميدانية على مستوى مديرية توزيع الكهرباء والغاز ولاية-جيجل-.

ثامناً: هيكل الدراسة

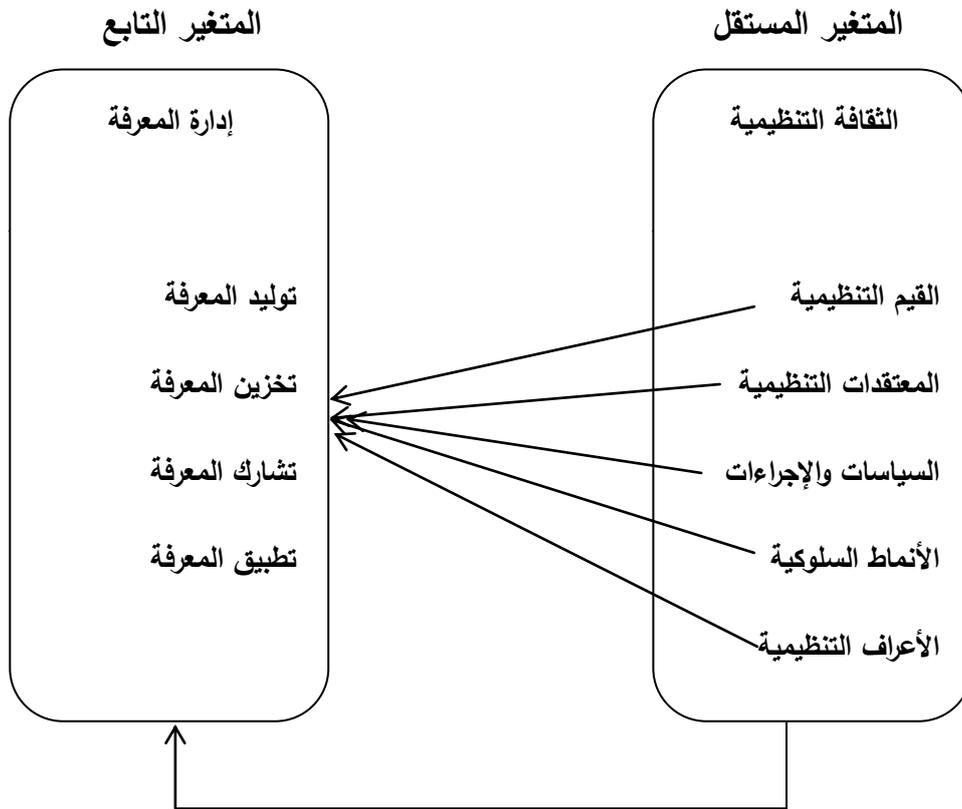
من أجل دراسة هذا الموضوع والإجابة على الإشكالية المطروحة والتساؤلات التي تضمنتها قمنا بتقسيم هذا البحث إلى فصلين الأول نظري والثاني تطبيقي.

جاء الفصل الأول بعنوان الأدبيات النظرية والتطبيقية للدراسة حيث قُسم هذا الفصل إلى مبحثين بالنسبة إلى المبحث الأول تطرقنا فيه إلى الإطار نظري للمتغيرات الدراسة وتم التركيز على بعض المفاهيم والأساسيات حول الثقافة التنظيمية وإدارة المعرفة أما فيما يخص المبحث الثاني تم التطرق فيه إلى الدراسات السابقة.

بينما الفصل الثاني: تمحور حول دراسة واقع الثقافة التنظيمية وأثرها على إدارة المعرفة في شركة توزيع الكهرباء والغاز بجيجل، حيث تم تطرق فيه إلى مبحثين بالنسبة للمبحث الأول تم توضيح منهجية الدراسة التطبيقية من خلال التعرف على مديرية التوزيع الكهرباء والغاز بجيجل، وطريقة قياس متغيرات الدراسة الميدانية، وكذلك اختبار جودة أداة الدراسة، أما بالنسبة للمبحث الثاني تناولنا فيه تحليل البيانات المتعلقة بنتائج الدراسة واختبار الفرضيات.

تاسعا: نموذج الدراسة

الشكل رقم (01): نموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على الدراسات السابقة.

الفصل الأول

تمهيد:

إن مجال الثقافة التنظيمية من المجالات الحديثة التي أدخلت إلى كتب العلوم الإدارية، فهي تعتبر عنصرا هاما في تكوين المنظمات وتقوم بدور حيوي في تجسيد وتطوير الفكر الإداري الحديث داخله، حيث يعكس هذا المفهوم منظومة من القيم والاتجاهات ومعايير السلوك داخل أي مجتمع.

على صعيد آخر، أصبحت المنظمات اليوم تعمل في بيئة تقوم على الأصول غير المادية، والتي تشكل فيها المعرفة الركيزة الأساسية، فإذا أرادت المنظمة البقاء والتميز فعليها أن تهتم بإدارة المعرفة بمختلف عملياتها والتي يعول عليها كثيرا في مختلف الأنشطة الحيوية التي تؤثر على نوعية وجودة العمل في مختلف المستويات ما ينعكس إيجابا على المنظمة.

سنتطرق في هذا الفصل إلى عرض الأساسيات النظرية المتعلقة بالثقافة التنظيمية وإدارة المعرفة والعلاقة النظرية بينهما إلى جانب الدراسات السابقة للموضوع من خلال التطرق إلى مبحثين رئيسيين هما:

المبحث الأول: الإطار النظري لمتغيرات الدراسة.

المبحث الثاني: الأدبيات التطبيقية للدراسة.

المبحث الأول: الإطار النظري لمتغيرات الدراسة

سيتم في هذا المبحث التطرق إلى الأدبيات النظرية لمتغيرات الدراسة وهما الثقافة التنظيمية وإدارة المعرفة، وأيضاً تحديد العلاقة النظرية بينهما، إلى جانب عرض بعض الدراسات السابقة في آخر هذا المبحث.

المطلب الأول: مفاهيم أساسية حول الثقافة التنظيمية

هذا المطلب هو عبارة عن بطاقة تعريفية بالثقافة التنظيمية، حيث يتناول مفاهيم أساسية حول الثقافة التنظيمية من حيث مفهومها، أنواعها، مصادرها، عناصرها ووظائفها.

الفرع الأول: مفهوم الثقافة التنظيمية

قبل أن نتطرق إلى مفهوم الثقافة التنظيمية يجب علينا أن نحيط أولاً بمفهوم الثقافة ثم الثقافة التنظيمية من حيث تعريفها، أهميتها وخصائصها.

أولاً: مفهوم الثقافة

لقد قدمت عدة تعاريف للثقافة، فقد عرفها TAYLOR على أساس كلاسيكي بأنها "ذلك الكل المعقد الذي يشمل المعرفة والعقيدة والفن والأخلاق والقانون والعادة وأية قدرات يكتسبها الإنسان كعضو في المجتمع، بمعنى أن الثقافة هي أي شيء يتعلمه الإنسان ويشاركه فيه أعضاء المجتمع بصفة عامة، وهي نمط من أنماط السلوك يتبعه أعضاء المجتمع الواحد"¹.

كما عرفت بأنها: "نموذج من افتراضات يتم اكتشافه أو تنميته من خلال مجموعة معينة من الأفراد أثناء محاولتها التكيف مع البيئة الخارجية أو تحقيقها للتكامل الداخلي ويعمل هذا النموذج بصورة جيدة تجعله صادقاً ومن تم يمكن نقله وتعليمه للأعضاء الجدد في المجموعة على أنه الطريقة الصحيحة للتدارك"².

وعرفها RONDON على أنها: "طرق أو أنماط الحياة يتم بناؤها وتطويرها من قبل جماعة من الناس ويتم توارثها من جيل إلى جيل"³.

¹ شوقي ناجي جواد، السلوك التنظيمي في المنظمات الأعمال، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2010، ص 229.

² راوية حسن، السلوك التنظيمي المعاصر، دون طبعة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002، ص 220.

³ محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر، الأردن، عمان، 2005، ص 309.

ومن بين أكثر تعاريف الثقافة شيوعاً وأقرب إلى وقت الحالي لدى "F.KOVAIRON" الذي يرى: "أنها تشمل القيم المادية واللامادية التي يخلقها الإنسان في سياق تطوره الاجتماعي وتجربته التاريخية، وهي تعبر عن مستوى التقدم التكنولوجي، والإنتاج الفكري والمادي، والتعليم والعلم والأدب، والفن الذي وصل إليه المجتمع في مرحلة معينة من مراحل نموه الاجتماعي والاقتصادي"¹.

مما سبق يمكن القول: أن الثقافة التي يكتسبها الفرد في حياته هي نتيجة التفاعل والاحتكاك بين الأفراد سواء بطريقة مباشرة أو غير مباشرة، أي أن الثقافة هي أي شيء يتعلمه الإنسان ويشاركه فيه أعضاء المجتمع بشكل عام.

ثانياً: تعريف الثقافة التنظيمية

عرفها GIBSON على أنها: "ذلك الشيء المتشابه لثقافة المجتمع، إذ تتكون الثقافة التنظيمية من قيم وعادات وافتراسات واعتقادات وقواعد ومعايير وأشياء من صنع الإنسان، وأنماط سلوكيه مشتركة، وإن ثقافة المنظمة تعبر في كثير من الأحيان عن هويته الشخصية"².

وعرفها SCHEIM بأنها: "مجموعة المبادئ الأساسية التي اخترعتها الجماعة واكتشفتها أو طورتها، أثناء حل مشكلاتها للتكيف الخارجي والاندماج الداخلي والتي أثبتت فعاليتها، ومن تم تعليمها للأعضاء الجدد كأحسن طريقة للشعور بالمشكلات و إدراكها وفهمها"³.

كما عرفها KOSSEM بأنها: "مجموعة القيم التي يجلبها أعضاء المنظمة (رؤساء ومرؤوسين) من البيئة الخارجية إلى البيئة الداخلية لتلك المنظمة"⁴.

وعرفها CHERAIET بأنها: "المنتوج المشترك بين الفئات الاجتماعية المهمة في مكان الإنتاج والتي تنتقل من جيل إلى آخر"⁵.

¹ ناصر دادي عدون، إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي، بدون طبعة، دار المحمدية العامة، الجزائر، 2003، ص 107.

² زاهد محمد ديري، السلوك التنظيمي، الطبعة الأولى، دار المسيرة، للنشر والتوزيع، عمان، 2011، ص 312.

³ مصطفى عشوي وسعيد لوصيف، الخلفية الثقافية للقيادة في مؤسسة الاقتصادية، الملتقى الدولي حول الثقافة والتسيير، معهد علم النفس وعلوم التربية، جامعة بن عكنون الجزائر 03، أيام 20 و 30 نوفمبر 1992، ص 272.

⁴ محمود سلمان العميان، مرجع سبق ذكره، ص 311.

⁵ Cheraiet, M, "culture d'entreprises en Algérie ", place central de ben- aknoun, Alger, 2004, p 123.

وعرفت الثقافة التنظيمية بأنها: "منظومة القيم الأساسية التي تتبناها المنظمة، والفلسفة التي تحكم سياستها اتجاه الموظفين والعملاء، والطريقة التي يتم بها إنجاز المهام، والافتراضات والمعتقدات التي يتشارك في الإيمان بها والاتفاق حولها أعضاء التنظيم، ويمكن القول أيضا بأن الثقافة التنظيمية تسير إلى منظومة المعاني والرموز السائد في التنظيم، وأيا كانت وجهة النظر حول موضوع الثقافة التنظيمية فإنه يمكن تعريفها بأنها: الافتراضات والقيم الأساسية التي تطورها جماعة معينة، من أجل التكيف والتعامل مع المؤثرات الخارجية والداخلية، والتي يتم الاتفاق عليها وعلى ضرورة تعليمها للعاملين الجدد، ومن أجل إدراك الأشياء والتفكير بها بطريقة معينة تخدم الأهداف الرسمية¹.

كما تعرف الثقافة التنظيمية على أنها: "ذلك النموذج المقعد الذي يشمل المعتقدات والآمال المشتركة بين أعضاء التنظيم تضم مجمل الفلسفات والإيديولوجيات والقيم والمسلمات، الرغبات والمواقف والمعايير المشتركة بين العاملين بالمنظمة"².

من خلال هذه التعاريف يمكن القول أن الثقافة التنظيمية تشير إلى مجموعة السمات والخصائص المعبرة عن قيم ومعتقدات وأخلاقيات وسلوكيات التي تميز أفراد المنظمة الواحدة عن غيرها. ومهما تنوعت تعاريف الثقافة التنظيمية فإنها تتشارك في عنصر مميز وهو القيم، حيث تعتبر القيم المفهوم الأساسي لتقييم موقف وتصرفات الموارد البشرية وسلوكهم في المنظمات.

كما نستنتج من التعاريف السابقة أيضا أن ثقافة المنظمة تتكون من ثلاث عناصر تنظيمية هي:

- القيم والأفكار والمبادئ والتي تتبلور لدى الأفراد؛
- الخبرة التي يكتسبها الأفراد نتيجة تفاعلهم المستمر مع البيئة التي تحيط بهم سواء كانت بيئة داخلية أو خارجية؛
- القدرات والمهارات الفنية التي اكتسبها الفرد في حياته.

ثالثا: خصائص الثقافة التنظيمية

تتصف الثقافة التنظيمية بمجموعة من الخصائص التي تستمدتها من خصائص الثقافة العامة من ناحية ومن خصائص المنظمات الإدارية من ناحية أخرى، وتتفاوت هذه الخصائص من منظمة إلى أخرى،

¹ محمد قاسم القريوتي، السلوك التنظيمي (دراصة السلوك الإنساني والفرد والجماعي في منظمات الأعمال)، الطبعة الخامسة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص 172.

² Hel regel (D) et autres. **Le Management des Organisations**. Bruxelles: Edition de Boeck, 1992.p336.

ويمكن تحديد هذه الخصائص كما ذكرها المطيري وهي كما يلي:¹

- نظام مركب: يحتوي على عدد من المكونات الفرعية التي تتفاعل مع بعضها، حيث تحتوي على الجانب المعنوي كالقيم والمعتقدات وعلى الجانب السلوكي كالعادات والتقاليد، وعلى الجانب المادي الذي يعني كل ما ينتجه المجتمع من أشياء ملموسة؛
 - نظام متكامل: أي أنها نتيجة باستمرار إلى خلق الانسجام بين عناصرها مما يعني أن أي تغيير يطرأ على أحد جوانب الحياة ينعكس أثره على باقي مكونات النمط الثقافي؛
 - نظام تراكمي مستمر: حيث يعمل كل جيل على تعليمها وتوريثها للأجيال اللاحقة بالتعليم والمحاكاة، كما يضيف كل جيل إلى مكونات الثقافة بعض العناصر وطرق تفاعلها وطرق انتظامها؛
 - نظام متطور ومتغير: أي أنها لا تنتقل كما هي وإنما تفقد أثناء تطورها ملاح قديمة وتكتسب ملاح جديدة في الوقت نفسه مما يجعلها في تطور وتغير مستمر؛
 - نظام متكيف: يعني أنها مرنة تستطيع التكيف مع مطالب الإنسان البيولوجية والنفسية ومع متطلبات البيئة الجغرافية والثقافات المحيطة.
- وتتفاوت سمات الثقافة بين التنظيمات، بالنظر إلى مجموعة من الخصائص الثقافية وتفاوت درجة تواجدها والالتزام بها في التنظيم ومن الخصائص والسمات نذكر:²
- درجة المبادرة الفردية وما يتمتع به الموظفون ومن حرية ومسؤولية ذاتية عن العمل وحرية التصرف؛
 - درجة قبول المخاطر وتشجيع الموظفين على أن يكونوا مبدعين ولديهم روح المبادرة؛
 - درجة وضوح الأهداف والتوقعات من العاملين؛
 - درجة التكامل بين الوحدات المختلفة في التنظيم؛
 - مدى دعم الإدارة العليا للعاملين؛
 - شكل ومدى الرقابة المتمثل بالإجراءات والتعليمات وإحكام الإشراف الدقيق على العاملين؛
 - مدى الولاء للمنظمة وتغليبه على الولاء التنظيمية الفرعية؛
 - طبيعية الأنظمة والحوافز والمكافآت؛
 - درجة تحمل الاختلافات والسماح بسماع وجهات نظر معارضة؛

¹ ناصر محمد يوسف أبو شمالة، واقع الثقافة التنظيمية السائدة في وزارة التربية والتعليم العالي في قطاع غزة وأثرها على جودة الحياة الوظيفية، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2018، ص14.

² محمد قاسم القريوتي، مرجع سبق ذكره، ص ص 172-173.

- طبيعة نظام الاتصالات وفيها إذا كان قاصرا على القنوات الرسمية التي يحددها نمط التسلسل الرئاسي، أو نمطا شبكيا يسمح بتبادل المعلومات في كل الاتجاهات.

رابعا: أهمية الثقافة التنظيمية

تعتبر الثقافة التنظيمية ذات أهمية كبيرة ذلك أنها قائمة في كل المنظمات لأنها تعكس على الهيكل التنظيمي القائم والنمط الإداري السائد ونظام الاتصالات والمعلومات وطريقة معالجة المشكلات واتخاذ القرارات وقد تكون ثقافة المنظمة مصدرا لقوتها ونجاحها كما هو الحال في الشركات اليابانية والأمريكية. وقد تكون الثقافة مصدرا لضعف المنظمة وتقف عقبة في سبيل التطوير والتغير وهذا يبين تأثير الثقافة التنظيمية على تصميم المنظمة من خلال وضع قيم ومعتقدات ايجابية ولأن الثقافة التنظيمية كما لها أهمية للمنظمة، كذلك لها أهمية وتأثير على الفرد داخل المنظمة.

ويمكن إبراز أهمية الثقافة التنظيمية فيما يلي:¹

- تعمل الثقافة على جعل سلوك الأفراد ضمن شروطها وخصائصها، وكذلك فإن إي اعتداء على أحد بنود الثقافة أو العمل بعكسها سيواجه بالرفض وبناء على ذلك فإن للثقافة دورا كبيرا في مقاومة من يهدف إلى تغيير أوضاع الأفراد في المنظمات من وضع إلى آخر؛
- تعمل الثقافة على توسيع آفاق ومدارك الأفراد العاملين حول الأحداث التي تحدث في المحيط الذي يعملون به أي أن ثقافة المنظمة تشكل إطارا مرجعيا يقوم الأفراد بتفسير الأحداث والأنشطة في ضوءه؛
- تساعد في التنبؤ بسلوك الأفراد والجماعات، فمن المعروف أن الفرد عندما يواجه موقفا معينا أو مشكلة معينة فإنه يتصرف وفقا لثقافته أي بدون معرفة الثقافة التي ينتمي إليها الأفراد يصعب التنبؤ بسلوكه؛
- وتمكن أهمية الثقافة التنظيمية في أنها توفر إطارا لتنظيم وتوجيه السلوك التنظيمي، بمعنى أن الثقافة التنظيمية تؤثر على العاملين وعلى تكوين السلوك المطلوب منهم داخل المنظمة.

كما يمكن أن نلمس أهمية الثقافة التنظيمية من زوايا أخرى، وهي كالتالي:²

¹ بلال خلف السكارنة، أخلاقيات العمل، الطبعة الثانية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2011، ص 359.

² إلياس سالم، تأثير الثقافة على أداء الموارد البشرية (دراسة حالة الشركة الجزائرية للألمنيوم ALGAL-وحدة EARA بالمسيلة)، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة محمد بوضياف المسيلة، 2006، ص 30.

- تبين أن المنظمات التي ركزت على الأهداف المادية والمالية لم تحقق النجاح بنفس المستوى الذي حققته المنظمات التي ركزت على إرساء ثقافة تنظيمية قوية وتحديد مجموعة من الأهداف والقيم تعطيها المكانة البورية في التعامل؛
- تؤثر الثقافة التنظيمية على تصميم الهيكل التنظيمي والتي لها القدرة على تنظيم الأداء؛
- تؤثر الثقافة التنظيمية على كفاءة العمل الإداري، وجعل القائد يعمل على إيجاد الرموز والقيم والأساطير والمعتقدات إلى جانب المادية واللموسة للمنظمة؛
- إيجاد نوع من الاستقلالية لدى العاملين تمكنهم من الإبداع والابتكار مما يؤثر على كفاءة أدائهم.

الفرع الثاني: أنواع ومصادر الثقافة التنظيمية

أولاً: أنواع الثقافة التنظيمية

- توجد عدت أنواع للثقافة التنظيمية حيث تختلف من منظمة إلى أخرى باختلاف وتعدد معايير التصنيف المتبعة. وفيما يلي بعض هذه التصنيفات:
- **من حيث قوة الثقافة التنظيمية:** بحيث تصنف إلى الثقافة القوية و الثقافة الضعيفة.
 - **الثقافة التنظيمية القوية:** هي التي تنتشر عبر المنظمة كلها وتحظى بالثقة والقبول من جميع أفراد المنظمة، بحيث أنهم يشتركوا في مجموعة متجانسة من القيم والمعتقدات والتقاليد والمعايير والافتراضات التي تحكم سلوكهم داخل المنظمة. وعندما تتجح المنظمة في نشر قيها متسع فإنها تكون قد نجحت في خلق ثقافة قوية والثقافة 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 وأهدافها¹.
 - **الثقافة التنظيمية ضعيفة:** هي التي لا يتم اعتناقها بقوة من قبل أعضاء المنظمة، ولا تحظى بالثقة والقبول الواسع منهم، وتفقر المنظمة إلى التمسك المشترك بالقيم والمعتقدات. وهنا فإن العاملين سيجدون صعوبة في التوافق والتوحد مع المنظمة أو مع أهدافها وقيمتها².

¹ مصطفى محمود أبو بكر، الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، دار الجامعية، مصر، 2007، ص ص 86-87.

² المرجع السابق، ص 86.

مفتاح الأداء الجيد هو ثقافة قوية، فيمكن للثقافة القوية إن تجعل الفرد المتوسط ينجح ببراعة وعلى العكس تماما يمكن لثقافة ضعيفة إن تفسد فردا له أداء متميز وينتهي به المطاف دون تحقيق أي انجاز¹. وهناك من يرى وجود عاملين أساسيين يحددان درجة قوة ثقافة المنظمة وهما:²

- **الإجماع:** أو مدى المشاطرة لنفس القيم والاعتقادات الحيوية في المنظمة من قبل الأعضاء: الثقافة قوية كلما كان هناك إجماع أكبر من الأعضاء على القيم والاعتقادات الحيوية في ثقافة المنظمة، والمشاركة واسعة لنفس القيم ويتوقف ذلك على عاملين رئيسيين: تنوير المرؤوسين وتعريفهم بالقيم السائدة في المنظمة وكيفية العمل بها ونظم العوائد والمكافآت، إذ إن منح الأعضاء الملتزمين بالقيم والعوائد والمكافآت يساعد الآخرين على تعلم القيم وتفهمها.

- **الشدّة:** ويشير إلى مدى تمسك الأعضاء بالقيم والاعتقادات الحيوية، وتزداد ثقافة المنظمة قوة بتزايد شدة وقوة تمسك المرؤوسين بالقيم والاعتقادات الحيوية والتمسك بهذه القيم بقوة من قبل الجميع.

- من حيث الشمولية: قام (GRIFFLN, 1993) بتقسيم الثقافة وفقا لمعيار الشمولية إلى الأنواع التالية:³

- **الثقافة السائدة:** هي الثقافة التنظيمية التي يشترك فيها أعضاء المنظمة وتوجه سلوكهم، بينهم على نطاق واسع

- **الثقافة الثانوية (الجزئية):** هي الثقافة التي يعتنقها عدد قليل من الأفراد العاملين أو تكون فرعية بحيث كل مجموعة مهنية محددة أو وحدة أو قسم إداري له وظيفة تنظيمية معينة له نوع معين من الثقافة التنظيمية.

- من حيث معيار النمط :

تتمثل بعض أنواع الثقافة حسب معيار النمط فيما يلي:⁴

- **ثقافة المهمة:** وهذه الثقافة تركز على تحقيق وإنجاز العمل وتهتم بالنتائج وتحاول إستخدام الموارد بطرق مثالية من أجل تحقيق أفضل النتائج بأقل التكاليف؛

¹ عاكف لطفي خصاونة، إدارة الإبداع والإبتكار في منظمات الأعمال، الطبعة الأولى، دار للنشر والتوزيع، عمان، 2010، ص86.

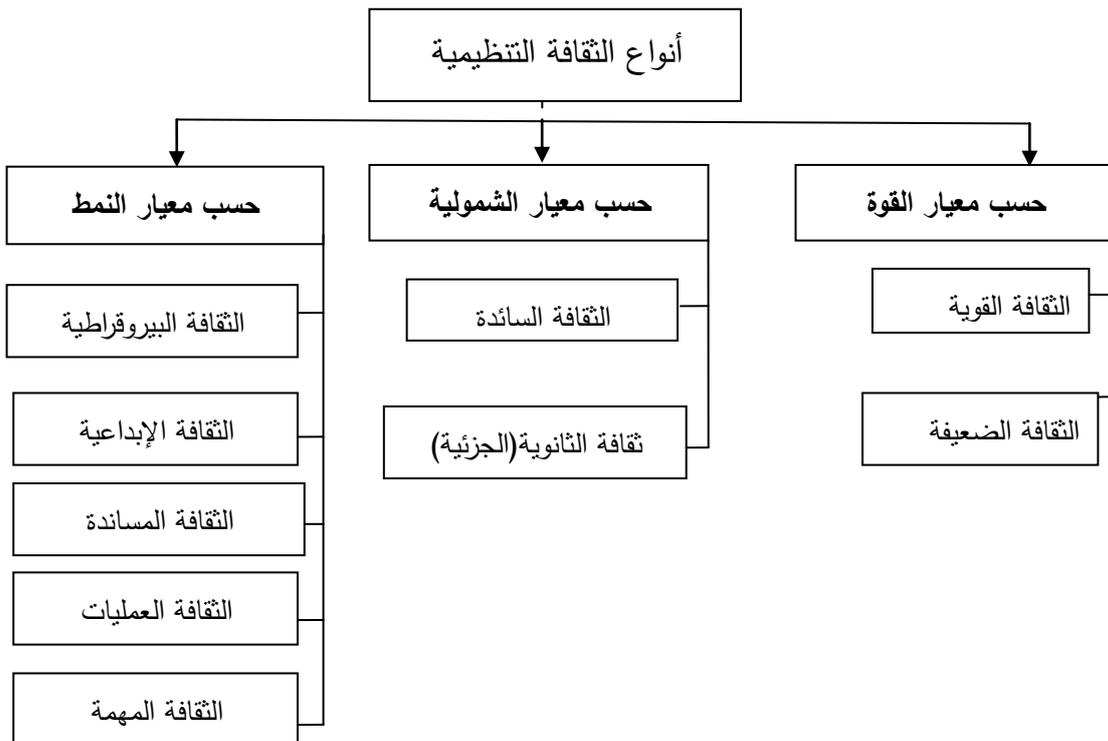
² حسين حريم، السلوك التنظيمي سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2004، ص333.

³ محمد غالب المطيري، مكونات الثقافة التنظيمية وعلاقتها بدوافع التعلم الذاتي لدى العاملين في قطاع حرس الحدود بالخفجي، رسالة ماجستير في العلوم الادارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2013، ص 31.

⁴ سالم العياشي، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي لدى الموظفين في المنظمات الرياضية، أطروحة دكتوراه، تخصص نظرية ومنهجية التربية البدنية والرياضية، معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2019، ص14.

- الثقافة المساندة: تتميز بيئة العمل بالصدقة والمساعدة فيها بين العاملين فيسود جو الأسرة المتعاونة وتوفر المنظمة الثقة والمساواة والتعاون ويكون التركيز على الجانب الإنساني في هذه البيئة؛
 - ثقافة العمليات: ويكون الاهتمام محصورا في طريقة إنجاز العمل وليس النتائج التي تتحقق، فينتشر الحذر والحيطة بين الأفراد والذين يعملون على حماية أنفسهم، والفرد الناجح هو الذي يكون أكثر دقة وتنظيما والذي يهتم بالتفاصيل في عمله؛
 - الثقافة البيروقراطية: في مثل هذه الثقافة التنظيمية تتحدد المسؤوليات والسلطات، فالعمل يكون منظما والوحدات يتم بينها تنسيق، ومسلسل السلطة بشكل هرمي وتقوم على التحكم والالتزام؛
 - الثقافة الإبداعية: وتتميز بيئة للعمل تساعد على الإبداع ويتصف أفرادها يجب المخاطرة في اتخاذ القرارات ومواجهة التحديات؛
 - ثقافة الدور: وتركز على نوع التخصص الوظيفي، وبالتالي الأدوار الوصفية أكثر من الفرد وتهتم بالقواعد والأنظمة، كما أنها توفر الأمن الوظيفي والاستمرارية وثبات الأداء.
- ويمكن تلخيص التصنيفات السابقة في الشكل التالي:

الشكل رقم (02): أنواع الثقافة التنظيمية حسب المعايير



المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على ما سبق.

ثانياً: مصادر الثقافة التنظيمية

تعددت مصادر الثقافة التنظيمية والتي تعمل على تكوين الثقافة التنظيمية وتساهم في تشكيلها ومن أهم هذه المصادر ما يلي:¹

- **العادات والتقاليد والأعراف:** وهي تمثل قيم المجتمع الذي فيه الفرد، حيث أنها تؤثر في سلوك الموظف سواء كان مديراً أم مشرفاً أم موظفاً. كما أنها تؤثر في شخصية الفرد وتحديد نمطه السلوكي وفق هذه التقاليد حسب الموقع الجغرافي والبيئة الذي يعيش فيه الفرد وتتوحد فيه المنظمة.
- **الطقوس والاحتفالات والمناسبات:** هي العادات التي تحرص عليها المنظمة، من خلال فعاليات متتالية تسعى المنظمة من ورائها إلى التعبير والتعزيز من قيمتها الأساسية كما، أنها تعبر من خلالها عن القيم الأكثر أهمية بنسبة للمنظمة يقصد بها أساليب الاحتفال بالأعياد والمناسبات الإدارية في بعض المنظمات، وذلك مثل الاحتفال بالعيد في بعض الأجهزة والمظلمات بعد عودة الموظفين إلى العمل والتقاءهم ببعضهم في احتفالات بداية السنة أو نهايتها.
- **القصص والحكايات والأساطير:** تعكس رسالة معينة للعاملين لتشجيعهم على التجديد والابتكار والتفاني في العمل لتحقيق أهداف المنظمة مثل إن تسرد للموظفين كيفية تطوير جهاز إداري أو منظمة معينة، والصعوبات التي واجهت تطوير ونمو هذا الجهاز وكيفية تنظيمه وعدد أفراد العاملين به في منظمات العمل الحديثة.
- **الأبطال:** تتمثل في قصص القادة في مجال السياسة، والإدارة والتاريخ وغيرها، وتؤخذ كقدوة ومثال يقتدى به في منظمات العمل الحديثة.
- **الرموز:** وهي أشياء وتصرفات أو أحداث ذات معنى خاص وتمكن أعضاء المنظمة من تبادل الأفكار والمعتقدات والرسائل العاطفية.
- **اللغة:** وهي مجموعة من الرموز الكلامية التي تعكس الثقافة الخاصة بالمنظمة.

¹ ناصر محمد يوسف أبو شمالة، مرجع سبق ذكره، ص 17، 18.

الفرع الثالث: عناصر الثقافة التنظيمية

تتكون الثقافة التنظيمية من عدة عناصر، ومن بين العناصر التي تطرق لها سليمان العميان نذكر عنصرين هما: القيم التنظيمية والمعتقدات التنظيمية¹.

فالقيم عبارة عن اتفاقات مشتركة بين أعضاء التنظيم الاجتماعي الواحد حول ما هو مرغوب أو غير مرغوب، جيد أو غير جيد، مهم أو غير مهم. أما القيم التنظيمية فهي تمثل القيم في مكان أو بيئة العمل، بحيث تعمل هذه القيم على توجيه سلوك العاملين ضمن الظروف التنظيمية المختلفة. ومن هذه القيم المساواة بين العاملين، والاهتمام بإدارة الوقت، والاهتمام بالأداء واحترام الآخرين.

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

وأيضا تطرق خضير كاظم حمود الفريجات إلى عنصر الأعراف التنظيمية، وهي عبارة عن معايير يلتزم بها العاملون في التنظيم لاعتقادهم بأنها صحيحة وضرورية ومفيدة لتنظيم بيئة العمل ومن هذه الأعراف مثلا عدم السماح لمن يتزوج من أجنبية بالعمل في بعض المنظمات، وهذه الأعراف غير مكتوبة في العادة ويجب على أعضاء التنظيم إتباعها².

وعرف سليمان العميان عنصر التوقعات التنظيمية بقوله: 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 الآخرين والمتمثلة بالتقدير والاحترام المتبادل، وتوفير بيئة تنظيمية ومناخ تنظيمي يساعد ويدعم احتياجات الفرد العوامل النفسية والاقتصادية³.

¹ محمود سلمان العميان، مرجع سبق ذكره، ص 313-315.

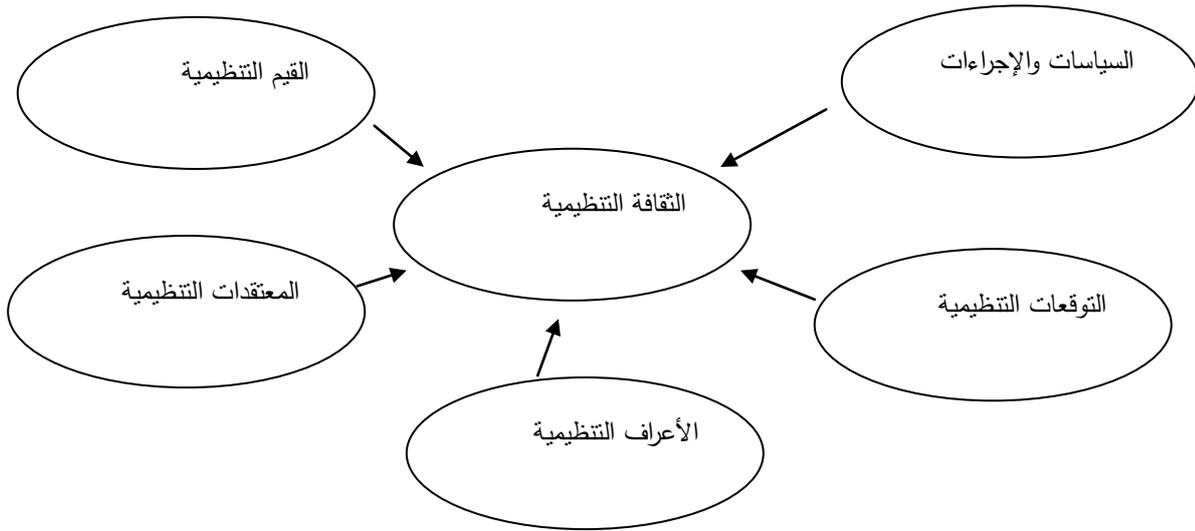
² خضير كاظم حمود الفريجات، وآخرون، السلوك التنظيمي (مفاهيم معاصرة)، الطبعة الأولى، إثراء للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص 266.

³ محمود سلمان العميان، مرجع سبق ذكره، ص 313.

بالإضافة إلى عنصر السياسات والإجراءات، فالسياسات هي عملية عامة تتفاعل فيها قوى وجماعات مختلفة ومتصارعة وهي ظاهرة توزيع القيم على الأفراد داخل كل منظمة¹. أما الإجراءات هي الخطوات المتتابعة التي توجه الناس لأي نشاط. السياسات ليست قواعد صارمة وسريعة لأنها تسمح بأي وضع غير عادي تقليدي على العكس، فإن الإجراءات صارمة في طبيعتها، والتي يجب إتباعها في هذه السلسلة.

ويمكن توضيح عناصر الثقافة التنظيمية في الشكل التالي:

الشكل (03): عناصر الثقافة التنظيمية



المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على الدراسات السابقة.

الفرع الرابع: وظائف الثقافة التنظيمية

تمثل الثقافة التنظيمية المحرك الأساسي لنجاح المنظمة، فهي تلعب دورا كبيرا في تماسك الأفراد والحفاظ على هوية الجماعة، ذلك أنها فعالية في توجيه سلوك العاملين ومساعدتهم على أداء أعمالهم بصورة أفضل، اعتمادا على القواعد واللوائح الرسمية التي تعتبر مرشدا لكيفية التصرف في مختلف المواقف، فهي تؤدي عدة وظائف مهمة منها²:

¹ وضاح زيتون، المعجم السياسي، الطبعة الأولى، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، 2010، ص215.

² تيطراوي خالد، الثقافة التنظيمية ودورها في تفعيل السلوك التنظيمي للعمال داخل المؤسسة، دراسة ميدانية بالمؤسسة الجزائرية للأقمشة الصناعية والتقنية -EATTT- بالمسيلة، أطروحة دكتوراه في علم الاجتماع، الجامعة المسيلة، 2016، ص85.

- توجد ثقافة المنظمة الشعور بالكيان والهوية لدى العاملين، وتمكينهم من إيجاد الالتزام بينهم؛
 - تدعم استقرار المنظمة كنظام اجتماعي وتمكنها من البقاء والتكيف مع بيئتها الخارجية؛
 - تحقيق التكامل بين العمليات الداخلية للمنظمة، مما يمكنها من النمو والاستقرار وتحقيق التكامل الداخلي بين الأفراد، من خلال إيجاد نمط ملائم للاتصال فيما بينهم العمل معا بفعالية؛
 - تحقيق أهداف ورسالة المنظمة من خلال توجيه الأفراد وإرشادهم نحو ذلك؛
 - تحديد طريقة للتعامل مع تحركات المنافسين والاستجابة السريعة نحو تلبية احتياجات العملاء بغية تمكين المنظمة من النمو والبقاء؛
 - هذا بالإضافة إلى أن لثقافة المنظمة بالغة الأهمية في إيجاد الالتزام والولاء وبين العاملين، وتغليب المصلحة الجماعية على المصلحة الشخصية.
- كما وضح Robbims Judge أن الثقافة التنظيمية تؤدي العديد من الوظائف داخل المنظمة ومنها:¹
- تساعد في التعريف بالاختلافات بين المنظمة والمنظمات الأخرى؛
 - تساعد في تعزيز الالتزام الوظيفي لدى العاملين؛
 - تساعد على توفير معايير مناسبة يجب على العاملين الالتزام بها لزيادة تماسكها ولسهولة تحقيق أهدافها؛
 - تعمل كآلية منظمة للسيطرة من خلال إرشاد وتشكيل اتجاهات سلوك الموظفين.

¹ إبراهيم عبد القادر محمد، قياس أثر عوامل الثقافة التنظيمية وإدارة المعرفة في الميزة التنافسية - دراسة حالة شركة الاتصالات الأردنية - (روائع)، رسالة الماجستير، جامعة الشرق الأوسط، 2015، ص ص19، 20.

المطلب الثاني: مفاهيم أساسية حول إدارة المعرفة

تعتبر إدارة المعرفة من الاتجاهات الحديثة التي لقيت اهتماماً من قبل الباحثين نظراً لأهميتها، ورغم أن العصر الذي نعيشه الآن هو عصر المعرفة، إلا أن هذا لا ينفي أن مفهوم المعرفة موجود منذ القدم ولكنه لم يلقى الاهتمام من قبل الباحثين. سنتطرق من خلال هذا المبحث إلى مفهوم إدارة المعرفة وأهميتها ومبادئها، وكذلك عمليات إدارة المعرفة ومتطلبات تطبيقها ونماذجها.

الفرع الأول: مفهوم إدارة المعرفة

يتناول هذا الفرع إدارة المعرفة من حيث تعريفها وأهميتها، لكن قبل ذلك سيتم أولاً التطرق إلى ذكر بعض مفهوم المعرفة.

أولاً: مفهوم المعرفة

المعرفة تعني الإدراك والفهم والتعليم، والمعرفة ترتبط بحالة، أو مواقع، أو جانب، أو مشكلة معينة، واستناداً إلى البيانات والمعلومات المتوفرة عنها والمتصلة بها، ولذلك فإن المعرفة ذات علاقة مباشرة بكل من البيانات والمعلومات التي تتيح الوصول إلى المعرفة¹.

كما عرف أحد الباحثين المعرفة بأنها نتيجة للعلم، والعلم يتكون من المعلومات المألوفة، والمعلومات تأتي من المعطيات، فمعرفة القراءة نتيجة تلقي معلومات عن الأحرف والأحداث في البسط حورها هي معطيات أعطاها الله تعالى للبشرية للتعبير عن شيء معين واكتشافها الإنسان في نفسه واستخدامها وطورها².

المعرفة هي: "الخبرة التي يمكن توصيلها وتقاسمها، أو المعلومات في النشاط"³. وفي تعريف آخر، المعرفة هي نتيجة معالجة البيانات التي تخرج بمعلومات إذ تصبح معرفة بعد فهمها واستيعابها وإن تكرار التطبيق في الممارسات يؤدي إلى الخبرة التي تقود إلى الحكمة⁴.

¹ فليح حسن خلف، اقتصاد المعرفة، الطبعة الأولى، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، عمان، 2007، ص 8.

² هدى زوير مخلف الدعمي، عدنان داود محمد الغداري، الاقتصاد المعرفي وانعكاساته على التنمية البشرية، الطبعة الأولى، دار جرير للنشر والتوزيع، عمان، 2010، ص 59.

³ محمد عواد أحمد الزيادات، اتجاهات معاصر في إدارة المعرفة، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص 18.

⁴ عبد الرحمان الجاموس، إدارة المعرفة في المنظمات الأعمال وعلاقتها بالمدخل الإداري الحديث، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2013، ص 30.

المعرفة هي: معلومات منظمة قابلة للاستخدام في حل مشكلة أو هي معلومات مفهومة، محللة ومطبقة¹.

المعرفة هي: "مجموع ما يعرفه الفرد والذي يكتسبه عبر عمليات عقلية مثل الإدراك والتعلم والتعليل والتداعي والتواصل"².

أن المعرفة لا تنمو إلى ما لا نهاية، ففي آخر الأمر تضع بعض المعرفة أو تقنى، تماما كما الأشياء في الطبيعة، فعدم التعلم والإهمال فيه، واستمرارية استخدام الطرق القديمة للتفكير يؤديان إلى تراجع مجموعة الكاملة التي تساهم في القدرة على إناء وتطور المعرفة³.

ومن خلال التعريف السابقة نستنتج أن المعرفة هي المعلومات والحقائق والمهارات والخبرات المتراكمة عند الفرد والتي يكونها ويتحصل عليها من عدة مصادر من العالم الخارجي بكل ما فيه من موجودات وحركات وظواهر مختلفة.

بالإضافة إلى ذلك، فقد اتفق العديد من علماء الإدارة على أن المعرفة تنقسم إلى نوعين أساسيين هما: المعرفة الصريحة والمعرفة الضمنية.

- **المعرفة الصريحة:** هي المعرفة واضحة مسجلة ومدونة يسهل نقلها والمشاركة فيها، ومن أمثلتها (بالنسبة للمنظمات) مواصفات منتج معين، أو صيغة علمية، أو برنامج حاسوب أما بالنسبة للمجتمعات، فالمعرفة الواضحة تتمثل في القوانين، والتشريعات والتعليمات، وما إلى ذلك⁴.
- **المعرفة الضمنية:** هي المعرفة الغير رسمية الذاتية، والمعبر عنها بالطرق النوعية الحدسية غير القابلة للنقل والتعليم⁵.

¹ نجم عبود نجم، إدارة المعرفة (المفاهيم والإستراتيجيات والعمليات)، الطبعة الأولى، الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2004، ص26.

² مؤيد السالم، إدارة المعرفة التنظيمية، الطبعة الأولى، دار الكتاب الجامعي، لبنان، 2014، ص19.

³ عبد الله حسن مسلم، إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات، الطبعة الأولى، دار المعزز للنشر والتوزيع، عمان، 2015، ص 19.

⁴ عدنان داود محمد العذاري، هدى زوير مخلف الدعمي، الاقتصاد المعرفي وانعكاساته على التنمية البشرية، الطبعة الأولى، دار جرير للنشر والتوزيع، عمان، 2010، ص 60.

⁵ ناصر محمد سعود جرادات، وآخرون، إدارة المعرفة، الطبعة الأولى، أثير للنشر والتوزيع، عمان، 2011، ص49.

ثانياً: تعريف إدارة المعرفة

لقد تنوعت وتعددت المفاهيم و التعاريف الخاصة بإدارة المعرفة ولهذا لم يخرج علماء الإدارة بتعريف موحد حولها. إن إدارة المعرفة هي عملية إنشاء، اكتساب، تحويل، واستعمال المعرفة من أجل هدف تحسين العائد في المنظمة¹.

ويعرف كل من FERNLEY و HORDER إدارة المعرفة بأنها استخدام المعرفة والخبرات والكفايات الجمعية المتاحة داخليا وخارجيا أمام المنظمة متى وكلما تطلب الأمر ذلك. ويلاحظ أنهما اعتبرا إدارة المعرفة عملية داعمة مشابهة للإدارة الأفراد، فهي تتضمن توليد المعرفة وانتزاعها ونقلها بشكل نظمي، بالإضافة إلى التعلم من أجل استخدام المعرفة وفائدة المنظمة كلها².

ويعرفها SKYRME على أساس أنها: "النظامية والواضحة والعمليات المرتبطة بها والخاصة باستحداثها وجمعها ونشرها واستخدامها واستغلالها. وهي تتطلب تحويل المعرفة الشخصية إلى معرفة تعاونية يمكن تقاسمها بشكل جلي من خلال المنظمة"³.

وعرفها Duffy بأنها: "العملية التي توجه الإبداع عن طريق الحصول على الفكرة التنظيمية والخبرة التنظيمية، ومن جهة نظره إن إدارة المعرفة ليست محددة لمتابعة المعرفة الموجودة بل وتهدف إلى تعزيز وإسناد وتوليد معرفة جديدة والإسهام في الإبداع الذي يشكل السبب الرئيس لنجاح الأعمال"⁴.

كما تعريف إدارة المعرفة بأنها: "العمليات التي تساعد المنظمات على توليد المعرفة، واختبارها وتنظيمها، واستخدامها، ونشرها، وأخيرا تحويل المعلومات الهامة والخبرات التي تمتلكها المنظمة والتي تعتبر ضرورية للأنشطة الإدارية المختلفة كاتخاذ القرارات، وحل المشكلات والتعليم والتخطيط الاستراتيجي"⁵

وعرفها أيضا Sousa and Hendrik si: بأنها تعالج السياسات والإستراتيجيات والتقنيات التي تهدف إلى دعم القدرة التنافسية في المؤسسة من خلال تحسين الظروف اللازمة لتحسين الكفاءة، الابتكار والتعاون بين الموظفين⁶.

¹ بلحريزي زينب، إدارة المعرفة وأثرها على أداة الموارد البشرية دراسة حالة مؤسسة سونلغاز عين تموشنت، مجلة الأصيل للبحوث الاقتصادية والإدارية، المجلد:03، العدد:01 جوان، 2019، ص68.

² محمد عواد أحمد الزيادات، مرجع سبق ذكره، ص57.

³ عبد اللطيف محمود مطر، إدارة المعرفة والمعلومات، الطبعة الأولى، دار كنوز المصرف، العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2007، ص24.

⁴ صلاح الدين الكبيسي، إدارة المعرفة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2005، ص40.

⁵ ياسر الصاوي، إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات، الطبعة الأولى، دار السحاب للنشر والتوزيع، مصر، 2007، ص19.

⁶ Nour-Mohammed yaghoubi and others, the relationship between strategic processes of knowledge management and organizational intelligence, **African journal of Business Management**, vol6 (7), 22, Februarys, 2012, p2628.

من خلال التعاريف التي ذكرت نلاحظ أن إدارة المعرفة من المصطلحات القديمة والحديثة في علم الإدارة حيث تؤثر هذه الأخيرة على توعية وجودة العمل، كما تعتبر إدارة المعرفة هي أساس نجاح المنظمات واستمرار نشاطاتها خاصة إذا كانت المعرفة داخل المنظمة متجددة باستمرار ومواكبة للتكنولوجيات الحديثة.

ثانياً: أهمية إدارة المعرفة

تستمد إدارة المعرفة أهميتها من أنها:¹

- تتيح للمؤسسة تحديد المعرفة المطلوبة، وتوثيق المتوافر منها، وتطويرها والمشاركة فيها وتطبيقها وتقويمها؛
- غدت أداة المؤسسات المعاصرة لاستثمار رأسمالها الفكري، ويجعل الوصول إليها عملية سهلة وممكنة أمام المحتاجين لها، لتحسين أداء العاملين بها، وتوليد معرف جديدة لإنتاج سلع وخدمات؛
- تدعيم جهود المؤسسة للاستفادة من جميع الموجودات الملموسة وغير الملموسة، بتوفير إطار عمل لتعزيز المعرفة التنظيمية؛
- تعزيز قدرة المؤسسة للاحتفاظ بأدائها النظمي المعتمد على الخبرة والمعرفة، وتحسينه؛
- توفير الفرصة للحصول على الميزة التنافسية الدائمة للمؤسسة، عبر مساهمتها في تمكين المؤسسة من تبني المزيد من الإبداعات المتمثلة في طرح سلع وخدمات جديدة؛
- تقديم فرصا عديدة للمؤسسات لتخفيض التكاليف، ورفع موجداتها الداخلية، لتوليد الإيرادات الجديدة؛
- عملية نظامية تكاملية لتنسيق أنشطة المؤسسات المختلفة في اتجاه تتحقق أهدافها؛
- تسهم في تحفيز المؤسسات لتجديد ذاتها ومواجهة التغيرات البيئية غير المستقرة؛
- تسهم في تعظيم القيمة ذاتها عبر التركيز على المحتوى؛
- تبني فكر الإبداع عن طريق تشجيع مبدأ تدفق الأفكار بحرية فإدارة المعرفة أداء التحفيز للمنظمات وتشجيع القدرات الإبداعية لمواردها البشرية، لخلق معرفة جيدة والكشف المسبق عن العلاقات غير المعرفة والفجوات في توقعاتهم.

كما نلمس أهميتها في:²

¹ غضبان ليلى، دور إدارة المعرفة في تحسين أداء الموارد البشرية بالمؤسسة الاقتصادية - دراسة حالة بمجمع صيدال-، الدكتوراه

علوم التسيير، كلية علوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة باتنة 01، 2018، ص 92.

² حسين محمد عتوم، يمنى احمد عتوم، إدارة المعرفة (بناء الذاكرة التنظيمية)، الطبعة الأولى، دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2018، ص ص 64، 65.

- تقلل إدارة المعرفة من التكاليف من خلال تجنب تكرار حوادث الأخطاء، فعندما تقوم المؤسسة بجمع وتخزين قصص النجاح والفشل وتجعلها في متناول الأفراد فان من شأن ذلك إن يزيد من وعي الأفراد ويقلل من احتمالية ارتكاب الأخطاء؛
- المعرفة المكتسبة من خبرات وتجارب الآخرين تؤثر في قرارات إعادة الهيكلة وغيرها من محاولات التطوير والتحسين في أداء المؤسسات؛
- تبنى فكرة الإبداع عن طريق تشجيع مبدأ تدفق الأفكار بحرية، فهي تعتبر أداء لتحفيز المنظمات على تشجيع القدرات الإبداعية لمواردها البشرية الإنتاج المعرفة جديدة والكشف المسبق عن العلاقات غير المعروفة والفجوات في توقعاتها.

الفرع الثاني: مبادئ وأهداف إدارة المعرفة

أولاً: مبادئ إدارة المعرفة

إن للمنظمة عدة مبادئ تساعدها على وضع القواعد الأساسية التي يجب أن تتبعها لتصميم أنظمة المعرفة، كما يجب على المنظمة وضع مبادئ تساعدها في المشاركة في المعرفة والتركيز على أهمية المعرفة بشكل يقود إلى البحث عن الطرق الفعالة لإيجاد وتكيف وتطبيق المعرفة، و تتمثل هذه المبادئ فيما يلي:¹

- إدارة المعرفة مكلفة، لتعدد المصادر التي تكونها؛
- تتطلب إدارة المعرفة الفعالة حلول ناتجة عن تفاعل مشترك من قبل الأفراد؛
- تتطلب إدارة المعرفة مديرين مدركين وواعيين لأهمية المعرفة؛
- تستفيد إدارة المعرفة بدرجة أكبر من المعلومات المأخوذة من الأسواق أكثر مما قد تكتسبه من التدرج الوظيفي داخل المنظمة؛
- تعني إدارة المعرفة تحسين عمليات العمل؛
- إن المعرفة تسعى للاستمرارية، فالمعرفة تريد أن تكون وتدوم كاستمرارية الحياة؛
- إن مسؤولية تطور المعرفة لا تقع على أحد بشكل إنفرادي، فالمعرفة عملية اجتماعية، ويعني ذلك أنه لا يستطيع أي شخص تحمل المسؤولية للمعرفة الجماعة.

¹ أسمان ماجد الطاهرة، إدارة المعرفة، دار وائل للنشر، عمان، 2012، ص ص 40-42.

كما أعدت دراسة لكل من (Lee and Choi) والتي تحدثت عن مجموعة من المبادئ تتضمنها إدارة المعرفة وأهمها:¹

- التعاون وهو المستوى الذي يستطيع فيه العاملين في المنظمة من العمل كفريق واحد مما يسهل عملية التشارك المعرفي؛
- الثقة مما يسهل عملية التبادل الحقيقي والمؤثر للمعرفة؛
- التعلم وهو عملية اكتساب المعرفة الجديدة، ومن قبل العاملين القادرين والمستعدين لاستخدام تلك المعرفة في تطوير المنتجات والخدمات وحل المشكلات إن وجدت؛
- اللامركزية هي تشير إلى تفويض الصلاحيات، حيث إن توليد المعرفة يحتاج إلى اللامركزية العالية؛
- تسهيلات ودعم النظم تكنولوجيات المعلومات التي تدعم عمليات إدارة المعرفة؛
- الخبرة الواسعة والعملية للعاملين ويعني ذلك أن تكون خبرة العاملين بالمنظمة واسعة أفقياً ومتنوعة وتخصصية.

ثانياً: أهداف إدارة المعرفة

تكمن أهداف إدارة المعرفة فيما يلي:²

- توليد المعرفة اللازمة لتحويل المعرفة وتحقيق عمليات التعلم؛
- نشر المعرفة وتوزيعها على الجهات ذات العلاقة حسب الحاجة إليها؛
- العمل على تحديد وتطوير المعرفة بشكل مستمر؛
- السعي إلى إيجاد القيادة القادرة على بناء النظام المعرفي ويتولى عملية إدارة النشاطات كافة ذات العلاقة بإدارة المعرفة؛
- حفظ المعرفة أي تخزينها في الأماكن المخصصة لها؛
- تسهيل عمليات تقاسم المعرفة؛
- تساعد على بناء ما يسمى بمتخصص المعرفة وهم الأشخاص الذين لديهم معلومات حول موضوع أو تخصص ما.

¹ محمد أحمد سلمان الرقيب، متطلبات تطبيق إدارة المعرفة في جامعة الفلسطينية بقطاع غزة، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد والعلوم، جامعة الأزهر، 2011، ص 27.

² ربحي مصطفى عليان، إدارة المعرفة، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص 158.

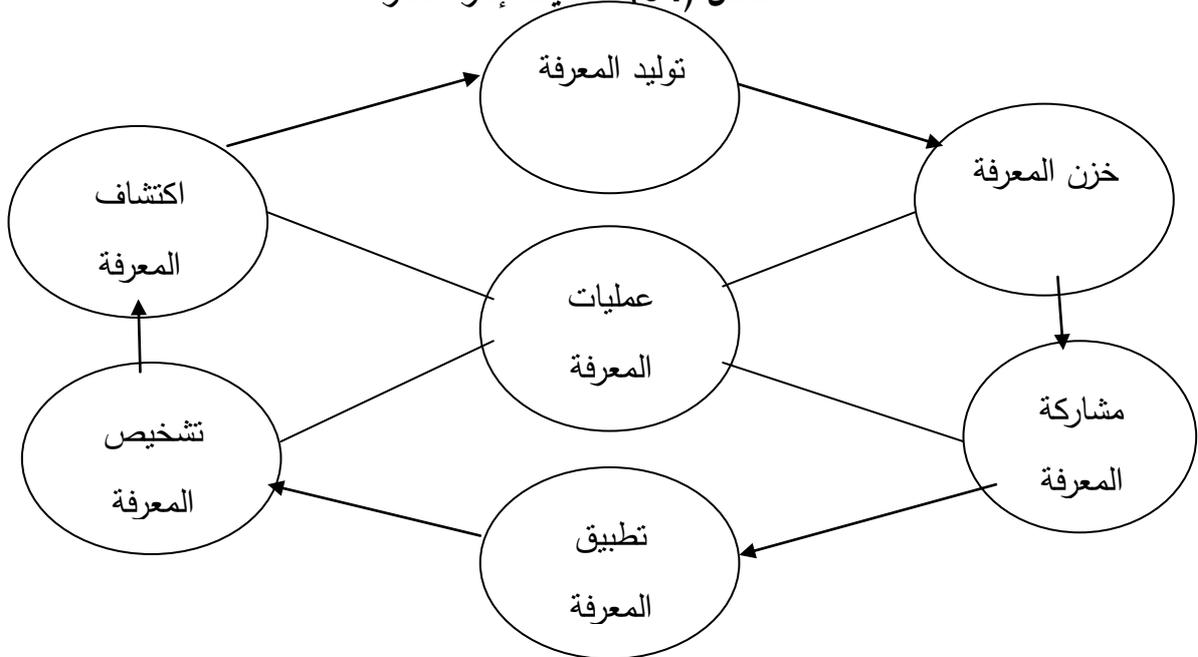
كما تتمثل أهداف إدارة المعرفة من جهة أخرى فيما يلي:¹

- أسر المعرفة من مصادرها وخبزها وإعادة استعمالها؛
- جذب رأس مال فكري أكبر لوضع الحلول للمشكلات التي تواجه المنظمة؛
- خلق البيئة التنظيمية التي تشجع كل فرد من المنظمة على المشاركة بالمعرفة لرفع مستوى معرفة الآخرين؛
- بناء إمكانيات التعلم وإشاعة ثقافة المعرفة والتحفيز لتطويرها والتنافس من خلال الذكاء البشري؛
- تعمل على جمع الأفكار الذكية من الميدان وتساهم في نشر أفضل الممارسات في الداخل.

الفرع الثالث: عمليات إدارة المعرفة

من الملاحظ أن عمليات إدارة المعرفة تختلف من منظمة إلى أخرى من وجهة نظر باحث إلى آخر، فمنهم من جعلها ثلاث عمليات أساسية وتتمثل في اكتساب المعرفة وتقاسم المعرفة وتشارك المعرفة وتطبيق المعرفة واستخدام المعرفة، ومنهم من يضيف تخزين المعرفة وتشخيص المعرفة، ولغرض هذه الدراسة سنتطرق إلى ستة عمليات جوهرية للإدارة المعرفة وهي كما يلي:

الشكل (04): عمليات إدارة المعرفة



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على دراسات السابقة.

¹ محمد عواد أحمد الزيادات، مرجع سبق ذكره، ص 61.

أولاً: اكتساب المعرفة

يشير اكتساب المعرفة إلى الفعل الذي يعالج الحصول على المعرفة، ويجعلها مناسبة للاستعمال في وقت لاحق، وتتمثل أنشطة اكتساب المعرفة في تشخيص المعرفة، ثم الاستيلاء على هذه المعرفة، وتتم عملية اكتساب المعرفة من خلال المصادر المختلفة، ويمكن إن تكون داخلية أو خارجية، فالمصادر الداخلية للمعرفة تتمثل في مستودعات المعرفة، أو من خلال المشاركة في الخبرات والممارسات وحضور المؤتمرات والندوات والنقاش والحوار والاتصال بين جماعات العمل، وبين بيانات أساسية وغيرها من المصادر ويتم من خلالها نقل المعرفة وتحويلها من ضمنية إلى صريحة والعكس، أما المصادر الخارجية فتتمثل في المعرفة التي تحصل عليها المؤسسة من خارج حدودها وتتمثل في حضور المؤتمرات، الصحف والمجلات والإعلانات، جمع البيانات من خلال الزبائن والموردين وتبقى عملية اكتساب المعرفة من المراحل المهمة للمؤسسة والمفتاح بالنوعية المطلوبة وفي الوقت المناسب¹.

ثانياً: توليد المعرفة

هي عبارة عن عملية إيجاد الإبداعات والابتكارات والخبرات والمهارات التي تنتج المعارف من خلال العملية تشاركيه في العمل داخل المنظمة لتوليد رأس مال معرفي وفكري جديد، وتبني حلول للمعلومات التي تواجه المنظمة وقد تزود المنظمة بقدرات تميزها عن غيرها في تحقيق انجازات وخطوط عمل جديدة والتسريع في حل المشكلات ونقل الممارسات الأفضل وتطوير المهارات الفنية ومساعدة الإدارة في توظيف المواهب والاحتفاظ بها، وبذلك تعود المعرفة إلى الابتكار الذي يخلق معرفة جديدة وقد أشار (Cokes) إلى إن عملية توليد أو إنتاج المعرفة تركز بشكل مباشر على مستوى الجماعة من خلال الحوار، والمحادثة، والتشارك في الخبرة أو مجتمع الممارسة لتحقيق فاعلية توليد واكتساب المعرفة².

ثالثاً: تخزين المعرفة

بالرغم من أن منظمات الأعمال تولد المعرفة وتتعلم، إلا أنها تقع في مشكل النسيان وعليه عمليات الخزن والتنظيم والاسترجاع للمعرفة المنظمة والتي يشار إليها عادة بالذاكرة المنظمة تشكل جانبا حاسما من

¹ خليف عيسى، قوا درية ربحية، إدارة المعرفة رأس المال البشري كمدخل لإدارة المعرفة، الطبعة الأولى، مؤسسة للنشر والتوزيع، عمان، 2019، ص ص 181-182.

² عبد الرحمان مراحي العنزي، أثر إدارة المعرفة في الأداء الداخلي للمجلس الأعلى لشؤون المحافظة في دولة الكويت، رسالة الماجستير، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة آل البيت، 2018، ص 24.

إدارة المعرفة المنظمة الفعالة، فالذاكرة المنظمة تشمل على المعرفة الموجودة بأشكال متعددة ومتنوعة بما في ذلك الوثائق المكتوبة والمعلومات المهيكلة وغير المهيكلة المخزنة في قواعد البيانات الإلكترونية والمعرفة البشرية والمخزنة في النظم الخبيرة والإجراءات والعمليات المنظمة الموثقة وكذلك المعرفة الضمنية المكتسبة من الأفراد ومجتمعات الممارسة¹.

رابعاً: تشارك المعرفة

وهي مشاركة المعرفة بين العاملين في المؤسسة حيث يتم توزيع المعرفة الضمنية عن طريق أساليب مثل التدريب والحوار، في حيث يتم نشر المعرفة الصريحة عن طريق نشرها بالوثائق والنشرات الداخلية والتعليم، مع ضمان وصول المعرفة الملائمة إلى الشخص الباحث عنها في الوقت الملائم².

ولتقاسم المعرفة بفاعلية في المؤسسة ظهرت آليات تمكن العاملين من تحديد المعرفة المطلوبة وأين تقع؟ وكيف يمكن إنتاجها واستخدامها في إنتاج سلع وخدمات جديدة؟ حيث تكونت لتلك الآليات الخطوات الرئيسية الآتية:³

- ✓ تحديد رؤية المؤسسة حول آلية المعرفة المطلوبة؛
- ✓ تحديد الفجوة المعرفية بين النقص أو ضعف في المعرفة الحالية والمطلوبة، بغرض تحديد البديل الداخلي أو الخارجية للحصول عليها؛
- ✓ تحديد موقع وجود هذه المعرفة والأفراد الذين سينتجونها في أي مجال في المؤسسة؛
- ✓ تعيين الأشخاص الذين سينتجون المعرفة المطلوبة سواء داخل المؤسسة أو خارجها؛
- ✓ إيجاد الحوافز المناسبة لإنتاج المعرفة؛
- ✓ تطبيق المعرفة الأمثل ونشر خبراتها وممارستها في المؤسسة؛
- ✓ وضع جملة من التدابير لحماية المعرفة التي تمتلكها المؤسسة؛
- ✓ اتخاذ تطبيق المعرفة مصدراً أو وسيلة لتوليد المعرفة جديدة.

¹ عامر عبد الرزاق الناصر، إدارة المعرفة في إطار نظم ذكاء الأعمال، دون الطبعة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2015، ص 52 - 53.

² أحمد علي الحاج محمد، اقتصاد المعرفة واتجاهات تطوره، الطبعة الأولى، دار الميسر للنشر والتوزيع، عمان، 2014، ص 146.

³ المرجع السابق، ص 146.

خامسا: تطبيق المعرفة

إن آخر عملية من عمليات إدارة المعرفة تقتض استخدام المعرفة وتطبيقها، وليست المنظمات التي تمتلك أفضل معرفة من تضمن الأداء المتميز، بل هي تلك التي تستخدم وتطبق المعرفة على أحسن وجه. ولتوفير هذه الميزة يجيب تطبيق المعرفة بكاملها على الأنشطة عبر إجراء جميع عمليات إدارة المعرفة السابقة، ولتحقيق ذلك ينبغي على المديرين أن يبذلوا جهودا جبارة لنشر ثقافة تدعو إلى تطبيق فعال للمعرفة، فتطبيق المعرفة يكون أكثر أهمية من المعرفة ذاتها¹.

بالإضافة إلى أن تطبيق المعرفة يعتبر الهدف الأساسي من عملية إدارة المعرفة ويتطلب هذا التطبيق تنظيم المعرفة من خلال التصنيف والفهرس أو التبويب المناسب للمعرفة، واسترجاع المعرفة من خلال تمكين العاملين في المنظمة من الوصول إليها بسهولة وفي أقصر وقت، وجعل المعرفة جاهزة للاستخدام بحذف بعض الأجزاء الغير متسقة وإعادة تصحيح المعرفة وفحصها باستمرار، وإدخال الجديد المناسب عليها واستعاد المتقادم².

الفرع الرابع: متطلبات تطبيق إدارة المعرفة

لبناء نظام لإدارة المعرفة لا بد أن تتوفر المقومات والمتطلبات الأساسية لذلك والتي يلخصها الملكاوي فيما يلي³:

- توفير البيئة التحتية اللازمة: والمتمثلة بالتقنية (التكنولوجيات) اللازمة لذلك والتي قوامها الحاسوب الآلي والبرمجيات الخاصة بذلك. مثل البرمجيات ومحركات البحث الإلكتروني وكافة الأمور ذات العلاقة، وهذه نشير بطريقة أو بأخرى إلى تكنولوجيا المعلومات وأنظمة المعلومات.
- توفير الموارد البشرية اللازمة: حيث تعتبر من أهم مقومات وأدوات إدارة المعرفة وعليها يتوقف نجاح إدارة المعرفة في تحقيق أهدافها، وهم ما يعرفون بأفراد المعرفة التي تقع على عاقتهم مسؤولية القيام

¹ محمد رزقون، الحاج عرابية، أثر إدارة المعرفة على الأداء في المؤسسة الاقتصادية، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، الجزائر ورقلة، العدد 01، 2014، ص 124.

² بوزيدايوي محمد، إدارة المعرفة كأساس لتحقيق أداء مستدام متميز -دراسة حالة جامعة زيان عاشور بالجلفة-، رسالة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، 2014، ص 32.

³ ربحي مصطفى عليان، مرجع سبق ذكره، ص 168.

بالنشاطات اللازمة لتوليد المعرفة وحفظها وتوزيعها، بالإضافة إلى القيام بالبرمجيات اللازمة لذات العلاقة.

- الهيكل التنظيمي: إذ يعد من المتطلبات الأساسية لنجاح أي عمل بما يحتويه من مفردات قد تقيد الحرية بالعمل وإطلاق الإبداعات الكامنة لدى الموظفين، لذا لابد من هيكل تنظيمي يتصف بالمرونة ليستطيع أفراد المعرفة من إطلاق إبداعاتهم والعمل بحرية لاكتشاف وتوليد المعرفة حيث تتحكم بكيفية الحصول على المعرفة والتحكم بها وإدارتها وتخزينها وتعزيزها ومضاعفتها وإعادة استخدامها ويتعلق أيضا بتحديد وتجديد الإجراءات والتسهيلات والوسائل المساعدة والعمليات اللازمة لإدارة المعرفة بصورة فاعلية من أجل كسب قيمة اقتصادية مجدية .
- العامل الثقافي: حيث يعتبر مهما في إدارة المعرفة عن طريق خلق ثقافة إيجابية داعمة للمعرفة وإنتاج وتقاسم المعرفة وتأسيس المجتمع على أساس المشاركة بالمعرفة والخبرات الشخصية وبناء شبكات فاعلة في العلاقات بين الأفراد وتأسيس ثقافة مجتمعية وتنظيمية داعمة للمعرفة.

ومن أجل أن يكون تطبيق إدارة المعرفة ناجحا لابد من توفير مجموعة من العوامل منها:¹

- الابتكار والتأكيد من فرص التعلم المستمر للأفراد؛
- التشجيع ومكافأة روح التعاون، وتعلم الفرق، والتأكيد عليها بصورة دائمة؛
- تأسيس أنظمة للفهم ونشر التعلم والمشاركة به؛
- تمكين الأفراد في مناسبات متكررة من البدء في مناقشات وتداول الحوارات، ليتضح لهم ما الذي يشكل أساس المعرفة لإنجاز لأعمالهم؛
- ابتكار المؤسسة غير المحدودة والتي تعني السلوك المنفتح، أي أن يتصرف الأفراد بدون التقيد بالولاء الوظيفي والبحث عن الأفكار.

¹ عبد الله حسن مسلم، إدارة المعرفة ودورها في بناء المجتمع المعرفي وتحقيق التنمية البشرية المستدامة، مجلة كلية الإدارة والاقتصاد، العدد4، جامعة النهرين، العراق، 2011، ص19.

الفرع الخامس: نماذج إدارة المعرفة

لقد قدمت نماذج عديدة الإدارة المعرفة في محاولة لفهم وتوجيه جهود إدارة المعرفة في الشركات في بناء إستراتيجياتها الأساسية ونعرض فيها ما يلي بعض أهم النماذج التي يمكن الاستفادة منها في تطوير وفهم إدارة المعرفة في المنظمات:

أولاً: نموذج Gupta Jason

يفرض هذا النموذج وجود خمسة عمليات على النحو التالي:¹

- تجميع المعرفة: حيث يتم الحصول على المعرفة من المصادر الداخلية أو من المصادر الخارجية للمنظمة.
- التقنية: لكي العملية الأولى عملية التقنية لكم الهائل من المعارف والمعلومات التي تهم جمعها والإبقاء على ما يتلاءم مع استراتيجيات المنظمة.
- ترتيب وتنظيم المعرفة: تقوم المنظمة بتطوير آليات لتنظيم وتخزين المعرفة وذلك لمساعدة المستخدمين والمستفيدين منها للحصول عليها في عملية اتخاذ القرار وذلك بأقل تكلفة وأقل وقت.
- نشر وتوزيع المعرفة: تساعد عملية النشر لكفؤ للمعرفة قدر المنظمات على اتخاذ قرارات بشكل مثير لأنها تساعد على تقاسم المعرفة والأفكار الإستراتيجية وإيصالها إلى جميع المنظمة بدلا من إن تبقى حكرًا لدى الإدارة العليا.
- تطبيق المعرفة: تحقيق الميزة التنافسية لا يكون للمنظمات التي تستعمل المعرفة بشكل أفضل، وإن العمليات السابقة تكون بلا حدود إذا لم يكن هناك تطبيق فعال للمعرفة.

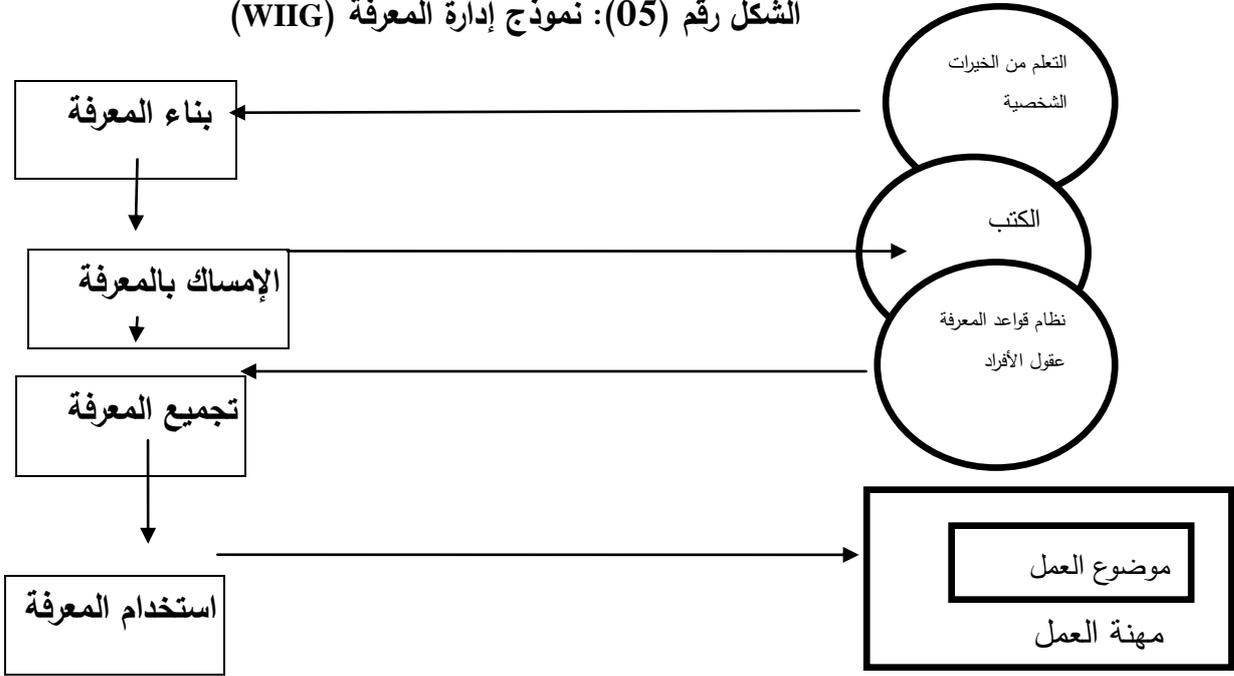
ثانياً: نموذج (WIIG)

ويقدم (WIIG) هذا النموذج حيث يحقق أربعة أهداف أساسية وهي: بناء المعرفة، الاحتفاظ بالمعرفة، تجميع المعرفة، استخدام المعرفة، وفي هذا النموذج يتم تصوير نشاطات الفرد ووظائفه على أنها خطوات متسلسلة، يمكن آخر أنها عملية تسهيل بناء المعرفة واستخدامها باعتبار انه يمكننا تنفيذ بعض الوظائف والنشاطات بالتوازي، وعلى ذلك اعتمادا على المواقف، ويلاحظ في هذا النموذج مجالات انه تم جمع وتوحيد الوظائف الأساسية والنشاطات التفصيلية في مختلف مجالات بناء واستخدام المعرفة لدى

¹ احمد بن خليفة، مساهمة إدارة المعرفة في تحسين عملية صناعة القرار الإستراتيجي بالمؤسسات الاقتصادية دراسة حالة، رسالة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الوادي، 2011، ص56.

المنظمات ولأفراد، وعلى الصعيد النظري فان هذه الوظائف يمكن إن تكون متشابهة، لكنها على الصعيد العملي تكون مختلفة تماما.¹ ويمكن توضيح نموذج (WIIG) بالشكل الآتي:

الشكل رقم (05): نموذج إدارة المعرفة (WIIG)



Source: Karl. M, knowledge management foundations: thinking about thinking, how peple and organizations create, represent and use Knowledge, schema press, USA, 1993, p56.

ثالثاً: نموذج 1999NONAKA & TAKOSHY

ويتضمن الإستراتيجيات المعتمد على المعرفة، وهنا يتم تناول المعرفة على وفق مصادرها (صرحية أو الضمنية)، (فردية أو جماعية)، ويناقش هذا النموذج تحول المعرفة من نموذج إلى آخر، إي الانتقال من الضمني إلى الصريح، وذلك بالتعبير عن المعرفة الضمنية بمفاهيم واضحة ومحاولة توثيقها، ونقل المعرفة من الفرد إلى الجماعية باستخدام المستويات التنظيمية في المؤسسة الواحدة أو حتى بين المؤسسات ذات التخصصات المتقاربة.²

¹ هيثم علي حجازي، المنهجية المتكاملة لإدارة المعرفة في المنظمات مدخل لتحقيق التميز التنظيمي في الألفية الثالثة، الطبعة الأولى، دار الرضون للنشر وال

توزيع، عمان، 2014، ص ص79، 80.

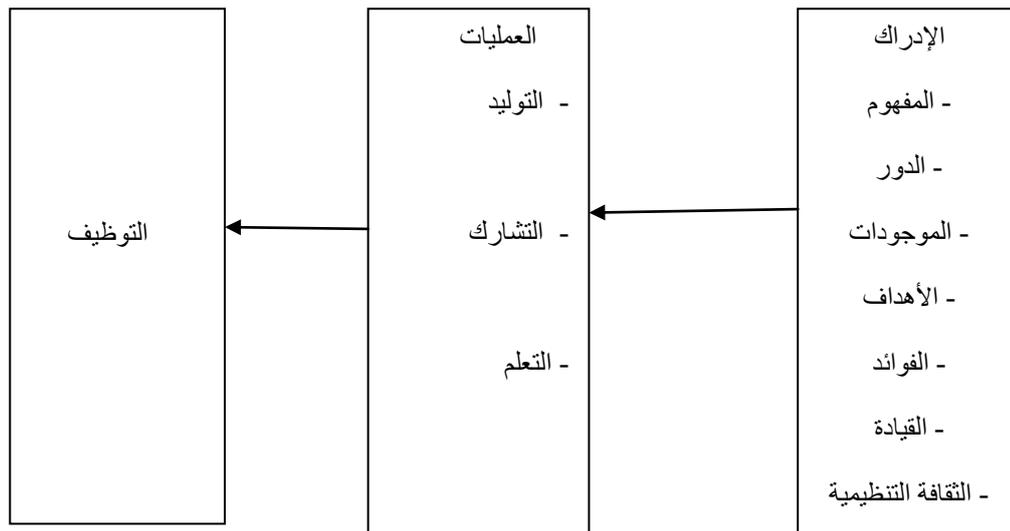
² فيصل علون الطائي، أمينة حميد العادلي، إستراتيجية إدارة المعرفة والإستراتيجيات الأمثل لإدارة المعرفة في المكتبات الجامعية العراقية-دراسة حالة لمكتبات جامعة كربلاء، المجلد التاسع تموز، العراق، العدد36، 2014، ص ص33 - 36.

رابعاً: نموذج حجازي

سعى حجازي إلى بناء نموذج يعمل على قياس المتغيرات المستقلة والوسيطية والتابعة لتوظيف إدارة المعرفة بعد أن تم تحديد هذه المتغيرات، ويعكس هذا النموذج أثر إدراك المنظمة الأردنية العامة والخاصة لإدراك المعرفة من حيث مفهومها، دورها، وموجوداتها، فوائدها، أهدافها، دور قيادة المعرفة ودور الثقافة التنظيمية (المتغيرات المستقلة) في توظيف المنظمات لإدارة المعرفة سلباً أو إيجاباً، كما أن النموذج يدرس عمليات إدارة المعرفة من حيث توليد المعرفة، التشارك فيها والتعلم المنظمي (المتغير الوسيط) وأثر ذلك في توظيف المنظمات لإدارة المعرفة (المتغير التابع)¹.

لقد قام حجازي على تشكيل متغيرات النموذج من ثلاثة متغيرات أساسية مستقلة (الإدراك) وسطية (العمليات) تابعة (التوظيف)، وحاول تطبيقها في البيئة الأردنية كما هو موضح في الشكل التالي:

الشكل (06): نموذج إدارة المعرفة حسب حجازي



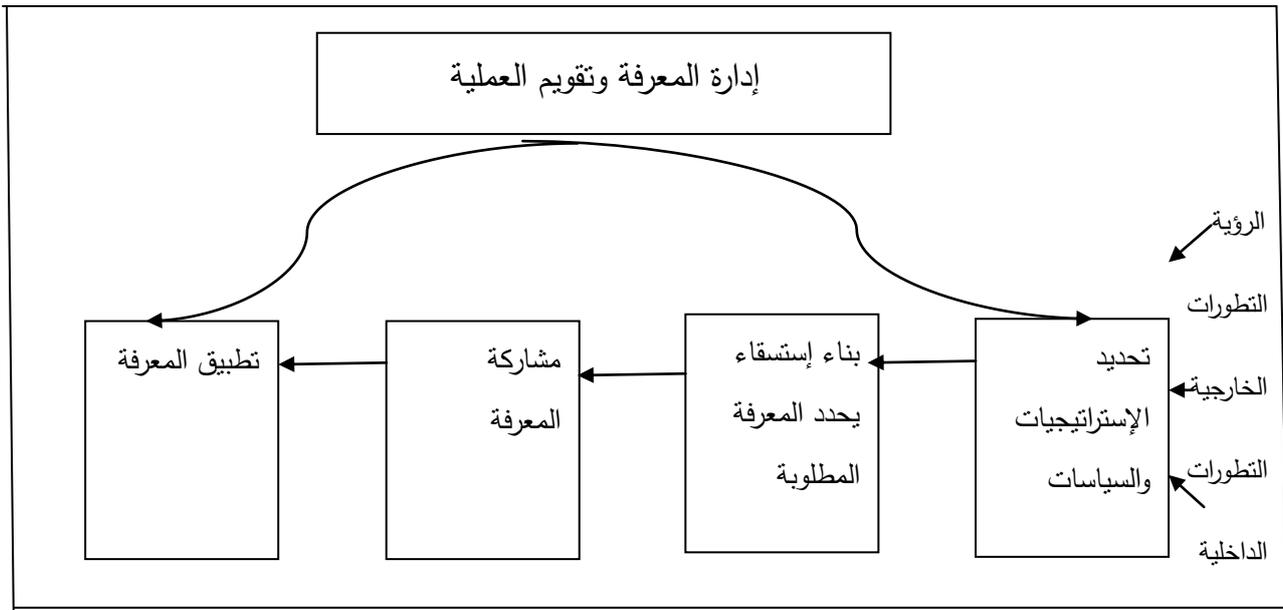
المصدر: بلال بوغفير، دور الثقافة التنظيمية في تطبيق إدارة المعرفة دراسة حالة مجموعة وكالات البنوك (CPA, BEA, AGB)، لولاية بسكر، رسالة الماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكر، 2015، ص58.

¹ بلال بوغفير، دورة الثقافة التنظيمية في تطبيق إدارة المعرفة دراسة حالة مجموعة وكالات البنوك (CAP, RPA, AGB) لولاية بسكرة، رسالة ماجستير في علوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2015، ص58.

خامسا: نموذج سلسلة القيم المعرفية Bots and Bruijin:

أوضح الباحثان من خلال هذا النموذج أن أفضل السبل لإدارة المعرفة وتقييمها يتم عن طريق سلسلة القيم المعرفية، حيث تقيم الفاعلية في كل خطوة للعملية المعرفية، كما تعتبر فعالية وناجحة إذا تم أداء هذه الأنشطة بصورة جيدة ويعتمد النموذج على تناول إدارة المعرفة من المنظور فني (تحليلي) أو نموذج المستخدم، وتحدث عملية تقوم المعرفة عن طريق كيفية مراعاة إدارة المعرفة لكل منظور في جميع المراحل¹. والشكل التالي يوضح النموذج السلسلة القيم المعرفية.

الشكل رقم (07): نموذج سلسلة القيم المعرفية حسب Bots and Bruijin



المصدر: خليفي عيسى، قوادرية ريحة، إدارة رأس المال البشري كمدخل لإدارة المعرفة، الطبعة الأولى، الورقة للنشر والتوزيع، عمان

2019، ص175.

¹ خليفي عيسى، قوادرية ريحة، مرجع سبق ذكره، ص175.

المطلب الثالث: العلاقة النظرية بين الثقافة التنظيمية و إدارة المعرفة

هذا المطلب نتناول فيه العلاقة النظرية بين الثقافة التنظيمية وإدارة المعرفة في اتجاهين، حيث قمنا بتقسيمه إلى فرعين، الأول يتناول تأثير الثقافة التنظيمية على إدارة المعرفة، والعكس في الفرع الثاني أي تأثير إدارة المعرفة على الثقافة التنظيمية من الجانب النظري.

الفرع الأول: تأثير الثقافة التنظيمية على إدارة المعرفة

لدى أي منظمة الكثير من عوامل القوة الداخلية والخارجية المؤثرة في تطبيق إدارة المعرفة، ومن تلك العوامل ما يندرج تحت مظلة الثقافة التنظيمية، فنجد أن أي تغيير في المنظمة بغرض تطبيق أحد البرامج لاسيما تطبيق برنامج إدارة المعرفة بحاجة إلى بيئة عمل مشجعة على الإدارة الفعالة للمعرفة، وهذا بدوره يقع على كاهل إدارة المنظمة وضرورة إدراكها لأهمية ثقافة المنظمة، لذا من الضروري تطوير ثقافة المنظمة بما يخدم تطبيق إدارة المعرفة في أي منظمة، فثقافة المنظمة وما تحويه من قيم ومعتقدات تلعب دورا حيويا في دعم تطبيق وتبني برامج إدارة المعرفة في المنظمة، لأنه من خلالها يسود بين العاملين أجواء التعاون والثقة والاحترام المتبادل، وبالتالي تصبح بيئة العمل مهية لمشاركة المعرفة وتطبيقها. ومن خلال الدراسات السابقة وادبيات الموضوع تم التوصل إلى ضرورة زيادة الوعي والإدراك لمفهوم ثقافة المنظمة وأهميتها ودورها في تطبيق عمليات إدارة المعرفة، وبالتالي العمل على غرس ثقافة التنظيمية التي تشجع على توليد المعرفة وتشارك فيها وتطبيقها والاستفادة منها، وذلك من خلال تعزيز البرامج والأنشطة التي تساعد على تطبيق إدارة المعرفة وتوضيح دورها في تطوير العمل وتحسين الأداء.

الفرع الثاني: تأثير إدارة المعرفة في الثقافة التنظيمية

أما من جهة أخرى فإن تطبيق إدارة المعرفة في أي منظمة يتطلب أن تكون القيم الثقافية السائدة ملائمة ومتوافقة مع مبدأ الإستمرار في التعلم وإدارة المعرفة، وأن تكون ثقافة المنظمة مشجعة لروح الفريق في العمل وتبادل الأفكار ومساعدة الآخرين والقدوة والمثل الأعلى للقيادة الفعالة التي تعتنى بالمعرفة، كما تعبر الثقافة التنظيمية عن البيئة التي تتخذ فيها قرارات الأعمال ويتم تنفيذها، وأن المنظمة التي تحركها المعرفة يجب أن تكون مرنة، وأن تمتلك ثقافة تشارك المعرفة لتعزيز تدفق المعلومات بشكل حر وتسهل توليد المعرفة ونقلها ومن تم التركيز على إيجاد ثقافة المنظمة الملائمة.

المبحث الثاني: الدراسات السابقة (الأدبيات التطبيقية للدراسة)

فيما يلي نستعرض الدراسات السابقة العربية والأجنبية ذات العلاقة بالدراسة الحالية، والتي تطرقت جميعها لدراسة علاقة عوامل ثقافة المنظمة ودورها في نجاح تنفيذ إدارة المعرفة، حيث تم حصر هذه الدراسات من خلال البحث في المجالات العلمية وقواعد البيانات والمواقع الإلكترونية الرسمية، وتم ترتيبها من الأقدم إلى الأحداث حسب التاريخ، بدءاً بالدراسات العربية ثم الأجنبية كالآتي:

المطلب الأول: الدراسات المتعلقة بالثقافة التنظيمية

أولاً: الدراسات العربية

- دراسة محمد بن غالب العفوي سنة 2005 بعنوان الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام تنظيمي (دراسة ميدانية على هيئة الرقابة والتحقق بمنطقة الرياض)¹

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على القيم السائدة المكونة للثقافة التنظيمية في هيئة الرقابة والتحقق وكذلك التعرف على مستوى الالتزام التنظيمي لدى منسوبي هيئة الرقابة والتحقق، وأيضاً الوقوف على مدى اختلاف قيم الثقافة التنظيمية باختلاف الخصائص الشخصية لمنسوب هيئة الرقابة على الالتزام التنظيمي في هيئة الرقابة، حيث قام الباحث بتباعد المنهج الوصفي تحليلي، ولجأ إلى جمع البيانات من خلال الإستبانة كأداة لجمع البيانات الأولية. ومن أهم النتائج التي تم التوصل إليها أن جميع القيم الثقافية التنظيمية تتوفر في هيئة الرقابة والتحقق بدرجة متوسطة، ووجود علاقة ارتباط موجبة وقوية بين الثقافة التنظيمية بشكل عام والالتزام التنظيمي وبين القيم المكونة للثقافة التنظيمية والالتزام التنظيمي.

- دراسة إلياس سالم سنة 2006 بعنوان: تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية (دراسة حالة على الشركة الجزائرية للألمنيوم بالمسيلة).²

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على العلاقة التي تربط الثقافة التنظيمية بأداء الموارد البشرية وتحديد اتجاهات تأثير القيم الثقافية في تشكيل أنماط السلوك لدى العاملين في الشركة الجزائرية للألمنيوم، حيث اعتمد الباحث على المقابلة والاستبانة كأداة لجمع البيانات. وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها:

¹ محمد بن غالب العفوي، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام تنظيمي (دراسة ميدانية على هيئة الرقابة والتحقق بمنطقة الرياض)، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة العربية للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية، 2005.

² إلياس سالم، مرجع سبق ذكره.

أن جماعية العمل تعتبر مفيدة للمؤسسة فهي منهج رئيس وطريقة مهمة في تحقيق إنتاجية مرتفعة لما يتوفر عليه جو العمل الجماعي من دافعية نحو الإنجاز وتحقيق أداء جيد كذلك وجود اتصال نازل وغياب اتصال صاعد بين العاملين والإدارة وعدم التشجيع على حرية التعبير عن الآراء أي وجود مركزية مفرطة بالإضافة إلى توفير إدارة الشركة لفرض المشاركة من شأن أن يخلق نوع من عدم الحماس والإخلاص في تنفيذ القرارات وتحقيق أهداف الشركة.

- أسعد محمد، أحمد عكاشة سنة 2008 بعنوان: أثر الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي (دراسة تطبيقية على شركة الاتصالات الفلسطينية Paltel).¹

هدفت هذه الدراسة التعرف على واقع الثقافة التنظيمية في شركة الاتصالات الفلسطينية Paltel وأثرها على مستوى الأداء الوظيفي، حيث قام الباحث باستخدام الاستبانة كأداة رئيسية في جمع البيانات الأولية، وقد توصلت الدراسة إلى نتائج من أهمها أن هناك أثر إيجابي للثقافة التنظيمية على مستوى الأداء في شركة الاتصالات Paltel كما أظهرت النتائج وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين عناصر الثقافة التنظيمية وهي (السياسات، الإجراءات الأنظمة، والقوانين، الأنماط السلوكية، القيم التنظيمية المعتقدات وغيرها من العناصر)، كذلك أظهرت نتائج الدراسة أن العاملين بحاجة إلى تطوير مستوى المهارات والقدرات المتعلقة بالجوانب الإبداعية وابتكاره لهدف القدرة على مواكبة التغيير والتطورات الجديدة.

- دراسة إيهاب فاروق، مصباح العاجز سنة 2011 بعنوان: دور الثقافة التنظيمية في تفعيل الإدارة الإلكترونية(دراسة تطبيقية على وزارة التربية والتعليم العالي -محافظة غزة-).²

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور الثقافة التنظيمية في تفعيل تطبيق الإدارة الإلكترونية في وزارة التربية والتعليم العالي -محافظة غزة- وإتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي، ولجاء إلى جمع البيانات الأولية من خلال الإستبانة كأداة رئيسية للبحث وتم استخدام أسلوب الحصر الشامل حيث وزعت الإستبانة على جميع الموظفين الإدارة بين المتعاملين بأسلوب الإدارة الإلكترونية في وزارة التربية والتعليم العالي محافظة غزة، وعددهم (294) موظف، وتم استرجع (247) إستبانة، وقد توصلت هذه الدراسة إلى النتائج

¹ أسعد محمد، أحمد عكاشة، أثر الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي(دراسة تطبيقية على شركة الاتصالات الفلسطينية Paltel)، رسالة الماجستير، كلية التجارة، قسم إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين، 2008.

² إيهاب فاروق مصباح العاجز، دور الثقافة التنظيمية في تفعيل الإدارة الإلكترونية(دراسة تطبيقية على وزارة التربية والتعليم العالي -محافظة غزة-)، رسالة ماجستير، كلية التجارة، جامعة الإسلامية بغزة، فلسطين، 2011.

التالية من أهمها أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين عناصر الثقافة التنظيمية كذلك توصلت النتائج إلى أنه لا يتاح للموظف إتخاذ القرارات المتعلقة بعمله دون الرجوع إلى رئيسة المباشرة ضمن بيئة العمل الإلكتروني كذلك لا يتم تكريم وتحفيز الموظفين للمتميزين في بناء ونشر العمل الإلكتروني بالوزارة.

ثانياً: الدراسات بالأجنبية

- دراسة Jean-Philippe Chevalier Bonin سنة 2013 تحت عنوان:

L'influence de la culture organisationnelle sur l'épuisement professionnel; étude comparative entre cols blancs et policiers d'un service de police urbain ¹

هذه الدراسة التي تم تطويرها كجزء من الدراسة أكبر حول الصحة العقلية في مكان العمل، تدرس تأثير الثقافة التنظيمية بالإضافة إلى بعض عوامل العمل مثل الإشراف التعسفي، سلطة اتخاذ القرار، استخدام المهارات، السلطة، صنع القرار والمتطلبات النفسية والدعم الاجتماعي وكذلك جدول العمل على الإرهاق وأبعاده الثلاثة. تمت دراسة هذه العوامل، باستثناء الثقافة التنظيمية، على نطاق واسع في الماضي. وقد استعمل الباحث الاستبانة كأداة أساسية لجمع البيانات. وتؤكد هذه الدراسة جزئياً النتائج التي تمت ملاحظتها بشكل متكرر في الدراسات حول هذا الموضوع والإشراف التعسفي والمتطلبات النفسية وأنواع معينة من الثقافة تزيد من مستوى الإرهاق. أما المتغيرات الأخرى مثل خط عرض القرار وأنواع معينة أخرى من الثقافة التنظيمية تقلل من مستوى الإرهاق.

المطلب الثاني: الدراسات المتعلقة بإدارة المعرفة

أولاً: الدراسات بالعربية

- دراسة ندى عبد القادر سنة 2010 بعنوان: إدارة المعرفة وأثرها في رأس المال الفكري (دراسة تطبيقية في الشركة العامة لصناعة الأسمدة المنطقة الجنوبية).²

¹ Jean-Philippe Chevalier Bonin. **L'influence de la culture organisationnelle sur l'épuisement ; étude comparative entre cols blancs et policiers d'un service de police urbain**, Mémoire de maitres présenté à la Faculté des études supérieures dans le cadre de l'détention du grade de maitrise et relations Industrielles, Université de Montréal, Faculté des Arts et des Sciences, Canada, 2013.

² ندى عبد القادر، إدارة المعرفة وأثرها في رأس المال الفكري (دراسة تطبيقية في شركة العامة لصناعة الأسمدة المنطقة الجنوبية)، مجلة دراسات إدارية، المجلد 3، العدد 6، العرق، 2010.

هدفت هذه الدراسة إلى قياس أثر إدارة المعرفة والتي تتكون من المعرفة الصريحة والمعرفة الضمنية على رأس المال الفكري والمتمثل في رأس المال البشري، رأس المال العلاقتي، رأس المال الهيكلي، وذلك لتعزيز كفاءة المؤسسة وقدرتها على تحقيق القيمة السوقية وكانت الحالة على الشركة العامة للأسمدة، وتم استخدام برنامج SPSS في تحليل البيانات واختبار الفرضيات، ومن أهم النتائج هو وجود علاقة ارتباط قوية ومعنوية بين المعرفة الظاهرية والضمنية وكل من رأس المال البشري ورأس المال العلاقتي ورأس المال الهيكلي. ولكن أظهرت النتائج أن الأكثر ارتباطا كان بين رأس المال البشري والمعرفة الظاهرية وأقلها قوة بين رأس المال العلاقتي والمعرفة الظاهرية.

- دراسة غضبان ليلي سنة 2018 بعنوان إدارة المعرفة في تحسين أداء الموارد البشرية بالمؤسسة الاقتصادية (دراسة ميدانية صيدال).¹

هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن دور إدارة المعرفة في تحسين أداء المورد البشري بمجمع صيدال كمؤسسة محل الدراسة الميدانية، وهذا من خلال رصد التعليم التنظيمي وكذا تقبل التغيير، حيث استخدم الباحث الاستبانة كأداة لجمع البيانات. وقد توصلت هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها وجود علاقة تأثير بين إدارة المعرفة وأداء الموارد البشري، وجود تأثير غير مباشر لإدارة المعرفة على تحسين أداء الموارد البشرية من خلال جملة من المتغيرات (التعليم التنظيمي، التغيير، الرضا).

ثانيا: الدراسات الأجنبية

- دراسة Chigada and others, سنة 2017 تحت عنوان:

Knowledge man Cement practices at selected banks in south Africa².

هدفت هذه الدراسة إلى إلقاء الضوء على ممارسات إدارة المعرفة في بعض من بنوك جنوب إفريقيا، ومعرفة أي بنك من هذه البنوك قد استعمل إدارة المعرفة بكل نشاطاتها. ولقد تم جمع البيانات الكمية والنوعية لهذه الدراسة باستخدام الإستبانة والمقابلة، وقد توصلت هذه الدراسة إلى نتائج أهمها وجود أنشطة

¹ غضبان ليلي، إدارة المعرفة في تحسين أداء الموارد البشرية بالمؤسسة الاقتصادية (دراسة ميدانية صيدال)، أطروحة دكتوراه، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة باتنة 01، الجزائر، 2018.

² Chigada and others. Knowledge mangement practices at selected banks in south Africa, **journal of information management**, vol17,N01.january 2017.

إدارة المعرفة داخل البنوك محل الدراسة، إلا أن مفهوم إدارة المعرفة يبقى مبهماً على الصعيد الكلي مما يعيق تنفيذها داخل المنظمة.

المطلب الثالث: الدراسات المتعلقة بالثقافة التنظيمية وإدارة المعرفة

أولاً: الدراسات بالعربية

- دراسة مقابلة، أحمد محمد، سنة 2012 بعنوان: "أثر خصائص الهيكل التنظيمي والثقافة التنظيمية والتفاعل التنظيمي على تقاسم المعرفة: حالة شركات العاملة في مدينة الحسن الصناعية"¹

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة مدى تأثير الأبعاد التنظيمية المتمثلة في الهيكل التنظيمي وثقافة المنظمة والتفاعل التنظيمي بين الوحدات التنظيمية، على تقاسم المعرفة في القطاع الصناعي، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي تحليلي من خلال توزيع 200 استبانة على عينة الدراسة المتمثلة في 17 مصنع في مدينة الحسن الصناعية، حيث تطرقت الدراسة للمتغيرات: الهيكل التنظيمي، ثقافة المنظمة، والتفاعل التنظيمي، وتأثيرها على تقاسم المعرفة، وقد توصلت هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها وجود علاقة إيجابية بين الأبعاد التنظيمية المختلفة وتقاسم المعرفة حيث كانت أعلى درجة ارتباط بين خصائص الهيكل التنظيمي وتقاسم المعرفة.

- دراسة فيصل بقلّة ومريم بوشمط سنة 2014 بعنوان: "أثر الثقافة التنظيمية على إدارة المعرفة دراسة حالة شركة توزيع الكهرباء والغاز بجيجل"².

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع الثقافة التنظيمية وإدارة المعرفة في شركة توزيع الغاز والكهرباء من حيث إبراز أهم مكونات الثقافة التنظيمية في الشركة. حيث اعتمد الباحث على الإستبانة كأداة أساسية لجمع البيانات، توصلت هذه الدراسة إلى نتائج أهمها: اتجاهات أفراد عينة الدراسة نحو مكونات الثقافة التنظيمية إيجابي، كم كان اتجاهات أفراد العينة نحو إدارة المعرفة كانت متوسطة، كم أظهرت النتائج أن هناك علاقة إحصائية بين الثقافة التنظيمية وإدارة المعرفة.

¹ مقابلة، أحمد محمد، أثر خصائص الهيكل التنظيمي والثقافة التنظيمية والتفاعل التنظيمي على تقاسم المعرفة: حالة شركات العاملة في مدينة الحسن الصناعية، رسالة الماجستير، جامعة اليرموك، إربد، 2012.

² فيصل بقلّة و مريم بوشمط، أثر الثقافة التنظيمية على إدارة المعرفة (دراسة حالة شركة توزيع الكهرباء والغاز بجيجل)، شهادة الماستر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد الصادق بن يحيى، جيجل، الجزائر، 2014.

- دراسة وهيبة داسي، سنة 2014 بعنوان: "أثر الثقافة التنظيمية على إدارة المعرفة دراسة عينة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية"¹

هدفت هذه الدراسة إلى محاولة إيضاح أثر الثقافة التنظيمية على إدارة المعرفة من خلال أهمية كلا منها على المنظمات ودورها على الأداء التنافسي، وقد اتبع الباحث المنهج الوصفي من خلال توزيع 137 استبيان على ثلاث مؤسسات صناعية، بالإضافة إلى المقابلة كأحد أدوات الدراسة، وتمثل المتغير المستقل في عوامل ثقافة المنظمة: الرؤية المشتركة، قيم المنظمة، الهيكل التنظيمي، التوجه بالفريق، التوجه بالأفراد، وذاكرة المنظمة، بينما تمثل المتغير التابع في عمليات إدارة المعرفة: الاكتساب، الإنشاء، الخزن، المشاركة، والتطبيق، ومن أبرز نتائج الدراسة أن تطبيق المعرفة في المؤسسات الصناعية كان بدرجة مرتفعة، حيث كانت عملية اكتساب المعرفة أعلى العمليات تطبيقاً مقارنة بعملية إنشاء المعرفة التي كانت أقل تطبيقاً، كما أن درجة الوعي لممارسات ثقافة المنظمة كان مرتفعاً أيضاً، حيث كانت ذاكرة المنظمة أعلى عوامل ثقافة المنظمة تطبيقاً مقارنة بتوجيه الأفراد الذي كان أقل تطبيقاً.

- دراسة أمحمد تقار، على عبد الله، سنة 2019 بعنوان: "أثر الثقافة التنظيمية على إدارة المعرفة (دراسة عينة من مؤسسات قطاع الفلاحة في الجزائر)"²

هدفت هذه الدراسة إلى اختبار العلاقة بين الثقافة التنظيمية وإدارة المعرفة كمقاربة لبناء وتمكين المعرفة داخل مؤسسات قطاع الفلاحة بالجزائر، كما هدفت إلى التعرف على هدين المفهومين في أدبيات الإدارة وقد اعتمدا الباحث في هذه الدراسة على استبانته لجمع البيانات شملت الخصائص الشخصية للمبحوثين ومتغيري الدراسة. وأظهرت النتائج أن اتجاه العينة المبحوثة نحو الثقافة التنظيمية وإدارة المعرفة كان متوسطاً يشير إلى ضعف الإدراك لدى مستخدمي هذا القطاع بأهمية المعرفة كمورد للثروة وإدارة المعرفة كنهج حديث والثقافة التنظيمية كدعامة ناجحة لمقاربة إدارة المعرفة.

¹ وهيبة داسي، أثر الثقافة التنظيمية على إدارة المعرفة دراسة عينة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، رسالة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2014.

² أمحمد تقار، على عبد الله، أثر الثقافة التنظيمية على إدارة المعرفة (دراسة عينة من مؤسسات قطاع الفلاحة في الجزائر)، مجلة الإستراتيجية والتنمية، مجلد9، العدد2، 2019.

- دراسة بوعبد اللية و داد، بوشناق فاطمة سنة 2021 بعنوان أثر الثقافة التنظيمية على إدارة المعرفة (دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة بجيجل).¹
- هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر الثقافة التنظيمية على إدارة المعرفة، بالإضافة إلى التعرف على الثقافة التنظيمية السائدة وأهم مكوناتها وكذلك التعرف على واقع وممارسات إدارة المعرفة، حيث اعتمدا الباحث على الإستبانة كأداة لجمع البيانات. وقد توصلت هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لثقافة تنظيمية على إدارة المعرفة ويرجع هذا الأثر إلى الأعراف التنظيمية.

ثانيا: الدراسات بالأجنبية

- دراسة (Jafari, Sepideh, Abbas pour, & Azizishomami, Mostafa) سنة 2013، بعنوان
The affect of organizational cultue on the Knowledge management implementation processes from the viewpoint of Education Dept employees.²
- هدفت هذا الدراسة إلى بحث العلاقة بين ثقافة المنظمة وتطبيق عمليات إدارة المعرفة من وجهة نظر العاملين في مجال التعليم. وقد اتبع الباحث المنهج المسحي الوصفي، حيث شملت هذه الدراسة على المتغير المستقل المتمثل في المسؤولية الاجتماعية، العمل، الابتكار، الحوافز، الأداء والتوجيه، والاستقرار، وتمثل المتغير التابع في عمليات إدارة المعرفة: الخلق الجذب، التنظيم، الصيانة، النشر، والتطبيق، وتم توزيع الاستبانة على 175 شخصا هم عينة البحث الممثلة لمجتمع الدراسة، المتمثل في جمع موظفي التعليم في منظمة الأهواز بإيران، ومن النتائج التي توصلت إليها الدراسة وجود علاقة إيجابية وهامة بين عوامل ثقافة المنظمة وإدارة المعرفة، كما أن ثقافة المنظمة المتغيرة تؤثر في إدارة المعرفة.

¹ بوعبد اللية و داد، بوشناق فاطمة، أثر الثقافة التنظيمية على إدارة المعرفة (دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة بجيجل)، شهادة الماستر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد الصادق بن يحيى، بجيجل، الجزائر، 2021.

² Jafari, Sepideh, Abbas pour, & Azizishomami, Mostafa. **The affect of organizational cultue on the Knowledge management implementation processes from the viewpoint of Education Dept employees**, Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Buines, 5(1), 237-245, 2013.

خلاصة:

على ضوء ما تقدم في هذا الفصل الذي قمنا فيه بدراسة الإطار النظري لمتغيرات الدراسة والمتمثلة في الثقافة التنظيمية وإدارة المعرفة، خلصنا إلى أن لكل منظمة ثقافتها التنظيمية الخاصة بها والتي تتبلور في ضوء القيم والمعتقدات والأعراف والسياسات والاجراءات والأنماط السلوكية التي تسود فيها. كما ان وجود ثقافة تنظيمية مشتركة وقوية يعتبر مصدر قوة للمنظمة حيث تعمل على وضع أهداف الأفراد والمنظمة على مسار واحد وتحقيق الكثير من المزايا والايجابيات.

على صعيد آخر أصبحت المنظمات تعمل في ظل اقتصاد تحكمه المعرفة، وهنا برزت أهمية إدارة المعرفة إذا لا يمكن الاستفادة من المعرفة دون إدارة سليمة تقوم على عمليات مختلفة متتابعة ومتكاملة في نفس الوقت بدءا بتوليد المعرفة، ثم خزن ، ثم تشارك وتطبيق المعرفة، حيث أن كل عملية من هذه العمليات تعتمد على العملية التي سبقتها وتدعم العملية التي تليها من أجل تحقيق الاستخدام الأمثل للمعرفة وتحقيق أهداف المنظمة.

الفصل الثاني

تمهيد:

بعد أن تطرقنا في الفصل الأول للإطار النظري للدراسة المتمثل في الأدبيات النظرية والتطبيقية للدراسة وهي عبارة عن المفاهيم متغيرات الدراسة والمتمثلة في الثقافة التنظيمية وإدارة المعرفة والأثر بينهما، سنتطرق في الفصل الثاني إلى الدراسة الميدانية من أجل معرفة أثر الثقافة التنظيمية على إدارة المعرفة ومدى وجود علاقة بين هذين المتغيرين على مستوى مديرية توزيع الكهرباء والغاز -جيجل-، ومن أجل تحقيق أهداف الدراسة ومعالجة إشكالية واختبار الفرضيات التي انطلقت منها وسيتم تقسيم هذا الفصل إلى مبحثين:

- المبحث الأول: منهجية الدراسة الميدانية.

- المبحث الثاني: عرض ومناقشة النتائج الدراسة.

المبحث الأول: منهجية الدراسة الميدانية

في هذا المبحث سوف نتطرق إلى عرض مجتمع وعينة الدراسة، ونتطرق إلى عرض أداة الدراسة والمتمثلة في الاستبيان، وإلى صدق الاتساق الداخلي لعبارات محاور الدراسة ومنه نختبر مدى ثباتها ثم نقوم بعرض مختلف الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة الميدانية.

المطلب الأول: مجتمع وعينة الدراسة

سيتم في هذا المطلب تطرق إلى مجتمع وعينة الدراسة، ولكن قبل ذلك نستعرض لمحة عن مديرية توزيع الكهرباء والغاز -جيجل-، من خلال تعريفها وذكر مهامها ووظائفها وأهدافها.

الفرع الأول: لمحة عن مديرية شركة توزيع الكهرباء والغاز -جيجل-¹

تعتبر مديرية توزيع الكهرباء والغاز -جيجل- الفرع الرئيسي المسؤول عن إيصال الطاقة الكهربائية والغازية عبر إقليم الولاية، تتكون من عدة أقسام ومستويات مختلفة تضمن لها ذلك. وفي هذا الإطار فهي تنطوي على ثلاث وظائف رئيسية هي:

- إنتاج الكهرباء؛

- نقل الكهرباء والغاز؛

- توزيع الكهرباء.

وإلى جانب ذلك تقوم المديرية بمهام تتمثل في:

- تموين الزبائن بالطاقة الكهربائية والغازية وإصلاح الأعطاب التي قد تصيب الشبكات؛

- القيام بدراسات من أجل توسيع الشبكات وتوصيل الطاقة الكهربائية والغازية إلى أقصى مكان ممكن؛

- القيام بتزويد الزبائن الجدد بالطاقة؛

- السهر على سلامة وأمن زبائننا بصيانة كل المعدات الكهربائية والغازية والقيام بدوريات للمراقبة؛

- القيام بحملات تحسيسية لتوعية الزبائن حول القيمة والمنفعة الحقيقية للكهرباء والغاز وكذا الأخطار

الناجمة عن عدم مراعاة القياسات اللازمة في تركيب المعدات؛

- استقبال الزبائن والاستماع لانشغالاتهم فيما يخص الخدمة العمومية.

¹ وثائق مقدمة من مصلحة الموارد البشرية لمديرية شركة توزيع الكهرباء والغاز -جيجل-.

وتهدف المديرية إلى تحقيق الاهداف التالية:

- العمل من أجل الأحسن والقيام باستثمارات في هذا المجال من أجل تطوير وتوسيع الشبكات الكهربائية والغازية، وكذلك رفع قدرتها في إنتاج ونقل الكهرباء والغاز لتلبية الطلب المتزايد؛
- تحديث خدمة الزبائن لضمان خدمات عمومية ذات نوعية عالية تليق بسمعة هذه الشركة لتمثيل المهمة الأساسية في ثقافة المؤسسة.

الفرع الثاني: مجتمع الدراسة

يعرف مجتمع الدراسة على أنه: "مجموع وحدات البحث التي نريد الحصول على بيانات منها وعنها"، وبعبارة أخرى هي عبارة عن جميع المفردات لها صفة أو صفات مشتركة وجميع هذه المفردات خاضعة للدراسة أو البحث من قبل الباحث¹.

ومجتمع الدراسة الحالية يتمثل في الموظفين في مديرية -جيجل- والبالغ عددهم 536 موظف. منهم إدارات وعددهم 120 وعمال المهارات العليا وعمال المهارات الصغرى عددهم 273 وعمال التنفيذ عددهم 143².

الفرع الثالث: عينة الدراسة

العينة هي مجموعة جزئية من المجتمع الكلي التي تحوي بعض العناصر يتم اختيارها منه أو هي جزء أو شريحة من المجتمع تتضمن خصائص المجتمع الأصلي³، وقد تم اختيار العينة المستهدفة بأسلوب العينة العشوائية البسيطة.

وبالنسبة لحجم العينة فقد تم الاعتماد على ما أورده الباحثين Uma Sekaran and Roger Bougie حيث يمكن الاعتماد على القواعد التالية في تحديد حجم العينة:⁴

- حجم العينة الذي يزيد عن 30 ويقل عن 500 مفردة يكون ملائم لأغلب البحوث؛

¹دلال القاضي ، محمود البياتي، منهجية وأساليب البحث العلمي وتحليل البيانات باستخدام البرنامج الإحصائي (spss)، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص66.

² وثائق مقدمة من مصلحة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكر.

³ مهدي محمد القصاص، الإحصاء والقياس الاجتماعي، جامعة المنصورة، مصر، 2007، ص78.

⁴ Uma sekaran and Roger Bougie, research methods for business : a skill building approach, sixth edition, John wihey&Sons, united states of America, 2003, p295.

- في حالة البحوث متعددة المتغيرات (مثلا استخدام تحليل الانحدار المتعدد) فإن عدد مفردات العينة يجب أن يكون أضعاف عدد متغيرات الدراسة ومن الأفضل أن يكون 10 أضعاف أو أكثر؛
- في البحوث التجريبية البسيطة، فإنه يمكن إجراء البحث بنجاح بعينة يتراوح حجمها بين 10 إلى 20 مفردة.

لذلك تم توزيع 55 استبانة على الموظفين دائمين، تم استرداد (53) استبانة فقط. وبعد فحصها استبعد منها 2 لعدم صلاحيتها بسبب النقص في الإجابات بالتالي فقد بلغ حجم العينة الذي يمثل الاستبانات الصالحة للتحليل 51 استبانة.

المطلب الثالث: تصميم واختبار أداة الدراسة

لقد قمنا باعتماد الاستبيان من أجل جمع بيانات الدراسة، لأنه يعتبر الأداة الملائمة والأكثر فعالية في مثل هذه الدراسات.

الفرع الأول: بناء أداة الدراسة

تم استخدام الإستبانة كأداة لجمع البيانات المعلومات اللازمة، من خلال استعمالها كوسيلة بحث للكشف عن آراء الموظفين حول متغيرات الدراسة، والتي تعرف على أنها: عبارة عن صحيفة أو كشف يتضمن عددا من الأسئلة تتصل باستطلاع الرأي أو بخصائص أية ظاهرة متعلقة بنشاط اقتصادي أو اجتماعي أو فني أو ثقافي¹.

تتكون استبانة الدراسة من ثلاث محاور أساسية هي:

المحور الأول: البيانات الشخصية والوظيفية

وقد ضم خمسة متغيرات:

- الجنس؛
- العمر؛
- المستوى العلمي؛
- الخبرة المهنية؛

¹ عبد الحميد عبد المجيد البلداوي، أساليب البحث العلمي والتحليل الإحصائي: التخطيط للبحث وجمع وتحليل البيانات يدويا وباستخدام برنامج Spss، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، 2007، ص22.

- الحالة العائلية؛
- المسار الوظيفي.

المحور الثاني: عناصر الثقافة التنظيمية

يتكون هذا المحور من 20 عبارة لقياس المتغير المستقل وهو مقسم على 5 أبعاد هي:

- القيم التنظيمية: العبارات من (1) إلى (4).
- المعتقدات التنظيمية: العبارات من (5) إلى (8).
- السياسات والإجراءات: العبارات من (9) إلى (12).
- الأنماط السلوكية: العبارات من (13) إلى (16).
- الأعراف التنظيمية: العبارات من (17) إلى (20).

المحور الثالث: عمليات إدارة المعرفة

ويضم (16) عبارة مجمعة لقياس المتغير التابع وهي مقسمة على 4 أبعاد:

- توليد المعرفة: العبارات من (21) إلى (24).
- تخزين المعرفة: العبارات من (25) إلى (28).
- تشارك المعرفة: العبارات من (29) إلى (32).
- تطبيق المعرفة: العبارات من (33) إلى (36).

وسيتم الاعتماد في هذه الدراسة على مقياس ليكرث الخماسي لقياس درجة الاستجابة لكل من محور

عناصر الثقافة التنظيمية وعمليات إدارة المعرفة كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم(01): مقياس ليكرث الخماسي "LIKERT"

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

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على الدراسات السابقة.

ولأغراض التحليل الوصفي (المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية) لمتغيرات الدراسة (المحورين الثاني والثالث) لابد من إيجاد حدود الفئات التي تقابل الخيارات الخمسة السابقة ودرجة الموافقة التي تعبر عنها كل فئة ومن أجل ذلك تم حساب المدى وطول كل فئة كما يلي:

$$\text{المدى: } R=5-1=4$$

طول الفئة الجديد: يتمثل في العلاقة بين المدى وعدد الفئات، ويمثل المدى/عدد الفئات.

$$\text{ومنه فالطول الجديد للفئة هو: } 0,8=5/4 .$$

ومنه تصبح الفئات كالتالي:

الجدول رقم(02): فئات مقياس ليكرث الخماسي ودرجات الموافقة

الفئة	1	2	3	4	5
الدرجات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
المجال(الفئة)	[1,8-1]	[2,6-1,8]	[3,4-2,6]	[4,2-3,4]	[5-4,2]
درجة الموافقة	منخفض جدا	منخفض	متوسط	مرتفع	مرتفع جدا

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على الدراسات السابقة.

الفرع الثاني: صدق أداة الدراسة

يقصد بصدق الأداة قدرة الاستبانة على قياس المتغيرات التي صممت لقياسها، ويتم التأكد من ذلك بالاعتماد على ما يلي:

أولاً: الصدق الظاهري

ثم عرض الاستبانة في صورتها الأولية على الأساتذة المشرفة ومجموعة من الأساتذة المحكمين في قسم علوم التسيير، ذوي الخبرة في مجال إدارة الموارد البشرية(الملحق رقم 01)، وبناء على ملاحظتهم وأرائهم تم إجراء التعديلات المطلوبة، وتم الحصول على الاستبانة في صورتها النهائية (الملحق رقم 02).

ثانياً: الصدق الداخلي(البنائي)

بعد التأكد من الصدق الظاهري للدراسة تم الانتقال إلى التأكد من الصدق البنائي، والذي يقيس مدى الاتساق الداخلي لفقراتها وذلك بالاعتماد على معامل الارتباط بيرسون ومستوى الدلالة " Sig " .

- صدق الاتساق الداخلي للمحور الثاني: عناصر الثقافة التنظيمية

حيث تم حساب معامل الارتباط بيرسون لمعرفة درجة ارتباط كل فقرة من فقرات محور عناصر الثقافة التنظيمية وجاءت النتائج كما هو مبين في الجدول التالي:

الجدول رقم(03): نتائج صدق الاتساق الداخلي لعبارة الثقافة التنظيمية.

رقم	الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
أولاً: القيم التنظيمية			
01	تحرص على التقيد بالأنظمة والتعليمات المعمول بها.	0.705**	0,000
02	تهتم على إنجاز مهامك خلال الفترة الزمنية المحددة.	0.845**	0,000
03	تلتزم بمواعيد العمل الرسمية المحدد من طرف الشركة.	0.897**	0,000
04	تتشارك مع زملائك المعلومات الجديدة لتطوير الشركة.	0.826**	0.000
ثانياً: المعتقدات التنظيمية			
05	تؤمن بأهمية مشاركة الموظفين في اتخاذ القرارات.	0.618**	0,000
06	ترى أنه يوجد توازن بين المسؤولية والسلطة المتاحة للموظفين.	0.788**	0,000
07	تعتقد بأن لتطوير العلاقات بين مختلف أقسام الشركة أهمية كبيرة.	0.773**	0,000
08	ترى أن ترقية الموظفين تتم حسب الانجازات التي يحققونها.	0.647**	0.000
ثالثاً: السياسات والإجراءات			
09	تلتزم بتطبيق سياسات والإجراءات العمل المعتمدة في الشركة.	0.551**	0,000
10	ترى أن السياسات والإجراءات المطبقة توفر الجو الملائم للعمل.	0.813**	0,000
11	تعتقد أن السياسات المتبعة في الشركة تتسم بالوضوح.	0.871**	0.000
12	للموظفين معرفة بطبيعة السياسات والإجراءات المتبعة في الشركة.	0.711**	0.000
رابعاً: الأنماط السلوكية			
13	ترى أنه يوجد تطابق بين الأنماط السلوكية المتبعة بالشركة وبين ما ينص عليها النظام الإداري لها.	0.663**	0,000
14	تقدم الشركة برنامج تدريبية لموظفي من أجل إتباع أنماط سلوكية تحقق لها أهدافها.	0.766**	0,000
15	تعكس سلوكيات الموظفين صورة حسنة عن الشركة.	0.835**	0,000

0,000	0.743**	تعمل الشركة على محاربة السلوكيات السلبية لدى بعض الموظفين.	16
خامسا: الأعراف التنظيمية			
0,000	0.802**	تعتقد أن الأعراف السائدة في الشركة تساعد على زيادة التعاون بين الموظفين	17
0,000	0.859**	تشجع الأعراف السائدة على إنجاز العمل بطرق حديثة.	18
0,000	0.873**	تساعد الأعراف السائدة على التكيف مع متطلبات بيئة العمل.	19
0.000	0.802**	تشجع الأعراف السائدة في الشركة تشجع على التعلم بين الموظفين.	20

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات SPSS (الملحق رقم 03).

يبين الجدول أعلاه أن معاملات الارتباط بين فقرات الأبعاد الخامسة من المحور الأول مع المعدل الكلي لفقراته دالة عند مستوى دلالة 0.05 حيث أن القيمة الاحتمالية لكل الفقرات أقل من 0.05 مما يدل على أن فقرات كل بعد من أبعاد المحور صادقة لقياس ما وضعت لقياسه. أما بالنسبة لصدق الاتساق الداخلي لأبعاد المحور ككل، فقد كانت نتائج معاملات الارتباط والقيمة الاحتمالية كما يلي:

الجدول رقم (04): صدق الاتساق الداخلي لأبعاد الثقافة التنظيمية

الرقم	البعد	معاملات الارتباط	مستوى الدلالة
1	القيم التنظيمية	0.656**	0,000
2	المعتقدات التنظيمية	0.798**	0,000
3	السياسات والإجراءات	0.794**	0,000
4	الأنماط السلوكية	0.822**	0,000
5	الأعراف التنظيمية	0.718**	0,000

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات SPSS (الملحق رقم 03)

يبين الجدول أعلاه أن معاملات الارتباط بين معدلات كل بعد من أبعاد المحور مع المعدل الكلي للمحور الذي تنتمي دالة عند مستوى دلالة 0.05 حيث أن مستوى الدلالة لمعدلات كل الفروع أقل من 0.05 مما يدل على أن أبعاد المحور الأول صادقة لقياس ما وضعت لقياسه.

- صدق الاتساق الداخلي لمحور عمليات إدارة المعرفة

يوضح الجدول التالي نتائج اختبار صدق الاتساق الداخلي لفقرات المحور المتعلق بعمليات إدارة المعرفة لدى موظفي مديرية توزيع الكهرباء والغاز-جيجل-.

الجدول رقم (05): صدق الاتساق الداخلي لعبارات محور عمليات إدارة المعرفة

الرقم	الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
البعد الأول: توليد المعرفة			
21	تعتمد الشركة على مصادر خارجية لإكتساب المعرفة.	0.711**	0,000
22	تعتمد الشركة على العاملين والخبراء في توليد المعرفة الداخلية.	0.844**	0,000
23	تعتمد الشركة على التعليم كمصدر لتوليد المعرفة.	0.820**	0,000
24	تقوم الشركة بتدعيم برنامج البحث والتطوير.	0.718**	0.000
البعد الثاني: تخزين المعرفة			
25	تعتمد الشركة إجراءات الخزن التقليدية للبيانات والمعلومات.	0.606**	0,000
26	تهتم الشركة بالأفراد ذوي الخبرة والذين يكتسبون مخزون معرفي متميز.	0.819**	0,000
27	تساعد المعرفة المخزنة على تقليل جهد المبذول.	0.777**	0,000
28	تقوم الشركة بمراقبة ومتابعة سير عمليات تخزين المعرفة باستمرار.	0.741**	0,000
البعد الثالث: تشارك المعرفة			
29	يتم نشر المعرفة عن طريق شبكة المعلومات الداخلية في الشركة.	0.821**	0,000
30	تنشر الشركة المستجدات والقرارات من خلال الندوات والمحاضرات.	0.848**	0,000
31	يتوصل الموظفون مع زملائهم ومد رآئهم لتبادل الآراء والأفكار.	0.865**	0,000
32	تحرص الشركة على نشر المعرفة وتوزيعها داخل أقسامها.	0.803**	0,000
البعد الرابع: تطبيق المعرفة			
33	تمتلك الشركة وسائل وأساليب تساعد على تطبيق الأفكار والابتكارات الجديدة.	0.772**	0,000
34	يواجه العاملون صعوبة في تطبيق الأفكار الجديدة.	0.736**	0,000

0,000	0.808**	يطبق الموظفون معارفهم وخبراتهم في أعمالهم.	35
0,000	0.732**	تتابع الشركة باستمرار تطبيق المعرفة لاستثمار الأفكار الجديدة.	36

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج spss (الملحق رقم 03)

يبين الجدول السابق معاملات الارتباط بين فقرات المحور الثالث مع المعدل الكلي لفقراته والذي يبين أن معاملات الارتباط دالة عند مستوى دلالة 0.05 حيث أن مستوى الدلالة لكل الفقرات أقل من 0.05 مما يدل على أن فقرات المحور صادقة لقياس ما وضعت لقياسه.

- صدق الاتساق الداخلي لمحاور الاستبانة:

اختبار صدق الاتساق الداخلي لمحاور الاستبانة من خلال حساب معامل الارتباط بين معدل كل محور من محاور الاستبانة مع المعدل الكلي لفقرات الاستبانة.

الجدول رقم (06): صدق الاتساق الداخلي لمحاور الدراسة

المحور	العنوان	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
الثاني	عناصر الثقافة التنظيمية	0.696**	0,000
الثالث	عمليات إدارة المعرفة	0.696**	0,000

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على نتائج spss (الملحق رقم 03).

يظهر الجدول أعلاه أن معاملات الارتباط بين معدل كل محور من محاور الاستبانة مع المعدل الكلي لفقرات الاستبانة دالة عند مستوى دلالة 0,05، حيث أن القيمة الاحتمالية لكل فقرة أقل من 0,05. وهذا يعني أن الاستبانة تتصف بصدق الاتساق الداخلي.

الفرع الثالث: اختبار ثبات أداة الدراسة

يقصد بثبات أداة الدراسة: أن يعطي الاختبار نفس النتائج باستمرار، إذ استخدم أكثر من مرة تحت ظروف مماثلة¹.

ومن أجل التأكد من ثبات أداة الدراسة، تم حساب معامل ألفا كرونباخ Cronbach's Alpha بالنسبة لكل من المحورين العناصر الثقافية والعمليات إدارة المعرفة إضافة إلى معامل الثبات الكلي.

¹ فاطمة عوض صابر، ميرفت علي خفاجة، أسس ومبادئ البحث العلمي، الطبعة الثانية، مكتبة ومطبعة الإشعاع الفنية، مصر، 2002،

تعتبر قيم ألفا كرومباخ من الناحية التطبيقية إذا كان:¹

- ضعيف إذا كان معامل ألفا كرومباخ أقل من 60%؛
 - مقبولاً إذا كان معامل ألفا كرومباخ 60% و 70%؛
 - جيداً إذا كان معامل ألفا كرومباخ يقع بين 70% و 80%؛
 - ممتاز إذا كان معامل ألفا كرومباخ أكبر من 80%.
- وكانت النتائج كما هي موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (07): قيمة معامل الثبات ألفا كرومباخ

المحور	عدد العبارات	العنوان	معامل ألفا كرومباخ	مستوى
الثاني	20	عناصر الثقافة التنظيمية	0.894	ممتاز
الثالث	16	عمليات إدارة المعرفة	0.915	ممتاز
المجموع	36	الكل	0.940	ممتاز

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج spss (الملحق رقم 04)

يتضح من خلال الجدول رقم (07) أن عبارات الإستهبان مناسبة لقياس المحورين، حيث بلغ معامل ألفا كرومباخ لمحور الثقافة التنظيمية (0.894) أي ما نسبته (89.4%) وهذا يدل أن المحور يتمتع بدرجة ثبات ممتازة، بينما بلغ معامل ألفا كرومباخ لمحور عمليات إدارة المعرفة (0.915) أي ما نسبته (91.5%) وهذا يدل على أن المحور يتمتع بدرجة ثبات ممتازة، في حين بلغ معدل الثبات الإجمالية (0.940) أي ما نسبته (94%) وهو يدل على أن الأداة تتمتع بدرجة ممتازة من الثبات، وبالتالي يمكن الاعتماد عليها لتحقيق أهداف الدراسة.

المطلب الثالث: أساليب المعالجة الإحصائية

من أجل تحقيق أهداف الدراسة وتحليل البيانات المجمعة، تم استخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم (STATISTICAL LACKAGE FOR SAOCIAL SCIENCES)، والذي يرمز له باختصار (SPSS)، حيث يحتوي على مجموعة من الأساليب والاختبارات الإحصائية التي تم توظيفها في هذه الدراسة كما يلي:

¹ محمود المهدي البياني، تحليل البيانات الإحصائية Spss، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2005، ص 50.

- **المدى:** يعرف على أنه " الفرق المطلق بين أكبر قيمة وأصغر قيمة"¹. وبحسب وفق العلاقة التالية:
R=max-min.
- **معامل الارتباط بيرسون Pearson correlation:** يستخدم هذا المقياس الإحصائي لقياس العلاقة بين قيم متغيرين مستمرين أيا كان نوع قياسها سواء أكان نسبيا أم فاصلا². وقد تم استخدامه في أكثر من موقع في المذكرة مثل اختبار صدق أداة الدراسة.
- **معامل الثبات ألفا كرومباخ Alpha gronbach:** يستخدم لقياس ثبات أداة الدراسة.
- **التكرارات والنسب المئوية:** تمت الاستعانة بالتكرارات والنسب المئوية للتعرف على الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة، وكذا لتحديد استجابات أفرادها اتجاه عبارات محاور الدراسة.
- **المتوسط الحسابي:** يعرف بأنه مجموع القيم الخاصة بمتغير من المتغيرات مقسوما على عدد تلك القيم ويتميز بخضوعه العمليات الحسابية (الجمع، الطرح، الضرب) ويعتمد في حسابه جميع قيم البيانات³. وتم اعتماده في التحليل الوصفي لإجابات أفراد العينة حول عبارات المحورين الثاني والثالث.
- **الانحراف المعياري:** من أهم مقاييس التشتت التي تستخدم في التحليل الإحصائية ويعرف على أنه الجذر التربيعي لمتوسط مربع انحرافات القيم عن متوسطها الحسابي⁴. وتم اعتماده في التحليل الوصفي لإجابات أفراد العينة حول عبارات المحورين الثاني والثالث.
- **الانحدار:** يستخدم الانحدار لدراسة مدى تأثير متغير مستقل أو أكثر على متغير تابع فإذا كان المطلوب بحث العلاقة بين المتغيرين فقط أحدهما مستقل والآخر تابع، فإنه انحدار بسيط أما إذا كانت العلاقة بين عدة متغيرات، لمتغير تابع وأكثر من متغير مستقل فهناك انحدار متعدد، بحيث نتمكن من التنبؤ بالمستقبل بالنسبة للمتغير التابع⁵. وفي هذه الدراسة تم استعمال الانحدار المتعدد والذي تم اعتماده في اختبار فرضية الأثر.
- **معاملات الالتواء والتفطح:** حيث تم استخدام هذين المقياسين للتحقق من إتباع متغيرات الدراسة للتوزيع الطبيعي مما يسمح بتطبيق الاختبارات المعلمية.

¹ محفوظ جودة، أساليب البحث العلمي في ميدان العلوم الإدارية، بدون طبعة، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، 2007، ص187.

² حسين محمد جواد الجبوري، منهجية البحث العلمي، مدخل لبناء المهارات البحثية، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2014، ص280.

³ بهلول لطيفة، عامرة يسمينة، أساليب ومناهج البحث العلمي لإتباع منهجية(imrad)، دار الأيام للنشر والتوزيع، عمان، 2020، ص132.

⁴ محمد جواد الجبوري، مرجع سبق ذكره، ص187.

⁵ محفوظ جودة، مرجع سبق ذكره، ص 195.

- معامل تضخم التباين والتباين المسموح: تم استخدام هذا الاختبار للتأكد من عدم وجود ارتباط بين المتغيرات المستقلة.

المطلب الرابع: التحقق من جودة بيانات الدراسة

سيتم في هذا المطلب التأكد من جودة بيانات الدراسة من خلال التأكد من اختبار التوزيع الطبيعي ثم تحليل معامل تضخم التباين والتباين المسموح.

الفرع الأول: طبيعة توزيع متغيرات الدراسة

تتشرط معظم الاختبارات المعلمية أن يكون التوزيع طبيعياً للبيانات وسنستعرض في هذا الفرع نتائج حساب معاملات الالتواء والتفلطح لمعرفة ما إذا كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي.

الجدول رقم (08): نتائج معاملات الالتواء والتفلطح

المحاور	الأبعاد	معامل الالتواء	معامل التفلطح
أبعاد الثقافة التنظيمية	القيم التنظيمية	0.312	-0.557
	السياسات والاجراءات	-0.409	-0.528
	الأنماط السلوكية	-0.210	-0.787
	الأعراف التنظيمية	-0.149	-0.453
	المعتقدات التنظيمية	0.226	0.538
عمليات إدارة المعرفة		-0.193	-1.004

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على نتائج spss (الملحق رقم 05)

تنص قاعدة القرار على أنه: إذا كان معامل الالتواء محصورة بين (-3) و(+3)، ومعاملات التفلطح أقل من 7 فإن متغيرات الدراسة تخضع للتوزيع الطبيعي. وحسب الجدول أعلاه نلاحظ أن معاملات الالتواء لجميع المتغيرات تتراوح (-0.409) و(0.312) كما أن معاملات التفلطح جميعها أقل من 7، ومنه يمكن القول بأن بيانات الدراسة تتوزع توزيعاً طبيعياً.

الفرع الثاني: تحليل معامل تضخم التباين والتباين المسموح

بما أننا من أجل اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة وفرضياتها الفرعية، ينبغي التأكد أولاً من عدم وجود تداخل خطي متعدد بين أبعاد المتغير المستقل، وقد جاءت النتائج كالتالي:

الجدول رقم (09): معامل تضخم التباين والتباين المسموح

التباين المسموح TOLERANCE	معامل تضخم التباين VIF	الأبعاد
0.724	1.380	القيم التنظيمية
0.540	1.852	المعتقدات التنظيمية
0.543	1.843	السياسات والإجراءات
0.495	2.020	الأنماط السلوكية
0.654	1.530	الأعراف التنظيمية

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على نتائج spss الملحق (08)

تتص قاعدة القرار على عدم وجود الارتباط بين المتغيرات المستقلة إذا كانت قيمة معامل تضخم التباين أقل من 10، والتباين المسموح أكبر من 0.1 لجميع المتغيرات المستقلة¹. من خلال الجدول يتضح عدم وجود تداخل خطي متعدد بين أبعاد المتغير المستقل، حيث جاءت جميع قيم معاملات تضخم التباين (VIF) لجميع الأبعاد أقل من 10، كما جاءت جميع قيم معاملات التباين المسموح (TOLERANCE) أكبر من (0,10).

¹ فوزية مقاش، أثر الإدارة بالذكاءات على التوجه الاستراتيجي للمؤسسة -دراسة حالة شركة الخطوط الجوية الجزائرية- أطروحة دكتوراه علوم في إدارة الأعمال، جامعة محمد خيضر ببسكرة، الجزائر، 2015، ص201.

المبحث الثاني: عرض ومناقشة النتائج

يهدف هذا المبحث إلى التعرف على الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة وكذلك النتائج المتعلقة بإجابات أفراد عينة الدراسة حول محور عناصر الثقافة التنظيمية و محور عمليات إدارة المعرفة والتي تفيد في معرفة مستوى الثقافة التنظيمية بالمديرية توزيع الكهرباء والغاز ودرجة ممارسة الموظفين لعمليات إدارة المعرفة، واختبار مدى صحة فرضيات الدراسة.

المطلب الأول: تحليل البيانات الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة

سيتمحور لنا هذا المطلب بالتعرف على أهم الخصائص الشخصية والوظيفية للعينة التي تم اعتمادها في هذه الدراسة.

الفرع الأول: تحليل البيانات الشخصية

أولاً: من حيث الجنس

يمكن توضيح خصائص عينة الدراسة من حيث الجنس في الجدول التالي:

الجدول رقم (10): توزيع أفراد العينة حسب الجنس

الجنس	التكرار	% النسبة المئوية
ذكر	30	58.8
أنثى	21	41.2
المجموع	51	100

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج spss (الملحق رقم 06).

يوضح الجدول رقم (10): أن معظم أفراد العينة ذكور حيث بلغ عددهم (30) فرداً أي بنسبة 58.8%، في حين بلغ عدد الإناث (21) أي بنسبة 41.2%. وهذا راجع إلى طبيعة نشاط المديرية الذي يتماشى في الكثير من جوانبه التقنية مع الذكور أكثر من الإناث.

ثانياً: من حيث العمر

يمكن توضيح خصائص عينة الدراسة من حيث العمر وفق ما يوضحه الجدول الموالي:

الجدول رقم (11): توزيع أفراد العينة حسب العمر

السن	التكرار	% النسبة المئوية
أقل من 30 سنة	7	13.7
من 30 إلى أقل من 40 سنة	19	37.3
من 40 إلى أقل من 50 سنة	22	43.1
50 سنة فما فوق	3	5.9
المجموع	51	100

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج spss (الملحق رقم 06)

نلاحظ من الجدول أعلاه أن أغلب أفراد العينة هم من الفئة العمرية (من 40 إلى أقل من 50 سنة)، حيث بلغ عددهم 22 فردا بنسبة قدرها 43.1%، ثم تليها الفئة العمرية (من 30 إلى أقل من 40 سنة) حيث بلغ عددهم 19 فردا وبنسبة 37.3%، في حين جاءت في المرتبة ما قبل الأخيرة الفئة العمرية (أقل من 30 سنة) حيث بلغ عددهم 7 أفراد أي بنسبة 13.7%، أما الفئة العمرية الأخيرة الأكثر من (50 سنة فما فوق) بلغ عددهم 3 أفراد أي بنسبة 5.9%، ومنه نستنتج أن أفراد العينة هم من الشباب و الكهول حيث نجد أن ما نسبته 80.4% من أفراد العينة أعمارهم أقل من 50 سنة.

ثالثا: من حيث الحالة العائلية

يمكن توضيح خصائص عينة الدراسة من حيث الحالة العائلية في الجدول التالي:

الجدول رقم (12): توزيع أفراد العينة حسب الحالة العائلية

الحالة العائلية	التكرار	النسبة المئوية %
أعزب (عزباء)	19	37.3
متزوج (ة)	32	62.7
المجموع	51	100

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج spss (الملحق رقم 06)

من خلال الجدول رقم(12) يتضح لنا أن أغلب أفراد عينة الدراسة متزوجون، حيث بلغ عددهم 32 فردا أي ما يعادل نسبته 62.7 % من حجم العينة الإجمالي، كما بلغ عدد الموظفين غير المتزوجين 19 فرد أي ما يعادل نسبته 37.3 % من الحجم الإجمالي للعينة. ومنه نجد أن أغلب الموظفين متزوجين ويمكن تفسير ذلك بأن أغلب أفراد العينة في سن مناسبة للزواج من جهة ومن جهة أخرى مستقرين ماديا (موظفون دائمون).

الفرع الثاني: تحليل البيانات الوظيفية

فيما يلي عرض الخبرة المهنية لعينة الدراسة:

أولا: من حيث الخبرة المهنية

يمكن توضيح خصائص عينة الدراسة من حيث الخبرة المهنية في الجدول التالي:

الجدول رقم (13): توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية

عدد سنوات الأقدمية	التكرار	النسبة المئوية%
أقل من 5سنوات	12	23.5
من 5إلى أقل من 10سنوات	17	33.3
10سنوات فما فوق	22	43.1
المجموع	51	100

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج spss (الملحق رقم06)

يوضح الجدول أعلاه أن معظم الموظفين مدة أقدميتهم (من 10سنوات فما فوق) بعدد قدره 22 فردا أي بنسبة 43.1%، في حين أن 17 فردا تتراوح مدة أقدميتهم بين (5 سنوات إلى 10سنوات) بنسبة 33.3 %، تليها فئة الموظفين الذين مدة أقدميتهم (أقل من 5 سنوات) بعدد قدره 12 فراد بنسبة 23.5%. ومنه نلاحظ أن أغلب الموظفين لديهم خبرة عالية، حيث نجد ما نسبته 76.4 % من الموظفين مدة أقدميتهم أكبر من 5 سنوات

ثانياً: من حيث المسمى الوظيفي

يمكن توضيح خصائص عينة الدراسة من حيث المسمى الوظيفي في الجدول التالي:

الجدول رقم (14): توزيع أفراد العينة حسب المسمى الوظيفي

النسبة المئوية %	التكرار	المسار الوظيفي
60.8	31	إطار
27.5	14	عون تحكم
11.8	6	عون تنفيذ
100	51	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج spss (الملحق رقم 06)

يوضح الجدول أعلاه أن ما نسبته (60.8%) كانت من إطار وقدّر عددهم 31 موظف، تم تليها عون تحكم بنسبة (27.5%) وعددهم 14 موظف، وفي الأخير عون تنفيذ بنسبة (11.8%) وعددهم 6 موظفين، وهذا راجع إلى حاجة مديرية توزيع الكهرباء الغاز إلى موظفين من صنف مهني عالي.

المطلب الثاني: التحليل الوصفي لإجابات أفراد العينة حول متغيرات الدراسة

سيتم في هذا المطلب تقديم تحليل وصفي لمتغيرات الدراسة انطلاقاً من إجابات أفراد العينة حول عبارات هذه المتغيرات، بالاعتماد على البرنامج الإحصائي Spss، وسيتم الاعتماد في ذلك على مقياسين إحصائيين هما المتوسط الحسابي والانحراف المعياري.

الفرع الأول: التحليل الوصفي لأبعاد محور الثقافة التنظيمية

من أجل تحليل أبعاد محور عناصر الثقافة التنظيمية تمّ حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية.

أولاً: تحليل فقرات بعد القيم التنظيمية

يعكس الجدول التالي آراء أفراد العينة المدروسة حول فقرات القيم التنظيمية:

الجدول رقم(15): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لبعء القيم التنظيمية

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الترتيب
01	تحرص على التقيد بالأنظمة والتعليمات المعمول بها.	1.76	0.619	منخفضة جدا	3
02	تهتم بإنجاز مهامك خلال الفترة الزمنية المحددة.	1.73	0.666	منخفضة جدا	4
03	تلتزم بمواعيد العمل الرسمية المحدد من طرف الشركة.	1.84	0.809	منخفضة	2
04	تتشارك مع زملائك المعلومات الجديدة لتطوير الشركة.	2.08	0.956	منخفضة	1
المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للقيم التنظيمية		1.8529	0.62884	منخفضة	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج spss (الملحق رقم 07)

يُلاحظ من الجدول أعلاه أنّ درجة الموافقة على بعد القيم التنظيمية ضمن محور عناصر الثقافة التنظيمية كانت منخفضة حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي 1.8529 وهي تقع ضمن المجال [1,81 – 2,60] المقابل لدرجة موافقة منخفضة، وهناك اتساق في إجابات أفراد العينة حيث كانت قيمة الانحراف المعياري مساوية 0.62884 وهي أقل من الواحد، وتدل هذه النتائج على توفر بعد القيم التنظيمية بدرجة منخفضة في المديرية. و قد تحصلت العبارة 04: " تتشارك مع زملائك المعلومات الجديدة لتطوير الشركة" على أعلى متوسط، لكنه يقع ضمن درجة الموافقة المنخفض مما يدل على عدم اهتمام الموظفين بقدر كافي بتشارك المعلومات الجديدة مع زملائهم في مديرية الشركة توزيع الكهرباء والغاز. أما العبارة 02: " تهتم بإنجاز مهامك خلال الفترة الزمنية المحددة." على أدنى متوسط بدرجة موافقة منخفضة جدا، وهذا يدل على عدم إدراك قيمة الوقت من طرف الموظفين، وهذا ما تؤكد العبارة رقم 03 " تلتزم بمواعيد العمل الرسمية المحدد من طرف الشركة" التي حصلت على درجة موافقة منخفضة. كما يمكن أن نلمس درجة عالية من الإهمال حسب العبارة 01 " تحرص

على التقيد بالأنظمة والتعليمات المعمول بها" التي حصلت على درجة موافقة منخفضة جدا. وقد يعود سبب ذلك ربما إلى ضعف عملية الرقابة.

ثانيا: تحليل فقرات بعد المعتقدات التنظيمية

يعكس الجدول التالي آراء أفراد العينة المدروسة حول فقرات المعتقدات التنظيمية:

الجدول رقم(16): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لبعده المعتقدات التنظيمية.

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الترتيب
05	تؤمن بأهمية مشاركة الموظفين في إتخاذ القرارات.	2.16	0.925	منخفضة	1
06	ترى أنه يوجد توازن بين المسؤولية والسلطة المتاحة للموظفين.	3.00	1.058	متوسطة	4
07	تعتمد بأن لتطوير العلاقات بين مختلف أقسام الشركة أهمية كبيرة.	2.20	1.077	منخفضة	2
08	ترى أن ترقية الموظفين تتم حسب الانجازات التي يحققونها.	2.86	1.096	متوسطة	3
المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للمعتقدات التنظيمية		2.5539	0.73708	منخفضة	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على نتائج SPSS (الملحق رقم 07).

يُلاحظ من الجدول أعلاه أنّ درجة الموافقة على بعد المعتقدات التنظيمية ضمن محور عناصر الثقافة التنظيمية كانت منخفضة حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي 2.5539 وهي تقع ضمن المجال [1,81 – 2,60] المقابل لدرجة موافقة منخفضة، وهناك اتساق في إجابات أفراد العينة حيث كانت قيمة الانحراف المعياري مساوية 0.73708 وهي أقل من الواحد، وتدلل هذه النتائج على توفر بعد المعتقدات التنظيمية بدرجة منخفضة في المديرية.

وتحصلت العبارة 06: "ترى أنه يوجد توازن بين المسؤولية والسلطة المتاحة للموظفين" على أعلى متوسط حسابي قدره 3، مع وجود تشتت في إجابات أفراد العينة حيث كانت قيمة الانحراف المعياري للعبارة أكبر من الواحد. والعبارة 05: "تؤمن بأهمية مشاركة الموظفين في إتخاذ القرارات." على أدنى متوسط حسابي حيث قدر

ب-2.16 وهو يوافق درجة الموافقة المنخفضة، مع وجود اتساق في إجابات أفراد العينة حيث يتفقون في أنه لا أهمية لمشاركة الأفراد العاملين في اتخاذ القرارات.

ثالثاً: تحليل فقرات بعد السياسات والإجراءات

يعكس الجدول التالي آراء أفراد العينة المدروسة حول فقرات السياسات والإجراءات:

الجدول رقم (17): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لبعث السياسات والإجراءات.

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التقدير	الترتيب
09	تلتزم بتطبيق سياسات وإجراءات العمل المعتمدة في الشركة.	2.10	0.878	منخفضة	1
10	ترى أن السياسات والإجراءات المطبقة توفر الجو الملائم للعمل.	3.04	0.937	متوسطة	2
11	تعتقد أن السياسات المتبعة في الشركة تتسم بالوضوح.	2.88	1.070	متوسطة	4
12	للموظفين معرفة بطبيعة السياسات والإجراءات المتبعة في الشركة.	2.61	1.060	متوسطة	3
المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للسياسات والإجراءات		2.6559	0.73308	متوسطة	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج spss (الملحق رقم 07).

يُلاحظ من الجدول أعلاه أنّ درجة الموافقة على بعد السياسات والإجراءات ضمن محور عناصر الثقافة التنظيمية كانت متوسطة، حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي 2.6569 وهي تقع ضمن المجال [2.60 - 3.40] المقابل لدرجة موافقة متوسطة، وهناك اتساق في إجابات أفراد العينة حيث كانت قيمة الانحراف المعياري مساوية 0.73308 وهي أصغر من الواحد، وتدل هذه النتائج على توفر بعد السياسات والإجراءات بدرجة متوسطة في المديرية.

وقد تحصلت العبارة 11: "تعتقد أن السياسات المتبعة في الشركة تتسم بالوضوح." على أعلى متوسط حسابي، لكنها تبقى في إطار الموافقة المتوسطة، أما العبارة 09. "تلتزم بتطبيق سياسات والإجراءات العمل المعتمدة

في الشركة. " فقد حصلت على أدنى متوسط حسابي ودرجة موافقة منخفضة مما يعني أن الموظفون لا يلتزمون بتطبيق السياسات والاجراءات ويمكن تفسير ذلك بضعف الرقابة أو اعتماد نمط القيادة التسببي .

رابعا: تحليل فقرات بعد الأنماط السلوكية

يعكس الجدول التالي آراء أفراد العينة المدروسة حول فقرات الأنماط السلوكية:

الجدول رقم (18): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لبعء الأنماط السلوكية.

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التقدير	الترتيب
13	ترى أنه يوجد تطابق بين الأنماط السلوكية المتبعة بالشركة وبين ما ينص عليها النظام الإداري لها.	2.86	0.849	متوسطة	1
14	تقدم الشركة برنامج تدريبية لموظفي من أجل إتباع أنماط سلوكية تحقق لها أهدافها.	2.86	0.960	متوسطة	2
15	تعكس سلوكيات الموظفين صورة حسنة عن الشركة.	2.65	0.913	متوسطة	3
16	تعمل الشركة على محاربة السلوكيات السلبية لدى بعض الموظفين.	2.71	0.986	متوسطة	4
المتوسط الحسابي والانحراف المعياري الأنماط السلوكية		2.7696	0.69793	متوسطة	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج spss(الملحق رقم 07).

يُلاحظ من الجدول أعلاه أنَّ درجة المُوافقة على بعد الأنماط السلوكية ضمن محور عناصر الثقافة التنظيمية كانت متوسطة حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي 2.7696 وهي تقع ضمن المجال [2.60- 3.40] المقابل لدرجة موافقة متوسطة، وهناك اتساق في إجابات أفراد العينة حيث كانت قيمة الانحراف المعياري مساوية 0.69793 وهي أقل من الواحد، وتدل هذه النتائج على توفر بعد الأنماط السلوكية بدرجة متوسطة في المديرية. وتحصلت العبارة 16: "تعمل الشركة على محاربة السلوكيات السلبية لدى بعض الموظفين" على أعلى متوسط حسابي، والعبارة 13 " ترى أنه يوجد تطابق بين الأنماط السلوكية المتبعة بالشركة وبين ما ينص عليها النظام الإداري لها." على أدنى متوسط علما أن إجابات أفراد العينة متسقة لأن الانحرافات المعيارية لجميع العبارات كانت أقل من الواحد.

خامساً: تحليل فقرات بعد الأعراف التنظيمية

يعكس الجدول التالي آراء أفراد العينة المدروسة حول فقرات الأعراف التنظيمية:

الجدول رقم(19): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لبعء الأعراف التنظيمية

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التقدير	الترتيب
17	تعتقد أن الأعراف السائدة في الشركة تساعد على زيادة التعاون بين الموظفين	2.78	0.856	متوسطة	2
18	تشجع الأعراف السائدة على إنجاز العمل بطرق حديثة.	2.75	0.997	متوسطة	1
19	تساعد الأعراف السائدة على التكيف مع متطلبات بيئة العمل.	2.92	0.935	متوسطة	4
20	تشجع الأعراف السائدة في الشركة تشجع على التعلم بين الموظفين.	2.90	0.831	متوسطة	3
المتوسط الحسابي والانحراف المعياري الأعراف التنظيمية		2.8382	0.75635	متوسطة	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج spss(الملحق رقم 07).

يُلاحظ من الجدول أعلاه أنّ درجة الموافقة على بعد الأعراف التنظيمية ضمن محور عناصر الثقافة التنظيمية كانت متوسطة حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي 2.8382 وهي تقع ضمن المجال [2.60- 3.40] المقابل لدرجة موافقة متوسطة، وهناك اتساق في إجابات أفراد العينة حيث كانت قيمة الانحراف المعياري مساوية 0.69793 وهي أقل من الواحد، وتدل هذه النتائج على توفر بعد الأعراف التنظيمية بدرجة متوسطة في المديرية.

وتحصلت العبارة 19: "تساعد الأعراف السائدة على التكيف مع متطلبات بيئة العمل." على أعلى متوسط حسابي، والعبارة 18: "تشجع الأعراف السائدة على إنجاز العمل بطرق حديثة." على أدنى متوسط، أما بالنسبة لمحور عناصر الثقافة التنظيمية ككل بأبعاده الخمسة فقد كانت نتائج التحليل الوصفي كالتالي:

الجدول رقم(20): متوسط الحسابي والانحراف المعياري لمحور عناصر الثقافة التنظيمية.

الترتيب	درجة الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	البعد	الرقم
5	منخفضة	0.62884	1.8529	القيم التنظيمية	1
4	منخفضة	0.73708	2.5539	المعتقدات التنظيمية	2
3	متوسطة	0.73308	2.6569	السياسات والإجراءات	3
2	متوسطة	0.69793	2.7696	الأنماط السلوكية	4
1	متوسطة	0.76635	2.8382	الأعراف التنظيمية	5
منخفضة		0.53903	2.5343	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمحور عناصر الثقافة التنظيمية	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج spss(الملحق رقم 07).

يتضح من الجدول أعلاه أنّ المتوسط الحسابي لمحور الثقافة التنظيمية يساوي 2.5343 وهو يقع ضمن الفئة [1,81 – 2,60] المقابلة لدرجة موافقة منخفضة، وانحراف معياري 0.53903 وهو أقل من الواحد وهذا يدل على توفر ثقافة تنظيمية بدرجة منخفضة في المديرية.

كما يتضح من الجدول أنّ بُعد الأعراف التنظيمية قد تحسّل على أعلى درجة موافقة بمتوسط حسابي 2.8382 وانحراف معياري 0.76635، ثم يليه بعد الأنماط السلوكية، ويليه بعد السياسات والإجراءات، ثم بعد المعتقدات التنظيمية وأخيراً نجد بُعد القيم التنظيمية.

الفرع الثاني : التحليل الوصفي لمتغير عمليات إدارة المعرفة

من أجل تحليل عبارات محور عمليات إدارة المعرفة تمّ حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وكانت النتائج كالتالي:

الجدول رقم(21): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمحور عمليات إدارة المعرفة.

الترتيب	درجة الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة	الرقم
15	متوسطة	0.910	3.18	تعتمد الشركة على مصادر خارجية لإكتساب المعرفة.	21
6	متوسطة	0.967	2.84	تعتمد الشركة على العاملين والخبراء في توليد المعرفة الداخلية.	22
4	متوسطة	0.907	2.76	تعتمد الشركة على التعليم كمصدر لتوليد المعرفة.	23
9	متوسطة	0.931	2.88	تقوم الشركة بتدعيم برنامج البحث والتطوير.	24
1	منخفضة	0.856	2.45	تعتمد الشركة إجراءات الخزن التقليدية للبيانات والمعلومات.	25
14	متوسطة	1.008	3.06	تهتم الشركة بالأفراد الذين يكتسبون مخزون معرفي متميز.	26
3	متوسطة	0.885	2.76	تساعد المعرفة المخزنة على تقليل جهد المبذول.	27
8	متوسطة	0.816	2.88	تقوم الشركة بمراقبة سير عمليات تخزين المعرفة باستمرار.	28
7	متوسطة	1.007	2.84	يتم نشر المعرفة عن طريق شبكة المعلومات الداخلية في الشركة.	29
11	متوسطة	0.990	2.98	تنشر الشركة المستجدات والقرارات من خلال الندوات والمحاضرات.	30
13	متوسطة	0.968	3.06	يتوصل الموظفون مع زملائهم ومد رانهم لتبادل الآراء والأفكار.	31
10	متوسطة	0.883	2.98	تحرص الشركة على نشر المعرفة وتوزيعها داخل أقسامها.	32
16	متوسطة	0.944	3.29	تمتلك الشركة وسائل وأساليب تساعد على تطبيق الأفكار والابتكارات الجديدة.	33
12	متوسطة	0.905	3.02	يواجه العاملون صعوبة في تطبيق الأفكار الجديدة.	34
2	منخفضة	0.878	2.57	يطبق الموظفون معارفهم وخبراتهم في أعمالهم.	35
5	متوسطة	0.825	2.80	تتابع الشركة باستمرار تطبيق المعرفة لاستثمار الأفكار الجديدة.	36
متوسطة		0.60955	2.8983	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمحور عمليات إدارة المعرفة	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج spss(الملحق رقم 07).

يُلاحظ من الجدول أنّ درجات الموافقة على عبارات محور عمليات إدارة المعرفة تراوحت بين المنخفضة والمتوسطة، إذ تراوح المتوسط الحسابي ما بين 2.45 و3.29 . أما الانحراف المعياري فتراوح ما بين 0.816 و1.008، حيث أن جميع العبارات تميزت باتساق إجابات أفراد العينة حولها باستثناء العبارتين 26 و29 اللتين كان انحرافهما أكبر من الواحد.

أما المعدّل الكلي لعبارات محور عمليات إدارة المعرفة فقد بلغ 2.8983 وهو يقع ضمن المجال [2.60 - 3.40] المقابل لدرجة موافقة متوسطة، متوسط وانحراف معياري 0.60955 وهو ما يدل على اتساق إجابات أفراد العينة، ومنه نستنتج أن محور عمليات إدارة المعرفة لدى موظفين المديرية جاء متوسطا وفقا لمقياس الدراسة، وهذا معناه أن المديرية تمارس عمليات إدارة المعرفة بدرجة متوسطة.

المطلب الثالث: نتائج اختبار الفرضيات وتفسير النتائج

سيتم في هذا المطلب اختبار الفرضيات التي انطلقت منها الدراسة وتفسير النتائج المتوصل إليها.

الفرع الأول: اختبار الفرضية الرئيسية الأولى

تنص الفرضية الرئيسية الأولى على: "تمتلك مديرية توزيع الكهرباء والغاز عناصر لثقافة التنظيمية بدرجة عالية

و من أجل فحص هذه الفرضية تم تحليل المتوسطات الحسابية كالتالي:

الجدول رقم (22): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمحور عناصر الثقافة التنظيمية

المحور	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
عناصر الثقافة التنظيمية	2.5363	0.53797	منخفضة

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss (الملحق 08)

يتضح من الجدول أنّ المتوسط الحسابي للمحور بلغ (2.5363) بدرجة موافقة منخفضة وهذا يدل على

أن للمديرية مستوى منخفض لعناصر الثقافة التنظيمية، ومنه نرفض الفرضية الرئيسية الأولى: تمتلك مديرية توزيع الكهرباء والغاز عناصر لثقافة تنظيمية بدرجة عالية.

الفرع الثاني: اختبار الفرضية الرئيسية الثانية

تنص الفرضية الرئيسية الثانية على أن: "مديرية توزيع الكهرباء والغاز تطبق عمليات إدارة المعرفة بدرجة مرتفعة"

من أجل فحص الفرضية الرئيسية الثانية تم تحليل المتوسطات الحسابية والقيمة الاحتمالية (sig)

الجدول رقم (23): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمحور عمليات إدارة المعرفة

المحور	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
عمليات إدارة المعرفة	2.8983	0.60955	متوسطة

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss (الملحق 08).

من خلال الجدول يتضح أن المتوسط الحسابي 2.8983 بدرجة موافقة متوسطة، وهذا يدل على أن الموظفين بالمديرية يطبقون عمليات إدارة المعرفة بدرجة متوسطة. ومنه نرفض الفرضية الرئيسية الثانية: مديرية توزيع الكهرباء والغاز تطبق عمليات إدارة المعرفة بدرجة مرتفعة.

الفرع الثالث: اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة

تنص الفرضية الرئيسية الثالثة على أنه: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0,05$)

لعناصر الثقافة التنظيمية على عمليات إدارة المعرفة لدى موظفي مديرية توزيع الكهرباء والغاز جيبل"

بعد التأكد من إمكانية تطبيق الاختبارات المعلمية والانحدار سيتم اختبار فرضية الرئيسية للأثر كما يلي:

H_0 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0,05$) لعناصر الثقافة التنظيمية في عمليات إدارة المعرفة بمديرية توزيع الكهرباء والغاز -جيبل-.

H_1 : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0,05$) لعناصر الثقافة التنظيمية في عمليات إدارة المعرفة بمديرية توزيع الكهرباء والغاز -جيبل-.

وقد كانت أهم نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد بين المتغير المستقل المتمثل في عناصر الثقافة

التنظيمية والمتغير التابع (عمليات إدارة المعرفة) متضمنة في الجدول التالي:

الجدول رقم (24): نتائج اختبار الانحدار المتعدد لاختبار الفرضية الرئيسية الثالثة وفرضياتها الفرعية

المتغير المستقل: الثقافة التنظيمية	قيمة beta	قيمة (t)	مستوى الدلالة
القيم تنظيمية	0.177	1.511	0.138
المعتقدات التنظيمية	-0.086	-0.635	0.529
السياسات والإجراءات	0.148	1.093	0.280
الأنماط السلوكية	0.408	2.889	0.006
الأعراف التنظيمية	0.272	2.213	0.032
R	0.745 ^a		
قيمة R ²	0.555		
قيمة (F)	11.214		
مستوى الدلالة	0.000 ^b		

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج spss (الملحق رقم 08).

من خلال الجدول (24) نلاحظ أن قيمة (F) تساوي 11.214 بمستوى معنوية قدر ب (0.001) وبالتالي وهي أصغر من مستوى الدلالة المعتمد في الدراسة (0,05) وهذا يعني أن النموذج ذو أهمية إحصائية. كما أن معامل التحديد بلغ $R^2=0.555$ وهذا معناه أن عناصر الثقافة التنظيمية يفسر مانسبته 55.5% من التغير أو التباين الحاصل في عمليات إدارة المعرفة والنسبة الباقية تعود إلى عوامل أخرى.

ومنه: يمكن أن نستنتج أن الفرضية الرئيسية الثالثة التي تنص على أنه: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0,05$) لعناصر الثقافة التنظيمية في عمليات إدارة المعرفة بمديرية توزيع الكهرباء والغاز -جبل- ". مقبولة.

ويمكن اختبار الفرضيات الفرعية للفرضية الرئيسية الثالثة كالتالي:

أولاً: اختبار الفرضية الفرعية الأولى التابعة للفرضية الرئيسية الثالثة

تنص الفرضية الفرعية الأولى على ما يلي: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لعنصر القيم التنظيمية في عمليات إدارة المعرفة بمديرية توزيع الكهرباء والغاز -جبل-.

ويمكن صياغتها كالاتي:

H_0 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0,05$) لعنصر القيم التنظيمية في عمليات إدارة المعرفة بمديرية توزيع الكهرباء والغاز-جيجل-.

H_1 : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0,05$) لعنصر القيم التنظيمية في عمليات إدارة المعرفة بمديرية توزيع الكهرباء والغاز-جيجل-.

نلاحظ من الجدول رقم (24) أن قيمة الدلالة الإحصائية ل (T) الخاصة بالقيم التنظيمية تقدر ب 0.138 وهي أكبر من مستوى الدلالة المعتمد في الدراسة 0,05، كما أن قيمة beta تساوي (0.177) وهي موجبة، ومنه وحسب قاعدة القرار فإننا نقبل الفرضية الصفرية ونرفض الفرضية البديلة القائلة " : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0,05$) لعنصر القيم التنظيمية في عمليات إدارة المعرفة بمديرية توزيع الكهرباء والغاز-جيجل-.

ثانيا: اختبار الفرضية الفرعية الثانية التابعة للفرضية الرئيسية الثالثة

تنص الفرضية الفرعية الثانية على ما يلي: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0,05$) لعنصر المعتقدات التنظيمية في عمليات إدارة المعرفة بمديرية توزيع الكهرباء والغاز-جيجل-.

ويمكن صياغتها كالآتي:

H_0 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0,05$) لعنصر المعتقدات التنظيمية في عمليات إدارة المعرفة بمديرية توزيع الكهرباء والغاز-جيجل-.

H_1 : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0,05$) لعنصر المعتقدات التنظيمية في عمليات إدارة المعرفة بمديرية توزيع الكهرباء والغاز-جيجل-.

نلاحظ من الجدول رقم (24) أن قيمة الدلالة الإحصائية ل (T) الخاصة بالمعتقدات التنظيمية بخصائص الوظيفة تقدر ب 0.529 وهي أكبر من مستوى الدلالة المعتمد في الدراسة 0,05، كما أن قيمة beta تساوي (-0.086) وهي سالبة، وحسب قاعدة القرار فإننا نرفض الفرضية البديلة ونقبل الفرضية الصفرية القائلة " : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0,05$) لعنصر المعتقدات التنظيمية في عمليات إدارة المعرفة بمديرية توزيع الكهرباء والغاز-جيجل-.

ثالثا: اختبار الفرضية الفرعية الثالثة التابعة للفرضية الرئيسية الثالثة

تنص الفرضية الفرعية الثالثة على ما يلي: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0,05$) لعنصر السياسات والإجراءات في عمليات إدارة المعرفة بمديرية توزيع الكهرباء والغاز-جيجل- ويمكن صياغتها كالاتي:

H_0 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0,05$) لعنصر السياسات والإجراءات في عمليات إدارة المعرفة بمديرية توزيع الكهرباء والغاز-جيجل-.

H_1 : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0,05$) لعنصر السياسات والإجراءات في عمليات إدارة المعرفة بمديرية توزيع الكهرباء والغاز-جيجل-.

نلاحظ من الجدول رقم(24) أن قيمة الدلالة الإحصائية ل (T) الخاصة بالسياسات والإجراءات تقدر بـ0.280 وهي أكبر من مستوى الدلالة المعتمد في الدراسة 0,05، كما أن قيمة beta تساوي(0.148) وهي موجبة، وحسب قاعدة القرار فإننا نقبل الفرضية البديلة ونرفض الفرضية الصفرية القائلة: " لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0,05$) لعنصر السياسات والإجراءات في إدارة المعرفة بمديرية توزيع الكهرباء والغاز-جيجل-".

رابعا: اختبار الفرضية الفرعية الرابعة التابعة للفرضية الرئيسية الثالثة

تنص الفرضية الفرعية الرابعة على ما يلي: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0,05$) لعنصر الأنماط السلوكية في عمليات إدارة المعرفة بمديرية توزيع الكهرباء والغاز-جيجل-.

H_0 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0,05$) لعنصر الأنماط السلوكية في عمليات إدارة المعرفة بمديرية توزيع الكهرباء والغاز-جيجل-.

H_1 : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0,05$) لعنصر الأنماط السلوكية في عمليات إدارة المعرفة بمديرية توزيع الكهرباء والغاز-جيجل-.

نلاحظ من الجدول رقم(24) أن قيمة الدلالة الإحصائية ل (T) الخاصة بالأنماط السلوكية تقدر بـ0.006 وهي أقل من مستوى الدلالة المعتمد في الدراسة 0,05، كما ان قيمة beta تساوي(0.408) أي أن الأنماط السلوكية تؤثر بنسبة 40.8% في عمليات إدارة المعرفة وهو أثر معتبر جدا. وحسب قاعدة القرار فإننا

نقبل الفرضية البديلة ونرفض الفرضية الصفرية القائلة " : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0,05$) لعنصر الأنماط السلوكية في عمليات إدارة المعرفة بمديرية توزيع الكهرباء والغاز-جيجل-.

خامسا: اختبار الفرضية الفرعية الخامسة التابعة للفرضية الرئيسية الثالثة

تنص الفرضية الفرعية الخامسة على ما يلي: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0,05$) لعنصر الأعراف التنظيمية في عمليات إدارة المعرفة بمديرية توزيع الكهرباء والغاز-جيجل-.

ويمكن صياغتها كالآتي:

H_0 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0,05$) لعنصر الأعراف التنظيمية في عمليات إدارة المعرفة بمديرية توزيع الكهرباء والغاز-جيجل-.

H_1 : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0,05$) لعنصر الأعراف التنظيمية في عمليات إدارة المعرفة بمديرية توزيع الكهرباء والغاز-جيجل-.

نلاحظ من الجدول رقم(24) أن قيمة الدلالة الإحصائية ل (T) الخاصة بالأعراف التنظيمية تقدر بـ 0.032 وهي أقل من مستوى الدلالة المعتمد في الدراسة 0,05، كما أن قيمة beta تساوي(0.272) أي أن عنصر الأعراف التنظيمية يؤثر بنسبة 27.2% في عمليات إدارة المعرفة وهو أثر معتبر نوعا ما. وحسب قاعدة القرار فإننا نقبل الفرضية البديلة ونرفض الفرضية الصفرية القائلة " : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0,05$) لعنصر الأعراف التنظيمية على إدارة المعرفة لدى موظفي مديرية توزيع الكهرباء والغاز-جيجل-.

خلاصة:

حاولنا من خلال هذا الفصل تقصي أثر الثقافة التنظيمية على إدارة المعرفة لدى مديرية شركة توزيع الكهرباء والغاز-جيجل-، وكذلك الوقوف على واقع متغيرات الدراسة فيها والمتمثلة في خمسة عناصر لثقافة التنظيمية تم اختيارها في ضوء الدراسات السابقة كمتغيرات مستقلة وهي: القيم التنظيمية، المعتقدات التنظيمية، السياسات والإجراءات، الأنماط السلوكية، الأعراف التنظيمية. والمتغير التابع والمتمثل في عمليات إدارة المعرفة، حيث تم تحليل بيانات 51 استمارة تم من خلالها التوصل إلى النتائج التالية:

- تمتلك مديرية توزيع الكهرباء والغاز-جيجل- مستوى منخفض من عناصر الثقافة التنظيمية، وهذا النتيجة تنفي صحة الفرضية الأولى؛
- تطبق مديرية توزيع الكهرباء والغاز-جيجل- عمليات إدارة المعرفة بمستوى متوسط، وهذه النتيجة تنفي صحة الفرضية الثانية؛
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0,05$) لعناصر الثقافة التنظيمية على إدارة المعرفة لدى مديرية توزيع الكهرباء والغاز-جيجل-، وهذه النتيجة تثبت صحة الفرضية الثالثة. وحسب عينة الدراسة يعود هذا الأثر إلى عنصري الأنماط السلوكية، الأعراف التنظيمية، في حين لا تأثير لبقية عناصر الثقافة التنظيمية على إدارة المعرفة.

الخاتمة

من خلال هذا البحث حاولنا إبراز أثر الثقافة التنظيمية في إدارة المعرفة، وفي إطار الإجابة على الإشكالية المطروحة والبحث في مدى صحة الفرضيات التي انطلقت منها الدراسة، وبعد الاطلاع على الأدبيات المرتبطة بالموضوع من جهة، ودراسة عينة من موظفي مديرية توزيع الكهرباء والغاز-جيجل- من جهة أخرى، ثم التوصل إلى مجموعة من النتائج، وفي ضوءها تم تقديم اقتراحات.

أولاً: نتائج الدراسة

لقد توصلت هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج النظرية والتطبيقية تتمثل فيما يلي:

- النتائج النظرية:

✓ الثقافة التنظيمية هي مجموعة من الأفكار والقيم والمعتقدات والتقاليد والعادات والأخلاق وأنماط الحياة والسلوكيات، وكل ما منعه يد الإنسان وأنتجه عقله من نتائج سواء مادية أو فكرية وتساهم في تغيير سلوك العاملين واتجاهاتهم.

✓ لكل منظمة ثقافتها التنظيمية الخاصة التي تميزها عن غيرها من المنظمات حتى لو كانت تعمل في نفس القطاع؛

✓ تعد الثقافة التنظيمية وسيلة لتحقيق الاندماج الداخلي للأفراد داخل فريق العمل وتنمية إحساسهم بالهوية التنظيمية؛

✓ تعددت عناصر الثقافة التنظيمية ومنها: القيم تنظيمية، المعتقدات التنظيمية، السياسات والإجراءات، الأنماط السلوكية، الأعراف التنظيمية؛

✓ تشكل إدارة المعرفة عاملاً أساسياً في تطوير وديمومة المنظمات لمالها من أهمية بالغة في الرفع من مستوى التعلم في المنظمات؛

✓ تعتبر الثقافة التنظيمية مدخل لدعم وتحسين عمليات إدارة المعرفة في المنظمات من خلال توفيرها لبيئة عمل تتصف بقيم وخصائص معينة تشجع على توليد المعرفة، تخزين المعرفة تشارك المعرفة، تطبيق المعرفة في مختلف أقسام المنظمة.

- النتائج التطبيقية:

من خلال الدراسة الميدانية التي تم إجراؤها بمديرية توزيع الكهرباء والغاز-جيجل- على عينة من الموظفين للبحث في أثر الثقافة تنظيمية على إدارة المعرفة تم توصل إلى:

✓ جاء مستوى الثقافة التنظيمية بمديرية توزيع الكهرباء والغاز-جيجل- حسب إجابات عينة الدراسة بدرجة منخفضة. حيث توفرت درجات توفر عناصر الثقافة التنظيمية بين منخفضة ومتوسطة فقد حسب الترتيب التالي:

- عنصر الأعراف التنظيمية بدرجة متوسطة؛
- عنصر الأنماط السلوكية بدرجة متوسطة؛
- عنصر السياسات والإجراءات بدرجة متوسطة؛
- عنصر المعتقدات التنظيمية بدرجة منخفضة؛
- عنصر القيم التنظيمية بدرجة منخفضة.

وهذه النتيجة تنفي صحة الفرضية الرئيسية الأولى والتي تنص على: "تمتلك مديرية توزيع الكهرباء والغاز-جيجل- عناصر الثقافة التنظيمية بدرجة عالية".

✓ جاء مستوى تطبيق إدارة المعرفة بمديرية توزيع الكهرباء والغاز-جيجل- حسب إجابات أفراد العينة بدرجة متوسطة وفق لمقياس الدراسة.

وهذه النتيجة تنفي صحة الفرضية الثانية التي تنص على: "تطبق مديرية توزيع الكهرباء والغاز-جيجل- عمليات إدارة المعرفة بدرجة مرتفعة".

✓ أظهرت نتائج الانحدار الخاصة باختبار الفرضية الرئيسية الثالثة وفرضياتها الفرعية ما يلي:

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0,05$) لعناصر الثقافة التنظيمية في عمليات إدارة المعرفة بمديرية توزيع الكهرباء والغاز-جيجل-.
- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0,05$) لعنصر القيم التنظيمية في عمليات إدارة المعرفة بمديرية توزيع الكهرباء والغاز-جيجل-.
- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0,05$) لعنصر المعتقدات التنظيمية في عمليات إدارة المعرفة بمديرية توزيع الكهرباء والغاز-جيجل-.
- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0,05$) لعنصر السياسات والإجراءات في عمليات إدارة المعرفة بمديرية توزيع الكهرباء والغاز-جيجل-.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0,05$) لعنصر الأنماط السلوكية في عمليات إدارة المعرفة بمديرية توزيع الكهرباء والغاز-جيجل-.

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0,05$) لعنصر الأعراف التنظيمية في عمليات إدارة المعرفة بمديرية توزيع الكهرباء والغاز-جيجل-.

وهذه النتائج تثبت صحة الفرضية الرئيسية الثالثة، كما أن الفرضيتين الفرعيتين الرابعة والخامسة مقبولتين، أما الفرضيات الفرعية الأولى والثانية والثالثة فهي غير مقبولة.

✓ أثر الثقافة التنظيمية في إدارة المعرفة بمديرية توزيع الكهرباء والغاز بجيجل يعود على عنصري الأنماط السلوكية والأعراف التنظيمية.

ثانياً: الاقتراحات

- على ضوء النتائج التي تم التوصل إليها يمكن تقديم بعض الاقتراحات للمديرية كما يلي:
- ✓ من المهم أن يدرك الموظفون في المديرية الدور الذي تلعبه الثقافة التنظيمية بعناصرها المختلفة في تشجيع وتعزيز تبادل المعرفة بين الموظفين.
- ✓ على المديرية أن تضع إدارة المعرفة بصورة خاصة ضمن أولويات اهتماماتها؛
- ✓ النظر إلى الموظفين باعتبارهم مورد هاماً وطرفاً فعالاً في تحقيق أهداف المديرية من خلال ما يملكون من معارف.
- ✓ التنظيم المكثف لدورات العلمية المتخصصة والتي تركز على بناء المعرفة وسبل ووسائل دعمها وتعزيزها لزيادة رصيد المعرفة للموظفين.

ثالثاً: آفاق الدراسة

يمكن اقتراح بعض المواضيع التي لها صلة بموضوع الدراسة الحالية والتي يمكن أن تكون عناوين لبحوث مستقبلية:

- ✓ أثر الثقافة التنظيمية على الإلتزام التنظيمي؛
- ✓ أثر المناخ التنظيمي على إدارة المعرفة؛
- ✓ أثر عمليات إدارة المعرفة على المورد البشري.

قائمة المراجع

أولاً: المراجع باللغة العربية

1. الكتب:

1. أحمد علي الحاج محمد، اقتصاد المعرفة واتجاهات تطوره، الطبعة الأولى، دار الميسر للنشر والتوزيع، عمان، 2014.
2. أسهان ماجد الطاهرة، إدارة المعرفة، بدون طبعة، دار وائل للنشر، عمان، 2012.
3. بلال خلف السكارنة، أخلاقيات العمل، الطبعة الثانية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2011.
4. بهلول لطيفة، عامرة يسمينة، أساليب ومناهج البحث العلمي لإتباع منهجية (imrad)، دار الأيام للنشر والتوزيع، عمان، 2020.
5. حسين حريم، السلوك التنظيمي سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2004.
6. حسين محمد جواد الجبوري، منهجية البحث العلمي، مدخل لبناء المهارات البحثية، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2014.
7. حسين محمد عتوم، يمنى احمد عتوم، إدارة المعرفة (بناء الذاكرة التنظيمية)، الطبعة الأولى، دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2018.
8. خضير كاظم حمود الفريجات، وآخرون، السلوك التنظيمي (مفاهيم معاصرة)، الطبعة الأولى، إثراء للنشر والتوزيع، الأردن، 2009.
9. خليف عيسى، قوادرية ربحية، إدارة المعرفة رأس المال البشري كمدخل لإدارة المعرفة، الطبعة الأولى، مؤسسة للنشر والتوزيع، عمان، 2019.
10. دلال القاضي ، محمود البياتي، منهجية وأساليب البحث العلمي وتحليل البيانات باستخدام البرنامج الإحصائي (spss)، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2008.
11. راوية حسن، السلوك التنظيمي المعاصر، دون طبعة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002.
12. ربحي مصطفى عليان، إدارة المعرفة ، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2008.
13. زاهد محمد دبيري، السلوك التنظيمي، الطبعة الأولى، دار المسيرة، للنشر والتوزيع، عمان، 2011.

14. شوقي ناجي جواد، السلوك التنظيمي في المنظمات الأعمال، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2010.
15. صلاح الدين الكبيسي، إدارة المعرفة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2005.
16. عاكف لطفي خصاونة، إدارة الإبداع والابتكار في منظمات الأعمال، الطبعة الأولى، دار للنشر والتوزيع، عمان، 2010.
17. عامر عبد الرزاق الناصر، إدارة المعرفة في إطار نظم ذكاء الأعمال، دون الطبعة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2015.
18. عبد الحميد المجيد البلداوي، أساليب البحث العلمي والتحليل الإحصائي: التخطيط للبحث وجمع وتحليل البيانات يدويا وباستخدام برنامج Spss، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، 2007.
19. عبد الرحمان الجاموس، إدارة المعرفة في المنظمات الأعمال وعلاقتها بالمدخل الإداري الحديث، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2013.
20. عبد اللطيف محمود مطر، إدارة المعرفة والمعلومات، الطبعة الأولى، دار كنوز المصرف، العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2007.
21. عبد الله حسن مسلم، إدارة المعرفة وتكنولوجيات المعلومات، الطبعة الأولى، دار المعتز للنشر والتوزيع، عمان، 2015.
22. عدنان داود محمد العذاري، هدى زوير مخلف الدعمي، الاقتصاد المعرفي وانعكاساته على التنمية البشرية، الطبعة الأولى، دار جرير للنشر والتوزيع، عمان، 2010.
23. فاطمة عوض صابر، ميرفت علي خفاجة، أسس ومبادئ البحث العلمي، الطبعة الثانية، مكتبة ومطبعة الإشعاع الفنية، مصر، 2002.
24. فليح حسن خلف، اقتصاد المعرفة، الطبعة الأولى، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، عمان، 2007.
25. محفوظ جودة، أساليب البحث العلمي في ميدان العلوم الإدارية، بدون طبعة، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، 2007.
26. محمد عواد أحمد الزيادات، اتجاهات معاصر في إدارة المعرفة، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2008.
27. محمد قاسم القريوتي، السلوك التنظيمي (دراسة السلوك الإنساني والفردية والجماعي في منظمات الأعمال)، الطبعة الخامسة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2009.

28. محمود المهدي البياني، تحليل البيانات الإحصائية Spss، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2005.
29. محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر، الأردن، عمان، 2005.
30. مصطفى محمود أبو بكر، الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، دار الجامعية، مصر، 2007.
31. مهدي محمد القصاص، الإحصاء والقياس الاجتماعي، جامعة المنصورة، مصر، 2007.
32. مؤيد السالم، إدارة المعرفة التنظيمية، الطبعة الأولى، دار الكتاب الجامعي، لبنان، 2014.
33. ناصر دادي عدون، إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي، بدون طبعة، دار المحمدية العامة، الجزائر، 2003.
34. ناصر محمد سعود جرادات، وآخرون، إدارة المعرفة، الطبعة الأولى، أثير للنشر والتوزيع، عمان، 2011.
35. نجم عبود نجم، إدارة المعرفة (المفاهيم والإستراتيجيات والعمليات)، الطبعة الأولى، الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2004.
36. هدى زوير مخلف الدعيمي، عدنان داود محمد الغداري، الإقتصاد المعرفي وانعكاساته على التنمية البشرية، الطبعة الأولى، دار جرير للنشر والتوزيع، عمان، 2010.
37. هيثم علي حجازي، المنهجية المتكاملة لإدارة المعرفة في المنظمات مدخل لتحقيق التميز التنظيمي في الألفية الثالثة، الطبعة الأولى، دار الرضون للنشر والتوزيع، عمان، 2014.
38. وضاح زيتون، المعجم السياسي، الطبعة الأولى، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، 2010.
39. ياسر الصاوي، إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات، الطبعة الأولى، دار السحاب للنشر والتوزيع، مصر، 2007.

.II .المقالات:

40. أحمد تقار، على عبد الله، أثر الثقافة التنظيمية على إدارة المعرفة (دراسة عينة من مؤسسات قطاع الفلاحة في الجزائر)، مجلة الإستراتيجية والتنمية، مجلد9، العدد2، 2019.
41. بلحريزي زينب، إدارة المعرفة وأثرها على أداة الموارد البشرية دراسة حالة مؤسسة سونغاز عين تموشنت، مجلة الأصيل للبحوث الاقتصادية والإدارية، المجلد:03، العدد:01 جوان، الجزائر، 2019.
42. عبد الله حسن مسلم، إدارة المعرفة ودورها في بناء المجتمع المعرفي وتحقيق التنمية البشرية المستدامة، مجلة كلية الإدارة والاقتصاد، العدد4، جامعة النهريين، العراق، 2011.
43. فيصل علون الطائي، أمينة حميد العادلي، إستراتيجية إدارة المعرفة والإستراتيجيات الأمثل لإدارة المعرفة في المكتبات الجامعية العراقية-دراسة حالة لمكتبات جامعية كربلاء، المجلد التاسع تموز، العدد36، العراق، 2014.
44. محمد رزقون، الحاج عرابة، (أثر إدارة المعرفة على الأداء في المؤسسة الاقتصادية)، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية ورقلة، العدد01، الجزائر، 2014.
45. مصطفى عشوي وسعيد لوصيف، الخليفة الثقافية للقيادة في مؤسسة الاقتصادية، الملتقى الدولي حول الثقافة والتسيير، معهد علم النفس وعلوم التربية، جامعة بن عكنون الجزائر، 03، أيام 20 و 30 نوفمبر 1992.
46. ندى عبد القادر، إدارة المعرفة وأثرها في رأس المال الفكري (دراسة تطبيقية في شركة العامة لصناعة الأسمدة المنطقة الجنوبية)، مجلة دراسات إدارية، المجلد3، العدد6، العراق، 2010.

III. الأطروحات والرسائل الجامعية

47. إبراهيم عبد القادر محمد، قياس أثر عوامل الثقافة التنظيمية وإدارة المعرفة في الميزة التنافسية - دراسة حالة شركة الاتصالات الأردنية - (روائح)-، رسالة الماجستير، جامعة الشرق الأوسط، 2015.
48. احمد بن خليفة ا، مساهمة إدارة المعرفة في تحسين عملية صناعة لقرار الإستراتيجي بالمؤسسات الاقتصادية دراسة حالة، رسالة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الوادي، 2011.
49. أسعد محمد، أحمد عكاشة، أثر الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي(دراسة تطبيقية على شركة الاتصالات الفلسطينية Paltel)، رسالة الماجستير، كلية التجارة، قسم إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين، 2008.
50. إلياس سالم، تأثير الثقافة على أداء الموارد البشرية(دراسة حالة الشركة الجزائرية للألمنيوم ALGAL-وحدة EARA بالمسيلة)، رسالة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة محمد بوضياف المسيلة، الجزائر، 2006.
51. إيهاب فاروق مصباح العاجز، دور الثقافة التنظيمية في تفعيل الإدارة الإلكترونية (دراسة تطبيقية على وزارة التربية والتعليم العالي -محافظات غزة-)، رسالة الماجستير، كلية التجارة ، جامعة الإسلامية بغزة، فلسطين، 2011.
52. بلال بوغفير، دورة الثقافة التنظيمية في تطبيق إدارة المعرفة دراسة حالة مجموعة وكالات البنوك (CAP,RPA,AGB) لولاية بسكرة، رسالة الماجستير في علوم التسيير، جامعة محمد خضير بسكرة، 2015.
53. بوزيداوي محمد، إدارة المعرفة كأساس لتحقيق أداء مستدام متميز-دراسة حالة جامعة زيان عاشور بالجلفة-، رسالة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، 2014.
54. بوعبد اللبوة وداد، بوشناق فاطمة، أثر الثقافة التنظيمية على إدارة المعرفة (دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة جيجل)، شهادة الماستر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد الصادق بن يحيى، جيجل، الجزائر، 2021.

55. تبطراوي خالد، الثقافة التنظيمية ودورها في تفعيل السلوك التنظيمي للعمال داخل المؤسسة، دراسة ميدانية بالمؤسسة الجزائرية للأقمشة الصناعية والتقنية -EATTT- بالمسيلة، أطروحة دكتوراه في علم الاجتماع، الجامعة المسيلة، 2016.
56. سالم العياشي، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي لدى الموظفين في المنظمات الرياضية، أطروحة دكتوراه، تخصص نظرية ومنهجية التربية البدنية والرياضية، معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2019.
57. عبد الرحمان مراحي العنزي، أثر إدارة المعرفة في الأداء الداخلي للمجلس الأعلى لشؤون المحافظة في دولة الكويت، رسالة الماجستير، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعت آل البيت، 2018.
58. غضبان ليلي، إدارة المعرفة في تحسين أداء الموارد البشرية بالمؤسسة الاقتصادية (دراسة ميدانية صيدال)، أطروحة دكتوراه، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة باتنة 01، الجزائر، 2018.
59. فيصل بقله و مريم بوشمط، أثر الثقافة التنظيمية على إدارة المعرفة (دراسة حالة شركة توزيع الكهرباء والغاز بجيجل)، شهادة الماستر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد الصادق بن يحيى، جيجل، الجزائر، 2014.
60. محمد أحمد سلمان الرقيب، متطلبات تطبيق إدارة المعرفة في جامعة الفلسطينية بقطاع غزة، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد والعلوم، جامعة الأزهر، 2011.
61. محمد بن غالب العفوي، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام تنظيمي (دراسة ميدانية على هيئة الرقابة والتحقيق بمنطقة الرياض)، رسالة الماجستير في العلوم الإدارية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة العربية للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية، 2005.
62. محمد غالب المطيري، مكونات الثقافة التنظيمية وعلاقتها بدوافع التعلم الذاتي لدى العاملين في قطاع حرس الحدود بالخفجي، رسالة الماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ، الرياض، 2013.

63. مقابلة، أحمد محمد، أثر خصائص الهيكل التنظيمي والثقافة التنظيمية والتفاعل التنظيمي على تقاسم المعرفة: حالة شركات العاملة في مدينة الحسن الصناعية، رسالة الماجستير، جامعة اليرموك، إربد، 2012.
64. ناصر محمد يوسف أبو شمالة، واقع الثقافة التنظيمية السائدة في وزارة التربية والتعليم العالي في قطاع غزة وأثرها على جودة الحياة الوظيفية، رسالة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2018.
65. وهيبة داسي، أثر الثقافة التنظيمية على إدارة المعرفة دراسة عينة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، رسالة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2014.

ثانيا: المراجع باللغة الأجنبية

66. Cheraiet, M, "culture d'entreprises en Algérie ", **place central de ben- aknoun**, Alger, 2004.
67. Chigada and others. Knowledge man Cement practices at selected banks in south Africa, **journal of information management**, vol17,N01.january 2017.
68. Hel regel (D) et autres. **Le Management des Organisations** . Bruxelles: Edition de Boeck, 1992.
69. Jafari, Sepideh, Abbas pour, & Azizishomami, Mostafa. **The affect of organizational cultue on the Knowledge management implementation processes from the viewpoint of Education Dept employees**, Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Buines, 5(1), 237-245, 2013.
70. Jean-Philippe Chevalier Bonin. **L'influence de la culture organisationnelle sur l'épuisement ; étude comparative entre cols blancs et policiers d'un service de police urbain** ,Mémoire de maitres présenté à la Faculté des études supérieures dans le cadre de l'détention du grade de maitrise et relations Industrielles, Université de Montréal, Faculté des Arts et des Sciences, Canada, 2013.
71. Nour-Mohammed yaghoubi and others, the realionship between strategic processes of knowledge management and organizational

intelligence, **African journal of Business Management**, vol6 (7),
22, Februarys, 2012

72. Uma Sekaran and Roger Bougie, research methods for business : a **skill building approach, sixth edition**, John wihey&Sons, united states of America, 2003.

الملاحق

الملحق رقم (01): قائمة الأساتذة المحكمين

الجامعة	الكلية	اسم الأستاذ	الرقم
جامعة جيجل	كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير	ياسر عبد الرحمن	01
جامعة جيجل	كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير	برجال عبد الوهاب	02
جامعة جيجل	كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير	عزيزي وداد	03
جامعة جيجل	كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير	عليوط سهام	04

الملحق رقم (02): الاستبانة في صورتها النهائية



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد الصديق بن يحيى - جيجل -

كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير

قسم وعلوم التسيير

استبانة

تحية طيبة وبعد...

يسرنا أن نضع بين أيديكم هذه الاستبانة التي صممت لجمع البيانات اللازمة للدراسة التي نقوم بها تحت عنوان "أثر الثقافة التنظيمية على إدارة المعرفة -دراسة حالة شركة توزيع الكهرباء والغاز -جيجل- وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على شهادة الماستر في علوم التسيير تخصص إدارة الموارد البشرية. لذا نأمل من حضرتكم الإجابة على كافة عبارات الاستبانة بدقة، حيث أن صحة النتائج تعتمد بدرجة كبيرة على دقة إجاباتكم، ونحيطكم علماً أن جميع إجاباتكم لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي. وفي الأخير نشكركم على حسن تعاونكم، وتقبلوا منا فائق التقدير والاحترام.

إعداد الطالبتين:

- فاطمة الزهراء بوقليع
- خديجة حمر العين

السنة الجامعية: 2022/2021

ملاحظة: يرجى وضع علامة (x) في الخانة المناسبة التي تعبر عن رأيك.

المحور الأول: البيانات الشخصية

1-الجنس

ذكر أنثى

2-العمر

أقل من 30 سنة من 30 إلى أقل من 40 سنة

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

3-المستوى العلمي

ثانوي أو أقل جامعي دراسات عليا

4-الخبرة المهنية

أقل من 5 سنوات

من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات

10 سنوات فما فوق

5-الحالة العائلية

أعزب / عزباء متزوج (ة)

6-المسار الوظيفي

إطار عون تحكم عون تنفيذ

المحور الثاني: عناصر الثقافة التنظيمية.

الرقم	العبارات	موافق جدا	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق جدا
البعد الأول: القيم التنظيمية						
01	تحرص على التقيد بالأنظمة والتعليمات المعمول بها.					
02	تهتم على إنجاز مهامك خلال الفترة الزمنية المحددة.					
03	تلتزم بمواعيد العمل الرسمية المحدد من طرف الشركة.					
04	تتشارك مع زملائك المعلومات الجديدة لتطوير الشركة.					
البعد الثاني: المعتقدات التنظيمية						
05	تؤمن بأهمية مشاركة الموظفين في إتخاذ القرارات.					
06	ترى أنه يوجد توازن بين المسؤولية والسلطة المتاحة للموظفين.					
07	تعتقد بأن لتطوير العلاقات بين مختلف أقسام الشركة أهمية كبيرة.					
08	ترى أن ترقية الموظفين تتم حسب الانجازات التي يحققونها.					
البعد الثالث: السياسات والإجراءات						
09	تلتزم بتطبيق سياسات والإجراءات العمل المعتمدة في الشركة.					
10	ترى أن السياسات والإجراءات المطبقة توفر الجو الملائم للعمل.					
11	تعتقد أن السياسات المتبعة في الشركة تتسم بالوضوح.					
12	للموظفين معرفة بطبيعة السياسات والإجراءات المتبعة في الشركة.					
البعد الرابع: الأنماط السلوكية						
13	ترى أنه يوجد تطابق بين الأنماط السلوكية المتبعة بالشركة وبين ما ينص عليها النظام الإداري لها.					
14	تقدم الشركة برنامج تدريبية لموظفي من أجل إتباع أنماط سلوكية تحقق لها أهدافها.					
15	تعكس سلوكيات الموظفين صورة حسنة عن الشركة.					
16	تعمل الشركة على محاربة السلوكيات السلبية لدى بعض الموظفين.					

البعد الخامس: الأعراف التنظيمية						
					17	تعتقد أن الأعراف السائدة في الشركة تساعد على زيادة التعاون بين الموظفين
					18	تشجع الأعراف السائدة على إنجاز العمل بطرق حديثة.
					19	تساعد الأعراف السائدة على التكيف مع متطلبات بيئة العمل.
					20	تشجع الأعراف السائدة في الشركة تشجع على التعلم بين الموظفين.

المحور الثالث: عمليات إدارة المعرفة

الرقم	العبارات	موافق جدا	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق جدا
البعد الأول: توليد المعرفة						
21	تعتمد الشركة على مصادر خارجية لإكتساب المعرفة.					
22	تعتمد الشركة على العاملين والخبراء في توليد المعرفة الداخلية.					
23	تعتمد الشركة على التعليم كمصدر لتوليد المعرفة.					
24	تقوم الشركة بتدعيم برنامج البحث والتطوير.					
البعد الثاني: تخزين المعرفة						
25	تعتمد الشركة إجراءات الخزن التقليدية للبيانات والمعلومات.					
26	تهتم الشركة بالأفراد ذوي الخبرة والذين يكتسبون مخزون معرفي متميز.					
27	تساعد المعرفة المخزنة على تقليل الجهد المبذول.					
28	تقوم الشركة بمراقبة ومتابعة سير عمليات تخزين المعرفة باستمرار.					
البعد الثالث: تشارك المعرفة						
29	يتم نشر المعرفة عن طريق شبكة المعلومات الداخلية في الشركة.					
30	تنشر الشركة المستجدات والقرارات من خلال الندوات والمحاضرات.					
31	يتوصل الموظفون مع زملائهم ومد رانهم لتبادل الآراء والأفكار.					
32	تحرص الشركة على نشر المعرفة وتوزيعها داخل أقسامها.					

البعد الرابع: تطبيق المعرفة						
					تمتلك الشركة وسائل وأساليب تساعد على تطبيق الأفكار والابتكارات الجديدة.	33
					يواجه العاملون صعوبة في تطبيق الأفكار الجديدة.	34
					يطبق الموظفون معارفهم وخبراتهم في أعمالهم.	35
					تتابع الشركة باستمرار تطبيق المعرفة لاستثمار الأفكار الجديدة.	36

شكرا على حسن تعاونكم

الملحق رقم (03):الصدق البنائي لأداة الدراسة

الصدق الداخلي لبعد القيم التنظيمية

Corrélations

		التقيد على تحرص والتعليمات بالأنظمة بها المعمول	إنجاز على تهتم الفترة خلال مهامك المحددة الزمنية	العمل بمواعيد تلتزم من المحدد الرسمية الشركة طرف	زملائك مع تتشارك الجديدة المعلومات الشركة لتطوير	التنظيمية. القيم
على تحرص بالأنظمة التقيد	Corrélation de Pearson	1	,616**	,523**	,336*	,705**
والتعليمات	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,016	,000
بها المعمول	N	51	51	51	51	51
إنجاز على تهتم خلال مهامك	Corrélation de Pearson	,616**	1	,698**	,537**	,845**
الزمنية الفترة المحددة	Sig. (bilatérale)	,000		,000	,000	,000
بمواعيد تلتزم الرسمية العمل	N	51	51	51	51	51
Corrélation de Pearson		,523**	,698**	1	,688**	,897**
طرف من المحدد الشركة	Sig. (bilatérale)	,000	,000		,000	,000
مع تتشارك زملائك	N	51	51	51	51	51
المعلومات لتطوير الجديدة الشركة	Corrélation de Pearson	,336*	,537**	,688**	1	,826**
	Sig. (bilatérale)	,016	,000	,000		,000
	N	51	51	51	51	51
التنظيمية. القيم	Corrélation de Pearson	,705**	,845**	,897**	,826**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	
	N	51	51	51	51	51

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

* . La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

الصدق الداخلي لبعد المعتقدات التنظيمية

Corrélations

		مشاركة بأهمية تؤمن اتخاذ في الموظفين القرارات	يوجد أنه ترى بين توازن المسؤولية المتاحة والسلطة للموظفين	لتطوير أن ترى بين العلاقات أقسام مختلف أهمية الشركة كبيرة	ترقية أن ترى حسب تتم الموظفين التي الإنجازات يحققونها	المعتقدات التنظيمية
بأهمية تؤمن	Corrélation de Pearson	1	,327*	,531**	-,018	,618**
الموظفين مشاركة	Sig. (bilatérale)		,019	,000	,901	,000
القرارات اتخاذ في	N	51	51	51	51	51
يوجد أنه ترى	Corrélation de Pearson	,327*	1	,386**	,500**	,788**
بين توازن	Sig. (bilatérale)	,019		,005	,000	,000
والسلطة المسؤولية للموظفين المتاحة	N	51	51	51	51	51
لتطوير أن ترى	Corrélation de Pearson	,531**	,386**	1	,277*	,773**
بين العلاقات	Sig. (bilatérale)	,000	,005		,049	,000
أقسام مختلف كبيرة أهمية الشركة	N	51	51	51	51	51
ترقية أن ترى	Corrélation de Pearson	-,018	,500**	,277*	1	,647**
حسب تتم الموظفين التي الإنجازات يحققونها	Sig. (bilatérale)	,901	,000	,049		,000
	N	51	51	51	51	51
	Corrélation de Pearson	,618**	,788**	,773**	,647**	1
التنظيمية.المعتقدات	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	
	N	51	51	51	51	51

*. La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

**.. La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

الصدق الداخلي لبعده السياسات والإجراءات

Corrélations

	سياسات بتطبيق تلتزم العمل والإجراءات الشركة في المعتمدة	السياسات أن ترى المطبقة والإجراءات الملازم الجو توفر للعمل	السياسات أن تعتقد الشركة في المتبعة بالوضح تنسم	معرفة للموظفين السياسات بطبيعة المتبعة والإجراءات الشركة في	السياسات والإجراءات
سياسات بتطبيق تلتزم العمل والإجراءات الشركة في المعتمدة	1	,384**	,225	,128	,551**
Corrélacion de Pearson					
Sig. (bilatérale)		,005	,112	,370	,000
N	51	51	51	51	51
السياسات أن ترى المطبقة والإجراءات الملازم الجو توفر للعمل	,384**	1	,722**	,318*	,813**
Corrélacion de Pearson					
Sig. (bilatérale)	,005	,000	,000	,023	,000
N	51	51	51	51	51
السياسات أن تعتقد الشركة في المتبعة بالوضح تنسم	,225	,722**	1	,576**	,871**
Corrélacion de Pearson					
Sig. (bilatérale)	,112	,000		,000	,000
N	51	51	51	51	51
معرفة للموظفين السياسات بطبيعة المتبعة والإجراءات الشركة في	,128	,318*	,576**	1	,711**
Corrélacion de Pearson					
Sig. (bilatérale)	,370	,023	,000		,000
N	51	51	51	51	51
السياسات. الإجراءات. السياسات	,551**	,813**	,871**	,711**	1
Corrélacion de Pearson					
Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	
N	51	51	51	51	51

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

* . La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

الصدق الداخلي لبعده الأنماط السلوكية

Corrélations

	بين تطابق يوجد أنه ترى المتبعة السلوكية الأنماط ينص ما وبين بالشركة لها الإداري النظام عليها	تدريبية برنامج الشركة تقدم إتباع أجل من لموظفي لها تحقق سلوكية أنماط أهدافها	سلوكيات تعكس صورة الموظفين عن حسنة الشركة.	على الشركة تعمل السلوكيات محاربة بعض لدى السلبية الموظفين.	الأنماط السلوكية
بين تطابق يوجد أنه ترى المتبعة السلوكية الأنماط ينص ما وبين بالشركة لها الإداري النظام عليها	1	,492**	,349*	,214	,663**
Corrélacion de Pearson					
Sig. (bilatérale)		,000	,012	,132	,000
N	51	51	51	51	51

برنامج الشركة تقدم أجل من لموظفي تدريبية تحقق سلوكية أنماط إتباع أهدافها لها.	Corrélacion de Pearson Sig. (bilatérale) N	,492** ,000 51	1 51	,492** ,000 51	,316* ,024 51	,766** ,000 51
سلوكيات تعكس حسنة صورة الموظفين الشركة عن.	Corrélacion de Pearson Sig. (bilatérale) N	,349* ,012 51	,492** ,000 51	1 ,660** 51	,660** ,000 51	,835** ,000 51
على الشركة تعمل السلوكيات محاربة بعض لدى السلبية الموظفين.	Corrélacion de Pearson Sig. (bilatérale) N	,214 ,132 51	,316* ,024 51	,660** ,000 51	1 ,743** 51	,743** ,000 51
السلوكية. الأنماط	Corrélacion de Pearson Sig. (bilatérale) N	,663** ,000 51	,766** ,000 51	,835** ,000 51	,743** ,000 51	1 ,000 51

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

* . La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

الصدق الداخلي لبعد الأعراف التنظيمية

Corrélations

	الأعراف أن تعتقد الشركة في السائدة زيادة على تساعد الموظفين بين التعاون	الأعراف تشجع إنجاز على السائدة حديثه بطرق العمل	الأعراف تساعد التكيف على السائدة بيئة متطلبات مع العمل.	الأعراف تشجع الشركة في السائدة بين التعلم على تشجع الموظفين.	الأعراف التنظيمية	
الأعراف أن تعتقد الشركة في السائدة زيادة على تساعد الموظفين بين التعاون	Corrélacion de Pearson Sig. (bilatérale) N	1 ,520** ,000 51	,520** ,000 51	,578** ,000 51	,617** ,000 51	,802** ,000 51
الأعراف تشجع إنجاز على السائدة حديثه بطرق العمل.	Corrélacion de Pearson Sig. (bilatérale) N	,520** ,000 51	1 ,751** ,000 51	,751** ,000 51	,549** ,000 51	,859** ,000 51
الأعراف تساعد التكيف على السائدة بيئة متطلبات مع العمل.	Corrélacion de Pearson Sig. (bilatérale) N	,578** ,000 51	,751** ,000 51	1 ,557** ,000 51	,557** ,000 51	,873** ,000 51

الأعراف تشجع الشركة في السائدة	Corrélacion de Pearson	,617**	,549**	,557**	1	,802**
بين التعلم على تشجع الموظفين.	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000		,000
	N	51	51	51	51	51
التنظيمية. الأعراف	Corrélacion de Pearson	,802**	,859**	,873**	,802**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	
	N	51	51	51	51	51

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

الصدق الداخلي لأبعاد عناصر الثقافة التنظيمية و المحور الكلي له

Corrélations

		_ القيم التنظيمية	_ المعتقدات التنظيمية	_ السياسات والإجراءات	السلوكية_ الأنماط	_ الأعراف التنظيمية	التنظيمية_ الثقافة
التنظيمية_ القيم	Corrélacion de Pearson	1	,442**	,395**	,465**	,265	,656**
	Sig. (bilatérale)		,001	,004	,001	,060	,000
	N	51	51	51	51	51	51
_ المعتقدات التنظيمية	Corrélacion de Pearson	,442**	1	,612**	,533**	,426**	,798**
	Sig. (bilatérale)	,001		,000	,000	,002	,000
	N	51	51	51	51	51	51
_ السياسات والإجراءات	Corrélacion de Pearson	,395**	,612**	1	,558**	,422**	,794**
	Sig. (bilatérale)	,004	,000		,000	,002	,000
	N	51	51	51	51	51	51
_ الأنماط السلوكية	Corrélacion de Pearson	,465**	,533**	,558**	1	,564**	,822**
	Sig. (bilatérale)	,001	,000	,000		,000	,000
	N	51	51	51	51	51	51
_ الأعراف التنظيمية	Corrélacion de Pearson	,265	,426**	,422**	,564**	1	,718**
	Sig. (bilatérale)	,060	,002	,002	,000		,000
	N	51	51	51	51	51	51
_ الثقافة التنظيمية	Corrélacion de Pearson	,656**	,798**	,794**	,822**	,718**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	51	51	51	51	51	51

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

الصدق الداخلي لبعء توليد المعرفة

		Corrélations				
		على الشركة تعتمد خارجية مصادر المعرفة لاكتساب	على الشركة تعتمد في والخبراء العاملين الداخلية المعرفة توليد	على الشركة تعتمد كمصدر التعليم المعرفة لتوليد	الشركة تقوم برنامج بتدعيم والتطوير البحث	توليد المعرفة
الشركة تعتمد مصادر على	Corrélation de Pearson	1	,578**	,390**	,238	,711**
لاكتساب خارجية المعرفة	Sig. (bilatérale)		,000	,005	,093	,000
	N	51	51	51	51	51
الشركة تعتمد العاملين على في والخبراء	Corrélation de Pearson	,578**	1	,595**	,424**	,844**
المعرفة توليد الداخلية	Sig. (bilatérale)	,000		,000	,002	,000
	N	51	51	51	51	51
الشركة تعتمد التعليم على لتوليد كمصدر المعرفة	Corrélation de Pearson	,390**	,595**	1	,559**	,820**
	Sig. (bilatérale)	,005	,000		,000	,000
	N	51	51	51	51	51
الشركة تقوم برنامج بتدعيم والتطوير البحث	Corrélation de Pearson	,238	,424**	,559**	1	,718**
	Sig. (bilatérale)	,093	,002	,000		,000
	N	51	51	51	51	51
المعرفة توليد	Corrélation de Pearson	,711**	,844**	,820**	,718**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	
	N	51	51	51	51	51

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

الصدق الداخلي لبعء تخزين المعرفة

		Corrélations				
		الشركة تعتمد الخزن إجراءات للبينات التقليدية والمعلومات	بالأفراد الشركة تهتم والذين الخبرة ذوي معرفي مخزون يكتسبون بتميز	المعرفة تساعد على المخزنة الجهذ تقليل المينول	بمراقبة الشركة تقوم عمليات سير ومتابعة المعرفة تخزين بإستمرار	تخزين المعرفة
الشركة تعتمد الخزن إجراءات	Corrélation de Pearson	1	,432**	,301*	,278*	,666**
للبينات التقليدية والمعلومات	Sig. (bilatérale)		,002	,032	,048	,000
	N	51	51	51	51	51
الشركة تهتم ذوي بالأفراد والذين الخبرة	Corrélation de Pearson	,432**	1	,486**	,470**	,819**
	Sig. (bilatérale)	,002		,000	,000	,000

مخزون يكتسبون متميز معرفي	N	51	51	51	51	51
المعرفة تساعد على المخزنة	Corrélacion de Pearson	,301*	,486**	1	,515**	,767**
الجهز تقليل	Sig. (bilatérale)	,032	,000		,000	,000
الميدول	N	51	51	51	51	51
الشركة تقوم ومتابعة بمراقبة	Corrélacion de Pearson	,278*	,470**	,515**	1	,741**
عمليات سير	Sig. (bilatérale)	,048	,000	,000		,000
المعرفة تخزين بإستمرار	N	51	51	51	51	51
	Corrélacion de Pearson	,666**	,819**	,767**	,741**	1
المعرفة تخزين	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	
	N	51	51	51	51	51

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

* . La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

الصدق الداخلي لبعء تشارك المعرفة

Corrélations

	تشارك المعرفة	الشركة تشر والقرارات المستجدا الندوات خلال من والمحضرات	مع الموظفون يتوصل رائهم ومد زملائهم والأفكار الآراء لتبادل	الشركة تحرص المعرفة نشر على داخل وتوزيعها أقسامها	عن المعرفة نشر يتم شبكة طريق في الداخلية المعلومات الشركة
Corrélacion de Pearson	,821**	,779**	,502**	,424**	1
Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,002	
N	51	51	51	51	51
Corrélacion de Pearson	,848**	1	,565**	,457**	,779**
Sig. (bilatérale)	,000		,000	,001	,000
N	51	51	51	51	51
Corrélacion de Pearson	,865**	,565**	1	,844**	,502**
Sig. (bilatérale)	,000	,000		,000	,000
N	51	51	51	51	51
Corrélacion de Pearson	,803**	,457**	,844**	1	,424**

Corrélations

داخل وتوزيعها أقسامها	Sig. (bilatérale)	,002	,001	,000	,000	,000
	N	51	51	51	51	51
	Corrélacion de Pearson	,821**	,848**	,865**	,803**	1
المعرفة بشارك	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	
	N	51	51	51	51	51

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

الصدق الداخلي لبعء تطبيق المعرفة

تطبيق المعرفة	الشركة تتابع تطبيق باستمرار لاستثمار المعرفة الجديدة الأفكار	الموظفون يطبقون وخبراتهم معارفهم في أعمالهم في	العاملون يواجهون تطبيق في صعوبة الجديدة الأفكار	وسائل الشركة تمتلك على تساعد وأساليب الأفكار تطبيق الجديدة والابتكارات	
الشركة تمتلك وسائل وأساليب وسائل تطبيق على تساعد والابتكارات الأفكار الجديدة.	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	1 ,508** ,000 51	,470** ,001 ,000 51	,332* ,017 ,019 51	,772** ,000 ,000 51
العاملون يواجهون تطبيق في صعوبة الجديدة الأفكار	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,508** ,000 51	1 ,388** ,005 51	,327* ,019 ,019 51	,736** ,000 ,000 51
الموظفون يطبقون وخبراتهم معارفهم في أعمالهم في	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,470** ,001 51	,388** ,005 51	1 ,627** ,000 51	,808** ,000 ,000 51
الشركة تتابع تطبيق باستمرار لاستثمار المعرفة الجديدة الأفكار	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,332* ,017 51	,327* ,019 51	,627** ,000 51	1 ,732** ,000 51
المعرفة تطبيق	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale) N	,772** ,000 51	,736** ,000 51	,808** ,000 51	,732** ,000 51

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

* . La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

الصدق الداخلي لأبعاد عمليات إدارة المعرفة و المحور الكلي له

		Corrélations				
		المعرفة_توليد	المعرفة_تخزين	تشارك_المعرفة	المعرفة_تطبيق	إدارة_عمليات_المعرفة
المعرفة_توليد	Corrélation de Pearson	1	,673**	,588**	,641**	,853**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000	,000
	N	51	51	51	51	51
المعرفة_تخزين	Corrélation de Pearson	,673**	1	,632**	,647**	,862**
	Sig. (bilatérale)	,000		,000	,000	,000
	N	51	51	51	51	51
المعرفة_تشارك	Corrélation de Pearson	,588**	,632**	1	,595**	,842**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000		,000	,000
	N	51	51	51	51	51
المعرفة_تطبيق	Corrélation de Pearson	,641**	,647**	,595**	1	,841**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000		,000
	N	51	51	51	51	51
إدارة_عمليات_المعرفة	Corrélation de Pearson	,853**	,862**	,842**	,841**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	
	N	51	51	51	51	51

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

صدق الاتساق الداخلي لمحاوَر الدراسة

		Corrélations	
		التنظيمية_الثقافة	إدارة_عمليات_المعرفة
التنظيمية_الثقافة	Corrélation de Pearson	1	,696**
	Sig. (bilatérale)		,000
	N	51	51
المعرفة_إدارة_عمليات	Corrélation de Pearson	,696**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	
	N	51	51

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

الملحق رقم (04): نتائج معامل الثبات ألفا كرونباخ

معامل الثبات لمحور عناصر الثقافة التنظيمية

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,894	20

معامل الثبات لمحور عمليات إدارة المعرفة

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,915	16

معامل الثبات لمحوري عناصر الثقافة التنظيمية وعمليات إدارة المعرفة

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,940	36

الملحق رقم (05): نتائج اختبار التوزيع الطبيعي (معاملات الانتواء والتفطح)

Statistiques

		القيم التنظيمية	السياسات_والاجراءات	الانماط السلوكية	الاعراف التنظيمية	المعتقدات التنظيمية	عمليات_إدارة_المعرفة
N	Valide	51	51	51	51	51	51
	Manquante	0	0	0	0	0	0
	Asymétrie	,312	-,409	-,210	-,149	,226	-,193
	Erreur std. d'asymétrie	,333	,333	,333	,333	,333	,333
	Aplatissement	-,557	-,528	-,787	-,453	,538	-1,004
	Erreur std. d'aplatissement	,656	,656	,656	,656	,656	,656

الملحق رقم (06): نتائج توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الشخصية والوظيفية

الجنس

الجنس

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
ذكر	30	58,8	58,8	58,8
أنثى	21	41,2	41,2	100,0
Total	51	100,0	100,0	

العمر

العمر

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
سنة 30 من أقل	7	13,7	13,7	13,7
من أقل إلى 30 من 40	19	37,3	37,3	51,0
من أقل إلى 40 من 50	22	43,1	43,1	94,1
فوق فما سنة 50	3	5,9	5,9	100,0
Total	51	100,0	100,0	

المستوى العلمي

المستوى العلمي

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
أقل أو ثانوي	12	23,5	23,5	23,5
جامعي	35	68,6	68,6	92,2
عليا دراسات	4	7,8	7,8	100,0
Total	51	100,0	100,0	

الخبرة المهنية

الخبرة المهنية

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
سنوات 5 من أقل	12	23,5	23,5	23,5
سنوات 10 من أقل إلى سنوات 5 من	17	33,3	33,3	56,9
فوق فما سنوات 10	22	43,1	43,1	100,0
Total	51	100,0	100,0	

الحالة العائلية

الحالة العائلية

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
عزباء/أعزب	19	37,3	37,3	37,3
متزوج (ة)	32	62,7	62,7	100,0
Total	51	100,0	100,0	

المسار الوظيفي

المسار الوظيفي

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
إطار	31	60,8	60,8	60,8
تحكم عون	14	27,5	27,5	88,2
تنفيذ عون	6	11,8	11,8	100,0
Total	51	100,0	100,0	

الملحق رقم (07): نتائج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد ومحاوِر الدراسة (عناصر الثقافة التنظيمية وعمليات إدارة المعرفة)

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لبعْد القيم التنظيمية

Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
والتعليمات بالأنظمة التقيد على تحرص بها المعمول	51	1	3	1,76	,619
الفترة خلال مهامك إنجاز على تهتم المحددة الزمنية	51	1	3	1,73	,666
من المحدد الرسمية العمل بمواعيد تلتزم الشركة طرف	51	1	4	1,84	,809
الجديدة المعلومات زملائك مع تتشارك الشركة لتطوير	51	1	4	2,08	,956
التنظيمية.القيم	51	1,00	3,50	1,8529	,62884
N valide (listwise)	51				

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لبعْد المعتقدات التنظيمية

Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
إتخاذ في الموظفين مشاركة بأهمية تؤمن القرارات	51	1	5	2,16	,925
المسؤولية بين توازن يوجد أنه ترى للموظفين المتاحة والسلطة	51	1	5	3,00	1,058
مختلف بين العلاقات لتطوير أن ترى كبيرة أهمية الشركة أقسام	51	1	5	2,20	1,077
حسب تتم الموظفين ترقية أن ترى يحققونها التي الإنجازات	51	1	5	2,86	1,096
التنظيمية.المعتقدات	51	1,00	4,75	2,5539	,73708
N valide (listwise)	51				

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لبعْد السياسات والإجراءات

Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
والإجراءات سياسات بتطبيق تلتزم الشركة في المعتمدة العمل	51	1	5	2,10	,878
المطبقة والإجراءات السياسات أن ترى للعمل الملائم الجو توفر	51	1	5	3,04	,937

الشركة في المتبعة السياسات أن تعتقد بالوضح تتسم	51	1	5	2,88	1,070
السياسات بطبيعة معرفة للموظفين الشركة في المتبعة والإجراءات	51	1	5	2,61	1,060
والإجراءات.السياسات	51	1,00	4,00	2,6569	,73308
N valide (listwise)	51				

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لبعء الأنماط السلوكية

Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
الأنماط بين تطابق يوجد أنه ترى ينص ما وبين بالشركة المتبعة السلوكية لها الإداري النظام عليها من لموظفي تدريبية برنامج الشركة تقدم لها تحقق سلوكية أنماط إتباع أجل أهدافها	51	1	4	2,86	,849
أهدافها	51	1	5	2,86	,960
حسنه صورة الموظفين سلوكيات تعكس الشركة عن	51	1	4	2,65	,913
السلوكيات محاربة على الشركة تعمل	51	1	5	2,71	,986
الموظفين بعض لدى السلبية السلوكية.الأنماط	51	1,25	4,00	2,7696	,69793
N valide (listwise)	51				

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لبعء الأعراف التنظيمية

Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
الشركة في السائدة الأعراف أن تعتقد الموظفين بين التعاون زيادة على تساعد إنجاز على السائدة الأعراف تشجع حديثة بطرق العمل	51	1	4	2,78	,856
مع التكيف على السائدة الأعراف تساعد العمل بيئة متطلبات	51	1	4	2,92	,935
الشركة في السائدة الأعراف تشجع الموظفين بين التعلم على تشجع	51	1	4	2,90	,831
التنظيمية.الأعراف	51	1,00	4,00	2,8382	,75635
N valide (listwise)	51				

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمحور عناصر الثقافة التنظيمية

Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
التنظيمية.القيم	51	1,00	3,50	1,8529	,62884

التنظيمية.المعتقدات	51	1,00	4,75	2,5539	,73708
والإجراءات.السياسات	51	1,00	4,00	2,6569	,73308
السلوكية.الأنماط	51	1,25	4,00	2,7696	,69793
التنظيمية.الأعراف	51	1,00	4,00	2,8382	,75635
التنظيمية.الثقافة	51	1,45	3,45	2,5343	,53903
N valide (listwise)	51				

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لبعء توليد المعرفة

Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
خارجية مصادر على الشركة تعتمد المعرفة لإكتساب.	51	1	4	3,18	,910
في والخبراء العاملين على الشركة تعتمد الداخلية المعرفة توليد.	51	1	4	2,84	,967
لتوليد كمصدر التعليم على الشركة تعتمد المعرفة.	51	1	4	2,76	,907
البحث برنامج بتدعيم الشركة تقوم والتطوير.	51	1	4	2,88	,931
المعرفة.توليد	51	1,25	4,00	2,9167	,71880
N valide (listwise)	51				

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لبعء تخزين المعرفة

Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
التقليدية الخزن إجراءات الشركة تعتمد والمعلومات للبيانات.	51	1	4	2,45	,856
والذين الخبرة ذوي بالأفراد الشركة تهتم متميز معرفي مخزون يكتسبون.	51	1	5	3,06	1,008
الجهز تقليل على المخزنة المعرفة تساعد المبتول.	51	1	4	2,76	,885
سير ومتابعة بمراقبة الشركة تقوم باستمرار المعرفة تخزين عمليات.	51	1	4	2,88	,816
المعرفة.تخزين	51	1,50	4,00	2,7892	,66965
N valide (listwise)	51				

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لبعء تشارك المعرفة

Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
--	---	---------	---------	---------	------------

شبكة طريق عن المعرفة نشر يتم الشركة في الداخلية المعلومات	51	1	5	2,84	1,007
من والقرارات المستجبات الشركة تنشر والمحاضرات الندوات خلال	51	1	5	2,98	,990
ومد زملائهم مع الموظفون يتوصل والأفكار الآراء لتبادل رائهم	51	1	5	3,06	,968
المعرفة نشر على الشركة تحرص أقسامها داخل وتوزيعها	51	1	5	2,98	,883
المعرفة.تشارك	51	1,00	5,00	2,9657	,80315
N valide (listwise)	51				

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لبعء تطبيق المعرفة

Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
تساعد وأساليب وسائل الشركة تمتلك الجديدة والابتكارات الأفكار تطبيق على	51	1	5	3,29	,944
تطبيق في صعوبة العاملون يواجه الجديدة الأفكار	51	1	4	3,02	,905
في وخبراتهم معارفهم الموظفون يطبق أعمالهم	51	1	4	2,57	,878
المعرفة تطبيق باستمرار الشركة تتابع الجديدة الأفكار لاستثمار	51	1	4	2,80	,825
المعرفة.تطبيق	51	1,00	4,00	2,9216	,67729
N valide (listwise)	51				

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمحور عمليات إدارة المعرفة

Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
المعرفة.توليد	51	1,25	4,00	2,9167	,71880
المعرفة.تخزين	51	1,50	4,00	2,7892	,66965
المعرفة.تشارك	51	1,00	5,00	2,9657	,80315
المعرفة.تطبيق	51	1,00	4,00	2,9216	,67729
إدارة المعرفة.عمليات	51	1,75	4,00	2,8983	,60955
N valide (listwise)	51				

الملحق رقم (08): نتائج اختبار فرضيات الدراسة

نتائج اختبار الفرضية الرئيسة الأولى

Statistiques sur échantillon unique

	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard moyenne
التنظيمية_الثقافة	51	2,5363	,53797	,07533

Test sur échantillon unique

	Valeur du test = 2					
	t	ddl	Sig. (bilatérale)	Différence moyenne	Intervalle de confiance 95% de la différence	
					Inférieure	Supérieure
التنظيمية_الثقافة	7,119	50	,000	,53627	,3850	,6876

نتائج اختبار الفرضية الرئيسة الثانية

Statistiques sur échantillon unique

	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard moyenne
المعرفة_إدارة_عمليات	51	2,8983	,60955	,08535

Test sur échantillon unique

	Valeur du test = 2					
	t	ddl	Sig. (bilatérale)	Différence moyenne	Intervalle de confiance 95% de la différence	
					Inférieure	Supérieure
المعرفة_إدارة_عمليات	10,524	50	,000	,89828	,7268	1,0697

نتائج اختبار الفرضية الرئيسة الثالثة وفرضياتها الفرعية

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,745 ^a	,555	,505	,42873

a. Valeurs prédites : (constantes)

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	Ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	10,306	5	2,061	11,214	,000 ^b
Résidu	8,271	45	,184		
Total	18,578	50			

a. Variable dépendante : المعرفة_إدارة_عمليات

b. Valeurs prédites : (constantes), السلوكية_الأنماط, التنظيمية_المعتقدات, والإجراءات_السياسات, التنظيمية_القيم, التنظيمية_الأعراف

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	,823	,295		2,795	,008
التنظيمية_القيم	,171	,113	,177	1,511	,138
التنظيمية_المعتقدات	-,072	,113	-,086	-,635	,529
والإجراءات_السياسات	,123	,112	,148	1,093	,280
السلوكية_الأنماط	,357	,123	,408	2,889	,006
التنظيمية_الأعراف	,221	,100	,272	2,213	,032

a. Variable dépendante : المعرفة_إدارة_عمليات

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	T	Sig.	Statistiques de colinéarité	
	A	Erreur standard	Bêta			Tolérance	VIF
1 (Constante)	,823	,295		2,795	,008		
التنظيمية_القيم	,171	,113	,177	1,511	,138	,724	1,380
التنظيمية_المعتقدات	-,072	,113	-,086	-,635	,529	,540	1,852
السياسات_والإجراءات	,123	,112	,148	1,093	,280	,543	1,843
السلوكية_الأنماط	,357	,123	,408	2,889	,006	,495	2,020
التنظيمية_الأعراف	,221	,100	,272	2,213	,032	,654	1,530

a. Variable dépendante : المعرفة_إدارة_عمليات