



وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة شهيد حمه لخضر الوادي - الوادي

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي

ميدان العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.

شعبة: علوم التسيير

تخصص: ادارة أعمال



دور العمليات الجوهرية لإدارة المعرفة في تحسين

الثقافة التنظيمية

دراسة ميدانية : مؤسسة منصور عبد الفتاح لصناعة مواد التنظيف

إعداد:

بالعيد محمد علي

زكور فرحات محرز

المشرف :

*د. بن خليفة أحمد

رئيس اللجنة : أ / د الشاهد عبد الحكيم

المؤطر : أ / د بن خليفة أحمد

المناقش : أ / د عباسي أبو بكر

الموسم الجامعي 2025/2024



وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
جامعة شهيد حمه لخضر الوادي - الوادي-



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي

ميدان العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.

شعبة: علوم التسيير

تخصص: ادارة أعمال

دور العمليات الجوهرية لإدارة المعرفة في تحسين

الثقافة التنظيمية

دراسة ميدانية : مؤسسة منصور عبد الفتاح لصناعة مواد التنظيف

إعداد:

بالعيد محمد علي

زكور فرحات محرز

المشرف :

*د. بن خليفة أحمد

رئيس اللجنة : أ / د الشاهد عبد الحكيم

المؤطر : أ / د بن خليفة أحمد

المناقش : أ / د عباسي أبو بكر

الموسم الجامعي 2025/2024

إهداء

إلى صاحب السيرة العطرة و القلب الكبير الذي كان له الفضل الأول في بلوغي التعليم
العالي رحمه الله برحمه الواسعة

. (والدي الحبيب)

إلى الحب و بلسم الشفاء إلى من وضعني في طريق الحياة وراعتني

(والدي العزيزة رحمها الله)

إلى زوجتي وقره عيني والى افلاد كبدي احباء قلبي أدام الله لهما الصحة والعافية

إلى اخوتي _ اخواتي وأصدقائي الذين تحلوا بالإخاء.

إلى كل من أراد لي الخير وفرح بنجاحي.

إلى كل أستاذ و أستاذة الكل باسمه،

الكل بمقامه والكل بصفته.

أهدي لكم مذكرة تخرجي من باب الاعتراف بالجميل فضلتم خيرا وبارك الله فيكم.

بسم الله الرحمن الرحيم
٣٣

إهداء

"الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات"

الصلاة والسلام على الحبيب المصطفى وأهله ومن وفى أما بعد، الحمد لله الذي

وفقنا لتتميم هذه الخطوة في مسيرتنا الدراسية بمذكرتنا هذه ثمرة الجهد والنجاح

بفضله تعالى مهداة إلى الوالدين الكريمين حفظهما الله وأدامهما نورا لدربي وإلى

زوجتي وأبنائي لكل العائلة الكريمة التي ساندتني ولا تزال من إخوة وأخوات كل

باسمه إلى رفيق المشوار محرز وإلى دفعة إدارة الأعمال لسنة 2025م جامعة الشهيد

حممة لخضر الوادي.

وإلى كل أحبتي وأصدقائي وكل من كان لهم أثر على حياتي ألف تحية لكم

بمحبته
بمحبته
بمحبته

شكر وتقدير

قال صلى الله عليه وسلم

«من اصطنع العلم معروفًا فجازوه فإنا نجزئهم عن مجازاته فدموا له سمى يعلم أنتم

شكرتم إله الله شاكر يحب الشاكرين»

لا يسعنا ونحن في هذا المقام إلا أن نتقدم بواسع الشكر والتقدير

إلى من لم يبخل علينا بنصائحه وإرشاداته لإكمال هذه الدراسة كما نشكر

له طول صبره في تحمل قراءته وتصحيح فصوله إلى أستاذنا ومرشدنا ومشرفنا الدكتور

"بن خليفة احمد"

كما لا يفوتنا أن نتقدم بجزيل الشكر كل عامل بمؤسسة منصورى عبد الفتاح لإنتاج مواد تنظيف

"وكل السادة الكرام قدموا لنا يد العون وأناروا لنا درب العمل واعدونا كثيرا بتوجيهاتهم

وإرشاداتهم وحسن استقبالهم وتزويدنا بكل ما نحتاجه من وثائق ومعطيات

وإلى جميع أساتذة ودكاترة الجامعة

والشكر الكبير إلى كل من ساعدنا ولو بكلمة مفيدة إليهم كافة التقدير والاحترام

نشكر كل من ساهم من قريب أو بعيد لإتمام هذا العمل المتواضع

نختم بالشكر الخاص لأساتذة أعضاء لجنة المناقشة لتكرمهم بقبول مناقشة هذه المذكرة وإثرائها

وتقييمها....شكرا لكم جميعاً

* محرز * محمد علي *

الملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة دول العمليات الجوهرية لإدارة المعرفة من طرف مؤسسة على تحسين الثقافة التنظيمية، من وجهة نظر موظفين بمؤسسة منصورى عبد الفتاح لإنتاج مواد تنظيف لطبيعة العلاقة بين العمليات الجوهرية لإدارة المعرفة والثقافة التنظيمية.

أجريت الدراسة بالاعتماد على أسلوبين متكاملين الأول وثائقي (وصفي، تحليلي) عن طريق دراسة استكشافية من خلال الاستبيان كأداة لجمع البيانات، اختيرت عينة مكونة من (35) فردا تم تحليل البيانات باستخدام الحزمة الإحصائية (SPSS) وأدوات إحصائية وصفية.

وخلصت الدراسة إلى جملة من النتائج توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين مستوى أبعاد عمليات الجوهرية لإدارة المعرفة وتحسين الثقافة التنظيمية من خلال أبعاد: (توليد المعرفة، تخزين المعرفة، توزيع المعرفة، توظيف المعرفة) لدى المؤسسة محل الدراسة..

الكلمات المفتاحية: عمليات الجوهرية لإدارة المعرفة، الثقافة التنظيمية، ادارة المعرفة

Abstract:

This study aims to identify the impact of core knowledge management processes on improving organizational culture, from the perspective of employees at Mansouri Abdel Fattah Cleaning Materials Company, on the relationship between core knowledge management processes and organizational culture.

The study was conducted using two integrated methods: the first was documentary (descriptive, analytical), using an exploratory study using a questionnaire as a data collection tool. A sample of (35) individuals was selected, and the data was analyzed using the Statistical Package for Social Security (SPSS) and descriptive statistical tools.

The study concluded with a number of results: a statistically significant relationship exists between the levels of core knowledge management processes and improving organizational culture through the following dimensions: (knowledge generation, knowledge storage, knowledge distribution, knowledge employment) in the organization under study.

Keywords: core knowledge management processes, organizational culture, knowledge management.



قائمة الجداول

الصفحة	العنوان	الرقم
10	أهمية التمكين الإداري بالنسبة للفرد والمؤسسة.	(1-1)
31	أوجه التشابه والاختلاف بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية	(2-1)
41	تحديد العينة المستهدفة	(1-2)
41	مقياس ليكارت الخماسي	(2-2)
42	توزيع عبارات الاستبيان العمليات الجوهرية لإدارة المعرفة.	(3-2)
42	توزيع عبارات الاستبيان الخاصة تحسين الثقافة التنظيمية	(4-2)
43	يوضح الاتساق الداخلي لأبعاد ومحاور الدراسة	(5-2)
44	معامل الثبات للاتساق الداخلي للأبعاد المتغير المستقل	(6-2)
45	معامل الثبات للاتساق الداخلي للفقرات المتغير المستقل والمتغير التابع	(7-2)
46	فئات مؤشر الأهمية النسبية	(8-2)
48	توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس	(9-2)
49	توزيع عينة الدراسة حسب متغير العمر	(10-2)
50	توزيع عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي	(11-2)
51	توزيع عينة الدراسة حسب متغير المستوى الوظيفي	(12-2)
51	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتيب للآراء توليد المعرفة	(13-2)
53	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتيب للآراء الخاصة تخزين المعرفة	(14-2)
54	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتيب للآراء الخاصة توزيع المعرفة	(15-2)
55	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتيب للآراء الخاصة ببعد توظيف المعرفة	(16-2)
56	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتيب للآراء الخاصة تحسين الثقافة التنظيمية	(17-2)
58	يمثل تحليل التباين	(18-2)
58	معاملات الارتباط بين المتغيرات المستقلة تحسين الثقافة التنظيمية	(19-2)
59	الارتباط الخطي بين المتغير المستقل والمتغير التابع	(20-2)
60	يمثل معاملات خط الانحدار البسيط	(21-2)
60	معاملات خط الانحدار المتعدد	(22-2)
61	معادلات معاملات خط الانحدار المتعدد	(23-2)

63	اختبار T للعينات المستقلة بالنسبة للجنس	(24-2)
63	اختبار التباين الأحادي (Anova) لمتغيرات الدراسة وفقا لمتغير العمر	(25-2)
64	اختبار التباين الأحادي (Anova) لمتغيرات الدراسة وفقا لمتغير المستوى التعليمي	(26-2)
64	اختبار التباين الأحادي (Anova) لمتغيرات الدراسة وفقا لمتغير المستوى التعليمي	(27-2)



قائمة الاشكال

قائمة الأشكال

الصفحة	العنوان	الرقم
15	مجالات ادارة المعرفة في المنظمة	(1-1)
17	متطلبات تطبيق ادارة المعرفة	(2-1)
48	توزيع الأفراد حسب الجنس	(2-2)
49	توزيع الأفراد حسب العمر	(3-2)
50	توزيع الأفراد حسب المستوى التعليمي	(4-2)
51	توزيع الأفراد حسب عدد سنوات الوظيفي	(5-2)

قائمة الملاحق

العنوان	الرقم
الاستبيان	1
Case Processing Summary جدول ملخص انجاز القضية	2
Reliability Statistics جدول الموثوقية	3
Descriptive Statistics جدول الإحصاء الوصفي	4
ANOVAa جدول أنوفا تباين الأحادي	5
Coefficientsa جدول المعاملات	6
Correlations جدول الارتباطات	7
Independent Semples Test اختبار عينات مستقلة	8
ANOVA جدول أنوفا	9



فهرس محتویات

الصفحة	العنوان
I	إهداء
II	تشكر
III	ملخص الدراسة
IV	الفهرس
V	فهرس الأشكال
VII	فهرس الجداول
VIII	فهرس رموز وملاحق
أ - ج	المقدمة
06	الفصل الأول: الأدبيات النظرية والدراسات السابقة
07	تمهيد
08	المبحث الأول: الأدبيات النظرية
08	المطلب الاول: مفاهيم نظرية لإدارة المعرفة.
08	أولاً: تعريف ادارة المعرفة.
09	ثانياً: خصائص ادارة المعرفة
09	ثالثاً: اهمية ادارة المعرفة
10	رابعاً: أهداف ادارة المعرفة
11	خامساً: عمليات جوهرية لإدارة المعرفة
12	سادساً: عناصر إدارة المعرفة
13	سابعاً: مبادئ إدارة المعرفة
14	ثامناً: مجالات إدارة المعرفة
16	تاسعاً: متطلبات إدارة المعرفة
17	المطلب الثاني: مفاهيم النظرية للثقافة التنظيمية
18	اولاً: تعريف الثقافة التنظيمية

19	ثانيا: خصائص الثقافة التنظيمية
19	ثالثا: عناصر الثقافة التنظيمية
20	رابعا: اهمية الثقافة التنظيمية
21	خامسا: محددات الثقافة التنظيمية
23	سادسا: مستويات الثقافة التنظيمية
24	سابعا: أنواع الثقافة التنظيمية
26	المطلب الثالث: علاقة تطبيق إدارة المعرفة بالثقافة التنظيمية
28	المبحث الثاني: الدراسات السابقة
28	المطلب الأول: الدراسات السابقة باللغة العربية
33	المطلب لثاني: الدراسات الاجنبية
36	المطلب الثاني: التعقيب على الدراسات السابقة
37	خلاصة الفصل الأول
38	الفصل الثاني: الدراسة الميدانية
39	تمهيد
40	المبحث الأول: طريقة وأدوات الدراسة
40	المطلب الأول: طريقة الدراسة
40	أولا: مجتمع والعينة الدراسة
41	ثانيا: تحديد متغيرات الدراسة وكيفية قياسها
42	ثالثا: طريقة جمع البيانات
43	رابعا: صدق وثبات أداة الاستبيان
45	المطلب الثاني: طريقة الدراسة
42	أولا: مجتمع الدراسة
42	ثانيا: عينة الدراسة
43	ثالثا: تحديد متغيرات الدراسة
43	المطلب الثالث: أدوات الدراسة
43	أولا: الأدوات الإحصائية المستخدمة لقياس وتقييم متغيرات الدراسة

46	ثانيا: البرمجيات الإحصائية المستخدمة
48	المبحث الثاني: عرض وتحليل النتائج واختبار الفرضيات.
48	المطلب الأول: عرض وتحليل نتائج الدراسة
48	أولا: المتغيرات الديمغرافية
51	ثانيا: الاتجاه العام لآراء المستجوبين
58	ثالثا: اختبار ارتباط وعلاقة متغيرات الدراسة
59	المطلب الثاني: اختبار فرضيات الدراسة
59	أولا: اختبار الفرضية الرئيسية الأولى
60	ثانيا: اختبار الفرضيات الفرعية
62	ثالثا: اختبار الفرضية الرئيسية الثانية
66	خلاصة الفصل الثاني
68	خاتمة
72	المراجع

مقدمة

1- توطئة

لقد أصبحت إدارة المعرفة أحد التطورات المعاصرة في الفكر والممارسة الإدارية، والأكثر ملاءمة للتغيرات المتسارعة في عالم اليوم. هذا العالم الذي أصبح فيه إنتاج وتوليد المعرفة، وتخزينها، ونشرها، وتوظيفها والاستفادة منها هي السمة الغالبة وأحد أهم المؤشرات التي يمكن من خلالها أن نقيس مدى تقدم المجتمعات وقدرتها على المساهمة الفعالة في تحقيق الجودة والميزة التنافسية في عالم يعتمد في اقتصاده على المعرفة.

بناء المعرفة وتشاركتها بين الأفراد يتم وفق تفاعلات، فنقل المعرفة بشكل مقصود أو غير مقصود يحدث في سياق معين وبلغة معينة يفهمها الطرفان وفي مناخ معين، هذه المتغيرات وأخرى قد تحد أو تساعد في نجاح بناء الثقافة التنظيمية وتشاركتها بين الأفراد تشكل الوعاء الذي يتم فيه بناء الثقافة التنظيمية بمجملها، فلكل فرد ثقافته ولكل مؤسسة مميزات ثقافية، نجاح عمليات إدارة المعرفة ونشرها بين أفراد التنظيم يقابله توافق ثقافي وتقاسم وجهات نظر متقاربة وسلم قيمي متعارف عليه في المؤسسة.

الثقافة التنظيمية تشكل الدعامة والأرضية التي يتم فيها نقل المعرفة، وتظهر الثقافة التنظيمية في الممارسات وكيفية التعامل مع مختلف الوضعيات في المؤسسة، فهي مجمل القيم والمعتقدات والرموز المتعارف عليها والمتفق عليها من قبل أفراد المؤسسة، تحدد وتوجه السلوكيات الفردية والجماعية لأفراد المؤسسة، يعتمد عليها المدراء والقائمون على شؤون المؤسسة في توجيه الأفراد بما يخدم مصالحهم ومصالح المؤسسة على حد سواء.

. وبناء على ما تقدم يمكن أن تطرح الإشكالية التالية:

2- الإشكالية الرئيسية:

فيما يكمن دور العمليات الجوهرية لإدارة المعرفة في تحسين الثقافة التنظيمية لدى مؤسسة منصور عبد الفتاح لإنتاج مواد تنظيف "الوادي"؟

3 التساؤلات الفرعية:

- هل يوجد دور ذو دلالة احصائية لتوليد المعرفة في تحسين الثقافة التنظيمية لدى مؤسسة منصورى عبد الفتاح لإنتاج مواد تنظيف "الوادي"؟
- هل يوجد دور ذو دلالة احصائية لتخزين المعرفة في تحسين الثقافة التنظيمية لدى مؤسسة منصورى عبد الفتاح لإنتاج مواد تنظيف "الوادي"؟
- هل يوجد دور ذو دلالة احصائية لتوزيع المعرفة في تحسين الثقافة التنظيمية لدى مؤسسة منصورى عبد الفتاح لإنتاج مواد تنظيف "الوادي"؟
- هل يوجد دور ذو دلالة احصائية لتوظيف المعرفة في تحسين الثقافة التنظيمية لدى مؤسسة منصورى عبد الفتاح لإنتاج مواد تنظيف "الوادي"؟

ب- التساؤل الرئيسي الثاني: توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية تعزى إلى كل من متغير الجنس، العمر، المستوى التعليمي، المستوى الوظيفي، عدد سنوات الخدمة؟

4- فرضيات الدراسة:

بناء على التساؤلات السابقة قمنا بصياغة الفرضيات التالية:

أ- الفرضية الرئيسية الأولى: يوجد دور ذو دلالة احصائية للعمليات الجوهرية لإدارة المعرفة في تحسين الثقافة التنظيمية لدى مؤسسة منصورى عبد الفتاح لإنتاج مواد تنظيف "الوادي"

وللإجابة على هذه الفرضية تمت صياغة جملة من الفرضيات كأساسي ننتقل منها لمناقشة موضوع الدراسة:

- هل يوجد دور ذو دلالة احصائية لتوليد المعرفة في تحسين الثقافة التنظيمية لدى مؤسسة منصورى عبد الفتاح لإنتاج مواد تنظيف "الوادي"؟
- هل يوجد دور ذو دلالة احصائية لتخزين المعرفة في تحسين الثقافة التنظيمية لدى مؤسسة منصورى عبد الفتاح لإنتاج مواد تنظيف "الوادي"؟
- هل يوجد دور ذو دلالة احصائية لتوزيع المعرفة في تحسين الثقافة التنظيمية لدى مؤسسة منصورى عبد الفتاح لإنتاج مواد تنظيف "الوادي"؟
- هل يوجد دور ذو دلالة احصائية لتوظيف المعرفة في تحسين الثقافة التنظيمية لدى مؤسسة منصورى عبد الفتاح لإنتاج مواد تنظيف "الوادي"؟

ب- الفرضية الرئيسية الثانية: توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية تعزى إلى كل من متغير الجنس، العمر، المستوى التعليمي، المستوى الوظيفي، عدد سنوات الخدمة

5- أسباب اختيار الموضوع:

أ- الأسباب الذاتية:

- معرفة دور العمليات الجوهرية لإدارة المعرفة نحو تحسين الثقافة التنظيمية لدى المؤسسة.
- الدور الرئيسي أو البارز الذي تلعبه العمليات الجوهرية لإدارة المعرفة تجاه المؤسسة.
- اهتمامنا بالبحث والانجذاب لدراسة هذا الموضوع نظريا وتطبيقيا وبذلك أكون قد أضفت إسهامات جديدة للموضوع من حيث الجانب المعرفي والتطبيقي في المنشآت الجزائرية

ب- الأسباب الموضوعية

- الرغبة في اكتساب معارف جديدة والتخصص في مجالات المتعلقة الإدارة اعمال.
- أهمية الموضوع بالنسبة الى عالم الاعمال فهو يعالج ظاهرة مهمة للنجاح الاعمال مما يستوجب تناوله بالدراسة.
- اعتبار الموضوع من المواضيع الحديثة التي ستولى اهتماما واسعا في الآفاق المستقبلية.
- محاولة إسقاط الدراسة النظرية على الواقع والخروج بنتائج تثري جانب البحث والتطوير

6- أهمية الدراسة:

تكمن أهمية البحث الذي يتمحور حول دور عمليات إدارة المعرفة في تفعيل التوجه نحو الثقافة التنظيمية في كون أن جميع بيئة الأعمال اليوم تتسارع نحو الحصول على أفضل المزايا التي تمكنها من التفوق، إذ انه منذ أن بات الاهتمام بعمليات الجوهرية لإدارة المعرفة، صار من الواجب الاهتمام بالثقافة التنظيمية مما يؤدي الى تعزيز مكانتها لدى المنظمة من خلال تبنيها لمخرجات العمليات الجوهرية لإدارة المعرفة للوصول إلى النجاح المنشود إليه.

7- أهداف الدراسة:

هدفت الدراسة بشكل عام إلى تحليل مدى مساهمة عمليات الجوهرية لإدارة المعرفة بمخلف أبعادها إلى تحسين الثقافة التنظيمية على مستوى المؤسسة منصورى عبد الفتاح لإنتاج مواد تنظيف بالوادي من خلال تقديم إطار نظري ملائم لتوضيح مفهوم إدارة المعرفة والثقافة التنظيمية وما يتعلق به كذلك التعرف على درجة استيعاب

عمال المؤسسة العاملين بها لمفاهيم الدراسة والوقوف على علاقة بين عمليات الجوهرية لإدارة المعرفة وتحسين الثقافة التنظيمية.

8- المناهج والأدوات المستخدمة:

من أجل تحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي والمنهج التحليلي، الذي يستخدم في المتابعة الدقيقة للظاهرة بطريقة كمية أو نوعية لفترة زمنية أو عدد من الفترات من أجل التعرف على الظاهرة من حيث المحتوى والوصول إلى نتائج وتعليمات تساعد في فهم الواقع وتحسينه من خلال الاعتماد على الفضاء الإداري والإلكتروني فيما يتعلق بالإطار النظري، وقد استخدمنا الاستبانة مع استعمال أساليب التحليل بالاستعانة ببرنامج SPSS 25 في معالجة وتحليل البيانات.

9- مجال وحدود الدراسة:

- المجال الزمني: من 15 فيفري إلى 15 ماي 2025.

- المجال المكاني: مجموعة من موظفي مؤسسة منصور عبد الفتاح لإنتاج مواد تنظيف الوادي.

- المجال البشري: عينة من 35 موظف

10- صعوبات البحث: أثناء إعداد بحثنا واجهتنا عدة صعوبات:

- الصعوبة في تحديد وإيجاد المادة العلمية الأكثر دقة وهذا راجع للاختلاف في المناهج المتبعة.
- صعوبة في توسيع حجم عينة الدراسة بسبب محدودية عدد العمال.
- صعوبة التجاوب من قبل المسؤولين والموظفين الإداريين بسبب انشغالهم الكثيرة.

11- هيكل البحث:

قسمنا بحثنا هذا إلى فصلين، فصل للأدبيات النظرية والتطبيقية وفصل للدراسة الميدانية لدى مؤسسة منصور عبد الفتاح لإنتاج مواد تنظيف الوادي.

- الفصل الأول:

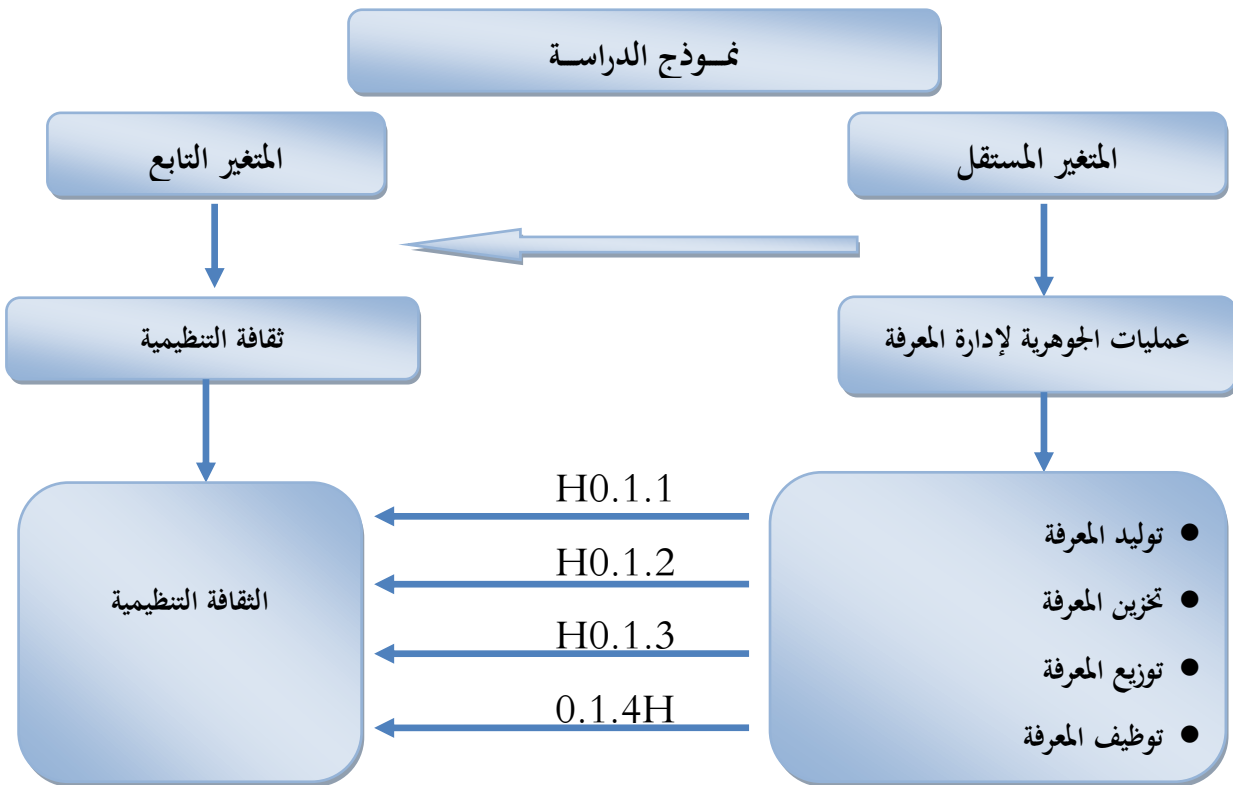
لقد تعرضنا في هذا الفصل الى مبحثين، المبحث الأول تم تقسيمه إلى مطلبين، بعدها تطرقنا الى المطلب الاول إلى مفاهيم النظرية لإدارة المعرفة، والمطلب الثاني مفاهيم النظرية الثقافة التنظيمية حيث استعرضنا في المبحث الثاني إلى بعض الدراسات السابقة حول الموضوع ونخص كل من التمكين الاداري والالتزام التنظيمي وهذا كان في المطلب الاول الدراسات السابقة باللغة العربية، وثانيا هو عبارة عن الدراسات سابقة الأجنبية، وثالثا كانت عبارة عن المقارنة بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة.

- الفصل الثاني:

تطرقنا فيه إلى الدراسة الميدانية، التي أجريت على مستوى مجموعة من الموظفين بلدية حساني عبد الكريم بالوادي ولقد احتوى على مبحثين، تضمن المبحث الأول طريقة وأدوات الدراسة، وأما المبحث الثاني فقد تطرقنا فيه إلى عرض وتحليل النتائج واختبار الفرضيات.

12- نموذج الدراسة:

الشكل التالي يوضح لنا طبيعة العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع.





الفصل الاول

تمهيد

يتطلب تطبيق إدارة المعرفة توافر مجموعة من العناصر مثل أن يكون الهيكل التنظيمي أكثر ملاءمة لإدارة المعرفة، بحيث يؤدي إلى استقلالية أكثر في اتخاذ القرار، ويساعد على العمل بروح الفريق، وقد تبلور ذلك في ظهور عمليات جوهرية جديدة لإدارة المعرفة في الهياكل التنظيمية لبعض هذه المنظمات، خاصة الكبرى منها. وتعكس هذه العمليات مسؤوليات إدارة المعرفة كما يجب أن تتسع الثقافة التنظيمية لحتوي الجوانب العديدة الخاصة بإدارة المعرفة، وإلى جانب ذلك، يجب أن تكون هناك القيادة التي تشجع على تبني إدارة المعرفة، إذ يتعين أن تتوافر فيها القدرة على شرح الرؤية للآخرين، وأن يكون قدوة لهم.

تعد الثقافة التنظيمية عنصر مهما في تبني وتطبيق إدارة المعرفة. كما تعد الثقافة 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. ويتطلب تطبيق إدارة المعرفة في أية منظمة أن تكون الثقافة التنظيمية مشجعة لروح الفريق في العمل، وتبادل الأفكار الآخرين، والقدوة والمثل الأعلى للقيادة الفعالة التي تعني بالمعرفة والعوامل التي تساعد وتحفز على تبني مفهوم إدارة المعرفة. وقد قمنا بتقسيم هذا الفصل الى:

✓ المبحث الأول: الأدبيات النظرية.

✓ المبحث الثاني: عرض الدراسات السابقة.

المبحث الأول: الأدبيات النظرية.

تملك الدراسة أهمية مركبة، وذلك من حيث بعدي الدراسة أولاهما (إدارة المعرفة والثقافة التنظيمية)، حيث أنهما من أهم المواضيع الإدارية الحديثة في علم الإدارة، ومن أهم أسباب ظهورهما هو ظروف التطور العلمي والتجاري والاقتصادي لذلك تطرقنا في هذا المبحث لمفاهيم النظرية لإدارة المعرفة والثقافة التنظيمية.

المطلب الأول: مفاهيم نظرية لإدارة المعرفة.

أولاً: تعريف ادارة المعرفة .

تعريف الأول: "بأنها مدخل نظامي متكامل لإدارة وتفعيل المشاركة في أصول معلومات المشروع بما في ذلك قواعد البيانات، الوثائق، السياسات، الإجراءات، بالإضافة إلى تجارب وخبرات سابقة يحملها الأفراد العاملين"⁽¹⁾.

تعريف الثاني: "على أنها الإدارة النظامية الواضحة للمعرفة والعمليات المرتبطة بها واستغلالها، وجمعها وتنظيمها ونشرها واستخدامها وهي التي تتطلب تحويل المعرفة الشخصية إلى معرفة تعاونية ويمكن تقاسمها بشكل جلي من خلال المنظمة"⁽²⁾.

تعريف الثالث: "ادارة المعرفة هي الإدارة التي تهتم بتحديد المعلومات والمعارف اللازمة للمنشأة والحصول عليها من مصادرها وحفظها وتخزينها وتطويرها وزيادته"⁽³⁾.

من خلال التعريفات السابقة نستطيع القول إنها كل عملية أو ممارسة من شأنها خلق أو اكتساب أو تحصيل أو تبادل أو استخدام المعرفة أينما كانت، من أجل دعم التعليم والأداء في المنظمات، وتهتم استراتيجيات إدارة المعرفة بترويج تبادل المعرفة، من خلال زيادة فرص الاتصال بين الأفراد وفرص حصولهم على المعلومات، بحيث يزداد تعلمهم من خلال التجارب الموثقة.

¹-Hacket Brain, beyond knowledge, new ways to work and learn, the conference Board, 2003, p 06

²- ليث عبد الله القهيوي، استراتيجية ادارة المعرفة، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013، ص 25.

³- علاء فرج الطاهر، إدارة المعلومات والمعرفة، الطبعة، دار الراجحة للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص 41.

ثانياً: خصائص إدارة المعرفة

للمعرفة مجموعة من الخصائص يمكن أن أوجزها فيما يلي: (1)

- 1- المعرفة يمكن أن تولد: بعض المنظمات لديها خصوبة ذهنية مما يجعلها قادرة على توليد المعرفة وهذا ما يمثله الأفراد المبتكرون الذين يبتكرون ويولدون المعرفة .
- 2- المعرفة يمكن أن تموت: وكما تولد المعرفة فإنها تموت بإحلال المعارف الجديدة بحال القديمة لتتقاعد عن الاستعمال.
- 3- المعرفة يمكن أن نخزن: المعرفة يمكن أن تخزن بشتى الوسائل فقد كانت في العشرين سنة الماضية على الورق، والأشرطة وعلى وسائل التخزين الإلكترونية
- 4- المعرفة يمكن أن تمتلك: أن المنظمات تمارس دوراً كبيراً في تحويل المعرفة التي تمتلكها إلى براءات اختراع وأسرار تجارية تتمتع بالحماية القانونية شان ملكية مادية.

ثالثاً: أهمية إدارة المعرفة

لإدارة المعرفة أهمية كبيرة يمكن إجمالها في النقاط التالية: (2)

- ✓ ربط كل المعارف والمعلومات والخبرات لتطوير المؤسسة.
 - ✓ تضاعف حجم المعلومات في كل مجال.
 - ✓ إعادة تشكيل الكفاءات الحيوية.
 - ✓ خلق قواعد حركية لفائدة حقيقية من المعارف في المؤسسة.
 - ✓ استخدام مراكز عمل لخلق إدارة المعرفة والحفاظ عليها .
- حسب وجهات نظر الكتاب والعلماء حول أهمية إدارة المعرفة حسب توجيه واعتقاده فهناك من يلخص أهميتها في: (3)

- تحفيز المؤسسات على تجديد ذاتها ومواجهة التغيرات البيئية الغير مستقرة.

¹ - طارق فيصل التميمي، أساسيات إدارة المعرفة، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، الأكاديمية العربية المفتوحة، كلية الإدارة والاقتصاد، 2010/2011، ص9.

² - مطلق الدوري زكريا، وعلي صالح احمد، ادارة التمكين واقتصاديات الثقة في منظمات أعمال، الألفية الثالثة، عمان الاردن، 2018 ص32.

³ - عاطف محمد عوض، دور إدارة المعرفة وتقنياتها، مجلة جامعة دمشق، سوريا، كلية علوم اقتصادية والقانونية، مجلد28، العدد1، 2012، ص409.

- إتاحة الفرصة للحصول على الميزة التنافسية الدائمة للمؤسسة .

وأن إدارة المعرفة تكتسي أهمية في ثلاث مستويات وهي:

1. على مستوى الأفراد: تساعد الأفراد إثناء أداء الأعمال بتوفير الوقت من خلال تحسين عملية اتخاذ القرارات وحل المشكلات وتعزيز مفهوم الروابط المجتمعة داخل المؤسسة، و زيادة فرص المساهمة الفردية في تحقيق الأهداف .

2. على مستوى جماعات الممارسة: تنمية المهارات الوظيفية، تعزيز فعالية الشبكات والعمل التعاوني والمشاركة بالمعرفة في تطوير لغة المشاركة داخل المؤسسة .

3. على مستوى تنظيمي: تساهم إدارة المعرفة في قيادة الاستراتيجية وتحقيق أهدافها ونشر أفضل الممارسات داخل المؤسسة و بالتالي تحسين دمج المعرفة، وكذلك زيادة فرص الابتكار وبناء ذاكرة تنظيمية .

رابعاً: اهداف ادارة المعرفة

تهدف إدارة المعرفة إلى تحقيق الآتي:⁽¹⁾

- 1) التركيز على تنمية الجوانب الاجتماعية والثقافية والتنظيمية لإدارة المعرفة.
- 2) وضع بيانات وأدلة خاصة بالأعمال ذات العلاقة بمجتمع المعرفة.
- 3) التعريف والتوعية بشكل شمولي لمعنى إدارة وتطوير المعرفة ونشره بين رجال الأعمال بحيث يتم استخدام بشكل أكبر مبادئ إدارة المعرفة وتعميم الاستفادة عن طريق بلورة الفرصة الخاصة بإعمال إدارة المعرفة.
- 4) دراسة الأوضاع الاجتماعية والثقافية والاقتصادية والأنظمة ذات العلاقة والتي تؤثر على فعالية مبادرات إدارة المعرفة .
- 5) العمل على تنمية العوامل الاجتماعية والثقافية التي تشجع الأفراد على المشاركة في المعرفة ضمن المنطقة.
- 6) العمل على زيادة عدد الأشخاص الذين يمكنهم الوصول إلى الحسابات الآلية والإنترنت والتقنيات ذات العلاقة.

¹ - بسام محمود المهيرات، إدارة المعرفة، دار جليس الزمان، عمان، الأردن، ط1، 2012، ص 49.

خامسا: عمليات جوهرية لإدارة المعرفة

تتكون عمليات إدارة المعرفة من أربعة عمليات أساسية منها: اكتشاف المعرفة، تخزين المعرفة، توزيع المعرفة، تطبيق المعرفة: (1)

1- اكتساب المعرفة: يقصد باكتساب المعرفة الحصول عليها من المصادر المختلفة (الخبراء والمتخصصون، المنافسون والعملاء وقواعد البيانات، أو من خلال أرشيف المنظمة)، وذلك باستخدام وسائل المقارنة المرجعية، وحضور المؤتمرات وورش العمل واستخدام الخبراء والدوريات والمنشورات، ووسائل البريد الإلكتروني، والتعلم الفردي.

ومع كل ما سبق، يجب الأخذ في الاعتبار أن التعلم أو اكتساب المعرفة في المنظمات لا يكون دائما مقصودا. فهناك معرفة يتم الحصول عليها عن طريق الصدفة وتكون نافعة ومهمة للمنظمة. وهنا يقع على عاتق المنظمة التعرف على أهمية هذه المعرفة، ثم تخزينها واسترجاعها على أفضل وجه، ومن ناحية أخرى، فإن عملية اكتساب المعرفة تختلف من منظمة لأخرى، فكل منظمة تكتسب المعرفة وتفهمها بطريقتها الخاصة. وبالتالي تتأثر المعرفة المخزنة في المنظمة بثقافة المنظمة نفسها.

2- تخزين المعرفة: بعد اكتساب المعرفة، يتم تخزينها من خلال طرق عديدة من أهمها: (2)

* قيام كل فرد في المنظمة بتسجيل كل ما يحدث له وأية معلومات جديدة في مكان معين، سواء في ملفات عادية أو في شبكة الحاسب الآلي، بحيث تكون متاحة لكل أفراد المنظمة، إذا أرادوا الاطلاع عليها.

* قيام شخص مسئول بجمع المعلومات وتخزينها بدقة وبطريقة يسهل استخدامها من الجميع، دون الاهتمام بتحليل وتنقية المعرفة أو بنشرها وتداولها بطريقة فعالة.

* قيام كل الأفراد بتقديم المعرفة الموجودة لديهم إلى شخص أو لإدارة معينة. وتقوم هذه الجهة بتحليل وتنقية هذه المعرفة، ثم تقوم بتخزينها على أفضل وأدق صورة، وبحيث يمكن تداولها من قبل المنظمة في يسر وسهولة.

¹ - سمراء كحيلات، تمكين المعرفة في المنظمة الجزائرية، رسالة مقدمة لنيل الماجستير، تخصص علم المكتبات، كلية العلوم الإنسانية والعلوم التجارية، جامعة منتوي، قسنطينة، الجزائر، 2009/2008، ص 33.

² - خضر مصباح إسماعيل طيطي، إدارة المعرفة (التحديات والتقنيات والحلول)، دار الحامد للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2010، ص ص 101-103.

* جمع المعرفة بطريقة منظمة وإيجابية، ويتم تحليلها وتنقيتها، ثم يتم ترتيبها وتنسيقها وتجزئتها، ليتم تخزينها في أفضل صورة، ويراعى أن يتم تداولها بسهولة ونشرها واستخراجها بدقة ويسر من قبل أفراد المنظمة.

3-نقل المعرفة: يعتبر نقل المعرفة الحلقة الثالثة في حلقات إدارة المعرفة، ويعتمد على وجود آليات وطرق رسمية وأخرى غير رسمية. وتتمثل الطرق الرسمية في: التقارير والرسائل والمكاتبات، والمؤتمرات والندوات الداخلية للمنظمة، واطلاعات دورية على الموقف في المنظمة، والمنشورات الداخلية والفيديو والمحادثات الصوتية، والتدريب والتعلم عن طريق الرئيس المباشر. وتشمل الطرق غير الرسمية: تغيير الوظيفة داخل المنظمة أو خارجها، والعلاقات الشخصية التي تربط العاملين ببعضهم البعض، وفرق العمل⁽¹⁾.

وهناك مجموعة من العوامل التي تؤثر على نقل المعرفة في المنظمات مثل التكلفة، خاصة عند شراء أجهزة أو استخدام التكنولوجيا أو عقد مؤتمرات وندوات. كما يتأثر نقل المعرفة باحتمال تغيير المحتوى، خاصة في ظل الهيكل التنظيمي الهرمي.

وهناك صور كثيرة فعالة لنقل المعرفة مثل: البريد الإلكتروني، الاتصال الداخلي من خلال شبكة الأجهزة الحاسوبية، Newsgroup أو Bulletin Board وهي كلها تؤدي إلى توزيع أفضل للمعرفة وتتيح للعاملين فرصة التساؤل والمناقشة وتحليل المعلومات من خلال رؤى مختلفة.

4- تطبيق المعرفة: يعتبر تطبيق المعرفة الهدف الأساسي من عملية إدارة المعرفة. ويتطلب هذا التطبيق 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 (حذف بعض الأجزاء غير المتسقة وإعادة تصحيح المعرفة وفحصها باستمرار، وإدخال الجديد المناسب عليها، واستبعاد المتقادم).

سابعا: عناصر إدارة المعرفة

مهما قيل ويقال عن ادارة المعرفة فهي عبارة عن نظام تتبناه المنظمة يقوم على عدة مقومات وعناصر مترابطة وتتكون من عناصر اساسية منها: (2)

¹ - محمد زرقون، الحاج عرابة، أثر إدارة المعرفة على الأداء في المؤسسة الاقتصادية، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، عدد 01 ديسمبر 2014، ص145.

² - احمد خطيب، عادل معاينة، (الإدارة الحديثة نظريات واستراتيجيات ونماذج حديثة)، دار الكتاب العلمي، عمان، الأردن، 2009، ص73.

- الأشخاص: بما في ذلك التصرفات والخبرات والمهارات، العمل بروح الفريق، المشاركة والإبداع والابتكار.
- العمليات: تشمل إجراءات العمل، الممارسات الأفضل وخرائط المعرفة.
- التكنولوجيا: وتشمل تخزين المعلومات و تحليلها، شبكات المعلومات الداخلية والخارجية واجهزة الحاسوب وتوابعها اللازمة .
- المحتوى: وتشمل البيانات والمعلومات، الخبرات، براءات الاختراع والمهارات.
- البيانات: هي مجموعة من الحقائق الموضوعية غير المترابطة التي يتم افرازها وتقديمها دون احكام أولية مسبقة، وتصبح البيانات معلومات عندما يتم معالجتها و وضعها في اطار واضح ومفهوم للمتلقي.
- المعلومات: يتم تقديمها لغرض محدد، فالمعلومات يتم تطويرها وترقى لمكانة المعرفة عندما تستخدم لغرض المقارنة وتقييم نتائج مسبقة ومحددة او لغرض الاتصال والمشاركة في حوار أو نقاش.
- الاتجاهات: تعد المعرفة وثيقة الصلة بالاتجاهات، فالاتجاهات تدفع الأفراد للرغبة في التفكير والتحليل والتصرف لذلك يعتبر هذا العنصر أساسي لإدارة المعرفة، وذلك من خلال الرغبة وتحفيزهم للإبداع.

سابعا: مبادئ إدارة المعرفة

مبادئ إدارة المعرفة ليست بقوانين ولا قواعد، بل هي مفاتيح بل هي مفاتيح مستنبطة من تجارب التطبيق النجاح لمشروعات إدارة المعرفة في المنظمات الحديثة، وقد تزيد وقد تنقص، رغم ذلك يمكن إدراج عدد منها وهي: (1)

- 1- إن جوهر إدارة المعرفة هو الاستثمار في المعرفة: إن المعرفة تعد أصل من أصول المنظمة لذا فإن من مهام إدارة المعرفة هو استثمار هذه الأصول لتحقيق أكبر عائد ممكن
- 2- توليفة الحلول الإنسانية والتكنولوجية: إن الحلول التي تقدمها إدارة المعرفة يجب أن تكون عبارة عن توليفة متكاملة من الناحية الإنسانية والتقنية، فتكنولوجيا المعلومات ال تقدم حلولاً لمشكلات المنظمة لوحدها، بل يجب أن تكون نسيجاً متكاملًا من العناصر الفكرية والإنسانية والاجتماعية.

¹ - سعد غالب ياسين، إدارة المعرفة (المفاهيم، النظم، التقنيات)، دار المناهج، عمان، الأردن، 2007، ص 51

- 3- ادارة المعرفة تتطلب وجود مديرين للمعرفة:** لا يمكن تنظيم واستثمار المعرفة دون وجود فريق يتولى مهام استقطاب وتخزين المعرفة وتطوير البنية التحتية التقنية للمعرفة، بالإضافة إلى أنشطة رأس المال الفكري في المنظمة.
- 4- المشاركة بالمعرفة أصعب من إنتاجها:** إن المشاركة بالمعرفة خاصة المرتبطة بالمهارة والخبرة الفردية من الصعب التشارك فيها مع الآخرين وقبول انتقالها، كونها تمثل القوة والقدرة والتميز لصاحب المعرفة وهذا يشكل مشكلة كبيرة تواجه ادارة المعرفة، قد تكون أكبر من مشكلة تحصيل المعرفة، إنتاجها أو ابتكار معرفة جديدة .
- 5- النفاذ إلى المعرفة:** وهو البداية فقط، فال يمكن الحديث عن إدارة المعرفة في منظمة ما، وعن استثمار رأس المال الفكري، ما لم تستطع المنظمة النفاذ إلى المعرفة الموجودة بها، وهذا يعني ضرورة وجود بيئة حاضنة وثقافة تنظيمية تشجع على التواصل والتشارك بالمعلومات والمعارف والنفاذ السهل والشفاف إليها .
- 6- لا نهايات أنشطة إدارة المعرفة:** إن إدارة المعرفة كالإدارات الأخرى لها مدخلات محددة وعمليات مبرمجة واضحة ولها مخرجات مستهدفة، ففي إدارة المعرفة لا يمكن القول أن النشاط لن يبدأ من هنا الجزء وينتهي هناك، لأن طبيعة عمليات إدارة المعرفة متداخلة بنيويا مع العملية الإدارية ومع كل نشاط وظيفي تقوم به المنظمة.

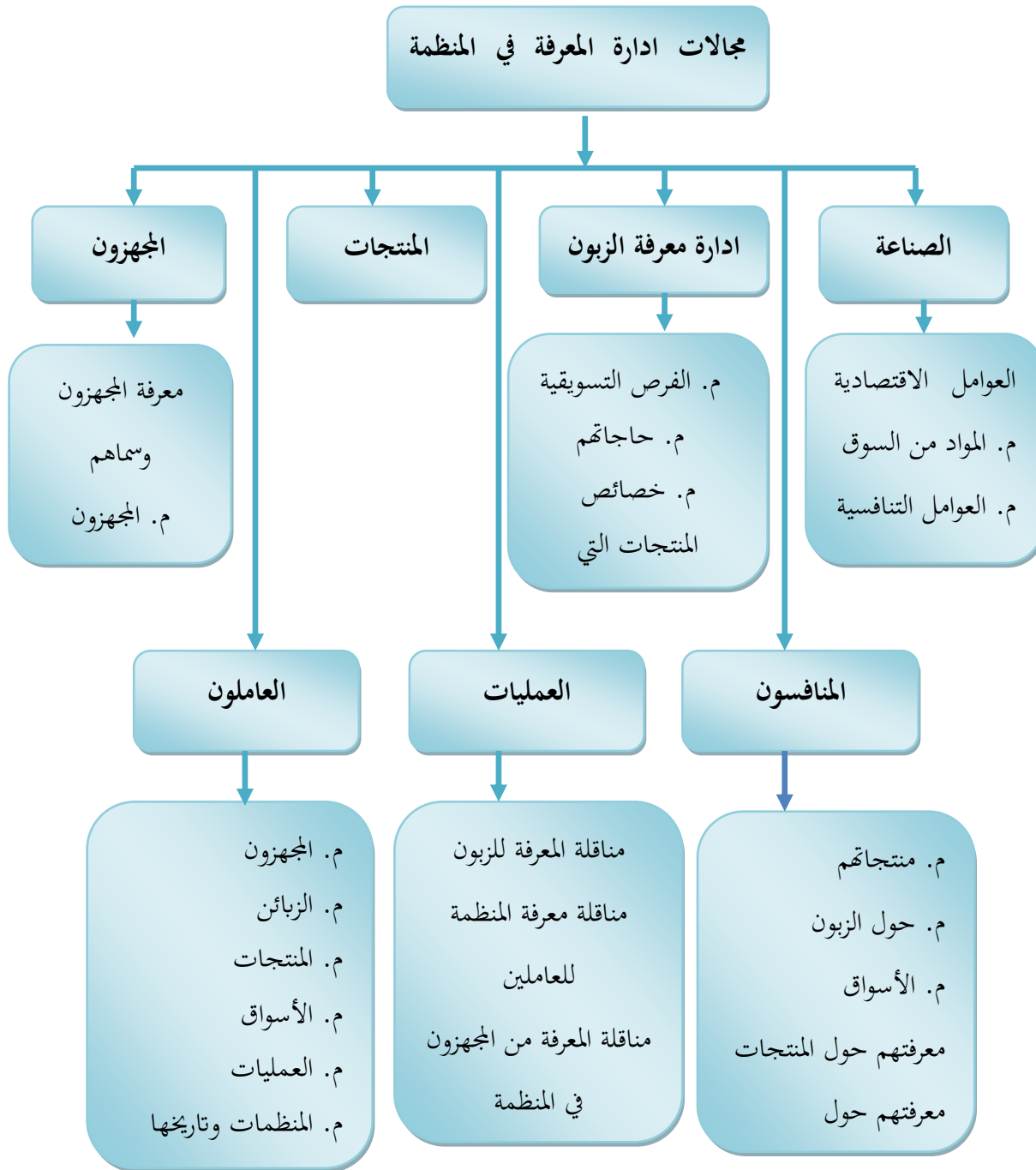
ثامنا: مجالات إدارة المعرفة

إن تطبيق ادارة المعرفة من طرف المؤسسة تفتح لها مجالات تمكنها من الولوج فيها ولكن هذه المجالات اختلف فيها الباحثون فيها متداخلة فيما بينها وهذا ما سنتطرق له وهناك أربع مجالات رئيسية يجب إدارتها معا بصورة جديدة، وهذه المجالات متداخلة ويؤثر كل منها في الآخر وهي كما يلي:⁽¹⁾

- **مجال موجودات المعرفة:** تشتمل على الخبرة، التجربة، البراعة، الكفاءة والمهارات، القدرة.
- **مجال نشاطات المعرفة:** يشتمل على عمليات التوليد، البناء، النقل، المراقبة، الاستخدام، التقييم.
- **مجال القدرات والميول:** ويشتمل على قدرات الأفراد وميولهم وقدرات المؤسسة لبناء المعرفة واستخدامه من اجل تحقيق الحد الأعلى من مصالح المنظمة.
- **مجال المؤسسة:** يشتمل على أهداف المؤسسة وتوجهها واستراتيجياتها وممارساتها وثقافتها

¹ - بوركوة عبد المالك، إدارة المعرفة كمدخل لتدعيم القدرة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، رسالة ماجستير، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، 2011-2012، ص18.

الشكل رقم (1-1): مجالات ادارة المعرفة في المنظمة



المصدر: بوركو عبد المالك، إدارة المعرفة كمدخل لتدعيم القدرة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، رسالة ماجستير، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، 2011-2012، ص18.

إن ما يمكن ملاحظته من هذا الشكل من مجالات إدارة المعرفة تشتمل كل من الصناعة، إدارة معرفة الزبون، المجهزون، المنافسون، العمليات، العاملون وهذه عناصر أساسية يجب معرفة كل مجال من المجالات التي

يعتمد عليها ومثال ذلك وجوب معرفة منتجات المنافسين وكذلك زبائنهم ومعرفة الأسواق التي ينشطون فيها اما العمليات فهي مناقلة المعرفة للزبون، ومناقلة المعرفة للعاملين داخل المؤسسة.

تاسعا: متطلبات إدارة المعرفة:

إن ادارة المعرفة ال تعمل في فراغ وإنما تتطلب تهيئة البيئة التنظيمية بما يشملها من عناصر ومتغيرات لتدعيم تطبيقاتها بالشكل المطلوب وتحقيق فعالية تنظيمية أكبر وإن من أهم متطلبات تطبيق إدارة المعرفة ما يلي:⁽¹⁾

- **الثقافة التنظيمية:** وهي تشمل القيم والعادات والمعتقدات والخبرات المنتشرة داخل المنظمة والسائدة بين أفرادها. وتعتبر أحد أهم العوامل التي تساهم في خلق ثقافة المنظمة إيجابية داعمة للمعرفة وإنتاج وتقاسم المعرفة، وتأسيس المجتمع على أساس المشاركة بالمعرفة والخبرات.

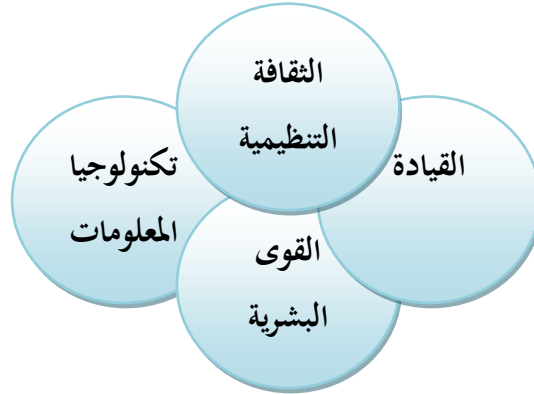
- **القيادة:** تعتبر الإدارة العليا أساس نجاح أي تغيير والبد من تبني الإدارة العليا للعمليات وأنظمة تطبيق إدارة المعرفة، فالقيادة تمثل القدوة في التعلم والتنمية المستمرة، ولتطبيق إدارة المعرفة فإن ذلك يتطلب نمط قيادي غير عادي يتمكن من إدارة عناصر المؤسسة لتحقيق افضل استفادة ممكنة. لذلك فإن القيادة المناسبة هي التي تتصف بالقدرة على شرح الرؤية المشتركة للأخرين بحيث تكون قدوة لهم والقدرة على الاتصال والتعامل الدائم مع الأفراد في المنظمة والموضوعية في الحكم واتخاذ القرارات والمرونة والتفاعلية.

- **القوى البشرية:** يعد الجانب البشري الجزء الأساسي في إدارة المعرفة ومن أهم مقومات التي يتوقف عليها نجاح إدارة المعرفة في تحقيق أهدافها، لكونه يتطلب الأساس الذي تنتقل عبره المعرفة، وهؤلاء يعرفون بأف ارد المعرفة التي تقع عليهم مسؤولية القيام بالنشاطات اللازمة لتوليد المعرفة وتخزينها وتوزيعها إضافة إلى القيام بإعداد البرمجيات اللازمة. لذا تعتبر عقول العاملين أعظم قواعد البيانات والمعلومات مما يستوجب على أي منظمة أن تسمح لكل فرد فيها أن يتحدث مباشرة ويستفيد من أكثر الأفراد الذين يقدمون مثل تلك المعلومات بالأهمية والاحترام، كما من الضروري أن توفر المؤسسة لذوي المعرفة الكفاءات المتميزة والحوافز المناسبة التي تحفزهم على إشراك غيرهم بما لديهم من معارف وخبرات .

¹ - فانت نيبيل محمد ابو زريق، دور عمليات ادارة المعرفة في تحسين الإبداع التنظيمي في المحاكم النظامية ، رسالة ماجستير، تخصص القيادة والإدارة، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، جامعة الأقصى غزة، فلسطين، 2017، ص 24.

• **تكنولوجيا المعلومات:** وهي الاستخدام والاستثمار المفيد والأمثل لمختلف المعارف التي تقودنا إلى البحث عن أفضل الوسائل والسبل التي تسهل الحصول على المعلومات التي تقودنا إلى المعرفة وكذلك جعل هذه المعلومات متاحة للمستخدمين منها، وتبادلها وإيصالها بالسرعة والفاعلية والدقة التي تتطلبها أعمال وواجبات الإنسان المعاصر⁽¹⁾.

الشكل رقم (1-2): متطلبات تطبيق ادارة المعرفة



المصدر: فاتن نبيل محمد ابو زريق، دور عمليات ادارة المعرفة في تحسين الإبداع التنظيمي في المحاكم النظامية، رسالة ماجستير، تخصص القيادة والإدارة، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، جامعة الأقصى غزة، فلسطين، 2017، ص. 25.

والملاحظ أن هذه المتطلبات عنصر أساسي لتحقيق إدارة المعرفة، فلا بد من توفير هذه المتطلبات في مؤسسات التعليم العالي كونها متطلبات مترابطة متكاملة لبعضها البعض، فال تنجح أي ادارة دون توفر هذه المتطلبات من توفير بنية تحتية قوية للجامعة تكون معدة بالتقنيات اللازمة وتقنية أنظمة المعلومات والاهتمام بالعنصر البشري كونه المحرك الأساسي لكل عمليات ادارة المعرفة في الجامعة ولا بد من توفير هيكل تنظيمي مرن يطلق العنان للعاملين للابتكار والإبداع وهذا ما يلزمه توفير ثقافة ايجابية داعمة لإنتاج المعرفة وتوظيفها ويجب ان تحاط هذه المتطلبات بعنصر الالتزام المستدام من قبل الإدارة العليا بشكل يضمن سير العمليات الإدارية بنجاح.

¹ - فاتن نبيل محمد ابو زريق، مرجع سبق ذكره، ص 24.

المطلب الثاني: مفاهيم النظرية للثقافة التنظيمية

اولا: تعريف الثقافة التنظيمية

التعريف الاول: مجموعة السمات والخصائص المعبرة عن قيم ومعتقدات وأخلاقيات العمل وسلوكياته التي تميز أفراد المنظمة الواحدة عن غيرها، بحيث تشكل منهجاً مستقلاً ومميزاً في التفكير، ومعالجة المشكلات المختلفة⁽¹⁾.

التعريف الثاني: تعبير عن قيم الأفراد ذوي النفوذ في المنظمة، وتأثير هذه القيم بدورها في الجوانب الملموسة في المنظمة، وفي سلوك الأفراد، كما تحدد الأسلوب الذي ينتهجه هؤلاء الأفراد في قراراتهم وإداراتهم لمروؤسيهم ومنظمتهم⁽²⁾.

التعريف الثالث: أن "كيرت لوين" عرف الثقافة التنظيمية بأنها مجموعة من الافتراضات والاعتقادات والقيم والقواعد والمعايير التي يشترك بها أفراد التنظيم⁽³⁾.

التعريف الرابع: هي نموذج من الافتراضات الأساسية التي تعطي الجماعة القدرة على الابتكار والاكتشاف والتطور، من خلال تعلم كيفية التعامل مع مشكلات التكيف الخارجي والتكامل الداخلي، وتستطيع كذلك العمل بنجاح مبني على الثقة والتعامل مع الأعضاء الجدد بطريقة صحيحة بالإدراك، والتفكير، والشعور بعلاقة مباشرة مع تلك المشاكل⁽⁴⁾.

وبالتالي نستطيع القول ان (الثقافة التنظيمية) مجموعة من المزايا تميز المنظمة عن باقي المنظمات الأخرى، ولهذه المزايا صفة الاستمرارية النسبية، وتمارس تأثيراً كبيراً في سلوك الأفراد في المنظمة.

¹ - إيمان عبد الرحيم الخلايلة، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بدرجة ممارسة إدارة الجودة الشاملة في المكتبات الجامعية الحكومية في الأردن من وجهة نظر العاملين فيها، رسالة ماجستير، تخصص ادارة اعمال، علوم التسيير، الجامعة الأردنية - كلية الدراسات العليا، قسم المكتبات والمعلومات، 2010، ص8.

² - محمد فلاق، العلاقة بين الثقافة التنظيمية وتطبيق إدارة الجودة الشاملة في الشركة العمومية الجزائرية للبتترول، رسالة ماجستير، تخصص تسيير مؤسسة، علوم التسيير، الجامعة الأردنية، كلية الدراسات العليا، قسم إدارة الأعمال، 2010، ص 14.

³ - مصطفى عبد الرازق خالدية وآخرون، الثقافة التنظيمية وتأثيرها في تحديد التوجه الاستراتيجي للمنظمة دراسة تطبيقية في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي العراقية، المجلة العربية للإدارة، مجلد 03، عدد1، الجامعة العراقية، العراق، 2019، ص156.

⁴ - الخفاجي، نعمة عباس، "ثقافة المنظمة"، ط1، دار البيازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009 ص22.

ثانيا: خصائص الثقافة التنظيمية:

تتصف الثقافة التنظيمية للمؤسسة التعليمية بالخصائص التالية:⁽¹⁾

1- الثقافة نظام مركب: حيث تتكون من عدد من المكونات أو العناصر الفرعية التي تتفاعل مع بعضها البعض في تشكيل ثقافة المجتمع أو المنظمة أو ثقافة المديرين. وتشمل الثقافة كنظام مركب العناصر الثلاثة التالية: الجانب المعنوي (النسق المتكامل من القيم والأخلاق، والمعتقدات والأفكار) والجانب السلوكي: (عادات وتقاليده المجتمع والآداب والفنون، والممارسات العملية المختلفة)، والجانب المادي (كل ما ينتجه أعضاء المجتمع من أشياء ملموسة كالمباني والأدوات والمعدات والأطعمة وما إلى ذلك).

2- الثقافة نظام متكامل: فهي بكونها "كل مركب" تتجه باستمرار إلى خلق الانسجام بين عناصرها المختلفة، ومن ثم فأي تغير يطرأ على أحد جوانب نمط الحياة لا يلبث أن ينعكس أثره على باقي مكونات النمط الثقافي.

3- الثقافة نظام تراكمي متصل ومستمر: حيث يعمل كل جيل من أجيال المؤسسة على تسليمها للأجيال اللاحقة ويتم تعلمها وتوريثها عبر الأجيال عن طريق التعلم والمحاكاة، وتزايد

4- الثقافة نظام يكتسب متغير ومتطور: فاستمرارية الثقافة لا تعني تناقلها عبر الأجيال كما هي عليها ولا تنتقل بطريقة غريزية، بل أنها في تغيير مستمر، حيث تدخل عليها ملامح جديدة وتفقد ملامح قديمة.

5- الثقافة لها خاصية التكيف: تتصف الثقافة التنظيمية بالمرونة والقدرة على التكيف، استجابة لمطالب الإنسان البيولوجية والنفسية، ولكي تكون ملائمة للبيئة الجغرافية، وتطور الثقافات المحيطة بالفرد من جانب، واستجابة لخصائص بيئة المنظمة وما يحدث فيها من تغير من جانب آخر.

وترى الباحثة بأن خصائص الثقافة التنظيمية أن تم توظيفها بشكل جيد تكون بيئة ملائمة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة بدرجة كبيرة مثل خاصية التغيير والتطوير وكذلك خاصية التكيف والمرونة.

ثالثا: عناصر الثقافة التنظيمية :

تعكس عناصر الثقافة التنظيمية السلوك التنظيمي للأفراد العاملين في التعليم الجامعي، وتسهم بشكل مباشر في توحيد التنظيم وتكامله، وتمثل هذه العناصر في التالي:⁽²⁾

¹ - محمود مصطفى أبوبكر، التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة مدخل تطبيقي، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2005، ص 406.

² - محمد فلاح، العلاقة بين الثقافة التنظيمية وتطبيق إدارة الجودة الشاملة في الشركة العمومية الجزائرية للبتترول، رسالة ماجستير، تخصص تسيير موارد بشرية، علوم التسيير، الأردنية، كلية الدراسات العليا، قسم إدارة الأعمال، 2010، ص 14.

- 1- **القيم التنظيمية:** تمثل القيم في مكان أو بيئة العمل، وتعمل على توجيه سلوك العاملين ضمن الظروف المختلفة، ومن هذه القيم المساواة بين العاملين، والاهتمام بإدارة الوقت والأداء، واحترام الآخرين.
 - 2- **الأعراف التنظيمية:** وهي عبارة عن معايير يلتزم بها العاملون في المنظمة على اعتبار أنها معايير مفيدة للمنظمة، ويفترض أن تكون هذه الأعراف غير مكتوبة.
 - 3- **التوقعات التنظيمية:** تتمثل التوقعات التنظيمية بالتعاقد السيكولوجي غير المكتوب الذي يعني مجموعة من التوقعات يحددها الفرد أو المنظمة ويتوقعها كل منهم من الآخر خلال فترة عمل الفرد في المنظمة، مثل توقعات الرؤساء من المرؤوسين، والمرؤوسين من الرؤساء، والزملاء من الزملاء، مثل توقعات الرؤساء من المرؤوسين، والمرؤوسين من الرؤساء، والزملاء من الزملاء الآخرين والمتمثلة بالتقدير والاحترام المتبادل، وتوفير بيئة تنظيمية ومناخ تنظيمي يساعد على تلبية احتياجات العامل النفسية والاقتصادية ويدعمها.
- وتؤكد الباحثة على أن هذه العناصر تنشأ من خلال الممارسات والتفاعلات والخبرات التي يمارسها العاملون ويرونها سلوكيات لها تقدير من الرؤساء، وهذا يعمل كتعزيز للسلوك الوظيفي المرغوب به، والذي يهدف إلى اكتساب المزيد من المنافع والمزايا على المستوى الوظيفي.

رابعا: أهمية الثقافة التنظيمية:

- يمكن إيجاز أهمية الثقافة التنظيمية ودورها في توجيه سلوك الأفراد العاملين بالمنظمات فيما يلي: (1)
- 1- تعمل الثقافة على جعل سلوك الأفراد ضمن شروطها وخصائصها، وكذلك فإن الإخلال بأحد بنود الثقافة أو العمل بعكسها سيواجه بالرفض، وبناء على ذلك فإن للثقافة دورا كبيرا في مقاومة كل من يهدف إلى تغيير أوضاع العمل والأفراد في المؤسسة من وضع إلى آخر.
 - 2- تزود المؤسسة العاملين فيها بالإحساس بالهوية، حيث كلما كان من الممكن التعرف على الأفكار و القيم التي تسود المؤسسة، كان ذلك مؤشرا على قوة ارتباط العاملين بالمؤسسة.
 - 3- تعمل الثقافة على توسيع أفق و مدارك العاملين بالأحداث التي تحدث في البيئة التي يعملون فيها.

¹ إبراهيم عاشوري، المناخ التنظيمي وجودة مؤسسات التعليم العالي في الجزائر، دراسة عينة من الجامعات الجزائرية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير، جامعة محمد بوضياف المسيلة، 2016/2017، ص102.

- 4- تعمل الثقافة على خلق الالتزام برسالة المؤسسة، وذلك لأن تفكير العاملين عادة ما ينحصر بما يؤثر على مصالحهم الخاصة، إلا إذا شعروا بالانتماء القوي للمؤسسة بفعل الثقافة العامة المسيطرة، وعند ذلك يشعرون أن اهتمامات المؤسسة التي ينتمون إليها أكبر و أهم من اهتماماتهم الشخصية.
- 5- تدعم الثقافة وتوضح معايير السلوك بالمؤسسة، ويعتبر هذا الدور ذا أهمية خاصة بالنسبة للعاملين الجدد والقدامى، فالثقافة نقود أقوال وأفعال العاملين، مما يحدد بوضوح ما ينبغي قوله أو عمله في كل حالة من الأحوال مما يضمن استقرار سلوك الفرد المتوقع في الأوقات المختلفة
- 6- تعد الثقافة التنظيمية بمثابة دليل للإدارة والعاملين، إذ تمثل نماذج السلوك والعلاقات التي يجب إتباعها والاسترشاد بها، كما تمد الموظفين برؤية واضحة وفهم أعمق للطريقة التي تؤدي بها الأشياء.
- 7- هي إطار فكري يوجه أعضاء المنظمة ويحدد الأدوار، وينظم أعمالهم وعلاقاتهم وانجازاتهم .
- 8- تحدد الثقافة بما تحويه من قيم وقواعد سلوكية للعاملين السلوك الوصفي المتوقع منهم، كما تحدد لهم أنماط العلاقات بينهم وبين بعضهم وبين الجهات التي يتعاملون معها.
- 9- تعتبر ثقافة المنظمة عاملا هاما في جلب العاملين المبدعين، فالمنظمات الرائدة تجذب العاملين الطموحين، كما أن المنظمات التي تبني قيم الابتكار والتفوق تستهوي العاملين المبدعين الذين يرتفع لديهم دافع إثبات الذات.

خامسا: محددات الثقافة التنظيمية

تتكون الثقافة التنظيمية وتشكل من خلال تفاعل عدة عناصر واعتبارات أهمها ما يلي: (1)

- الصفات الشخصية للأفراد، وما لديهم من اهتمامات وقيم ودوافع.
- الخصائص الوظيفية ومدى ملائمتها وتوافقها مع الصفات الشخصية للأفراد، حيث يتجه المورد البشري إلى المنظمة التي تتفق مع اهتماماته وقيمه، كما أن المنظمة تجذب إليها من يتفق معها في ثقافتها .
- البناء التنظيمي أو التنظيم الإداري للمنظمة حيث تنعكس خصائص التنظيم الإداري على خطوط السلطة وأساليب الاتصالات ونمط اتخاذ القرارات.

¹ - مصطفى محمود أبو بكر، الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، مصر، 2006، ص24.

- المنافع التي يحصل عليها عضو المنظمة في صورة حقوق مادية ومالية وأدبية تكون ذات دلالة على مكانته الوظيفية وتنعكس على سلوكياته.
- الأخلاقيات والقيم السائدة في المنظمة، وما تشتمل عليه من قيم وطرق التفكير وأساليب التعامل بين أفراد المنظمة وبعضهم البعض ومع الأطراف الخارجية، وعادة تتكون أخلاقيات وقيم المنظمة مما يلي:
 - أخلاقيات وقيم الموارد البشرية التي يستمدتها من العائلة والأصدقاء، والزملاء والمجتمع.
 - أخلاقيات وقيم المهنة التي ترشد سلوكيات الموارد البشرية في مهنة أو وظيفة معينة.
 - أخلاقيات وقيم المجتمع الناتجة من النظام الرسمي القانوني أو ما ينتج عنه من عادات وممارسات في المجتمع وبناء عليه يمكن القول أن اختلاف القيم ومن ثم اختلاف الثقافة التنظيمية يرجع إلى:
 - خصائص المورد البشري.
 - علاقة المورد البشري بالبيئة.
 - أهداف المورد البشري وتوجهاته بشأن الحياة.
 - علاقة المورد البشري بالمنظمة والأنشطة التي يمارسها المورد البشري.
 - اتصالات المورد البشري وعلاقاته مع الآخرين.
 - ثقافة المجتمع وانعكاساتها على ثقافة المنظمة.

سادسا: مستويات الثقافة التنظيمية

إن المؤسسة ككيان اجتماعي فهي بالتالي تتكون من أفراد لكل منهم أخلاقياته وأعرافه وتقاليده، ومن ثم تنشأ قيم وعادات يجب الالتزام بها على مستوى النشاط أو المهنة الواحدة، حيث أن المؤسسة تتكون من العديد من الوظائف والأقسام ولكل قسم اهتماماته واتجاهاته، فتنشأ الثقافة التنظيمية والثقافات الفرعية، كما أن منظمات اليوم تعمل في ظل بيئة عمل دولية، وبالتالي قد تنشأ ما يسمى بالثقافة الدولية، وبهذا تبرز مستويات عدة من الثقافة التنظيمية تتمثل فيما يلي: (1)

1- الثقافة الفردية: لكل فرد معتقداته وقيمه، ومعايير سلوكية تحكم تصرفاته وقد تكون هذه الخصائص وراثية وقد تكون من المجتمع الذي عاش فيه، أو عن الدين أو قد تكون خليط من كل ما سبق، وبالتالي لكل فرد ثقافته التي تختلف من شخص لآخر.

2- ثقافة المجتمع: تتمثل الثقافة في هذا المستوى في القيم والاتجاهات 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، والنظام الاقتصادي، والظروف الثقافية والاجتماعية، والبيئة الدولية والعولمة، وتعمل المنظمة داخل هذا الإطار العام للثقافة المجتمعية حيث يؤثر على استراتيجية المنظمة وأهدافها ومعاييرها وممارساتها، ولكي تحظى المنظمة بالقبول والشرعية وجب عليها أن تكون استراتيجياتها ومنتجاتها متوافقة مع ثقافة المجتمع الذي تعمل فيه (2).

3- ثقافة النشاط (مجال الصناعة): يوجد تشابه في الثقافة داخل النشاط أو الصناعة الواحدة واختلافات في الثقافات بين النشاطات والصناعات المختلفة، ويعني هذا أن القيم والمعتقدات الخاصة بمنظمة ما توجد في نفس الوقت في معظم أو كل المنظمات العاملة داخل نفس النشاط وعبر الوقت يتكون نمط معين داخل النشاط يكون له تأثير مميز في جوانب رئيسية مثل نمط اتخاذ القرارات ومضمون السياسات ونمط حياة لأعضاء، نوع

¹ - بركة مشنان، دور الثقافة التنظيمية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي - دراسة حالة جامعة الحاج لخضر - باتنة ، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه نظام LMD في علوم التسيير، جامعة الحاج لخضر باتنة ، 2016/2015 ، ص 93.

² - حمد قصير، تأثير الثقافة التنظيمية في تبني نظام الإدارة البيئية بالمؤسسة الاقتصادية - دراسة حالة شركة صناعة الأنابيب البلاستيكية بعين وسارة الجلفة، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، جامعة محمد بوضياف المسيلة، 2017/2016، ص 21.

الملابس، والأشياء الأخرى السائدة داخل المنظمات العاملة في نفس النشاط ويتضح ذلك بالنظر في النمط الوظيفي في نشاطات البنوك وشركات البترول أو شركات الطيران وغيرها .

4- ثقافة المنظمة: تختلف ثقافات المنظمات الحكومية والمنظمات الكبيرة عن ثقافة المنظمات الصغيرة أو الخاصة عادة، كما قد يكون هنالك اختلافات بين الثقافات داخل الإدارات والأقسام في المنظمات الكبيرة حيث يتعرض الأفراد في هذه الوحدات المختلفة إلى متغيرات مختلفة، ويتعرضون لبعض الضغوط التي تدفعهم لتبني مجموعة من قيم ومعتقدات تحكم سلوكهم وتحمي تواجدهم.

سابعاً: أنواع الثقافة التنظيمية

أنواع الثقافة التنظيمية هنا تتجلى من خلال وزن تلك الأطر والفلسفات والقيم والمعتقدات التي هي بحوزة أفراد المنظمة من عاملين ومسؤولين والتي تم إسقاطها وتثبيتها تزامناً ونشاطها عبر الزمن حيث جعلها تتميز عن غيرها من المنظمات الصناعية، فهي تتنوع من منظمة الأخرى ومن قطاع لآخر ومن مكان لآخر وأيضاً المحال حسب طبيعته (خدمي أو صناعي أو تجاري).

كما أن هناك من يرى أن الثقافة المنظمة عدة أنواع، أتى ذكر بعضها في تصنيفات الثقافة، حيث يوجد إجماع على نوعين أساسيين الثقافة المنظمة تذكرهم في ما يلي: (1)

1- الثقافة القوية: تنتشر عبر المنظمة كلها وتحظى بالثقة والقبول من جميع أفراد المنظمة الذين يشتركون في مجموعة متجانسة من القيم والمعتقدات والتقاليد والمعايير والافتراضات التي تحكم سلوكهم داخل المنظمة.

وهي تمثل رابطة متينة تربط عناصر المنظمة ببعضها البعض، كما تساعد المنظمة في توجيه طاقتها إلى تصرفات منتجة والاستجابة السريعة للملائمة لاحتياجات عملائها ومطالب الأطراف ذوي العلاقة بها مما يساعد المنظمة في إدارة الغموض وعدم التأكد بفعالية تمكنها من تحقيق رسالتها و أهدافها.

2- الثقافة الضعيفة: حيث إن الأفراد يسبغون في طرق مبهمه غير واضحة المعالم ويتلقون تعليمات متناقضة وبالتالي يفشلون في اتخاذ قرارات مناسبة لقيم واتجاهات الأفراد العاملين.

1- حمد قصير، نفس المرجع سبق ذكره، ص24.

ومن هنا تبرز أهمية ظهور ثقافة تنظيمية قوية تعمل على الوحدة التنظيمية، فالثقافة القوية لا تسمح بتعدد ثقافات فرعية متباينة، لأنه إذا لم تتق الثقافات الفرعية المتعددة الموجودة في المنظمة ببعضها البعض، ولم تتعاون فإن ذلك سيقود إلى تداخل في الثقافة التنظيمية لدى الأفراد وبالتأكيد ستؤثر في الفاعلية والأداء للمنظمة واكتشف بيترز ووترمان فرع من الثقافة التنظيمية وهو الثقافة التنظيمية الإبداعية وهذا التكوين من القيم والمعتقدات السائدة لدى المنظمات المبدعة: (1)

- ✓ اعتقاد في أن تكون الأفضل.
 - ✓ اعتقاد في أهمية تفصيلات التنفيذ.
 - ✓ اعتقاد في تفوق الجودة والخدمة.
 - ✓ اعتقاد في أهمية البشر كونهم أفراد.
 - ✓ اعتقاد في أن أعضاء المنظمة يجب أن يكونوا مبدعين ومن ثم لا بد من الاستعداد المعاونة المقصر.
 - ✓ اعتقاد في أهمية عدم الرسمية Informality في تعزيز الاتصالات.
 - ✓ اعتقاد صريح ومعرفة الأهمية النمو الاقتصادي والأرباح.
- وقدم وولاش Ellen Wallach ثلاثة أنواع من الثقافات وهي: (2)

1- الثقافات البيروقراطية: وهي ثقافات ذات نظام هرمي بحيث السلطة والمسؤولية تكون واضحة في المنظمة، وكذلك العمل منظم بحيث يكون اعتماد هذه الثقافة على أساس الرقابة والقوة وهذا النوع من الثقافة يناسب الشركات التي توجد في بيئة مستقرة وتستطيع أن تحقق الربح.

2- الثقافات الإبداعية: ويعتبر هذا النوع من الثقافات ديناميكيا، ويعمل على استقطاب الناس الطموحين في هذه البيئة التي يسودها الثقافة الإبداعية، ويشجع الموظفون على

3- ثقافات التعاطف الإنساني: حيث يركز هذا النوع من الثقافات على العلاقات الاجتماعية الطيبة، وأجواء العمل الودية، ويسود المنظمة جو من التعاون، والعلاقات الاجتماعية التشجيع، العدل، والأمان، والثقة المتبادلة والإنصاف هي ثقافة ويعتقد الباحث أن الثقافة التنظيمية السائدة في منظمات الأعمال يجب أن يكون مخطط لها، وهذا يتبين من خلال توجه المنظمة نحو توحيد القيم والاتجاهات التنظيمية داخل المنظمة في تنمية وتطوير

¹ - مصطفى محمود أبو بكر، نفس المرجع سبق ذكره، ص 27.

² - حمد قصير، نفس المرجع سبق ذكره، ص 25.

عناصر ثقافة المنظمة، حيث تجسد هذا الاهتمام من خلال التطوير المستمر للنظم والقوانين واللوائح الداخلية السلوك الإداري الفعال، التركيز على القيم الإيجابية مثل التركيز على الإنتاجية، الاهتمام بإدارة الوقت الاهتمام بالزبون.

وبالتالي فإن الثقافة التنظيمية السائدة المنظمة الصناعية المتطورة التي تنتهج فكر الثقافة التنظيمية القوية بإمكانها تطوير منظومتها التسويقية والبيئية والاجتماعية ذلك أنه مخطط لها مسبقاً هنا تظهر العلاقة في كونها علاقة إيجابية بين الثقافة التنظيمية القوية وبين أدائها البيئي والاجتماعي، وهذا يتبين من خلال اهتمام إدارة ومن الشركة الصناعية في تنمية وتطوير عناصر ثقافة المنظمة، حيث تجسد هذا الاهتمام من خلال التطوير المستمر للنظم والقوانين واللوائح الداخلية، السلوك الإداري الفعال، وكذا التركيز على القيم الإيجابية مثل التركيز على الإنتاجية، الاهتمام بإدارة الوقت الاهتمام بالزبون، وغيرهم⁽¹⁾.

المطلب الثالث: علاقة تطبيق إدارة المعرفة بالثقافة التنظيمية

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 وتطبيق 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 هنالك اعتقاد سائد ومؤكد بأن المعوق الأساسي في بناء واستثمار الموارد المعرفية هي الثقافة التنظيمية.⁽²⁾

وتأسيساً على ما سبق، فإن تطبيق إدارة المعرفة في أية منظمة يتطلب أن تكون القيم الثقافية السائدة ملائمة ومتوافقة مع مبدأ الاستمرار في التعلم وإدارة المعرفة، وأن تكون الثقافة التنظيمية مشجعة لروح الفريق في العمل، وتبادل الأفكار ومساعدة الآخرين، والقُدوة والمثل الأعلى للقيادة الفعالة التي تعني بالمعرفة، والعوامل التي

¹ - حمد قصير، نفس المرجع سبق ذكره، ص 25.

² - عبد الوهاب محمد، دور القيادة المحلية في إدارة المعرفة مع الإشارة إلى رؤساء المدن المصرية، مركز دراسات واستشارات الإدارة العامة كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، جامعة القاهرة، مصر، 2007، ص 52.

تساعد وتحفز على تبني مفهوم إدارة المعرفة. كما تعد المشاركة في المعرفة من الأساسيات المهمة لبناء المعرفة، ولكن هذه العملية تواجه مشكلة عدم رغبة الأفراد في ذلك لأسباب ذكرها. على النحو التالي:

1. عدم توافر الوقت اللازم للمشاركة المعرفية عندما تتوفر الرغبة بالمشاركة.
2. نقص المهارات في مجال أساليب إدارة المعرفة.
3. عدم فهم إدارة المعرفة وتطبيقاتها وفوائدها.
4. نقص بتكنولوجيا المعلومات المناسبة لتسهيل عملية المشاركة المعرفية.
5. عدم تبني الإدارة العليا لبرامج وثقافة المشاركة المعرفية.
6. عدم وجود تخصيصات مالية كافية لإعداد البرامج التي تسهل عملية المشاركة المعرفية.
7. فشل المنظمات في تشجيع ثقافة المشاركة المعرفية.

كما أن عملية تطوير الثقافة السائدة تتطلب ضرورة التحدث مع العاملين في المنظمات حول أهمية تغيير هذه الثقافة، وحول مدى الاستفادة التي يمكن للمنظمة تحقيقها عن طريق نشر هذه الثقافة داخل المؤسسة، وكذلك بيان إلى أي مدى قد تفقد المنظمة الكثير من فاعليتها وكفاءتها بغياب مثل هذه الثقافة⁽¹⁾.

المبحث الثاني: عرض أهم (الدراسات السابقة)

تعد الدراسات السابقة بمثابة الإطار العلمي والنظري الذي ينطلق منه الباحث ليكمل دراسته قد تم البحث والخضوع فيها، فهي الدعامة الأساسية للموضوع الذي هو قيد الدراسة بجانبه سواء العملي أو النظري وتشمل الدراسات السابقة كل الدراسات المتعلقة بعنوان دراستنا الحالية متشابهة معها.

المطلب الأول: الدراسات باللغة العربية

أولاً: دراسات إدارة المعرفة باللغة العربية

¹ - عبد الوهاب محمد، نفس المرجع سبق ذكره، ص52.

1- هاني محمد، خلوطة ريمة، أثر ادارة المعرفة في اتخاذ القرارات المالية دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات الاقتصادية بولاية عنابة، مجلة الإدارة والتنمية للبحوث والدراسات، المجلد 12، العدد 02 ديسمبر 2023: هدفت الدراسة إلى معرفة أثر إدارة المعرفة بعملياتها الأربعة: خلق، تخزين، توزيع وتطبيق المعرفة في اتخاذ القرارات المالية في عينة من المؤسسات الاقتصادية لولاية عنابة، وللإجابة على إشكالية الدراسة، و اختبار الفرضيات تم تصميم استبانة وجهت ل (50) إطارا، وممت معاجلتها باستخدام البرنامج الإحصائي (Spss) توصلت الدراسة إلى وجود أثر معنوي ذو دلالة إحصائية لإدارة المعرفة بعملياتها الأربعة في اتخاذ القرارات المالية في المؤسسات حمل الدراسة، وجاءت درجة التأثيري متقاربة جدا، وهو ما يؤكد اهتمام متخذي القرار بكافة عمليات إدارة المعرفة لإكساب المؤسسات حمل الدراسة ميزة تنافسية مستدامة .

تطبيق إدارة المعرفة بعملياتها الأربعة (خلق، تخزين، توزيع، وتطبيق المعرفة) بصورة جيدة يساهم في الحصول على المعارف والتي تعد بمثابة العمود الفقري لصنع واتخاذ القرارات المالية.

كشفت الدراسة الميدانية أن المؤسسات محل الدراسة تحتوي على كفاءات وإطارات ذات اقدمية في مجال عملهم، وهو ما يؤكد اهتمام المؤسسات بالعنصر البشري ذي الخبرة في اتخاذ القرار وتنفيذ المهام، كما تعمل على توفير سبل الراحة من أجل الحفاظ عليه.

أثبتت الدراسة أن المؤسسات التي تتبنى وتطبق أسلوب إدارة المعرفة هي المؤسسات الأكثر جناحا وتفوقا في صنع واتخاذ القرارات المالية الفعالة وفي الوقت المناسب، ألن عملية اتخاذ القرارات المالية تعتمد على المعرفة بعملياتها الأربعة.

دراسة بوعلاق نوال، قرقط ناصر، علاقة ادارة المعرفة بإدارة الموارد البشرية الحديثة، مجلة الاقتصاد والتنمية المستدامة، جامعة العربي التبسي، تبسة، الجزائر، المجلد 04، العدد 02، 2021، ص. ص 411،429: هدفت الدراسة الى التعرف على العلاقة بين ادارة المعرفة وادارة الموارد البشرية الحديثة، حيث تم استخدام الاستبيان كأداة لجمع البيانات عن متغيرات الدراسة وقد أجريت الدراسة على عينة شملت 45 عامل من اطارات والية بسكرة و تم معالجة البيانات باستخدام أساليب احصائية الإحصاء الوصفيين تحليل تباين الانحدار البسيط.

وقد توصلت من خلال هذه الدراسة الى النتائج ان مستوى ممارسة ادارة الموارد البشرية مرتفع وهذا يدل على الاهتمام الكبير بالاستراتيجيات الحديثة لإدارة الموارد البشرية في المؤسسة، كما يوجد أثر ذو دلالة احصائية لتطبيق عمليات ادارة المعرفة على ادارة الموارد البشرية الحديثة

محمد محمود مكيد العلوان، اثر عمليات ادارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية في منظمات صناعة الأدوية في الأردن دراسة حالة مشاريع صناعة الأدوية في محافظة البلقاء، مجلة المعارف، جامعة الحسين بن طلال، الأردن، المجلد 15، العدد 02، 2020، ص. ص 118، 142

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر عمليات إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية واعتمد الباحث على عينه قصدية تحكيمية من الموظفين في الوظائف الإشرافية بلغ حجمها (78) مستجيباً واعتمد الباحث على مصدرين رئيسين لجمع المعلومات والبيانات هما: البيانات الأولية والبيانات الثانوية، واستخدم عدداً من أساليب الإحصاء الوصفي والاستدلالي.

وقد توصلت الدراسة إلى بطلان الفرضية القائلة لا يوجد اثر ذا دلالة احصائية عند مستوى دلالة (≤ 0.05) (α) لتطبيق عمليات إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية لمنظمات صناعة الأدوية في الأردن حيث بلغ المتوسط الحسابي للقوة التفسيرية لعمليات إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية $(R_2=0.94)$ وهذا يعني انها قوة تفسيرية عالية وان ابعاد إدارة المعرفة هي 94% من المتغير التابع الميزة التنافسية.

وأن استجابات عينة الدراسة كانت مرتفعة، وقد تبين أن عمليات إدارة المعرفة تسهم اسهام كبير في تحقيق الميزة التنافسية لمنظمات صناعة الأدوية في الأردن.

ثانيا: دراسات الثقافة التنظيمية باللغة العربية

نبيل ولد محي الدين، أثر ثقافة المنظمة على الولاء تجاه التغيير، دراسة ميدانية على عينة من العاملين بالبنوك بولاية البليدة، مجلة أفكار وآفاق، المجلد 10، العدد 4، السنة 2022، ص ص 305-325: ترمي هذه الدراسة إلى دراسة وجهة نظر العاملين لفي البنوك في مدينة البليدة حول أبعاد ثقافة المنظمة السائدة، ودرجات الولاء اتجاه التغيير وعلى تأثير ثقافة المنظمة السائدة في مستوى الولاء اتجاه التغيير. ولتحقيق أهداف

الدراسة، قام الباحث بتطوير إستبانة مكونة من ثلاثة أجزاء بهدف الأول منها إلى معرفة خصائص عينة الدراسة، والجزء الثاني إلى قياس المتغير المستقل المتمثل في ثقافة المنظمة الثقافية البيروقراطية والثقافة الإبداعية والثقافة الداعمة) والجزء الثالث إلى قياس المتغير التابع المتمثل في الولاء اتجاه التغيير.

وقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها:

➤ تسود أبعاد ثقافة المنظمة بيئة عمل البنوك الجزائرية ولكن بدرجات متفاوتة، حيث كان البعد الأعلى للثقافة البيروقراطية بدرجة مرتفعة، يليه بعد الثقافة الإبداعية بدرجة مرتفعة ثم بعد الثقافة الداعمة بدرجة متوسطة. يتوافر الولاء اتجاه التغيير في البنوك الجزائرية بكافة أبعاده ولكن بمستويات متفاوتة، حيث ارتبط أعلى مستوى بالولاء العاطفي اتجاه التغيير بدرجة مرتفعة، يليه الولاء المعياري اتجاه

➤ التغيير بدرجة مرتفعة، ثم الولاء المستمر اتجاه التغيير بدرجة متوسطة.

➤ وجود أثر ذي دلالة إحصائية الثقافة المنظمة في الولاء اتجاه التغيير وأبعاده.

➤ كما أبانت الدراسة على وجود فروق دالة إحصائية لأثر ثقافة المنظمة في درجة الولاء اتجاه التغيير وفقا للمتغيرات العمر، والمؤهل العلمي، والخبرة والمستوى الوظيفي، في حين لم تظهر الدراسة وجود فروق دالة إحصائية وفقا لمتغير النوع الاجتماعي

بلجازية عمر، محمد خير سليم أبوزيد، دور الثقافة المنظمة في الولاء اتجاه التغيير دراسة ميدانية في البنوك التجارية الأردنية، مجلة موسوعة الاقتصاد والتمويل الاسلامي مجلد 03، العدد9، 2011، ص ص 201-241: هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أبعاد الثقافة المنظمة السائدة، ومستويات الولاء اتجاه التغيير في البنوك التجارية الأردنية، من وجهة نظر العاملين فيها. بالإضافة إلى التعرف على مدى تأثير الثقافة المنظمة السائدة في مستوى الولاء اتجاه التغيير.

ولتحقيق أهداف الدراسة، فقد قام الباحث بتطوير استبانة مكونة من ثلاثة أجزاء، يهدف الأول منها لمعرفة خصائص عينة الدراسة، أما الجزء الثاني فيهدف إلى قياس المتغير المستقل المتمثل في الثقافة المنظمة (الثقافة البيروقراطية، والثقافة الإبداعية، والثقافة الداعمة)، ويقاس الجزء الثالث المتغير التابع المتمثل في الولاء اتجاه التغيير (الولاء العاطفي اتجاه التغيير، والولاء المستمر اتجاه التغيير، والولاء المعياري اتجاه التغيير).

تم توزيع (352) استبانة على عينة الدراسة، والمتمثلة في موظفي الإدارة العامة لهذه البنوك في العاصمة عمان، وقد تم استرجاع (301) استبانة أي ما نسبته (85.51%) من الاستبانات الموزعة.

واستخدم الباحث الأساليب الإحصائية المناسبة لتحليل البيانات، منها أساليب الإحصاء الوصفي (الوسط الحسابي، والتكرارات، والنسب المئوية)، والانحدار المتعدد، والانحدار التفاعلي.

وقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها:

- تسود بيئة عمل البنوك التجارية الأردنية كافة أبعاد الثقافة المنظمة من وجهة نظر العاملين فيها، لكن بدرجات متفاوتة، حيث كان البعد الأعلى للثقافة البيروقراطية بدرجة مرتفعة، يليه بُعد الثقافة الإبداعية بدرجة مرتفعة ثم بُعد الثقافة الداعمة بدرجة متوسطة.

- يتوافر الولاء اتجاه التغيير في البنوك التجارية الأردنية بكافة أبعاده من وجهة نظر العاملين فيها بصورة عامة، لكن بمستويات متفاوتة، حيث ارتبط أعلى مستوى بالولاء العاطفي اتجاه التغيير بدرجة مرتفعة، يليه الولاء المعياري اتجاه التغيير بدرجة مرتفعة، ثم الولاء المستمر اتجاه التغيير بدرجة متوسطة.

- وجود أثر ذو دلالة إحصائية للثقافة المنظمة في الولاء اتجاه التغيير وأبعاده (الولاء العاطفي اتجاه التغيير، والولاء المستمر اتجاه التغيير، والولاء المعياري اتجاه التغيير).

- أظهرت الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية لأثر الثقافة المنظمة في مستوى الولاء اتجاه التغيير وفقاً للمتغيرات (العمر، والمؤهل العلمي، والخبرة والمستوى الوظيفي)، في حين لم تظهر الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية وفقاً لمتغير النوع الاجتماعي.

ثالثاً: دراسات ادارة المعرفة والثقافة التنظيمية باللغة العربية

قرдобية نصر الدين، أثر الثقافة التنظيمية على عمليات بناء المعرفة دراسة حالة عينة من المؤسسات، المعهد العالي للتكوين في السكك الحديدية، الجزائر مجلد 08، العدد 02، 2018، ص ص 81-97.

تسعى هذ الدراسة إلى توضيح ومعرفة النقاط التالية:

✓ إظهار أهمية الثقافة التنظيمية ودور مكوناتها في إجناح عملية بناء المعرفة.

- ✓ تكمن أهداف نتائج هذه الدراسة أيضا في توعية المدراء والعمال على حد سواء على ضرورة التشارك
- ✓ بالمعرفة ونشرها بين أفراد التنظيم، وإرساء معاملة ثقافية وقيمية تساعد على ذلك، الشيء الذي يصب في مصلحة الأفراد والمؤسسة.
- ✓ البحث في مفهوم بناء المعرفة مع التعرض لمختلف مكونات إدارة المعرفة وكيفية تحقيق التعلم، وفحص وجود عمليات إدارة المعرفة من عدمه، ومدى اهتمام المؤسسة الاقتصادية الجزائرية بهذا التوجه.
- ويمكن إجمال نتائج الدراسة النظرية منها والتطبيقية في النقاط التالية:

- تشكل المعرفة التنظيمية جوهر العملية الإدارية ومحدد رئيسي لكيفية القيام بالأنشطة، تصنف إلى صريحة وضمنية، وهي في حاجة إلى التجديد والإملاء.
- أظهرت الدراسة أهمية رصد العرفة وكسبها يتم أساسا وفقا لإبرام التكوين إضافة إلى توجيه المدراء وتشجيعهم للعمال على زياد رصيدهم المعرفي.

رامز رمضان، محمد حسين، دور إدارة المعرفة في تمكين الثقافة لتصبح داخل المنظمات العامة دراسة تطبيقية في مجال الشراكة إنتاج متنوع من الكهرباء، المجلد 35، العدد 4، أكتوبر 2017: هدفت هذه الدراسة إلى تحديد تأثير عمليات إدارة المعرفة في تحسين محددات الثقافة في الشركة لإنتاج كثافة عالية من الكهرباء للدخول إلى محل الدراسة، حيث تم استخدام الشكل الوصفي للتحليل وأسلوب الدراسة، ولا يتضمن أسلوبين أساسيين يوضح البيانات لإتمامها، وقد تم تصميم استمارة استقصاء مكونة من (55) فقرة شاملة لتنوعات الدراسة، حيث توزع تمامًا على إنشاء من المديرين - في مختلف المديرين - بعددها (150) مفردة محددة، تم حذفها (142) استمارة كانت جميعها صالحة للتحليل الإحصائي، أي ما ظننا (94.7%) من إجمالي الاستمارات التي وزعتها.

وقد أسفرت نتائج الدراسة عن اتجاهات متوسطة لابتكار عناصر الدراسة نحو إدارة المعرفة (طريقة نظام اكتساب المعرفة، عمليات نظام إدارة المعرفة، عمليات نظام إدارة المعرفة، توزيع المعرفة، تنسيق المعرفة) ، كذلك تعلم الدراسة إلى هنا اتجاهات متوسطة نحو محددات المعرفة الجديدة (محدد المعرفة - محدد المعرفة الإبداعي - محدد الأعراف - محدد المعرفة) ، ما يمكن أن يستنتج نتائج إدارة المعرفة تأثيراً في تحديد ما يتوصل إليه المعرفة، وذلك من خلال قيم (F) عند مستوى دلالة ($0.05 \leq \infty$) ، وهي سوف تشير إلى معنوية نموذج الدراسة.

وقد أوصت الدراسة بوجود اهتمام بالشراكة فتميزت باختراع المعرفة وامتلاكها والمشاركات والانفتاح والتقييم، وبدأ العمل بنظم اكتساب المعرفة العاملة وذلك على تجميع المعارف الجديدة وإكتساب العاملين وتلك المعارف، والعمل على تطوير المعرفة الجديدة في مجال المعرفة بهدف تنمية المعرفة داخل المعرفة المختلفة وتنوع المعرفة وذلك لتصنيف البيانات الربحية ونفعها هناك نظام دائم لصيانة المعرفة الموجودة داخل الشركة والمحافظة عليها.

المطلب الثاني: الدراسات الأجنبية.

1-zhu,C, and Engles,N, Organizational Culture and instructional innovation in higher education perceptions and reactions of teachers and students. Journal of Educational Management Administration Leadership, 42(1), 2014, 136-158 .

هدفت الدراسة الى التعرف على وجهات نظر المعلمين والطلبة حول الثقافة التنظيمية وردود الأفعال حول الإبداعات التعليمية والتعلم التعاوني واستخدام التقنيات التعليمية المبتكرة، وتم تطبيق الدراسة على مجموعة من المعلمين والطلبة في ست جامعات صينية، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي لمناسبته لطبيعة هذه الدراسة، وقد بلغ مجتمع الدراسة (1051) معلما وطالبا، وكانت اداة الدراسة عبارة عن الاستبانة.

توصلت الدراسة الى اهم النتائج التالية:

- ان الثقافة التنظيمية تؤثر في حاجة المعلمين والطلبة الى الإبداع، ووجهات نظرهم حول الأساليب التعليمية الإبداعية، وكذلك الاستجابة للإبداعات التعليمية ومستوى تنفيذها.

2-Seyed Ali Akbar Ahmadi, Yashar Salamzadeh*, Mohammadreza Daraei ,Jamshid Akbari- Relationship between Organizational Culture and Strategy Implementation: Typologies and Dimensions Article : Global Business and Management Research: An International Journal (2012) Vol. 4, No. 3 & 4

هدفت هذه الورقة هو الإجابة على سؤال ما هي العلاقة بين الثقافة التنظيمية وتنفيذ الاستراتيجية وتحليل الترابطات النمطية والأبعاد، وذلك لحل مشكلة بعض الإخفاقات في عملية تنفيذ الاستراتيجية في هذا الجانب التصميم أساليب الإحصاء الوصفي والاستدلالي باستخدام برنامج SPSS عينة من 136 عضوا من بنك

كارافارين الإيراني، تفحص هذه الورقة بشكل تجريبي الفرضيات التي تشير إلى العلاقات بين الأنماط وأبعاد الثقافة التنظيمية وأبعاد تنفيذ الاستراتيجية النتائج

- تؤكد النتائج الفرضيات وتكشف العلاقات بين جميع نماذج وأبعاد الثقافات ومكونات التنفيذ .

✓ توضح النتائج الدور الرئيسي لمرونة الثقافات في عملية تنفيذ الاستراتيجية بالإضافة إلى ذلك ، تتحقق النتائج من أن الثقافات المرنة يجب أن تفعل المزيد مع تشكيل السياسة والعوامل الهيكلية في التنفيذ .

✓ علاوة على ذلك، تكشف النتائج عن علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين التركيز الاستراتيجي بين الثقافة وتنفيذ الاستراتيجية قيود / تداعيات البحث

✓ القيد الرئيسي لهذا البحث هو التحقيق في الفرضيات فقط في مؤسسة واحدة وتم جمع البيانات من مصدر واحد الآثار العملية.

✓ النتائج يمكن أن تنصح المديرين المدروسين للنظر في جميع أبعاد ثقافة مؤسستهم من أجل النجاح تنفيذ الاستراتيجية، وحتهم في نفس الوقت على قادة المنظمة من خلال ثقافات مرنة

✓ الأصالة / القيمة، تشير القيمة الكبيرة لهذا البحث إلى تركيزه على نماذج وأبعاد الثقافة وتنفيذ الاستراتيجية التي تبحث في العلاقات المتبادلة بينهما . نظرا لحقيقة أن الموضوع لم يتم دراسته بعمق، فإن هذه الورقة تقدم أدلة تجريبية لتأكيد وجود هذه العلاقات على وجه الخصوص، فإن ثقافة العشيرة والأدوقراطية لها صلة أكبر بالتنفيذ

3-Kasim, R: The Relationship of Knowledge Management Practices, competencies and the organizational performance of Government Departments in Malaysia, international journal of human and Social sciences, vol. 5, No. 4, 2010,p .p 219- 225.

هدفت الدراسة الى بيان الدور الهام لممارسات ادارة المعرفة في تحسين الأداء وكفاءة مؤسسات القطاع العام، وكيف يمكن ان يتحسن الأداء الوظيفي الحكومي من خلال تطبيق ادارة المعرفة، واعتمد الباحث المنهج الوصفي التحليلي في اجراءات الدراسة، واستخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات اللازمة من مجتمع الدراسة

والذي يمثل جميع المدراء العاملين في الوزارات الماليزية والبالغ عددها (28) وزارة، حيث تم اخذ عينة عشوائية منتظمة تبلغ (500) مفردة من مجتمع الدراسة.

وقد توصلت الدراسة الى نتائج اهمها:

✓ وجود علاقة ايجابية بين ممارسات ادارة المعرفة وكفاءة الأداء الوظيفي في مؤسسات القطاع العام الماليزي.

✓ تعمل الإدارة العليا على فهم للعوامل والعناصر التي تساعد في فعالية الأداء الوظيفي، واي العوامل التي تحد من تحسن الأداء، وتوفير الموارد اللازمة للتأثير على ممارسات ادارة المعرفة في المنظمات، كما تعمل على تعزيز وخلق التميز التنظيمي حيث يتطور الأفراد شخصيا ومهنيا.

4-Palanisamy, Ramaraj, organizational Culture and Knowledge Management in ERP Implementation: An Emprirical Study, Journal of Computer Information Systemes, pp (100 – 120), USA. 2008.

هدفت الدراسة الى اختبار العلاقة بين الثقافة التنظيمية وعمليات ادارة المعرفة، وهذا في سياق تنفيذ نظام تخطيط موارد المؤسسة Planning Resource Enterprise، واستخدمت الدراسة أساليب الإحصاء الوصفي والاستدلالي لي وأسلوب الاستبانة، وشملت 182 شخصا من 36 مؤسسة مختلفة في امريكا الشمالية.

اظهرت الدراسة عدة نتائج، حيث ظهر ان الثقافة التنظيمية تؤثر في عمليات ادارة المعرفة في تطبيق ERP وشددت الدراسة على اهمية تحفيز الموظفين، للعمل على خلق المعرفة لديهم ومشاركتها وتطبيقها بطريقة جماعية، كما شددت على ضرورة اجراء المزيد من الدراسات التجريبية التي تساعد في فهم التكامل بين الثقافة التنظيمية وممارسات انشطة ادارة المعرفة وفي بيئات تنظيمية مختلفة.

المطلب الثالث: مقارنة الدراسة الحالية بالدراسات السابقة

1- من حيث المكان والزمان:

تمت الدراسة الحالية في البيئة الجزائرية وبالتحديد في (مؤسسة منصور عبد الفتاح لصناعة بالوادي) بالسنة 2025، بينما تمت الدراسات السابقة بين البيئات مختلفة الجزائرية ودولية (دول مختلفة) والأجنبية بلغة أخرى متغيرة من سنة 2008 إلى 2023.

2- من حيث عدد العينة:

نجد أن جزء من الدراسات السابقة تناولت عينات مختلفة العدد من خلال مقارنة بالدراسة الحالية وبعضها أكثر والبعض الآخر أقل وذلك حسب إمكانية كل دراسة، بينما أعدت هذه الدراسة على الجانب النظري العمليات الجوهرية لإدارة المعرفة والثقافة التنظيمية في العديد من أماكن مختلفة وفي الفصل الثاني على الدراسة التطبيقية درجة الارتباطية وتأثر بين العمليات الجوهرية لإدارة المعرفة والثقافة التنظيمية ولجأ الباحث إلى استبانة موزعة لعينة من موظفي مؤسسة منصور عبد الفتاح لصناعة بالوادي

3- من حيث المتغيرات:

هدفت الدراسة الحالية إلى معرفة دور العمليات الجوهرية لإدارة المعرفة على تحسين الثقافة التنظيمية في المؤسسة الاقتصادية من خلال وجهة نظر مؤسسة منصور عبد الفتاح لصناعة بالوادي، أما الدراسات السابقة تناولت متغيرات مختلفة نذكر منها: اتخاذ القرارات المالية، إدارة الموارد البشرية، ميزة التنافسية، ولاء تجاه التغيير، تنفيذ الاستراتيجي، الاداء المؤسسات.

خلاصة

مما سبق عرضه في هذا الفصل يمكننا استنتاج أن رغم الإلمام الكبير الذي تحظى به عمليات الجوهرية لإدارة المعرفة من أجل تحقيق الريادة لمنظمات الأعمال واجب اعطاها أهمية كبيرة لجميع عملياتها وتطبيقها تطبيقاً فعالاً يجعل المنظمة تحافظ وتطور ما لديها من معارف وتكون في تدفق مستمر من أجل تعزيز الثقافة التنظيمية داخل المنظمة التطبيق السليم لإدارة المعرفة يتطلب تهيئة بيئة تنظيمية ملائمة للوصول إلى أقصى استفادة ممكنة من المعرفة، بحيث تكون بيئة مشجعة على الإدارة الفعالة للمعرفة، وهذه البيئة تتطلب هياكل تنظيمية مرنة وملائمة لإدارة المعرفة، وقيادة وثقافة تنظيمية محفزة للعمل الجماعي البناء، ومشجعة على تبادل المعلومات، وكذا تكنولوجيا معلومات متكاملة فيما بينها وذات صلة وثيقة بالمعرفة. كذلك تعد الثقافة التنظيمية عبارة عن نظام من المعاني والأفكار والعادات والتقاليد التي تعكس توجهات المجتمعات وتراثها واعتقاداتها ومبادئها، فهي تحدد

أثر التعامل والنمط الإداري السائد الذي يتأثر بالتوجهات السائدة في محيط العمل الداخلي أو الخارجي الذي يؤثر بدوره على توجهات أفراد المنظمة وقاداتها بسبل اتخاذ الإجراءات اللازمة لتسيير العمل وفق ثقافة تعتمد إلى حد كبير على عدة مصادر وتتباين بتباين الاستعدادات والخبرات، ونمط القيادة الذي يؤثر بشكل مباشر على الثقافة التنظيمية، فيؤدي إلى فرض نمط ثقافي إما يساعد على تطوير الأداء والابتكار والإبداع أو يؤدي إلى الجمود والرتابة والتقييد بالأوامر والتعليمات. التي تعدل باختيار المنظمة وعدم قدرتها على المنافسة والاستمرار.

الفصل الثاني

تمهيد:

بعد التطرق للجانب النظري كل من متغيرات الدراسة العمليات الجوهرية لإدارة المعرفة وتحسين الثقافة التنظيمية سنحاول في الجانب التطبيقي للدراسة أن نبين علاقة العمليات الجوهرية لإدارة المعرفة وتحسين الثقافة التنظيمية من خلال دراسة عينة من موظفي مؤسسة منصور عبد الفتاح لإنتاج مواد تنظيف الوادي وذلك من خلال إعطاء لمحة بسيطة عن المؤسسة محل الدراسة، بالإضافة إلى تحليل البيانات المجمعة بواسطة الاستبيان بالاعتماد على الأساليب الإحصائية المناسبة، لتتوصل في الأخير تأكيد صحة فرضيات الدراسة من قبولها أو رفضها، حيث نعتمد في هذا الفصل على المعطيات الإحصائية وتفريغها كميًا وكيفيًا وذلك بالاستعانة ببرنامج EXEL وبرنامج الحزم الإحصائي للعلوم الاجتماعية SPSS22 لتعزيز النتائج ومعرفة بدقة ويتضمن هذا الفصل المباحث التالية:

- المبحث الأول: طريقة وأدوات الدراسة الميدانية.
- المبحث الثاني: نتائج الدراسة الميدانية وتفسيرها.

المبحث الأول: طريقة وأدوات الدراسة

يتوقف نجاح وانجاز الدراسة الميدانية على تحديد طريقة جمع البيانات المتعلقة بموضوع البحث, إضافة إلى تحديد مختلف الأدوات الإحصائية المستخدمة لتحليل هذه البيانات.

وذلك من أجل تحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي والمنهج التحليلي, الذي يستخدم في المتابعة الدقيقة للظاهرة بطريقة كمية أو نوعية لفترة زمنية أو عدد من الفترات من أجل التعرف على الظاهرة من حيث المحتوى, والوصول إلى نتائج وتعليمات تساعد في فهم الواقع وتحسينه, وتهدف هذه الدراسة إلى العمليات الجوهرية لإدارة المعرفة وعلاقتها بتحسين الثقافة التنظيمية عينة من موظفي مؤسسة منصور عبد الفتاح لإنتاج مواد تنظيف الوادي.

المطلب الأول: طريقة الدراسة

يعتمد تحديد طريقة الدراسة على جمع البيانات وعلى معرفة مجتمع الدراسة ومتغيراتها, وكيفية قياسها والتأكد من صدق وثبات أداة البحث.

أولاً: مجتمع والعينة الدراسة

سوف نتطرق لمجتمع الدراسة ثم للعينة الدراسة

1- مجتمع الدراسة

تقديم مؤسسة منصور عبد الفتاح لإنتاج مواد تنظيف "الوادي":

- التأسيس: تم إنشاء مؤسسة منصور عبد الفتاح بموجب المرسوم التنفيذي رقم 23-423 بتاريخ 4 جويلية 2003, برأسمال 50.000.000.000 دج يعمل بمؤسسة 35 موظف وتهدف تطوير صناعة المنظفات ومنتجات التنظيف في الوادي.

- مجالات النشاط:

تنتج مؤسسة مجموعة متنوعة من المنتجات، بما في ذلك:

- منظفات الغسيل
- منظفات الأطباق
- منظفات الأرضيات والزجاج
- المطهرات والجل المعقم

2- عينة الدراسة

اختيرت عينة عشوائية بسيطة عددها (35) من موظفي مؤسسة منصور عبد الفتاح لإنتاج مواد تنظيف "بالوادي".

الجدول رقم (2-1): تحديد العينة المستهدفة

عدد الاستمارات الموزعة		عدد الاستمارات المسترجعة		عدد الاستمارات القابلة للتحليل	
التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة
35	%100	0	/	35	%100

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على معطيات الاستبيان

ثانياً: تحديد متغيرات الدراسة وكيفية قياسها

تمثلت متغيرات الدراسة في المتغير المستقل والمتغير التابع.

– **المتغير المستقل:** وهو المتغير الذي نكون أحراراً في التعبير عنه بأي قيمة ضمن معادلة معينة، والذي تتحدد على أساسه القيمة التي يتخذها متغير آخر يسمى المتغير التابع⁽¹⁾. ويتمثل في دراستنا هذه في "العمليات الجوهرية لإدارة المعرفة" والأبعاد التالية: (توليد معرفة، تخزين المعرفة، توزيع المعرفة، توظيف المعرفة)

– **المتغير التابع:** هو المتغير الذي تتحدد قيمته تبعاً للقيم التي تتخذها متغيرات أخرى تسمى بالمتغيرات المستقلة⁽²⁾. ويتمثل في دراستنا هذه تحسين الثقافة التنظيمية.

– كيفية قياس متغيرات الدراسة:

تم الاعتماد على مقياس ليكارت الخماسي كما يوضحه الجدول التالي:

الجدول رقم (2-2): مقياس ليكارت الخماسي

الاستجابة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
الدرجة	5	4	3	2	1
المجال	5 - 4.20	4.19 - 3.4	3.39 - 2.6	2.59 - 1.8	1.79 - 1

المصدر: عز عبد الفتاح، مقدمة في الإحصاء الوصفي والاستدلالي باستخدام SPSS، دار الوفاء، السعودية، ص 17

¹ - عبد العزيز فهمي هيكل، موسوعة المصطلحات الاقتصادية الإحصائية، دار النهضة العربية للنشر، بيروت- لبنان، 1985، ص 410.

² - نفس المرجع السابق، ص 123.

ثالثاً: طريقة جمع البيانات

تم الاعتماد في جمع البيانات اللازمة للبحث على نوعين من المصادر هما:

1- المصادر الأولية

وتتمثل في كل ما يتوفر من كتب متعلقة بالموضوع وكذلك رسائل ماجستير وMASTER متعلقة بالكلمة بالعمليات الجوهرية لإدارة المعرفة وتحسين الثقافة التنظيمية.

2- المصادر الثانوية

وتتمثل في تصميم استبيان موجه من موظفي مؤسسة منصور عبد الفتاح لإنتاج مواد تنظيف "بالوادي". (أنظر الملحق رقم (01)) كأداة لجمع البيانات الأولية المتعلقة بمجتمع البحث وتطبيقها على عينة ممثلة له.

والجدول التالي يوضح توزيع عبارات الاستبيان الخاصة بعبارات العمليات الجوهرية لإدارة المعرفة.

الجدول رقم (2-3): توزيع عبارات الاستبيان العمليات الجوهرية لإدارة المعرفة.

العبارات	العمليات الجوهرية لإدارة المعرفة..
من 01 إلى 06	توليد المعرفة
من 07 إلى 12	تخزين المعرفة
من 13 إلى 18	توزيع المعرفة
من 19 إلى 24	توظيف المعرفة

المصدر: من إعداد الطلبة بناء على بيانات الاستبيان

والجدول التالي يوضح توزيع عبارات الاستبيان الخاصة بعبارات تحسين الثقافة التنظيمية.

الجدول رقم (2-4): توزيع عبارات الاستبيان الخاصة بتحسين الثقافة التنظيمية

العبارات	تحسين الثقافة التنظيمية
من 01 إلى 10	تحسين الثقافة التنظيمية

المصدر: من إعداد الطلبة بناء على الاستبيان

رابعاً: صدق وثبات أداة الاستبيان

يقصد بثبات الاستبانة أن تعطي نفس النتيجة لو تم إعادة توزيعها أكثر من مرة على نفس العينة وتحت نفس الظروف والشروط.

1- صدق وثبات أداة الاستبيان (آلفا كرونباخ):

- صدق المحكمين (تحكيم أداة الاستبيان)

بعد إعداد الأسئلة أداة الاستبيان في صورتها الأولية من أجل أخذها بعين الاعتبار وتأكيد مصداقيتها ومدى شموليتها لموضوع الدراسة فإنها تعرض مجموعة من الأساتذة المحكمين المتخصصين، أو ما يعرف صدق المحكمين يقصد به: "المظهر العام للاستبيان من حيث المفردات وكيفية صياغتها، ودقتها وموضوعاتها ومدى مناسبة الأداة للغرض الذي وضع لأجله" (أنظر الملحق رقم 01).

- صدق الاتساق الداخلي لمحاور الدراسة

تم قياس صدق الاستبيان في هذه الطريقة وفقاً لمعامل ارتباط بيرسون من خلال حساب معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارة الأبعاد والدرجة الكلية للمحور التابعة له من جهة، ومعدل عبارات الاستبيان الكلي من جهة أخرى.

الجدول رقم (2-5): يوضح الاتساق الداخلي لأبعاد ومحاور الدراسة

Sig	ارتباط بيرسون	أبعاد ومحاور الدراسة
0.000	0.820**	البعد الأول: توليد المعرفة
0.000	0.851**	البعد الثاني: تخزين المعرفة
0.000	0.862**	البعد الثالث: توزيع المعرفة
0.000	0.850**	البعد الرابع: توظيف المعرفة
0.000	0.842**	المحور الأول: العمليات الجوهرية لإدارة المعرفة
0.000	0.914**	المحور الثاني: تحسين الثقافة التنظيمية
**دال: أي يوجد ارتباط معنوي بين العبارة والدرجة الكلية لمحورها		

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

من خلال معاملات لارتباطات الثنائية المبينة في الجدول أعلاه يتبين لنا أن لأبعاد المحور الأول العمليات الجوهرية لإدارة المعرفة خلال أبعاد كل من البعد الأول: توليد المعرفة بمعامل ارتباط ($r=0.820$)، البعد الثاني: تخزين المعرفة بمعامل ارتباط ($r=0.851$)، البعد الثالث: توزيع المعرفة بمعامل ارتباط ($r=0.862$) البعد الرابع: توظيف المعرفة بمعامل ارتباط ($r=0.850$)، 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 صادقة ومتسقة لما وضعت لقياسه.

كما نلاحظ معاملات لارتباطات الثنائية المبينة في الجدول أعلاه يتبين لنا أن لأبعاد المحور الثاني تحسين الثقافة التنظيمية بمعامل ارتباط ($r=0.914$) تمتاز بالاتساق الداخلي حيث أن العلاقة الارتباط بين الدرجة الكلية لكل بعد من محور الثاني 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 الثاني صادقة ومتسقة لما وضعت لقياسه.

كما يتبين لنا أن محاور الدراسة تمتاز بالاتساق الداخلي حيث أن العلاقة الارتباط بين الدرجة الكلية للمحاور مع الاستبيان ككل دالة إحصائية، إذ أن قيمة Sig (مستوى المعنوية) لقيم الإحصائية لمعاملات الارتباط بيرسون المحسوبة في كل محور هي أقل من مستوى دلالة 0.05، ومنه محاور الدراسة صادقة ومتسقة لما وضعت لقياسه وبالتالي هناك اتساق داخلي لمحاور الاستبيان.

وقد تم التأكد من ثبات استبانة الدراسة من خلال طريقة معامل ألفا كرونباخ، وكانت النتائج كما هي مبينة في الجدول:

الجدول رقم (2-6): معامل الثبات للاتساق الداخلي للأبعاد المتغير المستقل

اسم المتغير	معامل ألفا كرونباخ
توليد المعرفة	0.862
تخزين المعرفة	0.874
توزيع المعرفة	0.852
توظيف المعرفة	0.817

المصدر: من إعداد الطلبة بناء على نتائج الدراسة ومخرجات نظام (SPSS25)

الجدول رقم (2-7): معامل الثبات للاتساق الداخلي للفقرات المتغير المستقل والمتغير التابع

اسم المتغير	معامل ألفا كرونباخ
المتغير المستقل (العمليات الجوهرية لإدارة المعرفة)	0.862
المتغير التابع (جودة الخدمات الفندقية)	0.914
معامل ألفا كرونباخ الكلي	0.923

المصدر: إعداد الطلبة بناء على نتائج الدراسة ومخرجات نظام (SPSS25)

من أجل التأكد من ثبات واتساق أداة الدراسة تم استخدام اختبار ألفا كرونباخ Cronbach Alpha بينت نتائج القياس ارتفاع معامل ألفا للاستبانة ككل (0.923) وبالتالي تتمتع أداة الدراسة بصورة عامة بمعامل ثبات عال يتيح لها تحقيق أهداف الدراسة وإمكانية ثبات النتائج التي تسفر عنها.

المطلب الثاني: أدوات الدراسة

قصد القيام بالتحليل الإحصائي للبيانات المتعلقة بموضوع البحث استخدمنا أدوات إحصائية وكذلك برامج إحصائية.

أولاً: الأدوات الإحصائية المستخدمة لقياس وتقييم متغيرات الدراسة

- التكرارات: هي أسلوب من أساليب التوبيخ الذي يعتمد على عدد المرات التي تكرر فيها المفردة⁽¹⁾. وقد استعملت لتحديد عدد الإجابات الخاصة بكل المستجوبين.
- النسبة المئوية: وهو تحويل التكرارات المطلقة إلى تكرارات نسبية، أي يحسب تكرار كل فئة كنسبة مئوية من مجموع التكرارات التي يتضمنها التوزيع التكراري، ويستخدم لمعرفة التوزيع النسبي لأفراد العينة.⁽²⁾
- المتوسط الحسابي: (Mean) يعتبر المؤشر الأكثر أهمية لقياس المواضع المركزية، ويستخدم بكثرة في مختلف الدراسات والحسابات.⁽³⁾
- الانحراف المعياري: (B) مقياس إحصائي لمدى تشتت مجموعة من القيم حول وسطها الحسابي، وهو الجذر التربيعي للتباين.⁽⁴⁾

¹ - بوشاشي بوعلام، فوائد الإحصاء، دروس و تمارين، دار هومة للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر، ص10.

² - عبد العزيز فهمي هيكل، مرجع سابق، ص 736.

³ - أحمد مصطفى الأشقر، مقدمة في الإحصاء مفاهيم و طرائق، دار الثقافة للنشر و التوزيع، عمان 2009، ص 50.

⁴ - عبد العزيز فهمي هيكل، المرجع السابق، ص 798.

- الأهمية النسبية (RII): تستخدم لتحديد نسبة الأهمية في إجابات العينة، ويستخدم المؤشر النسبي لتصنيف المعايير وفقا لأهميتها النسبية، كما موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (2-8): فئات مؤشر الأهمية النسبية

رقم الفئة	الفئة	مستوى الأهمية
1	(0.2 - 0)	ضعيفة جدا
2	(0.4 - 0.2)	ضعيفة
3	(0.6 - 0.41)	متوسطة
4	(0.8 - 0.61)	مرتفعة
5	(1 - 0.81)	مرتفعة جدا

La source: AKadin O.P.2011. Development of a MALTI - Criteria Approach for the Selection of Sustainable Materials for Building Projects PLiD thesis. University of Wolverhampton UK.

- ألفا كرونباخ: يستعمل للتأكد من الاتساق الداخلي لعبارات الاستبيان.
- تحليل التباين: هو مقياس مدى تشتت مجموعة من القيم عن وسطها الحسابي وكلما كبر التباين كلما دل ذلك على تشتت أكبر.⁽¹⁾
- تحليل الانحدار: يستخدم للتنبؤ بقيمة المتغير، يسمى المتغير التابع من خلال مجموعة من المتغيرات المستقلة، ويسمى ثنائي إذا كان هناك متغيرين فقط، الأول متغير مستقل، والثاني متغير تابع.
ثانيا: البرمجيات الإحصائية المستخدمة وتتمثل فيما يلي:
- برنامج **IBM SPSS Statistique v22**: هو برنامج يعد أحد أهم وأشهر حزم البرامج الجاهزة في مجال المعالجة الإحصائية للبيانات.⁽²⁾
- برنامج **EXCEL**: هو أحد مجموعة برامج الأوفيس ووظيفته إنشاء الجداول الالكترونية وإجراء العمليات الحسابية والإحصائية المعقدة بسرعة وكفاءة عالية، وكذلك إضافة المخططات والرسوم البيانية.⁽³⁾
- معاملات الارتباط الخطي: يستخدم لمعرفة ما إذا كان هناك ارتباط (علاقة) بين ظاهرتين أو أكثر هو تحديد نوع وقوة العلاقة بين متغيرين.

¹ - عبد العزيز فهمي هيكل، مرجع سابق، ص 08.

² - إبراهيم سالم إبراهيم أبو عمرة، استخدام تحليل المسار في دراسة العوامل المناخية المؤثرة على كمية الأمطار في محافظة رام الله، أطروحة ماجستير في الإحصاء، جامعة الأزهر، غزة، ص 43.

³ - محسن جم المالكي، تعلم برنامج مايكروسوفت اكسل 2003، دار العلوم للنشر و التوزيع، بيروت، بدون سنة نشر، ص 01.

- معامل الارتباط بيرسون: عبارة عن مقياس كمي يقيس قوة الارتباط بين متغيرين.
- اختبار **T(one Sample t-test)**: لمعرفة الدلالة الإحصائية (دال أو غري دال) في اختبار الفرضيات الإحصاء الاستدلالي ويفيد هذا الاختبار (test-t Sample one) في الكشف عما إذا كان هناك فرق جوهري (دال إحصائياً) بين المتوسط الحسابي (x) الفرضي والمتوسط العينة أفراد لإجابة $n=30$
- اختبار **ANOVA** يسمى هذا الاختبار باختبار تحليل التباين الاحادي ANOVA، هذا الاختبار من الاختبارات المعلمية ويستخدم لمعرفة الفروقات في متوسطات اجابات العينة حسب خاصية تقسيم العينة إلى أكثر من قسمين.

المبحث الثاني: نتائج الدراسة الميدانية و تفسيرها

سنقوم من خلال هذا المبحث بعرض نتائج الدراسة في المطلب الأول، ثم تحليلها واختبارها من خلال المطلب الثاني.

المطلب الأول: عرض و تحليل نتائج الدراسة

اولا: المتغيرات الديموغرافية

من أجل تحديد عينة الدراسة قمنا بتمثيل القسم الأول الخاص بالبيانات الشخصية والتي تصف عينة الدراسة باستخدام برنامج SPSS25 وبرنامج EXCEL.

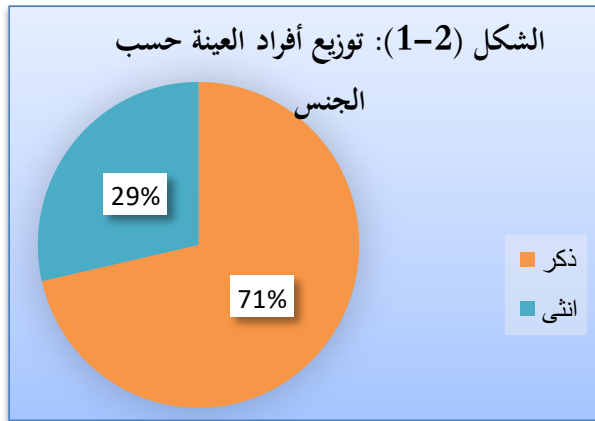
1- توزيع أفراد العينة حسب الجنس

جدول رقم (2-9): توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس

النسبة %	التكرار	الجنس
71%	25	ذكر
29%	10	أنثى
100%	35	المجموع

المصدر: إعداد الطلبة بناء على نتائج الدراسة ومخرجات نظام (xl)

حتى تكون النتائج أكثر وضوحا قمنا بتمثيلها في الرسم البياني التالي:



المصدر: إعداد الطلبة بناء على نتائج الدراسة ومخرجات نظام (xl)

يتبين لنا من الجدول والشكل أعلاه أن جنس ذكر التي تمثل فئة أعلى نسبة بـ (71%) من حجم العينة وهذا راجع إلى خصائص التي تتمتع بها هذه الفئة كذلك هذا يدل على ان يوجد مهنة موجهة للذكر أكثر من بسبب المسؤوليات الوظيفية الإضافية التي يكلف بها الذكر أكثر من الأنثى.

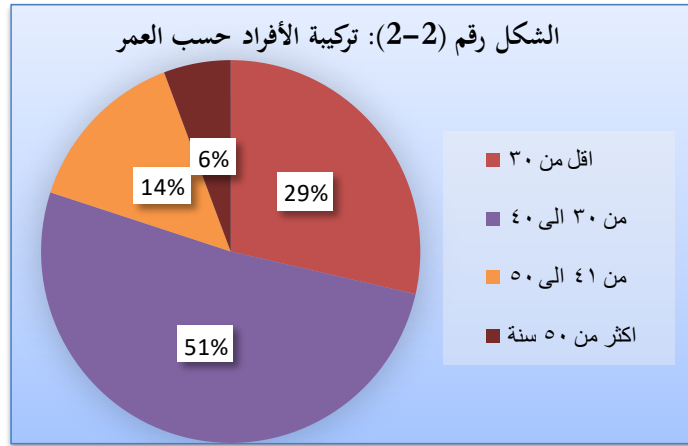
2- توزيع أفراد العينة حسب متغير العمر

جدول رقم (2-10): توزيع عينة الدراسة حسب متغير العمر

العمر	التكرار	النسبة %
30 من اقل	24	27%
30 الى 40 من	28	32%
41 الى 50 من	22	25%
سنة 50 من أكثر	14	17%
المجموع	35	100%

المصدر: إعداد الطلبة بناء على نتائج الدراسة ومخرجات نظام (x1)

حتى تكون النتائج أكثر وضوحاً قمنا بتمثيلها في الرسم البياني التالي:



المصدر: إعداد الطلبة بناء على نتائج الدراسة ومخرجات نظام (x1)

نلاحظ من خلال شكل أعلاه أن أغلبية عينة الدراسة تتوزع بأغلبية الفئة العمرية من 30 إلى 40 سنة بنسبة 51%، تليها اقل من 30 سنة بنسبة 29% في حين كل من الفئة العمرية من 41 إلى 50 سنة وأكثر من 50 سنة بنسب على التوالي: 14%، 6% من المجموع الإجمالي للنسب.

تفسير: هذا يدل على أن من فئة الشباب من الفئة الشبابية وما تمتلكه من مؤهلات وقدرات بنيوية تؤهلهم لتحمل المسؤولية والمشاركة الفعلية.

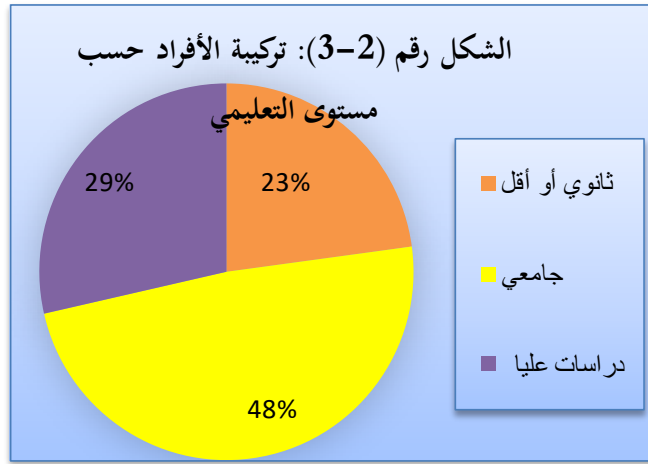
3- توزيع عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي:

جدول رقم (2-11): توزيع عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي

النسبة %	التكرار	المستوى التعليمي
60%	21	ثانوي أو أقل
34%	12	جامعي
6%	2	دراسات عليا
100%	35	المجموع

المصدر: إعداد الطلبة بناء على نتائج الدراسة ومخرجات نظام (x1)

قمنا بتمثيل نتائج الدراسة في الرسم البياني التالي:



المصدر: إعداد الطلبة بناء على نتائج الدراسة ومخرجات نظام (x1)

نلاحظ من خلال الجدول والشكل أعلاه أن أغلبية عينة الدراسة تتوزع جامعي نسبة 48% تليها دراسات عليا 29%، أما أقل نسبة فهي لثانوي أو أقل بنسبة 23% من المجموع الإجمالي للنسب.

التفسير: ويمكن أن نفسر النسبة العالية للمستوى الجامعي وهذا يعود لما تتطلبه وظيفة من خبرات ومهارات ومؤهلات للتعامل مع الأعمال التي تقوم المؤسسة فالخط الانتاجي للمؤسسة يتطلب عمال ذو مستوى تعليمي عالي نظرا لخطورة المواد المعمول بها معا.

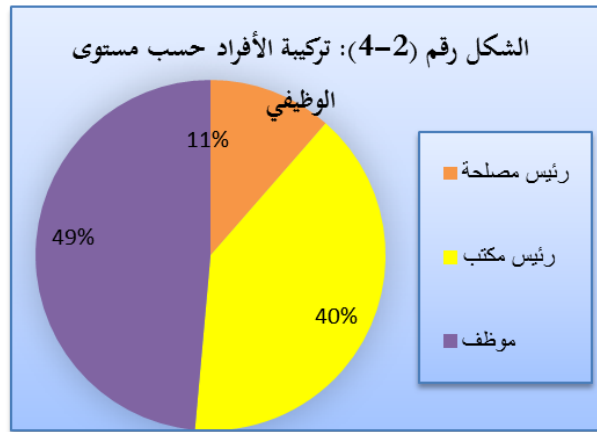
رابعاً/ توزيع عينة الدراسة حسب المستوى الوظيفي:

جدول رقم (2-12): توزيع عينة الدراسة حسب متغير المستوى الوظيفي

النسبة %	التكرار	المستوى الوظيفي
11%	04	رئيس مصلحة
40%	14	رئيس مكتب
49%	17	موظف
100%	35	المجموع

المصدر: إعداد الطلبة بناء على نتائج الدراسة ومخرجات نظام (xI)

فمنا بتمثيل نتائج الدراسة في الرسم البياني التالي:



المصدر: إعداد الطلبة بناء على نتائج الدراسة ومخرجات نظام (xI)

نلاحظ من خلال الجدول والشكل أعلاه أن أغلبية عينة الدراسة تتوزع موظف نسبة 49% تليها رئيس مكتب 40%، أما اقل نسبة فهي رئيس مصلحة بنسبة 11% من المجموع الإجمالي للنسب.

ثانياً: الاتجاه العام لآراء المستجوبين

1- الاتجاه العام لآراء المستجوبين لمتغير العمليات الجوهرية لإدارة المعرفة

- توليد المعرفة

الجدول رقم (2-13): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتيب للآراء توليد المعرفة

الرقم	العبارات	Mean	β	RII
1	تعمل الشركة بدراسة مستمرة للبيئة المحيطة به باستمرار.	4,40	0,96	0,92
2	تسعى الشركة للحصول على المعرفة من مصادر خارجية.	4,03	0,42	0,97

3	تواكب الشركة مختلف التطورات والمستجدات العلمية والتكنولوجيا.	4,07	0,70	0,80	موافق
4	تستخدم الشركة اساليب فعالة للكشف عن القدرات العلمية والإبداعية للموظفين.	3,04	0,45	0,44	محايد
5	يتم استقطاب الكفاءات والطاقات المدعة .	4,04	0,69	0,69	موافق
6	تستفيد الشركة من التجارب الناجحة	4,44	0,70	0,77	موافق بشدة
توليد المعرفة		4.12	0.87	0.82	موافق

المصدر: إعداد الطلبة بناء على مخرجات البرنامج الإحصائي (SPSS25).

من خلال النتائج الموضحة في الجدول السابقة فإن أغلب الاتجاه هو «موافق» أي أننا نسجل مستويات متجانسة، حيث كانت قيمة للمتوسط الحسابي (4,12) بانحراف معياري (0.87) وأهمية نسبية مرتفعة $R_{II} = 82\%$ وكانت أعلى قيمة للمتوسط الحسابي (4,44) بانحراف معياري (0.70) وأهمية نسبية مرتفعة $R_{II} = 77\%$ ، كانت للعبارة رقم (06) " تستفيد الشركة من التجارب الناجحة." تليها عبارة رقم (01) " تعمل الشركة بدراسة مستمرة للبيئة المحيطة به باستمرار." بمتوسط الحسابي (4,40) بانحراف معياري (0.96) وأهمية نسبية مرتفعة $R_{II} = 92\%$ ، تليها عبارة رقم (03) " تواكب الشركة مختلف التطورات والمستجدات العلمية والتكنولوجيا." بمتوسط الحسابي (4,07) بانحراف معياري (0.70) وأهمية نسبية مرتفعة $R_{II} = 80\%$ ، تليها عبارة رقم (01) " تعمل الشركة بدراسة مستمرة للبيئة المحيطة به باستمرار." بمتوسط الحسابي (4,04) بانحراف معياري (0.69) وأهمية نسبية مرتفعة $R_{II} = 69\%$ ، وهذا يدل على ان مؤسسة منصور عبد الفتاح لإنتاج مواد تنظيف يعمل على المراقبة المستمرة للسوق واحتياجات المستهلكين، مما يساعد على اكتشاف اتجاهات جديدة كازدياد الطلب على المنتجات البيئية والصحية. كما تعتمد مؤسسة منصور عبد الفتاح على التجارب المتكررة في معامل الإنتاج لاكتشاف تركيبات جديدة أكثر فعالية وأقل تكلفة. إلى جانب ذلك، يعد العمال والفنيون في خطوط الإنتاج مصدرا مهما للمعرفة التطبيقية، حيث تستثمر خبراتهم اليومية في تطوير الحلول وتحسين الأداء. وتولي مؤسسة منصور عبد الفتاح أهمية كبيرة للاستفادة من الممارسات الناجحة في الشركات الأخرى ومتابعة التطورات العلمية في مجال صناعة المنظفات، مما يثري قاعدتها المعرفية ويوسع آفاقها. كما تُعد ملاحظات العملاء والشكاوى الواردة من السوق مصدرا مهما لتوليد معرفة تساعد على تحسين جودة المنتجات وتلبية تطلعات المستخدمين. كل هذه الأنشطة تساهم في خلق بيئة ديناميكية داخل الشركة تُشجع على الابتكار وتدعم ثقافة التنظيمية التعليمية المستمرة.

- بعد تخزين المعرفة

الجدول رقم (2-14): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتيب للآراء الخاصة بتخزين المعرفة

الرقم	العبارات	Mean	β	RII	موافق
7	يعتبر السعي للحصول على المعرفة من الأمور المهمة بالنسبة للشركة.	4,13	0,70	0,78	موافق
8	توفر الشركة جلسات دورية من اجل تبادل المعرفة.	3,04	0,42	0,42	محايد
9	يتم تخزين المعرفة عن طريق أساليب التحفيز والتشجيع لتبادل الخبرات.	4,66	0,88	0,93	موافق بشدة
10	تخزن المعرفة في شكل قواعد بيانات تزود بمعلومات حول الموضوعات المعرفية التعليمية المختلفة.	4,61	0,91	0,85	موافق بشدة
11	يتم تحويل المعرفة الى الأرشيف والمستندات الورقية.	4,42	0,72	0,88	موافق بشدة
12	معايير معرفية واضحة ومحددة للموظف تناسب مع طبيعة عمله وأنشطته.	4,33	0,70	0,80	موافق بشدة
تخزين المعرفة					موافق بشدة

المصدر: إعداد الطلبة بناء على مخرجات البرنامج الإحصائي (SPSS25).

من خلال النتائج الموضحة في الجدول السابقة فإن أغلب الاتجاه هو «موافق بشدة» أي أننا نسجل مستويات متجانسة، حيث كانت قيمة متوسط الحسابي (4,92) بانحراف معياري (0.95) وأهمية نسبية $RII=92\%$ وكانت أعلى قيمة للمتوسط الحسابي (4,66) بانحراف معياري (0.88) وأهمية نسبية مرتفعة $RII=93\%$ ، كانت للعبارة رقم (09) "يتم تخزين المعرفة عن طريق أساليب التحفيز والتشجيع لتبادل الخبرات" تليها عبارة رقم (10) "تخزن المعرفة في شكل قواعد بيانات تزود بمعلومات حول الموضوعات المعرفية التعليمية المختلفة." بمتوسط الحسابي (4,61) بانحراف معياري (0.91) وأهمية نسبية مرتفعة $RII=85\%$ ، تليها عبارة رقم (11) "تخزن المعرفة في شكل قواعد بيانات تزود بمعلومات حول الموضوعات المعرفية التعليمية المختلفة" بمتوسط الحسابي (4,42) بانحراف معياري (0.72) وأهمية نسبية مرتفعة $RII=88\%$ ، تليها عبارة رقم (11) "معايير معرفية واضحة ومحددة للموظف تناسب مع طبيعة عمله وأنشطته" بمتوسط الحسابي (4,33) بانحراف معياري (0.70) وأهمية نسبية مرتفعة $RII=80\%$ ، وهذا يدل على ان مؤسسة منصور عبد الفتاح. تولي أهمية كبيرة لعملية تخزين المعرفة باعتبارها ركيزة أساسية للحفاظ على الخبرات المتراكمة وتسهيل الوصول إليها عند الحاجة. ويتم ذلك من خلال خلق بيئة تشجع على تبادل الخبرات بين الموظفين، عبر أساليب التحفيز والتشجيع، مما يساهم في تحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة صريحة قابلة للتوثيق. كما تقوم مؤسسة منصور عبد الفتاح بحفظ

هذه المعرفة في قواعد بيانات إلكترونية تحتوي على موضوعات معرفية وتعليمية متنوعة تتعلق بعمليات الإنتاج والجودة والسلامة. إلى جانب ذلك، تعتمد الشركة على الأرشفة الورقية والمستندات التنظيمية لتخزين المعلومات والإجراءات الرسمية، مما يعزز من قدرتها على الرجوع للمعلومات بسهولة عند حدوث أي طارئ أو في حالات التدريب. وحرصاً على فاعلية هذه العملية، تعتمد مؤسسة منصور عبد الفتاح على معايير معرفية واضحة ومحددة تتوافق مع طبيعة عمل كل موظف، بحيث يتم تخزين ما يلزمه من معلومات ومعارف مرتبطة بأنشطته اليومية. هذا التكامل بين التشجيع، والتنظيم، والتقنية، يشكل نظاماً متكاملًا لإدارة المعرفة يدعم كفاءة المؤسسة واستمراريتها.

- بعد توزيع المعرفة

الجدول رقم (2-15): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتيب للآراء الخاصة بتوزيع المعرفة

الرقم	العبارات	Mean	β	RII
11	مؤسسة معلوماتية تساعد الأفراد في الوصول إلى قاعدة بيانات.	4,44	0,70	0,85
12	إصدار نشرات ودوريات وأنواع المطبوعات المختلفة.	3,07	0,66	0,60
31	عقد اجتماعات وندوات وورش عمل داخلية.	4,05	0,73	0,72
14	عقد دورات تدريبية داخلية يقوم بها الأفراد ذوي خبرة وكفاءة.	4,54	0,90	0,89
15	تتوفر الشركة على أنظمة تقوم من خلالها باسترجاع المعارف القديمة.	4,92	1,02	0,99
16	يستطيع الموظفون تبادل المعرفة بسهولة داخل الشركة .	4,62	0,92	0,80
توزيع المعرفة		4.62	1.03	0.84

المصدر: إعداد الطلبة بناء على مخرجات البرنامج الإحصائي (SPSS25).

من خلال النتائج الموضحة في الجدول السابقة فإن أغلب الاتجاه هو «موافق بشدة» أي أننا نسجل مستويات متجانسة، حيث كانت قيمة للمتوسط الحسابي (4,62) بانحراف معياري (1.03) وأهمية نسبية $RII = 84\%$ وكانت أعلى قيمة للمتوسط الحسابي (4,92) بانحراف معياري (1.02) وأهمية نسبية مرتفعة جدا 99% وكانت $RII = 99\%$ كانت للعبارة رقم (15) " تتوفر الشركة على أنظمة تقوم من خلالها باسترجاع المعارف القديمة تليها العبارة رقم (16) " يستطيع الموظفون تبادل المعرفة بسهولة داخل الشركة ". قيمة للمتوسط الحسابي (4,62) بانحراف معياري (0,92) وأهمية نسبية مرتفعة 80% $RII = 80\%$ تليها العبارة رقم (11) " مؤسسة معلوماتية تساعد الأفراد في الوصول إلى قاعدة بيانات ". قيمة للمتوسط الحسابي (4,44) بانحراف معياري (0.70) وأهمية نسبية مرتفعة 85%

RII= وهذا يدل على ان مؤسسة منصور عبد الفتاح لصناعة مواد التنظيف إلى تعزيز توزيع المعرفة داخلها من خلال توفير بيئة عمل تدعم الوصول السهل والسريع إلى قواعد البيانات الخاصة بالإنتاج، الجودة، والمكونات الكيميائية للمنتجات، كما تنظم المؤسسة اجتماعات لتبادل الأفكار والخبرات بين الأقسام المختلفة، مما يساعد على تحسين العمليات الانتاج كذالك انتاج منتجات جديدة. كما تقدم دورات تدريبية داخلية يشرف عليها موظفون ذوو خبرة وكفاءة عالية، يشاركون معارفهم التطبيقية حول كيفية تحسين أداء خطوط الإنتاج أو معالجة المشكلات الفنية. وبفضل الأنظمة الرقمية المعتمدة، تتمكن المؤسسة من استرجاع المعارف القديمة من أرشيفها سواء الإلكتروني أو الورقي، مما يمنع تكرار الأخطاء السابقة ويوفر حلولاً قائمة على التجارب السابقة. إضافةً إلى ذلك، توفر المؤسسة مناخاً تواصلياً مفتوحاً يمكن الموظفين من تبادل المعرفة بسهولة، وهو ما يعزز ثقافة التعاون والتعلم الجماعي داخل بيئة العمل، ويدعم بشكل مباشر الابتكار والجودة المستدامة في منتجات التنظيف.

- توظيف المعرفة

الجدول رقم (2-16): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري و الترتيب للآراء الخاصة ببعث توظيف المعرفة

الرقم	العبارات	Mean	β	RII	موافق بشدة
17	تساهم المعرفة التي أحصل عليها في تحقيق اهداف الشركة.	4,55	0,94	0,91	موافق بشدة
18	تلي المعرفة التي احصل عليها احتياجات العمل	4,61	0,91	0,92	موافق بشدة
19	تساهم المعرفة في نشر المعلومات بين الموظفين بفعالية.	4,78	1,00	0,99	موافق بشدة
20	توفر الشركة متطلبات تطبيق المعرفة المادية والبشرية.	4,44	0,85	0,82	موافق بشدة
21	ثقافة المؤسسة تدعم من عملية التطبيق الفعال للمعرفة.	4,71	1,00	0,99	موافق بشدة
22	تستخدم الشركة مقاييس ومعايير تسيطر من خلالها على المعرفة المطبقة.	4,42	0,87	0,84	موافق بشدة
توظيف المعرفة					موافق بشدة
العمليات الجوهرية لإدارة المعرفة					موافق بشدة

المصدر: إعداد الطلبة بناء على مخرجات البرنامج الإحصائي (SPSS25).

من خلال النتائج الموضحة في الجدول السابقة فإن أننا نسجل مستويات متجانسة وأغلب الاتجاه هو «موافق بشدة» أي كما تسجل العمليات الجوهرية لإدارة المعرفة بمتوسط الحسابي (4,50) بانحراف معياري (0,83) وأهمية نسبية 95% RII= حيث كانت أعلى قيمة للمتوسط الحسابي لبعث تخزين المعرفة (4,92) بانحراف معياري (0,95) وأهمية نسبية 92% RII= تليها البعد توزيع المعرفة (4,62) بانحراف معياري

(0.83) وأهمية نسبية 84% $RII=$ تليها البعد توظيف المعرفة (4,41) بانحراف معياري (0.82) وأهمية نسبية 84% $RII=$ وكانت اعلى قيمة للمتوسط الحسابي (4,78) بانحراف معياري (1.00) وأهمية نسبية 96% $RII=$ كانت للعبارة رقم (19) " تساهم المعرفة في نشر المعلومات بين الموظفين بفعالية." تليها العبارة رقم (21) " ثقافة المؤسسة تدعم من عملية التطبيق الفعال للمعرفة. (4,71) بانحراف معياري (1,00) وأهمية نسبية 96% $RII=$ وهذا يدل على ان المعرفة التي يحصل عليها الموظفون بمؤسسة منصور عبد الفتاح لصناعة مواد التنظيف تلعب دورا كبيرا في تحقيق أهداف مؤسسة، حيث تسهم بشكل مباشر في تحسين الأداء وتطوير المنتجات وفقاً لمتطلبات السوق. وتلبي هذه المعرفة احتياجات العمل اليومية، من خلال دعم العمليات الفنية والإدارية بالمعلومات الدقيقة والتقنيات الحديثة. كما تساهم بشكل فعال في نشر المعلومات بين الموظفين، مما يعزز التفاهم وتبادل الخبرات داخل المؤسسة، ومن جهة أخرى، توفر بمؤسسة كافة المتطلبات اللازمة لتطبيق المعرفة، سواء على مستوى الموارد البشرية المؤهلة أو الأدوات والمعدات التقنية التي تتيح تنفيذ الأفكار وتحويلها إلى واقع عملي، وتقوم ثقافة المؤسسة على أساس دعم التعلم المستمر والتجريب والتطوير، مما يخلق مناخاً مثالياً لتطبيق المعرفة بشكل فعال. إضافة إلى ذلك، تستخدم الشركة مقاييس ومعايير محددة لمراقبة كيفية تطبيق المعرفة وقياس مدى فعاليتها، بما يساعد في تحسين العمليات وضمان جودة المنتجات بطريقة علمية مما يساهم في تحسين الثقافة العامة للمؤسسة.

2- الاتجاه العام لآراء المستجوبين لمتغير تحسين الثقافة التنظيمية

الجدول رقم (2-17): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتيب للآراء الخاصة تحسين الثقافة

التنظيمية

الرقم	العبارات	Mean	β	RII
01	تتسم العلاقات بين الموظفين في الشركة بالاحترام المتبادل.	4,62	0,67	0,82
02	تساهم القيم والمعتقدات في الامتثال بالأنظمة و القرارات.	4,25	0,72	0,82
03	تتم ترقية الموظفين حسب الإنجازات التي يحققونها.	3,07	0,46	0,49
04	هناك حرية في تقديم الأفكار الجديدة التي تسعى الى تطوير اجراءات ونظم العمل .	4,05	0,78	0,75
05	تساعد الأعراف السائدة في المؤسسة على زيادة التعاون بين الموظفين .	4,41	0,88	0,89
06	تساعد الأعراف السائدة على تكيف المؤسسة مع متطلبات بيئة العمل.	3,37	0,51	0,76
07	تعمل المؤسسة على محاربة السلوكيات السلبية التي يمتلكها بعض الموظفين.	3,82	0,72	0,69

08	يوجد تطابق بين الأنماط السلوكية المتبعة بالمؤسسة و بين ما ينص عليها النظام الإداري.	4,20	0,78	0,70	موافق
09	تتسم السياسات و الإجراءات المتبعة في المؤسسة بالوضوح.	4,30	0,87	0,83	بشدة موافق
10	للموظفين معرفة بطبيعة السياسات والإجراءات المتبع في المؤسسة.	3,45	0,54	0,70	موافق
تحسين الثقافة التنظيمية		3.99	0.79	0.74	موافق

المصدر: إعداد الطلبة بناء على مخرجات البرنامج الإحصائي (SPSS25).

من خلال النتائج الموضحة في الجدول السابقة فإن أغلب الاتجاه هو «موافق» أي أننا نسجل مستويات متجانسة، حيث كانت قيمة للمتوسط الحسابي (3,99) بانحراف معياري (0.79) وأهمية نسبية $RII=74\%$ وكانت أعلى قيمة للمتوسط الحسابي (4,62) بانحراف معياري (0.76) وأهمية نسبية مرتفعة $RII=82\%$ ، كانت للعبارة رقم (01) " تساهم القيم والمعتقدات في الامتثال بالأنظمة و القرارات." وتليها (05) " تساعد الأعراف السائدة في المؤسسة على زيادة التعاون بين الموظفين ". ذات قيمة للمتوسط الحسابي (4,41) بانحراف معياري (0.88) وأهمية نسبية مرتفعة $RII=89\%$ ، وهذا يدل على ان مؤسسة منصور عبد الفتاح لصناعة مواد التنظيف تتمتع بثقافة تنظيمية قوية تسهم بشكل فعال في تحقيق بيئة عمل صحية ومنتجة. فالعلاقات بين الموظفين تتسم بالاحترام المتبادل، مما يخلق مناخا من الثقة والتعاون. وتعتبر القيم والمعتقدات السائدة داخل المؤسسة دورا أساسيا في تعزيز الامتثال للأنظمة والقرارات الإدارية، وتساعد الأعراف التنظيمية الراسخة على زيادة التعاون بين الفرق المختلفة، بما ينعكس إيجابا على جودة العمليات. كما تُوفر المؤسسة مساحة من الحرية لتقديم الأفكار الجديدة التي تسعى إلى تطوير الإجراءات والأنظمة، وتشجع المبادرة والابتكار دون خوف أو تردد. وتساعد هذه الثقافة أيضا المؤسسة على التكيف مع متطلبات بيئة العمل المتغيرة، من خلال سلوكيات مرنة ومبنية على العمل الجماعي. وفي الوقت ذاته، تعمل الإدارة على محاربة السلوكيات السلبية التي قد تُضعف الانضباط أو تؤثر على الأداء العام، مما يضمن بيئة أكثر انسجاما. ويوجد تطابق واضح بين الأنماط السلوكية المتبعة من قبل الموظفين وبين ما تنص عليه السياسات والنظام الإداري، الأمر الذي يعزز الالتزام المؤسسي. وتتميز السياسات والإجراءات بالوضوح، مع حرص المؤسسة على تعريف الموظفين بها وتمكينهم من فهمها، مما يضمن تنفيذها بكفاءة ويعزز ثقافة الشفافية والانضباط.

ثالثا: اختبار ارتباط وعلاقة متغيرات الدراسة

بعد عرض وتحليل مختلف إجابات أفراد عينة الدراسة التي تضمنها الاستبيان, نقوم باختبار ارتباط وعلاقة متغيرات الدراسة.

1- تحليل التباين

اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS25, كانت النتائج كالتالي:

الجدول رقم (2-18): يمثل تحليل التباين

النموذج	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة الاختبار F	قيمة الاحتمال Sig
الانحدار	1.265	7	2.166	19.312	0.000b
البواقي	3.430	34	0.204		
المجموع	4.942	50			

المصدر: إعداد الطلبة بناء على مخرجات البرنامج الإحصائي (SPSS.25).

من خلال الجدول نلاحظ أن $Sig=0.000$ وهي أصغر من $(a \leq 0.05)$, وبهذا يكون نموذج ملائم لقياس العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع.

2- معاملات الارتباط:

في هذه الخطوة نستخدم معاملات الارتباط المتعدد والخطي ذلك لوجود المتغيرات المستقلة التالية: توليد المعرفة، تخزين المعرفة، توزيع المعرفة، توظيف المعرفة) والمتغير التابع تحسين الثقافة التنظيمية.

الجدول رقم (2-19): معاملات الارتباط بين المتغيرات المستقلة تحسين الثقافة التنظيمية

تحسين الثقافة التنظيمية	ارتباط بيرسون	القيمة الاحتمالية (Sig)
توليد المعرفة	55.4%	0.000
تخزين المعرفة	53.6%	0.002
توزيع المعرفة	30.8%	0.000
توظيف المعرفة	46.5%	0.000

المصدر: إعداد الطلبة بناء على مخرجات البرنامج الإحصائي (SPSS.25).

من خلال استقراء قيم العلاقات الظاهرة في الجدول أعلاه نلاحظ وجود علاقة طردية بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع "تحسين الثقافة التنظيمية", وقد بلغت أكبر قيمة ارتباط طردية متوسطة بين تحسين الثقافة التنظيمية

توليد المعرفة حيث سجلت (55.4%) عند مستوى (0.000)، وهذا يشير إلى أنه كلما زادت توليد المعرفة بقيمة واحدة تحسن متغير تحسين جودة الثقافة التنظيمية بنسبة (44.6%)، ونفس التعليق بالنسبة للمتغيرات المستقلة الأخرى.

الجدول رقم (2-20): الارتباط الخطي بين المتغير المستقل والمتغير التابع

النموذج	معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²	معامل التحديد المصحح	الخطأ المعياري للتقدير
1	0.699a	0.470	0.526	0.225

المصدر: إعداد الطلبة بناء على مخرجات البرنامج الإحصائي (SPSS.25).

نلاحظ أن معامل الارتباط ($R = 0.699$) و الذي يدل على وجود ارتباط إيجابي أي «علاقة طردية مرتفعة» بنسبة (69.9%) بين العمليات الجوهرية لإدارة المعرفة لدى موظفي مؤسسة منصور عبد الفتاح لإنتاج مواد تنظيف "الوادي" وتحسين الثقافة التنظيمية، كما نلاحظ أن معامل التحديد يساوي (0.470) أي أن المتغير المستقل يؤثر بنسبة (52.6%) في المتغير التابع، والنسبة المتبقية (48.4%) تفسر انه يوجد عوامل أخرى تؤثر أيضا في تحسين الثقافة التنظيمية لم يتم ادراجها ضمن متغيرات الدراسة.

المطلب الثاني: اختبار فرضيات الدراسة

نقوم باختبار الفرضيات

أولا: اختبار الفرضية الرئيسية

H0: لا يوجد دور ذو دلالة احصائية للعمليات الجوهرية لإدارة المعرفة في تحسين الثقافة التنظيمية لدى مؤسسة منصور عبد الفتاح لإنتاج مواد تنظيف "الوادي"

H1: يوجد دور ذو دلالة احصائية للعمليات الجوهرية لإدارة المعرفة في تحسين الثقافة التنظيمية لدى مؤسسة منصور عبد الفتاح لإنتاج مواد تنظيف "الوادي"

في هذه الخطوة نستخدم معامل الخط الانحدار الخطي لاختبار الفرضيات عند مستوى دلالة معنوية (0.05) ($a =$). اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS25، حيث كانت النتائج كالتالي:

الجدول رقم (2-21): يمثل معاملات خط الانحدار البسيط

النموذج	المعاملات غير المعيارية	المعاملات المعيارية	اختبار قيمة	قيمة الاحتمال
---------	-------------------------	---------------------	-------------	---------------

Sig	ستودنت T	Beta	الخطأ المعياري	B	
0.000	7.660		0.346	3.611	1 الثابت
0.000	4.642	0.417	0.122	1.456	تحسين الثقافة التنظيمية

المصدر: إعداد الطلبة بناء على نتائج الدراسة مخرجات نظام (SPSS25).

من الجدول أعلاه نلاحظ أن القيمة الاحتمالية للمتغير التابع (تحسين الثقافة التنظيمية) هي (Sig=0.000) وهي أصغر من ($a \leq 0.05$) أي نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة للفرضية الرئيسية الأولى، أي يوجد دور ذو دلالة احصائية للعمليات الجوهرية لإدارة المعرفة في تحسين الثقافة التنظيمية لدى مؤسسة منصور عبد الفتاح لإنتاج مواد تنظيف "الوادي" وهذا ما أكدته الفرضية الرئيسية الأولى.

ثانياً: اختبار الفرضيات الفرعية

في هذه الخطوة نستخدم معامل الخط الانحدار المتعدد لاختبار الفرضيات عند مستوى دلالة معنوية (0,05) (a=). اعتماداً على مخرجات برنامج SPSS25، كانت النتائج كالتالي:

الجدول رقم (2-22): معاملات خط الانحدار المتعدد

قيمة الاحتمال Sig	اختبار قيمة ستودنت T	المعاملات المعيارية		النموذج	
		Beta	الخطأ المعياري B		
0.000	7.082		1.655	4.562	الثابت
0.001	6.037	0.230	0.258	0.155	توليد المعرفة
0.000	5.363	0.666	0.357	0.330	تخزين المعرفة
0.002	2.356	0.187	0.159	0.624	توزيع المعرفة
0.000	5.666	0.321	0.456	0.207	توظيف المعرفة

المصدر: إعداد الطلبة بناء على مخرجات البرنامج الإحصائي (SPSS.25).

الجدول رقم (2-23): معادلات معاملات خط الانحدار المتعدد

المتغيرات	المعادلة
توليد المعرفة	$Y = 4.562 + 0.155 X$
تخزين المعرفة	$Y = 4.562 + 0.330 X$
توزيع المعرفة	$Y = 4.562 + 0.624 X$
توظيف المعرفة	$Y = 4.562 + 0.207 X$

المصدر: إعداد الطلبة بناء على مخرجات البرنامج الإحصائي (SPSS.25).

1- تحليل نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى:

H0: لا يوجد دور ذو دلالة احصائية لتوليد المعرفة في تحسين الثقافة التنظيمية لدى مؤسسة منصور عبد الفتاح لإنتاج مواد تنظيف "الوادي"

H1: يوجد دور ذو دلالة احصائية لتوليد المعرفة في تحسين الثقافة التنظيمية لدى مؤسسة منصور عبد الفتاح لإنتاج مواد تنظيف "الوادي"

من الجدول أعلاه نلاحظ أن القيمة الاحتمالية للمتغير المستقل (لتوليد المعرفة) هي ($Sig=0.001$) وهي اصغر من ($a \leq 0.05$) أي نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة، أي يوجد دور ذو دلالة احصائية لتوليد المعرفة في تحسين الثقافة التنظيمية لدى مؤسسة منصور عبد الفتاح لإنتاج مواد تنظيف "الوادي" وهذا ما تأكده الفرضية الفرعية الأولى.

2- تحليل نتائج (اختبار الفرضية الفرعية الثانية):

H0: لا يوجد دور ذو دلالة احصائية لتخزين المعرفة في تحسين الثقافة التنظيمية لدى مؤسسة منصور عبد الفتاح لإنتاج مواد تنظيف "الوادي"

H1: يوجد دور ذو دلالة احصائية لتخزين المعرفة في تحسين الثقافة التنظيمية لدى مؤسسة منصور عبد الفتاح لإنتاج مواد تنظيف "الوادي"

من الجدول أعلاه نلاحظ أن القيمة الاحتمالية للمتغير المستقل (تخزين المعرفة) هي ($Sig=0.000$) وهي أصغر من ($a \leq 0.05$) أي نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة، أي يوجد دور ذو دلالة احصائية لتخزين المعرفة في تحسين الثقافة التنظيمية لدى مؤسسة منصور عبد الفتاح لإنتاج مواد تنظيف "الوادي" وهذا ما أكدته الفرضية الفرعية الثانية.

3- تحليل نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة:

H0: لا يوجد دور ذو دلالة احصائية لتوزيع المعرفة في تحسين الثقافة التنظيمية لدى مؤسسة منصور عبد الفتاح لإنتاج مواد تنظيف "الوادي"

H1: يوجد دور ذو دلالة احصائية لتوزيع المعرفة في تحسين الثقافة التنظيمية لدى مؤسسة منصور عبد الفتاح لإنتاج مواد تنظيف "الوادي"

من الجدول أعلاه نلاحظ أن القيمة الاحتمالية للمتغير المستقل (توزيع المعرفة) هي ($\text{Sig}=0.002$) وهي اصغر من ($\alpha \leq 0.05$) أي نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة، أي يوجد دور ذو دلالة احصائية لتوزيع المعرفة في تحسين الثقافة التنظيمية لدى مؤسسة منصور عبد الفتاح لإنتاج مواد تنظيف "الوادي" وهذا ما تأكده الفرضية الفرعية الثالثة.

4- تحليل نتائج اختبار الفرضية الفرعية الرابعة:

H0: لا يوجد دور ذو دلالة احصائية لتوظيف المعرفة في تحسين الثقافة التنظيمية لدى مؤسسة منصور عبد الفتاح لإنتاج مواد تنظيف "الوادي"

H1: يوجد دور ذو دلالة احصائية لتوظيف المعرفة في تحسين الثقافة التنظيمية لدى مؤسسة منصور عبد الفتاح لإنتاج مواد تنظيف "الوادي"

من الجدول أعلاه نلاحظ أن القيمة الاحتمالية للمتغير المستقل (توظيف المعرفة) هي ($\text{Sig}=0.000$) وهي أصغر من ($\alpha \leq 0.05$) أي نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة، يوجد دور ذو دلالة احصائية لتوظيف المعرفة في تحسين الثقافة التنظيمية لدى مؤسسة منصور عبد الفتاح لإنتاج مواد تنظيف "الوادي" وهذا ما أكدته الفرضية الفرعية الرابعة

ثالثا: اختبار الفرضية الرئيسية الثانية

سنقوم في هذا الفرع باختبار الفرضية الرئيسية الأولى والفرضية الرئيسية الثانية.

- لا توجد فروقات تعزى للمتغيرات الديموغرافية (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، مستوى الوظيفي).
- توجد فروقات تُعزى للمتغيرات الديموغرافية (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، مستوى الوظيفي).

1- اختبار الفرضية 1-2:

H0: لا توجد فروقات عند مستوى دلالة معنوية ($\alpha > 0.05$) لمتغيري الدراسة تعزى للجنس.

H1: توجد فروقات عند مستوى دلالة معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لمتغيري الدراسة تعزى للجنس.

الجدول رقم (2-24): اختبار T للعينات المستقلة بالنسبة للجنس

متغيري الدراسة	الجنس	العدد	T	F	Sig
العمليات الجوهرية لإدارة المعرفة	ذكر	25	0.878	5.441	0.241
	أنثى	10			
تحسين الثقافة التنظيمية .	ذكر	25	1.312	0.602	0.604
	أنثى	10			

إعداد

المصدر:

الطلبة بناء على نتائج الدراسة ومخرجات نظام (SPSS25)

التعليق: لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار Independent-Samples T-Test، نلاحظ من الجدول أعلاه فنلاحظ عدم وجود فروق عند مستوى دلالة معنوية ($a \leq 0.05$) تعزى لمتغير الجنس، حيث كان مستوى الدلالة المعنوية أكبر من ($a > 0.05$) أي أن الاختلاف في الجنس لا يؤثر على متغيرات الدراسة.

2- اختبار الفرضية 2-2:

0H: لا توجد فروقات عند مستوى دلالة معنوية ($a > 0.05$) لمتغيري الدراسة تعزى للعمر.

1H: توجد فروقات عند مستوى دلالة معنوية ($a \leq 0.05$) لمتغيري الدراسة تعزى للعمر.

الجدول رقم (2-25): اختبار التباين الأحادي (Anova) لمتغيرات الدراسة وفقا لمتغير العمر

متغيري الدراسة	التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	F	Sig
العمليات الجوهرية لإدارة المعرفة	بين المجموعات	0.443	4	0.182	0.736	0.980
	داخل المجموعات	16.221	33	0.414		
	المجموع	16.663	37			
تحسين الثقافة التنظيمية .	بين المجموعات	0.772	4	0.476	2.741	0.708
	داخل المجموعات	5.224	33	0.312		
	المجموع	5.996	37			

المصدر: إعداد الطلبة بناء على نتائج الدراسة ومخرجات نظام (SPSS25)

التعليق: نلاحظ من الجدول أعلاه أنه لا توجد فروق عند مستوى الدلالة المعنوية ($a \leq 0.05$) لمتغيري الدراسة تعزى لمتغير العمر حيث كان مستوى الدلالة المعنوية أكبر من ($a > 0.05$) أي أن الاختلاف في الأعمار لا يؤثر على متغيري الدراسة.

3- اختبار الفرضية 2-3:

0H: لا توجد فروقات عند مستوى دلالة معنوية ($a > 0.05$) لمتغيري الدراسة تعزى للمستوى التعليمي.

1H: توجد فروقات عند مستوى دلالة معنوية ($a \leq 0.05$) لمتغيري الدراسة تعزى للمستوى التعليمي.

الجدول رقم (2-26): اختبار التباين الأحادي (Anova) لمتغيرات الدراسة وفقا لمتغير المستوى التعليمي

Sig	F	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	التباين	متغيري الدراسة
0.740	0.142	0.044	4	0.125	بين المجموعات	العمليات الجوهرية لإدارة المعرفة
		0.632	33	14.441	داخل المجموعات	
			37	14.566	المجموع	
0.512	0.452	0.077	4	0.107	بين المجموعات	تحسين الثقافة التنظيمية
		0.185	33	5.860	داخل المجموعات	
			37	5.966	المجموع	

المصدر: إعداد الطلبة بناء على نتائج الدراسة ومخرجات نظام (SPSS25)

التعليق: نلاحظ من الجدول أعلاه أنه لا توجد فروق عند مستوى الدلالة المعنوية ($a \leq 0.05$) لمتغيري الدراسة تعزى لمتغير المستوى التعليمي حيث كان مستوى الدلالة المعنوية أكبر من ($a > 0.05$) أي أن الاختلاف في المستوى التعليمي لا يؤثر على متغيري الدراسة.

4- اختبار الفرضية 2-4:

0H: لا توجد فروقات عند مستوى دلالة معنوية ($a > 0.05$) لمتغيري الدراسة تعزى للمستوى الوظيفي.

1H: توجد فروقات عند مستوى دلالة معنوية ($a \leq 0.05$) لمتغيري الدراسة تعزى للمستوى الوظيفي.

الجدول رقم (2-27): اختبار التباين الأحادي (Anova) لمتغيرات الدراسة وفقا لمتغير المستوى الوظيفي

Sig	F	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	التباين	متغيري الدراسة
0.560	0.122	0.122	4	0.125	بين المجموعات	العمليات الجوهرية لإدارة المعرفة
		0.425	33	14.521	داخل المجموعات	
			37	14.646	المجموع	
0.440	0.325	0.654	4	0.107	بين المجموعات	تحسين الثقافة التنظيمية
		0.714	33	5.900	داخل المجموعات	
			37	6.007	المجموع	

المصدر: إعداد الطلبة بناء على نتائج الدراسة ومخرجات نظام (SPSS25)

التعليق: نلاحظ من الجدول أعلاه أنه لا توجد فروق عند مستوى الدلالة المعنوية ($a \leq 0.05$) لمتغيري الدراسة تعزى لمتغير المستوى الوظيفي حيث كان مستوى الدلالة المعنوية أكبر من ($a > 0.05$) أي أن الاختلاف في المستوى الوظيفي لا يؤثر على متغيري الدراسة.

خلاصة

جاءت هذه الدراسة لتحديد دور عمليات الجوهريّة لإدارة المعرفة على تحسين الثقافة التنظيمية موظفي مؤسسة منصور عبد الفتاح لإنتاج مواد تنظيف "الوادي"، وقد توصلت الدراسة من خلال اختبار الفرضيات إلى عدة استنتاجات نذكر منها أن كشفت نتائج الدراسة عن وجود لدور عمليات الجوهريّة لإدارة المعرفة في تحسين

الثقافة التنظيمية من خلال أبعاد: (توليد المعرفة، تخزين المعرفة، توزيع المعرفة، توظيف المعرفة) لدى المؤسسة محل الدراسة.

وهذا يدل على أن منصور عبد الفتاح لإنتاج مواد تنظيف "بالوادي" توظف عمليات إدارة المعرفة بشكل استراتيجي لتحسين الثقافة التنظيمية من خلال جمع الخبرات والمعرفة من مختلف مصادرها، وتوثيقها وتخزينها في أنظمة رقمية تمكن جميع الموظفين من الوصول إليها بسهولة. كما تشجع المؤسسة على مشاركة المعرفة بين الأقسام والعاملين عبر ورش العمل والاجتماعات التفاعلية، مما يعزز روح التعاون والثقة داخل بيئة العمل. وعند تطبيق هذه المعارف في العمليات اليومية واتخاذ القرارات، تتعزز ثقافة الابتكار، وترسخ قيم التعلم المستمر والانفتاح، وهو ما يخلق بيئة عمل إيجابية ومرنة تسهم في تحسين الأداء العام وتحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة.



الخاتمة

خاتمة

لقد تبين من خلال دراستنا هذا في جانبه النظري والتطبيقي بأن العمليات الجوهرية لإدارة المعرفة تساهم بشكل كبير في تحسين الثقافة التنظيمية، من خلال تعزيز التعاون، وتبادل المعرفة، وتقديم رؤية مشتركة للمستقبل. هذا التغيير يؤدي إلى تحسين الأداء، الإبداع، والابتكار، مما يعود بالنفع على المنظمة

ولدراسة دور العمليات الجوهرية لإدارة المعرفة على تحسين الثقافة التنظيمية في المؤسسة (دراسة ميدانية لدى مؤسسة منصور عبد الفتاح لإنتاج مواد تنظيف "الوادي")، وذلك من خلال استخدام الاستبانة كوسيلة لجمع البيانات، ثم تحليلها بواسطة SPSS، وهو ما مكننا من الإجابة على الإشكالية وإخبار الفرضيات التي انطلقنا منها، والحصول على نتائج حول الموضوع، إضافة إلى الوصول لبعض الاقتراحات للمؤسسة لتحسين أداء عاملين لديها وبذلك ضمان استمرارها بالسوق.

أولاً: نتائج الدراسة:

توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج خلال قسميها النظري والتطبيقي:

النتائج الدراسية النظرية:

- عند مشاركة المؤسسة المعرفة، يعمل الموظفون مع بعض وهذا يولد بيئة منفتحة للتطوير والتعلم المستمر يؤدي الى تعزيز التعلم الجماعي.
- عند توزيع المعرفة تعزز روح الفريق، لأنه الكل يحس إنه شريك في النجاح، فتقل الأنانية وتزيد روح التعاون وتعزيز الثقة.
- يزيد المعرفة السابقة ومعرفة المولد من الإبداع وتساعدهم في تطوير أفكار جديدة لموظف، دعم الابتكار.
- كل ما كانت المعرفة متوفرة وسهلة الوصول، القرارات تكون مبنية على حقائق وخبرات سابقة، مش اجتهادات فردية مما يؤدي الى تحسين اتخاذ القرار.
- مع مرور الوقت، المؤسسة تتعود على التغيير والتكيف مع التحديات لأن عندها مرونة معرفية وتعلم مستمر اي خلق ثقافة مرنة.

➤ يعني باختصار، إدارة المعرفة مش بس ملفات ومعلومات هي روح المؤسسة التي تحركها نحو التطوير والاستدامة وخلق ثقافة تتناسب مع المؤسسة وبيئتها.

النتائج الدراسية التطبيقية:

- يوجد دور ذو دلالة احصائية للعمليات الجوهرية لإدارة المعرفة في تحسين الثقافة التنظيمية لدى مؤسسة منصورى عبد الفتاح لإنتاج مواد تنظيف "الوادي" وهذا ما أكدته الفرضية الرئيسية الأولى..
- يوجد دور ذو دلالة احصائية لتوليد المعرفة في تحسين الثقافة التنظيمية لدى مؤسسة منصورى عبد الفتاح لإنتاج مواد تنظيف "الوادي" وهذا ما تأكده الفرضية الفرعية الأولى.
- يوجد دور ذو دلالة احصائية لتخزين المعرفة في تحسين الثقافة التنظيمية لدى مؤسسة منصورى عبد الفتاح لإنتاج مواد تنظيف "الوادي" وهذا ما أكدته الفرضية الفرعية الثانية.
- يوجد دور ذو دلالة احصائية لتوزيع المعرفة في تحسين الثقافة التنظيمية لدى مؤسسة منصورى عبد الفتاح لإنتاج مواد تنظيف "الوادي" وهذا ما تأكده الفرضية الفرعية الثالثة.
- يوجد دور ذو دلالة احصائية لتوظيف المعرفة في تحسين الثقافة التنظيمية لدى مؤسسة منصورى عبد الفتاح لإنتاج مواد تنظيف "الوادي" وهذا ما أكدته الفرضية الفرعية الرابعة.
- لا توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية تعزى إلى كل من متغير الجنس، العمر، المستوى التعليمي، المستوى الوظيفي، عدد سنوات الخدمة عند مستوى الدلالة ($a \leq 0.05$). وهذا ما لم تأكده الفرضية الرئيسية الثانية.

ثانيا: التوصيات:

- تأسيس إدارة مستقلة في الشركة محل الدراسة تحت إسم (إدارة المعرفة) وتحدد مهامها بإنشاء المعرفة وامتلاكها والمشاركة والانتفاع والتقييم.
- زيادة اهتمام المؤسسة محل الدراسة بنظم اكتساب المعرفة المطبقة وذلك للعمل على تجميع المعارف الجديدة وإكساب العاملين تلك المعارف, وإعلام العاملين بالمستجدات الجديدة في مجال المعرفة ووضع الميزانية المناسبة لدعم مشاريع إدارة المعرفة داخل المستويات الإدارية المختلفة.
- زيادة اهتمام الشركة محل الدراسة بنظم إدارة المعرفة وذلك لتخزين المعرفة على الأجهزة والحواسب الإلكترونية والعمل على معالجة المعارف المجمع في قاعدة البيانات الموجودة داخل الشركة.

- زيادة اهتمام الشركة محل الدراسة بنظم تطبيق المعرفة وذلك لتسهيل استخراج تفاصيل الاتصال بالموظفين داخل الشركة والاعتماد على نظم معلومات وبرامج متنوعة في تنظيم العمل داخل الشركة وفي عملية اتخاذ القرار.
- تعزيز اهتمام الشركة محل الدراسة بنظم توزيع المعرفة وذلك لتبادل المعارف بين العاملين داخل الشركة مما يسهل في عملية نقل الخبرات وتبادلها.
- زيادة اهتمام الشركة محل الدراسة بتنظيم المعرفة وتقييمها وذلك لتصنيف البيانات والمعلومات المتوفرة وتخزينها والعمل على وجود نظام دائم لصيانة موجودات المعرفة داخل الشركة والمحافظة عليها.
- زيادة اهتمام الشركة محل الدراسة بالتقييم التنظيمية وذلك لتشجيع العاملين على التفكير في أفكار جديدة والتقدم بها للإدارة ودعم بيئة العمل الإلكترونية مما يسهل من العملية الإدارية في شتى المستويات الإدارية داخل الشركة
- زيادة اهتمام الشركة محل الدراسة بالمعتقدات التنظيمية. وذلك للحد من المشاكل والتحديات التي تواجه الشركة والعمل على وإكساب الموظف المهارات والقدرات اللازمة والعمل على ربط الحوافز والمزايا المطبقة على أساس ما يتعلمه الموظف من مهارات تقنية وتكنولوجية
- زيادة اهتمام الشركة محل الدراسة بالأعراف التنظيمية وذلك لسهولة الانتقال من الأعمال التقليدية إلى الأعمال الإلكترونية والتزام العاملين داخل الشركة بمعايير تشجع على التحدى والمخاطرة والعمل على تبسيط الإجراءات المتعلقة بالعمل الإداري.
- تعزيز اهتمام الشركة محل الدراسة بالتوقعات التنظيمية وذلك لتشجيع دائرة المشاركة في عملية اتخاذ القرارات ودعم التوجه نحو الإدارة الإلكترونية لتدعيم محاور إدارة المعرفة.

ثالثاً: آفاق الدراسة:

- يعتبر موضوع دراستنا من المواضيع الحديثة التي تتطلب البحث أكثر، ومن خلال بحثنا وتحليلنا ظهرت لنا مواضيع أخرى تستحق النظر والبحث، أهمها:
- دور ادارة المعرفة في تنمية الولاء لدى المورد البشري.
 - دور ادارة المعرفة في تعزيز وترقية مكانة المورد البشري.
 - اثر ادارة المعرفة في تحسين أداء المؤسسة.

المراجع

أولاً: مراجع باللغة العربية

1- الكتب

- ✓ الخفاجي، نعمة عباس، "ثقافة المنظمة"، ط1، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009.
- ✓ احمد خطيب، عادل معاينة، (الإدارة الحديثة نظريات واستراتيجيات ونماذج حديثة)، دار الكتاب العالمي، عمان، الأردن، 2009.
- ✓ بسام محمود المهيرات، إدارة المعرفة، دار جليس الزمان، عمان، الأردن، ط1، 2012.
- ✓ بلال خلف السكارنه، أخلاقيات العمل، ط2، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2011.
- ✓ حسين حريم، إدارة المنظمات منظور كلي، ط2، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010.
- ✓ خضر مصباح إسماعيل طيطي، إدارة المعرفة (التحديات والتقنيات والحلول)، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010.
- ✓ سعد غالب ياسين، إدارة المعرفة (المفاهيم، النظم، التقنيات)، دار المناهج، عمان، الأردن، 2007.
- ✓ علاء فرج الطاهر، إدارة المعلومات والمعرفة، الطبعة، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان، 2009.
- ✓ ليث عبد الله القهيوبي، استراتيجية ادارة المعرفة، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013.
- ✓ مصطفى محمود أبو بكر، الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، مصر، 2006.
- ✓ محمود سلمان العميان ، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، ط2، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، 2005.
- ✓ مطلق الدوري زكريا، وعلي صالح احمد، ادارة التمكين واقتصاديات الثقة في منظمات أعمال، الألفية الثالثة، عمان الاردن، 2018.

2- المذكرات والأطروحات الجامعية:

- ✓ إبراهيم عاشوري، المناخ التنظيمي وجودة مؤسسات التعليم العالي في الجزائر، دراسة عينة من الجامعات الجزائرية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير، جامعة محمد بوضياف المسيلة، 2017/2016.
- ✓ إيمان عبد الرحيم الخلايلة، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بدرجة ممارسة إدارة الجودة الشاملة في المكتبات الجامعية الحكومية في الأردن من وجهة نظر العاملين فيها، رسالة ماجستير، تخصص ادارة اعمال، علوم التسيير، الجامعة الأردنية - كلية الدراسات العليا، قسم المكتبات والمعلومات، 2010.
- ✓ بركة مشنان، دور الثقافة التنظيمية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي - دراسة حالة جامعة الحاج لخضر -باتنة، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه نظام LMD في علوم التسيير، جامعة الحاج لخضر باتنة، 2016/2015.
- ✓ بوركو عبد المالك، إدارة المعرفة كمدخل لتدعيم القدرة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، رسالة ماجستير، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، 2011-2012.
- ✓ حمد قصير، تأثير الثقافة التنظيمية في تبني نظام الإدارة البيئية بالمؤسسة الاقتصادية -دراسة حالة شركة صناعة الأنابيب البلاستيكية بعين وسارة الجلفة، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، جامعة محمد بوضياف المسيلة، 2017/2016.
- ✓ سمراء كحيلات، تمكين المعرفة في المنظمة الجزائرية، رسالة مقدمة لنيل الماجستير، تخصص علم المكتبات، كلية العلوم الإنسانية والعلوم التجارية، جامعة منتوي، قسنطينة، الجزائر، 2009/2008.
- ✓ طارق فيصل التميمي، أساسيات إدارة المعرفة، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، الأكاديمية العربية المفتوحة، كلية الإدارة والاقتصاد، 2010/2011.
- ✓ عاطف محمد عوض، دور إدارة المعرفة وتقنياتها، مجلة جامعة دمشق، سوريا، كلية علوم اقتصادية والقانونية، مجلد 28، العدد 1، 2012.
- ✓ فاتن نبيل محمد ابو زريق، دور عمليات ادارة المعرفة في تحسين الإبداع التنظيمي في المحاكم النظامية ، رسالة ماجستير، تخصص القيادة والإدارة، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، جامعة الأقصى غزة، فلسطين، 2017.

✓ محمد فلاق، العلاقة بين الثقافة التنظيمية وتطبيق إدارة الجودة الشاملة في الشركة العمومية الجزائرية للبتترول، رسالة ماجستير، تخصص تسيير موارد بشرية، علوم التسيير، الأردنية، كلية الدراسات العليا، قسم إدارة الأعمال، 2010.

3- مجلات

✓ عبد الوهاب محمد، دور القيادة المحلية في إدارة المعرفة مع الإشارة إلى رؤساء المدن المصرية، مجلة مركز دراسات واستشارات الإدارة العامة المجلد 03، العدد 04، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، جامعة القاهرة، مصر، 2007.

✓ مصطفى عبد الرازق خالدية وآخرون، الثقافة التنظيمية وتأثيرها في تحديد التوجه الاستراتيجي للمنظمة دراسة تطبيقية في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي العراقية، المجلة العربية للإدارة، مجلد 03، عدد 1، الجامعة العراقية، العراق، 2019.

✓ محمد زرقون، الحاج عرابة، أثر إدارة المعرفة على الأداء في المؤسسة الاقتصادية، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، عدد 01 ديسمبر 2014.

5- مراجع باللغة الاجنبية

❖ Hacket Brain, beyond knowledge, new ways to work and learn, the conference Board, 2003, p 06.

الملاحق

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة شهيد حمة لنصر - الوادي -



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

في إطار تحضيرنا لبحث تخصص إدارة اعمال تحت عنوان دور العمليات الجوهرية لإدارة المعرفة في تحسين الثقافة التنظيمية لدى مؤسسة منصورى عبد الفتاح لإنتاج مواد تنظيف "الوادي" نرجو من سيادتكم مساعدتنا في إتمام هذا العمل بوضع ملاحظاتكم لنا وأهم الانتقادات عليه وهذا لأخذه بعين الاعتبار، علما أن انتقاداتكم وملاحظاتكم تمثل خطوة هامة في إثراء الموضوع، شاكرين لكم حسن تعاونكم معنا.

إشكالية البحث: فيما يتمثل دور العمليات الجوهرية لإدارة المعرفة في تحسين الثقافة التنظيمية لدى مؤسسة منصورى عبد الفتاح لإنتاج مواد تنظيف "الوادي"؟

المشرف:

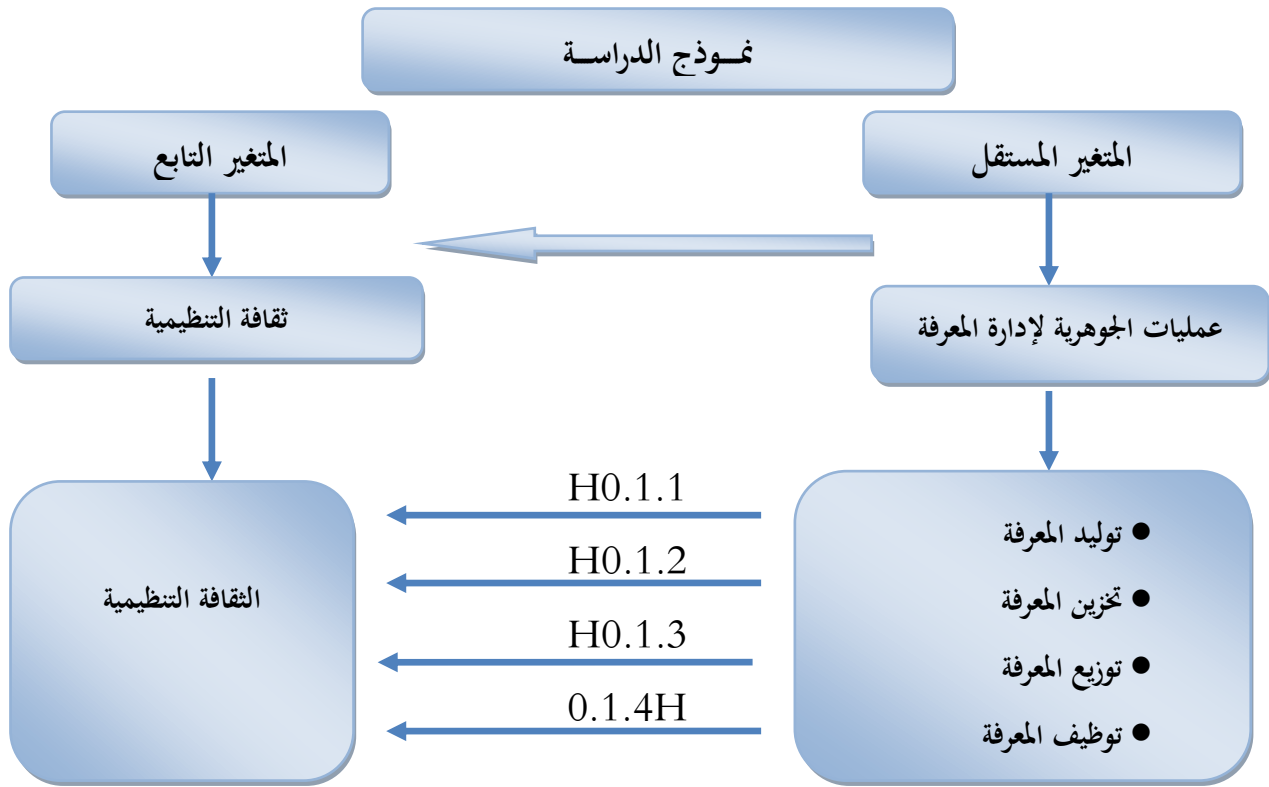
من إعداد الطالبات:

* د. بن خليفة احمد

❖ بالعيد محمد علي

❖ زكور فرحات محرز

السنة الجامعية: 2025/2024



فرضيات البحث:

- ف1:** يوجد دور ذو دلالة إحصائية لتوليد المعرفة في مؤسسة منصورى عبد الفتاح لإنتاج مواد تنظيف "الوادي".
- ف2:** يوجد دور ذو دلالة إحصائية لتخزين المعرفة في مؤسسة منصورى عبد الفتاح لإنتاج مواد تنظيف "الوادي".
- ف3:** يوجد دور ذو دلالة إحصائية لتوزيع المعرفة في مؤسسة منصورى عبد الفتاح لإنتاج مواد تنظيف "الوادي".
- ف4:** يوجد دور ذو دلالة إحصائية لتوظيف المعرفة في مؤسسة منصورى عبد الفتاح لإنتاج مواد تنظيف "الوادي".

طريقة قياس الاستبيان:

غ موافق بشدة	غ موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
--------------	---------	-------	-------	------------

الجزء الأول: البيانات الشخصية

1-الجنس :

ذكر أنثى

1. العمر: أقل من 30 سنة من 30 إلى 40 سنة من 41 إلى 50 سنة

أكثر من 50 سنة

2. المستوى التعليمي: ثانوي وأقل جامعي دراسات عليا

3. المستوى الوظيفي: إطار عون تحكم تنفيذي

إطار سامي

4. عدد سنوات الخدمة: أقل من سنة من سنة إلى 5 سنوات من 6 إلى 10 سنوات

أكثر من 10 سنوات

الجزء الثاني: متغيرات الدراسة

المحور الاول: عمليات جوهرية لإدارة المعرفة

رقم	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
البعد الاول: توليد المعرفة						
01	عمل الشركة بدراسة مستمرة للبيئة المحيطة به باستمرار.					
02	تسعى الشركة للحصول على المعرفة من مصادر خارجية.					
03	تواكب الشركة مختلف التطورات والمستجدات العلمية والتكنولوجيا.					
04	تستخدم الشركة اساليب فعالة للكشف عن القدرات العلمية والإبداعية للموظفين.					
05	يتم استقطاب الكفاءات والطاقات المبدعة .					

06	تستفيد الشركة من التجارب الناجحة
البعد الثاني: تخزين المعرفة	
07	يعتبر السعي للحصول على المعرفة من الأمور المهمة بالنسبة للشركة.
08	توفر الشركة جلسات دورية من اجل تبادل المعرفة.
09	يتم تخزين المعرفة عن طريق أساليب التحفيز والتشجيع لتبادل الخبرات.
10	تخزن المعرفة في شكل قواعد بيانات تزود بمعلومات حول الموضوعات المعرفية التعليمية المختلفة.
11	يتم تحويل المعرفة الى الأرشيف والمستندات الورقية.
12	معايير معرفية واضحة ومحددة للموظف تناسب مع طبيعة عمله وأنشطته.
البعد الثالث: توزيع المعرفة	
13	شركة معلوماتية تساعد الأفراد في الوصول إلى قاعدة بيانات.
14	إصدار نشرات ودوريات وأنواع المطبوعات المختلفة.
15	عقد اجتماعات وندوات وورش عمل داخلية.
16	عقد دورات تدريبية داخلية يقوم بها الأفراد ذوي خبرة وكفاءة.
17	تتوفر الشركة على أنظمة تقوم من خلالها باسترجاع المعارف القديمة.
18	يستطيع الموظفون تبادل المعرفة بسهولة داخل الشركة .
البعد الرابع: تطبيق المعرفة	
19	تساهم المعرفة التي أحصل عليها في تحقيق اهداف الشركة.
20	تلي المعرفة التي احصل عليها احتياجات العمل
21	تساهم المعرفة في نشر المعلومات بين الموظفين بفعالية.
22	توفر الشركة متطلبات تطبيق المعرفة المادية والبشرية.
23	ثقافة المؤسسة تدعم من عملية التطبيق الفعال للمعرفة.
24	تستخدم الشركة مقاييس ومعايير تسيطر من خلالها على المعرفة المطبقة.
الخور الثاني: الثقافة التنظيمية	
01	تتسم العلاقات بين الموظفين في الشركة بالاحترام المتبادل.
02	تساهم القيم والمعتقدات في الامتثال بالأنظمة و القرارات.

03	تم ترقية الموظفين حسب الإنجازات التي يحققونها.
04	هناك حرية في تقديم الأفكار الجديدة التي تسعى الى تطوير اجراءات ونظم العمل ..
05	تساعد الأعراف السائدة في المؤسسة على زيادة التعاون بين الموظفين .
06	تساعد الأعراف السائدة على تكيف المؤسسة مع متطلبات بيئة العمل.
07	تعمل المؤسسة على محاربة السلوكيات السلبية التي يمتلكها بعض الموظفين.
08	يوجد تطابق بين الأنماط السلوكية المتبعة بالمؤسسة و بين ما ينص عليها النظام الإداري.
09	تتسم السياسات و الإجراءات المتبعة في المؤسسة بالوضوح.
10	للموظفين معرفة بطبيعة السياسات و الإجراءات المتبع في المؤسسة.