



جامعة قاصدي مرباح ورقلة - الجزائر -  
كلية العلوم الإقتصادية و العلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

مذكرة مقدمة لإستكمال متطلبات شهادة الماستر أكاديمي، الطور الثاني

في ميدان :علوم اقتصادية وعلوم التسيير وعلوم تجارية

قسم : علوم التسيير

التخصص: إدارة أعمال

من إعداد الطالبة: باية معاش

بعنوان

# أثر المناخ التنظيمي على إدارة المعرفة

دراسة عينة من المؤسسات الإقتصادية بورقلة

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ: 2017/05/14

أمام اللجنة المكونة من السادة:

- 1- الأستاذ/مناصرية رشيد (أستاذ محاضر -أ-، جامعة قاصدي مرباح ورقلة) (رئيسا)
- 2-الأستاذ: سعيد هتهات (أستاذ مساعد-أ-جامعة قاصدي مرباح ورقلة) (مشرفا ومقررا)
- 3-الأستاذ/بن شويحة بشير (أستاذ ..... ، جامعة قاصدي مرباح ورقلة) (مناقشا)

السنة الجامعية : 2016-2017





جامعة قاصدي مرباح ورقلة - الجزائر -  
كلية العلوم الإقتصادية و العلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

مذكرة مقدمة لإستكمال متطلبات شهادة الماستر أكاديمي، الطور الثاني

في ميدان :علوم اقتصادية وعلوم التسيير وعلوم تجارية

قسم : علوم التسيير

التخصص: ادارة أعمال

من إعداد الطالبة :باية معاش

بعنوان

# أثر المناخ التنظيمي على إدارة المعرفة

دراسة عينة من المؤسسات الإقتصادية بورقلة

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ: 2017/05/14

أمام اللجنة المكونة من السادة:

- 1- الأستاذ/مناصرية رشيد (أستاذ محاضر أ- ، جامعة قاصدي مرباح ورقلة) (رئيسا)
- 2-الأستاذ: سعيد هتهات (أستاذ مساعد-أ-جامعة قاصدي مرباح ورقلة) (مشرفا ومقررا)
- 3-الأستاذ/بن شويحة بشير (أستاذ ..... ، جامعة قاصدي مرباح ورقلة) (مناقشا)

السنة الجامعية : 2016-2017



# إهداء

إلى كل من له الفضل علي بعد الله عز وجل اهدي هذا العمل  
إلى كل فكر خالص تواق إلى العلم ومن أجل العلم وكفى....  
إلى كل نفس عظيمة تواق إلى الحكمة و المعرفة.....  
إلى كل عقل حصين تواق إلى البحث عن الحقيقة فيما بدا و خفي....  
إلى اعز ما لدي في هذا الوجود،  
إلى من سقاني الأمل والصفاء. ....وقال لي يوما أن العلم نور وضياء أبي العزيز  
إلى من عملت لأجل تربيتي. ....وجهدت لأجل إحقاق أمنيتي أُمي العزيزة ثمرة جهدي  
وأن يمتعهما بالصحة والعافية وأن يطيل في عمرهما ويجعل عاقبتهما جنة عرضها السماوات  
والأرض وأن يكتب  
أجر هذا العمل في ميزان حسناتهما  
إلى أخواتي اللواتي يشاركنني بسمة الحياة  
إلى زوج أختي، يعقوب  
إلى الصغار شموع البيت محمد ياسين، زكريا، فاطمة، باتول  
إلى كل من عرفني بإخلاص، إلى كل الأهل والأقارب...  
إلى رفيقتايا في الدرب سهيلة و حورية .  
إلى الأمل الضائع الذي لم أنسى أنك كنت البداية وكنت النهاية رغم الأسى والمحن،  
فستبقى أنت الكلمة  
الصادقة والبسمة البريئة في قاموس هذا الوجود  
إلى زميلتي في العمل سعاد خنوس و كل عمال هيئة التفتيش الولائية  
إلى كل من أحب لي النجاح والخير في دراستي، إلى كل من أملك له مكانة في قلبي  
إلى من نساهم قلبي و لم ينسأهم قلبي  
إلى كل هؤلاء من أعماق قلبي أهدىكم هذا العمل

بإية معاش



# تَشْكُرَات

نشكر الله عزّ وجلّ القدير الذي أعانني في إنجاز هذا العمل العلمي، واتقدم بالشكر الجزيل إلى كل من ساعدني من قريب أو بعيد ولو بابتسامة. كما أتقدم بعميق شكري وخالص تقديري إلى الأساتذة الأفاضل وأخص بالذكر الأستاذ "سعيد هتهات" الذي كان له الفضل علي بعد الله عز و جل في التوجيه و متابعة هذا العمل.

كما لا أنسى كل من الأستاذ مزياني الوناس و الأستاذ مناصرية رشيد و الأستاذ عرابية الحاج و الأستاذ معراج الهواري و لا يسعني أن أنسى الأساتذة الذين قاموا بتحكيم الاستبيان

كما أقدم جزيل شكري الى مديري في العمل بادو بوعلام على وقوفه معي و معاملته الطيبة و محمد عامل مكتبة كلية العلوم الاجتماعية على مساعدته لي في تحصيل المراجع و بن ساسي محمد ياسين و الدكتور بن الزوخ فاتح و كريمة و الدكتور بن الصغير محمد و محمد قبائلي و الدكتور أحمد بوبكر و زميلتي في الدراسة التي وقفت إلى جانبي في الدراسة الميدانية كلثوم خضير جزاها الله خيرا

وكذلك جزيل الشكر و الإمتان إلى كل من عمال مؤسسة الوحدة العملية لإتصالات ورقلة و المؤسسة العمومية الإستشفافية سليمان عميرات تقرت و عيادة الضياء ورقلة

بِأَيِّ مَعِاشٍ

## الملخص:

تهدف الدراسة للتعرف على أثر المناخ التنظيمي على إدارة المعرفة لعينة من المؤسسات الاقتصادية بمدينة ورقلة ، حيث إعتدنا على 3 مؤسسات ، وقد تمثلت في مؤسسة الوحدة العملية للإتصالات ورقلة، و المستشفى العمومية سليمان عميرات تقرت و عيادة الضياء و رقلة كعينة، حيث تم الإعتماد على الإستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات الأولية وطبقت على عينة مستهدفة و التي تمثلت في العاملين في المجال الإداري بلغ عددهم 90 .

كما تم إستخدام البرنامج الاحصائي spss في معالجة وتحليل بيانات الدراسة بالإعتماد على المتوسط الحسابي ، و الإنحراف المعياري ، و معامل الارتباط ، وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أهمها : أنه يوجد تأثير إيجابي للمناخ التنظيمي على إدارة المعرفة بقوة (0.72)،وجود إختلاف ذو دلالة إحصائية في المناخ التنظيمي ما بين المؤسسات الإقتصادية ا و هذا يرجع إلى الإختلاف في نمط التنظيم و القيادة و الإتصال.

الكلمات المفتاحية: مناخ تنظيمي، معرفة، إدارة المعرفة .

## Résumé :

L'étude vise à identifier l'impact du climat réglementaire sur l'efficacité de l'application de la gestion des connaissances, où nous comptons sur trois institutions, et Kdtmthel dans l'unité des communications pratique Ouargla et l'hôpital public Suleiman Amirat Touggourt En ce qui concerne le secteur privé VTM compter sur la clinique échantillon Diaa Ouargla, où il se fiait sur le questionnaire comme un outil clé pour la collecte des données brutes et appliquée à l'échantillon cible, qui sont les travailleurs de la région administrative numéro 90.

A également été utilisé version spss logiciel statistique 20 dans le traitement et l'analyse des données de l'étude en fonction de la moyenne arithmétique et écart-type et le coefficient de corrélation, l'étude a révélé un grand nombre de résultats les plus importants: qu'il ya un impact positif du climat organisationnel sur la gestion des connaissances fortement (0,72), la présence de une différence statistiquement significative dans le climat réglementaire, et cela est dû à la différence dans le modèle d'organisation et de leadership et de communication.

**Mots-clés:** climat organisationnel, la connaissance, la gestion des connaissances,



## قائمة المحتويات

الصفحة	البيان
I	الاهداء
II	الشكر
III	ملخص الدراسة
IV	قائمة المحتويات
V	قائمة الجداول
V	قائمة الاشكال
VI	قائمة الملاحق
أ	مقدمة
	<b>الفصل الاول : الادبيات النظرية و التطبيقية للمناخ التنظيمي و ادارة المعرفة</b>
02	تمهيد الفصل
03	<b>المبحث الاول : الاطار النظري للمناخ التنظيمي و ادارة المعرفة</b>
17	<b>المبحث الثاني : الادبيات التطبيقية</b>
24	خلاصة الفصل
	<b>الفصل الثاني : الدراسة الميدانية لتطبيق إدارة المعرفة و المناخ التنظيمي</b>
26	تمهيد الفصل
27	<b>المبحث الأول : الطريقة والأدوات المستعملة في الدراسة</b>
32	<b>المبحث الثاني : نتائج الدراسة الميدانية تحليلها تفسيرها ومناقشتها</b>
53	خلاصة الفصل
55	الخاتمة
58	المراجع
75	الفهرس



## قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
21	موقع الدراسة الحالية من الدراسة السابقة	1-1
28	مجتمع الدراسة	1-2
29	العينة المختارة	2-2
30	الإحصائيات الخاصة بمجموع إستثمارات الإستبيان	3-2
31	مقياس ليكارت الثلاثي	4-2
31	ليكارت الثلاثي لمستوى الفقرات	5-2
33	مستويات تطبيق عناصر ادارة المعرفة	6-2
37	إستراتيجية لتوفير مناخ إيجابي في المؤسسات محل الدراسة	7-2
37	نشاطات إدارة المعرفة	8-2
38	أكثر عناصر إدارة المعرفة المطبقة	9-2
39	مستويات تطبيق عناصر ادارة المعرفة	10-2
43	معامل الارتباط لبيرسون	11-2
44	الارتباط بين عناصر المتغيرين	12-2
49	المتوسط الحسابي لأبعاد المناخ التنظيمي و عناصر إدارة المعرفة في كل من القطاعين	13-2
51	جدول إختبار ANOVA	14-2

## قائمة الأشكال البيانية

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
06	ابعاد المناخ التنظيمي	1-1
08	العوامل المؤثرة في المناخ التنظيمي	2-1
13	نموذج ماركوردت	3-1
14	نموذج ويچ	4-1
28	متغيرات الدراسة	1-2
37	إستراتيجية لتوفير مناخ إيجابي في المؤسسات محل الدراسة	2-2

## قائمة الملاحق

الصفحة	عنوان الملحق	رقم الملحق
62	إستمارة الإستبيان	01
66	قائمة الأساتذة المحكمين	02
67	الهيكل التنظيمي للمديرية العملية للإتصالات ورقة	03
68	الهيكل التنظيمي للمؤسسة العمومية سليمان عميرات تقرت	04
69	الهيكل التنظيمي لعيادة الضياء ورقة	05
70	الإحصائيات الخاصة بإستثمارات الإستبيان	06
70	معامل ألفا كرومباخ	07
71	جدول إختبار T	08

مقدمة

توطئة :

شهد العالم خلال السنوات الأخيرة تطورات عديدة مست مختلف المجالات سواء الاقتصادية، الاجتماعية، السياسية، التكنولوجية، و الثقافية، مما جعل المؤسسات المعاصرة على اختلاف أنواعها تواجه عدة تحديات كالتطور التكنولوجي للوسائل، الأمر الذي أوجب عليها ضرورة التكيف و التأقلم مع هذه التطورات. و كذلك على المستوى الاداري اذ برز الاهتمام بادارة المعرفة تنامي الحاجة الى معرفة الادارة سواء من جهة العامل أو العمليات (السياسة، الاجراءات ووثائق العمل، الية العمل) من خلال ما يعرف بادارة المعرفة . لذلك ركزت المؤسسات في القطاع العام و الخاص على التعامل مع الادارة لكونها أصبحت المحرك الرئيسي للأداء الاقتصادي، خاصة أنه بات ينظر للمعرفة على أنها حجر الأساس لبقاء و تطور هذه المؤسسات في استخدام مواردها بفعالية مما يؤدي الى الابتكار و أداء أفضل، و المؤسسة التي تمتلك قدرات في إدارة المعرفة تكون أقدر على إستخدام مواردها المتاحة بفعالية، مما يؤدي إلى الإبتكار والأداء الأفضل، لذا ينظر إلى المعرفة لدى المؤسسات بأنها موجودات إستراتيجية، يعتمد لنجاحها بشكل كبير على إستثمار هذه الموجودات، وقابليتها على جمع المعرفة وإنتاجها والحفاظ عليها ونشرها.

ويعد ربط ادارة المعرفة بالمناخ التنظيمي من الموضوعات الحديثة، حيث ظهرت محاولة لقياس العلاقة بينهما في ظل التغيرات البيئية و الاقتصادية و الاجتماعية و الساسية السريعة على المستويين المحلي و العالمي، حيث تمثل ادارة المعرفة بما تقوم عليه من تهيئة المناخ التنظيمي الحد الفاصل بين النجاح و الاخفاق، فعلى أساسها تبنى عملية وضع و اتخاذ القرارات المهمة .

تؤكد العديد من الدراسات و البحوث أهمية التعرف على ماهية و طبيعة المناخ التنظيمي السائد بأبعاده في أية مؤسسة بالمقابل كذلك أهمية إدارة المعرفة والتكنولوجيا لها اثر هام على مواكبة التغيرات بالمؤسسة وبقائها.

لذلك جاءت هذه الدراسة لظهار أثر المناخ التنظيمي على ادارة المعرفة ومن خلال ذلك يمكننا طرح الاشكال التالي:

ما مدى تأثير المناخ التنظيمي على ادارة المعرفة حسب عينة من المؤسسات الاقتصادية ؟



## التساؤلات الفرعية :

1. ماهو مستوى تقييم تطبيق عناصر المناخ التنظيمي في مؤسسات الإقتصادية محل الدراسة ؟
2. كيف نقيم واقع إدارة المعرفة في المؤسسات محل الدراسة ؟
3. ماهي جوانب المناخ التنظيمي في المؤسسات الجزائرية الأكثر إسهاما في إدارة المعرفة ؟
4. فيما تتمثل نشاطات إدارة المعرفة التي تركز عليها المؤسسات الجزائرية ؟

## فرضيات الدراسة :

- 1- تهتم المؤسسات الجزائرية أكثر بتطبيق المناخ التنظيمي من حيث الهيكل التنظيمي و نظام الحوافز و تحمل المشاركة في صنع القرار
- 2- تهتم المؤسسات الجزائرية أكثر بعنصر تطبيق المعرفة و نقلها بينما تحمل جانب إكتشاف المعرفة
- 3- يعتبر المناخ التنظيمي للحوافز أكثر إسهاما في إدارة المعرفة في المؤسسات الجزائرية محل الدراسة
- 4- تركز المؤسسات الجزائرية على إدارة الوثائق و تشجيع ثقافة المعرفة بتبادل المعلومات

## مببرات اختيار الدراسة :

- 1- حداثة الموضوع و تناسبه مع التخصص؛
- 2- التعرف على أهمية المناخ التنظيمي على ادارة المعرفة ؛
- 3- الاهتمام بادارة المعرفة أصبح من أولويات المؤسسات المعاصرة خاصة المؤسسات الجزائرية؛
- 4- الأهمية البالغة و قيمة هذا الموضوع في ظل هذه التحولات التكنولوجية المتسارعة؛
- 5- محاولة الالمام أكثر بجوانب الموضوع بالبحث و الدراسة ؛

## أهداف الدراسة و أهميتها :

### أهداف الدراسة : يسعى هذا البحث الى :

- ✓ معرفة مدى تأثير المناخ التنظيمي على ادارة المعرفة
- ✓ تشخيص واقع ادارة المعرفة و المناخ التنظيمي في المؤسسات الإقتصادية
- ✓ معرفة مستوى أبعاد المناخ التنظيمي
- ✓ معرفة واقع عمليات ادارة المعرفة
- ✓ مدى وجود علاقة ذات دلالة احصائية بين أبعاد المناخ التنظيمي و عمليات ادارة المعرفة



## أهمية الدراسة :

الأهمية العلمية : حيث تكمن الأهمية العلمية لهذه الدراسة من خلال تناولها موضوعا يعد حديثا نسبيا وهاما في مجال التطوير التنظيمي، والمتعلق بإدارة المعرفة وعلاقة المناخ التنظيمي بتطبيقها.

2- الأهمية العملية : وتكمن الأهمية العملية للدراسة حول معرفة دور المناخ التنظيمي السائد في تطبيق إدارة

المعرفة بمؤسسة

## حدود الدراسة

-المجال المكاني : كان الإطار المكاني للدراسة الميدانية في مؤسسات المديرية العملية لإتصالات ورقلة،

المؤسسة العمومية الإستشفائية سليمان عميرات تقرت ، عيادة الضياء ورقلة

-المجال الزمني : تمت الدراسة في الثلاثي الأول من سنة 2017.

-المجال الموضوعي : حيث اقتصرت الدراسة على المناخ التنظيمي و ادارة المعرفة، و علاقة المناخ التنظيمي

بادارة المعرفة

-الحدود البشرية : للاجابة على عبارات الاستبيان الموجه تم التوجه الى عمال مؤسسة المديرية العملية

لإتصالات ورقلة و المؤسسة العمومية الإستشفائية سليمان عميرات تقرت، عيادة الضياء

## منهج الدراسة والأدوات المستخدمة:

بالنسبة للجانب النظري اعتمدنا المنهج الوصفي، بالرجوع الى الكتب و المجلات و المذكرات و مختلف الوثائق التي

لها الصلة بالموضوع بالإضافة إلى الانترنت باعتبارها فضاء واسع للحصول على المعلومات.

-أما الجانب التطبيقي فتم الاعتماد على:

- الاستبيان : استخدمنا في جمع بيانات البحث قمنا بتوظيف استمارة تتألف من 32سؤال موزعة على محورين

- المحور الأول : يضم المناخ التنظيمي

-المحور الثاني: يشمل ادارة المعرفة .

## صعوبات الدراسة

- رفض بعض المؤسسات تلبية رغباتنا في ملئ استمارة الاستبيان؛

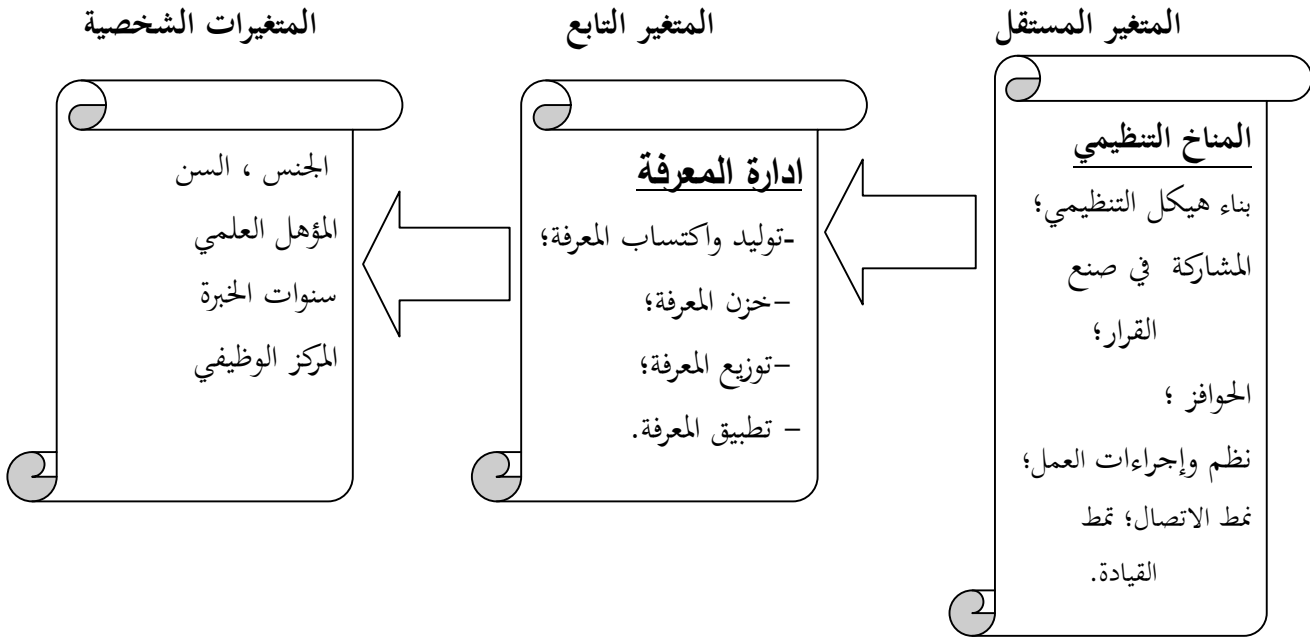
- حداثة الموضوع وعدم فهم أغلب الموظفين للمتغيريين .

## هيكل الدراسة

**الفصل الأول:** تناول أدبيات المناخ التنظيمي و إدارة المعرفة حيث تم تقسيم الفصل إلى مبحثين، المبحث الأول خصص ( للتعرف على كل من المناخ التنظيمي و إدارة المعرفة، والعلاقة بينهما) ، أما المبحث الثاني فيتعلق بالدراسات السابقة بكلا اللغتين العربية او الأجنبية، وموقع الدراسة الحالية من الدراسات السابقة.

**أما الفصل الثاني :** تم تخصيصه للدراسة الميدانية التي قسمت بدورها إلى مبحثين أساسيين، المبحث الأول خصص لمعرفة مجتمع عينة الدراسة والطريقة والأدوات المستخدمة في الدراسة، أما المبحث الثاني يتعلق بالنتائج ومناقشة المعطيات.

## نموذج الدراسة



## الفصل الأول:

الأدبيات النظرية و التطبيقية للمناخ التنظيمي  
و إدارة المعرفة



## تمهيد

يتطلب نجاح المؤسسة في الوصول لأهدافها المنشودة الى بروز مجموعة من المتغيرات التي تؤثر على نجاحها من أهمها المناخ التنظيمي و الذي يعكس شخصية المؤسسة .

و تزيد أهمية و جود مناخ تنظيمي ملائم في ظل التغيرات البيئية السريعة التي تعيشها المؤسسات و المنافسة الشديدة و الدخول إلى العولمة، و التغير التكنولوجي السريع، إلى سعي المؤسسات إلى اكتساب مناخ تنظيمي من خلال بناء هيكلها التنظيمي، نمط الاتصال، الحوافز .....

و في المقابل كذلك فان أهم مقومات نجاح المؤسسات هو قدرتها على مواكبة المتغيرات و الحفاظ على مكانتها و يبرز ذلك من خلال إدارة المعرفة، فقد أدى التراكم الهائل للمعلومات الى و جود الحاجة الى تنظيمها و إدارتها، باعتبار هذه الأخيرة مورد استراتيجي مهم، عن طريق توظيف رصيد كامل من الذكاء الجماعي للاستفادة القصوى منها في تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة و مساعدتها على اتخاذ القرار .

حيث سيتم التطرق في هذا الفصل الى :

المبحث الأول: الأدبيات النظرية للمناخ التنظيمي و ادارة المعرفة

المبحث الثاني : الدراسات السابقة

## المبحث الأول: الأدبيات النظرية للمناخ التنظيمي و إدارة المعرفة

يعد المناخ التنظيمي من المصطلحات التنظيمية المهمة في بيئة العمل الداخلية التي واكبت التطورات الحاصلة، وإدارة المعرفة هي عنصر هام يساعد في تنظيم و إعطاء المعلومات دقيقة لإعطاء صورة أوضح للمؤسسة.

### المطلب الأول: الإطار المفاهيمي للمناخ التنظيمي

لقد تطور هذا المفهوم و تبلور في إطار الفكر الإداري المعاصر و اختلف العديد من الباحثين حول إعطاء مفهوم واحد و دقيق حول المناخ التنظيمي.

#### الفرع الأول: ماهية المناخ التنظيمي

**1- تعريف المناخ التنظيمي:** تعددت مفاهيم المناخ التنظيمي من باحث إلى آخر و كانت هناك عديد المحاولات للوصول إلى مفهوم شامل منها:

-عرفه (تم و بتوسن) بأنه الاتجاهات السائدة و القيم و المعايير و المشاعر التي يمتلكها الأفراد بشأن المنظمة التي يعملون فيها .<sup>1</sup>

-مجموعة القوانين و الأنظمة و الأساليب و السياسات التي تحكم سلوك الأفراد في تنظيم معين، كما أنها تميز التنظيم عن غيره من التنظيمات الأخرى، فهناك مناخ ديمقراطي و آخر ديكتاتوري، وذلك حسب خصائصه.<sup>2</sup>

ومما سبق يمكن تعريف المناخ التنظيمي بأنه:

تلك الشخصية التي تتميز بها المؤسسة من حيث نوع العلاقة السائدة داخلها و طرق اتخاذ القرار فيها، حيث أن تلك الشخصية تتمثل في مجموعة الخصائص التي تميز إحداها عن غيرها، و التي تؤثر في سلوك الأفراد، وهو نتاج تفاعل مجموعة من العوامل التنظيمية .

<sup>1</sup> محمد حسن حمادات، المناخ التنظيمي، دار الفجر للنشر و التوزيع، القاهرة، مصر، 2010، ص15.

<sup>2</sup> أحمد اسماعيل عبد الصفار، أثر المناخ التنظيمي في الأداء و الميزة التنافسية، دراسة ميدانية على المصارف التجارية الأردنية، مجلة الادارة و الاقتصاد، العدد السابع و السبعون، 2009، ص 72.

## 2- أنواع المناخ التنظيمي

أخذت فكرة المناخ التنظيمي طريقها إلى الظهور مع مطلع الستينات من القرن الماضي ومنذ ذلك الحين وهي تحظى باهتمام العديد من الباحثين، خاصة في نظرية التنظيم والسلوك التنظيمي، حيث أصبح هذا الموضوع من الموضوعات المهمة، التي تستحوذ على اهتمام الباحثين في مجال الإدارة نظرا لتأثيره على العديد من المتغيرات المتعلقة بسلوك العنصر البشري، هناك تصنيفات عديدة للمناخ التنظيمي نذكر منها:

### 2-1) المناخ المفتوح

يتمتع الأفراد في هذا النوع من المناخ التنظيمي بروح معنوية عالية، حيث يعمل العاملون معا دون شكوى أو ملل، ويقوم المدير بتسهيل إنجاز الموظفين لأعمالهم دون إرهاقهم بالروتين، وترتبط بينهم علاقات اجتماعية وثيقة، وفي هذا المناخ يتم إنجاز العمل، وإشباع الحاجات الاجتماعية للعاملين بسهولة ويسر، دون أن يطغى أحدهما على الآخر، ويسود هذا المناخ السلوك الصادق من جميع العاملين والروح المعنوية المرتفعة؛<sup>1</sup>

### 2-2) المناخ المغلق

وهو نقيض المناخ المفتوح، حيث يسود هذا النوع من المناخ الفتور، وذلك لعدم تمكن العاملين من إشباع حاجاتهم الاجتماعية، وكذلك لعدم إحساسهم بالرضا لإنجاز العمل، فالمدير لا يهتم بحاجات العاملين، ويسود الروتين في العمل، ويشيع انخفاض الروح المعنوية، ويقل اهتمام المدير بالعمل، ويركز على الإنتاج فقط؛<sup>2</sup>

### 2-3) المناخ المراقب أو الموجه

ويتميز بأن الروح المعنوية للعاملين مرتفعة إلى حد ما والاهتمام الشديد بإنجاز العمل على حساب إشباع الحاجات الاجتماعية وترتفع درجة الإعاقة والتفكك؛

### 2-4) المناخ العائلي

يتميز بارتفاع مستوى إشباع الحاجات الاجتماعية، ارتفاع مستوى العلاقات الإنسانية، ارتفاع مستوى التماسك وتجانس الجماعة، انخفاض في مستوى أداء العمل، العمل الإداري ضئيل، مستوى الرضا الوظيفي والروح المعنوية متوسط، وينجم الرضا عن إشباع الحاجات الاجتماعية،

<sup>1</sup> حمد علي عبد الله عيسى، تأثير المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي للعاملين دراسة ميدانية على إدارة المنافذ بشؤون الجنسية

والجوازات والإقامة في وزارة الداخلية بمملكة البحرين، مذكرة الماجستير، غير منشورة، في إدارة الموارد البشرية، مملكة

البحرين، 2014، ص 47

<sup>2</sup> محمد حسن حمادات، مرجع سبق ذكره، ص.ص 30، 31.

2-5) المناخ الذاتي يشبه المناخ المفتوح ويختلف عنه في أن انجاز العمل يأتي في المرتبة الثانية بعد إشباع الحاجات الاجتماعية ولا يمارس المدير إلا قدرا بسيطا من السيطرة على العاملين، و ترتفع فيه درجات: الانتماء الألفة، الشكلية في العمل، القدوة وتنخفض فيه درجات: التباعد، التركيز على الإنتاج؛<sup>1</sup>

### 3- أهمية المناخ التنظيمي: وتمثل في :

- تحدد طبيعة المناخ السائد في أي منطقة و يساهم في التعرف على طبيعة السلوك التنظيمي للأفراد و الجماعات داخل المنظمة و بالتالي العمل على تفسير هذا السلوك و التحكم به كما أن توفير مناخ ملائم هو مناخ النجاح للإدارة الفعالة؛<sup>2</sup>

-تظهر أهميته بشكل فاعل في عملية التطور الإداري و الناتج من خلال التأثير في الأداء الإداري للمدراء، واهتمامهم و توجيهاتهم نحو المستقبل و هذا يتجسد في وصف وتحديد العلاقة داخل المنظمة؛<sup>3</sup>

-إتباع طرق القيادة المناسبة لطبيعة العمل و نوعه؛<sup>4</sup>

-التكامل بين الأهداف التنظيمية و الأهداف الشخصية ؛

-يعد المناخ التنظيمي من أهم المتغيرات التنظيمية داخل المنظمة حيث يعبر عن جو العمل العام داخل المنظمة والذي له تأثير كبير على الأفراد .<sup>5</sup>

<sup>1</sup> عبد الفتاح الشربيني ، المناخ التنظيمي و تطوير الخدمة المصرفية في البنوك التجارية الكويتية ، المجلة العربية للإدارة ، المجلد الحادي عشر ، العدد 3، عمان ، المنظمة العربية للعلوم الإدارية ، 2002، ص 90.

<sup>2</sup> سايفي هالة ، أثر المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي ، مذكرة ماستر ، غير منشورة ، اختصاص اقتصاد و تسيير بترولي ، جامعة ورقلة ، 2016، ص 04.

<sup>3</sup> أبان عثمان عبد الرازق، ناجي عبد الستار محمود ، تقويم المناخ التنظيمي ، دراسة استطلاعية لأراء عينة من رؤساء الأقسام العلمية في جامعة تكريت ، مجلة جامعة كركوك للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 2، العدد 1، سنة 2012، ص 10.

<sup>4</sup> -واصل جميل المومني ، المناخ التنظيمي و ادارة الصراع في المؤسسات التربوية ، دار مكتبة الحامد للنشر و التوزيع، الطبعة 1، الأردن، 2006، ص 22.

<sup>5</sup> حديدي نجية ، المناخ التنظيمي وأثره على الأداء الوظيفي للموارد البشرية، مذكرة ماستر ، غير منشورة ، في العلوم السياسية، جامعة خيضر بسكرة، الجزائر، 2013، ص 10.

الفرع الثاني: أبعاد و عناصر المناخ التنظيمي

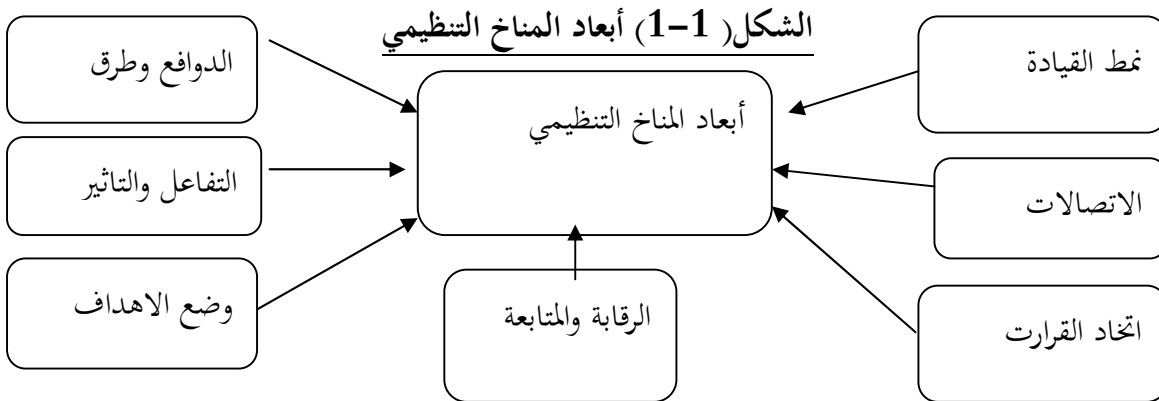
1- أبعاد المناخ التنظيمي:

من أهم الصعوبات التي حالت دون التوصل إلى فهم محدد لأهمية ودور المناخ التنظيمي في نجاح المنظمات هي تلك الخلافات الناشئة حول تحديد الأبعاد الأساسية للمناخ التنظيمي، فقد لوحظ أن هناك تبايناً واختلافاً في تحديد عدد ونوعية أبعاد المناخ التنظيمي باختلاف البيئات التي تمت دراستها، وبتغير المقاييس المستخدمة.

فقد تقام كامل بتقديم مقاييس مستقلة نسبياً لأبعاد تنظيمية متعددة من تحديد عشرة أبعاد أساسية للمناخ التنظيمي وتتمثل في:<sup>1</sup>

- 1- هيكل أو بناء المهمة ؛
- 2- مركزية القرارات؛
- 3- تأكيد التدريب والتطوير؛
- 4- الصراحة والصدق؛
- 5- التمييز والتشجيع؛
- 6- المكافأة والعقاب؛
- 7- تأكيد الانجاز؛
- 8- المخاطر والأمان؛
- 9- المعنوية و المكانة؛
- 10- كفاءة و مرونة المنظمة.

كما قام ليكارت بوضع 7 أبعاد المناخ التنظيمي تمثلت في:



من إعداد الطالبة بالاعتماد على المرجع، تامر محمد محارمه، المناخ التنظيمي في الفكر الإداري، معهد الإدارة العامة، مجلة الإداري، 1996، العدد 65، ص 141

<sup>1</sup> مزياني الوناس ، علاقة المناخ التنظيمي بالرضا الوظيفي و الأداء للأساتذة التعليم الجامعي و استراتيجيات تفعيلهم ، أطروحة دكتورا، غير منشورة، في علم النفس عمل و تنظيم ، جامعة بوزريعة ،2010، ص17.

## 2- عناصر المناخ التنظيمي:

**1-2) الهيكل التنظيمي:** يقصد بالهيكل التنظيمي البناء الذي يحدد التركيب الداخلي للمنشأة حيث يوضح التقسيمات والتنظيمات والوحدات الفرعية التي تؤدي مختلف الأعمال والأنشطة اللازمة لتحقيق أهداف المؤسسة، كذلك يحدد طبيعة العلاقة بين أقسامها وطبيعة الصلاحيات والمسؤوليات للعاملين فيها، وتحديد طرق سير المعلومات بين مختلف المستويات الإدارية في المنظمة، ونمط السلطة و اتخاذ القرار؛<sup>1</sup>

**2-2) نمط القيادة:** يعتبر نمط القيادة و الإشراف من العوامل الرئيسية الفاعلة في تحديد طبيعة المناخ، إذ أن القيادة و أنماطها تؤثر بشكل كبير في حركية الجماعة و نشاط المنظمة و الفرد على حد سواء، و يكمن جوهر القيادة في امتلاك القائد من خلال موقعه القيادي القدرة التأثيرية على الآخرين و توجيه سلوكهم نحو تحقيق أهداف المنظمة ؛

**3-2) الاتصال:** الاتصال الجيد يكون باتجاهين وهو يتيح للعاملين فرص إبداء الرأي و التعلم والتطور؛<sup>2</sup>

**المشاركة في صنع واتخاذ القرار:** يقصد بها مشاركة الأفراد العاملين في المستويات الإدارية المختلفة فرصة للمشاركة في عمليات صنع القرار الخاصة بالأعمال التي تمارس من قبلهم؛<sup>3</sup>

**4-2) طبيعة العمل:** إن طبيعة العمل تعد عاملا مهما في تحفيز العاملين أو إحباطهم. فالعمل الروتيني يعمل على إحداث الملل و زيادة الإهمال و عدم الاقتراح نحو تحديث و تطوير المنظمة، وذلك نتيجة شعوره أن عمله ليس له أهمية، فكلما كان العمل مثيرا للتحدي و متجدد أدى ذلك إلى تحفيز الأفراد إلى الإبداع و الإسهام في نجاح العمل و تحقيق الأهداف و انعكاس ذلك على ايجابية المناخ التنظيمي؛<sup>4</sup>

**5-2) التكنولوجيا:** إن تكنولوجيا العصر تعد نعمة لبني الإنسان إلا أنها تشير العديد من المخاوف، فاستخدامها يؤدي إلى رفع البطالة ؛

<sup>1</sup> العصمي عبد السلام ، المناخ التنظيمي و علاقته بالروح المعنوية ، مذكرة ماستر في علم النفس ، غير منشورة ، اختصاص عمل و تنظيم ، جامعة ورقلة ، 2015، ص.17

<sup>2</sup> سعاد حول ، أثر المناخ التنظيمي على أداء المورد البشري ، مذكرة ماستر في علوم التسيير ، غير منشورة ، تخصص تسيير مؤسسات الصغيرة و المتوسطة ، جامعة ورقلة ، 2016، ص.06.

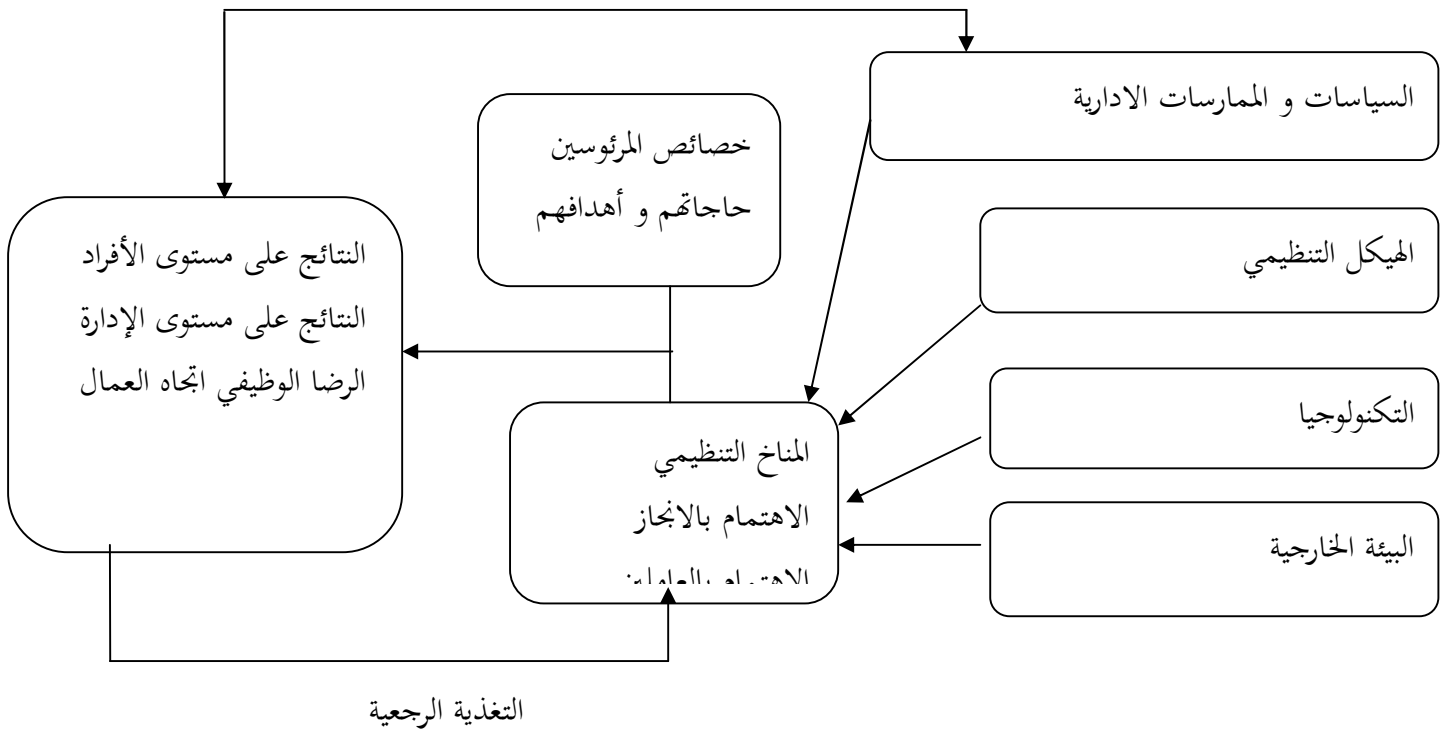
<sup>3</sup> أبان عثمان عبد الرازق ، ناجي عبد الستار محمود، مرجع سبق ذكره ، ص.14.

<sup>4</sup> المغربي عبد الفتاح عبد الحميد ، الاتجاهات الحديثة في دراسات و ممارسات ادارة الموارد البشرية ، المكتبة العصرية ، الطبعة 1، مصر 2005، ص.365.

2-6) الحوافز: مجموعة الأدوات و الوسائل التي تسعى المنظمة لتوفيرها للعاملين بها سواء كانت مادية، أو معنوية، أو فردية أو جماعية، ايجابية أو سلبية، بهدف إشباع الحاجات و الرغبات الإنسانية من ناحية، و تحقيق الفعالية المنشودة من ناحية أخرى و ذلك بمراعاة الظروف البيئية المحيطة.<sup>1</sup>

### الفرع الثالث:

#### الشكل (1-2) العوامل المؤثرة في المناخ التنظيمي



المصدر : أحمد محمد عوض بني أحمد، الإحتراق النفسي و المناخ التنظيمي في المدارس، دار حامد، الطبعة 1، عمان 2007، صفحة 36

<sup>1</sup> محمود سلمان العميان ، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال ، دار وائل للنشر، الطبعة 4، الأردن ، 2008 ص 307.

المطلب الثاني: الإطار المفاهيمي لإدارة المعرفةالفرع الأول: ماهية المعرفة:**1- تعريف المعرفة:**

- هي تلك الأفكار والمفاهيم التي تصل إليها كينونة معينة (فرد، مؤسسة، مجتمع) والتي تستخدم لاتخاذ سلوك فعال نحو تحقيق أهداف الكينونة وقد عرفها ياسر الصاوي رياضاً على أنها المعلومات للمتفاعلة مع التكنولوجيا التي تزداد تأثيرها ازدياداً كبيراً عند تقاسمها.<sup>1</sup>

ويمكن القول أن المعرفة :

مجموعة الخبرات والتجارب القيم المخزنة بعقول الأفراد، وتمكن القدرة على استعمال المعلومات وتطوير وتوليد أفكار إبداعية، تعطي المنظمة مورداً تنافسياً يميزها عن الآخرين، ويساهم في زيادة الأداء والتعلم للمنظمة وهي متضمنة في كل من المنظمة والأفراد .

**2- أنواع المعرفة<sup>2</sup>**

**1-2) المعرفة الصريحة (Explicit Knowledge)** وهي المعرفة المنظمة المحدودة المحتوى التي تتصف بالمظاهر الخارجية لها ويعبر عنها بالرسم والكتابة والتحدث وتتيح التكنولوجيا تحويلها وتناقلها.

**2-2) المعرفة الضمنية (Tacit Knowledge)** وهي المعرفة القاطنة في عقول وسلوك الأفراد وهي تشير إلى

الحدس والبدئية والإحساس الداخلي، إنها معرفة خفية تعتمد على الخبرة ويصعب تحويلها بالتكنولوجيا، بل هي تنتقل بالتفاعل الاجتماعي.

<sup>1</sup> ياسر الصاوي ، إدارة المعرفة و تكنولوجيا المعلومات ، دار السحاب للنشر و التوزيع ، الكويت ، 2007 ، ص 18.

<sup>2</sup> نعيمة حسن جبر رزوقي ، رؤية مستقبلية لدور إختصاصي المعلومات في إدارة المعرفة ، مجلة مكتبة الملك فهد الوطنية ، مجلد 09 ، العدد 2، 2004 ، ص 116.



الفرع الثاني: ماهية ادارة المعرفة:

**1- تعريف ادارة المعرفة**

-هي عملية تعريف وتحصيل واسترجاع ونشر وتطبيق رأس المال الفكري الظاهر الضمني لمنفعة أفضل للأفراد والمجتمع<sup>1</sup>

-هي العمليات التي تساعد المنظمات على توليد المعرفة، واختيارها، وتنظيمها، واستخدامها، وأخيراً تحويل المعلومات الهامة والخبرات التي تمتلكها المنظمة، والتي تعتبر ضرورية للأنشطة الإدارية المختلفة كاتخاذ القرارات، وحل المشكلات، والتعلم، والتخطيط الاستراتيجي.<sup>2</sup>

من خلال ما سبق يمكن القول أن إدارة المعرفة هي مجموعة العمليات والأساليب المستخدمة في التخطيط الذي يساعد المؤسسات على اختيار الخبرات القادرة على تحويل المعلومات الهامة إلى معرفة كما أنها تساعد في تنظيم و نشر و استخدام هذه الأخيرة في اتخاذ قرارات قادرة على حل المشكلات .

**2- أهمية إدارة المعرفة:**

-تبسيط العمليات وخفض التكاليف عن طريق التخلص من الإجراءات المطولة أو غير الضرورية؛<sup>3</sup>

- تبني فكرة الإبداع عن طريق تشجيع مبدأ تدفق الأفكار بحرية؛

- تنسيق أنشطة المنظمة المختلفة في اتجاه تحقيق أهدافها ؛

- تعزيز قدرة المنظمة للاحتفاظ بالأداء المنظم المعتمد على الخبرة والمعرفة وتحسينه؛<sup>4</sup>

- تحفيز المنظمات على تجديد ذاتها ومواجهة التغييرات البيئية غير المستقرة.

**3-عمليات إدارة المعرفة: لإدارة المعرفة مجموعة من العمليات المهمة التي تفيد المؤسسة في تخطيط استراتيجياتها**

ونجاح العمليات يتوقف على نجاح استخدامها

**3-1)كتشاف المعرفة:** هي عملية اكتشاف المعرفة بنوعها الضمنية و الصريحة فالأولى يتم اكتشافها من خلال

تحليل المعارف السابقة، أما الثانية فتكون من خلال العملية التطابقية، حيث تتطور المعرفة الصريحة من خلال

الاتصال و التعاون كما يتم ترتيبها في أشكال منظمة و نماذج بهدف خلق و توليد معارف جديدة، على عكس

<sup>1</sup> عبد الستار العلي ، مدخل الى إدارة المعرفة ، دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة ، الطبعة 1 ، عمان ، 2005، ص 27.

<sup>2</sup> نجم عبود نجم ، إدارة المعرفة المفاهيم و الإستراتيجيات و العمليات ،مؤسسة الوراق للنشر و التوزيع ، عمان ، الأردن 2008، ص 163.

<sup>3</sup> عبد الله حسن مسلم ، إدارة المعرفة و تكنولوجيا المعلومات ، الطبعة 1، دار المعتز للنشر و التوزيع ، عمان 2015، ص 28

<sup>4</sup> الموقع الإلكتروني [www.kutub.info-1283](http://www.kutub.info-1283)، 2016/12/2، على الساعة 17:38.

المعرفة الضمنية التي يتم اكتشافها من خلال عملية التفاعل الاجتماعي، حيث يكون هذا الأخير من خلال العمليات و الأنشطة المشتركة بين الأفراد مما يولد معارف ضمنية جديدة لدى العاملين؛<sup>1</sup>

3-2) **اكتساب وتجميع المعرفة:** إن الأنظمة الذكية تساعد العاملين على استنباط الخبرات من الخبراء كما يساعده على سرعة إيجاد علاقات مع البيانات المتوفرة لديهم، فالكَم الهائل من البيانات التي يتم تحليلها يساعد في اكتشاف معارف جديدة؛<sup>2</sup>

3-3) **نقل المعرفة:** وتتم بطرق رسمية وغير رسمية. وتتمثل الطرق الرسمية في التقارير والرسائل والمكاتبات وذلك بتوظيف البريد الإلكتروني، والاتصال الداخلي من خلال شبكة الأجهزة الحاسوبية. ويمكن نقل المعرفة بطرق غير رسمية من خلال العلاقات الاجتماعية بين الموظفين؛<sup>3</sup>

3-4) **تطبيق المعرفة:** إن آخر عملية من عمليات إدارة المعرفة تفترض استخدام المعرفة وتطبيقها. وليست المنظمات التي تمتلك أفضل معرفة من تضمن الأداء المتميز، بل هي تلك التي تستخدم وتطبق المعرفة على أحسن وجه. ولتوفير هذه الميزة يجب تطبيق المعرفة بكاملها على الأنشطة عبر إجراء جميع عمليات إدارة المعرفة السابقة، ولتحقيق ذلك ينبغي على المديرين أن يبذلوا جهوداً جبارة لنشر ثقافة تدعو إلى تطبيق فعال للمعرفة. فتطبيق المعرفة يكون أكثر أهمية من المعرفة ذاتها، وأن أياً من العمليات السابقة) توليد، تخزين، توزيع (لن تؤدي إلى تحسين الأداء التنظيمي، ما لم يكن هناك تطبيق فعال للمعرفة، ومن ثم نجد أن تطبيق المعرفة يجب أن يهدف إلى تحقيق الأهداف والأغراض الواسعة، التي تحقق لها النمو والتكيف.<sup>4</sup>

### الفرع الثالث: أبعاد وعناصر إدارة المعرفة

1- **أبعاد ادارة المعرفة:** وتتمثل أبعاد إدارة المعرفة فيما يلي ( من وجهة نظر البيلاوي وزميله )

1-1/ **البعد الاجتماعي:** يركز على تشارك المعرفة بين الأفراد، و بناء جماعات و تأسيس مجتمع من خلال المعرفة،

<sup>1</sup> اسمهان ماجد الطاهر ، ادارة المعرفة ، دار وائل للنشر و التوزيع ، الطبعة 1، عمان 2012،صفحة 91

<sup>2</sup> روي وفاء ، أثر إدارة المعرفة في تحقيق الابتكار التكنولوجي،مذكرة ماستر ، غير منشورة ، إختصاص تسيير المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، جامعة ورقلة ، 2016 ، صفحة 5

<sup>3</sup> رائد إسماعيل عباينة ، ماجد أحمد حتاملة ، دور الثقافة التنظيمية في دعم إدارة المعرفة ، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال ، المجلد 9، العدد4، 2013، صفحة 657

<sup>4</sup> عرابة الحاج ،زرعون محمد ،أثر إدارة المعرفة على الأداء في المؤسسة الاقتصادية ، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية ، جامعة ورقلة ، عدد1، 2014،صفحة 124

- و المشاركة في الخبرات الشخصية وبناء شبكات فاعلة من العلاقات بين الأفراد.<sup>1</sup>
- 1-2 /بعد التغيير: ويرتب التغيير بشكل قوي بالاستقرار والثبات لذلك يجب على المؤسسات أن تخاطب إدارة المعرفة ما يحيط بالمؤسسات، فالتغيير نفسه يحدث عندما تتغير المعرفة؛<sup>2</sup>
- 1-3/ قياس المعرفة: يعد القياس ميكانيزما هاماً للتكامل داخل التنظيمات التي توجه الأنشطة الإدارية داخل المجال المفتوح للتداخلات المحتملة؛
- 1-4/الهيكل التنظيمي الرسمي وغير الرسمي: ينبغي أن ننظر إلى التنظيمات على أنها عمليات معرفية ومناقشة طرق تطبيقها لهياكل الاتصال الرسمي وغير الرسمي التي تحسن من عملية معالجة المعرفة؛
- 1-5/ محتوى المعرفة: فإذا ما نظرنا إلى المعرفة على أنها منتج من ذاته، فإن المنتج النهائي يمكن تصفيته بطرق متعددة، ولكي يتم إدارة منتجات عملية المعرفة، فإننا نحتاج إلى فهم التراث الفكري؛
- 1-6/ الأدوات: وتتضمن طرق ومناهج إدارة المعرفة وتمثيلها، و البنية التحتية التي تجعل إدارة المعرفة متاحة.
- 2-عناصر إدارة المعرفة:<sup>3</sup>
- 1-2) الإستراتيجية: هي أسلوب التحرك لمواجهة تهديدات أو فرص البيئة والتي تعتمد على نقاط القوة والضعف للمنظمة وسعيًا لتحقيق الأهداف"، ويتمثل دورها في صنع المعرفة بالتركيز على الخيارات الصحيحة والملائمة وتوجيه المنظمة إلى كيفية معالجة موجداتها الفكرية، مثلاً الابتكار؛
- 2-2) الأشخاص: حيث يعد الجانب البشري هو الأهم في إدارة المعرفة، لذا يؤدون عدة أدوار في إدارة المعرفة كتعدد عقول و أفكار الأفراد، وتعزيز قبول أو رفض المعلومات كي يتم تحويلها إلى معرفة ؛
- 2-3) التكنولوجيا: تؤدي التكنولوجيا دوراً هاماً في إدارة المعرفة، سواء في توليد المعرفة واكتسابها أو نشرها أو الاحتفاظ بها؛
- 2-4) العملية: توفر العملية المهارة والحرفة اللتان تعدان من أهم مصادر المعرفة.

<sup>1</sup> يوسف أحمد أبو فارة ، العلاقة بين استخدام مدخل إدارة المعرفة والأداء ، المؤتمر العلمي السنوي الدولي الرابع حول إدارة المعرفة في العالم العربي، كلية الاقتصاد و العلوم الإدارية ، الأردن ، 26-28 أبريل ، 2004 ، ص 13 .

<sup>2</sup> ربحي مصطفى عليان ، إدارة المعرفة ، الطبعة الأولى ، دار الصفاء للنشر و التوزيع 2008 ، عمان، ص 15 .

<sup>3</sup> <http://www.hrdiscussion.com> ، المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية، يوم الإطلاع 2017/01/22 ، الساعة 10:45 .

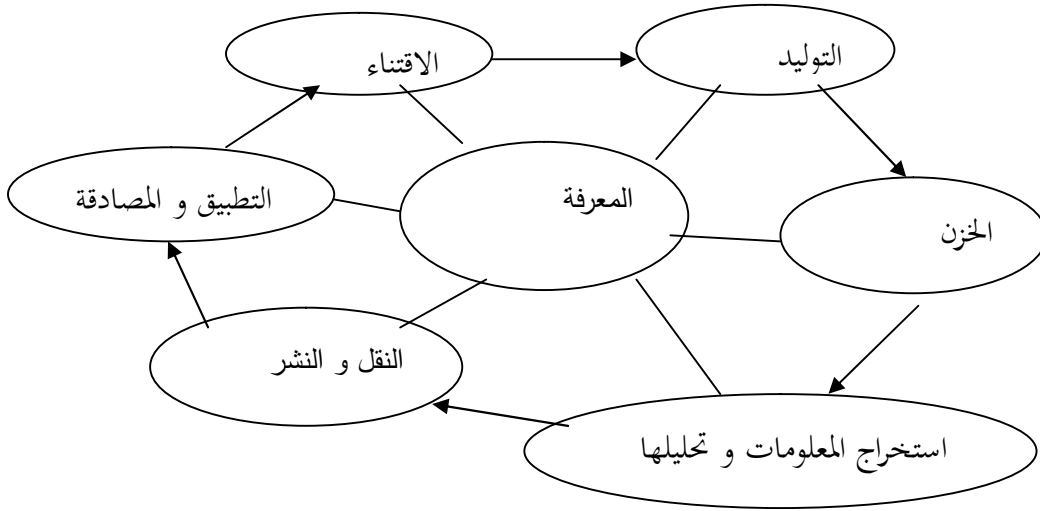
الفرع الرابع: نماذج و استراتيجيات إدارة المعرفة

1- نماذج إدارة المعرفة

1-1) نموذج ماركوردت<sup>1</sup>:

اقترح ماركوردت مدخل لإدارة المعرفة في المؤسسات ويتألف من ستة مراحل تغطي عملية نقل المعرفة إلى المستخدم من خلال الخطوات التالية: اكتساب، التوليد والخبز، استخراج المعلومات وتحليلها، النقل والنشر، التطبيق والمصادقة، ومن خلال هذه العناصر المرحلية يمكن بناء شبكة تشابكية تمثل نموذج ماركوردت وفق التصور الشكل، التالي:

الشكل (1-3): نموذج ماركوردت



المصدر: , Marquardt, Michael مرجع سبق ذكره صفحة 29

ومن الشكل يتضح أن المؤسسات تتعلم بفاعلية وكفاية حال نمو هذه العمليات الست وتفاعلها وبالتالي فإن هذه العمليات غير مستقلة عن بعضها البعض، فالمعلومات يجب أن توزع من خلال قنوات متعددة لها فترات زمنية مختلفة، إذ يجب أن تخضع إدارة المعرفة وبشكل مستمر لعمليات مراجعة وتنقيح وتقع إدارة المعرفة في قلب بناء المؤسسة المتعلمة التي تقود المعرفة خلال كل مرحلة من هذه المراحل الست.

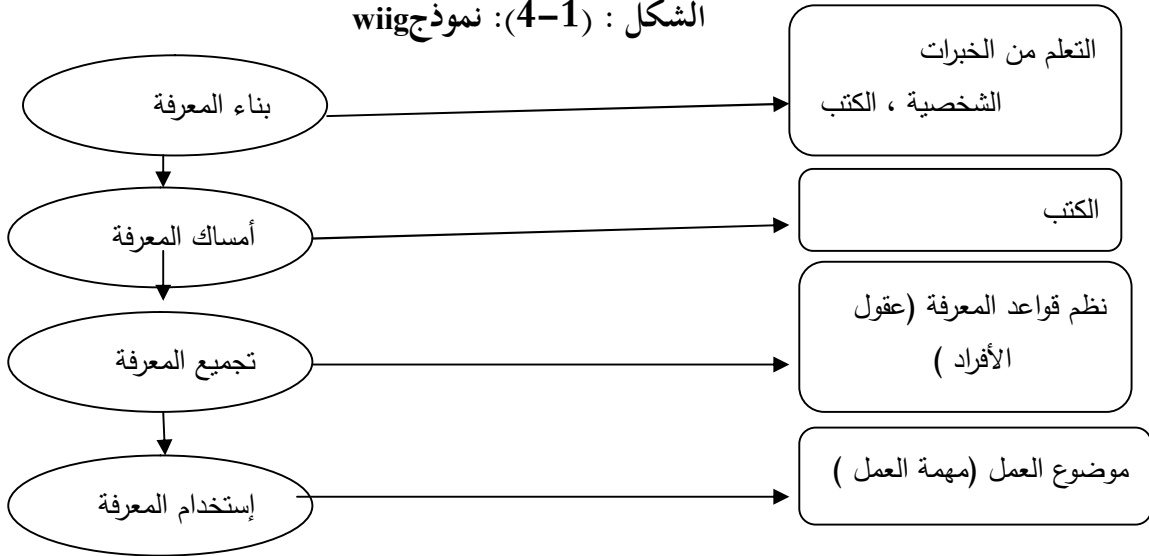
<sup>1</sup> Marquardt, Michael , Building the Learning Organization, Davis-Black publishin Company, U. S. A, 2002, p29

2-2) نموذج wiig لقد قدم ويغ نموذج لإدارة المعرفة:<sup>1</sup>

في هذا النموذج يتم تصوير نشاطات الفرد ووظائفه على أنها خطوات متسلسلة تسهل عملية بناء المعرفة و إستخدامها، بإعتبار أنه يمكننا تنفيذ بعض الوظائف و النشاطات بالتوازي . كما أننا لا نستطيع الإستدارة نحو الخلف كي نكرر النشاطات و الوظائف التي تم تنفيذها سابقا، و لكن بتفصيل و تأكيد مختلفين و كما يتبين من النموذج فإن الاهتمام يتركز أيضا على الإحتفاظ بالمعرفة في عقول الأفراد، و في الكتب و في أي شكل آخر له علاقة مع الموضوع.

أما تجميع المعرفة فيمكن أن يأخذ أشكالا عديدة، بدءا من الحوارات و إلى فرق العمل و على نحو مماثل، فإنه يمكن تحقيق إستخدام المعرفة من خلال أشكال عديدة، وذلك إعتقادا على الموقف، و الذي يمكننا أن نلاحظه من خلال النموذج أنه تم دمج الوظائف الأساسية، والنشاطات التفصيلية في مختلف مجالات بناء المعرفة إستخدام المعرفة لدى المنظمات و الأفراد .

الشكل : (1-4): نموذج wiig



المصدر : محمد عواد الزيادات، نفس المرجع ، صفحة 124

2- استراتيجيات إدارة المعرفة:<sup>2</sup>

2-1) الإستراتيجية الترميزية: والتي تتمحور حول الحاسوب، ويجري بموجبها ترميز و تخزين المعرفة في قواعد يمكن الوصول إليها؛

<sup>1</sup> محمد عواد الزيادات ، إتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة ، دار الصفاء للنشر و التوزيع ، الأردن 2008، ص-ص 123-124

<sup>2</sup> عبد الله حسن مسلم ، مرجع سبق ذكره ، صفحة 40

2-2) الإستراتيجية الشخصية: ترتبط هذه الإستراتيجية بالشخص الذي يتولى تطويرها، وتجري المشاركة فيها من خلال الاتصال المباشر بين الأشخاص، وهي لا تلغي دور الحواسيب، وتتركز على الحوار بين الأفراد وليس على المواضيع المعرفية الموجودة في القواعد .

### المطلب الثالث: العلاقة بين عناصر المناخ التنظيمي و إدارة المعرفة

إن تطبيق إدارة المعرفة وعملياتها بشكل جيد وفعال يستلزم توفر عددا من عناصر المناخ التنظيمي الملائم لهذا التطبيق، والتي تعمل أيضا على تجاوز المعوقات والتحديات التي تواجه تطبيق إدارة المعرفة والحد منها.

#### الفرع الأول: الهيكل التنظيمي و علاقته إدارة المعرفة

إن أول العناصر التنظيمية التي ترتبط بأذهان الكثيرين عن معنى التنظيم، هو الهيكل التنظيمي الذي تتحدد فيه المهام الرئيسية التي يعمل التنظيم على تحقيقها، ومن خلال ذلك يمكن تعريف الهيكل التنظيمي بأنه " الطريقة التي يتم من خلالها تنظيم المهام، وتحديد الأدوار الرئيسية للعاملين، وتبين نظام تبادل المعلومات وتحديد آليات التنسيق وأنماط التفاعل اللازمة بين الأقسام المختلفة والعاملين فيها.<sup>1</sup>

ولقد أعطى علماء التنظيم اهتمام كبير للعلاقة التي تجمع بين المعرفة والهيكل التنظيمي، حيث يظهر ذلك من خلال العديد من الأوصاف وغيرها من المقترحات، والتي تمثل المعرفة الملائمة للهيكل التنظيمية، مثل الأشكال العضوية التي تتميز بالكثافة المعرفية وروح الابتكار، بالإضافة إلى درجة عالية من التفاعل والتي تسمح بتوليد كمية كبيرة من المعارف الجديدة، والتي توظف في عمليات الابتكار، حيث أصبحت من المتطلبات الأساسية لبناء نظام إدارة المعرفة وخاصة مع الاتجاهات الجديدة التي تتميز بالتعدد في البيئة التنافسية، وزيادة الضغط على الابتكار<sup>2</sup>

#### الفرع الثاني: الدعم القيادي وأثره في تطبيق إدارة المعرفة

مما لا شك فيه أن القيادة عنصر مهم في تبني وتطبيق إدارة المعرفة، فالقائد يعتبر قدوة للآخرين في التعلم المستمر، ولذلك فإن هناك بعض النظريات الخاصة بالقيادة تكون أكثر ملائمة لإدارة المعرفة من نظريات أخرى، فنظرية

<sup>1</sup> القربوي محمد قاسم، نظرية المنظمة و النظم ، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2006، ص53.

<sup>2</sup> مقدم علال، تحقيق الميزة التنافسية من خلال إدارة المعرفة، مذكرة ماجستير، غير منشورة ، في إدارة الأعمال، جامعة الجزائر 3، 2011، ص

سمات القيادة يرى البعض أنها لا تناسب تطبيق إدارة المعرفة، أما نظريات سلوك القائد فهي أكثر ملائمة، بينما النظريات الظرفية متفقة أكثر مع نمط القيادة المطلوب لإدارة المعرفة، وتعتمد النظرية الظرفية أ والموقفية على تفاعل الخصائص الشخصية للقائد وسلوكه وعوامل الموقف القيادي نفسه، وهي ترى أن الموقف نفسه له أهمية كبيرة في التأثير على عملية القيادة لأنه يؤثر على مدى قدرة القائد على إنجاز ما هو مطلوب منه<sup>1</sup>

أما عن مدير المعرفة باعتباره أحد كوادرات إدارة المعرفة: فهو يقوم بدور قيادي في برنامج إدارة المعرفة، حيث يقوم ببناء علاقات عمل جيدة مع الإدارة العليا ومع العاملين في الأقسام الأخرى، وهذا الدور يسمح له بالمشاركة في بناء الإستراتيجية منذ البداية.

وبصفة عامة فإن إدارة المعرفة في المنظمات تتطلب نمطا غير عادي من القيادة يتمكن من قيادة الآخرين والتأثير فيهم و تحفيزهم والاستفادة من المعرفة الموجودة لتحقيق أعلى مستويات من الفاعلية والإنتاجية في المؤسسة .

### الفرع الثالث: الحوافز وعلاقتها بإدارة المعرفة

بالنظر إلى كون الموارد البشرية أهم عناصر إدارة المعرفة، فمن المهم أن توفر المنظمة لذوي المعرفة والكفاءة المتميزة الحوافز المناسبة التي تحفزهم على إشراك غيرهم بما لديهم من معارف وخبرات، ليس أقلها الحوافز التي تشعرهم بالاحترام، وتوفير الدعم والشعور بالتمكين.<sup>2</sup>

ويمكن أن تكون هناك علاقة طردية من الحوافز بشقيها المعنوي والمادي، وزيادة الإنتاج المعرفي، فكلما زادت تأثيرات الحفزات والدوافع لأفراد وصانعي المعرفة كلما استقرت ووظفت طاقات فكرية إضافية كانت كامنة، يمكن أن تصل إلى درجة الإبداع مما يستدعي ظروف استثنائية وفي سبيل تعزيز المنظمات لإدارة المعرفة فيها فإنه لا بد من الاهتمام الأكبر بمواردها البشرية، بدءاً من استقطابهم والمحافظة عليهم من خلال إكسابهم القدرات والمهارات التي تمكنهم من قيامهم بالأعمال المنوطة بهم وتحفيزهم ومعالجة أوضاعهم.

<sup>1</sup> عبد الوهاب سمير محمد، متطلبات تطبيق إدارة المعرفة في المدن العربية -دراسة حالة على مدينة القاهرة، المدينة المنورة، الندوة الدولية لمدينة المعرفة، 2006، صفحة 120

<sup>2</sup> عبد الستار العلي وآخرون، المدخل إلى إدارة المعرفة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، 2006، صفحة 29

الفرع الرابع: تكنولوجيا الإعلام والاتصال الداعمة لإدارة المعرفة

إنه لمن الممكن جدا تفعيل إدارة المعرفة بواسطة البنى التحتية لتكنولوجيا المعلومات حيث يجري تطوير أنظمة و تكنولوجيا المعلومات مباشرة بهدف دعم إدارة المعرفة، كما أن تطويرها في المؤسسة يؤدي إلى مساندة حاجات نظم المعلومات في المؤسسة بالإضافة إلى مساندة لإدارة المعرفة، وتتمثل في استعمال أدوات وتقنيات ونظم لتكنولوجيا المعلومات والشبكات التي تتعامل والمعرفة التنظيمية تخزينا واسترجاعا، توزيعا ونقلًا، بالإضافة إلى تحفيز المشاركة الفردية والجماعية، الرسمية وغير الرسمية لهذه المعرفة داخل المنظمة مع بيئتها الخارجية ."

المبحث الثاني: الأدبيات التطبيقية للمناخ التنظيمي و إدارة المعرفةالمطلب الأول: الدراسات العربية و المحلية

أولاً: دراسات المناخ التنظيمي

1- -دراسة خرفي حنان: أثر المناخ التنظيمي على الثقافة التنظيمية، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي في علوم التسيير، اختصاص تسيير المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، جامعة ورقلة 2016

هدفت الدراسة إلى معرفة أبعاد المناخ التنظيمي و أثرها على الثقافة التنظيمية و معرفة الفروقات في أذهان العاملين حول الثقافة التنظيمية من حيث المتغيرات الديمغرافية في المؤسسة محل الدراسة، اعتمدت الطالبة على المنهج الوصفي التحليلي بالنسبة للجزء النظري، أما التطبيقي تم استخدام الاستبيان كأداة لجمع البيانات و التحليل بواسطة برنامج SPSS و الإحصاء الوصفي.

توصلت الدراسة الى أن هناك تأثير قوي للهيكل التنظيمي و مشاركة الأفراد في اتخاذ القرار و الحوافز و الاتصالات على الثقافة التنظيمية في المؤسسة، و عدم وجود فروق في مستوى الثقافة التنظيمية لدى العاملين من ناحية الخبرة و المستوى الوظيفي و التعليمي .



2-دراسة سعيد بن صفوان عطوي العرابي: واقع المناخ التنظيمي وعلاقته بالإبداع الإداري لدى العاملين، دراسة ميدانية بالأندية الرياضية بالمملكة العربية السعودية، متطلب تكميلي ضمن متطلبات الحصول على درجة الماجستير، تخصص إدارة رياضية، جامعة أم القرى، 2015

هدفت الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين المناخ التنظيمي و الإبداع الإداري بالأندية الرياضية و دلالة الفروق بين استجابة العاملين داخل الأندية في المناخ التنظيمي و الإبداع الإداري وفقا لمتغير الفئة الوظيفية. اعتمد الطالب على المنهج الوصفي و التجريبي في الجانب النظري و المقابلة الشخصية في الجانب التطبيقي، بالإضافة إلى الدراسة الاستطلاعية، كما استعمل الاستبانة كأداة للمعالجة الإحصائية و تحليل المراجع و الدوريات العلمية. توصلت الدراسة أنه هناك فروق ذات دلالة إحصائية حول الإبداع الإداري بالنسبة لفئة العاملين الإداريين، وفروق غير دالة حول المناخ التنظيمي بالنسبة لمتغير الفئة العاملة.

3-دراسة البار روميضاء: المناخ التنظيمي و علاقته بدافعية الإنجاز -مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في العلوم الاجتماعية أختصاص علم النفس عمل و تنظيم، جامعة محمد خيضر بسكرة 2014

هدفت الدراسة إلى التعرف على طبيعة العلاقة بين المناخ التنظيمي و الدافعية للإنجاز لدى العمال من خلال مرونة التنظيم، التدريب، أنماط الثواب و العقاب، كما اعتمدت الطالبة على المنهج الوصفي الارتباطي في الجانب النظري، و الاستبانة كأداة للمعالجة الإحصائية في الجانب التطبيقي .

حيث توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها: أن المناخ التنظيمي يعتبر من أهم المتغيرات التنظيمية داخل المنظمة و يعبر عن الجو العام و يرتبط بدافعية الإنجاز من خلال الظروف المحيطة بالعمال، بالإضافة الى وجود علاقة ارتباطية طردية بين المناخ التنظيمي و دافعية الإنجاز لدى عمال المؤسسة

ثانيا: دراسات إدارة المعرفة

1-دراسة بوركوة عبد المالك: إدارة المعرفة كمدخل لتدعيم القدرة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، دراسة ميدانية لشركة نجمة للاتصالات، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، تخصص موارد بشرية، جامعة منتوري، 2012

هدفت الدراسة إلى محاولة تعميق الفهم بموضوع أداة المعرفة و إلقاء الضوء على مفاهيمها و أهدافها و عملياتها، و كذلك محاولة الربط بين أثر تبني هذا المسعى الإداري الحديث و حسن تطبيقه و استغلاله في بناء و دعم الميزة التنافسية.

تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي في الجانب النظري، و أسلوب دراسة الحالة في الجانب التطبيقي توصلت الدراسة إلى و وجود علاقة طردية بين إدارة المعرفة و القدرة التنافسية للمؤسسة بالإضافة إلى مساهمة إدارة المعرفة في دعم القدرة التنافسية، بالإضافة إلى سعي إدارة المعرفة من خلال عملياتها إلى توليد و تخزين و توزيع و تطبيق المعرفة في المؤسسة بهدف الإبداع .

2-دراسة إسماعيل سالم منصور ماضي: دور إدارة المعرفة في ضمان تحقيق جودة التعليم العالي، دراسة حالة الجامعة الإسلامية غزة، مذكرة مقدمة للحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية، غزة، 2010

هدفت الدراسة إلى إيضاح أثر تطبيق مفهوم إدارة المعرفة في ضمان جودة التعليم في الجامعة الإسلامية بالاعتماد على خصائص الهيئة التدريسية العاملة فيها و خصائص البنية التحتية، حيث اعتمد الباحث على المنهج التحليلي الوصفي في الجانب النظري، و الاستبانة في الجانب التطبيقي،

خلصت الدراسة إلى و وجود علاقة توفير المعلومات و المستلزمات الحديثة، و تنوع المكتبة و حوسبة المكتبات و ضمان تحقيق جودة التعليم بالمقابل عدم وجود علاقة بين إيصال الانترنت مع نكاتب التدريس و ضمان تحقيق جودة التعليم العالي.

4-دراسة المطرفي محمد سالم عطية: المناخ التنظيمي ودوره في تطبيق إدارة المعرفة من وجهة نظر العاملين، دراسة ميدانية في إمارة منطقة المدينة المنورة، أطروحة ماجستير في العلوم الإدارية، اختصاص بلوغرافية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية

هدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى أبعاد المناخ التنظيمي من خلال الهيكل التنظيمي و الدعم القيادي و الحوافز و العلاقات بين العمال بإمارة منطقة المدينة المنورة، كما هدفت الى التعرف على مدى وجود علاقة أو فروق ذات دلالة إحصائية بين أبعاد المناخ التنظيمي و عمليات إدارة المعرفة.

اعتمد الطالب على المنهج الوصفي في الدراسة النظرية و الاستبانة كأداة لجمع البيانات

توصلت الدراسة إلى موافقة أفراد العينة بدرجة متوسطة على أبعاد المناخ التنظيمي، و محايد تم في الموافقة على واقع عمليات الإدارة المعرفة .

### المطلب الثاني: الدراسات الأجنبية

#### 1-دراسة (Hanges & others) تحت عنوان " المناخ التنظيمي للمكتبات , بجامعة ميرلاند".

هدفت الدراسة إلى تقييم المناخ التنظيمي وثقافة فريق العمل في المكتبات في جامعة ميرلاند لمعرفة إذا ما كان هناك تنوع واختلاف في المناخ التنظيمي للمكتبات خلال السنوات الأربع منذ عام 2000 . وتم التركيز على مناخ فريق العمل ونشر المعلومات التنظيمية والعلاقات الشخصية ومناخ التعليم المستمر. و تم تنفيذ التقييم على مرحلتين و تم اختيار العينة بطريقة عشوائية، ومن ثم تم تقسيمها إلى عشر مجموعات، وبلغ عدد الموظفين الذين شاركوا في المرحلة الأولى من التقييم 50 موظف من أصل 294 موظف يعملون في مكتبات جامعة) ميرلاند (وفي المرحلة الثانية تم استكمال العدد ليصل إلى 209 مشارك. وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها:

أن مناخ فريق العمل كان ذا جدوى عالية في انجاز الأعمال، بالإضافة إلى وجود علاقة طردية بين الرضا الوظيفي والحوافز المقدمة من قبل الإدارة لأصحاب السلوك التنظيمي المثالي كما أن جزء من الموظفين يرى أن المناخ التعليمي يفرض عليهم ليتعلموا ما يتوافق مع وظائفهم الحالية فقط، وأنهم بحاجة لدورات تدريبية لتنمية مهاراتهم.

#### 2- دراسة (2008) Randall أجريت في جامعة فلوريدا -ميامي وكانت بعنوان " تحديد العمليات

المعرفية: دراسة تكييف الفريق والآليات السلوكية والدافعية وعمليات القيادة "هدفت الدراسة إلى، والسلوكية، والدافعية والحالات التي تعزز تكييف الفريق مع التغيرات غير المتوقعة والأحداث المفاجئة ومواصفات تركيبة الفريق وعمليات القيادة التي تؤدي إلى تحقيق هذه العمليات. وأشارت نتائج الدراسة إلى: أن القدرة المعرفية للفريق والعمل على تحقيق الأهداف، والمشاركة الجماعية، فضلاً عن تعريف دور قائد الفريق، كانت جميعاً ترتبط بتشابه وجوده النماذج العقلية لإستراتيجيات أعضاء الفريق) الحالات المعرفية الطارئة(، ومقدار التشارك في المعلومات بين أعضاء الفريق) العملية السلوكية .(فالفرق ذات النماذج العقلية مرتفعة الجودة و المتشابهة والمتشاركة

في مستويات معلوماتية أعلى وجد بأنهم يمتلكون قدرة أكبر على التصرف والتكيف مع التغيرات المحيطة، وأن لديهم مستويات أكبر لصنع القرار بفعالية.

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

الدراسة السابقة	عنوان الدراسة	حدود الدراسة	منهج الدراسة	أوجه الشبه	أوجه الاختلاف
البار الرميساء	المناخ التنظيمي وعلاقته بدافعية الإنجاز	2014	المنهج الوصفي الإرتباطي	اهتمت كلا الدراساتين بالمناخ التنظيمي والعوامل المؤثرة فيه وكيف يتم تحقيقه.	اهتمت الباحثة في دراستها على عنصر دفع العمال إلى الإنجاز بينما دراستنا اهتمت بإدارة المعرفة
خرفي حنان	أثر المناخ التنظيمي على الثقافة التنظيمي	2016	المنهج الوصفي التحليلي	التأكيد على إلزامية اعتماد المنظمات على عناصر المناخ التنظيمي	هناك إختلاف بين الدراساتين من حيث مجتمع و عينة الدراسة
سعيدبن سفوان عطوي العربي	واقع المناخ التنظيمي علاقته بالإبداع الإداري لدى العاملين	2015	المنهج الوصفي التجريبي	كلا الدراساتين يحاولان الكشف عن مدى توافر عنصر المناخ التنظيمي في المؤسسة	هناك اختلاف في المتغير التابع حيث أن الدراسة السابقة اهتمت بالإبداع الاداري بينما دراستنا اهتمت بإدارة المعرفة
بوركوو عبد المالك	إدارة المعرفة كمدخل لتدعيم القدرة التنافسية للمؤسسة الإقتصادية	2012	المنهج الوصفي التحليلي	اشتملا كلا الدراساتين على مفهوم إدارة المعرفة وهدفنا إلى معرفة مدى تطبيقها	هناك أختلاف من ناحية المنهج فالدراسة السابقة تناولت أربع فصول بينما دراستنا الحالي تناولت فصلين

	في المؤسسة				
تبثت الدراسة السابقة عن استكشاف تأثير إدارة المعرفة على أداء جودة التعليم العالي ، بينما دراستنا تأثير المناخ التنظيمي على ادارة المعرفة	قامت بدراسة إدارة المعرفة كمتغير مستقل وتبيان اثر عمليات إدارة المعرفة على جودة التعليم العالي	المنهج التحليلي الوصفي	2010	دور إدارة المعرفة في ضمان تحقيق جودة التعليم العالي	إسماعيل سالم منصور ماضي
هناك اختلاف بين الدراستين من حيث مجتمع وبيئة الدراسة	كلاهما يبحث عن اثر المناخ التنظيمي على إدارة المعرفة	المنهج الوصفي التحليلي		المناخ التنظيمي و دوره في تطبيق إدارة المعرفة	المطرفي محمد بن سالم
هناك اختلاف في مجتمع و عينة الدراسة	إيضاح السبل التي من خلالها يتم تحقيق المناخ التنظيمي	المنهج الوصفي التحليلي	2000	المناخ التنظيمي للمكتبات , بجامعة ميرلاند	Hanges & others
الاختلاف في بيئة الدراسة حيث الدراسة السابقة تمت في جامعة فلوريدا أما دراستنا فقد تمت في الجزائر	إيضاح السبل التي من خلالها يتم تحقيق إدارة المعرفة	المنهج الوصفي التحليلي	2008	تحديد العمليات المعرفية :دراسة تكيف الفريق والآليات السلوكية والدافعية وعمليات القيادة"	Randall



## خلاصة الفصل :

أصبحت المعرفة إكتسابا وإنتاجا وتوظيفا الوسيلة الكفيلة بتحقيق التنمية الإنسانية في جميع ميادينها، فهي غالبا ماترسم الحدود بين القدرة والعجز، فهي تخلق الثروة وتديرها وتنميها، وتساعد على إستخدام الموارد بالطرق الكفيلة بتوليد عائد متزايد، حيث أصبحت فعالية المؤسسات والنظم الإجتماعية المنتظمة لها تقاس بما لديها من أصول معرفية لكسب سباق المنافسة في سوق الإنتاج و الخدمات.

وتطبيق إدارة المعرفة يتطلب مجموعة من العناصر كأن يكون الهيكل التنظيمي أكثر ملائمة لإدارة المعرفة، بحيث يؤدي إلى إستقلالية أكثر في إتخاذ القرار، ويساعد على العمل بروح الفريق، كما يجب أن تتسع الثقافة التنظيمية لتحتوي الجوانب العديدة الخاصة بإدارة المعرفة، وإلى جانب ذلك يجب أن تكون هناك القيادة التي تشجع على تبنى إدارة المعرفة، ويتعين أن تتوافر فيها القدرة على شرح الرؤية للآخرين وأن تكون قذوة لهم. وسنحاول إسقاط هذه العلاقة بين المناخ التنظيمي ودوره في تطبيق إدارة المعرفة على الواقع العملي والذي سنتطرق إليه في الفصل الموالي.

## الفصل الثاني:

الدراسة الميدانية لتطبيق إدارة  
المعرفة و المناخ التنظيمي



## تمهيد:

بعد التطرق للفصل الأول من الدراسة والذي تناول في جانبه المناخ التنظيمي و إدارة المعرفة، وكذا أهم الدراسات السابقة في المجال سنحاول في هذا الفصل إسقاط الجانب النظري على مجموعة من المؤسسات العامة و الخاصة لمدينة ورقلة و تقرت، مبرزين في ذلك مستوى المناخ التنظيمي وإدارة المعرفة ومدى وجود علاقة بينهما في المؤسسات محل الدراسة .

وقد تم تقسيم هذا الفصل إلى مبحثين أساسيين :

في المبحث الأول: يتم التطرق إلى منهجية الدراسة والأدوات المستخدمة.

وفي المبحث الثاني: سيتم التطرق إلى عرض النتائج واستخراج الاستنتاجات

### المبحث الأول : الطريقة و الأدوات المستخدمة :

سيتم من خلال هذا المبحث إظهار طرق المعالجة، من خلال عرض لكيفية إختيار مجتمع الدراسة، و العينة، و طريقة جمع البيانات .

### المطلب الأول : الطريقة المستخدمة في الدراسة

#### 1/مجتمع الدراسة

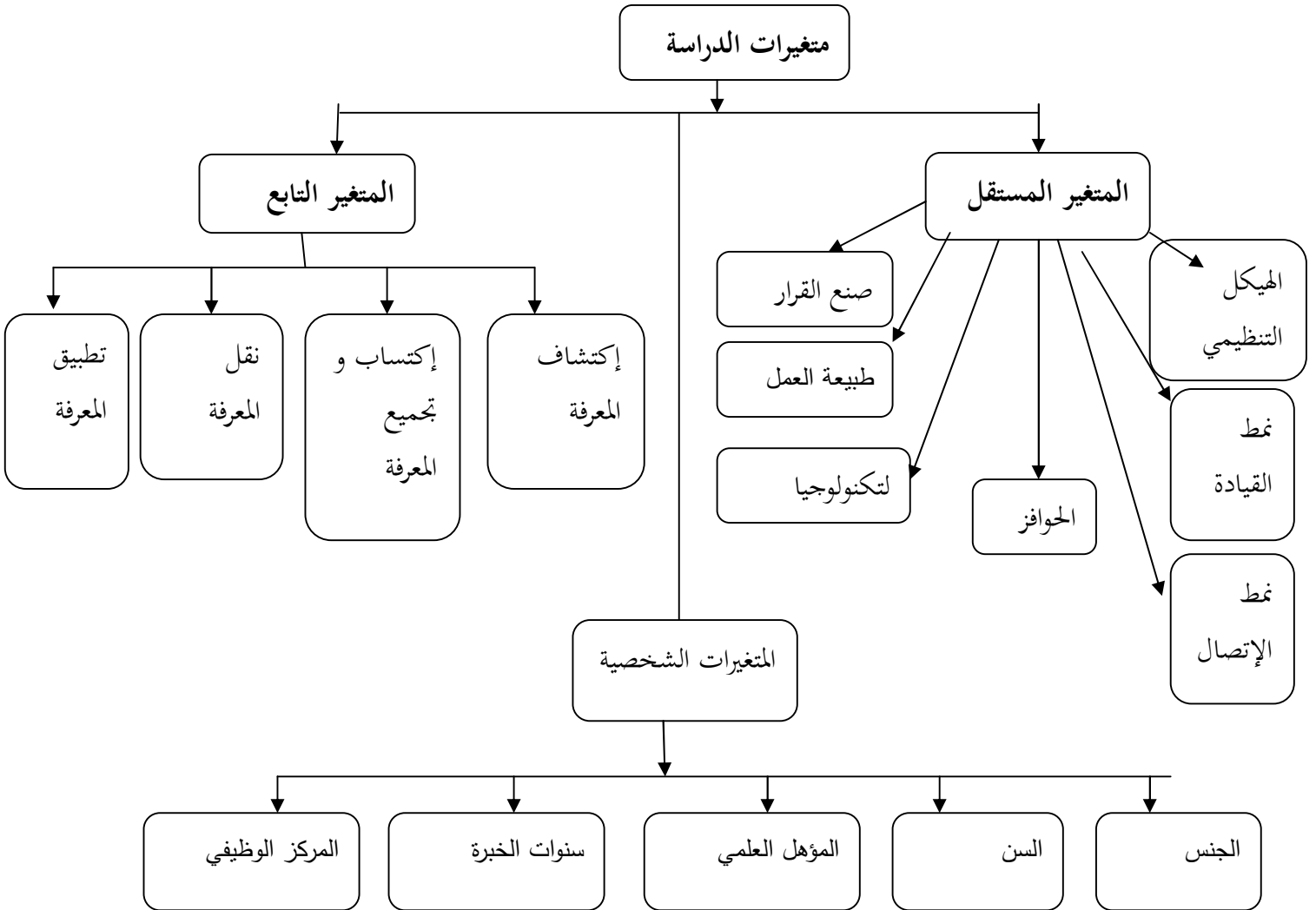
تتكون عينة الدراسة من المديرين والعمال الإداريين و رؤساء المصالح و الإطارات في 3 مؤسسات بين القطاع العام و الخاص لولاية ورقلة و تقرت و المتمثلة في المؤسسة العمومية للصحة الإستشفائية بتقرت و المديرية العملية لإتصالات ورقلة و عيادة الضياء بورقلة و قد تم توزيع 110 إستبيان و قد إعتدنا على طريقة الإستلام و التسليم، و قد تم إسترجاع 105 إستبانة من إجمالي عينة الدراسة، تم رفض 15 إستبيان لعدم الأجابة على جميع أسئلة المحاور، و بذلك فإن عدد الإستبيانات الصالحة 90 إستبيان .

#### جدول (2-1)مجتمع الدراسة

عدد العمال	تاريخ التأسيس	المؤسسة
52تقني 30إداري	2003/01/01 شارع روابح عبد الرحمان ورقلة	المديرية العملية للإتصالات ورقلة
40عامل 61بين الطاقم الطبي و الإداريين	2007/05/19 شارع محمد خميسي النزلة تقرت	المؤسسة العمومية الإستشفائية سليمان عميرات تقرت
52عامل	أفريل 2006 شارع الجمهورية ورقلة	عيادة الضياء ورقلة

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على وثائق المؤسسات

شكل (2- 1) متغيرات الدراسة



المصدر : من إعداد الطالبة

جدول (2-2) العينة المختارة :دراسة وصفية للعينة

النسبة	العدد	المعيار	
50%	45	ذكر	الجنس
50%	45	أنثى	
20%	18	أقل من 30	السن
55.6%	50	من 30-40	
18.9%	17	41-50	
5.6%	05	أكثر من 50	
38.9%	35	ثانوي	المؤهل العلمي
52.2%	47	جامعي	
8.9%	08	دراسات عليا	
14.4%	13	أقل من سنة	سنوات الخبرة
38.9%	35	من 1 إلى 5	
46.7%	42	5 سنوات فأكثر	
2.2%	2	مدير	المركز الوظيفي
22.2%	20	رئيس مصلحة	
34.4%	31	إطار	
41.1%	37	عامل إداري	
70%	63	عام	القطاع
30%	27	خاص	

المصدر : من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات spss

يتضح من الجدول السابق أن عينة الدراسة قد شكلت من كلا الجنسين بدرجة متعادلة ما بينهما حيث بلغت نسبة كل منهما 50% أي النصف ؛أما فيما يتعلق بمتغير العمر فإن فئة من 30-40 حازت على أكبر نسبة بما يعادل 55.6% وهذا راجع إلى أن الفئة تكون فاعلة و في أوج نشاطها و يفسر تدفق الشباب في المؤسسة لرفع الروح المعنوية، و أن هناك إستقرار في معدل دوران اليد العاملة ؛وكذلك المؤهل العلمي فأن أكبر نسبة لخريجي الجامعات بلغت نسبة (52.2 %) يليها نسبة (38.9 %) للثانوي و هذا ما يعتبر وسيلة لتقوية

وتحسين المستوى أن المؤسسة تعتمد على الكفاءات في توظيفها للعمال، بالإضافة إلى سنوات الخبرة فأغلبهم كانوا في فئة أكثر من 5 سنوات بنسبة (46.7%) و هذا مؤشر على معرفة طبيعة المناخ السائد و إكتساب المعرفة يجعلها فئة من (1- 5) و هذا كدليل على التطلع إلى المعرفة و الخبرة، أما بالنسبة لمتغير المركز الوظيفي فقد بلغت نسبة المديرين (2.2%) بينما رئيس مصلحة (22.2%) و (34.4%) بالنسبة للإطارات أما العمال الإداريين (41.1%) و هذا راجع لسياسة المؤسسة، كما نلاحظ تباينا بين القطاع العام و الخاص فأكبر نسبة إحتلها القطاع العام بنسبة (70%).

## 2/الأدوات المستخدمة :

-الإستبيان: قمنا بإستخدام الإستبيان كأداة لجمع البيانات الميدانية اللازمة لهذه الدراسة و التي تم إعدادها على ضوء الدراسة النظرية، و هذه الأداة تساعد على تسجيل البيانات و عرضها في جداول تعين على الكشف على ما تنطوي عليه هذه البيانات من معان و قد تم تصميمها بصورة تتوافق مع طبيعة الدراسة

البيانات الأولية (الشخصية): و تحتوي على متغير السن و الجنس و المؤهل العلمي سنوات الخبرة و المركز الوظيفي ؛

-المحور الأول: خصص هذا المحور للمناخ التنظيمي الذي تضمن سبعة أبعاد ؛

-المحور الثاني : تضمن فقرات الاستبيان وهي تنقسم بدورها إلى أربع أجزاء ا كتشاف المعرفة، إكتساب وجميع المعرفة، نقل المعرفة، تطبيق المعرفة، و يحتوي هذا المحور على 13 عبارة ؛

جدول (2- 3) الإحصائيات الخاصة بمجموع إستمارات الإستبيان

الإستبيان		البيان
النسبة	العدد	
100%	110	عدد الاستبيانات الموزعة
105%	105	عدد الاستبيانات المسترجعة
14.28%	15	عدد الاستبيانات الملغاة
85.71%	90	عدد الاستبيانات الصالحة

المصدر : من إعداد الطالبة

### 3/الأدوات الإحصائية والبرامج المستخدمة:

بعد جمع المعلومات بأدوات مختلفة اعتمدنا على أساليب وبرامج إحصائية تتناسب وفرضيات الدراسة ومتغيراتها

وقمنا بمعالجة البيانات بناء على أساليب :

\*النسب والتكرارات: وذلك لأجل توزيع خصائص أفراد العينة

\*البرامج: إستخدمنا برنامج spss لأجل تحليل أسئلة الإستبيان من خلال حساب التكرارات و النسب المئوية و

المجاميع لإجابات المستقصين .

-إختيار مقياس الدراسة: تم الإعتماد على مقياس ليكارت الثلاثي

#### جدول ( 2- 4) :مقياس ليكارت الثلاثي

موافق	محايد	غير موافق
3	2	1

المصدر : عبد الفتاح عز، مقدمة في الإحصاء الوصفي والاستدلالي باستخدام spss ، الطبعة الأولى، مكتبة

خوارزم العلمية، جدة-السعودية، 2008، ص538

#### جدول ( 2- 5) : ليكارت الثلاثي لمستوى الفقرات

المستوى الموافق له	مجال المتوسط الحسابي المرجح
ضعيف	من 1 إلى 1.66
متوسط	من 1.67 إلى 2.34
مرتفع	من 2.34 إلى 3

المصدر : عبد الفتاح عز، مرجع سبق ذكره ، ص538

المبحث الثاني : نتائج الدراسة الميدانية تحليلها تفسسيها ومناقشتها

المطلب الأول : تقييم المناخ التنظيمي في المؤسسة و أثره على إدارة المعرفة في القطاع العام و الخاص في الجزائر

أولا :تقييم المناخ التنظيمي في المؤسسة

من خلال الجدول التالي نستطيع تقدير أي من عناصر المناخ التنظيمي أكثر إحتراما و تطبيقا في المؤسسة و أي الجوانب أو الأبعاد التي تركز عليها المؤسسة أكثر في نشاطها و بالمقابل نعرف أي العناصر أكثر إهمالا كجانب تطبيقي لهذا المناخ و ذلك من خلال قيمة المتوسط لكل عنصر و لكل بعد، يتوافق قيمة المتوسط لعنصر ما مع مدى موافقة العمال على إحترام المؤسسة له . أي كل ما يكون المتوسط أكثر يكون العنصر أكثر تطبيقا .

جدول (2-6): مستويات تطبيق عناصر المناخ التنظيمي

الترتيب	المستوى	معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	المتوسط	موافق	محايد	غير موافق	عناصر المناخ التنظيمي	
2	مرتفع	0.234	0.612	2.61	67.8	25.6	6.7	الأهداف العامة للمؤسسة مدرجة على حسب المسؤوليات المحددة في الهيكل التنظيمي	الهيكل التنظيمي
1	مرتفع	0.234	0.612	2.61	54.4	31.1	14.4	تناسب تخصصات العاملين بالمؤسسة مع طبيعة ومهام وظائفهم	
3	مرتفع	0.304	0.731	2.40	51.1	40	08.9	يمكن تغيير الهيكل التنظيمي في الحالات الإستثنائية	
	مرتفع	0.180	0.447	2.47				المتوسط العام	
3	مرتفع	0.269	0.653	2.42	56.7	30	13.3	يبادر المدير بتفويض صلاحياته الى بعض الرؤساء	نمط القيادة
1	مرتفع	0.296	0.720	2.43	47.8	37.8	14.4	يشجع المدير العاملين على إبداء وجهة نظرهم و إقتراحاتهم	
2	متوسط	0.308	0.719	2.33	43.3	47.8	8.9	يقوم المدير بإشراك العاملين في إتخاذ القرار	
	مرتفع	0.192	0.456	2.37				المتوسط العام	
3	متوسط	0.273	0.639	2.34	74.4	21.1	4.4	تعتمد المؤسسة على إستخدام الإتصالات لتنفيذ الأوامر و التوجيهات	نمط الإتصال
1	مرتفع	0.203	0.550	2.70	36.3	32.2	4.4	نظام الاتصال القائم يساعد المؤسسة على تدفق المعلومات بكافة الإتجاهات	
2	مرتفع	0.223	0.579	2.59	67.8	32.3	8.9	يتم استخدام الوسائل الحديثة في الاتصال لنقل	



								المعلومات مثل الأنترانيت، الإيميل الفايبروك .	
	مرتفع	0.147	0.386	2.62				المتوسط العام	
2	مرتفع	0.251	0.652	2.59	41.1	52.2	6.7	يتم حل المشكلات التي تواجه المؤسسة بشكل جماعي	المشاركة في صنع القرار
3	مرتفع	0.257	0.603	2.34	45.6	38.9	14.4	يعقد المسؤولون اجتماعات مفتوحة مع العاملين للحوار من دون قيود	
1	مرتفع	1.21	3.209	2.64	26.7	51.1	21.1	يشارك العاملون في وضع أهداف المؤسسة	
	مرتفع	0.471	1.109	2.35				المتوسط العام	
2	متوسط	0.338	0.697	2.06	55.6	28.9	15.6	يحترم العاملون إجراءات العمل المحددة في دليل المؤسسة	طبيعة العمل
1	مرتفع	0.311	0.747	2.40	54.4	37.8	7.8	تحرص الإدارة على توفير مقومات الأمن و السلامة	
	مرتفع	0.224	0.546	2.43				المتوسط العام	
2	مرتفع	0.259	0.640	2.47	67.8	27.8	4.4	توفر المؤسسة الوسائل التكنولوجية المناسبة لأداء العمل	التكنولوجيا
1	مرتفع	0.216	0.570	2.63	71.1	12.1	7.8	تساهم التكنولوجيا المستخدمة في سرعة إنجاز العمل	
	مرتفع	0.179	0.472	2.63				المتوسط العام	
1	مرتفع	0.238	0.626	2.63	48.9	36.7	14.4	تجري الترقية على أساس الإستهقاق وفقا لأسس واضحة و معروفة	الحوافز
2	مرتفع	0.308	0.721	2.34	50	32.2	17.8	تمنح المؤسسة حوافز معنوية للعاملين	
3	متوسط	0.328	0.762	2.32	43.3	33.3	23.3	تعمل إدارة المؤسسة	

								على منح المكافآت و التشجيعات الإضافية
	مرتفع	0.259	0.591	2.28				المتوسط العام

**المصدر : بالإعتماد على مخرجات spss**

من خلال الجدول نستنتج ما يلي :

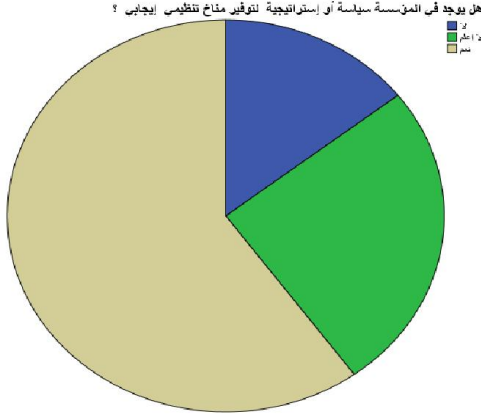
- بالمقارنة بين عناصر المناخ حسب هيكله التنظيمي نجد أنه يركز أكثر على الأهداف العامة للمؤسسة ؛
- هناك تجانس في مدى تطبيق عناصر المناخ التنظيمي من جانب المشاركة بين المبادرة و تشجيع المدير و إشراك العاملين بمتوسطات متقاربة ؛
- نظام الإتصال الذي تعتمده المؤسسات عينة الدراسة يساعدها على تدفق المعلومات بكافة الإتجاهات بدرجة كبيرة بينما إستخدام الأنترنت و الوسائل الحديثة أقل إستعمالا منه ؛
- مشاركة العاملين في وضع أهداف المؤسسة يعد عنصر أساسي في صنع القرار في المؤسسات عينة الدراسة ؛
- تحرص المؤسسات عينة الدراسة على توفير مقومات الأمن و السلامة مما يدفع العاملين إلى إحترام إجراءات العمل ؛
- إستخدام المؤسسات عينة الدراسة لتكنولوجيا المعلومات الحديثة يساهم في سرعة الإنجاز و الذي تقوم المؤسسة بدورها بتوفيره ؛
- تحرص المؤسسات عينة الدراسة على إجراء ترقية على أساس الإستحقاق و بأثر واضحة بالإضافة إلى المكافآت و التشجيعات الإضافية.

يظهر من خلال الجدول أن المتوسط الحسابي للمحور الأول أي الهيكل التنظيمي كانت منحصرة ما بين (0.61-0.63) مع التساوي بين العبارة الأولى و الثانية أما المتوسط العام فقد بلغ (2.47) و الانحراف المعياري 0.44 و يتضح من خلال ذلك أن للمؤسسة هيكل تنظيمي يساعد الأفراد في عملهم، أما بالنسبة لمحور نمط القيادة فإن أفراد العينة لديهم إتجاه كبير حول مبادرة المديرين إلى تفويض الصلاحيات للعمال و هي العبارة التي حازت على نسبة (2.42)، ويتضح كذلك من خلال بعد نمط القيادة أن العبارة الثانية حصلت على أكبر متوسط (2.70) بينما بلغ المتوسط العام لهذا البعد (0.38) و هذا ما يدل بشكل كبير على أن نظام الإتصال في المؤسسة يساعدها على تدفق المعلومات بكافة الإتجاهات، بالإضافة إلى أن أفراد العينة لديهم توجه نحو المشاركة في صنع

القرار حيث كانت هناك إيجابية للأفراد حول العبارة الأولى (يتم حل المشكلات التي تواجه المؤسسة بشكل جماعي) حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (2.59) و الانحراف المعياري (0.65) وهذا مايزيد من إهتمام العمال و حماسهم، بالمقابل المتوسط العام لمحور طبيعة العمل مرتفع بنسبة (2.43) و أكبرنسبة كانت لعبارة "تحرص الإدارة على توفير مقومات الأمن و السلامة" بنسبة (2.40) و معامل إختلاف (0.31) ، أما محور التكنولوجيا فالعبارة الثانية أكثر ملائمة بالنسبة للموظفين "تساهم التكنولوجيا المستخدمة في سرعة إنجاز العمل بمتوسط حسابي قدره (2.63) و معامل إختلاف (0.21) و متوسط عام (0.47) و أخيرا محور الحوافز كان توجه الأفراد نحو العبارة 1 و هي " تجري الترقية على أساس الإستحقاق و فقا للأسس واضحة و معروفة بنسبة (2.63) و إنحراف معياري (0.62) و معامل إختلاف (0.23) و هو مرتفع تليه العبارة 2 "تمنح المؤسسة حوافز معنوية للعمال" بمتوسط حسابي (2.34) ثم العبارة 3 و بمتوسط عام (2.28) أكبر بعد نال نسبة كبيرة هو بعد التكنولوجيا حيث بلغت نسبة المتوسط الحسابي العام (2.63) و هذا يدل على أن المؤسسات تعتمد على التكنولوجيا الحديثة .

جدول (2-7) جدول يوضح الإجابة وجود إستراتيجية لتوفير مناخ إيجابي في المؤسسات محل الدراسة :

شكل (2-2)



النسبة	العدد	الإجابة
14.4	13	لا
25.6	23	لا أعلم
60	54	نعم

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على مخرجات SPSS

يتضح من خلال الجدول السابق أن أغلب الموظفين كانت لديهم إيجابية حول وجود مناخ تنظيمي إيجابي في المؤسسة بنسبة 60%

ثانياً: تقييم إدارة المعرفة في المؤسسات محل الدراسة

1- جدول (2-8): نشاطات إدارة المعرفة :

الترتيب حسب الأهمية	نعم	لا	نشاطات إدارة المعرفة
1	62.2	37.8	إدارة الوثائق
2	41.1	58.9	تشجيع ثقافة المعرفة بتبادل المعلومات
3	23.3	76.8	تحويل المعرفة الضمنية إلى معلنة

المصدر : بالإعتماد على مخرجات spss

نلاحظ من خلال الجدول أن أكثر نشاطات إدارة المعرفة المطبقة في المؤسسة هي إدارة الوثائق حيث بلغت نسبة 62% يليها تشجيع ثقافة المعرفة بتبادل المعلومات و أخيراً و بنسبة قليلة (23.3%) تحويل المعرفة الضمنية إلى معلنة وهذا راجع إلى أن المؤسسة تستخدم الوثائق أكثر من النشاطات الأخرى لأن أغلب المعاملات

ورقية و قلما يكون هناك حوار بين الموظفين و بإستعمالها للوثائق فإنها تستخدم التقنيات الحديثة لإكتساب المعرفة و تطبيقها و توفير مناخ إيجابي للعامل الإنطوائي .

2-جدول(2-9) أكثر عناصر إدارة المعرفة المطبقة :

عناصر إدارة المعرفة	لا	نعم	الترتيب حسب الأهمية
إستراتيجية مواجهة التهديدات	76.6	23.3	3
الإهتمام بالموارد البشري	57.8	42.2	2
إستخدام التكنولوجيا الحديثة	38.9	61.1	1

المصدر : بالإعتماد على مخرجات spss

يتضح من خلال الجدول السابق أن أكثر عنصر تطبقه المؤسسة هو مواجهة التهديدات و قد بلغت نسبته 76.6% و لأن كل مؤسسة تسعى إلى التطور و الرقي و إستخدام الوسائل الحديثة لذلك و جب عليها أن تضع برامج و قوانين تحميها، و تساعدنا للوصول إلى هدفها دون عراقيل أو حواجز و بالمقابل للوصول إلى هدفها المذكور أنفا لا بد لها من إستخدام وسيلة تكون محرّكة لكل هذا و هي المورد البشري، الذي يعد جزء أساسي فيها و الذي نلاحظ أنه إحتل المرتبة الثانية بعد مواجهة التهديدات بنسبة 57.8% لأهميته.

3- جدول (2-10) مستويات تطبيق عناصر ادارة المعرفة

عناصر إدارة المعرفة	غير موافق	محايد	موافق	المتوسط	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	المستوى	الترتيب
تتم المؤسسة بإستقطاب كفاءات تساهم في خلق أفكار جديدة	18.9	36.7	44.4	2.26	0.758	0.335	متوسط	3
تقوم المؤسسة بتدريب الأفراد تناسباً مع إحتياجاتهم و	16.7	28.9	54.4	2.38	0.758	0.318	مرتفع	1

								في الوقت المناسب	
2	مرتفع	0.321	0.752	2.34	51.1	32.2	16.7	تسهل المؤسسة على جعل المعرفة متاحة لجميع العمال	
4	متوسط	0.326	0.5718	2.325					
1	مرتفع	0.233	0.601	2.57	62.2	32.2	5.6	تتوفر الأجهزة التقنية على تقنيات لتخزين الوثائق	إكتساب و تجميع
3	متوسط	0.308	0.700	2.27	41.1	44.4	14.4	هناك سهولة في الوصول الى المعلومات التي تخص العمل	
2	مرتفع	0.250	0.624	2.49	55.6	36.1	6.7	يتم الاستفادة من البيانات و المعلومات و استرجاعها في الوقت المناسب	
3	مرتفع	0.192	0.4709	2.440					
4	متوسط	0.355	0.744	2.09	32.2	44.4	23.3	يتم تطبيق لقاءات دورية للموظفين لتبادل المعلومات فيما بينهم	نقل المعرفة

3	مرتفع	0.313	0.739	2.36	51.1	33.3	15.6	المؤسسة تدعم التعلم و المشاركة في المعلومات و الأفكار	
1	مرتفع	0.293	0.721	2.46	58.9	27.8	13.3	هناك تبادل إلكتروني للمعلومات بين العاملين في المؤسسة	
2	مرتفع	0.332	0.808	2.43	63.3	16.7	20	هناك شبكة أنترانت متاحة لجميع العاملين	
2	متوسط	0.188	0.4402	2.333					
2	مرتفع	0.277	0.691	2.49	60	28.9	11.1	يكتسب العمال مهارات بعد التدريب	تطبيق المعرفة
3	مرتفع	0.278	0.661	2.37	46.7	43.3	10	نظام العمل مرن و يتطور بالاستناد الى كيفية حصول المستخدمين على المعرفة و إستخدامها	

1	مرتفع	0.253	0.640	2.52	60	32.2	7.8	هناك تطبيق فعال للمعلومات التي يتم الحصول عليها
1	مرتفع	0.187	0.4622	2.459				

المصدر : بالإعتماد على مخرجات spss



نلاحظ من خلال الجدول أن المتوسطات الحسابية لمحور إكتشاف المعرفة تراوحت ما بين 2.34-2.46 كما توجه أفراد العينة إلى إختيار العبارة 2 و التي نالت أعلى نسبة بمتوسط حسابي قدره 2.38 و أقل متوسط كان للفقرة 1 أما المتوسط العام فبلغ 2.57 و إنحراف معياري قدره 0.57 و هذا مايبين أن المؤسسة تسعى لتطوير كفاءات أفرادها و تحسين معلوماهم و معارفهم، أما بالنسبة لإكتساب و تجميع المعرفة فأكثر العبارات ملائمة هي العبارة 1 حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (2.57) و هو مرتفع بينما العبارة 2 فكان المتوسط الحسابي لها (2.27) و الإنحراف المعياري لل فقرات ككل (0.49) و هو مرتفع مما يدل على أن الموظفين يميلون إلى إكتساب معارف جديدة، بالمقابل فإن نقل المعرفة كانت أكبر متوسط حسابي للعبارة 3 ب: (2.46) و إنحراف معياري 0.72 و معامل إختلاف (0.29) %تليه العبارة 4 بمتوسط حسابي (2.43) وهو مرتفع أيضا و هذا يدل على أن المؤسسة تهتم بنقل المعرفة، و أخيرا محور تطبيق المعرفة يتضح من خلال عباراته أن العبارة 3 هي أكثر العبارات موافقة و كذلك من حيث المتوسط الحسابي فقد بلغ 2.52 و هو مرتفع يليه و بفارق غير بعيد العبارة 1 بمتوسط (2.49) و إنحراف (0.69) أما المتوسط العام للعبارات فقد بلغ نسبة (2.45) و هي نسبة مرتفعة كذلك و هو المحور الذي نال أكبر موافقة و بمعدلات مرتفعة .

و بالمقارنة بين أبعاد إدارة المعرفة فإن أول بعد تبنته المؤسسات هو تطبيق المعرفة و تركيزها عليه بإعتبار أن المتوسط الحسابي العام له كان مرتفعا بالإضافة إلى إرتفاع متوسطات العبارات ككل يليه في ذلك نقل المعرفة بمتوسط حسابي قدره (2.33) ثم إكتساب المعرفة ب (2.44) ثم إكتشاف المعرفة .

### المطلب الثاني : تحليل النتائج

أولا : قياس أثر المناخ التنظيمي للمؤسسات الجزائرية على إدارة المعرفة

في هذا المطلب سنحاول الإجابة على الإشكالية المطروحة و هي قياس أثر المناخ التنظيمي في المؤسسات الجزائرية على إدارة المعرفة بالإعتماد على معامل الارتباط الخطي لبيرسون

$$r = \frac{cov(x,y)}{\sigma_x \sigma_y}$$

X: المناخ التنظيمي

Y: إدارة المعرفة

Cov: التباين المشترك

$\sigma_x$  : الأنحراف المعياري لإجابات المناخ

$\sigma_y$  : الأنحراف المعياري لإجابات إدارة المعرفة

r:معامل الارتباط لبيرسون

كلما إقتربت القيمة المطلقة ل: r من 1 كلما زاد قوة الارتباط إلا أن قيمة ( r) لا تثبت و جود علاقة لأنه في بعض

الأحيان تكون عشوائية لذلك ندرس مستوى الدلالة لهذه القيمة بإستخدام القيمة الإحتمالية ل sig

$\text{Sig} \leq 0.05$  توجد دلالة إحصائية لتأثير X على y

$\text{sig} \geq 0.05$  لا توجد دلالة إحصائية (قيمة عشوائية)

جدول (2-11): معامل الارتباط لبيرسون

	مدى تطبيق عناصر المناخ التنظيمي في المؤسسة	مدى تطبيق عناصر إدارة المعرفة في المؤسسة
مدى تطبيق عناصر المناخ التنظيمي في المؤسسة	1	0.624
مدى تطبيق عناصر إدارة المعرفة في المؤسسة	0.624	1

المصدر: من مخرجات spss

من خلال الجدول السابق يتبين أن القيمة الأاحتمالية لمعامل بيرسون 0.0 أقل من مستوى الدلالة 0.05 ومنه فإنه توجد دلالة أاحصائية لتأثير الايجابي للمناخ التنظيمي على إدارة المعرفة بنسبة 62 % . (علاقة خطية موجبة )، وهذا يعني أن وجود المناخ التنظيمي الإيجابي يسهم بدرجة متوسطة في تطبيق إدارة المعرفة، حيث يؤدي إنخفاض مستويات أو عناصر المناخ التنظيمي إلى إنخفاض تطبيق إدارة المعرفة بالمؤسسة و هذا راجع إلى مدى إرتياح الموظف في عمله فكلما كان المناخ مناسباً كلما أبدع الموظف في عمله و ساهم في تنمية قدراته و معارفه .

جدول : (2-12): جدول الارتباط بين عناصر المتغيرين

جدول : (2-12): جدول الارتباط بين عناصر المتغيرين

	مدى تطبيق عناصر المناخ التنظيمي في المؤسسة	مدى تطبيق عناصر إدارة المعرفة في المؤسسة	المهيكل التنظيمي	نمط القيادة	نمط الإتصال	المشاركة في صنع القرار	طبيعة العمل	التكنولوجيا	الحوافز	إكتشاف المعرفة	إكتساب و تجميع المعرفة	نقل المعرفة	تطبيق المعرفة
مدى تطبيق عناصر المناخ التنظيمي في المؤسسة	1	,624**	,406**	,472**	,446**	,671**	,479**	,277**	,607**	,503**	,336**	,514**	,385**
	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,008	,000	,000	,001	,000	,000
	N	90	90	90	90	90	90	90	90	90	90	90	90
مدى تطبيق عناصر إدارة المعرفة في المؤسسة	,624**	1	,403**	,304**	,228*	,222*	,444**	,232*	,539**	,748**	,599**	,811**	,649**
	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale)	,000	,000	,004	,031	,035	,000	,028	,000	,000	,000	,000	,000
	N	90	90	90	90	90	90	90	90	90	90	90	90
المهيكل التنظيمي	,406**	,403**	1	,304**	,172	-,043	,155	,103	,157	,302**	,157	,385**	,267*
	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale)	,000	,000	,004	,106	,686	,145	,335	,140	,004	,140	,000	,011
	N	90	90	90	90	90	90	90	90	90	90	90	90
نمط القيادة	,472**	,304**	,304**	1	,193	,013	,168	,176	,196	,240*	,190	,148	,297**
	Corrélation de Pearson Sig. (bilatérale)	,000	,004	,004	,069	,900	,114	,096	,065	,023	,072	,165	,004
	N	90	90	90	90	90	90	90	90	90	90	90	90
نمط الإتصال	,446**	,228*	,172	,193	1	,075	,235*	,419**	,019	,202	,155	,147	,134
	Corrélation de Pearson												

	Sig. (bilatérale)	,000	,031	,106	,069	,485	,026	,000	,857	,056	,146	,168	,208	
	N	90	90	90	90	90	90	90	90	90	90	90	90	
المشاركة في صنع القرار	Corrélation de Pearson	,671**	,222*	-,043	,013	,075	1	,132	-,162	,298**	,195	,015	,233*	,161
	Sig. (bilatérale)	,000	,035	,686	,900	,485	,216	,128	,004	,066	,886	,027	,130	
	N	90	90	90	90	90	90	90	90	90	90	90	90	
طبيعة العمل	Corrélation de Pearson	,479**	,444**	,155	,168	,235*	,132	1	,219*	,188	,352**	,283**	,338**	,271**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,145	,114	,026	,216	,038	,077	,001	,007	,001	,010	
	N	90	90	90	90	90	90	90	90	90	90	90	90	
التكنولوجيا	Corrélation de Pearson	,277**	,232*	,103	,176	,419**	-,162	,219*	1	,055	,101	,271**	,115	,196
	Sig. (bilatérale)	,008	,028	,335	,096	,000	,128	,038	,607	,345	,010	,282	,063	
	N	90	90	90	90	90	90	90	90	90	90	90	90	
الحوافز	Corrélation de Pearson	,607**	,539**	,157	,196	,019	,298**	,188	,055	1	,464**	,385**	,474**	,167
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,140	,065	,857	,004	,077	,607	,000	,000	,000	,116	
	N	90	90	90	90	90	90	90	90	90	90	90	90	
إكتشاف المعرفة	Corrélation de Pearson	,503**	,748**	,302**	,240*	,202	,195	,352**	,101	,464**	1	,253*	,452**	,334**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,004	,023	,056	,066	,001	,345	,000	,016	,000	,001	

إكتساب و تجميع المعرفة	N	90	90	90	90	90	90	90	90	90	90	90	90	90
	Corrélacion de Pearson	,336**	,599**	,157	,190	,155	,015	,283**	,271**	,385**	,253*	1	,358**	,149
	Sig. (bilatérale)	,001	,000	,140	,072	,146	,886	,007	,010	,000	,016	,001	,160	
نقل المعرفة	N	90	90	90	90	90	90	90	90	90	90	90	90	90
	Corrélacion de Pearson	,514**	,811**	,385**	,148	,147	,233*	,338**	,115	,474**	,452**	,358**	1	,408**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,165	,168	,027	,001	,282	,000	,000	,001	,000	
تطبيق المعرفة	N	90	90	90	90	90	90	90	90	90	90	90	90	90
	Corrélacion de Pearson	,385**	,649**	,267*	,297**	,134	,161	,271**	,196	,167	,334**	,149	,408**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,011	,004	,208	,130	,010	,063	,116	,001	,160	,000	
	N	90	90	90	90	90	90	90	90	90	90	90	90	90

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

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

المصدر : من مخرجات برنامج SPSS

### كيف تؤثر جوانب المناخ التنظيمي على جوانب إدارة المعرفة ؟

من الجدول السابق نستنتج :

نلاحظ أن المناخ التنظيمي ككل (السطر 1) يؤثر في كل جوانب إدارة المعرفة  $sig \leq 0.05$

- حيث توحد دلالة لعلاقة المناخ التنظيمي من خلال السطر 3 يؤثر مناخ الهيكل التنظيمي على إدارة المعرفة في كل من نقل المعرفة ثم إكتشاف المعرفة ثم تطبيق المعرفة بنسب على التوالي: (38.5، 30.5، 26.7) مما يدل على أن المعرفة أنية أي أنها تستخدم في وقتها مما يجعلها متجددة و هذا ما يظهر في العلاقة السلبية و عدم تأثير نمط إكتساب المعرفة على إدارة المعرفة ؛

-يؤثر نمط القيادة على إدارة المعرفة من خلال إكتشاف المعرفة بنسبة (24) و تطبيق المعرفة بنسبة (29) بينما

لايؤثر على العناصر الأخرى مما يدل على أن إنخفاض الدعم القيادي يؤثر سلبا على المؤسسة

-نمط الإتصال لا يؤثر على إدارة المعرفة

- المشاركة في صنع القرار تؤثر على إدارة المعرفة من خلال نقل المعرفة بنسبة قليلة ( 23) بينما لا تؤثر على باقي

العناصر الأخرى مما يدل على أن الإرتباط ضعيف جدا و هذا راجع إلى أن عملية إتخاذ القرار هي في الأساس

تعتمد على مداولة المعرفة و نشرها في وسط الموظفين و بذلك تصبح هامة ؛

-طبيعة العمل تؤثر على إدارة المعرفة من خلال جميع العناصر بنسب : إكتشاف المعرفة(35) نقل المعرفة(33)

(إكتساب و تجميع المعرفة بنسبة (28) و تطبيق المعرفة (27) مما يدل على أن طبيعة العمل تؤثر و بشكل كبير

على إدارة المعرفة و يظهر ذلك من خلال أن طبيعة العمل الإيجابية تساهم جعل الموظف ذا قدرة عالية على

تطبيق العمل المنجز و إكتشاف معارف جديدة من أجل تطوير العمل ؛

- التكنولوجيا تؤثر كذلك على إدارة المعرفة من خلال عنصر و حيد إكتساب و بنسبة قليلة إكتساب (27)

مما يدل على أن تطبيق إدارة المعرفة ليس من الضروري أن يكون ضمن إستخدام التكنولوجيا ؛

- الحوافز تؤثر على إدارة المعرفة من خلال نقل المعرفة (47) إكتشاف المعرفة (46) إكتساب و تجميع المعرفة (

38) بينما هي منعدمة عند تطبيق المعرفة مما يدل على أن إنخفاض الحوافز وعدم العدالة في تقديم الحوافز

للموظفين يؤثر سلبا على تطبيق المعرفة بالمؤسسة.

### كيف تتأثر إدارة المعرفة بجوانب المناخ التنظيمي ؟

تتأثر إدارة المعرفة في المؤسسة أكثر حسب جوانب المناخ التنظيمي التالية :

الحوافز 53% طبيعة العمل 44.4% ، الهيكل التنظيمي 40% ، نمط القيادة 30% ، التكنولوجيا 23% ،

الإتصال 22% المشاركة في إتخاذ القرار 22%

مما يدل على أن إدارة المعرفة تتأثر :

-إكتشاف المعرفة تتأثر بعنصر الحوافز (46) بدرجة كبيرة ثم يليه طبيعة العمل (35.2) ثم الهيكل التنظيمي (30.2)، ثم نمط القيادة (24)، وهذا راجع إلى أن هذه العملية تتم من خلال الجهود المبذولة من طرف الأفراد لتنمية معارفهم و دعم المؤسسة لهذا النوع ؛

-إكتساب و تجميع المعرفة تتأثر ب: الحوافز 46، طبيعة العمل 35، التكنولوجيا 10 وهذا لأن العملية تتم في مدة زمنية لهذا الموظف قد يشعر بالملل و هنا يظهر دور المؤسسة في دفع الموظف قدما بتقديم حوافز و توفير بيئة مناسبة لذلك (طبيعة العمل )

-نقل المعرفة تتأثر ب : الهيكل التنظيمي 38.5، المشاركة في إتخاذ القرار، 23.3، طبيعة العمل 33.8، الحوافز 47 باعتبار هذه الأخيرة تتم على مستويات الهيكل التنظيمي أو فيما بين الأفراد و بالتالي فإن توفير هيكل تنظيمي مناسب لذلك يعتبر الحافز المهم لنقل المعلومة لسرعة و وصول المعلومة في الوقت المناسب و الإستفادة منها كما يجب،

-تطبيق المعرفة تتأثر ب: نمط القيادة 29، الهيكل التنظيمي 26،، طبيعة العمل 27 بينما لا تؤثر على بقية العناصر الأخرى إذ يعتمد تطبيقها على النمط القيادي السائد لسهولة وصول المعلومة و تطبيقها و الإستفادة منها كما يجب .

ثانيا :إختبار الفروض حول وجود دلالة إحصائية في إختلاف المناخ التنظيمي و إدارة المعرفة بإختلاف المتغيرات الديمغرافية

### 1-إختبار وجود دلالة إحصائية في إختلاف المناخ التنظيمي بإختلاف القطاع

في هذا الجانب سنحاول مقارنة مستوى تطبيق المناخ التنظيمي و إدارة المعرفة في المؤسسة ما بين القطاع العام و القطاع الخاص و ذلك بالإجابة على الإشكال التالي :

2)إختبار وجود دلالة إحصائية في إختلاف المناخ التنظيمي و إدارة المعرفة حسب آراء العمال بإختلاف مراكزهم الوظيفية

نريد أن نعرف فيما إذا كان هناك إختلاف في متغيرات الدراسة حسب آراء الموظفين بإختلاف مناصبهم من أجل

ذلك نستخدم إختبار ANOVA

(المنصب عامل في تحديد آراء العمال حول متغيرات الدراسة )

$$H_0:U_1=U_2=U_3=U_4$$

H1: يوجد إختلاف معنوي في المناخ التنظيمي بإختلاف المتغيرين :

جدول (2-14) جدول إختبار ANOVA

ANOVA à 1 facteur

Signification	F	Moyenne des carrés	ddl	Somme des carrés	
,462	,866	,081	3	,244	Inter-groupes مدى تطبيق عناصر المناخ
		,094	86	8,061	Intra-groupes التنظيمي في المؤسسة
			89	8,305	Total
,152	1,805	,351	3	1,054	Inter-groupes الهيكل التنظيمي
		,195	86	16,735	Intra-groupes
			89	17,789	Total
,060	2,568	,508	3	1,524	Inter-groupes نمط القيادة
		,198	86	17,019	Intra-groupes
			89	18,543	Total
,445	,899	,135	3	,404	Inter-groupes نمط الإتصال
		,150	86	12,891	Intra-groupes
			89	13,295	Total
,355	1,097	1,346	3	4,039	Inter-groupes المشاركة في صنع القرار
		1,228	86	105,596	Intra-groupes
			89	109,636	Total
,944	,127	,039	3	,118	Inter-groupes طبيعة العمل
		,308	86	26,482	Intra-groupes
			89	26,600	Total
,165	1,739	,379	3	1,138	Inter-groupes التكنولوجيا
		,218	86	18,762	Intra-groupes
			89	19,900	Total
,038	2,930	,963	3	2,889	Inter-groupes الحوافز
		,329	86	28,267	Intra-groupes
			89	31,156	Total
,785	,355	,043	3	,129	Inter-groupes مدى تطبيق عناصر إدارة
		,121	86	10,377	Intra-groupes المعرفة في المؤسسة
			89	10,506	Total



,171	1,708	,546	3	1,637	Inter-groupes	إكتشاف المعرفة
		,319	86	27,469	Intra-groupes	
			89	29,106	Total	
,374	1,052	,233	3	,699	Inter-groupes	إكتساب و تجميع المعرفة
		,221	86	19,040	Intra-groupes	
			89	19,740	Total	
,436	,918	,178	3	,535	Inter-groupes	نقل المعرفة
		,194	86	16,715	Intra-groupes	
			89	17,250	Total	
,258	1,369	,289	3	,867	Inter-groupes	تطبيق المعرفة
		,211	86	18,150	Intra-groupes	
			89	19,017	Total	

المصدر : من مخرجات SPSS

من خلال الجدول نقرأ مايلي :

$H_0 \text{ sig} \geq 0.05$  تقبل

$H_1 \text{ sig} \leq 0.05$  تقبل

من خلال الأسطر 1 إلى 7 نلاحظ أنه لا يوجد إختلاف في تطبيق عناصر المناخ التنظيمي حسب آراء العمال بإختلاف مناصبهم في جوانب الهيكل التنظيمي، نمط القيادة، نمط الإتصال، المشاركة في صنع القرار، طبيعة العمل، التكنولوجيا  $\text{sig} \geq 0.05$  بمعنى أن إختلاف المناصب لا يغير من نظرة العمال من مدى تطبيق هذه العناصر .

-بينما نجد أن المناخ التنظيمي في الحوافز يختلف بإختلاف المنصب  $\text{sig} 0.03$  بمعنى أن إختلاف المناصب عامل في تحديد رؤية العامل لتطبيق عناصر المناخ التنظيمي في الحوافز

-بينما نجد أن مدى تطبيق عمليات إدارة المعرفة في جميع جوانبه لا يختلف بإختلاف المناصب حسب آراء العمال

## خلاصة الفصل :

تم من خلال هذه الدراسة أن المناخ التنظيمي يساهم بشكل كبير في دعم و تطبيق إدارة المعرفة سواء في القطاع العام أو القطاع الخاص، باعتبار أن المناخ التنظيمي هو عامل مهم في تطبيق إدارة المعرفة و بالتالي تطور المؤسسة و الوصول إلى أهدافها بصفة عامة و تنمية مهارات و قدرات الأفراد(الموظفين ) بصفة خاصة،

وقد خلصت دراستنا هذه إلى مجموعة من النتائج نوجزها كما يلي:

- ✓ أبعاد المناخ التنظيمي تؤثر بدرجة مرتفعة على تطبيق إدارة المعرفة في القطاع العام و أكثر منه في القطاع الخاص ؛
- ✓ يرتكز نشاط المؤسسة على إدارة الوثائق ؛
- ✓ وجود أثر ذو دلالة إحصائية بين المناخ التنظيمي و إدارة المعرفة عند مستوى دلالة  $\sigma \geq 0.05$

الخاتمة

يعتبر موضوع إدارة المعرفة و المناخ التنظيمي من المواضيع الحديثة وأن نجاح أي مؤسسة يتوقف عليهما ، ويعتبر المناخ التنظيمي أحد العوامل الأساسية المحددة لنجاح وتفوق مؤسسات الأعمال، باعتبار أن هذا الأخير هو عبارة عن قواعد مشتركة بين أعضاء المؤسسة والذي تتبناه المؤسسة لتوجيه العاملين بها. حيث اتضح ذلك من خلال الربط بين أبعاد المناخ التنظيمي و إدارة معرفة المعتمدة على مستوى المؤسسات . وبالتالي فإن نجاحه ينطلق من خلال إدارة تدار بشكل جيد وقد هدفت الدراسة إلى البحث عن مدى تأثير المناخ التنظيمي في تطبيق إدارة المعرفة حسب عينة من المؤسسات في القطاع العام و الخاص، وقد توصلنا إلى النتائج التالية :

### أولا :النتائج

- ✓ يوجد تأثير إيجابي للمناخ التنظيمي على إدارة المعرفة ؛
- ✓ وجود إختلاف ذو دلالة إحصائية في المناخ التنظيمي مابين المؤسسات محل الدراسة و هذا يرجع إلى الإختلاف في نمط التنظيم و القيادة و الإتصال؛
- ✓ إهمال الإدارة لجانب إكتشاف المعرفة ؛
- ✓ يركز نشاط المؤسسة على إدارة الوثائق .

### ثانيا :إختبار فرضيات الدراسة

❖ حسب الفرضية الأولى:تهتم المؤسسات عينة الدراسة أكثر بتطبيق المناخ التنظيمي من حيث الهيكل

التنظيمي و نظام الحوافز و تهمل المشاركة في صنع القرار

توجهات الأفراد العاملين نحو تطبيق المناخ التنظيمي من حيث الهيكل التنظيمي كانت نسبتها قليل إذ بلغت (40%) إذ أن أغلب التوجهات كانت في مجملها متجهة نحو المشاركة في إتخاذ القرار إذ بلغت نسبته (67 %) وهي نسبة عالية يليها نظام الحوافز ب(60%)، و هذا ما يوافق نسبيا الفرضية الأولى؛

❖ حسب الفرضية الثانية : تهتم المؤسسات الجزائري أكثر بعنصر تطبيق المعرفة و نقلها و تجميعها

بينما تهمل جانب إكتشاف المعرفة

أول بعد تبنته المؤسسة هو تطبيق إدارة المعرفة و تركيزها عليه بإعتبار أن المتوسط الحسابي العام له و الذي بلغ (2.45)بينما إكتشاف المعرفة كان أقل نسبة من بين العناصر الأربع بنسبة 2.32 و هي نسبة قليلة جدا و هذا ما يثبت صحة الفرضية ؛

❖ حسب الفرضية الثالثة :يعتبر المناخ التنظيمي للحوافز أكثر إسهاما في إدارة المعرفة في المؤسسات

الأقتصادية محل الدراسة

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية في إسهام المناخ التنظيمي للحوافز في إدارة المعرفة حيث متوسط التطبيق في القطاع الخاص أكبر من القطاع العام و هذا الاختلاف له دلالة من حيث إكتشاف و نقل المعرفة، و القطاع الخاص أكثر تطبيقا لعناصره، و هذا ما يثبت صحة الفرضية ؛

❖ **حسب الفرضية الرابعة : تركز المؤسسات الجزائرية على إدارة الوثائق و تشجيع ثقافة المعرفة بتبادل المعلومات**

تركز المؤسسات على إدارة الوثائق بنسبة كبيرة حيث بلغت هذه النسبة 62% بينما تشجيع ثقافة تبادل المعلومات 41% و هذا ما يثبت صحة الفرضية ؛

**ثالثا: التوصيات :** يمكن تقديم التوصيات التالية على ضوء النتائج :

- ✓ أن تولي المؤسسات إهتماما للمناخ التنظيمي بكل جوانبه بإعتباره بعد أساسي يؤثر على إدارة المعرفة مما يساعد على زيادة و لائهم للمؤسسة و التقليل من خطر فقدان ذوي الكفاءات و الخبرات ؛
- ✓ ضرورة العمل على تطبيق المعلومات و إستخدامها كما يجب و في الوقت المناسب ؛
- ✓ تنمية مهارات العاملين و تحفيزهم على زيادة قدراتهم المعرفية و دفعهم إلى إكتشاف المعرفة ؛
- ✓ ايلاء عناية بالقطاع الإقتصادي خاصة من جانب المناخ التنظيمي و تحديدا في الهيكل التنظيمي و نمط

القيادة

**رابعا : آفاق الدراسة**

- أثر إدارة المعرفة على تطبيق الحوكمة الإلكترونية ؛
- أثر المناخ التنظيمي على أداء المورد البشري في القطاع الخاص ؛
- أثر المناخ التنظيمي على جودة الخدمات الصحية في القطاع العام ؛
- دراسة العلاقة بين المناخ التنظيمي و الرضا الوظيفي؛
-

## قائمة المراجع

## الكتب :

1. أحمد محمد عوض بني أحمد، الإحتراق النفسي و المناخ التنظيمي في المدارس، دار حامد، الطبعة 1، عمان 2007
2. اسمهان ماجد الطاهر، ادارة المعرفة، دار وائل للنشر و التوزيع، الطبعة 1، عمان 2012
3. ربحي مصطفى عليان، إدارة المعرفة، الطبعة الأولى، دار الصفاء للنشر و التوزيع، عمان 2008
4. عبد الستار العلي، مدخل الى إدارة المعرفة، دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة، الطبعة 1، عمان، 2005
5. عبد الستار العلي وآخرون، المدخل إلى إدارة المعرفة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، 2006
6. عبد الفتاح عز، مقدمة في الإحصاء الوصفي والاستدلالي باستخدام spss، الطبعة الأولى، مكتبة حوارزم العلمية، جدة-السعودية، 2008
7. عبد الله حسن مسلم، إدارة المعرفة و تكنولوجيا المعلومات، الطبعة 1، دار المعتر للنشر و التوزيع، عمان 2015،
8. القريوتي محمد قاسم، نظرية المنظمة والنظم، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2006
9. محمد حسن حمادات، المناخ التنظيمي، دار الفجر للنشر و التوزيع، القاهرة مصر ، 2010
10. محمد عواد الزيادات، إتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة، دار الصفا للنشر و التوزيع، الأردن، 2008
11. محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر، الطبعة 4، الأردن، 2008
12. المغربي عبد الفتاح عبد الحميد، الاتجاهات الحديثة في دراسات و ممارسات ادارة الموارد البشرية، المكتبة العصرية، الطبعة 1، مصر 2005
13. نجم عبود نجم، إدارة المعرفة المفاهيم و الإستراتيجيات و العمليات، مؤسسة الوراق للنشر و التوزيع، عمان، الأردن 2008،
14. واصل جميل المومني، المناخ التنظيمي و ادارة الصراع في المؤسسات التربوية، دار مكتبة الحامد للنشر و التوزيع، الطبعة 1، الأردن، 2006
15. ياسر الصاوي، ادارة المعرفة و تكنولوجيا المعلومات، دار السحاب للنشر و التوزيع، الكويت، 2007

## المذكرات و الأطروحات

16. جديدي نجية، المناخ التنظيمي وأثره على الأداء الوظيفي للموارد البشرية، مذكرة ماستر في العلوم السياسية، جامعة خيضر بسكرة، الجزائر، 2013
17. حمد علي عبد الله عيسى، تأثير المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي للعاملين دراسة ميدانية على إدارة المنافذ بشؤون الجنسية والجوازات والإقامة في وزارة الداخلية بمملكة البحرين، مذكرة الماجستير، غير منشورة، في إدارة الموارد البشرية، مملكة البحرين، 2014
18. روي وفاء، أثر إدارة المعرفة في تحقيق الابتكار التكنولوجي، مذكرة ماستر، غير منشورة، إختصاص تسيير المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، جامعة ورقلة، 2016
19. سايعي هالة، أثر المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي، مذكرة ماستر، غير منشورة، إختصاص اقتصاد وتسيير بترولي، 2016
20. سعاد لحول، أثر المناخ التنظيمي على أداء المورد البشري، مذكرة ماستر في علوم التسيير، غير منشورة، تخصص تسيير مؤسسات الصغيرة و المتوسطة، جامعة ورقلة، 2016
21. العصمي عبد السلام، المناخ التنظيمي و علاقته بالروح المعنوية، مذكرة ماستر في علم النفس، غير منشورة، إختصاص عمل و تنظيم، جامعة ورقلة، 2015
22. مزياني الوناس، علاقة المناخ التنظيمي بالرضا الوظيفي و الأداء للأساتذة التعليم الجامعي و استراتيجيات تفعيلهم، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علم النفس عمل و تنظيم، غير منشورة، جامعة بوزريعة، 2010
23. مقدم علال، تحقيق الميزة التنافسية من خلال إدارة المعرفة، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الجزائر 3، 2011

## المجلات العلمية

24. أبان عثمان عبد الرازق، ناجي عبد الستار محمود، تقويم المناخ التنظيمي، دراسة استطلاعية لأراء عينة من رؤساء الأقسام العلمية في جامعة تكريت، مجلة جامعة كركوك للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 2، العدد 1، سنة 2012
25. أحمد اسماعيل عبد الصفار، أثر المناخ التنظيمي في الأداء و الميزة التنافسية، دراسة ميدانية على المصارف التجارية الأردنية، مجلة الادارة و الاقتصاد، العدد السابع و السبعون، 2009
26. تامر محمد محارمه، المناخ التنظيمي في الفكر الإداري، معهد الإدارة العامة، مجلة الإداري، 1996، العدد 65



27. رائد إسماعيل عبابنة، ماجد أحمد حتملة ، دور الثقافة التنظيمية في دعم إدارة المعرفة، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 9، العدد4، 2013،

28. -عبد الفتاح الشرييني، المناخ التنظيمي و تطوير الخدمة المصرفية في البنوك التجارية الكويتية، المجلة العربية للإدارة، المجلد 11، العدد 3، عمان، 2002

29. عراية الحاج، زرقون محمد، أثر إدارة المعرفة على الأداء في المؤسسة الاقتصادية، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، جامعة ورقلة، عدد01، 2014

30. نعيمة حسن جبر رزوقي، رؤية مستقبلية لدور إختصاصي المعلومات في إدارة المعرفة، مجلة مكتبة الملك فهد الوطنية، مجلد 09، العدد2، 2004، صفحة 116

### الندوات و المؤتمرات

31. عبد الوهاب سمير محمد، متطلبات تطبيق إدارة المعرفة في المدن العربية -دراسة حالة على مدينة القاهرة، المدينة المنورة، الندوة الدولية لمدن المعرفة، 2006

32. يوسف أحمد أبو فارة، العلاقة بين إستخدام مدخل إدارة المعرفة و الأداء، المؤتمر العلمي السنوي الدولي الرابع حول إدارة المعرفة في العالم العربي، كلية الإقتصاد و العلوم الإدارية، الأردن، 26-28 أبريل، 2004

المراجع باللغة الأجنبية :

33. Marquardt, Michael J , Building the Learning Organization, Davis-Black publishin Company, U. S. A, 2002,

### مواقع الأنترنت :

الموقع الإلكتروني [www.kutub.info-1283](http://www.kutub.info-1283)، 2016/12/2، على الساعة 17:38

، <http://www.hrdiscussion.com>، المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية، يوم الإطلاع 2017/01/22 ،

الساعة 10:45.

الملاحق

الملحق رقم (01) إستمارة الإستبيان

جامعة قاصدي مرباح ورقلة - الجزائر -

كلية العلوم الإقتصادية و العلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

البريد الإلكتروني bayamaache@gmail.com

الطالبة : باية معاش

استمارة الاستبيان

أخي الموظف /أختي الموظفة ؛

تحية طيبة وبعد :في إطار التحضير لإعداد مذكرة تدخل ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماستر في إدارة أعمال بجامعة قاصدي مرباح ورقلة و التي هي بعنوان "أثر المناخ التنظيمي على فعالية تطبيق إدارة المعرفة " و نظرا لأهمية مؤسستكم و مشوار تجربتها قمنا باختياركم كعينة لدراستنا الميدانية ،وعليه يشرفني مشاركتكم من خلال الإجابة على عبارات هذا الاستبيان ، كما أحيطكم علما أن استخدام هذه الإجابات سيكون لأغراض البحث العلمي فقط ، مع السرية التامة وعدم الإفصاح عن هوية المجيبين

المحور الأول : بيانات عامة "الرجاء وضع علامة ( X ) أمام العبارة المناسبة "

- 1-الجنس : ذكر  أنثى
- 2)السن :أقل من 30  30-40  41-50  أكثر من 50
- 3-المؤهل العلمي : ثانوي  جامعي  دراسات عليا
- 4-سنوات الخبرة : أقل من سنة  من 1 الى 5  5سنوات فأكثر
- 5-المركز الوظيفي : مدير  رئيس مصلحة  إطار  عامل إداري

تعريف المناخ التنظيمي :

تلك الشخصية التي تتميز بها المؤسسة من حيث نوع العلاقة السائدة داخلها و طرق اتخاذ القرار فيها، حيث أن تلك الشخصية تتمثل في مجموعة الخصائص التي تميز إحداها عن غيرها، و التي تؤثر في سلوك الأفراد، وهو نتاج تفاعل مجموعة من العوامل الشخصية و التنظيمية .

تعريف إدارة المعرفة :

مجموعة العمليات والأساليب المستخدمة في التخطيط الذي يساعد المؤسسات على اختيار الخبرات القادرة على تحويل المعلومات الهامة إلى معرفة كما أنها تساعد في تنظيم و نشر و استخدام هذه الأخيرة في اتخاذ قرارات قادرة على حل المشكلات .

هل يوجد في المؤسسة سياسة أو إستراتيجية لتوفير مناخ تنظيمي إيجابي ؟

نعم  لا  لا أعلم

أي من نشاطات إدارة المعرفة تركز عليه المؤسسة ؟

إدارة الوثائق

تشجيع ثقافة المعرفة بتبادل المعلومات

تحويل المعرفة الضمنية إلى معلنة

ماهي أكثر عناصر إدارة المعرفة المطبقة في المؤسسة ؟

استراتيجية مواجهة التهديدات

الإهتمام بالموارد البشري

إستخدام التكنولوجيا الحديثة

تقييم مدى تطبيق عناصر المناخ التنظيمي في المؤسسة:

الرقم	العبارة	غير موافق	محايد	موافق
01	الأهداف العامة للمؤسسة مدرجة على حسب المسؤوليات المحددة في الهيكل التنظيمي			
02	تناسب تخصصات العاملين بالمؤسسة مع طبيعة ومهام وظائفهم			
03	يمكن تغيير الهيكل التنظيمي في الحالات الإستثنائية			
04	يبادر المدير بتفويض صلاحياته الى بعض الرؤساء			
05	يشجع المدير العاملين على إبداء وجهة نظرهم و إقتراحاتهم			
06	يقوم المدير بإشراك العاملين في إتخاذ القرار			
07	تعتمد المؤسسة على إستخدام الإتصالات لتنفيذ الأوامر و التوجيهات			
08	نظام الاتصال القائم يساعد المؤسسة على تدفق المعلومات بكافة الاتجاهات			
09	يتم استخدام الوسائل الحديثة في الاتصال لنقل المعلومات مثل الأنترانيت، الإيميل الفايبريوك .			
10	يتم حل المشكلات التي تواجه المؤسسة بشكل جماعي			
11	يعقد المسؤولون اجتماعات مفتوحة مع العاملين للحوار من دون قيود			
12	يشارك العاملون في وضع أهداف المؤسسة			
13	يحترم العاملون إجراءات العمل المحددة في دليل المؤسسة			
14	تحرص الإدارة على توفير مقومات الأمن و السلامة			
15	توفر المؤسسة الوسائل التكنولوجية المناسبة لأداء العمل			
16	تساهم التكنولوجيا المستخدمة في سرعة إنجاز العمل			
17	تجري الترقية على أساس الإستحقاق وفقا لأسس واضحة و معروفة			
18	تمنح المؤسسة حوافز معنوية للعاملين			
19	تعمل إدارة المؤسسة على منح المكافآت و التشجيعات الإضافية			

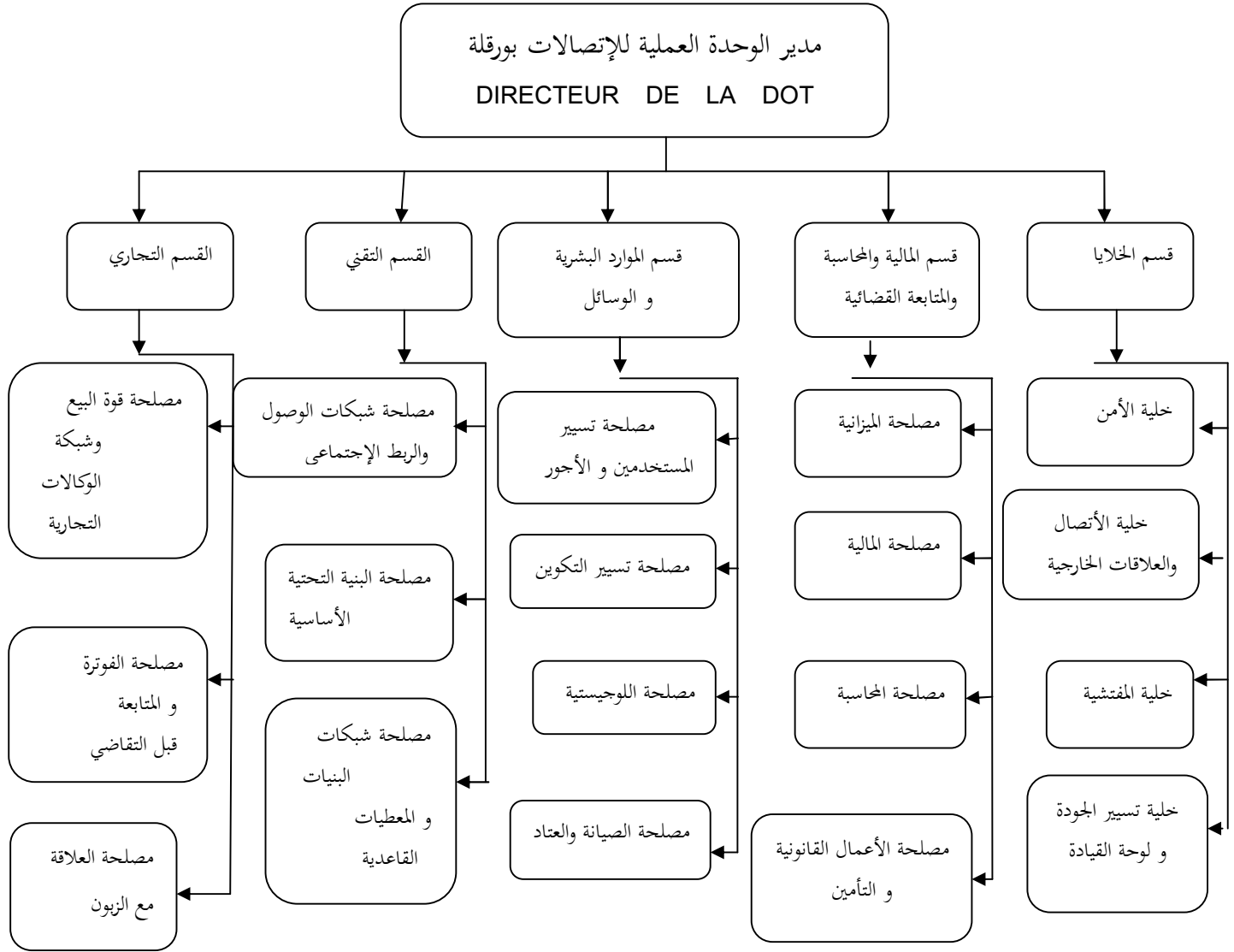
## تقييم مدى تطبيق عناصر إدارة المعرفة في المؤسسة

الرقم	العبارة	غير موافق	محايد	موافق
01	تتحم المؤسسة بإستقطاب كفاءات تساهم في خلق أفكار جديدة			
02	تقوم المؤسسة بتدريب الأفراد تناسباً مع إحتياجاتهم و في الوقت المناسب			
03	تسهل المؤسسة على جعل المعرفة متاحة لجميع العمال			
04	تتوفر الأجهزة التقنية على تقنيات لتخزين الوثائق			
05	هناك سهولة في الوصول الى المعلومات التي تخص العمل			
06	يتم الإستفادة من البيانات و المعلومات و استرجاعها في الوقت المناسب			
07	يتم تطبيق لقاءات دورية للموظفين لتبادل المعلومات فيما بينهم			
08	المؤسسة تدعم التعلم و المشاركة في المعلومات و الأفكار			
09	هناك تبادل إلكتروني للمعلومات بين العاملين في المؤسسة			
10	هناك شبكة أنترانت متاحة لجميع العاملين			
11	يكتسب العمال مهارات بعد التدريب			
12	نظام العمل مرن و يتطور بالاستناد الى كيفية حصول المستخدمين على المعرفة و إستخدامها			
13	هناك تطبيق فعال للمعلومات التي يتم الحصول عليها			

الملحق (2): قائمة الأساتذة المحكمين

الرقم	إسم الأستاذ (ة)	الدرجة العلمية	مكان العمل
01	أ.د مناصرية رشيد	أستاذ محاضر أ	كلية العلوم الإقتصادية و التجارية و علوم التسيير جامعة ورقلة
02	أ.د عرابة الحاج	أستاذ محاضر أ	كلية العلوم الإقتصادية و التجارية و علوم التسيير جامعة ورقلة
03	بوخلوة باديس	أستاذ محاضر ب	كلية العلوم الإقتصادية و التجارية و علوم التسيير جامعة ورقلة
04	بالأطرش حورية	أستاذة محاضر أ	كلية العلوم الإقتصادية و التجارية و علوم التسيير جامعة ورقلة
05	حجاج عبد الرؤوف	أستاذ محاضر أ	كلية العلوم الإقتصادية و التجارية و علوم التسيير جامعة ورقلة
06	معراج الهواري	أستاذ دكتور	كلية العلوم الإقتصادية و التجارية و علوم التسيير جامعة غرداية
07	خنيش يوسف	أستاذ دكتور	كلية العلوم الإقتصادية و التجارية و علوم التسيير جامعة غرداية

الملحق رقم (3): الهيكل التنظيمي للمديرية العملية للإتصالات بورقلة

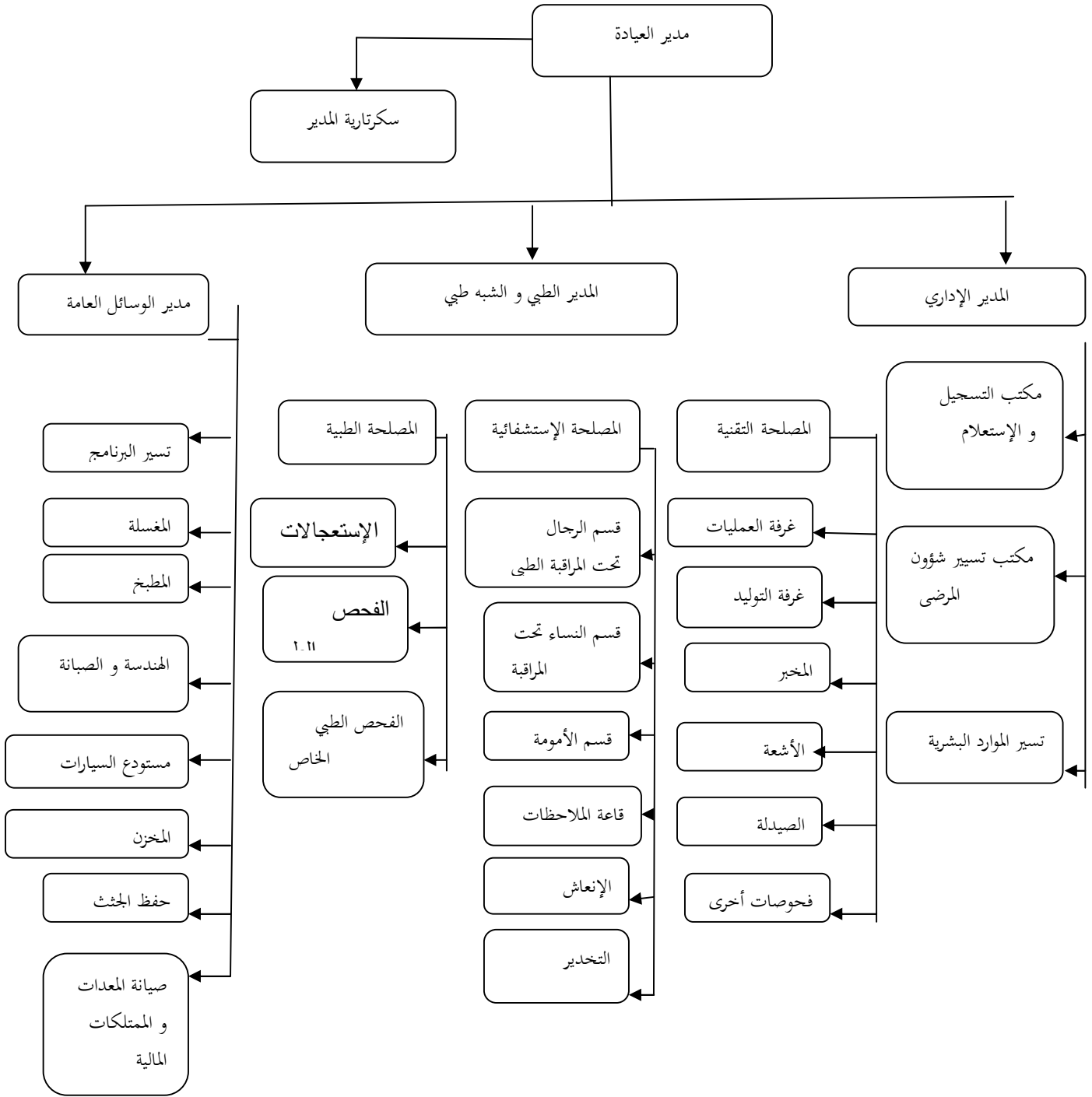


المصدر : من إعداد الطلبة بالإعتماد على وثائق المؤسسة





الملحق رقم (5): الهيكل التنظيمي لعيادة الضياء ورقلة



الملحق (06): الإحصائيات التفصيلية الخاصة بمجتمع و عينة الدراسة

الصاحبة	الملغية	الفارغة	غير المسترجعة	المسترجعة	العدد الكلي	المؤسسة	
					82	العدد الإجمالي	المؤسسة العملية للإتصالات ورقلة
32	04	02	02	38	40	العينة المستهدفة	
		02	33	35	61	العدد الإجمالي	المؤسسة العمومية الإستشفائية سليمان عميرات تقرت
31	01	01	02	33	35	العينة المستهدفة	
					52	العدد الإجمالي	عيادة الضياء ورقلة
27	07	0	01	34	35	العينة المستهدفة	
90	13	03	05	105	110	المجموع	

الملحق (7): معامل ألفا كرومباخ

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,728	32

Test d'échantillons indépendants

	Test de Levene sur l'égalité des variances		Test-t pour égalité des moyennes						
	F	Sig.	t	ddl	Sig. (bilatérale)	Différence moyenne	Différence écart-type	Intervalle de confiance 95% de la différence	
								Inférieure	Supérieure
مدى تطبيق عناصر المناخ التنظيمي في المؤسسة	8,171	,005	-1,516	88	,133	-,10577	,06976	-,24440	,03285
			-1,970	87,053	,052	-,10577	,05370	-,21250	,00095
الهيكل التنظيمي	7,125	,009	-,908	88	,366	-,09347	,10294	-,29804	,11109
			-1,068	73,079	,289	-,09347	,08756	-,26797	,08103
نمط القيادة	,138	,711	-1,523	88	,131	-,15873	,10422	-,36586	,04839
			-1,638	58,636	,107	-,15873	,09688	-,35261	,03515
نمط الإتصال	2,909	,092	,533	88	,595	,04762	,08926	-,12977	,22501

## الملاحق

	Hypothèse de variances inégales			,555	53,916	,582	,04762	,08587	-,12455	,21979
المشاركة في صنع القرار	Hypothèse de variances égales	1,773	,186	-,447	88	,656	-,11464	,25646	-,62429	,39501
	Hypothèse de variances inégales			-,648	77,714	,519	-,11464	,17701	-,46706	,23778
طبيعة العمل	Hypothèse de variances égales	2,360	,128	,084	88	,934	,01058	,12646	-,24073	,26189
	Hypothèse de variances inégales			,091	59,549	,928	,01058	,11682	-,22313	,24430
التكنولوجيا	Hypothèse de variances égales	4,748	,032	1,269	88	,208	,13757	,10840	-,07785	,35298
	Hypothèse de variances inégales			1,446	67,723	,153	,13757	,09513	-,05228	,32741
الحوافز	Hypothèse de variances égales	7,586	,007	-3,524	88	,001	-,45150	,12812	-,70612	-,19688
	Hypothèse de variances inégales			-4,275	78,397	,000	-,45150	,10561	-,66174	-,24126
مدى تطبيق عناصر إدارة المعرفة في المؤسسة	Hypothèse de variances égales	10,994	,001	-3,701	88	,000	-,27361	,07393	-,42053	-,12668
	Hypothèse de variances inégales			-4,709	85,180	,000	-,27361	,05810	-,38912	-,15809

## الملاحق

إكتشاف المعرفة	Hypothèse de variances égales	10,083	,002	-2,721	88	,008	-,34568	,12705	-,59817	-,09319
	Hypothèse de variances inégales			-3,380	82,073	,001	-,34568	,10228	-,54914	-,14222
إكتساب و تجميع المعرفة	Hypothèse de variances égales	9,653	,003	-1,191	88	,237	-,12875	,10807	-,34352	,08603
	Hypothèse de variances inégales			-1,499	83,824	,138	-,12875	,08589	-,29956	,04207
نقل المعرفة	Hypothèse de variances égales	4,706	,033	-4,113	88	,000	-,38360	,09327	-,56895	-,19824
	Hypothèse de variances inégales			-4,600	64,626	,000	-,38360	,08340	-,55018	-,21702
تطبيق المعرفة	Hypothèse de variances égales	,111	,740	-1,814	88	,073	-,19048	,10499	-,39911	,01816
	Hypothèse de variances inégales			-1,883	53,715	,065	-,19048	,10116	-,39331	,01236

# الفهرس

I	الاهداء .....
II	الشكر .....
III	الملخص .....
IV	قائمة المحتويات.....
V	قائمة الجداول .....
V	قائمة الاشكال البيانية .....
VI	قائمة الملاحق .....
أ-٥	توطئة .....
02	تمهيد الفصل .....
03	المبحث الاول : : الأدبيات النظرية للمناخ التنظيمي و إدارة المعرفة.....
03	المطلب الاول:الإطار المفاهيمي للمناخ التنظيمي .....
03	الفرع الاول: ماهية المناخ التنظيمي .....
06	الفرع الثاني: ابعاد و عناصر .....
08	الفرع الثالث:العوامل المؤثرة في المناخ التنظيمي .....
09	المطلب الثاني : ادارة المعرفة .....
09	الفرع الاول : ماهية المعرفة .....
10	الفرع الثاني : ماهية ادارة المعرفة .....
11	الفرع الثالث : أبعاد و عناصر ادارة المعرفة .....
13	الفرع الرابع : نماذج و استراتيجيات .....
15	المطلب الثالث : العلاقة بين المناخ التنظيمي و ادارة المعرفة .....
15	الفرع الأول : الهيكل التنظيمي و علاقته بتطبيق ادارة العرفة.....
15	الفرع الثاني :الدعم القيادي و علاقته بتطبيق ادارة العرفة.....
16	الفرع الثالث: الحوافز و علاقتها بتطبيق ادارة العرفة.....
17	الفرع الرابع تكنولوجيا المعلومات و الاتصال الداعمة لأدارة المعرفة .....
17	المبحث الثاني : الادبيات التطبيقية .....
17	المطلب الأول : الدراسات المحلية و العربية .....
20	المطلب الثاني : الدراسات الأجنبية.....
21	المطلب الثالث : موقع الدراسة الحالية من الدراسات السابقة.....



24	..... خلاصة الفصل
27	..... الفصل الثاني :الدراسة الميدانية.....
27	..... المبحث الأول :الطريقة والأدوات المستعملة في الدراسة.....
27	..... المطلب الأول : الطريقة المستخدة في الدراسة .....
32	..... المطلب الثاني :مجتمع الدراسة
32	..... المبحث الثاني : نتائج الدراسة الميدانية تحليلها تفسيرها ومناقشتها
32	..... المطلب الأول : تقييم المناخ التنظيمي و إدارة المعرفة في المؤسسة
42	..... المطلب الثاني : تحليل النتائج
53	..... خلاصة الفصل
55	..... الخاتمة
58	..... المراجع
62	..... الملاحق
75	..... الفهرس