

أثر الثقافة التنظيمية على إدارة المعرفة دراسة تطبيقية في مجموعة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية

The impact of organizational culture on knowledge management is an applied study in a group of Algerians economic enterprises

وهيبة داسي¹

¹ جامعة محمد خيضر بسكرة، ouahibadassi2019@gmail.com

تاريخ الاستلام: 2021/05/11 تاريخ القبول: 2021/10/07 تاريخ النشر: 2021/12/12

ملخص:

هدفت الدراسة الحالية لمعرفة أثر الثقافة التنظيمية على إدارة المعرفة في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، ومن أجل ذلك تم إجراء الدراسة على مستوى ثلاث مؤسسات صناعية، استهدفت إطارات هذه المؤسسات. أما التحليل فقد اجري على 137 استبيان. اتبعت الدراسة المنهج الوصفي، وتوصلت الدراسة إلى جملة من النتائج أهمها: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية (الرؤية المشتركة، القيم التنظيمية، الهيكل التنظيمي، التوجه بالأفراد، التوجه بالفريق، والذاكرة التنظيمية) على إدارة المعرفة وأبعدها (اكتسب لمعرفة، إنشاء المعرفة، خزن المعرفة، المشاركة في المعرفة، تطبيق المعرفة) في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية حيث بلغت قيمة $R^2 = 46.1\%$. وفي ضوء النتائج المحصل عليها أدرجنا جملة من التوصيات أهمها: الاستفادة من تجارب المؤسسات الناجحة في توظيف إدارة المعرفة من خلال تعيين جهة مسؤولة عن مبادرة إدارة المعرفة وفق إستراتيجية مدروسة وتقييم مراحل تطبيقها. التأكيد وبناء القنوات ورفع درجة القيادات الإدارية على توظيف إدارة المعرفة وأهمية المعرفة في نجاح ورفع مستوى أداء المنظمات.

كلمات مفتاحية: إدارة المعرفة، الثقافة التنظيمية، المؤسسات الاقتصادية الجزائرية.

تصنيفات JEL : M1-12

Abstract:

The present study aimed to determine the impact of organizational culture on knowledge management in Algerian economic enterprises. For this the researcher conducted an empirical study in three-state owned industrial enterprises located in Biskra state. The study followed the descriptive approach. Among the collected questionnaire models only 137

were accepted for use in statistical analysis. The study concluded a number of findings :

- The Organizational Culture in term of (shared vision, organizational value, organizational structure, Individuals oriented, teams oriented, and Organizational memory) has a significant statistical impact on the Knowledge Management processes in term of (knowledge acquisition, knowledge conversion, knowledge sharing, knowledge storing, and knowledge application) in the Algerians economics enterprises, with value of R2 equals 46,1%. In light of the above results we have included these recommendations: the necessity to benefit from the experiences of successful enterprises in regard the adoption of knowledge management Through the appointment of a responsible party for knowledge management initiative according to a deliberate strategy, and evaluation stages of the application.

Keywords: knowledge management; knowledge; Organizational culture; Algerians economic enterprises.

Jel Classification Codes: 12-M1.

وهيبة داسي، ouahibadassi2019@gmail.com

1. مقدمة:

مع دخول الاقتصاد العالمي مرحلة جديدة من التطورات سميت باقتصاد المعرفة برز مصطلح جديد في مجال الأعمال هو مصطلح الأصول المعرفية الذي أصبح لزاما على المؤسسات. العالمية أن تتعلم كيفية إدارته من أجل المحافظة على وضعها التنافسي والاستمرار، وتعتبر إدارة الأصول المعرفية علما جديدا لم تتعود عليه الشركات بعد. فإذا كانت هذه الشركات تتقن تماما إدارة أصولها التقليدية (أموال، أصول عقارية،...)، فإنها ما زالت لا تتقن بعد إدارة أصولها المعرفية، هذه الأصول تتميز بتزايدها مع كثرة الاستخدام عكس الأصول التقليدية التي تتعرض عادة للتناقص والإهلاك. ففي ظل هذا التطور تطورت وتوسعت عناصر الإنتاج التقليدية لتشمل عنصري المعلومات والمعرفة اللتان فرضت بيئة الأعمال الحالية حسن استغلالها على جميع وظائف و أقسام الشركات من خلال استغلال ما بأذهان وعقول قادتها ومسيريها والذي يبرز في شكل حدس، خبرات، مهارات، وتوليد وخزن واسترجاع ونقل المعرفة التي يملكها هؤلاء الأفراد، الذي سمي بإدارة المعرفة. اقترحت إدارة المعرفة في بادئ الأمر كأطر ومداخل جديدة في دراسة وفهم أعمال المنظمة، ولكنها سرعان ما تحولت

إلى ممارسة عملية، أكثر ملائمة للتغيرات السريعة في عالم الأعمال، وقد تعاضم دورها بعد أن تبين أن بناء الميزة التنافسية وإدامتها يعتمد أساسا على الموجودات الفكرية، وتحديدًا على الأصول المعرفية والاستثمار فيها، بما يعزز من الإبداع المستمر، سواء على صعيد المنتج أو العملية والذي يعد هو الآخر أحد مقومات تعاضم تلك الميزة لأطول مدة ممكنة. نستخلص مما سبق أن المعرفة بمفردها ليست ذات نفع، فحتى نستفيد من هذه المعرفة فلا بد من إدارتها وتحويلها من خلال التطبيق إلى أداة تنافس.

لقد زائد دور إدارة المعرفة وزاد الاهتمام بها يوماً بعد يوم، فإذا كان التركيز في السابق ينصب في السابق على العمل الملموس والملاحظ والمشاهد، فإن الإدارة بدأت في السنوات الأخيرة تهتم بدور المعرفة في العمل والأداء وصار هناك تركيز واضح على انعكاس المعرفة على الأفراد وأثر ذلك في الأداء. وينصب جزء كبير من جهد الباحثين على تسخير إدارة المعرفة لزيادة فعالية منظمات الأعمال والتأثير في السلوك الإنساني بما يقود إلى تحقيق التميز والتفرد وبناء أسس راسخة للميزة التنافسية. أما الثقافة التنظيمية والتي تتمثل في القيم والمعتقدات، الافتراضات، الطقوس، فيمكن اعتبارها ذلك الإطار الذي يؤثر في قيادة السلوك الإنساني للأفراد العاملين في المنظمة، وتعتبر أحد العوامل المساندة الرئيسية والضرورية لإدارة المعرفة في المنظمة. وهذا ما يبين أن الثقافة التنظيمية تساعد أفراد المنظمة على التغلب على المشكلات الداخلية والخارجية التي يواجهونها، مما يشجع على تعليم هذه الثقافة إلى الأعضاء الجدد الداخلين إلى المنظمة كطريقة أو أسلوب للإدراك والتفكير والإحساس فيما يتعلق بتلك المشكلات. إن الثقافة تؤثر في السلوكيات التي تعتبر أساسية من أجل توليد المعرفة، والمشاركة فيها، وعلى هذا الأساس فإنه يتعين على المؤسسات العمل على محاولة تسخير ثقافة المنظمة لمصلحة إدارة المعرفة. لتحقيق ذلك تعين على مدراء هذه المنظمات تكوين وبناء ثقافة تنظيمية داعمة لإدارة المعرفة من حيث وجود قيم وممارسات تعكس سعيها نحو توجه الإدارة العليا إلى تبني إدارة المعرفة.

1.1. إشكالية البحث: ومن هنا تتبلور لدينا إشكالية الدراسة في تحديد أثر الثقافة التنظيمية في إدارة المعرفة للمؤسسات الجزائرية كعينة للدراسة، حيث من المتوقع أن يكون واقع تطبيق إدارة المعرفة ضعيفا بالمقارنة بما يجب أن يكون عليه، وذلك راجع إلى عدم وعي المديرين لمفهوم الثقافة التنظيمية ومدى مساهمتها على تبني وتطبيق إدارة المعرفة، وعليه فإن إشكالية التي تعالجها هذه الدراسة يمكن صياغتها في السؤال الجوهرى الآتي: **ما هو أثر الثقافة التنظيمية على إدارة المعرفة في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية ؟** يمكن تجزئة إشكالية الرئيسية إلى إشكالية جزئية يمكن صياغتها بالتساؤلات الآتية:

- إلى أي مدى تطبق المؤسسات الاقتصادية الجزائرية عمليات إدارة المعرفة ؟
- ما هو مستوى الوعي لدى المديرين بالمؤسسات الصناعية الجزائرية بمفهوم وأبعاد الثقافة التنظيمية ؟
- ما هو أثر أبعاد الثقافة التنظيمية على عمليات إدارة المعرفة في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية ؟

2.1. فرضيات الدراسة

- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية (الرؤية المشتركة، القيم التنظيمية، الهيكل التنظيمي، التوجه بالأفراد، التوجه بالفريق، و الذاكرة التنظيمية) على إدارة المعرفة في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية.
- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية (الرؤية المشتركة، القيم التنظيمية، التوجه بالأفراد، التوجه بالفريق، الهيكل التنظيمي، والذاكرة التنظيمية) على اكتساب المعرفة في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية.
- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية (الرؤية المشتركة، القيم التنظيمية، التوجه بالأفراد، التوجه بالفريق، الهيكل التنظيمي، والذاكرة التنظيمية) على إنشاء المعرفة في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية.
- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية (الرؤية المشتركة، القيم التنظيمية، التوجه بالأفراد، التوجه بالفريق، الهيكل التنظيمي، والذاكرة التنظيمية) على خزن المعرفة في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية.
- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية (الرؤية المشتركة، القيم التنظيمية، التوجه بالأفراد، التوجه بالفريق، الهيكل التنظيمي، والذاكرة التنظيمية) على المشاركة في المعرفة في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية.
- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية (الرؤية المشتركة، والقيم التنظيمية، التوجه بالأفراد، التوجه بالفريق، الهيكل التنظيمي، والذاكرة التنظيمية) على تطبيق المعرفة في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية.

2. إدارة المعرفة

وتعد إدارة المعرفة من المفاهيم الإدارية الحديثة التي نمت الأدبيات المتعلقة بها كما و نوعا، لما لهذا المفهوم من أهمية انطلاقا من حقيقة مفادها أن المعرفة التنظيمية تعد أحد أهم الموارد التي تمتلكها المنظمة، وتتمكنها من تحقيق ميزة تنافسية. حيث المنظمات الصناعية تنتظر إلى المعرفة على أنها وسيلة للوصول إلى الغاية، أما المنظمات الاستشارية فتتظر إليها على أنها الغاية والمنتج النهائي (نعوم، 2017، صفحة 225، 235).

1.2. مفهوم المعرفة:

- البنية الهرمية للمعرفة:

إن المدخل الأنسب في تعريف المعرفة هو التمييز بين البيانات والمعلومات والمعرفة؛ حيث أشارت البحوث والدراسات إن الكثيرين يعدون المعرفة والمعلومات والبيانات شيئاً واحداً. لذلك لا بد من التمييز بين هذه المصطلحات كما يلي:

1. **البيانات:** هي « مواد وحقائق خام أولية، ليست ذات قيمة بشكلها الأولي، ما لم تتحول إلى معلومات مفهومة ومفيدة» (هيثم، 2005، صفحة 113).

2. **أما المعلومات فهي** المخرجات الأساسية للبيانات وفقاً لمدخل النظم، كما تمثل المعلومات أيضاً: في حقائق وبيانات منظمة تشخص موقفاً محدداً أو ظرفاً أو تشخص تهديداً ما أو فرصة محددة (أبو فارة، 2004، صفحة 06).

3. **أما المعرفة فهي** معلومات بالإمكان استخدامها واستثمارها للوصول إلى نتائج مفيدة. والمعرفة قد تكون جديدة لا يعرف شيئاً عنها من قبل، أي أن الشخص الذي يمتلك معرفة في ميدان ما، نظري أو عملي، يكون قادراً على إنتاج معرفة جديدة أما المعلومة فهي مجموعة من المعطيات المتكاملة والجزئية، خاملة أو ساكنة غير قادرة بنفسها على توليد معلومات جديدة.

وعند الحديث عن المعرفة ينتشعب ويتناول مجالات متعددة؛ وما يهم المنظمة الحديثة بصورة جوهرية وأساسية هو المعرفة بالعمل والأعمال أو ما يسمى بالمعرفة التنظيمية وهذه المعرفة وفقاً لـ

lucier, Morsilier (أبو فارة، 2004، صفحة 06): « تعبر عن قدرة الأفراد والمنظمات على الفهم والتصرف بصورة فاعلة في بيئة العمل، وهذه المعرفة عادة يقوم بإدارتها المديرون والأفراد ذوو القدرات المتميزة وصناع المعرفة وزملاء العمل. فهؤلاء يكونون مسؤولين على تحقيق بقاء المنظمة في بيئة العمل التنافسية، حيث يعمل كل من هؤلاء على بناء أفضل معرفة ممكنة في كل جانب من مجالات المنظمة».

ويشير " الخفاجي" إلى: «أن المعرفة التنظيمية تتصرف إلى العمليات العقلية العليا في ذهن المدراء وأفراد المنظمة من إدراك وتعلم وتفكير، بما يسهم في تكوين آراء واتجاهات وتوقعات تهئ رؤية دقيقة عن محيط المنظمة ونوع الاختيار الإستراتيجي المقرر لبقائها وديمومتها» (نعمة، 1996، صفحة 05).

2.2. أنواع المعرفة

المعرفة معارف أي أنها ليست نوعاً واحداً متجانساً ونمطياً فهذه حقيقة لأن المعرفة ليس لها شكل محدد ولا يمكن أن توضع كلها في إطار واحد، فالمنظمة عندما تقدم منتجاتها أو خدماتها وخبراتها فإنها لا تقدم إلا جزءاً من معرفتها وهو الجزء القابل للنقل وللتحديد وسهل التقليد أيضاً. لتظل المعرفة الأكثر أهمية داخل المنظمة في

رؤوس أفرادها وعلاقاتهم المتميزة ودأب فرق العمل فيها (نجم، 2005، صفحة 392).

تصنيف (Polanyi) : وفقا لهذا التصنيف فإن المعرفة تنقسم إلى: المعرفة الضمنية، المعرفة الصريحة، وتعود جذور تصنيف المعرفة إلى معرفة صريحة (مكتوبة) أو مرمزة، ومعرفة ضمنية (غير مكتوبة) إلى العالم والفيلسوف الهنغاري **Micheal Polanyi (1891 - 1976)**، من خلال كتابه "المعرفة الشخصية" **"Personal Knowledge"** حيث أشار إلى أن الفكر والتفكير في العلم يرتبطان بالمعرفة الشخصية (ياسين، 2007، صفحة 36). سنقوم بتوضيح كل من المعرفة الضمنية والمعرفة الصريحة كما يلي:

أ - **المعرفة الضمنية:** إن كلمة ضمني مشتقة من كلمة لاتينية معناها "صامت" أو "سري" فالمعرفة الضمنية هي معرفة تملكها ولا تعبر عنها (ستيوارت، 2004، صفحة 199)، وهي تشير إلى معرفة شخصية (Vandaie, 2008, pp. 920-926)، تحتوي على معان داخلية ونماذج ذهنية وخبرات وتبصر وبديهة وشعور حدسي.

أما (Polony) فقد ميز بينها وبين المعرفة الظاهرة عندما قال "إننا نعرف أكثر مما يمكن أن نقول"، وفي ذلك إشارة صريحة بالطبع إلى صعوبة وضع المعرفة الضمنية في كلمات منطوقة (الخليلي، 2009، صفحة 296).

ب- **المعرفة الظاهرة:** أو (المعلنة أو المرمزة أو الصريحة) التي يمكن التعبير عنها بالكلمات والأرقام والصوت والتشارك فيها من خلال البيانات والمحاولات العلمية ومواصفات المنتج والكتيبات. أي أنها المعرفة القابلة للانتقال من خلال اللغة الرسمية للمنظمة (Vandaie, 2008, p. 920).

3.2. مفهوم إدارة المعرفة

عندما تقع مفردة إدارة على مسامعنا يتبادر إلى أذهاننا وجود مجموعة أشخاص ضمن إطار تنظيمي محدد يجب توحيد وتوجيه جهودهم لتحقيق الهدف المنشود. لكن هل تلك المفاهيم تبقى سائدة مع المعرفة؟

تشير أحد الاتجاهات أن إدارة المعرفة ليست كوظيفة التسويق، المحاسبة والمالية، والإنتاج، ليست كإدارات هذه الوظائف المهمة لمنظمات الأعمال، لأن إدارة المعرفة تختلف من حيث طبيعتها ووظائفها وأهدافها عن وظائف المنظمة الأخرى. فإدارة المعرفة من حيث طبيعتها لا تدير أنشطة ملموسة وواضحة دائماً كما هو الحال في الوظائف الأخرى. كما لا يوجد وضوح كاف بوظائفها مقارنة بوضوح الأنشطة والعمليات التي تتولاها الإدارات التقليدية المسؤولة عن المجالات الوظيفية الرئيسية في كل منظمة أو مؤسسة خاصة أو عامة. في حين نجد أن لإدارة المعرفة تكويناً عاماً

وخاصا يتجسد الأول في أن إدارة المعرفة هي المظلة الشاملة تتسع لكل أنشطة استقطاب وتخزين و إبداع المعرفة والمشاركة في المعرفة وتوزيعها بين الأفراد العاملين و فرق العمل بغض النظر عن المستوى الإداري والمجال الوظيفي فإدارة المعرفة تكوين جزئي خاص وذلك لكونها مكونا من مكونات كل إدارة أو وظيفة داخل المنظمة (ياسين، 2007، صفحة 40).

4.2. أهداف إدارة المعرفة

تشير الدراسات أن الهدف الرئيسي لإدارة المعرفة هو إدراك المنظمة لمعرفتها سواء بشكل فردي أو جماعي، لتشكيلها من خلال استعمال المعرفة بشكل فعال وكفؤ التي يمكن أن تحصل عليها (Alavi, 2005, p. 193). كما تهدف إدارة المعرفة إلى البحث والعمل على تسهيل التشارك في المعرفة بين أعضاء المنظمة بفعالية وكفاءة (Shin, 2004, p. 79).

5.2. عمليات إدارة المعرفة

وتتمثل هذه العمليات في:

1.5.2. إنشاء المعرفة: نجد أن توليد المعرفة عند الكثير من المنظمات هو الابتكار وتوليد الأفكار الجديدة (بروبست و آخرون، 2001، صفحة 23). كما أن المعرفة والابتكار هما عمليتان مزدوجتان ذا اتجاهين فالمعرفة مصدر للابتكار والابتكار عندما يعود يضيف مصدراً لمعرفة جديدة (علي و آخرون، 2006، صفحة 42). أي إن عملية توليد المعرفة تتحقق من خلال مشاركة فرق العمل وجماعات العمل الداعمة لتوليد رأس مال معرفي جديد في قضايا، وممارسات جديدة تساهم في تعريف المشكلات وإيجاد الحلول الجديدة لها بصورة ابتكارية مستمرة.

2.5.2. خزن المعرفة: عمليات خزن المعرفة تعني تلك العمليات التي تشمل الاحتفاظ والبحث والوصول والاسترجاع والمكان (الكبيسي، 2002، صفحة 73)، وتشير إلى أهمية الذاكرة التنظيمية، فالمنظمات تواجه خطراً كبيراً نتيجة لفقدانها للكثير من المعرفة التي حملها الأفراد الذين يغادرونها لسبب أو لآخر. ومن هنا بات خزن المعرفة والاحتفاظ بها مهماً جداً لأن إهمال هذه العملية يعني ضياع خبرات المنظمة وتحليلاتها إزاء ما تتعرض له من مواقف أو ضياع ما يسمى ذاكرتها التنظيمية. لأن هذه الأخيرة تعتبر نقطة الارتكاز لأي أفكار جديدة أو خبرات حديثة (بروبست و آخرون، 2001، صفحة 30).

3.5.2. تشارك المعرفة: نقل المعرفة هو مصطلح ومفهوم مترادف ومرتبطة بمفهوم التشارك بالمعرفة. نقل المعرفة يعني كل نشاط يهدف إلى نقل فكرة أو معرفة يملكه أحد الأفراد إلى آخر أو إلى مجموعة من الأفراد. بمعنى أن المعرفة المنقولة بصفة

جوهريّة معرفة صريحة مكتوبة أو مرمزة يتم نقلها من قواعد المعرفة عبر وسائل الكترونية أو يدوية إلى الأفراد العاملين في المنظمة. كما يجب الإشارة إلى أن نقل المعرفة نشاط يسبق عملية التشارك بالمعرفة.

كما يشير مصطلح التشارك بالمعرفة إلى تبادلها بين أعضاء المنظمة، بغض النظر عن وسيلة أو وسيط المبادلة. حيث يكمن الفرق بين التشارك بالمعرفة أو بالمعلومات، هو أن التشارك في المعرفة تدل على مساعدة الآخرين، بينما التشارك في المعلومات تعني جعل المعلومات متوفرة مثل: التقارير الإدارية. فعلى الرغم من أن المعرفة الفردية هي مصدر مهم للمنظمة، فعلى المنظمة في بادئ الأمر إدارة مصادرها المعرفية، وتشارك فيها مع الزملاء. حيث يخلق التشارك في المعرفة الفرص لزيادة القدرة المنظمة على تلبية تلك الاحتياجات وإيجاد الحلول والكفاءات التي تدعم الميزة التنافسية (Abzari, 2011, p. 122).

4.5.2. تطبيق المعرفة: إن آخر عملية من عمليات إدارة المعرفة تفترض استخدام المعرفة وتطبيقها. فليست المنظمات التي تمتلك أفضل معرفة من تضمن الميزة التنافسية، بل تلك التي تستخدم وتطبق المعرفة على أحسن وجه. ولتوفير هذه الميزة يجب تطبيق المعرفة بكاملها على الأنشطة، ولذلك لا بد من إجراء جميع عمليات المعرفة السابقة. ولتحقيق ذلك ينبغي على المديرين أن يبذلوا جهوداً جبارة لنشر ثقافة منظمة تدعو إلى تطبيق فعال للمعرفة (آسيا، 2004، صفحة 13). كما أن تطبيق المعرفة يؤدي إلى عملية التعلم، أي إنه يأتي عن طريق التجربة والتطبيق مما يحسن مستوى المعرفة ويعمقها (العلي و آخرون، 2006، صفحة 45). إن تطبيق المعرفة يكون أكثر أهمية من المعرفة ذاتها وإن أياً من العمليات السابقة (توليد، خزن، التشارك) لن تؤدي إلى تحسين الأداء التنظيمي ما لم يكن هناك تطبيق فعال للمعرفة. على الرغم من أن تطبيق المعرفة تعد مرحلة أخيرة في دورة المعرفة، إلا أنها بداية لحركة جديدة في حياة المعرفة، بمعنى بداية ولادة معارف ومهارات جديدة فهي في الواقع ليست نهاية المطاف وإنما مهد لانبثاق ولادة مبتكرة وجديدة للمعرفة والمهارة الإنسانية والتنظيمية (ياسين، 2007، صفحة 122).

3. الثقافة التنظيمية :

إن المطلع على الأدب الإداري يجد تعاريف متعددة يمكن أن تمثل الثقافة التنظيمية. لقد ميز (ott) سنة 1989 أكثر من 70 كلمة مختلفة أو عبارات استعملت لتعريف الثقافة التنظيمية (Miha & al, 2010, p. 6391). كما ركزت الدراسات الأساسية لثقافة المنظمة على ثلاثة اتجاهات: ما هي الثقافة التنظيمية (التعريف)؟ هل الثقافة التنظيمية مهمة للعمل وكفاءة الإدارة (الأثر)؟ كيف نستطيع الاهتمام بالثقافة لأجل تحقيق الأهداف، والأداء (العمل) (Wu, 2008, p. 2535)؟

فقد عرف **Ouchi** سنة 1985 الثقافة التنظيمية بأنها تتألف من مجموعة من الرموز والطقوس والأساطير التي تنتقل من خلالها القيم والمعتقدات التنظيمية إلى العاملين في المنظمة فيكون إيمان موظفيها بهذه المعتقدات إيمانا كاملا (أوشي، 1985، صفحة 62).

وعرفها **Hofsted** سنة 1991 البرمجة الذهنية الجماعية التي تميز أفراد منظمة ما عن غيره (عادل، 2004، صفحة 1641).

أما **Schen** سنة 1992 عرف الثقافة التنظيمية هي نمط الافتراضات الرئيسية المكتشفة والمتطورة من قبل مجموعة تتعلم بنفس القدر من المشاكل التي تواجهها فتصنع الحلول لها من خلال التكيف الخارجي والتكامل الداخلي (Edgar, 2009, p. 27).

أما القريوتي عرفها سنة 2009 الثقافة التنظيمية الثقافة التنظيمية هي نمط الافتراضات الرئيسية المكتشفة والمتطورة من قبل مجموعة تتعلم بنفس القدر من المشاكل التي تواجهها فتصنع الحلول لها من خلال التكيف الخارجي والتكامل الداخلي (محمد، 2009، صفحة 172).

من خلال التعاريف السابقة نجد مجموعة من العناصر التي تمثل القاسم المشترك

بينها :

- الثقافة التنظيمية مجموعة من القيم والافتراضات المشتركة للعاملين داخل المنظمة.
- الثقافة التنظيمية موجهة لسلوك الأفراد داخل المنظمة.
- الثقافة التنظيمية كمعيار لتمييز منظمة عن أخرى.
- تتمثل مصادر الثقافة التنظيمية في: الأساطير والطقوس والرموز.
- الثقافة التنظيمية هي أحد المؤشرات الرئيسية لبقاء المنظمات.
- آليات مشتركة ومعاني تسمح بوجود رؤية مشتركة ولغة واحدة لأفراد المنظمة.
- آلية للتفكير المشترك اتجاه ما تتعرض له جماعة ما في وقت ما.

1.3. خصائص الثقافة التنظيمية

مهما تعددت التعاريف المتعلقة بالثقافة التنظيمية، فإن هناك مجموعة خصائص ترتبط بها، فهي ليست شاملة ولكنها مساعدة على توضيح طبيعة ثقافة المنظمة وهي كالآتي (حريم و الساعد، 2006، صفحة 225):

- انتظام و تناسق سلوكيات ظاهرة ممثلة في اللغة و المفردات والطقوس.
- معايير تنعكس في الأشياء مثل حجم العمل الواجب إنجازه ودرجة التعاون بين الإدارة والعاملين.
- قيم متحكمات تتبناها المنظمة وتتوقع من الأعضاء أن يشاركوها في ذلك مثل تحقيق جودة عالية والغياب القليل والكفاءة العالية.

- فلسفة تتمثل في الاعتقادات بشأن كيفية التعامل مع العاملين والعملاء.
- قواعد تملي ما هي سلوكيات العامل المقبولة و غير المقبولة.

2.3. أهمية الثقافة التنظيمية

وللتأكيد على أهمية الثقافة التنظيمية يشير الباحثون على أن الثقافة التنظيمية لها تأثير كبير على فاعلية المنظمة ومستوى أدائها. كما يشيرون إلى أنه يمكن للثقافة أن تكون مصدرا لتحقيق ميزة تنافسية. (Zheng & al, 2010, p. 765)

بالإضافة إلى أن الثقافة التنظيمية تؤثر على الفعالية التنظيمية سواء كان بشكل مباشر أو غير مباشر (Gregory & all, 2009, p. 675). وتجدر الإشارة إلى أن الثقافة التنظيمية كمفهوم تعتبر العنصر الرئيسي لإدارة التغيير والتطوير التنظيمي، كما تعتبر الغراء الذي يربط الهيكل الاجتماعي لأي منظمة سوية. إلى أن الثقافة التنظيمية عبارة عن "برمجة ذهنية" في البيئة التنافسية، وعليه يتعين تغييرها كلما دعت الحاجة لضمان البقاء حتى لا تكون النتيجة عكسية (Saeed & al, 2010, p. 130).

3.3. مستويات الثقافة التنظيمية

سنشير إلى مستويات الثقافة التنظيمية وفق ما وضعه الباحث **Shein**: يشير شين (Schein) إلى الخطر الأكبر لفهم الثقافة المبالغة في تبسيطه. " فالطقوس وشعائر المنظمة و المناخ التنظيمي، ونظام المكافأة، و القيم الأساسية... الخ " هي فقط توضيحات للثقافة التنظيمية. والطريق الأفضل للتفكير في الثقافة هو النظر إليها من مستويات عدة، بالإضافة إلى فهم وإدارة المستوى الأعمق فيها، أي أن الثقافة التنظيمية تندرج من المستوى المرئي جدا إلى المستوى الضمني غير المرئي جدا كالآتي (Edgar, 2009, p. 21):

- المصنعات: الهيكل، الطقوس و المراسيم، القصص والأساطير، اللغة.
- القيم: الاستراتيجيات، الأهداف، الفلسفات.
- الافتراضات الضمنية المشتركة: المعتقدات، تصورات، الأفكار، المشاعر.

4. العلاقة بين الثقافة التنظيمية وإدارة المعرفة

إن نجاح أي منظمة يعتمد بشكل أساسي على ثقافتها. وعند الحديث عن تطبيق إدارة المعرفة، تغيير الثقافة يكون مهما في هذه الحالة من خلال تغيير للسلوك التنظيمي. أن وجود بيئة مناسبة للاتصال والتعاون والتشارك في المعرفة ونقلها، بالإضافة إلى تعريف بالأصول المعرفية كل ذلك ضروري للنظرة السابقة (Octavia-Luciana, 2010, p. 450).

يشير كل من **Al-Busaidi & Olfman (2005)** إلى وجود علاقة ايجابية بين الرؤية الواضحة لإدارة المعرفة و نجاح إدارة المعرفة. بالإضافة إلى أن تبادل هذه

الرؤية يعد عنصرا أساسيا في نجاح المنظمة القائمة على المعرفة و وجود رؤية واضحة لإدارة المعرفة من قبل العاملين تحقق منافع عظمى للشركة للتوجه نحو مشروع إدارة المعرفة (Liang-Chu, 2009, p. 05).

يعتقد الباحثون أن الثقافة التنظيمية تؤثر على إدارة المعرفة بأربعة طرق مختلفة (Delong and Fahey, 2000) (Allameh & all, 2011, p. 1229).

- الثقافة المفروضة تشير إلى النوع الأكثر أهمية للمعرفة.
 - تعمل الثقافة في العلاقات الشخصية والتنظيمية كمتغير وسيط لإدارة المعرفة.
 - تعين الثقافة التنظيمية المشهد، للتعاملات الاجتماعية (العلاقات التبادلية بين أعضاء المنظمة).
 - تصيغ الثقافة العمليات الضرورية لإنتاج المعرفة الجديدة وانتقالها.
- ولتوضيح العلاقة بين الثقافة التنظيمية وإدارة المعرفة، نحتاج لفهم أنواع الثقافات الموجود ضمن المنظمات، نجد أن (Wallach سنة 1983) يعتبر أن الثقافة مكونة من ثلاث أنواع هي الثقافة البيروقراطية و الإبداعية، والمساندة (Dorothy, 2006, p. 21).

5. مجتمع وعينة الدراسة وطريقة اختيارها

1.5. مجتمع الدراسة

تكون مجتمع الدراسة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية العاملة في منطقة الجنوب الشرقي، وتم اختيار عينة المؤسسات الاقتصادية الجزائرية في ولاية بسكرة وتمثلت في المؤسسات الصناعية الحاصلة على شهادة الايزو " ISO " والبالغ عددها (03) حسب المعلومات التي تم الحصول عليها من مديرية الصناعة وترقية الاستثمار في ولاية بسكرة. ويرجع سبب اختيار هذه المؤسسات إلى توافق ثقافتها نحو البحث عن التميز،

2.5. عينة الدراسة

قد تم جمع المعلومات من مفردات الدراسة المقدر بـ (146) إطار من إطارات المؤسسات المذكورة أعلاه لكن الاستبيانات الصالحة للتحليل قدرت بـ 137 استبيان.

3.5. أداة القياس: تم الإعتماد على الاستبيان كمصدر أساسي لجمع البيانات اللازمة من خلال إجابات عينة الدراسة.

4.5. الاختبارات الخاصة بأداة الدراسة: ويكون ذلك من خلال صدق الأداة حيث تهدف إلى التأكد من أن أداة القياس التي تم استخدامها تقيس بالفعل ما ينبغي قياسه ويقسم إلى: الصدق الظاهري: وللتأكد من هذا الصدق، فقد استخدم أسلوب التحكيم حيث حكم استبيان الدراسة من قبل (07) محكمين وتم الأخذ بملاحظاتهم، ثبات الأداة: من

خلال حساب معامل الاتساق الداخلي ألفا كرونباخ (Cronbach Alpha) لإجابات المبحوثين . حيث كانت النتائج عالية، وتدل على ثبات الاستبيان وقوة اتساقه الداخلي حيث بلغت قيمة ألفا للاستبيان ككل بـ (98%).

6. النتائج

1.6. تحليل إجابات المبحوثين حول متغير إدارة المعرفة:

يظهر الجدول رقم (14) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغير إدارة المعرفة وعناصره الفرعية المتمثلة في : اكتساب المعرفة ، إنشاء المعرفة ، تخزين المعرفة ، والتشارك في المعرفة، وتطبيق المعرفة . حيث تشير نتائج الجدول أن الأهمية النسبية مرتفعة لبعد إدارة المعرفة، حيث بلغت قيمة الوسط الحسابي 4.32 وانحراف معياري 0.64، ومن حيث الأهمية النسبية للعناصر الفرعية لإدارة المعرفة جاءت مرتفعة فكان في المرتبة الأولى اكتساب المعرفة، وفي المرتبة الأخيرة من حيث الأهمية بعد إنشاء المعرفة.

وذلك دليل على سعي المؤسسة للاستفادة من التجارب الناجحة والالتحاق بالمؤسسات الرائدة في مجال عملها بالإضافة إلى عمليات التدريب التي تعتمد عليها المؤسسة في زيادة ورفع من معارف العاملين إما من خلال الاستعانة بالخبراء أو التربصات خارج الوطن أو المشاركة في المؤتمرات المخصصة لمجال عملها جدول رقم (03): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات المبحوثين عن عبارات محور إدارة المعرفة (ن=137)

الجدول 03: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات المبحوثين عن عبارات محور إدارة المعرفة (ن=137)

المرتبة	الأهمية النسبية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	البعد
الأولى	مرتفع	7,10380	4,3832	اكتساب المعرفة
الخامسة	مرتفع	7,22020	4,2847	إنشاء المعرفة
الثانية	مرتفع	5,64010	4,3796	خزن المعرفة
الثالثة	مرتفع	0,76483	4,3358	التشارك في المعرفة
الرابعة	مرتفع	0,64294	4,3285	تطبيق المعرفة
	مرتفع	0,64294	4,3285	إدارة المعرفة ككل

المصدر: إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج تحليل الاستبيان من خلال SPSS

3.6. تحليل إجابات المبحوثين حول الثقافة التنظيمية:

يظهر الجدول رقم (04) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغير الثقافة التنظيمية وعناصرها الفرعية المتمثلة في : الرؤية المشتركة، القيم التنظيمية، والهيكل التنظيمي، والتوجه بالفريق، والتوجه بالأفراد، والذاكرة التنظيمية. حيث تشير نتائج الجدول أن الأهمية النسبية مرتفعة لبعد الثقافة التنظيمية، حيث بلغت قيمة الوسط الحسابي 4.343 وانحراف معياري 0.629، ومن حيث الأهمية النسبية لعناصر الفرعية للثقافة التنظيمية جاءت مرتفعة و جاء في المرتبة الأولى الذاكرة التنظيمية، وجاء في المرتبة الأخيرة من حيث الأهمية بعد القيم التنظيمية.

الجدول 04: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية

لإجابات المبحوثين عن عبارات محور الثقافة التنظيمية (ن=137)

رقم العبارة	البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	المرتبة
	أ- الرؤية المشتركة	4,2956	614040,	مرتفعة	الثانية
	ب- القيم التنظيمية:	4,1934	740750,	مرتفعة	السادسة
	ج- الهيكل التنظيمي	4,2883	796870,	مرتفعة	الرابعة
	د- التوجه بالفريق	4,2920	780370,	مرتفعة	الثالثة
	هـ- التوجه بالأفراد	4,2080	854580,	مرتفعة	الخامسة
	و- الذاكرة التنظيمية	4,3358	717710,	مرتفعة	الأولى
	الثقافة التنظيمية	4,3431	629400,	مرتفعة	
ككل					

المصدر: إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج تحليل الاستبيان من خلال SPSS

4.6. اختبار فرضيات الدراسة:

قبل اختبار فرضيات الدراسة، نقوم بإجراء اختبار التوزيع الطبيعي، أي اختبار ما إذا كانت البيانات تخضع للتوزيع الطبيعي أو لا، ومن أجل التحقق من ذلك تم احتساب قيمة معامل الالتواء (Skewness) ومعامل التفرطح (Kurtosis) للمتغيرات المستقلة، ومن بين الدراسات في هذا المجال نجد دراسات تقول أن (Skewness) يجب أن يكون محصور بين [-3.3] و (Kurtosis) محصور بين [-7.7]، من خلال الجدول رقم (05) نجد أن قيمة معامل الالتواء بالنسبة لجميع الأبعاد تقع في المجال [-3.3] ، و قيمة معامل التفرطح تقع في داخل المجال [-7.7] مما يشير إلى أن بيانات البحث تتوزع توزيعاً، وهذا يعني تحقق شرط إجراء تحليل الانحدار لضمان الوثوق بنتائج (Cao.Q & Dowlatsahi.S, 2005, p. 542)، والسماح للباحثة بمتابعة تحليل نموذج الدارسة باستخدام أدوات التحليل المناسبة للاختبارات المعلمية.

الجدول 05: نتائج معامل الالتواء ومعامل التفرطح.

المتغيرات	معامل الالتواء	معامل التفرطح
الثقافة التنظيمية	-1,384	2,392
إدارة المعرفة	-1,165	1,308

المصدر: إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج تحليل الاستبيان من خلال

SPSS

1.4.6. الفرضية الرئيسية الأولى:

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية (الرؤية المشتركة، القيم التنظيمية، الهيكل التنظيمي، التوجه بالأفراد، التوجه بالفريق، و الذاكرة التنظيمية) على إدارة المعرفة في المؤسسات الصناعية الجزائرية؟
تم استخدام نتائج تحليل التباين للانحدار (Analysis of variance) للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار هذه الفرضية والجدول (06) يبين ذلك.

الجدول 06: نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار

الفرضية الرئيسية الأولى.

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة
الانحدار	25,901	6	4,317	18,511	0.000
الخطأ	30,318	130	,2330		
المجموع الكلي	56,219	136			

المصدر: إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج تحليل الاستبيان من خلال SPSS

*مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$)

معامل التحديد $R^2 = 46.1\%$

معامل الارتباط $R = 67.9\%$

من خلال النتائج الواردة في الجدول رقم (06) يتبين ثبات صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية الأولى حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة (18,511) بقيمة احتمالية (0.000) و هي اقل من مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$)، وبين الجدول أن المتغير المستقل الثقافة التنظيمية في هذا النموذج يفسر ما مقداره 46.1% من التباين في المتغير التابع المتمثل في إدارة المعرفة وهي قوة تفسيرية عالية مما يدل على أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد الثقافة التنظيمية (الرؤية المشتركة، القيم التنظيمية،

الهيكل التنظيمي، التوجه بالأفراد، التوجه بالفريق، والذاكرة التنظيمية) على إدارة المعرفة بأبعادها. بناء على ثبات صلاحية النموذج نستطيع اختبار الفرضية الرئيسية الأولى بفروعه المختلفة. أي نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة وهي يوجد أثر معنوي لأبعاد الثقافة التنظيمية (الرؤية المشتركة، القيم التنظيمية، الهيكل التنظيمي، التوجه بالأفراد، التوجه بالفريق، و الذاكرة التنظيمية) على إدارة المعرفة بأبعادها.

1.1.4.6. الفرضية الفرعية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية (الرؤية المشتركة، القيم التنظيمية، الهيكل التنظيمي، التوجه بالأفراد، التوجه بالفريق، والذاكرة التنظيمية) على اكتساب المعرفة في المؤسسات الصناعية الجزائرية.

الجدول 07: نتائج اختبار أثر الثقافة التنظيمية (الرؤية المشتركة، القيم التنظيمية، الهيكل التنظيمي، التوجه بالأفراد، التوجه بالفريق، والذاكرة التنظيمية) على اكتساب المعرفة .

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة
الانحدار	31,635	6	5,272	18,526	0.000
الخطأ	36,997	130	,2850		
المجموع الكلي	68,631	136			

المصدر: إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج تحليل الاستبيان من خلال SPSS

*مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$)

معامل التحديد $R^2 = 46.1\%$

معامل الارتباط $R = 67.9\%$

يعرض الجدول رقم (07) نتائج اختبار صحة النموذج الخاص بالفرضية، حيث تبين من خلال نتائج التحليل أن النموذج دال إحصائيا في تفسير معادلة الانحدار، حيث بلغت قيمة F (18,526) ومستوى الدلالة (0.000) أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05).

وبالرجوع إلى قيمة R^2 التي بلغت (0.461) ، يتبين للباحث أن أبعاد الثقافة التنظيمية تفسر ما نسبته (46.1 %) من اكتساب المعرفة. وهذا يعني رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة وهي " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية (الرؤية المشتركة، القيم التنظيمية، الهيكل التنظيمي، التوجه بالأفراد، التوجه بالفريق، والذاكرة التنظيمية) على اكتساب المعرفة في المؤسسات الصناعية الجزائرية".

2.1.4.6. الفرضية الفرعية الثانية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية (الرؤية المشتركة، القيم التنظيمية الهيكل التنظيمي، التوجه بالأفراد، التوجه بالفريق، و الذاكرة التنظيمية) على إنشاء المعرفة في المؤسسات الصناعية الجزائرية.

الجدول 08: نتائج إختبار أثر الثقافة التنظيمية (الرؤية المشتركة، القيم التنظيمية، الهيكل التنظيمي، التوجه بالأفراد، التوجه بالفريق، و الذاكرة التنظيمية) على إنشاء المعرفة.

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة
الانحدار	40,641	6	6,774	29,103	0.000
الخطأ	30,257	130	2330		
المجموع الكلي	70,898	136			

المصدر: إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج تحليل الاستبيان من خلال SPSS
*مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$)

معامل التحديد $R^2 = 57.3\%$

معامل الارتباط $R = 75.5\%$

يعرض الجدول رقم (08) نتائج إختبار صحة النموذج الخاص بالفرضية، حيث تبين من خلال نتائج التحليل أن النموذج دال إحصائيا في تفسير معادلة الانحدار، حيث بلغت قيمة F (29,103) ومستوى الدلالة (0.000) أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05).

و بالرجوع إلى قيمة R^2 التي بلغت (0.573)، يتبين للباحث أن أبعاد الثقافة التنظيمية تفسر ما نسبته (57.3%) من إنشاء المعرفة. وهذا يعني رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة وهي " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية (الرؤية المشتركة، القيم التنظيمية، الهيكل التنظيمي، التوجه بالأفراد، التوجه بالفريق، و الذاكرة التنظيمية) على إنشاء المعرفة في المؤسسات الصناعية الجزائرية"

3.1.4.6. الفرضية الفرعية الثالثة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية (الرؤية المشتركة، القيم التنظيمية، الهيكل التنظيمي، التوجه بالأفراد، التوجه بالفريق، و الذاكرة التنظيمية) على خزن المعرفة في المؤسسات الصناعية الجزائرية.

الجدول 09: نتائج إختبار أثر الثقافة التنظيمية (الرؤية المشتركة، القيم التنظيمية، الهيكل التنظيمي، التوجه بالأفراد، التوجه بالفريق، و الذاكرة التنظيمية) على خزن المعرفة

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة

0.000	10,000	2,277	6	13,662	الانحدار
		,2280	130	29,601	الخطأ
			136	43,263	المجموع الكلي

المصدر: إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج تحليل الاستبيان من خلال SPSS

*مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$)

معامل التحديد $R^2 = 31.6\%$

معامل الارتباط $R = 62.2\%$

يعرض الجدول رقم (09) نتائج اختبار صحة النموذج الخاص بالفرضية، حيث تبين من خلال نتائج التحليل أن النموذج دال إحصائيا في تفسير معادلة الانحدار، حيث بلغت قيمة F (10.000) ومستوى الدلالة (0.000) أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05). و بالرجوع إلى قيمة R^2 التي بلغت (0.316)، يتبين للباحث أن أبعاد الثقافة التنظيمية تفسر ما نسبته (31.6%) من خزن المعرفة. وهذا يعني رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة وهي " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية (الرؤية المشتركة، القيم التنظيمية، الهيكل التنظيمي، التوجه بالأفراد، التوجه بالفريق، والذاكرة التنظيمية) على خزن المعرفة في المؤسسات الصناعية الجزائرية".

4.1.4.6. الفرضية الفرعية الرابعة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية (الرؤية المشتركة، القيم التنظيمية الهيكل التنظيمي، التوجه بالأفراد، التوجه بالفريق، و الذاكرة التنظيمية) على المشاركة في المعرفة في المؤسسات الصناعية الجزائرية.

الجدول 10: نتائج اختبار إثر الثقافة التنظيمية (الرؤية المشتركة، القيم التنظيمية، الهيكل التنظيمي، التوجه بالأفراد، التوجه بالفريق، والذاكرة التنظيمية) على المشاركة في المعرفة

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة
الانحدار	41,732	6	6,955	23,906	0.000
الخطأ	37,823	130	,2910		
المجموع الكلي	79,555	136			

المصدر: إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج تحليل الاستبيان من خلال SPSS

*مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$)

معامل التحديد $R^2 = 52.5\%$

معامل الارتباط $R = 72.4\%$

يعرض الجدول رقم (10) نتائج إختبار صحة النموذج الخاص بالفرضية، حيث تبين من خلال نتائج التحليل أن النموذج دال إحصائيا في تفسير معادلة الانحدار، حيث بلغت قيمة F (23.906) ومستوى الدلالة (0.000) أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05). و بالرجوع إلى قيمة R^2 التي بلغت (0.525)، يتبين للباحث أن أبعاد الثقافة التنظيمية تفسر ما نسبته (52.5 %) من المشاركة في المعرفة. وهذا يعني رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة وهي " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية (الرؤية المشتركة، القيم التنظيمية، الهيكل التنظيمي، التوجه بالأفراد، التوجه بالفريق، والذاكرة التنظيمية) على المشاركة في المعرفة للمؤسسات الصناعية الجزائرية".

5.1.4.6. الفرضية الفرعية الخامسة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية (الرؤية المشتركة، القيم التنظيمية، الهيكل التنظيمي، التوجه بالأفراد، التوجه بالفريق، والذاكرة التنظيمية) على تطبيق المعرفة في المؤسسات الصناعية الجزائرية.

الجدول 11: نتائج إختبار أثر الثقافة التنظيمية (الرؤية المشتركة، القيم التنظيمية، الهيكل التنظيمي، التوجه بالأفراد، التوجه بالفريق، والذاكرة التنظيمية) على تطبيق المعرفة

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة
الانحدار	30,846	6	5,141	24,203	0.000
الخطأ	27,614	130	,2120		
المجموع الكلي	58,460	136			

المصدر: إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج تحليل الاستبيان من خلال SPSS

*مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$)

معامل التحديد $R^2 = 52.8\%$

معامل الارتباط $R = 72.6\%$

يعرض الجدول رقم (11) نتائج إختبار صحة النموذج الخاص بالفرضية، حيث تبين من خلال نتائج التحليل أن النموذج دال إحصائيا في تفسير معادلة الانحدار، حيث بلغت قيمة F (24.203) ومستوى الدلالة (0.000) أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05). و بالرجوع إلى قيمة R^2 التي بلغت (0.528)، يتبين للباحث أن أبعاد الثقافة التنظيمية تفسر ما نسبته (52.8 %) من المشاركة في المعرفة. وهذا يعني رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة وهي " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية (الرؤية المشتركة، القيم التنظيمية، الهيكل التنظيمي، التوجه بالأفراد،

التوجه بالفريق، و الذاكرة التنظيمية) على تطبيق المعرفة في المؤسسات الصناعية الجزائرية".

2.6. مناقشة النتائج وتفسيرها

1.2.6. مناقشة وتفسير النتائج المتعلقة بأسئلة الدراسة:

أظهرت نتائج تحليل إجابات المبحوثين عن السؤال الأول: إلى أي مدى توظف المؤسسات الصناعية الجزائرية عمليات إدارة المعرفة ؟ أن الأهمية النسبية مرتفعة للبعد الرئيس إدارة المعرفة، حيث بلغت قيمة الوسط الحسابي له (4.3285)، و من حيث مستوى الأهمية لأبعاده الفرعية كانت جميعها مرتفعة، حيث جاء في المرتبة الأولى بعد "اكتساب المعرفة" وفي المرتبة الأخيرة بعد "إنشاء المعرفة " من حيث قيمة الوسط الحسابي التي بلغت قيمة (4.2847).

وترى الباحثة أن السبب وراء حصول بعد إنشاء المعرفة على أقل قيمة مقارنة بالأبعاد الأخرى على الرغم من تحقيقه أهمية نسبية مرتفعة؛ أن العاملين لم تتكون لديهم قناعة كافية لتحويل معارفهم الضمنية إلى معارف صريحة لأنها أحد أهم ما يمتلكونه، بالإضافة إلى عدم مكافأة الإدارة وتشجيعهم للعمال على إبداعاتهم و مقترحاتهم مقارنة بما يقدمه العاملون الأمر الذي يهدد رصيدهم المعرفي. كما أن الإدارة تعتمد على عملية الحصول على المعرفة من مصادر خارجية الأمر الذي يحقق لها الضرورة التنافسية لأنها تطبق في شيء أثبت نجاحه مسبقا بدلا من التجريب والمخاطرة. أضف إلى ذلك انعدام عامل الثقة بين الإدارة والعاملين. " إيرادات كبيرة مقابل أجور ضعيفة "

ونتايج تحليل إجابات المبحوثين عن السؤال الثاني: ما هو مستوى الوعي لدى المديرين بالمؤسسات الصناعية الجزائرية بممارسات الثقافة التنظيمية؟ أن الأهمية النسبية مرتفعة للبعد الرئيس ممارسات الثقافة التنظيمية حيث بلغت قيمة الوسط الحسابي له (4.3431)، و من حيث مستوى الأهمية لأبعاده الفرعية كانت جميعها مرتفعة، حيث جاء في المرتبة الأولى بعد "الذاكرة التنظيمية" وفي المرتبة الأخيرة بعد " التوجه بالأفراد " من حيث قيمة الوسط الحسابي التي بلغت قيمة (4.2080).

يلاحظ أن العناصر ذات الأهمية النسبية الأكثر ارتفاعا تدرج تحت ممارسات الثقافة التنظيمية، وترى الباحثة هذا مؤشر على أن أبعاد الثقافة التنظيمية تتحقق وبشكل واسع في المؤسسات الصناعية الجزائرية، الأمر الذي يعكس وعيا واهتماما واضحا بتطبيق بعض ممارسات الثقافة التنظيمية التي تؤثر على إدارة المعرفة. كما ترى الباحثة أن ذلك يعكس توجهها ايجابيا في سبيل تطبيق تلك الممارسات وما يتماشى مع التغيرات الجديدة وهو اندماج في اقتصاد المعرفة الذي يعتمد بشكل كبير على خلق ثقافة التميز من خلال الإبداع والابتكار.

2.2.6. مناقشة وتفسير النتائج المتعلقة بفرضيات الدراسة

1.2.2.6. مناقشة وتفسير الفرضية الرئيسية الأولى: أظهرت النتائج وجود أثر ذي دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية بعناصرها (الرؤية المشتركة، و القيم التنظيمية والهيكل التنظيمي، و التوجه بالأفراد، والتوجه بالفريق، والذاكرة التنظيمية) على إدارة المعرفة بأبعادها (اكتساب المعرفة، وإنشاء المعرفة، وخزن المعرفة، والمشاركة في المعرفة، و تطبيق المعرفة). وتشير النتائج بأن " الثقافة التنظيمية" تفسر $R^2 = 46.1\%$ من الاختلافات في قيم المتغير التابع إدارة المعرفة، وأن نموذج الانحدار لتمثيل العلاقة معنوي، حيث بلغت قيمة $(F) (18,511)$. فهذا مؤشر إلى وجود أثر معنوي للثقافة التنظيمية على إدارة المعرفة في المؤسسات الصناعية الجزائرية، وصلاحيته نموذج الانحدار الخطي لتمثيل العلاقة.

وتعتقد الباحثة أن هذه النتيجة تتفق مع الأدبيات التنظيرية المتعلقة بمتغيرات الدراسة، والتي بدورها تدعم نموذج هذه الدراسة وتدعم كذلك هذه النتيجة المتعلقة بأثر الثقافة التنظيمية على إدارة المعرفة وذلك كالآتي:

أن الثقافة التنظيمية هي مطلب أساسي لتطبيق وتوظيف إدارة المعرفة وهذا ما أشارت إليه الدراسات السابقة مثل: (عابنة، 2009)، و (Allameha et al, 2010)، و (المدان وآخرون، 2010)، و (Wei Zheng, et al, 2010). بالتالي فمن الجلي تداخل وارتباط المتغيرين (الثقافة التنظيمية وإدارة المعرفة) نظريا. أي أن النتيجة الإحصائية تتفق مع الإطار النظري واستنتاجاته.

2.2.2.6. مناقشة النتائج المتعلقة بالفرضيات الفرعية : يمكن توضيحها كالآتي

- **الفرضية الفرعية الأولى:** أظهرت النتائج وجود أثر ذي دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية بعناصرها (الرؤية المشتركة، و القيم التنظيمية والهيكل التنظيمي، و التوجه بالأفراد، والتوجه بالفريق، و الذاكرة التنظيمية) على اكتساب المعرفة كأحد أبعاد إدارة المعرفة، ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة F المحسوبة التي بلغت (18.526)، و بلغت قيمة R^2 (46.1 %) وتعد قيمة R^2 جيدة . حيث إن ما قيمته 46.1% من التغيرات الحاصلة في اكتساب المعرفة ناتج عن التغير في الثقافة التنظيمية، وقد بلغت قيمة R (67.9) مما يشير إلى قوة العلاقة بين الثقافة التنظيمية واكتساب المعرفة. وبالتالي العلاقة مقبولة من الناحية الإحصائية.

- **الفرضية الفرعية الثانية:** أظهرت النتائج وجود أثر ذي دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية بعناصرها (الرؤية المشتركة، والقيم التنظيمية والهيكل التنظيمي، والتوجه بالأفراد، والتوجه بالفريق، والذاكرة التنظيمية) على إنشاء المعرفة كأحد أبعاد إدارة المعرفة، ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة F المحسوبة التي بلغت (29.103)، و بلغت قيمة R^2 (57.5 %) وتعد قيمة R^2 مرتفعة . حيث إن ما قيمته 46.1% من التغيرات

الحاصلة في إنشاء المعرفة ناتج عن التغير في الثقافة التنظيمية، وقد بلغت قيمة R (75.5) مما يشير إلى قوة العلاقة بين الثقافة التنظيمية و Y إنشاء المعرفة . و بالتالي العلاقة مقبولة من الناحية الإحصائية.

وترى الباحثة أن احتلال بعد إنشاء المعرفة في المرتبة الأخيرة من حيث الوسط الحسابي من بين أبعاد إدارة المعرفة مع أنه دال إحصائيا إلى أن العامل كما ذكرنا سابقا أن عملية إخراج المعرفة الضمنية إلى معرفة صريحة هو المشكل لشعوره بفقدان ممتلك مميز مقابل لاشيء.

- **الفرضية الفرعية الثالثة:** أظهرت النتائج وجود أثر ذي دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية بعناصرها (الرؤية المشتركة، والقيم التنظيمية والهيكل التنظيمي، والتوجه بالأفراد، والتوجه بالفريق، و الذاكرة التنظيمية) على خزن المعرفة كأحد أبعاد إدارة المعرفة، ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة F المحسوبة التي بلغت (10.000)، و بلغت قيمة R^2 (31.6%) وتعد قيمة R^2 أقل من المتوسط . حيث إن ما قيمته 31.6% من التغيرات الحاصلة في خزن المعرفة ناتج عن التغير في الثقافة التنظيمية، وقد بلغت قيمة R (72.4) مما يشير إلى قوة العلاقة بين الثقافة التنظيمية و الخزن المعرفة . و بالتالي العلاقة مقبولة من الناحية الإحصائية.

ترى الباحثة أنه يمكن الإشارة من خلال النتائج الإحصائية إلى طبيعة المعرفة المخزنة والتي تكون صريحة، وبالتالي فهي متاحة و قابلة الخزن، أضف إلى ذلك استخدام الوسائل الإلكترونية في عملية الخزن، الأمر الذي يحتاج إلى طاقة شبابية تكون لها القدرة على استخدام تقنيات الحديثة. وأيضا مستويات تعليمية عالية وهذا ما يتوافق مع النتائج الإحصائية المحصل عليها حيث تمثل نسبة 54.0% فئة الحاصلين على الليسانس مقابل 46.0% فئة ذات المستوى الثانوي، أضف إلى ذلك نسبة 16.1% تمثل الفئة الشابة الذين تتراوح أعمارهم بين 30-40 سنة مقابل 75.9% الفئة 40 سنة فأكثر. أي أن بعد الثقافة التنظيمية وحده غير كاف لخزن المعرفة وإنما ضرورة توفر عوامل أخرى مثل: توفير بيئة تتعامل مع تكنولوجيا المعلومات (قواعد البيانات، والأرشفة الإلكترونية، وشبكة المعلومات الداخلية "الانترانت"...) ، موارد بشرية تتعامل بالتقنيات الحديثة في العمل.. إلخ.

- **الفرضية الفرعية الرابعة:** أظهرت النتائج وجود أثر ذي دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية بعناصرها (الرؤية المشتركة، والقيم التنظيمية والهيكل التنظيمي، والتوجه بالأفراد، والتوجه بالفريق، و الذاكرة التنظيمية) على المشاركة في المعرفة كأحد أبعاد إدارة المعرفة، ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة F المحسوبة التي بلغت (23.906)، و بلغت قيمة R^2 (52.5%) وتعد قيمة R^2 مرتفعة . حيث إن ما قيمته 52.5% من التغيرات الحاصلة في المشاركة في المعرفة ناتج عن التغير في الثقافة التنظيمية، وقد

بلغت قيمة R (72.6) مما يشير إلى قوة العلاقة بين الثقافة التنظيمية و المشاركة في المعرفة . و بالتالي العلاقة مقبولة من الناحية الإحصائية.

هذه النتيجة تتفق مع دراسة (Raid Moh'd Al-adaileh, 2011) التي أظهرت الأثر الدال والمعنوي للثقافة التنظيمية على المشاركة في المعرفة وترجع الباحثة الارتباط بين الثقافة التنظيمية والمشاركة في المعرفة إلى أن أحد عناصر الثقافة التنظيمية يتضمن بعد التوجه بالفريق أي العمل وفق مبدأ العمل الجماعي الذي يكون له الأثر على تبادل المعرفة بين العاملين من خلال خلق جو من العمل الفرقي التعاوني، أي أنهم يتقبلون فكرة المشاركة والتعاون أصلاً وهم مستعدون لتبادل ومشاركة المعرفة فيما بينهم، حيث تسود المنظمة ثقافة الفريق والتعاون. وهذا ما يتوافق مع دراسة (حسين البناء، 2012)

- **الفرضية الفرعية الخامسة:** أظهرت النتائج وجود أثر ذي دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية بعناصرها (الرؤية المشتركة، و القيم التنظيمية والهيكل التنظيمي، و التوجه بالأفراد، والتوجه بالفريق، و الذاكرة التنظيمية) على تطبيق المعرفة كأحد أبعاد إدارة المعرفة، ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة F المحسوبة التي بلغت (24.203)، و بلغت قيمة R^2 (52.8%) وتعد قيمة R^2 جيدة . حيث إن ما قيمته 52.8% من التغيرات الحاصلة في تطبيق المعرفة ناتج عن التغير في الثقافة التنظيمية، وقد بلغت قيمة R (72.6) مما يشير إلى قوة العلاقة بين الثقافة التنظيمية و تطبيق المعرفة . وبالتالي العلاقة مقبولة من الناحية الإحصائية.

7. الخاتمة

من خلال الدراسة قدمت الباحثة مجموعة من الاقتراحات والتي تمثلت في:

- **الاقتراحات:** في ضوء ما توصلت إليه الدراسة من نتائج تقدم الباحثة جملة من التوصيات التي تهدف إلى توظيف إدارة المعرفة في المؤسسات:

الاستفادة من تجارب المؤسسات الناجحة في توظيف إدارة المعرفة من خلال تعيين جهة مسؤولة عن مبادرة إدارة المعرفة وفق إستراتيجية مدروسة وتقييم مراحل تطبيقها .

التأكيد على أهمية زيادة وعي المديرين لدور الثقافة التنظيمية بمختلف أبعادها في تبني وتوظيف إدارة المعرفة، من خلال التوسع في دراسة إدارة المعرفة .

التأكيد وبناء القناعات ورفع درجة القيادات الإدارية على توظيف إدارة المعرفة و لأهميتها في دعم قدرة المؤسسات على التميز والإبداع و الاستثمار.

إعادة تنفيذ الدراسة في قطاعات أخرى كقطاع الخدمات وقطاع المصارف... إلخ لمعرفة مدى توظيف إدارة المعرفة فيها وإجراء مقارنة بين النتائج المتوصل إليها. بهدف وضع منهجية لدراسة توظيف إدارة المعرفة في أي قطاع .

دراسة المعوقات التي تؤثر في عملية توظيف إدارة المعرفة في مختلف القطاعات وعناصرها وأهم مقومات تطبيقها ووضع الحلول المناسبة لها.
المراجع العربية:

1. الحجازي هيثم. (2005). قياس أثر إدراك أبعاد إدارة المعرفة في توظيفها لدى المنظمات الأردنية، دراسة تحليلية مقارنة بين القطاع العام والقطاع الخاص باتجاه بناء نموذج لتوظيف إدارة المعرفة. أطروحة دكتوراه منشورة . الأردن: جامعة عمان العربية للدراسات العليا، الأردن.
2. الخفاجي نعمة. (1996). المدخل المعرفي في تحليل الاختيار الاستراتيجي – دراسة اختيارية في صناعة التأمين العراقية - . أطروحة دكتوراه غير منشورة . العراق: جامعة بغداد .
3. الرشيد عادل. (2004). الثقافة التنظيمية في منظمات الأعمال الأردنية – استخدام نموذج هوفستيد المستند إلى إدراك العاملين لممارسات الأعمال. أبحاث اليرموك "سلسلة العلوم الانسانية والاجتماعية .
4. اللجنة الاقتصادية والاجتماعية لغربي آسيا. (2004). منهجية إدارة المعرفة: مقارنة تجريبية في قطاعات مركزية في دول الاسكوا الأعضاء. نيويورك .
5. إياد التميمي، و شاكر الخشالي. (2008). دور الثقة بين أفراد الجماعة في تحديد إستراتيجية إدارة المعرفة – دراسة ميدانية في الجامعات الأردنية الخاصة. المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية ، 11 (02).
6. توماس أ . ستيوارت. (2004). ثروة المعرفة رأس المال الفكري ومؤسسة القرن الحادي والعشرين، ترجمة علا أحمد إصلاح. مصر: الدار الدولية للاستثمارات الدولية.
7. جيلبرت بروبست، و آخرون. (2001). إدارة المعرفة بناء لبنات النجاح، ترجمة صبحي، حازم حسن. مصر: الدار الهندسية.
8. حسين حريم، و رشاد الساعد. (2006). الثقافة التنظيمية و تأثيرها في بناء المعرفة التنظيمية. المجلة الأردنية في إدارة الأعمال ، 03 (02).
9. سعد غالب ياسين. (2007). إدارة المعرفة – مفهوم – نظم – تقنيات. الأردن: دار المناهج.
10. صلاح الدين الكبيسي. (2002). إدارة المعرفة وأثرها على الإبداع التنظيمي، دراسة استطلاعية مقارنة لعينة من شركات القطاع الصناعي المختلط. أطروحة دكتوراه غير منشورة . العراق: جامعة المستنصرية.

11. عبد الستار العلي، و آخرون. (2006). المدخل إلى إدارة المعرفة. عمان، الأردن: دار الميسرة.
 12. قاسم القريوتي محمد. (2009). السلوك التنظيمي، دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في منظمات الأعمال. الأردن: دار وائل.
 13. كراسنة و الخليلي. (2009). مكونات إدارة المعرفة ، دراسة تحليلية في وزارة التربية والتعليم الأردنية. المجلة الأردنية في إدارة الأعمال ، 05 (03).
 14. ناصف أحمد مصطفى. (2002). فعاليات نظام إدارة المعرفة في المنظمات لتحويلها إلى الاقتصاد الرقمي في القرن الواحد والعشرين. دورية التقدم العلمي (39).
 15. نجم عبود نجم. (2005). الإدارة الالكترونية. عمان، الأردن: دار الوراق.
 16. وليم أوشي. (1985). ترجمة حسن محمد، النموذج الياباني في الإدارة - النظرية Z - . الرياض: معهد الإدارة العامة.
 17. يوسف أحمد أبو فارة. (2004). العلاقة بين استخدام مدخل إدارة المعرفة والأداء. ورقة عمل مقدمة إلى المؤتمر العلمي السنوي الدولي الرابع "إدارة المعرفة في العالم العربي". الأردن: جامعة الزيتونة.
- المراجع الأجنبية:**
20. Abzari, M. (2011). Investigating Impact of Organizational Climate on Intention to knowledge Sharing Behavior by Using Theory of Planned Behavior (TPB). Journal Of Cotemporary Research In Business , 02 (12).
 21. Alavi, M. (2005). An Empirical Examination of the Influence of Organizational Culture on Knowledge Management Practices. Journal of Management Information Systems , 22 (03).
 22. Allameh, M., & all. (2011). The Relationship between Organizational Culture and Knowledge Management(A Case Study: Isfahan University). Procedia Computer Science (03).
 23. Cao.Q, & Dowlatsahi.S. (2005). The impact of alignment between virtual enterprise and information technology on business performance in an agile manufacturing environment". Journal of Operations Management (23).

24. Dorothy, L. (2006). Dorothy Leidner, The Role of Culture in Knowledge Management: A Case Study of Two Global Firms. *International Journal of e-Collaboration* , 02 (01).
25. Edgar, H. S. (2009). *The Corporate Culture Survival Guide*. Jossey-Bass .
26. Gregory, & all. (2009). Organizational culture and effectiveness: A study of values, attitudes, and organizational outcomes. *Journal of Business Research* (62).
27. Liang-Chu, C. (2009). What Individual-level Antecedents Influence Knowledge Management effectiveness? *Journal of Knowledge Management Practice* , 10 (02).
28. Miha, Š., & al, e. (2010). Organizational learning culture, innovative culture and innovations in South Korean firms. *journal Expert Systems with Applications* (37).
29. Octavia-Luciana, P. (2010). Implementing Knowledge Management in Romanian Academic Libraries: Identifying the Elements that Characterize their Organizational Culture. *The Journal of Academic Librarianship* , 36 (06).
30. Saeed, T., & al. (2010). Knowledge Management Practices: Role Of Organizational Culture. *Proceedings of ASBBS* , 17 (01).
31. Shin, M. (2004). A framework for evaluating economics of knowledge management systems. *Information & Management* 42 , 42 (179–196).
32. Vandaie, R. (2008). The role of organizational knowledge management in successful ERP implementation projects. *Knowledge-Based Systems* 21 .
33. Wu, J. Y. (2008). A and New Definitions of Organizational Cultures. *The Journal of Socio-Economics* (37).
34. Zheng, & al. (2010). Linking organizational culture, structure, strategy, and organizational effectiveness: mediating role of knowledge management. *Journal of Business research* , 63 (7).