



## الإهداء

أهدي هذا العمل المتواضع

إلى...

الذي رباني على الفضيلة والأخلاق وكان لي درع الأمان الذي أحتمي به والذي وفر لي متطلبات النجاح والتفوق ووجهني إلى طريق الخير... إلى أبي العزيز الغالي حفظه الله وأطال في عمره.

إلى...

التي جعلت الجنة تحت أقدامها ريحانة حياتي وبهجتها التي تمررتني بعطفها وأثارت لي درج حياتي بحبها وكانت لي الصدر الحنون والقلب العطوف... إلى أمي العزيزة الغالية حفظها الله وأطال في عمرها.

إلى...

الشموع التي أضاءت لي مشواري إخوتي الأعماء.

إلى...

رفقاء دربي أصدقائي الأعماء

إلى...

كل خير على دينه ووطنه

إلى...

كل من سعتهم ذكرتي ولم تسعهم مذكرتي، من دون أن أنسى زملاء الدفعة السنة الثالثة

إدارة أعمال

إليكم جميعاً أهدي ثمرة جهدي .

الشيخ بن كينة

## الإهداء

بسم الله الرحمن الرحيم

«وقل عملوا فسيري الله عملكم ورسوله والمؤمنون»

صدق الله العظيم

الصلاة والسلام على سيد البشرية محمد و على آله و صحبه أجمعين

-إلى أصحاب القلوب العامرة بالإيمان والإخلاص التي اختوتني بحبها وأظلتني بكنفها وعمرتني بكرمها وشملتني برعايتها ، وذلك لي الصعاب لأضي قدما في لإكمال هذه الرسالة ، وتري النور

بأبهي حلة

-إلى كل يد حانية قدمت لي العون وغرست في نفسي الجد و المثابرة ، إليهم جميعا اهدي رسالتي هذه لتكون هذه الكلمات موجة لكل من كان لي عوناً بعد الله سبحانه و تعالى و اخص

بالذكر

إلى من لا يمكن للكلمات أن توفي حقهما

إلى من لا يمكن للأرقام أن تحصي فضائلهما

إلى والدي العزيزين أدامهما الله لي

إلى إخوتي جميعا

إلى أخواتي خديجة وفريجة

إلى رفيقة دربي صديقتي

إلى كل من سقط من قلبي سموا

أهدي هذا العمل

سارة بوزيدي

## الشكر:

الحمد لله الذي منا علينا بالوصول إلى هذه المنزلة التي ما كنا لولاها إلا بفضله فالحمد لله عز وجل الذي أثمر الصبر والثبات ومدني بالقوة والعزم على مواصلة مشواري الدراسي.  
رتقدم بجزيل الشكر والامتنان إلى الأستاذة المشرفة لعمور رهيلة التي لم تبخل علينا بتوجيهاتها ونصائحها القيمة، حول الموضوع، وأرائها السديدة التي كانت محورنا لنا في إتمام هذا البحث.  
كما لا يفوتنا أن نتقدم بالشكر للبروفيسور العيد الجلوي والبروفيسور بوحنية قوبي على الإرشادات والنصائح التي منحونا إياها.

ولا يفوتنا أن نشكر كل موظفي الشركة الوطنية للكهرباء والغاز سونغاز نخص بالذكر السيدة بوسماحة رقية

كما تهوجه بجزيل الشكر والامتنان إلى كل من ساعدنا من قريب أو من بعيد على إنجاز هذا العمل. ونخص بالذكر الأستاذة الكرام  
"عسى الله أن يوفقنا لما فيه خير لنا"

## دور الثقافة التنظيمية في تحقيق إدارة المعرفة

"دراسة ميدانية لعينة من مؤسسة سونلغاز ولاية غرداية

ملخص :

تهدف دراستنا إلى إبراز دور الثقافة التنظيمية في تحقيق إدارة المعرفة ، وإبراز أهمية الثقافة التنظيمية في تنمية الولاء للمنظمة وتعزيز الأدوار القيادية ، وبيان أهمية إدارة المعرفة من خلال مساهمتها في تطوير المهارات المهنية ، وحل المشاكل بسرعة وتوفير فرص كثيرة للابتكار للعاملين وكما هدفنا إلى إبراز كل النقاط السابقة من وجهة نظر العاملين في المؤسسة .

وقد اعتمدنا في دراستنا على استبيان تضمن أسئلة متعلقة بأربعة محاور، كل محور يصب في فكرة فرضيات الدراسة. وقد تم توزيعه على مستوى مؤسسة سونلغاز ولاية غرداية ، بحيث تمت الدراسة على عينة من العاملين تقنين وإداريين. وقد اعتمدنا في التحليل بيانات الاستبيانات على برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) وبرنامج معالج الجداول الالكترونية (EXCEL). ولاختبار الفرضيات استخدمنا اختبار فرق المتوسطين (Independent\_Samples t\_test).

وفي الأخير خلصت دراستنا إلى أن عوامل الثقافة التنظيمية مهمة وضرورية لأي نجاح إداري بما في ذلك إدارة المعرفة. وان تنفيذ إدارة معرفة يتطلب تعيرا ثقافيا ، كما أن الثقافة التنظيمية البناءة تكون على علاقة إيجابية مع إنتاجية أفراد المنظمة (وضوح النور، ونوعية الاتصال، والملائمة التنظيمية، والإبداع، والرضا الوظيفي)؛ الأمر الذي ينعكس على تقوية إدارة المعرفة.

الكلمات المفتاحية : الثقافة التنظيمية ، إدارة المعرفة ، إدارة ، ثقافة .

## **The role of culture in achieving organizational knowledge management " A field study of a sample of the mandate of the institution SONELGAZ Ghardaia**

### **Summary:**

Aim of our study to highlight the role of organizational culture in achieving knowledge management . , From , and to highlight the importance of organizational culture in the development of loyalty to the organization and to strengthen leadership roles , and the statement of the importance of knowledge management through its contribution to the development of professional skills , and solve problems quickly and provide many opportunities for innovation for workers and also our aim to highlighting all the previous points from the point of view of employees in the organization.

We have adopted in our study questionnaire included questions related to four axes , each axis is in the idea of the study hypotheses . Has been distributed to the Foundation SONELGAZ mandate of Ghardaia , so has the study on a sample of workers rationing and administrators . We have adopted in the data analysis of questionnaires on the program Statistical Package for Social Sciences (SPSS) processor and spreadsheet program (EXCEL). To test the hypothesis , we used test teams intermediate (Independent\_Samples t\_test).

In the last concluded our study that the factors of organizational culture are important and essential for any successful manager including Dalk knowledge management . , And implementation of knowledge management requires cultural change , and the organizational culture of constructive be a positive relationship with the productivity of members of the organization ( and the clarity of the light, and the quality of communication , and appropriate regulatory , creativity, and job satisfaction ) ; which is reflected in the strengthening of knowledge management .

**Key words:** organizational culture , knowledge management , management , culture



## قائمة المحتويات

الصفحة	قائمة المحتويات
III	الإهداء
IV	الشكر
V	ملخص
VII	قائمة المحتويات
VIII	قائمة الجداول
IX	قائمة الأشكال البيانية
X	قائمة الملاحق
أ	مقدمة
1	<b>الفصل الأول : الإطار النظري للدراسة</b>
3	المبحث الأول : ماهية الثقافة التنظيمية وإدارة المعرفة
20	المبحث الثاني : الدراسات السابقة
24	<b>الفصل الثاني : الدراسة الميدانية</b>
35	المبحث الأول : الطريقة والإجراءات المتبعة في الدراسة الميدانية
38	المبحث الثاني : نتائج الدراسة الميدانية، تفسيرها ومناقشتها
51	خاتمة
54	قائمة المصادر والمراجع
58	الملاحق
	الفهرس

## قائمة الجداول

رقم الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
06	نموذج الثقافة التنظيمية	1
12	التعريفات لإدارة المعرفة بمختلف المنظورات	2
16	الفروق بين المعرفة الضمنية والمعرفة الصريحة	3
17	الفروق بين إدارة المعرفة وإدارة المعلومات	4
26	فروع المؤسسة سونلغاز	(1-2)
35	الإحصائية الخاصة باستمارة الاستبيان	(2-2)
37	اختبار الصدق والثبات	(3-2)
38	خصائص العينة	(4-2)
42	مقياس ليكارت الحماسي	(5-2)
43	المحور الأول : نظم المعلومات	(6-2)
44	المحور الثاني : الهيكل التنظيمي	(7-2)
45	المحور الثالث : أنظمة الحوافز	(8-2)
46	المحور الرابع : اتجاهات العاملين	(9-2)
47	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحاور الدراسة .	(10-2)

## قائمة الأشكال البيانية

رقم الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
07	العوامل الأساسية للثقافة التنظيمية	1
09	المضامين الأساسية لثقافة المنظمة	2
29	الهيكل التنظيمي لشركة سونلغاز الوسط	(1-2)
39	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	(2-2)
40	توزيع أفراد العينة حسب العمر	(3-2)
40	توزيع أفراد العينة حسب الوظيفة	(4-2)
41	توزيع أفراد العينة حسب المؤهل الأكاديمي.	(5-2)
42	توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية(عدد سنوات الخبرة)	(6-2)

## قائمة الملاحق

رقم الصفحة	عنوان الملحق	رقم الملحق
60	استمارة الاستبيان	ملحق رقم (01)
66	خصائص عينة الدراسة	ملحق رقم (02)
68	قياس ثبات أداة الدراسة (معامل ألفا كرونباخ)	ملحق رقم (03)
69	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات عينة الدراسة	ملحق رقم (04)
77	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمجاور الدراسة	ملحق رقم (05)
78	Item-Total Statistics	ملحق رقم (06)

# مقدمة

## مقدمة :

لقد أصبحت إدارة المعرفة احد التطورات المعاصرة في الفكر والممارسة الإدارية ،والأكثر ملائمة للتغيرات المتسارعة في عالم اليوم .هذا العالم الذي أصبح فيه إنتاج وتوليد المعرفة ،ونشرها ،وتوظيفها والاستفادة منها هي السمة الغالبة واحد أهم المؤشرات التي يمكن من خلالها أن نقيس مدى تقدم المجتمعات وقدرتها على المساهمة الفعالة في تحقيق الجدارة والميزة التنافسية في عالم يعتمد في اقتصاده على المعرفة

وتعتبر إدارة المعرفة عملية قديمة وحديثة في نفس الوقت ، إذ درج الفلاسفة على الكتابة في هذا الموضوع منذ آلاف السنين . كما كانت هناك الكثير من المجتمعات التي تمارس إدارة المعرفة بصورة أو بأخرى ،دون أن تطلق على ممارستها هذا المصطلح . أما اليوم ، اتخذت العديد من المجتمعات خطوات رسمية في هذا الجانب ، واستحدثت برامج إدارة المعرفة . ففي إنجلترا اتخذت الكثير من المبادرات لتحقيق إدارة المعرفة ، بحيث تكون جميع الخدمات الحكومية مقدمة من خلال الشبكة الدولية وبطريقة الكترونية ومن هذه المشروعات مشروع تحديث الحكومة و"مشروع شبكة المعرفة " لدعم القطاعات الحكومية بالمعلومات والمشاركة فيها .

ومن جهة أخرى ، تعد الثقافة التنظيمية عنصرا مهما في تبني وتطبيق إدارة المعرفة فإدارة المعرفة تتطلب ثقافة تنظيمية داعمة ومشجعة . والثقافة التنظيمية هي مجموعة القيم والمعتقدات والأحاسيس الموجودة في داخل المنظمة وكيفية تفسيرهم لتصرفات الآخرين .

ويتطلب تطبيق إدارة المعرفة في أية منظمة أن تكون القيم الثقافية السائدة ملائمة ومتوافقة مع مبدأ الاستمرار في التعلم وإدارة المعرفة ، وان تكون الثقافة التنظيمية مشجعة لروح الفريق في العمل وتبادل الأفكار ومساعدة الآخرين ، والقُدوة والمثل الأعلى للقيادة الفعالة التي تعني بالمعرفة والعوامل التي تساعد وتحفز على تبني مفهوم إدارة المعرفة . ونظرا لأهمية دور الثقافة التنظيمية للمنظمة في تحديد اتجاهات القادة والعاملين فيها وتشجيعهم على المساهمة في إنتاج المعرفة وإدارتها فسوف نتناول في بحثنا هذا بعدي الثقافة التنظيمية وإدارة المعرفة بالدراسة للوقوف على طبيعة العلاقة بين الثقافة التنظيمية وإدارة المعرفة

ومن خلال ما سبق يمكن التوصل إلى تحديد إشكالية الدراسة كالتالي :

كيف تساهم الثقافة التنظيمية في تحقيق إدارة المعرفة ؟

فرضيات البحث :

بغرض الإلمام ببحوثات الموضوع ومحاولة الإجابة عن الإشكالية الرئيسية قمنا بالاستعانة بمجموعة من

الفرضيات المبدئية حاولنا إثبات صحتها من خطئها، وهي كالتالي:

1. يساهم الهيكل التنظيمي في تحقيق إدارة المعرفة
2. تساهم نظم المعلومات في تحقيق إدارة المعلومات
3. تساهم أنظمة الحوافز في تحقيق إدارة المعرفة
4. تساهم اتجاهات العاملين في تحقيق إدارة المعرفة

مبررات اختيار الموضوع :

إن اختيار موضوع البحث له أسباب موضوعية وأخرى ذاتية وهي كالتالي:

1. الاهتمام المتزايد بموضوع الدراسة من قبل الباحثين في مجال الثقافة التنظيمية وإدارة المعرفة كما أن الموضوع يخدم مجال التخصص (إدارة أعمال)
2. الميول الشخصي للبحث في هذا النوع من المواضيع بهدف التحكم في المفاهيم المرتبطة بالثقافة التنظيمية وإدارة المعرفة وتطوير توافق بيئة المؤسسات الجزائرية معها.

أهداف البحث: تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية :

1. التعرف على طبيعة الثقافة التنظيمية السائدة في مؤسسة سونلغاز
2. إبراز واقع إدارة المعرفة
3. تحديد العلاقة بين طبيعة الثقافة التنظيمية السائدة وإدارة المعرفة
4. التعرف على أهم عوامل الثقافة التنظيمية المؤثرة في تنفيذ إدارة المعرفة

أهمية البحث: تعد إدارة المعرفة موضوعا حديثا نسبيا، ويحظى بأهمية متزايدة في بيئة القرن الحادي والعشرين، كمصدر استراتيجي ؛ لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة وممارسة عمليات التعلم والابتكار المستمر . وذلك لأن المعرفة تمثل عصب المنظمات الحديث في سعيها إلى التكيف مع مرحلة الاقتصاد المعرفي ومتطلبات العصر . وقد جاءت هذه الدراسة امتدادا للدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع إدارة المعرفة ومن المؤمل أن تقدم آليات ترشد المنظمات العربية نحو استكشاف أهمية العلاقة بين الثقافة التنظيمية وإدارة المعرفة، ودورها في دفع عمليات التطوير والإبداع والتحسين المستمر، وأن تكون هذه الدراسة بمنزلة انطلاقة لإجراء المزيد من الدراسات في هذا المجال.

حدود البحث:

الحد الموضوعي: اقتصرت الدراسة في جانبها النظري على دراسة دور الثقافة التنظيمية في تحقيق إدارة المعرفة  
الحد المكاني: تم تطبيق الدراسة في مؤسسة سونلغاز ولاية غارداية .

الحد الزمني: تحدد الدراسة من حيث المجال الزمني بسنة 2014/2013

منهج البحث والأدوات المستخدمة: بهدف معالجة موضوع الدراسة، استخدمنا المنهج الوصفي، بالنسبة للجزء النظري من خلال استخلاصه من أهم الدراسات والكتب والمقالات العلمية التي طرحت في الملتقيات العلمية، أما بالنسبة للجزء التطبيقي استخدمنا فيه المنهج التحليلي حيث تمت معالجته باستخدام استبيان تم استنتاج أسئلته حسب ما جاء في الجزء النظري للدراسة، وقد تم الاعتماد في التحليل على بعض الطرق الإحصائية (مثل أدوات الإحصاء الوصفي، وبعض البرامج الإحصائية منها SPSS 16 بالإضافة لبرنامج معالج الجداول MS.EXCEL إصدار 2007).

صعوبات البحث: عند قيامنا بإعداد البحث وجهتنا جملة من صعوبات من بينها:

1. اعتماد منهجية جديدة (IMRED) لإعداد مذكرات التخرج، والتأخر في صدورها.
2. بعض العراقيل منها التأخر في إرجاع الاستبيانات من طرف المؤسسة .

هيكل البحث: سعياً للإجابة عن إشكالية الدراسة وتحقيق أهدافها، تناولنا الموضوع من خلال فصلين. **الفصل**

**الأول** متعلق بالإطار النظري للدراسة، ويتضمن مبحثين المبحث الأول يتحدث عن ماهية الثقافة التنظيمية وإدارة المعرفة، أما المبحث الثاني والذي كان تحت عنوان الأدبيات التطبيقية تم تطرق فيه للدراسات السابقة لنفس موضوع بحثنا. **والفصل الثاني** متعلق بالدراسة الميدانية ويشتمل على مبحثين هو الآخر. تناولنا أولاً مدخل وتعريف عام لمؤسسة سونلغاز وبعدها المبحث الأول نتناول الطريقة والإجراءات المتبعة في الدراسة الميدانية أما المبحث الثاني نتناول فيه نتائج الدراسة الميدانية تفسيرها ومناقشتها.

## الفصل الأول:

الإطار النظري للدراسة والدراسات السابقة

## تمهيد:

تميزت السنوات الأخيرة بتزايد الاهتمام بالثقافة التنظيمية وذلك لأهميتها البالغة في رفع مستوى وكفاءة الأداء بالمؤسسات وتوصف المؤسسة التي تسود فيها ذلك بأنها ذات ثقافة تنظيمية ايجابية، وتزايد الاهتمام الكبير في الآونة الأخيرة بإدارة المعرفة وذلك لأهميتها وعلاقتها بتكنولوجيا المعلومات والتي احدثت تحولا كبيرا في المؤسسات

و عليه سنحاول من خلال هذا الفصل بيان الثقافة التنظيمية وأهميتها ودورها في تحقيق في إدارة المعرفة . وهذا ضمن **المبحث الأول**. أما **المبحث الثاني** فنحاول من خلاله عرض لأهم الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة والتعليق عليها، فكان تقسيم الفصل كالتالي :

**المبحث الأول :** الإطار النظري للدراسة (ماهية الثقافة التنظيمية ،وماهية إدارة المعرفة والعلاقة بينهما).

**المبحث الثاني :** الأدبيات التطبيقية السابقة لموضوع الدراسة.

## المبحث الأول : الإطار النظري للدراسة

### المطلب الأول : الثقافة التنظيمية

#### أولا : مفهوم الثقافة التنظيمية

#### تعريف الثقافة التنظيمية

تعرف ثقافة المنظمة\* «بأحما مجموع العناصر الأساسية التي يشترك فيها أعضاء المنظمة التي تميزهم عن بقية المنظمات و تساعدهم على فهم الأنظمة التي يعملون بها ، وتكون لهم مرشدا و موجهها لتصرفاتهم<sup>2</sup>» في حين الكاتب Gibson يعرف ثقافة المنظمة على أنها: «شيئا مشابها لثقافة المجتمع إذ تتكون من قيم واعتقادات و مدركات و افتراضات و قواعد ومعايير و أشياء من صنع الإنسان ، وأنماط سلوكية مشتركة<sup>3</sup>» أما ايليو جاك "Eliot Jaque" «فيرى إن ثقافة المنظمة هي : طريقة التفكير و السلوك الاعتيادي و التقليدي ، وتكون مقسمة و مشتركة بين أعضاء المنظمة و تعلم شيئا فشيئا لأعضاء الجدد من اجل قبولهم في المنظمة<sup>4</sup>» .

و بذلك فثقافة المنظمة هي مجموعة القيم و المعتقدات التي تشكل كيفية تفكير أعضاء المنظمة و إدراكهم بما يؤثر على أسلوب ملاحظاتهم و تفسيرهم للأشياء و ذلك داخل المنظمة أو خارجها ، مما يؤدي إلى تأثيرات سواء بالسلب أو الإيجاب على سلوكيات و ممارسات الإدارة و كفاءتها في تحقيق أهداف المنظمة و استراتيجياتها<sup>5</sup> هناك تعريفات عديدة للثقافة التنظيمية لكن الأكثر شيوعا وشموليه لها نجد تعريف شان Shein حيث يرى أن الثقافة التنظيمية هي «مجموع المبادئ الأساسية التي اخترعها الجماعة أو اكتشفها أو طورها لحل مشكلاتها للتكيف الخارجي والاندماج الداخلي والتي : أثبتت فاعليتها و من ثم تعليمها للأعضاء الجدد كأحسن طريقة للشعور بالمشكلات و إدراكها وفهمها» .

و انطلاقا من هذا التعريف يمكنها استنتاج أهم العناصر المكونة والمحددة لمفهوم الثقافة التنظيمية و هي :

- الثقافة مجموعة مبادئ و قواعد.
- الثقافة من صنع الإنسان .
- تساهم في عملية الاندماج و التكيف مع البيئة التنظيمية .
- تعلم الأفراد .
- أداة لحل المشاكل التنظيمية .

<sup>2</sup> حمداوي وسيلة : إدارة الموارد البشرية مديرية النشر لجامعة قالمة ، الجزائر ، 2004 ، ص 43 .

<sup>3</sup> حسين حريم : إدارة المنظمات - منظرو كلي - دار الحامد للنشر و التوزيع ، عمان ، الأردن ، ط 1 ، 2003 ، ص 261 .

<sup>4</sup> Gilles Bressy et christion Kankoytr : Economie d'entreprise , 4<sup>ème</sup> édition , Dalloz , Paris ; 1999 , P510

<sup>5</sup> مصطفى محمود ابو بكر : الموارد البشرية 4- مدخل لتحقيق الميزة التنافسية - الدار الجامعية ، القاهرة ، 2006 ، ص 78 .

- كما يتم من خلالها تحديد سلوك الأفراد داخل المنظمة

ثانيا : عناصر الثقافة التنظيمية و خصائصها

أولا:عناصر (مكونات ) الثقافة التنظيمية

كما تم الذكر سابقا أن الثقافة التنظيمية هي مجموعة القيم و المعتقدات و المثاليات الأساسية التي يتم من خلالها تحديد سلوك الأفراد و توجيههم داخل المنظمة ، ويساعدهم على فهم بيئة المنظمة من حولهم ، حيث أن هذه القيم و المعايير تمثل المصدر النهائي للأفكار و المشاعر و الاتجاهات المشتركة المكونة لثقافة المنظمة<sup>1</sup>

### 1-القيم التنظيمية Organisationnel Values

تتمثل القيم في مجموعة الاتفاقات التي يوافق عليها أعضاء التنظيم الواحد حول ما هو مهم أو غير مهم ، صالح أو غير صالح ... الخ إلى غير ذلك ، أما فينا يخص القيم التنظيمية فهي تمثل القيم في بيئة العمل ، التي تعمل على توجيه سلوك الأفراد داخل التنظيم ضمن الظروف التنظيمية المختلفة

### 2 -المعتقدات التنظيمية : Organisationnel Beliefs

تمثل المعتقدات التنظيمية في مجموع مختلف التوجيهات و الأفكار المشتركة حول بيئة العمل و الظروف السائدة فيها ، فمثلا المشاركة في عملية صنع القرارات و تأثيرها على تحقيق الأهداف يعتبر من المعتقدات ذات الأهمية الكبرى

### 3-الأعراف و التوقعات التنظيمية Organisationnel Expectation

الأعراف التنظيمية هي تلك القواعد و الأسس و المبادئ التي يلتزم بها العاملون داخل المنظمة ، أما فيما يخص التوقعات التنظيمية ، فهي مجموعة من المعاملات و الإجراءات التي يقوم بها لفرد داخل المنظمة مثال ذلك ، توقعات الزملاء من الزملاء الآخرين المتمثلة في التقدير و الاحترام المتبادل ، وتوفير بيئة تنظيمية تساعد الفرد على تحقيق درجة عالية من الفعالية داخل المنظمة .

### 4-الرموز Sympo

الرموز هي العملية التي يتم من خلالها نقل المعاني<sup>2</sup> كما يتم من خلالها نقل و تبادل الأفكار و الوجهات المختلفة بين أعضاء التنظيم .

<sup>1</sup>جمال الدين المرسي : الثقافة التنظيمية و التغيير ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، مصر ، 2006 ، ص 25

<sup>2</sup>بلال خلف السكرانة: التطوير التنظيمي الإداري ، دار المسيرة للنشر و التوزيع ، عمان ، الأردن ، ط1 ، 2009 ، ص 362

## 5-الطابوهات: Tabous

تتمثل في المواضيع التي يجب عدم ذكرها داخل المنظمة، نظرا لتأثيرها السلبي عليها و على العاملين لها كتجارب مأساوية مرت بها المنظمة ، مدير فاشل ، إخفاقات أو غيرها من النتائج السلبية في تاريخ المنظمة .

## 6-الأساطير: Mythes

الأسطورة هي حدث خيالي، حيث يقوم أفراد التنظيم بتأليف؛ روايات خيالية عن مؤسسي المنظمة من أجل توفير إطار تفسير الأحداث الجارية في المنظمة ه؛ بحيث يسمي الأشخاص الذين تنتسب إليهم هذه الأساطير بأبطال المنظمة

## 7- الطقوس و الاحتفالات الجماعية: Rituls

الطقوس هي احتفالات يتم من خلالها نقل وتوصيل أفكار معينة كما أن للطقوس الجماعية مجموعة من الوظائف أهمها<sup>1</sup>

✓ التأكيد على القيم المشتركة .

✓ تعمل الطقوس على إحداث التنظيم باعتبارها سلوكيات معترف بها من قبل الجميع أما الاحتفالات فهي نشاطات من اجل مكافأة العاملين .

## 8-اللغة: langage

تعكس اللغة ثقافة المنظمة باعتبارها وسيلة يتم من خلالها نقل المعلومات و الأفكار الثقافية بين أعضاء المنظمة .

## 9--تاريخ المنظمة

يلعب تاريخ المنظمة دورا هاما في تشكيل ثقافتها حيث انه يتكون من مجموعة من التجارب التي مرت بها المنظمة أو التي فشلت.<sup>2</sup>

<sup>1</sup>جمال الدين المرسي : مرجع السابق تم ذكره في ص3

<sup>2</sup>الرخيمي ممدوح جلال. دور الثقافة التنظيمية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة على قطاعات الصناعة الكيماوية بمحافظة جدة رسالة ماجستير غير منشورة جامعة الملك عبد العزيز ،جدة2000

## الفصل الأول : الإطار النظري للدراسة والدراسات السابقة

-والجدول الموالي يوضح أهم عناصر الثقافة التنظيمية لمختلف الكتاب

الجدول رقم 01 : نموذج الثقافة التنظيمية<sup>1</sup>

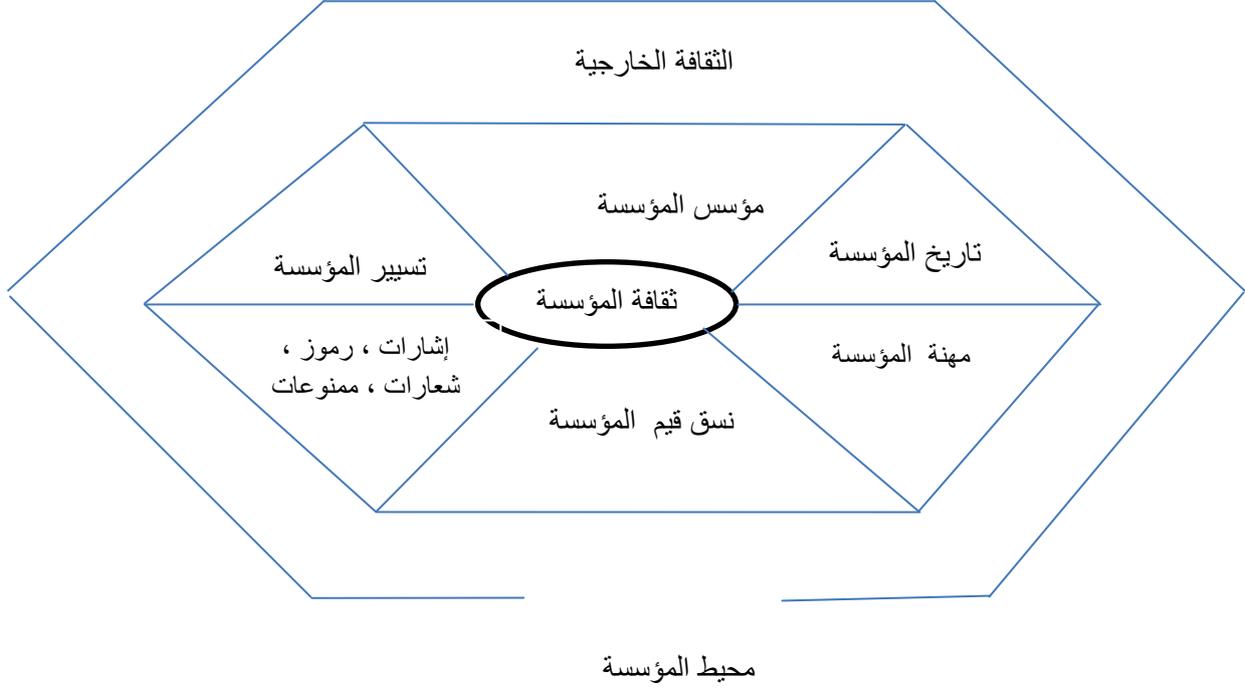
الكاتب	عناصر مكونات ، ابعاد الثقافة	
01	شايين « Shein »	1 المكتسبات 2 الافتراضات 3 المقيم المسيطرة 4 -الفلسفة التي توجه سياسات المنظمة
02	تيرانس و كينيدي « Trence . Deal Kennedy »	1 بيئة العمل 2 المقيم 3 رموز المنظمة 4 الاعمال اليومية للمنظمة 5 حمل الثقافة
03	اوت out	1 اللغة المستخدمة في المنظمة 2 أنماط السلوك 3 -المعتقدات و القيم 4 الافتراضات 5 -الثقافة الفرعية و المناخ التنظيمي

عند قراءة هذا الجدول جيدا نلاحظ أن هناك اشتراك في عنصر القيم التنظيمية من قبل الكتاب الثلاثة ، باعتبارها العنصر الأساسي و الجوهري في الثقافة التنظيمية ، فهي بذلك تعتبر جوهر أي منظمة تسعى إلى تحقيق أهدافها بدرجة عالية من الكفاءة و الفعالية .

<sup>1</sup> حمد بن فرحان الشلوي : الثقافة التنظيمية و علاقتها بالانتماء التنظيمي ، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم العلوم الإدارية ، جامعة نايف للعلوم الأمنية السعودية ، 2005 ، ص 29

والشكل الموالي يوضح العوامل الأساسية للثقافة التنظيمية :

الشكل رقم 01 : العوامل الأساسية للثقافة التنظيمية<sup>1</sup>



المصدر: من إعداد الطلبة اعتمادا على الأدبيات السابقة

### ثانيا: خصائص الثقافة التنظيمية

للثقافة التنظيمية مجموعة من الخصائص، استمدتها نتيجة تأثرها بثقافة المجتمع السائد أو البيئة الاجتماعية المحيطة بها ، و فيما يلي بعض الخصائص للثقافة التنظيمية<sup>2</sup>

#### 1-الاكتساب

هي عملية مكتسبة من خلال التفاعل بين الأفراد في بيئة العمل ، وبهذا تصبح الثقافة جزءا من سلوك الفرد ، تستطيع من خلالها أي ثقافة التنبؤ بهذا السلوك<sup>3</sup>  
تستطيع من خلالها أي ثقافة التنبؤ بهذا السلوك

<sup>1</sup> محمد الطاهر بوباية ، اتجاهات الهيئة الوسطى الإدارية نحو النماذج الثقافية التنظيمية ، دراسة ميدانية أجريت بمؤسسات إنتاجية و خدماتية ، رسالة ماجستير ، معهد علم النفس ، جامعة الجزائر ، 1995 ، ص 27

<sup>2</sup> محمد بن غالب العوفي ، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي ، دراسة ميدانية اجريت على هيئة الرقابة والتحقيق بمنطقة الرياض .

<sup>3</sup> منصور بن ماجد بن مسعود بن عبد العزيز آل سعود : الثقافة التنظيمية و علاقتها بالسلوك القيادي في الادارة المحلية بالمملكة العربية السعودية - دراسة تطبيقية على العاملين بإمارتي منطقة الرياض و مكة المكرمة - رسالة ماجستير ، قسم العلوم الإدارية ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية الرياض ، 2005 ، ص 12.

## 2-الإنسانية

سميت كذلك باعتبار الإنسان المصدر الرئيسي لها أي أنها من نتاج و بدونه لا تكون هناك ثقافة.

## 3- التراكمية و الاستمرارية:

الثقافة دائمة ومستمرة ، فهي متوارثة من جيل إلى آخر ، على الرغم مما يحدث في المجتمعات من تغييرات مفاجئة إلا أن الثقافة تبقى محافظة على سماتها<sup>1</sup>

## 4-التكامل:

الثقافة نظام متكامل تسعل إلى خلق انسجام بين المجموع أجزائها حيث أن تغيير يحدث في أي جزء يؤثر على المنظمة و المجتمع<sup>2</sup>

## 5-التغيير :

سميت كذلك نظرا لتأثرها بالتغيرات البيئية و التكنولوجية .

## 6-التكيف:

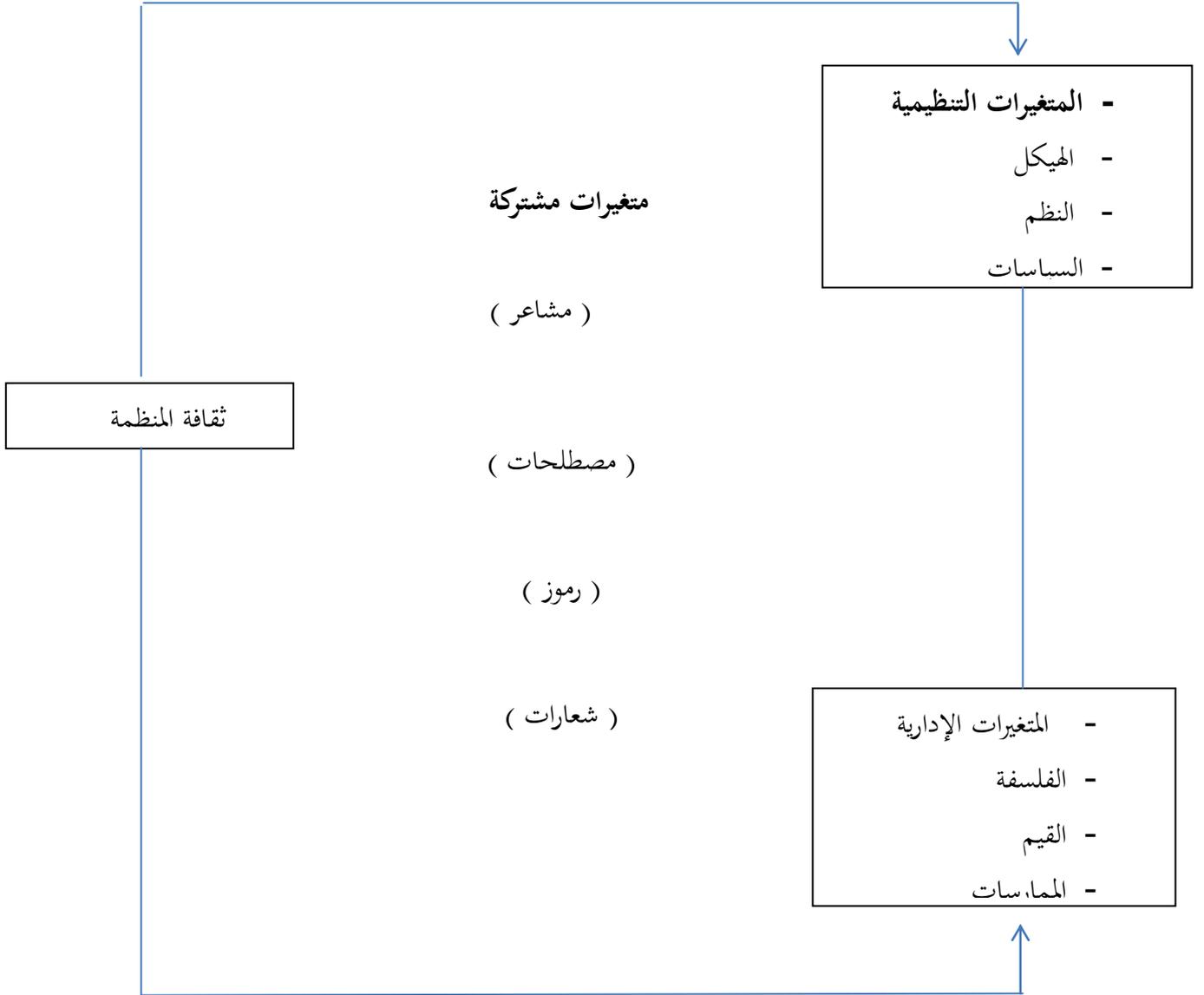
لها خاصية التكيف فهي النظام مرن له القدرة على التكيف مع مطالب و احتياجات الإنسان المختلفة ومن رؤية أخرى فان للثقافة التنظيمية خصائص حسب الدكتور " محمد قاسم القريوتي " هي :

- ✓ درجة وضوح الأهداف و التوقعات من العاملين .
- ✓ الدعم من طرف الإدارة للعاملين.

<sup>1</sup> سرطاوي بشير . الثقافة التنظيمية الداعمة للتحويل والجودة الشاملة، ورشة العمل، بنك الأردن، عمان -الأردن -2002

<sup>2</sup> الكبيسي ، عامر-التطوير التنظيمي وقضايا معاصرة -دار الشرق للطباعة والنشر و التوزيع الدوحة 1998

والشكل الموالي يوضح أهم المضامين الأساسية للثقافة التنظيمية  
الشكلي رقم 02: المضامين الأساسية لثقافة المنظمة<sup>1</sup> :



المصدر: من إعداد الطلبة اعتمادا على الأدبيات السابقة

<sup>1</sup> مؤيد سعيد سالم : تنظيم المنظمات ، دار عالم الكتاب الحديثة ، عمان ، الأردن ، 2002 ، ص 168

### ثالثاً: أهمية الثقافة التنظيمية

- تشير أدبيات الثقافة التنظيمية إلى أن وجود ثقافة عظيمة مميزة يساعد على تحقيق العديد من الفوائد. كما أن الثقافة التنظيمية تعكس أشكال التأثير في أداء الأفراد وأداء المنظمة ، وتبرز أهمية الثقافة التنظيمية في تحقيقها العديد من الفوائد للمنظمات ، يمكن إجمالها بما يلي:
- تحديد أبعاد الاختلافات بين المنظمة والمنظمات الأخرى بما يتمتع أفراد المنظمة المعنية شعور بالهوية التنظيمية و تحقيق الاستقرار التنظيمي.
  - تنمية الولاء والانتماء للمنظمة ، وتسهيل بناء الالتزام لدى الأفراد بشيء ما، أكثر من الالتزامات الشخصية الأخرى للفرد<sup>1</sup>
  - التنبؤ بأنماط التصرفات الإدارية في المواقف الصعبة ، وتحديد الأولويات الإدارية؛ فالثقافة الواضحة و القوية تمد الموظفين برؤية واضحة للطريقة التي تتم بها الأشياء.
  - تعزيز الأدوار القيادية والإرشادية المرغوب فيها، وترسيخ أسس تخصيص الحوافز و المراكز الوظيفية. كما توفر الثقافة التنظيمية آلية منطقية للسيطرة من خلال إرشاد وتشكيل اتجاهات سلوك الموظفين.
  - تحديد معايير الاستقطاب والاختيار والترقية والاستغناء
  - تؤيد إلى وجود نظام اجتماعي ثابت، وتضيق الفجوة بين معتقدات الأفراد وأفعالهم؛ فالثقافة تعمل كالعادة اللاصقة، التي تساعد على ربط المنظمة مع بعضها بعضاً

### المطلب الثاني إدارة المعرفة

#### أولاً: مفهوم إدارة المعرفة

ليس هناك مفهوم جامع لإدارة المعرفة و ذلك لاتساع ميدها و ديناميكيتها و تنوع مجالاتها و رغم قدم الممارسات المعرفية للإنسان و المنظمات كسلوك إلا أن إدارة المعرفة تعد من الحقول العلمية المعاصرة إذ استعمل مصطلح إدارة المعرفة لأول مرة من قبل (Donmarchrol) في بداية ثمانينات القرن الماضي . و جاء في قاموس (Oxford) أن المعرفة (Knowledge) هي معلومات أو حقائق يمتلكها الشخص في عقله عن شيء ما و تجدر الإشارة إلى انه لا يوجد تعريف شامل متفق عليه للمعرفة .

<sup>1</sup> قوي بوحنية، ثقافة المؤسسة كمدخل أساسي للتنمية الشاملة، مجلة الباحث، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة قاصدي مرباح. ورقة العدد 4

و قد عرف Davenport & Prusak المعرفة « بأنها مزيج من الخبرة و القيم والمعلومات السياقية ، وفهم الخبر فهي تقدم إطار عمل لتقييم و ضم خبرات جديدة ومعلومات جديدة ، وهي توجد و تطبق في عقول العارفين ، وفي المنظمات غالبا ما تصبح متوطدة ، ليس فقط في الوثائق ، بل أيضا في روتينيات تنظيمية ، وعمليات و ممارسات ، وقواعد» .

- نستطيع القول انه من الصعب إيجاد تعريف واحد لإدارة المعرفة فلو وضع عشرة خبراء مختصين في مجال إدارة المعرفة في غرفة واحدة لتعريف إدارة المعرفة لخرجوا بثلاثين تعريفا على الأقل و مع ذلك فقد عرفت إدارة المعرفة بأنها تشير إلى الاستراتيجيات و التراكيب التي تعظم من الموارد الفكرية والمعلوماتية من خلال قيامها بعمليات شفافية وتكنولوجية تتعلق بإيجاد وجمع و مشاركة و إعادة تجميع و إعادة استخدام المعرفة بهدف إيجاد قيمة جديدة من خلال تحسين الكفاءة والفعالية الفردية والتعاون في عمل المعرفة بزيادة الابتكار و اتخاذ القرار<sup>1</sup> . و قد عرف البعض بان إدارة المعرفة بأنها عملية تعريف و تحصيل و تخزين و استرجاع و نشر و تطبيق رأس المال الفكري الظاهر و الضمني لمنفعة أفضل للأفراد و السوق و المجتمع . و قد عرفها آخرون بأنها توظيف للحكمة المتراكمة لزيادة سرعة الاستجابة والابتكار . و قد عرفت إدارة المعرفة أيضا بأنها إدارة معرفة صريحة منتظمة وحيوية تعتمد على قاعدة معارفية كما أنها عملية يقصد بها إبداع و تنظيم ونشر واستخدام واستكشاف المعرفة . و كما هو الحال بشأن مفهوم المعرفة فان الأدبيات السابقة تجمع على عدم و جود تعريف واحد متفق عليه لإدارة المعرفة ، حيث تتباين التعريفات وفقا للمنهج و المداخل المستخدمة لا إدارة المعرفة فقد أشار ، أن العديد من التعريفات يأتي من عدد مختلف من التصورات .

وكما هو موضح في الجدول (02) فبعضها يأتي من منظور نظم المعلومات ، بينما يقترح آخرون منظور المصدر البشري ، فقد بدأت بعض التعريفات في تبني و بشكل اكبر منظورا استراتيجيا لكسب الميزة التنافسية<sup>1</sup> .

1 خلف فليح حسن ، اقتصاد المعرفة عالم الكتاب الحديث ، اريد ، الأردن 2007.ص 08

<sup>1</sup>Jashapara Ashok ( 2004 ) knowledge Management An Integrated approache , England , Prentice Hall K p 11

الجدول رقم 02: بعض التعريفات لإدارة المعرفة بمختلف المنظورات

المؤلفون	التعريف	التصور (المنظور)
Davenport & Prusak 1998	تنطلق إدارة المعرفة من مصادر موجودة وقد تكون سبقا في المنظمة، مثل نظم إدارة معلومات جيدة، إدارة التغيير التنظيمي، وممارسات إدارة الموارد البشرية.	تكاملاً نظم المعلومات والموارد البشرية
Swan et al 1999	أية عملية أو ممارسة ( إيجاد، اكتساب، أسر، التشارك، الاستخدام) للمعرفة حيثما تتكون، يكون لتمييز التعلم والأداء في المنظمات.	الموارد البشرية
Skyrme 1999	الإدارة الصريحة والمنظمة للمعرفة والعمليات ذات العلاقة بها مثل (إيجاد، جمع، تنظيم، نشر، استخدام واستغلال المعرفة) لتحقيق الأهداف التنظيمية .	الموارد البشرية
Martins et al , 2000	الطرق كافة، الأدوات و المعدات الموجودة تساهم في طريقة كاملة في الترويج لعملية معرفي أساسية	نظم المعلومات
Nit Beijerse 2000	يتم التحقيق لأهداف المنظمة من خلال جعل عامل المعرفة إنتاجيا	الإستراتيجية
Newell et al 2002	تحسين الطرق التي بواسطتها تواجه المنظمات بيئات مضطربة بدرجة عالية من خلال القدرة على نقل قاعدة معرفتها ( او يمكن من رفع أصول المعرفة لديها ) من اجل ضمان الابتكار المستمر .	الإستراتيجية

المصدر : من إعداد الطلبة اعتمادا على الأدبيات السابقة

أما بخصوص عمليات إدارة المعرفة، فقد اختلفت الأدبيات في مجال إدارة المعرفة، حول عدد عملياتها، والترتيب الذي تتم به؛ ولغايات هذه الدراسة تم تناول ثلاث عمليات وهي:

**توليد المعرفة :** هي عملية إبداع المعرفة وإيجادها ضمن حدود المنظمة، والحصول على معرفة جديدة إلى ضرورة أن يكون لدى المنظمات عمليات اكتساب المعرفة الجديدة للتطبيق، ومن أهم الطرق لتحقيق ذلك خلق المعرفة، وتوليدها، وتطويرها وبنائها داخليا، وهذه المصطلحات متشابهة إلى حد ما من حيث المعنى، تشير إلى

عملية اشتقاق الأفكار، و النظرات الجديدة والمفيدة- ويمكن خلق المعرفة داخليا؛ من خلال البحث والتطوير أو التعليم الفردي.

التشارك في المعرفة: هي عملية تحويل المعرفة ونقلها إلى الموظفين، الذين يحتاجون إليها في الوقت المناسب بهدف القيام بمهام جوهرية وعملية نقل المعرفة و التشارك فيها، تتم من خلال العمل المشترك، والتواصل والتعلم من العمل، والتدريب، ونقاشات وجهها . لوجه، والجلسات غير الرسمية، أو من خلال تبادل الوثائق.

**تطبيق المعرفة:** هي عملية الممارسة والاستخدام الفعلي للمعرفة التي تم اكتسابها أو توليدها ويشرك تطبيق المعرفة احد أهداف إدارة المعرفة وأبرز عملياتها، وتتضمن هذه العملية استخدام مصطلحات خاصة بالمعرفة مثل: الاستعمال، وإعادة الاستعمال، و الاستفادة و التطبيق .

### - مراحل إدارة المعرفة:

إدارة المعرفة عملية مستمرة ومتفاعلة تتم من خلال عدة مراحل تتمثل في اكتساب وخلق المعرفة، وتخزينها، ونقلها، وتطبيقها.

**اكتساب المعرفة:** يقصد باكتساب المعرفة الحصول عليها من المصادر المختلفة (الخبراء والمتخصصون، - والمنافسون والعملاء وقواعد البيانات، أو من خلال أرشيف المنظمة)، وذلك باستخدام وسائل المقارنة المرجعية، وحضور المؤتمرات وورش العمل واستخدام الخبراء والدوريات والمنشورات، ووسائل البريد الإلكتروني، والتعلم الفردي(3).

ومع كل ما سبق، يجب الأخذ في الاعتبار أن التعلم أو اكتساب المعرفة في المنظمات لا يكون دائما مقصودا. فهناك معرفة يتم الحصول عليها عن طريق الصدفة وتكون نافعة ومهمة للمنظمة. وهنا يقع على عاتق المنظمة التعرف على أهمية هذه المعرفة، ثم تخزينها واسترجاعها على أفضل وجه، ومن ناحية أخرى، فإن عملية اكتساب المعرفة تختلف من منظمة لأخرى، فكل منظمة تكتسب المعرفة وتفهمها بطريقتها الخاصة. وبالتالي تتأثر المعرفة المخزنة في المنظمة بثقافة المنظمة نفسها(4).

**ب- تخزين المعرفة:** بعد اكتساب المعرفة، يتم تخزينها من خلال طرق عديدة من أهمها(5):

\* قيام كل فرد في المنظمة بتسجيل كل ما يحدث له وأية معلومات جديدة في مكان معين، سواء في ملفات عادية أو في شبكة الحاسب الآلي، بحيث تكون متاحة لكل أفراد المنظمة، إذا أرادوا الإطلاع عليها.

\* قيام شخص مسئول بجمع المعلومات وتخزينها بدقة وبطريقة يسهل استخدامها من الجميع، دون الاهتمام بتحليل وتنقية المعرفة أو بنشرها وتداولها بطريقة فعالة.

\* قيام كل الأفراد بتقديم المعرفة الموجودة لديهم إلى شخص أو لإدارة معينة. وتقوم هذه الجهة بتحليل وتنقية هذه المعرفة، ثم تقوم بتخزينها على أفضل وأدق صورة، وبحيث يمكن تداولها من قبل المنظمة في يسر وسهولة.

\* جمع المعرفة بطريقة منظمة وإيجابية، ويتم تحليلها وتنقيتها، ثم يتم ترتيبها وتنسيقها وتجزئتها، ليتم تخزينها في أفضل صورة، ويراعى أن يتم تداولها بسهولة ونشرها واستخراجها بدقة ويسر من قبل أفراد المنظمة.

**ج- نقل المعرفة:** يعتبر نقل المعرفة الحلقة الثالثة في حلقات إدارة المعرفة، ويعتمد على وجود آليات وطرق

رسمية وأخرى غير رسمية. وتتمثل الطرق الرسمية في: التقارير والرسائل والمكاتبات، والمؤتمرات والندوات الداخلية للمنظمة، وإطلاعات دورية على الموقف في المنظمة، والمنشورات الداخلية والفيديو والمحادثات الصوتية، والتدريب والتعلم عن طريق الرئيس المباشر. وتشمل الطرق غير الرسمية: تغيير الوظيفة داخل المنظمة أو خارجها، والعلاقات الشخصية التي تربط العاملين ببعضهم البعض، وفرق العمل.

**ثانياً: خصائص المعرفة و أنواعها**

**أ: خصائص المعرفة**

لما كانت المعرفة مورداً حيوياً من موارد المنظمة لذا فإنها لا تأتي من فراغ ولا تعيش في فراغ، بل إنها تولد من جذور تنظيمية وبيئية يمكن أن تنمو وتصطبغ بمجموعة من الخصائص التي تميزها عن غيرها من الموارد التنظيمية و عليه يمكن القول بان للمعرفة مجموعة من الخصائص جسدها الباحث Housel & Bel بالآتي<sup>11</sup>:

1- يمكن أن تولد: بعض المنظمات لديها خصوبة ذهنية مما يجعلها المعرفة يمكن توليد المعرفة وهذا ما يمثله الأفراد المبتكرون في المنظمة الذين يتم التعويل عليهم ف عملية استدامة الابتكار وتوليد المعرفة<sup>2</sup>.

2- المعرفة يمكن أن تمتلك: وكما تولد المعرفة فأتموت بإحلال المعارف الجديدة بمحل القديمة لتتقاعد عن الاستعمال.

- المعرفة يمكن أن تمتلك بفعل معدلات التعليم العالي فإن المعارف ذات قيمة من اجل زيادة ثروة المنظمات يتم الإمساك بها، والمنظمات تمارس دوراً كبيراً في تحويل المعرفة التي تمتلكها إلى براءات اختراع وأسرار تجارية تتمتع بالحماية القانونية شأن الملكية المادية.

<sup>1</sup> نجم عبود : إدارة المعرفة ، المفاهيم والاستراتيجيات و العمليات ، و الورقة للنشر والتوزيع ، عمان الأردن ، الطبعة الأولى ، 2005 ، ص 29

<sup>2</sup> خلف فليح حسن ، اقتصاد المعرفة مرجع سابق ص 11

3- المعرفة متجذرة في الأفراد : ليس تكل معرفة في المنظمة هي صريحة متطورة، إذ هناك الكثير من المعرفة التنظيمية يحتفظ بها بشكل خلاق في رؤوس الأفراد حيث هناك معرفة فطرية متجذرة ( Immahetk )) نحن مزودون بها كإمكانات ذهنية قابلة للتحويل إلى معرفة صريحة.

4-المعرفة يمكن أن تخزن : إن المزيد من المعرفة يتم تخزينها خارجيا وان ما تم تخزينه خلال العشرين سنة الماضية هو أكثر مما استطاعت البشرية خلال تاريخها السابق أن تقوم بخزنه، وهذا الخزن كان على الورق والأشياء والأشرطة والآن على وسائل الخزن الالكترونية

5- المعرفة يمكن ان تصنف: فإلى جانب المعرفة المتجذرة الضمنية والمعرفة الخارجية الصريحة، هناك أنماط أخرى من التصنيفات للمعرفة كما هو الحال في معرفة الأدلة، معرفة العملية، تتعلق بكيفية عمل الأشياء، ومعرفة المهارة وتتعلم بمعرفة كيفية عمل الأشياء بطريقة ذات قيمة منظمة معرفة الأفراد وهي معرفة متعلقة بالرؤية، الحدس، العلاقات التي تستعمل في العمل

ب:أنواع المعرفة:وتشمل في كل من <sup>1</sup>:

### - المعرفة الضمنية ( Implicitknowledge )

تمثل الأساس المعرفي لبقية المعارف، إذ أنها المصدر لأي معرفة أخرى وبدونها لا يمكن نقل أو توليد أي معرفة. ويمكن التعبير عنها بمهارات وممارسات فردية وجماعية من تجسيدها في المهام الموكلة للأفراد. وهي الأكثر صعوبة من حيث الاستقرار والثبات لأنها تمثل القواعد للتفكير المنظم والحدس والقدرة على الحكم وهذا ما يحول دون ترميزها أو إيصالها للآخرين

### (Explicit knowledge - المعرفة الصريحة (2)

وهي المعرفة التي يمكن إيصالها وإبلاغها إلى الآخرين بشكل رسمي أو مبرمج ومن خلال العمليات التعليمية أو <sup>2</sup>التربوية التقليدية .

وبناء على ذلك فإن هذا التصنيف يبين أن المعرفة الضمنية تهتم بكل ما يتعلق بالجانب الإنساني الشفاف المتمثل بالخبرة والحدس والتفكير و المهارات.

<sup>1</sup> سليمان الفارس،دورا دارة المعرفة في رفع كفاءة أداء المنظمات،مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، كلية الاقتصاد،جامعةدمشق سوريا،العدد الثاني، 2010

<sup>2</sup>نجم عبود : إدارة المعرفة ، المفاهيم والاستراتيجيات و العمليات مرجع سابق تم ذكره ص15

الجدول رقم 03: الفروق بين المعرفة الضمنية والمعرفة الصريحة

المعرفة الضمنية	المعرفة الصريحة
معرفة شخصية تعتمد على الخبرة و الحدس و الحكم الشخصي	معرفة رسمية و منظمة
من الصعب و ضعها في رموز أو كلمات	يمكن ترميزها و كتابتها
صعبة الانتقال ، حيث ان التعبير عنها يكون بالعمل و يتم تعلمها من خلاله	يمكن نقلها إلى الآخرين بسهولة بواسطة الوثائق و الإرشادات العامة .
( know How ) ( تتعلق بمعرفة كيف	( know About ) تتعلق بالمعرفة حول موضوع معين
من الصعب توثيقها ، فهي مخزنة في عقول الأفراد و قلوبهم	

المصدر: من إعداد الطلبة بتصرف من معلومات مجمعة من دراسات سابقة

ثالثا: أهمية إدارة المعرفة

<sup>1</sup> تكمن أهمية إدارة المعرفة فيما تقدمه من فوائد عديدة وكما يلي:

- صنع القرار وحد المشكلات، بالنسبة إلى الأفراد: المساعدة على تنفيذ الوظائف وتوفير الوقت؛ عبر تحسي على البقاء على معرفة بما يحدث من تجديلات، وتقدم وتبني الإحساس بروابط المجتمع ضمن المنظمة، وتساعد التحديات والفرص.
- بالنسبة إلى مجتمعات الممارسة: تطوير المهارات المهنية، وتشجع على مراقبة زملاء العمل لبعضهم بعض، وتطور دستوراً مهنياً للأخلاق؛ بإمكان الأعضاء أن يتبعوه، وتطور لغة مشتركة
- بالنسبة إلى المنظمات: تساعد على توجيه الإستراتيجية، وتحل المشاكل بسرعة، وتنشر الممارسة الفضلى، وتعمل على تنقية الأفكار وتزيد من فرص الابتكار، وتمكن المنظمات من البقاء في وضع تنافسي متقدم، وتبني ذاكرة منظميه. لإدارة المعلومات؛ الأمر الذي ينتج عنه تصوره خطأ؛ بأنه بمجرد تطوير البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات ينتج عنه ويشكل طبيعي إدارة أفضل للمعرفة. أن العديد من المنظمات تعتقد أنها

<sup>1</sup> شاهد عيد الحكيم، أثر إدارة المعرفة على الأداء في المؤسسة، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير جامعة عمار تليجي الاغوط 2012

والنبايح؛<sup>1</sup> منظمات تقوم على المعرفة؛ لمجرد امتلاكها قاعدة بيانات ضخمة ولهيأت من المعلومات عن المنافسين فهي بذلك تقوم بإدارة المعلومات وليس المعرفة. ويقدم الجدول عرضاً للفروق بين إدارة المعرفة وإدارة المعلومات.

الجدول رقم 04: الفروق بين إدارة المعرفة وإدارة المعلومات \*

إدارة المعرفة	إدارة المعلومات
تستند إلى منهج علمي حيث يتم تصنيف المعارف و تبويبها إلى لحفظها في قواعد المعرفة	وسيلة فنية تقنية تضمن توفير المعلومات
هدفها الأساس تحليل الأصول المعرفية المتوفرة و المطلوبة وإدارة العمليات المتعلقة بها والمثلة بها (توليد المعرفة، وتخزينها، وانتشارها بها وتطبيقها).	هدفها الأساسي ضمان الوصول إلى المعلومات وحفظها ونقلها واسترجاعها مع ضمان سريتها
تستخدم تقنية المعلومات المتقدمة للاستفادة من المعلومات واسترجاعها.	يتركز اهتمامها حول المعلومات وفعاليتها.
تتعامل بشكل عام مع البشر و تستخدم النظم الخبيرة للاستدلال المعرفي و الذكاء الاصطناعي لتوليد المعرفة .	تتعامل بشكل عام مع الأشياء (البيانات والمعلومات).

المصدر: من إعداد الطلبة بتصريف من الأدبيات والدراسات السابقة

<sup>1</sup> عبد الله وليد المدلل، تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسات الحكومية الفلسطينية وأثرها على مستوى الأداء، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال كلية التجارة الجامعة الإسلامية، غزة،

المطلب الثالث : علاقة الثقافة التنظيمية بإدارة المعرفة

1- أهمية الثقافة التنظيمية في إدانة المعرفة

تعد الثقافة التنظيمية من العوامل المهمة والضرورية لنجاح أي مفهوم إداري، بما في ذلك إدارة المعرفة، إذ أن ثقافة المنظمة عبر عن البيئة التي تتخذ فيها قرارات الأعمال ويتم تنفيذها، وإن المنظمة التي تحركها المعرفة يجب أن تكون مرنة، وأن تمتلك ثقافة تشاركية لتعزيز تدفق المعلومات بشكل حر، وتسهيل توليد المعرفة؛ فإدارة المعرفة تعني إيجاد بيئة تنظيمية، تعمل على تسهيل توليد المعرفة ونقلها و التشارك بها؛ ومن تم يكون التركيز على إيجاد ثقافة تنظيمية ملائمة. كما أكدت Alavi et al (191 ، 2006) أن الثقافة التنظيمية تعد من العوامل الحرجة والمهمة، تؤثر - بشكل إيجابي أو سلبي في برامج تطبيق إدارة المعرفة وعملياتها المختلفة، وأن التحري عن العلاقة التبادلية بينهما، أظهر أن العلاقة أكثر تعقيدا مما كان يعتقد في السابق؛ فالثقافة التنظيمية تؤثر في إدارة المعرفة وتدفق المعرفة في المنظمات، وفي النتائج المتوقعة من إدارة المعرفة، مما يؤكد أهمية وجود ثقافة تنظيمية، تشجع على التشارك بالمعرفة وحث الأفراد صناع المعرفة على نقل معرفتهم إلى الآخرين<sup>1</sup>.

وأكدت الدراسات التي أجريت في الفترة ما بين (1998-2002)، أن الثقافة التنظيمية تضم عوامل تعيق إدارة المعرفة في المنظمة، وفي الوقت نفسه تتضمن المفاتيح الرئيسة لنجاح هذه الإدارة كما اوجد في دراستهما على أكثر من (50) منظمة أمريكية تطبق إدارة المعرفة، أن هناك اعتقادا سائدا؛ بأن الثقافة التنظيمية هي المعوق الرئيسي في بناء الموجودات المعرفية و استثمارها إن المديرين الذين تمت مقابلتهم يدركون أهمية الثقافة التنظيمية في إدارة المعرفة، ولكنهم يجدون من الصعب تنظيم العلاقة ما بين الثقافة والمعرفة، في طرق تؤدي إلى الفعل. كما أظهرت الدراسة أن معظم المنظمات تفتقر إلى الثقافة التي تدعم العمل التعاوني؛ فالأفراد ينظرون إلى المعرفة كملكية شخصية لضمان الأمن الوظيفي لهم لذلك هم ينفرون من التشارك في المعرفة، وهو العنصر المهم لإدارة المعرفة<sup>1</sup>. أن الثقافة التنظيمية البناءة تكون على علاقة إيجابية مع إنتاجية أفراد المنظمة (وضوح النور، ونوعية الاتصال، والملائمة التنظيمية، والإبداع، والرضا الوظيفي)؛ الأمر الذي ينعكس على تقوية إدارة المعرفة؛ فيما ينعكس على الثقافة السلبية والعنوانية سلبا على إنتاجية الأفراد ومساهماتهم في إنجاز إدارة المعرفة إن تنفيذ إدارة المعرفة يتطلب دائما تغييرا ثقافيا إن لم يكن تحولا كاملا، وعلى الأقل مسح الثقافة الموجودة؛ بهدف دعم ثقافة تقاسم المعرفة؛ فالتعاون يفرض على إدارة المعرفة التغيير الدائم الذي بدوره يعمل على اكتمال العملية. وعلى كد حال؛ فإن التغيير نادرا ما يلاقي قبولا من المتلقي وليس بالضرورة دائما أن يعارض الناس التغيير بهدف المعارضة، ولكنهم يفعلون ذلك إذا اعتقدوا أن التغيير المقترح هو فرض، بجلا من كونه تحسينا في حياتهم العملية؛ فثقافة تقاسم المعرفة تبني على أساس الثقة.

<sup>1</sup> احمد الخطيب خالد زيان ، إدارة المعرفة ونظم المعلومات ، عالم الكتاب الحديث اريد الأردن ، جدار للكتاب ، ط 1 ، 2009

<sup>1</sup> السباني، حمد. المعرفة المعلوماتية والإدارة الالكترونية: الأهمية الاقتصادية المتزايدة لإدارة المعرفة في المنشآت الحديثة، المؤتمر العلمي السنوي الثالث، كلية العلوم الإدارية والمالية، جامعة فيلادلفيا، الأردن

المبحث الثاني : الدراسات السابقة :

المطلب الأول: الدراسات العربية

أولاً-دراسة **AL – SHAMMARI (2008)** : هدفت الدراسة إلى تطوير إطار ممل استراتيجي لإدارة و المعرفة في المنطقة العربية، وقد طبقت الدراسة على إحدى شركات الاتصالات العربية؛ حيث تم إجراء (12) مقابلة مع مجموعة من التنفيذيين والأخصائيين متن لديهم علاقة مباشرة مع إدارة المعرفة؛ بناء عليه تم تطوير تصور لإطار عمل استراتيجي متكامل لإدارة المعرفة، حيث يتكون من ثلاث طبقات، تضم الطبقة الأولى محركات إدارة المعرفة (تحرير السوق، والتقدم التكنولوجي، أفضليات العملاء) والثانية تضم عمليات إدارة المعرفة (وضع إستراتيجية للمعرفة، حيازة المعرفة، وبناء المعرفة، والمشاركة والاستخدام للمعرفة)، فيما ضمت الطبقة الثالثة ممكنات إدارة المعرفة (شراء المعرفة الجاهز، وتكامل الأعمال مع التكنولوجيا، وجود مصدر البيانات، وقيادة المشروع، والهيكلة المبني على العمليات، وثقافة المشاركة). وأظهرت نتائج الدراسة غياب إستراتيجية مؤقتة رسمياً لإدارة المعرفة باعتبار أن إدارة المعرفة في المنطقة العربية ما زالت في مرحلتها الأولية. وأوصت الدراسة بضرورة أن تطور المنظمات العربية تقديرها للأصول غير الملموسة وأن تشجع موظفيها على البدء بالتفكير؛ للإفادة من معارف الآخرين، وضرورة تطوير نظام تقييم الأداء ونظام المكافآت؛ لتشجيع الأفراد على المشاركة بالمعرفة باعتبار أن التطبيق الناجح لإدارة المعرفة يجب أن يوسع النجاح؛ ليشمل التشارك في نقل التجارب الخبرات والدروس بين صناعات المعرفة في البيئة المحلية للعمل.

ثانياً-دراسة **حجازي (2005)** :

هدفت الدراسة إلى بناء نموذج لتوظيف إدارة المعرفة في المنظمات الأردنية؛ من خلال إجراء دراسة تحليلية مقارنة بين القطاعين العالم والخاص؛ لمعرفة ما إذا كانت المنظمات الأردنية توظف إدارة المعرفة في أعمالها، وقد أجريت الدراسة في (21) منظمة أردنية. وأكدت نتائج الدراسة أن المنظمات الأردنية العامة والخاصة، تدرك ما هي إدارة المعرفة، وبمختلف أبعادها: المفهوم، والدور، والموجودات، والأهداف، والفوائد وقيادة المعرفة، والثقافة التنظيمية، وأن المنظمات الأردنية تمارس عمليات إدارة المعرفة، من حيث: التوليد، والتشارك، والتعلم؛ وهي بذلك توظف إدارة المعرفة في أعمالها، كما توصلت الدراسة إلى أن الثقافة التنظيمية هي أكثر المتغيرات أهمية وتأثيراً في توظيف إدارة المعرفة.

## المطلب الثاني : الدراسات الأجنبية

أولاً- دراسة (palnisamy) (2008) ؛ هدفت الدراسة إلى اختبار العلاقة بين الثقافة التنظيمية والمجموعات الأربع لعمليات المعرفة (حنق، تحتين واسترجاع، نقل، وتطبيق) في سياق تطبيق تخطيط موارد المنظمة (Enterprise Resource Planing) وقد أجريت الدراسة على الاستبانة، وشملت (970) شخصا من 36 منظمة مختلفة من أمريكا الشمالية، وأظهرت نتائج الدراسة، أن الثقافة التنظيمية تتوفر في المجموعات الأربع لعمليات المعرفة في سياق تطبيق تخطيط موارد المنظمة، وأكدت أهمية تحفيز الموظفين؛ للعمل على خلق المعرفة المتوفرة لديهم، ونقلها، وتطبيقها بطريقة جماعية، حتى وإن كانت بيئة المنظمة جاهزة وبشكلها الأمثل لذلك؛ فبدون تقديم الحوافز فإن التزام الموظفين اتجاه المشاركة بالمعرفة لن يكون بالشكل المطلوب.

## ثانياً- دراسة (Claudette & Mujtaba) (2007) :

هدفت الدراسة إلى مراجعة العلاقة بين إدارة المعرفة والفوائد التنظيمية ، وكذلك الأثر المعتدل للثقافة التنظيمية في هذه العلاقة، فمنذ أوائل الثمانينيات ألح ممارسو مهنة الموارد البشرية على زيادة المقدرة التنافسية لمنظمتهم؛ حيث تعكس هذه الرسالة أهمية تطوير ثقافة قوية تدعم الإستراتيجية التنافسية للمنظمة. وقد اختبرت الدراسة نموذجا للتأثير المعتدل للثقافة التنظيمية في العلاقة بين إدارة المعرفة والفوائد التنظيمية ، والعلاقة الإيجابية بين إدارة المعرفة والفوائد التنظيمية ، وارتباط ذلك بقضايا تنظيمية إستراتيجية مثل مشاركة المعرفة، وتطوير قدرات جديدة للعمل من خلال عملية التعلم.

وتم جمع المعلومات عن طريق الاستبانة من (38) منظمة من أصل (49) في أمريكا الشمالية، تتميز بتقديمها أفضل ممارسات إدارة المعرفة. وأظهرت نتائج الدراسة أن الثقافة التنظيمية ارتبطت بعلاقة إيجابية مع الفوائد التنظيمية وبالعلاقات داخلية إيجابية بدرجة عالية، وعدت أن الثقافة التنظيمية هي المساهم الرئيس في إدارة المعرفة؛ حيث تمثل المصدر الرئيس للميزة التنافسية.

## المطلب الثالث :الدراسات المحلية

### أولاً -دراسة سلام سليمة

وهي عبارة عن مذكرة ماجستير قدمت بجامعة الجزائر وعنوانها ثقافة المؤسسة والتغيير وكانت تهدف لإثارة إشكالية التغيير الثقافي في المؤسسة الجزائرية من خلال جملة من التساؤلات المحورية :ما هي خصائص ومكونات الثقافة الإيجابية؟ما التغييرات أو التعديلات المطلوبة في الثقافة السلبية أو جامعة لجعلها ايجابية متطورة؟ما هي المميزات والشروط الواجب توفرها في قائد التغيير الناجح ،ما هي الأوجه والأساليب الحديثة للقيادة الإستراتيجية لإرساء التغيير الثقافي في المؤسسة؟أما الفرضيات التي انطلقت منها فهي:

- 1- ثقافة المنظمة عامل جد فعال في تحقيق الكفاءة التنظيمية للفرد والمؤسسة ككل .
  - 2- فعالية التغيير في المؤسسة تقتزن بمصاحبة التغيير الثقافي للأفراد والمؤسسة ككل بشكل يحقق أهداف المؤسسة والفرد معا
  - 3- القيادة الإدارية تمثل الحجر الأساس في نجاح قيادة التغيير
  - 4- نجاح التغيير وبالتالي نجاح الإصلاحات في المؤسسة الجزائرية يقتزن بمدى تلائم ثقافة المنظمة وثقافة العامل الجزائري واندماج هذا الأخير فيها .
- وبالنتيجة خلصت دراسة الباحثة إلى التأكيد على أن كفاءة المؤسسة ترتبط بشكل أساسي بكفاءة أنظمة التسيير وهو ما يفسر وجود مؤسسات تملك الموارد المادية والتكنولوجية في حين يوجد مثبت فيها يجعلها بعيدة عن تحقيق أهدافها واستمراريتها في محيطها . كما أكدت على أهمية القيادة الإستراتيجية في المؤسسة في تحقيق الفعالية وقيادة التغيير بنجاح كما أكدت الدراسة أيضا على أن نجاح التغيير يتطلب إدخال التغيير الثقافي للأفراد .
- ثانيا-دراسة عقيلة اقيني:** (إدارة المعرفة قمة التميز في المؤسسة الصناعية ) ,البحث عبارة عن رسالة ماجستير في علوم التسيير لمعهد العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير بجامعة سعد دحلب بالبليدة سنة 2007,تدور اشكالياتها حول: كيف تستطيع إدارة المعرفة أن تمكن المؤسسة المعاصرة من تحقيق التميز؟وما هو واقع الدول العربية في هذا الاقتصاد؟جاءت هذه الدراسة في أربعة فصول على النحو التالي:الفصل الأول تطور الفكري والإداري وأثرهما على المؤسسة المعاصرة,الفصل الثاني ماهية المعرفة ,وإدارة المعرفة ومقارنتها بإدارة المعلومات ,الفصل الثالث مؤسسة المعرفة وأهم دعائمها ,الفصل الرابع واقع المعرفة وإدارتها في الجزائر والدول العربية تناولت هذه الدراسة موضوع إدارة المعرفة باعتبارها أساس التميز للمؤسسات والدول,وتم إسقاط ذلك على حالة الجزائر في ظل الاقتصاد القائم على إدارة المعرفة .

خلاصة الفصل :

على ضوء الإطار النظري للدراسة تطرقنا إلى مفهوم الثقافة التنظيمية ومكوناتها وخصائصها وأهميتها، وتطرقنا أيضا إلى مفهوم إدارة المعرفة وأنواعها وخصائصها وأهميتها وأخيرا تم التطرق إلى العلاقة بين الثقافة التنظيمية وإدارة المعرفة أو أهمية الثقافة التنظيمية في إدارة المعرفة . ويمكن تلخيص أهم النقاط والنتائج التي تم التوصل إليها من خلال هذا المبحث فيما يلي :

- الثقافة التنظيمية هي مجموعة من القيم المشتركة، والمعايير التي تضبط تفاعلات أعضاء المنظمة مع بعضهم البعض، ومع الموردين والزبائن والأفراد الآخرين خارج المنظمة .
  - تتميز الثقافة التنظيمية بالاكتمال والإنسانية لان مصدرها الأساسي هو الإنسان كما تتميز والتراكمية والاستمرار والتكامل والتكيف .
  - تكمن أهمية الثقافة التنظيمية في تحديد الاختلافات بين المنظمة والمنظمات الأخرى .
  - تنمية الولاء والانتماء للمنظمة.
  - إدارة المعرفة هي معلومات أو حقائق يمتلكها الشخص في عقله عن شيء ما و تجدر الإشارة إلى انه لا يوجد تعريف شامل متفق عليه للمعرفة.
  - إن من خصائص المعرفة أنها يمكن أن تمتلك ويمكن أن تخزن وإمكانية التصنيف... في معرفة الأدلة، معرفة العملية.. الخ
  - تكمن أهمية إدارة المعرفة في تطوير المهارات المهنية، وتحل المشاكل بسرعة، وتنشر الممارسة الفضلى، وتعمل على تنقية الأفكار وتزيد من فرص الابتكار.
  - وفي المبحث الثاني تناولنا أهم الدراسات السابقة التي تصب في إطار واحد مع دراستنا، حيث تناولنا من خلال هذا المبحث عرض لأهم جوانب هذه الدراسات والمتمثلة في الهدف من الدراسة، عينتها، طريقة المعالجة، وكذا ذكر أهم النتائج المتوصل لها.
- وسنحاول من خلال الفصل الموالي إسقاط الجانب النظري على الدراسة الميدانية من أجل التحقق من دور الثقافة التنظيمية في تحقيق وتنفيذ إدارة المعرفة، وذلك بدراسة عينة من ولاية غارداية مؤسسة سونلغاز من خلال توزيع استبيان نسعى من خلاله الإجابة عن إشكالية الدراسة وإثباتها

**الفصل الثاني:**

**الدراسة الميدانية**

دراسة حالة مؤسسة سونلغاز

مدخل وتقديم شركة سونلغاز توزيع الوسط ( مديرية الكهرباء)

تمهيد:

تعتبر الجزائر من الدول التي لها ثروات طبيعية تمكنها من رفع التحدي في وجه الاقتصاد ولكي تتم هذه العملية أي "التطور الاقتصادي" يجب أن تكون هناك مؤسسات و شركات تساعد و تساهم في رفع التحدي ومن بين هذه الشركات شركة سونلغاز .

تعتبر سونلغاز شركة تقوم بإنتاج وتوزيع الكهرباء والغاز في الجزائر هدفها الذي تسعى لتحقيقه هو تعميم التراب الوطني بالغاز و الكهرباء ,وبما أن الشركة شركة استثمارية تسعى دائما إلى انجاز عدة مشاريع لتوسيع نشاطها نجدها تتعامل كثيرا مع الموردين و المؤسسات الأخرى لإنشاء تلك المشاريع ،ونحن نعلم ان لكل مشروع وثائق بين الطرفين تضمن لكل طرف حقه و واجبه وبالتالي لهذه الوثائق قيمة هامة يجب المحافظة عليها .هكذا نجد في شركة سونلغاز قاعات مخصصة لحفظ هذه الوثائق .....

من هناك سوف نتطرق إلى التعريف بالشركة و مما تتكون أهم فروعها و نلقي نظرة خاطفة على أرشيفها بلغة أوضح إلى طرق الحفظ و الاسترجاع الوثائق الأرشيفية و قيمتها في الشركة.

أولا : التعريف بالشركة الوطنية للكهرباء والغاز "سونلغاز"

نظرة على تطور شركة سونلغاز

عقب الحرب العالمية الثانية وبالتحديد في جوان من سنة 1947 قرارات الحكومة الاستعمارية بالجزائر تنمية الاقتصاد وذلك بإنشاء مؤسسة لتوزيع الطاقة " EGA" و أوكلت لهذا المؤسسة مهمة إنتاج ونقل و توزيع الكهرباء والغاز.

في سنة 1962م أعيد تشكيل الشبكة باعتماد أسلاك كهربائية طولها 2910 كلم لنقل الكهرباء ذات التوتر المتوسط 'والتوتر المنخفض لتزويد مدن يصل مداها من 1210 الى 7200 كلم 'وقدرت الطاقة الإنتاجية للكهرباء ب . 461 ميغاواط . أما بخصوص الغاز الطبيعي فلم يتم استغلال إلا في سنة 1956م في حاسي الرمل .

بالمرسوم التنفيذي رقم 6959 من يوم 26 جويلية 1969م الصادر في الجريدة الرسمية في الأول من أوت 1969 أنشأت الشركة الوطنية للكهرباء و الغاز محل كهرباء و الغاز محل كهرباء و الغاز الجزائر " EGA " التي حلت حسب نفس المرسوم . وقد حدد المرسوم لها مهمة رئيسية تتمثل في الاندماج بطريقة منسجمة في سياسة الطاقة الداخلية للبلد. إن احتكار إنتاج ونقل توزيع و استراد و تصدير الطاقة الكهربائية المخصصة لسونلغاز قد عزز من مكانة الشركة . كما أن احتكار تسويق قنوات الغاز الطبيعي داخل التراب الوطني لجميع أصناف الزبائن تطلب منها إنجاز و تسيير قنوات النقل و شبكة التوزيع .

وبناء على الطلب المتزايد على خدمات المؤسسة قامت في سنة 1973م بإعداد تشكيل البنية التحتية لقواعدها و مركباتها لتقفز الطاقة الإنتاجية للمؤسسة من 624 ميغاواط سنة 1969 إلى 1200 ميغاواط سنة 1974 ، بفضل المركز الحرارية المتواجدة في كل من عناية، وهران، بالإضافة إلى المولدات الغازية المتواجدة في الجزائر ،ارزيو، حاسي مسعود، تقرت، غرداية، مستعملة بذلك خطوطا لنقل يزيد طولها عن 850 كلم للضغط المتوسط و المنخفض .

في سنة 1978م طورت المؤسسة خدماتها لتحقيق أهدافها المخطط الوطني المتعلق بإعداد تهيئة الكهرباء بغية تلبية الحاجيات حوالي 1200000 مشترك و استحدثت خطوطا جديدة قدر طولها ب" 60000 وفي سنة 1983م ضمن برنامج إعادة هيكلة المؤسسات الوطنية لم تفلت سونلغاز هي الأخرى من إعادة الهيكلة لتمخض عنها ستة مؤسسات فرعية و هي ؛

تعتبر سونلغاز مؤسسة عمومية ذات طابع صناعي و تجاري تحتكر لحساب الدولة النشاطات التالية

- إنتاج و نقل و توزيع الكهرباء.

- نقل و توزيع الغاز

الجدول رقم(2-1): فروع المؤسسة

أشغال الكهرباء	KAHRIF
تركيب البني التحتية و الإنشاءات الكهربائية	KAHRAKIB
إنجاز قنوات نقل و توزيع الغاز	KANAGAZ
أعمال الهندسة المدنية	INERGA
التركيب الصناعي	ETTERKIB
صناعة عدادات الكهرباء وآلات القياس والرقابة	AMC

المصدر: (مدرية التوزيع بغرداية )

وفي سنة 1991م، تحولت سونلغاز إلى مؤسسة عمومية ذات طابع صناعي و تجاري EPIC، إن إعادة النظر في القانون الأساسي إذ يثبت للمؤسسة مهمة الخدمة العمومية فإنه يطرح ضرورة التسيير الاقتصادي و التكفل بالجانب التجاري ، و ضمن الهدف نفسه أصبحت المؤسسة في سنة 2002م شركة مساهمة SPA ، وهذه الترقية تمنح لمؤسسة سونلغاز إمكانية توسيع أنشطتها لتشمل ميادين أخرى تابعة لقطاع الطاقة ، كما تتيح لها إمكانية التدخل خارج حدود الجزائر و باعتبارها شركة مساهمة ، فإنه يتعين عليها حيازة حافظة أسهم و قيم أخرى منقولة مع إمكانية امتلاك أسهم في شركات أخرى و هذا ما يبنى عن تطور ألت إليه سونلغاز في سنة 2004م حيث أضحت كمجمع أو شركة قابضة HOLDING.

GRTE مسير شبكة نقل الكهرباء

GRTG مسير شبكة نقل الغاز

وفي نفس سنة 2006 تمت هيكلة وظيفة التوزيع في أربع شركات فرعية .

SDA الجزائر العاصمة

SDC منطقة الوسط

SDE منطقة الشرق

SDO منطقة الغرب

ومن وراء هذا التطور يبقى ضمان الخدمة العمومية هي المهمة الجوهرية لسونلغاز ذلك إن توسيع مجال أنشطتها و تحسين تسييرها الاقتصادي يفيدان في المقام الأول هذه المهمة التي تشكل الأساس الراسخ لثقافتها كمؤسسة.

ثانيا : دور و مهام المؤسسة و أهدافها

دور و مهام الشركة (سونالغاز)

في إطار المهام الموكلة لها قانونا و خاصة القانون رقم 01\_02 المؤرخ في 05 فيفري 2002م الذي يتمثل أساسا في الخدمة العمومية يعمل مجمع سونلغاز على :

- ضمان إنتاج نقل وتوزيع طاقة كهربائية ذات جودة
- ضمان التوزيع العمومي للغاز، مع احترام كل الشروط و الإجراءات الأمنية وبأدق تكلفة .
- تخطيط و وضع برامج السنوية و تلك ذات عدة سنوات و تأمين تمويلها .
- دراسة و وضع برامج لتحقيق الطلب التزايد على الطاقة والوصول إلى توازنات السوق.
- تسيير وتكوين الموارد البشرية الضرورية من اجل تحقيق مجموع مهامها .
- تصور ووضع السياسة التجارية الملائمة لدفتر الشروط العامة .

1-مهام وأهداف مؤسسة سونلغاز

-أ- مهام:

هناك مهام تسييرية وأخرى تقنية

- 1أ-المهام التقنية

- إنجاز الدراسات التقنية والتكنولوجية والاقتصادية والمالية المطابقة لهدفها .
  - تحديد سياستها لبيع وترويج الطاقة الكهربائية والغازية في البلاد .
  - الترقية والاهتمام بكل الوسائل الجديدة لاستغلال الطاقة الغازية والكهربائية وتنمية كل ما يتصل بهدفها
- الاجتماعي مثل : البحوث والاستكشافات التكنولوجية في مجال الإنتاج ، النقل ، والتوزيع بالنسبة للكهرباء والغاز .

- 2أ - المهام التسييرية

- الإنتاج ، النقل ، التوزيع وتجارة الطاقة الكهربائية داخل الجزائر ونحو الخارج .
- نقل الغاز لأجل احتياجات السوق الوطني وتوزيعه.
- المساهمة في تجارة الغاز بواسطة قنوات داخل الجزائر ونحو الخارج .
- خلق فروع و أخذ مساهمات في الشركات الاقتصادية الموجودة في الجزائر وفي الخارج

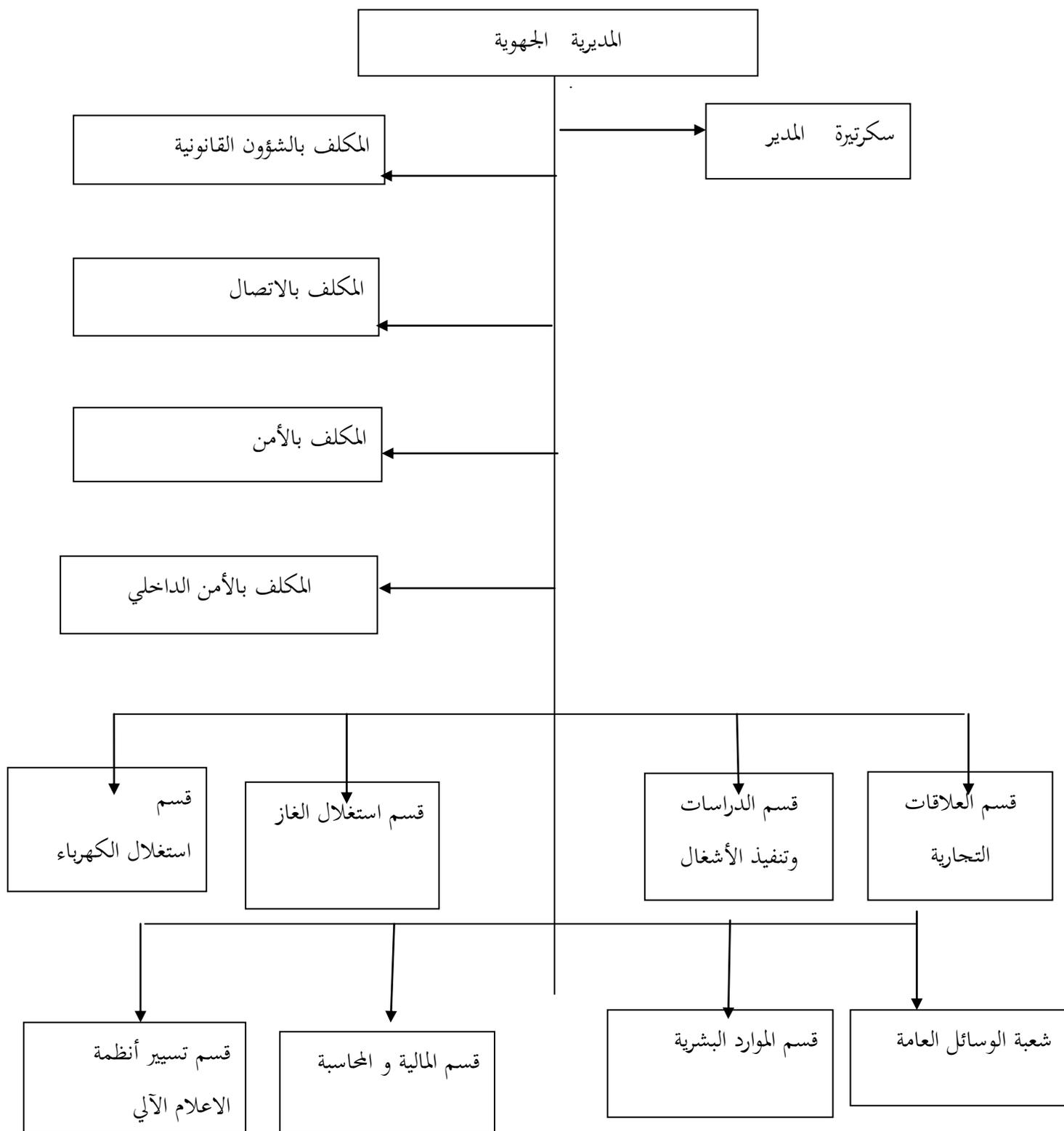
- ب- الأهداف

- 1- ضمان توزيع عمومي للغاز بأخذ بعين الاعتبار عوامل الأمن مهما كان السعر .
- 2- ضمان إنتاج وتوزيعا لكهرباء ذات الجودة
- 3- تخطيط برنامج المؤسسة السنوي .
- 4- القيام بعمليات البيع والتركيب والصيانة الكهرومنزلية والغازية .

5- محاولة تقليص الديون

ثالثا: الهيكل التنظيمي لشركة سونلغاز الوسط

الشكل (1-2): الهيكل التنظيمي لشركة سونلغاز الوسط



المصدر: أرشيف المديرية

رابعاً: شرح مختلف المصالح في الشركة

1) قسم الموارد البشرية : تتمثل مهامه في ما يلي :

- إعداد وتوجيه ومراقبة المديرية لمختلف مخططات المستخدمين من حيث التوظيف والتكوين والترقية .
- ضمان وتنسيق وترقية النشاطات الإدارية وتسيير المستخدمين.
- إعداد احتياجات المديرية فيما يخص تكوين العمال حسب برامج التكوين.
- إعداد ومتابعة .

2) قسم استغلال الكهرباء : يقوم هذا القسم بالمهام الآتية :

- إعداد برامج ومقاسات التوتر المنخفض والمتوسط ومتابعتها .
- إعداد برامج الشبكة الكهربائية ومتابعتها .
- تحليل المعطيات الإحصائية وتحديد التصاميم البيانية الخاصة بالشبكة .
- ضمان تسيير المحاولات الكهربائية.
- إعداد البرنامج السنوي للتجهيز وكذلك على المستوى القصير .
- التدخل في حالة وجود عطب أو خطر في الشبكة وإصلاحه .
- متابعة المصالح التقنية للكهرباء التابعة لها عبر دوائر الولاية غارداية، متليلي الشعانبة ،المنبعة،القرارة.....
- تسيير العادات و إصلاحها .
- استقبال تدخلات المواطنين في حالة وجود عطل معين و اتخاذ الإجراءات اللازمة .

3- قسم استغلال الغاز ويهتم بما يلي :

- ضمان تسيير شبكة الغاز و مراقبتها و تطويرها و إعداد برامج الصيانة .
- متابعة المقاييس دوريا وتحليل الأخطار.
- تسيير العتاد الغازي على مستوى المديرية .
- إعداد و تحليل المعطيات و الإحصائيات اللازمة و وضع مخططات الحماية العامة لتحليل النتائج .
- إعداد مخططات أو تصاميم قنوات الغاز وتحديثها .
- إعداد برنامج عملية البحث عن الأعطاب و تفعيلها .
- ضمان إصلاح كل الأعطاب سواء الناتجة عن عملية البحث و إبلاغ المواطنين عنها .
- ضمان صيانة كل العادات و العتاد خاصة عتاد البحث عن الترسبات.

4) قسم الدراسات و تنفيذ أشغال الكهرباء و الغاز مهامه تتمثل في :

- دراسة طلبات الزبائن سواء ضمن برنامج توصيل الزبائن (RCN) أو الكهرباء الريفية أو التوزيع العمومي للغاز.
- جمع الملفات التقنية للأشغال المبرجة للإيجاز .
- تنظيم فتح الو رشات للمؤسسات و مراقبتها من حيث نوعية و آجال الأشغال .
- المصادقة على الكشوف الكمية و إنجاز تقارير الأشغال .
- تسيير الاعتمادات المالية الموجهة للمديرية من الجانب التقني .
- استقبال و تقييد فواتير المؤسسات .
- وضع برامج الاستثمار على المدى القصير و المتوسط طبقا لتوجيهات الإدارة المركزية و بالتنسيق مع المصالح التقنية .

- الحرص على استعمال التقنيات و العتاد الحديث في الإنجاز .
- الإعلان على المناقصات و الاتفاقيات و إنجازها .
- اقتراح اعتمادات مالية إضافية .

5) قسم العلاقات التجارية الدائرة تقوم بضمان مهام المجالات التالية :

- احترام إجراءات توصيل الزبائن الجدد وأشغال الخدمات المعوضة TPR بما في ذلك عقود الأشغال و طلبات الزبائن إلى غاية وضعهم بالخدمة.
- إعداد عقود المشتركين من التوتر و الضغط المتوسطين والمنخفضين و مطابقتهم .
- تسيير المشتركين ذوي التوتر و الضغط المنخفضين من خلال عملية التعداد و الفوترة و التحصيل .
- تسيير حسابات الزبائن بما في ذلك الجرد .
- إعداد و تسيير الفوترة على أساس المذكرات FSM .
- فوترة مختلف الخدمات .
- القيام بتحريرات حول الزبائن .
- اقتراح خدمات مقدمة جديدة للزبائن .
- إعداد فواتير الإيصالات الخاصة بتوصيل الزبائن الجدد.
- إعداد الميزانية النهائية .
- متابعة وتحليل ديون الزبائن حساب بحساب .
- التدخل في إعداد بعض دراسات الشبكات .
- احترام رزمة التعداد و نوعية التعداد ومتابعته دوريا .
- القطع و الوضع بالخدمة للعدادات.

- التدخل في حالة حدوث عطب خاص بالعداد .

**6) قسم المالية والمحاسبة و تهتم بما يلي :**

- ضمان مراقبة التسجيلات المحاسبية لكل العمليات .

- ضمان مراقبة القيود المحاسبية الخاصة ب P40 و SGC.

- استخراج النتيجة المحاسبية للمديرية .

- مراقبة و تبرير و تصفية الحسابات.

- ضمان النشاط الضريبي المركزي.

- مسك ملف الموجودات .

- ضمان الربط بين مختلف الفروع و المراكز المحاسبية و المديرية المركزية.

- استخراج فروق الجرد .

- متابعة حسابات الخزينة و مراقبة الحسابات البنكية والبريدية.

- إعداد توقعات الخزينة على المدى القصير.

- إجراء المقاربات البنكية .

- إعداد الموازنة السنوية للمديرية.

- إعداد جدول المراقبة و ميزانية نشاط المؤسسة.

**7) قسم تسيير برامج الإعلام الآلي و تهتم بـ:**

- تسيير مركز المعالجة المعلوماتية وترقية البرامج على مستوى المديرية الجهوية .

- ضمان تسيير مركز معالجة المعلوماتية و صيانة البرامج.

- صيانة جميع عتاد الإعلام الآلي دوريا الموجه للمديرية الجهوية.

- تقدير و مراقبة اللوازم المستهلكة.

- ترقية و تطوير التطبيقات الخاصة بالإعلام الآلي للمديرية.

8)شعبة الوسائل العامة تتمثل مهام المصلحة في مايلي :

- ضمان سير الوسائل و الأجهزة والأدوات والبنية التحتية للمديرية.

- متابعة برنامج الحراسة.

- إيصال و توزيع طرود المؤسسة .

- ضمان تسيير الممتلكات المنقولة وغير المنقولة.

- تسيير الصندوق ومختلف المشتريات.

- تسيير الوقود والقيام بعمليات تصليح السيارات وحفظ المرآب.

- إدارة مكتبية المديرية و تنظيم الأرشيف.

**الخلاصة** :مما سبق يمكن أن نستخلص ما يلي :تتمتع سونلغاز بنقاط قوة تتمثل في

1 الموقع الاستراتيجي للمديريات الجهوية ، حيث أقيمت هذه المديريات في المناطق الرئيسية

ذات الكثافة العالية وهذا لتوزيع خدماتها للتعامل مباشرة مع المشتركين

2 اعتماد المؤسسة على إستراتيجية التقرب من أماكن المشتركين

3 إذا ما قورنت الأسعار الحقيقية لسلع و الموارد و الخدمات من طرف المؤسسة فنجدها

مرتفعة و هكذا فهي تصل إلى المشترك بصفة مدروسة و منخفضة .

أي سعر المادة الحقيقي أكبر مما يصل إلى المستهلك.

4 وجود العديد من مراكز التكوين التابعة للمؤسسة "سونلغاز"

### المبحث الأول : الطريقة والإجراءات المتبعة في الدراسة الميدانية

تتمحور الدراسة الميدانية بشكل أساسي على دراسة وتحليل دور الثقافة التنظيمية في تحقيق إدارة المعرفة الإفصاح. وهذا من وجهة نظر المهنيين والعاملين . حيث يشتمل هذا المبحث على تحديد الطريقة والأدوات المستعملة في جمع بيانات المتعلقة بالدراسة الميدانية.

#### المطلب الأول : الطريقة المتبعة

يتناول هذا المطلب عرض لطريقة المتبعة في هذه الدراسة من خلال التعرف على مجتمع وعينة الدراسة، وأهم مصادر البيانات بالإضافة إلى أدوات جمع هذه البيانات.

#### أولاً: مجتمع وعينة الدراسة

روعي في اختيار مجتمع الدراسة الميدانية أن يكون أفرادها من بين الأشخاص الذين تتوفر لديهم الخبرة العلمية والعملية، وقدرة الحكم على دور الثقافة التنظيمية في تحقيق إدارة المعرفة وقد شملت هذه الدراسة مؤسسة سونلغاز لبلدية بوهران ولاية غرداية . وتمثل العينة المختارة من مجتمع الدراسة من إداريين وتقنيين . حيث قمنا بتوزيع حوالي 40 استمارة استبيان ، اعتمدت عن طريق التسليم المباشر بعد عملية الفرز والتبويب والتنظيم، تقرر الإبقاء على 36 استمارة استبيان من مجموع الاستمارات لتمثل عينة الدراسة، بعدما قمنا بإقصاء باقي الاستمارات المقدرة بـ : 4 استمارات استبعدت للنقص في الإجابات، أو لعدم استلامها بسبب ضياعها.

الجدول رقم (2-2): الإحصائية الخاصة باستمارة الاستبيان

الاستبيان		البيان
النسبة	العدد	
100%	40	عدد الاستمارات الموزعة والمعلن عنها
5%	2	عدد الاستمارات المفقودة والمهملة
5%	2	عدد الاستمارات الملغاة
90%	36	عدد الاستمارات الصالحة

من إعداد الطلبة اعتماداً على نتائج الاستبيان

ثانيا: بيانات الدراسة وطرق وأدوات جمعها

**1. بيانات الدراسة :**

لقد تم الاعتماد على مجموعة من البيانات الأولية والثانوية ذات العلاقة بموضوع الدراسة. وتتمثل فيما يلي:

-**بيانات ثانوية:** وهي تمثل بيانات الجانب النظري من الدراسة حيث حاولنا حسب استطاعتنا وما توفرت لدينا من وسائل وأدوات، بعملية مسح للدراسات السابقة ومراجعة الأدبيات المنشورة حول الثقافة التنظيمية وإدارة المعرفة باستخدام كتب، مجلات، إنترنت ، مقالات ورسائل جامعية وكذلك دراسة مجموعة من الإصدارات والمنشورات للمنظمات.

-**بيانات أولية:** وتتمثل في البيانات التي سيتم الحصول عليها من خلال الدراسة الميدانية. حيث اعتمدنا في جمعها على الاستبيان الذي يتضمن مجموعة من الأسئلة، وقد قسمت هذه الأسئلة إلى أربعة أجزاء حسب فرضيات الدراسة، ومن ثم قمنا بطرح الاستبيان على عينة عشوائية (مجموعة) من العمال (إداريين وتقنيين).

**2. أدوات جمع البيانات:**

تم الاعتماد في جمع البيانات على استبيان وقد صمم وفقا لذلك بطريقة مبسطة واحتوى على أسئلة واضحة وسهلة، وهذا من أجل تسهيل عملية تحليل النتائج، والملحق رقم ( 01) يوضح نموذج الاستبيان. وقد تم عرض هذا الاستبيان على أساتذة في مجال تخصص إدارة أعمال. واعتمدنا في توزيعه ونشره على الاتصال المباشر بأفراد العينة عن طريق إجراء مقابلات خاصة معهم لشرح أهمية ومضمون الاستبيان.

**3. محتوى الاستبيان :**

احتوى الاستبيان على مقدمة لأجل تقديم موضوع الدراسة للمستقصى منهم، وتعريفهم بهدفها الأكاديمي ولتشجيعهم على المشاركة في الموضوع. لذا قمنا بتقديم الدراسة على أنها في إطار أكاديمي، وأن هدفها هو دراسة أهمية ودور الثقافة التنظيمية في تحقيق إدارة المعرفة. كما بينا أن جميع ال بيانات التي سيتم الحصول عليها لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط.

كما احتوى الاستبيان على جزئيين من الأسئلة:

— الجزء الأول خاص بالأسئلة المتعلقة بالبيانات الشخصية لأفراد عينة الدراسة.

— الجزء الثاني متعلق بالأسئلة الخاصة بفرضيات الدراسة .

المطلب الثاني : الأدوات والإجراءات المتبعة

نحاول من خلال هذا المطلب بيان الأدوات الإحصائية والبرامج المستخدمة في معالجة بيانات المجوعة من الاستبيان

أولاً : الأدوات الإحصائية والقياسية المستخدمة

1. اختبار ثبات الاستبيان بطريقة "ألفا كرونباخ" (Cronbach's Alpha) :

من أجل اختبار مصداقية وثبات الاستبيان وللتأكد من مصداقية المستجوبين في الإجابة على أسئلة الاستبيان ولكل متغير على حدا فقد تم استخدام معامل ألفا كرونباخ لتحقيق الغرض المطلوب. حيث أن معامل ألفا كرونباخ يأخذ قيمة بين الصفر والواحد ( 1,0 ). فإذا لم يكن هناك ثبات في البيانات فإن قيمة المعامل تكون مساوية للصفر، وعلى العكس إذا كان هناك ثبات تام في البيانات فإن قيمة المعامل تساوي الواحد الصحيح. أي أن زيادة قيمة معامل ألفا كرونباخ تعني زيادة مصداقية البيانات من عكس نتائج العينة على مجتمع الدراسة.

نتائج اختبار الثبات : جدول رقم (2-3): اختبار الصدق والثبات

عدد العبارات N	ألفا كرونباخ "Cronbach's (Alpha)
16	0.917

من الجدول يتبين لنا أن معامل الفا كرونباخ مرتفع يساوي 0.917 أي تقريبا من الواحد الصحيح أي أن هناك ثبات في أداة القياس مع العلم أن عدد عبارات الأداة هو 16 عبارة.

ثانياً : البرامج والأدوات المستخدمة في معالجة البيانات.

بعد أن تم تحصيل العدد النهائي للاستبيانات المقبولة، تم الاعتماد في عرض وتحليل البيانات على برنامج الجداول الالكترونية (EXCEL) إصدار 2007 لمعالجة البيانات التي تكون في شكل جداول ليترجمها إلى رسومات بيانية في أعمدة ودوائر، لتسهيل عملية الملاحظة والتحليل بغية التحليل الجيد للبيانات التي تم جمعها، كما تم استخدام بعض الأساليب الإحصائية المتاحة في برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) Statistical Package For Social Sciences 16.

المبحث الثاني : نتائج الدراسة الميدانية، تفسيرها ومناقشتها.

المطلب الأول : عرض نتائج الدراسة الميدانية.

نحاول في هذا المطلب أن نقوم بعرض النتائج المتوصل إليها باستخدام الأدوات الإحصائية والقياسية والبرامج المستعملة في معالجة البيانات، التي تم جمعها عن طريق الاستبيان.

أولا : النتائج المتعلقة بخصائص عينة الدراسة.

لقد تمت دراسة خصائص أفراد العينة حسب المتغيرات التالية الجنس، العمر، الوظيفة المهنية الممارسة، الاقدمية (سنوات الخبرة)، والمستوى العلمي .

الجدول رقم (2-4): خصائص العينة

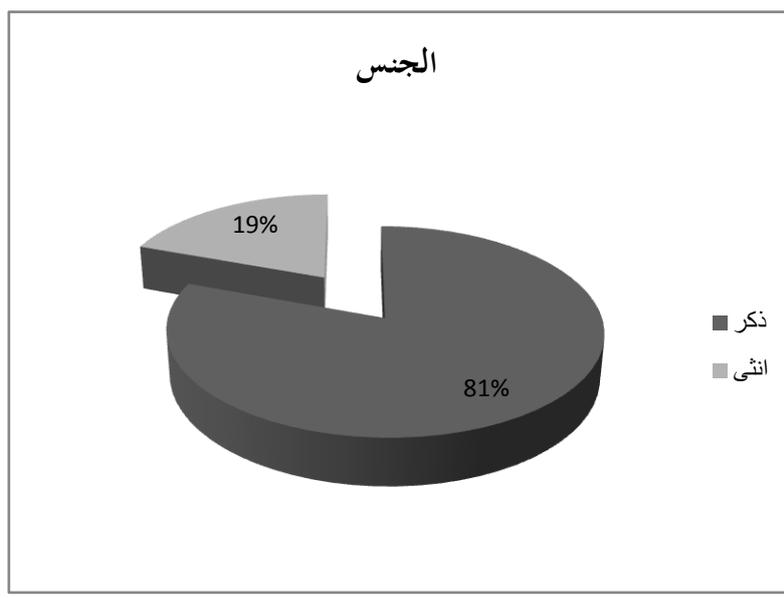
المتغير	التكرار	النسبة %
الجنس	ذكر	80.6%
	أنثى	19.4%
العمر	اقل من 25	2.8%
	من 25 الى 35	66.7%
	اكثر من 35	30.6%
المستوى التعليمي	اقل من الثانوي	2.8%
	ثانوي	25%
	جامعي	69.4%
	دراسات عليا	2.8%

المنصب الإداري	إداري	32	88.9%
المنصب الإداري	تقني	4	11.1%
عدد سنوات الخبرة في المنصب	أقل من 5 سنوات	8	22.2%
	5-10 سنوات	16	44.4%
المنصب	أكثر من 10 سنوات	12	33.3%

### 1. الجنس:

يبين الشكل رقم (2\_2) التوزيع النسبي لعينة الدراسة حسب اختلاف جنسهم بين ذكور وإناث وهذا على النحو التالي:

شكل رقم (2\_2) : توزيع أفراد العينة حسب الجنس



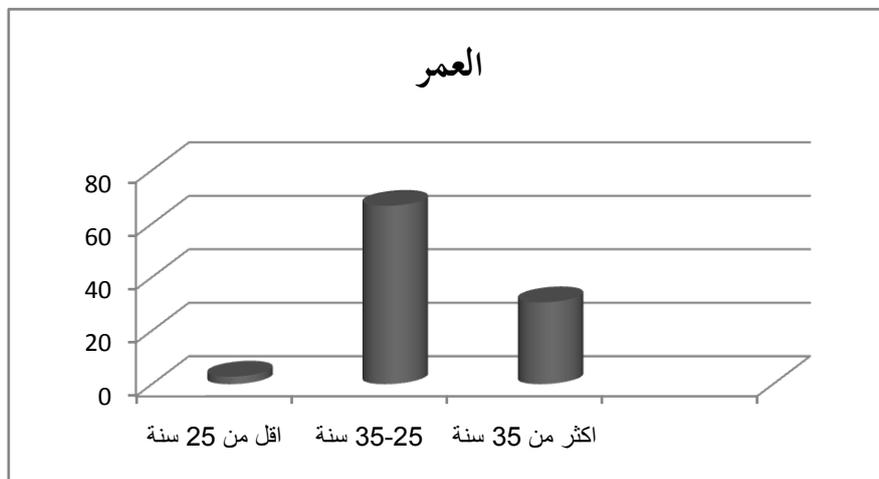
المصدر : من إعداد الطلبة (اعتمادا على الاستبيان وبرنامج Excel)

من خلال الشكل السابق يتضح لنا توزيع النسب حسب الجنس لأفراد العينة. حيث نلاحظ أن أغلب عينة الدراسة كانوا كلهم ذكور وهذا بنسبة 81,6%، أما الإناث فكانوا بنسبة 19,4%. وهذا ما يدل اهتمام فئة الذكور أكثر من فئة الإناث خصوصا في الجانب العملي.

## 2. العمر (السن) :

يبين الشكل رقم العمر الممارسة لأفراد عينة الدراسة وهذا على النحو التالي:

شكل رقم (2-3) : توزيع أفراد العينة حسب العمر



المصدر : من إعداد الطلبة (اعتمادا على الاستبيان وبرنامج Excel)

من خلال الشكل السابق نلاحظ التوزيع النسبي لأفراد العينة حسب العمر نجد أن فئة اقل من 25 سنة بلغت 2,8%. أما فئة من 25 إلى 35 سنة فبلغت نسبة 66,7%. في حين بلغت فئة أكثر من 35 سنة نسبة 30.6% فالغالبية شباب و هذه ميزة جيدة .

## 3. الوظيفة المهنية : يبين الشكل رقم ( ) الوظيفة المهنية الممارسة لأفراد عينة الدراسة وهذا على النحو التالي:

شكل رقم (2-4) : توزيع أفراد العينة حسب الوظيفة



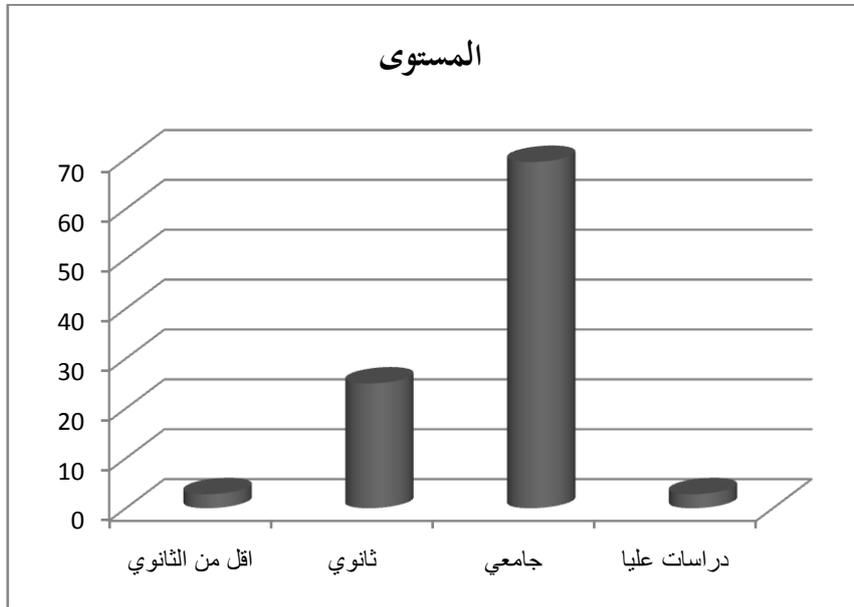
المصدر : من إعداد الطلبة (اعتمادا على الاستبيان وبرنامج Excel)

من خلال الشكل السابق يتضح لنا توزيع النسب حسب الوظيفة المهنية لأفراد عينة الدراسة. حيث نجد أن أغلب أفراد العينة هم إداريين بنسب 89% أما التقنيين بنسبة 11% بمعنى أن فئة الإداريين طغت على فئة التقنيين

#### 4. المؤهل الأكاديمي: (المستوى)

يبين الشكل رقم (2\_5) توزيع أفراد العينة حسب المؤهل الأكاديمي على النحو التالي:

شكل رقم (2\_5) : توزيع أفراد العينة حسب المؤهل الأكاديمي.



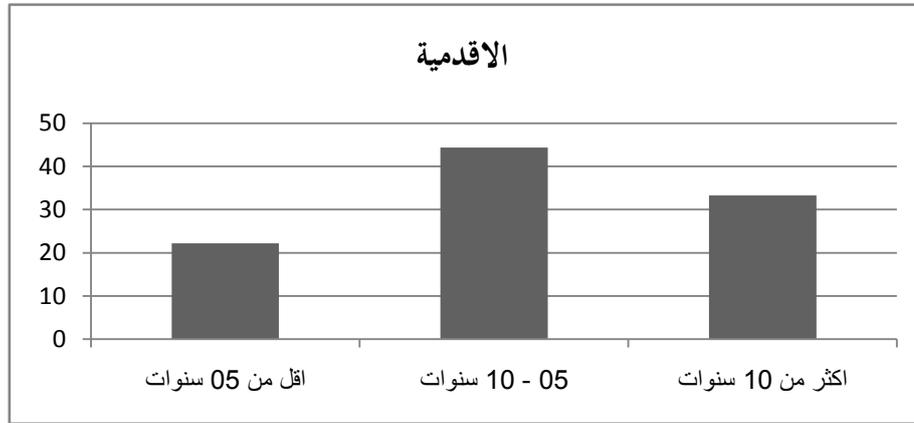
المصدر : من إعداد الطلبة (اعتمادا على الاستبيان وبرنامج Excel)

من خلال الشكل السابق نلاحظ توزيع النسب حسب المستوى أي المؤهل الأكاديمي لأفراد عينة الدراسة حيث نجد أن أغلبية أفراد العينة هم جامعيين بنسبة 69,4%. وبعدها فئة الثانويين بنسبة 25%، أما فئة الدراسات العليا والفئة الأقل من الثانوي فبلغت نسبة 2.8%.

5.5. الاقدمية (عدد سنوات الخبرة) :

يبين الشكل رقم (2\_) عدد سنوات الخبرة لأفراد عينة الدراسة كالتالي :

شكل رقم (2\_6) : توزيع أفراد العينة حسب الاقدمية(عدد سنوات الخبرة)



المصدر : من إعداد الطلبة (اعتمادا على الاستبيان وبرنامج Excel)

من خلال الشكل السابق نلاحظ توزيع النسب حسب عدد سنوات الخبرة لأفراد العينة، حيث نجد نسبة 22.2% خبرتهم أقل من خمس 5 سنوات، ونسبة 44,4% خبرتهم ما بين 5 و10 سنوات. أما الباقي والذين يمثلون خبرة أكثر من 10 سنوات فكانوا بنسبة 33,3% فعموما الاقدمية متوفرة مما يضيفي على العناصر تميزهم بخبرة لا بأس بها

ثانيا : النتائج المتعلقة باتجاه آراء المستجوبين اتجاه محاور الاستبيان.

لقياس درجة الموافقة حول أهمية الثقافة التنظيمية بإدارة المعرفة وعلاقتها بها ، تم استخراج المتوسطات الحسابية لإجابات المستجوبين على جميع أسئلة المحاور الأربعة .

الجدول رقم : (2-5) مقياس ليكارت الخماسي

المستوى	المتوسط المرجح
غير موافق نهائيا	من 1 الى 1.79
غير موافق	من 1.80 الى 2.59

محايد	من 2.60 الى 3.39
موافق	من 3.40 الى 4.19
موافق بشدة	من 4.20 الى 5

المصدر : من إعداد الطلبة (اعتمادا على الاستبيان وبرنامج Excel)

– النتائج المتعلقة باتجاه آراء المستجوبين اتجاه فقرات المحور الأول. نظم المعلومات .

جدول رقم (2\_6) المحور الأول : نظم المعلومات

النتيجة	المتوسط الحسابي	غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المحور الأول
موافق	4.08	2	1	2	18	13	تقدم نظم المعلومات معلومات تفصيلية واضحة تساعد على نشر ثقافة التعلم
موافق	3.83	3	2	1	22	8	تسهل القواعد والتقاليد الخاصة بنظم المعلومات عملية استخدام المعرفة من قبل العاملين
موافق	3.83	2	2	4	22	8	تعزز نظم المعلومات والمعتقدات المشتركة لدى العاملين بدورها الفاعل في إنجاح إدارة المعرفة
موافق	3.67	2	4	3	22	5	تساهم نظم المعلومات في تعزيز الافتراضات المشتركة حول أهمية الإبداع والابتكار
موافق	3.85						النتيجة

من إعداد الطلبة : اعتمادا على برنامج SPSS

نلاحظ من الجدول أن جميع المتوسطات الحسابية لإجابات عينة الدراسة عن الفقرات التي تقيس متغير نظم المعلومات، تراوحت ما بين 3.67 و 4.08 لتبلغ النتيجة في الأخير 3.85 بدرجة موافق حسب مقياس ليكارت الخماسي. أي أن موافقة الأفراد كانت عالية، ويمكن تفسير ذلك أن مؤسسة سونلغاز لديها اهتمام متواصل بتكنولوجيا الاتصالات والمعلومات كمتطلب أساسي لمواكبة المستجدات المتلاحقة محليا ودوليا، بهدف التطور و الإبداع وإنتاج إدارة المعرفة لدى العاملين وتسهيل استخدام المعرفة لدى العاملين .

### المحور الثاني : الهيكل التنظيمي

جدول رقم (2\_7) المحور الثاني : الهيكل التنظيمي

النتيجة	المتوسط الحسابي	غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المحور الثاني
موافق	3.64	2	2	3	18	11	يوفر الهيكل التنظيمي الفرص المطلوبة لتعزيز الاتصالات الفعالة بين العاملين للمساعدة في تبادل المعارف بسرعة
موافق	3.44	2	6	8	14	6	يساعد الهيكل التنظيمي على تبني سياسة الانفتاح وازالة الحدود مما يعزز ثقافة العمل بروح الفريق
موافق	3.89	2	3	2	19	10	يسهل الهيكل التنظيمي عملية الدوران الوظيفي للعاملين مما يسهل نقل المعرفة للعاملين
موافق	3.53	2	5	8	14	7	يساعد الهيكل التنظيمي على تدفق المعرفة أفقيا في المؤسسة
موافق	3.70						النتيجة

من إعداد الطلبة : اعتمادا على برنامج SPSS

من الجدول السابق نلاحظ أن المتوسطات الحسابية لإجابات عينة الدراسة عن الفقرات التي تقيس متغير الهيكل التنظيمي في تنفيذ إدارة المعرفة كانت تتراوح بين 3.53 و3.89 ، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي 3.70 وذلك بدرجة موافق حسب مقياس ليكرت الخماسي وبالإجمال جاءت المتوسطات الحسابية العامة لفقرات الهيكل التنظيمي ، لتؤكد وجود اتجاهات ايجابية نحو الهيكل التنظيمي ، وذلك من خلال تسهيل نقل المعرفة لدى العاملين ، وتبادل المعارف بسرعة .

المحور الثالث : أنظمة الحوافز      جدول رقم (2\_8) المحور الثالث : أنظمة الحوافز

النتيجة	المتوسط الحسابي	غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المحور الثالث
محايد	2.81	3	15	7	8	3	تتضمن التقاليد السائدة في المؤسسة تقديم حوافز فردية فعالة للمبدعين
محايد	2.82	6	10	8	7	5	تعزز الأعراف والعادات المتبعة في المؤسسة التوقعات المشتركة للعاملين بالحصول على الحوافز عن تقديمه أفكار خلاقة تساهم في حل المشاكل
محايد	2.92	6	9	6	12	3	تحفز المؤسسة الموظفين لتشجعهم على تطوير مهارتهم وخبراتهم وتبادل المعارف
محايد	2.97	6	11	2	12	5	تقوم المؤسسة بإرسال العاملين المبدعين للمشاركة في دورات تدريبيه ومؤتمرات متخصص داخلية وخارجية لتعزيز قدراتهم الإبداعية
محايد	2.88						النتيجة

من إعداد الطلبة : اعتمادا على برنامج SPSS

من خلال الجدول السابق لإجابات عينة الدراسة عن الفقرات التي تقيس متغير أنظمة الحوافز في تنفيذ إدارة المعرفة، نلاحظ إن المتوسطات الحسابية تراوحت ما بين 2.81 و2.97 لتبلغ نتيجة المتوسطات الحسابية الإجمالية 2.88 وذلك بدرجة محايد حسب مقياس ليكارت الخماسي، وإجمالاً هذه النتائج تعكس حقيقة أن هناك وعياً عاماً لدى المجموعة بأهمية الحوافز ودورها الحرج في تشجيع العاملين وتحفيزهم على المبادرة وتقديم الأفكار الخلاقة وهذا ما ينعكس إيجابياً في العمل بكفاءة وفعالية كبيرة وبالتالي تحسين الأداء .

### المحور الرابع : اتجاه العاملين

جدول رقم (2\_9) المحور الرابع : اتجاهات العاملين

النتيجة	المتوسط الحسابي	غير موافق تماماً	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المحور الرابع
محايد	3.00	5	9	6	13	3	تشجع التقاليد والممارسات في المؤسسة العاملين على تطوير أفكارهم وخبراتهم ومهاراتهم
محايد	3.08	4	7	9	14	2	تتضمن أعراف وتقاليد المؤسسة تقديم التدريب للعاملين .للعمل على تطوير أدائهم
محايد	2.97	7	7	6	12	4	تشجع الثقافة والقيم السائدة في المؤسسة العاملين علي تعزيز العمل الجماعي وروح الفريق
محايد	2.83	7	10	4	12	3	تدفع القيم السائدة في المؤسسة باتجاه تشجيع العاملين على المبادرة الفردية
محايد	2.97						النتيجة

من إعداد الطلبة : اعتماداً على برنامج SPSS

عند ملاحظتنا للجدول السابق ، لإجابات عينة الدراسة عن الفقرات التي تقيس متغير اتجاهات العاملين في تنفيذ إدارة المعرفة، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية ما بين 2.83 إلى 3.08 في حين بلغت النتيجة للمتوسط الحسابي الإجمالي إلى 2.97، وذلك بدرجة محايد حسب مقياس ليكارت الخماسي ،وبالتالي جاءت نتائج المتوسطات الحسابية لتؤكد وجود اتجاهات ايجابية لا بأس بها لدى الأفراد.وذلك من خلال وتطوير الخبرات والمهارات ، وأهمية الثقافة والقيم السائدة ، التي تدفع إلى تعزيز العمل الجماعي وروح الفريق وتشجيع على المبادرة الفردية ، وهذا ما ينعكس ايجابيا على المؤسسة والعاملين .

### المطلب الثاني : تحليل، تفسير ومناقشة نتائج الدراسة الميدانية:

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات عينة الدراسة عن عوامل الثقافة التنظيمية

#### الجدول رقم (2-10)المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحاور الدراسة .

المتغير	عينة الدراسة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
المحور الأول: نظم المعلومات	36	3,8542	89171.
المحور الثاني: الهيكل التنظيمي	36	3,7014	936981.
المحور الثالث: أنظمة الحوافز	36	2,8889	1,03414
المحور الرابع: اتجاهات العاملين	36	2,9722	1,06700

من إعداد الطلبة : اعتمادا على برنامج SPSS

### 1- تحليل وتفسير نتائج المحور الأول من الاستبيان الخاص بأهمية نظم المعلومات

أشار الجدول رقم (2\_10) إلى أن المتوسطات الحسابية لمحور أهمية نظم المعلومات. كانت (3.8542) بانحراف معياري (1.8917). وهذا يعني موافقة نسبية لعينة الدراسة على فقرات التي تقيس أهمية نظم المعلومات في تنفيذ إدارة المعرفة .  
ويدرجات موافق .

#### ● التفسير: من التحليل السابق يمكن تفسير النتائج المتحصل عليها من خلال أسباب من بينها :

- مساهمة نظم المعلومات في تعزيز الافتراضات المشتركة حول أهمية الإبداع والابتكار
- الأهمية البالغة التي تحضي بها نظم المعلومات وذلك من خلال تطوير الممارسات والمهارات ونشر ثقافة التعلم .
- مواكبة التطورات والمستجدات اللاحقة لا سيما في تكنولوجيا المعلومات .

### 2- تحليل وتفسير نتائج المحور الثاني من الاستبيان الخاص بأهمية الهيكل التنظيمي في تنفيذ

#### إدارة المعرفة .

أشار الجدول رقم (2\_10) إلى أن المتوسطات الحسابية لمحور أهمية الهيكل التنظيمي كانت (3.7014) وبانحراف معياري (1.93698) وهذا يعني موافقة نسبية لعينة الدراسة على الفقرات التي تقيس أهمية الهيكل التنظيمي في إدارة المعرفة ، وذلك بدرجة موافق حسب مقياس ليكارت الخماسي .

#### ● التفسير: يمكن تفسير النتائج المتحصل عليها من التحليل السابق من خلال النقاط التالية :

- توفير الفرص المطلوبة لتعزيز الاتصالات الفعالة بين العاملين . وذلك للمساعدة في تبادل المعارف بسرعة .
- يساعد الهيكل التنظيمي على تدفق المعرفة أفقياً في المؤسسة .
- أهمية الهيكل التنظيمي في تعزيز الاتجاهات والممارسات التي تشجع على المبادرة الفردية .

### 3-تحليل وتفسير نتائج المحور الثاني من الاستبيان الخاص بأهمية أنظمة الحوافز في تنفيذ إدارة المعرفة .

من الجدول رقم (2-10) نلاحظ أن المتوسطات الحسابية المتعلقة بأهمية أنظمة الحوافز كانت (2.889) وبانحراف معياري يقدر ب(1,03414) وهذا يعني درجة موافقة متوسطة نسبية لعينة الدراسة على فقرات التي تقيس أهمية أنظمة الحوافز في تنفيذ إدارة المعرفة . و بدرجات و بدرجات تراوحت بين الموافق والمحايد.

#### ● التفسير: من التحليل السابق يمكن تفسير النتائج المتحصل عليها من خلال أسباب من بينها :

-إن تحفيز المؤسسة لتشجيعهم على تطوير مهاراتهم وخبراتهم وتبادل المعارف .

-الحوافز المقدمة نتيجة انجاز العمل بكفاءة وفعالية .

### -تحليل وتفسير نتائج المحور الثاني من الاستبيان الخاص بأهمية اتجاهات العاملين في تنفيذ إدارة المعرفة .

أشار الجدول رقم (2\_10) إلى أن المتوسطات الحسابية لمحور أهمية اتجاهات العاملين في تنفيذ إدارة المعرفة كانت (2,9722) وبانحراف معياري بلغ (1,06700) وهذه يعبر على موافقة متوسطة عموماً لعينة الدراسة على فقرات التي تقيس أهمية اتجاهات العاملين في تنفيذ إدارة المعرفة . بدرجات والمحايد.

#### ● التفسير: من التحليل السابق يمكن التوصل إلى تفسير النتائج على النحو التالي:

-القيم والثقافة السائدة في المؤسسة تشجع الأفراد على المبادرة الفردية وتعزيز العمل الجماعي .

-تساهم التقاليد السائدة في المؤسسة على تطوير الأفكار والخبرات والمهارات .

#### ● النتائج :

##### أولاً-النتائج

-توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج يمكن إجمالها في ما يلي :

1- أن اتجاهات عينة الدراسة نحو عوامل الثقافة التنظيمية جاءت ايجابية في جميع عواملها الأربع (نظم

المعلومات ، الهيكل التنظيمي ، أنظمة الحوافز ، اتجاهات العاملين) الأمر الذي يشير إلى أهمية الثقافة

التنظيمية بالنسبة إلى المنظمات والعاملين فيها .

- 2- أثبتت نتائج الدراسة أهمية عوامل الثقافة التنظيمية في تنفيذ إدارة المعرفة فقد أظهرت نتائج الدراسة أن عوامل الثقافة التنظيمية تفسر ما نسبته 72.9% من التباين في تنفيذ إدارة المعرفة وفقا لتحليل الانحدار المتعدد و68.8% وفقا لنتائج الانحدار البسيط.
- 3- أظهرت نتائج الدراسة أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية لعوامل الثقافة التنظيمية في تنفيذ إدارة المعرفة وكان ترتيب اثر عوامل الثقافة التنظيمية من حيث تأثيرها على عمليات إدارة المعرفة على النحو الأتي: (نظم المعلومات، الهيكل التنظيمي، أنظمة الحوافز، اتجاهات العاملين).

."

خاتمة

إن موضوع الثقافة التنظيمية التي نالت اهتمام الكثير من الباحثين والمهنيين في مجال إدارة المعرفة ، والذي أكد على أهميتها البالغة ، وتأسيسا على ما سبق فإن تطبيق إدارة المعرفة في أي منظمة يتطلب أن تكون العناصر والقيم الثقافية السائدة متلائمة ومتوافقة مع مبدأ الاستمرارية والتعلم في إدارة المعرفة وان تكون الثقافة التنظيمية السائدة مشجعة على روح الفريق في العمل وتبادل الأفكار ومساعدة الآخرين ، والقدوة والمثل الأعلى للقيادة الفعالة.

### • التوصيات :

في ضوء ما توصلت إليه الدراسة من نتائج، فإننا نقترح التوصيات التالية :

- 1- أظهرت النتائج أن القيادة هي أكثر عوامل الثقافة التنظيمية تأثيرا في تنفيذ إدارة المعرفة في المنظمات، توصي الدراسة الإدارة العليا بضرورة الانخراط بشكل أكبر في برامج إدارة المعرفة، مع تقديم الدعم الكامل لتطبيق هذه البرامج وتعزيز فلسفة العمل الجماعي والتسامح مع الأخطاء.
- 2- ضرورة تبني إستراتيجية لإدارة المعرفة، ووضع إدارة المعرفة في أولوية الاهتمامات وتوفير المستلزمات كافة الإدارية والفنية والتكنولوجية والبشرية، التي تسهم في توليد ونقل المعرفة والتشارك بها وتطبيقها، ارتباطا بالفوائد التنظيمية التي تحققها برامج إدارة المعرفة، المتمثلة في البقاء في مقدمة المنافسين، وتخفيض التكاليف، وتحقيق القيمة المضافة، والحفاظ على الحصة السوقية وتحقيق الريادة في هذا المجال.
- 3- ضرورة العمل على زيادة الوعي والإدراك لمفهوم الثقافة التنظيمية وأهميتها ودورها الحرج في إدارة المعرفة، والعمل على غرس ثقافة تنظيمية تشجع على توليد المعرفة والتشارك فيها وتطبيقها، والاستفادة من الدروس المتعلمة؛ من خلال تعزيز البرامج والأنشطة التي تساعد في تنفيذ إدارة المعرفة، وتوضيح دورها في تطوير العمل وتحسين الأداء، وتفعيل عمليات الابتكار والإبداع التنظيمي بشكل مستمر.
- 4- تطوير أنظمة الحوافز والمكافآت، وإيلائها المزيد من الاهتمام والرعاية، نظرا إلى فوائدها التنظيمية المتحققة في الإسهام في نجاح برامج إدارة المعرفة؛ من خلال تشجيع العاملين وتحفيزهم على تقديم الأفكار الخلاقة، والإبداع، والابتكار.
- 5- ضرورة إعادة النظر في الهيكل التنظيمي، من وقت لآخر بشكل يصبح أكثر تقبلا ومرونة للمساهمة في نقل المعرفة، والتشارك بها وتطبيقها بين الوحدات التنظيمية، من خلال تطوير شبكات الاتصالات بين المستويات الإدارية وضمان انسيابية المعارف دون أية عقبات.

6- تطوير نظم المعلومات الموجودة تقنيا وتدعيمها بالكوادر المختصة وتحديثها من وقت لآخر، وحسب الحاجة؛ لجعلها قادرة على توفير المعلومة في الوقت المناسب، وبالسرعة المناسبة، ولتساهم بشكل أكبر في نشر ثقافة التعلم والمساعدة في استغلال الخبرات والمهارات والممارسات الفضلى للمساعدة في توليد المعارف الجديدة وتطبيقها والعمل بفاعلية وكفاءة أكبر.

### • آفاق الدراسة

رغم أنّ هذه الدراسة حققت أهدافها وأجابت عن تساؤلاتها، إلا أنها يمكن أن تشكل محطة انطلاق مهمة لبحوث مستقبلية، كأن يتم إجراء دراسة مقارنة؛ من خلال تطبيق نموذج هذه الدراسة قطاعات خدمية أخرى؛ لمعرفة إمكانية تعميم نموذج الدراسة ونتائجها؛ مما سيشكل إضافة جيدة لموضوع إدارة المعرفة وخاصة في الجزائر. بالإضافة إلى إمكانية إجراء دراسة تتمحور حول العوامل التي تساعد على بناء ثقافة تنظيمية، قادرة على إدارة المعرفة بعملياتها المختلفة.

قائمة المصادر

والمراجع

أولاً : المصادر والمراجع باللغة العربية

أ-الكتب:

- 1- حمداوي وسيلة : إدارة الموارد البشرية مديرة النشر لجامعة قالمة ، الجزائر ، 2004 ، ص 43 .
- 2- حسين حريم : إدارة المنظمات - منظرو كلي - دار الحامد للنشر و التوزيع ، عمان ، الأردن ، ط 1 ، 2003 ، ص 261.
- 3- مصطفى محمود ابو بكر : الموارد البشرية 4- مدخل لتحقيق الميزة التنافسية - الدار الجامعية ، القاهرة ، 2006 ، ص 78.
- 4- جمال الدين المرسي : الثقافة التنظيمية و التغيير ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، مصر ، 2006 ، ص 25
- 5- بلال خلف السكرانة: التطوير التنظيمي الإداري ، دار المسيرة للنشر و التوزيع ، عمان ، الأردن ، ط 1 ، 2009 ، ص 362.
- 6- الكبيسي ، عامر- التطوير التنظيمي وقضايا معاصرة - دار الشرق للطباعة والنشر و التوزيع الدوحة 1998.
- 7- مؤيد سعيد سالم : تنظيم المنظمات ، دار عالم الكتاب الحديثة ، عمان ، الأردن ، 2002 ، ص 168.
- 8- خلف فليح حسن ، اقتصاد المعرفة عالم الكتاب الحديث ، اربد ، الأردن 2007. ص 08
- 9- نجم عبود : إدارة المعرفة ، المفاهيم والاستراتيجيات و العمليات ، و الوراقة للنشر والتوزيع ، عمان الأردن ، الطبعة الأولى ، 2005 ، ص 29.
- 10- احمد الخطيب خالد زيغان ، إدارة المعرفة ونظم المعلومات ، عالم الكتاب الحديث اربد الأردن ، جدار للكتاب ، ط 1 ، 2009.

ب- البحوث الجامعية :

- 1-الرخيمي ممدوح جلال. دور الثقافة التنظيمية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة على قطاعات الصناعة الكيماوية بمحافظة جدة رسالة ماجستير غير منشورة جامعة الملك عبد العزيز ،جدة 2000.
- 2- حمد بن فرحان الشلوي : الثقافة التنظيمية و علاقتها بالانتماء التنظيمي ، رسالة ماجستير غير منشورة ، قسم العلوم الإدارية ، جامعة نايف للعلوم الأمنية السعودية ، 2005 ، ص 29.
- 3- منصور بن ماجد بن مسعود بن عبد العزيز آل سعود : الثقافة التنظيمية و علاقتها بالسلوك القيادي في الادارة المحلية بالمملكة العربية السعودية - دراسة تطبيقية على العاملين بإمارتي منطقة الرياض و مكة المكرمة - رسالة ماجستير ، قسم العلوم الإدارية ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية الرياض ، 2005 ، ص 12.

- 4- شاهد عيد الحكيم, اثر إدارة المعرفة على الأداء في المؤسسة, مذكرة ماجستير في علوم التسيير, كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير جامعة عمار ثليجي الاغوط 2012.
- 5- عبد الله وليد المدلل, تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسات الحكومية الفلسطينية وأثرها على مستوى الأداء, مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال كلية التجارة الجامعة الإسلامية, غزة ,
- 6- محمد الطاهر بوبايا , اتجاهات الهيئة الوسطى الإدارية نحو النماذج الثقافية التنظيمية , دراسة ميدانية أجريت بمؤسسات إنتاجية و خدمتية , رسالة ماجستير , معهد علم النفس , جامعة الجزائر , 1995 , ص 27
- 7- حمد بن غالب العوفي , الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي , دراسة ميدانية أجريت على هيئة الرقابة والتحقق بمنطقة الرياض .

### ج-المجلات:

- 1- قوي بوحنية, ثقافة المؤسسة كمدخل أساسي للتنمية الشاملة, مجلة الباحث, كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية, جامعة قاصدي مرباح. ورقة العدد 11-2011
- 2- سليمان الفارس, دور دارة المعرفة في رفع كفاءة أداء المنظمات, مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية, كلية الاقتصاد, جامعة دمشق سوريا, العدد الثاني, 2010.

### د- الملتقيات:

- 1-السياني, حمد. المعرفة المعلوماتية والإدارة الالكترونية: الأهمية الاقتصادية المتزايدة لإدارة المعرفة في المنشآت الحديثة, المؤتمر العلمي السنوي الثالث, كلية العلوم الإدارية والمالية, جامعة فيلادلفيا, الأردن.

ثانيا : المراجع والمصادر باللغة الأجنبية :

1- GillesBressy et christionKankoytr : Economie d'entreprise , 4<sup>ème</sup> édition , Dalloz ,Paris ;1999 ,P510

-2Jashapara Ashok ( 2004 ) knowledge Management An Integrated approche , England , Prentice Hall K p 11

هـ-المواقع الالكترونية

الثقافة التنظيمية

1-<http://forum.univbiskra.net/index.php?topic=3257.0;wap2> 12-03-

2014 a 09 :15 Lemdjed\_Management . أرشيف منتدى العلوم الإقتصادية .

2-<http://www.yemen-nic.info/contents/studies/detail.php?ID=20918>

05-04-2014

أ- / عبد الله ثابت فرحان. تأثير الثقافة التنظيمية على سلوك الموظفين الإداريين - دراسة ميدانية لجامعة صنعاء

3-<http://kenanaonline.com/users/ahmedkordy/posts/200542/25-02->

2014

4-<http://organizational-culture-and-its-relati.blogspot.com/04-01-2014>

ياسر بن عبدالرحمن الدهري . الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالسلوك المنظمي الثقافة التنظيمية.

ادارة المعرفة :

1- [http://www.hrdiscussion.com/hr83632.html#.U5CPmnJ\\_snA/](http://www.hrdiscussion.com/hr83632.html#.U5CPmnJ_snA/) 07-

02-2014-14 :07

من عصر المعلومات إلى عصر المعرفة- إدارة المعرفة.

2-KnowledgeManagement

<http://www.inteltao.gov.jo/mod/forum/discuss.php?d=1570/13-02->

2014-18:02

3-<http://www.al-jazirah.com/digimag/13042003/agtes50.htm> /18-02-2014 - 12:20



## الفهرس

الصفحة	قائمة المحتويات
III	الإهداء
IV	الشكر
V	ملخص
VI	قائمة المحتويات
VII	قائمة الجداول
VIII	قائمة الأشكال البيانية
IX	قائمة الملاحق
أ	مقدمة
<b>1</b>	<b>الفصل الأول : الإطار النظري للدراسة</b>
3	المبحث الأول : ماهية الثقافة التنظيمية وإدارة المعرفة
3	المطلب الأول : ماهية الثقافة التنظيمية
3	أولاً : مفهوم الثقافة التنظيمية
4	ثانياً : عناصر الثقافة التنظيمية وخصائصها
10	ثالثاً : أهمية الثقافة التنظيمية
12	المطلب الثاني : إدارة المعرفة
12	أولاً : مفهوم إدارة المعرفة
14	ثانياً : خصائص المعرفة وأنواعها
16	ثالثاً : أهمية إدارة المعرفة
18	المطلب الثالث : أهمية الثقافة التنظيمية في إدارة المعرفة والعلاقة بينهما
20	المبحث الثاني : الأدبيات التطبيقية السابقة لموضوع الدراسة
20	المطلب الأول : الدراسات العربية
21	المطلب الثاني : الدراسات الأجنبية
22	المطلب الثالث : الدراسات المحلية

24	الفصل الثاني : الدراسة الميدانية
24	مدخل وتعريف لشركة سونلغاز
35	المبحث الأول : الطريقة والإجراءات المتبعة في الدراسة الميدانية
35	المطلب الأول : الطريقة المتبعة
35	أولاً: مجتمع وعينة الدراسة
36	ثانياً: بيانات الدراسة وطرق وأدوات جمعها
37	المطلب الثاني : الأدوات والإجراءات المتبعة
37	أولاً: الأدوات الإحصائية والقياسية المستخدمة
37	ثانياً: البرامج والأدوات المستخدمة في معالجة المعطيات.
38	المبحث الثاني : نتائج الدراسة الميدانية، تفسيرها ومناقشتها
38	المطلب الأول : عرض نتائج الدراسة الميدانية
38	أولاً: النتائج المتعلقة بخصائص عينة الدراسة
42	ثانياً: النتائج المتعلقة باتجاه آراء المستجوبين اتجاه محاور الاستبيان
47	المطلب الثاني : تحليل، تفسير ومناقشة نتائج الدراسة الميدانية
48	أولاً: تحليل وتفسير النتائج المتعلقة باتجاه آراء المستجوبين اتجاه محاور الاستبيان
49	ثانياً: مناقشة نتائج الدراسة الميدانية
52	خاتمة
55	قائمة المصادر والمراجع
60	الملاحق
79	الفهرس

