



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة عين تموشنت - بلحاج بوشعيب -
كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير



قسم: علوم التسيير

تخصص: إدارة الموارد البشرية

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي في علوم التسيير موسومة ب :

أثر الثقافة التنظيمية على عمليات إدارة المعرفة

- دراسة حالة بمدينة الضرائب بولاية عين تموشنت -

إشراف الأستاذة:

د. العشابي فاطيمة زهرة

إعداد الطالبتين:

❖ مومني سوسن

❖ سماعيلين كوثر ربيعة

أمام لجنة المناقشة الآتية:

الصفة	الرتبة والجامعة	لجنة المناقشة
رئيسا	أستاذة محاضرة "أ" بجامعة عين تموشنت بلحاج بوشعيب	د.لواتي خاتمة
مناقشا	أستاذة محاضرة "أ" بجامعة عين تموشنت بلحاج بوشعيب	د. لعربي مليكة
مشرفا	أستاذة محاضرة "أ" بجامعة عين تموشنت بلحاج بوشعيب	د. العشابي فاطيمة زهرة

الموسم الجامعي: 2023/2022



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة عين تموشنت - بلحاج بوشعيب -
كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير

قسم: علوم التسيير

تخصص: إدارة الموارد البشرية

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي في علوم التسيير موسومة ب :

أثر الثقافة التنظيمية على عمليات إدارة المعرفة

- دراسة حالة بمديرية الضرائب بولاية عين تموشنت -

إشراف الأستاذة:

د. العشابي فاطيمة زهرة

إعداد الطالبتين:

❖ مومني سوسن

❖ سماعين كوثر ربيحة

أمام لجنة المناقشة الآتية:

الصفة	الرتبة والجامعة	لجنة المناقشة
رئيسا	أستاذة محاضرة "أ" بجامعة عين تموشنت بلحاج بوشعيب	د. لواتي خاتمة
مناقشا	أستاذة محاضرة "أ" بجامعة عين تموشنت بلحاج بوشعيب	د. لعربي مليكة
مشرفا	أستاذة محاضرة "أ" بجامعة عين تموشنت بلحاج بوشعيب	د. العشابي فاطيمة زهرة

الموسم الجامعي: 2023/2022

الشكر والتقدير

بسم الله الرحمن الرحيم، الحمد لله رب العالمين، والصلاة والسلام على سيدنا محمد وعلى
آله وصحبه أجمعين.

الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات والصلاة والسلام على رسوله الكريم ومن تبعه بإحسان
إلى يوم الدين.

بادئا أشكر رب العباد العلي القدير شكرا جزيلاً طيباً مباركاً فيه الذي أنارنا بالعلم، وأكرمنا
بالتقوى، وأنعم علينا بالعافية، وأنار طريقنا ويسر وأعاننا في إتمام هذه الدراسة وتقديمها على
الشكل الذي هي عليه اليوم، فله الحمد والشكر وهو الرحمان المستعان .

وعرفانا بالمساعدات التي قدمت حتى يخرج هذا العمل إلى النور، أتقدم جزيل الشكر والتقدير
والعرفان للأستاذة العشابي فاطيمة زهرة، التي أشرفت على هذا العمل، تحية وأعظم تقدير على
ماقدمته لنا من توجيهات وإرشادات وإشرافها على هذه الدراسة .

كما أتقدم بالامتنان والعرفان للأساتذة الكرام أعضاء لجنة المناقشة الموقرة على تفضلهم
ولمناقشة هذه الرسالة.

كما لا يفوتني أن أتقدم بالشكر الجزيل إلى كل من ساهم في انجاز هذا البحث من قريب
أوبعيد، وإلى كل من أسدى يد العون ولو بالكلمة الطيبة المشجعة

الإهداء

إلى صاحبة السيرة العطرة، والفكر المُستنير؛
فلقد كان لها الفضل الأَوَّل في بلوغي التعليم العالي
أمي الحبيبة حليلة، أطال الله في عُمرها وطَيَّب الله ثراها.

سوسن

الإهداء

أهدي هذه المذكرة المميزة إلى عائلتي، كرمز للتقدير والاحترام العميق الذي أحمله لكل واحد منكم. أنتم الأساس والدعم الذي يجعلني أستطيع تحقيق أحلامي ومواجهة التحديات في حياتي، مع كل الحب والامتنان.

كوثر

قائمة المحتويات

قائمة المحتويات

الصفحة	الموضوع
أ-ب	الإهداء
ت	الشكر والتقدير
ج	قائمة المحتويات
ح	قائمة الجداول
خ	قائمة الأشكال
1	المقدمة العامة
الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية للثقافة التنظيمية وإدارة المعرفة	
6	تمهيد
7	المبحث الأول: الأدبيات النظرية حول إدارة المعرفة والثقافة التنظيمية
7	المطلب الأول: الثقافة التنظيمية
13	المطلب الثاني: إدارة المعرفة
20	المبحث الثاني: الأدبيات التطبيقية للثقافة التنظيمية وإدارة المعرفة
20	المطلب الأول: الدراسات السابقة المتعلقة بإدارة المعرفة والثقافة التنظيمية
26	المطلب الثاني: المقارنة بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية
28	خلاصة
الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لمديرية الضرائب بعين تموشنت	
30	تمهيد
31	المبحث الأول: تقديم عام لمديرية الضرائب بولاية عين تموشنت
31	المطلب الأول: نشأة مديرية الضرائب لولاية عين تموشنت
31	المطلب الثاني: مهام المؤسسة وهيكلها التنظيمي
36	المبحث الثاني: الدراسة التطبيقية
36	المطلب الأول: منهجية و أدوات الدراسة
40	المطلب الثاني: عرض نتائج الدراسة ومناقشتها
51	المطلب الثالث : اختبار فرضيات الدراسة و مناقشة النتائج
59	خلاصة الفصل الثاني
61	الخاتمة العامة
64	قائمة المراجع
68	الملاحق
78	الملخص
79	الفهرس

قائمة الجداول

الصفحة	الجدول	الرقم
26	المقارنة بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية	01
37	درجات مقياس ليكرت الخماسي	02
39	دراسة حالة العينة	03
39	صحة ثبات الاختبار	04
40	المعلومات الشخصية للعينة المدروسة	05
40	توزيع نوع الجنس للعينة المدروسة	06
41	توزيع الفئة العمرية للعينة المدروسة	07
42	توزيع المستوى التعليمي للعينة المدروسة	08
43	توزيع الخبرة للعينة المدروسة	09
44	توزيع الوظيفة للعينة المدروسة	10
46	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للمتغير المستقل الأول الهيكل التنظيمي	11
47	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للمتغير المستقل الثاني ممارسات الإدارة العليا	12
48	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للمتغير المستقل الثالث القيم المشتركة	13
49	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للمتغير المستقل الرابع نظم المعلومات	14
49	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للمتغير التابع عمليات إدارة المعرفة	15
52	نتائج تحليل تباين الانحدار للفرضية الرئيسية	16
52	نتائج تحليل الانحدار الخطي للفرضية الرئيسية	17
53	نتائج تحليل تباين الانحدار للفرضية الفرعية الأولى	18
53	نتائج تحليل الانحدار الخطي للفرضية الفرعية الأولى	19
54	نتائج تحليل تباين الانحدار للفرضية الفرعية الثانية	20
54	نتائج تحليل الانحدار الخطي للفرضية الفرعية الثانية	21
55	نتائج تحليل تباين الانحدار للفرضية الفرعية الثالثة	22
55	نتائج تحليل الانحدار الخطي للفرضية الفرعية الثالثة	23
56	نتائج تحليل تباين الانحدار للفرضية الفرعية الرابعة	24
56	نتائج تحليل الانحدار الخطي للفرضية الفرعية الرابعة	25

قائمة الأشكال

الصفحة	الشكل	الرقم
04	نموذج افتراضي يوضح متغيرات الدراسة	01
15	العلاقة بين البيانات، المعلومات والمعرفة	02
19	العمليات الجوهرية لإدارة المعرفة	03
35	الهيكل التنظيمي لمديرية الضرائب لولاية عين تموشنت	04
41	توزيع العينة حسب الجنس	05
42	توزيع العينة حسب الفئة العمرية	06
43	توزيع العينة حسب المستوى التعليمي	07
44	توزيع العينة حسب الخبرة المهنية	08
45	توزيع العينة حسب المسمى الوظيفي	09

المقدمة العامة

تعيّش المؤسسات والمنظمات في عصر المعرفة، حيث تُعدُّ المعرفة واحدة من أهم الموارد التنافسية التي تمكنها من تحقيق التميز والنمو في سوق الأعمال السريع التغير والنمو، ومن أجل استغلال هذه الموارد إلى أقصى حد ممكن، تعمل المؤسسات على تطوير عمليات إدارة المعرفة، بهدف تحريك المعرفة القائمة لديها وتبادلها وتطبيقها في مختلف جوانب العمل.

وتعد الثقافة التنظيمية واحدة من العوامل الرئيسية التي تؤثر على فاعلية عمليات إدارة المعرفة، حيث تمثل الثقافة التنظيمية القاعدة الأساسية للقيم والمعتقدات والسلوكيات المشتركة التي يتبناها أفراد المؤسسة، وتلعب دورًا حاسمًا في تعزيز أو تعطيل عمليات إدارة المعرفة.

لأجل كل هذا كان شغفنا دراسة أثر الثقافة التنظيمية على عمليات إدارة المعرفة وفهم كيف يتفاعل البناء التنظيمي وقواعد السلوك مع العمليات المعرفية، وستتمحور الدراسة حول تحليل العوامل الثقافية المؤثرة في إدارة المعرفة، سنقوم أيضًا بتحليل كيفية تأثير هذه العوامل على مختلف عمليات إدارة المعرفة، مثل اكتشاف المعرفة، وتوثيقها، وتحليلها، وتوزيعها، وتطبيقها.

الإشكالية الرئيسية :

◀ ما مدى تأثير الثقافة التنظيمية على عمليات إدارة المعرفة بمديرية الضرائب لعين تموشنت ؟

وللإجابة على الإشكالية الرئيسية أدرجنا مجموعة من الأسئلة الفرعية التالية :

- ◀ ما هو أثر الهيكل التنظيمي على تطبيق عمليات إدارة المعرفة بمديرية الضرائب لعين تموشنت ؟
- ◀ ما هو أثر نظم المعلومات على تطبيق عمليات إدارة المعرفة بمديرية الضرائب لعين تموشنت ؟
- ◀ ما هو أثر ممارسات الإدارة العليا على تطبيق عمليات إدارة المعرفة بمديرية الضرائب لعين تموشنت ؟
- ◀ ما هو أثر القيم المشتركة على تطبيق عمليات إدارة المعرفة بمديرية الضرائب لعين تموشنت ؟

على ضوء الإشكالية الرئيسية والأسئلة الفرعية طرحنا الفرضيات التالية :

الفرضية الرئيسية :

◀ **H1**: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بين عوامل الثقافة التنظيمية وعمليات إدارة المعرفة بمديرية الضرائب لعين تموشنت عند مستوى معنوية 0.05.

◀ **H0**: لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بين عوامل الثقافة التنظيمية وعمليات إدارة المعرفة بمديرية الضرائب لعين تموشنت عند مستوى معنوية 0.05.

الفرضيات الفرعية :

- ◀ يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للهيكل التنظيمي على تطبيق عمليات إدارة المعرفة بمديرية الضرائب لعين تموشنت ؟
- ◀ يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لنظم المعلومات على تطبيق عمليات إدارة المعرفة بمديرية الضرائب لعين تموشنت ؟
- ◀ يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لممارسات الإدارة العليا على تطبيق عمليات إدارة المعرفة بمديرية الضرائب لعين تموشنت ؟
- ◀ يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للقيم المشتركة على تطبيق عمليات إدارة المعرفة بمديرية الضرائب لعين تموشنت ؟

من الأسباب التي جعلتنا نختار موضوع هذا البحث عن غيره هي :

- ✓ الميول الشخصي لموضوع البحث حيث يعتبر كل من الثقافة التنظيمية وإدارة المعرفة عاملين أساسيين في إدارة الموارد البشرية.
- ✓ يعد موضوع البحث مفهوما جديدا في مجال البحث العلمي.
- ✓ أهمية الثقافة التنظيمية وإبراز العوامل المؤثرة على تطبيق إدارة المعرفة.

تكمن أهمية هذا البحث في تطرقها لموضوع مهم، حيث في ظل التغيرات التي تواجه المنظمات والتطورات المستمرة وجب على كل منظمة التركيز على إدارة المعرفة وعملياتها لمواكبة هذه التغيرات وضرورة الاهتمام بجوانب وأبعاد الثقافة التنظيمية والتي تمثل القيم والمعتقدات التي يشترك فيها أعضاء المنظمة مما يزيد من ارتباطهم برسالة المنظمة وبالتالي الحفاظ على استقرار المنظمات واستمرارها.

نسعى من خلال هذه الدراسة إلى عدة أهداف أهمها :

- ✓ الكشف عن أبعاد الثقافة التنظيمية وأثرها على تطبيق عمليات إدارة المعرفة.
 - ✓ إبراز أثر عوامل الثقافة التنظيمية في تطبيق عمليات إدارة المعرفة بمديرية الضرائب لعين تموشنت.
 - ✓ إظهار مستوى تبني الثقافة التنظيمية من طرف مديرية الضرائب لعين تموشنت.
- تمثلت حدود بحثنا في :

- ◀ الحدود المكانية :ولاية عين تموشنت، بمديرية الضرائب.
- ◀ الحدود الزمانية : أجريت الدراسة خلال الفصل الثاني من السنة الجامعية 2022-2023.

لإنجاز بحثنا اعتمدنا على منهجين رئيسيين هما :المنهج الوصفي والمنهج التحليلي :

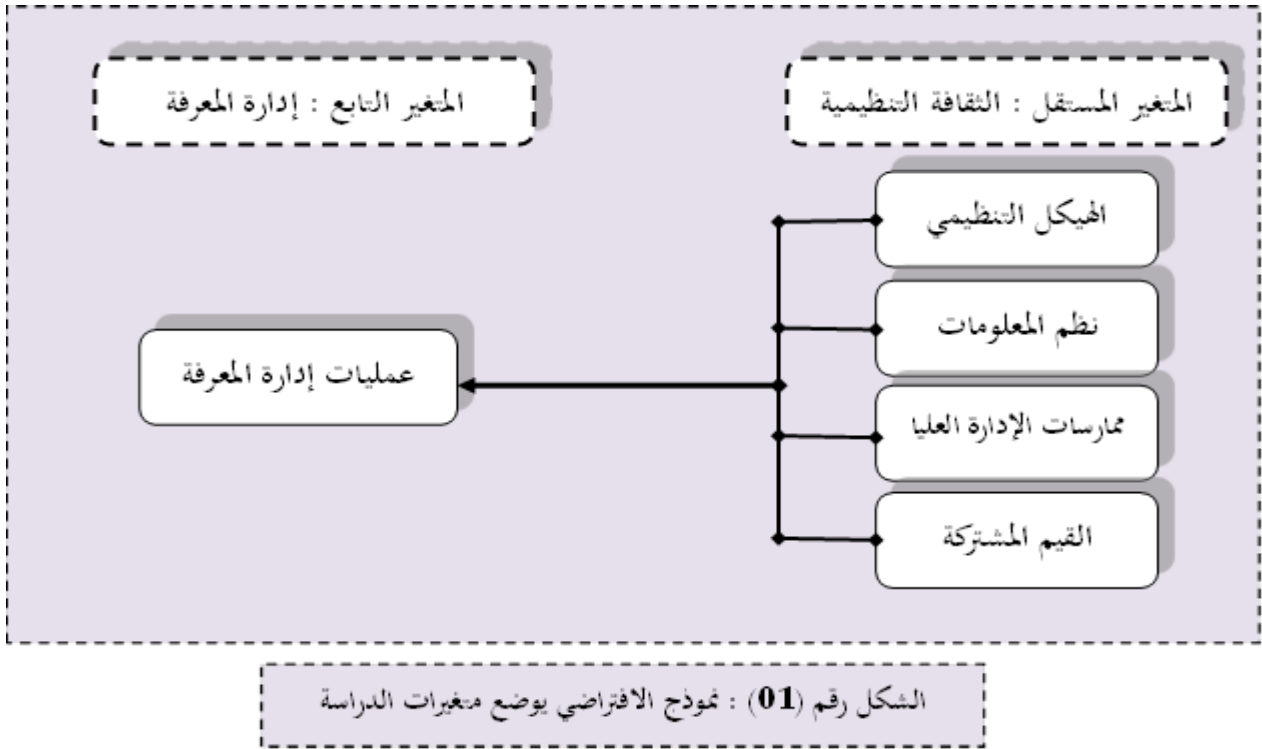
- ✓ المنهج الوصفي: اعتمدنا عليه في الجانب النظري من البحث العلمي(الفصل الأول).

✓ المنهج الوصفي و التحليلي:اعتمدنا عليه في الدراسة الميدانية من موضوع البحث.(الفصل الثاني)بهدف الربط بين الإطار النظري للبحث وبين الواقع التطبيقي له، ودراسة العلاقة بين متغيري البحث.

أما فيما يخص أدوات الدراسة والبحث، فقد اعتمدنا على مجموعة من المصادر والمراجع المختلفة : كالكتب، المجالات والمقالات العلمية، الدراسات السابقة، أما في الدراسة الميدانية فاعتمدنا على أداة جمع المعلومات والبيانات المتمثلة في : الاستبانة، المقابلة الشخصية والملاحظة الخاصة.

في ضوء مراجعة الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع بحثنا،وحسب المشكلة التي طرحناها تم بناء النموذج المقترح للدراسة بالطريقة التي تعكس أثر عوامل الثقافة التنظيمية : الهيكل التنظيمي، نظم المعلومات، ممارسات الإدارة العليا،والقيم المشتركة على عمليات إدارة المعرفة.

النموذج المقترح للدراسة



سنتناول هذا البحث من خلال فصلين رئيسيين حسب منهجية IMRAD، كما يلي:

◀ **الفصل الأول:** تطرقنا فيه إلى الأدبيات النظرية من المفاهيم الأساسية التي لها صلة بموضوع الثقافة التنظيمية وإدارة المعرفة، وصولاً إلى الأدبيات التطبيقية التي تمثلت في الدراسات السابقة.

◀ **الفصل الثاني:** نتناول في هذا الشطر من الدراسة الجانب التطبيقي من عينة الدراسة إلى تحليل الإستبيان ونتائجه ومناقشة نتائجه.

**الفصل الأول : الأدبيات النظرية والتطبيقية
لثقافة التنظيمية وإدارة المعرفة**

تعتبر الثقافة التنظيمية وإدارة المعرفة من المفاهيم الحديثة التي تم إدخالها في المجالات الإدارية في العقد الأخير، حيث تلعبان دورًا حيويًا في تطوير المؤسسات وجعلها أكثر فعالية وتنافسية في السوق.

تعنى الثقافة التنظيمية بالقيم والمبادئ والعادات والتقاليد التي تشكل هوية المؤسسة، وتؤثر على السلوكيات والأداء والتفكير لدى الموظفين. وبالتالي، فإن تشكيل ثقافة تنظيمية جيدة يمكن أن يؤدي إلى تعزيز الانضباط والاندماج والعمل الجماعي وتحسين الأداء الفردي والجماعي.

أما إدارة المعرفة فهي عبارة عن العملية التي تهدف إلى جمع وتحليل وتوزيع وتبادل واستخدام المعرفة داخل المؤسسة بطريقة فعالة، وذلك لتحسين أداء المؤسسة وزيادة تنافسها في السوق. وتعتمد إدارة المعرفة على توظيف التكنولوجيا والعمليات والموظفين والثقافة التنظيمية لتحقيق الأهداف المنشودة.

وبالتالي، فإن الثقافة التنظيمية وإدارة المعرفة تعتبران جزءًا لا يتجزأ من إدارة المؤسسات الحديثة، ويمكن القول إنهما يمثلان مفاتيح النجاح لأي مؤسسة تسعى لتحسين أدائها في سوق العمل، وستتطرق في مدخل هذا الفصل إلى مبحثين كما يلي:

✓ المبحث الأول: الأدبيات النظرية لإدارة المعرفة والثقافة التنظيمية.

✓ المبحث الثاني: الأدبيات التطبيقية لإدارة المعرفة والثقافة التنظيمية.

المبحث الأول: الأدبيات النظرية لإدارة المعرفة والثقافة التنظيمية

سننطلق في هذا المبحث إلى المفاهيم الأساسية لكل من الثقافة التنظيمية وإدارة المعرفة.

المطلب الأول: الثقافة التنظيمية

في هذا المطلب نبرز المفاهيم الأساسية للثقافة التنظيمية، ونقسمها كالتالي :

1. تعريف الثقافة التنظيمية وأهميتها:

1.1. تعريف الثقافة التنظيمية :

الثقافة التنظيمية هي المعتقدات والافتراضات والقيم الأساسية وطرق التفاعل التي تساهم في البيئة الاجتماعية والنفسية الفريدة للمؤسسة، فهي البصمة التي تميز المؤسسة عن غيرها من المؤسسات، وهناك عدة تعاريف للثقافة التنظيمية تختلف باختلاف وجهات نظر الباحثين، نذكر منها ما يلي :

▪ عرف **Edgar Schein**، الثقافة التنظيمية على أنها تشتمل على عدد من الميزات، بما في ذلك "نمط الافتراضات الأساسية" المشتركة التي يكتسبها أعضاء المجموعة بمرور الوقت، حيث يتعلمون كيفية التعامل بنجاح مع المشكلات الداخلية والخارجية ذات الصلة من الناحية التنظيمية.¹

▪ ويعرف أحد الباحثين، "على أنها مجموعة القيم والمعتقدات التي تشكل منهج تفكير أعضاء المنظمة وإدراكهم، ومن ثم تؤثر في أسلوب ملاحظاتهم وتفسيرهم للأشياء داخل المنظمة وخارجها مما ينعكس على سلوك الأفراد وممارسات الإدارة وأسلوبها المتبع لأجل تحقيق رسالة المنظمة".²

▪ عرف **Thévenet** الثقافة التنظيمية بأنها ذلك العنصر من عناصر المؤسسة الذي يجعلها تختلف عن باقي المؤسسات، حيث تعد كمجموعة من المراجع المشتركة داخل المؤسسة والتي تكونت خلال مدة حياتها استجابة لبعض المشاكل. وبهذا تكون الثقافة التنظيمية كمجموعة متناسقة من الاتجاهات والسلوكيات المشتركة بين العمال في حقل العمل.³

من خلال التعاريف السابقة يمكن تعريف الثقافة التنظيمية بأنها "مجموعة المعاني والرموز والقيم والمعتقدات والقيم الاجتماعية الموجودة والمكتسبة لدى أفراد المؤسسة في محيط العمل".

¹ . مترجم، Schein، (1990). "Organizational culture". American Psychologist. 45 (2): 109–119.

² . عاشوري ابتسام، "الالتزام التنظيمي داخل المؤسسة وعلاقته بالثقافة التنظيمية"، مذكرة ماجستير في العلوم الاجتماعية، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، السنة الجامعية 2014-2015، ص. 22.

³ . زين الدين بروش وأ. لحسن هدار، " دور الثقافة التنظيمية في إدارة التغيير في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية"، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد الأول، جوان 2007، ص. 55.

2.1. أهمية الثقافة التنظيمية :

- تعتبر الثقافة التنظيمية من أهم المكونات الأساسية للمنظمة، يمكن تلخيص أهميتها فيما يلي:
- ✓ بمثابة دليل للإدارة والعاملين، حيث تشكل لهم نماذج السلوك والعلاقات التي يجب إتباعها والاسترشاد بها.
 - ✓ تحدد للعاملين السلوك الوظيفي المتوقع منهم، وأنماط العلاقات المتوقع منهم.
 - ✓ تعتبر إطار فكري يوجه أعضاء المنظمة الواحدة، وينظم أعمالهم وعلاقاتهم وإنجازاتهم.
 - ✓ تعتبر الملامح المميزة للمنظمة عن غيرها من المنظمات، ومصدر فخر واعتزاز للعاملين بها.
 - ✓ الثقافة التنظيمية القوية تعتبر عنصرا فعالا ومؤيدا للإدارة ومساعد لها على تحقيق أهدافها وطموحاتها.
 - ✓ ثقافة المنظمة تعتبر عامل مهم في استجواب العاملين الملائمين، حيث المنظمات الرائدة تجذب العاملين الطموحين، والمنظمات المبتكرة تستهوي العاملين المبدعين، والمنظمات التي تكافئ التطور والتميز ينظم إليها العاملون المجتهدون¹.

2. مكونات وأنواع الثقافة التنظيمية :

سنستطرق من خلال هذا الفرع إلى معرفة مكونات الثقافة التنظيمية وأنواعها :

1.1.2. مكونات الثقافة التنظيمية :

بعد النظر إلى العديد من الأدبيات النظرية والدراسات العلمية، يمكن تقسيم مكونات الثقافة التنظيمية كالتالي :

1.1.2.1. المكونات الإدراكية (تعتبر جوهر الثقافة التنظيمية) :

- **القيم التنظيمية:** وتمثل القيم في مكان أو بيئة العمل، حيث تعمل هذه القيم على توجيه سلوك العاملين ضمن الظروف التنظيمية المختلفة، ومن بين هذه القيم المساواة بين العاملين، الاهتمام بإدارة الوقت، الاهتمام بالأداء واحترام الآخرين.
- **المعتقدات التنظيمية:** وهي عبارة عن أفكار مشتركة حول طبيعة العمل والحياة الاجتماعية في بيئة العمل، وكيفية إنجاز العمل والمهام التنظيمية، ومن بين هذه المعتقدات أهمية المشاركة في عملية صنع القرارات، المساهمة في العمل الجماعي.
- **الأعراف التنظيمية:** هي معايير يلتزم بها العاملون بالمنظمة، لأنها مفيدة لهم وللمنظمة وعادتا ما تكون هذه الأعراف غير مكتوبة ولكنها معروفة وواجبة الإلتباع، مثل عدم تعيين الأب والابن في نفس المنظمة، أو ضرورة طلب العامل من الرئيس الإذن قبل الخروج من مكان العمل بدون سبب محدد.

1. محمد بن غالب العوفي، "الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي"، مذكرة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، المملكة العربية السعودية، سنة 2005، ص. 22/19.

● **التوقعات التنظيمية:** بمثابة التعاقد السيكولوجي الغير مكتوب، أي مجموعة التوقعات يحددها أو يتوقعها الفرد أو المنظمة كل منها من الآخر خلال فترة عمل الفرد بالمنظمة.

2.1.2. المكونات الرمزية: وتنقسم إلى :

● **المكونات الرمزية المادية:** وهي الأشياء المادية المحيطة بالأفراد والتي تشكل مصدراً للتحفيز المحسوس أثناء ممارستهم للفعاليات ذات الطابع الثقافي، وتشمل هذه المكونات أسلوب تصميم بناية المنظمة، ترتيب المكاتب فيها، عناوين الأقسام المختلفة، التكنولوجيا المستخدمة فيها.

● **المكونات الرمزية السلوكية:** ارتبطت هذه المكونات بإسهامات كل من **Trice&Beyer** عندما درسا الثقافة التنظيمية من خلال دراسة الطقوس والشعائر التي تمارس في مناسبات خاصة وعلى النحو الذي يعزز من توافر قيم معينة أو علاقات معينة داخل المنظمة كحفلات التعارف والوداع، وهي كالتالي :

الطقوس: وهي مجموعة من الأنشطة الشائعة التي تمثل ضرورة اجتماعية في ظل ثقافة معينة، ويتم ممارستها كضرورة في حد ذاتها مثل طقوس تحية العلم في المؤسسات العسكرية.

الاحتفالات: وهي مناسبات مخططة تنظمها الإدارة للاحتفاء بالعاملين في مناسبات خاصة توزع فيها الجوائز والهدايا مما يساعد على ترسيخ وتقوية قيم معينة.

العادات التنظيمية: هي أحداث وأنشطة متكررة يقوم بها أعضاء منظمة مرتبطة بأهداف محددة تسعى المنظمة إلى تحقيقها، وتعتبر هذه الأنشطة المتكررة عن أفكار محددة وتعكس القيم الأساسية في المنظمة، والتي تحاول تعزيزها بشكل دائم من خلال هذه العادات التنظيمية.

● **المكونات الرمزية اللفظية:** وهي أشكال صوتية تعتبر اللغة وسيلة تداولها والتعبير عنها، ومن أهم هذه المكونات الرمزية اللفظية مايلي:

● **القصص:** تعد القصص رواية عن الأحداث السابقة الجارية في بيئة العمل والتي تفسر كل من العادات والقيم العميقة للثقافة، وتتناول هذه الروايات حالات التمييز والمنافسة وحالات النجاح وال فشل.

● **الأساطير والحرفات:** قصص لبعض الأحداث التاريخية المثيرة المزينة بالتفاصيل الخيالية، والهدف منها نقل أو تدعيم بعض القيم لدى أفراد المنظمة، فهي تحمل تعليماً لأفراد المنظمة في شكل صورة مثالية عن أشخاص غير محددين سبق أن حققوا نتائج مرضية بالمنظمة

● **النكتة:** وهي تعابير لفظية خاصة تقدم في صورة طريفة، وتداولها داخل المنظمة وتحمل رسائل مهمة عن ثقافتها.¹

¹ لواتي خاتمة، شعباني مجيد، رجم خالد، "أثر الثقافة التنظيمية على إحداث التغيير التنظيمي - دراسة ميدانية في شركة كهرباء تاركة (SKT)

بعين تموشنت"، مجلة دراسات اقتصادية، المجلد 21، العدد 02، سنة 2021، صفحة 78/77.

2.2. أنواع الثقافة التنظيمية :

تختلف أنواع الثقافة التنظيمية من منظمة لأخرى أو من قطاع لآخر، ومن أبرز أنواعها ما يلي :

1.2.2. الثقافة البيروقراطية (Bureaucratic Culture): في مثل هذه الثقافة التنظيمية تتحدد المسؤوليات والسلطات، فالعمل يكون منظماً والوحدات يتم بينها تنسيق، ومسلسل السلطة بشكل هرمي، وتقوم على التحكم والالتزام.

2.2.2. الثقافة الإبداعية (Innovative Culture): وتتميز بتوفير بيئة للعمل تساعد على الإبداع، ويتصف أفرادها بحب المخاطرة في اتخاذ القرارات ومواجهة التحديات.

3.2.2. الثقافة المساندة (Supportive Culture): تتميز بيئة العمل بالصدقة والمساعدة فيما بين العاملين فيسود جو الأسرة المتعاونة، وتوفر المنظمة الثقة والمساواة والتعاون، ويكون التركيز على الجانب الإنساني في هذه البيئة.

4.2.2. ثقافة العمليات (Culture Process): ويكون الاهتمام محصوراً في طريقة إنجاز العمل وليس النتائج التي تتحقق، فينتشر الحذر والحيطه بين الأفراد والذين يعملون على حماية أنفسهم والفرد الناجح هو الذي يكون أكثر دقة وتنظيماً والذي يهتم بالتفاصيل في عمله.

5.2.2. ثقافة المهمة (Culture, Tas): وهذه الثقافة تركز على تحقيق الأهداف وإنجاز العمل، وتهتم بالنتائج وتحاول استخدام الموارد بطرق مثالية من أجل تحقيق أفضل النتائج بأقل التكاليف.

6.2.2. ثقافة الدور (Role Culture): وتتركز على نوع التخصص الوظيفي، وبالتالي الأدوار الوصفية أكثر من الفرد، وتهتم بالقواعد والأنظمة كما أنها توفر الأمن الوظيفي والاستمرارية وثبات الأداء.¹

وهناك بعض الرواد (Deal & Kenndey, 1982) الذين صنفوا الثقافة التنظيمية من حيث الدراسات التي قاموا بها حول الشركات الأمريكية الأكثر نجاحاً، إلى الأنواع التالية :

● **الثقافة القوية:** تتواجد عندما يكون هناك تمسك شديد من قبل أغلبية أعضاء المنظمة بالقيم والمعتقدات السائدة، ويمكن الحكم على مدى قوتها من خلال تقييم درجة ثبات القيم والمعتقدات ومدى تطابقها مع بعضها ومدى استمرار بقائها على المدى الطويل.

● **الثقافة الضعيفة:** وهي على عكس الثقافة القوية، حيث تتواجد عندما يكون هناك تمسك أقل من أعضاء المنظمة بالقيم والمعتقدات المشتركة، ويتم وصفها بأنها ضعيفة عند عدم اعتناقها بقوة من قبلهم أو عندما لا تحظى بالقبول الواسع، ولهذا النوع من الثقافة التنظيمية أثر سلبي في أداء المنظمة وفعاليتها.¹

¹ محمد يوسف القاضي، "السلوك التنظيمي"، الطبعة الأولى، دار نشر الأكاديميون للنشر والتوزيع، 2015، عمان، الأردن، صفحة 198-

3. عوامل الثقافة التنظيمية المؤثرة في تطبيق إدارة المعرفة:

إن الثقافة التنظيمية تساهم بشكل كبير في إدارة المعرفة، فهي تعتبر المصدر الرئيسي لزيادة التنافسية في المنظمات ومساعدتها في تحقيق أهدافها، ويوجد العديد من الدراسات التي تشير إلى العلاقة بين الثقافة التنظيمية وإدارة المعرفة. فهناك حالة دراسية قام بها كل من Govindarajan & Gupta، 2000، لخص فيها الكاتبان محددات البيئة الاجتماعية التي يعمل فيها الأفراد والتي تصف البيئة التنظيمية كنظام اجتماعي، وتشمل هذه المحددات: (نظم المعلومات، والهيكل التنظيمي، وأنظمة الحوافز، العاملين، العمليات، والقيادة). وتشير الدراسات الحديثة إلى العلاقة التي لا يمكن فصلها بين إدارة المعرفة والثقافة التنظيمية، كما أن العديد من هذه الدراسات النظرية تصف تحديدا العوامل الثقافية التي تؤثر في إدارة المعرفة، حيث هذه العوامل تعتبر من متطلبات إدارة المعرفة.

حيث تشير هذه الدراسات إلى ستة عوامل للثقافة التنظيمية التي تؤثر على تطبيق إدارة المعرفة وهي:

1.3. نظم المعلومات : لا تقتصر إدارة المعرفة على التكنولوجيا إنما تشمل نشاطات أخرى كمشاركة المعرفة والثقافة، والتاريخ، وإجراءات العمل و الذاكرة الإنسانية وبالتالي يجب أن تكون أنظمة المعلومات مرنة وموجهة إلى خدمة المعرفة التي يتم الحصول عليها ومشاركتها أو خلقها لكي تكون فعالة وذات كفاءة عالية.² وهذا بالطبع يتطلب بناء علاقات وتطوير الثقة بين العاملين وإتاحة المجال للنقاش والحوار من خلال بناء شبكة اتصال داخلية (انترنت) وكذلك إيجاد موقع انترنت في المنظمة يساعد الأفراد العاملين على مشاركة المعرفة وتطبيقها.

2.3. الهيكل التنظيمي: يلعب الهيكل التنظيمي دورا هاما في تنفيذ نشاطات إدارة المعرفة أو إيعاقها، وقد لوحظ أن المؤسسات ذات الهيكل التنظيمي الرسمي حالت من قدرة إدارة المعرفة على القيام بنشاطاتها وبالمقابل فان الهيكل التنظيمي القائم على أسلوب المنظمة المتعلمة كان أكثر فعالية في تشجيع التعلم وخلق ومشاركة المعرفة. ويركز أسلوب المنظمة المتعلمة على إيجاد هيكل تنظيمي يسمح بتشكيل فرق وجماعات العمل.

3.3. أنظمة الحوافز (المكافآت) : لكي يتم تفعيل نشاطات إدارة المعرفة من خلق ومشاركة وتطبيق لا بد للمنظمات من إيجاد أنظمة حوافز ومكافآت للاعتراف بجهود الأفراد العاملين الذين صنعوا وشاركوا المعرفة مع غيرهم من الزملاء في بيئة العمل.

وبالتالي فان نظام الحوافز يجب أن يركز على تقييم الانجازات بما يخدم أهداف إدارة المعرفة مثل اكتساب مهارات ومعرفة جديدة، والقيام بمبادرات وتحمل مسؤوليات جديدة، ويركز على تقييم الانجازات بما يخدم أهداف إدارة المعرفة مثل

¹ باب محروس عبد الحميد، "مفهوم الثقافة التنظيمية : مراجعة نظرية تطبيقية"، كلية الدراسات العليا للبحوث الإحصائية لجامعة القاهرة، مصر ، المجلة الدولية للسياسات العامة ، المجلد 01 ، العدد 01، يناير 2022، صفحة 62.

² التحنيطي محمد فالح، "أثر الثقافة التنظيمية في إدارة المعرفة من وجهة نظر المديرين في الوزارات الأردنية"، دراسات: العلوم الإدارية، المجلد 40، العدد 01، 2013، ص. 07.

اكتساب مهارات ومعرفة جديدة والقيام بمبادرات وتحمل مسؤوليات جديدة والمشاركة في خدمة فريق العمل أو مجتمع التطبيق، والمشاركة في تطوير زميل آخر في العمل وتحفيز الموظفين للإبداع وتطبيق تكنولوجيا جديدة.

4.3. العمليات (Processes): تركز العمليات على تطوير أنظمة معلومات تهدف إلى التوصل إلى أفضل الممارسات لإدارة المعرفة والتعرف على الدروس التي تم تعلمها والاحتفاظ بالمعلومات التي يمكن استخدامها أو إعادة استخدامها.

ويرى (Martin،2000) أن عمليات إدارة المعرفة يجب إن تنسجم مع الأهداف التنظيمية التالية:

- ربط الأفراد العاملين مع عمال معرفة آخرين.
- تمكين العاملين من الحصول على المعلومات.
- تمكين العاملين بإجراء الحوار والنقاش المتوصل إلى المعرفة.
- نشر المعرفة في المنظمة.¹

5.3. العاملين (الموظفون): يعتبر الأفراد العاملون أهم عامل مؤثر في إدارة المعرفة لان المنظمة لا تستطيع خلق المعرفة بدون الأفراد. ويتم التركيز هنا على قدرات الأفراد العاملين وبناء الثقة وتشكيل فرق العمل والدافعية وعمليات الإقناع لحث الأفراد على مشاركة معرفتهم مع زملائهم والتأكيد على أهميتهم بعد أن يقوموا بمشاركة معرفتهم مع الآخرين. فهنا يقع على عاتق المنظمات مسؤولية توثيق عرى وأواصر التعاون بين الأفراد في المنظمة لكي يتم نمو ثقافة تنظيمية قادرة على تشجيع نشاطات إدارة المعرفة.

كما يرى (Viant) انه لإحداث دمج بين إدارة المعرفة والثقافة التنظيمية يجب أن يتم إشغال القوى البشرية من خلال دمج نشاطات إدارة المعرفة بجهود التطوير التنظيمي والتأكد من فهم الأفراد العاملين لفلسفة وأهداف وفوائد إدارة المعرفة، مع ضرورة تحديد وإشغال أفراد وجماعات المصلحة، ومشاركة المديرين الذين يتم ترقيتهم في نشاطات إدارة المعرفة للعمل كفريق يتم الثناء على جهودهم.

6.3. القيادة: وتشمل القيادة المديرين ومساعدتهم وكبار المسئولين في الإدارة الذين يلعبون دورا رئيسيا في نجاح نشاطات إدارة المعرفة.

ولكي تنجح نشاطات إدارة المعرفة لا بد من توافر خصائص قيادية في المنظمة تشمل :

- الدعم الكبير لإدارة المعرفة من خلال القيادة القدوة (تطبيق أفضل لأمثلة في القيادة).
- النمو السريع لحماية المنظمة من المنافسة الخارجية.
- مستوى عال من الثقة بين العاملين تشجع على مشاركة المعرفة.
- الاعتقاد بأهمية التعلم التنظيمي وإدارة المعرفة بما يعود بالفائدة على المنظمة.

¹التحيطي محمد فالح، "أثر الثقافة التنظيمية في إدارة المعرفة من وجهة نظر المديرين في الوزارات الأردنية"، مرجع سبق ذكره، ص8.

■ توجه واضح ومميز لتزويد الخدمة والسلع للزبائن أو المستفيدين من الخدمة. حيث لا يقتصر الدور القيادي على ذلك بل يتجاوزه من خلال دعم وتشجيع القيادة ونشر عمليات إدارة المعرفة، بل تلعب دوراً هاماً في بناء وصياغة مبادرات إدارة المعرفة من خلال خلق التصور وتحديد المهام والأهداف والنظام الأخلاقي الذي ستنهجه المنظمة في سعيها لتطوير إدارة المعرفة.¹

المطلب الثاني: إدارة المعرفة

في هذا المطلب نبرز المفاهيم الأساسية لإدارة المعرفة :

1. نشأة وتعريف إدارة المعرفة

1.1. نشأة إدارة المعرفة

يعتبر **دون مارشانند Don Marchand**، أول من استخدم مصطلح إدارة المعرفة في بداية الثمانينيات من القرن الماضي، حيث أظهر أنها المرحلة النهائية من الفرضيات المتعلقة بتطوير نظم المعلومات. وفي نفس المرحلة تنبأ رائد الإدارة **Drucker**، من أن العمل النموذجي سوف يكون قائم على المعرفة، وأن المؤسسات الإنتاجية الخدمائية، ستتكون من صناعات المعرفة الذين يواجهون أدائهم من خلال التغذية العكسية لزملائهم.

كما أرجع البعض بداياتها إلى التطبيقات الأولى لإدارة المعرفة والتي ظهرت في شركة **Hewlett-Packard** الأمريكية في عام 1985، وتحديدًا في برنامجها لإدارة المعرفة. لكن في هذه الفترة لم يقتنع الكثير بإدارة المعرفة وتأثيرها على عملية الأعمال.

من ثم سنة 1997 أصبح موضوع إدارة المعرفة من المواضيع المهمة والأكثر ديناميكية في الإنتاج الفكري في الإدارة، كما ظهرت العديد من المنشورات في هذا المجال، حيث أن الرسالة الأساسية لهذه الأعمال هي أن الميزة الوحيدة المساندة للمؤسسات تأتي مما تعرفه إجمالاً وكيف تستخدمه بفعالية.²

وقد شهدت الأعوام التالية نمواً كبيراً في تبني المنظمات لأفكار إدارة المعرفة، وخاصة مع تطور تقنيات الإنترنت والحوسبة التي جعلت من السهل تبادل وتخزين واسترجاع المعلومات بسرعة وكفاءة، حيث أصبحت إدارة المعرفة موضوعاً شائعاً في الشركات والمؤسسات والمنظمات في جميع أنحاء العالم، وتستخدم تقنيات إدارة المعرفة لتحسين أداء العمل

¹ التحنيطي محمد فالح، "أثر الثقافة التنظيمية في إدارة المعرفة من وجهة نظر المديرين في الوزارات الأردنية"، مرجع سبق ذكره، ص 08.

² شمس الدين عبيد، محمد محمدي والطاهر لعوج، "أثر الثقافة التنظيمية على إدارة المعرفة دراسة حالة الشركة الجزائرية للتأمينات **CAAT**"، مذكرة لنيل شهادة ماستر، تخصص إدارة الأعمال، جامعة الشهيد حمزة لخضر بالوادي، السنة الجامعية 2020/2021، ص

وتحقيق المزيد من النجاح والابتكار في الأعمال وذلك عن طريق الفهم الجيد لمبادئ اقتصاد المعرفة من جهة، وتبني المزيد من المفاهيم الشاملة لإدارة المعرفة من جهة أخرى.

2.1. تعريف إدارة المعرفة :

بسبب التطور السريع في مجال إدارة المعرفة، تعددت وجهات النظر حول هذا الموضوع، ولمزيد من التوضيح سنقدم بعض التعريفات التالية :

■ يعرفها **Mahal Armstrong** على إنها عملية إنتاج ونشر المعرفة لدى العاملين والمنظمة وتوظيفها في تحسين الأداء والسلع والخدمات التي تنتجها أو تقدمها المؤسسة.¹

■ ويعرف **صلاح الدين الكبيسي**، مفهوم إدارة المعرفة تعريفاً يراه شاملاً استخلصه من عدة تعريفات ضمن مجالات بأنها المصطلح المعبر عن العمليات والأدوات والسلوكيات التي يشترك في صياغتها وأدائها المستفيدون من المنظمة لاكتساب وخزن وتوزيع المعرفة لتنعكس على عمليات الأعمال للوصول إلى أفضل التطبيقات بقصد المنافسة طويلة الأمد والتكيف.²

■ ناتج التفاعل بين الفرد والمنظمة من ناحية، والتكامل بين المعرفة الصريحة والمعرفة الضمنية من ناحية أخرى. ومما سبق، يمكن التمييز بين نوعين من المعرفة هما:

1.2.1. المعرفة الصريحة : الخبرات والتجارب المحفوظة في الكتب، والوثائق أو أية وسيلة أخرى، سواء كانت مطبوعة أو الكترونية وهذا النوع من المعرفة من السهل الحصول عليه والتلفظ به بوضوح ونشره.

2.1.2. المعرفة الضمنية: المعرفة الموجودة في عقول الأفراد والمكتسبة من خلال تراكم خبرات سابقة، وغالبا ما تكون ذات طابع شخصي، مما يصعب الحصول عليها، على الرغم من قيمتها البالغة، لكونها محتزنة داخل عقل صاحب المعرفة، وتجدد الإشارة إلى أن هناك فرقا بين إدارة المعلومات وإدارة المعرفة، كما أن هناك فرقا بين المعلومات والمعرفة، فالمعلومات هي بيانات منظمة ومرتبة لتلبية احتياجات معينة، أما المعرفة فهي: "ما يفهمه الناس من المعلومات وكيفية استفادتهم منها".³

¹. شمس الدين عبيد، محمد محمدي والظاهر لعوج، "أثر الثقافة التنظيمية على إدارة المعرفة دراسة حالة الشركة الجزائرية للتأمينات **CAAT**"، مرجع سبق ذكره، صفحة 14.

². محمد الفاتح محمود بشير المغربي، "إدارة المعرفة"، الطبعة الأولى، 2020، الأكاديمية الحديثة للكتاب الجامعي، القاهرة، ص. 23.

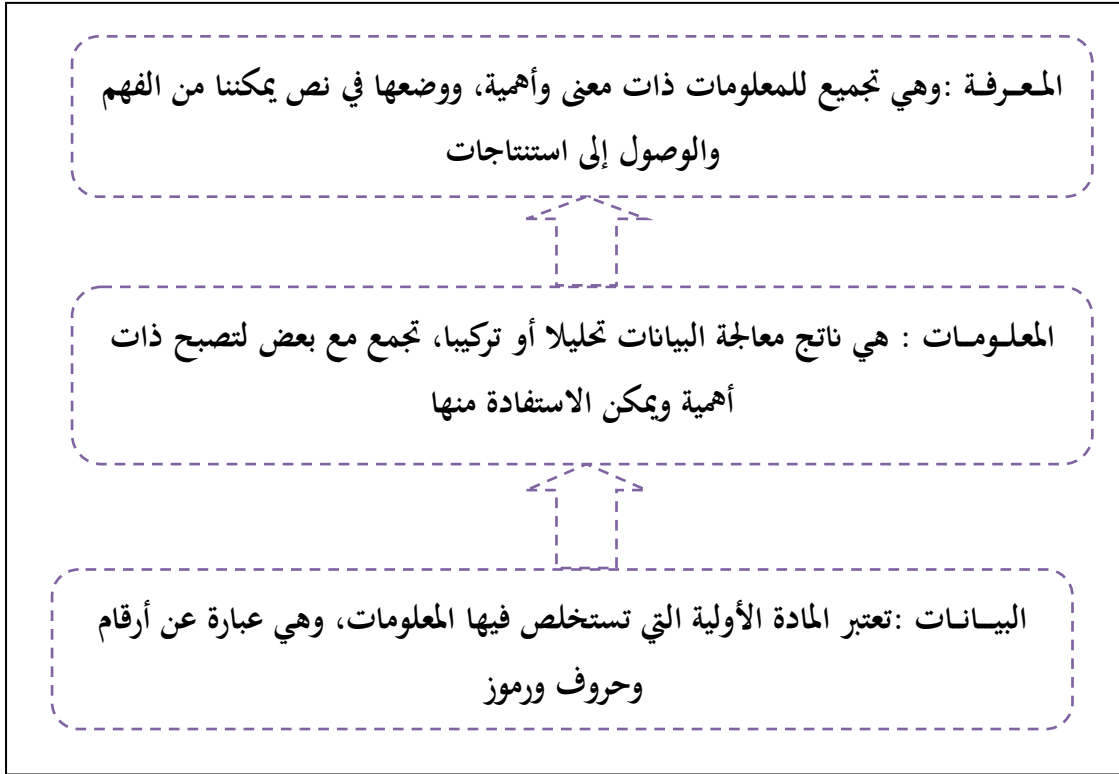
³. عبد الله حسن مسلم، "إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات"، دار المعتر للنشر والتوزيع، عمان، 2015، ص. 23/22.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية للثقافة التنظيمية و إدارة المعرفة

أما عن الفرق بين إدارة المعلومات وإدارة المعرفة فعلى الرغم من أوجه التشابه بينهما، فإن إدارة المعلومات تتعامل مع الأشياء البيانات أو المعلومات)، أما إدارة المعرفة فتتعامل مع البشر.¹

✓ العلاقة بين البيانات، المعلومات والمعرفة : حيث هناك تسلسل منطقي للمعرفة ممثلة في الشكل التالي :

الشكل رقم (02) : العلاقة بين البيانات، المعلومات والمعرفة



المصدر: من إعداد الطالبتين حسب المعارف السابقة

◀ ومن التعاريف السابقة نستخلص أن إدارة المعرفة، knowledge management، هي الوسيلة والطرق التي من خلالها نستطيع استخراج المعلومات المخزنة من مصادرها المختلفة وتحويلها ونشرها للمساعدة في اتخاذ القرار وبهدف تحقيق الأهداف وتحسين الأداء .

2. أهمية وأهداف إدارة المعرفة:

1.2. أهمية إدارة المعرفة: تأتي أهمية إدارة المعرفة من دورها فيما يلي:

✓ تبسيط العمليات وخفض التكاليف عن طريق التخلص من الإجراءات المطولة أو غير الضرورية، كما تعمل على تحسين خدمات العملاء عن طريق تخفيض الزمن المستغرق في تقديم الخدمات المطلوبة.

¹. عبد الله حسن مسلم، نفس المرجع السابق، ص 23.

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية للثقافة التنظيمية و إدارة المعرفة

- ✓ زيادة العائد المادي عن طريق تسويق المنتجات والخدمات بفاعلية أكثر بتطبيق المعرفة المتاحة واستخدامها في التحسين المستمر، وابتكار منتجات وخدمات جديدة.
- ✓ تبنى فكرة الإبداع عن طريق تشجيع مبدأ تدفق الأفكار بحرية، فإدارة المعرفة أداة لتحفيز المنظمات على تشجيع القدرات الإبداعية لمواردها البشرية لخلق معرفة جيدة والكشف المسبق عن العلاقات غير المعروفة والفجوات في توقعاتهم وتنسيق أنشطة المنظمة المختلفة في اتجاه تحقيق أهدافها.
- ✓ أداة لاستثمار رأس المال الفكري للمنظمة من خلال جعل الوصول إلى المعرفة المتولدة عنها بالنسبة للأشخاص الآخرين المحتاجين إليها عملية سهلة وممكنة.
- ✓ تحديد المعرفة المطلوبة وتوثيق المتوافر منها وتطويرها والمشاركة فيها وتطبيقها وتقييمها.
- ✓ تعزيز قدرة المنظمة للاحتفاظ بالأداء المنظم المعتمد على الخبرة والمعرفة وتحسينه.
- ✓ تحفيز المنظمات على تجديد ذاتها ومواجهة التغييرات البيئية غير المستقرة.
- ✓ دعم الجهود للاستفادة من جميع الموجودات الملموسة وغير الملموسة بتوفير إطار عمل لتعزيز المعرفة التنظيمية.
- ✓ إتاحة الفرصة للحصول على الميزة التنافسية الدائمة للمنظمات، عبر مساهمتها في تمكين هذه المنظمات من تبنى المزيد من الإبداعات المتمثلة في طرح سلع وخدمات جديدة.¹

2.2. أهداف إدارة المعرفة:

- تختلف وتتعدد أهداف إدارة المعرفة باختلاف وتنوع الجهات التي توجد بها، والمجالات التي تعمل فيها، وهناك مجموعة من الأهداف العامة التي تشترك فيها إدارة المعرفة في مختلف أنواع المنظمات وهي على النحو التالي:
- ✓ تحديد وجمع المعرفة وتوفيرها بالشكل المناسب والسرعة المناسبة، لتستخدم في الوقت المناسب.
 - ✓ بناء قواعد معلومات لتخزين المعرفة وتوفيرها واسترجاعها عند الحاجة إليها تسهيل عمليات تبادل ومشاركة المعرفة بين جميع العاملين في التنظيم.
 - ✓ نقل المعرفة الكامنة (الضمنية) من عقول ملاكها وتحويلها إلى معرفة ظاهرة.
 - ✓ تحويل المعرفة الداخلية والخارجية إلى معرفة يمكن توظيفها واستثمارها في عمليات أنشطة المنظمة المختلفة.
 - ✓ تحسين عمليات صنع القرار من خلال توفير المعلومات بشكل دقيق وفي الوقت المناسب، مما يساعد في تحقيق أفضل النتائج.
 - ✓ جذب رأس المال الفكري لتوظيفه في حل المشكلات والتخطيط الاستراتيجي.
 - ✓ تطوير عمليات الابتكار بالمنظمة وتقديم منتجات وخدمات مبتكرة باستمرار.
 - ✓ تشجيع العمل بروح الفريق، وتحقيق التفاعل الايجابي بين مجموعة العمل وذلك من خلال الممارسات المختلفة التي تتبناها المنظمة لتبادل المعرفة ومشاركتها.

¹ عبد الله حسن مسلم، "إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات"، مرجع سبق ذكره، ص. 28-29.

✓ نشر وتبادل التجارب والخبرات وأفضل الممارسات الداخلية والخارجية وتبسيط إجراءات العمل وخفض التكاليف عن طريق التخلص من الإجراءات الغير ضرورية.¹

✓

3. عمليات إدارة المعرفة:

1.3. عمليات إدارة المعرفة:

1. توليد المعرفة (Generating knowledge): يقصد بها مجموعة العمليات من (امتصاص، أسر، شراء، ابتكار، اكتشاف واكتساب) والتي جميعها تشير إلى التوليد والحصول على المعرفة ولكن بأساليب مختلفة، فالشراء يشير إلى الحصول على المعرفة عن طريق الشراء المباشر أو عن طريق عقود الاستخدام والتوظيف والامتصاص يشير إلى القدرة على الفهم، والاستيعاب للمعرفة الظاهرة، أما الأسر فيشير إلى الحصول على المعرفة الكامنة في أذهان وعقول المبدعين، والابتكار يشير إلى توليد معرفة جديدة غير مكتشفة وغير مستنسخة، والاكتشاف يشير إلى تحديد المعرفة المتوافرة.²

لابد من التأكيد على أهمية ابتكار المعرفة الجديدة، حيث عند تغير الأسواق، فالمنظمة الناجحة هي التي تولد المعرفة الجديدة باستمرار.

ويتم الحصول على المعرفة من مجموعة مصادر مختلفة (الخبراء والمختصون، 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

2. تخزين المعرفة (The Storage of knowledge): وهي مختلف العمليات التي تشمل (الاحتفاظ، الإدامة، الاسترجاع)، وتشير عملية تخزين المعرفة إلى أهمية الذاكرة التنظيمية، حيث أصبح خزن المعرفة والاحتفاظ بها مهماً جداً لاسيما للمنظمات التي تعاني من معدلات عالية لدوران العمل والتي تعتمد على التوظيف والاستخدام بصيغة العقود المؤقتة والاستشارية لتوليد المعرفة فيها، لأن هؤلاء يأخذون معرفتهم الضمنية غير الموثقة معهم، أما الموثقة فتبقى مخزنة في قواعد البيانات، حيث يتم خزن المعرفة في أشكال مختلفة بما فيها (الوثائق المكتوبة والمعلومات المخزنة في قواعد البيانات الإلكترونية، والمعرفة الإنسانية المخزنة في النظم الخبيرة والمعرفة الموجودة في المعرفة الضمنية المكتسبة من الأفراد وشبكات العمل).⁴

حيث عند اكتساب المعرفة، يتم تخزينها من خلال طرق عديدة من أهمها:

1.أ.د. محمد الفاتح محمود بشير المغربي، " إدارة المعرفة "، مرجع سبق ذكره، ص. 28-29.

2. د.صلاح الدين الكبيسي، " إدارة المعرفة"، الطبعة الأولى، 2005، بغداد، ص 69.

3. مسلم عبد الله حسن، "إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات"، دار المعتز للنشر والتوزيع، 2015، ص 37.

4. د.صلاح الدين الكبيسي، " إدارة المعرفة"، مرجع سبق ذكره، ص. 73-74.

- ✓ 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.
- ✓ 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.
- ✓ 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 فعالة¹.

3. توزيع المعرفة (knowledge Distribution): وهي تلك العمليات التي تشمل (التوزيع والنشر، المشاركة، التدفق، النقل والتحرك)، والهدف منها هو نقل المعرفة الصحيحة إلى الأشخاص الذين يحتاجونها في الوقت المناسب من أجل القيام بمهام أساسية في المنظمة، وذلك من خلال إيجاد وسائل اتصال جيدة وثقافة تُشجّع على نشرها ضمن حدود نطاقها².

يعتبر نقل المعرفة الحلقة الثالثة في حلقات إدارة المعرفة، ويعتمد على وجود آليات وطرق رسمية وأخرى غير رسمية، وتمثل 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 بعضهم البعض، وفرق العمل، وهناك صور كثيرة فعالة لنقل المعرفة، مثل البريد الإلكتروني، الاتصال الداخلي من خلال شبكة الأجهزة الحاسبة وهي، Newsgroup أو Bulletin Board كلها تؤدي إلى توزيع أفضل للمعرفة وتتيح للعاملين فرصة التساؤل والمناقشة وتحليل المعلومات من خلال رؤى مختلفة³.

4. تطبيق المعرفة (knowledge Application): وتشير هذه العملية إلى (الاستعمال، إعادة الاستعمال، الاستفادة والتطبيق) وذلك لأن الغاية من إدارة المعرفة هو تطبيق المعرفة المتاحة للمنظمة، والإدارة الناجحة هي القادرة على استخدام المعرفة المتوفرة في الوقت المناسب بهدف تحقيق ميزة لها أو حل مشكلة متواجدة⁴.

يتطلب هذا التطبيق تنظيم المعرفة (من خلال التصنيف والفهرسة أو التبويب المناسب للمعرفة)، واسترجاع المعرفة (من خلال تمكين العاملين في المنظمة من الوصول إليها بسهولة وفي أقصر وقت)، وجعل المعرفة جاهزة للاستخدام

1. مسلم عبد الله حسن، "إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات"، مرجع سبق ذكره، ص 38.

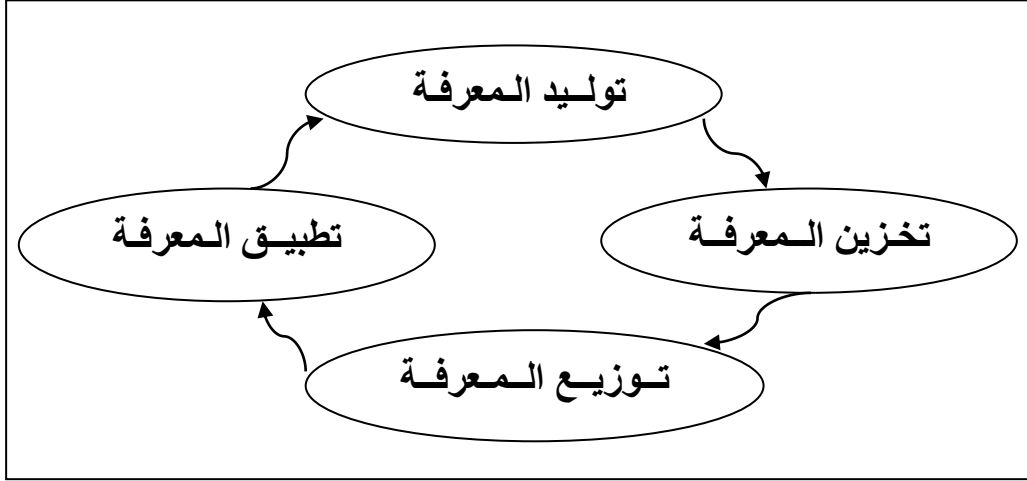
2. د. صلاح الدين الكبيسي، "إدارة المعرفة"، الطبعة الأولى، 2005، بغداد، ص 69-79.

3. مسلم عبد الله حسن، "إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات"، مرجع سبق ذكره، ص 37-39.

4. د. صلاح الدين الكبيسي، مرجع سبق ذكره، ص 78.

(حذف بعض الأجزاء غير المتسقة وإعادة تصحيح المعرفة وفحصها باستمرار، وإدخال الجديد المناسب عليها، واستبعاد المتقادم).¹

الشكل رقم (03): العمليات الجوهرية لإدارة المعرفة



المراجع: د.صلاح الدين الكبيسي، "إدارة المعرفة"، الطبعة الأولى، 2005، بغداد، ص. 62.

¹. مسلم عبد الله حسن، مرجع سبق ذكره، ص 39.

المبحث الثاني : الدراسات السابقة المتعلقة بإدارة المعرفة والثقافة التنظيمية

المطلب الأول: الدراسات السابقة المتعلقة بإدارة المعرفة والثقافة التنظيمية

1. الدراسات المتعلقة بالثقافة التنظيمية

◀ بلال بوغفير، "دور الثقافة التنظيمية في تطبيق إدارة المعرفة دراسة حالة مجموعة وكالات البنوك (BEA, AGB, CPA) لولاية بسكرة"، مذكرة لنيل شهادة ماستر في علوم التسيير، تخصص تسيير الموارد البشرية، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، سنة 2015.

✓ أهداف الدراسة: تهدف الدراسة إلى معرفة الدور الذي تقوم به الثقافة التنظيمية لنجاح تطبيق إدارة المعرفة من وجهة نظر إطارات وكالات البنوك محل الدراسة، إضافة إلى تبيان واقع تبني الثقافة التنظيمية من طرف هذه الوكالات.

✓ منهج وأدوات الدراسة :

- المنهج المتبع : المنهج الوصفي في الدراسة النظرية ومنهج دراسة الحالة في الدراسة الميدانية
- أدوات الدراسة: أداة الاستبيان، حيث تم توزيع 39 استبيان على عينة عشوائية من وكالات البنوك محل الدراسة، منها (13 في وكالة البنك الخارجي BEA، 12 وكالة بنك القرض الشعبي الجزائري CPA و10 في وكالة بنك الخليج).

✓ أهم النتائج المتوصل إليها :

توصلت الدراسة إلى أن هناك ارتباط قوي بين الثقافة التنظيمية وإدارة المعرفة في وكالات البنوك المشار إليها في الدراسة، وأيضاً وجود ثقافة تنظيمية في هذه الوكالات، كما أوصت الدراسة بأهمية تعزيز ثقافة تنظيمية تشجع على التغيير وتولي اهتماماً أكبر بالجانب المعرفي للأفراد الذين يتعاملون مع العملاء بشكل مستمر.

◀ طارق بن خليف، نور الهدى بن خليف، محمد بن سليمان، "مساهمة الثقافة التنظيمية في تنمية السلوك الإبداعي - دراسة حالة مديرية أملاك الدولة بالجلفة-"، مجلة دفاتر اقتصادية، المجلد: 12، العدد: 2021/1، ص ص 105-124، مخبر سياسات التنمية الريفية، جامعة الجلفة (الجزائر)، 31/05/2021.

✓ أهداف الدراسة: تهدف هذه الدراسة إلى استكشاف واقع المعرفة بالثقافة التنظيمية في مديرية أملاك الدولة بالجلفة، وتقييم مستوى السلوك الإبداعي فيها، كما هدفت الدراسة أيضاً إلى فهم تأثير الثقافة التنظيمية على تطوير السلوك الإبداعي، والتحقق من طبيعة العلاقة بينهما.

✓ منهج وأدوات الدراسة :

- المنهج المتبع : المنهج الوصفي التحليلي.
- أدوات الدراسة : أداة الاستبيان، حيث طبقت الدراسة على عينة من الموظفين مكونة من 62 موظف من أصل مجتمع الدراسة المكون من 156 موظف.

✓ أهم النتائج المتوصل إليها :

توصلت الدراسة إلى أن مستوى إدراك الثقافة التنظيمية ومستوى السلوك الإبداعي للموظفين في مديرية أملاك الدولة بالجلفة كانا متوسطين، كما كشفت النتائج عن وجود تأثير للثقافة التنظيمية في جانب العادات التنظيمية على السلوك الإبداعي، ولكن لم يتم رصد تأثير للثقافة التنظيمية في جوانب القيم الوظيفية، المعتقدات التنظيمية، التوقعات التنظيمية، السياسات والإجراءات على السلوك الإبداعي من وجهة نظر العاملين في مديرية أملاك الدولة.

2. الدراسات المتعلقة بعمليات إدارة المعرفة :

◀ فاتن نبيل محمد أبو زريق، " دور عمليات إدارة المعرفة في تحسين الإبداع التنظيمي في المحاكم النظامية"، أطروحة ماجستير، تخصص القيادة والإدارة، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا وجامعة الأقصى، غزة، فلسطين، سنة 2017.

✓ أهداف الدراسة :

تهدف الدراسة إلى العلاقة والأثر بين إدارة المعرفة وممارسة الإبداع التنظيمي، والتعرف على دور عمليات إدارة المعرفة في تحسين الإبداع التنظيمي في المحاكم النظامية.

✓ منهج وأدوات الدراسة :

- المنهج المتبع : المنهج الوصفي التحليلي.
- أدوات الدراسة: أداة الاستبيان، حيث تم توزيع الاستبيان على 135 مفرد تم اختيارهم بصفة عشوائية من مجتمع الدراسة المتكون من جميع العاملين في المحاكم النظامية في قطاع غزة البالغ عددهم 208 موظف.

✓ أهم النتائج المتوصل إليها :

توصلت الدراسة إلى أن مستوى ممارسة عمليات إدارة المعرفة كان متوسطاً بنسبة 63.96% في المحاكم النظامية. وأظهرت الدراسة أيضاً أن مستوى الإبداع التنظيمي في المحاكم النظامية كان مرتفعاً بنسبة 77.9%، وأيضاً إلى وجود تأثير إيجابي لعمليات إدارة المعرفة على مستوى الثقافة التنظيمية.

◀ دحيري شيماء وبن قسمية بريكمة، " أثر عمليات إدارة المعرفة في تحسين أداء الموارد البشرية- دراسة تطبيقية لمديرية اتصالات الجزائر بالمسيلة ووكالة بوسعادة -"، مذكرة نيل شهادة ماستر لفرع علوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، الجزائر، السنة الجامعية 2020/ 2021.

✓ أهداف الدراسة: تهدف الدراسة إلى معرفة مدى تأثير عمليات إدارة المعرفة على أداء الموارد البشرية، والتعرف على واقع إدارة المعرفة بالمؤسسة الاقتصادية وإبراز الدور الذي تلعبه إدارة المعرفة في تحسين أداء الموارد البشرية بالمؤسسة.

✓ منهج وأدوات الدراسة :

- المنهج المتبع: المنهج الوصفي في الجانب النظري من الدراسة وعلى المنهج الاستقرائي في الجانب التطبيقي.
- أدوات الدراسة: تم استعمال كل من المقابلة والاستبيان لجمع المعلومات، تم توزيع 30 استمارة على عينة عشوائية تتكون من 30 موظف بالمؤسسة.

✓ أهم النتائج المتوصل إليها :

توصلت الدراسة إلى أن إدارة المعرفة لها علاقة وثيقة بأداء الموارد البشرية وتلعب دوراً فعالاً في تطوير وتعزيز أداء الموارد البشرية، وأظهرت النتائج أن جميع عمليات المعرفة تؤثر إيجاباً على تحسين أداء الموارد البشرية في المؤسسة، وهذا ذو دلالة إحصائية بمستوى معنوية يبلغ 5%.

3. الدراسات التي تناولت العلاقة بين الثقافة التنظيمية وعمليات إدارة المعرفة :

1.3. الدراسات باللغة العربية :

◀ أ.رياض عيشوش، " أهمية عوامل الثقافة التنظيمية في دعم عمليات إدارة المعرفة في منظمات الأعمال -دراسة تطبيقية لعينة من البنوك الجزائرية لولاية المسيلة-"، مجلة الإستراتيجية والتنمية، المجلد 06، رقم 10، ص ص 63-95، جامعة أم البواقي، الجزائر، 31/01/2016.

✓ أهداف الدراسة: تهدف الدراسة إلى استكشاف العلاقة بين الثقافة التنظيمية ونجاح عمليات إدارة المعرفة، وكذلك تحديد الثقافة التنظيمية السائدة في البنوك الجزائرية ودرجة دعمها لإدارة المعرفة. بالإضافة إلى فهم تأثير العوامل الثقافية على عمليات إدارة المعرفة.

✓ منهج وأدوات الدراسة :

- المنهج المتبع: المنهج الاستطلاعي ومنهج دراسة الحالة
- أدوات الدراسة: أداة الاستبيان، إذ تم توزيع 45 استبيان على عينة اختيارية من العاملين في البنوك محل الدراسة.

✓ أهم النتائج المتوصل إليها :

توصلت الدراسة إلى أن العوامل الثقافية تؤثر على عمليات إدارة المعرفة في البنوك محل الدراسة، وأن هناك علاقة إيجابية متوسطة بين الثقافة السائدة في البنوك ونجاح عمليات إدارة المعرفة، وأن أكبر عامل مؤثر هو ممارسات الإدارة العليا.

◀ مدوري نور الدين، "أثر عوامل الثقافة التنظيمية على تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسة -دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر-"، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم الاقتصاد، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر، علوم التسيير، تخصص تسيير الموارد البشرية، 2016/2017.

✓ أهداف الدراسة: تهدف الدراسة إلى قياس أثر عوامل الثقافة التنظيمية المتمثلة في (نظم المعلومات، الهيكل التنظيمي، أنظمة الحوافز، العاملين والقيادة) في تنفيذ إدارة المعرفة في مؤسسة اتصالات الجزائر.

✓ منهج وأدوات الدراسة :

- المنهج المتبع: المنهج الوصفي والتحليلي.
- أدوات الدراسة: أداة الاستبيان، حيث وزع على عينة مكونة من 350 موظف من مختلف المستويات في المؤسسة.

✓ أهم النتائج المتوصل إليها :

توصلت الدراسة إلى وجود اثر لعوامل الثقافة التنظيمية (القيادة الهيكل التنظيمي، نظم المعلومات العاملين، نظام الحوافز على عمليات إدارة المعرفة (توليد المعرفة، التشارك بالمعرفة، وتخزين المعرفة، وتنفيذ المعرفة) في المؤسسة اتصالات الجزائر.

◀ ختيري وهيبية، "صياغة الثقافة التنظيمية كمتطلب أساسي لنجاح تطبيق عمليات إدارة المعرفة - دراسة حالة جامعة حيي فارس بالمدينة-"، مجلة الإستراتيجية والتنمية، المجلد 09، العدد 03، ص 513/532، المدينة، الجزائر، 2019/08/30.

✓ أهداف الدراسة: تهدف الدراسة إلى استكشاف علاقة الثقافة التنظيمية ومدى مساهمتها في نجاح تطبيق عمليات إدارة المعرفة لدى موظفي جامعة بالمدينة.

✓ منهج وأدوات الدراسة :

- المنهج المتبع: المنهج الوصفي في دراسة الحالة.

■ أدوات الدراسة: أداة الاستبيان، حيث وزعت بطريقة عشوائية على عينة تتكون من 37 موظف في جامعة يحي فارس بالمدينة.

✓ أهم النتائج المتوصل إليها :

توصلت الدراسة إلى توفر بعد التوقعات التنظيمية في محور صياغة الثقافة التنظيمية في جامعة المدينة بشكل عالي وتوفر محور صياغة الثقافة التنظيمية في جامعة يحي فارس بالمدينة، بالإضافة إلى وجود أثر لعناصر الثقافة التنظيمية على إدارة المعرفة في جميع أبعاده عند درجة معنوية 0.05.

◀ شمس الدين عبيد، محمد محمدي، طاهر لعوج، "أثر الثقافة التنظيمية على إدارة المعرفة -دراسة حالة الشركة الجزائرية للتأمينات-"، مذكرة ماستر، تخصص إدارة الأعمال، جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي، الجزائر، السنة الجامعية 2021/2020.

✓ أهداف الدراسة :تهدف الدراسة إلى إعطاء صورة عن واقع الثقافة التنظيمية وإدارة المعرفة في المؤسسات الاقتصادية، وتقديم تصور مقترح حول الثقافة التنظيمية وإدارة المعرفة في عصر المعلومات، وما هي المتطلبات التي ينبغي توفيرها في هذا المورد للنجاح في عصر المعلومات.

✓ منهج وأدوات الدراسة :

■ المنهج المتبع :المنهج الوصفي التحليلي، منهج دراسة الحالة.
■ أدوات الدراسة:أداة الاستبيان، حيث تم توزيعها عشوائيا لخمس وكالات من الجنوب (لوادي، بسكرة، تقرت، ورقلة، غرداية) من مجتمع الدراسة حجمها (40) من مختلف رتب موظفي مؤسسة الشركة الجزائرية للتأمينات CAAT.

✓ أهم النتائج المتوصل إليها :

توصلت الدراسة إلى أن الثقافة التنظيمية من المحددات الرئيسية لنجاح المنظمات أو فشلها؛ لكل منظمة ثقافتها التنظيمية التي تميزها عن غيرها من المنظمات، حتى لو كانت تعمل في نفس القطاع؛ كذلك يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية لعوامل الثقافة التنظيمية على إدارة المعرفة في وكالات التأمين.

3.2. الدراسات باللغة الأجنبية:

◀ دراسة OlvaInouble، "استكشاف العلاقة بين إدارة المعرفة والعملية البشرية لمعالجة المعلومات في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الحجم"، جامعة كيبيك في تروا ريفيير، كيبيك، كندا، 2012.

✓ أهداف الدراسة: تهدف الدراسة إلى معرفة الروابط بين إدارة المعرفة في البيئة التنظيمية والمعالجة البشرية للمعلومات، وكيف تؤثر قدرة الشركة على إدارة معرفتها على كيفية معالجة موظفيها للمعلومات، وما إذا كانت طريقة مشاركة الشركات للمعلومات، والتعرف على الموظفين، وتشكيل الثقافة التنظيمية تؤثر حقًا على كيفية معالجة موظفيها للمعلومات.

✓ منهج وأدوات الدراسة :

- المنهج المتبع: المنهج الوصفي التحليلي، منهج دراسة الحالة.
- أدوات الدراسة: تم استخدام المقابلة، حيث تتكون من إجمالي 139 مقابلة شبه موجهة تم جمعها من 19 شركة. عينة الدراسات كبيرة جدًا وتشمل 16 شركة صغيرة ومتوسطة الحجم و 3 شركات كبيرة، يعملون كشركات خدمات ولكن أيضًا كشركات تصنيع في مقاطعة كيبيك بكندا.

✓ أهم النتائج المتوصل إليها :

توصلت الدراسة إلى وجود رابط واحد على الأقل بين إدارة المعرفة والمعالجة البشرية للمعلومات، ويؤثر مستوى مشاركة المعلومات على مستوى المعالجة الاستكشافية أو التكرارية للمعلومات.

◀ دراسة، ZiyadSalehAlomari، haledNajeeal Hbabi، "أثر عمليات إدارة المعرفة على الابتكار التنظيمي- دراسة حالة في شركات الاتصالات القطرية-"، المجلة الدولية للبحوث الأكاديمية في الأعمال والعلوم الاجتماعية، 10 (11)، ص 949-967، 2020.

✓ أهداف الدراسة: تهدف الدراسة إلى التعرف على أثر تطبيق عمليات إدارة المعرفة على الابتكار التنظيمي في شركات الاتصالات القطرية.

✓ منهج وأدوات الدراسة :

- المنهج المتبع: المنهج الوصفي والتحليلي.
- أدوات الدراسة: أداة الاستبيان، حيث وزع على عينة الدراسة المكونة من (322) موظفًا يعملون في اتصالات قطر و(Ooredoo) وفودافون قطر.

✓ أهم النتائج المتوصل إليها :

توصلت الدراسة إلى أهمية نسبية عالية لعمليات إدارة المعرفة، حيث كان المتوسط الحسابي (4.100)، وكانت الأهمية النسبية للابتكار التنظيمي عالية، وبالتالي بلغ المتوسط الحسابي (4.061)، بالإضافة إلى وجود تأثير لتطبيق عمليات إدارة المعرفة في تحقيق الابتكار التنظيمي.

المطلب الثاني: المقارنة بين الدراسات السابقة والحالية

سنقوم في هذا المطلب بالمقارنة بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية، وسنركز فقط على الدراسات السابقة المتعلقة بالعلاقة بين الثقافة التنظيمية وعمليات إدارة المعرفة (موضوع بحثنا) والموضح بالجدول أدناه :

جدول رقم (01): المقارنة بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية

نتائج الدراسة	الدراسة الحالية		الدراسات السابقة
	أوجه الاختلاف	أوجه التشابه	
الدراسات باللغة العربية			
للعوامل الثقافية تأثيرا هاما على عمليات إدارة المعرفة في البنوك محل الدراسة، وهناك علاقة ايجابية متوسطة بين الثقافة السائدة في البنوك ونجاح عمليات إدارة المعرفة، أكبر عامل مؤثر هو ممارسات الإدارة العليا . ضرورة وجود رؤية تنظيمية يشترك فيها كل أعضاء المنظمة.	المنهج المعتمد المنهج الاستطلاعي ومنهج دراسة الحالة، حجم العينة ومجتمع الدراسة والدراسة الميدانية (المكان والزمان)	المتغير المستقل (الثقافة التنظيمية) والمتغير التابع(عمليات إدارة المعرفة)، والأداة المستخدمة لجمع المعلومات (الاستبيان).	أ.رياض عيشوش، "أهمية عوامل الثقافة التنظيمية في دعم عمليات إدارة المعرفة في منظمات الأعمال دراسة تطبيقية لعينة من البنوك الجزائرية لولاية المسيلة"
وجود اثر لعوامل الثقافة التنظيمية (القيادة الهيكل التنظيمي، نظم المعلومات العاملين، نظام الحوافز على عمليات إدارة المعرفة (توليد المعرفة، التشارك بالمعرفة وتخزين المعرفة، وتنفيذ المعرفة) في المؤسسة اتصالات الجزائر.	عينة ومجتمع الدراسة الميدانية (المكان والزمان).	تشابه في عوامل الثقافة التنظيمية المدروسة والمتمثلة في (الهيكل التنظيمي، نظم المعلومات)، والمنهج المعتمد في البحث (المنهج الوصفي والتحليلي)، وكذا استعمال الاستبيان.	مدوري نور الدين، "أثر عوامل الثقافة التنظيمية على تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسة دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر".
توفر بعد التوقعات التنظيمية في محور صياغة الثقافة التنظيمية في جامعة المدية بشكل عالي، بالإضافة إلى وجود أثر لعناصر الثقافة التنظيمية على إدارة المعرفة في جميع أبعاده.	عوامل الثقافة التنظيمية المدروسة، حجم العينة ومجتمع الدراسة والدراسة الميدانية (المكان والزمان).	تشابه في المتغير المستقل(الثقافة التنظيمية) والمتغير التابع(عمليات إدارة المعرفة)، والأداة المستخدمة لجمع	ختبري وهيبة، " صياغة الثقافة التنظيمية كمتطلب أساسي لنجاح تطبيق عمليات إدارة المعرفة - دراسة حالة جامعة حيبي فارس بالمدية -"

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية للثقافة التنظيمية و إدارة المعرفة

المعلومات (الاستبيان) والمنهج الوصفي.			
شمس الدين عبيد، محمد محمدي، طاهر لعوج، "أثر الثقافة التنظيمية على إدارة المعرفة دراسة حالة الشركة الجزائرية للتأمينات".	عوامل الثقافة التنظيمية المدرسة والمتمثلة في (الهيكل التنظيمي، نظم المعلومات)، والمنهج المعتمد في البحث (المنهج الوصفي والتحليلي)، الاستبيان.	منهج دراسة الحالة، حجم العينة ومجتمع الدراسة الميدانية (المكان والزمان).	الثقافة التنظيمية من المحددات الرئيسية لنجاح المنظمات أو فشلها؛ لكل منظمة ثقافتها التنظيمية التي تميزها عن غيرها من المنظمات، حتى لو كانت تعمل في نفس القطاع؛ كذلك يوجد أثر إيجابي ذودلالة إحصائية لعوامل الثقافة التنظيمية على إدارة المعرفة في وكالات التأمين.
الدراسات باللغة الأجنبية			
دراسة Olva Inouble، "استكشاف العلاقة بين إدارة المعرفة والعملية البشرية لمعالجة المعلومات في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الحجم"	تشابه في المتغير التابع (عمليات إدارة المعرفة)، المنهج الوصفي والتحليلي، واستعمال الاستبيان كأداة لجمع المعلومات.	المتغير المستقل (العملية البشرية لمعالجة المعلومات) ومنهج دراسة الحالة، وفي مجتمع وعينة الدراسة الميدانية (المكان والزمان).	وجود رابط واحد على الأقل بين إدارة المعرفة والمعالجة البشرية للمعلومات. ويؤثر مستوى مشاركة المعلومات على مستوى المعالجة الاستكشافية أو التكرارية للمعلومات.
دراسة ZiyadSalehAlomari، haledNajee alHbabi، "أثر عمليات إدارة المعرفة على الابتكار التنظيمي - دراسة حالة في شركات الاتصالات القطرية-"	المتغير المستقل (عمليات إدارة المعرفة)، الاستبيان لجمع المعلومات، منهج الدراسة المعتمد هو المنهج الوصفي والتحليلي	المتغير التابع (الابتكار التنظيمي)، اختلاف في عينة ومجتمع الدراسة الميدانية (المكان والزمان).	وجود تأثير لتطبيق عمليات إدارة المعرفة في تحقيق الابتكار التنظيمي، إلى جانب تأثير كل من اكتساب المعرفة، وتبادل المعرفة، وتخزين المعرفة، وتطبيق المعرفة في تحقيق الابتكار التنظيمي.

خلاصة الفصل :

من خلال هذا الفصل، سعينا لفهم وشرح كل من مفهوم الثقافة التنظيمية وإدارة المعرفة، ومن ثم تسليط الضوء على تأثير الثقافة التنظيمية على تطبيق عمليات إدارة المعرفة في المؤسسة.

حيث تلعب الثقافة التنظيمية دورًا حاسمًا في تشكيل وتأثير عمليات إدارة المعرفة في المؤسسات. فتمت دراسة عدة عناصر للثقافة التنظيمية، مثل الهيكل التنظيمي، القيم المشتركة، نظم المعلومات، وممارسات الإدارة العليا، وتم التأكيد على أهمية هذه العناصر في تشجيع تطبيق عمليات إدارة المعرفة بنجاح.

وبناءً على ذلك، يمكننا استنتاج أن تنمية ثقافة التنظيمية الملائمة تعد عاملاً مهمًا لتعزيز عمليات إدارة المعرفة في المؤسسات. يوصى بتوفير بيئة تنظيمية تشجع على التعلم المستمر وتبادل المعرفة وتشجيع الابتكار، كما يجب على القادة أن يكونوا داعمين لعمليات إدارة المعرفة وأن يوفرها الهياكل والموارد الملائمة لتحقيق هذا الهدف.

باختصار، يعد فهم وتطوير الثقافة التنظيمية ذات الصلة بإدارة المعرفة أمرًا حيويًا للمؤسسات التي تسعى لتعزيز عمليات إدارة المعرفة والاستفادة الأمثل من المعرفة والخبرات القائمة داخل المؤسسة.

الفصل الثاني : الدراسة الميدانية لمديرية
الضرائب بعين تموشنت

تمهيد :

بعد التطرق إلى الجانب النظري ذات العلاقة بموضوع الدراسة المتمثل في " أثر الثقافة التنظيمية على عمليات إدارة المعرفة "، وتقديم المفاهيم الأساسية للثقافة التنظيمية وإدارة المعرفة، سيتم من خلال هذا الفصل إلى إسقاط العناصر النظرية على أرض الواقع من خلال القيام بالدراسة التطبيقية لأثر الثقافة التنظيمية على عمليات إدارة المعرفة، في مديرية الضرائب لولاية عين تموشنت .

وللتطرق إلى ما سبق قمنا بتقسيم هذا الفصل من الدراسة كالتالي :

◀ المبحث الأول : تقديم عام لمديرية الضرائب لولاية عين تموشنت.

◀ المبحث الثاني : الدراسة التطبيقية.

المبحث الأول : تقديم عام لمديرية الضرائب لولاية عين تموشنت

المطلب الأول : نشأة مديرية الضرائب لولاية عين تموشنت

التسمية القانونية هي "مديرية الضرائب لولاية عين تموشنت"، موقعها الإداري في هرم وزارة المالية ويتدرج من ضمنها المديرية الجهوية للضرائب وهران ثم مديرية الضرائب لعين تموشنت.

كانت مديرية الضرائب لولاية عين تموشنت تابعة لمديرية الضرائب لولاية سيدي بلعباس (1984)، وكانت تسمى "مفتشية التنسيق للمصالح الخارجية لوزارة الاقتصاد (عين تموشنت) "، إلى غاية إنشاء المديرية الولائية حسب المرسوم التنفيذي رقم 06/91 المؤرخ في 1991 /02/23 وبذلك أصبحت لولاية عين تموشنت مديرية خاصة بها، وهي إحدى أدوات السلطة التنفيذية التي يقع على عاتقها تطبيق القوانين الضريبية والاضطلاع العملي باقتراح مشاريع القوانين الضريبية، بحكم تعاملها ومعرفتها المباشرة لأفراد المجتمع الضريبي، ومن مهامها الأساسية تحصيل أكبر جباية ممكنة لتمويل الخزينة العمومية والتقليل من حالات التهرب الضريبي .

المطلب الثاني : مهام المؤسسة وهيكلها التنظيمي

1. مهام مديرية الضرائب لولاية عين تموشنت

إن مديرية الضرائب لولاية عين تموشنت هي واحدة من بين 51 مديرية على مستوى الوطن، وقد تم إنشاءها بموجب مرسوم تنفيذي رقم 60/91 المؤرخ في 23/10/1991 وأصبحت تابعة لوزارة المالية منذ سنة وتم تعديل المرسوم الأول بموجب مرسوم رقم 327/06 المؤرخ في 18/09/2006 والقرار المؤرخ في 21/02/2009 المحدد لتنظيم المصالح الخارجية للإدارة الجبائية وصلاحياتها.

كما تضمن المديرية الولائية للضرائب ممارسة السلطة السلمية لمراكز الضرائب (CDI) والمراكز الجوارية للضرائب (CPI)، وبهذه الصفة، تسهر على احترام التنظيم والتشريع الجبائي، ومتابعة ومراقبة نشاط المصالح وتحقيق الأهداف المحددة لها.

وتتولى المديرية الولائية للضرائب على وجه الخصوص ما يأتي :

◀ في مجال الوعاء:

- ✓ تنظم جمع العناصر اللازمة لإعداد التقديرات الجبائية.
- ✓ تصدر الجداول وقوائم المنتجات وشهادات الإلغاء أو التخفيض وتعابنها وتصادق عليها وتقوم النتائج وتعد الحصيلة الدورية.
- ✓ تحلل وتقوم دوريا عمل المصالح الخاضعة لاختصاصها، وتعد تلخيصا عن ذلك وتقتراح أي إجراء من شأنه أن يحسن عملها.

◀ في مجال التحصيل:

- ✓ تتكفل بالجداول وسندات الإيرادات وتحصيل الضرائب والأتاوى.
- ✓ تراقب التكفل والتصفية اللذين يقوم بها كل مكتب قباضة وتتابع تسوية ذلك.
- ✓ تتابع تطور الدعاوي المرفوعة أمام القضاء في مجال منازعات التحصيل.
- ✓ تضمن الرقابة القبليّة وتصفي حسابات تسيير القابضين.

◀ في مجال الرقابة :

- ✓ تنظم جمع المعلومات الجبائية واستغلالها.
- ✓ تعد برامج التدخل لدى المكلفين بالضريبة وتتابع تنفيذها وتقوم نتائجها.
- ✓ تقوم بالرقابة المقررة فيما يخص القيم والأسعار وتأذن بالزيادة إن اقتضى الأمر ذلك.

◀ في مجال المنازعات :

- ✓ تدرس العرائض وتنظم أشغال لجان الطعن وتتابع المنازعات وتمسك الملفات المرتبطة بها بصفة منتظمة
- ✓ تتابع تطور القضايا المرفوعة أمام القضاء في مجال وعاء الضريبة.

◀ في مجال الوسائل :

- ✓ تقدر احتياجات المديرية من الوسائل البشرية والمادية والتقنية والمالية وتعد التقديرات الميزانية المطابقة لذلك،
- ✓ تضمن تسيير المستخدمين والاعتمادات المخصصة لهذه المصالح
- ✓ توظف وتعين المستخدمين الذين لم تتقرر طريقة أخرى لتعيينهم
- ✓ تنظم وتطبق أعمال التكوين وتحسين المستوى التي تبادر بها المديرية العامة للضرائب
- ✓ تكون رصيذا وثائقيا للمديرية الولائية وتسييره وتضمن توزيعه وتعميمه
- ✓ تسهر على مسك ملفات جرد الأملاك العقارية والمنقولة كما تسهر على صيانة هذه الأملاك وتحافظ عليها.

◀ في مجال الاستقبال والإعلام:

- ✓ تنظم استقبال المكلفين بالضريبة وإعلامهم.
- ✓ تنشر المعلومات والآراء لفائدة المكلفين بالضريبة.

2. الهيكل التنظيمي لمديرية الضرائب لولاية عين تموشنت :

طراً على الهيكل التنظيمي لمديرية الضرائب عدة تعديلات نوجزها كالتالي :

◀ من سنة 1991 إلى غاية سنة 1995 كانت تشمل مديريتين فرعيتين:

❖ المديرية الفرعية للوسائل والعمليات الجبائية، والتي تشمل :

الفصل الثاني : الدراسة الميدانية لمديرية الضرائب بعين تموشنت

- مكتب المستخدمين.
- مكتب العمليات الميزانية و الجبائية والوسائل.
- مكتب التحصيل.
- مكتب تسيير البلديات.

❖ المديرية الفرعية للمنازعات والمراقبة الجبائية، والتي تشمل :

- مكتب الشكايات.
- مكتب تحقيق ومراقبة التقييمات.
- مكتب البطاقات.
- مكتب المنازعات الإدارية ولجان الطعن.

ثم تم تعديل الهيكل من خلال القرار الوزاري رقم 98 / 484 المؤرخ في 12/07/1998، الذي أعطى تشكيلة جديدة لهيكل المديرية وأصبحت كالآتي :

❖ المديرية الفرعية للوسائل، التي أصبحت تشمل :

- مكتب المستخدمين والتكوين.
- مكتب العمليات الميزانية.
- مكتب الوسائل والإعلام الآلي.

❖ المديرية الفرعية للعمليات الجبائية والتحصيل، التي أصبحت تشمل :

- مكتب الورد والإحصائيات.
- مكتب تنظيم وتنشيط العلاقات العمومية.
- مكتب التحصيل.
- مكتب مراقبة تسيير البلديات وهيكل العمومي المحلية والتصنيفية.

❖ المديرية الفرعية للمنازعات والمراقبة الجبائية، التي أصبحت تشمل :

- مكتب الاحتجاجات.
- مكتب منازعات قضائية ولجان الطعن.
- مكتب التبليغ والأمر بالتخفيض.
- مكتب البحث عن المعلومات الجبائية والمراجعات الجبائية ومراقبة التقييمات .

أما بالنسبة لمفتشيات الضرائب توجد (09) مفتشيات ناتجة عن القرار الوزاري رقم 199 المؤرخ في 29/05/1995، ويتم تقسيمها حسب موقع الدوائر للولاية، أما بالنسبة للقباضة فتوجد (08) قابضات، هي عبارة عن مصلحة من مصالح الإدارة الجبائية الناتجة عن قرار المعدل والمؤرخ في 31 / 10 / 1998.

الفصل الثاني : الدراسة الميدانية لمديرية الضرائب بعين تموشنت

وتم هيكلة المديرية الولائية للضرائب بموجب المرسوم التنفيذي رقم 327 / 6 المؤرخ في 19 / 09 / 2006 ، حيث تم تقسيم المديرية الفرعية للرقابة الجبائية والمنازعات إلى مديرتين فرعيتين: (المديرية الفرعية للمنازعات، المديرية الفرعية للرقابة الجبائية)، فأصبحت مهيكلة كالتالي :

- المديرية الفرعية للوسائل.
- المديرية الفرعية للعمليات الجبائية.
- المديرية الفرعية للمنازعات.
- المديرية الفرعية للتحصيل.
- المديرية الفرعية للرقابة الجبائية.

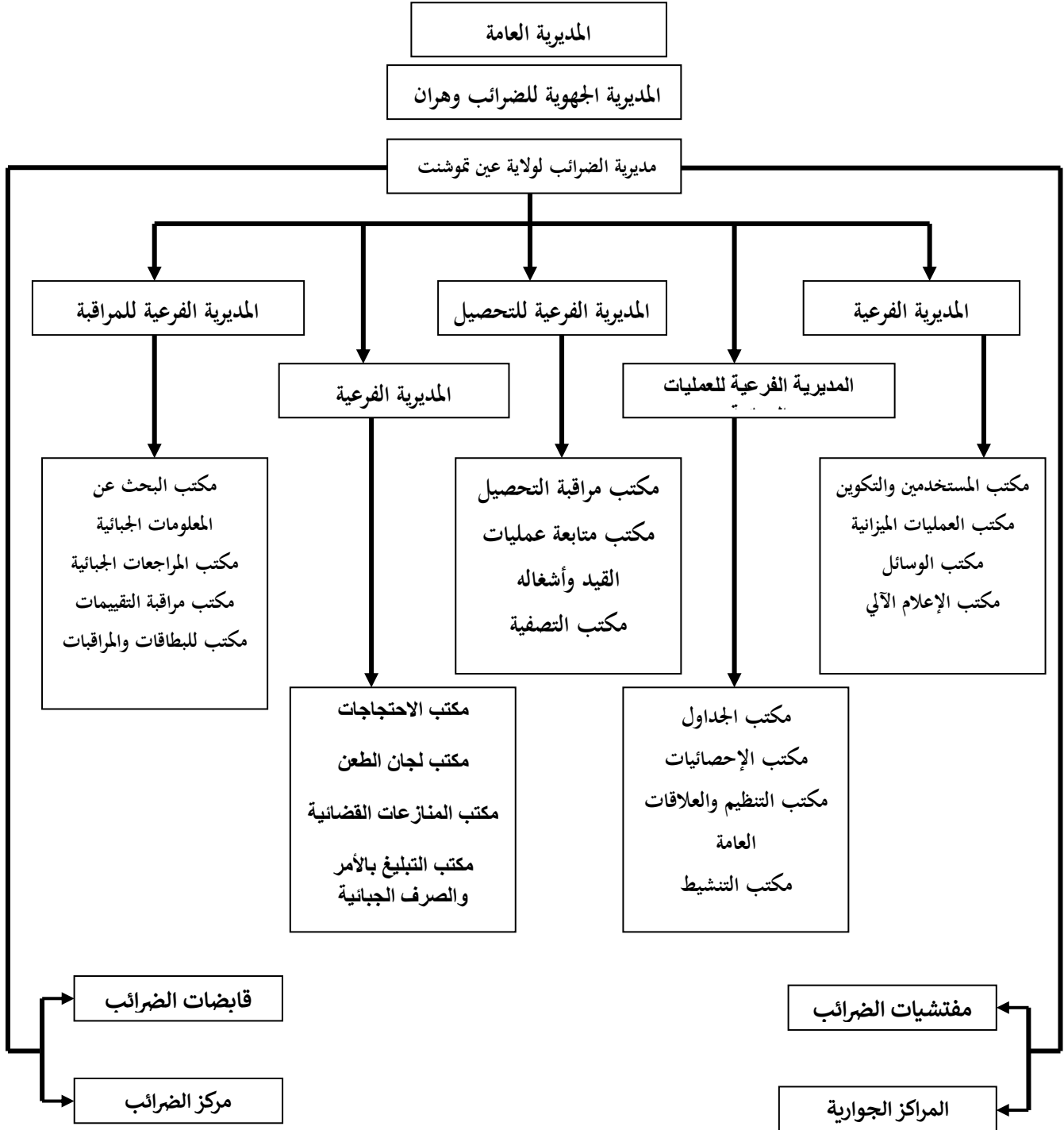
بالإضافة للقرار المؤرخ في 21/02/2009 المحدد لتنظيم المصالح الخارجية للإدارة الجبائية وصلاحياتها، وعلى أساسه تم استحداث هياكل جديدة للضرائب على النحو التالي :

- مركز الضرائب.
- المراكز الجوارية للضرائب.

وتشمل ولاية عين تموشنت على مركز ضرائب واحد **CDI** وأربع مراكز جوارية **CPI**، متواجدة في دوائرها التالية : عين تموشنت، بني صاف، العامرية، حمام بوحجر.

والهيكل التنظيمي لمديرية الضرائب لعين تموشنت، حسب أحكام المرسوم التنفيذي رقم 06-327 المؤرخ في 18/09/2006 في الجريدة الرسمية العدد 59 سنة 2006، إضافة للقرار المؤرخ في 21/02/2009، المحدد لتنظيم المصالح الخارجية للإدارة الجبائية وصلاحياتها، يمثل في الشكل الموالي :

شكل رقم (04) : يمثل الهيكل التنظيمي لمديرية الضرائب لولاية عين تموشنت



المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على وثائق مديرية الضرائب لولاية عين تموشنت.

يحتوي هذا المبحث على الوصف الكامل للمنهج المتبع في الدراسة، والأدوات التي تطرقنا إليها من أجل الحصول على البيانات والمعلومات اللازمة لإجراء هذه الدراسة، وكذلك تحديد مجتمع وعينة الدراسة، تصميم الاستبيان ومن ثم إلى تحليل نتائج الاستبيان.

المطلب الأول : منهجية وأدوات الدراسة

1. منهجية الدراسة

تم الاعتماد في هذه الدراسة على المنهج الوصفي و التحليلي، بهدف دراسة وتحليل أثر الثقافة التنظيمية على عمليات إدارة المعرفة، من خلال تحديد خصائصها وأبعادها، ووصف العلاقات بين أبعاد الثقافة التنظيمية (نظم المعلومات، الهيكل التنظيمي القيم المشتركة وممارسات الإدارة العليا) وعمليات إدارة المعرفة واعتمداً بشكل خاص على دراسة حالة تطبيقية، وهي دراسة مديرية الضرائب لولاية عين تموشنت، بهدف تطبيق الجانب النظري على الواقع المؤسسي.

1.1. مجتمع الدراسة وعينتها :

يتكون مجتمع الدراسة من جميع الموظفين العاملين في مديرية الضرائب لولاية عين تموشنت، ويبلغ عددهم 157 موظفًا ينتمون إلى جميع المستويات الإدارية. وقد تم اختيار عينة عشوائية مكونة من 40 موظفًا، وتم توزيع 50 استمارة استبيان وجميعها تم استردادها، ولكن كانت 40 منها فقط صالحة للدراسة.

2. أداة الدراسة:

1.2. أساليب ومصادر جمع المعلومات:

يهدف الحصول على البيانات والمعلومات اللازمة لإتمام الدراسة الميدانية تم الاعتماد على الأدوات التالية :

■ **المقابلة:** المقابلة هي عبارة عن حوار موجه يتم بين الباحث وشخص أو أكثر آخرين، بهدف جمع المعلومات اللازمة للبحث. يتم ذلك من خلال طرح الباحث لمجموعة من الأسئلة التي يتوجب على الطرف المعني بالبحث الإجابة عليها. بحيث قمنا باستخدامها عن طريق إجراء مقابلة مع رئيس مصلحة المستخدمين..... للحصول على المعلومات المتمثلة في نشأة المؤسسة، مهامها، أهدافها وهيكلها التنظيمي.

الفصل الثاني : الدراسة الميدانية لمديرية الضرائب بعين تموشنت

■ **الاستبيان (الاستبانة)**: يعتبر الاستبيان الأداة الأكثر استخداما في البحوث الاجتماعية والإنسانية إذ يعتبر وسيلة لجمع البيانات من خلال احتوائه على مجموعة من الأسئلة أو العبارات و يطلب من المبحوثين الإجابة عليها ويتم توزيع الاستبانة عادة من خلال التسليم باليد أو من خلال إرسالها إلى المبحوثين بالبريد أو بالهاتف وغيرها¹.

تم اعتماد الاستبيان كأداة رئيسية في الدراسة الميدانية و ذلك لملائمتها في تحقيق أهداف الدراسة وجمع البيانات التي تسمح بالحصول على نظرة شاملة حول الثقافة التنظيمية في المؤسسة وتأثيرها على تطبيق عمليات إدارة المعرفة. كما يتيح الاستبيان للمشاركين إجابة الأسئلة بسهولة وحرية، ومنحهم الوقت الكافي للتفكير وتقديم الإجابات التي تتماشى مع وجهة نظرهم الخاصة. وبذلك، يعكس الاستبيان الواقع الحقيقي للمؤسسة.

3.2. تصميم الاستبيان :

لمعالجة الجوانب التحليلية للدراسة اعتمدنا على استبانة الاستبيان كأداة رسمية للبحث، حيث قمنا بجمع بيانات من خلال تصميم استبانة تكونت من عدة محاور و معلومات شخصية أساسية، يتكون الاستبيان من 32 سؤال (أنظر الملحق). و للإجابة على فرضيات الدراسة تم تصميم الأسئلة وفق مقياس ليكرت الخماسي **Likert scale** الذي يعتبر من أكثر المقاييس شيوعا لقياس إستجابات المبحوثين لفقرات الاستبيان وكذا يوضحه الجدول رقم (02):

ويعتمد هذا الأسلوب على القياس الرتبي للاتجاهات حيث يقدم للفرد قائمة تشتمل على عبارات أو فقرات و يطلب منه إبداء موافقته أو عدم موافقته بدرجات متفاوتة تعكس شدة اتجاهه².

الجدول رقم (02): درجات مقياس ليكرت الخماسي

الاستجابة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
الدرجة	1	2	3	4	5

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على البرنامج الإحصائي SPSS19

كما تم تحديد طول خلايا المقياس لكارت و ذلك 5-1-4 ثم تحديد طول الخلية عن طريق قسمة المدى على عدد خلايا المقياس $0.80 = 5/4$ بعد ذلك نظيف طول الخلية إلى اصغر قيمة في المقياس وذلك لتحديد الحد الأعلى لهذه الخلية وهكذا حتى نصل إلى الحدود الدنيا والعليا لكل خلية وتكون كما يلي :

¹ طويطي مصطفى، د. وعيل ميلود، "أساليب تصميم وإعداد الدراسات الميدانية منظور إحصائي"، مطبوعة بحث، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة أكلي محمد أولحاج، البويرة، السنة الجامعية 2014-2015، ص 28.

² سعد النفيعي، " أساليب التقويم (الاستبانة -أسلوب ليكرت) "، ص 16.

- ✓ إذا كان المتوسط الحسابي بين 1 و 1.80 يصنف في الخلية بدرجة استجابة منخفضة جدا.
- ✓ إذا كان المتوسط الحسابي بين 1.80 و 2.60 يصنف في الخلية بدرجة استجابة منخفضة .
- ✓ إذا كان المتوسط الحسابي بين 2.60 و 3.40 يصنف في الخلية بدرجة استجابة متوسطة .
- ✓ إذا كان المتوسط الحسابي بين 3.40 و 4.20 يصنف في الخلية بدرجة استجابة مرتفعة .
- ✓ إذا كان المتوسط الحسابي بين 4.20 و 5 يصنف في الخلية بدرجة استجابة مرتفعة جدا.

◀ **قسم الاستبيان إلى جزئين: الجزء الأول** متعلق بالمعلومات الشخصية والوظيفة المتعلقة بأفراد العينة، وتشمل : الجنس، الفئة العمرية، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي، **والجزء الثاني** متعلق بالأسئلة المتعلقة بمحاور الدراسة المتمثلة في الثقافة التنظيمية كمتغير مستقل وعمليات إدارة المعرفة كمتغير تابع، وتم وضع لكل متغير أبعاد فرعية لهدف قياسه، حيث يبلغ عدد الفقرات جميعها 32 فقرة. (كانت إجابة كل فقرة من محاور الدراسة وفق أسلوب لكارث الخماسي).

1.3.2 . المحور الأول : الثقافة التنظيمية

يمثل الثقافة التنظيمية (المتغير المستقل) للدراسة ومن أجل قياسه تم تقسيمه إلى لأربعة أبعاد تمثل كل منها متغيرات مستقلة فرعية، و يمثل كل متغير فرعي فرضية من الفرضيات الفرعية وهي : البعد الأول (الهيكل التنظيمي)، البعد الثاني (ممارسات الإدارة العليا)، البعد الثالث (القيم المشتركة)، البعد الرابع (نظم المعلومات). حيث يحتوي كل بعد على أربع فقرات .

2.3.2 . المحور الثاني : عمليات إدارة المعرفة

يمثل المتغير التابع للدراسة ومن أجل قياسه تم تقسيمه إلى متغيرات فرعية تمثل العمليات الجوهرية لإدارة المعرفة وهي : البعد الأول (توليد المعرفة)، البعد الثاني (تخزين المعرفة)، البعد الثالث (توزيع المعرفة)، والبعد الرابع (تطبيق المعرفة). ويتضمن مجموعهم 16 فقرة .

4.2. أساليب التحليل الإحصائي المستخدمة :

1. التكرارات والنسب المئوية : للتعرف على الصفات الشخصية والوظيفية لأفراد العينة المدروسة
2. المتوسط الحسابي والانحراف المعياري: للتعرف على اتجاه أفراد العينة المدروسة لكل فقرة، ومدى انحراف إجابات أفراد العينة.
3. ثبات فقرات الاستبيان.
4. لقياس درجة ارتباط المستخدم، ودراسة العلاقة بين المتغيرات.

الفصل الثاني : الدراسة الميدانية لمديرية الضرائب بعين تموشنت

5. معامل الانحدار المتعدد: لقياس أثر المتغيرات المستقلة على المتغير التابع.

3. صدق وثبات الاستبيان:

قبل تحليل البيانات المتحصل عليها باستعمال الأساليب الإحصائية لاختبار الفرضيات المصاغة في هذه الدراسة، ندرس أولاً ثبات الاستبانة وصدقها وهذا باستعمال معامل الثبات ألفا كرونباخ (Cronbach's alpha) عن طريق البرنامج الإحصائي (SPSS19).

1.3. صدق الاستبيان الظاهري : تم عرض الاستبيان على مجموعة من الأساتذة المحكمين (أنظر ملحق المحكمين)، وذلك بغية التأكد من مدى تطابقه مع موضوع الدراسة حيث يتكون الاستبيان على المعلومات الشخصية الأساسية ومجموعة من الأسئلة تشمل تغيرات الدراسة وهذا بغرض معرفة وتأكيد من صياغة ودقة فقرات الاستبيان.

2.3. عرض نتائج الدراسة:

قمنا بدراسة صحة ثبات الاختبار عن طريق استعمال مقياس "ألفا كرونباخ" من خلال تطبيق البرنامج الإحصائي وتم إجراء اختبار الثبات للعينة المدروسة وتحصلنا على النتائج التالية:

بملاحظة الجدول رقم (03) أدناه، نرى أنه من 50 استمارة استبيان تم توزيعها، 10 استمارات تم استبعادها و40 استمارة استبيان قانت قابلة للدراسة، ما يمثل نسبة 90%.

الجدول رقم (03): دراسة حالة العينة

Récapitulatif de traitement des observations			
		N	%
Observations	Valide	40	90,0
	Exclus ^a	10	10,0
	Total	50	100,0

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

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على البرنامج الإحصائي SPSS19

الجدول رقم (04): صحة ثبات الاختبار

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach's	Nombre d'éléments
،933	32

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على البرنامج الإحصائي SPSS19

معامل الثبات ألفا كرونباخ تتراوح قيمته بين (0-1)، حيث إذا اقترب المعامل من 1، فإن ذلك يعني أن الثبات يكون أقوى. وفي حالة اقترابه من 0، فإن ذلك يعني عدم وجود ثبات في قيمة المعامل، وكما هو موضح في الجدول رقم (04) أعلاه وجدنا أن قيمة المعامل ألفا كرونباخ تساوي 0.933، وبناء على ذلك يمكننا التأكيد على وجود ثبات في قيمة المعامل.

المطلب الثاني : عرض نتائج الدراسة ومناقشتها

1. عرض نتائج الخصائص الديمغرافية لعينة الدراسة

الجدول رقم (05): المعلومات الشخصية للعينة المدروسة

الجنس	الفئة العمرية	المؤهل العلمي	الخبرة
40	40	40	40

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على البرنامج الإحصائي SPSS19

1.1. توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس :

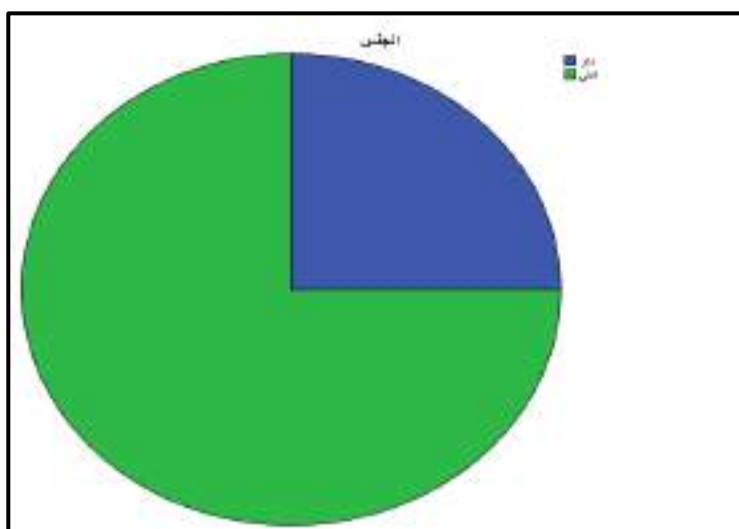
الجدول رقم (06): نوع الجنس للعينة المدروسة

العينة	التكرار	النسبة المئوية	النسبة المئوية الصالحة
ذكر	10	25.0	25.0
أنثى	30	75.0	75.0
المجموع	40	100.0	100.0

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على البرنامج الإحصائي SPSS19

التحليل: نلاحظ من الجدول رقم (06) أعلاه وجود اختلاف واضح في النسبة المئوية بين الذكور والإناث، حيث تقدر النسبة المئوية للذكور بنسبة 25%، بينما تبلغ نسبة الإناث 75%، وهي النسبة الأعلى. يتضح هذا بوضوح في الشكل التالي :

الشكل رقم (05): توزيع العينة حسب الجنس



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على البرنامج الإحصائي SPSS19

2.1. توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الفئة العمرية :

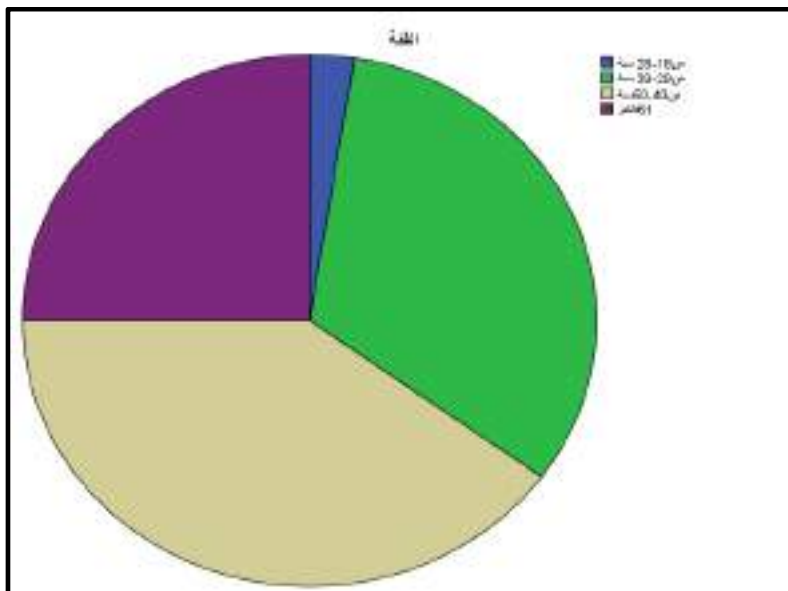
الجدول رقم (07): الفئة العمرية للعينة المدروسة

العينة	التكرار	النسبة المئوية	النسبة المئوية الصالحة
اقل من 30 سنة	1	2.5	2.5
من 31-40 سنة	13	32.5	32.5
من 41-50 سنة	16	40.0	40.0
50 سنة فأكثر	10	25.0	25.0
المجموع	40	100.0	100.0

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على البرنامج الإحصائي SPSS19

التحليل: نلاحظ من الجدول رقم (07)، وجود توزيع واضح لنسب الأفراد في مجتمع الدراسة وفقاً للفئات العمرية. نلاحظ نسبة 2.5% من الأفراد الذين تقل أعمارهم عن 30 سنة، تليها نسبة 25.0% للأفراد الذين تتراوح أعمارهم بين 31 سنة فما فوق، وتليها نسبة 32.5% للأفراد الذين تتراوح أعمارهم بين 31 و 40 سنة، وأخيراً، تسجل أعلى نسبة للأفراد في الفئة العمرية من 41 إلى 50 سنة بنسبة 40.0%. يتضح ذلك بوضوح في الشكل التالي:

الشكل رقم (06): توزيع العينة حسب الفئة العمرية



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على البرنامج الإحصائي SPSS19

3.1. توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي :

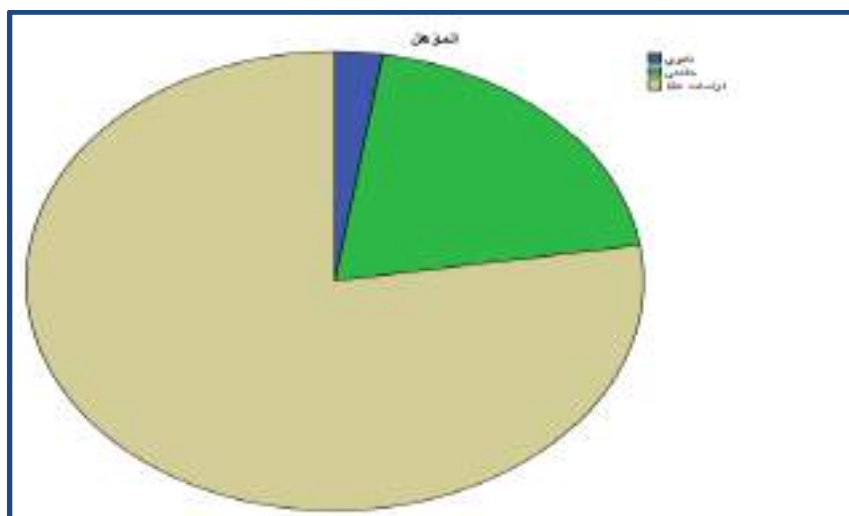
الجدول رقم (08): المستوى التعليمي للعينة المدروسة

العينة	التكرار	النسبة المئوية	النسبة المئوية الصالحة
متوسط	1	2.5	2.5
ثانوي	8	20.0	20.0
جامعي	31	77.5	77.5
دراسات عليا	0	0.0	0.0
المجموع	40	100.0	100.0

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على البرنامج الإحصائي SPSS19

التحليل: نلاحظ من خلال الجدول رقم (08)، أن أغلبية أفراد العينة لديهم مستوى تعليمي جامعي بنسبة مئوية 77.5% والتي تمثل أعلى نسبة، يليها مستوى التعليم الثانوي بنسبة 20.0%، ثم أقل نسبة كانت للتعليم المتوسط بنسبة مئوية 2.5%، في حين عدم وجود أفراد ذوي دراسات عليا.

الشكل رقم (07): توزيع العينة حسب المستوى التعليمي



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على البرنامج الإحصائي SPSS19

4.1. توزيع أفراد عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة :

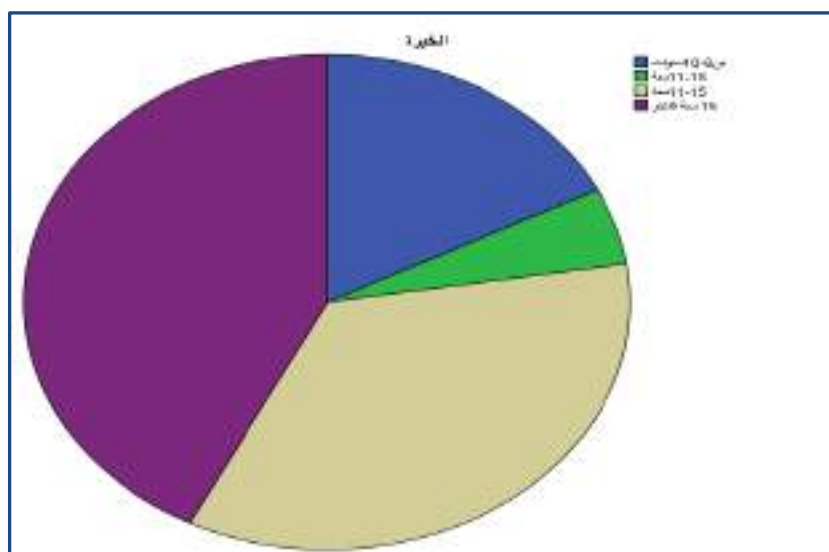
الجدول رقم (09) :الخبرة للعينة المدروسة

النسبة المئوية الصالحة	النسبة المئوية	التكرار	العينة
17.5	17.5	7	اقل من 5 سنوات
5.0	5.0	2	من 5 إلى 10 سنوات
35.0	35.0	14	من 11 إلى 20 سنة
42.5	42.5	17	أكثر من 20 سنة
100.0	100.0	40	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على البرنامج الإحصائي SPSS19

التحليل: نلاحظ من خلال الجدول رقم (09) أن اقل نسبة 5.0% بالنسبة للأفراد اللذين لديهم خبرة مهنية من 5 إلى 10 سنوات و ما نسبته 17.5% بالنسبة اقل من 5 سنوات ثم تليها 35.0% من 11 إلى 20 سنة، أما اعلي نسبة كانت لأكثر من 20 سنة خبرة بنسبة مئوية 42.5%، وهذا ما سيوضحه الشكل التالي :

الشكل رقم (08): توزيع العينة حسب الخبرة المهنية



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على البرنامج الإحصائي SPSS19

5.1. توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الوظيفة :

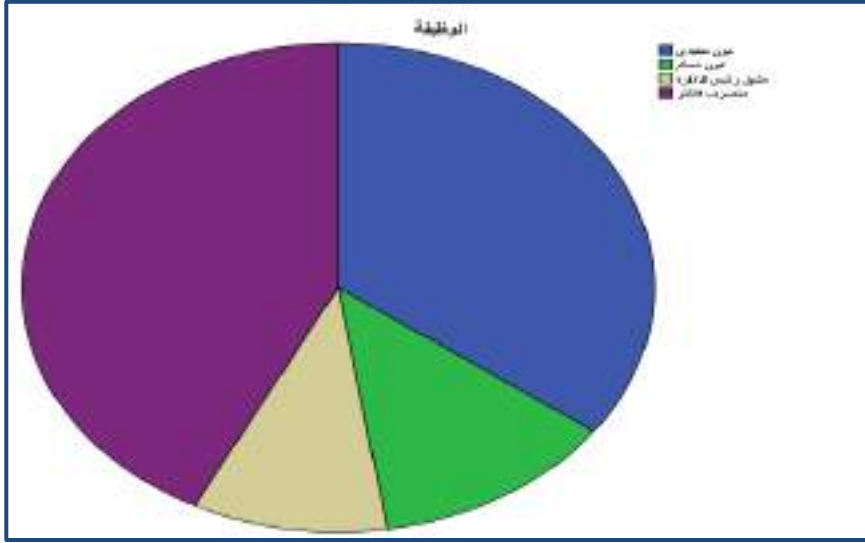
الجدول رقم (10): الوظيفة للعينة المدروسة

العينة	التكرار	النسبة المئوية	النسبة المئوية الصالحة
عون تنفيذي	14	35.0	35.0
عون تحكم	5	12.5	12.5
ملحق رئيس لإدارة	4	10.0	10.0
متصرف فأكثر	17	42.0	42.0
المجموع	40	100.0	100.0

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على البرنامج الإحصائي SPSS19

التحليل: نلاحظ من خلال الجدول رقم (10) أن نسبة 10.0% من الأفراد اللذين يمارسون مهنة ملحق رئيس إدارة ثم تليها عون تحكم بنسبة 12.5%. بالنسبة للأفراد اللذين يمارسون عون تنفيذي بنسبة 35.0% وأعلى نسبة كانت للأفراد اللذين يمارسون مهنة متصرف بنسبة 42.0%، وهذا ما سيوضحه الشكل الموالي :

الشكل رقم (09): توزيع العينة حسب المسمى الوظيفي



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على البرنامج الإحصائي SPSS19

2. عرض وتحليل محور وأبعاد الدراسة :

يظهر الجداول في الأسفل إجابات الأفراد على الأسئلة التي تم عرضها عليهم وهذا من أجل التوصل إلى النتائج مبنية على اقتراحاتهم وأرائهم، بالاعتماد على مقياس "ليكرت الخماسي"، حيث يتكون هذا الاستبيان من محورين كل محور يشمل على عدة أسئلة التي تعكس علاقة اثر الثقافة التنظيمية على عمليات إدارة المعرفة، والتي تعرضنا إليها في الدراسة النظرية و محاولة تطبيقها على ارض الواقع وسنقوم بتوضيح متغيرات من خلال العبارات التالية :

المحور الأول: الثقافة التنظيمية

قسمت عباراته إلى عدة أجزاء :

- الهيكل التنظيمي (01-02-03-04)،
- ممارسات الإدارة العليا(05-06-07-08)،
- القيم المشتركة (09-10-11-12)،
- نظم المعلومات (13-14-15-16).

المحور الثاني: عمليات إدارة المعرفة

كانت عباراته من 17 إلى 32.

الفصل الثاني : الدراسة الميدانية لمديرية الضرائب بعين تموشنت

قمنا باستخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للعبارة التي يتضمنها الاستبيان، من أجل التعرف على أثر الثقافة التنظيمية على عمليات إدارة المعرفة.

1.2. عرض النتائج المتعلقة بأبعاد الثقافة التنظيمية :

هنا نقوم بحساب المتوسطات لغرض تحديد توجهات المستجوبين والتحقق مما إذا كان هناك تطبيق لمفاهيم الثقافة التنظيمية لدى عينة الدراسة.

الجدول رقم (11): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للمتغير المستقل الأول الهيكل التنظيمي

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المجموع	العبارة					الرقم
			موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	
			تكرار	تكرار	تكرار	التكرار	تكرار	
			%	%	%	%	%	
1.152	3.42	40	5	20	5	7	3	01
			12.5	50.0	12.5	17.5	7.5	
1.105	3.60	40	6	22	5	4	3	02
			15.0	55.0	12.5	10.0	7.5	
0.966	3.70	40	5	25	5	3	2	03
			12.5	62.5	12.5	7.5	5.0	
0.904	3.05	40	1	12	17	8	2	04
			2.5	30.0	42.5	20.0	5.0	
0.908	3.44	40	المجموع					

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على البرنامج الإحصائي SPSS19

التحليل: نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن المجموع الكلي للانحراف المعياري للمتغير المستقل الأول الهيكل التنظيمي بلغ 0.908 والمجموع الكلي للمتوسط الحسابي للمتغير قدر ب 3.44 وذلك بدرجة استجابة مرتفعة.

الفصل الثاني : الدراسة الميدانية لمديرية الضرائب بعين تموشنت

الجدول رقم (12): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للمتغير المستقل الثاني ممارسات الإدارة العليا

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المجموع	العبارة					الرقم
			موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	
			تكرار	تكرار	تكرار	تكرار	تكرار	
			%	%	%	%	%	
0.931	3.58	40	4	22	8	5	1	05
			10.0	55.0	20.0	12.5	2.5	
0.862	3.23	40	0	20	9	11	0	06
			0.0	50.0	22.5	27.5	0.0	
0.864	3.35	40	2	18	12	8	0	07
			5.0	45.0	30.0	20.0	0.0	
0.961	3.50	40	5	17	12	5	1	08
			12.5	42.5	30.0	12.5	2.5	
0.711	3.41	40	المجموع					

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على البرنامج الإحصائي SPSS19

التحليل: نلاحظ من خلال الجدول أن المجموع الكلي للانحراف المعياري للمتغير المستقل الثاني ممارسات الإدارة العليا بلغ 0.711 والمجموع الكلي للمتوسط الحسابي للمتغير قدر بـ 3.41 وذلك بدرجة استجابة مرتفعة.

الفصل الثاني : الدراسة الميدانية لمديرية الضرائب بعين تموشنت

الجدول رقم (13): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للمتغير المستقل الثالث القيم المشتركة

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المجموع	العبارة					الرقم
			موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	
			تكرار	تكرار	تكرار	التكرار	تكرار	
			%	%	%	%	%	
1.057	3.40	40	5	17	8	9	1	09
			12.5	42.5	20.0	12.5	2.5	
0.960	3.53	40	4	21	8	6	1	10
			10.0	52.5	20.0	15.0	2.5	
0.742	3.75	40	3	28	5	4	0	11
			7.5	70.0	12.5	10.0	0.0	
0.932	3.05	40	2	12	12	14	0	12
			5.0	30.05	30.0	35.0	0.0	
0.623	3.43	40	المجموع					

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على البرنامج الإحصائي SPSS19

التحليل: نلاحظ من خلال الجدول أن المجموع الكلي للانحراف المعياري للمتغير المستقل الثالث القيم المشتركة بلغ 0.623 و المجموع الكلي للمتوسط الحسابي للمتغير قدر ب 3.43 و ذلك بدرجة استجابة مرتفعة.

الفصل الثاني : الدراسة الميدانية لمديرية الضرائب بعين تموشنت

الجدول رقم (14): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للمتغير المستقل الرابع نظم المعلومات

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المجموع	العبرة					الرقم
			موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	
			تكرار	تكرار	تكرار	التكرار	تكرار	
			%	%	%	%	%	
1.107	3.58	40	3	17	6	12	2	13
			7.5	42.5	15.0	30.0	5.0	
1.261	3.73	40	14	12	5	7	2	14
			35.0	30.0	12.5	17.5	5.0	
1.062	3.53	40	6	19	6	8	1	15
			15.0	47.5	15.0	20.0	2.5	
1.062	3.53	40	8	13	12	6	1	16
			20.0	32.5	30.0	15.0	2.5	
0.932	3.49	40	المجموع					

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على البرنامج الإحصائي SPSS19

التحليل: نلاحظ من خلال الجدول أن المجموع الكلي للانحراف المعياري للمتغير المستقل الرابع نظم المعلومات بلغ 0.932 والمجموع الكلي للمتوسط الحسابي للمتغير قدر ب 3.49 وذلك بدرجة استجابة مرتفعة.

2.2. عرض النتائج المتعلقة بعمليات إدارة المعرفة :

الجدول رقم (15): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للمتغير التابع عمليات إدارة المعرفة

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المجموع	العبرة					الرقم
			موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	
			تكرار	تكرار	تكرار	التكرار	تكرار	
			%	%	%	%	%	
1.202	2.88	40	4	10	7	15	4	17
			10.0	25.0	17.5	37.5	10.0	

الفصل الثاني : الدراسة الميدانية لمديرية الضرائب بعين تموشنت

0.859	4.08	40	11	25	1	2	1	18
			27.5	62.5	2.5	5.0	2.5	
1.033	3.40	40	5	17	7	11	0	19
			12.5	42.5	17.5	27.5	0.0	
1.061	3.05	40	3	12	11	12	2	20
			7.5	30.0	27.5	30.0	5.0	
0.952	3.63	40	5	22	7	5	1	21
			12.5	55.0	17.5	12.5	2.5	
1.059	3.58	40	8	15	10	6	1	22
			20.0	37.5	25.0	15.0	2.5	
1.114	3.30	40	6	12	12	8	2	23
			15.0	30.0	30.0	20.0	5.0	
1.114	3.30	40	7	9	15	7	2	24
			17.5	22.5	37.5	17.5	5.0	
1.091	3.20	40	5	11	13	9	2	25
			12.5	27.5	32.5	22.5	5.0	
0.934	4.08	40	12	20	5	2	1	26
			30.0	50.0	12.5	5.0	2.5	
1.261	3.50	40	8	18	4	6	4	27
			20.0	45.0	10.0	15.0	10.0	
1.107	3.83	40	12	16	7	3	2	28
			30.0	40.0	17.5	7.5	5.0	
1.023	3.68	40	6	22	8	1	3	29
			15.0	55.0	20.0	2.5	7.5	
1.209	3.23	40	6	12	11	7	4	30
			15.0	30.0	27.5	17.5	10.0	
1.058	3.20	40	3	14	13	8	2	31
			7.5	35.0	32.5	20.0	5.0	
0.955	3.90	40	12	16	8	4	0	32
			30.0	40.0	20.0	10.0	0.0	
0.661	3.48	40	المجموع					

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على البرنامج الإحصائي SPSS19

الفصل الثاني : الدراسة الميدانية لمديرية الضرائب بعين تموشنت

التحليل :نلاحظ من خلال الجدول أن المجموع الكلي للانحراف المعياري للمتغير التابع إدارة المعرفة بلغ 0.66 والمجموع الكلي للمتوسط الحسابي للمتغير قدر ب 3.48 وذلك بدرجة استجابة مرتفعة.

المطلب الثالث : اختبار فرضيات الدراسة ومناقشة النتائج

1. اختبار فرضيات الدراسة

لاختبار فرضيات الدراسة سيتم استخدام اختبار (T student) وذلك لقبول الفرضية أو رفضها حسب المعادلة

التالية :

$$Y=A0+A1.X1$$

Y :المتغير التابع.

X1 : المتغير المستقل.

A0 :تمثل المتغير التابع عندما تكون قيم المتغيرات تساوي 0.

A1 :معامل الانحدار للمتغير المستقل.

◀ اختبار الفرضية الرئيسية :

سنحاول من خلال هذا الاختبار أن تبين هل يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لعوامل الثقافة التنظيمية على عمليات إدارة المعرفة.

✓ **الفرضية الصفرية H0** : لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بين عوامل الثقافة التنظيمية وعمليات إدارة المعرفة بمديرية الضرائب لعين تموشنت عند مستوى معنوية 5% .

✓ **الفرضية البديلة H1** : يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بين عوامل الثقافة التنظيمية وعمليات إدارة المعرفة بمديرية الضرائب لعين تموشنت عند مستوى معنوية 5% .

Y : عمليات إدارة المعرفة المتغير التابع.

X : الثقافة التنظيمية المتغير المستقل.

لاختبار الفرضية تم استخدام نموذج **T student** لتتحقق من وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المتغيرين

و الجدول التالي يوضح ذلك :

الجدول رقم (16) : نتائج تحليل تباين الانحدار للفرضية الرئيسية

مستوى الدلالة	قيمة F	درجة الحرية	متوسط المربعات	مجموع المربعات	مصدر التباين	تحديد R	معامل الارتباط
0.000	30.28	2	7.688	7.688	البواقي	0.44	0.666
	3	38	0.254	9.648	الانحدار	3	
		40		17.336	المجموع		

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على البرنامج الإحصائي SPSS19

التحليل: من خلال الجدول رقم 16 نلاحظ ثبات صلاحية النموذج لاختبار فرضية الدراسة الرئيسية، حيث بلغت قيمة $F=30.283$ بقيمة احتمالية 0.000 وهي اقل من مستوى معنوية $a=0.05$ حيث بلغ معامل التحديد $R=0.443$ ، أي أن المتغير المستقل يفسر ما مقداره 44.3% من التباين في المتغير التابع عمليات إدارة المعرفة.

الجدول رقم 17: نتائج تحليل الانحدار الخطي للفرضية الرئيسية

مستوى الدلالة	قيمة المحسوبة T	معامل Beta	معامل A	نموذج	متغير تابع
0.000	2.310		1.041	الجزء الثابت	عمليات إدارة
	5.503	0.666	0.709	الثقافة التنظيمية	المعرفة

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على البرنامج الإحصائي SPSS19

التحليل: نلاحظ من خلال الجدول رقم 17 أن القيمة الاحتمالية هي 0.000 وهي اقل من مستوى المعنوية 0.05 و بالتالي نقبل الفرضية الرئيسية القائلة بأنه يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بين عوامل الثقافة التنظيمية و عمليات إدارة المعرفة بمديرية الضرائب لعين تموشنت عند مستوى معنوية 5%.

◀ اختبار الفرضيات الفرعية:

✓ اختبار فرضية الفرعية الأولى :

H0: لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للهيكل التنظيمي على تطبيق عمليات إدارة المعرفة بمديرية الضرائب لعين تموشنت.

الفصل الثاني : الدراسة الميدانية لمديرية الضرائب بعين تموشنت

H1 : يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للهيكل التنظيمي على تطبيق عمليات إدارة المعرفة بمديرية الضرائب لعين تموشنت.

الجدول رقم 18: نتائج تحليل تباين الانحدار للفرضية الفرعية الأولى

مستوى الدلالة	قيمة F	درجة الحرية	متوسط المربعات	مجموع المربعات	مصدر التباين	تحديد R	معامل الارتباط
0.000	18.339	2	5.643	5.643	البواقي	0.326	0.571
		38	0.308	11.693	الانحدار		
		40		17.336	المجموع		

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على البرنامج الإحصائي SPSS19

التحليل : من خلال الجدول رقم 18 نلاحظ ثبات صلاحية النموذج لاختبار فرضية الفرعية الأولى، حيث بلغت قيمة $F=18.339$ بقيمة احتمالية 0.000 وهي اقل من مستوى معنوية $a=0.05$ حيث بلغ معامل التحديد $R=0.326$ أي أن المتغير المستقل يفسر ما مقداره 32.6% من التباين في المتغير التابع عمليات إدارة المعرفة.

الجدول رقم 19: نتائج تحليل الانحدار الخطي للفرضية الفرعية الأولى

مستوى الدلالة	قيمة المحسوبة T	معامل Beta	معامل A	نموذج	متغير تابع
0.000	5.865	0.571	2.041	الجزء الثابت	عمليات
	4.282		0.419	الهيكل التنظيمي	إدارة المعرفة

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على البرنامج الإحصائي SPSS19

التحليل : نلاحظ من خلال الجدول رقم 19 أن القيمة الاحتمالية هي 0.000 وهي اقل من مستوى المعنوية 0.05 و بالتالي يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين الهيكل التنظيمي على عمليات إدارة المعرفة.

✓ اختبار فرضية الفرعية الثانية :

H0 : لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لممارسات الإدارة العليا على تطبيق عمليات إدارة المعرفة بمديرية الضرائب لعين تموشنت.

H1 : يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لممارسات الإدارة العليا على تطبيق عمليات إدارة المعرفة بمديرية الضرائب لعين تموشنت.

الفصل الثاني : الدراسة الميدانية لمديرية الضرائب بعين تموشنت

الجدول رقم 20: نتائج تحليل تباين الانحدار للفرضية الفرعية الثانية

مستوى الدلالة	قيمة F	درجة الحرية	متوسط المربعات	مجموع المربعات	مصدر التباين	تحديد R	معامل الارتباط
0.000	18.586	2	5.694	5.694	البواقي	0.328	0.573
		38	11.642	0.306	الانحدار		
		40	17.336		المجموع		

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على البرنامج الإحصائي SPSS19

التحليل: من خلال الجدول أعلاه رقم 20 نلاحظ ثبات صلاحية النموذج لاختبار فرضية الفرعية الثانية حيث بلغت قيمة $F=18.586$ بقيمة احتمالية 0.000 وهي أقل من مستوى معنوية $a=0.05$ حيث بلغ معامل التحديد $R=0.328$ أن المتغير المستقل يفسر ما مقداره 32.8% من التباين في المتغير التابع عمليات إدارة المعرفة.

الجدول رقم 21: نتائج تحليل الانحدار الخطي للفرضية الفرعية الثانية

مستوى الدلالة	قيمة المحسوبة T	معامل Beta	معامل A	نموذج	متغير تابع
0.000	3.867	0.573	1.665	جزء الثابت	عمليات
			0.533	ممارسات الإدارة العليا	إدارة المعرفة

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على البرنامج الإحصائي SPSS19

التحليل: نلاحظ من خلال الجدول أعلاه رقم 21، أن القيمة الاحتمالية هي 0.000 وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05 وبالتالي يوجد اثر ذو دلالة إحصائية بين ممارسات الإدارة العليا على عمليات إدارة المعرفة.

الفصل الثاني : الدراسة الميدانية لمديرية الضرائب بعين تموشنت

✓ اختبار فرضية الفرعية الثالثة:

H0: لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للقيم المشتركة على تطبيق عمليات إدارة المعرفة بمديرية الضرائب لعين تموشنت.

H1: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للقيم المشتركة على تطبيق عمليات إدارة المعرفة بمديرية الضرائب لعين تموشنت.

الجدول رقم 22: نتائج تحليل تباين الانحدار للفرضية الفرعية الثالثة

مستوى الدلالة	قيمة F	درجة الحرية	متوسط المربعات	مجموع المربعات	مصدر التباين	تحديد R	معامل الارتباط
0.001	12.398	2	4.265	4.265	البواقي	0.246	0.496
		38	13.071	0.344	الانحدار		
		40	17.336		المجموع		

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على البرنامج الإحصائي SPSS19

التحليل: من خلال الجدول أعلاه رقم 22 نلاحظ ثبات صلاحية النموذج لاختبار فرضية الفرعية الثالثة حيث بلغت قيمة $F = 12.398$ بقيمة احتمالية 0.001 وهي اقل من مستوى معنوية $a = 0.05$ حيث بلغ معامل التحديد $R = 0.246$ المتغير المستقل يفسر ما مقداره 24.6% من التباين في المتغير التابع عمليات إدارة المعرفة.

الجدول رقم 23: نتائج تحليل الانحدار الخطي للفرضية الفرعية الثالثة

مستوى الدلالة	قيمة المحسوبة T	معامل Beta	معامل A	نموذج	متغير تابع
0.001	3.159	0.496	1.661	الجزء الثابت	عمليات إدارة المعرفة
	3.521		0.531	القيم المشتركة	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على البرنامج الإحصائي SPSS19

التحليل: نلاحظ من خلال الجدول أعلاه رقم 23، أن القيمة الاحتمالية هي 0.001 وهي اقل من مستوى المعنوية 0.05 وبالتالي يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين القيم المشتركة على عمليات إدارة المعرفة.

الفصل الثاني : الدراسة الميدانية لمديرية الضرائب بعين تموشنت

✓ اختبار فرضية الفرعية الرابعة:

H0 : لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لنظم المعلومات على تطبيق عمليات إدارة المعرفة بمديرية الضرائب لعين تموشنت.

H1 : يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لنظم المعلومات على تطبيق عمليات إدارة المعرفة بمديرية الضرائب لعين تموشنت.

الجدول رقم 24: نتائج تحليل تباين الانحدار للفرضية الفرعية الرابعة

مستوى الدلالة	قيمة F	درجة الحرية	متوسط المربعات	مجموع المربعات	مصدر التباين	تحديد R	معامل الارتباط
0.003	10.275	2	3.690	3.690	البواقي	0.213	0.461
		38	13.646	0.359	الانحدار		
		40	17.336		المجموع		

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على البرنامج الإحصائي SPSS19

التحليل: من خلال الجدول أعلاه رقم 24 نلاحظ ثبات صلاحية النموذج لاختبار فرضية الفرعية الرابعة حيث بلغت قيمة $F=10.275$ بقيمة احتمالية 0.003 وهي أقل من مستوى معنوية $a=0.05$ حيث بلغ معامل التحديد $R=0.213$ المتغير المستقل يفسر ما مقداره 21.3% من التباين في المتغير التابع عمليات إدارة المعرفة.

الجدول رقم 25: نتائج تحليل الانحدار الخطي للفرضية الفرعية الرابعة

مستوى الدلالة	قيمة المحسوبة T	معامل Beta	معامل A	نموذج	متغير تابع
0.003	6.273.2055	0.461	2.332	الجزء الثابت	عمليات إدارة المعرفة
			0.330	نظم المعلومات	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على البرنامج الإحصائي SPSS19

التحليل: نلاحظ من خلال الجدول أعلاه رقم 25، أن القيمة الاحتمالية هي 0.003 وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05 وبالتالي يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين نظم المعلومات على عمليات إدارة المعرفة.

2. مناقشة نتائج الدراسة:

من خلال اختبار فرضيات الدراسة توصلنا :

« الفرضية الرئيسية : "يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بين عوامل الثقافة التنظيمية وعمليات إدارة المعرفة بمديرية الضرائب لعين تموشنت عند مستوى معنوية 5%." ».

حيث تم اختبار هذه الفرضية باستعمال الانحدار الخطي المتعدد وكذلك معاملات الانحدار الخطي بين الثقافة التنظيمية و عمليات إدارة المعرفة وقد تبين نتائج الاختبار من خلال الجدول رقم (16) والجدول رقم (17) حيث نلاحظ ثبات صلاحية النموذج لاختبار فرضية الدراسة الرئيسية، حيث بلغت قيمة $F=30.283$ بقيمة احتمالية 0.000 وهي اقل من مستوى معنوية $a=0.05$ في حين بلغ معامل التحديد $R=0.443$ ، أي أن المتغير المستقل يفسر ما مقداره 44.3% من التباين في المتغير التابع عمليات إدارة المعرفة، وبناءً على ذلك، نقبل الفرضية الرئيسية التي تشير إلى وجود تأثير ذو دلالة إحصائية بين عوامل الثقافة التنظيمية وعمليات إدارة المعرفة في مديرية الضرائب بعين تموشنت عند مستوى المعنوية 5%.

« الفرضية الفرعية الأولى : " يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للهيكل التنظيمي على تطبيق عمليات إدارة المعرفة بمديرية الضرائب بعين تموشنت." ».

تم اختبار هذه الفرضية باستعمال نتائج اختبار الانحدار الخطي للجدول رقم (19) بين بعد الهيكل التنظيمي وعمليات إدارة المعرفة، حيث توصلت النتائج إلى أن مستوى الدلالة كان يبلغ 0.000، وهو أقل من مستوى المعنوية المحدد عند 0.05، وبناءً على ذلك، يمكن استنتاج وجود تأثير ذو دلالة إحصائية للهيكل التنظيمي على عمليات إدارة المعرفة. وبالتالي، يتم تأكيد صحة الفرضية المطروحة.

« الفرضية الفرعية الثانية : "يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لممارسات الإدارة العليا على تطبيق عمليات إدارة المعرفة بمديرية الضرائب بعين تموشنت." ».

تم اختبار هذه الفرضية باستعمال نتائج اختبار الانحدار الخطي للجدول رقم (21) بين بعد ممارسات الإدارة العليا و عمليات إدارة المعرفة، حيث توصلت النتائج إلى أن مستوى الدلالة كان يبلغ 0.000، وهو أقل من مستوى المعنوية المحدد عند 0.05، وبناءً على ذلك، يمكن استنتاج وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لممارسات الإدارة العليا على عمليات إدارة المعرفة. وبالتالي، يتم تأكيد صحة الفرضية المطروحة.

◀ الفرضية الفرعية الثالثة : "يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للقيم المشتركة على تطبيق عمليات إدارة المعرفة بمديرية الضرائب بعين تموشنت".

تم اختبار هذه الفرضية باستعمال نتائج اختبار الانحدار الخطي للجدول رقم (23) بين بعد القيم المشتركة وعمليات إدارة المعرفة، حيث توصلت النتائج إلى أن مستوى الدلالة كان يبلغ 0.001، وهو أقل من مستوى المعنوية المحدد عند 0.05. وبناءً على ذلك، يمكن استنتاج وجود تأثير ذو دلالة إحصائية للقيم المشتركة على عمليات إدارة المعرفة. وبالتالي، يتم تأكيد صحة الفرضية المطروحة.

◀ الفرضية الفرعية الرابعة : "يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لنظم المعلومات على تطبيق عمليات إدارة المعرفة بمديرية الضرائب بعين تموشنت".

تم اختبار هذه الفرضية باستعمال نتائج اختبار الانحدار الخطي للجدول رقم (25) بين بعد نظم المعلومات وعمليات إدارة المعرفة، حيث توصلت النتائج إلى أن مستوى الدلالة كان يبلغ 0.003، وهو أقل من مستوى المعنوية المحدد عند 0.05. وبناءً على ذلك، يمكن استنتاج وجود تأثير ذو دلالة إحصائية للهيكل التنظيمي على عمليات إدارة المعرفة. وبالتالي، يتم تأكيد صحة الفرضية المطروحة.

تم في هذا الفصل عرض نتائج الدراسة الميدانية المتعلقة بأثر الثقافة التنظيمية على عمليات إدارة المعرفة بمديرية الضرائب لولاية عين تموشنت. إذ تم تقسيم هذا الفصل إلى مبحثين. في المبحث الأول، تم تقديم معلومات حول مديرية الضرائب بولاية عين تموشنت، بما في ذلك نشأتها ومهامها، بالإضافة إلى تحديد هيكلها التنظيمي. أما في المبحث الثاني، تم عرض الدراسة الميدانية، حيث تم توضيح منهجية الدراسة التطبيقية وتحديد المجتمع وعينة الدراسة، وتوضيح أساليب جمع المعلومات وتصميم الاستبيان. تم ذكر أيضًا أساليب التحليل الإحصائي المستخدمة في الدراسة. تم عرض نتائج الدراسة، بما في ذلك نتائج استجابة عينة الدراسة لأسئلة الاستبيان والنتائج الديمغرافية لمفردات عينة الدراسة، والنتائج المتعلقة بأبعاد ومتغيرات الدراسة. تم أيضًا اختبار فرضيات الدراسة باستخدام نموذج الانحدار المتعدد كأحد أساليب التحليل الإحصائي بهدف قبول أو رفض الفرضيات.

في النهاية، أسفرت هذه الدراسة عن مجموعة من النتائج التي يمكن تلخيصها على النحو التالي:

- ◀ تم تحقيق نسبة استجابة عالية بلغت 90% من عينة الدراسة في الإجابة على أسئلة الاستبيان. هذه النسبة المرتفعة تعتبر ممتازة وتمكننا من إجراء التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة التطبيقية بشكل موثوق.
- ◀ تمتاز جميع أبعاد ومحاور الدراسة التطبيقية بنسبة استجابة مرتفعة، وهذا يعزز معلومات الجانب النظري للدراسة.
- ◀ وفقًا للدراسة، توضح لنا أن الثقافة التنظيمية المهيمنة في المؤسسة تؤثر في تطبيق عمليات إدارة المعرفة، وهذا التأثير مترتب عن ردود الفعل الإيجابية من قبل أفراد عينة الدراسة عند الإجابة على أسئلة الاستبيان.

الخاتمة العامة

من خلال هذه الدراسة تم استكشاف إدارة المعرفة في المنظمة وتسليط الضوء على عملياتها الرئيسية. بالإضافة إلى ذلك، تم عرض مفهوم الثقافة التنظيمية ومكوناتها الأساسية، مع تسليط الضوء على الأبعاد المؤثرة في الثقافة التنظيمية. والهدف من هذا الاستعراض هو تعميق الفهم النظري للدراسة وتوضيح العلاقات بين متغيرات الدراسة.

قد تم طرح الإشكالية التالية: ما هو أثر الثقافة التنظيمية على عمليات إدارة المعرفة بمديرية الضرائب لعين تموشنت؟

وفي النهاية استنتجنا من الدراسة إلى أن الثقافة التنظيمية تمتلك تأثيراً كبيراً ومهماً على عمليات إدارة المعرفة في المؤسسات. وتبين أن العوامل المختلفة للثقافة التنظيمية، مثل الهيكل التنظيمي، نظم المعلومات، القيم المشتركة وممارسات الإدارة العليا، تؤثر بشكل مباشر وغير مباشر على تنفيذ وتطبيق عمليات إدارة المعرفة.

كمتعزيز الثقافة التنظيمية الدعم والتعاون بين الأفراد وتعزز مشاركة المعرفة وتبادلها في المؤسسة. وتؤثر القيم المشتركة والاعتقادات المشتركة في تشجيع الابتكار والتعلم المستمر، مما يساهم في تعزيز القدرة التنافسية وتحقيق التطور والنجاح المستدام للمؤسسة في سوق العمل الحالي.

علاوة على ذلك، فإن ممارسات الإدارة العليا ودورها القيادي في تعزيز ثقافة التعلم والمعرفة تلعب دوراً حاسماً في تحقيق النجاح في عمليات إدارة المعرفة. وتشجع الإدارة العليا على إنشاء بيئة ملائمة للتعلم المستمر وتبادل المعرفة بين الأفراد، كما تعزز استخدام التكنولوجيا وأدوات التواصل الحديثة لتسهيل تدفق المعلومات وتحسين عمليات إدارة المعرفة.

بعد استكمالنا للدراسة الميدانية على مستوى مديرية الضرائب بولاية عين تموشنت، ومن خلال توزيع استبيان لاختبار الفرضيات، توصلنا إلى النتائج التالية :

نتائج الدراسة :

- ✓ يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية بين عوامل الثقافة التنظيمية وعمليات إدارة المعرفة بمديرية الضرائب لعين تموشنت.
- ✓ يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للهيكل التنظيمي على تطبيق عمليات إدارة المعرفة بمديرية الضرائب بعين تموشنت.
- ✓ يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لنظم المعلومات على تطبيق عمليات إدارة المعرفة بمديرية الضرائب بعين تموشنت.
- ✓ يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لممارسات الإدارة العليا على تطبيق عمليات إدارة المعرفة بمديرية الضرائب بعين تموشنت.
- ✓ يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للقيم المشتركة على تطبيق عمليات إدارة المعرفة بمديرية الضرائب بعين تموشنت.

التوصيات والمقترحات :

بناءً على الاستنتاجات والنتائج التي تم الوصول إليها في هذه الدراسة حول أثر الثقافة التنظيمية على عمليات إدارة المعرفة، يمكننا تقديم بعض التوصيات التالية:

- ✓ تعزيز وتعميق الثقافة التنظيمية: ينبغي على المؤسسات العمل على بناء وتعزيز ثقافة تنظيمية تشجع على التعلم والتبادل المستمر للمعرفة. ينبغي أن تتمتع هذه الثقافة بقيم تشجع على الابتكار والتعاون والشفافية.
 - ✓ لتوفير الدعم القيادي: يتطلب تحقيق تأثير إيجابي للثقافة التنظيمية على عمليات إدارة المعرفة وجود قيادة قوية وداعمة. يجب أن تكون الإدارة العليا على دراية بأهمية إدارة المعرفة وتلتزم بتوفير الموارد اللازمة والبنية التحتية لدعمها.
 - ✓ لتطوير القدرات والمهارات: يجب أن يتم توفير فرص التدريب والتطوير للموظفين في مجال إدارة المعرفة. ينبغي تعزيز الوعي بأهمية المعرفة وتزويد الموظفين بالأدوات والتقنيات اللازمة لجمع وتبادل المعلومات بفاعلية.
 - ✓ تبني التكنولوجيا المناسبة: يمكن استخدام التكنولوجيا لتعزيز عمليات إدارة المعرفة، مثل استخدام نظم إدارة المحتوى والمنصات الرقمية لتسهيل التبادل والوصول إلى المعرفة. يجب أن تكون هذه التقنيات سهلة الاستخدام وتوفر واجهات مستخدم واضحة.
 - ✓ لتشجيع التعاون والتفاعل: يجب أن تعمل المؤسسات على إنشاء بيئة تشجع على التعاون والتفاعل بين الأفراد. ينبغي تشجيع مشاركة المعرفة والتعلم المتبادل بين الأقسام والفرق المختلفة في المؤسسة.
- من خلال تنفيذ هذه التوصيات، ستتمكن المؤسسات من تعزيز ثقافة إدارة المعرفة وفعاليتها عملياتها وقدرتها على التعلم والابتكار. مما يؤدي إلى تحقيق مختلف أهدافها وزيادة تنافسيتها، مما يضمن نجاحها على المدى الطويل.

قائمة المراجع

1- المراجع باللغة العربية :

أولا : الكتب

- د.محمد يوسف القاضي، "السلوك التنظيمي"، الطبعة الأولى، دار نشر الأكاديميون للنشر والتوزيع، 2015، عمان، الأردن.
- أ.د. محمد الفاتح محمود بشير المغربي، "إدارة المعرفة"، الطبعة الأولى، 2020، الأكاديمية الحديثة للكتاب الجامعي، القاهرة.
- عبد الله حسن مسلم، "إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات"، دار المعتر للنشر والتوزيع، عمان، 2015.
- د.صلاح الدين الكبيسي، "إدارة المعرفة"، الطبعة الأولى ، بغداد , 2005 .

ثانيا : الأطروحات و المذكرات

- عاشوري ابتسام، " الالتزام التنظيمي داخل المؤسسة وعلاقته بالثقافة التنظيمية "، مذكرة ماجستير في العلوم الاجتماعية، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، السنة الجامعية 2014-2015.
- محمد بن غالب العوفي، "الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي"، مذكرة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، المملكة العربية السعودية ، سنة 2005.
- شمس الدين عبيد، محمد محمدي والطاهر لعوج، " أثر الثقافة التنظيمية على إدارة المعرفة دراسة حالة الشركة الجزائرية للتأمينات CAAT"، مذكرة لنيل شهادة ماستر، تخصص إدارة الأعمال، جامعة الشهيد حمة لخضر بالوادي، السنة الجامعية 2020/2021.
- بلال بوغفير، "دور الثقافة التنظيمية في تطبيق إدارة المعرفة دراسة حالة مجموعة وكالات البنوك (CPA, BEA, AGB) لولاية بسكرة"، مذكرة لنيل شهادة ماستر في علوم التسيير، تخصص تسيير الموارد البشرية، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، سنة 2015.
- الطالبة فاتن نبيل محمد أبوزريق، " دور عمليات إدارة المعرفة في تحسين الإبداع التنظيمي في المحاكم النظامية "، أطروحة ماجستير، تخصص القيادة والإدارة، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا وجامعة الأقصى، غزة، فلسطين، سنة 2017.

قائمة المراجع

- دحيري شيماء وبن قسمية بريكّة، " أثر عمليات إدارة المعرفة في تحسين أداء الموارد البشرية- دراسة تطبيقية لمديرية اتصالات الجزائر بالمسيلة ووكالة بوسعادة -"، مذكرة نيل شهادة ماستر لفرع علوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، الجزائر، السنة الجامعية 2020/2021.
- مدوري نور الدين، "أثر عوامل الثقافة التنظيمية على تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسة - دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر -"، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم الاقتصاد، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر، علوم التسيير، تخصص تسيير الموارد البشرية، السنة الجامعية 2016/2017.
- د.طويطي مصطفى ، د.وعيل ميلود ، "أساليب تصميم و إعداد الدراسات الميدانية -منظور إحصائي -"، مطبوعة بحث ، كلية العلوم الاقتصادية ، جامعة أكلي محندأولحاج ، البويرة ، السنة الجامعية 2014-2015.

ثالثا : المجلات العلمية

- د. زين الدين بروش و أ. لحسن هدار، " دور الثقافة التنظيمية في إدارة التغيير في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية"، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد الأول، جوان 2007.
- أ. لواتي خاتمة، شعباني مجيد، رجم خالد، "أثر الثقافة التنظيمية على إحداث التغيير التنظيمي- دراسة ميدانية في شركة كهرباء تارقة (SKT) بعين تموشنت"، مجلة دراسات اقتصادية، المجلد 21، العدد 02، سنة 2021.
- أ. رباب محروس عبد الحميد، "مفهوم الثقافة التنظيمية : مراجعة نظرية تطبيقية"، كلية الدراسات العليا للبحوث الإحصائية لجامعة القاهرة، مصر ، المجلة الدولية للسياسات العامة ، المجلد 01 ، العدد01، يناير 2022.
- التحيطي محمد فالح، "أثر الثقافة التنظيمية في إدارة المعرفة من وجهة نظر المديرين في الوزارات الأردنية"، دراسات: العلوم الإدارية، المجلد 40، العدد 01، 2013.
- طارق بن خليف، نور الهدى بن خليف، محمد بن سليمان، "مساهمة الثقافة التنظيمية في تنمية السلوك الإبداعي - دراسة حالة مديرية أملاك الدولة بالجلفة -"، مجلة دفاتر اقتصادية، المجلد 12 ، العدد1، 2021، جامعة الجلفة (الجزائر).

قائمة المراجع

- أ.رياض عيشوش، " أهمية عوامل الثقافة التنظيمية في دعم عمليات إدارة المعرفة في منظمات الأعمال -دراسة تطبيقية لعينة من البنوك الجزائرية لولاية المسيلة-"،مجلة الإستراتيجية والتنمية، المجلد 6، رقم 10، جامعة أم البواقي، الجزائر، 2016-01-31 .
- أ.ختيري وهيبة، " صياغة الثقافة التنظيمية كمتطلب أساسي لنجاح تطبيق عمليات إدارة المعرفة - دراسة حالة جامعة حبي فارس بالمدينة -"،مجلة الإستراتيجية والتنمية،المجلد 09، العدد 03، الصفحة 513-532،المدينة،الجزائر،2019/08/30.
- شمس الدين عبيد، محمد محمدي، طاهر لعوج، "أثر الثقافة التنظيمية على إدارة المعرفة - دراسة حالة الشركة الجزائرية للتأمينات -"،مذكرة ماستر، تخصص إدارة الأعمال،جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي، الجزائر، السنة الجامعية 2020/2021 .

-2 المراجع باللغة الأجنبية :

- Olva Inouble, "**Explorer la relation entre la gestion des connaissances et le processus humain de traitement de l'information dans les petites et moyennes entreprises**", Université du Québec à Trois-Rivières, Québec, Canada, 2012.
- KhaledNajeeal Hbabi, ZiyadSalehAlomari, "**L'impact des processus de gestion des connaissances sur l'innovation organisationnelle - Une étude de cas dans les entreprises de télécommunications qataries -**", The International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences, 2020.

الملاحق



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة عين تموشنت "بلحاج بوشعيب"
كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير
قسم: علوم التسيير



تخصص: ماستر إدارة الموارد البشرية

استبيان

السادة والسيدات إيطارات، موظفو المؤسسة:

يشرفنا أن نضع بين أيديكم هذا الاستبيان الذي صمم لجمع المعلومات اللازمة للدراسة التي نقوم بإعدادها استكمالاً للحصول على شهادة الماستر في علوم التسيير تخصص إدارة الموارد البشرية بعنوان - أثر الثقافة التنظيمية على عمليات إدارة المعرفة - دراسة حالة مديرية الضرائب بعين تموشنت -، ونحيطكم علماً أن الإجابات المقدمة من طرفكم ستحظى بالسرية التامة ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي و فقط ، نشكركم جزيل الشكر على مساهمتكم الجادة في الإجابة على العبارات المرفقة ، فمشاركتكم ضرورية ورأيكم عامل أساسي من عوامل نجاحها.

ولكم منا فائق الشكر والتقدير

الملاحق

الرجاء وضع الإشارة (x) أمام العبارة التي ترون أنها تناسبكم.

الجزء الأول : المعلومات الشخصية

		أنثى	ذكر	الجنس
أكثر من 50 سنة	من 41 إلى 50 سنة	من 31 إلى 40 سنة	أقل من 30 سنة	الفئة العمرية
دراسات عليا	جامعي	ثانوي	متوسط	المستوى التعليمي
أكثر من 20 سنة	من 11 إلى 20 سنة	من 05 إلى 10 سنوات	أقل من 05 سنوات	الخبرة
متصرف فأكثر	ملحق رئيسي للإدارة	عون تحكم	عون تنفيذي	المسمى الوظيفي

الجزء الثاني: محاور الدراسة

المحور الأول: الثقافة التنظيمية

سلم القياس					العبارة	الرقم
موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة		
					البعد الأول: الهيكل التنظيمي	
					01 يتسم الهيكل التنظيمي للمؤسسة بالمرونة والبساطة.	
					02 يشجع الهيكل التنظيمي على التعاون والعمل الجماعي .	
					03 الإجراءات غير معقدة ، المهام واضحة و التعليمات دقيقة .	
					04 تتبنى المؤسسة هيكل تنظيمي يساعد العاملين على تعزيز روح المخاطرة والمبادرة الفردية.	
					البعد الثاني: ممارسات الإدارة العليا	
					05 يقوم المدير بإصدار التعليمات إلى مرؤوسيه بشكل سلس ومرن .	
					06 تدعم الإدارة العليا استقلالية الأفراد في إبداء آرائهم بحرية لحل	

الملاحق

					المشكلات المتوقعة.
					07 تشجع الإدارة العليا على مبدأ التعاون والعمل الجماعي
					08 يستمع المديرون بعناية لمرؤ وسيهم و يشجعونهم على الإبداع و إيجاد الحلول.
موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	البعد الثالث: القيم المشتركة
					09 يسود مناخ العمل ثقة متبادلة بين جميع الأفراد.
					10 الثقة السائدة بين العاملين توفر فرصة للتعاون و العمل كفريق .
					11 يتم الاتصال بني الرؤساء و المرؤوسين دون قيود أو حواجز.
					12 درجة تحكم و سيطرة المسؤولين ضئيلة وهامش الحرية معتبر.
موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	البعد الرابع: نظم المعلومات
					13 تقدم نظم المعلومات معلومات مفصلة و واضحة تساعد على نشر ثقافة التعلم داخل المؤسسة.
					14 تمتلك المؤسسة قاعدة المعرفة والمعلومات يمكن العودة إليها أثناء الحاجة وبسهولة.
					15 للمؤسسة نظم معلومات تساعد على التكيف مع المعارف الجديدة.
					16 المؤسسة تدعم نظم المعلومات المتعلقة بنقل وتحويل المعرفة داخل المؤسسة.

المحور الثاني: عمليات إدارة المعرفة

الرقم	العبارة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
17	تكافئ المؤسسة العاملين على الأفكار والمبادرات الجديدة والمفيدة .					
18	ترى أنه من الضروري على المؤسسة أن تقوم بتنظيم دورات تدريبية لاكتساب معارف جديدة .					
19	تعمل المؤسسة على الاستفادة من التجارب السابقة من أجل تحسين المشاريع المقبلة..					

الملاحق

					20	تقوم المؤسسة بلقاءات خاصة مع الأفراد لاستخراج الأفكار والاقتراحات .
					21	تقوم المؤسسة بتوثيق وتخزين المعارف والمعلومات التي تمتلكها.
					22	تتسم عملية خزن المعلومات و المعرفة و استرجاعها بالدقة والسرعة.
					23	تمتلك المؤسسة أنظمة خبيرة لخزن المعرفة و يمكن استرجاعها عند الضرورة .
					24	تحتفظ المؤسسة بإطاراتها وعمالها ذوي المهارة والخبرة والمعرفة.
					25	تشجع المؤسسة كل العاملين على تشارك ما يعرفونه مع بعضهم البعض .
					26	لديك قابلية لتبادل المعارف مع زملائك في العمل.
					27	تتوفر لدى المؤسسة الوسائل الحديثة لنشر المعرفة (مثل الانترنت والانترانت ..)
					28	تتبادل معارفك مع زملائك في القسم الذي تعمل فيه
					29	يستخدم العاملون معرفة المؤسسة من اجل تحسين أداء أعمالهم .
					30	تهيئ الإدارة الأفراد قبل تطبيق أي معارف جديدة .
					31	تسمح المؤسسة للأفراد ذوي الكفاءات العالية بتطبيق معارفهم في حل المشاكل.
					32	تستخدم معارفك في المهام الموكلة إليك .

نشكركم على حسن تعاونكم

الملحق رقم 02: جداول SPSS

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	40	90,0
	Exclus ^a	10	10,0
	Total	50	100,0

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

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,933	32

الجنس

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ذكر	10	25,0	25,0	25,0
	انثى	30	75,0	75,0	100,0
Total		40	100,0	100,0	

الفئة

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	من 18-28 سنة	1	2,5	2,5	2,5
	من 29-39 سنة	13	32,5	32,5	35,0
	من 40-50 سنة	16	40,0	40,0	75,0
	51 فأكثر	10	25,0	25,0	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

المؤهل

		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ثانوي	1	2,5	2,5	2,5
	جامعي	8	20,0	20,0	22,5
	دراسات عليا	31	77,5	77,5	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

الملاحق

الخبرة

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide من 6-10 سنوات	7	17,5	17,5	17,5
11-15 سنة	2	5,0	5,0	22,5
11-15 سنة	14	35,0	35,0	57,5
15 سنة فأكثر	17	42,5	42,5	100,0
Total	40	100,0	100,0	

الوظيفة

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide عون تنفيذي	14	35,0	35,0	35,0
عون تحكم	5	12,5	12,5	47,5
ملحق رئيس الإدارة	4	10,0	10,0	57,5
متصرف فاكتر	17	42,5	42,5	100,0
Total	40	100,0	100,0	

Statistiques

	السؤال 1	سؤال 2	سؤال 3	سؤال 4
N Valide	40	40	40	40
Manquante	0	0	0	0
Moyenne	3,43	3,60	3,70	3,05
Ecart-type	1,152	1,105	,966	,904
Somme	137	144	148	122

السؤال 1

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide غير موافق بشدة	3	7,5	7,5	7,5
غير موافق	7	17,5	17,5	25,0
محايد	5	12,5	12,5	37,5
موافق	20	50,0	50,0	87,5
موافق بشدة	5	12,5	12,5	100,0
Total	40	100,0	100,0	

الملاحق

سؤال 2

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide غير موافق بشدة	3	7,5	7,5	7,5
غير موافق	4	10,0	10,0	17,5
محايد	5	12,5	12,5	30,0
موافق	22	55,0	55,0	85,0
موافق بشدة	6	15,0	15,0	100,0
Total	40	100,0	100,0	

الفرضية الرئيسية

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,666 ^a	,443	,429	,504

a. Valeurs prédites : (constantes), مستقل

ANOVA^b

Modèle		Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1	Régression	7,688	1	7,688	30,283	,000 ^a
	Résidu	9,648	38	,254		
	Total	17,336	39			

a. Valeurs prédites : (constantes), مستقل

b. Variable dépendante : تابع

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		A	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	1,041	,451		2,310	,026
	مستقل	,709	,129	,666	5,503	,000

a. Variable dépendante : تابع

الفرضية الفرعية 1

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,571 ^a	,326	,308	,555

a. Valeurs prédites : (constantes), مستقل¹

ANOVA^b

Modèle		Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1	Régression	5,643	1	5,643	18,339	,000 ^a
	Résidu	11,693	38	,308		
	Total	17,336	39			

a. Valeurs prédites : (constantes), مستقل¹

b. Variable dépendante : تابع

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		A	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	2,041	,348		5,865	,000
	مستقل ¹	,419	,098	,571	4,282	,000

a. Variable dépendante : تابع

الفرضية الفرعية 2

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,573 ^a	,328	,311	,554

a. Valeurs prédites : (constantes), مستقل²

ANOVA^b

Modèle		Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1	Régression	5,694	1	5,694	18,586	,000 ^a
	Résidu	11,642	38	,306		
	Total	17,336	39			

a. Valeurs prédites : (constantes), مستقل²

b. Variable dépendante : تابع

الملاحق

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	1,665	,431		3,867	,000
مستقل ²	,533	,124	,573	4,311	,000

a. Variable dépendante : تابع

الفرضية الفرعية³

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,496 ^a	,246	,226	,586

a. Valeurs prédites : (constantes), مستقل³

ANOVA^b

Modèle		Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1	Régression	4,265	1	4,265	12,398	,001 ^a
	Résidu	13,071	38	,344		
	Total	17,336	39			

a. Valeurs prédites : (constantes), مستقل³

b. Variable dépendante : تابع

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	1,661	,526		3,159	,003
مستقل ³	,531	,151	,496	3,521	,001

a. Variable dépendante : تابع

الملاحق

الفرضية الفرعية 4

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,461 ^a	,213	,192	,599

a. Valeurs prédites : (constantes), مستقل⁴

ANOVA^b

Modèle		Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1	Régression	3,690	1	3,690	10,275	,003 ^a
	Résidu	13,646	38	,359		
	Total	17,336	39			

a. Valeurs prédites : (constantes), مستقل⁴

b. Variable dépendante : تابع

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		A	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	2,332	,371		6,278	,000
	مستقل ⁴	,330	,103	,461	3,205	,003

a. Variable dépendante : تابع

ملخص الدراسة :

جاءت هذه الدراسة بهدف التعرف على أثر الثقافة التنظيمية بمختلف أبعادها (الهيكل التنظيمي، نظم المعلومات، القيم المشتركة، وممارسات الإدارة العليا) على تطبيق عمليات إدارة المعرفة بمديرية الضرائب لولاية عين تموشنت. كما اعتمدنا في هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وأستخدم الاستبيان كأداة لجمع البيانات اللازمة حيث وزعت على عينة عشوائية مكونة من 40 عامل من جميع المستويات الإدارية، وتم استخدام برنامج التحليل الإحصائي SPSS19 في تحليل ومعالجة البيانات المتحصل عليها .

وقد توصلت الدراسة إلى وجود أثر ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية بمختلف أبعادها وعمليات إدارة المعرفة بمديرية الضرائب لولاية عين تموشنت .

الكلمات المفتاحية: عمليات إدارة المعرفة، الثقافة التنظيمية، إدارة المعرفة، مديرية الضرائب .

Abstract:

The primary objective of this study was to examine the influence of different dimensions of organizational culture, including organizational structure, information systems, shared values, and senior management practices, on the implementation of knowledge management processes within the Tax Directorate of Ain Témouchent. Additionally, an analytical descriptive approach was adopted, and data was collected through the distribution of a questionnaire among a random sample of 40 employees representing various administrative levels. The collected data was subsequently analyzed and processed using the statistical analysis software SPSS19.

The findings of the study indicated a significant and meaningful relationship between the various dimensions of organizational culture and the implementation of knowledge management processes within the Tax Directorate of Ain Témouchent.

Keywords: knowledge management processes, organizational culture knowledge management, tax directorate.

الموضوع	الصفحة
الإهداء	أ-ب
الشكر والتقدير	ت
قائمة المحتويات	ج
قائمة الجداول	ح
قائمة الأشكال	خ
المقدمة العامة	1
الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية للثقافة التنظيمية وإدارة المعرفة	
تمهيد	6
المبحث الأول: الأدبيات النظرية حول إدارة المعرفة والثقافة التنظيمية	7
المطلب الأول: الثقافة التنظيمية	7
أولاً : تعريف الثقافة التنظيمية و أهميتها	7
ثانياً : مكونات و أنواع الثقافة التنظيمية	8
ثالثاً : عوامل الثقافة التنظيمية المؤثرة في تطبيق إدارة المعرفة	11
المطلب الثاني: إدارة المعرفة	13
أولاً : نشأة و تعريف إدارة المعرفة	13
ثانياً : أهمية و أهداف إدارة المعرفة	15
ثالثاً : عمليات إدارة المعرفة	17
المبحث الثاني: الأدبيات التطبيقية للثقافة التنظيمية وإدارة المعرفة	20
المطلب الأول: الدراسات السابقة المتعلقة بإدارة المعرفة والثقافة التنظيمية	20
أولاً : الدراسات المتعلقة بالثقافة التنظيمية	20
ثانياً : الدراسات المتعلقة بعمليات إدارة المعرفة	21
ثالثاً : الدراسات التي تناولت العلاقة بين الثقافة التنظيمية و عمليات إدارة المعرفة	22
المطلب الثاني: المقارنة بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية	26
خلاصة	28
الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لمديرية الضرائب بعين تموشنت	
تمهيد	30
المبحث الأول: تقديم عام لمديرية الضرائب بولاية عين تموشنت	31
المطلب الأول: نشأة مديرية الضرائب لولاية عين تموشنت	31
المطلب الثاني: مهام المؤسسة وهيكلها التنظيمي	31
المبحث الثاني: الدراسة التطبيقية	36

الفهرس

36	المطلب الأول: منهجية و أدوات الدراسة
40	المطلب الثاني: عرض نتائج الدراسة ومناقشتها
51	المطلب الثالث : اختبار فرضيات الدراسة و مناقشة النتائج
59	خلاصة الفصل الثاني
61	الخاتمة العامة
64	قائمة المراجع
68	الملاحق
78	الملخص
79	الفهرس