



جامعة جيلالي بونعامه - خميس مليانة -  
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير



قسم العلوم التسيير

الموضوع:

## أثر الثقافة التنظيمية في تطبيق إدارة المعرفة

"دراسة حالة مؤسسة ديفاندوس الاثاث والمعادن "وحدة سوترامات"

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي في علوم التسيير

تخصص إدارة أعمال

إعداد الطالب

وهمنة مروى

غالم عبد الفتاح

لجنة المناقشة		
رئيسا	أ. مساعد "أ"	أ. ظريف عبد الله
مشرفا	أ. محاضر "ب"	د. نشاد عز الدين
ممتحنا	أ. مساعد "أ"	أ. زروقي نسرين

السنة الجامعية: 2020/2019

## شكر وتقدير



نحمد الله عز وجل الذي ألهمنا الصبر والثبات وأمدنا بالقوة والعزم  
على مواصلة مشوارها الدراسي وتوقيفه لنا في انجاز هذا العمل فنحمدك  
اللهم ونشكرك على نعمتك وفضلك ونسألك البر والتقوى ومن العمل ما  
ترضى وسلام على حبيبه وخليفه الأمين عليه أذكرى الصلاة والسلام  
نتقدم بجزيل الشكر والتقدير للأستاذ الفاضل لتفضله بالإشراف على  
هذا البحث وسعة صدره وعلى حرصه أن يكون هذا العمل في صورة  
كاملة لا يشوبه أي نقص نسأل أن يجزيه عنا قبل الإشراف علته هذا  
العمل البسيط وعلى المجهودات التي بذلها من اجلنا والنصائح و  
التوجيهات العظيمة التي كان يضعها نصب أعيننا وهي تتبع هذا  
البحث بكل اهتمام.. جعل الله ذلك في ميزان حسناته يوم الدين تقدم  
بجزيل الشكر وخالص الامتنان لى إدارة وأساتذة الكلية.



# « وهدية »

قال تعالى: « ووصينا الإنسان بوالديه حملته أمه وهنا على وهن وفصاله في عامين أن اشكر لي ولوالديك لي

المصير » صدق الله العظيم. الآية 14 من سورة لقمان

لي النور الذي ينير لي ورب النجاح يا من كانت سببا في وجودي لي من أكن لها فائق وخالص الاحترام  
والتقدير إليك يا أمي الغالية فبقدر ما عبرت لن أكفيك قدرك " اللهم أحفظها لي "

لي من أحمد اسمه بكل فخر ومن أفنقده منذ الصغر " أبي رحمة الله " تمنيت ان تكون معي وثقاسم معي فرحتي

ونجاحي

لي من أحبهم في عرقي ويتوهج بذكرهم فؤادي لي إخوتي " إيمان , جميلة , محمد أمين " ولي براعم العائلة الألاء , سجدوا ,

وانس " ولي أزواج أخواتي " محمد وجميللي " نعمة الأخوة اللهم وفقهما في حياتهما

ولي كل الأهل والأقارب

لي من سرنا سويا ونحن نشق الطريق معانج والنجاح والإبداع لي من تكاتفنا يد بيد ونحن نقطف زهرة تعلمنا

لي صديقتي وزملائي

لي كل أساتذتي الكرام ورفقاء الدراسة

لي من أحبت وأحب

لي كل من و سعتهم فداكرتي ولم تسعهم مذكرتي

وهدي هذا العمل المتواضع را جليلين من المولى عز وجل أن يجد القبول والنجاح

مروى

# \* وردة \*

الحمد لله الذي أروع بني آدم في تركيبة عقله فأعطاه بذلك القدرة على جعل وسيلته الكفاح وغايته

النجاح

﴿وقضى ربك أن لا تعبدوا إلا إياه وبالوالدين إحسانا﴾

على ضوء هذه الآية الكريمة أهدي ثمرة عملي لى من كانت سندي في السراء والضراء، لى من  
اجتهدت وحرسيت على نشأتي وتربيتي، لى من غمرتني بحبها وعطفها وحنانها، لى من يعجز اللسان على  
الثناء عليهما والقلم على وصف فضلها، لى التي لجنة تحت قدميها أسمى الحبيبة. لى من أشعل مصباح  
عقلي وأطفأ ظلمة جهلي وكان خير مرشد لي نوح والعلم والمعرفة، لى من علمني أن الحياة صبر وعطاء أبي الله  
يطول في عمره

لى القلوب الطاهرة والرقيقة... لى من علموني علم الحياة إخواني وأخواتي

لى كل من وسعتهم ذاكرتي ولم تسعهم مذكرتي

لى كل من جمعتهن بهم الدراسة والحياة تاركة في نفسي المحبة والوفاء

أهدي هذا العمل المتواضع راجلين من المولى عز وجل أن يجد القبول والنجاح

عبد الفتاح

## الملخص :

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور الثقافة التنظيمية في تطبيق إدارة المعرفة بمؤسسة ديفاندوس للأثاث والبناء المعدني "وحدة سوترامات" بخميس مليانة.

ولتحقيق أهداف الدراسة قمنا بالاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي لتماشيه مع هذا النوع من الدراسات، وقد تم تصميم استبانة الدراسة كوسيلة لجمع البيانات، وتم توزيعها على عينة الدراسة التي بلغ عددها (60) عامل حيث تم تحليلها بواسطة البرنامج الإحصائي **spss v23** وبعد إجراء عملية التحليل لبيانات توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج لخصت في الخاتمة.

**الكلمات المفتاحية:** الثقافة، ثقافة التنظيمية، الإدارة، إدارة المعرفة.

## abstract.

-This study aimed to know the rule of the organizational culture for knowledge management application in the corporation of furniture and construction " defantos " Khmis meliana unit.

To achieve the objectives of the study ، we have relied on the descriptive analytical approach and the study questionnaire is designed as a means of collecting data ، and distributing it to the study sample ، which numbered 60 workers ، and was analyzed by the program for statistical purposes " spss v23

and after doing the data analysis process ، the study reached many results ، which were summarized in the conclusion.

**Key words:** culture ، organizational culture ، management ، knowledge management.

	إهداء شكر ملخص قائمة المحتويات قائمة الجداول قائمة الأشكال
١	مقدمة
<b>الفصل الأول : الإطار النظري للثقافة التنظيمية وإدارة المعرفة</b>	
06	تمهيد :
07	المبحث الأول : مفاهيم حول الثقافة التنظيمية
07	المطلب الأول : مفهوم الثقافة التنظيمية
08	المطلب الثاني : خصائص الثقافة التنظيمية
09	المطلب الثالث : أهمية الثقافة التنظيمية
10	المطلب الرابع : مكونات وأبعاد الثقافة التنظيمية
12	المبحث الثاني : أساسيات حول إدارة المعرفة
12	المطلب الأول : مفهوم إدارة المعرفة
14	المطلب الثاني : أهمية و أهداف إدارة المعرفة
15	المطلب الثالث : وظائف و أبعاد إدارة المعرفة
17	المطلب الرابع : عمليات إدارة المعرفة
18	المطلب الخامس : علاقة الثقافة التنظيمية ببناء إدارة المعرفة
19	المبحث الثالث : الدراسات السابقة
19	المطلب الأول : الدراسات العربية والأجنبية
21	المطلب الثاني : الدراسات المحلية

22	المطلب الثالث: إجراء المقارنة بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة
24	خلاصة الفصل الأول
<b>الفصل الثاني: الدراسة الميدانية</b>	
26	تمهيد :
27	المبحث الأول: الإطار العام للمؤسسة
27	المطلب الأول: لمحة تاريخية عن الشركة
27	المطلب الثاني: تعريف المؤسسة
28	المطلب الثالث: أهداف المؤسسة
29	المطلب الرابع: الهيكل التنظيمي
32	المبحث الثاني: الطريقة المتبعة في انجاز الدراسة
32	المطلب الأول: أداة مجتمع وعينة الدراسة
34	المطلب الثاني: تحليل ومناقشة النتائج
47	المطلب الثالث: اختبار الفرضيات ومناقشتها
58	خلاصة الفصل الثاني
60	خاتمة
63	قائمة المراجع
67	الملاحق

## قائمة الجداول

الصفحة	العنوان
22	الجدول رقم (01) : أوجه التشابه والاختلاف بين الدراسة الحالية وسابقتها
33	الجدول رقم (02) : الاستبيانات الموزعة والمستردة
34	الجدول رقم (03) : مقياس ألفا كرومباخ
34	الجدول رقم (04) : توزيع أفراد العينة حسب الجنس
35	الجدول رقم (05) : توزيع أفراد العينة حسب المستوى الوظيفي
35	الجدول رقم (06) : توزيع أفراد العينة حسب الفئة العمرية
36	الجدول رقم (07) : توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي
36	الجدول رقم (08) : توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة
37	الجدول رقم (09) : محور الثقافة التنظيمية
42	الجدول رقم (10) : محور إدارة المعرفة
48	الجدول رقم (11) : يمثل اختبار T للمحور الأول السؤال 03
48	الجدول رقم (12) : يمثل اختبار T للمحور الأول السؤال 09
49	الجدول رقم (13) : يمثل اختبار T للمحور الأول السؤال 10
49	الجدول رقم (14) : يمثل اختبار T للمحور الأول السؤال 15
50	الجدول رقم (15) : يمثل اختبار T للمحور الثاني السؤال 01
50	الجدول رقم (16) : يمثل اختبار T للمحور الثاني السؤال 04
51	الجدول رقم (17) : يمثل اختبار T للمحور الثاني السؤال 07
51	الجدول رقم (18) : يمثل اختبار T للمحور الثاني السؤال 08
52	الجدول رقم (19) : يمثل اختبار T للمحور الثاني السؤال 11
52	الجدول رقم (20) : يمثل اختبار T للمحور الثاني السؤال 12
54	الجدول رقم (21) : اختبار التباين المحور الأول Anova
56	الجدول رقم (22) : اختبار التباين المحور الثاني Anova

## قائمة الأشكال

الصفحة	العنوان
11	شكل رقم (01): مكونات الثقافة التنظيمية
17	شكل رقم (02): عمليات إدارة المعرفة
29	شكل رقم (03): الهيكل التنظيمي لوحدة سوترامات

# مقدمة

## مقدمة:

عرفت بيئة أعمال المؤسسات في الآونة الأخيرة الكثير من التغيرات في شتى المجالات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية، وذلك ما شكل أمامها الكثير من المتطلبات التي قد اعترضت طريقها لتحقيق أهدافها الإستراتيجية خاصة وأن المنافسة بلغت أوج مستويات حدتها، نظرا لانفتاح الأسواق على بعضها البعض محليا ودوليا، وهوما جعل المسير داخل المؤسسة إلى ضرورة تطوير أوابتكار أنماط تسييرية حديقة تشترك عنصر المعرفة كمجرد استراتيجي يدعم أدائها الوظيفي على المدى البعيد.

والمنظمات المتطورة اليوم تهتم بالموارد البشري من خلال القيم الثقافية وما يسمى بالثقافة التنظيمية، حيث تعد الثقافة جهازا للتمييز بين البشر والمجتمعات، وتمثل الثقافة التنظيمية احد أنواع تلك الثقافات فهي تعكس مسار المنظمة وتطورها، كما تعتبر إطارا مرجعيا وسلوكا مرشدا يهتدي به العاملون في المنظمة، على غرار ذلك تعتبر من المحددات الرئيسية لنجاح المنظمة أو فشلها.

كما تعد المعرفة اليوم الركيزة الأساسية أوالجوهر الحقيقي للمنظمات، وأداة فعالة هادفة للتأقلم والتكيف مع متطلبات العصر، أي أن الاهتمام بالجانب المعرفي داخل المنظمات والإدارات اوجد حقلًا علميا جديدا يتعلق بإدارة المعرفة، الذي حولت هذا الموضوع إلى حقيقة واقعة التي تستند على الجانب العملي لمحاولة السيطرة على المعرفة داخل المنظمة، والاستفادة منها من اجل خدمة الأهداف المسطرة في ظل المنافسة الشديدة.

ولنجاح إدارة المعرفة داخل المنظمة لابد من ضرورة وجود ثقافة تنظيمية توفر المتطلبات التي تساعد المنظمة في تشخيص وتوليد وتخزين وتطبيق ونشر المعرفة بطريقة فعالة من اجل ضمان الوصول إلى الأهداف المرجوة، والمخطط لها بكفاءة وفعالية كما تعتبر من المحددات الرئيسية لتفوق المنظمات ونجاحها من خلال المفاهيم والقيم.

## إشكالية البحث:

تعتبر الثقافة التنظيمية من العوامل القوية في تحديد اتجاهات العاملين وحثهم وتشجيعهم على ممارسة مختلف عمليات إدارة المعرفة وذلك عن طريق خلق ثقافة متماسكة من خلال المشاركة في القيم والمعتقدات والتقاليد والمعايير، فان هذه الدراسة سوف تحاول التعرف على مدى تأثير هذه الثقافة على إدارة المعرفة في المؤسسة محل الدراسة.

وبناء على ما سلف ذكره تبرز لنا معالم إشكالية دراستنا والتي يمكن بلورتها من خلال طرح التساؤل الجوهري التالي :

ما مدى مساهمة الثقافة التنظيمية في تطبيق إدارة المعرفة ؟

وتدرج من هذا التساؤل الرئيسي التساؤلات الفرعية التالية :

- فيما تتمثل أبعاد المختلفة التي تشمل الثقافة التنظيمية ؟
  - ما هي عمليات إدارة المعرفة ؟
  - هل يوجد اثر للثقافة التنظيمية على تطبيق إدارة المعرفة ؟
- فرضيات الدراسة :

في ضوء العرض السابق لإشكالية البحث أمكنا الفرضية الرئيسية التالية :

• يوجد اثر للثقافة التنظيمية على تطبيق إدارة المعرفة

وللإجابة على هذه الفرضية يمكننا صياغة الفرضيات الفرعية التالية :

- أبعاد الثقافة التنظيمية تتمحور في (القيم التنظيمية، المعتقدات التنظيمية، الأعراف التنظيمية، والتوقعات التنظيمية).

- تتمثل عمليات إدارة المعرفة كل من (التشخيص، امتلاك، توليد، تخزين، تطوير والتوزيع، وتطبيق المعرفة).

أهداف البحث :

إن الهدف الرئيسي من هذا البحث هو معرفة الدور الذي تلعبه الثقافة التنظيمية في تطبيق إدارة المعرفة في مؤسسة ديفاندوس الأثاث والبناء المعدني.

- التعرف على أبعاد الثقافة التنظيمية في مؤسسة ديفاندوس.
- التعرف على عمليات إدارة المعرفة بمؤسسة ديفاندوس.

- معرفة ما مدى تطابق الجزء النظري للبحث والدراسة الميدانية في مؤسسة ديفاندوس الأثاث والبناء المعدني.

أهمية البحث :

- ❖ تعتبر الثقافة التنظيمية من أكثر المواضيع التي لقيت اهتماما كبيرا في بيئة أعمال المؤسسات.
- ❖ تعد الثقافة التنظيمية محدد من محددات نجاح المنظمات باعتبارها مصدر مهما لقيمة المنظمة.
- ❖ قد يساهم هذا البحث في التوصل لفهم العلاقة بين الثقافة التنظيمية وإدارة المعرفة.
- ❖ السعي لتوسيع استخدام هذه المفاهيم وترسيخها داخل المنظمة.

## أسباب اختيار الموضوع :

- أهمية موضوع الثقافة التنظيمية في نجاح وفشل المنظمات وأثاره على سلوك الأفراد للتأثير على إدارة المعرفة.
- الميول الشخصي لموضوع الثقافة التنظيمية باعتبار الثقافة موجودة في حياتنا اليومية لذلك أردنا التعرف عليها داخل المنظمة.
- رغبتنا التعمق أكثر في هذا الموضوع ومعالجته من الناحية التطبيقية.
- اهتمام المؤسسات بالثقافة التنظيمية كأداة لمواكبة التطورات.

## منهج الدراسة :

من أجل الإحاطة بهذه الدراسة تم الاعتماد على المنهج الوصفي، حيث يظهر هذا من خلال الخطة المنتهجة، فالنظري مخصص لمبحثين يتمثل في دراسة الثقافة التنظيمية بمختلف جوانبها وإدارة المعرفة بمختلف جوانبها، وتم التطرق إلى أهم المفاهيم المتعلقة بهما وأهدافهما، والمبحث الثالث خصص لدراسات السابقة التي تناولت كلا المتغيرين.

أما في الجانب التطبيقي تم الاعتماد على المنهج الاستقرائي للدراسة، مستخدمين أداة الاستبيان لجمع المعلومات عن عينة البحث والاستعانة في تحليلها باستخدام **spss v23**، ولقد استعملنا مجموعة من الجداول لعرض بعض المتغيرات .

## حدود الدراسة :

- **الحدود المكانية** : طبقت هذه الدراسة في مؤسسة ديفندوس للأثاث والبناء المعدني "وحدة سوترامات" بخميس مليانة.
- **الحدود الزمانية** : 13 جانفي إلى 16 مارس.

## صعوبات البحث :

تتمثل الصعوبات والمشاكل التي واجهتنا أثناء إعداد البحث سواء من الجانب النظري أو والتطبيقي ويمكن حصرها فيما يلي :

- نقص بعض المراجع في مكتبة الجامعة.
- صعوبة الحصول على المراجع وذلك بسبب غلق المكتبات العامة والجامعية في ظل هذه الظروف.
- صعوبة في انجاز الجانب التطبيقي في الميدان بسبب جائحة كورونا "كوفيد 19".

## هيكل الدراسة :

للإجابة عن الإشكالية الرئيسية واختبار الفرضيات تم تقسيم الموضوع إلى فصلين بعد عرضنا المقدمة العامة وهي كالتالي :

يتعلق الفصل الأول بالجانب النظري والدراسات السابقة ويتضمن ثلاث مباحث الأول تناولنا فيه مفاهيم حول الثقافة التنظيمية، أما البحث الثاني تناولنا فيه أساسيات حول إدارة المعرفة، أما المبحث الثالث تطرقنا فيه الدراسات السابقة أما فيما يخص الفصل الثاني تناولنا فيه الدراسة الميدانية وتشمل على مبحثين فالمبحث الأول تناولنا فيه تقديم عام لمؤسسة ديفندوس، أما المبحث الثاني إعداد وتحليل الاستبيان.

## الفصل الأول

الإطار النظري للثقافة التنظيمية وإدارة المعرفة

**تمهيد**

تعد الثقافة التنظيمية من أكثر الموضوعات المهمة في وقتنا الحالي، فهي تعتبر عنصرا هاما في تكوين المنظمات، والعنصر الأكثر أهمية في تحقيق النجاح لممارسات إدارة المعرفة، حيث تسمح الثقافة التنظيمية بنشر الثقة المتبادلة بين العاملين، إذ أن مستوى الثقة بين العاملين داخل المنظمة يؤثر بشكل كبير على كمية المعارف التي يتم مشاركتها، ومن جهة أخرى فإن الثقافة التنظيمية تلعب دورا هاما في تعزيز التعاون والتفاعل والتعلم داخل المنظمات وهو ما يسهم بنجاح إدارة المعرفة.

ومن هذا المنطلق تحدثنا في هذا الفصل على الإطار النظري للثقافة التنظيمية وإدارة المعرفة حيث تم تقسيم الفصل إلى ثلاث مباحث، يضم المبحث الأول مفاهيم حول الثقافة التنظيمية، أما المبحث الثاني فيتمحور حول أساسيات إدارة المعرفة، أما المبحث الثالث يضم الدراسات السابقة.

## المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول الثقافة التنظيمية

لقد أظهرت الدراسات والبحوث انه كما للفرد ثقافة وللجامعة ثقافة وللمجتمع ثقافة فان للمنظمات ثقافة أيضا، يطلق عليها الثقافة التنظيمية أ وثقافة المنظمة والتي بدورها تميز الفرد بسلوك يتماشى والثقافة المكتسبة.

## المطلب الأول: مفهوم الثقافة التنظيمية

يعد مفهوم الثقافة التنظيمية من المفاهيم الحديثة التي اهتم بها الباحثين في الآونة الأخيرة والتي أخذت حيزا كبيرا من الاهتمام، حيث قبل التطرق إلى مفهوم الثقافة التنظيمية لابد التعرف على مفهوم الثقافة.

## أولاً: مفهوم الثقافة

\*عرفها المد بولي: "الكل متكامل من مظاهر السلوك المكتسب الذي يظهر، ويمارس بواسطة الأفراد في أي مجتمع"<sup>1</sup>.

\*هي مجموعة من الأفكار والقيم والمعتقدات والتقاليد والعادات والأخلاق، والنظم والمهارات وطرق التفكير وأسلوب الحياة، ووسائل الاتصال وكل ما صنعته يد الإنسان، وأنتجه عقله من مادية ومعنوية ومتوارثة<sup>2</sup>.

\*عرفها BRON: "بأنها العملية التي تنتقل بها اللغة، والمعتقدات والأفكار والذوق الجمالي والمعرفة والمهارات، واستخدامات من مجموعة أ وطبقة اجتماعية معينة ومن شخص إلى آخر ومن جيل إلى آخر"<sup>3</sup>.

\*\*من خلال التعريفات السابقة نستنتج أن الثقافة هي عبارة عن مجموعة من القيم والسلوكيات المتبعة لتقويم سلوك الفرد أوالمجتمع عن طريق الخوض في المعارف والمعتقدات والتي تهدف بمجملها إلى تقويم السلوك.

## ثانياً: مفهوم الثقافة التنظيمية

\*عرفها بروش وهدار بأنها: هي مجموعة من القيم والمعتقدات والتوقعات المشتركة والتي تعد كدليل للأفراد في المنظمة تنتج من خلالها معايير تأثر بشكل كبير في سلوكيات الأفراد ومجموعات داخل هذه المنظمة<sup>4</sup>.

<sup>1</sup>موسى اللوزي، التنظيم وإجراءات العمل، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، سنة 2002، ص125.

<sup>2</sup>شهرزاد سفيان، اثر الثقافة التنظيمية في تطبيق إدارة المعرفة، دراسة حالة ، مذكرة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير، جامعة بسكرة، 2016، ص13.

<sup>3</sup>عبد الله فالح العبادلة، الأنماط القيادية وعلاقتها بالثقافة التنظيمية لدى الفئات الإداريةفي محافظة الجنوب الأردن، رسالة ماجستير في إدارة العامة (غير منشورة) جامعة مؤتة الأردن، 2003، ص29.

<sup>4</sup>عبد السلام لفته سعيد، دور الثقافة التنظيمية في جودة الخدمة المصرفية منظور مالي بحث تطبيقي في عينة من المصارف العراقية الخاصة، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، العدد 99، المجلد23، 2016، ص 56.

\*عرفها سعيد محمد المصري : "هي ذلك النمط العام للتصرفات والمعتقدات المشتركة، والقيم وقواعد السلوك التي يتقبلها أعضاء التنظيم ويلتزمون بتطبيقها"<sup>1</sup>.

\*عرفها ويليام اوتشي: "الثقافة التي تنطوي على القيم التي تأخذ بها إدارة المؤسسة والتي تحدد نمط النشاط والإجراء والسلوك، فالمدبرون يعتبرون ذلك النمط الفكري في الموظفين من خلال تصرفاتهم كما تنتسب هذه الأفكار إلى الأجيال اللاحقة من العاملين"<sup>2</sup>.

\*عرفها: RoBBiNSJAdge: "بأنها نظام من معاني مشتركة التي يحتفظ بها الأفراد والتي تميز المنظمة على منظمات الأخرى"<sup>3</sup>.

### المطلب الثاني: خصائص الثقافة التنظيمية

هناك مجموعة من الخصائص تتصف بها الثقافة التنظيمية وهي :

- \*تعتبر الثقافة عملية مكتسبة أي تكتسب من خلال التفاعل والاحتكاك بين الأفراد في بيئة معينة.
- \*عملية إنسانية حيث يعتبر العنصر الإنساني المصدر الرئيس للثقافة وبدونه لا تكون هناك ثقافة.
- \*تكون متغيرة بتأثير التغيرات البيئية والتكنولوجية ولكن عملية تغييرها يواجه صعوبة في كثير من الأحيان لان الفرد تعود على سلوك معين وعلى قوانين وأنظمة معينة<sup>4</sup>.
- \*معايير تنعكس في أشياء مثل حجم العمل الواجب انجازه، ودرجة التعاون بين إدارة العاملين.
- \*قيم متحركة تتبناها المنظمة وتتوقع من أعضائها أن يشاركوها مثل تحقيق جودة عالية، تقليل الغيابات، كفاءة الأداء.
- \*قواعد تملئ ما هي السلوكيات المقبولة وغير المقبولة.
- \* فلسفة وتتمثل في الاعتقادات بشأن كيف يجب التعامل مع العاملين والجمهور.

<sup>1</sup>محمد يونس محمد السعاوي، إسهام جاهزية الثقافة التنظيمية في تطبيق إدارة المعرفة، دراسة استطلاعية لأراء عينة من موظفي دائرتي صحة وكهرباء نينوي، مجلة تكريت للعلوم الادارية والاقتصادية، المجلد 11، العدد 33، جامعة تكريت، 2015، ص 165.

<sup>2</sup>الياس سالم، تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في العلوم التجارية تخصص إدارة أعمال.جامعة محمد بوضياف، المسيلة كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، 2016، ص 12.

<sup>3</sup>سامي عبد الله المدان واخزون، قياس اثر عوامل الثقافة التنظيمية في تنفيذ إدارة المعرفة في مجموعة اتصالات الأردنية (اورنج)، مجلة الإدارة والاقتصاد، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، الأردن، العدد 84، 2010، ص 111.

<sup>4</sup>رعد عبد الله عيدان الطائي، دور الثقافة التنظيمية في سلوكيات المواطن التنظيمية(بحث في هيئة النزاهة)، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، كلية الإدارة والاقتصاد، المجلد 20، العدد 79، 2014، ص 89.

\* انتظام/تناسق سلوكيات ظاهرة تتمثل في اللغة والمفردات والعادات<sup>1</sup>.

### المطلب الثالث: أهمية الثقافة التنظيمية

تحظى الثقافة التنظيمية بأهمية بالغة في المنظمة نظرا للدور الذي تلعبه في استقرارها ويمكن تلخيص هذه الأهمية فيما يلي :

\*تحقيق الهوية والاستقرار وتنمية الولاء التنظيمي.

\*تحديد مجالات الاهتمام المشترك وتعزيز الأدوار القيادية والإرشادية المرغوبة.

\*التنبؤ بأنماط التصرفات الإدارية في المواقف الصعبة والأزمات<sup>2</sup>.

\*تعتبر الثقافة التنظيمية ذات نوعية فريدة للمنظمة تجعل منها موردا كاملا وقويا لتوليد التميز مقارنة مع المنافسين.

\*تعمل الثقافة على توسيع أفق ومدارك الأفراد العاملين حول الأحداث التي تحدث في المحيط الذي يعملون به<sup>3</sup>.

\*تتمثل أهمية الثقافة التنظيمية من خلال المعطيات التي تقدم للمنظمة عن اهتمام الإدارة بها كعنصر مهم في تخصيص المرسومة للمنظمة بكفاءة وفاعلية<sup>4</sup>.

\*تعد الثقافة التنظيمية بصمة المنظمة الخاصة بها، فكلما كانت الثقافة واضحة فعي تمد الموظفين برؤية واضحة وفهم عميق للطريقة التي تؤدي بها الأشياء<sup>5</sup>.

### المطلب الرابع: مكونات وأبعاد الثقافة التنظيمية

#### أولا: مكونات الثقافة التنظيمية

تنقسم الثقافة التنظيمية إلى أربع مكونات أساسية :

<sup>1</sup>محمد يونس السعواوي، مرجع سبق ذكره، ص 166.

<sup>2</sup>ثامر هادي عبود الجباني، اثر الثقافة التنظيمية في الانتماء التنظيمي(بحث ميداني في شركة المحاقن الطبية في بابل)، مجلة جامعة بابل للبحث والتطبيق العلمي، 26المجلد، العدد 06، سنة 2018، ص 187.

<sup>3</sup>شهرزاد سفيان، مرجع سبق ذكره، ص 18.

<sup>4</sup>نجم عبود نجم، أخلاقيات الإدارة ومسؤوليات الأعمال في شركات الأعمال، الوراق للنشر والتوزيع، عمان 2006، ص86.

<sup>5</sup>مصطفى محمود أبو بكر، التنظيم الإداري في المنظمات المعاصر، الدارالجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2007، ص406.

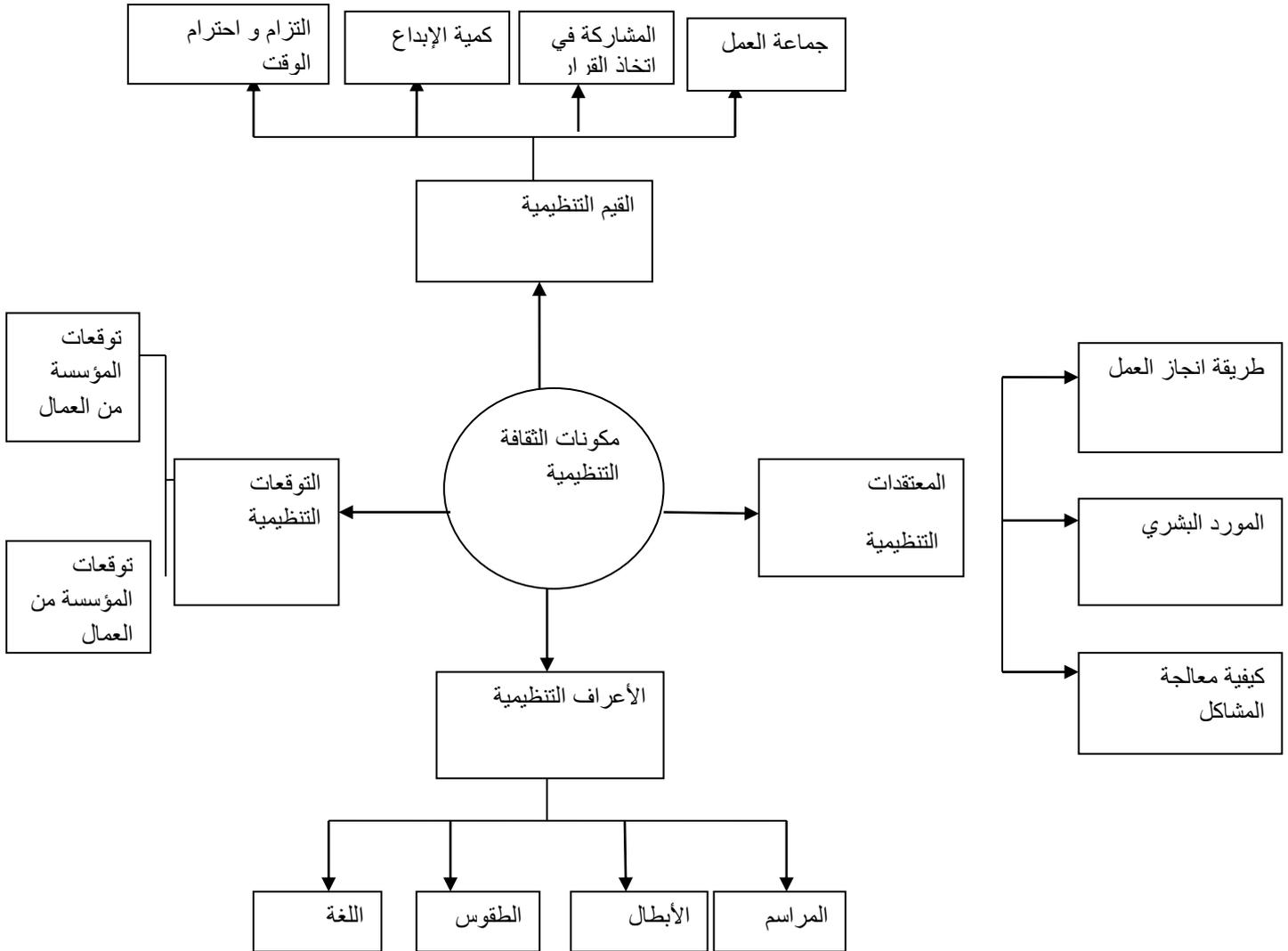
- 1- القيم التنظيمية: هي مجموعة من المعتقدات التي يلتزم بها العاملون داخل المؤسسة والتي تسعى إلى تحقيق أهداف المؤسسة، ومن أهم هذه القيم المساواة بين العاملين، اهتمام بأداء واحترام الآخرين، المشاركة في عملية صنع القرارات، الاهتمام بغية الإبداع.
- 2- المعتقدات التنظيمية: هي عبارة عن أفكار مشتركة حول طبيعة العمل والحياة الاجتماعية في محيط العمل، وكيفية انجاز العمل والمهام التنظيمية، ومن أهم هذه المعتقدات أهمية المشاركة في عملية اتخاذ القرار وأثره في تحقيق أهداف المنظمة<sup>1</sup>.
- 3- التوقعات التنظيمية: وتتمثل في التعاقد النفسي الذي يتم بين الموظف والمنظمة وهي ما يتوقعه الموظف من التنظيم وما يتوقعه التنظيم من الموظف مثل توقعات الرؤساء من المرؤوسين، والمرؤوسين من الرؤساء وتوفير بيئة تنظيمية ومناخ يساعد ويدعم احتياجات الفرد العامل النفسي والاجتماعي<sup>2</sup>.
- 4- الأعراف التنظيمية: وهي ما تم التعارف عليه داخل أي منظمة دون الحاجة لكتابة تلك الأعراف حيث تسود ويلتزم الجميع بها على اعتبارها أنها مفيدة للمنظمة وبيئة العمل وتشمل :
  - \* المراسم: تشمل أحداث وأنشطة خاصة يقوم بها الأفراد بممارسة الطقوس والشعائر والأساطير في ثقافتهم.
  - \* الأبطال: الأفراد الذين تفرّدوا وتميزوا بإنجازات أو أعمال استثنائية وتعترف لهم المنظمة بذلك بكل احترام وتقدير.
- \* الطقوس: هي مجموعة من التقنيات والسلوكيات المنفصلة حيث تتصل الطقوس الرسمية بإجراءات العمل نفسها ولها هدف وظيفي يتطابق مع أهداف الإنتاج، أما الطقوس الغير رسمية تتمثل بالحفلات وغيرها.
- \* اللغة: هي صيغة أو طريقة يستخدمها أعضاء الجماعة للمشافهة أو لكتابة الرموز لنقل المعاني فيما بينهم وهي مصدر الإثارة وعواطف الأفراد<sup>3</sup>.

<sup>1</sup>خير الدين جمعة، دور ثقافة المؤسسة في تحسين أداء الموارد البشرية بالمؤسسة الاقتصادية، رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في العلوم الاقتصادية تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسة، جامعة محمد خيضر، بسكرة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، 2015، ص 08.

<sup>2</sup>شهرزاد سفيان، مرجع سابق، ص 24.

<sup>3</sup>بلال حنان، حفاف رقية، اثر الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير تخصص إدارة أعمال، جامعة الجيلالي بونعامة، خميس مليانة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية والعلوم التسيير، 2013، ص 14.

## الشكل رقم (1): مكونات الثقافة التنظيمية



المصدر: من إعداد الطلبة

## ثانياً: أبعاد الثقافة التنظيمية

تتمثل أبعاد الثقافة التنظيمية فيما يلي :

- ✓ الإبداع: هـ والذي يعبر عن التطوير، والقبول، وتطبيق الأفكار، عمليات، ومنتجات، وخدمات جديدة.
- ✓ الثبات: أن تكون عناصر الثقافة التنظيمية من قيم وعادات وتقاليد وافتراسات، وغيرها ثابتة على نمط واحد وهذا لا يتعارض مع الإبداع والتطور خلال فترة زمنية محددة.
- ✓ الاحترام: من ضمن مكونات الثقافة التقدير المتبادل بين أعضاء المنظمة بكافة مستوياتهم.
- ✓ توجيه النتائج المستهدفة: التركيز على توجيه وجودة النتائج المطلوب تحقيقها من العاملين.

- ✓ التفاصيل الموجهة: أي تحديد المهام التي توجه فريق العمل بالصورة المطلوبة.
- ✓ توجيه الفريق: أي تفصيل الإجراءات التي تعمل على توجيه العاملين لأداء المهام الموكل لهم.
- ✓ التكامل: أي أن جميع مكونات الثقافة التنظيمية ترتبط مع بعضها البعض<sup>1</sup>.

### المبحث الثاني: مفاهيم أساسية حول إدارة المعرفة

لقد أصبحت إدارة المعرفة من بين آليات التطوير والتغيير في عصرنا الحالي، حيث استطاعت إحداث نقلة نوعية في مستوى أداء مختلف المنظمات، وتعتبر وسيلة ضرورية لنجاح أي مؤسسة وزيادة فعاليتها ورفع مستوى كفاءتها.

ونحاول من خلال هذا البحث التعرف على مفهوم إدارة المعرفة وأهميتها وأهدافها، وظائفها وأهم عملياتها ونماذجها.

### المطلب الأول: مفهوم إدارة المعرفة

قبل التطرق إلى مفهوم إدارة المعرفة نتطرق إلى مفهوم الإدارة ومفهوم المعرفة

#### أولاً: مفهوم الإدارة

- فريدريك تايلور: "أن الإدارة هي المعرفة الدقيقة لما تريد من الرجال أن يعملوه ثم التأكد من أنهم يقومون بأحسن احرص طريقة يشير تايلور إلى أهمية المعرفة لإنجاز الأعمال"<sup>2</sup>.
- كما تعرف الإدارة على أنها التنسيق الفعال للموارد المتاحة من خلال وظائف الإدارة التخطيط، التوجيه، التنظيم، والرقابة على جهود كل الأفراد لتحقيق الأهداف التنظيمية<sup>3</sup>.
- من خلال التعاريف السابقة نستنتج أن الإدارة هي الأنشطة الهادفة إلى انجاز الأعمال بكفاءة وفعالية، وهذا ضمناً يتطلب المعرفة العلمية والعملية المتخصصة بتنفيذ الأعمال.

#### ثانياً: مفهوم المعرفة

- تعرف المعرفة بأنها: مجموعة المعلومات المعروفة والصالحة والمقبولة وتشمل أيضاً المعطيات والأعمال وتتطلب من الفرد الفصل والمزج وتفسير المعطيات<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> بلال خلف السكارنة، الإبداع الإداري، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن، 2011، ص338.

<sup>2</sup> إبراهيم الخلوف المكاوي، إدارة المعرفة" الممارسات والمفاهيم"، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، 2010، ص64.

<sup>3</sup> فائق جميعي، لبنى بوسيدة، دور تطبيق الإدارة بالأهداف في تحسين أداء المورد البشري في المؤسسات الصناعية الجزائرية "دراسة حالة شركة اسمنت تبسه"، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير تخصص، إدارة أعمال المؤسسات، جامعة العربي التبسي، تبسة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، 2016، ص09.

<sup>4</sup> نجم عبود نجم، الإدارة الالكترونية ( الإستراتيجية والوظائف والمشكلات)، دار المريخ للنشر الرياض، 2004، ص390.

- وتعرف على أنها:المعلومات التي تمت معالجتها ومن خلاصة تجميع وترتيب المعلومات بشأن موضوع معين في مرحلة معينة وهي أكثر قيمة وفائدة وبها يتم اتخاذ القرار<sup>1</sup>.
- وتعرف على أنها:معلومات منظمة قابلة للاستخدام في حل مشكلة معينة أ وهي معلومات مفهومة، محللة، مطبقة<sup>2</sup>.
- من خلال ما سبق يمكن القول أن المعرفة هي مزيج من المفاهيم والقواعد والإجراءات التي تؤدي إلى القيام بالأعمال واتخاذ القرارات، أي أن المعرفة هي عبارة عن معلومات ممتزجة بالتجربة والأحكام والقيم.

### ثالثا: إدارة المعرفة

- بعد مفهوم إدارة المعرفة من المفاهيم الحديثة في علم الإدارة والتي تزايد الاهتمام بها خلال العقدين الأخيرين مما أدى إلى ظهور العديد من المفاهيم منها :
- إدارة المعرفة هي العمليات والنشاطات التي تساعد المنظمة على توليد والحصول على المعرفة من حيث اختيارها، تنظيمها واستخدامها ونشرها، وتحويل المعلومات والخبرات التي تمتلكها المنظمة وتوظيفها في أنشطتها الإدارية المختلفة كاتخاذ القرارات وإجراءات العمل والتخطيط الاستراتيجي.

- ويعرفها (Frappaola capshaw1998)، بأنها الممارسات والتكنولوجيات التي تسهل التوليد والتبادل الكفاء للمعرفة على مستوى المنظمة<sup>3</sup>.

- تعرف إدارة المعرفة على أنها "هي مدخل نظمي متكامل لإدارة وتفعيل المشاركة في كل المشروع بما في ذلك قواعد البيانات، الوثائق، السياسات، الإجراءات، بالإضافة إلى تجارب وخبرات سابقة يحملها الأفراد العاملين<sup>4</sup>.

- إدارة المعرفة هي استخدام المعرفة والكفاءات والخبرات المجمعة المتاحة داخليا وخارجيا أمام المنظمة كلما تطلب الأمر ذلك، فهي تتضمن توليد المعرفة وانتزاعها ونقلها بشكل نظمي، بالإضافة إلى التعلم من اجل استخدام المعرفة وتحقيق الفائدة للمنظمة.

- من خلال ما سبق نلاحظ أن هناك تعدد في تعاريف إدارة المعرفة وانه لا يوجد تعريف واحد وشامل وواسع متفق عليه لإدارة المعرفة فهناك اختلافات كبيرة حول تحديد مفهوم واحد ومحدد لها وينظر البعض إليها على أنها: حقل معرفي جديد لايزال في مرحلة التطور والاكتشاف إذ تعتبر عملية تجميع وابتكار المعرفة وإدارة

<sup>1</sup>احمد الخطيب، خالد زيغان، إدارة المعرفة ونظم المعلومات، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص06.

<sup>2</sup>نجم عبود نجم، إدارة المعرفة(المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات)، مؤسسة الورق للنشر والتوزيع، الأردن، 2004، ص26.

<sup>3</sup>عبد الله الجاموس، إدارة المعرفة في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2013 ص59.

<sup>4</sup>فراح منال، دور ادارة المعرفة في تنمية الموارد البشرية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع تنمية وتسيير موارد البشرية قسم العلوم الاجتماعية، جامعة العربي بن مهيدي أم البواقي، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، 2017-2018، ص06.

قاعدتها وتسهيل المشاركة فيها من اجل تطبيقها في المنظمة . فهي مصدر للقيمة المضافة التي يوفر صناع المعرفة فيها كونهم ذوي مؤهلات عالية فهدفها الارتقاء بالأداء المنظمي باعتماده على الخبرة والمعرفة من اجل الاستثمار وتحقيق عوائد ملموسة.

### المطلب الثاني: أهمية وأهداف إدارة المعرفة

#### أولاً: أهمية إدارة المعرفة

يمكن إجمال أهمية إدارة المعرفة في النقاط التالية :

- تعد عملية نظامية تكاملية لتنسيق أنشطة المنظمة المختلفة في اتجاه تحقيق أهدافها.
- تعزز قدرة المنظمة للاحتفاظ بالأداء المنظمي المعتمد على الخبرة والمعرفة وتحسينه.
- تتيح إدارة المعرفة للمؤسسة تحديد المعرفة المطلوبة وتوثيق المتوافر منها وتطويرها والمشاركة بها وتطبيقها وتقييمها<sup>1</sup>.
- تعد إدارة المعرفة فرصة كبيرة للمنظمات لتخفيض التكاليف ورفع من جودتها الداخلية لتوليد الإجراءات الجديدة .
- تعد إدارة المعرفة أداة المنظمات الفاعلة للاستثمار رأس مالها الفكري من خلال جعل الوصول إلى المعرفة المتولدة عنها بالنسبة للأشخاص الآخرين المحتاجين إليها عملية سهلة وممكنة.
- تسهم في تحفيز المنظمات لتجديد ذاتها ومواجهة التغيرات البيئية غير المستقرة<sup>2</sup>.
- تدعم الجهود للاستفادة من جميع الموجودات الملموسة وغير الملموسة بتوفير إطار عمل لتعزيز المعرفة التنظيمية.
- تسهم في تعظيم قيمة المعرفة ذاتها عبر التركيز على المحتوى<sup>3</sup>.

#### ثانياً: أهداف إدارة المعرفة

تهدف إدارة المعرفة إلى تحقيق التالي :

- خلق البيئة التنظيمية التي تشجع كل فرد في المنظمة على المشاركة بالمعرفة لرفع مستوى معرفة الآخرين.
- تحديد المعرفة الجوهرية وكيفية الحصول عليها وحمايتها<sup>4</sup>

<sup>1</sup> إبراهيم خلوف الملكاوي مرجع سبق ذكره ص ص 72- 73.

<sup>2</sup>فراح منال، مرجع سبق ذكره، ص 24.

<sup>3</sup>محمد عواد الزيادات، اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة، دار الصفاء للطباعة والنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص 60.

<sup>4</sup>عبد الله حسن مسلم، إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات، دار المعترف للنشر والتوزيع، الأردن، 2010 ، ص ص 26-27.

- حماية المعرفة التنافسية التي تمتلكها المؤسسة ومراقبة استخدام المعرفة للتأكد من انه يتم استخدام أفضل ما تملكه المنظمة من المعرفة وان المعرفة الضمنية غير أخذة بالتلاشي والضمور وانه لا يتم إفشاء هذه المعرفة إلى المنافسين.<sup>1</sup>
- تعمل على جمع الأفكار الذكية من الميدان، وتسهم في نشر أفضل الممارسات في الداخل.
- تحول المنظمات من الاقتصاد التقليدي إلى الاقتصاد الجديد "اقتصاد المعرفة" وتعمل كشبكة للأنشطة، حيث تسهم في التحول نحو والشبكات الاقتصادية الواسعة والتجارة الالكترونية.
- تهدف إلى الإبداع والوعي والتصميم الهادف والتكيف للاضطراب والتعقيد البيئي والتنظيم الذاتي والذكاء والتعلم.
- تعمل على جمع الأفكار الفكرية من الميدان وتسهم في نشر أفضل الممارسات في الداخل.<sup>2</sup>

### المطلب الثالث: وظائف وأبعاد إدارة المعرفة

#### أولاً: وظائف إدارة المعرفة

تلعب المعرفة دوراً مهماً في نجاح المنظمة الحديثة وهناك وظائف متعددة للمعرفة نذكر منها :

- 1- العمل على تشكيل الموارد الأساسية للمنظمة بصورة تؤدي إلى ممارسة الوظائف المختلفة بدرجة عالية من الفاعلية.
- 2- توفير الأصول ذات القيمة التي تحقق النجاح لعمليات البيع والتسويق المتبادل.<sup>3</sup>
- أن التوجه إلى تبني مدخل المعرفة يمكن أن يكون من خلال تبني واحد أو أكثر من أنشطة إدارة المعرفة أو تبني جميع أنشطة إدارة المعرفة.
- 3- الاهتمام بالعنصر البشري (أفراد المعرفة) من حيث جذبهم واستقطابهم ورعايتهم.
- 4- وضع نظام خاص بالحوافز والإسهام بذلك.
- 5- الاهتمام بالثقافة التنظيمية الداعمة للمعرفة من حيث توليدها وتقاسمها واستخدامها.<sup>4</sup>
- 6- تطوير الموارد الفكرية والمعرفية التي تمتلكها المنظمة، وتعزيز هذه الموارد وحمايتها.

<sup>1</sup>احمد خليفة، مساهمة إدارة المعرفة في تحسين عملية صناعة القرار الاستراتيجي بالمؤسسات الاقتصادية، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماجستير في علوم التسيير في علوم التسيير، تخصص اقتصاد معرفة والمعارف، المركز الجامعي الوادي، كلية علوم اقتصادية وعلوم التسيير والتجارة. 2010-2011، ص17.

<sup>2</sup>شهرزاد سفيان، مرجع سبق، ذكره ص60.

<sup>3</sup>محمد عواد الزيادات، مرجع سبق ذكره، ص69.

<sup>4</sup>ربحي مصطفى عليان، إدارة المعرفة، دار الصفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص160.

- 7- حماية المعرفة التنافسية التي تمتلكها المنظمة، ومراقبة استخدام المعرفة للتأكد انه يتم استخدام أفضل ما تمتلكه المنظمة من المعرفة.
- 8- توليد النشاطات والاستراتيجيات المستندة إلى المعرفة المتسلسلة ومراقبتها والسيطرة عليها، والبحوث والتطوير والتحالفات الإستراتيجية<sup>1</sup>.

### ثانياً: أبعاد إدارة المعرفة

هناك ثلاث أبعاد أساسية للمعرفة تتمثل فيما يلي :

- البعد التكنولوجي: ومن أمثلة هذا البعد محركات البحث ومنتجات الكيان الجماعي البرمجي وقواعد بيانات إدارة رأس مال الفكري والتكنولوجيات المميزة، والتي تعمل جميعها على معالجة مشكلات إدارة المعرفة بصورة تكنولوجية، ولذلك فان المنظمة تسعى إلى التمييز من خلال امتلاك البعد التكنولوجي للمعرفة<sup>2</sup>.
- البعد التنظيمي واللوجستي للمعرفة: هذا البعد يعبر عن كيفية الحصول على المعرفة والتحكم بها، وإدارتها وتخزينها ونشرها ومضاعفتها وإعادة استخدامها، ويتعلق هذا بتحديد الطرائق والإجراءات والتسهيلات والوسائل المساعدة والعمليات اللازمة لإدارة المعرفة بصورة فاعلة من اجل كسب قيمة اقتصادية .
- البعد الاجتماعي: هذا البعد يركز على تقاسم المعرفة بين الأفراد، وبناء جماعات من صناعات المعرفة، وتأسيس المجتمع على أساس ابتكارات صناعات المعرفة والتقاسم والمشاركة في الخبرات الشخصية وبناء شبكات فاعلة من العلاقات بين الأفراد، وتأسيس ثقافة تنظيمية داعمة<sup>3</sup>.

### المطلب الرابع: عمليات إدارة المعرفة

#### أولاً: عمليات إدارة المعرفة

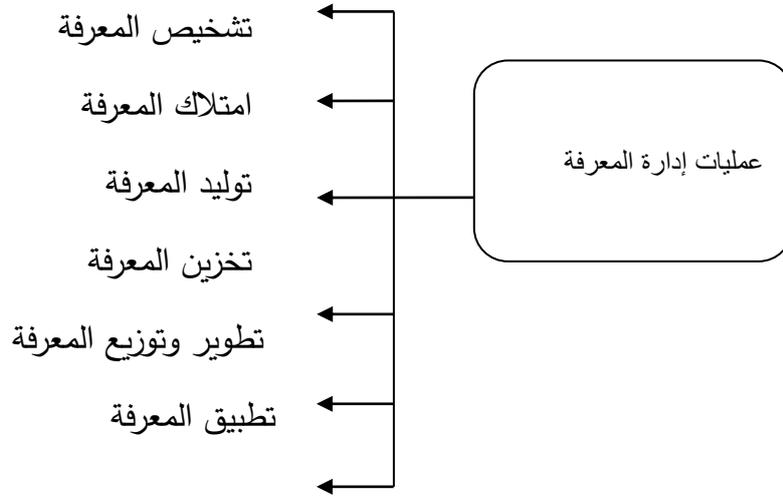
تتكون إدارة المعرفة من ستة عمليات أساسية وتشمل: تشخيص المعرفة، امتلاك المعرفة، توليد المعرفة تخزين المعرفة، تطوير المعرفة وتوزيعها، تطبيق المعرفة.

<sup>1</sup>بوشندوقة هدى، إدارة المعرفة ودورها في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير تخصص إدارة الأعمال الإستراتيجية، جامعة أكلي محند اولحاج، البويرة كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير، 2013 ، ص25.

<sup>2</sup>محمد عواد الزيادات، مرجع سبق ذكره، ص67.

<sup>3</sup>الطاوس غريب، دور إدارة المعرفة في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير تخصص إدارة أعمال المؤسسات، جامعة العربي التبسي، تبسة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، 2016، ص 26.

الشكل رقم(2) :عمليات إدارة المعرفة



المصدر: من إعداد الطلبة.

1- تشخيص المعرفة: تكمن أهمية تشخيص المعرفة في معرفة نوع المعرفة المتوافر لدى المنظمة، لتتمكن من تحديد الفجوة، لان الهدف من اكتشاف المعرفة والأشخاص الحاملين لها ومواقعهم وهي من أهم التحديات التي تواجه المنظمة، فالمعرفة ليست غامضة بحد ذاتها وإنما الغموض يكمن في الدور الذي تؤديه في المنظمة، وعملية التشخيص تعتمد على استخدام آليات الاكتشاف والبحث.<sup>1</sup>

2- امتلاك المعرفة: في المرحلة الثانية بعد عملية تشخيص المعرفة تأتي عملية اكتساب المعرفة من مصادرها المختلفة والمتمثلة في مصادر الداخلية والخارجية حيث تتمثل المصادر الداخلية في (مستودعات المعرفة أ ومن خلال المشاركة في الخبرات والممارسات وحضور المؤتمرات والندوات والاتصال بين جماعات العمل والمدير...)، أما المصادر الخارجية فتتولى إدارة المعرفة إحضارها عبر الحدود التنظيمية والمشاركة فيها ويساعدها في ذلك التطورات التكنولوجية وما تقدمه من تسهيلات مثل الانترنت وغيرها كما تحصل المؤسسة على المعرفة من خلال الاستخبارات التسويقية وتحليلها ومن الأبحاث الأكاديمية ومن الخبراء والمختصين في مجال الصناعة.

3- توليد المعرفة: يقصد بها إبداع المعرفة ويتم ذلك من خلال فرق العمل والجماعات الداعمة لتوليد رأس مال معرفي جديد تساهم في تعريف المشكلات وإيجاد الحلول الجديدة لها بصورة ابتكاريه مستمرة كما تزود المؤسسة بالقدرة على التفوق في الانجاز وتحقيق مكانة سوقية عالية.<sup>2</sup>

<sup>1</sup>بوشندوقة هدى، مرجع سبق ذكره، ص26.

<sup>2</sup>عبد الستار وآخرون، المدخل إلى إدارة المعرفة، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن، 2006، ص ص44-45.

4- تخزين المعرفة: تشمل عملية التخزين عمليات الاحتفاظ والإدماة والبحث والوصول، واسترجاع المعرفة حيث يشكل للمؤسسة تسرب المعرفة خاصة الضمنية منها ( فقدانها لإفرادها أصحاب المعرفة والخبرة) أكبر تحديد يواجهها ولهذا تقوم بهذه العملية.

5- توزيع المعرفة: يقصد بها نشر ونقل المعرفة والمشاركة بها وتدفعها بين مختلف أفراد وفروع المؤسسة بحرية وسهولة تامة. حيث تستخدم المؤسسة أساليب عديدة لتوزيع المعرفة بدءا من الاتصالات الشخصية التعلم المؤتمرات... الخ

6- تطبيق المعرفة: من خلال توظيف المعرفة في المكان المناسب والوقت المناسب لتحقيق الميزة التنافسية المرجوة دون أن يتسنى العمل على تجديدها وتطويرها.<sup>1</sup>

### المطلب الخامس: علاقة الثقافة التنظيمية ببناء إدارة المعرفة

يتطلب نجاح أي منظمة حديثة التكيف والتعامل مع التغيرات في بيئة العمل من خلال إيجاد ثقافة مؤسسية تدعم توفير المعلومات اللازمة لاتخاذ القرار الصائب، ولتحقيق ذلك لا بد من سهولة انسياب المعلومات بين المستويات الإدارية من خلال ثقافة تنظيمية مرنة تقوم على التشاركية والحوار البناء لتعزيز تدفق وانتقال المعلومات بصورة سريعة ودون معوقات، وأشارت بعض الدراسات إلى اعتبار الثقافة التنظيمية عنصرا حاسما لتطبيق إدارة المعرفة ونشاطاتها المختلفة، إذ أن ضعف توفر الثقافة التنظيمية البناءة التي تدعم عمل الفريق والانسجام بين العاملين يؤدي إلى انعدام الثقة بينهم وبالتالي صعوبة تبادل ونقل المعلومات لاتخاذ القرارات المؤسسية الذي بدوره ينعكس سلبا على مستوى أدائهم ورضاهم وولائهم الوظيفي ومن ثم زيادة نسبة ترك العمل، وتتصف الثقافة الناجحة بدورها في إيجاد التقارب والانسجام بين العاملين بغية زيادة الإبداع والابتكار والتجديد، لمواجهة التغيرات المستمرة في بيئة العمل ويتم ذلك من خلال تبادل المعرفة التي لا تتم إلا من خلال ثقافة تنظيمية مساندة وملائمة لتحقيق ذلك.<sup>2</sup>

### المبحث الثالث: الدراسات السابقة

يعتبر استطلاع الأبحاث والدراسات السابقة من المراحل المنهجية في البحث العلمي بهدف التعرف على المساهمات السابقة فيما يتعلق بموضوع البحث، لهذا قمنا في هذا البحث بالتطرق لمجموعة من الدراسات المحلية والعربية والأجنبية وأجرينا مقارنة بينها وبين دراستنا.

<sup>1</sup> نجم عبود نجم، مرجع سبق ذكره، ص 67.

<sup>2</sup> رائد إسماعيل عبابنة، ماجد احمد حاتم، دور الثقافة التنظيمية في دعم إدارة المعرفة في المستشفيات الحكومية في الأردن المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 9، العدد 4، 2013، ص ص 659-660.

## المطلب الأول: الدراسات العربية والأجنبية.

## أولاً: الدراسات العربية

❖ رولا محمود حجازي (2015)، رسالة ماجستير، تحت عنوان أنماط الثقافة التنظيمية السائدة في الجامعات الفلسطينية بمحافظة عزة وعلاقتها بإدارة المعرفة، هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن أنماط الثقافة التنظيمية بإدارة المعرفة لدى أعضاء هيئة تدريس الجامعات الفلسطينية بمحافظة عزة واقتراح سبل لتطوير هذه العلاقة، حيث استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي وقد تكونت عينة الدراسة من (227) عضواً من أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الفلسطينية للعام الدراسي (2014-2015) بين 78.8% من المجتمع الأصلي.

وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية :

- نمط الثقافة التنظيمية السائدة في الجامعات الفلسطينية بمحافظة عزة ثقافة النظم والأدوار بوزن نسبي قدره 72.40.

- وجود علاقة موجبة بين أنماط الثقافة التنظيمية السائدة في الجامعات الفلسطينية وعلاقتها بإدارة المعرفة.

❖ دراسة عبابة وحاتمة (2013) مقال تحت عنوان دور الثقافة التنظيمية في دعم إدارة المعرفة في المستشفيات في الأردن هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور الثقافة التنظيمية السائدة (البيروقراطية، والإبداعية، والمهمة، والداعمة) في دعم إدارة المعرفة (اكتساب المعرفة وتخزينها ونقلها، وتطبيقها) في مستشفيات القطاع العام العاملة في محافظة اربد- الأردن- وتشمل مجتمع الدراسة على جميع مستشفيات القطاع العام العاملة في محافظة اربد، وتم توزيع 300 استبانة على جميع شاغلي الوظائف الإشرافية في المستشفيات المبحوثة، وبلغ عدد الاستبيانات المرجعية والصالحة للتحليل (253) ونسبة (85.3%) وخلصت الدراسة الى النتائج التالية :

- إن نمط الثقافة التنظيمية السائد في مستشفيات القطاع العام ه والنمط البيروقراطي.

- إن درجة ممارسة إدارة المعرفة في المستشفيات المبحوثة كانت بمستوى متوسط، وكان أعلاها بعد تطبيق المعرفة، وأقلها ممارسة بعد نقل المعرفة.

- وجود علاقة ارتباطية ايجابية بين أنماط الثقافة التنظيمية السائدة وبين أبعاد إدارة المعرفة، حيث وجد أن أقوى علاقة كانت بين إدارة المعرفة والنمط الإبداعي، وكان أضعفها بين إدارة المعرفة والنمط البيروقراطي.

❖ دراسة سامي عبد الله المدان وآخرون (2010)، مقال تحت عنوان قياس اثر العوامل الثقافية التنظيمية في تنفيذ إدارة المعرفة في مجموعة الاتصالات الأردنية" اورانج" -دراسة حالة- حيث هدفت إلى قياس اثر العوامل الثقافية التنظيمية في تنفيذ إدارة المعرفة في مجموعة الاتصالات الأردنية "اورانج" من وجهة نظر العاملين فيها، فاستخدمت المنهج الوصفي التحليلي لتحليل واقع إدارة المعرفة من حيث توليد المعرفة التشاركية فيها وتطبيقها وتشخيص اثر عوامل الثقافة التنظيمية المتمثلة في (نظم المعلومات، الهيكل التنظيمي، أنظمة الحوافز،

والعمليات، والعاملين والقيادة) في تنفيذ إدارة المعرفة في المجموعة، حيث أجريت الدراسة على عينة مكونة من (270) موظفاً من جميع المستويات الإدارية تم اختيارها بشكل عشوائي. وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية :

- وجود اثر ذ ودلالة إحصائية لعوامل الثقافة التنظيمية في تنفيذ إدارة المعرفة.
- إن العوامل الثقافية التنظيمية تفسر ما نسبته (72.9 %) من التباين في إدارة المعرفة.
- إن القيادة كانت العامل الأكثر تأثيراً من بين عوامل الثقافة التنظيمية في تنفيذ إدارة المعرفة.

ثانياً : الدراسات الأجنبية:

❖ دراسة (sanavi، 2016) بعنوان :

The relationship between organizational culture and knowlege management components of lawson

العلاقة بين الثقافة التنظيمية ومكونات إدارة المعرفة

هدفت الدراسة إلى التحقق من تأثير الثقافة التنظيمية على مكونات إدارة المعرفة في القطاع الصحي، واستخدمت الدراسة الاستبيان كأداة لجمع البيانات، حيث تم توزيع (250) استبانة تضمنت (60) سؤال، وأظهرت نتائج الدراسة وجود تأثير معنوي للثقافة التنظيمية على كل مكون من مكونات إدارة المعرفة.

❖ دراسة (Rezvani 2013) بعنوان :

Identifying the Impact of organizational culture on knowledge.

تحديد تأثير الثقافة التنظيمية على إدارة المعرفة

هدفت الدراسة إلى تحديد تأثير الثقافة التنظيمية على إدارة المعرفة وصولاً إلى التعرف على العناصر الأساسية اللازمة من أجل تخطيط السياسات والبرامج للمستقبل وتحقيق المزايا التنافسية، اعتمدت الدراسة على عينة من (123) خبير في مجال صناعة السيارات، ولاختبار الفرضيات تم استخراج نموذج المعادلة الهيكلية، وأظهرت نتائج الدراسة وجود تأثير معنوي للثقافة التنظيمية على عملية إدارة المعرفة.

❖ دراسة (allamed and all، 2011) مجلة procedia computer service بعنوان :

The relationship between knowledge management and organization culture.

العلاقة بين الثقافة التنظيمية وإدارة المعرفة.

هدفت الدراسة في هذا المقال إلى فحص العلاقة بين أنواع المختلفة للثقافة التنظيمية وأبعاد إدارة المعرفة في جامعة اسفهان، واعتمد الباحثون على نموذج كل من (comeron et quinn)، حيث اعتمدوا في دراستهم على أربعة أنواع من الثقافة التنظيمية (إنشاء المعرفة، والحصول على المعرفة، خزنها، تنظيمها، تطبيق، وتوزيعها) وخلصت النتائج إلى وجود علاقة ارتباطية قوية بين الثقافة التنظيمية وإدارة المعرفة.

❖ دراسة (chang and lee، 2007) بعنوان :

The effects of organizational culture and knowldge management mechanisms on organizational innovation: an empirical study in taiwan

هدفت الدراسة إلى تأثير الثقافة التنظيمية على آليات إدارة المعرفة وتعزيز الإبداع التنظيمي، واستكشاف العلاقة بين الثقافة التنظيمية وإدارة المعرفة على الإبداع التنظيمي، وقد تكون مجتمع الدراسة من (500) شركة رائدة في مجال الأعمال في تايوان، كما تم تصنيفها في عام (2005) حيث تم اختيار (800) شركة منها عشوائية، وخلصت نتائج الدراسة إلى أن الثقافة التنظيمية الداعمة والمبدعة لها تأثير ايجابي كبير على امتلاك وتوزيع المعرفة وعلى الإبداع الإداري والفني، كما أن تخزين المعرفة وامتلاكها وتوزيعها له اثر ايجابي كبير على الإبداع الإداري والفني.

#### المطلب الثاني: الدراسات المحلية

❖ (دراسة مدوري نور الدين 2016) أطروحة دكتوراه تحت عنوان اثر عوامل الثقافة التنظيمية على تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسة، دراسة حالة في مؤسسة اتصالات الجزائر، فاستهدفت الدراسة إطارات وأعوان هذه المؤسسة، وقد استخدم المنهج الوصفي التحليلي بهدف وصف وتحليل واقع إدارة المعرفة في المؤسسة واثر عوامل الثقافة التنظيمية عليها، إذ تم تصميم استبيان وفقا لأهداف وفرضيات الدراسة، ويتكون المجتمع من خمس مديريات ولأئية اختبرت عشوائيا، ووزع الاستبيان على عينة مكونة من 350 موظف من مختلف المستويات المؤسسة وقد خلصت الدراسة إلى وجود اثر لعوامل الثقافة التنظيمية (القيادة الهيكل التنظيمي نظم المعلومات العاملين نظام الحوافز) على عمليات إدارة المعرفة (توليد المعرفة تشارك المعرفة تخزين المعرفة وتنفيذ المعرفة).

❖ (دراسة داسي وهيبة 2014) أطروحة دكتوراه، تحت عنوان اثر الثقافة التنظيمية على إدارة المعرفة دراسة عينة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، حيث هدفت الدراسة إلى معرفة اثر بعواملها الرؤية المشتركة، القيم التنظيمية، الهيكل التنظيمي، التوجه بالأفراد، التوجه بالفريق والذاكرة التنظيمية، على إدارة المعرفة بأبعادها كسب المعرفة، إنشاء المعرفة، خزن المعرفة المشاركة بالمعرفة، تطبيق المعرفة، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي واستخدمت الاستبيان والمقابلة كأداة للدراسة وخلصت الدراسة إلى نتيجة وجود اثر الثقافة التنظيمية على إدارة المعرفة في المؤسسات الاقتصادية .

❖ (دراسة شهرزاد سفيان 2015 مذكرة ماستر)، تحت عنوان اثر الثقافة التنظيمية في تطبيق إدارة المعرفة، حيث هدفت الدراسة إلى التعرف على دور الثقافة التنظيمية في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة بسكرة، وتم تحديد أربعة أنماط من الثقافة التنظيمية (ثقافة البيروقراطية ثقافة الإبداعية ثقافة المهمة ثقافة الدور)، وستة أبعاد لإدارة المعرفة (تشخيص المعرفة، اكتسابها، توليدها، تخزينها، توزيعها، وتطبيقها)، ولتحقيق أهداف الدراسة والإجابة على التساؤلات تم الاستعانة بالاستبانة كأداة لجمع البيانات حيث توصلت النتائج إلى العديد من النتائج أبرزها:

✓ هناك اثر للثقافة التنظيمية على إدارة المعرفة بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة بسكرة.

✓ هناك اثر لأنماط الثقافة التنظيمية بإبعادها المختلفة على إدارة المعرفة بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة بسكرة.

✓ لا يوجد اثر للثقافة التنظيمية على إدارة المعرفة بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة بسكرة.

المطلب الثالث: إجراء المقارنة بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة

أولاً: أوجه التشابه والاختلاف بين الدراسة الحالية وسابقتها

الجدول رقم (01): أوجه التشابه والاختلاف بين الدراسة الحالية وسابقتها.

الدراسة	أوجه الشبه	أوجه الاختلاف
رولا محمود حجازي	تطابق في المتغيرين (الثقافة التنظيمية وإدارة المعرفة).	قطاع الدراسة : الدراسة في الجامعات الفلسطينية غزة.
عبابة وحتاملة	تطابق في المتغيرين (الثقافة التنظيمية وإدارة المعرفة).	قطاع الدراسة: مستشفيات القطاع العام العاملة في محافظة اربد، الأردن
سامي عبد الله المدان واخرون	تطابق في المتغيرين (الثقافة التنظيمية وإدارة المعرفة).	قطاع الدراسة: الاتصالات الأردنية" اورانج.
Sanavi	تطابق في المتغيرين (الثقافة التنظيمية وإدارة المعرفة).	قطاع الدراسة : قطاع الصحة.
Rezvani	تطابق في المتغيرين (الثقافة التنظيمية وإدارة المعرفة).	قطاع الدراسة : دراسة خبراء في مجال صناعة السيارات.
allamed and all	تطابق في المتغيرين (الثقافة التنظيمية وإدارة المعرفة).	قطاع الدراسة: جامعة اسفهان
Chang and lee	تطابق في المتغيرين (الثقافة التنظيمية وإدارة المعرفة).	قطاع الدراسة :شركات رائدة في مجال الأعمال في تايوان.
مدوري نور الدين	تطابق في المتغيرين (الثقافة التنظيمية وإدارة المعرفة).	قطاع الدراسة : مؤسسة اتصالات الجزائر
داسي وهيبة	تطابق في المتغيرين (الثقافة التنظيمية وإدارة المعرفة).	قطاع الدراسة :المؤسسات الاقتصادية الجزائرية
شهرزاد سفيان	تطابق في المتغيرين (الثقافة التنظيمية وإدارة المعرفة).	قطاع الدراسة: الجامعة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة بسكرة.

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على معلومات سابقة.

## ثانيا: ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة

تظهر القيمة المضافة لدراستنا والتي تناولت موضوع اثر الثقافة التنظيمية في تطبيق إدارة المعرفة، من خلال قيامنا بإسقاط المفاهيم والأسس النظرية حول هذا الموضوع على الواقع التطبيقي من خلال إجراء دراسة ميدانية في مؤسسة ديفاندوس للاثاث والبناء المعدني وحدة "سوترامات" بخميس مليانة ولاية عين الدفلى، لغرض التعرف على مدى تأثير الثقافة التنظيمية على إدارة المعرفة في مؤسسة محل الدراسة، باعتبار الثقافة التنظيمية عنصر تعتمد عليه المؤسسة لتطبيق إدارة المعرفة وبالتالي ما يميز دراستنا عن باقي الدراسات العلمية السابقة فيما يلي :

● تم دراسة وجمع مختلف الجوانب التطبيقية للثقافة التنظيمية وإدارة المعرفة في المؤسسة العمومية الاقتصادية "سوترامات".

● تمت المؤسسة على مستوى مؤسسة عمومية اقتصادية.

● اختيار عينة من العمال وهم عمال لإجراء الدراسة الميدانية.

## خلاصة الفصل الأول :

على ضوء ما قدمناه في هذا الفصل يمكن القول بان الثقافة التنظيمية هي تلك المعايير والأصول والقيم والأعراف والمعتقدات التي يحملها الأفراد داخل المنظمة، والتي توجه سلوكا تهم لتحقيق الأهداف الموضوعية، حيث تعد الثقافة التنظيمية من العوامل المهمة والضرورية لنجاح أي مفهوم إداري، بما في ذلك إدارة المعرفة. في حين تعتبر إدارة المعرفة هي مختلف العمليات، والأنشطة المنظمة، والمخططة على المعرفة وتطويرها، وتوزيعها، واستخدامها، وحفظها، واسترجاعها، ويمكن اعتبار المعرفة على أنها مجموعة من البيانات والمعلومات المهمة التي تمتلكها المنظمة الداعمة للعمليات والأنشطة والخدمات الممارسة في المنظمة لغرض تحقيق أهدافها.

# الفصل الثاني

## الدراسة الميدانية

**تمهيد:**

بعد استعراض أهم المفاهيم النظرية المتعلقة بجانب الدراسة والمتمثلين في الثقافة التنظيمية بمختلف جوانبها وإدارة المعرفة الذي ازداد الاهتمام بها بالنسبة للمنظمات، والتي تعمل من أجل الوصول إلى أهدافها المسطرة.

سنحاول في هذا الفصل التطرق إلى الدراسة الميدانية، وذلك لدراسة اثر الثقافة التنظيمية في تطبيق إدارة المعرفة على ارض الواقع(وحدة سوترامات)، وهذا من خلال المعلومات التي تم الحصول عليها من طرف الموظفين والعمال وخاصة بالتعاون مع رئيس الأمانة العامة ومصلحة المستخدمين، وذلك عن طريق الاستبانة التي قمنا بإعدادها وتوزيعها على عينة البحث المختارة عشوائيا، وتم تقسيم الفصل الثاني إلى مبحثين حيث يضم المبحث الأول الإطار العام للشركة، أما المبحث الثاني يتمحور في إعداد وتحليل الاستبيان.

## المبحث الأول: الإطار العام للشركة

يضم هذا المبحث تقديم شركة السباكة (تحويل المعادن) هي عبارة عن شركة عمومية ذات طابع صناعي وتجاري خاص بالصناعات الثقيلة بخميس مليانة.

- كما سوف نتطرق إلى تقديم لمحة تاريخية وتعريفها وموقعها الجغرافي ثم عرض الهيكل التنظيمي مع تحليله.

## المطلب الأول: لمحة تاريخية عن الشركة .

شهدت وحدة تحويل المعادن بخميس مليانة تطور ملحوظا منذ نشأته إلى يومنا هذا، وهذا على جميع المستويات البشرية منها والهيكلية.

في بداية نشاطها المهني سنة 1978 كانت عبارة عن ورشات سباكة كما كانت تشتغل أكثر من 120 عامل منهم ذوي كفاءات عالية ثم تم تحويلها إلى مقرها الحالي في 1981 وبنائها والتوسع فيها بشكل كبير وإضافة ورشات واسعة ومختلفة المهام وإنشاء مقر اجتماعي وكانت تشتغل ما بين 120 إلى 150 عامل.

وإلا أي في السنوات الأخيرة عرفت تطور في الآلات وفتح ورشات مختلفة ومن بين هذه الورشات (ورشة التلحيم العام، ورشة التصنيع، ورشة السباكة، ورشة النجارة) كما بلغ عدد عمالها 87 عامل. كانت هذه الشركة عبارة عن وحدة صناعية متمثلة في ورشة واحدة هي ورشة السباكة منذ العهد الاستعماري.

وبعدها تم إنشاء مؤسسة عمومية ولائية بمقتضى القرار الوزاري المشترك المؤرخ في 26 ماي 1979م يتعلق بتنفيذ مداولة المجلس الشعبي لولاية الشلف المؤرخة في 29 افريل 1975 والمتعلقة بإنشاء مؤسسة عمومية ولائية لتحويل المعادن في خميس مليانة، وتم إخضاع تنظم وعمل هذه المؤسسة لإحكام المرسوم رقم 71-139 المؤرخ في 26-05-1971، إذ تم تصنيف نشاطها بفرع الصناعة الثقيلة واختصر اسمها في (SOTRAMET) ثم بعد سياسة إعادة هيكلة المؤسسات تم تحويلها إلى مؤسسة عمومية اقتصادية تمتلك الدولة كل أسهمها طبقا للقانون رقم 88-01 المؤرخ في 12/01/1988 يتضمن القانون التوجيهي للمؤسسات العمومية الاقتصادية، وابتداء من سنة 2016 تم إعادة هيكلة القطاع وإنشاء ما يسمى بالمجمعات الصناعية تم تصنيف المؤسسة ضمن نشاط صناعة الأثاث والبناء المعدني وإلحاقها بمجمع الصناعات المحلية ديفاندوس (divindus) groupe industries locales

## المطلب الثاني: تعريف المؤسسة

تعتبر وحدة SOTRAMET من أهم الوحدات الصناعية العمومية المتواجدة بولاية عين الدفلى وهي جزء من المؤسسة العمومية الاقتصادية، شركة ذات أسهم، ديفاندوس الأثاث والبناء المعدني DIVINDUS MCM

رأس مالها الاجتماعي 121200000000 دينار جزائري إذ أنها تعمل على توزيع مختلف مناطق الوطن بالمنتجات الخاصة بالقطاعات التالية :

- قطاع الفلاحة
- قطاع الصناعة
- قطاع السكن
- قطاع الطاقة
- قطاع الأشغال العمومية والبناء

الهاتف : 027.56.71.03 و 027.56.71.03 الفاكس 027567104

البريد الإلكتروني : [Sotramet@yahoo.fr](mailto:Sotramet@yahoo.fr)

الموقع الإلكتروني : sotramet-dz.com

عدد العمال : 60

حيث تقع وحدة سوترامات ببلدية خميس مليانة ولاية عين الدفلى، حيث يحدها من الشمال خط السكة الحديدية ومن الجنوب الطريق الوطني رقم 04 ومن الغرب مصنع الأدوية ومن الشرق مؤسسة صناعة المواد الحمراء.

#### المطلب الثالث: أهداف المؤسسة

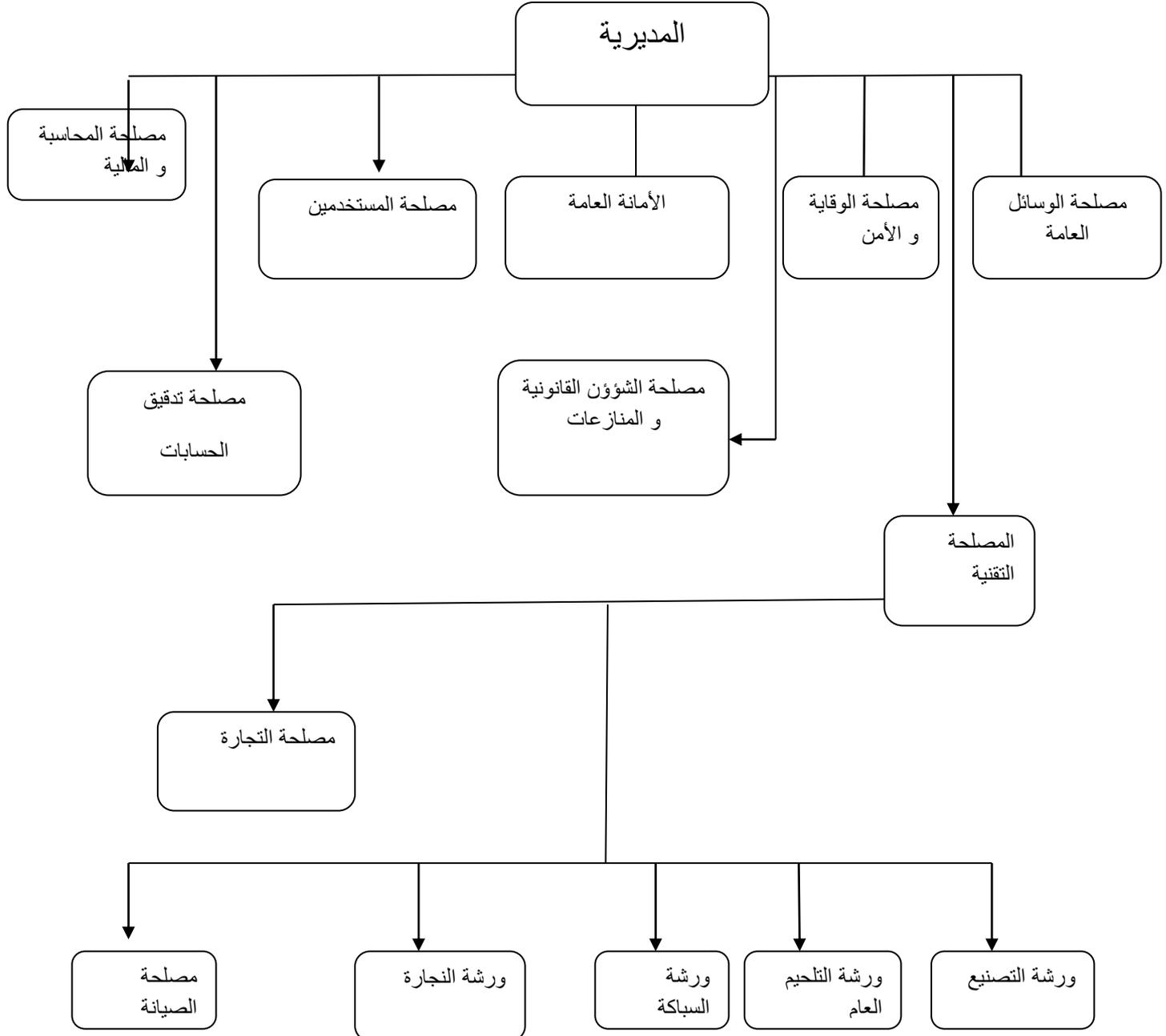
تنتج المؤسسة مختلف المنتجات الحديدية من بينها :

- قطع الغيار الخاصة بالعتاد الفلاحي والري.
- تموين الجماعات المحلية والمؤسسات العمومية بالمنتجات الحديدية مثل (الصهاريج الموجهة للمياه الصالحة للشرب، الحواجز الأمنية، المقطورات الموجهة لنقل الفضلات.....).
- المناولة فيما يخص المنتجات الحديدية.
- التمويل بالأثاث المكتبي ومختلف المنتجات الخشبية.
- قطاع الأشغال العمومية بمنتجات الحديد الصلب ( fonte ) مثل مجاري تصريف المياه واللوائح الاشهارية وغيرها من مستلزمات القطاع.

المطلب الرابع: الهيكل التنظيمي للوحدة.

أولاً : الهيكل التنظيمي للوحدة

الشكل رقم (3) الهيكل التنظيمي لوحدة سوترامات



المصدر: مصلحة المستخدمين للمنشأة.

ثانياً : تحليل الهيكل التنظيمي للوحدة :

زيادتنا على كون وحدة تحويل المعادن تابعة لمؤسسة عمومية فإنها تنشط في القطاع الاقتصادي المتمثل في صناعة تحويل المعادن ما يجعل الهيكل ما يجعل التنظيمي ينقسم إلى قسمان إداري وقسم تقني تبعا

مباشرتنا إلى المديرية العامة أ والمهام القسم الإداري مهمة التسيير والتنظيم والتنسيق ومختلف المهام الإدارية وتتكون من عدة أقسام رئيسية :

أ- القسم الإداري: من بين مصلحة المستخدمين، مصلحة المحاسبة والمالية، مصلحة تدقيق الحسابات، مصلحة الشؤون القانونية والمنازعات.

1- مصلحة المستخدمين : تقوم بتسيير وتنظيم الموارد البشرية وكذلك تسيير الأجور وإعداد المخطط التكوينية والسهر على تطبيق النظام الداخلي والاتفاقات الجماعية والقوانين سارية المفعول.

وينقسم إلى دائرتين :

• قسم تسيير الموارد البشرية: مهامها الرئيسية تسيير وتنظيم ومراقبة الموارد والسهر على تنظيم حقوق وواجبات العمال من الاجور وعطل وغيرها من المهام المقررة لها.

• قسم الأجرة، التكوين والشؤون الاجتماعية:تقوم بتطبيق المخططات التكوينية والسهر على تنفيذ الجيد لها لمواكبة التطور العلمي والتكنولوجي، تسيير وتحرير الأجرة ومراقبتها وتسيير الشؤون الاجتماعية للعمال (ضمان اجتماعي طب العمل...).

2- مصلحة الشؤون القانونية والمنازعات :يرأسها رجل قانون بحيث تهتم بحل المشاكل المطروحة وإمداد المصالح بالنصوص القانونية والاستشارية القانونية كلما تطلب الأمر ذلك، المراقبة السليمة للقوانين وتمثيل الشركة في الأعمال الإدارية والفضائية أمام الهيئات الرسمية والإدارية(الجماعات المحلية، مفتشية العمل، مصالح الضبطية القضائية) والمرافعة على مستوى المحاكم.

3- مصلحة تدقيق الحسابات:مهمتها مراقبة الفواتير والمصاريف وتدقيق الحسابات للإيرادات وللمصاريف وكذا الحساب المصرفية الشركة ومختلف العمليات المصرفية.

4-مصلحة المحاسبة والمالية:تقوم هذه المصلحة بتسطير الميزانية السنوية المحتملة وتقديم الميزانية الختامية المجملة بعد فحصها وتدقيقها وتحريك تقارير معلقة بإخراجات وإدخالات المقاسيم الإدارية وكذا مراقبة الميزانية السنوية أثناء التنفيذ وتنظيم العمليات المصرفية الخاصة بالمؤسسة.

5-قسم الأمانة العامة (مساعدة المديرية): مهمة ضمان الأعمال الإدارية المتعلقة بالمديرية العامة اي السكرتارية كضبط المواعيد وتنظيم الاجتماعات وتنظيم الاتصالات بمختلف القطاعات الخاصة بالمؤسسة.

ب/ القسم التقني: ويضم المصالح التي لها علاقة مباشرة وغير مباشرة بعملية الإنتاج وينقسم بدوره إلى قسمان قسم ضمان الإنتاج وقسم تجاري.

**1- قسم الإنتاج :**

1- ورشة السباكة: ويتمثل النشاط الرئيسي للشركة تختص بتحويل مادة صلب المنتج توجه خصيصا للقطاع الإشغال العمومية كالمجاري المائية الثلاثية وكذلك إنتاج قطاع الغيار الموجه للقطاع الفلاحي إضافة الى منتجات مختلفة حسب احتياجات تكون على سبيل الطلب بنسبة للقطاعات المختلفة.

2- ورشة التلحيم العام: تمثل النشاط الثانوي للشركة تختص بصناعة خزانات والصهاريج من 1000 لتر الى 100000 لتر موجه الى القطاع الري أ وتخزين المحروقات ومشتقاتها، وصناعة الجدران المعدني، الحواجز الأمنية، مختلف المواد تلحيم العمل.

3- ورشة التصنيع: لها مهمتان الأولى الإنتاج مختلف القطع الحديدية الموجه القاعدية لمختلف القطع كالخرطة والتفريز هذا من ناحية ومن ناحية أخرى تختص بمهمة الدعم وإسناد المتمثلة في الصناعة المكملة...

4- ورشة النجارة: تختص بإنتاج مختلف الأبواب والنوافذ الموجه للقطاع لبناء وكذلك مختلف الأثاث المكتبي الموجه للجماعات المحلية.

**2- قسم التجاري: وينقسم إلى :**

1- مصلحة التجارة : هي مصلحة تجمع بين الجانب الإداري والتقني، تقوم بإعداد الطلبات وتزويد الورشات ببرامج الإنتاج وكذلك تسويق المنتجات والقيام بعملية التسويق وكذا تحصيل الديون ومتابعة الإجراءات الخاصة بذلك.

**الدعم والإسناد: هناك مصالح مهمتها الدعم والإسناد وهي :**

1- مصلحة الأمن والوقاية التي مهمتها ضمان الأمن الصناعي، الحماية الفردية، النظافة والوقاية الصحية على مستوى الشركة.

2- مصلحة الوسائل العامة والتمويل:تقوم بضمان تمويل الورشات بمختلف المواد الأولية أ والمصنعة وضمان الصيانة الدورية لوسائل الإنتاج والنقل بصفة عامة.

**المبحث الثاني: الطريقة المتبعة في انجاز الدراسة**

من اجل الإجابة على إشكالية الدراسة الميدانية، تم اختيار عينة عشوائية من مؤسسة ديفاندوس الأثاث والبناء المعدني "وحدة سوترامات"، وذلك كعينة ممثلة لمجتمع الدراسة الكلي، وقد اقتصرت الدراسة على هذا النوع من العينات نظرا لمتطلبات الوقت والتكلفة.

**المطلب الأول : اداة المجتمع وعينة الدراسة****أولا : مجتمع وعينة الدراسة**

1- **مجتمع الدراسة** : يتمثل مجتمع دراستنا في مؤسسة ديفاندوس الأثاث والبناء المعدني "وحدة سوترامات"، وتتمثل وحدات مجتمع الدراسة في كل فرد يعمل داخل هذه المؤسسة.

2- **عينة الدراسة**: تضمنت عينة الدراسة 60 موظف من المؤسسة حيث تم استبعاد مجموعة من الاستبيانات وكانت مدة الدراسة ثلاثة أشهر من 13 جانفي إلى 16 مارس.

**ثانيا: متغيرات الدراسة**

شملت الدراسة متغيرين هما :

**المتغير المستقل**: الثقافة التنظيمية، وهنا نحاول معرفة مدى تأثير الثقافة التنظيمية على المتغير التابع.

**المتغير التابع**: إدارة المعرفة.

**ثالثا: أدوات الدراسة**

اشتملت دراستنا على مجموعة من الأدوات تمثلت في الاستبيان والوثائق، أما بخصوص تحليل النتائج تم استخدام أثناء الدراسة البرنامج الإحصائي **spss v 23** للتحليل.

✓ **الوثائق**: الاعتماد على العديد من الوثائق الخاصة بالمؤسسة التي وفرت لنا المعطيات اللازمة لإتمام البحث، حيث تمثلت في لمحة تاريخية وتعريف وأهداف المؤسسة وهيكلها التنظيمي.

✓ **الاستبيان** : قمنا في دراستنا باستخدام طريقة الاستقصاء من خلال الاستبيان في جمع البيانات الأولية، وقسمنا هذا الاستبيان إلى ثلاث أقسام وهي :

**القسم الأول**: يحتوي على البيانات الشخصية من حيث (الجنس المستوى الوظيفي السن المؤهل العلمي سنوات الخبرة).

**القسم الثاني**: يحتوي على العبارات خاصة بالمتغير المستقل أي الثقافة التنظيمية ويشمل 15 سؤال.

**القسم الثالث** : يحتوي على العبارات الخاصة بالمتغير التابع أي إدارة المعرفة وتشمل 16 سؤال.

الجدول (02): الاستبيانات الموزعة والمستردة

النسبة	العدد	البيان
60%	60	الاستبيان الموزع
25%	25	الاستبيان الملغى
35%	35	الاستبيان الصالح

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على نتائج برنامج spss

كما تم استخدام مقياس ليكرت ذ وخمس درجات لتقييم عينة الدراسة، بحيث تم إعطاء رقم لكل درجة في المقياس من أجل تسهيل عملية معالجتها كالاتي :

- موافق جدا :5
- موافق :4
- محايد :3
- غير موافق :2
- غير موافق جدا :1

$$0.8 = \frac{4}{5} = \frac{\text{الحد الأعلى} - \text{الحد الأدنى}}{\text{عدد المستويات}} = \text{طول الفئة}$$

- ✓ من 1 الى 1.80 غير موافق بشدة.
- ✓ من 1.80 الى 2.60 غير موافق.
- ✓ من 2.60 الى 3.40 محايد.
- ✓ من 3.40 الى 4.20 موافق.
- ✓ من 4.20 الى 5 موافق بشدة.

#### رابعاً: الأساليب الإحصائية

من أجل تحليل النتائج قمنا باستخدام برنامج **spss v 23** لتفريغ وترميز الإجابات والتحليل الإحصائي للبيانات ومن خلاله اعتمدنا الأساليب الإحصائية التالية :

- ✓ معامل الثبات ألفا كرومباخ من أجل اختبار ثبات أداة الدراسة.
- ✓ التكرارات والنسب المئوية من أجل عرض خصائص العينة.
- ✓ المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية بهدف الكشف عن اتجاه أفراد العينة اتجاه أسئلة الاستبيان.
- ✓ اختبار أحادي العينة لمحاور الاستبيان **one sample t test**.
- ✓ اختبار التباين **anova**

خامسا: اختبار ثبات الدراسة

سيتم من خلال هذا الاختبار التأكد من مدى ثبات أداة الدراسة (الاستبيان)، والذي يعني استقرار هذا الأداة وعدم تناقضها مع نفسها أي قدرتها على الحصول على نفس النتائج في حالة ما إذا أعيد توزيعها على نفس العينة تحت نفس الظروف والجدول التالي يوضح ذلك:

جدول رقم (03): مقياس ألفا كرونباخ

معايير الثبات (ألفا كرونباخ)	عدد العبارات	محاور الاستبيان
0.898	15	الثقافة التنظيمية
0.886	16	إدارة المعرفة
0.936	31	الاستبيان ككل

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج برنامج spss

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن معامل ألفا كرونباخ يساوي 0.936 أي ما نسبته 39.6 %، وهو أكبر من (0.6)، ومنه فإداة القياس تتمتع بالثبات فيما يخص عينة الدراسة، وهي نسبة يمكن قبولها لأغراض التحليل، إذ أنها تجاوزت الحد الأدنى المعتمد في مثل هذه الدراسات، مما يعني إمكانية الاعتماد على هذا الاستبيان في قياس المتغيرات المدروسة، وبالتالي إمكانية تعميم نتائج الاستبيان على مجتمع الدراسة ككل.

المطلب الثاني : تحليل ومناقشة النتائج

سنقوم من خلال هذا المطلب بتحليل نتائج الدراسة الميدانية حيث سيحتوي على عرض خصائص العينة المدروسة وكذا عرض نتائج الدراسة.

أولا: تحليل بيانات الشخصية

1- الجنس: من مجموع 35 استمارة معالجة تم الحصول على النتائج التالية :

جدول رقم(04): توزيع أفراد العينة حسب الجنس

التكرار النسبي	الفئة
65,7	ذكر
34,3	أنثى
100,0	المجموع

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على نتائج برنامج spss

يبين الجدول أعلاه أن 65.7% من أفراد العينة ذكور، و 34.3% منها إناث، ويمكن إرجاع ذلك أن الذكور أجابوا على أسئلة أكثر من الإناث .

2- المستوى الوظيفي : من مجموع 35 استمارة معالجة تم الحصول على النتائج التالية :

جدول رقم (05) : توزيع أفراد العينة حسب المستوى الوظيفي

التكرار النسبي	الفئة
74,3	موظف
20,0	رئيس قسم
5,7	مدير
100,0	المجموع

المصدر : من إعداد الطلبة بالاعتماد على نتائج برنامج spss

نلاحظ من خلال نتائج الجدول أعلاه أن أغلبية أفراد العينة من موظفين بنسبة 74.3% تليها رؤساء الأقسام بنسبة 20% ثم يليها مدير بنسبة 5.7%.

3- الفئة العمرية : من مجموع 35 استمارة معالجة تم الحصول على النتائج التالية :

جدول رقم(06) : توزيع أفراد العينة حسب الفئة العمرية

التكرار النسبي	الفئة
5,7	أقل من 25 سنة
65,7	25- أقل من 35
20,0	35- أقل من 45
8,6	45 فأكثر
100,0	المجموع

المصدر : من إعداد الطلبة بالاعتماد على نتائج برنامج spss

يبين الجدول أعلاه أن أغلبية أفراد العينة 65.7% تنتمي إلى الفئة العمرية من 25-35 سنة ثم تليها الفئة من 35-45 سنة بنسبة 20% ثم تليها الفئة الثالثة 45 سنة فأكثر بنسبة 8.6% وأخيرا الفئة أقل من 25 سنة.

نستنتج ما سبق أن غالبية أفراد عينة الدراسة كانت من فئة الشباب .

4- المؤهل العلمي : من مجموع 35 استمارة معالجة تم الحصول على النتائج التالية :

جدول رقم (07): توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي

التكرار النسبي	الفئة
11,4	أقل من الثانوية
28,6	مستوى ثانوي
14,3	ديبلوم
28,6	بكالوريا
17,1	دراسات عليا
100,0	المجموع

المصدر : من إعداد الطلبة بالاعتماد على نتائج برنامج spss

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن فئة موظفين أغلبيتهم من مستوى ثانوية وبكالوريا بنسبة 28.6% تليها مستوى دراسات عليا بنسبة 17.1% ثم تليها ذات مستوى ديبلوم بنسبة 14.3% تليها نسبة 11.4% أقل من الثانوية .

5- سنوات الخدمة : : من مجموع 35 استمارة معالجة تم الحصول على النتائج التالية :

جدول رقم (08) :توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة

التكرار النسبي	الفئة
11,4	أقل من 5 سنوات
31,4	5- أقل من 10 سنوات
25,7	10- أقل من 15 سنة
31,4	15 سنة فأكثر
100,0	المجموع

المصدر : من إعداد الطلبة بالاعتماد على نتائج برنامج spss

نلاحظ من خلال الجدول أن أغلبية موظفين ذ وخبرة 5-10 سنوات وأكثر من 15 سنة بنسبة 31.4% تليها نسبة 25.7% من ذوي خبرة 10-15 سنة تليها نسبة 11.4% لذوي أقل من 5 سنوات .

ومن هنا نستنتج أن أغلب موظفين ذ وخبرة تتراوح خبرتهم من 5-10 سنوات في هذا الميدان.

ثانيا :قياس مدى تبني الثقافة التنظيمية لدى وحدة سوترامات

في هذا الجزء سنحاول دراسة الاتجاه العام للثقافة التنظيمية من خلال قياس التكرارات والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية من خلال 15 عبارة.

جدول رقم(09) : محور الثقافة التنظيمية

الرقم	الفقرة	مؤشرات					الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الاتجاه
		مؤشر	مؤشر	مؤشر	مؤشر	مؤشر			
		التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار			
1	لديك استعداد ورغبة لتبادل المعارف مع الآخرين دون خوف.	2	1	3	20	9	3,9429	0,99832	موافق
		5,7	2,9	8,6	57,1	25,7			
2	لديك منظومة قيم ومعتقدات ومدركات مشتركة حول العمل في مؤسستك.	2	4	5	20	4	3,5714	1,03713	موافق
		5,7	11,4	14,3	57,1	11,4			
3	تسود الثقة المتبادلة بين الإدارة والعاملين.	0	8	7	18	2	3,4000	0,91394	موافق
		00	22,9	20,0	51,4	5,7			
4	توفر المؤسسة طرق وأساليب في العمل يتم إتباعها.	2	1	7	23	2	3,6286	0,87735	موافق
		5,7	2,9	20,0	65,7	5,7			
5	تسعى المؤسسة إلى تنمية روح الإبداع داخلها.		1	6	24	4	3,8857	0,63113	موافق
			2,9	17,1	68,6	11,4			
6	تنظر المؤسسة إلى الموظفين كمورد هام.	3		4	22	6	3,8857	0,79600	موافق
			8,6	11,4	62,9	17,1			
7	يتم دراسة المشكلة من جميع الجوانب.		5	3	24	3	3,7143	0,82503	موافق
			14,3	8,6	68,6	8,6			
8	تؤمن الإدارة بان المعرفة تسهم في نجاح المنظمة.		2	9	20	4	3,7429	0,74134	موافق
			5,7	25,7	57,1	11,4			
9	طريقة انجاز العمل تكون وفقا لإتباع خطط مقدمة من طرف المؤسسة.		1	5	24	5	3,9429	0,63906	موافق
			2,9	14,3	68,6	14,3			

موافق	0,73336	3,8571	5	22	6	2	تقيم المؤسسة المراسم في مناسبات متنوعة تتعلق بالمؤسسة والعاملين بها.	10
			14,3	62,9	17,1	5,7		
موافق	0,88593	3,7429	6	18	7	4	يتخاطب العاملون ويتحدثون في شؤون العمل بلغة ومفردات مشتركة.	11
			17,1	51,4	20,0	11,4		
موافق	0,64820	3,8571	5	20	10		يتبادل العاملون سرد قصص الريادة والنجاح والإبداع في المؤسسة.	12
			14,3	57,1	28,6			
موافق	0,88688	3,4857	2	20	6	7	يتم تقديم حوافز مادية ومعنوية تساعد على انجاز العمل بكفاءة وفعالية.	13
			5,7	57,1	17,1	20,0		
موافق	0,68966	3,6286	2	20	11	2	تعمل المؤسسة على اكتساب المعرفة وتطبيقها لتحقيق التحسين المستمر في العمليات.	14
			5,7	57,1	31,4	5,7		
موافق	0,74134	3,4571	2	15	15	3	تدعم المؤسسة عملية تطبيق المعرفة والتعلم والمشاركة الفعالة لدى العاملين.	15
			5,7	42,9	42,9	8,6		
موافق	0,52202	3,7162	المحور الأول					

المصدر : من إعداد الطلبة بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS

التحليل :

• **العبارة 01 :** من خلال الجدول نلاحظ أن غالبية أفراد العينة كانت إجاباتهم موافق بنسبة 57.1% وهذا يدل على أن لديهم إستعداد ورغبة في تبادل المعارف مع الآخرين دون خوف، أما بالنسبة لموافق جداً، ومحايد، وغير موافق جداً، وغير موافق، فكانت نسبتهم على التوالي 25.7%، 8.6%، 5.7%، 2.9%.

بالنظر إلى المتوسط الحسابي 3.94 وه يعبر عن الفئة الرابعة من سلم ليكرت الخماسي يدل على الاتجاه العام لرأي العينة الذي يتمحور حول العبارة موافق، أما الانحراف المعياري 0.998 وهو ويدل على عدم وجود تباين كبير في إجابات العينة .

• **العبارة 02 :** من خلال الجدول نلاحظ أن غالبية أفراد العينة كانت إجاباتهم موافق بنسبة 57.1%، وهذا يدل على أن لديهم منظومة قيم، ومعتقدات، ومدركات مشتركة حول العمل في مؤسستهم، أما بالنسبة لمحايد وغير موافق وموافق جداً وغير موافق فكانت نسبتهم على التوالي 14.3%، 11.4%، 11.4%، 5.7%.

بالنظر إلى المتوسط الحسابي 3.57 وه يعبر عن الفئة الرابعة من سلم ليكرت الخماسي يدل على الاتجاه العام لرأي العينة الذي يتمحور حول العبارة موافق، أما الانحراف المعياري 1.037 وهو ويدل على عدم وجود تباين كبير في إجابات العينة .

• **العبارة 03 :** من خلال الجدول نلاحظ أن غالبية أفراد العينة كانت إجاباتهم موافق بنسبة 51.4%، وهذا يدل الثقة متبادلة بين الإدارة والعاملين، أما بالنسبة غير موافق، ومحايد، وموافق جدا فكانت نسبتهم على التوالي 22.9%، 20%، 5.7%.

بالنظر إلى المتوسط الحسابي 3.40 وه يعبر عن الفئة الرابعة من سلم ليكرت الخماسي يدل على الاتجاه العام لرأي العينة الذي يتمحور حول العبارة موافق، أما الانحراف المعياري 0.9139 وهو ويدل على عدم وجود تباين كبير في إجابات العينة .

• **العبارة 04:** من خلال الجدول نلاحظ أن غالبية أفراد العينة كانت إجاباتهم موافق بنسبة 65.7% وهذا يدل على أن المؤسسة توفر طرق وأساليب في العمل يتم إتباعها، أما بالنسبة لمحايد وغير موافق موافق جداً فكانت نسبتهم على التوالي 20%، 5.7%، 2.9%.

وبالنظر إلى المتوسط الحسابي 3.62 وه يعبر عن الفئة الرابعة من سلم ليكرت الخماسي يدل على الاتجاه العام لرأي العينة الذي يتمحور حول العبارة موافق، أما الانحراف المعياري 0.877 وهو ويدل على عدم وجود تباين كبير في إجابات العينة .

• **العبارة 05:** من خلال الجدول نلاحظ أن غالبية أفراد العينة كانت إجاباتهم موافق بنسبة 68.6% وهذا يدل على أن المؤسسة تسعى إلى تنمية روح الإبداع داخلها، أما بالنسبة لمحايد وموافق جدا وغير موافق فكانت نسبتهم على التوالي 17.1% و 11.4% و 2.9%.

وبالنظر إلى المتوسط الحسابي 3.88 وه يعبر عن الفئة الرابعة من سلم ليكرت الخماسي يدل على الاتجاه العام لرأي العينة الذي يتمحور حول العبارة موافق، أما الانحراف المعياري 0.631 وهو ويدل على عدم وجود تباين كبير في إجابات العينة .

• **العبارة 6:** من خلال الجدول نلاحظ أن غالبية أفراد العينة كانت إجاباتهم موافق بنسبة 62.9% وهذا يدل على أن المؤسسة تنظر للموظفين كمورد هام، أما بالنسبة لموافق جدا ومحايد وغير موافق فكانت نسبتهم على التوالي 17.1% و 11.4% و 8.6%.

وبالنظر إلى المتوسط الحسابي 3.88 وه يعبر عن الفئة الرابعة من سلم ليكرت الخماسي يدل على الاتجاه العام لرأي العينة الذي يتمحور حول العبارة موافق، أما الانحراف المعياري 0.796 وهو ويدل على عدم وجود تباين كبير في إجابات العينة .

• **العبارة 7:** من خلال الجدول نلاحظ أن غالبية أفراد العينة كانت إجاباتهم موافق بنسبة 68.6%، وهذا يدل على أن دراسة المشكلة تتم من جميع الجوانب، أما بالنسبة لغير موافق ومحايد فكانت نسبهم 14.3% و8.6% و8.6% على التوالي.

وبالنظر إلى المتوسط الحسابي 3.71 وه يعبر عن الفئة الرابعة من سلم ليكرت الخماسي يدل على الاتجاه العام لرأي العينة الذي يتمحور حول العبارة موافق، أما الانحراف المعياري 0.825 وهو ويدل على عدم وجود تباين كبير في إجابات العينة .

• **العبارة 08 :** من خلال الجدول نلاحظ أن غالبية أفراد العينة كانت إجاباتهم موافق بنسبة 57.1% وهذا يدل على أن الإدارة تؤمن بأن المعرفة تسهم في نجاح المنظمة، أما بالنسبة لمحايد، وموافق جداً وغير موافق، فكانت نسبهم على التوالي 25.7% و 11.4% و 5.7%

وبالنظر إلى المتوسط الحسابي 3.74 وه يعبر عن الفئة الرابعة من سلم ليكرت الخماسي يدل على الاتجاه العام لرأي العينة الذي يتمحور حول العبارة موافق، أما الانحراف المعياري 0.741 وهو ويدل على عدم وجود تباين كبير في إجابات العينة .

• **العبارة 9:** من خلال الجدول نلاحظ ان أغلبية أفراد العينة كانت إجاباتهم موافق بنسبة 68.6%، وهذا يدل على أن طريقة إنجاز العمل تكون وفقاً لإتباع خطط مقدمة من طرف المؤسسة، أما بالنسبة لمحايد وموافق جداً وغير موافق فكانت نسبهم على التوالي 14.3% و 14.3% و 2.9%

وبالنظر إلى المتوسط الحسابي 3.94 وه يعبر عن الفئة الرابعة من سلم ليكرت الخماسي يدل على الاتجاه العام لرأي العينة الذي يتمحور حول العبارة موافق، أما الانحراف المعياري 0.639 وهو ويدل على عدم وجود تباين كبير في إجابات العينة .

• **العبارة 10 :** من خلال الجدول نلاحظ أن أغلبية أفراد العينة كانت إجاباتهم موافق بنسبة 62.9%، وهذا يدل على أن المؤسسة تقيم المراسم في مناسبات متنوعة تتعلق بالمؤسسة والعاملين بها، أما بالنسبة للمحايد وموافق جداً وغير موافق على التوالي 17.1% و 14.3% و 5.7%.

وبالنظر إلى المتوسط الحسابي 3.85 وه يعبر عن الفئة الرابعة من سلم ليكرت الخماسي يدل على الاتجاه العام لرأي العينة الذي يتمحور حول العبارة موافق، أما الانحراف المعياري 0.733 وهو ويدل على عدم وجود تباين كبير في إجابات العينة .

• **العبارة 11:** من خلال الجدول نلاحظ أن غالبية أفراد العينة كانت إجاباتهم موافق بنسبة 51.4%، وهذا يدل على أن يتخاطب العاملون ويتحدثون في شؤون العمل بلغة ومفردات مشتركة، أما بالنسبة لمحايد وموافق جداً وغير موافق على التوالي فكانت نسبهم 20% و 17.1% و 11.4%.

وبالنظر إلى المتوسط الحسابي 3.74 وه يعبر عن الفئة الرابعة من سلم ليكرت الخماسي يدل على الاتجاه العام لرأي العينة الذي يتمحور حول العبارة موافق، أما الانحراف المعياري 0.885 وهو ويدل على عدم وجود تباين كبير في إجابات العينة .

• **العبارة 12:** من خلال الجدول نلاحظ أن غالبية أفراد العينة كانت إجاباتهم موافق بنسبة 57.1%، وهذا يدل على أن يتبادل العاملون سرد القصص الريادة والنجاح والإبداع في المؤسسة، أما بالنسبة لمحايد وموافق جدا فكانت نسبهم على التوالي 28.6% و 14.3%.

وبالنظر إلى المتوسط الحسابي 3.85 وه يعبر عن الفئة الرابعة من سلم ليكرت الخماسي يدل على الاتجاه العام لرأي العينة الذي يتمحور حول العبارة موافق، أما الانحراف المعياري 0.648 وهو ويدل على عدم وجود تباين كبير في إجابات العينة .

• **العبارة 13:** من خلال الجدول نلاحظ أن غالبية أفراد العينة كانت إجاباتهم موافق بنسبة 57.1%، وهذا يدل على أن يتم تقديم حوافز مادية ومعنوية تساعد على إنجاز العمل بكفاءة وفاعلية، أما بالنسبة لغير موافق ومحايد وموافق جدا على التوالي فكانت نسبهم 20% و 17.1% و 5.7%.

وبالنظر إلى المتوسط الحسابي 3.48 وه يعبر عن الفئة الرابعة من سلم ليكرت الخماسي يدل على الاتجاه العام لرأي العينة الذي يتمحور حول العبارة موافق، أما الانحراف المعياري 0.886 وهو ويدل على عدم وجود تباين كبير في إجابات العينة .

• **العبارة 14:** من خلال الجدول نلاحظ أن غالبية أفراد العينة كانت إجاباتهم موافق بنسبة 57.1%، وهذا يدل على أن تعمل المؤسسة على إكتساب المعرفة وتطبيقها لتحقيق التحسين المستمر في العمليات، أما بالنسبة لمحايد وموافق جدا وغير موافق فكانت نسبهم على التوالي 31.4% و 5.7% و 5.7%.

وبالنظر إلى المتوسط الحسابي 3.62 وه يعبر عن الفئة الرابعة من سلم ليكرت الخماسي يدل على الاتجاه العام لرأي العينة الذي يتمحور حول العبارة موافق، أما الانحراف المعياري 0.689 وه ويدل على عدم وجود تباين كبير في إجابات العينة .

• **العبارة 15:** من خلال الجدول نلاحظ أن غالبية أفراد العينة كانت إجاباتهم موافق ومحايد بنسبة 42.9% وهذا يدل على أن تدعم المؤسسة عملية تطبيق المعرفة والتعلم والمشاركة الفعالة لدى العاملين، أما بالنسبة لغير موافق وموافق جداً فكانت نسبهم على التوالي 8.6% و 5.7%.

وبالنظر إلى المتوسط الحسابي 3.45 وه يعبر عن الفئة الرابعة من سلم ليكرت الخماسي يدل على الاتجاه العام لرأي العينة الذي يتمحور حول العبارة موافق، أما الانحراف المعياري 0.741 وهو ويدل على عدم وجود تباين كبير في إجابات العينة .

ثالثاً: قياس مدى تبني إدارة المعرفة لدى وحدة سوترامات

جدول رقم (10): محور إدارة المعرفة

الرقم	الفقرة	تكرار	النسبة	تكرار	النسبة	تكرار	النسبة	تكرار	النسبة	التوسط الحسابي	الإحصاف المعياري	الإخاه						
													تكرار	النسبة	تكرار	النسبة	تكرار	النسبة
													تكرار	النسبة	تكرار	النسبة	تكرار	النسبة
1	تقوم المؤسسة بتقييم المعارف لديها بشكل منتظم ومستمر .	1	2,9	9	25,7	23	65,7	2	5,7	3,7429	0,61083	موافق						
		5	14,3	19	54,3	2	5,7											
2	تستعين المؤسسة بخبراء في تحديد المعارف اللازمة لأداء مهامها.	5	14,3	9	25,7	19	54,3	2	5,7	3,5143	0,81787	موافق						
		1	2,9	4	11,4	22	62,9											
3	تقوم المؤسسة بتجميع المعارف من مصادر مختلفة: اجتماعات الدورية بين الرؤساء والعاملين، ...	1	2,9	4	11,4	22	62,9	8	22,9	4,0571	0,68354	موافق						
		1	2,9	2	5,7	26	74,3											
4	تملك المؤسسة الآليات اللازمة للحصول على المعرفة من مصادر مختلفة.	1	2,9	2	5,7	26	74,3	6	17,1	4,0571	,591025	موافق						
		1	2,9	1	2,9	31	88,6											
5	توظف المؤسسة عاملين ذوي قدرات معرفية أثناء تأدية نشاطها	1	2,9	1	2,9	31	88,6	2	5,7	3,9714	0,45282	موافق						
		1	2,9	3	8,6	29	82,9											
6	تهتم المؤسسة بتوفير ج ومناصب للعمل من خلال تسهيل عملية الاتصال.	1	2,9	3	8,6	29	82,9	2	5,7	3,9143	0,50709	موافق						
		5	14,3	7	20,0	21	60,0											
7	تعطي المؤسسة العمال فرصة إكمال بغية توسيع معرفتهم.	5	14,3	7	20,0	21	60,0	2	5,7	3,5714	0,81478	موافق						
		1	2,9	9	25,7	20	57,1											
8	تمتلك المؤسسة أنظمة خبيرة لخرن المعرفة ويمكن استرجاعها عند الضرورة.	1	2,9	9	25,7	20	57,1	5	14,3	3,8286	0,70651	موافق						
		1	2,9	9	25,7	20	57,1											

موافق	0,70651	3,9714	7	21	6	1	تتسم عملية خزن المعلومات والمعرفة واسترجاعها بالدقة والسرعة.	9
			20,0	60,0	17,1	2,9		
موافق	0,59125	4,0571	6	26	2	1	تسعى المؤسسة إلى المحافظة على العمال ذوي الكفاءات.	10
			17,1	74,3	5,7	2,9		
موافق	0,63113	3,8857	3	27	3	2	تسود بين العاملين ثقافة تشارك المعرفة ورغبة في تبادلها وعدم اكتنازها لديهم لاستفادة منها.	11
			8,6	77,1	8,6	5,7		
موافق	0,91670	3,5714	2	23	4	5	تسعى المؤسسة إلى إشراك جميع الموظفين في إدارات وأقسام من أجل تقاسم المعارف.	12
			5,7	65,7	11,4	14,3		
موافق	0,44533	4,0857	5	28	2		أفادتك آراء الزملاء الأكثر خبرة في أداء وظيفتك.	13
			14,3	80,0	5,7			
موافق	0,71948	3,8000	4	22	7	2	تسعى المؤسسة على توفير أحدث التكنولوجيا.	14
			11,4	62,9	20,0	5,7		
موافق	0,78000	3,4571	2	16	13	4	تمنح المؤسسة العاملين الحرية الكافية لتطبيق معارفهم.	15
			5,7	45,7	37,1	11,4		
محايد	0,95442	3,1714	2	12	12	8	تحفز المؤسسة العاملين لتطبيق إدارة المعرفة.	16
			5,7	34,3	34,3	22,9		
موافق	0,42415	3,7911	المحور 2					

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على نتائج برنامج spss

### التحليل :

• **العبارة 01 :** من خلال الجدول نلاحظ أن أغلبية أفراد العينة كانت إجاباتهم موافق بنسبة 65.7% وهذا يدل على أن تقوم المؤسسة بتقييم المعارف لديها بشكل منظم ومستمر، أما بالنسبة لمحايد وموافق جداً وغير موافق فكانت نسبهم على التوالي 25.7% و 5.7% و 2.9% .

وبالنظر إلى المتوسط الحسابي 3.74 وه ويعبر عن الفئة الرابعة من سلم ليكرت الخماسي يدل على الاتجاه العام لرأي العينة الذي يتمحور حول العبارة موافق، أما الانحراف المعياري 0.610 وهو ويدل على عدم وجود تباين كبير في إجابات العينة .

• **العبارة 02 :** من خلال الجدول نلاحظ أن أغلبية أفراد العينة كانت إجاباتهم موافق بنسبة 54.3% وهذا يدل على أن تستعين المؤسسة بخبراء في تحديد المعارف اللازمة لأداء مهامها أما بالنسبة لمحايد وغير موافق وموافق جداً فكانت إجاباتهم على التوالي 25.7% و 14.3% و 5.7%.

وبالنظر إلى المتوسط الحسابي 3.51 وه ويعبر عن الفئة الرابعة من سلم ليكرت الخماسي يدل على الاتجاه العام لرأي العينة الذي يتمحور حول العبارة موافق أما الانحراف المعياري 0.817 وهو ويدل على عدم وجود تباين كبير في إجابات العينة .

• **العبارة 03 :** من خلال الجدول نلاحظ أن أغلبية أفراد العينة كانت إجاباتهم موافق بنسبة 62.9% وهذا يدل على أن تقوم المؤسسة بتجميع المعارف من مصادر مختلفة، أما بالنسبة لموافق جداً ومحايد وغير موافق فكانت نسبهم على التوالي 22.9% و 11.4% و 92%.

وبالنظر إلى المتوسط الحسابي 4.05 وه ويعبر عن الفئة الرابعة من سلم ليكرت الخماسي يدل على الاتجاه العام لرأي العينة الذي يتمحور حول العبارة موافق، أما الانحراف المعياري 0.683 وهو ويدل على عدم وجود تباين كبير في إجابات العينة .

• **العبارة 04 :** من خلال الجدول نلاحظ أن أغلبية أفراد العينة كانت إجاباتهم موافق بنسبة 74.3% وهذا يدل على أن تملك المؤسسة الآليات اللازمة للحصول على المعرفة من مصادر مختلفة، أما بالنسبة لموافق جداً ومحايد وغير موافق فكانت نسبهم على التوالي 17.1% و 5.7% و 2.9%.

وبالنظر إلى المتوسط الحسابي 4.05 وه ويعبر عن الفئة الرابعة من سلم ليكرت الخماسي يدل على الاتجاه العام لرأي العينة الذي يتمحور حول العبارة موافق، أما الانحراف المعياري 0.591 وهو ويدل على عدم وجود تباين كبير في إجابات العينة .

• **العبارة 05 :** من خلال الجدول نلاحظ أن أغلبية أفراد العينة كانت إجاباتهم موافق بنسبة 88.6% وهذا يدل على أن توظف المؤسسة عاملين ذوي قدرات معرفية أثناء تأدية نشاطها، أما بالنسبة لموافق جداً ومحايد فكانت نسبهم على التوالي 5.7% و 2.9%.

وبالنظر إلى المتوسط الحسابي 3.97 وه ويعبر عن الفئة الرابعة من سلم ليكرت الخماسي يدل على الاتجاه العام لرأي العينة الذي يتمحور حول العبارة موافق، أما الانحراف المعياري 0.452 وهو ويدل على عدم وجود تباين كبير في إجابات العينة .

• **العبارة 06 :** من خلال الجدول نلاحظ أن أغلبية أفراد العينة كانت إجاباتهم موافق بنسبة 82.9% وهذا يدل على أن تهتم المؤسسة بتوفير ج ومناسب للعمل من خلال تسهيل عملية الإتصال، أما بالنسبة لمحايد وموافق جداً وغير موافق فكانت نسبهم على التوالي 8.6% و 5.7% و 2.9% .

وبالنظر إلى المتوسط الحسابي 3.91 وه ويعبر عن الفئة الرابعة من سلم ليكرت الخماسي يدل على الاتجاه العام لرأي العينة الذي يتمحور حول العبارة موافق، أما الانحراف المعياري 0.507 وهو ويدل على عدم وجود تباين كبير في إجابات العينة .

• **العبارة 07 :** من خلال الجدول نلاحظ أن أغلبية أفراد العينة كانت إجاباتهم موافق بنسبة 60% وهذا يدل على أن تعطي المؤسسة العمال فرصة إكمال بغية توسيع معرفهم، أما بالنسبة امحايد وغير موافق وموافق جدا فكانت نسبهم على التوالي 20% و 14.3% و 5.7%.

وبالنظر إلى المتوسط الحسابي 3.57 وه ويعبر عن الفئة الرابعة من سلم ليكرت الخماسي يدل على الاتجاه العام لرأي العينة الذي يتمحور حول العبارة موافق، أما الانحراف المعياري 0.814 وهو ويدل على عدم وجود تباين كبير في إجابات العينة .

• **العبارة 08 :** من خلال الجدول نلاحظ أن أغلبية أفراد العينة كانت إجاباتهم موافق بنسبة 57.1% وهذا يدل على أن تمتلك المؤسسة أنظمة خبيرة لخرن المعرفة ويمكن إسترجاعها عند الضرورة، أما بالنسبة لمحايد وموافق جدا وغير موافق فكانت نسبهم على التوالي 25.7% و 14.3% و 2.9%.

وبالنظر إلى المتوسط الحسابي 3.82 وه ويعبر عن الفئة الرابعة من سلم ليكرت الخماسي يدل على الاتجاه العام لرأي العينة الذي يتمحور حول العبارة موافق، أما الانحراف المعياري 0.706 وهو ويدل على عدم وجود تباين كبير في إجابات العينة .

• **العبارة 9 :** من خلال الجدول نلاحظ أن أغلبية أفراد العينة كانت إجاباتهم موافق بنسبة 60% وهذا يدل على أن تتسم عملية خزن المعلومات والمعرفة وإسترجاعها بالدقة والسرعة، أما بالنسبة لموافق جدا ومحايد وغير موافق فكانت نسبهم على التوالي 20% و 17.1% و 2.9%.

وبالنظر إلى المتوسط الحسابي 3.97 وه ويعبر عن الفئة الرابعة من سلم ليكرت الخماسي يدل على الاتجاه العام لرأي العينة الذي يتمحور حول العبارة موافق، أما الانحراف المعياري 0.706 وهو ويدل على عدم وجود تباين كبير في إجابات العينة .

• **العبارة 10 :** من خلال الجدول نلاحظ أن أغلبية أفراد العينة كانت إجاباتهم موافق بنسبة 74.3% وهذا يدل على تسعي المؤسسة إلى المحافظة على العمال ذوي الكفاءات أما بالنسبة لموافق جدا ومحايد وغير موافق فكانت نسبهم على التوالي 17.1% و 5.7% و 2.9%.

وبالنظر إلى المتوسط الحسابي 4.05 وه ويعبر عن الفئة الرابعة من سلم ليكرت الخماسي يدل على الاتجاه العام لرأي العينة الذي يتمحور حول العبارة موافق، أما الانحراف المعياري 0.591 وهو ويدل على عدم وجود تباين كبير في إجابات العينة .

• **العبارة 11 :** من خلال الجدول نلاحظ أن أغلبية أفراد العينة كانت إجاباتهم موافق بنسبة 77.1% وهذا يدل على أن تسود بين العاملين ثقافة تشارك المعرفة ورغبة في تبادلها وعدم اكتنازها لديهم لاستفادة منها أما بالنسبة لمحايد وغير موافق وموافق فكانت نسبهم على التوالي 8.6% و 5.7% و 8.6%.

وبالنظر إلى المتوسط الحسابي 3.88 وه يعبر عن الفئة الرابعة من سلم ليكرت الخماسي يدل على الاتجاه العام لرأي العينة الذي يتمحور حول العبارة موافق أما الانحراف المعياري 0.63 وهو ويدل على عدم وجود تباين كبير في إجابات العينة .

• **العبارة 12 :** من خلال الجدول نلاحظ أن أغلبية أفراد العينة كانت إجاباتهم موافق بنسبة 65.7% وهذا يدل على أن تسعى المؤسسة إلى إشراك جميع الموظفين في إدارات وأقسام من أجل تقاسم المعارف أما بالنسبة لغير موافق ومحايد وموافق جدا وغير موافق جدا فكانت نسبهم على التوالي 14.3% و 11.4% و 5.7% و 2.9%.

وبالنظر إلى المتوسط الحسابي 3.57 وه يعبر عن الفئة الرابعة من سلم ليكرت الخماسي يدل على الاتجاه العام لرأي العينة الذي يتمحور حول العبارة موافق أما الانحراف المعياري 0.916 وهو ويدل على عدم وجود تباين كبير في إجابات العينة .

• **العبارة 13 :** من خلال الجدول نلاحظ أن أغلبية أفراد العينة كانت إجاباتهم موافق بنسبة 80% وهذا يدل على أن آراء الزملاء تنفيذ الأكثر في خبرة في أداء وظيفتك أما بالنسبة لموافق جدا ومحايد فكانت نسبهم على التوالي 14.3% و 5.7%.

وبالنظر إلى المتوسط الحسابي 4.08 وه يعبر عن الفئة الرابعة من سلم ليكرت الخماسي يدل على الاتجاه العام لرأي العينة الذي يتمحور حول العبارة موافق أما الانحراف المعياري 0.445 وهو ويدل على عدم وجود تباين كبير في إجابات العينة .

• **العبارة 14 :** من خلال الجدول نلاحظ أن أغلبية أفراد العينة كانت إجاباتهم موافق بنسبة 62.9% وهذا يدل على تسعى المؤسسة على توفير أحدث التكنولوجيا، أما بالنسبة لمحايد وموافق جدا وغير موافق فكانت نسبهم على التوالي 20% و 11.4% و 5.7%.

وبالنظر إلى المتوسط الحسابي 3.80 وه يعبر عن الفئة الرابعة من سلم ليكرت الخماسي يدل على الاتجاه العام لرأي العينة الذي يتمحور حول العبارة موافق أما الانحراف المعياري 0.719 وهو ويدل على عدم وجود تباين كبير في إجابات العينة .

• **العبارة 15 :** من خلال الجدول نلاحظ أن أغلبية أفراد العينة كانت إجاباتهم موافق بنسبة 45.7% وهذا يدل على أن المؤسسة تمنح العاملين الحرية الكافية لتطبيق معارفهم أما بالنسبة لمحايد وغير موافق وموافق جدا فكانت نسبتهم على التوالي 37.1% و 11.4% و 5.7%.

وبالنظر إلى المتوسط الحسابي 3.45 وه ويغير عن الفئة الرابعة من سلم ليكرت الخماسي يدل على الاتجاه العام لرأي العينة الذي يتمحور حول العبارة موافق أما الانحراف المعياري 0.780.

• **العبارة 16 :** من خلال الجدول نلاحظ أن أغلبية أفراد العينة كانت إجاباتهم موافق ومحايد بنسبة 34.3% وهذا يدل على أن المؤسسة تحفز العاملين لتطبيق إدارة المعرفة أما بالنسبة لغير موافق وموافق جدا وغير موافق جدا فكانت نسبتهم على التوالي 22.9% و 5.7% و 2.9%.

وبالنظر إلى المتوسط الحسابي 3.17 وه ويغير عن الفئة الثالثة من سلم ليكرت الخماسي يدل على الاتجاه العام لرأي العينة الذي يتمحور حول العبارة موافق، أما الانحراف المعياري 0.954.

### المطلب الثالث: اختبار الفرضيات ومناقشتها

#### أولاً- اختبار الفرضيات One simple T. Test

يعد تحليل مناقشة نتائج إجابات عينة الدراسة التي سوف نتطرق إلى اختبار قابلية النتائج للتعميم على مجتمع الدراسة على أنها نتائج معنوية تعكس فعلا الواقع محل الدراسة، ولتحقيق هذا الهدف قمنا بتحويل كل محور لبعد إحصائي يجمع عباراته عن طريق المتوسطات الحسابية، وبعد الحصول على الأبعاد الثلاثة التي تمثل المحاور قمنا بتطبيق T للعينة الواحدة **One simple T. Test** لاختبار كل بعد والبحث عن إمكانية وجود فروقات ذات دلالة إحصائية.

$$.t = \frac{\bar{x} - u}{s/\sqrt{n}}$$

حيث:  $\bar{x}$  المتوسط الحسابي

$u$  الوسط الحسابي للمجتمع

$s$  الانحراف المعياري للعينة

$n$  حجم العينة

- اختبار الفرضيات باستخدام T عند مستوى دلالة  $\alpha$  sig 5% يدل على أن احتمال الخطأ المسموح به يكون في حدود 5% مما يعكس مجال الثقة بين 95% وهذا على أساس قاعدة القرار التالية:
  - قبول الفرضية الصفرية  $H_0$  إذا كانت فيه  $\alpha$  sig > 5%
  - قبول الفرضية البديلة  $H_1$  إذا كانت فيه  $\alpha$  sig < 5%
  - وعليه إذا كان  $\alpha$  sig < 5% فهذا يعني ويبين أن إجابات أفراد العينة بعيدة عن مركز الحياد.

1-1 إختبار الفرضية الأولى :

الفرضية الصفرية: لا تتحور أبعاد الثقافة التنظيمية في القيم التنظيمية المعتقدات الاعراف والتوقعات التنظيمية.

الفرضية البديلة: تتحور أبعاد الثقافة التنظيمية في (القيم التنظيمية، المعتقدات، الاعراف والتوقعات التنظيمية).

جدول رقم (11) : يمثل اختبار T للمحور الأول السؤال 3

Test sur échantillon unique						
	Valeur de test = 0					
					Intervalle de confiance de la différence à 95 %	
	t	Ddl	Sig. (bilatéral)	Différence moyenne	Inférieur	Supérieur
س3	22,009	34	,000	3,40000	3,0860	3,7140

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على نتائج برنامج spss

نلاحظ من خلال الجدول أنّ قيمة  $\alpha$  sig أنه قدرت قيمتها ب 0.000(0.00%) وه وما يؤكد وجود علاقة دلالة إحصائية، وعليه نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة بمعنى أنه تتحور أبعاد الثقافة التنظيمية في القيم التنظيمية

جدول رقم (12) : يمثل اختبار T للمحور الأول السؤال 9

Test sur échantillon unique						
	Valeur de test = 0					
					Intervalle de confiance de la différence à 95 %	
	t	Ddl	Sig. (bilatéral)	Différence moyenne	Inférieur	Supérieur
س9	36,501	34	,000	3,94286	3,7233	4,1624

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على نتائج برنامج spss

نلاحظ من خلال الجدول أنّ قيمة  $\alpha$  sig (sig) أنه قدرت قيمتها بـ 0.000 (0.00%) وه وما يؤكد وجود علاقة دلالة إحصائية، وعليه نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة بمعنى أنه تتمحور أبعاد الثقافة التنظيمية في المعتقدات التنظيمية .

جدول رقم (13) : يمثل اختبار T للمحور الأول السؤال 10

Test sur échantillon unique						
Valeur de test = 0						
	t	Ddl	Sig. (bilatéral)	Différence moyenne	Intervalle de confiance de la différence à 95 %	
					Inférieur	Supérieur
س10	31,116	34	,000	3,85714	3,6052	4,1091

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على نتائج برنامج spss

نلاحظ من خلال الجدول أنّ قيمة  $\alpha$  sig (sig) أنه قدرت قيمتها بـ 0.000 (0.00%) وه وما يؤكد وجود علاقة دلالة إحصائية، وعليه نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة بمعنى أنه تتمحور أبعاد الثقافة التنظيمية في الأعراف التنظيمية:

جدول رقم (14) : يمثل اختبار T للمحور الأول السؤال 15

Test sur échantillon unique						
Valeur de test = 0						
	t	Ddl	Sig. (bilatéral)	Différence moyenne	Intervalle de confiance de la différence à 95 %	
					Inférieur	Supérieur
س15	27,589	34	,000	3,45714	3,2025	3,7118

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على نتائج برنامج spss

نلاحظ من خلال الجدول أنّ قيمة  $\alpha$  sig أنه قدرت قيمتها بـ 0.000 (0.00%) وه وما يؤكد وجود علاقة دلالة إحصائية، وعليه نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة بمعنى أنه تتمحور أبعاد الثقافة التنظيمية في التوقعات التنظيمية .

**إختبار الفرضية الثانية :**

**الفرضية الصفرية:** لا تشمل عمليات إدارة المعرفة كل من التشخيص، إمتلاك، توليد، وتخزين وتطبيق والتطوير والتوزيع .

**الفرضية البديلة:** تشمل عمليات إدارة المعرفة كل من التشخيص، إمتلاك، توليد، وتخزين وتطبيق والتطوير والتوزيع .

**جدول رقم (15) : يمثل اختبار T للمحور الثاني السؤال 1**

Test sur échantillon unique						
	Valeur de test = 0					
	t	Ddl	Sig. (bilatéral)	Différence moyenne	Intervalle de confiance de la différence à 95 %	
					Inférieur	Supérieur
س1	36,251	34	,000	3,74286	3,5330	3,9527

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على نتائج برنامج spss

نلاحظ من خلال الجدول أنّ قيمة  $\alpha$  sig أنه قدرت قيمتها بـ 0.000 (0.00%) وه وما يؤكد وجود علاقة دلالة إحصائية، وعليه نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة بمعنى أنه عمليات إدارة المعرفة تشمل تشخيص المعرفة، إمتلاك، توليد، وتخزين وتطبيق والتطوير والتوزيع .

**جدول رقم (16) : يمثل اختبار T للمحور الثاني السؤال 4**

Test sur échantillon unique						
	Valeur de test = 0					
	t	Ddl	Sig. (bilatéral)	Différence moyenne	Intervalle de confiance de la différence à 95 %	
					Inférieur	Supérieur
س4	40,596	34	,000	4,05714	3,8540	4,2602

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على نتائج برنامج spss

نلاحظ من خلال الجدول أنّ قيمة  $\alpha$  sig (sig) أنه قدرت قيمتها بـ 0.000 (0.00%) وه وه وما يؤكد وجود علاقة دلالة إحصائية، وعليه نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة بمعنى أنه عمليات إدارة المعرفة تشمل إكتساب المعرفة .

جدول رقم (17) : يمثل اختبار T للمحور الثاني السؤال 7

Test sur échantillon unique						
	Valeur de test = 0					
			Sig.	Différence moyenne	Intervalle de confiance de la différence à 95 %	
	t	Ddl	(bilatéral)		Inférieur	Supérieur
س7	25,932	34	,000	3,57143	3,2915	3,8513

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على نتائج برنامج spss

نلاحظ من خلال الجدول أنّ قيمة  $\alpha$  sig (sig) أنه قدرت قيمتها بـ 0.000 (0.00%) وه وه وما يؤكد وجود علاقة دلالة إحصائية، وعليه نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة بمعنى أنه عمليات إدارة المعرفة تشمل توليد المعرفة .

جدول رقم (18) : يمثل اختبار T للمحور الثاني السؤال 8

Test sur échantillon unique						
	Valeur de test = 0					
			Sig.	Différence moyenne	Intervalle de confiance de la différence à 95 %	
	t	Ddl	(bilatéral)		Inférieur	Supérieur
س8	32,059	34	,000	3,82857	3,5859	4,0713

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على نتائج برنامج spss

نلاحظ من خلال الجدول أنّ قيمة  $\alpha$  sig (sig) أنه قدرت قيمتها بـ 0.000 (0.00%) وه وه وما يؤكد وجود علاقة دلالة إحصائية، وعليه نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة بمعنى أنه عمليات إدارة المعرفة تشمل تخزين المعرفة .

جدول رقم (19) : يمثل اختبار T للمحور الثاني السؤال 11

Test sur échantillon unique						
	Valeur de test = 0					
			Sig.	Différence moyenne	Intervalle de confiance de la différence à 95 %	
	t	Ddl	(bilatéral)		Inférieur	Supérieur
س11	36,424	34	,000	3,88571	3,6689	4,1025

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على نتائج برنامج spss

نلاحظ من خلال الجدول أنّ قيمة  $\alpha$  sig أنه قدرت قيمتها بـ 0.000(0.00%) وه وما يؤكد وجود علاقة دلالة إحصائية، وعليه نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة بمعنى أنه عمليات إدارة المعرفة تشمل المشاركة ونشر المعرفة .

جدول رقم (20) : يمثل اختبار T للمحور الثاني السؤال 12

Test sur échantillon unique						
	Valeur de test = 0					
			Sig.	Différence moyenne	Intervalle de confiance de la différence à 95 %	
	t	Ddl	(bilatéral)		Inférieur	Supérieur
س27	23,049	34	,000	3,57143	3,2565	3,8863

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على نتائج برنامج spss

نلاحظ من خلال الجدول أنّ قيمة  $\alpha$  sig أنه قدرت قيمتها بـ 0.000(0.00%) وه وما يؤكد وجود علاقة دلالة إحصائية، وعليه نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة بمعنى أنه عمليات إدارة المعرفة تشمل تطبيق المعرفة.

**ثانياً: اختبار تباين إجابات عينة الدراسة باختلاف خصائصها الديمغرافية ONE WAY ANOVA**

يستخدم ANOVA من أجل إيجاد دلالة إحصائية معنوية للفروقات في المتوسطات الحسابية للمحاور، حيث يكون القرار وفق القاعدة التالية:

- إذا كان  $\alpha < \text{sig} \%$  يقبل الفرضية البديلة  $H_1$  ويرفض الفرضية الصفرية  $H_0$  أي نقبل الفرضية القائلة أنه يوجد فروقات في المتوسطات الحسابية للمحاور، وغي حالة ما إذا كانت هناك فروقات نستخدم الاختيار البعدي Post Hoc لتحديد مصدر التباين.

## 1-2- اختبار التباين المحور الأول

جدول رقم (21): اختبار التباين المحور الأول Anova

ANOVA					
المحور 1					
الجنس	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
Intergruppes	2,206	3	,735	3,229	,036
Intragruppes	7,060	31	,228		
Total	9,265	34			
المستوى الوظيفي	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
Intergruppes	2,302	1	2,302	10,912	,002
Intragruppes	6,963	33	,211		
Total	9,265	34			
السن	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	Sig.	F
Intergruppes	,468	2	,234	,436	,852
Intragruppes	8,797	32	,275		
Total	9,265	34			
المؤهل العلمي	Somme des carrés	ddl	Sig.	F	
Intergruppes	4,578	4	,000	7,324	
Intragruppes	4,687	30			
Total	9,265	34			
الخبرة	Somme des carrés	ddl	Sig.	F	
Intergruppes	,257	3	,828	,295	
Intragruppes	9,008	31			
Total	9,265	34			

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على نتائج برنامج spss

**الفرضية الصفرية:** لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية بين إجابات الثقافة التنظيمية وفق تغير الخصائص الديمغرافية.

**الفرضية البديلة:** توجد فروقات ذات دلالة إحصائية بين إجابات إدارة الثقافة التنظيمية وفق تغير الخصائص الديمغرافية.

من خلال نتائج الجدول نلاحظ أنّ قيمة  $\text{sig}(\alpha)$  جاءت أكبر من 5% ( $\text{sig}(\alpha) > 5\%$ ) في كل من النوع الاجتماعي، المستوى الوظيفي، الفئة العمرية، المستوى التعليمي وسنوات الخبرة، حيث كانت قيمتها على التوالي: 0.002، 0.036، 0.436، 0.000، 0.828، وهما يؤكد عدم وجود فروقات ذات دلالة إحصائية، وعليه نرفض الفرضية البديلة ونقبل الفرضية الصفرية، وهذا يدل على عدم تأثر الثقافة التنظيمية بالخصائص الديمغرافية إلا في حالة الجنس، والوظيفة، والمؤهل العلمي.

## 2-2- اختبار التباين للمحور الثاني :

جدول رقم (22): اختبار التباين المحور الثاني Anova

ANOVA					
المحور 2					
الجنس	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
Intergruppes	,082	1	,082	,450	,507
Intragruppes	6,034	33	,183		
Total	6,117	34			
المستوى الوظيفي	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
Intergruppes	,061	2	,030	,160	,853
Intragruppes	6,056	32	,189		
Total	6,117	34			
السن	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	Sig.	F
Intergruppes	1,138	3	,379	2,362	,090
Intragruppes	4,979	31	,161		
Total	6,117	34			
المؤهل العلمي	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
Intergruppes	3,049	4	,762	7,456	,000
Intragruppes	3,067	30	,102		
Total	6,117	34			
الخبرة	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
Intergruppes	,606	3	,202	1,136	,350
Intragruppes	5,511	31	,178		
Total	6,117	34			

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على نتائج برنامج spss

الفرضية الصفرية: لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية بين إجابات إدارة المعرفة وفق تغير الخصائص الديمغرافية.

الفرضية البديلة: توجد فروقات ذات دلالة إحصائية بين إجابات إدارة المعرفة وفق تغير الخصائص الديمغرافية.

من خلال نتائج الجدول نلاحظ أنّ قيمة  $\text{sig}(\alpha)$  جاءت أكبر من 5% ( $\text{sig}(\alpha) > 5\%$ ) في كل من النوع الاجتماعي، المستوى الوظيفي، الفئة العمرية، المستوى التعليمي وسنوات الخبرة، حيث كانت قيمتها على التوالي: 0.507، 0.853، 0.090، 0.000، 0.350، وهما يؤكد عدم وجود فروقات ذات دلالة إحصائية، وعليه نرفض الفرضية البديلة ونقبل الفرضية الصفرية/ وهذا يدل على عدم تأثر إدارة المعرفة بالخصائص الديمغرافية إلا في حالة المؤهل العلمي.

## خلاصة الفصل الثاني :

تم في هذا الفصل عرض نتائج الدراسة الميدانية المتعلقة بمدى تأثير الثقافة التنظيمية على تطبيق إدارة المعرفة في مؤسسة ديفاندوس للأثاث وبناء المعادن "وحدة سوترامات"، حيث ركزت على تأثير أبعاد الثقافة التنظيمية والتي تم حصرها في (القيم التنظيمية، التوقعات التنظيمية، المعتقدات التنظيمية الأعراف التنظيمية) على عمليات إدارة المعرفة.

وتمت هذه الدراسة من خلال وضع فرضيات تم مناقشتها وتحليلها باستخدام SPSS v23، تم استخراج وتحليل النتائج الخاصة بالبيانات العامة التي كانت محل الدراسة، وتم بعدها التوصل إلى وجود تأثير للثقافة التنظيمية على تطبيق إدارة المعرفة في وحدة سوترامات، حيث توصل إلى أن مختلف أبعاد الثقافة التنظيمية تؤثر على عمليات إدارة المعرفة في مؤسسة ديفاندوس "وحدة سوترامات".

خاتمة

## خاتمة :

تعد الثقافة التنظيمية احد الوسائل الكامنة لتحقيق أهداف المؤسسة وعنصرا مهما في تبني وتطبيق إدارة المعرفة، فإدارة المعرفة تتطلب ثقافة تنظيمية داعمة ومشجعة، فالثقافة التنظيمية هي مجموعة القيم، والمعتقدات والعادات الموجودة داخل المنظمة، والتي تسود بين العاملين .

ويتطلب تطبيق إدارة المعرفة في أية منظمة أن تكون القيم الثقافية السائدة ملائمة، ومتوافقة مع الاستمرار في التعلم وإدارة المعرفة، وان تكون الثقافة التنظيمية مشجعة لروح الفريق في العمل وتبادل الأفكار ومساعدة الآخرين والقدوة والمثل الأعلى للقيادة الفعالة التي تعني بالمعرفة والعوامل التي تساعد وتحفز على تبني مفهوم إدارة المعرفة.

تعتمد إدارة المعرفة على العنصر البشري وهنا يبرز دور الثقافة التنظيمية التي تعمل على ربط أفراد المؤسسة ببعضهم البعض وتساعد الثقافة التنظيمية المشتركة العاملين على تطبيق إدارة المعرفة.

## اختبار الفرضيات :

اختبار الفرضية الأولى : تتمحور أبعاد الثقافة التنظيمية في القيم التنظيمية والمعتقدات، والأعراف، والتوقعات التنظيمية.

من خلال تطرقنا للفصل التطبيقي والدراسة الميدانية التي قمنا بها من خلال استخدام spss V23 ومن خلاله قمنا بتحليل العبارات واختبار الفرضيات باستخدام one sample t- test لحظنا بان هناك دلالة إحصائية معنوية حيث كان مستوى الدلالة (0.00%)، وهذا ما يؤكد صحة فرضية انه تتمحور أبعاد الثقافة التنظيمية في القيم التنظيمية والمعتقدات الأعراف والتوقعات التنظيمية.

اختبار الفرضية الثانية : تشمل إدارة المعرفة كل من تشخيص إمتلاك، توليد، وتخزين وتطبيق والتطوير والتوزيع .

وما يؤكد صحة هذه الفرضية أن عمليات إدارة المعرفة تتمثل في التشخيص، إمتلاك، التوليد، التخزين والتطوير والتوزيع وتطبيق المعرفة، وه وجود دلالة إحصائية معنوية من خلال تحليل العبارات واختبار الفرضيات حيث كان مستوى الدلالة (0.00%).

## ❖ النتائج :

✓ تدعم إدارة المؤسسة على تنمية القدرة والخبرة لدى العاملين مما يمكن الاعتماد عليهم في المستقبل من خلال تصديهم للمشاكل واتخاذ القرارات الحاسمة في الأوقات الحاسمة في ميدان العمل لاكتساب الوقت.

✓ تسعى إدارة سوترامات بتطبيق المعرفة لإدراكها التام بمساهمتها بشكل مطلق في نجاح وتحقيق أهداف المنظمة.

- ✓ تتوقف كفاءة وفعالية الأداء الفردي والجماعي والأداء الكلي للمنظمة على مدى تأثير إدارة مؤسسة سوترامات على أداء العاملين من خلال العمل على دفعهم لإنجاز، تبسيط الإجراءات، تدفق المعلومات. تقديم الامتيازات من أجل ضمان السرعة والدقة في إنجاز العمل بشكل عالمي.
- ✓ تضع إدارة المؤسسة سوترامات على عاتقها تطبيق إدارة لإدراكها التام على أنها السبل الأمثل لتطوير عملها ومنتجاتها الذي يساعد على توسيع نشاطها ولتحقيق الميزة التنافسية.
- ✓ تشجع المؤسسة عاملها على اكتساب منظومة قيم ومعتقدات ومدرجات مشتركة حول العمل فيها.
- ✓ تغرس مؤسسة سوترامات في عاملها اثر الثقافة التنظيمية من أجل تدعيم وتطبيق المعرفة.

#### اقتراحات الدراسة :

- من خلال الدراسة التي قمنا بها نقدم جملة من التوصيات ونرجوا أن يتم الأخذ بعين الاعتبار :
- ✓ تعزيز الثقافة التنظيمية لما لها من اثر في نجاح أ وفشل المؤسسات.
- ✓ ضرورة فهم ودراسة الثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسة.
- ✓ الاهتمام أكثر بالموارد البشري وتوفير كل الظروف الملائمة لاداءه لعمله باعتباره الدعامة الرئيسية في أي مؤسسة.
- ✓ منح الفرص للعاملين لإظهار إبداعاتهم من خلال فتح مساحات واسعة لهم في ممارسة الأعمال ومنحهم الثقة عن طريق تفويض الصلاحيات لهم، الأمر الذي يعزز لديهم ثقة الإدارة بهم وبإمكاناتهم وبالتالي زيادة ثقتهم بأنفسهم ومضاعفة نشاطهم وهذا يؤثر إيجاباً على أدائهم.
- ✓ الاستعانة بخبراء متخصصين في إدارة المعرفة لتطبيق عمليات إدارة المعرفة في المؤسسة.
- ✓ الحرص على استقطاب الكوادر البشرية المؤهلة لإدارة المعرفة أثناء عملية الاستقطاب والتوظيف.
- ✓ التأكد على أهمية زيادة وعي المديرين لدور الثقافة التنظيمية بمختلف أبعادها في تبني وتوظيف إدارة المعرفة من خلال التوسع في دراسة إدارة المعرفة.
- ✓ دراسة المعوقات التي تؤثر في عملية توظيف إدارة المعرفة في مختلف القطاعات وعناصرها وأهم مقومات تطبيقها ووضع الحلول المناسبة لها.

#### أفاق الدراسة :

- ✓ دور الثقافة التنظيمية في إدارة التغيير.
- ✓ دور ثقافة المؤسسة في تحسين أداء الموارد البشرية.
- ✓ التنوع الثقافي وأثره على الأداء العام.
- ✓ دور إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية.

## قائمة المراجع

قائمة المراجع

❖ الكتب

- ✓ إبراهيم الخلوف المكاوي، إدارة المعرفة" الممارسات والمفاهيم"، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، 2010.
- ✓ احمد الخطيب، خالد زيغان، إدارة المعرفة ونظم المعلومات، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، الأردن، 2009 .
- ✓ بلال خلف السكارنة، الإبداع الإداري، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن، 2011.
- ✓ ربحي مصطفى عليان، إدارة المعرفة، دار الصفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2008.
- ✓ عبد الستار وآخرون، المدخل إلى إدارة المعرفة، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن، 2006.
- ✓ عبد الله الجاموس، إدارة المعرفة في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2013 .
- ✓ عبد الله حسن مسلم، إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات، دار المعترف للنشر والتوزيع ، الأردن ، 2010.
- ✓ محمد عواد الزيادات، اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة، دار الصفاء للطباعة والنشر والتوزيع ، الأردن ، 2008.
- ✓ مصطفى محمود أبو بكر، التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة ، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2007.
- ✓ موسى الوزى، التنظيم وإجراءات العمل، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2002.
- ✓ نجم عبود نجم ، أخلاقيات الإدارة ومسؤوليات الأعمال في شركات الأعمال ، الوراق للنشر والتوزيع ، عمان، 2006.
- ✓ نجم عبود نجم، الإدارة الالكترونية ( الإستراتيجية والوظائف والمشكلات)، دار المريخ للنشر، الرياض، 2004.
- ✓ نجم عبود نجم، إدارة المعرفة(المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات)، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، 2004 .

❖ المذكرات العلمية:

- ✓ احمد خليفة، مساهمة إدارة المعرفة في تحسين عملية صناعة القرار الاستراتيجي بالمؤسسات الاقتصادية، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماجستير في علوم التسيير في علوم التسيير، تخصص اقتصاد معرفة والمعارف. المركز الجامعي الوادي، كلية علوم اقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، 2010-2011.

- ✓ بلال حنان، حفاف رقية، اثر الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير تخصص إدارة أعمال، جامعة الجبالي بونعامة، خميس مليانة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية والعلوم التسيير، 2013.
- ✓ بوشندوقة هدى، إدارة المعرفة ودورها في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة ، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير تخصص إدارة الأعمال الإستراتيجية، جامعة أكلي محند اولحاج، البويرة كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير، 2013.
- ✓ خير الدين جمعة، دور ثقافة المؤسسة في تحسين أداء الموارد البشرية بالمؤسسة الاقتصادية، رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في العلوم الاقتصادية تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسة، جامعة محمد خيضر، بسكرة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، 2015.
- ✓ شهرزاد سفيان، اثر الثقافة التنظيمية في تطبيق إدارة المعرفة، دراسة حالة ، مذكرة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير، جامعة بسكرة، 2016.
- ✓ الطاوس غريب، دور إدارة المعرفة في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية ، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير تخصص إدارة أعمال المؤسسات ، جامعة العربي التبسي، تبسة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، 2016.
- ✓ عبد الله فالح العبادلة، الأنماط القيادية وعلاقتها بالثقافة التنظيمية لدى الفئات الإدارية في محافظة الجنوب الأردن رسالة ماجستير في إدارة العامة (غير منشورة) جامعة مؤته الأردن ، 2003 .
- ✓ فاتن جميعي، لبنى بوصيدة، دور تطبيق الإدارة بالأهداف في تحسين أداء المورد البشري في المؤسسات الصناعية الجزائرية "دراسة حالة شركة اسمنت تبسه"، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير تخصص إدارة أعمال المؤسسات، جامعة العربي التبسي، تبسة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، 2016.
- ✓ فراح منال، دور إدارة المعرفة في تنمية الموارد البشرية ، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع تنمية وتسيير موارد البشرية قسم العلوم الاجتماعية، جامعة العربي بن مهدي أم البواقي، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية ، 2016-2017.
- ✓ الياس سالم، تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في العلوم التجارية تخصص إدارة أعمال، جامعة محمد بوضياف ، المسيلة كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، 2016.
- ❖ **المجلات العلمية:**
- ✓ ثامر هادي عبود الجباني ، اثر الثقافة التنظيمية في الانتماء التنظيمي(بحث ميداني في شركة المحاقن الطبية في بابل)، مجلة جامعة بابل للبحث والتطبيق العلمي، ، 26المجلد، العدد 06 ، سنة 2018 .

- ✓ رائد إسماعيل عباينة، ماجد احمد حتاملة، دور الثقافة التنظيمية في دعم إدارة المعرفة في المستشفيات الحكومية في الأردن المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 9 ، العدد 4 ، 2013.
- ✓ سامي عبد الله المدان واخزون، قياس اثر عوامل الثقافة التنظيمية في تنفيذ إدارة المعرفة في مجموعة اتصالات الأردنية (اورنج)، مجلة الإدارة والاقتصاد، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، الأردن، العدد84، 2010 .
- ✓ عبد السلام لفته سعيد، دور الثقافة التنظيمية في جودة الخدمة المصرفية منظور مالي بحث تطبيقي في عينة من المصارف العراقية الخاصة، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، العدد 99 ، المجلد 23 ، 2016.
- ✓ محمد يونس محمد السبعوي، إسهام جاهزية الثقافة التنظيمية في تطبيق إدارة المعرفة، دراسة استطلاعية لأراء عينة من موظفي دائرتي صحة وكهرباء نينوي. مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد11، العدد33، جامعة تكريت، 2015.

الملاحق

جامعة الجيلالي بونعامة  
قسم العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير  
تخصص إدارة أعمال

## الاستمارة

في إطار إعداد مذكرة ماستر، تم تحضير الاستمارة التي بين أيديكم قصد الحصول على بعض المعلومات التي نعتبرها مهمة من أجل إتمام هذا العمل الذي يتناول موضوع: "اثر الثقافة التنظيمية في إطار تطبيق إدارة المعرفة".  
ولأجل ذلك نرجو من الجمهور المعنيين بهذه الاستمارة أن يجيبوا على الأسئلة بكل دقة وتركيز حتى تتمكن من الحصول على نتائج ذات مصداقية، ونتعهد بأن المعلومات التي سوف نتحصل عليها من خلال الاستبيان ستوظف توظيفاً علمياً وفي إطار السرية.

### ملاحظة:

نرجو من المجيبين على الاستمارة وضع إشارة (x) في الخانات المخصصة لذلك.

### إشراف الأستاذ:

- نشا عز الدين

### إعداد الطالبة:

- وهمنة مروى  
- غالم عبد الفتاح

السنة الجامعية: 2019-2020

## ضع علامة (x) في الخانة المناسبة

## البيانات الشخصية

1. الجنس:

 ذكر  أنثى

2. المستوى الوظيفي:

 مدير  رئيس قسم  موظف

3. السن:

 أقل من 25 سنة  25- أقل من 35  35- أقل من 45  45 فأكثر

4. المؤهل العلمي:

 دراسات عليا  بكالوريا  دبلوم  ثانوية  أقل من الثانوية

5. سنوات الخدمة:

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

## المحور الاول: الثقافة التنظيمية

الرقم	الأسئلة	غير موافق جدا	غير موافق	محايد	موافق	موافق جدا
1	لديك استعداد و رغبة لتبادل المعارف مع الآخرين دون خوف .					
2	لديك منظومة قيم و معتقدات و مدركات مشتركة حول العمل في مؤسستك.					
3	تسود الثقة المتبادلة بين الإدارة و العاملين.					
4	توفر المؤسسة طرق و أساليب في العمل يتم إتباعها.					
5	تسعى المؤسسة إلى تنمية روح الإبداع داخلها.					
6	تنظر المؤسسة إلى الموظفين كمورد هام.					
7	يتم دراسة المشكلة من جميع الجوانب.					
8	تؤمن الإدارة بان المعرفة تسهم في نجاح المنظمة.					
9	طريقة انجاز العمل تكون وفقا لإتباع خطط مقدمة من طرف المؤسسة.					
10	تقيم المؤسسة المراسم في مناسبات متنوعة تتعلق بالمؤسسة و العاملين بها.					
11	يتخاطب العاملون و يتحدثون في شؤون العمل بلغة و مفردات مشتركة.					
12	يتبادل العاملون سرد قصص الريادة و النجاح و الإبداع في المؤسسة.					

					13	يتم تقديم حوافز مادية ومعنوية تساعد على انجاز العمل بكفاءة وفاعلية.
					14	تعمل المؤسسة على اكتساب المعرفة و تطبيقها لتحقيق التحسين المستمر في العمليات.
					15	تدعم المؤسسة عملية تطبيق المعرفة والتعلم و المشاركة الفعالة لدى العاملين.

المحور الثاني: إدارة المعرفة

الرقم	الأسئلة	غير موافق جدا	غير موافق	محايد	موافق	موافق جدا
1	تقوم المؤسسة بتقييم المعارف لديها بشكل منتظم و مستمر.					
2	تستعين المؤسسة بخبراء في تحديد المعارف اللازمة لأداء مهامها.					
3	تقوم المؤسسة بتجميع المعارف من مصادر مختلفة(اجتماعات الدورية بين الرؤساء و العاملين, احتكاك المتواصل بين المؤسسات الأخرى ,حضور ملتقيات و المعارض الدولية.					
4	تملك المؤسسة الآليات اللازمة للحصول على المعرفة من مصادر مختلفة.					
5	توظف المؤسسة عاملين ذوي قدرات معرفية أثناء تأدية نشاطها.					
6	تهتم المؤسسة بتوفير جو مناسب للعمل من خلال تسهيل عملية الاتصال.					
7	تعطي المؤسسة العمال فرصة إكمال بغية توسيع معرفهم.					
8	تمتلك المؤسسة أنظمة خبيرة لخرن المعرفة و يمكن استرجاعها عند الضرورة.					
9	تتسم عملية خزن المعلومات و المعرفة و استرجاعها بالدقة والسرعة.					
10	تسعى المؤسسة إلى المحافظة على العمال ذوي الكفاءات.					
11	تسود بين العاملين ثقافة تشارك المعرفة و رغبة في تبادلها و عدم اكتنازها لديهم لاستفادة منها.					
12	تسعى المؤسسة إلى إشراك جميع الموظفين في إدارات و أقسام من أجل تقاسم المعارف.					
13	أفادتكم آراء الزملاء الأكثر خبرة في أداء وظيفتكم.					
14	تسعى المؤسسة على توفير أحدث التكنولوجيا.					
15	تمنح المؤسسة العاملين الحرية الكافية لتطبيق معارفهم.					
16	تحفز المؤسسة العاملين لتطبيق إدارة المعرفة.					

## One simple test

Test sur échantillon unique						
Valeur de test = 0						
	t	Ddl	Sig. (bilatéral)	Différence moyenne	Intervalle de confiance de la différence à 95 %	
					Inférieur	Supérieur
س3	22,009	34	,000	3,40000	3,0860	3,7140

## One simple test

Test sur échantillon unique						
Valeur de test = 0						
	t	Ddl	Sig. (bilatéral)	Différence moyenne	Intervalle de confiance de la différence à 95 %	
					Inférieur	Supérieur
س9	36,501	34	,000	3,94286	3,7233	4,1624

## One simple test

Test sur échantillon unique						
Valeur de test = 0						
	t	Ddl	Sig. (bilatéral)	Différence moyenne	Intervalle de confiance de la différence à 95 %	
					Inférieur	Supérieur
س10	31,116	34	,000	3,85714	3,6052	4,1091

## One simple test

Test sur échantillon unique						
Valeur de test = 0						
	t	Ddl	Sig. (bilatéral)	Différence moyenne	Intervalle de confiance de la différence à 95 %	
					Inférieur	Supérieur
س15	27,589	34	,000	3,45714	3,2025	3,7118

## One simple test

Test sur échantillon unique						
Valeur de test = 0						
	t	Ddl	Sig. (bilatéral)	Différence moyenne	Intervalle de confiance de la différence à 95 %	
					Inférieur	Supérieur
س15	27,589	34	,000	3,45714	3,2025	3,7118

## One simple test

Test sur échantillon unique						
	Valeur de test = 0					
	t	Ddl	Sig. (bilatéral)	Différence moyenne	Intervalle de confiance de la différence à 95 %	
					Inférieur	Supérieur
س1	36,251	34	,000	3,74286	3,5330	3,9527

## One simple test

Test sur échantillon unique						
	Valeur de test = 0					
	t	Ddl	Sig. (bilatéral)	Différence moyenne	Intervalle de confiance de la différence à 95 %	
					Inférieur	Supérieur
س4	40,596	34	,000	4,05714	3,8540	4,2602

## One simple test

Test sur échantillon unique						
	Valeur de test = 0					
	t	Ddl	Sig. (bilatéral)	Différence moyenne	Intervalle de confiance de la différence à 95 %	
					Inférieur	Supérieur
س7	25,932	34	,000	3,57143	3,2915	3,8513

## One simple test

Test sur échantillon unique						
	Valeur de test = 0					
	t	Ddl	Sig. (bilatéral)	Différence moyenne	Intervalle de confiance de la différence à 95 %	
					Inférieur	Supérieur
س8	32,059	34	,000	3,82857	3,5859	4,0713

## Test sur échantillon unique

	Valeur de test = 0					
	t	Ddl	Sig. (bilatéral)	Différence moyenne	Intervalle de confiance de la différence à 95 %	
					Inférieur	Supérieur
س11	36,424	34	,000	3,88571	3,6689	4,1025

## Test sur échantillon unique

	Valeur de test = 0					
	t	Ddl	Sig. (bilatéral)	Différence moyenne	Intervalle de confiance de la différence à 95 %	
					Inférieur	Supérieur
س27	23,049	34	,000	3,57143	3,2565	3,8863

ANOVA					
المحور 1					
الجنس	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
Intergruppes	2,206	3	,735	3,229	,036
Intragruppes	7,060	31	,228		
Total	9,265	34			
المستوى الوظيفي	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
Intergruppes	2,302	1	2,302	10,912	,002
Intragruppes	6,963	33	,211		
Total	9,265	34			
السن	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
Intergruppes	,468	2	,234	,852	,436
Intragruppes	8,797	32	,275		
Total	9,265	34			
المؤهل العلمي	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
Intergruppes	4,578	4	1,144	7,324	,000
Intragruppes	4,687	30	,156		
Total	9,265	34			
الخبرة	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
Intergruppes	,257	3	,086	,295	,828
Intragruppes	9,008	31	,291		
Total	9,265	34			

ANOVA					
المحور 2					
الجنس	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
Intergruppes	,082	1	,082	,450	,507
Intragruppes	6,034	33	,183		
Total	6,117	34			
المستوى الوظيفي	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
Intergruppes	,061	2	,030	,160	,853
Intragruppes	6,056	32	,189		
Total	6,117	34			
السن	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
Intergruppes	1,138	3	,379	2,362	,090
Intragruppes	4,979	31	,161		
Total	6,117	34			
المؤهل العلمي	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
Intergruppes	3,049	4	,762	7,456	,000
Intragruppes	3,067	30	,102		
Total	6,117	34			
الخبرة	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
Intergruppes	,606	3	,202	1,136	,350
Intragruppes	5,511	31	,178		
Total	6,117	34			