



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة حمه لخضر بالوادي



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي
ميدان العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
الشعبة: علوم تسيير
تخصص: إدارة أعمال

مساهمة الثقافة التنظيمية في تعزيز
الاستغلال المعرفي
(دراسة حالة بلدية قمار بولاية الوادي)

تحت إشراف:
- د. منى خلف

إعداد الطلبة:
- آمال دادة
- بلقاسم لسود
- إسمهان شوراب
- فريال غومازي

أعضاء لجنة التقييم

الاسم واللقب	الرتبة	الجامعة	الصفة
منى مسغوني	أستاذ التعليم العالي	جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي	مقيم 01
منى خلف	أستاذ محاضر ب	جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي	مشرفا ومقررا
عدنان محيريق	أستاذ محاضر أ	جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي	مقيم 02

السنة الجامعية: 2022/2021



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة حمه لخضر بالوادي



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي
ميدان العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
الشعبة: علوم تسيير
تخصص: إدارة أعمال

مساهمة الثقافة التنظيمية في تعزيز
الاستغلال المعرفي
(دراسة حالة بلدية قمار بولاية الوادي)

تحت إشراف:
- د. منى خلف

إعداد الطلبة:
- آمال دادة
- بلقاسم لسود
- إسمهان شوراب
- فريال غومازي

أعضاء لجنة التقييم

الاسم واللقب	الرتبة	الجامعة	الصفة
منى مسغوني	أستاذ التعليم العالي	جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي	مقيم 01
منى خلف	أستاذ محاضر ب	جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي	مشرفا ومقررا
عدنان محيريق	أستاذ محاضر أ	جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي	مقيم 02

السنة الجامعية: 2022/2021

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

الإهداء

* أهدي هذا العمل:

إلى روح أُمِّي الطاهرة والتي طالما تمنيت أن تحضر أفراحي وتشاركني فيها .

إلى روح جدتي الحبيبة التي طالما أوصتني بدراستي ومواصلة نجاحي دون توقف.

إلى روح خالي العزيز الذي لم انسي أبدا حبه لي.

رحمة الله عليهم وأسكنهم فسيح جنانه

إلى أبي العزيز وأطال الله في عمره ومتعته بدوام العافية والصحة .

إلى ولدي حبيبي وقرة عيني أنس.

إلى بناتي التوأم تقوى ومسعودة رحمة وجعلهم الله لي فرحة وذخرا.

إلى كل أخواتي وإخوتي.

آمال دادة

الإهداء

أهدي هذا العمل إلى روح أمي أسكنها الله فسيح جناته

والى أبي أطال الله في عمره وأمدّه بالصحة والعافية

إلى زوجتي الكريمة منيع التفوق والإقدام

إلى أبنائي عائشة وآلاء والمكي ومارية

إلى الأستاذة المشرفة خلف منى على المجهودات المبذولة جعلها الله في ميزان حسناتها

والى كل من ساعدنا في إنجاز هذا البحث

والى زملائي في العمل بمكتب بريد قمار الشهداء

والى أصدقائي إبراهيم والطاهر

والى كل أساتذتنا الكرام

والى طلبة دفعة جوان 2022 ماستر إدارة أعمال

وفقنا الله جميعا لما يحبه ويرضاه وجمعنا جميعا في مستقر رحمته.

بلقاسم لسود

الإهداء

إلى التي سهرت الليالي من أجلي و عانت الكثير لإسعادي ، إلى الكلمة الطيبة و
اللعن الشجي و الصدر الحنون
أمي الغالية .

إلى القلب الكبير الذي غمرني و كان له الفضل الكبير في تحقيق أحلامي
أبي العزيز

إلى المصاييح التي تضيء بيتنا إخوتي وأخواتي

إلى جدي و جدتي أطل الله في عمرهما

إلى زوجي و بناتي إيمان و سيرين

إلى أمي الثانية أم زوجي

إلى أهلي و أهل زوجي

إلى كل الأحبة و الأصدقاء

إلى كل من عرفني من قريب أو بعيد

إسمهان شوراب

الإهداء

إلى من تعجز الكلمات عن ذكر مآثرها، إلى الشمس التي أنارت
دربي بوجودها ، إلى التي لن أوفيتها حقها مهما قلت أُمي أطال الله
في عمرها

إلى الذي كان سنداً لي في حياتي والذي طالما حلم أن يراني أتخطى
كل درجات العلم والنجاح أبي العزيز أطال الله في عمره
إلى الكواكب التي تطوف في سمائي لتمنحني النور والسعادة إخوتي
وأخواتي

إلى رفيق دربي ومن كان سنداً لي في هذه الحياة زوجي الغالي
إلى شجرة حياتي ومن ينسيني تعب الليالي، بطلي الصغير صفوان
حبيب أمه

إلى كل الأحباب والعائلة الكريمة
إلى كل من سبقنا بالفضل وأعاننا من قريب وبعيد
إلى كل من نساهم القلم ولم ينساهم القلب

فريال غومازي



الشكر والعرفان

نشكر الله الحليم الكريم الذي أحاطنا بعظيم فضله وسعة رحمته، وإذ يسر لنا انجاز هذا العمل
فإننا نتقدم بجزيل الشكر والتقدير إلى الأستاذة المشرفة الدكتورة **منى خلف** على كل ما قدمته من توجيهات
في سبيل انجاز وإتمام هذا العمل على أكمل وجه.
كما لا ننسى أن نوجه الشكر لزميلنا السيد: **زهير شيخة** والذي بدوره لم يخل علينا بتوجيهاته وإرشاداته
القيمة خلال مشوارنا الدراسي الذي جمعنا.

" وشكرا "



الملخص

تركز هذه الدراسة على مساهمة الثقافة التنظيمية في تعزيز الاستغلال المعرفي من خلال إسقاط تصورنا هذا على الواقع وفق دراسة حالة بلدية قمار بولاية الوادي، واستخدامنا الاستبيان كأداة رئيسية في جمع البيانات بحيث وزعت على عينة عشوائية مكونة من 81 موظف من جميع المستويات الإدارية. بحيث قسمت هذه الاستبيان الى محورين أساسية: المحور الأول يخص الثقافة التنظيمية يندرج ضمنها إدراك إدارة المعرفة، البيئة التعاونية، الرؤية المشتركة وممارسات الإدارة العليا، أما المحور الثاني فيخصص الاستغلال المعرفي. وقد تم التحقق بشكل منتظم من كافة الافتراضات المقترحة بحيث توصلنا بأن الثقافة التنظيمية تساهم في تعزيز الاستغلال المعرفي من خلال (إدراك إدارة المعرفة، الرؤية المشتركة، ممارسات الإدارة العليا) عند مستوى معنوية 0.05.

ومن أهم التوصيات التي استخلصتها الدراسة هي إدراج إدارة خاصة بإدارة المعرفة وتجهيز مكائنها في الهيكل التنظيمي، وترسيخ ثقافة تنظيمية تواكب التغيرات العلمية والتكنولوجية من أجل الارساء بالاقتصاد المعرفي.

- **الكلمات المفتاحية:** الثقافة التنظيمية، إدارة المعرفة، الاستغلال المعرفي.

Abstract

This study sheds light on contribution of organizational culture in promoting knowledge exploitation. To this end, we have chosen the case study in the Guemar municipality in El Oued.

A data collection form was used the questionnaire, as it was distributed to a random sample of 81 employees from all administrative levels. This questionnaire was divided into two main axes: The first axis concerns organizational culture, including the impact of its four dimensions (the awareness of knowledge management, collaborative environment, shared vision and top management practices), and the second axis concerns the knowledge exploitation.

We were able to test all the hypotheses put and we concluded that organizational culture contributes to the enhancement of knowledge exploitation through (the awareness of knowledge management, shared vision and top management practices) at the level of significance of 0.05.

Among the most important recommendations that the study extracted is the inclusion of a special administration for knowledge management and the embodiment of its position in the organizational structure, and the consolidation of an organizational culture that keeps pace with scientific and technological changes in order to establish the knowledge economy.

-Key words: *organizational culture, knowledge management, knowledge exploitation.*



فهرس المحتويات

الصفحة	المحتوى
-	الإهداء
-	الشكر والعرفان
-	الملخص
I	فهرس المحتويات
III	فهرس الجداول
IV	فهرس الأشكال
V	فهرس الملاحق
أ-م	مقدمة
الفصل الأول: الإطار النظري للثقافة التنظيمية والاستغلال المعرفي	
2	تمهيد
3	1. الأدبيات النظرية للثقافة التنظيمية والاستغلال المعرفي.
3	1.1. مفاهيم أساسية حول الثقافة التنظيمية.
3	1.1.1. مفهوم الثقافة التنظيمية .
10	2.1.1. مصادر الثقافة التنظيمية.
14	3.1.1. أنواع ومستويات الثقافة التنظيمية.
17	4.1.1. محددات وأبعاد الثقافة التنظيمية
24	2.1. مفاهيم أساسية حول الاستغلال المعرفي.
24	1.2.1. مفهوم إدارة المعرفة .
26	2.2.1. عمليات إدارة المعرفة.
30	3.2.1. مفهوم الاستغلال المعرفي.
35	4.2.1. نماذج إدارة المعرفة.
41	3.1. علاقة الثقافة التنظيمية بالاستغلال المعرفي
44	2. الدراسات السابقة المتعلقة بالثقافة التنظيمية والاستغلال المعرفي
44	1.2. الدراسات السابقة المتعلقة بالعلاقة بين الثقافة التنظيمية والاستغلال المعرفي
53	2.2. موقع الدراسة الحالية من الدراسات السابقة
55	خلاصة

الفصل الثاني: دراسة ميدانية بمقر بلدية قمار بولاية الوادي	
57	تمهيد
58	1. الطريقة والأدوات المستخدمة في الدراسة
58	1.1. التعريف بالمؤسسة محل الدراسة
58	1.1.1. بطاقة تعريفية عن بلدية قمار
58	2.1.1. الموقع الجغرافي لبلدية قمار وحدودها
59	3.1.1. المصالح الموجودة في البلدية
60	2.1. طريقة الدراسة
60	1.2.1. منهج الدراسة
61	2.2.1. مجتمع الدراسة
64	3.1. الأدوات المستخدمة في الدراسة
64	1.3.1. أداة الدراسة
65	2.3.1. أساليب التحليل الإحصائي المستخدمة
66	4.1. صدق أداة الدراسة
66	1.4.1. الصدق الظاهري للاستبيان
66	2.4.1. الصدق البنائي للاستبيان
67	3.4.1. ثبات أداة الدراسة
68	2. عرض وتحليل النتائج واختبار الفرضيات
68	1.2. عرض وتحليل محاور الدراسة
68	1.1.2. تحليل عبارات المحور الأول "الثقافة التنظيمية":
74	2.1.2. تحليل عبارات المحور الثاني "الاستغلال المعرفي"
76	2.2. نتائج اختبار فرضيات الدراسة
76	1.2.2. نتائج اختبار التوزيع الطبيعي
77	2.2.2. نتائج اختبار فرضيات الدراسة
83	خلاصة
87-85	خاتمة
93-89	قائمة المصادر والمراجع
-	الملاحق

فهرس الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
19	أبعاد الثقافة التنظيمية حسب الدراسات السابقة	01
54-53	المقارنة بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة	02
62	توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس	03
62	توزيع عينة الدراسة حسب متغير العمر	04
63	توزيع عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي	05
63	توزيع عينة الدراسة حسب متغير سنوات الخبرة	06
66	يوضح الاتساق الداخلي لأبعاد ومحاور الدراسة	07
67	معامل ألفا كرونباخ لأداة الدراسة	08
68	مقياس ليكارت الثلاثي	09
69	نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات بعد إدراك إدارة المعرفة	10
70	نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات بعد البيئة التعاونية	11
71	نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات بعد الرؤية المشتركة	12
73	نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات بعد ممارسات الإدارة العليا	13
74	نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات الاستغلال المعرفي	14
76	اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات	15
77	نتائج تحليل الارتباط و الانحدار الخطي البسيط لأثر إدراك إدارة المعرفة على الاستغلال المعرفي	16
78	نتائج تحليل الارتباط و الانحدار الخطي البسيط لأثر البيئة التعاونية على الاستغلال المعرفي	17
79	نتائج تحليل الارتباط و الانحدار الخطي البسيط لأثر الرؤية المشتركة على الاستغلال المعرفي	18
80	نتائج تحليل الارتباط و الانحدار الخطي البسيط لأثر ممارسات الإدارة العليا على الاستغلال المعرفي	19
81	نتائج تحليل الارتباط و الانحدار المتعدد لأثر للثقافة التنظيمية في تعزيز الاستغلال المعرفي	20

فهرس الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
ج	نمذج الدراسة	01
6	الأهمية الجوهرية للثقافة التنظيمية	02
27	العمليات الأساسية لإدارة المعرفة	03
36	نمذج إدارة المعرفة عند ليونارد بارتون (Léonard Barton)	04
37	نمذج إدارة المعرفة عند وييج (Wiig)	05
38	عمليات إدارة المعرفة حسب duffy	06
39	نمذج الموئل	07
40	نمذج حجازي لتوظيف إدارة المعرفة	08
62	توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس	09
62	توزيع عينة الدراسة حسب متغير العمر	10
63	توزيع عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي	11
63	توزيع عينة الدراسة حسب متغير سنوات الخبرة	12

فهرس الملاحق

رقم الملحق	عنوان الملحق
01	قائمة المحكمين
02	الاستبيان
03	نتائج spss

المقدمة

تواجه المنظمات تغيرات وتحولات متسارعة في عالم الأعمال، وذلك بسبب الكم الهائل والمتنوع من المعلومات الجديدة التي تتصادم معها المنظمة، والتي وجدت نفسها أمام ضرورة استغلالها استغلالاً أمثل لأن المنافسين يعملون على ذلك باستمرار، وهذا ما ولد صراعاً بين المنظمات ليس على رأس المال أو المواد الأولية فحسب بل على المعرفة التي أصبحت مصدر قوة للمنظمات.

في حين وجدت المنظمة نفسها أمام تحدي وهو " كيف سيتم استغلال المعارف الموجودة لدى الأفراد " فمن هذا التحدي برز مفهوم الاستغلال المعرفي والذي يعتبر جوهر عمليات إدارة المعرفة، ولكي تنجح هذه العملية في المنظمة تحتاج إلى عدة مقومات فمن بين هذه المقومات نجد الثقافة التنظيمية التي يعتبرها الباحثون من بين أهم العوامل المساهمة في تقوية نشاط المنظمة والرفع من أدائها

وفي ظل التحديات التي تعيشها منظمات عالم اليوم، جعلها تعمل جاهدة للاستثمار في المورد البشري وما يمتلكه من خبرات ومعارف، وتعتبر المنظمة الجزائرية كأحد هذه المنظمات التي تسعى إلى استغلال معارفها أحسن استغلال من أجل الاستمرار.

• إشكالية البحث:

بناء على ما سبق نطرح الإشكالية التالية:

- ما مدى مساهمة الثقافة التنظيمية في تعزيز الاستغلال المعرفي؟

وتندرج ضمن هذه الإشكالية الرئيسية عدة أسئلة فرعية يمكن إدراجها فيما يلي:

1- هل تساهم إدراك إدارة المعرفة في تعزيز الاستغلال المعرفي ؟

2- هل تساهم البيئة التعاونية في تعزيز الاستغلال المعرفي ؟

3- هل تساهم الرؤية المشتركة في تعزيز الاستغلال المعرفي؟

4- هل تساهم ممارسات الإدارة العليا في تعزيز الاستغلال المعرفي؟

• فرضيات الدراسة:

تنتقل فرضيات الدراسة من محاولة الإجابة على التساؤلات التي وردت في معالجة الإشكالية المنسجم الطروحات النظرية ومفسرة لمتغيرات الدراسة، لنقوم باختبارها لاحقاً، وبناء على العرض السابق لإشكالية البحث يمكن صياغة الفرضيات على النحو التالي:

- الفرضية الرئيسية:

- يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية حول مساهمة الثقافة التنظيمية في تعزيز الاستغلال المعرفي.

- الفرضيات الجزئية:

- تساهم إدراك إدارة المعرفة في تعزيز الاستغلال المعرفي؛

- تساهم البيئة التعاونية في تعزيز الاستغلال المعرفي؛

- تساهم الرؤية المشتركة في تعزيز الاستغلال المعرفي؛

- تساهم ممارسات الإدارة العليا في تعزيز الاستغلال المعرفي.

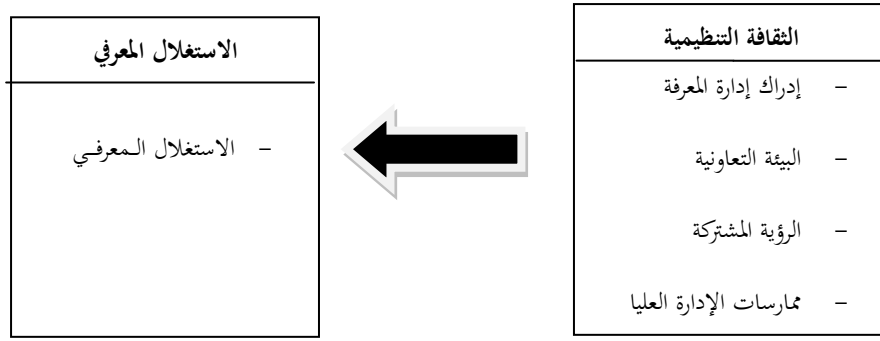
• نموذج الدراسة:

- المتغير المستقل: يشمل الثقافة التنظيمية والمتكونة من أربعة أبعاد وهي: إدراك إدارة المعرفة، البيئة التعاونية، الرؤية المشتركة وممارسات الإدارة العليا.

- المتغير التابع: يشمل الاستغلال المعرفي وهو متغير كلي.

وفي الشكل التالي نوضح نموذج الدراسة:

الشكل رقم (1): نموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الطلبة

• مبررات اختيار الموضوع:

- كون الموضوع ينصب حول مجال التخصص الذي ندرسه.
- الرغبة والميول الشخصية للاطلاع على هذا الموضوع.
- حداثة الموضوع وكذا مدى أهميته للمنظمات.
- كون موضوع الثقافة التنظيمية من المواضيع التي حظيت باهتمام كبير في الآونة الأخيرة، وكذا موضوع إدارة المعرفة الذي لا يقل أهمية عنه.

• أهداف الدراسة:

- تسعى الدراسة إلى تحقيق الهدف العام والمتمثل في قياس مدى مساهمة الثقافة التنظيمية في تعزيز الاستغلال المعرفي لدى العاملين في بلدية قمار بولاية الوادي، إضافة إلى الأهداف التالية:
- 1- تحديد الثقافة التنظيمية السائدة وكذا أبعادها في تعزيز الاستغلال المعرفي في بلدية قمار؛
 - 2- تقدير واقع تبني الثقافة التنظيمية من طرف موظفي وعمال بلدية قمار؛
 - 3- قياس مدى الاستغلال المعرفي لدى موظفي وعمال بلدية قمار؛
 - 4- تحديد الدور الذي تقوم به الثقافة التنظيمية لنجاح الاستغلال المعرفي بالمؤسسة من وجهة نظر موظفي وعمال بلدية قمار.

• أهمية الدراسة:

تسعى الدراسة ومن خلال أهدافها إلى:

تتضح أهمية هذه الدراسة من أهمية الموضوع (الاستغلال المعرفي) في حد ذاته، فدخل المنظمات إلى اقتصاد

المعرفة ألزمتها إتباع أسسه من أجل الاستمرار، فجاء هذا البحث لقياس أهمية الاستغلال المعرفي، وابرز العوامل

الأساسية لتجسيده بالشكل الملائم، فكانت الثقافة التنظيمية المتغير المستقل التي بنيت عليه هذه الدراسة.

كما يمكن اعتبار هذه الدراسة كمصدر للباحثين والدارسين في المجال كما انها قد تشكل نقطة انطلاق

الباحثين والمهتمين لإجراء المزيد من البحوث في هذا المجال.

• حدود الدراسة:

- الحدود الموضوعية:

ركزت الدراسة على تحليل مساهمة الثقافة التنظيمية من خلال أبعادها وهي إدراك إدارة المعرفة، البيئة التعاونية،

الرؤية المشتركة وممارسات الإدارة العليا في تعزيز الاستغلال المعرفي.

- الحدود المكانية:

أجريت الدراسة في مقر بلدية قمار بولاية الوادي.

- الحدود الزمنية:

أجريت الدراسة في الفترة الممتدة من 01 فيفري 2022 إلى غاية 25 ماي 2022.

- الحدود البشرية:

اختصرت الدراسة على موظفي وعمال بلدية قمار بولاية الوادي والتي شملتها الدراسة.

• المنهج والأدوات:

نظرا لطبيعة الموضوع قمنا بإتباع منهجين:

- لتقديم المفاهيم المتعلقة بمفهوم الثقافة التنظيمية والاستغلال المعرفي للمؤسسة بالنسبة للفصل الأول اعتمدنا على المنهج الوصفي للإجابة على الإشكالية المطروحة. أما الفصل الثاني فقد تم اعتماد منهج دراسة حالة لربط الجانب النظري بما هو واقع في المؤسسة محل الدراسة، مستعينين بالوثائق والاستبيان كأداة لجمع المعلومات وتحليلها بواسطة برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS للتعرف على مدى مساهمة الثقافة التنظيمية في تعزيز الاستغلال المعرفي ببلدية قمار بولاية الوادي.

• صعوبات الدراسة:

قد واجهنا في بحثنا هذا مجموعة من الصعوبات ومن أهمها:

- عدم قبول العديد من المؤسسات إجراء الدراسة فيها.

• هيكل البحث:

لقد قمنا بتقسيم البحث إلى فصلين أساسيين وهما فصل النظري وفصل تطبيقي. حيث تم التطرق في الفصل الأول إلى مدخل نظري للثقافة التنظيمية والاستغلال المعرفي، أما المبحث الثاني فقد تم استعراض الدراسات السابقة المتعلقة بالثقافة التنظيمية والاستغلال المعرفي.

أما الفصل الثاني فقد خصص للدراسة التطبيقية في مقر بلدية قمار كما اشتمل على مبحثين هما: المبحث الأول خصص للطريقة والأدوات، أما المبحث الثاني فقد تم التطرق فيه إلى عرض وتحليل نتائج الدراسة من خلال مختلف الأساليب الإحصائية المستخدمة.



الفصل الأول

الإطار النظري للثقافة التنظيمية
والاستغلال المعرفي

تمهيد

تعتبر الثقافة التنظيمية أحد مقومات نجاح المنظمات، فهي بمثابة العصب الرئيسي لها، وبما أن منظمات الأعمال تشهد حالياً جملة من التطورات والتغيرات التكنولوجية، الاقتصادية، الثقافية، الاجتماعية وغيرها، مما جعل هذه الأخيرة تسعى باستمرار لتبني قيم ومعتقدات ثقافية تؤهلها للتفوق والتميز، والتي تساهم في تفعيل إدارة المعرفة من خلال عملياتها المتمثلة في: التوليد، المشاركة، واستغلال المعرفة بغية تحقيق الأهداف المرسومة بكل كفاءة وفعالية. وسنحاول من خلال هذا الفصل التطرق إلى ما يلي:

1- الإطار النظري للثقافة التنظيمية والاستغلال المعرفي.

2- الدراسات السابقة المتعلقة بالثقافة التنظيمية والاستغلال المعرفي.

1. الأدبيات النظرية للثقافة التنظيمية والاستغلال المعرفي

1.1. مفاهيم أساسية حول الثقافة التنظيمية

1.1.1. مفهوم الثقافة التنظيمية

بظهور المنظمات الحديثة وتزايد مشكلاتها التنظيمية، انتشر مفهوم الثقافة التنظيمية في أدبيات الإدارة والسلوك التنظيمي، وأصبح سائدا في مجال المنظمات والتنظيمات الإدارية، ويشير إلى مجموعة من الخصائص القيم، الأخلاق، والنواحي المادية والنفسية التي تصف منظمة ما وتميزها من باقي المنظمات الأخرى¹.

أولا: تعريف الثقافة التنظيمية

يعد مصطلح الثقافة من المفاهيم حديثة العهد نسبيا في أدبيات إدارة الأعمال ولا يوجد اتفاق تام في تحديد إطار هذا المفهوم، وعليه فالمفاهيم التي تناولت موضوع الثقافة التنظيمية تعددت وتنوعت حسب وجهة النظر التي يتبناها الباحثون، فقد عرفت على أنها "مجموعة القيم والمعتقدات والمفاهيم وطرق التفكير بين أفراد المنظمة، وهي غير مرئية وغير مكتوبة لكنها محسوسة وبها يشارك العاملون بالمنظمة في تكوينها"² حصر هذا المفهوم الثقافة التنظيمية في القيم والمعتقدات التي يعتنقها أفراد المنظمة الواحدة.

أما (Thévent) فقد عرف 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 استجابة لبعض المشاكل، وبهذا تكون الثقافة التنظيمية كمجموعة متناسقة من الاتجاهات والسلوكيات المشتركة بين العمال في حقل العمل"³، بحيث ركز (Thévent) في تعريفه للثقافة التنظيمية على أنها ذلك العنصر الذي يميز المنظمة عن غيرها من المنظمات.

¹ حمد بن فرحان الشوي، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالانتماء التنظيمي (دراسة ميدانية على مستوى كلية الملك خالد العسكرية المدنيين والعسكريين)، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية، 2004/2005، ص 09.

² ثروت مشهور، استراتيجيات التطوير الإداري، الطبعة 01، دار أسامة للنشر، الأردن، 2010، ص 99.

³ Mercier, S. (1997). Une contribution à la politique de formalisation de l'éthique dans les grandes entreprises (Doctoral dissertation, Université Paris Dauphine-Paris IX), p:24.

و يمثل تعريف (Schein) لثقافة المنظمة من أكثر التعريفات تداولاً على أنها "مجموعة المبادئ والقيم الأساسية التي اكتشفتها وأنتجتها وطورتها الجماعة في محاولتها لإيجاد الحلول لمشاكل التأقلم الخارجي والاندماج الداخلي والتي أثبتت نجاحتها، وفعاليتها بالنسبة لهم واعتمدوها وأصبحوا يتداولونها على أنها الطريقة الصحيحة والجيدة لمعالجة المشكلات وإدراكها وفهمها"¹.

ينظر (Schein) إلى الثقافة التنظيمية من زاوية البيئة بنوعيتها الداخلية والخارجية من حيث الاندماج، والاستجابة لمواجهة التحديات ومعالجة المشكلات الناجمة عن هذه البيئة.

وذهب بعض المنظرين الإداريين إلى تشبيه الثقافة التنظيمية بجبل الجليد، فعرفت على أنها "كجبل الجليد، حيث يمثل جزؤه الأكبر المختفي عن الماء المبادئ، والقيم التي احتسبها أفراد المؤسسة على مر الزمان، والجزء الذي يظهر فوق الماء يمثل السلوك من أقوال وأفعال تعارف عليها أفراد المؤسسة"².

في حين عرف (Quinn) الثقافة التنظيمية بأنها "ثقافة عقلانية اجتماعية وثقافة تطويرية وثقافة هيكلية ووصفها هيجان بأنها تغيير عن القيم التي يؤمن بها الأفراد في منظمة ما، وهذه القيم تؤثر بدورها في الجوانب الإنسانية الملموسة في المنظمة وفي سلوك الأفراد"³.

كما عبر القريوتي عن الثقافة التنظيمية بأنها "منظومة المعاني والرموز والمعتقدات والطقوس والممارسات التي تطورت عبر الزمن وأصبحت سمة خاصة للتنظيم بحيث تخلق فهماً عاماً بين أعضاء التنظيم حول ماهية السلوك المتوقع من الأعضاء فيه"⁴.

¹ Schein, E. H. (2009). *The corporate culture survival guide* (Vol. 158). John Wiley & Sons.p:27.

² بومدين بلكير، دراسات ميدانية في إدارة الأعمال، الطبعة 01، دار البازوري العلمية، الأردن، 2013، ص 17.

³ هيجان، عبد الرحمن أحمد، أهمية قيم المديرين في تشكيل ثقافة منظمين سعوديين، الهيئة الملكية للجبيل وينبع وشركة سابك، الإدارة العامة، معهد الإدارة العامة، الرياض، المجلد 31، العدد 74، 1992، ص 12.

⁴ القريوتي، محمد قاسم، نظرية المنظمة والتنظيم، الطبعة 01، دار وائل للطباعة والنشر، عمان، 2000، ص 286.

ويرى عبيسات أنها "مجموعة من القيم والعادات والاعتقادات وقواعد السلوك والمعايير التي تحكم لها المجموعة، بالإضافة إلى التطورات الذهنية التي يبنها الأفراد عن منظماتهم، كما يشير إلى أنها مجموعة خصائص ترتبط بثقافة المنظمة، وهذه الخصائص ليست شاملة ولكنها تساعد على توضيح طبيعة ثقافة المنظمة"¹.

ويشير العميان إلى أن (Wheelen) عرفها على "أنها مجموعة الاعتقادات والتوقعات والقيم التي يشترك بها أعضاء المنظمة. وأن (Shermer) عبر عنها أنها نظام من القيم والمعتقدات التي يشترك فيها العاملون في المنظمة، بحيث ينمو هذا النظام ضمن المنطقة الواحدة"².

ووصفها الهيقي بأنها "مجموعة من القيم، المعتقدات، معايير السلوك و التوقعات المشتركة التي يلتزم بها جميع أعضاء المنظمة، لتكون بمثابة معايير تحدد ما هو مرغوب أو غير مرغوب من السلوك، وما هو صحيح أو خطأ. وقد تختلف القيم الثقافية لتنظيم عن قيم بعض الأفراد أو المنظمات الأخرى، وبذلك تعد الثقافة التنظيمية ميزة تتفرد بها المنظمة عن غيرها من المنظمات، أي أنه من الممكن أن تكون لكل منظمة ثقافة تنظيمية خاصة دون غيرها"³.

وكتعريف إجرائي يبنى على التعاريف السابقة يمكن تعريف الثقافة التنظيمية بأنها "نظام يساعد أفراد المنظمة على فهم طبيعة العمل التنظيمي، وتتكون من مجموعة من القيم، المعتقدات، المعايير التنظيمية، والتوقعات التنظيمية التي يتبناها أفراد المنظمة الواحدة والتي تبني للمنظمة هويتها المميزة وشخصيتها الفريدة".

ثانياً: أهمية الثقافة التنظيمية:

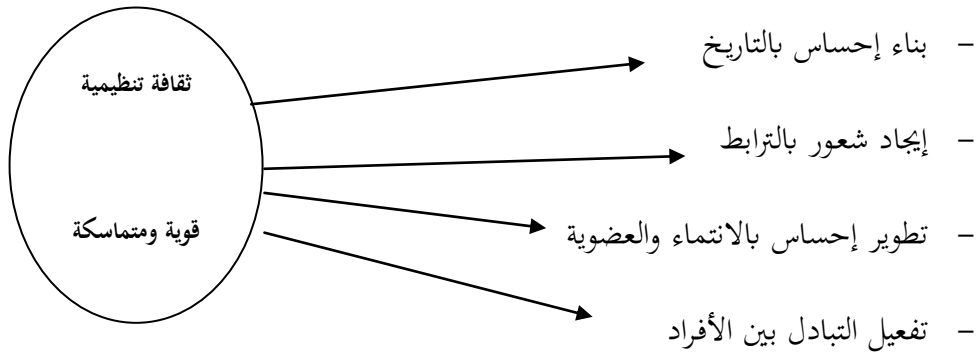
إن موضوع الثقافة التنظيمية حديث إلى انه وجد مكانة في المنظمات وهذا من خلال ما يتضمنه من أهمية كبيرة بالنسبة لها، ويمكن توضيح هذه الأهمية بالشكل التالي:

¹ عبيسات، حيدر، الثقافة التنظيمية وتأثيرها على بناء المعرفة المؤسسية (دراسة ميدانية لمؤسسة المناطق الحرة في الزرقاء، مديرية الدراسات والمعرفة)، المجلة الأردنية لإدارة الأعمال، الأردن، 2005، ص14.

² محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، الطبعة 03، دار وائل للطباعة والنشر، عمان، 2005، ص311.

³ خالد عبد الرحمان الهيقي، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، الطبعة 02، دار وائل للطباعة والنشر، عمان، 2005، ص25.

الشكل رقم (02): الأهمية الجوهرية للثقافة التنظيمية



المصدر: صالح مهدي محسن العامري، الإدارة والأعمال، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2007، ص 126 .

وتتمثل الأهمية الجوهرية للثقافة التنظيمية في:

- زيادة التبادل بين الأعضاء: ويأتي ذلك من خلال المشاركة بالقرارات وتطوير فرق العمل والتنسيق الإدارات المختلفة والجماعات والأفراد؛
- تطوير إحساس بالعضوية والانتماء : وتتعزيز هذه العضوية من خلال مجموعة كبيرة من نظام العمل، وتعطي استقرارا وظيفيا، وتوضح جوانب الاختيار الصحيح للعاملين وتدريبهم وتطويرهم؛
- بناء إحساس بالتاريخ: فالثقافة ذات الجذور العريقة تمثل منهجا تاريخيا تسرد فيه حكايات الأداء المتميز، والعمل المثابر والأشخاص البارزين في المنظمة؛
- إيجاد شعور بالترايط: حيث توحد الثقافة السلوكيات وتعطي معنى للأدوار، كما تعزز القيم المشتركة ومعايير الأداء المتميز¹.
- إضافة إلى ذلك تعمل الثقافة التنظيمية في تكيف المنظمة بشكل جيد مع البيئة الخارجية والاستجابة للتغيرات السريعة التي تتعرض لها، و تلعب دورا هاما في تحديد نجاح أو فشل المديرين²، بالإضافة إلى زيادة قوة تماسك المنظمة وزيادة الولاء لها¹.

¹ صالح مهدي محسن العامري ، طاهر الغالي، الإدارة والأعمال، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2007، ص125 .

² شاكر الحشالي، إياد التميمي، الثقافة التنظيمية ودورها بالمشاركة في اتخاذ القرار، مجلة البصائر، جامعة العلوم التطبيقية، الأردن، المجلد 13، العدد 01، 2009 ، ص217.

- الإسهام في تعميق قيم بناءة مثل العمل والالتزام والاحترام والنزاهة؛
- تعدد إطار فكري يوجه أعضاء المؤسسة الواحدة وينظم أعمالها؛
- هي الإطار الذي يساهم في بناء المنظمة وارتقائها لمواكبة التغيرات والتطورات؛
- كما تعتبر الثقافة التنظيمية قوة دافعة ومحركة توحد الطاقات والإمكانات نحو تحقيق الأهداف المشتركة وتوجه جهود نحو التجديد والابتكار².
- تعزيز التكامل الداخلي بين أفراد المنظمة من خلال الاتصال والعمل معا بفاعلية.
- تحقيق التكيف بين العاملين في المنظمة والبيئة الخارجية ذات الصلة.
- القيام بدور المرشد للأفراد والأنشطة في المنظمة لتوجيه الفكرة والجهود نحو تحقيق أهداف المنظمة ورسالتها³.

ثالثا - خصائص الثقافة التنظيمية:

تتميز الثقافة التنظيمية بعدة خصائص أبرزها مايلي:

- **الإنسانية:** يعد الإنسان هو الكائن الحي الوحيد الذي يصنع الثقافة، ويدفع في عناصرها ويرسم محتواها عبر العصور، والثقافة بدورها تصنع الإنسان وتشكل شخصيته، وللثقافة التنظيمية سمة الاستمرارية فهي تتشكل من المعارف، الحقائق، المبادئ، المعاني والقيم التي يأتي بها الأفراد إلى التنظيم أو التي تتكون لديهم خلال تفاعلهم مع التنظيم⁴.
- **الاكتساب والتعلم:** فالثقافة التنظيمية تكتسب من خلال تفاعل الفرد في المنظمة بصفة عامة أو في قسم أو إدارة منها بصفة خاصة، فيتعلم من رؤسائه أسلوب العمل والمهارات اللازمة للعمل، والطريقة التي يتعاون بها

¹ موسى اللوزي، التطوير التنظيمي، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2003 ص31.

² هيجان، عبد الرحمن أحمد، مرجع سبق ذكره، ص 12.

³ خميس ناصر محمد، تأثير الثقافة التنظيمية في تبني نظام الإدارة البيئية ISO 14000، مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة الأنبار، المجلد 04، العدد 08، 2012، ص 15.

⁴ محمد بن غالب العوي، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي، مذكرة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف الأمنية، الرياض، 2005، ص 15.

مع زملائه، ومن خلال هذا التفاعل يكتسب الأفكار، القيم وأنماط السلوك المختلفة التي يشبع من خلالها طموحاته، ويحقق أهدافه وأهداف المنظمة¹.

– **الاستمرارية:** تعمل الأجيال الحالية في المنظمة على نقل ثقافتها التنظيمية للأجيال اللاحقة، حيث يتم تعليمها وتوريثها عبر الأجيال عن طريق التعلم والمحاكاة. وتزايد الثقافة التنظيمية من خلال ما تضيفه الأجيال إلى مكوناتها من عناصر، خصائص، طرق انتظام وتفاعل هذه الخصائص والعناصر².

على الرغم من تواجد الثقافة التنظيمية لدى الأفراد إلا أنها تستمر في تأثيرها على إدارة المنظمات الإدارية حتى بعد زوال جيل العاملين، وذلك لانتقالها من جيل إلى آخر متى كانت قادرة على إشباع حاجات العاملين وتحقيق أهداف المنظمة التي يعملون فيها، ويترب على استمرار الثقافة تراكم السمات الثقافية وتشابكها وتعمدها³.

– **القابلية للانتشار:** يتم انتقال العناصر الثقافية بطريقة واعية داخل الثقافة نفسها من وإلى أجزاء أخرى وثقافة مجتمع على ثقافة مجتمع آخر، ويتم الانتشار مباشرة عن طريق احتكاك الأفراد والجماعات ببعضها البعض داخل المجتمع الواحد. وهذا الانتشار يكون سريعاً وفعالاً عندما تحقق العناصر الثقافية فائدة للمجتمع، وحينها تلقى قبولا واسعا لدى أفراد المجتمع لقدرتها على حل بعض مشكلاتهم أو إشباع بعض حاجاتهم.

– **التكامل:** تميل مكونات الثقافة التنظيمية إلى الاتحاد والالتحام لتشكيل بذلك نسقا متوازنا ومتكاملا مع السمات الثقافية مما يحقق نجاح عملية التكيف مع التغيرات المختلفة التي تشهدها المجتمعات.

¹ محمد بن غالب العوي، مرجع سبق ذكره، ص: 15-17.

² مصطفى محمود أبو بكر، الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004، ص 79.

³ محمد بن غالب العوي، مرجع سبق ذكره، ص 16.

- **التكيف:** تتسم الثقافة التنظيمية بالمرونة والقدرة على التكيف استجابة لمطالب الإنسان البيولوجية والنفسية، ولكي تكون ملائمة للبيئة الجغرافية، وتطور الثقافات المحيطة بالفرد من جانب واستجابة لخصائص المنظمة وما يحدث فيها من تغيير من جانب آخر¹.

- **التراكمية:** يترتب على استمرار الثقافة تراكم السمات الثقافية خلال عصور طويلة من الزمن، وتتعدد وتتشابك العناصر الثقافية المكونة لها لانتقال الأنماط الثقافية بين أوساط اجتماعية مختلفة، وتختلف الطريقة التي تتراكم بها خاصية الثقافة عن أخرى، فاللغة تتراكم بطريقة مختلفة عن تراكم التقنية، والقيم المؤسسية تتراكم بطريقة مختلفة عن تراكم أدوات الإنتاج. بمعنى أن الطبيعة التراكمية للثقافة تلاحظ بوضوح في العناصر المادية فقط أكثر منها العناصر المعنوية للثقافة.

- **الانتقائية:** أدى تراكم الخبرات الإنسانية إلى تزايد السمات الثقافية، والعناصر المكونة لها بصورة كبيرة ومتنوعة تعجز معها الأجيال عن الاحتفاظ بالثقافة في ذاكرتها كاملة، وهذا فرض على جيل أن يقوم بعمليات انتقائية واسعة من العناصر الثقافية التي تجمعت لديه بقدر ما يحقق إشباع حاجاته، وتكيفه مع البيئة الاجتماعية والطبيعية المحيطة بها. لذا يرى "قمبر" وزملائه أن المجتمع الإنساني " يتميز بقدرته على انتقاء الخبرة من رصيدها المتراكم عبر الأجيال، مكونا بها رأس المال الذي يتعامل به الإنسان في انتقائه من مرحلة الطفولة إلى مرحلة الرجولة الاجتماعية. ومما لا شك فيه أن الخبرات التي مرت بها المنظمات الإدارية تشكل تراكما ثقافيا يخضع لعملية انتقاء للعناصر الثقافية التي يتأثر بها القادة والعاملون في تلك المنظمات، فكل قائد ينتقي من العناصر الثقافية ما يريد من قدرته على التكيف والتوافق مع الظروف المتغيرة التي تواجه المنظمة التي تعمل فيها"²

¹ محمود سلمان العميان، مرجع سبق ذكره، ص 79.

² محمد بن غالب العوي، مرجع سبق ذكره، ص 16، 17.

– التغير: الثقافة التنظيمية متغيرة بتأثير التغيرات البيئية والتكنولوجية، وكل عملية تغييرها تواجه صعوبة في كثير من الأحيان لأن الفرد تعود على سلوك معين وعلى قوانين أنظمة معينة¹.

2.1.1. مصادر الثقافة التنظيمية

تعتبر الثقافة التنظيمية نظاماً يتكون من مجموعة من العناصر، أو القوى التي لها تأثير شديد على سلوك الأفراد داخل المنظمة، والتي تشكل المحصلة الكلية للطريقة التي يفكر ويدرك بها الأفراد كأعضاء عاملين بهذه المنظمة، والتي تؤثر على أسلوب ملاحظة وتفسير الأشياء بالمنظمة²، وتمثل هذه العناصر في الأساطير، القصص والحكايات، الطقوس، الاحتفالات، البطولات، الرموز الاجتماعية والسياسية والشعبية والعادات والقيم والأعراف والتي تتبناها المنظمة لتحديد نمط النشاط والسلوك، ويتم غرسها في الأفراد العاملين عن طريق تصرفات المسؤولية ويمكن تقسيم العناصر المكونة للثقافة المنظمة إلى مجموعتين رئيسيتين وهما: الإشارات الثقافية والموروث الإرث الثقافي للمنظمة.

أولاً: الإشارات الثقافية: وتشمل على القيم، المعتقدات والأعراف والتوقعات.

أ- القيم: وهي قواعد تمكن الفرد من التمييز بين الخطأ والصواب، والمرغوب وغير المرغوب وبين ما يجب أن يكون ما هو كائن، أي كمرشد ومراقب للسلوك الإنساني لأنه يزود برؤية عن اتجاهات الأفراد وطبيعة ثقافة المؤسسة³.

حيث تقوم القيم التنظيمية بتوجيه سلوك العاملين في بيئة العمل، ضمن الظروف التنظيمية المختلفة ومن هذه القيم المساواة بين العاملين والاهتمام بإدارة الوقت والاهتمام بالأداء واحترام الآخرين.

¹ محمود سلمان العميان، مرجع سبق ذكره، ص 310.

² أحمد بوشناق، أحمد بوسهمين، أهمية البعد الثقافي وأثره على فعالية التسيير، الملتقى الدولي حول التسيير الفعال في المؤسسات الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية و التسيير، جامعة المسيلة، 2005، ص 03.

³ أحمد بوشناق، أحمد بوسهمين المرجع السابق، ص 03.

ب- **المعتقدات:** وهي عبارة عن أفكار مشتركة حول طبيعة العمل والحياة الاجتماعية في بيئة العمل، وطريقة إنجاز الأعمال والمهام التنظيمية، ومن هذه المعتقدات نجد المشاركة في عملية صنع القرارات والمساهمة في العمل الجماعي وأثر ذلك في تحقيق الأهداف التنظيمية.

ج- **الأعراف والتوقعات:** يقصد بالأعراف تلك المعايير المدركة وغير الملموسة التي يلتزم بها العاملون داخل المنظمة¹، أما التوقعات التنظيمية فتتمثل في التعاقد البيكولوجي غير المكتوب والذي يعني مجموعة من التوقعات يحددها، أو يتوقعها الفرد أو المنظمة كلا منهما من الآخر خلال فترة عمل الفرد في المنظمة. مثال ذلك توقعات الرؤساء من المرؤوسين والمرؤوسين من الرؤساء والزملاء من الزملاء الآخرين والمتمثلة بالتقدير والاحترام المتبادل وتوفير بيئة تنظيمية ومناخ تنظيمي يساعد ويدعم احتياجات الفرد العامل النفسية والاقتصادية². وتندرج ضمن الأعراف والتوقعات كل من:

- **الرموز:** هي عبارة عن إشارات متميزة مثل الشعارات وهي الصورة الرمزية الممثلة للمنظمة، إضافة إلى نمط اللباس والنمط المعماري، شكل المباني وتجهيزاتها، وكيفية إدارة الوقت، اللغة المستعملة داخل المنظمة.

_ **الطابوهات والممنوعات:** وهي ما تود المنظمة إخفاؤه ورفضه وتعني المواضيع التي يجب عدم الخوض فيها أو الكلام عنها أو تداولها داخل المنظمة وهي نتاج لتجارب مأساوية مرت بها المنظمة، كإخفاقات تجارية، مدير فاشل، والتي من شأنها إحداث اضطراب في صورة العاملين داخل المنظمة وكذا الصورة الخارجية للمنظمة، مما قد يؤثر سلبا على العاملين والمنظمة ككل.

_ **الأساطير:** تعتبر الأسطورة رواية من تمثيل أشخاص خياليين، ويمكن تعريف الأساطير بأنها المعتقدات المشبعة أو الحملة بالقيم، المبادئ التي يعتنقها الناس والتي يعيشون بها أو من أجلها. ويرتبط كل مجتمع بنسق من الأساطير بعيد عن الصورة الفكرية المعقدة التي تتضمن في الوقت نفسه كل النشاط الإنساني

¹ محمود سلمان العميان، المرجع السابق، ص 312

² أحمد بوشناق و أحمد بوسهمين، مرجع سبق ذكره، ص 03.

فهي عبارة عن أحداث ماضية، الهدف منها نقل أو تدعيم بعض القيم لدى عمال المؤسسة فهي تحمل تعليمًا لأفراد المنظمة في شكل صور مثالية عن أشخاص غير محددين سبق لهم أن حققوا نتائج مرضية بالمنظمة، ويسمى الأشخاص الذين تنسب إليهم هذه الأساطير بأبطال المنظمة¹.

— **الطقوس الجماعية والاحتفالات:** وهي عبارة عن التطبيقات المنتظمة والثابتة للأساطير المتعلقة بالأنشطة اليومية للمنظمة مثل: اللغة المستعملة، طريقة استقبال موظف جديد، الاحتفالات السنوية، العيد السنوي لإنشاء المنظمة. أما الاحتفالات فهي نشاطات مبرمجة خصوصًا من أجل مكافأة العاملين أو تشجيعهم حيث تقام في مناسبات معينة، تستطيع الإدارة من خلالها تعزيز قيم معينة، وخلق رابطة بين أعضاء المنظمة والإشادة بما يفعله العاملون المتميزون مما يخلق جوا من التنافس بين العاملين يؤدي إلى تحسين أدائهم الفردي.

— **الإشاعات:** من التشكيلات الرمزية لثقافة المنظمة نجد الإشاعات، والتي تعتبر أخبارًا لا أساس لها من الصحة تكون في شكل سيناريوهات خيالية، توفر نوعًا من الترويح وإزالة القلق وحالة عدم اليقين لدى العاملين في المنظمة وهي تعتبر نوعًا من الأساطير المتداولة يوميًا في المنظمة.

ثانياً: الموروث الثقافي للمنظمة

يشمل الموروث الثقافي للمنظمة على كل من: المؤسسون، سلوك قادة المنظمة، تاريخ المنظمة، الأبطال، مهنة المنظمة النشاط.

— **المؤسسون:** إن ثقافة المنظمة ما هي إلا نتاج لثقافة الأعضاء المؤسسين، حيث نجد في الواقع العملي أن العديد من الثقافات تعكس قيم المؤسسين، ذلك أنهم يعملون على تكريس هذه الثقافة في منظماتهم، حيث تبقى معتقداتهم وسلوكياتهم، طرق تسييرهم قائمة حتى وغادروا المنظمة.

¹ Phillipe schewbig , les communications de l'entreprise , MC GRAW – HILL ; paris 1991 , p 44 .

- **سلوك قادة المنظمة:** يعتبر سلوك القادة من أهم العوامل المؤثرة في تشكيل ثقافة المنظمة لأن العاملين سيدركون أن من أفضل الوسائل لارتقاء الوظيفي هو محاكاة سلوك القادة، يجب التأكيد على أن العاملين يتأثرون بما يفعله القادة أكثر مما يقولونه¹، حيث أن هناك إتقان بأن ثقافة المنظمة تتشكل بدرجة كبيرة بواسطة الإدارة العليا.

- **تاريخ المنظمة:** يلعب تاريخ المنظمة دورا مهما في تشكيل ثقافتها ويتكون تاريخ المنظمة من التجارب التي مرت بها، النجاحات المحققة وكذلك الفشل، ويشكل هذا الأرشيف مرجعا لأصحاب القرار وكذلك العاملين في المنظمة واتخاذهم مرشدا لتصرفاتهم مع التركيز على الإيجابية فيها وتكرارها.

- **الأبطال:** وهم أشخاص كانوا يعملون في المنظمة وقدموا أداء متميزا وأشياء مثالية من خلال ما يتمتعون به من كفاءة وانسجام مع قواعد وأنظمة للمنظمة، وهم يعتبرون من خيرة أفراد المنظمة.

- **مهنة المنظمة النشاط:** تعرف مهنة حرفة المنظمة النشاط الرئيسي لها، بأنها مجموعة المهارات التي يتقنها أعضاء المنظمة تكنولوجيا، معرفة الأسواق، قدرات تنظيمية، فهي تعبر عن معرفتها في القيام بمهمتها أحسن من الآخرين ويمكن أن تقيد في تأكيد خصوصية المنظمة إضافة إلى إعطاء قيمة للعمل مما يعزز من مشاعر الانتماء والولاء لدى العاملين.

مما سبق يتضح أن كل من تاريخ المنظمة، الأساطير، الخرافات، الطقوس الجماعية والاحتفالات، الإشارات والرموز تغذي الثقافة التنظيمية وتعمل على توجيه سلوك الأفراد، وخلق نوع من التناسق داخل المنظمة إضافة إلى مساعدة الفرد على فهم دوره وكذلك بالنسبة للأفراد المتعاملين مع المنظمة.

¹ سعود عبد العزيز الشمري ، ثقافة المؤسسة و الجودة الشاملة ، مجلة الكهرباء ، العدد 08 .

3.1.1. أنواع ومستويات الثقافة التنظيمية

أولاً: أنواع الثقافة التنظيمية

لتحديد مدى قدرة الثقافة التنظيمية السائدة على أن تعكس الاحتياجات الحقيقية والقيود الخاصة بالتنظيم، سعى الباحثين إلى تحليل الثقافة التنظيمية إلى أنواع، هذه الأنواع تختلف من منظمة إلى أخرى، ومن قطاع إلى آخر، حسب أساس التقييم المستخدم ومن أبرزها¹:

أ - تصنيف (Handy, 1978): يصنف (Handy) الثقافة التنظيمية استناداً إلى مدى قدرة الثقافة السائدة في المنظمة على أن تعكس الاحتياجات الحقيقية للمنظمة إلى:

- **ثقافة القوة**: إذ تعني أن عملية الضبط في مركز المنظمة واتخاذ القرارات يكون بين عدد محدود من الموظفين البارزين فيها؛

- **ثقافة الدور**: تركز ثقافة الدور على نوع التخصص الوظيفي، وبالتالي الأدوار الوظيفية أكثر من تركيزها على الموظفين، وتهتم بالأنظمة والقواعد كما أنها توفر الأمن الوظيفي والاستمرارية وثبات الأداء؛

- **ثقافة المهمة**: تركز هذه الثقافة على تحقيق الأهداف، وإنجاز العمل وتهتم بالنتائج، أي تحاول استخدام الموارد بطرق مثالية من أجل تحقيق أفضل النتائج بأقل التكاليف؛

- **ثقافة العمليات**: يقتصر الاهتمام على طريقة إنجاز العمل، وليس على النتائج التي تتحقق فتنتشر الحيلة والحذر بين الموظفين لحماية أنفسهم، فالموظف الناجح هو الأكثر دقة وتنظيماً واهتماماً بتفاصيل عمله.

ب: تصنيف (Wallach, 1983): صنف (Wallach) الثقافة التنظيمية وفقاً لنمط القيادة الإدارية

إلى²:

¹ عبد المجيد الصرايرة، مرجع سبق ذكره، ص ص: 196-199.

² حسام عبد الله الأحمد، أثر الثقافة التنظيمية في تنمية السلوك الإبداعي للعاملين (بحث تطبيقي على مؤسسات الغزل والنسيج في مدينة حلب)، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة حلب، سوريا، 2008، ص ص 30-32.

- **ثقافة البيروقراطية:** هي الثقافة التي تتحدد فيها المسؤوليات والسلطات، فالعمل يكون منظما ويتم التنسيق بين الوحدات، وتتسلسل السلطة بشكل هرمي وتقوم الثقافة على التحكم والالتزام؛
- **الثقافة الإبداعية:** تتميز بتوفير بيئة للعمل مساعدة على الإبداع، ويتصف أفرادها بحب المخاطرة في اتخاذ القرارات ومواجهة التحديات؛
- **الثقافة الداعمة:** تتميز بيئة العمل بنشوء علاقات اجتماعية بين الموظفين والتعاون فيما بينهم، فيسود جو الأسرة المتعاونة وتوفر المنظمة جو من الثقة، الاستقرار، المساواة والتعاون ويكون هنا التركيز على الجانب الإنساني في هذه البيئة.
- ج- تصنيف (Daft, 2001):** صنف (Daft) الثقافة التنظيمية بناء على التكيف مع البيئة الخارجية للمنظمة و هي كالتالي:
- **ثقافة التكيف:** والتي تركز على البيئة الخارجية حيث تحاول المنظمة التغيير لمقابلة احتياجات الزبائن من خلال الابتكار والتطوير؛
- **ثقافة الرسالة:** وتعطي فيها المنظمة الأهمية الأساسية لوضوح الرؤية لأهدافها، ويكون التركيز على جزء محدد من الزبائن ضمن البيئة الخارجية دون الحاجة إلى التغيير السريع؛
- **ثقافة القبيلة:** يركز هذا النوع من الثقافة أساسا على مدى انهماك ومشاركة الموظفون في اتخاذ القرارات داخل المنظمة، وعلى السرعة في مواكبة التغيرات المتوقعة حصولها في البيئة الخارجية؛
- **الثقافة البيروقراطية:** ويكون فيها التركيز على تماسك واستقرار البيئة الداخلية، حيث يكون هناك مستوى مرتفع من التماسك والامثال والتعاون بين الموظفين.

ثانيا: مستويات الثقافة التنظيمية:

أ- **ثقافة المجتمع:** تتمثل الثقافة في هذا المستوى في القيم، الاتجاهات، والمفاهيم السائدة في المجتمع الموجود فيه المنظمة، ويتم نقلها من المجتمع إلى داخل المنظمة عن طريق العاملين، مما يساهم في تشكيل ثقافة تنظيمية. وتتأثر هذه الثقافة بعدد من القوى الاجتماعية مثل النظام السياسي، النظام الاقتصادي، الظروف الثقافية والاجتماعية، البيئة الدولية والعولمة .

تعمل المنظمة داخل هذا الإطار العام لثقافة المجتمع، حيث يؤثر على إستراتيجية المنظمة، أهدافها، ومعاييرها، ولكي تحظى المنظمة بالقبول والشرعية وجب عليها أن تكون استراتيجياتها ومنتجاتها متوافقة مع ثقافة المجتمع الذي تعمل فيه¹.

ب- **ثقافة النشاط:** إن القيم والمعتقدات الخاصة بالمنظمة ما نجدها معتنقة في الوقت نفسه من طرف معظم المنظمات العاملة في نفس النشاط، مما شأنه تكوين نمط معين داخل الصناعة يكون له تأثير على نمط اتخاذ القرار مثلا : نمط حياة الأعضاء، نوع الملابس ويتضح ذلك جليا في النمط الوظيفي للبنوك والفنادق مثلا .

ج- **الثقافة الداخلية للمنظمة:** ويقصد بها مجموعة العوامل الثقافية المشتركة بين الأفراد وجماعات العمل داخل المنظمة، وتعامل الأفراد واحتكاكهم الدائم ببعضهم البعض. إضافة إلى الأطر والسياسات التنظيمية التي تحددها المنظمة، مما من شأنه أن يوجد نمطا تفكيريا وثقافيا متجانسا لدى الأفراد، مما يمكن أفراد المنظمة من الالتزام بتنفيذ سياسات، قرارات المنظمة وتحقيق أهدافها.

د- **ثقافة الجماعات المهنية:** هناك مجموعة من الثقافات الفرعية داخل أي منظمة يمكن تقسيمها حسب مستويات هرمية، الإدارة العليا، الإطارات السامون، الإطارات المتوسطة وأعوان التحكم، التقنيين، إداريين وعمال . أو حسب الوحدات الفرعية مثل قسم، مصلحة، ورشة وهذا ما يقصد به فريق العمل، ويتعين على إدارة المنظمة إحداث نوع من التلاحم والتعاون بين أعضاء فريق العمل بغية الحصول على مستوى مرتفع من الأداء، ذلك أن لجماعة العمل دور مهم في الرفع من مستوى أداء العاملين.

¹ سالم إلياس، تأثير الثقافة التنظيمية على إدارة الموارد البشرية ، رسالة ماجستير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2006، ص 24.

4.1.1. محددات وأبعاد الثقافة التنظيمية

أولاً: محددات الثقافة التنظيمية

تشكل ثقافة المنظمة من خلال تفاعل العديد من العناصر والاعتبارات نوجز أهمها ما يلي¹:

- صفات الأفراد الشخصية وما يتمتعون به من قيم، دوافع واهتمامات؛
- خصائص الوظيفة ومدى تلاؤمها مع صفات الأفراد الشخصية، ذلك أن الأفراد يتجهون نحو المنظمات التي تتلاءم وتتوافق مع اهتماماتهم وقيمهم، كما تستقطب المنظمات الأفراد الذين يتفقون مع ثقافتها؛
- خصائص البناء التنظيمي أو التنظيم الإداري للمنظمة التي تنعكس على نمط الاتصال، وطرق اتخاذ القرارات، وكذا تدفق المعلومات من وإلى الإدارة؛
- المكافآت، الحوافز المادية والمعنوية التي يحصل عليها الأفراد والتي تعكس المكانة الوظيفية للفرد والتي لها تأثير على سلوكياته وطريقة عمله؛
- الأخلاقيات والقيم السائدة في المنظمة والتي تشمل على أساليب التفكير وطرق التعامل بين الأفراد بعضهم البعض ومع الأطراف الخارجية وتتكون هذه الأخلاقيات من قيم، أخلاقيات الفرد المستمدة من العائلة والمجتمع، أخلاقيات المهنة التي توجه سلوكيات الأفراد أثناء العمل إضافة إلى أخلاقيات المجتمع.

¹ بلال خلف السكارنة ، الإبداع الإداري ، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن ، 2011 ، ص 335.

ثانياً: أبعاد الثقافة التنظيمية

إن اختلاف الثقافة التنظيمية من مؤسسة إلى أخرى، جعلها تتميز بدرجة عالية من الخصوصية حتى لو كانت هناك خصائص مشتركة بين الثقافة التنظيمية لمؤسسة ما، والخصائص التنظيمية لبقية المؤسسات. وعليه هناك العديد من الدراسات التي حاولت حصر أبعاد الثقافة التنظيمية نلخصها فيما يلي:

أ- دراسة (Pumpin, 1987): خلصت إلى أن أهم أبعاد الثقافة التنظيمية تتمثل في التوجه نحو السوق، العلاقة بين الإدارة والعاملين، درجة توجه العاملين نحو الهدف، المواقف إزاء الإبداع وأثر ردود الفعل إزاء التكنولوجيا¹.

ب- دراسة (Robbins, 1998): يرى أن هناك سبع خصائص تعبر عن جوهر الثقافة التنظيمية وهي كالتالي: (الإبداع والمخاطرة، الانتباه للتفاصيل، الانتباه نحو الناس، التوجه نحو الفريق، العدوانية، الثبات²)

ج- دراسة (Gromey, 1998): تطرق إلى الولاء التنظيمي والمناخ التنظيمي كبعدين مهمين للثقافة التنظيمية لا بد من أخذها بعين الاعتبار عند تطبيق إستراتيجية الموارد البشرية.

د- دراسة (Peosam, 1999): خلصت إلى أن أهم أبعاد الثقافة التنظيمية تتمثل في التمكين، النزاهة المشتركة، الاشتراك في القيادة والدافع للانتماء.

هـ- دراسة (Kotler 2000): ميز (Kotler) الثقافة التنظيمية في ثلاثة أبعاد وهي: الطريقة التي يرتدي بها العمال أزياءهم، الطريقة التي يتحدثون بها مع بعض والطريقة التي يحيون بها الزبائن.

و- دراسة (Doft, 2004): ركز (Doft) على وجود بعدين للثقافة التنظيمية، الأول هو المدى الذي تطلبه البيئة التنافسية من مرونة وثبات، والبعد الثاني هو مدى قوة أو تركيز إستراتيجية المؤسسة للداخل أو الخارج.

¹ رضوي خوين، الثقافة التنظيمية وفعالية المنظمة مقارنة بين الكليات العلمية والإنسانية في جامعة بغداد، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد 75، 2009، ص 08.

² ابتهاج شكري شبير، أثر بعض عناصر الثقافة التنظيمية على الاستعداد لمواجهة الأزمات في مستشفى ناصر، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية، غزة، 2007، ص 20.

- في حين يمكن تلخيص أبعاد الثقافة التنظيمية حسب الدراسات السابقة المنتهجة في دراستنا حسب الجدول التالي:

الجدول رقم (01): أبعاد الثقافة التنظيمية حسب الدراسات السابقة.

الدراسات السابقة	أبعاد الثقافة التنظيمية
- دراسة فيصل بقله ومريم بوشمط، 2014.	- القيم التنظيمية، المعتقدات التنظيمية، التوقعات التنظيمية، ممارسات الإدارة، الأنماط السلوكية.
- دراسة عبد القادر مُجَّد، 2015.	- نظم المعلومات ، الهيكل التنظيمي، أنظمة الحوافز، العمليات.
- دراسة بلال بوغفير، 2015	- إدراك إدارة المعرفة، البيئة التعاونية، الرؤية المشتركة، ممارسات الإدارة العليا
- دراسة بن حود عائشة، 2017.	- الهيكل التنظيمي ، القيادة، نظم المعلومات، أنظمة الحوافز والقيم التنظيمية.
- دراسة مُجَّد معروف احمد مُجَّد وآخرون، 2017.	- القيم ، الاتجاهات، التوجه نحو عمل الفريق
- دراسة قردوبة نصر الدين، 2018.	- المصنعات، القيم والأفكار المشتركة، ثقافة بناء المعرفة والتعلم.
- مسعود هريش، مختار حديد، 2019.	- القيم التنظيمية، المعتقدات التنظيمية، التمكين، التوجه بالفريق، ممارسات الإدارة العليا. الثقافة التنظيمية.
- دراسة ختيري وهيبة، 2019.	- القيم التنظيمية، المعتقدات التنظيمية، الأعراف التنظيمية، التوقعات التنظيمية.
- دراسة جدة جميلة وببي رقية، 2019	- التوقعات، الفلسفة، الأبطال، الاتصال، اللغة،
- دراسة وهيبة داسي، 2021.	- الرؤية المشتركة، القيم التنظيمية، الهيكل التنظيمي، التوجه بالفراد، التوجه بالفريق والذاكرة التنظيمية

المصدر: من إعداد الطلبة

- كما تم الاعتماد في دراستنا على أبعاد الثقافة التنظيمية والمتمثلة في العناصر الأربعة التالية:

أ- إدراك إدارة المعرفة

نتيجة الإخفاقات التي مست الكثير من مشاريع إدارة المعرفة، بحثت العديد من الدراسات في سؤال هام وهو لماذا نجد أن الكثير من مبادرات إدارة المعرفة تفشل؟ والإجابة على ذلك كانت واضحة، هي الجهل بماذا يعني مفهوم إدارة المعرفة فعلا، والجهل بدور التكنولوجيا في إدارة المعرفة، وأيضا الجهل بأهمية التغيرات الثقافية والفلسفية وبكيفية وضع وتأسيس مفهوم إدارة المعرفة في البيئة التنظيمية وكأحد المتطلبات الأساسية¹.

ففي دراسة قاما بها (De Long & Fahey, 2000) على أكثر من (50) منظمة أمريكية تطبق إدارة المعرفة، وجدا أن هناك اعتقادا سائدا 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 الفعل².

تساعد الثقافة التنظيمية أفراد المنظمة على 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 واستغلالها، والتخلص من الأسباب التي تدفع الأفراد إلى التردد في توليد المعرفة والتشارك فيها واستخدامها، لأن الثقافة تؤثر في السلوكيات التي تعتبر أساسية من أجل توليد المعرفة والتشارك فيها³.

ويجري تسخير ثقافة المنظمة لصالح إدارة المعرفة من خلال الطرق التالية⁴:

¹ رياض عيشوش، مساهمة الثقافة التنظيمية في نجاح تطبيق إدارة المعرفة، مذكرة ماجستير في علوم التسويق، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2011، ص 83.

² سامي عبد الله المدان وآخرون، قياس أثر عوامل الثقافة التنظيمية في تنفيذ إدارة المعرفة في مجموعة الاتصالات الأردنية (أورنج)، مجلة الإدارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية، بغداد، العدد 84، 2010، ص 116.

³ هيثم علي حجازي، قياس أثر إدراك إدارة المعرفة في توظيفها لدى المنظمات الأردنية، أطروحة دكتوراه فلسفة في الإدارة، كلية الدراسات الإدارية والمالية العليا، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، الأردن، 2005، ص 82.

⁴ هيثم علي حجازي، نفس المرجع السابق، ص 82.

- تكوين افتراضات حول ماهية المعرفة، وحول المعرفة التي تجب 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.

ب- البيئة التعاونية

في البيئات الديناميكية نجد المنظمة تواجه سلسلة من المشكلات الغير المتوقعة والتي ليست لها حلول مسبقة ويكون من الصعب السيطرة عليها بواسطة الأفراد فقط في المنظمة، ومن خلال تنسيق التفاعل بين الأعضاء والتكنولوجيا والثقافة فالمنظمة تستطيع أن تعمل وتصل إلى الحلول الجديدة والصعبة، وهذه التفاعلات تشير إلى نمط أو جانب التجميع العقلي للمنظمة، وهذا يعني أنه لا يوجد فرد في المنظمة يمتلك كل المعرفة لإنجاز المهام المعقدة، كما أن هذه التفاعلات بين الأفراد والتكنولوجيا والأساليب تدعم المنظمة في إنجاز المهام الجديدة والصعبة والمعقدة، وأحد المهام الصعبة أو الحيوية للإدارة هي تنسيق مختلف جوانب المعرفة من خلال مساهمة ومشاركة وتبادل المعرفة بين جميع أعضاء التنظيم¹.

ج- الرؤية المشتركة

حينما يشترك الأفراد في أهداف وتطلعات ومدرجات ومصالح جماعية، فإن هذا يساعدهم على تصور الأهمية الممكنة لتبادل وضم مواردهم، ويمكن اعتبار الرؤية المشتركة بمثابة آلية ربط تساعد الأجزاء المختلفة في

¹ سيد محمد جاد الرب، موضوعات إدارية متقدمة وتطبيقها في منظمات الأعمال الدولية، دار الكتب المصرية للنشر والتوزيع، مصر، 2009، ص 472.

المنظمة على تكامل وضم الموارد، كما أن وجود رؤية وتطلعات وأهداف مشتركة يساعد الأفراد على تجنب سوء الفهم في الاتصالات وتصبح لديهم فرص أكبر لتبادل آرائهم وخبراتهم بحرية¹.

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 لا يجب خلقها من خلال القادة فقط والأفضل خلقها وبنائها من خلال تفاعل الأفراد في المنظمة، وفقط من خلال المواءمة بين الرؤى الفردية وبما يمكن من وضع رؤية مشتركة للمنظمة. إن دور القائد في خلق رؤية مشتركة هو المشاركة برؤيته مع رؤى الآخرين بالمنظمة، ولا يمكن فعل ذلك بالقوة ولكن من خلال تشجيع الآخرين بالمساهمة برؤيتهم مع رؤية قادتهم، واعتماداً 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. فحينما يشارك الأفراد بعضهم بعضاً الأفراد والأهداف والرؤى والتطلعات والنظرة إلى مستقبل المنظمة فإن هذا يساعدهم بشكل كبير على تصورهم الفائدة من تبادلهم لمواردهم المعرفية، حيث أن كل ذلك يساعد الأفراد على تجنب مساو عدم أو سوء الاتصال، وتصبح لديهم فرصة أكبر لتبادل آرائهم وخبراتهم بحرية وفق مبدأ الفائدة المتوقعة².

د- ممارسات الإدارة العليا:

إن الثقافة التنظيمية تعد حاضنة أساسية لمعارف المنظمة، وعليه فإن تبادل وتقاسم هذه المعارف فيما بين الأفراد والمجموعات لإنشاء الأفكار الإبداعية يتطلب من مسؤولي المنظمة العمل على تعزيز مبادئ الثقة والأمان والمشاركة لخلق التفاعل والتواصل الداعم للتدفق الفعال للمعرفة في مختلف الاتجاهات والمستويات، وهو ما يعني ضرورة الاهتمام ببناء ثقافة تنظيمية أساسها التعاون والنجاح الجماعي وليس المنافسة والنجاح الفردي وذلك في أبعادها المختلفة) المظهر الخارجي، القيم الظاهرية والقيم غير الملموسة (مع ضرورة تطوير نظم الحوافز والمكافآت

¹ حسين حرم، رشاد الساعد، الثقافة التنظيمية وتأثيرها في بناء المعرفة التنظيمية، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، الأردن، المجلد 02، العدد 02، ص 233، 232.

² رياض عيشوش، مرجع سابق، ص 8.

الجماعية لتشجيع الأفراد على الانسجام معها دون إغفال لطبيعة المرحلة التي تمر بها المنظمة فلا بد للقائمين على مشروع إدارة المعرفة وحتى ينجح المشروع وتنجح إدارة المعرفة في أداء عملها، لابد من تبني عملية تغيير في أساليب وطرق التحفيز للعاملين والإداريين والقائمين على المعلومات والبيانات والمعرفة، فتحفيز العاملين يساعد على التعاون والتشارك في خلق ثقافة معرفية قائمة على المشاركة وتبادل المعلومات وبالتالي إشاعة هذه المعلومات والبيانات والمعرفة في المنشأة للحصول منها على الفائدة القصوى¹. على المنظمة أن توجد وتشكل طبيعة البيئة التي من خلالها تكون هناك مساهمات ومشاركات ونقل وتفاعل للمعرفة بين أعضاء التنظيم، والمنظمة يجب أن تدرب أفادها على التنسيق والتعاون على أن يكون تفاعلهم بطريقة ذات معنى ومغزى، وللتوسع في تجميع المعرفة فإن المنظمة يجب عليها أن تبذل الجهود نحو تطوير التفاعلات ذات المغزى بين مجتمعات وحالات التصرفات والممارسات².

¹ علاء فرج الطاهر، إدارة المعلومات والمعرفة، دار الراجية للنشر والتوزيع، عمان، 2010، ص ص 44، 45.

² سيد مجد جاد الرب، موضوعات إدارية متقدمة وتطبيقها في منظمات الأعمال الدولية، دار الكتب المصرية للنشر والتوزيع، مصر، 2009، ص 471.

2.1. مفاهيم أساسية حول الاستغلال المعرفي

الاستغلال المعرفي هو الهدف الأساسي من عملية إدارة المعرفة ويعتبر العملية الأخيرة من عمليات إدارة المعرفة في المنظمة ومن خلال هذا الجزء سنتطرق إلى مفهوم إدارة المعرفة وكذا مفهوم الاستغلال المعرفي.

1.2.1. مفهوم إدارة المعرفة

أولاً: تعريف إدارة المعرفة

تعددت تعريفات إدارة المعرفة ولم يتفق المنظرين الإداريين بتعريف موحد وشامل، هناك اختلافات وجهات النظر باعتبارها حقل معرفي جديد لا يزال في مرحلة التطور والاكتشاف، نذكر منها مما تطرق إليها بعض الباحثين:

- **تعريف (Allee, 2000):** هي إدارة نظامية وصریحة وواضحة للأنشطة والممارسات والسياسات والبرامج داخل المنظمة والتي ترتبط وتتعلق بالمعرفة¹.
- **تعريف (Kelly, 1998) :** هي إدارة التي تستخدم وسائل والمبادئ والآليات التي تمكن المنظمة من استخدام قاعدتها المعرفية في بناء وإدامت مزاياها التنافسية².
- **تعريف آخر :** هو العمل الذي تؤديه المنظمة من أجل تعظيم كفاءة استخدام رأس المال الفكري في نشاط الأعمال، وهي تتطلب تشبيكا وربطاً لأفضل الأدمغة عند الأفراد عن طريق المشاركة الجماعية والتفكير الجماعي³.

¹ يوسف أحمد أبو فارة، العلاقة بين استخدام مدخل إدارة المعرفة والأداء، المؤتمر العلمي الرابع (إدارة المعرفة في العالم العربي)، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الزيتونة، عمان، 2004، ص 06.

² أحمد الخطيب، خالد زغبان، إدارة المعرفة ونظم المعلومات، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، جدار للكتاب العالمي، الأردن، 2009، ص 07.

³ مقبل بن شاهر المنيعي البيشي، متطلبات إدارة المعرفة في مجلس الشورى ومدى جاهزيته لتطبيقها، مذكرة ماجستير في العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية، 2009، ص 20.

- تشير هذه التعريفات إلى أن إدارة المعرفة عبارة عن إدارة نظامية تتميز بالشفافية في كل ما يتعلق باستغلال المعرفة وكذا الاستغلال الأمثل لرأس المال البشري المتميز من خلال مشاركته في اتخاذ القرارات الصائبة بالمنظمة.

ثانيا: أهمية إدارة المعرفة

تتمثل أهمية إدارة المعرفة فيما يلي:¹

- تبسيط العمليات، وخفض التكاليف عن طريق التخلص من الإجراءات المطولة أو غير الضرورية؛
- تعمل على تحسين خدمات العملاء عن طريق تخفيض الزمن المستغرق في تقديم الخدمات المطلوبة؛
- زيادة العائد المادي، عن طريق تسويق المنتجات والخدمات بفعالية أكثر؛
- تبني فكرة الإبداع عن طريق تشجيع مبدأ تدفق الأفكار بحرية؛
- تنسيق نشاطات المنظمة المختلفة في اتجاه تحقيق أهدافها؛
- تعزيز قدرة المنظمة للاحتفاظ بالأداء التنظيمي المعتمد على الخبرة والمعرفة؛
- تحديد المعرفة المطلوبة وتوثيق المتوافر منها وتطويرها والمشاركة فيها وتطبيقها وتقييمها؛
- أداة لاستثمار رأس المال الفكري للمنظمة؛
- تحفيز المنظمات على تجديد ذاتها، ومواجهة التغيرات البيئية غير المستقرة؛
- إتاحة الفرصة للحصول على الميزة التنافسية الدائمة للمنظمات، وذلك عبر مساهمتها في تمكين هذه المنظمات من تبني المزيد من الإبداعات المتمثلة في طرح سلع وخدمات جديدة؛
- دعم الجهود للاستفادة من جميع الموجودات الملموسة، وغير الملموسة بتوفير إطار عمل لتعزيز المعرفة التنظيمية.

¹ عبد الرحمان الجاموس، إدارة المعرفة في منظمات الأعمال، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، عمان، 2013، ص 59.

ثالثاً: أهداف إدارة المعرفة

تسعى المنظمة لتحقيق أهدافها من كل نشاط معين تقوم به ، بحيث تعتبر هذه الأهداف من بين محددات فعالية النشاط ، والتي نوجزها فيما يلي :

- تحديد، جمع المعرفة وتوفيرها بالشكل المناسب والسرعة المناسبة، لتستخدم في الوقت المناسب؛
- تسهيل عمليات تبادل ومشاركة المعرفة بين جميع العاملين في المنظمة؛
- نقل المعرفة الكامنة (الضمنية) الموجودة في عقول ملاكها، وتحويلها إلى معرفة ظاهرة؛
- إرضاء العملاء بأقصى درجة ممكنة، من خلال تقليل الزمن المستغرق في إنجاز الخدمات المطلوبة، وتحسين وتطوير مستوى الخدمات المقدمة باستمرار؛
- تطوير عمليات الابتكار بالمنظمة، وتقديم منتجات وخدمات مبتكرة باستمرار؛
- تشجيع العمل بروح الفريق، وتحقيق التفاعل الإيجابي بين مجموعة العمل وذلك من خلال الممارسات والأساليب المختلفة التي تتبناها المنظمة لتبادل المعرفة ومشاركتها.¹

-تحسين صورة المؤسسة وتطوير علاقاتها بممثليها.

- إيجاد بيئة تفاعلية لتجميع وتوثيق ونقل الخبرات التراكمية المكتسبة من وأثناء الممارسة اليومية.
- خلق المعارف الضرورية لتطوير المؤسسة إضافة إلى تطوير المعارف والكفاءات الموجودة عندها.²

2.2.1. عمليات إدارة المعرفة

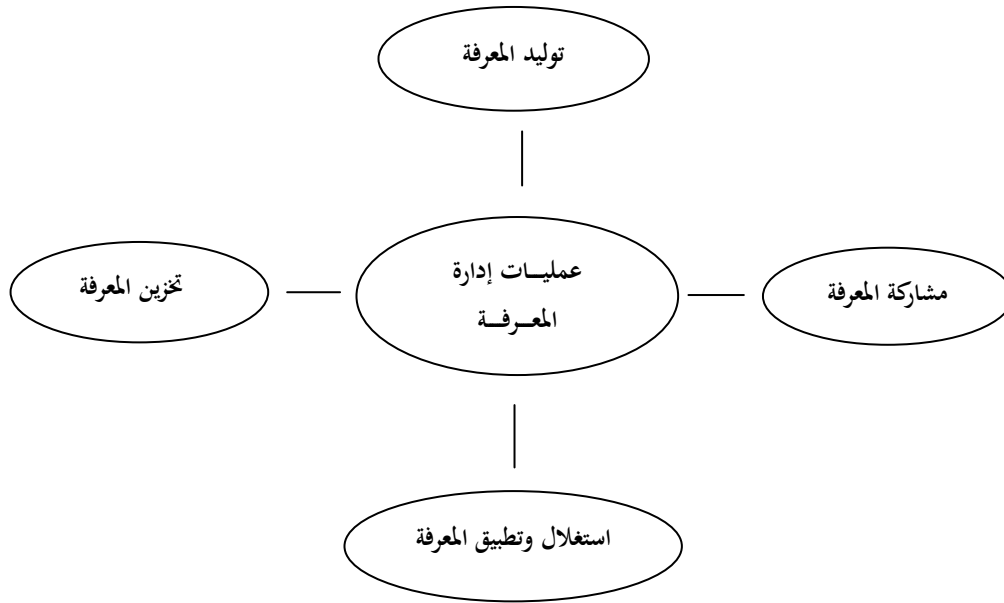
تتعلق عمليات إدارة المعرفة بتحديد الآليات التي تستخدم لتكون المعرفة متاحة للنشاط المعين، بهذا المعنى فإن العمليات ترتب و تهيكّل حسب المتطلبات المتكررة و المنطقية للحاجة والنشاط المطلوب.

واختلف الباحثون في ضبط مراحل دورة إدارة المعرفة من حيث تعدادها، لكن تنصب كلها أساساً على أربع (04) مراحل أساسية موضحة حسب الشكل التالي:

¹ إيمان سعود أبو خضير، تطبيقات إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي (أفكار وممارسات)، المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية: نحو أداء متميز في القطاع الحكومي، معهد الإدارة العامة، الرياض، 2009، ص 10 .

² نعيم إبراهيم الظاهر، إدارة المعرفة، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، إربد، 2009، ص 90 ، 91.

الشكل رقم (03): العمليات الأساسية لإدارة المعرفة



المصدر: عمر احمد همشري، إدارة المعرفة الطريق إلى التميز والريادة، الطبعة 01، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2013، ص 161.

أ- توليد أو إنشاء المعرفة

يتزايد الاهتمام بتوليد المعرفة التنظيمية داخل المنظمات بمعدل لا مثيل له، و من أسباب ذلك هو أن المعرفة تنتشر بسرعة أكبر في الأسواق هذه الأيام التي يحتدم فيها التنافس المستند إلى حد كبير للمعرفة. و بالرغم فان هذه العملية هي الأصعب في الإدارة، إلا أن إدارتها بالنسبة إلى بعض المنظمات معناه البقاء والاستمرار وحسب نموذج نوناكا، فإن المعرفة السابقة التي تم التوصل إليها تكون ذات رشيمية seminal (feature) وهي سمة أن يكون المنتج الحالي أو المعرفة الحالية تحمل بذور التطوير لمنتجات أو معارف أخرى فيما بعد، مما يعني أنها ذات إمكانية أكبر لتحقيق دورة التعزيز الذاتي خلافا للأشياء عموما التي تمر بدورة التدهور الذاتي.

ب- خزن المعرفة

تمثل عملية تخزين المعرفة جسرا بين عملية التقاط المعرفة وعملية استرجاعها، وهي تعود إلى الذاكرة التنظيمية التي تحتوي على المعرفة الموجودة في أشكال مختلفة بما فيها الوثائق المكتوبة، المعلومات المخزنة في قواعد البيانات الإلكترونية، المعرفة الموجودة في الإجراءات التنظيمية الموقعة، المعرفة الفنية المكتسبة من الأفراد وشبكات العمل.

حيث تعمل تكنولوجيا المعلومات دورا مهما في توسيع الذاكرة التنظيمية، واسترجاع المعلومات والمعرفة المخزنة ومستودعات المعرفة تشكل قضية مركزية في المنظمات المعتمدة على المعرفة أن تحرص على إدارة المخزون المعرفي كمتطلب لمواجهة التحديات الخارجية وفرص تغييرات المستقبل وتقوم إدارة المخزون المعرفي بعملية الاكتساب والاحتفاظ والتوظيف للمعرفة بمساعدة التكنولوجيا الداعمة¹.

كما أن تخزين المعرفة قد يتم بطريقة تراكمية، أو بطريقة التحديث فالأولى تعتمد على التسجيل المتزايد للمعارف من دون التنازل عن المعارف السابقة، بينما التحديث يقتضي وضع المعارف في واجهة التغيير عند كل تجربة تمر بها المؤسسة².

ج- مشاركة المعرفة

تزداد المعرفة بالاستخدام والمشاركة، وتبادل الأفكار والخبرات والمهارات بين الأشخاص تنمو وتتعاظم لدى كل منهم، لذا سعت المنظمات إلى تشجيع المشاركة، حيث يرى الكثير من الباحثين أن أهم عناصر النجاح في تبني نظم إدارة المعرفة وتحقيقه لأهداف المنظمة هو نجاح الجزء المتعلق بمشاركة المعرفة.

¹ حسين عجلان حسن، الإدارة المعرفية في منظمات الأعمال، الطبعة الأولى، إثراء للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص28.

² بلقوم فريد وبن باير حبيب، دور إدارة المعرفة في تنمية الموارد البشرية، الملتقى الدولي حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، يومي 14 - 13 ديسمبر 2011، ص04.

يعتبر البعض أن المشاركة بالمعرفة أصعب من توليدها، فإن كانت المعرفة موردا فريدا ومصدر للميزة و التميز، فلماذا ولأي مبررات عقلية و عملية يمكن المشاركة بها مع الآخرين، وقبول انتقالها وربما خسارتها كقيمة حقيقية، فالمنطق السائد عند الأفراد أن " المعرفة قوة " بالتالي فإن المشكلة الحقيقية في إدارة المعرفة تتعلق بمسائل المشاركة بالمعرفة في المنظمات التي تستطيع إيجاد الطرق الكفيلة بتسهيل المشاركة وغالبا من خلال طرق تحفيزية للأفراد، ستكتسب ميزة هامة من مزايا المنظمات المتعلمة ولم يبق لها إلا أن تحقق قيمة تلك المعرفة من خلال تطبيقها.

د- تطبيق واستغلال المعرفة

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 (Leindner & Alavi) أن تطبيق المعرفة أكثر أهمية من المعرفة نفسها ولن تقود عمليات اكتشاف المعرفة تحسين الأداء مثلما تقوم به المعيار الذي تحكم من خلاله على فعالية وفائدة المعرفة وخاصة فيما يتعلق بالجودة في عملية التطبيق الفعال للمعرفة¹ . وكذلك الأمر بالنسبة (Fielden) حيث أوضح أن تطبيق المعرفة هو المعيار الذي تحكم 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 تنفيذية² .

¹ Alavi,M & leidner.d.2001,Knowbdge management and Knowledge management system conceptual foundation, and resarch issues.MIS Quarterly Review,Vol25,No1p117.

² حسان عبد مفلح موسني، مرجع سبق ذكره، ص24.

3.2.1. مفهوم الاستغلال المعرفي

من الملاحظ في جل الأدبيات التي تناولت موضوع المعرفة لم تول اهتماما كبيرا على مرحلة استغلال المعرفة، على افتراض أنه طالما تم اكتشاف المعرفة وفق خطواتها فانه بالضرورة سيتم لاحقا استغلال تلك المعارف في تنفيذ أنشطة المؤسسة، والتي ترتبط أساسا بالوظائف والمهام التي تقوم بها¹. وهنا سنتطرق إلى مفهوم الاستغلال المعرفي بصورة مفصلة وتسمح لنا بالتعمق في مفهوم الاستغلال المعرفي.

أولا: تعريف استغلال المعرفي

يعتبر استغلال المعرفة الهدف الأساسي من عملية إدارة المعرفة، ويتطلب هذا الاستغلال تنظيم المعرفة من خلال التصنيف والفهرسة أو التبويب المناسب للمعرفة، واسترجاع المعرفة من خلال تمكين العاملين في المنظمة من الوصول إليها بسهولة وفي أقصر وقت، وجعل المعرفة جاهزة للاستخدام بحذف بعض الأجزاء غير المتسقة، وإعادة تصحيح المعرفة وفحصها باستمرار، وإدخال الجديد المناسب عليها، واستبعاد المتقادم². إذ يعتبر الهدف من إدارة المعرفة هو استغلال المعرفة المتاحة في المؤسسة، وهذا الاستغلال هو من أبرز عملياتها، فالإدارة الناجحة هي التي تستخدم المعرفة المتوفرة في الوقت المناسب ودون أن تفقد استثمار فرصة توافرها لتحقيق ميزة لها أو حل مشكلة قائمة .

ولتطبيق المعرفة أساليب وتقنيات، وقد أشار (Burk) إلى أن المؤسسات الساعية للتطبيق الجيد للمعرفة عليها تعيين مدير المعرفة، والذي يقع عليه واجب الحث على التطبيق الجيد، وأنه يعمل كعنصر مكرس لتطبيقات مشاركة المعرفة والتنفيذ الدقيق لها، وأكد على أن الاستخدام وإعادة استخدام تتضمن الاتصالات غير الرسمية والحصول على التقارير، والتطبيقات الجيدة والقصص الناجحة وأشكال أخرى بما فيها العرض وجلسات

¹ منى خلف ، دور التحالف الاستراتيجي في تنمية معرفة العاملين (دراسة حالة مركز البحث العلمي و التقني حول المناطق الجافة " عمر البرناوي " ولاية بسكرة)، مذكرة لاستكمال متطلبات نيل شهادة ماجستير في علوم التسيير في إطار مدرسة الدكتوراه اقتصاد تطبيقي وتسيير منظمات، تخصص: اقتصاد وإدارة المعرفة والمعارف، المركز الجامعي بالوادي ، 2012/2011

² صلاح الدين الكبيسي، إدارة المعرفة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2005، ص 01.

التدريب، وقد وفرت التقنيات الحديثة وخاصة الانترنت المزيد من الفرص لاستخدام المعرفة، وإعادة استخدامها في أماكن بعيدة عن أماكن توليدها.

كما أن التطبيق الجيد للمعرفة 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 إدارة المعرفة نذكر منها فرق متعددة الخبرات الداخلية ومبادرات العمل، مقترحات الخبير الداخلي، اعتماد مقاييس للسيطرة على المعرفة والتدريب الفرقي من قبل خبراء متمرسين.

إن المعرفة يجب أن توظف في حل المشكلات التي تواجهها المؤسسة وأن تتلاءم معها، إضافة إلى أن تطبيق المعرفة يجب أن يستهدف تحقيق الأهداف والأغراض الواسعة التي تحقق لها النمو والتكيف . وبهذا الصدد يشار إلى ضرورة ترابط إستراتيجية إدارة المعرفة مع إستراتيجية المؤسسة، لذا يجب أن يكون تطبيق المعرفة مستهدفاً لمناطق الأهمية إستراتيجية وأن تكون لها قيمة كبيرة لصالح العمل، فإذا كانت خدمة الزبون ذات أهمية إستراتيجية، فهي المرشحة الأولى لتطبيق المعرفة .

إن تطبيق المعرفة هو غاية إدارة المعرفة وهو يعني استثمار المعرفة، فالحصول عليها وتخزينها والمشاركة فيها أمور لا تعد كافية، والمهم هو تحويل هذه المعرفة إلى التنفيذ، فالمعرفة التي لا تعكس في التنفيذ تعد مجرد تكلفة، وأن نجاح أية مؤسسة في برامج إدارة المعرفة لديها يتوقف على حجم المعرفة المنفذة قياساً لما هو متوافر لديها، فالجوة بين ما تعرفه وما نفذته مما تعرفه يعد أحد أهم معايير التقييم في هذا المجال .وكي تستطيع المؤسسات تنفيذ ما تعرفه عليها أن تحدد النموذج، فنماذج إدارة المعرفة هي التي ترشد الإدارات إلى كيفية استثمار المعرفة وتحويلها إلى التنفيذ¹.

وقد ميز (Burk) بين ثلاث آليات لاستغلال المعرفة²:

¹ محمد عواد الزيادات، اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص 98.

² حسن العلواني، إدارة المعرفة: المفهوم والمداخل النظرية، القيادة الإبداعية في مواجهة التحديات المعاصرة للإدارة الإبداعية، المؤتمر العربي الثاني في الإدارة، 2001، ص 316.

- التوجيهات: يقصد بالتوجيهات مجموعة محددة من القواعد والإجراءات والتعليمات التي يتم وضعها لتحويل المعرفة الضمنية للخبراء إلى معرفة صريحة لغير الخبراء؛
- الروتين: أما الروتين فيشير إلى وضع أنماط للأداء ومواصفات للعمليات تسمح للأفراد بتطبيق ودمج معرفتهم المتخصصة دون الحاجة إلى الاتصال بالآخرين؛
- فرق العمل ذات المهام المحددة ذاتياً: وهي بناء فرق العمل ذات المهام المحددة ذاتياً، فيتم استخدامها في المواقف التي تكون فيها المهام معقدة وتتسم بقدر من عدم التأكد ولا يمكن استخدام التوجيهات أو الروتين بشأنها.
- كما يشير بعض الباحثين إلى محورين أساسيين لاستغلال المعرفة¹:
- الاستعمال الأفضل للمعرفة الموجودة داخل المؤسسة عن طريق تقاسم الممارسات الأفضل وتطوير قاعدة البيانات لحل المشكلات، استخلاص الدروس المستفادة من المشاريع المنجزة، وتسجيل بشكل منهجي تفاصيل انشغالات الزبون، كثير ما يكرر الأفراد نفس الأخطاء أو يخفون في حل مشكلات الزبائن، لان المعرفة التي يحتاجونها توجد في مكان ما من المؤسسة غير معروف أو يصعب الوصول إليها.
- الابتكار أو خلق معرفة جديدة وتحويلها إلى عمليات جديدة، منتجات أو خدمات، هنا يتم التركيز على طرق أكثر فعالية لرعاية الإبداع، مطابقة أفضل لاحتياجات العملاء التي لم تتم تلبيتها مع حلول ممكنة، وتحسين تدفق المعرفة في عملية الابتكار.

¹ David J. Skyrme, Capitalizing on Knowledge From e-business to k-business, Butterworth-Heinemann Elsevier Ltd, Oxford, UK, 2001, p5.

ثانياً: أهمية الاستغلال المعرفي

تكمن أهمية استغلال المعرفة في إيجاد بيئة تنظيمية تشجع الأفراد على المشاركة الفاعلة لرفعن وتحسين مستوى معرفة الآخرين، وجمع الأفكار الذكية التي تساهم في نشر السلوكيات الايجابية، وتصويب الأفكار والسلوكيات الاجتماعية المغلوطة¹. وتتمثل أيضاً أهمية استغلال المعرفة في:

- تحديد طريقة إيجاد الزبائن والوصول إليهم وخدمتهم وتلبية حاجاتهم عبر وسائل وأدوات التكنولوجيا المعلوماتية؛
 - تحديد الكيفية التي ستنال عن طريقها المؤسسات مكانة وحصّة في سوق المنافسة؛
 - إعادة ترتيب أفكار العاملين وخبراتهم المعرفية المتراكمة في مجال الاستثمارات وابتكار الأدوات؛
 - الحصول على رضا الزبائن وولائهم؛
 - تقليل الوقت الذي يتطلبه العامل للحصول على المعرفة الجديدة؛
 - تقديم فهم شامل وواضح للمبادرات والتقنيات الحديثة، وتذليل الصعاب للحصول على بيئة معرفية واستثمارية واقتصادية متطورة وآمنة ومواكبة للمتطلبات التكنولوجية الحديثة².
- كما أن أهمية استغلال ما يمتلكه الفرد من معارف وخبرات وأفكار ومفاهيم يساعد في تطوير وإيجاد تكنولوجيا المعلومات باعتبار المعرفة وتوظيفها هي المطلب الأساسي لإيجاد التكنولوجيا أساساً، كما أن توظيفها يساهم في تحسين القدرات التنافسية ويغرس ثقافة المعرفة الاقتصادية والبحث عنها والتطوير عملياً ومشاركتها في نفوس العاملين ومؤسستهم، وتسيير عمل المؤسسات باتجاه فكري قابل للتطبيق في ظل التطورات الحديثة.

¹ مهيبيل، وسام، أهمية إدارة المعرفة وفاعليتها في ضمان جودة التعليم العالي، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية- دراسات اقتصادية، جامعة زيان عاشور بالجلفة، المجلد 02، العدد 19، 2014، ص 211.

² عبد الرزاق، جنان صادق، توظيف الخدمات الالكترونية في المعهد العالي للاتصالات للحد من الفجوة في إدارة المعرفة للعاملين، مجلة المستنصرية للدراسات العربية والدولية، الأردن، المجلد 15، العدد 61، 2018، ص 165.

ثالثاً: خصائص استغلال المعرفة

تتماز عملية استغلال المعرفة بأنها تهتم بالقائمين على المعرفة ومصادرها داخل المؤسسة، وترعى إدارة علاقات المستفيد من هذا التوظيف، وتسعى لتطوير الثقافات التنظيمية للمؤسسات من خلال نظام مفاهيمي مشترك بين ما يصح وما لا يصح في المجتمع .

يعتبر نظام استغلال المعرفة نظاماً سلساً وبسيطاً يسمح للمديرين والعاملين بالحصول على المعارف والمعلومات المطلوبة بكل كفاءة ويسر وبوقت محدد، كما أنه نظام لغوي تنظيمي يسهل إدراكه وتنظيمه وتطبيقه، ويسمح للأفراد بالحصول على المعلومات المطلوبة، ويوفر إمكانية التنقل بواسطة أدوات وتقنيات حديثة¹.

أن المعرفة كلما كانت أكثر سلاسة وبعيدة عن التعقيد، وترتبط ببعضها البعض وتتمحور حول الهدف الذي صيغت لأجله وتشتمل الموضوع المنوي البحث عنه والخوض فيه، و كانت مصادرها أكثر قرباً وتوفراً كلما كانت أكثر تداولاً وانتشاراً .

رابعاً: خطوات استغلال المعرفة

تبدأ عملية الاستفادة من المعرفة المنتجة والمتحصل عليها بضرورة تشخيص المعرفة المدركة وفهم السياسات التي سنطبق من خلالها المعرفة وتحديد نوع المعرفة الملائمة ووضع وتوقع الحلول والمشاكل وتحديد الهدف من استغلال، وإنتاج المعرفة وابتداعها وتوليدها، وتخزينها وتنظيمها وتصنيفها لتسهيل البحث عنها وقت الحاجة ليا، وتطويرها وتبادلها². ويمكن استنتاج خطوات توظيف المعرفة على النحو التالي³:

__ تحديد الهدف العام والأهداف الفرعية من استخدام المعرفة؛

__ اختيار استراتيجيات وأدوات التوظيف المعرف؛

¹ الفارس، سليمان، دورة إدارة المعرفة في رفع كفاءة أداء المنظمات (دراسة ميدانية على شركات الصناعة التحويلية الخاصة بدمشق)، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، مجلد 26، العدد 02، دمشق، 2010، ص 96.

² صالح، حنين محمد عبد الحافظ، توظيف إدارة المعرفة لدى القادة الأكاديميين في الجامعات الأردنية في ضوء أبعاد المنظمة المتعلمة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، رسالة مقدمة لنيل درجة الماجستير، تخصص العلوم التربوية، كلية العلوم التربوية، قسم الإدارة والمناهج، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2017، ص 16.

³ مساعيد، الزبيدي، ماجد عبد المهدي محمد، خالد عبد الوهاب هلال، تطبيق متطلبات إدارة المعرفة في التدريس الجامعي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية "دراسة حالة جامعة الزرقاء"، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، الأردن، 2010، ص 15.

— توزيع المهام بين المسؤولين عن توظيف المعرفة وإدارتها؛

— تنظيم المعرفة ومكوناتها من بيانات ومعلومات وحقائق وأفكار؛

— زيادة الوعي والإدراك ونشر الثقافة المرتبطة بهذه المعارف؛

— تحديد نطاق ورقة انتشار هذه المعرفة والجهات المستفيدة منها؛

— فحص المعارف المستخدمة قبل التوظيف؛

— تقييم المعارف بعد توظيفها، وفحص المعارف و الابتكارات المتولدة عن التوظيف.

كما يتم التأكيد على أهمية إتباع هذه الخطوات والمرور بها واحدة تلو الأخرى باعتبارها المبادئ والأسس والمتطلبات لتوظيف المعرفة وإنجاح نتائج توظيفها انطلاقاً من صياغة الهدف الذي يعتبر المحرك والقائد للعملية التوظيفية انتقالاتاً إلى تحديد الأدوات التكنولوجية الحديثة والاستراتيجيات التنفيذية وانتهاءً بالتقييم وإصدار الحكم المتعمق باستخدام المعرفة.

4.2.1. نماذج إدارة المعرفة

تكمن القيمة الكبيرة لنموذج إدارة المعرفة في تحديد عوامل النموذج التي يمكن أن تتأثر بعمليات الإدارة وتؤثر فيها، وحينما يتم بناء المعرفة خارج الأفراد فإنما يتم تدوين المعرفة، تجميعها وتصنيفها في نماذج المعرفة، بحيث تكون هذه النماذج مبنية بشكل متقن ووفق قواعد المعرفة وخصائصها الأساسية كلها التي يمتلكها الفرد في ذهنه وهنا سوف نتطرق لأكثر النماذج شيوعاً.

أ- نموذج ليونارد بارتون (Léonard Barton)

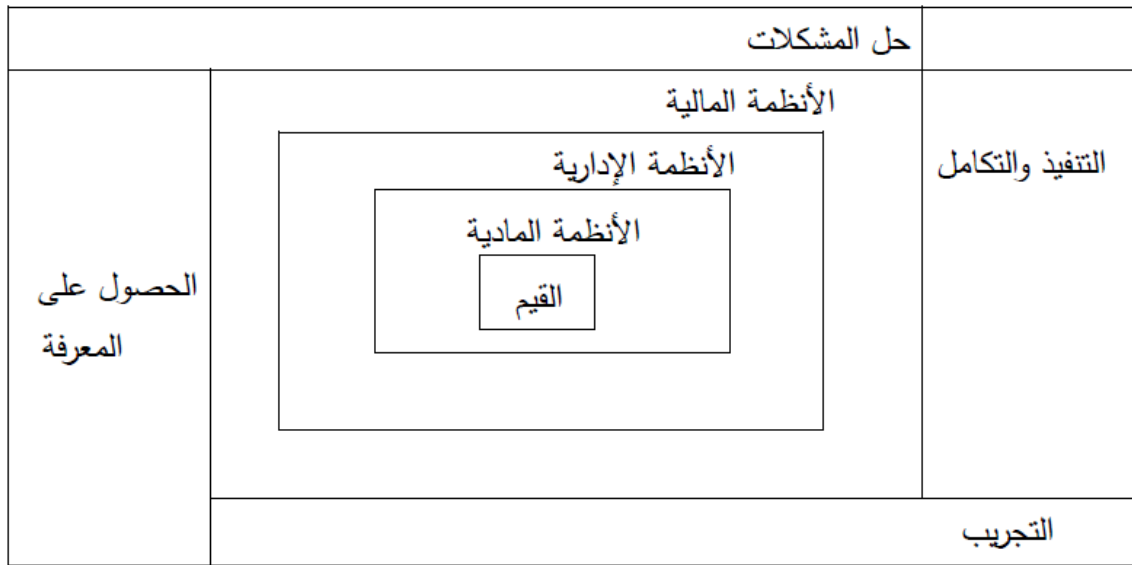
يقوم هذا النموذج على أساس أن المعرفة في الشركات تمثل مقدرة جوهرية، وأن المعرفة توجد في أربعة أشكال:¹

- المعرفة قد تكون في شكل مادي: وهنا يمكن أن تكون مثلاً في شركة تصميم متمثلة في براءة اختراع وهذه هي المعرفة التي يمكن أن نراها ونلمسها؛
- المعرفة قد تكون محبذة أيضاً في الأنظمة الإدارية: وهذه يمكن أن تكون مجسدة في طرق التعلم لعمل الأشياء الأكثر فاعلية؛

¹ نجم عبود نجم، إدارة المعرفة - المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات، ط1، الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2005، ص ص: 119-121.

- المعرفة قد تكون محبذة في المهارات الصريحة والكامنة للعاملين: أي في القدرات الفردية التي تجلب إلى المنظمة أو تطور ضمنها من خلال التجربة أو الخبرة؛
- المعرفة قد توجد أيضا فيما يسميه (Léonard Barton) القيم الصغيرة للعمل مع معايير السلوك في مواقع العمل، أو ما يدعوه الآخرون بالثقافة التنظيمية.

شكل رقم (04): نموذج إدارة المعرفة عند ليونارد بارتون (Léonard Barton)



المصدر: خضير كاظم حمود، منظمة المعرفة، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2010، ص 74.

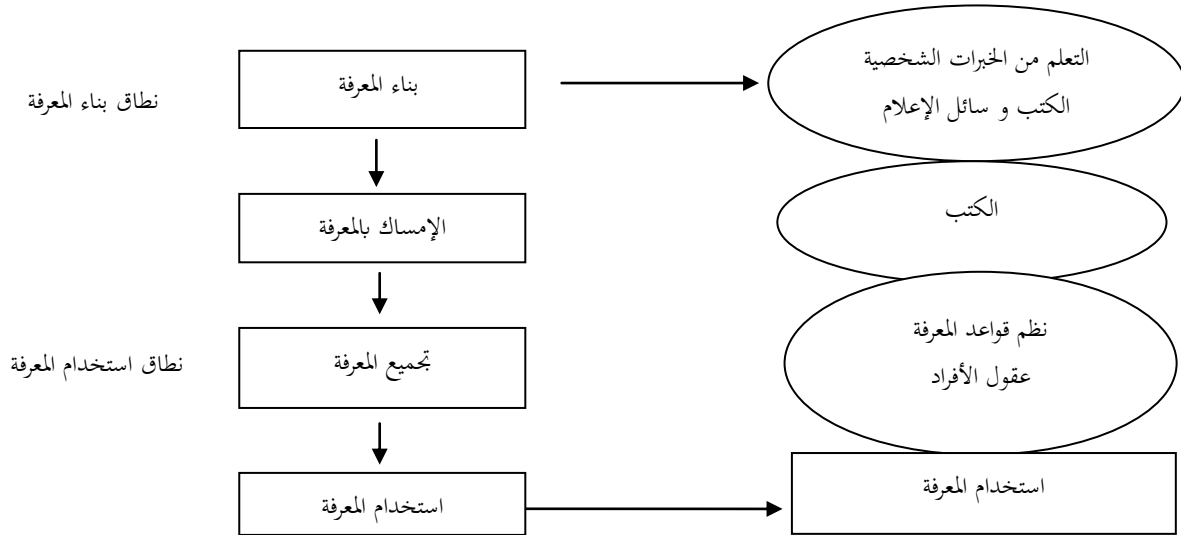
ب - نموذج وييج (Wiig): يقدم وييج (Wiig) نموذج لإدارة المعرفة يحقق أربعة أهداف رئيسية هي :

- بناء المعرفة؛
- الاحتفاظ بالمعرفة؛
- تجميع المعرفة؛
- استخدام المعرفة.

في هذا النموذج يتم تصوير نشاطات الفرد ووظائفه على أنيا خطوات متسلسلة، بمعنى آخر، إنها عملية تسهل بناء المعرفة واستخدامها باعتبار أنه يمكننا تنفيذ بعض الوظائف بالتوازي، وكما يتبين من النموذج فإن الاهتمام يتركز أيضا على الاحتفاظ بالمعرفة في عقول الأفراد وفي الكتب، وفي قواعد المعرفة، أما تجميع المعرفة فيمكن أن يتخذ أشكال عديدة، وعلى نحو مماثل فإنه يمكن تحقيق استخدام المعرفة من خلال أشكال مختلفة،

وذلك اعتمادا على المواقف ويلاحظ في هذا النموذج أنه تم دمج وتوحيد الوظائف الأساسية، والنشاطات التفصيلية، وعلى الصعيد النظري، فإن هذه الوظائف يمكن أن تكون متشابهة، لكنها على الصعيد العملي تكون مختلفة تماما¹. يمكن توضيح نموذج وييج (Wiig) بالشكل التالي:

شكل رقم (05) : نموذج إدارة المعرفة عند وييج (Wiig):



المصدر: محمد عواد زيادات، اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص 124.

ج- نموذج duffy

وفق هذا النموذج: المعرفة = المعلومات + الطاقة التي تحصل عليها المؤسسة من البيئة الخارجية وباشترك كل من الإستراتيجية، الأفراد، العمليات والتقنيات، تتحول تلك المعلومات والطاقة إلى معرفة وعمليات وهيكل من شأنها إنتاج السلع التي تصنع القيمة.

ويتم تثمين التجارب المستنبطة من خلال تكرار استعمال المعرفة، وبموجب نموذج فان عمليات إدارة المعرفة تكون كالتالي²:

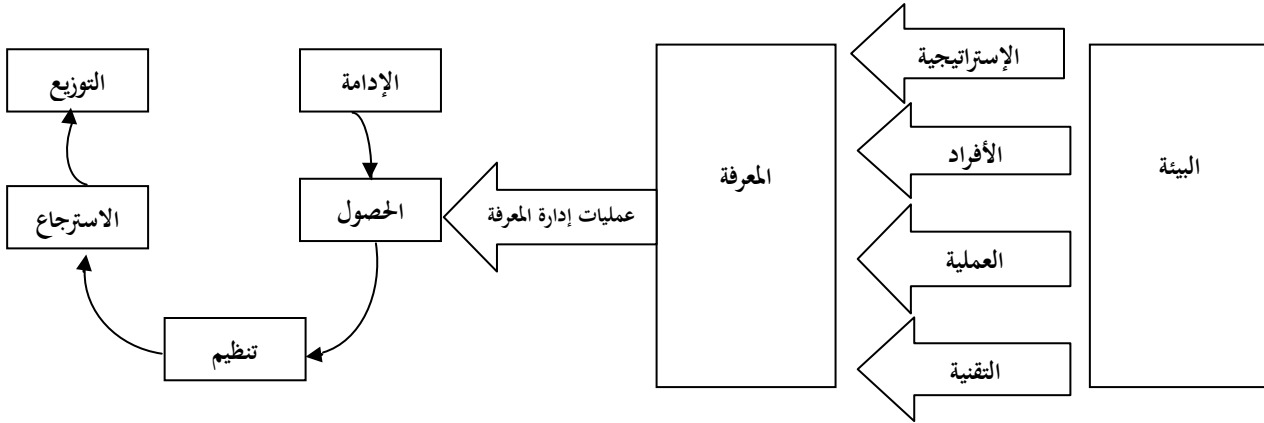
- الحصول على المعرفة: تشمل الأسر والشراء والتوليد.

¹ هيثم علي حجازي، إدارة المعرفة-المدخل النظري، الأهلية للنشر والتوزيع، عمان، 2005، ص: 64، 65.

² بلقوم فريد، إنتاج ومشاركة المعرفة في المؤسسة: الرهان الجديد لإدارة الموارد البشرية (دراسة حالة المؤسسات الحاصلة على شهادة الايزو 9001 لولاية وهران، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية تخصص: التسيير، جامعة ابي بكر بلقايد، تلمسان، 2013/2012، ص79.

- عملية التنظيم: تشمل التصنيف والتبويب والرسم.
- عملية التوزيع: تشمل المشاركة والنقل.
- عملية الإدامة: تشمل التنقيح والنمو والتغذية.

الشكل رقم (06): عمليات إدارة المعرفة حسب duffy



Source: Jan DUFFY, Knowledge Management: To Be or Not To Be, information management journal, Vol.34, No.1, January 2000, p:65.

د - نموذج الموئل:

اعتبر هذا النموذج إدارة المعرفة أنها خبرة بدون بداية ولا نهاية وأنها عبارة عن سلسلة دائرية مكونة من

أربعة (04) عناصر وهي كالتالي¹:

- القاعدة الأساسية لإدارة المعرفة : وتتمثل في البيانات والمعلومات المتداولة من خلال أدوات إدارة المعرفة
- ثقافة إدارة المعرفة :وهي الثقافة التي تحدد الاتجاهات والقيم بحيث تكون مصدرا موجهها لبناء استراتيجية لإدارة المعرفة.

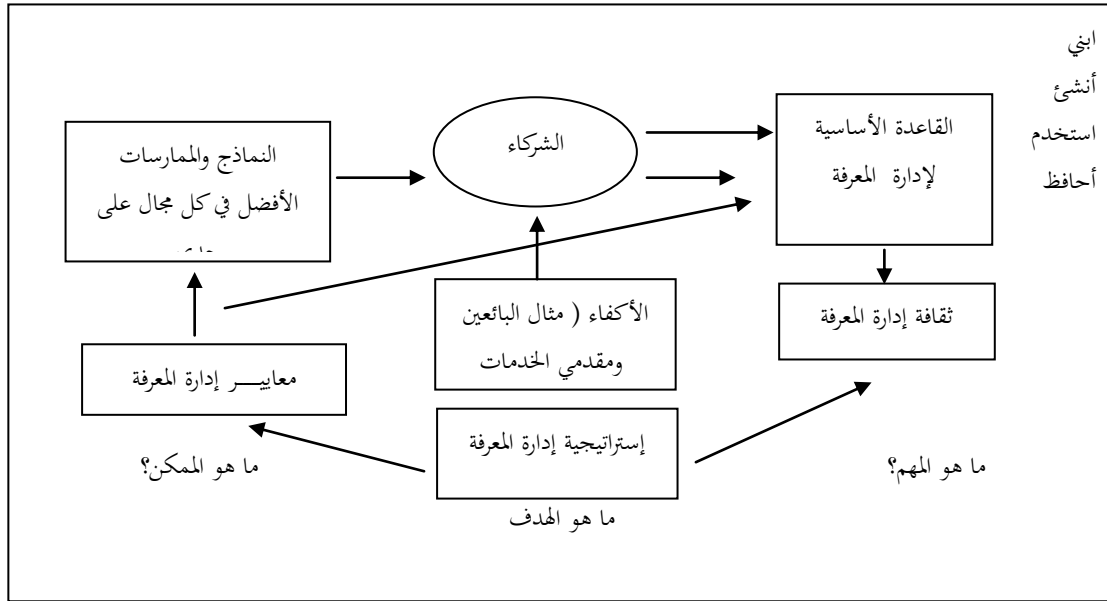
- أهداف إدارة المعرفة: و تتمثل في تحسين القدرات واستغلال الموارد والكفاءات.

¹ عمر احمد الهمشري، إدارة المعرفة، الطريق الى التميز والريادة، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2013 ص.160

– معايير إدارة المعرفة: وتشير إلى الممارسات الأفضل بالعلاقة مع الزبائن والقدرات المتحققة مقارنة بالمنافسين.

ويمكن تمثيل نموذج الموئل بالشكل التالي:

الشكل رقم (07): نموذج الموئل



Source: dennis E.Winosky, Approches and méthodologies in roman C.Barquien et at (ED):building knowledge management environnement for electronic government,management concepts, Virginia:16.

هـ- نموذج "حجازي" :

يقدم "حجازي" نموذج لإدارة المعرفة يعمل على قياس المتغيرات المستقلة والوسيطية والتابعة فيما يتعلق

بتوظيف إدارة المعرفة بعد أن يتم تحديد هذه المتغيرات، ويعكس هذا النموذج أثر إدراك المنظمات الأردنية

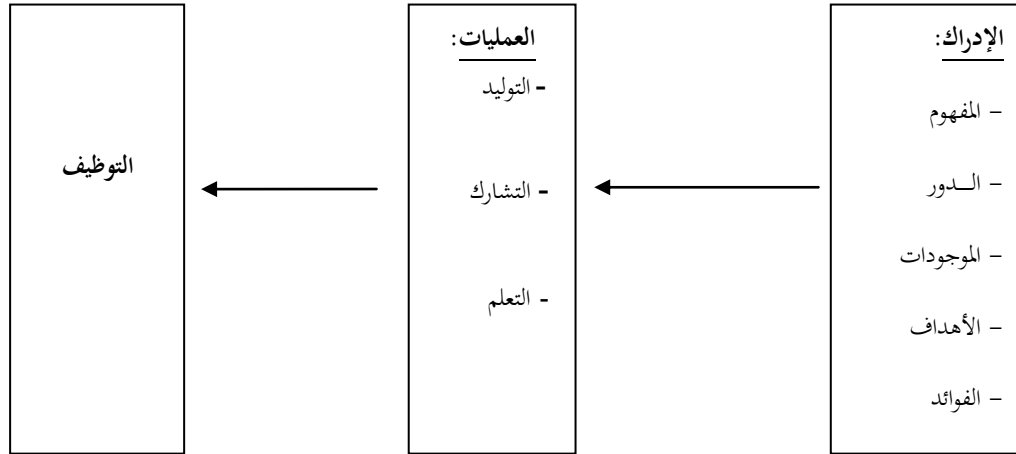
العامة والخاصة لإدارة المعرفة من حيث مفهومها، دورها، وموجوداتها، أهدافها، فوائدها، ودور قيادة المعرفة

ودور الثقافة التنظيمية (المتغيرات المستقلة) في توظيف إدارة المعرفة سلباً أو إيجاباً كما يدرس النموذج عمليات

إدارة المعرفة من حيث توليد المعرفة، والتشارك فيها، والتعلم المنظمي (المتغير الوسيط) وأثر ذلك في توظيف

منظمات لإدارة المعرفة (المتغير التابع).¹ يمكن توضيح نموذج "حجازي" بالشكل التالي:

شكل رقم (08) : نموذج حجازي لتوظيف إدارة المعرفة



المصدر: خضير كاظم حمود، مرجع سبق ذكره، ص 43.

هـ - نموذج هوب (hope):

اقترح هوب (hope) نموذج لإدارة المعرفة يتضمن أربعة أبعاد رئيسية هي:

- المعرفة و الخبرات المتراكمة التي تؤدي إلى الإبداع في حل المشكلات .
- تطبيق وتحقيق التكامل بالأدوات و التقنيات المنهجية الجديدة لتعزيز العمليات الداخلية .
- تجارب المنظمة لبناء القدرات الموجهة للمستقبل .
- أنشطة استيراد المعرفة من الخارج بهدف تحسين القدرات الجوهرية للمنظمة .

¹ هيثم علي حجازي، مرجع سبق ذكره، ص 42.

3.1. علاقة الثقافة التنظيمية بالاستغلال المعرفي

أولاً: تأثير الثقافة التنظيمية على إدارة المعرفة

يتوقف نجاح تطبيق إدارة المعرفة على وجود ثقافة تنظيمية تدعم جهود وأنشطة العاملين في المنظمة التي تؤدي إلى الوصول إلى أقصى استفادة ممكنة من المعرفة، بحيث تكون بيئة مشجعة على الإدارة الفعالة للمعرفة، ومن ثم يمكن تخزين ونقل واستغلال المعرفة .

فالثقافة التنظيمية هي مجموعة القيم والمعتقدات والأحاسيس الموجودة في داخل المنظمة والتي تسود بين العاملين مثل طريقة تعامل الأفراد مع بعضهم، وتوقعات كل فرد من الآخر ومن المنظمة، وكيفية تفسيرهم لتصرفات الآخرين . وفي دراسة أجريت على أكثر من (50) شركة أمريكية لديها مشروعات في إدارة المعرفة، اتضح أن هناك اعتقاد سائد ومؤكّد بأن المعوق الأساسي في بناء واستغلال الموارد المعرفية هي الثقافة التنظيمية¹. كما أن تطبيق إدارة المعرفة من خلال عملياتها في أية منظمة يتطلب أن تكون القيم الثقافية السائدة ملائمة ومتوافقة مع مبدأ الاستمرار في التعلم واستغلال المعارف بالمنظمة، وأن تكون الثقافة التنظيمية مشجعة لروح الفريق في العمل، وتبادل الأفكار ومساعدة الآخرين، والقُدوة والمثل الأعلى للقيادة الفعالة التي تعني بالمعرفة، والعوامل التي تساعد وتحفز على تبني مفهوم إدارة المعرفة الداعمة للاستغلال المعرفي الأمثل.

ثانياً: الثقافة التنظيمية متغير وسيط بين المعرفة الفردية والمعرفة التنظيمية:

الثقافة تحتوي على الأعراف والقواعد بشأن الكيفية التي يجب أن تتوزع بها المعرفة بين المنظمة والأفراد، فالثقافة هي التي تحدد أي المعرفة تنتمي إلى المنظمة وأياً تبقى تحت سيطرة الفرد أو الوحدات التنظيمية فعندما يطلب من الأفراد أن يضعوا ما يعرفونه في نظام مؤسسي، فهم يتجهون للشعور بأنهم يفقدون ملكيتهم لمعرفة كانوا يتحكمون فيها بمفردهم من قبل وعادة ما تدعم الأعراف التنظيمية هذه الملكية الفردية، وتشجع الأفراد على رفض مشاركة ما لديهم من معرفة مع الآخرين حتى لو كانت للمنظمة استراتيجية أعمال يتطلب نجاحها

¹ عبيسات، حيدر، مرجع سبق ذكره، ص 19.

أن يشارك الأفراد ما يعرفونه مع الآخرين، ولذلك يجب أن تتوافر في المنظمة ثقافة تشجع على مشاركة المعرفة واستخدامها على مستوى الفرد. وتوجد العديد من التصرفات التي يمكن للمديرين القيام بها في هذا الشأن:

- أن يأخذ المدير في الاعتبار كيف تسهم إستراتيجية إدارة المعرفة في تغيير اتجاهات الأفراد نحو ملكية المعرفة؛

- أن يحدد المدير إلى أي مدى تقوم الثقافة الحالية بتدعيم أو تجاهل عملية إعادة توزيع المعرفة؛

- أن يحدد المدير السلوكيات الجديدة التي يمكن أن تعزز مفهوم التحول من تقدير المعرفة الفردية إلى تقدير المعرفة الجماعية؛

- أن يحدد المدير بشكل واضح الممارسات المطلوبة لتدعيم التوجه إلى مزيد من الاستخدام الجماعي للمعلومات.

ثالثا: الثقافة التنظيمية تنشئ إطار للتفاعل الاجتماعي لاستغلال المعرفة

إن المعرفة ينظر لها كنتاج التفاعل الجماعي داخل المنظمة الذي يقرر بدوره كيف سوف تستخدم المعرفة في مواقف معينة، فالمعرفة ما لم تكن مقبولة من طرف أفراد التنظيم لا يمكن نشرها وبالتالي تحويلها إلى معرفة ضمنية، فالثقافة كما عرفنا تحدد وتؤطر السلوك التنظيمي فإذا كانت تلك الثقافة تدعم توجهها معينة نحو تبني معرفة معينة، فإن ذلك يساعد على تعزيز الاستفادة من تلك المعرفة من خلال نشرها وتطبيقها. فهي منظمة عندما لا يكون معروفا أن يشارك الأفراد المعارف والخبرات والدروس التي يتعلمونها، أي لا يكون هذا السلوك جزءا من ثقافة المنظمة، فحينئذ لن تنفع تكنولوجيا التشارك أو غيرها، إذن فالقيمة المضافة من المعرفة تكون ضائعة، إذ أن السلوك التشاركي يتطلب أفراد يعتقدون ذلك ويرغبون فيه قبل كل شيء. أيضا فالممارسات التي تعكس الثقافة التنظيمية السائدة (الاجتماعات العامة) وأيضا قواعد التعامل تحدد بشكل

كبير طرق تعامل الأفراد مع بعضهم البعض من خلال الإطار الاجتماعي الذي توجد به الثقافة السائدة في الأخير¹.

¹ فيصل بقله، مريم بوشمط، أثر الثقافة التنظيمية على إدارة المعرفة-دراسة حالة شركة توزيع الكهرباء و الغاز بجيجل، مذكرة ماستر في علوم التسيير، تخصص تسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة جيجل، 2014، ص63.

2. الدراسات السابقة المتعلقة بالثقافة التنظيمية والاستغلال المعرفي

1.2. الدراسات السابقة المتعلقة بالعلاقة بين الثقافة التنظيمية والاستغلال المعرفي

- الدراسة الأولى: دراسة فيصل بقله ومريم بوشمط 2014، بعنوان:

"أثر الثقافة التنظيمية على إدارة المعرفة دراسة حالة شركة توزيع الكهرباء والغاز - جيجل-"¹

هدفت هذه الدراسة إلى قياس أثر الثقافة التنظيمية على إدارة المعرفة في شركة سونلغاز - جيجل - من وجهة نظر العاملين فيها، وقد تم استخدام المنهج الوصفي واستمارة الاستبيان كأداة لجمع البيانات اللازمة للدراسة وزعت على عينة عشوائية مكونة من (60) عامل في المؤسسة . كما استخدمت الأساليب الإحصائية المناسبة لتحليل البيانات الموزعة وذلك اعتمادا على برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (Spss).

أظهرت نتائج الدراسة إلى أن هناك أثر ذو علاقة إحصائية بين الثقافة التنظيمية وإدارة المعرفة ووجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) بين مكونات الثقافة التنظيمية (القيم التنظيمية، المعتقدات التنظيمية، التوقعات التنظيمية، التوقعات التنظيمية، ممارسات الإدارة، الأنماط السلوكية) مما يشير إلى أهمية الثقافة التنظيمية للمؤسسة والعاملين فيها. ومن أهم التوصيات التي أوصت بها الدراسة هي انه يتطلب التحول نحو اقتصاد المعرفة ومنظمات المعرفة من المسؤولين والعاملين في شركة سونلغاز وإدراك أهمية وحيوية المعرفة لنجاح المنظمة والاحتفاظ بمركز تنافسي جيد، وان تضع إدارة المعرفة من أولوياتها واهتماماتها. كما يجب على المسؤولين والموظفين الإدراك بمدى ضرورة ثقافة التنظيمية بمكوناتها في تشجيع وتعزيز تبادل الموارد المعرفية في المؤسسة.

¹ فيصل بقله، مريم بوشمط، نفس المرجع السابق.

- الدراسة الثانية: دراسة إبراهيم عبد القادر محمد، 2015، بعنوان: "قياس أثر عوامل الثقافة التنظيمية

وإدارة المعرفة في الميزة التنافسية دراسة حالة شركة الاتصالات الأردنية (اورانج)¹

هدفت الدراسة إلى قياس درجة الاشتباك بين عوامل الثقافة التنظيمية المتمثلة في نظم المعلومات والهيكل التنظيمي، أنظمة الحوافز، العمليات وبين أهم عوامل إدارة المعرفة المتمثلة في توليد المعرفة والتشارك بالمعرفة وتطبيق المعرفة. وكذا قياس التأثير المباشر لأبعاد الثقافة التنظيمية وعمليات إدارة المعرفة في الميزة التنافسية لدى العاملين في شركة الاتصالات الأردنية (اورانج)، وقد تم استخدام المنهج الوصفي واستمارة الاستبيان كأداة رئيسية لجمع المعلومات اللازمة للدراسة حيث تم توزيعها على (215) موظف بالشركة. كما استخدمت الأساليب الإحصائية المناسبة لتحليل البيانات الموزعة وذلك اعتماداً على برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (Spss). في حين أظهرت نتائج الدراسة انه يوجد علاقة الارتباط التشابكي بين عوامل الثقافة التنظيمية وعوامل إدارة المعرفة في شركة اورانج، ووجود تأثير مباشر لعوامل الثقافة التنظيمية على الميزة التنافسية لذات الشركة. وفي ضوء النتائج المتوصل إليها اقترحوا توصيات ومن أهمها ضرورة نشر ثقافة التعلم والمساعدة على التكيف مع المعارف الجديدة وتطبيقها. وإعادة النظر في الهيكل التنظيمي بجعله أكثر مرونة للمساهمة في نقل المعرفة والتشارك بها وتطبيقها بين الوحدات التنظيمية المختلفة من خلال تحسين الاتصالات بين المستويات الإدارية دون عقبات. ومن أهم توصيات الدراسة التي أوصت بها هي حث الإدارة العليا بضرورة الانخراط بشكل أكبر في برامج إدارة المعرفة وتعزيز ثقافة العمل الجماعي والتسامح فيما بينهم.

¹ إبراهيم عبد القادر محمد، قياس اثر عوامل الثقافة التنظيمية و إدارة المعرفة في الميزة التنافسية دراسة حالة شركة الاتصالات الأردنية (اورانج)، رسالة الماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2015.

- الدراسة الثالثة: دراسة بلال بوغفير، 2015، بعنوان: "دور الثقافة التنظيمية في تطبيق إدارة المعرفة

دراسة حالة في مجموعة وكالات البنوك (BEA, CPA, AGB) لولاية بسكرة¹

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة الدور الذي تلعبه الثقافة التنظيمية بأبعادها (إدراك إدارة المعرفة، البيئة التعاونية، الرؤية المشتركة، ممارسات الإدارة العليا) في تطبيق إدارة المعرفة من خلال عملياتها (توليد المعرفة، التشارك بالمعرفة، تطبيق المعرفة) في مجموعة وكالات البنوك (BEA, CPA, AGB) لولاية بسكرة، وقد تم استخدام المنهج الوصفي واستمارة الاستبيان كأداة لجمع البيانات اللازمة للدراسة وزعت على عينة عشوائية مكونة من (35) موظف. كما استخدمت الأساليب الإحصائية المناسبة لتحليل البيانات الموزعة وذلك اعتماداً على برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS.V16) للدراسة.

كما أظهرت نتائج الدراسة إلى أن للثقافة التنظيمية (إدراك إدارة المعرفة، البيئة التعاونية، الرؤية المشتركة، ممارسات الإدارة العليا) في الوكالات محل الدراسة دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.05) في تطبيق إدارة المعرفة (توليد المعرفة، التشارك بالمعرفة، تطبيق المعرفة).

ومن أهم التوصيات التي أوصت بها الدراسة هي انه يجب رسيخ ثقافة تشجع على التغيير والاهتمام أكثر بالجانب المعرفي للأفراد الذي يعملون على اتصال دائم مع الزبائن. وكذا إدراج إدارة خاصة بإدارة المعرفة وان تجعل لها مكاناً في الهيكل التنظيمي واستحداث وظائف جديدة تتناسب مع اقتصاد المعرفة و توفير الوسائل التي من شأنها أن تخرج المعارف الضمنية المتواجدة لدى عمال البنك.

¹ بلال بوغفير، دور الثقافة التنظيمية في تطبيق إدارة المعرفة دراسة حالة في مجموعة وكالات البنوك (BEA, CPA, AGB) لولاية بسكرة ، مذكرة تخرج لنيل شهادة ماستر في علوم التسيير، تخصص تسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر ، بسكرة، 2015/2014.

- الدراسة الرابعة: دراسة بن حود عائشة، 2017، بعنوان: "اثر الثقافة التنظيمية على تطبيق إدارة

المعرفة دراسة ميدانية في مؤسسة البناء للجنوب الشرقي ورقلة¹

هدفت الدراسة إلى قياس اثر الثقافة التنظيمية على تطبيق إدارة المعرفة وذلك من خلال أبعاد الثقافة التنظيمية المتمثلة في (الميكال التنظيمي والقيادة، نظم المعلومات، أنظمة الحوافز والقيم التنظيمية) وبين عمليات إدارة المعرفة المتمثلة في (التشخيص والتوليد، التخزين، التوزيع والتطبيق) وذلك على مؤسسة البناء للجنوب الشرقي بورقلة من وجهة نظر العاملين فيها. وقد تم استخدام المنهج الوصفي واستمارة استبيان كأداة رئيسية موزعة على عينة عشوائية مكونة من (30) عامل من جميع المستويات الإدارية بالمؤسسة. وقد تم استخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (Spss) في عملية تحليل بيانات الدراسة. في حين توصلت نتائج الدراسة إلى وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لأثر الثقافة التنظيمية على تطبيق إدارة المعرفة. ومن أهم التوصيات الموصى بها هي بناء ثقافة تنظيمية تبني إدارة المعرفة كمنهج والاهتمام بتشخيص المعرفة وتطوير أساليب تخزينها وتوسيع عملية التشارك. كما اقترح ضرورة إجراء دراسات أخرى مماثلة في مجال إدارة الأعمال حول الثقافة التنظيمية وإدارة المعرفة.

- الدراسة الخامسة: دراسة محمد معروف احمد محمد وآخرون، 2017، بعنوان: "إدارة المعرفة وتأثيرها

على الثقافة التنظيمية²

تهدف هذه الدراسة إلى توضيح العلاقة بين إدارة المعرفة ودورها في تحقيق ثقافة تنظيمية للمؤسسات، وتحديد مدى إدراك العاملين في المؤسسات لمفهوم إدارة المعرفة، ومحاولة تعميق الفهم بموضوع إدارة المعرفة بإلقاء الضوء على مفاهيمها وأهدافها وعملياتها (الاكتساب والتخزين، توزيع، التطبيق). وقد استخدم الباحثون المنهج

¹ بن حود عائشة، اثر الثقافة التنظيمية على تطبيق إدارة المعرفة دراسة ميدانية في مؤسسة البناء للجنوب الشرقي ورقلة، مذكرة تخرج لنيل شهادة ماستر في علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2017.

² محمد معروف احمد محمد وآخرون، إدارة المعرفة وتأثيرها على الثقافة التنظيمية، بحث تكميلي للحصول على درجة البكالوريوس في إدارة الأعمال، جامعة السودان للعلوم و التكنولوجيا، كلية الدراسات التجارية، السودان، 2017.

الوصفي التحليلي لوصف الظاهرة محل الدراسة وأداة الاستبيان لجمع البيانات المختلفة وقد بلغ مجموع عينة البحث (150) موزعة على موظفي بنك أم درمان الوطني، كما تم استخدام برنامج التحليل الإحصائي (spss) لتحليل بيانات الدراسة. ومن أهم النتائج المتوصل إليها هي أنه يوجد علاقة إيجابية بين إدارة المعرفة بمكوناتها (الاكتساب والتخزين، توزيع، التطبيق) والثقافة التنظيمية بأبعادها (القيم والاتجاهات، التوجه نحو عمل الفريق). أما أهم التوصيات تمثلت في أن أسلوب إدارة المعرفة أسلوب مهم نوصي بأن تتبناه جميع المؤسسات. كما أوصت الدراسة أيضا على انه يجب على إدارة البنك أن تعمل على إشاعة الاتصال بين العاملين ورفع كفاءتهم عن طريق التدريب المستمر.

- الدراسة السادسة: دراسة قردوبة نصر الدين، 2018، بعنوان: "اثر الثقافة التنظيمية على عمليات بناء المعرفة دراسة حالة عينة من المؤسسات".

هدفت هذه الدراسة إلى قياس اثر الثقافة التنظيمية من خلال أبعادها المتمثلة في المصطنعات، القيم والأفكار المشتركة وثقافة بناء المعرفة والتعلم على عمليات إدارة المعرفة المتمثلة في رصد المعرفة واكتسابها، إنشاء المعرفة، التشارك بالمعرفة وتطبيق المعرفة وتخزينها. بين أفراد عينة من مؤسسات جزائرية. وقد تم استخدام المنهج الوصفي واستمارة استبيان كأداة رئيسية موزعة على عينة عشوائية مكونة من (52) عامل. في حين استخدمت الأساليب الإحصائية المناسبة لتحليل البيانات الموزعة وذلك اعتمادا على برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (Spss). توصلت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة طردية وقوية بين مكونات الثقافة التنظيمية وعمليات بناء المعرفة بقيمة معامل ارتباط بلغ 50% . ومن أهم نتائج الدراسة المتوصل إليها هي أنه تشكل المعرفة التنظيمية جوهر العملية الإدارية ومحدد رئيسي لكيفية القيام بالأنشطة. كما لوحظ عدم الاهتمام واضح من قبل القائمين على المؤسسة محل الدراسة فيما يخص عملية التشارك في المعرفة وخاصة توفير المناخ

¹ قردوبة نصر الدين، اثر الثقافة التنظيمية على عمليات بناء المعرفة دراسة حالة عينة من المؤسسات، مجلة رؤى الاقتصادية، جامعة حمة لخضر بالوادي، المجلد 08، العدد 02، 2018، ص 81، 97.

والقاعدة الاجتماعية التي تسمح بنقل المعرفة وتحويل المعارف الضمنية إلى صريحة. هذا يرتبط بعوامل الثقافة التنظيمية التي غالبا تعرقل عملية التعلم التنظيمي.

● الدراسة السابعة: مسعود هريكش، مختار حديد، 2019، بعنوان: "أثر الثقافة التنظيمية في إدارة

المعرفة: دراسة تطبيقية بالمكتبة المركزية في جامعة محمد الصديق بن يحيى - جيجل -"¹

تهدف هذه الدراسة إلى اختبار أثر الثقافة التنظيمية من خلال أبعادها (القيم التنظيمية، المعتقدات التنظيمية، التمكين، التوجه بالفريق، ممارسات الإدارة العليا. الثقافة التنظيمية) في إدارة المعرفة من خلال عملياتها (إنشاء المعرفة، تخزين المعرفة، المشاركة بالمعرفة وتطبيق المعرفة) لدى موظفي المكتبة المركزية بجامعة محمد الصديق بن يحيى جيجل، وقد تم استخدام المنهج الوصفي والاستبيان كأداة رئيسية موزعة على عينة عشوائية مكونة من (36) موظف. كما تم استخدام الأساليب الإحصائية المناسبة لتحليل البيانات الموزعة وذلك اعتمادا على برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (Spss). أظهرت نتائج الدراسة إلى وجود ثقافة تنظيمية قوية وممارسة مرتفعة لإدارة المعرفة، إضافة إلى وجود أثر إيجابي للثقافة التنظيمية في إدارة المعرفة يعود إلى الأثر الإيجابي للتوجه بالفريق. ومن أهم التوصيات التي أوصت بها الدراسة هي دعم الاهتمام من قبل الإدارة العليا للمكتبة المركزية بالثقافة التنظيمية في بيئة العمل، إضافة إلى تشجيع الممارسات التي تركز على نشر ثقافة لتشارك في المعرفة وتعزيز العلاقات الجيدة بين الموظفين في العمل، وفتح فضاءات النقاش وتبادل المعارف والمهارات، والاستعانة بمختصين في مجال إدارة المعرفة من خارج المؤسسة ذوي كفاءة بغرض الاستفادة منهم.

¹ مسعود هريكش، مختار حديد، أثر الثقافة التنظيمية في إدارة المعرفة: دراسة تطبيقية بالمكتبة المركزية في جامعة محمد الصديق بن يحيى - جيجل، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، المجلد 13، العدد 02، 2019، ص 169، 192.

- الدراسة الثامنة: ختيري وهيبة، 2019، بعنوان: "صياغة الثقافة التنظيمية كمتطلب أساسي لنجاح

تطبيق عمليات إدارة المعرفة- دراسة حالة جامعة يحي فارس بالمدينة،"

هدفت الدراسة إلى استكشاف علاقة الثقافة التنظيمية ومدى مساهمتها في نجاح تطبيق عمليات إدارة المعرفة لدى موظفي جامعة بالمدينة، وقد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي واستمارة استبيان كأداة رئيسية موزعة على عينة عشوائية متكونة من (37) موظف موزعين تناسيبا. كما تم استخدام الأساليب الإحصائية المناسبة لتحليل البيانات الموزعة وذلك اعتمادا على برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (Spss). خلصت الدراسة في إطارها التطبيقي إلى توفر عناصر الثقافة التنظيمية بشكل عالي، كما توصلت الدراسة إلى اعتبار الجامعة محل الدراسة أنها تتبنى عناصر الثقافة التنظيمية واعتبارها أكبر عامل ومتطلب في نجاح عمليات إدارة المعرفة. ومن أهم التوصيات التي أوصت بها الدراسة هي أنه يجب العمل على تشجيع الموظفين على توليد الأفكار المبدعة، والإتيان بالجديد في أداء أعمالهم اليومية، إضافة إلى أن الجامعات الجزائرية تتبنى ثقافة اكتساب المعرفة وتطبيقها بشكل فعال لتحقيق التحسين المستمر، ويجب توفير القيم التي تشجع الموظفين من أجل إطلاق مبادراتهم الفردية والجماعية.

- الدراسة التاسعة: دراسة جدة جميلة ويبي رقية، 2019، بعنوان: "الثقافة التنظيمية و دورها في تطبيق

إدارة المعرفة دراسة حالة مفتشية عين بسام -البويرة-"²

هدفت الدراسة إلى قياس مدى مساهمة الثقافة التنظيمية من خلال أبعادها (التوقعات، الفلسفة، الأبطال، الاتصال، اللغة) في تطبيق إدارة المعرفة من خلال عملياتها (توليد المعرفة، تشارك المعرفة وتطبيق المعرفة) من وجهة نظر العاملين، حيث أجريت الدراسة الميدانية في مفتشية الضرائب بعين بسام-البويرة-

¹ ختيري وهيبة، صياغة الثقافة التنظيمية كمتطلب أساسي لنجاح تطبيق عمليات إدارة المعرفة- دراسة حالة جامعة يحي فارس بالمدينة، مجلة الإستراتيجية والتنمية، المجلد 09، العدد 03 مكرر (الجزء الثاني)، 2019، ص: 513-532.

² جدة جميلة، يبي رقية، الثقافة التنظيمية و دورها في تطبيق إدارة المعرفة دراسة حالة مفتشية عين بسام البويرة، مذكرة تخرج لنيل شهادة ماستر في علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أكلي محمد اولحاج البويرة، 2018، 2019.

وقد تم استخدام المنهج الوصفي والاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات اللازمة للدراسة. حيث تم توزيعها على عينة مكونة من 30 عامل في المؤسسة. كما تم استخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (Spss) في عملية تحليل بيانات الدراسة.

ومن بين نتائج الدراسة المتوصل إليها هي أنه يوجد تأثير للثقافة التنظيمية على إدارة المعرفة في قبضة الضرائب بعين بسام كما أن الثقافة التنظيمية في المؤسسة ضعيفة كونها تابعة للمؤسسة الأم والمؤسسة لا تعترف بإدارة المعرفة كونها تعمل على تلقي الأوامر، كما لوحظ أن قبضة الضرائب بعين بسام تشجع على العمل الفرقي وتمنحه الدعم اللازم. ومن بين التوصيات التي أوصت بها الدراسة هي أنه على قبضة الضرائب بعين بسام أن تبني عملية الاتصال داخل المؤسسة وذلك عن طريق تحسين طرق الاتصال، كذلك توفير الوسائل التي من شأنها تخرج المعارف الضمنية المتواجدة لدى العمال بالمؤسسة وخلق ثقافة مشجعة لمبدأ المشاركة.

● الدراسة العاشرة: دراسة وهبية داسي، 2021، بعنوان: "اثر الثقافة التنظيمية على إدارة المعرفة دراسة تطبيقية في مجموعة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية"

هدفت الدراسة إلى معرفة اثر الثقافة على إدارة المعرفة في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، وتم ذلك على مستوى ثلاث مؤسسات صناعية وذلك من خلال وجهة نظر العاملين فيها. و قد تم استخدام المنهج الوصفي واستمارة استبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات اللازمة، حيث تم توزيعها على عينة مكونة من (137) موظف بالمؤسسة. وقد تم استخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (Spss) في عملية تحليل بيانات الدراسة. في حين توصلت نتائج الدراسة إلى انه يوجد اثر ذو دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية (الرؤية المشتركة، القيم التنظيمية، الهيكل التنظيمي، التوجه بالافراد، التوجه بالفريق والذاكرة التنظيمية) على إدارة المعرفة وأبعادها(كسب المعرفة، إنشاء المعرفة، خزن المعرفة، المشاركة في المعرفة وتطبيق المعرفة) في المؤسسات

¹ وهبية داسي، اثر الثقافة التنظيمية على إدارة المعرفة دراسة تطبيقية في مجموعة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، مجلة الاقتصاديات المالية البنكية وإدارة الأعمال، المجلد 10، العدد 02، 2021.

الاقتصادية الجزائرية. ومن أهم توصيات الدراسة المقترحة هي انه يجب الاستفادة من تجارب المؤسسات الناجحة في توظيف إدارة المعرفة من خلال تعيين جهة مسئولة عن مبادرة إدارة المعرفة وفق إستراتيجية مدروسة وتقييم مراحل تطبيقها. إضافة على التأكيد وبناء القناعات ورفع درجة القيادات الإدارية على توظيف إدارة المعرفة وأهمية المعرفة في نجاح ورفع مستوى أداء المنظمات.

2.2. موقع الدراسة الحالية من الدراسات السابقة

سنقوم بالمقارنة بين الدراسة الحالية وبعض الدراسات السابقة التي تناولت موضوع المدروس كما يوضح الجدول أدناه.

جدول رقم: (02) المقارنة بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة

الدراسات	أوجه التشابه	أوجه الاختلاف
- دراسة فيصل بقله ومريم بوشط، 2014.	تشابه الدراسة الحالية مع هذه الدراسة في: المتغير المستقل وهو الثقافة التنظيمية. المنهج المتبع وهو المنهج التحليلي الوصفي وتحليل البيانات المتحصل عليها بواسطة برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS).	تختلف الدراسة الحالية مع هذه الدراسة في كل من: - المتغير التابع استغلال المعرفة. - حجم العينة. - حدود الدراسة (الحدود الزمنية والحدود المكانية).
- دراسة إبراهيم عبد القادر عُثْمَان، 2015	تشابه الدراسة الحالية مع هذه الدراسة في: المتغير المستقل وهو الثقافة التنظيمية. المنهج المتبع وهو المنهج التحليلي الوصفي وتحليل البيانات المتحصل عليها بواسطة برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS).	تختلف الدراسة الحالية مع هذه الدراسة: - المتغير التابع. - حجم العينة. - حدود الدراسة (الحدود الزمنية والحدود المكانية). - أدوات البحث المقابلة والملاحظة.
- دراسة بلال بوغفير، 2015.	تشابه الدراسة الحالية مع هذه الدراسة في: المتغير المستقل وهو الثقافة التنظيمية. المنهج المتبع وهو المنهج التحليلي الوصفي وتحليل البيانات المتحصل عليها بواسطة برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS).	تختلف الدراسة الحالية مع هذه الدراسة : - المتغير التابع - حجم العينة. - حدود الدراسة (الحدود الزمنية والحدود المكانية).
- دراسة بن حود عائشة، 2017.	تشابه الدراسة الحالية مع هذه الدراسة في: المتغير المستقل وهو الثقافة التنظيمية. المنهج المتبع وهو المنهج التحليلي الوصفي وتحليل البيانات المتحصل عليها بواسطة برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS).	تختلف الدراسة الحالية مع هذه الدراسة : - المتغير التابع - حجم العينة. - حدود الدراسة (الحدود الزمنية والحدود المكانية).
- دراسة عُثْمَان معروف احمد عُثْمَان وآخرون، 2017.	تشابه الدراسة الحالية مع هذه الدراسة في: - أداة جمع البيانات وهي الاستبيان. المنهج المتبع وهو المنهج التحليلي الوصفي وتحليل البيانات المتحصل عليها بواسطة برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS).	تختلف الدراسة الحالية مع هذه الدراسة: - المتغير المستقل وهو إدارة المعرفة. - المتغير التابع وهو الثقافة التنظيمية. - حجم العينة. - حدود الدراسة (الحدود الزمنية والحدود المكانية).
	تشابه الدراسة الحالية مع هذه الدراسة في:	تختلف الدراسة الحالية مع هذه الدراسة:

دراسة قردوبة نصر الدين، 2018.	المتغير المستقل وهو الثقافة التنظيمية. أداة جمع البيانات وهي الاستبيان. المنهج المتبع وهو المنهج التحليلي الوصفي وتحليل البيانات المتحصل عليها بواسطة برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS).	حجم العينة. حدود الدراسة (الحدود الزمنية والحدود المكانية).
مسعود هريش، مختار حديد، 2019.	تشابه الدراسة الحالية مع هذه الدراسة في: المتغير المستقل وهو الثقافة التنظيمية. أداة جمع البيانات وهي الاستبيان. المنهج المتبع وهو المنهج التحليلي الوصفي وتحليل البيانات المتحصل عليها بواسطة برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS).	تختلف الدراسة الحالية مع هذه الدراسة: المتغير التابع حجم العينة. حدود الدراسة (الحدود الزمنية والحدود المكانية).
ختبري وهيبة، 2019.	تشابه الدراسة الحالية مع هذه الدراسة في: المتغير المستقل وهو الثقافة التنظيمية. أداة جمع البيانات وهي الاستبيان. المنهج المتبع وهو المنهج التحليلي الوصفي وتحليل البيانات المتحصل عليها بواسطة برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS).	تختلف الدراسة الحالية مع هذه الدراسة: حجم العينة. حدود الدراسة (الحدود الزمنية والحدود المكانية).
دراسة جدة جميلة وببي رقية، 2019.	تشابه الدراسة الحالية مع هذه الدراسة في: المتغير المستقل وهو الثقافة التنظيمية. أداة جمع البيانات وهي الاستبيان. المنهج المتبع وهو المنهج التحليلي الوصفي وتحليل البيانات المتحصل عليها بواسطة برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS).	تختلف الدراسة الحالية مع هذه الدراسة: حجم العينة. حدود الدراسة (الحدود الزمنية والحدود المكانية).
دراسة وهيبة داسي، 2021.	تشابه الدراسة الحالية مع هذه الدراسة في: المتغير المستقل وهو الثقافة التنظيمية. أداة جمع البيانات وهي الاستبيان. المنهج المتبع وهو المنهج التحليلي الوصفي وتحليل البيانات المتحصل عليها بواسطة برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS).	تختلف الدراسة الحالية مع هذه الدراسة: حجم العينة. حدود الدراسة (الحدود الزمنية والحدود المكانية).

المصدر: من اعداد الطلبة

خلاصة

حاولنا في هذا الفصل الإحاطة بمفهوم الثقافة التنظيمية والاستغلال المعرفي، فالثقافة التنظيمية تعتبر نظام يساعد أفراد المنظمة على فهم طبيعة العمل الذين يقومون به، وتتكون من مجموعة من القيم، المعتقدات، المعايير التنظيمية، والتوقعات التنظيمية التي يتبناها أفراد المنظمة الواحدة والتي تبني للمنظمة هويتها المميزة وشخصيتها. كما تكمن أهميتها في تطوير الإحساس بالانتماء والعضوية للمنظمة وكذا تفعيل التبادل الداخلي وإيجاد شعور بالترايط بين أفراد المنظمة الواحدة ومن خصائصها الأساسية هي الإنسانية والاستمرارية وقابلية الاكتساب والتعلم إضافة إلى خصائص أخرى. كما أن للثقافة التنظيمية أبعاد ترتكز عليها وحاولنا في دراستنا هذه التركيز على الأبعاد المتمثلة في إدراك إدارة المعرفة، البيئة التعاونية، الرؤية المشتركة وممارسات الإدارة العليا. أما بالنسبة للاستغلال المعرفي فيقصد به العملية الأخيرة من عمليات إدارة المعرفة وهي استغلال وتطبيق المعرفة في المنظمة. كما يعتبر هو الهدف الأساسي من عملية إدارة المعرفة. في حين تكمن أهمية الاستغلال المعرفي في إيجاد بيئة تنظيمية تشجع الأفراد على المشاركة الفعالة لرفع وتحسين معرفة الآخرين وجمع الأفكار الذكية التي تساهم في نشر السلوكيات الإيجابية وتصويب الأفكار. كما تمتاز عملية الاستغلال المعرفي بأنها تهتم بالقائمين على المعرفة ومصادرها داخل المؤسسة وترعى إدارة علاقات المستفيد من هذا الاستغلال.



الفصل الثاني

الدراسة التطبيقية بمقر بلدية

قمار لولاية الوادي

تمهيد:

بعد تحديد الإطار النظري العام لهذه الدراسة في الفصل الأول، سنحاول في الفصل الثاني إبراز مساهمة الثقافة التنظيمية في تعزيز الاستغلال المعرفي من خلال دراسة حالة في مقر بلدية قمار بولاية الوادي، حيث تمكن أهمية هذا الفصل التطبيقي في الربط بين الدراسة النظرية والواقع العلمي في المؤسسة محل الدراسة، حيث اعتمدنا على جمع البيانات من خلال الملاحظة وتصميم استبانة و توزيعها على عينة من مجموع العاملين لمعرفة آراءهم واتجاهاتهم المتعلقة بموضوع البحث. وقد تم تقسيم هذا الفصل إلى جزئين:

الجزء الأول: تقديم عام حول بلدية قمار بولاية الوادي، و الطريقة و الأدوات المستخدمة في الدراسة.

الجزء الثاني: عرض ومناقشة النتائج الميدانية حول مساهمة الثقافة التنظيمية في تعزيز الاستغلال المعرفي في بلدية قمار لولاية الوادي.

1. الطريقة والأدوات المستخدمة في الدراسة

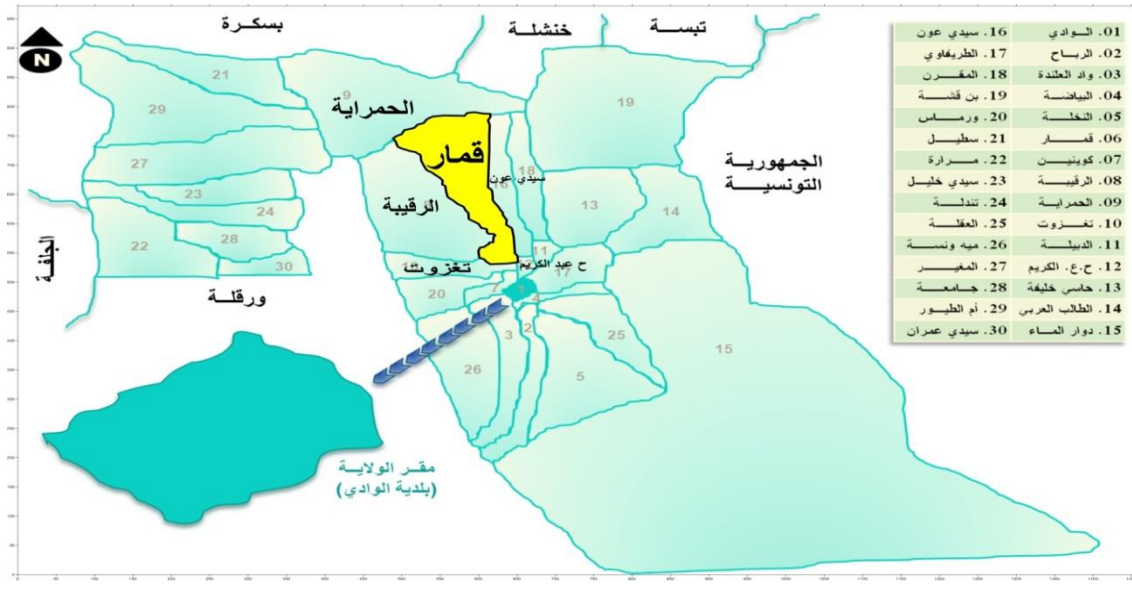
1.1. التعريف بالمؤسسة محل الدراسة

سيتم في هذا الجزء التعرف على عينة الدراسة بتعرف البلدية محل الدراسة وموقعها الجغرافي وأهم تقسيماتها بالإضافة للتعريف بالاستبيان أداة الدراسة.

1.1.1. بطاقة تعريفية عن بلدية قمار

قمار بلدية تابعة لدائرة قمار بولاية الوادي الجزائرية ، وتعتبر بلدية قمار من أقدم بلديات الولاية إذ يرجع تاريخ إنشائها إلى سنة 1960 وتقع في الجزء الشمالي من الولاية حيث تبعد عنها ب : 15 كلم وهي ذات طابع فلاحي وسياحي ، كما أنها تمتاز بموروث ثقافي و علمي ، رائدة في مجال العلم و المعرفة إذ يوجد بها العديد من العلماء النوابغ الذين أثروا العديد من الكتب و المناهج العلمية التي لا تزال تتبع إلى يومنا هذا .

2.1.1. الموقع الجغرافي لبلدية قمار وحدودها



3.1.1. المصالح الموجودة في البلدية

- أمانة رئيس المجلس الشعبي البلدي : حيث تتكفل بمهام البريد الوارد والصادر (تسجيله وفرزه وتحويله) وتحضير استقبالات رئيس المجلس الشعبي البلدي وكتابة جلسات استقبالات رئيس المجلس الشعب البلدي وكتابة شكاوي وتظلمات الموظفين وتولي العلاقات مع وسائل الإعلام والجهات الرسمية.
- الأمانة العامة : حيث تضطلع الأمانة العامة تحت سلطة رئيس المجلس الشعبي البلدي بمهام جميع الوسائل الإدارية العامة والقيام بإعداد اجتماعات المجلس الشعبي البلدي والقيام بتنفيذ المداولات كما تقوم بتبليغ محاضر مداولات المجلس الشعبي البلدي والقرارات بسلطة الوصاية إما على سبيل الأخبار أو من اجل سلطة الموافقة والرقابة كما ينبغي تحقيق إقامة المصالح الإدارية والتقنية وتنظيمها والتنسيق بينها وبين رقابتها.
- مصلحة الشؤون المالية والمحاسبة : حيث تتفرع مصلحة التشغيل الاقتصادي إلى مكاتب
- مكتب المالية والمحاسبة: حيث يقوم بإعداد الميزانية والحسابات لتنفيذها والمتابعة المالية لبرامج التنمية وحساب أجور ومرتبات المستخدمين وإعداد حوالات التحصيل والدفع كما تقوم بمسك دفاتر الالتزام والنفقات والمداخيل ويتفرع مكتب المالية إلى فرعين وهما فرع التسيير وفرع التجهيز.
- مكتب الممتلكات والعقود : حيث يقوم بإعداد عقود البلدية ومسك سجل أملاك البلدية والجرد العام لأملاك البلدية والجرد الدوري ومتابعة حالة أملاك البلدية والصهر على المحافظة عليها وتطويرها.
- مكتب التشغيل الاقتصادي والصفقات : حيث يتكفل بإعداد الصفقات العمومية بالتنسيق والتعاون مع المديرية التقنية ومديرية التنظيم والشؤون العامة ومتابعة تنفيذ العقود والصفقات العمومية .
- مصلحة التنظيم والشؤون العامة : حيث تتفرع مصلحة التنظيم والشؤون العامة إلى مكاتبين هما مكتب التنظيم والشؤون العامة ومكتب المنازعات والشؤون القانونية .

- **مصلحة الانتخابات والخدمة الوطنية:** وهي تتكفل باستخراج البطاقة لانتخابية ومتابعة بالنسبة للمواطنين الجدد ، أو في حالة ضياعها أو تحويل مكان السكن وإحصاء فئات الخدمة الوطنية .
- **مصلحة المستخدمين والأجور :** حيث تقوم بتسيير الحياة المهنية للمستخدمين بداية من التعيين إلى نهاية علاقة العمل ومسك جداول التعداد وتحضير جداول الترقية في الدرجات وتنفيذه والسهر على تنظيم المسابقات والتأهيل والالتزام بتطبيق جميع المراحل والسهر على التكوين المتواصل للمستخدمين .
- **مصلحة البناء والتعمير:** حيث تتكفل مديرية البناء والتعمير بمنح رخص البناء ورخص الهدم ورخص التجزئة ورخص التهيئة بالتنسيق مع مصلحة الشؤون العامة وتابعة البناء الفوضوية ومراقبة مطابقة المشاريع لمخطط الرئيسي للتهيئة والتعمير ومتابعة شبكة الإنارة العمومية .
- **مصلحة التجهيز والأشغال الجديدة :** حيث ينقسم إلى مكتبين مكتب التجهيز والشبكات ويتكفل بتنفيذ مشاريع البلدية وانجازها وتأطير الفرقة التقنية المكلفة بالإنجاز ومباشرة جميع عمليات صيانة الشبكات ومكتب الوسائل العامة ويتكفل بمباشرة جميع عمليات صيانة الوسائل من عتاد وآليات والتموين بقطع الغيار ومسك سجل المخزونات والسهر على حسن استعمال العتاد وجزء العتاد .
- **مصلحة الحظيرة وتسيير المخزون :** حيث تقوم بكل أعمال الصيانة التي تتطلبها أملاك البلدية سواء منها العقارية أو المنقولة وتقوم بمتابعة حركات ممتلكات البلدية خاصة من العتاد المنقول وضبط قائمة كل صنف من أصناف العتاد ومتابعة استغلالها والعمل على مراقبتها وصيانتها وإصلاحها ومتابعة استهلاك العتاد.

2.1. طريقة الدراسة

1.2.1. منهج الدراسة

يبين المنهج مختلف الخطوات التي يعتمد عليها الباحث في إعداد البحث و ذلك للوصول إلى النتائج و الأهداف الموضوعية، و منه يمكن اعتبار المنهج على انه الطريقة التي يتبعها الباحث لدراسة ظاهرة ما بهدف

التعرف على أسبابها و تقديم حلول لها و من اجل تحقيق الأهداف المرجوة من البحث تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي:

أ- **المنهج الوصفي** : من خلال الاعتماد على مختلف المراجع في تكوين الإطار النظري للموضوع والتي تضمنت الرسائل ، الأطروحات، المذكرات الجامعية.

ب- **المنهج التحليلي** : وذلك بجمع البيانات و المعلومات المتعلقة بالظاهرة محل الدراسة من خلال إجابات المستجوبين حول بنود و محاور الاستمارة، و تحليل النتائج التي تم التوصل إليها و تفسيرها. و ذلك من خلال معرفة اتجاهات العاملين في بلدية قمار باستخدام مصدرين أساسيين للمعلومات:

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

- **المصادر الأولية** : و تتمثل في جمع البيانات الأولية من خلال تصميم استبانة مخصصة لهذا الغرض و قد تم توزيعها على عينة من مجموع موظفي وعمال بلدية قمار بولاية الوادي.

2.2.1. مجتمع الدراسة

قصد جمع البيانات الإحصائية تم توزيع الاستبيان على عينة الدراسة، وقمنا بتوزيع 90 استمارة على موظفي وعمال بلدية قمار بولاية الوادي، لنسترجع 86 استمارة وبعد الفرز تبين أن 81 استمارة قابلة للمعالجة الإحصائية في حين 05 استمارات ملغاة.

تتمثل عرض البيانات العامة لعينة الدراسة في تحليل خصائصها من حيث الجنس، العمر، المستوى التعليمي حيث تم التوصل إلى النتائج التالية:

- أولاً: توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس

الجدول رقم(03): توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس		الشكل رقم(09): توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس	
الجنس	التكرار	النسبة %	
ذكر	14	17,3	
أنثى	67	82,7	
المجموع	81	%100	

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

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن عينة الدراسة تتوزع حسب متغير الجنس حيث 82.7% لصالح الإناث في حين 17.3% لصالح الذكور نفس هذه النسب على أن البلدية محل الدراسة أن أغلبية العاملين فيها من الإناث، كما هو مبين في الشكل أعلاه.

- ثانياً: توزيع عينة الدراسة حسب متغير العمر

الجدول رقم(04): توزيع عينة الدراسة حسب متغير العمر		الشكل رقم(10): توزيع عينة الدراسة حسب متغير العمر	
العمر	التكرار	النسبة %	
أقل من 30 سنة	16	19,8	
من 30 إلى 39 سنة	46	56,8	
من 40 إلى 49 سنة	19	23,5	
المجموع	81	%100	

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 هي الفئة العمرية من 30 إلى 39 سنة بعدد 46 ونسبة 56.8 %، تليها الفئة العمرية من 40 إلى 49 بعدد 19 ونسبة 23.5 %، في حين الفئة أقل من 30 سنة بعدد 16 أفراد ونسبة 19.8 % من المجموع الإجمالي للنسب كما هو مبين في الشكل.

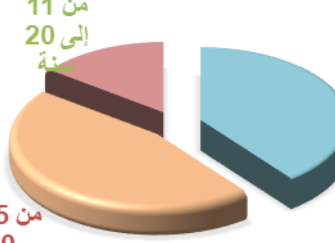
– ثالثا: توزيع عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي

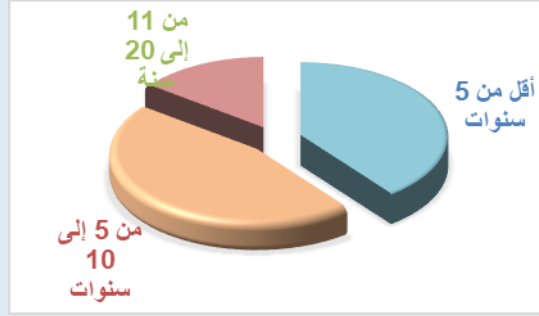
الجدول رقم (05): توزيع عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي		الشكل رقم (11): توزيع عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي	
المستوى التعليمي	التكرار	النسبة %	
ثانوي	13	16,0	
تقني سامي	30	37,0	
ليسانس	22	27,2	
مهندس	1	1,2	
ماستر	14	17,3	
دكتوراه	1	1,2	
المجموع	81	100%	

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

تتوزع عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي بأغلبية مستوى تعليمي تقني سامي بعدد 30 ونسبة 37% تليها ليسانس بعدد 22 ونسبة 27.2% في حين ماستر بعدد 14 ونسبة 17.3% أما ثانوي بعدد 13 ونسبة 16%، في حين كل من مهندس ودكتوراه بنسبة متساوية على التوالي: 1.2% من المجموع الإجمالي للنسب كما هو مبين في الشكل أعلاه.

- رابعا: توزيع عينة الدراسة حسب متغير سنوات الخبرة

الجدول رقم (06): توزيع عينة الدراسة حسب متغير سنوات الخبرة			الشكل رقم (12): توزيع عينة الدراسة حسب متغير سنوات الخبرة	
سنوات الخبرة	التكرار	النسبة %	البيانات	
أقل من 5 سنوات	32	39,5		
من 5 إلى 10 سنوات	37	45,7		
من 11 إلى 20 سنة	12	14,8		
المجموع	81	100%		



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

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن أغلبية عينة الدراسة بسنوات خبرة من 5 إلى 10 سنوات بعدد 37 ونسبة 45.7% تليها أقل من 5 سنوات بعدد 32 ونسبة 39.5% في حين من 11 إلى 20 سنة بعدد 12 ونسبة 14.8% من المجموع الإجمالي للنسب كما هو مبين في الشكل أعلاه.

3.1. الأدوات المستخدمة في الدراسة

1.3.1. أداة الدراسة

يعتبر الاستبيان الأداة الرئيسية لجمع بيانات الدراسة وقد تم إعداد استبانته وفق مقياس ليكارت الثلاثي (غير موافق، محايد، موافق) وخلصنا إلى بناء الاستبيان مكون من 42 عبارة وتضمن الاستبيان جزئين على النحو التالي:

- الجزء الأول: يتضمن البيانات الشخصية المتعلقة بالخصائص العامة عن أفراد عينة الدراسة حيث: الجنس، العمر، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة.
 - 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 (27) عبارة تم تقسيمه أربعة أبعاد كما يلي:

■ البعد الأول: إدراك إدارة المعرفة؛

■ البعد الثاني: البيئة التعاونية؛

■ البعد الثالث: الرؤية المشتركة؛

■ البعد الرابع: ممارسات الإدارة العليا.

- المحور الثاني: يتعلق بالمتغير التابع للدراسة المتمثل في الاستغلال المعرفي (تطبيق المعرفة) والذي احتوى على (15) عبارة.

2.3.1. 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.

أولاً: 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.

ثانياً: 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 المتغير المستقل بأبعاده مجمعة على المتغير التابع .

ثالثا: صدق وثبات أداة الدراسة

سنحاول في هذا الجزء التعرف على مدى الاعتماد على أداة جمع البيانات في الدراسة التحليل من خلال قياس على مدى صدقها وثباتها، وذلك من خلال توضيح كل من ثبات والاتساق الداخلي لأبعاده ومحاوره كاملة.

4.1. صدق أداة الدراسة

1.4.1. الصدق الظاهري للاستبيان:

للتعرف على مدى صدق أداة الدراسة، تم عرضها على الأستاذة المشرفة وكذلك مجموعة من الأساتذة المحكمين المتخصصين، حيث تم الأخذ بملاحظاتهم وإعادة صياغة بعض الفقرات، وإجراء التعديلات المطلوبة بشكل دقيق يحقق التوازن بين مضامين الاستبيان في فقراته.

2.4.1. 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 (07): يوضح الاتساق الداخلي لأبعاد ومحاور الدراسة

الارتباط مع الدرجة الكلية للاستبيان		أبعاد ومحاور الدراسة
Sig	Pearson Correlation	
0.000	0.727**	البعد الأول: إدراك إدارة المعرفة
0.000	0.748**	البعد الثاني: البيئة التعاونية؛
0.000	0.780**	البعد الثالث: الرؤية المشتركة؛
0.000	0.813**	البعد الرابع: ممارسات الإدارة العليا.
0.000	0.958**	المحور الأول: أبعاد الثقافة التنظيمية
0.000	0.929**	المحور الثاني: الاستغلال المعرفي
**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 الثقافة التنظيمية من خلال أبعادها (إدراك إدارة المعرفة، البيئة التعاونية، الرؤية المشتركة، ممارسات الإدارة العليا) تمتاز بالاتساق الداخلي حيث أن العلاقة الارتباط بين الدرجة الكلية لكل بعد من محور الأول دالة إحصائية، إذ أن قيمة Sig (مستوى المعنوية) لقيم الإحصائية لمعاملات الارتباط بيرسون المحسوبة في كل بعد هي أقل من مستوى دلالة 0.05، ومنه أبعاد المحور الأول أبعاد الثقافة التنظيمية صادقة ومتسقة، لما وضعت لقياسه. كما يتبين لنا أنه أن هناك ارتباط بين محاور الدراسة المحور الأول أبعاد الثقافة التنظيمية والمحور الثاني الاستغلال المعرفي، حيث قدرت قيمة مستوى المعنوية بين المتغيرين (Sig=0.000) وهي أقل من مستوى المعنوية المفروض وبالتالي هناك اتساق داخلي لمحاور الاستبيان.

3.4.1. ثبات أداة الدراسة

سنحاول من خلال هذا الجزء أن نبين مدى ثبات الاستبيان ومصادقته 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 (08): معامل ألفا كرونباخ لأداة الدراسة

عبارات الاستبيان	معامل ألفا كرونباخ
42	0.908

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

لقد تبين أن معامل الثبات (Cronbach's alpha) يساوي 0.908 بالنسبة لكل الاستبيان، وهو أكبر من المعامل 0.60 ما يدل على ثبات أداة الدراسة هذا يعني أن هناك صدق وثبات في المحاور وبالتالي يمكن القول أن الاستبيان يتمتع بالثبات.

2. عرض وتحليل النتائج واختبار الفرضيات

يتم في هذا العنصر استخدام الأدوات الإحصائية الوصفية لتحليل عبارات محاور الدراسة، كما سنستخدم الأساليب الاستدلالية لاختبار فرضيات الدراسة.

1.2. عرض وتحليل محاور الدراسة

نقدم من خلال هذا الجزء تقدير الاتجاه العام لإجابات عينة الدراسة وذلك من خلال تقييم مساهمة الثقافة التنظيمية في تعزيز الاستغلال المعرفي دراسة حالة: بلدية قمار بولاية الوادي. وذلك بحساب كل من المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات عينة الدراسة والجدول التالي يوضح ذلك. وقبل التطرق لتحليل لجميع عبارات المتغير المستقل نوضح مقياس الاستبيان الذي تم استعمال مقياس ليكارت الثلاثي الذي من خلاله نبين الاتجاه العام لإجابات عينة الدراسة.

الجدول رقم (09): مقياس ليكارت الثلاثي

الاتجاه العام للعينة	المتوسط الحسابي للمستويات الموافقة
غير موافق	1] - 1.67]
محايد	1.67] - 2.34]
موافق	2.34] - 3]

المصدر: إيهاب عبد السلام محمود، تحليل البرنامج الإحصائي SPSS، الطبعة الأولى، دار الصفا للنشر والتوزيع، عمان، 2013، ص. 22.

1.1.2. تحليل عبارات المحور الأول "الثقافة التنظيمية":

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

أ. البعد الأول: إدراك إدارة المعرفة

الجدول رقم (10): نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات بعد إدراك إدارة المعرفة

البيانات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة	الاتجاه العام للعينة
1. لدى الأفراد تصور واضح حول ما يعنيه مصطلح إدارة المعرفة كمنهج إداري حديث.	1.83	863,0	3	محايد
2. تهتم إدارة المؤسسة بتوظيف عمال الذين يمتلكون المؤهلات المهنية لأداء مهامهم على أفضل وجه.	1.79	0.847	5	محايد
3. توفر المؤسسة الوسائل التي تساهم في تطوير معارف العاملين كحلقات الحوار والاجتماعات.	741,	863,0	6	محايد
4. يدرك العاملون في المؤسسة أهمية التكنولوجيا الحديثة في تنظيم المعلومات وتصنيفها ومشاركتها مع زملائهم باعتبارها وسيلة هامة في إدارة المعرفة.	252,	45,80	1	موافق
5. يتم تشجيعهم على توليد المعارف والأفكار المبدعة والإتيان بالجديد في أداء عملك من خلال حلقات الحوار والاجتماعات.	1.81	853,0	4	محايد
6. تقوم المؤسسة بتقييم معارف العاملين والعمل على تطويرها من خلال الدورات التدريبية والتكوينية.	1.83	0.834	2	محايد
البعد الأول: إدراك إدارة المعرفة	1.87	506,0		محايد

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 (1.87) وباتجاه محايد حيث المتوسط الحسابي له ضمن المجال (من 1.67

إلى 2.34 درجة)؛ حيث العبارة رقم 04 احتلت المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (2.25) أي أنهم يؤكدون على أن

العاملين في المؤسسة يدركون أهمية التكنولوجيا الحديثة في تنظيم المعلومات وتصنيفها ومشاركتها مع زملائهم

باعتبارها وسيلة هامة في إدارة المعرفة، أما العبارة رقم 06 جاءت بالمرتبة الثانية بمتوسط حسابي (1.83)

ومحايدون في إجاباتهم عليها، أي تقوم المؤسسة بتقييم معارف العاملين والعمل على تطويرها من خلال الدورات

التدريبية والتكوينية، في حين بالمرتبة الثالثة العبارة " لدى الأفراد تصور واضح حول ما يعنيه مصطلح إدارة المعرفة

كمنهج إداري حديث" بمتوسط حسابي (1.82) ، تليها العبارة رقم 05 بالمرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (1.81)

ما يدل على أنه يتم تشجيع العمال على توليد المعارف والأفكار المبدعة والإتيان بالجديد في أداء عملك من

خلال حلقات الحوار والاجتماعات، وأخيراً نجد العبارة رقم 03 بالمرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي (0.74) أي توفر المؤسسة الوسائل التي تساهم في تطوير معارف العاملين كحلقات الحوار والاجتماعات.

ب. البعد الثاني: البيئة التعاونية

الجدول رقم (11): نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات بعد البيئة التعاونية

العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة	الاتجاه العام للعينة
7. تقوم المؤسسة بتشجيعك على العمل الجماعي من خلال الندوات والاجتماعات وغيرها.	2,00	0,908	7	محايد
8. تعمل الإدارة على تحفيز تبادل الخبرات بينك وبين زملائك المتعلقة بمشاكل العمل.	2,16	0,887	5	محايد
9. في حالة غياب زميلي في المكتب أقوم بمحل محله والقيام بعمله.	2,79	0,586	1	موافق
10. أطلع على الأفكار والمعارف الجديدة، ومشاركتها مع زملائي بهدف التعلم من تجاربهم.	2,63	0,715	3	موافق
11. أقبل انتقادات زملائي فيما يخص أمور العمل واعتبرها بمثابة توجيه لي.	2,63	0,641	2	موافق
12. أتناصح مع زملائي عند حدوث أي مشكل كما يتم حله وديا بيننا.	2,46	0,775	4	موافق
13. المؤسسة تقدم خدمات اجتماعية تساهم في مساعدة الموظف ماليا ومعنويا.	2,15	0,882	6	محايد
البعد الثاني: البيئة التعاونية	2.40	80,41		موافق

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

تشير معطيات الجدول أعلاه أن عبارات البعد الثاني البيئة التعاونية وحسب وجهة نظر أفراد العينة المستجوبين نجد المتوسط الحسابي (2.40) و باتجاه موافق، حيث المتوسط الحسابي له ضمن مجال الموافقة (من 2.34 إلى 3 درجة)، إذ نجد أن إجابة المستجوبين على مؤيدة لعبارات البعد الثاني فالمتوسط الحسابي لعباراته محصور بين (2.00- 2.79) حيث العبارة رقم 09 احتلت المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (2.79) أي أنه في حالة غياب زميل العمل في المكتب يقوم زميله بمحل محله والقيام بعمله، أما العبارة رقم 11 جاءت بالمرتبة الثانية بمتوسط حسابي (2.63) وموافقون على تقبل انتقادات الزملاء فيما يخص أمور العمل و اعتبارها بمثابة توجيه، في حين بالمرتبة الثالثة العبارة " أطلع على الأفكار والمعارف الجديدة، ومشاركتها مع زملائي بهدف التعلم من تجاربهم" بمتوسط حسابي (2.63) ، تليها العبارة رقم 12 بالمرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (2.46) ما يدل على

التسامح مع الزملاء عند حدوث أي مشكل كما يتم حله وديا. ثم تليها في المرتبة الخامسة العبارة رقم 08 وهي "تعمل الإدارة على تحفيز تبادل الخبرات بينك وبين زملائك المتعلقة بمشاكل العمل" بمتوسط حسابي (2.16)، وفي المرتبة السادسة العبارة رقم 13 "المؤسسة تقدم خدمات اجتماعية تساهم في مساعدة الموظف ماليا ومعنويا" بمتوسط حسابي (2.15)، وأخيرا نجد العبارة رقم 07 بالمرتبة الأخيرة وبتوسط حسابي (2.00) أي تقوم المؤسسة بتشجيع العمال على العمل الجماعي من خلال الندوات والاجتماعات وغيرها.

ج. البعد الثالث: الرؤية المشتركة

الجدول رقم (12): نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات بعد الرؤية المشتركة

العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الاتجاه العام للعينة
14. تتوافق أهدافي مع أهداف المؤسسة وأسعى لتحقيقها.	1,95	0,850	7	محايد
15. أعمل على الاقتداء بمبادئ ومعتقدات المؤسسة ، كما أساهم في نقلها للموظفين الجدد وهذا للمحافظة عليها.	2,33	0,806	5	محايد
16. اعتبر المسئول المباشر بمثابة القائد في تحديد مهامه الموكلة لي.	2,49	0,808	2	موافق
17. أتعامل مع زملائي أثناء العمل بلغة ومصطلحات مشتركة.	2,43	0,851	3	موافق
18. أرى انه من الصائب مشاركة زملائي في انجاز المهام وحل مشاكل العمل.	2,37	0,901	4	موافق
19. لدى المؤسسة رؤية واضحة أسعى لتحقيقها مع زملائي.	2,27	0,822	6	محايد
20. أقوم بمهامي على أحسن وجه لأحقق النجاح والرقى للمؤسسة.	2,80	0,510	1	موافق
البعد الثالث: الرؤية المشتركة	2,3792	0,45184		موافق

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

يتبين لنا من خلال الجدول أعلاه أن عبارات البعد الثالث الرؤية المشتركة وحسب وجهة نظر أفراد العينة المستجوبين نجد المتوسط الحسابي (2.3792) و بدرجة تطبيق موافق حيث المتوسط الحسابي له ضمن مجال الموافقة (من 2.34 إلى 3 درجة)؛ إذ نجد أن إجابة المستجوبين على مؤيدة لعبارات البعد الثالث، حيث العبارة رقم 20 احتلت المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (2.80) أي أنهم يؤكدون على أنهم يقومون بمهامهم على أحسن وجه لتحقيق النجاح والرقى للمؤسسة، أما العبارة رقم 16 جاءت بالمرتبة الثانية وبتوسط حسابي (2.49) وموافقون على أن العامل يعتبر المسئول المباشر بمثابة القائد في تحديد مهامه الموكلة إليه، في حين نجد بالمرتبة

الثالثة العبارة رقم 17 وهم يوافقون بمعدل متوسط حسابي يساوي (2.43) وهي "التعامل مع زملائي أثناء العمل بلغة ومصطلحات مشتركة"، أما العبارة رقم 18 في المرتبة الرابعة موافقين بمتوسط حسابي (37.2) وهي "أرى انه من الصائب مشاركة زملائي في انجاز المهام وحل مشاكل العمل" إما العبارة رقم 15 تأتي في المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي يقدر (2.33) وهم محايدون في رأيهم في العمل على الاقتداء بمبادئ ومعتقدات المؤسسة ، كما أساهم في نقلها للموظفين الجدد وهذا للمحافظة عليها، أما العبارة رقم 19 تأتي في المرتبة السادسة بمتوسط حسابي يقدر (2.27) وهم محايدون في رأيهم لعبارة "لدى المؤسسة رؤية واضحة أسعى لتحقيقها مع زملائي"، وفي المرتبة الأخيرة العبارة رقم 14 باتجاه محايد بمتوسط حسابي (1.95) وهي "تتوافق أهدافي مع أهداف المؤسسة وأسعى لتحقيقها".

د.البعد الرابع: ممارسات الإدارة العليا

الجدول رقم (13): نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات بعد ممارسات الإدارة العليا

العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الاتجاه العام للعينة
21. أرى أنه من الضروري أن تضع الإدارة برنامج لتبادل الموظفين مناصبهم، وذلك لتمكينهم والإفادة من خبراتهم.	2,43	0,790	2	موافق
22. يتم تشجيعي وشكري من طرف المسئول عند القيام بمهامي كاملة.	1,88	0,886	5	محايد
23. تعمل الإدارة على ترقية الأفراد الذين يقدمون أفكارا جديدة ودعمهم معنويا.	1,78	0,791	7	محايد
24. تحرص الإدارة العليا على تطبيق الدروس المستفادة من التجارب السابقة وتعتمدها حلول لها.	2,06	0,827	3	محايد
25. تقوم المؤسسة بمراقبة موظفيها خلال أوقات عملهم.	2,59	0,738	1	موافق
26. يتم تكريم وتحفيز الأفراد الذين يساهمون في الإبداع ومشاركة المعارف وتطبيقها.	1,95	0,907	4	محايد
27. يمكن مناقشة الإدارة العليا في قراراتها وتعليماتها.	1,81	0,853	6	محايد
البعد الرابع: ممارسات الإدارة العليا	2,0723	0,45408		محايد

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

تشير معطيات الجدول أعلاه أن عبارات البعد الرابع "ممارسات الإدارة العليا" وحسب وجهة نظر أفراد العينة

المستجوبين نجد المتوسط الحسابي (2,0723) وباتجاه محايد حيث المتوسط الحسابي له ضمن المجال (من 1.67

إلى 2.34 درجة)؛ حيث "العبارة رقم 25 في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (2.59) أي أنهم يؤكدون على أن تقوم المؤسسة بمراقبة موظفيها خلال أوقات عملهم، وفي المرتبة الثانية العبارة رقم 21 بمتوسط حسابي (2.43) موافقون على "أرى أنه من الضروري أن تضع الإدارة برنامج لتبادل الموظفين مناصبهم، وذلك لتمكينهم والإفادة من خبراتهم"، أما العبارة رقم 24 تحتل المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (2.06) محايدون حسب إجاباتهم في أن تحرص الإدارة العليا على تطبيق الدروس المستفادة من التجارب السابقة وتعتمدها حلول لها، وفي المرتبة الرابعة نجد العبارة رقم 26 بمتوسط حسابي (1.95) محايدين عن الإجابة في أن يتم تكريم وتحفيز الأفراد الذين يساهمون في الإبداع ومشاركة المعارف وتطبيقها، وفي المرتبة الخامسة العبارة رقم 22 بمتوسط حسابي (1.88) محايدين في إجاباتهم في "يتم تشجيعي وشكري من طرف المسئول عند القيام بمهامي كاملة"، وفي المرتبة الأخيرة العبارة رقم 23 بمتوسط حسابي (1.78) محايدين حسب أجوبتهم على "تعمل الإدارة على ترقية الأفراد الذين يقدمون أفكار جديدة ودعمهم معنوياً".

2.1.2. تحليل عبارات المحور الثاني "الاستغلال المعرفي"

سنحاول من خلال هذا الجزء تحليل عبارة محور الاستغلال المعرفي من خلال تحديد الاتجاه العام لإجابات عينة الدراسة.

الجدول رقم (14): نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على عبارات الاستغلال المعرفي

العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الاتجاه العام للعينة
28. تتابع الإدارة مستوى الاستثمار المعرفي لدى الأفراد ل ما تعلموه في عمليتي التدريب والتكوين.	1,85	0,808	<u>13</u>	غير موافق
29. أقوم بتوظيف معارفي المكتسبة في انجاز مهماتي.	2,59	0,755	<u>1</u>	موافق
30. تسمح إدارة المؤسسة للأفراد ذوي الكفاءات العالية بتطبيق أفكارهم الجديدة وذلك بعد دراستها.	2,23	0,855	<u>4</u>	محايد
31. نتائج تطبيق المعارف واضحة في كل المستويات الإدارية بالمؤسسة.	2,17	0,787	<u>5</u>	محايد
32. الاستثمار في معارفي المكتسبة تساعدني على التطوير والارتقاء في انجاز مهماتي.	2,42	0,820	<u>3</u>	موافق
33. تستخدم المعرفة لغرض معالجة مختلف المشاكل الإدارية.	2,44	0,806	<u>2</u>	موافق
34. تعمل المؤسسة على تهيئة الأفراد قبل تطبيق أي معارف جديدة وذلك بحصولهم على دورات تكوينية.	2,06	0,899	<u>9</u>	محايد
35. امتلاك كل الحرية في استثمار معارفي العلمية في المهام الموكلة إلي.	2,15	0,896	<u>7</u>	محايد
36. تطبق الإدارة إجراءات واضحة لحماية المعرفة الموجودة لديها لإعادة استغلالها.	2,01	0,783	<u>10</u>	محايد
37. يتم التنسيق بين جميع الأقسام بالمؤسسة لأجل التوظيف الجيد للمعرفة العملية.	2,00	0,908	<u>11</u>	محايد
38. تمتلك المؤسسة وسائل تكنولوجية متطورة تساعد في فعالية استخدام المعرفة.	1,80	0,886	<u>15</u>	غير موافق
39. يتم تشجيع العاملين على تطبيق معرفتهم وخبراتهم والاستفادة منها في أعمالهم اليومية.	1,95	0,907	<u>12</u>	محايد
40. تؤكد المؤسسة باستمرارية مدى أهمية استخدام المعرفة في تحسين إجراءات العمل.	2,06	0,842	<u>8</u>	محايد
41. تركز المؤسسة على تطبيق الدروس المتعلمة بغرض معالجة مختلف المشاكل الإدارية وتحسين الخدمات المقدمة.	2,15	0,882	<u>6</u>	محايد
42. تقوم المؤسسة بإلغاء الإجراءات والسياسات التي تحد من قدرتها على تطبيق المعرفة.	1,83	0,787	<u>14</u>	غير موافق
المحور الثاني: الاستغلال المعرفي	2,1152	0,48808	محايد	

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

تشير معطيات الجدول أعلاه أن عبارات المحور الثاني "الاستغلال المعرفي" وحسب وجهة نظر أفراد العينة

المستجوبين نجد المتوسط الحسابي (2,1152) وباتجاه محايد حيث المتوسط الحسابي له ضمن المجال (من 1.67

إلى 2.34 درجة)؛ حيث "العبارة رقم 29 تأتي في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (2,59) يؤكدون على "أقوم

بتوظيف معارفي المكتسبة في انجاز مهماتي"، وفي المرتبة الثانية العبارة رقم 33 بمتوسط حسابي (2.44) يوافقون

على " تستخدم المعرفة لغرض معالجة مختلف المشاكل الإدارية " ، أما العبارة رقم 32 في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (2.42) وهي "الاستثمار في معارفي المكتسبة تساعدني على التطوير والارتقاء في انجاز مهامي" ، في حين العبارة رقم 30 جاءت بالمرتبة 04 وبمتوسط حسابي (2.23) ومحايدين في إجاباتهم عليها، أي تسمح إدارة المؤسسة للأفراد ذوي الكفاءات العالية بتطبيق أفكارهم الجديدة وذلك بعد دراستها، ثم تليها العبارة رقم 31 بمتوسط حسابي (2.17) محايدين حسب إجاباتهم أيضا وهي نتائج تطبيق المعارف واضحة في كل المستويات الإدارية بالمؤسسة، أما في المرتبة السادسة العبارة رقم و بمتوسط حسابي (2.15) وهي "تحرص المؤسسة على تطبيق الدروس المتعلمة بغرض معالجة مختلف المشاكل الإدارية وتحسين الخدمات المقدمة" ، وفي المرتبة السابعة العبارة رقم 35 "امتلك كل الحرية في استثمار معارفي العلمية في المهام الموكلة إلي" بمتوسط حسابي (2.15) وهم محايدين حسب آرائهم، لنجد في المرتبة الثامنة العبارة رقم 40 بمتوسط حسابي (2.06) وهم محايدين عن إجاباتهم أيضا والمتمثلة في "تؤكد المؤسسة باستمرار مدى أهمية استخدام المعرفة في تحسين إجراءات العمل" تليها العبارة رقم 34 في المرتبة التاسعة بمتوسط حسابي (2.06) وهي " تعمل المؤسسة على تهيئة الأفراد قبل تطبيق أي معارف جديدة وذلك بحصولهم على دورات تكوينية " ، أما المرتبة العاشرة احتلتها العبارة 36 " تطبق الإدارة إجراءات واضحة لحماية المعرفة الموجودة لديها لإعادة استغلالها" بمتوسط حسابي (2.01) وهم محايدين حسب إجاباتهم. لتأتي العبارة 37 بمتوسط حسابي (2.00) في المرتبة الحادي عشر وهي أن يتم التنسيق بين جميع الأقسام بالمؤسسة لأجل التوظيف الجيد للمعرفة العملية. العبارة 39 تحتل المرتبة الثانية عشرة " يتم تشجيع العاملين على تطبيق معرفهم وخبراتهم والاستفادة منها في أعمالهم اليومية" بمتوسط حسابي (1.95) بالحياد، العبارة 28 تحتل المرتبة الثالثة عشرة " تتابع الإدارة مستوى الاستثمار المعرفي لدى الأفراد ل ما تعلموه في عمليتي التدريب والتكوين " بمتوسط حسابي (1.85) وهم غير موافقين حسب إجاباتهم، أما في المرتبة الرابعة عشرة تأتي العبارة 42 وهم غير موافقين حسب إجاباتهم على أن تقوم المؤسسة بإلغاء الإجراءات والسياسات التي تحد من قدرتها

على تطبيق المعرفة، وفي المرتبة الأخيرة تأتي العبارة 38 وبمتوسط حسابي (1.80) وهي "تمتلك المؤسسة وسائل تكنولوجيا متطورة تساعد في فعالية استخدام المعرفة"

2.2. 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 الاستدلالية المناسبة.

1.2.2. نتائج اختبار التوزيع الطبيعي

بهدف التحقق من موضوعية نتائج الدراسة، تم الاعتماد على اختبار التوزيع ألعندلي 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 (15): اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات

Kolmogorov-Smirnov ^a		محاور الدراسة
Sig	قيمة Z	
0.200*	0.600	المحور الأول: أبعاد الثقافة التنظيمية
0.162	0.900	المحور الثاني: الاستغلال المعرفي

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

من خلال الجدول أعلاه حيث نجد مستوى المعنوية لكل من المحور الأول 0.200 والمحور الثاني: 0.162 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.

2.2.2. نتائج اختبار فرضيات الدراسة

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

أ- نتائج اختبار الفرضية الجزئية الأولى:

- نص الفرضية: تساهم إدراك إدارة المعرفة في تعزيز الاستغلال المعرفي. وعليه نقوم بصياغتها إحصائيا كما يلي:
- الفرضية الصفرية (H_0): لا تساهم إدراك إدارة المعرفة في تعزيز الاستغلال المعرفي عند مستوى معنوية 0.05.

- الفرضية البديلة (H_1): تساهم إدراك إدارة المعرفة في تعزيز الاستغلال المعرفي عند مستوى معنوية 0.05.

الجدول رقم (16): نتائج تحليل الارتباط و الانحدار الخطي البسيط لأثر إدراك إدارة المعرفة على الاستغلال المعرفي

معامل الارتباط R	معامل التفسير R ²	قيمة F	مستوى الدلالة (sig)	معاملات الانحدار	قيمة t	مستوى الدلالة (sig)
0,545	0.298	33.364	0.000	A	6,377	0,0000
				B	5,785	0,0000
معادلة نموذج الانحدار البسيط:						
Y = 1.127+0.527x ₁ +e _i						

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 لإدراك إدارة المعرفة و الاستغلال المعرفي تقدر ب 0.545، كما بلغ معامل التفسير ($R^2=0.298$) ما يدل على أن لإدراك إدارة المعرفة تفسر الاستغلال المعرفي بنسبة (29.8%) ، كما أنه قدرت قيمة F الجدولية ($F=33.364$) بمستوى دلالة أقل من (0.05). حيث بلغت قيمة معامل الانحدار التي بلغت ($b=0.527$) دالة إحصائية أقل من (0.05)، حسب إجابات عينة الدراسة المستجوبة أنه يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 لإدراك إدارة المعرفة و الاستغلال المعرفي.

❖ بناءا عليه قرار اختبار الفرضية الأولى: نرفض الفرضية الصفرية (H_0) و نقبل الفرضية البديلة (H_1)

تساهم إدراك إدارة المعرفة في تعزيز الاستغلال المعرفي عند مستوى معنوية 0.05

ب- نتائج اختبار الفرضية الجزئية الثانية:

- نص الفرضية: تساهم البيئة التعاونية في تعزيز الاستغلال المعرفي. وعليه نقوم بصياغتها إحصائيا كما يلي:

■ الفرضية الصفرية (H_0): لا تساهم البيئة التعاونية في تعزيز الاستغلال المعرفي عند مستوى معنوية 0.05.

■ الفرضية البديلة (H_1): تساهم البيئة التعاونية في تعزيز الاستغلال المعرفي عند مستوى معنوية 0.05.

الجدول رقم (17): نتائج تحليل الارتباط و الانحدار الخطي البسيط لأثر البيئة التعاونية على الاستغلال المعرفي

معامل الارتباط R	معامل التفسير R^2	قيمة F	مستوى الدلالة (sig)	معاملات الانحدار	قيمة t	مستوى الدلالة (sig)
0,4510	0,204	20,190	0,000	A	2,980	0,004
				B	4,493	0,000
معادلة نموذج الانحدار البسيط:						
$Y = 0.851 + 0.526x_1 + e_i$						

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

للبيئة التعاونية والاستغلال المعرفي تقدر ب 0.451، كما بلغ معامل التفسير ($R^2=0.204$) ما يدل على أن

البيئة التعاونية تفسر الاستغلال المعرفي بنسبة (20.4%) ، كما أنه قدرت قيمة F الجدولية ($F=20.190$)

بمستوى دلالة أقل من (0.05).

حيث بلغت قيمة معامل الانحدار التي بلغت ($b=0.526$) دالة إحصائية أقل من (0.05)، حسب إجابات عينة

الدراسة المستجوبة أنه يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 للبيئة التعاونية والاستغلال المعرفي.

❖ بناءا عليه قرار اختبار الفرضية الثانية: نرفض الفرضية الصفرية (H_0) نقبل الفرضية البديلة (H_1) تساهم

البيئة التعاونية في تعزيز الاستغلال المعرفي عند مستوى معنوية 0.05

ج- نتائج اختبار الفرضية الجزئية الثالثة:

● نص الفرضية: تساهم الرؤية المشتركة في تعزيز الاستغلال المعرفي. وعليه نقوم بصياغتها إحصائيا كما يلي:

■ الفرضية الصفرية (H_0): لا تساهم الرؤية المشتركة في تعزيز الاستغلال المعرفي عند مستوى معنوية 0.05.

■ الفرضية البديلة (H_1): تساهم الرؤية المشتركة في تعزيز الاستغلال المعرفي عند مستوى معنوية 0.05.

الجدول رقم (18): نتائج تحليل الارتباط و الانحدار الخطي البسيط لأثر الرؤية المشتركة على الاستغلال المعرفي

معامل الارتباط (R)	معامل التفسير R^2	قيمة F	مستوى الدلالة (sig)	معاملات الانحدار	قيمة t	مستوى الدلالة (sig)
0,628	0,394	51,448	0,000	A	2,189	0,032
				B	7,173	0,000
معادلة نموذج الانحدار البسيط:						
$Y = 0.501 + 0.678x_1 + e_i$						

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

تشير معطيات الجدول أعلاه أنه يوجد علاقة طردية مرتفعة نسبيا ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 للرؤية المشتركة والاستغلال المعرفي تقدر ب 0.628، كما بلغ معامل التفسير ($R^2=0.394$) ما يدل على أن الرؤية المشتركة تفسر الاستغلال المعرفي بنسبة (39.4%) ، كما أنه قدرت قيمة F الجدولية ($F=51.448$) بمستوى دلالة أقل من (0.05).

حيث بلغت قيمة معامل الانحدار التي بلغت ($b=0.678$) دالة إحصائية أقل من (0.05)، حسب إجابات عينة الدراسة المستجوبة أنه يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 للرؤية المشتركة والاستغلال المعرفي.

❖ بناءا عليه قرار اختبار الفرضية الجزئية الثالثة: نرفض الفرضية الصفرية (H_0) نقبل الفرضية البديلة (H_1) تساهم الرؤية المشتركة في تعزيز الاستغلال المعرفي عند مستوى معنوية 0.05.

د- نتائج اختبار الفرضية الجزئية الرابعة:

• نص الفرضية: تساهم ممارسات الإدارة العليا في تعزيز الاستغلال المعرفي. وعليه نقوم بصياغتها إحصائيا كما يلي:

■ الفرضية الصفرية (H_0): لا تساهم ممارسات الإدارة العليا في تعزيز الاستغلال المعرفي عند مستوى معنوية 0.05.

■ الفرضية البديلة (H_1): تساهم ممارسات الإدارة العليا في تعزيز الاستغلال المعرفي عند مستوى معنوية 0.05.

الجدول رقم (19): نتائج تحليل الارتباط و الانحدار الخطي البسيط لأثر ممارسات الإدارة العليا على الاستغلال المعرفي

معامل الارتباط (R)	معامل التفسير R^2	قيمة F	مستوى الدلالة (sig)	معاملات الانحدار	قيمة t	مستوى الدلالة (sig)
0,759	0,575	107,047	0,000	A	2,546	0,013
				B	10,346	0,000

معادلة نموذج الانحدار البسيط:

$$Y = 0.426 + 0.815x_1 + e_i$$

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

تشير معطيات الجدول أعلاه أنه يوجد علاقة طردية مرتفعة ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 لممارسات الإدارة العليا والاستغلال المعرفي تقدر ب 0.759، كما بلغ معامل التفسير ($R^2=0.575$) ما يدل على أن ممارسات الإدارة العليا تفسر الاستغلال المعرفي بنسبة (57.5%) ، كما أنه قدرت قيمة F الجدولية ($F=107.047$) بمستوى دلالة أقل من (0.05).

حيث بلغت قيمة معامل الانحدار التي بلغت ($b=0.815$) دالة إحصائية أقل من (0.05)، حسب إجابات عينة الدراسة المستجوبة أنه يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 لممارسات الادارة العليا والاستغلال المعرفي.

❖ بناءا عليه قرار اختبار الفرضية الجزئية الثالثة: نرفض الفرضية الصفرية (H_0) نقبل الفرضية البديلة (H_1)

تساهم لممارسات الإدارة العليا في تعزيز الاستغلال المعرفي عند مستوى معنوية 0.05.

هـ- نتائج اختبار الفرضية الرئيسية:

بعد اختبار الفرضيات الفرعية نستنتج قرار اختبار الفرضية الرئيسية التي تنص على أنه يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية حول مساهمة الثقافة التنظيمية في تعزيز الاستغلال المعرفي من خلال كل من: إدراك المعرفة، البيئة التعاونية، الرؤية المشتركة، ممارسات الإدارة العليا، وعليه سوف نستخدم تحليل الانحدار المتعدد.

- نص الفرضية: تساهم الثقافة التنظيمية في تعزيز الاستغلال المعرفي. وعليه نقوم بصياغتها إحصائياً كما يلي:
- الفرضية الصفرية (H_0): لا تساهم الثقافة التنظيمية في تعزيز الاستغلال المعرفي عند مستوى معنوية 0.05 .
- الفرضية البديلة (H_1): تساهم الثقافة التنظيمية في تعزيز الاستغلال المعرفي عند مستوى معنوية 0.05 .

الجدول رقم (20): نتائج تحليل الارتباط و الانحدار المتعدد لاثر للثقافة التنظيمية في تعزيز الاستغلال المعرفي.

معامل الارتباط (R)	معامل التفسير R^2	قيمة F	مستوى الدلالة (sig)	معاملات الانحدار	قيمة t	مستوى الدلالة (sig)
0,823	0,677	39,822	0,000	a	-0,130	0,539
				1B	0,174	0,021
				B2	0,003	0,971
				B3	0,320	0,000
				B4	0,554	0,000
معادلة نموذج الانحدار المتعدد:						
$Y = -0.130 + 0.174x_1 + 0.320x_3 + 0.554x_4 + e_i$						

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

تشير نتائج التحليل الإحصائي إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية بأبعادها على الاستغلال المعرفي، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط الخطي المتعدد 0.832 ، وهو ارتباط طردي وقوي وذي دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 وهذا ما دعمته قيمة " F المحسوبة المقدرة ب39.822.

بمستوى معنوية (0.000) وهي أقل من 0.05 أما معامل التحديد فقد بلغ 0.677، أي أن ما نسبته 67.7% من التغيرات التي تطرأ على مستوى الاستغلال المعرفي ناتجة عن التغير في مستويات الثقافة التنظيمية بأبعادها وهي نسبة مرتفعة، أما النسبة المتبقية أي 32.3 % تعود إلى متغيرات أخرى لم تدخل في نموذج الدراسة.

كما بلغت درجة التأثير (ميل معادلة الانحدار) " B " لكل من أبعاد الثقة التنظيمية على التوالي:

إدراك إدارة المعرفة 0.174، الرؤية المشتركة 0.320، ممارسات الإدارة العليا 0.55.

ويؤكد هذا الأثر قيمة t المحسوبة حيث بلغت 2.351، 3.661، 6.115 لكل من إدراك إدارة المعرفة، الرؤية

المشتركة و ممارسات الإدارة العليا على الترتيب. بمستوى معنوية 0.021 ، 0.000 ، 0.000 وهي أقل من

0.05 .وبالتالي دالين إحصائيا.

أما قيمة t المحسوبة لبعد البيئة التعاونية بلغت 0.037 بمستوى معنوية 0.971 وهي أكبر من 0.05 وغير دالة

إحصائيا.ولذلك تم استبعاد بعد البيئة التعاونية من معادلة الانحدار.

❖ بناءا عليه قرار اختبار الفرضية الجزئية الثالثة: نرفض الفرضية الصفرية (H_0) نقبل الفرضية البديلة ($H1$)

تساهم الثقافة التنظيمية في تعزيز الاستغلال المعرفي من خلال أبعادها إدراك إدارة المعرفة، الرؤية المشتركة و

ممارسات الإدارة العليا عند مستوى معنوية 0.05.

خلاصة

هدفنا من خلال هذا الفصل للإجابة عن إشكالية الدراسة من الجانب التطبيقي، من خلال إسقاط النموذج المعتمد على بلدية قمار بولاية الوادي، من خلال توزيع الاستبانة على العمال والموظفين بالبلدية والمقدر عددهم

81.

وعلى ضوء ذلك تم تحليل واختبار فرضيات الدراسة، وبناء على النتائج المتوصل إليها تم قبول جزئي لإشكالية الدراسة، بحيث توصلنا إلى الثقافة التنظيمية في تعزيز الاستغلال المعرفي من خلال كل من: إدراك المعرفة، الرؤية المشتركة، ممارسات الإدارة العليا.



تتأثر منظمات الأعمال بالتغيرات التي تحدث على البيئة التي تنشط فيها مما يجعلها دوماً في حالة عدم الاستقرار الذي يمس من بيئتها الداخلية ويؤثر على ثقافتها وأفرادها، لذلك عليها أن تعمل على إيجاد ثقافة تنظيمية قوية من خلال تكوين رؤية مشتركة مع أفرادها للتمسك بها بشدة وتجنب مقاومتها لأنها من إنشائهم، فلا يتأثرون بشكل كبير بثقافات المنظمات الأخرى وتحظى بالقبول العام، وتعزيزها بتوفير مناخ تنظيمي يحرص على توعيتهم بمدى أهميتهم بالنسبة لها من خلال إشراكهم في إيجاد الحلول لمشاكلها وتشجيعهم على استغلال معارفهم كاملة، لأن هذا الأمر يحفزهم للتعرف أكثر على مهامهم وتنشر الثقة فيما بينهم لتعزيز الاستغلال المعرفي، فيعملون على تقديم أفضل ما لديهم لاستغلال تلك المعارف وتجسيدها.

كما تسعى الإدارة العليا بممارساتها إلى توفير ما تتطلبه البيئة التعاونية من حوافز وتنظيم برامج تدريبية وغيرها من المتطلبات تساهم بشكل فعال في تكوين الرغبة لدى الأفراد بمحاولة إدراك إدارة المعرفة، لأن التفاعل بينهم عند توفير بيئة تعاونية تغرس فيهم روح التعاون والمسامحة والأخوة والعمل بروح الفريق الذي يؤدي للسعي إلى تحقيق الرؤية المشتركة التي من شأنها تحقق أهداف الإدارة العليا، وكذا أهداف الأفراد العاملين فيها وفي نفس الوقت سيعزز استغلال معارفهم التي يمتلكونها بشكل فعال لسير العمل فيها وإيجاد الحلول والبدائل لكل المشاكل التي تواجهها.

وقد تم طرح الإشكالية التالية: ما مدى مساهمة الثقافة التنظيمية في تعزيز الاستغلال المعرفي ؟

وفي نفس الوقت تم إرساء الفرضية الرئيسية التالية: تساهم الثقافة التنظيمية في تعزيز الاستغلال المعرفي.

هذا وقد كانت الدراسة التطبيقية عبارة عن دراسة عينة من موظفي وعمال بلدية قمار بولاية الوادي. حيث تم التطرق في هذا الجانب إلى استعراض مجموعة من الأدوات والطرق والأساليب الإحصائية المناسبة لغرض معالجة وتحليل معطيات الاستبيان، بالإضافة إلى تحديد اتجاه آراء العينة من خلال التحليل ببرنامج SPSS لمعرفة توجهات المستجوبين هل يوجد اثر

لثقافة التنظيمية من خلال أبعادها (الرؤية المشتركة، ممارسات الإدارة العليا، البيئة التعاونية، إدراك إدارة المعرفة) في تعزيز الاستغلال المعرفي لديهم.

من خلال الدراسة التي قمنا بها، وسعينا للإلمام بكل جوانبها توصلنا لمختلف النتائج على المستوى التطبيقي والنظري.

• النتائج التطبيقية

- أظهرت نتائج الدراسة إدراك إدارة المعرفة تساهم في تعزيز الاستغلال المعرفي عند مستوى معنوية 0.05؛
- أكدت نتائج الدراسة أن البيئة التعاونية تساهم في تعزيز الاستغلال المعرفي عند مستوى معنوية 0.05؛
- بينت نتائج الدراسة أن الرؤية المشتركة تساهم في تعزيز الاستغلال المعرفي عند مستوى معنوية 0.05؛
- أثبتت نتائج الدراسة أن ممارسات الإدارة العليا تساهم في تعزيز الاستغلال المعرفي عند مستوى معنوية 0.05؛

• النتائج النظرية

- تعبر الثقافة التنظيمية عن البيئة التي تتخذ فيها قرارات الأعمال؛
- تعد الثقافة التنظيمية من العوامل الحرجة والمهمة التي تؤثر بشكل ايجابي أو سلبي في برامج الاستغلال المعرفي؛
- إدخال تكنولوجيا المعلومات والاتصال جزئيا التي من شأنها تساعد على الاستغلال المعرفي الأمثل في المؤسسة؛
- ممارسات الإدارة العليا تعمل على تطبيق القوانين واللوائح التي من شأنها تعمل على ضبط العاملين وتقييدهم؛

• التوصيات

- إدراج إدارة خاصة بإدارة المعرفة وان تجعل لها مكانة في الهيكل التنظيمي واستحداث وظائف جديدة تتناسب مع إدارة المعرفة واقتصاد المعرفة؛
- توفير الوسائل التي من شأنها أن تخرج المعارف الضمنية المتواجدة لدى العمال خاصة ذوي الخبرات منهم حتى يستفيد فيها الموظفون الجدد؛
- ترسيخ ثقافة تشجع على التغيير الذي يواكب التغيرات العلمية والتكنولوجية حتى تتفادى مقاومته؛

- إجراء دورات تكوينية متخصصة والمشاركة في الندوات التي تركز على دعم وتنمية معارف الموظفين وتعزيزها؛
- السعي إلى إيجاد بيئة عمل تسودها الثقة والاحترام المتبادل والسلوك الأخلاقي والعلاقات التفاعلية بين المستويات الإدارية المختلفة؛
- تحفيز وترقية العمال والموظفين الذين يسحقون ذلك وهذا للحد من التدوير الوظيفي؛
- تبني الإدارة العمومية ثقافة اكتساب المعرفة واستغلالها بشكل فعال لتحقيق التحسين والتطور المستمر؛
- كما يبقى بحثنا هذا مجرد محاولة توصلنا من خلالها إلى نتائج واقتراحات معينة وهي بدون شك قابلة للمناقشة ونتمنى أن يفتح هذا البحث المجال أمام بحوث أخرى قادمة حول هذا الموضوع أو تعديله وذلك من أجل خدمة البحث العلمي؛
- ضرورة تعميم تطبيق عمليات إدارة المعرفة في كافة الأنشطة في المؤسسة والعمل على مواكبة التطورات العلمية والتكنولوجية خاصة نظم المعلومات.

قائمة المراجع
والمصادر

I-المراجع العربية

1-الكتب

- 01-أحمد الخطيب، خالد زيغان، إدارة المعرفة ونظم المعلومات، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، جدار للكتاب العالمي، الأردن، 2009.
- 02-بلال خلف السكارنة ، الإبداع الإداري ، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن ، 2011 .
- بومدين بلكبير، دراسات ميدانية في إدارة الأعمال، الطبعة 01، دار اليازوري العلمية، الأردن، 2013
- 03-ثروت مشهور، استراتيجيات التطوير الإداري، الطبعة 01، دار أسامة للنشر، الأردن، 2010.
- 04- حسين عجلان حسن، الإدارة المعرفية في منظمات الأعمال، الطبعة الأولى، إثراء للنشر والتوزيع، عمان، 2008.
- 05-خالد عبد الرحمان الهيقي، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، الطبعة 02، دار وائل للطباعة والنشر، عمان، 2005.
- 06-خضير كاظم حمود، منظمة المعرفة، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2010.
- 07-سيد محمد جاد الرب، موضوعات إدارية متقدمة وتطبيقها في منظمات الأعمال الدولية، دار الكتب المصرية للنشر والتوزيع، مصر، 2009 .
- 08-صالح مهدي محسن العامري، طاهر الغالي، الإدارة والأعمال، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2006.
- 09-صلاح الدين الكبيسي، إدارة المعرفة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2005.
- 10- عبد الرحمان الجاموس، إدارة المعرفة في منظمات الأعمال، الطبعة الأولى، دار وائل لنشر، عمان، 2013.
- 11-علاء فرج الطاهر، إدارة المعلومات والمعرفة، دار الازية للنشر والتوزيع، عمان، 2010 .
- 12-عمر احمد همشري، إدارة المعرفة الطريق إلى التميز والريادة، الطبعة 01، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2013.
- 13-القيوتي، محمد قاسم، نظرية المنظمة والتنظيم، الطبعة 01، دار وائل للطباعة والنشر، عمان، 2000.
- 14- محمد عواد الزيادات، اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2008.
- 15-محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، الطبعة 03، دار وائل للطباعة والنشر، عمان ، 2005.
- 16-مصطفى محمود أبو بكر، الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004.

- 17- موسى اللوزي ، التطوير التنظيمي، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2003 .
- 18- نجم عبود نجم، إدارة المعرفة - المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات، ط01، الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2005.
- 19- نعيم ابراهيم الظاهر، إدارة المعرفة، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، إربد، 2009 .
- 20- هيثم علي حجازي، إدارة المعرفة-المدخل النظري، الأهلية للنشر والتوزيع، عمان، 2005.

2- المذكرات

- 01- ابتهاج شكري شبير، أثر بعض عناصر الثقافة التنظيمية على الاستعداد لمواجهة الأزمات في مستشفى ناصر ، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال ، الجامعة الإسلامية، غزة، 2007.
- 02- إبراهيم عبد القادر مُجّد، قياس اثر عوامل الثقافة التنظيمية و إدارة المعرفة في الميزة التنافسية دراسة حالة شركة الاتصالات الأردنية (اورانج)، رسالة الماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2015.
- 03- بلال بوغفير، دور الثقافة التنظيمية في تطبيق إدارة المعرفة دراسة حالة في مجموعة وكالات البنوك (BEA, CPA, AGB) لولاية بسكرة ، مذكرة تخرج لنيل شهادة ماستر في علوم التسيير، تخصص تسيير الموارد البشرية، العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة مُجّد خيضر ،بسكرة، 2014/2015.
- 04- بن حود عائشة، اثر الثقافة التنظيمية على تطبيق إدارة المعرفة دراسة ميدانية في مؤسسة البناء للجنوب الشرقي ورقلة، مذكرة تخرج لنيل شهادة ماستر في علوم التسيير تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير ،جامعة قاصدي مرباح ،ورقلة، 2017. .
- 05- جدة جميلة ، ببي رقية ،الثقافة التنظيمية و دورها في تطبيق ادارة المعرفة دراسة حالة مفتشية عين بسام البويرة، مذكرة تخرج لنيل شهادة ماستر في علوم التسيير تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة أكلي محمد اولحاج البويرة، 2019، 2018.
- 06- حسام عبد الله الأحمد، أثر الثقافة التنظيمية في تنمية السلوك الإبداعي للعاملين (بحث تطبيقي على مؤسسات الغزل والنسيج في مدينة حلب)، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة حلب، سوريا، 2008
- 07- حمد بن فرحان الشوي، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالانتماء التنظيمي(دراسة ميدانية على مستوى كلية الملك خالد العسكرية المدنيين والعسكريين)، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية، 2004 / 2005.
- 08- رياض عيشوش، مساهمة الثقافة التنظيمية في نجاح تطبيق إدارة المعرفة، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة مُجّد خيضر، بسكرة، 2011 .

- 09- سالم إلياس، تأثير الثقافة التنظيمية على إدارة الموارد البشرية ، رسالة ماجستير، جامعة مُجَّد بوضياف، المسيلة، 2006.
- 10- صالح، حنين مُجَّد عبد الحافظ، توظيف إدارة المعرفة لدى القادة الاكاديميين في الجامعات الأردنية في ضوء أبعاد المنظمة المتعلمة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، رسالة مقدمة لنيل درجة الماجستير، تخصص العلوم التربوية، كلية العلوم التربوية، قسم الإدارة والمناهج، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2017.
- 11- فيصل بقله، مريم بوشط، أثر الثقافة التنظيمية على إدارة المعرفة-دراسة حالة شركة توزيع الكهرباء و الغاز بجيجل، مذكرة ماستر في علوم التسيير، تخصص تسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة جيجل، 2014.
- 12- مُجَّد بن غالب العوفي، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي، مذكرة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف الأمنية، الرياض، 2005.
- 13- مُجَّد معروف احمد مُجَّد وآخرون، إدارة المعرفة وتأثيرها على الثقافة التنظيمية، بحث تكميلي للحصول علي درجة البكالوريوس في إدارة الأعمال، جامعة السودان للعلوم و التكنولوجيا، كلية الدراسات التجارية، السودان، 2017.
- 14- مقبل بن شاهر المنيعي البيشي، متطلبات إدارة المعرفة في مجلس الشورى ومدى جاهزيته لتطبيقها، مذكرة ماجستير في العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية، 2009.
- 15- منى خلف ، دور التحالف الاستراتيجي في تنمية معرفة العاملين (دراسة حالة مركز البحث العلمي و التقني حول المناطق الجافة " عمر البرناوي " ولاية بسكرة)، مذكرة لاستكمال متطلبات نيل شهادة ماجستير في علوم التسيير في إطار مدرسة الدكتوراه اقتصاد تطبيقي وتسيير منظمات، تخصص: اقتصاد وإدارة المعرفة والمعارف، المركز الجامعي بالوادي ، 2011/2012
- 16- هيثم علي حجازي، قياس أثر إدراك إدارة المعرفة في توظيفها لدى المنظمات الأردنية، أطروحة دكتوراه فلسفة في الإدارة، كلية الدراسات الإدارية والمالية العليا، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، الأردن، 2005.
- ### 3- المجلات
- 01- حسين حريم، رشاد الساعد، الثقافة التنظيمية وتأثيرها في بناء المعرفة التنظيمية، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، الأردن، المجلد 02، العدد 02.
- 02- ختيري وهيبة، صياغة الثقافة التنظيمية كمتطلب أساسي لنجاح تطبيق عمليات إدارة المعرفة- دراسة حالة جامعة يحي فارس بالمدينة، مجلة الإستراتيجية والتنمية، المجلد 09، العدد 03 مكرر (الجزء الثاني)، 2019.
- 03- خميس ناصر مُجَّد، تأثير الثقافة التنظيمية في تبني نظام الإدارة البيئية ISO 14000، مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة الأنبار، المجلد 04، العدد 08، 2012.

- 04-رضيوي خوين، الثقافة التنظيمية وفاعلية المنظمة مقارنة بين الكليات العلمية والإنسانية في جامعة بغداد ، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد75، 2009.
- 05-سامي عبد الله المدان وآخرون، قياس أثر عوامل الثقافة التنظيمية في تنفيذ إدارة المعرفة في مجموعة الاتصالات الأردنية (أورنج) ،مجلة الإدارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية، بغداد، العدد84، 2010.
- 06-سعود عبد العزيز الشمري ، ثقافة المؤسسة و الجودة الشاملة ، مجلة الكهرباء ، العدد 08.
- 07-شاكر الحشالي، إياد التميمي، الثقافة التنظيمية ودورها بالمشاركة في اتخاذ القرار، مجلة البصائر، جامعة العلوم التطبيقية، الأردن، المجلد 13، العدد01، 2009.
- 08-عبد الرزاق، جنان صادق، توظيف الخدمات الالكترونية في المعهد العالي للاتصالات للحد من الفجوة في إدارة المعرفة للعاملين، مجلة المستنصرية للدراسات العربية والدولية، الأردن ، المجلد 15، العدد 61، 2018.
- 09-عبيسات، حيدر، الثقافة التنظيمية وتأثيرها على بناء المعرفة المؤسسية(دراسة ميدانية لمؤسسة المناطق الحرة في الزرقاء، مديرية الدراسات والمعرفة)، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، الأردن، 2005.
- 10-الفارس، سليمان، دورة إدارة المعرفة في رفع كفاءة أداء المنظمات (دراسة ميدانية على شركات الصناعة التحويلية الخاصة بدمشق)، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية و القانونية، دمشق، مجلد 26، العدد 02، 2010.
- 11- قردوبة نصر الدين، اثر الثقافة التنظيمية على عمليات بناء المعرفة دراسة حالة عينة من المؤسسات،مجلة رؤى الاقتصادية، جامعة حماة لحضر بالوادي، المجلد 08، العدد 02، 2018.
- 12-مساعيد، الزيددين، ماجد عبد المهدي مُجَد، خالد عبد الوهاب هلال، تطبيق متطلبات إدارة المعرفة في التدريس الجامعي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية "دراسة حالة جامعة الزرقاء"، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، الأردن، 2010.
- 13-مسعود هريش، مختار حديد، أثر الثقافة التنظيمية في إدارة المعرفة :دراسة تطبيقية بالمكتبة المركزية في جامعة مُجَد الصديق بن يحيى -جيجل، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، المجلد 13، العدد 02، 2019.
- 14-مهيل، وسام، أهمية إدارة المعرفة وفعاليتها في ضمان جودة التعليم العالي، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية- دراسات اقتصادية، جامعة زيان عاشور بالجلفة، المجلد 02، العدد 19، 2014.
- 15-هيجان، عبد الرحمان أحمد، أهمية قيم المديرين في تشكيل ثقافة منظمين سعوديتين، الهيئة الملكية للجبيل وينبع وشركة سابك، الإدارة العامة، معهد الإدارة العامة ، الرياض، المجلد31 ، العدد 74، 1992.
- 16-وهيبة داسي، اثر الثقافة التنظيمية على إدارة المعرفة دراسة تطبيقية في مجموعة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، مجلة الاقتصاديات المالية البنكية وإدارة الأعمال، المجلد10، العدد02، 2021.

- 01- أحمد بوشناق ، أحمد بوسهمين، أهمية البعد الثقافي و أثره على فعالية التسيير ، الملتقى الدولي حول التسيير الفعال في المؤسسات الاقتصادية ، كلية العلوم الاقتصادية و التسيير ، جامعة المسيلة ، 2005.
- 02- بلقوم فريد وبن باير حبيب، دور إدارة المعرفة في تنمية الموارد البشرية ، الملتقى الدولي حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، يومي - 13 14 ديسمبر 2011 .
- 03- إيمان سعود أبو خضير، تطبيقات إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي (أفكار وممارسات)، المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية :نحو أداء متميز في .القطاع الحكومي، معهد الإدارة العامة، الرياض، 2009.
- 04- حسن العلواني، إدارة المعرفة :المفهوم والمداخل النظرية، القيادة الإبداعية في مواجهة التحديات المعاصرة للإدارة الإبداعية، المؤتمر العربي الثاني في الإدارة، 2001.
- 05- يوسف أحمد أبو فارة، العلاقة بين استخدام مدخل إدارة المعرفة والأداء، المؤتمر العلمي الرابع (إدارة المعرفة في العالم العربي)، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الزيتونة، عمان، 2004 .

II- المراجع الأجنبية

- 01- Alavi,M & Leidner.D.2001, Knowledge management and Knowledge management system conceptual foundation, and research issues.MIS Quarterly Review, Vol25, No1.
- 02- David J. Skyrme, Capitalizing on Knowledge From e-business to k-business, Butterworth-Heinemann Elsevier Ltd, Oxford, UK, 2001.
- 03- Dennis E.Winosky, Approches and méthodologies in roman C.Barquien et al (ED):building knowledge management environnement for electronic government, management concepts, Virgini
- 04- Jan DUFFY, Knowledge Management: To Be or Not To Be, information management journal, Vol.34, No.1, January 2000
- 05- MC GRAW – HILL ; paris 1991.
- 06- Mercier, S. (1997). *Une contribution à la politique de formalisation de l'éthique dans les grandes entreprises* (Doctoral dissertation, Université Paris Dauphine-Paris IX).
- 07- Phillipe schewbig , les communications de l'entreprise ,

الملاحق

الملحق رقم 01: استمارة الاستبيان



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة الشهيد حمه لخضر - الوادي



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير/تخصص إدارة أعمال

الاستبيان

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

أخي العامل، أختي العاملة، تحية طيبة وبعد،

تري هذه الدراسة في إطار التحضير لإعداد مذكرة التخرج درجة الماجستير، وذلك تحت عنوان:

مساهمة الثقافة التنظيمية في تعزيز الاستغلال المعرفي

دراسة حالة: بلدية قمار بولاية الوادي.

وعليه لنا كامل الشرف أن نضع بين أيديكم الكريمة هذا الاستبيان و الذي صمم خصيصا لجمع المعلومات اللازمة للدراسة التي نقوم بها والمرتبطة بتحكيكم على كافة أسئلة الاستبيان وذلك بوضع علامة (X) للإجابة المختارة، راجين الإجابة عليها بتمعن وذلك لأجل الحصول على إجابات دقيقة والخروج بالنتائج والتوصيات المرجوة، علما أن إجاباتكم تعامل بشكل سري ولأغراض البحث العلمي فقط.

تقبلوا منا فائق الشكر التقدير

* تحت إشراف الأستاذة:

• من إعداد الطلبة:

- د.خلف منى

- دادة آمال

- لسود بلقاسم

- شوراب إسمهان

- غومازي فريال

الموسم الدراسي: 2022/2021

● البيانات الشخصية :

- الجنس: ذكر ☐ أنثى ☐
- العمر: اقل من 30 سنة ☐ من 30 إلى 39 سنة ☐ 40 إلى 49 سنة ☐
- أكثر من 50 سنة ☐
- المستوى التعليمي: ثانوي ☐ تقني سامي ☐ ليسانس ☐ مهندس ☐
- ماستر ☐ دكتوراه ☐
- سنوات الخبرة: اقل من 05 سنوات ☐ من 05 إلى 10 سنة ☐
- من 11 إلى 20 سنة ☐ أكثر من 20 سنة ☐

● المحور الأول: أبعاد الثقافة التنظيمية

● البعد الأول: إدراك إدارة المعرفة

الرقم	العبارة	أوافق	لا أوافق	محايد
01	لدى الأفراد تصور واضح حول ما يعنيه مصطلح إدارة المعرفة كمنهج إداري حديث.			
02	تهتم إدارة المؤسسة بتوظيف عمال الذين يمتلكون المؤهلات المهنية لأداء مهامهم على أفضل وجه.			
03	توفر المؤسسة الوسائل التي تساهم في تطوير معارف العاملين كحلقات الحوار والاجتماعات.			
04	يدرك العاملون في المؤسسة أهمية التكنولوجيا الحديثة في تنظيم المعلومات وتصنيفها ومشاركتها مع زملائهم باعتبارها وسيلة هامة في إدارة المعرفة.			
05	يتم تشجيعك على توليد المعارف والأفكار المبدعة والإتيان بالجديد في أداء عملك من خلال حلقات الحوار والاجتماعات.			
06	تقوم المؤسسة بتقييم معارف العاملين والعمل على تطويرها من خلال الدورات التدريبية والتكوينية.			

- البعد الثاني: البيئة التعاونية

الرقم	العبارة	أوافق	لا أوافق	محايد
07	تقوم المؤسسة بتشجيعك على العمل الجماعي من خلال الندوات والاجتماعات وغيرها.			
08	تعمل الإدارة على تحفيز تبادل الخبرات بينك وبين زملائك المتعلقة بمشاكل العمل.			
09	في حالة غياب زميلي في المكتب أقوم بمحل محله والقيام بعمله.			
10	أطلع على الأفكار والمعارف الجديدة، ومشاركتها مع زملائي بهدف التعلم من تجاربهم.			
11	أقبل انتقادات زملائي فيما يخص أمور العمل واعتبرها بمثابة توجيه لي.			
12	أتسامح مع زملائي عند حدوث أي مشكل كما يتم حله وديا بيننا.			
13	المؤسسة تقدم خدمات اجتماعية تساهم في مساعدة الموظف ماليا ومعنويا.			

- البعد الثالث: الرؤية المشتركة

الرقم	العبارة	أوافق	لا أوافق	محايد
14	تتوافق أهدافي مع أهداف المؤسسة وأسعى لتحقيقها.			
15	أعمل على الاقتداء بمبادئ ومعتقدات المؤسسة ، كما أساهم في نقلها للموظفين الجدد وهذا للمحافظة عليها.			
16	اعتبر المسئول المباشر بمثابة القائد في تحديد مهامه الموكلة لي.			
17	أتعامل مع زملائي أثناء العمل بلغة ومصطلحات مشتركة.			
18	أرى انه من الصائب مشاركة زملائي في انجاز المهام وحل مشاكل العمل.			
19	لدى المؤسسة رؤية واضحة أسعى لتحقيقها مع زملائي.			
20	أقوم بمهامي على أحسن وجه لأحقق النجاح والرقى للمؤسسة.			

- البعد الرابع: ممارسات الإدارة العليا

الرقم	العبارة	أوافق	لا أوافق	محايد
21	أرى أنه من الضروري أن تضع الإدارة برنامج لتبادل الموظفين مناصبهم، وذلك لتمكينهم والإفادة من خبراتهم.			
22	يتم تشجيعي وشكري من طرف المسئول عند القيام بمهامي كاملة.			
23	تعمل الإدارة على ترقية الأفراد الذين يقدمون أفكارا جديدة ودعمهم معنويا.			
24	تحرص الإدارة العليا على تطبيق الدروس المستفادة من التجارب السابقة وتعتمدها حلول لها.			
25	تقوم المؤسسة بمراقبة موظفيها خلال أوقات عملهم.			
26	يتم تكريم وتحفيز الأفراد الذين يساهمون في الإبداع ومشاركة المعارف وتطبيقها.			
27	يمكن مناقشة الإدارة العليا في قراراتها وتعليماتها.			

• المحور الثاني: الاستغلال المعرفي

الرقم	العبارة	أوافق	لا أوافق	محايد
28	تتابع الإدارة مستوى الاستثمار المعرفي لدى الأفراد ل ما تعلموه في عمليتي التدريب والتكوين.			
29	أقوم بتوظيف معارفي المكتسبة في انجاز مهامي.			
30	تسمح إدارة المؤسسة للأفراد ذوي الكفاءات العالية بتطبيق أفكارهم الجديدة وذلك بعد دراستها.			
31	نتائج تطبيق المعارف واضحة في كل المستويات الإدارية بالمؤسسة.			
32	الاستثمار في معارفي المكتسبة تساعدني على التطوير والارتقاء في انجاز مهامي			
33	تستخدم المعرفة لغرض معالجة مختلف المشاكل الإدارية.			
34	تعمل المؤسسة على تهيئة الأفراد قبل تطبيق أي معارف جديدة وذلك بحصولهم على دورات تكوينية.			
35	امتلك كل الحرية في استثمار معارفي العلمية في المهام الموكلة إلي.			
36	تطبق الإدارة إجراءات واضحة لحماية المعرفة الموجودة لديها لإعادة استغلالها.			

			37	يتم التنسيق بين جميع الأقسام بالمؤسسة لأجل التوظيف الجيد للمعرفة العملية.
			38	تمتلك المؤسسة وسائل تكنولوجية متطورة تساعد في فعالية استخدام المعرفة.
			39	يتم تشجيع العاملين على تطبيق معرفتهم وخبراتهم والاستفادة منها في أعمالهم اليومية.
			40	تؤكد المؤسسة باستمرار مدى أهمية استخدام المعرفة في تحسين إجراءات العمل.
			41	تحرص المؤسسة على تطبيق الدروس المتعلمة بغرض معالجة مختلف المشاكل الإدارية وتحسين الخدمات المقدمة.
			42	تقوم المؤسسة بإلغاء الإجراءات والسياسات التي تحد من قدرتها على تطبيق المعرفة.

شكرا على حسن تعاونكم

الملحق رقم 02: قائمة محكمين استمارة الاستبيان

- قائمة المحكمين

الاسم واللقب	الدرجة العلمية
دربال سمية	دكتوراه
زلاسي سامر	دكتوراه
محلوس زكية	دكتوراه

الملحق رقم 03: نتائج Spss

Reliability Statistics

Cronbach's	
Alpha	N of Items
,908	42

CORRELATIONS

Correlations

الثقافة التنظيمية		
الثقافة التنظيمية	Pearson Correlation	1
	Sig. (2-tailed)	
	N	80
ادراك ادارة المعرفة	Pearson Correlation	,727**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	80
البيئة التعاونية	Pearson Correlation	,748**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	80
الرؤية المشتركة	Pearson Correlation	,780**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	80
ممارسات الادارة العليا	Pearson Correlation	,813**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	80

ممارسات الادارة العليا	Pearson Correlation	1
	Sig. (2-tailed)	
	N	80

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

Correlations

الاستبيان		
الاستبيان	Pearson Correlation	1
	Sig. (2-tailed)	
	N	80
الثقافة التنظيمية	Pearson Correlation	,958**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	80
الاستغلال المعرفي	Pearson Correlation	,929**

Sig. (2-tailed)	,000
N	80

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

CORRELATIONS
/VARIABLES=X X1 X2 X3 X4
/PRINT=TWOTAIL NOSIG
/MISSING=PAIRWISE.

Correlations

Notes

Output Created		30-MAY-2022 07:54:31
Comments		
Input	Data	C:\Users\User\Desktop\دادة امال.sav
	Active Dataset	DataSet4
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data File	81
Missing Value Handling	Definition of Missing	User-defined missing values are treated as missing.
	Cases Used	Statistics for each pair of variables are based on all the cases with valid data for that pair.
Syntax		CORRELATIONS /VARIABLES=X X1 X2 X3 X4 /PRINT=TWOTAIL NOSIG /MISSING=PAIRWISE.
Resources	Processor Time	00:00:00,03
	Elapsed Time	00:00:00,05

Correlations

		الثقافة التنظيمية	ادراك ادارة المعرفة	البيئة التعاونية	الرؤية المشتركة
الثقافة التنظيمية	Pearson Correlation	1	,727**	,748**	,780**
	Sig. (2-tailed)		,000	,000	,000
	N	80	80	80	80
ادراك ادارة المعرفة	Pearson Correlation	,727**	1	,367**	,375**
	Sig. (2-tailed)	,000		,001	,001
	N	80	80	80	80
البيئة التعاونية	Pearson Correlation	,748**	,367**	1	,489**
	Sig. (2-tailed)	,000	,001		,000
	N	80	80	80	80
الرؤية المشتركة	Pearson Correlation	,780**	,375**	,489**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,001	,000	
	N	80	80	80	80
ممارسات الادارة العليا	Pearson Correlation	,813**	,497**	,465**	,516**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000
	N	80	80	80	80

Correlations

		ممارسات الادارة العليا
الثقافة التنظيمية	Pearson Correlation	,813**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	80
ادراك ادارة المعرفة	Pearson Correlation	,497**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	80
البيئة التعاونية	Pearson Correlation	,465**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	80
الرؤية المشتركة	Pearson Correlation	,516**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	80
ممارسات الادارة العليا	Pearson Correlation	1
	Sig. (2-tailed)	
	N	80

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

Frequency Table

a1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ذكر	14	17,3	17,3	17,3
	انثى	67	82,7	82,7	100,0
	Total	81	100,0	100,0	

a2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	اقل من 30 سنة	16	19,8	19,8	19,8
	من 30 إلى 39 سنة	46	56,8	56,8	76,5
	من 40 إلى 49 سنة	19	23,5	23,5	100,0
	Total	81	100,0	100,0	

a3

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ثانوي	13	16,0	16,0	16,0
	تقني سامي	30	37,0	37,0	53,1
	ليسانس	22	27,2	27,2	80,2
	مهندس	1	1,2	1,2	81,5
	ماجستير	14	17,3	17,3	98,8
	دكتوراه	1	1,2	1,2	100,0
	Total	81	100,0	100,0	

a4

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	اقل من 05 سنوات	32	39,5	39,5	39,5
	من 05 إلى 10 سنة	37	45,7	45,7	85,2

من 11 إلى 20 سنة	12	14,8	14,8	100,0
Total	81	100,0	100,0	

Descriptives

Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation
b1	81	1,83	,863
b2	81	1,79	,847
b3	81	1,74	,863
b4	81	2,25	,845
b5	81	1,81	,853
b6	81	1,83	,834
Valid N (listwise)	81		

DESCRIPTIVES VARIABLES=b1 b2 b3 b4 b5 b6 X1
/STATISTICS=MEAN STDDEV.

Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation
b1	81	1,83	,863
b2	81	1,79	,847
b3	81	1,74	,863
b4	81	2,25	,845
b5	81	1,81	,853
b6	81	1,83	,834
ادراك ادارة المعرفة	80	1,8792	,50662
Valid N (listwise)	80		

Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation
c1	81	2,00	,908
c2	81	2,16	,887
c3	81	2,79	,586
c4	81	2,63	,715
c5	81	2,63	,641
c6	81	2,46	,775
c7	81	2,15	,882
البيئة التعاونية	80	2,3982	,41955
Valid N (listwise)	80		

Frequency Table

a1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ذكر	14	17,3	17,3	17,3
	انثى	67	82,7	82,7	100,0
	Total	81	100,0	100,0	

a2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	اقل من 30 سنة	16	19,8	19,8	19,8
	من 30 إلى 39 سنة	46	56,8	56,8	76,5
	من 40 إلى 49 سنة	19	23,5	23,5	100,0
	Total	81	100,0	100,0	

a3

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ثانوي	13	16,0	16,0	16,0
	تقني سامي	30	37,0	37,0	53,1
	ليسانس	22	27,2	27,2	80,2
	مهندس	1	1,2	1,2	81,5
	ماجستير	14	17,3	17,3	98,8
	دكتوراه	1	1,2	1,2	100,0
	Total	81	100,0	100,0	

a4

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	اقل من 05 سنوات	32	39,5	39,5	39,5
	من 05 إلى 10 سنة	37	45,7	45,7	85,2
	من 11 إلى 20 سنة	12	14,8	14,8	100,0
	Total	81	100,0	100,0	

DESCRIPTIVES VARIABLES=X1 b1 b2 b3 b4 b5 b6
/STATISTICS=MEAN STDDEV MIN MAX.

Descriptives

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
ادراك ادارة المعرفة	81	1,00	3,00	1,8745	,50520
b1	81	1	3	1,83	,863
b2	81	1	3	1,79	,847
b3	81	1	3	1,74	,863
b4	81	1	3	2,25	,845
b5	81	1	3	1,81	,853
b6	81	1	3	1,83	,834
Valid N (listwise)	81				

Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation
البيئة التعاونية	81	2,4021	,41840
c1	81	2,00	,908
c2	81	2,16	,887
c3	81	2,79	,586
c4	81	2,63	,715
c5	81	2,63	,641
c6	81	2,46	,775
c7	81	2,15	,882
Valid N (listwise)	81		

DESCRIPTIVES VARIABLES=d1 d2 d3 d4 d5 d6 d7 X3
/STATISTICS=MEAN STDDEV.

Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation
d1	81	1,95	,850
d2	81	2,33	,806
d3	81	2,49	,808
d4	81	2,43	,851
d5	81	2,37	,901
d6	81	2,27	,822
d7	81	2,80	,510
الرؤية المشتركة	81	2,3792	,45184
Valid N (listwise)	81		

Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation
e1	81	2,43	,790
e2	81	1,88	,886
e3	81	1,78	,791
e4	81	2,06	,827
e5	81	2,59	,738
e6	81	1,95	,907
e7	81	1,81	,853
ممارسات الإدارة العليا	81	2,0723	,45408
Valid N (listwise)	81		

Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation
f1	81	1,85	,808
f2	81	2,59	,755
f3	81	2,23	,855
f4	81	2,17	,787
f5	81	2,42	,820
f6	81	2,44	,806
f7	81	2,06	,899
f8	81	2,15	,896
f9	81	2,01	,783
f10	81	2,00	,908
f11	81	1,80	,886
f12	81	1,95	,907
f13	81	2,06	,842
f14	81	2,15	,882
f15	81	1,83	,787
الاستغلال المعرفي	81	2,1152	,48808
Valid N (listwise)	81		

Tests of Normality

	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
الثقافة التنظيمية	,060	81	,200*	,982	81	,328
الاستغلال المعرفي	,090	81	,162	,977	81	,146

*. This is a lower bound of the true significance.

a. Lilliefors Significance Correction

Regression

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,545 ^a	,298	,289	,41165

a. Predictors: (Constant), ادراك ادارة المعرفة

b. Dependent Variable: الاستغلال المعرفي

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	5,671	1	5,671	33,463	,000 ^b
	Residual	13,387	79	,169		
	Total	19,058	80			

a. Dependent Variable: الاستغلال المعرفي

b. Predictors: (Constant), ادراك ادارة المعرفة

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1,127	,177		6,377	,000
	ادراك ادارة المعرفة	,527	,091	,545	5,785	,000

a. Dependent Variable: الاستغلال المعرفي

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,451 ^a	,204	,193	,43833

a. Predictors: (Constant), البيئة التعاونية

b. Dependent Variable: الاستغلال المعرفي

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	3,879	1	3,879	20,190	,000 ^b
	Residual	15,179	79	,192		
	Total	19,058	80			

a. Dependent Variable: الاستغلال المعرفي

b. Predictors: (Constant), البيئة التعاونية

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	,851	,286		2,980	,004
	البيئة التعاونية	,526	,117	,451	4,493	,000

a. Dependent Variable: الاستغلال المعرفي

Regression

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,628 ^a	,394	,387	,38222

a. Predictors: (Constant), الرؤية المشتركة

b. Dependent Variable: الاستغلال المعرفي

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	7,516	1	7,516	51,448	,000 ^b
	Residual	11,542	79	,146		
	Total	19,058	80			

a. Dependent Variable: الاستغلال المعرفي

b. Predictors: (Constant), الرؤية المشتركة

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	,501	,229		2,189	,032
	الرؤية المشتركة	,678	,095	,628	7,173	,000

a. Dependent Variable: الاستغلال المعرفي

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,759 ^a	,575	,570	,32006

a. Predictors: (Constant), ممارسات الإدارة العليا

b. Dependent Variable: الاستغلال المعرفي

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	10,965	1	10,965	107,047	,000 ^b
	Residual	8,092	79	,102		
	Total	19,058	80			

a. Dependent Variable: الاستغلال المعرفي

b. Predictors: (Constant), ممارسات الإدارة العليا

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	,426	,167		2,546	,013
	ممارسات الإدارة العليا	,815	,079	,759	10,346	,000

a. Dependent Variable: الاستغلال المعرفي

Variables Entered/Removed^a

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	ممارسات الإدارة العليا، البيئة التعاونية، ادراك ادارة المعرفة، الرؤية المشتركة ^b	.	Enter

a. Dependent Variable: الاستغلال المعرفي

b. All requested variables entered.

,823 ^a	,677
-------------------	------

ANOVA^a

	Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	12,902	4	3,226	39,822	,000 ^b
	Residual	6,156	76	,081		
	Total	19,058	80			

a. Dependent Variable: الاستغلال المعرفي

b. Predictors: (Constant), ممارسات الادارة العليا، البيئة التعاونية، ادراك ادارة المعرفة، الرؤية المشتركة

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	-,130	,211		-,617	,539
	ادراك ادارة المعرفة	,174	,074	,180	2,351	,021
	البيئة التعاونية	,003	,092	,003	,037	,971
	الرؤية المشتركة	,320	,087	,297	3,661	,000
	ممارسات الادارة العليا	,554	,091	,516	6,115	,000

a. Dependent Variable: الاستغلال المعرفي

Charts

Normal P-P Plot of Regression Standardized Residual

Dependent Variable: الاستغلال المعرفي

