



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي



جامعة محمد البشير الإبراهيمي برج بوعريريج

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم: علوم التسيير

مذكرة تخرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير

تخصص: إدارة أعمال

تحت عنوان:

دور إدارة المعرفة في تحسين ثقافة المؤسسة "دراسة حالة

مؤسسة SARL FALCO لصناعة الحلويات " ولاية_

برج بوعريريج -

تحت إشراف الأستاذ:

• زميت فؤاد

من إعداد الطالبتين:

• حريش آسيا

• بن النوي خلود

أمام اللجنة المكونة من:

اللقب والإسم	الجامعة	الصفة
د/مهديد فطيمة الزهراء	جامعة محمد البشير الإبراهيمي	رئيسا
د/ زميت فؤاد	جامعة محمد البشير الإبراهيمي	مشرفا ومقررا
د/ سي ناصر هاجر	جامعة محمد البشير الإبراهيمي	ممتحنا

السنة الجامعية: 2021_2022



لا يزال المرء عالماً ما دام في طلب العلم،
فإننا ظن أنه قد علم فقد بدأ جملة.

“ابن قتيبة”

الإهداء

باسم الله الرحمن الرحيم

قال الله تعالى : "واخفض لهما جناح الذل من الرحمة وقل ربّي أرحمهما كما ربياني صغيراً"

إلى ملاكي في الحياةأمي الغالية.

إلى سندي في الدنياأبي الغالي.

أطال الله في عمرهما وأدام عليهما في الصحة والعافية

إلى من أنس بوجودهم في حياتي وترابطي الوثيق بهم إخواني صالح ، مراد ، عبد النور ، لحسن ، الحسين ، مهدي وأخواتي صونيا ، دلال ، نوال ، ياسمين ، سيهام ، إيمان حفظهم الله

أهدي هذا العمل إلى عمي وعماتي وأخوالي وخالاتي وأبنائهم وبناتهم فردا فردا وجدي "علي" وصالح "وجداتي" زميت الربح ، زميت عياشة" رحمهم الله "والى الدكتور: زميت فؤاد حفظه الله وجميع الأساتذة الذين ساندوني خلال جميع مراحل التعليم. وإلى زملائي ورفيقات دربي اللاتي أشركن درب الدراسة والحياة وجمعنا سقف واحد" حريش اسيا ، جعرون أمينة، نقرش زوينة ،مواسي زهية ، بوبكر حيزية "إلى اللاتي لم تبخلن عني بالنصيحة إلى الذين نساهم لسانى ولكن يعجز القلب أن ينساهم،

إلى زوجي : شرقي زبير

إلى كل هؤلاء اهدي لكم عملي.

إلى كل هؤلاء أهدي ثمرة جهدي العلمي وعملي المتواضع.

خلود

الإهداء

بسم الله الرحمن الرحيم

باسم الله والصلاة والسلام على رسول الله صلى الله عليه وسلم
الحمد لله رب العالمين الذي وفقني في انجاز هذه المذكرة..

إلى ملاكي في الحياةأمي الغالية.
إلى سندي في الدنياأبي الغالي.
أطال الله في عمرهما وأدام عليهما في الصحة والعافية
إلى الدكتور زميت فؤاد حفظه الله.

وأخواتيتقديرًا وفاء.

صبيرة ،سمية ، سعاد، هاجر ، آية .
إلى وحيد العائلة أخي الغالي:سمير فتحي .

إلى كل من ساهم في مساعدتي وتشجيعي ونصحي ولو بكلمة طيبة شكرا و عرفانا أهدي هذا
الجهد المتواضع وإلى كل من زرع التفاؤل في دربي وقدم لي التسهيلات في عملية إنجاز
المذكرة: الدكتور زميت فؤاد حفظه الله، كما أشكر زميلاتي: بن النوي خلود، زينة نقرش ،
إشراق دومان، جعرون أمينة.

وإلى كل عماتي وخالاتي.

إلى كل عائلة حريش وفرحات مشكورين كل باسمه.

إلى كل من أرى التفاؤل في عينيه والسعادة في ضحكته إلى الوجه المفعم بالمحبة: زين الدين
بن شاقوري .

إلى كل زملاء وزميلات الدراسة الكل باسمه

كما أشكر أساتذة قسم علوم التسيير بجامعة برج بوعريريج والحمد لله رب العالمين.

آسيا

كلمة شكر

الحمد لله على توفيقه إيانا لإتمام تقرير التربص والذي لولاه لما وصلنا إلى ما نحن فيه، والذي وفقنا في تجسيد هذا العمل من فكرة في العقول إلى كلمات في السطور. نتقدم بأسمى معاني التقدير والشكر إلى الأستاذ المشرف على تقرير التربص "زميت فؤاد"، على كل الدعم والتوجيه الذي قدمته لنا، وعلى نصائحه السديدة التي طالما أفادتنا، وعلى وقوفه جانبنا طول فترة تحضير تقرير التربص. ونتقدم بالشكر الجزيل إلى جميع الأساتذة على مساعداتهم القيمة ومساندتهم لنا كلما احتجناهم.

كما نتقدم بالشكر إلى كل العاملين في المكتبة وبفائق التقدير والاحترام نشكر جميع الصديقات والأصدقاء الذين ساعدونا على إتمام تقرير التربص،

وفي الأخير نشكر كل من ساعدنا من قريب أو من بعيد في إنجاز هذا العمل.

الملخص :

الهدف من الدراسة معرفة دور إدارة المعرفة في تحسين ثقافة المؤسسة في مؤسسة SARL FALCO لصناعة الحلويات ، فاستهدفت الدراسة إطارات وأعوان هذه المؤسسة ، وقد تم إستخدام المنهج الوصفي التحليلي بهدف وصف تحليل واقع ثقافة المؤسسة في المؤسسة ودور إدارة المعرفة عليها ، إذ تم تصميم إستبيان وفقا لأهداف وفرضيات الدراسة ، وتم تحليله باستخدام البرنامج الإحصائي للعلوم الإجتماعية SPSS ، حيث وزع الاستبيان على عينة مكونة من 55 موظف من مختلف المستويات في المؤسسة ، وقد لخصت الدراسة إلى وجود دور لإدارة المعرفة (تشخيص المعرفة ، توليد المعرفة ، تخزين المعرفة ، توزيع المعرفة ، تطبيق المعرفة) في تحسين ثقافة المؤسسة في مؤسسة SARL FALCO لصناعة الحلويات.

الكلمات المفتاحية: إدارة المعرفة ، تشخيص المعرفة ، توليد المعرفة ، تخزين المعرفة ، توزيع المعرفة ، تطبيق المعرفة ، ثقافة المؤسسة .

Sommaire:

L'objectif de l'étude est de connaitre le rôle de la gestion des connaissances dans l'amélioration de la culture de l'institution au sien de la Fondation SARL FALCO pour l'industrie de la confiserie ,L'étude a cible les cadres et les employés de cette institution L'approche analytique descriptive a été utilisée afin de décrire l'analyse de la réalité de la culture de l'institution dans l'institution et le rôle de de la gestion des connaissances sur celle-ci. Un questionnaire a été conçu selon les objectifs et les hypothèses de l'étude, il a été analyse à l'aide du programme statistique des sciences sociales spss et a été distribué à un échantillon de 55 employé de différents niveaux de l'établissement ,L'étude a conclu qu'il y a un rôle pour la gestion des connaissances (diagnostiquer les connaissances, générer connaissances, stocker les connaissances, diffuser les connaissances, Appliquer les connaissances) dans l'amélioration de la culture d'entreprise dans l'entreprise SARL FALCO pour la fabrication de confiseries

Mots clés : gestion des connaissances, diagnostic des connaissances, génération de connaissances, stockage des connaissances, application des connaissances, culture d'entreprise.

Abstract :

The aim of the study is to know the role of knowledge management in improving the corporate culture in the SARL FALCO confectionery industry, a questionnaire was designed according to the objectives and hypotheses of the study. It was analyzed using the statistical program for social sciences spss , The questionnaire was distributed to a sample of 55 employees from different levels in the institution ,The study concluded that there is a role for knowledge management(diagnosing knowledge ,generating knowledge , storing knowledge ,distributing knowledge applying knowledge) in improving the organization's culture ,The enterprise culture in the enterprise SARL FALCO confectionery Industry

Ken words: knowledge management, knowledge diagnosis, knowledge generation, storage of knowledge, Application knowledge, Enterprise culture.

فہرہ سے

المحتویات

الصفحة	العنوان
	شكر و عرفان
	الإهداء
	الملخص
	فهرس المحتويات
	قائمة الجداول و الأشكال
أ-ح	مقدمة عامة
الفصل الأول: الجانب النظري	
08	تمهيد.....
09	المبحث الأول: عموميات حول إدارة المعرفة.....
09	المطلب الأول: مفهوم إدارة المعرفة وخصائصها.....
13	المطلب الثاني: أهمية وأهداف إدارة المعرفة.....
15	المطلب الثالث: متطلبات وعمليات إدارة المعرفة
22	المطلب الرابع: نماذج إدارة المعرفة
25	المبحث الثاني: عموميات حول ثقافة المؤسسة
25	المطلب الأول: مفهوم وأنواع ثقافة المؤسسة.....
32	المطلب الثاني: عناصر ومستويات ثقافة المؤسسة
36	المطلب الثالث: وظائف و أبعاد ثقافة المؤسسة
39	المطلب الرابع: العلاقة بين إدارة المعرفة وثقافة المؤسسة.....
40	المبحث الثالث: الدراسات السابقة حول إدارة المعرفة وثقافة المؤسسة
40	المطلب الأول : الدراسات السابقة المتعلقة بإدارة المعرفة والثقافة التنظيمية باللغة العربية
43	المطلب الثاني : الدراسات السابقة المتعلقة بإدارة المعرفة والثقافة التنظيمية باللغة الأجنبية ...
46	المطلب الثالث : ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة
49	خلاصة الفصل الأول.....
الفصل الثاني: الدراسة الميدانية	
51	تمهيد.....
52	المبحث الأول: .التعريف بميدان الدراسة.....

52	المطلب الأول: لمحة موجزة عن مؤسسة SARL FALCO لصناعة الحلويات.....
52	المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لمؤسسة SARL FALCO لصناعة الحلويات.....
54	المبحث الثاني: أساليب التحليل الإحصائي المستخدمة في الدراسة.....
54	المطلب الأول : المعالجة الإحصائية
55	المطلب الثاني: تحديد مستويات الاستبيان.....
56	المطلب الثالث : أداة الدراسة.....
58	المبحث الثالث: تحليل نتائج الدراسة.....
58	المطلب الأول: خصائص مبحوثي الدراسة.....
63	المطلب الثاني: التحليل الاحصائي الوصفي لمتغيرات الدراسة.....
71	المبحث الرابع: عرض وتحليل نتائج الدراسة وفق الفرضيات.....
71	المطلب الأول: اختبار اعتدالية التوزيع لمتغيرات الدراسة.....
83	المطلب الثاني: مصفوفة الارتباط واختبار فرضيات الدراسة.....
90	المطلب الثالث: الخلاصة العامة للنتائج
91	خلاصة الفصل
93	الخاتمة
97	قائمة المراجع
103	قائمة الملاحق

❖ قائمة الجداول

الصفحة	العنوان	الرقم
55	درجات مقياس سلم لكارث	1
56	تحديد مستوى درجات الاستبيان	2
57	طول الخلية لسلم ليكارت	3
58	معامل الثبات ألفا كرونباخ	4
58	توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس	5
59	توزيع أفراد العينة حسب متغير العمر	6
60	توزيع أفراد العينة حسب متغير المؤهل العلمي	7
61	توزيع عينات الدراسة حسب متغير الخبرة المهنية	8
62	توزيع عينات الدراسة حسب متغير طبيعة العمل	9
64	يمثل جزء تشخيص المعرفة في إدارة المعرفة	10
65	يمثل جزء توليد المعرفة في إدارة المعرفة	11
66	يمثل جزء تخزين المعرفة في إدارة المعرفة	12
67	يمثل جزء توزيع المعرفة في إدارة المعرفة	13
68	يمثل جزء تطبيق المعرفة في إدارة المعرفة	14
69	يمثل جزء ثقافة المؤسسة	15
71	اختبار التوزيع الطبيعي لتشخيص المعرفة	16
72	اختبار التوزيع الطبيعي لتشخيص لمعرفة بعد التعديل	17
73	اختبار التوزيع الطبيعي لتوليد المعرفة	18
74	اختبار التوزيع الطبيعي لتوليد المعرفة بعد التعديل	19
75	اختبار التوزيع الطبيعي لتخزين المعرفة	20
76	اختبار التوزيع الطبيعي لتخزين المعرفة بعد التعديل	21
77	اختبار التوزيع الطبيعي لتوزيع المعرفة	22
78	اختبار التوزيع الطبيعي لتوزيع المعرفة بعد التعديل	23
79	اختبار التوزيع الطبيعي لتطبيق المعرفة	24
80	اختبار التوزيع الطبيعي لتطبيق المعرفة بعد التعديل	25

81	اختبار التوزيع الطبيعي لثقافة المؤسسة	26
82	اختبار التوزيع الطبيعي لثقافة المؤسسة بعد التعديل	27
84	يمثل مصفوفة الارتباط بين المتغيرات	28
85	يبين العلاقة بين تشخيص المعرفة وثقافة المؤسسة	29
85	نتائج تحليل الانحدار البسيط لأثر تشخيص المعرفة في تحسين ثقافة المؤسسة	30
86	يبين العلاقة بين توليد المعرفة وثقافة المؤسسة	31
86	نتائج تحليل الانحدار البسيط لأثر توليد المعرفة في تحسين ثقافة المؤسسة	32
87	يبين العلاقة بين تخزين المعرفة وثقافة المؤسسة	33
87	نتائج تحليل الانحدار البسيط لأثر تخزين المعرفة في تحسين ثقافة المؤسسة	34
88	يبين العلاقة بين توزيع المعرفة وثقافة المؤسسة	35
88	نتائج تحليل الانحدار البسيط لأثر توزيع المعرفة في تحسين ثقافة المؤسسة	36
89	يبين العلاقة بين تطبيق المعرفة وثقافة المؤسسة	37
89	نتائج تحليل الانحدار البسيط لأثر تطبيق المعرفة في تحسين ثقافة المؤسسة	38

❖ قائمة الأشكال:

الرقم	العنوان	الصفحة
1	يمثل العلاقة بين المعلومات والبيانات و المعرفة	10
2	يمثل عمليات إدارة المعرفة	21
3	يمثل عناصر ثقافة المؤسسة	34
4	يمثل الدائرة النسبية لمتغير الجنس	59
5	توزيع أفراد العينة حسب العمر	59
6	توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي	61
7	توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية	62
8	يمثل الدارة النسبية حسب متغير طبيعة العمل	63
9	يبين منحني التوزيع الطبيعي لتشخيص المعرفة	72
10	يبين منحني التوزيع الطبيعي لتشخيص المعرفة بعد التعديل	73
11	يبين منحني التوزيع الطبيعي لتوليد المعرفة	74
12	يبين منحني التوزيع الطبيعي لتوليد المعرفة بعد التعديل	75
13	يبين منحني التوزيع الطبيعي لتخزين المعرفة	76

77	يبين منحى التوزيع الطبيعي لتخزين المعرفة بعد التعديل	14
78	يبين منحى التوزيع الطبيعي لتوزيع المعرفة	15
79	يبين منحى التوزيع الطبيعي لتوزيع المعرفة بعد التعديل	16
80	يبين منحى التوزيع الطبيعي لتطبيق المعرفة	18
81	يبين منحى التوزيع الطبيعي لتطبيق المعرفة بعد التعديل	19
82	يبين منحى التوزيع الطبيعي لثقافة المؤسسة	20
83	يبين منحى التوزيع الطبيعي لثقافة المؤسسة بعد التعديل	21

المقدمة

تواجه المنظمات على إختلاف أنواعها تغيرات وتحولات متسارعة في حياتها ، وذلك بسبب الكم الهائل والمتنوع من المعلومات الجديدة والمتنوعة التي تتصادم معها المنظمات ، والتي وجدت نفسها أمام ضرورة لا بد من استغلالها استغلالا أمثل وهذا ما أدى إلى خلق صراع بين المنظمات على المعرفة لأنها هي التي تؤدي بالمنظمات إلى الإبداع والابتكار وهو بدوره يؤدي إلى الريادة .

فمن بين الأفكار التي تبلورت في أواخر القرن العشرين فكرة التركيز على المورد المعرفي كمورد استراتيجي ، حيث أكد العديد من العلماء على أن المعرفة هي المصدر الاستراتيجي الأكثر أهمية إذ تعتبر المعرفة احد أهم عوامل الإنتاج ورأس المال القائم على الفكرة والخبرة .

و من بين المدخل الفكرية المعاصرة التي اهتمت بالمعرفة إدارة المعرفة التي تقوم على عدة عمليات منها تشخيص ، توليد ، تخزين ، توزيع ، تطبيق المعرفة ، هذه العمليات مترابطة ومتسلسلة مع بعضها البعض ، كما أن ممارسة إدارة المعرفة من قبل أي منظمة يتطلب أن تكون القيم الثقافية السائدة متوافقة مع مبدأ الاستمرار في القيم ، وأن تكون مشجعة لروح الفريق في العمل لتبادل الأفكار والتعاون ومساندة الآخرين ، وأن تشكل المثل والقُدوة الأعلى والفعالة والقيادة والتي تعني بالمعرفة العوامل التي تساعد وتحفز على تبني مفهوم المعرفة .

ومما لا شك فيه أنه من أهمية ثقافة المؤسسة عنصرا أساسيا في المنظمات المعاصرة حيث تعتبر من المحددات الرئيسية لنجاح المنظمات وفشلها ، وذلك من خلال تركيزها على القيم والمفاهيم التي تدفع الأفراد في المنظمة إلى الالتزام والعمل الجاد والابتكار .

أولاً: مشكلة الدراسة

تكمن مشكلة الدراسة في الإجابة على التساؤل الرئيسي التالي :

ماهو دور إدارة المعرفة في تحسين ثقافة المؤسسة ؟

وتتفرع هذه الإشكالية إلى مجموعة من الأسئلة الفرعية وهي :

- هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تشخيص المعرفة وتحسين ثقافة المؤسسة عند مستوى معنوية 5%؟
- هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين توليد المعرفة وتحسين ثقافة المؤسسة عند مستوى معنوية 5%؟
- هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تخزين المعرفة وتحسين ثقافة المؤسسة عند مستوى معنوية 5%؟
- هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين توزيع المعرفة وتحسين ثقافة المؤسسة عند مستوى معنوية 5%؟
- هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق المعرفة وتحسين ثقافة المؤسسة عند مستوى معنوية 5%؟

ثانياً: فرضيات الدراسة

من خلال التساؤلات السابقة تكون الإجابة كما يلي :

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تشخيص المعرفة وتحسين ثقافة المؤسسة عند مستوى معنوية 5%.
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين توليد المعرفة وتحسين ثقافة المؤسسة عند مستوى معنوية 5%.
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية تخزين المعرفة وتحسين ثقافة المؤسسة عند مستوى معنوية 5%.
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين توزيع المعرفة وتحسين ثقافة المؤسسة عند مستوى معنوية 5%.

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق المعرفة وتحسين ثقافة عند مستوى معنوية 5%.

ثالثا: أهمية الدراسة

تتبع أهمية البحث في العناصر التالية :

- طرح إشكالية جديدة ومهمة في قطاع الأعمال ، من خلال الدور الذي توليه المعرفة نحو تحسين ثقافة المؤسسة .
- إبراز دور المعارف كمورد استراتيجي للمؤسسة وأهميتها وإدارتها .
- يعتبر هذا الموضوع تكملة للدراسات السابقة في مجال إدارة المعرفة وثقافة المؤسسة.

رابعا: أهداف الدراسة

تهدف من خلال هذا البحث إلى مايلي :

- إعطاء نظرة ومفهوم شامل لإدارة المعرفة وثقافة المؤسسة .
- توفير المعرفة بشكل دائم وترجمتها إلى سلوك عملي يخدم أهداف المؤسسة .
- محاولة التعمق في فهم إدارة المعرفة التي مفادها أنها هي المسؤولة عن تحقيق الثقافة في المؤسسة .

خامسا :حدود الدراسة

تتمثل الدراسة في:

- الحدود المكانية: اقتصرت الدراسة على مؤسسة SARL FALCO لصناعة الحلويات ولاية برج بوعريريج.
- الحدود الزمانية : 28 مارس 2022.
- الحدود الموضوعية : إقتصر موضوع الدراسة على متغيرين إثنين هما :إدارة المعرفة وثقافة المؤسسة .

سادسا : صعوبات الدراسة :

- صعوبة العثور على مراجع ملائمة لموضوع البحث في المكاتب .
- لا يوجد إتفاق معين بين الباحثين حول عمليات إدارة المعرفة .
- ضعف تدفق شبكة الانترنت في المكتبة المركزية .
- إمتناع بعض أفراد العينة من الإجابة على أسئلة الاستبانة بحجة ضغط العمل .
- غياب ثقافة الاستبيان في المؤسسة محل الدراسة .
- محدودية المعلومات المعطاة من المؤسسة محل الدراسة .
- التأخير في إعادة الاستبيان في موعدها .
- صعوبة الدخول للمؤسسة محل الدراسة والحصول على مواعيد مع المدير لانشغالهم وكثرة ارتباطهم ومواعيدهم .

سابعا : منهج الدراسة والأدوات المستعملة

انطلاقا من طبيعة الدراسة والأهداف التي نسعى لتحقيقها ، ونظرا لطبيعة الموضوع ، قمنا بالاعتماد على منهجين:

- **المنهج الوصفي** : الذي يمثل الجانب النظري للدراسة ويعتمد على وصف المفاهيم وصفا علميا فيما يتعلق بإدارة المعرفة واستراتيجياتها وكذا ثقافة المؤسسة، والوصول إلى نتائج توصيات الدراسة وذلك وفق وصف العلاقة الموجودة بين المتغيرين : إدارة المعرفة وثقافة المؤسسة محل الدراسة .

- **المنهج التحليلي** : والذي يعتمد على تحليل طبيعة العلاقة التي تم وصفها بناءا على المنهج الوصفي ، ومن ثم بيان نتائج بصورتها الواقعية وتقييم ما أفرزه التحليل للعلاقات بين المفاهيم الأساسية .

في الجانب النظري تم تقديم التعاريف وضبط المصطلحات والمفاهيم لإدارة المعرفة وثقافة المؤسسة والعلاقة بينهما ، أما الجانب التطبيقي فاعتمدنا على أداة الاستبيان لجمع البيانات وبرنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاقتصادية SPSS.V22 من أجل دراسة مختلف المؤشرات وتحليلها بغية التعرف على مدى دور إدارة المعرفة في تحسين ثقافة المؤسسة محل الدراسة .

ثامنا : مبررات وأسباب اختيار الموضوع

هناك عدة أسباب جعلتني أختار هذا الموضوع دون غيره ، ويمكن تلخيصها في النقاط التالية :

أسباب شخصية :

- الميول والرغبة الشخصية للإطلاع على هذا الموضوع .
- التعرف على خصوصية هذا الموضوع داخل المنظمة.
- السعي لرفع قدراتنا المنهجية والعلمية وزيادة معارفنا في مجال إدارة أعمال .
- إختيار موضوع يتماشى مع التحولات التي يشهدها العالم اليوم ،والذي أصبح يقوم على أساس المعرفة وإدارة المعرفة .
- كون موضوع البحث يندرج ضمن مجال التخصص : إدارة أعمال .

أسباب موضوعية :

- نظرا لأهمية العامل والمنظمة على حد سواء .
- إن موضوع إدارة المعرفة وثقافة المؤسسة من المواضيع الحديثة والتي تتزايد درجة الاهتمام بهما بسبب التحديات والتعقيدات البيئية التي تحيط بالطبيعة .
- الظروف البيئية التي تحيط بالمنظمة في ظل اشتداد حدة المنافسة والتغيرات السريعة والتي فرضت على كل منظمة مواكبة كل هذه التغيرات عن طريق ترسيخ ثقافة تشجع المعارف وتحتفظ بها إن هي أرادت البقاء والإستمرارية .

تاسعا : متغيرات الدراسة

تتمثل متغيرات الدراسة في :

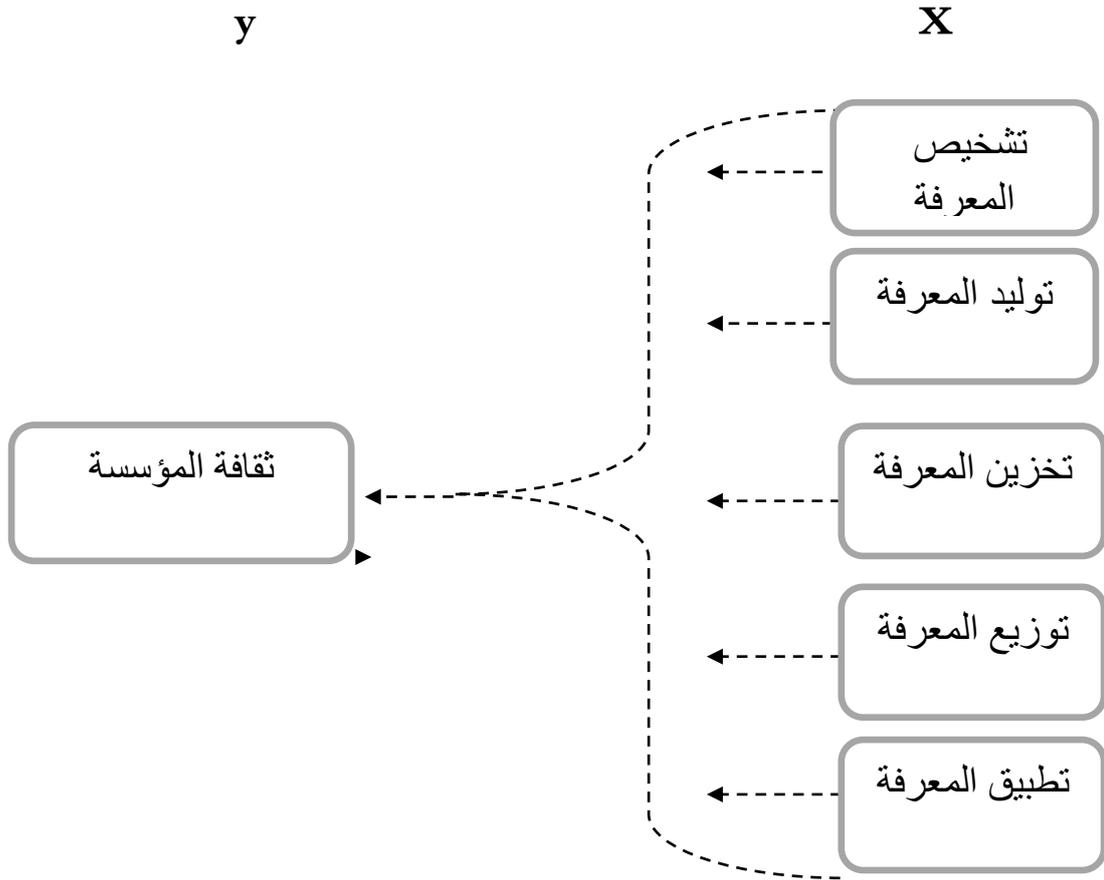
المتغير المستقل : ويتمثل في إدارة المعرفة : وهو عبارة عن العملية التي تقوم بتحديد قائمة المعارف والمعلومات العامة والضرورية التي تحتاج إليها عادة المنظمة للمساعدة في فهم الأوضاع القائمة واتخاذ القرارات الصحيحة ويشتمل هذا المتغير على الأبعاد التالية: (تشخيص ،اكتساب ، توليد ، تخزين ،توزيع ،تطبيق).

المتغير التابع : ويتمثل في ثقافة المؤسسة (الثقافة التنظيمية) : منظومة المعاني والرموز والمعتقدات ،والطقوس الممارسات التي تتطور وتستقر مع مرور الزمن ،وتصبح سمة خاصة للمنظمة بحيث تخلق فهما عاما بين أعضائها حول خصائص المنظمة والسلوك المتوقع منهم ويشتمل هذا المتغير على الأبعاد التالية :

(إدراك إدارة المعرفة، البيئة التعاونية ، الرؤية المشتركة ، ممارسات الإدارة العليا).

عاشرا : نموذج الدراسة

المتغير المستقل : إدارة المعرفة المتغير التابع : ثقافة المؤسسة



المصدر: من إعداد الطلبة

الفصل الأول:

الدراسة النظرية

لإدارة المعرفة

وثقافة المؤسسة

تمهيد

تزداد أهمية إدارة المعرفة مع ازدياد حجم الدور الذي تلعبه المعلومة والمعارف التي يمتلكها الفرد داخل المؤسسة كأهم مدخلات في العملية الإنتاجية خاصة في ظل اقتصاد المعرفة، فقد اكتسبت إدارة المعرفة أهمية متزايدة في ظل التحديات الكبيرة التي تواجهها المؤسسات وتزداد في ظل تزايد الأهداف المعرفية التي تركز إدارة المعرفة على تحقيقها.

فمن جهة أخرى أصبح موضوع ثقافة المؤسسة من الموضوعات التي تحظى باهتمام كبير باعتبار أنها أصبحت من المحددات الرئيسية لنجاح المناهج الحديثة التي تتبعها المنظمات أو فشلها حيث تلقى اهتماما واضحا في الآونة الأخيرة بغرض التعرف على ماهيتها ومصادرها وكيفية تشكيلها ونقلها وتعليمها وأسباب تغييرها وذلك لارتباطها بالعنصر البشري الذي أيقنت المنظمات بأهمية ودوره وهذا ما يجعلها تتأثر كثيرا بالتطورات الحاصلة في بيئة أعمال المنظمة.

ومن هذا المنطلق يتناول هذا الفصل ثلاث مباحث:

المبحث الأول: عموميات حول إدارة المعرفة

المبحث الثاني : عموميات عامة حول ثقافة المؤسسة

المبحث الثالث: الدراسات السابقة لإدارة المعرفة وثقافة المؤسسة

المبحث الأول: عموميات حول إدارة المعرفة

تمهيد

ثمة اتجاه متزايد في الشركات والمؤسسات عموماً وبشكل خاص في المؤسسات الاقتصادية في الفترة الحالية يتمثل في تحويل أعمالها إلى أعمال قائمة على المعرفة وهذا ما يستدعي ضرورة تبنيها وانتهاجها لإدارة المعرفة.

المطلب الأول: مفهوم إدارة المعرفة

أولاً: مفهوم المعرفة

إن مصطلح المعرفة مرتبط بمصطلحين أساسيين لتكوين المعرفة وهما:

- البيانات DATA: وتتضمن الحقائق، أو الملاحظات، أو المفاهيم (قد تكون صحيحة أو غير صحيحة)، وتمثل البيانات بحد ذاتها أرقام أو تأكيدات أولية ، وبالتالي فقد تأتي بلا سياق أو بلا معنى أو بلا هدف.

- المعلومات INFORMATION: بيانات تمت معالجتها. للحصول على ناتج مفيد أو بيانات تم تنظيمها ومعالجتها للحصول على أقصى استفادة منها.¹

وبهذا يمكن تعريف المعرفة على أنها: "مزيج من الخبرات والمهارات والقدرات والمعلومات المتراكمة لدى العاملين ولدى المنظمة".²

وتعرف أيضاً على أنها أحد العناصر الأساسية ضمن سلسلة متكاملة، تبدأ بالإشارات، ثم إلى معلومات، ثم إلى معرفة، ثم إلى حكمة وهذه الأخيرة هي أساس الابتكار.³

¹ الكبيسي، عامر خضير، إدارة المعرفة وتطوير المنظمات، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2004، ص46.

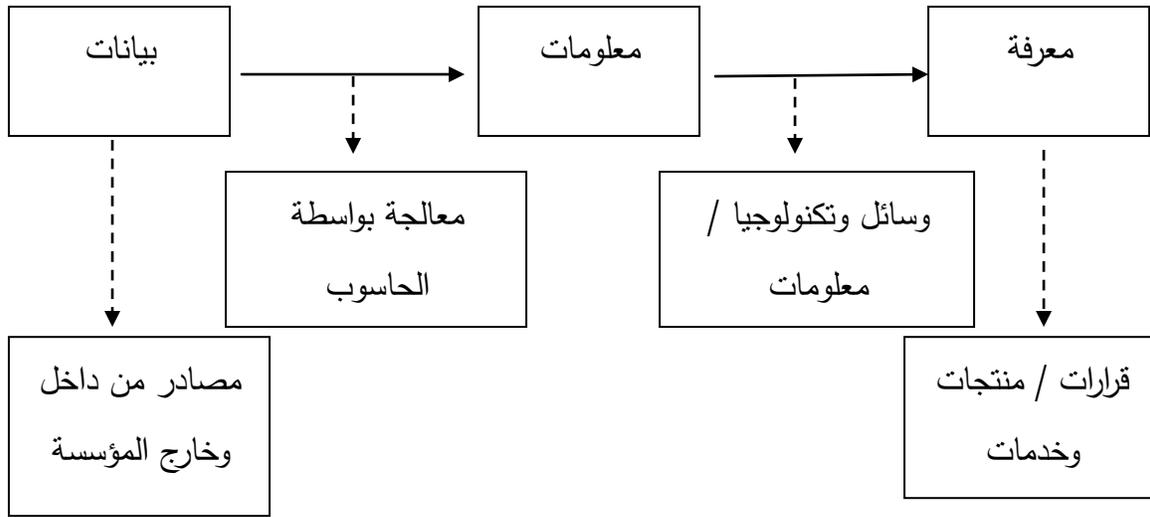
² عبد الستار العلي وآخرون، مدخل إلى إدارة المعرفة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006، ص26.

³ هيثم علي حجازي، المنهجية المتكاملة لإدارة المعرفة في المنظمات، دار الرضوان للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط 1، 2014، ص46.

الفصل الأول :الأدبيات النظرية لإدارة المعرفة وثقافة المؤسسة

ومن خلال ما سبق نجد أن المعرفة حصيلة استخدام البيانات والمعلومات والتجربة التي يتم الحصول عليها عن طريق التعلم والممارسة، وهي التي من يملكها من التجاوب مع المستجدات التي تواجهه وتجعله أكثر قدرة على الوصول إلى حلول أفضل للمشاكل التي تقع في مجال معرفته .

الشكل (1): العلاقة بين المعلومات والبيانات والمعرفة



المصدر : عامر إبراهيم قنديلجي، نظم المعلومات الإدارية ، دار المسيرة للنشر والتوزيع ، الطبعة الأولى ، عمان ، 2005، ص 37.

من خلال هذا النموذج الذي يظهر لنا العلاقة التكاملية بين البيانات والمعلومات والمعرفة، حيث أن البيانات ومصادرها تكون من داخل المنظمة وخارجها وتتم معالجتها بواسطة الحاسوب فتصبح معلومات عن طريق تكنولوجيا المعلومات والاتصالات ، تتراكم هذه المعلومات لدى المؤسسات بحيث يتم الاعتماد عليها في عملية صنع واتخاذ القرارات وكذلك المنتجات والخدمات التي تقدمها المؤسسة.

❖ أهمية المعرفة

يمكن القول أن أهمية المعرفة تبرز بما يلي:

- أسهمت المعرفة في مرونة المؤسسات بدفعها لاعتماد أشكال التنسيق والتصميم والهيكلية.
- أتاحت المجال للتركيز على الأقسام الأكثر إبداعاً وحفزت الإبداع لأفرادها وجماعاتها .
- أسهمت في تحول المنظمات إلى مجتمعات معرفية، والتكيف مع المتغيرات.
- يمكن للمنظمات الاستفادة من المعرفة ذاتها، كنموذج نهائي عن طريق بيعها والمتاجرة بها واستخدامها لتحسين منتجات أو خلق منتجات جديدة.¹
- تبني فكرة الإبداع عن طريق تشجيع مبدأ تدفق الأفكار بحرية، فإدارة المعرفة أداة لتحفيز المنظمات على
- تشجيع القدرات الإبداعية لمواردها البشرية لخلق معرفة جيدة والكشف المسبق عن العلاقات غير المعروفة والفجوات وتوقعاتهم.²

❖ أهداف المعرفة

يمكن حصر أهداف المعرفة فيما يلي:³

- الوصف والتفسير والفهم للظواهر المتعلقة بمجال تخصص تلك المعرفة.
- التنبؤ بما سيكون عليه المستقبل قبل وقوعه طالما أن الظواهر الحالية قد تم تفسيرها وتحليلها وفهمها.
- التحكم والسيطرة على الأحداث المتوقعة لمنفعة الأفراد والمنظمات.
- التغيير والتطوير ومراجعة الأوضاع القائمة.

¹ صلاح الدين الكبسي، إدارة المعرفة، جامعة بغداد، دار النشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2005، ص 11.

² عبد الله حسن مسلم، إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات، دار المعتز للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2015، ص 28.

³ حضر مصباح إسماعيل طيطي، إدارة المعرفة التحديات والتقنيات والحلول، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2010، ص 25.

❖ خصائص المعرفة

- تتماز المعرفة بالعديد من الخصائص والمميزات التي تميزها عن غيرها من البيانات والمعلومات منها:¹
- تزيد من عائدات الشركة وتعتبر من الروافع المذهلة: إن المعرفة كنز متجدد في الشركات لا يضمحل عند استخدامها بالطريقة المثلى، حيث أن المعرفة لا تستهلك، حيث أن مستهلكها يقومون في كل مرة بإضافة المزيد من المعرفة وبالتالي تؤدي إلى زيادة قيمتها.
 - المعرفة قابلة للتجزئة ومتجددة: حيث تعتبر المعرفة متحركة ديناميكية، فالمعرفة عبارة عن معلومات في العمل المباشر لذا يجب على المنظمة أن تستمر في تجديد المعرفة وقاعدة المعرفة عبارة من اجل الحفاظ عليها كمصدر تنافسي بين الشركات.
 - المعرفة لها قيمة غير مؤكدة: من الصعب القيام بتخمين تأثير الاستثمار في المعرفة حيث أن هناك العديد من المظاهر الغير ملموسة والتي لا يمكن إدراكها.
 - المعرفة لها قيمة تشاركية غير مؤكدة: أنه من الصعوبة تخمين قيمة مشاركة المعرفة مع الغير أو حتى أنه من الصعب معرفة من سوف يستفيد من المعرفة بجدها الأقصى.

ثانيا: مفهوم إدارة المعرفة

هناك عدة تعاريف لإدارة المعرفة كل باحث يعرفها على حسب وجهة نظره ومن بين تلك التعاريف مايلي:

- عرفها **skyrme**: على أنها "الإدارة النظامية الواضحة للمعرفة والعمليات المرتبطة بها واستغلالها وجمعهم وتنظيمها، ونشرها واستخدامها واستغلالها، وهي تتطلب تحويل المعرفة الشخصية إلى معرفة تعاونية يمكن تقاسمها بشكل جلي من خلال المؤسسة".²

¹ نفس المرجع، ص26 .

² ليث عبد الله القهوي، إستراتيجية إدارة المعرفة والأهداف التنظيمية ، دار الحامد للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن ، 2013، ص12 .

- عرفت أيضا أنها: الإدارة التي تهتم بتحديد المعلومات والمعارف اللازمة للمنظمة والحصول عليها من مصادر وحفظها وتخزينها وتطويرها وزيادتها.¹
- كماهي نظام توليد مزدهر وبيئة تعلم من شأنه تشجيع وتوليد كل من المعرفة الشخصية والمعرفة المنظمة وتجميعها ، واستخدامها سعيا وراء قيمة جديدة للأعمال.²
- من خلال التعاريف السابقة يمكن الوصول إلى مفهوم شامل لإدارة المعرفة : على أنها "عملية ديناميكية مستمرة تشمل عدة أنشطة وممارسات هادفة لتحديد المعرفة وإيجادها وتطويرها وتوزيعها واستخدامها وحفظها وتسهيل عملية استرجاعها ، مما يؤثر إيجابا على رفع مستوى الأداء وخفض التكاليف وتحسين القدرات المتعلقة بعملية التكيف مع متطلبات التغيير السريع والمستمر في البيئة المحيطة بالمنظمة".

المطلب الثاني : أهمية وأهداف إدارة المعرفة

أولا: أهمية إدارة المعرفة

- تسهم في تحفيز المنظمات لتحديد ذاتها ومواجهة التغيرات البيئية غير المستقرة .
- تسهم في تعظيم قيمة المعرفة ذاتها عبر التركيز على المحتوى .
- تعد إدارة المعرفة أداة المنظمات الفاعلة لاستثمار رأسمالها الفكري ، من خلال جعل الوصول إلى المعرفة المتولدة عنها بالنسبة للأشخاص الآخرين المحتاجين إليها عملية سهلة وممكنة .³
- تحسين خدمات العملاء .
- زيادة العائد المادي عن طريق تسويق المنتجات والخدمات بفاعلية أكثر .
- تبني فكرة الإبداع عن طريق تشجيع مبدأ تدفق الأفكار بحرية .

¹ علاء فرج الطاهر ، إدارة المعلومات والمعرفة، دار للنشر والتوزيع ،عمان ، الطبعة الأولى، 2010 ص41.

² جمال يوسف يدير ، اتجاهات حديثة في إدارة المعرفة والمعلومات ، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع ، عمان، الطبعة الأولى، 2010 ص 35 .

³ د. صلاح الدين الكبسي ، مرجع سبق ذكره، ص 42.

- تحديد المعرفة المطلوبة وتوثيق المتوافر منها وتطويرها والمشاركة فيها وتطبيقها وتقييمها.¹
- ويضيف آخرون :

- تحافظ على الزبائن ذوي الولاء .
- تحفظ التكاليف وأساليب طرق العمل .
- تجذب الزبائن الجدد لأن قاعدة المعرفة أساس الوعي بحاجة الزبائن وتطلعاتهم.

بالإضافة إلى:

- تعد عملية نظامية تكاملية لتنسيق أنظمة المنظمة المختلفة في اتجاه تحقيق أهدافها.
- تعزز قدرة المنظمة للاحتفاظ بالأداء التنظيمي المعتمد على الخبرة والمعرفة وتحسينهم .
- تساهم في تحفيز المنظمات لتجديد ذاتها ولمواجهة التغيرات البيئية الغير المستقرة .²

ثانيا: أهداف إدارة المعرفة

هناك أهداف عامة تشترك فيها إدارة المعرفة وهي كالتالي :

- توفير المعرفة في المنظمة وإتاحتها للجميع من أجل تطبيقها لتحقيق الأهداف الإستراتيجية.
- الاعتماد على الخبرات في الارتقاء بالعمل وتحسين عمليات اتخاذ القرار.
- زيادة الإنتاجية ونمو المنظمة من خلال إتاحة الفرصة للعاملين، للبحث عن المعرفة واستخدامها في رفع كفاءة أعمالهم.
- تطوير عمليات الابتكار بالمنظمة، تقديم خدمات ومنتجات مبتكرة باستمرار.
- تسهيل عمليات تبادل ومشاركة المعرفة بين جميع العاملين في التنظيم.
- تحديد وجمع المعرفة وتوفيرها بالشكل المناسب والسرعة المناسبة لتستخدم في الوقت المناسب.

¹عاطف محمود عوض ، دور إدارة المعرفة في تحقيق التطوير التنظيمي ، مجلة جامعة دمشق ، المجلد (28) ، العدد (01)، 2012 ص 409.

²محمد فلاق ، عمليات إدارة المعرفة وتأثيرها في تحقيق الميزة التنافسية ، الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية ، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ، جامعة حسينية بن بوعلي ، الشلف ، 2013 ، ص 08 .

- نقل المعرفة الكامنة (الضمنية) الموجودة في عقول ملاكها وتحويلها إلى معرفة ظاهرة (سطحية)¹.

وهناك أهداف أخرى لإدارة المعرفة منها :

- التركيز على تنمية الجوانب الاجتماعية والثقافية والتنظيمية لإدارة المعرفة .
- وضع بيانات وأدلة خاصة بالأعمال ذات العلاقة بمجتمع المعرفة .
- العمل على تنمية العوامل الاجتماعية والثقافية التي تشجع الأفراد على المشاركة في المعرفة ضمن المنطقة.
- العمل على زيادة الأشخاص الذين يمكنهم الوصول إلى الحسابات الآلية والتقنيات ذات العلاقة.
- تمثيل مجتمع الأعمال في المؤسسات فيما يتعلق بالمواضيع الخاصة بمجتمع المعرفة .
- تطوير أسس ومعايير تأهيل لإدارة المعرفة تساعد في تطوير الجوانب المهنية والتعليمية المهنيين المختصين في إدارة المعرفة².

المطلب الثالث: متطلبات وعمليات إدارة المعرفة

أولا : متطلبات تطبيق إدارة المعرفة

هناك عدة متطلبات منها :

➤ المورد البشري

يعتبر من مقومات وأدوات العمل في إدارة المعرفة ، وقد يتوقف عليها النجاح في إدارة المعرفة وتحقيق أهداف المنظمة، والأفراد هم الذين يقع على عاتقهم مسؤولية القيام بالنشاطات اللازمة لتوليد المعرفة وحفظ وخلق معرفة جديدة و إنتاج سلع وخدمات متطورة.

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

²حضر مصباح إسماعيل طيطي ، مرجع سبق ذكره ، 45.

➤ تكنولوجيا المعلومات

وهي شبكة الاتصالات والكوابل الأرضية الحديثة المتطورة ، أي لا بد من توافر الحاسوب والبرمجيات الخاصة ، ومحركات البحث الإلكترونية التي تساعد في الوصول إلى المعرفة بسهولة حيث تلعب تكنولوجيا المعلومات دورا أساسيا ومحوريا في برامج إدارة المعرفة من خلال قدرتها على تسريع عملية إنتاج ونقل المعرفة ، وتساعد أيضا في جمع وتنظيم الجماعات لجعل المعرفة تؤثر على أساس المشاركة من خلال ما توفره تكنولوجيا المعلومات الحديثة من إمكانيات كثيرة لإدارة المعرفة .

يؤكد NGUYEN أن تكنولوجيا المعلومات لها صلة كبيرة بإدارة المعرفة لعدة أسباب نذكر منها :

تعد تكنولوجيا المعلومات ضرورية في الوقت الراهن لخزن واسترجاع المعلومات والمعرفة الصحيحة.

تتغلب تكنولوجيا المعلومات على مشكلات البعد المكاني وعوائق الزمن اللتان يؤثران على عمل عمال المعرفة.

إن التطور في تكنولوجيا المعلومات قد ساهم في تخفيض مستوى العمالة، الأمر الذي تسبب في فقدان المعرفة في المنظمات.¹

➤ الهيكل التنظيمي

يمثل الهيكل التنظيمي نظام وظيفي ذو مستوى كلي (شمولي) تعتمد عليه المنظمات لتنظيم نشاطات خلق القيمة فيها والحصول عليها ، والهيكل التنظيمي بهذا الوصف هو أكثر من مربعات في خريطة ، فهو نمط من التفاعلات والتنسيق يربط بين التكنولوجيا والمهام ، والمكونات البشرية ، بقصد إنجاز المنظمة لأغراضها ويعتقد Cho أن الهيكل التنظيمي بتقسيمه المهام بين الأفراد والتنسيق بين النشاطات المختلفة مكن من عملية انسياب المعرفة وخلقها ومشاركتها .²

¹ عبد الرحمن الجاموس ، إدارة المعرفة في منظمات الأعمال ، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر ، عمان ، 2013، ص 199 .

² إحسان دهب جلاب ، دور قابليات البني التحتية لإدارة المعرفة في الريادة الإستراتيجية القادسية، جامعة القادسية ، المجلد (15) ، العدد 04 ، 2013، ص

إن الهياكل التنظيمية الأكثر ملائمة لإدارة المعرفة هي تلك الهياكل التي تتسم بالمرونة والتكيف مع البيئة وسهولة الاتصالات وقدرتها على الاستجابة السريعة للمتغيرات.¹

➤ العامل الثقافي (الثقافة التنظيمية)

يعتبر العامل الثقافي مهما في إدارة المعرفة عن طريق خلق قيمة إيجابية داعمة للمعرفة وإنتاج وتقاسم المعرفة وتأسيس المجتمع على أساس المشاركة بالمعرفة والخبرات الشخصية وبناء شبكات فاعلة في العلاقات بين الأفراد وتأسيس ثقافة مجتمعية وتنظيمية داعمة للمعرفة ، حيث أن قسماً كبيراً من المعرفة موجود في أذهان الأفراد العاملين في المؤسسة وهم الذين يولدون المعرفة ،وقد يكون خلق الثقافة الإيجابية الداعمة للمعرفة عن طريق توظيف الأفراد المؤهلين بجد أدنى من المعرفة والخبرة والقدرة على توليد المعرفة وشحنهم بالحوافز.²

ثانياً: عمليات إدارة المعرفة

إن عمليات إدارة المعرفة تعمل بشكل تتابعي وتتكامل فيما بينها، إذ تعتمد كل عملية على الأخرى وتتكامل معها وتدعمها، ومن أكثر العمليات إشارة من قبل الباحثين بجد:

1. تشخيص المعرفة

تعتبر هذه العملية من أهم عمليات إدارة المعرفة والتي تبدأ بتعريف المعرفة ،و البحث عن مكان وجود تلك المعرفة هل هي موجودة في رؤوس العاملين أم في النظم أم في الإجراءات إضافة إلى تحقيق المقارنة بين موجودات المعرفة الحالية في المنظمة وموجودات المعرفة المطلوبة للمنظمة، حيث أن هذا الفارق يمثل مقدار الجهود المبذولة التي تحتاجها المنظمة للوصول إلى الابتكار المنشود.³

¹قيس عبد الهادي صالح ، بسمة محمد باقي، القيادة الإبداعية وعلاقتها بمتطلبات إدارة المعرفة في جامعة الكوفة من وجهة نظر القيادات الإدارية فيها ، مجلة القادسية ، جامعة القادسية ، المجلد (15) ، العدد (04) ، 2013 ، ص 125 .

²مصطفى ربحي عليان ، إدارة المعرفة ، دار صفاء للنشر والتوزيع ، عمان ، 2012 ، ص 168 .

³شعباني ، مريم، مساهمة إدارة المعرفة في تنمية الإبداع الإداري: دراسة ميدانية بمؤسسة سوناطراك مديرية الصيانة "بسكرة"، رسالة ماجستير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2016 ص 29.

وترتبط المعرفة المتوفرة بكل مكونات المنظمة الداخلية أو الخارجية كالعملاء، والموردين، والمنافسين، والسوق، والمنتج.¹

2. توليد المعرفة

وهي إبداع المعرفة، ويتم ذلك من خلال مشاركة فرق العمل وجماعات العمل الداعمة لتوليد رأس المال الفكري، ويسهم ذلك في تعريف المشكلات وإيجاد الحلول بصورة ابتكارية تزود الشركة بالقدرة على التفوق في الإنجاز وتحقيق مكانة سوقية عالية مما يعزز من ضرورة فهم أن المعرفة والابتكار عملية مزدوجة ذات اتجاهين، فالمعرفة مصدر للابتكار ويكون ذلك كنتيجة للتفاعل بين المعرفة الضمنية والمعرفة الصريحة، ويحدث ذلك بأربع أشكال يطلق عليها أنماط تحويل المعرفة وهي:

أ- المعرفة المشتركة

تتضمن تحويل المعرفة من ضمنية إلى ضمنية وتسمى التطبيع الاجتماعي، وهي عملية الاشتراك في الخبرات ومن ثم إيجاد معرفة ضمنية مثل النماذج العقلية والمهارات الفنية المشتركة، ويمكن للفرد أن يكتسب المعرفة الضمنية مباشرةً من الآخرين بدون استخدام اللغة، ويتم ذلك من خلال الملاحظة أو المحاكاة أو الممارسة، وفي سياق الأعمال يطبق التدريب العملي على أداء الوظيفة المبدأ ذاته حيث أن مفتاح اكتساب المعرفة الضمنية هو الخبرة، وبدون وجود شكل من أشكال الخبرة المشتركة يصبح من الصعب على الفرد أن يتخيل نفسه ممارساً لعملية تفكير فرد آخر، ومجرد نقل المعلومات يكون ضئيل الجدوى في الغالب إذا ما جرد من الانفعالات ذات الصلة بالسياقات الخاصة المطمورة فيها الخبرات المشتركة.

¹ العابد، سري ، والطيط أحمد، دور إدارة المعرفة في اختيار البديل الاستراتيجي لدى مديري شركات الاتصالات السعودية، المجلة العربية للإدارة، المجلد، العدد 37، 2017 ، ص 25 .

ب- المعرفة الخارجية

تتضمن تحويل المعرفة من معرفة ضمنية إلى معرفة صريحة أو ظاهرة وتسمى "الإظهار أو الإخراج"، وهي عملية تحديد لفظي للمعرفة الضمنية تتحول من خلالها إلى مفاهيم ظاهرة، وهي عملية إيجاد معرفة جوهرية باللغة أو الكتابة، غير أن كثيراً ما تكون غير كافية وغير متسقة نتيجة للاختلافات والفجوات بين الصور الذهنية والتعبيرات التي تساعد على تنشيط التأمل والتفاعل بين الأفراد.

ج- المعرفة التجميعية

تتضمن تحويل المعرفة الصريحة إلى صريحة وتسمى "الدمج"، وهي عملية التنظيم المنهجي للمفاهيم بشكل يحولها إلى نظام معرفي، ويتضمن هذا النمط دمج مجموعات مختلفة من المعرفة الظاهرة، ويتبادل الأفراد المعرفة ويدمجونها من خلال وسائط كالوثائق والاجتماعات والمحادثات الهاتفية أو شبكات الاتصال عبر الحاسب الآلي، ويمكن أن يؤدي إعادة تشكيل المعلومات القائمة من خلال تصنيف وإضافة ودمج وتبويب المعرفة الظاهرة إلى نشوء معرفة جديدة، وعادةً ما يأخذ خلق المعرفة من خلال التعليم والتدريب.

د- المعرفة الداخلية

تتضمن تحويل المعرفة الظاهرة إلى معرفة ضمنية، ويرتبط ذلك ارتباطاً وثيقاً بالتعلم عن طريق العمل، وعندما يتم إدخال الخبرات المتصلة بالمعرفة المشتركة والإخراج والدمج ضمن قواعد المعرفة الضمنية للأفراد في صورة نماذج عقلية مشتركة أو معرفة تقنية تصبح المعرفة أصولاً قيّمة.

3. تخزين المعرفة

تمثل جسراً بين الحصول على المعرفة وعملية استرجاعها، وهي تعود إلى الذاكرة التنظيمية التي تحتوي على المعرفة الموجودة في أشكال مختلفة بما فيها الوثائق المكتوبة والمعلومات المخزنة في قواعد البيانات الإلكترونية والمعرفة الإنسانية المخزنة في النظم الخبيرة والمعرفة الموجودة في

الإجراءات والعمليات التنظيمية الموقعة، وتلعب تكنولوجيا المعلومات دوراً مهماً في توسيع الذاكرة.

التنظيمية واسترجاع المعلومات والمعرفة المخزنة، بحيث تقوم إدارة المخزون بعملية اكتساب وتوظيف المعرفة بمساعدة التكنولوجيا.¹

4 - توزيع المعرفة

تمثل هذه العملية المشاركة في المعرفة، وتبادل الخبرات، والتعرف على الأفكار بين أفراد المنظمة، ويعتمد نجاح توزيع المعرفة على التوزيع العادل والكفاء بين أفراد المنظمة لاسيما في ظل توفر الوسائل الإلكترونية لتوزيع المعرفة، ولنجاح توزيع المعرفة ومشاركتها لابد من الاعتماد على العمل الجماعي في المنظمة وتعدد وسائل المشاركة وتحفيز أفراد المنظمة على التفكير الإبداعي لتطوير المعرفة. ومن أجل مشاركة المعرفة بكفاءة، يجب أن تكون المنظمة على وعي بطبيعة المعرفة، لأن المعرفة الضمنية يمكن أن تكون أكثر تعقيداً في المشاركة بسبب التصاقها بالشخص، ولذلك فإن الدافع لتبادل المعرفة هو عامل آخر يجب النظر إليه لأن المعرفة ترتبط بالأنما ودوافع الأشخاص وبالتالي فهم ليسوا على استعداد لتبادل المعرفة دون دوافع شخصية قوية.

وبالإضافة إلى ذلك، فإن فرص تبادل هذه المعرفة عامل مهم ولاسيما الحالات غير الرسمية، لأن هذه القنوات تسهل عملية التفاعل المباشر بين الأفراد مما يزيد من الثقة التي تم تسليط الضوء عليها بالفعل بوصفها نقطة رئيسية لتبادل المعرفة.²

5- تطبيق المعرفة

تمثل هذه العملية العمل بالمعرفة وتطبيقها في المنظمة، ونقلها وتعليمها لأفراد المنظمة، مما يشير إلى أن عملية تطبيق المعرفة تعتمد على التعلم والتحسين، مما يساهم في تعزيز فرص مواجهة معوقات تطبيق

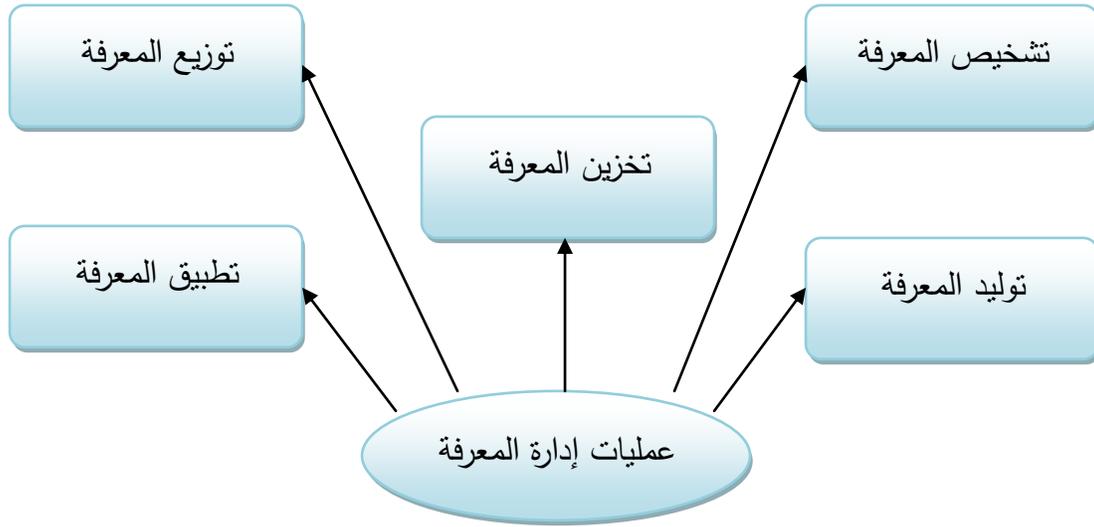
¹ شعباني، مريم ، مرجع سبق ذكره ، ص 31،30.

²Hernandez Alejandro, (2015), Knowledge Management towards Innovation: An Empirical Study of the Medical Device Industry, Copenhagen Business School.

الفصل الأول :الأدبيات النظرية لإدارة المعرفة وثقافة المؤسسة

المعرفة، وهذا التطبيق يصاحب بارتكاب أخطاء في أداء العمل، ولهذا تسعى عملية التطوير المستمر إلى التقليل من الأخطاء إلى أدنى حد ممكن، ولا يكفي نظام المعرفة الكفاء لضمان النجاح في الشركة، لكنه يعدُّ بمثابة خطوة إيجابية للتعلم، وأن القوة فيه تكمن في استخدامه، وبعدُّ تطبيق المعرفة أكثر أهمية من المعرفة نفسها، ولن تقود عمليات الإبداع، والتخزين، والتوزيع، إلى تحسين الأداء التنظيمي مثلما تقوم به عملية التطبيق الفعال للمعرفة، وخاصةً في العمليات الإستراتيجية في تحقيق الجودة العالية للمنتجات والخدمات لمقابلة حاجات الزبائن، لذلك يمكن اعتبار المعرفة قوة إن طبقت.¹

الشكل رقم (2): عمليات إدارة المعرفة



المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على عمليات إدارة المعرفة

¹ العايد سري، والطيط أحمد، مرجع سبق ذكره، ص25.

المطلب الرابع: نماذج إدارة المعرفة

لقد قدمت عدة نماذج لإدارة المعرفة في محاولة لفهم وتوجيه جهود وأنشطة إدارة المعرفة في الشركات في بناء استراتيجياتها وافترضاها الأساسية، ونعرض فيما يلي بعض النماذج التي يمكنها للاستفادة منها في تطوير وفهم إدارة المعرفة في المنظمات :

1. نموذج Gupa et Jaston

يقدم كل من Gupa et Jaston نموذجاً لإدارة المعرفة انطلاقاً من رؤيتهم أن إدارة المعرفة عملية إستراتيجية تتضمن تحقيق هدف التميز، ويفترض هذا النموذج وجود خمسة مكونات أساسية لإنتاج إدارة المعرفة الفعالة، وتسير هذه المكونات الخمسة وفق التسلسل التالي¹:

➤ **تجميع المعرفة:** حيث يتم الحصول على المعرفة من المصادر الداخلية أو المصادر الخارجية للمنظمة.

➤ **التنقية:** تلي العملية الأولى عملية التنقية للكم الهائل من المعارف والمعلومات التي تم جمعها والإبقاء على ما يتلاءم مع إستراتيجية المنظمة.

➤ **ترتيب وتنظيم المعرفة:** تقوم المنظمة بتطوير آليات لتنظيم وتخزين المعرفة وذلك لمساعدة المستخدمين والمستفيدين منها للحصول عليها في عملية اتخاذ القرار بأقل تكلفة وأقل وقت.

➤ **نشر وتوزيع المعرفة:** تزيد عملية النشر الكفاءة للمعرفة قدرة المنظمات على اتخاذ القرارات بشكل مشير، لأنها تساعد على تقاسم المعرفة والأفكار الإستراتيجية وإيصالها إلى جميع أفراد المنظمة بدلاً من أن تبقى حكرًا لدى الإدارة العليا.

➤ **تطبيق المعرفة:** تحقيق الميزة التنافسية لا يكون للمنظمات التي تمتلك أفضل معرفة، بل للمنظمات التي تستعمل المعرفة بشكل أفضل، والعمليات السابقة تكون بلا جدوى إذا لم يكن هناك تطبيق فعال للمعرفة.

¹ بوزناق، حسن، إدارة المعرفة ودورها في بناء الاستراتيجيات التسويقية: دراسة ميدانية، رسالة ماجستير، جامعة الحاج لخضر -باتنة-، الجزائر، 2013 ص13.

2. نموذج Marquardt

اقترح Marquardt:مدخلاً نظمياً شمولياً لإدارة المعرفة في المنظمة يتألف من ست مراحل،
تغطي عملية نقل المعرفة إلى المستخدم من خلال الخطوات التالية ووفق التسلسل التالي:

الاكتساب،التوليد، التخزين،استخراج المعلومات وتحليلها، النقل والنشر، التطبيق والمصادقة.

3. نموذج OSD Comptroller

قدم مركز Comptroller لتطوير المنظمة نموذجاً يوضح أن إدارة المعرفة هي مفتاح لتفاعل ثلاث
مكونات هي:العمليات،الأفراد، الثقافة.¹

4. نموذج حلزونية المعرفة عند Nonaka and Takeuchi

قدم كل من Nonaka و Takeuchi نموذجاً لإدارة المعرفة يقوم على توضيح كيفية تحويل المعرفة
من ضمنية إلى ضمنية أو إلى صريحة، وأيضاً من معرفة صريحة إلى صريحة أو ضمنية، وهي تتوافق مع ما
تم التطرق إليه سابقاً، وقد أضاف كل من Nonaka و Takeuchi ما يسمى بحلزون المعرفة وقد
أشارت دراسة (Nonaka and Takeuchi) المتعلقة بتحويل المعرفة إلى وجود بعدين لتوليد المعرفة
هما: البعد النظري المعرفي، والبعد الوجودي، وضمن هذين البعدين يحدث لولب توليد المعرفة نتيجة
التفاعل بين أنماط تحويل المعرفة الأربعة التي هي في حالة تفاعل ديناميكي، وينشط هذا اللولب حينما
يحدث التفاعل بشكل ديناميكي بين المعرفة الضمنية والمعرفة الصريحة، انطلاقاً من مستوى البعد
الوجودي الأدنى إلى مستوى البعد النظري المعرفي صعوداً ويظهر نموذج حلزون المعرفة كيف يمكن
للمنظمات الإفصاح عن المعرفة الضمنية التي يمتلكها الأفراد، وكيفية تنظيمها وجعلها في شكل
نظامي، حيث على المنظمات أن تقوم بإنتاج وتطوير الأدوات والهياكل البنائية، والنماذج التي تمكنها من

¹ نفس المرجع السابق، ص 14، ص 16 .

جمع المعرفة وتوفير أساليب مشاركتها بين جميع أفرادها، وحلزون المعرفة هو عبارة عن نشاط مستمر لتدفق المعرفة، ومشاركتها وتحويلها وانتقالها بين الأفراد والجماعات وخلال المنظمة ذاتها.¹

5. نموذج Nonaka-Baumard

لا يتم انتقال المعرفة إلى الفرد كما يتم عندما يتم الأمر بالجماعة، فالتعلم الفردي يختلف عن التعلم الجماعي من حيث طرقه ومنهجيته وكذلك من حيث الأدوات التي تعتمد عليها، كما أن المعارف الفردية يختلف التعامل معها عن المعارف الجماعية .

انطلاقاً من هذا الاعتبار جاء النموذج الذي يدمج البعدين الفردي والجماعي، والذي ساهم بوضعه، Baumard حيث أن مزج طبيعة المعارف بالبعدين الفردي والجماعي وفقاً Baumard يؤدي إلى بروز ثماني كفاءات لنقل المعرفة هي:

- عند انتقال المعرفة الصريحة من الفرد إلى الجماعة يحدث توسع في المعارف.
- في الاتجاه المعاكس (من الجماعة إلى الفرد) يحدث امتلاك من طرف واحد.
- عند انتقال المعرفة الضمنية من الفرد إلى الجماعة، نكون في حالة تعميم.
- أما عند انتقالها في الاتجاه العكسي فتحدث فردنة بمعنى أن المعارف تصبح على مستوى الفرد.
- عند انتقال المعرفة الشخصية (الفردية) الضمنية لتصبح ظاهرة لدى نفس الفرد يصبح هذا الأخير واعياً بها.
- تحول المعرفة الظاهرة الفردية إلى ضمنية عند نفس الفرد تكون قد انضمت إلى المعارف الضمنية، أي يكون الفرد قد دمجها واستوعبها.
- يدل تحول المعارف الجماعية الباطنية إلى ظاهرة تكون في حالة ارتباط وفي الاتجاه المعاكس يكون في حالة إدخال.²

¹حميدو عمار، تأثير نظم إدارة المعرفة على الابتكار التسويقي: دراسة ميدانية في عينة من المؤسسات الجزائرية، رسالة دكتوراه، جامعة قاصدي مرياح - ورقلة، الجزائر، 2017، ص36 .

²بوزناق، حسين، مرجع سبق ذكره، ص17، ص18 .

المبحث الثاني: عموميات حول ثقافة المؤسسة.

تمهيد

تعتبر ثقافة المؤسسة من المحددات الرئيسية لنجاح أو فشل المنظمات فهي بمثابة العصب الرئيسي لها، حيث تتمثل في مجموعة القيم والمعايير التنظيمية التي تحدد وتضبط سلوك الموظفين لتحقيق أهداف التنظيم.

فما من منظمة إلا ولها ثقافة خاصة تميزها عن غيرها من المنظمات الأخرى، وهذه الثقافة لا تنشأ من عدم، بل هي نتيجة تفاعل مجموعة من العوامل، وبمرور الوقت تتشكل هذه الثقافة وتصبح أكثر تجسدا ووضوحا.

المطلب الأول: مفهوم وأنواع ثقافة المؤسسة (الثقافة التنظيمية)

يعتبر مفهوم ثقافة المنظمة من المواضيع الحديثة التي دخلت إلى كتب الإدارة ويعكس هذا المفهوم المعرفة والأفكار والقيم لدى مجتمع ما، حيث أن نجاح المنظمة يمكن أن يتوقف على شيء غير محسوس، غامض وغير دقيق، وهو ليس فني أو اقتصادي لكن أكثر انتشارا في أذهان الأفراد، وفي القيم التي تبحث عن مفتاح النجاح، هذا الشيء يتمثل في ثقافة المنظمة.

❖ مفهوم الثقافة

الثقافة مفهوم واسع وذو جوانب متعددة عرف عدة تعاريف تتشابه في عدد أجزائها وتختلف في أخرى، إذ سوف نعرض عددا قليلا منها :

■ عرفت الثقافة من قبل تايلور على أساس كلاسيكي على أنها : "ذلك الكل المعقد الذي يشمل المعرفة والعقيدة والفن والأخلاق والقانون والعادة وأية قدرات يكتسبها الإنسان كعضو في المجتمع".¹

¹محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص309

■ كما تعرف الثقافة بأنها: "عبارة عن مركب من أساليب الشعور والفكر والسلوك الذي يميز مجموعة من الناس ويتوارثونه أجيال بعد جيل وترتبط تلك العناصر ببعضها البعض بعلاقات تفاعل وتأثير متبادل ، ويؤدي كل عنصر منها وظيفته الخاصة في إطار الثقافة الكلية للمجتمع".¹

■ كما يمكن تعريف الثقافة على أنها:

"مجموعة القيم المادية و الروحية ووسائل خلقها واستخدامها ونقلها، التي أفرزها المجتمع عبر التاريخ، وهي ذات ارتباط وثيق بتطور النظم الاقتصادية والاجتماعية، فلكل مجتمع نظام ثقافي خاص به يوجه ويؤثر على تفكير وقيم وتصرفات أفرادها، بحيث تتكون من مجموعة المعايير الثقافية التي تحدد سلوك وغالبية الأفراد ويعتبر التمسك بها أمرا ملزما وبديها، كما تكون هذه المعايير الأساس لقياس ولتقييم سلوك وتصرفات الأفراد المنتمين لمجتمعات أخرى، ويمكن أن توجد معايير ثقافية مشتركة ومتباينة بين مجتمعات مختلفة، وما يعتبر قيمة أساسية في مجتمع ما يمكن أن تكون قيمة هامشية أو غير مقبولة في مجتمع آخر".²

أولا: مفهوم ثقافة المؤسسة

هناك عدة تعاريف لثقافة المؤسسة (الثقافة التنظيمية) نظرا لاختلاف وجهات نظر الباحثين والظروف التي تعيشها كل دولة فكل باحث يعرفها وفق وجهة النظر الخاصة به، فمن بين التعاريف نذكر ما يلي :

✓ تعريف شوارتز ويديفيز

مجموعة أنماط سلوكية أساسية تم اكتشافها وتنميتها وتطويرها من قبل جماعة معينة أثناء تعلمهم الطريقة التي يجب التعامل بها مع مشاكل متعلقة بالتأقلم داخليا وخارجيا، بحيث يستفاد من هذه الأنماط لأنها صالحة ومفيدة لهذه الجماعة ، لهذا فلا بد من تعليمها للأعضاء الجدد، لكي يفهموها ويدركوها ويمارسوها.³

¹ محمد محمود الجوهري، علم اجتماع التنمية ، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة ، الطبعة الأولى ، عمان الأردن ، 2010، ص83.

² عثمان حسن عثمان ، تحول ثقافة المؤسسة في ظل العولمة ، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ، جامعة سطيف ، العدد8، الجزائر ، 2008، ص76 .

³ أحمد عبد الله الصباب وآخرون ، أساسيات الإدارة الحديثة ، دار حوارم العلمية ، المملكة العربية السعودية ، 2013، ص422.

✓ كما عرفها أيشر على أنها: منظومة القيم المشتركة والمعتقدات التي تتفاعل مع الأشخاص داخل الشركة ومع الهيكليات المؤسساتية وأنظمة التحكم والمراقبة التي تعطي قواعد عامة للسلوك.¹

✓ أما لودون 2012: فيعرفها على أنها قوة توحيد تعمل على كبح الصراعات وتعزز التفاهم المشترك والاتفاق على الإجراءات والممارسات المشتركة.²

✓ ويعرفها تشارلز هاميدن: CharlesHamden

على أنها: "نمط أو طريقة التفكير والسلوك والعادات والقيم والقناعات والمشاعر السائدة بين العاملين في المنظمة كما استقرت بما في ذلك الأمثال الشعبية الموجة للسلوك السائد وقصص البطولة وقصص الشهداء والمحظورات والمحرمات

والطقوس الاحتفالية والمناورات السياسية والحركات المسرحية والرموز".³

✓ تعريف Edgard Schein:

المبادئ الأساسية التي اخترعتها أو اكتشفتها جماعة معينة ، وذلك بهدف التعود على حل بعض المشاكل فيما يخص التأقلم مع محيطها الخارجي والانسجام أو التكامل الداخلي ، هذه المبادئ الأساسية يتم تعليمها لكل عضو جديد في الجماعة ، وذلك على أنها الطريقة الملائمة والمتلى للقدرة على التفكير والإحساس بالمشاكل المتعلقة والناجحة عن العمل الجماعي.⁴

ومن خلال ما سبق ذكره يمكن استخلاص تعريف شامل لثقافة المؤسسة على أنها: " هي عبارة عن نظام للقيم المشتركة، والمعتقدات المتفاعلة مع أفراد المؤسسة، ورموز المثل العليا والافتراضات الموجهة والمشكلة الإدراك والسلوك أو بعبارة أخرى هي مجموعة من القيم المشتركة وقواعد السلوك التي تحدد معايير

¹ حليلو نبيل ، مرابط شوقي ، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالتزام العاملين ، دراسة ميدانية بمؤسسة سونلغاز بولاية الوادي ، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية ، جامعة قاصدي ، مرياح ورقاة ، الجزائر ، العدد 23 ، مارس 2016 ، ص 214 .

² يوسف كمال ، بن محمد إيمان وعروسي سميرة ، الالتزام التنظيمي كمغير وسيطفي العلاقة بين الثقافة التنظيمية وسلوك العمل ، مجلة الامتياز لبحوث الاقتصاد والإدارة ، جامعة عمار ثليجي الأغواط ، الجزائر ، المجلد 02 ، العدد 03 ، جوان 2018 ، ص 125 .

³ أحمد عبد الله الصباب وآخرون ، مرجع سبق ذكره، ص 422.

⁴Sai On Cheung et al, Toward an organizational culture framework in construction , International Journal of Project management , vol (29), Hong kong , 2011, p34.

الفصل الأول :الأدبيات النظرية لإدارة المعرفة وثقافة المؤسسة

التصرف داخل المؤسسة، وهذه الثقافة تكونت عبر تاريخ حياة المؤسسة مما أعطت سمة مميزة التنظيم داخل كل مؤسسة، فهي تعمل على مساعدة المؤسسة مع الضغوطات الداخلية والخارجية التي تتعرض لها فثقافة المؤسسة تمثل روح المؤسسة والبعد الخفي الذي يشكل الطابع المميز لشخصيتها .

1-2 : أهمية ثقافة المؤسسة

تعتبر ثقافة المؤسسة عنصرا مهما في التأثير على السلوك التنظيمي، وتختلف النظرة لثقافة المؤسسة حيث يتعامل معها البعض باعتبارها عاملا مستقلا، والنظر للقيم بأنها تنتقل بواسطة العاملين إلى التنظيمات كأحد نواتج التنظيم المتمثلة بالقيم ، واللغة المشتركة ، والرموز ، والطقوس المختلفة التي تتطور مع مرور الوقت .

فثقافة المؤسسة عنصر أساسي موجود جنباً إلى جنب مع مكونات التنظيم الأخرى من الأفراد والأهداف، والتكنولوجيا والهياكل التنظيمية بشكل يحقق الأهداف التي تسعى إليها التنظيمات.¹

يمكن تلخيص أهمية ثقافة المؤسسة فيما يلي:²

- توحد الطاقات والإمكانات نحو تحقيق الأهداف المشتركة ، وتوجه التغيير والتجديد والابتكار .
- تعزيز التكامل الداخلي بين أفراد المنظمة من خلال الاتصال والعمل معا بفعالية.
- تحقيق التكيف بين العاملين في المنظمة والبيئة الخارجية ذات الصلة .
- القيام بدور المرشد الأفراد والأنشطة في المنظمة لتوجيه الفكرة والجهود نحو تحقيق أهداف المنظمة ورسالتها.
- تحديد سرعة استجابة أفراد المنظمة لتحركات المنافسين واحتياجات العملاء ، بما يحقق استمرار المنظمة ونموها.

¹ محمد قاسم القريوي ، السلوك التنظيمي الإنساني الفردي والجماعي في منظمات الأعمال ، دار وائل للنشر والتوزيع ، الطبعة الخامسة ، الأردن ، 2009، ص 171.

² ربيعة عياد، دور الثقافة التنظيمية في تنمية الابتكار لدى العاملين، مذكرة ماستر، تخصص تسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة ، الجزائر، 2014، ص 11.

- تعمل الثقافة التنظيمية على جعل سلوك الأفراد ضمن خصائصها، حيث أن الاعتداء على أحد القواعد السلوكية المحددة يعد سلوكا مرفوضا، الشيء الذي يساعد في مقاومة من يهدف على تغيير أوضاع الأعضاء في المنظمة.
- تساعد الثقافة على التنبؤ بسلوك الأفراد والجماعات، فالفرد عندما يواجه مشكلة معينة يتصرف وفقا لثقافته.
- تعتبر من الملامح المميزة للمنظمة عن غيرها من المنظمات وهي كذلك مصدر فخر واعتزاز للعاملين بها وخاصة إذا كانت تؤكد قيما معينة مثل الابتكار ، والتميز والريادة ، والتغلب على المنافسين .
- الثقافة القوية تسهل مهمة الإدارة ، وقادة الفرق ، فلا يلجئون إلى الإجراءات الرسمية ، أو الصارمة لتأكيد السلوك المطلوب .

2-2: خصائص ثقافة المؤسسة

يمكن النظر إلى خصائص ثقافة المؤسسة من زاوية خصائص الثقافة في حد ذاتها، تتفاوت درجة الالتزام بثقافة المؤسسة وقوتها من مؤسسة لأخرى وداخل المؤسسة نفسها، ومن أهم تلك الخصائص ما يلي:¹

- **ثقافة المؤسسة نظام مركب:** حيث تتكون من عدد من المكونات أو العناصر الفرعية التي تتفاعل مع بعضها البعض في تشكيل ثقافة المؤسسة، وتشمل الثقافة كنظام مركب العناصر الثلاثة التالية:

الجانب المعنوي: النسق الكامل من الأخلاق والقيم والمعتقدات والأفكار.

الجانب السلوكي: عادات وتقاليد أفراد المؤسسة، والآداب والفنون ، والممارسات العلمية المختلفة .

الجانب المادي: كل ما ينتجه أعضاء المؤسسة من أشياء ملموسة كالمباني والأدوات والمعدات.

¹مصطفى محمود أبو بكر ، إدارة الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية للنشر والتوزيع ، الإسكندرية ، 2008 ، ص، 79 .

- **ثقافة المؤسسة نظام تراكمي متصل ومستمر** : حيث يعمل كل جيل من أجيال المؤسسة على تعليمها الأجيال اللاحقة ويتم تعلمها وتوريثها عبر الأجيال عن طريق التعلم والمحاكاة ، وتزايد الثقافة من خلال ما تضيفه الأجيال إلى مكوناتها من عناصر وخصائص ، وطرق انتظام وتفاعل هذه العناصر والخصائص.
- **ثقافة المؤسسة نظام مكتسب متغير ومتطور** : فاستمرارية الثقافة لا تعني تناقلها عبر الأجيال كما هي عليها ولا تنتقل بطريقة غريزية، بل إنها في تغيير مستمر حيث تدخل عليها ملامح جديدة وتفقد بعض الملامح القديمة.
- **ثقافة المؤسسة لها خاصية التكيف** : تتصف ثقافة المؤسسة بالمرونة والقدرة على التكيف استجابة لمطالب الإنسان البيولوجية والنفسية ، ولكي تكون ملائمة للبيئة الجغرافية ، وتطور الثقافات المحيطة بالفرد من جانب ، واستجابة لخصائص بيئة المؤسسة وما يحدث فيها من تغيير من جانب آخر.

ثانيا : أنواع ثقافة المؤسسة

- بالرغم من اختلاف أنواع ثقافة المؤسسة من منظمة إلى أخرى ، ومن قطاع إلى قطاع آخر إلا أن أبرز أنواعها ما يلي:
- **ثقافة المهمة**: يكون التركيز فيها على نتائج العمل ومدى استخدام الأفراد العاملين للموارد المتاحة لتحقيق أفضل أهداف المنظمة.
 - **الثقافة الإبداعية**: هي الثقافة التي توفر بيئة العمل المساعدة على الإبداع، وعادة ما يتصف أفرادها بالجرأة في اتخاذ قراراتهم.
 - **ثقافة الدور**: ينحصر تركيزها على تخصصات الأفراد العاملين في المنظمة وأدوارهم فيها، وتهتم بالقواعد والأنظمة كما أنها توفر الأمن الوظيفي والاستمرارية وثبات الأداء.
 - **الثقافة البيروقراطية** : يتم فيها تحديد معظم السلطات والمسؤوليات التي تقع على عاتق أعضاء المنظمة ، وتتسلسل فيها السلطة بشكل هرمي وتقوم في أساسها على التحكم والالتزام .

- **ثقافة العمليات:** يكون الاهتمام فيها على طريقة إنجاز العمل وليس نتائجه، وعادة ما يكون الفرد الناجح فيها هو من يحمي نفسه ويكون منظماً ودقيقاً في عمله.
 - **الثقافة المساندة:** يكون التركيز فيها على الجانب الإنساني، ويسود في المنظمة الجو الأسري والتعاوني بين العاملين فيساعدون بعضهم ويتعاونون وتسود مشاعر الأخوة والصدقة.¹
- كما تصنف ثقافة المنظمة بصورة عامة إلى نوعين رئيسيين وهما:

الثقافة القوية: تكون الثقافة السائدة في المنظمة قوية، عندما يتقبل ويتقاسم جميع الأعضاء مكوناتها كالمعتقدات، القيم، العادات... الخ، ويسعون لتعليمها لكل فرد جديد بشكل عفوي، وتزداد الثقافة كلما كانت واضحة المعالم ومحددة الأهداف.²

فالثقافة تكون قوية إذا كانت تعتمد على ما يلي:

- **عصر الكثافة أو الشدة:** يشير إلى مدى تمسك الأعضاء بالقيم والاعتقادات، وتزداد ثقافة المنظمة قوة بتزايد شدة وقوة وتمسك العاملين بالقيم والاعتقادات.
- **عصر الإجماع:** أو مدى المشاطرة لنفس القيم والمعتقدات في المنظمة من قبل الأعضاء، وتكون الثقافة قوية كلما كان هناك إجماع أكبر ومشاركة واسعة من الأعضاء على القيم والمعتقدات ويتوقف ذلك عاملين رئيسيين:
- تنوير العاملين وتعريفهم بالقيم السائدة في المنظمة وكيفية العمل بها
- نظم العوائد والمكافآت، إذ أن منح الأعضاء الملتزمين بالقيم والعوائد والمكافآت يساعد الآخرين على تعلم القيم وتفهمها.³

❖ **الثقافة الضعيفة:** تعتبر الثقافة التنظيمية الضعيفة إذا لم يتم تقبل كل مكوناتها من طرف أعضاء المنظمة، ما يتسبب في انتشار الفوضى وتكوين جماعات غير متجانسة، تبحث كل واحدة على السيطرة

¹ محمد بن غالب العوي، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي، مذكرة ماجستير، تخصص علوم التسيير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية الرياض السعودية، 2015، ص12، ص13.

² بوديب دنيا، الثقافة التنظيمية كمدخل لإحداث التغيير التنظيمي، مذكرة ماجستير، تخصص تسيير موارد بشرية، جامعة الجزائر 03، 2014، ص ص76،77.

³ حسين حريم، مرجع سبق ذكره، ص 315.

والهيمنة ما يتسبب في صراعات داخلية وفي تسرب وهرب الإطارات منها. إذن يمكننا القول بأن أهم ما يميز الثقافة الضعيفة هو وجود صعوبة في التوافق والتوحد بين أعضاء المنظمة وبين أهدافها ، حيث تجد الأفراد يسيرون في طرق مبهمه غير واضحة المعالم ويتلقون تعليمات متناقضة وبالتالي يفشلون في اتخاذ القرارات المناسبة.¹

المطلب الثاني: عناصر ومستويات ثقافة المؤسسة

أولا :عناصر(مكونات) ثقافة المؤسسة

تشمل ثقافة المؤسسة أي المنظمة على مجموعة من القيم والمثاليات الأساسية التي توجه سلوك الأفراد في المنظمة وتساعدهم على فهم بيئة المنظمة ومن حولهم، وهذه القيم و المعايير الأساسية تمثل المصدر النهائي للمذكرات والأفكار والمشاعر والاتجاهات المشتركة التي تكون ثقافة المؤسسة لثقافة المؤسسة عناصر ظاهرية تساعد العاملين على تفسير الأحداث اليومية في المنظمة، والتي من خلالها يتم نقل وتوصيل المعايير والقيم من شخص لآخر وهي كالتالي:²

1- الشعائر (Rites): مجموعة فعاليات أو أحداث تفصيلية مخططة تدمج مظاهر ثقافية متنوعة في حدث معين يتم القيام به من خلال التفاعل الاجتماعي ، تهدف إلى رسائل معينة وإنجاز أغراض محددة مثل: طقوس التحاق موظف جديد بالمؤسسة وترقية مسؤول، واجتماع غداء أسبوعي غير رسمي لتعميق الترابط والتكامل بين العاملين .

2- الطقوس (Rituals): وهي طقوس واحتفالات متكررة تتم بطريقة نمطية معيارية وتعزز بصورة دائمة القيم ، والمعايير الرئيسية أي الأفعال الاعتيادية التي تمارس في مناسبات ومواقف معينة والتي تحدد الحدود والعلاقات بين العاملين والإدارة ، فهي أنشطة جماعية ، كالإجراءات والمراسيم أو الشعائر التي تشاهد في الأعياد والمواسم والأحداث الاجتماعية.³

¹ بوديب دنيا ، مرجع سبق ذكره ، ص ص 76،77.

² حسين حريم ، سلوك الافراد والجماعات في منظمات الأعمال ، عمان ، دار حامد للنشر والتوزيع ، 2010، ص313.

³ بلال خلف السكارنة، أخلاقيات العمل ، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2014، ص372.

3- القصص والأساطير: (Stories & Myths) القصص هي روايات لأحداث في الماضي يعرفها جيدا العاملون وتذكرهم بالقيم الثقافية للمنظمة ، كما توفر معلومات حول الأحداث التاريخية التي مرت بها المنظمة بما يساعد الموظفين على فهم الحاضر ، والتمسك بالثقافة والمحافظة عليها ، يتم تناقلها بين أفراد المنظمة جيلا بعد جيل والتي تحتوي على مواقف وأفعال بطولية أو أعمال تدل على الحكمة وحسن التصرف بحيث يقتدي بها .¹

4- المراسيم: (Cérémonies) هي أحداث وأنشطة خاصة يقوم فيها الأفراد بممارسة شعائر وطقوس وأساطير في ثقافتهم مثل: إجراء احتفال سنوي لتكريم أفضل موظف.

الأوجه الرمزية الأخرى للمنظمات مثل: شعائر الشركة، المكاتب، واللافتات أو أنواع اللغة والمصطلحات مألوفة الاستخدام فتصبح هذه الرموز ممثلة ومجسدة في كتيبات صغيرة تصف طبيعة المنظمة.

5- القيم التنظيمية: هي القيم في مكان أو بيئة العمل حيث تعمل هذه القيم على توجيه سلوك العاملين ومن هذه القيم على سبيل المثال : المساواة بين العاملين ، والاهتمام بإدارة الوقت وعدم قبول الرشوة.

6- الرموز واللغة: (Symboles & Language) : الرموز تشمل كل ما يميز المؤسسة عن المؤسسات الأخرى من العلامة التجارية وملحقات الألبسة والجوائز والعلاقات الخارجية.²

أما اللغة هي منظومة من المعامل المشتركة بين أعضاء المنظمة يستخدمونها لنقل المعاني الثقافية والأفكار، و في كثير من المنظمات تعكس اللغة التي يستخدمونها العاملون في المنظمة ثقافة تلك المنظمة.

7_ الأبطال: (Superstars) : الأفراد الذين تفرّدوا أو تميزوا بإنجازات أو أعمال استثنائية وتعترف لهم المنظمة بذلك بكل احترام وتقدير ، ومن هؤلاء عادة المؤسسون وبعض الآخرين ممن قاموا بأعمال كبيرة³

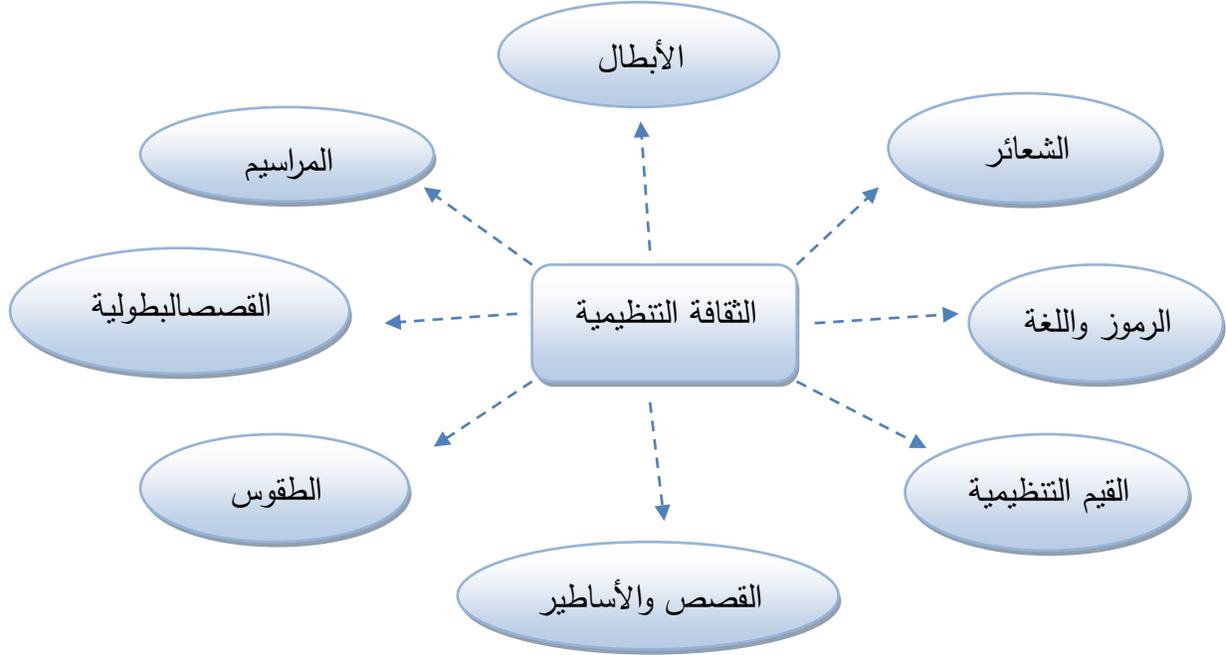
¹ صالح مهدي العامري ، طاهر محسن الغالي ، الإدارة والأعمال ، دار للنشر والتوزيع ، عمان، 2008، ص130.

² عدون و الواحد ، مراقبة التسيير والأداء في المؤسسات الاقتصادية، الجزائر ، دار المحمدية العامة للنشر والتوزيع ، 2010، ص 192.

³ صالح مهدي العامري ، طاهر محسن الغالي ، مرجع سبق ذكره ، ص، 131.

8_القصص البطولية : وهي روايات تاريخية نصف الانجازات الفريدة لجماعة معينة وقيادتها .

الشكل رقم (3): عناصر ثقافة المؤسسة



المصدر : من إعداد الطلبة بالاعتماد على عناصر ثقافة المؤسسة

ثانيا : مستويات ثقافة المؤسسة :

كل واحد ما ينتمي إلى عدد من الجماعات أو فئات المجتمع في وقت واحد فالناس يحملون صفات جديدة متعددة وكل مؤسسة تتميز بثقافة خاصة تتحد هويتها وتتطور ثقافة المنظمة من خلال مجموعة من القوى ومن أهم مستويات الثقافة التنظيمية:

- **ثقافة المجتمع** : تمثل الثقافة في هذا المستوى القيم والاتجاهات والمفاهيم السائدة في المجتمع الذي تتواجد به المنظمة والتي ينقلها الأعضاء من المجتمع إلى داخل المنظمة ، وتتأثر هذه الثقافة بعدد من القوى الاجتماعية مثل : نظام التعليم ، النظام السياسي ، الظروف الاقتصادية، والهيكل الإداري للدولة ، وتعمل المنظمة داخل هذا الإطار العام لثقافة المجتمع حيث يؤثر على استراتيجيات المنظمة ورسالتها وأهدافها ومعاييرها وممارستها ، ويجب أن تكون إستراتيجية المنظمة ومنتجاتها وخدماتها

وسياستها متوافقة مع ثقافة المجتمع حتى تكسب المنظمة الشرعية والقبول من ذلك المجتمع وتتمكن من تحقيق رسالتها وأهدافها.¹

● **الثقافات الفرعية** : هي تلك الثقافة التي تخص مجموعة الأعضاء الذين يتشاركون العقيدة وطريقة التفكير وغير ذلك ولهم سمة مميزة عن ثقافة التنظيم التي يتعاملون بها وهذا له إيجابية أحيانا في طرح حلول لمشاكل معينة وأحيانا تشكل صراع مع الثقافة التنظيمية للتنظيم .

● **الثقافة الداخلية للمنظمة** : ويقصد بها مجموعة العوامل الثقافية المشتركة بين الأفراد وجماعات العمل داخل المنظمة ، والناتج من تلاقي الثقافات الجزئية الخاصة بكل فريق عمل ، وتعامل الأفراد واحتكاكهم الدائم ببعض البعض إضافة إلى الأطر والسياسات التنظيمية التي تحددها المنظمة الأمر الذي يولد نمطا تفكيريا ، ثقافيا متجانسا لدى الأفراد ، مما يمكن أفراد المنظمة من الالتزام بتنفيذ سياسات وقرارات المنظمة وتحقيق أهدافها .

● **ثقافة النشاط (الصناعة)** : إن القيم والمعتقدات الخاصة بمنظمة ما نجدها معتنقة في الوقت نفسه من طرف معظم المنظمات العاملة في نفس النشاط، أي أنه هناك تشابه في الثقافات التنظيمية العاملة في نفس النشاط ، ما من شأنه تكوين نمط معين داخل الصناعة يكون له تأثير على نمط اتخاذ القرار مثل : نمط حياة الأفراد ، نوع الملابس ويتضح في النمط الوظيفي للسلوك والفنادق² .

● **ثقافة المنظمة** : يوجد تشابه في الثقافة داخل النشاط أو الصناعة الواحدة واختلافات في الثقافات ثقافات مختلفة عن المؤسسات الصغيرة أو الخاصة في مواقع أو أماكن العمل داخل نفس المؤسسة ، حيث يمكن أن تكون الثقافات الفرعية حول المستويات الإدارية والتنظيمية المختلفة داخل إدارات وأقسام أو قطاعات المؤسسة ، يرجع ذلك إلى أن الأفراد في هذه المستويات الإدارية والتنظيمية يواجهون متغيرات مختلفة ويتعرضون لمصادر وأنواع من الضغوط مما يدفعهم إلى تشكيل مجموعة من القيم والعادات والمعتقدات والافتراضات التي تحكم سلوكهم أو التي أنها تحمي تواجدهم في المؤسسة³ .

¹ مصطفى محمود أبو بكر ، مرجع سبق ذكره ، ص 417 .

² ابتسام عبد الرحمان حلواني ، من أين يبدأ التغيير في ثقافة المنظمة، المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية : نحو أداء متميز في القطاع الحكومي ، معهد الإدارة العامة ، الرياض ، 2009، ص 16 .

³ مصطفى محمود أبو بكر ، مرجع سبق ذكره ، ص 90 .

المطلب الثالث : وظائف وأبعاد ثقافة المؤسسة

أولا : وظائف ثقافة المؤسسة

يشير(kreinter et kinicki , 2007) أن لثقافة المؤسسة أربع وظائف:

تلعب ثقافة المنظمة دورا هاما وحيويا في حياة المؤسسات لأنها تمثل المحرك الأساسي لنجاح هذه الأخيرة، فهي تؤدي عدة وظائف تؤثر على مختلف وظائف المؤسسة وعلى مختلف العناصر التنظيمية والعاملين فيها ، لذا يجب تكوين ثقافة تنظيمية قوية والمحافظة عليها ، فبدونها يحدث خلل يهدد بقاء واستمرار المؤسسة .

يشير(kreinter et kinicki , 2007) أن لثقافة المؤسسة أربع وظائف¹:

- **تعطي أفراد المنظمة هوية تنظيمية :** فمشاركة العاملين نفس المعايير والقيم والمدرجات يمنحهم الشعور بالتوحيد ، مما يساعد على تطوير الإحساس بغرض مشترك؛
- **تسهل الالتزام الجماعي :** فالشعور بالهدف المشترك يشجع الالتزام القوي من جانب من يقبلون هذه الثقافة؛
- **تعزز استقرار النظام:** فالثقافة تشجع على التنسيق والتعاون الدائمين بين أعضاء المنظمة ، وذلك من خلال تشجيع الشعور بالهوية المشتركة والالتزام ؛
- **تشكل السلوك :** من خلال مساعدة الأفراد على فهم ما يدور من حولهم؛

¹ يوسف كمال ، بن محمد إيمان وعروسي سميرة ، الالتزام التنظيمي كمتغير وسيط في العلاقة بين الثقافة التنظيمية وسلوك العمل ، مجلة الامتياز لبحوث الاقتصاد والإدارة ، جامعة عمار ثليجي الاغواط _الجزائر ، المجلد (02) العدد (03)، جوان 2018 ، ص ص 125 ، 126 .

ثانيا: أبعاد ثقافة المؤسسة

هناك عدة أبعاد لثقافة المؤسسة منها:

➤ **الهيكل التنظيمي:** هو النظام الرسمي للمهام والعلاقات والمصمم لتنسيق وتحفيز العاملين ، بأفضل أسلوب ممكن وبالتالي فإن وجود هياكل تنظيمية مختلفة ينجم عنها نشوء ثقافات مختلفة وهذا يدفع بالمدرء إلى الأخذ بعين الاعتبار التصميم التنظيمي و يكمن ذلك من خلال أسلوب الإدارة من حيث مستويات الهيكل التنظيمي ، فمثلا النظام المركزي يميل إلى إعطاء صلاحيات قليل للعاملين ويدفعهم إلى إطاعة أوامر المديرين الأعلى ، وبالتالي تكون الثقافة مبنية على الاحترام والاستقرار .

وعلى النقيض نجد أن الثقافة ستختلف مع النظام اللامركزي ، الذي يمنح صلاحيات أكبر عبر تمكين العاملين وبالتالي دفعهم إلى وضع قيم خاصة بهم ، مثل دفعهم بأن يكونوا خلاقين ومشجعين وبالتالي دفعهم إلى ثقافة الإبداع والمزيد إلى المرونة في العمل الفعال بينهم ، فعندما تكون العلاقة بين المهمة والدور مستقرة نجد أن مشاكل التواصل تقل وكذا سرعة التدفق بالمعلومات وبالتالي تعزيز القيم والأعراف داخل المنظمة¹.

➤ **المشاركة في صنع القرارات:** هو يعبر عن اهتمام المنظمات بأن يشاركها عاملوها في عملية تحليل وصنع القرار التي تتخذ داخل المنظمة².

➤ **القيم التنظيمية:** تؤدي القيم التنظيمية دورا مهما في الحفاظ على هوية المنظمة وتدعم وجودها، وتؤثر في أنشطة العاملين بها، لذا يحرص المديرين على تطوير القيم التنظيمية وتبنيها لتحقيق الأهداف المنشودة للمنظمات.

رغم أن هناك اختلاف بين الباحثين حول تصنيف القيم التنظيمية، إلا أن هناك اتفاق بينهم من ناحية المضمون ، وأن الاختلاف ليس جوهريا بل بتقسيم القيم وتصنيفها، ولعل من أشهر

¹ نغم دايع عبد علي محمد فائز حسن، دور الثقافة التنظيمية في تعزيز الالتزام التنظيمي- دراسة استطلاعية في جامعة كربلاء ، مجلة الإدارة والاقتصاد، جامعة المستنصرية - العراق، المجلد الثاني ، العدد السابع، سنة 2013 ص72.

² حسام قرني احمد ، دور الثقافة التنظيمية في تعزيز مظاهر الالتزام التنظيمي للعاملين في المنظمات: دراسة ميدانية على الهيئة القومية للبريد بجمهورية مصر العربية ، المجلة العربية للإدارة ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية جامعة الدول العربية ، مصر ، المجلد 38 ، العدد 2 ، يونيو 2018 ص130

التصنيفات (التقسيمات) في هذا المجال تصنيف (تقسيم) فرانسيسوود كوك (1995) إلى 12 قيم تنظيمية من بينها أربع قيم رئيسية:

❖ **قيم إدارة الإدارة:** تعني التي يجب على المنظمة أن تتعامل بها من خلال النفوذ والقوة، والقيم التي تتبع هذه الإدارة هي : القوة ، الصفوة ، و المكافأة.

❖ **قيم إدارة المهمة:** ويقصد بها اهتمام المنظمة بالقضايا ذات الصلة بأداء العمل وتحقيق الأهداف ، والقيم التي تتبع لإدارة المهمة هي : الكفاءة ، الاقتصاد .

❖ **قيم إدارة العلاقات:** وبموجبها تتعامل المنظمة مع قضايا ذات صلة بهدف الحصول على أفضل إسهام من موظفيها حيث أن العمل لا يمكن أدائه دون التزام هؤلاء الموظفين ، والقيم التي تتبع لإدارة العلاقات هي : العدل ، فرق العمل والقانون ، النظام.

❖ **قيم إدارة البيئة:** وتعني أنه يجب على المنظمة أن تعرف البيئة ، والقيم التي تتبع لإدارة البيئة : الدفاع ، التنافس واستغلال الفرص.¹

❖ **توجيه أداء:** هي الدرجة التي تشجع بها منظمة أو مجتمع ويكافئ أعضاء المجموعة لتحسين الأداء والتميز.²

¹ وافية صحراوي ،، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالضغط المهني و الولاء التنظيمي وفعالية الذات لدى إطارات الجامعة الجزائرية-دراسة ميدانية على جامعة الجزائر سابقا ، أطروحة الدكتوراه في علم النفس العمل والتنظيم، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية قسم علم النفس وعلم التلاية والأرطوفونيا ، جامعة الجزائر -2الجزائر، سنة 2013 ص ص:76،75.

²Siniša MITIĆ1, Jelena VUKONJANSKI2, Edit TEREK1, BojanaGligorović2,Katarina ZORIĆ- ORGANIZATIONAL CULTURE ANDORGANIZATIONAL COMMITMENT: SERBIAN CASE- JOURNAL OFENGINEERING MANAGEMENT ANDCOMPETITIVENESS (JEMC), Universityof Novi Sad of Serbia VOL. 6, NO. 1, Année 2016.

المطلب الرابع: العلاقة بين إدارة المعرفة وثقافة المؤسسة

يسود الاعتقاد بين الباحثين في مجال التنظيم والإدارة بأن ثقافة المنظمة لها تأثير كبير على فعالية المنظمة ومستوى أدائها فيما يتعلق بالعلاقة بين الثقافة التنظيمية وإدارة المعرفة فان العديد من الكتاب والباحثين يرون أن الثقافة التنظيمية تسهم بدور حيوي في عملية إدارة المعرفة ويؤكد الكاتب (Honey cut) أن نجاح نظام إدارة المعرفة يتوقف على وجود ثقافة تنظيمية تدعم جهود وأنشطة العاملين في المنظمة لبناء وتطوير المعارف التي يمكن استخدامها لتحسين أداء العمل وهذا يتطلب من المنظمة تكوين وإيجاد ثقافة تعززو تساعد في بناء المعرفة وتقسيمها والتعاون بين الأفراد وتشجيع الناس على قضاء بعض الوقت في التعلم ومكافأة الخطأ والسلوك الايجابي.¹

تعد الثقافة التنظيمية من العوامل المهمة والضرورية لنجاح أي مفهوم إداري بما في ذلك إدارة المعرفة فقد (أكد كرملي) أن ثقافة المنظمة تعبر عن البيئة التي تتخذ فيها قرارات الأعمال ويتم تنفيذها وأن المنظمة التي تحركها المعرفة يجب أن تكون مرنة وأن تمتلك ثقافة تشاركية لتعزيز تدفق المعلومات بشكل حر وتسهيل وتوليد المعرفة فإن إدارة المعرفة تعني إيجاد بيئة تنظيمية تعمل على تسهيل توليد المعرفة ونقلها والتشارك بها ومن ثم يكون التركيز على إيجاد ثقافة منظمة ملائمة كما أكد ALaueal أن الثقافة التنظيمية تعد من العوامل الحرجة والمهمة تأثر بشكل إيجابي وسلبي في برامج تطبيق إدارة المعرفة وعملياتها المختلفة وأن التحري عن العلاقة بينهما أظهر أن العلاقة أكثر مما كان يعتقد في السابق فالثقافة التنظيمية تأثر في تقديم إدارة المعرفة مما يؤكد أهمية وجود ثقافة تنظيمية تشجع على التشارك بالمعرفة وحث الأفراد صناع المعرفة على نقل معرفتهم إلى الآخرين , وأكدت الدراسات السابقة التي أجريت في الفترة ما بين (1998 - 2002) أن الثقافة التنظيمية تضم عوامل تعيق إدارة المعرفة وفي الوقت نفسه تتضمن المفاتيح الرئيسية لنجاح هذه الإدارة.²

¹ حسين حريم ، مرجع سبق ذكره ص56.

² سامي عبد الله ، قياس أثر عوامل الثقافة التنظيمية في تنفيذ إدارة المعرفة ، دار وائل النشر والتوزيع الأردن، 2010، ص 63.

المبحث الثالث: الدراسات السابقة لإدارة المعرفة وثقافة المؤسسة

المطلب الأول :الدراسات السابقة لإدارة المعرفة وثقافة المؤسسة باللغة العربية

تعددت الدراسات التي تناولت موضوع إدارة المعرفة وثقافة المؤسسة وسنركز في دراستها هذه على مجموعة من الدراسات التي تخدم البحث العلمي.

أولا: الدراسات السابقة المتعلقة بإدارة المعرفة

❖ دراسة أبوزريق2017بعنوان " دور عمليات إدارة المعرفة في تحسين الإبداع التنظيمي "

تسعى هذه الدراسة لتحقيق الوقوف على مستوى عمليات إدارة المعرفة في المحاكم النظامية كما يراها العاملين في المؤسسات المبحوثة ، تحديد العلاقة والأثر بين إدارة المعرفة وممارسة الإبداع التنظيمي ، وشمل الدراسة المحاكم في غزة ،وشملت عينة البحث على جميع العاملين في محاكم غزة ، أظهرت نتائج الدراسة أن لعمليات إدارة المعرفة تأثيرا موجبا ذو دلالة إحصائية على الإبداع التنظيمي .

❖ دراسة حسينه ،2015 بعنوان "دور إدارة المعرفة في تحسين الأداء المؤسسي "

تهدف الدراسة إلى إبراز الدور الذي تلعبه إدارة المعرفة في بقاء ونمو المؤسسات ومحاولة الرفع من فعاليتها وأدائها في ظل التحديات الكبيرة التي تواجهها ، وشمل مجتمع البحث جامعة محمد خيضر وتكونت عينة البحث من أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية ، وتوصلت إلى أن هناك منهج إدارة المعرفة له أهمية خاصة في جميع المؤسسات وفي عمل القطاعات كونها من المداخل التطويرية الحديثة التي تحقق الفعالية المطلوبة في جميع مستويات النشاط في المؤسسة.

❖ دراسة شعباني، (2016بعنوان) "مساهمة إدارة المعرفة في تنمية الإبداع الإداري:

دراسة ميدانية بمؤسسة سوناطراك مديرية الصيانة "بسكرة"هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مستوى إدارة المعرفة بمؤسسة سوناطراك - مديرية الصيانة- بسكرة، وكذلك التعرف على مستوى الإبداع الإداري لدى الموظفين بمؤسسة سوناطراك - مديرية الصيانة- بسكرة، حيث تكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين لدى مديرية الصيانة بمؤسسة

سوناطراك والبالغ عددهم 205 عاملاً، تم اختيار عينة تتألف من 35 عاملاً، وقد توصلت الدراسة لنتائج أهمها: مساهمة توليد واستقطاب المعرفة في تنمية الإبداع الإداري من خلال استقطاب الأفراد ذوي الخبرات والمهارات العالية ودعم للأفكار الجديدة التي تتعلق بتحسين طرق العمل وتفاعل الأفراد لإيجاد الحلول وتوليد الأفكار وتطبيق المعارف الجديدة في العمل والإشراف والبحث العلمي.

❖ دراسة : مرعي، ونجم ، (2013 بعنوان) " دور إدارة المعرفة في تحقيق الإبداع:

دراسة تحليلية لآراء عينة من التدريسيين في المعهد التقني بالموصل "

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة طبيعة العلاقة والتأثير بين إدارة المعرفة والإبداع، حيث تكون مجتمع الدراسة من جميع المدرسين في المعهد التقني بالموصل والبالغ عددهم 310 مدرساً، تم اختيار عينة تتألف من 30 مدرس، وقد توصلت الدراسة لنتائج أهمها: كان بعد تطبيق المعرفة أكثر الأبعاد تواجداً في المعهد التقني بالموصل، ووجود علاقة ارتباط قوية بين إدارة المعرفة والإبداع، وكذلك وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لإدارة المعرفة في تحقيق الإبداع، كما تبين أن 58.6% من الإبداع في المعهد التقني بالموصل يعود إلى إدارة المعرفة.

ثانيا : الدراسات السابقة المتعلقة بثقافة المؤسسة

❖ دراسة إيهاب فاروق مصباح العاجز "مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال:" 2011 دور الثقافة

التنظيمية في تفعيل تطبيق الإدارة الإلكترونية" (دراسة تطبيقية على وزارة التربية والتعليم العالي "محافظة غزة").

هدفت الدراسة إلى التعرف على وجود دور الثقافة التنظيمية في تفعيل تطبيق الإدارة الإلكترونية فيها، فتوصل الباحث بعد إجراء الدراسة إلى أن الثقافة التنظيمية دور في تفعيل تطبيق الإدارة الإلكترونية بوزارة التربية والتعليم العالي .

❖ دراسة رياض عيشوش (مذكرة ماجستير في علوم التسيير، 2011)، مساهمة الثقافة التنظيمية في تطبيق نجاح إدارة المعرفة (دراسة حالة بعض وكالات البنوك بالمسيلة).

هدفت الدراسة إلى معرفة الثقافة التنظيمية السائدة في وكالات البنوك محل الدراسة ودرجة دعمها لإدارة المعرفة، وما إذا كانت بالفعل تدرك أهمية إدارة المعرفة وهل تبنت مبادرات إدارة المعرفة، فتوصل الباحث بعد إجراء الدراسة على الوكالات إلى أن هناك ثقافة تنظيمية وإدارة معرفة مقبولتين من طرف العاملين، ما يثبت أن الوكالات تعطي أهمية لإدارة المعرفة والثقافة التنظيمية، فوجد أن هناك تشابه في تبنيها لإدارة المعرفة من خلال مختلف العوامل الثقافية: البيئة التعاونية وإدراك المعرفة والرؤية المشتركة، لكن هناك اختلاف بينهما في تبنيها من خلال ممارسات الإدارة العليا.

❖ دراسة حليس سمير بعنوان " التغيير التكنولوجي وتأثيره على الثقافة التنظيمية في المؤسسة الصناعية الجزائرية " تخصص علم اجتماع، جامعة محمد لمين دباغين بسطيف، 2016".

هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى وجود علاقة واضحة بين التغيير التكنولوجي والثقافة في المؤسسة الصناعية الجزائرية، بالإضافة إلى محاولة تحديد لأي جهة تكون الأسبقية في تلك العلاقة، وأهم النتائج التي توصل إليها الباحث، من خلال الدراسة هي: أنه يؤدي اعتماد المؤسسة الصناعية مجال الدراسة على التكنولوجيات الحديثة في نسقها الفني إلى اكتساب الأفراد العاملين بها للعديد من العناصر الثقافية المرتبطة بالعمل في المجال الصناعي، وكما طالت الفترة الزمنية التي يقضيها الفرد في العمل بالمؤسسة كلما أدى ذلك إلى اكتسابه لعناصر ثقافية إضافية، وذلك بسبب احتكاكه المستمر بالتكنولوجيات المادية وعمله في ظل قواعد ومن جهة أخرى استفادته من الفرص المتاحة للتكوين والتأهيل في بعض المناسبات بالتغيير التكنولوجي وتغيير الثقافة التي يكتسبها الفرد العامل بالمؤسسة ثقافة تقنية بالدرجة الأولى.

❖ دراسة أمينة صديقي بعنوان " تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية " ، مذكرة ماستر ، تخصص تسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ، ورقلة ، الجزائر ، 2013.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر الثقافة التنظيمية السائدة على أداء الموارد البشرية في عينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بولاية ورقلة، حيث يتم الاعتماد على الاستبيان كأداة رئيسية في جمع البيانات الأولية وطبقت على عينة عشوائية من 100 عامل في 4 مؤسسات صغيرة ومتوسطة بولاية ورقلة ، كما تم استخدام spss/v22 في معالجة وتحليل بيانات الدراسة ، وقد توصلت الدراسة في الأخير إلى أن هناك تأثير للثقافة التنظيمية السائدة على أداء الموارد البشرية ، كما أن الإبداع والابتكار في المؤسسة تأثيرا واضحا على الأداء ، في حين أن جماعية العمل وروح الفريق لا تؤثر على أداء الموارد البشرية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة .

❖ دراسة شرفاوي عائشة بعنوان "الثقافة التنظيمية ودورها في تطبيق إدارة المعرفة -دراسة حالة مفتشية الضرائب عين بسام " مذكرة ماستر ، تخصص إدارة أعمال ، البويرة ، الجزائر ، 2019.

هدفت هذه الدراسة على التعرف على مدى تأثير الثقافة التنظيمية على إدارة المعرفة في قبضة الضرائب عين بسام ولاية البويرة حيث تم الاعتماد على الاستبيان كأداة رئيسية في جمع البيانات الأولية التي تم توزيعها على عمال المؤسسة من خلال استخدام spss/v22 في معالجة وتحليل بيانات الدراسة وقد توصلت الدراسة في الأخير على أن هناك تأثير للثقافة التنظيمية على إدارة المعرفة

المطلب الثاني : الدراسات السابقة لإدارة المعرفة وثقافة المؤسسة باللغة الأجنبية

❖ دراسة Kabilwa بعنوان " Knowledge Management Practices in Higher Education: An Exploratory Study of Three 2018 " "Zambia "Public Universities

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد ممارسات إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي في زامبيا بغرض معرفة حالة وقدرات هذه المؤسسات، حيث تكّون مجتمع الدراسة من موظفي أكبر ثلاث جامعات في زامبيا، وقد تم اختيار

عينة تتألف من 103 مدير إداري يعملون في هذه الجامعات، وقد توصلت الدراسة لنتائج أهمها: وجود علاقة ارتباط ضعيفة موجبة (طردية) بين سياسات واستراتيجيات إدارة المعرفة والحصول على المعرفة.

❖ دراسة Trevor بعنوان " An Evaluation of Knowledge Management Practices in Non-Profit Community Services Organizations in Australia

هدفت هذه الدراسة إلى تقييم مدى فعالية إدارة المعرفة، وتحديد العوامل التي تؤثر على إدارة المعرفة، بالإضافة إلى تقييم ممارسات إدارة المعرفة في منظمات الخدمات المجتمعية غير الربحية (منظمات المجتمع المدني) في أستراليا، حيث تكون مجتمع الدراسة من موظفي المنظمات غير الربحية في أستراليا، وقد تم اختيار عينة تتألف من 538 موظف يعملون في 89 منظمة غير ربحية في أستراليا، وقد توصلت الدراسة لنتائج أهمها: كانت فعالية إدارة المعرفة في منظمات الخدمات المجتمعية غير الربحية، وكذلك وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لمشاركة المعلومات والمهيكل التنظيمي والبنية الاجتماعية على ممارسات إدارة المعرفة في منظمات الخدمات المجتمعية غير الربحية في أستراليا.

❖ دراسة lok , Crowford بعنوان " أثر الثقافة التنظيمية ونمط القيادة على الرضا الوظيفي

"2000

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر الثقافة التنظيمية ونمط القيادة على الرضا الوظيفي والالتزام الوظيفي لدى عينة من المدراء في هونج كونج وأستراليا، وقد بلغ حجم العينة 317 مديرا (199 مديرا من هونج كونج، 118 مديرا من أستراليا)، وقد أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الدولتين، فقد أظهرت الدراسة أن ثقافة الإنجاز والتعاطف الإنساني هي السائدة في المنظمات الأسترالية وأن الرضا الوظيفي و الالتزام التنظيمي في المنظمات الأسترالية أعلى منه في منظمات هونج كونج التي غلبت عليها ثقافة النظم والأدوار، كما أن الثقافة التنظيمية والنمط القيادي لهما أثر إيجابية على الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي .

❖ دراسة Erickson بعنوان " ثقافة المنظمة المفتاح إلى الإنجاز الأمن 2004"

تمحور هدفها إلى دراسة الثقافة التنظيمية كونها المفتاح الرئيسي للأداء المتميز، وهذا يعد تغييرا في فلسفة الإدارة سيتمكن المنظمات من الاستجابة السريعة لأي تغيير حتى تستطيع المنافسة، أجريت هذه

الدراسة على 200 شركة صناعية في كاليفورنيا في الولايات المتحدة، ومن النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة هي أن الشركات الأقل ذات أقل خسائر في معدلات الوقت والإصابات هي الشركات التي تتمتع بمقدار كبير من مشاركة الموظفين في القرارات والأمور الهامة ، وأبرزت الدراسة عامل تشجيع الموظفين على الإبداعات وإبداء الرأي وفتح قنوات التغذية العكسية .

❖ دراسة Nita Sudeo , Yonela Gantsho 2018 .

Impact of Organizational Culture on Service Quality بعنوان
تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على تأثير الثقافة التنظيمية (أبعادها : المشاركة ، الاتساق ، القدرة على التكيف والرسالة) على جودة الخدمة (أبعاد : ملموسة، الموثوقة ، الإيجابية ، التأمين والتعاطف) في الشركة التي نشاطها الأساسي هو صناعة الطاقة الكهربائية : بجوها نسبرغ، تم فيها جمع البيانات الأولية بواسطة الاستبانة على عينة حجمها هو (ن=96) من حجم مجتمع يقدر ب1000 موظف من المكتب الرئيسي للشركة A من مختلف الوحدات .

توصلت هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها :

✓ أن الثقافة التنظيمية تلعب دورا مهما في جودة الخدمة، كما يوجد علاقة ارتباط موجبة وقوية بين المتغيرات المستقلة والمتغيرات التابعة للدراسة .

✓ أن الثقافة التنظيمية لها تأثير ذو دلالة قوية على مستوى الجودة في الخدمة بالمنظمة .

❖ دراسة : Tran Thi Ai Cam 2017 .

LINFLUENCE DE LA CULTURE ORGANISATIONNELLE SUR L'INTENTION DE RESTER DES SALARIES LE DES ENREPRIES .INFORMATIQUES VIETNAMIENNES بعنوان

هدفت هذه الدراسة إلى قياس أثر الثقافة التنظيمية (أبعادها : ثقافة الجماعة ، ثقافة أوروكراتية ، ثقافة التسلسل الهرمي ، ثقافة السوق) على نية البقاء العاملين في المؤسسات المعلوماتية (تكنولوجيا المعلومات) الفيتنامية ، تم إرسال عن طريق البريد الإلكتروني 2000 استمارة استبيان لموظفين يعملون ب30 مؤسسة معلوماتية فيتنامية (الشركة ، الحكومة ، الملكية الوحيدة ، المؤسسة ذات المسؤولية

المحدودة ، الشركة) عشوائيا (من 5 مدن فيتنامية : هانوي ، دانانج ، نهاترانج ، هوتشيمين ، وكاثو) واستعملت برنامج .spss 160 و AMOS 21.0 في تحليل البيانات المجمعة .
توصلت هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها :

إن أبعاد الثقافة لتنظيمية : الجماعة، أورووقراطية، التسلسل الهرمي لهم تأثير ذو دلالة على نية البقاء للعاملين بينما تعد ثقافة السوق ليس له تأثير .

المطلب الثالث: المقارنة بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة

خلال استعراضنا للدراسات السابقة يتضح ما يلي :

أن تاريخ إجراء الدراسات السابقة عن موضوع إدارة المعرفة معظمها حديثة وهذا يدل على تنبه المؤسسات إلى أهمية إدارة المعرفة، والتي تعتبر المحور الرئيسي في تحسين ثقافة المؤسسة واستمراريتها .

ويلاحظ من الدراسات السابقة أن موضوع إدارة المعرفة وعلاقتها بالمتغيرات الأخرى كما هو الحال لموضوع ثقافة المؤسسة وقد درسا في العديد من الدول العربية والأجنبية نذكر منها (بسكرة،أستراليا ، زمبيا ، الجزائر ، سطيف ،.هونج كونج.....الخ). حيث استفدنا من الدراسات السابقة في اختيار الأبعاد ومنهجية الإطار النظري للبحث.

جوانب الاختلاف والاتفاق وما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة

سعت الدراسة الحالية لتشخيص دور إدارة المعرفة في تحسين ثقافة المؤسسة متفقة مع الدراسات السابقة في إدارة المعرفة وذلك في الجانب النظري ، والتي نذكر منها : دراسة : (أبو زريق ، حسينه، شعباني مريم ، مرعي ونجم ، trevor، kabilwa) أما موضوع ثقافة المؤسسة فكانت متفقة مع الدراسات التالية : دراسة (إيهاب فاروق ومصباح العاجز ، رياض عيشوش ، حليس سمير ، أمينة صديقي)،(ericksin، yonela، Nita sudeo، KTran thiai cam،Gantsho)، كما توجد دراسات تتفق مع الدراسة الحالية في ربط إدارة المعرفة وثقافة المؤسسة مثل : شلفاوي عائشة .

أولاً : من حيث مجتمع الدراسة وعينتها

لقد تباين المجتمع والعينة من باحث لآخر تبعاً لنوع المستجيب في الدراسات، بالإضافة إلى اختلافها في الدراسات التطبيقية حيث ركزت على المؤسسات الصناعية، ودراسات أخرى ركزت في جانبها التطبيقي على مؤسسات عامة و أخرى خاصة، على خلاف الدراسة الحالية حيث تم التركيز على المنظمة الاقتصادية الخاصة .

ثانياً : من حيث الأهداف

اختلفت الدراسات السابقة في الأهداف مع الدراسة الحالية مثل :الدراسات العربية والأجنبية سألته الذكر .، كما أن هناك دراسات تربط الثقافة التنظيمية بإدارة المعرفة مثل دراسة شلفاوي عائشة ، حيث كان الهدف من هذه الدراسات بغض النظر عن اختلافها هو تبيان علاقة إدارة المعرفة بالمتغيرات الأخرى المذكورة سابقاً على خلاف دراستنا الحالية التي تهدف إلى ربط إدارة المعرفة بثقافة المؤسسة وإيضاح العلاقة الموجودة في مؤسسة SARL FALCO لصناعة الحلويات.

ثالثاً : من حيث أداة الدراسة

تشابهت معظم الدراسات السابقة مع دراستنا الحالية في أدوات الدراسة والمنهج المتبع حيث ركزت على الاستبيان كأداة مميزة لجمع البيانات التي تُخدم المواضيع ، إضافة إلى المقابلات التي تساهم بشكل كبير في تحقيق أهداف الموضوع ،أما بالنسبة للمناهج فقد ركزت معظمها على المنهج الوصفي التحليلي ويمكن إيضاح أوجه الشبه والاختلاف .

نقاط التشابه :

اعتمدت الدراسة الحالية نفس الأبعاد التي اعتمدها معظم الدراسات السابقة بالنسبة لمتغيري إدارة المعرفة وثقافة المؤسسة " الثقافة التنظيمية " .

نقاط الاختلاف : تم إجراء الدراسة الحالية " برج بوعرييج " فيما كانت الدراسات السابقة في دول عربية و أجنبية مختلفة ،وبالتالي يختلف التطبيق كلياً نظراً لاختلاف بيئة العمل في المؤسسة " SARL FALCO لصناعة الحلويات - برج بوعرييج -" عن معلومات العمل في الدول الأخرى ،حيث اعتمدنا في دراستنا الحالية على الاستبيان والمقابلة أما الدراسات السابقة الاعتماد يكون من الاستبيان فقط .

حيث يعد موضوع دراستنا الحالية " دور إدارة المعرفة في تحسين ثقافة المؤسسة SARL FALCO لصناعة الحلويات . برج بوعرييج " وتعد هذه الدراسة على حد علمنا من أوائل الدراسات العربية و الأجنبية ،وهذا ما يعد قيمة مضافة للبحث

خلاصة الفصل :

قمنا من خلال هذا الفصل بالتعريف على كل من إدارة المعرفة، ثقافة المؤسسة، ثم العلاقة بينهما .

ومما سبق يمكن القول أن إدارة المعرفة حقل إداري حديث ، لازال محل اجتهاد الباحثين، وأيضا محل اكتشاف من قبل المنظمات التي بدأت تلتمس منافع الاهتمام بالمعرفة كمورد استراتيجي ، مسؤول بشكل مباشر عن تحقيق المزايا التنافسية في بيئة العمل الحديثة .

حيث أصبحت إدارة المعرفة تشكل مرحلة جديدة في التحول الضروري للمنظمات لمواجهة محيط يتسم بالإبداع والجودة والتطوير المستمر ، كذلك اجتهد الباحثين من خلال معابنتهم لكثير من الحالات العلمية في إدارة المعرفة لتقديم بعض النماذج لتطبيقها، والتي تتضمن أهم المتطلبات الضرورية والعمليات الأساسية .

كما لوحظ من خلال دراسة العلاقة بين إدارة المعرفة وثقافة المؤسسة أن لها أثر على الكثير من الجوانب، فثقافة المنظمات قد تكون معيقا لتبني إدارة المعرفة وتحقيق عملياتها الأساسية، بحيث يجب تهيئة بيئة ثقافية داعمة للسلوك المعرفي الواعي من قبل الأفراد، ولتحقيق ذلك يجب تضافر الجهود التنظيمية من أجل تحقيق النجاح .

الفصل الثاني:

الدراسة التطبيقية

لدور إدارة المعرفة في

تحسين ثقافة المؤسسة في

مؤسسة " SARL FALCO

"- برج بوخريرج -"

تمهيد:

لقد تطرقنا في الدراسة النظرية لأهم النقاط حول موضوع دور إدارة المعرفة في تحسين ثقافة المؤسسة ولتسليط الضوء أكثر على الموضوع قمنا بإجراء دراسة تطبيقية لمعرفة دور إدارة المعرفة في تحسين ثقافة المؤسسة ، في هذا الفصل سنتطرق إلى إبراز الطريقة المستخدمة في الجانب الميداني وكذا مختلف الأدوات المستخدمة وذلك باستعمال البرنامج الإحصائي spss، وكذلك من خلال عرضنا للنتائج وتفسيرها.

وسيتم في هذا الفصل التطرق إلى:

المبحث الأول:التعريف بميدان الدراسة

المبحث الثاني: أساليب التحليل الإحصائي المستخدمة في الدراسة

المبحث الثالث: تحليل نتائج الدراسة

المبحث الأول:التعريف بميدان الدراسة

سنحاول في هذا المبحث التعرف على مؤسسة SARL FALCO لصناعة الحلويات ولاية برج بوعرييج ، ومختلف منتجاتها، والأهداف التي تسعى إلى تحقيقها، وكذا هيكلها التنظيمي.

المطلب الأول: لمحة موجزة عن مؤسسة SARL FALCO

هي مؤسسة ذات صبغة قانونية شركة ذات مسؤولية محدودة الشريكين الأخوين أو شيش يقع مقرها على مستوى المنطقة الصناعية برج بوعرييج متخصصة في صنع الحلويات دخلت في عملية الإنتاج ابتداء من سنة 2005 وتواجه بها العديد من سلاسل الإنتاج العديد من أنواع الحلويات : حلو الترك ، الشوكولاتة بمختلف أشكالها والحلوق بمختلف أنواعه بالإضافة إلى العديد من أنواع الحلويات الأخرى ، كما تقوم المؤسسة بعملية تحميلص وتعبئة الفواكه الجافة كالفول السوداني والفسق والبندق ، تشغل المؤسسة حوالي 150 عامل بصفة دائمة وفق نظام الورديات أي بالتناوب

كما يسعى أصحاب المؤسسة إلى التوسع والتنوع من خلال اقتناء سلاسل إنتاج جديدة حيث قامت المؤسسة مؤخرا بتوسيع نشاطها بإنشاء وحدة جديدة لتصنيع المايونيز ومختلف أنواع الصلصات الغذائية ، كما تقوم المؤسسة بتسويق منتجاتها في مختلف مناطق الوطن .

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لمؤسسة SARL FALCO لصناعة الحلويات برج بوعرييج

- **المدير:** هو العمود الفقري للوحدة والركيزة الأساسية حيث يعتبر مصدر كل القرارات والإجراءات ومنع السلطة على مستوى الوحدة فهو مصدر للقرارات المتعلقة بالسير الحسن للوحدة وهو يسهر أيضا على التطبيق الجيد والحسن للأوامر الفوقية للإدارة المركزية والمتمثلة في المديرية العامة ، ويسهر على توزيع المهام بين المصالح وهو الممثل الوحيد للوحدة على المستوى الخارجي ، يعين من قبل المديرية العامة للمؤسسة وتنتهي مهامه بنفس الكيفية.
- **مسؤول عن مختبر:** يقوم مشرف المختبر بدوره في الإشراف على أنشطة المختبر اليومية وتنسيقها وإدارتها من خلال تأدية المهام والمسؤوليات التالية : تنظيم جميع الأنشطة والعمليات التي تتم داخل المختبر ، التعامل مع المشاكل الإدارية والتنقية الخاصة بالمختبر ، الإشراف على العمليات اليومية للمختبر وتنظيمها .
- **نائب المدير :** هو الموظف المسؤول عن أداء مهام المدير العام أثناء غيابه، والإشراف على العمليات والمهام الإدارية في الشركة يساعد في التخطيط لمبادرات ومشاريع الشركة ، يعمل على تطويرها ويشرف على تنفيذها كما يساهم في وضع الخطط الإستراتيجية التي تحقق أهداف الشركة.

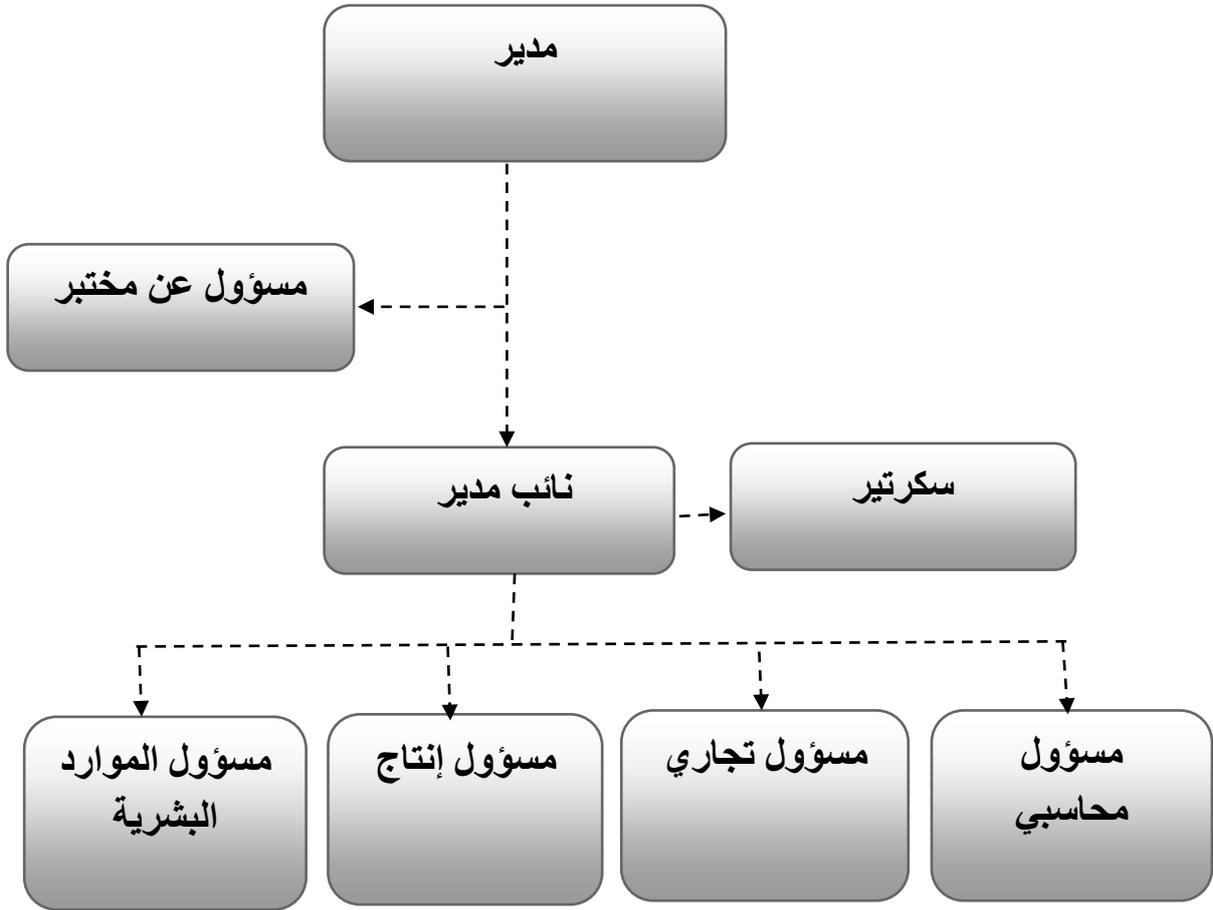
- **سكرتير:** هو الشخص الذي تكمن مهامه الرئيسية في التحقق من أن جميع أمور العمل تجري كما يجب ، كما تقع تأدية المهام الإدارية والمكتبية التنظيمية على عاتقه بالإضافة إلى تنظيم جداول المكتب ، ومن الجدير بالذكر أن طبيعة عمل السكرتير واسعة تؤهله إلى العمل في شتى المجالات التي تضم الأعمال والريادة والقانون والطب والتعليم والمزيد من المجالات .

- **مسؤول الموارد البشرية:** هو المسمى الوظيفي الذي يطلق على الشخص المسؤول عن تطبيق بعض العمليات المعنية في المنظمة ، حيث أن مسؤول الموارد البشرية يلعب دورا هاما في مراقبة مدى التزام المنظمة بكل نص من نصوص قانون العمل، ويعد مسؤول الموارد البشرية الشخص المعني في ملء الشواغر المتاحة داخل المنظمة ، ويقوم بالتعامل مع النزاعات التي قد تحدث بين الموظفين ، كما يساعد المنظمة على تحقيق التوازن الصحيح من حيث المهارات والخبرات المتوافرة لدى العاملين فيها ، وضمان إمكانية إتاحة الفرص أمامهم للقيام بالتدريب المناسب والذي بدوره يعمل على التطوير الأداء فيما يتناسب مع أهداف ومصالح المنظمة.

- **مسؤول إنتاج:** هو المسؤول عن التنظيم والإشراف على تصنيع المنتجات وكذلك هو المسؤول عن سير العمل داخل خطوط الإنتاج المختلفة ، كما تتمحور مهامه حول الإشراف على عمليات الإنتاج ووضع الخطط الإنتاجية مع مراعاة التكاليف وضمان سير الإنتاج وفقا للجدول الزمني المحدد مترافقا مع الجودة والمعايير المطلوبة.

- **مسؤول تجاري:** يقوم بإدارة مبيعات المنتجات والمشترتات وأقسام اللوجيستيات والتسويق، ويعد الشخص المسؤول عن تعيين واختيار الأنشطة التجارية الجديدة في الشركة، والمسؤول أيضا عن تطور ونمو الأعمال التجارية، وهو غالبا ما يكون أحد أعضاء فريق الإدارة ، ويقدم تقاريره عن تنفيذ وتطوير الإستراتيجيات التجارية التي تهدف إليها الشركة ومن مهامه إنشاء خطط مفصلة عن الفرص التجارية بإجراء أبحاث السوق وتحليلها، وفهم جميع متطلبات العملاء والقيام بضمان متطلباتهم.

- **مسؤول محاسبي:** هو الشخص المسؤول عن دراسة وتقييم وفحص البيانات والمعلومات المالية التي يستفيد منها مدراء الشركة والمستثمرين خلال صنع القرارات الإدارية والمالية بحيث يقوم بإعداد وتحضير التقارير المالية وتحليل البيانات وجمع وتحليل البيانات المالية والمحاسبية وتوثيق الحركات والسجلات المالية وحركات المشترتات والمبيعات .



المبحث الثاني: أساليب التحليل الإحصائي المستخدمة في الدراسة

المطلب الأول: المعالجة الإحصائية

لإثبات العلاقة بين المتغير المستقل (إدارة المعرفة) والمتغير التابع (ثقافة المؤسسة) اعتمدنا على برنامج

spss22 والمقاييس المعتمد عليها هي:

أولاً: المتوسط الحسابي: يعد من المقاييس الأوسع استخداماً من بين مقاييس النزعة المركزية وتتوفر فيه

مميزات منها أنه يأخذ جميع القيم في الاعتبار ويستخدم معظم التحليلات الإحصائية؛

ثانياً: الانحراف المعياري: يعتبر من أهم مقاييس التشتت وأكثرها استخداماً حيث يقيس حجم

الاختلاف في المشاهدات بالانحراف عن الوسط الحسابي؛

ثالثاً: معامل ألفا كرونباخ: يعتبر اختبار كرونباخ من أهم الاختبارات الإحصائية لتحليل البيانات للاستمارة

الإحصائية، وهو اختبار إحصائي على بيانات استمارات الخبراء في موضوع الاستمارة لإعطاء الشرعية لاستمارة

البيانات الإحصائية وعلى ضوء نتائج هذا الاختبار تعدل الاستمارة أو تبقى كما هي؛

الفصل الثاني :.....دراسة حالة مؤسسة SARL FALCO لصناعة الحلويات

رابعا: معامل بيرسون: يستعمل للتعبير عن العلاقة بين المتغيرين ويرمز له بالرمز " r " ويأخذ قيم عددية تتراوح ما بين $-1 < r < 1$ فإذا وجدت قيمة أكبر أو أصغر من هذه الحدود تكون دلالة على أن هناك خطأ حسابي قد حصل؛

خامسا: تحليل الانحدار الخطي البسيط: يستخدم هذا الأسلوب في تحديد وتوضيح التأثيرات بين المتغيرات المستقلة والمتغيرات التابعة.

المطلب الثاني: تحديد مستويات الاستبيان

تحقيقا لأهداف الدراسة في التعرف على مستويات الاستبيان نستعرض هذا الجزء من التحليل الإحصائي لنتائج إجابات أفراد عينة الدراسة للمتغيرات المعتمدة، وذلك بغرض الإحصاءات الوصفية للمؤشرات الإحصائية الأولية لإجاباتهم بالاعتماد على المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الأهمية لإجابات أفراد العينة وذلك من خلال إعطاء أهمية كل فقرة ومستواها كما يلي:

الجدول رقم (1): درجات مقياس سلم لكارث

الرأي	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
الوزن(الدرجة)	1	2	3	4	5

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على الاستبيان

1. المدى لتحديد طول الفئة = [أعلى درجة (موافق بشدة) - أدنى درجة (غير موافق بشدة)]/عدد المستويات، وهذا لتحديد مستوياتهم نحو كل عبارة هل هم: موافقون بدرجة مرتفعة جدا، مرتفعة، موافق نوعا ما، منخفضة، منخفضة جدا؛

2. تحديد طول الفئة باستخدام المدى بحيث: $0.8 = (5-1) / 5$ حيث نحصل على مجالات كما يوضحه

الجدول الموالي:

الجدول رقم (2): تحديد مستوى درجات الاستبيان

درجة الموافقة	مجال المتوسط الحسابي
غير موافق بشدة	[1, 1.80]
غير موافق	[1.80, 2.60]
محايد	[2.60, 3.40]
موافق	[3.40, 4.20]
موافق بشدة	[4.20, 5]

المصدر: من إعداد الطالبتين .

المطلب الثالث: أداة الدراسة

أولاً: بناء أداة الدراسة

قد تم استخدام مصدرين أساسيين لجمع المعلومات:

أولاً: المصادر الثانوية

من أجل معالجة الإطار النظري للبحث تم الاعتماد على مصادر البيانات الثانوية، والتي تتمثل في الكتب، والمراجع العربية ذات العلاقة.

ثانياً: المصادر الأولية

لمعالجة الجوانب التحليلية لموضوع البحث تم جمع البيانات الأولية من خلال الاستبيان كأداة رئيسية للبحث، ويعرف الاستبيان على أنه "أداة لجمع البيانات ذات الصلة بالمشكلة البحثية، وذلك للتعرف على جانب أو أكثر من سلوك الفرد بناء على الإجابات الكتابية لعدد من الأسئلة المدونة في النموذج المعد لذلك"، صممت خصيصاً لهذا الغرض وتحليلها باستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS) Statistique Package for Social Sciences.

في موضوع دراستنا هاته سيتم الاعتماد على الاستبيان بشكل كبير كوسيلة لجمع البيانات الخاصة بالدراسة، بالإضافة إلى الاعتماد على الملاحظة العلمية.

الاستبيان: حيث خصص الاستبيان لمعرفة مدى دور إدارة المعرفة في تحسين ثقافة المؤسسة، وهو ينقسم إلى

قسمين:

القسم الأول:

المحور الأول :عبارة عن معلومات عامة تتعلق بالبيانات الشخصية لعينة من موظفي مؤسسة SARL FALCO لصناعة الحلويات ولاية برج بوعرييج مثل(الجنس، العمر، المؤهل العلمي، الخبرة المهنية ، الوظيفة) .

القسم الثاني: يتكون من محورين:

المحور الثاني: يتعلق بإدارة المعرفة ويحتوي على خمسة أبعاد:(تشخيص المعرفة ، توليد المعرفة، تخزين المعرفة، توزيع المعرفة، تطبيق المعرفة)، حيث خصصت 05 عبارات لكل بعد أي ما يعادل 25 عبارة.

المحور الثالث: يتعلق بثقافة المؤسسة ويحتوي على 15 عبارة.

لبناء الاستبيان تم الاعتماد على الخطوات التالية :

- ✓ الاعتماد على الدراسات ذات الصلة بالموضوع ، والاستفادة منها .
- ✓ تحديد عمليات إدارة المعرفة في تحديد الفقرات لكل عملية .
- ✓ تحديد فقرات المتغير الثاني ثقافة المؤسسة .
- ✓ عرض الاستبيان على 4 من المحكمين .
- ✓ في ضوء آراء المحكمين تم تعديل بعض فقرات الاستبيان من حيث الحذف أو الإضافة أو التعديل لتستقر الاستبيان في صورتها النهائية .

الجدول رقم (3):طول الخلية لسلم ليكارت

النسبة المئوية%	العدد	الاستبيانات
100 %	80	الاستبيانات التي تم توزيعها
68.75 %	55	الاستبيانات المستردة
31.25 %	25	الاستبيانات المستعدة
68.75 %	55	الاستبيانات الخاضعة للتحليل

المصدر: من إعداد الطالبتين

لقد تم إجراء عدد من الاختبارات على الاستبيان للتأكد من صحته وثباته مستخدما في ذلك تحكيم الاستبيان من خلال محكمين متخصصين في هذا الموضوع، بالإضافة للاختبارات اللازمة للتحقق من الصدق والثبات .

لقد تم فحص عبارات الاستبيان من خلال مقياس ألفا كرونباخ، الموضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (4): معامل الثبات ألفا كرونباخ

معامل الثبات	
عدد العبارات	ألفا كرونباخ
40	0.839

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

نلاحظ من خلال الجدول رقم (2) أن قيمة ألفا كرونباخ الكلية تقدر بـ 0.839 أي ما نسبته 84% وهي نسبة معتبرة مقارنة بالنسبة المعيارية التي تقدر بـ 60% ، ودلالة هذه النسبة هو أن الباحثين يفهمون البنود أو العبارات بنفس الطريقة وعليه يمكن اعتماده في هذه الدراسة الميدانية لكون هذه النسبة 84% تحقق نفس النتائج إذا أعيد تطبيقها مرة أخرى.

المبحث الثالث: تحليل نتائج الدراسة

المطلب الأول: خصائص مبحثي الدراسة

في هذا المطلب سنتطرق إلى وصف المتغيرات الاسمية وذلك باستخدام التكرارات والنسب المئوية.

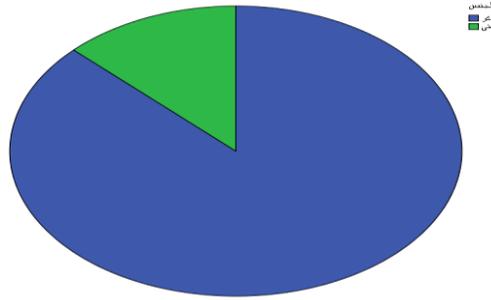
أولاً: توزيع عينات الدراسة حسب متغير الجنس:

الجدول رقم (5): يمثل توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس:

النسبة المئوية	التكرار	الجنس
87,3	48	ذكر
12.7	7	أنثى
100	55	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss

وباستخدام معطيات الجدول السابق نقوم بإعداد الشكل البياني التالي:
الشكل رقم (4): يمثل الدائرة النسبية لمتغير الجنس.



المصدر: من إعدادا لطلبتين بالاعتماد على الجدول رقم 03
من خلال الجدول السابق يتضح لنا توزيع النسب حسب الجنس الأفراد العينة حيث تمثل ما نسبته 87,3% ذكورا، وما نسبته 12,7% إناثا، أي أن المبحوثين غير متساويين.

ثانيا: توزيع عينات الدراسة حسب متغير الفئات العمرية

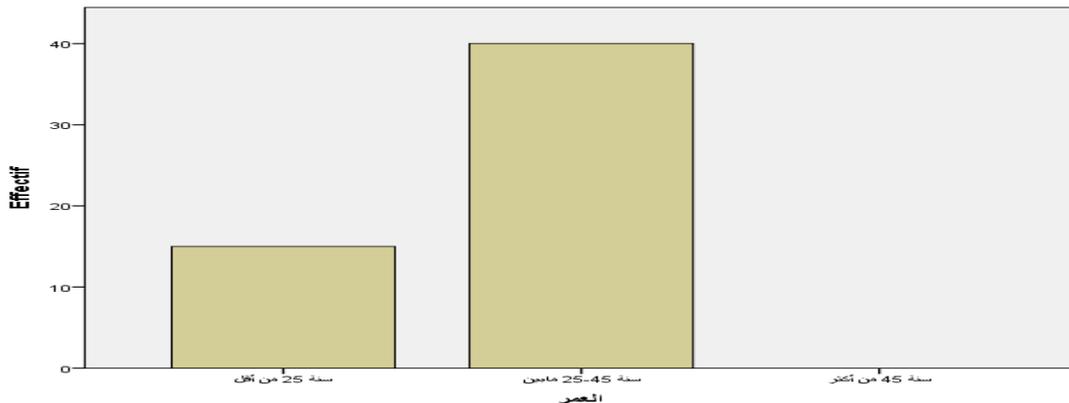
الجدول رقم (6): توزيع أفراد العينة حسب متغير العمر

العمر	التكرار	النسبة (%)
أقل من 25 سنة	15	27,3
ما بين 25-45 سنة	40	72,7
المجموع	55	100

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات برنامج spss

وباستخدام معطيات الجدول السابق نقوم بإعداد الشكل البياني التالي:

الشكل رقم(5):توزيع أفراد العينة حسب العمر



المصدر: من إعداد الطالبين بناء على مخرجات برنامج spss

نلاحظ من خلال الجدول رقم(6) والشكل رقم (5) بأن الفئات العمرية هي فئات غير شبانية حيث تمثل ما نسبته 72,7% من أفراد العينة وهذا ما يمكن من استغلال هذه الفئات كونها تتمتع بالكفاءة والخبرة مما يؤدي إلى زيادة مرودية وسرعة إنجاز الأعمال وبأكثر دقة ممكنة في حين نجد بأن الفئة الشبانية أقل من 25 سنة تمثل ما نسبته 27,3% وهي نسبة قليلة وهذا راجع إلى اعتمادها وبنسبة كبيرة على الفئة من 25-45 سنة في السنوات الماضية ولكن بدون إهمال هذه الفئة لأنها تتمتع بدورها أيضا بالكفاءة والخبرة.

ثالثا : توزيع عينات الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي

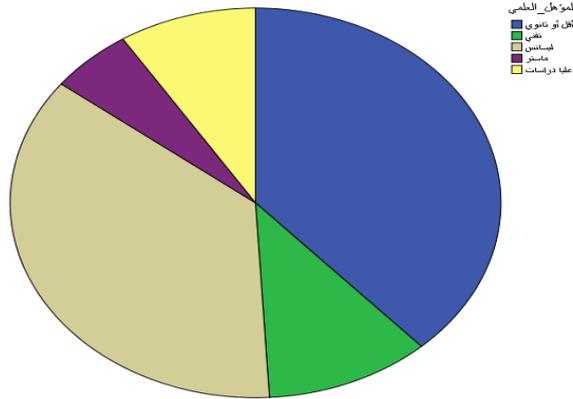
الجدول رقم (7):توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي

النسبة (%)	التكرار	المؤهل العلمي
38,2	21	أقل من ثانوي
10,9	6	تقني
36,4	20	ليسانس
5,5	3	ماستر
9,1	5	دراسات عليا
100	55	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على مخرجات برنامج spss

وباستخدام معطيات الجدول السابق نقوم بإعداد الشكل البياني التالي:

الشكل(6): توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي



المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات برنامج spss

يتضح من خلال الجدول رقم (7) والشكل رقم (6) بأن العاملين المتحصلين على أقل من ثانوي يمثل ما نسبته 5,5% ، تليها نسبة العاملين المتحصلين على شهادة ليسانس بنسبة تمثل 36,4% ، تليها نسبة العاملين المتحصلين على تقني بنسبة تمثل 10,9%، تليها نسبة العاملين المتحصلين على دراسات عليا بنسبة 9,1%، تليها نسبة العاملين المتحصلين على شهادة ماستر بنسبة 5,5%، وهذا ما يبين مستوى الكفاءات التي تتوفر عليها الشركة وهو ما يساهم بشكل كبير في إمكانية التحكم في التقنيات الحديثة من قبل العاملين بالشركة.

رابعا: توزيع عينات الدراسة حسب متغير الخبرة المهنية

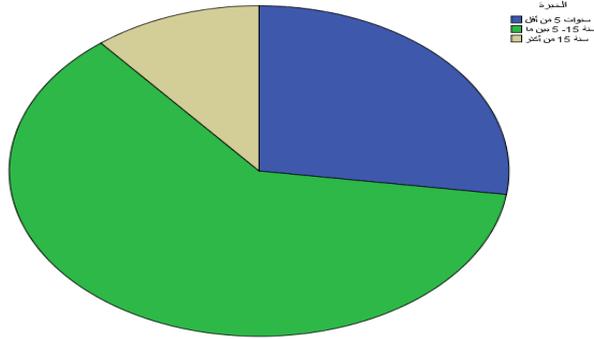
الجدول رقم(8):توزيع عينات الدراسة حسب متغير الخبرة المهنية

النسبة%	التكرار	الخبرة المهنية
27,3	15	أقل من 5 سنوات
61,8	34	من 5 سنوات إلى 15 سنة
10,9	6	أكثر من 15 سنة
100	50	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات برنامج spss

وباستخدام معطيات الجدول السابق نقوم بإعداد الشكل البياني التالي:

الشكل رقم (7): يمثل الدائرة النسبية حسب متغير الخبرة المهنية.



المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات برنامج spss

من خلال الجدول رقم(8)والشكل رقم(7) نلاحظ بأن ما نسبته 61,8% تمثل العمال للذين تتراوح خبرتهم المهنية من 5 إلى 15 سنة، تليها نسبة 27,3% تمثل العمال اللذين نسبة خبرتهم المهنية أقل من 5 سنوات، وفي الأخير تأتي نسبة 10,9% تمثل العمال للذين خبرتهم المهنية أكثر من 15 سنوات، ومنه نلاحظ أن غالبية المبحوثين لديهم الخبرة الكافية في مجال عملهم وهو ما يؤهلهم ليكونوا فعالين في أداء عملهم وعلى دراية تامة بكل المستجدات التي تحدث في الشركة.

خامسا: توزيع عينات الدراسة حسب متغير طبيعة العمل.

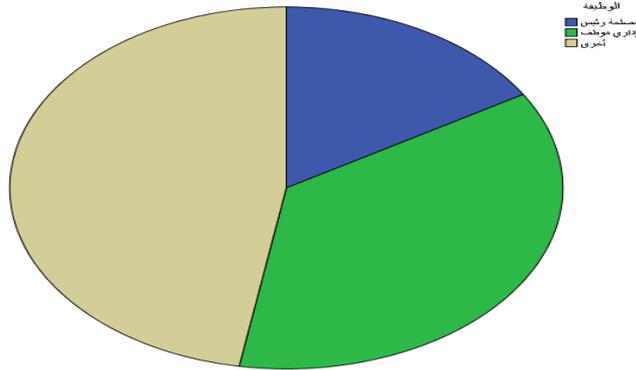
الجدول رقم(9):توزيع عينات الدراسة حسب طبيعة العمل

النسبة(%)	التكرارات	الوظيفة
16,4	9	رئيس مصلحة
36,4	20	موظف إداري
47,3	28	أخرى
100	55	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات برنامج spss

وباستخدام معطيات الجدول السابق نقوم بإعداد الشكل البياني التالي:

الشكل (8): توزيع أفراد العينة حسب طبيعة العمل.



المصدر: من إعداد الطالبين بناء على مخرجات برنامج spss

نلاحظ من خلال الجدول رقم (9) والشكل رقم (8) بأن ما نسبته 47,3 % وهي أكبر نسبة تمثل وظيفة أخرى، تليها نسبة 36,4% تمثل العمال الموظفين الإداريين ، تليها نسبة 16,4% متمثلة في رئيس مصلحة وبالتالي فإن الشركة تتمتع بالتنوع الوظيفي وكل عامل في الشركة له دور خاص وفعال فيها.

المطلب الثاني: التحليل الإحصائي الوصفي لمتغيرات الدراسة

سنحاول في هذا المطلب القيام بالتحليل الإحصائي لمتغيرات الدراسة وذلك من خلال تحديد متوسطها الحسابي، والانحراف المعياري، وتحديد درجة الموافقة.

أولاً: التحليل الإحصائي لفقرات المتغير المستقل لإدارة المعرفة

يضم هذا المتغير خمسة عمليات، سنحاول من خلال هذا التحليل تحديد وجهة نظر العينة المدروسة حسب كل بعد، ويمكن توضيح ذلك من خلال الجداول التالية:

البعد الأول: تشخيص المعرفة

ويشتمل هذا البعد على خمسة عبارات، والتي جاءت نتائجها كما هي موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم(10): يمثل جزء تشخيص المعرفة في إدارة المعرفة

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النتيجة
1	المؤسسة قادرة على تحديد احتياجاتها من المعرفة المطلوبة لتحقيق أهدافها .	3,872	0,746	موافق
2	المؤسسة قادرة على تحديد المعرفة التي تتلاءم مع أنشطتها وأعمالها.	4,327	0,963	موافق بشدة
3	المؤسسة تعرف كل الإمكانيات المعرفية التي تحوزها.	4,290	0,955	موافق بشدة
4	المؤسسة تعرف ما لدى من موظفيها من معلومات وخبرات ذات فائدة لها ولمستقبلها	4,309	0,958	موافق بشدة
5	المؤسسة قادرة على تحديد البيئة المعرفية المحيطة بها وطرق استغلالها .	4,036	0,859	موافق

ومن خلال الجدول رقم (8) والذي يشير إلى نسبة قبول جيدة تميل إلى عبارة موافق بشدة حسب سلم ليكارت، كما يتضح من الجدول أن أكثر العبارات أهمية هي " المؤسسة قادرة على تحديد المعرفة التي تتلاءم مع أنشطتها وأعمالها. بمتوسط حسابي 4,32% وانحراف معياري، 9630، تليها عبارة المؤسسة تعرف ما لدى من موظفيها من معلومات وخبرات ذات فائدة لها ولمستقبلها بمتوسط حسابي 4,30% وانحراف معياري، 0,958، تليها عبارة المؤسسة تعرف كل الإمكانيات المعرفية التي تحوزها بمتوسط حسابي 4,20% وانحراف معياري 0,955، ومما سبق يمكن القول أن هناك رضا من طرف الموظفين، في حين نجد أن هناك من صنف رأيه من قبل الموظفين بموافق بعبارة هي " عبارة المؤسسة قادرة على تحديد البيئة المعرفية المحيطة بها وطرق استغلالها بمتوسط حسابي 4,03% وانحراف معياري 0.859، المؤسسة قادرة على تحديد احتياجاتها من المعرفة المطلوبة لتحقيق

الفصل الثاني :.....دراسة حالة مؤسسة SARL FALCO لصناعة الحلويات

أهدافها بمتوسط حسابي 3,87% وانحراف معياري 0,746، وهذا يدل على رضا الموظفين على المؤسسة وقدرتها على تشخيص المعرفة .

البعد الثاني: توليد المعرفة

ويشتمل هذا البعد على خمسة عبارات، والتي جاءت نتائجها كما هي موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (11): يمثل جزء توليد المعرفة في إدارة المعرفة

النتيجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات	الرقم
موافق	1,096	4,018	توفر المؤسسة الفرص من أجل الحوار والنقاش بين زملاء العمل	6
موافق	0,993	4,109	يتم تشكيل فرق عمل داخل المؤسسة تساهم في الحصول على المعرفة	7
موافق	0,924	4,127	توفر المؤسسة جلسات دورية من أجل تبادل الأفكار والمعرفة	8
موافق بشدة	0,978	4,490	تستقطب المؤسسة الأشخاص المبدعين من أجل العمل لديها	9
موافق بشدة	0,978	4,472	تسمح المؤسسة للموظفين بالمشاركة في تحديد المشكلات وإيجاد الحلول الجديدة بصورة ابتكارية جديدة	10

من خلال الجدول رقم (9) والذي يشير إلى نسبة قبول جيدة تميل إلى عبارة موافق بشدة حسب سلم ليكارت، كما يتضح من الجدول أن أكثر العبارات أهمية هي " تستقطب المؤسسة الأشخاص المبدعين من أجل العمل لديها بمتوسط حسابي 4,49% وانحراف معياري 0,978، تليها عبارة تسمح المؤسسة للموظفين بالمشاركة في تحديد المشكلات وإيجاد الحلول الجديدة بصورة ابتكارية جديدة بمتوسط حسابي 4,47% وانحراف معياري 0,978، ومما سبق يمكن القول أن هناك رضا من طرف الموظفين، في حين نجد أن هناك من صنف رأيه من قبل الموظفين بموافق بعبارة هي " توفر المؤسسة جلسات دورية من أجل تبادل الأفكار والمعرفة بمتوسط حسابي 4,12% وانحراف معياري 0,924، تليها عبارة يتم تشكيل فرق عمل داخل المؤسسة تساهم في الحصول على المعرفة

الفصل الثاني :.....دراسة حالة مؤسسة SARL FALCO لصناعة الحلويات

بمتوسط حسابي 4,10% وانحراف معياري 0,993، تليها عبارة توفر المؤسسة الفرص من أجل الحوار والنقاش بين زملاء العمل بمتوسط حساب 4,01% وانحراف معياري 1,09، ومما سبق يمكن القول أن هناك رضا من طرف الموظفين وقدرتها على توليد المعرفة .

البعد الثالث : تخزين المعرفة

ويشتمل هذا البعد على خمسة عبارات، والتي جاءت نتائجها كما هي موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (12): يمثل جزء تخزين المعرفة في إدارة المعرفة

النتيجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات	الرقم
موافق بشدة	0,428	4,763	تعتمد المؤسسة على عقول وخبرات وكفاءات الأفراد العاملين بها .	11
موافق بشدة	0,533	4,218	تستخدم المؤسسة تكنولوجيا المعلومات لتخزين المعرفة .	12
موافق	1,223	3,854	تعتمد المؤسسة في تخزين المعرفة على الأرشيف .	13
موافق بشدة	0,439	4,254	تستخدم المؤسسة أجهزة وبرمجيات حاسوبية حديثة تقوم بتخزين المعرفة .	14
موافق بشدة	0,458	4,290	تمتلك المؤسسة نظاما دائما لصيانة وحماية موجوداتها المعرفية .	15

من خلال الجدول رقم (10) والذي يشير إلى نسبة قبول جيدة تميل إلى عبارة موافق بشدة حسب سلم ليكارت، كما يتضح من الجدول أن أكثر العبارات أهمية هي " تعتمد المؤسسة على عقول وخبرات وكفاءات الأفراد العاملين بها بمتوسط حسابي 4,76% وانحراف معياري 0,428، تليها عبارة تمتلك المؤسسة نظاما دائما لصيانة وحماية موجوداتها المعرفية بمتوسط حسابي 4,29 وانحراف معياري 0,458، تليها عبارة تستخدم المؤسسة أجهزة وبرمجيات حاسوبية حديثة تقوم بتخزين المعرفة بمتوسط حسابي 4,25% وانحراف معياري 0,439، تليها عبارة تستخدم المؤسسة تكنولوجيا المعلومات لتخزين المعرفة بمتوسط حسابي 4,21% وانحراف معياري 0,533، ومما سبق يمكن القول أن هناك رضا من طرف الموظفين ، في حين نجد أن هناك من صنف رأيه من قبل الموظفين

الفصل الثاني :.....دراسة حالة مؤسسة SARL FALCO لصناعة الحلويات

بموافق بعبارة هي: تعتمد المؤسسة في تخزين المعرفة على الأرشيف بمتوسط حسابي 85, 3% وانحراف معياري 1,223 وهذا يدل على رضا الموظفين حول المؤسسة وقدرتها على تخزين المعرفة.

البعد الرابع : توزيع المعرفة

ويشتمل هذا البعد على خمسة عبارات، والتي جاءت نتائجها كما هي موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (13): يمثل جزء توزيع المعرفة في إدارة المعرفة

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النتيجة
16	تمتلك المؤسسة القدرة على إيصال المعرفة لأفرادها .	4,309	0,690	موافق بشدة
17	تحوز المؤسسة على شبكة معلومات تساعد الأفراد في الوصول إلى قاعدة البيانات .	4,272	0,449	موافق بشدة
18	تقوم المؤسسات بإصدار نشریات ودوريات باستمرار .	4,272	0,780	موافق بشدة
19	تقوم المؤسسة بعقد دورات تدريبية داخلية.	4,327	0,771	موافق بشدة
20	تحوز المؤسسة على أفراد قادرين على إيصال المعارف .	4,527	0,690	موافق بشدة

من خلال الجدول رقم (10) والذي يشير إلى نسبة قبول جيدة تميل إلى عبارة موافق بشدة حسب سلم ليكارت، كما يتضح من الجدول أن أكثر العبارات أهمية هي "تحوز المؤسسة على أفراد قادرين على إيصال المعارف بمتوسط حسابي 4.52% وانحراف معياري 0,690، تليها عبارة تقوم المؤسسة بعقد دورات تدريبية داخلية بمتوسط حسابي 4,32% وانحراف معياري 0,771 ، تليها عبارة تقوم المؤسسات بإصدار نشریات ودوريات باستمرار بمتوسط حسابي 4,30% وانحراف معياري 0,690، تليها عبارة تمتلك المؤسسة القدرة على إيصال المعرفة لأفرادها بمتوسط حسابي 4,30% وانحراف معياري 0,690، تليها عبارة تحوز المؤسسة على شبكة معلومات تساعد الأفراد في الوصول إلى قاعدة البيانات بمتوسط حسابي 4,27% وانحراف معياري 0,449، تليها عبارة تقوم

الفصل الثاني :.....دراسة حالة مؤسسة SARL FALCO لصناعة الحلويات

المؤسسات بإصدار نشریات ودوريات باستمرار بمتوسط حسابي 4,27% وانحراف معياري 0,780 ومما سبق يمكن القول أن هناك رضا من طرف الموظفين على المؤسسة وقدرتها على توزيع المعرفة.

البعد الخامس : تطبيق المعرفة

ويشتمل هذا البعد على خمسة عبارات، والتي جاءت نتائجها كما هي موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (14): يمثل جزء تطبيق المعرفة في إدارة المعرفة

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النتيجة
21	تقوم المؤسسة بتحويل المعرفة إلى خطط عمل .	0.804	0,403	موافق بشدة
22	تقوم المؤسسة بتوفير المتطلبات المادية والبشرية لتطبيق المعرفة.	4,69	0,466	موافق بشدة
23	تعمل المؤسسة على توظيف المعارف المتاحة لإيجاد معارف جديدة .	4,454	0,689	موافق بشدة
24	تهتم المؤسسة بمدى تطبيق الموظفين للمعرفة.	4,327	0,511	موافق بشدة
25	تعمل المؤسسة على الحد من العوائق التي تحول دون تطبيق المعرفة	4,363	0,485	موافق بشدة

من خلال الجدول رقم (10) والذي يشير إلى نسبة قبول تميل إلى عبارة موافق بشدة حسب سلم ليكارت، كما يتضح من الجدول أن أكثر العبارات أهمية هي " تقوم المؤسسة بتحويل المعرفة إلى خطط عمل بمتوسط حسابي 4,80% وانحراف معياري 0.403، تليها عبارة تقوم المؤسسة بتوفير المتطلبات المادية والبشرية لتطبيق المعرفة بمتوسط حسابي 4,69% وانحراف معياري 0,466، تليها عبارة تعمل المؤسسة على توظيف المعارف المتاحة لإيجاد معارف جديدة بمتوسط حسابي 4,45% وانحراف معياري 0,689، تليها عبارة تعمل المؤسسة على الحد من العوائق التي تحول دون تطبيق المعرفة بمتوسط حسابي 4,36% وانحراف معياري 0,485، تليها عبارة تهتم المؤسسة بمدى تطبيق الموظفين للمعرفة بمتوسط حسابي 4,32% وانحراف معياري 0,511 ومما سبق يمكن القول أن هناك رضا من طرف الموظفين على المؤسسة وقدرتها على تطبيق المعرفة .

الجدول رقم(15): يمثل جزء ثقافة المؤسسة .

النتيجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات	الرقم
موافق بشدة	0,504	4,49	توفر إدارة المؤسسة فرصا لمشاركة العاملين في اتخاذ القرارات.	26
موافق بشدة	0,504	4,49	يتم عمل اجتماعات دورية مع الإدارة للوقوف على أهم المشكلات ومحاولة حلها .	27
موافق بشدة	0,262	4,92	أفكار العاملين الجديدة تحظى بالقبول من قبل إدارة المؤسسة .	28
موافق بشدة	0,601	4,83	تشجع المؤسسة المنافسة بين فرق العمل من أجل تطوير العمل.	29
موافق بشدة	0,314	4,89	في المؤسسة ترتبط المكافآت والحوافز بالأداء.	30
موافق بشدة	0,373	4,83	المصلحة الجماعية داخل المؤسسة أهم من المصلحة الفردية للعاملين .	31
موافق بشدة	0,676	4,63	في المؤسسة يلقي التجديد والإبداع تشجيعا .	32
موافق بشدة	0,485	4,63	يولي عمال المؤسسة لوقت العمل اهتماما من حيث استغلاله في العمل .	33
موافق بشدة	0,449	4,27	تتيح المؤسسة لعمالها فرصا للتطوير والتدريب .	34
موافق بشدة	0,485	4,63	للعامل دور مهم في وضع الأهداف وفي تسطير الخطط داخل المؤسسة.	35
موافق بشدة	0,428	4,23	العلاقة بين مختلف الموظفين والمصالح يتحكم فيها القوانين الخاصة بالمؤسسة	36

37	يحترم العاملون القانون الداخلي للمؤسسة.	4,23	0,428	موافق بشدة
38	توجد مرونة عالية في الهيكل التنظيمي للمؤسسة (سهولة إجراء تعديل / تغيير فيه).	4,27	0,449	موافق بشدة
39	يتعامل كل العاملون في المؤسسة باحترام مع بعضهم البعض	4,36	0,754	موافق بشدة
40	يتم تقدير السلوك الحسن للعاملين بالمؤسسة ويتم تكريم المجتهدين منهم	4,49	0,690	موافق بشدة

ويشتمل هذا البعد على خمسة عشرة عبارة ، والتي جاءت نتائجها كما هي موضحة في الجدول التالي:

من خلال الجدول رقم (11) والذي يشير إلى أن كل العبارات تميل إلى عبارة موافق بشدة حسب سلم ليكارت، كما يتضح من الجدول من أهم العبارات هي " أفكار العاملين الجديدة تحظى بالقبول من قبل إدارة المؤسسة بمتوسط حسابي 4,92% وانحراف معياري 0.262، تليها عبارة تشجع المؤسسة المنافسة بين فرق العمل من أجل تطوير العمل بمتوسط حسابي 4,83% وانحراف معياري 0,601، تليها عبارة في المؤسسة ترتبط المكافآت والحوافز بالأداء بمتوسط حسابي 4,89% وانحراف معياري 0,314، تليها عبارة المصلحة الجماعية داخل المؤسسة أهم من المصلحة الفردية للعاملين بمتوسط حسابي 4,83% وانحراف معياري 0,373، تليها عبارة في المؤسسة يلقي التجديد والإبداع تشجيعا بمتوسط حسابي 4,63% وانحراف معياري 0,676 ، تليها عبارة يولي عمل المؤسسة لوقت العمل اهتماما من حيث استغلاله في العمل وعبارة للعمال دور مهم في وضع الأهداف وفي تسطير الخطط داخل المؤسسة بمتوسط حسابي 4,63% وانحراف معياري 0,485، تليها عبارة يتم تقدير السلوك الحسن للعاملين بالمؤسسة ويتم تكريم المجتهدين منهم بمتوسط حسابي 4,49% وانحراف معياري 0,690 تليها عبارتي توفر إدارة المؤسسة فرصا لمشاركة العاملين في اتخاذ القرارات وعبارة يتم عمل اجتماعات دورية مع الإدارة للوقوف على أهم المشكلات ومحاولة حلها بمتوسط حسابي 4,49% وانحراف معياري 0,504 ، تليها عبارة يتعامل كل العاملون في المؤسسة باحترام مع بعضهم البعض بمتوسط حسابي 4,36% وانحراف معياري 0,754 ، تليها عبارة تتيح المؤسسة لعمالها فرصا للتطوير والتدريب وعبارة توجد مرونة عالية في الهيكل التنظيمي للمؤسسة (سهولة إجراء تعديل / تغيير فيه) بمتوسط حسابي 4,27% وانحراف معياري 0,449، تليها عبارة العلاقة بين مختلف الموظفين والمصالح يتحكم فيها القوانين الخاصة بالمؤسسة وعبارة يحترم العاملون القانون الداخلي للمؤسسة بمتوسط حسابي 4,23% وانحراف معياري 0,428.

ومما سبق يمكن القول أنه هناك رضا جد مقبول من طرف الموظفين، حسب سلم ليكارت، وهذا يدل على رضا الموظفين .

المبحث الرابع: عرض وتحليل نتائج الدراسة وفق الفرضيات

من أجل تحقيق أهداف الدراسة في الإجابة على تساؤلاتها، وهذا من خلال اختبار فرضياتها، وبما أنها تحاول معرفة الأثر بين متغيرين، وجب علينا التحقق من طبيعة هذه المتغيرات من خلال اختبار اعتدالية التوزيع حتى نتمكن من تحديد الأسلوب الإحصائي المناسب والنتائج كما هي مبينة كآآتي:

المطلب الأول: اختبار اعتدالية التوزيع لمتغيرات الدراسة

يجب تحديد ما إذا كانت بيانات أفراد العينة لإجاباتهم على متغيرات الدراسة التي يتم دراستها يتبع التوزيع الطبيعي أم من التوزيعات الاحتمالية. وهناك عدة طرق إحصائية للكشف عن نوع التوزيع أهمها طريقة اختبار Kolmogorov-Smirnov، وطريقة اختبار Shapiro-Wilk، كما أن اختبار Kolmogorov-Smirnov يستخدم إذا كان عدد أفراد العينة أكبر من 50، كما يستخدم اختبار Shapiro-Wilk إذا كان عدد أفراد العينة أقل من 50 وفي دراستنا هذه نستخدم طريقة اختبار Shapiro-Wilk لأن عدد أفراد العينة اقل من 50.

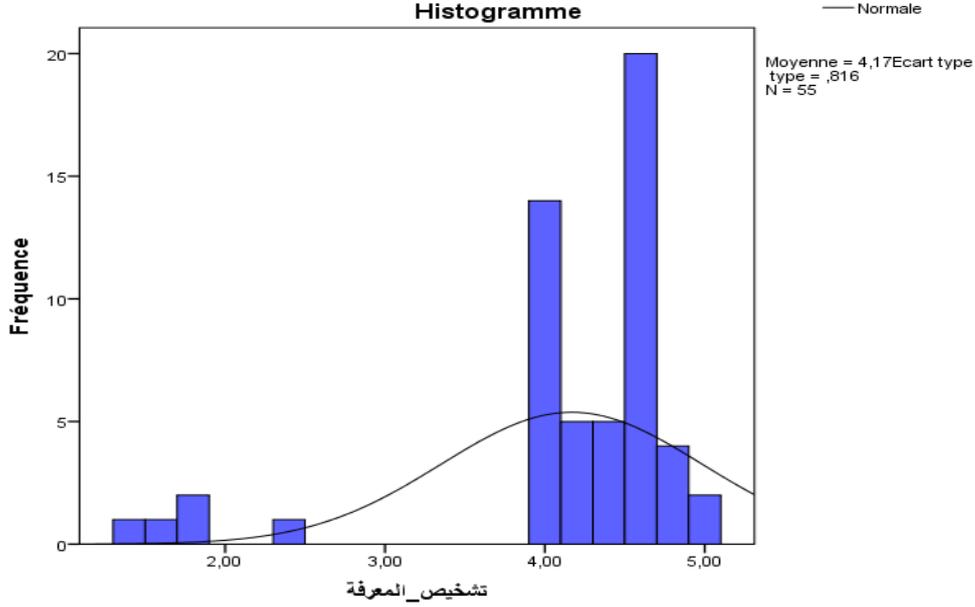
أولاً: اختبار اعتدالية التوزيع الطبيعي للمتغير المستقل إدارة المعرفة
البعد الأول: تشخيص المعرفة

جدول رقم(16): اختبار التوزيع الطبيعي لتشخيص المعرفة

	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistique	ddl	Signification	Statistique	Ddl	Signification
تشخيص المعرفة	0,328	55	,000	,659	55	,000
*. Il s'agit d'une borne inférieure de la signification réelle.						

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

الشكل رقم(9): يبين منحني التوزيع الطبيعي لتشخيص المعرفة



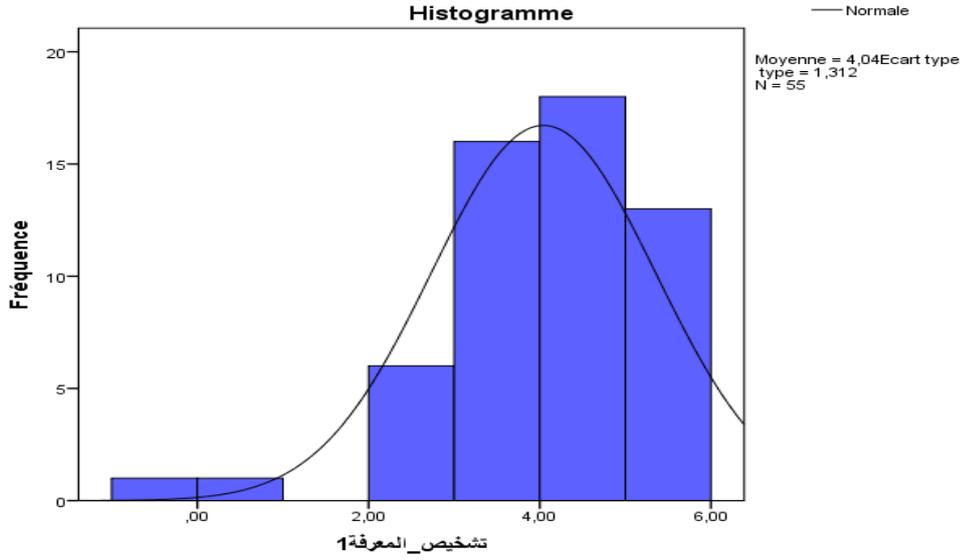
بما أن عدد العينة 55 نستخدم Kolmogorov-Smirnova من خلال الجدول السابق نلاحظ أن المعنوية أقل من 5% وبالتالي هذا البعد لا يتبع التوزيع الطبيعي لذا نقوم بتعديله من أجل أن تصبح المتغيرات تتبع التوزيع الطبيعي وبإجراء عملية التعديل باستخدام برنامج spss نجد :

جدول رقم(17): اختبار التوزيع الطبيعي لتشخيص المعرفة بعد التعديل

	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistique	Ddl	Signification	Statistique	Ddl	Signification
تشخيص المعرفة	,118	55	,055	,920	55	,001
*. Il s'agit d'une borne inférieure de la signification réelle.						

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

الشكل رقم(10): يبين منحى التوزيع الطبيعي لتشخيص المعرفة بعد التعديل



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

بما أن عدد العينة 55 نستخدم اختبار Kolmogorov-Smirnov^a ومن خلال الجدول السابق نلاحظ أن المعنوية أكثر من 5% وبالتالي هذا البعد بعد عملية التعديل أصبح يتبع التوزيع الطبيعي.

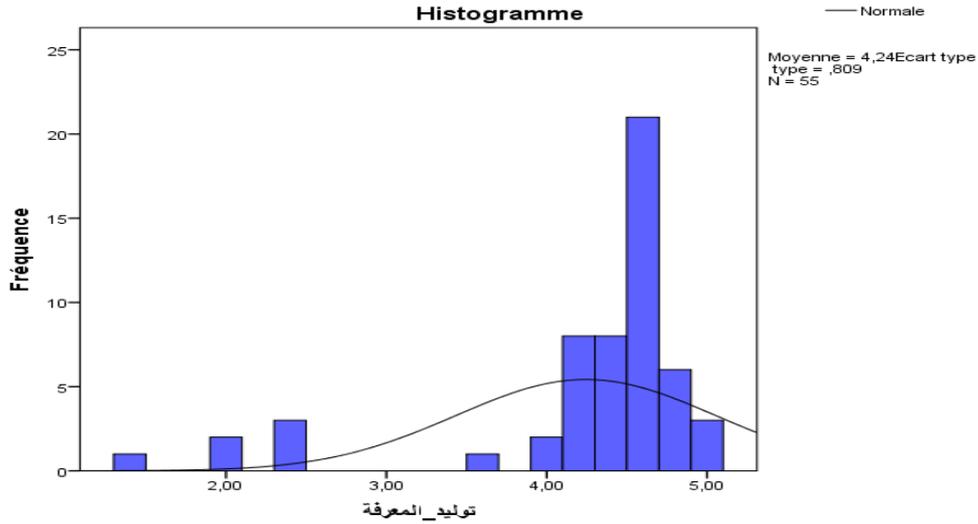
البعد الثاني: توليد المعرفة

جدول رقم(18): اختبار التوزيع الطبيعي لتوليد المعرفة

	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistique	Ddl	Signification	Statistique	Ddl	Signification
توليد المعرفة	,315	55	,000	,659	55	,000
* . Il s'agit d'une borne inférieure de la signification réelle.						

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

الشكل رقم (11): يبين منحنى التوزيع الطبيعي لتوليد المعرفة



بما أن عدد العينة 55 نستخدم Kolmogorov-Smirnova من خلال الجدول السابق نلاحظ أن المعنوية أقل من 5% وبالتالي هذا البعد لا يتبع التوزيع الطبيعي لذا نقوم بتعديله من أجل أن تصبح المتغيرات تتبع التوزيع الطبيعي وبإجراء عملية التعديل باستخدام برنامج SPSS نجد :

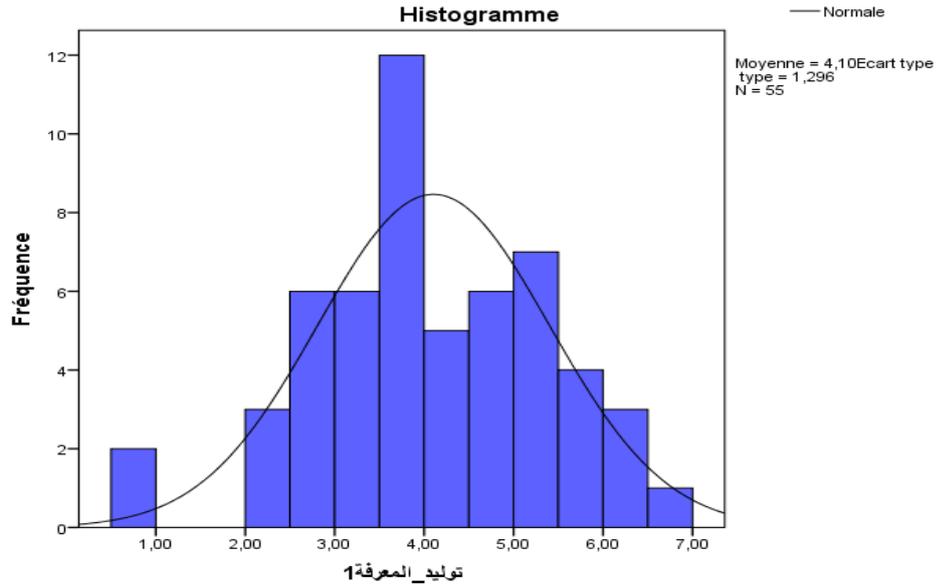
جدول رقم(19): اختبار التوزيع الطبيعي لتوليد المعرفة بعد التعديل

	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistique	Ddl	Signification	Statistique	ddl	Signification
توليد المعرفة	,070	55	,200*	,983	55	,608

*. Il s'agit d'une borne inférieure de la signification réelle.

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

الشكل رقم (12): يبين منحى التوزيع الطبيعي لتوليد المعرفة بعد التعديل



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

بما أن عدد العينة 55 نستخدم Kolmogorov-Smirnova ومن خلال الجدول السابق نلاحظ

أن المعنوية أكثر من 55% وبالتالي هذا البعد بعد عملية التعديل أصبح يتبع التوزيع الطبيعي.

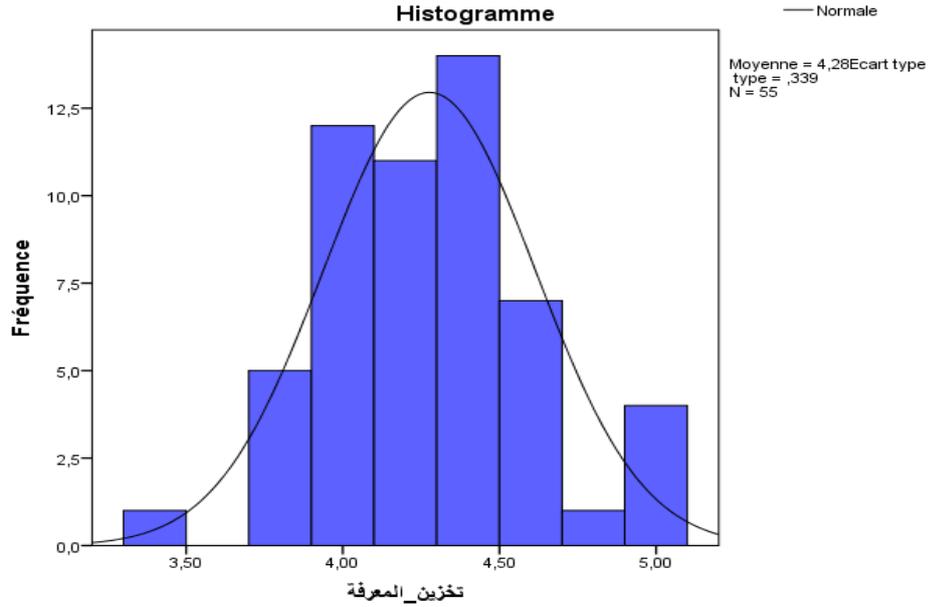
البعد الثالث: تخزين المعرفة

جدول رقم(20): اختبار التوزيع الطبيعي لتخزين المعرفة

	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistique	Ddl	Signification	Statistique	Ddl	Signification
تخزين المعرفة	,139	55	,009	,949	55	,021

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

الشكل رقم(13): يبين منحني التوزيع الطبيعي لتخزين المعرفة



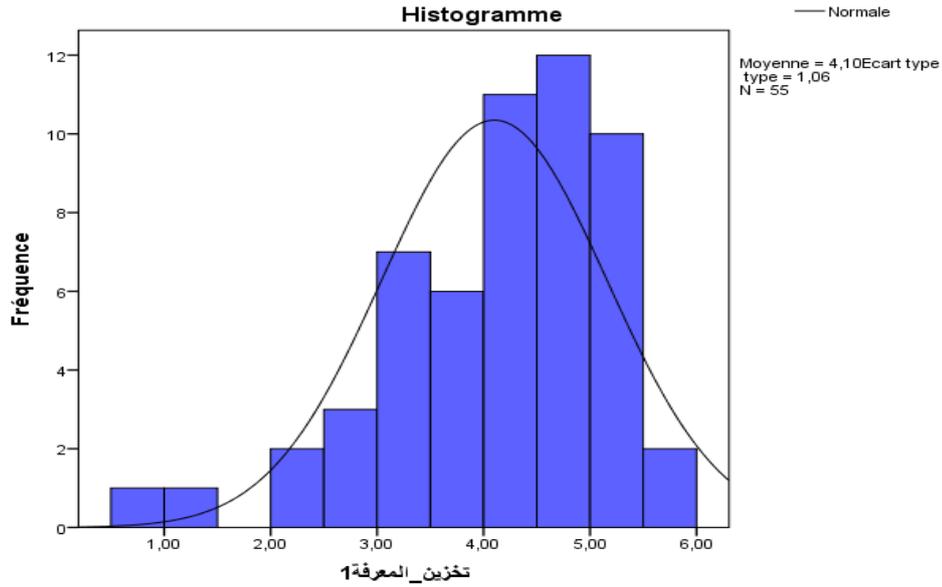
بما أن عدد العينة 55 نستخدم Kolmogorov-Smirnova من خلال الجدول السابق نلاحظ أن المعنوية أقل من 5% وبالتالي هذا البعد لا يتبع التوزيع الطبيعي لذا نقوم بتعديله من أجل أن تصبح المتغيرات تتبع التوزيع الطبيعي وبإجراء عملية التعديل باستخدام برنامج SPSS نجد :

جدول رقم(21): اختبار التوزيع الطبيعي لتخزين المعرفة بعد التعديل

	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistique	Ddl	Signification	Statistique	ddl	Signification
تخزين المعرفة	,113	55	,075	,937	5	,007

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

الشكل رقم(14): يبين منحى التوزيع الطبيعي لتخزين المعرفة بعد التعديل



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

بما أن عدد العينة 55 نستخدم Kolmogorov-Smirnova من خلال الجدول السابق نلاحظ

أن المعنوية أكثر من 5% وبالتالي هذا البعد بعد عملية التعديل أصبح يتبع التوزيع الطبيعي .

البعد الرابع: توزيع المعرفة

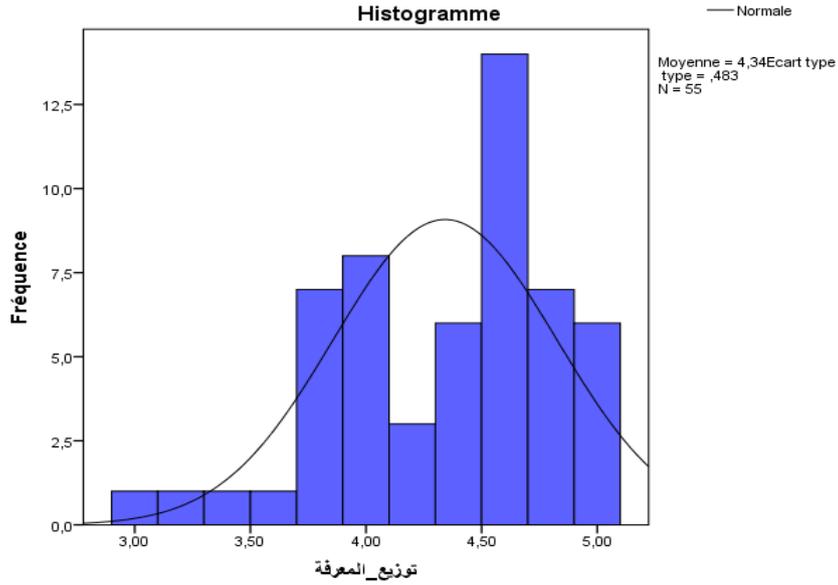
جدول رقم (22) اختبار التوزيع الطبيعي لتوزيع المعرفة

	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistique	ddl	Signification	Statistique	ddl	Signification
توزيع المعرفة	,194	55	,000	,927	55	,003

*. Il s'agit d'une borne inférieure de la signification réelle.

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

الشكل رقم (15): يبين منحى التوزيع الطبيعي لتوزيع المعرفة



بما أن عدد العينة 55 نستخدم Kolmogorov-Smirnova من خلال الجدول السابق نلاحظ أن المعنوية أقل من 5% وبالتالي هذا البعد لا يتبع التوزيع الطبيعي لذا نقوم بتعديله من أجل أن تصبح المتغيرات تتبع التوزيع الطبيعي وبإجراء عملية التعديل باستخدام برنامج spss نجد :

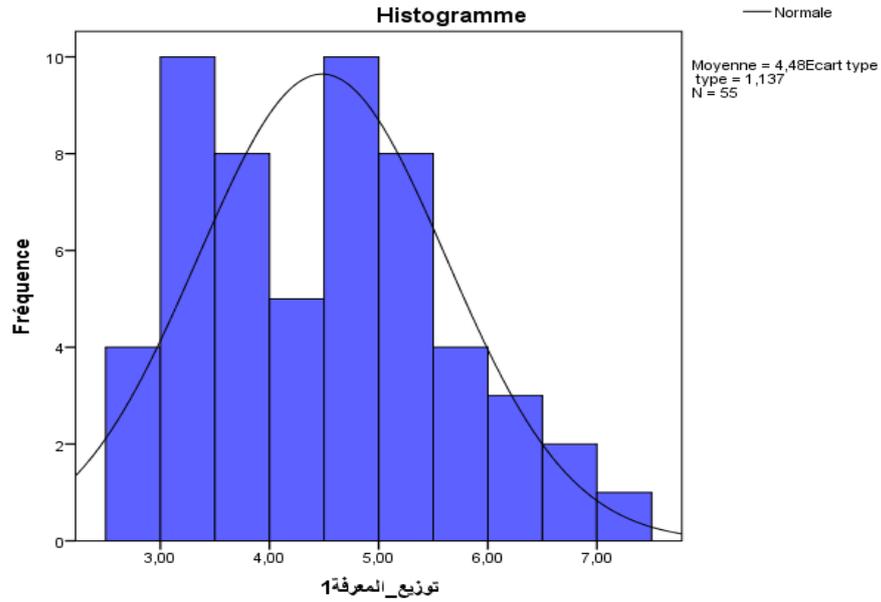
جدول رقم (23) اختبار التوزيع الطبيعي لتوزيع المعرفة بعد التعديل

	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistique	ddl	Signification	Statistique	ddl	Signification
توزيع المعرفة	,118	55	,054	,965	55	,114

*. Il s'agit d'une borne inférieure de la signification réelle.

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

الشكل رقم (16): يبين منحى التوزيع الطبيعي لتوزيع المعرفة بعد التعديل



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

بما أن عدد العينة 55 نستخدم Kolmogorov-Smirnova من خلال الجدول السابق نلاحظ أن المعنوية أكثر من 5% وبالتالي هذا البعد بعد عملية التعديل أصبح يتبع التوزيع الطبيعي.

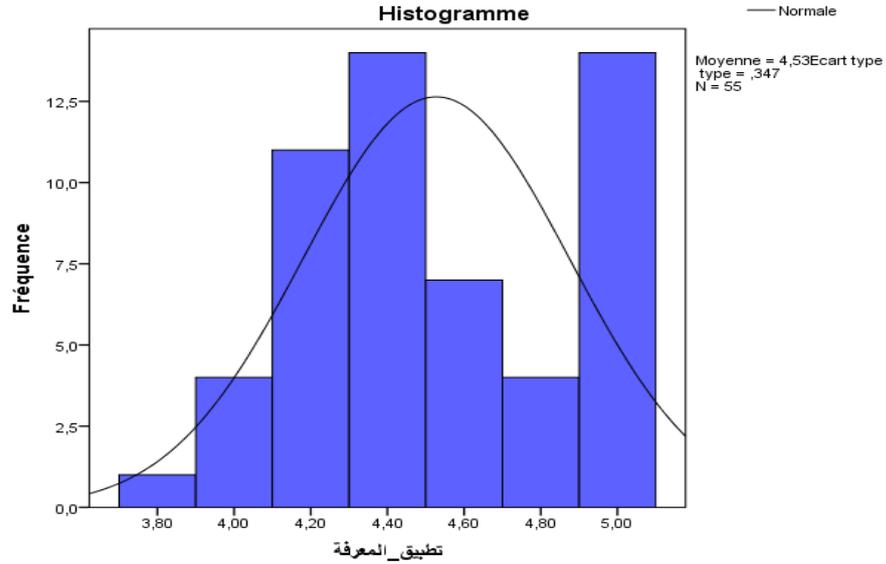
البعد الخامس : تطبيق المعرفة

جدول رقم (24) اختبار التوزيع الطبيعي لتطبيق المعرفة

	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistique	ddl	Signification	Statistique	Ddl	Signification
تطبيق المعرفة	,188	55	,000	,899	55	,000
* . Il s'agit d'une borne inférieure de la signification réelle.						

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

الشكل رقم (17): يبين منحنى التوزيع الطبيعي لتطبيق المعرفة



بما أن عدد العينة 55 نستخدم Kolmogorov-Smirnova من خلال الجدول السابق نلاحظ أن المعنوية أقل من 5% وبالتالي هذا البعد لا يتبع التوزيع الطبيعي لذا نقوم بتعديله من أجل أن تصبح المتغيرات تتبع التوزيع الطبيعي وبإجراء عملية التعديل باستخدام برنامج spss نجد :

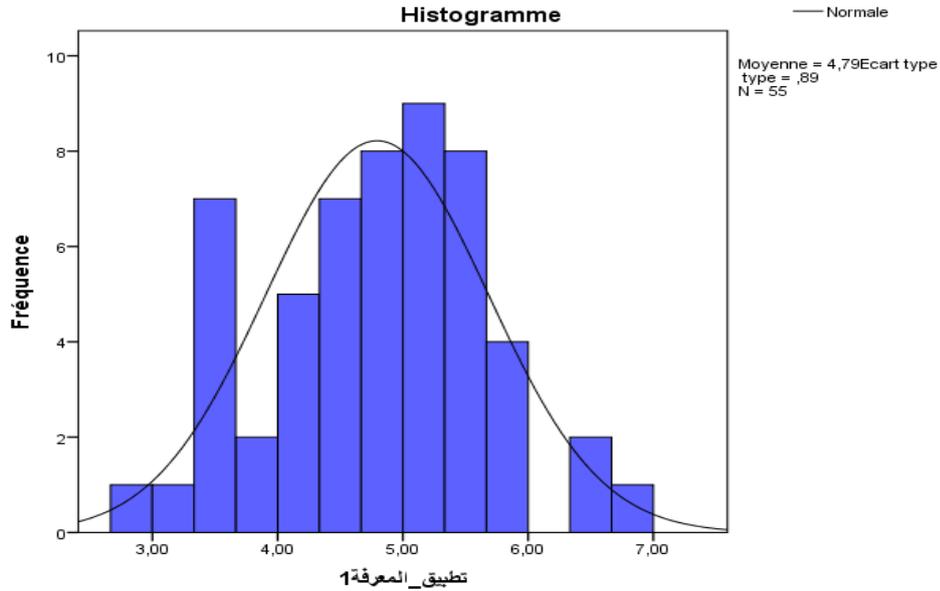
جدول رقم (25) اختبار التوزيع الطبيعي لتطبيق المعرفة بعد التعديل

	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistique	ddl	Signification	Statistique	Ddl	Signification
تطبيق المعرفة	,098	55	,200*	,981	55	,530

*. Il s'agit d'une borne inférieure de la signification réelle.

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

الشكل رقم (18): يبين منحى التوزيع الطبيعي لتطبيق المعرفة بعد التعديل



بما أن عدد العينة 55 نستخدم Kolmogorov-Smirnova من خلال الجدول السابق نلاحظ أن المعنوية أكثر من 5% وبالتالي هذا البعد بعد عملية التعديل أصبح يتبع التوزيع الطبيعي.

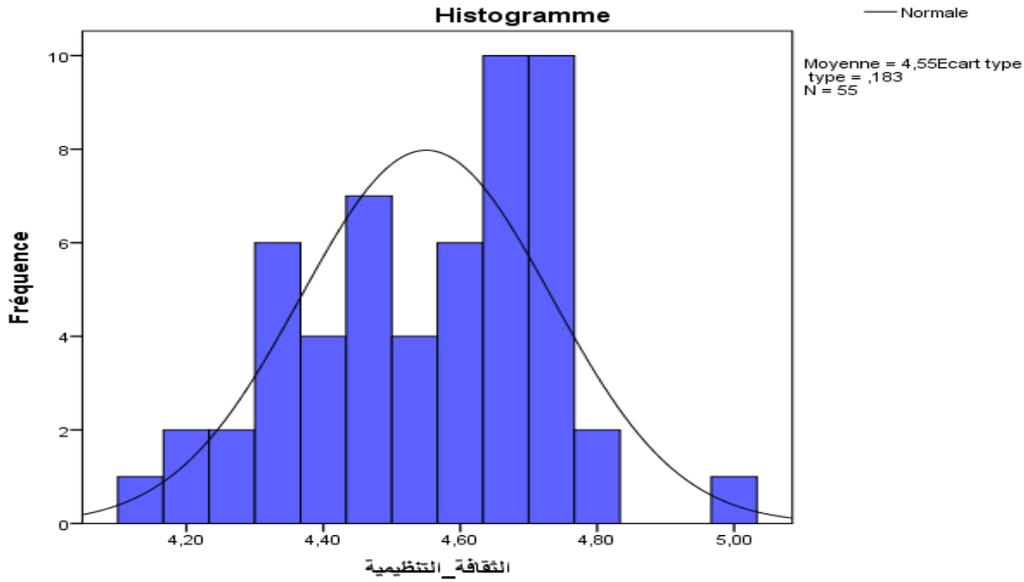
ثانيا: اختبار اعتدالية التوزيع للمتغير التابع الثقافة التنظيمية

جدول رقم (26): اختبار التوزيع الطبيعي لثقافة المؤسسة

	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistique	ddl	Signification	Statistique	ddl	Signification
ثقافة المؤسسة	,115	55	,002	,956	55	,044
* . Il s'agit d'une borne inférieure de la signification réelle.						

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

الشكل رقم(19): يبين منحى التوزيع الطبيعي لثقافة المؤسسة



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

بما أن عدد العينة 55 نستخدم Kolmogorov-Smirnova من خلال الجدول السابق نلاحظ أن المعنوية أقل من 5% وبالتالي هذا البعد لا يتبع التوزيع الطبيعي لذا نقوم بتعديله من أجل أن تصبح المتغيرات تتبع التوزيع الطبيعي وبإجراء عملية التعديل باستخدام برنامج spss نجد :

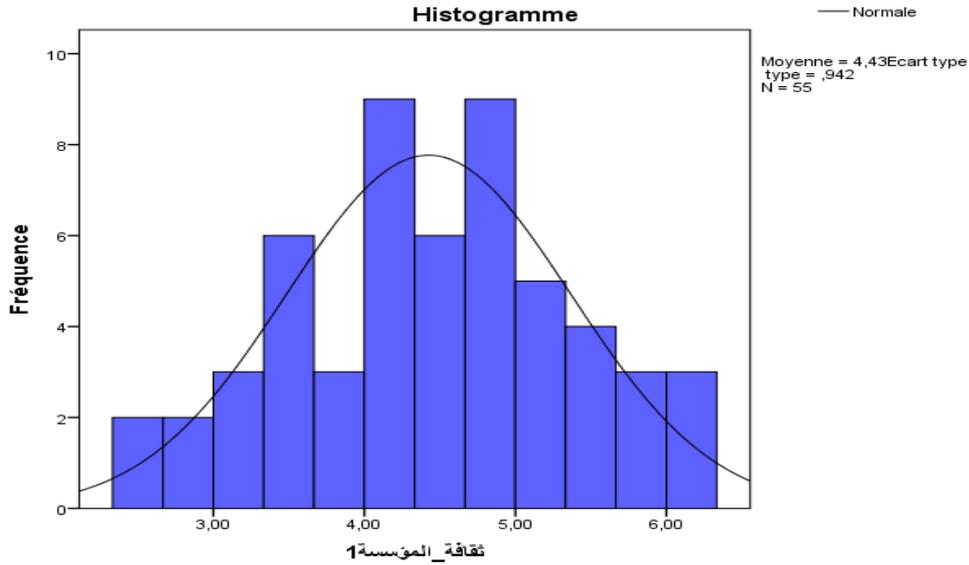
جدول رقم (27): اختبار التوزيع الطبيعي لثقافة المؤسسة بعد التعديل

	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistique	Ddl	Signification	Statistique	ddl	Signification
ثقافة المؤسسة	,066	55	,200*	,978	55	,418

*. Il s'agit d'une borne inférieure de la signification réelle.

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

الشكل رقم(20): يبين منحى التوزيع الطبيعي لثقافة المؤسسة بعد التعديل



بما أن عدد العينة 55 نستخدم Kolmogorov-Smirnov من خلال الجدول السابق نلاحظ أن المعنوية أكثر من 5% وبالتالي هذا البعد بعد عملية التعديل أصبح يتبع التوزيع الطبيعي.

المطلب الثاني: مصفوفة الارتباط واختبار فرضيات الدراسة

الفرع الأول: مصفوفة الارتباط بين المتغيرات وتحليلها

من خلال مصفوفة الارتباط في الجدول الخاص بمصفوفة الارتباط نلاحظ أن هناك:

- علاقة طردية قوية بين تشخيص المعرفة وثقافة المؤسسة، حيث ان كلما زاد تشخيص المعرفة زاد ثقافة المؤسسة حيث بلغت $0,793^{**}$.
- علاقة عكسية قوية بين توليد المعرفة وثقافة المؤسسة، حيث ان كلما زاد توليد المعرفة انخفضت ثقافة المؤسسة حيث بلغت $0,211-$.
- علاقة عكسية قوية بين تخزين المعرفة وثقافة المؤسسة، حيث ان كلما زاد تخزين المعرفة انخفضت ثقافة حيث بلغت المؤسسة $0,173-$.
- علاقة طردية قوية بين توزيع المعرفة وثقافة المؤسسة، حيث ان كلما زاد توزيع المعرفة زاد ثقافة المؤسسة حيث بلغت $0,112$.
- علاقة عكسية ضعيفة بين تطبيق المعرفة وثقافة المؤسسة، حيث ان كلما زاد تطبيق المعرفة انخفضت ثقافة المؤسسة حيث بلغت $0,028-$.

جدول رقم(28): مصفوفة الارتباط بين المتغيرات

		تشخيص المعرفة	توليد المعرفة	تخزين المعرفة	توزيع المعرفة	تطبيق المعرفة	الثقافة التنظيمية
تشخيص المعرفة	Corrélation de Pearson	1	0,101	-,272*	0,198	0,132	0,793**
	Sig. (bilatérale)		0,463	0,045	,147	0,338	0,000
	N	55	55	55	55	55	55
توليد المعرفة	Corrélation de Pearson	,101	1	-,201	,213	0,256	-0,211
	Sig. (bilatérale)	,463		0,142	,118	0,059	0,123
	N	55	55	55	55	55	55
تخزين المعرفة	Corrélation de Pearson	-,272*	-,201	1	-,104	-1,58	-0,173
	Sig. (bilatérale)	,045	,142		,452	,250	0,206
	N	55	55	55	55	55	55
توزيع المعرفة	Corrélation de Pearson	0,198	0,213	-,104	1	-0,18	0,112
	Sig. (bilatérale)	0,147	0,118	,452		0,897	0,414
	N	55	55	55	55	55	55
تطبيق المعرفة	Corrélation de Pearson		0,256	-0,158	-,018	1	-0,028
	Sig. (bilatérale)	0,338	0,059	0,250	0,897		0,837
	N	55	55	55	55	55	55
ثقافة المؤسسة	Corrélation de Pearson	0,793**	-0,211	-0,173	0,112	-0,028	1
	Sig. (bilatérale)	0,000	0,123	0,206	0,414	0,837	
	N	55	55	55	55	55	55
		**. La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).					
		*. La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).					

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

الفرع الثاني: اختبار فرضيات الدراسة

أولاً: اختبار الفرضية الفرعية الأولى

تنص الفرضية الفرعية الأولى على أنه: "يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية بين تشخيص المعرفة على تحسين ثقافة المؤسسة"، ولاختبار هذه الفرضية نستخدم الأسلوب الإحصائي "الانحدار الخطي البسيط". وباستخدام برنامج spss:

جدول رقم(29) : يبين العلاقة بين تشخيص المعرفة وثقافة المؤسسة

Coefficients ^a						
Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	T	Sig.	
	A	Erreur standard	Bêta			
1	(Constante)	-,851	,527		-1,615	,112
	ثقافة المؤسسة	1,106	,117	,793	9,489	,000

a. Variable dépendante : تشخيص المعرفة

المصدر : من إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات برنامج spss

جدول رقم (30): نتائج تحليل الانحدار البسيط لأثر تشخيص المعرفة في تحسين ثقافة المؤسسة

Récapitulatif des modèles					
Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation	Durbin-Watson
1	,739 ^a	,626	,623	,80626	,510

a. Valeurs prédites : (constantes), ثقافة المؤسسة
b. Variable dépendante : تشخيص المعرفة

المصدر : من إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات برنامج spss

من خلال الجدولين السابقين يمكن استخراج العلاقة التالية بين تشخيص المعرفة كمتغير مستقل وثقافة المؤسسة كمتغير تابع:

$$Y = -0,851 + 1,106X$$

الفصل الثاني :.....دراسة حالة مؤسسة SARL FALCO لصناعة الحلويات

ونلاحظ أن قيمة الإحصائية ستيودنت المحسوبة لجميع عبارات تشخيص المعرفة أكبر من قيمتها الجدولية، احتمال الخطأ اقل من 5%، وهذا يعني أن جميع المقدرات ذو معنوية إحصائية عند مستوى معنوية 5% في تفسير ثقافة المؤسسة خلال الفترة محل الدراسة، وبالتالي فهي متغيرات مؤثرة على ثقافة المؤسسة. ونقول إن كل زيادة في خاصية تشخيص المعرفة بدرجة واحدة سيؤدي إلى زيادة ثقافة المؤسسة ب 1,106+ درجة.

ثانيا: اختبار الفرضية الفرعية الثانية

تنص الفرضية الفرعية الأولى على أنه: "يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية لتوليد المعرفة على تحسين ثقافة المؤسسة للمؤسسة"، ولاختبار هذه الفرضية نستخدم الأسلوب الإحصائي "الانحدار الخطي البسيط". وباستخدام برنامج spss:

جدول رقم(31): يبين العلاقة بين توليد المعرفة وثقافة المؤسسة

Coefficients ^B						
Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	T	Sig.
		B	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	5,388	,836		6,445	0,000
	ثقافة المؤسسة	-,290	,185	-,211	-1,569	,123

a. Variable dépendante : توليد المعرفة

المصدر : من إعداد الطالبين بالإعتماد على مخرجات برنامج spss

جدول رقم(32): نتائج تحليل الانحدار البسيط لأثر توليد المعرفة في تحسين ثقافة المؤسسة

Récapitulatif des modèles					
Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation	Durbin-Watson
1	,211 ^a	,044	,026	1,27887	1,564

a. Valeurs prédites : (constantes), ثقافة المؤسسة
b. Variable dépendante : توليد المعرفة

المصدر : من إعداد الطالبين بالإعتماد على مخرجات برنامج spss

من خلال الجدولين السابقين يمكن استخراج العلاقة التالية بين: توليد المعرفة كمتغير مستقل وثقافة المؤسسة

كمتغير تابع :

$$Y=5,388-0,290X$$

الفصل الثاني :.....دراسة حالة مؤسسة SARL FALCO لصناعة الحلويات

ونلاحظ أن قيمة الإحصائية ستيودنت توليد المعرفة المحسوبة لجميع عبارات توليد المعرفة أكبر من قيمتها الجدولية، احتمال الخطأ اقل من 5%، وهذا يعني أن جميع المقدرات ذو معنوية إحصائية عند مستوى معنوية 5% في تفسير ثقافة المؤسسة خلال الفترة محل الدراسة، وبالتالي فهي متغيرات مؤثرة على ثقافة المؤسسة. ونقول أن كل زيادة في توليد المعرفة بدرجة واحدة سيؤدي إلى انخفاض ثقافة المؤسسة بـ0,290-درجة.

ثالثا: اختبار الفرضية الفرعية الثالثة

تنص الفرضية الفرعية الأولى على أنه: "يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية تخزين المعرفة على تحسين ثقافة المؤسسة"، ولاختبار هذه الفرضية نستخدم الأسلوب الإحصائي "الانحدار الخطي البسيط". وباستخدام برنامج spss:

جدول رقم(33): يبين العلاقة بين تخزين المعرفة وثقافة المؤسسة

Coefficients ^a					
Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	T	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	4,964	,689	7,206	,000
	ثقافة المؤسسة	,195	,152	,173	,206

a. Variable dépendante : تخزين المعرفة

المصدر : من إعداد الطالبين بالإعتماد على مخرجات برنامج spss

جدول رقم(34): نتائج تحليل الانحدار البسيط لأثر تخزين المعرفة في تحسين ثقافة المؤسسة

Récapitulatif des modèles ^b					
Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation	Durbin-Watson
1	,137 ^a	,030	,012	1,05383	1,707

a. Valeurs prédites : (constantes), تخزين المعرفة

b. Variable dépendante : ثقافة المؤسسة

المصدر : من إعداد الطالبين بالإعتماد على مخرجات برنامج spss

من خلال الجدولين السابقين يمكن استخراج العلاقة التالية بين تخزين المعرفة كمتغير مستقل وثقافة المؤسسة

كمتغير تابع:

$$Y=4,964-0,195X$$

الفصل الثاني :.....دراسة حالة مؤسسة SARL FALCO لصناعة الحلويات

ونلاحظ أن قيمة الإحصائية ستودنت المحسوبة لجميع عبارات تخزين المعرفة أكبر من قيمتها الجدولية، احتمال الخطأ اقل من 5%، وهذا يعني أن جميع المقدرات ذو معنوية إحصائية عند مستوى معنوية 5% في تفسير وثقافة المؤسسة خلال الفترة محل الدراسة، وبالتالي فهي متغيرات مؤثرة على وثقافة المؤسسة. ونقول أن كل زيادة في تخزين المعرفة بدرجة واحدة سيؤدي إلى انخفاض ثقافة المؤسسة بـ0,195-درجة. ثانيا: اختبار الفرضية الفرعية الرابعة

تنص الفرضية الفرعية الأولى على أنه: "يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية لتوزيع المعرفة على تحسين ثقافة المؤسسة للمؤسسة"، واختبار هذه الفرضية نستخدم الأسلوب الإحصائي "الانحدار الخطي البسيط". وباستخدام برنامج SPSS:

جدول رقم(35): يبين العلاقة بين توزيع المعرفة وثقافة المؤسسة

Coefficients ^a						
Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	T	Sig.
		A	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	3,880	,746		5,202	,000
	ثقافة المؤسسة	,136	,165	,112	,820	,414

a. Variable dépendante : توزيع المعرفة

المصدر : من إعداد الطالبين بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS

جدول رقم (36): نتائج تحليل الانحدار البسيط لأثر توزيع المعرفة في تحسين ثقافة المؤسسة

Récapitulatif des modèles				
Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,112 ^a	,013	-,006	1,14078

a. Valeurs prédites : (constantes), ثقافة المؤسسة
b. Variable dépendante : توزيع المعرفة

من خلال الجدولين السابقين يمكن استخراج العلاقة التالية بين توزيع المعرفة كمتغير مستقل وثقافة المؤسسة كمتغير تابع:

$$Y=3,880-0,136X$$

الفصل الثاني :.....دراسة حالة مؤسسة SARL FALCO لصناعة الحلويات

ونلاحظ أن قيمة الاحصائية ستيودنت المحسوبة لجميع عبارات توزيع المعرفة أكبر من قيمتها الجدولية، إحتمال الخطأ اقل من 5%، وهذا يعني أن جميع المقدرات ذو معنوية إحصائية عند مستوى معنوية 5% في تفسير ثقافة المؤسسة خلال الفترة محل الدراسة، وبالتالي فهي متغيرات مؤثرة على ثقافة المؤسسة.

ونقول أن كل زيادة في توزيع المعرفة بدرجة واحدة سيؤدي إلى زيادة ثقافة المؤسسة ب0,136- درجة.

ثانيا: اختبار الفرضية الفرعية الخامسة

تنص الفرضية الفرعية الأولى على أنه: "يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية لتطبيق المعرفة على تحسين ثقافة المؤسسة للمؤسسة"، ولاختبار هذه الفرضية نستخدم الأسلوب الإحصائي "الانحدار الخطي البسيط". وباستخدام برنامج spss:

جدول رقم (37): يبين العلاقة بين تطبيق المعرفة وثقافة المؤسسة

Coefficients ^a						
Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	T	Sig.
		B	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	4,913	,587		8,370	,000
	ثقافة المؤسسة	-0,27	,130	,028	-,207	,837

a. Variable dépendante : تطبيق المعرفة

المصدر : من إعداد الطالبتين بالإعتماد على برنامج spss

جدول رقم (38): نتائج تحليل الانحدار البسيط لأثر تطبيق المعرفة في تحسين ثقافة المؤسسة

Récapitulatif des modèles				
Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,028 ^a	,001	-,018	1,688

a. Valeurs prédites : (constantes), ثقافة المؤسسة
b. Variable dépendante : تطبيق المعرفة

المصدر : من إعداد الطالبتين بالإعتماد على برنامج spss

من خلال الجدولين السابقين يمكن استخراج العلاقة التالية بين تطبيق المعرفة كمتغير مستقل وثقافة المؤسسة

كمتغير تابع :

$$Y=4,913-0,27X$$

ونلاحظ أن قيمة الإحصائية ستودنت المحسوبة لجميع عبارات عملية تطبيق المعرفة أكبر من قيمتها الجدولية، احتمال الخطأ اقل من 5%، وهذا يعني أن جميع المقدرات ذو معنوية احصائية عند مستوى معنوية 5% في تفسير ثقافة المؤسسة خلال الفترة محل الدراسة، وبالتالي فهي متغيرات مؤثرة على ثقافة المؤسسة .
ونقول أن كل زيادة في تطبيق المعرفة بدرجة واحدة سيؤدي إلى انخفاض ثقافة المؤسسة بـ 0,27- درجة.

المطلب الثالث: الخلاصة العامة للنتائج

من خلال دراستنا لموضوع دور إدارة المعرفة في تحسين ثقافة المؤسسة للمؤسسة، وبعد التطرق إلى تحديد الإشكالية الرئيسية والتساؤلات الفرعية، وبعد جمع البيانات من خلال تطبيق الاستبيان على عينة من الموظفين بالمؤسسة محل الدراسة، قوامها 55موظفا، قمنا بتحليل البيانات إحصائيا وفق فرضيات الدراسة، حيث توصلنا إلى النتائج التالية:

يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية لتشخيص المعرفة وتوليد المعرفة وتخزين المعرفة وتوزيع المعرفة وتطبيق المعرفة على ثقافة المؤسسة وعمله فإن إدارة المعرفة دور هام في تحسن ثقافة المؤسسة؛

خلاصة الفصل:

تطرقنا في هذا الفصل إلى دراسة تطبيقية حيث تمت الاستعانة باستمارات تم توزيعها على 55 فرد ممثلين في مسؤول مصلحة وموظفين إداريين أخرى ، وقد أقيمت هذه الدراسة في مؤسسة SARL FALCO لصناعة الحلويات ولاية برج بوعرييج، حيث تناولنا في المبحث الأول الإطار المنهجي للدراسة وبيننا مدى صدق الاستبيان والمعالجة الإحصائية المستخدمة، أما فيما يخص المبحث الثاني فقد كان مخصصا لتحليل وعرض بيانات الدراسة، حيث تطرقنا إلى تحليل المتغيرات الديموغرافية لأفراد العينة وتحليل وتفسير محاور الدراسة وأيضا اختبار الجملة من الفرضيات، وتم من خلالها استنتاج أن أي زيادة في أي بعد من أبعاد إدارة المعرفة سيؤدي إلى الزيادة في ثقافة المؤسسة.

الخلاصة

تتأثر منظمات الأعمال بالتغيرات التي تحدث على البيئة التي تنشط فيها وهذا ما يجعلها في حالة عدم استقرار يمس بيئتها الداخلية ويؤثر على ثقافتها وأفرادها لذلك عليها أن تعمل على إيجاد ثقافة تنظيمية قوية من خلال تكوين رؤية مشتركة مع أفرادها للتمسك بها بشدة وتجنب مقاومتها لأنها من إنشائهم فلا يتأثرون بشكل كبير بثقافة المنظمات الأخرى وتحظى بالقبول العام وتعزيزها بتوفير مناخ تنظيمي يحرص على توعيتهم بمدى أهميتهم بالنسبة لها من خلال إشراكهم في إيجاد حلول لبعض المشاكل وتشجيعهم على توليد معارفهم الكامنة، وتحفزهم للتعرف أكثر على مهامهم وتنشر الثقة فيما بينهم عند تشاركتهم للمعارف فيعملون على تقديم أفضل ما لديهم لتطبيق تلك المعارف .

وسعي الإدارة العليا إلى توفير ما تتطلبه البيئة التعاونية من حوافز وتنظيم برامج تدريبية وغيرها من المتطلبات تساهم في تكوين رغبة لدى الأفراد بمحاولة إدراك المعرفة مما يجعل الأفراد عند تكوينهم رؤية مشتركة مع الإدارة العليا يتناولون لبعض من قيمهم وأهداف متفق عليها لأن التفاعل بينهم عند توفير بيئة تعاونية غرس فيهم روح المسامحة والأخوة وبالتالي سيعملون على تحقيق الرؤية المشتركة التي تزرع بينهم روح المبادرة في تقديم اقتراحاتهم عند المساهمة في اتخاذ القرارات ما يساهم بشكل كبير في توفير العديد من الحلول البديلة وبالتالي توليد معارف جديدة تحظى بالتطبيق الفعال لأنهم ساهموا في تكوينها .

والدراسة هذا الدور الذي تلعبه إدارة المعرفة في تحسين ثقافة المؤسسة ميدانيا قمنا بإجراء دراسة على مؤسسة فالكو لصناعة الحلويات – برج بوعرييج –

من خلال دراستنا قمنا من التأكد من الفرضيات المطروحة سابقا ولقد توصلنا إلى :

- ✓ ثبتت صحة الفرضية الأولى: أي يوجد تأثير لتشخيص المعرفة على ثقافة المؤسسة، حيث أنه كل زيادة في تشخيص المعرفة بدرجة واحدة سيؤدي إلى زيادة ثقافة المؤسسة ب 1.106 درجة.
- ✓ ثبتت صحة الفرضية الثانية: أي يوجد تأثير توليد المعرفة على ثقافة المؤسسة ، حيث أنه كل زيادة في توليد المعرفة بدرجة واحدة سيؤدي إلى انخفاض ثقافة المؤسسة ب 0.290 - درجة .
- ✓ ثبتت صحة الفرضية الثالثة: أي يوجد تأثير تخزين المعرفة على ثقافة المؤسسة ، حيث أنه كل زيادة في تخزين بدرجة واحدة سيؤدي إلى انخفاض ثقافة المؤسسة ب 0.195 -درجة.

✓ ثبتت صحة الفرضية الرابعة : أي يوجد تأثير لتوزيع المعرفة على ثقافة المؤسسة، حيث أنه كل زيادة في توزيع المعرفة بدرجة واحدة سيؤدي إلى انخفاض ثقافة المؤسسة 0,136- درجة.

✓ ثبتت صحة الفرضية الخامسة : أي يوجد تأثير لتطبيق المعرفة على ثقافة المؤسسة، حيث أنه كل زيادة في تطبيق المعرفة بدرجة واحدة سيؤدي إلى انخفاض ثقافة المؤسسة ب 0.27- درجة .

النتائج:

من خلال الدراسة التي قمنا بها ومن خلال النتائج المتوصل إليها أردنا من خلال هذا العمل المتواضع أن ندرج بعض التوصيات التي نرى بأنها من المهم إتباعها من أجل مواكبة التطور الذي يعرفه الاقتصاد .

- يجب التركيز على إدارة المعرفة في المؤسسة وتطبيقها في جميع المستويات ، وفهمها بشكل متكامل ودعمها والاهتمام بها من الإدارة العليا.

- تعتبر إدارة المعرفة أسلوباً لتحفيز الأفراد العاملين داخل المنظمة فضلاً عن أداء أعمالهم بكفاءة والاستفادة من التكنولوجيا الحديثة.

- تعتبر إدارة المعرفة أسلوباً لمواجهة أو مواكبة التغييرات الخارجية كتطور حاجات ورغبات الزبائن، زيادة حدة المنافسة... الخ.

- على المؤسسة أن تشجع موظفيها على تطبيق إدارة المعرفة من (تشخيص، توليد، تخزين، توزيع. . الخ).

- اقتناع المؤسسة بضرورة تطبيق إدارة المعرفة ودورها في تحسين ثقافة المؤسسة .

- إدارة المعرفة تمكن المنظمة من التحكم في المعلومات، إلى جانب تلك التي تحتويها وتنظيمها واستغلالها لصالحها وحمايتها من المنافسين.

- إدراج إدارة خاصة بإدارة المعرفة وأن تجعل لها مكانة في الهيكل التنظيمي.

- تشجيع العاملين وإتاحة فرص المشاركة لهم في اتخاذ القرارات وتقديم الاقتراحات.

- خلق ثقافة مشجعة لمبدأ المشاركة .

- ترسيخ ثقافة تشجع على التعاون والانسجام بين العمال.

آفاق الدراسة :

من خلال هذه المذكرة حاولنا الإلمام بأهم النقاط المتعلقة بموضوع البحث حاولنا الإمام ببعض النقاط المتعلقة بموضوع البحث إلى أن إدارة المعرفة وثقافة المؤسسة تبقى مواضيع حديثة واسعة ومشعبة ويصعب حصرها لذا نقترح بعض المواضيع كآفاق للدراسة :

- دور الثقافة التنظيمية في تكوين العاملين .
- دور الإبداع في تحقيق الأداء المتميز .
- إدارة المعرفة أداء للتميز .

قائمة المصادر

والمراجع

قائمة المصادر والمراجع :

المراجع بالعربية :

أ/ الكتب بالعربية:

➤ الكتب

1. أحمد عبد الله الصباب وآخرون ، أساسيات الإدارة الحديثة، دار حوارزم العلمية ، المملكة العربية السعودية ، 2013.
2. عامر إبراهيم قنديلجي، نظم المعلومات الإدارية ، دار المسيرة للنشر والتوزيع ، الطبعة الأولى ، عمان ، 2005.
3. بلال خلف السكارنة ، أخلاقيات العمل، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2014.
4. جمال يوسف يدير ، اتجاهات حديثة في إدارة المعرفة والمعلومات ، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع ، عمان، الطبعة الأولى، 2010 .
5. حسين حريم ، سلوك الافراد والجماعات في منظمات الأعمال، عمان ، دار حامد للنشر والتوزيع ، 2010.
6. خضر مصباح إسماعيل طيطي، إدارة المعرفة التحديات والتقنيات والحلول، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2010 .
7. سامي عبد الله ، قياس أثر عوامل الثقافة التنظيمي تنفيذ إدارة المعرفة ، دار وائل النشر والتوزيع الأردن، 2010.
8. صلاح الدين الكبسي، إدارة المعرفة، جامعة بغداد، دار النشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2005.
9. صالح مهدي العامري ، طاهر محسن الغالبي ، الإدارة والأعمال ، دار للنشر والتوزيع ، عمان، 2008.
10. عدون و الواحد ، مراقبة التسيير والأداء في المؤسسات الاقتصادية ، الجزائر ، دار المحمدية العامة للنشر والتوزيع ، 2010.
11. الكيسسي، عامر خضير، إدارة المعرفة وتطوير المنظمات، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2004.

12. عبد الرحمان الجاموس ، إدارة المعرفة في منظمات الأعمال، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر ، عمان ، 2013.
13. علاء فرج الطاهر ، إدارة المعلومات والمعرفة، دار للنشر والتوزيع، عمان ، الطبعة الأولى، 2010.
14. عبد الستار العلي وآخرون، مدخل إلى إدارة المعرفة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006.
15. عبد الله حسن مسلم، إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات، دار المعزز للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى ، 2015 .
16. عبد الستار العلي وآخرون، مدخل إلى إدارة المعرفة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006.
17. ليث عبد الله القهوي، إستراتيجية إدارة المعرفة والأهداف التنظيمية ، دار الحامد للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن، 2013.
18. مصطفى محمود أبو بكر، إدارة الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية للنشر والتوزيع ، الإسكندرية ، 2008 .
19. محمد قاسم القريوتي ، السلوك التنظيمي الإنساني الفردي والجماعي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع ، الطبعة الخامسة ، الأردن ، 2009.
20. مصطفى ربحي عليان ، إدارة المعرفة ، دار صفاء للنشر والتوزيع ، عمان ، 2012 .
21. محمد محمود الجوهرى، علم اجتماع التنمية ، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة ، الطبعة الأولى ، عمان الأردن ، 2010.
22. محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال ، دار وائل للنشر والتوزيع ، الأردن ، 2008.
23. هيثم علي حجازي، المنهجية المتكاملة لإدارة المعرفة في المنظمات، دار الرضوان للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط 1، 2014.

➤ الملتقيات :

24. إيمان سعود، أبو خضير ، تطبيقات إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي (أفكار وممارسات)
، المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية : نحو أداء متميز في القطاع . معهد الإدارة العامة ، الرياض ، 2009.
25. ابتسام عبد الرحمان حلواني ، من أين يبدأ التغيير في ثقافة المنظمة، المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية :
نحو أداء متميز في القطاع الحكومي، معهد الإدارة العامة ، الرياض ، 2009.
26. محمد فلاق ، عمليات إدارة المعرفة وتأثيرها في تحقيق الميزة التنافسية ، الملتقى الدولي الرابع حول
المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية ، كلية العلوم
الاقتصادية وعلوم التسيير ، جامعة حسيبة بن بوعلي ، الشلف ، 2013.

➤ المجالات :

27. العايد، سري ، والطيط أحمد، دور إدارة المعرفة في اختيار البديل الاستراتيجي لدى مديري
شركات اتصالات السعودية، المجلة العربية للإدارة، المجلد، العدد 37، 2017 .
28. حليلو نبيل ، مرابط شوقي ، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالتزام العاملين ، دراسة ميدانية بمؤسسة
سونلغاز بولاية الوادي ، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية ، جامعة قاصدي ، مرياح ورقاة ، الجزائر ، العدد
23 ، مارس 2016.
29. عاطف محمود عوض ، دور إدارة المعرفة في تحقيق التطوير التنظيمي ، مجلة جامعة دمشق ، المجلد
(28) ، العدد (01)، 2012.
30. عثمان حسن عثمان ، تحول ثقافة المؤسسة في ظل العولمة ، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ،
جامعة سطيف ، العدد 8، الجزائر ، 2008.
31. قيس عبد الهادي صالح ، بسمة محمد باقي، القيادة الإبداعية وعلاقتها بمتطلبات إدارة المعرفة في
جامعة الكوفة من وجهة نظر القيادات الإدارية فيها ، مجلة القادسية ، جامعة القادسية ، المجلد (15) ،
العدد (04) ، 2013.
32. نغم دايع عبد علي محمد فائز حسن، دور الثقافة التنظيمية في تعزيز الالتزام التنظيمي - دراسة
استطلاعية في جامعة كربلاء ، مجلة الإدارة والاقتصاد، جامعة المستنصرية - العراق، المجلد الثاني ، العدد
السابع، سنة 2013.

33. يوسف كمال ، بن محمد إيمان وعروسي سميرة ، الالتزام التنظيمي كمتغير وسيط في العلاقة بين الثقافة التنظيمية وسلوك العمل ، مجلة الامتياز لبحوث الاقتصاد والإدارة ، جامعة عمار ثليجي الاغواط _الجزائر ، المجلد (02) العدد (03)، جوان 2018 .
34. حسام قرني احمد ، دور الثقافة التنظيمية في تعزيز مظاهر الالتزام التنظيمي للعاملين في المنظمات : دراسة ميدانية على الهيئة القومية للبريد بجمهورية مصر العربية ، المجلة العربية للإدارة ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية جامعة الدول العربية ، مصر ، المجلد 38 ، العدد 2 ، يونيو 2018 .
35. إحسان دهش جلاب ، دور قابليات البني التحتية لإدارة المعرفة في الريادة الإستراتيجية القادسية، جامعة القادسية ، المجلد (15) ، العدد 04 ، 2013 .
- الرسائل الجامعية :
36. بوديب دنيا ، الثقافة التنظيمية كمدخل لإحداث التغيير التنظيمي ، مذكرة ماجستير ، تخصص تسيير موارد بشرية، جامعة جزائر 03، 2014 .
37. بوزنق، حسن، إدارة المعرفة ودورها في بناء الاستراتيجيات التسويقية: دراسة ميدانية، رسالة ماجستير، جامعة الحاج لخضر -باتنة-، الجزائر، 2013 .
38. ربيعة عياد، دور الثقافة التنظيمية في تنمية الابتكار لدى العاملين، مذكرة ماستر، تخصص تسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ، جامعة قاصدي مرباح ، ورقلة ، الجزائر، 2014.
39. شعباني، مريم، مساهمة إدارة المعرفة في تنمية الإبداع الإداري: دراسة ميدانية بمؤسسة سوناطراك مديرية الصيانة "بسكرة"، رسالة ماجستير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2016 .
40. محمد بن غالب العوفي ، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي ، مذكرة ماجستير ، تخصص علوم التسيير ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية الرياض السعودية ، 2015 .
41. وافية صحراوي ، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالضغط المهني و الولاء التنظيمي وفعالية الذات لدى إطارات الجامعة الجزائرية-دراسة ميدانية على جامعة الجزائر سابقا ، أطروحة الدكتوراه في علم النفس العمل والتنظيم، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية قسم علم النفس وعلم التلائية والأرطوفونيا ،جامعة الجزائر -الجزائر، سنة 2013.

42. حميود عمار، تأثير نظم إدارة المعرفة على الابتكار التسويقي: دراسة ميدانية في عينة من المؤسسات الجزائرية، رسالة دكتوراه، جامعة قاصدي مرباح - ورقلة، الجزائر، 2017.

ب/المراجع باللغة الأجنبية :

1. Siniša MITIĆ¹, Jelena VUKONJANSKI², Edit TEREK¹, Bojana Gligorović², Katarina ZORIĆ- ORGANIZATIONAL CULTURE AND ORGANIZATIONAL COMMITMENT: SERBIAN CASE- JOURNAL OF ENGINEERING MANAGEMENT AND COMPETITIVENESS (JEMC), University of Novi Sad of Serbia VOL. 6, NO. 1, Année 2016.
2. Hernandez Alejandro, (2015), Knowledge Management towards Innovation: An Empirical Study of the Medical Device Industry, Copenhagen Business School , (2015).
3. Sai On Cheung et al, Toward an organizational culture framework in construction , International Journal of Project management , vol (29), Hong kong , 2011,.

الملاحق



جامعة محمد البشير الإبراهيمي-برج بوعريرج
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير



استبيان علمي حول دور إدارة المعرفة في تحسين ثقافة المؤسسة

تعدا لاستمارة التي بين أيديكم جزءا من بحث يندرج ضمن مشروع مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة

ماستر تخصص إدارة أعمال، بعنوان "دور إدارة المعرفة في تحسين ثقافة المؤسسة (دراسة حالة شركة

SARLFALCO لصناعة الحلويات-برج بوعريرج)"، والمعلومات التي يحتويها هذا الاستقصاء تعتبر

ضرورية، لهذا نرجو من سيادتكم الإجابة عن جميع هذه الأسئلة بكل عناية ووضوح، ونحيطكم علماً أن

إجاباتكم لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط.

وتقبلوا منا فائق الاحترام والتقدير والشكر .

إشراف الأستاذ:

من إعداد الطلبة :

زميت فؤاد

بن النوي خلود

حريش آسيا

السنة الجامعية : 2022-2023

المحور الأول: المعلومات الشخصية

1. الجنس: ذكر أنثى
2. العمر: أقل من 25 سنة بين 25-45 أكثر من 45 سنة
3. المؤهل العلمي: ثانوي أو أقل تقني ليسانس ماستر دراسات عليا
4. الخبرة أقل من 05 سنوات بين 05-15 أكثر من 15 سنة
5. الوظيفة رئيس مصلحة موظف إداري أخرى

الرجاء وضع علامة X على الإجابة المناسبة

المحور الثاني : عمليات إدارة المعرفة

الرقم	العبارات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
01	المؤسسة قادرة على تحديد احتياجاتها من المعرفة المطلوبة لتحقيق أهدافها.					
02	المؤسسة قادرة على تحديد المعرفة التي تتلاءم مع أنشطتها وأعمالها.					
03	المؤسسة تعرف كل الإمكانيات المعرفية التي تحوزها.					
04	المؤسسة تعرف ما لدى من موظفيها من معلومات وخبرات ذات فائدة لها وللمستقبلها.					
05	المؤسسة قادرة على تحديد البيئة المعرفية المحيطة بها وطرق استغلالها.					
06	توفر المؤسسة الفرص من أجل الحوار والنقاش بين زملاء العمل.					
07	يتم تشكيل فرق عمل داخل المؤسسة تساهم في الحصول على المعرفة.					
08	توفر المؤسسة جلسات دورية من أجل تبادل الأفكار والمعرفة.					

				تستقطب المؤسسة الأشخاص المبدعين من أجل العمل لديها.	09
				تسمح المؤسسة للموظفين بالمشاركة في تحديد المشكلات وإيجاد الحلول الجديدة بصورة ابتكارية جديدة	10
				تعتمد المؤسسة على عقول وخبرات وكفاءات الأفراد العاملين لديها.	11
				تستخدم المؤسسة تكنولوجيا المعلومات لتخزين المعرفة.	12
				تعتمد المؤسسة في تخزين المعرفة على الأرشيف والمستندات الورقية.	13
				تستخدم المؤسسة أجهزة وبرمجيات حاسوبية حديثة تقوم بتخزين المعرفة.	14
				تمتلك المؤسسة نظاما دائما لصيانة وحماية موجوداتها المعرفية.	15
				تمتلك المؤسسة القدرة على إيصال المعرفة لأفرادها.	16
				تحوز المؤسسة على شبكة معلومات تساعد الأفراد في الوصول إلى قاعدة البيانات	17
				تقوم المؤسسات بإصدار نشرات ودوريات باستمرار.	18
				تقوم المؤسسة بعقد دورات تدريبية داخلية.	19
				تحوز المؤسسة على أفراد قادرين على إيصال المعارف.	20
				تقوم المؤسسة بتحويل المعرفة إلى خطط عمل.	21
				تقوم المؤسسة بتوفير المتطلبات المادية والبشرية لتطبيق المعرفة.	22
				تعمل المؤسسة على توظيف المعارف المتاحة لإيجاد معارف جديدة.	23
				تهتم المؤسسة بمدى تطبيق الموظفين للمعرفة.	24
				تعمل المؤسسة على الحد من العوائق التي تحول دون تطبيق المعرفة.	25
المحور الثالث: ثقافة المؤسسة					
				توفر إدارة المؤسسة فرصا لمشاركة العاملين في اتخاذ القرارات.	26
				يتم عمل اجتماعات دورية مع الإدارة للوقوف على أهم المشكلات ومحاولة حلها.	27

				أفكار العاملين الجديدة تحظى بالقبول من قبل إدارة المؤسسة.	28
				تشجع المؤسسة المنافسة بين فرق العمل من أجل تطوير العمل.	29
				في المؤسسة ترتبط المكافآت والحوافز بالأداء.	30
				المصلحة الجماعية داخل المؤسسة أهم من المصلحة الفردية للعاملين.	31
				في المؤسسة يلقي التجديد والإبداع تشجيعاً.	32
				يولي عمال المؤسسة لوقت العمل اهتماماً من حيث استغلاله في العمل.	33
				تتيح المؤسسة لعمالها فرصاً للتطوير والتدريب.	34
				للعامل دور مهم في ووضع الأهداف وفي تسطير الخطط داخل المؤسسة.	35
				العلاقة بين مختلف الموظفين والمصالح يتحكم فيها القوانين الخاصة بالمؤسسة.	36
				يحترم العاملون القانون الداخلي للمؤسسة.	37
				توجد مرونة عالية في الهيكل التنظيمي للمؤسسة (سهولة إجراء تعديل / تغيير فيه).	38
				يتعامل كل العاملون في المؤسسة باحترام مع بعضهم البعض.	39
				يتم تقدير السلوك الحسن للعاملين بالمؤسسة ويتم تكريم المجتهدين منهم.	40

شكراً على تعاونكم ووقتكم

الملحق رقم (2) : قائمة محكمي الاستبيان :

أ. مقلاتي عاشور	أ. بن حسن صلاح الدين	أ. سمية فضيلي	بن قانة مصطفى
-----------------	----------------------	---------------	---------------