



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة الشهيد حمه لخضر - الوادي - كلية

العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير

تخصص إدارة أعمال



العنوان:

## أثر الثقافة التنظيمية في تعزيز عمليات إدارة المعرفة

دراسة حالة مؤسسة سونلغاز لولاية الوادي

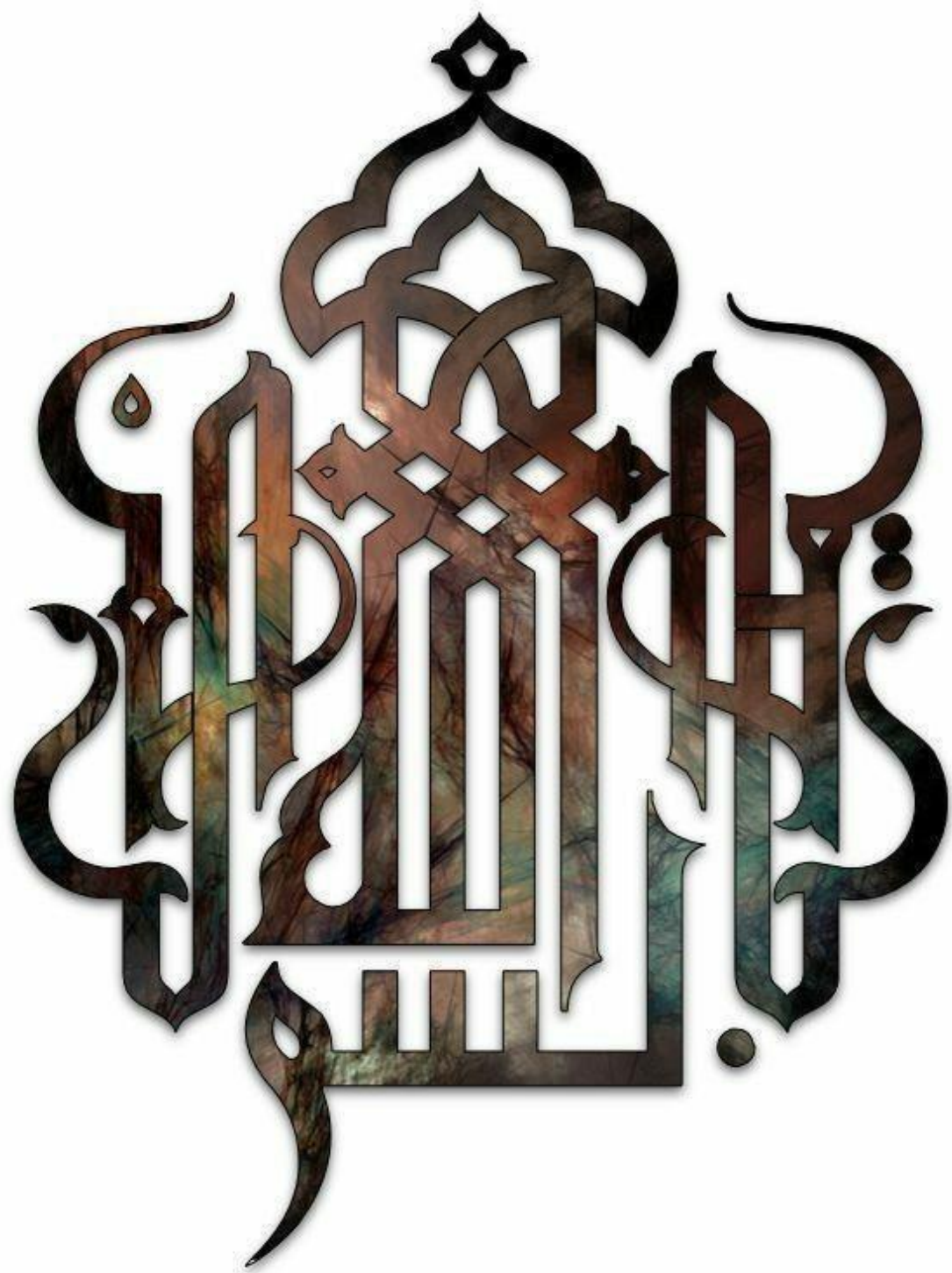
إشراف الدكتورة  
- منى خلف

إعداد الطلبة:  
- مريم جديدي  
- عقيلة قحف  
- وفاء شعوبي

لجنة المناقشة

| الصفة          | الجامعة                      | الرتبة               | الأستاذ                |
|----------------|------------------------------|----------------------|------------------------|
| رئيسًا         | جامعة الشهيد حمه لخضر الوادي | أستاذ التعليم العالي | أ.د. الشاهد عبد الحكيم |
| مشرقًا ومقررًا | جامعة الشهيد حمه لخضر الوادي | أستاذ محاضر أ        | د. منى خلف             |
| مناقشًا        | جامعة الشهيد حمه لخضر الوادي | أستاذ التعليم العالي | أ.د. بن خليفة أحمد     |

الموسم الجامعي: 2025/2024



## إهداء

الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات، وبفضله تُنال الغايات، ويعونه تتحقق الأمنيات  
الحمد لله الذي يزرع النور في دروبنا مهما طال الليل، ويعطينا من رحمته ما يعين القلب  
والعقل على المضي قدما

إلى من رحل عن الدنيا، لكنه لم يرحل عن قلبي إلى أبي حبيبي، الغائب الحاضر في  
كل تفاصيل حياتي. غبتَ عن العيون، لكنك مقيم في الذاكرة، في الدعاء،  
في كل لحظة إنجاز. طبت في رحاب الرحمان ونعيم الجنان.

إلى أمي الحبيبة، التي كانت ولا تزال مصدر قوتي وإلهامي. بفضل دعواتها ورعايتها، وصلتُ  
إلى ما أنا عليه اليوم. اللهم أحفظها وارزقها دوام الصحة والعافية،  
واكتب لها السعادة في الدنيا والآخرة،

إلى زوجي العزيز، الذي كان لي السند والرفيق والأمان وبفضل دعمه، أواجه كل التحديات بثقة،  
اللهم أحفظه لي، وبارك في عمره.

إلى أعلى ما في حياتي، إلى نبض قلبي، إلى أمل المستقبل، الفرحة التي ملأت أيامي، والسبب  
الذي يجعلني أستمر في السعي بلا توقف. أبنائي: معين، مرام أميمه، عمار أصيل،  
لكم حبي، دعائي، وكل شيء في حياتي.

إلى من شاركوني الحياة في كل تفاصيلها، النعمة التي لا تكفيها الكلمات،  
أخوتي وأخواتي وأبنائهم.

كل زملاء المشوار الدراسي عامة وخاصة رفقتي المذكرة: وفاء و مريم  
إلى كل من ساندني ودعمني ولو بكلمة

إلى كل من يسعهم القلب ولا تسعهم الكلمات

## عقبلة

إهداء

الحمد لله وكفى والصلاة على الحبيب المصطفى وأهله ومن وفى  
أهدي ثمرة جهدي هذا:

إلى من كانت ولا تزال دعواتها تملأ الكون نورا يضيء لي طريق الحياة،  
إلى من غمرتني بحبها وحنانها قرة عيني ومهجة نفسي أُمي الحنون  
أطال الله في عمرها.

إلى من دفعني إلى منبرج العلم والمعرفة وكافح من أجل تربيتي و تعليمي،  
للذي سدّد خطاياي إلى درب العمل والكفاح، إلى من كلله الله بالهبة والوقار  
وأحمل اسمه بغر وافتخار أبي الغالي أطال الله في عمره.

إلى من شجعني ومد لي يد المساعدة وكان أجمل عون لي وأعظم سند لاستكمال  
هذا المشوار الدراسي زوجي الغالي

إلى أغلى ما أملك أولادي نور عيوني أحباب قلبي الذين أزهرت الحياة بوجودهم  
"حاتم، هديل، شكيب" حفظهم الله ورعاهم

إلى من وهبني الله نعمة وجودهم في حياتي، من يملؤون حياتي بالسعادة والأمل  
نفحات العبير وزهرات حياتي أخوتي وأخواتي وأبنائهم  
إلى رفيقات الدرب والصحبة الصالحة " مريم وعقيلة "

إلى كل من رفع يديه راجيا المولى أن يوفقني في انجاز عملي هذا،  
إلى كل من أحبهم قلبي ونسيهم قلبي.

- وفاء -

## إهداء

الحمد لله الذي ما تم جهده إلا بعونه وما ختم سعي إلا بفضلته

أهدي تخرجي إلى

الرجل الطاهر الكريم الذي صنع طفولتي بيده الكريمتين بعد الله سبحانه وتعالى

\*أبي رحمة الله عليه\*

لرمز العطاء والحنان وبسمة الحياة والوجود \*أمي الحبيبة\* حفظها الله

لزوجي الذي كان خير سند لي لإتمام مشوار الدراسة حفظه الله

إلى زينة حياتي ومصدر سعادتي أولادي أمدهم الله بعونه وتوفيقه ومنتعمهم

بالصحة والعافية

إلى من هم عزوتي في الحياة إخواني وأخواتي حفظهم الله ورعاهم

إلى كل زملاء الدراسة وفقهم الله وأنار درجهم خاصة رفيقاتي بهذا المشوار (وفاء عقيلة)

إلى كل من ساندني لإتمام هذا العمل وأخص بالذكر المشرفة\*د.منى خلف\*

- مريم -

## شكر وعرفان

قال رسول الله صلى الله عليه و سلم: " من لا يشكر الناس لا يشكر الله "  
بداية الحمد لله على إحسانه و الشكر له على توفيقه و امتنانه، نحمد الله حمدا  
كثيرا طيبا مباركا و نشكره على توفيقه لنا في إنجاز هذا العمل  
نتقدم بجزيل الشكر والامتنان والتقدير:  
إلى مشرفتنا التي شرفتنا بإشرافها على مذكرتنا، التي غمرتنا بأخلاقها و تعاملها ورقة  
تواضعها الدكتوراة "منى خلف" التي لم تدخر جهدا ولم تبخل علينا  
بتوجيهاتها ونصائحها القيمة التي ساهمت في إثراء موضوع دراستنا.  
كما نتقدم بجزيل الشكر إلى كل موظفي مؤسسة سونلغاز لولاية الوادي  
الذين قدموا لنا كل المعلومات اللازمة  
والى كل من دعمنا في عملنا هذا من قريب أو من بعيد  
إلى كل من أثار لنا درب النجاح .



# الملخص



### الملخص

تهدف الدراسة إلى إبراز أثر الثقافة التنظيمية في تعزيز عمليات إدارة المعرفة، وذلك بالاعتماد على نموذج يعكس أثر الثقافة التنظيمية بأبعادها (إدراك المعرفة، البيئة التعاونية، الرؤية المشتركة، ممارسات الإدارة العليا) في تعزيز عمليات إدارة المعرفة المتمثلة في عملية الاستكشاف المعرفي ببعديه خلق المعرفة والتشارك المعرفي وعملية الاستغلال المعرفي. حيث أجريت الدراسة الميدانية في مؤسسة سونلغاز بالوادي، وقد تم استخدام الاستبيان كأداة لجمع البيانات، حيث تم توزيع 70 استبانة على عينة عشوائية من مختلف المستويات الإدارية، منها 58 استبانة صالحة للدراسة، استخدمت الدراسة المنهج الاستكشافي الاختباري، وتم تقدير النموذج باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS V 25، وبعد تقدير النموذج توصلت الدراسة إلى أن هناك أثر للثقافة التنظيمية في تعزيز عمليات إدارة المعرفة بالمؤسسة محل الدراسة من خلال بعد البيئة التعاونية فقط.

### .الكلمات المفتاحية:

ثقافة تنظيمية، إدراك إدارة المعرفة، بيئة تعاونية، رؤية مشتركة، ممارسات إدارة عليا، استكشاف معرفي، استغلال معرفي، سونلغاز.

**Summary:**

The study aims to highlight the impact of organizational culture on enhancing knowledge management processes, relying on a model that reflects the impact of organizational culture in its dimensions (knowledge perception, collaborative environment, shared vision, and senior management practices) on enhancing knowledge management processes represented by the knowledge exploration process with its two dimensions: knowledge creation and knowledge sharing, and knowledge exploitation. The field study was conducted at the Sonelgaz institution in El Oued. The questionnaire was used as a data collection tool, with 70 questionnaires distributed to a random sample from various administrative levels, of which 58 were valid for the study. The study used the exploratory experimental approach, and the model was estimated using the statistical program SPSS V25, After estimating the model, the study concluded that there is an impact of organizational culture in enhancing knowledge management processes in the institution under study through the dimension of the collaborative environment only.

**Keywords:**

Organizational culture, Knowledge management perception, Collaborative Environment, Shared vision, Senior management practices, Knowledge exploration, Knowledge exploitation, Sonelgaz.

## Résumé

L'étude vise à mettre en évidence l'impact de la culture organisationnelle sur l'amélioration des processus de gestion des connaissances, en s'appuyant sur un modèle qui reflète l'impact de la culture organisationnelle dans ses dimensions : perception des connaissances, environnement collaboratif, vision partagée et pratiques de la haute direction dans l'amélioration des processus de gestion des connaissances représentés par le processus d'exploration des connaissances avec ses deux dimensions : création et partage des connaissances, et exploitation des connaissances. L'étude de terrain a été menée à Sonelgaz à El Oued. Un questionnaire a été utilisé comme outil de collecte de données, où 70 questionnaires ont été distribués à un échantillon aléatoire de différents niveaux administratifs, dont 58 questionnaires étaient valides pour l'étude. L'étude a utilisé l'approche expérimentale exploratoire, et le modèle a été estimé à l'aide du programme statistique SPSS V25. Après estimation du modèle, l'étude a conclu qu'il y a un impact de la culture organisationnelle sur l'amélioration des processus de gestion des connaissances dans l'institution étudiée à travers la dimension de l'environnement collaboratif uniquement.

## Mots-Clés:

Culture organisationnelle, Sensibilisation à la gestion des connaissances, Environnement collaboratif, Vision partagée, Pratiques de la haute direction, Exploration des connaissances, Exploitation des connaissances, Sonelgaz



الفهـ ارس



1- فهرس المحتويات:

| الصفحة  | العنوان   |
|---|---|
|   | إهداء   |
|   | شكر و تقدير   |
|   | الملخص  |
|   | فهرس المحتويات  |
|   | قائمة الجداول   |
|   | قائمة الاشكال   |
|   | قائمة الملاحق   |
| أ- هـ   | مقدمة   |
| <b>الفصل الأول: الأدبيات النظرية و الدراسات السابقة</b> |   |
| 02  | تمهيد الفصل الأول   |
| 03  | المبحث الأول: الأدبيات النظرية للثقافة التنظيمية و إدارة المعرفة                                      |
| 03  | المطلب الأول: مدخل مفاهيمي للثقافة التنظيمية  |
| 11  | المطلب الثاني : مدخل مفاهيمي لإدارة المعرفة   |
| 27  | المطلب الثالث: أثر الثقافة التنظيمية على عمليات إدارة المعرفة   |
| 32  | المبحث الثاني: الدراسات السابقة المتعلقة بالثقافة التنظيمية و إدارة المعرفة                           |
| 32  | المطلب الأول: الدراسات السابقة المتعلقة بالثقافة التنظيمية وإدارة المعرفة باللغتين العربية و الاجنبية |
| 39  | المطلب الثاني: قراءة تحليلية للدراسات السابقة المتعلقة بالثقافة التنظيمية و إدارة المعرفة معا         |
| 53  | المطلب الثالث: أوجه الاستفادة و تميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة                              |
| 55  | خلاصة الفصل الأول.  |
| <b>الفصل الثاني: دراسة حالة مؤسسة سونلغاز الوادي</b>    |   |
| 57  | تمهيد الفصل الثاني  |
| 58  | المبحث الأول: تقديم مكان الدراسة والأدوات المستخدمة فيها.   |
| 58  | المطلب الأول: مجتمع و عينة الدراسة  |
| 63  | المطلب الثاني: الإطار المنهجي للدراسة.  |
| 71  | المبحث الثاني: عرض نتائج فرضيات الدراسة.  |
| 71  | المطلب الأول: عرض وتحليل محاور الدراسة.   |
| 81  | المطلب الثاني: نتائج اختبار فرضيات الدراسة.   |
| 88  | خلاصة الفصل الثاني  |
| 90  | الخاتمة   |
| 96  | قائمة المراجع.  |
| 100   | الملاحق   |

## 02- قائمة الجداول:

| رقم الجدول      | عنوان الجدول   | الصفحة |
|-----------------|--|--------|
| الجدول رقم (01) | أوجه الشبه والاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة باللغة العربية المتعلقة بمتغير الثقافة التنظيمية وإدارة المعرفة معا.  | 40     |
| الجدول رقم (02) | أوجه الشبه والاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة باللغة الأجنبية المتعلقة بمتغير الثقافة التنظيمية وإدارة المعرفة معا. | 49     |
| الجدول رقم (03) | توزيع الوكالات التجارية للمؤسسة  | 61     |
| الجدول رقم (04) | توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس.  | 64     |
| الجدول رقم (05) | توزيع عينة الدراسة حسب متغير العمر.  | 65     |
| الجدول رقم (06) | توزيع عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي.  | 65     |
| الجدول رقم (07) | توزيع عينة الدراسة حسب متغير سنوات الخبرة.   | 66     |
| الجدول رقم (08) | توزيع عينة الدراسة حسب متغير المستوى الوظيفي   | 66     |
| الجدول رقم (09) | الاتساق الداخلي لأبعاد ومحاور الدراسة  | 69     |
| الجدول رقم (10) | معامل ألفا كرونباخ لأداة الدراسة.  | 70     |
| الجدول رقم (11) | مقياس ليكارت الثلاثي.  | 71     |
| الجدول رقم (12) | نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات بعد إدراك إدارة المعرفة   | 72     |
| الجدول رقم (13) | نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات بعد البيئة التعاونية في المؤسسة   | 73     |
| الجدول رقم (14) | نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات بعد الرؤية المشتركة   | 74     |
| الجدول رقم (15) | نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات بعد ممارسات الإدارة العليا  | 75     |
| الجدول رقم (16) | الاتجاه العام لأبعاد الثقافة التنظيمية مجمل  | 76     |
| الجدول رقم (17) | نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات بعد توليد (خلق) المعرفة   | 77     |
| الجدول رقم (18) | نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات بعد المشاركة بالمعرفة   | 78     |
| الجدول رقم (19) | نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات بعد استغلال المعرفة   | 79     |
| الجدول رقم (20) | الاتجاه العام لأبعاد إدارة المعرفة مجمل  | 80     |
| الجدول رقم (21) | اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات.   | 81     |
| الجدول رقم (22) | نتائج تحليل الارتباط والانحدار الخطي المتعدد لأثر الثقافة التنظيمية على خلق المعرفة  | 82     |
| الجدول رقم (23) | نتائج تحليل الارتباط والانحدار الخطي المتعدد لأثر الثقافة التنظيمية على التشارك المعرفي  | 84     |
| الجدول رقم (24) | نتائج تحليل الارتباط والانحدار الخطي المتعدد لأثر الثقافة التنظيمية على الاستغلال المعرفي  | 85     |
| الجدول رقم (25) | نتائج تحليل الارتباط والانحدار الخطي المتعدد لأثر الثقافة التنظيمية على عمليات إدارة المعرفة.                                    | 86     |

## 03- قائمة الأشكال

| الصفحة | عنوان الشكل                                 | رقم الشكل      |
|--------|---|----------------|
| هـ     | نمذج الدراسة                                | الشكل رقم (01) |
| 6      | أهمية الثقافة التنظيمية.                    | الشكل رقم (02) |
| 60     | الهيكل التنظيمي لمؤسسة سونلغاز - الوادي-    | الشكل رقم (03) |
| 64     | توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس.         | الشكل رقم (04) |
| 65     | توزيع عينة الدراسة حسب متغير العمر.         | الشكل رقم (05) |
| 65     | توزيع عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي. | الشكل رقم (06) |
| 66     | توزيع عينة الدراسة حسب متغير سنوات الخبرة   | الشكل رقم (07) |
| 66     | توزيع عينة الدراسة حسب المستوى الوظيفي      | الشكل رقم (08) |

04- قائمة الملاحق:

| الصفحة | عنوان الملحق                      | الرقم           |
|--------|-----------------------------------|-----------------|
| 101    | استمارة إجراء التريص.             | الملحق رقم (01) |
| 102    | قائمة المحكمين لاستمارة الاستبيان | الملحق رقم (02) |
| 102    | الاستبيان                         | الملحق رقم (03) |
| 106    | مخرجات برنامج spss                | الملحق رقم (04) |



# المقدمة



## المقدمة

في عصر تحكمه المعرفة وتتسارع فيه وتيرة التغيير، لم تعد مصادر القوة في المؤسسات الحديثة تقتصر على الموارد المادية أو المالية، بل أصبح رأس المال المعرفي يشكل ركيزة أساسية لتحقيق التفوق الاستراتيجي، فقد باتت القدرة على إنتاج المعرفة، وتوظيفها، وإدارتها بفعالية، تمثل عاملاً محورياً في تعزيز القدرة التنافسية، لاسيما في بيئات العمل التي تتسم بالتعقيد والديناميكية. وبذلك، لم تعد إدارة المعرفة خياراً، بل ضرورة تفرضها طبيعة العصر القائم على الاقتصاد المعرفي،

تعد إدارة المعرفة إحدى الأدوات المحورية التي تهدف إلى جمع وتوثيق وتوزيع المعرفة داخل المؤسسة، بما يسهم في تحسين الأداء المؤسسي، ورفع مستوى الكفاءة، وتسهيل الابتكار، غير أن نجاح هذه العمليات لا يرتبط فقط بتوفير الأنظمة التكنولوجية المتقدمة أو تبني الممارسات الإدارية الفعالة، بل يتطلب كذلك بيئة تنظيمية محفزة، تشجع على التعلم المستمر، والانفتاح، وتبادل المعرفة بين الأفراد.

وهنا تبرز الثقافة التنظيمية كأحد العناصر الجوهرية التي تلعب دوراً محورياً في دعم وتفعيل عمليات إدارة المعرفة، باعتبارها الإطار الذي يوجه سلوكيات العاملين، ويشكل اتجاهاتهم نحو المعرفة والممارسات المرتبطة بها. فالثقافة التنظيمية تمثل منظومة القيم والمعتقدات المشتركة التي تتجلى في الممارسات اليومية، وتنعكس على مدى استعداد الأفراد للانخراط في أنشطة تعاونية قائمة على تبادل المعرفة وتطويرها.

ومن هذا المنطلق كان شغفنا دراسة أثر الثقافة التنظيمية في تعزيز عمليات إدارة المعرفة داخل المؤسسات، من خلال تحليل المكونات الثقافية ذات العلاقة وبيان دورها في دعم مختلف مراحل إدارة المعرفة

## أولاً: الإشكالية الرئيسية

تركز هذه الدراسة على تحليل تأثير العوامل الثقافية في إدارة المعرفة، بدءاً من كيفية تكوّن الثقافة التنظيمية، مروراً بتفاعلها مع العمليات المعرفية المختلفة، بدءاً باستكشاف المعرفة من خلال إنشائها ومشاركتها، وصولاً إلى استثمارها لتحقيق الأهداف المؤسسية من خلال عملية الاستغلال المعرفي. وتعتبر القدرة على توليد المعرفة وتبادلها واستثمارها بشكل استراتيجي من الركائز الأساسية التي تساعد المؤسسات في تحقيق ميزة تنافسية ضمن بيئة أعمال متغيرة وسريعة التحول.

وبناءً على كل ما سبق، واستناداً إليه، فإن إشكالية الدراسة تتمحور حول التساؤل التالي:  
هل يوجد أثر للثقافة التنظيمية على تعزيز عمليات إدارة المعرفة في المؤسسة محل الدراسة؟  
ولالإلمام بكل جوانب الدراسة، نُجزئ هذه الإشكالية إلى أسئلة فرعية نوجزها فيما يلي:

- هل يوجد أثر للثقافة التنظيمية على خلق المعرفة بالمؤسسة محل الدراسة؟
- هل يوجد أثر للثقافة التنظيمية على التشارك المعرفي بالمؤسسة محل الدراسة؟
- هل يوجد أثر للثقافة التنظيمية على الاستغلال المعرفي بالمؤسسة محل الدراسة؟

#### ثانياً: فرضيات الدراسة.

نعمد في تحليلنا ومعالجتنا لهذا الموضوع على الفرضية الأساسية المتمثلة في أن:  
يوجد أثر للثقافة التنظيمية على تعزيز عمليات إدارة المعرفة في المؤسسة محل الدراسة.  
والتي يتم تقسيمها إلى فرضيات فرعية كما يلي:

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية على خلق المعرفة بالمؤسسة محل الدراسة، عند مستوى معنوية 0.05.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية على التشارك المعرفي بالمؤسسة محل الدراسة، عند مستوى معنوية 0.05.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية على الاستغلال المعرفي بالمؤسسة محل الدراسة، عند مستوى معنوية 0.05.

#### ثالثاً: مبررات اختيار الموضوع.

توجد عدة دوافع وأسباب لاختيار موضوع الدراسة نذكر منها:

- اهتمامنا الكبير بالموضوع والانجذاب إليه؛
- ارتباط الموضوع بميدان التخصص ومجال البحث؛

- الإمداد البحثي لمواصلة الدراسة ومعالجة نفس الموضوع من فجوات بحثية مختلفة وأهمية ذلك في تحقيق التكامل المعرفي.
- القيمة العلمية أو الإضافة المقدمة من دراسة الموضوع

#### رابعاً: أهداف الدراسة.

تسعى الدراسة إلى تحقيق الهدف العام والمتمثل في:

- إبراز أثر الثقافة التنظيمية في تعزيز عمليات إدارة المعرفة إضافة إلى الأهداف التالية:
- التعرف على المفاهيم و المضامين الأساسية لكل من الثقافة التنظيمية و إدارة المعرفة؛
- التعرف على واقع كل من الثقافة التنظيمية و عمليات إدارة المعرفة في مؤسسة سونلغاز بالوادي.
- تقديم اقتراحات و تفسيرات على ضوء النتائج المتوصل إليها من اجل معالجة نقاط القصور وتعزيز نقاط القوة و أخذها بعين الاعتبار.

#### خامساً: أهمية الدراسة.

تتضح أهمية هذه الدراسة من أهمية الموضوع في حد ذاته، في كونها تبرز الدور الاستراتيجي لإدارة المعرفة في تحسين أداء المنظمات، وتُظهر أثر الثقافة التنظيمية كعامل أساسي في نجاح تطبيقها، حيث كانت الثقافة التنظيمية المتغير المستقل الذي بنيت عليه هذه الدراسة

- تسليط الضوء على الدور المحوري الذي تلعبه الثقافة التنظيمية في إنجاح و إحباط جهود إدارة المعرفة داخل المنظمات؛
- المساهمة في توجيه القادة الإداريين و صناع القرار نحو بناء ثقافة تنظيمية داعمة لإدارة المعرفة؛
- تعزيز فهم العلاقة التفاعلية بين المفهومين (الثقافة التنظيمية و ادارة المعرفة) و تقديم نموذج تحليلي يمكن الاستفادة منه في السياقين الأكاديمي و العملي.

#### سادساً: حدود الدراسة.

- الحدود الموضوعية: ركزت الدراسة على تحليل أثر الثقافة التنظيمية أبعادها (إدراك إدارة المعرفة، البنية التعاونية، القيم المشتركة، مساهمات الإدارة العليا). وعمليات إدارة المعرفة بمراحلها استكشاف المعرفة واستغلالها

- الحدود المكانية: أجريت الدراسة على مؤسسة سونلغاز بالوادي.
- الحدود الزمانية: أجريت الدراسة في الفترة الزمنية من 01 فيفري إلى غاية 01 ماي 2025.
- الحدود البشرية: اختصرت الدراسة على عمال وموظفي مؤسسة سونلغاز بالوادي.

### سابعاً: المنهج والأدوات المستخدمة

نظراً لطبيعة الدراسة وتحقيقاً لأهدافها، استخدمت الدراسة المنهج الاستكشافي الاختباري الذي يعتمد على اكتشاف الظاهرة ويوضح خصائصها، وذلك لتوظيف متغيرات الدراسة والوقوف عند دلالاتها، وتفسير العلاقة والترابط بين مفهوم الثقافة التنظيمية وعمليات إدارة المعرفة بأبعادها.

أما الأدوات المستخدمة في الدراسة، فاعتمدت على أدوات جمع المعطيات والمتمثلة في الاستبيان وأدوات التحليل الإحصائي والمتمثلة في البرنامج الإحصائي SPSS لتحليل البيانات لقياس أثر الثقافة التنظيمية في تعزيز عمليات إدارة المعرفة محل الدراسة.

### ثامناً: هيكل الدراسة.

يتألف هذا البحث من فصلين رئيسيين. يتناول الفصل الأول الإطار النظري والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة، ويضم مبحثين. يُعنى المبحث الأول بالأدبيات النظرية المرتبطة بالثقافة التنظيمية وإدارة المعرفة، ويحتوي على ثلاثة مطالب: يتناول المطلب الأول الإطار المفاهيمي للثقافة التنظيمية، في حين يركز المطلب الثاني على الإطار المفاهيمي لإدارة المعرفة، أما المطلب الثالث فيسلط الضوء على أثر الثقافة التنظيمية في عمليات إدارة المعرفة.

أما المبحث الثاني، فيخصص لعرض الدراسات السابقة، ويتضمن بدوره ثلاثة مطالب: يعرض المطلب الأول الدراسات السابقة المكتوبة باللغتين العربية و الأجنبية التي تناولت أثر الثقافة التنظيمية في إدارة المعرفة، بينما يستعرض المطلب الثاني قراءة تحليلية للدراسات العربية و الأجنبية التي تناولت الموضوع ذاته، ويختتم بالمطلب الثالث ببيان أوجه الاستفادة من هذه الدراسات وتحديد نقاط تميّز الدراسة الحالية عنها.

في المقابل، يتناول الفصل الثاني الجانب التطبيقي للدراسة، من خلال دراسة حالة المؤسسة سونلغاز

بولاية الوادي، ويتكوّن من مبحثين رئيسيين:

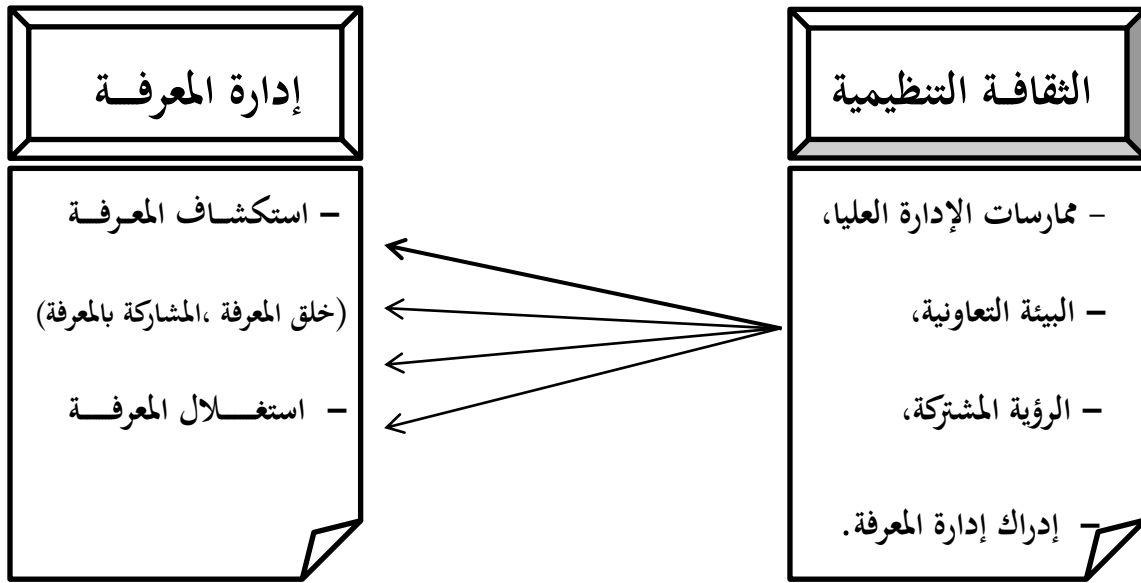
يتناول المبحث الأول المنهجية المعتمدة في الدراسة والأدوات المستخدمة لجمع البيانات، ويتضمن مطلبين، هما: المطلب الأول الذي يعرض مجتمع الدراسة وعينتها، والمطلب الثاني الذي يوضح الإطار المنهجي للدراسة.

أما المبحث الثاني، فيركّز على عرض نتائج اختبار الفرضيات، ويشتمل كذلك على مطلبين: يُعنى المطلب الأول بعرض وتحليل محاور الدراسة، في حين يقدم المطلب الثاني نتائج اختبار الفرضيات

### تاسعا: نموذج الدراسة

في ضوء مراجعة الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع بحثنا، وحسب المشكلة التي طرحناها تم بناء النموذج المقترح للدراسة بالطريقة التي تعكس أثر أبعاد الثقافة التنظيمية: (ممارسات الإدارة العليا، البيئة التعاونية، الرؤية المشتركة، إدراك إدارة المعرفة) على عمليات إدارة المعرفة بمراحلها المتمثلة في الاستكشاف المعرفي (خلق المعرفة و المشاركة بالمعرفة) و مرحلة استغلال المعرفة.

الشكل رقم (01) نموذج الدراسة





## الفصل الأول

الأدبيات النظرية و الدراسات السابقة



## تمهيد:

تُعدّ الثقافة التنظيمية وإدارة المعرفة من المفاهيم المعاصرة التي أُدرجت ضمن المجالات الإدارية خلال العقد الأخير، لما لهما من دور محوري في تعزيز كفاءة المؤسسات وزيادة قدرتها التنافسية في السوق، تشير الثقافة التنظيمية إلى منظومة القيم والمبادئ والعادات التي تُكوّن هوية المؤسسة، وتؤثر بشكل مباشر في سلوكيات العاملين وأدائهم، ما ينعكس على الانضباط، والتكامل، والعمل الجماعي داخل المؤسسة. أما إدارة المعرفة، فهي عملية منهجية تهدف إلى اكتشاف المعرفة واكتسابها وتخزينها وتوظيفها بفعالية، بما يسهم في تحسين أداء المؤسسة وتعزيز موقعها التنافسي. وتعتمد هذه العملية على دمج التكنولوجيا والعمليات والكوادر البشرية والثقافة التنظيمية من أجل تحقيق الأهداف المرجوة.

وفي هذا الفصل، سنقوم باستعراض شامل لمفهوم الثقافة التنظيمية وإدارة المعرفة، مع تسليط الضوء على أبرز الدراسات التي تناولت هذين المفهومين. وقد تم تقسيم الفصل إلى مبحثين رئيسيين:

**المبحث الأول:** سنتناول فيه الأدبيات النظرية لكل من الثقافة التنظيمية وإدارة المعرفة؛

**المبحث الثاني:** سيتم فيه عرض الأدبيات التطبيقية (الدراسات السابقة).

## المبحث الأول: الأدبيات النظرية للثقافة التنظيمية وإدارة المعرفة

يُعتبر مفهوم الثقافة التنظيمية وإدارة المعرفة من الركائز المهمة في الفكر الإداري الحديث، وسيتم في هذا المبحث استعراض الأطر النظرية ومراجعة أبرز الدراسات السابقة ذات الصلة بين الثقافة التنظيمية وإدارة المعرفة.

### المطلب الأول: مدخل مفاهيمي للثقافة التنظيمية

تعد الثقافة التنظيمية احد المفاهيم المحورية في أدبيات السلوك التنظيمي والإدارة الحديثة، حيث تمثل الإطار غير الملموس الذي يوجه سلوك الأفراد و يؤثر على طريقة تفاعلهم و اتخاذهم للقرارات، فهي تعكس القيم والمعتقدات والعادات السائدة داخل المنظمة، ومن اجل الإحاطة بمفهوم الثقافة التنظيمية سنتطرق من خلال هذا المطلب إلى التعرف على الثقافة التنظيمية انطلاقا من تعريفها، خصائصها، أهميتها وأنواعها وصولا إلى أهم أبعادها.

### أولا: مفهوم الثقافة التنظيمية

شهد مفهوم الثقافة التنظيمية تنوعًا واسعًا في التعريفات، مما يعكس بدرجة كبيرة على اتساع دلالاته وتشعب أبعاده وتعقيده، وفيما يلي سيتم عرض أبرز التعريفات المتعلقة بهذا المفهوم، بالإضافة إلى بيان أهميته وخصائصه.

#### 1- تعريف الثقافة التنظيمية

\* تحتل الثقافة كظاهرة سوسولوجية ونفسية وتنظيمية مكانة في العقل العام للمؤسسة وعقول أفرادها وتبلور من خلال مراحل نمو المؤسسة وأفرادها لتشكّل شخصية المؤسسة وهويتها؛<sup>1</sup>

\* عرف Edgar Schein الثقافة التنظيمية بأنها مجموعة من الافتراضات الأساسية التي ابتكرتها واكتشفتها أو طورتها مجموعة معينة أو تعلمتها أثناء حل المشكلات للتكيف مع البيئة الخارجية والتكامل مع البيئة الداخلية للمنظمة، والتي جربت بشكل جيد بما فيه الكفاية واعتبرت صالحة، ومن ثمّ تعليمها للأعضاء الجدد كأفضل طريقة للتصور، إدراك والشعور بالمشكلات وفهمها؛<sup>2</sup>

\* وعرف (Thévenet) الثقافة التنظيمية بأنها ذلك العنصر من عناصر المؤسسة الذي يجعلها تختلف عن باقي المؤسسات، حيث تعد كمجموعة من المراجع المشتركة داخل المؤسسة والتي تكونت خلال مدة حياتها

<sup>1</sup> - عباسي بوبكر، انعكاسات الثقافة التنظيمية الموجهة بالزبون على الإبداع في تقديم خدمة الضيافة، أطروحة دكتوراه، تخصص إدارة الموارد البشرية، جامعة قاصدي مرباح ورقلة الجزائر ، 2018، ص 59.

<sup>2</sup> - Edgar Schein Organizational culture and leadership 3rd edition jossey bass, 2004-p111.

استجابة لبعض المشاكل وبهذا تكون الثقافة التنظيمية كمجموعة متناسقة من الاتجاهات والسلوكيات المشتركة بين العمال في حقل العمل؛<sup>1</sup>

\* و حسب ربيع عطيات الله تعتبر الثقافة التنظيمية من أحد المحددات الرئيسية لطبيعة السياق التنظيمي لأي منظمة فهي تشكل الأنماط المعيارية للممارسات السلوكية للأفراد والعلاقات الشخصية التي تنشأ بينهم، محددة بذلك طرق التفكير والقيم والعادات والاتجاهات والاهتمام السائد في المنظمة؛<sup>2</sup>

\* وفي سياق آخر تعد الثقافة التنظيمية نمط أساسي للافتراضات والقيم والمعتقدات المشتركة لدى العاملين في المنظمة والتي تكون بمثابة الطريق الصحيح للتفكير والعمل اتجاه المشاكل والفرص التي تواجه هذه المنظمة. فهي تحدد ما هو مهم وغير مهم في المنظمة بمعنى آخر تعد الثقافة التنظيمية بمثابة بصمة خاصة تتفرد بها كل منظمة عن المنظمات الأخرى، فهي تعكس ما يحدث مكان العمل؛<sup>3</sup>

انطلاقاً مما سبق، يمكن أن نخلص بأن الثقافة التنظيمية تعبر عن مجموعة من القيم والمعتقدات والافتراضات الأساسية التي تُشكّل الجوهر العميق لهوية المنظمة، وتمثل عنصرًا مشتركًا بين جميع أعضائها، وتُعد هذه الثقافة بمثابة بصمة مميزة تتفرد بها كل منظمة عن غيرها، إذ تعكس واقع البيئة الداخلية للعمل، وتسهم بشكل فاعل في تحقيق التميز التنافسي وتعزيز كفاءة الأداء المؤسسي

### 2- خصائص الثقافة التنظيمية

لفهم طبيعة الثقافة التنظيمية بشكل أعمق من الضروري استعراض خصائصها الرئيسية و التي تفسر مدى تأثيرها و انتشارها داخل المنظمة، ومن أبرزها:<sup>4</sup>

2-1- الثقافة التنظيمية نظام مركب: حيث تتكون من عدة مكونات أو عناصر فرعية تتفاعل مع بعضها البعض في تشكيل ثقافة المجتمع أو المنظمة أو ثقافة المديرين وتشمل الثقافة كنظام مركب العناصر الثلاثة التالية:

الجانب المعنوي: ويقصد به النسق المتكامل بين القيم والأخلاق والمعتقدات والأفكار؛

الجانب السلوكي: وتتمثل في العادات والتقاليد والآداب والفنون والممارسات العملية؛

الجانب المادي: وهي المباني و الأدوات والمعدات.

<sup>1</sup> - زين الدين بروش وأ. لحسن هدار، "دور الثقافة التنظيمية في إدارة التغيير في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية"، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد الأول، جوان 2007، ص55.

<sup>2</sup> - ربيع عطيات الله، دور الثقافة التنظيمية الإبداعية في تعزيز التشارك المعرفي، مجلة الإستراتيجية والتنمية المجلد 10، العدد 05، أكتوبر 2020، ص398.

<sup>3</sup> - عبد الحسن جواد عبد الحسن، دور الثقافة التنظيمية في تعزيز التوجه الاستراتيجي الاستباقي، مجلة كلية التربية، جامعة الكوفة، كلية الاقتصاد، العدد 26، 2020، ص 183.

<sup>4</sup> - مصطفى محمود أبو بكر، الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية، الإسكندرية 2003، ص 27.

2-2- الثقافة التنظيمية كنظام متكامل: فهي بكونها نظام مركب تتجه باستمرار إلى خلق الانسجام بين العناصر المختلفة، من ثم فأى تغيير يطرأ على أحد جوانب نمط الحياة ينعكس على باقي مكونات النمط الثقافي.

2-3- الثقافة التنظيمية كنظام تراكمي متصل ومستمر: حيث يعمل كل جيل من الأجيال عن طريق التعلم والمحاكاة، وتتزايد الثقافة من خلال ما تضيفه الأجيال إلى مكوناتها من عناصر وخصائص وطرق انتظام وتفاعل هذه العناصر.

2-4- الثقافة التنظيمية كنظام مكتسب متغير متطور: إن استمرارية الثقافة لا تعني تناقلها عبر الأجيال كما هي عليها بطريقة غريزية بل أنها في تغير مستمر، حيث تدخل عليها ملامح جديدة وتفقد الملامح القديمة.

2-5- الثقافة التنظيمية لها خاصية التكيف: تتصف الثقافة التنظيمية بالمرونة والقدرة على التكيف استجابة لمطالب الإنسان السيسولوجية والنفسية لكي تكون ملائمة لبيئة المنظمة، وتطور الثقافات المحيطة بالفرد من جانب والاستجابة لخصائص البيئة وما يحدث فيها من تغيير من جانب آخر.

### 3- أهمية الثقافة التنظيمية

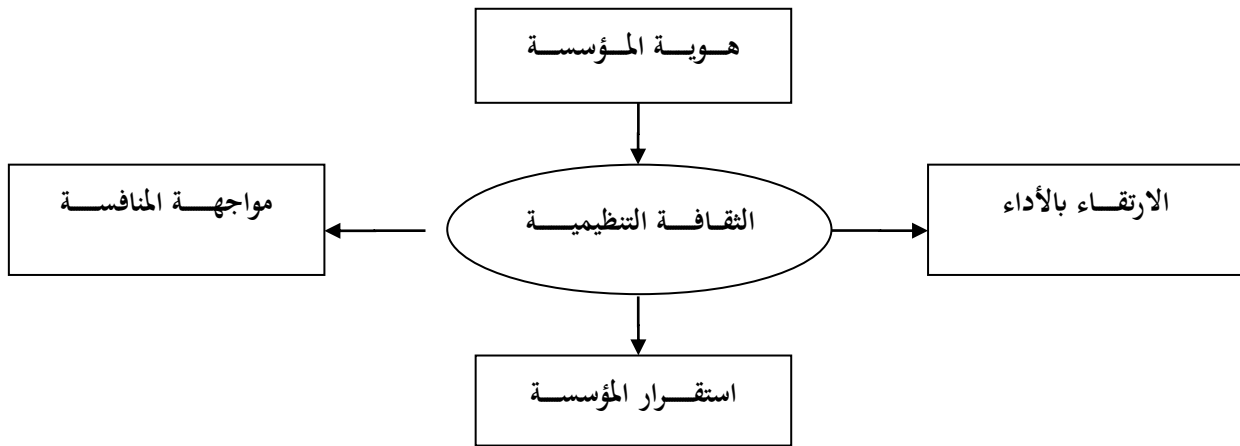
تبرز أهمية الثقافة التنظيمية من خلال مساهمتها المؤثرة في نجاح أو فشل المؤسسة في البيئة التي تعمل فيها وذلك من خلال النقاط التالية:<sup>1</sup>

- تعمل ثقافة المؤسسة على جعل سلوك الأفراد ضمن شروطها وخصائصها، كما أن أي اعتداء على أحد البنود الثقافية، أو العمل بعكسها، سيواجه بالرفض؛
- تعمل ثقافة المؤسسة على توسيع أفق ومدارك الأفراد العاملين حول الأحداث التي تحدث في المحيط الذي يعملون به، أي أن المؤسسة تشكل إطارا مرجعيا، يقوم الأفراد بتفسير الأحداث والأنشطة في ضوءه؛
- تساعد ثقافة المؤسسة على التنبؤ بسلوك الأفراد والجماعات، حيث أنه من المعروف أن الفرد عندما يواجه موقفا أو مشكلة معينة، فإنه يتصرف وفقا لثقافته، أي بدون معرفة الثقافة التي ينتمي إليها الفرد، يصعب التنبؤ بسلوكه؛

<sup>1</sup> - عباسي بوبكر، مرجع سابق، ص 67.

- تكمن أهمية الثقافة التنظيمية في أنها توفر إطارا لتنظيم وتوجيه السلوك التنظيمي باعتبار أنها مشتركة بين العاملين، ويستطيعون تعلمها، وتنتقل عبر أجيال المؤسسة و تورث لهم؛
- تعتبر نماذج مرشدة في السلوك والعلاقات التي يجب إتباعها من قبل الإدارة والعاملين؛
- تحدد للعاملين بالمؤسسة السلوك الوظيفي المتوقع منهم وأنماط العلاقات التي يجب أن تسود بينهم، من جهة، وبينهم والزبائن والأطراف الأخرى، من جهة أخرى؛
- تميز ملامح وهوية المؤسسة عن غيرها من المؤسسات الأخرى وتعتبر مصدر فخر واعتزاز للعاملين؛
- تيسر مهمة الإدارة، فلا تلجأ إلى الإجراءات الرسمية الصارمة، لتأكيد السلوك المطلوب؛
- تمنح المؤسسة الميزة التنافسية، إذا كانت تؤكد على سلوكيات خلاقة، كالتفاني في خدمة الزبون، والإبداع؛
- تسهم في استقطاب العاملين المتميزين، فالمؤسسات التي تتبنى قيم الإبداع والتميز تستهوي العاملين المبدعين؛
- تؤثر على قابلية المؤسسة للتغيير، وتزيد من قدرتها على مواكبة التطورات الجارية من حولها؛
- إن دور ثقافة المؤسسة لا يقتصر فقط على تحسين الأنماط السلوكية في المؤسسة، من خلال توقع الأحداث وفهم مواقف الأفراد، بل يتعداها ليشمل مساعدة المؤسسة على تصحيح الأخطاء والانحرافات، والتعرف على سبيل تطوير وتحسين الأداء المنظمي؛<sup>1</sup>

الشكل رقم (02) يوضح أهمية الثقافة التنظيمية



المصدر: كيسري مسعود، دايرة عبد الحفيظ، الثقافة التنظيمية وأثرها على تمكين العاملين دراسة ميدانية بمؤسسة ارسلو مثال الجزائر، مجلة المؤسسة،

العدد 06، 2017، ص 261

<sup>1</sup> - يوسف مسعداوي، أساسيات في إدارة المؤسسات، دار هومة للطباعة والنشر والتوزيع الجزائر، ط2، 2014، ص68.

ثانياً: أنواع الثقافة التنظيمية:

- تختلف أنواع الثقافة التنظيمية من منظمة لأخرى أو من قطاع لآخر، ومن أبرز أنواعها ما يلي<sup>1</sup>:
- **الثقافة البيروقراطية (Bureaucratic Culture):** في مثل هذه الثقافة التنظيمية تتحدد المسؤوليات والسلطات، فالعمل يكون منظماً والوحدات يتم بينها تنسيق، وتسلسل السلطة بشكل هرمي، وتقوم على التحكم والالتزام.
  - **الثقافة الإبداعية (Innovative Culture):** وتتميز بتوفير بيئة للعمل تساعد على الإبداع، ويتصف أفرادها بحب المخاطرة في اتخاذ القرارات ومواجهة التحديات.
  - **الثقافة المساندة (Supportive Culture):** تتميز بيئة العمل بالصدقة والمساعدة فيما بين العاملين فيسود جو الأسرة المتعاونة، وتوفر المنظمة الثقة والمساواة والتعاون، ويكون التركيز على الجانب الإنساني في هذه البيئة.
  - **ثقافة العمليات (Culture Process):** ويكون الاهتمام محصوراً في طريقة إنجاز العمل وليس النتائج التي تتحقق، فينتشر الحذر والحيطه بين الأفراد والذين يعملون على حماية أنفسهم والفرد الناجح هو الذي يكون أكثر دقة وتنظيماً والذي يهتم بالتفاصيل في عمله.
  - **ثقافة المهمة (Culture Tas):** وهذه الثقافة تركز على تحقيق الأهداف وإنجاز العمل، وتهتم بالنتائج وتحاول استخدام الموارد بطرق مثالية من أجل تحقيق أفضل النتائج بأقل التكاليف.
  - **ثقافة الدور (Role Culture):** وتتركز على نوع التخصص الوظيفي، وبالتالي الأدوار الوصفية أكثر من الفرد، وتهتم بالقواعد والأنظمة كما أنها توفر الأمن الوظيفي والاستمرارية وثبات الأداء.
- وهناك بعض الرواد (Deal & Kennedy, 1982) الذين صنفوا الثقافة التنظيمية من حيث الدراسات التي قاموا بها حول الشركات الأمريكية الأكثر نجاحاً، إلى الأنواع التالية:<sup>2</sup>
- **الثقافة القوية:** تتواجد عندما يكون هناك تمسك شديد من قبل أغلبية أعضاء المنظمة بالقيم والمعتقدات السائدة ويمكن الحكم على مدى قوتها من خلال تقييم درجة ثبات القيم والمعتقدات ومدى تطابقها مع بعضها ومدى استمرار بقائها على المدى الطويل.

<sup>1</sup> - محمد يوسف القاضي، السلوك التنظيمي، دار الأكاديميون للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2015، ص198، 199.

<sup>2</sup> - باب محروس عبد الحميد، "مفهوم الثقافة التنظيمية:مراجعة نظرية تطبيقية"، المجلة الدولية لسياسات العامة، كلية الدراسات العليا للبحوث الإحصائية لجامعة القاهرة، مصر، المجلد01، العدد01، يناير2022، ص62.

■ **الثقافة الضعيفة:** وهي على عكس الثقافة القوية، حيث تتواجد عندما يكون هناك تمسك أقل من أعضاء المنظمة بالقيم والمعتقدات المشتركة، ويتم وصفها بأنها ضعيفة عند عدم اعتناقها بقوة من قبلهم أو عندما لا تحظى بالقبول الواسع، ولهذا النوع من الثقافة التنظيمية أثر سلبي في أداء المنظمة وفعاليتها.

### ثالثاً: أبعاد الثقافة التنظيمية

اختلفت أبعاد الثقافة التنظيمية باختلاف وجهات نظر الكتاب والباحثين، فيرى البعض أن أبعاد الثقافة التنظيمية هي الهيكل التنظيمي، وأهمية أمن المؤسسة، ومسؤولية الأمن الجماعية بالمؤسسة، والاتصالات، والسلوك الإداري، ومشاركة العاملين في اتخاذ القرار، فضلاً عن استجابة العاملين وتصرفاتهم، وإنما يهم في هذا المجال هو الآلية التي يتم بها إنتاج الثقافة وإعادة إنتاجها علاوة على تثقيف العاملين الجدد، وهناك رموز موجودة في المنظمة تعكس نماذج ودلائل تعمل على الحفاظ على ثقافة المنظمة عبر أشكال مترسبة من أنماط التفكير.<sup>1</sup>

وفي سياق ذلك يشير (1991) Orofurde إلى أربعة أبعاد رئيسية للثقافة التنظيمية السلطة، والتفاوت والتحكم عن بعد وتفادي عدم اليقين وتعتبر هذه الأبعاد مفتاحاً في فهم تفاعلات الأفراد داخل المنظمة وأساليب تأثيرهم على القرارات والعمليات التنظيمية وبجانب ذلك يقدم (1990) Hampuden Tuner & Trompenaars عشرة أبعاد للثقافة التنظيمية تتنوع بين العوامل مثل العلاقات والتوجهات الزمنية والاتصالات والعقيدة توضح هذه الأبعاد تنوع الثقافات التنظيمية وتأثيراتها على التفاعلات والعمليات داخل المؤسسات وفي سياق مشابه يسلط Mran & Hoferde 2010 الضوء على خمسة عوامل رئيسية للشخصية التنظيمية الانفتاح والانسجام والاستقرار العاطفي والاعتناء بالآخرين والتصلب الذهني، تعكس هذه الأبعاد السمات الشخصية للأفراد وتأثيرها على أدائهم وتوجهاتهم داخل البيئة التنظيمية ويبرز الفهم العميق لأبعاد الثقافة التنظيمية المختلفة أهمية فهم التنوع وإدارته بفعالية داخل المنظمات لتحقيق التميز والنجاح في بيئة الأعمال المتغيرة.<sup>2</sup>

ويرى البعض أن أبعاد الثقافة التنظيمية هي مدى توجه المؤسسة بالزبون، الصورة الذهنية للمؤسسة، جماعية العمل، قدرة المؤسسة على التكيف مع المتغيرات البيئية، قدرة المؤسسة على الابتكار والتجديد، الرقابة على الأداء.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> - عبد اللطيف عبد اللطيف، جودة محفوظ أحمد، دور الثقافة التنظيمية في التنبؤ بقوة الهوية التنظيمية: دراسة ميدانية على أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية الخاصة، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 26، العدد الثاني، 2010، ص 127.

<sup>2</sup> - عارف بن خميس الفزاري، دور الثقافة التنظيمية في تطبيق إدارة المعرفة في المنظمات: دراسة استقرائية تحليلية. مجلة العلوم الاقتصادية و الادارية و القانونية (JEALS)، المجلد 8 العدد 12، 2004، ص 16.

<sup>3</sup> - الكتيبي محسن علي، السلوك التنظيمي بين النظرية والتطبيق، جامعة قناة السويس، مصر، ط1، 2005، ص 128.

ومن الكتاب والباحثين من يقسم أبعاد الثقافة التنظيمية إلى نوعين من الأبعاد هما:<sup>1</sup>

- **الأبعاد المرئية للثقافة التنظيمية:** هي المؤشرات المرئية والسلوكيات التي يمكن ملاحظتها في الثقافة التنظيمية، وتتمثل في: الملبس وتصرفات الأفراد، القصص والرموز الخاصة بأفراد المؤسسة وغيرها.

- **الأبعاد غير المرئية للثقافة التنظيمية:** وتعكس القيم الخفية الراسخة في أذهان أفراد المؤسسة، وتمثل قيمهم وافترضاقتهم ومعتقداتهم، فضلا عن العمليات المتعلمة التي تعد الثقافة الحقيقية للأفراد.

نستنتج مما سبق تعدد وتباين أبعاد الثقافة التنظيمية وصعوبة حصرها، فضلا عن عدم الاتفاق على مكونات موحدة لها، وبذلك تستخدم كل دراسة الأبعاد التي تتفق مع الهدف منها، والأكثر انسجاما مع هدف هذه الدراسة، هو ما تطرق إليه رياض عيشوش فقد اعتمد في دراسته على العناصر التالية وهو ما سوف نعتمده في دراستنا التطبيقية:

■ **البيئة التعاونية:** توجه البيئة التعاونية سلوك الفرد بحيث يخضع أهدافه ومصالحه لأهداف الجماعة وأعمالها، وتنمي لدى الفرد الشعور بأن جهوده التي تفيد الجماعة مباشرة سوف تفيده بشكل غير مباشر، إذ تركز المنظمات اليوم على خلق العمل الجماعي،

فالمنظمة التي تتميز بالعمل الجماعي، تتسم بدرجة عالية من الفهم والسلوك والعمل كمجموعة لتحقيق الأهداف، وزيادة نسبة التفاعل بين الأعضاء وحتى الاستفادة من الاختلافات أيضا يعد العمل الجماعي أداة فعالة لتشخيص المشكلات وإيجاد الحلول المثلى لها من خلال الاتصال المباشر بين الوظائف والاحتكاك المستمر بين العاملين، كذلك فإن الثقافة التنظيمية تسمح بإيصال وتداول الخبرة الفردية الموجودة فهي إذن تمثل الطريقة لتحصيل المعارف الجماعية المتراكمة عبر الزمن.<sup>2</sup>

■ **الرؤية المشتركة:** الرؤية المشتركة لأي منظمة يجب أن تكون مبنية من خلال الرؤى الفردية أو الشخصية للعاملين فيها والقادة في منظمات التعلم ويعني ذلك أن الرؤية التنظيمية Organizational Vision لا يجب خلقها من خلال القادة فقط والأفضل خلقها وبنائها من خلال تفاعل الأفراد في المنظمة و فقط من خلال المواثمة بين الرؤى الفردية وبما يمكن من وضع رؤية مشتركة للمنظمة.

<sup>1</sup> - محمد خميس ناصر، تأثير الثقافة التنظيمية في تبنى نظام الإدارة البيئية ISO14001: دراسة تطبيقية في الشركة العامة لصناعة الزجاج والسيراميك، مجلة جامعة الأنبار العراقية للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 4، العدد 08، 2012، ص 218.

<sup>2</sup> - رياض عيشوش، مساهمة الثقافة التنظيمية في نجاح تطبيق إدارة المعرفة، مذكرة ماجستير في علوم التسويق، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسويق جامعة محمد خضير، بيسكرة، 2011، ص 85.

إن دور القائد في خلق رؤية مشتركة هو أن المشاركة برؤيته مع رؤى الآخرين بالمنظمة، ولا يمكن فعل ذلك بالقوة ولكن من خلال تشجيع الآخرين بالمساهمة برؤيتهم مع رؤية قادتهم، واعتمادا على هذه الرؤى فإنه يتم استنباط أن رؤية المنظمة = الرؤية الشخصية + رؤى القادة + رؤى الآخرين. ولذا يجب أن تدوب مختلف الرؤى داخل المنظمة في رؤية المنظمة ككل. ويرى سينج أن الرؤية لا يمكن بيعها أو شراؤها فعند تشكيل رؤية مشتركة للمنظمة فسوف تكون هناك قوة دائمة للتغيير أطلق عليها التوتر الإبداعي creative tension وهذا يقود المنظمة نحو تحقيق أهدافها والتكيف مع المتغيرات.<sup>1</sup>

حينما يتشارك الأفراد بعضهم بعضا الأهداف والرؤى والتطلعات والنظر إلى المستقبل والمصالح الجماعية؛ فإن هذا يساعدهم بشكل كبير على تصور الفائدة من تبادلهم لمواردهم المعرفية، حيث أن كل ذلك يساعد الأفراد على تجنب سوء الفهم في الاتصالات وتصبح لديهم فرصة أكبر لتبادل آرائهم وخبراتهم بحرية وفق مبدأ الفائدة المتوقع؛ إذ يصبح كل فرد مصدرا للمعرفة و في نفس الوقت مخزنا لمعرفة الآخرين.

■ **ممارسات الإدارة العليا:** ويؤشر هذا البعد إلى وجود علاقات وظيفية تتصف بالثقة المتبادلة واحترام أفكار المرؤوسين والاهتمام بمشاعرهم، إذ أن ممارسات الإدارة وسياساتها القائمة على المشاركة الجماعية في اتخاذ القرارات ولا سيما التي تتعلق بالأفراد تؤثر مباشرة على تحقيق أهدافهم الخاصة، وتترك انطبعا إيجابيا لدى العاملين وشعورا بالثقة المتبادلة وانفتاحا على جميع مستويات التنظيم والتزاما بتنفيذ القرارات التنظيمية المتخذة بكل صدر رحب وعلى أعلى مستوى من المسؤولية بحيث أن الأصول المعرفية للمنظمة تعتبر موارد قيمة وهذا مرتبط بكفاءة العقول البشرية عالية التميز، ويمكن تحقيق المعرفة واستخدامها بكفاءة في إطار ثقافة المنظمة، والتي تعزز الثقة التبادلية Mutual trust بين جميع العاملين والمدبرين والمشرفين داخل المنظمة.<sup>2</sup>

■ **إدراك إدارة المعرفة:** تساعد الثقافة التنظيمية أفراد المنظمة في التغلب على المشكلات الداخلية والخارجية التي يواجهونها، ومن ثم يتم تعليم هذه الثقافة للأعضاء الجدد الداخلين إلى المنظمة كطريقة أو أسلوب للإدراك والتفكير والإحساس فيما يتعلق بتلك المشكلات، ويجب على ثقافة المنظمة أن تعمل على تشجيع التشارك في المعرفة، كالتخلص من الأسباب التي تدفع الأفراد إلى التردد في توليد المعرفة والتشارك فيها واستخدامها<sup>3</sup>، فالثقافة التنظيمية الأكثر وعيا بالمعرفة هي الأنسب للمنظمة والأفراد لأنها تعطي أهمية للمورد

<sup>1</sup> - سيد محمد جاد الرب، إدارة الموارد الفكرية والمعرفية في منظمات الأعمال العصرية، مطبعة العشري، القاهرة 2006، ص 277.

<sup>2</sup> - نفس المرجع السابق، ص 57.

<sup>3</sup> - رياض عيشوش، مرجع سابق، ص 83.

البشري وتعمل على إحساسه بالانتماء للمنظمة وهكذا يكون لدى هؤلاء، وبالتالي فإنه سيعمل على تبني ثقافة المنظمة ولا يقاومها ويقدم ما لديه من معارف ويسعى إلى تحقيق أهدافها.<sup>1</sup>

### المطلب الثاني: مدخل مفاهيمي لإدارة المعرفة

شهدت السنوات الأخيرة توسعاً كبيراً في تبني المنظمات لإدارة المعرفة، خاصة مع تطور تقنيات الإنترنت والحوسبة التي سهلت تبادل وتخزين المعلومات. وأصبحت إدارة المعرفة أداة أساسية لتحسين الأداء وتعزيز الابتكار، من خلال فهم اقتصاد المعرفة وتبني مفاهيم شاملة لإدارتها.

#### أولاً: مفهوم إدارة المعرفة:

تهتم المنظمات الحديثة بالمعرفة التي تمتلكها، تسعى إلى استكشافها واستغلالها، سواء بإيجاد إدارة متخصصة للقيام بذلك أو من خلال التعامل معها كأنشطة يمكن إنجازها من خلال الإدارات الأخرى، وذلك انطلاقاً من آراء وتوجهات الباحثين والمتخصصين في التوصل لمفهوم إدارة المعرفة، لذلك سنحاول من خلال هذا الفرع التعرف على أهم التعاريف التي أسندت إلى إدارة المعرفة كما سنسعى إلى إبراز أهميتها وأهدافها

### 1- تعريف المعرفة وإدارتها

تعد إدارة المعرفة من المفاهيم الإدارية الحديثة والتي تلقى اهتماماً متزايداً من المهتمين بإدارة الأعمال، والتي تعد من أهم السمات الحيوية للأنشطة التي تؤثر على نوعية وجودة العمل، إذ تسعى العديد من المنظمات لتحويل أعمالها إلى أعمال ونشاطات قائمة على المعرفة، وقبل التطرق إلى مفهوم إدارة المعرفة ينبغي علينا تعريف المعرفة أولاً

#### 1-1- تعريف المعرفة

ينظر للمعرفة على أنها المزيج المتكامل و المترابط من المعلومات والخبرات والتجارب والاتجاهات ووجهات النظر والمعتقدات والمفاهيم والقيم التي يمتلكها الفرد، وتشكل بنيته المعرفية وتحدد طبيعة سلوكه حيال القضايا والمواقف المختلفة وتساعد في اتخاذ القرارات المناسبة، وعليه يمكن القول بان كل فرد يمتلك قاعدة معرفية وأن العقل البشري هو هذه القاعدة.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> - هيثم على حجازي، قياس أثر إدراك إدارة المعرفة في توظيفها لدى المنظمات الأردنية، دراسة تحليلية مقارنة بين القطاعين العام والخاص، باتجاه بناء نموذج لتوظيف إدارة المعرفة، المؤتمر العلمي الدولي السنوي الخامس حول اقتصاد المعرفة والتنمية الاقتصادية، جامعة الزيتونة، عمان الأردن يومي 25 - 27 نيسان 2005، ص 82.

<sup>2</sup> - عمر أحمد همشري، إدارة المعرفة الطريق إلى التميز والريادة، دار صفاء للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2013، ص 57.

يرى (Prax, J.Y) أن المعرفة ليست كالمعلومات البسيطة التي يمكن معاجلتها، نشرها، وتخزينها كالأشياء التي تمتلك من قبل الفرد عن طريق ثقافته، بيئته الاجتماعية والمهنية، تصوراتها الخاصة، وجدانه... لتصبح حيوية، يتم إثراءها عن طريق التفاعلات، إذ تمثل البيانات تلك المعطيات الخام وهي عبارة عن أرقام، حروف، أشكال قياسات، لا تعبر عن معنى معين، حيث يجب وضعها في سياق معين ليتسنى فهمها وتوظيفها لتصبح معلومات تدل على شيء أو معنى معين، أما المعرفة فتتمثل بتوظيف المعلومات في الأنشطة اليومية للأفراد وتنشئ المعرفة عن طريق التفاعلات الاجتماعية التي تحدث بين الأفراد والمؤسسة. وتقسم المعرفة إلى نوعين:<sup>1</sup>

- **المعارف الضمنية:** هي تلك المعارف غير المكتوبة المخزنة في عقول الأفراد في شكل مهارات وخبرات تكتسب مع الوقت ووفق التعلم التنظيمي وبالممارسة تتميز بصعوبة القياس، النقل والتقليد.
- **المعارف الصريحة:** فهي المعرفة المكتوبة أو الرمزية التي تحتويها المراجع، الكتب، الوثائق، المدونات، التقارير، وأوساط تخزين المعلومات الرقمية، ولذلك فهي معرفة سهلة الوصف والتحديد ويمكن بسهولة تحويلها من لغة إلى أخرى ومن شكل إلى آخر، و يمكن بصفة مستمرة إعادة قراءتها وإنتاجها وبالتالي تخزينها واسترجاعها.

### 1-2- تعريف إدارة المعرفة:

تختلف تعريفات إدارة المعرفة باختلاف المداخل التي يتم من خلالها تناول المفهوم، وكذلك تنوع تخصصات وخلفيات الباحثين والكتاب في هذا المجال. ويعود هذا التباين أيضاً إلى اتساع نطاق المفهوم وطبيعته الديناميكية والتغيرات المستمرة التي تطرأ عليه. ومن أبرز التعريفات لإدارة المعرفة نذكر ما يلي:

يعرفها Michal Armstrong على أنها عملية إنتاج ونشر المعرفة لدى العاملين والمنظمة وتوظيفها في تحسين الأداء، والسلع والخدمات التي تنتجها أو تقديمها المؤسسة.<sup>2</sup>

ويعرف صلاح الدين الكبيسي، إدارة المعرفة بأنها العمليات والأدوات والسلوكيات التي يشترك في صياغتها وأدائها المستفيدون من المنظمة لاكتساب و تخزين وتوزيع المعرفة لتنعكس على عمليات الأعمال للوصول إل أفضل التطبيقات بقصد المنافسة طويلة الأمد والتكيف.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> - قردوبة نصر الدين، أثر الثقافة التنظيمية على عمليات بناء المعرفة، دراسة حالة عينة من المؤسسات، مجلة رؤى اقتصادية، جامعة الشهيد حمه لخضر الوادي، المجلد 08، العدد 02، 2018، ص 83.

<sup>2</sup> - شمس الدين عبيد، حمد حمدي والطاهر لعوج، أثر الثقافة التنظيمية على إدارة المعرفة، دراسة حالة الشركة الجزائرية للتأمينات CAAT، مذكرة ماجستير، تخصص إدارة الأعمال، جامعة الشهيد حمه لخضر الوادي، السنة الجامعية 2020-2021، ص 14.

ويعرفها ابراهيم الخلوف الملكاوي على أنها تخطيط وتنظيم ورقابة وتنسيق وتوليف المعرفة وكافة الأصول المتعلقة برأس المال الفكري والعمليات والقدرات والإمكانات الشخصية والتنظيمية لتحقيق أكبر ما يمكن من التأثير الإيجابي في الميزة التنافسية التي تسعى إليها المنظمة، بالإضافة إلى العمل على إدامة المعرفة واستغلالها ونشرها واستثمارها وتوفير التسهيلات اللازمة لها.<sup>2</sup>

ويعرفها ناصر علي الحجيل بانها الجهد المنظم الواعي الموجه من قبل مؤسسة ما من أجل جمع وتصنيف وتنظيم وحزن كافة أنواع المعرفة ذات العلاقة بنشاط تلك المؤسسات وجعلها جاهزة للتداول والمشاركة بين أفرادها وأقسامها ووحداتها بما يرفع كفاءة اتخاذ القرارات والأداء التنظيمي.<sup>3</sup>

كما يعرفها كل من Horder & Fearnley بأنها استخدام المعرفة والخبرات والكفاءات المتاحة داخليا وخارجيا أمام المنظمة متى وكلما تطلب الأمر ذلك، ويلاحظ أنهما اعتبرا إدارة المعرفة عملية داعمة لمشاهدة لإدارة الأفراد، فهي تتضمن توليد المعرفة وانتزاعها ونقلها بشكل نظمي، بالإضافة إلى التعلم من أجل استخدام المعرفة و فائدة المنظمة كلها.<sup>4</sup>

استناداً إلى التعريفات السابقة، يمكن استنتاج أن إدارة المعرفة هي مجموعة من التقنيات والأدوات والموارد البشرية التي تُستخدم لجمع وإدارة ونشر واستثمار المعرفة داخل المؤسسة. كما يُنظر إليها على أنها إدارة للمهارات التي يمتلكها الأفراد، والتي تعتمد على المعرفة، وهي الوسائل والطرق التي تتيح استخراج المعلومات المخزنة سواء في العقل البشري أو في الأنظمة الحاسوبية.

## 2- أهمية إدارة المعرفة

تأتي أهمية إدارة المعرفة من دورها فيما يلي:<sup>5</sup>

- زيادة العائد المادي عن طريق تسويق المنتجات والخدمات بفاعلية أكثر، بتطبيق المعرفة المتاحة واستخدامها في التحسين المستمر وابتكار منتجات وخدمات جديدة؛
- تبني فكرة الإبداع عن طريق تشجيع مبدأ تدفق الأفكار بحرية وبذلك فإدارة المعرفة أداة لتحضير المنظمات على تشجيع القدرات الإبداعية لمواردها البشرية؛

<sup>1</sup> - صلاح الدين الكيسي، إدارة المعرفة المنظمة العربية للتنمية الإدارية القاهرة 2005، ص42.

<sup>2</sup> - إبراهيم الخلوف الملكاوي، إدارة المعرفة المفاهيم، الاستراتيجيات والعمليات، الورق للنشر والتوزيع، عمان، ط 2، 2008، من 92.

<sup>3</sup> - موسوعة حواء، اثر إدارة المعرفة على أداء المنظمات، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2014، ص82.

<sup>4</sup> - محمد عواد أحمد الزيادات، اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص 57.

<sup>5</sup> - سمير عبد الوهاب، متطلبات تطبيق إدارة المعرفة في المدن العربية، دراسة حالة مدينة القاهرة، جامعة القاهرة، مصر، 2005، ص5.

- تنسيق أنشطة المنظمة في اتجاه تحقيق الأهداف؛
  - تعزيز قدرة المنظمة للاحتفاظ بالأداء المنظم المعتمد على الخبرة و المعرفة و تحسينه؛
  - تحديد المعرفة المطلوبة و توثيق المتوفر منها و تطويرها و المشاركة فيها؛
  - تحفيز المنظمة على تجديد و مواجهة التغيرات البيئية.
- وإن أهمية إدارة المعرفة تكمن في كونها مؤشرا لطريقة شاملة وواضحة لفهم مبادرات إدارة المعرفة في إزالة القيود وإعادة الهيكلة التي تساعد في التطوير والتغيير لمواكبة متطلبات البيئة الاقتصادية وتزويد من عوائد المنظمة ورضاء العاملين وولائهم وتحسن من الموقف التنافسي من خلال التركيز على الموجودات غير الملموسة التي يصعب قياسها و تظهر نتائجها على المدى الطويل. لذلك تعد إدارة المعرفة أمرا حيويا في عصر المعلوماتية أكثر من عصر الصناعة.<sup>1</sup>

### 3- أهداف إدارة المعرفة

- تهدف إدارة المعرفة إلى تنظيم وتبادل المعارف داخل المؤسسة، مما يساعدها على التكيف مع المتغيرات والتنبؤ بالتغيرات المستقبلية، وبالتالي الاستفادة من الفرص وتجنب المخاطر. وتمثل أهداف إدارة المعرفة فيما يلي:<sup>2</sup>
- بناء وتنمية قدرة المؤسسة على التعامل مع التغيير وتوقعه في وقت مبكر مما يسمح لها بالاستعداد للمواجهة سواء باستثمار التحولات الإيجابية وما ينشأ عنها من فرص أو تفادي التحولات السلبية وما تفرزه من مخاطر وتهديدات؛
  - توفير الحجر الأساس الذي تقوم عليه منظومة القدرات المحورية للمؤسسة وإمكاناتها في بناء وتنمية وتفعيل قوتها التنافسية من خلال ما يتاح لها من رصيد معرفي متجدد يستخدم في تحقيق طاقات إنتاجية متفرقة وما تنتجه من السلع والخدمات المتميزة عالية الجودة التي تتقدم بها المؤسسة إلى السوق؛
  - تفعيل الطاقات الفكرية والقدرات الذهنية لأفراد المؤسسة على كافة المستويات، ومن ثم المساهمة في رفع كفاءة العمليات وتحسين الإنتاجية بتوفير الحلول الأفضل للمشكلات وترشيد اتخاذ القرارات؛
  - تهيئة الفرص لنمو المؤسسة وتطويرها بمعدلات متناسبة مع قدراتها والفرص المتاحة وذلك بتعميق استخدام نتائج العلم ومنتجاته التقنية المتجددة إلى جانب الخبرة المتراكمة لدى أفرادها؛

<sup>1</sup> - داسي وهيبه، أثر الثقافة التنظيمية على إدارة المعرفة، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة، 2013-2014، ص 56.

<sup>2</sup> - على السلمي، إدارة التميز نماذج وتقنيات الإدارة في عصر المعرفة، دار غريب للنشر و التوزيع، القاهرة مصر 2002، ص 195.

- تحقيق التكامل بين قدرات الموارد البشرية المبدعة من ذوي المعرفة من جانب، ومتطلبات تقنيات الاتصال والمعلومات من جانب آخر، وبذلك يتحقق للمؤسسة قدرة عالية على رصد المعرفة من مصادرها المختلفة ومعالجتها بالتحليل التحديث وإتاحتها للاستخدام الفعال في توجيه عمليات المؤسسة؛
- مساندة التسيير في مباشرة عملية التجديد الفكري بنذ القديم من المفاهيم والأساليب، واكتساب الجديد منها أي الخروج من الإطار الفكري القديم، ثم استقبال المفاهيم والخبرات والتقنيات الجديدة واستيعابها وتوظيفها في عمليات المؤسسة وبذلك يتحقق التعلم التنظيمي؛
- توفير مناخ إيجابي يحفز العاملين ذوي المعرفة على إطلاق معارفهم الكامنة وإتاحتها للمؤسسة، وكذلك دفعهم لتطوير معارفهم وتنميتها حيث يتأكد لهم أن المستوى المعرفي هو الأساس في تحديد مراتبهم الوظيفية وما يتمتعون به من صلاحيات ومميزات؛
- مساعدة جهود المؤسسة لاستعادة توازنها في حال تعرضها لأزمات ومشكلات أو مواجهتها لفرص كبرى والتي تخلخل توازن المؤسسة، بما تحدته من ارتباك وإهدار لموارد أو تعطيل لطاقت أو تبيين قصور المتاح من الموارد عن الوفاء بمتطلبات استثمار الفرص، ومن ثم يتوجب على المؤسسة البحث عن أساليب جديدة وتوجهات متطورة لتتمكن من استعادة توازنها داخليا وخارجيا. وفي هذه الحالات يكون اعتماد المؤسسة في الأساس على الرصيد المعرفي المتجدد الذي يكشف عن الحلول البديلة للمشكلات ويبين أخبار الآخرين الذين مروا بتجارب مماثلة ونتائج محاولاتهم في الخروج منها.

### ثانيا: عمليات إدارة المعرفة

لقد تعددت تعاريف ادارة المعرفة في المؤسسة من قبل مفكري الإدارة، لكن أغلبها تشترك في كونها تمثل عملية استكشاف واستغلال المعرفة وفق ماتبناه مارتش وهذا ما سوف يتم تناوله فيما يلي:<sup>1</sup>

#### 1- مرحلة الاستكشاف المعرفي

وتتضمن مرحلة الاستكشاف المعرفي تحديد مصادر المعرفة ومجالاتها وتحليل المرجعيات المقارنة من منظور استراتيجي وتشخيص فجوات المعرفة والاحتياجات المعرفية وتنمية استراتيجيات التعامل مع الموارد المعرفية استكشاف المعرفة تنوع في الخبرات من خلال الاكتساب والتي تضم كل من الحصول على المعرفة والمشاركة بها

<sup>1</sup> - منى خلف، دور التحالف الاستراتيجي في تنمية معرفة العاملين، دراسة حالة مركز البحث العلمي و التقني حول المناطق الجافة "عمر البرناوي"، مذكره ماجستير في علوم التسيير في إطار مدرسة الدكتوراه اقتصاد تطبيقي و تسيير منظمات، تخصص اقتصاد وإدارة المعرفة و المعارف، المركز الجامعي الوادي، 2011-2012، ص 44.

وأخيراً مرحلة تنظيم وتخزين المعرفة وسنحاول فيما يلي التعرف على كل خطوة من خطوات مرحلة الاستكشاف المعرفي.

## 1-1 تشخيص المعرفة

يعد تشخيص المعرفة من الأمور المهمة في أي برنامج لإدارة المعرفة، وعلى ضوء هذا التشخيص يتم وضع سياسات وبرامج العمليات الأخرى، لأن من نتائج التشخيص معرفة لأي نوع المعرفة المتوفرة، ومن خلال مقارنتها بما هو مطلوب يمكن تحديد الفجوة؛ إن الهدف من عملية التشخيص هو اكتشاف معرفة المؤسسة، وتحديد الأشخاص الحاملين لها ومواقعهم، كما تهدف إلى تحديد المعرفة الملائمة، أي توفير مبدأ الملائمة مع الغايات الموضوعية للمشروع<sup>1</sup>، وتعد عملية التشخيص من أهم التحديات التي تواجه منظمات الأعمال، لأن النجاح في مشروع إدارة المعرفة يتوقف على دقة التشخيص، ولكي تتمكن المؤسسة من رصد قدراتها المعرفية عليها أن تتحرك في محورين وهما:<sup>2</sup> أولاً أن تحدد المصادر الداخلية للمعرفة التي تتمثل في ما لدى المؤسسة من إمكانيات وما لدى أفرادها وخبرائها من معلومات وخبرات ذات فائدة للمؤسسة ومستقبلها؛ وثانياً أن تحدد المصادر الخارجية للمعرفة التي تتمثل في البيئة المعرفية المحيطة بها، والتي يجب رصدها بدقة. وذلك مع مراعاة الاعتبارات التالية:<sup>3</sup>

■ **الاتصال بمراكز الخبرة و بيوت الفكر:** وهي مؤسسات تتكون من علماء وخبراء وباحثين متخصصين في متابعة حركة البحث العلمية على المستوى العالمي و يحقق هذا الاتصال مصلحة مزدوجة تستفيد المؤسسة بإمامها بالتطورات العلمية في مجال تخصصها و يستفيد من الخبرة بإعطائه فرصة التطبيق العلمي لأبحاثه من خلال التعاون مع المؤسسة؛

■ **الاستكشاف التكنولوجي على الشبكة:** فمن خلال البحث على الانترنت تستطيع المؤسسات التعرف على من لديه الحلول للمشاكل التي تتعرض لها وسمي ذلك بالجولات الاستكشافية على الانترنت؛

■ **مراكز الاستماع:** وهي شبيهة بالمؤتمرات عبر الشبكة عن بعد فهي عبارة عن لقاءات تكون بين المديرين وخبراء المؤسسات لإيجاد حلول للمشاكل المشتركة؛

■ **برامج البحث الذكية على الانترنت:** وهي برامج حاسب آلي مخصصة للبحث في مصادر المعلومات العديدة على مواقع الانترنت وتحديد ما يفيد المؤسسة منها وسط الأحجام الهائلة من المعلومات المعروضة، وفي النهاية يجب

<sup>1</sup> - محمد عواد الزيادات، مرجع سابق، ص 92.

<sup>2</sup> - ممدوح عبد العزيز الرفاعي، إدارة المعرفة مفاهيم - مبادئ - تطبيقات، مجهول دار وبلد النشر الطبعة الثالثة، 2006، ص 15.

<sup>3</sup> - داسي وهيبه، إدارة المعرفة ودورها في تحقيق الميزة التنافسية، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال جامعة دمشق، سوريا، 2007، ص 54.

أن يكون على المؤسسة تصور لتحديد المعرفة التي تفيدها وعليها أن تحدد المعرفة التي يجب أن تتواجد بها في لحظة إنشائها وما المعرفة التي عليها اقتناؤها من مصادرها الخارجية والداخلية ما المعرفة التي يجب عليها أن تطورها بسبب عدم وجودها داخليا وخارجيا.

### 2-1 اكتساب المعرفة

بعد عملية تشخيص المعرفة تأتي عملية اكتساب المعرفة التي تحتاجها المؤسسة، كما يجب على المؤسسات أن يكون لديها إستراتيجية حتى ترشدها لاكتساب المعرفة لكي تكون قابلة للتطبيق في المستقبل، حيث تتم عملية اكتساب المعرفة عبر مرحلتين هما الحصول على المعرفة و المشاركة بالمعرفة.

■ **الحصول على المعرفة:** يجب على المؤسسة أن يكون لديها عمليات يمكن من خلالها الحصول على المعرفة

الجديدة للمؤسسة وتطبيقها، أما ماركاردت (Marquardt) بين أنه من اجل الحصول على المعرفة مصدرين هما.<sup>1</sup>  
- **المصادر الداخلية:** حيث تعد المعرفة الضمنية أحد أهم المصادر لاكتساب المعرفة، الذي يعتبر الأفراد مصدرها الأساسي باعتبارهم صناع المعرفة و ذلك من خلال خبراتهم معتقداتهم، افتراضاتهم، ذاكرتهم وفي غالب الأحيان يكون هذا النوع من الصعب نقله وشرحه وفي نفس الوقت قد يكون لهذا النوع منافع كثيرة لصالح المؤسسة؛

- **المصادر الخارجية:** هناك عدد كبير منها والتي يمكن للمؤسسة الحصول منها على المعرفة ومن هذه المصادر الاقتداء بالمؤسسات الأخرى، و المشاركة في المؤتمرات، واستئجار الخبراء، ومتابعة الصحف والمجلات والمواد المنشورة على شبكة للمعلومات العالمية، ومن خلال أفلام الفيديو، مراقبة الاتجاهات الاقتصادية الاجتماعية والتكنولوجية، بالإضافة إلى جمع المعلومات والبيانات عن الزبائن والمنافسين والموردين والتعاون مع المؤسسات الأخرى وإنشاء التحالفات وبالنسبة إلى قنوات اكتساب المعرفة فإن استقطاب العاملين الجدد وخاصة العاملين الجدد وخاصة المتميزين منهم والشبكات الخارجية مثل وكالات التشغيل ومؤسسات البحث العلمي.<sup>2</sup>

ولا يعني اكتساب المعرفة حصول المؤسسة على معرفة جديدة فقط، ولكنه يعني كذلك مدى قدرة المؤسسة على تطوير أفكار وحلول على إبداع المعرفة، ويشير إبداع المعرفة مبتكرة بإعادة ترتيب ومزج المعرفة الصريحة والمعرفة الضمنية من خلال التفاعلات التي من شأنها تكوين حقائق ومعاني جديدة وذلك عبر المشاركة بالمعرفة، ويتوقف الحكم على أن المعرفة جديدة ، قدرتها على حل المشكلات القائمة بشكل أكثر فعالية.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> - منى خلف، مرجع سابق، ص 45.

<sup>2</sup> - عبد الستار العلي، غسان العمري، عامر ابراهيم قنديلجي، المدخل إلى إدارة المعرفة، دار المسيرة للنشر عمان الأردن، الطبعة الأولى 2006، ص 41.

<sup>3</sup> - حسن العلواني، مرجع سابق، ص 08.

- **المشاركة بالمعرفة:** فالمشاركة بالمعرفة تعني العملية التي من خلالها يجري توصيل كل من المعرفة الضمنية والمعرفة الظاهرة إلى الأفراد الآخرين عن طريق الاتصالات، وهنا لا بد من توضيح ثلاثة أمور مهمة وهي<sup>1</sup>:
  - المشاركة بالمعرفة تعني التحويل الفعال للمعرفة وهذا يعني باستطاعة مستلم المعرفة من أن يفهمها بشكل كافٍ مما يجعله قادراً على القيام بالفعل بموجبها؛
  - ماذا تعني بالمشاركة؟ وهل هي المعرفة بدلاً من الاتصالات المستندة على المعرفة؟، وهذا يعني ان ما يريد المرسل هو مشاركة المستلم للمعرفة مما يجعله قادراً على اتخاذ الفعل بموجبها، كما وان الرسالة تحتوي وببساطة على الانتفاع من المعرفة من دون مساهمة المستلم في المشاركة بالمعرفة؛
  - المشاركة بالمعرفة من الممكن أن تأخذ مكانها من خلال الأفراد والمجموعات على حد سواء والوحدات الإدارية داخل المؤسسات.
- حيث أن المشاركة بالمعرفة تتم من خلال ثلاثة خطوات جوهرية نذكرها فيما يلي:<sup>2</sup>
  - **استرجاع المعرفة:** مشاركة المعرفة من المؤسسة إلى الفرد لغرض استرجاع المعرفة، الذي من خلاله يتعلم الأفراد من المؤسسة؛
  - **تبادل المعرفة:** مشاركة المعرفة من فرد إلى أفراد آخرين لغرض تشارك المعارف، وهنا يتعلم الفرد من خلال المشاركة مع الأفراد الآخرين؛
  - **خلق المعرفة:** حيث تهدف تبادل المعارف من خلال الأفراد لخلق معارف جديدة، حيث يكون نتيجة توليفة من خلال المشاركة مع الأفراد الموجودين.
- وأنه إذا كان من السهل المشاركة بالمعرفة الصريحة من خلال استخدام الأدوات الالكترونية (الانترنت، الاكسترنات والانترانت) فإن المؤسسات مازالت تتطلع إلى المشاركة بالمعرفة الضمنية الموجودة في عقول الأفراد وهو ما يشكل التحدي الأكبر لإدارة المعرفة، بحيث يتفق معظم المؤيدين لإدارة المعرفة على أنه لا بد من التركيز على الجوانب الاجتماعية للمشاركة بالمعرفة، مثل الاجتماعات وجها لوجه غرف الحوار وبناء الثقة من خلال الاتصال الشخصي.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> - عبد الستار العلي وآخرون مرجع سابق، ص. 297.

<sup>2</sup> - Ackerman, M. S. & al., Sharing Expertise: Beyond Knowledge Management, The MIT Press, London 2003, p31.

<sup>3</sup> - مطيران عبد الله المطيران، إدارة الظلم المعرفة الرأس المال الفكري"، المؤتمر العلمي الدولي السنوي السابع حول إدارة المخاطر و اقتصاد المعرفة، جامعة الزيتونة، الأردن، 16-18 أبريل 2007، ص 8.

واستناداً إلى التصنيف الذي قدمه نوناكا وتاكيوتشي (Nonaka & Takeuchi) والتميز بين المعرفة الضمنية والمعرفة الصريحة فقد طوراً نموذجاً أطلقاً عليه دورة إبداع (SECI) اختصاراً لأربع كلمات تشير إلى أربعة عمليات فرعية في دورة خلق (إبداع) المعرفة وفيما يلي توضيح مختصر للعملية:<sup>1</sup>

- **المعرفة المشتركة (Socialisation)** وهي التي تتولد من خلال مشاركة المعرفة الضمنية بين الأفراد عندما يزاولون عملهم؛

- **المعرفة الخارجية المجسدة (Externalisation)** وهي التي تتم من خلال تحويل المعرفة الضمنية إلى واضحة كأن تنقل معرفة شخص إلى الكتب والرسائل؛

- **المعرفة التركيبية (Combination)** وتتم بتحويل المعرفة الواضحة إلى معرفة واضحة وذلك من خلال الاتصال بين الجماعات أو نشر المعرفة كعملية منتظمة يمكن تخزينها وفهرستها؛

- **المعرفة الداخلية المدججة (Internalisation)** وتتم من خلال تحويل المعرفة الواضحة إلى معرفة ضمنية مثل تحويل المعرفة التنظيمية إلى روتين عمل يومي وعمليات وثقافة مؤسسية.

ومن خلال ما سبق نجد أن عملية المشاركة بالمعرفة تحمل في طياتها كل من مرحلة النقل والتوزيع للمعرفة (النشر). حيث حدد باداركو (Badarco) توفر أربعة شروط لنقل المعرفة وهي:<sup>2</sup>

- يجب أن تكون هناك وسيلة لنقل المعرفة؛

- يجب أن تكون هذه الوسيلة مدركة ومتفهمة تماماً لهذه المعرفة وفحواها وقادرة على نقلها؛

- يجب توفر الحافز لدى الوسيلة للقيام بذلك؛

- يجب ألا تكون هناك معوقات تحول دون نقل المعرفة.

ويتم التوزيع والتوصيل إما عن طريق النشر عبر وسائل الاتصال المقروءة كالكتب الدوريات، الأدلة أو عن طريق البث الإذاعي التلفزيوني، ووسائل الاتصال المسموعة والمرئية كتقديم المحاضرات، عقد الندوات وتوزيع الأشرطة؛ وينبغي المفاضلة بين وسائل التوزيع والاتصال هذه ومراعاة طبيعة المعرفة نوعاً وكماً، ومدى الحاجة لها وضغط الوقت المطلوب لإيصالها وخلفية الطرف المستفيد منها ومدى قدرته على استيعابها.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> - عبد الستار العلي وآخرون، مرجع سابق، ص 43.

<sup>2</sup> - محمد عواد الزبادات، مرجع سابق، ص 101.

<sup>3</sup> - عامر خضير الكبيسي، إدارة المعرفة وتطوير المنظمات المكتب الجامعي الحديث مصر، 2004، ص 49

### 3-1 تنظيم المعرفة وتخزينها

قد تبذل المؤسسة جهداً كبيراً في اكتساب المعرفة، إلا أنها قد تكون عرضة لأن تفقدتها سواء بالنسيان أو تعثر سبل الوصول إليها. ومن هنا فإن تخزين المعرفة يشكل عنصراً هاماً من عناصر إدارة المعرفة ويشار إلى هذا العنصر غالباً باسم الذاكرة التنظيمية (Organizational Memory) والتي يعرفها ستين وزواس (Stein & Zawass) بأنها "الطرق التي من خلالها تؤثر معرفة الماضي وخبراته وأحداثه في الأنشطة التنظيمية الحالية" ويمكن تصنيفها إلى نوعين هما الذاكرة اللفظية (semantic) وتشير إلى المعرفة الصريحة المصنفة مثل أرشيف المؤسسة وتقاريرها السنوية وما شابه ذلك، والنوع الثاني هو الذاكرة العرضية (episodic) ويقصد بها المعرفة المحددة المرتبطة بموقف معين في سياق محدد كاتخاذ قرار معين ونتائجه في زمان ومكان محددين،<sup>1</sup> ومن أسباب إرساء ذاكرة بالمؤسسة:<sup>2</sup>

- تخزين المعرفة لاسيما العملية لتفادي ضياعها من خلال مختلف دعائم التخزين؛
- الحفاظ على ثقافة المؤسسة، هويتها وصورتها داخليا وخارجيا، بحاجة إلى ذاكرة تحفظ نجاحاتها، مبادئها، قيمها، مفاهيمها الأساسية وأهم أدبياتها من خلال تخزين مسارها التاريخي؛
- تحقيق المرودية من خلال الاستفادة من التجارب السابقة و دعم مفهوم التجديد والإبداع؛
- ترشيد عملية اتخاذ القرار وذلك بالبحث عن معارف معينة سواء داخلي أو خارجي؛
- تحقيق إنتاجية المعرفة من خلال استعمال المعرفة في توسيع البدائل بدل من التفكير في عملية إنتاج المعرفة من جديد.

كما يمكن الاعتماد على عدة آليات وطرق حددها السالمي في تنظيم المعرفة وتخزينها في المؤسسة نذكرها فيما يلي:<sup>3</sup>

تمثيل المعرفة في هيئة قواعد تستخدم في تمثيل الخبرات العلمية، فيتم استخلاص الخبرة من خلال لقاءات مباشرة مع الخبراء البشريين، أو من الوثائق التي يستعين بها هؤلاء الخبراء، قصد صياغة الخبرة في صورة قواعد؛ تمثيل الخبرة بالشبكات الدلالية حيث نصف الخبرة بطريقة هندسية بعيدة عن السرد، حيث إن نظم معالجة المعارف تتعامل مع الموجودات والأحداث مما يحتم تمثيل معرفتنا عن هذه الموجودات والأحداث بطريقة هندسية ؛

<sup>1</sup> - عامر خضير الكبيسي، مرجع سابق ، ص 50

<sup>2</sup> - Brilman, J, Les Meilleures Pratiques de Management au Cœur de la Performance, édition, d'Organisation, France 2001, p386

<sup>3</sup> - علي نبيل، العرب وعصر المعلومات، سلسلة كتب عالم المعرفة، الكويت، العدد 184، 1994، ص 159.

تمثيل المعرفة بأسلوب الدلالة الرسمية تستخدم عادة في تحويل العبارات اللغوية إلى علاقات منطقية من دوال الإسناد (وضع علاقة سبب ومسبب أو تابع ومتغير إن تمثيل المعرفة بهذا الأسلوب يسهل عملية الاستنساخ.

## 2- مرحلة الاستغلال المعرفي:

من الملاحظ في جل الأدبيات التي تناولت موضوع المعرفة لم تولي اهتماما كبيرا على مرحلة استغلال المعرفة على افتراض أنه طالما تم استكشاف المعرفة وفق خطواتها المبينة أعلاه فإنه بالضرورة سيتم لاحقا استغلال تلك المعارف في تنفيذ أنشطة المؤسسة، والتي ترتبط أساسا بالوظائف والمهام التي تقوم بها، وعلى هذا الأساس سنتطرق في هذا المطلب إلى التعريف بتطبيق المعرفة.

**1-2 تطبيق المعرفة:** يعد تطبيق المعرفة هو الغاية النهائية لكل العمليات السابقة، إذ لا جدوى من اكتساب المعرفة دون استخدامها، ولقد أشار عدد من الباحثين إلى ذلك، حيث ذكرت لدنر وألافي (Leidner & Alavi) أن تطبيق المعرفة أكثر أهمية من المعرفة نفسها، ولن تقود عمليات اكتشاف المعرفة تحسين الأداء مثلما تقوم به عملية التطبيق الفعال للمعرفة<sup>1</sup>، وكذلك الأمر بالنسبة لفيلدن (Fielden) حيث أوضح أن تطبيق المعرفة هو المعيار الذي نحكم من خلاله على فعالية وفائدة المعرفة وخاصة فيما يتعلق بالجودة. كما يعرف تطبيق المعرفة على الاستخدام الفعال للمعرفة والاستفادة منها بعد اكتسابها وتخزينها وتحديد سبل استرجاعها ونقلها إلى العاملين، أي تحويل المعرفة إلى عمليات تنفيذية<sup>2</sup>. وكما تشير اللجنة الاقتصادية والاجتماعية لدول الاسكوا أن المؤسسات التي تعمل على تطبيق المعرفة التي تحقق ميزة تنافسية وليست تلك المؤسسات التي تهدف إلى امتلاك المعرفة.

إذا عملية تطبيق المعرفة شبيهة بجهود نقل الأفكار والمعارف والخبرات الثمينة إلى ممارسات مندمجة مع الأداء التنظيمي بهدف تحسين جودة هذا الأداء وكفاءة هذا العمل وفعاليته، ومن هنا يمكن فهم قيمة هذا النشاط المنظم المهم لتطبيق المعرفة، فالمعرفة بغض النظر عن لوها وطبيعتها ودرجة تعقيدها ومجالات حقولها لا تصبح ذات فائدة تذكر وذات قيمة إنسانية فريدة إذا لم توضع بموقع التطبيق العملي، فعندما تتحول المعرفة من أفكار مرمزة أو عبارة عن سرد يحكيها الخبير إلى عمل يحسن الأداء أو إلى منتجات وخدمات ذات قيمة مضافة، عند إذن تصبح المعرفة ذات قيمة إنسانية وحضارية بنفسها وبفعل ما تضيفه أو ما تقوم بتغييره في حياة المؤسسة والمجتمع. بمعنى آخر،

<sup>1</sup>- Alavi, M. & Leidner, D. , knowledge management and knowledge management system conceptual foundation and research issues, MIS Quarterly Review, Vol. 25, No.1,2001, p117

<sup>2</sup>- حسان عبد مفلح المومني، مرجع سابق، ص 24.

تساهم المعرفة بصورة مباشرة في تحسين الأداء التنظيمي عندما تستخدم لصنع القرارات وإنجاز المهام. بطبيعة الحال، تعتمد عملية تطبيق المعرفة على المعرفة التنظيمية المتاحة وكذلك على عمليات استكشاف المعرفة.<sup>1</sup> تبدو العملية الأخيرة "تطبيق المعرفة" بداية لحركة جديدة للمعرفة، فهي في الواقع ليست نهاية المطاف وإنما مهد لولادة معرفة جديدة، إنها آخر عملية من عمليات إدارة المعرفة تفترض استخدام المعرفة وتطبيقها، وليست المؤسسات التي تمتلك أفضل معرفة من تضمن الميزة التنافسية، بل تلك التي تستخدم وتطبق المعرفة على أحسن وجه، ولتوفير هذه الميزة يجب تطبيق المعرفة في كامل الأنشطة.<sup>2</sup>

إن تطبيق المعرفة أكثر أهمية من المعرفة نفسها، ولن تقود عمليات التوليد والتخزين والمشاركة إلى تحسين الأداء التنظيمي مثلما تفعل عملية تطبيق المعرفة، لذلك فالمعرفة قوة إذا طبقت.<sup>3</sup>

ومن وجهة نظر هايدي ويورك (Heidi & York) فإن تطبيق المعرفة يسمح بعمليات التعلم الفردي والجماعي الجديدة والتي تؤدي إلى ابتكار معرفة جديدة ومن هنا جاءت تسمية عمليات إدارة المعرفة بالحلقة المغلقة، وقد استخدمت عدة أساليب لتطبيق المعرفة منها، الفرق المتعددة الخبرات الداخلية مبادرات العمل مقترحات الخبرة الداخلي، اعتماد مقاييس للسيطرة على المعرفة، تدريب الفريق من قبل خبراء متمرسين، ومن المفترض أن توظف المعرفة في حل المشاكل التي تواجهها المؤسسة وأن تتلاءم معها إضافة إلى تطبيق المعرفة يجب أن يستهدف تحقيق الأهداف والأغراض الواسعة التي تحقق لها النمو والتكيف، وكما تستطيع المؤسسات تنفيذ ما تعرفه عليها أن تحدد النموذج فنماذج إدارة المعرفة هي التي ترشد الإدارات إلى كيفية استثمار المعرفة وتحويلها إلى تنفيذ.<sup>4</sup>

### خامساً: مقومات نجاح إدارة المعرفة:

بغية تحقيق أفضل النتائج المرجوة من إدارة المعرفة، لا بد من أن تمتلك المؤسسة الرؤية الواضحة لمتطلبات نجاحها، وهذا ما يتطلب توفر العناصر الآتية: هياكل تنظيمية ملائمة لإدارة المعرفة، وقيادة وثقافة تنظيمية تشجع على ذلك، إضافة إلى تعامل فعال مع تكنولوجيا المعلومات والاتصال وتوفير عمال المعرفة، وفيما يلي شرح لهذه المتطلبات.

<sup>1</sup> - سعد غالب ياسين، إدارة المعرفة، دار المناهج، عمان الأردن، الطبعة الأولى، 2007، ص 122.

<sup>2</sup> - اللجنة الاقتصادية والاجتماعية أخرى آسيا "الاسكوا"، منهجية إدارة المعرفة مقارنة تجريبية في قطاعات مركزية في دول الاسكوا الأعضاء نيويورك، 2004، ص 13.

<sup>3</sup> - عبد الستار العلي واخرون، مرجع سابق، ص 45.

<sup>4</sup> - سوزان صالح، دروة بين متطلبات إدارة المعرفة وعملياتها وأثرها على تميز الأداء المؤسسي، رسالة ماجستير غير منشورة في إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا الأردن، 2008، ص 42-43.

## 1- ثقافة تنظيمية ملائمة

تمثل الثقافة التنظيمية محددًا هامًا لإدارة المعرفة، فالمعرفة كما سبق وأشرنا ليست هي المعلومات، وأن تقاسم المعرفة ليس هو تقاسم المعلومات، فالمعرفة ليست مجرد وثائق وملفات وبرامج حاسب آلي، فهي توجد في عقول الأفراد والجماعات البشرية. ويعني ذلك أن العلاقات بين البشر تلعب دورًا حاسمًا في إبداع المعرفة ونشرها والاستفادة منها في ربوع المؤسسة، مثل هذه العلاقات هي وظيفة الثقافة التنظيمية التي تمثل في أبسط معانيها ما عبر عنه شاين (Schein) بالقيم المعايير والممارسات المشتركة للبشر داخل المؤسسة، ويجب أن تكون ثقافة المؤسسة التي تحركها المعرفة ثقافة تشاركية من أجل تعزيز تدفق المعلومات بشكل حر، ومن أجل تسهيل توليد المعرفة. ويجب على القائد الفعال أن يركز الانتباه على الثقافة التنظيمية، وبخاصة فيما يتعلق بالمعتقدات المشتركة، وبقيم الأفراد وتوقعاتهم في المؤسسة لأن الثقافة التنظيمية تؤثر في أداء كل فرد، وبالتالي تؤثر في الأداء المؤسسي، ويجب أن تساهم الثقافة التنظيمية في:

- خلق الإحساس بالهوية؛

- تعزيز الالتزام برسالة المؤسسة؛

- تعزيز مقاييس السلوك.

## 2- هيكل تنظيمي مرن

يلعب الهيكل التنظيمي دورًا أساسيًا في إدارة المعرفة، فقد يكون عنصرًا معاونًا لإدارة المعرفة، كما أنه قد يؤدي إلى نتائج غير مرغوب فيها أو يشكل عقبة أمام التعاون وتقاسم المعرفة داخل المؤسسة، وعلى سبيل المثال فإن الهيكل الذي يشجع السلوك الفردي داخل إحدى الوحدات التنظيمية وحجب المعرفة عن باقي الوحدات سيقود بالتأكيد إلى عرقلة إدارة المعرفة داخل المؤسسة ككل، كما أن الهيكل التنظيمي الهرمي الذي يتسم بالجمود يعد عائقًا أمام برامج إدارة المعرفة، على العكس من ذلك، فمن شأن الهيكل الذي يتسم بالمرونة والبعد عن الإطار الهرمي الجامد، تشجيع التعاون والتشارك في المعرفة داخل المؤسسة.

وعلى الرغم من أنه لا يوجد شكل تنظيمي بذاته يمكن الأخذ به لضمان فعالية إدارة المعرفة، إلا أن ثمة هياكل تنظيمية يترتب على الأخذ بها إلغاء الكثير من النفقات الخاصة بالبيروقراطية، وتحقيق درجة أكبر من المرونة

تمكنها من تنفيذ الاستراتيجيات والخطط الخاصة بإدارة المعرفة، وفي هذا الإطار فقد تبدو أشكالاً معينة للهياكل التنظيمية أكثر ملائمة من بينها:<sup>1</sup>

**الهيكل الأفقي المتسع جداً:** حيث يكون نطاق الإشراف كبيراً، و في هذا النوع من الهياكل نجد أن الأوامر لا تأتي من الرئيس إلى المستوى الذي يقع أسفله، بل إن السلطة المركزية تصبح منبع للمعلومات ومنسق للاتصالات أو مستشار يجيب عن الأسئلة العويصة التي تحتاج خبرة أكثر، و يكون الهدف من اللجوء إلى المدير هو الاستشارة والاطمئنان على سير العمل؛

**الهيكل الشبكي:** وهو عبارة عن وحدات مستقلة لها جميعاً نفس الدرجة من الأهمية، ونفس المستوى الوظيفي، ولكل خبرته وتخصصه المتميز، وتتبادل الاتصال المباشر مع بعضها البعض وتستطيع التشاور لحل المشاكل جماعياً طبقاً لنوع المشكلة والخبرات المطلوبة لحلها ذلك أن المعرفة مركزة في الوحدات وتستطيع الاتصال ببعضها مباشرة ولكنها تتمتع باستقلالية تامة، وفيه يتم النظر إلى العميل باعتباره أهم شخص، وتسعى المؤسسة إلى مساندة وتوفير كل احتياجاته. وذلك على عكس الشكل البيروقراطي الذي يلتقي فيه العميل مع أدنى المستويات التنظيمية.

وبصفة عامة، فإن تهيئة المناخ المناسب لتطبيق إدارة المعرفة التنظيمية تتطلب بالضرورة التحول إلى الممارسات الإدارية المعتادة الأكثر توافقاً مع معطيات عصر المعرفة مثل:<sup>2</sup>

- التحول من الهيكل التنظيمي هرمي الشكل، متعدد المستويات، إلى الهياكل التنظيمية الأكثر تفلطحاً وابتعاداً على الشكل الهرمي بل وحتى الانتقال إلى الهيكل الهرمي المعكوس؛
- التحول من النظم المركزية التي تعتمد على احتكار المعرفة وتركزها في مستوى تنظيمي واحد، إلى النظم اللامركزية التي تستند إلى انتشار وتدفق معرفي يسود مناطق المؤسسة كلها ويشارك الجميع في تكوينها، ومن هنا كان تحول بعض إدارات الموارد البشرية في المنظمات المعاصرة إلى نظم الخدمة الذاتية، التي يباشر فيها الموظفون إنهاء معاملاتهم مع إدارة شؤون الموارد البشرية اعتماداً على شبكة الإنترنت أو الإنترنت؛
- التحول من أنماط التنظيم القائمة على العمل الفردي المنعزل أو المتتابع، إلى النمط العمل الجماعي في فرق ذاتية الإدارة، ونتيجة لهذه التحولات يمكن الاطمئنان إلى ترسيخ منهج إداري جديد هو الأداء من خلال فرق العمل ذاتية الإدارة (Self-Managed Work Teams).

<sup>1</sup> - Lang, J. C, managerial concerns in knowledge management, The Journal of Knowledge Management, Vol. 5, No. 1,2001, p50-52.

<sup>2</sup> - علي السلمي، إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، دار غريب، القاهرة مصر 1998، ص 61

### 3- التعامل الفعال مع تكنولوجيا المعلومات والاتصال:

يرى البعض أن التكنولوجيا هي أهم محدد لإدارة المعرفة، فالمؤسسات التي توظف التكنولوجيا بأفضل طريقة لإدارة المعرفة تكون الأكثر قدرة على البقاء والاستمرارية في ظل المنافسة الموجودة حالياً في سوق الخدمات والسلع، وتستخدم تكنولوجيا المعلومات والاتصال في ضمان جمع وتصنيف وإعداد وتخزين وتوصيل وإعداد البيانات بين الأجهزة والأشخاص والمؤسسات من خلال وسائط متعددة، بحيث تعتبر التكنولوجيا والتقنيات الحديثة العصب النابض الذي من خلاله يمكن أن تتدفق المعرفة إلى جميع الأقسام في المؤسسة بسهولة ويسر، وبالتالي يمكن أن يتحقق النجاح للمؤسسة في تطبيق برامج إدارة المعرفة من خلال توفير ما يلي:<sup>1</sup>

- المتطلبات الضرورية لإنشاء بنية تحتية لشبكة الاتصال من أدوات وحواسيب وأجهزة وحصر هذه الوسائل التي سوف تحقق أفضل وسيلة تمكن الأفراد من الدخول إلى مصادر المعرفة بسرعة وسهولة؛
- تأسيس شبكة اتصال داخلي ( انترانت )؛
- التأكد من أن جميع العمليات والحوادث التي ترتبط بشكل مباشر أو غير مباشر مع إستراتيجية المؤسسة قد تم ربطها بشكل أوتوماتيكي كإنشاء أنظمة معلومات قائمة على الحاسب، والتي تتضمن أنظمة المعلومات الإدارية، والأنظمة الداعمة للقرارات ... ؛
- تخزين المعرفة الأساسية في المؤسسة في قواعد الكترونية تمكن من الدخول والاستعادة السريعة والفعالة للمعلومة، إضافة إلى وضع برامج تقوم على الحاسوب تهدف إلى جلب المعرفة الظاهرة من المستندات والدراسات الالكترونية والأنظمة المعتمدة على المعرفة كالأظمة الخبيرة؛
- إنشاء وتأسيس مواقع على الانترنت وذلك بإعداد صفحة ويب خاصة بالمؤسسة يمكن من خلالها تنفيذ العديد من العمليات، الأنشطة التجارية، التسويق الالكتروني وتبادل المستندات مع الزبائن والموردين؛
- تسهيل الاتصال داخل وخارج المؤسسة للأفراد ليتمكنوا من المشاركة بالمعرفة وتبادل الخبرات مع الخبراء وذوي المعرفة في مجال عملهم من خلال تسهيل التعامل بالبريد الالكتروني والدخول إلى غرف الحوار والتعلم الالكتروني.

<sup>1</sup> - حسن عبد مفلح المومني، "مدى استعداد المؤسسات العامة في الأردن لتطبيق إدارة المعرفة" دراسة ميدانية"، المؤتمر العلمي الدولي السنوي الخامس حول: اقتصاد المعرفة والتنمية الاقتصادية، جامعة الزيتونة، الأردن، 25/ 27 أبريل 2005، ص 25.

وتعد تلك الأدوات التكنولوجية من الأسس الهامة والتي لا يمكن من دونها تطبيق وممارسة إدارة المعرفة بشكل كامل.<sup>1</sup>

### 4- قيادة المعرفة

تلعب القيادة دورا بالغ الأهمية في إدارة المعرفة، فالقائد هو النموذج والقدوة التي يحتذي بها الآخرون وكما أن هناك أسلوبا للتعلم من خلال العمل، فهناك أسلوب آخر للتعلم يتم من خلال الاحتذاء بالقدوة، ومن ثم فإنه يتعين على القائد أن يكون مبتكر وخلاقا في إيجاد طرق وأساليب جديدة من شأنها زيادة وتطوير قاعدة المعرفة لدى المؤسسة، وإشراك العاملين وأخذ آرائهم في الاعتبار لكي يضمن وجود رؤية واحدة تسود المؤسسة.<sup>2</sup> ومن المفاهيم الجديدة التي ظهرت في مجال إدارة الأعمال نجد القيادة التحويلية والتي تستند استشارة قدرات الأفراد العاملين بالمؤسسة وتحفيزهم المستمر على تحسين الأداء والمشاركة في وضع الأهداف والبحث عن حلول إبداعية للمشكلات التي تعترض العمل وتؤثر على تحقيق الأهداف، ويمكن إجمال صفات قادة المعرفة في النقاط التالية:<sup>3</sup>

- يمتلكون رؤية واضحة حول المعرفة وإدارة المعرفة إذ أنهم يفكرون في أعمالهم وبيئاتها وأهداف المعرفة؛
- يدعمون أبطال المعرفة وصناعتها ويثيرون الحماس لديهم؛
- لديهم منظور شمولي يتضمن المناظير التنظيمية والتكنولوجية والإستراتيجية؛
- يستعملون العمليات واطر العمل المؤسسي كقوة مرئية؛
- يراهنون على نجاح المعرفة، حتى لو كانت قياس المنافع والتكاليف صعبة؛
- يستعملون الاتصالات الفعالة في التسويق وإعادة هندسة الأعمال؛
- في تفاعل مستمر مع كل المستويات، مع الزبائن والخبراء والعاملين (يستخدمون شبكات الربط الإنسانية الأوسع نطاقا)؛
- يحرصون على تكوين فرق العمل التي يتكون أعضائها من مختلف التخصصات؛
- عندهم ثقافة الانفتاح والفضول مما يجعلهم يحفزون الإبداع والتعلم؛
- يطورون برامج الحوافز وتنمية الموارد البشرية التي تساهم في تغيير السلوك.

<sup>1</sup> - محمود العبيدي، "مفهوم وأساليب تقييم و تكوين الموجودات المعرفية، المؤتمر العلمي الرابع الريادة و الإبداع حول استراتيجيات الأعمال في مواجهة تحديات العولمة، جامعة فيلادلفيا الأردن 15/16 مارس 2005، ص8.

<sup>2</sup> - حسن العلواني، "إدارة المعرفة المفهوم والمدخل النظرية، المؤتمر العربي الثاني في الإدارة حول: القيادة الإبداعي في مواجهة التحديات المعاصرة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة مصر، 08 نوفمبر 2001 ص 4.

<sup>3</sup> - عبد الستار العلي وآخرون، المدخل إلى إدارة المعرفة، الطبعة الأولى، دار المسيرة، عمان الأردن، 2006، ص 351.

## 5- توفير عمال المعرفة

إن إدارة المعرفة تستلزم توفر موارد بشرية مبدعة وقادرة على توليد المعارف وتبادلها مع الآخرين، وبالأخص مع شيوع استخدام أسلوب فرق العمل في إنجاز المهام التنظيمية، فعامل المعرفة يتطلب من العاملين في المؤسسة امتلاك القدرة على استخدام المعلومات خارج إطار الأساليب المعيارية، من خلال العمل على تحديد المعلومات المطلوبة، ثم استخدام تلك المعلومات بشكل دقيق حتى يتم فهم نتائج الاستخدام، فالتغيير في محتوى العمل يتطلب بيئة اجتماعية تشجع الإبداع والابتكار بين العاملين.<sup>1</sup>

وفي الأخير يمكن القول أن عمال المعرفة هم أشخاص ذوي كفاءات عالية في مختلف المجالات يدركونها قبل غيرها وتكمن قيمتهم الرئيسية في المعرفة التي يملكونها في رؤوسهم يمكنهم أن يحققوا للمؤسسات نتائج مهمة من خلال قدراتهم على حل المشاكل وخلق أفكار جديدة والوصول إلى الإبداع والابتكار، مما يعطي للمؤسسة ميزة تنافسية كبيرة، وبالمقابل فإن على المؤسسة أن تمنحهم ثقتهما وأن تعطيه مرونة وحرية في أداء أعمالهم وفي التعبير عن أفكارهم وأن تحسن مكافأتهم على إنجازاتهم لكي تشجعهم على إعطاء كل ما لديهم.<sup>2</sup>

### المطلب الثالث: أثر الثقافة التنظيمية على عمليات إدارة المعرفة

تعد الثقافة التنظيمية وإدارة المعرفة من الركائز الأساسية في تعزيز كفاءة المنظمات وتطوير أدائها؛ فالثقافة التنظيمية تُجسد القيم والمعتقدات والسلوكيات السائدة في بيئة العمل، بينما تُعنى عمليات إدارة المعرفة بتوليد المعرفة وتخزينها وتوزيعها واستثمارها لتحقيق الأهداف الإستراتيجية. وتكمن العلاقة بينهما في أن الثقافة التنظيمية تُشكل الأساس الذي تُبنى عليه ممارسات إدارة المعرفة، فقد تكون دافعاً محفزاً لها أو عائقاً أمام نجاحها.

### أثر أبعاد الثقافة التنظيمية في نجاح إدارة المعرفة:

تؤثر الثقافة التنظيمية بشكل مباشر على مدى نجاح أو فشل مبادرات إدارة المعرفة في المنظمات سنتطرق في ما يلي إلى بيان أثر كل بعد من أبعاد الثقافة التنظيمية في نجاح إدارة المعرفة

### أولاً- أثر ممارسات الإدارة العليا في نجاح إدارة المعرفة:

إن المشكلة الرئيسية التي تواجه إدارة المعرفة تنبثق من تجاهل الكثير من منظمات الأعمال لأدوار الأفراد في تعزيز إدارة المعرفة، بالإضافة إلى تجاهل الكثير من المسائل الثقافية. فإيجاد البيئة التنظيمية التي يتم فيها تقدير معرفة

<sup>1</sup> - أحمد الخطيب، الإدارة الحديثة، عالم الكتاب الحديث وجدارا للكتاب العلمي، عمان الأردن 2008، ص 80.

<sup>2</sup> - Laurent, E. & Gruz, G. Innovation et Management de Connaissances, d'Organisation, France 2001, p129

الأفراد والمكافأة عليها، وتأسيس ثقافة تقر بالمعرفة الضمنية للأفراد ومشاركتهم يعتبر أمر في غاية الأهمية فيما يتعلق بتطوير إدارة المعرفة كما أن مساهمة العاملين في إدارة المعرفة تعتبر، بحد ذاتها، مكافأة يحصلون عليها ، وإذا لم تتمكن إدارة المعرفة من جعل حياة العاملين أسهل فسوف تواجه الفشل. ويشيع حاليا هدف التمكين أي تأكيد الثقافة التنظيمية على تمكين العاملين، وجعلهم يملكون الاستعداد للتصرف واتخاذ القرارات والمبادرة عوضا عن أن يكونوا ضعفاء ينتظرون توجيهات الإدارة وينصاعون لها، لقد أصبحت قيمة وهدف التمكين قيمة اجتماعية عالية غير محصورة بإدارة الموارد البشرية، وقد بدأت شركات مختلفة عالمية تجرب كيف يمكن أن تجعل ثقافتها تخلق عاملين متمكنين للاستفادة القصوى منهم، وتستخدم المنظمة مجموعة من الأدوات في صياغة هذه الثقافة.

يرى ميكشان وغلينو Micshane & Glino أن عملية التمكين تمثل جزء أساسيا من إدارة المعرفة، فقد أدرك قادة المؤسسات بأن المعرفة التي يحملها العاملون تمثل مصدرا مهما لبلوغ الميزة التنافسية وبالتالي راحوا يشجعون العاملين على تبادل هذه المعرفة<sup>1</sup>، إنها ثقافة تعتبر العاملين في حالة حدوث مشكلة عمل لهم جزء من حل المشكلة وليس جزء من المشكلة نفسها وتعمل في هذا الاتجاه.

حتى تكون المعرفة هي الجدارة الجوهرية وبؤرة التركيز في عمل المنظمة؛ لا بد من الانتقال من المنظمات التقليدية التي تجعل المعرفة مسؤولية الإدارة التي تضع الأهداف والخطط والسياسات وأن العاملين الآخرين عليهم التنفيذ إلى النمط الجديد من منظمات التعلم التي تجعل العمل المعرفي والتعلم مسؤولية الجميع من أجل تقاسم المعرفة وإنشاء القيمة في كل أنماط المنظمة. فالعقلية الإدارية القائمة على الأمر والإشراف تحد من فرص تشكيل الفرق والتفاعل بين الأفراد والوحدات وهذه من الاعتبارات الضرورية في نقل المعرفة.<sup>2</sup>

### ثانيا- أثر الرؤية المشتركة في نجاح إدارة المعرفة

يرى فايي وبروزاك Fahey و Prusak أن من بين الأخطاء الحاسمة في إدارة المعرفة هو عدم إدراك أن أهم دور وسيط لإدارة المعرفة هو خلق السياق أو البيئة المشتركة Context Shared وما يعنيه هذا الأخير هو مشاركة الفهم والتوجه للعالم التنظيمي الداخلي والخارجي للمنظمة، وفي غياب البيئة المشتركة فإنها تختلف التوجهات والرؤى وافتراضات الأفراد نحو المستقبل.<sup>3</sup>

<sup>1</sup>-أحمد الخطيب عادل سالم، الإدارة الحديثة - نظريات واستراتيجيات ونماذج، عالم الكتب الحديث، اربد، الأردن، 2009، ص 32

<sup>2</sup>-رياض عيشوش، مرجع سابق، ص 83.

<sup>3</sup>- Liam Fahey & Laurence Prusak: The Eleven Deadliest Sins Of Knowledge Management, California Management Review, Vol 40, N 3, 1998, P 268.

حينما يتشارك الأفراد بعضهم بعضا الأفراد الأهداف والرؤى والتطلعات والنظر إلى المستقبل والمصالح الجماعية؛ فإن هذا يساعدهم بشكل كبير على تصور الفائدة من تبادلهم لمواردهم المعرفية، حيث أن كل ذلك يساعد الأفراد على تجنب سوء الفهم في الاتصالات وتصبح لديهم فرصة أكبر لتبادل آرائهم وخبراتهم بحرية وفق مبدأ الفائدة المتوقع؛ إذ يصبح كل فرد مصدرا للمعرفة و في نفس الوقت مخزنا لمعرفة الآخرين.

من جهة أخرى قد يحتاج تطبيق مفهوم كإدارة المعرفة إلى تغيير الكثير في ثقافة الأفراد الحالية للمنظمة، وهنا لا بد أن تتفق رؤية الأفراد حول ماهية توجه هذا التغيير وحول مجالاته وأولوياته، من خلال وضوح أن تدرك أنه يمكن إدارة المعرفة كلما كان الأفراد مدركين لأهمية و ماهية توليد المعرفة ومشاركتها وتطبيقها انعكس ذلك على ممارساتهم، وبالتالي يتوقع أن يساهم ذلك في نجاح تطبيق إدارة المعرفة.

### ثالثا- أثر البيئة التعاونية في نجاح إدارة المعرفة

إن إدارة المعرفة أكبر من قضية إعطاء المعلومة الصحيحة إلى الشخص المناسب وفي الوقت المناسب إنما قضية سياق اجتماعي معقد لا بد من تعزيزها من خلال تأكيد ضرورات العمل الجماعي وفرق العمل. ويرى الكثير من الباحثين، فتكوين واستخدام المعارف يعتمد على طبيعة المنظمة وعلى خصائصها الجماعية ووجود المعارف المشتركة داخل المنظمة أيضا وجود قواعد جماعية والتزام جماعي يسهل من عملية بناء وصيانة المعارف كذلك فإن تشارك المعارف بين العاملين يعتمد على البعد الجماعي للمعرفة.<sup>1</sup>

لقد عرفنا مما سبق أن الثقافة التنظيمية تدعم بقيمتها واتجاهاتها روح المشاركة في المنظمة، حيث أنه من الضروري لتكوين فريق عمل متجانس أن تكون هناك قيم متشابهة تجمع أفراد الفريق من جهة، وأن تدعم المنظمة وسياساتها روح الفريق والعمل الجماعي من جهة أخرى. ومن هنا فإن البيئة التعاونية يجب أن تكون ميزة أساسية وواضحة عند تبني إدارة المعرفة، حيث تعبر عن الدرجة التي يكون من خلالها الأفراد في نشاط جماعي يساعد بعضهم البعض في أداء المهام، و يتوقع أن تعد الثقافة التعاونية عنصرا مؤثرا في إدارة المعرفة باعتبارها تزيد مستويات التبادل المعرفي، كذلك تعد من متطلبات خلق المعرفة، من خلال إزالة العوائق التنظيمية للمشاركة المعرفية وزيادة الانفتاح وتعزيز الاتصال.

<sup>1</sup>- Patrick Cohendet et al, La gestion des connaissances: Firms et communauté de savoir; Economical Paris, France, P 154.

#### رابعاً- أثر إدراك إدارة المعرفة

إن خطأ عدم الإدراك لمفهوم إدارة المعرفة حاسم جداً، ويساهم في حدوث باقي الأخطاء المتعلقة بإدارة المعرفة، باعتباره يؤدي إلى بيئة محتملة وظيفياً لعمل المعرفة

ففي دراسة قاما بها (De Long & Fahey (2000) على أكثر من 50 منظمة أمريكية تطبق إدارة المعرفة، وجدوا أن هناك اعتقاد سائداً بأن الثقافة التنظيمية هي المعوق الرئيسي في بناء الموجودات المعرفية واستثمارها، وأن المديرين الذين تمت مقابلتهم يدركون أهمية الثقافة التنظيمية في إدارة المعرفة، ولكنهم يجدون من الصعب تنظيم العلاقة ما بين الثقافة والمعرفة، في طرق تؤدي إلى الفشل<sup>1</sup>

ويجري تسخير ثقافة المنظمة لصالح إدارة المعرفة من خلال الطرق التالية:

- تكوين افتراضات حول ماهية المعرفة، وحول المعرفة التي يجب إدارتها؛
  - تحديد العلاقة بين المعرفة الفردية والمعرفة التنظيمية من هو الشخص الذي يتوقع أن يكون مالكا للمعرفة، ومن الشخص الذي يجب أن يشترك فيها، ومن الشخص الذي يستطيع خزنها؛
  - إيجاد بيئة للتفاعل الاجتماعي تحدد كيفية استخدام المعرفة في مواقف وظروف معينة؛
  - صوغ (تشكيل) العملية التي يتم من خلالها توليد المعرفة والتحقق من صحتها وتوزيعها في أنحاء المنظمة.
- كيف يمكن اعتبار إدراك إدارة المعرفة كعامل ثقافي؟

كل منظمة ومنذ تأسيسها تقوم بإدارة المعرفة ولو بمستوى معين، فالمنظمات تقوم بالكثير من الممارسات، لكن المشكلة دون أن تدرك أنها بذلك تقوم بإدارة معرفتها، في حين عرفنا كذلك أن الثقافة التنظيمية تتعلق بتحليل الممارسات اليومية وأيضا مدى إدراك الأفراد لها ؛ وعليه فإن إدراك الأفراد والمنظمة لتلك الممارسات التي يمكن أن تدعم ممارسات إدارة المعرفة ويمكن أن يساهم في نجاحها.

عندما تصل المنظمة إلى قدر عالي من الإدراك الذي يتعلق بممارسة معينة، وهو ما يشير إليه الباحثون بمصطلح النضج التنظيمي **Organizational Maturity**<sup>2</sup>، وحينما نتحدث عن النضج التنظيمي في إدارة المعرفة؛ فإن ذلك يعبر عن كيفية ومراحل قبول إدارة المعرفة كمنهج عمل في المنظمة، أي عندما تصل المنظمة إلى درجة عالية من الفهم والإدراك وتعتاد العمل بمنهج إداري معين، فعندما تمتلك المنظمة قدراً عالياً من النضج

<sup>1</sup> - سامي عبد العال مدان وآخرون، مرجع سابق، ص 116.

<sup>2</sup> - رياض عيشوش، مرجع سابق، ص 84.

التنظيمي في إدارة المعرفة تصبح منظمة متعلمة، تحسن التعامل مع المعرفة وإدارتها وكأنها منتج، وتتقن أساليب توليدها، وتشجيع المشاركة وتتفنن في تطبيقها، وتحقق الإبداع المستدام، بل عملا روتينيا لديها، حيث تدور المعرفة وبشكل روتيني حول الأنشطة والثقافة، والتكيف، بحيث يعد ذلك أسلوب حياة المنظمة؛ وبالتالي يعد إدراك طبيعة وأهمية المعرفة وكيفية إدارتها أساسا في التفريق بين المنظمات المتعلمة وغيرها.

## المبحث الثاني: الدراسات السابقة

تعتبر الدراسات السابقة من المراجع الهامة التي تساهم في إثراء أي بحث علمي، لذا سنتطرق في هذا المبحث لعرض بعض الدراسات السابقة ذات العلاقة و مقارنتها بالدراسة الحالية و مجال الاستفادة منها

### المطلب الأول: الدراسات السابقة المتعلقة بمتغيري الثقافة التنظيمية و إدارة المعرفة

الدراسات السابقة حول علاقة الثقافة التنظيمية بعمليات إدارة المعرفة" متنوعة و تعكس اهتماماً متزايداً في هذا المجال، هذه الدراسات تركز على فهم العلاقة بين الثقافة التنظيمية و إدارة المعرفة في مختلف الأنواع و الأحجام من المنظمات.

### أولاً: الدراسات السابقة المتعلقة بمتغيري الثقافة التنظيمية و إدارة المعرفة باللغة العربية

- دراسة رياض عيشوش (2011)<sup>1</sup> بعنوان: "مساهمة الثقافة التنظيمية في نجاح تطبيق إدارة المعرفة دراسة حالة بعض وكالات البنوك العمومية بالمسيلة

هدفت هذه الدراسة إلى استكشاف العلاقة بين الثقافة التنظيمية بأبعادها: (البيئة التعاونية، الرؤية المشتركة، و ممارسات الإدارة العليا) ونجاح عمليات إدارة المعرفة المتمثلة في: (توليد المعرفة، المشاركة بالمعرفة، و تطبيق المعرفة)، اتبعت المنهج الاستكشافي الاستطلاعي وكانت أداة الدراسة هي الاستبيان حيث وزع على عينة مكونة من 45 فرداً من المسؤولين والإطارات المسيرة ببعض وكالات البنوك العمومية بالمسيلة، توصلت الدراسة إلى أن هناك علاقة إيجابية بين الثقافة التنظيمية السائدة ونجاح عمليات إدارة المعرفة بحيث أظهرت النتائج أن أكبر عامل ثقافي مؤثر في نجاح عمليات إدارة المعرفة هو ممارسات الإدارة العليا، وأيضاً فإن الثقافة التنظيمية السائدة في البنوك العمومية الجزائرية لازالت لا تلائم متطلبات إدارة المعرفة.

<sup>1</sup> - رياض عيشوش "مساهمة الثقافة التنظيمية في نجاح تطبيق إدارة المعرفة دراسة حالة بعض وكالات البنوك العمومية بالمسيلة"، أطروحة ماجستير في علوم التسيير، في إطار مدرسة الدكتوراه في الاقتصاد التطبيقي و إدارة المنظمات، تخصص اقتصاد و إدارة المعرفة والمعارف، 2010/2011.

**2- دراسة مدوري نورالدين (2017)<sup>1</sup> بعنوان "أثر عوامل الثقافة التنظيمية على تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسة- دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر"**

هدفت هذه الدراسة إلى قياس أثر عوامل الثقافة التنظيمية المتمثلة في (نظم المعلومات، الهيكل التنظيمي، أنظمة الحوافز، العاملين والقيادة) في تنفيذ إدارة المعرفة في مؤسسة اتصالات الجزائر وأتبع المنهج الوصفي التحليلي وكانت أداة الدراسة هي الاستبيان حيث وزع على عينة مكونة من 350 موظف من مختلف المستويات في المؤسسة، بحيث توصلت الدراسة إلى وجود اثر لعوامل الثقافة التنظيمية (القيادة الهيكل التنظيمي، نظم المعلومات العاملين، نظام الحوافز) على عمليات إدارة المعرفة (توليد المعرفة، التشارك بالمعرفة وتخزين المعرفة، وتنفيذ المعرفة) في مؤسسة اتصالات الجزائر.

**3- دراسة دحماني زهيرة (2018)<sup>2</sup> بعنوان: "إدارة المعرفة كمدخل لدراسة تأثير الثقافة التنظيمية في تعزيز القدرة التنافسية للمنظمة- دراسة حالة منظمتي خدمة الهاتف النقال موبيليس وأوردو في الجزائر"**

هدفت الدراسة إلى بيان أثر الثقافة التنظيمية في تعزيز القدرة التنافسية للمنظمة مع الأخذ بعين الاعتبار الدور الوسيط لعمليات إدارة المعرفة من خلال عملياتها في ذلك الأثر، مع أخذ دراسة حالة منظمين من قطاع الاتصالات للهاتف النقال بالجزائر كدراسة ميدانية للموضوع، حيث أتبع المنهج الوصفي التحليلي وكانت أداة الدراسة هي الاستبيان حيث وزع على عينة مكونة من 110 موظف من إطارات ومسيري المنظمين، وتوصلت الدراسة إلى أن طبيعة الثقافة التنظيمية السائدة كان لها تأثير جوهري على ممارسات إدارة المعرفة في المنظمين محل الدراسة.

**4- دراسة "ختيري وهيبة" (2019)<sup>3</sup> بعنوان "صياغة الثقافة التنظيمية كمتطلب أساسي لنجاح تطبيق عمليات إدارة المعرفة -دراسة حالة جامعة حيي فارس بالمدينة"**

هدفت الدراسة إلى استكشاف علاقة الثقافة التنظيمية المتمثلة في (القيم التنظيمية، المعتقدات المشتركة، المعايير الثقافية، والرموز التنظيمية) ومدى مساهمتها في نجاح تطبيق عمليات إدارة المعرفة المتمثلة في (توليد المعرفة،

<sup>1</sup> - مدوري نور الدين "أثر عوامل الثقافة التنظيمية على تطبيق إدارة لمعرفة في المؤسسة -دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر-"، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، تخصص تسيير الموارد البشرية، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر، 2016/2017.

<sup>2</sup> - دحماني زهيرة، "إدارة المعرفة كمدخل لدراسة تأثير الثقافة التنظيمية في تعزيز القدرة التنافسية للمنظمة- دراسة حالة منظمتي خدمة الهاتف النقال موبيليس و أوريدو في الجزائر"، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة أمجد بوقرة بومرداس، الجزائر، 2017/2018.

<sup>3</sup> - ختيري وهيبة "صياغة الثقافة التنظيمية كمتطلب أساسي لنجاح تطبيق عمليات إدارة المعرفة: دراسة حالة جامعة يحيى فارس بالمدينة"، مجلة الإستراتيجية والتنمية، العدد 3، 2019، ص 518-532.

تخزينها، توزيعها، وتطبيقها) لدى موظفي جامعة بالمدينة، واستخدم الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات، حيث تم توزيعه على 37 موظف بجامعة يحيى فارس بالمدينة، اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي لفهم العلاقة بين الثقافة التنظيمية وإدارة المعرفة، و خلصت الدراسة في إطارها التطبيقي إلى توفر عناصر الثقافة التنظيمية بشكل عالي، كما توصلت الدراسة إلى وجود أثر لعناصر الثقافة التنظيمية على إدارة المعرفة في جميع أبعاده عند درجة معنوية 0.05، ومنه يمكن اعتبار أن الجامعة محل الدراسة تبني عناصر الثقافة التنظيمية واعتبارها أكبر عامل ومتطلب في نجاح عمليات إدارة المعرفة

**5 دراسة "داسي وهيبية" (2021)<sup>1</sup> بعنوان: "أثر الثقافة التنظيمية على إدارة المعرفة دراسة تطبيقية في مجموعة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية"**

هدفت هذه الدراسة لمعرفة أثر الثقافة التنظيمية على إدارة المعرفة في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، ومن أجل ذلك تم إجراء الدراسة على مستوى ثلاث مؤسسات صناعية، استهدفت إطارات هذه المؤسسات، واستخدم الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات، حيث تم توزيعه على 137 إطار واتبعت الدراسة المنهج الوصفي، وتوصلت الدراسة إلى جملة من النتائج أهمها:

\* يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية ( الرؤية المشتركة، القيم التنظيمية، الهيكل التنظيمي، التوجه بالأفراد، التوجه بالفريق، والذاكرة التنظيمية) على إدارة المعرفة وأبعادها (اكتساب المعرفة، إنشاء المعرفة، خزن المعرفة، المشاركة بالمعرفة وتطبيق المعرفة) في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية حيث بلغت قيمة معامل التحديد ( $R^2$ ) 46.1% مما يشير إلى أن الثقافة التنظيمية تساهم بنحو 46% في تحسين إدارة المعرفة داخل المؤسسات الاقتصادية الجزائرية؛

\* أثبتت الدراسة أن الثقافة التنظيمية، بمختلف أبعادها مثل القيم المشتركة، الهيكل التنظيمي، التوجه نحو الأفراد والفريق، والذاكرة التنظيمية، تلعب دورًا مهمًا في تعزيز ممارسات إدارة المعرفة داخل المؤسسات؛

\* المؤسسات التي تتمتع بثقافة تنظيمية تدعم التعاون والتفاعل بين الأفراد أكثر قدرة على تطبيق إدارة المعرفة بفعالية.

<sup>1</sup> - داسي وهيبية ، أثر الثقافة التنظيمية على إدارة المعرفة دراسة تطبيقية في مجموعة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية"، مجلة الاقتصاديات المالية البنكية و إدارة الأعمال، المجلد 10، العدد 02، 2021، الصفحات 89-113.

6- دراسة رجائي حمد عليان الصمادي (2023)<sup>1</sup> بعنوان "أثر الثقافة التنظيمية على إدارة المعرفة في المؤسسات الحكومية"

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر الثقافة التنظيمية على إدارة المعرفة في المؤسسات الحكومية، والكشف عن المعوقات التي تؤثر على الثقافة التنظيمية في المجلس الأعلى للجودة، وكذا بيان مفهوم إدارة المعرفة وأهميتها وفوائدها واقتراح عدد من التوصيات الملائمة لحل مشكلات الثقافة التنظيمية التي تعاني منها بعض الجهات الحكومية، حيث استخدم الباحث في هذا البحث المنهج الاستقرائي بالاعتماد على الدراسات السابقة والمقالة المتوفرة في المكتبة العربية ومواقع الانترنت، وكان من أبرز نتائجها أن تطوير الثقافة التنظيمية يرتبط بالأداء الإداري والذي تحدده خبرة القائد الإداري إذ يجب أن يعمل على حل المشكلات من خلال فهم التحديات الحالية واستخدام المعرفة المتاحة لإنشاء حلول مجدية.

7- دراسة عارف بن خميس الفزاري (2024)<sup>2</sup> بعنوان "دور الثقافة التنظيمية في تطبيق إدارة المعرفة في المنظمات: دراسة استقرائية تحليلية"

هدفت هذه الدراسة إلى التركيز على دور الثقافة التنظيمية في تطبيق إدارة المعرفة في المنظمات كما تستكشف الدراسة كيفية تأثير القيم والمعتقدات والسلوكيات المشتركة داخل المنظمة على كيفية تنظيم وتوجيه واستخدام المعرفة وتوضح كيف يمكن للثقافة التنظيمية أن تكون عاملاً مهماً في نجاح استراتيجيات إدارة المعرفة، استخدم الباحث في هذا البحث المنهج الاستقرائي بالاعتماد على الدراسات السابقة والمقالات المتوفرة، بحيث توصل إلى أن الثقافة التنظيمية للمنظمة تلعب دوراً بارزاً في تشكيل ودعم عمليات إدارة المعرفة، حيث تؤثر بشكل كبير على سلوك الموظفين والمبادرات التي يتخذونها في جمع وتبادل المعرفة.

1- رجائي حمد عليان الصمادي (2023): أثر الثقافة التنظيمية على إدارة المعرفة في المؤسسات الحكومية. مجلة المجتمع العربي لنشر الدراسات العلمية. الإصدار رقم. ISSN: (11) 6798-20232958. ص 31-55.

2- عارف بن خميس الفزاري دور الثقافة التنظيمية في تطبيق إدارة المعرفة في المنظمات: دراسة استقرائية تحليلية. مجلة العلوم الاقتصادية و الادارية و القانونية (JEALS)، المجلد 8 العدد 12، 2004، ص 11-35.

8- دراسة محمد محمد ناجي النفيس (2024)<sup>1</sup> بعنوان "دور الثقافة التنظيمية في تطبيق إدارة المعرفة في الجامعات اليمنية الحكومية"

هدفت هذه الدراسة إلى تحقيق العديد من الأهداف كان أبرزها معرفة الدور الذي تحدثه الثقافة التنظيمية بأبعادها المتمثلة في (الابتكار، التحفيز، جماعية العمل، التكيف، الثقة) في تطبيق إدارة المعرفة بعملياتها (توليد المعرفة، تخزين المعرفة، تبادل المعرفة، تطبيق المعرفة) في جامعة ذمار، واستخدم الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات، حيث اشتملت عينة الدراسة على جميع القيادات في جامعة ذمار، حيث تم اختيارها بطريقة الحصر الشامل، و ذلك بواقع (130) قياديا، و قد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، و توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أبرزها: إن مستوى الثقافة التنظيمية و تطبيق إدارة المعرفة السائدة في جامعة ذمار منخفض، بالإضافة إلى وجود علاقة أثر ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) لبعدي الثقافة التنظيمية (الابتكار وجماعية العمل) في تطبيق إدارة المعرفة، و في المقابل عدم وجود علاقة أثر لأبعاد الثقافة التنظيمية (التحفيز، التكيف والثقة) في تطبيق إدارة المعرفة.

9- دراسة عواي محمد وطالي صلاح الدين<sup>2</sup> (2024) بعنوان "اثر الثقافة التنظيمية في تطبيق نظم إدارة المعرفة - دراسة حالة مديرية الصيانة بسوناطراك- الأغواط"

هدفت هذه الدراسة إلى البحث في اثر الثقافة التنظيمية في تطبيق نظم إدارة المعرفة حيث استخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات وتم اختيار عينة عشوائية مكونة من 40 عاملا في مديرية الصيانة بسوناطراك، حيث اتبعت المنهج الوصفي التحليلي ومن ابرز النتائج التي توصلت إليها الدراسة هي :

\* يتميز فرع مديرية الصيانة لمؤسسة سوناطراك بوجود ثقافة تنظيمية سائدة بين عماله حيث أن الثقافة تدعم وتشجع بناء المعرفة إلا أنها بحاجة إلى مزيد من التطوير والاهتمام كما أن ترسيخ هذه الثقافة يتطلب على الجميع المشاركة والتعاون؛

\* وجود تأثير ذو دلالة إحصائية بين عناصر الثقافة التنظيمية (المعتقدات التنظيمية، التوقعات التنظيمية، التوقعات التنظيمية و الأعراف التنظيمية ) ونظم إدارة المعرفة؛

\* توافر أنظمة إدارة المعرفة التي تم الاستفسار عنها في فرع مديرية الصيانة لسوناطراك؛

<sup>1</sup> - محمد محمد ناجي النفيس، دور الثقافة التنظيمية في تطبيق إدارة المعرفة في الجامعات اليمنية الحكومية"، مجلة جامعة الرازي للعلوم الإدارية و الإنسانية، المجلد 05، العدد 09، 2024، ص 79- 105 .

<sup>2</sup> - عواي أحمد، طالي صلاح الدين، اثر الثقافة التنظيمية في تطبيق نظم إدارة المعرفة، مجلة الاقتصاد و إدارة الأعمال، مجلد 07، عدد 3، 2023، ص 104-124

\* يتوفر لدى الأفراد في مديرية الصيانة لسوناتراك بولاية الأغواط الاستعداد الكافي للشروع في تطبيق إدارة المعرفة حيث أظهرت الدراسة أن الأفراد يمتلكون فكرة عن نظم إدارة المعرفة و أهميتها بالإضافة إلى أن أغلبهم من خريجي الجامعات و يمتلكون المهارات اللازمة لذلك؛

\* نجاح الثقافة التنظيمية يتطلب التزام الإدارة العليا وتحويلها إلى ممارسة يومية؛

\* يمكن تعزيز إدارة المعرفة من خلال الندوات ,الدورات التدريبية وتبادل الخبرات؛

\* يجب تقليل مركزية المعرفة لضمان استفادة الجميع.

ثانياً:الدراسات السابقة المتعلقة بمتغيري الثقافة التنظيمية و إدارة المعرفة باللغة الأجنبية

## 1- Edith wolf Perez <sup>1</sup> 2023 "Organizational Culture and Knowledge Management: An Empirical Study Brazilian Higher Education"

هدفت هذه الدراسة إلى استكشاف العلاقة بين الثقافة التنظيمية وإدارة المعرفة داخل مؤسسة التعليم العالي في البرازيل، وفهم كيف يمكن للثقافة أن تعمل كحاجز وميسر في عمليات إدارة المعرفة، حيث تم استخدام المنهج التجريبي، أجريت الدراسة الميدانية على مستوى مجموعة من الجامعات في ولاية ساو باولو بالبرازيل وكان الاستبيان هو الأداة الأساسية لجمع البيانات حيث وزع على عينة مكونة من 252 موظفا إداريا، تم التركيز على القيم والمعتقدات والممارسات المشتركة بالنسبة للمتغير المستقل الثقافة التنظيمية والعمليات والممارسات التي تستخدمها المنظمات لإنشاء المعرفة ومشاركتها واستخدامها وإدارتها بالنسبة للمتغير التابع إدارة المعرفة، وتوصلت الدراسة إلى أن الثقافة التنظيمية ترتبط بشكل كبير ومباشر وإيجابي بإدارة المعرفة، مما يعني أن الثقافة التنظيمية القوية والداعمة يمكن أن تعزز فعاليات ممارسات إدارة المعرفة داخل المؤسسة، كما أكدت على أن بيئة العمل التعاونية هي عامل حاسم في تعزيز إدارة المعرفة والمؤسسات التعليمية التي تروج لثقافة التعاون والابتكار تؤدي إلى نتائج أفضل في تطوير وإدارة المعرفة.

<sup>1</sup> -Edith wolf Perez, **Organizational Culture and Knowledge Management: An Empirical Study Brazilian Higher Education** , Springer proceedings in business and economics. 2023, P 223-240.

## 2- Meredith Wanjala<sup>1</sup> 2024 "The Impact of Organizational Culture on Knowledge Management Practices"

هدفت هذه الدراسة إلى دراسة كيفية تأثير الثقافة التنظيمية على ممارسات إدارة المعرفة داخل المنظمات، وتسعى لسد الثغرات الموجودة في الأدبيات المتعلقة بهذه العلاقة، حيث تم استخدام المنهج المكتبي بالاعتماد على البيانات الثانوية التي تم جمعها من الدراسات والتقارير والإحصاءات الموجودة وتوصلت الدراسة إلى وجود تأثير كبير للثقافة التنظيمية على عمليات إدارة المعرفة إذ تعزز الثقافات الداعمة خلق المعرفة و مشاركتها و استخدامها بينما تعيق الثقافات الجامدة هذه العمليات، بالإضافة إلى تواجد علاقة تكافلية حيث يمكن للإدارة الفعالة للمعرفة أن تعزز الثقافة التنظيمية الايجابية ويمكن للثقافة القوية أن تسهل ممارسات إدارة المعرفة بشكل أفضل، كما تم تحديد القيادة كعامل حاسم في تعزيز الثقافة التي تدعم تبادل المعرفة و التعاون.

## 3- Ayana, Samson Debela, et al<sup>2</sup>(2024) "Investigating the Effect of Organizational Culture on" Knowledge Management Across a Large Banking Network in Sub-Saharan Africa"

هدفت هذه الدراسة إلى فهم كيفية تأثير الثقافة التنظيمية على إدارة المعرفة باستخدام إطار عمل نيومانو كونراد لإدارة المعرفة والقيم المتنافسة. تم استخدام استبيان لجمع البيانات من 161 مشاركًا من بنك أوواش في أديس أبابا، إثيوبيا، تم استخدام برنامج V.3 Smart PLS لتحليل البيانات، تكشف النتائج أن الثقافة التنظيمية تؤثر بشكل كبير على إدارة المعرفة، كما تؤكد الدراسة أن ثقافة العشيرة وثقافة الفوضوية لها تأثير مباشر قوي على إدارة المعرفة، بينما ثقافة الهيكلية لها تأثير إيجابي أقل على إدارة المعرفة، باختصار، تشير نتائج الدراسة إلى أن الثقافة التنظيمية الداعمة والتعاونية التي تُقدّر عملية إدارة المعرفة هي أمر حاسم لإدارة معرفة فعّالة، تسهم الدراسة في نظرية إدارة المعرفة من خلال التحقق التجريبي من النموذج النظري من منظور عملي، تقدم الدراسة رؤى قيمة للمُدرّاء والقادة لتهيئة ثقافة تدعم إدارة المعرفة.

<sup>1</sup> - Meredith Wanjala, "The Impact of Organizational Culture on Knowledge Management Practices", European Journal of information and knowledge Management, Vol 3, No 2, 2024, p 51-64.

2- Samson Debela Ayana, Getachew Hailemariam, Mengesha Philip F Musa Solomon Negash, "Investigating the Effect of Organizational Culture on Knowledge Management Across a Large Banking Network in Sub-Saharan Africa", Journal of Global Information Management (JGIM), Vol 32, N 1, 2024, p 1-32.

#### 4- Ahmed et al<sup>1</sup>(2024) "An Empirical Study of Impact of Organizational Culture on Knowledge Management Practices"

هدفت هذه الدراسة إلى فحص تأثير الثقافة المؤسسية على أساليب إدارة المعرفة، بما في ذلك اكتساب المعرفة وتحويل المعرفة، وتطبيق المعرفة، والحفاظ على المعرفة، تعتبر الثقافة التنظيمية المصدر الأساسي للإلهام للموظفين للتصرف بطريقة مرغوبة، ستفشل ممارسات إدارة المعرفة في غياب الثقافة الداعمة في تحقيق النتائج المرجوة لأن التكنولوجيا لا يمكن أن تحل محل الإنسان، تم تصميم استبيان بناءً على البناء المعتمد من الأدبيات الحالية. تم جمع البيانات من خمس منظمات مع معدل استجابة يبلغ 63% حيث أجاب 256 مشاركًا من أصل 410، تم تحليل البيانات باستخدام SPSS و AMOS تشير نتائج هذه الدراسة إلى أن الثقافة التنظيمية تعزز بشكل كبير الأنشطة المتعلقة بإدارة المعرفة، بما في ذلك جمع المعرفة، وتحويلها، وتطبيقها، والحفاظ عليها، وتوصلت الدراسة إلى أن الثقافة التنظيمية تعزز بشكل كبير عمليات إدارة المعرفة، بما في ذلك اكتساب المعرفة وتحويلها وتطبيقها وحفظها. كما تلهم الثقافة الداعمة الموظفين للانخراط في السلوكيات المرغوبة، وهو أمر بالغ الأهمية لأن التكنولوجيا وحدها لا يمكن أن تقود الإدارة الفعالة للمعرفة، وتشير الدراسة إلى أنه بدون ثقافة موالية، قد تفشل ممارسات إدارة المعرفة في تحقيق النتائج المرجوة، مما يؤثر في نهاية المطاف على الأداء التنظيمي، وبالتالي فإن تعزيز الثقافة التنظيمية الإيجابية أمر ضروري لإدارة المعرفة الناجحة في المنظمات الحديثة.

#### المطلب الثاني: قراءة تحليلية للدراسات السابقة

أولاً- قراءة تحليلية للدراسات السابقة باللغة العربية لمنغير الثقافة التنظيمية و إدارة المعرفة معا سنستعرض في هذا المطلب أوجه الشبه والاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة باللغة العربية التي تناولت كلا من متغير الثقافة التنظيمية وإدارة المعرفة معا وذلك من خلال الجدول التالي:

1 -Ahmed, Muhammad.Irshad, Muhammad Nawaz, An Empirical Study of Impact of Organizational Culture on Knowledge Management Practices. Social Science Review Archives. Vol 2, N 2, 2024, p 2060-2071.

(الجدول رقم 01): أوجه الشبه والاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة باللغة العربية المتعلقة بمتغير الثقافة

التنظيمية وإدارة المعرفة معا.

| أوجه الاختلاف   | أوجه الشبه   | الدراسة السابقة               | الدراسة الحالية  |
|---|--|-------------------------------|--|
| <p>من حيث الأهداف: هدفت الدراسة السابقة إلى استكشاف العلاقة بين الثقافة التنظيمية و نجاح عمليات إدارة المعرفة؛</p> <p>من حيث المنهج: اعتمدت الدراسة السابقة منهج استكشافي استطلاعي في حين تم اعتماد المنهج الاستكشافي الاختباري في الدراسة الحالية؛</p> <p>من حيث متغيرات الدراسة: تناولت الدراسة السابقة قياس أثر عوامل الثقافة التنظيمية بالتركيز على ثلاث أبعاد تمثلت في (البيئة التعاونية، الرؤية المشتركة، و ممارسات الإدارة العليا) كما هو الحال في الدراسة الحالية؛</p> <p>من حيث أداة الدراسة: تم استخدام الاستبيان كأداة لجمع البيانات في كلتا الدراستين</p> <p>عينة الدراسة: تم اختيار العينة عشوائيا في الدراستين</p> <p>من حيث الزمان: تمت الدراسة السابقة سنة 2011م</p> <p>من حيث المكان: تمت الدراسة السابقة على مستوى بعض وكالات البنوك العمومية بالمسيلة</p> <p>من حيث عينة الدراسة: شملت عينة الدراسة 45 فردا من المسؤولين و الإطارات المسيرة،</p> | <p>من حيث الموضوع: اعتبرت الدراسة السابقة الثقافة التنظيمية متغير مستقل و عمليات إدارة المعرفة متغير تابع مثلما هو الحال في الدراسة الحالية</p> <p>من حيث متغيرات الدراسة: تناولت الدراسة السابقة قياس أثر عوامل الثقافة التنظيمية بالتركيز على ثلاث أبعاد تمثلت في (البيئة التعاونية، الرؤية المشتركة، و ممارسات الإدارة العليا) كما هو الحال في الدراسة الحالية؛</p> <p>من حيث أداة الدراسة: تم استخدام الاستبيان كأداة لجمع البيانات في كلتا الدراستين</p> <p>عينة الدراسة: تم اختيار العينة عشوائيا في الدراستين</p> | <p>1- عيشوش رياض<br/>2011</p> | <p>المتغير المستقل: الثقافة التنظيمية</p> <p>أبعاد المتغير المستقل:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- ممارسات الإدارة العليا</li> <li>- الرؤية المشتركة</li> <li>- البيئة التعاونية</li> <li>- إدراك إدارة المعرفة</li> </ul> <p>المتغير التابع: عمليات إدارة المعرفة</p> <p>أبعاد المتغير التابع:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- الاستكشاف المعرفي والمتمثلة في:</li> <li>* تشخيص المعرفة</li> <li>* اكتساب المعرفة</li> <li>* تنظيم المعرفة و تخزينها</li> <li>- الاستغلال المعرفي والمتمثلة في:</li> <li>* تطبيق المعرفة</li> </ul> <p>هدف الدراسة: هدفت الدراسة إلى بيان اثر الثقافة التنظيمية على تعزيز عمليات</p> |

## الفصل الأول: الأدبيات النظرية و الدراسات السابقة

|  |  |  |   |
|--|--|--|---|
| <p>من حيث الأهداف: هدفت الدراسة السابقة إلى قياس أثر عوامل الثقافة التنظيمية في تنفيذ إدارة المعرفة في مؤسسة اتصالات الجزائر</p> <p>من حيث المنهج: اعتمدت الدراسة السابقة منهج الوصفي التحليلي في حين تم اعتماد المنهج الاستكشافي الاختباري في الدراسة الحالية</p> <p>من حيث متغيرات الدراسة: تناولت الدراسة السابقة قياس أثر عوامل الثقافة التنظيمية بالتركيز على خمس أبعاد تمثلت في ( نظم المعلومات، الهيكل التنظيمي، أنظمة الحوافز، العاملين و القيادة ) في تنفيذ إدارة المعرفة في مؤسسة اتصالات الجزائر</p> <p>من حيث الزمان: تمت الدراسة السابقة سنة 2017م</p> <p>من حيث المكان: تمت الدراسة السابقة في مؤسسة اتصالات الجزائر</p> <p>من حيث عينة الدراسة: شملت عينة الدراسة 350 موظف،</p> | <p>من حيث الموضوع: اعتبرت الدراسة السابقة الثقافة التنظيمية متغير مستقل وإدارة المعرفة متغير تابع مثلما هو الحال في الدراسة الحالية</p> <p>من حيث أداة الدراسة: تم استخدام الاستبيان كأداة لجمع البيانات في كلتا الدراستين</p> <p>مجتمع الدراسة: شملت عينة من الموظفين من مختلف المستويات لمؤسسة عينة الدراسة: تم اختيار العينة عشوائيا في الدراستين</p> | <p>2- دراسة مدوري نور الدين (2017)</p> | <p>إدارة المعرفة و العلاقة بين المتغيرين</p> <p>مجتمع الدراسة: عينة من الموظفين من مختلف المستويات لمؤسسة سونلغاز لولاية الوادي.</p> <p>مكان دراسة الحالة: الشركة الوطنية لتوزيع الكهرباء والغاز (سونلغاز) لولاية الوادي.</p> <p>زمان الدراسة : 2025</p> <p>حجم العينة: 70 موظفا من مختلف المستويات الادارية.</p> <p>طريقة اختيار العينة: تم اختيار العينة عشوائيا</p> <p>أداة جمع البيانات: تم اعتماد الاستبيان كأداة لجمع البيانات الخاصة بالدراسة</p> <p>منهج الدراسة: تم اعتماد المنهج الاستكشافي الاختباري</p> |
| <p>من حيث الأهداف: هدفت الدراسة السابقة إلى بيان أثر الثقافة التنظيمية في تعزيز القدرة التنافسية للمنظمة مع الأخذ بعين الاعتبار الدور الوسيط لعمليات إدارة المعرفة؛</p> <p>من حيث المنهج: اعتمدت الدراسة السابقة منهج الوصفي التحليلي في حين</p>   | <p>من حيث الموضوع: اعتبرت الدراسة السابقة الثقافة التنظيمية متغير مستقل مثلما هو الحال في الدراسة الحالية.</p> <p>من حيث أداة الدراسة: تم استخدام الاستبيان كأداة لجمع البيانات في كلتا الدراستين</p> <p>عينة الدراسة: تم اختيار العينة عشوائيا</p>  | <p>2-دراسة دحماني زهيرة (2018)</p>     |   |

|  |   |                                      |  |
|--|---|--------------------------------------|--|
| <p>تم اعتماد المنهج الاستكشافي الاختباري في الدراسة الحالية.</p> <p>من حيث الموضوع: اعتبرت الدراسة السابقة إدارة المعرفة كمتغير وسيط في حين تم اعتبارها متغير تابع في الدراسة الحالية</p> <p>من حيث متغيرات الدراسة: تناولت الدراسة السابقة أثر الثقافة التنظيمية بالتركيز على طبيعة الثقافة التنظيمية السائدة حيث تناولت أربع أنواع تمثلت في (الثقافة البيروقراطية ، ثقافة القبيلة، الثقافة الإبداعية و ثقافة السوق) و أثرها على عمليات إدارة المعرفة و المتمثلة في (توليد تخزين، توزيع و تطبيق المعرفة)</p> <p>من حيث الزمان: تمت الدراسة السابقة سنة 2017-2018م</p> <p>من حيث المكان: تمت الدراسة السابقة في كل من منظمتي موبليسوأوريدو في الجزائر</p> <p>من حيث عينة الدراسة: شملت الدراسة السابقة عينة ذات 110 مفردة.</p> | <p>في الدراستين</p>   |                                      |  |
| <p>من حيث الأهداف: هدفت الدراسة السابقة إلى استكشاف علاقة الثقافة التنظيمية ومدى مساهمتها في نجاح تطبيق عمليات إدارة المعرفة لدى موظفي جامعة بالمدينة.</p> <p>من حيث المنهج: اعتمدت الدراسة السابقة المنهج الوصفي التحليلي في حين</p>  | <p>من حيث الموضوع: اعتبرت الدراسة السابقة الثقافة التنظيمية متغير مستقل و إدارة المعرفة متغير تابع مثلما هو الحال في الدراسة الحالية</p> <p>من حيث أداة الدراسة: تم استخدام الاستبيان كأداة لجمع البيانات في كلتا الدراستين</p> | <p>3- دراسة "ختيري وهيبة" (2019)</p> |  |

|   |   |                                   |  |
|---|---|-----------------------------------|--|
| <p>تم اعتماد المنهج الاستكشافي الاختباري في الدراسة الحالية</p> <p>من حيث متغيرات الدراسة: تناولت الدراسة السابقة الثقافة التنظيمية بجميع جوانبها مثل القيم التنظيمية، المعتقدات المشتركة، المعايير الثقافية، والرموز التنظيمية، بالإضافة إلى عمليات إدارة المعرفة مثل توليد المعرفة، تخزينها، توزيعها، وتطبيقها .</p> <p>من حيث الزمان: تمت الدراسة السابقة سنة 2019</p> <p>من حيث المكان: تمت الدراسة السابقة في جامعة يحي فارس المدية.</p> <p>من حيث عينة الدراسة: شملت عينة الدراسة 37 موظف بجامعة يحي فارس بالمدية .</p> | <p>عينة الدراسة: تم اختيار العينة عشوائيا في الدراساتين</p>   |                                   |  |
| <p>من حيث الأهداف: هدفت الدراسة السابقة إلى معرفة أثر الثقافة التنظيمية على إدارة المعرفة في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية.</p> <p>من حيث المنهج: اعتمدت الدراسة السابقة المنهج الوصفي التحليلي في حين تم اعتماد المنهج الاستكشافي الاختباري في الدراسة الحالية</p> <p>من حيث متغيرات الدراسة: ركزت الدراسة السابقة على ستة أبعاد للثقافة التنظيمية تمثلت في ( الرؤية المشتركة، القيم التنظيمية، الهيكل التنظيمي، التوجه</p>  | <p>من حيث الموضوع: اعتبرت الدراسة السابقة الثقافة التنظيمية متغير مستقل وإدارة المعرفة متغير تابع مثلما هو الحال في الدراسة الحالية</p> <p>من حيث أداة الدراسة: تم استخدام الاستبيان كأداة لجمع البيانات في كلتا الدراساتين</p> <p>عينة الدراسة: تم اختيار العينة عشوائيا في الدراساتين</p> | <p>4- دراسة "داسي وهيبة" 2021</p> |  |

|  |   |   |  |
|--|---|---|--|
| <p>بالأفراد، التوجه بالفريق، والذاكرة التنظيمية و خمسة أبعاد لإدارة المعرفة تمثلت في اكتساب المعرفة، إنشاء المعرفة، خزن المعرفة المشاركة في المعرفة، تطبيق المعرفة في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية؛</p> <p><b>من حيث الزمان:</b> تمت الدراسة السابقة سنة 2021</p> <p><b>من حيث المكان:</b> تمت الدراسة السابقة على مستوى ثلاث مؤسسات صناعية؛</p> <p><b>من حيث عينة الدراسة:</b> تمت الدراسة السابقة على مستوى ثلاث مؤسسات صناعية، استهدفت إطارات هذه المؤسسات.</p> <p><b>حجم العينة:</b> شملت العينة 137 مفردة.</p> |   |   |  |
| <p><b>من حيث الأهداف:</b> هدفت الدراسة السابقة إلى معرفة اثر الثقافة التنظيمية على إدارة المعرفة في المؤسسات الحكومية و الكشف عن معوقات التي تؤثر على الثقافة التنظيمية في المجلس الأعلى للجودة</p> <p><b>من حيث المنهج:</b> اعتمدت الدراسة السابقة منهج استكشافي استقرائي في حين تم اعتماد المنهج الاستكشافي الاختباري في الدراسة الحالية</p> <p><b>من حيث الزمان:</b> تمت الدراسة السابقة سنة 2023</p> <p><b>من حيث عينة الدراسة:</b> شملت مجموعة من الدراسات السابقة.</p>   | <p><b>من حيث الموضوع:</b> اعتبرت الدراسة السابقة الثقافة التنظيمية متغير مستقل و إدارة المعرفة متغير تابع مثلما هو الحال في الدراسة الحالية</p> | <p>5- دراسة رجائي محمد<br/>عليان الصمادي 2023</p> |  |

|  |   |   |  |
|--|---|---|--|
| <p>من حيث الأهداف: هدفت الدراسة السابقة إلى التركيز على دور الثقافة التنظيمية في تطبيق إدارة المعرفة و استكشاف كيفية تأثير القيم و المعتقدات و السلوكيات المشتركة داخل المنظمة على كيفية تنظيم و توجيه و استخدام المعرفة؛</p> <p>من حيث المنهج: اعتمدت الدراسة السابقة منهج استكشافي استقرائي في حين تم اعتماد المنهج الاستكشافي الاختباري في الدراسة الحالية؛</p> <p>من حيث الزمان: تمت الدراسة السابقة سنة 2024؛</p> <p>من حيث عينة الدراسة: شملت مجموعة من الدراسات السابقة.</p>                        | <p>من حيث الموضوع: اعتبرت الدراسة السابقة الثقافة التنظيمية متغير مستقل و إدارة المعرفة متغير تابع مثلما هو الحال في الدراسة الحالية.</p>   | <p>6- دراسة عارف بن خميس الفزازي (2024)</p> |  |
| <p>من حيث أهداف الدراسة: هدفت الدراسة السابقة إلى معرفة الدور الذي تحدثه الثقافة التنظيمية في تطبيق إدارة المعرفة في جامعة دمار.</p> <p>من حيث المنهج: اعتمدت الدراسة السابقة المنهج الوصفي التحليلي في حين تم اعتماد المنهج الاستكشافي الاختباري في الدراسة الحالية</p> <p>من حيث الموضوع: لم تحدد الدراسة السابقة المتغير المستقل و المتغير التابع</p> <p>من حيث متغيرات الدراسة: تناولت الدراسة السابقة خمسة أبعاد للثقافة التنظيمية تمثلت في الابتكار، التحفيز جماعية العمل، التكيف و الثقة، وأربع</p> | <p>من حيث الموضوع: اعتبرت الدراسة السابقة الثقافة التنظيمية متغير مستقل و إدارة المعرفة متغير تابع مثلما هو الحال في الدراسة الحالية</p> <p>من حيث أداة الدراسة: تم استخدام الاستبيان كأداة لجمع البيانات في كلتا الدراستين.</p> <p>عينة الدراسة: تم اختيار العينة عشوائيا في الدراستين</p> | <p>7- دراسة محمد محمد ناجي النفيش 2024</p>  |  |

|  |   |  |  |
|--|---|--|--|
| <p>أبعاد لمتغير تطبيق إدارة المعرفة تمثلت في عملية توليد المعرفة، عملية تخزين المعرفة، عملية تبادل المعرفة، عملية تطبيق المعرفة، <b>من حيث الزمان:</b> تمت الدراسة السابقة خلال الفترة من 2012/09/15 إلى 2013/03/31.</p> <p><b>من حيث المكان:</b> أجريت الدراسة السابقة بالدوائر و الإدارات العامة والكليات و المراكز العلمية في جامعة ذمار.</p> <p><b>من حيث مجتمع الدراسة:</b> اشتملت عينة الدراسة على جميع القيادات في جامعة ذمار،</p> <p><b>من حيث عينة الدراسة:</b> شملت عينة الدراسة السابقة 130 قياديا تم اختيارها بطريقة الحصر الشامل،</p> |   |  |  |
| <p><b>من حيث الأهداف:</b> هدفت الدراسة السابقة إلى البحث في اثر الثقافة التنظيمية في تطبيق نظم إدارة المعرفة. <b>من حيث المنهج:</b> اعتمدت الدراسة السابقة منهج الوصفي التحليلي في حين تم اعتماد المنهج الاستكشافي الاختباري في الدراسة الحالية</p> <p><b>من حيث متغيرات الدراسة:</b> تناولت الدراسة السابقة الثقافة التنظيمية بالتركيز على أربعة أبعاد تمثلت في القيم التنظيمية، المعتقدات التنظيمية، التوقعات التنظيمية، الأعراف التنظيمية)، و أربعة أبعاد لنظم</p>  | <p><b>من حيث الموضوع:</b> اعتبرت الدراسة السابقة الثقافة التنظيمية متغير مستقل و إدارة المعرفة متغير تابع مثلما هو الحال في الدراسة الحالية</p> <p><b>من حيث أداة الدراسة:</b> تم استخدام الاستبيان كأداة لجمع البيانات في كلتا الدراستين</p> <p><b>عينة الدراسة:</b> تم اختيار العينة عشوائيا في الدراستين</p> | <p><b>8- دراسة عواي محمد وطالي صلاح الدين (2024)</b></p> |  |

|   |  |  |  |
|---|--|--|--|
| <p>إدارة المعرفة تمثلت في ( نظم توليد المعرفة، نظم تخزين المعرفة، نظم توزيع المعرفة و نظم تطبيق المعرفة).</p> <p>من حيث الزمان: تمت الدراسة السابقة سنة 2024.</p> <p>من حيث المكان: تمت الدراسة السابقة بشركة سوناطراك</p> <p>من حيث عينة الدراسة: شملت الدراسة السابقة 40 عاملا في مديرية الصيانة بسوناطراك.</p> |  |  |  |
|---|--|--|--|

من خلال الجدول أعلاه والمتضمن عرض الدراسات السابقة باللغة العربية لكل من متغيري الثقافة التنظيمية و إدارة المعرفة معا، يمكن تلخيص أهم الفروق بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة من خلال عرض أوجه الشبه و الاختلاف كالتالي:

#### 1- أوجه التشابه

- من حيث الموضوع: تشابهت الدراسة الحالية من حيث المتغير المستقل الثقافة التنظيمية و المتغير التابع إدارة المعرفة مع معظم الدراسات السابقة؛
- من حيث المنهج: تشابهت الدراسة الحالية من حيث المنهج مع دراسة عيشوش رياض 2011 ودراسة عارف بن خميس الفزازي 2024 أين تم اعتماد المنهج الاستكشافي في كل منهما؛
- من حيث متغيرات الدراسة: تشاركت الدراسة الحالية مع كل من دراسة (عيشوش رياض 2011) في دراسة أبعاد المتغير المستقل الثقافة التنظيمية، و دراسة داسي وهيبية في بعد ( الرؤية المشتركة ) بالنسبة للمتغير المستقل الثقافة التنظيمية، كما تشاركت مع جميع الدراسات السابقة في بعد (تطبيق المعرفة) فقط بالنسبة للمتغير التابع إدارة المعرفة؛
- من حيث مجتمع الدراسة: تشاركت الدراسة الحالية مع معظم الدراسات السابقة حيث أجريت على مجموع الموظفين من مختلف المستويات الإدارية بالمؤسسة؛

- من حيث عينة الدراسة: تم اختيار العينة عشوائيا في الدراسة الحالية مثلما هو الحال في معظم الدراسات السابقة؛

- من حيث أداة الدراسة: تشاركت معظم الدراسات السابقة مع الدراسة الحالية في أداة الدراسة التي تمثلت في الاستبانة؛

## 2- أوجه الاختلاف

- من حيث الموضوع: اختلفت الدراسة الحالية من حيث الموضوع مع بعض الدراسات السابقة كدراسة (دحماني زهيرة 2018) التي اعتبرت متغير إدارة المعرفة كمتغير وسيط على عكس الدراسة الحالية التي اعتبرته متغيرا تابعا؛  
- من حيث المنهج: اختلفت الدراسة الحالية من حيث المنهج مع معظم الدراسات السابقة، حيث تم اعتماد المنهج الاستكشافي الاختباري في الدراسة الحالية في حين تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي في معظم الدراسات السابقة؛

- من حيث الأهداف: اختلفت الدراسة الحالية مع جميع الدراسات السابقة من حيث الأهداف المنشودة؛  
- من حيث متغيرات الدراسة: اختلفت الدراسة الحالية في بعض الأبعاد التي أضافتها الدراسات السابقة بالنسبة للثقافة التنظيمية كبعد الهيكل التنظيمي و نظام المعلومات في دراسة مدوري نور الدين 2017، وبعد أنواع الثقافة التنظيمية السائدة في دراسة دحماني زهيرة 2018.

كما اختلفت مع معظم الدراسات السابقة من حيث أبعاد إدارة المعرفة إذ تم اعتماد مرحلتين أساسيتين لإدارة المعرفة في الدراسة الحالية تمثلا في (استكشاف المعرفة و استغلال المعرفة) بخلاف الدراسات السابقة؛

- من حيث الزمان: اختلفت الدراسة الحالية مع جميع الدراسات السابقة من حيث زمن الدراسة حيث أجريت جميعها بين سنتي ( 2011 و 2024 م)؛

- من حيث المكان: اختلفت الدراسة الحالية التي أجريت على مؤسسة سونلغاز لولاية الوادي مع جميع الدراسات السابقة من حيث مكان الدراسة،

- من حيث مجتمع الدراسة: اختلفت الدراسة الحالية مع دراسة عيشوش رياض 2011 التي أجريت على مجموعة من المسؤولين و المسيرين بالمؤسسة؛ و دراسة "داسي وهيبة" 2021 التي شملت مجموعة من الإطارات ودراسة محمد محمد ناجي النفيش 2023 التي أجريت على مجموعة من القياديين بالمؤسسة؛

- من حيث عينة الدراسة: اختلفت الدراسة الحالية مع جميع الدراسات السابقة من حيث عدد عينة الدراسة؛

ثانيا: قراءة تحليلية للدراسات السابقة باللغة الأجنبية لمتغير الثقافة التنظيمية وإدارة المعرفة معا

سنستعرض أوجه الشبه والاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة باللغة العربية التي تناولت كلا من

متغير الثقافة التنظيمية وإدارة المعرفة معا وذلك من خلال الجدول التالي:

(الجدول رقم 02): أوجه الشبه والاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة باللغة الأجنبية المتعلقة بمتغير الثقافة

التنظيمية وإدارة المعرفة معا.

| الدراسة الحالية  | الدراسة السابقة                 | أوجه الشبه  | أوجه الاختلاف   |
|--|---------------------------------|---|---|
| <p>المتغير المستقل: الثقافة التنظيمية</p> <p>أبعاد المتغير المستقل:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- ممارسات الإدارة العليا</li> <li>- الرؤية المشتركة</li> <li>- البيئة التعاونية</li> <li>- إدراك إدارة المعرفة</li> </ul> <p>المتغير التابع: عمليات إدارة المعرفة</p> <p>أبعاد المتغير التابع:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- الاستكشاف المعرفي و المتمثل في:</li> <li>* تشخيص المعرفة</li> <li>* اكتساب المعرفة</li> <li>* تنظيم المعرفة و تخزينها</li> <li>- الاستغلال المعرفي و المتمثل في:</li> <li>* تطبيق المعرفة</li> </ul> <p>هدف الدراسة: هدفت الدراسة</p> | <p>1- Edith wolf Perez 2023</p> | <p>من حيث الموضوع:</p> <p>اعتبرت الدراسة السابقة الثقافة التنظيمية متغير مستقل و عمليات إدارة المعرفة متغير تابع مثلما هو الحال في الدراسة الحالية</p> <p>من حيث أداة الدراسة:</p> <p>تم استخدام الاستبيان كأداة لجمع البيانات في كلتا الدراستين</p> <p>عينة الدراسة: تم اختيار العينة عشوائيا في الدراستين</p> | <p>من حيث الأهداف: هدفت الدراسة السابقة إلى استكشاف العلاقة بين الثقافة التنظيمية و إدارة المعرفة داخل مؤسسة التعليم العالي في البرازيل، و فهم كيف يمكن للثقافة أن تعمل كحاجز و ميسر في عمليات إدارة المعرفة</p> <p>من حيث المنهج: اعتمدت الدراسة السابقة المنهج التجريبي في حين تم اعتماد المنهج الاستكشافي الاختباري في الدراسة الحالية</p> <p>من حيث متغيرات الدراسة: تناولت الدراسة السابقة المتغير المستقل الثقافة التنظيمية بالتركيز على ثلاث أبعاد تمثلت في (القيم، المعتقدات، الممارسات المشتركة) و أربعة أبعاد بالنسبة للمتغير التابع إدارة المعرفة تمثلت في إنشاء المعرفة، مشاركة</p> |

## الفصل الأول: الأدبيات النظرية و الدراسات السابقة

|   |   |   |   |
|---|---|---|---|
| <p>المعرفة، استخدام المعرفة و إدارتها.<br/>من حيث الزمان: تمت الدراسة السابقة سنة 2023م<br/>من حيث المكان: تمت الدراسة السابقة على مستوى مجموعة من الجامعات في ولاية ساو باولو بالبرازيل<br/>من حيث عينة الدراسة: شملت عينة الدراسة 252 موظفا إداريا،</p>   |   |   | <p>إلى بيان اثر الثقافة التنظيمية على تعزيز عمليات إدارة المعرفة و العلاقة بين المتغيرين<br/><b>مجتمع الدراسة:</b> عينة من الموظفين من مختلف المستويات لمؤسسة سونلغاز لولاية الوادي.<br/><b>مكان دراسة الحالة:</b> الشركة الوطنية لتوزيع الكهرباء والغاز (سونلغاز) لولاية الوادي<br/><b>زمان الدراسة :</b> 2025<br/><b>حجم العينة:</b> 70 موظفا من مختلف المستويات الادارية<br/><b>طريقة اختيار العينة:</b> تم اختيار العينة عشوائيا<br/><b>أداة جمع البيانات:</b> تم اعتماد الاستبيان كأداة لجمع البيانات الخاصة بالدراسة<br/><b>منهج الدراسة:</b> تم اعتماد المنهج الاستكشافي الاختباري</p> |
| <p>من حيث الأهداف: هدفت الدراسة السابقة إلى فهم كيفية تأثير الثقافة التنظيمية على إدارة المعرفة.<br/>من حيث المنهج: اعتمدت الدراسة السابقة على المنهج الوصفي التحليلي في حين تم اعتماد المنهج الاستكشافي الاختباري في الدراسة الحالية<br/>من حيث متغيرات الدراسة: تناولت الدراسة السابقة أثر الثقافة التنظيمية بالتركيز على طبيعة الثقافة التنظيمية السائدة حيث تناولت أربع أنواع تمثلت في (الثقافة البيروقراطية ، ثقافة القبيلة، الثقافة الإبداعية و ثقافة السوق) و أثرها على عمليات إدارة المعرفة و المتمثلة في (توليد تخزين، توزيع و تطبيق المعرفة)<br/>من حيث الزمان: تمت الدراسة السابقة سنة 2024م<br/>من حيث المكان: تمت الدراسة السابقة في بنك أواش، الواقع في أديس أبابا،</p> | <p>من حيث الموضوع:<br/>اعتبرت الدراسة السابقة الثقافة التنظيمية متغير مستقل و عمليات إدارة المعرفة متغير تابع مثلما هو الحال في الدراسة الحالية.<br/>من حيث أداة الدراسة:<br/>تم استخدام الاستبيان كأداة لجمع البيانات في كلتا الدراستين<br/><b>عينة الدراسة:</b> تم اختيار العينة عشوائيا في الدراستين</p> | <p>2-Ayana,<br/>Samson Debela,<br/>et al 2024</p> |   |

|  |  |                                  |  |
|--|--|----------------------------------|--|
| <p>إثيوبيا<br/>من حيث عينة الدراسة: شملت الدراسة السابقة عينة ذات 161 مفردة.</p>   |  |                                  |  |
| <p>من حيث الأهداف: هدفت الدراسة السابقة إلى دراسة تأثير ثقافة الشركات على أساليب إدارة المعرفة.<br/>من حيث المنهج: اعتمدت الدراسة السابقة على المنهج الوصفي التحليلي في حين تم اعتماد المنهج الاستكشافي الاختباري في الدراسة الحالية<br/>من حيث متغيرات الدراسة: تناولت الدراسة السابقة الثقافة التنظيمية بجميع جوانبها بالتركيز على ( القيم التنظيمية، المعتقدات المشتركة، المعايير الثقافية، والرموز التنظيمية) وأثرها على أساليب إدارة المعرفة بالتركيز على أربعة أبعاد لإدارة المعرفة تمثلت في (اكتساب المعرفة، وتحويل المعرفة، وتطبيق المعرفة، والحفاظ على المعرفة).<br/>من حيث الزمان: تمت الدراسة السابقة سنة 2024م<br/>من حيث المكان: خمس منظمات مختلفة<br/>من حيث عينة الدراسة: شملت عينة الدراسة 256 فردا.</p> | <p>من حيث الموضوع:<br/>اعتبرت الدراسة السابقة الثقافة التنظيمية متغير مستقل و إدارة المعرفة متغير تابع مثلما هو الحال في الدراسة الحالية<br/>من حيث أداة الدراسة:<br/>تم استخدام الاستبيان كأداة لجمع البيانات في كلتا الدراستين<br/>عينة الدراسة: تم اختيار العينة عشوائيا في الدراستين</p> | <p>3-Ahmed et al2024</p>         |  |
| <p>من حيث الأهداف: هدفت الدراسة السابقة إلى دراسة كيفية تأثير الثقافة التنظيمية على ممارسات إدارة المعرفة</p>  | <p>من حيث الموضوع:<br/>اعتبرت الدراسة السابقة الثقافة التنظيمية متغير</p>  | <p>4- Meredith Wanjala 2024.</p> |  |

|  |   |  |  |
|--|---|--|--|
| <p>داخل المنظمات، و تسعى لسد الثغرات الموجودة في الأدبيات المتعلقة بهذه العلاقة.</p> <p>من حيث المنهج: اعتمدت الدراسة السابقة المنهج المكتبي في حين تم اعتماد المنهج الاستكشافي الاختباري في الدراسة الحالية</p> <p>من حيث الزمان: تمت الدراسة السابقة سنة 2024 م</p> <p>من حيث عينة الدراسة: شملت مجموعة من الدراسات السابقة.</p> | <p>مستقل و إدارة المعرفة متغير تابع مثلما هو الحال في الدراسة الحالية</p> |  |  |
|--|---|--|--|

من خلال الجدول أعلاه والمتضمن عرض الدراسات السابقة باللغة الأجنبية لكل من متغيري الثقافة التنظيمية و إدارة المعرفة معا، يمكن تلخيص أهم الفروق بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة من خلال عرض أوجه الشبه والاختلاف كالتالي:

### 1- أوجه التشابه

- من حيث الموضوع: تشابهت الدراسة الحالية من حيث المتغير المستقل الثقافة التنظيمية والمتغير التابع إدارة المعرفة في معظم الدراسات السابقة؛
- من حيث متغيرات الدراسة: تشاركت الدراسة الحالية مع معظم الدراسات في بعد (تطبيق المعرفة) بالنسبة للمتغير التابع إدارة المعرفة؛
- من حيث عينة الدراسة: تم اختيار العينة عشوائيا في الدراسة الحالية مثلما هو الحال في معظم الدراسات السابقة؛
- من حيث أداة الدراسة: تشاركت معظم الدراسات السابقة مع الدراسة الحالية في أداة الدراسة التي تمثلت في الاستبانة؛
- من حيث مجتمع الدراسة: تشابهت الدراسة الحالية مع معظم الدراسات السابقة التي أجريت على جميع العاملين بالمنظمة؛

### 3- أوجه الاختلاف

- من حيث المنهج: اختلفت الدراسة الحالية مع جميع الدراسات السابقة من حيث المنهج ، حيث تم اعتماد المنهج الاستكشافي الاختباري في الدراسة الحالية؛
- من حيث الأهداف: اختلفت الدراسة الحالية مع جميع الدراسات السابقة من حيث الأهداف المنشودة؛
- من حيث متغيرات الدراسة: اختلفت الدراسة الحالية في بعض الأبعاد التي أضافتها الدراسات السابقة بالنسبة للثقافة التنظيمية كدراسة Ayana, Samson Debela et al 2024 التي تناولت أربع أنواع للثقافة التنظيمية تمثلت في (الثقافة البيروقراطية، ثقافة القبيلة، الثقافة الإبداعية و ثقافة السوق)؛ كما اختلفت مع معظم الدراسات السابقة من حيث أبعاد إدارة المعرفة حيث تم اعتماد بعدين أساسيين لإدارة المعرفة في الدراسة الحالية تمثلا في (استكشاف المعرفة و استغلال المعرفة) بخلاف الدراسات السابقة؛
- من حيث الزمان: اختلفت الدراسة الحالية مع جميع الدراسات السابقة من حيث زمن الدراسة حيث أجريت جميعها بين سنتي ( 2023 و 2024 م)؛
- من حيث المكان: اختلفت الدراسة الحالية التي أجريت على مؤسسة سونلغاز لولاية الوادي مع جميع الدراسات السابقة من حيث مكان الدراسة،
- من حيث عينة الدراسة: اختلفت الدراسة الحالية مع جميع الدراسات السابقة من حيث عدد عينة الدراسة؛

#### المطلب الثالث: أوجه استفادة وتميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة

بعد التطرق إلى تحليل الدراسات السابقة واستخراج أوجه التشابه والاختلاف بين كل من الدراسة الحالية والدراسات السابقة، سيتم في هذا المطلب التطرق لأوجه استفادة الدراسة الحالية من الدراسات السابقة وأوجه تميزها عنها وكذا الفجوة البحثية الناجمة عن ذلك.

#### 1- أوجه استفادة الدراسة الحالية من الدراسات السابقة

استفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة فيما يلي

- التعرف على أحدث الدراسات والمستجدات العلمية والبحثية التي تناولت موضوع الثقافة التنظيمية وإدارة المعرفة؛

- تناولت معظم الدراسات السابقة المتغيرات بشكل يساعد الدراسة الحالية على وضع إطار نظري ومفاهيمي لكل من الثقافة التنظيمية و إدارة المعرفة، وكذا ضبط الأبعاد والمعيار التي تناسب بيئة الدراسة الحالية؛
- القدرة على معرفة جوانب القصور في الدراسات السابقة ومحاولة تفاديها في الدراسة الحالية؛
- تحديد متغيرات الدراسة وضبط أبعادها وكذا صياغة فرضياتها؛
- اختيار المنهج المناسب للدراسة المتمثل في المنهج الاستكشافي الاختباري؛
- تحديد أداة الدراسة المتمثلة في الاستبانة كأداة مناسبة لموضوع الدراسة وجمع بياناتها؛
- ساهمت الدراسات السابقة في بناء مقياس الدراسة الحالية، من خلال الاطلاع على المقاييس والاستبانات والأدوات المستعملة فيها؛
- بناء النتائج والتوصيات الختامية والمقارنة بين النتائج.

## 2- أوجه تميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة:

- تتميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في التالي:
- حاولت الدراسة الحالية إكمال الجهود البحثية التي قامت بها الدراسات السابقة والتي تساعد على الترابط المنطقي بين متغيرات الدراسة، كما تعتبر كدراسة مستقبلية لانطلاقة باحثين آخرين بمتغيرات أخرى؛
  - اختلفت الدراسة الحالية عن معظم الدراسات السابقة في مشكلة الدراسة وفرضياتها التي قامت عليها وكذا حجم عينة الدراسة ومدة ومجال تطبيقها؛
  - اعتمدت الدراسات السابقة على أبعاد مختلفة لمتغير الثقافة التنظيمية، بينما تعتمد الدراسة الحالية على أبعاد (ممارسات الإدارة العليا، الرؤية المشتركة، البيئة التعاونية و إدراك إدارة المعرفة) لم يتم اعتمادها كلية مع بعضها في الدراسات السابقة بل تشاركت معها في بعض الأبعاد فقط؛ كما اعتمدت مرحلتين أساسيتين لعمليات إدارة المعرفة تمثلان (استكشاف المعرفة و استغلال المعرفة) بخلاف معظم الدراسات السابقة؛
  - تقديم توصيات واقتراحات عقب النتائج المتحصل عليها تنفيذ مؤسسة سونلغاز لولاية الوادي محل الدراسة خاصة والمؤسسات الأخرى عامة.

### خلاصة الفصل

لقد تم في هذا الفصل التطرق لأهم الأدبيات النظرية والتطبيقية لكل من مفهومي الثقافة التنظيمية وإدارة المعرفة حيث حاولنا الإلمام بجميع المفاهيم المتعلقة بمتغيري الدراسة، إذ تعبر الثقافة التنظيمية عن مجموعة القيم والمعتقدات والمعايير والسلوكيات المشتركة التي تميز بيئة العمل داخل منظمة ما، وتوجه تصرفات الموظفين وتؤثر على طريقة تفاعلهم واتخاذهم للقرارات حيث تطرقنا إلى عدة عوامل للثقافة التنظيمية مثل (إدراك المعرفة، الرؤية المشتركة، ممارسات الإدارة العليا، و البيئة التعاونية)، و تم التأكيد على أهمية هذه العناصر في تشجيع تطبيق عمليات إدارة المعرفة بنجاح وتوضيح عملياتها المتمثلة أساسا في عمليتين رئيسيتين هما استكشاف المعرفة (توليد المعرفة و المشاركة بالمعرفة)، و استغلال المعرفة وفق نموذج مارش وهذا لنوضح العلاقة بين الثقافة التنظيمية وعمليات إدارة المعرفة في شقها النظري؛

بالإضافة إلى استعراض الدراسات السابقة التي تناولت العلاقة بين الثقافة التنظيمية و ادارة المعرفة من خلال تقديم ملخص لأهم الدراسات الأجنبية و المحلية السابقة التي توصلنا إليها حيث حاولنا الإلمام بأحدث الدراسات بكل من اللغة العربية واللغات الأجنبية التي تناولت العلاقة بين كل من الثقافة التنظيمية و إدارة المعرفة و مقارنة دراستنا الحالية بالدراسات السابقة وتبيان أوجه التشابه والاختلاف من حيث الزمان، المكان، العينة، منهج الدراسة والأدوات المستخدمة في جمع وتحليل البيانات بالإضافة إلى إبراز أهم المتغيرات المدروسة وموضوع الدراسة وكذا أوجه استفادة الدراسة الحالية من الدراسات السابقة وأوجه تميزها عن باقي الدراسات السابقة ولغرض توضيح أثر الثقافة التنظيمية في تعزيز عمليات إدارة المعرفة في الواقع، توجب علينا القيام بدراسة ميدانية، وهذا ما سنتطرق له في الفصل الموالي.



## الفصل الثاني

دراسة حالة مؤسسة سونلغاز لولاية الوادي



**تمهيد:**

قصد الإلمام بموضوع الدراسة و تغطية الجانب النظري الذي تطرقنا له في الفصل الأول، وبهدف الوصول إلى نتائج تمكننا من الإجابة على الإشكالية المطروحة وكذلك اختبار الفرضيات، سنقوم بإجراء دراسة ميدانية بغية الوصول إلى اكتشاف أثر الثقافة التنظيمية في تعزيز عمليات إدارة المعرفة .

وبهدف الوصول إلى دراسة موضوعية استخدمنا منهج مسح الآراء عن طريق الاستبيان، حيث سعينا من خلالها للوصول إلى آراء بعض إطارات وعمال المؤسسة بغرض بلوغ أهداف البحث وقد قسمنا هذا الفصل إلى مبحثين هما:

- المبحث الأول: الطريقة والأدوات المستخدمة في الدراسة.

- المبحث الثاني: دراسة وتحليل نتائج الاستبيان.

### المبحث الأول: الطريقة والأدوات المستخدمة في الدراسة.

سيتم التطرق في هذا المبحث إلى عرض مفصل للمنهجية والإجراءات التي تم الاعتماد عليها في تنفيذ الدراسة ودراسة وجهات النظر على موظفي المؤسسة الوطنية لتوزيع الكهرباء و الغاز (سونلغاز) لولاية الوادي، من خلال إبراز مجتمع وعينة الدراسة، كما نتطرق إلى طرق وأدوات جمع البيانات، إلى الأساليب الإحصائية المستعملة في تحليل البيانات الخاصة بالاستبيان .

### المطلب الأول : مجتمع وعينة الدراسة.

في هذا المطلب سنقوم بعرض وتقديم تعريف عام عن المؤسسة محل الدراسة، مع تحديد مجتمع وعينة الدراسة وكذلك التطرق إلى متغيرات النموذج، وذلك وفق ما يتطلبه موضوع بحثنا.

### أولا : تقديم عام عن المؤسسة

#### 1- لمحة تاريخية .

سونلغاز هي المتعامل التاريخي في ميدان الإمداد بالطاقة الكهربائية والغازية بالجزائر، ومهامها الرئيسية هي إنتاج الكهرباء ونقلها وتوزيعها وكذلك نقل الغاز وتوزيعه عبر قنوات. وقانونها الأساسي الجديد يسمح لها بإمكانية التدخل في قطاعات أخرى من قطاعات الأنشطة ذات الأهمية بالنسبة للمؤسسة ولاسيما في ميدان تسويق الكهرباء والغاز نحو الخارج.

منذ صدور القانون حول الكهرباء وتوزيع الغاز عن طريق قنوات، قامت سونلغاز بإعادة هيكلة مصالحها لكي تتكيف مع السياق الجديد إذ أضحت اليوم مجمعا صناعيا يتألف من 40 شركة فرعية، وتشغل 60000 عاملا.

إن سونلغاز العازمة على فعل المزيد وبشكل أفضل، قد جندت على الدوام تمويلات هامة من أجل تطوير وتعزيز المنشآت الكهربائية والغازية. وبالنسبة إلى الفترة 2005-2010، فقد وضع برنامج استثماري استثنائي موضع التنفيذ بغية رفع قدراتها الإنتاجية الخاصة بالكهرباء، وتكثيف شبكتها الناقلة للكهرباء والغاز وجعلها أقوى والعمل على تحسين وتحديث خدماتها الموجهة إلى زبائنها كذلك.

كانت منطقة الوادي سابقا تتزود بالطاقة الكهربائية عن طريق وكالة الوادي التابعة لمركز التوزيع ببسكرة ونظرا لارتفاع الكثافة السكانية في الولاية، تقرر إنشاء مركز توزيع لمنطقة الوادي وذلك في أواخر الثمانينيات بخلق مندوبة تسمى المؤسسة الوطنية للكهرباء والغاز.

وفي عام 1992 تحولت المندوبية إلى مركز للتوزيع الذي أصبح عبارة عن مؤسسة تعمل على مستوى الولاية وينقسم هذا الأخير إلى ثلاث وكالات (الوادي، الديبيلة، المغير) وقد أصبحت تسمى الآن بالمقاطعة وهي عبارة عن خلايا مصغرة للتوزيع كما أنها تعتبر وسيلة وطريقة مستعملة من أجل ضمان عدة وظائف أهمها:<sup>1</sup>

- وظائف خاصة بالزبائن (كشوفات وتسديدات).

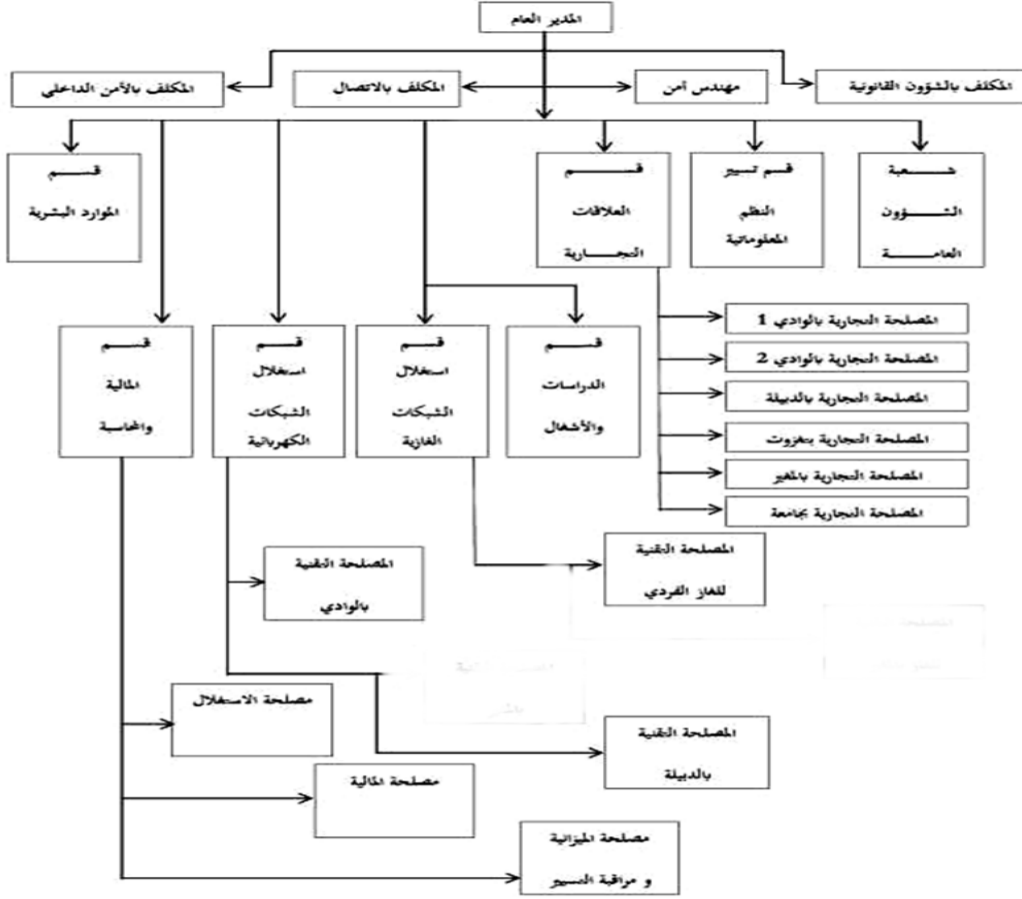
- وظائف خاصة بالكهرباء (شبكات كهربائية).

وفي سنة 2021 و بعد التقسيم الإداري الجديد الذي أسفر عن استحداث ولايات جديدة تم فصل وكالة المغير ليصبح المركز وكالتين بدلا من ثلاث وكالات (الوادي، الديبيلة)

<sup>1</sup> - وثائق من شركة سونلغاز بالوادي

2- تحليل الهيكل التنظيمي.

الشكل رقم (3): الهيكل التنظيمي لمؤسسة سونلغاز - الوادي -



المصدر: مؤسسة سونلغاز بالوادي.

لقيام بأعمال المؤسسة في ظروف حسنة تعتمد هذه الأخيرة على مجموعة من الأقسام والمصالح التي يمكن التعرف عليها:

1-2 المدير العام: ويتمثل دور المدير في الإشراف على جميع العمليات التي تقوم بها المؤسسة والمصادقة عليها ويقوم بدراسة جميع التقارير وتحليلها وتقاسم نسخ منها للسلطات العليا ويتمثل دوره كذلك في مراقبة أداء العمال لعملهم وهو يمثل الفرع في المديرية الجهوية والمؤسسة الأم.

2-2 المكلف بالشؤون القانونية: وهو عبارة عن قسم تابع لقسم الوسائل ثم تغير وأصبح قسم مستقل يعمل على حل الخلافات بين الموظفين.

3-2 مهندس أمن: ومن بعض مهامه:

- جعل جدول زمني للزيارات مع برنامج التوعية.

## الفصل الثاني: دراسة حالة مؤسسة سونلغاز لولاية الوادي

- تحضير الاجتماعات نيابة عن مدير المبيعات.
- 2-4 المكلف بالاتصال: ويتمثل بعض مهامه فيما يلي:
  - المشاركة مع الإدارة العليا للشركة.
  - تطوير وتنظيم المعلومات للجمهور والعملاء الذين يستخدمون وسائل الإعلام المناسبة استنادا إلى السياسات التي وضعتها الشركة.
- 2-5 المكلف بالأمن الداخلي: ويتمثل بعض مهامه فيما يلي:
  - إتباع جميع جوانب إدارة السلامة الداخلية لتوزيع الكهرباء والغاز والدوائر وكذلك مكاتب المبيعات بشكل دائم.
  - إجراء عمليات تفتيش دورية للهياكل في التوزيع في ظل الاتجاه للتحقق من حالة جهاز الأمن الداخلي.
- 2-6 شعبة الشؤون العامة.
- 2-7 قسم تسيير النظم المعلوماتية.
- 2-8 نظم إدارة المعلومات.
- 2-9 صيانة أجهزة الكمبيوتر.
- 2-10 قسم العلاقات التجارية.
- 2-11 الإدارة.
- 2-12 الفواتير.
- 2-13 الرقابة والتفتيش.
- 2-14 الوكالات التجارية: وتتفرع إلى عدة مصالح تجارية و هي:

### الجدول رقم(3) توزيع الوكالات التجارية.

| المصلحة التقنية | العنوان  | المنطقة         |
|-----------------|--|-----------------|
| الوادي          | الوادي، كونين، البياضة، الرياح، النخلة، العقلة، واد العلندة، اميه ونسه.  | تكسبت الوادي    |
| الديبيلة        | الديبيلة، حساني عبد الكريم، المقرن، حاسي خليفة، طريفواو، الطالب العربي، بن قشة، دوار الماء، قمار، الرقيبة، سيدي عون، تغزوت، ورماس. | نهج شعبان خليفة |

المصدر : من إعداد الطالبات

### 3- دور وأهداف المؤسسة.

#### 3-1- دور سونلغاز في الاقتصاد الوطني :

لقد لعبت سونلغاز على الدوام دورا راجحا في التنمية الاقتصادية والاجتماعية للبلاد. ومساهمتها في تجسيد السياسة الطاقوية الوطنية ترقى إلى مستوى برامج الإنجاز الهامة في مجال الإنارة الريفية والتوزيع العمومي للغاز التي سمحت برفع نسبة التغطية من حيث إيصال الكهرباء إلى أكثر من 97% ونسبة توغل الغاز إلى ما يفوق 43%، حيث تعتبر المصدر الحيوي للقطاعات الاقتصادية (زراعة، صناعة، خدمات) ففي ميدان الصناعة نجد أن الطاقة الكهربائية والغازية تستعملان في مختلف المصانع الاستراتيجية والتحويلية هذا لأن كل الآلات الموجودة على مستوى هذه المصانع تعمل بالكهرباء والغاز، كما لها دور كبير في تموين القطاع الزراعي بالمضخات ومختلف الآلات والمحركات أما على مستوى قطاع الخدمات فإن كافة وسائل النقل تستعمل مادة الغاز وكذا دور الكهرباء في الإنارة العمومية كما أنها توفر مناصب شغل للعاطلين عن العمل وبهذا يظهر دور المؤسسة الوطنية لتوزيع الكهرباء و الغاز في الاقتصاد الوطني فهي الممول الرئيسي للقطاعات الرئيسية.

#### 3-2- أهداف سونلغاز:

بناء على القانون الذي أصدر في سنة 1985، فإن الأهداف التي ترمي إليها المؤسسة الوطنية لتوزيع الكهرباء و الغاز بالوادي تتمثل في:

- إنتاج وتوزيع و استغلال الطاقة الكهربائية، والتوزيع العمومي للغاز الطبيعي.
- تسيير المشتركين (الكهرباء والغاز).
- تسيير المنشآت الكهربائية والغازية.

وظموح سونلغاز هو أن تغدو مؤسسة تنافسية لكي تقوى على مواجهة المنافسة التي تلوح ملامحها في الأفق، وأن تكون في الأمد المنظور من بين أفضل المتعاملين الخمسة التابعين للقطاع في حوض البحر الأبيض المتوسط

## المطلب الثاني: الإطار المنهجي للدراسة

### أولاً: منهج الدراسة:

المنهج هو طريقة موضوعية يتبعها الباحث لدراسة ظاهرة من الظواهر بقصد تشخيصها وتحديد أبعادها ومعرفة أسبابها وطرق علاجها والوصول إلى نتائج عامة يمكن تطبيقها، أي أنه ترتيب منسق للمبادئ والعمليات العقلية التي تقوم بها بصدد الكشف عن الحقيقة والبرهنة عليها<sup>1</sup>.

فالمنهج فن تنظيم الأفكار سواء للكشف عن حقيقة غير معلومة لنا أو لإثبات حقيقة نعرفها، فبدون المنهج فإن البحث يصبح مجرد حصر وتجميع معارف، دون الربط بينها وبين استخدامها لعلاج مشكلة، فيغيب بذلك الإبداع العلمي<sup>2</sup>، وتنقسم المناهج المستخدمة في علوم التسيير إلى نوعين المنهج الاستكشافي والمنهج الاختباري. وللإلمام الجيد بكل جوانب الظاهرة، اتبعنا أولاً المنهج الاستكشافي ثم المنهج الاختباري بهدف اختبار الفرضيات المستخلصة من إطار دراستنا.

### 1- المنهج الاستكشافي

الاستكشاف هو المسار الذي يهدف الباحث من خلاله إلى اقتراح نتائج نظرية مبدعة. وفي مجال دراستنا، يتمثل الاستكشاف في اكتشاف هيكل مفهومي نظري لتحقيق هدفين أساسيين: البحث عن التفسير والبحث عن الفهم بغية الوصول إلى نتائج نظرية مبدعة. أي بمعنى آخر خلق نقاط ترابط نظرية جديدة بين المفاهيم أو إدماج مفاهيم جديدة في مجال نظري معين<sup>3</sup>.

### 2- المنهج الاختباري

الاختبار يتعلق بوضع موضوع نظري تحت التجريب الواقعي. أي بمعنى آخر هو مجموعة العمليات التي بواسطتها نستطيع مقارنة موضوع نظري ما مع الواقع، بهدف تقييم مصداقية فرضية، أو نموذج أو نظرية بهدف التفسير<sup>4</sup>، فالاستكشاف يمكن أن يتم بثلاثة طرق (نظرية، تجريبية، خليطة) بينما الاختبار يتم بمقابلة موضوع نظري ما بواقعه الخاص به، إن استخدام الطرق التجريبية (ملاحظات، استبيان، تحقيقات،

<sup>1</sup> - محمد قاسم، المدخل إلى مناهج البحث العلمي، الطبعة الأولى، دار النهضة العربية، بيروت لبنان، 1999، ص 52.

<sup>2</sup> - وسيلة بن ساهل، "دراسة المنهج تحليل مفهومي، يوم دراسي حول منهجية البحث العلمي، جامعة بسكرة، 22 فيفري 2010، ص 2.

<sup>3</sup> - نفس المرجع أعلاه، ص 5.

<sup>4</sup> - نفس المرجع السابق، ص 5.

## الفصل الثاني: دراسة حالة مؤسسة سونلغاز لولاية الوادي

مقابلات...) يتم من أجل استكشاف الواقع ثم بعد ذلك يمكن اختبارها بالطرق الرياضية والإحصائية، إذا يمكن استخدام الطريقتين معا في نفس الوقت، فالاستكشاف والاختبار هما طريقتان تدعمان إعداد المعارف.

- المصادر الثانوية: تم الاعتماد على الأبحاث و الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة، وكذا الملاحظة.

- المصادر الأولية: تتمثل في جمع البيانات الأولية من خلال تصميم استبانة مخصصة لهذا الغرض وقد تم توزيعها على جميع العمال بالمؤسسة .

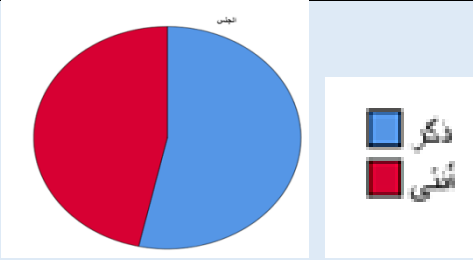
### ثانيا: مجتمع الدراسة:

قصد جمع البيانات الإحصائية تم توزيع الاستبيان على عينة الدراسة تم توزيع 70 استمارة على موظفين من مختلف المستويات لمؤسسة سونلغاز الوادي، نسترجع 58 استمارة قابلة للمعالجة الإحصائية في حين هناك 12 استمارة فارغة لم تتم الإجابة عليها .

### ثالثا: عرض وتحليل البيانات العامة لعينة الدراسة:

تتمثل هذه الخصائص في الجنس،المؤهل العلمي العمر، سنوات الخبرة، المستوى الوظيفي، حيث تم التوصل إلى النتائج التالية:

#### 1- توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس:

| الجدول رقم(04): توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس |         |          | الشكل رقم(04): توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس                                    |  |
|--|---------|----------|--|--|
| الجنس  | التكرار | النسبة % | الجنس  |  |
| ذكر  | 31      | 53,4     |  |  |
| أنثى   | 27      | 46,9     |  |  |
| المجموع  | 58      | %100     |  |  |

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25

## الفصل الثاني: دراسة حالة مؤسسة سونلغاز لولاية الوادي

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن عينة الدراسة تتوزع حسب متغير الجنس حيث 53,4% لصالح الذكور في حين 46,9% لصالح الإناث ، نفسر هذه النسب على أن أغلبية العاملين بمؤسسة سونلغاز لولاية الوادي من الذكور، كما هو مبين في الشكل أعلاه.

### - توزيع عينة الدراسة حسب متغير العمر:

| الجدول رقم(05): توزيع عينة الدراسة حسب متغير العمر |           |             | الشكل رقم(05): توزيع عينة الدراسة حسب متغير العمر |
|--|-----------|-------------|---|
| العمر  | التكرار   | النسبة %    |   |
| 30 - سنة فأقل                                      | 2         | 3,4         |   |
| 31 - من 31 إلى 40 سنة                              | 24        | 41,4        |   |
| 41 - من 41 إلى 50 سنة                              | 22        | 37,9        |   |
| 50 - أكثر من 50 سنة                                | 10        | 17,2        |   |
| <b>المجموع</b>                                     | <b>58</b> | <b>100%</b> |   |

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25

نلاحظ من خلال نتائج الجدول أعلاه أن أغلبية الفئات العمرية تتعامل مع المؤسسة محل الدراسة وأكبر فئة هي الفئة العمرية من 31 إلى 40 سنة بعدد 24 ونسبة 41,4 %، تليها الفئة العمرية من 41 إلى 50 سنة بعدد 22 ونسبة 37,9 %، تليها الفئة العمرية أكبر من 50 سنة بعدد 10 ونسبة 17,2 %، في حين الفئة أقل من 30 سنة بعدد 2 أفراد ونسبة 3,4 % من المجموع الإجمالي للنسب كما هو مبين في الشكل السابق.

### - توزيع عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي:

| الجدول رقم (06): توزيع عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي |           |            | الشكل رقم (06): توزيع عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي |
|---|-----------|------------|--|
| المستوى التعليمي  | التكرار   | النسبة %   |  |
| ثانوي   | 1         | 1,7        |  |
| تقني سامي   | 26        | 44,8       |  |
| جامعي   | 24        | 41,4       |  |
| دراسات عليا   | 7         | 12,1       |  |
| <b>المجموع</b>  | <b>58</b> | <b>100</b> |  |

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25

تتوزع عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي بأغلبية مستوى تعليمي تقني سامي بعدد 26 ونسبة 44,8% تليها جامعي بعدد 24 ونسبة 41,4% في حين دراسات عليا بعدد 7 ونسبة 12,1%، وأقل نسبة للثانوي بعدد 1 و نسبة 1,7% كما هو مبين في الشكل أعلاه.

- توزيع عينة الدراسة حسب متغير سنوات الخبرة:

| الجدول رقم (07): توزيع عينة الدراسة حسب متغير سنوات الخبرة |           |             | الشكل رقم (07): توزيع عينة الدراسة حسب متغير سنوات الخبرة                         |
|--|-----------|-------------|---|
| سنوات الخبرة   | التكرار   | النسبة %    | <p>الطبعة</p> <p>5 سنوات فأقل<br/>6-10 سنوات<br/>11-15 سنة<br/>أكثر من 15 سنة</p> |
| 5 سنوات فأقل   | 03        | 5,2         |   |
| من 6 إلى 10 سنوات  | 16        | 27,6        |   |
| من 11 إلى 15 سنة   | 15        | 25,9        |   |
| أكثر من 15 سنة   | 24        | 41,4        |   |
| <b>المجموع</b>   | <b>58</b> | <b>%100</b> |   |

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن أغلبية عينة الدراسة بسنوات خبرة أكثر من 15 سنة بعدد 24 ونسبة 41,4% تليها من 6 إلى 10 سنوات بعدد 16 ونسبة 27,6%، في حين من 11 إلى 15 سنة بعدد 15 ونسبة 25,9%، في حين أقل من 5 سنوات بعدد 3 ونسبة 5,2% من المجموع الإجمالي للنسب كما هو مبين في الشكل أعلاه:

- توزيع عينة الدراسة حسب متغير المستوى الوظيفي:

| الجدول رقم (08): توزيع عينة الدراسة حسب متغير المستوى الوظيفي |           |             | الشكل رقم (08): توزيع عينة الدراسة حسب متغير المستوى الوظيفي   |
|---|-----------|-------------|--|
| المستوى الوظيفي   | التكرار   | النسبة %    | <p>الطبعة</p> <p>مدير أو رئيس مصلحة<br/>المصالح المالية<br/>المصالح الإدارية<br/>المصالح التقنية</p> |
| مدير أو رئيس مصلحة  | 09        | 15,5        |  |
| -المصالح المالية  | 17        | 29,3        |  |
| المصالح الإدارية  | 23        | 39,7        |  |
| المصالح التقنية   | 09        | 15,5        |  |
| <b>المجموع</b>  | <b>58</b> | <b>%100</b> |  |

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن أغلبية عينة الدراسة تشغل وظيفة في المصالح الإدارية بعدد 23 ونسبة 39,7% يليها موظفو المصالح المالية بعدد 17 ونسبة 29,3% ويتساوى الموظفون مدير أو رئيس مصلحة مع موظفو المصالح التقنية بعدد 09 ونسبة 15,5%.

ثالثا: الأدوات المستخدمة في الدراسة:

#### 1-أداة الدراسة:

يعتبر الاستبيان الأداة الرئيسية لجمع البيانات للدراسة وقد تم إعداد استبانته وفق مقياس ليكارت الثلاثي (غير موافق، محايد، موافق) وخلصنا إلى بناء استبيان مكون من 36 عبارة وتضمن الاستبيان جزئين على النحو التالي:

- الجزء الأول: يتضمن البيانات الشخصية المتعلقة بالخصائص العامة عن أفراد عينة الدراسة حيث كالجنس، المؤهل العلمي، السن، سنوات الخبرة، المستوى الوظيفي.

- الجزء الثاني: يشتمل على متغيرات الدراسة، وبدورها تم تقسيمها إلى محورين كما يلي:

- المحور الأول: يتعلق بالمتغير المستقل للدراسة المتمثل في أبعاد الثقافة التنظيمية والذي احتوى على (21) عبارة تم تقسيمه إلى أربعة أبعاد كما يلي:

- البعد الأول: إدراك إدارة المعرفة.

- البعد الثاني: البيئة التعاونية بالمؤسسة.

- البعد الثالث: الرؤية المشتركة.

- البعد الرابع: ممارسات الإدارة العليا.

- المحور الثاني: يتعلق بالمتغير التابع للدراسة المتمثل في عمليات إدارة المعرفة والذي احتوى على (12) عبارة. تم تقسيمه إلى بعدين رئيسيين كما يلي:

- البعد الأول: استكشاف المعرفة؛ وندرس فيه عنصريين وهما:

1- خلق (توليد) المعرفة.

2- المشاركة بالمعرفة.

- البعد الثاني: استغلال المعرفة

رابعاً: أساليب التحليل الإحصائي المستخدمة:

يعتمد أسلوب التحليل الإحصائي على نوع المشكلة محل القياس والتحليل ونوع البيانات وفيما يلي توضيح أهم الأساليب الإحصائية المعتمدة في الدراسة.

1- الأساليب الوصفية:

- التكرار والنسب المئوية: للتعرف بالتفصيل على السمات الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة.
- المتوسط الحسابي: وذلك لمعرفة اتجاهات أفراد الدراسة نحو كل عبارة أو بعد.
- الانحراف المعياري: للتعرف على مدى انحراف استجابات أفراد الدراسة نحو كل عبارة أو بعد.

2- الأساليب الاستدلالية

- معامل الثبات ألفا كرونباخ: وذلك لاختبار مدى الاعتمادية على أداة جمع البيانات المستخدمة في قياس المتغيرات التي اشتملت عليها الدراسة.
- معامل الارتباط بيرسون: لتأكيد الصدق وإثبات أن المقياس يقيس ما وضع لقياسه، كما تم استخدام معامل الارتباط لتحديد العلاقة والارتباط بين متغيرات الدراسة.
- معامل الانحدار البسيط: معرفة درجة تأثير المتغير المستقل على المتغير التابع على حدى.
- الانحدار المتعدد: معرفة درجة تأثير المتغيرات المستقلة بأبعادها مجمعة على المتغير التابع .

خامساً: صدق وثبات أداة الدراسة

سنحاول في هذا الجزء التعرف على مدى قدرتنا على الاعتماد على الأداة جمع البيانات في الدراسة من خلال قياس مدى صدقها وثباتها، من خلال توضيح كل من ثبات والاتساق الداخلي لأبعاده ومحاوره كالتالي:

1- صدق أداة الدراسة:

- الصدق الظاهري للاستبانة: للتعرف على مدى صدق أداة الدراسة، تم عرضها على الأستاذ المشرف وكذلك مجموعة من الأساتذة المحكمين المتخصصين، حيث تم الأخذ بملاحظتهم وإعادة صياغة بعض الفقرات، وإجراء التعديلات المطلوبة بشكل دقيق يحقق التوازن بين مضامين الاستبيان في فقراته

- الصدق البنائي للاستبيان: يعتبر الصدق البنائي أحد مقاييس صدق الأداة الذي يقيس مدى تحقق الأهداف التي تريد الأداة الوصول إليها، ويبين مدى ارتباط كل بعد من أبعاد الدراسة بالدرجة الكلية لفقرات الاستبانة.

الجدول رقم (09): يوضح الاتساق الداخلي لأبعاد ومحاور الدراسة

| أبعاد ومحاور الدراسة   | Pearson Correlation | Sig          |
|--|---------------------|--------------|
| البعد الأول: إدراك إدارة المعرفة                               | 0,703**             | 0.000        |
| البعد الثاني: البيئة التعاونية في المؤسسة.                     | 0,775**             | 0,000        |
| البعد الثالث: الرؤية المشتركة.                                 | 0,845**             | 0,000        |
| البعد الرابع: ممارسات الإدارة العليا.                          | 0,795**             | 0,000        |
| المحور الأول: الثقافة التنظيمية                                | <b>0,920**</b>      | <b>0.000</b> |
| البعد الأول: خلق المعرفة                                       | 0.881               | 0.000        |
| البعد الثاني: المشاركة بالمعرفة                                | 0.775               | 0,000        |
| البعد الثالث: الاستغلال المعرفي                                | .917                | 0,000        |
| المحور الثاني: عمليات إدارة المعرفة                            | <b>0.900</b>        | <b>0.000</b> |
| **دال: أي يوجد ارتباط معنوي بين العبارة والدرجة الكلية لمحورها |                     |              |

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25

من خلال معاملات الارتباطات الثنائية المبينة في الجدول أعلاه يتبين لنا أن:

- أبعاد المحور الأول الثقافة التنظيمية من خلال (إدراك إدارة المعرفة، البيئة التعاونية في المؤسسة، الرؤية المشتركة، ممارسات الإدارة العليا) تمتاز بالاتساق الداخلي حيث أن العلاقة الارتباطية بين الدرجة الكلية لكل بعد من محور الأول دالة إحصائيا، إذ أن قيمة Sig (مستوى المعنوية) للقيم الإحصائية لمعاملات الارتباط بيرسون المحسوبة في كل بعد هي أقل من مستوى دلالة 0.05،

- أبعاد المحور الثاني عمليات إدارة المعرفة: استكشاف المعرفة (خلق المعرفة، المشاركة بالمعرفة) و الاستغلال المعرفي، تمتاز بالاتساق الداخلي حيث أن العلاقة الارتباطية بين الدرجة الكلية لكل بعد من أبعاد المحور الأول دالة إحصائيا، إذ أن قيمة Sig (مستوى المعنوية) للقيم الإحصائية لمعاملات الارتباط بيرسون المحسوبة في كل بعد هي أقل من مستوى دلالة 0.05.

ومنه فإن أبعاد كل من المحور الأول والثاني صادقة ومتسقة، لما وضعت لقياسه. كما يتبين لنا أن هناك ارتباط بين محاور الدراسة المحور الأول أبعاد الثقافة التنظيمية والمحور الثاني عمليات إدارة المعرفة، حيث قدرت قيمة مستوى المعنوية بين المتغيرين ( $Sig=0.000$ ) وهي أقل من مستوى المعنوية المفروض وبالتالي هناك اتساق داخلي لمحاور الاستبيان.

## 2- ثبات أداة الدراسة

سنحاول من خلال هذا الجزء أن نبين مدى ثبات الاستبيان ومصدقيته للعمل في الموضوع من خلال حساب معامل ألفا كرونباخ حيث كلما كان معامل ألفا أكبر من 0.6 كلما كان الاستبيان صالحا للدراسة.

الجدول رقم (10): معامل ألفا كرونباخ لأداة الدراسة

| المتغير                             | عدد العبارات | معامل ألفا كرونباخ |
|-------------------------------------|--------------|--------------------|
| المحور الأول: الثقافة التنظيمية     | 21           | 0.874              |
| المحور الثاني: عمليات إدارة المعرفة | 15           | 0.900              |
| الاستبيان                           | 36           | 0,929              |

المصدر: من إعداد الطالبات بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25

لقد تبين أن معامل الثبات ( $Cronbach's\ alpha$ ) يساوي 0,929 بالنسبة لكل الاستبيان، وهو أكبر من المعامل 0.60 ما يدل على ثبات أداة الدراسة، كما نجد ثبات في المحاور وبالتالي يمكن القول أن الاستبيان يتمتع بالثبات.

### المبحث الثاني: عرض نتائج فرضيات الدراسة

سيتم في هذا المبحث الإحصاء الوصفي لمتغيرات الدراسة من خلال عرض وتحليل البيانات الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة من حيث الجنس، المؤهل العلمي، السن، سنوات الخبرة، المستوى الوظيفي. بالإضافة الى عرض عبارات محاور الدراسة.

### المطلب الأول: عرض وتحليل محاور الدراسة

نقدم من خلال هذا الجزء تقدير الاتجاه العام لإجابات عينة الدراسة وذلك من خلال تقييم أثر الثقافة التنظيمية في عمليات إدارة المعرفة. دراسة حالة: مؤسسة سونلغاز لولاية الوادي، وذلك بحساب كل من المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات عينة الدراسة والجدول التالي يوضح ذلك، وقبل التطرق لتحليل جميع عبارات المتغير المستقل نوضح مقياس الاستبيان الذي تم استعمال مقياس ليكارت الثلاثي الذي من خلاله نبين الاتجاه العام لإجابات عينة الدراسة.

#### الجدول رقم (11): مقياس ليكارت الثلاثي

| الاتجاه العام للعينة | المتوسط الحسابي للمستويات الموافقة |
|----------------------|------------------------------------|
| ب- غير موافق         | أ- ] 1 - 1.67 ]                    |
| ث- محايد             | ت- ] 1.67 - 2.34 ]                 |
| ح- موافق             | ج- ] 2.34 - 3 ]                    |

المصدر : من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V25.

أولاً: تحليل عبارات المحور الأول "الثقافة التنظيمية":

سنحاول من خلال هذا الجزء تحليل عبارة كل مجال من مجالات الثقافة التنظيمية من خلال تحديد الاتجاه العام لإجابات عينة الدراسة.

- البعد الأول: إدراك إدارة المعرفة

الجدول رقم (12): نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات بعد إدراك إدارة المعرفة.

| العبارات   | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الترتيب | الاتجاه العام للعينة |
|--|-----------------|-------------------|---------|----------------------|
| 1. يمتلك الأفراد في المؤسسة معرفة شاملة بالمهارات والخبرات الضرورية لأداء مهامهم بشكل مثالي.   | 2.48            | .6820             | 4       | موافق                |
| 2. لدى الأفراد فهم دقيق لما يعنيه مصطلح "إدارة المعرفة" كمنهج إداري حديث   | 2.29            | .7730             | 5       | محايد                |
| 3. يدرك الأفراد في المؤسسة أهمية التكنولوجيا الحديثة في تنظيم وتصنيف ومشاركة المعلومات والمعرفة، باعتبارها أداة أساسية في إدارة المعرفة. | 2.64            | .6670             | 3       | موافق                |
| 4. تمتلك المؤسسة رصيذاً مهماً من المعلومات والمعارف والخبرات غير المستثمرة، وتحتاج إلى تنظيم وإدارة فعالة.                               | 2.76            | .4710             | 1       | موافق                |
| 5. يدرك الأفراد في المؤسسة أن تبني وتطبيق إدارة المعرفة يمكن أن يحقق منافع وأرباحاً إضافية   | 2.67            | .5740             | 2       | موافق                |
| البعد الأول: إدراك إدارة المعرفة   | 2.5690          | .394350           |         | موافق                |

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25

نلاحظ من الجدول أعلاه الذي يتضمن عبارات البعد الأول إدراك إدارة المعرفة وحسب وجهة نظر أفراد العينة المستجوبين نجد المتوسط الحسابي (2.5690) وباتجاه موافق حيث المتوسط الحسابي له ضمن المجال (من 2,34 إلى 3 درجة)؛ إذ نجد أن إجابة المستجوبين على عبارات البعد الأول موافقون عليها بدرجة (كبيرة) فالمتوسط الحسابي لعباراته محصور بين (2.34 إلى 3 درجة) حيث "العبارة رقم 04 احتلت المرتبة الأولى" بمتوسط حسابي (2.76) أي أنهم يؤكدون على أن المؤسسة تمتلك رصيذاً مهماً من المعلومات والمعارف والخبرات غير المستثمرة، وتحتاج إلى تنظيم وإدارة فعالة، أما "العبارة رقم 05" جاءت بالمرتبة الثانية وبتوسط حسابي (2.67) وموافق في إجاباتهم عليها، أي أن الأفراد في المؤسسة يدركون أن تبني وتطبيق إدارة المعرفة يمكن أن يحقق منافع وأرباحاً إضافية، في حين بالمرتبة الثالثة العبارة "يدرك الأفراد في المؤسسة أهمية التكنولوجيا الحديثة في تنظيم وتصنيف ومشاركة المعلومات والمعرفة، باعتبارها أداة أساسية في إدارة المعرفة..." بمتوسط حسابي (2.64) وموافق، تليها العبارة رقم 01 بالمرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (2.48)

## الفصل الثاني: دراسة حالة مؤسسة سونلغاز لولاية الوادي

وموافق، وهو ما يدل على امتلاك الأفراد في المؤسسة معرفة شاملة بالمهارات والخبرات الضرورية لأداء مهامهم بشكل مثالي، وأخيرا العبارة 02 بمتوسط حسابي (2.29) ومحاييد ما يدل على أن ليس لدينا لأفراد فهم دقيق لما يعنيه مصطلح "إدارة المعرفة" كمنهج إداري حديث.

### البعد الثاني: البيئة التعاونية في المؤسسة:

الجدول رقم (13): نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات بعد البيئة التعاونية في المؤسسة

| العبارات  | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الترتيب  | الاتجاه العام للعينة |
|---|-----------------|-------------------|----------|----------------------|
| 1. القرارات التي تتخذ بشكل جماعي في المؤسسة أكثر فعالية من القرارات الفردية                                     | 2.76            | .4710             | <u>1</u> | موافق                |
| 2. يساعد الأفراد بعضهم البعض داخل المؤسسة في مواجهة مشاكل العمل   | 2.67            | .5740             | <u>5</u> | موافق                |
| 3. يشعر الفرد أن الخدمات التي يقدمها لزملائه ستعود عليه بفائدة غير مباشرة                                       | 2.74            | .4800             | <u>2</u> | موافق                |
| 4. المنافسة بين العاملين في المؤسسة تعد مفيدة ولا تشكل ضرراً  | 2.66            | .5790             | <u>6</u> | موافق                |
| 5. يسعى الفرد إلى التعلم من الأخطاء والاستفادة من تجارب زملائه من خلال النصائح والإرشادات التي يتلقاها من طرفهم | 2.74            | .6090             | <u>3</u> | موافق                |
| 6. تسهم الممارسات في المؤسسة مثل الندوات، فرق العمل، والاجتماعات في تعزيز العمل الجماعي بين الأفراد             | 2.72            | .5550             | <u>4</u> | موافق                |
| البعد الثاني: البيئة التعاونية في المؤسسة   | 2.7155          | .349060           |          | موافق                |

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25

تشير معطيات الجدول أعلاه أن عبارات البعد الثاني البيئة التعاونية في المؤسسة وحسب وجهة نظر أفراد العينة المستجوبين نجد المتوسط الحسابي (2.7155) و باتجاه موافق حيث المتوسط الحسابي له ضمن مجال الموافقة (من 2.34 إلى 3 درجة)؛ إذ نجد أن إجابة المستجوبين مؤيدة لعبارات البعد الثاني فكل المتوسطات الحسابية لعبارته محصور بين (2.34 - 3)، حيث احتلت المرتبة الأولى العبارة 01 بمتوسط حسابي (2.76) أي أن الموظفين يعتقدون بان القرارات التي تتخذ بشكل جماعي في المؤسسة أكثر فعالية من القرارات الفردية، أما العبارتين رقم 03 و 05 فتساويتا بمتوسط حسابي (2.74) وموافقون فكانت المرتبة الثانية للعبارة 3 لان انحرافها المعياري اقل، حيث يشعر الفرد أن الخدمات التي يقدمها لزملائه ستعود عليه بفائدة غير مباشرة، والرتبة الثالثة للعبارة الخامسة ف يسعى الفرد إلى التعلم من الأخطاء والاستفادة من تجارب زملائه من

خلال النصائح والإرشادات التي يتلقاها من طرفهم، في حين بالمرتبة الرابعة كانت للعبارة 06 وبمتوسط حسابي (2.72) حيث تسهم الممارسات في المؤسسة مثل الندوات، فرق العمل، والاجتماعات في تعزيز العمل الجماعي بين الأفراد، أما المرتبة الرابعة فكانت للعبارة 02 وبمتوسط حسابي (2.67) فيساعد الأفراد بعضهم البعض داخل المؤسسة في مواجهة مشاكل العمل، أخيرة جاءت " العبارة المنافسة بين العاملين في المؤسسة تعد مفيدة ولا تشكل ضرراً" بمتوسط حسابي (2.66) وموافق، وكل هذا يؤكد ويدل على توفر بيئة تعاونية جيدة داخل المؤسسة.

### البعد الثالث: الرؤية المشتركة:

الجدول رقم (14): نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات بعد الرؤية المشتركة:

| العبارات  | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الترتيب  | الاتجاه العام للعينة |
|---|-----------------|-------------------|----------|----------------------|
| 1. لدى الأفراد أهداف ومصالح مشتركة تخدم إستراتيجية المؤسسة                        | 2.57            | .6520             | <u>1</u> | موافق                |
| 2. تتوافق أهداف الفرد مع أهداف وغايات المؤسسة والرسالة التي يؤديها.               | 2.34            | .7150             | <u>5</u> | موافق                |
| 3. ينظر الأفراد للقضايا والأمور التي تتعلق بالمؤسسة والعمل من منظور مشترك وجماعي. | 2.50            | .7070             | <u>2</u> | موافق                |
| 4. يسود التفاهم والانسجام بين الأفراد أثناء تأدية مهامهم.                         | 2.45            | .7300             | <u>4</u> | موافق                |
| 5. يتواصل الأفراد ويتناقشون في أمور العمل بلغة واحدة                              | 2.47            | .6810             | <u>3</u> | موافق                |
| البعد الثالث: الرؤية المشتركة   | 2.4655          | .534280           |          | موافق                |

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS. V25

- نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن عبارات البعد الثالث الرؤية المشتركة وحسب وجهة نظر أفراد العينة المستجوبين أن المتوسط الحسابي (2.4655) و موافق بدرجة تطبيق مرتفع حيث المتوسط الحسابي له ضمن مجال الموافقة (من 2.34 إلى 3 درجة)؛ العبارة رقم "1" احتلت المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (2.57) موافق وهو ما يؤكد أن لدى الأفراد أهداف ومصالح مشتركة تخدم إستراتيجية المؤسسة، أما العبارة رقم 03 جاءت بالمرتبة الثانية وبمتوسط حسابي (2.50) وموافقون في إجاباتهم عليها بدرجة مرتفعة، حيث ينظر الأفراد للقضايا والأمور التي تتعلق بالمؤسسة والعمل من منظور مشترك وجماعي، بينما العبارة رقم 05 فكانت بالمرتبة الثالثة وبمتوسط حسابي (2.47) ، حيث يتواصل الأفراد

ويتناقشون في أمور العمل بلغة واحدة، أما المرتبة الرابعة فهي للعبارة وبمتوسط حسابي (2.45) موافق، ما يعني أنه يسود التفاهم والانسجام بين الأفراد أثناء تأدية مهامهم، في حين المرتبة الخامسة والأخيرة نجد العبارة " تتوافق أهداف الفرد مع أهداف وغايات المؤسسة والرسالة التي يؤديها." بمتوسط حسابي (2.34) وموافق، ما يدل على أن مؤسسة سونلغاز الوادي تملك رؤية مشتركة بين العاملين بها.

#### - البعد الرابع: ممارسات الإدارة العليا:

الجدول رقم (15): نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات بعد ممارسات الإدارة العليا

| الاتجاه العام للعينة | الترتيب  | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | العبارات   |
|----------------------|----------|-------------------|-----------------|--|
| موافق                | <u>2</u> | .6080             | 2.66            | 1. تقدم الإدارة العليا معلومات واضحة ودورية حول أهداف المؤسسة واستراتيجياتها                             |
| موافق                | <u>5</u> | .7390             | 2.34            | 2. تعمل الإدارة العليا فتحجاب الحوار بين الموظفين  |
| موافق                | <u>1</u> | .6320             | 2.67            | 3. توفر الإدارة العليا الدعم اللازم لتطوير مهارات الموظفين من خلال التدريب والتكوين.                     |
| موافق                | <u>3</u> | .6160             | 2.62            | 4. تسعى الإدارة العليا على تعزيز ثقافة العمل الجماعي والتعاون بين الموظفين من الأقسام الإدارية المختلفة. |
| موافق                | <u>4</u> | .7020             | 2.59            | 5. منح الإدارة العليا مكافآت مادية معتبرة للموظفين عند تحقيق الأهداف المحددة.                            |
| موافق                |          | .465030           | 2.5759          | البعد الرابع: ممارسات الإدارة العليا   |

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25

✓ نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن عبارات البعد الرابع ممارسات الإدارة العليا وحسب وجهة نظر أفراد العينة المستجوبين نجد المتوسط الحسابي (2.5759) و موافق بدرجة تطبيق مرتفع حيث المتوسط الحسابي له ضمن مجال الموافقة من (2.34 إلى 3 درجة)؛ حيث احتلت العبارة رقم 103 مرتبة الأولى "بمتوسط حسابي (2.67) أي أنهم يؤكدون وبدرجة مرتفعة على أن الإدارة العليا توفر الدعم اللازم لتطوير مهارات الموظفين من خلال التدريب والتكوين. ،أما المرتبة الثانية فكانت للعبارة 01 بمتوسط حسابي (2.66) موافق وهو ما يدل على أن الإدارة العليا تقدم معلومات واضحة ودورية حول أهداف المؤسسة واستراتيجياتها. بينما العبارة 04 بالرتبة الثالثة وبمتوسط حسابي (2.62) ويعني ذلك سعي الإدارة العليا على تعزيز ثقافة العمل الجماعي والتعاون بين الموظفين من الأقسام الإدارية المختلفة، والرتبة الرابعة كانت للعبارة 05 بمتوسط حسابي (2.59) موافق أي أن الإدارة العليا تمنح مكافآت

## الفصل الثاني: دراسة حالة مؤسسة سونلغاز لولاية الوادي

مادية معتبرة للموظفين عند تحقيق الأهداف المحددة، وأخيرا نجد العبارة " تعمل الإدارة العليا في تجاب الحوار بين الموظفين" بمتوسط حسابي (2.34) وموافق، ما يدل على أن الأفراد يوافقون على ممارسات الإدارة العليا بمؤسسة سونلغاز بالوادي.

### - الاتجاه العام لأبعاد المحور الاول (الثقافة التنظيمية):

الجدول رقم (16): الاتجاه العام لأبعاد الثقافة التنظيمية مجمل

| الاتجاه العام للعينة | الترتيب | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | أبعاد الثقافة التنظيمية                   |
|----------------------|---------|-------------------|-----------------|---|
| موافق                | 3       | 0.39435           | 2.5690          | البعد الأول: إدراك إدارة المعرفة          |
| موافق                | 1       | 0.34906           | 2.7155          | البعد الثاني: البيئة التعاونية في المؤسسة |
| موافق                | 4       | 0.53428           | 2.4655          | البعد الثالث: الرؤية المشتركة             |
| موافق                | 2       | 0.46503           | 2.5759          | البعد الرابع: ممارسات الإدارة العليا      |

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25

من خلال الجدول السابق وحسب وجهة نظر أفراد العينة المستجوبين فإن البيئة التعاونية كبعد للثقافة التنظيمية جاء في المركز الأول وضمن مجال الموافقة، حيث يؤكدون على توفر بيئة تعاونية جيدة داخل المؤسسة،

أما بالنسبة لبعده ممارسات الإدارة العليا فجاء في المركز الثاني وضمن مجال الموافقة، ويؤكد الأفراد على أن الإدارة العليا توفر الدعم اللازم لتطوير مهارات الموظفين من خلال التدريب والتكوين وتقديم معلومات واضحة ودورية حول أهداف المؤسسة واستراتيجياتها، كما تسعى إلى تعزيز ثقافة العمل الجماعي والتعاون بين الموظفين من مختلف المستويات الإدارية، ويؤكدون على أن المؤسسة تمنح مكافآت مادية معتبرة للموظفين عند تحقيق الأهداف المحددة ما يدل على أنهم يوافقون على ممارسات الإدارة العليا بالمؤسسة.

وأما بالنسبة لبعده إدراك إدارة المعرفة فجاء في المركز الثالث وضمن مجال الموافقة حيث يؤكد أفراد العينة على أن أفراد المؤسسة يدركون أن تبني وتطبيق إدارة المعرفة يمكن أن يحقق منافع وأرباح إضافية كما يدركون

أهمية التكنولوجيا الحديثة في تنظيم وتصنيف ومشاركة المعلومات والمعرفة باعتبارها أداة أساسية في إدارة المعرفة، وامتلاكهم معرفة شاملة بالمهارات والخبرات الضرورية لأداء مهامهم بشكل مثالي، أما بالنسبة لبعدها الرؤية المشتركة فجاء في المركز الرابع ضمن مجال الموافقة ما يؤكد أن لدى أفراد العينة أهداف ومصالح مشتركة تخدم إستراتيجيتها، وأنهم ينظرون إلى القضايا والأمور المتعلقة بالمؤسسة والعمل من منظور مشترك وجماعي وان المؤسسة تملك رؤية مشتركة بين العاملين فيها.

### ثانياً: تحليل عبارات المحور الثاني "عمليات إدارة المعرفة":

سنحاول من خلال هذا الجزء تحليل عبارة محور عمليات إدارة المعرفة من خلال تحديد الاتجاه العام لإجابات عينة الدراسة. حيث اعتمدنا التقسيم التالي:

#### 1. البعد الأول: استكشاف المعرفة وفيه

▪ خلق (توليد) المعرفة

▪ المشاركة بالمعرفة

#### 2. البعد الثاني: استغلال المعرفة

### - البعد الأول لمحور عمليات إدارة المعرفة : استكشاف المعرفة

#### 1- خلق (توليد) المعرفة:

الجدول رقم (17): نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات بعد خلق (توليد) المعرفة.

| الاتجاه العام للعينة | الترتيب | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | العبارات   |
|----------------------|---------|-------------------|-----------------|--|
| محايد                | 3       | .8070             | 2.26            | 1. تسعى المؤسسة لجذب الكفاءات المتميزة والمبدعة من الخارج كالجامعات ومراكز الاستشارات بهدف الحصول على معارف جديدة. |
| موافق                | 1       | .6470             | 2.60            | 2. تحتم المؤسسة بإشراك الأفراد في دورات تدريبية لغرض تطوير معارفهم   |
| محايد                | 5       | .8540             | 2.16            | 3. تسود ثقافة التسامح مع الأخطاء في المؤسسة لتشجيع المبادرة والابتكار.   |
| موافق                | 2       | .7180             | 2.36            | 4. يتم تشجيع الأفراد على توليد الأفكار المبدعة والإتيان بالجديد في أداء أعمالهم.                                   |
| محايد                | 4       | .7980             | 2.17            | 5. تمنح المؤسسة حوافر مادية لموظفيها عند تقديم أفكار جديدة ومبدعة تخص المهام الوظيفية                              |
| محايد                |         | .593740           | 2.3103          | خلق (توليد) المعرفة  |

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25

- نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن عبارات خلق (توليد) المعرفة وحسب وجهة نظر أفراد العينة المستجوبين نجد المتوسط الحسابي (2.3103) وبتجاه عام محايد حيث المتوسط الحسابي له ضمن مجال المحايد (من 1.67 إلى 2.34 درجة)؛ حيث "العبارة رقم 02 احتلت المرتبة الأولى "بمتوسط حسابي (2.60) أي أنهم يؤكدون وبدرجة مرتفعة على أن المؤسسة تهتم بإشراك الأفراد في دورات تدريبية لغرض تطوير معارفهم. أما العبارة رقم "04" جاءت بالمرتبة الثانية وبمتوسط حسابي (2.17) ومحايد في إجاباتهم عليها، ما يدل على أن قليلا ما يتم تشجيع الأفراد على توليد الأفكار المبدعة والإتيان بالجديد في أداء أعمالهم، أما المرتبة الثالثة فكانت العبارة 01 وبمتوسط حسابي (2.26) ومحايد ويعني تردد المؤسسة لجذب الكفاءات المتميزة والمبدعة من الخارج، في حين المرتبة الرابعة للعبارة 05 وبمتوسط حسابي (2.17) ومحايد تجاه منح المؤسسة حوافز مادية لموظفيها عند تقديم أفكار جديدة ومبدعة تخص المهام الوظيفية. وأخيرا العبارة رقم 03 بالمرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (2.16) ومحايد ما يدل على تحفظ الموظفين على وجود ثقافة التسامح مع الأخطاء في المؤسسة لتشجيع المبادرة والابتكار.

## 2- المشاركة بالمعرفة:

الجدول رقم (18): نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات المشاركة بالمعرفة.

| الاتجاه العام للعينة | الترتيب  | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | العبارات   |
|----------------------|----------|-------------------|-----------------|--|
| موافق                | <u>1</u> | .5430             | 2.67            | 1. أحيانا يتم تكليف الأفراد في وظائف معينة بتنفيذ مهام تخص وظائف أخرى.                                 |
| موافق                | <u>3</u> | .7310             | 2.47            | 2. كل مصلحة في المؤسسة على دراية باحتياجات المصالح الأخرى من المعلومات والمعرفة، ويقدم الدعم عند الطلب |
| موافق                | <u>2</u> | .6040             | 2.67            | 3. يتاح للأفراد حرية تبادل المعلومات من خلال وجود شبكة اتصال تربط مختلف المستويات داخل المؤسسة.        |
| موافق                | <u>4</u> | .6990             | 2.40            | 4. لدى الأفراد استعداد ورغبة في مشاركة معارفهم وخبراتهم مع الآخرين دون خوف من فقدان مناصبهم الوظيفية.  |
| موافق                | <u>5</u> | .7450             | 2.38            | 5. تعمل المؤسسة على تهيئة الجو الملائم لتبادل المعارف بين الأفراد مثل حلقات النقاش والاجتماعات العامة  |
| موافق                |          | .458880           | 2.5172          | المشاركة بالمعرفة  |

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25

نلاحظ من الجدول أعلاه الذي يتضمن عبارات المشاركة بالمعرفة وحسب وجهة نظر أفراد العينة المستجوبين نجد المتوسط الحسابي (2.5172) وبدرجة تطبيق مرتفع حيث المتوسط الحسابي له ضمن مجال الموافقة (من 2.33 إلى 3 درجة)؛ أي أن المستجوبين موافقون على عباراتها بدرجة (مرتفعة)، حيث تساوت العبارتين رقم 01 و03 بمتوسط حسابي (2.67) والمرتبة الأولى للعبارة 01 بأقل انحراف معياري أي أن الأفراد يؤكدون انه أحيانا يتم تكليفهم في وظائف معينة بتنفيذ مهام تخص وظائف أخرى، واحتلت العبارة 03 المرتبة الثانية فيتاح للأفراد حرية تبادل المعلومات من خلال وجود شبكة اتصال تربط مختلف المستويات داخل المؤسسة، أما العبارة رقم 02 جاءت بالمرتبة الثالثة وبتوسط حسابي (2.47) وموافقون في إجاباتهم عليها بدرجة مرتفعة، ما يدل على أن كل مصلحة في المؤسسة على دراية باحتياجات المصالح الأخرى من المعلومات والمعرفة، ويقدم الدعم عند الطلب، في حين بالمرتبة الرابعة العبارة "لدى الأفراد استعداد ورغبة في مشاركة معارفهم وخبراتهم مع الآخرين دون خوف من فقدان مناصبهم الوظيفية" بمتوسط حسابي (2.40)، وأخيرا بالمرتبة الخامسة العبارة 05 بمتوسط حسابي (2.38) موافق ما يدل على أن المؤسسة تعمل على تهيئة الجو الملائم لتبادل المعارف بين الأفراد مثل حلقات النقاش والاجتماعات العامة.

#### - البعد الثاني لمحور عمليات إدارة المعرفة: بعد استغلال المعرفة

الجدول رقم (19): نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات بعد استغلال المعرفة.

| الاتجاه العام للعينة | الترتيب | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | العبارات  |
|----------------------|---------|-------------------|-----------------|---|
| موافق                | 4       | .5990             | 2.52            | 1. تسعى المؤسسة إلى تطبيق الأفكار الجديدة بعد دراستها وتوفير الوسائل والموارد اللازمة لذلك. |
| موافق                | 1       | .5740             | 2.67            | 2. يتم استخدام المعارف الجديدة لتحسين إجراءات العمل.  |
| موافق                | 2       | .6130             | 2.64            | 3. يتم تشجيع الأفراد على استخدام معارفهم وخبراتهم وتوظيفها في مهامهم اليومية.               |
| موافق                | 3       | .6500             | 2.59            | 4. تقوم المؤسسة بمتابعة مدى تطبيق الأفراد لما تعلموه في عمليتي التدريب والتكوين             |
| موافق                | 5       | .7550             | 2.50            | 5. هناك حرص على تطبيق الدروس المتعلمة من الممارسات لتحسين الخدمات التي تقدمها المؤسسة       |
| موافق                |         | .496000           | 2.5828          | استغلال المعرفة   |

المصدر: من إعداد الطالبات بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25

نلاحظ من الجدول أعلاه الذي يتضمن عبارات بعد استغلال المعرفة وحسب وجهة نظر أفراد العينة المستجوبين نجد المتوسط الحسابي (2.5828) وبدرجة تطبيق مرتفع حيث المتوسط الحسابي له ضمن مجال الموافقة (من 2.33 إلى 3 درجة)؛ ويدل ذلك على الاستغلال الأمثل للمعرفة الموجودة، حيث احتلت "العبارة رقم 02 المرتبة الأولى" بمتوسط حسابي (2.67) أي أنهم يؤكدون على استخدام المعارف الجديدة لتحسين إجراءات العمل، أما "العبارة رقم 03 جاءت بالمرتبة الثانية وبتوسط حسابي (2.64) والمستجوبون موافقون بدرجة مرتفعة على تشجيع الأفراد على استخدام معارفهم وخبراتهم وتوظيفها في مهامهم اليومية داخل المؤسسة، أما المرتبة الثالثة فكانت للعبارة 04 وبتوسط حسابي (2.59) والمستجوبون موافقون على قيام المؤسسة بمتابعة مدى تطبيق الأفراد لما تعلموه في عمليتي التدريب والتكوين في حين المرتبة الرابعة للعبارة 01 وبتوسط حسابي (2.52) وهذا ما يؤكد أن المؤسسة تسعى إلى تطبيق الأفكار الجديدة بعد دراستها وتوفير الوسائل والموارد اللازمة لذلك، وأخيرا بالمرتبة الخامسة العبارة 05 بمتوسط حسابي (2.50) موافق ما يدل على أن المؤسسة حريصة على تطبيق الدروس المتعلمة من الممارسات لتحسين الخدمات التي تقدمها المؤسسة.

#### - تحليل الاتجاه العام لأبعاد المحور الثاني (عمليات إدارة المعرفة) :

الجدول رقم (20): الاتجاه العام لأبعاد عمليات إدارة المعرفة مجملة

| ابعاد عمليات ادارة المعرفة |                     | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الترتيب | الاتجاه العام للعينة |
|----------------------------|---------------------|-----------------|-------------------|---------|----------------------|
| استكشاف                    | خلق (توليد) المعرفة | 2.3103          | 0.59374           | 3       | محايد                |
| المعرفة                    | المشاركة بالمعرفة   | 2.5172          | 0.45888           | 2       | موافق                |
| استغلال المعرفة            |                     | 2.5828          | 0.49600           | 1       | موافق                |

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25

من خلال الجدول السابق وحسب وجهة نظر أفراد العينة المستجوبين فإن المركز الأول كان لبعد استغلال المعرفة و ضمن مجال الموافقة حيث يؤكد أفراد العينة على تشجيع المؤسسة للعمال على توظيف المعرفة المخزنة والمكتسبة و تطبيقها لإنجاح خطط العمل .  
أما المركز الثاني فأحتله بعد مشاركة المعرفة وضمن مجال الموافقة، حيث يؤكدون على أن المؤسسة حريصة على إتاحة شبكة اتصال تربط مختلف المستويات داخل المؤسسة. تضمن تبادل المعلومات

ومشاركتها بحيث كل مصلحة في المؤسسة على دراية باحتياجات المصالح الأخرى من المعلومات والمعرفة، ويقدم الدعم عند الطلب.

أما بالنسبة لبعث توليد المعرفة فجاء في المركز الثالث و ضمن مجال المحايد، ما يدل على أنه بالرغم من إشراك الموظفين في دورات تكوينية بغرض تطوير معارفهم إلا أنها لا تشجعهم على توليد أفكار و لا تقدم لهم حوافز مالية عند تقديم أفكار جديدة و لا تتساهل مع أخطائهم.

#### المطلب الثاني: نتائج اختبار فرضيات الدراسة

بعد تحليل البيانات الأولية من الاستبيان سيتم في هذا المبحث اختبار صحة فرضيات الدراسة من خلال تبيان مدى قبولها أو رفضها، وذلك باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة.

#### أولاً: نتائج اختبار التوزيع الطبيعي

بهدف التحقق من موضوعية نتائج الدراسة، تم الاعتماد على اختبار التوزيع الاعتمادي للبيانات، هذا الأخير الذي يستخدم لمعرفة ما إذا كانت البيانات تخضع للتوزيع الطبيعي أم لا، والذي يؤثر بدوره على اختيار الاختبارات المطلوبة لاختبار الفرضيات، والجدول الموالي يلخص أهم النتائج:

الجدول رقم (21): اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات

| محاور الدراسة                       | Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup> |       |
|-------------------------------------|---------------------------------|-------|
|                                     | قيمة Z                          | Sig   |
| المحور الأول: الثقافة التنظيمية     | 1180.                           | 0.052 |
| المحور الثاني: عمليات إدارة المعرفة | 1310.                           | 0650. |

المصدر: من إعداد الطالبات بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25

من خلال الجدول أعلاه حيث نجد مستوى المعنوية لكل من المحور الأول 0.052 والمحور الثاني: 0.065 أكبر من 0.05 وبالتالي فإن بيانات العينة المدروسة تتبع التوزيع الطبيعي ومنه نستنتج أن بيانات جميع أبعاد الاستبيان تتوزع طبيعياً، وبالتالي يمكن إجراء الاختبارات المعلمية عليها، ما يستوجب الاعتماد على الاختبارات المعلمية للإجابة على الفرضيات الموضوعة.

ثانيا: نتائج اختبار فرضيات الدراسة

سنحاول من خلال هذا الجزء اختبار الفرضيات الجزئية ثم الفرضية الرئيسية من خلال ما يلي:

1- نتائج اختبار الفرضية الجزئية الأولى:

نص الفرضية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية على خلق المعرفة بالمؤسسة محل الدراسة عند مستوى معنوية 0.05.

نقوم بصياغتها إحصائيا كما يلي:

- الفرضية الصفرية ( $H_0$ ): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية على خلق (توليد) المعرفة بالمؤسسة محل الدراسة عند مستوى معنوية 0.05.

- الفرضية البديلة ( $H_1$ ): يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية على خلق (توليد) المعرفة بالمؤسسة محل الدراسة عند مستوى معنوية 0.05.

الجدول رقم (22): نتائج تحليل الارتباط والانحدار الخطي المتعدد لأثر الثقافة التنظيمية على خلق المعرفة

| معامل الارتباط (R)  | معامل التفسير $R^2$ | قيمة F | مستوى الدلالة (sig) | معاملات الانحدار | قيمة t | مستوى الدلالة (sig) |       |
|---|---------------------|--------|---------------------|------------------|--------|---------------------|-------|
| 0.632   | 0.399               | 8.799  | 0.000               | A                | -0.629 | -1.157              | 0.252 |
|   |                     |        |                     | B <sub>1</sub>   | 0.182  | 0.958               | 0.342 |
|   |                     |        |                     | B <sub>2</sub>   | 0.414  | 1.751               | 0.086 |
|   |                     |        |                     | B <sub>3</sub>   | 0.086  | 0.539               | 0.592 |
|   |                     |        |                     | B <sub>4</sub>   | 0.442  | 2.561               | 0.013 |
| <b>معادلة نموذج الانحدار المتعدد: <math>Y = -0.629 + 0.442 x_4 + e_i</math></b> |                     |        |                     |                  |        |                     |       |

المصدر: من إعداد الطالبات بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25

تشير معطيات الجدول أعلاه أنه يوجد علاقة طردية متوسطة ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 للثقافة التنظيمية بأبعادها (إدراك إدارة المعرفة، البيئة التعاونية في المؤسسة، الرؤية المشتركة، ممارسات الإدارة العليا) في خلق (توليد) المعرفة، تقدر بـ 0.632، كما بلغ معامل التفسير ( $R^2=0.399$ ) ما يدل على أن ثقافة المؤسسة تفسر خلق المعرفة بنسبة (39.9%)، كما أنه قدرت قيمة F الجدولية ( $F=8.799$ ) بمستوى دلالة أقل من (0.05).

حيث بلغت قيمة معامل الانحدار لبعث ممارسات الإدارة العليا قيمة ( $b_4=0.442$ )، وهي دالة إحصائية لأنها أقل من (0.05)، حسب إجابات عينة الدراسة المستجوبة أنه يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 لثقافة المؤسسة في تعزيز خلق المعرفة بالمؤسسة محصورة ببعث ممارسات الإدارة العليا، أما باقي قيم الانحدار الخطي: والمتمثلة في أبعاد (إدراك المعرفة، البيئة التعاونية، الرؤية المشتركة) والتي كانت بالترتيب ( $b_3=0.86, b_2=0.414, b_1=0.182$ ) فلم تكن ذات دلالة إحصائية لأنها أكبر من (0.05)،

بناءً عليه قرار اختبار الفرضية الأولى: نرفض الفرضية الصفرية ( $H_0$ ) ونقبل الفرضية البديلة ( $H_1$ ) يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لثقافة التنظيمية على خلق (توليد) المعرفة بالمؤسسة محل الدراسة عند مستوى معنوية 0.05 ناتج عن ممارسات الإدارة العليا.

## 2- نتائج اختبار الفرضية الجزئية الثانية:

نص الفرضية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لثقافة التنظيمية على التشارك المعرفي بالمؤسسة محل الدراسة عند مستوى معنوية 0.05

نقوم بصياغتها إحصائياً كما يلي:

الفرضية الصفرية ( $H_0$ ): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لثقافة التنظيمية على التشارك المعرفي عند مستوى معنوية 0.05 بالمؤسسة محل الدراسة

الفرضية البديلة ( $H_1$ ): يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لثقافة التنظيمية على التشارك المعرفي عند مستوى معنوية 0.05 بالمؤسسة محل الدراسة

الجدول رقم (23): نتائج تحليل الارتباط والانحدار الخطي المتعدد لثقافة التنظيمية على التشارك المعرفي

| معامل الارتباط (R)   | معامل التفسير $R^2$ | قيمة F | مستوى الدلالة (sig) | معاملات الانحدار | قيمة t | مستوى الدلالة (sig) |
|--|---------------------|--------|---------------------|------------------|--------|---------------------|
| 0.692  | 0.479               | 12.204 | .000                | A                | 1.464  | .149                |
|  |                     |        |                     | $B_1$            | -.689  | .494                |
|  |                     |        |                     | $B_2$            | 2.638  | .011                |
|  |                     |        |                     | $B_3$            | 3.844  | .000                |
|  |                     |        |                     | $B_4$            | -.358  | .722                |
| <b>معادلة نموذج الانحدار المتعدد: <math>Y = 0.573 + 0.449x_2 + 0.439x_3 + e_i</math></b> |                     |        |                     |                  |        |                     |

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25

تشير معطيات الجدول أعلاه أنه يوجد علاقة طردية متوسطة ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 للثقافة التنظيمية بأبعادها (إدراك إدارة المعرفة، البيئة التعاونية في المؤسسة، الرؤية المشتركة، ممارسات الإدارة العليا) في التشارك المعرفي، تقدر بـ 0.692، كما بلغ معامل التفسير ( $R^2=0.479$ ) ما يدل على أن ثقافة المؤسسة تفسر التشارك المعرفي بنسبة (47.9%)، كما أنه قدرت قيمة F الجدولية ( $F=12.204$ ) بمستوى دلالة أقل من (0.05).

حيث بلغت قيمة معامل الانحدار لبعدي البيئة التعاونية ( $b_2=0.449$ )، بعد الرؤية المشتركة قيمة ( $b_3=0.439$ ) وهما دالان إحصائيا لأنها أقل من (0.05)، حسب إجابات عينة الدراسة المستجوبة أنه يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 لثقافة المؤسسة في تعزيز المشاركة بالمعرفة بالمؤسسة خاصة لبعدي البيئة التعاونية و الرؤية المشتركة فقط.

أما باقي قيم الانحدار الخطي: والمتمثلة في بعدي (إدراك المعرفة، ممارسات الإدارة العليا) والتي كانت بالترتيب ( $b_4=0.722, b_1=-0.094$ ) فلم تكن ذات دلالة إحصائية لان sig أكبر من (0.05). بناءا عليه قرار اختبار الفرضية الثانية: نرفض الفرضية الصفرية ( $H_0$ ) نقبل الفرضية البديلة ( $H_1$ ) يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية على المشاركة بالمعرفة بالمؤسسة محل الدراسة عند مستوى معنوية 0.05. وهو ناتج عن بعدي البيئة التعاونية والرؤية المشتركة فقط.

### 3- نتائج اختبار الفرضية الجزئية الثالثة

نص الفرضية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية على الاستغلال المعرفي بالمؤسسة محل الدراسة عند مستوى معنوية 0.05

نقوم بصياغتها إحصائيا كما يلي:

الفرضية الصفرية ( $H_0$ ): لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 للثقافة التنظيمية على الاستغلال المعرفي بالمؤسسة محل الدراسة.

الفرضية البديلة ( $H_1$ ): يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 للثقافة التنظيمية على الاستغلال المعرفي بالمؤسسة محل الدراسة.

الجدول رقم (24): نتائج تحليل الارتباط والانحدار الخطي المتعدد للثقافة التنظيمية على الاستغلال المعرفي

| معامل الارتباط (R)   | معامل التفسير R <sup>2</sup> | قيمة F | مستوى الدلالة (sig) | معاملات الانحدار | قيمة t | مستوى الدلالة (sig) |       |
|--|------------------------------|--------|---------------------|------------------|--------|---------------------|-------|
| 0.576  | 0.331                        | 6.563  | 0.000               | A                | 0.237  | 0.495               | 0.623 |
|  |                              |        |                     | B <sub>1</sub>   | 0.187  | 1.121               | 0.267 |
|  |                              |        |                     | B <sub>2</sub>   | 0.456  | 2.189               | 0.033 |
|  |                              |        |                     | B <sub>3</sub>   | 0.109  | 0.778               | 0.440 |
|  |                              |        |                     | B <sub>4</sub>   | 0.139  | 0.911               | 0.366 |
| <b>معادلة نموذج الانحدار المتعدد : <math>Y=0.237 + 0.456x_2 + e_i</math></b> |                              |        |                     |                  |        |                     |       |

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25

تشير معطيات الجدول أعلاه أنه يوجد علاقة طردية متوسطة ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 للثقافة التنظيمية بأبعادها (إدراك إدارة المعرفة، البيئة التعاونية في المؤسسة، الرؤية المشتركة، ممارسات الإدارة العليا) في الاستغلال المعرفي، تقدر بـ 0.576، كما بلغ معامل التفسير ( $R^2=0.331$ ) ما يدل على أن ثقافة المؤسسة تفسر الاستغلال المعرفي بنسبة (33.1%)، كما أنه قدرت قيمة F الجدولية ( $F=6.563$ ) بمستوى دلالة أقل من (0.05).

حيث بلغت قيمة معامل الانحدار لبعدها البيئية التعاونية قيمة ( $b_2=0.456$ )، وهو دال إحصائياً لان sig أقل من (0.05)، حسب إجابات عينة الدراسة المستجوبة أنه يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 لثقافة المؤسسة في تعزيز الاستغلال المعرفي بالمؤسسة خاصة لبعدها البيئية التعاونية فقط. أما باقي قيم الانحدار الخطي: والمتمثلة في أبعاد (إدراك المعرفة، الرؤية المشتركة، ممارسات الإدارة العليا) والتي كانت بالترتيب ( $b_1=0.187, b_3=0.109, b_4=0.139$ ) فلم تكن ذات دلالة إحصائية لان sig أكبر من (0.05).

بناءً عليه قرار اختبار الفرضية الثالثة: نرفض الفرضية الصفرية ( $H_0$ ) نقبل الفرضية البديلة ( $H_1$ ) يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية على الاستغلال المعرفي بالمؤسسة محل الدراسة عند مستوى معنوية 0.05 ناتج عن البيئة التعاونية.

#### 4- نتائج اختبار الفرضية الرئيسية:

هل يوجد أثر للثقافة التنظيمية على عمليات إدارة المعرفة في المؤسسة محل الدراسة؟

- نص الفرضية: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 للثقافة التنظيمية على عمليات إدارة المعرفة في المؤسسة محل الدراسة.

نقوم بصياغتها إحصائيا كما يلي:

الفرضية الصفرية ( $H_0$ ): لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 للثقافة التنظيمية على عمليات إدارة المعرفة في المؤسسة محل الدراسة.

الفرضية البديلة ( $H_1$ ): يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 للثقافة التنظيمية على عمليات إدارة المعرفة في المؤسسة محل الدراسة.

الجدول رقم (25): نتائج تحليل الارتباط والانحدار الخطي المتعدد للثقافة التنظيمية على عمليات إدارة المعرفة

| معامل الارتباط (R)   | معامل التفسير $R^2$ | قيمة F | مستوى الدلالة (sig) | معاملات الانحدار |       | قيمة t | مستوى الدلالة (sig) |
|--|---------------------|--------|---------------------|------------------|-------|--------|---------------------|
| 0.682  | 0.465               | 11.525 | 0.000               | A                | 0.104 | .270   | 0.788               |
|  |                     |        |                     | B <sub>1</sub>   | 0.116 | .858   | 0.395               |
|  |                     |        |                     | B <sub>2</sub>   | 0.444 | 2.642  | 0.011               |
|  |                     |        |                     | B <sub>3</sub>   | 0.185 | 1.646  | 0.106               |
|  |                     |        |                     | B <sub>4</sub>   | 0.169 | 1.376  | 0.175               |
| <b>معادلة نموذج الانحدار المتعدد: <math>Y=0.104 + 0.444 x_2 + e_i</math></b> |                     |        |                     |                  |       |        |                     |

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25

تشير نتائج التحليل الإحصائي لوجود اثر ذي دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية على عمليات المعرفة، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط الخطي المتعدد 0.682، وهو ارتباط طردي ومتوسط وذي دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 وهذا ما دعمته قيمة " F المحسوبة المقدره 11.525 بمستوى معنوية (0.000) وهي أقل من 0.05، أما معامل التحديد فقد بلغ 0.465، أي أن ما نسبته 46.5% من التغيرات التي تطرأ على مستوى عمليات إدارة المعرفة ناتجة عن التغير في أبعاد الثقافة التنظيمية بأبعادها ونسبة متوسطة، أما النسبة المتبقية أي 53.5% تعود إلى متغيرات أخرى لم تدخل في نموذج الدراسة.

حيث بلغت قيمة معامل الانحدار لبعء البيئة التعاونية قيمة ( $b_2=0.444$ )، وهو دال إحصائيا لان sig أقل من (0.05)، حسب إجابات عينة الدراسة المستجوبة أنه يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 للثقافة المؤسسة في تعزيز عمليات إدارة المعرفة بالمؤسسة من خلال بعء البيئة التعاونية فقط. أما باقي قيم الانحدار الخطي: والمتمثلة في أبعاد (إدراك المعرفة، الرؤية المشتركة، ممارسات الإدارة العليا) والتي كانت بالترتيب ( $b_4=0.169$ ,  $b_3=0.185$ ,  $b_1= 0.116$ ) فلم تكن ذات دلالة إحصائية لان sig أكبر من (0.05).

بناءا عليه قرار اختبار الفرضية الرئيسية: نرفض الفرضية الصفرية ( $H_0$ ) نقبل الفرضية البديلة ( $H_1$ ) أنه يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 للثقافة التنظيمية في تعزيز عمليات إدارة المعرفة بالمؤسسة من خلال بعء البيئة التعاونية فقط.

خلاصة:

حاولنا في الفصل التطبيقي إسقاط الجوانب النظرية على واقع المؤسسة محل الدراسة، من خلال بناء استمارة الاستبيان و توزيعها على إطارات و عمال مؤسسة سونلغاز بالوادي، و بعد جمع المعطيات وتحليلها باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS V25 ، توصلنا في الأخير إلى نتائج اختبار الفرضيات الذي أظهر وجود أثر ذو دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية على عمليات إدارة المعرفة بالمؤسسة.



# الخاتمة



## الخاتمة

هدفت هذه الدراسة إلى إبراز الأثر الفعّال الذي تؤديه الثقافة التنظيمية في تعزيز عمليات إدارة المعرفة داخل المؤسسات، وذلك من خلال تبني استراتيجيات فعّالة تمكّن المنظمة من تطوير قدراتها المعرفية، والمحافظة على استمراريته وتنافسيتها في بيئة العمل المتغيرة.

وقد أظهرت نتائج الدراسة أن الثقافة التنظيمية تمثل عنصرًا محوريًا في دعم وتفعيل جهود إدارة المعرفة، إذ تُعد إطارًا مرجعيًا يُمكن المؤسسات من استكشاف المعرفة وتوظيفها بفعالية في عمليات اتخاذ القرار، فضلاً عن كونها دعامة أساسية لتحقيق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة، مما ينعكس إيجابيًا على أدائها العام. وبناءً على ما تقدّم، تبرز الحاجة إلى ترسيخ ثقافة تنظيمية داعمة للمعرفة، باعتبارها عاملاً أساسياً في بناء بيئة تنظيمية قائمة على التعلّم المستمر، والابتكار، والمشاركة الفاعلة.

وقد مكّنتنا الدراسة، بجانبها النظري والتطبيقي، من التوصل إلى مجموعة من النتائج التي يمكن تصنيفها كما يلي:

## النتائج النظرية :

تناولت هذه الدراسة أثر الثقافة التنظيمية في تطبيق عمليات إدارة المعرفة في المنظمات، حيث هدفت إلى فهم كيفية تأثير الثقافة التنظيمية على الاستكشاف المعرفي (تشخيص المعرفة، اكتساب المعرفة، تنظيم المعرفة وتخزينها) والاستغلال المعرفي (تطبيق المعرفة) داخل البيئة التنظيمية. وقد تم التعرّف على أن الثقافة التنظيمية تُعدّ العامل الرئيس في تشكيل سلوك الموظفين وتوجيه تفاعلاتهم مع عمليات إدارة المعرفة.

للثقافة التنظيمية، باختلاف أبعادها، تأثير حاسم في نجاح عمليات إدارة المعرفة.

يتجلى تأثير كل من ممارسات الإدارة العليا، الرؤية المشتركة، البيئة التعاونية، وإدراك إدارة المعرفة على عمليات إدارة المعرفة كما يلي:

- ممارسات الإدارة العليا: تحدد الاستراتيجيات وتخصص الموارد لتسهيل تبادل المعرفة وتحفيز الابتكار داخل المؤسسة.

- الرؤية المشتركة: وجود ثقافة تنظيمية قوية ومتجانسة يُساهم في توحيد الرؤية والأهداف بين أفراد المنظمة؛ وتُوخِّد الرؤية المشتركة الأهداف وتوجِّه الجهود نحو تحقيق نتائج مشتركة، مما يعزِّز تبادل المعرفة بين الفرق المختلفة.

- البيئة التعاونية: تُسهِّل التعاون بين الأفراد وتُعزِّز من تبادل المعرفة والتعلُّم المستمر.

- إدراك إدارة المعرفة: يزيد من وعي الموظفين بأهمية تبادل المعرفة، مما يُحفِّزهم على استخدام الأنظمة المتاحة لتحسين الكفاءة والابتكار.

- تعمل هذه العوامل مجتمعةً على تحسين عمليات إدارة المعرفة، مما يؤدي إلى زيادة فعالية الأداء المؤسسي وتحقيق الأهداف الإستراتيجية.

- إن إدارة المعرفة لها أهمية خاصة في جميع المنظمات وفي كل القطاعات، كونها تُعدُّ من المداخل الحديثة التي تحقق الفعالية المطلوبة في جميع مستويات النشاط داخل المنظمة.

جميع عمليات إدارة المعرفة مترابطة فيما بينها، ولا يمكن الاستغناء عن أي منها.

### النتائج التطبيقية:

فيما يتعلق بمحور الثقافة التنظيمية، وحسب وجهة نظر أفراد العينة المستجوبين، فقد جاءت البيئة التعاونية كأحد أبعاد الثقافة التنظيمية في المركز الأول وضمن مجال الموافقة، حيث أكد المشاركون على توفُّر بيئة تعاونية جيدة داخل المؤسسة.

- أما بعد ممارسات الإدارة العليا، فقد جاء في المركز الثاني وضمن مجال الموافقة أيضاً، حيث أشار الأفراد إلى أن الإدارة العليا توفُّر الدعم اللازم لتطوير مهارات الموظفين من خلال التدريب والتكوين، وتقدِّم معلومات واضحة ودورية حول أهداف المؤسسة واستراتيجياتها. كما تسعى إلى تعزيز ثقافة العمل الجماعي والتعاون بين الموظفين من مختلف الأقسام الإدارية، ويؤكد المشاركون أن المؤسسة تمنح مكافآت مادية معتبرة للموظفين عند تحقيق الأهداف المحددة، ما يدل على موافقتهم على ممارسات الإدارة العليا في المؤسسة.

- أما بعد إدراك إدارة المعرفة، فقد احتل المركز الثالث وضمن مجال الموافقة، حيث يؤكد أفراد العينة أن المؤسسة تدرك أن تبني وتطبيق إدارة المعرفة يمكن أن يحقق منافع وأرباحاً إضافية. كما يدركون أهمية

التكنولوجيا الحديثة في تنظيم وتصنيف ومشاركة المعلومات والمعرفة، باعتبارها أداة أساسية في إدارة المعرفة. بالإضافة إلى امتلاكهم معرفة شاملة بالمهارات والخبرات الضرورية لأداء مهامهم بشكل مثالي.

فيما يخص بعد الرؤية المشتركة، فقد جاء في المركز الرابع وضمن مجال الموافقة، ما يشير إلى أن لدى أفراد العينة أهدافاً ومصالح مشتركة تُخدم إستراتيجية المؤسسة، وأنهم المتعلقة بالعمل من منظور جماعي ومشارك، وأن المؤسسة تمتلك رؤية مشتركة بين العاملين فيها.

أما بالنسبة لمحور عمليات إدارة المعرفة، وحسب وجهة نظر أفراد العينة المستجوبين:

فقد احتل بعد استغلال المعرفة المركز الأول وضمن مجال الموافقة، حيث أكد أفراد العينة أن المؤسسة تشجع الموظفين على توظيف المعرفة المكتسبة والمخزنة وتطبيقها في سبيل إنجاح خطط العمل.

أما بعد مشاركة المعرفة، فجاء في المركز الثاني وضمن مجال الموافقة، حيث أشار المستجوبون إلى أن المؤسسة حريصة على إتاحة شبكة اتصال تربط بين مختلف المستويات داخل المؤسسة، تتضمن تبادل المعلومات ومشاركتها، بحيث يكون كل مصلحة على دراية باحتياجات المصالح الأخرى من المعلومات والمعرفة، مع تقديم الدعم عند الطلب.

في حين جاء بعد توليد المعرفة في المركز الثالث وضمن مجال الحياد، مما يدل على أنه، رغم إشراك الموظفين في دورات تكوينية لتطوير معارفهم، إلا أن المؤسسة لا تشجعهم على توليد الأفكار الجديدة، ولا تقدم حوافز مالية مقابل تقديم أفكار مبتكرة، كما لا تتساهل مع أخطائهم.

- تم قبول الفرضية الجزئية البديلة الأولى (H1)، حيث ثبت وجود أثر ذو دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية على خلق (توليد) المعرفة بالمؤسسة محل الدراسة، عند مستوى معنوية 0.05، ناتج عن ممارسات الإدارة العليا فقط.

- تم قبول الفرضية الجزئية البديلة الثانية (H1)، حيث ثبت وجود أثر ذو دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية على المشاركة بالمعرفة بالمؤسسة محل الدراسة، عند مستوى معنوية 0.05. وهذا ناتج عن بعدي البيئة التعاونية والرؤية المشتركة فقط.

- تم قبول الفرضية الجزئية البديلة الثالثة (H1)، حيث ثبت وجود أثر ذو دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية على الاستغلال المعرفي بالمؤسسة محل الدراسة، عند مستوى معنوية 0.05، ناتج عن البيئة التعاونية.
- تم قبول الفرضية البديلة الرئيسية (H1)، حيث ثبت وجود أثر ذو دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية في تعزيز عمليات إدارة المعرفة بالمؤسسة، من خلال بعد البيئة التعاونية فقط.

### التوصيات والاقتراحات:

- استنادًا إلى النتائج التي توصلت إليها الدراسة في جانبها النظري والتطبيقي، يُقترح العمل على التوصيات التالية بهدف تعزيز فعالية الثقافة التنظيمية وتكاملها مع ممارسات إدارة المعرفة داخل المؤسسات الجزائرية:
- نشر الوعي بمفاهيم الثقافة التنظيمية وإدارة المعرفة، والتأكيد على دورهما الحيوي في دعم الأداء المؤسسي وتحقيق الأهداف الإستراتيجية، لا سيما في المؤسسات الجزائرية؛
- ضرورة قيام المؤسسات بتقييم ومراجعة ثقافتها التنظيمية بشكل دوري، مع التركيز على تطويرها بما ينسجم مع التحولات الداخلية والتغيرات في البيئة الخارجية، وذلك من خلال تبني قيم تدعم التعلم التنظيمي وتبادل المعرفة؛
- تعزيز ثقافة الشمول والتنوع داخل بيئة العمل، بما يضمن توفير مناخ مؤسسي عادل، محفّز، ومرعٍ لاختلافات الأفراد وقدراتهم؛
- تشجيع العمل الجماعي والمشاركة الفعّالة بين الموظفين، من خلال ترسيخ مبادئ الثقة والتعاون، بما يُسهم في بناء بيئة معرفية مستدامة؛
- الاستثمار في تنمية الموارد البشرية عبر تقديم برامج تدريبية متخصصة في مفاهيم إدارة المعرفة، وتطوير المهارات التقنية والسلوكية المرتبطة بها؛
- تبني أنماط قيادية تحفيزية قادرة على دعم الابتكار وتوجيه التغيير المعرفي داخل المؤسسة، مع التركيز على تعزيز الإبداع والمبادرات المعرفية؛

- منح إدارة المعرفة أولوية ضمن سياسات المؤسسة، من خلال إشراك الموظفين في عمليات اتخاذ القرار، وتبني ثقافة مؤسسية تشجع على توليد المعرفة، ومشاركتها، واستثمارها في مختلف المستويات التنظيمية؛
- الاهتمام بتوظيف التكنولوجيا الحديثة في إدارة المعرفة، وذلك عبر توفير البنية التحتية الرقمية الملائمة التي تمكن من تسهيل عمليات توليد، تخزين، ونقل المعرفة داخل المؤسسة.

#### مقترحات لدراسات مستقبلية:

- إجراء دراسات مقارنة بين مؤسسات تنتمي إلى قطاعات مختلفة بهدف استكشاف أوجه الاختلاف والتشابه في تأثير الثقافة التنظيمية على إدارة المعرفة؛
  - التعمق في دراسة تأثير الأبعاد الفردية للثقافة التنظيمية (مثل القيم، المعتقدات، الممارسات) على كل مرحلة من مراحل إدارة المعرفة (الخلق، المشاركة، الاستغلال)؛
  - تحليل العلاقة بين الثقافة التنظيمية وإدارة المعرفة في سياق التحول الرقمي، مع التركيز على دور التقنيات الحديثة في إعادة تشكيل أنماط العمل وتبادل المعرفة.
- وفي الختام، تأمل هذه الدراسة أن تكون قد ساهمت في إثراء الأدبيات العلمية ذات الصلة بالثقافة التنظيمية وإدارة المعرفة، وأن تفتح المجال أمام دراسات مستقبلية تُعمق الفهم وتدعم التطبيق العملي لهذه المفاهيم داخل المؤسسات الجزائرية وخارجها.



# المراجع



## قائمة المراجع

### المراجع باللغة العربية:

#### الكتب:

- 1- إبراهيم الخلوف المكاوي، إدارة المعرفة المفاهيم، الاستراتيجيات والعمليات، الوراق للنشر والتوزيع، عمان، ط 2، 2008،
- 2- أحمد الخطيب عادل سالم، الإدارة الحديثة - نظريات واستراتيجيات ونماذج، عالم الكتب الحديث، اريد، الأردن، 2009،
- 3- أحمد الخطيب، الإدارة الحديثة، عالم الكتاب الحديث وجدارا للكتاب العالمي، عمان الأردن 2008
- 4- الكتيبي محسن علي، السلوك التنظيمي بين النظرية والتطبيق، جامعة قناة السويس، مصر، ط1، 2005،
- 5- سعد غالب ياسين، إدارة المعرفة، دار المناهج، عمان الأردن، الطبعة الأولى، 2007،
- 6- سيد محمد جاد الرب، إدارة الموارد الفكرية والمعرفية في منظمات الأعمال العصرية، مطبعة العشري، القاهرة 2006،
- 7- صلاح الدين الكيسي، إدارة المعرفة المنظمة العربية للتنمية الإدارية القاهرة 2005،
- 8- عامر خضير الكيسي، إدارة المعرفة وتطوير المنظمات المكتب الجامعي الحديث مصر، 2004،
- 9- عبد الستار العلي وآخرون، المدخل إلى إدارة المعرفة، الطبعة الأولى، دار المسيرة، عمان الأردن، 2006
- 10- عبد الستار العلي، غسان العمري، عامر ابراهيم قنديلجي، المدخل لإدارة المعرفة، دار المسيرة للنشر عمان الأردن، ط1، 2006،
- 11- علي السلمي، إدارة التميز نماذج وتقنيات الإدارة في عصر المعرفة، دار غريب للنشر و التوزيع، القاهرة مصر 2002،
- 12- علي السلمي، إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، دار غريب، القاهرة مصر 1998،
- 13- علي نبيل، العرب وعصر المعلومات، سلسلة كتب عالم المعرفة، الكويت، العدد 184، 1994،
- 14- عمر أحمد همشري، إدارة المعرفة الطريق إلى التميز والريادة، دار صفاء للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2013،
- 15- محمد عواد أحمد الزيادات، اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2008،
- 16- محمد قاسم، المدخل إلى مناهج البحث العلمي، الطبعة الأولى، دار النهضة العربية، بيروت لبنان، 1999،
- 17- محمد يوسف القاضي، السلوك التنظيمي، دار الأكاديميون للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط 1، 2015،
- 18- مصطفى محمود أبو بكر، الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية، الإسكندرية 2003،
- 19- ممدوح عبد العزيز الرفاعي، إدارة المعرفة مفاهيم - مبادئ - تطبيقات، مجهول دار وبلد البشر، ط 3، 2006،
- 20- موسوعة حواء، أثر إدارة المعرفة على أداء المنظمات، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2014،
- 21- يوسف مسعداوي، أساسيات في ادارة المؤسسات، دار هومة للطباعة والنشر والتوزيع الجزائر، ط2، 2014،

#### المجلات:

- 1- باب محروس عبد الحميد، "مفهوم الثقافة التنظيمية:مراجعة نظرية تطبيقية"، المجلة الدولية للسياسات العامة، كلية الدراسات العليا للبحوث الإحصائية لجامعة القاهرة، مصر، المجلد 01، العدد 01، يناير 2022،
- 2- ختيري وهيبه "صياغة الثقافة التنظيمية كمتطلب أساسي لنجاح تطبيق عمليات إدارة المعرفة: دراسة حالة جامعة يحيى فارس بالمدينة"، مجلة الإستراتيجية والتنمية، العدد 3، 2019،
- 3- داسي وهيبه، أثر الثقافة التنظيمية على إدارة المعرفة دراسة تطبيقية في مجموعة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية"، مجلة الاقتصاديات المالية البنكية و إدارة الأعمال، المجلد 10، العدد 02، 2021،
- 4- ربيع عطيات الله، دور الثقافة التنظيمية الإبداعية في تعزيز التشارك المعرفي، مجلة الإستراتيجية والتنمية المجلد 10، العدد 05، أكتوبر 2020،
- 5- رجائي حمد عليان الصمادي، أثر الثقافة التنظيمية على إدارة المعرفة في المؤسسات الحكومية. مجلة المجتمع العربي لنشر الدراسات العلمية. الإصدار رقم. ISSN: 2958-6798 العدد 11، 2023.
- 6- زين الدين بروش وأ. لحسن هدار، "دور الثقافة التنظيمية في إدارة التغيير في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية"، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد 01، جوان 2007،

- 7- عارف بن خميس الفزاري دور الثقافة التنظيمية في تطبيق إدارة المعرفة في المنظمات :دراسة استقراية تحليلية. مجلة العلوم الاقتصادية والقانونية والإدارية، المجلد 08، العدد 12، 2004،
- 8- عبد الحسن جواد عبد الحسن، دور الثقافة التنظيمية في تعزيز التوجه الاستراتيجي الاستباقي ، مجلة كلية التربية، جامعة الكوفة، كلية الاقتصاد، العدد 26، 2020،
- 9- عبد اللطيف عبد اللطيف، جودة محفوظ أحمد، دور الثقافة التنظيمية في التنبؤ بقوة الهوية التنظيمية: دراسة ميدانية على أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية الخاصة، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 26، العدد الثاني، 2010،
- 10- عواي أمحمد، طالي صلاح الدين، اثر الثقافة التنظيمية في تطبيق نظم إدارة المعرفة، مجلة الاقتصاد و إدارة الأعمال، مجلد 07، عدد 3، 2023،
- 11- قردوبة نصر الدين، أثر الثقافة التنظيمية على عمليات بناء المعرفة، دراسة حالة عينة من المؤسسات، مجلة رؤى اقتصادية، جامعة الشهيد حمه لخضر الوادي، المجلد 08، العدد 02، 2018،
- 12- محمد خميس ناصر، تأثير الثقافة التنظيمية في تبني نظام الإدارة البيئية ISO14001: دراسة تطبيقية في الشركة العامة لصناعة الزجاج والسيراميك، مجلة جامعة الأنبار العراق للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 4، العدد 08، 2012،
- 13- محمد محمد ناجي النفيس، دور الثقافة التنظيمية في تطبيق إدارة المعرفة في الجامعات اليمنية الحكومية"، مجلة جامعة الرازي للعلوم الإدارية و الإنسانية، المجلد 05، العدد 09، 2024،

### الأطروحات:

- 1- عبيد شمس الدين ، حمد حمدي والطاهر لعوج، أثر الثقافة التنظيمية على إدارة المعرفة، دراسة حالة الشركة الجزائرية للتأمينات CAAT، مذكرة ماجستير، تخصص إدارة الأعمال، جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي، السنة الجامعية 2020-2021،
- 2- خلف منى، دور التحالف الاستراتيجي في تنمية معرفة العاملين، دراسة حالة مركز البحث العلمي و التقني حول المناطق الجافة "عمر البرناوي"، مذكرة ماجستير في علوم التسيير في إطار مدرسة الدكتوراه اقتصاد تطبيقي و تسيير منظمات، تخصص اقتصاد و إدارة المعرفة و المعارف، المركز الجامعي الوادي، 2011-2012،
- 3- داسي وهيبية، أثر الثقافة التنظيمية على إدارة المعرفة، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة، 2013-2014،
- 4- داسي وهيبية، إدارة المعرفة ودورها في تحقيق الميزة التنافسية، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال جامعة دمشق، سوريا، 2007،
- 5- دهماني زهير، " إدارة المعرفة كمدخل لدراسة تأثير الثقافة التنظيمية في تعزيز القدرة التنافسية للمنظمة- دراسة حالة منظمتي خدمة الهاتف النقال موبليس و أوريدو في الجزائر "، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة أمجد بوقرة بومرداس، الجزائر، 2017/2018.
- 6- سوزان صالح ،دروزة بين متطلبات إدارة المعرفة وعملياتها وأثرها على تميز الأداء المؤسسي، رسالة ماجستير غير منشورة في إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا الأردن، 2008،
- 7- عباسي بوبكر، انعكاسات الثقافة التنظيمية الموجهة بالزبون على الإبداع في تقديم خدمة الضيافة، أطروحة دكتوراه، تخصص إدارة الموارد البشرية، جامعة قاصدي مرباح ورقلة الجزائر، 2018،
- 8- عيشوش رياض"مساهمة الثقافة التنظيمية في نجاح تطبيق إدارة المعرفة دراسة حالة بعض وكالات البنوك العمومية بالمسيلة"، أطروحة ماجستير في علوم التسيير، في إطار مدرسة الدكتوراه في الاقتصاد التطبيقي و إدارة المنظمات، تخصص اقتصاد و إدارة المعرفة و المعارف، 2010/2011.
- 9- مدوري نور الدين "أثر عوامل الثقافة التنظيمية على تطبيق إدارة معرفة في المؤسسة -دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر-"، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، تخصص تسيير الموارد البشرية ، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر، .، 2016/2017.

المؤتمرات والملتقيات

- 1- اللجنة الاقتصادية والاجتماعية أخرى آسيا "الاسكوا"، منهجية إدارة المعرفة مقارنة تجريبية في قطاعات مركزية في دول الاسكوا الأعضاء نيويورك، 2004،
- 2- حسن العلواني، "إدارة المعرفة المفهوم والمداخل النظرية، المؤتمر العربي الثاني في الإدارة حول: القيادة الإبداعي في مواجهة التحديات المعاصرة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة مصر، 08 نوفمبر 2001
- 3- حسن عبد مفلح المومني، "مدى استعداد المؤسسات العامة في الأردن لتطبيق إدارة المعرفة "دراسة ميدانية"، المؤتمر العلمي الدولي السنوي الخامس حول: اقتصاد المعرفة والتنمية الاقتصادية، جامعة الزيتونة، الأردن، 25/ 27 أبريل 2005،
- 4- سعد بن مرزوق العتيبي، "دور القيادة التحولية في إدارة التغيير: إدارة التغيير ومتطلبات التطوير في العمل الإداري، الملتقى الإداري الثالث، جامعة الملك سعود، السعودية، الرياض 18-19 مارس 2005،
- 5- سمير عبد الوهاب، متطلبات تطبيق إدارة المعرفة في المدن العربية، دراسة حالة مدينة القاهرة، جامعة القاهرة، مصر، 2005،
- 6- محمود العبدوي، "مفهوم و أساليب تقييم و تكوين الموجودات المعرفية، المؤتمر العلمي الرابع الريادة و الإبداع حول استراتيجيات الأعمال في مواجهة تحديات العولمة، جامعة فيلاديلفيا الأردن 15/16 مارس 2005،،
- 7- مطيران عبد الله المطيران، إدارة الظلم المعرفة الرأس المال الفكري"، المؤتمر العلمي الدولي السنوي السابع حول إدارة المخاطر و اقتصاد المعرفة، جامعة الزيتونة، الأردن، 16- 18 أبريل 2007،
- 8- هيثم على حجازي، قياس أثر إدراك إدارة المعرفة في توظيفها لدى المنظمات الأردنية، دراسة تحليلية مقارنة بين القطاعين العام والخاص، باتجاه بناء نموذج لتوظيف إدارة المعرفة، المؤتمر العلمي الدولي السنوي الخامس حول اقتصاد المعرفة والتنمية الاقتصادية، جامعة الزيتونة، عمان الأردن يومي 25- 27 نيسان 2005
- 9- وسيلة بن ساهل، "دراسة المنهج تحليل مفهومي، يوم دراسي حول منهجية البحث العلمي، جامعة بسكرة، 22 فيفري 2010.

المراجع باللغة الأجنبية:

- 1- E Edith wolf Perez, **Organizational Culture and Knowledge Management: An Empirical Study Brazilian Higher Education** , Springer proceedings in business and economics. 2023
- 2- Ackerman, M. S. & al. Sharing Expertise: Beyond Knowledge Management, The MIT Press, London, 2003.
- 3- -,Ahmed, Muhammad.Irshad, Muhammad Nawaz, An Empirical Study of Impact of Organizational Culture on Knowledge Management Practices. Social Science Review Archives. Vol 2, N 2, 2024
- 4- Alavi, M. & Leidner, D. , knowledge management and knowledge management system conceptual foundation and research issues, MIS Quarterly Review, Vol. 25, No.1, 2001.
- 5- Samson Debela Ayana, Getachew Hailemariam, Mengesha Philip F Musa Solomon Negash, Investigating the Effect of Organizational Culture on Knowledge Management Across a Large Banking Network in Sub-Saharan Africa, Journal of Global Information Management (JGIM), Vol 32, N 1, 2024,
- 6- Brilman, J. Les Meilleures Pratiques de Management au Cœur de la Performance, édition, d'Organisation, France, 2021.
- 7- Edgar Schein Organizational culture and leadership 3rd edition jossey bass, ed 2004-
- 8- Lang, J. C, managerial concerns in knowledge management, The Journal of Knowledge Management, Vol. 5, No. 1, 2001
- 9- Laurent, E. & Gruz, G. Innovation et Management de Connaissances, d'Organisation, France 2001
- 10- Meredith Wanjala, "The Impact of Organizational Culture on Knowledge Management Practices", European Journal of information and knowledge Management, Vol 3, No 2, 2024
- 11- Patrick Cohendet et al, La gestion des connaissances: Firmes et communauté de savoir; Economical Paris, France.



# الملاحق



الملحق رقم 01: استمارة طلب الحصول على معلومات

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
 République Algérienne Démocratique et Populaire  
 وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
 Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique  
 جامعة الشهيد حنة لخضر الوادي  
 Université Echahid Hamma Lakhdar d'El Oued

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
 قسم علوم التسيير  
 الرقم 43/ك.ع.م.ك.ع.ق.ت.و.ع.ت.2025

الموسم الجامعي: 2025/2024  
 الوادي في: 18 ماي 2025

إلى السيد: *صاحب المؤسسة التجارية الجزائرية*  
 لمقر: *بوسبيح العايش، وادي القايص، الجزائر*

**الموضوع : طلب تسهيل الحصول على معلومات**

في إطار إعداد مذكرة التخرج التي يقوم بها طلبة ماستر قسم علوم التسيير للحصول على المعلومات النظرية في الوسط العلمي المهني.

تطلب من سيادتكم إمكانية استقبال الطلبة الآتية أسمائهم:

- اسم واللقب: *بوسبيح العايش*، تاريخ ومكان الميلاد: *15.06.1988*، رقم التسجيل: *050590514577*
- اسم واللقب: *بوسبيح العايش*، تاريخ ومكان الميلاد: *19.08.1988*، رقم التسجيل: *040490514233*
- اسم واللقب: *بوسبيح العايش*، تاريخ ومكان الميلاد: *15.07.1988*، رقم التسجيل: *060690514377*
- اسم واللقب: *بوسبيح العايش*، تاريخ ومكان الميلاد: *15.07.1988*، رقم التسجيل: *060690514377*

- التخصص: *إدارة الأعمال*
- موضوع البحث: *أثر الثقافة التنظيمية في تعزيز النزاهة الأخلاقية*
- الأستاذ المشرف: *بوسبيح العايش*

في مؤسستكم وذلك لمدة: *يوما*

ابتداء من: *.....*

إلى غاية: *.....*

رئيس القسم  
 بوسبيح العايش  
 قسم علوم التسيير  
 بوسبيح العايش

موافقة المؤسسة المستقبلة  
 الشركة الجزائرية للتجارة والتوزيع  
 بوسبيح العايش  
 14 AVRIL 2025  
 1743

الملحق رقم 02 : قائمة المحكمين لاستمارة الاستبيان

| الاسم و اللقب | الدرجة العلمية       | الجامعة      |
|---------------|----------------------|--------------|
| جديدي روضة    | أستاذ التعليم العالي | جامعة الوادي |
| آسيا بعضي     | أستاذ محاضر أ        | جامعة الوادي |
| دريال سمية    | أستاذ محاضر أ        | جامعة الوادي |

الملحق رقم 03: استمارة الاستبيان

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة الشهيد حمه لخضر - الوادي  
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير



## استبيان

أخي الفاضل، أختي الفاضلة السلام عليكم ورحمة الله - نحية طيبة وبعد:

يسرني أن أقدم إليكم بفائق الاحترام والتقدير، وألفت عنايتكم الكريمة أن هذا الاستبيان، قد أعد بهدف إعداد دراسة علمية

حول "أثر الثقافة التنظيمية في تعزيز عمليات إدارة المعرفة" دراسة حالة "مؤسسة سونلغاز بالوادي"

و نظرا لأهمية مشاركتكم في تحقيق الهدف العلمي، تأمل منكم التكرم بالإجابة على أسئلة الاستبيان بكل موضوعية ودقة، كما

نحيطكم علما أن جميع إجاباتكم لن تستخدم إلا لغرض البحث العلمي فقط، ودون الإشارة إلى شخصكم الكريم

أشكر لكم حسن تعاونكم و تفضلوا بقبول فائق الاحترام و التقدير

الجزء الأول: البيانات الشخصية

ضع علامة (X) أمام الخيار المناسب

| الجنس:                | ذكر          | أنثى            |                  |                 |  |
|-----------------------|--------------|-----------------|------------------|-----------------|--|
| العمر:                | 30 سنة فأقل  | 31 إلى 40 سنة   | 41 إلى 50 سنة    | أكثر من 50 سنة  |  |
| المؤهل العلمي:        | ثانوي        | تفني سامي       | جامعي            | دراسات عليا     |  |
| سنوات العمل بالمؤسسة: | 5 سنوات فأقل | 6-10 سنوات      | 11-15 سنة        | أكثر من 15 سنة  |  |
| الوظيفة الحالية:      | مدير أو رئيس | المصالح المالية | المصالح الادارية | المصالح التقنية |  |

الجزء الثاني: محاور الدراسة

| I - النفاذ التنظيمية |  |       |       |           |
|----------------------|--|-------|-------|-----------|
| أولا                 | إدراك إدارة المعرفة  | موافق | محايد | غير موافق |
| 01                   | يملك الأفراد في المؤسسة معرفة شاملة بالمهارات والخبرات الضرورية لأداء مهامهم بشكل مثالي.   |       |       |           |
| 02                   | لدى الأفراد فهم دقيق لما يعنيه مصطلح "إدارة المعرفة" كمنهج إداري حديث.   |       |       |           |
| 03                   | يدرك الأفراد في المؤسسة أهمية التكنولوجيا الحديثة في تنظيم و تصنيف و مشاركة المعلومات و المعرفة، باعتبارها أداة أساسية في إدارة المعرفة. |       |       |           |
| 04                   | تمتلك المؤسسة رصيداً مهماً من المعلومات و المعارف والخبرات غير المستثمرة، و تحتاج إلى تنظيم و إدارة فعالة.                               |       |       |           |
| 05                   | يدرك الأفراد في المؤسسة أن تبني و تطبيق إدارة المعرفة يمكن أن يحقق منافع و أرباحاً إضافية  |       |       |           |
| ثانيا                | البيئة التعاونية في المؤسسة  | موافق | محايد | غير موافق |
| 06                   | القرارات التي تتخذ بشكل جماعي في المؤسسة أكثر فعالية من القرارات الفردية   |       |       |           |
| 07                   | يساعد الأفراد بعضهم البعض داخل المؤسسة في مواجهة مشاكل العمل.  |       |       |           |
| 08                   | يشعر الفرد أن الخدمات التي يقدمها زملائه ستعود عليه بفائدة غير مباشرة.   |       |       |           |
| 09                   | المنافسة بين العاملين في المؤسسة تعد مفيدة ولا تشكل ضرراً.   |       |       |           |
| 10                   | يسعى الفرد إلى التعلم من الأخطاء و الاستفادة من تجارب زملائه من خلال النصائح و الإرشادات التي يتلقاها من طرفهم                           |       |       |           |
| 11                   | تسهم الممارسات في المؤسسة مثل الندوات، فرق العمل، و الاجتماعات في تعزيز العمل الجماعي بين الأفراد.                                       |       |       |           |
| ثالثا                | الرؤية المشتركة  | موافق | محايد | غير موافق |

|  |       |           |   |        |
|--|-------|-----------|---|--------|
|  |       |           | لدى الأفراد أهداف و مصالح مشتركة تخدم إستراتيجية المؤسسة  | 12     |
|  |       |           | تتوافق أهداف الفرد مع أهداف و غايات المؤسسة و الرسالة التي يؤديها   | 13     |
|  |       |           | ينظر الأفراد للقضايا و الأمور التي تتعلق بالمؤسسة و العمل من منظور مشترك و جماعي                                  | 14     |
|  |       |           | يسود التفاهم و الانسجام بين الأفراد أثناء تأدية مهامهم.   | 15     |
|  |       |           | يتواصل الأفراد و يتناقشون في أمور العمل بلغة واحدة.   | 16     |
| موافق  | محايد | غير موافق | <b>ممارسات الإدارة العليا</b>   | رابعاً |
|  |       |           | تقدم الإدارة العليا معلومات واضحة و دورية حول أهداف المؤسسة و استراتيجياتها                                       | 17     |
|  |       |           | تعمل الإدارة العليا فتجبا بالحوار بين الموظفين  | 18     |
|  |       |           | توفر الإدارة العليا الدعم اللازم لتطوير مهارات الموظفين من خلال التدريب و التكوين.                                | 19     |
|  |       |           | تسعى الإدارة العليا على تعزيز ثقافة العمل الجماعي و التعاون بين الموظفين من الأقسام الإدارية المختلفة.            | 20     |
|  |       |           | منح الإدارة العليا مكافآت مادية معتبرة الموظفين عند تحقيق الأهداف المحددة.  | 21     |
| <b>II - عمليات إدارة المعرفة</b>                           |       |           |   |        |
| <b>1- استكشاف المعرفة :خلق المعرفة - المشاركة بالمعرفة</b> |       |           |   |        |
| موافق  | محايد | غير موافق | <b>أولاً</b>  |        |
|  |       |           | <b>خلق (توليد) المعرفة</b>  |        |
|  |       |           | تسعى المؤسسة لجذب الكفاءات المتميزة و المبدعة من الخارج. كالجامعات ومراكز الاستشارات بهدف الحصول على معارف جديدة. | 22     |
|  |       |           | تتم المؤسسة بإشراك الأفراد في دورات تدريبية لغرض تطوير معارفهم.   | 23     |
|  |       |           | تسود ثقافة التسامح مع الأخطاء في المؤسسة لتشجيع المبادرة و الابتكار.  | 24     |
|  |       |           | يتم تشجيع الأفراد على توليد الأفكار المبدعة و الإتيان بالجديد في أداء أعمالهم.                                    | 25     |
|  |       |           | تمنح المؤسسة حوافز مادية لموظفيها عند تقديم أفكار جديدة و مبدعة تخص المهام الوظيفية                               | 26     |
| موافق  | محايد | غير موافق | <b>ثانياً</b>   |        |
|  |       |           | <b>المشاركة بالمعرفة</b>  |        |
|  |       |           | أحياناً يتم تكليف الأفراد في وظائف معينة بتنفيذ مهام تخص وظائف أخرى.  | 27     |
|  |       |           | كل مصلحة في المؤسسة على دراية باحتياجات المصالح الأخرى من المعلومات و المعرفة، ويقدم الدعم عند الطلب              | 28     |
|  |       |           | يتاح للأفراد حرية تبادل المعلومات من خلال وجود شبكة اتصال تربط مختلف المستويات داخل المؤسسة.                      | 29     |

|       |       |           |    |  |
|-------|-------|-----------|----|--|
|       |       |           | 30 | لدى الأفراد استعداد ورغبة في مشاركة معارفهم وخبراتهم مع الآخرين دون خوف من فقدان مناصبهم الوظيفية.   |
|       |       |           | 31 | تعمل المؤسسة على تهيئة الجو الملائم لتبادل المعارف بين الأفراد مثل حلقات النقاش و الاجتماعات العامة. |
| موافق | محايد | غير موافق |    | 2- استغلال المعرفة   |
|       |       |           | 32 | تسعى المؤسسة إلى تطبيق الأفكار الجديدة بعد دراستها و توفير الوسائل و الموارد اللازمة لذلك            |
|       |       |           | 33 | يتم استخدام المعارف الجديدة لتحسين إجراءات العمل   |
|       |       |           | 34 | يتم تشجيع الأفراد على استخدام معارفهم و خبراتهم و توظيفها في مهامهم اليومية                          |
|       |       |           | 35 | تقوم المؤسسة بمتابعة مدى تطبيق الأفراد لما تعلموه في عمليتي التدريب والتكوين                         |
|       |       |           | 36 | هناك حرص على تطبيق الدروس المتعلمة من الممارسات لتحسين الخدمات التي تقدمها المؤسسة.                  |

الملحق رقم 04: مخرجات برنامج spss

Correlations

Notes

|                        |                                |   |
|------------------------|--------------------------------|---|
|                        | Output Created                 | 25-APR-2025 05:50:43  |
|                        | Comments                       |   |
| Input                  | Data                           |   |
|                        | Active Dataset                 | DataSet1  |
|                        | Filter                         | <none>  |
|                        | Weight                         | <none>  |
|                        | Split File                     | <none>  |
|                        | N of Rows in Working Data File | 58  |
| Missing Value Handling | Definition of Missing          | User-definedmissing values are treated as missing.  |
|                        | Cases Used                     | Statistics for each pair of variables are based on all the cases withvalid data for that pair.  |
|                        | Syntax                         | CORRELATIONS<br>/VARIABLES=MEAN01<br>MEAN02 MEAN03<br>MEAN04 MEAN1234<br>MEAN05 MEAN06<br>MEAN56 MEAN07<br>MEAN0567<br>/PRINT=TWOTAIL NOSIG<br>/MISSING=PAIRWISE. |
| Resources              | Processor Time                 | 00:00:00.03   |
|                        | Elapsed Time                   | 00:00:00.03   |

الثقافة التنظيمية

|                             |                     |        |
|-----------------------------|---------------------|--------|
| إدراك إدارة المعرفة         | Pearson Correlation | .703** |
|                             | Sig. (2-tailed)     | .000   |
|                             | N                   | 58     |
| البيئة التعاونية في المؤسسة | Pearson Correlation | .775** |
|                             | Sig. (2-tailed)     | .000   |
|                             | N                   | 58     |
| الرؤية المشتركة             | Pearson Correlation | .845** |
|                             | Sig. (2-tailed)     | .000   |
|                             | N                   | 58     |
| ممارسات الإدارة العليا      | Pearson Correlation | .795** |
|                             | Sig. (2-tailed)     | .000   |
|                             | N                   | 58     |
| الثقافة التنظيمية           | Pearson Correlation | 1      |
|                             | Sig. (2-tailed)     |        |
|                             | N                   | 58     |
| خلق (توليد) المعرفة         | Pearson Correlation | .614** |
|                             | Sig. (2-tailed)     | .000   |
|                             | N                   | 58     |
| المشاركة بالمعرفة           | Pearson Correlation | .604** |
|                             | Sig. (2-tailed)     | .000   |
|                             | N                   | 58     |
| استكشاف المعرفة             | Pearson Correlation | .666** |
|                             | Sig. (2-tailed)     | .000   |
|                             | N                   | 58     |
| استغلال المعرفة             | Pearson Correlation | .556** |
|                             | Sig. (2-tailed)     | .000   |
|                             | N                   | 58     |
| عمليات إدارة المعرفة        | Pearson Correlation | .667** |
|                             | Sig. (2-tailed)     | .000   |
|                             | N                   | 58     |

Correlations

عمليات إدارة المعرفة

|                             |                     |        |
|-----------------------------|---------------------|--------|
| إدراك إدارة المعرفة         | Pearson Correlation | .432** |
|                             | Sig. (2-tailed)     | .001   |
|                             | N                   | 58     |
| البيئة التعاونية في المؤسسة | Pearson Correlation | .603** |
|                             | Sig. (2-tailed)     | .000   |

|                        |                     |   |        |
|------------------------|---------------------|---|--------|
|                        |                     | N | 58     |
| الرؤية المشتركة        | Pearson Correlation |   | .557** |
|                        | Sig. (2-tailed)     |   | .000   |
|                        |                     | N | 58     |
| ممارسات الإدارة العليا | Pearson Correlation |   | .506** |
|                        | Sig. (2-tailed)     |   | .000   |
|                        |                     | N | 58     |
| الثقافة التنظيمية      | Pearson Correlation |   | .667** |
|                        | Sig. (2-tailed)     |   | .000   |
|                        |                     | N | 58     |
| خلق (توليد) المعرفة    | Pearson Correlation |   | .881** |
|                        | Sig. (2-tailed)     |   | .000   |
|                        |                     | N | 58     |
| المشاركة بالمعرفة      | Pearson Correlation |   | .775** |
|                        | Sig. (2-tailed)     |   | .000   |
|                        |                     | N | 58     |
| استكشاف المعرفة        | Pearson Correlation |   | .912** |
|                        | Sig. (2-tailed)     |   | .000   |
|                        |                     | N | 58     |
| استغلال المعرفة        | Pearson Correlation |   | .917** |
|                        | Sig. (2-tailed)     |   | .000   |
|                        |                     | N | 58     |
| عمليات إدارة المعرفة   | Pearson Correlation |   | 1      |
|                        | Sig. (2-tailed)     |   |        |
|                        |                     | N | 58     |

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

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

## Frequency Table

|       |      | الجنس             |                  |               |                    |
|-------|------|-------------------|------------------|---------------|--------------------|
|       |      | التكرار Frequency | النسبة % Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
| Valid | ذكر  | 31                | 53.4             | 53.4          | 53.4               |
|       | أنثى | 27                | 46.6             | 46.6          | 100.0              |
| Total |      | 58                | 100.0            | 100.0         |                    |

## العمر

|       |                | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|----------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | 30 سنة فأقل    | 2         | 3.4     | 3.4           | 3.4                |
|       | 31 إلى 40 سنة  | 24        | 41.4    | 41.4          | 44.8               |
|       | 41 إلى 50 سنة  | 22        | 37.9    | 37.9          | 82.8               |
|       | أكثر من 50 سنة | 10        | 17.2    | 17.2          | 100.0              |
|       | Total          | 58        | 100.0   | 100.0         |                    |

## المؤهل

|       |             | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|-------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | ثانوي       | 1         | 1.7     | 1.7           | 1.7                |
|       | تقني سامي   | 26        | 44.8    | 44.8          | 46.6               |
|       | جامعي       | 24        | 41.4    | 41.4          | 87.9               |
|       | دراسات عليا | 7         | 12.1    | 12.1          | 100.0              |
|       | Total       | 58        | 100.0   | 100.0         |                    |

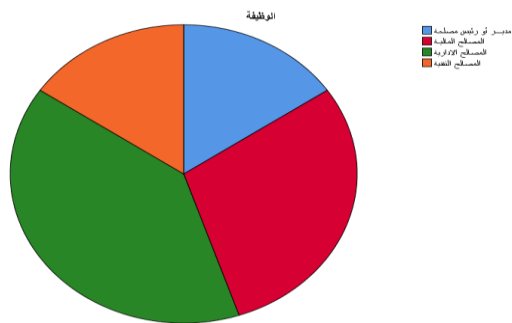
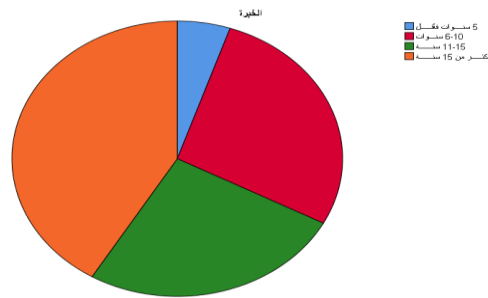
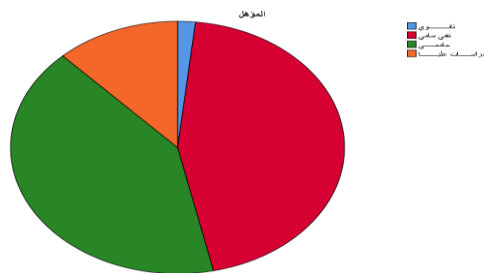
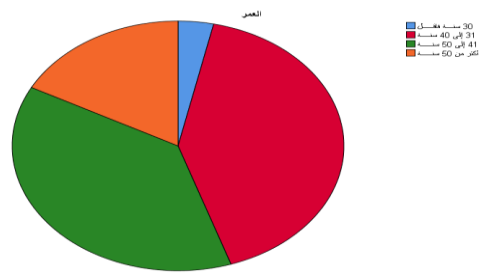
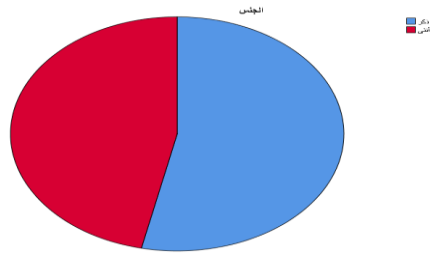
## الخبرة

|       |                | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|----------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | 5 سنوات فأقل   | 3         | 5.2     | 5.2           | 5.2                |
|       | 6-10 سنوات     | 16        | 27.6    | 27.6          | 32.8               |
|       | 11-15 سنة      | 15        | 25.9    | 25.9          | 58.6               |
|       | أكثر من 15 سنة | 24        | 41.4    | 41.4          | 100.0              |
|       | Total          | 58        | 100.0   | 100.0         |                    |

## الوظيفة

|       |                    | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|--------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | مدير أو رئيس مصلحة | 9         | 15.5    | 15.5          | 15.5               |
|       | المصالح المالية    | 17        | 29.3    | 29.3          | 44.8               |
|       | المصالح الادارية   | 23        | 39.7    | 39.7          | 84.5               |
|       | المصالح التقنية    | 9         | 15.5    | 15.5          | 100.0              |
|       | Total              | 58        | 100.0   | 100.0         |                    |

Pie Chart



NONPAR CORR  
 /VARIABLES=MEAN01 MEAN02 MEAN03 MEAN04 MEAN1234 MEAN05 MEAN06 MEAN56 MEAN07  
 MEAN0567  
 /PRINT=SPEARMAN TWOTAIL NOSIG  
 /MISSING=PAIRWISE.

## Reliability

### Reliability Statistics الثبات الكلي

| Cronbach's Alpha | N of Items |
|------------------|------------|
| .929             | 36         |

### Reliability Statistics ثبات المحور الأول الثقافة

| Cronbach's Alpha | N of Items |
|------------------|------------|
| .874             | 21         |

### Reliability Statistics ثبات محور عمليات إدارة

| Cronbach's Alpha | N of Items |
|------------------|------------|
| .900             | 15         |

### Statistics

|                | يدرك الأفراد في المؤسسة | أهمية التكنولوجيا الحديثة في تنظيم وتصنيف و مشاركة المعلومات و المعرفة، باعتبارها أداة أساسية في إدارة المعرفة. | تمتلك المؤسسة رصيذا مهما من المعلومات و المعارف والخبرات غير المستثمرة ءو تحتاج إلى تنظيم و إدارة فعالة. | يدرك الأفراد في المؤسسة أن تبني و تطبيق إدارة المعرفة يمكن أن يحقق منافع و أرباها إضافية |
|----------------|-------------------------|---|--|--|
| N              | 58                      | 58  | 58   | 58   |
| Valid          | 58                      | 58  | 58   | 58   |
| Missing        | 0                       | 0   | 0  | 0  |
| Mean           | 2.48                    | 2.29  | 2.64   | 2.67   |
| Std. Deviation | .682                    | .773  | .667   | .574   |

### Descriptive Statistics

|   | N  | Mean   | Std. Deviation |
|---|----|--------|----------------|
| يمتلك الأفراد في المؤسسة معرفة شاملة بالمهارات والخبرات الضرورية لأداء مهامهم بشكل مثالي  | 58 | 2.48   | .682           |
| لدى الأفراد فهم دقيق لما يعنيه مصطلح "إدارة المعرفة" كمنهج إداري حديث   | 58 | 2.29   | .773           |
| يدرك الأفراد في المؤسسة أهمية التكنولوجيا الحديثة في تنظيم وتصنيف ومشاركة المعلومات والمعرفة، باعتبارها أداة أساسية في إدارة المعرفة. | 58 | 2.64   | .667           |
| تمتلك المؤسسة رصيذاً مهماً من المعلومات والمعارف والخبرات غير المستثمرة، و تحتاج إلى تنظيم وإدارة فعالة.                              | 58 | 2.76   | .471           |
| يدرك الأفراد في المؤسسة أن تبني وتطبيق إدارة المعرفة يمكن أن يحقق منافع وأرباحاً إضافية   | 58 | 2.67   | .574           |
| إدراك إدارة المعرفة   | 58 | 2.5690 | .39435         |
| Valid N (listwise)  | 58 |        |                |

### Descriptive Statistics

|  | N  | Mean   | Std. Deviation |
|--|----|--------|----------------|
| القرارات التي تتخذ بشكل جماعي في المؤسسة أكثر فعالية من القرارات الفردية                                     | 58 | 2.76   | .471           |
| يساعد الأفراد بعضهم البعض داخل المؤسسة في مواجهة مشاكل العمل   | 58 | 2.67   | .574           |
| يشعر الفرد أن الخدمات التي يقدمها لزملائه ستعود عليه بفائدة غير مباشرة                                       | 58 | 2.74   | .480           |
| المناقشة بين العاملين في المؤسسة تعد مفيدة ولا تشكل ضرراً  | 58 | 2.66   | .579           |
| يسعى الفرد إلى التعلم من الأخطاء والاستفادة من تجارب زملائه من خلال النصائح والإرشادات التي يتلقاها من طرفهم | 58 | 2.74   | .609           |
| تسهم الممارسات في المؤسسة مثل الندوات، فرق العمل، والاجتماعات في تعزيز العمل الجماعي بين الأفراد             | 58 | 2.72   | .555           |
| البيئة التعاونية في المؤسسة  | 58 | 2.7155 | .34906         |
| Valid N (listwise)   | 58 |        |                |

### Descriptive Statistics

|  | N  | Mean   | Std. Deviation |
|--|----|--------|----------------|
| لدى الأفراد أهداف ومصالح مشتركة تخدم إستراتيجية المؤسسة                        | 58 | 2.57   | .652           |
| تتوافق أهداف الفرد مع أهداف وغايات المؤسسة والرسالة التي يؤديها                | 58 | 2.34   | .715           |
| ينظر الأفراد للقضايا والأمور التي تتعلق بالمؤسسة والعمل من منظور مشترك و جماعي | 58 | 2.50   | .707           |
| يسود التفاهم والانسجام بين الأفراد أثناء تأدية مهامهم.                         | 58 | 2.45   | .730           |
| يتواصل الأفراد ويتناقشون في أمور العمل بلغة واحدة                              | 58 | 2.47   | .681           |
| الرؤية المشتركة  | 58 | 2.4655 | .53428         |
| Valid N (listwise)   | 58 |        |                |

## Descriptives

### Descriptive Statistics

|   | N  | Mean   | Std. Deviation |
|---|----|--------|----------------|
| تقدم الإدارة العليا معلومات واضحة و دورية حول أهداف المؤسسة واستراتيجياتها                            | 58 | 2.66   | .608           |
| تعمل الإدارة العليا فتحياً بالحوار بين الموظفين   | 58 | 2.34   | .739           |
| توفر الإدارة العليا الدعم اللازم لتطوير مهارات الموظفين من خلال التدريب والتكوين.                     | 58 | 2.67   | .632           |
| تسعى الإدارة العليا على تعزيز ثقافة العمل الجماعي والتعاون بين الموظفين من الأقسام الإدارية المختلفة. | 58 | 2.62   | .616           |
| منح الإدارة العليا مكافآت مادية معتبرة الموظفين عند تحقيق الأهداف المحددة.                            | 58 | 2.59   | .702           |
| ممارسات الإدارة العليا  | 58 | 2.5759 | .46503         |
| Valid N (listwise)  | 58 |        |                |

### Descriptive Statistics

|  | N  | Mean   | Std. Deviation |
|--|----|--------|----------------|
| تسعى المؤسسة لجذب الكفاءات المتميزة و المبدعة من الخارج. كالجوامع ومراكز الاستشارات بهدف الحصول على معارف جديدة. | 58 | 2.26   | .807           |
| تهتم المؤسسة بإشراك الأفراد في دورات تدريبية لغرض تطوير معارفهم.   | 58 | 2.60   | .647           |
| تسود ثقافة التسامح مع الأخطاء في المؤسسة لتشجيع المبادرة و الابتكار.   | 58 | 2.16   | .854           |
| يتم تشجيع الأفراد على توليد الأفكار المبدعة و الإتيان بالجديد في أداء أعمالهم.                                   | 58 | 2.36   | .718           |
| تمنح المؤسسة حوافز مادية لموظفيها عند تقديم أفكار جديدة و مبدعة تخص المهام الوظيفية                              | 58 | 2.17   | .798           |
| خلق (توليد) المعرفة  | 58 | 2.3103 | .59374         |
| Valid N (listwise)   | 58 |        |                |

### Descriptive Statistics

|   | N  | Mean   | Std. Deviation |
|---|----|--------|----------------|
| أحيانا يتم تكليف الأفراد في وظائف معينة بتنفيذ مهام تخص وظائف أخرى.                                 | 58 | 2.67   | .543           |
| كل مصلحة في المؤسسة على دراية باحتياجات المصالح الأخرى من المعلومات والمعرفة، ويقدم الدعم عند الطلب | 58 | 2.47   | .731           |
| يتاح للأفراد حرية تبادل المعلومات من خلال وجود شبكة اتصال تربط مختلف المستويات داخل المؤسسة.        | 58 | 2.67   | .604           |
| لدى الأفراد استعداد و رغبة في مشاركة معارفهم وخبراتهم مع الآخرين دون خوف من فقدان مناصبهم الوظيفية. | 58 | 2.40   | .699           |
| تعمل المؤسسة على تهيئة الجو الملائم لتبادل المعارف بين الأفراد مثل حلقات النقاش و الاجتماعات العامة | 58 | 2.38   | .745           |
| المشاركة بالمعرفة   | 58 | 2.5172 | .45888         |
| Valid N (listwise)  | 58 |        |                |

### Descriptive Statistics

|   | N  | Mean   | Std. Deviation |
|---|----|--------|----------------|
| تسعى المؤسسة إلى تطبيق الأفكار الجديدة بعد دراستها و توفير الوسائل و الموارد اللازمة لذلك | 58 | 2.52   | .599           |
| يتم استخدام المعارف الجديدة لتحسين إجراءات العمل  | 58 | 2.67   | .574           |
| يتم تشجيع الأفراد على استخدام معارفهم و خبراتهم و توظيفها في مهامهم اليومية               | 58 | 2.64   | .613           |
| تقوم المؤسسة بتابعة مدينتطبيق الأفراد المتعلمين هفيع ملتويات التدريب والتكوين             | 58 | 2.59   | .650           |
| هناك حرص على تطبيق الدروس المتعلمة من الممارسات لتحسين الخدمات التي تقدمها المؤسسة        | 58 | 2.50   | .755           |
| استغلال المعرفة   | 58 | 2.5828 | .49600         |
| Valid N (listwise)  | 58 |        |                |

### Correlations

المحور الأول:  
الثقافة  
التنظيمية

|                             |                     |      |
|-----------------------------|---------------------|------|
| إدراك إدارة المعرفة         | Pearson Correlation | .703 |
|                             | Sig. (2-tailed)     | .000 |
|                             | N                   | 58   |
| البيئة التعاونية في المؤسسة | Pearson Correlation | .775 |
|                             | Sig. (2-tailed)     | .000 |
|                             | N                   | 58   |
| الرؤية المشتركة             | Pearson Correlation | .845 |
|                             | Sig. (2-tailed)     | .000 |
|                             | N                   | 58   |
| ممارسات الإدارة العليا      | Pearson Correlation | .795 |
|                             | Sig. (2-tailed)     | .000 |

|                                 |                     |    |
|---------------------------------|---------------------|----|
|                                 | N                   | 58 |
| المحور الأول: الثقافة التنظيمية | Pearson Correlation | 1  |
|                                 | N                   | 58 |

### Correlations

المحور الثاني:  
عمليات إدارة  
المعرفة

|                                     |                     |      |
|-------------------------------------|---------------------|------|
| خلق (توليد) المعرفة                 | Pearson Correlation | .881 |
|                                     | Sig. (2-tailed)     | .000 |
|                                     | N                   | 58   |
| المشاركة بالمعرفة                   | Pearson Correlation | .775 |
|                                     | Sig. (2-tailed)     | .000 |
|                                     | N                   | 58   |
| استغلال المعرفة                     | Pearson Correlation | .917 |
|                                     | Sig. (2-tailed)     | .000 |
|                                     | N                   | 58   |
| المحور الثاني: عمليات إدارة المعرفة | Pearson Correlation | 1    |
|                                     | N                   | 58   |

### Correlations

الاستبيان

|                                     |                     |      |
|-------------------------------------|---------------------|------|
| المحور الأول: الثقافة التنظيمية     | Pearson Correlation | .920 |
|                                     | Sig. (2-tailed)     | .000 |
|                                     | N                   | 58   |
| المحور الثاني: عمليات إدارة المعرفة | Pearson Correlation | .900 |
|                                     | Sig. (2-tailed)     | .000 |
|                                     | N                   | 58   |
| الاستبيان                           | Pearson Correlation | 1    |
|                                     | N                   | 58   |

### Regression

#### Model Summary<sup>b</sup>

| Model | R                 | R Square | Adjusted R Square | Std. Error of the Estimate |
|-------|-------------------|----------|-------------------|----------------------------|
| 1     | .632 <sup>a</sup> | .399     | .354              | .47732                     |

a. Predictors: (Constant), ممارسات الإدارة العليا, إدراك إدارة المعرفة, البيئة التعاونية في المؤسسة, الرؤية المشتركة

b. Dependent Variable: خلق (توليد) المعرفة

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

|   | Model      | Sum of Squares | df | Mean Square | F     | Sig.              |
|---|------------|----------------|----|-------------|-------|-------------------|
| 1 | Regression | 8.019          | 4  | 2.005       | 8.799 | .000 <sup>b</sup> |
|   | Residual   | 12.075         | 53 | .228        |       |                   |
|   | Total      | 20.094         | 57 |             |       |                   |

a. Dependent Variable: خلق (توليد) المعرفة

b. Predictors: (Constant), ممارسات الإدارة العليا, إدراك إدارة المعرفة, البيئة التعاونية في المؤسسة, الرؤية المشتركة

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

| Model |  | Unstandardized Coefficients |            | Standardized Coefficients | T      |
|-------|--|-----------------------------|------------|---------------------------|--------|
|       |  | B                           | Std. Error |                           |        |
| 1     | (Constant)                                 | -.629                       | .544       |                           | -1.157 |
|       | B <sub>1</sub> إدراك إدارة المعرفة         | .182                        | .190       | .121                      | .958   |
|       | B <sub>2</sub> البيئة التعاونية في المؤسسة | .414                        | .237       | .243                      | 1.751  |
|       | B <sub>3</sub> الرؤية المشتركة             | .086                        | .159       | .077                      | .539   |

|                                       |      |      |      |       |
|---------------------------------------|------|------|------|-------|
| B <sub>4</sub> ممارسات الإدارة العليا | .442 | .172 | .346 | 2.561 |
|---------------------------------------|------|------|------|-------|

| Model                       | Sig. |
|-----------------------------|------|
| (Constant)                  | .252 |
| إدراك إدارة المعرفة         | .342 |
| البيئة التعاونية في المؤسسة | .086 |
| الرؤية المشتركة             | .592 |
| ممارسات الإدارة العليا      | .013 |

a. Dependent Variable: خلق (توليد) المعرفة

### Model Summary<sup>b</sup>

| Model | R                 | R Square | Adjusted R Square | Std. Error of the Estimate | Durbin-Watson |
|-------|-------------------|----------|-------------------|----------------------------|---------------|
| 1     | .692 <sup>a</sup> | .479     | .440              | .34334                     | 2.134         |

a. Predictors: (Constant), ممارسات الإدارة العليا, إدراك إدارة المعرفة, البيئة التعاونية في المؤسسة, الرؤية المشتركة

b. Dependent Variable: المشاركة بالمعرفة

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

| Model |            | Sum of Squares | df | Mean Square | F      | Sig.              |
|-------|------------|----------------|----|-------------|--------|-------------------|
| 1     | Regression | 5.755          | 4  | 1.439       | 12.204 | .000 <sup>b</sup> |
|       | Residual   | 6.248          | 53 | .118        |        |                   |
|       | Total      | 12.003         | 57 |             |        |                   |

a. Dependent Variable: المشاركة بالمعرفة

b. Predictors: (Constant), ممارسات الإدارة العليا, إدراك إدارة المعرفة, البيئة التعاونية في المؤسسة, الرؤية المشتركة

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

| Model |                             | Unstandardized Coefficients |            | Standardized Coefficients<br>Beta | T     |
|-------|-----------------------------|-----------------------------|------------|-----------------------------------|-------|
|       |                             | B                           | Std. Error |                                   |       |
| 1     | (Constant)                  | .573                        | .391       |                                   | 1.464 |
|       | إدراك إدارة المعرفة         | -.094                       | .136       | -.081                             | -.689 |
|       | البيئة التعاونية في المؤسسة | .449                        | .170       | .341                              | 2.638 |
|       | الرؤية المشتركة             | .439                        | .114       | .511                              | 3.844 |
|       | ممارسات الإدارة العليا      | -.044                       | .124       | -.045                             | -.358 |

| Model                       | Sig. |
|-----------------------------|------|
| (Constant)                  | .149 |
| إدراك إدارة المعرفة         | .494 |
| البيئة التعاونية في المؤسسة | .011 |
| الرؤية المشتركة             | .000 |
| ممارسات الإدارة العليا      | .722 |

a. Dependent Variable: المشاركة بالمعرفة

### Model Summary<sup>b</sup>

| Model | R                 | R Square | Adjusted R Square | Std. Error of the Estimate | Durbin-Watson |
|-------|-------------------|----------|-------------------|----------------------------|---------------|
| 1     | .576 <sup>a</sup> | .331     | .281              | .42064                     | 1.991         |

a. Predictors: (Constant), إدراك إدارة المعرفة, البيئة التعاونية في المؤسسة, الرؤية المشتركة

b. Dependent Variable: استغلال المعرفة

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

| Model        | Sum of Squares | Df | Mean Square | F     | Sig.              |
|--------------|----------------|----|-------------|-------|-------------------|
| 1 Regression | 4.645          | 4  | 1.161       | 6.563 | .000 <sup>b</sup> |
| Residual     | 9.378          | 53 | .177        |       |                   |
| Total        | 14.023         | 57 |             |       |                   |

a. Dependent Variable: استغلال المعرفة

b. Predictors: (Constant), إدراك إدارة المعرفة, البيئة التعاونية في المؤسسة, الرؤية المشتركة

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

| Model                       | Unstandardized Coefficients | Standardized Coefficients | T     |
|-----------------------------|-----------------------------|---------------------------|-------|
|                             | B                           | Beta                      |       |
| 1 (Constant)                | .237                        |                           | .495  |
| إدراك إدارة المعرفة         | .187                        | .149                      | 1.121 |
| البيئة التعاونية في المؤسسة | .456                        | .321                      | 2.189 |
| الرؤية المشتركة             | .109                        | .117                      | .778  |
| ممارسات الإدارة العليا      | .139                        | .130                      | .911  |

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

| Model                       | Sig. | Tolerance | VIF   |
|-----------------------------|------|-----------|-------|
| 1 (Constant)                | .623 |           |       |
| إدراك إدارة المعرفة         | .267 | .715      | 1.398 |
| البيئة التعاونية في المؤسسة | .033 | .586      | 1.706 |
| الرؤية المشتركة             | .440 | .556      | 1.798 |
| ممارسات الإدارة العليا      | .366 | .621      | 1.610 |

a. Dependent Variable: استغلال المعرفة

### Variables Entered/Removed<sup>a</sup>

| Model | Variables Entered   | Variables Removed | Method |
|-------|---|-------------------|--------|
| 1     | ممارسات الإدارة العليا, إدراك إدارة المعرفة, البيئة التعاونية في المؤسسة, الرؤية المشتركة |                   | Enter  |

a. Dependent Variable: عمليات إدارة المعرفة: المحور الثاني

b. All requested variables entered.

### Regression Model Summary<sup>b</sup>

| Model | R                 | R Square | Adjusted R Square | Std. Error of the Estimate | Durbin-Watson |
|-------|-------------------|----------|-------------------|----------------------------|---------------|
| 1     | .682 <sup>a</sup> | .465     | .425              | .33902                     | 2.222         |

a. Predictors: (Constant), البيئة التعاونية، إدارة المؤسسة، إدارة المعرفة، ممارسة الإدارة العليا، الرؤية المشتركة

b. Dependent Variable: عملية الإدارة المعرفية: المحور الثاني

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

| Model | Sum of Squares   | Df | Mean Square | F      | Sig.              |
|-------|------------------|----|-------------|--------|-------------------|
| 1     | Regression 5.298 | 4  | 1.325       | 11.525 | .000 <sup>b</sup> |
|       | Residual 6.092   | 53 | .115        |        |                   |
|       | Total 11.390     | 57 |             |        |                   |

a. Dependent Variable: عملية الإدارة المعرفية: المحور الثاني

b. Predictors: (Constant), البيئة التعاونية، إدارة المؤسسة، إدارة المعرفة، ممارسة الإدارة العليا، الرؤية المشتركة

| Model | Unstandardized Coefficients | Standardized Coefficients | T    | Sig. |
|-------|-----------------------------|---------------------------|------|------|
|       | B                           | Std. Error                | Beta |      |
| 1     | (Constant) .104             | .386                      | .270 | .788 |
|       | إدارة المعرفة .116          | .135                      | .102 | .395 |
|       | البيئة التعاونية .444       | .168                      | .347 | .011 |
|       | الرؤية المشتركة .185        | .113                      | .222 | .106 |
|       | ممارسة الإدارة العليا .169  | .123                      | .175 | .175 |

### NPar Tests

#### One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

|                                  | المحور الأول:<br>الثقافة<br>التنظيمية | المحور الثاني:<br>عمليات إدارة<br>المعرفة |
|----------------------------------|---------------------------------------|---|
| N                                | 58                                    | 58  |
| Normal Parameters <sup>a,b</sup> | Mean 2.5815                           | 2.4983                                    |
|                                  | Std. Deviation .34227                 | .44701                                    |
| Most Extreme Differences         | Absolute .118                         | .131                                      |
|                                  | Positive .111                         | .131                                      |
|                                  | Negative -.118-                       | -.127-                                    |
| Test Statistic                   | .118                                  | .131                                      |
| Asymp. Sig. (2-tailed)           | .052                                  | .065                                      |

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

c. Lilliefors Significance Correction.