



جامعة محمد البشير الإبراهيمي برج بوعريريج
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير



مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي

الميدان: علوم اقتصادية، تجارية، وعلوم التسيير

الشعبة: علوم التسيير

التخصص: إدارة اعمال

من إعداد الطلبة:

- رابحي نعيمة

- دداش بشرى

بغنوان:

دور الثقافة التنظيمية في دعم عمليات إدارة المعرفة

(دراسة استطلاعية لأراء عينة من أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم

التسيير بجامعة برج بوعريريج)

أعضاء لجنة المناقشة

رئيسا	أستاذ مساعد أ	هاجر سي ناصر
مشرفا	أستاذ محاضر ب	حياة براهيمى
مناقشا	أستاذ مساعد أ	فريد صغور

السنة الجامعية: 2023-2024

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

۱۴۳۸ هـ

شكر وعرفان

قبل كل شيء الحمد لله الذي وفقنا لإتمام هذا العمل والذي كان
له الفضل الأول والأخير في هذا التوفيق

أتوجه بجزيل الشكر إلى الأستاذة الفاضلة حياة براهيمى بالإشراف
على هذه المذكرة حفظها الله

كما أتقدم بالشكر الجزيل لجميع أساتذتي الكرام وعلى رأسهم
الأستاذة مهدي فاطمة الزهراء على توجيهاتها ونصائحها

كما لا ننسى كل من مد لنا يد العون سواء من قريب أو بعيد

الإهداء

الحمد لله على لذة الانجاز والحمد لله عند البدء والختام، "وأخر دعواتهم ان الحمد لله رب العالمين

إلى من هي في الحياة حياة، وقوتي بعد الله " أمي " داعمتي الأولى والأبدية إلى من دعمني بلا حدود وأعطاني بلا مقابل أبي مثل الأعلى ممتنة لأن الله اصطفاكم لي من البشر والدين يا خير سند وعمود إلى من قيل فيهم "سندك بأخيك"

إلى من آمنوا بقدراتي ومدوا يدهم لي وقتك ضعفيأخواتي أدامكم الله ضلعا ثابتا لي.

إلى من يقف خلفي ويذكراني بقوتي " ربيحة ودينا."

إلى خير من شاركني في انجاز هذا البحث " بشري"

إلى صديقاتي وزملائي متمنية لهم دوام الصحة والتوفيق بالنجاح.....

"إلى كل من سعتهم ذكراتي ولم تسعهم مذكرتي"

أهدي إليكم بحثي وجهدي وليالي كثيرة من التعب والسهر والأمنيات

"تم بحمد الله وفضل كرمه تخريج"

نعيمه

الإهداء

"كن عالما فإن لم تستطع فكن متعلما، فإن لم تستطع فأحب العلماء فإن لم

تستطع فلا تبغضهم"

بعد رحلة بحث وجهد واجتهاد تكلفت بإنجاز هذا العمل المتواضع. أحمد الله عز وجل على نعمه التي من عليا بها فهو العلي القدير، كما لا يسعني إلا أن أخص هذا الإهداء إلى من لا يمكن للكلمات أن توفي حقها إلى من لا يمكن للأرقام أن تحصي فضائلها إلى أمي العزيزة أدامها الله لي ورزقها طول العمر و الصحة، إلى والدي رحمه الله وأسكنه فيسح جناته.

إلى مصدر قوتي وسعادتي أختي العزيزة "هدى" وإلى إخوتي أدامهم الله. إلى عمي وعائلته الكريمة حفظهم الله وأدام عزهم وإلى كل من ساعدني في إنجاز هذا العمل من قريب أو بعيد.

بشرى

الملخص

تهدفت هذه الدراسة إلى معرفة دور الثقافة التنظيمية في دعم عمليات ادارة المعرفة، ومن اجل ذلك تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي ومنهج دراسة الحالة، مع استخدام اداة الاستبيان لجمع البيانات المتعلقة بمتغيرات الدراسة، واعتمدنا في ذلك على أسلوب العينة العشوائية. اذ تم توزيعه على عينة شملت 71 أستاذ بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير لجامعة برج بوعريريج، كما تم استخدام برنامج الحزم الاحصائية العلوم الاجتماعية. Spss.

وقد توصلت الدراسة الى عدة نتائج أهمها. ان الثقافة التنظيمية تؤثر بشكل ايجابي على عمليات ادارة المعرفة.

الكلمات المفتاحية: الثقافة التنظيمية، إدارة المعرفة، عمليات إدارة المعرفة. (توليد المعرفة، تخزين المعرفة، توزيع المعرفة، تطبيق المعرفة).

Abstract:

This study aimed to know the role of organizational culture in supporting knowledge management processes. To do this, we relied on the descriptive analytical approach and the case study approach, with the use of a questionnaire tool to collect data related to the study variables. We used the random sampling method, it was distributed over a sample including: 71 teachers at the Faculty of Economic, Commercial and Management Sciences of the University of Bordj Bou Arreridj. The SPSS program was also used.

The study resulted in several results, the most important of which are: Organizational culture greatly affects knowledge management processes.

Keywords: organizational culture, knowledge management, knowledge management processes, knowledge generation, knowledge storage, knowledge distribution, knowledge application.

فهرس المحتويات:

الصفحة	العنوان
أ-د	مقدمة
الفصل الأول: الإطار النظري للثقافة التنظيمية وعمليات إدارة المعرفة	
07	المبحث الأول: عمومياتحول الثقافة التنظيمية
08	المطلب الأول: مفهوم الثقافة التنظيمية.
09	أولاً- ماهية الثقافة التنظيمية.
09	ثانياً- خصائص الثقافة التنظيمية.
10	ثالثاً- أهمية الثقافة التنظيمية.
11	المطلب الثاني: مكونات الثقافة التنظيمية.
13	المطلب الثالث: مستويات الثقافة التنظيمية.
16	المطلب الرابع: أبعاد الثقافة التنظيمية.
17	المبحث الثاني: عموميات حول عمليات إدارة المعرفة.
17	المطلب الأول: ماهية المعرفة وإدارة المعرفة.
17	أولاً- مفهوم المعرفة.
21	ثانياً- مفهوم إدارة المعرفة
23	المطلب الثاني: عمليات إدارة المعرفة.
23	أولاً-عملية توليد المعرفة.
24	ثانياً- عملية تخزين المعرفة.
24	ثالثاً- عملية تشارك المعرفة.
25	رابعاً- عملية تطبيق المعرفة.
25	المطلب الثالث: أهمية الثقافة التنظيمية في دعم إدارة المعرفة.
26	المطلب الرابع: أهمية الثقافة التنظيمية على عمليات إدارة المعرفة.
28	المبحث الثالث: الدراسات السابقة.
28	الدراسات باللغة العربية.
29	الدراسات باللغة الأجنبية.

الفصل الثاني: دور الثقافة التنظيمية في دعم عمليات إدارة المعرفة بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير	
34	المبحث الأول: التعريف بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
34	المطلب الأول: تقديم كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بر ج بو عريريج.
35	المطلب الثاني: الفروع والتخصصات المتوفرة بالكلية.
38	المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي للكلية.
40	المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة
40	المطلب الأول: مجتمع وعينة الدراسة.
40	المطلب الثاني: أدوات الدراسة.
41	المطلب الثالث: أساليب المعالجة الإحصائية (الاستبانة)
42	المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج الدراسة.
42	المطلب الأول: تحليل البيانات الشخصية.
46	المطلب الثاني: عرض وتحليل وتفسير استجابات أفراد عينة الدراسة لأسئلة الاستبيان
51	المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة
56	خلاصة الفصل الثاني.
58	خاتمة.
62	قائمة المصادر والمراجع
/	قائمة الملاحق.

قائمة الأشكال:

الصفحة	الشكل	الرقم
د	نموذج الدراسة	01
12	مكونات الثقافة التنظيمية	02
13	مستويات الثقافة حسب هيرمان	03
14	مستويات ثقافة المنظمة حسب TURNER	04
15	يمثل مستويات ثقافة المنظمة وفق JOHAN&FAYCAL ،BENCHEMAM	05
42	توزيع العينة حسب متغير الجنس	06
43	توزيع العينة حسب متغير السن	07
44	توزيع العينة حسب متغير سنوات الخبرة	08
45	توزيع العينة حسب متغير الرتبة الوظيفية	09

قائمة الجداول:

الصفحة	الجدول	الرقم
28	الدراسات السابقة	01
35	الميادين والفروع والتخصصات الخاصة بكل طور في الكلية	02
36	رتب الأساتذة بالكلية	03
37	عدد الإداريين والموظفين والتقنيين في الكلية	04
42	توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس	05
43	توزيع أفراد العينة حسب متغير السن	06
44	توزيع أفراد العينة حسب متغير سنوات الخبرة	07
45	توزيع أفراد العينة حسب متغير الرتبة الوظيفية	08
46	ألفا كرونباخ لكل محور من محاور الإستبانة	09
47	التحليل الوصفي لإجابات عينة الدراسة حول محور الثقافة التنظيمية	10
49	التحليل الوصفي لإجابات عينة الدراسة حول عمليات إدارة المعرفة	11
51	تحليل الإنحدار لقياس أثر الثقافة التنظيمية على عملية توليد المعرفة عن أساتذة الكلية محل الدراسة	12
52	تحليل الإنحدار لقياس أثر الثقافة التنظيمية على عملية تخزين المعرفة عن أساتذة الكلية محل الدراسة	13
53	تحليل الإنحدار لقياس أثر الثقافة التنظيمية على عملية مشاركة المعرفة عن أساتذة الكلية محل الدراسة	14
54	تحليل الإنحدار لقياس أثر الثقافة التنظيمية على عملية تطبيق المعرفة عن أساتذة الكلية محل الدراسة	15
55	تحليل الإنحدار لقياس أثر الثقافة التنظيمية على عمليات إدارة المعرفة عن أساتذة الكلية محل الدراسة	16

قائمة الملحق:

الرقم	عنوان الملحق
01	الهيكل التنظيمي للكلية
02	الاستبيان
03	ألفا كرومباخ
04	خصائص عينة الدراسة
05	التحليل الوصفي
06	اختبار الفرضيات

مقدمة

مقدمة:

لقد أصبح موضوع الثقافة التنظيمية في الآونة الأخيرة محل اهتمام العديد من الباحثين في مختلف العلوم، كما أخذت اهتمام كل من منظري الإدارة والسلوك التنظيمي لما لها من تأثير على سلوك وتصرفات الأفراد داخل المنظمة، بحيث تعتبر هذه الأخيرة بمثابة الهواء الذي يحيط بكل شيء في المنظمة ويؤثر فيه، وهذا ما يساهم في خلق مناخ تنظيمي ملائم يساعد على تحقيق أهداف المنظمة. حيث أن الطبيعة المميزة للثقافة التنظيمية ساهمت في نجاح المنظمات وريادتها، ونظرا للتغيرات التي تتميز بها بيئة الأعمال وجب على المنظمات تبني إستراتيجيات تعمل على التصدي لهذه التغيرات التي قد تواجهها.

إذ تعد إدارة المعرفة من المداخل الحديثة الفعالة لمواجهة هاته التغيرات، حيث أنها لا تقل أهميتها عن أهمية الثقافة التنظيمية، ولقيام إدارة المعرفة في أي منظمة يجب أن تقوم على مجموعة من المرتكزات الأساسية التي من بينها ثقافة تنظيمية قوية داعمة لها إذ أنها يجب عليها تبني مفهوم ثقافة إدارة المعرفة وأن تعمل على ترسيخها في كافة مستوياتها الإدارية من خلال عمليات إدارة المعرفة من توليد، تخزين، مشاركة، وتطبيق للمعرفة، ويمكن القول أن هذه العمليات مترابطة ومتسلسلة مع بعضها البعض بهدف تحقيق تشارك معرفي بين جميع أعضاء المنظمة.

1-الإشكالية: بناء على ما سبق تتمحور إشكالية بحثنا في السؤال الرئيسي التالي:

- مادور الثقافة التنظيمية في دعم عمليات إدارة المعرفة بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير؟
- من أجل معالجة وتحليل هذه المشكلة وبغية الوصول إلى فهم واضح لها، تم طرح الأسئلة الفرعية التالية:
- ما دور الثقافة التنظيمية في عملية توليد المعرفة؟
- ما دور الثقافة التنظيمية في عملية تخزين المعرفة؟
- ما دور الثقافة التنظيمية في عملية تشارك المعرفة؟
- ما دور الثقافة التنظيمية في عملية تطبيق المعرفة؟

2-فرضيات الدراسة:

للإجابة عن الأسئلة المطروحة السابقة ومن ثم الإجابة على مشكلة الدراسة تمت صياغة الفرضيات التالية:

الفرضية الرئيسية:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية في دعم عمليات إدارة المعرفة بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.

الفرضيات الفرعية:

- هناك أثر ذو دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية على عملية توليد المعرفة بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.
- هناك أثر ذو دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية على عملية تخزين المعرفة بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.
- هناك أثر ذو دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية على عملية تشارك المعرفة بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.
- هناك أثر ذو دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية على عملية تطبيق المعرفة بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.

3-أهداف الدراسة:

- إثارة الاهتمام بموضوع الثقافة التنظيمية وعلاقتها بعمليات إدارة المعرفة.
- التعريف بأهمية الثقافة التنظيمية داخل المنظمة ومدى تأثيرها على عمليات إدارة المعرفة.
- تبيان دور الثقافة التنظيمية في دعم عمليات إدارة المعرفة.

4-أسباب اختيار الموضوع:

- هناك عدة أسباب لاختيار الموضوع منها ما هو ذاتي ومنها ما هو موضوعي، توجز هذه الأسباب في:
- تعتبر الثقافة التنظيمية وإدارة المعرفة من المواضيع الحديثة المهمة التي حظيت باهتمام العديد من الباحثين.
 - بحكم تخصصنا في مجال إدارة الأعمال وشغفنا لمعرفة جوانب الموضوع.
 - إثراء الرصيد المعرفي وكذا المكتبي بكل الجوانب التي تمس الموضوع.

5-منهج الدراسة وأدوات الدراسة:

تمت الدراسة بالاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي وهو المنهج الأكثر استخداما وشيوعا في العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، والذي يعتبر مناسبا لوصف جميع جوانب الدراسة من الناحية النظرية، أما الجانب التطبيقي فتم الاعتماد على منهج دراسة الحالة من خلال الاستبيان للحصول على البيانات اللازمة وكذا استخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية Spss.

6- حدود الدراسة:

أولاً-الحدود المكانية: تم إجراء الدراسة على مستوى كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة برج بوعرييج.

ثانياً-الحدود الزمانية: هذه الدراسة تمت مع أساتذة الكلية خلال السداسي الثاني من الموسم الجامعي 2023-2024.

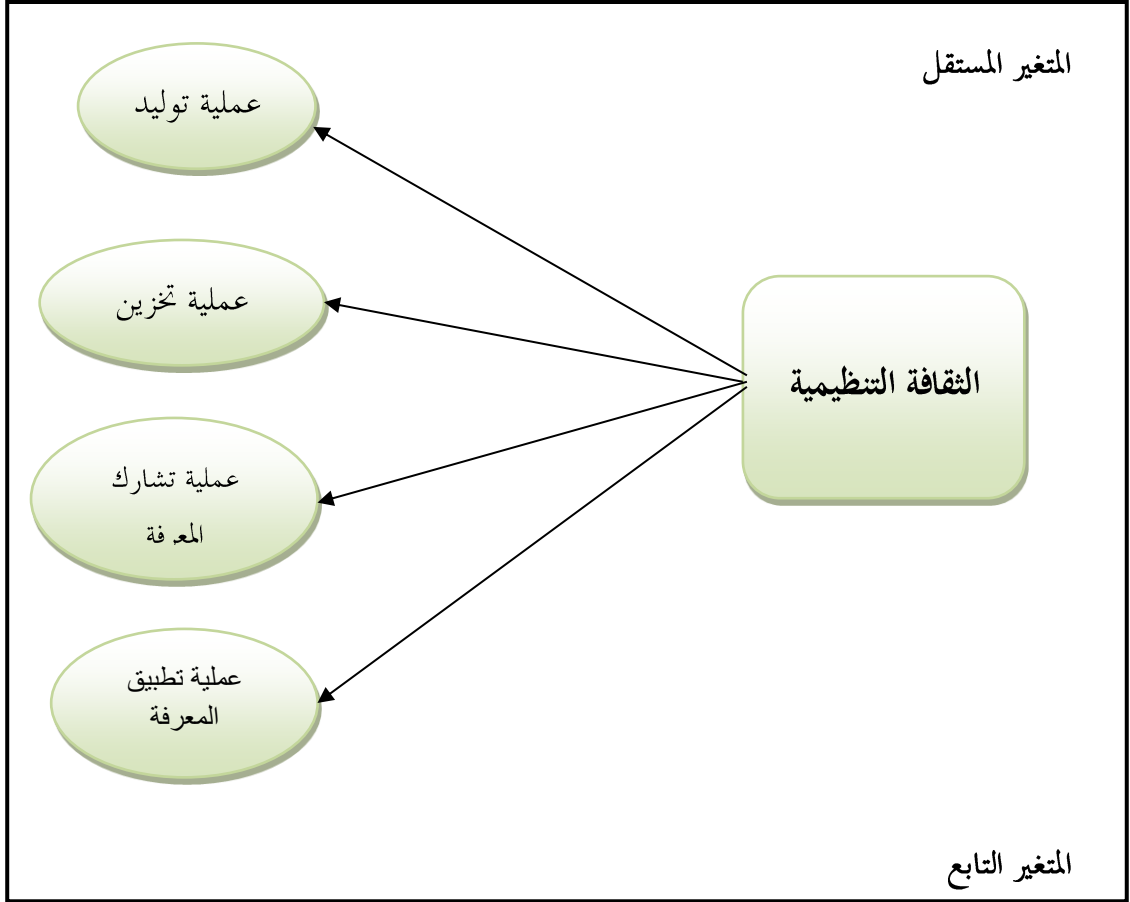
7-هيكل الدراسة:

للإجابة على الإشكالية المطروحة قسمنا هذه الدراسة إلى فصلين، الفصل الأول يتضمن الإطار النظري للموضوع، حيث قسم إلى ثلاث مباحث، المبحث الأول تم فيه دراسة عموميات حول الثقافة التنظيمية، والذي قسم بدوره إلى أربع مطالب، تناولت مفهوم الثقافة التنظيمية، مكونات الثقافة التنظيمية ومستوياتها وأبعادها، أما المبحث الثاني فتم التطرق إلى عموميات حول إدارة المعرفة، والذي تم تقسيمه إلى أربع مطالب المطلب الأول المتمثل في ماهية إدارة المعرفة والمطلب الثاني عمليات إدارة المعرفة في حين تناولنا في المطلب الثالث أهمية الثقافة التنظيمية في دعم إدارة المعرفة أما المطلب الرابع فقد كان أهمية الثقافة التنظيمية على عمليات إدارة المعرفة، أما المبحث الثالث يتمثل في الدراسات السابقة التي تناولت الموضوع.

أما الفصل الثاني فتمثل في الدراسة التطبيقية التي تناولت دور الثقافة التنظيمية في دعم عمليات إدارة المعرفة على أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، وذلك من خلال تقسيمه إلى ثلاث مباحث، تناولنا في المبحث الأول التعريف بميدان الدراسة والذي قسم إلى ثلاث مطالب المطلب الأول تقديم كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير والمطلب الثاني تم فيه تقديم إحصائيات حول الفروع والتخصصات المتوفرة في الكلية أما المطلب الثالث فتناولنا فيه شرح للهيكل التنظيمي للكلية، أما المبحث الثاني فتم التطرق إلى منهجية الدراسة والذي بدوره قسم إلى ثلاث مطالب متمثلة في مجتمع وعينة الدراسة، أدوات الدراسة، أساليب المعالجة الإحصائية على الترتيب أما المبحث الثالث تناول عرض وتحليل نتائج الدراسة تم تقسيمه إلى ثلاث مطالب الأول تمثل في تحليل محاور الاستبيان أما الثاني تمثل في اختبار الفرضيات أما الثالث تمثل في نتائج الدراسة.

8- نموذج الدراسة:

الشكل رقم 01 نموذج الدراسة



المصدر: من اعداد الطالبتين

الفصل الأول:

الإطار النظري للثقافة التنظيمية وعمليات

إدارة المعرفة

تمهيد:

تعد الثقافة التنظيمية من الموضوعات الحديثة التي حظيت باهتمام الكثير من الباحثين، لذا يعد فهمها أمراً حيوياً لنجاح أي منظمة كونها تتأثر بعوامل عدة كقيم القادة، وتجارب الموظفين وتفاعلاتهم، وتاريخ المنظمة بحد ذاتها، وهذا من أجل الارتقاء بمستوى المنظمة وتحقيق أهدافها مما يجعلها ذات ميزة خاصة تميزها عن باقي المنظمات. في حين نجد أن إدارة المعرفة أحد الجوانب الأساسية لنجاح المنظمات، إذ تعمل على توليد وتخزين ومشاركة وتطبيق المعرفة بشكل فعال لدعم أهداف المنظمة كما تعزز قدرتها على التكيف مع التغيرات والابتكار وتعزيز التفاعل والتعلم المستمر داخل البيئة، إذ هي أداة حيوية لتعزيز الكفاءة والأداء المنظمي في ظل بيئة تنافسية متغيرة وتحولات بيئة الأعمال، ومن خلال هذا الفصل سوف نتطرق إلى المباحث التالية:

- المبحث الأول: عموميات حول الثقافة التنظيمية.
- المبحث الثاني: عمليات إدارة المعرفة
- المبحث الثالث: الدراسات السابقة.

المبحث الأول: عموميات حول الثقافة التنظيمية.

سنتطرق في هذا المبحث إلى أحد جوانب البحث ألا وهو الثقافة التنظيمية، إضافة إلى مكوناتها المتمثلة في القيم التنظيمية، المعتقدات، التوقعات، الأعراف، الرموز، الأساطير والقصص، الأبطال، الطقوس، اللغة، وصولاً إلى مستوياتها وأبعادها.

المطلب الأول: مفهوم الثقافة التنظيمية.

أولاً- ماهية الثقافة التنظيمية

هناك العديد من التعاريف للثقافة التنظيمية، اختلفت باختلاف توجهات المختصين ونذكر منها

1- تعريف الثقافة:

أ- لغة

ترجع كلمة الثقافة "culture" إلى كلمة "culture" اللاتينية وهي مأخوذة من الأصل الألماني "kulture" وتعني فلاحه الأرض وإحصائها، والثقافة بالمعنى المجرد العام تطلق مقابل كلمة "طبيعية" فهي العبقورية الإنسانية مضافة إلى الطبيعة بغية تحرير عطاءاتها وتنميتها لذلك فهي الحذق والاتقان وضبط الأحوال والمعرفة بجيد الشيء ورديته، وإقامة ما يعرف على أحسن وجه، وثقف الشيء ويثقفه ثقفاً أي حذقه وأتقنه.

ب- اصطلاحاً:

عرفها (E. TAYLOR): بأنها ذلك الكل المعقد الذي يحتوي على المعرفة والمعتقدات والفن والأخلاق والقانون والعادات وغير ذلك من القدرات والسلوك شائع الاستخدام الذي يكتسبه الإنسان كعنصر في المجتمع من أجل استمرار هذه المجموعة وبقائها¹.
كما وعرفها (HOFSTEDE): بأنها البرمجة الجماعية للعقل البشري التي تميز أفراد مجتمع عن آخر².

ب- مفهوم الثقافة التنظيمية:

¹ عجراد شرحبيل، إدارة السلوك التنظيمي، مطبوعة لنيل شهادة التأهيل الجامعي، قسم علوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، 2019-2020، ص 84، 83.

² Alexandra Bouchar, **la transmission de la culture organisationnelle par les questionnaires de premiere ligne**, mémoire présentée dans le cadre du programme de maîtrise en gestion des personnes en milieu de travail en vue de l'obtention du grade de maître èssciences(m .sc.). Université du Québec à Rimouski, octobre 2022. px 8 .

ظهر مفهوم الثقافة التنظيمية في الإدارة مع ظهور المنظمات الحديثة وتزايد مشكلاتها وفيما يلي عرض أهم التعاريف المقدمة في هذا المجال:

يعرفها (EH.SCHEIN): بأنها نمط من المبادئ أو الافتراضات الأساسية التي، أنشأتها، أو اكتشفتها، أو طورتها مجموعة معينة من خلال تعلم كيفية التعامل مع مشكلات البيئة، في التكيف الخارجي والتكامل الداخلي، والتي أثبتت فعاليتها بما يكفي لاعتبارها صالحة. وبالتالي يمكن تعليمها للأفراد الجدد باعتبارها الطريقة الصحيحة للإدراك والتفكير والشعور فيما يتعلق بهذه المشكلات¹.

يعرفها (PETER&WATERMAN): بأنها نظام القيم السائدة في المنظمة والذي يتضح من خلال الانتاج الثقافي لأعضائها والذي يتمثل في الحكايات والأساطير والشعارات الموجودة في المنظمة². يعرفها (kurt Lewin): بأنها مجموعة من الافتراضات الاعتقادات والقيم والقواعد والمعايير التي يشترك بها أعضاء المنظمة³.

ويذكر "تونسال" بأنها منظومة من المعاني والرموز والمعتقدات والقيم والممارسات التي تطورت واستقرت مع مرور الزمن وأصبحت سمة خاصة للتنظيم بحيث تخلق فهما عاما بين أعضاء التنظيم حول ماهية التنظيم والسلوك المتوقع من الأعضاء فيه، فهي نمط من المعتقدات والتوقعات يعد بمثابة المعايير التي تشكل وتوجه سلوك الأفراد والجماعات داخل التنظيم⁴.

ومن خلال ماسبق نجد أن الثقافة التنظيمية هي مجموعة القيم والمعتقدات والأفكار التي تشكل البيئة الإنسانية داخل المنظمة، وتؤثر في سلوك وتصرفات الأفراد فيها. ثانيا-خصائص الثقافة التنظيمية⁵.

تتصف الثقافة التنظيمية بمجموعة من الخصائص يمكن توضيحها فيمايلي:

1-نظام متشابك: حيث تتكون من مجموعة جوانب فرعية تتفاعل مع بعضها البعض والتي تتمثل في:

أ-الجانب المعنوي: ويشمل القيم والأخلاق والمعتقدات والأفكار.

¹ IDEM p8.

² مهديد فاطمة الزهراء، الثقافة التنظيمية وعملية صنع القرار بمنظمات الأعمال، الطبعة الأولى، زمزم للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، 2019، ص23.

³ عمر محبوب محمد الحسين، بحث أكاديمي أثر الثقافة التنظيمية على أداء المراجعة الداخلية في المؤسسات الحكومية دراسة تحليلية تطبيقية في بعض المؤسسات الحكومية بدولة قطر، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد24، العدد 2017-2018، ص224.

⁴ سعد فؤاد علي حياينة، السلوك التنظيمي، الطبعة الأولى، دار الابتكار للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2017، ص221.

⁵ رباب محروس عبد الحميد الخولي، مفهوم الثقافة التنظيمية مراجعة نظرية تطبيقية، المجلة الدولية للسياسات العامة بمصر، مركز المعلومات ودعم اتخاذ القرار التابع لمجلس الوزراء، المجلد 1، العدد 1، 2022، ص61.

ب-الجانب السلوكي: ويشمل العادات والتقاليد لأفراد المجتمع.

ج-الجانب المادي: ويشمل كل ما هو ينتج من أشياء ملموسة مثل المباني والأدوات والمعدات والأطعمة.

2-نظام شامل: فهو يخلق باستمرار الانسجام التام بين مختلف عناصرها، لذا فإنه في حال إذا طرأ تغيير على أحد جوانب نمط الحياة فهو ينعكس أثره على باقي مكونات النمط الثقافي.

3-نظام تجميعي متواصل: حيث يتم توريثه عبر الأجيال عن طريق التعلم والمحاكات وتزايد الثقافة من خلال ما تضيفه الأجيال إلى مكوناتها من عناصر وخصائص وطرق انتظام وتفاعل هذه العناصر والخصائص.

4-نظام متقلب ومتقدم: فهو يتميز بعملية التغيير المستمر، حيث تطرأ عليه ملامح جديدة ويفقد ملامح قديمة.

ثالثاً-أهمية الثقافة التنظيمية

تتحلى أهمية الثقافة التنظيمية في النقاط التالية:

- تعتبر قوة دافعة ومحركة توحد الطاقات والإمكانيات نحو تحقيق الأهداف المشتركة وتوجه الجهود نحو التغيير والتجديد والابتكار؛
- مزج الأهداف الشخصية للأفراد بأهداف المنظمة وتشكيل قيم مشتركة؛
- توحيد هوية الأعضاء وتسهيل الولاء والانتماء له وتعزيز التماسك فيه، كذلك أداة رقابية وتوجيه للمواقف والسلوك؛
- هي إطار فكري يوجه أعضاء المنظمة الواحدة وينظم أعمالهم، علاقاتهم، إنجازاتهم؛
- تحدد لهم أنماط العلاقات بعضهم مع بعض وبينهم وبين العملاء والجهات الأخرى التي يتعاملون معها¹؛
- ميزة تنافسية تستطيع المنظمة من خلالها التمييز عن الآخرين (المنافسين) من خلال تبني عمليات الإبداع والابتكار؛
- تسهم في وضع القيم والمعتقدات والعادات التي يجب أن يعرفها ويطبقها العاملون في المنظمة؛
- تلعب دوراً كبيراً في إنشاء وتكوين بيئة عمل صحية وجيدة وتكوين إطار عمل مهم لكل من العاملين والمدراء في المنظمة².

¹سهاد برقي كامل، هدى هادي حسين، الثقافة التنظيمية ودورها في تعزيز التوجه الريادي لمنظمات الأعمال، بحث استطلاعي لآراء عينة من مديري شركة آسيا سيل للاتصالات في كربلاء، العراق، مجلة جامعة بابل لعلوم الصرفة والتطبيقية (JUBAS)، المجلد26، العدد 10، 2018، ص376،377.

²هادي مران أحمد العيساوي وآخرون، الثقافة التنظيمية ودورها في تعزيز فعالية اتخاذ القرار الإداري دراسة استطلاعية لآراء عينة من موظفي مديرية التربية محافظة صلاح الدين، مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد12، العدد28، 2012، ص312.

المطلب الثاني: مكونات الثقافة التنظيمية

تشمل الثقافة التنظيمية على المكونات التالية¹:

أولاً-القيم التنظيمية: هي انعكاس للأسلوب الذي يفكر الأشخاص به في ثقافة معينة وفترة زمنية فهي توجه سلوك الأفراد وأحكامهم واتجاهاتهم فيما يتصل بما هو مرغوب فيه وماهو مرغوب عنه، من أشكال السلوك في ضوء ما يضعه المجتمع من معايير، أما القيم التنظيمية فهي تمثل قيم في مكان وبيئة العمل وهي خصائص ثابتة نسبياً للمحيط الداخلي للمنظمة والتي يدركها كل أفرادها ويعايشونها ويعبرون عنها، ومن هذه القيم: المساوات بين العمال، الاهتمام بإدارة الوقت واحترام الآخرين.

ثانياً-المعتقدات التنظيمية: هي أفكار مشتركة متعلقة بطبيعة الفرد وحياته الاجتماعية، أما المعتقدات التنظيمية فهي أفكار مشتركة بين العاملين في بيئة عمل واحدة ويسعون لتطبيقها لأنها تتعلق بكيفية إنجاز العمل والقيام بالمهام الموكلة لها داخل المنظمة.

ثالثاً-التوقعات التنظيمية: هي مجموعات من التوقعات التي يحددها أو يتوقعها الفرد من المنظمة وكذلك تتوقعها المنظمة من الفرد وذلك من خلال فترة عمل الفرد داخل المنظمة.

رابعاً-الأعراف التنظيمية: هي عبارة عن معايير غالباً مكتوبة وواجبة الإلتباع حيث يلتزم بها العاملون داخل المنظمة وتلعب هذه الأعراف دوراً مهماً في الرقابة الداخلية وتحقيق الشفافية في الأنشطة الجارية، فكل منظمة لديها أسلوبها الخاص لتعريف أو نشر تعليمات إدارية في أي وقت.

خامساً-الرموز: هي الكلمات والأشكال والتصرفات التي تعبر عن ثقافة منظمة معينة، وهي مرتبطة بالقيم الأساسية السائدة في المنظمة ومن أمثلة ذلك طريقة تصميم المكاتب، تعليق شارة على زي الأفراد.

سادساً-الأساطير والقصص: الأساطير عبارة عن روايات عن أبطال وبطلات المنظمة الذين ساهموا أو يساهموا في نقل الثقافة وبنائها بالأحكام، كما تقدم القصص معلومات موثوقة عن ثقافة المنظمة وتقوم معظم القصص على أحداث حقيقية أداها أو شارك بها مؤسس الشركة أو أحد أو بعض مديريها أو عمالها، وتروي لأعضاء المنظمة الجدد ليتعرفوا على المنظمة أكثر وعن نقاط تميزها مع الإشارة أنه يمكن أن تزخرف بعض القصص بتفصيلات خيالية أو تكون مجرد أحداث مفتركة.

¹ مهديد فاطمة الزهراء، أثر الثقافة التنظيمية على فاعلية صنع القرار بالمؤسسة الاقتصادية دراسة حالة مجموعة بن حمادي برج بوغريج، أطروحة دكتوراه، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2015-2016، ص 37-39.

سابعاً- الأبطال: يقصد بهم الأشخاص الذين يمثلون جزء من الثقافة وينظر إليهم على أنهم نماذج داخل المنظمة ومن أمثلتهم الرؤوسين أو الموظفين القدوة ذوي التأثير في المنظمة فمن خلالهم يمكن تحسين القيم والاتجاهات المشتركة بتقديمهم أدوار متميزة للآداء والانضباط داخل المنظمة

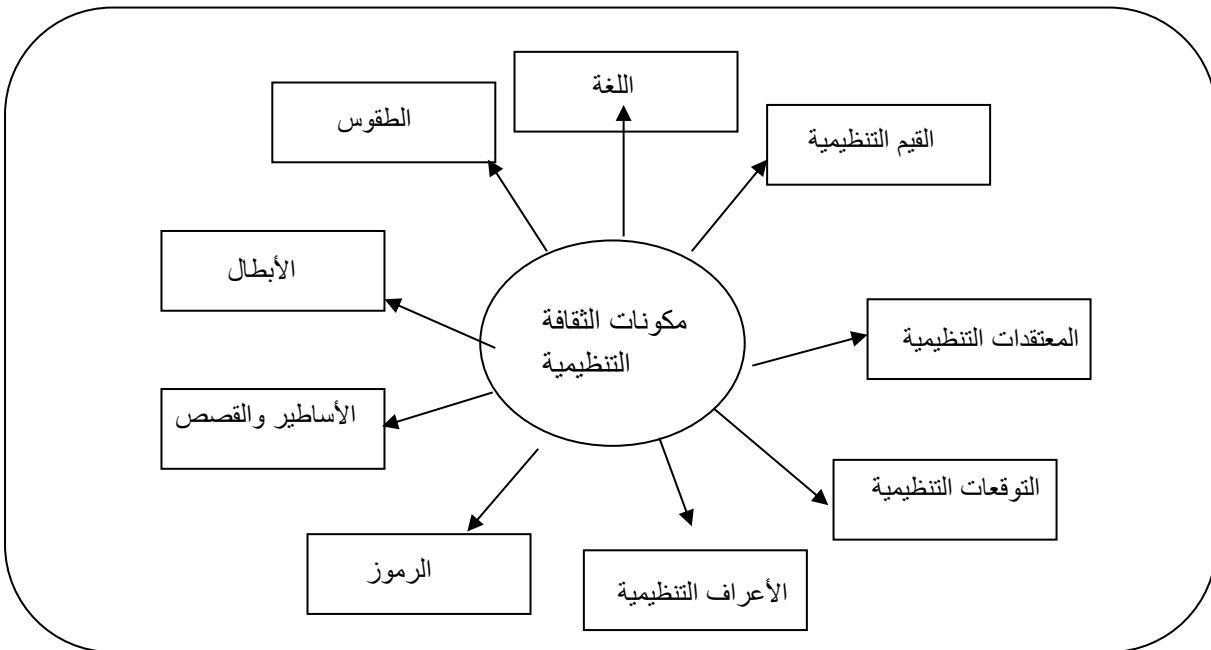
ثامناً- الطقوس: هي تقاليد معينة أو طريقة معينة لعرض رؤية المنظمة وقواعدها وأهدافها وهذا لتعزيز قيم المنظمة وقوتها مثل تكريم الأشخاص المبدعين والملتزمين وتوزيع المعونات.

تاسعاً- اللغة: هي عبارة عن مصطلحات خاصة بالمنظمة تستعمل لوصف معدات ومكاتب والعاملين والعملاء وغيرهم، حيث يتم تعليمها للأعضاء الجدد بعد انضمامهم للمنظمة، ويمكن اعتبارها اللغة الرسمية داخل المنظمة لتحقيق التفاهم بين أعضائها، وتستخدم المنظمة لغة خاصة وبها مسميات ما لتعريف العاملين بثقافة المنظمة أو الثقافة الفرعية لها مثل: استخدام مسمى كلمة HYPO في شركة ميكروسوفت للتعبير عن A HIGH

.POTENTIAL EMPLOYEE

ويمكن الإشارة إلى أن هناك تصنيفات للعناصر السابقة الذكر من قبل بعض المؤلفين حيث يقسمونها إلى مجموعتين: مكونات رسمية وتضم الطقوس والمراسيم والاحتفالات والسياسات والإجراءات، أما المكونات غير رسمية فتضم القصص والأساطير والرموز واللغة والذكريات. يمكن تلخيص كل ما سبق في الشكل الموالي:

الشكل رقم(2): مكونات الثقافة التنظيمية



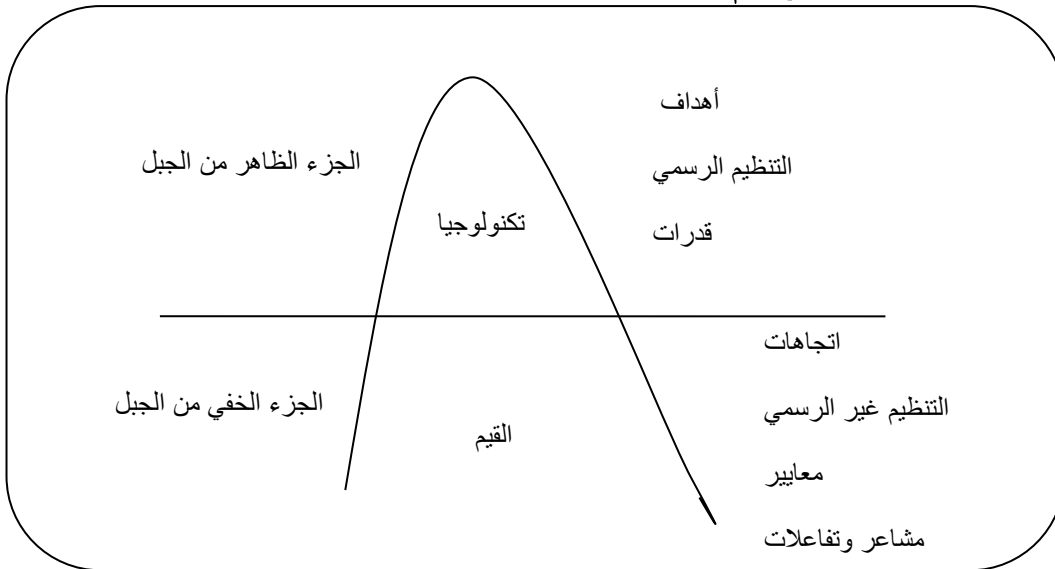
المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على ما سبق.

المطلب الثالث: مستويات الثقافة التنظيمية:

هناك العديد من مستويات الثقافة داخل المنظمة والتي اختلف الباحثون في تقسيمها، كل حسب زاوية دراسته ولكن سنركز على أهم هذه المستويات وأكثرها شيوعاً: ¹ أولاً-تقسيم كلوشن و كوربر (kluchan&kroeber): أشار إلى أن أي منظمة لها نظامان: تنظيم رسمي، وآخر غير رسمي، وأنه يجب التعامل مع التنظيم غير رسمي داخل المنظمة والذي له ثقافة فرعية يمكن أن تتوافق أو تختلف مع التنظيم الرسمي للمنظمة، وإذا كان التنظيمي الرسمي هو الشيء الظاهر في المنظمة وله نظمه وقواعده وقيمه، فإن التنظيم غير رسمي يمثل الجزء غير ظاهر بشكل مباشر.

ثانياً-تقسيم هيرمان (HERMAN) وترونر (TURNER): هذا التقسيم شبهه بجبل الثلج حيث يمكن رؤية العناصر البيئية والسلوكية لأنها فوق مستوى سطح الماء، والتي تمثل التنظيم الرسمي للمنظمة ، أما الجزء الخفي غير المرئي يكون تحت سطح الماء، ويشمل القيم والمعتقدات والافتراضات وغيرها حيث تمثل التنظيم غير رسمي .

الشكل رقم (3): مستويات الثقافة حسب هيرمان



سراي أم السعد، مطبوعة محكمة في مقياس ثقافة المؤسسة، السنة الثانية ماستر ، تخصص إدارة الأعمال، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد البشير الابراهيمى، ص29.

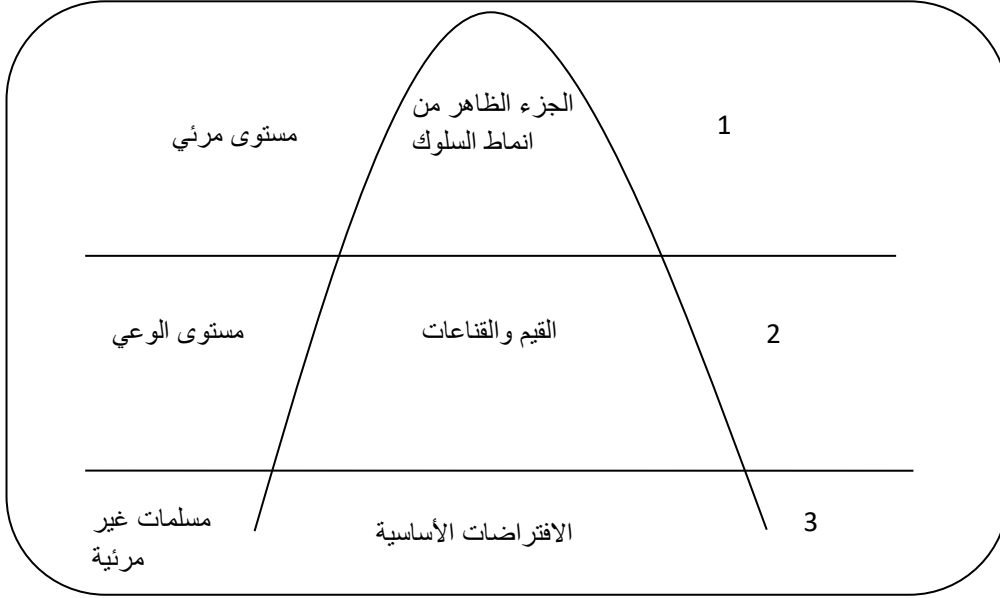
وفي تصور مشابه لمستويات ثقافة المنظمة حدد تورنر (TURNER): ثلاث مستويات هي كالتالي :

ثالثاً-تقسيم تورنر Turner:

¹-سراي أم السعد، مطبوعة محكمة في مقياس ثقافة المؤسسة، السنة الثانية ماستر، تخصص إدارة الأعمال، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة برج بوعرييج، ص29.

- جزء ظاهر من أنماط السلوك؛
- جزء يمثل مستوى الوعي ويتمثل في القيم والقناعات لدى الأفراد؛
- جزء مسلمات وهي عبارة عن افتراضات أساسية غير مرئية؛

الشكل رقم: (4) مستويات ثقافة المنظمة حسب TURNER



سراي أم السعد، مطبوعة محكمة في مقياس ثقافة المؤسسة، سنة ثانية ماستر، تخصص إدارة الأعمال، قسم علوم التسبير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسبير، جامعة برج بوعريريج، ص 29.

رابعاً: تقسيم كومينج وورلي (CUMMINGS&WORLEY): تقوم على المكونات الضمنية لثقافة المنظمة من السلوكيات الروتينية والأعراف والقيم المهنية والفلسفة الموجهة للمنظمة، وقواعد اللعبة وطبيعة المشاعر أو مناخ المنظمة، مفترضا أن هذه العناصر تتفاعل معا لكي يكون لثقافة المنظمة معنى، ومنه استنتج المستويين الأربعة لثقافة المنظمة وهي: الإفتراضات المشتركة، والقيم الثقافية والسلوكيات المشتركة، والرموز الثقافية التي تتدرج بدرجة ظهورها.

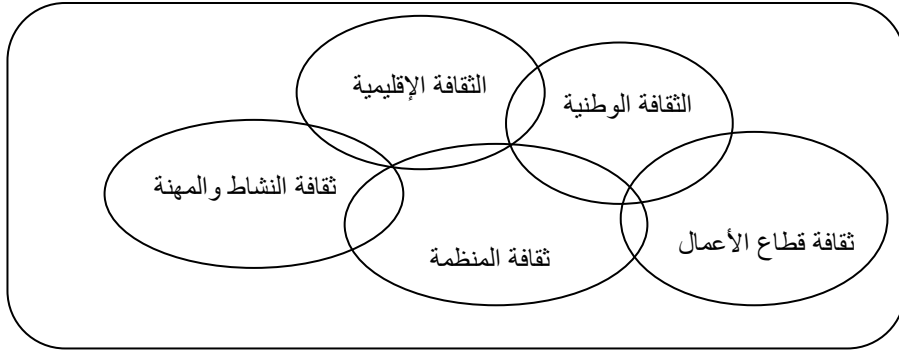
خامساً-تقسيم شاين (SCHEIN): نموذجاً مشابهاً للنماذج السابقة، يقسم فيه المنظمة إلى ثلاثة مستويات وهي:

- 1- المستوى الخارجي (السطحي): يتمثل في المظاهر السلوكية والتصرفات التي تكون مرئية.
- 2- مستوى القيم والمعتقدات: تتمثل في مجموعة القيم التي يشترك فيها الأفراد في المنظمة والتي تميل إلى الاستقرار والاستمرار.

3- المستوى الثالث (الافتراضات الأساسية): تعتبر جوهر وأساس الثقافة التنظيمية، فهي التي تخلق القيم والمعتقدات بحيث تصبح بمرور الوقت أمورا مسلما بها ومقبولة على أنها حقائق لا تقبل الجدل.

سادسا- تقسيم الكاتبان جون وفيصل (JOHAN&FAYCEL BENCHEMAM): وهو تقسيم آخر لمستويات ثقافة المنظمة مرتكزين على منطق التحليل الكلي، حيث يعرفان الثقافة على أنها مجموعة من القيم والمعتقدات الأساسية التي يتقاسمها أعضاء المجموعة الواحدة¹.
هذه المجموعة قد تكون: "منظمة، نشاط، قطاع، دولة.... والشكل الآتي يوضح ذلك:

الشكل رقم (5): يمثل مستويات ثقافة المنظمة وفق JOHAN&FAYCAL, BENCHEMAM



سراي أم السعد، مطبوعة محكمة في مقياس ثقافة المؤسسة، السنة الثانية ماستر، تخصص إدارة أعمال، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة برج بوعرييج، ص 31، 32.

كما ويرى آخرون أن ثقافة المنظمة توجد في ثلاث مستويات أساسية هي: المجتمع، الصناعة أو النشاط، المنظمة، حيث أن ثقافة المنظمة هي ناتج للثقافة بمفهومها الواسع على مستوى المجتمع والنشاط الذي تعمل في إطاره المنظمة حيث تتداخل وتتفاعل خصائص المنظمة مع تلك الثقافة ويتضح ذلك من خلال:

1- ثقافة المجتمع: وتعبر عن القيم والاتجاهات والمفاهيم السائدة في المجتمع المتأثرة بنظمه المختلفة والتي ينقلها الأفراد العاملين إلى المنظمة مما يؤثر على استراتيجيتها ورسالتها أهدافها علما بأنه من الضروري أن تتوافق سياساتها وأهدافها ومعاييرها مع ثقافة المجتمع حتى تكتسب الشرعية والقبول.

2- ثقافة النشاط: وتعبر عن ثقافة المنظمات الأخرى العاملة في النشاط نفسه حيث تتشابه ثقافتها، حيث أن القيم والمعتقدات الخاصة بمنظمة ما في نشاط معين تعتنقها المؤسسات الأخرى فيتكون عبر الوقت نمط معين من الثقافة

¹ - المرجع نفسه، ص 31، 30.

داخل منظمات النشاط نفسه يؤثر على جوانب مهمة كعملية اتخاذ القرارات ومضمون السياسات ونوع الملابس وغير ذلك من الأشياء السائدة داخل المنظمة.

3-ثقافة المنظمة: تختلف ثقافة المنظمات الحكومية والمنظمات الكبيرة عن ثقافة المنظمات الصغيرة أو الخاصة عادة، كما قد يكون هناك اختلاف بين الثقافات داخل الإدارات والأقسام في المنظمات الكبيرة، حيث يتعرض الأفراد في هذه الوحدات المختلفة إلى متغيرات مختلفة ويتعرضون لبعض الضغوطات التي تدفعهم لتبني مجموعة قيم ومعتقدات تحكم سلوكياتهم وتحمي تواجدهم. من ذلك يتبين أن قيم المجتمع بأنظمتها المختلفة وعاداته وتقاليده وممارساته تحكم وبشكل كبير ثقافة المنظمة العاملة.

وفي الوقت نفسه وبالرغم من أن ثقافة المنظمة تبين الإدراك العام الذي يوجه سلوكيات الموظفين نحو التصرف في المواقف المختلفة، بغض النظر عن الخلفيات والمواقع داخل المنظمة إلا أن ذلك لا يعني عدم وجود ثقافات فرعية في المنظمة خاصة المنظمات الكبيرة التي تنتشر لديها ثقافة سائدة على مستواها ككل وثقافات فرعية تتفق مع القيم الجوهرية، إضافة إلى القيم الخاصة بالعاملين داخل إدارات المنظمة وأقسامها المختلفة، لذا تظل الثقافة الأساسية هي الأهم لأنها تعبر ثقافة الإدارة العليا والمؤسسين أي أنها ثقافة المنظمة ككل، أما الثقافة الفرعية فهي ترتبط بكل إدارة على حدة¹.

المطلب الرابع: أبعاد الثقافة التنظيمية

تعددت تقسيمات أبعاد الثقافة التنظيمية لكل باحث حسب وجهة نظر كل واحد منهم، ولكن سنذكر الأبعاد التي تشمل جميع جوانب الثقافة التنظيمية المختلفة التي حددها ادغار شين Schein² في ستة أبعاد هي:

- 1-الانتماءات السلوكية: تعكس أنماط السلوك الملاحظ، وهي تتضمن لغة المجموعة، وطقوس وشعائر مناسبة لأنماط السلوك تعكس العضوية بالمنظمات أو المجموعات الخاصة.
- 2-القيم المهيمنة: وهذه معتقدات خاصة تعبر المنظمات والمجموعات عن هويتها منها مثلاً عندما تخلق المنظمة تصوراً عن الجودة يتم تبني عدداً من الأهداف والسياسات لإنجازها.
- 3-الأعراف والتقاليد: هذه أنماط عامة من السلوكيات التي يتوقع أن يلتزم بها جميع أعضاء المجموعة، منها مثلاً معايير العمل الحاكمة لعلاقة المنظمة مع المتعاملين معها.

1- المرجع سابق، ص32،31.

2-نعمة عباس الخفاجي، ثقافة المنظمة، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2019، ص43،42.

4-القواعد: وهي تعليمات محددة متعلقة بما ينبغي القيام به، تضعها الإدارة وتطلب من العاملين الالتزام بها وإتباعها وباعتبارها أمور حتمية وضرورية لإنجاز أعمال المنظمة.

5-الفا سفة: تعكس الفلا سفة المعتقدات العامة للأفراد تلك التي يتم سكون بها وي ستر شدون بها عقليا كأ ساس للعمليات المطلوب إنجازها والفلا سفة انعكاس للقيم، وتحدد فلا سفة المديرين سيا سات المنظمة وممار ساتها في إطار ثقافتها وعملياتها.

6-المناخ: يتمثل في الترتيب المادي للأبنية والاتجاهات وما يتصل بها من تسهيلات مكتبية، وأسلوب إدارة وتصميم لمجالات عامة تساعد في خلق أجواء أو مناخ داخل المنظمة.

المبحث الثاني: عموميات حول عمليات إدارة المعرفة.

سيتم في هذا المبحث التعرف على كل من المعرفة وأنواعها وكذا إدارة المعرفة، ثم بعدها سيتم التطرق إلى عمليات إدارة المعرفة، ومن ثم التعرف على العلاقة بين الثقافة التنظيمية وعمليات إدارة المعرفة.

المطلب الأول: ماهية إدارة المعرفة.

سوف نعرض فيما يلي تعريف المعرفة وأنواعها، بالإضافة مفهوم إدارة المعرفة

أولاً- تعريف المعرفة وأنواعها

1-تعريف المعرفة:

اختلف الباحثون حول إعطاء مفهوم عام للمعرفة وهذا ما أدى إلى تعدد التعاريف المتداولة والتي نذكر أبرزها:
-التعريف الأول (p. Druker): هي القدرة على ترجمة المعلومات إلى أداء لتحقيق مهمة محددة أو إيجاد شيء محدد وهذه القدرة لا تكون إلا عند ذوي المهارات الفكرية¹.

-التعريف الثاني (Polany): تنقسم المعرفة إلى نوعين ظاهرية وباطنية، فالظاهرية هي التي يمكن التعبير عنها رسمياً والتي يمكن إيصالها ونشرها بسهولة وتوجد بصيغة براءات اختراع ومخططات، والضمنية هي غير مرمزة وصعبة الانتشار لأن التعبير عنها يكون عبر مهارات معتمدة على العمل².

1-محمد خالد أبو عزام، إدارة المعرفة والاقتصاد المعرفي، الطبعة الأولى، دار زهدي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2021، ص 08.

2-مرجع نفسه، ص 8.

التعريف الثالث(Nonaka): فقد عرفها بأنها معتقد صحيح مبرر ومنطقي يقوم على أساس أن المعرفة عملية إنسانية ديناميكية لتعديل المعتقدات التي يؤمن بها الفرد، أو مجموعة من الأفراد بحيث تكون تلك العملية مبررة ويتم إنشاؤها من خلال تفاعل نوعي المعرفة المعلنة والضمنية¹.

ومما سبق يمكن القول بأن المعرفة هي: مجموعة من المعاني والمفاهيم والمعتقدات والتصورات الفكرية التي تتكون لدى الإنسان نتيجة لمحاولاته المتكررة لفهم الظواهر والأشياء المحيطة به².

2-مصادر المعرفة:

سنشير إلى أهم مصادر المعرفة والتي تنقسم إلى قسمين³:

أ- المصادر الداخلية:

تتمثل المصادر الداخلية في خبرات أفراد المنظمة المتراكمة حول مختلف الموضوعات وقدرتها على الاستفادة من تعلم الأفراد والجماعات والمنظمة ككل وعملياتها والتكنولوجيا المعتمدة، ومن الأمثلة عن المصادر الداخلية: الإستراتيجية، المؤتمرات الداخلية، المكتبات الإلكترونية، الحوار، العمليات الداخلية للأفراد عبر الذكاء والعقل والخبرة والمهارة، أو من خلال التعلم بالعمل أو البحوث وبراءات الاختراعات الداخلية. إن الإدراك المتزايد للمعرفة مرتبط بالتقدم في تقنية المعلومات، لا سيما الأنترنت، لكن البعض يؤكد أن المعرفة لا تكمن في تجميع المعلومات.

وفي مجال تأمين المعلومات كمصدر للمعرفة، وهناك افتراضان:

- الأول: يفترض أن البحث عن المعلومات وتطويرها يقود إلى المعرفة، وهذه المعرفة المستندة بالبحث ستستخدم لتحسين السلع والخدمات.

- الثاني: يفترض أن نوعية المعرفة واستخدامها مستقلين عن سياقهما ومصادرها، وأن المعلومات المقدمة لصانع القرار تكون من مصادر أخرى.

ولابد من الإشارة إلى تكامل مكونات الأعمال الرئيسية (الإستراتيجية، والأفراد، والعملية، والتقنية) مع تقنية المعلومات الرئيسية (الأنظمة، الاستخدامات، البيانات) يتم من خلال الخرائط المعرفية والتي تشكل مصدرا مهما لاقتناص المعرفة الظاهرة، ومؤشرا لالتقاط المعرفة المضمرة. يرتبط العمل المعرفي بنشاط منتجي المعرفة الذين يشغلون

¹ناصر محمد سعود جرادات وآخرون، إدارة المعرفة، الطبعة الأولى، ثراء للنشر والتوزيع، 2019، ص40.

²محمد خالد أبو عزام، مرجع سبق ذكره، ص10.

³ليث عبد الله القهيوي، استراتيجية إدارة المعرفة والأهداف التنظيمية، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013، ص ص23،

مراكز متقدمة في قسم العمليات، وتعدّ المعرفة المتولدة أثناء عمليات الأعمال أحد مصادر المعرفة الداخلية المهمة من خلال تفاعلها مع المعرفة المحفوظة في أذهان الناس.

ب- المصادر الخارجية:

وهي تلك المصادر التي تظهر في بيئة المنظمة المحيطة، والتي تتوقف على نوع العلاقة مع المنظمات الأخرى الرائدة في الميدان، أو الانتساب إلى التجمعات التي تسهل عليها عملية استنساخ المعرفة، ومن أمثلة هذه المصادر: المكتبات، الانترنت والانترانت، والقطاع الذي تعمل فيه المنظمة والمنافسون لها والموردون والزبائن والجامعات ومراكز البحث العلمي وبراءات الاختراع الخارجية، والمشاركة في المؤتمرات، استئجار الخبراء، ومتابعة الصحف والمجلات والمواد المنشورة على الانترنت، والتلفزيون وإنشاء التحالفات وإقامة مشاريع مشتركة وغيرها من المصادر الأخرى المتنوعة.

وتعد البيئة المصدر الخارجي للمعلومات والمعرفة، حيث يعمل الأفراد على مختلف مستوياتهم التنظيمية ومن خلال أحد أو كل المدركات الحسية (السمعية، البصرية، اللمس، الذوق، الشم) على اكتساب البيانات والحوادث من البيئة من خلال قدراتهم الإدراكية والفهمية مثل (التأمل و الفهم والحكم) يستطيعون معالجة هذه البيانات وتحويلها إلى معلومات، ومن خلال الخبرة والذكاء والتفكير والتعلم يستطيع الأفراد تفسير هذه المعلومات ووضعها في معنى للتحويل إلى معرفة، والاختلاف في مستوى هذه المعرفة يتوقف على الاختلاف في الوسائل والمدركات المذكورة سابقا.

ويشير (vain, 1999) إلى أن كل منظمة تعمل لتوقع التهديدات المحتملة أو الفرص المتاحة لتكون فاعلة، لذا ينبغي أن تكون قادرة على التقاط المعلومات والمعرفة من البيئة. وتقوم بعض المنظمات باعتماد نظم رصد معقدة، إذ يراقب قسم المعلومات والمعرفة فيها أحدث التطورات التكنولوجية المقدمة في المؤتمرات العلمية والمجلات والأسرار التجارية، وبعض المنظمات تقوم باستئجار مخبرين أو مخبرات السوق أو التجسس الصناعي أو الوسطاء¹.

3-أنواع المعرفة:

إنّ أشهر نموذج لأنواع المعرفة هو ماقدمه "Nonaka" ووفق هذا النموذج تصنف المعرفة إلى الأنواع التالية²:

¹-المرجع نفسه، ص ص22، 23.

²- عبد الرحمن الجاموس، إدارة المعرفة في منظمات الأعمال وعلاقتها بالمداخل الإدارية الحديثة، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، ص 37، 39.

أ- المعرفة الضمنية: تتجسد هذه المعرفة من خلال عبارة (نعرف أكثر مما نستطيع أن نقول) فهي المعرفة غير الرسمية والذاتية، والمعبر عنها بالطرق النوعية والحدسية وهي غير قابلة للنقل والتعليم وتوجد بقوة في عمل الأفراد والفرق داخل المنظمة، وهي تلك التي يصعب توثيقها وشرحها ونقلها للآخرين .

ب- المعرفة الصريحة: هي تلك المعرفة التي من السهل شرحها وتوثيقها واقتسامها وتخزينها في الوثائق والمكتبات، وقواعد البيانات وهي المعرفة الرسمية القياسية الموجودة على شكل رموز والمعبر عنها كميًا والقابلة للنقل والتعليم والتعلم، والتي تتمثل في الملكية الفكرية المحمية قانونًا ببراءات الاختراع وحقوق النشر والأسرار التجارية والتصميمات الصناعية، كما يمكن أن نجدها مجسدة في منتجات المنظمة وخدماتها وفي إجراءات عملها وخططها ومصفوفات تقييم أعمالها.

كما يقدم M .H.Zack تصنيفًا آخر للمعرفة إذ يصنفها إلى ثلاث مستويات مختلفة هي:

أ- المعرفة الجوهرية: وهي النوع الذي يكون مطلوبًا من أجل تشغيل الصناعة وفق معايير اقتصادية، وهذا النوع من المعرفة لا يؤمن للمؤسسة قابلية للبقاء والمنافسة طويلة الأمد، رغم أن هذه المعرفة تمثل المعرفة الأساسية الخاصة بالصناعة لتقوم بدورها.

ب- المعرفة المتقدمة: وهي النوع الذي يجعل المنظمة تتمتع بقابلية البقاء والمنافسة، فمع أن المنظمة تمتلك نفس المستوى من المعرفة التي يمتلكها المنافسون إلا أنها تختلف عن المنافسين في تعويلها على قدرتها على التميز، في معرفتها لكسب ميزة تنافسية من هذا التميز، وهذا يعني أن المنظمة ذات المعرفة المتقدمة تسعى لتحقيق مركز تنافسي في السوق أو التميز في شريحة معينة.

ج- المعرفة الابتكارية: وهي تمكن المنظمة من أن تقود صناعتها ومنافسيها، وتميز نفسها بشكل كبير عن منافسيها، وهذا النوع من المعرفة يتوقف على الابتكار لما هو جديد في المعرفة، حتى تكون مصدر قوة بطريقة تسمح للمنظمة بتغيير قواعد العمل والمنافسة في مجال صناعتها.

4- خصائص المعرفة:

من أهم خصائص المعرفة نجد:

أ- أنها إنسانية: فقد ميزت المعرفة الإنسان عن باقي الكائنات الحية، كما أنه هو الذي ينقلها من جيل لآخر وهو القادر على إيجادها وهضمها وتوليدها وتجديدها.

ب- أنها مجردة وغير ملموسة: أنها توجد كمنتج معرفي وبمعزل عن المنتجات المادية الأخرى.

ج- أنها تولد وتتجدد: إذ أن لدى بعض المنظمات خصوبة ذهنية تجعلها قادرة على توليد المعرفة الجديدة، وهذا ما يمثله الأفراد المبتكرون في هذه المنظمات بخاصة والمجتمع بعامة الذين يعول عليهم في عملية توليد المعرفة وتجديدها.
د- أنها تتقدم: فكما تولد المعرفة وتتجدد فإنها تتقدم وتموت أيضا، فالمعرفة في مجال علم الحاسوب مثلا أصبحت تتقدم بسرعة تفوق حتى سرعة تقدم أجهزة الحواسيب نفسها، كما أن بعض المعارف تموت بموت الشخص حاملها وبعضها الآخر يموت بإحلال معارف جديدة محل القديمة.

ه- أنها تحاز وتمتلك: فالحائز للمعرفة يمكنه الاحتفاظ بها أو بيعها أو المتاجرة فيها أو وهبها مجاناً لمن يريد، ومع ذلك تظل موجودة عنده.

و- أنها تخزن: فالمعرفة يمكن أن تخزن في الوثائق وأدمغة الأفراد وقواعد المعرفة ومواقع الأنترنت وغيرها.

ز- أنها لا تفنى بالاستعمال: إذ أن المعرفة قابلة للاستعمال الدائم لأكثر من غرض، وتتميز المعرفة بوصفها مورداً إنسانياً في كفاءة فاعليتها عن الموارد المادية بما يلي:

- المعرفة أقل قابلية للفقد والضياع أو الاستهلاك وانتهاء الصلاحية.

- تتنامى المعرفة كما ونوعاً بالانتشار والمشاركة ويتجدد تأثيرها ويتعاضم بالتفعيل.

- المعرفة أكثر قابلية للتحويل والانتقال والتجديد بدرجة عالية من السرعة وتكلفة أقل.

المعرفة تتزايد تزايداً أفقياً وليس عمودياً¹.

ثانياً- مفهوم إدارة المعرفة: هناك العديد من التعريفات المقدمة في مجال إدارة المعرفة وسنركز على أهم التعريفات والتي نذكر منها:

1- تعريف إدارة المعرفة:

التعريف الأول: هي العمليات التي تساعد المنظمات على توليد المعلومات والحصول عليها واختيارها وتنظيمها واستخدامها ونشرها وتحويل المعلومات المهمة والخبرات التي تعتبر ضرورية للأنشطة الإدارية المختلفة لاتخاذ القرارات، وحل المشكلات².

¹- أبو بكر الهوش، إستراتيجيات إدارة المعرفة، مجموعة النيل العربية للنشر والتوزيع، مصر، 2020، ص 39، 40.

²- شذى سليمان عطية أبو محفوظ، أثر الذكاء الاستراتيجي وإدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية في شركات الاتصالات بالأردن، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية الأعمال، قسم إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، 2011، ص 30.

التعريف الثاني: وفق موسوعة الإدارةENCYCLOPEDIA OF MANAGEMENT: إن إدارة المعرفة تشير إلى جهود المنظمة الإستراتيجية لتحقيق الميزة التنافسية وذلك باستغلال أصولها الفكرية التي يحملها العاملون والزبائن والاستفادة من الدروس¹.

التعريف الثالث: كما تم تعريفها على أنها عملية تجميع، خلق، رصد، تنظيم، واستعمال الأصول الفكرية للمنظمة².
التعريف الرابع: وفق مركز الجودة والإنتاجية الأمريكيةAPQC: هي عبارة عن مجموعة من الإستراتيجيات والعمليات متمثلة في تشخيص وتطوير المعرفة³.

التعريف الخامس: عرفها الكبيسي: بأنها جهداً أو نشاط مخطط يساهم في تحقيق التواصل والترابط المباشر بين الأصول المعرفية والموجودات الذهنية والفكرية سواء إن كانت صريحة أم ضمنية من أجل تحويلها إلى نتائج وقيم مضافة⁴.
التعريف السادس: كما يعرفها (kumar&kumar) هي ممارسات إدارية هادفة للحصول على المعرفة بأنواعها وتنظيم واستدامة عملياتها الرئيسية من حيث(التشخيص، المشاركة، التطبيق)، وبما يساهم في تعزيز مستويات الأداء التنظيمي وإضافة القيمة⁵.

ومن خلال ما سبق نستنتج أن إدارة المعرفة هي العملية التي من خلالها يتم تحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة صريحة من أجل الاستفادة منها.

2-أهداف إدارة المعرفة: تهدف إدارة المعرفة إلى ما يلي⁶:

- تخزين المعرفة وتوفيرها واسترجاعها عند الحاجة إليها من خلال بناء قواعد المعلومات؛
- تخزين المعرفة الضمنية التي يمتلكها العاملون بالمنظمة، وخصوصاً ذوي القدرات العالية الذين قد يتركون العمل بالمنظمة دون الاستفادة من خبراتهم وتسجيلها ونقلها إلى من يخلفهم في العمل؛
- تعمل على تسهيل عمليات تبادل ومشاركة المعرفة بين جميع العاملين في التنظيم؛
- نقل المعرفة الكامنة (الضمنية) من عقول ملاكها وتحويلها إلى معرفة صريحة؛

1-عبد الرحمان الجاموس، مرجع سابق، ص58.

2- أسماء زدوري، مطبوعة في مقياس إدارة المعرفة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة 8ماي 1945 قالمة، 2016، ص28.

3-عبد الرحمان الجاموس، مرجع سابق، ص61.

4-حسين محمد عتوم، بمضى أحمد عتوم، إدارة المعرفة بناء الذاكرة التنظيمية، دار الحامد للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2018، ص59.

5-حسون هيثم حسون، عمليات إدارة المعرفة ودورها في تعزيز أنشطة التجديد الإستراتيجي دراسة حالة في المديرية العامة لتربية نينوي، مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 13، العدد4، العراق، 2021، ص107.

6-حسين محمد عتوم، بمضى أحمد عتوم، مرجع سابق، ص66-67.

- تحويل المعرفة الداخلية والخارجية إلى معرفة يمكن توظيفها واستثمارها في عمليات وأنشطة المنظمة المتعلمة؛
 - توفير المعلومات بشكل دقيق وفي الوقت المناسب يعمل على تحسين عملية صنع القرار مما يساعد في تحقيق أفضل النتائج؛
 - الإسهام في حل المشكلات التي تواجه المنظمة والتي قد تؤدي إلى نقص كفاءتها أو هدر وقتها وأموالها؛
 - جذب رأس المال الفكري لتوظيفه في حل المشكلات والتخطيط الاستراتيجي؛
 - إرضاء العملاء بأقصى درجة ممكنة، من خلال تقليل الزمن المستغرق في إنجاز الخدمات المطلوبة، وتحسين وتطوير مستوى الخدمات المقدمة باستمرار؛
 - تقديم منتجات وخدمات مبتكرة باستمرار والعمل على تطوير عمليات الابتكار بالمنظمة؛
 - تهيئة بيئة تنظيمية مشجعة وداعمة لثقافة التعلم والتطوير الذاتي المستمر؛
 - نشر وتبادل التجارب والخبرات وأفضل الممارسات الداخلية والخارجية؛
 - الإسهام في تسريع عمليات التطوير بالمنظمة لتلبية متطلبات التكيف مع التغيير السريع في البيئة المحيطة بالمنظمة؛
 - تحقيق التفاعل الإيجابي بين مجموعات العمل وذلك من خلال الممارسات والأساليب المختلفة التي تبناها المنظمة لتبادل المعرفة ومشاركتها وتشجيع العمل بروح الفريق.
- 3- أهمية إدارة لمعرفة: تكمن أهمية إدارة المعرفة في الآتي¹:**
- تعد إدارة المعرفة فرصة كبيرة للمنظمات لتخفيض التكاليف ورفع موجوداتها لتوليد الإيرادات الجديدة؛
 - تعد عملية نظامية تكاملية لتنسيق أنشطة المنظمة في اتجاه تحقيق أهدافها؛
 - تعزز قدرة المنظمة على الاحتفاظ بالأداء المنظمي المعتمد على الخبرة والمعرفة وتحسينه؛
 - تعد إدارة المعرفة أداة المنظمات الفاعلة لاستثمار رأس مالها الفكري؛
 - تساهم في تحفيز المنظمات لتحديد ذاتها ومواجهة التغيرات البيئية غير المستقرة؛
 - توفر الفرصة للحصول على الميزة التنافسية الدائمة للمؤسسات عبر مساهمتها في تبني المزيد من الإبداعات المتمثلة في طرح سلع وخدمات جديدة؛
 - تدعم الجهود للاستفادة من جميع الموجودات الملموسة وغير الملموسة بتوفير إطار عمل لتعزيز المعرفة التنظيمية؛

¹ - صلاح الدين الكبيسي، إدارة المعرفة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، بحوث ودراسات، ب ب ن، 2005، ص 43، 42.

- تعدّ أداة تحفيزية للمنظمات لتشجيع القدرات الإبداعية لمواردها البشرية لخلق معرفة جيدة والكشف عن العلاقات غير المعروفة والفجوات وتوقعاتهم؛
- تتيح إدارة المعرفة للمنظمة تحديد المعرفة المطلوبة، وتوثيق المتوافر منها وتطويرها والمشاركة بها وتطبيقها وتقييمها.

المطلب الثاني: عمليات إدارة المعرفة

تتمحور الفكرة الجوهرية لإدارة المعرفة في مجموعة من العمليات، تتمثل في عملية توليد المعرفة وتخزينها، ومشاركتها، وتطبيقها وهذا ما سنعرضه في النقاط التالية¹:

أولاً-عملية توليد المعرفة: توليد المعرفة يعني عملية إيجاد المعرفة واشتقاقها وتكوينها داخل المنظمة، ويتم ذلك من خلال مشاركة فرق العمل وجماعات العمل الداعمة لتوليد رأس مال معرفي جديد في قضايا وممارسات جديدة تساهم في تعريف المشكلات وإيجاد الحلول الجديدة لها بصورة ابتكارية مستمرة، كما تزود المنظمة بالقدرة على التفوق في الإنجاز وتحقيق مكانة سوقية عالية في مساحات مختلفة مثل ممارسات الإستراتيجية وبدء خطوط عمل جديدة والتسريع في حل المشكلات ونقل الممارسات الأفضل وتطوير مهارات المهنيين ومساعدة الإدارة في توظيف المواهب والاحتفاظ بها، وهذا يعزز ضرورة فهم أن المعرفة والابتكار عملية مزدوجة ذات اتجاهين، فالمعرفة مصدر للابتكار والابتكار عندما يعود يصبح مصدر معرفة جديدة.

وقد تزايد الاهتمام في توليد المعرفة داخل المنظمات بمعدل لا مثيل له ذلك كون المعرفة تنتشر بسرعة أكبر بين المنظمات أين يجتدم التنافس المستمد إلى حد كبير.

ثانياً-عملية تخزين المعرفة: عملية تخزين المعرفة تعني تلك العمليات التي تشمل الاحتفاظ والبحث والوصول والاسترجاع وتعلق عملية تخزين المعرفة بعمليات الاحتفاظ والإدانة والترميز والرسمية والسرية وإمكانية الوصول والاسترجاع والحماية، إذ أن عملية تخزين المعرفة تسمح بتمثيل المعرفة وترميزها ووضعها بأشكال مختلفة يمكن الوصول إليها ورفعها ونقلها، وتسمح بظهور نتائج الموجود المعرفي، لكي تتاح للآخرين داخل المنظمة وخارجها. وتعتمد المنظمات في تخزين المعرفة القديمة والجديدة سواء بطريقة الخزن الورقية، أو بالطرق والأساليب الحاسوبية الحديثة ليتسنى للمنظمات الاستفادة من المعرفة واسترجاعها في الوقت المناسب، حيث أنها لا تستطيع

¹-براهيمي حياة، دور إدارة المعرفة في تفعيل إدارة الموارد البشرية بالمؤسسة دراسة حالة قطاع الإلكترونيك ببحر بوغريج، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم العلوم التجارية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر، 2017-2018، ص53-54.

إدارة المعلومات والمعرفة بالاعتماد على ذاكرة أفراد المنظمة لأسباب تتعلق بالذاكرة البشرية من جهة، كما انه ليس على المنظمة خزن كل المعرفة بل ذات القيمة والموثوقية والمهمة فقط

ويشير DAFT إلى أهمية تكنولوجيا المعلومات في تحسين كفاءة العمليات خزن المعرفة خصوصا المعرفة الظاهرة، وقد ذكرت آليات الخزن التي تتضمن مخازن البيانات، خرائط المعرفة، والمكتبات الالكترونية.

ثالثا-عملية مشاركة المعرفة(نقل، توزيع): تعني نشر ومشاركة المعرفة بين أفراد المنظمة، والمهم في عملية التوزيع هو ضمان وصول المعرفة الملائمة إلى الشخص الباحث عنها في الوقت الملائم، إذ يرى STAIR&REYNOLDS أن هدف إدارة المعرفة هو جعل الأفراد يدونون معرفتهم ومن ثم مشاركتها، وعلى الرغم من كثرة التقنيات التي تدعم هذا فإن إدارة المعرفة تعمل على تغيير تصرفات الأفراد من خلال جعل خبراتهم وتجاربهم متوفرة للآخرين لإمكانية الاستفادة منها.

ويعتبر توفير المعرفة المناسبة للشخص المناسب وفي الوقت المناسب، جوهر عملية التشارك، حيث يتم استخدام تكنولوجيا المعلومات في عملية نشر المعرفة وتوزيعها، كما تشمل عملية التشارك أيضا نقل الخبرات المعرفية إلى العاملين الجدد عن طريق التدريب وتقنيات تقديم النصح والإرشاد.

رابعا-عملية تطبيق المعرفة: وفي هذه المرحلة تأتي عملية تجسيد المعارف المكتسبة على أرض الواقع واستغلال الإمكانيات المعرفية، وعملية التطبيق للمعرفة تؤدي إلى ترسيخها وتأكيداها، واستغلالها وكذا تقليص الفجوة بين الإمكانيات المتوقعة والفعالية، كما أن تطبيق المعرفة في كثير من الحالات يؤدي إلى توليد معارف جديدة من خلال اكتشاف نتائج جديدة لهذه المعرفة أو طرق جديدة لتنفيذها كما يمكن تدعيم عملية التطبيق بمجموعة من الآليات والثقافات والتطبيقات، ويمكن استعمال معرفة امتلكت من قبل أفراد آخرين بدون اكتساب أو تعلم تلك المعرفة.

المطلب الثالث: أهمية الثقافة التنظيمية في دعم إدارة المعرفة

سيتم في هذا المطلب التعرف على أهمية الثقافة التنظيمية في دعم إدارة المعرفة¹:

أكد كل من Choi وChong أن الدراسات التي قدمت في تطبيق إدارة المعرفة تكاد تجمع أن الثقافة التنظيمية هي العامل الأهم في نجاح تطبيق إدارة المعرفة، وفي نفس السياق أكدت Lucie Rivard أنه كي ينجح مشروع إدارة المعرفة من الضروري أن تدعمه ثقافة المنظمة وبالمثل أكد D. Shaw. أن نسب أسباب نجاح هذه

¹ تقار أحمد وعلي عبد الله، أثر الثقافة التنظيمية على إدارة المعرفة دراسة حالة: عينة من مؤسسات قطاع الفلاحة في الجزائر، مجلة الاستراتيجية والتنمية، المجلد 09، العدد 16، 2019، ص 105، 106.

المشروعات هي كالتالي 20% من النجاح = التكنولوجيا الصحيحة والأدوات المناسبة بينما 80% من النجاح = الثقافة التنظيمية المناسبة من حيث إجراء تغيير الثقافي قد يكون الخطوة الأولى المطلوبة. في نفس المنحى يؤكد كل من Michailova و Hutchings أن القيم الثقافية للأفراد العاملين تؤثر تأثيرا عميقا في بلورة عمليتي توليد المعرفة ومشاركتها بالإضافة إلى تعزيز الاتصال والتعليم التنظيمي وعليه يبدو جليا أن القيم التي يتقاسمها الأفراد داخل المنظمة ضمن بيئة اجتماعية تفاعلية ستؤدي حتما لتشكيل سلوكيات الأفراد اتجاه مقاربات إدارة المعرفة لتنتقل من صرقتها الضمنية إلى شكلها الصريح. ولا يجيد عن هذا المنح Leidner و T.Kaywirth إذ يعتبران السياق الاجتماعي وسيطا لنقل الافتراضات الأساسية والمعتقدات إلى سلوكيات إدارة المعرفة، وفي نفس السياق تناولت أدبيات إدارة المعرفة ضرورة وجود ثقافة محددة في المنظمة حيث يشير Allameh وآخرون إلى مثل ماذهب إليه Grant باعتبار عنصر الثقافة متواجد دوما في بحوث إدارة المعرفة وفي اقتصاد المعرفة وفي المقاربة القائمة على المعرفة. كما تشير العديد من أدبيات إدارة المعرفة إلى أن هناك مجموعة من العوامل الثقافية يمكن أن تكون للمنظمات اعتمادها من أجل تشجيع الأفراد على توليد المعرفة، والتشارك فيها بناء على أفكار الآخرين. ومن هذه العوامل كما يرى Mc Kenzie و Van Winkelen ارتباط عملية التشارك في المعرفة بالقيمة الأساسية للمنظمة، تشجيع الأفراد على التعاون ومساعدة بعضهم البعض من خلال إدارة قوية، تكامل عملية التشارك في المعرفة مع الأعمال اليومية من خلال تجسيد ذلك في العمليات الروتينية وتقديم التسهيلات المطلوبة للشبكات الرسمية وغير الرسمية بهدف التأكد من حدوث التشارك في المعرفة من قبل الأفراد.

فالمطلوب من المنظمات المعرفية تبني ثقافة التعاون التي تشجع على توليد المعرفة والمشاركة فيها حيث محور التركيز في ثقافة منظمات المعرفة هو عملية تمكين العاملين من خلال الثقة بهم في حل المشكلات وفهمهم لمهمة المنظمة، كما أشار أيضا كل من Lee و Choi، Wei على العلاقة بين الثقافة التنظيمية وإنشاء المعرفة كونها قوية ومترابطة "وفقا للعلاقة الإيجابية بين الثقافة التنظيمية وعملية إنشاء المعرفة حيث تشكل العوامل الثقافية مفتاحا لقدرة المنظمة على إدارة المعرفة بفعالية" هذا في الوقت الذي يعتقد Ajmal و Koskinen أن نجاح إدارة المعرفة لا يتحقق إلا من خلال بناء ثقافة داعمة أثناء تطوير أنظمة إدارة المعرفة وبالتالي فإن الثقافة التنظيمية تمثل عنصرا حيويا لقدرة المنظمة على خلق القيمة بالاستفادة من أصول المعرفة.

المطلب الرابع: أهمية الثقافة التنظيمية على عمليات إدارة المعرفة.

إن الثقافة التنظيمية من الموجودات غير الملموسة فهي تقدم وتعزز قدرات المنظمة، فبدون وجود ثقافة تشاركية مرنة، فإن المنظمات لن تكون المكان الأنسب للاستجابة للتغيرات البيئية. ويجب أن تكون الثقافة التي

تحركها المعرفة التشاركية من أجل تعزيز تدفق المعلومات بشكل حر، ومن أجل تسهيل توليد المعرفة. ويجب على القائد الفعال أن يركز الانتباه على الثقافة التنظيمية، وخاصة فيما يتعلق بالمعتقدات المشتركة، وقيّم الأفراد وتوقعاتهم في المنظمة لأنّ الثقافة التنظيمية تؤثر في أداء الأفراد، وبالتالي في الأداء المنظمي، ويجب أن تحتوي ثقافة المنظمة التي تحركها المعرفة على¹:

- التسامح
- التمكين
- الثقة
- إقامة الشبكات
- الاتصال المفتوح
- التقدير والاعتراف
- التنوع
- الأفراد الموهوبين

ويجب على ثقافة المنظمة أن تعمل على تشجيع التشارك في المعرفة والتخلص من الأسباب التي تدفع الأفراد إلى التردد في توليد المعرفة والتشارك فيها واستخدامها لأنّ الثقافة تؤثر في السلوكيات التي تعتبر أساسية من أجل توليد والتشارك فيها، حيث يجري تسخير ثقافة المنظمة لمصلحة إدارة المعرفة من خلال الطرق التالية:

- تكوين افتراضات حول المعرفة، والمعرفة التي يجب إدارتها.
- تحديد العلاقة بين المعرفة الفردية والتنظيمية: من الشخص المتوقع الذي يتوقع أن يكون مالكا للمعرفة؟ ومن الشخص الذي يجب أن يشترك فيها؟ ومن الشخص الذي يستطيع خزنها؟
- إيجاد بيئة التفاعل الاجتماعي تحدد كيفية استخدام المعرفة في مواقف وظروف معينة.
- تشكيل العملية التي يتم من خلالها توليد المعرفة والتحقق من صحتها وتوزيعها في أنحاء العالم.
- وإنّ الثقافة التنظيمية الداعمة لإدارة المعرفة يجب أن تشمل الخصائص التالية:
- تشجيع العاملين على استمرار التعلم وتطوير مهاراتهم وقدراتهم.
- تقدر الإنجاز وتعرف به.

¹ وهيبه داسي، أثر الثقافة التنظيمية على إدارة المعرفة دراسة عينة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، اطروحة لنيل شهادة دكتوراه، تخصص علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2013-2014، ص 125-126-127.

- تقييم مشاركة وتقاسم المعرفة.
- تشجّع وتحث على العمل الجماعي.
- تؤكّد ضرورة مشاركة الأفراد.

المبحث الثالث: الدراسات السابقة

أولاً: الدراسات باللغة العربية والأجنبية

هناك مجموعة من الدراسات السابقة العربية والأجنبية التي تم الاطلاع عليها، وسوف نعرض ما يلي:

الجدول رقم (01): دراسات السابقة

عينة وهدف الدراسة	أوجه التشابه	أوجه الاختلاف
<p>بوعبد اللیوة وداد، بوشناق فاطمة، أثر الثقافة التنظيمية على إدارة المعرفة "دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، مذكرة ماستر، تخصص إدارة الموارد البشرية، جامعة جيجل، 2020-2021</p> <p>-شملت عينة الدراسة 152 أستاذ.</p> <p>- الدراسة هدفت إلى معرفة أثر الثقافة التنظيمية على إدارة المعرفة بالإضافة إلى التعرف على الثقافة السائدة وأهم مكوناتها.</p>	<p>-التشابه من حيث المتغير الأول.</p> <p>-إضافة إلى ذلك هناك تشابه حول أداة جمع البيانات والمتمثلة في الإستبانة.</p> <p>-تشابه في المنهج (المنهج الوصفي التحليلي).</p> <p>-التشابه في قطاع الدراسة.</p>	<p>-الفرق بحدده في المتغير الثاني حيث تم التركيز في الدراسة على إدارة المعرفة بصفة عامة في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجيجل، في حين ركزنا في بحثنا هذا على عمليات إدارة المعرفة بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة برج بوعريريج.</p>
<p>محمود عطا عمر المدهون، "عمليات إدارة المعرفة وعلاقتها بتميز الأداء المؤسسي" دراسة تطبيقية على وزارة التربية والتعليم العالي بمحافظات غزة"، رسالة ماجستير، تخصص القيادة والإدارة، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، 2014.</p>	<p>-تشابه الدراسة في نفس متغير عمليات إدارة المعرفة.</p> <p>-تشابه في المنهج.</p> <p>-تشابه من حيث أداة جمع البيانات.</p>	<p>- يوجد إختلاف في قطاع الدراسة. إضافة إلى أن هذه الدراسة ركزت على العلاقة بين عمليات إدارة المعرفة على الأداء.</p>
<p>-عينة الدراسة قدرها 259 موظف.</p> <p>-هدفت الدراسة إلى التعرف على عمليات إدارة المعرفة وعلاقتها بتميز الأداء المؤسسي.</p>	<p>-تشابه الدراسة في نفس متغير عمليات إدارة المعرفة.</p> <p>-تشابه في المنهج.</p> <p>-تشابه من حيث أداة جمع البيانات.</p>	<p>- يوجد إختلاف في قطاع الدراسة. إضافة إلى أن هذه الدراسة ركزت على العلاقة بين عمليات إدارة المعرفة على الأداء.</p>

<p>رياحي معمر، مانع فاطمة، "استخدام أبعاد الثقافة التنظيمية في التنبؤ بالرضا الوظيفي" دراسة حالة موظفي المؤسسة الاستشفائية بمنطقة الشطية-ولاية الشلف، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، المجلد 17، العدد 27، 2021</p>		
<p>- عينة الدراسة شملت 197 فردا - هذه الدراسة هدفت إلى معرفة أثر الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي للمورد البشري في مستشفى الشطية-ولاية الشلف -</p>	<p>- يكمن التشابه في المتغير الأول. - تشابه من حيث المنهج. - يوجد تشابه من حيث أداة جمع البيانات.</p>	<p>- يكمن الاختلاف في المتغير الثاني "أداء المراجعة الداخلية" - الاختلاف في قطاع الدراسة.</p>
<p>مشعل فهد فاهد العتيبي، "أثر الثقافة التنظيمية في تحسين أداء الموارد البشرية في البنوك التجارية الكويتية" رسالة ماجستير، تخصص إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، 2011</p>		
<p>- عينة الدراسة شملت 103 فرد. - هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر الثقافة التنظيمية في تحسين أداء الموارد البشرية في البنوك التجارية الكويتية.</p>	<p>- تشابه في المتغير الأول "الثقافة التنظيمية". - تشابه في أداة جمع البيانات "الإستبيان". -</p>	<p>- يتمثل الإختلاف في هذه الدراسة من خلال المتغير الثاني "الرضا الوظيفي". - حيث تم دراسة أثر الثقافة التنظيمية على أداء المورد البشري، في حين أن دراستنا كانت حول دور الثقافة التنظيمية على عمليات إدارة المعرفة.</p>
<p>ابراهيم عبد القادر محمد، "قياس أثر عوامل الثقافة التنظيمية وإدارة المعرفة في الميزة التنافسية" دراسة حالة شركة الاتصالات الأردنية، رسالة ماجستير، تخصص إدارة أعمال، جامعة الشرق الأوسط، 2014-2015</p>		
<p>شملت عينة الدراسة 215 موظف، حيث هدفت الدراسة إلى قياس درجة الارتباط بين عوامل الثقافة التنظيمية وعوامل إدارة المعرفة وقياس درجة التأثير على الميزة التنافسية.</p>	<p>المنهج المستخدم هو المنهج التحليلي الوصفي، أما أداة جمع البيانات هي الاستبانة.</p>	<p>في هذه الدراسة تم التركيز على عوامل الثقافة التنظيمية وعوامل إدارة المعرفة وكيف تؤثر في الميزة التنافسية، بينما تناولت دراستنا موضوع الثقافة التنظيمية بصفة عامة والتركيز على عمليات إدارة المعرفة بصفة خاصة.</p>

<p>يكمن الاختلاف أيضا في مجتمع الدراسة.</p>		
<p>the roles of knowledge management for the "Hardhan kumarMohajan , , Journal Of Scientific Achievements, Vol "development of organizations 2;No2,2017.</p>		
<p>تم التركيز في هذه الدراسة على إدارة المعرفة وعملياتها وعلاقتها بتطور المنظمات، بينما ركزنا في دراستنا على ربط الثقافة التنظيمية بعمليات إدارة المعرفة.</p>	<p>تتشارك هذه الدراسة مع دراستنا من حيث المتغير الأول والممثل في عمليات إدارة المعرفة</p>	<p>-الهدف هو مناقشة إدارة المعرفة :من حيث -عمليات إدارة المعرفة. -إستراتيجيات إدارة المعرفة. -نماذج مختلفة لإدارة المعرفة. -الأهمية والعوائق التي تواجه إدارة المعرفة.</p>
<p>lsi(2013) Jean- Philippe Chevalier Bonin ls L'influence de la culture organisationnelle sur l'épuisement professionnel; étude comparative entre cols blancs et policiers d'un service de police urbain.</p>		
<p>ركزت هذه الدراسة على تأثير الثقافة التنظيمية على الصحة العقلية في مكان العمل</p>	<p>تشابه هذه الدراسة مع دراستنا من حيث دراسة المتغير الأول الا وهو الثقافة التنظيمية</p>	<p>هدفت هذه الدراسة الى معرفة تأثير الثقافة على الصحة العقلية حيث شملت عينة الدراسة 384 من مجتمع محل الدراسة</p>

خلاصة الفصل الأول:

وبناء على ما سبق يمكن القول بان الثقافة التنظيمية تعتبر عنصرا حيويا في نجاح إدارة المعرفة داخل المنظمات، كما تساهم القيم والمعايير الثقافية في تعزيز عمليات إدارة المعرفة من خلال تشجيع التعاون وتبادل المعلومات بين أفراد المنظمة.

كما يمكن القول أيضا بأن الثقافة التنظيمية الملائمة تساعد المنظمات على تحقيق التميز، لذا من المهم أن تدرك المنظمات أهمية إدارة المعرفة وأن تعمل على تطوير ثقافة تنظيمية تدعم هذه العمليات من أجل تحقيق أهدافها المستقبلية، ولتسليط الضوء أكثر على الموضوع سوف نحاول معرفة دور الثقافة التنظيمية على عمليات إدارة المعرفة على الواقع العملي بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة محمد البشير الإبراهيمي برج بوعريييج.

الفصل الثاني:

دور الثقافة التنظيمية في دعم عمليات

إدارة المعرفة بكلية العلوم الاقتصادية

والتجارية وعلوم التسيير.

تمهيد:

بعدها تناولنا الإطار النظري كل من الثقافة التنظيمية وعمليات إدارة المعرفة وعرض مختلف المفاهيم المرتبطة بهما في الفصل السابق سوف نحاول في هذا الفصل اسقاط ما جاء في الجزء النظري وذلك بإختيارنا لكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير من أجل معرفة مدى استخدام وتطبيق الثقافة التنظيمية وعمليات إدارة المعرفة فيها.

سنتطرق في هذا الفصل إلى الطرق التي اتبعناها في الدراسة، بما في ذلك عينة وأداة الدراسة، من حيث إعدادها واستخراج معامل الصدق والثبات والمعالجة الإحصائية للبيانات من أجل الوصول إلى النتائج، وانتهجنا في هذه الدراسة أسلوب دراسة حالة باستخدام الاستبانة من أجل معرفة دور الثقافة التنظيمية في دعم عمليات إدارة المعرفة. وذلك من خلال التطرق إلى المباحث التالية:

- المبحث الأول: التعريف بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.
- المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة.
- المبحث الثالث: عرض وتحليل النتائج.

المبحث الأول: التعريف بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

سنقوم من خلال هذا المبحث بالتعريف بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة محمد البشير الإبراهيمي - برج بوعريريج- من خلال إعطاء تعريف لها، ثم التطرق إلى الفروع والتخصصات المتوفرة بالكلية، وفي الأخير عرض الهيكل التنظيمي للكلية.

المطلب الأول: تقديم كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة محمد البشير الإبراهيمي:

أولا-بطاقة فنية للجامعة:

تعتبر جامعة محمد البشير الإبراهيمي من بين الجامعات الجزائرية حديثة النشأة تقع في ولاية برج بوعريريج، وقد مرت تطورها بثلاثة مراحل:

المرحلة الأولى: بدأت كملحق جامعي تابع للجامعة فرحات عباس بسطيف في شهر سبتمبر 2000 وكان يضم شعبي الإلكترونيك والإعلام الآلي وبلغ عدد المسجلين وقتها 383 طالب.

المرحلة الثانية: تم ترقيته إلى مركز جامعي كمرحلة ثانية وذلك بمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 01-275 المؤرخ في 2001/9/18.

المرحلة الثالثة: في هذه المرحلة أصبح المركز جامعة قائمة بذاتها في 2011/12/14 تضم 37 تخصص موزعة على 7 كليات و 17 قسم وبلغ عدد الطلبة المسجلين في تلك السنة 11340 طالب.

ثانيا-بطاقة فنية لكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

الانطلاقة الأولى للكلية كانت سنة 2002 كمعهد يضم قسم العلوم الاقتصادية وقسم علوم التسيير، ليتم بعد ذلك إضافة قسم العلوم الاجتماعية سنة 2008 والتي تحولت فيما بعد إلى كلية مستقلة بترقية المركز الجامعي إلى جامعة سنة 2012 تم تحويل المعهد إلى كلية وتضم حاليا كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير أربعة أقسام معتمدة وهي كالتالي: قسم العلوم الاقتصادية، قسم علوم التسيير، قسم العلوم التجارية، وقسم العلوم المالية والمحاسبة.

المطلب الثاني: الفروع والتخصصات المتوفرة في الكلية

تضم كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير العديد من الفروع والتخصصات سواء في طور الليسانس أو الماستر أو الدكتوراه.

أولاً- الميادين والفروع والتخصصات في الكلية:

الجدول رقم(02): الميادين والفروع والتخصصات الخاصة بكل طور في الكلية

علوم اقتصادية والتسيير وعلوم تجارية		
مالية وتجارة دولية	علوم تجارية	ليسانس
تسويق خدمات		
إدارة الأعمال	علوم التسيير	
إدارة مالية		
اقتصاد دولي	علوم اقتصادية	
اقتصاد نقدي وبنكي		
محاسبة وحماية	علوم مالية ومحاسبة	
التسويق الصناعي	علوم تجارية	ماستر
مالية وتجارة دولية		
إدارة الأعمال	علوم التسيير	
إدارة مالية		
التسيير العمومي		
اقتصاد دولي	علوم اقتصادية	
اقتصاد نقدي وبنكي		
محاسبة وحماية	علوم مالية ومحاسبة	
مالية وصيرفة إسلامية		
جميع الشعب والتخصصات		الدكتوراه

المصدر: مسؤول فريق ميدان التكوين.

من الجدول السابق نلاحظ أن الكلية لها أربعة أقسام في طور الليسانس تتفرع بدورها لعدة تخصصات بحيث أن قسم العلوم التجارية يتفرع إلى تجارة دولية وتسويق، بينما قسم علوم التسيير يتفرع إلى إدارة الأعمال وإدارة مالية، في حين تتفرع العلوم الاقتصادية إلى فرعين هما الاقتصاد الدولي والاقتصاد البنكي والنقدي، كذلك علوم المالية والمحاسبة تحوي على فرع المحاسبة والحماية. أما فيما يخص طور الماستر فهو كذلك يحوي على عدة أقسام تتفرع بدورها لعدة فروع وهي كالاتي: العلوم الاقتصادية تحوي نفس فروع الليسانس، أما علوم التسيير

الفصل الثاني:..... دور الثقافة التنظيمية في دعم عمليات إدارة المعرفة بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

فهي تحوي على نفس التخصصات بالإضافة إلى تخصص التسيير العمومي، أما العلوم التجارية فهي تحتوي على تخصصي التسويق الصناعي ومالية وتجارة دولية، أما العلوم المالية والمحاسبة فتتفرع لتخصصين هما محاسبة وجباية معمقة بالإضافة إلى مالية وصيرفة إسلامية، أما في طور الدكتوراه فهي تحوي جميع الشعب لعدة سنوات. بالإضافة إلى فرع الجذع المشترك التابع إداريا لقسم العلوم التجارية والمكلف بتسيير وتوجيه طلبة السنة الأولى في ميدان العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.

كل هذا يدل على تنوع التخصصات والفروع بالنسبة لكل الأطوار بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.

ثانيا- عدد الأساتذة والموظفين بالكلية:

1- عدد الأساتذة بالكلية

الجدول رقم(03): رتب الأساتذة بالكلية لسنة 2024

العدد	الرتبة
20	رتبة أستاذ
53	رتبة أستاذ محاضر قسم أ
15	رتبة أستاذ محاضر قسم ب
17	رتبة أستاذ مساعد قسم أ
28	رتبة أستاذ مساعد قسم ب
133	المجموع

المصدر: مصلحة المستخدمين بالكلية

من خلال الجدول السابق أن مجموع أساتذة الكلية هو 133 أستاذ وأستاذة، منهم 20 برتبة أستاذ، و53 برتبة أستاذ محاضر قسم أ، و15 برتبة أستاذ محاضر ب، و28 و17 برتبة أستاذ مساعد قسم أ وأستاذ مساعد قسم ب على الترتيب.

وهذا يدل على أن الكلية تحتوي على عدد متنوع من الأساتذة الجامعيين ذوي الكفاءات، يتميزون بمستواهم العلمي المتفرد ويتوزعون عبر رتب علمية عالية.

2- الإداريين والموظفين والتقنيين في الكلية

الجدول رقم(04): عدد الإداريين والموظفين والتقنيين في الكلية لسنة 2024

العدد	الرتبة
05	متصرف رئيسي
01	متصرف محلل
02	متصرف مستشار
10	متصرف
02	مهندس دولة في الإعلام الآلي
01	منشط جامعي من المستوى الأول
01	مساعد مهندس مستوى 02 في الإعلام الآلي
03	تقني سامي في الإعلام الآلي
01	ملحق المكتبات الجامعية من المستوى الأول
01	ملحق المكتبات الجامعية من المستوى الثاني
01	ملحق رئيسي للإدارة
02	محاسب إداري رئيسي
01	مساعد التمريض رئيسي للصحة العمومية
01	طبيب عام رئيس في الصحة العمومية
01	طبيب عام للصحة العمومية
01	كاتب مديرية رئيسي
02	عون إدارة رئيسي
03	عون إدارة
02	كاتب مديرية
03	عون حفظ البيانات
01	عامل مهني خارج الصنف
04	حارس جامعي رئيسي
49	المجموع

المصدر: مصلحة المستخدمين بالكلية

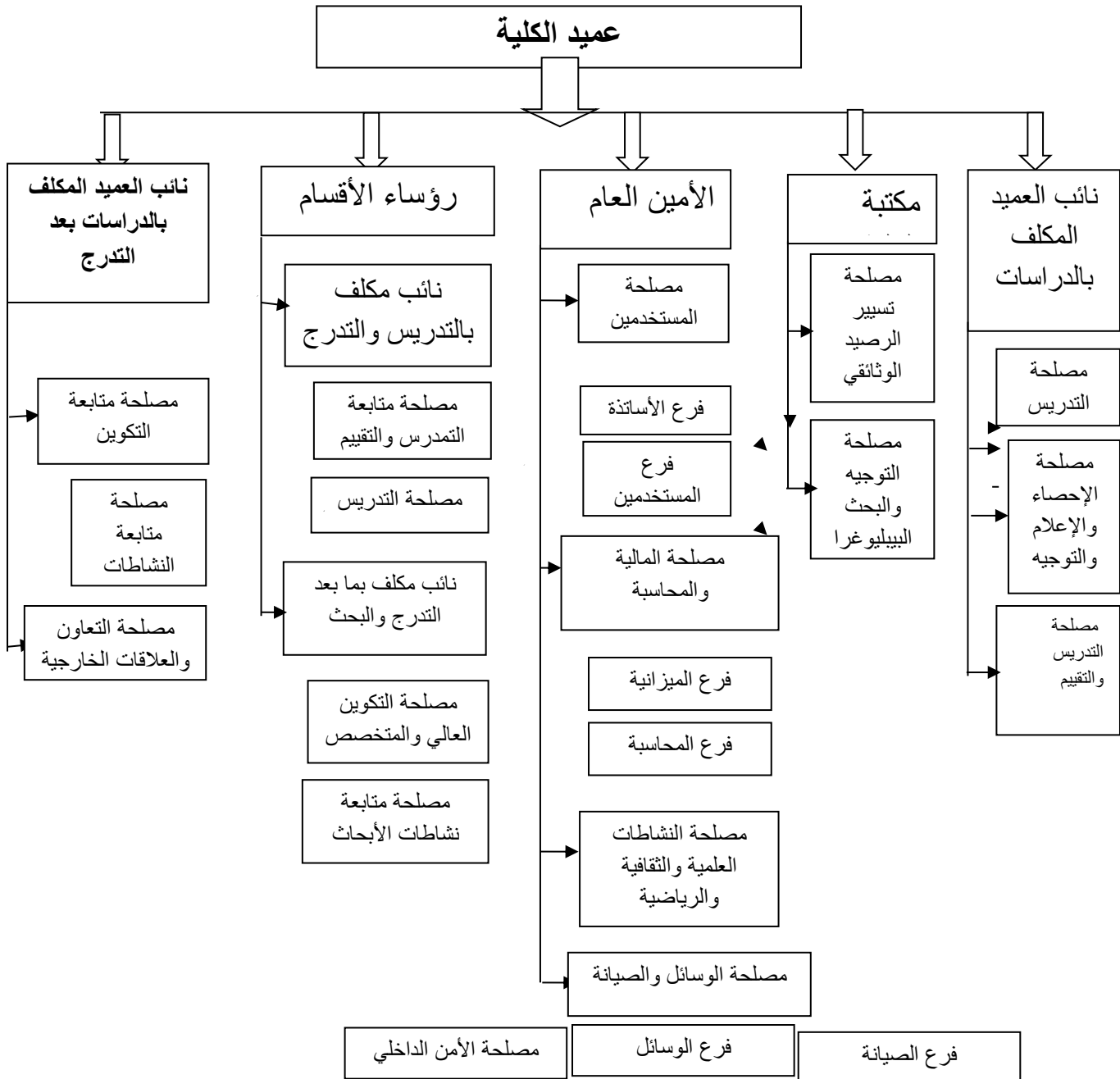
الفصل الثاني:..... دور الثقافة التنظيمية في دعم عمليات إدارة المعرفة بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

من خلال هذا الجدول نلاحظ أن هناك تنوع في العمال بالكلية باختلاف وظائفهم ومهامهم، ولكن عدد العمال قليل مقارنة بعدد الوظائف الكبيرة بالكلية.

المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي للكلية

أولاً- الهيكل التنظيمي

الشكل رقم 06: يمثل الهيكل التنظيمي للكلية



المصدر: مصاحبة المستخدمين في الكلية

ثانياً- وظائف كل مستوى إداري

1- عميد الكلية:

- يحضر اجتماعات مجلس الكلية؛
- يقوم بصرف اعتمادات التسيير التي يفوضها له رئيس الجامعة؛
- يعد التقرير السنوي للنشاطات ويرسله إلى رئيس الجامعة بعد المصادقة عليه من مجلس الكلية.

2- نائب العميد المكلف بالدراسات والمسائل المرتبطة بالطلبة:

- تسيير ومتابعة تسجيلات طلبة التدرج؛
- جمع ومعالجة ونشر الإعلام البيداغوجي للطلبة؛
- متابعة أنشطة التعليم واخذ اقتراح من أجل تحسينه.

3- نائب العميد المكلف بما بعد التدرج والبحث العلمي والعلاقات الخارجية:

- متابعة سير امتحانات الالتحاق بما بعد التدرج؛
- السهر على سير مناقشات المذكرات؛
- تنفيذ برامج تحسين المستوى وتحديد معلومات الأساتذة.

4- الأمين العام:

- تسيير المسار المهني لمستخدمي الكلية؛
- تحضير مشروع ميزانية الكلية وتنفيذه؛
- تنفيذ خطط الأمن الداخلي للكلية.

5- رئيس القسم:

- مسؤول عن السير البيداغوجي والإداري للقسم؛
- يمارس السلطة السلمية على المستخدمين الموضوعين تحت مسؤوليته؛
- يساعد رؤساء المصالح.

6- مكتبة الكلية:

تكلف مكتبة الكلية بما يلي:

- اقتراح برامج اقتناء المؤلفات والتوثيق الجامعي؛
- تنظيم الرصيد الوثائقي باستعمال أحدث الطرق للمعالجة والترتيب.

المبحث الثاني: منهجية الدراسة

المطلب الأول: مجتمع وعينة الدراسة

أولاً- مجتمع الدراسة: بناء على طبيعة الدراسة وأهدافها فإن المجتمع تكون من جميع أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة برج بوعرييج والبالغ عددهم 133 أستاذ، وهم الذين يقومون بالعمل الأساسي للمؤسسة بصفتهن مؤطرين للطلبة ومساهمتهن في عملية البحث العلمي وهذا ما يمثل الهدف الأساسي لوجود المؤسسة محل الدراسة.

ثانياً- عينة الدراسة: إن صعوبة إجراء المسح الشامل للمجتمع تم اختيار عينة تتكون من 71 أستاذ، وتم اختيارهم بشكل عشوائي دون تحيز لتمثيل المجتمع، حتى تكون النتائج قابلة للتعميم على المجتمع الأصلي الذي استخرجت منه، وهذا ما ساهم في توفير الوقت والجهد على الباحثين وتوفير فرصة جمع المعلومات الكافية والدقيقة من أجل إصدار أحكام أكثر دقة.

وتم الاعتماد على العينة العشوائية البسيطة حيث تتاح لجميع أفراد مجتمع البحث فرص متساوية ومتكافئة، مما يجعلنا ندرس هذه العينة من حيث الخصائص الفردية (الجنس، العمر، سنوات الخبرة، الرتبة الوظيفية)، وتم توزيع 76 نسخة من الاستبيان واسترجعنا منها 71 استبيان صالحة للتحليل والتفريغ في برنامج الحزم الإحصائية (SPSS).

المطلب الثاني: أدوات الدراسة.

أولاً- بناء أداة الدراسة.

تم الاعتماد في هذه الدراسة على تقديم استبيان للمعلومات مرفق بالمقياس المطبق كأداة لجمع المعلومات، وقد مرت عملية صياغة وتطوير الاستبيان بعدة مراحل حتى وصلت إلى شكلها النهائي الذي تم اعتماده واستخدامه لتحقيق.

1-هدف الدراسة:

أ- المرحلة الأولى: في هذه المرحلة تم إعداد الاستبيان وفقاً للخطوات التالية:

- تم الاطلاع على الأدبيات والدراسات ذات العلاقة المباشرة بموضوع الدراسة؛
- تم الاعتماد على استبيانات سابقة مشابهة لموضوع بحثنا؛
- صياغة الاستبيان بما يتوافق وإشكالية وفرضيات البحث مع الأخذ بعين الاعتبار خصوصية المجتمع محل الدراسة؛

- مراعاة الدقة والبساطة والوضوح في طرح الأسئلة.

ب- المرحلة الثانية: تم عرض الاستبيان بشكل أولي على الأستاذة المشرفة، حيث بعدما قامت بالتحكيم والتدقيق، تم إحالته على مجموعة من الأساتذة المحكمين من أجل إعادة تحكيمه وإبداء ملاحظات وتعديلات.

ثانيا- محاور أداة الدراسة: تم تقسيم الاستبيان إلى قسمين رئيسيين هما:

القسم الأول: يضم البيانات الشخصية والوظيفية(الجنس، العمر، الرتبة...) أما القسم الثاني فخصص لعبارة الاستبيان وعددها 42 عبارة مقسمة إلى محورين:

1-المحور الأول: ويهدف إلى التعرف على آراء واتجاهات مفردات مجتمع الدراسة حول الثقافة التنظيمية وعدد عباراته 21 عبارة.

2-المحور الثاني: تضمن هذا المحور عبارات خاصة بعمليات إدارة المعرفة وعدد عباراته 21 عبارة.

المطلب الثالث: أدوات المعالجة الإحصائية

من أجل الوصول للأهداف الدراسة وتحليل البيانات المجمع تم استعمال برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية طبعة(19) والذي يرمز له باختصار (SPSS)، وهو برنامج يحتوي على مجموعة كبيرة من الاختبارات الإحصائية مثل: التكرارات، المتوسطات والانحرافات المعيارية....الخوفيا يلي مجموعة من الأساليب والطرق الإحصائية التي تم استخدامها في هذه الدراسة:

أولاً- التكرارات والنسب المئوية: تم الاستعانة بالتكرارات والنسب المئوية للتعرف على الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة ومعرفة درجة ميول العينة.

ثانيا- المتوسط الحسابي: حيث يعد من أهم مقاييس النزعة المركزية وأكثرها استعمالا في الجوانب التطبيقية ويحسب بعدة طرق أبرزها وأكثرها استعمالا هي: مجموع عناصر السلسلة الإحصائية على عدد عناصرها.

ثالثا- الانحراف المعياري: يتم استعمال هذا المقياس لمعرفة مدى تشتت القيم عن وسطها الحسابي.

رابعا- تحليل الانحدار البسيط:

يستخدم هذا الاختبار بشكل أساسي لدراسة العلاقة السببية بين متغيرين أحدهما مستقل والآخر تابع، ويستعمل كذلك للتنبؤ بقيمة المتغير التابع نتيجة الحاصل في المتغير المستقل، ولبناء نموذج رياضي يقوم على استخدام الانحدار للوصول إلى معادلة الانحدار. $Y = aX_i + b$ حيث :

B: تمثل انحدار الخط المستقيم(ميله) ونعني به معدل التغيير في Y عندما تتغير قيمة المتغير المستقل X.

a: فتمثل معامل التقاطع (ثابت المعادلة).

المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج الدراسة

المطلب الأول: تحليل البيانات الشخصية

تقوم هذه الدراسة على عدد من المتغيرات المستقلة المتعلقة بأفراد عينة الدراسة متمثلة في (متغير الجنس، السن،

سنوات الخبرة، الرتبة الوظيفية) وهي على النحو التالي:

أولا- وصف عينة الدراسة:

1- توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس كالآتي:

جدول (05): توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس

الجنس	التكرار	النسب المئوية
ذكر	39	54.9 %
أنثى	32	45.1 %
المجموع	71	100 %

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على مخرجات

شكل (06): توزيع العينة حسب متغير الجنس



المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على مخرجات SPSS

من الجدول أعلاه نلاحظ أن تمثيل الذكور كان مقاربا جدا لتمثيل الإناث في عينة الدراسة حيث مثل الذكور

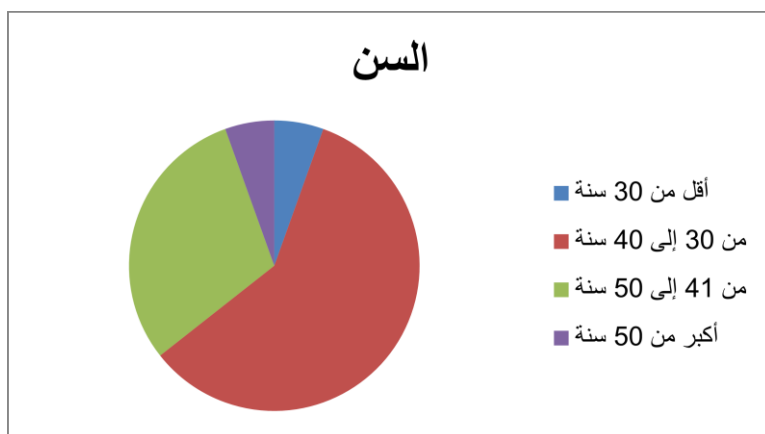
39 مفردة من أصل 71 أي ما يعادل نسبة (54.9%)، بينما جاءت نسبة الإناث اللواتي شملتهن الدراسة (45.1%).

2- توزيع أفراد العينة حسب متغير السن كالآتي:

جدول (06): توزيع أفراد العينة حسب متغير السن

السن	التكرار	النسب المئوية
أقل من 30 سنة	04	5.6 %
30 من 40	12	16.9 %

شكل (07): دائرة نسبية توضح توزيع العينة حسب متغير السن



المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على مخرجات SPSS

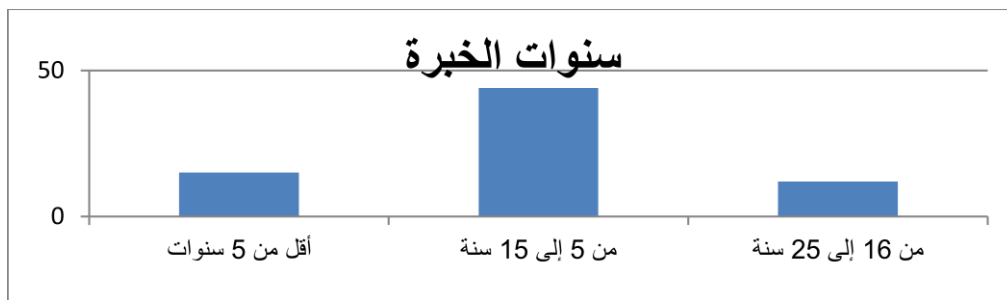
من الجدول أعلاه نلاحظ أن غالبية الباحثين تتراوح أعمارهم بين 30 و50 سنة، حيث مثلت فئة الباحثين الذين تتراوح أعمارهم بين (30 و40 سنة) نسبة (60.6%) وفئة الباحثين الذين تتراوح أعمارهم بين (41 و50 سنة) نسبة (31%) وبينما شكلت فئتا الباحثين الذين تتراوح أعمارهم عن 30 سنة نسبة (5.6%) والذين تتجاوز أعمارهم 50 سنة نسبة (2.8%).

3- توزيع أفراد العينة حسب متغير سنوات الخبرة كالاتي:

جدول (07): توزيع أفراد العينة حسب متغير سنوات الخبرة كالاتي

الخبرة	التكرار	النسب المئوية
أقل من 5 سنوات	15	21.1%
من 5 إلى 15 سنة	44	62%

شكل (08): أعمدة بيانية توضح توزيع العينة حسب متغير سنوات الخبرة



المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على مخرجات SPSS

من الجدول أعلاه نلاحظ أن أكثر من ثلاثة أرباع حجم العينة (78.9%) من المبحوثين تتجاوز خبرتهم 05 سنوات حيث مثلت فئة المبحوثين الذين تتراوح خبرتهم بين (05 و 15 سنة) نسبة (62%)، كما مثلت فئة المبحوثين الذين تتراوح خبرتهم بين (16 و 25 سنة) نسبة (16.9%)، ثم في الأخير جاءت فئة المبحوثين الذين تقل خبرتهم عن 5 سنوات بنسبة (21.1%).

تتطابق نتائج هذا الجدول مع ما جاء في الجدول السابق المتعلق بتوزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير السن، فكلما زاد سن المبحوث زادت احتمالية ارتفاع خبرته، والعكس، فكلما كان سنه أصغر زادت احتمالية نقص خبرته.

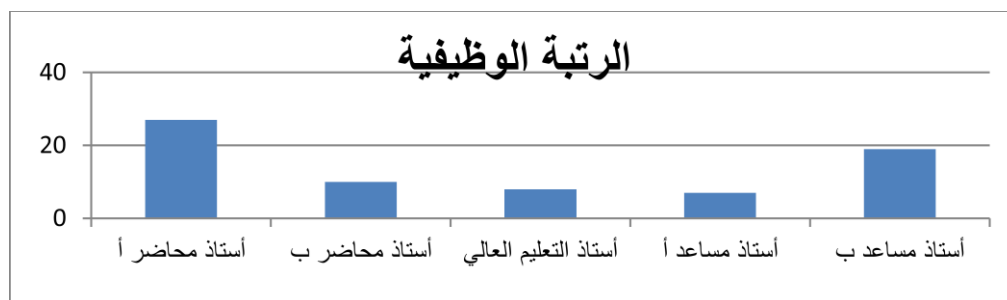
4-توزيع أفراد العينة حسب متغير الرتبة الوظيفية كالآتي:

جدول (08): توزيع أفراد العينة حسب متغير الرتبة الوظيفية

الرتبة الوظيفية	التكرار	النسب المئوية
أستاذ محاضر أ	27	38 %
أستاذ محاضر ب	10	14.1 %
أستاذ التعليم العالي	8	11.3 %
أستاذ مساعد أ	7	9.9 %
أستاذ مساعد ب	19	26.8 %
المجموع	71	100 %

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على مخرجات SPSS

شكل (09): أعمدة بيانية توضح توزيع العينة حسب متغير الرتبة الوظيفية



المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على مخرجات SPSS

من الجدول أعلاه نلاحظ أن فئة الأساتذة المحاضرين كانت هي الفئة الأكثر تمثيلاً بنسبة (38 %) من حجم العينة، تلتها فئة الأساتذة المساعدين قسم "ب" بنسبة (26.8 %) بينما كان تمثيل الفئات المتبقية متقارباً، حيث جاءت نسبها كالاتي: الأساتذة المحاضرون "ب" (14.1 %) أساتذة التعليم العالي (11.3 %) والأساتذة المساعدين "أ" (9.9 %).

جاءت نتائج هذا الجدول متناسبة مع نتائج جدولي السن وسنوات الخبرة، فكلما زاد السن زادت احتمالية أن تكون خبرته واسعة وزادت احتمالية أن تكون رتبته العلمية أرفع، والعكس صحيح.

المطلب الثاني: عرض وتحليل وتفسير استجابات أفراد عينة الدراسة لأسئلة الإستبيان.

أولاً- ثبات الأداة

الفصل الثاني:..... دور الثقافة التنظيمية في دعم عمليات إدارة المعرفة بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

تم استخدام معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبيان، وقد وجدنا أن معامل الثبات مرتفع، كما يوضحه

الجدول التالي:

جدول (09): ألفا كرونباخ لكل محور من محاور الإستبانة

المحاور	عنوان المحور	عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ
1	محور الثقافة التنظيمية	21	0.914
2	محور عمليات إدارة المعرفة	05	0.846
1-2	بعد عملية توليد المعرفة	07	0.865
2-2	بعد عملية تخزين المعرفة	05	0.828
3-2	بعد مشاركة المعرفة	04	0.821
4-2	بعد تطبيق المعرفة	21	0.940
3	الإستبيان ككل	42	0.953

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات SPSS

من خلال الجدول (09) نجد أن معامل الثبات ألفا كرونباخ أكبر من الحد الأدنى (0.6) في كلا محوري الإستبانة، حيث بلغ (0.914) بالنسبة لمحور الثقافة التنظيمية، و(0.940) بالنسبة لمحور عمليات إدارة المعرفة وكان هذا حال كل أبعاده، وقد كان المعامل مرتفعا بالنسبة لإجمالي أسئلة الإستبيان حيث بلغ (0.953) مما يدل على ثبات أداة الدراسة.

ومنه نستنتج أن أداة الدراسة التي أعدناها لمعالجة المشكلة المطروحة هي صادقة وثابتة في جميع فقراتها، وجاهزة للتطبيق على عينة الدراسة.

ثانيا- التحليل الوصفي لإجابات عينة الدراسة

1- التحليل الوصفي لإجابات عينة الدراسة حول محور الثقافة التنظيمية

جدول (10): التحليل الوصفي لإجابات عينة الدراسة حول محور الثقافة التنظيمية

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
01	يسود الإحترام المتبادل بين الأساتذة	4.24	0.706	موافق بشدة
02	تحرص على تكوين علاقات اجتماعية جيدة مع زملائك في العمل	4.11	0.713	موافق
03	يملك الأساتذة المعارف والقدرات للتكيف مع المتغيرات البيئية	3.80	0.694	موافق
04	العلاقة بين الأساتذة والإدارة تسودها الثقة	3.64	0.835	موافق
05	هناك تواصل شفاف وجيد بينك وبين زملائك الأساتذة	3.80	0.872	موافق
06	أنت تثق بالمعلومات والمعرفة التي تتلقاها من الإدارة	4.00	0.742	موافق
07	يتم التعامل بشكل عادل ومتساو بين جميع الأساتذة داخل الكلية	3.21	1.041	موافق
08	تتوافق أهدافك الخاصة مع أهداف الكلية	3.55	0.842	موافق
09	يتم تقديم التوجيه والدعم اللازمين من الكلية لمساعدتك في تحقيق أهدافك	3.35	0.972	موافق
10	تهتم الكلية بتهيئة ظروف العمل المادية للأساتذة	3.46	0.923	موافق
11	تشجع الكلية على منح المزايا والحوافز بصورة واضحة	3.03	0.916	محايد
12	الأعراف السائدة في الكلية تعمل على تشجيع العمل بطرق حديثة	3.37	0.966	محايد
13	تهتم الكلية بإجراء احتفالات ومناسبات دورية لتكريم الأساتذة	3.31	1.136	محايد
14	تسعى الكلية إلى تعزيز الأعراف التنظيمية الجيدة	3.69	0.894	موافق
15	تعزز إدارة الكلية الشعور بالإنتماء والولاء لدى الأساتذة	3.36	1.022	محايد
16	يتم إقامة اجتماعات دورية لمناقشة المشاكل بالكلية	3.08	1.118	محايد
17	يلتزم الأساتذة الأكثر خبرة وتجربة بمتابعة وإرشاد زملائهم الأقل خبرة والإشراف على تأهيلهم	2.96	1.101	محايد

18	يتم تشجيع استخدام لغة بسيطة ومهنية في جميع جوانب التواصل بين الأساتذة	3.83	0.810	موافق
19	تهتم الإدارة بتعريفك بالمشاكل والتحديات التي تواجهها وبتشجيعك على تنمية طرق جديدة للتعامل معها بطرق ابتكارية	3.06	0.939	محايد
20	تتحترم آراء الآخرين حتى لو اختلفت مع آرائك	4.23	0.680	موافق بشدة
21	لا تمنع من استكمال إنجاز المهام المتبقية خارج أوقات الدوام الرسمي	3.96	0.885	موافق
محور الثقافة التنظيمية				
		3.58	0.555	موافق

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على مخرجات SPSS

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن آراء الباحثين حول فقرات محور الثقافة التنظيمية تراوحت بين الحياد والموافقة، فكانت الإجابات عن الفقرات (11، 12، 13، 15، 16، 17، 19) محايدة حيث تراوحت أوساطها الحسابية بين (2.96) للفقرة رقم (17) "يلتزم الأساتذة الأكثر خبرة وتجربة بمتابعة وإرشاد زملائهم الأقل خبرة والإشراف على تأهيلهم" و(3.37) بالنسبة للفقرة رقم (12) "الأعراف السائدة في الكلية تعمل على تشجيع العمل بطرق حديثة". في حين وردت الإجابات عن فقرات (02، 03، 04، 05، 06، 07، 08، 09، 10، 14، 18، 21) الموافقة فتراوحت أوساطها الحسابية بين (3.21) للفقرة رقم (07) " يتم التعامل بشكل عادل متساو بين جميع الأساتذة داخل الكلية و(4.11) بالنسبة للفقرة رقم (02) تحرص على تكوين علاقات اجتماعية جيدة مع زملائك في العمل

بينما جاءت الفقرتين رقم (01) "يسود الإحترام المتبادل بين الأساتذة"، (20) "أجهزة الحاسوب المتوفرة تتناسب مع الاحتياجات الضرورية لتقديم الخدمات"، في مجال الموافقة الشديدة فكانت أوساطها الحسابية (4.24) و(4.23) على التوالي.

على العموم فقد جاء التوجه العام لمحور الثقافة التنظيمية في مجال الموافقة بوسط حسابي قدره (3.58) وبانحراف معياري يساوي (0,555) وهو ما يوحي بأن الباحثين قد وافقوا على معظم ما جاء في هذا المحور من فقرات.

2- التحليل الوصفي لإجابات عينة الدراسة حول محور عمليات إدارة المعرفة

جدول (11): التحليل الوصفي لإجابات عينة الدراسة حول عمليات إدارة المعرفة

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
بُعد عملية توليد المعرفة				
23	التفاعل والتواصل يساهمان في توليد المعرفة بين أساتذة الكلية	4.24	0.665	موافق بشدة
24	يتم استخدام التقنيات الحديثة بين أساتذة الكلية لتوليد المعارف	3.38	1.019	محايد
25	هناك دور للتكنولوجيا في تسريع عمليات توليد المعارف بين الأساتذة	3.74	0.973	موافق
26	تهتم الكلية باستقطاب أساتذة ذوي معارف وكفاءات	3.30	0.962	محايد
27	يتم تشجيع الأساتذة على تنمية أفكار جديدة والتقدم بها للإدارة	3.27	1.028	محايد
بُعد عملية تخزين المعرفة				
28	هناك طرق جديدة يمكن تطبيقها لتحسين عملية تخزين المعرفة	3.54	0.892	موافق
29	تشجع الكلية على توثيق المعرفة والخبرات لضمان الاستفادة منها	3.51	0.924	موافق
30	يتم تخزين المعرفة في الوثائق والسجلات وقواعد البيانات	3.66	0.940	موافق
31	يتم تدوين خبرات الأساتذة وحفظها في قواعد للمعرفة	3.33	0.974	محايد
32	يسعى الأساتذة إلى حفظ المعرفة بطريقة صحيحة لهدف تسهيل الوصول إليها	3.79	0.700	موافق
33	تساعد عملية تخزين المعرفة على سهولة استرجاعها.	4.03	0.792	موافق
34	تساهم عملية تخزين المعرفة في تعزيز التعاون والخبرات بين الأساتذة	3.96	0.664	موافق
بُعد عملية مشاركة المعرفة				
35	يتم عقد إجتماعات دورية بين الأساتذة لتبادل المعرفة	2.61	0.982	محايد
36	إنشاء منصات للنقاش والتفاعل لتبادل المعرفة بين الأساتذة	2.56	0.958	غير موافق

37	تعلم الكلية على وضع برامج تحفيزية للأساتذة لتقديم الأفكار الجديدة	2.76	0.978	محايد
38	تستخدم الكلية البريد الإلكتروني كأهم الوسائل لتوزيع المعرفة بين الأساتذة	4.24	0.836	موافق بشدة
39	يتم تقاسم ومشاركة المعلومات والمعارف بين الأساتذة مع الإنفتاح على المعارف الجديدة	3.19	1.054	محايد
بعد عملية تطبيق المعرفة				
40	تتوافر الكلية على آليات واضحة لتطبيق إدارة المعرفة بين الأساتذة	2.97	0.971	محايد
41	تحرص على تطبيق معارفك في الوقت المناسب	3.73	0.925	موافق
42	يجري في الكلية بعض التعديلات بعد تطبيق معارف جديدة	3.15	0.936	محايد
43	توفر الكلية مناخ يشجع الأساتذة على تطوير المعرفة وتحديثها	3.23	0.974	محايد
محور عمليات إدارة المعرفة				
		3.44	0.622	موفق

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات SPSS

يبين لنا الجدول أعلاه أن الإجابات عن فقرات بعد عملية توليد المعرفة كانت في مجال الحياد بالنسبة للفقرات (24)، (26)، (27)، بأوساط حسابية قدرها (3.38)، (3.30) و(3.27) على التوالي، بينما وردت الإجابات عن الفقرة رقم (23) "التفاعل والتواصل يساهمان في توليد المعرفة بين أساتذة الكلية" والفقرة رقم (25) "هناك دور للتكنولوجيا في تسريع عمليات توليد المعارف بين الأساتذة" بأوساط حسابية قدرها (4.24) و(3.74) على التوالي، وقد كانت توجهات إجابات الأفراد عن فقرات هذا البعد إجمالاً بالموافقة بوسط حسابي قدره (3.58) بينما جاءت معظم الإجابات عن فقرات بعد عملية تخزين المعرفة في مجال الموافقة فتراوحت أوساطها الحسابية بين (3.51) بالنسبة للفقرة رقم (29) تشجع الكلية على توثيق المعرفة والخبرات لضمان الاستفادة منها"، و(4.03) بالنسبة للفقرة (33) "تساعد عملية تخزين المعرفة على سهولة استرجاعها"، أما الفقرة رقم (31) فقد وردت في مجال الحياد (بوسط حسابي قدره (3.33)). وقد كانت توجهات إجابات الأفراد عن فقرات هذا البعد إجمالاً بالموافقة بوسط حسابي قدره (3.69)

تباينت إجابات المبحوثين عن فقرات بعد عملية مشاركة المعرفة فجاءت الفقرات (35)، (37) و(39) في مجال الحياد، أما الفقرة (36) "إنشاء منصات للنقاش والتفاعل لتبادل المعرفة بين الأساتذة" فجاءت بعدم الموافقة

الفصل الثاني:..... دور الثقافة التنظيمية في دعم عمليات إدارة المعرفة بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

حيث كان وسطها الحسابي مساويا لـ (2.56) ووردت الفقرة رقم (38) "تستخدم الكلية البريد الإلكتروني كأهم الوسائل لتوزيع المعرفة بين الأساتذة" في مجال الموافقة الشديدة بوسط حسابي قدره (4.24). وقد كانت توجهات إجابات الأفراد عن فقرات هذا البعد إجمالا بالحياد بوسط حسابي قدره (3.09) كما جاءت الإجابات عن فقرات بُعد عملية تطبيق المعرفة معظمها في مجال الحياد، ما عدا الفقرة رقم (41) التي جاءت في مجال الموافقة بوسط حسابي قدره (3.73). وهذا ما أدى لأن يكون توجه الإجابات عن هذا البعد عموما في مجال الحياد حيث بلغ وسطه الحسابي قيمة (3.27).

على العموم فقد جاء التوجه العام لمحور عمليات إدارة المعرفة في مجال الموافقة بوسط حسابي قدره (3.44) وبانحراف معياري يساوي (0,622) وهو ما يؤكد بأن الباحثين قد وافقوا على معظم ما جاء في هذا المحور من فقرات، كما أن إجاباتهم لم تكن شديدة التباين وهذا ما نلمسه من خلال قيمة الانحراف المعياري الصغيرة.

المطلب الثالث: إختبار فرضيات الدراسة

أولا- إختبار الفرضية الفرعية الأولى: وجود أثر ذو دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية على عملية توليد المعرفة عند أساتذة الكلية محل الدراسة:

باستخدام تحليل الإنحدار البسيط لتحديد معنوية وقوة أثر الثقافة التنظيمية (كمتغير مستقل) وعملية توليد المعرفة في الهيئة المدروسة (متغير تابع) كانت النتائج كما تظهر في الجدول التالي:

جدول (12): تحليل الإنحدار لقياس أثر الثقافة التنظيمية على عملية توليد المعرفة عن أساتذة الكلية محل الدراسة

المتغير المستقل	معامل الإرتباط R	معامل التحديد R ²	β	الثابت	t المحسوبة	مستوى الدلالة Sig
عملية توليد المعرفة	0.702 ^a	0.493	0.931	-	8.187	0.000

ة حيث

أن مستوى الدلالة بلغ (0.000). المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS (0.05).

كما بلغ معامل الإرتباط بين محور الثقافة التنظيمية وبُعد عملية توليد المعرفة ككل R (0.702^a) مما يشير مبدئيا إلى وجود علاقة ارتباط إيجابية قوية بين محور الثقافة التنظيمية وبُعد عملية توليد المعرفة، أما معامل التحديد R² فكانت قيمته (0.493)، أي أن 49.3% من التغيرات في عملية توليد المعرفة سببها هي الثقافة التنظيمية. ويمكن تمثيل هذا الأثر في النموذج الخطي الآتي:

$$Y=0.931x$$

وهذا ما يدفعنا لقبول الفرضية الفرعية الأولى التي تنص على وجود أثر ذو دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية على عملية توليد المعرفة عند أساتذة الكلية محل الدراسة.

ثانياً- إختبار الفرضية الفرعية الثانية: وجود أثر ذو دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية على عملية تخزين المعرفة عند أساتذة الكلية محل الدراسة:

باستخدام تحليل الإنحدار البسيط لتحديد معنوية وقوة أثر الثقافة التنظيمية (كمتغير مستقل) وعملية تخزين المعرفة في الهيئة المدروسة (متغير تابع) كانت النتائج كما تظهر في الجدول التالي:

جدول (13): تحليل الإنحدار لقياس أثر الثقافة التنظيمية على عملية تخزين المعرفة عن أساتذة الكلية محل الدراسة

المتغير المستقل	معامل الإرتباط R	معامل التحديد R ²	β	الثابت	t المحسوبة	مستوى الدلالة Sig
عملية تخزين المعرفة	0.523 ^a	0.274	0.588	1.586	5.098	0.000

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS

نلاحظ من الجدول أعلاه أن الثقافة التنظيمية لها ارتباط وأثر ذو دلالة إحصائية على عملية تخزين المعرفة حيث

أن مستوى الدلالة بلغ (0.000) وهو أقل من مستوى الدلالة المقبول في العلوم الإجتماعية (0.05)

كما بلغ معامل الإرتباط بين محور الثقافة التنظيمية وبعده عملية تخزين المعرفة ككل R (0.523^a) مما يشير

مبدئياً إلى وجود علاقة ارتباط إيجابية قوية بين محور الثقافة التنظيمية وبعده عملية تخزين المعرفة، أما معامل التحديد

R² فكانت قيمته (0.274)، أي أن 27.4% من التغيرات في عملية تخزين المعرفة سببها هي الثقافة التنظيمية.

ويمكن تمثيل هذا الأثر في النموذج الخطي الآتي:

$$Y= 0.588x + 1.586$$

وهذا ما يدفعنا لقبول الفرضية الفرعية الثانية التي تنص على وجود أثر ذو دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية

على عملية تخزين المعرفة عند أساتذة الكلية محل الدراسة.

ثالثاً- إختبار الفرضية الفرعية الثالثة: وجود أثر ذو دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية على عملية مشاركة المعرفة عند

أساتذة الكلية محل الدراسة:

الفصل الثاني:..... دور الثقافة التنظيمية في دعم عمليات إدارة المعرفة بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

باستخدام تحليل الإنحدار البسيط لتحديد معنوية وقوة أثر الثقافة التنظيمية (كمتغير مستقل) وعملية مشاركة المعرفة في الهيئة المدروسة (متغير تابع) كانت النتائج كما تظهر في الجدول التالي:

جدول (14): تحليل الإنحدار لقياس أثر الثقافة التنظيمية على عملية مشاركة المعرفة عن أساتذة الكلية محل الدراسة

المتغير المستقل	معامل الإرتباط R	معامل التحديد R ²	β	الثابت	t المحسوبة	مستوى الدلالة Sig
عملية مشاركة المعرفة	0.565 ^a	0.319	0.774	-	5.683	0.000

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS

نلاحظ من الجدول أعلاه أن الثقافة التنظيمية لها ارتباط وأثر ذو دلالة إحصائية على عملية مشاركة المعرفة حيث أن مستوى الدلالة بلغ (0.000) وهو أقل من مستوى الدلالة المقبول في العلوم الإجتماعية (0.05) كما بلغ معامل الإرتباط بين محور الثقافة التنظيمية وبعده عملية مشاركة المعرفة ككل R (0.565^a) مما يشير مبدئياً إلى وجود علاقة ارتباط إيجابية قوية بين محور الثقافة التنظيمية وبعده عملية مشاركة المعرفة، أما معامل التحديد R² فكانت قيمته (0.319)، أي أن 31.9% من التغيرات في عملية مشاركة المعرفة سببها هي الثقافة التنظيمية. ويمكن تمثيل هذا الأثر في النموذج الخطي الآتي:

$$Y=0.774x$$

وهذا ما يدفعنا لقبول الفرضية الفرعية الثالثة التي تنص على وجود أثر ذو دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية على عملية مشاركة المعرفة عند أساتذة الكلية محل الدراسة.

رابعا- إختبار الفرضية الفرعية الرابعة: وجود أثر ذو دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية على عملية تطبيق المعرفة عند أساتذة الكلية محل الدراسة:

باستخدام تحليل الإنحدار البسيط لتحديد معنوية وقوة أثر الثقافة التنظيمية (كمتغير مستقل) وعملية تطبيق المعرفة في الهيئة المدروسة (متغير تابع) كانت النتائج كما تظهر في الجدول التالي:

جدول (15): تحليل الإنحدار لقياس أثر الثقافة التنظيمية على عملية تطبيق المعرفة عن أساتذة الكلية محل الدراسة

المتغير المستقل	معامل الإرتباط R	معامل التحديد R ²	β	الثابت	t المحسوبة	مستوى الدلالة Sig
عملية تطبيق المعرفة	0.543 ^a	0.294	0.751	-	5.366	0.000

نلاحظ من الجدول أعلاه أن الثقافة التنظيمية لها ارتباط وأثر ذو دلالة إحصائية على عملية تطبيق المعرفة حيث أن مستوى الدلالة بلغ (0.000) وهو أقل من مستوى الدلالة المقبول في العلوم الإجتماعية (0.05) كما بلغ معامل الارتباط بين محور الثقافة التنظيمية وبعده عملية تطبيق المعرفة ككل $R(0.751^a)$ مما يشير مبدئياً إلى وجود علاقة ارتباط إيجابية قوية بين محور الثقافة التنظيمية وبعده عملية تطبيق المعرفة، أما معامل التحديد R^2 فكانت قيمته (0.294)، أي أن 29.4% من التغيرات في عملية تطبيق المعرفة سببها هي الثقافة التنظيمية. ويمكن تمثيل هذا الأثر في النموذج الخطي الآتي:

$$Y=0.751x$$

وهذا ما يدفعنا لقبول الفرضية الفرعية الرابعة التي تنص على وجود أثر ذو دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية على عملية تطبيق المعرفة عند أساتذة الكلية محل الدراسة.

خامساً- إختبار الفرضية الرئيسية: وجود أثر ذو دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية على عمليات إدارة المعرفة عند أساتذة الكلية محل الدراسة:

باستخدام تحليل الإنحدار البسيط لتحديد معنوية وقوة أثر الثقافة التنظيمية (كمتغير مستقل) وعمليات إدارة المعرفة في الهيئة المدروسة (متغير تابع) كانت النتائج كما تظهر في الجدول التالي:

جدول (16): تحليل الإنحدار لقياس أثر الثقافة التنظيمية على عمليات إدارة المعرفة عن أساتذة الكلية محل الدراسة

المتغير المستقل	معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²	β	الثابت	t المحسوبة	مستوى الدلالة Sig
عمليات إدارة المعرفة	0.664 ^a	0.441	0.745	0.775	7.379	0.000

نلاحظ من الجدول أعلاه أن الثقافة التنظيمية لها ارتباط وأثر ذو دلالة إحصائية على عمليات إدارة المعرفة حيث أن مستوى الدلالة بلغ (0.000) وهو أقل من مستوى الدلالة المقبول في العلوم الإجتماعية (0.05) كما بلغ معامل الارتباط بين محور الثقافة التنظيمية ومحور عمليات إدارة المعرفة ككل $R=0.664^a$ مما يشير مبدئياً إلى وجود علاقة ارتباط إيجابية قوية بين محور الثقافة التنظيمية ومحور عمليات إدارة المعرفة، أما معامل التحديد R^2 فكانت قيمته (0.441)، أي أن 41.1% من التغيرات في عمليات إدارة المعرفة سببها هي الثقافة التنظيمية ويمكن تمثيل هذا الأثر في النموذج الخطي الآتي:

$$Y = 0.745x + 0.775$$

وهذا ما يدفعنا لقبول الفرضية الرئيسية التي تنص على وجود أثر ذو دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية على عمليات إدارة المعرفة عند أستاذة الكلية محل الدراسة.

خلاصة الفصل الثاني:

تطرقنا في هذا الفصل إلى نشأة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير - برج بوعرييج - كما تعرفنا على الميادين والفروع والتخصصات الموجودة فيها، وعدد أساتذتها وموظفيها، وكذا هيكلها التنظيمي ككل. كما قمنا بعرض وتحليل آراء عينة الدراسة ككل لكل من الثقافة التنظيمية وعمليات إدارة المعرفة وذلك انطلاقاً من مخرجات نظام Spss، التي من خلالها توصلنا إلى صحة وصدق الفرضيات التي قمنا بصياغتها في هذه الدراسة، ومن خلال ذلك فإن نجاح عمليات إدارة المعرفة يظهر من خلال العلاقة بينها وبين الثقافة التنظيمية

الفصل الثاني:..... دور الثقافة التنظيمية في دعم عمليات إدارة المعرفة بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

ومدى سعيها لنجاحها، فالثقافة التنظيمية الجيدة هي التي تولي اهتماما كبيرا بإدارة المعرفة بصفة عامة وطرق تطبيق عملياتها بصفة خاصة.

الخاتمة

الخاتمة:

من خلال دراستنا هذه تم التوصل إلى أن الثقافة التنظيمية عبارة عن مجموعة من السلوكيات والقيم والمعتقدات والاعراف التنظيمية المشتركة بين معظم الأفراد داخل المنظمة والتي تشكل هويتها، والتي تتكون لديهم مع مرور الوقت، وهذا ما يساهم في تحقيق التكيف مع التغيرات في المحيط الخارجي ومواكبة التطورات الجديدة فيه، فالثقافة التنظيمية تعد عاملا مهما يساعد المنظمات في تحقيق التميز والاستمرارية وذلك بالفهم العميق لثقافتها وتشجيع التفاعل الإيجابي بين أفرادها.

كما تعد الثقافة التنظيمية من أبرز العوامل ذات التأثير المباشر والقوي في إدارة المعرفة خاصة وإن هذه الأخيرة تعتبر أساسية لنجاح المنظمات في عصر المعرفة حيث تعمل على تحويل المعرفة الضمنية والصريحة إلى قيمة ملموسة من خلال التشارك الفعال للمعارف بين أعضائها والذي بدوره يؤدي إلى تحسين أداء العمل واتخاذ القرارات. كما وتؤثر الثقافة التنظيمية بشكل كبير على نجاح عمليات إدارة المعرفة وذلك من خلال تحسين طرق توليد المعرفة وتخزينها بالإضافة إلى رفع مستوى تشارك المعارف بين الاعضاء، فالعلاقة الوثيقة بين الثقافة التنظيمية وعمليات إدارة المعرفة جعلت منها ذات تأثير فعال عليها فهي تساعد على الإبداع وتمكن المنظمة من تطبيق ما يطلق عليه اليوم بعمليات إدارة المعرفة والمساهمة في رفع كفاءتها، فالإدارة الناجحة للثقافة التنظيمية هي التي تجعل من عمليات إدارة المعرفة أداة فعالة لتحقيق الإبداع والتميز.

كما توصلنا من خلال هذه الدراسة الى مجموعة من النتائج على الصعيدين النظري والتطبيقي نوردتها فيما يلي:

النتائج النظرية:

من خلال الدراسة النظرية التي قمنا بها تم التوصل إلى النتائج التالية:

- تعتبر الثقافة التنظيمية المحرك الأساسي لنجاح المنظمات؛
- الثقافة التنظيمية هي مجموعة من القيم والمعايير والمعتقدات والقواعد التي يشترك بها أفراد المنظمة؛
- للثقافة التنظيمية عدة مكونات تساعد على نشرها بكل سهولة؛
- الثقافة التنظيمية مجموعة من الخصائص تميزها عن باقي المجتمعات والمنظمات؛
- تتكون إدارة المعرفة من عمليات رئيسية تتمثل في توليد المعرفة، تخزين المعرفة، توزيع المعرفة، وأخيرا تطبيق المعرفة؛

- إن نجاح تطبيق إدارة المعرفة يتوقف على وجود ثقافة تنظيمية داعمة لها؛
- تمثل إدارة المعرفة حقلًا من الحقول العلمية الحديثة التي تساعد على تطوير المنظمات وديمومتها؛

- إن الاهتمام بالثقافة التنظيمية من حيث تهيئة المناخ المناسب للأفراد العاملين في المنظمة ليتشاركوا في عمليات توليد المعرفة وتخزينها ونشرها وتطبيقها يساعد الإدارة في تطبيق عمليات ادارة المعرفة.

النتائج التطبيقية:

من خلال إعداد الجزء التطبيقي لهذه الدراسة تم التوصل إلى النتائج التالية:

- تتمتع الكلية بثقافة تنظيمية عالية وهذا بناء على إجابات الباحثين حيث كانت أغلبها بدرجة موافق وهذا ما يؤكد المتوسط الحسابي الاجمالي المحسوب الثقافة التنظيمية والمقدر ب 3,58؛ وانحراف معياري إجمالي 0,555.
- من خلال دراستنا تم التوصل إلى أن عبارة "التفاعل والتواصل يساهمان في توليد المعرفة بين أساتذة الكلية" حصلت على درجة موافق بشدة بمتوسط حسابي قدره 4,24؛ و انحراف معياري بلغ 0,665.

- أيضاً تم التوصل إلى أن عبارة " نستخدم الكلية البريد الالكتروني كلهم الوسائل لتوزيع المعرفة بين الأساتذة" على درجة موافق بشدة بمتوسط 4,24 و انحراف معياري 0,836.

- وجود علاقة ترابطية قوية ذات أثر ودلالة احصائية بين الثقافة التنظيمية وعملية توليد المعرفة بالكلية ، حيث بلغت أوساطهما الحسابية (3,58-3,58) ليظهر تناسق في إجابات الباحثين، كما بلغ الانحراف المعياري لهما (0,555-0,735) مستوى الدلالة بلغ (0,000) وهو أقل مستوى دلالة مقبول في العلوم الاجتماعية (0,05)، في حين ظهر معامل الارتباط ككل $R(0,702^a)$ ، أما معامل التحديد فكانت قيمته $R^2(0,493)$ ومن كل هذا يمكن القول ان بعد عملية توليد المعرفة يتأثر بالثقافة التنظيمية بدرجة موافق.

- وجود علاقة ترابطية قوية ذات أثر ودلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية وعملية تخزين المعرفة بالكلية، حيث بلغت أوساطهما الحسابية (3,69-3,58) كما بلغ الانحراف المعياري لهما (0,623-0,555)، مستوى الدلالة بلغ (0,000) وهو أقل مستوى دلالة مقبول في العلوم الاجتماعية (0,05)، معامل الارتباط $(0,523^a)$ أما معامل التحديد فكانت قيمته $R^2(0,274)$ ، من خلال هذا يمكن القول أن بعد عملية تخزين المعرفة يتأثر بالثقافة التنظيمية بدرجة موافق.

- وجود علاقة ترابطية قوية ذات أثر ودلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية وعملية تشارك المعرفة بالكلية حيث بلغت أوساطهما الحسابية (3,09-3,58) وانحرافهما المعياري (0,760-0,555)، مستوى الدلالة بلغ (0,000) وهو أقل مستوى دلالة مقبول في العلوم الاجتماعية (0,05)؛ كما بلغ معامل الارتباط بينهما $R(0,565^a)$ أما معامل التحديد فكانت قيمته $R^2(0,319)$ ؛ من خلال هذا ظهرت درجة الموافقة في الكلية محل الدراسة محايد.

-وجود علاقة ترابطية قوية ذوأثر ودلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية وعملية تطبيق المعرفة بالكلية حيث بلغت أوساطهما الحسابية (3,27-3,58) في حين بلغ الانحراف المعياري لهما (0,555-0,767)؛ مستوى الدلالة بلغ (0,000) وهو أقل مستوى دلالة مقبول في العلوم الاجتماعية (0,05) كما بلغ معامل الارتباط R (0,543) أما معامل التحديد فكانت قيمته R^2 (0,294)؛ من خلال هذا ظهرت درجة الموافقة في الكلية محل الدراسة بدرجة محايد.

-توجد علاقة ترابطية قوية ذوأثر ودلالة احصائية بين الثقافة التنظيمية وعمليات إدارة المعرفة حيث بلغت أوساطهما الحسابية (3,44-3,58)؛ مستوى الدلالة بلغ (0,000) وهو أقل مستوى دلالة مقبول في العلوم الاجتماعية ، كما بلغت نسبة الانحراف المعياري (0,622-0,555)؛ كما بلغ معامل الارتباط بينهما (0,664) في حين بلغ معامل التحديد (0,441) الذي من خلال كل هذا يمكن القول أن معظم التغيرات في عمليات إدارة المعرفة سببها الثقافة التنظيمية.

الاقتراحات والتوصيات:

من خلال النتائج التي توصلنا إليها من هذه الدراسة تم الوصول إلى بعض الاقتراحات والتوصيات وهي:

- العمل على توظيف أساتذة ذوي معارف وكفاءات.
- العمل على تكثيف الاجتماعات الدورية بين الأساتذة من أجل مناقشة مختلف المشاكل بالكلية.
- التركيز على وضع وإنشاء منصات للنقاش والتواصل لتبادل المعارف وتشاركها.
- تعزيز قيم ومعايير الثقافة التنظيمية التي تدعم عمليات إدارة المعرفة وتعزز من دورها داخل الكلية.
- ضرورة تعزيز التواصل المفتوح والشفاف داخل الكلية بين الأساتذة من أجل رفع درجة التفاهم والثقة بين مختلف المستويات الإدارية.

أفاق البحث:

- تأثير ابعاد الثقافة التنظيمية على عمليات ادارة المعرفة.
- دور عمليات ادارة المعرفة في تحسين عملية صنع القرار في المؤسسات.
- الثقافة التنظيمية ودورها في ادارة التنوع في المؤسسات.
- الثقافة التنظيمية واثرها على استراتيجيه تمكين الموارد البشرية في منظمات الاعمال.
- متطلبات ادارة المعرفة وتأثيرها علي تميز الاعداء.

قائمة

المصادر والمراجع

I. المراجع باللغة العربية

1-الكتب:

- أبو بكر الهوش، " إستراتيجيات إدارة المعرفة، مجموعة النيل العربية للنشر والتوزيع،
- حسين محمد عتوم، يمنى احمد عتوم، إدارة المعرفة بناء الذاكرة التنظيمية، دار الحامد للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2018.
- رباب محروس عبد الحميد الخولي، مفهوم الثقافة التنظيمية مراجعة نظرية تطبيقية، المجلة الدولية للسياسات العامة بمصر، مركز المعلومات ودعم اتخاذ القرار التابع لمجلس الوزراء، المجلد 1، العدد 1، 2022.
- سعد فؤاد علي حبابة، السلوك التنظيمي، الطبعة الأولى، دار الابتكار للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2017.
- صلاح الدين الكبيسي، إدارة المعرفة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، بحوث ودراسات، ب ب ن، 2005.
- عبد الرحمان الجاموس، إدارة المعرفة في منظمات الأعمال وعلاقتها بالمدخل الإدارية الحديثة، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع.
- ليث عبد الله القهوي، استراتيجية إدارة المعرفة والأهداف التنظيمية ، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013.
- محمد خالد أبو عزام، إدارة المعرفة والاقتصاد المعرفي، الطبعة الأولى، دار زهدي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2021
- مهديد فاطمة الزهراء، "الثقافة التنظيمية وعملية صنع القرار بمنظمات الأعمال"، الطبعة الأولى، زمزم للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، 2019.
- ناصر محمد سعود جرادات وآخرون، إدارة المعرفة ، الطبعة الأولى، ثراء للنشر والتوزيع، 2019،
- -نعمة عباس الخفاجي، ثقافة المنظمة، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2019.

2-المطبوعات والمذكرات، الرسائل والأطروحات الجامعية:

- سراي أم السعد، مطبوعة محكمة في مقياس ثقافة المؤسسة، السنة الثانية ماستر، تخصص إدارة الأعمال، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة برج بوعريبيج.
- عجراد شرحيل، إدارة السلوك التنظيمي، مطبوعة لنيل شهادة التأهيل الجامعي، قسم علوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر3، 2019-2020.

- أسماء زدوري، مطبوعة في مقياس إدارة المعرفة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة 8ماي 1945 قالمة، 2015-2016.
- براهيم حياة، دور إدارة المعرفة في تفعيل إدارة الموارد البشرية بالمؤسسة دراسة حالة قطاع الإلكترونيك بـرج بوـعريريج، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم العلوم التجارية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر، 2017-2018.
- شذى سليمان عطية أبو محفوظ، أثر الذكاء الاستراتيجي وإدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية في شركات الاتصالات في الأردن، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية الأعمال، قسم إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، 2011.
- مهديد فاطمة الزهراء، "أثر الثقافة التنظيمية على فاعلية صنع القرار بالمؤسسة الاقتصادية دراسة حالة مجموعة بن حمادي بـرج بوـعريريج"، أطروحة دكتوراه، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2015-2016.
- وهيبة داسي، "أثر الثقافة التنظيمية على إدارة المعرفة" دراسة عينة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، اطروحة لنيل شهادة دكتوراه، تخصص علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2013-2014.

المجلات والمقتيات

- تقار أحمد وعلي عبد الله، أثر الثقافة التنظيمية على إدارة المعرفة دراسة حالة: عينة من مؤسسات قطاع الفلاحة في الجزائر، مجلة الاستراتيجية والتنمية، المجلد 09، العدد 16، الجزائر، 2019.
- حسون هيثم حسون، عمليات إدارة المعرفة ودورها في تعزيز أنشطة التجديد الإستراتيجي دراسة حالة في المديرية العامة لتربية نينوي، مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 13، العدد 4، العراق، 2021.
- سهاد برقي كامل، هدى هادي حسين، "الثقافة التنظيمية ودورها في تعزيز التوجه الريادي لمنظمات الأعمال، بحث استطلاعي لآراء عينة من مديري شركة آسيا سيل للاتصالات في كربلاء، العراق، مجلة جامعة بابل للعلوم المصرفية والتطبيقية (JUBAS)، المجلد 26، العدد 10، 2018.
- عمر محجوب محمد الحسين، بحث أكاديمي أثر الثقافة التنظيمية على أداء المراجعة الداخلية في المؤسسات الحكومية "دراسة تحليلية تطبيقية في بعض المؤسسات الحكومية بدولة قطر"، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 24، العدد 1017، 2018.

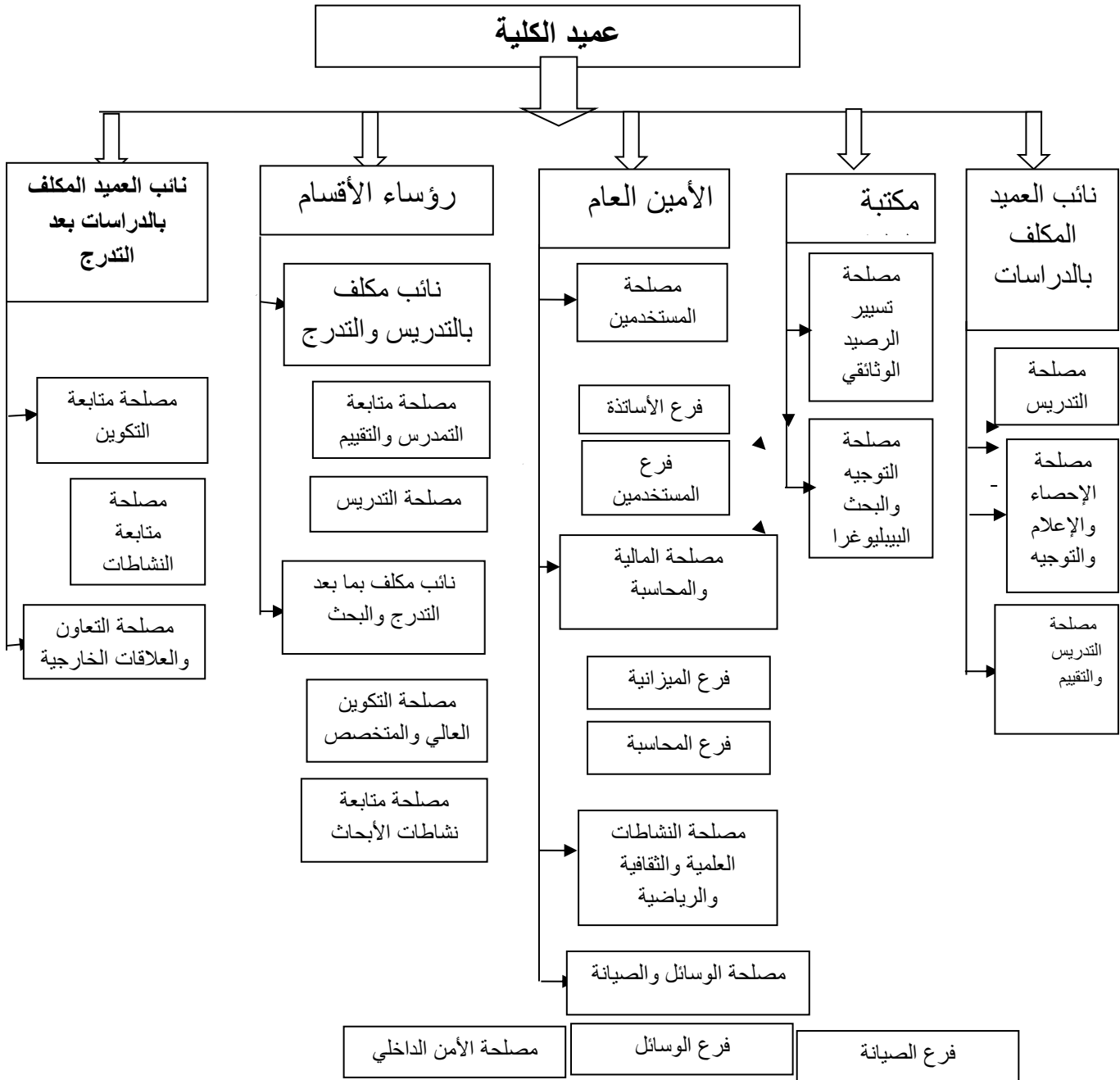
- هادي مران أحمد العيساوي وآخرون، " الثقافة التنظيمية ودورها في تعزيز فعالية اتخاذ القرار الإداري "دراسة استطلاعية لأراء عينة من موظفي مديرية التربية محافظة صلاح الدين"، مجلة جامعة الأنبار العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 12، العدد 28،

مواقع الكترونية

مراجع أجنبية

- Alexandra Bouchar ;la transmission de la culture organisationnelle par les gestionnaires de premiere ligne ;mèmoire prèsentè : dane le cadre du programme de maitrise en gestion des personnes en milieu de travail en vue de l'obtention du grade de maitre èssciences(m .sc.). Universit du quèbec à rimouski ,octobre 2022 .px 8 .

الملاحق



الملحق رقم 02: الاستبيان



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد البشير الإبراهيمي - برج بوعريريج

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم: علوم التسيير

تخصص: إدارة أعمال

استبيان:

السيد(ة) المحترم(ة) تحية طيبة وبعد:

يشرفني أن أضع بين أيديكم هذا الاستبيان لغرض إفادتنا في جمع البيانات ذات الصلة بالموضوع من أجل معرفة دور الثقافة التنظيمية في دعم عمليات إدارة المعرفة" دراسة حالة أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير برج بوعريريج، من أجل استكمال التحضير لمذكرة الماستر تخصص إدارة أعمال.

نرجوا من سيادتكم الإجابة عن أسئلة الاستبيان بوضع العلامة (X) في المربع المناسب، علما أن جميع البيانات تستخدم لأغراض البحث العلمي فقط.

وفي الأخير تقبلوا منا سيادتكم كامل الاحترام والتقدير.

تحت إشراف الأستاذة:

من إعداد الطالبتين:

_ حياة براهيمي

- رابحي نعيمة

- دداش بشرى

السنة الجامعية: 2024/2023

الجزء الأول: البيانات الشخصية

يتعلق هذا المحور بالبيانات الشخصية لافراد العينة، الرجاء وضع العلامة (x) في المكان المناسب.			
الرقم	المتغيرات		
1	الجنس	ذكر	
		أنثى	
2	السن	أقل من 30 سنة	
		من 30 إلى 40 سنة	
		من 41 إلى 50 سنة	
		من 50 سنة فما فوق	
3	سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	
		من 5 إلى 15 سنة	
		من 16 إلى 25 سنة	
		أكثر من 25 سنة	
4	الرتبة الوظيفية	أستاذ التعليم العالي	
		أستاذ محاضر(أ)	
		أستاذ محاضر(ب)	
		أستاذ مساعد (أ)	
		أستاذ مساعد (ب)	

الجزء الثاني: محاور الإستبانة.

المحور الأول: تتعلق عبارات هذا المحور بالثقافة التنظيمية، الرجاء وضع علامة (X) في المكان المناسب.

الرقم	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1	يسود الإحترام المتبادل بين الأساتذة					
2	تحرص على تكوين علاقات اجتماعية جيدة مع زملائك في العمل					
3	يملك الأساتذة المعارف والقدرات للتكيف مع المتغيرات البيئية					
4	العلاقة بين الأساتذة والإدارة تسودها الثقة					
5	هناك تواصل شفاف وجيد بينك وبين زملائك الأساتذة					
6	أنت تتق بالمعلومات والمعرفة التي تتلقاها من الإدارة					
7	يتم التعامل بشكل عادل ومتساو بين جميع الأساتذة داخل الكلية					
8	تتوافق أهدافك الخاصة مع أهداف الكلية					
9	يتم تقديم التوجيه والدعم اللازمين من الكلية لمساعدتك في تحقيق أهدافك					
10	تهتم الكلية بتهيئة ظروف العمل المادية للأساتذة					
11	تشجع الكلية على منح المزايا والحوافز بصورة واضحة					
12	الأعراف السائدة في الكلية تعمل على تشجيع العمل بطرق حديثة					
13	تهتم الكلية بإجراء احتفالات ومناسبات دورية لتكريم الأساتذة					
14	تسعى الكلية إلى تعزيز الأعراف التنظيمية الجيدة					
15	تعزز إدارة الكلية الشعور بالإنتماء والولاء لدى الأساتذة					
16	يتم إقامة اجتماعات دورية لمناقشة المشاكل بالكلية					

					17	يلتزم الأساتذة الأكثر خبرة وتجربة بمتابعة وإرشاد زملائهم الأقل خبرة والإشراف على تأهيلهم
					19	يتم تشجيع استخدام لغة بسيطة ومهنية في جميع جوانب التواصل بين الأساتذة
					20	تهتم الإدارة بتعريفك بالمشاكل والتحديات التي تواجهها وتشجيعك على تنمية طرق جديدة للتعامل معها بطرق ابتكارية
					21	تحترم آراء الآخرين حتى لو اختلفت مع آرائك
					22	لا تمنع من استكمال إنجاز المهام المتبقية خارج أوقات الدوام الرسمي

المحور الثاني: تتعلق عبارات هذا المحور بعمليات إدارة المعرفة، الرجاء وضع العلامة (X) في الخانة المناسبة

الرقم	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
أ	عملية توليد المعرفة					
23	التفاعل والتواصل يساهمان في توليد المعرفة بين أساتذة الكلية					
24	يتم استخدام التقنيات الحديثة بين أساتذة الكلية لتوليد المعارف					
25	هناك دور للتكنولوجيا في تسريع عمليات توليد المعارف بين الأساتذة					
26	تهتم الكلية باستقطاب أساتذة ذوي معارف وكفاءات					
27	يتم تشجيع الأساتذة على تنمية أفكار جديدة والتقدم بها للإدارة					
ب	عملية تخزين المعرفة					
28	هناك طرق جديدة يمكن تطبيقها لتحسين عملية تخزين المعرفة					

					تشجع الكلية على توثيق المعرفة والخبرات لضمان الاستفادة منها	29
					يتم تخزين المعرفة في الوثائق والسجلات وقواعد البيانات	30
					يتم تدوين خبرات الأساتذة وحفظها في قواعد للمعرفة	31
					يسعى الأساتذة إلى حفظ المعرفة بطريقة صحيحة لهدف تسهيل الوصول إليها	32
					تساعد عملية تخزين المعرفة على سهولة استرجاعها.	33
					تساهم عملية تخزين المعرفة في تعزيز التعاون والخبرات بين الأساتذة	34
عملية مشاركة المعرفة						ج
					يتم عقد إجتماعات دورية بين الأساتذة لتبادل المعرفة	35
					إنشاء منصات للنقاش والتفاعل لتبادل المعرفة بين الأساتذة	36
					تعمل الكلية على وضع برامج تحفيزية للأساتذة لتقديم الأفكار الجديدة	37
					تستخدم الكلية البريد الإلكتروني كأهم الوسائل لتوزيع المعرفة بين الأساتذة	38
					يتم تقاسم ومشاركة المعلومات والمعارف بين الأساتذة مع الإنفتاح على المعارف الجديدة	39
عملية تطبيق المعرفة						د
					تتوافر الكلية على آليات واضحة لتطبيق إدارة المعرفة بين الأساتذة	40
					تحرص على تطبيق معارفك في الوقت المناسب	41
					يجري في الكلية بعض التعديلات بعد تطبيق معارف جديدة	42
					توفر الكلية مناخ يشجع الأساتذة على تطوير المعرفة وتحديثها	43

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	64	90,1
	Exclus ^a	7	9,9
	Total	71	100,0

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,914	21

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	70	98,6
	Exclus ^a	1	1,4
	Total	71	100,0

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,846	5

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	69	97,2
	Exclus ^a	2	2,8
	Total	71	100,0

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,865	7

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	69	97,2
	Exclus ^a	2	2,8
	Total	71	100,0

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,828	5

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	71	100,0
	Exclus ^a	0	,0
	Total	71	100,0

الملحق رقم 04: خصائص عينة الدراسة

الجنس

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
ذكر	39	54,9	54,9	54,9
أنثى	32	45,1	45,1	100,0
Valide Total	71	100,0	100,0	

السن

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
أقل من 30 سنة	4	5,6	5,6	5,6
من 30 إلى 40 سنة	43	60,6	60,6	66,2
من 41 إلى 50 سنة	22	31,0	31,0	97,2
سنة فما فوق 50	2	2,8	2,8	100,0
Valide Total	71	100,0	100,0	

سنوات الخبرة

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
أقل من 5 سنوات	15	21,1	21,1	21,1
من 5 إلى 15 سنة	44	62,0	62,0	83,1
من 16 إلى 25 سنة	12	16,9	16,9	100,0
Valide Total	71	100,0	100,0	

الرتبة الوظيفية

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
أستاذ محاضر أ	27	38,0	38,0	38,0
أستاذ محاضر ب	10	14,1	14,1	52,1
أستاذ التعليم العالي	8	11,3	11,3	63,4
أستاذ مساعد أ	7	9,9	9,9	73,2
أستاذ مساعد ب	19	26,8	26,8	100,0
Valide Total	71	100,0	100,0	

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,821	4

Récapitulatif de traitement des observations

	N	%
Observations Valide	66	93,0
Exclus ^a	5	7,0
Total	71	100,0

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,940	21

Récapitulatif de traitement des observations

	N	%
Observations Valide	60	84,5
Exclus ^a	11	15,5
Total	71	100,0

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,953	42

Descriptives

Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
الثقافة التنظيمية1	71	1	5	4,24	,706
الثقافة التنظيمية2	70	2	5	4,11	,713
الثقافة التنظيمية3	70	2	5	3,80	,694
الثقافة التنظيمية4	70	2	5	3,64	,835
الثقافة التنظيمية5	71	2	5	3,80	,872
الثقافة التنظيمية6	70	2	5	4,00	,742
الثقافة التنظيمية7	71	1	5	3,21	1,041
الثقافة التنظيمية8	71	1	5	3,55	,842
الثقافة التنظيمية9	71	1	5	3,35	,972
الثقافة التنظيمية10	71	1	5	3,46	,923
الثقافة التنظيمية11	70	1	5	3,03	,916
الثقافة التنظيمية12	70	1	5	3,37	,966
الثقافة التنظيمية13	70	1	5	3,31	1,136
الثقافة التنظيمية14	70	1	5	3,69	,894
الثقافة التنظيمية15	70	1	5	3,36	1,022
الثقافة التنظيمية16	71	1	5	3,08	1,118
الثقافة التنظيمية17	71	1	5	2,96	1,101
الثقافة التنظيمية19	71	2	5	3,83	,810
الثقافة التنظيمية20	71	1	5	3,06	,939
الثقافة التنظيمية21	71	2	5	4,23	,680
الثقافة التنظيمية22	71	1	5	3,96	,885
الثقافة التنظيمية	71	2	5	3,58	,555
N valide (listwise)	64				

Descriptives

Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
عملية توليد المعرفة	71	1	5	3,58	,735
عملية توليد المعرفة1	71	2	5	4,24	,665
عملية توليد المعرفة2	71	1	5	3,38	1,019
عملية توليد المعرفة3	70	1	5	3,74	,973
عملية توليد المعرفة4	71	1	5	3,30	,962
عملية توليد المعرفة5	71	1	5	3,27	1,028
عملية تخزين المعرفة	71	2	5	3,69	,623
عملية تخزين المعرفة1	71	1	5	3,54	,892
عملية تخزين المعرفة2	71	1	5	3,51	,924
عملية تخزين المعرفة3	71	1	5	3,66	,940
عملية تخزين المعرفة4	70	1	5	3,33	,974
عملية تخزين المعرفة5	70	2	5	3,79	,700
عملية تخزين المعرفة6	71	2	5	4,03	,792
عملية تخزين المعرفة7	71	2	5	3,96	,664
عملية مشاركة المعرفة	71	1	5	3,09	,760
عملية مشاركة المعرفة1	70	1	5	2,61	,982
عملية مشاركة المعرفة2	70	1	5	2,56	,958
عملية مشاركة المعرفة3	71	1	5	2,76	,978
عملية مشاركة المعرفة4	71	1	5	4,24	,836
عملية مشاركة المعرفة5	70	1	5	3,19	1,054
عملية تطبيق المعرفة	71	1	5	3,27	,767
عملية تطبيق المعرفة1	71	1	5	2,97	,971
عملية تطبيق المعرفة2	71	1	5	3,73	,925
عملية تطبيق المعرفة3	71	1	5	3,15	,936
عملية تطبيق المعرفة4	71	1	5	3,23	,974
إدارة المعرفة	71	2	5	3,44	,622
N valide (listwise)	66				

Régression

Variables introduites/supprimées^a

Modèle	Variables introduites	Variables supprimées	Méthode
1	الثقافة التنظيمية ^b	.	Entrée

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,702 ^a	,493	,485	,528

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1	Régression	18,657	1	18,657	67,026	,000 ^b
	Résidu	19,207	69	,278		
	Total	37,864	70			

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		A	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	,256	,411		,622	,536
	الثقافة التنظيمية	,931	,114	,702	8,187	,000

a. Variable dépendante : عملية توليد المعرفة

Régression

Variables introduites/supprimées^a

Modèle	Variables introduites	Variables supprimées	Méthode
1	الثقافة التنظيمية ^b	.	Entrée

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,523 ^a	,274	,263	,535

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1	Régression	7,434	1	7,434	25,992	,000 ^b
	Résidu	19,735	69	,286		
	Total	27,170	70			

a. Variable dépendante : عملية تخزين المعرفة

b. Valeurs prédites : (constantes), الثقافة التنظيمية

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	1,586	,417		3,804	,000
الثقافة التنظيمية	,588	,115	,523	5,098	,000

Variables introduites/supprimées^a

Modèle	Variables introduites	Variables supprimées	Méthode
1	الثقافة التنظيمية ^b	.	Entrée

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,565 ^a	,319	,309	,632

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1	Régression	12,898	1	12,898	32,299	,000 ^b
	Résidu	27,554	69	,399		
	Total	40,452	70			

a. Variable dépendante : عملية مشاركة المعرفة

b. Valeurs prédites : (constantes), الثقافة التنظيمية

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	,320	,493		,649	,519
الثقافة التنظيمية	,774	,136	,565	5,683	,000

Régression

Variables introduites/supprimées^a

Modèle	Variables introduites	Variables supprimées	Méthode
1	الثقافة التنظيمية ^b	.	Entrée

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,543 ^a	,294	,284	,649

a. Valeurs prédites : (constantes), الثقافة التنظيمية

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1	Régression	12,135	1	12,135	28,789	,000 ^b
	Résidu	29,084	69	,422		
	Total	41,218	70			

a. Variable dépendante : عملية تطبيق المعرفة

b. Valeurs prédites : (constantes), الثقافة التنظيمية

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	,587	,506		1,160	,250
الثقافة التنظيمية	,751	,140	,543	5,366	,000

Variables introduites/supprimées^a

Modèle	Variables introduites	Variables supprimées	Méthode
1	الثقافة التنظيمية ^b	.	Entrée

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,664 ^a	,441	,433	,469

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1	Régression	11,963	1	11,963	54,454	,000 ^b
	Résidu	15,158	69	,220		
	Total	27,121	70			

a. Variable dépendante : إدارة المعرفة :

b. Valeurs prédites : (constantes), الثقافة التنظيمية

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	,775	,365		2,120	,038
الثقافة التنظيمية	,745	,101	,664	7,379	,000

فهرس المحتويات:

الملخص

تهدفت هذه الدراسة الى معرفة دور الثقافة التنظيمية في دعم عمليات ادارة المعرفة، ومن اجل ذلك تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي ومنهج دراسة الحالة، مع استخدام اداة الاستبيان لجمع البيانات المتعلقة بمتغيرات الدراسة، واعتمدنا في ذلك على أسلوب العينة العشوائية. اذ تم توزيعه على عينة شملت 71 أستاذ بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير لجامعة برج بوعريريج، كما تم استخدام برنامج الحزم الاحصائية العلوم الاجتماعية. Spss

وقد توصلت الدراسة الى عدة نتائج أهمها. ان الثقافة التنظيمية تؤثر بشكل كبير على عمليات ادارة المعرفة.

الكلمات المفتاحية: الثقافة التنظيمية، إدارة المعرفة، عمليات إدارة المعرفة. (توليد المعرفة، تخزين المعرفة، توزيع المعرفة، تطبيق المعرفة).

Abstract:

This study aimed to know the role of organizational culture in supporting knowledge management processes. To do this, we relied on the descriptive analytical approach and the case study approach, with the use of a questionnaire tool to collect data related to the study variables. We used the random sampling method, it was distributed over a sample including: 71 teachers at the Faculty of Economic, Commercial and Management Sciences of the University of Bordj Bou Arreridj. The SPSS program was also used.

The study resulted in several results, the most important of which are: Organizational culture greatly affects knowledge management processes.

Keywords: organizational culture, knowledge management, knowledge management processes, knowledge generation, knowledge storage, knowledge distribution, knowledge application.