



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة 8 ماي 1945 - قالمة -  
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
قسم علوم التسيير



مذكرة تخرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر

شعبة: علوم التسيير

تخصص: إدارة أعمال

مساهمة الثقافة التنظيمية في نجاح

تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسة

دراسة ميدانية بمؤسسة اتصالات الجزائر-قالمة-

اشراف الاستاذ:

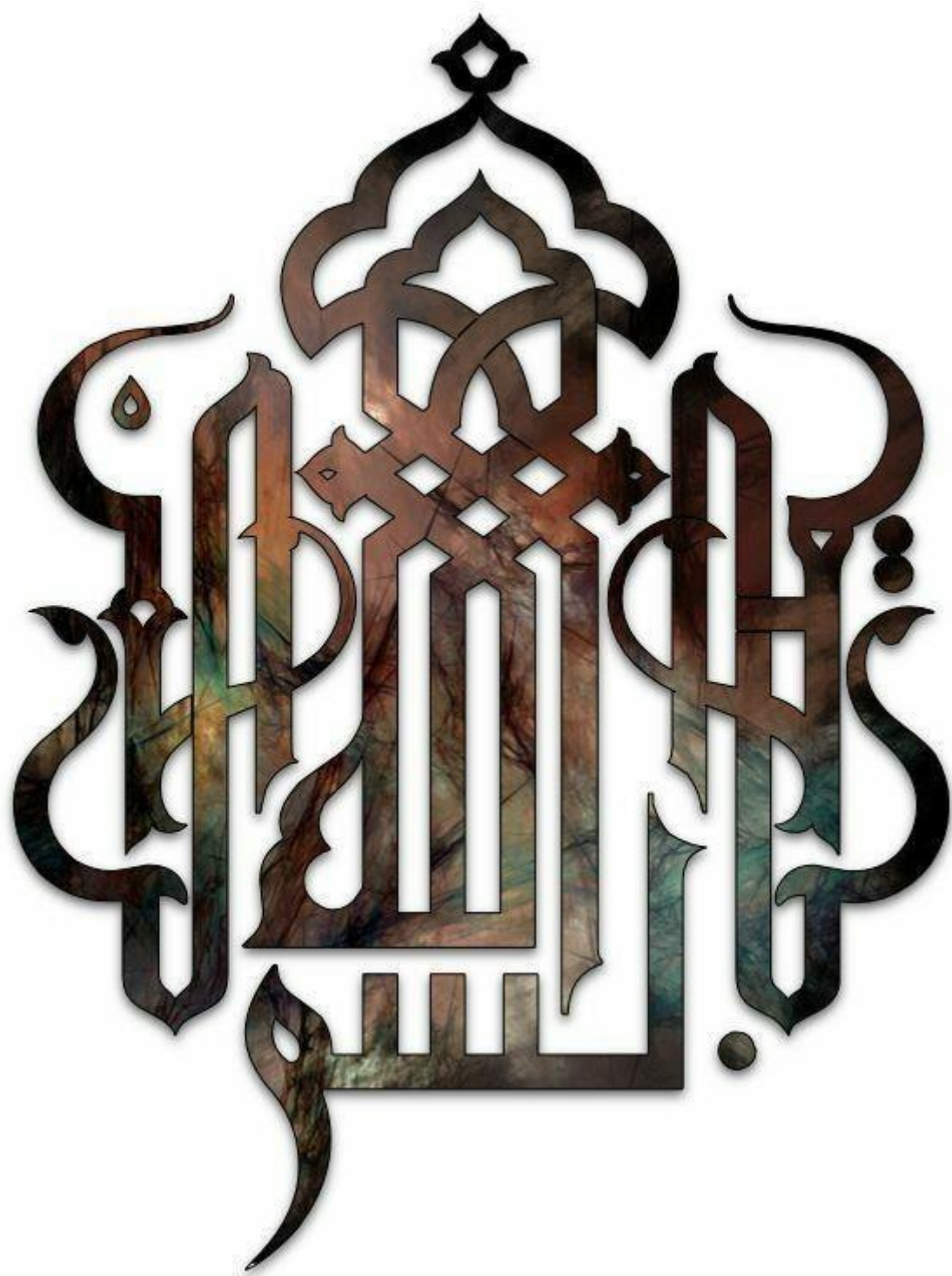
أ.د. بعلي حمزة

اعداد الطلبة:

فراقة غادة

رضاضعة آية

السنة الجامعية : 2023/2022



## شكر و عرفان

قال الله تعالى: << لئن شكرتم لأزيدنكم >>

الحمد لله المتوحد في الجلال بكمال الجمال تعظيماً وتكبيراً، المتفرد بتصريف الأمور على التفصيل والإجمال تقديراً وتديراً.

نحمد الله العلي القدير ونثني عليه الشناء كله، بفضلنا وتوفيقه تم إنجاز هذا العمل، ونصلي ونسلم على قرّة أعيننا حبيبنا ورسولنا محمد صلى الله عليه وسلم.

أما بعد عرفانا بالحميد نتقدم بجزيل الشكر والثناء الى من كان قدوة لنا في هذا البحث العلمي، الى الذي أثار بنصائح الثمينة ومعارفه القيمة

فكان خير ناصح وموجه الى الدكتور الفاضل " **بعلي حمزة** " .

ولا يفوتنا في هذا المقام أن نتقدم بجزيل الشكر الى لجنة المناقشة التي تبنت مسؤولية

هذه المذكرة، كما نتقدم بالشكر والامتنان الى كل أساتذة

قسم علوم التسبير، ولى كل من قدم لنا يد العون والأخص



# Graduation

## إهداء

لم تكن الرحلة قصيرة، ولا ينبغي لها أن تكون، لم يكن الحلم قريباً، ولا الطريق كان مخوفاً بالتسهيلات، لكنني فعلتها.

وهدي تحري

لى ملاكي في الحياة قرة عيني و اعز ما املك غابيتي التي سهرت وكانت معي في كل حالتي  
و ضغوطاتي يكفي ان تعرفي ان لكي ابنة تنتظر فرصة واحدة لتقدم لك الروح و القلب و العين هدية لما قدمته لطالما عاهدتكن

بالنجاح وها انا اليوم اتممت وعدي وهديته لك "ابي الغالية حفظها الله و اظال في عمرها"

لى من كلله الله بالهيبة و الوقار لى من علمني العطاء بدون انتظار

لى من احمى اسمه بكل افتخار " ابي الغالي " بعد فضل الله، ما انا فيه يعوو

لى ابيه، الرجل الذي سعى طوال حياته لكي تكون الافضل

اظال الله في عمرك

لى من رزقت بحم سندرا و ملاذي الاول والاخير وخوي "رياض و علي"

لى العائلة الكريمة و على رأسها جدتي "رحمة حفظها الله"

لى كل من اذم معي في إنجاز هذا العمل انا ممتنة جدا

في الثناء

كما قيل كان علما فاحتملا ثم اصبح حقيقة

و خيال و الحمد لله على التمام

## آية رضاضعة



# Graduation

## إهداء

أهدي عملي المتواضع هذا لى:  
التي حملتني وهنا على وهن وسفتني من نبع حناخها وعظفها  
لى من كان دعاؤها ورضاها  
عني سر نجاحي أهي الغالية حفظها الله  
لى الذي تعب من أجل تربيتي وغرس القيم والأخلاق في قلبي  
لى الذي أحمله لقبه بك  
فر واعتزاز أبي الغالي حفظه الله وإبقاه تاجا فوق رأسي  
لى من علمني معنى الحياة وتذوقت معهم أجمل اللحظات نصفي  
الأخر وأخواتي الأعزاء  
لى كل من علمني حفا، لى أستاذتي الكرام من الطور الأبتدائي  
لى  
الطور الجامعي  
لى كل من ساهم من قريب أو بعيد في هذا العمل  
لى كل الأهل والأقارب والزملاء  
وأخيرا شكر خاص لصدقي ورفيقتي في هذا العمل  
رضاضعة آية

## فراقة خاتمة





# فهرس المحتويات



الصفحة	العنوان
	شكر وعران
	اهداء
II	فهرس المحتويات
IV	قائمة الجداول
V	قائمة الاشكال
VII-XII	مقدمة
<b>الفصل الأول: الإطار النظري للثقافة التنظيمية</b>	
2	تمهيد الفصل:
3	المبحث الأول: ماهية الثقافة التنظيمية
3	المطلب الأول: تعريف الثقافة التنظيمية
4	المطلب الثاني: أهمية الثقافة التنظيمية ومحدداتها
6	المطلب الثالث: خصائص الثقافة وأبعاد الثقافة التنظيمية
9	المبحث الثاني: أساسيات الثقافة التنظيمية
9	المطلب الأول: أنواع الثقافة التنظيمية
11	المطلب الثاني: مستويات الثقافة التنظيمية
14	المطلب الثالث: مكونات الثقافة التنظيمية
16	المبحث الثالث: بناء الثقافة التنظيمية
16	المطلب الأول: تكوين الثقافة التنظيمية (تشكيل)
17	المطلب الثاني: المحافظة على الثقافة التنظيمية
18	المطلب الثالث: معايير قياس الثقافة التنظيمية
21	خلاصة الفصل:
<b>الفصل الثاني: الإطار النظري لإدارة المعرفة ومدى مساهمة الثقافة التنظيمية في نجاح تطبيقها</b>	
23	تمهيد الفصل:
24	المبحث الأول: ماهية إدارة المعرفة
24	المطلب الأول: مفهوم إدارة المعرفة (مفهوم المعرفة)
25	المطلب الثاني: أهمية إدارة المعرفة

## فهرس المحتويات

26	المطلب الثالث: أهداف ومبادئ إدارة المعرفة
30	المبحث الثاني: أساسيات إدارة المعرفة
30	المطلب الأول: عناصر ووظائف إدارة المعرفة
33	المطلب الثاني: عمليات واستراتيجيات إدارة المعرفة
37	المطلب الثالث: متطلبات تطبيق إدارة المعرفة
40	المبحث الثالث: مساهمة الثقافة التنظيمية في نجاح تطبيق إدارة المعرفة
40	المطلب الأول: علاقة الثقافة التنظيمية ببناء إدارة المعرفة
41	المطلب الثاني: أهم القيم والمعايير والممارسات الثقافية التي تدعم وتعزز إدارة وبناء المعرفة
42	المطلب الثالث: أهم المعوقات الثقافية لبناء المعرفة
44	خلاصة الفصل:
<b>الفصل الثالث: دراسة ميدانية بمؤسسة اتصالات الجزائر وكالة قالمة</b>	
46	تمهيد الفصل:
47	المبحث الأول: التعريف بالمؤسسة محل الدراسة
47	المطلب الأول: تقديم عام لاتصالات الجزائر
48	المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر _قالمة_
51	المطلب الثالث: مهام و أهداف مؤسسة اتصالات الجزائر قالمة
53	المبحث الثاني: منهجية وخصائص عينة الدراسة
53	المطلب الأول: منهجية وأداة الدراسة الميدانية:
54	المطلب الثاني: مجتمع وعينة الدراسة والأساليب الإحصائية المستخدمة
60	المطلب الثالث: ثبات وصق أداة الدراسة
62	المبحث الثالث: تحليل النتائج واختبار الفرضيات.
62	المطلب الأول: وصف إجابات عينة الدراسة:
66	المطلب الثاني: اختبار فرضيات الدراسة
76	خلاصة الفصل:
78	خاتمة
82	قائمة المراجع
88	الملاحق
	الملخص



قائمة الجداول:

الصفحة	العنوان	الرقم
19	معايير قياس الثقافة التنظيمية وفق هاريسون وستوكر	1
54	امقياس ليكرت الخماسي المعتمد في الدراسة	2
54	الأوزان المرجحة لمقياس الدراسة	3
55	عينة الدراسة	4
55	توزيع عينة الدراسة المتغيرات الديمغرافية	5
60	نتائج اختبار ثبات وصدق أداة الدراسة (معامل ألفا كرونباخ)	6
62	إجابات أفراد العينة على المتغير المستقل الثقافة التنظيمية	7
64	إجابات أفراد العينة على المتغير التابع (إدارة المعرفة).	8
67	اختبار (شايبرو ويلك) على محاور الدراسة.	9
67	اختبار T-Test للفرضية الأولى	10
68	اختبار T-Test للفرضية الثانية	11
68	تحليل الانحدار لاختبار الفرضية الثالثة	12
70	تحليل التباين لاتجاهات أفراد العينة حسب متغير الجنس	13
71	تحليل التباين لاتجاهات أفراد العينة حسب متغير العمر	14
72	تحليل التباين لاتجاهات أفراد العينة حسب متغير المؤهل العلمي	15
72	نتائج اختبار شيفي (Scheffe) للمحور الاول والثاني حول متغير المؤهل العلمي	16
74	تحليل التباين لاتجاهات أفراد العينة حسب متغير المركز الوظيفي	17
75	تحليل التباين لاتجاهات أفراد العينة حسب متغير عدد سنوات الخبرة	18

قائمة الأشكال

الصفحة	العنوان	الرقم
XII	النموذج المقترح للبحث	1
5	محددات الثقافة التنظيمية	2
12	القوة المؤثرة في تطوير الثقافة التنظيمية	3
13	مستويات الثقافة التنظيمية	4
15	مكونات الثقافة التنظيمية	5
17	تكوين الثقافة التنظيمية	6
33	عمليات إدارة المعرفة	7
48	الهيكلة التنظيمية لمؤسسة اتصالات الجزائر _قائمة_	8
56	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	9
57	توزيع أفراد العينة حسب العمر	10
57	توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي	11
58	توزيع أفراد العينة حسب المركز الوظيفي	12
59	توزيع أفراد العينة حسب عدد سنوات الخبرة	13



# مقدمة



شهد العالم خلال السنوات الماضية عددا من المتغيرات والتي طالت مختلف جوانب الحياة المعاصرة، ومست كافة الجوانب الاقتصادية والاجتماعية والسياسية في دول العالم، وفي خصم هذه التغيرات بدأ الاهتمام بالعنصر البشري يتزايد في المؤسسات المعاصرة، لا سيما وأن العنصر البشري يعتبر من أهم الموارد كونه يمثل قاعدة نجاح المؤسسة، وكان جل هذا الاهتمام من خلال القيم الثقافية حيث تمثل في مجملها ما يسمى بالثقافة التنظيمية التي تنطلق من الثقافة الفردية بالفرد الذي لديه ثقافة صحيحة في حياته تكون لدية قابلية عالية في الانخراط في الثقافة التنظيمية، وأن مجموع المعارف ونوعيتها لدى الفرد تساعد في انخراطه واندماجه أيضا في الثقافات التنظيمية، فالمعرفة أساس تكوين شخصية وثقافة الأفراد والمؤسسات على حد سواء، وحيث أن المدخل المعرفية هي التي تشكل نوع الثقافة الفردية والتنظيمية.

كما تسعى منظمات الأعمال إلى خلق ثقافات تنظيمية خاصة بها وذلك وفقا لمتطلباتها الخاصة، كما أنها تسعى إلى بناء معرفة خاصة بها لكي تستند عليها في تشكيل ثقافتها التنظيمية، حيث أن الاختلاف والتباين في طبيعة نشاطات وأعمال المؤسسات يترتب عنه اختلاف في علاقاتها التنظيمية، مما يجعلها أمام واقع حتمي وهو صياغة ثقافة تنظيمية خاصة بها، وهذا بطبيعة الحال يتطلب تعاون وتنازل من أعضاء التنظيم (العاملين) تجاه الثقافة التنظيمية والالتزام بها التزاما عاليا لغايات تحقيق أهدافها.

كما تعمل إدارة المعرفة في منظمات الأعمال على تزويد العاملين بمجموع المعارف والدرايات التي يحتاجونها في عملهم، لتمكينهم من القيام بعملهم وأداء واجباتهم ومسؤولياتهم على أكمل وجه، وعندما تكون إدارة المعرفة ذات كفاءة وفعالية عالية فإن ذلك ينعكس على مستوى العاملين ووضع المنظمة التنافسي.

انطلاقا من الأهمية البارزة لكل من الثقافة التنظيمية وإدارة المعرفة، جاءت هذه الدراسة لتسليط الضوء على أهمية هذين المتغيرين وذلك من خلال إختبار مدى مساهمة الثقافة التنظيمية في نجاح تطبيق إدارة المعرفة في مؤسسة اتصالات الجزائر وكالة قلمة.

### أولا: إشكالية البحث

يمكن حصر إشكالية البحث في سؤال مركزي يتمثل فيما يلي:

ما مدى مساهمة الثقافة التنظيمية في نجاح تطبيق إدارة المعرفة بمؤسسة اتصالات الجزائر وكالة قلمة؟

حتى تتسنى لنا الإجابة عن هذا السؤال الرئيسي فإنه من الضروري طرح الأسئلة الفرعية التالية:

1. ما مدى إدراك لدى العاملين بمؤسسة اتصالات الجزائر وكالة قلمة لمبادئ الثقافة التنظيمية ؟

2. ما مستوى تطبيق عمليات إدارة المعرفة في مؤسسة اتصالات الجزائر وكالة قلمة ؟

3. هل هنالك أثر للثقافة التنظيمية في نجاح تطبيق إدارة المعرفة بالمؤسسة محل الدراسة ؟

4. هل توجد فروقات بين إجابات الأفراد حول محاور الدراسة، تعزى للمتغيرات الشخصية والديمغرافية ؟

### ثانيا: فرضيات البحث

على ضوء ما سبق وبهدف تناول مختلف الأسئلة المطروحة، نعتد الفرضيات التي سوف يتم اختبار مدى

صحتها، وهي:

1. يوجد إدراك لدى العاملين بمؤسسة اتصالات الجزائر وكالة قائمة لمبادئ الثقافة التنظيمية.
2. يوجد مستوى جيد لتطبيق عمليات إدارة المعرفة في مؤسسة اتصالات الجزائر وكالة قائمة.
3. توجد علاقة أثر إيجابي للثقافة التنظيمية في نجاح تطبيق إدارة المعرفة بالمؤسسة محل الدراسة.
4. لا توجد فروقات بين إجابات الأفراد حول محاور الدراسة، تعزى للمتغيرات الشخصية والديمغرافية.
- 1-4 لا توجد فروق عند مستوى دلالة 0.05، في إجابات أفراد العينة حول محاور الدراسة تعزى إلى متغلي الجنس.
- 2-4 لا توجد فروق عند مستوى دلالة 0.05، في إجابات أفراد العينة حول محاور الدراسة تعزى إلى متغير العمر.
- 3-4 لا توجد فروق عند مستوى دلالة 0.05، في إجابات أفراد العينة حول محاور الدراسة تعزى إلى متغير المؤهل العلمي.
- 4-4 لا توجد فروق عند مستوى دلالة 0.05، في إجابات أفراد العينة حول محاور الدراسة تعزى إلى متغير المركز الوظيفي.
- 5-4 لا توجد فروق عند مستوى دلالة 0.05، في إجابات أفراد العينة حول محاور الدراسة تعزى إلى متغير عدد سنوات الخبرة.

### ثالثا: أهداف البحث

يهدف البحث إلى تحقيق مجموعة من الأهداف التنظيمية والتطبيقية على حد سواء ولعل أبرزها معرفة مدى

مساهمة الثقافة التنظيمية في تفعيل تطبيق إدارة المعرفة، ويمكن إجمالاً إبراز هذه الأهداف كما يلي:

- التعرف على المفاهيم والمضامين الأساسية لكل من الثقافة التنظيمية وإدارة المعرفة.
- معرفة مدى إدراك الموظفين والمسؤولين لأهمية الثقافة التنظيمية في تطبيق إدارة المعرفة.
- معرفة واقع الثقافة السائدة في المؤسسة العمومية الجزائرية اتصالات الجزائر وتشخيص حالتها من هذا الجانب.
- اختبار نموذج الدراسة والذي يفترض وجود مساهمة للثقافة التنظيمية (المتغير المستقل) في نجاح تطبيق إدارة المعرفة (متغير التابع).

### رابعا: أهمية البحث

تبرز أهمية البحث في النقاط التالية:



- يعتبر موضوعي الثقافة التنظيمية وإدارة المعرفة من المقاربات الحديثة والتي تحتاج إلى مزيد من الدراسات وتبسيط الضوء عليها.
- تتبع أهمية الدراسة من كونها تتناول موضوع الثقافة التنظيمية الذي له تأثير على تطبيق إدارة المعرفة وتفعيلها.
- يعتبر موضوع حديث النشأة خاصة في المؤسسات الجزائرية، مما يساعد في لفت انتباه المسؤولين والباحثين لدراسة هذا الموضوع وتحليل أبعاده.
- تقديم دراسة ميدانية حول أثر الثقافة التنظيمية في تعزيز تطبيق إدارة المعرفة لأفراد المؤسسة محل الدراسة كصورة للمؤسسة الجزائرية.

#### خامسا: منهج البحث

نظرا لطبيعة الموضوع ولمعالجة الإشكالية المطروحة واختبار صحة الفرضيات وجدنا ضرورة الاعتماد على المنهج الوصفي والمنهج التحليلي من أجل التوصل إلى إجابة على الأسئلة المطروحة، كما إعتدنا في الجانب التطبيقي على منهج دراسة حالة من خلال إسقاط ما تم التطرق إليه في الجانب النظري على أرض الواقع معتمدين على الاستبيان.

#### سادسا: هيكل البحث

تم تقسيم موضوع البحث إلى ثلاثة فصول، حاولنا من خلالها التطرق إلى مختلف جوانب التي يمكن من خلالها تحقيق أهداف البحث والإجابة على الإشكالية المطروحة حيث تطرقنا إلى ما يلي:

الفصل الأول تطرقنا فيه إلى الإطار النظري للثقافة التنظيمية، وتم تقسيم هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث، يتناول المبحث الأول ماهية الثقافة التنظيمية، والمبحث الثاني أساسيات الثقافة التنظيمية، وفي المبحث الثالث بناء الثقافة التنظيمية.

خصص الفصل الثاني والذي كان تحت عنوان الإطار النظري لإدارة المعرفة ومدى مساهمة الثقافة التنظيمية في نجاح تطبيقها فقد تم تقسيمه أيضا إلى ثلاثة مباحث، وكانت كالاتي المبحث الأول ماهية إدارة المعرفة، المبحث الثاني أساسيات إدارة المعرفة، المبحث الثالث مساهمة الثقافة التنظيمية في نجاح تطبيق إدارة المعرفة.

أخيرا الفصل الثالث تحت عنوان دراسة ميدانية بمؤسسة اتصالات الجزائر وكالة قالمة، وتم تقسيمه إلى ثلاثة مباحث، المبحث الأول التعريف بالمؤسسة محل الدراسة والمبحث الثاني منهجية وخصائص عينة الدراسة وفي الأخير المبحث الثالث بعنوان تحليل النتائج واختبار الفرضيات.

#### سابعا: حدود البحث

تتمثل حدود هذا البحث في:

الحدود الموضوعية: تتناول هذه الدراسة مساهمة الثقافة التنظيمية في نجاح تطبيق إدارة المعرفة.

الحدود المكانية: تم إجراء الدراسة الميدانية بمؤسسة اتصالات الجزائر وكالة قالمة.

الحدود الزمانية: تم إجراء هذه الدراسة في الفترة الممتدة ما بين 2023/04/25 إلى 2023/05/14.

ثامنا: الدراسات السابقة:

الدراسة الأولى: دراسة جزام مسبل العنزي بعنوان: "دور إدارة المعرفة في تعزيز الثقافة التنظيمية الايجابية بقيادة

حرس الحدود بمنطقة تبوك" رسالة مقدمه استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في العلوم الإدارية جامعة

نايف العربية للعلوم الأمنية كلية الدراسات العليا، الرياض، السعودية، 2012.

هدفت الدراسة إلى

- ✓ التعرف على واقع إدارة المعرفة الموجود بقيادة حرس الحدود بمنطقة تبوك
- ✓ الوقوف على ابرز متطلبات التطبيق الفعال لإدارة المعرفة بقيادة حرس الحدود بمنطقة تبوك .
- ✓ التعرف على أنواع الثقافة التنظيمية الايجابية السائدة بقيادة حرس الحدود بمنطقة تبوك
- ✓ معرفة تأثير إدارة المعرفة على الثقافة التنظيمية الايجابية السائدة في قيادة حرس الحدود بمنطقة تبوك.

أهم النتائج

- ✓ يؤمن العاملون بقيادة حرس الحدود بمنطقة تبوك وبشدة بأن إدارة المعرفة تضيف قيمة إلى نتائج حرس الحدود
- ✓ هناك متطلبات بشرية وتنظيمية ومالية وتقنية لإنجاح إدارة المعرفة في قيادة حرس الحدود بمنطقة تبوك.
- ✓ هناك تأثير لإدارة المعرفة في إيجاد وتطوير الثقافة التنظيمية في قيادة حرس الحدود بمنطقة تبوك.

الدراسة الثانية: دراسة حرنان نجوى بعنوان: " مساهمة إدارة المعرفة في تحسين جودة التعليم العالي دراسة عينة من

الجامعات الجزائرية" أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير، جامعة محمد خيضر-بسكرة، كلية

العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، الجزائر، 2014.

هدفت الدراسة إلى:

- ✓ معرفة مدى التغيير والتطور في الأوضاع المعرفية الجديدة
- ✓ تقييم أداء مؤسسات التعليم العالي والبحث العلمي الجزائري من حيث: الرسالة والمهام والأهداف، البحث العلمي.

✓ مساهمة معايير الجودة المتوفرة في مؤسسات التعليم العالي و البحث العلمي.

أهم النتائج:

✓ بروز الدور الفعال الذي تلعبه إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي.

✓ إن تطبيق إدارة الجودة بحاجة إلى دعم الدولة، وزيادة التمويل مع تحديد الأولويات والسياسات التعليمية بوضوح.

✓ الاهتمام بتحسين المناخ التعليمي والإدارة الواعية مع التركيز على البحث العلمي ومخرجات التعليم.  
✓ ضرورة مواكبة التطور والتقدم في وسائل التكنولوجيا التي أصبحت سمة هذا العصر ومتطلب ضروري لنجاح أي مؤسسة.

الدراسة الثالثة: دراسة أحمد الصاوي بعنوان: "إدارة المعرفة وأثرها في الأداء الاستراتيجي في البيئة التنافسية دراسة ميدانية لشركات الخطوط الجوية وشركات السكك الحديدية السودان" أطروحة مقدمة لنيل درجة دكتوراه الفلسفة في إدارة الاعمال، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، كلية الدراسات العليا، السودان، 2016. هدفت الدراسة إلى:

- ✓ التعرف على مستوى اهتمام شركات الخطوط الجوية والسكك الحديدية بإدارة المعرفة.
- ✓ معرفة العالقة بين كل من إدارة المعرفة والأداء الاستراتيجي لمنظمات الأعمال.
- ✓ تحديد تأثير البيئة التنافسية علي العالقة بين إدارة المعرفة والأداء الاستراتيجي.
- ✓ تحديد الأطر والدالات النظرية لإدارة المعرفة لدورها الفاعل بغرض تعزيز قدرات العاملين الإبداعية لتحقيق أداء أفضل.

أهم النتائج:

- ✓ توافر قدرات إدارة المعرفة بدرجة عالية بالشركات وتوافر متطلبات إدارة المعرفة بدرجة عالية
- ✓ توافر التخطيط لإدارة المعرفة بدرجة متوسطة
- ✓ وجود عالقة إيجابية و معتمدة إحصائياً بين متطلبات إدارة المعرفة و الإبداع.

الدراسة الرابعة: دراسة قصة يعقوب بعنوان: " أثر الثقافة التنظيمية على تحسين أداء عمال الإدارة داخل المنشآت الرياضية دراسة ميدانية ديوان المركبات الرياضية ومديريات الشباب والرياضة لمنطقة الساورة"، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، جامعة حسيبة بن بوعلي، معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية، الشلف، الجزائر، 2021.

هدفت الدراسة إلى:

- ✓ التعرف على واقع الثقافة التنظيمية داخل المنشآت الرياضية

- ✓ توجيه اهتمام إدارات المنشآت الرياضية لتحسين أداء عمال الإدارة
- ✓ التعريف بدور وأثر الثقافة التنظيمية و أهميتها في رفع وتحسين أداء عمال الإدارة داخل المنشآت الرياضية
- ✓ معرفة أهم الأبعاد و العناصر التي تتكون منها الثقافة التنظيمية و موضوع تحسين الأداء.

أهم النتائج:

- ✓ المستوى التعليمي يساعد على تطوير و تحسين أداء العمال الإدارة
- ✓ رتبة عمال الإدارة داخل المركب الرياضي ومديرية الشباب والرياضة تلعب دورا هاما في خلق التوازن الإداري من خلال عملية التنظيم و تقسيم العمل حسب الرتب و تحسين أداء العمال الإدارة
- ✓ أن للأقدمية و الخبرة المهنية دور مهم و كبير في تسيير الشؤون الإدارية
- ✓ أن عمال الإدارة داخل ديوان المركب الرياضي ومديريات الشباب والرياضة منضبطين في مواعيد العمل مما يؤدي إلى زيادة فعالية التسيير الجيد و ما يعكس أيضا تحسين الأداء المهني الإداري.

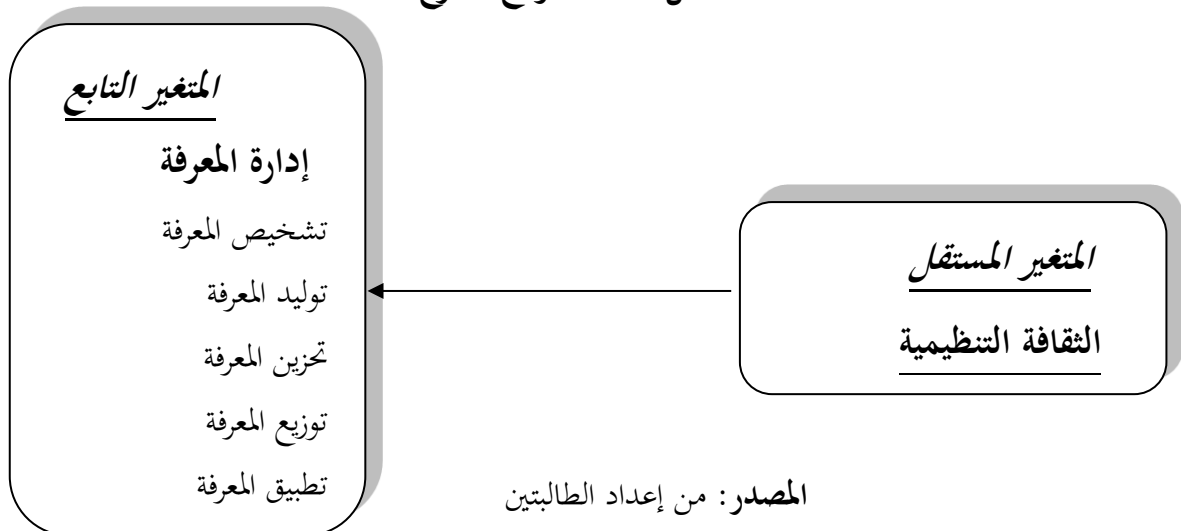
ما يميز دراستنا عن الدراسات السابقة:

تقتصر دراستنا "مساهمة الثقافة التنظيمية في نجاح تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسة دراسة ميدانية بمؤسسة اتصالات الجزائر" على جانبيين، الجانب النظري والذي يحتوي ويشمل المعلومات الخاصة بمتغيري الدراسة و العلاقة بينهما، اما الجانب التطبيقي فقد اختلف عن الدراسات السابقة من حيث المؤشرات الخاصة بكل المتغيرين بالإضافة الى مكان وزمان الدراسة الميدانية.

تاسعا: نموذج البحث

يحدد النموذج الموالي الإطار العام للبحث من خلال تحديد المتغير المستقل(الثقافة التنظيمية) و المتغير التابع (إدارة المعرفة) في الشكل التالي:

الشكل 01: النموذج المقترح للبحث





# الفصل الأول: الإطار النظري

## للثقافة التنظيمية





### تمهيد الفصل:

إن النمط الجديد للمؤسسة المتميزة هو التحسين المستمر والذي يستلزم التغيير المستمر في الثقافة والهياكل والأنظمة والعمليات، ولهذا فقد حظيا موضوع الثقافة التنظيمية بالاهتمام الواضح والكبير في الوقت الراهن لكونها قوة خفية تقف دائما وراء الأنشطة والانجازات التي يمكن رؤيتها، بالإضافة إلى كونها تشكل احد العناصر الأساسية في تفسير سلوك المؤسسة وإدارتها وفرقها ومواردها البشرية والمتعاملين معها من الأطراف ذوي المصالح معها.

نظرا لاتساع موضوع الثقافة التنظيمية وباعتبارها احد محددات نجاح أو فشل المؤسسات سنحاول في هذا الفصل القيام بدراسة هذا الموضوع من خلال التطرق إلى ثلاث مباحث كالتالي:

**المبحث الأول: ماهية الثقافة التنظيمية**

**المبحث الثاني: أساسيات الثقافة التنظيمية**

**المبحث الثالث: بناء الثقافة التنظيمية**

المبحث الأول: ماهية الثقافة التنظيمية

تعد الثقافة التنظيمية من أبرز المواضيع التي تعطي لنا صورة شاملة تعرفنا بالمؤسسة، باعتبارها عنصراً أساسياً في النظام العام للمؤسسات وعليه سنتطرق في هذا المبحث إلى المفاهيم الأساسية للثقافة التنظيمية.

المطلب الأول: تعريف الثقافة التنظيمية

اختلفت وتنوعت التعاريف حول موضوع الثقافة التنظيمية ومن أبرزها مايلي:

تعريف **Taylor 1871** "نظام شمولي معقد يتضمن المعرفة والمعتقدات والفن والأخلاق والقانون والعادات والتقاليد والاستعدادات الأخرى وما يكتسبه الإنسان من أعراف وتقاليد في مجتمعه."<sup>1</sup>

تعريف **Tyrrell 2000** "مجموع القيم والمعتقدات التي تنشأ من خلال التفاوضات والممارسات الجارية بين أعضاء المجموعة فتصبح مصدراً للإشارة لما يعتبر مقبول في المنظمة من حيث السلوك الصائب أو الخاطئ."<sup>2</sup>

تعريف **E.H.schein** "بيئة مكونة من المبادئ أو الافتراضات الأساسية التي أنشأتها مجموعة معينة أو اكتشفتها وأطورتها، لتتعلم كيفية التعامل مع مشاكل التكيف الخارجي والتكامل الداخلي والتي أثبتت فعاليتها، ومن ثم تعليمها للأعضاء الجدد باعتبارها الطريقة الصحيحة لإدراك هذه القضايا والشعور بها."<sup>3</sup>

تعريف **hofstede 1991** "البرمجة الجماعية للعقل التي تحدد طرق التفكير والشعور والتصوير التي تميز مجموعة أوفئة من الناس عن مجموعة أوفئة أخرى من الناس."<sup>4</sup>

تعريف **Yves bertrand**: "الثقافة التنظيمية هي عملية اجتماعية ديناميكية في عالم يتسم بعلاقات عدائية وهي مجموعة من المعارف تستخدمها المجموعات من أجل الحصول على وسائل أفضل للبقاء في عالم يتسم بعلاقات عدائية."<sup>5</sup>

تعريف **Peter & Waterman**: نظام القيم السائدة في المنظمة والذي يتضح من خلال الإنتاج الثقافي والذي يتمثل في الحكايات والأساطير والشعارات الموجودة في المنظمة."<sup>6</sup>

<sup>1</sup> نعمة عباس الحفاجي، ثقافة المنظمة، دار الباز العلمية للنشر و التوزيع، عمان، 2019، ص 20.

<sup>2</sup> Eric w. MacIntosh & Alison Doherty , **The influence of organizational culture on job satisfaction and intention to leave**, sport Management review, volume 13, number 2, may 2010, p 108.

<sup>3</sup> Roger Tessier, Yvan Tellier, **Pouvoirset Culture Organisationnels**, presses de l'université du Québec, Canada, Tome4, 1991, P176.

<sup>4</sup> Nathali Delobbe, C.vanden Berghe, **La Culture Organisationnelle, Les dimensions humaines du travail**, january2004, P 507.

<sup>5</sup> Yves Bertrand, Culture Organisationnelle « Collection Communication organisationnelle », Presses de l'université du Québec Télé\_université, 1991, P 54.

<sup>6</sup> مهدي فاطمة الزاهرة، الثقافة التنظيمية وعملية صنع القرار بمنظمات الأعمال، زمزم ناشرون وموزعون، الأردن، عمان، 2019، ص 23

من خلال التعاريف السابقة يمكن القول ان الثقافة التنظيمية هي " ذلك المركب المكون من القيم والأسس والمعتقدات والمبادئ التي تعتمد عليها المؤسسات والتي من خلالها تحدد الطريقة التي تمارس بها عملها حيث يكتسبها الأفراد وتتفاعل داخل المؤسسة محددتا بذلك الأنماط السلوكية وطبيعة العلاقات بين الأفراد والاهداف المشتركة بينهم وبين المؤسسة، والتي تتطور وتستقر مع مرور الزمن وتصبح سمة خاصة للمؤسسة وتخلق فهما عاما بين أعضائها حول خصائصها والسلوك المتوقع من الأعضاء بهدف توجيه سلوكهم وفقا لرؤيتها ورسالتها واهدافها لخلق بيئة عمل مميزة ومنتجة."

### المطلب الثاني: أهمية الثقافة التنظيمية ومحدداتها

#### 1. أهمية الثقافة التنظيمية :

تلعب الثقافة التنظيمية دورا وأهمية كبيرة إذ أنها قائمة في كل المؤسسات فلا توجد مؤسسة بدون ثقافة تنظيمية فالكثير من المديرين يعتبرون الثقافة التنظيمية كأصل هام وتكمن أهميتها في ما يلي:

✓ الثقافة التنظيمية بمثابة دليل للإدارة والموارد البشرية إذ تشكل لهم نماذج السلوك والعلاقات التي يجب إتباعها والاسترشاد بها.

✓ إطار فكري يوجه أعضاء المؤسسة الواحدة وينظم أعمالهم وعلاقاتهم.

✓ تمنح الثقافة التنظيمية المؤسسة ملامح متميزة تكون بمثابة وسام تميزها على مختلف المؤسسات.

✓ مصدر فخر واعتزاز للموظفين بها خاصة إذا كانت تمثل قيما معينة مثل الابتكار والتميز والريادة والتغلب على المنافسين.<sup>1</sup>

✓ تعتبر الثقافة التنظيمية ميزة تنافسية للمؤسسة إذا تؤكد على سلوكيات ابتكاره كالتفاني في العمل ولكنها تصبح ضارة إذا كانت تؤكد على سلوكيات روتينية كالطاعة العمياء والالتزام الحرفي بالرسميات.

✓ تساهم في تحقيق الاستقرار داخل المؤسسة كنظام اجتماعي متكامل لأنها تعمل على خلق روح التعاون والتنسيق والشعور بالوحدة المشتركة والولاء والالتزام.<sup>2</sup>

✓ تعتبر الثقافة التنظيمية القوية عنصرا فعالا ومؤيدا للإدارة ومساعدة لها على تحقيق أهدافها وطموحاتها.

✓ الثقافة التنظيمية القوية تسهل مهمة الإدارة فلا تلجأ إلى الإجراءات الرسمية أو الصارمة لتأكيد السلوك المطلوب.

<sup>1</sup> خالدية مصطفى عبد الرزاق وآخرون، الثقافة التنظيمية وتأثيرها في تحديد التوجه الاستراتيجي للمنظمة: دراسة تحليلية المجلة العربية للإدارة، العدد رقم 39، مجلة الجامعة العراقية، مارس 2019، ص ص159، 158، بتصرف.

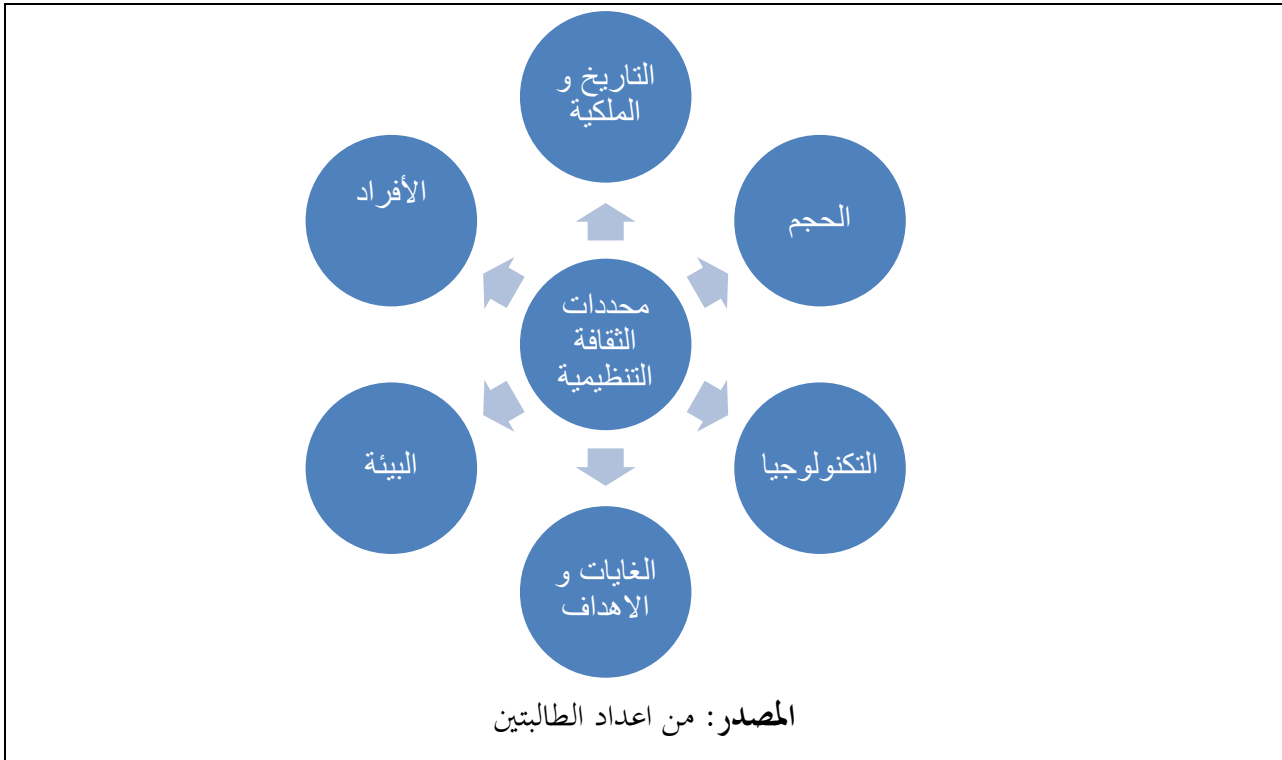
<sup>2</sup> فاطمة دريدي، أنماط السلطة الإدارية وعلاقتها بالثقافة التنظيمية أطروحة دكتوراة في علم اجتماع التنظيم، قسم علم الاجتماع، كلية العلوم الانسانية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2018/2017، ص ص123، 124، بتصرف .

✓ تعتبر عاملا مهما في جذب الموارد البشرية الملائمة للمنظمات الرائدة تجذب الموظفين الطموحين والمنظمات التي تتبنى قيم ستهوي الموظفين المبدعين والمؤسسات التي تكافئ التميز والتطور ينظم إليها.<sup>1</sup>

## 2. /محددات الثقافة التنظيمية:

تشير نتائج الدراسات السابقة والأبحاث التي استهدفت تحليل وتشخص موضوع الثقافة التنظيمية الى وجود ستة محددات للثقافة التنظيمية والتي يمكن توضيحها في الشكل التالي :

### الشكل 02: محددات الثقافة التنظيمية



- **التاريخ والملكية:** يعكس تاريخ تطور المؤسسة ونوعيات القيادات التي تبادلت إدارتها جزءا من ثقافتها، كما يعكس نوعية الملكية وهل هي عامة أم خاصة، محلية أم دولية جانبا آخر من الثقافة السائدة في المنظمة.
- **الحجم:** لا يعني بالضرورة اختلاف الثقافة بين المؤسسات الكبيرة والصغيرة بقدر ما يعكس أسلوب الإدارة وأنماط الاتصالات ونماذج التصرفات في مواجهة المواقف والتي تتأثر باعتباريات الحجم.
- **التكنولوجيا:** على سبيل المثال تركز المؤسسات المتخصصة في استخدام التكنولوجيا المتقدمة في عملياتها على القيم الخاصة والمهارات الفنية في صياغة ثقافتها التنظيمية في حين تركز المؤسسات الخدمائية على ثقافة خدمة العملاء والمهارات الشخصية.

<sup>1</sup> خالد الكثيري ومحمد ميهلر، خصائص الثقافة التنظيمية وعناصرها وطرق قياسها: دراسة تحليلية في المفاهيم النظرية، قسم إدارة الموارد البشرية، كلية القيادة والإدارة، جامعة العلوم الإسلامية، ماليزيا، 2019/9/9، ص 1036، بتصرف.

- **الغايات والأهداف:** تتأثر الثقافة السائدة بنوعية الغايات التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها على سبيل المثال فإن المؤسسات التي تسعى إلى تحقيق الريادة في خدمة العملاء سوف تركز على غرس القيم الخاصة بعلاقات العملاء في ثقافتها التنظيمية.
- **البيئة:** فالطريقة التي تختارها المؤسسة في التعامل مع عناصر بيئتها الداخلية والخارجية من عملاء ومنافسين وموردين وعاملين.....الخ، سوف تؤثر في الكيفية التي تنظم بها مواردها وأنشطتها وتشكل بها ثقافتها
- **الأفراد:** تؤثر التي يفضلها أعضاء الإدارة العليا في ممارسة العمل ، وكذلك تفضيلات العاملين للأساليب المستخدمة في التعامل معهم في تشكيل قيم العمل السائد في المنظمة وكذلك ثقافتها المميزة فالإدارة يصعب عليها فرض ثقافة لا يؤمن بها العاملون والعكس صحيح<sup>1</sup>.

### المطلب الثالث: خصائص الثقافة وأبعاد الثقافة التنظيمية

#### 1. خصائص الثقافة التنظيمية:

- يجب إدراك انه لا توجد منظمة ثقافتها مشابهة لثقافة منظمة أخرى حتى لو كانت تعمل في نفس القطاع، وفي ما يلي عرض موجز لأهم خصائص الثقافة التنظيمية:
- **الانتظام في السلوك والتقييد به:** نتيجة التفاعل بين أفراد المنظمة فإنهم يستخدمون لغة ومصطلحات وعبارات وطقوسا مشتركة ذات علاقة بالسلوك من حيث الاحترام والتصرف.
  - **المعايير:** هناك معايير سلوكية فيما يتعلق بحجم العمل الواجب انجازه (مثلا: لا تعمل كثيرا جدا، ولا قليلا جدا).
  - **القيم المتحكمة:** توجد قيم أساسية تتبناها المنظمة ويتوقع من كل عضو فيها الالتزام بها.
  - **الفلسفة:** لكل منظمة سياساتها الخاصة في معاملة العاملين بها والعملاء.
  - **القواعد:** عبارة عن تعليمات صارمة تصدر عن المنظمة وتختلف في شدتها من منظمة إلى أخرى، والفرد يعمل في المنظمة وفقا للقواعد المرسومة له.<sup>2</sup>
  - **المناخ التنظيمي:** عبارة عن مجموعة من الخصائص التي تميز البيئة الداخلية للمنظمة التي يعمل الأفراد ضمنها والتي فتؤثر على قيمهم واتجاهاتهم وإدراكهم وذلك لأنها تتمتع بدرجة عالية من الاستقرار والثبات النسبي،

<sup>1</sup> جمال الدين المرسي، الثقافة التنظيمية والتغيير، الدار الجامعية ، الاسكندرية، مصر، 2006، ص ص 29، 30.

<sup>2</sup> خالد لكثيري ومحمد ميلهر، مرجع سابق ذكره، ص 1037.



وتتضمن مجموعة من الخصائص هذه: الهيكل التنظيمي، النمط القيادي، السياسات والإجراءات والقوانين وأنماط الاتصال.....الخ.<sup>1</sup>

إضافة إلى هذه الخصائص والتي تعكس لنا ثقافة المنظمة، تجدر الإشارة إلى انه توجد مجموعة من السمات الثقافية التي تتفاوت درجة الالتزام بها من منظمة إلى أخرى منها:<sup>2</sup>

- الإبداع والمخاطرة: درجة تشجيع العاملين على الإبداع والمخاطرة.
- الانتباه للتفاصيل: الدرجة التي يتوقع فيها العاملين أن يكونوا دقيقين ومنتبهين للتفاصيل.
- التوجه نحو الناس: درجة اهتمام الإدارة بتأثيرها على الأفراد داخل المنظمة.
- التوجه نحو الفريق: درجة تنظيم فعاليات العمل حول الفريق لا الأفراد.
- العدوانية: درجة عدوانية الأفراد وتنافسهم لا سهولة وودية التعامل معهم.
- الثبات: درجة تأكيد فعاليات المنظمة المحافظة على الحالة الراهنة بدلا من النمو.
- الانتباه نحو النتائج: درجة تركيز الإدارة على النتائج والمخرجات وليس التقنيات والعمليات المستخدمة لتحقيق هذه النتائج.

كما توجد كذلك سمات وميزات وخصائص أخرى للثقافة التنظيمية يجدر بنا التطرق إليها وهي كالاتي:<sup>3</sup>

- عملية إنسانية: يعتبر الإنسان المصدر الرئيسي لثقافة التنظيمية، وبدونه لا تكون.
- عملية رضا نفسي: في كونها تشبع حاجات الإنسان الذاتية وتريح النفس وترضي الضمير، كما أنها تشعر الفرد بالانتماء للجماعة.
- عملية معقدة: نظرا لاشتمالها على عدد كبير من الخصائص.
- نظام تراكمي: عملية تراكمية يسلمها جيل إلى جيل لاحق من أجيال المنظمة على أن يسلمها هو الآخر للأجيال اللاحقة.
- لها خاصية التكيف: فهي تتصف بالمرونة والقدرة على التكيف، استجابة لمطالب المديرين والعاملين.
- لها قابلية الانتشار: فالثقافة التنظيمية تنتشر بين المنظمات الإدارية وداخل المؤسسات الإدارية بالمؤسسة الواحدة.

<sup>1</sup> إيهاب فاروق مصباح العاجز ، دور الثقافة التنظيمية في تفعيل الإدارة الالكترونية ، دراسة تطبيقية على وزارة التعليم العالي - محافظات فلسطين، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، قسم إدارة أعمال، كلية التجارة ، الجامعة الإسلامية ، غزة ، 2011 ، ص 14.

<sup>2</sup> ماجدة العطية، سلوك المنظمة " سلوك الفرد والجماعة"، دار الشروق لنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن ، الطبعة العربية الأولى 2003، ص 326

<sup>3</sup> رياحي معمر، مانع فاطمة، استخدام أبعاد الثقافة التنظيمية في التنبؤ بالرضا الوظيفي: دراسة حالة موظفي المؤسسة الاستشفائية بمنطقة شطبية " مجلة اقتصاديات شمال افريقيا، المجلد 17، العدد 27، الجزائر، 2021 ، ص 344، 345.

- كمحدد لمعايير السلوك : حيث أنها اتجاه اجتماعي ومعياري يؤدي إلى تماسك وتكامل المؤسسة فيما بينها .

## 2. أبعاد الثقافة التنظيمية:

يمكن تلخيص اهم ابعاد الثقافة التنظيمية في العناصر التالية:<sup>1</sup>

**مرونة التنظيم:** وقدرته على الاستجابة والتأقلم لمتغيرات الظروف الداخلية والخارجية.

**طبيعة العمل:** ومتطلبات العمل م حيث طبيعتها الروتينية التي تكرس الملل وتحد الإبداع وأنها تثير التحدي لدى العامل فتدفعه إلى التجربة والابتكار والإبداع.

**التركيز على الانجاز :** حيث إن معظم المشروعات تؤكد على الانجاز كأساس للمكافأة أو الترقية والتقدم.

**أهمية التنمية الإدارية والتدريب :** وهو درجة ما توليه الإدارة من اهتمام لتدريب وتطوير العاملين ، فالاستثمار في العنصر البشري يعتبر من أهم أنواع الاستثمارات لما يسببه من ثقة في نفس المتدرب لتحقيق أهدافه ويرفع من معنوياتهم وبالتالي يؤدي لتقليل معدل دوران للعاملين في المشروع .

**أنماط السلطة :** إن السلطة المركزية توحى بالتصلب وعدم المرونة وبالتالي تحد من الابداع لأن الموظف لا يملك سلطة اتخاذ القرار .

**أسلوب التعامل بين العاملين والإدارة:** فالأسلوب الذي تتبعه الإدارة يحدد نمط تعامل العاملين معها ، فالإدارة التي تتطلب الصدق والأمانة والإخلاص وتعاملهم بالمثل تحصل على تعاون العاملين وإخلاصهم في العمل وحرصهم على مصلحة المشروع ، وذلك بعكس الإدارة التي تتبع نظام فرق تسد حيث تعتقد إن اتفاق العاملين يشكل تهديدا لها وهنا تكثر المشاكل مما يؤثر على أدائهم .

**أنماط الثواب والعقاب:** إن الهدف من المكافأة والعقاب هو تكرار سلوك معين مرغوب أو تعديله.

**الأمن الوظيفي :** وهو مجموعة من الضمانات والمنافع الوظيفية التي يتطلبها العاملون مثل: الأمن من فقدا الوظيفة دون أسباب شرعية ، الأمن من إجراءات إدارية تعسفية ، الأمر الذي يؤدي إلى الاستقرار النفسي ورفع روح المعنوية، وبالتالي تحسين الأداء وتوثيق الولاء.

<sup>1</sup> كامل محمد المغربي، السلوك التنظيمي: مفاهيم واسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم، دار الفكر للنشر والتوزيع، الطبعة الثالثة، عمان، 2004، ص 166.

### المبحث الثاني: أساسيات الثقافة التنظيمية

الثقافة التنظيمية هي تلك التركيبة التي تتكون من أنواع ومستويات ومكونات تتفاعل مع بعضها البعض مشكلتنا لنا السلوك المجتمعي الذي يتولد عنه سلوك الفرد الوظيفي باعتبارها امتداد للثقافة المجتمعية، وعليه سيتناول هذا المبحث أنواع ومستويات الثقافة ومكوناتها.

### المطلب الأول: أنواع الثقافة التنظيمية

تصنف عامة ثقافة المنظمة بصورة عامة إلى نوعين رئيسيين هما:<sup>1</sup>

1) **ثقافة قوية (مكثفة) strong culture**: وهي الثقافة التي تخلق لأعضاء المنظمة تماسكا كبيرا فيما

بينهم، والتي يهتم فيها المدبرون والقادة بالعملاء وأصحاب الأسهم وبالموظفين اهتماما ملحوظا.

2) **ثقافة ضعيفة (ركيكة) weak culture**: وهي الثقافة التي يسير فيها الأفراد في طرق مبهمة غير واضحة

المعلم، ويتلقون تعليمات متناقضة، وبالتالي يفشلون في اتخاذ القرارات المناسبة فهي ثقافة لا يتم اغتنامها بقوة

ولا تحظى بالقبول والثقة بين الأفراد العاملين. ففي هذا النوع من الثقافة لا يهتم المدبرين إلا بأنفسهم أو

بالعمل المباشر أو بالتكنولوجيا، ويعطون اهتماما قليلا بناس والعملاء والملاك والموظفون.

وهناك عاملان أساسيان يحددان درجة قوة المنظمة:<sup>2</sup>

1. الإجماع (consensus) أو مدى المشاطرة (sharedness) لنفس القيم والاعتقادات الحيوية في المنظمة

من قبل الأعضاء، وتكون الثقافة قوية كلما كان هناك إجماع أكبر من الأعضاء على القيم والاعتقادات

الحوية في ثقافة المنظمة، ومشاركة واسعة لنفس القيم. ويتوقف ذلك على عاملين رئيسيين:

✓ تنوير العاملين وتعريفهم بالقيم السائدة في المنظمة وكيفية العمل بها.

✓ نظم العوائد والمكافآت، إذ أن منح الأعضاء الملتزمين بالقيم والعوائد والمكافآت يساعد الآخرين

على تعلم القيم وتفهمها.

2. الكثافة أو الشدة (intensity): تزداد ثقافة المنظمة قوة بتزايد شدة وقوة تمسك العاملين بالقيم والاعتقادات

الحوية.

<sup>1</sup> بن كبحول محمد، أبعاد الثقافة التنظيمية وعلاقتها بتنمية سلوك المواطنة التنظيمية: دراسة ميدانية، أطروحة مكملة لنيل شهادة الدكتوراه في علم النفس

، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد بوضياف المسيلة، الجزائر، 2019، 2020، ص82، بتصرف

<sup>2</sup> حريم حسين، السلوك التنظيمي: سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، دار الحامد للنشر والتوزيع، الطبعة الرابعة، 2009، ص315،

بتصرف.

والى جانب هذا التقسيم العام للثقافة التنظيمية يميز العديد من الباحثين بين عدة أنماط أخرى من الثقافة كما

يلي:

- **الثقافة الرسمية :** هي القيم والقوانين والإجراءات المعيارية للعمل، والتي يضعها المدراء ويحرصون على ان تكون منظمة ومنسقة وواضحة لجميع العاملين لكي يعملوا على تطبيقها.
- **الثقافة الغير رسمية:** تتمثل في الولاء، والالتزام الشخصي، العمل، والتربية الشاملة، والإدارة الذاتية والتأثير الاجتماعي في بيئة العمل.<sup>1</sup>
- **الثقافة البيروقراطية :** في هذا النوع يتم تحديد المسؤوليات والسلطات ، فيكون العمل منظما ويتم التنسيق بين الوحدات وتسلسل السلطة بشكل هرمي وتقوم على التحكم والالتزام.
- **الثقافة الإبداعية :** هي الثقافة التي تقوم بتوفير بيئة العمل المشجعة والمساعدة على الإبداع ويتصف أفرادها بالجرأة والمخاطرة في اتخاذ القرارات ومواجهة التحديات.
- **الثقافة المساندة:** من أهم سمات هذا النوع أن الإدارة تعامل العاملين معها بصفتهم الإنسانية وليس باعتبارهم آلات
- **ثقافة العمليات :** ينحصر اهتمام ثقافة العمليات في طريقة انجاز العمل وليس النتائج التي تحقق فينتشر الحذر والحيطه بين الأفراد.
- **ثقافة المهمة :** تركز هذه الثقافة على تحقيق الأهداف وانجاز العمل وتهتم بالنتائج وتحاول استخدام الموارد بطريقة مثالية من أجل تحقيق افضل النتائج بأقل التكاليف.<sup>2</sup>
- **ثقافة الدور :** ما يميز هذه الثقافة عن سابقتها هو تركيزها ينصب على نوع التخصص الوظيفي ، وبالتالي الأدوار الوظيفية أكثر من الفرد، وتهتم بالأنظمة والقواعد، وعدم تفضيل المخاطرة ، كما أنها توفر الأمن الوظيفي والاستمرارية وثبات الأداء ، والمشكلة الرئيسية في ثقافة الدور أنها تكون مناسبة متى اتصفت الظروف البيئية بالاستقرار وهو أمر نادر الحدوث.
- **ثقافة الانجاز :** وتركز هذه الثقافة التنظيمية على مستويات النجاح والنمو والتميز لدى أفراد المنظمة، ويمكن القول إن المنظمات تمتلك ثقافة انجاز إذا كانت تعتمد على منهجية تعزيز الانجازات من خلال الحوافز، الطقوس، التكريمية أو شهادات التقدير وبالتالي زيادة حماس الموظفين لتقديم المزيد الأداء والنجاح والتميز.

<sup>1</sup> خالدية مصطفى عبد الرزاق، مرجع سبق ذكره، ص158.

<sup>2</sup> خالد لكثيري ومحمد ميله، مرجع سبق ذكره، ص 1038.1039.

- **ثقافة القوة:** يشير هذا النوع إلى المركزية في اتخاذ القرارات وحصر جميع الصلاحيات بالإدارة العليا فقط بينما الإدارات الأخرى تعتبر تنفيذية وغالبا ما تشاهد هذه في المنظمات صغيرة الحجم ، وتبدأ المشاكل أو التأثيرات عندما يصبح حجم هذه المنظمات كبيرا للدرجة التي تشعر بها الإدارة العليا بصعوبة الاحتفاظ بالصلاحيات بيدها (المحافظة على المركزية ) وذلك بسبب التعقيدات والتفاصيل والظروف التي واجهها.<sup>1</sup>

#### المطلب الثاني: مستويات الثقافة التنظيمية

- تتطور الثقافة التنظيمية من خلال مجموعة من القوى التي توجد في ثلاثة مستويات أساسية وهي كالتالي:<sup>2</sup>
- **ثقافة المجتمع:** تمثل الثقافة في هذا المستوى القيم والاتجاهات والمفاهيم السائدة في المجتمع الموجودة فيه المنظمة والتي ينقلها الأعضاء من المجتمع إلى داخل المنظمة ، وتتأثر هذه الثقافة بعدد من القوى الاجتماعية مثل نظام التعليم ، النظام السياسي ، الظروف الاقتصادية والهيكلي الإداري للدولة ، وتعمل المنظمة داخل هذا الإطار العام لثقافة المجتمع حيث يؤثر على استراتيجيات المنظمة ورسالتها وأهدافها ومعاييرها وممارستها ، ويجب أن تكون استراتيجية المنظمة وسياساتها متوافقة مع ثقافة المجتمع حتى تكتسب المنظمة الشرعية والقبول من ذلك المجتمع.
- **ثقافة الصناعة أو النشاط :** يوجد تشابه في الثقافة داخل النشاط أو الصناعة الواحدة واختلافات في الثقافات بين النشاطات والصناعات المختلفة ، ويعني هذا ، أن القيم والمعتقدات الخاصة بمنظمة ما نجد في نفس الوقت تعتنقها معظم أو كل المنظمات العاملة داخل نفس الصناعة أو النشاط وعبر الوقت يتكون نمط معين داخل الصناعة أو النشاط يكون له تأثير مميز على جوانب رئيسية مثل نمط اتخاذ القرارات ، ومضمون السياسات، ونمط حياة الأعضاء، نوع الملابس ، والأشياء الأخرى السائدة داخل المنظمات العاملة في نفس الصناعة أو النشاط ، ويتضح ذلك بالنظر في النمط الوظيفي في نشاطات البنوك أو الفنادق أو شركات البترول او شركات الطيران وغيرها .
- **ثقافة المنظمة :** عادة ما تكون للمنظمات العامة ، والحكومية والمنظمات الكبيرة أو البيروقراطية ثقافات مختلفة عن المنظومات الصغيرة ، أو الخاصة ، كما قد تكون لها ثقافات مختلفة في مواقع أو أماكن العمل داخل نفس المنظمة ، حيث يمكن أن تكون الثقافات الفرعية حول المستويات الإدارية والتنظيمية المختلفة داخل إدارات وأقسام أو قطاعات المنظمة ، ويرجع ذلك إلى أن الأفراد في هذه المستويات أو في الوحدات التنظيمية يواجهون متغيرات مختلفة ويتعرضون لمصادر وأنواع متباينة من الضغوط مما يدفعهم إلى تشكيل

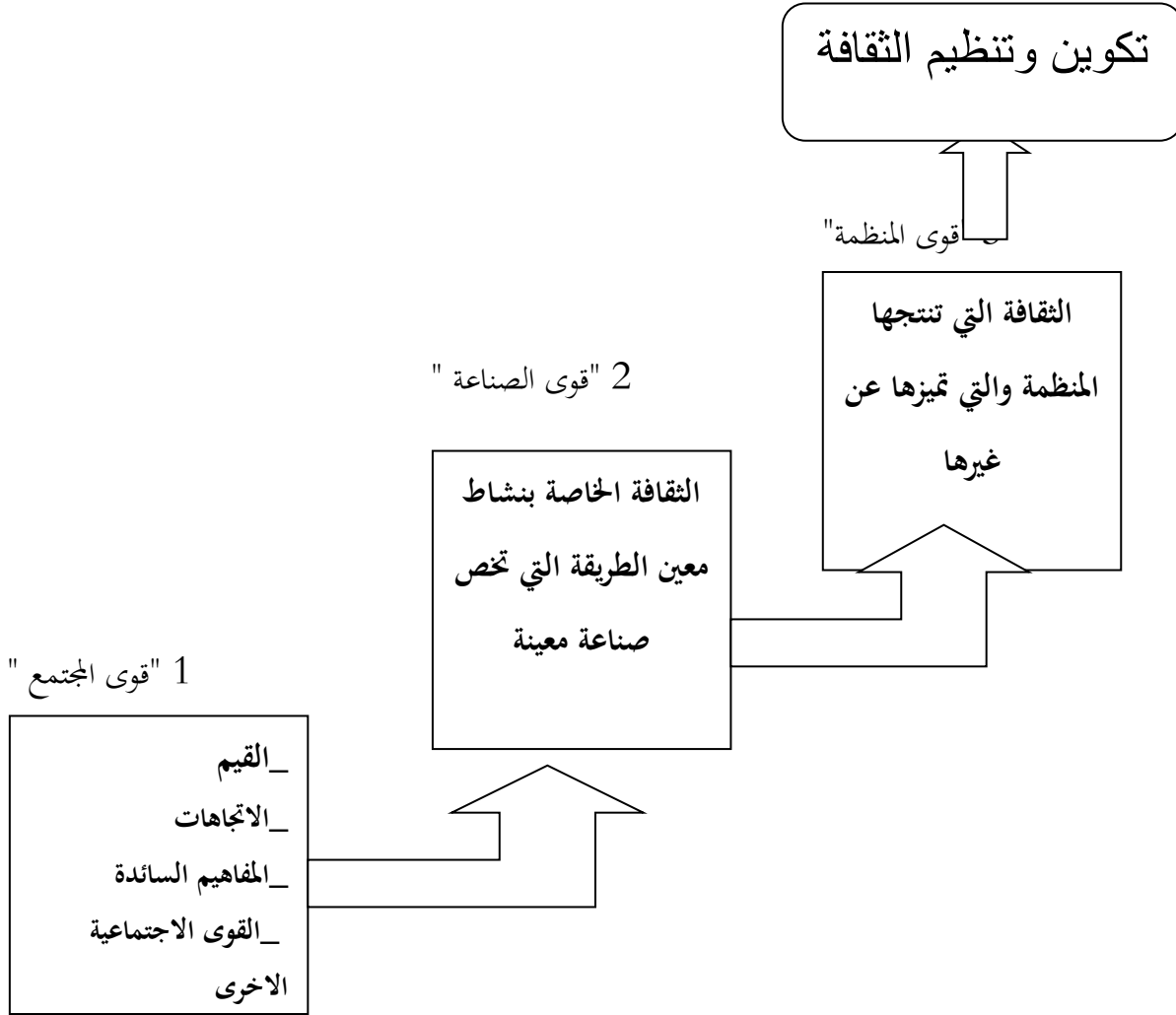
<sup>1</sup> بن كحول محمد، مرجع سبق ذكره، ص ص80.81.

<sup>2</sup> مصطفى محمود أبو بكر، إدارة الموارد البشرية "مدخل تحقيق الميزة التنافسية"، الدار الجامعية ، الإسكندرية، مصر، ص 90 .

مجموعة من القيم والعادات والمعتقدات والافتراضات التي تحكم سلوكهم أو التي يعتقدون أنها تحمي تواجدهم في المنظمة.

والشكل التالي يختصر هذه المستويات:

الشكل 03: القوة المؤثرة في تطوير الثقافة التنظيمية



المصدر: محمد الفاتح بشير المغربي، أصول الإدارة والتنظيم، دار الجنان للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2012، ص

167 أما شاين SCHEIN فيقسم الثقافة التنظيمية إلى ثلاث مستويات مختلفة تنتقل من الظاهر العلني

إلى الضمني الخفي أو الكامن، كالتالي:<sup>1</sup>

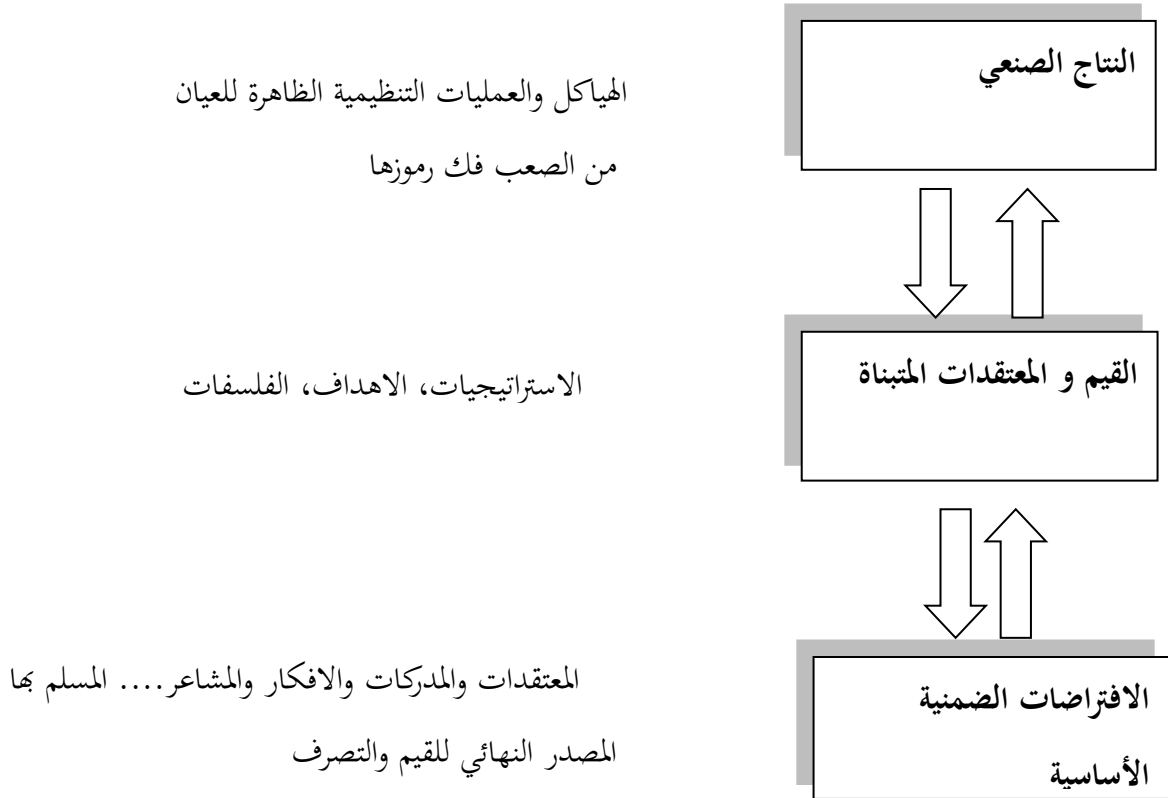
**المستوى الأول: النتاج الصناعي (Artifacts)** يكون هذا النتاج على السطح ويشمل جميع الظواهر التي يراها الإنسان ويسمعا ويشعر بها، حين يواجه مجموعة جديدة ذات ثقافة غير مألوفة. مثل: تصرفات وسلوكيات الأفراد، الاحتفالات والشعائر داخل المنظمة، القصص والطقوس والرموز، كما يتجسد في الملابس وطرق الخطاب.

<sup>1</sup> ادجار هنري شاين، الثقافة التنظيمية والقيادة، ترجمة محمد منير الاصبحي ومحمد شحاتة وهي، معهد الإدارة العامة، الرياض، 2011، ص- ص48.38، بتصرف.

المستوى الثاني: القيم والمعتقدات المتبناة **Beliefs and Values spoused** وهو المستوى الذي يقع تحت النتائج، ويتضمن القيم والمعتقدات التي تحدد النمط السلوكي للعاملين، كما تحدد ما هو متعارف عليه وما هو مقبول وغير مقبول.

المستوى الثالث: الافتراضات الضمنية الأساسية **Assumptions Underlying** يتمثل لب أو جوهر الثقافة في الافتراضات والقيم الضمنية الأساسية التي يصعب تمييزها لأنها موجودة عند مستوى اللاوعي إلى حد كبير، باعتبارها هي التي توجه سلوك العاملين داخل المنظمة وكيفية فهم هؤلاء الأفراد لما يدور حولهم وتظهر المستويات الرئيسية لتحليل الثقافة التنظيمية في الشكل التالي:

#### الشكل 04: مستويات الثقافة التنظيمية



المصدر: ادجار هنري شاين، الثقافة التنظيمية والقيادة، ترجمة محمد منير الاصبحي ومحمد شحاتة وهيبي، معهد الإدارة العامة، الرياض، 2011، ص 38.

#### المطلب الثالث: مكونات الثقافة التنظيمية

تتكون الثقافة التنظيمية من عناصر تمثل أساساً مهماً في تشكيل ثقافة الفرد كمكون مهم من مكونات المؤسسة، وتنقسم هذه المكونات إلى مكونات مادية ومكونات غير مادية كالآتي:

المكونات المادية للثقافة التنظيمية:

الطقوس والعادات التنظيمية: وتتمثل في الأحداث والأنشطة التي يقوم بها العمال والتي تعكس القيم والمثاليات الأساسية في المنظمة كطقوس التحاق موظف جديد بالمنظمة أو ترقية مسؤول أو اجتماع غداء أسبوعي غير رسمي أو فترات استراحة لتناول القهوة أو الشاي وهذا يؤدي إلى تعميق الترابط والتكامل بين العمال.

الرموز: والتي تكون عادة في شكل لون أو صورة أو حركة تستخدم للتعبير عن معاني معينة ترمي إليها وتظهر في المنظمة في شكل أشياء وأفعال كالأسهم التجاري للمنظمة وتصميم المباني والمكاتب ونوع الأثاث ونمط اللباس والتي تحمل رموزا ترتبط بقيم المنظمة وأحسن مثال على ذلك شركة DANONE فشعار الشركة يتمثل في دائرة داخلها طفل يرفع رأسه باتجاه النجمة فهو رمز معروف في العالم والتي يحمل معاني الأمل والنمو والتطور ، وهذا يعني أن وجود مثل هذه الرموز يؤدي إلى وجود نوع من التجانس والانسجام بين عمال المنظمة .<sup>1</sup>

المكونات الغير مادية:

القيم التنظيمية **Organizational Values**: القيم هي اتفاقات مشتركة بين أعضاء التنظيم الاجتماعي الواحد حول ما هو مرغوب أو غير مرغوب، جيد أو غير جيد، مهم أو غير مهم. أما القيم التنظيمية فهي تمثل القيم، في بيئة العمل، بحيث تعمل هذه القيم على توجيه سلوك العاملين ضمن الظروف التنظيمية المختلفة. ومن هذه القيم، العدالة بين العاملين، والاهتمام بإدارة الوقت، والحفاظ على مبدأ العلاقات الإنسانية.

المعتقدات التنظيمية **Organizational Beliefs**: وهي أفكار مشتركة حول طبيعة العمل والحياة الاجتماعية في بيئة العمل ، وكيفية انجاز الأعمال والمهام التنظيمية. ومن هذه المعتقدات أهمية المشاركة في اتخاذ القرارات، والمساهمة في العمل الجماعي والسعي الدائم لتحقيق أهداف المنظمة .<sup>2</sup>

الأعراف التنظيمية **organizational norms**: الأعراف التنظيمية هي عبارة عن معايير يلتزم بها العاملون في التنظيم ، على اعتبار أنها معايير مفيدة في التنظيم وبيئة العمل ، ومن هذه الأعراف على سبيل المثال : التزام التنظيم بعدم تعيين اخوين اثنين في نفس التنظيم ، أو الشخص الذي يتزوج بأجنبي لا يسمح له العمل في بعض التنظيمات ، ومن الجدير بالذكر هنا، أن الأعراف يفترض أن تكون غير مكتوبة وواجبة الإلتباع .

التوقعات التنظيمية **organizational expectation**: تتمثل التوقعات التنظيمية بالتعاقد السيكلوجي الذي يتم بين الموظف والتنظيم ، ويمكن أن نضيف هنا أن هناك توقعات مختلفة داخل التنظيم مثل :

<sup>1</sup> بلال خلف السكارنة، التطوير التنظيمي والإداري، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الطبعة الأولى، عمان، 2009، ص 373 .

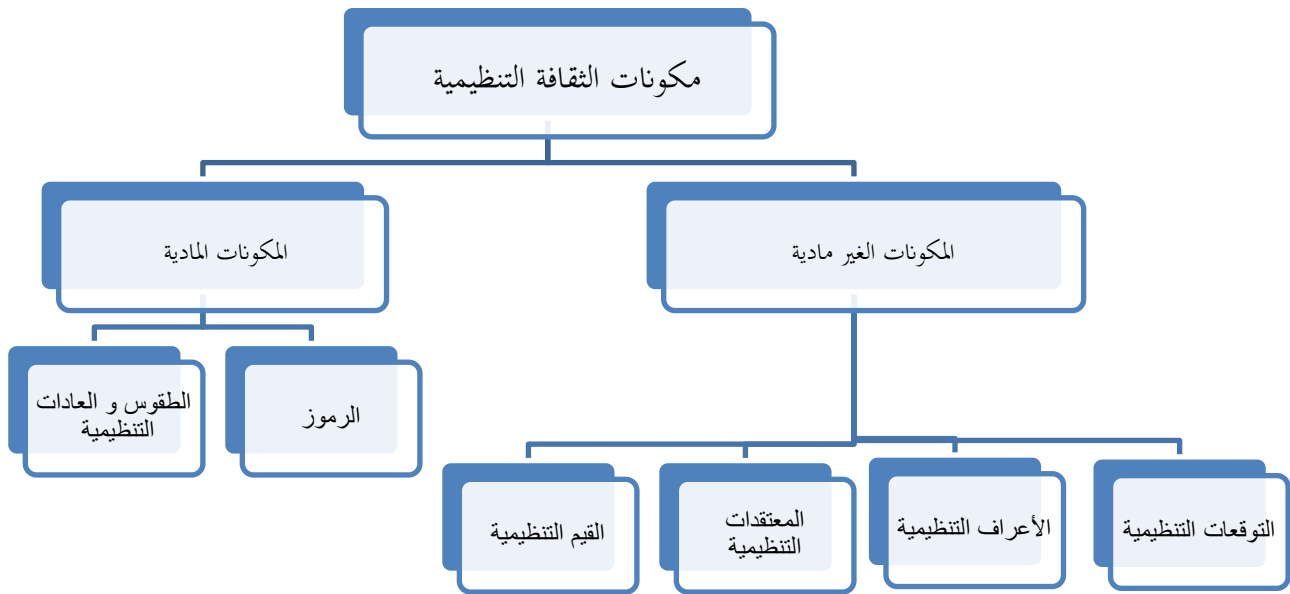
<sup>2</sup> رافدة الحريري، اتجاهات حديثة في إدارة الموارد البشرية، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع، عمان، 2014، ص 168 .



توقعات الرؤساء من المرؤوسين، والزملاء من الزملاء الآخرين في التنظيم، والمرؤوسين من الرؤساء، والمتمثلة بالاحترام والتقدير المتبادل، هذا بالإضافة الى توفيق بيئة تنظيمية ومناخ تنظيمي يساعد ويدعم احتياجات الموظف النفسية والاقتصادية.<sup>1</sup>

والشكل التالي يوضح هذا التقسيم:

الشكل 05: مكونات الثقافة التنظيمية



المصدر: من إعداد الطالبتين.

<sup>1</sup> ريغي ربحة، معمري حمزة، مستوى الثقافة التنظيمية لدى مديرية الموارد المائية "غرداية"، مجلة أنسنة للبحوث والدراسات، المجلد 12، العدد 02، الجزائر  
جامعة زيان عاشور الجلفة، 2021، ص 214 .

المبحث الثالث: بناء الثقافة التنظيمية

يقصد ببناء الثقافة التنظيمية تلك العملية التي يتم من خلالها وعبرها تحديد مجموعة القيم والافتراضات الأساسية اللازمة لتحقيق السلوك التنظيمي لأهدافه، وعليه سنحاول في هذا المبحث معرفة كيفية تكوين الثقافة التنظيمية وكيفية المحافظة عليها ومعايير قياسها

المطلب الأول: تكوين الثقافة التنظيمية (تشكيل)

يمكن تشبيه عملية تكوين الثقافة التنظيمية بالتنشئة الاجتماعية للطفل فهي قيم يتم تعليمها وتلقينها للأفراد منذ البدايات، ويتعلمها الأطفال في البيت من خلال الممارسات اليومية للوالدين، وكلما كانت القيم المغروسة مبكراً كلما كانت امتن وأقوى، وكذلك الأمر في المنظمات فإن المؤسسين يلعبون دوراً مهماً في خلق العادات والتقاليد وطرق العمل، وخاصة في فترات تشكيل الأولى للمنظمة، حيث تلعب الرؤية والفلسفة التي يؤمنون بها دوراً كبيراً في القيم الثقافية باعتبارهم مؤسسين، كما إن الحجم المتواضع والصغير للتنظيمات في المراحل الأولى لنشوتها يسهل عملية التأثير ووضع البصمات، وفرض الرؤية وغرس القيم في الجماعة حيث يتقاسم عدد كبير من العاملين في المنظمات نفس الاتجاهات والقيم وهناك عدد من العوامل التي تساهم في تكوين الثقافة التنظيمية كالاتي:<sup>1</sup>

- **منشئ الشركة:** يمكن أن ترجع الثقافة التنظيمية ولو جزئياً إلى الشخص أو الأشخاص الذين أنشئوا الشركة مما يؤدي إلى ظهور بعض القيم بينهم، وغالباً ما يظهر بينهم شخصية ديناميكية وقيماً مسيطرة قوية ورؤية واضحة لما ستكون عليه الشركة في المستقبل وكيفية الوصول إلى ذلك، وتنتقل اتجاهاتهم وقيمهم إلى العاملين الجدد في المنظمة وتظل آراؤهم موجودة طالما أنهم يعملون بالشركة.
- **التأثير بالبيئة الخارجية:** تنمو ثقافة المنظمة متأثرة ببحرمة المنظمة مع البيئة الخارجية، فيجب على كل منظمة إن تجد مكاناً للصناعة التي تعمل بها أو سوق الذي تتعامل فيه، ومن هنا فإن بعض القيم والممارسات قد يكون لها تأثير في المنظمة بالمقارنة بالقيم والممارسات الأخرى.
- **الاتصال بالعاملين الآخرين:** تتأثر الثقافة التنظيمية باتصال مجموعات العاملين ببعضها البعض فالثقافة تقوم على الفهم المشترك للظروف والأحداث التي يواجهها العاملون بالمنظمة، والذين يعطون معنى مماثل للأحداث والأنشطة الهامة خاصة التي لها علاقة بالمنظمة.

وفي رأي آخر، انه يتم خلق الثقافة التنظيمية بثلاث طرق:<sup>2</sup>

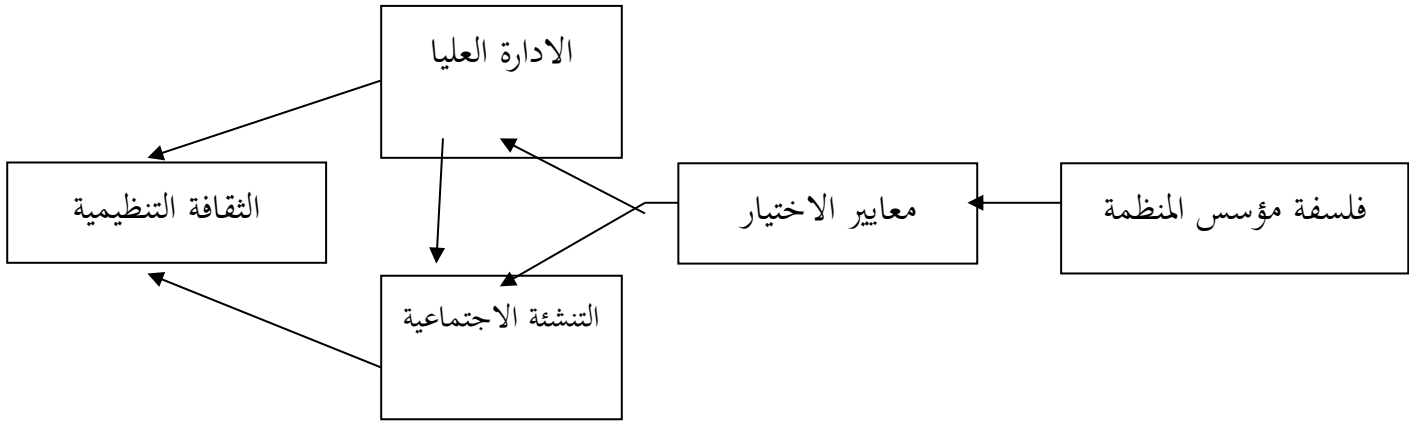
<sup>1</sup> جيرالد جرينبرج، روبرت بارون، إدارة السلوك في المنظمات، ترجمة رفاعي محمد رفاعي و اسماعيل علي بسيوني، دار المريخ للنشر، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2004، ص 637، 638.

<sup>2</sup> العطية ماجدة، مرجع سبق ذكره، ص 333.

- يستخدم المؤسسون العاملون الذين يفكرون بنفس طريقتهم ، ويعملون على الاحتفاظ بهم .
- أنهم يعملون وينشؤون هؤلاء العاملين على التفكير والشعور بنفس طريقتهم .
- إن السلوك الشخصي للمؤسسين يكون نموذجا للدور الذي يشجع العاملين على التوحد معهم. وبذلك يدخلون معتقداتهم وقيمهم وافترضااتهم في المنظمة وحينما تنجح المنظمة ، تصبح رؤية المؤسسين على أنها المحدد الأساسي الذي أدى لتحقيق ذلك النجاح، وبذلك تتموضع الشخصية الكلية للمؤسس في الثقافة المنظمة.

ويمكن توضيح كيفية تكوين الثقافة التنظيمية من خلال الشكل التالي:

الشكل 06: تكوين الثقافة التنظيمية



المصدر: ماجدة العطية، سلوك المنظمة: سلوك الفرد والجماعة، دار الشروق للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2003، ص

.338

### المطلب الثاني: المحافظة على الثقافة التنظيمية

بعد أن يتم خلق الثقافة التنظيمية هناك عدة ممارسات تتم في المنظمة تساعد على الحفاظ على هذه الثقافة وإبقائها وترسيخها لدى الأفراد، وهناك عوامل رئيسية تلعب دورا كبيرا في المحافظة والبقاء على ثقافة المنظمة:

➤ **الإدارة العليا:** حيث إن ردود أفعال الإدارة العليا تؤثر على ثقافة المنظمة من خلال ممارستها الإدارية المختلفة والقرارات التي تتخذها ، والى مدى التزام الإدارة العليا بالسلوك المنظم، واستخدام المصطلحات والعبارات والطقوس واللغة المشتركة ، إضافة إلى المعايير السلوكية التي تتضمن فلسفة الإدارة وتوجيهاتها في

كيفية معاملة الأفراد ،ورود أفعالها اتجاه الغيابات ، الجودة ، وتنفيذ القواعد والأنظمة والتعليمات ، وبهذا فإن محافظة الإدارة العليا على سياستها وفلسفتها تساعد على الحفاظ على ثقافة المنظمة ككل.<sup>1</sup>

➤ **اختيار الموظفين :** تلعب هذه العملية دورا كبيرا في المحافظة على الثقافة التنظيمية ، وذلك من خلال تعيين الأشخاص الذين يتفوقون مع قيم المنظمة ووضعتهم في فترة اختبار من اجل التعرف عليهم وعلى مهاراتهم وقدرتهم على التطبع وتشرب القيم السائدة في المنظمة ، وان لا يكون تناقض بينهم وبين فلسفة المنظمة والأفراد الآخرين.<sup>2</sup>

➤ **التنشئة الاجتماعية(التطبيع):** رغم ما تقوم به الإدارة من عملية الاختيار والتعيين إلا أن الثقافة التنظيمية لا يمكن تعلمها بشكل كامل ،وهذا بسبب أن العاملين الجدد لا يكونون على دراية بقيم ومعتقدات المنظمة مما قد يترتب عليه حدوث تجاوزات من قبل هؤلاء الأفراد على القيم والمعتقدات السائدة في المنظمة، وبذلك فإنه ينبغي على المنظمة مساعدة هؤلاء الأفراد الجدد على التكيف مع ثقافتها ، وهذا ما يطلق عليه بعملية التنشئة الاجتماعية أو التطبع الاجتماعي.

حيث تعني التنشئة الاجتماعية العملية التي من خلالها تقوم المنظمات بإدماج العاملين الجدد في ثقافتها التنظيمية من خلال نقل القيم والعادات والمعارف من أفراد المنظمة إلى العاملين الجدد بالشكل الذي يسمح لهم بتأدية أدوارهم الجديدة على أكمل وجه.<sup>3</sup>

➤ **القصص والرموز والطقوس الثقافية:** بالإضافة إلى الآليات الرسمية السابقة يتم تعزيز الثقافة التنظيمية وترسيخها بالاعتماد على وسائل واليات أخرى رسمية كالقصص التي يتم تداولها في المنظمة ولدى الأفراد، وهذا وقد تحرص على ان تكون لها نمطها الخاص في المباني والأثاث ، وحتى اللباس ، الشيء الذي يساعدها على تمييزها على غيرها ، وهذه الرموز ترتبط بذهن الافراد داخل المنظمة وخارجها وتمنحهم انطبعا عن صورتها مما يخلق لديهم شعور خاص بالهوية والانتماء للمنظمة.<sup>4</sup>

### المطلب الثالث: معايير قياس الثقافة التنظيمية

سبق وأن تم القول أن ثقافة المؤسسة هي نسق من المعتقدات والقيم والمبادئ والمثل العليا والتي يشترك فيها أعضاء المؤسسة الواحدة. والتي لها تأثير على سلوكهم وأدائهم وكذلك على جميع نواحي الحياة التنظيمية داخل

<sup>1</sup> ماجدة العطية، مرجع سبق ذكره، ص334.

<sup>2</sup> محمد قاسم القربوتي، نظرية المنظمة والتنظيم، دار وائل للنشر، الطبعة الثالثة، عمان، 2008، ص379

<sup>3</sup> حريم حسين ،إدارة المنظمات: منظور كلي، دار الحامد للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2003، ص269، بتصرف.

<sup>4</sup> محمد قاسم القربوتي، مرجع سبق ذكره، ص381 .

المؤسسة وخارجها، مثل كيفية اتخاذ القرارات وكيفية التعامل مع العاملين كيفية استجابة المؤسسة للبيئة المحيطة بها ، ولقياس ثقافة المؤسسة طور لنا كل من "هاريسون وستوكر" أداة لقياس مكونة من 15 سؤالاً يتفرع كل سؤال إلى أربعة خيارات ثم يتم إعطاء درجة عن الثقافة الحالية ودرجة عن الثقافة الموجودة ، كما يلي:<sup>1</sup>

- 4 درجات: لأفضل خيار لديك.  
2 درجات: ثالث أفضل خيار لديك.  
3 درجات: ثاني أفضل خيار لديك.  
1 درجة: اقل الخيارات أفضلية لديك.

الجدول رقم 01: معايير قياس الثقافة التنظيمية وفق هاريسون وستوكر

المفضل	الحالي	الخيارات المتاحة	المعيار
		<ol style="list-style-type: none"> <li>1. لتلبية احتياجات ومتطلبات رؤسائهم والادارة العليا.</li> <li>2. لتأدية واجباتهم الوظيفية في ضوء السياسات والاجراءات.</li> <li>3. لتلبية تحديات المهمة وإيجاد أفضل الطرق.</li> <li>4. التعاون مع الآخرين لحل مشكلات العمل.</li> </ol>	1_ يتوقع من أعضاء المؤسسة ان يعطوا الاولوية
		<ol style="list-style-type: none"> <li>1. الذين يعرفون كيف يرضون رؤسائهم.</li> <li>2. الذين يلتزمون بالقوانين والأنظمة العمل الصحيح.</li> <li>3. أصحاب الكفاءة التقنية والفاعلية العملية والإنتاجية.</li> <li>4. الذين يقيمون علاقات تعاونية مع الآخرين.</li> </ol>	2_ الأفراد المميزون في المؤسسة هم:
		<ol style="list-style-type: none"> <li>1. كأدوات أو أيدي تستخدم طاقاتهم وأوقاتهم لصالح الإدارة.</li> <li>2. كموظفين متعاقدين لأداء عمل محدد وبأجر معين.</li> <li>3. كشركاء ملتزمين بإنجاز هدف مشترك.</li> <li>4. كعائلة أو مجموعة أصدقاء يرغبون في العمل سوية.</li> </ol>	3_ المؤسسة تتعامل مع أفرادها بشكل :
		<ol style="list-style-type: none"> <li>1. أفراد يملكون سلطة الثواب والعقاب.</li> <li>2. أنظمة عمل وقواعد وإجراءات توضح الحقوق والواجبات.</li> <li>3. الالتزام الذاتي تجاه أهداف المؤسسة.</li> <li>4. بالرغبة الشخصية لقبولهم كأحد أفراد فريق العمل.</li> </ol>	4_ الأفراد يبدرون او يوجهون بواسطة:
		<ol style="list-style-type: none"> <li>1. بالتوجيهات والأوامر وإعطاء التعليمات من أعلى لأسفل.</li> <li>2. بالاعتماد على القنوات الرسمية في ضوء السياسات المعتمدة.</li> <li>3. بواسطة الأفراد المعنيين مباشرة في موقع العمل.</li> <li>4. بالإجماع ومن خلال اتباع النقاش وقبول الجميع.</li> </ol>	5_ عملية اتخاذ القرار داخل المؤسسة تتم:
		<ol style="list-style-type: none"> <li>1. تقديرات وقيم ورغبات صاحب السلطة والنفوذ.</li> <li>2. احتياجات وخطط المؤسسة وقواعد الأنظمة.</li> <li>3. بمطابقة احتياجات المهمة مع رغبات وقدرات الأفراد.</li> <li>4. التفضيل الشخصي للعاملين وحاجاتهم للنمو والتطور.</li> </ol>	6_ المهام الموكلة للأفراد تقوم على أساس:
		<ol style="list-style-type: none"> <li>1. أن يكونوا مجتهدين ملتزمين طائعين موالين للإدارة العليا.</li> <li>2. أن يكونوا مسؤولين ومصداقية عالية في أداء واجباتهم.</li> </ol>	7_ يتوقع من العاملين في المؤسسة:

<sup>1</sup> محمد أكرم العدلوني، العمل المؤسسي، دار ابن حزم للطباعة والنشر و التوزيع، بيروت، لبنان، 2002، ص44.

		<p>3. أن يكونوا ذاتي الاندفاع والرغبة في المبادرة والتحدي.</p> <p>4. أن يكونوا أعضاء فريق عمل جيدين ومتعاونين.</p>	
		<p>1. أن يكونوا أقوياء وحازمين وجازمين ولكن بعدالة.</p> <p>2. أن يتجنبوا استخدام السلطة لمصالحهم الشخصية.</p> <p>3. أن يمارسوا الديمقراطية وقبول آراء الآخرين.</p> <p>4. أن يدعموا ويستجيبوا لاهتمامات العاملين معهم.</p>	8_ يتوقع من المديرين والمشرفين في المؤسسة:
		<p>1. تمتلك السلطة والتأثير في المؤسسة.</p> <p>2. تكون جزءاً من التوصيف الوظيفي لمهمتك.</p> <p>3. تمتلك خبرة واسعة ومعرفة كبيرة ترشد بها الآخرين.</p> <p>4. يسأل الآخرون ويبحثون عن النصيحة والمشورة.</p>	9_ من الشرعية أن تخبر الآخر ماذا يعمل عندما:
		<p>1. للحصول على الثوب أو الخوف من العقاب أو الولاء.</p> <p>2. للحصول على الراتب والمكافآت.</p> <p>3. للرغبة القوية في الإنجاز والإبداع والنجاح.</p> <p>4. لمساعدة الآخرين وإيجاد علاقات تعاون معهم.</p>	10_ الدافعية نحو العمل نتيجة طبيعة:
		<p>1. المنافسة والمصالح المتبادلة.</p> <p>2. حسب ظروفهم أو عندما تطلب الإدارة العليا ذلك.</p> <p>3. التعاون من أجل تحقيق هدف مشترك.</p> <p>4. بالصدقة والرغبة في مساعدة الآخرين.</p>	11_ العلاقات بين المجموعات والأقسام تقوم:
		<p>1. بتدخل الإدارة العليا واستخدام السلطة.</p> <p>2. بتجنبها من خلال الالتزام بالقواعد والإجراءات.</p> <p>3. بمعالجتها عن طريق النقاش الهادف للحل.</p> <p>4. بطريقة تحافظ على العلاقات وتقلص فرص الخلاف.</p>	12_ الخلافات الداخلية يتم التعامل معها:
		<p>1. كأنها في غابة، تتنافس فيها مع الآخرين من أجل البقاء.</p> <p>2. كنظام قائم له علاقات محددة وقواعد وهيكل.</p> <p>3. التنافس نحو التميز في جودة الإنتاج أو الخدمة الفائقة.</p> <p>4. كمجتمع مترابط الأجزاء تجمعهم مصالح واحدة.</p>	13_ تستجيب المؤسسة الى البيئة الداخلية:
		<p>1. كسرهما إذا كنت تمتلك سلطة ونفوذ دون أن تمسك.</p> <p>2. أخذ الإذن لتجاوزها أو عدم اتباعها.</p> <p>3. محاولة تجاوزها لمصلحة العمل والأداء الأفضل.</p> <p>4. التعاون مع بعض لتعديلها لصالح المؤسسة.</p>	14_ في حالة التعارض مع القوانين والأنظمة:
		<p>1. من يدير الأمور ومن يملك الثواب والعقاب.</p> <p>2. القوانين الرسمية والإجراءات المتبعة والالتزام بها.</p> <p>3. الموارد المتاحة في المؤسسة لإداء مهامهم بشكل أفضل.</p> <p>4. كيفية التعاون في فرق عمل وتطوير علاقات تعاونية.</p>	15_ الأفراد الجدد في المؤسسة بحاجة لمعرفة:

المصدر: محمد اكرم العدلوني، العمل المؤسسي، دار ابن حزم للطباعة والنشر والتوزيع، بيروت، لبنان، 2002، صص 45\_52.

### خلاصة الفصل:

من خلال ما سبق يمكن القول أن الثقافة التنظيمية للمنظمة تنشأ نتيجة مزيج من القيم والثقافات المختلفة الناتجة عن ثقافة وقيم الأفراد والمجتمع والجماعات داخل التنظيم وسياسات وقوانين وقطاع نشاط المنظمة فالثقافة التنظيمية دور كبير في التأثير على سلوكيات الأفراد واتجاهات المنظمة وصياغة الاستراتيجيات والخطط الإدارية، كما تلعب دورا كبيرا في تماسك الجماعات وتأزرها وذلك بتشكيل نماذج السلوك والعلاقات داخل التنظيم والتي يجب إتباعها والاسترشاد بها أي أنها بمثابة دليل للإدارة والعاملين إذ أنها توفر الإحساس بالذاتية والهوية لدى الأفراد وتعمل على استقرار المنظمة، من خلال التوجه الفكري لأعضائها وتنظيم أعمالهم وعلاقاتهم وإنجازاتهم في إطار تنظيمي موحد فهي بما تحويه من قيم وقواعد سلوكية تحدد لهؤلاء العاملين السلوك الوظيفي المتوقع منهم.



## الفصل الثاني: الإطار النظري لإدارة

المعرفة ومدى مساهمة الثقافة

التنظيمية في نجاح تطبيقها





## الفصل الثاني: الإطار النظري لإدارة المعرفة ومدى مساهمة الثقافة التنظيمية في نجاح تطبيقها

### تمهيد الفصل:

أصبح العالم اليوم سريع الخطى حيث تواجه المنظمات على اختلاف أنواعها وأحجامها حركة كبيرة من التغيرات في جميع المجالات وهذا ما جعل المؤسسات ملزمة عليها الدخول ضمن هذا التسارع لمواكبة هذه التغيرات، ومع اشتداد المنافسة بين هذه المؤسسات توجب على كل منها تبني مفاهيم واستراتيجيات جديدة تجعلها قادرة على تحسين أداء موظفيها الذي يضمن لها بقائها واستمرارها وعدم زوالها ولتكتسب المؤسسات ميزة تنافسية مستدامة لا بد من تبني مفهوم آخر وهو إدارة المعرفة الذي يعتمد على تكوين ذاكرة تنظيمية قوية للمؤسسة من خلال جمع البيانات وتحليلها وتخزينها وتطبيقها للخروج بمعارف مفيدة لها في مسارها التنافسي، ولهذا تعتبر إدارة المعرفة كأهم المفاهيم الجديدة التي أعطت قيمة مضافة لمسار توجهات المؤسسة.

وفي ظل المنافسة بين المؤسسات أصبحت كل واحدة منها تلجأ إلى الاستثمار في الرأس المال البشري من خلال إدارة المعرفة والخروج بأشياء جديدة تفيد المؤسسة، وبهذا فإن إدارة المعرفة ضرورة ملحة لا يمكن الاستغناء عنها وإنها أداة وركيزة أساسية لإنجاح المؤسسات وتحسين أدائها وأداء موظفيها. ولهذا سنسلط الضوء في هذا الفصل على إدارة المعرفة من خلال ثلاث مباحث:

#### المبحث الأول: ماهية إدارة المعرفة

#### المبحث الثاني: أساسيات إدارة المعرفة

#### المبحث الثالث: مساهمة الثقافة التنظيمية في نجاح تطبيق إدارة المعرفة

## الفصل الثاني: الإطار النظري لإدارة المعرفة ومدى مساهمة الثقافة التنظيمية في نجاح تطبيقها

### المبحث الأول: ماهية إدارة المعرفة

#### المطلب الأول: مفهوم إدارة المعرفة (مفهوم المعرفة)

لا يمكن أن نفهم إدارة المعرفة من دون فهم للمعرفة في حد ذاتها؛ لذا وجب الإحاطة بهذا المصطلح قبل تناول إدارة المعرفة.

#### مفهوم المعرفة:

لقد أعطيت عدة تعاريف يمكن إدراجها كما يلي:

**يعرفها Wing:** بأنها جسم من المفاهيم والتعميمات والأفكار المجرة التي نحملها معنا على أسس دائمة وشبه دائمة، ونستخدمها لتفسير العالم المحيط بنا وإدارته. ولذلك فإن المعرفة تتطور فتمتد الى مفاهيم أوسع واشمل.<sup>1</sup>

**كما عرفت على أنها:** كل العمليات العقلية عند الفرد؛ من إدراك وتعلم وتفكير وحكم يصدره الفرد وهويتفاعل مع عالمه الخاص.<sup>2</sup>

**وعرفت أيضا على أنها:** هي حصيلة استخدام البيانات والمعلومات والتجربة التي يتم الحصول عليها عن طريق التعلم والممارسة وهي التي تمكن من يملكها من التجاوب مع المستجدات التي تواجهه وتجعله أكثر قدرة على الوصول إلى حلول افضل للمشكل التي تقع في مجال المعرفة.<sup>3</sup>

**فالمعرفة:** هي الاستخدام الكامل والمكثف للمعلومات والبيانات والتي ترتبط بقدرات الإنسان الأصلية والمكتسبة والتي توفر له الإدراك والتصور والفهم من المعلومات التي يتم التوصل إليها عن طريق البيانات الخاصة بحالة معينة، أو مجال معين، أو مشكلة معينة وقد تتحقق المعرفة هذه من خلال الملاحظة المباشرة للأحداث والوقائع، وتوفر القدرة على فهم وإدراك طبيعة الأحداث والوقائع هذه وما يرتبط بها ومن ثم فإن المعرفة هي القدرة على الإدراك والفهم والتعلم والمعلومات والبيانات والملاحظة المباشرة والخبرة.<sup>4</sup>

#### مفهوم إدارة المعرفة:

لقد تعددت وتنوعت التعاريف الموضحة لمفهوم إدارة المعرفة ولتوصل إلى رؤية شاملة حولها نأخذ تعريفات لبعض الباحثين مع التأكيد على صعوبة تعريف أداة المعرفة تعريفا شاملا لتعدد أنشطتها وصعوبة فصلها عن غيرها. وفي ما يلي أهم هذه التعاريف:

<sup>1</sup> هيثم على حجازي، المنهجية المتكاملة لإدارة المعرفة في المنظمات، الرضوان لنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2014، ص46.

<sup>2</sup> مؤيد سعيد السالم، تنظيم المنظمات-دراسة في تطوير الفكر خلال مائة عام-، دار الكتاب الحديث، عمان، الأردن، 2002، ص184.

<sup>3</sup> نعيم إبراهيم الظاهر، إدارة المعرفة، جدار للكتاب العالمي، عالم الكتاب الحديث، ط1، عمان، الأردن، 2009، ص 10.

<sup>4</sup> فليح حسن خلف، اقتصاد المعرفة، جدار للكتاب العالمي، عالم الكتاب الحديث، عمان، الأردن، 2007، ص 09.

## الفصل الثاني: الإطار النظري لإدارة المعرفة ومدى مساهمة الثقافة التنظيمية في نجاح تطبيقها

يعرف **Daft** إدارة المعرفة بأنها "طريقة جديدة للتفكير حول تنظيم وتقاسم الموارد الفكرية والإبداعية للمنظمة، وتشير إلى الجهود المنظمة لإيجاد وتنظيم وإتاحة رأس المال الفكري للمنظمة وتعزيز ثقافة التعلم المستمر وتقاسم المعرفة لبناء الأنشطة التنظيمية على معرفتها السابقة<sup>1</sup>.

وعرفها **Newman** بأنها "مجموعة من العمليات التي تتحكم وتخلق وتنشر وتستخدم المعرفة وتعيد استخدامها وتنشرها من قبل الممارسين، لتزودهم بالخلفية النظرية المعرفية اللازمة لتحسين نوعية القرارات وتنفيذها<sup>2</sup>.

كما عرفها **Duffy** بأنها "العملية النظامية التكاملية لتنسيق نشاطات المنظمة في ضوء اكتساب المعرفة وخلقها وتخزينها والمشاركة فيها وتطويرها وتكرارها من قبل الأفراد والجماعات الساعية وراء تحقيق الأهداف التنظيمية الرئيسية"<sup>3</sup>.

يعرفها **Scott** بأنها تجميع منظم للمعلومات من مصادر داخل المنظمة وخارجها، وتحليلها وتفسيرها واستنتاج مؤشرات ودلالات تستخدم في توجيه وإثراء العمليات في المنظمة وتحقيق تحسين الأداء والارتقاء على مستويات أعلى من الانجاز سواء بالنسبة لإنجازات المنظمة ذاتها في فترة سابقة أو قياسا إلى انجازات المنافسين"<sup>4</sup>.

مما سبق يمكن تعريف إدارة المعرفة على أنها الإدارة المنظمة للأصول المعرفية فهي مجموعة من العمليات والأنشطة والاتجاهات التي تتبناها المؤسسة والتي تهدف إلى تشخيص واكتساب وتوليد وتوزيع وتخزين وتطبيق المعرفة وتحويلها إلى قيمة لتحقيق أداء متميز.

### المطلب الثاني: أهمية إدارة المعرفة

يكنم إجمال أهمية إدارة المعرفة في ما يلي:

- ✓ تحفيز المنظمات على تجديد ذاتها ومواجهة التغيرات البيئية الغير مستقرة.
- ✓ إتاحة الفرصة للحصول على الميزة التنافسية المستدامة للمنظمات، عبر مساهمتها في تمكين هذه المنظمات من تبني المزيد من الإبداعات المتمثلة في طرح سلع وخدمات جديدة.

<sup>1</sup> Richard L.Daft, **Organization Theory and Design**, Tenth Edition, South-Western Cengage Learning, 2010, P312.

<sup>2</sup> جمال يوسف بدير، اتجاهات حديثة في إدارة المعرفة والمعلومات، الطبعة الاولى، دار كنوز المعرفة، 2010، ص35

<sup>3</sup> بوزيد اوي محمد، زايد مراد، إدارة المعرفة كأساس لتحقيق أداء مستدام ومتميز، رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماجستير، جامعة زيان عاشور، الجلفة، 2014، ص21

<sup>4</sup> بن وسعد زويينة، مباركي سمرة، المعرفة في البنوك الجزائرية، الملتقى الدولي حول تسيير المؤسسات-المعرفة الركيزة الجديدة للتحدي التنافسي للمؤسسة الاقتصادية-، بسكرة، 2005، ص367

## الفصل الثاني: الإطار النظري لإدارة المعرفة ومدى مساهمة الثقافة التنظيمية في نجاح تطبيقها

- ✓ أداة لاستثمار رأس المال الفكري للمنظمة من خلال جعل الوصول إلى المعرفة المتولدة عنها بالنسبة للأشخاص الآخرين المحتاجين إليها عملية سهلة وممكنة.
- ✓ زيادة العائد المادي، عن طريق تسويق المنتجات والخدمات بفاعلية أكثر وذلك بتطبيق المعرفة المتاحة واستخدامها في التحسين المستمر وابتكار منتجات وخدمات جديدة.<sup>1</sup>
- ✓ تعتبر إدارة المعرفة عملية نظامية تكاملية لتنسيق أنشطة المنظمة المختلفة في اتجاه تحقيق أهدافها، بالإضافة إلى تعزيزها لقدرة المنظمة للاحتفاظ بالأداء المنظم المعتمد على الخبرة والمعرفة وتحسينه.
- ✓ تعد إدارة المعرفة فرصة كبيرة للمنظمات لتخفيض التكاليف ورفع موجوداتها الداخلية لتوليد الإيرادات الجديدة.
- ✓ تعد أداة تحفيز للمنظمات لتشجيع القدرات الإبداعية لمواردها البشرية لخلق معرفة جديدة والكشف المسبق غير معروفة والفجوات في توقعاتهم .
- ✓ تسهم في تعظيم قيمة المعرفة ذاتها عبر التركيز على المحتوى.<sup>2</sup>
- ✓ تدعم الجهود للاستفادة من الموجودات الملموسة وغير الملموسة، بتوفير إطار عمل لتعزيز المعرفة التنظيمية.
- ✓ تساهم في تحسين عملية اتخاذ القرارات، بحيث تصبح هذه القرارات تتخذ بشكل أسرع من قبل المستويات الإدارية الدنيا، وباستخدام موارد بشرية أقل وبشكل أفضل مما لو أنها اتخذت م قبل المستويات الإدارية العليا.<sup>3</sup>

### المطلب الثالث: أهداف ومبادئ إدارة المعرفة

#### 1. أهداف إدارة المعرفة:

- تختلف وتتوسع أهداف إدارة المعرفة باختلاف وتنوع الجهات التي توجد بها إدارة المعرفة والمجالات التي تعمل فيها، إذ أن الغرض من تحقيق أهداف إدارة المعرفة هو تحقيق أهداف المنظمة. وهناك مجموعة من الأهداف العامة التي تشترك التي تشترك فيها إدارة المعرفة في مختلف أنواع المنظمات وهي على النحو التالي:
- ✓ تحديد وجمع المعرفة وتوفيرها بالشكل المناسب والسرعة، المناسبة لتستخدم في الوقت المناسب.
  - ✓ بناء قواعد معلومات لتخزين المعرفة وتوفيرها واسترجاعها عن الحاجة.
  - ✓ تسهيل عمليات تبادل ومشاركة المعرفة بين جميع العاملين في التنظيم.

<sup>1</sup> أفنان العوني ، واقع تطبيق عمليات إدارة المعرفة في جامعة طاهري محمد، بشار، مجلة البشائر الاقتصادية، المجلد الرابع، العدد3، 2019، ص498

<sup>2</sup> صلاح الدين الكبيسي، إدارة المعرفة، المنظمة العربية للتنمية، القاهرة، 2005، ص ص42-43.

<sup>3</sup> زايد مراد، إدارة المعرفة ودورها في تحقيق جودة التعليم العالي، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في تسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، الجزائر، 2013/2014، ص ص24-25.

## الفصل الثاني: الإطار النظري لإدارة المعرفة ومدى مساهمة الثقافة التنظيمية في نجاح تطبيقها

- ✓ نقل المعرفة الضمنية في عقول ملاكها وتحويلها إلى معرفة ظاهرة.
- ✓ تحويل المعرفة الداخلية والخارجية إلى معرفة يمكن توظيفها واستثمارها في عمليات وأنشطة المنظمة المختلفة.
- ✓ تحسين عملية صنع القرارات، من خلال توفير المعلومات بشكل دقيق وفي الوقت المناسب مما يساعد في تحقيق أفضل النتائج.
- ✓ الإسهام في حل المشكلات التي تواجه المنظمة والتي قد تؤدي إلى نقص كفاءتها أو هدر وقتها وأموالها<sup>1</sup>
- ✓ تجديد وتطوير المعرفة بشكل مستمر.
- ✓ توفير المعرفة للمنظمة بشكل دائم وترجمتها إلى سلوك عملي يخدم أهداف المنظمة.
- ✓ تساعد في تحقيق الكفاءة الإنتاجية وتزودهم بالقدرة اللازمة على اتخاذ القرارات وتشكل لدى الموظفين رؤية مستقبلية.
- ✓ تسهل عملية تقاسم المعرفة وتعمل على تكوين متخصصين في المعرفة.
- ✓ تسهم بتغيير السلوك تجاه الأفضل.<sup>2</sup>
- ✓ جذب رأس المال الفكري لتوظيفه في حل المشكلات.
- ✓ إرضاء العملاء بأقصى درجة ممكنة، من خلال تقليل الزمن المستغرق في إنجاز الخدمات المطلوبة وتحسين وتطوير مستوى الخدمات المقدمة باستمرار.
- ✓ تشجيع العمل بروح الفريق، وتحقيق التفاعل الإيجابي بين مجموعة العمل وذلك من خلال الممارسات والأساليب المختلفة التي تتبناها المنظمة لتبادل المعرفة ومشاركتها.
- ✓ تبسيط إجراءات العمل وخفض التكاليف عن طريق التخلص من الإجراءات الغير ضرورية.
- ✓ إيجاد بيئة تفاعلية لتجميع وتوثيق ونقل الخبرات التراكمية المكتسبة وإثراء الممارسات اليومية.<sup>3</sup>

### 2. مبادئ إدارة المعرفة:

إن مبادئ إدارة المعرفة ليست بقوانين ولا قواعد بل إنها مفاتيح مستنبطة من تجارب التطبيق الناجح لمشروعات إدارة المعرفة في المؤسسات الحديثة، وهي تختلف بحسب المؤسسات والباحثين وقد تزيد وقد تنقص رغم ذلك يمكن إدراج عدد منها في ما يلي:<sup>4</sup>

<sup>1</sup> محمد عواد الزبادات، اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة، دار صفاء لنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص 62، 61.

<sup>2</sup> شافية غليط، إدارة المعرفة في المنظمة الجزائرية، مجلة أنسنه للبحوث والدراسات، العدد2، المجلد11، 2019، ص 322-323.

<sup>3</sup> جمال يوسف بدير، مرجع سبق ذكره، ص 49، 50.

<sup>4</sup> سعد غالب ياسين، إدارة المعرفة "المفاهيم، النظم، التقنيات"، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2007، ص 51 - 57.

## الفصل الثاني: الإطار النظري لإدارة المعرفة ومدى مساهمة الثقافة التنظيمية في نجاح تطبيقها

✓ إن جوهر إدارة المعرفة هو الاستثمار في المعرفة: إن المعرفة تعد من أصول المؤسسة لذا فإن من مهام إدارة المعرفة هو استثمار هذه الأصول لتحقيق أكبر عائد ممكن، والاستثمار في أصول المعرفة يتضمن تخطيط وتنظيم أنشطة استقطاب المعرفة، بالإضافة إلى استخدام نظم وأدوات تكنولوجيا المعلومات في تخزين المعرفة وتوزيعها.

✓ توليفة الحلول الإنسانية والتكنولوجية: إن الحلول التي تقدمها إدارة المعرفة يجب أن تكون عبارة عن توليفة متكاملة من الناحية الإنسانية والتقنية، فتكنولوجيا المعلومات لا تستطيع لوحدها أن تقدم حلولاً لمشكلات المؤسسة بل يجب أن تكون نسيجاً متكاملًا من العناصر الإنسانية والفكرية والاجتماعية، وبدعم مباشر من قبل نظم تكنولوجيا المعلومات لأن هذه الأخيرة هي التي تعمل على تنفيذ أنشطة وعمليات إدارة المعرفة.

✓ إدارة المعرفة تتطلب وجود مديرين للمعرفة: لا يمكن تنظيم واستثمار المعرفة التنظيمية من دون وجود فريق يتولى مهام استقطاب وتخزين المعرفة وتطوير البنية التحتية التقنية للمعرفة، بالإضافة إلى أنشطة الرأسمال الفكري والمعرفي في المؤسسة، كما يقوم هذا الفريق بأنشطة التعليم والتدريب وتنظيم اجتماعات العصف الذهني واستخدام تقنيات لنقل المعرفة وتوزيعها في المؤسسة.

✓ المشاركة بالمعرفة أصعب من إنتاجها: إن المشاركة بالمعرفة خاصة تلك المرتبطة بالمهارة والخبرة الفردية من الصعب التشارك بها مع الآخرين وقبول انتقالها، كونها تمثل القوة والقدرة وكذا التميز لصاحب المعرفة وهذا ما يشكل مشكلة كبيرة تواجه إدارة المعرفة قد تكون أكبر من مشكلة تحصيل المعرفة، إنتاجها أوحى ابتكار معرفة جديدة.

✓ النفاذ إلى المعرفة هو البداية فقط: لا يمكن الحديث عن إدارة المعرفة في المؤسسة، وعن استثمار لرأسمال الفكري ما لم تستطيع المؤسسة النفاذ إلى المعرفة الموجودة بها، وهذا يعني أنه لا بد أن تكون بيئة حاضنة وثقافة تنظيمية تشجع على التواصل والمشاركة بالمعلومات والمعرفة والنفاذ السهل والشفاف إلى المعلومات والمعرفة الموجودة في المؤسسة. إن النفاذ إلى المعرفة وشفافية المعلومات هو شرط أساسي وموضوعي لبيئة حية تستطيع إن تعيش فيها إدارة المعرفة، وهو شرط يسبق عمل إدارة المعرفة ويجب أن يكون مقدمة أو بداية لتخطيط وتنفيذ برامج إدارة المعرفة في المؤسسات الخاصة والعامة.

✓ لا نهاية لأنشطة إدارة المعرفة: إن إدارة المعرفة ليست كإدارات الأخرى (إدارة الإنتاج، التسويق، المحاسبة، المالية، وإدارة البحوث والتطوير) لها مدخلات محددة وعمليات مبرمجة واضحة ولها مخرجات (منتجات، خدمات، أفكار) مستهدفة بل أن ما هو واضح في أنشطة وعمليات إدارة المعرفة دائماً، هو برامجها وتقنياتها أي الأدوات التي تستخدمها إدارة المعرفة في رصد المعرفة ونقلها ففي إدارة المعرفة لا يمكن

## الفصل الثاني: الإطار النظري لإدارة المعرفة ومدى مساهمة الثقافة التنظيمية في نجاح تطبيقها

---

القول إن نشاط إدارة المعرفة يبدأ من هذا الجزء وينتهي هناك؛ لأن طبيعة عملية إدارة المعرفة متداخلة بنيويا مع العملية الإدارية ومع كل نشاط وظيفي تقوم به المؤسسة، ولذلك علينا إن ندرك أن برامج إدارة المعرفة لا تنتهي ولا تتوقف لحظة لأن عملية التعلم واكتساب المعرفة وتحصيلها هي ميزة المؤسسات الرائدة الساعية للتعلم، وقبل ذلك هي خاصية جوهرية للوجود الإنساني الفاعل.

### المبحث الثاني: أساسيات إدارة المعرفة

بالرغم من التطرق في المبحث السابق الى ماهية إدارة المعرفة إلا انه لايزال هنالك عناصر جد أساسية ترتبط ارتباطا وثيقا بموضوع إدارة المعرفة والمتمثلة في عناصر ووظائف إدارة المعرفة عملياتها، استراتيجياتها ومتطلبات تطبيقها والتي سنتطرق إليها في هذا المبحث لإعطاء الموضوع صورة اوضح واشمل.

### المطلب الأول: عناصر ووظائف إدارة المعرفة

#### عناصر إدارة المعرفة:

يشير الكثير من الباحثين إلى أن العناصر الأساسية لإدارة المعرفة هي: ( الاستراتيجية ، الأشخاص ، التكنولوجيا ، العملية)، فالمنظمة تحصل على المعلومات والطاقة والنشاط من البيئة الخارجية ، وباشترك العناصر الأربعة تتحول تلك المعلومات والطاقة إلى معرفة وعمليات وهياكل تنتج سلعا وخدمات وتمثل هذه العناصر فيما يلي:<sup>1</sup>

1\_ **الاستراتيجية** : تعرف الاستراتيجية على أنها أسلوب التحرك لمواجهة تهديدات أو فرص بيئية ، والذي يأخذ في الحسبان نقاط القوة والضعف الداخلية للمشروع ؛ سعيا لتحقيق رسالة وأهداف المشروع . ينظر إلى الاستراتيجية على مستويين:

✓ **الأول**: يبحث في الأساليب والأدوار التنفيذية والتي تقع مسئوليتها على مسئول إدارة المعرفة ، وتهدف إلى تطوير استراتيجية معرفة ومنحها الصفة الرسمية عبر المستويات التنظيمية .

✓ **الثاني** يتمثل في ضمان تطوير تلك الاستراتيجية وتكاملها مع استراتيجية المنظمة الأشمل . والاستراتيجية في إدارة المعرفة تختلف في معالجتها تبعا لنوعي المعرفة.

2\_ **الأشخاص**: يعد الجانب البشري الجزء الأساس في إدارة المعرفة، لكونه يتضمن الأساس الذي تنتقل عبره المنظمة من المعرفة الفردية إلى المعرفة التنظيمية التي تنشط فيها ذاتها في اتجاه المشاركة بتلك المعرفة وإعادة استخدامها . والمقصود بالأفراد هنا هم كادر أنظمة المعلومات، وكادر إدارة المعرفة، وكادر البحث والتطوير، ومديرو الموارد البشرية، ومديرو الأقسام الأخرى...وعمليا فإن الأشخاص يصبحون المكونات الرئيسة في برامج إدارة المعرفة، ولا تستطيع العمل من دونهم.

3\_ **التكنولوجيا**: تؤدي التكنولوجيا دورا مهما في إدارة المعرفة، سواء في توليد او اكتساب المعرفة او نشرها والاحتفاظ بها. حيث يتلخص دور التكنولوجيا في إدارة المعرفة في:

<sup>1</sup> صلاح الدين الكبسي، مرجع سبق ذكره، ص ص 90-96.



## الفصل الثاني: الإطار النظري لإدارة المعرفة ومدى مساهمة الثقافة التنظيمية في نجاح تطبيقها

✓ امكانية التحكم في المعرفة الموجودة نتيجة التطور التكنولوجي.

✓ خلق بيئة مناسبة تدعم تفاعل الموارد البشرية لتوليد معرفة جديدة.

✓ المساهمة في تنميط وتسريع عمليات إدارة المعرفة بالإضافة الى إسهامها في توفير وسائل الاتصال الضرورية.

4\_ العملية: توفر العملية المهارة والحرفة اللتين تعدان من اهم مصادر المعرفة ، وتتم المحافظة عليها عبر المكانة والتي يتم تحقيقها من خلال العملية ومن اهم ادوارها القدرة على قياس النتائج المرتقبة وتقييم العمليات المختصة بتنفيذ البرامج....

كما يرى بعض الباحثين أن إدارة المعرفة تتضمن العناصر الآتية :<sup>1</sup>

1. **التعاون Collaboration**: وهو المستوى الذي يستطيع فيه الأفراد مساعدة أحدهم الآخر في مجال عملهم. إن إشاعة ثقافة التعاون تؤثر على عملية خلق المعرفة من خلال زيادة مستوى تبادلها بين الأفراد والأقسام والوحدات.

2. **الثقة Trus**: هي الحفاظ على مستوى مميز ومتبادل من الإيمان بقدرات بعضنا البعض على مستوى النوايا والسلوك، الثقة يمكن أن تسهل عملية التبادل المفتوح الحقيقي والمؤثر للمعرفة.

3. **التعلم Learning**: هو عملية اكتساب المعرفة الجديدة من قبل الأفراد القادرين والمستعدين لاستخدام تلك المعرفة في اتخاذ القرارات أو بالتأثير على الآخرين ، إن التركيز على التعلم يساعد المنظمات على تطوير الأفراد بما يؤهلهم للعب دور أكثر فاعلية في عملية خلق المعرفة .

4. **المركزية Centralization**: تشير إلى تركيز صلاحيات اتخاذ القرار والرقابة بيد الهيئة التنظيمية العليا للمؤسسة , إن خلق المعرفة يحتاج إلى لامركزية عالية.

5. **الرسمية Formalization**: هي المدى الذي تتحكم به القواعد الرسمية السياسات والإجراءات القياسية، بعملية اتخاذ القرارات وعلاقات العمل ضمن إطار المؤسسة، خلق المعرفة يحتاج إلى مستوى عالي من المرونة في تطبيق الإجراءات والسياسات مع تقليل التركيز على قواعد العمل.

6. **الخبرة الواسعة والعميقة T/ Shaped Skill**: ويعني ذلك أن خبرة الأفراد العاملين في المؤسسة تكون واسعة أفقياً ومتنوعة وعميقة أي مركزة وتخصصية.

<sup>1</sup> محمد عواد الزيادات، مرجع سبق ذكره، ص ص 67- 68.

## الفصل الثاني: الإطار النظري لإدارة المعرفة ومدى مساهمة الثقافة التنظيمية في نجاح تطبيقها

7. تسهيلات ودعم نظام تكنولوجيا المعلومات **IT Support**: أي مستوى التسهيلات التي يمكن أن توفرها تكنولوجيا المعلومات لدعم إدارة المعرفة، البعض يرى أن تكنولوجيا المعلومات عنصر حاسم في عملية خلق المعرفة.

8. الإبداع التنظيمي **Organizational Creativity**: هو القدرة على خلق القيمة المنتجات، الخدمات، الأفكار أو الإجراءات المقيدة عن طريق ما يبتكره الأفراد الذين يعملون معاً في نظام اجتماعي حادق ومعقد، المعرفة تلعب دوراً مهماً في بناء قدرة المؤسسة لتكون مبدعة وخلاقة.

### وظائف إدارة المعرفة

تتولى إدارة المعرفة الإشراف على تنفيذ عدة وظائف منها:<sup>1</sup>

➤ **الإدارة الاستراتيجية للمعرفة**: تتضمن كل أنشطة المنظمة لصياغة وتطبيق استراتيجية معرفية تهدف إلى تنظيم واستثمار الموارد الفكرية والتنظيمية والإبداعية والتقنية من مصادرها في داخل المنظمة أو من البيئة الخارجية.

➤ **تنظيم المعرفة**: وهي وظيفة تحديد المصادر المعرفية وتصنيفها وترتيب الأنشطة اللازمة لجمع وترميز و تخزين المعرفة وتنسيق عمليات تدفقها عبر قنوات محددة.

➤ **بناء نظم المعرفة**: أي الإشراف على تخطيط وتصميم وتشغيل النظم المحوسبة المستندة إلى قواعد المعرفة ودعم الجهود لاستكمال البنية التحتية لهذه النظم والتي تتكون عادة من نظم المعلومات التنفيذية ونظم مساندة القرارات ونظم مساندة القرارات الجماعية ونظم المعلومات الإدارية.

➤ **تنمية وتطوير العقل الجمعي**: تتم هذه العملية من خلال استثمار الموارد البشرية الموجودة في المنظمة وإعادة تعليمها وتدريبها بصفة مستمرة من جهة واستقطاب أفضل العقول والخبرات التي تعمل في النشاط نفسه وبغض النظر عن الجنسية والقومية والعرق.

➤ **إدارة المعلومات والوسائط المتعددة الرقمية**: تستهدف تحقيق أكبر مساهمة ممكنة للمعلومات في تحقيق الميزة التنافسية سواء بتقليل نسبة تكلفة المعلومات من هيكل التكاليف الكلية أو يربط المعلومات بكل أنشطة تكوين القيمة لمنظمات الأعمال.

<sup>1</sup> أسامة محمد سيد علي، اتجاهات إدارية معاصرة: إدارة المعرفة، دار العلم والإيمان للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، كفر الشيخ، مصر، 2013، ص ص 162-165.

## الفصل الثاني: الإطار النظري لإدارة المعرفة ومدى مساهمة الثقافة التنظيمية في نجاح تطبيقها

➤ إدارة التعاضد ( التماسك ): تعد إدارة المعرفة وجه آخر لمفهوم التعاضد الذي يعني القدرة على تحقيق أكبر مستوى من المشاركة بالموارد والقدرات الذاتية أو القدرة على العمل والتفاعل الإيجابي مع الآخرين. ويعني مصطلح التعاضد قدرة الوحدات أو الشركات على العمل كفريق متكامل لتحقيق قيمة أكبر، مما لو قامت كل شركة أو وحدة بتنفيذ العمل وحدها فقط.

➤ إنتاج المعرفة: تتولى إدارة المعرفة عمليات إنتاج المعرفة لدعم الأنشطة الأساسية للمنظمة أو إنتاج المعرفة وبيع سلع المعلومات والمعرفة باعتبارها النشاط الأساسي للمنظمة.

### المطلب الثاني: عمليات واستراتيجيات إدارة المعرفة

#### 1. عمليات إدارة المعرفة:

اختلفت آراء الباحثين في تحديد العمليات الأساسية لإدارة المعرفة، إلا أنهم يتفقون على أن هذه العمليات وإن كانت تختلف حسب طبيعة عمل المنظمة، إلا أنها حاسمة لنجاح أي نظام لإدارة المعرفة، ونلخص هذه العمليات في الشكل التالي:

الشكل 07: عمليات إدارة المعرفة



المصدر: من اعداد الطالبتين.

## الفصل الثاني: الإطار النظري لإدارة المعرفة ومدى مساهمة الثقافة التنظيمية في نجاح تطبيقها

### 1. تشخيص المعرفة:

تعتبر هذه العملية من أهم عمليات إدارة المعرفة والتي تبدأ بتعريف المعرفة ، والبحث عن مكان وجود تلك المعرفة هل هي في رؤوس العاملين أم في النظم أم في الإجراءات ، إضافة إلى تحقيق المقارنة بين موجودات المعرفة الحالية في المنظمة وموجودات المعرفة المطلوبة للمنظمة ، حيث أن هذا الفارق يمثل مقدار الجهود المبذولة التي تحتاجها المنظمة للوصول للابتكار المنشود.<sup>1</sup>

### 2. توليد المعرفة:

تشير هذه العملية من عمليات إدارة المعرفة إلى جميع الأنشطة التي تسعى المؤسسة من خلالها للحصول على المعرفة من مصادرها المتعددة ، كما أن هذه العملية لا تقف عند حد الحصول على المعرفة الجديدة ، وإنما تمتد إلى القدرة على الإبداع وتطوير الأفكار والحلول كقيم مضافة ، وكذلك المزج ما بين المعرفة الصريحة والضمنية ، لتكوين معان جديدة.

ويوجد أربع عمليات فرعية لهذه العملية، تتولد من خلالها المعرفة، وذلك عن طريق التفاعل والتحول ما بين المعرفة الضمنية والمعرفة الصريحة وهي:

- التنشئة Socialization: وفيها تتكون الأفكار الضمنية عن طريق تبادل الأفكار والخبرات بين الأفراد وبعضهم البعض
- التجسيد Externalization: وفيها تتحول المعرفة الضمنية إلى معرفة صريحة عن طريق الاتصال والحوار والتفكير الجماعي.
- التركيب Combination: في هذه العملية يتم دمج وتصنيف المعرفة الصريحة لتحويلها إلى معرفة صريحة مرة أخرى، كما يحدث في العملية التعليمية.
- الصفة الذاتية Internalization: وفيها يقوم الفرد من خلال التعلم واستخدام الأدلة الموجودة في المؤسسة بإضفاء الصفة والخبرات الذاتية للمعرفة المكتسبة.<sup>2</sup>

### 3. تخزين المعرفة:

عملية تخزين المعرفة تعود إلى الذاكرة التنظيمية والتي تحتوي على المعرفة الموجودة في أشكال مختلفة بما فيها الوثائق المكتوبة والمعلومات المخزنة والمعرفة الضمنية المكتسبة من الأفراد وشبكات العمل ، وأنه مع الزمن تتراكم المعرفة

<sup>1</sup> أفنان العوي، مرجع سبق ذكره، ص 499.

<sup>2</sup> شروق جمال طاهر، مدخل إلى إدارة المعرفة، دار ابن النفيس للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2018، ص ص 58، 59

## الفصل الثاني: الإطار النظري لإدارة المعرفة ومدى مساهمة الثقافة التنظيمية في نجاح تطبيقها

التنظيمية إذ تلعب تكنولوجيا المعلومات دورا مهما في تحسين توسيع الذاكرة التنظيمية واسترجاع المعلومات والمعرفة المخزنة.

فهي من العمليات التي تسمح للاحتفاظ بالمعرفة والمحافظة عليها وإدامتها وتنظيمها وتسهيل البحث عليها والوصول إليها وتيسير استرجاعها، حيث تعد الذاكرة التنظيمية أساسية لكل منظمة.<sup>1</sup>

### 4. توزيع المعرفة:

هي عملية تبادل المعرفة ونقلها إلى الموظفين الذين يحتاجون إليها في الوقت المناسب بهدف القيام بمهام جوهرية ، وتعني تبادل الأفكار والخبرات والممارسات بين العاملين ، واستعمال ما يعرفونه لحل المشكلات على نحو مبدع ، فالمعرفة حقيقة تنمو عندما يتم تقاسمها واستعمالها ؛ مما يتطلب من المنظمة تحقيق الاتصال بين العاملين وإتاحة الفرصة للجميع للمشاركة في المعرفة ، ووضع إجراءات تتيح توزيعها على جميع المهتمين بها سواء من داخل المنظمة أو خارجها ؛ ليستفيد منها كل من له علاقة بها ومن ثم تتحقق المصلحة.

عليه يمكن القول أن توزيع المعرفة هو تبادل المعرفة وتقاسمها بين العاملين في الوقت المناسب، وضمن الشكل المناسب، وإلى الشخص المناسب، داخل وخارج المنظمة من أجل التغلب على المشكلات التي تواجهها.<sup>2</sup>

### 5. تطبيق المعرفة:

إن آخر عملية من عمليات إدارة المعرفة تفترض استخدام المعرفة وتطبيقها. وليست المنظمات التي تمتلك أفضل معرفة من تضمن الأداء المتميز، بل هي تلك التي تستخدم وتطبق المعرفة على أحسن وجه. ولتوفير هذه الميزة يجب تطبيق المعرفة بكاملها على الأنشطة عبر إجراء جميع عمليات إدارة المعرفة السابقة ، ولتحقيق ذلك ينبغي على المديرين أن يبذلوا جهودا جبارة لنشر ثقافة تدعو إلى تطبيق فعال للمعرفة . فتطبيق المعرفة يكون أكثر أهمية من المعرفة ذاتها ، وأن أيا من العمليات السابقة ( توليد ، خزن ، توزيع ) لن تؤدي إلى تحسين الأداء التنظيمي، ما لم يكن هناك تطبيق فعال للمعرفة، ومن ثم نجد أن تطبيق المعرفة يجب أن يهدف إلى تحقيق الأهداف والأغراض الواسعة ، التي تحقق لها النمو والتكيف.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> ماضي إلهام و آخرون، عمليات إدارة المعرفة و دورها في تنمية كفاءات الموارد البشرية، مجلة نور للدراسات الاقتصادية، المجلد 05، العدد 08، جوان 2019، ص 114.

<sup>2</sup> صابر عليان ابو عمرة، أثر جودة إدارة المعرفة في تحسين جودة القرارات: دراسة حالة جامعة الأقصى بغزة، رسالة مقدمة لنيل شهادة ماجستير في القيادة والإدارة، كلية الإدارة والتمويل، جامعة الأقصى، غزة، ص 25.

<sup>3</sup> محمد زرقون، الحاج عرابة، أثر إدارة المعرفة على الأداء في المؤسسة الاقتصادية، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، العدد 01، ديسمبر 2014، ص 124، 125 .

### 2. استراتيجيات إدارة المعرفة:

إنه من البديهيات أن تدمج إدارة المعرفة ضمن استراتيجية المنظمات كوسيلة حديثة وفعالة لتحقيق النتائج التي تصبو إليها تلك المنظمات ، غير أن الممارسات المعرفية وإدارتها تختلف من منظمة إلى أخرى، وتعتمد المنظمات إلى تبني مجموعة من استراتيجيات وسياسات مختلفة في إدارة المعرفة بحسب اختلاف الأهداف المرسومة، ومهما كانت طبيعة الاختلاف وحجمه تختلف الاستراتيجيات والسياسات المتخذة في إدارة المعرفة تبعاً للهدف الرئيسي الذي تسعى إلى تحقيقه، ومن أهمها:

#### ❖ الاستراتيجية الترميزية ( Codification strategy ) : تتجسد في التفاعل بين الشخص

ومصدر غير بشري ، فهي ترتبط أكثر بالتكنولوجيا وتتجسد في قواعد المعرفة أساساً ، وهي تصلح للمنظمات المصنعة للمنتوج حسب الطلب أو المشاريع الاعتيادية والتي يمكن الاستفادة فيها مما تم ممارسته خلال التجارب الماضية المحفوظة لدى المنظمة.

#### ❖ الاستراتيجية الشخصية ( Personalization strategy ) : ترتبط بالأشخاص ( تفاعل

شخص مع شخص أو أشخاص آخرين ) والتي يلعب فيها الاتصال والحوار والمشاركة بالمعرفة وغيرها الدور الرئيسي في تطويرها ، وهي تصلح أكثر للمنظمات المنتجة لمنتجات ذات معدلات تغيير عالية أو المشروعات الفريدة ذات الحلول الفريدة التي تتبادر إلى الأشخاص لأول مرة أو مجربة قبلاً من طرفهم شخصياً. ويجب التأكيد في هذا الصدد على عدم استغناء إحدهما عن الأخرى أثناء التطبيق من المنظمة المتبينة ، فرغم تركيزنا في البحث على الاستراتيجية الثانية فهذا لا ينفي التكنولوجيا ودورها في إنجاح الاستراتيجية الشخصية إن لم نقل أنها وسيلتها الأهم بحيث أن دمج كلتا الاستراتيجيتين بصورة ذكية يؤدي إلى منظمة ناجحة.

#### ❖ استراتيجيات جانب العرض ( Supply - side strategies ) : في هذا النوع من

الاستراتيجية تميل المنظمة إلى التركيز فقط على نشر وتوزيع المعرفة التنظيمية ، تبعاً لذلك تركز على آليات المشاركة في المعرفة ونشرها وهذه تصلح للمنظمات الاستشارية أو كما يطلق عليها بيوت الخبرة.

#### ❖ استراتيجيات جانب الطلب ( Demand - side strategies ) : تركز المنظمة عند تبنيها

لهذه الاستراتيجية على حاجة المنظمة إلى معرفة جديدة ، وهي تهتم بآليات توليد وخلق المعرفة بالتوجه

## الفصل الثاني: الإطار النظري لإدارة المعرفة ومدى مساهمة الثقافة التنظيمية في نجاح تطبيقها

نحو الإبداع والتعلم وتحسير الفجوة بين المعرفة والفعل أي بين ما نعرفه وما نفعله ، وهي تصلح للمنظمات الصناعية.<sup>1</sup>

### المطلب الثالث: متطلبات تطبيق إدارة المعرفة

يتطلب تطبيق إدارة المعرفة تهيئة بيئة المؤسسة للوصول إلى أقصى استفادة ممكنة من المعرفة، بحيث تكون بيئة مشجعة على الإدارة الفعالة للمعرفة، ومثل هذه البيئة تتطلب توافر العناصر التالية:

#### 1. الموارد البشرية: تعد من مقومات إدارة المعرفة ويتوقف نجاح إدارة المعرفة في تحقيق أهدافها على المواد

البشري، فالمواد البشرية تلعب الدور الرئيسي في صنع الأهداف الاستراتيجية ورصد وتحليل البيئة الخارجية والإشراف على العمليات الداخلية وقياس الكفاءة إضافة إلى أنها هي المعنية في المساعدة بزيادة الإنتاجية. ولقد أصبح معروفاً بان الموارد البشرية تساهم في الميزة التنافسية للمنظمة فبوسع العاملين أن يكونوا كفاية جوهرية في المنظمة عند تحولهم إلى مبدعين، إضافة إلى قابليتهم في صنع القرارات والذي يمثل الركيزة الأساسية لتحقيق التنمية الشاملة في كافة المجالات الاقتصادية، الاجتماعية، الثقافية.

ويعتبر الجانب البشري الجزء الأساسي في إدارة المعرفة؛ وذلك لأنه من خلاله تنتقل المعرفة من المعرفة الفردية إلى المعرفة التنظيمية في المنظمة ومن هنا يصبح الأفراد هم المكونات الرئيسية في برامج إدارة المعرفة ولا يمكن العمل بدونهم وتلعب العوامل النفسية لهم دوراً كبيراً في إدارة المعرفة، وهذا يخلق نوعاً من التنافس في جانب المدخلات واهتماماً في جانب المخرجات، أن صناعات المعرفة هم الأفراد الذين يقومون بخلق المعرفة كجزء من عملهم وهم يوفرون الموجودات أو الموارد الغير المادية التي تصبح حيوية للنجاح والنمو التنافسي.<sup>2</sup>

#### 2. تكنولوجيا المعلومات والاتصال: لا تستطيع أي منظمة جمع وتخزين المعلومات وتحليلها ونشرها والاستفادة

منها بدون توافر أساليب وتقنيات حديثة ومتطورة هكذا تبرز أهمية تكنولوجيا المعلومات في المنظمات، كما وأصبح الحاسوب والبرمجيات وشبكات الحاسوب ونظم المعلومات ونظم الذكاء الصناعي والانترنت وغيرها جزءاً أساسياً من مختلف الأنشطة ووظائف المنظمة، وترتبط إدارة المعرفة بتكنولوجيا المعلومات ونظم الحاسوب وتطوراتها المختلفة فعملية الحصول على المعرفة واستقطابها وترميزها، وكذلك المشاركة بها

<sup>1</sup> سمرة كحللات، تمكين المعرفة في المنظمة الجزائرية: دراسة ميدانية بمكتبات جامعة باتنة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علم المكتبات، كلية العلوم الإنسانية و العلوم الاجتماعية، جامعة منتوري، قسنطينة ، الجزائر، 2009، ص 62.

<sup>2</sup> مروة صلاح قاعود، متطلبات تطبيق إدارة المعرفة في شركات السياحة المصرية، المجلة الدولية للتراث والسياحة والضيافة - تصدرها كلية السياحة والفنادق - جامعة الفيوم، المجلد 11، العدد (1/2)، سبتمبر 2017، ص 207.

## الفصل الثاني: الإطار النظري لإدارة المعرفة ومدى مساهمة الثقافة التنظيمية في نجاح تطبيقها

وتوزيعها، بل وحتى إنشائها وتكوينها لابد لها من تأمين البنى والقواعد التحتية الأساسية لتكنولوجيا المعلومات وعلى هذا الأساس فإن استخدام تكنولوجيا المعلومات يعتبر كأحدث أدوات إدارة المعرفة. فلعبت التكنولوجيا الحديثة دورا مهما في تحسين أداء المنظمات، وذلك من خلال توفير المعلومات في الوقت المناسب والارتقاء بالمعلومات لترشيد القرارات كما أصبح لتكنولوجيا أهمية كبيرة في تعظيم المنظمة على خلق معرفة جديدة، وكيفية خلق بيئة داخلية تشجع على مشاركة التعلم والمعرفة، والسرعة في نشر ونقل وتحويل واستقطاب ومشاركة المعرفة، ومن هذه الأدوات شبكة الانترنت، قواعد البيانات، البرامج والأجهزة الالكترونية الحديثة، والتي أصبحت جزءا أساسيا في مختلف الأنشطة والوظائف التي تمارسها المنظمة في كافة المستويات.<sup>1</sup>

3. **الثقافة التنظيمية:** تعكس ثقافة المنظمة المعايير والمعتقدات التي تعمل على إرشاد سلوك أعضاء المنظمة، فهي ممكن ومنشط هام لإدارة المعرفة في المنظمة، وفي دراسة مسحية تمت على مجموعة من الشركات الأمريكية تبين أن التحديات الأكثر أهمية والتي تواجه المنظمات عند تبني وتطبيق إدارة المعرفة تشمل ما يلي:

✓ الموظفين في المنظمة لا يملكون الوقت الكافي من اجل إدارة المعرفة.

✓ أن ثقافة المنظمة الحالية لا تعمل على تشجيع إدارة المعرفة.

✓ هناك فهم غير مناسب لإدارة المعرفة ولفوائدها للشركة.

✓ عدم القدرة على قياس الفوائد المالية من إدارة المعرفة بشكل عملي ملموس.

إن التحدي الثاني من هذه التحديات قد ذكر بالتحديد ثقافة المنظمة حيث أن كلا من التحدي الأول والثالث أيضا له علاقة بشكل مباشر على ثقافة المنظمة، حيث أن ثقافة المنظمة تدعم وتساعد في عملية تحفيز الموظفين على فهم الفوائد المتعلقة من توظيف إدارة المعرفة في المنظمة وأيضا على البحث عن وقت من أجل إدارة المعرفة. إن ميزات تمكين ثقافة المنظمة تتضمن فهم لقيمة التطبيق العملي لإدارة المعرفة وأيضا تعمل على تقديم الدعم الإداري لإدارة المعرفة وعلى جميع المستويات والتي تعمل على تمكين مشاركة المعرفة وتشجيع التواصل بين الموظفين من اجل تبادل ومشاركة وإنشاء المعرفة.<sup>2</sup>

4. **الهيكل التنظيمي:** هو الشكل الذي يعكس الوظائف والأنشطة موزعة على المستويات المختلفة، ويحدد الوحدات الإدارية وارتباطها بالوحدات الإدارية الأخرى، فهو يمثل البنيان الذي يبين شكل تركيبة المنظمة

<sup>1</sup> المرجع نفسه، ص 208

<sup>2</sup> خضر مصباح طيطي، إدارة المعرفة: التحديات والتقنيات والحلول، دار الحامد للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2010، ص 112.



## الفصل الثاني: الإطار النظري لإدارة المعرفة ومدى مساهمة الثقافة التنظيمية في نجاح تطبيقها

الرسمي ، ويعبر عن مجموعة الأنشطة التي يمكن أن تمارس ، ويوضع هيكل المنظمة لتقسيم الأنشطة وتوزيعها إلى الوحدات الفرعية، والتنسيق والسيطرة على هذه الأنشطة ، وبالتالي تحقيق الأهداف ، وهو مهم لأنه يؤثر في التفاعل والتنسيق الذي يربط العناصر البشرية والمهام والتكنولوجيا للمنظمة للتأكيد على إنجاز الأهداف . أما الأبعاد المهمة لتصميم هيكل المنظمة فتشمل ما يلي: التخصص (Specialization)، الهرمية (Hierarchy)، التجميع (Grouping)، التكامل (Integrating)، الرقابة (Control).

يمكن إيجاد دوائر متخصصة ضمن الهيكل التنظيمي للمنظمة تساعد على دعم الإدارة المعرفية، وهي:

أ. إيجاد دائرة متخصصة بإدارة المعرفة يتأصلها مسئول إدارة المعرفة ( Chief Knowledge Officer )، حيث يكون هذا الشخص مسئولاً عن جهود إدارة المعرفة.

ب. توافر دائرة البحث والتطوير ( R & D )، ومكتبة مؤسسية ( Corporate Library )، حيث تكون دائرة البحث والتطوير داعمة لإدارة المعرفة حول آخر التطورات ومستقبلها ، بينما تدعم المكتبة المؤسسية وحدات الأعمال بتقديم المعلومات التاريخية حول المنظمة وصناعتها والبيئة التنافسية لها.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> محمد تركي البطانية، محمد عمر الزعبي، أثر توافر البنية التحتية لإدارة المعرفة على التعلم التنظيمي: دراسة ميدانية في المصارف التجارية الأردنية، المجلة العربية للإدارة ، المجلد36، العدد02، ديسمبر2016، ص 281.

## الفصل الثاني: الإطار النظري لإدارة المعرفة ومدى مساهمة الثقافة التنظيمية في نجاح تطبيقها

### المبحث الثالث: مساهمة الثقافة التنظيمية في نجاح تطبيق إدارة المعرفة

يتطلب التطبيق الصحيح والفعال لإدارة المعرفة وجود وتأمين الثقافة الصحيحة والمناسبة لها، حيث تساهم الثقافة التنظيمية في نجاح أو عدم نجاح تطبيق إدارة المعرفة وهذا ما سنتناوله في هذا المبحث.

#### المطلب الأول: علاقة الثقافة التنظيمية ببناء إدارة المعرفة

يتوقف نجاح تطبيق إدارة المعرفة على وجود ثقافة تنظيمية تدعم جهود وأنشطة العاملين في المنظمة ، والتي تؤدي إلى الوصول إلى أقصى استفادة ممكنة من المعرفة ، بحيث تكون بيئة مشجعة على الإدارة الفعالة للمعرفة ، ومن ثم يمكن تخزين ونقل وتطبيق المعرفة ، فالثقافة التنظيمية هي مجموعة القيم والمعتقدات والأحاسيس الموجودة في داخل المنظمة والتي تسود بين العاملين مثل طريقة تعامل الأفراد مع بعضهم ، وتوقعات كل فرد من الآخر ومن المنظمة ، وكيفية تفسيرهم لتصرفات الآخرين ، وفي دراسة أجريت على أكثر من ( 50 ) شركة أمريكية لديها مشروعات في إدارة المعرفة ، اتضح أن هناك اعتقاد سائد ومؤكد بأن المعوق الأساسي في بناء واستثمار الموارد المعرفية هي الثقافة التنظيمية.

تأسس على ما سبق، فإن تطبيق إدارة المعرفة في أية منظمة يتطلب أن تكون القيم الثقافية السائدة ملائمة ومتوافقة مع مبدأ الاستمرار في التعلم وإدارة المعرفة ، وأن تكون الثقافة التنظيمية مشجعة لروح الفريق في العمل، وتبادل الأفكار ومساعدة الآخرين، والمثل الأعلى للقيادة الفعالة التي تعني بالمعرفة، والعوامل التي تساعد وتحفز على تبني مفهوم إدارة المعرفة ، كما تعد المشاركة في المعرفة من الأساسيات المهمة لبناء المعرفة، ولكن هذه العملية تواجه مشكلة عدم رغبة الأفراد في ذلك لأسباب ذكرها ( عبد الستار ٢٠٠٤ ) على النحو التالي:

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

## الفصل الثاني: الإطار النظري لإدارة المعرفة ومدى مساهمة الثقافة التنظيمية في نجاح تطبيقها

كما أن عملية تطوير الثقافة السائدة تتطلب ، وفقاً لستيفن (2000) ضرورة التحدث مع العاملين في المنظمات حول أهمية تغيير هذه الثقافة ، وحول مدى الاستفادة التي يمكن المنظمة تحقيقها عن طريق نشر هذه الثقافة داخل المؤسسة ، وكذلك بيان إلى أي مدى قد تفقد المنظمة الكثير من فاعليتها وكفاءتها بغياب مثل هذه الثقافة من جهة أخرى، فإن هناك عوامل تؤثر سلباً في تبني المنظمة لإدارة المعرفة ، ولذلك ينبغي التخلص منها أولاً قبل محاولة إدخال هذا المفهوم في المنظمة مثل الاعتقاد بأن معرفة الأفراد أنفسهم لا قيمة لها، وعدم فهم المعنى الحقيقي لإدارة المعرفة ولقد أكدت الدراسات أن المجالس المحلية في استراليا تعتقد بصورة قوية ثقافة تبادل المعلومات والمعرفة والمساهمة في انتقالها، وهناك لا بد من تطوير الثقافة السائدة في المنظمة المراد تطبيق إدارة المعرفة فيها.<sup>1</sup>

**المطلب الثاني: أهم القيم والمعايير والممارسات الثقافية التي تدعم وتعزز إدارة وبناء المعرفة**

### 1. الثقة Trust والموثوقية Trustworthy

أكد العديد من الكتاب والباحثين أهمية الثقة والموثوقية في بناء المعرفة، فحينما يثق الناس ببعضهم البعض يصبح لديهم استعداد مؤكد ورغبة أكبر لتبادل مواردهم دونما خوف من أن يستغلها الآخرون . وكلما زادت ثقة الناس بشخص معين ازداد شهرته وسمعة وموثوقية وازداد التبادل المعرفي بينه وبين الآخرين. كما أنه كلما كانت العلاقات بين الأفراد تتصف بدرجة عالية من الثقة كان الناس على استعداد أكبر للتبادل الاجتماعي بصفة عامة، والتفاعل التعاوني بصفة خاصة. ومن فوائد الثقة بين الناس أنها تبقي العقول منفتحة على جميع الحقائق والأدلة وتؤمن الاتصال والحوار، وكذلك تجعل الناس أكثر استعداداً للمخاطرة في تبادل المعرفة ... أما بشأن علاقة الثقة بالتعاون ، فالثقة تعزز التعاون ، والتعاون ذاته يولد الثقة، وهذا يمكن أن يؤدي مستقبلاً إلى معايير عامة في التعاون مما يزيد من استعداد الأفراد للتبادل الاجتماعي.

### 2. الثقة الجماعية Collectivistic Culture

إن بناء المعرفة يحتاج إلى ثقافة جماعية توجه سلوك الفرد بحيث يخضع أهدافه ومصالحه وأفعاله الشخصية لأهداف الجماعة وأعمالها...ثقافة تؤكد أهمية وضع أهداف جماعية والعمل الجماعي لتحقيقها، وتنمي لدى الفرد الشعور بأن جهوده التي تفيد الجماعة بصورة مباشرة سوف تفيده بشكل غير مباشر ويتطلب بناء المعرفة التنظيمية التآزر والعمل معاً والعمل بروح الفريق والأنشطة والعمليات الجماعية التعاونية ويمكن لمعايير التعاون أن توجد قاعدة

<sup>1</sup> بسام محمد أبو حشيش، الثقافة التنظيمية و علاقتها بإدارة المعرفة في جامعة الأقصى بغزة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها، مجلة جامعة النجاح للأبحاث العلوم الإنسانية، المجلد 25، العدد 1، غزة، فلسطين، 2011، ص 126.

## الفصل الثاني: الإطار النظري لإدارة المعرفة ومدى مساهمة الثقافة التنظيمية في نجاح تطبيقها

صلبة لبناء رأس المال الفكري أو المعرفي ، وحينما تصبح المعايير ملزمة بالفعل، يمكن أن تكون ذات تأثير كبير على عمليات التبادل.

### 3. الرؤية المشتركة Common Vision

حينما يشترك الأفراد في أهداف وتطلعات ومدركات ومصالح جماعية، فإن هذا يساعدهم في تصور الأهمية الممكنة لتبادل وضم مواردهم، ويحتمل أن يصبحوا شركاء ويتقاسموا مواردهم... وهكذا يمكن اعتبار الرؤية المشتركة بمثابة آلية ربط تساعد الأجزاء المختلفة في المنظمة على تكامل وضم الموارد ، كما ان وجود رؤية وتطلعات وأهداف مشتركة يساعد الأفراد في تجنب سوء الفهم في الاتصالات وتصبح لديهم فرص أكبر لتبادل آرائهم وخبراتهم بحرية.

### 4. اللغة والقصص والحكايات المشتركة

ان اللغة المشتركة والقصص والحكايات والمجازات والأساطير والمراسم والطقوس تؤدي دوراً هاماً في خلق وبناء المعرفة، فاللغة المشتركة تزيد من مقدرة الناس على الوصول للآخرين وأفكارهم ، وتوفر وسيلة إدراكية مشتركة لتقييم الفوائد المحتملة من التبادل والضم ، وتعزز قدرات الضم، أما القصص والروايات والخرافات والمجازات وغيرها فتوفر وسيلة قوية في الجماعات لبناء وتبادل المعاني الثرية والحفاظ عليها وان القصص المشتركة في الجماعة تسهل وتعزز تبادل الممارسات والخبرة الضمنية ، وبالتالي المساعدة في اكتساب وتطوير الممارسات المحسنة.<sup>1</sup>

### المطلب الثالث: أهم المعوقات الثقافية لبناء المعرفة

1. الافتقار للثقة.
2. ثقافات ومفردات وأطر مرجعية مختلفة.
3. الافتقار للوقت وأماكن الاجتماعات.
4. المركز والمكانة تمنح لمالك المعرفة وليس على أساس تقاسم المعرفة.
5. افتقار مستقبل المعرفة للاستيعاب والفهم.
6. الاعتقاد بأن المعرفة حق مقصور على فئة دون غيرها.
7. عدم التسامح مع الأخطاء ومع الحاجة للمساعدة.

يضيف الكاتبان (Fahey and Long , 2000) المعوقات الثقافية الأتية لبناء المعرفة:

1. تفاوت المركز / المكانة يعيق تقاسم المعرفة عبر الوحدات / الأنشطة المختلفة.

<sup>1</sup> حسين حريم، رشاد المساعد، الثقافة التنظيمية و تأثيرها في بناء المعرفة التنظيمية: دراسة تطبيقية في القطاع المصرفي الأردني، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 2، العدد 2، 2006، ص ص 232، 233.

## الفصل الثاني: الإطار النظري لإدارة المعرفة ومدى مساهمة الثقافة التنظيمية في نجاح تطبيقها

2. المعايير والممارسات التي لا تشجع التبادلات المفتوحة والصریجة بين المستويات التنظيمية في المنظمة ولا تعمل على إيجاد بيئة اتصالات تعيق تقاسم المعرفة.
3. المعايير والممارسات الثقافية التي تشجع العمل المنفرد ولا تشجع التكاتف والتآزر بين الأنشطة والوحدات العاملة.
4. الثقافة التي تكافئ بشكل أساسي الإبداع والابتكار الفردي أنماطاً من التفاعل حول المعرفة تختلف عن الثقافة تنتج التي تقيم البحث عن الخبرة الموجودة في المنظمة واستخدامها.
5. الثقافة التي تقيم بشكل واضح اكتساب المعرفة أكثر من تقاسمها لا تعمل على إيجاد بيئة للتفاعل مفضلة ومساندة لاستعمال المعرفة.
6. كيفية تعامل المنظمة مع الأخطاء تحدد بيئة التفاعل الاجتماعي ، من حيث التغاضي عنها أو إغفالها أو معاقبة مرتكبيها بقسوة.
7. المعايير والممارسات الثقافية التي لا تشجع التفاعلات الصاعدة المعايير والممارسات الثقافية التي لا تسمح بمناقشة صريحة للأمر الحيوية في المنظمة.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> حسين حريم، رشاد المساعد، مرجع سبق ذكره، ص 233.

### خلاصة الفصل:

من خلال هذا الفصل توصلنا إلى أن إدارة المعرفة من أهم مدخلات التغيير والتطوير في عصرنا الحالي ، حيث استطاعت إحداث نقلة نوعية في مستوى أداء المنظمات ، حيث تؤكد العديد من الدراسات أن تبني إدارة المعرفة في المنظمات يحقق العديد من الفوائد التي تساعد المنظمة على تحقيق أهدافها ، ولقد حاولنا في هذا الفصل إعطاء نظرة عامة حول إدارة المعرفة ، والمعرفة التي تعد المنطلق الأول لفهم إدارة المعرفة وهذا من خلال التطرق إلى مفهوميها ، أهميتها ، أهدافها ، ولتوضيح إدارة المعرفة أكثر تناولنا العناصر والوظائف التي تتكون منها والعمليات والاستراتيجيات الأساسية الخاصة بها بالإضافة إلى المتطلبات اللازمة لتطبيقها وفي الأخير توصلنا إلى أن التطبيق السليم لإدارة المعرفة يتطلب تهيئة بيئة تنظيمية ملائمة للوصول إلى أقصى استفادة ممكنة من المعرفة ، بحيث تكون بيئة مشجعة على الإدارة الفعالة للمعرفة ، وهذه البيئة تتطلب هياكل تنظيمية مرنة وملائمة لإدارة المعرفة، وثقافة تنظيمية محفزة للعمل الجماعي البناء، ومشجعة على تبادل المعلومات، وكذا تكنولوجيا معلومات متكاملة فيما بينها وذات صلة وثيقة بالمعرفة.

نظراً لأهمية العلاقة الموجودة بين متغيري الدراسة، سوف نتطرق في الفصل الثالث إلى أي مدى تساهم الثقافة التنظيمية في نجاح تطبيق إدارة المعرفة في مؤسسة اتصالات الجزائر \_قائمة\_ .



## الفصل الثالث: دراسة ميدانية

بمؤسسة اتصالات الجزائر وكالة قائمة



## تمهيد الفصل:

بعد تطرقنا في الفصلين السابقين إلى الجانب النظري وتحديد المفاهيم المتعلقة بكل من الثقافة التنظيمية و إدارة المعرفة، وعليه سنحاول في هذا الفصل إسقاط موضوع البحث على مؤسسة اتصالات الجزائر بولاية قلمة، بهدف الإجابة على أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها بغية التعرف على مدى مساهمة الثقافة التنظيمية في تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسة محل الدراسة.

وقد وقع اختيارنا على مؤسسة اتصالات الجزائر بولاية قلمة لتطبيق منهج وأهداف الدراسة للوصول إلى نتائج وتوصيات تفيد البحث، وتعد اتصالات الجزائر من ابرز المؤسسات في الساحة الوطنية و هذا لما تتميز به من تقنيات وتكنولوجيات عالية بالإضافة إلى النتائج التي حققتها منذ تأسيسها إلى يومنا هذا. ولهذا الغرض قمنا بتقسيم هذا الفصل إلى:

المبحث الأول: التعريف بالمؤسسة محل الدراسة

المبحث الثاني: منهجية وخصائص عينة الدراسة

المبحث الثالث: تحليل النتائج واختبار الفرضيات



المبحث الأول: التعريف بالمؤسسة محل الدراسة

تعتبر الجزائر واحدة من الدول التي بدأت تدرك أهمية تحديث قطاع الاتصالات ، لذا سعت إلى إحداث مؤسسات عمومية من بينها مؤسسة البريد والمواصلات والتي تحولت فيما بعد إلى اتصالات الجزائر والتي تنشط في مجال الاتصالات السلكية واللاسلكية ، لذا سنحاول التحدث عن المؤسسة ابتداء من نشأتها وتقديمها مرورا بهيكلها وتوزيع المسؤوليات وصولا إلى نشاطاتها وخدماتها وهذا في ثلاث مطالب.

المطلب الأول: تقديم عام لاتصالات الجزائر

أولا : تعريف بالمديرية العامة لاتصالات الجزائر: تعد اتصالات الجزائر مؤسسة رائدة في سوق الاتصالات السلكية واللاسلكية بالجزائر، التي تشهد تطورا مذهلا في هذا المجال، حيث تقترح تشكيلة واسعة من خدمات الهاتف الثابت والأنترنيت الموجهة للزبائن الخواص والمحترفين. وقد اكتسبت اتصالات الجزائر هذه المكانة من خلال سياسة الابتكار التي تتماشى تماما مع تطلعات الزبائن، ذات توجه نحو الاستخدامات الجديدة.

اتصالات الجزائر هي شركة ذات أسهم برأسمال عمومي، تنشط في مجال الاتصالات السلكية واللاسلكية والهاتف الثابت والأنترنيت. تأسست وفق القانون 03/2000 المؤرخ في 05 أوت 2000، المتعلق بإعادة هيكلة قطاع البريد والمواصلات السلكية واللاسلكية، والذي كرس الفصل بين نشاطات البريد والاتصالات السلكية واللاسلكية، والمحدد للقواعد العامة للبريد والمواصلات، فضلا عن قرارات المجلس الوطني لمساهمات الدولة (CNPE) بتاريخ 01 مارس 2001 الذي نص على إنشاء مؤسسة عمومية اقتصادية أطلق عليها اسم " اتصالات الجزائر" وفق هذا القانون الذي حدد نظام مؤسسة عمومية اقتصادية تحت الصيغة القانونية "مؤسسة ذات أسهم" برأسمال اجتماعي قدره 115.000.000.000,00 دج ومقيدة في المركز الوطني للسجل التجاري يوم 11 ماي 2002 تحت رقم B 001808302 .

ثانيا : تعريف بالمديرية الولائية التجارية لاتصالات الجزائر ( قالمة ): هي الوحدة العملية للاتصالات التي تسهر على تقديم خدمات اتصالية على مستوى ولاية قالمة من تسيير الشبكات الهاتفية وخدمات أخرى مختلفة . وتعتبر اتصالات الجزائر بولاية قالمة وحدة عملية للاتصالات تابعة للمديرية الإقليمية لولاية عنابة وهي وحدة تضم 263 موظف. تقع المؤسسة في وسط المدينة بشارع سريدي محمد الطاهر يحدها شمالا القبضة الرئيسية للبريد والشرق قبضة الضرائب ومن الجنوب شركة سونلغاز وغربا الحديقة العمومية سريدي محمد الطاهر . تحتوي على خمسة مصالح رئيسية يرأس كل مصلحة رئيس الذي يقدم تقريره لمدير الوحدة والذي بدوره يتولى التنسيق بين مختلف المصالح. وهي كالتالي:

- مصلحة الزبائن.
- مصلحة المستخدمين.
- مصلحة شبكة المشتركين.

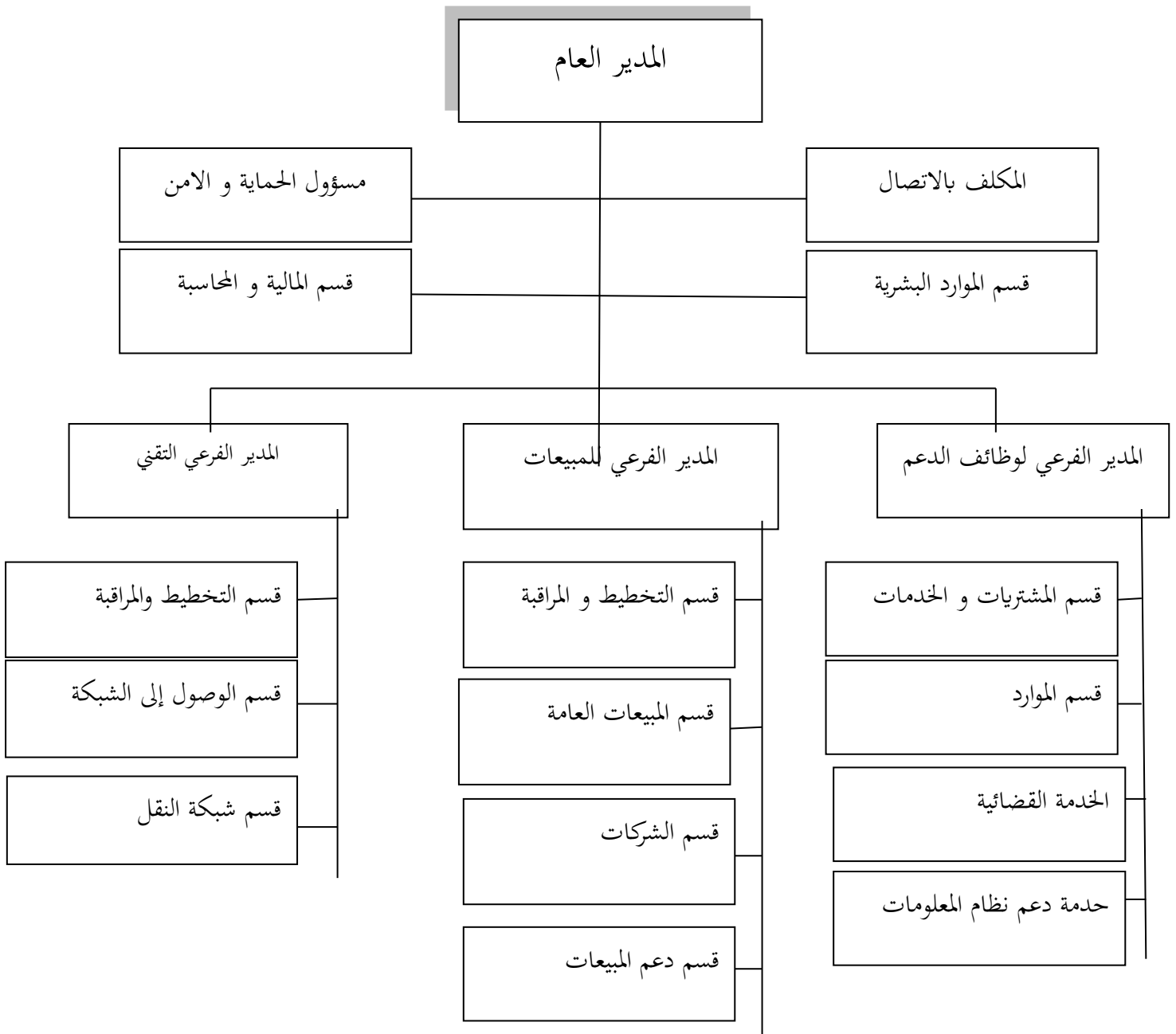
➤ مصلحة الوسائل.

ونجد في كل مصلحة عدة مكاتب تتراوح بين 3 و 5 مكاتب مرتبطة مع بعضها البعض كما قد تكون متصلة ببعض المكاتب الحساسة المتواجدة على مستوى الوحدة كمكتب التحصيل، المفتشية، مكتب المنازعات، الأمن... الخ<sup>1</sup>

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر \_قالمة\_.

يتلخص الهيكل التنظيمي للمديرية العملية لاتصالات الجزائر قالمة في:

الشكل 08: الهيكل التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر \_قالمة\_.



<sup>1</sup> وثائق مقدمة من طرف مصلحة الموارد البشرية لمؤسسة اتصالات الجزائر قالمة

**المصدر:** وثائق من مؤسسة اتصالات الجزائر قالمة

**المدير التنفيذي:** يقوم بالمهام التالية: إدارة شبكة المبيعات و العلاقات مع العملاء و هذا يشمل ضمان رضا العملاء و التشغيل السليم للهياكل التجارية ( الموارد البشرية و المادية)، و متابعة معالجة الشكاوي، وكذا البيع و التنقيب من خلال الوقوف على إنشاء العملية اللازمة لترويج المبيعات و التنقيب عن عملاء جدد من أجل تحقيق الأهداف المحددة في الخطة، بالإضافة إلى إدارة المخزون و ذلك من خلال ضمان توريد المنتجات التجارية من وكالات و توقع الحاجات.

**مسؤول الاتصالات:** هو المتحدث الرسمي باسم الشركة و هو المسؤول أيضا عن التحضير لمختلف الأحداث التي تنظمها المديرية العامة للاتصالات الجزائرية في الجزائر العاصمة و ذلك بعد تنفيذ أسلوب الإدارة المركزية.

**مسؤول الأمن و الحماية:** هذه المصلحة مسؤولة عن:

- حماية الموظفين و ممتلكات الشركة من جميع المخاطر و كل ذلك بالتعاون مع مدير العمليات.

- مراقبة أوضاع الموظفين.

- التحقق من مواقع الحراسة الأمنية.

- التحقق من عدد الحوادث كل شهر.

**قسم الموارد البشرية:** رئيس قسم الموارد البشرية مسؤول عن:

- ضمان تنسيق الأنشطة المختلفة للموظفين داخل التوجيه التشغيلي و لا سيما التوظيف و الاستقبال،

التكامل و التعيين و الترقية... إلخ.

- تطبيق سياسات إدارة الموارد البشرية التي بدأها الإدارة العامة.

- إجراء التحليلات و الدراسات نيابة عن الإدارة العامة، تطوير التوظيف و الموارد البشرية.

- تقديم المشورة و المساعدة بالتعاون مع المستوى المركزي بشأن ممارسات و أنظمة إدارة الموارد البشرية لمديري و

موظفي مديرية التشغيل.

**قسم المالية و المحاسبة:** مسؤول عن الفحص و التحقق من صحة جميع العمليات المالية المنفذة و كذلك

تدوينها المحاسبي على البيانات المالية في تطبيق المعايير و المبادئ المحاسبية، بالإضافة إلى التأكد من المتابعة و الامتثال

للميزانية التي يتم إخطار إدارة التشغيل بها، كما هو مسؤول عن التحقق من صحة التقارير التي يتم إعدادها شهريا و

إرسالها إلى قسم المالية و المحاسبة و التأكد من متابعة الأوضاع المالية للخزينة على مستوى اتجاه التشغيل.

**المديرية الفرعية للوسائل و الدعم:** هذه المديرية لها عدة أقسام و المتمثلة في:

قسم المشتريات و الخدمات اللوجيستية و الذي يضمن اقتناء الإمدادات و المعدات و الموارد وفقا للإجراءات و اللوائح المعمول بها في اتصالات الجزائر، مع الاهتمام المستمر بتحسين جودة الخدمة ، و مراقبة تنفيذ الالتزامات اتجاه الشركاء لا سيما فيما يتعلق بالمدفوعات، بالإضافة إلى ضمان الرقابة و المراقبة الدقيقة لتحركات المخزون على مستوى المتجر لضمان تقييم و ترشيد استهلاكها.

قسم الموارد: يتولى هذا المسؤول المهام التالية :

- تزويد إدارة العمليات بالموارد العامة و الإمدادات و المواد الاستهلاكية و كذلك إدارة الأسطول.

- يدعم تحقيق مشاريع البناء و التنمية و إعادة تأهيل البنية التحتية .

- ضمان إدارة أصول الشركة و المحافظة عليها.

- تنظيم الأصول العقارية للشركة.

- إجراء عمليات الإصلاح و إدارة الأصول.

- التأكد من تطبيق متطلبات عقود التأمين المختلفة.

- التأكد من أرشفة مستندات الشركة.

الخدمة القضائية: يتولى رئيس القسم القانوني إصدار الفتاوى التي تدخل في اختصاصها في مسودات المواصفات و العقود ( العقود و التعديلات ضمن الحدود المنصوص عليها في لوائح السوق)، و إدارة التقاضي و التعامل مع الطلبات.

خدمة دعم نظم المعلومات: رئيس هذا القسم مسؤول بشكل أساسي عن عملية التوريد و التركيب و صيانة المعدات من معدات تكنولوجيا المعلومات على مستوى الإدارة التشغيلية، و التأكد من تطبيق سياسة أمن تكنولوجيا المعلومات على محطات عمل إدارة العمليات و المواقع ذات الصلة.

### المديرية الفرعية للمبيعات:

قسم التخطيط و المراقبة: تتوزع اتصالات الجزائر على التراب الوطني في 50 مديرية تشغيلية و 174 وكالات اتصالات تجارية.

يرأس قسم عمليات الاتصال قالمة مدير بشكل عام، يتم تقسيم مديرية عمليات الاتصالات إلى ثلاثة إدارات فرعية هي المديرية الفرعية التقنية، قسم المبيعات، ووظيفة دعم المديرية الفرعية.

قسم المبيعات العامة: يضمن هذا القسم العناية الجيدة بالعميل طوال رحلتهم ( قبل البيع، و عند البيع، و بعد البيع)، و يقوم بثلاث مهام رئيسية:

- اقتراح خطة العمل التجاري في نهاية العام للسنة المالية التالية و التأكد من متابعة تنفيذ الإجراءات المصادق عليها على مدار العام نيابة عن مبيعات المستهلكين و الشركات.
- ضمان مهمات التسويق الجغرافي على المستوى المحلي.
- قسم الشركات: هذا القسم مخطط، منظم و يراقب تنفيذ إجراءات الشركات، كما يدعم مطالب العملاء المحترفين ( عروض محددة، معالجة الطلبات، دراسة الحاجات... إلخ )، بالإضافة إلى ضمان متابعة عملية الفواتير و التحصيل و تنسيق اقتناء المعدات مع قسم مبيعات الشركة ( على مستوى الإدارة العامة ) و القيود الأخرى المعنية.
- قسم دعم المبيعات: هذا القسم يضمن الاستخدام السليم لأنظمة المعلومات و الفواتير على المستوى المحلي بالإضافة إلى المراقبة التصحيحية لحالات التشغيل الشاذة في نظم المعلومات، و مراقبة عملية إصدار الفواتير و الدفعات للسنة المالية الحالية.

#### المديرية الفرعية التقنية:

- قسم التخطيط و المراقبة: هو المسؤول عن تخطيط و مراقبة جميع العمليات المتعلقة بإنشاء شبكات الوصول بجودة أفضل و تكلفة أقل، و يعمل هذا القسم بالتعاون مع قسم التخطيط و المراقبة في مديرية المبيعات الفرعية.
- قسم الوصول إلى الشبكة: هو المسؤول عن توفير شبكات الهاتف لأكثر عدد من العملاء.
- قسم شبكة النقل: هي المسؤولة عن ربط شبكات الألياف الضوئية بأكثر عدد من العملاء، و يعمل هذا القسم بالتعاون مع إدارة شبكة الوصول.

#### المطلب الثالث: مهام و أهداف مؤسسة اتصالات الجزائر قلمة

##### أولاً: مهام مؤسسة اتصالات الجزائر

طبقاً لأحكام المرسوم 2000/03 فإن الوحدة العملية لاتصالات الجزائر وكالة قلمة متعددة المهام أهمها ما

يلي:

- القيام بتنمية استغلال و تسيير الشبكات العمومية و الخاصة بالاتصالات.
- دراسة و تحقيق و صيانة شبكة اتصالات الجزائر.
- رسم برنامج الاستغلال و الصيانة.
- إعداد الميزانية الزمنية الشهرية و السنوية.
- تسيير المستخدمين و الوسائل العامة.
- توسيع الشبكة و تلبية حاجيات المواطنين.
- تسيير و مراقبة الخطوط الهاتفية و مراقبة الفاتورة الهاتفية و متابعة تحصيلات القطاع.

ثانيا : أهداف مؤسسة اتصالات الجزائر

تعدد الأهداف التي تسعى الوكالة الوصول إليها، فهناك أهداف اقتصادية وأخرى اجتماعية:

(1) الأهداف الاقتصادية

- ✓ تلبية الحاجات والرغبات المتزايدة للزبائن
- ✓ الخدمات من خلال البحث والتطوير
- ✓ تنوع تحقيق النمو و الاستمرارية
- ✓ تحسين نوعية خدمة الأنترنت
- ✓ تحقيق الريادة وتفوق في السوق
- ✓ كسب زبائن أوفياء ودائمين
- ✓ توزيع الشبكة بالنسبة للمناطق النائية

(2) الأهداف الاجتماعية

- ✓ تقديم خدمات ذات نوعية وجودة وذلك تماشيا مع القدرة الشرائية للزبائن
- ✓ تقاسم أسعار في متناول كافة شرائح المجتمع
- ✓ تقديم عروض وتخفيضات مهمة في المناسبات خاصة في شهر رمضان
- ✓ أن تكون هناك مصداقية بينها وبين زبائن<sup>1</sup>

<sup>1</sup>وثائق مقدمة من طرف مصلحة الموارد البشرية لمؤسسة اتصالات الجزائر

المبحث الثاني: منهجية وخصائص عينة الدراسة

سنتناول في هذا المبحث منهج البحث العلمي المستخدم في الدراسة، كما يوضح مجتمع الدراسة والإجراءات المتبعة لتحقيق من صدقها وملائمة نموذج الدراسة والأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات الإحصائية، وذلك من خلال مجموعة عناصر تضمها ثلاث مطالب، حيث أولها يضم منهجية الدراسة الميدانية أما ثانيها يتناول مجتمع وعينة الدراسة، في حين تم التطرق إلى ثبات وصدق أداة الدراسة وذلك من خلال المطلب الثالث.

المطلب الأول: منهجية وأداة الدراسة الميدانية:

من اجل تحقيق أهداف هذه الدراسة سوف نستخدم المنهج الوصفي، إذ يعرف بأنه طريقة لوصف الموضوع المراد دراسته من خلال منهجية علمية صحيحة وتصوير النتائج التي يتم التوصل إليها على أشكال رقمية معبرة يمكن تفسيرها.

حيث يعتبر من انسب المناهج وأكثرها استخداما في دراسة الظواهر الإنسانية والاجتماعية ويتسم المنهج الوصفي بالواقعي لأنه يدرس الظاهرة كما هي في الواقع ويستخدم مختلف الأساليب المناسبة وكيفية التعبير عن الظاهرة وتفسيرها من اجل التوصل إلى فهم وتحليل الظاهرة المبحوثة، فالتعبير الكمي يعطينا وصفا رقميا يوضح فيه مقدار الظاهرة أو حجمها ودرجة ارتباطها بالظواهر الأخرى، أما التعبير الكيفي فيصف الظاهرة ويوضح خصائصها.

- لقد تم تصميم استمارة الاستبيان من اجل جمع البيانات من أفراد عينة الدراسة وتحليلها وهذا في سبيل الوصول إلى دلالات ذات قيمة ومؤشرات تسمح بالإجابة على أسئلة الدراسة وكذا اختبار فرضياتها، إحصائيات باستخدام البرنامج الإحصائي **spss**.

تم تحديد أسئلة الاستمارة في مجموعة من المحاور، من أجل تسهيل عملية تحليل النتائج كما يلي:

• القسم الأول: المتعلقة بالبيانات الشخصية والوظيفية للمستجوبين.

• القسم الثاني: ويضم محور الذي يخص المتغير المستقل الثقافة التنظيمية.

• القسم الثالث: ويضم 05 أبعاد تخص المتغير التابع إدارة المعرفة.

تم ترميز المعطيات بالاعتماد على الأسلوبين التاليين:

➤ بالنسبة للأسئلة الخمسة الأولى: يرمز للخيار الأول بالعدد 01، و الخيار الثاني بالعدد 02، و الخيار الثالث بالعدد 03..... وهكذا.

➤ و بالنسبة لباقي الأسئلة: اعتمدنا على مقياس ليكرت الخماسي، المبين في الجدول التالي:

الجدول رقم 02: مقياس ليكرت الخماسي المعتمد في الدراسة

البيان	غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما
الدرجة	1	2	3	4	5

المصدر: محمد بلال الزعبي، النظام الإحصائي SPSS، فهم وتحليل البيانات الإحصائية، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2003، ص 10.

اعتمدنا على الأسلوب الإيجابي لبناء أسئلة الاستمارة، وهذا لتسهيل عملية إدخال البيانات واجتناب الأخطاء.

سنحاول وصف وتحليل إجابات عينة الدراسة بخصوص كل خاصية من الخصائص النوعية المدروسة، ثم استنتاج اتجاه العينة لكل سؤال من أسئلة الدراسة وهذا بالاعتماد على الوسط الحسابي، ولتحديد طول الخلايا مقياس ليكرت الخماسي، حيث قمنا بحساب طول الفئة والذي يساوي حاصل قسمة عدد المسافات (من 1 إلى 2، من 2 إلى 3،... الخ) على عدد الخيارات المتاحة، وعليه يساوي طول الفئة  $5/4 = 0.8$ ، ثم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس وهي الواحد الصحيح وذلك لتحديد الحد الأعلى للخلية، وعليه سيتم تفسير النتائج حسب الجدول الموالي:

الجدول رقم 03: الأوزان المرجحة لمقياس الدراسة

المتوسط المرجح	اتجاه الإجابة
من 1.00 إلى 1.79	غير موافق تماما
من 1.80 إلى 2.59	غير موافق
من 2.60 إلى 3.39	محايد
من 3.40 إلى 4.19	موافق
من 4.20 إلى 5.00	موافق تماما

المصدر: من إعداد الطالبتين

المطلب الثاني: مجتمع وعينة الدراسة والأساليب الإحصائية المستخدمة

الفرع الأول: مجتمع وعينة الدراسة

نظرا لمحدودية مجتمع الدراسة فقد قمنا بالاعتماد على توزيع استمارة الدراسة على الموظفين بمؤسسة اتصالات

الجزائر \_قالمة\_، ليقوموا بتعبئتها وعليه فقد تم توزيع 50 استمارة على بعض الموظفين المتواجدين بالمؤسسة والوكالة



التابعة لها وقد استغرقت العملية أسبوع تقريبا لاسترجاع 41 استمارة صالحة للتحليل والجدول الموالي يبين عينة الدراسة.

الجدول رقم 04: عينة الدراسة

النسبة %	التكرار	البيان
18	09	عدد الاستثمارات غير المسترجعة
82	41	عدد الاستثمارات المقبولة للدراسة
100	50	عدد الاستثمارات الموزعة

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على فرز الاستثمارات

تتلخص أهم صفات هذه العينة من حيث: الجنس والعمر والمؤهل العلمي والمركز الوظيفي و عدد سنوات الخبرة في الجدول التالي:

جدول رقم 05: توزيع عينة الدراسة المتغيرات الديمغرافية

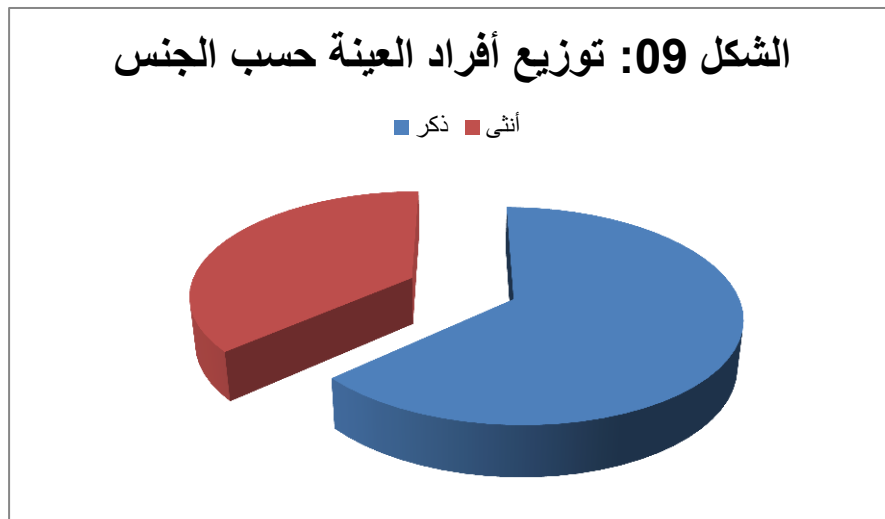
المتغير	فئة المتغير	التكرار	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	26	63.4
	أنثى	15	36.6
	المجموع	41	% 100
العمر	من 20 – 29 سنة	01	02.4
	من 30 – 39 سنة	23	56.1
	من 40 – 49 سنة	10	24.4
	أكثر م 50 سنة	07	17.1
	المجموع	41	% 100
المؤهل العملي	ثانوي أو أقل	01	02.4
	تقني سامي	16	31.7
	ليسانس	17	41.5

24.4	10	دراسات عليا	
% 100	41	المجموع	
/	/	مدير	المركز الوظيفي
04.9	02	نائب مدير	
19.5	08	رئيس فرع	
39	16	رئيس مصلحة	
36.6	15	موظف	
% 100	41	المجموع	
02.4	01	من 2 – 5 سنوات	الخبرة
22	09	من 6 – 10 سنوات	
46.3	19	من 11 – 15 سنة	
29.2	12	أكثر من 15 سنة	
% 100	41	المجموع	

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على فرز استمارات الاستبيان

الجنس:

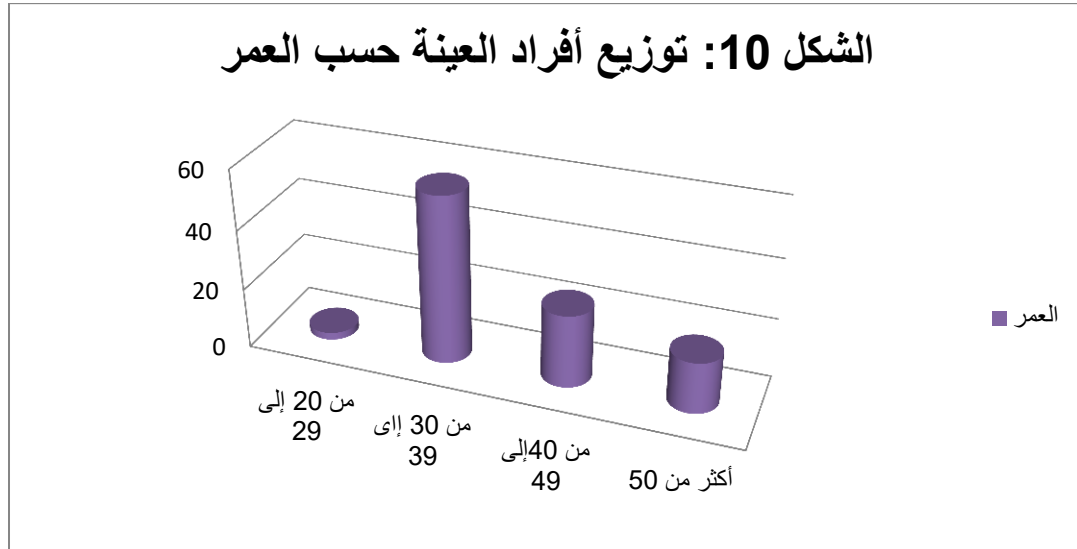
يظهر من خلال الجدول أن الغالبية كانت لفئة الذكور، حيث بلغت نسبتهم 63.4% فيما بلغت نسبة الإناث 36.6% من مجموع عينة البحث أو الدراسة.



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات نظام SPSS version 26

● العمر:

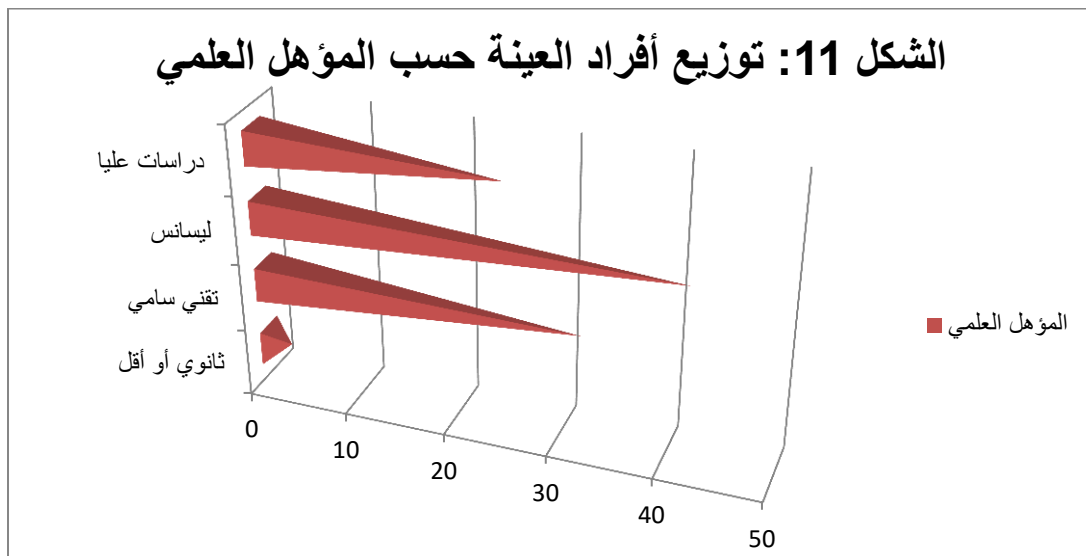
بالنسبة لمتغير العمر فنجد أن فئة 30\_39 سنة احتلت أعلى نسبة بواقع 56.1% في حين نسبة المبحوثين ضمن الفئة العمرية من 40\_49 سنة بلغت 24.4% أما الفئة أكثر من 50 سنة فقد بلغت 17.1%، بينما جاءت الفئة العمرية من 20\_29 في آخر الترتيب بنسبة 2.4%.



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات نظام SPSS version 26

● المؤهل العلمي:

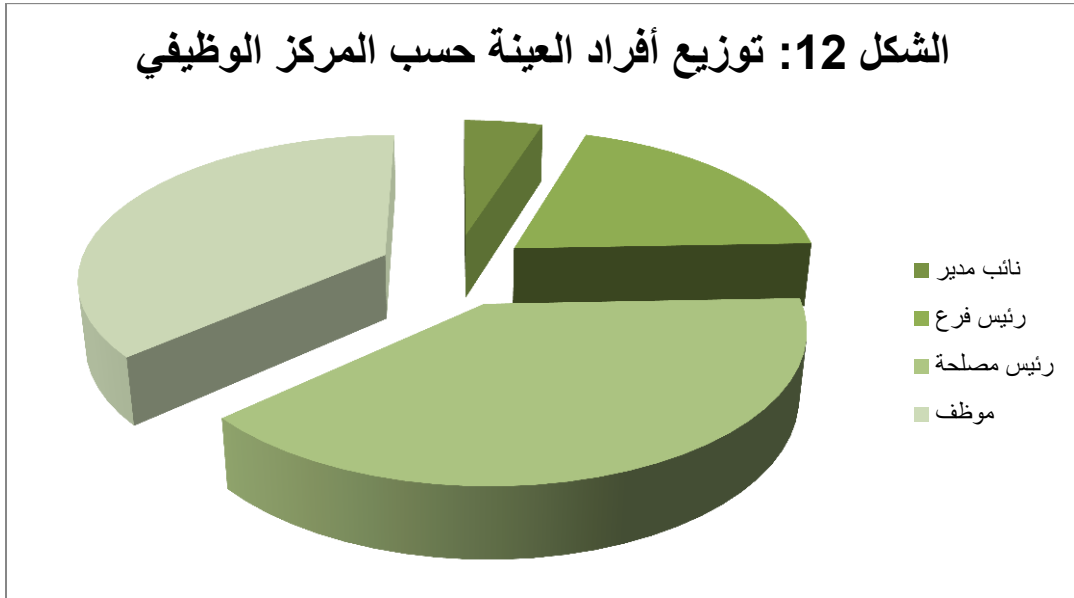
بالنسبة للمتغير المؤهل العلمي للمبحوثين فقد وجد أن 41.5% من المبحوثين حاصلين على شهادة ليسانس أي أن الغالبية هم خريجي جامعات مقابل 31.7% مستوى تقني سامي، في حين بلغت نسبة فئة الدراسات العليا 24.4% و آخر فئة كانت فئة مستوى الثانوي أو أقل بنسبة 2.4%.



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات نظام SPSS version 26

● المركز الوظيفي:

بالنظر للمركز الوظيفي يلاحظ أن نسبة لا بأس بها من أفراد العينة تنتمي إلى فئة رئيس مصلحة بنسبة 39%، تليها فئة الموظفين بنسبة بلغت 36.6%، بينما في المرتبة الثالثة جاءت فئة رئيس فرع بنسبة 19.5% في حين جاءت النسبة الأخيرة و المتمثلة في فئة نائب مدير بنسبة 04.9%.



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات نظام SPSS version 26

● سنوات الخبرة:

عند التدقيق في سنوات الخبرة لدى الباحثين نجد أن 46.3% منهم بلغت خبرتهم من 11 إلى 15 سنة أما الباحثين الذين بلغت خبرتهم أكثر من 15 سنة فلديهم نسبة 29.2% في حين نجد الذين بلغت خبرتهم من 06 إلى 10 سنوات فقد حددت نسبتهم ب 22%، أما بالنسبة لأقل فئة من 02 إلى 05 سنوات فقد كانت نسبة خبرتهم 02.4% وبالتالي هي الفئة الأقل خبرة في المؤسسة.

### الشكل 13: توزيع أفراد العينة حسب عدد سنوات الخبرة



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات نظام SPSS version 26

من هنا يمكن القول بان مجتمع الدراسة أفراد عينته معظمهم ذكور، إضافة إلى إن غالبيتهم من فئة شبابية لا تتجاوز أعمارهم 39 سنة، كما يتمتعون بمؤهل علمي لا بأس به فمعظمهم خريجي جامعات كما ينتمون إلى مراكز وظيفية مقبولة للدراسة، أما بالنسبة للخبرة فنجد أن المؤسسة لديها أفراد ذوي خبرة و أقدمية كبيرة في مجال عملهم، هذه هي خصائص وسمات أفراد عينة الدراسة.

#### الفرع الثاني: الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات

تم القيام بتحليل البيانات تحليلاً جدولياً باستخدام الحزمة الإحصائية لتطبيقات العلوم الاجتماعية (Statistical Package for the Social Sciences v.26) وتمت الاستعانة بالأساليب الإحصائية التالية:

- ❖ معامل (ألفا كرونباخ - Alpha de Cronbach) لقياس الاعتمادية وثبات فقرات الاستبيان ومعامل الصدق (The validity).
- ❖ النسب المئوية والتكرارات.
- ❖ المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية (Mean, Standard Deviation).
- ❖ اختبار (Shapiro-Wilk) للتأكد إذا كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي أم لا.
- ❖ اختبار تي ستودنت (T-test) للعينة الواحدة لقياس انحراف الإجابات عن متوسطها الحسابي لاختبار الفرضية الأولى.

- ❖ أسلوب دالة الانحدار (Régression) وتم استخدامه في الدراسة لتحديد الأثر بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع لاختبار الفرضية الثانية.
- ❖ اختبارات ستودنت (T-test) للعينتين لقياس انحراف الإجابات عن متوسطها الحسابي لاختبار الفرضية الثالثة.
- ❖ اختبار (Anova) لقياس الفروقات في الاجابات الخاصة بالفرضية الرابعة.

### المطلب الثالث: ثبات وصدق أداة الدراسة:

- قبل القيام بالاختبارات الإحصائية المناسبة لتحليل فرضيات الدراسة، لابد من التأكد من موثوقية أداة القياس المستخدمة، حيث تعكس الموثوقية هنا درجة ثبات أداة القياس، وتتأثر أداة القياس بعدة عوامل نذكر منها<sup>1</sup>:
- **أولاً: طول الاختبار:** بحيث تزداد قيمة معامل الثبات بزيادة عدد العبارات في الاستبيان، وذلك من خلال تأثير زيادة عدد العبارات على شمولية المحتوى.
  - **ثانياً: تجانس أو تباين درجات أفراد العينة:** يقل معامل ثبات الاختبار بزيادة تجانس أفراد العينة، ويكبر معامل الثبات مع زيادة تباين أفراد العينة في إجاباتهم.
  - **ثالثاً: مدى صعوبة فهم أداة القياس:** عندما تكون عبارات الاستبيان غير مفهومة أو صعبة الاستيعاب، فان أفراد العينة المستجوبة قد يلجئوا إلى التخمين، وبالتالي تتأثر درجة ثبات أداة القياس.
  - **رابعاً: الفترة الزمنية بين قياسين بنفس الأداة:** إذا كانت الفترة الزمنية بين قياسين بنفس الأداة طويلة نسبياً فان الظروف قد تختلف وبالتالي قد يؤثر ذلك على إجابات بعض أفراد العينة المستجوبة مما يؤدي إلى عدم ثبات القياس.
- يستخدم معامل (ألفا كرونباخ - Alpha de Cronbach)، لقياس مدى ثبات أداة الدراسة، يعتبر هذا المعامل من أهم مقاييس الثبات، فهو يربط ثبات الاستبيان بثبات بنوده، والنسبة الإحصائية المقبولة له هي 60% والنتائج موضحة في الجدول التالي:

### الجدول رقم 06: نتائج اختبار ثبات وصدق أداة الدراسة (معامل ألفا كرونباخ)

حجم العينة	عدد الفقرات	(ألفا كرونباخ - Alpha de Cronbach)	(معامل الصدق - Validity C)
41	39	0,923	0,960

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS version 26

<sup>1</sup> محفوظ جودة، التحليل الإحصائي الأساسي باستخدام spss، دار وائل للنشر، الطبعة الأولى، 2008، ص 297

بعد عرض أداة الدراسة على مجموعة من الأساتذة المحكمين لغرض تقييمها، وتصحيح الأخطاء، تم القيام بقياس ثبات وصدق أداة الدراسة من خلال معامل (ألفا كرونباخ - Alpha de Cronbach)، ويلاحظ من الجدول أعلاه أن نسبة معامل الثبات لفقرات الاستبيان كانت أعلى بكثير من هذه النسبة حيث بلغت (92.3%)، مما يدل على أن فقرات الاستبيان لها معدلات ثبات عالية، إن زيادة قيمة معامل (Alpha de Cronbach) تعني زيادة صدق وثبات البيانات من عكس نتائج العينة على مجتمع الدراسة، تعني نسبة ثبات الدراسة أنه إذا أعيد توزيع الاستبيان على نفس العينة فإن نسبة 92.3% سيعيدون نفس إجاباتهم الأولى.

كما يمكن حساب معامل الصدق (The validity) عن طريق حساب جذر معامل (ألفا كرونباخ - Alpha de Cronbach)، هذا المعامل يقيس فيما إذا كان الاستبيان يقيس فعلا ما وضع لقياسه، ويلاحظ أن النسبة كانت كبيرة من النسبة المعتمدة إحصائيا حيث بلغت (96%)، الأمر الذي يدل على صدق أداة الدراسة.

المبحث الثالث: تحليل النتائج واختبار الفرضيات.

سنتناول في هذا المبحث تحليل وتفسير للبيانات التي تم استخراجها من استمارة الاستبيان، حيث يتم عرض ذلك في جداول تظهر التوزيع التكراري لمحاور الدراسة، بالاستعانة في بداية الأمر بأساليب الإحصاء الوصفي من مقاييس النزعة المركزية متمثلة في الأوساط الحسابية ( $\bar{X}$ )، ومقاييس التشتت متمثلة في الانحرافات المعيارية ( $S_i$ )، من ثم اختبار مدى إتباع البيانات للتوزيع الطبيعي باختبار (شايرو ويلك Shapiro-Wilk)، ليتم بعدها اختبار الفرضيات بأسلوب الانحدار البسيط.

المطلب الأول: وصف إجابات عينة الدراسة:

أولاً: وصف إجابات عينة الدراسة نحو المحور الأول (الثقافة التنظيمية): يمكننا تلخيص النتائج المتحصل عليها الخاصة بالمتغير المستقل الأول من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم 07: إجابات أفراد العينة على المتغير المستقل الثقافة التنظيمية

الرقم	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اتجاه الإجابة
1	تسود الثقة المتبادلة بين الإدارة و العاملين.	3,4878	1,05171	موافق
2	تعمل إدارة المؤسسة على تهيئة جو الرضا بين العاملين.	3,6585	,72835	موافق
3	أتحاطب مع زملائي في أمور العمل بمفردات(لغة) مشتركة.	4,0244	,27275	موافق
4	تركز الإدارة على الجانب الإنساني.	3,3902	,86250	محايد
5	يسمح لنا بالمشاركة في اتخاذ القرارات.	3,4390	,97593	موافق
6	يتناقل العاملون المعلومات حول العمل.	3,8293	,58747	موافق
7	العاملون يتقيدون باللوائح والنظم الإدارية السائدة.	4,0732	,60788	موافق
8	يسود العمل في المؤسسة.	3,7317	,70797	موافق
9	يتم إنجاز العمل في وقته.	3,7561	,94288	موافق
10	تؤكد المؤسسة على العدالة والمساواة بين العاملين .	3,4390	1,002122	موافق
11	يمنح العمل في المؤسسة مكانة اجتماعية.	4,0488	,63052	موافق



12	تشجع الإدارة العمل بروح الفريق(العمل الجماعي).	3,5854	,92129	موافق
13	العمل الجماعي سمة مميزة في عملنا.	3,8780	,55656	موافق
14	يكلف العاملين في وحدة معينة بإنجاز أعمال تخص وحدات أخرى.	3,6098	1,04590	موافق
15	يوجد تقارب بين العاملين.	3,9756	,75789	موافق
16	تحسين كفاءة الأقسام والوحدات التنظيمية يتطلب مشاركة جميع الأعضاء.	4,1707	,58747	موافق
17	يوجد تنسيق بين الوحدات التنظيمية (مختلف المكاتب).	3,7317	,80698	موافق
18	يوجد احترام لمواقيت العمل.	4,0732	,81824	موافق
<b>المجموع</b>		<b>3,7724</b>	<b>,35307</b>	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS version26

يتضح من الجدول رقم (07) أن المتوسطات الحسابية لجميع الفقرات كانت بدرجة الموافقة، أي أن أفراد العينة موافقين على ما جاء في فقرات المحور الأول (الثقافة التنظيمية)، حيث كانت بمتوسط حسابي إجمالي قدر ب(3.77)، حيث بلغ المتوسط الحسابي للفقرة رقم ستة عشر كأكبر قيمة للمتوسط الحسابي بدرجة (4.17) وهي قريبة من درجة الموافق بشدة ما يعني الموافقة على أنه يوجد إيمان قوي من طرف أفراد العينة على أن نجاح والرفع من كفاءة الوحدات التنظيمية بمختلف مراكزها يتطلب العمل الجماعي بروح الفريق وذلك بتدخل جميع الأعضاء والفاعلين، في حين نجد الفقرة الرابعة والتي تنص على مدى ارتكاز الإدارة على الجانب الانساني فكانت بدرجة المحايد حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.39)، وهي على حدود درجة المحايد مع إنحراف معياري حول المتوسط بلغ (0.86250)، هي بهذه النتائج تميل لدرجة موافقة أفراد العينة على إعتبار أن إدارة المؤسسة محل الدراسة تركز على الجانب الانساني في علاقات العمل وهو ما يساعد الأفراد في المساهمة في عملية اتخاذ القرارات.

أما بالنسبة لإجابات العبارات الأخرى فان متوسطاتها الحسابية تتوزع بين هاذين المتوسطين، وهذا يقودنا للقول على أن هناك موافقة قوية على هذا المحور، أي أن أفراد العينة موافقين على أن مؤسسة اتصالات الجزائر تطبق مبادئ الثقافة التنظيمية.

ثانيا . وصف إجابات عينة الدراسة نحو المحور الثاني:

يمكننا تلخيص النتائج المتحصل عليها الخاصة بالمتغير المستقل الثاني كما يلي:

الجدول رقم 08: إجابات أفراد العينة على المتغير التابع (إدارة المعرفة).

الرقم	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اتجاه الإجابة
<b>تشخيص المعرفة</b>				
01	يوجد لدى العاملين إلمام بأهمية وممارسات إدارة المعرفة.	3,7805	,93574	موافق
02	تمتلك الإدارة القدرة على تحديد الأفراد الذين يمتلكون المعرفة.	3,5854	,80547	موافق
03	يوجد لدى الإدارة اهتمام باستقطاب خبراء من ذوي الكفاءة والخبرة.	3,3659	,99388	محايد
<b>توليد المعرفة</b>				
04	تقوم الإدارة بالرصد المنظم للمعرفة المتاحة والمتجددة من مصادرها المختلفة.	3,9512	,70538	موافق
05	توفر الإدارة وسائل تكنولوجية تساعد العاملين في توليد المعارف الجديدة.	3,9268	,72077	موافق
06	يتفاعل العاملون مع بعضهم البعض لإيجاد حلول لمشاكل العمل.	4,0244	,68876	موافق
07	تشجع المؤسسة على إجراء البحوث بشكل مستمر للمساعدة على توليد المعرفة.	3,4390	1,04997	موافق
<b>تخزين المعرفة</b>				
08	تعتمد الإدارة في تخزين المعرفة على الأرشيف والمستندات الورقية.	4,1463	,65425	موافق
09	تمتلك الإدارة نظاما دائما لصيانة وحماية موجوداتها المعرفية.	3,9512	,77302	موافق

10	تعتمد الإدارة على قواعد البيانات في خزن المعرفة.	4,0732	,87722	موافق
11	تمتلك الإدارة القدرة على استرجاع المعارف المخزنة لديها.	4,1220	,74817	موافق
<b>توزيع المعرفة</b>				
12	تشجع الإدارة العاملين على المشاركة بمعرفتهم.	3,6829	,98588	موافق
13	تعتمد الإدارة على البريد الإلكتروني في نشر المعرفة.	4,5366	,50485	موافق تماما
14	تصدر المؤسسة تقارير ونشرات دورية داخلية وخارجية.	3,9756	,65145	موافق
15	يتبادل العاملون المعرفة من خلال لقاءات والاجتماعات.	3,9512	,83520	موافق
16	يلتقي العاملون خارج المؤسسة بصفة غير رسمية.	3,5122	,74572	موافق
<b>تطبيق المعرفة</b>				
17	تحرص الإدارة على توفير الوسائل و الأدوات التي تساعد على تطبيق المعرفة.	4,0488	,66900	موافق
18	تسعى الإدارة على تحفيز العاملين للتوجه نحو إجراء البحوث العلمية التي تساهم في تطوير المعرفة.	3,5366	,95125	موافق
19	تشجع الإدارة تفعيل نتائج الأبحاث والدراسات في تطبيق المعرفة	3,5366	,86884	موافق
20	تعمل الإدارة على تدريب فرق العمل من أصحاب الخبرة.	3,6098	,83301	موافق
21	تهتم الإدارة بمواكبة التطور في أنظمة المعلومات وتحسينها.	4,0976	,53874	موافق
<b>المجموع</b>		<b>3,8502</b>	<b>,51404</b>	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS version26

يتضح من الجدول رقم (08) أن المتوسطات الحسابية لفقرات المحور الثاني (إدارة المعرفة)، تراوحت ما بين (3.36) و(4.53) بدرجة الموافقة لأغلب الفقرات التي تخص عمليات إدارة المعرفة، كما أن المتوسط الإجمالي للمحور بلغ (3.85) ما يعني الموافقة على ما جاء في الفقرات كما أن الانحراف المعياري الاجمالي بلغ (0.51404) ما يدل على ضعف تشتت الاجابات عن متوسطها الحسابي وتمركزها على درجة الموافقة، وهو ما يقودنا إلى القول أن مؤسسة اتصالات الجزائر وكالة قلمة، تعمل على تطبيق عمليات إدارة المعرفة، أي أن لدى العاملين إلمام بأهمية هذا العامل (المعرفة) لنجاح بلوغ المؤسسة لتحقيق أهدافها، كما أن الادارة تعمل على مواكبة كل التطورات التكنولوجية قصد الاستفادة من البرامج وأنظمة المعلومات خاصة في عمليتي توزيع وتطبيق المعرفة، كما تشجع جميع أنواع اللقاءات والاجتماعات قصد توليد معرفة جديدة أو تبادل المعارف وتخزينها بين العاملين وخاصة المعارف الضمنية.

#### المطلب الثاني: اختبار فرضيات الدراسة

سيتم من خلال هذا المطلب اختبار كل من التوزيع الطبيعي وفرضيات الدراسة.

#### أولاً: اختبار التوزيع الطبيعي

قبل الشروع في تطبيق الاختبارات المختلفة يجب اختبار طبيعة البيانات هل تتبع التوزيع الطبيعي أم لا، فإذا كانت تتبع التوزيع الطبيعي فإن الاختبارات المعلمية سوف تستخدم وتطبق، أما إذا كانت البيانات موزعة توزيعاً غير طبيعياً فإن الاختبارات غير المعلمية هي المستخدمة.

لذلك استخدمنا اختبار جودة المطابقة لـ (شابيرو ويلك (Shapiro-Wilk)، الذي يعتبر من أهم الاختبارات لمعرفة ما إذا كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي أم لا، والذي يعد ضرورياً بالنسبة للاختبارات المعلمية التي تشترط أن يكون توزيع البيانات طبيعياً، ومن خلال برنامج SPSS يمكن إجراء هذا الاختبار التي كانت نتائجها كما يلي :

#### الجدول 09: اختبار (شابيرو ويلك) على محاور الدراسة.

المحور	مجال المحور	عدد الفقرات	قيمة Z المحسوبة	Sig
الأول	الثقافة التنظيمية	18	0.954	0.101
الثاني	إدارة المعرفة	21	0.957	0.123

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS version 26

بقراءة لنتائج الجدول السابق نلاحظ أن قيمة مستوى الدلالة (sig) للمحورين كانت أكبر من (0.05)، وهو ما يعني أن البيانات تتوزع طبيعياً، وعليه يمكن تطبيق الاختبارات المعلمية على الدراسة، ومنها اختبار ستودنت (T-test)، أسلوب دالة الانحدار البسيط المعتمدة في اختبار فرضيات الدراسة.

ثانياً: اختبار وتحليل نتائج الفرضية الأولى:

تمت صياغة الفرضية كما يلي:

H0: "يوجد إدراك لدى العاملين بمؤسسة اتصالات الجزائر وكالة قالمة لمبادئ الثقافة التنظيمية.

H1: "يوجد إدراك لدى العاملين بمؤسسة اتصالات الجزائر وكالة قالمة لمبادئ الثقافة التنظيمية.

الجدول رقم 10: اختبار T-Test للفرضية الأولى

اختبار-T Tes	عدد الأفراد	D dl	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة T الحسوبة	مستوى الدلالة Sig
الفرضية الأولى	41	40	3.772	0.772	14.007	0.000

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS version26

تشير نتائج الجدول رقم (10) إلى أن قيمة T تساوي 14.007 عند درجات حرية 40 ومستوى دلالة يساوي 0.000، وهو أقل من (0.05)، إذن نرفض الفرضية العدمية (H0) ونقبل الفرضية البديلة (H1) التي تنص على "يوجد إدراك لدى العاملين بمؤسسة اتصالات الجزائر وكالة قالمة لمبادئ الثقافة التنظيمية".

ثالثاً: اختبار وتحليل نتائج الفرضية الثانية:

تمت صياغة الفرضية كما يلي:

H0: "يوجد مستوى ضعيف لتطبيق عمليات إدارة المعرفة في مؤسسة اتصالات الجزائر وكالة قالمة.

H1: "يوجد مستوى جيد لتطبيق عمليات إدارة المعرفة في مؤسسة اتصالات الجزائر وكالة قالمة.

الجدول رقم 11: اختبار T-Test للفرضية الثانية

اختبار-T Tes	عدد الأفراد	D dl	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة T الحسوبة	مستوى الدلالة Sig
الفرضية الثانية	41	40	3.850	0.850	10.590	0.000

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS version26

تشير نتائج الجدول رقم (11) إلى أن قيمة T تساوي 14.007 عند درجات حرية 40 ومستوى دلالة يساوي 0.000، وهو أقل من (0.05)، إذن نرفض الفرضية العدمية (H0) ونقبل الفرضية البديلة (H1) التي تنص على " يوجد مستوى جيد لتطبيق عمليات إدارة المعرفة في مؤسسة اتصالات الجزائر وكالة قالمة".

#### رابعا: اختبار وتحليل نتائج الفرضية الثالثة

تمت صياغة الفرضية الثالثة كما يلي:

الفرضية العدمية H0: لا توجد علاقة أثر إيجابي للثقافة التنظيمية في نجاح تطبيق إدارة المعرفة بالمؤسسة محل الدراسة.

الفرضية البديلة H1: توجد علاقة أثر إيجابي للثقافة التنظيمية في نجاح تطبيق إدارة المعرفة بالمؤسسة محل الدراسة.

بعد استخدام أسلوب الانحدار البسيط بين المتغير المستقل الأول (الثقافة التنظيمية) والمتغير التابع (إدارة المعرفة)، تم الحصول على النتائج وفق برنامج SPSS، والموضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم 12: تحليل الانحدار لاختبار الفرضية الثالثة

مستوى المعنوية Sig	قيمة t	قيمة Beta	معاملات الانحدار		
			Std. Error	B	
0.730	0.348		0.664	0.231	ثابت الانحدار
0.000	5.472	0.659	0.175	0.959	الثقافة التنظيمية
معامل التحديد R <sup>2</sup> : 0.434			معامل الارتباط R: 0.659		
معامل التحديد المعدل: 0.420			الخطأ المعياري للتقدير: 0.39156		

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS version 26 (الملحق رقم 02)

تظهر النتائج من الجدول أعلاه أن معامل التحديد (R<sup>2</sup>) يساوي (0.434)، أي (43.4%) من التغيرات الحاصلة في المتغير التابع (إدارة المعرفة) تفسرها العلاقة بالمتغير المستقل (الثقافة التنظيمية)

كما يظهر الجدول معنوية قيمة ميل الانحدار حيث بلغت (0.959) وبإشارة موجبة مما يشير إلى وجود علاقة أثر موجبة بين الثقافة التنظيمية و إدارة المعرفة، أما بالنسبة إلى معلمة ثابت الانحدار فبلغت (0.231).

قيمة  $\beta$  بلغت (0,659)، وهي تعبر على معامل الارتباط الموجب والعلاقة الإيجابية بين المتغيرين، ومستوى المعنوية (Sig) أقل من (0.05)، وبالتالي من خلال النتائج السابقة نقبل الفرضية التي تنص على أنه: توجد علاقة أثر إيجابي للثقافة التنظيمية في نجاح تطبيق إدارة المعرفة بالمؤسسة محل الدراسة.

يمكن وضع علاقة الأثر في المعادلة التالية:

$$\text{إدارة المعرفة} = 0.959 \times \text{الثقافة التنظيمية} + 0.231$$

خامسا: اختبار وتحليل نتائج الفرضية الرابعة:

تمت صياغة الفرضية الثالثة كما يلي:

الفرضية العدمية  $H_0$ : لا توجد فروقات بين إجابات الأفراد حول محاور الدراسة، تعزى للمتغيرات الشخصية والديمغرافية

الفرضية البديلة  $H_1$ : توجد فروقات بين إجابات الأفراد حول محاور الدراسة، تعزى للمتغيرات الشخصية والديمغرافية

تقسم هذه الفرضية إلى خمسة فرضيات فرعية حسب المتغيرات الشخصية والوظيفية كما يلي:

**1-** اختبار الفروق حسب متغير الجنس:

صيغت الفرضيات كما يلي:

$H_0$ : لا توجد فروق عند مستوى دلالة 0.05، في إجابات أفراد العينة حول محاور الدراسة تعزى إلى متغير الجنس.

$H_1$ : توجد فروق عند مستوى دلالة 0.05، في إجابات أفراد العينة حول محاور الدراسة تعزى إلى متغير الجنس.

نستخدم في هذه الحالة اختبار Independent Samples T-Test، للعينتين المستقلتين لقياس الفروق بين

الاجابات، لكن يجب اختبار مدى تجانس العينتان من عدمه، وكانت النتائج كما يلي:

الجدول رقم 13: تحليل التباين لاتجاهات أفراد العينة حسب متغير الجنس

مستوى sig المعنوية	ddl	T	اختبار التباين Levene			
			sig	F		
,090	39	-4.014	0.346	0.910	فرضية التباين متساوي	الثقافة التنظيمية
,085	37.693	-4.133			فرضية التباين غير متساوي	
,054	39	-2.085	0.355	0.878	فرضية التباين متساوي	المحور الثاني
,044	29.664	-2.008			فرضية التباين غير متساوي	

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على مخرجات برنامج SPSS. V26

يتضح من خلال الجدول رقم (13) أن الفئتين متجانستين بنظر إلى اختبار (Levene) للتجانس، حيث أن مستوى المعنوية الخاص به أكبر من 0.05 لكلا المحورين، ومنه يمكن الاعتماد على اختبار t للعينتين المستقلين مع فرضية التباين المتساوي وأظهر نتائجه من خلال الجدول أن قيمة مستوى المعنوية كانت (0,054-0,090) على التوالي كليهما أكبر من المستوى المعتمد في الدراسة 0.05 وبالتالي يمكننا القول أنه لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية بين إجابات الأفراد حول محوري الدراسة تعزى لمتغير الجنس.

## 2- اختبار الفروق حسب متغير العمر: وصيغت الفرضيات كما يلي:

H0: لا توجد فروق عند مستوى دلالة 0,05، في إجابات أفراد العينة حول محاور الدراسة تعزى إلى متغير العمر.

H1: توجد فروق عند مستوى دلالة 0,05، في إجابات أفراد العينة حول محاور الدراسة تعزى إلى متغير العمر.

نطبق في هذه الحالة اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way Anova)، لقياس الفروق بين الاجابات،

وكانت النتائج كما يلي:

الجدول رقم 14: تحليل التباين لاتجاهات أفراد العينة حسب متغير العمر

مستوى	F	قيمة	متوسط	درجة	مجموع
-------	---	------	-------	------	-------



المربعات	الحرية	المربعات	المحسوبة	المعنوية sig	
ddl					
0,218	3	0,073	0,460	0,712	بين المجموعات
5,855	37	0,158			داخل المجموعات
6,073	40				الإجمالي
0,469	3	0,156	0,653	0,586	بين المجموعات
8,851	37	0,239			داخل المجموعات
9,320	40				الإجمالي

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على مخرجات برنامج SPSS. V26

من خلال النتائج الملاحظة في الجدول رقم (14) يتبين أن مستوى المعنوية بالنسبة لمحوري الدراسة بلغت (0,712)، (0,586) على الترتيب وهي أكبر من مستوى المعنوية المعتمد في الدراسة (0.05)، مما يدعونا إلى قبول الفرضية العدمية (H0)، أي أنه لا توجد فروق في إجابات أفراد العينة حول محاور الدراسة تعزى إلى متغير العمر.

3- اختبار الفروق حسب متغير المؤهل العلمي: وصيغت الفرضيات كما يلي:

H0: لا توجد فروق عند مستوى دلالة 0.05، في إجابات أفراد العينة حول محاور الدراسة تعزى إلى متغير المؤهل

العلمي.

H1: توجد فروق عند مستوى دلالة 0.05، في إجابات أفراد العينة حول محاور الدراسة تعزى إلى متغير المؤهل

العلمي.

نطبق في هذه الحالة اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way Anova)، لقياس الفروق بين الاجابات،

وكانت النتائج كما يلي:

الجدول رقم 15: تحليل التباين لاتجاهات أفراد العينة حسب متغير المؤهل العلمي

مجموع	درجة	متوسط	قيمة F	مستوى
المربعات	الحرية	المربعات	المحسوبة	المعنوية sig

		ddl			
المحور الأول	بين المجموعات	1,456	3	3,891	,016
	داخل المجموعات	4,616	37	,125	
	الإجمالي	6,073	40		
المحور الثاني	بين المجموعات	2,855	3	5,447	,003
	داخل المجموعات	6,465	37	,175	
	الإجمالي	9,320	40		

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على مخرجات برنامج SPSS. V26

من خلال النتائج الملاحظة في الجدول رقم (15) يتبين أن مستوى المعنوية بالنسبة لمحوري الدراسة بلغت (0,016)، (0,003) على الترتيب وهي أقل من مستوى المعنوية المعتمد في الدراسة (0.05)، مما يدعونا إلى قبول الفرضية البديلة (H1)، أي أنه توجد فروق في إجابات أفراد العينة حول محوري الدراسة تعزى إلى متغير المؤهل العلمي، وبالتالي ندرس إختبار شففيه لتحديد الفئات التي بينها فروق.

الجدول رقم (16) : نتائج اختبار شيفي (Scheffe) للمحور الاول والثاني حول متغير المؤهل العلمي

المحور الاول	ثانوي و أقل	تقني سامي	ليسانس	دراسات عليا
ثانوي و أقل				*
تقني سامي				
ليسانس				
دراسات عليا	*			
المحور الثاني	ثانوي و أقل	تقني سامي	ليسانس	دراسات عليا
ثانوي و أقل				
تقني سامي				*
ليسانس				
دراسات عليا		*		

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على مخرجات برنامج SPSS. V26

يتضح من الجدول رقم (16) وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد العينة باختلاف مؤهلهم العلمي عند مستوى دلالة 0.05، وكانت الفروق بين فئة ثانوي وأقل وفئة العاملين الذين لديهم شهادات دراسات عليا وذلك بالنسبة للمحور الأول الخاص بالثقافة التنظيمية، كما كانت الفروق بين المستجوبين في إجاباتهم حول المحور الثاني إدارة المعرفة بين فئة الحاملين لشهادات الدراسات العليا والتقني السامي، وهو ما يفسر اختلاف وجهات نظرهم بحكم شهاداتهم ومستوى تعليمهم حول إدراك أبعاد ومكونات الثقافة التنظيمية وأهمية إدارة المعرفة كعامل مهم في إدارة الخبرات المتوفرة داخل المؤسسة.

#### 4- اختبار الفروق حسب متغير المركز الوظيفي: وصيغت الفرضيات كما يلي:

H0: لا توجد فروق عند مستوى دلالة 0.05، في إجابات أفراد العينة حول محاور الدراسة تعزى إلى متغير المركز الوظيفي.

H1: توجد فروق عند مستوى دلالة 0.05، في إجابات أفراد العينة حول محاور الدراسة تعزى إلى متغير المركز الوظيفي.

نطبق في هذه الحالة اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way Anova)، لقياس الفروق بين الاجابات، وكانت النتائج كما يلي:

#### الجدول رقم 17: تحليل التباين لاتجاهات أفراد العينة حسب متغير المركز الوظيفي

مستوى المعنوية sig	قيمة F المحسوبة	متوسط المربعات	درجة الحرية ddl	مجموع المربعات		
,083	5,708	,640	3	1,921	بين المجموعات	المحور الأول
		,112	37	4,152	داخل المجموعات	
			40	6,073	الإجمالي	
,376	1,065	,247	3	,741	بين المجموعات	المحور الثاني
		,232	37	8,579	داخل المجموعات	

			40	9,320	الإجمالي	
--	--	--	----	-------	----------	--

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على مخرجات برنامج V26SPSS.

من خلال النتائج الملاحظة في الجدول رقم (17) يتبين أن مستوى المعنوية بالنسبة للمحور الأول بلغت (0,083) وهي أكبر من 0.05 وهو ما يدل على عدم وجود فروقات ذات دلالة احصائية بالنسبة لهذا المحور، كما أن المحور الثاني بلغت مستوى الدلالة (0.376) وهي أكبر من مستوى المعنوية المعتمد في الدراسة (0.05) ما يدل على عدم وجود فروقات في المحور الثاني، ومنه نقبل الفرضية (H0) التي تنص على لا توجد فروق عند مستوى دلالة 0.05، في إجابات أفراد العينة حول محاور الدراسة تعزى إلى متغير المركز الوظيفي.

اختبار الفروق حسب متغير عدد سنوات الخبرة:

وصيغت الفرضيات كما يلي

H0: لا توجد فروق عند مستوى دلالة 0.05، في إجابات أفراد العينة حول محاور الدراسة تعزى إلى متغير

عدد سنوات الخبرة

H1: توجد فروق عند مستوى دلالة 0.05، في إجابات أفراد العينة حول محاور الدراسة تعزى إلى متغير

عدد سنوات الخبرة.

نطبق في هذه الحالة اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way Anova)، لقياس الفروق بين

الاجابات، وكانت النتائج كما يلي:

الجدول رقم 18: تحليل التباين لاتجاهات أفراد العينة حسب متغير عدد سنوات الخبرة

مستوى المعنوية sig	قيمة F المحسوبة	متوسط المربعات	درجة الحرية ddl	مجموع المربعات		
,214	1,531	,221	4	,883	بين المجموعات	المحور الأول
		,144	36	5,190	داخل المجموعات	
			40	6,073	الإجمالي	
,582	,723	,173	4	,693	بين	المحور

					المجموعات	الثاني
		,240	36	8,626	داخل	
					المجموعات	
			40	9,320	الإجمالي	

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على مخرجات برنامج SPSS V26

من خلال النتائج الملاحظة في الجدول رقم (18) يتبين أن مستوى المعنوية بالنسبة لمحوري الدراسة بلغت (0,214)، (0,582) على الترتيب وهي أكبر من مستوى المعنوية المعتمد في الدراسة (0.05)، مما يدعونا إلى قبول الفرضية العدمية (H0)، أي أنه لا توجد فروق في إجابات أفراد العينة حول محوري الدراسة تعزى إلى متغير عدد سنوات الخبرة. من خلال الجداول السابقة الخاصة باختبار الفروق بين اجابات الافراد حول محوري الدراسة تبين لنا أنه لا توجد فروق في جميع المتغيرات الشخصية والوظيفية بإستثناء متغير المؤهل العلمي والذي توجد به فروق بين فئة الثانوي واقل وقتة الدراسات العليا هذا بالنسبة للمحور الأول الثقافة التنظيمية، اما بالنسبة للمحور الثاني إدارة المعرفة فقد كانت الفروق بين فئة التقني سامي وفئة الدراسات العليا.

### خلاصة الفصل:

في هذا الفصل قمنا بإسقاط الجانب النظري على الواقع العملي من خلال الدراسة التطبيقية التي قادت للتعرف على مدى مساهمة الثقافة التنظيمية في نجاح تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسة الخدمائية اتصالات الجزائر \_قالمة\_ معتمدين في هذه الدراسة على الاستبيان الذي تم توزيعه على عينة الدراسة التي تمثلت في موظفي المؤسسة والوكالة التابعة لها، وبعد جمع الاستبيانات الموزعة تم تفرغها وتحليل بياناتها بالاعتماد على برنامج SPSS V26، وقمنا بحساب النسب المئوية، المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، معامل الفايكرونباخ، ومعامل الانحراف البسيط من اجل تحليل إجابات الأفراد وتفسيرها للإجابة على إشكالية الدراسة المتمثلة في: ما مدى مساهمة الثقافة التنظيمية في نجاح تطبيق إدارة المعرفة في مؤسسة اتصالات الجزائر \_قالمة\_.



خاتمة



تتأثر منظمات الأعمال بالتغيرات التي تحدث على البيئة التي تنشط فيها وهذا ما يجعلها في حالة عدم استقرار يمس بيئتها الداخلية ويؤثر على ثقافتها وافرادها لذلك عليها أن تعمل على إيجاد ثقافة تنظيمية قوية من خلال تكوين رؤية مشتركة مع أفرادها للتمسك بها بشدة وتجنب مقاومتها لأنها من إنشائهم فلا يتأثرون بشكل كبير بثقافة المنظمات الأخرى وتحظى بالقبول العام وتعزيزها بتوفير مناخ تنظيمي يحرص على توعيتهم بمدى أهميتهم بالنسبة لها من خلال اشراكهم في إيجاد حلول لبعض المشاكل وتشجيعهم على توليد معارفهم الكامنة لأن مشاركة كهذه تحفزهم للتعرف أكثر على مهامهم وتنشر الثقة فيما بينهم عند تشاركتهم للمعارف فيعملون على تقديم أفضل ما لديهم لتطبيق تلك المعارف حيث تعتبر الثقافة التنظيمية عامل من العوامل المهمة التي تؤثر على أداء المنظمات وفعاليتها، حيث أن لها دورا هاما في تحسين عمليات إدارة المعرفة من خلال رفع مستوى تشارك المعارف بين أفرادها، كما تعتبر إدارة المعرفة أحد الميادين الحديثة نسبيا، وتعتبر من أهم الأساليب الإدارية اللازمة لإحداث التطوير والتغيير في عصرنا الحالي حيث استطاعت إحداث نقلة نوعية في مستوى أداء مختلف المنظمات، حيث يجب تطبيق وتنفيذ برامج إدارة المعرفة في أية منظمة وأن تكون القيم السائدة ملائمة مع قيم الأفراد إذ أن الثقافة التنظيمية لها دور في تعزيز تشارك المعرفة، توصلت هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج والاقتراحات تمثلت فيما يلي:

### النتائج النظرية:

هدفت هذه الدراسة من خلال الجانب النظري الي إيضاح بعض المفاهيم النظرية المتعلقة بالثقافة التنظيمية وإدارة المعرفة والموجزة فيما يلي:

- تعتبر الثقافة التنظيمية أصلا من أصول المؤسسة و كذلك التزاما من التزاماتها.
- تعد المعرفة مورد استراتيجي يؤكد إمكانية إدارتها، واستعمالها وتخزينها وبالتالي على المنظمة تثمين ما تملكه منها بغية تنمية الابداع والابتكار.
- إدارة المعرفة هي أحد الميادين الحديثة، والغرض الأساسي لها هو التخطيط الفعال والكفاء لأنشطة المعرفة وتنظيمها وتوجيهها والرقابة عليها وصولا إلى تحقيق الاهداف.
- الثقافة التنظيمية تعكس هوية المنظمة وتعد أحد مصادر ميزتها التنافسية.
- تعمل مكونات الثقافة التنظيمية من قيم ومعايير ومعتقدات وأفكار مناسبة على تسهيل عملية تبني إدارة المعرفة التنظيمية.



- تعد الثقافة التنظيمية من أهم متطلبات تطبيق إدارة المعرفة بالإضافة إلى الهيكل التنظيمي و الموارد البشرية و تكنولوجيا المعلومات و الاتصال.

### النتائج التطبيقية:

تمثلت هذه النتائج من خلال الفصل الثالث المتعلق بدراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر وكالة قلمة وتم استخلاص النتائج التالية:

- يوجد إدراك لدى العاملين بمؤسسة اتصالات الجزائر وكالة قلمة لمبادئ الثقافة التنظيمية.
- يوجد مستوى جيد لتطبيق عمليات إدارة المعرفة في مؤسسة اتصالات الجزائر وكالة قلمة.
- توجد علاقة أثر إيجابي للثقافة التنظيمية في نجاح تطبيق إدارة المعرفة بالمؤسسة محل الدراسة.
- لا توجد فروقات بين إجابات الأفراد حول محاور الدراسة، تعزى للمتغيرات الشخصية والديمغرافية باستثناء متغير المؤهل العلمي
- وجود فروق بين فئة ثانوي أو أقل وفئة العاملين الذين لديهم شهادات دراسات عليا وذلك بالنسبة للمحور الاول الخاص بالثقافة التنظيمية.
- وجود فروق بين فئة الحاملين لشهادات الدراسات العليا والتقني السامي وذلك بالنسبة للمحور الثاني الخاص بإدارة المعرفة.

### الاقتراحات:

- يجب أن تعمل مؤسسة اتصالات الجزائر باستمرار إلى إجراء تطوير المعرفة وتحديثها كل ما لزم الامر.
- العمل على إيجاد بيئة عمل تسودها الثقة والاحترام المتبادل والسلوك الأخلاقي والعلاقات بين العاملين على اختلاف مستوياتهم الوظيفية.
- ضرورة الاهتمام أكثر بالندوات والمؤتمرات العلمية وتشجيع الأبحاث التي تهدف إلى تعزيز دور تكنولوجيا المعلومات والمعرفة في تحقيق تميز للمؤسسة.
- لا بد أن تعمل المؤسسة بشكل متواصل وجهود مكثفة للحفاظ على القيم والمعايير والممارسات السائدة لأبعاد الثقافة التنظيمية بالشكل الذي يدعم إدارة المعرفة.
- ترسيخ ثقافة تشجيع نقل وتبادل المعلومات بين موظفي مختلف المستويات التنظيمية داخل المؤسسة من اجل نجاح تطبيق ادارة المعرفة.

- دعم المشاريع البحثية التي تعنى بجانب العلاقات السلوكية داخل المؤسسة نظرا لأهميته السلوك الإنساني ودوره في تعزيز المكتسبات وإصلاح الاختلالات.
- إقامة دورات تدريبية لموظفي اتصالات الجزائر من أجل استخراج المعارف الضمنية الموجودة في عقول الأفراد و الاستفادة منها.
- العمل على نشر ثقافة التعاون والعمل الجماعي بين العاملين في المؤسسة وتشكيل فرق عمل مهمتها الأساسية تتبع وتشخيص واقع الثقافة السائدة بها.

#### آفاق الدراسة:

- يعتبر موضوع الثقافة التنظيمية وإدارة المعرفة من المواضيع التي يمكن النظر إليها من زوايا متعددة، وهذا ما يجعل الدراسة قابلة للبحث و التطوير و عليه نقترح المواضيع التالية:
- إدارة المعرفة كأداة لتحقيق ميزة تنافسية في المؤسسات الخدمائية
  - استخدام أبعاد الثقافة التنظيمية في التنبؤ بالرضا الوظيفي
  - دور الثقافة التنظيمية في التطوير الأكاديمي دراسة على الجامعات الجزائرية
  - واقع تطبيق عمليات إدارة المعرفة في جامعة سويداني بوجمعة قلمة

#### معوقات البحث

- قد واجهتنا عدة صعوبات في إعداد هذا البحث والتي عرقلت السير الحسن له ومنها:
- رفض بعض الموظفين الإجابة على أسئلة الاستبيان.
  - ضياع بعض استمارات الاستبيان في المؤسسة محل الدراسة



# قائمة المراجع



## الكتب:

1. ادجار هنري شاين ، الثقافة التنظيمية والقيادة ، ترجمة محمد منير الاصبحي ومحمد شحاتة وهبي، معهد الإدارة العامة، الرياض، 2011.
2. أسامة محمد سيد علي، اتجاهات إدارية معاصرة: إدارة المعرفة، دار العلم والإيمان للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، كفر الشيخ، مصر، 2013.
3. بلال خلف السكارنه، التطوير التنظيمي والإداري، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الطبعة الأولى، عمان، 2009.
4. جمال الدين المرسي، الثقافة التنظيمية والتغيير، الدار الجامعية ، الاسكندرية، مصر، 2006
5. جمال يوسف بدير، اتجاهات حديثة في إدارة المعرفة والمعلومات، طبعة الأولى، دار كنوز المعرفة، 2010.
6. جيرالد جرينبرج، روبرت بارون، إدارة السلوك في المنظمات، ترجمة رفاعي محمد رفاعي و اسماعيل علي بسيوني، دار المريخ للنشر، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2004.
7. حسين حریم، إدارة المنظمات: منظور كلي، دار الحامد للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2003.
8. حسين حریم، السلوك التنظيمي: سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، دار الحامد للنشر والتوزيع، الطبعة الرابعة، 2009.
9. خضر مصباح طيبي، إدارة المعرفة: التحديات و التقنيات و الحلول، دار الحامد للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2010.
10. رافدة الحريري، اتجاهات حديثة في إدارة الموارد البشرية، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع، عمان، 2014.
11. شروق جمال طاهر، مدخل الى إدارة المعرفة، دار ابن النفيس للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2018.
12. صلاح الدين الكبيسي، إدارة المعرفة، المنظمة العربية للتنمية، القاهرة، 2005.
13. فاطمة الزاهرة مهديد، الثقافة التنظيمية وعملية صنع القرار بمنظمات الأعمال، زمزم ناشرون وموزعون، الأردن، عمان، 2019.
14. فليح حسن خلف، اقتصاد المعرفة، جدار للكتاب العالمي، عالم الكتاب الحديث، عمان، الأردن، 2007.

15. كامل محمد المغربي، السلوك التنظيمي: مفاهيم واسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم، دار الفكر للنشر والتوزيع، الطبعة الثالثة، عمان، 2004
16. ماجدة العطية، سلوك المنظمة " سلوك الفرد والجماعة"، دار الشروق لنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة العربية الأولى 2003.
17. محفوظ جودة، التحليل الإحصائي الأساسي باستخدام spss، دار وائل للنشر، الطبعة الأولى، 2008.
18. محمد اكرم العدلوني، العمل المؤسسي، دار ابن حزم للطباعة والنشر و التوزيع، بيروت، لبنان، 2002.
19. محمد عواد الزيادات، اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة، دار صفاء لنشر والتوزيع، الأردن، 2008.
20. محمد قاسم القريوتي، نظرية المنظمة والتنظيم، دار وائل للنشر، الطبعة الثالثة، عمان، 2008.
21. مصطفى محمود أبو بكر، إدارة الموارد البشرية "مدخل تحقيق الميزة التنافسية"، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر.
22. مؤيد سعيد السالم، تنظيم المنظمات-دراسة في تطوير الفكر خلال مائة عام-، دار الكتاب الحديث، عمان، الأردن، 2002.
23. نعمة عباس الخفاجي، ثقافة المنظمة ، دار الباز العلمية للنشر و التوزيع، عمان، 2019.
24. نعيم إبراهيم الظاهر، إدارة المعرفة، جدار للكتاب العالمي، عالم الكتاب الحديث، ط1، عمان، الأردن، 2009.
25. هيثم علي حجازي، المنهجية المتكاملة لإدارة المعرفة في المنظمات، الرضوان لنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2014.
26. ياسين سعد غالب ، إدارة المعرفة "المفاهيم، النظم، التقنيات"، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2007.

## الرسائل والأطروحات:

27. إيهاب فاروق مصباح العاجز ، دور الثقافة التنظيمية في تفعيل الإدارة الالكترونية ، دراسة تطبيقية على وزارة التعليم العالي- محافظات فلسطين، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال ،قسم إدارة أعمال، كلية التجارة ، الجامعة الإسلامية ، غزة، 2011. .
28. سمرة كحلات، تمكين المعرفة في المنظمة الجزائرية : دراسة ميدانية بمكتبات جامعة باتنة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علم المكتبات، كلية العلوم الإنسانية و العلوم الاجتماعية، جامعة منتوري، قسنطينة ، الجزائر، 2009 .
29. صابر عليان ابو عمرة، أثر جودة إدارة المعرفة في تحسين جودة القرارات: دراسة حالة جامعة الأقصى بغزة، رسالة مقدمة لنيل شهادة ماجستير في القيادة والإدارة، كلية الإدارة والتمويل، جامعة الأقصى، غزة.
30. فاطمة دريدي، أنماط السلطة الإدارية وعلاقتها بالثقافة التنظيمية أطروحة دكتوراة في علم اجتماع التنظيم، قسم علم الاجتماع كلية العلوم الانسانية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2018/2017.
31. محمد بن كبحول، أبعاد الثقافة التنظيمية وعلاقتها بتنمية سلوك المواطنة التنظيمية :دراسة ميدانية ،أطروحة مكملة لنيل شهادة الدكتوراه في علم النفس ،كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية ،جامعة محمد بوضياف المسيلة ،الجزائر، 2019.2020.
32. محمد بوزيدوي، زايد مراد، إدارة المعرفة كأساس لتحقيق اداء مستدام ومتميز، رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماجستير، جامعة زيان عاشور، الجلفة، 2014.
33. مراد زايد، إدارة المعرفة ودورها في تحقيق جودة التعليم العالي، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في تسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة العربي بن مهيدي ،أم البواقي، الجزائر، 2013/2014.

## المجلات والملتقيات:

34. أفنان العوفي ، واقع تطبيق عمليات إدارة المعرفة في جامعة طاهري محمد، بشار، مجلة البشائر الاقتصادية، المجلد الرابع، العدد 03، 2019.
35. إلهام ماضي و آخرون، عمليات إدارة المعرفة و دورها في تنمية كفاءات الموارد البشرية، مجلة نور للدراسات الاقتصادية، المجلد 05، العدد 08، جوان 2019.
36. بسام محمد أبو حشيش، الثقافة التنظيمية و علاقتها بإدارة المعرفة في جامعة الأقصى بغزة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها، مجلة جامعة النجاح للأبحاث العلوم الإنسانية، المجلد 25، العدد 1، غزة، فلسطين، 2011.
37. حسين حريم، رشاد المساعد، الثقافة التنظيمية و تأثيرها في بناء المعرفة التنظيمية: دراسة تطبيقية في القطاع المصرفي الأردني، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 2، العدد 2، 2006.
38. خالد الكثيري و محمد ميهر، خصائص الثقافة التنظيمية وعناصرها وطرق قياسها: دراسة تحليلية في المفاهيم النظرية، قسم إدارة الموارد البشرية، كلية القيادة والإدارة، جامعة العلوم الإسلامية، ماليزيا، 2019/9/9.
39. ربحة ريغي، حمزة معمري ، مستوى الثقافة التنظيمية لدى مديرية الموارد المائية "غرداية"، مجلة أنسنه للبحوث والدراسات، المجلد 12، العدد 02، الجزائر جامعة زيان عاشور الجلفة، 2021.
40. زوينة بن وسعد ، سمرة مباركي، المعرفة في البنوك الجزائرية، الملتقى الدولي حول تسيير المؤسسات-المعرفة الركيزة الجديدة للتحدي التنافسي للمؤسسة الاقتصادية-، بسكرة، 2005.
41. شافية غليط، إدارة المعرفة في المنظمة الجزائرية، مجلة أنسنه للبحوث والدراسات، العدد 2، المجلد 11، 2019.
42. محمد تركي البطانية، محمد عمر الزعبي، أثر توافر البنية التحتية لإدارة المعرفة على التعلم التنظيمي: دراسة ميدانية في المصارف التجارية الأردنية، المجلة العربية للإدارة ، المجلد 36، العدد 02، ديسمبر 2016.
43. محمد زرقون، الحاج عرابة، أثر إدارة المعرفة على الأداء في المؤسسة الاقتصادية، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، العدد 01، ديسمبر 2014.

44. مروة صلاح قاعود، متطلبات تطبيق إدارة المعرفة في شركات السياحة المصرية، المجلة الدولية للتراث والسياحة والضيافة - تصدرها كلية السياحة والفنادق - جامعة الفيوم، المجلد 11، العدد (1/2)، سبتمبر 2017.

45. مصطفى عبد الرزاق خالدية وآخرون، الثقافة التنظيمية وتأثيرها في تحديد التوجه الاستراتيجي للمنظمة: دراسة تحليلية المجلة العربية للإدارة، العدد رقم 39، مجلة الجامعة العراقية، مارس 2019.

46. معمر رياحي ، فاطمة مانع ، استخدام أبعاد الثقافة التنظيمية في التنبؤ بالرضا الوظيفي: دراسة حالة موظفي المؤسسة الاستشفائية بمنطقة " شطبية" ، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، المجلد 17، العدد 27، الجزائر، 2021.



47. Eric w. MacIntosh & Alison Doherty , The influence of organizational culture on job satisfaction and intention to leave, sport Management review, volume 13, number 2, may 2010.
48. Nathali Delobbe, C.vanden Berghe, La Culture Organisationnelle, Les dimensions humaines du travail, january 2004,
49. Richard L.Daft, Organization Theory and Design, Tenth Edition, South-Western Cengage Learning, 2010.
50. Roger Tessier, Yvan Tellier, Povvoirset Culture Organisationnels, presses de l'université du Québec, Canada, Tome4, 1991.
51. Yves Bertrand, Culture Organisationnelle « Collection Communication organisationnelle », Presses de l'université du Québec Télé\_université, 1991.



# الملاحق



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

العلمي وزارة التعليم العالي و البحث



جامعة 08 ماي 1945 قلمة

كلية العلوم الاقتصادية، و التجارية و علوم التسيير

قسم علوم التسيير

تخصص: إدارة أعمال

استبيان موجه إلى موظفي مؤسسة اتصالات الجزائر \_ قلمة \_

في إطار التحضير لمذكرة التخرج يسرنا أن نضع بين أيديكم هذا الاستبيان الخاص بدراسة موضوع "مساهمة الثقافة التنظيمية في نجاح تطبيق إدارة المعرفة" دراسة مؤسسة اتصالات الجزائر \_ قلمة \_، لنيل شهادة ماستر، و نظرا للأهمية البالغة لانطباعاتكم و آرائكم في نجاح هذه الدراسة نأمل أن تتكرموا بالإجابة على أسئلة الاستبيان بصراحة تامة و صدق. و ذلك بوضع العلامة (x) في الخانة المناسبة. علما أن ما تدلون به من إجابات سيحاط بالسرية التامة، و يستخدم في أغراض البحث العلمي فقط. نشكركم مسبقا على حسن تعاونكم و مساهمتكم القيمة في إثارة هذه الدراسة.

إشراف الدكتور:

بعلي حمزة

إعداد الطالبة:

رضاضة آية

فراقة غادة

السنة الجامعية: 2023/2022

### القسم الأول: البيانات الشخصية و الوظيفية:

يرجى التفضل بوضع اشارة (x) بجانب العبارات الآتية وفق المقياس المقابل:

1-الجنس:

	ذكر
	أنثى

2. العمر:

	من 20 - 29 سنة
	من 30 - 39 سنة
	من 40-49 سنة
	أكثر من 50 سنة

3. المؤهل العلمي:

	ثانوي أو أقل
	تقني سامي
	ليسانس
	دراسات عليا

4-المركز الوظيفي:

	مدير
	نائب مدير
	رئيس فرع
	رئيس مصلحة
	موظف

5- عدد سنوات الخبرة:

من 2- 5 سنوات	
من 6 - 10 سنوات	
من 11-15 سنة	
أكثر من 15 سنة	

القسم الثاني: متغيرات الدراسة

المحور الأول: واقع الثقافة التنظيمية في مؤسسة اتصالات الجزائر \_قائمة\_

رقم الفقرة	الفقرة	موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما
1	تسود الثقة المتبادلة بين الادارة والعمالين					
2	تعمل ادارة المؤسسة على تهيئة جو الرضا بين العمالين					
3	اتحاطب مع زملائي في امور العمل بمفردات (لغة) مشتركة					
4	تركز الادارة على الجانب الانساني					
5	يسمح لنا بالمشاركة في اتخاذ القرارات					
6	يتناقل العمالين المعلومات حول العمل					
7	العمالين يتقيدون باللوائح والنظم الادارية السائدة					
8	يسود دوران العمل المؤسسة					
9	يتم انجاز العمل في وقته					
10	تؤكد المؤسسة على العدالة والمساواة بين العمالين					

					11	يمنح العمل في المؤسسة مكانة اجتماعية
					12	تشجع الادارة العمل بروح الفريق(العمل الجماعي)
					13	العمل الجماعي سمة مميزة في علمنا
					14	يكلف العاملين في وحدة معينة بإنجاز اعمال تخص وحدات اخرى
					15	يوجد تقارب بين العاملين
					16	تحسين كفاءة الاقسام والوحدات التنظيمية يتطلب مشاركة جميع الاعضاء
					17	يوجد تنسيق بين الوحدات التنظيمية (مختلف المكاتب)
					18	يوجد احترام لمواقيت العمل

### المحور الثاني: مدى تطبيق عمليات إدارة المعرفة في مؤسسة اتصالات الجزائر \_قائمة\_

رقم الفقرة	الفقرة	موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير تماما
<b>تشخيص المعرفة</b>						
19	يوجد لذا العاملين إلمام بأهمية و ممارسات إدارة المعرفة					
20	تمتلك الإدارة القدرة على تحديد الأفراد الذين يمتلكون المعرفة					
21	يوجد لذا الإدارة اهتمام باستقطاب خبراء من ذوي الكفاءة و الخبرة					
<b>توليد المعرفة</b>						
22	تقوم الإدارة بالرصد المنظم للمعرفة المتاحة و المتجددة من مصادرها المختلفة					
23	توفر الإدارة وسائل تكنولوجية تساعد العاملين في توليد المعارف الجديدة					
24	يتفاعل العاملون مع بعضهم لإيجاد حلول لمشاكل العمل					
25	تشجع المؤسسة على إجراء البحوث بشكل مستمر للمساعدة على توليد المعرفة					
<b>تخزين المعرفة</b>						

					تعتمد الإدارة في تخزين المعرفة على الأرشيف و المستندات الورقية	26
					تمتلك الإدارة نظاما دائما لصيانة و حماية موجوداتها المعرفية	27
					تعتمد الإدارة على قواعد البيانات في خزن المعرفة	28
					تمتلك الإدارة القدرة على استرجاع المعارف المخزنة لديها	29
<b>توزيع المعرفة</b>						
					تشجع الإدارة العاملين على المشاركة بمعرفتهم	30
					تعتمد الإدارة على البريد الإلكتروني في نشر المعرفة	31
					تصدر المؤسسة تقارير و نشرات دورية داخلية و خارجية	32
					يتبادل العاملون المعرفة من خلال لقاءات و الاجتماعات	33
					يلتقي العاملون خارج المؤسسة بصفة غير رسمية	34
<b>تطبيق المعرفة</b>						
					تحرص الإدارة على توفير الوسائل و الأدوات التي تساعد على تطبيق المعرفة	35
					تسعى الإدارة على تحفيز العاملين للتوجه نحو إجراء البحوث العلمية التي تساهم في تطوير المعرفة	36
					تشجع الإدارة تفعيل نتائج الأبحاث و الدراسات في تطبيق المعرفة	37
					تعمل الإدارة على تدريب فرق العمل من أصحاب الخبرة	38
					تهتم الإدارة بمواكبة التطور في أنظمة المعلومات و تحسينها	39

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
REPUBLIQUE ALGERIENNE DEMOCRATIQUE ET POPULAIRE

MINISTRE DE L'ENSEIGNEMENT  
SUPERIEUR ET DE LA  
RECHERCHE SCIENTIFIQUE  
UNIVERSITE 8 MAI 1945 GUELMA



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة 8 ماي 1945 قالمة

FACULTE DES SCIENCES ECONOMIQUES ET  
COMMERCIALES ET SCIENCES DE GESTION

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

DEPARTEMENT DE SCIENCES DE GESTION  
Ref : ..... D.G/F.S.E.C.S.G/UG/20.....  
Guelma le : .....

قسم علوم التسيير  
الرقم : .....  
قائمة في : .....  
2023

إلى السيد: .....  
.....

الموضوع : فاي إجراء زيارة ميدانية أو تربص

نحن رئيس قسم علوم التسيير نشهد بأن:

الطالب(ة): .....  
الطالب(ة): .....

سجن(ة) بقسم علوم التسيير سنة (أولى)/(ثانية) ماستر فرع : (علوم التسيير)/(علوم مالية)

تخصص : .....  
موضوع الزيارة: .....  
.....

لذا نرجو من سيادتكم الموافقة لتحقيق هذه الغاية.

ولكم منافاةق التقدير و الاحترام

اسم و لقب و إمضاء الأستاذ المشرف

.....



تأشيرة المؤسسة المستقبلة





		الجنس			
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ذكر	26	63,4	63,4	63,4
	الانثى	15	36,6	36,6	100,0
	Total	41	100,0	100,0	

		العمر			
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	29 إلى 20 من	1	2,4	2,4	2,4
	39 إلى 30 من	23	56,1	56,1	58,5
	49 إلى 40 من	10	24,4	24,4	82,9
	50 من أكثر	7	17,1	17,1	100,0
	Total	41	100,0	100,0	

		العلمي_المؤهل			
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	اقل او ثانوي	1	2,4	2,4	2,4
	سامي تقني	13	31,7	31,7	34,1
	ليسانس	17	41,5	41,5	75,6
	عليا دراسات	10	24,4	24,4	100,0
	Total	41	100,0	100,0	

		الوظيفي_المركز			
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	مدير نائب	2	4,9	4,9	4,9
	فؤع رئيس	8	19,5	19,5	24,4
	مصلحة رئيس	16	39,0	39,0	63,4
	موظف	15	36,6	36,6	100,0
	Total	41	100,0	100,0	

الخبرة\_سنوات\_عدد

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	سنوات 2-5 من	1	2,4	2,4	2,4
	سنوات 6-10 من	9	22,0	22,0	24,4
	سنة 11-15 من	19	46,3	46,3	70,7
	سنة 15 من أكثر	11	26,8	26,8	97,6
	5,00	1	2,4	2,4	100,0
	Total	41	100,0	100,0	

### Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	41	100,0
	Exclue <sup>a</sup>	0	,0
	Total	41	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

### Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,923	39

### Descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
X6	41	1,00	5,00	3,4878	1,05171
X7	41	2,00	5,00	3,6585	,72835
X8	41	3,00	5,00	4,0244	,27275
X9	41	2,00	5,00	3,3902	,86250
X10	41	2,00	5,00	3,4390	,97593
X11	41	2,00	5,00	3,8293	,58747
X12	41	2,00	5,00	4,0732	,60788
X13	41	2,00	5,00	3,7317	,70797
X14	41	2,00	5,00	3,7561	,94288
X15	41	2,00	5,00	3,4390	1,00122
X16	41	2,00	5,00	4,0488	,63052

X17	41	1,00	5,00	3,5854	,92129
X18	41	2,00	5,00	3,8780	,55656
X19	41	2,00	5,00	3,6098	1,04590
X20	41	2,00	5,00	3,9756	,75789
X21	41	3,00	5,00	4,1707	,58747
X22	41	2,00	5,00	3,7317	,80698
X23	41	2,00	5,00	4,0732	,81824
A	41	3,11	4,61	3,7724	,35307
N valide (liste)	41				

## Descriptives

Statistiques descriptives					
	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
X24	41	1,00	5,00	3,7805	,93574
X25	41	2,00	5,00	3,5854	,80547
X26	41	1,00	5,00	3,3659	,99388
X27	41	2,00	5,00	3,9512	,70538
X28	41	2,00	5,00	3,9268	,72077
X29	41	2,00	5,00	4,0244	,68876
X30	41	2,00	5,00	3,4390	1,04997
X31	41	2,00	5,00	4,1463	,65425
X32	41	2,00	5,00	3,9512	,77302
X33	41	2,00	5,00	4,0732	,87722
X34	41	2,00	5,00	4,1220	,74817
X35	41	2,00	5,00	3,6829	,98588
X36	41	4,00	5,00	4,5366	,50485
X37	41	2,00	5,00	3,9756	,65145
X38	41	2,00	5,00	3,9512	,83520
X39	41	2,00	5,00	3,5122	,74572
X40	41	2,00	5,00	4,0488	,66900
X41	41	2,00	5,00	3,5366	,95125
X42	41	2,00	5,00	3,5366	,86884
X43	41	2,00	5,00	3,6098	,83301
X44	41	3,00	5,00	4,0976	,53874
B	41	2,62	4,71	3,8502	,51404
N valide (liste)	41				

### Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
B1	41	2,33	5,00	3,5772	,58701
B2	41	2,25	5,00	3,8354	,63642
B3	41	2,00	5,00	4,0732	,63552
B4	41	2,80	4,80	3,9317	,53965
B5	41	2,60	5,00	3,7659	,61303
B	41	2,62	4,71	3,8502	,51404
N valide (liste)	41				

### Tests de normalité

	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			Shapiro-Wilk		
	Statistiques	ddl	Sig.	Statistiques	ddl	Sig.
B	,127	41	,092	,954	41	,101
A	,123	41	,120	,957	41	,123

a. Correction de signification de Lilliefors

### Tests de normalité

	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			Shapiro-Wilk		
	Statistiques	ddl	Sig.	Statistiques	ddl	Sig.
A	,123	41	,120	,957	41	,123
B	,127	41	,092	,954	41	,101

a. Correction de signification de Lilliefors

### Test T

#### Statistiques sur échantillon uniques

	N	Moyenne	Ecart type	Moyenne erreur
				standard
A	41	3,7724	,35307	,05514

#### Test sur échantillon unique

	t	ddl	Sig. (bilatéral)	Différence moyenne	Intervalle de confiance de la différence à 95 %	
					Inférieur	Supérieur
A	14,007	40	,000	,77236	,6609	,8838

Valeur de test = 3

## Test T

### Statistiques sur échantillon uniques

	N	Moyenne	Ecart type	Moyenne erreur standard
B	41	3,8502	,51404	,08028

### Test sur échantillon unique

	t	ddl	Sig. (bilatéral)	Différence moyenne	Intervalle de confiance de la différence à 95 %	
					Inférieur	Supérieur
B	10,590	40	,000	,85017	,6879	1,0124

Valeur de test = 3

## Régression

### Variables introduites/éliminées<sup>a</sup>

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	A <sup>b</sup>	.	Introduire

a. Variable dépendante : B

b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

### Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,659 <sup>a</sup>	,434	,420	,39156

a. Prédicteurs : (Constante), A

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

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	4,590	1	4,590	29,939	,000 <sup>b</sup>
	de Student	5,979	39	,153		
	Total	10,569	40			

a. Variable dépendante : B

b. Prédicteurs : (Constante), A

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

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés		Sig.
		B	Erreur standard	Bêta	t	
1	(Constante)	,231	,664		,348	,730
	A	,959	,175	,659	5,472	,000

a. Variable dépendante : B

```
COMPUTE B=MEAN(X24 to X44) .
EXECUTE .
T-TEST GROUPS=الجنس(1 2)
/MISSING=ANALYSIS
/VARIABLES=A B
/CRITERIA=CI(.95) .
```

## Test T

### Statistiques de groupe

	الجنس	N	Moyenne	Ecart type	Moyenne erreur standard
A	ذكر	24	3,5417	,35336	,07213
	الانثى	17	3,9641	,29849	,07240
B	ذكر	24	3,6151	,41890	,08551
	الانثى	17	3,9216	,52135	,12645

### Test des échantillons indépendants

		Test de Levene sur l'égalité des variances		Test t pour égalité des moyennes						
		F	Sig.	t	ddl	Sig. (bilatéral)	Différence moyenne	Différence erreur standard	Intervalle de confiance de la différence à 95 %	
									Inférieur	Supérieur
A	Hypothèse de variances égales	,910	,346	-4,014	39	,000	-,42239	,10523	-,63523	-,20954
	Hypothèse de variances inégales			-4,133	37,693	,000	-,42239	,10219	-,62932	-,21545
B	Hypothèse de variances égales	,878	,355	-2,085	39	,044	-,30649	,14699	-,60380	-,00918
	Hypothèse de variances inégales			-2,008	29,664	,054	-,30649	,15264	-,61838	,00540

ONEWAY A B BY العمر  
/MISSING ANALYSIS.

#### ANOVA

		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
A	Intergroupes	,218	3	,073	,460	,712
	Intragroupes	5,855	37	,158		
	Total	6,073	40			
B	Intergroupes	,469	3	,156	,653	,586
	Intragroupes	8,851	37	,239		
	Total	9,320	40			

ONEWAY A B BY العلمي\_المؤهل  
/MISSING ANALYSIS.

#### ANOVA

		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
A	Intergroupes	1,456	3	,485	3,891	,016
	Intragroupes	4,616	37	,125		
	Total	6,073	40			
B	Intergroupes	2,855	3	,952	5,447	,003
	Intragroupes	6,465	37	,175		
	Total	9,320	40			

ONEWAY A B BY الوظيفي\_المركز  
/MISSING ANALYSIS.

### ANOVA

		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
A	Intergruppes	1,921	3	,640	5,708	,083
	Intragruppes	4,152	37	,112		
	Total	6,073	40			
B	Intergruppes	,741	3	,247	1,065	,376
	Intragruppes	8,579	37	,232		
	Total	9,320	40			

ONEWAY A B BY الخيرة\_سنوات\_عدد  
/MISSING ANALYSIS.

### ANOVA

		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
A	Intergruppes	,883	4	,221	1,531	,214
	Intragruppes	5,190	36	,144		
	Total	6,073	40			
B	Intergruppes	,693	4	,173	,723	,582
	Intragruppes	8,626	36	,240		
	Total	9,320	40			



## الملخص:

هدفت الدراسة إلى إبراز مساهمة الثقافة التنظيمية في نجاح تطبيق إدارة المعرفة في مؤسسة اتصالات الجزائر وكالة قلمة، حيث اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي والمنهج التحليلي، حيث تم اعتماد استمارة الاستبيان كأداة رئيسية لجمع المعلومات، تم اختيار عينة عشوائية من موظفي مؤسسة اتصالات الجزائر وكالة قلمة، مكونة من 41 مفردة، تم استخدام الحزمة الاحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) في تحليل البيانات واختبار الفرضيات، تمكنا من قياس المتغير المستقل (الثقافة التنظيمية) من خلال مجموعة من العبارات المستمدة من أبعادها، بأبعاد المتغير التابع (إدارة المعرفة).

توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها وجود أثر إيجابي للثقافة التنظيمية في نجاح تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسة محل الدراسة، كما أنه لا توجد فروقات في إجابات الأفراد تعزى لمتغيرات الديمغرافية باستثناء متغير المؤهل العلمي، وأوصت الدراسة بأن تعمل المؤسسة بشكل متواصل ومكثف للحفاظ على القيم والمعايير والممارسات السائدة لأبعاد الثقافة التنظيمية بالشكل الذي يدعم إدارة المعرفة، والاهتمام بدوي الشهادات العليا والعمل على نقل معارفهم بالنظر للفروقات الموجودة في إجابات العينة حول محاور الدراسة بين متغير المؤهل العلمي على المؤسسة الاهتمام بدوي شهادات الدراسات العليا والعمل على نقل معارفهم.

**الكلمات المفتاحية:** الثقافة التنظيمية، المعرفة، إدارة المعرفة، عمليات إدارة المعرفة، مؤسسة اتصالات الجزائر.

**Abstract:**

The study aimed to highlight the contribution of organizational culture to the success of the application of knowledge management in the Algeria Telecom Corporation and the Guelma Agency, consisting of **41** items, the statistical package for social sciences (SPSS) was used to analyze the data and test hypotheses. We were able to measure the independent variable (organizational culture) through a set of expressions derived from its dimensions, with the dimensions of the dependent variable (knowledge management).

The study found several results, the most important of which was the positive impact of organizational culture on the successful application of knowledge management in the institution under study and that there are no differences in individual responses attributable to demographic variables except for the scientific qualification variable, The study recommended that the Foundation work continuously and intensively to maintain the prevailing values, standards and practices of organizational culture dimensions in a way that supports knowledge management and the interest in graduates and the transfer of their knowledge given the differences in the sample answers about the study axes between the scientific qualification variable

**Keywords:** organizational culture, knowledge, knowledge management, knowledge management processes, Algerian Telecom Company

## **Résumé :**

L'étude visait à mettre en évidence la contribution de la culture organisationnelle à la réussite de l'application de la gestion des connaissances à la Société Algérie Télécom et à l'Agence de Guelma. , composée de 41 items, le progiciel statistique pour les sciences sociales (SPSS) a été utilisé pour analyser les données Nous avons pu mesurer la variable indépendante (culture organisationnelle) à travers un ensemble d'expressions dérivées de ses dimensions, avec les dimensions de la variable dépendante (gestion des connaissances).

L'étude a abouti à plusieurs résultats, dont le plus important est la présence d'un impact positif de la culture organisationnelle sur le succès de l'application de la gestion des connaissances dans l'institution à l'étude, et qu'il n'y a pas de différences dans les réponses des individus en raison de facteurs démographiques. variables à l'exception de la variable de qualification scolaire L'étude a recommandé que l'institution travaille de manière continue et intensive pour maintenir les valeurs, les normes et les pratiques Les dimensions dominantes de la culture organisationnelle d'une manière qui soutient la gestion des connaissances, l'attention portée aux titulaires de diplômes supérieurs et travailler à la transmission de leurs savoirs compte tenu des différences dans les réponses de l'échantillon sur les axes de l'étude entre la variable diplôme scolaire L'établissement doit prêter attention aux titulaires d'un diplôme de troisième cycle et travailler à la transmission de leurs connaissances.

**Mots clés :** culture organisationnelle, connaissances, gestion des connaissances, processus de gestion des connaissances, Société Algérie .Télécom