



جامعة الجيلاي بونعامة بخميس مليانة  
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
قسم علوم التسيير

العنوان:

## مساهمة الثقافة التنظيمية في نجاح تطبيق إدارة المعرفة

دراسة ميدانية لمؤسسة تلواز بولاية - الشلف -

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي في علوم التسيير  
تخصص: تسيير الموارد البشرية.

### إعداد الطلبة:

✚ غداوية محمد أمين

✚ عتو حسبية

نوقشت علنا بتاريخ: ../09/2020 أمام اللجنة المكونة من:

رئيسا	(أستاذ ، جامعة الجيلاي بونعامة)	د.
مشرفا ومقررا	(أستاذة محاضر -أ-، جامعة الجيلاي بونعامة)	د. زويبر محمد
ممتحنا	(أستاذ محاضر -أ-، جامعة الجيلاي بونعامة)	د.

السنة الجامعية: 2020/2019

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

# إِهْدَاء

أهدي هذا العمل إلى:

التي كانت ولا تزال دائماً شلالاً من الحنان

أكرم امرأة وأدفع حزن وأحق الناس بصحبتى إلى عيني ونبراس حياتي من رافقتني دعواتها في دربي ومشواري إلى من حملتني وهن على وهن

إلى من سهرت الليالي ، حفظها الله وأطال في عمرها "أمي الغالية"

إلى الذي أفنى حياته جدا وكدا في تربيته وتعليمي إلى من كان سندي الروحي ورافقتني في مشواري إلى "أبي الحبيب"

إلى إخوتي وأخواتي

إلى كل عائلة غداوية

إلى من تذوقت معهم أجمل اللحظات

إلى من سأفتقدهم ..... وأتمنى أن يفتقدوني

إلى من جعلهم الله إخوتي بالله ... ومن أحببتهم بالله طلاب قسم علوم التجارية تخصص تسويق

الخدمات دفعة 2020

إلى من اعرفهم .....

محمد أمين

# إِهْدَاء

الى التي رفع الله مقامها وجعل الجنة تحت أقدامها وأول الناس بصحبتني  
الى نبع الحنان الصافي ذلك القلب الكبير وتلك النعمة الغالية الطاهرة التي صاحبة الفضل علي  
التي مهما فعلت وقلت كتبت لن أوفيتها حقها ولن أرد لها فضلها الأبدى  
" أمي العزيزة " حفظها الله وأطال الله في عمرها  
إلى سندي وقوتي وملاذي بعد الله بي الغالي إلى من أثروني على أنفسهم إلى من علموني علم الحياة  
إلى من اظهروا لي ما هو أجمل من الحياة إخوتي  
إلى كل عائلة عتو  
إلى من كانوا ملاذي وملجئي  
إلى من تذوقت معهم أجمل اللحظات  
إلى من سأفتقدهم ..... وأتمني أن يفتقدوني  
إلى من جعلهم الله إخوتي بالله ... ومن أحببتهم بالله طلاب قسم علوم التجارية تخصص تسويق  
الخدمات دفعة 2020  
إلى من اعرفهم .....

# شكر وعرفان

في البداية نشكر المولى عز وجل أولاً وأخيراً فهو سبحانه الموفق وله الشكر كله واليه يرجع الأمر كله و مصداقاً لحديث رسول الله صلى الله عليه وسلم "من لا يشكر الناس لا يشكر الله" وفي مثل هذه اللحظات يتوقف اليراع ليفكر قبل أن يخط الحروف ليجمعها في كلمات تتبعثر الأحرف وعبثاً أن يحاول تجميعها في سطور كثيرة تمر في الخيال، ولا يبقى لنا في نهاية المطاف إلا قليلاً من الذكريات وصور تجمعتنا برفاق كانوا إلى جانبنا فواجب علينا شكرهم ووداعهم ونحن نخطو خطواتنا الأولى في غمار الحياة، ونخص بالجزيل الشكر والعرفان إلى كل من أشعل شمعة في دروب علمنا وإلى كل من وقف على المنابر العلم واعطى من حصيلة فكره لينير دربنا وإلى الأساتذة الكرام في كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير وعلوم التجارية خاصة الأساتذة المتخصصين في التسيير وتوجه بالشكر الجزيل إلى الدكتور زوبر محمد الذي تفضل بإشراف على البحث فجزاه الله عنا كل خير فله منا كل التقدير والاحترام.

-محمد أمين-

-حسيبة-

## الملخص:

تهدف الدراسة إلى التعرف على مدى مساهمة الثقافة التنظيمية في نجاح تطبيق إدارة المعرفة في المنظمة وإبراز العلاقة بينهما، والتعرف على الثقافة التنظيمية السائدة بالمؤسسة الجزائرية، وأهميتها بالغة في هندسة وتنظيم العمل.

وكدراسة ميدانية تم استخدام الإستبيان كأداة رئيسية في جمع البيانات والمعلومات الخاصة بالدراسة، حيث طبقت على عينة عشوائية من مجتمع الدراسة، والتي شملت معلومات خاصة بالثقافة التنظيمية وإدارة المعرفة، وتوزيعها واسترجاعها لمعرفة النتائج، ومن ثمة الخروج بجملته من الاقتراحات تساهم في معرفة واقع العلاقة الثقافة التنظيمية وإدارة المعرفة، وقد تم استخدام SPSS23 لتحليل تلك البيانات والمعلومات.


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

## Abstract:

The study aims to identify the extent to which organizational culture contributes to the successful application of knowledge management in the organization and highlight the relationship between them, and to identify the organizational culture prevailing in the Algerian institution, and its importance in the engineering and organization of the work.

As a field study, the survey was used as a key tool in collecting data and information for the study, which was applied to a random sample of the study community, which included information on organizational culture and knowledge management, distributed and retrieved to see the results, and then came up with a set of suggestions that contribute to the reality of the relationship organizational culture and knowledge management, and SPSS23 was used to analyze that data and information.

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



فهرس المحتويات



الصفحة	العنوان
	الإهداء
	الشكر
	الملخص
	الفهرس
	قائمة الجداول والأشكال
أ-ث	المقدمة
<b>الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية للثقافة التنظيمية وإدارة المعرفة</b>	
6	تمهيد
7	المبحث الأول: عموميات حول الثقافة التنظيمية
7	المطلب الأول: ماهية الثقافة التنظيمية
7	أولاً: مفهوم وخصائص الثقافة التنظيمية
11	ثانياً: أهمية الثقافة التنظيمية والعوامل المحددة لها
13	ثالثاً: مكونات وأنواع الثقافة التنظيمية
16	المطلب الثاني: مستويات ووظائف الثقافة التنظيمية
16	أولاً: مستويات الثقافة التنظيمية
17	ثانياً: وظائف الثقافة التنظيمية
18	المطلب الثالث: آليات خلق الثقافة التنظيمية والمحافظة عليها وطرق التعبير عنها
18	أولاً: آليات خلق الثقافة التنظيمية والمحافظة عليها
19	ثانياً: طرق التعبير عن الثقافة التنظيمية
21	المبحث الثاني: الاطار النظري لإدارة المعرفة
21	المطلب الأول: ماهية إدارة المعرفة
21	أولاً: نشأة إدارة المعرفة
22	ثانياً: تعريف إدارة المعرفة
23	ثالثاً: أهمية إدارة المعرفة
24	رابعاً: أهداف إدارة المعرفة
25	خامساً: عناصر ومتطلبات إدارة المعرفة
27	المطلب الثاني: عمليات ونماذج إدارة المعرفة



27	أولاً: عمليات إدارة المعرفة
28	ثانياً: نماذج إدارة المعرفة
31	المطلب الثالث: دور الثقافة التنظيمية في بناء المعرفة التنظيمية وإدارتها
31	أولاً: خصائص الثقافة التنظيمية الداعمة لإدارة المعرفة
32	ثانياً: أهم الممارسات الثقافية التي تعزز بناء وإدارة المعرفة التنظيمية
33	ثالثاً: المعوقات الثقافية لبناء المعرفة
35	المبحث الثالث: الأدبيات التطبيقية للثقافة التنظيمية وإدارة المعرفة
35	المطلب الأول: عرض الدراسات السابقة
40	المطلب الثاني: القيمة المضافة للدراسة الحالية
42	الخلاصة
	الفصل الثاني: الدراسة الميدانية
44	تمهيد
45	المبحث الأول: بطاقة تعريفية عن المؤسسة المستقبلية
45	المطلب الأول: نبذة تاريخية حول المؤسسة المستقبلية
46	المطلب الثاني: مهام الشركة وأهدافها
47	المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي للشركة
51	المبحث الثاني: إجراءات الدراسة الميدانية
51	المطلب الأول: الاجراءات منهجية وأدوات الدراسة
54	المطلب الثاني: خصائص افراد عينة الدراسة
57	المبحث الثالث: إختبار الفرضيات وتحليل نتائج الدراسة
57	المطلب الأول: تحليل نتائج استجابات افراد عينة الدراسة نحو محاور الاستبيان
74	المطلب الثاني: اختبار الفرضيات
78	الخلاصة
80	الخاتمة
85	قائمة المراجع
90	الملاحق



# قائمة الجداول والأشكال



قائمة الجداول:

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
(1-2)	مقياس ليكرت الخماسي	52
(2-2)	الإحصائيات الخاصة باستمارات الإستبيان	52
(3-2)	صدق وثبات الإستبانة.	53
(4-2)	توزيع ألفا كرونباخ على محاور الإستبانة	53
(5-2)	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	54
(6-2)	توزيع أفراد العينة حسب الفئة العمرية	54
(7-2)	توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي	55
(8-2)	توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة.	56
(9-2)	توزيع إجابات أفراد العينة حسب بعد الثقة والموثوقية	57
(10-2)	توزيع إجابات أفراد العينة حسب الثقافة الجماعية	59
(11-2)	توزيع إجابات أفراد العينة حسب الرؤية المشتركة	61
(12-2)	توزيع إجابات أفراد العينة حسب اللغة والقصص والروايات المشتركة	63
(13-2)	الوسط الحسابي والانحراف المعياري للمحور الأول الثقافة التنظيمية	65
(14-2)	توزيع إجابات أفراد العينة حسب توليد واكتساب المعرفة	66
(15-2)	توزيع إجابات أفراد العينة حسب تنظيم وتخزين المعرفة	68
(16-2)	توزيع إجابات أفراد العينة حسب المشاركة	70
(17-2)	توزيع إجابات أفراد العينة حسب استخدام المعرفة	72
(18-2)	الوسط الحسابي والانحراف المعياري للمحور الثاني إدارة المعرفة	74
(19-2)	اختبار T للثقافة التنظيمية	75
(20-2)	اختبار T لإدارة المعرفة	76
(21-2)	اختبار تجانس التباينات اجابات عينة الدراسة	76
(22-2)	معامل الارتباط بين المتغيريين	77

قائمة الأشكال:

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
51	يمثل متغيرات الدراسة	(1-2)
54	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	(2-2)
55	توزيع أفراد العينة حسب الفئة العمرية	(3-2)
55	توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي	(4-2)
56	توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة	(5-2)

قائمة الملاحق:

الصفحة	العنوان	رقم الملحق
90	الهيكل التنظيمي لمؤسسة التلواز	01
91	الإستبيان	02
95	مخرجات spss	02



المقدمة



## توطئة:

شهدت السنوات الأخيرة تغيرات عالمية سريعة ومتلاحقة وعميقة في آثارها وتوجهاتها المستقبلية، فلقد تحول العالم إلى قرية صغيرة متنافسة الأطراف بفعل الثورة التكنولوجية والمعلوماتية وتوسعت مجالات المنافسة بين المؤسسات الاقتصادية، ومن أبرز هذه التغيرات التحول نحو اقتصاد المعرفة، هذا الاقتصاد الذي أصبحت فيه المعرفة موردا أساسيا حيث أضحت فيه هذه الأخيرة عاملا أساسيا في توليد الثروة وتحقيق الرفاهية على المستوى العالم. كما ولدت التطورات المتسارعة في مجال المعلوماتية حضارة مغايرة بملامحها ومفاهيمها عما كان سائدا، حيث يعتبر العصر الحديث عصر المعرفة الذي يشهد ثورة تكنولوجية لم يسبق لها مثيل.

ومن جانب آخر يحض موضوع الثقافة التنظيمية باهتمام كبير من قبل الباحثين وذلك لكونها تلعب دورا مهما في صياغة استراتيجيات المنظمات بأشكالها المختلفة وفي بناء الهياكل التنظيمية، وفي تشكيل اتجاهات العاملين في المنظمات وهويتهم ومواقفهم، زيادة في كونها تعطي المنظمة ميزة خاصة بها وتساهم في تحقيق أهدافها، كما تشكل إطارا مرجعيا وسلوكيا مرشدا يهتدي به العاملون في المنظمة، على اعتبار أن الثقافة التنظيمية من المحددات الرئيسية لنجاح المنظمات أو فشلها على افتراض وجود علاقة ارتباطية بين نجاح المنظمة وتركيزها على القيم والمفاهيم التي تدفع أعضائها إلى الالتزام والعمل الجاد والابتكار والمشاركة في اتخاذ القرارات وبالتالي إدارة المعرفة، وتتصف ثقافة التنظيمية بالتغيير والديناميكية حيث تتطور الثقافة التنظيمية وتتغير استجابة للمتغيرات التي تحدث في البيئة الخارجية أو الداخلية للمنظمة أو في تركيبة وخصائص أعضاء المنظمة، فأصبح من غير الممكن أن تعيش أي دولة أو مؤسسة أو دائرة في معزل عن التغيرات.

## الإشكالية:

لقد برزت اختلافات جوهرية في كيفية النظر لمفهوم إدارة المعرفة وأهميتها وقيمتها، ففي المجتمعات المتقدمة هناك اهتمام أكبر وعناية أكثر بموضوع إدارة المعرفة وحرصا أفضل على كيفية استغلالها وتوزيعها، ويقل هذا الاهتمام في المجتمعات النامية بشكل عام، فلم ينل الموضوع حظا وافرا من اهتمام الباحثين لاسيما فيما يتعلق بتأثير الثقافة التنظيمية في بناء المعرفة في المنظمات العاصرة التي يجب عليها إتباع نهج إدارة الموارد المعرفية كأساس لتحقيق الميزة التنافسية ولمواجهة التحديات التي أفرزها العصر الحديث. من هنا تتبلور الإشكالية التالية:

**هل تساهم الثقافة التنظيمية في نجاح تطبيق إدارة المعرفة؟**

وتتدرج تحت هذه الإشكالية مجموعة من التساؤلات الفرعية التالية:



- هل يوجد مستوى للثقافة التنظيمية السائدة لدى العاملين بمؤسسة التلواز؟

- هل يهتم أفراد مؤسسة التلواز بتطبيق إدارة المعرفة؟

- هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية وإدارة المعرفة في مؤسسة التلواز؟

#### ❖ الفرضيات الدراسية:

انطلاق من التساؤلات المطروحة يمكن اقتراح الفرضيات التالية:

- يوجد مستوى للثقافة التنظيمية السائدة لدى العاملين بمؤسسة التلواز؛

- يهتم أفراد مؤسسة التلواز بتطبيق إدارة المعرفة؛

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية وإدارة المعرفة في مؤسسة التلواز.

#### ❖ مبررات اختيار موضوع البحث:

اختياري للموضوع لم يكن عشوائياً، بل هناك عدة أسباب دفعتني إلى اختيار هذا الموضوع بالذات

بحيث تتبع من عدة اعتبارات موضوعية وعلمية وذاتية نذكر منها:

- الاهتمام الشخصي بموضوع الثقافة التنظيمية وإدارة المعرفة والرغبة الشديدة في مواصلة البحث فيه؛

- أهمية الموضوع كونه يعالج إشكالية واقعة في الوقت الراهن؛

- النجاح الذي حققته المنظمات المختلفة باعتمادها على الثقافة التنظيمية والإدارة المعرفة.

#### ❖ أهداف البحث:

إن الاهتمام بإدارة المعرفة في جميع المؤسسات مهما كان تصنيفها، أصبح الشغل الشاغل بالنسبة

للمسؤولين في المؤسسات، حيث نأمل أن تساهم هذه الدراسة خاصة من جانبها التطبيقي في الكشف عن

بعض المعطيات والرؤى العملية للموظفين بالمؤسسة، وكذا مدى وعي الموظفين بمدى مساهمة الثقافة

التنظيمية في تحقيق إدارة المعرفة، والكشف عن الأهمية التي تحظى بها الثقافة التنظيمية وإدارة المعرفة

داخل المؤسسة من توليد المعرفة، خزن المعرفة، توزيع المعرفة وتطبيق المعرفة،

نسعى من خلال هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

- تقديم إطار نظري في الموضوع وفق أهم المراجع العلمية في هذا المجال؛

- دراسة العلاقة بين الثقافة التنظيمية وإدارة المعرفة في المنظمة؛



- إبراز العلاقة بين الثقافة التنظيمية وإدارة المعرفة؛
- السعي لتوسيع استخدام هذه المفاهيم، وترسيخها؛
- التعريف بالمؤسسة وما إذا كانت تعتمد على إدارة المعرفة في نشاطها.

#### ❖ أهمية الدراسة:

تكتسب الدراسة أهميتها من خلال ما يلي:

تأتي أهمية البحث من أهمية المتغيرات المدروسة حيث أن الثقافة التنظيمية وإدارة المعرفة ما زالا موضوعين يمثلان الصدارة في الاهتمام من قبل الباحثين. وإن الحاجة لدراستهما تزداد مع الأيام مع تطور التراكم المعرفي الكبير والحاجة إلى عمليات الثقافة التنظيمية في توظيف ذلك التراكم في العمل، وتتجلى الأهمية لهذا البحث في أنه إحدى الدراسات التي تضاف للدراسات الجامعية الأخرى نظرا لنقص الدراسات المقدمة في هذا الموضوع خصوصا باللغة العربية لاسيما في شق إدارة المعرفة حسب حدود إطلاعي، إضافة إلى حداثة الموضوع في حد ذاته لأنه يجمع بين متغيرين ذوي أهمية بالغة في وقتنا الحاضر، بالإضافة إلى إلقاء الضوء حول مساهمة الثقافة التنظيمية في نجاح تطبيق إدارة المعرفة لدى الموظفين.

#### ❖ حدود البحث:

- الحدود الموضوعية: اشتملت الدراسة على مدى مساهمة الثقافة التنظيمية في نجاح تطبيق عملية إدارة المعرفة في مؤسسة التلواز؛
- الحدود المكانية: تمثلت في مؤسسة التلواز بولاية الشلف؛
- الحدود الزمانية: إقتصرت على السداسي الثاني من السنة الجامعية 2020/2019؛
- الحدود البشرية: شملت الدراسة في جانبها الميداني على عينة مكونة (50) عامل على مستوى المؤسسة محل الدراسة.

#### ❖ منهج الدراسة

**المنهج الوصفي التحليلي:** استنادا الى طبيعة الموضوع وهذا لتحديد وتأسيس المفاهيم النظرية فيما يتعلق في الثقافة التنظيمية وإدارة المعرفة؛ والقيام بالدراسة الميدانية، اختبار فرضيات الدراسة والتوصل للنتائج.

## ❖ صعوبات الدراسة:

- تتمثل الصعوبات والمشاكل التي واجهتنا أثناء إعداد البحث، سواء كان في الجانب النظري أو التطبيقي فيما يلي:
- الجائحة التي أصابت العالم (وباء كورونا) وتوقف السداسي الثاني من السنة الجامعية 2019-2020.
  - كثرة الإضرابات وغلق الجامعة مما سبب صعوبة الوصول إلى مكتبة الجامعة؛
  - نقص بعض المراجع في مكتبة الجامعة؛
  - عدم تجاوب بعض العاملين بالمؤسسة معنا ونحن بصدد القيام بالدراسة الميدانية وهذا يظهر من خلال عدم الإجابة عن الاستمارات المقدمة لهم؛
  - صعوبة في الحصول على وثائق من أجل استخدامها كملحق.

## ❖ هيكل الدراسة:

- وفي محاولة منا الإجابة عن الإشكالية ركزنا على خطة تتضمن فصلين الفصل الأول يشمل الأدبيات النظرية والتطبيقية أن الثقافة التنظيمية وإدارة المعرفة والفصل الثاني يشمل الدراسة الميدانية لواقع العلاقة أن الثقافة التنظيمية وإدارة المعرفة في مؤسسة التلواز .
- حيث تم تقسيم الفصل الأول الى مبحثين تطرقنا في المبحث الأول إلى ماهية كل من أن الثقافة التنظيمية وإدارة المعرفة ودراسة العلاقة بينها أما في المبحث الثاني تطرقنا إلى بعض الدراسات السابقة عن موضوع البحث والقيمة المضافة للدارسة الحالية أما في الفصل الثاني فتم تقسيمه الى ثلاث مباحث فنترقنا في المبحث الأول الى التعريف بالمؤسسة محل الدراسة وفي المبحث الثاني الاجراءات المنهجية للدراسة وفي المبحث الثالث تم اسقاط الدراسة النظرية على المؤسسة.



**الفصل الأول: الأدوات النظرية**  
**والتطبيقية للثقافة التنظيمية وإدارة المعرفة**



**تمهيد:**

يعد موضوع الثقافة التنظيمية في الآونة الأخيرة من أهم المواضيع التي أثارت اهتمام كل من علم اجتماع المنظمات وكذا الإدارة الإستراتيجية والسلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، باعتبارها أحد العوامل الأساسية المحددة لنجاح وتفوق منظمات الأعمال، خاصة في الوقت الحالي الذي تتميز فيه بيئة الأعمال بتغيرات سريعة من شأنها التأثير على أداء العاملين، ولتحقيق السرعة في الاستجابة والتكيف الذي يصب في الأخير في تحسين الأداء والارتقاء بمستوى المنظمة أصبح الاعتماد على إدارة المعرفة كمدخل حديث لتحقيق ذلك.

فالمنظمات التي تملك ثقافة تنظيمية قوية تمكن أفرادها بتبني سلوكيات ايجابية عديدة كالالتزام والانضباط، الاحترام والتقدير، الثقة والالفة، المشاركة في اتخاذ القرارات، وتبادل المعلومات والمعرفة الإبداع والابتكار وغيرها مما يسهل من نجاح عملية تبني وتطبيق ادارة المعرفة داخل المنظمة. لذلك سنحاول في هذا الفصل التطرق إلى ما يلي:

- المبحث الأول: عموميات حول الثقافة التنظيمية
- المبحث الثاني: الاطار النظري لإدارة المعرفة.
- المبحث الثالث: الأدبيات التطبيقية للدراسة.

## المبحث الأول: عموميات حول الثقافة التنظيمية

يزداد اهتمام المنظمات الحديثة اليوم بالثقافة التنظيمية، وذلك بالنظر إليها على أنها تعد أساساً فاعلاً لعمليات إدارة المعرفة في المؤسسة، وأساساً للرشد الإداري وبلوغ الكفاءة والفعالية وتحقيق الأداء المتميز، وذلك باستخدام الأدوات والأساليب التي تسمح بكسب المعرفة وتبادلها وإنتاجها.

## المطلب الأول: ماهية الثقافة التنظيمية

تعتبر الثقافة التنظيمية من التصرفات العامة وقواعد السلوك التي يفتتق بها العالمين داخل المنظمة ويتبنونها في تعاملاتهم هذه الثقافة ذات تأثير فعال على أداء الأفراد والأداء الكلي للمنظمة، إذ أن تماسك الثقافة في المنظمة أثبت بأنها المحدد الرئيسي لنجاحها.

ومن أجل فهم ماهية الثقافة التنظيمية بشكل جيد، سوف نتطرق في هذا المطلب إلى دراسة العناصر التالية: مفهومها، خصائصها، أهميتها والعوامل المحددة لها.

## أولاً: مفهوم وخصائص الثقافة التنظيمية

## 1- مفهوم الثقافة التنظيمية

لم يأخذ مفهوم الثقافة التنظيمية بعده الحقيقي إلا في بداية الثمانينات من القرن الماضي، حيث اهتم الكثير من الباحثين الإداريين بشرح هذا المفهوم وكيفية استخدامه لمعالجة المشاكل الإدارية، إذ تعني الثقافة السائدة في المنظمة في قيم، اتجاهات، واعتقادات واقتراحات وتوقعات ونشاطات وتفاعلات وتقاليد وانطباعات ومشاعر، مما يعني وجود جانب غير رسمي في المنظمة.

الثقافة التنظيمية هي بطاقة تعريف المنظمة للمجتمع، وهي المكونة لشخصية المنظمة والتي لا بد من أن تكون منفردة ومتميزة في نظر العاملين والعملاء،<sup>1</sup> فهي توفر صورة متكاملة والتي تعكس القيم والمعتقدات حول أين كانت المنظمة، ما مركزها الآن، وكيف ستكون في المستقبل.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> أمل مصطفى عصفور، قيم ومعتقدات الأفراد وأثرها على فاعلية التنظيم، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2008، ص، 47.

<sup>2</sup> فلاح حسن عداي الحسيني، الإدارة الاستراتيجية، مفاهيمها مداخلها عملياتها المعاصرة، دار وائل للنشر، عمان، 2006، ص 100.

وتعرف الثقافة التنظيمية بأنها "تعبير عن الأفراد ذو النفوذ في منظمة ما" ويعرفها أيضا العبادلة بأنها "مجموعة القيم والمعايير والسلوكيات والتصرفات والإشارات وأساليب التعامل التي تصدر عن الموظفين ويراهها ويلمسها العملاء والمجتمع الذي تتواجد فيه المنظمة، وعليه فإنه يجب أن يصبح الموظفون مع الوقت يشعرون ويتعاملون بثقافة وقيم وسلوكيات منظماتهم وليس ما اعتادوا عليه قبل ان يصبحوا أعضاء في المنظمة".<sup>1</sup>

كما عرفت الثقافة التنظيمية على انها: "منظومة متكاملة من السلوك الإنساني السائد في المنظمة، والذي يعتمد أفرادها في التعامل بينهم، وتشمل الأفكار والأعراف التي تعتمد على نقل المعرفة والمعلومات".<sup>2</sup>

فالثقافة التنظيمية هي " الكل المتكامل من مظاهر السلوك المكتسب الذي يظهر ويمارس بواسطة الأفراد في أي مجتمع" أو هي "كل مركب يتضمن المعرفة والمعتقدات والفنون والأخلاق والقانون والأعراف وغير ذلك من الإمكانيات والعادات التي يكتسبها الإنسان باعتباره عضوا في المجتمع".<sup>3</sup>

فهي: " مجموعة من الإتجاهات النفسية السائدة في المنظمة والقيم والعادات والتقاليد والمعايير السلوك المتعارف عليها داخل المنظمة، وبالرغم ان هذه الأمور غير ملموسة ولا يمكن مشاهدتها بوضوح إلا أنه حين استقرارها في المنظمة يكون لها تأثير كبير على سلوك العاملين والمنظمة ككل".<sup>4</sup>

كما عرفت على انها "مجموعة السمات والخصائص والأبعاد المتمثلة بمنظومة من الأفكار، والمعتقدات والتقاليد والقيم وأساليب التفكير والعمل وأنماط السلوك والتوقعات والمعايير التي يلتقي حولها أعضاء التنظيم وتؤثر في سلوكهم في المنظمة، وتشكل شخصياتهم وتتحكم في خبرتهم، وتؤثر في

<sup>1</sup> العبادلة عبد الرحمان فالح، الأنماط القيادية وعلاقتها بالثقافة التنظيمية لدى الفئات الإدارية في محافظات جنوب الأردن، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة مؤتة، قسم الإدارة العامة، الأردن، 2003، ص ص 32-33.

<sup>2</sup> ماهر أحمد، التنظيم، الطبعة الأولى، الاسكندرية، الدار الجامعية، 2009، ص 435.

<sup>3</sup> اللوزي موسى، التنظيم إجراءات العمل، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر، عمان ، 2005، ص ص 225-226.

<sup>4</sup> ماهر احمد، مرجع سابق، ص 435.

إنتاجية المنظمة وكفاءة قراراتها، وبالتالي فهي تشمل كل ما يدور داخل محيط المنظمة والتي تميزها عن غيرها من المنظمات".<sup>1</sup>

أما Lunenburg (2011) فيرى ان الثقافة التنظيمية عبارة عن: "مجموعة من القيم المشتركة والمعتقدات التي يتقاسمها العاملون، ومن ثم القواعد السلوك والفعالية في المنظمة".

وبالتالي يمكن تعريف للثقافة التنظيمية على انها منظومة مشتركة من القيم وأساليب التفكير والقناعات الخاصة المتعلقة بالجوانب الإنسانية لدى أفراد المنظمة، والتي تقوم بتحديد طبيعة معايير السلوك الإنساني داخل بيئة العمل، وتعتبر من أهم المكونات المعنوية والفكرية في منظمات الأعمال.

بناء على ما تقدم نستنتج ان ثقافة المنظمة تتكون من ثلاثة عناصر تنظيمية هي:

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

## 2- خصائص الثقافة التنظيمية

تتصف الثقافة التنظيمية بمجموعة من الخصائص التي تستمدها من خصائص الثقافة العامة من ناحية، ومن خصائص المنظمات الإدارية من ناحية أخرى، كما تتفاوت هذه الخصائص الثقافية داخل المنظمات من منظمة لأخرى، ويمكن تحديد هذه الخصائص والسمات فيما يلي:<sup>2</sup>

- أ- الابداع والمخاطرة: درجة قبول المخاطرة وتشجيع الموظفين على ان يكونوا مبدعين ولديهم روح مبادرة.
- ب- الانتباه للتفاصيل: الدرجة التي يتوقع فيها من العاملين ان يكونوا دقيقين منتبهين للتفاصيل.
- ت- التوجه نحو الناس: درجة اهتمام الإدارة بتأثيرها على الأفراد داخل المنظمة.
- ث- التوجه نحو الفريق: درجة تنظيم فعاليات العمل حول الفرق لا الأفراد.

<sup>1</sup> رضوي سندس، قياس الغلاقة بين العولمة والثقافة التنظيمية، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد 77، 2009، ص ص، 91-125.

<sup>2</sup> العطية ماجدة، سلوك المنظمة: سلوك الفرد والجماعة، الطبعة الأولى، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، 2003، ص 326.

- ج- العدوانية: درجة عدوانية الأفراد وتنافسهم لا سهولة وودية التعامل معهم.  
ح- الثبات: درجة تأكيد فعاليات المنظمة المحافظة على الحالة الراهنة بدلا من النمو.

وفي رأي آخر الثقافة التنظيمية تتصف بالخصائص التالية:

أ- الطاقة الإنسانية: فالإنسان هو مصدر الثقافة وصانعها للتفاعل معها، والثقافة تتصف بالإنسانية لأنها من المعارف والعلوم والحقائق والقيم التي يأتي بها الأفراد الى المؤسسة أو تلك التي تتكون لديهم خلال تفاعلهم داخلها.

- ب- الثقافة نظام مركب: حيث يتكون من مجموعة من المكونات أو الأجزاء الفرعية المتفاعلة فيما بينها في تكوين ثقافة المجتمع أو المنظمة أو المديرين وتشمل العناصر التالية:  
- الجانب المعنوي: ويتمثل في النسق المتكامل من الأخلاق والقيم والمعتقدات والأفكار الأفراد.  
- الجانب السلوكي: هي عادات وتقاليد أفراد المجتمع، الأداب الفنون والممارسات العلمية المختلفة.

الجانب المادي: وهو كل ما ينتجه أفراد المجتمع من أشياء ملموسة كالمباني والأدوات والمعدات... الخ.

- ت- الثقافة نظام متكامل: فهي تشكل كلا متكاملًا وتسعى الى خلق انسجام بين مجموعة عناصرها، فأى تغير يطرأ على أي العناصر يؤثر في النمط الثقافي للمنظمة والمجتمع.  
ث- نظام تراكمي ومستمر: يتصف بالإتصال والاستمرار، حيث يعمل كل جيل من الأجيال المنظمة على تسليمها للأجيال اللاحقة ويتم تعلمها وتوريثها عبر الأجيال عن طريق التعلم والمحاكاة.  
ج- الثقافة التنظيمية نظام يكتسب متغير ومتطور: فالاستمرارية لا تعني فقط تناقل الثقافة عبر الأجيال كما هي بل انها في تغير مستمر حيث تدخل عليها ملامح جديدة.  
ح- للثقافة خاصية التكيف: تتصف بالمرونة والقدرة على التكيف استجابة لمطالب الإنسان.  
خ- الثقافة عملية مكتسبة: أي تكتسب من خلال التفاعل بين الأفراد في بيئة معينة، وعندما يكتسبها الفرد في المنظمة تصبح جزء من سلوكه ومن خلال الثقافة نستطيع ان نتنبأ بسلوك الأفراد معتمدين على ثقافتهم.<sup>1</sup>

ويرى السكارنه بأن الثقافة التنظيمية تتميز بالخصائص التالية:

<sup>1</sup> العميان محمود سلمان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، عمان، 2002،



- أ- الانتظام بالسلوك والتقيد به نتيجة التفاعل بين افراد المنظمة فإنهم يستخدمون لغة ومصطلحات وعبارات وطقوسا مشتركة ذات علاقة بالسلوك من حيث الالتزام والتصرف.
- ب- المعايير: هناك معايير ثقافية فيما يتعلق بحجم العمل الواجب إنجازه (لا كثيرا جدا ولا قليلا جدا)
- ت- القيم المتحكمة: يوجد قيم أساسية تتبناها المنظمة ويتوقع من كل عضو فيها الالتزام بها، مثل الجودة العالية نسب متدنية من الغياب والانصياع للأنظمة والتعليمات.
- ث- الفلسفة: لكل منظمة سياستها الخاصة في معاملة العاملين والعملاء.
- ج- القواعد: عبارة عن تعليمات تصدر عن المنظمة وتختلف في شدتها من منظمة لأخرى.<sup>1</sup>
- ح- المناخ التنظيمي: يشير الى مجموعة الخصائص التي تميز المنظمة وتفرق بينها وبين منظمة أخرى من خلال مجموعة العوامل التي تؤثر على سلوك العاملين وغيرها من مؤثرات البيئة الداخلية والخارجية، وتتضمن مجموعة الخصائص هذه: الهيكل التنظيمي، النمط القيادي، السياسات والإجراءات... الخ.

## ثانيا: أهمية الثقافة التنظيمية والعوامل المحددة لها

### 1- أهمية الثقافة التنظيمية

يتحدث الكثير من الناس عن الثقافة دون وعي علمي لمعناها وضرورتها الاجتماعية والتاريخية، فارتقاء حياة الإنسان في شتى المجتمعات وعلى مدى التاريخ رهن تنوع الثقافات وتفاعلها. اما الثقافة التنظيمية فهي قائمة في كل المنظمات، اذ لا توجد منظمة بدون ثقافة تنظيمية وتشكل المنظمات ثقافته التنظيمية بناء على طبيعة عملها واجراءاتها الداخلية وسياسات الإدارة العليا فيها بدون وعي وإدراك وتخطيط مسبق وتتحول هذه الإجراءات والسياسات مع الوقت الى مجموعة من الممارسات والخبرات للموظفين، والتي تكون بشكل غير مباشر ثقافة المنظمة.

وعلى العموم فإن الثقافة التنظيمية تقوم بدور هام جدا في بقاء واستمرار ونجاح المنظمات من خلال الوظائف التالية:<sup>2</sup>

<sup>1</sup> السكارنه بلال خلف، دراسات إدارية معاصرة، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2009، ص

ص: 159-160

<sup>2</sup> العبادلة عبد الرحمان فالح، مرجع سابق، ص ص، 34-36

- الثقافة التنظيمية قوة دافعة ومحركة توحد الطاقات والامكانيات نحو تحقيق الأهداف المشتركة وتوحد الجهود نحو التغيير والتجديد والابتكار.
- تعتبر قاعدة ثابتة وقوية تقف عليها المنظمات لمواجهة التغييرات المتسارعة عالميا ومحليا في ظل التطور التكنولوجي والتكتلات العالمية والتجمعات الإقليمية واندماج المنظمات.
- الثقافة لتنظيمية هي الإطار الذي يساهم في بناء المنظمة وتطورها وارتقائها لمواكبة التغيرات والتطورات -تعمل الثقافة التنظيمية على تشكيل أنماط السلوك المطلوب من العاملين داخل التنظيم.
- تساعد الثقافة التنظيمية في تماسك التنظيم من خلال التقاء العاملين حول عناصر الثقافة التنظيمية مثل: القيم والمعتقدات والأعراف والتوقعات بحيث تصبح هذه العناصر مرتبطة بالسلوك التنظيمي.
- فالثقافة التنظيمية مهمة لكل تنظيم، فإن التزم بها الأفراد في جميع المستويات فإن روح الفريق والتعاون سوف تكون الميزة التي تجعل من هذا التنظيم وحدة تواجه التحديات الخارجية في ظل المنافسة العالمية الجديدة.

## 2-العوامل المحددة للثقافة التنظيمية

تتشكل الثقافة التنظيمية من خلال تفاعل العديد من العوامل أهمها:<sup>1</sup>

- الصفقات الشخصية للأفراد وما لديهم من اهتمامات وقيم ودوافع.
- الخصائص الوظيفية ومدى ملائمتها وتوافقها مع الصفات الشخصية للأفراد.
- التنظيم الإداري حيث تنعكس خصائصه على خطوط السلطة وأساليب الاتصالات ونمط اتخاذ القرارات.
- المنافع التي يحصل عليها عضو من المنظمة في صورة حقوق مادية ومالية تكون ذات دلالة على مكانته الوظيفية وتنعكس على سلوكه.
- الأخلاقيات والقيم السائدة في المنظمة وما تشتمل عليه من قيم وطرق التفكير وأساليب التعامل بين الأفراد بعضهم البعض ومع الأطراف الخارجية.

وعادة تتكون أخلاقيات وقيم المنظمة مما يلي:

<sup>1</sup> المرسي جمال الدين محمد، وآخرون، التفكير الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية، دار الجامعة للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2008، ص352.

- أخلاقيات وقيم الأفراد التي يستمدّها من العائلة والأصدقاء والمجتمع.
- أخلاقيات وقيم المنظمة التي ترشد سلوكيات الأفراد في مهنة أو وظيفة معينة.
- أخلاقيات وقيم المجتمع الناتجة من النظام الرسمي القانوني أو ما ينتج عنه من عادات وممارسات في المجتمع.

### ثالثاً: مكونات وأنواع الثقافة التنظيمية

#### 1- مكونات الثقافة التنظيمية

تتكون ثقافة المنظمة من مجموعة مكونات هي كالآتي:

- أ- **المعتقدات والتوقعات والقيم المشتركة:** هي الأفكار والاعتقادات المشتركة من قبل أعضاء المنظمة والتي توجه تصرفاتهم، هذه القيم لا تتفك أن تكون سبباً مهماً في نجاح المنظمة لأنها تصوغ الإستراتيجية، طابع الاتجاه أو العلاقات بين المصالح والناس، هذه الأفكار قد تتحول إلى معايير التي تشكل حقيقة للمنظمة.<sup>1</sup>
- ب- **الأسطورة:** هي الحكايات والقصص التي نحكيها من أجل خلق المنظمة، أو نجاحها مثل الأساطير التي تلعب دور في حفظ ونقل القيم الهامة والمحفزة، وهي وسيلة اتصال لإبراز نجاحات وعظمة المنظمة ونقاط تفوقها ونهوضها خلال مسيرتها.<sup>2</sup>
- ت- **الرموز واللغة:** الرموز هي عبارة عن أشياء، أفعال، أحداث ترتبط بمعنى معين لدى الناس مثل شعار المنظمة، علمها أو اسمها التجاري وغيرها وتحمل رموز معاني معينة ترتبط بقيم المنظمة ومعاييرها.

أما اللغة فهي منظومة من المعاني المشتركة بين أعضاء المنظمة يستخدمها لنقل الأفكار والمعاني الثقافية، وهي جزء مندمج داخل عالمنا المركب، طريقة المخاطبة، التعريف بالتصرفات المختلفة، استعمال بعض المفردات، استعمال أو كيفية استعمال الأسماء.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> Jean pierre helfer et autres – **management stratégie et organisation** – librairie Vuibert, Paris, 1996, p 296.

<sup>2</sup> موسى خليل، **الإدارة المعاصرة: المبادئ، الوظائف، الممارسة**، مجد المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، لبنان، 2005، ص 44.

<sup>3</sup> سليمة سلام، **ثقافة المؤسسة والتغيير**، رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماجستير، فرع تحليل اقتصادي، جامعة الجزائر، 2003، ص 107.

ث- **الطقوس والشعائر**: هي مجموعة أنشطة تفصيلية مخططة تدمج مظاهر ثقافية متنوعة في حدث معين، يتم القيام به من خلال التفاعل الاجتماعي تهدف إلى نقل رسالة معينة أو انجاز أغراض محددة، كما تعمل على تعزيز القيم والمعايير الرئيسية مثل ممارسة الرياضة الجماعية، الاحتفال بترقية مسؤول أو التحاق موظف جديد، الاجتماع السنوي للمساهمين.<sup>1</sup>

ج- **الأبطال أو البطولات**: سواء كانوا حقيقيين أم صنع خيال، أحياء أم أموات، فهم رموز الأساطير الذين سببوا بأفعالهم وأعمالهم ومواقفهم نجاحات ونهضة المنظمة وما ينتج عن ذلك من مزايا ومواصفات تكون معايير سلوكية للانتماء لهذه المنظمة والاستمرار بها، هؤلاء الأبطال هم الرموز القيادية الذين يحركون قيم المنظمة.<sup>2</sup>

ح- **الشبكة الثقافية**: وهي نظام خفي وظيفتها تعزيز وإيجاد دعائم للقيم والمقصود بالشبكة الثقافية جميع الأفراد الذين يعملون على نشر ثقافة المنظمة من مروجي الأساطير، المتكهنون بمستقبل المنظمة المساهمون، الجواسيس...<sup>3</sup>

## 2- أنواع الثقافة التنظيمية:

هناك عدة أنواع من الثقافة التنظيمية، إلا أن هناك شبه اتفاق على وجود أربعة أنواع أساسية هي: الثقافة القوية، الثقافة الضعيفة، الثقافة المثالية والثقافة التكيفية (الموقفية).

أ- **الثقافة القوية**: تعرف الثقافة القوية بأنها: "الحد الذي يجعل الأعضاء يتبعون ما تمليه عليهم الإدارة"<sup>4</sup> ويمكن القول أن ثقافة المنظمة قوية في حالة كونها تحظى بالثقة والقبول من جميع أو معظم أعضاء المنظمة ويشتركوا في مجموعة متجانسة من القيم والمعتقدات والمعايير التي تحكم

<sup>1</sup> سلسمة سلام، مرجع سابق، ص 108.

<sup>2</sup> مصطفى محمود أبو بكر، دليل التفكير الاستراتيجي وإعداد الخطة الإستراتيجية، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2000، ص 136.

<sup>3</sup> مصطفى محمود أبو بكر، الموارد البشرية مدخل لتعزيز القدرة التنافسية، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2004، ص ص 82-83.

<sup>4</sup> علي عبد الله، أثر البيئة على أداء المؤسسات الاقتصادية، أطروحة لنيل شهادة دكتوراه دولة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 1999، ص 22.

سلوكياتهم وإتجاهاتهم داخل المنظمة، مما يجعل الثقافة قوية كون القيم الأساسية قوية ويشترك فيها العاملون.<sup>1</sup>

ومن أهم المؤشرات التي ينبغي توافرها في الثقافة المتميزة القوية ما يلي:<sup>2</sup>

-**الثقة:** تشير الثقة إلى الدقة والتهديب ووحدة الذهن والتي تعتبر عاملاً مهماً من عوامل تحقيق إنتاجية مرتفعة.

-**الألفة والمودة:** يمكن للألفة والمودة أن تأتي من خلال الاهتمام بهم ودعمهم وتحفيزهم.

فيما يرى ستيفن روبينز stephen-p- robbins أن الثقافة القوية تعتمد على:<sup>3</sup>

- عنصر الشدة والذي يرمز إلى تمسك أعضاء المنظمة بالقيم والمعتقدات السائدة.

- عنصر الإجماع والمشاركة لنفس الثقافة التنظيمية السائدة من قبل الأفراد والذي يعتمد الإجماع على

تعريف الأفراد بالقيم السائدة في المنظمة وما يحصلون عليه مكافآت وحوافز جراء إلتزامهم.

ب-**الثقافة الضعيفة:** هي الثقافة التي لا يتم إعتناقها بقوة بين أعضاء المنظمة ولا تحظى بالثقة والقبول الواسع من معظمهم، وتفنقر المنظمة في هذه الحالة إلى التمسك المشترك بين أعضائها بالقيم والمعتقدات، وهنا سيجد أعضاء المنظمة صعوبة في التوافق والتوحد مع المنظمة أو مع أهدافها وقيمتها.<sup>4</sup>

ت-**الثقافة المثالية:** يرى كل من waterman ouchi. Drucker ضرورة وجود ثقافة منظمة مثالية ووحيدة، والتي تميز أحسن المنظمات الناجحة، هذه الثقافة يجب ان تمتلكها كل المنظمات الراغبة في النجاح. ويرجع أصول هذا النوع من الثقافة التنظيمية إلى الأمريكي فريدريك تايلور frederik taylor حيث يعتبر أنه من الكافي تحديد كل مهمة أحسن طريقة للأداء أي تحديد

<sup>1</sup> مصطفى محمود أبو بكر، دليل التفكير الاستراتيجي وإعداد الخطة الاستراتيجية، مرجع سابق، ص 145.

<sup>2</sup> علي عبد الله، مرجع سابق، ص، 225.

<sup>3</sup> محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص336.

<sup>4</sup> مصطفى محمود أبو بكر، دليل التفكير الاستراتيجي وإعداد الخطة الاستراتيجية، مرجع سابق، ص 145.

الهيكل بدون غموض فكل شيء مضبوط وفق (ONE BEST WAY) وقد كان يبحث عن الطريقة المثلى لتحسين الأداء.<sup>1</sup>

ث- الثقافة التكيفية (الموقفية): يقترح بعض الباحثين أمثال كالوري calori ودراكر drucker مدخل موقفي للثقافة أي ضرورة تكيف الثقافة التنظيمية مع الظروف البيئية، ذلك أن اختيار ثقافة تنظيمية جيدة يتوقف على الظروف التي تمر بها المنظمة وفق اختبار مبدأ (FIT WAY) ذلك أنه توجد ثقافة مثالية تصلح لكل المنظمات وفي كل الظروف البيئية.<sup>2</sup>

### المطلب الثاني: مستويات ووظائف الثقافة التنظيمية

#### أولاً: مستويات الثقافة التنظيمية

ينتمي كل منا إلى عدد من الجماعات أو شرائح المجتمع في وقت واحد، فالناس يحملون صفات جديدة متعددة من البرمجة الذهنية السائدة في هذه المستويات المختلفة من الثقافة والتي تتمثل فيما يلي:<sup>3</sup>

- أ- **ثقافة المجتمع:** تمثل الثقافة في هذا المستوى القيم والاتجاهات والمفاهيم السائدة في المجتمع الذي تتواجد به المنظمة والتي ينقلها الأعضاء من المجتمع إلى داخل المنظمة، وتتأثر هذه الثقافة بعدد من القوى الاجتماعية مثل نظام التعليم النظام السياسي، الظروف الاقتصادية والهيكل الإداري للدولة، وتعمل المنظمة داخل هذا الإطار العام لثقافة المجتمع حيث يؤثر على إستراتيجيات المنظمة ورسالتها وأهدافها ومعاييرها وممارستها، ويجب أن تكون إستراتيجية المنظمة ومنتجاتها وخدماتها وسياساتها متوافقة مع ثقافة المجتمع، وتتمكن من تحقيق رسالتها وأهدافها.
- ب- **ثقافة النشاط أو الصناعة:** يوجد تشابه في الثقافة داخل النشاط أو الصناعة الواحدة وإختلافات بين النشاطات والصناعات المختلفة، ويعني هذا أن القيم والمعتقدات الخاصة بمنظمة ما توجد في نفس الوقت في معظم أو كل المنظمات العاملة داخل نفس النشاط، وعبر الوقت.

<sup>1</sup> كمال قاسمي، المقومات والمعوقات الثقافية لتطبيق نظامي إدارة الجودة الشاملة والإيزو 9000، رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماجستير، فرع إدارة أعمال، جامعة المسيلة، 2003، ص 343.

<sup>2</sup> محمد الطاهر بوياية، إتجاهات الهيئة الوسطى الإدارية نحو النماذج التنظيمية، رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماجستير، فرع علم النفس التنظيم والعمل، جامعة الجزائر، 1995، ص 44

<sup>3</sup> جمال الدين محمد المرسي وآخرون، التفكير الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية: منهج تطبيقي، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2002، ص 90.

ت-ثقافة المؤسسة: عادة ما تكون المؤسسات العامة والحكومية والمؤسسات الكبيرة والبيروقراطية ثقافات مختلفة عن المؤسسات الصغيرة أو الخاصة في مواقع أو أماكن العمل داخل نفس المؤسسة، حيث يمكن أن تكون الثقافات الفرعية حول المستويات الإدارية والتنظيمية المختلفة داخل إدارات وأقسام أو قطاعات المؤسسة، ويرجع ذلك إلى أن الأفراد في هذه المستويات أو في الوحدات التنظيمية يواجهون متغيرات مختلفة ويتعرضون لمصادر وأنواع من الضغوط مما يدفعهم إلى تشكيل مجموعة من القيم والعادات والمعتقدات والافتراضات التي تحكم سلوكهم أو التي يعتقدون أنها تحمي تواجدهم في المؤسسة

### ثانياً: وظائف الثقافة التنظيمية

تمثل ثقافة المنظمة المحرك الأساسي لنجاح أي منظمة، فهي تلعب دوراً كبيراً في تماسك الأفراد والحفاظ على هوية الجماعة ذلك أنها أداة فعالة في توجيه سلوك العاملين ومساعدتهم على أداء أعمالهم بصورة أفضل اعتماداً على القواعد واللوائح غير الرسمية التي تعتبر مرشداً لكيفية التصرف في مختلف المواقف، فهي بذلك تؤدي عدة وظائف مهمة منها:<sup>1</sup>

- توجد ثقافة المنظمة الشعور بالكيان والهوية لدى العاملين وتمكنهم من إيجاد الالتزام بينهم.
- تدعيم استقرار المنظمة كنظام اجتماعي وتمكنها من البقاء والتكيف مع بيئتها الخارجية.
- تحقيق التكامل بين العمليات الداخلية للمنظمة مما يمكنها من النمو والاستمرار والبقاء وتحقيق التكامل الداخلي بين الأفراد من خلال إيجاد نمط ملائم للاتصال فيما بينهم والعمل معا بفاعلية.
- تحقيق التكيف بين المنظمة وبيئتها الخارجية من خلال سرعة الاستجابة واحتياجات الأطراف الخارجية ذوي العلاقة مع المنظمة.
- تحقيق أهداف ورسالة المنظمة من خلال توجيه الأفراد وإرشادهم نحو ذلك.
- تحديد طريقة التعامل مع تحركات العملاء بغية تمكين المنظمة من النمو والبقاء.
- إضافة إلى أن لثقافة المنظمة بالغ الأهمية في إيجاد الالتزام والولاء من العاملين وتغلب المصلحة الجماعية على المصلحة الشخصية.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> توماس وهيلين، دافيد هنجر، الإدارة الاستراتيجية، ترجمة محمود عبد الحميد مرسي، زهير نعيم الصباغ، معهد الإدارة، العامة، مصر، 1999، ص 185.

<sup>2</sup> فلاح حسن عداي الحسيني، الإدارة الاستراتيجية: مفاهيمها ومداخلها وعملياتها المعاصرة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2000، ص 94.

## المطلب الثالث: آليات خلق الثقافة التنظيمية والمحافظة عليها وطرق التعبير عنها

## أولاً: آليات خلق الثقافة التنظيمية والمحافظة عليها

إن عملية خلق الثقافة التنظيمية أمر شبيه بالتنشئة الاجتماعية للطفل، فهي قيم يتم تعليمها وتلقينها للأفراد منذ البدايات، ويتعلمها الأطفال في البيت من خلال الممارسات اليومية للوالدين. وكلما كانت القيم مغروسة مبكراً كلما كانت أكثر وأقوى. وكذلك الأمر في المنظمات فإن المؤسسين يلعبون دوراً مهماً في خلق العادات والتقاليد وطرق العمل، وخاصة في فترات التشكيل الأولى للمنظمة. حيث تلعب الرؤية والفلسفة التي يؤمنون بها، دوراً كبيراً في تنمية القيم الثقافية باعتبارهم المؤسسين. كما أن صغر التنظيمات في المراحل الأولى لنشئها، يسهل عملية التأثير ووضع البصمات، وفرض الرؤية وغرس القيم في الجماعة. إذ أن الثقافة تنشأ بفعل التفاعلات والممارسات والخبرات التي يمر بها العاملون، والتي يروا أنها سلوكيات يتم مكافأتها، فتعزز باعتبارها طريقاً لاكتساب مزيد من المزايا والمنافع.<sup>1</sup>

ويتم خلق الثقافة التنظيمية بثلاث طرق كما يلي:<sup>2</sup>

- يستخدم المؤسسين العاملون الذين يفكرون بنفس طريقتهم ويعملون على الاحتفاظ بهم في المنظمة.
- يعملون على تنشئة هؤلاء العاملين على التفكير، والشعور بنفس طريقتهم.
- يكون السلوك الشخصي للمؤسسين نموذجاً للدور، والذي يشجع العاملين على التوحد معهم، وبذلك يدخلون معتقداتهم وافترضاتهم في المنظمة.

ويمكن القول بأن الآليات الرئيسية للمحافظة على الثقافة التنظيمية تتمثل في:

- أ- **اختيار الموظفين:** تعتبر عملية اختيار الموظفين خطوة رئيسية في تشكيل الثقافة التنظيمية، ذلك أنه ومن خلال عملية الاختيار يتم التعرف على الأفراد الذين ترى المنظمات أن لديهم صفات وأنماط سلوكية، وخلفيات ثقافية، واستعدادات وتوجهات مناسبة لها.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> محمد قاسم القريوتي، السلوك التنظيمي الإنساني الفردي والجماعي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الخامسة، عمان، 2009، ص 184.

<sup>2</sup> العطية ماجدة، سلوك المنظمة: سلوك الفرد والجماعة، دار الشروق للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2003، ص 334.

<sup>3</sup> السكارنة بلال خلف، دراسات إدارية معاصرة، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الطبعة الأولى، عمان، 2009، ص 162.



ب- **ممارسة الإدارة العليا:** لا بد للإدارة العليا من القيام بالأفعال والسلوكيات الظاهرة الواضحة التي تدعم وتعزز قيم المنظمة واعتقاداتها، ويجب أن تعزز أفعال الإدارة بأقوالها، وتوفر للعاملين تفسيراً واضحاً للأحداث الجارية في المنظمة.<sup>1</sup>

ت- **التنشئة والتطبيع:** ويقصد بالتطبيع تعليم قاعدة اللعبة التنظيمية وتوصيل عناصر ثقافة المنظمة إلى العاملين بصورة مستمرة، فالفاعلون الجدد ليسوا على دراية بقيم واعتقادات المنظمة.<sup>2</sup>

ث- **الطقوس والرموز واللغة:** تتعزز الثقافة التنظيمية، وتستكمل الآليات الرسمية الثلاثة السابقة بمجموعة من الآليات غير الرسمية، وتتمثل بالطقوس والقصص التي يتم تداولها في التنظيم، بقصد إلقاء الضوء على القيم التي يحرص التنظيم على تعزيزها. ومن الأمثلة عن ذلك ما يتداوله موظفو البنك العربي عن حياة عبد الرحمان شومان مؤسس البنك العربي، من حيث عصاميته والتزامه بالعمل، وحرصه على الاهتمام بكل التفاصيل ومن ذلك الاهتمام بتفقد المكاتب قبل الخروج والتأكد من عدم نسيان المكاتب مضاءة، وعن كونه يداوم مبكراً ويغادر متأخراً.<sup>3</sup>

#### ثانياً: طرق التعبير عن الثقافة التنظيمية

من طرق التعبير عن الثقافة التنظيمية نذكر:<sup>4</sup>

أ- **الطرق النظامية في عمل الأشياء:** توجد في معظم الأحيان أنماط مدركة للسلوك بين الأفراد العاملين في نفس المنظمة، الأنماط المدركة تشير إلى وجود نوع من الاتفاق الضمني حول نوع وطبيعة السلوك المقبول، التصرف الإيجابي، والموقف المتوقع من الرئيس المباشر أو من الإدارة العليا حول نتائج إنجاز الأعمال.

ب- **المعاني المشتركة لمجاميع العمل:** تتضمن المعاني المشتركة لمجاميع العمل، قواعد وإجراءات العمل ومعايير الإنجاز التي توضع بصورة مشتركة بين الإدارة ومجاميع العمل. تمثل هذه المعاني غايات مشتركة ونتائج نهائية مطلوب الوصول إليها.

<sup>1</sup> حريم حسين، إدارة المنظمات: منظور كلي، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص 269.

<sup>2</sup> الفريحات خيضر كاضم حمود وآخرون، السلوك التنظيمي: مفاهيم معاصرة، إثراء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2009، ص 268.

<sup>3</sup> محمد قاسم القريوتي، مرجع سابق، ص 186.

<sup>4</sup> سعد غالب ياسين، الإدارة الدولية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2007، ص 238.

ت-القيم الجوهرية الكاشفة: يقصد بالقيم الجوهرية الافتراضات العميقة المتأصلة في المنظمة والتي تظهر تأثير عميق على مواقف وسلوك المدراء والأفراد، وتعتبر محور تركز عليه ثقافة المنظمة أو القيمة العليا لهذه الثقافة التي قد تكون ممثلة بالجودة، المتانة والثقة، أو التميز والإنفراد كل شيء. الرؤيا الإستراتيجية والفلسفة التي تشكل استراتيجيات المنظمة في ميدان الأعمال، واتجاه العاملين، المستفيدين والمنافسين. كل هذه الأبعاد الآتفة الذكر لا تمثل في حد ذاتها " ثقافة المنظمة " ولكنها ببساطة تعكس المستوى العميق من الافتراضات والمعتقدات الراسخة التي يشترك فيها جميع الأفراد العاملين في المنظمة، وبالتالي تظهر بأشكال متنوعة ومتغيرة.

## المبحث الثاني: الاطار النظري لإدارة المعرفة

يشهد العالم اليوم جملة من التحولات والتغيرات التي تؤثر على المؤسسات الاقتصادية، حيث أن هذه الأخيرة تتعرض إلى ضغوط متنامية من أجل تحسين نوعية المنتجات أو الخدمات التي تقدمها، والعمل على خفض التكلفة والمنافسة بجودة ذات تقنية عالية. ولأن هذه الأهداف لا تتحقق إلا بالمعرفة، فقد أصبحت هذه المؤسسات تفكر بصيغة جديدة لإدارة المعرفة، من خلال بناء قاعدة معرفية في المؤسسة.

## المطلب الأول: ماهية إدارة المعرفة

## أولاً: نشأة إدارة المعرفة

ظهر مصطلح إدارة المعرفة في الولايات المتحدة الأمريكية في نهاية الثمانينات وذلك عن طريق جرائد مختصة في التسيير والإدارة مثل مجلة Harvard Business Review وبعدها أصبحت تتداول في كل أنواع الصحف، ومجلات وذلك في التسعينات وبالتالي موضوع إدارة المعرفة هو موضوع مبتكر ولم يأتي صدفة بل من خلال الاهتمام الدائم من أجل تنظيم المعارف وتبويبها من أجل الاستفادة منها، وهو ما جعله يلقي نسبة عالية من الاهتمام.

في نهاية القرن 19، قامت المؤسسة العلمية للعمل عن طريق تايلور باستخدام المعرفة في المؤسسة من أجل الرفع من الإنتاجية، وذلك عندما قام بتقسيم العملية الإنتاجية إلى مهام بسيطة وقام بقياس زمن كل نشاط، فاستطاع أن يشكل بما يعرف بالطريقة الواحدة والأمثل لإنجاز العمل وأصبح العامل عبارة عن منفذ فقط. بعد الحرب العالمية الثانية وارتفاع نسبة الإنتاج المعيب والأخطاء في المنتجات ظهرت بما يعرف إدارة الجودة في نوعها الأول، مما استدعى من المؤسسات القيام بممارسات جديدة خاصة نقل المعرفة من أجل التنسيق في العمليات الإنتاجية داخل المؤسسة وظهر بعدها بما يعرف بالجودة الشاملة والإدارة بالجودة الشاملة.

وفي السبعينات ونتيجة للانفجار الهائل للمعلومات ظهر بما يعرف بعلم المكتبات والمعلومات، من أجل تنظيم هذا الكم الهائل من المعلومات، وذلك عن طريق تجميع، معالجة، تخزين، نشر وتوزيع هذه المعلومات عن طريق أدوات وطرق إدارة المعلومات، وبدأت المؤسسات تهتم بما يعرف بذاكرة المؤسسة. بعد ذلك وفي الثمانينات ظهر مصطلحي اليقظة التكنولوجية والذكاء الاقتصادي، وتتمثل في تعبئة الموارد الداخلية والخارجية للمؤسسة من أجل الوقوف فيما يواجه المؤسسة من صعوبات وذلك لا يكون إلا عن طريق الانتشار الواسع للمعلومات في المؤسسة.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> بطانية محمد تركي والمشابعة زياد محمد، إدارة المعرفة بين النظرية والتطبيق، ط 1، دار جليس الزمان للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010، ص 23.

وظهر مفهوم إدارة المعرفة كوظيفة إدارية في بداية التسعينات عندما بدأت بعض المؤسسات في تنفيذ بعض الممارسات في إدارة المعرفة كشركة Andersen الاستثمارية، حيث كانت الفكرة بتطوير طرق إبداعية لاستثمار المعرفة التي تحصل عليها المؤسسة ومعالجتها.

### ثانياً: تعريف إدارة المعرفة

يعد مفهوم إدارة المعرفة من المفاهيم الحديثة في علم الإدارة والتي تزايد الاهتمام بها خلال العقدتين الأخيرين مما أدى إلى ظهور العديد من التعاريف التي اختلفت باختلاف تخصصات الباحثين واختلاف وجهات نظرهم ومن بين هذه التعاريف نذكر:

تعرف إدارة المعرفة بأنها: " تلك الإدارة التي تعمل على التعرف على ما لدى الأفراد (سواء موظفين أو مستشارين أو مستفيدين) من معارف كاملة في عقولهم وأذهانهم، أو جمع وإيجاد المعرفة الظاهرة في السجلات والوثائق وتنظيمها بطريقة تسهل استخدامها والمشاركة فيها بين منسوبي المؤسسة بما يحقق رفع مستوى الأداء وإنجاح العمل بأفضل الأساليب وبأقل التكاليف الممكنة".<sup>1</sup>

كما تعرف أيضاً بأنها: " العملية المنهجية المنظمة للاستخدام الخلاق للمعرفة وإنشائها وهي تتطلب تحويل المعرفة الشخصية إلى معرفة تعاونية يمكن تقاسمها بشكل جلي من خلال المؤسسة".<sup>2</sup>

كما تعتبر إدارة المعرفة بأنها: " الجهود التي تبذل من أجل إتمام واستكمال الخطوات والوظائف التالية، تحصيل وتوزيع وتفسير وتوظيف المعرفة ".<sup>3</sup>

نلاحظ أن هذه التعريفات اعتبرت إدارة المعرفة تهتم بتشجيع التبادل المعلوماتي وتقوم بتوليد المعرفة وتوظيفها وتبادلها في مختلف الأنشطة والعمليات فهي تعتبر القلب النابض للمؤسسة والركيزة الأساسية التي تظهر النتائج بشكل ملموس.

وتعرف أيضاً بأنها: " عملية إبداع واكتساب المعرفة واستخدامها لتحسين الأداء التنظيمي".<sup>4</sup>

<sup>1</sup> الأكلبي علي ذيب، إدارة المعرفة في المكتبات ومراكز المعلومات، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص 26.

<sup>2</sup> الكبيسي صلاح الدين وكاظم خضير، إدارة المعرفة، المنظمة العربية للإدارة، القاهرة، 2004، ص 4.

<sup>3</sup> عبد الستار حسين يوسف، إدارة المعرفة كأداة من أجل البقاء والنمو، بحث مقدم في إطار الملتقى الدولي الرابع حول إدارة المعرفة في العالم العربي، جامعة الزيتونة، الأردن، 2004، ص 8.

<sup>4</sup> الفاعوري رفعت عبد الحليم، إدارة الإبداع المنظمي، ط 1، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، جامعة الدول العربية، القاهرة، 2005، ص ص 55-56.

من خلال هذا التعريف نلاحظ بأنه يعبر عن براعة العنصر البشري في إيجاد المعارف المتنوعة ومن ثم توظيفها واستخدامها لتحسين الإنتاجية والأداء داخل المؤسسة.

وتعرف إدارة المعرفة عند بعض علماء التكنولوجيا بأنها: " استنباط المعرفة من الأشخاص والعمل على تحليلها وتطويرها وصياغتها في وثائق إلكترونية ليتمكن الآخريين من الحصول عليها وفهمها وتطبيقها بسهولة".<sup>1</sup>

كما يعرفها كارل وينج بأنها: " تخطيط وتنظيم ومراقبة وتنسيق وتوليد المعرفة والأصول المرتبطة برأس المال الفكري والعمليات والقدرات والإمكانات الشخصية والتنظيمية، وبشكل يتم معه إنجاز أكبر قدر من الأثر الإيجابي في نتائج الميزة التنافسية".<sup>2</sup>

فقد ركزت هذه التعاريف في فهمها لإدارة المعرفة على دورها في خلق قيمة من المعرفة التي تعد نتاجا لها ومدى مساهمتها في توليد واكتساب قيمة مضافة وباعتبارها القوة التي يمكن من خلالها تحقيق الميزة التنافسية.

من خلال التعريفات السابقة سنحاول أن نضع تعريفا إجرائيا لدراستنا وهو أن إدارة المعرفة هي: " كل العمليات المتعلقة بتوليد المعرفة وتخزينها ونقلها ومشاركتها بين الأفراد وتطبيقها بغرض تحقيق أهداف المؤسسة وذلك من خلال إتاحة موارد المعرفة المتوفرة بالمنظمة لجميع الافراد العاملين بها.

### ثالثا: أهمية إدارة المعرفة

تعد إدارة المعرفة في عالمنا المعاصر من أهم الأفكار الحديثة ذات الأثر الفعال على نجاح الأعمال، لأنها تبنى على فكرة مفادها أن المؤسسات ملزمة باستغلال ما لديها من معرفة بكل ما تشمله من تراخيص وبراءات اختراع ومعلومات خاصة بالزبائن وغيرهم. وبما أن المعرفة هي الثروة الحقيقية للمؤسسات كما هي بالنسبة للأفراد والشعوب والمجتمعات وهي بالتالي أدواتها الحيوية في القيام بوظائفها ومباشرة أنشطتها من أجل تحقيق أغراضها وغاياتها التي وجدت من أجلها، وفيما يلي إبراز لأهمية إدارة المعرفة:

<sup>1</sup> العاني صفاء أحمد والبشتاوي سليمان حسين، دور إدارة المعرفة في تعزيز أداء المدقق المالي، المؤتمر العلمي الدولي السنوي الرابع حول "إدارة المعرفة في العالم العربي"، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الزيتونة الأردنية، الأردن، 2004، ص 18.

<sup>2</sup> هيثم علي حجازي، إدارة المعرفة مدخل نظري، ط 1، الدار الأهلية للنشر والتوزيع، عمان، 2005، ص 22.

- 1- تحسين عملية اتخاذ القرارات: إذ تتخذ القرارات بشكل أسرع خاصة في المستويات الإدارية الوسطى والدنيا وباستخدام موارد أقل، وبشكل أفضل كما لو أنها اتخذت من قبل المستويات الإدارية العليا؛
- 2- تنفيذ القرارات التي تم اتخاذها بطريقة أفضل: إذ أنه ليس هناك حاجة ماسة لشرح وتوضيح تلك القرارات، ولأن حلقات الاتصال بين المستويات الإدارية المختلفة تكون أقصر؛
- 3- يصبح الموظفون أكثر قدرة على المعرفة: فيما يتعلق بوظائفهم والوظائف الأخرى القريبة من وظائفهم ونتيجة لذلك يصبح هؤلاء الموظفين قادرين على طرح مبادرات لإجراء تحسينات أفضل إضافة إلى تعلم إجراءات جديدة أسرع وأكثر فاعلية تتعلق بالعمليات المساعدة في تحسين العمل بخبرة وعقلانية؛
- 4- يصبح الموظفون أكثر وعياً فيما يتعلق بعمليات التشغيل: ومحتوى وطبيعة المنتجات والخدمات وحاجات العملاء والزبائن، وسياسات الشركة وإجراءاتها، وبالتالي يصبحون قادرين على إنجاز أعمالهم بجودة أفضل، ويعملون على تصحيح الأخطاء دون الحاجة إلى تدخل المشرفين؛
- 5- يصبح الموظفون أكثر قدرة على التعاون فيما بينهم بصورة أفضل: إذ يصبح لديهم فهم أكبر حول كيفية اعتماد كل منهم على الآخر، وكيف يتم كل منهم بمعرفته المعرفة التي لدى الآخرين؛
- 6- العمل على تحسين الإبداع داخل المؤسسة: والذي يعتبر العنصر الساسي للمنافسة الآخذ بالازدياد والإبداع لا يقتصر فقط على توليد منتجات وخدمات جديدة، ولكنه يعني أيضاً رؤية الأشياء القيمة بمنظور جديد.<sup>1</sup>

#### رابعا: أهداف إدارة المعرفة

- تعتبر إدارة المعرفة بمثابة وسيلة من وسائل جمع البيانات وتبادل المعلومات واستغلالها واستثمارها في إنتاج معلومات جديدة، إذ تهدف إدارة المعرفة بشكل عام إلى المساهمة في:
- تعتبر المعرفة المكون الأساسي في تحقيق الإبداع والابتكار في المؤسسات؛
  - الاستثمار في المعرفة واعتمادها كعنصر من عناصر الإنتاج يحقق لها ميزة تنافسية عن باقي المؤسسات؛
  - تحافظ على الزبائن ذوي الولاء كما تجذب الزبائن الجدد لأن قاعدة المعرفة الاهتمام بحاجات الزبائن

<sup>1</sup> هيثم علي حجازي: مرجع سابق، ص ص 35-36.

- وتطلعاتهم التي تسمح للمؤسسة بالاختراق المبكر للأسواق وبالتالي تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة؛<sup>1</sup>
- إدارة المعرفة تشجع المسيرين على تحديد الأصناف الاستراتيجية ذات الصلة بالإبداع والتجديد من أجل البقاء والانتقال من المعرفة الفردية المبنية على الذكاء إلى المعرفة الجماعية من خلال تبادل وتثمين المعرفة، كما تسمح للأفراد بالتسريح عن معارفهم الضمنية وتميئتها عن طريق توفير مناخ محفز لهم والتفاعل بينهم؛
  - تساهم في تحفيز المؤسسات لتجديد ذاتها ومواجهة التغيرات البيئية غير المستمرة؛
  - تعد أداة المؤسسات الفاعلة لاستثمار رأس مالها الفكري من خلال جعل الوصول إلى المعرفة المتولدة عنها بالنسبة للأشخاص الآخرين المحتاجين إليها عملية سهلة وممكنة؛<sup>2</sup>
  - نقل المعرفة المخبأة الكامنة، والداخلية والخارجية؛
  - تبسيط العمليات وخفض التكاليف عن طريق التخلص من الإجراءات المطولة أو غير ضرورية؛
  - تحسين خدمات العملاء عن طريق اختزال الزمن المستغرق في تقديم الخدمات المطلوبة؛
  - تفعيل المعرفة ورأس المال الفكري لتحسين طرق إيصال الخدمات؛
  - إيجاد بيئة تفاعلية لتجميع وتوثيق ونقل الخبرات التراكمية المكتسبة من وأثناء الممارسة اليومية، والمساهمة في تغيير السلوك تجاه الأفضل.

#### خامسا: عناصر ومتطلبات إدارة المعرفة

##### 1-عناصر إدارة المعرفة: يرى بعض الباحثين أن إدارة المعرفة تتضمن العناصر التالية:

- أ- **التعاون:** وهو المستوى الذي يستطيع فيه الأفراد (ضمن فريق عمل) مساعدة أحدهم الآخر في مجال عملهم؛
- ب- **الثقة:** هي الحفاظ على مستوى مميز ومتبادل من الإيمان بقدرات بعضنا البعض على مستوى النوايا والسلوك والثقة يمكن أن تسهل عملية التبادل المفتوح الحقيقي والمؤثر للمعرفة؛
- ت- **التعلم:** هو عملية اكتساب المعرفة الجديدة من قبل الأفراد القادرين والمستعدين لاستخدام تلك المعرفة في اتخاذ القرارات أو بالتأثير على الآخرين إن التركيز على التعلم يساعد المؤسسات على تطوير الأفراد بما يؤهلهم للعب دور أكثر فعالية في عملية خلق المعرفة؛
- ث- **المركزية:** تشير إلى تركيز صلاحيات اتخاذ القرار الرقابة بيد الهيئة التنظيمية العليا للمؤسسة. إن خلق المعرفة يحتاج إلى لامركزية عالية؛

<sup>1</sup> علاء فرحان طالب وأميرة الجنابي، إدارة المعرفة - إدارة الزبون -، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص ص، 71-72.

<sup>2</sup> نجم عبود، إدارة المعرفة المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات، ط 2، مؤسسة الوراق للنشر، عمان، الأردن، 2008، صص 96.

ج- **الرسمية:** هي المدى الذي تتحكم به القواعد الرسمية، السياسات والإجراءات القياسية، بعملية اتخاذ القرارات وعلاقات العمل ضمن إطارات المؤسسة خلق المعرفة يحتاج إلى مستوى عالي من المرونة في تطبيق الإجراءات والسياسات مع تقليل التركيز على قواعد العمل؛

ح- **الخبرة الواسعة والعميقة:** ويعني ذلك أن خبرة الأفراد العاملين في المؤسسة تكون واسعة أفقياً ومتنوعة وعميقة أي مركزة وتخصصية؛

خ- **تكنولوجيا المعلومات:** أي أن توفر تكنولوجيا المعلومات يوفر مستوى من التسهيلات الذي يساعد في دعم إدارة المعرفة، فالبعض يرى أن تكنولوجيا المعلومات عنصر حاسم في عملية خلق المعرفة؛

د- **الإبداع التنظيمي:** وهو القدرة على خلق القيمة، المنتجات، الخدمات، الأفكار أو الإجراءات المفيدة عن طريق ما يبتكره الأفراد الذين يعملون معا في نظام اجتماعي معقد والمعرفة هنا تلعب دورا مهما في بناء قدرة المؤسسة لتكون مبدعة وخلاقة، هذا يعني أن على المنشأة أو المؤسسة كشف والتقاط المعرفة التي يمتلكها العاملين واستغلالها والمشاركة في استخدامها لتحقيق مكاسب تجارية.<sup>1</sup>

**2-متطلبات إدارة المعرفة:** لبناء نظام إدارة المعرفة لا بد أن تتوفر المقومات والمتطلبات الأساسية لذلك نوجزها فيما يلي:

أ- **تكنولوجيا المعلومات:**<sup>2</sup> هي جميع ما يستخدم من أجهزة الكمبيوتر والبرامج الحاسوبية تساعد في تحقيق ضمان أمن كافة الإحصاءات المعلوماتية وتخزينها ووضعها في الاستعمال من قبل المستويات الإدارية، والتي تمكنهم من تبادل المعلومات والتراسل بعضهم مع بعض، من أجل الوصول إلى أعلى مستوى من الكفاءة الإنتاجية. فلا يمكن التعامل اليوم مع الكم الهائل من المعلومات التقليدية، فالأمر يحتاج إلى نظام إلكتروني متكامل للمعلومات يتيح للمستخدم إمكانية الوصول إلى المعلومات في الوقت المناسب؛

ب- **توفير الموارد البشرية اللازمة:** تعد الموارد البشرية من أهم المقومات التي يتوقف عليها نجاح إدارة المعرفة في تحقيق أهدافها، وهم ما يعرفون بأفراد المعرفة التي تقع على عاتقهم مسؤولية القيام بالنشاطات اللازمة لتوليد المعرفة وحفظها وتوزيعها بالإضافة إلى القيام بإعداد البرمجيات اللازمة؛

ت- **الهيكل التنظيمي:** يعد من المتطلبات الأساسية لنجاح أي عمل بما يحتويه من مفردات قد تقيد الحرية بالعمل وإطلاق الإبداعات الكامنة لدى الموظفين، لذا لا بد أن يتصف بالمرونة ليستطيع أفراد المعرفة إطلاق إبداعاتهم والعمل بحرية لاكتشاف وتوليد المعرفة، إذ يتحكم بكيفية الحصول على المعرفة والتحكم بها وإدارتها، تخزينها، تعزيزها، وإعادة استخدامها، ويتعلق أيضا بتحديد وتجديد الإجراءات

<sup>1</sup> عبد الستار حسن يوسف: مرجع سابق، ص 18.

<sup>2</sup> صالحة عبد الله عيسان ووجيهة ثابت العاني، دور تكنولوجيا المعلومات في إدارة المعرفة، كلية التربية بجامعة السلطان قابوس، البصائر مجلة علمية، ع 1، عمان، 2008، ص 68.



والتسهيلات والوسائل المساعدة والعمليات اللازمة لإدارة المعرفة بصورة فاعلة وذات كفاءة من أجل كسب قيمة اقتصادية مجدية؛

ث- **الثقافة التنظيمية:** هي بطاقة تعريف المؤسسة للمجتمع، وهي المكونة لشخصية المؤسسة، ولا بد من أن تكون منفردة ومتميزة في نظر العاملين والعملاء، فهي توفر صورة متكاملة والتي تعكس القيم والمعتقدات حول أين كانت المؤسسة، ما هو مركزها الآن، وكيف ستكون في المستقبل، نجاح نظام إدارة المعرفة يتوقف على وجود ثقافة تنظيمية تدعم جهود وأنشطة العاملين في المؤسسة تكوين وإيجاد ثقافة تعزز وتساند بناء المعرفة وتقاسمها والتعاون بين الأفراد، والتشجيع على قضاء بعض الوقت في التعلم، ومكافأة السلوك الإيجابي؛<sup>1</sup>

ج- **الالتزام الاستراتيجي المستدام:** ويقصد به التزام الإدارة العليا بدعم الجهود الهادفة تجاه المعرفة بشكل عام، ولا بد أن تكون هذه الجهود متغلغلة في جميع أنشطة المؤسسة، ولا بد أن يشجع المدبرون جميع أنواع السلوك المؤدية إلى إيجاد المعرفة وتبادلها ونشرها ونقلها، وهنا يستحسن أن تنشأ إدارة خاصة للمعرفة، تسهل عملية الاتصال بين العاملين في جميع المستويات المؤسسة لضمان تبادل المعلومات والمعارف، ونفع على من بقولي مسؤولية مدير المعرفة تأسيس فريق للمعرفة.

### المطلب الثاني: عمليات ونماذج إدارة المعرفة

#### أولاً: عمليات إدارة المعرفة

لقد اختلف أغلب الباحثين في ترتيب عمليات إدارة المعرفة إلى أنه أغلبهم أشار إلى عمليات جوهرية لإدارة المعرفة متمثلة في:

أ- **تشخيص المعرفة:** إن البناء الهيكلي للنظام المعرفي في المؤسسة يتطلب أولاً عملية تشخيص للمعرفة ثم بعد ذلك يتم العمل أو البحث عنها فهي موجودة في رؤوس العاملين أم في النظم أم في الإجراءات، ولغرض خلق وابتكار المعرفة التي تم تشخيصها ينبغي على المؤسسة أن تحدد حجم ونوعية المعرفة المتاحة ومقارنتها بحجم ونوعية الموجودات المعرفية لكي يتم تحديد الجهد الذي تحتاجه المؤسسة للاستمرار في عملية الاستثمار المعرفي، ثم بعد ذلك يتم اختيار مصادر المعرفة التي تزود عناصر (القيمة المنتجة) وبعدها يتم اكتساب المعرفة وتنظيمها وتمكين العاملين من استخدامها ونقلها؛<sup>2</sup>

<sup>1</sup> عيساوي وهيبية، أثر الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير، تخصص حوكمة الشركات، جامعة أبو بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر، 2011، ص 17.

<sup>2</sup> علي عبد الستار وآخرون، المدخل إلى إدارة المعرفة، دار الميسرة للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص 39.

ب- **توليد المعرفة:** يعني الإبداع المعرفي ويتم ذلك من خلال مشاركة فريق العمل وجماعات العمل الداعمة لتوليد رؤس المال الفكري الجديد في القضايا وممارسات الجديدة تساهم في تعريف المشكلات وإيجاد الحلول بصورة ابتكاريه ومستمرة؛<sup>1</sup>

ت- **تخزين المعرفة:** تمثل جسرا بين النقاط المعرفة وعملية استرجاعها، وهي تعود إلى الذاكرة التنظيمية التي تحتوي على المعرفة الموجودة في أشكال مختلفة بما فيها الوثائق المكتوبة والمعلومات المخزنة في قواعد البيانات الإلكترونية والمعرفة الإنسانية المخزنة في النظم الخبيرة والمعرفة الموجودة في الإجراءات والعمليات التنظيمية الموقعة، وتلعب تكنولوجيا المعلومات دورا مهما في توسيع الذاكرة التنظيمية واسترجاع المعلومات والمعرفة المخزنة، بحيث تقوم إدارة المخزون بعملية الاكتساب والاحتفاظ وتوظيف المعرفة بمساعدة التكنولوجيا؛

ث- **توزيع المعرفة:** تشمل عملية توزيع المعرفة العمليات التي تضم النشر، المشاركة، التدفق، النقل والتحويل، والتعرف ومشاركة المعرفة لأنها عملية التي يتم من خلالها إيصال المعرفة الصريحة والضمنية إلى الأفراد الآخرين وبأنها تبادل المعرفة بين شخصين أحدهما مرسل للمعرفة والآخر مستقبل لها؛

ج- **تطبيق المعرفة:** تشير عملية تطبيق المعرفة إلى مدا قدرة المؤسسة على استعمال المعرفة المبدعة أو المكتسبة وتطبيقها من خلال ربطها بالواقع العملي من خلال الإفادة منها في حل المشكلات واغتنام الفرص واتخاذ القرارات وترجمتها إلى سلع وخدمات وعمليات.

ويعد تطبيق المعرفة هو غاية إدارة المعرفة وتعني استثمار المعرفة، فالحصول عليها وتخزينها والمشاركة فيها عمليات لا تعد كافية، فالمهم تحويل هذه المعرفة إلى تنفيذ فالمعرفة التي لا تنعكس لتنفيذ تعد مجرد تكلفة<sup>2</sup>

## ثانيا: نماذج إدارة المعرفة

قدم العديد من الباحثين نماذج عديدة لإدارة المعرفة، في محاولة لفهم وتوجيه جهود وأنشطة إدارة المعرفة في المؤسسات، وكان هدف كل منهم توجيه المؤسسات لبناء إستراتيجية معرفية، تساعد في تحقيق أهدافها وحل مشكلاتها فيما يلي بعض النماذج التي يمكن الاستفادة منها في تطوير وفهم إدارة المعرفة في المؤسسات.

<sup>1</sup> ناصر محمد سعود جرادات وآخرون، إدارة المعرفة، دار إثراء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011، ص 134

<sup>2</sup> أكرم محسن الياسري وظفر ناصر حسين، أثر عمليات إدارة المعرفة والتعلم التنظيمي في الأداء الاستراتيجي "دراسة استطلاعية لآراء عينة من القيادات الإدارية في جامعات الفرات الأوسط"، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، جامعة كربلاء، العراق، مج 14، ع 1، 2012، ص، 10.

أ- نموذج ليونارد لإدارة المعرفة: نموذج ليونارد بارتون يقوم على أساس أن المعرفة في المنظمات تمثل مقدرة جوهرية وأن هذه المعرفة المقدره الجوهرية توجد في أربعة أشكال هي:

- المعرفة قد تكون في شكل مادي: ويمكن أن تكون تصميم متمثل في براءة الاختراع، وهذه المعرفة يمكن أن نراها ونلمسها؛
- المعرفة قد تكون مجسدة أيضا في الأنظمة الإدارية: وهي يمكن أن تكون مجسدة في طريق التعلم لعمل الأشياء الأكثر فعالية؛
- المعرفة قد تتجسد في المهارات الصريحة والكامنة للعاملين: أي في القدرات الفردية التي تجلب الى المؤسسة أو تطور ضمنها من خلال التجربة أو الخبرة؛
- المعرفة قد توجد أيضا فيما يسميه ليونارد بارتون القيم الصغيرة: للعمل في معايير السلوك في موقع العمل أو ما يدعوه الآخرين الثقافة التنظيمية، والشكل موالي يوضح لنا نموذج ليونارد بارتون:

الشكل رقم (01) : نموذج ليونارد بارتون

الحصول على معرفة	حل المشكلات	التنفيذ و التكامل
	الأنظمة المادية	
	الأنظمة الإدارية	
	<div style="border: 1px solid green; padding: 10px; text-align: center;"> <p>الأنظمة المالية</p> <div style="border: 1px solid green; padding: 5px; display: inline-block;">القيم</div> </div>	
		التجريب

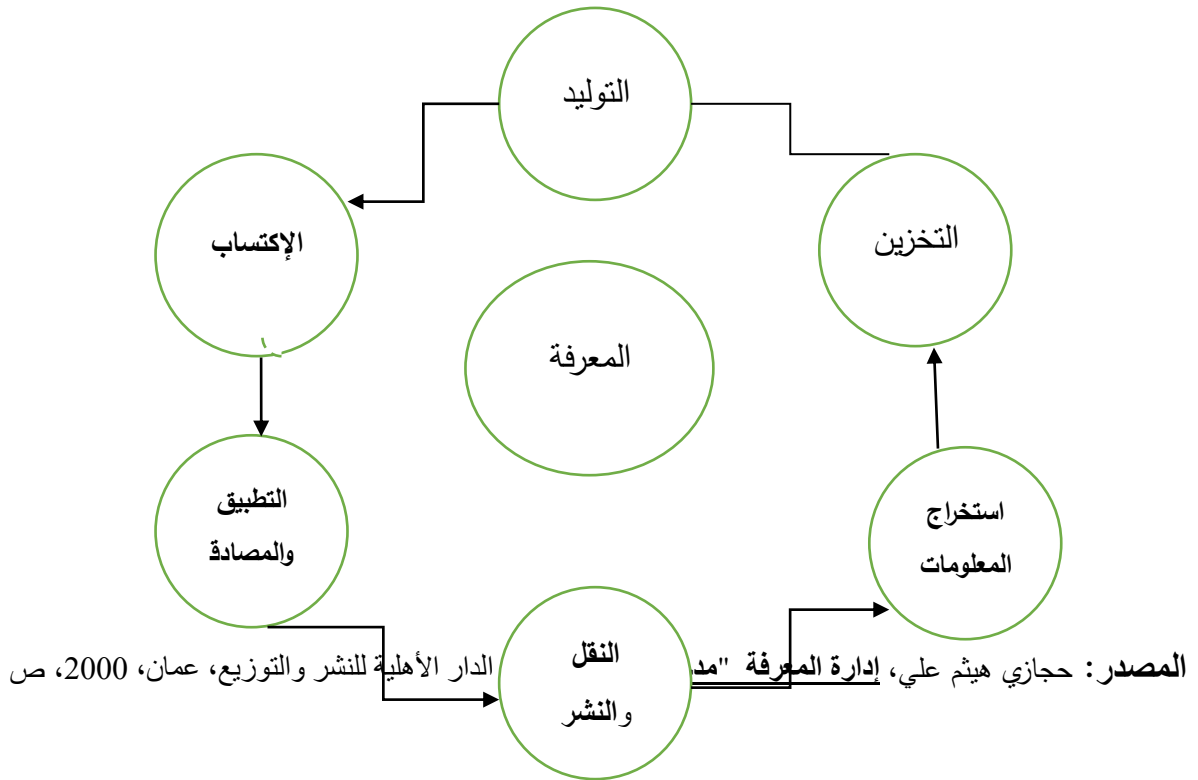
المصدر: نجم عبود نجم، إدارة المعرفة (المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات)، الطبعة الثانية، العراق للنشر والتوزيع عمان

الاردن، ص 117.

إن هذا النموذج يمثل محاولة لتوسيع المعرفة في المؤسسات لتشمل المنتجات والخدمات والعمليات والأنظمة والطرق والقواعد وصولاً إلى الأفراد، حيث المعرفة الكامنة تتجسد في مهاراتهم وعلاقتهم التفاعلية عما أن هذا النموذج يهتم بالأنشطة المعيقة للمعرفة التي تجعل حل المشكلات الحصول على المعرفة الابتكار كلها محدودة، لهذا على المؤسسة أن تشجع هذه الأنشطة من أجل تحقيق أهداف إدارة المعرفة.

ب- نموذج ماركواردت لإدارة المعرفة: اقترح ماركواردت مدخلا نظاميا شموليا لإدارة المعرفة في المؤسسة يتألف النموذج المقترح من ست مراحل، تغطي عملية نقل المعرفة إلى المستخدم من خلال الخطوات التالية التي تسير بالتسلسل: الاكتساب، التوليد، التخزين، استخراج المعلومات وتحميلها، النقل والنشر، التطبيق والمصادقة.

الشكل رقم (02): نموذج ماركواردت لإدارة المعرفة



ويوضح هذا النموذج أن المؤسسات تتعلم بفاعلية وكفاءة حال نمو هذه العمليات الست وتفاعلها، وبالتالي فإن هذه العمليات عمليات غير مستقلة عن بعضها البعض. فالمعلومات يجب أن توزع من خلال قنوات متعددة، وكل قناة من هذه القنوات لها أطر زمنية مختلفة، ويجب أن تخضع إدارة المعرفة، وبشكل مستمر، لعمليات مراجعة. وتقع إدارة المعرفة في قلب بناء المؤسسة المتعلمة، التي تقود المعرفة خلال كل مرحلة من هذه المراحل الست.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> ربحي مصطفى عليان، مرجع سابق، ص 222.

### المطلب الثالث: دور الثقافة التنظيمية في بناء المعرفة التنظيمية وإدارتها

لكل منظمة ثقافتها التي تتميز بها عن غيرها من المنظمات الأخرى والمتمثلة في مجموعة القيم والمعايير والسلوكيات والتصرفات والإشارات وأساليب التعامل والمعاملة التي تصدر عن الموظفين ويلمسها المتعاملين والمجتمع الذي تتواجد فيه المنظمة سواء كان داخل أو خارج العمل الرسمي، كما أن نجاح نظام إدارة المعرفة يتوقف على وجود ثقافة تنظيمية تدعم جهود وأنشطة العمال في المنظمة.

#### أولاً: خصائص الثقافة التنظيمية الداعمة لإدارة المعرفة

تشتمل الثقافة التنظيمية الداعمة لإدارة المعرفة على جملة من الخصائص التي يمكن ان نذكر

أهمها فيما يلي:

- فهم قيمة ممارسات إدارة المعرفة؛
  - دعم الإدارة العليا لإدارة المعرفة وذلك في جميع المستويات؛
  - وجود حوافز تكافئ مشاركة وتقاسم المعرفة؛
  - تشجيع التفاعل من أجل بناء وتقاسم المعرفة.
- كما يرى الباحثان wilson – rosenfeld أن نجاح إدارة المعرفة يتطلب ثقافة تنظيمية تتميز بما يلي:
- تشجع العمال على الاستمرار في التعلم وتطوير مهاراتهم وقدراتهم؛
  - تقدر الانجاز وتعترف به؛
  - تقدر مشاركة وتقاسم المعرفة؛
  - تشجع وتحت على العمل الجماعي؛
  - تؤكد على ضرورة مشاركة الأفراد.

لذا فإنه من الضروري إيجاد ثقافة تنظيمية تقدر بناء وتقاسم المعرفة واستخدامها، وقصد تحقيق هذا

الهدف يجب اتخاذ جملة من الإجراءات وأهمها:

- مكافأة الأفراد من خلال أنظمة الحوافر المادية والمعنوية وذلك حسب مساهماتهم المعرفية؛
- إعطاء الإدارة العليا نموذجاً في السلوكيات المعرفية؛
- تقييم اتخاذ القرارات على أساس المعرفة المستخدمة في ذلك؛
- توظيف العمال على أساس سلوكياتهم المعرفية الممكنة؛

- إتاحة الوقت والفرص للمدراء والعمال لبناء المعرفة وتقاسمها واستخدامها؛

- تعليم وتدريب جميع العمال على خصائص واتجاهات العمل القائم على المعرفة.<sup>1</sup>

**ثانياً: أهم الممارسات الثقافية التي تعزز بناء وإدارة المعرفة التنظيمية**

تتمثل أهم القيم والمعايير والممارسات الثقافية التي تعزز بناء وإدارة المعرفة التنظيمية في ما يلي:

- **الثقة والموثوقية:**

تكتسي كل من الثقة والموثوقية أهمية بالغة في بناء المعرفة، فحينما يثق الناس ببعضهم البعض يصبح لديهم استعداد مؤكد ورغبة أكبر لتبادل مواردهم المعرفية دون خوف من أن يستغلها الآخرون، وكلما زادت ثقة الأفراد بشخص معين كلما ازداد سمعة وموثوقية كما يزداد التبادل المعرفي بينه وبين الآخرين. وحسب ghoshal و nahapiet فإنه كلما زادت درجة الثقة في العلاقات بين الأفراد كلما كان الأفراد على استعداد أكبر للتبادل الاجتماعي بصفة عامة والتفاعل التعاوني بصفة خاصة، ومن فوائد الثقة بين الأفراد أنها تؤمن الاتصال والحوار وتزيد في درجة تبادل الموارد المعرفية بين الأشخاص.

- **الثقة الجماعية:**

يحتاج بناء المعرفة إلى ثقافة جماعية توجه سلوك الفرد بحيث يخضع أهدافه ومصالحه الشخصية لأهداف الجماعة ويعمل على تحقيقها كما تنمي شعور الفرد بأن جهوده التي تفيد الجماعة بصورة مباشرة سوف تفيده بشكل غير مباشر وتتعكس عليه إيجاباً، ويتطلب بناء المعرفة التنظيمية التأزر والعمل بروح الفريق إضافة إلى الأنشطة الجماعية التعاونية حيث أن معايير التعاون من شأنها أن تشكل قاعدة صلبة لبناء رأسمال فكري وحينما تصبح المعايير ملزمة بالفعل يمكن أن تكون ذات تأثير كبير على عمليات التبادل وتفتح منافذ أمام الأطراف المتبادلة.<sup>2</sup>

- **الرؤية المشتركة:**

حينما يشترك الأفراد في أهداف وتطلعات ومصالح جماعية فإن هذا يساعدهم في تصور الأهمية الممكنة لتبادل وضم مواردهم المعرفية وهكذا تعتبر الرؤية المشتركة بمثابة آلية ربط تساعد مختلف أطراف المنظمة على ضم مواردهم المعرفية، إضافة إلى أن وجود رؤية وأهداف مشتركة يساعد الأفراد على

<sup>1</sup> Becerra Fernandez and others, **knowledge management challenges: solutions and technologies**, New Jersey, USA, p56. 2004

<sup>2</sup> محمد الصيرفي، **التطور التنظيمي**، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، الطبعة الأولى، 2006، ص 156.

تجنب سوء الفهم في الاتصالات كما تزيد فرص تبادل الآراء والخبرات بكل حرية.

#### - اللغة والقصص والحكايات المشتركة:

إن اللغة المشتركة والقصص والحكايات والمجازات والأساطير والطقوس تؤدي دوراً هاماً في بناء المعرفة فاللغة المشتركة تزيد من قدرة الأفراد على الوصول للآخرين ولأفكارهم كما توفر وسيلة إدراكية مشتركة لتقييم الفوائد المحتملة من تبادل الموارد وضمها، أما القصص والروايات والخرافات فهي توفر وسيلة قوية في الجماعات لبناء وتبادل المعاني الثرية والحفاظ عليها كما أن القصص المشتركة تسهل وتعزز تبادل الممارسات والخبرات الضمنية.

#### - معايير أخرى:

من أهم المعايير الأخرى لبناء المعرفة نجد التفتح الذهني في البيئة الداخلية والانفتاح على البيئة الخارجية والاتصال المفتوح وإتاحة الفرص للتجديد والمخاطرة والبحث عن المغامرات وإعطاء الوقت للتأمل والاستقصاء والتبصر إضافة إلى معايير التبادلية العامة حيث يتحول الفرد من إنسان أناني يسعى لتحقيق مصالحه الذاتية أو الخاصة إلى عضو أساسي في الجماعة التي تمتلك مصالح مشتركة.

#### ثالثاً: المعوقات الثقافية لبناء المعرفة

من أهم المعوقات الثقافية لبناء إدارة المعرفة في المنظمة نذكر ما يلي:<sup>1</sup>

- غياب الثقة أو وجود ثقافات وأطر مرجعية مختلفة؛
- عدم وجود الوقت لتبادل الموارد وعدم وجود أماكن تتعقد فيها الاجتماعات؛
- يتم منح الصلاحيات والمسؤوليات على أساس امتلاك المعرفة وليس على أساس تقاسمها؛
- افتقار مستقبل المعرفة للاستيعاب والفهم؛
- الاعتقاد بأن المعرفة حق مقصور على فئة دون أخرى؛
- عدم التسامح مع الأخطاء ومع الحاجة للمساعدة؛
- تفاوت مكانة الأفراد يعيق تقاسم المعرفة عبر مختلف الوحدات والأنشطة؛
- المعايير والممارسات التي لا تشجع المبادلات المفتوحة والصريحة بين المستويات التنظيمية في المنظمة ولا تعمل على إيجاد بيئة اتصالات تشجع تقاسم المعرفة؛
- الممارسات الثقافية التي تشجع العمل الفردي على حساب التآزر بين الوحدات المختلفة؛
- الثقافة التي تكافئ الإبداع الفردي تنتج أنماطاً من التفاعل حول المعرفة تختلف عن الثقافة التي تهتم

<sup>1</sup> عماد أبو دية، إدارة المعرفة، المؤتمر العلمي الرابع لإدارة المعرفة في العالم العربي، جامعة الزيتونة، الأردن، 2004،

بالبحث عن الخبرة الموجودة في المنظمة واستخدامها بشكل أمثل؛

- الثقافة التي تقدر اكتساب المعرفة أكثر من تقاسمها لا تعمل على إيجاد بيئة تفاعل مساندة لاستعمال المعرفة؛

- المعايير والممارسات الثقافية التي لا تسمح بمناقشة الأمور الهامة في المنظمة.



## المبحث الثالث: الأدبيات التطبيقية للثقافة التنظيمية وإدارة المعرفة

سننظر من خلال هذا المبحث إلى عرض أهم الدراسات السابقة حول موضوع البحث بالإضافة إلى القيمة المضافة للدراسة الحالية وما يميزها عن الدراسات السابقة.

## المطلب الأول: عرض الدراسات السابقة

الدراسات السابقة لها أهمية كبيرة في إثراء الموضوع، لأنها تحدد الإطار النظري للبحث وتوجه الباحث السليم نحو الأهداف التي رسمها، كما تعتبر الأداة التي تسلط الضوء على أي غموض من خلال النتائج المتوصل إليها وقد تم اختيار أقرب الدراسات السابقة لموضوعنا للاستعانة بتحليلاتها ونتائجها، إلا أنه وجد نقصاً، حسب إطلاعاتنا في الدراسات السابقة حول موضوعنا، ورغم قلتها إلا أننا أحصينا مجموعة من الدراسات لها صلة بموضوع بحثنا وهي كالآتي:

## أولاً: الدراسات المتعلقة بالثقافة التنظيمية

1- دراسة بوبكر منصور تحت عنوان "الثقافة التنظيمية وعلاقتها بسوء السلوك التنظيمي في

الإدارة العمومية الجزائرية"، رسالة ماجستير غير منشورة بجامعة منتوري، قسنطينة الجزائر،

2007

أهم النتائج المتوصل إليها:

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الثقافة التنظيمية السائدة بين أفراد عينة الدراسة.

- إن مستوى كل من الثقافة التنظيمية وسوء السلوك التنظيمي وجود مستوى منخفض للثقافة التنظيمية

السائدة في أجهزة المصالح الخارجية للدولة بولاية الوادي.

2- دراسة عيساوي وهيبية تحت عنوان "اثر الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي، دراسة حالة فئة

الأفراد شبه الطبيين بالمؤسسة العمومية الاستشفائية ترابي بوجمعة ببيشار"، رسالة ماجستير،

تخصص حوكمة الشركات، جامعة أبو بكر بالقائد تلمسان، 2012.

ومن النتائج المتوصل إليها في هذه الدراسة: إن الثقافة التنظيمية السائدة تؤثر في الرضا الوظيفي

فبالنسبة لشبه الطبيين العاملين بالمؤسسة الاستشفائية وجدنا أن التصور الإيجابي لثقافتهم التنظيمية والذي

بلغ متوسطها الحسابي (3.345) وهو ما يعني أن معدل الرضا يميل للانخفاض والمقدر بالمتوسط -

(2.921) وهذا يترجم مدى تأثير الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي حيث بلغت قيمة معامل الارتباط

الثنائي (0.692).

3- دراسة تحت عنوان: أثر الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي، دراسة حالة فئة الافراد شبه الطبيين بالمؤسسة العمومية الاستشفائية ترابي بوجمعة ببشار، رسالة ماجستير، من إعداد الطالب عيساوي وهيبة، مدرسة دكتوراه إدارة الأفراد وحوكمة الشركات، تخصص حوكمة الشركات، جامعة أبو بكر بالقائد تلمسان 2012

هدف الدراسة:

معرفة تأثير الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي لدى الأفراد العاملين في الشبه الطبي بالمؤسسة العمومية الاستشفائية ترابي بوجمعة ببشار.

مشكلة الدراسة: كيف تؤثر الثقافة التنظيمية في الرضا الوظيفي للأفراد شبه الطبيين بالمؤسسة الاستشفائية

المنهج الدراسة: استخدمت الباحثة المنهج الوصفي لتحقيق أهداف الدراسة، واستخدمت الاستبيان كأداة للدراسة، أما لمجتمع البحث فيضم 239 فردا، تم اخذ 60 فردا كعينة للدراسة.

أهم النتائج المتوصل إليها :

ومن النتائج المتوصل إليها في هذه الدراسة: إن الثقافة التنظيمية السائدة تؤثر في الرضا الوظيفي فبالنسبة لشبه الطبيين العاملين بالمؤسسة الاستشفائية وجدنا أن التصور الايجابي لثقافتهم التنظيمية والذي بلغ متوسطها الحسابي (3.345) وهو ما يعني ان معدل الرضا يميل للانخفاض والمقدر بالمتوسط - (2.921) وهذا يترجم مدى تأثير الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي حيث بلغت قيمة معامل الارتباط الثنائي (0.692).

4- دراسة تحت عنوان: "دور الثقافة التنظيمية في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين الإداريين بمعهد علوم وتقنيات نشاطات البدنية والرياضة دراسة ميدانية بجامعة المسيلة"، 2014.

حيث كان هدف الدراسة هو معرفة دور الثقافة التنظيمية التكيفية في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين الإداريين بالمعهد.

مشكلة الدراسة: هل للثقافة التنظيمية دور في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين الإداريين بمعهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية بجامعة المسيلة؟

منهج الدراسة: استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي لوصف الظاهرة موضوع البحث ولقد اعتمدت في هذه الدراسة على الاستبيان وطريقة المسح الشامل وقدر مجتمع الدراسة ب 30 مفردة.

أهم النتائج المتوصل إليها:

تم التوصل إلى أهم الاستنتاجات التالية:

- للثقافة التنظيمية دور ايجابي في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين الإداريين بمعهد علوم وتقنيات

النشاطات البدنية والرياضية بجامعة المسيلة

- إن الثقافة التنظيمية من المحددات الرئيسية لنجاح أو فشل المنظمة و كما تسعى المنظمة لتغيير ثقافتها استجابة للتغيرات التي تحدث في البيئة الخارجية أو الداخلية لها.

5- دراسة تحت عنوان: "أثر الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي دراسة حالة مديرية التجارة لولاية البويرة رسالة ماستر في علوم التسيير تخصص إدارة الأعمال الاستراتيجية جامعة أكلي محند أوالحاج \_ البويرة"، من إعداد مداحي أمال ومردود حنان، 2015.

هدف الدراسة: التعرف على الثقافة التنظيمية السائدة في بالمنظمة الجزائرية

مشكلة الدراسة: كيف تؤثر الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي للعاملين لدى مديرية التجارة بالبويرة؟

منهج الدراسة: تم الاعتماد في هذه الدراسة على كل من المهج الوصفي التحليلي في الجزء النظري والمنهج الاحصائي في الجزء التطبيقي

أهم نتائج الدراسة:

-تسعى المنظمة لتغيير ثقافتها استجابة للتغيرات التي تحدث في البيئة الخارجية أو الداخلية لها.

-تعزيز القيم المشتركة يزيد من درجة ولاء العمال بالمديرية

- يعتبر الرضا عن العمل ضمانا لاستمرار القوى العاملة بالمؤسسة، وإيجاد الدافع لديهم لبذل مزيد من الجهد والأداء

## ثانياً: الدراسات المتعلقة بإدارة المعرفة

1- دراسة طالب أصغر دوسة تحت عنوان "المعرفة الإدارية وأثرها على الإبداع المنظمي" بحث

ميداني في الشركة العامة لصناعة البطاريات، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماجستير، معهد الإدارة

"الرصافة"، قسم تقنيات إدارة المواد، العراق، 2007.

وتمثل السؤال الرئيسي للدراسة في: أثر إدارة المعرفة على الإبداع الإداري؟

وتفرعت منه فرضيتين:

-توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين إدارة المعرفة والإبداع الإداري.

-هناك تأثيراً ذو دلالة معنوية بين إدارة المعرفة والإبداع الإداري.

هدفت الدراسة إلى:

-تحديد مستوى إدارة المعرفة والإبداع المنظمي لدى المدراء في الشركة المبحوثة.

-تحديد طبيعة العلاقة بين إدارة المعرفة المتمثلة في (المعرفة الضمنية والمعرفة الظاهرة) ، وبين الإبداع

المنظمي المتمثل في (الإبداع الفني الجذري والمضاف، الإبداع الإداري الجذري والمضاف، القدرة على

اتخاذ القرار وحل المشكلات، القدرة على التغيير، تشجيع الإبداع)

-تحديد أثر إدارة المعرفة في تحقيق الإبداع المنظمي في الشركة قيد البحث.

أهم النتائج التي توصل إليها الباحث:

-لاحظ الباحث أن مدراء الشركة يمتلكون مستوى من المعرفة الضمنية والظاهرة بشكل مقبول ولكن

الضمنية بنسبة أقل من الظاهرة، وهذا مؤشر أن الشركة استفادت من المعرفة الظاهرة لدى المدراء، أي

المعرفة حول السوق والزبائن والمنافسين.

-لوحظ أن مستوى الإبداع الفني والإداري لدى مدراء الشركة بشكل عام ذات مستوى مقبول وخاصة في

مجال الإبداع الإداري، ويتضح من هذا أن الشركة عينة البحث قد استفادت من الإبداعات الإدارية لدى

مدراء الشركة وخاصة في مجال اتخاذ القرار وحل المشكلات وتشجيع الإبداع ولكن بنسبة أقل في مجال

القدرة على التغيير بسبب خوف العاملين من التغيير.

- وجد من خلال التحليل أن هناك علاقات معنوية بين كل من المعرفة الضمنية والإبداع الفني والإداري

والقدرة على إتخاذ القرار وتشجيع الإبداع وإجمالي الإبداع ولكن علاقة ضعيفة مع القدرة على التغيير،

وهذا يعني أن الشركة قد استفادت من الأفكار الجديدة للمدراء وابتكار منتجات جديدة.

2- دراسة أريج بنت سعد بن خنيفس العصيمي تحت عنوان "إدارة المعرفة وعلاقتها بالإبداع الإداري

من وجهة نظر مديرات مدارس التعليم العام بمدينة الطائف"، رسالة ماجستير في قسم الإدارة

التربوية والتخطيط، كلية التربية، جامعة أم القرى، 2014.

أما أهم النتائج التي توصلت لها الباحثة: فقد نلخصها في وجود علاقة إرتباطية موجبة وقوية دالة إحصائياً عند مستوى (0.01) بين درجة ممارسة عمليات إدارة المعرفة ودرجة ممارسة مهارات الإبداع الإداري، حيث بلغت درجة ارتباط معامل بيرسون 0,89

من جهة نظري فإن الباحثة وفقت في طرح التساؤل الرئيسي للدراسة المتمثل في: هل هناك علاقة بين درجة ممارسة عمليات إدارة المعرفة ودرجة ممارسة مهارات الإبداع الإداري؟

حيث صاغت الباحثة إشكاليته وفق خطوات البحث العلمي، وتجانست الفصول النظرية مع ما هو ميداني وتوفرت الفصول على المعلومات المهمة الخاصة بمتغيري الدراسة. واستفدنا من هذه الدراسة في إثراء الجانب النظري وبناء عبارات الاستمارة. لكن نلاحظ بأن الباحثة لم تفصل في نتائج الدراسة واكتفت فقط بالإجابة على السؤال الرئيسي دون الأسئلة الفرعية، هذه الدراسة مع دراستنا الحالية في إمامها في المتغيرين معا وأدوات جمع المعلومات وبعض الأساليب الإحصائية المتبعة والمنهج المتبع.

**3- دراسة بوراوي ثامر تحت عنوان "دور إدارة المعرفة في الرفع من القدرات الإبداعية في المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة مؤسسة سوناطراك فرع تكرير البترول سكيكدة"، مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة ماستر في علوم التسيير فرع تسيير المنظمات، تخصص تسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2105/2014 .**

طرح الباحث التساؤل الرئيسي للدراسة التالي:

هو أثر عمليات إدارة المعرفة في الرفع من القدرات الإبداعية للعاملين بالمؤسسة الوطنية لتكرير البترول بسكيكدة؟ وللإجابة على هذا التساؤل تم الاستعانة بالأسئلة الفرعية التالية:

- ما هو مستوى ممارسة عمليات إدارة المعرفة (خلق، تخزين، تقاسم، تطبيق) بمؤسسة تكرير البترول سكيكدة؟

- ما هو مستوى القدرات الإبداعية (الطلاقة، المرونة، الأصالة، الحساسية للمشكلات) للعاملين بمؤسسة تكرير البترول بسكيكدة؟

- هل توجد علاقة بين عمليات إدارة المعرفة وبين القدرة على الإبداع؟

- هل هناك أثر لعمليات إدارة المعرفة في الرفع من القدرات الإبداعية لدى العاملين بمؤسسة تكرير البترول بسكيكدة؟

أما بالنسبة لأهم النتائج التي توصل إليها الباحث فتمثلت في:

-أظهرت الدراسة أن مستوى إدارة المعرفة في المؤسسة محل الدراسة جيد وفقا لمقياس الدراسة، ويمكن تفسير هذه النتيجة بأن المؤسسة تولي اهتماما كبيرا بممارسة عمليات إدارة المعرفة التي تعد من أهم الإدارات نظرا للدور الذي تقوم به، ويمكن تفسير ذلك بأن المؤسسة محل الدراسة والتي تعد أكبر مؤسسة وطنية والتي تخضع لمقاييس دولية.

-ويمكن ترتيب أبعاد إدارة المعرفة وفق الأهمية النسبية كما يلي: توليد المعرفة، تخزين المعرفة، تطبيق المعرفة، تقاسم المعرفة أظهرت الدراسة أن الأفراد في المؤسسة الوطنية لتكرير البترول بسكيدة لديهم مستوى مرتفع من التفكير الإبداعي وفقا لمقياس الدراسة. ويمكن ترتيب أبعاد القدرات الإبداعية كالتالي: المرونة، الأصالة، الحساسية للمشكلات، وآخر مرتبة جاءت الطلاقة.

4- دراسة شعباني مريم تحت عنوان "مساهمة إدارة المعرفة في تنمية الإبداع الإداري دراسة ميدانية بمؤسسة سوناطراك مديرية الصيانة بسكرة"، 2015.

طرح الباحث التساؤل الرئيسي للدراسة التالي:

كيف تساهم إدارة المعرفة في تنمية عملية الإبداع الإداري؟

وتم التوصل الى النتيجة التالية:

المؤسسات تعتمد البحوث والتكنولوجيا لتوليد المعرفة التي تدعم قوتها التنافسية وتهيئ لها هيكل يحفز الإبداع بما يوصلها إلى مرتبة تسمى فيها بالمؤسسة المتعلمة وهذا يوضح لنا العلاقة الوثيقة بين الإبداع والموجودات المعرفية كما يوضح أن القدرة على إدارة الفكر الإنساني هي مهارة تعزز من أهمية المعرفة بالنسبة للمؤسسات وتوجب عليها صقل هذه المعرفة وتحديثها باستمرار بما يؤمن توظيفها لتعزيز مستويات الإبداع.

#### المطلب الثاني: القيمة المضافة للبحث

ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة

يمكن تحديد جوانب اختلاف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة فيما يلي

من حيث موضوع الدراسة: تتميز دراستنا الحالية مقارنة مع الدراسات السابقة بحيث أن هناك بعض الدراسات التي تعنى بالعلاقة بين الثقافة التنظيمية وأداء الافراد العاملين وأخرى بسلوك التنظيمي ورضا الوظيفي بصفة عامة وتأثير فيها دون وجود والتطرق الى إدارة المعرفة كعامل يكمل هذه العلاقة، وهذا ما يجعل هذا الموضوع يحتاج إلى مزيد من الدراسة والبحث، في حين تعنى الدراسة الحالية بمدى مساهمة

الثقافة التنظيمية في نجاح تطبيق إدارة المعرفة للعاملين بشركة التلواز بولاية الشلف، حيث تم استخدام الاستبانة في هذه الدراسة والعمل بتحليل نظام spss لتوصل الى نتائج أكثر مصداقية.

وكذلك في الجانب النظري لم نتطرق الى مختلف النظريات بشكل مفصل مثلما تناولت بعض الدراسات بل تطرقنا الى العناصر الأساسية لمتغيرات الدراسة كالمفهوم والأهمية.

من حيث عينة الدراسة: تم تطبيق هذه الدراسة على عينة من 50 مفردة شملت الأفراد العاملين بمؤسسة التلواز بولاية الشلف.

من حيث اداة الدراسة والتي ستختلف عن سابقتها من حيث محتوى المحاور الخاصة بالاستبانة التي سيتم اعتمادها لجمع البيانات الخاصة بموضوع الدراسة.

من حيث الجانب الزمني حيث ستم هذه الدراسة في سنة 2020.

## خلاصة

حاولنا من خلال هذا الفصل الإحاطة بالثقافة التنظيمية ومكوناتها التي تتمثل في (القيم التنظيمية المعنقات التنظيمية، الأعراف التنظيمية والتوقعات التنظيمية، الاتجاهات التنظيمية)، بالإضافة إلى أهم وظائفها وخصائصها التي تتميز بها من منظمة إلى أخرى، والتعرف على أنواع الثقافة التنظيمية والأهمية الكبيرة التي توفرها.

أما من جانب إدارة المعرفة فقمنا بالتعرف على مفهوم وأهمية وكذا أهداف وعناصر ومتطلبات إدارة المعرفة بالإضافة إلى نماذجها.

ثم تطرقنا إلى أهم الدراسات التي تناولت موضوع الثقافة التنظيمية بالإضافة الى الدراسات السابقة التي تناولت موضوع إدارة المعرفة وكذا القيمة المضافة للدراسة الحالية مقارنة بالدراسات السابقة.





## الفصل الثاني: الدراسة الميدانية



## تمهيد:

بعد التطرق للجانب النظري لموضوع البحث من خلال تناول الثقافة التنظيمية وإدارة المعرفة وصولاً إلى إيجاد العلاقة المترابطة بينهما، سنحاول من خلال هذا الفصل اسقاط الجانب النظري على مؤسسة اقتصادية متمثلة في مؤسسة التواز بمدينة الشلف، حيث سيتم تقديم لمحة عامة حول المؤسسة التي سوف نجري فيها الدراسة الميدانية ومعرفة أهمية مساهمة وأثر الثقافة التنظيمية السائدة بهذه المؤسسة على الأفراد العاملين بها وعلى نجاح تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسة عن طريق إتباع الخطوات الاجرائية المتبعة في الدراسة التطبيقية، حيث ينتهي الفصل بالمعالجة الاحصائية التي استخدمت في تحليل البيانات واستخلاص النتائج وتفسيرها.

وقد قسم الفصل التطبيقي إلى مبحثين المبحث الأول يخص لتعريف بالمؤسسة محل الدراسة والإجراءات المنهجية للدراسة، أما المبحث الثاني عرض وتحليل وتفسير نتائج الاستبيان.

**المبحث الأول: بطاقة تعريفية عن المؤسسة المستقبلة**

**المبحث الثاني: إجراءات الدراسة الميدانية.**

**المبحث الثالث: إختبار الفرضيات وتحليل نتائج الدراسة.**

المبحث الأول: بطاقة تعريفية عن المؤسسة المستقبلية

يتضمن هذا المبحث تقديم بطاقة تعريفية عن المؤسسة محل الدراسة والتي هي عبارة مؤسسة تلواز ولاية

الشلف

لإيضاح أكثر عنها والتعريف بها، وبيان أهدافها وهيكلها التنظيمي.

المطلب الأول: نبذة تاريخية حول المؤسسة المستقبلية

أي مؤسسة أو وحدة اقتصادية تحمل بطاقة تعريف خاصة بها تتميز بشكل قانوني يميزها عن المؤسسات الأخرى، في هذا الصدد سوف نتطرق إلى التعريف بهذه الشركة وتبيان نشأتها ونشاطها وسنتطرق لبعض التفاصيل والمعلومات على المصلحة التجارية خاصة.

(1) نشأة الوحدة:

الوحدة التي تشكل موضوع دراستنا هي شركة تحويل وتصبير الخضر والفواكه بالشلف "التلواز" LA - TELLOISE- كانت تدعى عند بنائها سنة 1965 بالشركة الجزائرية للمصبرات الغذائية (S.O.A.L.C.O) وفي سنة 1972 أطلق عليها اسم شركة التسيير وتنمية الصناعات الغذائية<sup>1</sup> SO.GE.DIA ثم سميت المؤسسة الوطنية للعصير والمصبرات الغذائية E.NA.JU.C والتي تفرعت عنها كل من:

- المؤسسة الوطنية للأجسام الدسمة E.N.C.G
- المؤسسة الوطنية للسكريات E.N.A.SUCRE
- المؤسسة الوطنية للعصير والمصبرات الغذائية E.NA.JU.C

وهذا بعد ظهور سياسة إعادة هيكلة المؤسسات سنة 1982 وأصبحت تحت وصاية وزارة الفلاحة سنة 1986 طبقا للمرسوم 452/82 الصادر 1982/12/11 بعدما كانت تحت وصاية وزارة الصناعات الخفيفة والذي يناسب المؤسسة لهدف تمويلها مباشرة من طرف المستثمرات الزراعية بصفة دائمة دون اللجوء إلى ديوان الخضر والفواكه (O.F.L.A).

تقع المديرية العامة لهذه المؤسسة بالبلدية، وكانت تضم 14 وحدة موزعة على 03 أقطاب وهي: القطب الغربي، القطب الأوسط، القطب الشرقي إلا أنه تم ابتداء من سنة 1997 تم هيكلة خمسة (05) مجموعات وأصبحت هذه الوحدات مستقلة عن المؤسسة الأم، بينما 09 وحدات الباقية استمرت تزاوّل نشاطها في ظل سياسة جديدة تتمثل في إشراف إحدى الوحدات على الأخرى ذلك بوضع مسير على رأس الوحدة المشرفة، وفي صدد ذلك أصبحت وحدة غليزان تشرف على وحدة الشلف وسميت العلاقة الموجودة بين الولايتين بـ"التلية". تحت عقد 97/772 الموافق ل 1997/01/03 وأطلق عليها اسم "التلواز" « LA TELLOISE » وهذا لكون موقعها التلي.<sup>1</sup>

(2) تعريف الوحدة:

<sup>1</sup> مصلحة مستخدمين

انطلقت أشغال بناء هذه الوحدة (وحدة الشلف) سنة 1965 ودخلت عملية الإنتاج سنة 1967 وقد ساهم في المشروع مكتب الدراسات والانجازات الصناعية بالجزائر " B.E.R.I " والشركة اليوغسلافية " JEDINSTVO ". تقع شركة تحويل وتصبير الخضر والفواكه على بعد 01 كلم من مقر بلدية الشلف إلى جهة الشرقية وبالضبط على حافة الطريق الوطني رقم 04 الذي يربط الجزائر العاصمة بوهران، بالقرب من السكك الحديدية وهي تتربع على مساحة تقدر بـ 04 هكتارات منها 02 مغطاة.

سبب وجود هذه الشركة في هذا الإقليم يكمن في كون هذه المنطقة ذات طبيعة زراعية وبالتالي فهي تشكل مصدرا هاما للمواد الأولية لمثل هذا النوع من الصناعات إضافة إلى موقعها الاستراتيجي الذي يسهل عملية التموين والتسويق إلى جانب ذلك فان هذه الوحدة تشكل عنصرا لا يقل أهمية في توزيع الدخل القومي وذلك عن طريق توفير فرص العمل لسكان هذه المنطقة، إن شركة "التلواز" يمكن تصنيفها حسب طبيعة نشاطها بالمؤسسات الإنتاجية التجارية في نفس الوقت، إذ تقوم بشراء سلع ثم بيعها دون إجراء أي تغيير عليها وهذا من اجل تغطية بعض الخسائر المحتملة وزيادة الفائض المادي (الربح).

أما من الجهة القانونية كانت تعتبر من المؤسسات العامة التابعة لقطاع الدولة، وتكمن أهميتها في تلبية حاجيات السوق ومتطلبات المجتمع ومستوى نشاطها محلي جهوي (إقليمي) ووطني، وأما نشاطها الأساسي فيعتمد على القطاع الزراعي على وجه الخصوص، وفق نشاط صناعي يتماشى مع إنتاج زراعي .

### 3) خصوصية الشركة :

في شهر جويلية سنة 2007 تم خصصة وحدة التلواز وكل الوحدات التابعة للمؤسسة الأم ENAJUC بالبلدية. وسميت بمؤسسة ذات شخص وحيد EURL-LA TELLOISE وفي شهر مارس سنة 2010 تم تحويلها إلى شركة ذات مسؤولية محدودة ( ش.ذ.م.م ) " SARL-LA TELLOISE " حيث يقدر رأس مالها الاجمالي بـ 70 000 000.00 دج وتتوفر الشركة على أحدث المعدات والتجهيزات المستعملة في صناعة المصبرات الغذائية، حيث تقدر الطاقة الإنتاجية بـ 20000 طن سنويا، وقدرات تشغيل العمال هي: 75 عامل دائمون منها: 12 عمال بالإدارة، 15 عمال في الصيانة، 43 عامل بورشة الإنتاج، 05 عمال في المخبر ويزيد عدد العمال في المواسم إلى 120 عامل.

• الموقع الإلكتروني للشركة : [WWW.LATELLOISE.COM](http://WWW.LATELLOISE.COM)

### المطلب الثاني: مهام الشركة وأهدافها

#### 1) مهام الشركة :

إن شركة تحويل وتصبير الخضر والفواكه "التلواز" تقوم بإنتاج عدة منتجات غذائية منها العصير، مربى الفواكه ومصبرات الخضر انطلاقا من المادة الأولية التي تستقبلها من طرف الفلاحين والسوق المحلية والدولية أحيانا أي المستوردة، أي يتمثل نشاط الشركة في تحويل وتصبير الخضر والفواكه

## (2) الأهداف المسطرة للشركة:

إن هدف شركة تحويل وتصبير الخضر والفواكه بالشلف هو:

- زيادة كمية المنتجات المطلوبة بكثرة في السوق للحصول على هامش ربح كبير.
- كفاية السوق المحلية.
- القضاء على التبعية الغذائية.
- فتح مناصب شغل جديدة وخاصة في بعض المواسم التي تتطلب يد عاملة إضافية.
- زيادة القدرة الإنتاجية للشركة.
- إعداد وتكوين عمال من ذوي الخبرة للارتكاز عليهم في المستقبل.

### المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي للشركة

#### (1) الهيكل التنظيمي للشركة:

إن الهيكل التنظيمي بصفة عامة مرتبط بالشركة سواء كانت إنتاجية، صناعية، تجارية أو غير ذلك. ويمكن تلخيص وحصر معنى الهيكل التنظيمي في انه إقامة ووضع ما يسمى بالمراكز الاستثمارية أو الاستقلال بكيفية تضمن أكبر درجة من التنسيق والارتباط. ويمكن توضيح الهيكل التنظيمي لشركة تحويل وتصبير الخضر والفواكه "التلواز" بالشلف أنظر في الملحق رقم "01".

#### (2) دراسة الهيكل التنظيمي للشركة :

من الهيكل التنظيمي يتضح لنا أن الشركة تحتوي على سبعة مصالح أساسية وكل مصلحة لها فروع ويمكننا تقسيم هذا الهيكل إلى قسمين: قسم مصالح الإدارة، وقسم مصالح التقنية ويرأس هذه المصالح المدير تحت إشراف مسير الشركة (1) .

#### - المسير :

هو على رأس الهيكل التنظيمي للشركة إذ يقوم بتسييرها ووضع الخطط المناسبة واتخاذ القرارات والإجراءات اللازمة لحل المشاكل التي تعرقل سير الشركة كما أنه يشرف على المصالح المختلفة الأخرى. فالمسير له السلطة الكاملة والقرار الأخير في الشركة .

- نائب المسير: ينوب عن المسير في حالة الغياب

<sup>1</sup> - وثائق داخلية للمؤسسة- مصلحة المستخدمين-2011.

- خلية النظافة والأمن:

نشاط هذه المصلحة ضروري في كل شركة إذا كانت إنتاجية فهي تحتوي على مصنع به الآلات الضخمة ومخازن وعدد لا بأس به من العمال ففي حالة وقوع كارثة أو حادث خطير بالشركة تتدخل هذه المصلحة عن طريق أعوانها لإنقاذ الموقف، فالمصلحة بها فرعين هما:

\* فرع التدخل السريع : وهو يعمل على التدخل في حالة، إهمال العمال مهمة الإسعاف والحراسة.

\* فرع الوقاية: والذي يتدخل قبل وقوع الحوادث والعمل على تجنبها.

-المدير: عمله يندمج ضمن الأعمال الإدارية وهو بعد المسير ونائب المسير مباشرة حيث يقوم بإعداد الموازنات التقديرية المختلفة للشركة ويتابع بانتظام مختلف العمليات المالية والمحاسبية للوحدة، ويقوم بإعطاء حسابات المخططات المالية ويتابع كذلك أرصدة وحسابات الزبائن والممولين الرئيسيين للوحدة ويشارك مع الفروع الأخرى في وضع الميزانية الشهرية والسنوية، إضافة إلى أن أي تمويل مالي للمصالح لا يتم إلا بتوقيعه لطلب الدفع بعد الاطلاع على الفواتير والتأكد من صحة المبلغ الذي كمله.

- الأمانة:

الدور الأساسي لها هو التنسيق بين مختلف المصالح والربط بين هذه الأخيرة والعمال واستقبال البريد الصادر والوارد التي تصدرها الشركة وتسلمها. كذلك الاستقبال للزوار والمكالمات الهاتفية، كما تلعب دورا أساسيا في السير الحسن لشؤون الإدارة.

➤ المصالح

1- مصلحة المستخدمين

لها دور جامع لمختلف نشاطاتها ويكمن نشاطها في ممارسة عمليات مهنية تكون بمثابة سند أو دعامة بالنسبة للمصالح الأخرى، إذ تعتبر أكثر المصالح في الشركة نشاطا ولكل واحدة دورها الخاص بها وتتفرع إلى:

✓ فرع تسيير المستخدمين:

- متابعة استمرارية العمل عن طريق كشف الغيابات.
- إعداد ملفات الأفراد في إطار احترام قوانين العمل.
- السهر على احترام التعليمات العامة للصحة والأمن.

✓ فرع الخدمات الاجتماعية ومن أهم مهامها:

- الإشراف على أنشطة الفروع فيما يخص التعاون وطب العمل والضمان الاجتماعي.
- إجراء عملية التسديد لمبالغ الأغراض الاجتماعية.

- الالتزام بتطبيق كل الإجراءات المتعلقة بصندوق الضمان الاجتماعي ( إيداع ملفات التقاعد ).

### ✓ فرع الأجور:

يقوم هذا الفرع بحساب أجور العمال وكل ما يتعلق بالإجراءات التابعة له وهذا بالتنسيق مع مصلحة المستخدمين.

### 2-مصلحة التموين

هي مصلحة تقوم بتموين المؤسسة بجميع المستلزمات الضرورية وفيها ثلاث فروع

✓ فرع تسيير الحاضرة

✓ فرع تسيير المخزونات والوزن

✓ فرع المشتريات قطع الغيار ومستلزمات أخرى

### 3-مصلحة المالية والمحاسبة:

إن لهذه المصلحة دور لا يقل أهمية فهي تهتم بالتسجيل المحاسبي لمختلف نشاطات الشركة ويتم على مستواها مراقبة الوضعية المالية والمحاسبية للمؤسسة بحيث لا يمكن لأي شركة تجارية أن تستغني عن هذه المصلحة لأنها تقوم بتسجيل كل العمليات مهما كان حجمها ومن خلالها يمكن للشركة معرفة وضعيتها المالية السنوية، وذلك عن طريق الميزانية الختامية وجدول حسابات النتائج إلى جانب تحليل التكاليف هذا، ويقوم بتنشيط كل الأعمال المالية ولها كذلك مهام أخرى نذكر منها:

- معالجة جميع المشاكل المتعلقة بالأموال أي توفير المال اللازم لضمان السير الحسن للشركة
- جرد الموارد المالية المتوفرة لدى الشركة .
- دفع الضرائب
- الحصول على الأموال عن طريق التمويل الداخلي أو الخارجي (الاستقراض) .

وهذه المصلحة تنفرع إلى:

-فرع المحاسبة العامة والتحليلية: يقوم بمسك عدة دفاتر يسجل عليها مختلف العمليات التي تقوم بها الشركة يوميا، ومنها مثلا دفتر الصندوق، دفتر المشتريات وهذه كلها يوميات مساعدة وتسجل ضمن اليومية المركزية في نهاية الشهر .

ويتابع هذا الفرع المذكرة المركزية الخاصة بالاستثمارات أي الإصلاحات السنوية وكذلك إعداد ميزان المراجعة بالمجاميع والأرصدة، الميزانية الختامية وجدول الحسابات والنتائج وكذلك إثبات التصريح الضريبي في المدة المحددة وتسجيل المعلومات المتعلقة بأجور العمال وتحديد سعر التكلفة للمنتجات وكل وثائق الشركة تمر بمصلحة المحاسبة.

-فرع محاسبة المواد: يهتم هذا النوع بالأشياء المادية ودورها يكمن في استقبال المادة الأولية والمواد الاستهلاكية، وذلك عن طريق تسجيلات في وصلات الدخول وكذلك مراقبة خروج المنتج النهائي بتسجيله في وصلات خروج

مع ضرورة الحفاظ على الوصل وذلك باستعمال طريقة الداخل أولاً والخارج أولاً وطريقة الداخل أخيراً والخارج أولاً بالإضافة إلى التكلفة الوسطية المرجحة.

#### 4- المصلحة التجارية والتسويق:

تقوم هذه المصلحة بالعمليات المتعلقة بالتمويل ك شراء المواد الأولية ومستلزمات نشاط الشركة ولها دور آخر يتمثل في بيع منتجات الشركة ، كما تقوم باستقبال طلبات الزبائن وإرسالها إلى مصلحة الإنتاج وهي تعمل بشكل متكامل ويهدف واحد يكمن في تحقيق السياسة التجارية للوحدة مع احترام الأدوار والمهام الأخرى لكل مصلحة وبدورها تنقسم إلى عدة فروع :

- الشراء
- البيع
- فرع تسيير المخزون.
- فرع التسويق

#### 5- مصلحة الإنتاج:

تعتبر هذه المصلحة بمثابة الشريان الرئيسي في هذه الشركة حيث تقوم مصلحة الإنتاج بتحويل المواد الأولية إلى المنتجات نصف مصنعة وكاملة الصنع قابلة للاستهلاك ويتم تسليمها إلى مصلحة التجارة إلى أن تقوم بإيداعها في المخازن.

وتتفرع منها خلية البحث في طرق الإنتاجية الجديدة

#### 6- مصلحة المخبر:

يشرف عليها رئيس المخبر ومهندسان و2 تقني سامي يساعدانه في أداء مهامه،تشرف على إجراء التحاليل وبصفة دائمة فيما يخص المنتج النهائي ونصف المصنع وكذا المواد الأولية بعدما يتم إرسال تقارير عن التحاليل اليومية إلى المدير، تركز مهمتها في تسوية وتصحيح الأخطاء الواقعة أثناء عملية الإنتاج حيث يقوم المدير باتخاذ الإجراءات اللازمة . وتتفرع منها خلية البحث والتطوير والجودة

#### 7 - مصلحة الصيانة:

يرتكز دورها أساسا في صيانة جميع ممتلكات الشركة بما فيها وسائل الإنتاج، معدات وأدوات القسم الإداري... الخ.

والعمل على وضع مناهج وطريقة الصيانة تخدم بالدرجة الأولى وسائل ومعدات الإنتاج وتعمل على عصرنتها ومراقبتها باستمرار.

وتتفرع إلى:

- ✓ فرع تسيير مخزونات قطع الغيار
- ✓ فرع خلية البحث في قطع الغيار والآلات
- ✓ فرع الصيانة التقنية ويتمثل في:



-الميكانيك

-الكهرباء والإعلام الآلي

-التلحيم.

المبحث الثاني: إجراءات الدراسة الميدانية

المطلب الأول: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية

1-أسلوب الدراسة: بناءا على طبيعة الدراسة والأهداف التي نسعى إلى تحقيقها سيتم الإعتماد على المنهج الوصفي التحليلي والذي يعتمد على دراسة الظاهرة كما هي في الواقع وتحليلها وتفسيرها للوصول إلى استنتاجات نزيد بها رصيد المعرفة والإلمام عن الموضوع محل الدراسة.

2-محتوى الإستبيان:

أ- الجزء الأول: البيانات الديموغرافية عن أفراد المجتمع متمثلة في الجنس، الفئة العمرية، الحالة الإجتماعية، المستوى الدراسي وسنوات الخبرة.

ب- الجزء الثاني: محاور الإستبانة

- المحور الأول: الثقافة التنظيمية وقد تضمن 04 ابعاد على النحو التالي:

- البعد الأول: الثقة والموثوقية وقد تضمن 05 عبارات.

- البعد الثاني: الثقافة الجماعية وقد تضمن 04 عبارات.

- البعد الثالث: الرؤية المشتركة وقد تضمن 05 عبارات.

- البعد الرابع: اللغة والقصاص والروايات المشتركة وقد تضمن 05 عبارات.

- المحور الثاني: إدارة المعرفة وقد تضمن 4 أبعاد على النحو التالي:

- البعد الأول: توليد واكتساب المعرفة وقد تضمن 05 عبارات.

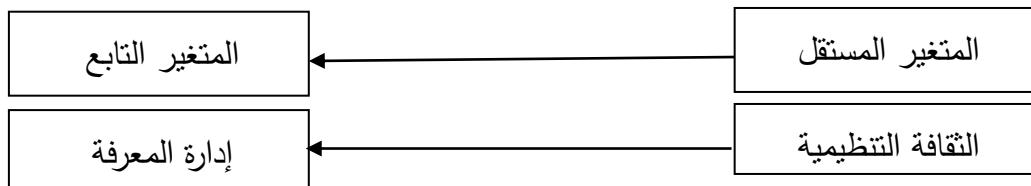
- البعد الثاني: تنظيم وتخزين المعرفة وقد تضمن 04 عبارات.

- البعد الثالث: المشاركة وقد تضمن 04 عبارات.

- البعد الرابع: استخدام المعرفة وقد تضمن 04 عبارات.

3-نموذج الدراسة ومتغيراته: تتمثل متغيرات الدراسة:

الشكل رقم (2-1): يمثل متغيرات الدراسة



المصدر: من إعداد الطالبين.

4-مجتمع الدراسة: يتكون مجتمع الدراسة من الأفراد العاملين في مؤسسة التلواز بحيث لم يتم تحديد حجم عينة الدراسة بشكل مسبق حيث قمنا بتوزيع 50 استمارة استبيان شملت جميع العاملين وبعد تسلمها وجدنا 45 استمارة استبيان مسترجعة وبعد الفحص تم استبعاد 05 استمارة بسبب عدم الإجابة عليها كلياً وقمنا بقبول 40 استمارة استبيان.

5-أدوات الدراسة: اعتمدنا على مقياس ليكرت الخماسي المبين في الجدول التالي:

الجدول رقم (02-1): يمثل مقياس ليكرت الخماسي.<sup>1</sup>

موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
05	04	03	02	01
4.2-5	3.4-4.2	2.6-3.4	1.8-2.6	1-1.8

✓ استخدمنا برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الإجتماعية SPSS 23 للقيام بعملية التحليل الإحصائي للبيانات؛

✓ استخدام معامل ألفا كرونباخ لإختبار صدق وثبات الإستبيان؛

✓ التكرارات والنسب المئوية لوصف الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة؛

✓ اختبار الإستقلالية بين المتغيرات الديموغرافية KHI DEUX ؛

✓ المتوسط الحسابي لكل عبارة تضمنها الإستبيان لمعرفة أين تتمركز الإجابات واتجاهاتها؛

✓ الإنحراف المعياري لكل عبارة تضمنها الإستبيان لقياس مدى تباين الاجابات؛

✓ اختبار تجانس تباينات اجابات عينة الدراسة Test d'homogénéité des variances؛

✓ استخدام اختبار (T) لعينة واحدة ONE SIMEPL T TEST لاختبار فرضيات الدراسة؛

6- الإحصائيات الخاصة باستمارات الإستبيان:

الجدول رقم (02-2): يمثل الإحصائيات الخاصة باستمارات الإستبيان

البيان	الإستبيان	
	العدد	النسبة %
عدد الإستمارات الموزعة	50	%100
عدد الإستمارات المسترجعة	45	%90
عدد الإستمارات المستبعدة	05	%10
عدد الإستمارات الصالحة للتحليل	40	%80

المصدر: من إعداد الطالبين.

<sup>1</sup> - حاج بورقة حورية، بن بريك حياة، المراجعة في ظل نظم المعلومات المحاسبية الالكترونية، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات شهادة ماستر أكاديمي، علوم المالية والمحاسبة، تخصص محاسبة وتدقيق، جامعة الجيلالي بونعامة، 2016/2017، ص43.

7- صدق وثبات الإستبانة: معامل ألفا كرونباخ: بغية تقدير ثبات الدراسة حيث يأخذ هذا المعامل قيما تتراوح بين الصفر والواحد وكلما اقتربنا من الواحد الصحيح فهذا يعني ثبات أكبر للدراسة.

$$a = \frac{k}{k-1} \left(1 - \frac{\sum s^2}{s_T^2}\right)$$

حيث: K عدد العناصر

$\sum s^2$  مجموع تباينات العناصر

$s_T^2$  تباين الدرجة الكلية<sup>1</sup>

الجدول رقم (02-3): يمثل صدق وثبات الإستبانة.

عدد العبارات	الفا كرونباخ	النسبة
40	0.79	%80

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS 23

من الجدول نلاحظ أن ألفا كرونباخ يصل إلى أكثر من 0.801 حيث يعتبر ذو مستوى عال من الدقة والثبات وهذا يعني أن هناك استقرار بدرجة كبيرة في نتائج الإستبيان وعدم تغييرها بشكل كبير حتى لو تم اعادة توزيعها على أفراد العينة عدة مرات خلال فترات زمنية معينة.

الجدول رقم (02-4): يمثل توزيع ألفا كرونباخ على محاور الإستبانة.

الإستبيان	عدد العبارات	ألفا كرونباخ	النسبة
المحور الأول	19	0.781	%79
المحور الثاني	17	0.83	%82

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS 23.

من خلال الجدول نلاحظ أن قيمة معامل ألفا كرونباخ لمحور الثقافة التنظيمية وهي قيمة عالية وهذا ما يؤكد ثبات عالي لهذا المحور، كما تدل قيمة ألفا كرونباخ لمحور إدارة المعرفة 0.83 وهي قيمة عالية وهذا ما يدل ثبات عالي لهذا المحور.

كما يتضح من قيمة ألفا كرونباخ للإستبانة ككل هي 0.79 وهذه القيمة مؤشر هام لصلاحية أداة الدراسة للتطبيق بغرض تحقيق الأهداف (أنظر الملحق رقم 03).

<sup>1</sup> - حاج بوررقفة حورية، بن بريك حياة، مرجع سابق، ص44.

المطلب الثاني: خصائص أفراد عينة الدراسة

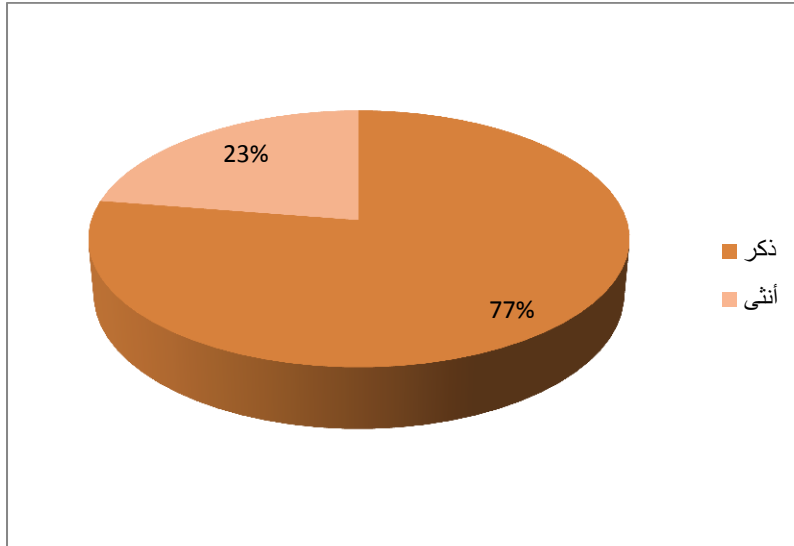
1- توزيع أفراد العينة حسب الجنس:

الجدول رقم (2-5): يمثل توزيع أفراد العينة حسب الجنس

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة
الجنس	ذكر	31	77.5%
	أنثى	09	22.5%
	المجموع	40	100%

المصدر: من إعداد الطالبين اعتماداً على مخرجات برنامج SPSS 23.

الشكل رقم (2-2): يمثل نسب توزيع أفراد العينة حسب الجنس



المصدر: من إعداد الطالبين.

من الجدول أعلاه يتضح أن أغلب أفراد عينة الدراسة من الذكور 31 بنسبة تمثيل بلغت 77.5% بينما بلغ عدد الإناث 09 بنسبة تمثيل بلغت 22.5%، ويمكن تفسير هذا التفاوت بين الجنسين لطبيعة عمل المؤسسة.

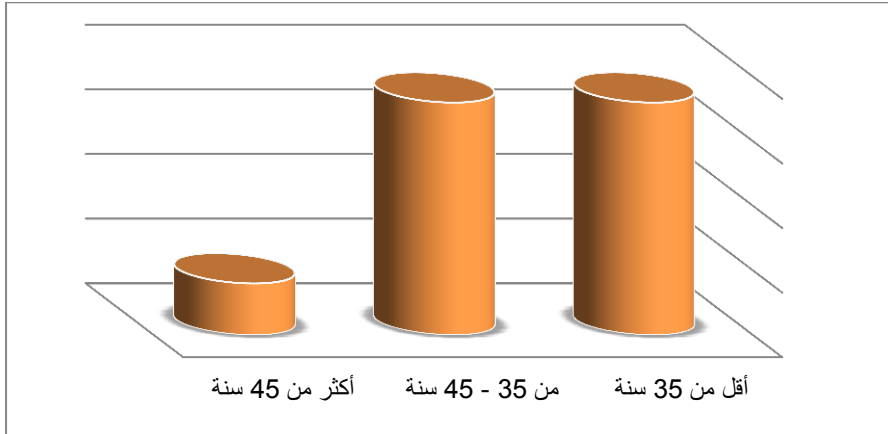
2- توزيع أفراد العينة حسب الفئة العمرية:

الجدول رقم (2-6): يمثل توزيع أفراد العينة حسب الفئة العمرية.

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة
الفئة العمرية	أقل من 35 سنة	18	45%
	من 35 - 45 سنة	18	45%
	أكثر من 45 سنة	04	10%
	المجموع	40	100%

المصدر: من إعداد الطالبين اعتماداً على مخرجات برنامج SPSS 23.

الشكل رقم (2-3): يمثل توزيع أفراد العينة حسب الفئة العمرية



المصدر: من إعداد الطالبين.

من خلال الجدول يتضح أن الفئة العمرية أقل 35 سنة بلغت نسبتها 45% بمجموع 18 فردا بينما الفئة العمرية ما بين 35 و 45 سنة بلغت نسبتها 45% بمجموع 18 فردا، بينما الفئة العمرية لأكثر من 45 سنة بلغت نسبتها 10% بمجموع 04 أفراد، كما نلاحظ أن أفراد عينة الدراسة تعتبر عينة شبابية.

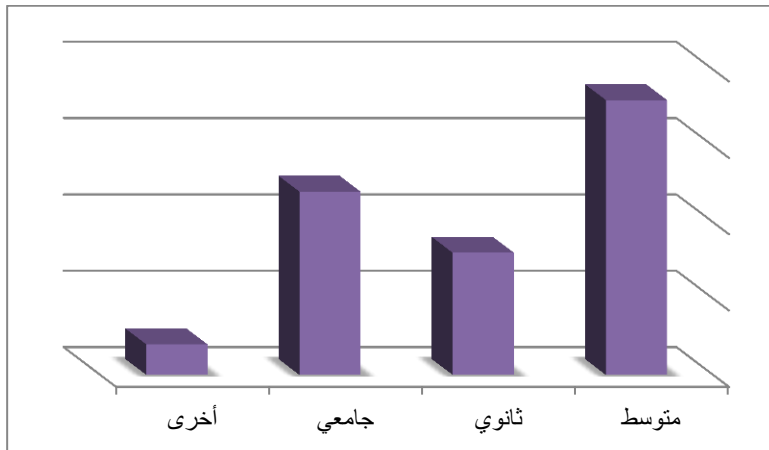
3- توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي:

الجدول رقم (2-7): يمثل توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي.

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة
المستوى التعليمي	متوسط	18	45%
	ثانوي	08	20%
	جامعي	12	30%
	أخرى	02	05%
	المجموع	40	100%

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS 23.

الشكل رقم (2-4): يمثل توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي.



المصدر: من إعداد الطالبين

من الجدول نلاحظ أن نسبة الأفراد الحاصلين على مستوى المتوسط مجموعهم 18 فرد بنسبة بلغت 45% أما المستوى الثانوي بلغ أفراد العينة 08 أفراد بنسبة بلغت 20%، أما المستوى الجامعي فمجموع أفراد العينة 12 فرد بنسبة بلغت 30%، أما بالنسبة للمستوى التعليمي الآخر بلغ 02 فرد بنسبة بلغت 05%. كما نلاحظ من خلال الجدول أن أفراد عينة الدراسة غالبيتهم ذو مستوى متوسط.

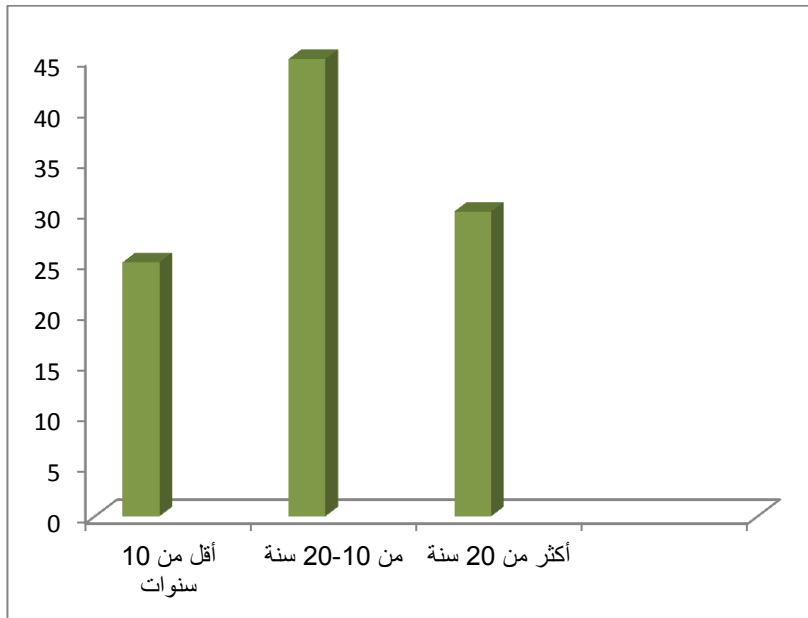
4- توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة

الجدول رقم (2-8): يمثل توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة.

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة
سنوات الخبرة	أقل من 10 سنوات	10	25%
	من 10-20 سنة	18	45%
	أكثر من 20 سنة	12	30%
	المجموع	40	100%

المصدر: من إعداد الطالبين اعتماداً على مخرجات برنامج SPSS 23.

الشكل رقم (2-5): يمثل توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة.



المصدر: من إعداد الطالبين.

من خلال الجدول نلاحظ أن عدد أفراد العينة الذين تقل خبرتهم عن 10 سنوات هو 10 أفراد بنسبة بلغت 25% من إجمالي العينة، بينما عدد أفراد العينة الذين خبرتهم ما بين 10-20 سنة هو 18 فرد بنسبة بلغت 45%، بينما أفراد العينة الذين تفوق خبرتهم أكثر من 20 سنة هو 12 أفراد بنسبة بلغت 30%. كما نلاحظ من خلال الجدول أن الفئة الغالبة هي الفئة التي خبرتهم من 10-20 سنة.

### المبحث الثالث: إختبار الفرضيات وتحليل نتائج الدراسة

#### المطلب الاول: تحليل نتائج استجابات افراد عينة الدراسة نحو محاور الاستبيان

من خلال هذا العنصر نحاول وصف وتحليل إجابات عينة الدراسة بخصوص كل محور من محاور الدراسة ثم استنتاج اتجاه العينة لكل عبارة من عبارات الدراسة وهذا بالإعتماد على مقياس ليكارت الخماسي.

#### 1- محور الثقافة التنظيمية: الجداول التالية تمثل رأي أفراد العينة حول كل بعد من أبعاد الثقافة التنظيمية.

##### أ- البعد الأول: الثقة الموثوقية

#### الجدول رقم (2-9): توزيع إجابات أفراد العينة حسب بعد الثقة والموثوقية

العبارة	النسبة لتكرار	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
01	ت	5	12	10	10	-	2.74	0.898	محايد
	%	12.5	30	32.5	25	-			
02	ت	-	12	20	08	-	2.89	0.912	محايد
	%	-	30	50	20	-			
03	ت	-	-	20	12	08	4.02	0.547	موافق
	%	-	-	50	30	20			
04	ت	08	08	12	12	-	2.99	0.766	محايد
	%	20	20	30	30	-			
05	ت	-	04	16	20	-	3.44	0.784	موافق
	%	-	10	40	50	-			
المبوسط العام للبعد									محايد

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على مخرجات spss

× تحليل العبارات:

▪ تسود الثقة المتبادلة العلاقة بين الإدارة والعمال.

من الجدول نلاحظ أن أغلب أفراد العينة أجابو بعدم الموافقة بنسبة 30% وعدم الموافقة بشدة بنسبة 12.5% مما يوضح أن موظفي مؤسسة التلواز الشبه يؤكدون عدم وجود ثقة بينهم وبين الادارة ، أما بالنسبة للذين أجابو بالموافقة فكانت نسبتهم 25%، في حين مثلت نسبة 32.5% الأفراد المتحفظين عن الإجابة مع عدم وجود إجابات الموافقين بشدة.

بالنظر إلى المتوسط الحسابي 2.74 وهو يعبر عن الفئة الثالثة وهو ما يدل على الاتجاه العام لرأي العينة الذي يتمحور حول الاتجاه محايد، أما الانحراف المعياري فقيمه 0.898 وهو يدل على عدم وجود تباين كبير في إجابات العينة. كما نلاحظ أنّ العبارة جاءت في الترتيب الأخير من ترتيب عبارات المحور من حيث درجة التأثير.

#### ▪ يفى الآخرون بوعودهم وتعهداته فيما يتعلق بأمور العمل

من الجدول نلاحظ أن أغلب أفراد العينة أجابو بالمحايد أي تحفظوا على الاجابة بنسبة 50% و 30% أجابوا بغير موافق مما يوضح أن موظفي مؤسسة التلواز يرون بأن العهود والتعهدات لا يتم الإيفاء بها فيما يخص العمل، أما بالنسبة للذين أجابو بالموافقة فقد كانت نسبتهم 17%، مع عدم وجود إجابات بغير الموافقة بشدة وبالموافقة بشدة.

بالنظر إلى المتوسط الحسابي 2.89 وهو يعبر عن الفئة الثالثة وهو ما يدل على الاتجاه العام لرأي العينة الذي يتمحور حول الاتجاه محايد، أما الانحراف المعياري فقيمه 0.912 وهو يدل على عدم وجود تباين كبير في إجابات العينة. كما نلاحظ أنّ العبارة جاءت في الترتيب الرابع من ترتيب عبارات المحور.

#### ▪ تتوافر النوايا الحسنة والاهتمام المتبادل بين العاملين.

من الجدول نلاحظ أن أغلب أفراد العينة أجابو بمحايد بنسبة 50% وبلغت نسبة الموافقة 30% و 20% نسبة الذين أجابو بموافق بشدة ومما يوضح أن موظفي مؤسسة التلواز تسود بينهم النوايا الحسنة والاهتمام المتبادل، مع عدم تسجيل إجابات بعدم الموافقة وعدم الموافقة بشدة.

بالنظر إلى المتوسط الحسابي 4.02 وهو يعبر عن الفئة الرابعة وهو ما يدل على الاتجاه العام لرأي العينة الذي يتمحور حول الاتجاه موافق، أما الانحراف المعياري فقيمه 0.587 وهو يدل على عدم وجود تباين كبير في إجابات العينة. كما نلاحظ أنّ العبارة جاءت في الترتيب الأول من ترتيب عبارات المحور.

▪ لدى الفرد استعداد ورغبة لتقاسم ومشاركة ما لديه من معرفة ومعلومات مع الآخرين دون خوف من فقدان وظيفته.

من الجدول نلاحظ أن أغلب أفراد العينة أجابوا بموافق بنسبة 30% ونفس النسبة للأفراد الذين تحفظوا عن الاجابة 30% و 20% نسبة لكل من الذين أجابوا غير موافق وغير موافق بشدة ومما يوضح أن موظفي مؤسسة التلواز بعضهم على استعداد لمشاركة الغير المعرفة والمعلومات، مع عدم تسجيل إجابات بالموافقة بشدة.



بالنظر إلى المتوسط الحسابي 2.99 وهو يعبر عن الفئة الثالثة وهو ما يدل على الاتجاه العام لرأي العينة الذي يتمحور حول الاتجاه محايد، أما الانحراف المعياري بقيمته 0.766 وهو يدل على عدم وجود تباين كبير في إجابات العينة. كما نلاحظ أنّ العبارة جاءت في الترتيب الثالث من ترتيب عبارات المحور.

▪ لدى الفرد استعداد ورغبة لتبادل المعرفة مع الآخرين دون خوف من قيامهم باستغلاله أو استغلال وحدته التنظيمية.

من الجدول نلاحظ أن أغلب أفراد العينة أجابو بموافق بنسبة 50% و 40% أجابوا بالمحايد أي تحفظوا على الإجابة مما يوضح أن موظفي مؤسسة التلواز انهم مستعدون لتبادل المعرفة كع الآخرين دون خوف من استغلالهم مهما، أما بالنسبة للذين أجابو بعدم الموافقة فقد كانت نسبتهم 10%، مع عدم وجود إجابات بغير الموافقة بشدة وبالموافقة بشدة.

بالنظر إلى المتوسط الحسابي 3.44 وهو يعبر عن الفئة الرابعة وهو ما يدل على الاتجاه العام لرأي العينة الذي يتمحور حول الاتجاه موافق، أما الانحراف المعياري بقيمته 0.784 وهو يدل على عدم وجود تباين كبير في إجابات العينة. كما نلاحظ أنّ العبارة جاءت في الترتيب الثاني من ترتيب عبارات المحور.

\* نلاحظ من الجدول أعلاه أنّ مؤسسة التلواز تسعى إلى تحقيق الثقة بين الموظفين فيما بينهم وبين الإدارة والموظفين ، إل أن الثقة والموثوقية بعد حساسة جدا ولا يتكون بسرعة بين الموظفين وهذا ما يفسر قيمة المتوسط الحسابي للبعد، حيث قدرت قيمته بـ 3.216 وهو يعبر عن الاتجاه العام للإجابات وهو الاتجاه المحايد كما نلاحظ أنّ قيمة انحرافه المعياري 0.781، فهي تعبر عن تجانس الإجابات وعدم وجود تشتت في الإجابة على عبارات الثقة الموثوقية.

ب- البعد الثاني: الثقافة الجماعية

الجدول رقم (2-10): توزيع إجابات أفراد العينة حسب الثقافة الجماعية

العبارة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
01	ت	-	08	12	20	3.58	0.754	موافق
	%	-	20	30	50			
02	ت	-	08	08	24	3.84	0.712	موافق
	%	-	20	20	60			
03	ت	-	08	16	16	3.09	0.899	محايد
	%	-	20	40	40			

موافق			-	24	04	12	-	ت	04
	0.784	3.65	-	60	10	30	-	%	
موافق	0.787	3.54	المتوسط العام للبعد						

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات spss

#### × تحليل العبارات

##### ▪ يخضع الفرد أهدافه ومصالحه لأهداف الجماعة ومصالحها.

من الجدول نلاحظ أن أغلب أفراد العينة أجابو بالموافقة بنسبة 50% مما يوضح أن موظفي مؤسسة التلواز أهدافه مصوبة حسب أهداف الجماعة ومصالحها، أما بالنسبة للذين أجابو بعدم الموافقة فكانت نسبتهم 20%، في حين مثلت نسبة 30% الأفراد المتحفظين عن الإجابة مع عدم وجود إجابات بغير موافق بشدة وموافق بشدة.

بالنظر إلى المتوسط الحسابي 3.58 وهو يعبر عن الفئة الرابعة وهو ما يدل على الاتجاه العام لرأي العينة الذي يتمحور حول الاتجاه موافق، أما الانحراف المعياري فقيمه 0.754 وهو يدل على عدم وجود تباين كبير في إجابات العينة. كما نلاحظ أنّ العبارة جاءت في الترتيب الثالث من ترتيب عبارات المحور.

##### ▪ يضع الأفراد الأهداف بصورة جماعية ويعملون معاً بشكل جماعي لتحقيقها.

من الجدول نلاحظ أن أغلب أفراد العينة أجابو بالموافقة بنسبة 60% مما يوضح أن موظفي مؤسسة التلواز يرون ان أهدافهم تكون جماعية ويعملون معاً لتحقيقها، أما بالنسبة للذين أجابو بعدم الموافقة فكانت نسبتهم 20%، في حين مثلت نسبة 20% الأفراد المتحفظين عن الإجابة مع عدم وجود إجابات بغير موافق بشدة وموافق بشدة.

بالنظر إلى المتوسط الحسابي 3.84 وهو يعبر عن الفئة الرابعة وهو ما يدل على الاتجاه العام لرأي العينة الذي يتمحور حول الاتجاه موافق، أما الانحراف المعياري فقيمه 0.712 وهو يدل على عدم وجود تباين كبير في إجابات العينة. كما نلاحظ أنّ العبارة جاءت في الترتيب الأول من ترتيب عبارات المحور.

##### ▪ يشعر الفرد بأن جهوده التي تفيد الجماعة مباشرة سوف تفيده بشكل غير مباشر.

من الجدول نلاحظ أن أغلب أفراد العينة أجابو بمحايد بنسبة 40% أما بالنسبة للذين أجابو بعدم الموافقة فكانت نسبتهم 20% مما يوضح أن البعض من موظفي مؤسسة التلواز يرون بأن جهودهم التي تفيد الجماعة مباشرة تفيدهم أيضاً بشكل مباشر، في حين مثلت نسبة 40% الأفراد الذين أجابوا بموافق مع عدم وجود إجابات بغير موافق بشدة وموافق بشدة.

بالنظر إلى المتوسط الحسابي 3.09 وهو يعبر عن الفئة الثالثة وهو ما يدل على الاتجاه العام لرأي العينة الذي يتمحور حول الاتجاه محايد، أما الانحراف المعياري فقيمه 0.899 وهو يدل على عدم وجود تباين كبير في إجابات العينة. كما نلاحظ أنّ العبارة جاءت في الترتيب الرابع والأخير من ترتيب عبارات المحور.

▪ يعتقد الفرد أن العمل الجماعي يحقق نتائج أفضل من العمل المنفرد.

من الجدول نلاحظ أن أغلب أفراد العينة أجابو بالموافقة بنسبة 60% مما يوضح أن مؤسسة التلواز يرون ان العمل الجماعي افضل من العمل الفردي من حيق النتائج الذي يحققها، أما بالنسبة للذين أجابو بعدم الموافقة فكانت نسبتهم 30%، في حين مثلت نسبة 10% الأفراد المتحفظين عن الإجابة مع عدم وجود إجابات بغير موافق بشدة و موافق بشدة.

بالنظر إلى المتوسط الحسابي 3.65 وهو يعبر عن الفئة الرابعة وهو ما يدل على الاتجاه العام لرأي العينة الذي يتمحور حول الاتجاه موافق، أما الانحراف المعياري فقيمه 0.784 وهو يدل على عدم وجود تباين كبير في إجابات العينة. كما نلاحظ أن العبارة جاءت في الترتيب الثاني من ترتيب عبارات المحور.

\* نلاحظ من الجدول أعلاه أن مؤسسة التلواز تسعى إلى تطبيق مبدأ الثقافة الجماعية بين الموظفين لتحقيق أهداف المؤسسة ومصالحها، بالإضافة إلى تطبيق العمل المشترك لتحقيق نتائج أفضل وهذا يظهر من خلال المتوسط الحسابي حيث قدرت قيمته بـ 3.54 وهو يعبر عن الاتجاه العام للإجابات وهو الاتجاه موافق كما نلاحظ أن قيمة انحرافه المعياري 0.787، فهي تعبر عن تجانس الإجابات وعدم وجود تشتت في الإجابة على عبارات الثقافة الجماعية.

ت- البعد الثالث: الرؤية المشتركة

الجدول رقم (2-11): توزيع إجابات أفراد العينة حسب الرؤية المشتركة

العبارة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
01	ت	-	06	12	22	3.41	0.745	موافق
	%	-	15	30	55			
02	ت	-	04	-	24	4.02	0.620	موافق
	%	-	10	-	60			
03	ت	-	04	06	24	3.73	0.866	موافق
	%	-	10	15	60			
04	ت	-	06	04	30	3.89	0.653	موافق
	%	-	15	10	75			
05	ت	-	04	08	28	3.75	0.642	موافق
	%	-	10	20	70			
المتوسط العام للبعد								موافق
						3.76	0.705	

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات spss

× تحليل العبارات

▪ لدى العاملين رؤية واضحة مشتركة للمنظمة.

من الجدول نلاحظ أن أغلب أفراد العينة أجابو بالموافقة بنسبة 55% مما يوضح أن موظفي مؤسسة التلواز لديهم رؤى مشتركة حول العمل، أما بالنسبة للذين أجابو بعدم الموافقة فكانت نسبتهم 15%، في حين مثلت نسبة 30% الأفراد المتحفظين عن الإجابة مع عدم وجود إجابات بغير موافق بشدة و موافق بشدة. بالنظر إلى المتوسط الحسابي 3.41 وهو يعبر عن الفئة الرابعة وهو ما يدل على الاتجاه العام لرأي العينة الذي يتمحور حول الاتجاه موافق، أما الانحراف المعياري فقيمته 0.745 وهو يدل على عدم وجود تباين كبير في إجابات العينة. كما نلاحظ أنّ العبارة جاءت في الترتيب الأخير من ترتيب عبارات البعد.

▪ لدى العاملين أهداف ومصالح مشتركة.

من الجدول نلاحظ أن أغلب أفراد العينة أجابو بالموافقة والموافقة بشدة على التوالي بنسبة 60% و 30% مما يوضح أن موظفي مؤسسة التلواز يشتركون في الأهداف والمصالح، أما بالنسبة للذين أجابو بعدم الموافقة فقد كانت نسبتهم 10%، مع عدم وجود إجابات بمحايد وغير موافق بشدة. بالنظر إلى المتوسط الحسابي 4.02 وهو يعبر عن الفئة الرابعة وهو ما يدل على الاتجاه العام لرأي العينة الذي يتمحور حول الاتجاه موافق، أما الانحراف المعياري فقيمته 0.620 وهو يدل على عدم وجود تباين كبير في إجابات العينة. كما نلاحظ أنّ العبارة جاءت في الترتيب الأول من ترتيب عبارات البعد.

▪ تتوافق أهداف الفرد مع أهداف الجماعة المنظمة.

من الجدول نلاحظ أن أغلب أفراد العينة أجابو بالموافقة والموافقة بشدة على التوالي بنسبة 60% و 15% مما يوضح أن أهداف مؤسسة التلواز تتطابق مع أهداف العاملين بالمؤسسة، أما بالنسبة للإجابة بعدم الموافقة مثلت نسبتهم 10% في حين تحفظ عن الإجابة ما نستة 15% مع عدم وجود إجابات بعدم الموافقة بشدة. بالنظر إلى المتوسط الحسابي 3.73 وهو يعبر عن الفئة الرابعة وهو ما يدل على الاتجاه العام لرأي العينة الذي يتمحور حول الاتجاه موافق، أما الانحراف المعياري فقيمته 0.866 وهو يدل على عدم وجود تباين كبير في إجابات العينة. كما نلاحظ أنّ العبارة جاءت في الترتيب الرابع من ترتيب عبارات البعد.

▪ لدى العاملين منظومة قيم واعتقادات ومدرجات مشتركة حول العمل

من الجدول نلاحظ أن أغلب أفراد العينة أجابو بالموافقة بنسبة 75% مما يوضح أن موظفي مؤسسة التلواز لديهم قيم مشتركة حول العمل، أما بالنسبة للذين أجابو بعدم الموافقة فكانت نسبتهم 15%، في حين مثلت نسبة 10% الأفراد المتحفظين عن الإجابة مع عدم وجود إجابات بغير موافق بشدة و موافق بشدة.

بالنظر إلى المتوسط الحسابي 3.89 وهو يعبر عن الفئة الرابعة وهو ما يدل على الاتجاه العام لرأي العينة الذي يتمحور حول الاتجاه موافق، أما الانحراف المعياري فقيمته 0.653 وهو يدل على عدم وجود تباين كبير في إجابات العينة. كما نلاحظ أنّ العبارة جاءت في الترتيب الثاني من ترتيب عبارات البعد.

▪ ينظر العاملون للقضايا والأمور التي تتعلق بالمنظمة والعمل من منظور مشترك.

من الجدول نلاحظ أن أغلب أفراد العينة أجابو بالموافقة بنسبة 70% مما يوضح أن موظفي مؤسسة التلواز لديهم منظور مشتركة حول الأمور التي تتعلق بلمؤسسة والعمل، أما بالنسبة للذين أجابو بعدم الموافقة فكانت نسبتهم 10%، في حين مثلت نسبة 20% الأفراد المتحفظين عن الإجابة مع عدم وجود إجابات بغير موافق بشدة و موافق بشدة.

بالنظر إلى المتوسط الحسابي 3.75 وهو يعبر عن الفئة الرابعة وهو ما يدل على الاتجاه العام لرأي العينة الذي يتمحور حول الاتجاه موافق، أما الانحراف المعياري فقيمته 0.642 وهو يدل على عدم وجود تباين كبير في إجابات العينة. كما نلاحظ أنّ العبارة جاءت في الترتيب الثالث من ترتيب عبارات البعد.

\*نلاحظ من الجدول أعلاه أنّ موظفي مؤسسة التلواز لديهم روى مشتركة حول الأمور المتعلقة بالمؤسسة والعمل، وهذا يظهر من خلال المتوسط الحسابي حيث قدرت قيمته بـ 3.76 وهو يعبر عن الاتجاه العام للإجابات وهو الاتجاه موافق كما نلاحظ أنّ قيمة انحرافه المعياري 0.705، فهي تعبر عن تجانس الإجابات وعدم وجود تشتت في الإجابة على عبارات الرؤية المشتركة.

ث- البعد الرابع: اللغة والقصص والروايات المشتركة

الجدول رقم (2-12): توزيع إجابات أفراد العينة حسب اللغة والقصص والروايات المشتركة

العبارة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
01	ت	-	06	28	-	3.72	0.645	موافق
	%	-	15	70	-			
02	ت	-	04	24	12	4.21	0.446	موافق
	%	-	10	60	30			
03	ت	-	12	24	04	3.45	0.544	محايد
	%	-	30	60	10			
04	ت	-	06	22	12	3.69	0.751	موافق
	%	-	15	55	30			

05	ت	-	14	06	22	-	محاييد
	%	-	35	15	55	-	
							اللغة والقصص والروايات المشتركة
							المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات spss

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات spss

#### × تحليل المحاور

##### ▪ يسود فهم متبادل بين العاملين.

من الجدول نلاحظ أن أغلب أفراد العينة أجابو بالموافقة بنسبة 70% مما يوضح أن موظفي مؤسسة التلواز يفهمون بعضهم البعض، أما بالنسبة للذين أجابو بعدم الموافقة فكانت نسبتهم 15%، في حين مثلت نسبة 15% الأفراد المتحفظين عن الإجابة مع عدم وجود إجابات بغير موافق بشدة و موافق بشدة. بالنظر إلى المتوسط الحسابي 3.72 وهو يعبر عن الفئة الرابعة وهو ما يدل على الاتجاه العام لرأي العينة الذي يتمحور حول الاتجاه موافق، أما الانحراف المعياري فقيمته 0.645 وهو يدل على عدم وجود تباين كبير في إجابات العينة. كما نلاحظ أنّ العبارة جاءت في الترتيب الثالث من ترتيب عبارات البعد.

##### ▪ يتخاطب العاملون ويتحدثون في أمور العمل بلغة ومفردات ومفاهيم مشتركة.

من الجدول نلاحظ أن أغلب أفراد العينة أجابو بالموافقة والموافقة بشدة على التوالي بنسبة 60% و 30% مما يوضح أن موظفي مؤسسة التلواز يتخاطبون في أمور العمل بلغة ومفاهيم مشتركة، أما بالنسبة للإجابة بعدم الموافقة مثلت نسبتهم 10% مع عدم وجود إجابات بعدم الموافقة بشدة ومحاييد والموافقة بشدة. بالنظر إلى المتوسط الحسابي 4.21 وهو يعبر عن الفئة الرابعة وهو ما يدل على الاتجاه العام لرأي العينة الذي يتمحور حول الاتجاه موافق، أما الانحراف المعياري فقيمته 0.446 وهو يدل على عدم وجود تباين كبير في إجابات العينة. كما نلاحظ أنّ العبارة جاءت في الترتيب الأول من ترتيب عبارات البعد.

##### ▪ يتناقل العاملون ويتبادلون الحكايات والروايات والأساطير المشتركة حول العمل.

من الجدول نلاحظ أن أغلب أفراد العينة أجابو بالموافقة والموافقة بشدة على التوالي بنسبة 60% و 10% مما يوضح أن موظفي مؤسسة التلواز يتبادلون الروايات المشتركة حول العمل، في حين تحفظ عن الإجابة ما نسته 30% مع عدم وجود إجابات بعدم الموافقة وعدم الموافقة بشدة. بالنظر إلى المتوسط الحسابي 3.45 وهو يعبر عن الفئة الرابعة وهو ما يدل على الاتجاه العام لرأي العينة الذي يتمحور حول الاتجاه موافق، أما الانحراف المعياري فقيمته 0.544 وهو يدل على عدم وجود تباين كبير في إجابات العينة. كما نلاحظ أنّ العبارة جاءت في الترتيب الرابع من ترتيب عبارات البعد.

##### ▪ يتبادل العاملون سرد قصص الريادة والنجاح والإبداع في المنظمة.

من الجدول نلاحظ أن أغلب أفراد العينة أجابو بالموافقة والموافقة بشدة على التوالي بنسبة 55% و 30% مما يوضح أن موظفي مؤسسة التلواز يتبادلون أحاديث الريادة والنجاح في المؤسسة، أما بالنسبة للإجابة بعدم الموافقة مثلت نسبتهم 15% مع عدم وجود إجابات بعدم الموافقة بشدة ومحايد.

بالنظر إلى المتوسط الحسابي 3.69 وهو يعبر عن الفئة الرابعة وهو ما يدل على الاتجاه العام لرأي العينة الذي يتمحور حول الاتجاه موافق، أما الانحراف المعياري فقيمه 0.751 وهو يدل على عدم وجود تباين كبير في إجابات العينة. كما نلاحظ أن العبارة جاءت في الترتيب الثالث من ترتيب عبارات البعد

▪ **تقيم المنظمة الشعائر والطقوس والمراسم في مناسبات متنوعة تتعلق بالمنظمة والعاملين بها.**

من الجدول نلاحظ أن أغلب أفراد العينة أجابو بالموافقة بنسبة 55% مما يوضح أن مؤسسة التلواز تقيم الطقوس والمراسم المتعلقة بها وبالموظفين بها، أما بالنسبة للذين أجابو بعدم الموافقة فكانت نسبتهم 35%، في حين مثلت نسبة 15% الأفراد المتحفظين عن الإجابة مع عدم وجود إجابات بغير موافق بشدة وموافق بشدة. بالنظر إلى المتوسط الحسابي 3.02 وهو يعبر عن الفئة الثالثة وهو ما يدل على الاتجاه العام لرأي العينة الذي يتمحور حول الاتجاه محايد، أما الانحراف المعياري فقيمه 0.784 وهو يدل على عدم وجود تباين كبير في الإجابات العينة كما نلاحظ أن العبارة جاءت في الترتيب الخامس من ترتيب عبارات البعد.

\*نلاحظ من الجدول أعلاه أن موظفي مؤسسة التلواز لديهم اللغة والقصص والروايات مشتركة حول الأمور المتعلقة بالمؤسسة والعمل، وهذا ما يقصره المتوسط الحسابي حيث قدرت قيمته بـ 3.61 وهو يعبر عن الاتجاه العام للإجابات وهو الاتجاه موافق كما نلاحظ أن قيمة انحرافه المعياري 0.634، فهي تعبر عن تجانس الإجابات وعدم وجود تشتت في الإجابة على عبارات الرؤية المشتركة.

الجدول رقم (2-13): الوسط الحسابي والانحراف المعياري للمحور الأول الثقافة التنظيمية

أبعاد الثقافة التنظيمية	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
الثقة والموثوقية	3.21	0.801
الثقافة الجماعية	3.54	0.787
الرؤية المشتركة	3.76	0.705
اللغة والقصص والروايات المشتركة	3.61	0.634
الوسط العام	3.53	0.727

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS

نلاحظ أن مؤسسة لديها ثقافة تنظيمية تسعى لتطبيقها لترسيخها داخل المؤسسة وبين الموظفين وهذا مايفسره المتوسط الحسابي العام لمحور الثقافة التنظيمية التي بلغ (3.53) وهو يعبر عن الاتجاه العام للإجابات وهو الاتجاه موافق كما نلاحظ أن قيمة انحرافه المعياري 0.727 فهي تعبر عن تجانس الإجابات وعدم وجود تشتت

في الإجابة على عبارات المحور. كما نلاحظ بأن مستويات أبعاد الثقافة التنظيمية التي يدركها الموظفون لا تتفاوت كثيراً، حيث حقق البعد الثالث الرؤية المشتركة أعلى مستوى بالنظر إلى المتوسط الحسابي الذي قدر ب (3.76)، بينما كان مستوى الثقة والموثوقية هو الأدنى بمتوسط حسابي بلغ (3.21).

## 2- المحور الثاني: إدارة المعرفة

### أ- البعد الأول: توليد واكتساب المعرفة

#### الجدول رقم (2-14): توزيع إجابات أفراد العينة حسب توليد واكتساب المعرفة

العبارة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
01	ت	-	8	04	24	3.86	0.653	موافق
	%	-	20	10	60			
02	ت	-	08	12	20	2.93	0.965	محايد
	%	-	20	30	50			
03	ت	-	04	6	24	3.95	0.547	موافق
	%	-	10	15	60			
04	ت	-	06	04	24	3.93	0.638	موافق
	%	-	15	10	60			
05	ت	-	04	12	24	3.45	0.787	موافق
	%	-	10	30	60			
المتوسط العام للبعد								
						3.62	0.717	محايد

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS

### \* تحليل العبارات

#### ▪ تشجع منظمي الموظفين على توليد الأفكار الإبتكارية والخلاقة.

من الجدول نلاحظ أن أغلب أفراد العينة أجابوا بالموافقة وبالموافقة بشدة بنسبة 60% و 10% على التوالي مما يوضح أن مؤسسة التلواز تشجع موظفيها على توليد الأفكار الإبتكارية والخلاقة، أما بالنسبة للذين أجابوا بعدم الموافقة فكانت نسبتهم 20%، في حين مثلت نسبة 10% الأفراد المتحفظين عن الإجابة مع عدم وجود إجابات بغير موافق بشدة.



بالنظر إلى المتوسط الحسابي 3.86 وهو يعبر عن الفئة الرابعة وهو ما يدل على الاتجاه العام لرأي العينة الذي يتمحور حول الاتجاه موافق، أما الانحراف المعياري فقيمته 0.653 وهو يدل على عدم وجود تباين كبير في الإجابات العينة كما نلاحظ أنّ العبارة جاءت في الترتيب الثالث من ترتيب عبارات البعد.

▪ تسعى منظمتي لجذب الكفاءات المتميزة والمبدعة من خارج محيطيها، كالجامعات للمساعدة على إنشاء المعارف الجديدة.

من الجدول نلاحظ أن أغلب أفراد العينة أجابوا بموافق بنسبة 50% و 30% نسبة للأفراد الذين تحفظوا عن الإجابة، و 20% نسبة الذين أجابوا بغير موافق و مما يوضح أن البعض من موظفي مؤسسة التلواز يرون سعي مؤسستهم لجذب الكفاءات المتميزة والمبدعة من خارج محيطيها، كالجامعات للمساعدة على إنشاء المعارف الجديدة، مع عدم تسجيل إجابات غير موافق بشدة وبالموافقة بشدة. بالنظر إلى المتوسط الحسابي 2.93 وهو يعبر عن الفئة الثالثة وهو ما يدل على الاتجاه العام لرأي العينة الذي يتمحور حول الاتجاه محايد، أما الانحراف المعياري فقيمته 0.965 وهو يدل على عدم وجود تباين كبير في إجابات العينة. كما نلاحظ أنّ العبارة جاءت في الترتيب الأخير من ترتيب عبارات المحور.

▪ تهتم منظمتي بالمشاركة في المنتديات والندوات وورشات العمل كوسيلة للحصول على المعرفة

من الجدول نلاحظ أن أغلب أفراد العينة أجابوا بالموافقة وبنسبة 60% و 15% مما يوضح أن موظفي معهد التكوين الشبه الطبي بالعطاف يعتقدون أن التغيير في أهداف وسياسات جهة عملهم يعتبر حافزاً للتغيير، أما بالنسبة للإجابة المحايد مثلت نسبتهم 10% و 10% نسبة الذين أجابوا بعدم الموافقة مع عدم وجود إجابات بعدم الموافقة بشدة.

بالنظر إلى المتوسط الحسابي 3.95 وهو يعبر عن الفئة الرابعة وهو ما يدل على الاتجاه العام لرأي العينة الذي يتمحور حول الاتجاه موافق، أما الانحراف المعياري فقيمته 0.547 وهو يدل على عدم وجود تباين كبير في إجابات العينة. كما نلاحظ أنّ العبارة جاءت في الترتيب الأول من ترتيب عبارات البعد.

▪ تساعد التقاليد والممارسات في المنظمة الموظفين على تطوير خبراتهم ومعارفهم من خلال الندوات وفرق العمل...

من الجدول نلاحظ أن أغلب أفراد العينة أجابوا بالموافقة وبنسبة 60% و 15% مما يوضح أن موظفي مؤسسة التلواز يرون ان التقاليد والممارسات في المنظمة تساعدهم على تطوير خبراتهم ومعارفهم، أما بالنسبة للإجابة بغير موافق مثلت نسبتهم 15% ونسبة 10% للمتحمطين عن الإجابة مع عدم وجود إجابات بعدم الموافقة بشدة.

بالنظر إلى المتوسط الحسابي 3.93 وهو يعبر عن الفئة الرابعة وهو ما يدل على الاتجاه العام لرأي العينة الذي يتمحور حول الاتجاه موافق، أما الانحراف المعياري فقيمته 0.638 وهو يدل على عدم وجود تباين كبير في إجابات العينة. كما نلاحظ أنّ العبارة جاءت في الترتيب الثاني من ترتيب عبارات البعد.

▪ يقوم الموظفون في المنظمة بالبحث عن البيانات وتحويلها إلى معلومات ذات صلة بإنجاز مهامهم.

من الجدول نلاحظ أن أغلب أفراد العينة أجابوا بموافق بنسبة 60% و 30% نسبة للأفراد الذين تحفظوا عن الإجابة، و 10% نسبة الذين أجابوا بغير موافق، مما يوضح أن موظفي مؤسسة التلواز بالبحث عن البيانات وتحويلها إلى معلومات ذات صلة بإنجاز مهامهم، مع عدم تسجيل إجابات غير موافق بشدة وبالموافقة بشدة.

بالنظر إلى المتوسط الحسابي 3.45 وهو يعبر عن الفئة الرابعة وهو ما يدل على الاتجاه العام لرأي العينة الذي يتمحور حول الاتجاه موافق، أما الانحراف المعياري فقيمته 0.787 وهو يدل على عدم وجود تباين كبير في إجابات العينة. كما نلاحظ أنّ العبارة جاءت في الترتيب الرابع من ترتيب عبارات المحور.

وبالتالي فإن المتوسط الحسابي الخاص بتوليد واكتساب المعرفة يقدر ب 3.62 وهو في الاتجاه المرتفع بانحراف معياري يقدر ب 0.717 فيدل على عدم وجود تشتت في الإجابة على عبارات.

#### ب- البعد الثاني: تنظيم وتخزين المعرفة

الجدول رقم (2-15): توزيع إجابات أفراد العينة حسب تنظيم وتخزين المعرفة

العبارة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
01	ت	-	04	12	20	3.57	0.754	موافق
	%	-	10	30	60			
02	ت	-	06	06	28	3.71	0.659	موافق
	%	-	15	15	70			
03	ت	-	04	06	10	3.48	0.696	موافق
	%	-	10	15	25			
04	ت	-	08	04	20	3.43	0.874	موافق
	%	-	20	10	50			
المتوسط العام للبعد								
						3.55	0.746	موافق

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات spss

x تحليل العبارات:

- تهتم منظمتي بتنظيم وتصنيف البيانات والمعلومات المتوفرة، ثم تخزينها لتسهيل تجميعها وتبويبها.

من الجدول نلاحظ أن أغلب أفراد العينة أجابو بالموافقة بنسبة 60% مما يوضح أن مؤسسة التلواز تهتم بتنظيم وتصنيف البيانات والمعلومات المتوفرة، ثم تخزينها لتسهيل تجميعها وتبويبها، أما بالنسبة للذين أجابو بعدم الموافقة فكانت نسبتهم 10%، في حين مثلت نسبة 30% الأفراد المتحفظين عن الإجابة مع عدم وجود إجابات بغير موافق بشدة وموافق بشدة.

بالنظر إلى المتوسط الحسابي 3.57 وهو يعبر عن الفئة الرابعة وهو ما يدل على الاتجاه العام لرأي العينة الذي يتمحور حول الاتجاه موافق، أما الانحراف المعياري فقيمه 0.754 وهو يدل على عدم وجود تباين كبير في الإجابات العينة كما نلاحظ أنّ العبارة جاءت في الترتيب الثاني من ترتيب عبارات البعد.

- تتوفر منظمتي عمى قاعدة بيانات (أو قاعدة معرفة) شاملة ومتاحة لجميع العاملين للمساعدة في إنجاز العمل.

من الجدول نلاحظ أن أغلب أفراد العينة أجابو بالموافقة بنسبة 70% مما يوضح أن مؤسسة التلواز عمى قاعدة بيانات شاملة ومتاحة لجميع العاملين للمساعدة في إنجاز العمل، أما بالنسبة للذين أجابو بعدم الموافقة فكانت نسبتهم 15%، في حين مثلت نسبة 15% الأفراد المتحفظين عن الإجابة مع عدم وجود إجابات بغير موافق بشدة وموافق بشدة.

بالنظر إلى المتوسط الحسابي 3.71 وهو يعبر عن الفئة الرابعة وهو ما يدل على الاتجاه العام لرأي العينة الذي يتمحور حول الاتجاه موافق، أما الانحراف المعياري فقيمه 0.659 وهو يدل على عدم وجود تباين كبير في الإجابات العينة كما نلاحظ أنّ العبارة جاءت في الترتيب الأول من ترتيب عبارات البعد.

- يتم حفظ وتحديث المعلومات باستمرار لإنجاز المهام بصورة أفضل في المنظمة.

من الجدول نلاحظ أن أغلب أفراد العينة أجابو بالموافقة والموافقة بشدة على التوالي بنسبة 50% و 25% مما يوضح أن أفراد مؤسسة التلواز يقومون بحفظ وتحديث المعلومات باستمرار لإنجاز المهام بصورة أفضل في المنظمة، أما بالنسبة للإجابة بغير موافق مثلت نسبتهم 10% ونسبة 15% للمتحمطين عن الإجابة مع عدم وجود إجابات بعدم الموافقة بشدة.

بالنظر إلى المتوسط الحسابي 3.48 وهو يعبر عن الفئة الرابعة وهو ما يدل على الاتجاه العام لرأي العينة الذي يتمحور حول الاتجاه موافق، أما الانحراف المعياري فقيمه 0.696 وهو يدل على عدم وجود تباين كبير في إجابات العينة. كما نلاحظ أنّ العبارة جاءت في الترتيب الثالث من ترتيب عبارات البعد.

▪ تعمل منظمتي على توثيق وتدوين الخبرات والمعارف الجديدة لاعتمادها عند الحاجة.

من الجدول نلاحظ أن أغلب أفراد العينة أجابو بالموافقة والموافقة بشدة على التوالي بنسبة 50% و 20% مما يوضح أن مؤسسة التلواز تعمل على توثيق وتدوين الخبرات والمعارف الجديدة لاعتمادها عند الحاجة، أما بالنسبة للإجابة بغير موافق مثلت نسبتهم 20% ونسبة 10% للمتحمطين عن الاجابة مع عدم وجود إجابات بعدم الموافقة بشدة.

بالنظر إلى المتوسط الحسابي 3.43 وهو يعبر عن الفئة الرابعة وهو ما يدل على الاتجاه العام لرأي العينة الذي يتمحور حول الاتجاه موافق، أما الانحراف المعياري فقيمه 0.874 وهو يدل على عدم وجود تباين كبير في إجابات العينة. كما نلاحظ أنّ العبارة جاءت في الترتيب الرابع من ترتيب عبارات البعد.

وبالتالي فإن المتوسط الحسابي الخاص ببعد تنظيم وتخزين المعرفة يقدر ب3.55 وهو في الاتجاه المتوسط بانحراف معياري يقدر ب0.746 فيدل على عدم وجود تشتت في الإجابة على عبارات بعد تنظيم وتخزين المعرفة.

ت- البعد الثالث: المشاركة

الجدول رقم (2-16): توزيع إجابات أفراد العينة حسب المشاركة

العبارة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
01	ت	-	04	12	24	3.54	0.693	موافق
	%	-	10	30	60			
02	ت	-	06	08	28	3.66	0.789	موافق
	%	-	15	20	75			
03	ت	-	04	06	20	3.59	0.733	موافق
	%	-	10	15	50			
04	ت	-	04	06	24	3.44	0.743	موافق
	%	-	10	15	60			
المتوسط العام للبعد								
						3.58	0.740	موافق

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات spss

x تحليل العبارات

x تتبنى منظمتي ثقافة تشجع تبادل الخبرات والمعلومات والتشارك بها من خلال الندوات والنشرات والتقارير.

من الجدول نلاحظ أن أغلب أفراد العينة أجابو بالموافقة بنسبة 60% مما يوضح يرون بأن مؤسسة التلواز تتبنى ثقافة تشجع تبادل الخبرات والمعلومات والتشارك بها من خلال الندوات والنشرات والتقارير.، أما بالنسبة للذين أجابو بعدم الموافقة فكانت نسبتهم 10%، في حين مثلت نسبة 30% الأفراد المتحفظين عن الإجابة مع عدم وجود إجابات بغير موافق بشدة و موافق بشدة.

بالنظر إلى المتوسط الحسابي 3.54 وهو يعبر عن الفئة الرابعة وهو ما يدل على الاتجاه العام لرأي العينة الذي يتمحور حول الاتجاه موافق، أما الانحراف المعياري فقيمه 0.693 وهو يدل على عدم وجود تباين كبير في الإجابات العينة كما نلاحظ أنّ العبارة جاءت في الترتيب الثالث من ترتيب عبارات البعد.

#### ▪ تدعم منظمتي بناء الثقة المتبادلة بين الموظفين للتشارك بالمعرفة.

من الجدول نلاحظ أن أغلب أفراد العينة أجابو بالموافقة بنسبة 75% مما يوضح أن مؤسسة التلواز تدعم بناء الثقة المتبادلة بين الموظفين للتشارك بالمعرفة، أما بالنسبة للذين أجابو بعدم الموافقة فكانت نسبتهم 10%، في حين مثلت نسبة 20% الأفراد المتحفظين عن الإجابة مع عدم وجود إجابات بغير موافق بشدة و موافق بشدة.

بالنظر إلى المتوسط الحسابي 3.66 وهو يعبر عن الفئة الرابعة وهو ما يدل على الاتجاه العام لرأي العينة الذي يتمحور حول الاتجاه موافق، أما الانحراف المعياري فقيمه 0.789 وهو يدل على عدم وجود تباين كبير في الإجابات العينة كما نلاحظ أنّ العبارة جاءت في الترتيب الأول من ترتيب عبارات البعد.

#### ▪ يستخدم الموظفون وسائل تكنولوجية لنقل ومشاركة المعرفة مثل: شبكتي الاتصال الداخلي والخارجي

##### intranet, extranet البريد الإلكتروني...

من الجدول نلاحظ أن أغلب أفراد العينة أجابو بالموافقة والموافقة بشدة على التوالي بنسبة 50% و 25% مما يوضح أن موظفي مؤسسة يستخدمون وسائل تكنولوجية لنقل ومشاركة المعرفة مثل: شبكتي الاتصال الداخلي والخارجي intranet, extranet البريد الإلكتروني جهة عملهم، أما بالنسبة للإجابة بغير موافق مثلت نسبتهم 10% ونسبة 15% للمتحفظين عن الإجابة مع عدم وجود إجابات بعدم الموافقة بشدة.

بالنظر إلى المتوسط الحسابي 3.59 وهو يعبر عن الفئة الرابعة وهو ما يدل على الاتجاه العام لرأي العينة الذي يتمحور حول الاتجاه موافق، أما الانحراف المعياري فقيمه 0.733 وهو يدل على عدم وجود تباين كبير في إجابات العينة. كما نلاحظ أنّ العبارة جاءت في الترتيب الثاني من ترتيب عبارات البعد.

▪ تنشر وتوزع المعلومات الجديدة في المنظمة على كافة الوحدات الإدارية.

من الجدول نلاحظ أن أغلب أفراد العينة أجابو بالموافقة والموافقة بشدة على التوالي بنسبة 60% و 15% مما يوضح أن مؤسسة التلواز تنشر وتوزع المعلومات الجديدة على كافة الوحدات الإدارية، أما بالنسبة للإجابة بغير موافق مثلت نسبتهم 10% ونسبة 15% للمتخفظين عن الاجابة مع عدم وجود إجابات بعدم الموافقة بشدة.

بالنظر إلى المتوسط الحسابي 3.44 وهو يعبر عن الفئة الثالثة وهو ما يدل على الاتجاه العام لرأي العينة الذي يتمحور حول الاتجاه موافق، أما الانحراف المعياري فقيمته 0.734 وهو يدل على عدم وجود تباين كبير في إجابات العينة. كما نلاحظ أن العبارة جاءت في الترتيب الثالث من ترتيب عبارات البعد

وبالتالي فإن المتوسط الحسابي الخاص بتصميم الموقع يقدر ب3.58 وهو في الاتجاه المتوسط بانحراف معياري يقدر ب0.740 فيدل على عدم وجود تشتت في الإجابة على عبارات بعد المشاركة.

ث- البعد الرابع: استخدام المعرفة

الجدول رقم (2-17): توزيع إجابات أفراد العينة حسب استخدام المعرفة

العبارة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
01	ت	-	06	26	08	3.49	0.761	موافق
	%	-	15	65	20			
02	ت	-	08	04	8	3.78	0.655	موافق
	%	-	20	75	10			
03	ت	-	04	06	20	3.89	0.712	موافق
	%	-	10	50	25			
04	ت	-	06	08	26	3.61	0.647	موافق
	%	-	15	20	65			
المتوسط العام للبعد								
						3.69	0.694	محايد

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات spss

× تحليل العبارات:

▪ توفر منظمتي طرقاً مختلفة للموظفين لتطوير معارفهم وتطبيقها على الحالات الجديدة.

من الجدول نلاحظ أن أغلب أفراد العينة أجابو بالموافقة بنسبة 65% مما يوضح أن مؤسسة التلواز توفر طرقا مختلفة لموظفيها لتطوير معارفهم وتطبيقها على الحالات الجديدة ، أما بالنسبة للذين أجابو بعدم الموافقة فكانت نسبتهم 15%، في حين مثلت نسبة 20% الأفراد المتحفظين عن الإجابة مع عدم وجود إجابات بغير موافق بشدة و موافق بشدة.

بالنظر إلى المتوسط الحسابي 3.49 وهو يعبر عن الفئة الرابعة وهو ما يدل على الاتجاه العام لرأي العينة الذي يتمحور حول الاتجاه موافق، أما الانحراف المعياري فقيمته 0.761 وهو يدل على عدم وجود تباين كبير في الإجابات العينة كما نلاحظ أنّ العبارة جاءت في الترتيب الرابع من ترتيب عبارات البعد.

#### ▪ تمتلك منظمتي آليات لحماية المعرفة من الاستخدام غير الملائم أو غير القانوني داخل وخارج المنظمة.

من الجدول نلاحظ أن أغلب أفراد العينة أجابو بالموافقة بنسبة 75% مما يوضح أن مؤسسة التلواز تمتلك آليات لحماية المعرفة من الاستخدام غير الملائم أو غير القانوني داخل وخارج المؤسسة، أما بالنسبة للذين أجابو بعدم الموافقة فكانت نسبتهم 20%، في حين مثلت نسبة 10% الأفراد المتحفظين عن الإجابة مع عدم وجود إجابات بغير موافق بشدة و موافق بشدة.

بالنظر إلى المتوسط الحسابي 3.78 وهو يعبر عن الفئة الرابعة وهو ما يدل على الاتجاه العام لرأي العينة الذي يتمحور حول الاتجاه موافق، أما الانحراف المعياري فقيمته 0.655 وهو يدل على عدم وجود تباين كبير في الإجابات العينة كما نلاحظ أنّ العبارة جاءت في الترتيب الثاني من ترتيب عبارات البعد.

#### ▪ يتم توظيف المعرفة التي تمتلكها منظمتي في معالجة مختلف المشاكل وتلبية الاحتياجات التنافسية للمنظمة.

من الجدول نلاحظ أن أغلب أفراد العينة أجابو بالموافقة والموافقة بشدة على التوالي بنسبة 50% و 25% مما يوضح أن مؤسسة التلواز تقوم بتوظيف المعرفة التي تمتلكها في معالجة مختلف المشاكل وتلبية الاحتياجات التنافسية للمؤسسة، أما بالنسبة للإجابة بغير موافق مثلت نسبتهم 10% ونسبة 15% للمتحفظين عن الإجابة مع عدم وجود إجابات بعدم الموافقة بشدة.

بالنظر إلى المتوسط الحسابي 3.89 وهو يعبر عن الفئة الرابعة وهو ما يدل على الاتجاه العام لرأي العينة الذي يتمحور حول الاتجاه موافق، أما الانحراف المعياري فقيمته 0.712 وهو يدل على عدم وجود تباين كبير في إجابات العينة. كما نلاحظ أنّ العبارة جاءت في الترتيب الأول من ترتيب عبارات البعد

#### ▪ تمتلك منظمتي طرقا لتحليل تقييم المعرفة لتوليد أنماط جديدة منها لاستخدامها في المستقبل.

من الجدول نلاحظ أن أغلب أفراد العينة أجابو بالموافقة بنسبة 65% و مما يوضح أن مؤسسة التلواز تمتلك طرقا لتحليل تقييم المعرفة لتوليد أنماط جديدة منها لاستخدامها في المستقبل، أما بالنسبة للإجابة بغير موافق مثلت نسبتهم 15% ونسبة 20% للمتحمطين عن الاجابة مع عدم وجود إجابات بعدم الموافقة بشدة والموافقة بشدة.

بالنظر إلى المتوسط الحسابي 3.61 وهو يعبر عن الفئة الرابعة وهو ما يدل على الاتجاه العام لرأي العينة الذي يتمحور حول الاتجاه موافق، أما الانحراف المعياري بقيمته 0.647 وهو يدل على عدم وجود تباين كبير في إجابات العينة. كما نلاحظ أنّ العبارة جاءت في الترتيب الثالث من ترتيب عبارات البعد

وبالتالي فإن المتوسط الحسابي الخاص بخصوصية الموقع يقدر ب3.55 وهو في الاتجاه المتوسط بانحراف معياري يقدر ب0.854 فيدل على عدم وجود تشتت في الإجابة على عبارات استخدام المعرفة.

الجدول رقم(2-18): الوسط الحسابي والانحراف المعياري للمحور الثاني إدارة المعرفة

أبعاد التغيير التنظيمي	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
توليد واكتساب المعرفة	3.62	0.717
تنظيم وتخزين المعرفة	3.55	0.746
المشاركة	3.58	0.740
استخدام المعرفة	3.69	0.694
الوسط العام	3.61	0.724

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات spss

نلاحظ أن مؤسسة التلواز تسعى لتطبيق إدارة المعرفة من خلال توليد المعرفة واكتسابها ومشاركتها بين جميع العاملين بالمؤسسة، وهذا مايفسر المتوسط الحسابي العام لمحور التغيير التنظيمي التي بلغ (3.61) وهو يعبر عن الاتجاه العام للإجابات وهو الاتجاه موافق كما نلاحظ أنّ قيمة انحرافه المعياري 0.724 فهي تعبر عن تجانس الإجابات وعدم وجود تشتت في الإجابة على عبارات المحور. كما نلاحظ بأن مستويات أبعاد إدارة المعرفة التي يدركها الموظفون لا تتفاوت كثيرا، حيث حقق البعد الرابع استخدام المعرفة أعلى مستوى بالنظر إلى المتوسطه الحسابي الذي قدر ب (3.69)، بينما كان مستوى بعد تنظيم وتخزين المعرفة هو الأدنى بمتوسط حسابي بلغ (3.55).

### المطلب الثاني: اختبار الفرضيات

بعد تحليل ومناقشة نتائج إجابات عينة الدراسة 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 بجمع عباراته عن طريق المتوسطات الحسابية وتحويلها لعبارة وحيدة تمثل المحور وبعدالحصول على



الأبعاد الأربعة التي تمثل المحاور قمنا بتطبيق اختبار T للعينة الواحدة One Sample 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<sup>1</sup>

\*اختبار الفرضيات باستخدام T عند مستوى دلالة  $Sig(\alpha)$  5% الذي 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  $Sig(\alpha) > 5\%$ .

- قبول الفرضية البديلة  $H_1$  إذا كانت قيمة  $Sig(\alpha) < 5\%$ .

وعليه إذا كان  $Sig(\alpha) < 5\%$  فهذا يعني و يبين أن إجابات أفراد العينة بعيدة عن مركز الحياد.

### 1- اختبار الفرضية الأولى:

- الفرضية الصفرية: لا يوجد مستوى للثقافة التنظيمية السائدة لدى العاملين بمؤسسة التلواز.

- الفرضية البديلة: يوجد مستوى للثقافة التنظيمية السائدة لدى العاملين بمؤسسة التلواز.

### الجدول رقم (2-19): يمثل اختبار T للثقافة التنظيمية

Test sur échantillon unique						
Valeur de test = 3						
	T	Ddl	Sig. (bilatéral)	Différence moyenne	Intervalle de confiance de la différence à 95 %	
					Inférieur	Supérieur
المحور 1	7,247	39	,000	,89762	,7245	1,1587

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS 23

على ضوء النتائج أعلاه يتبين أن قيمة  $Sig(\alpha)$  إذ قدرت قيمتها بـ 0.000 (00%) وهو ما يؤكد وجود علاقة ذات دلالة إحصائية وعليه نرفض الفرضية الصفرية وتقبل الفرضية البديلة بأن يوجد مستوى للثقافة التنظيمية السائدة لدى العاملين بمؤسسة التلواز، من خلال اعتمادهم وتطبيقهم لمفهوم الثقافة التنظيمية بأبعادها من ثقافة جماعية ورؤية مشتركة وغيرها، حيث أصبحت الثقافة التنظيمية ضرورة حتمية على جميع المنظمات تطبيقها نظرا لأهميتها داخل المنظمة.

### 2- اختبار الفرضية الثانية:

- الفرضية الصفرية: لا يهتم أفراد مؤسسة التلواز بتطبيق إدارة المعرفة.

<sup>1</sup> - حاج بورقة حورية، بن بريك حياة، مرجع سابق، ص54.

- الفرضية البديلة: يهتم أفراد مؤسسة التلواز بتطبيق إدارة المعرفة.

الجدول رقم (2-20): اختبار T لإدارة المعرفة.

Test sur échantillon unique						
Valeur de test = 3						
	T	Ddl	Sig. (bilatéral)	Différence moyenne	Intervalle de confiance de la différence à 95 %	
					Inférieur	Supérieur
2 المحور	9,325	39	,000	1,11475	,7632	1,2425

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS 23

نلاحظ من خلال الجدول أن قيمة  $Sig(\alpha)$  أقل من 5% حيث بلغت قيمتها 0.000 (00%) وعليه نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة التي تقول حقيقة أن هناك سعي لتطبيق إدارة المعرفة في مؤسسة التلواز وهذا من خلال إهتمام المؤسسة بتوليد واكتساب المعرفة.

3- اختبار الفرضية الثالثة:

الجدول رقم (2-21): يمثل اختبار تجانس التباينات اجابات عينة الدراسة.

المحاور	الجنس	سنوات الخبرة	الفئة العمرية	المستوى التعليمي
المحور 1	0.245	0.807	.0.99	0.125
المحور 2	0.840	0.997	0.642	0.107

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات SPSS 23

لتحليل نتائج نقوم باتباع القاعدة التالية:

- الفرضية الصفرية:  $Sig(\alpha)$  أقل من 5% (0.05) مما يدل على عدم وجود تجانس

- الفرضية البديلة:  $Sig(\alpha)$  أكبر من 5% (0.05) مما يدل على وجود تجانس

من خلال الجدول نلاحظ ان قيمة  $Sig(\alpha)$  في المحور الأول مقارنة بالمتغيرات الديمغرافية أكبر من 5% (0.05) وعليه نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة بانه هناك تجانس في آراء وإجابات أفراد العينة.

كما نلاحظ أيضا في المحور الثاني أن قيمة  $Sig(\alpha)$  بالنسبة للمتغيرات الأخرى محل الدراسة قيمة  $Sig(\alpha)$  أكبر من 5% (0.05) مما يعني رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة بانه يوجد تجانس في آراء أفراد عينة الدراسة

5- اختبار الفرضية الرئيسية:

انطلاقا من عرض وتحليل الاستبيان تم التوصل إلى عدة نتائج تسمح بنفي أو إثبات صحة فرضيات المطروحة للإجابة عن إشكالية البحث: وذلك كالتالي:

-معامل الارتباط:

الجدول رقم (2-22): يبين معامل الارتباط بين المتغيرين

المجال	معامل الارتباط	معامل التحديد R2	القيمة الاحتمالية (Sig)
-الثقافة التنظيمية -إدارة المعرفة	0.55	0.3	0.00

المصدر من إعداد الطالبين بناء على مخرجات SPSS

من خلال الجدول نلاحظ أن معامل الارتباط بين الثقافة التنظيمية وإدارة المعرفة في نظر عملاء مؤسسة اتصالات الجزائر قيمته الإجمالية 0.55 وأن القيمة الاحتمالية (Sig) تساوي 0.00 وهي أقل من مستوى الدلالة (0.01) وهذا يدل على وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية وإدارة المعرفة.

أما معامل التحديد بلغت قيمته 0.3 أي أن الثقافة التنظيمية تفسر وإدارة المعرفة بنسبة 30% بإعتبار أن الثقافة التنظيمية تساهم في تطبيق إدارة المعرفة.

## خلاصة:

من خلال الدراسة الميدانية ولمعرفة أهمية ودور الثقافة التنظيمية في تحقيق تطبيق إدارة المعرفة، حيث تسعى مؤسسة التلواز إلى تطبيق هذا المفهوم وترسيخه لدى العاملين بها نظرا للأهمية البالغة التي يحدثها تطبيق إدارة المعرفة، حيث أصبحت الآن واحد من أهم استراتيجيات الإدارة، إذ أن رأس مال المؤسسة أصبح اليوم المعرفة التي تلتقطها من بيئتها الخارجية، ولقد استخلصنا وجود البعض من القيم والمبادئ الثقافية بمؤسسة التلواز التي تساهم في تحقيق ونجاح عملية إدارة المعرفة بالمؤسسة.

كما تناولت هذه الدراسة الإطار الوصفي من منهج الدراسة وكذا عينة الدراسة وأداة الدراسة المستخدمة وباستخدام الإطار التحليلي إلى اختبار الفرضيات وتحليل نتائج الدراسة وقد تبين لنا أن للثقافة التنظيمية أهمية بالغة في تحقيق إدارة المعرفة وهذا من خلال اختبار فرضيات الدراسة.



خاتمة



## خاتمة:

بعد نظرنا لموضوع لثقافة التنظيمية وعلاقتها ودورها في تحقيق عملية إدارة المعرفة في المؤسسة، وإجراء الدراسة الميدانية المتعلقة بها اتضح أن الاهتمام بموضوع الثقافة التنظيمية وإدارة المعرفة أصبح أمرا ضروريا وخيارا استراتيجيا لنجاح المؤسسة وبقائها واستمرارها.

تعد الثقافة التنظيمية من أهم مكونات البيئة الداخلية للمؤسسة، حيث تقوم بتأطير أغلب القرارات المصنوعة داخلها، وتظهر هذه الثقافة من خلال القيم والمعتقدات والسلوكيات التي يكتسبها الأفراد العاملون داخل المؤسسة. إذا كانت المعرفة هي الأصل الأكثر قيمة في المؤسسات القائمة على المعرفة، فإن المهمة الأساسية لهذه المؤسسات تتمثل في كيفية المحافظة على هذا الأصل أولا، وكيفية استخدامه لتوليد معرفة جديدة من أجل خلق القيمة وتحقيق الميزة التنافسية ثانيا، والواقع أن هاتين المهمتين الكبيرتين هما جوهر إدارة المعرفة التي من خلالهما تساهم إدارة المعرفة في تحقيق أهداف المؤسسة.

إذ تساهم الثقافة التنظيمية في تحقيق ونجاح إدارة المعرفة للمؤسسة من خلال تأثيرها على الأبعاد المختلفة: كالأفراد، إذ أن إدارة المعرفة تساعد العاملين في المؤسسة على التعلم والانطلاق نحو المعرفة المتجددة في مجال حقولهم وتخصصاتهم المختلفة ويتم هذا بطرق مختلفة بما في ذلك تجسيد المعرفة ودمج المعرفة وجعلهم متفاعلين اجتماعيا ومتشاركين في التطبيقات، وفي الوقت الذي تساعد فيه إدارة المعرفة على تشجيع العاملين في المؤسسة على التعلم المستمر الواحد من الآخر، فإن كافة العاملين سوف يستخدمون المعلومات والمعرفة التي حصلوا عليها في حل المشكلات التي تواجهها المؤسسة خلال عملها اليومي ومواجهة التغيرات الكبيرة التي قد تحدث مستقبلا، أما بالنسبة لتأثيرها على العمليات أن تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسات أصبح الآن واحد من أهم استراتيجيات الإدارة، إذ أن رأس مال المؤسسة أصبح اليوم المعرفة التي تلتقطها من بيئتها الخارجية والتي تقوم بعملية تحويلها من معرفة ضمنية يمتلكها الأفراد وتخزينها نظمها إلى معرفة واضحة موثقة قابلة للتشارك والتداول، حيث بعد الاستخدام تمارس هذه المعرفة تأثيرها الواضح على فاعلية وكفاءة المؤسسة ودرجة الإبداع والابتكار في العمليات الإنتاجية، أي من خلال تطبيقات الإدارة المعرفية ممكن أن تتجز المؤسسة عملياتها الإنتاجية بشكل ملائم ومناسب ووفقا لقراراتها المخططة مسبقا كما يمكنها التطبيق المعرفي من انجاز هذه العمليات بسرعة وبأقل تكلفة ممكنة، وبالتأكيد أن انجاز هذه العمليات يمكن أن يتم بصورة مبدعة وحديثة بما يؤدي إلى تحسين الكفاءة والفعالية، وهذا يوضح لنا العلاقة بين الثقافة التنظيمية وإدارة المعرفة.

ومن أجل معرفة دور الثقافة التنظيمية في نجاح تطبيق إدارة المعرفة، قمنا باختيار مؤسسة التلواز بولاية الشلف، وحاولنا إسقاط موضوع الدراسة عليها، ومن خلال ذلك سنحاول الإشارة إلى أهم النتائج المتوصل إليها، إضافة إلى وضع بعض المقترحات وأفاق الدراسة.

## ❖ نتائج الدراسة:

- إن الثقافة التنظيمية من المحددات الرئيسية لنجاح أو فشل المنظمات؛
  - إن الدور الفعال للثقافة التنظيمية يستمد من أهمية الثقافة التنظيمية والوظائف التي تؤديها؛
  - تسعى المنظمة لتغيير ثقافتها استجابة للتغيرات التي تحدث في البيئة الخارجية أو الداخلية لها؛
  - الاستخدام الأمثل لآليات إدارة المعرفة يعطي المؤسسة فرصة للنجاح؛
  - التكوين والتدريب الجيد للعاملين يساهم في زيادة المعارف؛
  - تعتبر الثقافة التنظيمية كميزة تنافسية للمؤسسة؛
  - تمثل الثقافة التنظيمية مجموعة المبادئ والقيم والمعتقدات التي تحكم سلوك الأفراد وتصرفاتهم؛
  - يتميز المحيط الذي تعيش فيه المؤسسات المعاصرة بالتغيرات السريعة؛
  - تعتبر تطبيق إدارة المعرفة أمر ضروري وحتمي وجب على كل مؤسسة أن تتبناها، وذلك من أجل استمراريتها وتحقيق أهدافها؛
  - إدارة المعرفة هي المصدر والمعين الدائم الذي يعمل على تعزيز الميزة التنافسية بين المؤسسات؛
  - إن الإهتمام بإدارة المعرفة أصبح ضرورة ملحة لمواكبة التطور السريع في العلوم المختلفة؛
  - إن إدارة المعرفة لم تعد ذلك المصطلح الذي ليس له معنى، بل أصبحت ضرورة ملحة من ضروريات التطور والتقدم لأي مؤسسة في العصر الحالي؛
  - هناك ارتباط طردي وتكاملي بين مستوي الثقافة التنظيمية وإدارة المعرفة ؛
  - لا يمكن الاستغناء عن الثقافة التنظيمية وإدارة المعرفة في المؤسسات المعاصرة لأن اقتصاد اليوم هو اقتصاد المعرفة؛
  - أصبح الانتقال إلى إدارة المعرفة حتمية فرضتها البيئة الخارجية المملوءة بالمنافسة؛
- ❖ للثقافة التنظيمية دور مهم في تطبيق إدارة المعرفة، فنجاح عملية إدارة المعرفة يرتبط بشكل كبير بالثقافة التنظيمية السائدة، حيث أن وجود ثقافة تنظيمية بالمؤسسة تساعد على تحثيث إدارة المعرفة.

## ❖ اختبار الفرضيات:

- الفرضية الأولى: يوجد مستوى للثقافة التنظيمية السائدة لدى العاملين بمؤسسة التلواز من خلال تطرقنا للفصل التطبيقي وهذه الدراسة الميدانية التي قمنا فيها باستخدام برنامج SPSS 23 ومن خلاله قمنا بتحليل العبارة واختبار الفرضية باستخدام one Simple T-Test لا حظنا ان هناك دلالة احصائية حيث كان مستوى الدلالة أقل من 0.05 وهذا ما يؤكد لنا صحة الفرضية الثانية بأنه يوجد مستوى للثقافة التنظيمية السائدة لدى العاملين بمؤسسة التلواز.

- الفرضية الثانية: يهتم أفراد مؤسسة التلواز بتطبيق عملية إدارة المعرفة.

من خلال تطرقنا للفصل التطبيقي وهذه الدراسة الميدانية التي قمنا فيها باستخدام برنامج SPSS 23 ومن خلاله قمنا بتحليل العبارة واختبار الفرضية باستخدام one Simple T-Test لا حظنا ان هناك دلالة احصائية حيث كان مستوى الدلالة أقل من 0.05 وهذا ما يؤكد لنا صحة الفرضية الثانية بأنه يهتم أفراد مؤسسة التلواز بتطبيق عملية إدارة المعرفة.

- الفرضية الرئيسية: توجد علاقة ذات دلالة احصائية عند مستوى معنوية (0.05) <  $\alpha$  بين الثقافة التنظيمية وإدارة المعرفة من وجهة نظر موظفي مؤسسة التلواز.

من خلال تطرقنا للفصل التطبيقي وهذه الدراسة الميدانية التي قمنا فيها باستخدام برنامج SPSS 23 ومن خلاله قمنا بتحليل العبارة واختبار الفرضية باستخدام one Simple T-Test لا حظنا ان هناك دلالة احصائية حيث كان مستوى الدلالة أقل من 0.05 وهذا ما يؤكد لنا صحة الفرضية الثانية توجد علاقة ذات دلالة احصائية عند مستوى معنوية (0.05) <  $\alpha$  بين الثقافة التنظيمية وإدارة المعرفة من وجهة نظر موظفي مؤسسة التلواز.

#### ❖ الاقتراحات والتوصيات:

بناء على النتائج التي توصلنا إليها من خلال دراستنا حالة الثقافة التنظيمية ومساهمتها في تطبيق إدارة المعرفة في مؤسسة التلواز الشلف، نقوم بتقديم توصيات يمكن العمل بها والاستفادة منها على مستوى الدراسات العلمية، وتتمثل هذه التوصيات فيما يلي:

-زيادة الاهتمام بمجال الثقافة التنظيمية الإيجابية من قبل الإدارة والعاملين، لأن الاهتمام بمجال ثقافة المنظمة يساهم في تنمية وتطوير المورد البشري،

-تبني ثقافة الاتصال داخل المؤسسة وذلك عن طريق تحسين طرق الاتصال، وجعل الأفراد على دراية دائمة ومستمرة بما يحدث داخل المؤسسة؛

- على المؤسسة الأخذ بالمفهوم الواسع لإدارة المعرفة والاستفادة من المعارف والخبرات الموجودة داخل وخارج المؤسسة والناشطة في القطاع العام والخاص؛

-الاهتمام أكثر بخلق ثقافة تنظيمية داعمة لإدارة المعرفة داخل المؤسسة، ومحاولة نشرها وترسيخها في أذهان العاملين؛

-المشاركة في مختلف التظاهرات من اجل الاحتكاك بالمؤسسات الاخرى من أجل تبادل الخبرات والأفكار والمهارات؛

-توفير الإمكانيات المادية والبشرية اللازمة لإدارة المعرفة، والاستفادة من التقنيات الحديثة لتسهيل انجاز مختلف المهام والأعمال؛

-يجب على المؤسسة محل الدراسة أن تجعل ثقافتها التنظيمية في خدمة إدارة المعرفة.

#### ❖ آفاق الدراسة



برزت لنا أثناء القيام بهذه الدراسة عدة إشكاليات جديرة بالطرح لمواصلة درب البحث العلمي لاسيما البحوث المتعلقة بالثقافة التنظيمية وإدارة المعرفة، فان طبيعته شديدة المرونة وسريعة التغيير، وإثراء للموضوع يمكن أن نقترح بعض العناوين المتعلقة بموضوع دراستنا نذكر منها:

- دور الثقافة التنظيمية في التقليل من الصراع التنظيمي؛

- الثقافة التنظيمية وسوء السلوك التنظيمي في المؤسسات الجزائرية؛

-إدارة المعرفة كمدخل استراتيجي لتحقيق التفوق التنافسي؛

-واقع إدارة المعرفة في تنمية الكفاءات البشرية في المؤسسة.

وفي الأخير نأمل أن نكون قد وفقنا في اختيار الموضوع، وفي دراسته بالشكل الذي يحقق النفع العام، وبأن يكون مرجعا يستفيد منه الباحثون.



# قائمة المراجع



1-المراجع بالعربية:

أولاً-الكتب

- 1.الأكلبي علي ذيب، إدارة المعرفة في المكتبات ومراكز المعلومات، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2008.
- 2.بطانية محمد تركي والمشابعة زياد محمد، إدارة المعرفة بين النظرية والتطبيق، ط 1، دار جليس الزمان للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010.
- 3.توماس وهيلين، دافيد هنجر، الإدارة الاستراتيجية، ترجمة محمود عبد الحميد مرسي، زهير نعيم الصباغ، معهد الإدارة، العامة، مصر، 1999.
- 4.جمال الدين محمد المرسي وآخرون، التفكير الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية: منهج تطبيقي، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2002، ص 90.
- 5.حريم حسين، ادارة المنظمات: منظور كلي، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، 2009.
- 6.سعد غالب ياسين، الإدارة الدولية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2007.
- 7.السكرانة بلال خلف، دراسات إدارية معاصرة، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الطبعة الأولى، عمان، 2009.
- 8.العطية ماجدة، سلوك المنظمة: سلوك الفرد والجماعة، الطبعة الأولى، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، 2003.
- 9.علاء فرحان طالب وأميرة الجنابي، إدارة المعرفة - إدارة الزبون-، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009.
- 10.علي عبد الستار وآخرون، المدخل إلى إدارة المعرفة، دار الميسرة للنشر والتوزيع، عمان، 2009.
- 11.علي عبد الله، أثر البيئة على أداء المؤسسات الاقتصادية، أطروحة لنيل شهادة دكتوراه دولة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 1999.

12. عماد أبو دية، إدارة المعرفة، المؤتمر العلمي الرابع لأدارة المعرفة في العالم العربي، جامعة الزيتونة، الأردن، 2004.
13. العميان محمود سلمان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، عمان، 2002.
14. الفاعوري رفعت عبد الحليم، إدارة الإبداع المنظمي، ط 1، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، جامعة الدول العربية، القاهرة، 2005.
15. الفريحات خيضر كاضم حمود وآخرون، السلوك التنظيمي: مفاهيم معاصرة، إثراء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2009.
16. فلاح حسن عداي الحسيني، الإدارة الاستراتيجية: مفاهيمها ومداخلها وعملياتها المعاصرة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2000.
17. فلاح حسن عداي الحسيني، الإدارة الاستراتيجية، مفاهيمها ومداخلها عملياتها المعاصرة، دار وائل للنشر ، عمان، 2006.
18. الكبيسي صلاح الدين وكاظم خضير، إدارة المعرفة، المنظمة العربية للإدارة، القاهرة، 2004.
19. اللوزي موسى، التنظيم إجراءات العمل، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر، عمان ، 2005.
20. ماهر أحمد، التنظيم، الطبعة الأولى، الاسكندرية، الدار الجامعية، 2009.
21. محمد الصيرفي، التطور التنظيمي، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، الطبعة الأولى، 2006
22. محمد قاسم القريوتي، السلوك التنظيمي الإنساني الفردي والجماعي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الخامسة، عمان، 2009.
23. محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2008.
24. المرسي جمال الدين محمد، وآخرون، التفكير الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية، دار الجامعة للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2008.
25. مصطفى محمود أبو بكر، الموارد البشرية مدخل لتعزيز القدرة التنافسية، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2004.

26. مصطفى محمود أبو بكر، دليل التفكير الاستراتيجي وإعداد الخطة الإستراتيجية، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2000.
27. موسى خليل، الإدارة المعاصرة: المبادئ، الوظائف، الممارسة، مجد المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، لبنان، 2005.
28. ناصر محمد سعود جرادات وآخرون، إدارة المعرفة، دار إثراء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011.
29. نجم عبود، إدارة المعرفة المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات، ط 2، مؤسسة الوراق للنشر، عمان، الأردن، 2008.
30. هيثم علي حجازي، إدارة المعرفة مدخل نظري، ط 1، الدار الأهلية للنشر والتوزيع، عمان، 2005.

#### ثانياً- الاطروحات والمذكرات:

31. سليمة سلام، ثقافة المؤسسة والتغيير، رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماجستير، فرع تحليل اقتصادي، جامعة الجزائر، 2003.
32. العبادلة عبد الرحمان فالح، الأنماط القيادية وعلاقتها بالثقافة التنظيمية لدى الفئات الإدارية في محافظات جنوب الأردن، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة مؤتة، قسم الإدارة العامة، الأردن، 2003.
33. عيساوي وهيبية، أثر الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير، تخصص حوكمة الشركات، جامعة أبو بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر، 2011.
34. كمال قاسمي، المقومات والمعوقات الثقافية لتطبيق نظامي إدارة الجودة الشاملة والإيزو 9000، رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماجستير، فرع إدارة أعمال، جامعة المسيلة، 2003.
35. محمد الطاهر بوباية، إتجاهات الهيئة الوسطى الإدارية نحو النماذج التنظيمية، رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماجستير، فرع علم النفس التنظيم والعمل، جامعة الجزائر، 1995.

#### ثالثاً: المجالات ودوريات:

36. أكرم محسن الياسري وظفر ناصر حسين، أثر عمليات إدارة المعرفة والتعلم التنظيمي في الأداء الاستراتيجي "دراسة استطلاعية لآراء عينة من القيادات الإدارية في جامعات الفرات الأوسط"، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، جامعة كربلاء، العراق، مج 14، ع 1، 2012.

37.أمل مصطفى عصفور، قيم ومعتقدات الأفراد وأثرها على فاعلية التنظيم، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2008.

38.رضيوي سندس، قياس العلاقة بين العولمة والثقافة التنظيمية، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد77، 2009.

39.صالحة عبد الله عيسان ووجيهة ثابت العاني، دور تكنولوجيا المعلومات في إدارة المعرفة، كلية التربية بجامعة السلطان قابوس، البصائر مجلة علمية، ع 1، عمان، 2008.

#### رابعاً، المؤتمرات والملتقيات:

40.العاني صفاء أحمد والبشتاوي سليمان حسين، دور إدارة المعرفة في تعزيز أداء المدقق المالي، المؤتمر العلمي الدولي السنوي الرابع حول "إدارة المعرفة في العالم العربي"، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الزيتونة الأردنية، الأردن، 2004.

41.عبد الستار حسين يوسف، إدارة المعرفة كأداة من أجل البقاء والنمو، بحث مقدم في إطار الملتقى الدولي الرابع حول إدارة المعرفة في العالم العربي، جامعة الزيتونة، الأردن، 2004، ص.8

#### 2- المراجع باللغة الأجنبية:

42.Becerra Fernandez and others, knowledge management challenges: solutions and technologies, New Jersey, USA, p56. 2004

43.Jean pierre helfer et autres – management stratégie et organisation – librairie Vuibert, Paris, 1996.

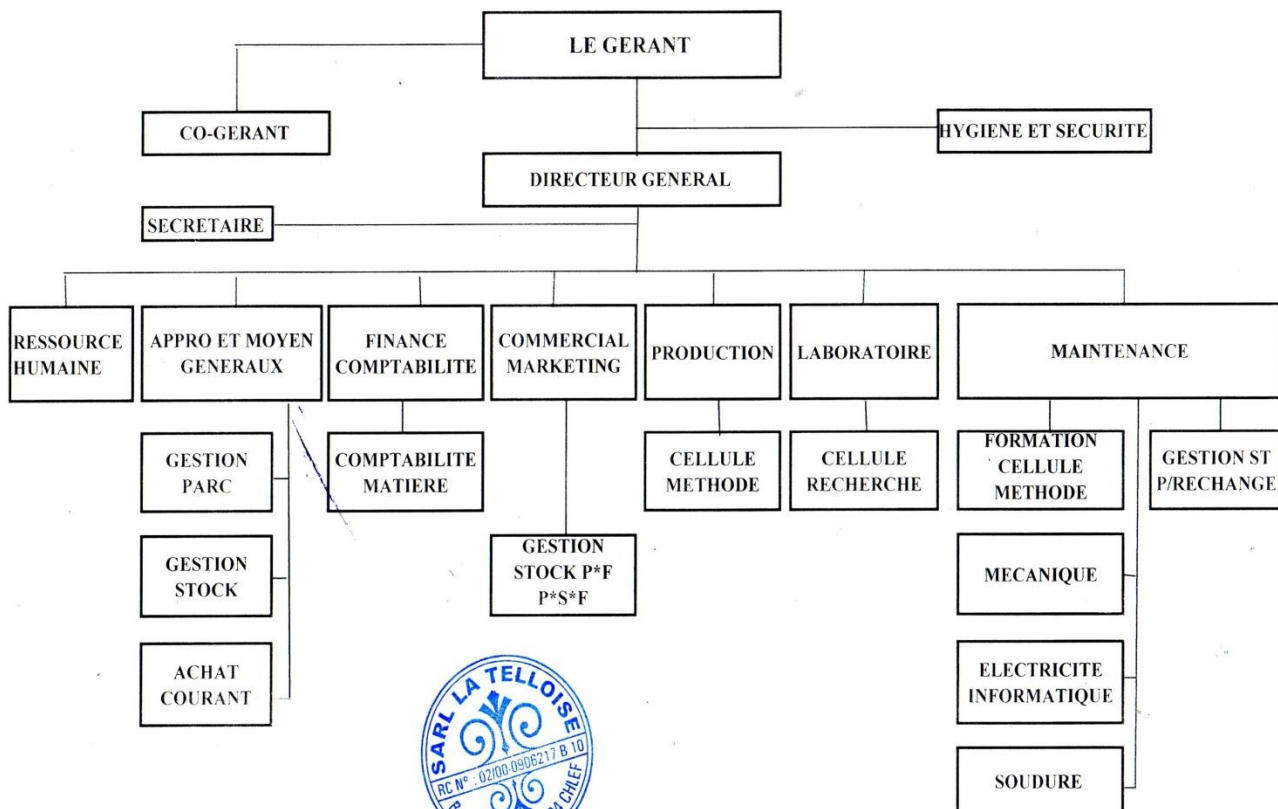


الله اعلم



الملحق رقم 01: يمثل الهيكل التنظيمي لمؤسسة التلواز

SARL LA TELLOISE  
CHLEF





الملحق رقم 02: يمثل استبيان الدراسة.



جامعة الجليلي بونعاما خميس مليانة  
كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير  
قسم علوم التسيير  
تخصص: موارد بشرية  
الموضوع: استبيان



أخي العامل أختي العاملة

تحية طيبة وبعد

في إطار التحضير لمذكرة تخرج مقترحة لنيل شهادة ماستر في الموارد البشرية تحت عنوان "مساهمة الثقافة التنظيمية في نجاح تطبيق عملية إدارة المعرفة في مؤسسة"، دراسة ميدانية بمؤسسة تلواز بالشلف، نطلب من سيادتكم المحترمة التعاون معنا بالإجابة على أسئلة الاستبيان التالية بكل دقة وموضوعية، كمساعدة منكم لإنجاح هذه المذكرة شاكرين لكم سلفا جهودكم وحسن تعاونكم، ونحيطكم علما أن جميع إجاباتكم لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط.

وتفضلوا بقبول فائق التقدير والاحترام

الطالبين:

- غداوية محمد أمين

- عتو حسبية

ملاحظة: الرجاء وضع علامة (X) أمام الإجابة المناسبة

الجزء الأول: البيانات الشخصية:

يرجى وضع علامة (X) في الخانة المناسبة

الجنس:  ذكر  أنثى

الفئة العمرية:  أقل من 35 سنة  من 35 إلى 45 سنة  أكثر من 45 سنة

المستوى التعليمي: تكوين متخصص  ثانوي  جامعي  أخرى

سنوات الخبرة: أقل من 10 سنوات  من 10-20 سنة  أكثر من 20 سنة

الجزء الثاني: محاور الإستبانة  
المحور الأول: الثقافة التنظيمية

العبارات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
<b>الثقة والموثوقية</b>					
تسود الثقة المتبادلة العلاقة بين الادارة والعمال.					
يفي الآخرون بوعودهم وتعهداته فيما يتعلق بأمر العمل					
تتوافر النوايا الحسنة والاهتمام المتبادل بين العاملين.					
لدى الفرد استعداد ورغبة لتقاسم ومشاركة ما لديه من معرفة ومعلومات مع الآخرين دون خوف من فقدان وظيفته.					
لدى الفرد استعداد ورغبة لتبادل المعرفة مع الآخرين دون خوف من قيامهم باستغلاله أو استغلال وحدته التنظيمية.					
<b>الثقافة الجماعية</b>					
يخضع الفرد أهدافه ومصالحه لأهداف الجماعة ومصالحها.					
يضع الأفراد الأهداف بصورة جماعية ويعملون معاً بشكل جماعي لتحقيقها.					
يشعر الفرد بأن جهوده التي تفيد الجماعة مباشرة سوف تفيد بشكل غير مباشر.					
يعتقد الفرد أن العمل الجماعي يحقق نتائج أفضل من العمل المنفرد.					
<b>الرؤية المشتركة</b>					
لدى العاملين رؤية واضحة مشتركة للمنظمة.					
لدى العاملين أهداف ومصالح مشتركة.					
تتوافق أهداف الفرد مع أهداف الجماعة المنظمة.					
لدى العاملين منظومة قيم واعتقادات ومدرجات مشتركة حول العمل					

					ينظر العاملون للقضايا والأمور التي تتعلق بالمنظمة والعمل من منظور مشترك.
<b>اللغة والقصص والروايات المشتركة</b>					
					يسود فهم متبادل بين العاملين.
					يتخاطب العاملون ويتحدثون في أمور العمل بلغة ومفردات ومفاهيم مشتركة.
					يتناقل العاملون ويتبادلون الحكايات والروايات والأساطير المشتركة حول العمل.
					يتبادل العاملون سرد قصص الريادة والنجاح والإبداع في المنظمة.
					تقيم المنظمة الشعائر والطقوس والمراسم في مناسبات متنوعة تتعلق بالمنظمة والعاملين بها.

المحور الثاني: ممارسة إدارة المعرفة في المنظمة.

العبارات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
<b>توليد واكتساب المعرفة</b>					
					تشجع منظمتي الموظفين على توليد الأفكار الإبتكارية والخلاقة.
					تسعى منظمتي لجذب الكفاءات المتميزة والمبدعة من خارج محيطيا، كالجامعات للمساعدة على إنشاء المعارف الجديدة.
					تهتم منظمتي بالمشاركة في المنتديات والندوات وورشات العمل كوسيلة للحصول على المعرفة
					تساعد التقاليد والممارسات في المنظمة الموظفين على تطوير

					خبراتهم ومعارفهم من خلال الندوات وفرق العمل...
					يقوم الموظفون في المنظمة بالبحث عن البيانات وتحويلها إلى معلومات ذات صلة بإنجاز مهامهم.
<b>تنظيم وتخزين المعرفة</b>					
					تهتم منظمتي بتنظيم وتصنيف البيانات والمعلومات المتوفرة، ثم تخزينها لتسهيل تجميعها وتبويبها
					تتوفر منظمتي على قاعدة بيانات (أو قاعدة معرفة) شاملة ومتاحة لجميع العاملين للمساعدة في إنجاز العمل.
					يتم حفظ وتحديث المعلومات باستمرار لإنجاز المهام بصورة أفضل في المنظمة.
					تعمل منظمتي على توثيق وتدوين الخبرات والمعارف الجديدة لاعتمادها عند الحاجة.
<b>المشاركة</b>					
					تتبنى منظمتي ثقافة تشجع تبادل الخبرات والمعلومات والتشارك بها من خلال الندوات والنشرات والتقارير.
					تدعم منظمتي بناء الثقة المتبادلة بين الموظفين للتشارك بالمعرفة.
					يستخدم الموظفون وسائل تكنولوجية لنقل ومشاركة المعرفة مثل: شبكتي الاتصال الداخلي والخارجي intranet, extranet البريد الإلكتروني...
					تنشر وتوزع المعلومات الجديدة في المنظمة على كافة الوحدات الإدارية.
<b>استخدام المعرفة</b>					

					توفر منظمتي طرقا مختلفة للموظفين لتطوير معارفهم وتطبيقها على الحالات الجديدة.
					تمتلك منظمتي آليات لحماية المعرفة من الاستخدام غير الملائم أو غير القانوني داخل وخارج المنظمة.
					يتم توظيف المعرفة التي تمتلكها منظمتي في معالجة مختلف المشاكل وتلبية الاحتياجات التنافسية للمنظمة.
					تمتلك منظمتي طرقا لتحليل تقييم المعرفة لتوليد أنماط جديدة منها لاستخدامها في المستقبل

الملحق رقم 03: يمثل الفا كروباخ

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	40	100,0
	Exclu <sup>a</sup>	0	,0
	Total	40	100,0

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,792	40

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,781	19

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,834	17

## الملحق رقم 04: يمثل اختبار T

Test sur échantillon unique						
Valeur de test = 3						
	T	Ddl	Sig. (bilatéral)	Différence moyenne	Intervalle de confiance de la différence à 95 %	
					Inférieur	Supérieur
1 المحور	7,247	39	,000	,89762	,7245	1,1587

Test sur échantillon unique						
Valeur de test = 3						
	T	Ddl	Sig. (bilatéral)	Différence moyenne	Intervalle de confiance de la différence à 95 %	
					Inférieur	Supérieur
2 المحور	9,325	39	,000	1,11475	,7632	1,2425