



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة ميسان

كلية الادارة والاقتصاد

قسم ادارة الاعمال

الدراسة

## الثقافة التنظيمية ودورها في تعزيز ادارة المعرفة

(دراسة استطلاعية لآراء عينة من الافراد الموظفين والهيئة التدريسية في كلية الادارة والاقتصاد في جامعة ميسان.)

بحث مقدم الى مجلس قسم ادارة الاعمال كلية الادارة والاقتصاد في جامعة ميسان كجزء من متطلبات نيل شهادة البكالوريوس في ادارة الاعمال .

مقدم من قبل الطالبتان

سولاف عادل عبد الجبار

زينة اسعد بدر

باشراف

د. ميثم عبد الحسين بندر

2024م

1445هـ

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

قَالَ تَعَالَى:

(قَالُوا سُبْحَانَكَ لَا عِلْمَ لَنَا إِلَّا مَا عَلَّمْتَنَا إِنَّكَ

أَنْتَ الْعَلِيمُ الْحَكِيمُ)

صدق الله العلي العظيم

{البقرة/32}

# الاهداء

أهدي ثمرة جهدي للذي أحببته و لم أحب سواه الله جل شأنه له الحمد حتى يرضى ،  
ثم أهدي بحثي هذا الى من قال الله فيهما:

( واخفض لهما جناح الذل من الرحمة و قل ربي ارحمهما كما ربياني صغير)

ألى والدي الكريمين أمي الحبيبة " حفظها الله ، التي لاتعرف معنى اليأس مع أولادها  
و التي شجعتني و ساندتني في مشواري الدراسي أبي الحبيب الذي أمدني القوة  
والصرامة

إلى سندي و قوتي و ملاذي بعد الله إخوتي

كما اسجل بأمّتان شكري وتقديري الى الدكتور الفاضل

(د. ميثم عبد الحسين بندر)

إلى الذين عشت و تقاسمت معهن أحلى الأعوام صديقات  
دربي وإلى أساتذة قسم ادارة الاعمال

إلى كل من حمل لي ذرة ود و محبة في قلبه إلى كل من ذكره قلبي و لم يذكره قلمي

إلى كل من مدى لي يد العون من قريب أو من بعيد

إلى كل هؤلاء أهدي خلاصة بحثي و ثمرة جهدي ، وأتمنى أن يفيد ولو بقدر قليل كل  
من يطلع عليه.

## الشكر و العرفان

الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على أشرف المرسلين

سيدنا محمد، الحمد والشكر لله الذي يسر لي أمري ووفقني على انجاز

هذا العمل المتواضع.

لا يسعني إلا أن أتقدم بالشكر إلى كل من كانت له بصمة على هذا العمل

وأخص بالشكر والعرفان الدكتور المشرف ( د. ميثم عبد الحسين بندر) لتشرفه

بالإشراف على هذا البحث وتقديمه للإرشادات والنصائح المفيدة.

# الملخص

اهتمت الدراسة الحالية بالتأكيد على الثقافة التنظيمية ودورها في تعزيز ادارة المعرفة في المنظمة من وجهة نظر الافراد الموظفين والهيئة التدريسية في كلية الادارة والاقتصاد في جامعة ميسان, ويهدف البحث الى معرفة كيفية تأثير الثقافة التنظيمية ودورها في تعزيز ادارة المعرفة في المنظمة من اجل تعزيز الأفكار المتطورة و المتجددة لدى الافراد من أجل مواكبة المعرفة بكافة اشكالها أثناء تأدية العمل, تمثل تم اخذ عينة بحدود 30 من الافراد الموظفين والهيئة التدريسية في كلية الادارة والاقتصاد في جامعة ميسان في مختلف مستوياتهم الادارية, وقد تم تصميم استبانة لجميع البيانات المطلوبة من اجل قياس العلاقة والتأثير بين الثقافة التنظيمية, حيث تم استخدام مجموعة من البرامج الاحصائية المتعلقة بقياس متغيرات الدراسة (الانحراف المعياري, الوسط الحسابي, معامل الارتباط) وقد تبين من خلال ما اشارت اليه الدراسة الى اثبات صحة الفرضية الرئيسية الاولى والتي تنص على وجود علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين الثقافة التنظيمية و ادارة المعرفة حيث اظهرت نتائج التحليل الاحصائي وجود علاقة ارتباط من حيث بلغ معامل الارتباط بيرسون (0.541).

## جدول المحتويات

التسلسل	المخلص	رقم الصفحة
1	المقدمة	1
2	الفصل الاول: منهجية البحث	2
3	مشكلة البحث	2
4	اهمية البحث	3
5	اهداف البحث	3
6	نموذج البحث	4
7	فرضيات البحث	5
8	حدود البحث	5
9	طرق جمع البيانات والمعلومات	6
10	مجتمع وعينة البحث	6
11	الدراسات السابقة	7
12	الفصل الثاني: الاطار النظري للبحث	12
13	المبحث الاول: الثقافة التنظيمية	12
14	المبحث الثاني: ادارة المعرفة	17
15	الفصل الثالث: الاطار العملي للبحث	23
17	المبحث الاول: مجتمع البحث ومقياس البحث	23
18	المبحث الثاني الاحصائيات الوصفية	27
19	المبحث الثالث: اختبار فرضيات البحث	31
20	الفصل الرابع: الاستنتاجات والتوصيات	33
21	المبحث الاول: الاستنتاجات	33
22	المبحث الثاني : التوصيات	34
23	المصادر	36
24	المصادر	56

## قائمة الاشكال

الموضوع	رقم الصفحة
المخطط الفرضي للبحث	4

## قائمة الجداول

الموضوع	رقم الصفحة
توزيع عينة البحث	24
الوصف الاحصائي للمتغيرات الديموغرافية لعينة البحث	25
الانحراف المعياري والمتوسط الحسابي للمتغير المستقل	27
الانحراف المعياري والمتوسط الحسابي للمتغير التابع	29
نتائج معامل الارتباط (بيرسون) لاختبار الفرضية الاولى	31
تأثير المتغير المستقل في المتغير التابع	32

## المقدمة

تواجه المنظمات على اختلاف أنواعها تغييرات وتحولات متسارعة في حياتها وذلك بسبب الكم الهائل والمتنوع من المعلومات الجديدة التي تتصادم معها المنظمة، والتي وجدت نفسها أمام ضرورة استغلالها استغلالاً أمثل، لأن المنافسين يعملون على ذلك باستمرار، وهذا ما ولد صارعاً بين المنظمات ليس على رأس المال أو المواد الأولية فحسب بل على المعرفة لأنها هي التي تصنع القوة الإدارية وتوفر المال، كما وجدت المنظمة نفسها أمام تحدي وهو "كيف سيتم الاحتفاظ بالمعارف الموجودة لدى الأفراد" فمن هذا التحدي ظهرت إدارة المعرفة فهي تعمل على ذلك بشكل منظم مبني على أسس وقواعد وخطوات معينة تحافظ بها على معارفها ومعارف أفرادها لمشاركتها مع الأفراد الجدد، ولكي تتجح وتتقوى وتجد لها كياناً في المنظمة تحتاج إلى عدة عناصر منها: تكنولوجيا المعلومات والاتصال، رأس المال البشري، فمن بين هذه العناصر الثقافة التنظيمية التي يعتبرها الباحثون من بين العوامل المساهمة في تقوية المنظمة والوصول إلى أداء مرتفع، ولأن إدارة المعرفة نشاط إداري في المنظمة يجب توفير العناصر اللازمة لتطبيقها. (عبدالرزاق، 2022:1)

تم تقسيم البحث الى اربعة فصول تضمن الفصل الاول منهجية البحث والدراسات السابقة يأتي بعدها الفصل الثاني الذي يتضمن الاطار النظري للبحث , ثم الجانب العملي للبحث حيث يتمحور في الفصل الثالث واخيرا يأتي الفصل الرابع الذي سوف يتضمن الاستنتاجات والتوصيات التي توصل اليها البحث من خلال التحليل الاحصائي لعينة البحث.



## الفصل الاول: منهجية البحث والدراسات السابقة

### المبحث الاول : منهجية البحث

#### اولا : مشكلة البحث

ان الثقافة التنظيمية تشكل احد الاساسيات التي يتحدد في اطارها نجاح المنظمات او فشلها في اطار البيئة التنافسية التي تمارس انشطتها ضمنها، وذلك لدورها في تحديد طبيعة الانشطة والمهام التي تنفذها المنظمة وبالتالي ادارة الموارد التي تمتلكها بأفضل شكل ممكن، ومن ابرز هذه الموارد هي ادارة المعرفة التي تشكل اندر واثمن الموارد التي تمتلكها المنظمات وهي احدى المزايا التي تميزها عن غيرها من المنظمات لذا يتوجب على الادارة العليا عند صياغة الثقافة التنظيمية التركيز على كيفية استخدام هذه الموارد بأفضل شكل ممكن وتهيئة الظروف الملائم لها، ومن هنا تمكن مشكلة البحث الرئيسة في وجود قصور واضح في وعي المنظمة المبحوثة بأهمية توظيف ابعاد الثقافة التنظيمية في تعزيز ادارة المعرفة ، ويمكن من خلال ما ذكر صياغة مشكلة البحث بالسؤال الاتي:

**كيف تؤثر الثقافة التنظيمية في تعزيز ادارة المعرفة في المنظمة المبحوثة ؟**

ومن خلال السؤال الرئيسي تتفرع الاسئلة التالية:

- ما المقصود بالثقافة التنظيمية ؟ وما هي اهميتها؟
- ما طبيعة العلاقة بين الثقافة التنظيمية وادارة المعرفة؟

## ثانيا :اهمية البحث

تكمن أهمية هذا البحث في الاتي:

1. يعتبر موضوع الثقافة التنظيمية وإدارة المعرفة من المواضيع المهمة سواء بالنسبة للمنظمة أو الفرد والذي يحتاج لدراسات حديثة جديدة لارتباطها بحاجات ورغبات الأفراد التي تتميز بالمرونة والتغيير وعدم الثبات الدائم.
2. ان دراسة موضوع الثقافة التنظيمية وإدارة المعرفة يسمح للمسؤولين والمديرين في المنظمات من التحكم في انخفاض الأداء والتأخر وغير ذلك من الظواهر السلبية والمشاكل التي تواجه المنظمة.
3. على المستوى التطبيقي يسهم هذا البحث في مساعدة المسؤولين والمديرين في إدارتهم لمنظمتهم والعمال لتفعيل عملية إدارة المعرفة وإيجاد ثقافة تنظيمية فعالة وتعزيزها لانتقال المعرفة ومشاركتها بين الجميع .

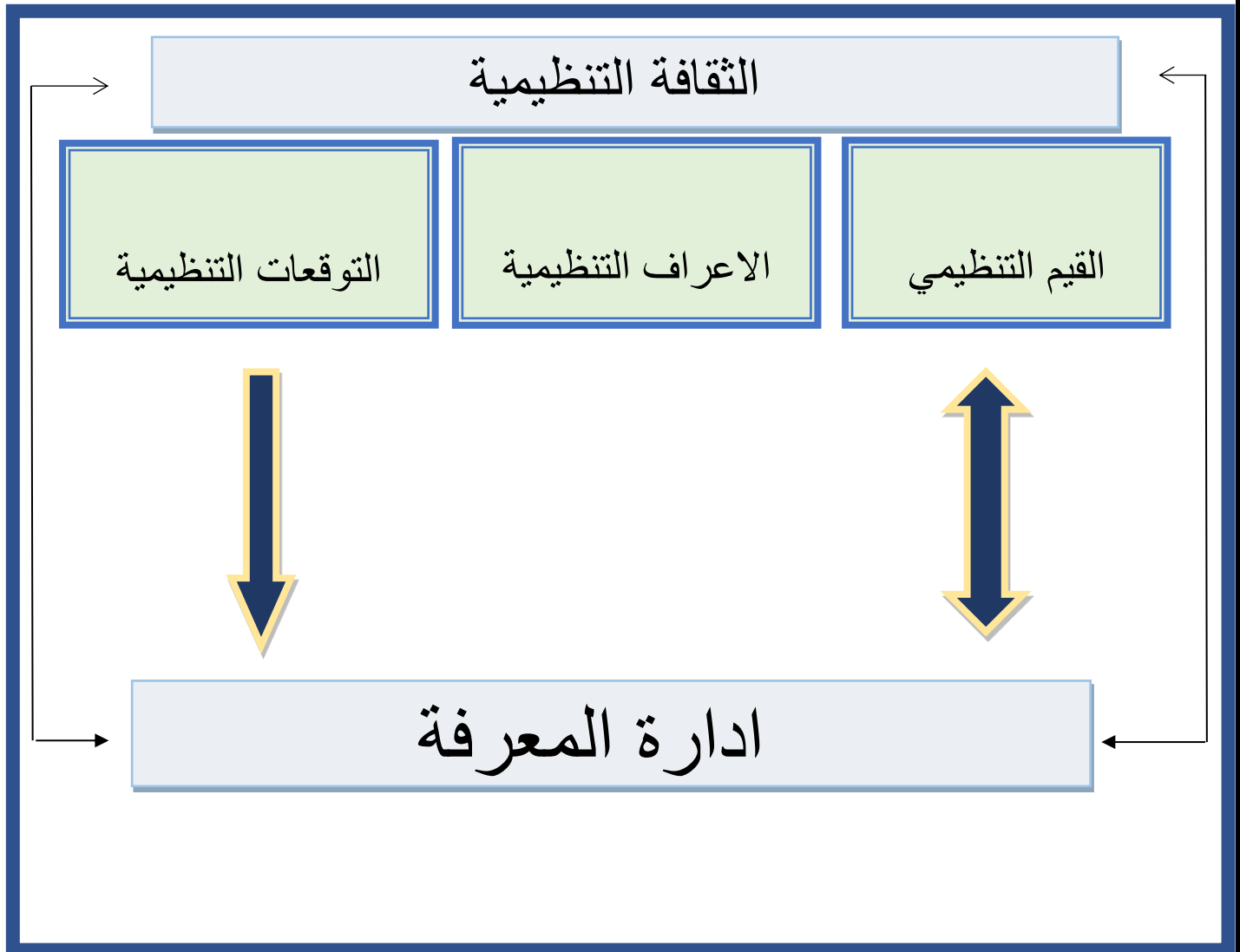
## ثالثا :اهداف البحث

ان الهدف الاساسي للبحث هو تسليط الضوء على الثقافة التنظيمية ودورها في تعزيز ادارة المعرفة ومن هذا الهدف نؤشر الاهداف الفرعية الاتية:

1. التطرق الى مفهوم كل من الثقافة التنظيمية وإدارة المعرفة .
2. ايجاد العلاقة والاثر بين الثقافة التنظيمية وإدارة المعرفة في المنظمة المبحوثة.
3. التطرق الى ابعاد الثقافة التنظيمية ومدى تأثيرها على ادارة المعرفة في المنظمة المبحوثة.
4. الخروج بجملة من الاستنتاجات والتوصيات المبنية على نتائج التحليل الاحصائي .

## رابعاً: نموذج البحث

تم اعتماد المخطط التالي في اجراء هذا البحث.



الشكل (1) نموذج البحث

المصدر: اعداد الباحثتان



## خامسا : فرضيات البحث

تم صياغة فرضيات البحث بالشكل الاتي :

1. الفرضية الرئيسية الاولى :

توجد علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين الثقافة التنظيمية وادارة المعرفة في المنظمة المبحوثة.

2. الفرضية الرئيسية الثانية:

يوجد تأثير ذات دلالة معنوية للثقافة التنظيمية في تعزيز ادارة المعرفة في المنظمة المبحوثة.

## سادسا :حدود البحث

ان هذا البحث موضوع ومدرس ضمن الحدود التالية:

1. الحدود المكانية : تقتصر الحدود المكانية لهذا البحث على كلية الادارة والاقتصاد في جامعة ميسان.

2. الحدود البشرية الافراد الموظفين والهيئة التدريسية في كلية الادارة والاقتصاد في جامعة ميسان.

3. الحدود الزمانية :امتدت المدة من ( 1 / 2 / 2024 ) ولغاية ( 14 / 4 / 2024 )

## سابعا :مجتمع وعينه البحث

وقع اختيار مجتمع البحث على كلية الادارة والاقتصاد في جامعة ميسان, حيث تم اخذ عينة بطريقة المعاينة العشوائية البسيطة من الافراد الموظفين والاساتذة التدريسيين في كلية الادارة والاقتصاد ووزعت الاستبانة عليهم .

## ثامنا : الاساليب الاحصائية والبرامج الحاسوبية المستخدمة في البحث

- **الجانب النظري:** تم استخدام المنهج المناسب والمنسجم مع طبيعة هذا الدراسة وهو المنهج الوصفي التحليلي، وذلك عن طريق القيام بدراسة نظرية لتشكيل اطار الدراسة المعرفي وذلك عبر الاستعانة بمراجع ومصادر متنوعة وابحاث علمية محكمة ودوريات ومقالات متنوعة عن المفاهيم الخاصة بالدراسة.
- **الجانب التطبيقي:** تم توظيف عدد من الاساليب الاحصائية لتحليل البيانات والتي تم معالجتها حاسوبيا بواسطة برنامج (Spss) : النسب المئوية والوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف ومعامل ارتباط سرمان ومعامل الانحدار البسيط ومعامل الثبات بطريقة ومعامل التحديد.

## المبحث الثاني: الدراسات السابقة

المبحث يتناول مجموعة من الدراسات السابقة والابحاث الفكرية والتطبيقية التي لها علاقه بالمبحث وتفرعاته والدراسات السابقة تعتبر احد الركائز الرئيسية والمهمة لاي بحث ومن خلال التحليل والاختبار والتوصل الى التجانس والتوائم فيما بينهم وان اهم ما توصلت اليه:

### اولا: الدراسات العربية

#### 1. دراسة(امين, 2023)

عنوان الدراسة	"الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالولاء التنظيمي".
هدف الدراسة	هدفت الدراسة الحالية إلى دراسة مستوى الولاء التنظيمي لدى الاطارات المتوسطة، من خلال الكشف عن العلاقة بين الثقافة التنظيمية والولاء التنظيمي لدى الاطارات الوسطى.
اداة وعينة الدراسة	دراسة ميدانية بالمديرية المركزية لشركة نفطال, اعتمد الباحث على المنهج الوصفي، الذي طبق على عينة تم اختيارها بطريقة عشوائية منتظمة وبلغ تعدادها (168) إطار متوسط من مجموع (395) يعملون بالمديرية المركزية لشركة نفطال وهذا سنة (2019)، باعتماد مقياس الثقافة التنظيمية >
اهم النتائج والتوصيات	اظهرت نتائج الدراسة ان هناك علاقة ارتباط طردية قوية بين الثقافة التنظيمية والولاء التنظيمي في المنظمة المبحوثة.

## 2. دراسة (عبد الله، 2023)

عنوان الدراسة	"علاقة عمليات إدارة المعرفة في استدامة الميزة التنافسية".
هدف الدراسة	هدفت الدراسة إلى قياس العلاقة بين عمليات إدارة المعرفة بأبعادها المتمثلة بـ (توليد المعرفة تخزين المعرفة نشر المعرفة، تطبيق المعرفة واستدامة الميزة التنافسية).
اداة وعينة الدراسة	استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، كما اعتمدت على الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وتم التحليل الاحصائي للبيانات باستخدام برنامج SPSS V26 وبرنامج 24 AMOS و البرنامج 4.1.0 . Smart PLS.
اهم النتائج والتوصيات	توصلت الدراسة إلى وجود علاقة بين عمليات إدارة المعرفة بأبعادها المتمثلة بـ (توليد المعرفة تخزين المعرفة، نشر المعرفة، تطبيق (المعرفة وبين استدامة الميزة التنافسية كما أوصت الدراسة بضرورة تعزيز عمليات إدارة المعرفة لما لها من أهمية في استدامة الميزة التنافسية.

## ثانيا: الدراسات الاجنبية

### 1. دراسة (Chalabi,2022)

<p>"The impact of organizational culture on marketing innovation: An analytical study of Choco Mania employees' perspectives"</p> <p>"تأثير الثقافة التنظيمية على الابتكار التسويقي : دراسة تحليلية لوجهات نظر موظفي "</p>	<p>عنوان الدراسة</p>
<p>هدفت الدراسة الى معرفة تأثير الثقافة التنظيمية بابعادها على الابتكار التسويقي.</p>	<p>هدف الدراسة</p>
<p>دراسة تحليلية تم الاعتماد على البحوث النظرية والدراسات السابقة , استخدمت الاستبانة كأداة للبحث وتحليل البيانات من خلال البرنامج الاحصائي SPSS , لعينة من موظفي شركة Mania Choco.</p>	<p>اداة وعينة الدراسة</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• أظهرت النتائج أن الشركة تشجع الموظفين على تقديم الأفكار والدعم التمكين لتجنب عدم اليقين لتعزيز الثقافة التنظيمية.</li> <li>• أظهرت النتائج أن البعد الأعلى الذي يؤثر على الابتكار التسويقي هو التسويق من خلال دمج هذه الأنشطة مع الأنظمة التكنولوجية الحديثة.</li> <li>• بينت النتائج أن الشركة تعمل على أنشطة البحث والتطوير الاستثمار في وسائل جديدة بغرض الحصول على ميزة تنافسية التغيير.</li> </ul>	<p>اهم النتائج والتوصيات</p>



## 2. دراسة (Trivedi, 2022)

<p>"The role of knowledge management processes in leveraging competitive strategies to achieve firm innovativeness"</p> <p>دور عمليات إدارة المعرفة في تعزيز الاستراتيجيات التنافسية للتمايز والفعالية.</p>	<p>عنوان الدراسة</p>
<p>هدفت الدراسة إلى دراسة دور عمليات إدارة المعرفة في تعزيز الاستراتيجيات التنافسية للتمايز والفعالية من حيث التكلفة وتأثيرها على الابتكار في منظمات الخدمة كثيفة المعرفة في الهند.</p>	<p>هدف الدراسة</p>
<p>جمعت الدراسة بيانات من 293 موظفًا يعملون في المنظمات الخدمية الهندية من خلال أداة الاستبانة. بعد التحقق من موثوقية وصحة البيانات ، اختبرت هذه الدراسة الفرضيات من خلال نمذجة المعادلة الهيكلية باستخدام AMOS 26 ) .</p>	<p>أداة وعينة الدراسة</p>
<p>توصلت الدراسة إلى أن عمليات إدارة المعارف لها علاقة مهمة وإيجابية مع الاستراتيجية التنافسية والابتكار حيث تتوسط الاستراتيجية التنافسية جزئيًا العلاقة بين عمليات إدارة المعارف والابتكار وتعزز عمليات إدارة المعارف هذه التمايز والفعالية من حيث التكلفة ، وتقترح هذه الدراسة أن يتبنى المدراء عمليات إدارة المعارف مثل المشاركة في الإنشاء والاستحواذ وقاعدة المعرفة التي تمكن الشركات من أن تكون مختلفة وفعالة من حيث التكلفة عن منافسيها. تقدم هذه الدراسة دليلًا على كيف يمكن للمنظمات الخدمية الاستفادة من ابتكاراتها باستخدام عمليات إدارة المعارف بما يتوافق مع استراتيجيتها التنافسية واكتساب ميزة تنافسية.</p>	<p>أهم النتائج والتوصيات</p>

## الفصل الثاني: الاطار النظري للبحث

### المبحث الاول: الثقافة التنظيمية

#### تمهيد

ان الثقافة التنظيمية في السنوات الاخيرة باهتمام كبير من منظري علم الإدارة ، باعتبارها أحد العوامل الأساسية المحددة لنجاح وتفوق منظمات الأعمال، خاصة في الوقت الحالي الذي تتميز فيه بيئة الأعمال بالتغيرات السريعة التي من شأنها التأثير على أداء المنظمات, فقد أصبحت بيئة المنظمات المعاصرة أكثر تعقيداً وتنوعاً، كل ذلك جعل هذه المنظمات تبحث عن ميزة تنافسية تمكنها من البقاء والاستمرارية والنجاح في ظل هذه التحديات الراهنة ، فالمنظمات التي تملك ثقافة تنظيمية قوية تمكن أعضائها من الالتزام والانضباط والابتكار .

#### اولاً: مفهوم الثقافة التنظيمية

عرفت الثقافة التنظيمية على انها مجموع الأساسية التي وضعتها الجماعة اكتشفتها أو طورتها عند حل مشاكل المنظمة الخاصة بالتكيف مع المحيط الخارجي والتكامل الداخلي والتي أثبتت فعاليتها، ومنه يمكن أن تلقن (تعلم) للأعضاء الجدد على أساس أنها الطريقة الصحيحة للإدراك والتفكير والإحساس عند مواجهة المشاكل سابقة الذكر.(بالكبير, 2015:256)

كما عرفت الثقافة بمفهومها العام هي كل ما صنعته يد الإنسان وعقله، وبهذا تكون مرادفة للحضارة.

وتتمثل عناصر الثقافة بالدين واللغة والمعتقدات والقيم والأعراف والنظم والقوانين وطرز المأكل والمسكن

والملبس والتراث المادي والثقافي..... إلخ, وعلى مستوى المؤسسة أو المنظمة فإنها تعني "مجموعة القيم

والسلوكيات والقواعد والأعراف والنظم التي تميز المنظمة عن غيرها من المنظمات.(البناء, 2016:14)

كما اعتبرت الثقافة التنظيمية أنها تلخص طريقة الأداء الخاصة بالمنظمات والتي تميزها عن غيرها، أي

أنها الطريقة التي تؤدي بها الأعمال من حولنا. كما تعرف على أنها النمط العام للمعتقدات والمبادئ

المشتركة لأفراد المؤسسة والتي تبلورت خلال تاريخ المؤسسة لتشكيل الأساس والمنطلق لكثير من

السلوكيات والأعراف الرسمية وغير الرسمية. (محمود, 2019:70)

وعرفت الثقافة التنظيمية كذلك هي مجموعة من القيم التي يجلبها أعضاء المؤسسة رؤساء و مرؤوسين

من البيئة الخارجية إلى البيئة الداخلية لتلك المؤسسة. (القريوتي, 2020:21)

ومن خلال ما ورد من المفاهيم يمكن تعريف الثقافة التنظيمية بأنها مجموعة من التقاليد والأعراف

والخصائص التي تشكل الأجواء العامة للمنظمة وتؤثر في العاملين، وهي خصائص تكون عميقة التأثير

وتنتقل عبر الأجيال، ويكون تغييرها بطيئاً.

## ثانياً: أهمية الثقافة التنظيمية

تعتبر الثقافة التنظيمية ذات أهمية كبيرة ذلك أنها قائمة في كل المنظمات، إذ لا توجد منظمة بدون ثقافة تنظيمية حيث أن المنظمات تشكل ثقافتها التنظيمية بناءً على طبيعة عملها وإجراءاتها الداخلية وسياسات الإدارة، وتكمن أهمية الثقافة التنظيمية في المنظمات في النقاط التالية: (حمزة، 2018: 6)، (البوم، 2020: 6)

1. تمثل دليل للإدارة والعاملين، تشكل لهم نماذج السلوك والعلاقات التي يجب اتباعها والاسترشاد بها، كما هي إطار فكري يوجه أعضاء المنظمة الواحدة وينظم أعمالهم، وعلاقاتهم، وإنجازاتهم.
2. تشكل الإطار الفكري و المرجع لسلوك العاملين ، فهي التي تحدد العمل المقبول الذي العمل على فعله ، و العمل غير المتوقع أن يواجه الاستكار و الاستهجان منهم.
3. تعمل على جعل سلوك الأفراد ضمن شروطها وخصائصها، لذلك فإن أي اعتداء على أي بند من بنود الثقافة أو العمل بعكسها سيواجه بالرفض، وبناء على ذلك فإن للثقافة دوراً كبيراً في مقاومة من يهدف إلى تغيير أوضاع الأفراد في المنظمات من وضع إلى آخر.
4. تساعد الثقافة التنظيمية العاملين على أن يكون لهم هويتهم، وتساعدهم في العمل معاً بروح الفريق، وتساعدهم على الاتصال مع بعضهم.

## ثالثاً: خصائص الثقافة التنظيمية

تتميز الثقافة التنظيمية بمجموعة من الخصائص اهمها: (حملاوي, 2019: 20), (ابوبكر, 2020: 40)

1. **التكيف** : تتصف الثقافة التنظيمية بالمرونة والقدرة على التكيف ، استجابة لمطالب الإنسان

البيولوجية والنفسية ، ولكي تكون ملائمة للبيئة الجغرافية، وتطور الثقافات المحيطة بالفرد من

جانب ، واستجابة لخصائص بيئة المنظمة وما يحدث فيها من تغير من جانب آخر.

2. **وضوح الأهداف** : مدى قيام المؤسسة بتحديد أهداف و معايير واضحة للأداء

3. **الثقافة نظام مركب** : تتكون من عدد من المكونات أو العناصر الفرعية التي تتفاعل مع بعضها

البعض في تشكيل ثقافة المجتمع أو المنظمة أو ثقافة المديرين.. وتشمل الثقافة كنظام مركب

العناصر التالية :

• **الجانب المعنوي** : النسق المتكامل من القيم والأخلاق والمعتقدات والأفكار.

• **الجانب السلوكي** : عادات وتقاليد أفراد المجتمع ، والآداب والفنون ، والممارسات العملية

المختلفة.

• **الجانب المادي** : كل ما ينتجه أعضاء المجتمع من أشياء ملموسة كالمباني والأدوات والمعدات

والأطعمة وما إلى ذلك.

4. **تحمل المخاطر** : مدي تشجيع على الابتكار و تحمل المخاطر و المخاطرة.

## رابعاً: ابعاد الثقافة التنظيمية

اتفق كل من (دريدي، 2018:69) (عبدالمجيد ونورالدين، 2023:26) على تحديد ابعاد الثقافة

التنظيمية والتي تتكون من الابعاد التالية:

1. **القيم التنظيمية:** القيم عبارة عن اتفاقات مشتركة بين أعضاء منظمة الاجتماعية الواحدة حول ما

هو مرغوب وما هو غير مرغوب به أو غير جيد أو غير مهم أما القيم التنظيمية فهي تمثل القيم

في مكان أو بيئة العمل، بحيث تعمل هذه القيم على توجيه سلوك العاملين ضمن الظروف

التنظيمية المختلفة، ومن هذه القيم توجيه جهود المنظمة نحو المستفيد، الاهتمام بالاداء والاحترام

للآخرين، الالتزام بالقوانين وهكذا. (الهاجري، 2019:73)

2. **الأعراف التنظيمية :** معايير يلتزم بها العاملون في المنظمة على اعتبار أنها مفيدة للمنظمة،

وغالبا ما تكون هذه الأعراف غير مكتوبة واجبة الإتباع. (الانصاري، 2020:68)

3. **التوقعات التنظيمية :** عبارة عن مجموعة من الأشياء المتوقعة التي يتوقعها الفرد من تتوقعها

المنظمة من الفرد خلال فترة عمل الفرد في المنظمة. (خلف، 2021:96)

تفاوتت السمات الثقافية للتنظيمات فهناك خصائص لها علاقة بالثقافة التنظيمية كمفهوم وتتمثل

في: (اليوم، 2020:44)

• نظام مركب : تتكون من عناصر تتفاعل فيما بينها وتشمل الجانب المعنوي ( نسق متكامل من

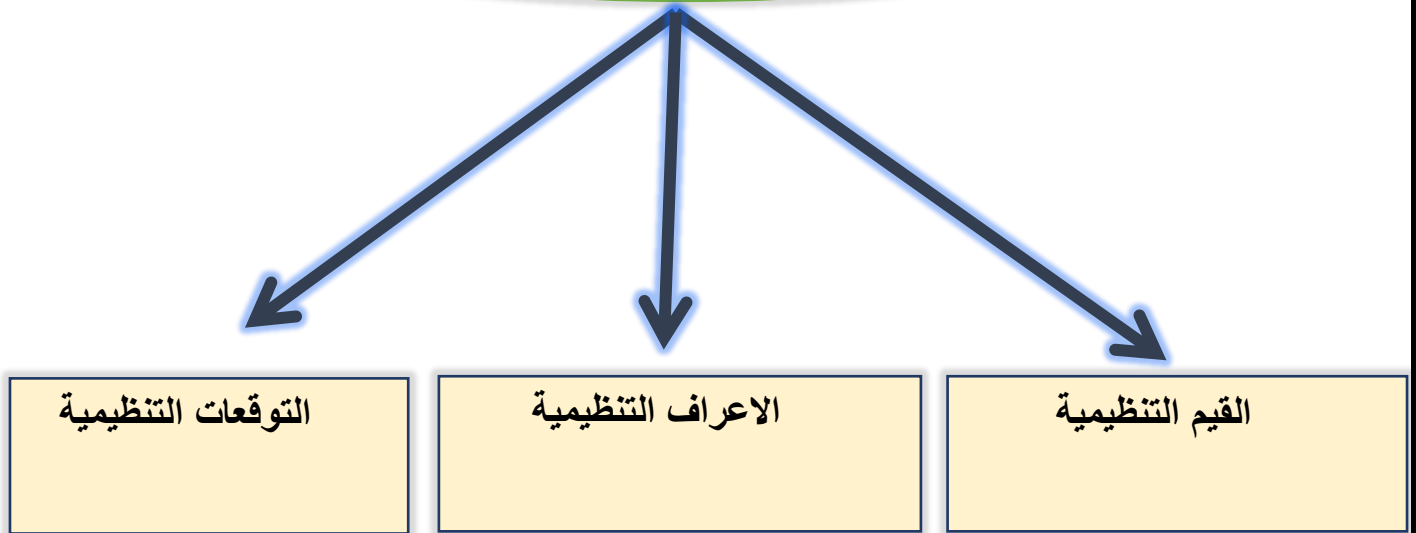
القيم والأخلاق والمعتقدات والأفكار وجانب سلوكي ( العادات والتقاليد والممارسات العلمية

والمراسيم) بالإضافة إلى جانب مادي ( تشمل المباني والأدوات والمعدات).

• نظام متكامل : تتجه باستمرار إلى خلق الانسجام بين عناصرها المختلفة، ومن ثم فأي تغيير

يطرأ على أحد جوانب نمط الحياة لا يلبث أن ينعكس أثره على باقي مكونات النمط الثقافي.

## ابعاد الثقافة التنظيمية



شكل رقم (2) ابعاد الثقافة التنظيمية

المصدر: اعداد الباحثان

## المبحث الثاني: ادارة المعرفة

### تمهيد

أننا نعيش اليوم ضمن التحول من عصر المعلومات نحو عصر المعرفة وتغييراته ومستجداته حتى أشرق فجر جيل جديد من هذه التغييرات أدرجه خبراء التقنية تحت مسمى (الجيل الثالث)، إذ أن السمة المميزة لعصر المعرفة هي التغير السريع في اكتشاف وإبراز المخزون الكامن في العقل البشري من مستجدات تكنولوجيا تساند على تطويع التكنولوجيا لخدمة المجتمعات البشرية في شتى المجالات الثقافية والاجتماعية والمهنية والتربوية والترفيهية والإعلامية وغيرها، ومن ثم فإن البلاد التي ستجح في القرن الذي نعيش هي التي سوف يكون لديها مواطنين مبدعين ومهرة وقابلين للتكيف، أي أن الناس بمهاراتهم وقدراتهم ومعارفهم ومواهبهم وإبداعهم هم المفتاح للنجاح في المستقبل.

### اولا: مفهوم ادارة المعرفة

تعرف ادارة المعرفة بانها عملية إدارية لها مدخلات ومخرجات وتعمل في إطار بيئة خارجية معينة تؤثر في تفاعلاتها وتنقسم إلى خطوات متعددة متتالية ومتشابكة (مل خلق وجمع وتخزين وتوزيع المعرفة واستخدامها)، والهدف منها هو مشاركة المعرفة في أكفأ صورة، للحصول على أكبر قيمة للمنظمة. (جبر, 2015:47)

وتعرف ادارة المعرفة هي تخطيط و تنظيم ورقابة و تنسيق و توليف المعرفة و كافة الأمور المتعلقة برأس المال الفكري و العمليات و القدرات و الإمكانات الشخصية و التنظيمية لتحقيق أكبر ما يمكن من التأثير الايجابي في الميزة التنافسية التي تسعى إليها المنظمة. (شماخي, 2016:15)



كما تعرف ادارة المعرفة بانها ناتج التفاعل بين الفرد والمنظمة من ناحية والتكامل بين المعرفة الصريحة والمعرفة الضمنية من ناحية أخرى.(بوغفير,2017:24)

كذلك تعرف ادارة المعرفة بانها الإدارة النظامية والواضحة للمعرفة والعمليات المرتبطة بها والخاصة باستحداثها ، وجمعها ، وتنظيمها ، ونشرها ، واستخدامها ، واستغلالها وهي تتطلب تحويل المعرفة الشخصية إلى معرفة تعاونية يمكن تقاسمها بشكل جلي من خلال المؤسسة.(حسن,2019:65)

وتشير ادارة المعرفة الى العمليات التي تساعد المنظمات على توليد والحصول على المعلومات واختيارها وتنظيمها واستخدامها ونشرها وتحويل المعلومات المهمة والخبرات التي تعتبر ضرورية للأنشطة الإدارية المختلفة كاتخاذ القرارات، وحل المشكلات والتخطيط الاستراتيجي.(تومي,2020:48)

وعرفت ادارة المعرفة بانها عملية منظمة للبحث عن المعلومات و تنظيمها ، و تصنيفها بطريقة تزيد من فهم العامل لها ، و تخزينها بشكل يحسن مستوى ذكاء المنظمة، و يوفر لها المرونة اللازمة في العمل ، و يحافظ على الأصول الفكرية من الضياع و سهل عملية الاستفادة و منها في حل مشاكل العمل.(العمرى,2023:79)

ومن خلال ما تم ذكره من المفاهيم الخاصة بادارة المعرفة يمكن تعريفها اجرائيا بانها الجهد المنظم الواعي الموجه من قبل المنظمة من اجل التقاط وجمع وتصنيف وتنظيم كافة انواع المعرفة ذات العلاقة بنشاط تلك المنظمة وجعلها جاهزة التداول والمشاركة بين افراد واقسام ووحدات المنظمة.

## ثانيا: اهمية ادارة المعرفة

يمكن تلخيص أهمية إدارة المعرفة في تطوير عمل المنظمات، وزيادة قدرتها التنافسية من خلال النقاط الآتية: (محمد, 2018:26), (جميلة, رقية, 2019:66)

1. تساعد في توفير فرصة الحصول على الميزة التنافسية للمنظمات بشكل دائم ، وذلك من خلال تبني المزيد من الابداعات في طرح خدمات ومنتجات جديدة تناسب المستهلكين مما يسهم في زيادة نشاطها والإقبال عليها.
2. تعمل على تعزيز قدرة المنظمة للحفاظ على أدائها المؤسسي المتميز بالخبرة والمعرفة والعمل على تطوير هذا الاداء.
3. عملية تكاملية ونظامية غير مخالفة تستعمل لتنسيق أنشطة واعمال المنظمة بهدف تحقيق أهدافها كما أنها تعد أسلوباً لتخفيض التكاليف ورفع قيمة موجوداتها الداخلية لتوليد الإيرادات الجديدة.
4. تساعد في تحديد المعرفة المطلوبة للمنظمة، وتطوير تلك المعرفة وتطبيقها في المنظمة وتقييمها مما يساهم ذلك في تحقيق أهداف المنظمة.
5. تعتبر أداة مهمة للمنظمات الفاعلة حيث يتم استثمار رأسمالها الفكري، وذلك بتسهيل عملية الوصول الى المعرفة المتولدة التي يحتاج إليها بعض الافراد.

### ثالثاً: أهداف إدارة المعرفة

أن ممارسات إدارة المعرفة تتضمن مجموعة من الفعاليات والجهود التي تهدف إلى تحقيق أغراض وأهداف متعددة من هذه الأغراض أو الأهداف : (العلي, 2017, 85), (لاميه, 2020: 125)

1. تطوير عمليات الابتكار بالمنظمة وتقديم منتجات وخدمات مبتكرة باستمرار.
2. التحكم والسيطرة على العمليات ذات العلاقة بإدارة المعرفة، وذلك يعني أن هناك عمليات تتم لها علاقة بإدارة المعرفة مثل تشكيل قاعدة البيانات والمعلومات وترتيبها وتحليلها وجدولتها، هذه العمليات لإعدادية والتنظيمية تهدف إدارة المعرفة إلى التحكم والسيطرة عليها حتى يمكن استخدامها استخداماً أمثل في نشاط المنظمة.
3. توليد المعرفة اللازمة والكافية والقيام بعمليات التحويل المعرفية وتحقيق عمليات التعليم وعمليات نشر هذه المعرفة إلى كل الأطراف ذات العلاقة، وهذا يعني إعداد المعرفة وتقديمها لمن يلزم له من معلومات وبيانات من هذه المعرفة لأداء العمل المطلوب وتحقيق الهدف بأحسن صورة ممكنة.
4. السعي إلى إيجاد قيادة فاعلية قادرة على بناء وتطبيق مدخل إدارة المعرفة، فإدارة المعرفة تواجه تحديات أساسية مثل تحديد المعرفة المتوفرة حالياً والتأكد من استخدامها وتحديد كيفية إعداد وتطوير المعرفة الجديدة والمعرفة الحالية وهذا بالطبع يتطلب أن يكون في قمة الهرم الإداري وإدارة قوية ناجحة وفاعلية وقادرة على تطبيق مدخل إدارة المعرفة من بيانات ومعلومات.

#### رابعاً: مدى مساهمة الثقافة التنظيمية في تطبيق ادارة المعرفة

تعتبر الثقافة التنظيمية من العوامل المهمة المؤثرة في مدى نجاح أو فشل إدارة المعرفة وقد يعتبرها البعض إحدى المعوقات الأساسية لإدارة الأصول الفكرية في المنظمات، فالثقافة بما تحمله من قيم وأعراف ومفاهيم وممارسات تؤثر في سلوكيات الأفراد في التعامل مع إدارة المعرفة. تعد الثقافة التنظيمية من العوامل المهمة والضرورية لنجاح أي مفهوم إداري، بما في ذلك إدارة المعرفة، و أن ثقافة المنظمة تعبر عن البيئة التي تتخذ فيها قرارات الأعمال ويتم تنفيذها، وأن المنظمة التي تحركها المعرفة يجب أن تكون مرية، وأن تمتلك ثقافة تشاركية لتعزيز تدفق المعلومات بشكل حر وتسهيل توليد المعرفة،(السلمي،2018،35)

كما 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 تقدم إدارة المعرفة وتدفق المعرفة في ، المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية: نحو أداء متميز 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 للآخرين وتأسيسا على ما سبق فإن تطبيق إدارة المعرفة في أية منظمة يتطلب أن تكون القيم الثقافية السائدة ملائمة ومتوافقة مع مبدأ الاستمرار في التعلم وإدارة المعرفة وأن تكون الثقافة التنظيمية مشجعة لروح الفريق في العمل، وتبادل الأفكار ومساعدة الآخرين، والقوة والمثل الأعلى للقيادة الفعالة التي تعتنى بالمعرفة والعوامل التي تساعد وتحفز على تبني مفهوم إدارة المعرفة، كما تعد المشاركة في المعرفة من الأساسيات المهمة لبناء المعرفة الجديدة. تعتبر الثقافة التنظيمية من أهم وأكثر العناصر وجوباً لتطبيق إدارة المعرفة إذ أن الثقافة التنظيمية هي المحرك والدافع الأقوى لقرارات إدارة المنظمة وسلوك العاملين،

وكيفما كانت معتقدات الإدارة والعاملين اتجاه التغيير والتطوير والتكنولوجيا والمشاركة وفرق العمل ومنهجية الأداء وغيره من مسببات النجاح والتميز، كيفما أصبح من الممكن تطبيق إدارة المعرفة بكافة عناصرها ومكوناتها وعلى أكمل وجه ممكن بسهولة ويسر ودون أي عسر يتطلب من المنظمات الراغبة في تطبيق إدارة المعرفة أن تحدث تغييرا على ثقافة موظفيها إلى الأفضل بعيدا عن الأنانية والكسل، وتغيير الثقافة التنظيمية ينحصر تحت ثلاثة أمور أساسية هي: تهيئة الموظفين لتزويدهم بالمعرفة الخاصة بهم ، الاستعداد في استثمار إدارة المعرفة والاستعداد في استقبال معرفة الآخرين، إلا أن التغيير في الثقافة التنظيمية لتحقيق إمكانية تطبيق نظم إدارة المعرفة يحتاج إلى جهد كبير ووقت طويل الأجل فمن أعقد عمليات التغيير هي تغيير ثقافة المجتمع ومنها ثقافة المنظمة، أن خلق بيئة معرفية مناسبة يتطلب بالضرورة تغييرا في القيم والثقافة التنظيمية ، وتغييرا في سلوكيات الأفراد وأنماط العمل.(عبدالقادر, 2021:41)

## (الفصل الثالث: الجانب العملي للبحث)

### المبحث الاول (مجتمع البحث وعينته)

تم اعداد استبانة لاستطلاع اراء المبحوثين حول " الثقافة التنظيمية ودورها في تعزيز ادارة المعرفة" عن طريق الافراد الموظفين والهيئة التدريسية في كلية الادارة والاقتصاد في جامعة ميسان, واستخدمت الباحثان المنهج الوصفي التحليلي لملائمة طبيعة الاهداف التي يسعى البحث الى تحقيقها من خلال الاساليب الكمية والاحصائية في معالجة موضوع البحث ووصف نتائجه حيث تم تصميم استبانة تم توزيعها على افراد عينة البحث, و تتكون هذه الاستبانة من ثلاثة محاور رئيسي:

#### المحور الاول :

يتكون من اربعة فقرات تتعلق بالبيات الشخصية للمبحوث ( الجنس ، العمر ، التحصيل الدراسي ، سنوات الخدمة).

#### المحور الثاني :متغيرات البحث تتكون من :

اولا: الثقافة التنظيمية : مكون من 9 فقرات ، حيث يركز على راي الموظفين ضمن "الافراد الموظفين والهيئة التدريسية في كلية الادارة والاقتصاد في جامعة ميسان": و يتالف من ثلاثة ابعاد فرعية و هي :

- القيم التنظيمية : و تتالف من 3 فقرات .
- الاعراف التنظيمية و تتالف من 3 فقرات .
- التوقعات التنظيمية و تتالف من 3 فقرات .

#### ثانيا : ادارة المعرفة

يبحث في راي عينة البحث حول " الثقافة التنظيمية في تعزيز ادارة المعرفة", و يتكون من 9 فقرات .

## مقياس البحث :

صممت استمارة البحث و مقياس البحث بالاعتماد علة مقياس ( Likert ) الخماسي ( اتفق تماما ، اتفق ، محايد ، لا اتفق ، لا اتفق تماما ) ، كما تم تحليل البيانات باستخدام برنامج التحليل الاحصائي SPSS بالتعاون مع عدد من المختصين في هذا المجال .

ومن خلال إجراء استطلاع في هذه العينة، نسعى إلى فهم آراء عينة البحث للثقافة التنظيمية ودورها في تعزيز ادارة المعرفة.

## المبحث الثاني: الاحصائيات الوصفية

### جدول ( 1 ) توزيع عينة الدراسة

النسبة	الصالح من الاستثمارات	غير المسترجع من الاستبانات	المستبعد من الاستثمارات	المسترجع من الاستثمارات	العدد الموزع من الاستثمارات	التسلسل
%85	30	0	5	30	35	1

جدول رقم ( 2 ) الوصف الاحصائي لعينة البحث وفق البيانات الشخصية

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	17	57%
	انثى	13	43%
	المجموع	30	100%
العمر	30 سنة فأقل	8	27%
	31-35 سنة	9	30%
	36-40 سنة	13	43%
	41 سنة فأكثر	0	0%
	المجموع	30	100%
التحصيل الدراسي	بكالوريوس فأقل	18	60%
	دبلوم عالي	7	23%
	ماجستير	5	17%
	دكتوراه	0	0%
	المجموع	30	100%
سنوات الخدمة	1-5 سنوات	11	37%
	6-10 سنوات	13	43%
	10-15 سنة	5	17%
	16 سنة فأكثر	1	3%
	المجموع	30	100%

المصدر: اعداد الباحثان بالاعتماد على نتائج البرنامج الاحصائي SPSS



جمعت البيانات والتي تضم 30 موظفا من الافراد الموظفين والهيئة التدريسية في كلية الادارة والاقتصاد في جامعة ميسان

في متغير الجنس يُلاحظ أن هناك نسبة أعلى من الذكور في العينة مقارنة بالإناث، حيث يمثل الذكور 57% من العينة بينما تمثل الإناث 43%. يمكن تحليل هذا التوزيع والتفكير في الأسباب المحتملة وتأثيرها على النتائج النهائية.

اما العمر يظهر توزيعاً واسعاً للعينة على مختلف الفئات العمرية. يمثل الفئة العمرية 36-40 سنة أكبر نسبة في العينة (43%)، مما يشير إلى توجه الدراسة نحو هذه الفئة العمرية وأهمية دراستها بشكل مفصل.

اما التحصيل الدراسي يظهر أن أغلب المشاركين لديهم درجات علمية يحملون بكالوريوس فاقل هم الغالبية المشاركة بنسبة (60%). يمكن أن يؤثر هذا التوزيع على مستوى التفاهم والاستيعاب لموضوع البحث، كما يمكن أن يؤثر على مدى قدرتهم على تقديم تقييمات دقيقة ومرتبطة بالموضوع.

فيما يتعلق في مدة الخدمة في المنظمة يظهر أن معظم المشاركين لديهم خبرة عملية تتراوح بين 6-10 بنسبة (43%).سنة. يمكن تفسير ذلك بأن هؤلاء المشاركين لديهم تجربة واسعة في مجال العمل، مما يمكن أن يؤثر على آراءهم وتحليلاتهم بشكل ملحوظ.

## الوصف الاحصائي لمتغيري البحث

استخدمت الباحثتان برنامج الحزمة الإحصائية SPSS لتحليل البيانات. وقد تم استخدام هذا البرنامج لاستخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات الاستبيان المختلفة. وذلك بهدف توفير وصف شامل لدرجة موافقة عينة البحث. ويمكن الاطلاع على قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية

### 1- الوصف الاحصائي للمتغير المستقل ( الثقافة التنظيمية)

جدول رقم ( 3 ) قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للمتغير المستقل

ت	الفقرة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الاستجابة
اولاً: القيم التنظيمية				
1	يوجد في المنظمة جو من التعاون في أداء المهام بين زملاء العمل.	1.6344	2.4667	متوسطة
2	تعتقد أن الحوافز المادية تطبق على الجميع الضوابط السائدة بالمنظمة تنظم العلاقة بين الموظفين.	1.54213	2.9667	مرتفعة
3	هناك توافق بين قيمك وقيم المنظمة التي تعمل بها.	1.38174	3.5667	مرتفعة
ثانياً: الاعراف التنظيمية				
4	تلتزم بموعد الدخول والخروج في المنظمة من قبل الموظفين.	1.47936	3.5333	مرتفعة
5	هناك تعامل خاص من طرف الإدارة تجاه الموظفين دون وجوب نصوص رسمية.	1.56249	2.8	متوسطة
6	هناك استجابة جماعية من طرف الادارة في حالة وجود إضراب.	1.31525	3.8333	مرتفعة
ثالثاً: التوقعات التنظيمية				
7	تتوقع أن يساعد الموظفين بعضهم البعض في إنجاز أعمالهم .	1.42877	3.4	مرتفعة
8	تعتقد أن الجميع يحصلون على المكافاة إذا كانوا يستحقون.	1.5196	3.6333	مرتفعة
9	تتوقع أن الموظف الجديد سوف يتلقى الاحترام من الجميع.	1.68836	3.3333	مرتفعة
	المتغير المستقل ككل	1.1251	3.2815	مرتفعة

المصدر: اعداد الباحثتان بالاعتماد على نتائج البرنامج الاحصائي SPSS

يتبين من نتائج الجدول رقم (3) ان "الثقافة التنظيمية ودورها في تعزيز ادارة المعرفة" من وجهة الافراد الموظفين والهيئة التدريسية في كلية الادارة والاقتصاد في جامعة ميسان كانت متوسطة, اذ بلغ المتوسط الحسابي العام للمحور ككل (3.2815) وهو اعلى من الوسط الفرضي البالغ (3) وبانحراف معياري (1.1251), فقد تراوحت المتوسطات الحسابية لفقرات المتغير المستقل (الثقافة التنظيمية) ما بين (2.4667- 3.8333), كما نلاحظ ان الفقرة (6) التي تنص على: هناك استجابة جماعية من طرف الادارة في حالة وجود إضراب, التي حصلت اعلى متوسط حسابي بدرجة مرتفعة اذا بلغ المتوسط الحسابي (3.8333) وبانحراف معياري قدرة 1.31525, وهذا يدل حسب وجهة نظر الباحثان على ادراك عينة البحث لأهمية استجابة الادارة لمتطلبات وغايات الافراد الموظفين ضمن البعد (الاعراف التنظيمي) ولما لها تأثير في زيادة نشاط الاداء للموظف وتطور المعرفة لديه ,عندما يحقق اكثر مما هو متوقع وبما يعكس اهمية استماع الادارة لمتطلبات الموظفين افراد العينة و التي انعكست على ارتفاع مستوى المستجيبين للفقرة مقارنة بالفقرات الاخرى, تليها الفقرة (8) التي تشير إلى أن " تعتقد أن الجميع يحصلون على المكافاة إذا كانوا يستحقون." والتي حققت متوسطاً حسابياً قدره (3.6333) وانحراف معياري بمقدار (1.5196).

بالمقابل كانت اقل متوسط حسابي كان للفقرة (1) ، القائلة : يوجد في المنظمة جو من التعاون في أداء المهام بين زملاء العمل".حيث بلغ حوالي (2.4667) وهو اقل من الوسط الفرضي وبانحراف معياري قدره (1.6344) .

## 2- الوصف الاحصائي للمتغير التابع (ادارة المعرفة )

جدول رقم ( 4 ) قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للمتغير التابع

ت	الفقرة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الاستجابة
10	تحرص الادارة على توظيف كفاءات لديها خبرة في العمل الاداري.	1.52527	3.1333	مرتفعة
11	يقوم المدير بإنشاء حلقات لمناقشة المشاكل واكتشاف الحلول المتعلقة بها.	1.317	3.3	مرتفعة
12	أرى أنه من الضروري على الادارة أن تقوم بتنظيم دورات تدريبية خارج المنظمة لاكتساب معارف جديدة .	1.36668	3.1667	مرتفعة
13	يشجع المدير الأفراد على تقديم اقتراحاتهم .	1.44993	2.0333	متوسطة
14	أحرص على التواصل مع زملائي ذوي الأقدمية في العمل الاداري.	1.27802	3.5667	مرتفعة
15	لدي قابلية لتبادل المعارف مع زملائي.	1.31525	3.8333	مرتفعة
16	يسمح المدير للأفراد الذين صنفهم على أنهم ذوي كفاءات عالية بتطبيق معارفهم في حل المشاكل	1.61031	2.6	متوسطة
17	أستخدم معارفي في المهام الموكلة إلي.	1.52527	3.4667	مرتفعة
18	يهيئ المدير الأفراد قبل تطبيق أي معارف جديدة .	1.0132	4	مرتفعة
	المتغير التابع ككل	1.33632	3.2333	مرتفعة

المصدر: اعداد الباحثان بالاعتماد على نتائج البرنامج الاحصائي SPSS

يتبين من نتائج الجدول رقم (4) ان "دور الثقافة التنظيمية في تعزيز ادارة المعرفة" من وجهة الافراد الموظفين والهيئة التدريسية في كلية الادارة والاقتصاد في جامعة ميسان كانت متوسطة, اذ بلغ المتوسط الحسابي العام للمحور ككل (3.2333) وهو اعلى من الوسط الفرضي البالغ (3) وبانحراف معياري (1.33632)، فقد تراوحت المتوسطات الحسابية لفقرات المتغير التابع (ادارة المعرفة) ما بين (2.0333-3.8333)، كما نلاحظ ان الفقرة (18) التي تنص على: يهيء المدير الأفراد قبل تطبيق أي معارف جديدة.., التي حصلت اعلى متوسط حسابي بدرجة مرتفعة اذا بلغ المتوسط الحسابي (4) وبانحراف معياري قدرة (1.0132)، وهذا يدل حسب وجهة الباحثان نظرا لاستجابة عينة البحث للفقرة ان على المنظمة ادراك أهمية تهيئة الموظفين وتأهيلهم للعمل , عندما الفقرة اكثر مما هي متوقع وبما يعكس اهمية (تهيئة الموظفين قبل العمل) من قبل افراد العينة و التي انعكست على ارتفاع مستوى المستجيبين للفقرة مقارنة بالفقرات الاخرى, تليها الفقرة (15) التي تشير إلى ادي قابلية لتبادل المعارف مع زملائي."والتي حققت متوسطًا حسابيًا قدره (3.8333) وانحراف معياري بمقدار (1.31525).

بالمقابل كانت اقل متوسط حسابي كان للفقرة (13) ، القائلة : يشجع المدير الأفراد على تقديم اقتراحاتهم حيث بلغ حوالي (2.0333) وهو اقل من الوسط الفرضي وبانحراف معياري قدره (1.61031) .

### المبحث الثالث

#### اختبار فرضيات الارتباط والاثـر

تم الاعتماد على معامل الارتباط ( Pearson ) من اجل اختبار الفرضيات :

اولا: اختبار الفرضية الرئيسية الاولى : توجد علاقة ذات ارتباط ذات دلالة احصائية بين الثقافة التنظيمية وادارة المعرفة.

نلاحظ من الجدول ( 5 ) ان قيمة معامل الارتباط بيرسون للعلاقة بين الثقافة التنظيمية وادارة المعرفة بلغت 0.541 و هذا يدل على وجود علاقة ارتباط جيدة ذات دلالة احصائية عند مستوى 0.05 ، اي وجود علاقة طردية قوية بين بين الثقافة التنظيمية وادارة المعرفة.

#### الجدول رقم (5)

علاقة الارتباط بين الثقافة التنظيمية وادارة المعرفة

الثقافة التنظيمية	المتغير المستقل المتغير التابع
0.541**	ادارة المعرفة
0.000	مستوى المعنوية

\*:  $p \leq 0.05$

N:30

المصدر: اعداد الباحثان بالاعتماد على نتائج البرنامج الاحصائي SPSS

**ثانياً: اختبار الفرضية الرئيسية الثانية:** يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للمتغير المستقل (الثقافة التنظيمية) في المتغير التابع (ادارة المعرفة).

**جدول رقم (6) تأثير المتغير المستقل (الثقافة التنظيمية) في المتغير التابع (ادارة المعرفة)**

T		F		R2	الثقافة التنظيمية		المتغير المستقل
					B1	B0	المتغير التابع
الجدولية	المحسوبة	الجدولية	المحسوبة				
1.684	3.406	4.084	11.599	0.293	0.643	0.541	ادارة المعرفة

\*:  $p \leq 0.05$

N:30

df:(1,28)

**المصدر:** اعداد الباحثان بالاعتماد على نتائج البرنامج الاحصائي SPSS

يتضح من خلال الجداول السابقة التي تُظهر تأثير المتغير المستقل (الثقافة التنظيمية) على المتغير التابع (ادارة المعرفة) في مراكز عينة الدراسة، أن معامل التحديد ( $R^2$ ) قد بلغ (0.293). كما يشير هذا إلى أن 29.3% من التغير في ادارة المعرفة يُفسَّر بالتغيرات في الثقافة التنظيمية في مراكز الدراسة. بعبارة أخرى، ان التغير في ادارة المعرفة ناتج عن تغييرات في الثقافة التنظيمية، بلغت قيمة  $F$  المحسوبة (11.599)، بينما بلغت قيمة  $F$  الجدولية (4.084) نظراً لأن القيمة المحسوبة لقيمة  $F$  أكبر بكثير من القيمة الجدولية، فهذا يدل على وجود دلالة إحصائية عالية على أن التغير في الثقافة التنظيمية له تأثير على التغير في ادارة المعرفة، بلغت قيمة  $T$  المحسوبة (3.406)، بينما بلغت قيمة  $T$  الجدولية (1.684). نظراً لأن القيمة المحسوبة لقيمة  $T$  أكبر من القيمة الجدولية، فهذا يدعم الفرضية الرئيسية الثانية، التي تنص على وجود تأثير للمتغير المستقل (الثقافة التنظيمية) على المتغير التابع (ادارة المعرفة).

**نستنتج من ذلك:**

- تدعم نتائج التحليل الفرضية الرئيسية الثانية، التي تنص على أن التغير في الثقافة التنظيمية له تأثير على التغير في ادارة المعرفة.
- يشير معامل التحديد إلى أن 29.3% من التغير في ادارة المعرفة يُفسَّر بالتغيرات في الثقافة التنظيمية.
- تؤكد اختبارات  $T$  و  $F$  وجود دلالة إحصائية عالية على هذه العلاقة.

## الفصل الرابع: الاستنتاجات والتوصيات

### أولاً: الاستنتاجات

1. تزايد اهتمام المنظمات في السنوات الاخيرة بامتلاك الثقافة التنظيمية، وذلك بسبب كبر حجم التحديات والتطورات التكنولوجية والعلمية التي تواجه هذه المنظمات ، بحيث اصبح النظام متطور واحد الوسائل الاساسية لتحقيق هدف هذه المنظمات في تعزيز ادارة المعرفة .
2. تم اثبات صحة الفرضية الرئيسية الاولى والتي تنص على وجود علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين الثقافة التنظيمية و ادارة المعرفة حيث اظهرت نتائج التحليل الاحصائي وجود علاقة ارتباط من حيث بلغ معامل الارتباط بيرسون (0.541).
3. تم اثبات صحة الفرضية الرئيسية الثانية والتي تنص على وجود تأثير ذات دلالة معنوية للمتغير المستقل (الثقافة التنظيمية) على ادارة المعرفة, حيث اظهرت نتائج التحليل الاحصائي وجود تأثير المتغير المستقل على المتغير التابع من حيث بلغ معامل التحديد  $R^2$  (0.293).
4. ان قدرة المنظمات على اكتساب الثقافة التنظيمية يتم ذلك من خلال العمل على تحسين قدراتها وان هذا الاسلوب يجب ان يكون متعدد الوظائف كما يجب ان يكون متخصصا ايضا في الوقت ذاته ، فان المنظمات لمتعلمة تشجع التطور المستمر لتعزيز ادارة المعرفة.
5. ان التغييرات البيئية المتسارعة، التي تجري في المجتمع تلقي على عاتق المنظمات مسؤولية كبيرة لتجاوز العقبات وتحقيق الطموح من خلال استخدام الثقافة التنظيمية بحيث تكون دائما متقدمة في رؤيتها على المنظمات الاخرى القائمة في المجتمع .



## ثانيا: التوصيات

في ضوء ما توصلت اليه الباحثان من نتائج، فقد توصي الباحثان بالتوصيات التالية :

1. ضرورة العمل على تطوير العمل من خلال الثقافة التنظيمية لما له من اثر ايجابي على تطوير وتعزيز ادارة المعرفة لجميع المؤسسات.
2. ضرورة نشر الوعي من قبل الادارة العليا للمنظمة المبحوثة بكيفية اكتساب الثقافة التنظيمية والاستفادة من تجارب المؤسسات العالمية الناجحة المتعلقة بتطبيقها.
3. يجب تعزيز الافكار المتطورة و المتجددة لدى الموظفين من اجل مواكبة ادارة المعرفة بكافة مجالاته اثناء تأدية العمل .
4. ضرورة اقامة دورات تدريبية لتأهيل العمال وتدريبهم على الاساليب الحديثة المتبعة داخل المنظمة.
5. اجراء مزيد من الدراسات المتعلقة بتطبيق الثقافة التنظيمية والتركيز على عناصرها المؤثرة في تعزيز ادارة المعرفة وقدرة المنظمات على الاستجابة للتغيرات الحديثة.

## المصادر

### اولاً: المصادر العربية

1. ابو بكر, فهد يوسف , أثر الثقافة التنظيمية على أداء الموظفين في الشركات الصناعية الكويتية، مذكر ماجستير، كلية الدراسات الإدارية والمالية، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، 2020.
2. الانصاري, فيصل , بوشمط , مريم , اثر الثقافة التنظيمية على ادارة المعرفة , مذكرة نيل شهادة الماستر في علوم التسيير , جامعة جيجل , 2020.
3. البناء, ايمان, اثر القيم التنظيمية على الابداع لدى العاملين بمؤسسة البركة لمواد التعبئة والتغليف طولقة, الجزائر, 2016.
4. البوم, محمود احمد فحيل, اثر الثقافة التنظيمية في اداء العاملين دراسة تطبيقية على مستشفى الزاوية التعليمية, جامعه الزوايه, 2020.
5. العلي , كريم شابر, محاولات التغير الثقافي في انماط ادارة الموارد البشرية مذكرة ماجستير في علوم الاجتماع , جامعه الجزائر , 2018.
6. العمري, اسمهان ماجد , متطلبات مشاركة المعرفة والمعوقات التي تواجه تطبيقها في شركة الاتصالات الاردنية , عمان , 2023.
7. القريوتي, شرقي, بعض القيم المكونة للثقافة التنظيمية ودورها في الابداع الاداري لدى العاملين بالمؤسسات الرياضية, دراسة ميدانية بمديرية الشباب والرياضة ولاية المسيلة, 2020.
8. الهاجري , بلال , دور الثقافة التنظيمية في تطبيق ادارة المعرفة , جامعة محمد خضير, الدزائر , 2019.

9. امين, زهيرة، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالولاء التنظيمي : دراسة حالات من المؤسسات الجزائرية  
مذكرة ماجستير في علوم التسيير، تخصص تسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، جامعة أمحمد  
بوقرة، بومرداس، 2023.
10. بالكبير, بسام بن مناوور ،الثقافة التنظيمية و الابداع الاداري دراسة استطلاعية على العاملين في  
مؤسسات عامة في مدينة الرياض، رسالة ماجستير في الادارة العام ، جامعة ملك سعود ،  
الرياض، 2015.
11. بوغفير, جزاء المحاميد , دور ادارة المعرفة في تحقيق ضمان جودة التعليم العالي , جامعة الشرق  
الاوسط للدراسات العليا, عمان , 2017,
12. تومي , بو عزيز , اهمية الاسس الاستراتيجية والتكنولوجيا في تطبيق ادارة المعرفة , جامعة محمد  
خضير , بسكرة العدد ( 10 ) 2020.
13. جبر, سيد محمد , موضوعات ادارية متقدمة وتطبيقها في منظمات الاعمال الدولية, مصر, 2015.
14. حسن, وهيب عيساوي , اثر ادراك المعرفة في توظيفها لدى المنظمات , الاردن , 2019.
15. حمزه, سمير احمد، "الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري في كليات تأمين المعلمين العربية داخل الخط  
الاخضر من وجهة نظر المحاضرين فيها، 2018.
16. حملاوي, رياض, اهمية عوامل الثقافة التنظيمية في دعم عمليات ادارة المعرفة في منظمات الاعمال  
، الجزائر , 2019.
17. خلف, بسام , الثقافة التنظيمية وعلاقتها بادارة المعرفة في جامعة الاقصى , غزة , مجلة جامعة  
النجاح , مجلد (25) العدد (1) 2021.
18. دريدي, جودي، المسألة الثقافية وعلاقتها بالمشكلات التنظيمية في المؤسسة الجزائرية، أطروحة  
دكتوراه في علم الاجتماع، كلية العلوم الاجتماعية والعلوم الإسلامية، جامعة الحاج لخضر، 2018.

19. شماخي, اسماعيل, القيم التنظيمية كمدخل لتفعيل اخلاقيات الاعمال في المنظمة, كلية العلوم الاقتصادية , سكرة 2016.

20. عبد الرزاق, بركات, دور الثقافة التنظيمية في تشجيع الابداع لدى العاملين, جامعة بسكرة, مجلة الباحث العلمي, العدد 2022.

21. عبد القادر, توفيق عطية, الابداع الاداري و علاقته بادارة المعرفة لمديري القطاع العام دراسة تطبيقية على وزارات قطاع غزة ,رسالة ماجستير في إدارة الموارد البشرية ,الجامعة الاسلامية , غزة ,فلسطين, 2021.

22. عبدالمجيد, إبراهيم أحمد , نورالدين عبد الرحمن الطويل, "الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري في وزارة التربية والتعليم الأردنية" , مجلة دراسات العلم التربوية, المجلد 38, الجامعة الأردنية, 2023.

23. لامية, نصر الدين , متطلبات تطبيق ادارة المعرفة في تسيير مؤسسات الشباب والرياضة بالمسيلة, 2020.

24. محمد, صلاح الدين عواد كريم, ادارة المعرفة واثرها في الابداع التنظيمي, الجامعة المستنصرية, 2018,

25. محمود, عبد الحسن الفضل, الإبداع في إتخاذ القرارات الإدارية, دار إثراء للنشر والتوزيع, الأردن, 2019.

ثانيا: الدراسات الاجنبية

26. **Chalabi**, "The impact of organizational culture on marketing innovation: An analytical study of Choco Mania employees' perspectives"2022.

27. **Trivedi**, "The role of knowledge management processes in leveraging competitive strategies to achieve firm innovativeness"2022.

# الملحق



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة ميسان

كلية الإدارة والاقتصاد

قسم إدارة الأعمال

م/ استمارة الاستبانة

تحية طيبة ...

تمثل استمارة الاستبانة هذه والمقدمة لشخصكم الكريم جزءاً من متطلبات إعداد بحث البكالوريوس  
في إدارة الأعمال بعنوان :

## " الثقافة التنظيمية ودورها في تعزيز ادارة المعرفة "

وإن تفضلكم بالإجابة بموضوعية وواقعية على جميع العبارات يسهم في الحصول على نتائج دقيقة وبما  
يعزز تحقيق أهداف البحث ، علماً أن الإجابات تستخدم لأغراض البحث العلمي حصراً، لذا لا داعي  
لذكر الاسم أو العنوان أو ما يشير إلى الشخصية .

مع فائق الشكر والتقدير .

بأشراف

د. ميثم عبد الحسين بندر

الباحثان

زينة اسعد بدر

سولاف عادل عبد الجبار

أولاً : بيانات عامة

أولاً // الجنس

	ذكر	أنثى	
--	-----	------	--

ثانياً // العمر

30 سنة فأقل	31 - 35	36 - 40	أكثر من 40 سنة

ثالثاً // التحصيل الدراسي :

بكالوريوس فأقل	دبلوم عالي	ماجستير	دكتوراه

رابعاً // سنوات الخدمة

5- 10 سنوات	6 - 10 سنوات	11- 15 سنة	16 سنة فأكثر

ثانياً - الثقافة التنظيمية : تمثل الثقافة التنظيمية مجموعة القيم والمفاهيم التنظيمية الأساسية التي تحرص الادارة العليا على إيجادها وتدعيمها بين أعضاء المؤسسة.

ت	العبارات	أتفق تماما 5	أتفق 4	محايد 3	لا اتفق 2	لا أتفق تماما 1
أ- القيم التنظيمية						
1.	يوجد في المنظمة جو من التعاون في أداء المهام بين زملاء العمل.					
2.	تعتقد أن الحوافز المادية تطبق على الجميع الضوابط السائدة بالمنظمة تنظم العلاقة بين الموظفين.					
3.	هناك توافق بين قيمك وقيم المنظمة التي تعمل بها.					
ب- الاعراف التنظيمية						
4.	تلتزم بموعد الدخول والخروج في المنظمة من قبل الموظفين.					
5.	هناك تعامل خاص من طرف الإدارة تجاه الموظفين دون وجود نصوص رسمية.					
6.	هناك استجابة جماعية من طرف الادارة في حالة وجود إضراب.					
ت- التوقعات التنظيمية						
7.	تتوقع أن يساعد الموظفين بعضهم البعض في إنجاز أعمالهم.					
8.	تعتقد أن الجميع يحصلون على المكافاة إذا كانوا يستحقون.					
9.	تتوقع أن الموظف الجديد سوف يتلقى الاحترام من الجميع.					



ثالثاً – ادارة المعرفة: دارة ما يمتلكه الأفراد من مهارات تستند إلى المعرفة، وليس فقط ما هو موثق في مستندات المؤسسة. الهدف من إدارة المعرفة يرتبط بعملية اتخاذ القرار في المؤسسات.

ت	العبارات	أُتفق تماما 5	أُتفق 4	محايد 3	لا اتفق 2	لا أُتفق تماما 1
10.	تحرص الادارة على توظيف كفاءات لديها خبرة في العمل الاداري.					
11.	يقوم المدير بإنشاء حلقات لمناقشة المشاكل واكتشاف الحلول المتعلقة بها.					
12.	أرى أنه من الضروري على الادارة أن تقوم بتنظيم دورات تدريبية خارج المنظمة لاكتساب معارف جديدة .					
13.	يشجع المدير الأفراد على تقديم اقتراحاتهم .					
14.	أحرص على التواصل مع زملائي ذوي الأقدمية في العمل الاداري.					
15.	لدي قابلية لتبادل المعارف مع زملائي.					
16.	يسمح المدير للأفراد الذين صنفهم على أنهم ذوي كفاءات عالية بتطبيق معارفهم في حل المشاكل					
17.	أستخدم معارفي في المهام الموكلة إلي.					
18.	يهيئ المدير الأفراد قبل تطبيق أي معارف جديدة .					