



جامعة قاصدي مرباح ورقلة

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي

الميدان: علوم اقتصادية وعلوم تجارية وعلوم التسيير

قسم: علوم التسيير

التخصص: إدارة أعمال

من إعداد الطالبة: بن حود عائشة

بعنوان:

## أثر الثقافة التنظيمية على تطبيق إدارة المعرفة

دراسة ميدانية في مؤسسة البناء للجنوب الشرقي ورقلة

نوقشت و أجيزت علنا بتاريخ: 2017/05/14

أمام اللجنة المكونة من السادة:

الدكتورة/ تيشات سلوى (أستاذ محاضر - ب- جامعة قاصدي مرباح - ورقلة-) رئيسا

الأستاذ/قواميد أبوبكر (أستاذ مساعد - أ- جامعة قاصدي مرباح - ورقلة -) مشرفا ومقررا

الدكتورة / صالحى سميرة ( أستاذ مساعد - أ- جامعة قاصدي مرباح - ورقلة-) مناقشا

السنة الجامعية: 2017/2016م





جامعة قاصدي مرباح ورقلة

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي

الميدان: علوم اقتصادية وعلوم تجارية وعلوم التسيير

قسم: علوم التسيير

التخصص: إدارة أعمال

من إعداد الطالبة: بن حود عائشة

بعنوان:

## أثر الثقافة التنظيمية على تطبيق إدارة المعرفة

دراسة ميدانية في مؤسسة البناء للجنوب الشرقي ورقلة

نوقشت و أجيزت علنا بتاريخ: 2017/05/14

أمام اللجنة المكونة من السادة:

الدكتورة/ تيشات سلوى (أستاذ محاضر - ب- جامعة قاصدي مرباح - ورقلة-) رئيسا

الأستاذ/قواميد أبوبكر (أستاذ مساعد - أ- جامعة قاصدي مرباح - ورقلة -) مشرفا ومقررا

الدكتورة / صالحى سميرة ( أستاذ مساعد - أ- جامعة قاصدي مرباح - ورقلة-) مناقشا

السنة الجامعية: 2016/2017م

# الإهداء

إلى التي أنارت بنور حبها المتدفق وحنانها الفيض حرب  
حياتي. أمي العزيزة (فتيحة) وإلى الغالي الذي أفنى من  
عمره السنين لنصل لهذا المستوى أيي الكريم ( عبد  
القادر) وإلى كل الأهل و الأقارب وإلى الأحبة  
والأصدقاء كل باسمه وإلى كل من ساهم في إنجاز هذا  
البحث ولو بكلمة تشجيع أهدي لهم ثمرة بحثي هذا .  
إلى من عرفته و صادقته و أحببتة...

إلى كل من هم في ذاكرتي و ليسوا في مذكرتي

## مأثشة

## تشكراً

أشكر الله عزّ و جلّ على أن وفقني لإتمام هذا العمل...

كما أوجه شكري إلى الأستاذ الفاضل أبو بكر  
قواميد لما منحني من جهد ووقت و توجيهات  
و إرشادات و دعم لإنجاز هذا البحث، كما أتقدم بالشكر  
و التقدير إلى الأساتذة أعضاء اللجنة الموقرة و الذين  
وافقوا على مناقشة هذه المذكرة.

كما أشكر جميع أساتذتي في كل مراحل الدراسة  
و أشكر جميع الأساتذة الذين ساهموا و لو بإرشاداتهم  
في إنجاز هذا العمل .

و لا أنسى جميع عمال و موظفي مؤسسة البناء للجنوب  
الشرقي ، و أخص بالذكر منهم السادة : ، بركال زعيمة  
و عبد العزيز نماش

و أخيراً أتقدم بالشكر لكل من ساهم من قريبي  
أو بعيد في إنجاز هذا العمل...

## الملخص

هدفت الدراسة إلى قياس أثر الثقافة التنظيمية على تطبيق إدارة المعرفة، في مؤسسة البناء

للجنوب الشرقي ورقلة من وجهة نظر العاملين فيها .

وقد استخدمت المنهج الوصفي التحليلي؛ بهدف وصف وتحليل واقع إدارة المعرفة في المؤسسة، من حيث تشخيص المعرفة والتوليد والتخزين والتوزيع وتطبيقها وتشخيص أبعاد الثقافة التنظيمية المتمثلة في الهيكل التنظيمي، القيادة الإدارية، نظم المعلومات، وأنظمة الحوافز، والقيم التنظيمية على تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسة، وأجريت الدراسة على عينة عددها (30) عامل من جميع المستويات الإدارية تم اختيارها بشكل عشوائي، واستخدمنا الاستبيان، بالإضافة إلى تحديد اتجاه آراء العينة من خلال تحليل برنامج SPSS.

وتوصلت الدراسة إلى وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لأثر الثقافة التنظيمية على تطبيق إدارة المعرفة كذلك أظهرت النتائج لا توجد فروق دالة إحصائية لتطبيق إدارة المعرفة تعزى للمتغيرات الديمغرافية: الجنس، والسن، والمستوى التعليمي.

**الكلمات الدالة:** إدارة معرفة، ثقافة تنظيمية

## Summary

The study aimed at measuring the impact of organizational culture on the application of knowledge management in the construction institution for the .south east and Ouargla from the point of view of its employees

The analytical descriptive approach was used to describe and analyze the reality of knowledge management in the organization in terms of diagnosing knowledge, generation, storage and distribution, and applying it to organizational culture dimensions such as organizational structure, management leadership, information systems, incentive systems, organizational values, The workers from all administrative levels 30study was conducted on a sample of randomly selected. We used the questionnaire, in addition to determining the .direction of the sample opinions through the SPSS analysis

The study found that there is a statistically significant effect on the effect of organizational culture on the application of knowledge management. The results showed no statistically significant differences in knowledge management .application due to demographic variables: gender, age, and educational level

**Keywords: Knowledge Management, Organizational Culture**

## قائمة المحتويات

I.....	الإهداء
II.....	تشكرات
III.....	الملخص
V.....	قائمة المحتويات
VI.....	قائمة الجداول
VII.....	قائمة الأشكال البيانية
VII.....	قائمة الملاحق
1.....	الفصل الأول: مدخل نظري لإدارة المعرفة والثقافة التنظيمية
2.....	تمهيد
3.....	المبحث الأول: الأدبيات النظرية لإدارة المعرفة والثقافة التنظيمية
15.....	المبحث الثاني : الدراسات السابقة المتعلقة بإدارة المعرفة والثقافة التنظيمية
20.....	خلاصة الفصل
21.....	الفصل الثاني: دراسة ميدانية لمؤسسة البناء للجنوب الشرقي ورقلة
22.....	تمهيد
23.....	المبحث الأول: طريقة وأدوات الدراسة
26.....	المبحث الثاني: عرض ومناقشة نتائج الدراسة
50.....	خلاصة الفصل
52.....	الخاتمة
55.....	قائمة المراجع
59.....	الملاحق



## قائمة الجداول

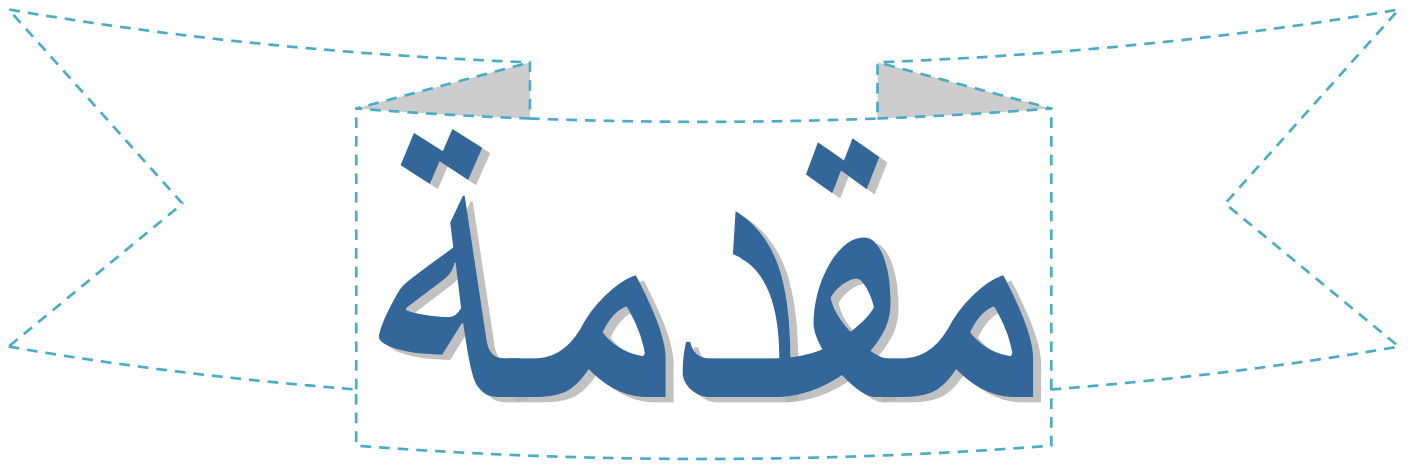
18.....	جدول رقم: (1-1) المقارنة بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة
24.....	جدول رقم: (2-2) توزيع درجات الموافقة لمقياس (Likert)
25.....	جدول رقم: (2-3) ألفا كرونباخ
26.....	جدول رقم: (2-4): توزيع أفراد العينة حسب الجنس .
27.....	جدول رقم: (2-5) : توزيع أفراد العينة حسب السن .
27.....	جدول رقم: (2-6) : توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي .
28.....	جدول رقم: (2-7) : توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة
29.....	جدول رقم: (2-8) بعد الهيكل التنظيمي
30.....	جدول رقم: (2-9): بعد القيادة الإدارية
31.....	جدول رقم: (2-10) : بعد نظم المعلومات
32.....	جدول رقم: (2-11): بعد نظام الحوافز
33.....	جدول رقم: (2-12) : بعد القيم التنظيمية
35.....	جدول رقم: (2-13) يتعلق بتشخيص المعرفة
36.....	جدول رقم: (2-14) يتعلق بتوليد المعرفة
37.....	جدول رقم: (2-15) يتعلق بتخزين المعرفة
39.....	جدول رقم: (2-16) يتعلق بتوزيع المعرفة
40.....	جدول رقم: (2-17) يتعلق بتطبيق المعرفة
42.....	جدول رقم: (2-18) مصفوفة الارتباط بين أبعاد الثقافة التنظيمية وإدارة المعرفة
43.....	جدول رقم: (2-19) نتائج اختبار قيم معاملات خط الانحدار الخطي المتعدد لأبعاد الثقافة التنظيمية على تطبيق إدارة المعرفة
44.....	جدول رقم: (2-20) نتائج اختبار الانحدار الخطي المتعدد للمتغيرات المستقلة مجتمعة
47.....	جدول رقم: (2-21): اختبار ANOVA للمتغيرات الجنس، السن، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة .

### قائمة الأشكال البيانية

7.....	الشكل رقم: (1) نموذج الموئل
8.....	شكل رقم: (2) يوضح نموذج ممارسة عمليات الأعمال لإدارة المعرفة
9.....	شكل رقم: (3) يوضح نموذج كتل البناء لإدارة المعرفة

### قائمة الملاحق

الصفحة	العنوان	رقم الملحق
59	قائمة محكمي الاستبيان	01
60	الاستبيان	02
64	نتائج Spss	03



## توطئة:

تشهد منظمات القطاع العام والخاص تطورات حديثة في مجال استقطاب أحدث أشكال التكنولوجيا والاتصالات والعمل على استيعاب أعلى مستويات التقنيات الحديثة بهدف التكيف مع عالم متسارع أصبحت سمته المعلوماتية والإنترنت.

حيث ظهر مفهوم إدارة المعرفة الذي يعتبر احد الموضوعات الحديثة التي أصبحت تحظى باهتمام متنام في عالم الإدارة، وأصبح لإدارة المعرفة تطبيقات في المنظمات المختلفة، حيث تشكل هذه الأخير مدخلا لتطوير المنظمات المعاصرة وتمكينها من بناء رأس مال فكري قادر على مواجهة التحديات المستقبلية التي تتسم بعالم سريع التغير تهيمن عليه ثروة المعلومات والاتصالات، وقد أدت العديد من العوامل إلى تعزيز دور إدارة المعرفة في تحقيق الكفاءة والفعالية الإنتاجية في المنظمة وتمكينها من تحقيق الميزة التنافسية، ومن أهم العوامل التي أكدت ضرورة تبني إدارة المعرفة العولمة وزيادة حجم التجارة العالمية بفعل انتشار التجارة الإلكترونية، وزيادة حدة المنافسة، وسرعة انتقال رؤوس الأموال والعمالة، ولنجاح ممارسة إدارة المعرفة لابد من ضرورة وجود ثقافة تنظيمية توفر الظروف التي تساعد في إيجاد وتخزين ونشر وتطبيق البيانات والمعلومات بصورة تكفل الوصول إلى الأهداف المرسومة بكل كفاءة وفاعلية فقد حظيت باهتمام متزايد على الصعيدين النظري والعملي لدى المنظمات وهذا يعود إلى تأثيرها المباشر على أداء المنظمة بشكل عام وموظفيها بشكل خاص، فالثقافة التنظيمية تعتبر عنصر هاماً في تكوين منظمات الأعمال وتقوم بدور حيوي في تجسيد وتطوير الفكر الإداري الحديث داخلها حيث لكل منظمة ثقافتها الخاصة وهي جز من الثقافة العامة يتعلمها الفرد داخل عمله مع الآخرين .

## إشكالية البحث:

وعلى ضوء ما سبق يمكننا صياغة الإشكالية الرئيسية التالية:

ما مدى تأثير الثقافة التنظيمية على تطبيق إدارة معرفة في مؤسسة البناء للجنوب الشرقي ورقلة ؟

وللإجابة على الإشكالية الرئيسية تدرج ضمنها الأسئلة الفرعية التالية:

- هل يؤثر الهيكل التنظيمي على تطبيق إدارة المعرفة في مؤسسة البناء للجنوب الشرقي ورقلة ؟
- هل تؤثر القيادة الإدارية على تطبيق إدارة المعرفة في مؤسسة البناء للجنوب الشرقي ورقلة ؟
- هل تؤثر نظم المعلومات على تطبيق إدارة المعرفة في مؤسسة البناء للجنوب الشرقي ورقلة ؟
- هل يؤثر نظام الحوافز على تطبيق إدارة المعرفة في مؤسسة البناء للجنوب الشرقي ورقلة ؟
- هل تؤثر القيم التنظيمية على تطبيق إدارة المعرفة في مؤسسة البناء للجنوب الشرقي ورقلة ؟

هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية لتطبيق إدارة المعرفة في مؤسسة البناء للجنوب الشرقي ورقلة  
تعزى للمتغيرات الديمغرافية ؟

فرضيات الدراسة: في ضوء العرض السابق لإشكالية البحث يمكن صياغة الفرضيات على النحو التالي:  
الفرضية الأولى : يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية على تطبيق إدارة المعرفة في  
مؤسسة البناء للجنوب الشرقي ورقلة  
تتفرع إلى :

- يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للهيكل التنظيمي على تطبيق إدارة المعرفة في مؤسسة البناء للجنوب  
الشرقي ورقلة.

- يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للقيادة الإدارية على تطبيق إدارة المعرفة في مؤسسة البناء للجنوب  
الشرقي ورقلة.

- يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لنظام المعلومات على تطبيق إدارة المعرفة في مؤسسة البناء للجنوب  
الشرقي ورقلة.

- يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لنظام الحوافز على تطبيق إدارة المعرفة في مؤسسة البناء للجنوب  
الشرقي للمشاريع ورقلة .

- يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للقيم التنظيمية على تطبيق إدارة المعرفة في مؤسسة البناء للجنوب  
الشرقي ورقلة.

الفرضية الثانية: توجد فروق ذات دلالة إحصائية لتطبيق إدارة المعرفة في مؤسسة البناء للجنوب  
الشرقي ورقلة تعزى للمتغيرات الديمغرافية.

أهداف الدراسة وأهميتها :

أهداف الدراسة :

معرفة أثر الثقافة التنظيمية على تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسة

-الإلمام والإحاطة بجميع جوانب هذه الدراسة من معلومات وجعلها مرجعا يعتمد عليه في البحوث  
اللاحقة؛

تسليط الضوء على ابرز المفاهيم الإدارية المعاصرة ،وفي ظل اقتصاد قائم على المعرفة ، فإدارة

المعرفة تسمح للمنظمة بالبحث والحصول على الموارد المعرفية

التعرف على واقع إدارة المعرفة في مؤسسة البناء للجنوب الشرقي ورقلة  
أهمية الدراسة :

هذه الدراسة تمثل امتداد للدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع إدارة المعرفة ومن المؤمل أن تقدم آليات الرشد للمنظمات العربية نحو استكشاف أهمية العلاقة بين الثقافة التنظيمية وإدارة المعرفة ودورها في دفع عمليات التطوير والإبداع والتحسين المستمر وأن تكون الدراسة بمنزلة انطلاقة لإجراء المزيد من الدراسات في هذا المجال المتنامي وعلى المستوى العملي ومن المتوقع أن تفيد نتائج وتوصيات هذه الدراسة الإدارة العليا والمعنيين في المؤسسة وخاصة فيما يتعلق بأهمية وجود ثقافة تنظيمية تدعم التطبيق الفعال لإدارة المعرفة .

#### مبررات اختيار الموضوع:

يمكن اختصارها في النقاط التالية:

الشعور بأهمية الموضوع من خلال إبراز أثر الثقافة التنظيمية على تطبيق إدارة المعرفة  
- الرغبة الذاتية والميل الشخصي في معالجة ودراسة مواضيع الثقافة التنظيمية والبحث عن ماهية إدارة المعرفة .

توضيح العراقييل التي يمكن أن تواجهها المؤسسة من خلال تأثير الثقافة التنظيمية في تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسة . البناء للجنوب الشرقي ورقلة

#### حدود الدراسة:

- الحدود الزمنية: تمت معالجة الجانب النظري وكذا الجانب التطبيقي من بداية شهر مارس 2017 إلى غاية شهر ماي 2017.

- الحدود المكانية: من حيث المدى المكاني للبحث فقد وقع اختيارنا لإجراء الدراسة التطبيقية على مؤسسة البناء للجنوب الشرقي ورقلة .

#### منهج البحث والأدوات المستخدمة:

نظرا لطبيعة الموضوع قمنا بإتباع منهجين:

- لتقديم المفاهيم المتعلقة بمفهوم الثقافة التنظيمية وإدارة المعرفة في المؤسسة بالنسبة للفصل الأول  
اعتمدنا على المنهج الوصفي للإجابة عن الإشكالية المطروحة، أما الفصل الثاني تم فيه استخدام منهج دراسة الحالة لربط الجانب النظري بما هو واقع في المؤسسة دراسة الحالة، مستعينين بوثائق المؤسسة

والاستبيان لتجميع وتحليل مختلف المعطيات للتعرف على أثر الثقافة التنظيمية على تطبيقها لإدارة المعرفة في المؤسسة البناء للجنوب الشرقي ورقلة .

#### مرجعية الدراسة:

تم إعداد هذه الدراسة من خلال الاعتماد على الكتب والمذكرات الجامعية والتي تخص صلب الموضوع، وكذلك التطرق إلى المراجع الإلكترونية والمقالات والمجلات المنشورة في مواقع وصفحات الإنترنت .

#### صعوبات البحث:

إن من بين الصعوبات التي واجهتنا في إعداد هذا البحث هي:  
- عدم قبول العديد من المؤسسات إجراء الدراسة فيها.

#### هيكل البحث:

لقد قمنا بتقسيم البحث إلى فصلين فصل نظري وفصل تطبيقي، تم التناول في الفصل الأول الإطار النظري للثقافة التنظيمية ومدخل لإدارة المعرفة من خلال عدة فروع، أما المبحث الثاني فتم فيه استعراض للدراسات السابقة المتعلقة بكل من الثقافة التنظيمية وإدارة المعرفة ؛  
أما الفصل الثاني فقد خصص للدراسة التطبيقية في مؤسسة البناء للجنوب الشرقي بورقلة، كما اشتمل على مبحثين هما: الطريقة والأدوات من خلال المبحث الأول، أما المبحث الثاني تم التطرق فيه إلى عرض وتحليل نتائج الدراسة من خلال مختلف الأساليب الإحصائية .



الفصل الأول



## تمهيد

بدأت المنظمات تركز على نحو متزايد على المعرفة باعتبارها العنصر الأساسي الذي يميز المنظمة الناجحة عن غيرها من المنظمات، ولنجاح ممارسة إدارة المعرفة يرى الكثير من الباحثين ضرورة وجود ثقافة تنظيمية توفر الظروف التي تساعد في إيجاد وتخزين ونشر وتطبيق المعلومات بصورة تكفل الوصول إلى الأهداف المرسومة بكل كفاءة وفعالية مما يزيد من أهميتها.

وسنتطرق في مدخل هذا الفصل إلى المباحث التالية:

المبحث الأول: عرض الإطار النظري لإدارة المعرفة والثقافة التنظيمية.

المبحث الثاني: الدراسات السابقة المتعلقة بإدارة المعرفة والثقافة التنظيمية.

## المبحث الأول: الأدبيات النظرية لإدارة المعرفة والثقافة التنظيمية

قمنا في هذا المبحث بالتطرق إلى كل من ماهية إدارة المعرفة والثقافة التنظيمية والتعرف على المفاهيم الأساسية لكلا من المتغيرين.

### المطلب الأول : مفاهيم أساسية حول إدارة المعرفة

في هذا المطلب سنتعرف على إدارة المعرفة وكل ما يتعلق بها

### الفرع الأول : تعريف إدارة المعرفة وأهميتها

من خلال هذا الفرع نبرز تعريف إدارة المعرفة وأهميتها

#### **(1-1) تعريف إدارة المعرفة**

يرى شو **chou** أن إدارة المعرفة هي "عملية مستمرة بموجبها استخراج واستثمار رأس المال الفكري الخاص بالمنظمة، بهدف الوصول إلى قرارات تتصف بالكفاءة والفاعلية و الابتكارية من أجل اكتساب المنظمة ميزة تنافسية والحصول على ولاء والالتزام العملاء"<sup>1</sup>.

وتعرف أيضا "إدارة المعرفة تتضمن إيجاد بيئة مثيرة في المنظمة تسهل عملية إبداع ومشاركة ونقل المعرفة ،بالتركيز على إيجاد الثقافة التنظيمية المناسبة، وبدعم من القيادة العليا ذات الرؤية الثاقبة، وتحفيز العاملين والعمل على زيادة ولاء الزبون"<sup>2</sup>.

كما عرفها البعض بأنها "عملية تعريف وتحصيل وتخزين واسترجاع ونشر وتطبيق رأس المال الفكري الظاهر والضمني لمنفعة أفضل للأفراد والسوق والمجتمع"<sup>3</sup>.

وبناء على ما سبق نستنتج أن إدارة المعرفة هي عملية ديناميكية مستمرة تتضمن مجموعة من الأنشطة والممارسات الهادفة إلى تحديد المعرفة وإيجادها وتطوئها وتوزيعها واستخدامها وحفظها

<sup>1</sup> نضال مجد الزطمة، إدارة المعرفة وأثرها على تميز الأداء، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية غزة، فلسطين، 2011، ص 29

<sup>2</sup>Pietro Eivangelista:P.Esposito.E. Lauro.V and Raffa **The Adoption of Knowledge Management Systems in Small Firms** Elictronik Journal of Knowledge Management Volumi 8Issue1.2010.P 34

<sup>3</sup> عبد الستار العلي وآخرون، مدخل إلى إدارة المعرفة، دار المسير للنشر والتوزيع والطباعة، الطبعة الأولى، عمان الأردن، 2006، ص 27

واسترجاعها، مما ينتج عنه رفع مستوى الأداء وخفض التكاليف وتحسين القدرات المتعلقة بعملية التكيف مع متطلبات التغيير السريع في البيئة المحيطة بالمنظمة.

### (1 2) أهمية إدارة المعرفة

وفيما يتعلق بأهمية إدارة المعرفة فقد وردت فيما أشار به البعض في أن المعرفة وأهميتها يعود إلى أهم ثلاث تحديات تواجه إدارة الأعمال اليوم.

(1) أهمية إدارة المعرفة تكمن في كونها مؤشرا على طريقة شاملة وواضحة لفهم مبادرات إدارة المعرفة في إزالة القيود وإعادة الهيكلة؛

(2) تعد إدارة المعرفة أمرا حاسما وحيويا في عصر المعلوماتية أكثر من عصر الصناعة؛<sup>1</sup>

(3) تكمن في كونها مؤشرا على وجود طريقة شاملة وواضحة لفهم المبادرات؛

(4) تزيد من عوائد ورضا العاملين وولائهم؛

(5) وتحسن من الموقف التنافسي من خلال التركيز على الموجودات الغير ملموسة التي يصعب قياسها وتظهر نتائجها على المدى الطويل؛<sup>2</sup>

(6) المساعدة على تنفيذ الوظائف وتوفير الوقت عبر تحسين عملية صنع القرار وحل المشكلات؛

(7) تطوير المهارات المهنية وتشجيعها على مراقبة زملاء العمل لبعضهم البعض؛<sup>3</sup>

### الفرع الثاني: عمليات إدارة المعرفة ومتطلبات تطبيقها

من خلال هذا الفرع يمكننا التعرف على عمليات إدارة المعرفة ومتطلبات تطبيقها

#### 2-1) عمليات إدارة المعرفة

وتتضمن خمسة عمليات لإدارة المعرفة وهي على النحو التالي :

(1) **تشخيص المعرفة** : يعد تشخيص المعرفة من الأمور المهمة في أي برنامج لإدارة المعرفة وعلى

ضوء هذا التشخيص يتم وضع سياسات وبرامج العمليات الأخرى لأن من نتائج عمليات

التشخيص معرفة أنواع المعرفة المتوافرة، من خلال مقارنتها بما هو مطلوب يمكن من تحديد

<sup>1</sup> عبد الستار العلي وآخرون، مرجع سابق، ص 27، 28.

<sup>2</sup> بوركوة عبد المالك، إدارة المعرفة كمدخل لتدعيم القدرة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، جامعة منتوري، قسنطينة الجزائر، 2011، 2012 ص 10

<sup>3</sup> سامي عبد الله المدان وآخرون، قياس أثر عوامل الثقافة التنظيمية في تنفيذ إدارة المعرفة، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد الرابع والثمانون، عمان الأردن، 2010، ص 114

الفجوة، وعملية التشخيص أمر حتمي لأن الهدف منها هو اكتشاف معرفة المنظمة، وتعد عملية التشخيص من أهم التحديات التي تواجه منظمات الأعمال لأن النجاح في مشروع إدارة المعرفة يتوقف على دقة التشخيص؛<sup>1</sup>

(2) **توليد المعرفة** : ويقصد بها تكوين وإيجاد معرفة جديدة ومتميزة من خلال إعادة هيكلة أو المعرفة الموجودة والتي يمكن الوصول إليها عبر مشاركة العاملين وتقنية المعلومات الجديدة وكذلك يرى أن هذه العملية تعد من أكثر عمليات إدارة المعرفة أهمية، حيث تضمن المنظمة من خلالها امتلاك المعرفة اللازمة لتحقيق أهدافها، ويتم الاعتماد في هذه الفقرة على المصادر الداخلية والخارجية؛<sup>2</sup>

(3) **تخزين المعرفة** : وتتم هذه العملية بعدة طرق كقيام كل فرد في المنظمة بتسجيل كل ما يحدث له وأية معلومات جديدة، أو قيام شخص مسئول بجمع المعلومات وتخزينها بطريقة يسهل استخدامها من الجميع، أو قيام جميع الأفراد بتقديم المعرفة الموجودة لديهم إلى شخص أو لإدارة معينة حيث يتم تحليل وتنقية هذه المعرفة ومن ثم توثيقها؛<sup>3</sup>

(4) **توزيع المعرفة** : وتعني عملية توزيع المعرفة إيصال المعرفة (المناسبة) ، إلى الشخص (المناسب) ، في الوقت (المناسب) ، وفي شكل (المناسب) ، وبتكلفة (مناسبة)؛<sup>4</sup>

(5) **تطبيق المعرفة** : ويعتبر تطبيق المعرفة الهدف الأساسي من عملية إدارة المعرفة وذلك من خلال توظيفها في نشاطات والعمليات التنظيمية كإدارة الموارد البشرية، والإدارة المالية، واتخاذ القرارات، وتحسين جودة الخدمات والسلع؛<sup>5</sup>

## 2-2) متطلبات تطبيق إدارة المعرفة

من متطلبات إدارة المعرفة نذكر ما يلي :

(1) توفير بيئة التنمية اللازمة والمتمثلة بالتقنية ( التكنولوجيا ) اللازمة وهي شبكات الاتصالات و الكوابل الأرضية الحديثة المتطورة، كما لا بد من توفر أجهزة الحاسوب والبرمجيات الخاصة، ومحركات البحث الإلكترونية التي تساعد في الوصول إلى المعرفة بسهولة؛

<sup>1</sup> نضال مجد الزطمة، مرجع سبق ذكره، ص43، 44

<sup>2</sup> اسعد حمدي مجد ماهر، أثر عمليات إدارة المعرفة على جودة التعليم العالي في العراق، المؤتمر السعودي الدولي لجمعيات ومركز ريادة الأعمال ، جامعة التنمية البشرية ، المملكة العربية السعودية، 2014، ص 225

<sup>3</sup> رائد إسماعيل عبابنة، ماجد أحمد حتاملة، دور الثقافة التنظيمية في دعم إدارة المعرفة، مجلة أردنية في إدارة الأعمال، المجلد 9، العدد الرابع، الأردن، 2013، ص657

<sup>4</sup> نضال مجد الزطمة، مرجع سبق ذكره، ص 44

<sup>5</sup> رائد إسماعيل عبابنة، مرجع سابق، ص657

- (2) توفر القوة البشرية التي هي من مقومات وأدوات العمل في إدارة المعرفة، وقد يتوقف عليها النجاح في إدارة المعرفة، وتحقيق أهداف المنظمة، والأفراد هم الذين يقع على عاتقهم مسؤولية القيام بنشاطات اللازمة لتوليد المعرفة، وحفظها، وإيجاد معارف جديدة، وإنتاج سلع وخدمات متطورة؛<sup>1</sup>
- (3) توفر هياكل تنظيمية مرنة حيث توفر الهياكل التنظيمية الأكثر ملاءمة لإدارة المعرفة هي التي تتسم بالمرونة والتكيف مع البيئة وسهولة الاتصالات وقدرتها على الاستجابة السريعة للمتغيرات، ويتم ذلك بتبني الهيكل التنظيمي الأفقي والبعد عن الشكل الهرمي ؛
- (4) توفر ثقافة تنظيمية لتطبيق إدارة المعرفة في أي منظمة أن تكون القيم الثقافية السائدة ملاءمة ومتوافقة مع مبدأ الاستمرار في التعلم وإدارة المعرفة، وأن تكون الثقافة التنظيمية لروح الفريق في العمل وتبادل الأفكار ومساعدة الآخرين؛<sup>2</sup>

#### الفرع الثالث : نماذج إدارة المعرفة

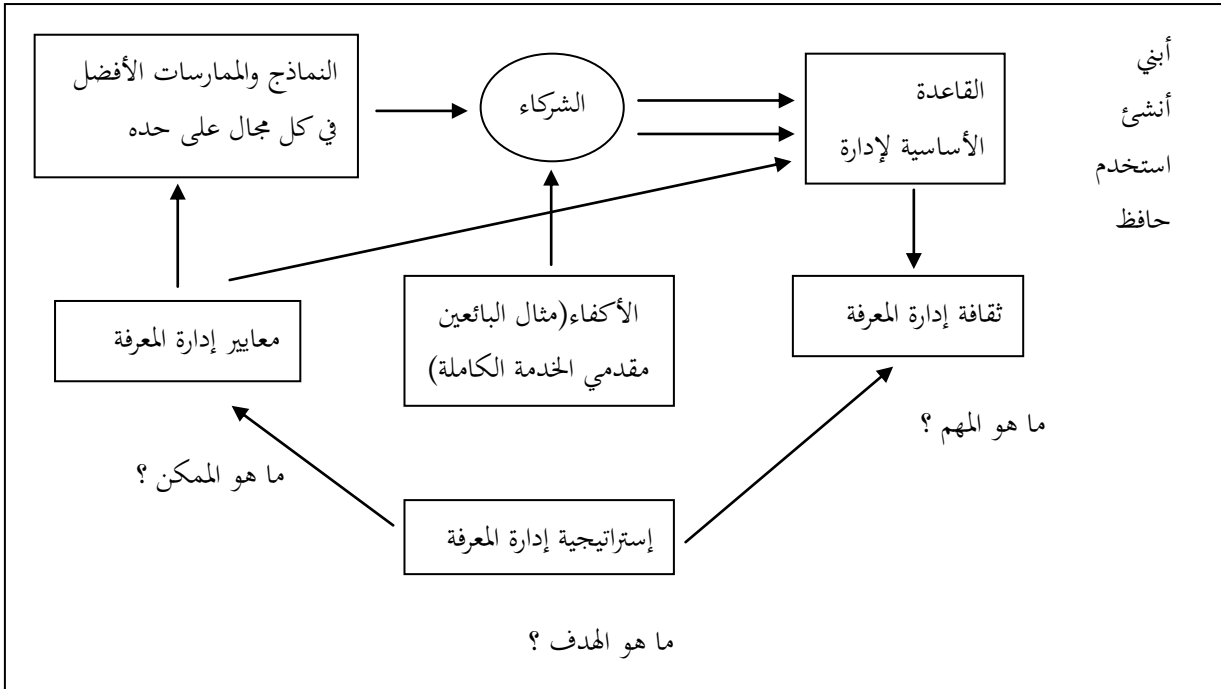
- المنظمات المعرفية طورت نماذج عديدة لإدارة المعرفة لتوجيه وفهم أنشطتها وبناء استراتيجياتها وفرضياتها الأساس ومن تلك النماذج :
- أولاً - نموذج المونيل: قدم هذا النموذج دينس وينوسكاي ويقوم على أساس أن المعرفة كالمونيل ،خبرة متسلسلة بشكل لانهائي لإدارة المعرفة وتتضمن أربعة مكونات متفاعلة كما في الشكل التالي:<sup>3</sup>

<sup>1</sup> أريج بنت سعد بن الخنيفس العصيمي، إدارة المعرفة وعلاقتها بالإبداع الإداري من وجهة نظر مديريات مدارس التعليم العام ، رسالة ماجستير في إدارة التربية والتخطيط ، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية، 2014، ص37

<sup>2</sup> راشد إسماعيل، مرجع سابق، ص658

<sup>3</sup> أكرم سالم الجنابي، إدارة المعرفة في بناء الكفايات الجوهرية، الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، 2013، ص 90ص94.

الشكل رقم: (1) نموذج الموئل



شكل رقم 01 : يوضح نموذج الموئل

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

القاعدة الأساسية لإدارة المعرفة ويتمثل بالمعطيات والمعلومات المتداولة في المؤسسة . ثقافة إدارة المعرفة وتحدد القيم والاتجاهات وهي التي تستدعي الإستراتيجية وتحدد الممارسات الملائمة.

أهداف إدارة المعرفة وتتمثل في تحسين القدرات واستغلال الموارد والكفاءات. معايير إدارة المعرفة وتشير إلى الممارسات الأفضل بالعلاقة مع الزبائن والقدرات المتحققة مقارنة بالمنافسين.

**ثانيا - نموذج ديفيد سكايرم :**

هذا النموذج يتكون من قوتين دافعتين و7 رافعات إستراتيجية هي عوامل النجاح في هذا النموذج : القوة الأولى:الاستعمال الأفضل للمعرفة في الشركة من خلال طرق التقاسم وتطوير قواعد المعطيات وحل المشاكل والدروس المتعلمة، ويعبر عنها (إن نعرف ما نعرف) لتجنب التكرار وإعادة الفشل.

القوة الثانية: الابتكار وإنشاء المعرفة الجديدة وتحويلها إلى منتجات وخدمات وعمليات.<sup>1</sup>

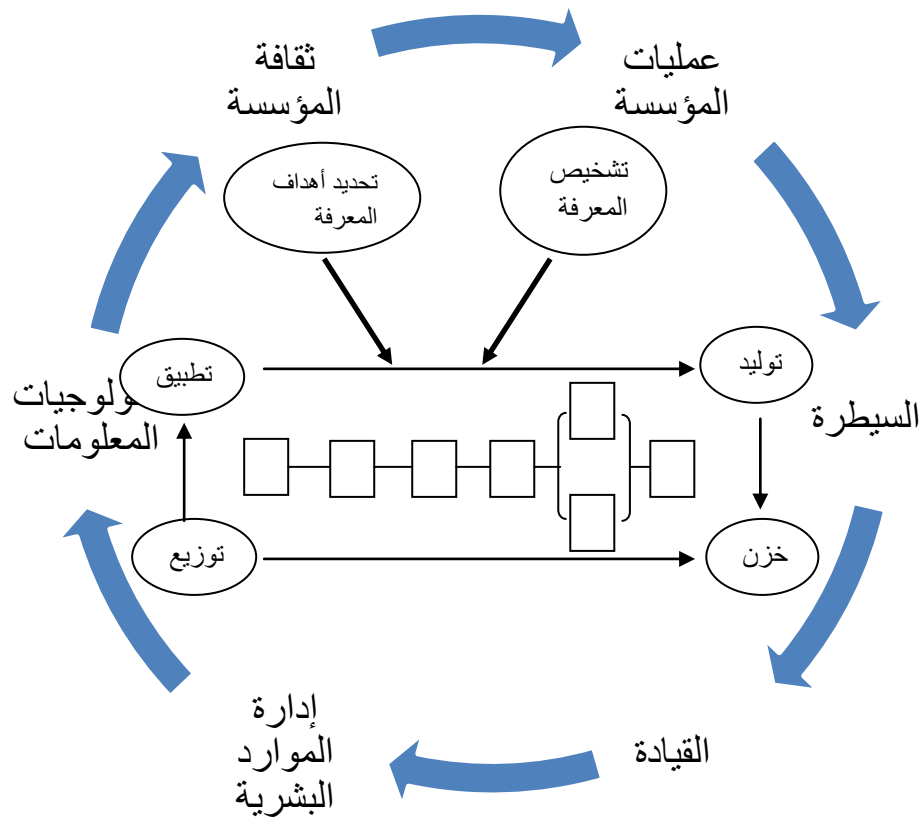
أما عوامل النجاح السبعة لإدارة المعرفة في هذا النموذج فهي:

- 1) معرفة الزبون والعلاقات لإرضائه وإثراء المعرفة المؤسسة وتطويرها؛
- 2) المعرفة في المنتجات والخدمات والخدمة كثيفة المعرفة؛
- 3) المعرفة في الأفراد وتطوير الكفاءات البشرية وتنمية ثقافة الابتكار وتقاسم المعرفة والتعلم؛
- 4) المعرفة في العمليات: بتجسيدها فيها وإمكانية الوصول للخبرة في النقاط الحرجة؛
- 5) الذاكرة التنظيمية : وهي الخبرة الحالية المسجلة من اجل الاستعمال المستقبلي؛
- 6) المعرفة في العلاقات تحسين تدفق المعرفة من الداخل والخارج للعاملين والزبائن؛
- 7) الأصول المعرفية : ويتمثل في قياس رأس المال الفكري وتطويره واستغلاله.

### ثالثاً - نموذج ممارسة عمليات الأعمال لإدارة المعرفة :

في دراسة قدمها هيسيج وفوربيك تقوم على أساس أن المعرفة تصف الطرق والوسائل التي تسهم في تعزيز العمليات الأساسية المتمثلة بتحديد أهداف المعرفة وتشخيصها وتوليدها وتخزينها وتوزيعها وتطبيقها كما يوضحه الشكل الموالي:

شكل رقم: ( 2 ) يوضح نموذج ممارسة عمليات الأعمال لإدارة المعرفة



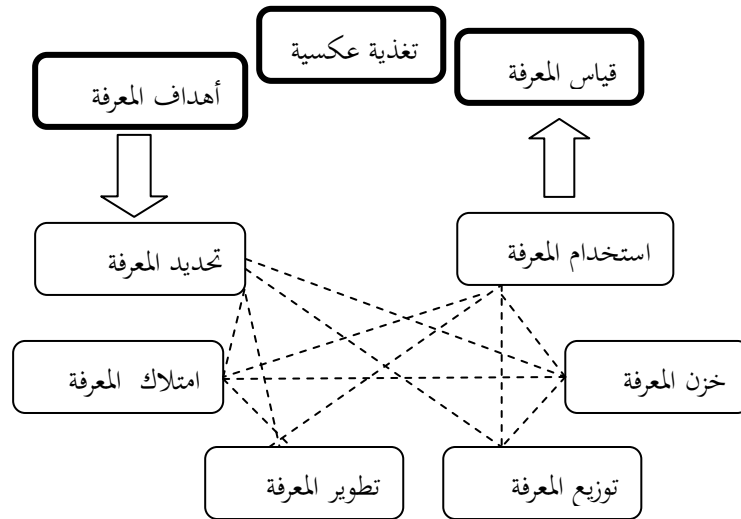
<sup>1</sup> أكرم سالم الجنابي مرجع سابق ص 93

Source:Mertins,K.& Heisig,P.& Vorbeck,J(2001), knowledge management:Best Practices in Europ I/d,Fraunhofer institute,Germany,P04.

#### رابعاً - نموذج كتل البناء لإدارة المعرفة:

قدم هذا النموذج جلبرت برويست بتحديد كتل النشاطات التي ترتبط بالمعرفة بشكل مباشر، وتتألف الدورة الداخلية لبناء الكتل من التحديد، الامتلاك، التطوير، التوزيع والاستعمال ثم الخزن، أما الدورة الخارجية فتتألف من هذه الأنشطة فضلاً عن الأهداف وقياس المعرفة، كما توضح التغذية العكسية أهمية قياس المتغيرات القابلة للقياس لكي يركز على الأهداف، كما يوضحه الشكل الموالي:

شكل رقم: (3) يوضح نموذج كتل البناء لإدارة المعرفة



Source:Probst ,Gilbert J.B(1998),Practical knowledge management:A Model That Works,Prism,second Quarter,P18

من النماذج السابقة نستنتج أهمية التركيز على العمليات الجوهرية للمعرفة (تشخيصها وتوليدها وتخزينها وتوزيعها وتطبيقها) التي تتكامل مع العمليات التنظيمية خاصة إدارة الموارد البشرية والقيادة والثقافة التنظيمية وتكنولوجيات المعلومات والاتصال، والتي عبر عنها نموذج ممارسة عمليات الأعمال لإدارة المعرفة أكثر من غيره من النماذج.<sup>1</sup>

#### المطلب الثاني: ماهية الثقافة التنظيمية

في هذا المطلب نبرز المفاهيم الأساسية المتعلقة بالثقافة التنظيمية ويمكن تقسيمها كالآتي :

<sup>1</sup> سالم أكرم الجنابي مرجع سابق ص 94



## الفرع الأول: تعريف الثقافة التنظيمية وأهميتها

من خلال هذا الفرع يمكن التعرف على الثقافة التنظيمية وأهميتها

### تعريف الثقافة التنظيمية

عرفها الكاتب كيرت ليوين Kirt Lewin "بأنها مجموعة من الافتراضات والاعتقادات والقيم والقواعد والمعايير التي يشترك بها أفراد المنظمة"<sup>1</sup>.

ويعرف أحد الباحثين "على أنها مجموعة قيم والمعتقدات التي تشكل منهج تفكير أعضاء المنظمة و إدراكاتهم ، ومن ثم تؤثر في أسلوب ملاحظاتهم وتفسيرهم للأشياء داخل المنظمة وخارجها مما ينعكس على سلوك الأفراد وممارسات الإدارة وأسلوبها المتبع لأجل تحقيق رسالة المنظمة"<sup>2</sup>.  
في هذا السياق يعرف العالم "جيليس فاريول" بأنها مجموعة متماسكة من الاتجاهات التي توجه جماعات العمل"<sup>3</sup>.

من خلال التعاريف السابقة نستنتج بأن الثقافة التنظيمية على أنها نظام مشترك بين العاملين الذي يميز مؤسسة عن غيرها من الم نظمات، وتتكون من مجموعة القيم والمعتقدات، والمعايير، والتوقعات التنظيمية، التي تتبناها المنظمة في تحقيق أهدافها

### 2.1 أهمية الثقافة التنظيمية

تحضي الثقافة التنظيمية بأهمية بالغة في المنظمة نظرا للدور الذي تلعبه في استقرار المنظمة و يمكن تلخيص هذه الأهمية فيما يلي:<sup>4</sup>

- تحقيق التكيف بين العاملين في المنظمة والبيئة الخارجية ذات الصلة؛

- القيام بدور المرشد للأفراد والأنشطة في المنظمة لتوجيه الفكرة والجهود نحو تحقيق أهداف

المنظمة ورسالتها؛

-تحديد أسلوب وسرعة استجابة أفراد المنظمة لتحركات المنافسين واحتياجات العملاء، بما يحقق للمنظمة تواجدها ونموها؛

- توفر إطارا ممتازا لتنظيم وتوجيه السلوك التنظيمي؛

<sup>1</sup> احمد موسى المهدي ابومحورة، الثقافة التنظيمية وأثرها في الرضا الوظيفي وكفاءة أداء العاملين بمؤسسات التعليم العالي بولاية الخروطوم، أطروحة دكتوراه في إدارة الأعمال، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، السودان، 2014، ص 38

<sup>2</sup> عاشوري ابتسام، الالتزام التنظيمي داخل المؤسسة وعلاقته بالثقافة التنظيمية، مذكرة ماجستير في العلوم الاجتماعية، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2015، 2014، ص 22

<sup>3</sup>Gilles Ferreol et Jean pierre Noreok. 5eme edition.Armand colin editions. France. Paris. 2001.p164

<sup>4</sup> أسعد أحمد محمد عكاشة، أثر الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية بغزة فلسطين 2008 ص 12

- تزود المنظمة والعاملين فيها بالإحساس بالهوية؛<sup>1</sup>
- تعمل على جعل سلوك الأفراد ضمن شروطها وخصائصها ؛
- تحقيق التكيف بين العاملين في المنظمة البيئية الخارجية ذات الصلة؛
- تعزيز التكامل الداخلي بين افراد المنظمة من خلال الاتصال والعمل بفاعلية؛<sup>2</sup>

### الفرع الثاني : مكونات الثقافة التنظيمية ومستوياتها

سوف نتطرق من خلال هذا الفرع معرفة مكونات الثقافة التنظيمية ومستوياتها

#### **2-1) مكونات الثقافة التنظيمية**

لقد أعطى الكتاب والباحثون عدة مكونات للثقافة التنظيمية وهي تختلف من باحث إلى آخر ويمكن إيجازها في ثلاث مكونات أساسية وهي كالآتي

**القيم التنظيمية :** عبارة عن اشتراكات مشتركة بين أعضاء التنظيم الاجتماعي الواحد حول ما هو مرغوب أو غير مرغوب، جيد أو غير جيد، مهم أو غير مهم ... الخ والقيم التنظيمية تمثل القيم في مكان أو بيئة العمل، بحيث تعمل هذه القيم على توجيه سلوك العاملين ضمن الظروف التنظيمية المختلفة، ومن بين هذه القيم المساواة بين العاملين، والاهتمام بإدارة الوقت، والاهتمام بالأداء واحترام الآخرين؛

**المعتقدات التنظيمية :** هي عبارة عن أفكار مشتركة حول طبيعة العمل والحياة الاجتماعية في بيئة العمل، وكيفية إنجاز العمل والمهام التنظيمية ومن هذه المعتقدات أهمية المشاركة في صنع القرارات، والمساهمة في العمل الجماعي واثر ذلك في تحقيق الأهداف التنظيمية؛

**الأعراف التنظيمية :** هي عبارة عن معايير يلتزم بها العاملون في المنظمة على اعتبار أنها معايير مفيدة مثال على ذلك توقعات الرؤساء من المرؤوسين، والمرؤوسين من الرؤساء، والزملاء من الزملاء الآخرين المتمثلة في التقدير والاحترام المتبادل، وتوفير بيئة تنظيمية ومناخ تنظيمي يساعد ويدعم احتياجات الفرد العامل النفسية الاقتصادية؛<sup>3</sup>

<sup>1</sup> اسعد احمد مجد عكاشة مرجع سابق ص 12

<sup>2</sup> خميس ناصر مجد ، تأثير الثقافة التنظيمية في تبنى نظام الإدارة البيئية ISO14001، المجلد 4 مجلة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية ، العدد 8 ، جامعة الأنبار ، العراق ، 2012، ص 2015

<sup>3</sup> مجد بن علي بن حسن الليثي ، الثقافة التنظيمية لمدير المدرسة ودورها في الإبداع الإداري من وجهة نظر مدري مدارس التعليم الابتدائي بالعاصمة المقدسة ، مذكرة ماجستير في الإدارة التربوية والتخطيط ، جامعة أم القرى بالمملكة العربية السعودية ، 2008، ص 23

## 2-2) مستويات الثقافة التنظيمية

توجد هناك ثلاث مستويات تحتويها الثقافة التنظيمية وهي كالآتي :

**المستوى الأول :** يتضمن الأشياء التي يقوم الإنسان بصنعها، وتتمثل في التصرفات وسلوكيات الأفراد، والاحتفالات والشعائر داخل التنظيم، و القصص، والطقوس، والرموز؛

**المستوى الثاني :** ويتمثل هذا المستوى ما يعرف بالقيم ، وتحدد هذه القيم النمط السلوكي للعاملين، كما تحدد ما هو متعارف عليه وما هو غير مقبول من أنماط السلوك، وفي هذا المستوى يمكن الإشارة إلى ثقافة القوة، وثقافة الدور، وثقافة الوظيفة، وثقافة الفرد ، ففي ثقافة القوة يكون تركيز القوة والنفور يكون بين جماعة محدودة لها تأثيرها في عمليات اتخاذ القرار أكثر منه في قيمة الأفراد الآخرين، أما ثقافة الدور فإنها تعتمد في قوتها على موقعها الوظيفي داخل مستويات التنظيم الإداري ويشير مفهوم الوظيفة إلى المهارات والقدرات المتوافرة في الأشخاص القائمين بهذه الوظائف.

**المستوى الثالث :** ويشير إلى الفرضيات، وهي الأشياء التي توجه سلوك العاملين داخل المنظمة وتحديد كيفية فهم هؤلاء الأفراد لما يدور حولهم.<sup>1</sup>

## الفرع الثالث : محددات الثقافة التنظيمية وأبعادها

### 1-3) محددات الثقافة التنظيمية

تشير نتائج الدراسات والبحوث التي استهدفت تحليل وتشخيص الثقافة التنظيمية إلى وجود ستة محددات للثقافة التنظيمية وهي :

✓ **التاريخ والملكية :** ويعكس تاريخ تطور المؤسسة ونوعيات القيادات التي تبادلت إدارتها جزءا من ثقافتها، كما يعكس نوعية الملكية وهل هي عامة أو خاصة، محلية أم دولية؛

✓ **الحجم :** لا يعني بالضرورة اختلاف الثقافة بين المؤسسات الكبيرة والصغيرة، بقدر ما يعكس أسلوب الإدارة وأنماط الاتصالات ونماذج التصرفات في مواجهة الموافق التي والتي تتأثر باعتبار الحجم؛

✓ **التكنولوجيا :** على سبيل المثال ترتكز المؤسسات المتخصصة في استخدام التكنولوجيا المتقدمة في عملياتها على القيم الخاصة بالمهارات الفنية في صياغة ثقافتها التنظيمية في حين ترتكز المؤسسات الخدمية على ثقافة خدمة العملاء والمهارات الشخصية؛

<sup>1</sup> حمد بن فرحان الشلوي ، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالانتماء التنظيمي ، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ، الرياض ، المملكة العربية السعودية، 2005 ص 36ص37

- ✓ **الغايات والأهداف** : تتأثر الثقافة بنوعية الغايات والأهداف التي تسعى الم المنظمة إلى تحقيقها على سبيل المثال، فإن المنظمة التي تسعى إلى تحقيق زيادة في الخدمة العملاء سوف تركز على غرس القيم الخصبة بالعلاقات العملاء في ثقافتها التنظيمية؛
- ✓ **البيئة** : فالطريقة التي تختارها المنظمة في التعامل مع عناصر بيئتها الداخلية والخارجية من العملاء والمنافسين والموردين والعاملين، سوف تؤثر في الكيفية التي تنظم بها مواردها وأنشطتها وتشكل بها ثقافتها؛
- ✓ **الأفراد** : تؤثر الطريقة التي يفضلها أعضاء الإدارة العليا في ممارسة العمل، وكذلك تفضيل العاملين للأساليب المستخدمة في التعامل معهم في تشكيل قيم العمل السائدة في المنظمة وكذلك ثقافتها المميزة فالإدارة يصعب عليها فرض ثقافة لا يؤمن بها العاملون والعكس صحيح<sup>1</sup>؛

### 2-3 أبعاد الثقافة التنظيمية

تستخدم كل دراسة الأبعاد التي تتفق مع الهدف منها، وانسجاما مع هدف هذه الدراسة سيتم الاعتماد على أبعاد الثقافة التنظيمية التالية :

**3-2-1 بعد الهيكل التنظيمي** : منظومة من المهام وتدفق العمل ؛ يشير إلى العلاقات وقنوات الاتصال التي تربط سويا عمل مختلف العناصر والمجموعات .

**3-2-3 بعد القيادة الإدارية** : هي النشاط الذي يمارسه القائد الإداري في مجال اتخاذ وإصدار القرارات والأوامر والإشراف الإداري على الآخرين، باستخدام السلطة الرسمية وعن طريق التأثير والاستمالة قصد تحقيق هدف معين.

**3-2-4 بعد نظم المعلومات** : هي مجموعة من الإجراءات التي يتم من خلالها تجميع المعلومات، وتشغيلها وتخزينها ونشرها وصولا للمعلومات، بغرض دعم عمليات صنع القرارات، وتحقيق الرقابة في المنظمات .<sup>2</sup>

**3-2-2 بعد نظام الحوافز** : هي مجموعة من العوامل والمؤثرات الخارجية التي تثير الفرد وتدفعه لأداء الأعمال الموكلة إليه على أحسن وجه عن طريق إشباع حاجاته ورغباته المادية والمعنوية .

**3-2-5 بعد القيم التنظيمية** : هي توجيه سلوك العاملين ضمن ظروف تنظيمية مختلفة ، ومن هذه القيم المساواة بين العاملين، الاهتمام بإدارة الوقت، الاهتمام بالأداء واحترام الآخرين ..... إلخ<sup>1</sup>

<sup>1</sup> حمد بن فرحان الشلوي مرجع سابق ص 37

<sup>2</sup> احمد موسى المهدي ابومسورة مرجع سبق ذكره 44 ، 81

### المطلب الثالث : أثر الثقافة التنظيمية على تطبيق إدارة المعرفة

تعد الثقافة التنظيمية من العوامل المهمة والضرورية لنجاح أي مفهوم إداري، بما في ذلك إدارة المعرفة، حيث أن الثقافة التنظيمية تعبر عن البيئة التي تتخذ فيها قرارات الأعمال ويتم تطبيقها، وأن المنظمة التي تحركها المعرفة يجب أن تكون مرنة، وأن تمتلك ثقافة تشاركية لتعزيز تدفق المعلومات بشكل حر، وتسهيل وتوليد المعرفة، وإدارة المعرفة تعني إيجاد بيئة تنظيمية، تعمل على تسهيل توليد المعرفة ونقلها وتشارك بها، ومن ثم يكون التركيز على إيجاد ثقافة تنظيمية ملائمة، وأن هذه الأخيرة أي الثقافة التنظيمية تعد من الأسباب الحرجة والمهمة تؤثر بشكل إيجابي وسلبي في برامج تطبيق إدارة المعرفة وعملياتها المختلفة، وأن التحري عن العلاقة التبادلية بينهما، أظهرت أن العلاقة أكثر تعقيدا مما كان يعتقد في السابق، فالثقافة التنظيمية تؤثر في تقدم إدارة المعرفة وتدفق المعرفة في المنظمات، وفي النتائج المتوقعة من إدارة المعرفة، مما يؤكد أهمية وجود ثقافة تنظيمية تشجع على التشارك بالمعرفة وحث الأفراد صناع المعرفة على نقل معرفتهم للأخرين<sup>2</sup>. حيث أن الثقافة التنظيمية تقوم على التشاركية والحوار البناء لتعزيز تدفق وانتقال المعلومات بصورة سريعة ودون معوقات، وأشارت بعض الدراسات إلى اعتبار الثقافة التنظيمية عنصرا حاسما لتطبيق إدارة المعرفة ونشاطاتها المختلفة حيث تتصف الثقافة الناجحة بدورها في إيجاد التقارب والانسجام بين العاملين بغية زيادة الإبداع والابتكار والتجديد لمواجهة التغيرات المستمرة في بيئة العمل ويتم ذلك من خلال تبادل المعرفة التي لا تتم إلا من خلال ثقافة تنظيمية مساندة وملائمة لتحقيق ذلك<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> عيد رمضان، الثقافة التنظيمية ومناخ الإبداع الفردي في المؤسسات التعليمية في مصر، دراسة مستقبلية، مجلة مستقبل التربية العربية المجلد 10، مصر، 2004، ص 292

<sup>2</sup> سامي عبد الله المدان مرجع سابق ص 115

<sup>3</sup> رائد إسماعيل عبابنة مرجع سبق ذكره ص 659

## المبحث الثاني : الدراسات السابقة المتعلقة بإدارة المعرفة والثقافة التنظيمية

في هذا المبحث سوف نتطرق إلى بعض الدراسات التي تناول موضوع الدراسة

### المطلب الأول : الدراسات المتعلقة بإدارة المعرفة

الدراسة الأولى :أريج بنت سعد بن خنيفس العصيمي (2014) <sup>1</sup>

{إدارة المعرفة وعلاقتها بالإبداع الإداري من وجهة نظر مديرات مدارس التعليم العام بمدينة الطائف }

هدفت الدراسة إلى معرفة ما إذا كانت هناك علاقة بين درجة ممارسة عمليات إدارة المعرفة ودرجة ممارسة مهارات الإبداع الإداري من وجهة نظر مديرات مدارس التعليم العام بمدينة الطائف ، استخدمت هذه الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي وذلك لدراسة العلاقة بين درجة ممارسة العمليات إدارة المعرفة ودرجة ممارسة مهارات الإبداع الإداري من وجهة نظر مديرات التعليم العام بمدينة الطائف

استخدمت إستبانة مكونة من محورين المحور الأول درجة ممارسة عمليات إدارة المعرفة والمحور الثاني درجة ممارسة مهارات الإبداع الإداري وزعت على جميع مديرات مدارس التعليم العام البالغ عددهن 283 بمدينة الطائف سحبت منه عينة طبقية عشوائية وهم ( 45 ) مديرة للمرحلة الابتدائي ( 28)مديرة للمرحلة المتوسط (20) مديرة للمرحلة الثانوي .

وتوصلت الدراسة إلى أهم النتائج وهي وجود علاقة ارتباطية موجبة وقوية وطردية ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.01 بين درجة ممارسة عمليات إدارة المعرفة ودرجة ممارسة مهارات الإبداع الإداري حيث بلغت قيمة الارتباط معامل بيرسون 0.79

الدراسة الثانية: بور كوة عبد المالك (2011-2012)<sup>2</sup>

### إدارة المعرفة كمدخل لتدعيم القدرة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية

تهدف الدراسة محاولة تعميق الفهم بموضوع إدارة المعرفة بإضافة إلى محاولة الربط بين أثر تبني هذا المسعى الإداري الحديث وحسن تطبيقه، واستغلاله في بناء وتدعيم القدرة التنافسية وقد تم تحديد العينية العشوائية البسيطة في هذه الدراسة 40 عامل من مجموع 160 عامل إداري استخدم الباحث استبانته تتكون من جزئين.

<sup>1</sup> أريج بنت سعد بن خنيفس العصيمي مرجع سبق ذكره

<sup>2</sup> بركوة عبد المالك مرجع سبق ذكره

الدراسة الثالثة Zack ( 2009 )<sup>1</sup>

## “Knowledge Management and Organizational Performance: an Exploratory Analysis ”

### إدارة المعرفة والأداء التنظيمي

هدفت الدراسة إلى بيان أثر إدارة المعرفة في الأداء الوظيفي للمنظمات التجارية من خلال دراسة أثر استخدام إدارة المعرفة على الجودة المتحققة، وبشكل أوضح دراسة العلاقة بين استخدام إدارة المعرفة ونتائج الأداء التنظيمي.

المنهج المتبع التحليل الوصفي، ولجمع المعلومات صمم الباحث استبانته وزعت عبر البريد الإلكتروني على ( 1500 ) مدير تنفيذي من الذين درسوا أو تلقوا تدريبات .

وقد توصلت الدراسة إلى نتائج من أهمها: أظهرت الدراسة وجود علاقة مباشرة بين إدارة المعرفة والأداء التنظيمي.

### المطلب الثاني : الدراسات المتعلقة بالثقافة التنظيمية

الدراسة الأولى : احمد موسى المهدي أبو سمورة (2014)<sup>2</sup>

{ الثقافة التنظيمية وأثرها في الرضا الوظيفي وكفاءة أداء العاملين بمؤسسات التعليم العالي بولاية الخرطوم }

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر الثقافة التنظيمية متمثلة في القيم ونظام الحوافز ونظم المعلومات والقيادة الإدارية والهيكل التنظيمي كأبعاد للمتغير المستقل، على الرضا الوظيفي كمتغير وسيط وأداء العاملين كمتغير تابع .

استخدمت الدراسة المنهج التحليلي الوصفي وكذا أدوات المقابلة والملاحظة ، وقد تناولت الدراسة الميدانية العاملين بقطاع مؤسسات التعليم العالي العاملة بولاية الخرطوم من أكاديميين وإداريين وذلك بأخذ عينة من مؤسسات التعليم العالي وقد اشتملت العينة على 384 فرد تم اختيارهم عشوائياً تم التحليل البيانات المتحصل عليها بواسطة spss.

وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها : وجود أثر ذو دلالة إحصائية لكل بعد من أبعاد الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي، وكذلك أبعاد الثقافة التنظيمية مجتمعة على أداء العاملين، وتوصلت

<sup>1</sup> Zack “Knowledge Management and Organizational Performance: an Exploratory Analysis” Aleding Noth  
Amirikan Business School 2009  
<sup>2</sup> أحمد موسى المهدي أبو سمورة مرجع سبق ذكره

الدراسة أيضا إلى أن الحوافز التي ينالها العاملون بقطاع التعليم العالي ضعيفة جدا وغير مجدية وهي محصورة في نطاق ضيق لا تتماشى مع الأداء، من النتائج المهمة التي توصل إليها الباحث تدني الرضا الوظيفي للعاملين بالمؤسسات التعليمية العالي ومن ذلك ضعف التدريب بكل أوجهه المختلفة .

**الدراسة الثانية (Katarzyna Szczepanska–Woszczyń 2014)**<sup>1</sup>

## **The importance Of Organizational Culture for Innovation In The Company**

### **أهمية الثقافة التنظيمية للابتكار في الشركة**

تهدف هذه الدراسة هو تحديد عناصر الثقافة التنظيمية في الشركة المنفذة للابتكار في بولندا ومحاولة لتقديم نموذج لذلك وتقدم هذه الورقة نتائج الأبحاث التي أجريت في الشركات البولندية العاملة في مقاطعة سيليسيا بالإضافة إلى توضيح العلاقة بين الثقافة التنظيمية والابتكار التي تخضع لبحث مختلف على مدى سنوات الماضية حيث تهدف إلى تطوير الابتكار وخلق ظروف ملائمة لفعل ذلك وتحليل المحددات الداخلية لنشاط الابتكار في الشركات واستخدمت الدراسة المنهج المسحي المباشر ومن بين الأدوات المستخدمة هو الاستبيان يتكون من 10 أسئلة وزع على عينة عشوائية من الشركات الصغيرة والكبيرة شملت 120 موظفا وتم جمع البيانات تم تحليلها باستخدام الأساليب الإحصائية الأساسية spss 21 وكانت أهم النتائج متمثلة فيما يلي أن الثقافة التنظيمية عنصرا ملائما للابتكار ومن المهم جدا تشكيل ثقافة مؤيدة للابتكار، تقديم وتشكيل ودعم الأفكار الجديدة، وتعاون الموظفين من مختلف الوحدات التنظيمية بالإضافة إلى التفكير في تنفيذ الابتكار والتركيز على الموارد والعمليات ، انخفاض مستوى الشعور بالخطر الذي يشعر به الموظفين، والتي تنشأ من التغييرات التي نفذت في الشركة .

**الدراسة الثالثة : محمد بن علي بن حسن أليثي (2008)**<sup>2</sup>

**{ الثقافة التنظيمية لمدير المدرسة ودورها في الإبداع الإداري من وجهة نظر مديري مدارس المدارس التعليم الابتدائي بالعاصمة المقدسة }**

هدفت الدراسة إلى توضيح أهمية الثقافة التنظيمية السائدة لمديري المدارس الابتدائية بالعاصمة المقدسة والتعرف على واقع عناصر الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الابتدائية بالعاصمة المقدسة بالإضافة

<sup>1</sup> Katarzyna Szczepanska-Woszczyń **The importance Of Organizational Culture for Innovation In The Company** Academy of Business in Dąbrowa Górnicza, Poland 2014

<sup>2</sup> محمد بن علي بن حسن أليثي مرجع سبق ذكره



إلى التعرف على درجة العلاقة بين الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري لدى مديري المدارس الابتدائية بالعاصمة المقدسة

استخدام المنهج الوصفي التحليلي. وكانت عينة الدراسة مديرو المدارس الابتدائية بالعاصمة المقدسة وعددهم 115 مديرا لتحليل وتفسير بيانات الدراسة ، استخدم الباحث طريقة التجزئة النصفية لحساب ثبات أداة الدراسة واختبار ت T Test كما تم استخدام تحليل التباين الأحادي Anova بإضافة إلى استخدام اختبار الانحدار المتعدد

تم استنتاج أهم النتائج المتمثلة في أن درجة ممارسة الثقافة المساندة كانت بدرجة كبيرة جدا من وجهة نظر مديري المدارس الابتدائية بالعاصمة المقدسة و أن درجة ممارسة عنصر الأصالة من عناصر الإبداع الإداري كان بدرجة كبيرة جدا من وجهة نظر مديري المدارس لابتدائية بالعاصمة المقدسة وأن الثقافة الإبداعية وثقافة الدور وثقافة المهمة هي الثقافات التنظيمية التي تفسر الإبداع الإداري

#### المطلب الثالث : موقع الدراسة الحالية من الدراسات السابقة

سيتم في هذا المطلب المقارنة بين الدراسة الحالية وبعض الدراسات السابقة التي تناول الموضوع المدروس كما يوضح الجدول أدناه .

#### جدول رقم:(1- 1) المقارنة بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة

أوجه الاختلاف	أوجه التشابه	الدراسات
تختلف الدراسة الحالية مع هذه الدراسة -حجم العينة -الدراسة الميدانية(المكان والزمان) -المتغير التابع -الأدوات المستخدمة المقابلة والملاحظة	تتشابه الدراسة الحالية مع هذه الدراسة المتغير المستقل والمتمثل في الثقافة التنظيمية بالإضافة إلى المنهج التحليل الوصفي و التحليل البيانات المتحصل عليها بواسطة .spss	أحمد موسى مهدي ابو سمورة 2014

<p>تختلف الدراسة الحالية مع هذه الدراسة -حجم العينة -المنهج المستخدم التحليل الإرتباطي -الدراسة الميدانية (المكان والزمان)</p>	<p>تتشابه الدراسة الحالية مع هذه الدراسة - الأدوات المستخدمة الاستبيان -المتغير التابع إدارة المعرفة</p>	<p>أريج بنت سعد بن خنيفس العصيمي 2014</p>
<p>تختلف الدراسة الحالية مع هذه الدراسة -حجم العينة الدراسة الميدانية ( المكان والزمان )</p>	<p>تتشابه الدراسة الحالية مع هذه الدراسة المتغير المستقل الثقافة التنظيمية المنهج المتبع التحليل الوصفي الأدوات المستخدمة</p>	<p>محمد بن علي بن حسن أليثي 2008</p>
<p>تختلف الدراسة الحالية مع هذه الدراسة حجم العينة الدراسة الميدانية ( المكان والزمان )</p>	<p>تتشابه الدراسة الحالية مع هذه الدراسة الأدوات المستخدمة وهي الاستبيان المتغير التابع إدارة المعرفة</p>	<p>بور كوة عبد المالك 2012-2011</p>
<p>تختلف الدراسة الحالية مع هذه الدراسة حجم العينة الدراسة الميدانية (المكان والزمان )</p>	<p>تتشابه الدراسة الحالية مع هذه الدراسة المتغير التابع إدارة المعرفة المنهج المتبع التحليل الوصفي لأدوات المستخدمة</p>	<p>Zack , et..al, ( 2009 )</p>
<p>تختلف الدراسة الحالية مع هذه الدراسة حجم العينة الدراسة الميدانية (الزمان والمكان ) المتغير التابع المنهج المتبع التحليل المسحي</p>	<p>تتشابه الدراسة الحالية مع هذه الدراسة المتغير المستقل الثقافة التنظيمية الأدوات المستخدمة الاستبيان و التحليل البيانات المتحصل عليها بواسطة spss.</p>	<p>Katarzyna Szczepanska Woszczy 2014</p>

المصدر: من إعداد الباحثة

## خلاصة الفصل :

حاولنا في هذا الفصل الإحاطة بمفهوم كل من الثقافة التنظيمية وإدارة المعرفة ثم توضيح أثر الثقافة التنظيمية على تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسة .

حيث أن الثقافة التنظيمية الفعالة مبنية على الثقة والتعاون والتشارك في إطار جو أسري يتطلب من المنظمة أولاً وقبل كل شيء بناء فهم ومعرفة بالأفراد العاملين جميعهم ويمكن لأي منظمة أن تبدأ بإدارة المعرفة من خلال بناء معرفة بالأفراد و أن تطوي بين جناحيها العمليات الأساسية للمعرفة المتمثلة في (التشخيص، التوليد، التخزين، التوزيع، التطبيق ) وهذا لتمكين الأفراد من عملية المشاركة ونقل المعرفة والانفتاح على أفكار الآخرين والسعي المتواصل للتعلم والمعرفة الجديدة.

# الفصل الثاني

## تمهيد

بعد التطرق إلى الجانب النظري و إلى مفاهيم الثقافة التنظيمية و كذا إدارة المعرفة سوف نسقط دراستنا على الجانب التطبيقي وبالضبط على مؤسسة البناء للجنوب الشرقي ورقلة سنحاول في هذا الفصل اختبار مدى تطابق الجانب النظري مع الواقع العملي من خلال إسقاط ذلك على مؤسسة البناء للجنوب الشرقي بورقلة و ذلك من خلال توضيح كيفية اثر الثقافة التنظيمية على تطبيق عمليات إدارة المعرفة حيث تم تقسيم هذا الفصل كما يلي:

**المبحث الأول: الطرق و الأدوات المستخدمة في الدراسة الميدانية**

**المبحث الثاني: عرض ومناقشة نتائج الدراسة**

## المبحث الأول: طريقة وأدوات الدراسة

من خلال هذه الدراسة سوف يتم استعمال مجموعة من الأدوات والأساليب الإحصائية المناسبة لخصائص مجتمع وعينة الدراسة، بغرض معالجة وتحليل المعطيات وسوف نتطرق لذلك كما يلي :

### المطلب الأول: طريقة جمع البيانات

من خلال هذا المطلب سنتطرق إلى مجتمع الدراسة ومتغيرات الدراسة وتلخيص المعطيات كالآتي:

#### الفرع الأول : مجتمع الدراسة واختيار العينة

**المجتمع:** يشمل مجتمع الدراسة جميع العاملين في مؤسسة البناء للجنوب الشرقي ورقلة.

**العينة:** قمنا بالتوزيع المباشر للاستبيان على عينة وقد قدر عدد العينة 30 استبيان وقد تم استرجاعها كلها أي بنسبة 100 % وهذا يدل على أن جميع الاستبيانات مقبولة لإجراء الدراسة والتحليل.

#### الفرع الثاني: متغيرات الدراسة

تتمثل متغيرات الدراسة في ما يلي :

✓ **المتغير المستقل:** ويتمثل في الثقافة التنظيمية وأبعادها ( الهيكل التنظيمي، القيادة الإدارية ،

نظم المعلومات، نظام الحوافز، القيم التنظيمية )

✓ **المتغير التابع:** ويشمل إدارة المعرفة وكل العمليات المتعلقة بها

#### الفرع الثالث: تلخيص معطيات الدراسة

لتحليل البيانات والمعطيات المجمعّة بالاعتماد على مقياس ليكارت الثلاثي اعتمدنا على حساب

التكرارات النسبية والنسب المئوية والمتوسطات والانحرافات المعيارية .

وقد تم الاعتماد على مقياس ليكارت الثلاثي الذي يعير على الخيارات (موافق، محايد، غير موافق ) وهو

مقياس ترتيبي والجدول التالي يوضح درجات الموافقة حسب جدول ليكارت الثلاثي

جدول رقم:(2- 2) توزيع درجات الموافقة لمقياس (Likert)

موافق	محايد	غ موافق	
3	2	1	الدرجة
من 2,34 الى 3,00	من 1,67 الى 2,33	من 1,00 الى 1,66	المتوسط

المصدر من إعداد الباحثة حسب نتائج spss

درجات مقياس ليكارت التي تم إدخالها في برنامج SPSS20 على الجدول أعلاه، حيث أعطينا كل إجابة درجة كالتالي : غ موافق :درجة 1، محايد : درجة 2، موافق: درجة 3 .

المطلب الثاني: الأدوات والأساليب المستخدمة في الدراسة

اعتمدنا في دراستنا على الأدوات التالية والأساليب الإحصائية المتمثلة في:

الفرع الأول: أداة الدراسة

1. الاستبيان:

تم الاعتماد على الاستبيان كأداة لجمع البيانات الأولية من خلال اعتمادنا على بعض الاستبيانات المتعلقة بالدراسات السابقة، واستخدمنا مقياس ليكارت الثلاثي، وحكم الاستبيان من طرف مجموعة من الأساتذة في كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، وذلك قصد الحصول على تقييم الاستبيان من قبلهم بغية الاستفادة من آرائهم **والملحق رقم (1)** يمثل قائمة الأساتذة المحكمين، وبعد أن تمت عملية التحكيم والقيام بإجراء التعديلات اللازمة على فقرات الاستبيان ظهر في شكله النهائي

( أنظر الملحق رقم 2 ) وقد تم تقسيمه إلى ثلاثة أجزاء كما يلي :

- ❖ **المحور الأول :** خاص بالمتغيرات الديمغرافية لعينة الدراسة ويتكون من 4 فقرات .
- ❖ **المحور الثاني :** تناولنا فيه أبعاد الثقافة التنظيمية ويتكون من عشرين فقرة كل فقرة مكونه من ثلاث إجابات " غ موافق " "محايد" "موافق".
- ❖ **المحور الثالث :** حول عمليات إدارة المعرفة ويتكون من اثنان وعشرون فقرة كل فقرة مكونه من ثلاث إجابات " غ موافق " "محايد" "موافق" .

### الفرع الثاني: الأساليب الإحصائية المستخدمة

لمعالجة معطيات الدراسة تمت الاستعانة ببرنامج Excel وتشغيل برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS20 وبواسطة هذا البرنامج تم استخدام بعض الأساليب الإحصائية التي تتناسب مع فرضيات الدراسة ومتغيراتها منها :

- ✚ معامل ألفا كرونباخ للتأكد من درجة ثبات أداة القياس .
- ✚ التوزيع التكراري . النسب المئوية للمتغيرات الديمغرافية .
- ✚ المتوسط الحسابي . المتوسط الحسابي المرجح . الانحراف المعياري .
- ✚ معامل الارتباط (برسون) عن علاقة لارتباط بين المتغيرات
- ✚ معامل الانحدار الخطي المتعدد (طريقة المربعات الصغرى) .
- ✚ اختبار تحليل ANOVA لمعرفة الفروق في إجابات العينة والتي تعزى للمتغيرات الديمغرافية ( الجنس، السن، المستوى العلمي، سنوات الخبرة )

### الفرع الثالث: ثبات وصدق أداة الدراسة

من أجل التأكد من صحة ثبات وصدق أداة الدراسة (الاستبيان ) قمنا بإجراء العديد من الاختبارات عليه، مستخدمين في ذلك تحكيم الاستبيان من طرق مجموعة من الأساتذة المحكمين بالإضافة للاختبارات الإحصائية اللازمة للتحقق من الصدق والثبات.

**ثبات الاستبيان:** تم فحص عبارات الاستبيان لتأكد من ثبات وصدق الاستبيان وذلك من خلال مقياس ألفا كرونباخ، الموضح في الجدول (2-3) حيث سجلنا معامل الثبات ألفا كرونباخ ي بنسبة 86% وتعد هذه النسبة جد مقبولة، مما يدل على وجود علاقة لاتساق وترابط بين عبارات الاستبيان ومن الممكن إجراء الدراسة وتعميمها على مجتمع الدراسة.

#### جدول رقم: (2-3) ألفا كرونباخ

المتغيرات	ألفا كرونباخ للثبات	الصدق والثبات
42	0.868	0.93

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على تحليل برنامج SPSS



من خلال الجدول نلاحظ أن معامل ألفا كرونباخ يساوي 0.86 وهذا بإدخال 42 سؤال التي تحتوي على درجات من الموافقة أي أن 86 % من العمال سيعيدون نفس إجاباتهم إذا تم استجوابهم من جديد وهذا يعبر عن نسبة ثبات عالية مقبولة جدا للأداة المستخدمة في الدراسة مما يعطي أكثر مصداقية للنتائج الممكن استخراجها منهم في قياس " الثقافة التنظيمية وإدارة المعرفة "

ويمكن تقدير نسبة صدق الاستبيان بالاعتماد على حساب معامل الصدق الذي يساوي الجذر التربيعي لمعامل ألفا كرونباخ الذي كان قدر ب 0.93.

### المبحث الثاني: عرض ومناقشة نتائج الدراسة

سنقوم في هذا المبحث بالتطرق إلى نتائج الدراسة ومناقشة النتائج وفقا للفرضيات المسطرة، حيث يتم دراسة خصائص العينة من حيث البيانات الأولية، إلى جانب العينة على العبارات التي تضمنها الاستبيان، للوصول أخيرا إلى اختبار الفرضيات

#### المطلب الأول: عرض نتائج الدراسة

#### الفرع الأول: عرض النتائج المتعلقة بالخصائص الديمغرافية للعينة

أولا: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس :

**جدول رقم: (2- 4): توزيع أفراد العينة حسب الجنس .**

النسبة	التكرار	الجنس
70%	21	ذكور
30%	9	إناث
100%	30	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على تحليل معطيات الاستبيان

تتكون عينة الدراسة من 30 فردا . منهم 21 ذكرا و 9 إناث ،حيث يوضح الجدول أدناه والمتمثل في توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس، إن نسبة الذكور كانت مرتفعة مقارنة بنسبة الإناث حيث بلغت نسبة الذكور 70 % ، في حين قدرت نسبة الإناث بحوالي 30% وهذا يرجع ذلك لعامل وجود الذكور في مؤسسة البناء أكثر من النساء .

**ثانيا: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب السن:**

جدول رقم: (2- 5) : توزيع أفراد العينة حسب السن .

العمر	أقل من 30 سنة	من 31- 40 سنة	من 41- 50 سنة	أكبر من 50	المجموع
التكرار	11	12	6	1	30
النسبة	36.7%	40%	20%	3.3%	100%

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على تحليل معطيات الاستبيان

من خلال الجدول رقم(2-5) والخاص بتوزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير السن نلاحظ تباين أعمار أفراد عينة الدراسة وأن الفئة الأكثر تكرارا في عينة الدراسة هي الفئة العمرية من 31 سنة إلى 40 بنسبة مئوية 40%، تليها الفئة العمرية أقل من 30 سنة بنسبة 36.7%، ثم تأتي الفئة العمرية أكثر من 41 إلى 50 سنة بنسبة مئوية 20%، تم الأكبر من 50 سنة بنسبة 3.3% لذا فإن الفئة الأكثر تكرارا في عينة الدراسة تميل إلى فئة الشباب

**ثالثا: توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي:**

جدول رقم: (2- 6) : توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي .

المستوى التعليمي	التكرار	النسبة
دون ليسانس/ أخرى	18	60%
شهادة دراسات /ليسانس	9	30%
مهندس	2	6.7%
ماجستير	1	3.3%
المجموع	30	100%

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على تحليل معطيات الاستبيان

نلاحظ من خلال الجدول رقم (2-6) الخاص بتوزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي أن أغلبية أفراد العينة يحملون دون شهادة الليسانس حيث بلغ عددهم 18 فرد بنسبة مئوية 60% وهي نسبة مرتفعة ، في حين بلغت نسبة شهادة دراسات /ليسانس 30% ونسبة حاملو شهادة مهندس 6.7%،

في حين بلغت نسبة الشهادة ماجستير 3.33% وتعكس هذه النسبة الكبيرة من العاملين والذين لديهم مستوى تعليمي دون شهادة ليسانس.

#### رابعاً: توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة

جدول رقم: (2-7) : توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة

سنوات الخبرة	التكرار	النسبة
أقل من 5 سنوات	17	56.7%
من 5 إلى 10 سنوات	8	26.7%
11 إلى 20 سنة	3	10%
أكثر من 20	2	6.7%
المجموع	30	100%

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على معطيات الاستبيان

نلاحظ من خلال الجدول أن معظم أفراد العينة سنوات خبرتهم تتمثل في أقل من 5 سنوات بنسبة 56.7% من إجمالي أفراد العينة تليها من 5 إلى 10 بنسبة 26.7% وبلغت نسبة سنوات الخبرة من 11 إلى 20 10.20% وأما أكثر من 20 فبلغت 6.7% وهذا يدل على أغلب العاملين يمتلكون خبرة اقل من 5 سنوات .

#### الفرع الثاني : عرض النتائج المتعلقة بأبعاد الثقافة التنظيمية

نقوم هنا بحساب المتوسطات والغرض من حساب هذه المتوسطات، هو معرفة توجهات المستجوبين لمعرفة هل هناك تطبيق لمفاهيم الثقافة التنظيمية لدى عمال مؤسسة البناء للجنوب الشرقي ورقلة عينة الدراسة.

أولاً: عرض النتائج المتعلقة بالبعد الأول الهيكل التنظيمي

جدول رقم: ( 2- 8 ) بعد الهيكل التنظيمي

الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط المرجح	موافق	محايد	غير موافق	المقيا س	العبارة
غير موافق	0.73	1.50	19	7	4	التكرار	1 ( يتسم الهيكل التنظيمي للمؤسسة بمرونة كافية تسهل عملية مشاركة المعلومات عبر الوحدات التنظيمية.
			63.3	23.3	13.3	النسبة/ %	
غير موافق	0.66	1.63	14	13	3	التكرار	2 ( يساعد الهيكل التنظيمي على التنسيق بين الأقسام.
			46.7	43.3	10	النسبة/ %	
غير موافق	0.68	1.63	17	10	3	التكرار	3 ( يوفر الهيكل التنظيمي الفرص المطلوبة لتعزيز الاتصالات بين العاملين.
			56.7	33.3	10	النسبة/ %	
غير موافق	0.69	1.58					المجموع

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على معطيات الاستبيان

يوضح لنا الجدول أعلاه المتعلق بعد الهيكل التنظيمي للثقافة التنظيمية حيث أن الاتجاه العام لبعده الهيكل التنظيمي غير موافق بمتوسط حسابي بلغ نسبته 1.58 وانحراف معياري (0.69) فنجد أن الفقرتين (2) و(3) كانتا على اتجاه غير موافق بمتوسط حسابي قدره (1.63) وانحراف معياري (0.66) و(0.68) على التوالي (أما الفقرة المتبقية (1) كانت هي الأخرى في اتجاه غير موافق، وبمتوسط حسابي قدره (1.50) وانحراف معياري قدره (0.73) وهو ما يفسر على عدم وجود هيكل تنظيمي جيد ينسق ما بين الأقسام ويعزز الاتصالات بين العاملين .

**ثانيا : عرض النتائج المتعلقة بالبعد الثاني القيادة الإدارية**

**جدول رقم:( 2- 9): بعد القيادة الإدارية**

الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط المرجح	موافق	محايد	غير موافق	المقياس	العبرة
محايد	0.82	1.73	15	8	7	التكرار	1) تمتلك المؤسسة ثقافة التسامح مع الأخطاء للتشجيع على المبادرة والابتكار.
			50	26.7	23.3	النسبة/ %	
محايد	0.66	1.90	8	17	5	التكرار	2) تتميز الإدارة العليا في المؤسسة بتقبلها للتغيير.
			26.7	56.7	16.3	النسبة/ %	
غير موافق	0.80	1.63	17	7	6	التكرار	3) تهتم الإدارة بالرقابة اليومية لأداء العاملين.
			56.7	23.3	20	النسبة/ %	
غير موافق	0.72	1.60	16	10	4	التكرار	4) تعمل الإدارة مع العاملين وفق اللوائح والقوانين المعمول بها.
			53.3	33.3	13.3	النسبة/ %	
محايد	0.75	1.71					المجموع

المصدر: من إعداد الباحثة حسب تحليل معطيات الاستبيان

يوضح لنا الجدول أعلاه المتعلق ببعيد القيادة الإدارية للثقافة التنظيمية، وان الاتجاه العام لبعيد القيادة الإدارية في الاتجاه المحايد حسب الفقرة (1) حيث كانت إجابة العينة الموزعة على النحو التالي موافق بنسبة 50% ومحايد بنسبة 26.7% في حين أن غ موافق فكانت نسبتها 23.3% أما المتوسط المرجح كانت نسبته 1.73 % حيث يقع في الاتجاه محايد أما الانحراف المعياري بلغت نسبته 0.82 أما الفقرة (2) كانت إجابة أغلب العينة كانت على النحو التالي موافق بنسبة 56.7 % أما المتوسط المرجح كانت نسبته 1.90% وهو في الاتجاه محايد أما الانحراف المعياري بلغت نسبته 0.66 .

أما الفقرتين (3 و4) نلاحظ أن اغلب العينة كانت إجابتها موافق بنسبة 56.7% و 53.3% على التوالي أما المتوسط الحسابي بلغ نسبته (1.63 و0.60) وهو في الاتجاه غير موافق وكان الانحراف المعياري بنسبة (0.80 و 0.72) وهو ما يفسر أن أفراد العينة كانت إجابتهم محايدة بالنسبة لبعيد القيادة الإدارية.

**ثالثا : عرض النتائج المتعلقة بالبعد الثالث نظم المعلومات**

جدول رقم: (2- 10) :بعد نظم المعلومات

الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط المرجح	موافق	محايد	غير موافق	المقياس	العبرة
محايد	0.73	2.13	6	14	10	التكرار	(1) تقدم نظم المعلومات معلومات تفصيلية واضحة تساعد على نشر ثقافة التعلم داخل المؤسسة..
			20	46.7	33.3	النسبة %	
محايد	0.74	1.83	11	13	6	التكرار	(2) تساهم نظم المعلومات في تطوير الممارسة التي تساعد الشركة على التكيف مع المعارف الجديدة.
			36.7	43.3	20	النسبة %	
محايد	0.59	2.30	2	17	11	التكرار	(3) تساهم نظم المعلومات في تعزيز الافتراضات المشتركة حول أهمية الإبداع والابتكار.
			6.7	56.7	36.7	النسبة %	
محايد	0.71	2.03	7	15	8	التكرار	(4) تدعم نظم المعلومات المعايير المشتركة المتعلقة بنقل وتحويل داخل الشركة .
			23.3	50	26.7	النسبة %	
محايد	0.69	2.07					المجموع.

المصدر: من إعداد الباحثة حسب معطيات الاستبيان

يوضح لنا الجدول أعلاه المتعلق ببعد نظم المعلومات وأن الاتجاه العام لبعد نظم المعلومات كان نحو المحايد، وبمتوسط مرجح قدر ب( 2.07 ) وانحراف معياري (0.69)

و حسب الفقرة (1) حيث كانت إجابة العينة الموزعة على النحو التالي محايد بنسبة 46.7% و غ موافق بنسبة 33.3% أما المتوسط المرجح كان نسبته 2.13 % حيث يقع في الاتجاه محايد أما الانحراف المعياري بلغت نسبته 0.73% ومنه من خلال إجابة العينة والمتوسط المرجح نقول انه لا يمكننا تفسير هذه العبارة لأن إجابة أفراد العينة كانت محايدة .

من خلال العبارة (2) كانت إجابة أغلب العينة محايد بنسبة 43.3% أما المتوسط المرجح كانت نسبته حوالي 1.83 وهو في الاتجاه محايد وكانت نسبة الانحراف 0.74، نقول أنه لا يمكن تفسير هذه العبارة لأن إجابة أفراد العينة كان محايد .

حسب الفقرتين (3 و4) نلاحظ أن نصف العينة كانت إجابتها محايد بنسبة (56.7 و50) المتوسط المرجح بلغ نسبة (2.30 و2.03) هو في الاتجاه محايد نقول أنه لا يمكن تفسير هذه العبارة لأن إجابة أفراد العينة كان محايد.

#### رابعا : عرض النتائج المتعلقة بالبعد الرابع نظام الحوافز

جدول رقم:(2- 11): بعد نظام الحوافز

الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط المرجح	موافق	محايد	غير موافق	المقيا س	العبارة
موافق	0.62	2.40	2	14	14	التكرار	(1) يتغير نظام الحوافز في المؤسسة وفق التغييرات المحيطة.
			6.7	46.7	46.7	النسبة/ %	
موافق	0.62	2.43	2	13	15	التكرار	(2) تحفز المؤسسة الموظفين لتشجيعهم على تطوير مهاراتهم وخبراتهم وتبادل المعارف.
			6.7	43.3	50	النسبة/ %	
موافق	0.50	2.77	1	5	24	التكرار	(3) العلاوات والزيادة التي تضاف إلى راتبي مناسبة
			3.3	16.7	80	النسبة/ %	
موافق	0.43	2.87	1	2	27	التكرار	(4) يتم تقديم حوافز مادية تساعد على إنجاز العمل بكفاءة وفعالية.
			3.3	6.7	90	النسبة/ %	
موافق	0.68	2.53	3	8	17	التكرار	(5) يتم تقديم حوافز معنوية تساعد على إنجاز العمل بكفاءة وفعالية.
			10	26.7	63.3	النسبة/ %	
موافق	0.57	2.60					المجموع

المصدر: من إعداد الباحثة حسب معطيات الاستبيان

يوضح لنا الجدول أعلاه المتعلق ببعده نظام الحوافز للثقافة التنظيمية وحسب العبارة (1) حيث كانت إجابة العينة متساوية مابين النحو محايد وغ موافق بنسبة 46.7% وموافق بنسبة 6.7% أما المتوسط

المرجح كان نسبته 2.40% حيث يقع في الاتجاه موافق أما الانحراف المعياري 0.62% ومنه من خلال إجابة العينة والمتوسط المرجح نقول أن نظام الحوافز في المؤسسة يتغير وفق التغيرات المحيطة.

حسب العبارة (2) كانت إجابة أفراد نصف العينة غير موافق بنسبة بلغت 50.0% أما المتوسط المرجح كانت نسبته حوالي 2.43% وهو الاتجاه موافق وكان نسبة الانحراف المعياري 0.62، نقول أن المؤسسة تقوم بتحفيز الموظفين لتشجيعهم على تطوير مهاراتهم وخبراتهم وتبادل المعارف.

من خلال العبارة (3) نلاحظ أغلب العينة كانت إجابتها غير موافق بنسبة 80% أما المتوسط المرجح بلغ نسبته 2.77% وهو في الاتجاه موافق نقول أن العلاوات التي تضاف إلى راتبها مناسبة.

من خلال العبارة (4) نلاحظ أن أغلب العينة كانت إجابتها غير موافق بنسبة 90% أما المتوسط المرجح كان نسبته 2.78% هو في الاتجاه موافق وكان الانحراف المعياري بنسبة 0.54% نقول أنه يتم تقديم حوافز مادية تساعد على إنجاز العمل بكفاءة وفعالية.

حسب العبارة (5) نلاحظ أن أغلب أفراد العينة كانت إجابتها موافق بنسبة 63.3% أمل المتوسط المرجح كانت نسبته 2.53% وهو في الاتجاه موافق أما الانحراف المعياري فبلغت نسبته 0.68، نقول أنه يتم تقديم حوافز معنوية تساعد على إنجاز العمل بكفاءة وفعالية.

بما أن اتجاه العام لأفراد العينة كان موافق فإنه يمكننا تفسير آراء أفراد العينة بأنه لدى المؤسسة نظام حوافز جيد.

#### خامسا : عرض النتائج المتعلقة بالبعد الخامس القيم التنظيمية

جدول رقم: (2- 12) : بعد القيم التنظيمية

الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط المرجح	موافق	محايد	غير موافق	المقياس	العبارة
غير موافق	0.72	1.57	17	9	4	التكرار	(1) يعمل العاملون كفريق عمل واحد لتحقيق أهداف المؤسسة
			56.7	30	13.3	النسبة %	
غير موافق	0.46	1.17	26	3	1	التكرار	(2) يهتم العاملون بأدائهم وفق القيم الأخلاقية والدينية.
			86.7	10	3.3	النسبة	



						%	
محايد	0.66	1.80	10	16	4	التكرار	(3) تتماشى عادات وتقاليد العاملين مع ثقافة المؤسسة.
			33.3	53.3	133	النسبة %	
محايد	0.78	2.27	6	10	14	التكرار	(4) تشجع المؤسسة الطقوس والتقاليد التي تساعد على التعلم والتحسين.
			20	33.3	46.7	النسبة %	
محايد	0.65	1.70					المجموع .

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على معطيات الاستبيان

يوضح لنا الجدول أعلاه بعد القيم التنظيمية للثقافة التنظيمية حسب العبارة (1) حيث كانت إجابة أفراد العينة موزعة على النحو التالي موافق بنسبة 56.7% ومحايد بنسبة 30.0% أما المتوسط المرجح فبلغت نسبته 1.57% وهو في الاتجاه غير موافق أما الانحراف المعياري فنسبته 0.72. نقول أن العاملون لا يعملون كفريق واحد لتحقيق أهداف المؤسسة.

حسب العبارة (2) كانت إجابة أغلب أفراد العينة موافق بنسبة 86.7% أما المتوسط المرجح كانت نسبته حوالي 1.17% وهو في الاتجاه غ موافق وكان نسبة الانحراف المعياري 0.46. نقول أنه لا يهتم العاملون بأدائهم وفق القيم الأخلاقية والدينية .

من خلال العبارة (3) نلاحظ أن أغلب أفراد العينة كانت إجابتهم محايد بنسبة 46.7% أما المتوسط المرجح فكانت نسبته 2.27% وهو في الاتجاه محايد أما الانحراف المعياري فبلغت نسبته 0.66، لا يمكن تفسير هذه العبارة لأن إجابة أفراد العينة كان محايد .

من خلال العبارة (4) نلاحظ أن أغلب أفراد العينة كانت إجابتها محايد بنسبة 60.0% وموافق أما المتوسط المرجح فكانت نسبته 2.00% وهو في الاتجاه محايد أما الانحراف المعياري فكانت نسبته 0.87، نقول أنه إجابة أفراد العينة بمحايد في تشجيع المؤسسة الطقوس والتقاليد التي تساعد على التعلم والتحسين .

بما أن اتجاه العام لأفراد العينة كان محايد فإنه لا يمكننا تفسير آراء أفراد العينة بخصوص هذا البعد

**الفرع الثالث : عرض النتائج المتعلقة بعمليات إدارة المعرفة**

**أولا : عرض النتائج المتعلقة بالعملية الأولى تشخيص المعرفة**

جدول رقم: (2- 13) يتعلق بتشخيص المعرفة

الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط المرجح	موافق	محايد	غير موافق	المقياس	العبارة
محايد	0.74	1.93	9	14	7	التكرار	(1) يتم تحديد مجالات المعرفة المناسبة في المؤسسة.
			30	46.7	23.3	النسبة%	
محايد	0.76	1.97	9	13	8	التكرار	(2) تشخيص المعرفة الملائمة لوضع حلول المشكلات التي تواجه المؤسسة
			30	43.3	26.7	النسبة%	
محايد	0.74	2	8	14	8	التكرار	(3) يتم تشخيص المعرفة المادية من خلال تحديد مصادر المعرفة
			26.7	46.7	26.7	النسبة%	
محايد	0.81	2.23	7	9	14	التكرار	(4) يتم تشخيص المعرفة المعنوية من خلال تحديد مصادر المعرفة
			32.3	30	46.7	النسبة%	
محايد	0.76	2.03					المجموع .

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على معطيات الاستبيان

يعرض لنا الجدول رقم (13.2) رأي أفراد العينة فيما إذ كانت هناك معلومات حول المؤسسة تتعلق بتشخيص حسب العبارة (1) حيث كانت إجابة أفراد العينة موزعة على النحو التالي محايد بنسبة 46.7% و موافق بنسبة 30.0% أما المتوسط المرجح فبلغت نسبته 1.93% وهو في الاتجاه غير محايد أما الانحراف المعياري فنسبته 0.74. نقول أنه لا يمكن تفسير هذه العبارة لأن إجابة أفراد العينة كانت محايدة .

حسب العبارة (2) كانت إجابة اغلب أفراد العينة محايد بنسبة 43.3% أما المتوسط المرجح كانت نسبته حوالي 1.97% وهو في الاتجاه محايد وكان نسبة الانحراف المعياري 0.76. نقول أنه لا يمكن تفسير هذه العبارة لأن إجابة أفراد العينة كانت محايدة .

من خلال العبارة (3) نلاحظ أن اغلب أفراد العينة كانت إجاباتهم محايد بنسبة 46.7% أما المتوسط المرجح فكانت نسبته 2% وهو في الاتجاه محايد أما الانحراف المعياري فبلغت نسبته 0.74 ، نقول أنه لا يمكن تفسير هذه العبارة لأن إجابة أفراد العينة كانت محايدة .

من خلال العبارة (4) نلاحظ أن أغلب أفراد العينة كانت غ موافق بنسبة 46.7% وموافق أما المتوسط المرجح فكانت نسبته 2.23% وهو في الاتجاه محايد أما الانحراف المعياري فكانت نسبته 0.81، نقول أنه لا يمكن تفسير هذه العبارة لأن إجابة أفراد العينة كانت محايدة .

بما أن اتجاه العام لأفراد العينة كان محايد فإنه لا يمكننا تفسير آراء أفراد العينة بخصوص هذا تشخيص المعرفة في المؤسسة .

### ثانيا : عرض النتائج المتعلقة بالعملية الثانية توليد المعرفة

جدول رقم: (2- 14) يتعلق بتوليد المعرفة

الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط المرجح	موافق	محايد	غير موافق	المقياس	العبارة
محايد	0.61	2.03	5	19	6	التكرار	1) تمتلك المؤسسة برامج وأنظمة توثق من التجارب والممارسات والخبرات المتوفرة المستعدة في توليد المعرفة.
			16.7	63.3	20	النسبة%	
محايد	0.75	2.33	5	10	15	التكرار	2) توفر المؤسسة برامج لتطوير المعارف والمهارات الذهنية للموظفين .
			16.7	33.3	50	النسبة%	
موافق	0.68	2.47	3	10	17	التكرار	3) يتم تشجيع الموظفين على توليد الأفكار الخلاقة والمبدعة
			10	33.3	56.7	النسبة%	
موافق	0.46	2.83	1	3	26	التكرار	4) تنظم المؤسسة جلسات العصف الذهني من وقت لآخر لتوليد الأفكار الإبداعية .
			3.3	10	86.7	النسبة%	
موافق	0.62	2.41					المجموع .

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على معطيات الاستبيان

يعرض لنا الجدول رقم (14.2) رأي أفراد العينة فيما إذ كانت هناك معلومات حول المؤسسة تتعلق بتوليد المعرفة حسب العبارة (1) حيث كانت إجابة أغلب أفراد العينة موزعة على النحو التالي محايد بنسبة 63.3% و غ موافق بنسبة 20% أما المتوسط المرجح فبلغت نسبته 2.03% وهو في الاتجاه محايد أما الانحراف المعياري فنسبته 0.61. نقول أنه لا يمكن تفسير هذه العبارة لأن إجابة أفراد العينة كانت محايدة .

حسب العبارة (2) كانت إجابة نصف أفراد العينة غ موافق بنسبة 50% أما المتوسط المرجح كانت نسبته حوالي 2.33% وهو في الاتجاه محايد وكان نسبة الانحراف المعياري 0.75 نقول أنه لا يمكن تفسير هذه العبارة لأن إجابة أفراد العينة كانت محايدة .

من خلال العبارة (3) نلاحظ أن اغلب أفراد العينة كانت إجابتهم غ موافق بنسبة 56.7% أما المتوسط المرجح فكانت نسبته 2.47% وهو في الاتجاه موافق أما الانحراف المعياري فبلغت نسبته 0.68، نقول أنه يتم تشجيع الموظفين على توليد الأفكار الخلاقة والمبدعة .

من خلال العبارة (4) نلاحظ أن أغلب أفراد العينة كانت إجابتها غ موافق بنسبة 86.7% وموافق أما المتوسط المرجح فكانت نسبته 2.83% وهو في الاتجاه محايد أما الانحراف المعياري فكانت نسبته 0.46، نقول أن المؤسسة تنظم جلسات العصف الذهني من وقت لآخر لتوليد الأفكار الإبداعية .

بما أن اتجاه العام لأفراد العينة كان موافق فإنه يمكننا تفسير آراء أفراد العينة بخصوص أنه هناك توليد معارف داخل المؤسسة.

### ثالثا : عرض النتائج المتعلقة بالعملية الثالثة تخزين المعرفة

جدول رقم: (2- 15) :يتعلق بتخزين المعرفة

الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط المرجح	موافق	محايد	غير موافق	المقياس	العبارة
محايد	0.77	2.13	7	12	11	التكرار	(1) يتم تخزين المعرفة من خلال التحفيز والتشجيع للحفاظ على الخبرات
			23.3	40	36.7	النسبة%	
محايد	0.90	2.13	10	6	14	التكرار	(2) يتم تخزين المعرفة في الأرشيف والمستندات
			33.3	20	46.7	النسبة%	

محايد	0.75	2.10	7	13	10	التكرار	(3) لدى المؤسسة أنظمة تقوم من خلالها باسترجاع المعارف.
			23.3	43.3	33.3	النسبة%	
محايد	0.60	1.90	7	19	4	التكرار	(4) تمتلك المؤسسة قواعد بيانات تزود بمعلومات حول الموضوعات المعرفية التعليمية المختلفة.
			23.3	63.3	13.3	النسبة%	
محايد	0.75	2.06					المجموع .

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على معطيات الاستبيان

يعرض لنا الجدول رقم (15.2) رأي أفراد العينة فيما إذ كانت هناك معلومات حول المؤسسة تتعلق بتخزين المعرفة حسب العبارة (1) حيث كانت إجابة أفراد العينة موزعة على النحو التالي محايد بنسبة 40% وغ موافق بنسبة 36.7 % أما المتوسط المرجح فبلغت نسبته 2.13 % وهو في الاتجاه محايد أما الانحراف المعياري فنسبته 0.77. نقول أنه لا يمكن تفسير هذه العبارة لأن إجابة أفراد العينة كانت محايدة .

حسب العبارة (2) كانت إجابة اغلب أفراد العينة موافق بنسبة 46.7 % أما المتوسط المرجح كانت نسبته حوالي 2.13 % وهو في الاتجاه محايد وكان نسبة الانحراف المعياري 0.90. نقول أنه لا يمكن تفسير هذه العبارة لأن إجابة أفراد العينة كانت محايدة .

من خلال العبارة (3) نلاحظ أن اغلب أفراد العينة كانت إجابتهم محايد بنسبة 43.3 % أما المتوسط المرجح فكانت نسبته 2.10% وهو في الاتجاه محايد أما الانحراف المعياري فبلغت نسبته 0.75، نقول أنه لا يمكن تفسير هذه العبارة لأن إجابة أفراد العينة كانت محايدة .

من خلال العبارة (4) نلاحظ أن أغلب أفراد العينة كانت إجابتها محايد بنسبة 63.3 % وموافق أما المتوسط المرجح فكانت نسبته 1.90 % وهو في الاتجاه محايد أما الانحراف المعياري فكانت نسبته 0.60، نقول أنه لا يمكن تفسير هذه العبارة لأن إجابة أفراد العينة كانت محايدة .

بما أن اتجاه العام لأفراد العينة كان محايد فإنه لا يمكننا تفسير آراء أفراد العينة بخصوص أن هناك تخزين معرفة داخل المؤسسة .

رابعاً : عرض النتائج المتعلقة بالعملية الرابعة توزيع المعرفة

جدول رقم:( 2- 16) :يتعلق بتوزيع المعرفة

العبارة	المقيا س	غير موافق	محايد	موافق	المتوسط المرجح	الانحراف المعياري	الاتجاه
(1) تقوم المؤسسة بنشر المعرفة في الوقت الملائم لضمان الاستفادة منها.	التكرار	14	6	10	2.13	0.90	محايد
	النسبة %	46.7	23.3	33.3			
(2) نشر المعرفة عن طريق توزيع نشرات داخل المؤسسة .	التكرار	18	4	8	2.13	0.88	محايد
	النسبة %	60	13.3	26.7			
(3) توزيع المعرفة من خلال شبكات تساعد الموظفين في الوصول إلى قاعدة البيانات.	التكرار	16	11	3	2.33	0.67	محايد
	النسبة %	53.3	36.7	10			
(4) يتم توزيع المعرفة من خلال البريد الإلكتروني ومختلف وسائل الاتصال الاجتماعية	التكرار	13	8	9	2.43	0.86	موفق
	النسبة %	43.3	26.7	30			
(5) يتم توزيع المعرفة من خلال الدوران الوظيفي للموظفين داخل المؤسسة .	التكرار	14	7	9	2.13	0.87	محايد
	النسبة %	46.7	23.3	30			
المجموع					2.23	0.83	محايد

المصدر : من إعداد الباحثة بناء على معطيات الاستبيان

يعرض لنا الجدول رقم (16.2) رأي أفراد العينة فيما إذ كانت هناك معلومات حول المؤسسة تتعلق بتوزيع المعرفة حسب العبارة (1) حيث كانت إجابة أفراد العينة موزعة على النحو التالي غ موافق بنسبة 46.7% وموافق بنسبة 33.3 % أما المتوسط المرجح فبلغت نسبته 2.13 % وهو في الاتجاه محايد أما الانحراف المعياري فنسبته 0.90. نقول انه لا يمكن تفسير هذه العبارة لأن إجابة أفراد العينة كانت محايدة .

حسب العبارة (2) كانت إجابة اغلب أفراد العينة موافق بنسبة 86.7 % أما المتوسط المرجح كانت نسبته حوالي 1.17 % وهو في الاتجاه غ موافق وكان نسبة الانحراف المعياري 0.46. نقول أنه لا يمكن تفسير هذه العبارة لأن إجابة أفراد العينة كانت محايدة .

من خلال العبارة (3) نلاحظ أن اغلب أفراد العينة كانت إجابتهم محايد بنسبة 53.3 % أما المتوسط المرجح فكانت نسبته 2.33% وهو في الاتجاه محايد أما الانحراف المعياري فبلغت نسبته 0.67، نقول أنه لا يمكن تفسير هذه العبارة لأن إجابة أفراد العينة كانت محايدة .

من خلال العبارة (4) نلاحظ أن أغلب أفراد العينة كانت إجابته غ موافق بنسبة 43.3 % وموافق أما المتوسط المرجح فكانت نسبته 2.43 % وهو في الاتجاه موافق أما الانحراف المعياري فكانت نسبته 0.86، نقول أنه يتم توزيع المعرفة من خلال البريد الإلكتروني ومختلف وسائل الاتصال الاجتماعية.

من خلال العبارة (5) نلاحظ أن أغلب أفراد العينة كانت إجابته غ موافق بنسبة 46.7 % وموافق أما المتوسط المرجح فكانت نسبته 2.13 % وهو في الاتجاه محايد أما الانحراف المعياري فكانت نسبته 0.87، نقول أنه لا يمكن تفسير هذه العبارة لأن إجابة أفراد العينة كانت محايدة .

بما أن اتجاه العام لأفراد العينة كان محايد فإنه لا يمكننا تفسير آراء أفراد العينة بخصوص أنه هناك توزيع معارف داخل المؤسسة

#### خامسا: عرض النتائج المتعلقة بالعملية الخامسة تطبيق المعرفة

جدول رقم:( 2- 17) :يتعلق بتطبيق المعرفة

العبارة	المقيا س	غير موافق	محايد	موافق	المتوسط المرجح	الانحراف المعياري	الاتجاه
(1) تمتلك المؤسسة وسائل وأساليب تساعد على استخدام المعرفة وتطبيقها	التكرار	4	13	13	1.70	0.70	محايد
	النسبة/ %	13.3	43.3	43.3			
(2) تقوم المؤسسة بإلغاء الإجراءات والسياسات كلها التي تحد من قدرتها على تطبيق المعرفة	التكرار	2	21	7	1.83	0.51	محايد
	النسبة/ %	6.7	70	23.3			
(3) يشكل تطبيق المعرفة أحد أهم أولويات المؤسسة	التكرار	4	11	15	1.63	0.71	غير موافق
	النسبة/ %	13.3	36.7	50			
(4) يتم تشجيع العاملين على تطبيق المعرفة والاستفادة منها	التكرار	5	14	10	1.80	0.71	محايد
	النسبة/ %	16.7	46.7	36.7			

محايد	0.67	1.77	11	15	4	التكرار	5) تؤكد المؤسسة باستمرار أهمية استخدام تطبيق المعرفة
			36.7	50	13.3	النسبة %	
محايد	0.66	1.74					المجموع

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على معطيات الاستبيان

يعرض لنا الجدول رقم (17.2) رأي أفراد العينة فيما إذ كانت هناك معلومات حول المؤسسة تتعلق بتطبيق المعرفة حسب العبارة (1) حيث كانت إجابة أفراد العينة كانت متساوية بين موافق ومحايد بنسبة 43.3 % أما المتوسط المرجح فبلغت نسبته 1.70 % وهو في الاتجاه محايد أما الانحراف المعياري فنسبته 0.70. نقول انه لا يمكن تفسير هذه العبارة لأن إجابة أفراد العينة كانت محايدة .

حسب العبارة (2) كانت إجابة اغلب أفراد العينة موافق بنسبة 70 % أما المتوسط المرجح كانت نسبته حوالي 1.83 % وهو في الاتجاه محايد وكان نسبة الانحراف المعياري 0.53. نقول أنه لا يمكن تفسير هذه العبارة لأن إجابة أفراد العينة كانت محايدة .

من خلال العبارة (3) نلاحظ أن نصف أفراد العينة كانت إجابتهم موافق بنسبة 50 % أما المتوسط المرجح فكانت نسبته 1.63 % وهو في الاتجاه غ موافق أما الانحراف المعياري فبلغت نسبته 0.71، نقول أنه لا يشكل تطبيق المعرفة أحد أهم أولويات المؤسسة .

من خلال العبارة (4) نلاحظ أن أغلب أفراد العينة كانت إجابتها محايد بنسبة 46.7 % وموافق أما المتوسط المرجح فكانت نسبته 1.80 % وهو في الاتجاه محايد أما الانحراف المعياري فكانت نسبته 0.71، نقول أنه لا يمكن تفسير هذه العبارة لأن إجابة أفراد العينة كانت محايدة.

من خلال العبارة (5) نلاحظ أن نصف أفراد العينة كانت إجابتها محايد بنسبة 50 % وموافق أما المتوسط المرجح فكانت نسبته 1.77 % وهو في الاتجاه محايد أما الانحراف المعياري فكانت نسبته 0.67، نقول أنه لا يمكن تفسير هذه العبارة لأن إجابة أفراد العينة كانت محايدة.

بما أن اتجاه العام لأفراد العينة كان محايد فإنه لا يمكننا تفسير آراء أفراد العينة بخصوص أنه هناك تطبيق معارف داخل المؤسسة .



**الفرع الرابع: عرض النتائج المتعلقة بعلاقة أبعاد الثقافة التنظيمية بإدارة المعرفة**

**أولا : معامل الارتباط بيرسون**

جدول رقم: (2- 18) مصفوفة الارتباط بين أبعاد الثقافة التنظيمية وإدارة المعرفة

العلاقة	إدارة المعرفة		التعداد
	معامل الارتباط	مستوى المعنوية	
الهيكل التنظيمي	0.564	0.001	له دلالة إحصائية
القيادة الإدارية	0.416	0.02	له دلالة إحصائية
نظم المعلومات	0.135	0.477	ليس له دلالة إحصائية
نظام الحوافز	0.553	0.002	له دلالة إحصائية
القيم التنظيمية	0.125	0.511	ليس له دلالة إحصائية
الثقافة التنظيمية	0.536	0.002	

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على مخرجات برنامج SPSS

يتضح لنا الجدول أعلاه أن قيمة معامل الارتباط الكلي للثقافة التنظيمية وإدارة المعرفة تساوي 0.536، بمستوى معنوية (0.002) وهذا أقل من مستوى المعنوية (5%) وهو ما يعبر على وجود علاقة طردية خطية متوسطة بين الثقافة التنظيمية وإدارة المعرفة . حيث يتضح من مصفوفة الارتباط على وجود علاقة ارتباط موجبة بين أغلب المتغيرات وهي ذات دلالة إحصائية عالية جدا عند مستوى معنوية أقل من 0.005 (أي بنسبة خطأ أقل من 5%) ومقبولة، وأقوى ارتباط لبيرسون بين المتغيرات كان بين المتغير التابع وبعد الهيكل التنظيمي (0.564) ثم يليه نظام الحوافز (0.553) ثم تليه القيادة الإدارية (0.416) في حين أن كلا من بعدي نظم المعلومات والقيم التنظيمية ليس لهما دلالة إحصائية مع المتغير التابع إدارة المعرفة.

ثانيا: معادلة خط الانحدار

جدول رقم: (2- 19) نتائج اختبار قيم معاملات خط الانحدار الخطي المتعدد لأبعاد الثقافة التنظيمية على تطبيق إدارة المعرفة

Coefficients<sup>a</sup>

النموذج	المعاملات الغير معيارية		المعاملات المعيارية	القيمة t	مستوى الدلالة.
	معامل الانحدار المعيارى	الخطأ المعيارى	معامل الانحدار Bêta		
1	-12.249	7.878		-1.555	.133
الثابت					
الهيكل التنظيمي XA	3.121	.599	.619	5.213	.000
القيادة الإدارية XB	1.435	.418	.353	3.437	.002
نظام المعلومات XC	-.143	.517	-.030	-.276	.785
نظام الحوافز XD	1.695	.471	.407	3.602	.001
القيم التنظيمية XF	1.908	.595	.369	3.207	.004

a. Variable dépendante : إدارة المعرفة

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على مخرجات SPSS

$$Y=a+b_1x_A+b_2x_B+b_3x_C+b_4x_D+b_5x_F$$

من خلال الجدول رقم (2-19) نلاحظ أن ( **b1.b2.b4.b5** ) لهم دلالة إحصائية اقل من 0.05 ما عدى ( **b3** ) فليس له دلالة لأن مستوى المعنوية أكبر من 0.05 ومنه نكتب المعادلة الانحدار التالية:

$$Y = -12.24 + 3.12xA + 1.43xb + 1.70xD + 1.9xF$$

جدول رقم: (2-20) نتائج اختبار الانحدار الخطي المتعدد للمتغيرات المستقلة مجتمعة

#### Récapitulatif des modèles

النموذج	R معامل الارتباط	معامل التحديد	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	.874 <sup>a</sup>	.763	.714	4.3827

a. Prédicteurs : (Constante القيم التنظيمية، نظام الحوافز، نظم المعلومات، نظام الحوافز، القيم التنظيمية)

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على مخرجات برنامج SPSS

يبين لنا الجدول أعلاه قيمة معامل الارتباط الخطي البسيط R بين المتغيرات المستقلة مجتمعة والمتغير التابع تساوي 0.87، وهو ارتباط طردي قوي كما أن معامل التحديد R-deux يساوي 0.76 أي أن النموذج المقترح للدراسة يفسر 76.3% من التباين الكلي، أي أن الزيادة بوحدة واحدة في المتغيرات المستقلة مجتمعة تزيد في تطبيق إدارة المعرفة بهذه النسبة.

#### المطلب الثاني : اختبار فرضيات الدراسة ومناقشة النتائج

##### أولا :اختبار فرضيات الدراسة

أولا :اختبار الفرضية الرئيسية الأولى : يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية على تطبيق إدارة المعرفة لمؤسسة البناء الجنوب الشرقي ورقلة "

لوقوف على صحة أو خطأ هذه الفرضية قمنا باستخدام اختبار الانحدار الخطي المتعدد وكذا معاملات الانحدار الخطي المتعدد لقياس إمكانية وجود تأثير للثقافة التنظيمية على تطبيق إدارة المعرفة و يتضح من خلال النتائج الإحصائية الواردة في الجدولين (2-19) و (2-20) السابقين أنه يوجد تأثير ذو دلالة

إحصائية عند مستوى دلالة Sig يساوي 0.05 للمتغير المستقل الثقافة التنظيمية على المتغير التابع إدارة المعرفة ، استنادا إلى معادلة خط الانحدار و يلاحظ وجود ارتباط موجب طردي وقوي بين المتغيرين قدر ب87.4 % مما يقضي بقبول الفرضية الرئيسة القائلة " يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لثقافة التنظيمية على تطبيق وإدارة المعرفة في مؤسسة البناء للجنوب الشرقي ورقلة " .

الفرضية الفرعية الأولى : والتي تنص على " وجود تأثير ذو دلالة إحصائية للهيكل التنظيمي على تطبيق إدارة المعرفة في مؤسسة البناء للجنوب الشرقي ورقلة " عند مستوى دلالة 0.05 حيث يتضح من النتائج الإحصائية الواردة في الجدول السابق أنه يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للهيكل التنظيمي على إدارة المعرفة إذ بلغت T المحسوبة 5.213 وهي أكبر من قيمتها الجدولية كما أن مستوى المعنوية (0.000) وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد 0.05، هذا ما يقضي بقبول الفرضية الفرعية الأولى والتي تفرض "وجود تأثير ذو دلالة إحصائية للهيكل التنظيمي على تطبيق إدارة المعرفة في مؤسسة البناء للجنوب الشرقي ورقلة".

الفرضية الفرعية الثانية : والتي تنص على " وجود تأثير ذو دلالة إحصائية للقيادة الإدارية على تطبيق إدارة المعرفة في مؤسسة البناء للجنوب الشرقي ورقلة " عند مستوى دلالة 0.05 فقد أدلت النتائج الإحصائية الواردة في الجدول (2-19) بوجود تأثير ذو دلالة إحصائية للقيادة الإدارية على إدارة المعرفة إذ بلغت T المحسوبة 3.437 وهي أكبر من قيمتها الجدولية، كما أن مستوى المعنوية (0.02) وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد 0.05، مما يقضي بقبول الفرضية الفرعية الثانية والتي تفرض "وجود تأثير ذو دلالة إحصائية للقيادة الإدارية على تطبيق إدارة المعرفة في مؤسسة البناء للجنوب الشرقي ورقلة".

الفرضية الفرعية الثالثة : والتي تنص على " وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لنظم المعلومات على تطبيق إدارة المعرفة في مؤسسة البناء للجنوب الشرقي ورقلة " عند مستوى دلالة 0.05 إذ تبين من النتائج الإحصائية الواردة في الجدول (2-19) أنه لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لنظم المعلومات على إدارة المعرفة عند مستوى دلالة (0.05) للمتغير المستقل (نظم المعلومات) والمتغير التابع إدارة المعرفة، إذ بلغت T المحسوبة -0.276 وهي أقل من قيمتها الجدولية كما أن مستوى المعنوية (0.785) وهو أكبر من مستوى الدلالة المعتمد 0.05، هذا ما يقضي برفض الفرضية الفرعية الثالثة والتي تفرض "عدم

وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لنظم المعلومات على تطبيق إدارة المعرفة في مؤسسة البناء للجنوب الشرقي ورقلة".

الفرضية الفرعية الرابعة: والتي تنص على " وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لنظام الحوافز على تطبيق إدارة المعرفة في مؤسسة البناء للجنوب الشرقي ورقلة " عند مستوى دلالة 0.05 حيث يتضح من النتائج الإحصائية الواردة في الجدول (2-19) أنه يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لنظام الحوافز على إدارة المعرفة إذ بلغت T المحسوبة 3.602 وهي أكبر من قيمتها الجدولية، كما أن مستوى المعنوية (0.001) وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد 0.05، هذا ما يقضي قبول الفرضية الفرعية الرابعة والتي تفرض "وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لنظام الحوافز على تطبيق إدارة المعرفة في مؤسسة البناء للجنوب الشرقي ورقلة".

الفرضية الفرعية الخامسة: والتي تنص على " وجود تأثير ذو دلالة إحصائية للقيم التنظيمية على تطبيق إدارة المعرفة في مؤسسة البناء للجنوب الشرقي ورقلة " عند مستوى دلالة 0.05 حيث يتضح من النتائج الإحصائية الواردة في الجدول (2-19) أنه يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للقيم التنظيمية على إدارة المعرفة إذ بلغت T المحسوبة 3.207 وهي أكبر من قيمتها الجدولية، كما أن مستوى المعنوية (0.004) وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد 0.05، هذا ما يقضي قبول الفرضية الفرعية الخامسة والتي تفرض "وجود تأثير ذو دلالة إحصائية للقيم التنظيمية على تطبيق إدارة المعرفة في مؤسسة البناء للجنوب الشرقي ورقلة".

اختبار الفرضية الرئيسية الثانية : توجد فروق ذات دلالة إحصائية لإدارة المعرفة لمؤسسة البناء الجنوب الشرقي ورقلة تعزى للمتغيرات الديمغرافية "

للقوف على صحة أو خطأ هذه الفرضية قمنا باستخدام اختبار **One Way ANOVA**

ويوضح لنا الجدول التالي نتائج هذا التحليل للمتغيرات التالية : الجنس، السن، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة، للتأكد من وجود أو عدم وجود فروق لإدارة المعرفة في مؤسسة البناء للجنوب الشرقي ورقلة تعزى للمتغيرات الديمغرافية والجدول التالي يوضح نتائج هذا التحليل .

جدول رقم:( 2- 21): اختبار ANOVA لمتغيرات الجنس، السن، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة .

المتغيرات الديمغرافية	F	مستوى المعنوية	الدلالة الإحصائية
الجنس	1.419	0.259	لا يوجد فروق لإدارة المعرفة تعزى لمتغير الجنس
السن	1.965	0.107	لا يوجد فروق لإدارة المعرفة تعزى لمتغير السن
المستوى التعليمي	2.247	0.066	لا توجد فروق لإدارة المعرفة تعزى لمتغير المستوى التعليمي
سنوات الخبرة	4.090	0.006	توجد فروق لإدارة المعرفة تعزى لمتغير سنوات الخبرة

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على مخرجات برنامج SPSS

من خلال الجدول رقم نلاحظ أن مستوى الدلالة لكل المتغيرات الجنس(0.259)، السن (0.107)، المستوى التعليمي (0.066)، جاءت أكبر من 5%، في حين أن متغير سنوات الخبرة (0.006) أقل، وهذا ما يدل على عدم وجود دلالة إحصائية ومن خلال كل ذلك نستنتج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لتطبيق إدارة المعرفة تعزى للمتغيرات الجنس، السن، المستوى التعليمي، ما عدى سنوات الخبرة، فإننا نرفض الفرضية الثانية القائلة "توجد فروق ذات دلالة إحصائية لتطبيق إدارة المعرفة في مؤسسة البناء للجنوب الشرقي تعزى لمتغيرات ديمغرافية" ونقبل الفرضية العدمية "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لتطبيق إدارة المعرفة في مؤسسة البناء للجنوب الشرقي تعزى لمتغيرات ديمغرافية"

ثانيا : مناقشة نتائج الدراسة

الفرضية الأولى: "يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية على تطبيق إدارة المعرفة في مؤسسة البناء للجنوب الشرقي ورقلة" تم اختبار هذه الفرضية باستعمال الانحدار الخطي المتعدد بين الثقافة التنظيمية وإدارة المعرفة وكذا معاملات الانحدار الخطي وقد تبين نتائج الاختبار من خلال الجدول رقم (2.19) والجدول (2-20) بأن هناك ارتباط خطي طردي قوي ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05، حيث سجلنا معامل الارتباط بين المتغيرين قدر ب 0.86% عند مستوى معنوية

0.000 في حين بلغ معامل التحديد 0.76 وهذا ما يثبت صحة هذه الفرضية وعليه نقبل الفرضية القائلة "يوجد تأثير للثقافة التنظيمية على تطبيق إدارة المعرفة في مؤسسة البناء للجنوب الشرقي".

الفرضية الفرعية الأولى "يوجد تأثير للهيكل التنظيمي على تطبيق إدارة المعرفة في مؤسسة البناء للجنوب الشرقي" تم اختبار هذه الفرضية باستعمال نتائج اختبار قيم معاملات خط الانحدار الخطي المتعدد الجدول رقم (2-19) بين بعد الهيكل التنظيمي وإدارة المعرفة عند مستوى دلالة 0.000 وهذا أقل من مستوى المعنوية 0.05 وهو ما يفسر وجود تأثير بينهما وهذا ما يثبت صحة الفرضية.

الفرضية الفرعية الثانية: "يوجد تأثير للقيادة الإدارية على تطبيق إدارة المعرفة في مؤسسة البناء للجنوب الشرقي" تم اختبار هذه الفرضية باستعمال نتائج اختبار قيم معاملات خط الانحدار الخطي المتعدد الجدول رقم (2-19) بين بعد القيادة الإدارية وإدارة المعرفة عند مستوى دلالة 0.002 وهذا أقل من مستوى المعنوية 0.05 وهو ما يفسر وجود تأثير بينهما وهذا ما يثبت صحة الفرضية.

الفرضية الفرعية الثالثة: "يوجد تأثير لنظم المعلومات على تطبيق إدارة المعرفة في مؤسسة البناء للجنوب الشرقي" تم اختبار هذه الفرضية باستعمال نتائج اختبار قيم معاملات خط الانحدار الخطي المتعدد الجدول رقم (2-19) بين بعد نظم المعلومات وإدارة المعرفة عند مستوى دلالة 0.78 وهذا وهو أكبر من مستوى المعنوية 0.05 وهو ما يفسر عدم وجود تأثير بينهما وهذا ما ينفي صحة الفرضية.

الفرضية الفرعية الرابعة: "يوجد تأثير لنظام الحوافز على تطبيق إدارة المعرفة في مؤسسة البناء للجنوب الشرقي" تم اختبار هذه الفرضية باستعمال نتائج اختبار قيم معاملات خط الانحدار الخطي المتعدد الجدول رقم (2-19) بين بعد نظام الحوافز وإدارة المعرفة عند مستوى دلالة 0.001 وهذا أقل من مستوى المعنوية 0.05 وهو ما يفسر وجود تأثير بينهما وهذا ما يثبت صحة الفرضية.

الفرضية الفرعية الخامسة: "يوجد تأثير للقيم التنظيمية على تطبيق إدارة المعرفة في مؤسسة البناء للجنوب الشرقي" تم اختبار هذه الفرضية باستعمال نتائج اختبار قيم معاملات خط الانحدار الخطي المتعدد الجدول رقم (2-19) بين بعد القيم التنظيمية وإدارة المعرفة عند مستوى دلالة 0.004 وهذا أقل من مستوى المعنوية 0.05 وهو ما يفسر وجود تأثير بينهما وهذا ما يثبت صحة الفرضية.

**الفرضية الثانية :** "توجد فروق ذات دلالة إحصائية لتطبيق إدارة المعرفة في مؤسسة البناء للجنوب الشرقي ورقلة تعزى للمتغيرات الديمغرافية "

تم اختبار هذه الفرضية باستعمال اختبار ANOVA لمتغيرات الجنس، السن، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة من خلال الجدول رقم (2-21) سجلنا أن مستوى الدلالة لكل من المتغيرات الديمغرافية جاءت اكبر من 0.05 ، وهذا ما ينفي صحة الفرضية ، ومن خلال كل ذلك نستنتج أنه لا يوجد فروق ذو دلالة إحصائية لإدارة المعرفة تعزى لمتغيرات الجنس، السن، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة، فإنه بالاستناد إلى نتائج اختبار ANOVA، فإننا نقبل الفرضية العدمية " لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لتطبيق إدارة المعرفة تعزى للمتغيرات الديمغرافية في مؤسسة البناء للجنوب الشرقي ورقلة " ونرفض الفرضية الأولى " توجد فروق ذات دلالة إحصائية لتطبيق إدارة المعرفة تعزى لمتغيرات ديمغرافية في مؤسسة البناء للجنوب الشرقي ورقلة "



### خلاصة الفصل

تم من خلال هذا الفصل عرض نتائج الدراسة الميدانية المتعلقة بأثر الثقافة التنظيمية على تطبيق إدارة المعرفة في مؤسسة البناء للجنوب الشرقي ورقلة، وقد أقتصر الدراسة على 30 استبيان صالح للتحليل الإحصائي، تم استخدام الأساليب الإحصائية، كالأستعانة ببرنامج SPSS 20 من أجل اختبار فرضيات الدراسة وهذا من خلال جمع البيانات الخاصة بالدراسة وتحليلها بهدف الوصول إلى النتائج التي مكنتنا من استنتاج قبول أغلب الفرضيات حيث وجدنا أن هناك تأثير للثقافة التنظيمية على تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسة .

الختمة

**الخاتمة:**

تم التطرق في هذه الدراسة إلى العديد من الجوانب التي تدخل ضمن إطار إدارة المعرفة في المنظمة الاقتصادية، بحيث تناولت الدراسة إدارة المعرفة ومتطلباتها بالإضافة إلى استعراض أهم الحالات التي يمكن أن تلجأ المنظمة بالاعتماد عليها، كما تم الوقوف أيضا إدارة المعرفة وأهم عملياتها، بالإضافة إلى ذلك تم التطرق إلى الثقافة التنظيمية لمنظمة، وأهم مكوناتها، إلى جانب إبراز الأبعاد المؤثرة في الثقافة التنظيمية، وكان الغرض من هذا الاستعراض هو التعمق في السياق المفاهيمي للدراسة من اجل توضيح اتجاه الدراسة والعلاقة التي تربط بين متغيرات الدراسة .

وقد تم طرح للإشكالية التالية : " ما مدى تأثير الثقافة التنظيمية في تطبيق إدارة المعرفة في مؤسسة البناء للجنوب الشرقي ورقلة "

وفي نفس الوقت تم إرساء الفرضية الرئيسية التالية : " يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية على تطبيق إدارة المعرفة في مؤسسة البناء للجنوب الشرقي ورقلة "

هذا وقد كانت الدراسة التطبيقية عبارة عن دراسة عينة من عمال مؤسسة البناء للجنوب

الشرقي بمدينة ورقلة، حيث تم التطرق في هذا الجانب إلى استعراض مجموعة من الأدوات و الطرق والأساليب الإحصائية المناسبة لغرض معالجة وتحليل معطيات الاستبيان، بالإضافة إلى تحديد اتجاه آراء العينة من خلال تحليل SPSS لمعرفة توجهات المستجوبين هل يوجد أثر للثقافة التنظيمية وأبعادها على تطبيق إدارة المعرفة لديهم .

من خلال الدراسة التي قمنا بها وسعينا للإلمام بكل جوانبها توصلنا لمختلف النتائج على

المستوى التطبيقي والنظري.

**النتائج للدراسة**

- ✓ يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية على تطبيق إدارة المعرفة في مؤسسة البناء للجنوب الشرقي ورقلة ارتباط
- ✓ يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للهيكل التنظيمي على تطبيق إدارة المعرفة في مؤسسة البناء للجنوب الشرقي ورقلة
- ✓ لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لنظام المعلومات على تطبيق إدارة المعرفة في مؤسسة البناء للجنوب الشرقي ورقلة

- ✓ يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بين لنظام الحوافز على تطبيق إدارة المعرفة في مؤسسة البناء للجنوب الشرقي ورقلة
  - ✓ يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للقيم التنظيمية على تطبيق إدارة المعرفة في مؤسسة البناء للجنوب الشرقي ورقلة
  - ✓ لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لتطبيق إدارة المعرفة في مؤسسة البناء للجنوب الشرقي ورقلة تعزى للمتغيرات الديمغرافية
- النتائج النظرية :**

- تعتبر عمليات إدارة المعرفة ( التشخيص، التوليد، التخزين، التوزيع، التطبيق) حيثما تتكون، تكون لتعزيز التعلم والأداء داخل المنظمات.
- تعبر الثقافة التنظيمية عن البيئة التي تتخذ فيها قرارات الأعمال.
- تعد الثقافة التنظيمية من العوامل الحرجة والمهمة التي تؤثر بشكل إيجابي أو سلبي في برامج تطبيق المعرفة.

### **ثالثا : التوصيات والإقتراحات :**

- بناء ثقافة تنظيمية تتبنى إدارة المعرفة كمنهج.
- الاهتمام بتشخيص المعرفة وتطوير أساليب تخزينها وتوسيع عملية التشارك من خلال توفير البيئة المناسبة .
- ضرورة تطبيق عمليات إدارة المعرفة في كافة الأنشطة في المنظمة والعمل على مواكبة التطورات العلمية والتكنولوجية خاصة نظم المعلومات
- يقترح الباحث إجراء مزيد من الدراسات المماثلة، ومن البحوث المقترحة ما يلي:
- إجراء دراسات أخرى مماثلة في مجال الإدارة الأعمال حول أثر الثقافة التنظيمية على تطبيق إدارة المعرفة في الواقع الميداني في بيئات أخرى في الجزائر.
- إجراء المزيد من الدراسات والبحوث، التي تهتم بمجال تطوير وتعزيز الثقافة التنظيمية في مؤسسات القطاع العام الجزائري.



# قائمة المراجع

## قائمة المراجع

## الكتب

- (1) أكرم سالم الجنابي، إدارة المعرفة في بناء الكفايات الجوهرية، الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، 2013.
- (2) عبد الستار العلي وآخرون، مدخل إلى إدارة المعرفة، دار المسير للنشر والتوزيع والطباعة، الطبعة الأولى، عمان الأردن، 2006.

## الرسائل الجامعية

- (3) احمد موسى المهدي ابوسمورة، الثقافة التنظيمية وأثرها في الرضا الوظيفي وكفاءة أداء العاملين بمؤسسات التعليم العالي بولاية الخرطوم ، أطروحة دكتوراه في إدارة الأعمال ،جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، السودان، 2014.
- (4) أريج بنت سعد بن الخنيفس العصيمي، إدارة المعرفة وعلاقتها بالإبداع الإداري من وجهة نظر مديريات مدارس التعليم العام، رسالة ماجستير، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية، 2014.
- (5) أسعد أحمد محمد عكاشة، أثر الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي ، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية بغزة فلسطين، 2008.
- (6) بوركو عبد المالك، إدارة المعرفة كمدخل لتدعيم القدرة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، مذكرة ماجستير في علوم التسير ، جامعة منتوري، قسنطينة، 2011.2012.
- (7) حمد بن فرحان الشلوي، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالانتماء التنظيمي، رسالة ماجستير ،جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2005.
- (8) عاشوري ابتسام ، الالتزام التنظيمي داخل المؤسسة وعلاقتها بالثقافة التنظيمية، مذكرة ماجستير ،جامعة محمد خيضر بسكرة، 2015، 2014.
- (9) محمد بن علي بن حسن الليثي، الثقافة التنظيمية لمدير المدرسة ودورها في الإبداع الإداري من وجهة نظر مدري مدارس التعليم الابتدائي بالعاصمة المقدسة، مذكرة ماجستير ،جامعة أم القرى بالمملكة العربية السعودية ،2008.

10) نضال محمد الزطمة، إدارة المعرفة وأثرها على تميز الأداء، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية غزة، فلسطين، 2011.

### المجلات

- 11) خميس ناصر محمد ، تأثير الثقافة التنظيمية في تبني نظام الإدارة البيئية ISO14001، المجلد 4، مجلة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، العدد 8، جامعة الأنبار ، 2012-2015.
- 12) رائد إسماعيل عابنة، ماجد أحمد حتاملة، دور الثقافة التنظيمية في دعم إدارة المعرفة، مجلة أردنية في إدارة الأعمال، المجلد 9، العدد الرابع 2013.
- 13) سامي عبد الله المدان وآخرون، قياس أثر عوامل الثقافة التنظيمية في تنفيذ إدارة المعرفة، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد الرابع والثمانون، 2010.
- 14) عيد رمضان، الثقافة التنظيمية ومناخ الإبداع الفردي في المؤسسات التعليمية في مصر ، دراسة مستقبلية ، مجلة مستقبل التربية العربية المجلد 2004، 10.

### المؤتمرات

- 15) اسعد حمدي محمد ماهر ، أثر عمليات إدارة المعرفة على جودة التعليم العالي في العراق، المؤتمر السعودي الدولي لجمعيات ومركز ريادة الأعمال، جامعة التنمية البشرية ، 2008.

### الدراسات الأجنبية

- 16) dennis E.Winosky, Approches and méthodologies in roma C.Barquien et at (ED): building knowledge management environnement for electronic government,management concepts, Virginia
- 17) :Mertins,K.& Heisig,P.& Vorbeck,J(2001), knowledge management:Best Practices in Europ I/d,Fraunhofer institute,Germany
- 18) Gilles Ferreol et Jean pierre Noreok. 5eme edition.Armand colin editions. France. Paris. 2001
- 19) Katarzyna Szczepanska-Woszczyn The importance Of Organizational Culture for Innovation In The Company Academy of Business in Dąbrowa Górnicza, Poland 2014

20) Pietro Eivangelista:P.Esposito.E. Lauro.V and Raffa **The Adoption of Knowledge Management Sestems in Small Firms** Elictronik Journal of Knowledge Management Volumi 8Issue1.2010

21)Probst ,Gilbert J.B(1998),**Practical knowledge management:**  
A Model That Works,Prism,second Quarter

22) Zack **“Knowledge Management and Organizational Performance: an Exploratory Analysis** Aleding Noth Amirikan Business School  
**2009 ”**



# قائمة الملاحق

## الملاحق

## الملحق (1)

الدرجة العلمية	قائمة المحكمين
دكتوراه	حليمة قريشي
دكتوراه	أسماء يوسف
دكتوراه	هتهات السعيد
ماجستير	مقدم ليلي
دكتوراه	رجم خالد
استاذ	ابو بكر قواميد



الملحق (2): موجه للعاملين في المؤسسة  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة قاصدي مرباح ورقلة

كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير

أخي العامل، أختي العاملة؛

تحية طيبة و بعد؛

في إطار التحضير لإعداد مذكرة ماستر على مستوى كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير،  
تخصص إدارة الأعمال ، وذلك تحت عنوان:

أثر الثقافة التنظيمية على تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسة البناء الجنوب الشرقي ورقلة  
نقدم لكم هذا الاستبيان ونرجو منكم الإجابة على الأسئلة الواردة فيه بكل موضوعية وهذا بوضع علامة  
(X) ، وهذا دون ذكر اسمكم علما أن إجابتكم لن تستخدم إلا لغرض علمي، كما أنها ستساهم في تطوير  
البحث العلمي في بلادنا.

نشكركم مسبقا على تعاونكم لإنجاز هذه الدراسة.

المحور الأول : بيانات شخصية

		أنثى	ذكر	الجنس
أكثر من 50 سنة	41 إلى 50 سنة	31 إلى 40 سنة	أقل من 30 سنة	السن
ماجستير	مهندس	شهادة دراسات/ليسانس	دون الليسانس/ اخرى	مستوى التعليم
أكثر من 20	من 11 إلى	من 05 إلى 10	أقل من 5 سنوات	الخبرة

سنة	20 سنة	سنوات	

## المحور الثاني: يتعلق بأبعاد الثقافة التنظيمية

## بعد الهيكل التنظيمي

لا أوافق	محايد	أوافق	العبرة
			يتسم الهيكل التنظيمي للمؤسسة بمرونة كافية تسهل عملية مشاركة المعلومات عبر الوحدات التنظيمية.
			يساعد الهيكل التنظيمي على التنسيق بين الأقسام .
			يوفر الهيكل التنظيمي الفرص المطلوبة لتعزيز الاتصالات بين العاملين.

## بعد القيادة الإدارية

لا أوافق	محايد	أوافق	العبرة
			تمتلك المؤسسة ثقافة التسامح مع الأخطاء لتشجيع على المبادرة والابتكار.
			تتميز الإدارة العليا في المؤسسة بتقبلها للتغيير .
			تهتم الإدارة بالرقابة اليومية لأداء العاملين .
			تعمل الإدارة مع العاملين وفق اللوائح والقوانين المعمول بها .

## بعد نظم المعلومات

لا أوافق	محايد	أوافق	العبرة
			تقدم نظم المعلومات معلومات تفصيلية واضحة تساعد على نشر ثقافة التعلم داخل المؤسسة.
			تساهم نظم المعلومات في تطوير الممارسة التي تساعد الشركة على التكيف مع المعارف الجديدة.
			تساهم نظم المعلومات في تعزيز الافتراضات المشتركة حول أهمية الإبداع والابتكار .
			تدعم نظم المعلومات المعايير المشتركة المتعلقة بنقل وتحويل داخل الشركة

## بعد نظام الحوافز

لا أوافق	محايد	أوافق	العبارة
			يتغير نظام الحوافز في المؤسسة وفق التغييرات المحيطة.
			تحفز المؤسسة الموظفين لتشجيعهم على تطوير مهاراتهم وخبراتهم وتبادل المعارف .
			العلاوات والزيادة التي تضاف إلى راتبي مناسبة .
			يتم تقديم حوافز مادية تساعد على إنجاز العمل بكفاءة وفعالية .
			يتم تقديم حوافز معنوية تساعد على إنجاز العمل بكفاءة وفعالية .

## بعد القيم التنظيمية

لا أوافق	محايد	أوافق	العبارة
			يعمل العاملون كفريق عمل واحد لتحقيق أهداف المؤسسة .
			يهتم العاملون بأدائهم وفق القيم الأخلاقية والدينية.
			تتماشى عادات وتقاليد العاملين مع ثقافة المؤسسة .
			تشجع المؤسسة الطقوس والتقاليد التي تساعد على التعلم والتحسين.

## المحور الثالث : يتعلق بعمليات إدارة المعرفة

## تشخيص المعرفة

لا أوافق	محايد	أوافق	العبارة
			يتم تحديد مجالات المعرفة المناسبة في المؤسسة.
			تشخيص المعرفة الملائمة لوضع حلول المشكلات التي تواجه المؤسسة .
			يتم تشخيص المعرفة المادية من خلال تحديد مصادر المعرفة
			يتم تشخيص المعرفة المعنوية من خلال تحديد مصادر المعرفة.

## توليد المعرفة

لا أوافق	محايد	أوافق	العبارة
			تمتلك المؤسسة برامج وأنظمة توثق من التجارب والممارسات والخبرات المتوفرة المستعدة في توليد المعرفة.
			توفر المؤسسة برامج لتطوير المعارف والمهارات الذهنية للموظفين .
			يتم تشجيع الموظفين على توليد الأفكار الخلاقة والمبدعة .
			تنظم المؤسسة جلسات العصف الذهني من وقت لآخر لتوليد الأفكار

			الإبداعية .
--	--	--	-------------

## تخزين المعرفة

لا أوافق	محايد	أوافق	العبارة
			يتم تخزين المعرفة من خلال التحفيز والتشجيع للحفاظ على الخبرات .
			يتم تخزين المعرفة في الأرشيف والمستندات .
			لدى المؤسسة أنظمة تقوم من خلالها باسترجاع المعارف.
			تمتلك المؤسسة قواعد بيانات تزود بمعلومات حول الموضوعات المعرفية التعليمية المختلفة.

## توزيع المعرفة

لا أوافق	محايد	أوافق	العبارة
			تقوم المؤسسة بنشر المعرفة في الوقت الملائم لضمان الاستفادة منها.
			نشر المعرفة عن طريق توزيع نشرات داخل المؤسسة .
			توزيع المعرفة من خلال شبكات تساعد الموظفين في الوصول إلى قاعدة البيانات.
			يتم توزيع المعرفة من خلال البريد الإلكتروني ومختلف وسائل الاتصال الاجتماعية .
			يتم توزيع المعرفة من خلال الدوران الوظيفي للموظفين داخل المؤسسة .

## تطبيق المعرفة

لا أوافق	محايد	أوافق	العبارة
			تمتلك المؤسسة وسائل وأساليب تساعد على استخدام المعرفة وتطبيقها .
			تقوم المؤسسة بإلغاء الإجراءات والسياسات كلها التي تحد من قدرتها على تطبيق المعرفة .
			يشكل تطبيق المعرفة أحد أهم أولويات المؤسسة
			يتم تشجيع العاملين على تطبيق المعرفة والاستفادة منها .
			تؤكد المؤسسة باستمرار أهمية استخدام تطبيق المعرفة .

**الملحق (3)**

**Frequency Table**

**R1**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	21	70,0	70,0	70,0
	2	9	30,0	30,0	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

**R2**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	11	36,7	36,7	36,7
	2	12	40,0	40,0	76,7
	3	6	20,0	20,0	96,7
	4	1	3,3	3,3	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

**R3**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	18	60,0	60,0	60,0
	2	9	30,0	30,0	90,0
	3	2	6,7	6,7	96,7
	4	1	3,3	3,3	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

**R4**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	17	56,7	56,7	56,7
	2	8	26,7	26,7	83,3
	3	3	10,0	10,0	93,3
	4	2	6,7	6,7	100,0
Total		30	100,0	100,0	

**X1**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	19	63,3	63,3	63,3
	2	7	23,3	23,3	86,7
	3	4	13,3	13,3	100,0
Total		30	100,0	100,0	

**X2**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	14	46,7	46,7	46,7
	2	13	43,3	43,3	90,0
	3	3	10,0	10,0	100,0
Total		30	100,0	100,0	



**X3**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	17	56,7	56,7	56,7
	2	10	33,3	33,3	90,0
	3	3	10,0	10,0	100,0
Total		30	100,0	100,0	

**X4**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	15	50,0	50,0	50,0
	2	8	26,7	26,7	76,7
	3	7	23,3	23,3	100,0
Total		30	100,0	100,0	

**X5**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	8	26,7	26,7	26,7
	2	17	56,7	56,7	83,3
	3	5	16,7	16,7	100,0
Total		30	100,0	100,0	

X6

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	17	56,7	56,7	56,7
	2	7	23,3	23,3	80,0
	3	6	20,0	20,0	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

X7

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	16	53,3	53,3	53,3
	2	10	33,3	33,3	86,7
	3	4	13,3	13,3	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

X8

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	6	20,0	20,0	20,0
	2	14	46,7	46,7	66,7
	3	10	33,3	33,3	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

**X9**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	11	36,7	36,7	36,7
	2	13	43,3	43,3	80,0
	3	6	20,0	20,0	100,0
Total		30	100,0	100,0	

**X10**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	2	6,7	6,7	6,7
	2	17	56,7	56,7	63,3
	3	11	36,7	36,7	100,0
Total		30	100,0	100,0	

**X11**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	7	23,3	23,3	23,3
	2	15	50,0	50,0	73,3
	3	8	26,7	26,7	100,0
Total		30	100,0	100,0	

**X12**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1	2	6,7	6,7	6,7
2	14	46,7	46,7	53,3
3	14	46,7	46,7	100,0
Total	30	100,0	100,0	

**X13**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1	2	6,7	6,7	6,7
2	13	43,3	43,3	50,0
3	15	50,0	50,0	100,0
Total	30	100,0	100,0	

**X14**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1	1	3,3	3,3	3,3
2	5	16,7	16,7	20,0
3	24	80,0	80,0	100,0
Total	30	100,0	100,0	

**X15**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1	1	3,3	3,3	3,3
2	2	6,7	6,7	10,0

	3	27	90,0	90,0	100,0
Total		30	100,0	100,0	

**X16**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	3	10,0	10,0	10,0
	2	8	26,7	26,7	36,7
	3	19	63,3	63,3	100,0
Total		30	100,0	100,0	

**X17**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	17	56,7	56,7	56,7
	2	9	30,0	30,0	86,7
	3	4	13,3	13,3	100,0
Total		30	100,0	100,0	

**X18**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	26	86,7	86,7	86,7
	2	3	10,0	10,0	96,7
	3	1	3,3	3,3	100,0
Total		30	100,0	100,0	

**X19**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	10	33,3	33,3	33,3
	2	16	53,3	53,3	86,7
	3	4	13,3	13,3	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

**X20**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	6	20,0	20,0	20,0
	2	10	33,3	33,3	53,3
	3	14	46,7	46,7	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

**Y1**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	9	30,0	30,0	30,0
	2	14	46,7	46,7	76,7
	3	7	23,3	23,3	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

**Y2**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	9	30,0	30,0	30,0
	2	13	43,3	43,3	73,3

	3	8	26,7	26,7	100,0
Total		30	100,0	100,0	

Y3

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	8	26,7	26,7	26,7
	2	14	46,7	46,7	73,3
	3	8	26,7	26,7	100,0
Total		30	100,0	100,0	

Y4

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	7	23,3	23,3	23,3
	2	9	30,0	30,0	53,3
	3	14	46,7	46,7	100,0
Total		30	100,0	100,0	

Y5

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	5	16,7	16,7	16,7
	2	19	63,3	63,3	80,0
	3	6	20,0	20,0	100,0
Total		30	100,0	100,0	

Y6

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	5	16,7	16,7	16,7
	2	10	33,3	33,3	50,0
	3	15	50,0	50,0	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

Y7

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	3	10,0	10,0	10,0
	2	10	33,3	33,3	43,3
	3	17	56,7	56,7	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

Y8

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	1	3,3	3,3	3,3
	2	3	10,0	10,0	13,3
	3	26	86,7	86,7	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

Y9

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	7	23,3	23,3	23,3
	2	12	40,0	40,0	63,3



	3	11	36,7	36,7	100,0
Total		30	100,0	100,0	

Y10

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	10	33,3	33,3	33,3
	2	6	20,0	20,0	53,3
	3	14	46,7	46,7	100,0
Total		30	100,0	100,0	

Y11

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	7	23,3	23,3	23,3
	2	13	43,3	43,3	66,7
	3	10	33,3	33,3	100,0
Total		30	100,0	100,0	

Y12

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	7	23,3	23,3	23,3
	2	19	63,3	63,3	86,7
	3	4	13,3	13,3	100,0
Total		30	100,0	100,0	

Y13

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1	10	33,3	33,3	33,3
2	6	20,0	20,0	53,3
3	14	46,7	46,7	100,0
Total	30	100,0	100,0	

Y14

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1	8	26,7	26,7	26,7
2	4	13,3	13,3	40,0
3	18	60,0	60,0	100,0
Total	30	100,0	100,0	

Y15

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1	3	10,0	10,0	10,0
2	11	36,7	36,7	46,7
3	16	53,3	53,3	100,0
Total	30	100,0	100,0	

Y16

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1	9	30,0	30,0	30,0
2	8	26,7	26,7	56,7

	3	13	43,3	43,3	100,0
Total		30	100,0	100,0	

Y17

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	9	30,0	30,0	30,0
	2	7	23,3	23,3	53,3
	3	14	46,7	46,7	100,0
Total		30	100,0	100,0	

Y18

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	13	43,3	43,3	43,3
	2	13	43,3	43,3	86,7
	3	4	13,3	13,3	100,0
Total		30	100,0	100,0	

Y19

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	7	23,3	23,3	23,3
	2	21	70,0	70,0	93,3
	3	2	6,7	6,7	100,0
Total		30	100,0	100,0	

**Y20**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	15	50,0	50,0	50,0
	2	11	36,7	36,7	86,7
	3	4	13,3	13,3	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

**Y21**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	11	36,7	36,7	36,7
	2	14	46,7	46,7	83,3
	3	5	16,7	16,7	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

**Y22**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	11	36,7	36,7	36,7
	2	15	50,0	50,0	86,7
	3	4	13,3	13,3	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

## Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,868	42

## Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation
X1	30	1,50	,731
X2	30	1,63	,669
X3	30	1,53	,681
X4	30	1,73	,828
X5	30	1,90	,662
X6	30	1,63	,809
X7	30	1,60	,724
X8	30	2,13	,730
X9	30	1,83	,747
X10	30	2,30	,596
X11	30	2,03	,718
X12	30	2,40	,621
X13	30	2,43	,626
X14	30	2,77	,504
X15	30	2,87	,434
X16	30	2,53	,681
X17	30	1,57	,728
X18	30	1,17	,461
X19	30	1,80	,664

X20	30	2,27	,785
Y1	30	1,93	,740
Y2	30	1,97	,765
Y3	30	2,00	,743
Y4	30	2,23	,817
Y5	30	2,03	,615
Y6	30	2,33	,758
Y7	30	2,47	,681
Y8	30	2,83	,461
Y9	30	2,13	,776
Y10	30	2,13	,900
Y11	30	2,10	,759
Y12	30	1,90	,607
Y13	30	2,13	,900
Y14	30	2,33	,884
Y15	30	2,43	,679
Y16	30	2,13	,860
Y17	30	2,17	,874
Y18	30	1,70	,702
Y19	30	1,83	,531
Y20	30	1,63	,718
Y21	30	1,80	,714
Y22	30	1,77	,679
Valid N (listwise)	30		

**Correlations**

			AX01	AX02
Pearson	AX01	Correlation Coefficient	1,000	,536**
		Sig. (2-tailed)		,002
		N	30	30
	AX02	Correlation Coefficient	,536**	1,000
		Sig. (2-tailed)	,002	
		N	30	30

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

**Fiabilité**

**Remarques**

Sortie obtenue	25-APR-2017 13:42:59
Commentaires	
Entrée	Jeu de données actif
	Jeu_de_données6
Filtre	<sans>
Pondération	<sans>
Fichier scindé	<sans>
N de lignes dans le fichier de travail	30
Entrée de la matrice	

Gestion des valeurs manquantes	Définition de la valeur manquante	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme étant manquantes.
	Observations utilisées	Les statistiques reposent sur l'ensemble des observations dotées de données valides pour toutes les variables dans la procédure.
	Syntaxe	<p>RELIABILITY</p> <p>/VARIABLES=X1 X2 X3 X4 X5 X6 X7 X8 X9 X10 X11 X12 X13 X14 X15 X16 X17 X18 X19 X20 Y1 Y2 Y3 Y4 Y5 Y6 Y7 Y8 Y9 Y10 Y11 Y12 Y13 Y14 Y15 Y16 Y17 Y18 Y19 Y20 Y21 Y22</p> <p>/SCALE('ALL VARIABLES') ALL</p> <p>/MODEL=ALPHA.</p>
Ressources	Temps de processeur	00:00:00.00
	Temps écoulé	00:00:00.01

## Echelle : ALL VARIABLES

### Récapitulatif de traitement des observations

	N	%
Observations Valide	30	100.0
Exclue <sup>a</sup>	0	.0
Total	30	100.0

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



**Statistiques de fiabilité**

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.868	42

**Corrélations**

**Remarques**

Sortie obtenue	25-APR-2017 13:43:35
Commentaires	
Entrée	Jeu de données actif
	Jeu_de_données6
Filtre	<sans>
Pondération	<sans>
Fichier scindé	<sans>
N de lignes dans le fichier de travail	30
Gestion des valeurs manquantes	Définition de la valeur manquante
	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme étant manquantes.
	Observations utilisées
	Les statistiques associées à chaque paire de variables sont basées sur l'ensemble des observations contenant des données valides pour cette paire.
	Syntaxe
	CORRELATIONS
	/VARIABLES=H Y
	/PRINT=TWOTAIL NOSIG
	/MISSING=PAIRWISE.
Ressources	Temps de processeur
	00:00:00.03
	Temps écoulé
	00:00:00.06

**Corrélations**

		H	Y
H	Corrélation de Pearson	1	.564**
	Sig. (bilatérale)		.001
	N	30	30
Y	Corrélation de Pearson	.564**	1
	Sig. (bilatérale)	.001	
	N	30	30

\*\* . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

**Corrélations**

**Remarques**

Sortie obtenue		25-APR-2017 13:44:22
Commentaires		
Entrée	Jeu de données actif	Jeu_de_données6
	Filtre	<sans>
	Pondération	<sans>
	Fichier scindé	<sans>
	N de lignes dans le fichier de travail	30
Gestion des valeurs manquantes	Définition de la valeur manquante	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme étant manquantes.
	Observations utilisées	Les statistiques associées à chaque paire de variables sont basées sur l'ensemble des observations contenant des données valides pour cette paire.

		Syntaxe	CORRELATIONS
			/VARIABLES=Y K
			/PRINT=TWOTAIL NOSIG
			/MISSING=PAIRWISE.
Ressources	Temps de processeur	00:00:00.02	
	Temps écoulé	00:00:00.05	

**Corrélations**

		Y	K
Y	Corrélation de Pearson	1	.416 <sup>*</sup>
	Sig. (bilatérale)		.022
	N	30	30
K	Corrélation de Pearson	.416 <sup>*</sup>	1
	Sig. (bilatérale)	.022	
	N	30	30

\*. La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

**Corrélations**

**Remarques**

Sortie obtenue		25-APR-2017 13:44:41
Commentaires		
Entrée	Jeu de données actif	Jeu_de_données6
	Filtre	<sans>
	Pondération	<sans>
	Fichier scindé	<sans>
	N de lignes dans le fichier de travail	30

Gestion des valeurs manquantes	Définition de la valeur manquante	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme étant manquantes.
	Observations utilisées	Les statistiques associées à chaque paire de variables sont basées sur l'ensemble des observations contenant des données valides pour cette paire.
	Syntaxe	CORRELATIONS  /VARIABLES=Y M  /PRINT=TWOTAIL NOSIG  /MISSING=PAIRWISE.
Ressources	Temps de processeur	00:00:00.03
	Temps écoulé	00:00:00.07

**Corrélations**

		Y	M
Y	Corrélation de Pearson	1	.135
	Sig. (bilatérale)		.477
	N	30	30
M	Corrélation de Pearson	.135	1
	Sig. (bilatérale)	.477	
	N	30	30

## Corrélations

### Remarques

	Sortie obtenue	25-APR-2017 13:45:04
	Commentaires	
Entrée	Jeu de données actif	Jeu_de_données6
	Filtre	<sans>
	Pondération	<sans>
	Fichier scindé	<sans>
	N de lignes dans le fichier de travail	30
Gestion des valeurs manquantes	Définition de la valeur manquante	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme étant manquantes.
	Observations utilisées	Les statistiques associées à chaque paire de variables sont basées sur l'ensemble des observations contenant des données valides pour cette paire.
	Syntaxe	CORRELATIONS /VARIABLES=Y HW /PRINT=TWOTAIL NOSIG /MISSING=PAIRWISE.
Ressources	Temps de processeur	00:00:00.03
	Temps écoulé	00:00:00.03

### Corrélations

	Y	HW
Y	Corrélation de Pearson	1
	Sig. (bilatérale)	.553**
		.002
N	30	30

HW	Corrélation de Pearson	.553**	1
	Sig. (bilatérale)	.002	
	N	30	30

\*\* . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

## Corrélations

### Remarques

	Sortie obtenue	25-APR-2017 13:45:53
	Commentaires	
Entrée	Jeu de données actif	Jeu_de_données6
	Filtre	<sans>
	Pondération	<sans>
	Fichier scindé	<sans>
	N de lignes dans le fichier de travail	30
Gestion des valeurs manquantes	Définition de la valeur manquante	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme étant manquantes.
	Observations utilisées	Les statistiques associées à chaque paire de variables sont basées sur l'ensemble des observations contenant des données valides pour cette paire.
	Syntaxe	CORRELATIONS /VARIABLES=KT Y /PRINT=TWOTAIL NOSIG /MISSING=PAIRWISE.
Ressources	Temps de processeur	00:00:00.08
	Temps écoulé	00:00:00.08

## Corrélations

		KT	Y
KT	Corrélation de Pearson	1	.125
	Sig. (bilatérale)		.511
	N	30	30
Y	Corrélation de Pearson	.125	1
	Sig. (bilatérale)	.511	
	N	30	30

## Régression

## Remarques

Sortie obtenue	27-APR-2017 19:11:00
Commentaires	
Entrée	Jeu de données actif
	Jeu_de_données1
Filtre	<sans>
Pondération	<sans>
Fichier scindé	<sans>
N de lignes dans le fichier de travail	30
Gestion des valeurs manquantes	Définition de la valeur manquante
	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme étant manquantes.
	Observations utilisées
	Les statistiques sont basées sur des observations dépourvues de valeurs manquantes dans les variables utilisées.

	Syntaxe		REGRESSION
			/MISSING LISTWISE
			/STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA
			/CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)
			/NOORIGIN
			/DEPENDENT Y
			/METHOD=ENTER H KIAD TIC HAWAF KITA.
Ressources	Temps de processeur	00:00:00.05	
	Temps écoulé	00:00:00.07	
	Mémoire requise		3612 octets
	Mémoire supplémentaire obligatoire pour les tracés résiduels		0 octets

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

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	KITA, HAWAF, KIAD, TIC, H <sup>b</sup>		Introduire

a. Variable dépendante : Y

b. Toutes les variables demandées ont été introduites.



## Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	.874 <sup>a</sup>	.763	.714	4.3827

a. Prédicteurs : (Constante), KITA, HAWAF, KIAD, TIC, H

ANOVA<sup>a</sup>

Modèle	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1 Régression	1485.011	5	297.002	15.463	.000 <sup>b</sup>
Résidus	460.989	24	19.208		
Total	1946.000	29			

a. Variable dépendante : Y

b. Prédicteurs : (Constante), KITA, HAWAF, KIAD, TIC, H

Coefficients<sup>a</sup>

Modèle	المعاملات الغير معيارية		المعاملات المعيارية	t	Sig.
	B	الخطأ المعياري	Bêta		
1 الثابت	-12.249-	7.878		-1.555-	.133
الهيكل التنظيمي	3.121	.599	.619	5.213	.000
القيادة الإدارية	1.435	.418	.353	3.437	.002
نظام المعلومات	-.143-	.517	-.030-	-.276-	.785
نظام الحوافز	1.695	.471	.407	3.602	.001
القيم التنظيمية	1.908	.595	.369	3.207	.004

a. Variable dépendante : Y

ONEWAY R1 R2 R3 R4 BY Y

/MISSING ANALYSIS.

### Unidirectionnel

#### Remarques

	Sortie obtenue	27-APR-2017 19:18:08
	Commentaires	
Entrée	Jeu de données actif	Jeu_de_données1
	Filtre	<sans>
	Pondération	<sans>
	Fichier scindé	<sans>
	N de lignes dans le fichier de travail	30
Gestion des valeurs manquantes	Définition de la valeur manquante	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme étant manquantes.
	Observations utilisées	Les statistiques de chaque analyse sont basées sur les observations dépourvues de données manquantes dans les variables de l'analyse.
	Syntaxe	ONEWAY R1 R2 R3 R4 BY Y  /MISSING ANALYSIS.
Ressources	Temps de processeur	00:00:00.00
	Temps écoulé	00:00:00.01

#### ANOVA

	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.	
R1	Intergroupes	3.800	15	.253	1.419	.259
	Intragroupes	2.500	14	.179		
	Total	6.300	29			
R2	Intergroupes	14.033	15	.936	1.965	.107
	Intragroupes	6.667	14	.476		
	Total	20.700	29			
R3	Intergroupes	12.383	15	.826	2.274	.066
	Intragroupes	5.083	14	.363		
	Total	17.467	29			
R4	Intergroupes	20.083	15	1.339	4.090	.006
	Intragroupes	4.583	14	.327		
	Total	24.667	29			

الفهرس

الفهرس:

I.....	الإهداء
II.....	تشكراته
III.....	المخلص
V.....	قائمة المحتويات
VI.....	قائمة الجداول
VII.....	قائمة الأشكال البيانية
VII.....	قائمة الملاحق
1.....	الفصل الأول: مدخل نظري لإدارة المعرفة والثقافة التنظيمية
2.....	تمهيد
3.....	المبحث الأول: الأدبيات النظرية لإدارة المعرفة والثقافة التنظيمية
3.....	المطلب الأول : مفاهيم أساسية حول إدارة المعرفة
3.....	الفرع الأول : تعريف إدارة المعرفة وأهميتها
4.....	الفرع الثاني : عمليات إدارة المعرفة ومتطلبات تطبيقها
6.....	الفرع الثالث : نماذج إدارة المعرفة
9.....	المطلب الثاني : ماهية الثقافة التنظيمية
10.....	الفرع الأول : تعريف الثقافة التنظيمية وأهميتها
11.....	الفرع الثاني : مكونات الثقافة التنظيمية ومستوياتها
12.....	الفرع الثالث : محددات الثقافة التنظيمية وأبعادها
14.....	المطلب الثالث : أثر الثقافة التنظيمية على تطبيق إدارة المعرفة
15.....	المبحث الثاني : الدراسات السابقة المتعلقة بإدارة المعرفة والثقافة التنظيمية
15.....	المطلب الأول : الدراسات المتعلقة بإدارة المعرفة
16.....	المطلب الثاني : الدراسات المتعلقة بالثقافة التنظيمية
18.....	المطلب الثالث : موقع الدراسة الحالية من الدراسات السابقة
20.....	خلاصة الفصل
21.....	الفصل الثاني: دراسة ميدانية لمؤسسة البناء للجنوب الشرقي ورقلة
22.....	تمهيد
23.....	المبحث الأول: طريقة وأدوات الدراسة
23.....	المطلب الأول: طريقة جمع البيانات
23.....	الفرع الأول : مجتمع الدراسة واختيار العينة
23.....	الفرع الثاني: متغيرات الدراسة
23.....	الفرع الثالث: تلخيص معطيات الدراسة
24.....	المطلب الثاني: الأدوات والأساليب المستخدمة في الدراسة

24	الفرع الأول: أداة الدراسة
25	الفرع الثاني: الأساليب الإحصائية المستخدمة
25	الفرع الثالث: ثبات وصدق أداة الدراسة
26	المبحث الثاني: عرض ومناقشة نتائج الدراسة
26	المطلب الأول: عرض نتائج الدراسة
26	الفرع الأول: عرض النتائج المتعلقة بالخصائص الديمغرافية للعينة
28	الفرع الثاني : عرض النتائج المتعلقة بأبعاد الثقافة التنظيمية
35	الفرع الثالث : عرض النتائج المتعلقة بعمليات إدارة المعرفة
42	الفرع الرابع: عرض النتائج المتعلقة بعلاقة أبعاد الثقافة التنظيمية بإدارة المعرفة
44	المطلب الثاني : اختبار فرضيات الدراسة ومناقشة النتائج
50	خلاصة الفصل
52	الخاتمة
55	قائمة المراجع
59	الملاحق