

Ministère de l'enseignement superieur et de  
la recherche scientifique  
Univérsité Akli Mohand Oulhadj – Bouira –  
TasdawitAkliMohandUlhadj –Tubirett –  
Faculté des sciences economique et  
commerciales et des sciences de la gestion



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة أكلي محمد أولحاج  
– البويرة –  
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم  
التسيير

قسم : علوم التسيير

مذكرة تندرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير

تخصص: ادارة اعمال

بعنوان:

## الثقافة التنظيمية ودورها في تطبيق إدارة المعرفة

دراسة حالة مفتشية الضرائب عين بسام – البويرة

تحت إشراف الاستاذة:

شرفاوي عائشة

إعداد الطالبتين:

– جدة جميلة

– ببي رقية

لجنة المناقشة:

الأستاذة: فاسي فاطمة الزهراء.....رئيسا

الأستاذة: شرفاوي عائشة.....مشرفا

الأستاذة: مرماط عائشة.....ممتحنا

# شكر وعرفان

بسم الله الرحيم والصلاة والسلام على أشرف المرسلين

في البداية وقبل كل شيء، نحمده ونشكره تعالى على نعمه الجليلة الذي

أمدنا بالصحة والعافية والقوة وكان عوننا ووهبنا التوفيق والسداد

والرشد والثبات لأعداد هذه المذكرة.

نشكر كل من تلقينا منه علما صالحا أو دعما مفيدا لمواصلة مشوارنا كما

نتقدم بالشكر إلى الأستاذة المشرفة "شرفاوي عائشة" على توجيهاتها

ووقتها لإنجاز هذه المذكرة فجزاها الله عنا خيرا ووعاها، وكذلك الشكر

الجزيل لأعضاء لجنة المناقشة على تفضلهم وقبولهم مناقشة مذكرتنا.

ونتقدم بالشكر لكل الأساتذة الذين تدرسنا على أيديهم ولجانا إليهم

ولم يبخلونا كما نتقدم بالشكر الخالص إلى عمال مفتشية الضرائب بعين

بسم.

وفي الختام نتقدم بالشكر لكل من ساهم في إنجاز هذا العمل من قريب

أو من بعيد

إلى كل هؤلاء نقول لهم

بارك الله فيكم وكتبها لكم في ميزان حسناتكم وأمدكم بالصحة والعافية

والجنة مثواكم إن شاء الله.



## إهداء

بسم الله الرحمن الرحيم

"وَقَضَىٰ رَبُّكَ أَلَّا تَعْبُدُوا إِلَّا إِيَّاهُ وَبِالْوَالِدَيْنِ إِحْسَانًا" سورة الاسراء الآية 23

التي أحبها أهواها وليس في القلب سواها، التي أمدتني بالحج والعطاء والرعاية والحنان والدعاء والإحسان التي لا حياة بدونها أطال الله عمرها وبارك فيها، أرجوك يا رب رضاها. الذي كان سندي ودعمي لقدوتي وسر سعادتي، الذي يرشدني ويوصيني بطاعة الله والصبر والاجتهاد والرفقة الحسنة، أبي الحبيب أطال الله عمره وبارك في، أرجوك يا رب رضا.

الى أممة البيه الذي لامعني للحياة بدونهم اخوتي الأعماء

الى شقيقاتي عمري والأعلى على قلبي

الى زوجات اخوتي

الى أزواج شقيقاتي

الى كتاتيب البيه وبسمته صغيرا وكبيراً، حفظهم الله ورعاهم

الذي اخترته رفيق الدرجه خطيبي

الى كل رفيقاتي وصديقاتي كل واحدة باسمها، والى رفيقة مشواري التي شاركتها هذا

العمل ببيني رقيه

وأخيراً نحمد الله ونشكره على كل حال

## الإهداء

إلى من كلله الله بالهبة والوقار...إلى من علمني العطاء  
دون انتظار...إلى من أحمل اسمه بكل افتخار...أرجو من الله  
أن يرحمك ويدخلك فسيح جنانه...وستبقى كلماتك نجوما  
أهتدي بها اليوم ونحدا إليك أبي الغالي رحمة الله.

إلى من تحبني بلينها وتمررتني بحنانها وأثرتني على نفسها  
وتعبت من أجل راحتي وسعادتي أمي الغالية أطال الله في  
عمرك وبارك لك في.

إلى من ترعرت بجانبهم وعلمتني الحياة معهم إخواتي أمال،  
وداد، شيما، هبة، وأخي مسعود.

إلى الذي سأشاركه حياتي خطيبي محمد.

إلى خالي نور الدين وزوجته وأولاده الذين وقفوا معي إلى  
كل أصدقائي وأهلي من قريب وبعيد

إلى رفيقة دربي صديقتي جميلة التي شاركتني إنجاز هذا

## العمل

رفيقة

قائمة الأشكال:

الرقم	العنوان	الصفحة
01	أهمية الثقافة التنظيمية	07
02	الترتيب الهرمي للمعرفة	18
03	نموذج Wiig لإدارة المعرفة	25
04	عمليات إدارة المعرفة	26
05	توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب الجنس	48
06	توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب السن	49
07	توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب المستوى التعليمي	50
08	توزيع أفراد المجتمع الدراسة حسب سنوات الدراسة	51

## قائمة الجداول

الصفحة	العنوان	الرقم
47	معاملات الثبات والصدق	01
48	توزيع افراد الدراسة حسب الجنس	02
49	توزيع افراد الدراسة حسب السن	03
50	توزيع افراد الدراسة حسب المستوى التعليمي	04
51	توزيع افراد الدراسة حسب سنوات الخبرة	05
52	درجة أهمية بنود الاستمارة	06
53	تحليل عبارات بعد التوقعات	07
54	تحليل عبارات بعد الفلسفة	08
55	تحليل عبارات بعد الابطال	09
56	اختبار المتوسط ومقارنة المحايد بقيمة 3	10
57	تحليل عبارات بعد الاتصال	11
58	تحليل عبارات بعد اللغة	12
59	اختبار المتوسط ومقارنة المحايد بقيمة 3	13
60	نتائج الثقافة التنظيمية	14
61	تحليل عبارات التوليد	15
62	تحليل عبارات التشارك	16
63	تحليل عبارات تطبيق واستخدام المعرفة	17
64	نتائج اختبار الفرضية الرئيسية	18
65	نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى	19
66	نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية	20
67	نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة	21
68	نتائج اختبار الفرضية الفرعية الرابعة	22
69	نتائج اختبار الفرضية الفرعية الخامسة	23



## الفهرس

الصفحة	العنوان
I	كلمة شكر وعرهان
II	الإهداء
IV	قائمة الجداول
V	قائمة الأشكال
أ-هـ	مقدمة
<b>الفصل الأول: الاطار النظري للثقافة التنظيمية وإدارة المعرفة</b>	
02	تمهيد الفصل
03	المبحث الأول مفاهيم أساسية حول الثقافة التنظيمية
03	المطلب الأول مفهوم الثقافة التنظيمية
07	المطلب الثاني أنواع وابعاد الثقافة التنظيمية
13	المطلب الثالث مستويات الثقافة التنظيمية
16	المبحث الثاني ماهية إدارة المعرفة
16	المطلب الأول مفهوم ونشأة إدارة المعرفة
19	المطلب الثاني أهمية واهداف إدارة المعرفة
21	المطلب الثالث متطلبات ونماذج إدارة المعرفة
29	المبحث الثالث: العلاقة بين الثقافة التنظيمية وإدارة المعرفة
29	المطلب الأول: خصائص الثقافة التنظيمية الملائمة لإدارة المعرفة
29	المطلب الثاني: دور أبعاد الثقافة التنظيمية في تفعيل عمليات إدارة المعرفة
35	خلاصة الفصل
<b>الفصل الثاني:</b>	
<b>مدى تأثير الثقافة التنظيمية على إدارة المعرفة في قباضة الضرائب لعين بسام</b>	
37	تمهيد الفصل

38	المبحث الأول نبذة عن مؤسسة قباضة الضرائب لعين بسام
38	المطلب الأول تقديم مصلحة قباضة الضرائب لعين بسام
39	المطلب الثاني الهيكل التنظيمي لقباضة الضرائب
41	المبحث الثاني طبيعة مجتمع الدراسة
41	المطلب الأول: صدق وثبات الاستبيان والوصف الاحصائي لأفراد مجتمع الدراسة
46	المطلب الثاني: تحليل العبارات واتجاهات الآراء
52	المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة
61	خلاصة الفصل
63	خاتمة
68	قائمة المراجع
74	قائمة الملاحق



قائمة الملاحق

الصفحة	الملحق	الرقم
81	الاستبانة	01

تواجه المنظمات على اختلاف أنواعها تغيرات وتحولات متسارعة في حياتها وذلك بسبب الكم الهائل والمتنوع من المعلومات الجديدة والمتنوعة التي تتصادم معها المنظمات، والتي وجدت نفسها أمام ضرورة لا بد من استغلالها استغلالاً أمثل وهذا ما أدى إلى خلق صراع بين المنظمات ليس على المواد الأولية أو شيء لخر بل على المعرفة لأنها هي التي تؤدي بالمنظمات إلى الابتكار وهو بدوره يؤدي إلى الريادة.

ومن بين الأفكار التي تبلورت في أواخر القرن العشرين فكرة التركيز على المورد المعرفي كمورد استراتيجي، تطلب الأمر منحة الأهمية التي يستحقها ولقد ورد ذلك في الكثير من كتب علماء الإدارة حيث أكد العديد منهم على أن المعرفة هي المصدر الاستراتيجي الأكثر أهمية

كما أن ممارسة إدارة المعرفة من قبل أي منظمة يتطلب أن تكون القيم الثقافية السائدة متوافقة مع مبدأ الاستمرار في القيم وأن تكون مشجعة لروح الفريق في العمل لتبادل الأفكار والتعاون ومساندة الآخرين وأن تشكل المثل والقُدوة الأعلى والفعالة للقيادة التي تعني بالمعرفة بالعوامل التي تساعد وتحفز على تبني مفهوم المعرفة.

ومما لا شك فيه أنه من أهمية الثقافة التنظيمية أنها تعتبر من المحددات الرئيسية لنجاح المنظمات وفشلها، وذلك من خلال تركيزها على القيم والمفاهيم التي تدفع الأفراد في المنظمة إلى الالتزام والعمال الجاد والابتكار.

### إشكالية البحث:

ما مدى مساهمة الثقافة التنظيمية في تطبيق إدارة المعرفة؟

وتندرج ضمن هذه الإشكالية عدة أسئلة فرعية من بينها :

1- ما المقصود بالثقافة التنظيمية ؟

2- ما هي إدارة المعرفة؟ وكيف تساهم في رفع أداء المؤسسة؟

3- ما مدى تأثير الثقافة التنظيمية على إدارة المعرفة في مفتشية الضرائب لعين بسام؟ وما هو مستوى الثقافة

التنظيمية السائدة فيها؟

### فرضيات البحث:

1- تعتبر الثقافة التنظيمية السائدة منهاج المنظمة وسياستها الفكرية.

2- البيئة التعاونية داخل المنظمة تؤدي إلى نشر المعرفة.

- 3- هناك درجة تأثير بين الثقافة التنظيمية وإدارة المعرفة في مفتشية الضرائب لعين بسام.
- 4- الثقافة التنظيمية السائدة في مفتشية الضرائب هي ثقافة دائمة ومشجعة لإدارة المعرفة.

### أهمية الدراسة:

تبرز أهمية هذا البحث كونه يتطرق لموضوع مهم في الوقت الحاضر أين تواجه المنظمات صعوبات وتعقيدات وتغيرات سريعة فرضتها البيئة، لقد أصبح ادخال واليات بمعارف أمر مفروض ومحتم على كل منظمة مع ضرورة التنبيه لزيادة الاهتمام بالثقافة التنظيمية والتي تعتبر عن مجموع الاعتقادات والتوقعات والقيم التي يشترك فيها أعضاء المنظمة فهي الخلفية التي سنعتمد عليها.

### أهداف الدراسة:

نسعى من خلال هذه الدراسة إلى عدة أهداف من بينها:

- 1- الكشف عن أبعاد وعناصر الثقافة التنظيمية وأثرها على إدارة المعرفة.
- 2- التعرف على واقع تبني الثقافة التنظيمية من طرف مفتشية الضرائب لعين بسام.
- 3- اظهار مستوى إدارة المعرفة في المفتشية.
- 4- ابراز الدور الذي تقوم به الثقافة التنظيمية لنجاح تطبيق إدارة المعرفة من وجهة نظر مفتشية الضرائب لعين

### بسام. الدراسات السابقة

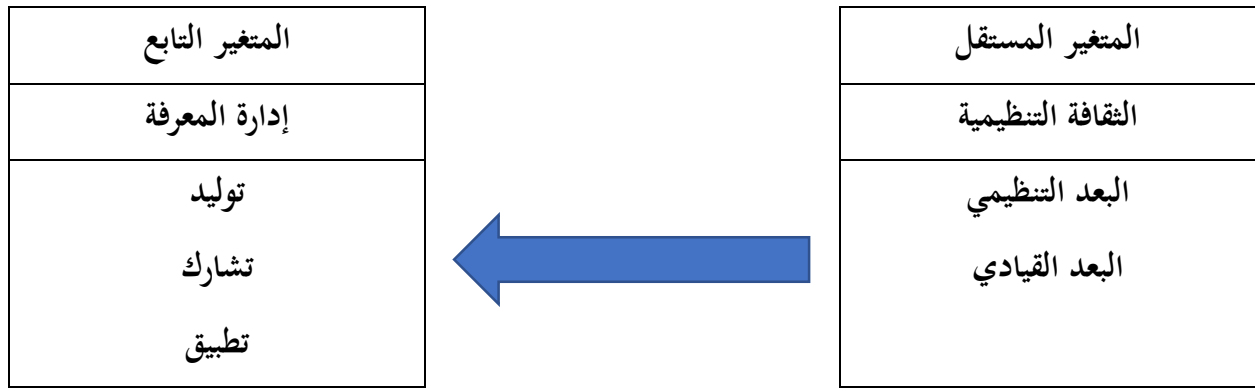
الثقافة التنظيمية وتأثيرها على تنمية السلوك الإبداعي في الوزارات الفلسطينية بقطاع غزة قدمت الدراسة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في تخصص القيادة والإدارة حسام سالم السحباني 2016 دور الثقافة التنظيمية في تطبيق إدارة المعرفة دراسة حالة مجموعة وكالات البنوك BEA CPA AGB بلال بوغفير ولاية بسكرة .

داسي وهيبية أثر الثقافة التنظيمية على إدارة المعرفة، دراسة عينة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، رسالة دكتوراه جامعة محمد خيضر بسكرة.

## منهج الدراسة:

اعتمدنا في بحثنا على الدمج بين المنهجين الوصفي والتحليلي لقد تم الاعتماد على المنهج الوصفي لجمع وضبط مختلف المفاهيم وذلك من خلال البحث في المراجع والكتب للموضوع وضبط مختلف المفاهيم وذلك من خلال البحث في المراجع والكتب المتخصصة في مجال الثقافة وإدارة المعرفة، فحين تم اللجوء إلى المنهج التحليلي في مجال الثقافة بين متغيرات الدراسة وذلك من خلال إبراز مكانة المدخل الثقافي ودوره في تطبيق إدارة المعرفة إضافة إلى توظيفه في الجان بالتطبيقي عند دراستنا حالة مفتشية الضرائب بعين بسام عند اعتمادنا على بيانات ودلالات إحصائية بغرض تفسيرها وقراءتها بطريقة سهلة.

## نموذج الدراسة:



## هيكل الدراسة:

قصد تحليل الإشكالية التي قمنا بطرحها ولكي نتحقق من الفرضيات قمنا بتقسيم البحث إلى فصلين أساسيين هما:

جاء الفصل الأول الإطار النظري وإدارة المعرفة يحتوي على مبحثين

المبحث الأول تحت عنوان مفاهيم أساسية حول الثقافة التنظيمية له ثلاث مطالب

المطلب الأول: مفهوم الثقافة التنظيمية، المطلب الثاني، أنواع وابعاد الثقافة التنظيمية أما المطلب الثالث: مستويات الثقافة التنظيمية

المبحث الثاني: ماهية إدارة المعرفة وقد اشتمل كذلك على ثلاث مطالب



المطلب الأول: مفهوم ونشأة إدارة المعرفة، المطلب الثاني، أهمية واهداف إدارة المعرفة، اما المطلب الثالث: متطلبات ونماذج إدارة المعرفة

اما الفصل الثاني: فلقد تناولنا فيه التأثير الثقافة التنظيمية على إدارة المعرفة بالمؤسسة محل الدراسة قباضة الضرائب عين بسام

قمنا بمعالجته بتقديم المفتشية وهيكلها التنظيمي ثم عرض الإجراءات التي تم السير عليها في الدراسة الميدانية مع تبويب وتحويل النتائج المتعلقة بالاستبيان وفي النهاية النتائج المتحصل عليها.

### الدراسات السابقة

الثقافة التنظيمية وتأثيرها على تنمية السلوك الإبداعي في الوزارات الفلسطينية بقطاع غزة قدمت الدراسة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في تخصص القيادة والإدارة حسام سالم السحباني 2016 دور الثقافة التنظيمية في تطبيق إدارة المعرفة دراسة حالة مجموعة وكالات البنوك BEA CPA AGB بلال بوغفير ولاية بسكرة .

داسي وهيبه أثر الثقافة التنظيمية على إدارة المعرفة، دراسة عينة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، رسالة دكتوراه جامعة محمد خيضر بسكرة.

### أسباب اختيار الموضوع:

#### 1- أسباب شخصية:

- ✓ تخصصنا في إدارة الأعمال توجب علينا اختيار هذا الموضوع.
- ✓ الميل والرغبة الشخصية للاطلاع على هذا الموضوع.
- ✓ التعرف على خصوصية هذا الموضوع داخل المنظمة.

#### 2- الأسباب الموضوعية:

- ✓ نظراً لأهمية العامل والمنظمة على حدّ سواء.
- ✓ ان موضوع الثقافة التنظيمية وإدارة المعرفة من المواضيع الحديثة والتي تتزايد درجة الاهتمام بها بسبب التحديات والتعقيدات البيئية التي تحيط بالطبيعة.

✓ الظروف البيئية التي تحيط بالمنظمة في ظل اشتداد حدّة المنافسة والتغيرات السريعة والتي فرضت على كل منظمة مواكبة كل هذه التغيرات عن طريق ترسيخ ثقافة تشجع المعارف وتحتفظ بما إن هي أرادت البقاء والاستمرارية.

# الفصل الأول

الإطار النظري للثقافة التنظيمية

وإدارة المعرفة

## تمهيد الفصل

تعتبر الثقافة التنظيمية من المحددات الرئيسية لنجاح او فشل المنظمات فهي بمثابة العصب الرئيسي لها وبما ان منظمات الاعمال تشهد حاليا جملة من التطورات والتغيرات التكنولوجية، الاقتصادية، الثقافية، الاجتماعية وغيرها، مما جعل هذه الأخيرة تسعى باستمرار لتبني قيم ومعتقدات ثقافية تؤهلها للتفوق والتميز.

وسنحاول من خلال هذا الفصل التطرق الى ثلاث مباحث كما يلي:

- المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول الثقافة التنظيمية.
- المبحث الثاني: ماهية إدارة المعرفة.
- المبحث الثالث: العلاقة بين الثقافة التنظيمية وإدارة المعرفة



## المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول الثقافة التنظيمية

تعد الثقافة التنظيمية موضوعا واسعا ومتشعبا كونه يتعلق بقيم الأفراد ومعتقداتهم ومن خلال هذا المبحث سنتطرق الى مفهوم الثقافة التنظيمية، وانواعها وابعادها وكذا مستوياتها .

### المطلب الأول: مفهوم الثقافة التنظيمية

سنتطرق في هذا المطلب الى كل من تعريف الثقافة التنظيمية وأهم عناصرها بالإضافة الى أهميتها وخصائصها .

#### اولا- تعريف الثقافة التنظيمية :

لقد تعددت تعريفات الثقافة التنظيمية وتنوعه كلا حسب وجهة نظره وفيما يلي نذكر بعض من هذه التعاريف وهي كالآتي:

**التعريف الأول:** Jones عرفها على أنها مجموعة من القيم المشتركة الضابطة لتفاعلات افراد المنظمة بين بعضهم البعض وبينهم وبين الأطراف الخارجية للمنظمة كالموردين والزبائن.... الخ<sup>1</sup>، ويتضح من هذا التعريف ان الثقافة التنظيمية مجموعة من القيم المشتركة والمعتقدات والافتراضات وغيرها من المكونات التي تنشأ بين الافراد وتربطهم وتشجعهم لضرورة التعاون مع بعضهم .

**التعريف الثاني:** عرفها Kos sen: بانها مجموعة القيم التي يجلبها أعضاء المنظمة من البيئة الخارجية الى البيئة الداخلية لتلك المنظمة<sup>2</sup>

**التعريف الثالث:** ل chartes widviz: وعرفها على انها مجموعة من أنماط سلوكية أساسية تم اكتشافها وتنميتها وتطويرها من قبل جماعة معينة اثناء تعلمهم الطريقة التي يجب التعامل بها مشاكل متعلقة بالبيئة الداخلية والخارجية،<sup>3</sup> ويشير هذين التعريفين ان الثقافة التنظيمية تنشط في بيئتين الداخلية والخارجية .

<sup>1</sup>- احسان دهش جلاب إدارة السلوك التنظيمي في عصر التغيير، دار الصفاء للنشر والتوزيع الأردن 2013 ص 358.

<sup>2</sup>- العميان محمود سلمان، السلوك التنظيمي في منظمات الاعمال، الطبعة الأولى دار وائل للنشر والتوزيع الأردن، عمان، 2008 ص 311 .

<sup>3</sup>- احمد عبد الله الصباب واخرون، اساسيات الإدارة الحديثة، دار الخوارزم العلمية، المملكة العربية السعودية، 2013 ص 422.

**التعريف الرابع:** لـ Whelan and Hunger: عرفها على أنها حشد مجموعة المعتقدات والتوقعات والقيم المطلوبة لتعلمها ومشاركة أعضاء المنظمة ، و العمل على تحويل تلك المعارف التي يتم توليدها من احد العاملين للآخرين<sup>1</sup>

\*يشير هذين التعريفين ان تكوين الثقافة التنظيمية من مسؤولية الإدارة العليا لأنها تتوفر على نظرة شاملة واستراتيجية من هذه التعاريف يمكن تعريف الثقافة التنظيمية على انها مجموعة من القيم والمعتقدات التي تنشأ بين الافراد والمنظمة والتي تترجم الأنماط السلوكية وطبيعة العلاقات بين الافراد والاهداف المشتركة بينهم وبين المنظمة التي تنشأ على أساسها ضبط تفاعلات الافراد وتطوير علاقات العمل فيما بينهم للتشجيع على العمل الجماعي ، بتوجيه من الإدارة العليا وفقا لمبادئها واستراتيجياتها وسياساتها والمستمدة من بيئتها الداخلية كانت او الخارجية بطريقة ترضي جميع الافراد ، وتحرص على مشاركتها للأفراد الجدد من اجل تزويدهم بالمعارف وطبيعة الأنماط السلوكية السائدة الخاصة بالمنظمة تزويدهم بالمعارف وطبيعة الأنماط السلوكية السائدة الخاصة بالمنظمة

#### ثانيا- عناصر الثقافة التنظيمية:

تتكون الثقافة التنظيمية من عدة مكونات أهمها :

#### 1- القيم التنظيمية: وهي قواعد تمكن الفرد من التمييز بين الخطأ والصواب والمرغوب

اغير المرغوب وبين ما يجب ان يكون وما هو كائن أي كمرشد ومراقب للسلوك الإنساني لأنه يزوده عن اتجاهات الافراد وطبيعة ثقافة المنظمة<sup>2</sup>

ويمكن تصنيف القيم التنظيمية وفق أربعة ابعاد وهي كما يلي:<sup>3</sup>

- ✓ بعد أسلوب الإدارة.
- ✓ بعد إدارة المهمة.
- ✓ بعد إدارة العلاقات.
- ✓ بعد إدارة البيئة التنظيمية.

1- نعمة عباس الخفاجي ، ثقافة المنظمة ، دار البازوني العلمية للنشر والتوزيع ، الأردن ، 2009 ص23.

2- محمود سلمان العيان مرجع سابق ص312

3- موسى اللوزي التنظيم وإجراءات العمل دار وائل للنشر والتوزيع الأردن 2007 ص243

**2- الاتجاهات التنظيمية:** وهي استعداد فردي لتقييم أي موضوع او فعل موقف بطريقة

معينة وهي فكرة مشبعة بالعاطفة تميل الى تحريك النماذج المختلفة من السلوك كل الى موقف او موضوع معين<sup>1</sup>

**3- الطقوس:** وهي احتفالات متكررة تتم بطريقة نمطية معيارية وتعزز بصورة دائمة القيم.

والمعايير الرئيسية<sup>2</sup>

**4- التوقعات التنظيمية:** وتتمثل بالتعاقد النفسي الذي يتم بين الموظف والمنظمة وهو ما يتوقعه الموظف من

التنظيم وما يتوقعه الموظف وتوفير بيئة تنظيمية ومناخ يساعد ويدعم احتياجات الفرد النفسية والاجتماعية<sup>3</sup>

بالإضافة الى<sup>4</sup>

**5- الرموز:** والتي تكون عادة في شكل لون او صورة او حركة تستخدم للتعبير عن معاني

معينة وتظهر في المنظمة في شكل أشياء وافعال كالأسهم التجارية للمنظمة وتصميم المباني والمكاتب ونوع الأثاث ونمط

اللباس والتي تحمل رموزا ترتبط بقيم المنظمة الرموز يؤدي الى وجود نوع من التجانس والانسجام بين عمال المنظمة

**6- الموروث الثقافي:** وهي تلك الاحداث والمواقف التي مرت بها المنظمة منها ما هو اجابي

والتي تحاول المنظمة التركيز عليه ونشره باعتباره مرجع محفز الافراد ومنها ما هو سلبي تحاول المنظمة التغاضي عليه

كتعرض أحد المنتجات الى عيوب اثناء مراحل انتاجه مما يجعله غير مطابق للمواصفات المطلوبة في السوق بمنتجات

بديلة في السوق

**7- القصص والحكايات:** هي التي يتم تناقلها بين افراد المنظمة جيلا بعد جيل والتي تحتوي

على مواقف وأفعال بطولية او اعمال تدل على الحكمة وحسن التصرف بحيث يقتدى بها

<sup>1</sup>-عبد الرزاق الرحاحلة السلوك التنظيمي في المنظمات الطبعة الأولى مكتبة النشر العربي للنشر والتوزيع الأردن 2011 ص81

<sup>2</sup>-حريم حسين السلوك التنظيمي سلوك الافراد والجماعات في منظمات الاعمال دار الحامد للنشر والتوزيع الأردن 2009 ص313

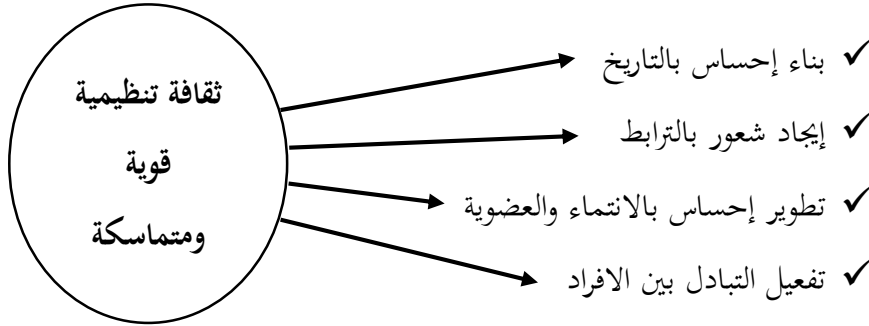
<sup>3</sup>-خضير كاظم واخرون السلوك التنظيمي مفاهيم معاصرة الطبعة الأولى دار وائل للنشر والتوزيع الأردن 2009 ص266

<sup>4</sup>-بلال خلف السكرانة التطوير التنظيمي والإداري الطبعة الأولى مطبعة الصفدي الأردن 1992 ص130 131

ثالثاً- أهمية الثقافة التنظيمية:

ان موضوع الثقافة التنظيمية حديث الى انه وجد مكانة في المنظمات وهذا من خلال ما يتضمنه من أهمية كبيرة بالنسبة لها، ويمكن توضيح هذه الأهمية بالشكل التالي: <sup>1</sup>

الشكل رقم (1): أهمية الثقافة التنظيمية



المصدر: صالح مهدي محسن العامري الإدارة والاعمال، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن عمان، 2007، ص126.

✓ زيادة التبادل بين الأعضاء: ويأتي من خلال المشاركة بالقرارات وتطوير فرق العمل والتنسيق الإدارات المختلفة والجماعات والافراد.

✓ تطوير إحساس بالعضوية والانتماء: وتتزز هذه العضوية من خلال مجموعة كبيرة من نظام العمل وتعطي استقرارا ووظيفيا وتوضح جوانب الاختيار الصحيح للعاملين وتدريبهم وتطويرهم.

✓ بناء إحساس بالتاريخ: فالثقافة ذات الجذور العريقة تمثل منهجا تاريخيا تسرد فيه حكايات الأداء المتميز والعمل المثابر والأشخاص البارزين في المنظمة.

✓ إيجاد شعور بالترابط: حيث توحد الثقافة السلوكيات وتعطي معنى للأدوار وتعزز القيم المشتركة ومعايير الأداء المتميز.

للثقافة التنظيمية أهمية أخرى منها نجد: <sup>2</sup>

✓ تساعد المنظمة على التكيف بشكل جيد مع البيئة الخارجية والاستجابة للتغيرات السريعة التي تتعرض لها.

<sup>1</sup> صالح مهدي محسن العامري، طاهر محسن منصور الغالي، الإدارة والاعمال، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن عمان، 2006، ص125.

<sup>2</sup> شاكر جار الله، الحشالي، اباد فاضل محمد التميمي، الثقافة التنظيمية ودورها بالمشاركة في اتخاذ القرار، مجلة البصائر، جامعة العلوم التطبيقية، المجلد 13، العدد 1، الأردن، 2009 ص217.



✓ تلعب دورا هاما في تحديد نجاح او فشل المديرين.

بالإضافة الى أن هناك أهمية واضحة للثقافة التنظيمية منها:<sup>1</sup>

✓ زيادة قوة تماسك المنظمة وزيادة الولاء لها.

كذلك:<sup>2</sup>

✓ الاسهام في تعميق قيم بناءة مثل العمل والالتزام والاحترام والنزاهة.

✓ تعدد إطار فكري يوجه أعضاء المؤسسة الواحدة وينظم اعمالها

✓ هي الإطار الذي يساهم في بناء المنظمة وارتقائها لمواكبة التغيرات والتطورات

✓ الثقافة التنظيمية قوة دافعة ومحركة توحد الطاقات والامكانيات نحو تحقيق الأهداف المشتركة وتوجه جهود نحو

التحديد والابتكار

#### رابعا- خصائص الثقافة التنظيمية:

تعددت سمات ومميزات الثقافة التنظيمية ويمكن حصرها في مجموعة من الخصائص من بينها:<sup>3</sup>

✓ **نظام مركب:** حيث تتكون من عناصر تتفاعل فيما بينها وتشمل الجانب المعنوي (نسق متكامل من القيم

والأخلاق والمعتقدات والأفكار) وجانب سلوكي (العادات والتقاليد) بالإضافة الى الجانب المادي (المبني

والأدوات والمعدات)

✓ **نظام متكامل:** فهي تتجه باستمرار الى خلق الانسجام بين عناصرها المختلفة

✓ **نظام تراكمي:** حيث يعمل كل جيل على تسليمه الأجيال اللاحقة ويتم تعليمها وتوريثها عبر الاجيال عن

طريق التعلم والمحاكاة وتزايد الثقافة من خلال ما تضيفه الأجيال الى مكوناتها من عناصر وخصائص وطرق

انتظام وتفاعل في هذه الأخيرة

✓ **نظام مكتسب متغير ومتطور:** فاستمراريتها لا تعني تناقلها كما هي عليه ولا تنتقل بطريقة غريزة بل انها في

تغيير مستمر حيث تدخل عليها ملامح جديدة وتفقد ملامح قديمة

<sup>1</sup>-موسى اللوزي ، التطوير التنظيمي ، الطبعة الثانية ، دار وائل للنشر والتوزيع ، الأردن ، 2003 ص 31 .

<sup>2</sup>-عبد الرحمان احمد الهيجان، أهمية قيم المديرين في تشكيل ثقافة منظمين سعوديين، مجلة الإدارة العامة الرياض، عدد74 افريل 1992، ص12 .

<sup>3</sup>-مصطفى محمود أبو بكر، التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية مصر، 2003، ص410 .

✓ لها خاصية التكيف: تتصف الثقافة التنظيمية بالمرونة والقدرة على التكيف استجابة لمطالب الانسان وحاجته ولكي تكون ملائمة للبيئة الجغرافية.

## المطلب الثاني: أنواع وابعاد الثقافة التنظيمي

### أولاً- أنواع الثقافة التنظيمية:

تختلف الثقافة التنظيمية من منظمة الى أخرى وهذا بالاعتماد على عدة معايير فمن بين هذه الأنواع نذكر ما يلي:<sup>1</sup>

#### 1- معيار القوة والضعف: ينتج عن هذا المعيار نوعين من الثقافة ثقافة تنظيمية قوية وثقافة تنظيمية ضعيفة وهذا على

حسب عاملين اساسين هما الاجماع او ما مدى المشاطرة لنفس القيم والاعتقادات الحيوية في المؤسسة من قبل

الأعضاء اما العامل الثاني هو الكثافة والشدة ويشير الى تمسك الأعضاء بهذه القيم والمعتقدات

● **ثقافة قوية:** تتميز الثقافة القوية بكونها ثقافة واسعة الانتشار بين افراد المنظمة كما انها تتميز بالقبول وهناك عاملين يساهمين في حصول المنظمة على ثقافة تنظيمية قوية هي:

✓ وجود قائد او مؤسس قوي.

✓ وجود بيئة داخلية تدفع باتجاه اتخاذ القرار وصياغة الاستراتيجيات في ضوء المعايير الثقافية

● **ثقافة ضعيفة:** تتميز الثقافة الضعيفة بكونها ثقافة سطحية تعتمد على المظاهر وتختلف من قسم لآخر داخل المنظمة

#### 2- معيار الشمولية: وهو ما سنشير اليه في العرض الموالي:<sup>2</sup>

● **ثقافة المنظمة:** تشير ثقافة المنظمة الى الادراك المشترك والمعتمد من قبل أعضاء المنظمة ويظهر ذلك من خلال

تعريف الثقافة على انها "نظام من المعاني المشتركة" وبذلك يتوقع المديرون ان الافراد الذين تكون لديهم خلفيات

مشتركة وفي مستويات مختلفة سوف يميلون كلهم الى وصف ثقافة المنظمة بمصطلحات متشابهة، وكون المنظمة

تتميز بخصائص هذا لا ينفي وجود ثقافة فرعية داخل أي منظمة حيث ان اغلب المنظمات الكبيرة لديها ثقافة

عامة ولديها العديد من الثقافات الفرعية تعبر الثقافة العامة عن جوهر القيم المشتركة بين الأعضاء في المنظمة وهذه

النظرة الكلية للثقافة هي التي تعطي المنظمة شخصيتها المتميزة.

<sup>1</sup>-احسان دهش جلاب ، إدارة السلوك التنظيمي في عصر التغيير ، الطبعة الأولى ، دار صفاء للنشر والتوزيع ، الأردن عمان ، 2010 ص610 .

<sup>2</sup>-ماجدة العطية ، سلوك المنظمة سلوك الفرد والجماعة ، الطبعة الأولى ، دار الشرق للنشر والتوزيع ، الأردن عمان ، 2003 ص 328 .

- **الثقافة الفرعية:** فتميل الى الظهور في المنظمات الكبيرة ويكون ذلك بقصد ان تعكس مشاكل عامة او مواقف او تجارب يوجهها الأعضاء وغالبا ما تظهر هذه الثقافة الفرعية الأقسام المختلفة والوحدات التي تبعد عن مراكز المنظمة ولكن دون ان تخرج عن نطاق الثقافة العامة للمنظمة اذ يجب ان تتضمن القيم الجوهرية لها وبالتالي يكون داخل الثقافة العامة للمنظمة ثقافات فرعية منتشرة في الوحدات المنفصلة عن المنظمة مع حفاظها
- **3- معيار التكيف مع المحيط:** ينبثق من هذا المعيار نوعين من الثقافة التنظيمية ثقافة تكيفية وثقافة تنظيمية جامدة يأخذ هذا المعيار في الحسبان الظروف البيئية ويمكن ابرازها فيما يلي:<sup>1</sup>
- **الثقافة التكيفية:** وهي الثقافة التي تنسجم مع التغيير الذي ينبثق عن المؤسسة وبذلك تكون داعمة له فوجود ثقافة مرنة في المؤسسة هذا لا يعني عدم قوتها فالثقافة التنظيمية القوية لا تكون قوية وفعالة الا إذا قامت بمساعدة المؤسسة على التكيف مع البيئة
- **الثقافة التنظيمية الجامدة:** تتسم بالحذر ولا تمنح حيزا من الحرية لمديري المستويات الوسطى والدنيا لاتخاذ القرارات وهي بذلك تمنع أعضائها من القدرة على التوافق مع البيئة المتطورة والمتغيرة بسبب قوتها وبذلك فهذا النوع من الثقافة لا يشكل ميزة تنافسية للمنظمة عكس الثقافة المتكيفة
- **4- معيار التوجه العام:** يحتوي المعيار على ثلاثة أنواع وهذا حسب تصنيف والاش وهذه الأنواع هي:<sup>2</sup>
- **الثقافة البيروقراطية:** يحدد المسؤوليات والسلطات وحقوق وواجبات العاملين والإجراءات المحددة والتي يجب مراعاتها ولا يمكن تجاوزها.
- **الثقافة الإبداعية:** تهتم بتوفير بيئة العمل التي تساعد على التجديد والابداع ويتصف افرادها بالجرأة والمخاطرة في اتخاذ القرارات ومواجهة التحديات
- **الثقافة الداعمة:** تتميز بيئة العمل بالصدقة بين العاملين فيسود جو من الاسرة المتعاونة وتوفر المؤسسة الثقة والمساواة والتعاون ويكون التركيز على الجانب الإنساني فيها وهي ذات توجهات نحو العلاقات والتعاون والحرية الفردية
- **5- حسب معيار نمط الثقافة:** صنف هاندي الثقافة الى الأنواع التالية:<sup>3</sup>

<sup>1</sup>- ذرين الدين بروش لحسن هدار دور الثقافة التنظيمية في إدارة التغيير في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية مجلة جامعة محمد خيضر للعلوم الاقتصادية والتسيير بسكرة العدد الأول 2007ص 57

<sup>2</sup>- سعود بن عبد العنري الثقافة الإبداعية من الموقع الالكتروني [http://dr\\_saud.com/vb/showthread.php](http://dr_saud.com/vb/showthread.php)

<sup>3</sup>- احسان دهش جلاب إدارة السلوك التنظيمي في عصر التغيير دار صفاء للنشر والتوزيع الأردن 2011ص 107

● **ثقافة القوة:** تميل المنظمات التي تعتنق هذا النوع من الثقافة الى اعتماد المركزية الشديدة اذ تملك الإدارة ممثلة بأفراد معينين جميع الصلاحيات وما على الجهات الأخرى سوى التنفيذ وتفسير الأشياء على وفق الطريقة التي ترغب بها الإدارة العليا وغالبا ما تعتمد المنظمات الريادية هذا النوع من الثقافة لا سيما ان هذا النوع من المنظمات يتميز بسيطرة المؤسس الأول للمنظمة والمشكلة الرئيسية في ثقافة القوة هي الحجم فما ان يصبح حجم المنظمة كبيرا حتى تواجه الجهة التي تحتفظ بالصلاحيات صعوبة كبيرة في المحافظة على المركزية بسبب التفاصيل الكثيرة والمعقدة والظروف الصعبة التي تواجهها

● **ثقافة الدور:** تتميز هذه الثقافة باعتمادها بدرجة اقل من النوع السابق على الرجل الواحد البيروقراطية الكبيرة 2 الأدوار المحددة بشكل جيد النظم والإجراءات وعدم تفضيل المخاطر فالمديرون في المنظمات التي تعتمد على هذا النوع من الثقافة للأفراد بشكل دقيق ما يتوقعون منهم ويصفون العمل بشكل جيد ومن ثم يختارون الافراد المناسبين لهذا العمل

● **ثقافة المهمة:** تركز ثقافة المهمة على أداء المهام وإنجاز ما مطلوب بدلا عن الأدوار السمية للأفراد وتتميز هذه الثقافة بسيادة النزوع نحو حل المشكلات والاعتماد الكبير على الخبرة والعمل الجماعي والاهمية المحدودة للسيطرة الفردية

● **ثقافة الفرد:** تقوم ثقافة الفرد على خدمة الحاجات الشخصية للفرد فالمنظمة المهنية الصغيرة او الفنانين يركزون بشكل رئيسي على تحقيق رغباتهم ومصالحهم الشخصية مقارنة مع تحقيق رغبات السوق الخارجية



ثانياً- أبعاد الثقافة التنظيمية:

هناك من الكتاب والباحثين من يقسم ابعاد الثقافة التنظيمية الى نوعين من الابعاد هما :<sup>1</sup>

✓ **الابعاد غير المرئية للثقافة التنظيمية:** وتعكس القيم الخفية الراسخة في اذهان افراد وتمثل قيمهم وافتراساتهم

ومعتقداتهم فضلا عن العمليات المتعلمة التي تعد الثقافة الحقيقية الافراد

✓ **الابعاد المرئية للثقافة التنظيمية:** وهي المؤشرات المرئية والسلوكية التي يمكن ملاحظتها في الثقافة التنظيمية

وتتمثل في الملابس وتصرفات الافراد القصص والرموز الخاصة بأفراد المؤسسة وغيرها

**كما يرى Erickson:** ان ابعاد الثقافة التنظيمية هي الهيكل التنظيمي واهميته وامن المنظمة ومسؤولية الامن

الجماعية الاتصالات الولاء التنظيمي مشاركة العاملين في اتخاذ القرار فضلا عن استجابة العاملين وتصرفاتهم ان ما يهم

في هذا المجال هو الالية التي يتم بها انتاج الثقافة علاوة عن تثقيف العاملين الجدد وهناك رموز موجودة في المنظمة تعكس

نماذج تعمل على الحفاظ على ثقافة المنظمة عبر اشكال مترسيه من أنماط التفكير<sup>2</sup>

**كما حدد kil manne et al:** ابعاد الثقافة بالقيم والمعتقدات الافتراضات الأيديولوجية الفلسفة والآراء

**واستخدم Gomez et al** الولاء التنظيمي والمناخ كبعدين مهمين للثقافة التنظيمية لابد من اخذها بعين

بعين الاعتبار عند تطبيق استراتيجيات الموارد البشرية

**واعتمد Pearson** نزاهة المشتركة والقيادة والدافع للانتماء

اما **Robins** فيرى ان ابعاد الثقافة التنظيمية تتمثل في الأمور التالية: الابداع والمخاطرة والاهتمام بالتفاصيل من

حيث توقع الموظفين وتحليلهم للإدراك والتوجه نحو النتائج أي الدرجة التي تركز فيها الإدارة على النتائج أكثر من التركيز

على الأساليب والتوجه نحو الافراد وهي الدرجة التي تأخذ الإدارة فيها بعين الاعتبار تأثيرات النتائج على الافراد والتوجه

نحو الفريق وهي درجة تركيز العمل وتمحوره حول الأفراد وشراسة المنافسة لدى الافراد تجاه المنافسين الخارجين والاستقرار

وهو موقف المنظمة وحالها تجاه النمو.

<sup>1</sup>-خميس ناصر محمد تأثير الثقافة التنظيمية في تبني نظام الإدارة البيئية iso14001دراسة تطبيقية في الشركة العامة لصناعة زجاج السيراميك مجلة

جامعة الانبار للعلوم الاقتصادية والإدارية مجلة دورية تصدر عن جامعة الانبار العراق المجلد 4العدد8 2012ص218

<sup>2</sup>-عبد اللطيف محفوظ احمد جواد دور الثقافة التنظيمية في التسو بقوة الهوية التنظيمية دراسة ميدانية على أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية

مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية المجلد 26العدد الثاني 2010ص127

اما ابعاد الثقافة التنظيمية من وجهة نظر Charma فهي ستة ابعاد يمكن توضيحها على النحو التالي

- 1- طبيعة الافراد أي ما الذي يفكر فيه الافراد والتي تجمعهم ثقافة معينة.
- 2- العلاقة مع الطبيعة أي ماهي العلاقة بين الموهوبين من الافراد والعلاقة التي تربطهم بالبيئة.
- 3- العلاقات الشخصية المتداخلة أي هل العلاقات الشخصية هي السائدة ام التركيز على العمل الجماعي.
- 4- الاهتمام بالوقت أي هل نظرة الافراد للماضي ام المستقبل.
- 5- التوجه نحو الإنجاز هل الافراد مهتمون بالإنجاز او لا ام يفضلون الاسترخاء.
- 6- مفهوم الفراغ والحيز أي كيف ينظر الافراد لمسألة الفراغ والحيز هل يجلس الفرد بجانب الاخر ام يترك مسافة.

اما ابعاد الثقافة التنظيمية عند Hofsteid يوضحها كالآتي

- بعد النظم المفتوحة مقابل المغلقة:** ويفرق هذا البعد بين الممارسات المرتبطة بنظم الاتصال المفتوحة بين العاملين- وبين تلك المرتبطة بنظم الاتصال المغلقة وتتصف الممارسات المبنية على الاتصال المفتوح بتشجيع التبادل الكامل للمعلومات كما تتصف بالأسلوب غير الرسمي في العمل في حين تتصف الممارسات المبنية على الاتصال المنغلق بضبط تبادل المعلومات والآراء ومراقبتها.
- بعد الرقابة المرنة مقابل مقابل المحكمة:** ويعكس هذا البعد النظام الداخلي للمنظمة وتتصف الممارسات في ظل الرقابة المرنة بالتعامل مع متطلبات العمل على أساس مرن في حين تتصف الممارسات في ظل الرقابة المحكمة بغياب المرونة في التعامل مع متطلبات العمل ويكون إجراءات العمل وانظمته واضحة ومحددة ويتم التقيد بها<sup>1</sup>
- ونستنتج مما سبق تعدد وتباين ابعاد الثقافة التنظيمية وصعوبة حصرها لذا سنحصر الابعاد التي تتفق مع هدف دراستنا لذا سيتم الاعتماد على الابعاد التالية:

<sup>1</sup> -اروى فوزي نايف دحموس اثر أنماط الثقافة التنظيمية على عمليات إدارة المعرفة أطروحة مقدمة لاستكمال متطلبات الحصول على درجة دكتوراه

الفلسفة في الإدارة العامة قسم الإدارة العامة كلية الاقتصاد وعلوم التسيير جامعة القاهرة 2012 ص 44 49

## 1- القيادة:

تعني مدى قدرة المدير على استخدام ما لديه من أنواع السلطة او القوة او المهارات التي تمكنه على التأثير على مرؤوسيه وكسب ثقتهم في ضوء مقتضيات الموقف ومتطلباته ويقوم بتحفيزهم وتوجيههم والاتصال بهم ويقدم الاتجاه والرؤيا التي تمكنهم من القيام بالعمل في المؤسسة على أكمل وجه لتحقيق الأهداف المحددة بأقصى فعالية ممكنة<sup>1</sup>

## 2- الاتصال :

الاتصال هو نقل المعنى من شخص لأخر من خلال المعلومات او الإشارات او الرموز من نظام معنوي ضمنيا للطرفين<sup>2</sup>

## 3- العمل الفريقي:

هو مجموعة من الافراد ذوي الكفاءات العالية وخبرات ومواصفات مختلفة ومتنوعة يعملون معا بتنسيق بغرض تحقيق اهداف المنظمة<sup>3</sup>

## المطلب الثالث : مستويات الثقافة التنظيمية

تميز الثقافة التنظيمية بتعدد مستوياتها وبوجود بعض الاختلافات في تحديد تلك المستويات حيث يرى بعض الباحثين انها تتمثل في :<sup>4</sup>

1- الجوانب المادية في التنظيم والتقنية وتنظيم المكاتب والملبس وأساليب القيادة المتبعة والاتصالات وأسلوب التعامل مع المهام والتفاعلات غير الرسمية

2- القيم وفلسفة التنظيم والمعايير الأخلاقية المرتبطة بمستوى الأداء ونوعية الاتجاهات والتوجهات وما شابه ذلك

3- المبادئ الأساسية للعاملين والتي تحكم العمليات التنظيمية وسلوك الافراد داخل المنظمة

<sup>1</sup>-عبد الله عبد الغني الطجم طلق عوض الله السواط السلوك التنظيمي الطبعة الرابعة حافظ للنشر والتوزيع 2003ص181

<sup>2</sup>-عيشوش فريد الاتصال في الازمات دار الخلدونية للنشر والتوزيع الجزائر 2001ص14

<sup>3</sup>-تنمية المهارات الإبداعية لقادة المنظمات العامة والخاصة مهارات إبداعية القاهرة المنظمة العربية للتنمية الإدارية مصر 2010ص 53

<sup>4</sup>-حسام سالم السحباني الثقافة التنظيمية وتأثيرها على تنمية سلوك الإبداعي في الوزارات الفلسطينية مذكرة الماجستير تخصص القيادة والإدارة

البرنامج المشترك بين جامعة الأقصى وأكاديمية الإدارة والسياسات العليا برنامج القيادة والإدارة جامعة الأقصى سنة 2016 ص20

اما من وجهة نظر أخرى يعتبرون ان الثقافة التنظيمية تتطور من خلال مجموعة من العوامل والقوى التي توجد في ثلاث مستويات أساسية وهي<sup>1</sup>:

1- **ثقافة المجتمع:** المجتمع يعبر عن القيم والاتجاهات والمفاهيم السائدة في المجتمع المتأثرة

بنظمه المختلفة والتي ينقلها الافراد العاملين الى المنظمة مما يؤثر في استراتيجية المنظمة ورسالتها وأهدافها علما بان من الضروري ان تتوافق والمنظمة وأهدافها ومعاييرها مع ثقافة سياسات حتى تكتسب الشرعية والقبول

2- **ثقافة النشاط (الصناعة):** وتعبر عن ثقافة المنظمات الأخرى العاملة في النشاط نفسه

حيث تتشابه ثقافتها اذ ان القيم والمعتقدات الخاصة بمنظمة ما نشاط معين تعتنقها المنظمات الأخرى فيتكون عبر الوقت نمط معين من الثقافة داخل منظمات النشاط نفسه يؤثر في جوانب مهمة كعملية اتخاذ القرارات ومضمون السياسات ونوع الملابس وغير ذلك من الأشياء السائدة داخل المنظمة

3- **ثقافة المنظمة:** تختلف ثقافات المنظمات الحكومية والمنظمات الكبيرة عن ثقافة المنظمات الصغيرة او الخاصة

عادة كما قد يكون هناك اختلافات بين الثقافات داخل الإدارات والاقسام في المنظمات الكبيرة حيث يتعرض الافراد في هذه الوحدات المختلفة الى متغيرات مختلفة ويتعرضون لبعض الضغوط التي تدفعهم لتبني مجموعة من قيم ومعتقدات تحكم سلوكهم وتحمي تواجدهم

ويضيف اخرون وهذا من حيث المدى الزمني والوضوح ويتم تشخيص كل مستوى بطريقة مختلفة لذلك ينبغي دراسة الثقافة من خلال هذه ثلاث مستويات<sup>2</sup>:

**المستوى الأول:** الأشياء المصنوعة والظاهرية - وتندرج ضمن هذا المستوى الأشياء من صنع الانسان ابتداء من المكان والمباني وغير ذلك من ابعاد البيئة المادية وكذلك الابعاد الظاهرية من البيئة الاجتماعية كاللغة والسلوك الظاهري للأعضاء.

<sup>1</sup>- أبو بكر مصطفى محمود الموارد البشرية مدخل تحقيق الميزة التنافسية الدار الجامعية للكتب الإسكندرية مصر 2005 ص 416 417

<sup>2</sup>- جرادات ناصر محمد سعود إدارة التغيير والتطوير الطبعة الأولى اثرأ للنشر والتوزيع عمان الأردن 2013 ص 152 153

**المستوى الثاني:** القيم - وهو المستوى الأقل ظاهرة للثقافة وتعني القيم ما يتم اعتباره مهما يستحق التفضيل وما هو صح وما هو خطأ فكل ثقافة تغرس في الأعضاء مجموعة قيم تساعدهم في تحديد السلوك المقبول والسلوك المفروض كما تساهم في تحديد ما هو جميل وصحيح وما هو كره وخطأ وهذه القيم تشكل الأساس للبعد الأول الظاهري

**المستوى الثالث:** افتراضات ضمنية أساسية - هذا البعد هو الأقل ظاهرية ولكنه بالغ الأهمية لأنه يشكل الأساس لطبيعة القيم التي تتبناها الثقافة.

## المبحث الثاني: ماهية ادارة المعرفة

تعتبر ادارة المعرفة من الاتجاهات الحديثة التي لقيت اهتماما من قبل الباحثين نظرا لأهميتها، ان العصر الذي نعيشه الان هو عصر المعرفة، ولكن هذا لا ينفي ان مفهوم المعرفة موجود منذ القدم ولكنه لم يلقى الاهتمام من قبل الباحثين ولم يدركوا أهميتها، سنتطرق من خلال هذا المبحث الى مفهوم ادارة المعرفة ونشأتها، أهميتها واهدافها، وكذا العمليات والنماذج الخاصة بإدارة المعرفة.

### المطلب الاول: مفهوم ونشأة ادارة المعرفة

سنتطرق في هذا المطلب الى مفهوم ادارة المعرفة ونشأتها.

#### اولا: مفهوم ادارة المعرفة

ان ادارة المعرفة تعتبر موردا اساسيا بالنسبة للمنظمات، ومصدرا من مصادر الثروة، وميزة تنافسية الامم، وحتى تتوفق في توضيح المعرفة فإنه لا بد من التمييز بينها وبين مفاهيم ومصطلحات اخرى ذات علاقة بمفهوم المعرفة منها البيانات والمعلومات:

حيث تعرف البيانات على انها: "المادة الخام وقد تكون عبارة عن اشكال او رموز او اعداد او منحنيات وغيرها".<sup>1</sup> اما المعلومات فهي: "مجموعة البيانات التي تم تصنيفها وتنظيمها بشكل يسمح باستخدامها والاستفادة منها، بما يجعل لها قيمة اضافية على قيمة البيانات نفسها".

وبالتالي فإن البيانات تعد المادة الاولية اللازمة لإنتاج المعلومات اي انها تمثل مدخلات تتم معالجتها للحصول على المعلومات<sup>2</sup>

اما المعرفة فهي: "مزيج من المعلومات والخبرات والقيم والاتجاهات والوقائع والمعتقدات والمفاهيم والافكار والتوقعات والسياسات واجراءات العمل التي تبني عليها اساليب العمل والقرارات التي يمتلكها الفرد او المنظمة وتستعمل في حل المشكلات واتخاذ القرارات".<sup>3</sup>

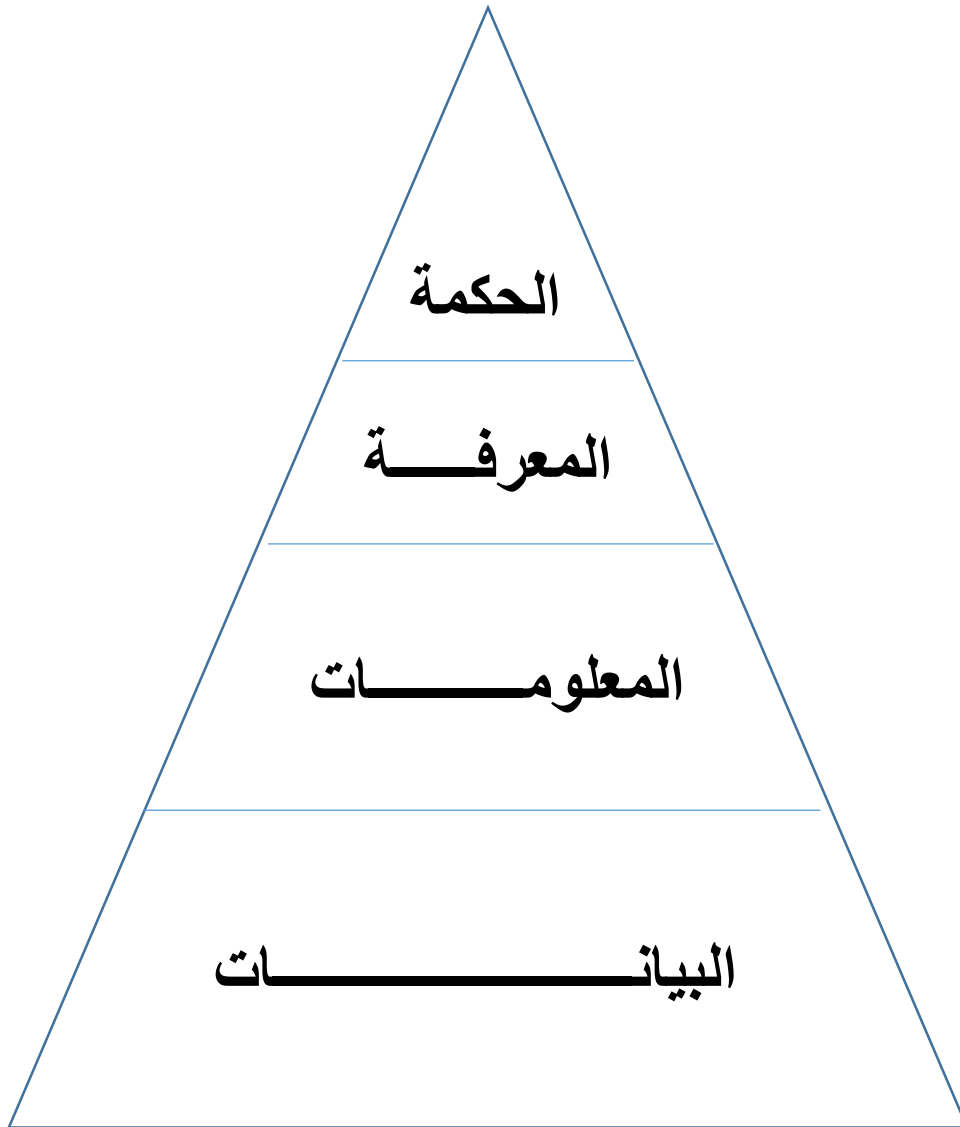
والشكل التالي يوضح العلاقة بين مختلف هذه المصطلحات:

<sup>1</sup> - علاء عبد الرازق السالمي، نظم ادارة المعلومات، معهد التنمية الادارية، قطر، 2003، ص8.

<sup>2</sup> - نجم عبد الله الحميدي واخرون، نظم المعلومات الادارية، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص35

<sup>3</sup> - جمال سند السويدي، تنمية الموارد البشرية، مركز الامارات للدراسات امارات، 2004، ص7.

الشكل رقم (02): الترتيب الهرمي للمعرفة



المصدر من اعداد الطالبين بناء على ما سبق.

بحيث هنا نستنتج ان المعرفة هي اعلى مستوى من المعلومات والبيانات فالبيانات بعد معالجتها تصبح معلومات وهذه الاخيرة مبنية على الحقائق لنجد في قمة الهرم المعرفة.

قد تكون المعرفة ضمنية بحيث يمتلكها الفرد ولكن لا يعبر عنها او صريحة بحيث تكون مطبقة ومفهومة، صالحة لحل مشكلة ما.

تعريف ادارة المعرفة: تختلف وجهات النظر في هذا الموضوع ويرجع هذا الاختلاف الى اتساع مجال هذا المفهوم وفيما يلي سنقدم بعض التعاريف:

**التعريف الأول:** عرف " Kelly " ادارة المعرفة على انها « تلك الادارة التي تستخدم الوسائل

والمبادئ والاليات التي تمكن المؤسسة من استخدام قاعدتها المعرفية في بناء وادامة مزيها التنافسية.<sup>1</sup>

**التعريف الثاني:** عرفها " Mechael Armstrong " على انها «عملية انتاج ونشر المعرفة لدى العاملين والمنظمة وتوظيفها في تحسين الاداء والسلع والخدمات التي تنتجها او تقدمها المؤسسة».<sup>2</sup>

**التعريف الثالث:** عرفها " Fearnley Horder " على انها عملية تتضمن توليد المعرفة وايجادها ونقلها بشكل نظامي والتعلم من اجل استخدامها لتحقيق اهداف المؤسسة.<sup>3</sup>

وعموما يقوم مفهوم ادارة المعرفة على توفير المعلومات واتاحتها لجميع العاملين داخل المؤسسة والمستفيدين من خارج المؤسسة حيث تركز على الاستفادة القصوى من المعلومات المتوافرة في المؤسسة والخبرات الفردية الكامنة في عقول الموظفين.

فإدارة المعرفة باتت ان تأتي بالأساليب والمنتجات والخدمات والعمليات الجديدة التي تحقق الميزة المستدامة.<sup>4</sup>

#### ثانيا: نشأة ادارة المعرفة

تعتبر ادارة المعرفة قديمة ونفس الوقت حديثة فلقد درج الفلاسفة على الكتابة في هذا الموضوع منذ الاف السنين ولكن الاهتمام بعلاقة المعرفة وبهيكله اماكن العمل هي جديدة نسبيا ومن المؤكد ان الكثير قد كتب عن هذه العلاقة لكن معظمه كان خلال السنوات الاخيرة الماضية ومنذ مطلع التسعينات في عام 1980 وفي المؤتمر الامريكي الاول للدكاء الصناعي اثار " Edward " Freignebaumy الى عبارته الشهيرة "المعرفة قوة " ومنذ ذلك الوقت ولد حقل معرفي جديد أطلق عليه "هندسة المعرفة" ومع ولادته استحدثت وظيفة جديدة هي مهندس المعرفة.<sup>5</sup>

ان اول من استخدم مصطلح ادارة المعرفة هو " Don Marchand " في بداية الثمانينات من القرن الماضي على انها المرحلة النهائية من الفرضيات المتعلقة بتطوير نظم المعلومات لكنه لم يشر اليها بشكل مستقل او بوصفها

<sup>1</sup> - أحمد الخطيب خالد زيبان، إدارة المعرفة ونظم المعلومات، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، جدار الكتاب العالمي، الأردن، 2009، ص7.

<sup>2</sup> - مدحت محمد أبو النظر إدارة وتنمية الموارد البشرية، مجموعة النيل العربية، القاهرة، 2007، ص193.

<sup>3</sup> - رائدة إسماعيل عبابنة، دور الثقافة التنظيمية في دعم إدارة المعرفة في المستشفيات الحكومية للمجلة الأردنية في إدارة الاعمال، المجلد 9، العدد 4، أردن، 2013، ص656.

<sup>4</sup> - مؤيد الساعدي، مستندات فكرية، معاصرة في السلوك التنظيمي، دار الوراق للنشر والتوزيع اردن، 2011، ص 243.

<sup>5</sup> - نجم عبود نجم، إدارة المعرفة والاستراتيجيات والعمليات، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، أردن، 2008، ص51.



عمليات وفي المرحلة ذاتها تبنت رائدة الادارة "Druker" من ان العمل النموذجي سيكون قائما على المعرفة وان المؤسسات بشقيها الانتاجية و الخدمية تتكون من صناع المعرفة الذين يوجهون ادائهم من خلال التغذية العكسية لزملائهم و العملاء و ارجع بعضهم بداياتها الى التطبيقات الاولى لإدارة المعرفة التي بداتها شركة Heulett "Packard" الامريكية في عام 1985 وتحديدا في برنامجها لإدارة المعرفة للقناة الحاسوبية للتاجر لكن في هذه الفترة لم يقتنع الكثير بإدارة المعرفة و بتأثيرها على عملية الاعمال حتى ان Wall Street اكبر سوق مال في العالم تجاهل ادارة المعرفة في بادئ الامر خاصة محاولات تحديد قيمة نقدية للمعرفة لكنه لاحقا بدا الاهتمام بها واخذ يتعامل مع ادارة المعرفة في الحالات التي تتحول الى نماذج لتوليد القيمة.<sup>1</sup>

اذ تشير المعلومات المهنية بان الولايات المتحدة لوحدها دفعت مبلغا يقارب 1.5 مليون دولار للاستشارات في مجال ادارة المعرفة خلال العام 1996 ليصل المبلغ 5 ملايين دولار خلال العام 2001م

وفي عام 1997 اصبح موضوع ادارة المعرفة من المواضيع الساخنة الاكثر ديناميكية في الانتاج الفكري في الادارة وظهرت مؤلفات كثيرة في هذا المجال حيث ان الرسالة الاساسية لهذه الاعمال هي ان الميزة الوحيدة المساندة للمؤسسات تأتي مما تعرفه وكيف تستخدم ما تعرفه بفعالية.<sup>2</sup>

### المطلب الثاني: اهمية واهداف ادارة المعرفة

ان اهتمام الباحثين واصحاب المؤسسات بإدارة المعرفة يرجع الى مدى أهميتها دورها في تحقيق اهداف المؤسسة وسنعرض في هذا المطلب كل من اهمية واهداف ادارة المعرفة.

#### اولا: اهمية ادارة المعرفة

لإدارة المعرفة اهمية بالغة نذكرها فيما يلي:<sup>3</sup>

- ✓ تحسين خدمة العملاء.
- ✓ زيادة العائد المادي عن طريق التسويق بفعالية أكبر.

<sup>1</sup> - ربا جزا المحامدي، دور إدارة المعرفة في تحقيق ضمان برودة، لتعليم العالي مذكرة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الاعمال، كلية العلوم الإدارية والمالية جامعة الشرق الأوسط، عمان، 2008،

<sup>2</sup> - يسرى رسمي بدر، تطوير مسارات مديري المدارس الثانوية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في أصول الترقية، كلية الترقية الجامعة الإسلامية، غزة، 2018، ص 30.

<sup>3</sup> - أكرم سالم الجنابي، إدارة المعرفة في بناء الكفاءات الجهوية. دار الارق للنشر والتوزيع، عمان، 2013، ص 65.

✓ تحديد المعرفة المطلوبة وتوثيق المتوافر منها وتطويرها والمشاركة فيها

بالإضافة الى :<sup>1</sup>

✓ تحافظ على الزبائن ذوي الولاء.

✓ تخفيض التكاليف.

✓ تجذب الزبائن الجدد لان قاعدة المعرفة اساس الوعي بحاجات الزبائن وتطلعاتهم

✓ تحفيز المنظمات على تشجيع مقدرات الابتكار والابداع لدى مواردها البشرية لتكوين معرفة جديدة

✓ بناء ميزة تنافسية مستدامة للمنظمات

✓ تحسين العمليات والمنتجات من خلال ايجاد منتجات جديدة ذات قيمة

### ثانيا اهداف ادارة المعرفة

لإدارة المعرفة اهمية بالغة تكمن فيما يلي:<sup>2</sup>

✓ تحسين صورة المؤسسة

✓ ايجاد بيئة تفاعلية لتجميع وتوثيق ونقل الخبرات التراكمية المكتسبة من واثاء الممارسة اليومية

✓ خلق المعارف الضرورية لتطوير المؤسسة

✓ تطوير المعارف والكفاءات الموجودة

بالإضافة الى:<sup>3</sup> 14

✓ توليد المعرفة اللازمة والكافية وتحقيق وعمليات نشر المعرفة الى الكل الاطراف ذات العلاقة

✓ السعي الى ايجاد قيادة فاعلة وقادرة على بناء وتطبيق مدخل ادارة المعرفة

✓ تحسين اداة المنظمة وزيادة انتاجها وتحقيق تفوقها.

<sup>1</sup> - علاء فرحان طالب، اميرة الجنابي، إدارة المعرفة، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان 2009، ص72.

<sup>2</sup> - نعيم إبراهيم الظاهر، إدارة المعرفة، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، اربد، ، 2009، ص90-91.

<sup>3</sup> - عصام نور الدين إدارة المعرفة والتكنولوجيا الحديثة، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، 2010، ص50.

## المطلب الثالث متطلبات ونماذج ادارة المعرفة

سنتطرق في هذا المبحث الى اهم المتطلبات والنماذج الخاصة بإدارة المعرفة وذلك من خلال ما يلي:

**اولا متطلبات دارة المعرفة:** لإدارة المعرفة متطلبات لا بد من توفرها وتمثل في الموارد البشرية، تكنولوجيا المعلومات، الهيكل التنظيمي والثقافة التنظيمية

**1- الموارد البشرية :** تمثل تلك الاطارات التي تقوم بكافة اعمال المؤسسة وتعتبر احد اهم الموارد التي عليها المنظمات في تحقيق الاستمرار والتطور والبقاء اذ يعتبر كل عامل من العاملين في المنظمة عنصر نجاح او فشل لها، ذلك ان المنظمات التي تسعى لتحقيق التميز والنجاح انما هي التي تبني وتخلق اطارا بشريا متميزا ومتخصصا من خلال التدريب والتطوير المستمر وبما ان ادارة المعرفة في المنظمة تتمحور حول مواردها البشرية سواءً في انشاء المعرفة او في تقاسمها او تطويرها وباعتبار ان جزء من المعرفة المطلوب ادارتها تكمن في عقول العاملين فان هذا يقود الى الاعتقاد ان ادارة الموارد البشرية تكتسب اهمية في ادارة المعرفة تضم عدة اقسام متنوعة ومتخصصة للتوظيف والتدريب وتنظر الى العامل على انه مصدر للفكر الراس مالي البشري وركيزة هامة لكل العمليات والانشطة التي تمارسها المنظمة.<sup>1</sup>

**2- تكنولوجيا المعلومات:** تلعب تكنولوجيا المعلومات دورا اساسيا ومحوريا في برامج ادارة المعرفة من خلال قدرتها على تسريع عملية الانتاج ونقل المعرفة وتساعد ايضا في جمع وتنظيم المعرفة من خلال ما توفره من امكانيات كثيرة لإدارة المعرفة.<sup>2</sup>

بحيث يؤكد Nguyen على ان لتكنولوجيا المعلومات صلة كبيرة بإدارة المعرفة لعدة اسباب وهي:<sup>3</sup>

- ✓ -تعد تكنولوجيا المعلومات ضرورية في الوقت الراهن لخزن واسترجاع المعلومات والمعرفة الصريحة
- ✓ تتغلب تكنولوجيا المعلومات على مشكلات البعد المكاني وعوائق الزمن اللتان قد يؤثران على عمل عمال المعرفة
- ✓ ان تطور في التكنولوجيا قد ساهم في تخفيض العمالة الامر الذي تسبب في فقدان المعرفة في المنظمة.

<sup>1</sup> - دحمان زهيره، إدارة المعرفة كمدخل لدراسة تأثير الثقافة التنظيمية في تعزيز القدرة التنافسية للمنظمة، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، التخصص تسيير منظمات كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة احمد بوقرة، بومرداس، 2017، ص 21.

<sup>2</sup> - طارق بن صالح المسند، متطلبات نجاح تطبيق إدارة المعرفة، مذكرة تدرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية، 2009، ص 29.

<sup>3</sup> - احسان دهب جلاب، دور قابلية البنية التحتية لإدارة المعرفة في الريادة الاستراتيجية، مجلة القادسية، المجلد 15، العدد 4، 2013، ص 54.

**3- الهيكل التنظيمي:** بحيث يقوم بالتنسيق والربط بين التكنولوجيا والمهام والمكونات البشرية وانه بقيامه بهذه العملية مكن انسياب المعرفة وخلقها ومشاركتها.<sup>1</sup>

كما ان الهياكل الاكثر ملائمة لإدارة المعرفة هي تلك الهياكل التي تتسم بالمرونة والتكيف مع البيئة وسهولة الاتصالات وقدرتها على الاستجابة السريعة للمتغيرات.<sup>2</sup>

لان ادارة المعرفة تمتاز بالتغيير بالإضافة الى انه هناك هياكل تنظيمية حديثة تلغي مفهوم السلطة وهي قائمة على مفهوم التعاون فهي هياكل تعاونية تدعم ادارة المعرفة وتشجعها بحيث تكون ادارة المعرفة مسؤولية الجميع ونمط القيادة تشاركي، بحيث يتشارك الكل في اتخاذ القرار.

**الثقافة التنظيمية:** يعتبر العامل الثقافي مهما في ادارة المعرفة عن طريق خلق ثقافة ايجابية داعمة للمعرفة عن طريق تقاسم وتشارك المعرفة والخبرات وتأسيس ثقافة مجتمعية وتنظيمية دائمة للمعرفة حيث ان قسما كبيرا من المعرفة موجود في اذهان الافراد العاملين في المنظمة وهم الذين يولدون المعرفة.<sup>3</sup>

وهناك من يضيف التمكين انه من بين متطلباتها فهو من الادوات الداعمة لها بحيث هذا المفهوم يقضي على خطوط السلطة مما يسمح لنا باستقطاب المعرفة او اكتشافها بيسر من خلال التشارك في اتخاذ القرار

**ثانيا- نماذج ادارة المعرفة:** حيث اقترح هذا الباحث مجموعة من المراحل التي تغطي عملية نقل المعرفة الى مستخدميها وهي:

لإدارة العرفة العديد من النماذج بحيث كل باحث نظر اليها من ناحية نذكر اهمها:

- نموذج "Marquardt": حيث اقترح مجموعة من المراحل التي تغطي عملية نقل المعرفة الى مستخدميها

كالتالي:<sup>4</sup>

- اكتساب

- توليد

- الخزن

<sup>1</sup> - نفس المرجع السابق، ص 53.

<sup>2</sup> - قيس عبد الهادي صالح، باسنة محمد باني، القيادة الإبداعية وعلاقتها لمتطلبات إدارة المعرفة في جامعة الكوفة، مجلة القادسية، المجلد 15، العدد 4، 2013، ص 125.

<sup>3</sup> - رجي مصطفى عليان، إدارة المعرفة، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص 168.

<sup>4</sup> - رجي مصطفى عليان، مرجع سبق ذكره، ص 168.

- الاستخراج والتحليل
- النقل والنشر
- التطبيق

## "Leanard Barton نموذج"

حيث اعتبر ان المعرفة تمثل مقدرة جوهرية وهذه المقدرة توجد في اربعة اشكال وهي:<sup>1</sup>

- الشكل المادي: وقد تكون هنا متمثلة في براءة الاختراع وهذا النوع من المعرفة ملموس
- الشكل الاداري: فالمعرفة هنا تكون مجسدة في طرق التعلم لعمل اشياء أكثر فاعلية
- في شكل مهارات: اي القدرات الفردية لدى العاملين المبنية على الخبرة والتجربة

في شكل قيم للعمل مع معايير السلوك في موقع العمل (ثقافة تنظيمية)

- نموذج موئل لإدارة المعرفة:

اعتبر هذا النموذج ادارة المعرفة انها خبرة بدون بداية ولا نهاية وأنها عبارة عن سلسلة دائرية مكونة من العناصر التالية:<sup>2</sup>

- القاعدة الاساسية لإدارة المعرفة: وتتمثل في البيانات والمعلومات المتداولة من خلال ادوات ادارة المعرفة
- ثقافة ادارة المعرفة: وهي الثقافة التي تحدد الاتجاهات والقيم بحيث تكون مصدرا موحها لبناء استراتيجية لإدارة المعرفة
- اهداف ادارة المعرفة.

## نموذج Wiig لإدارة المعرفة:

يهدف الى تحقيق اربعة اساسية هي:

- ✓ بناء المعرفة
- ✓ الاحتفاظ بالمعرفة
- ✓ تجميع المعرفة

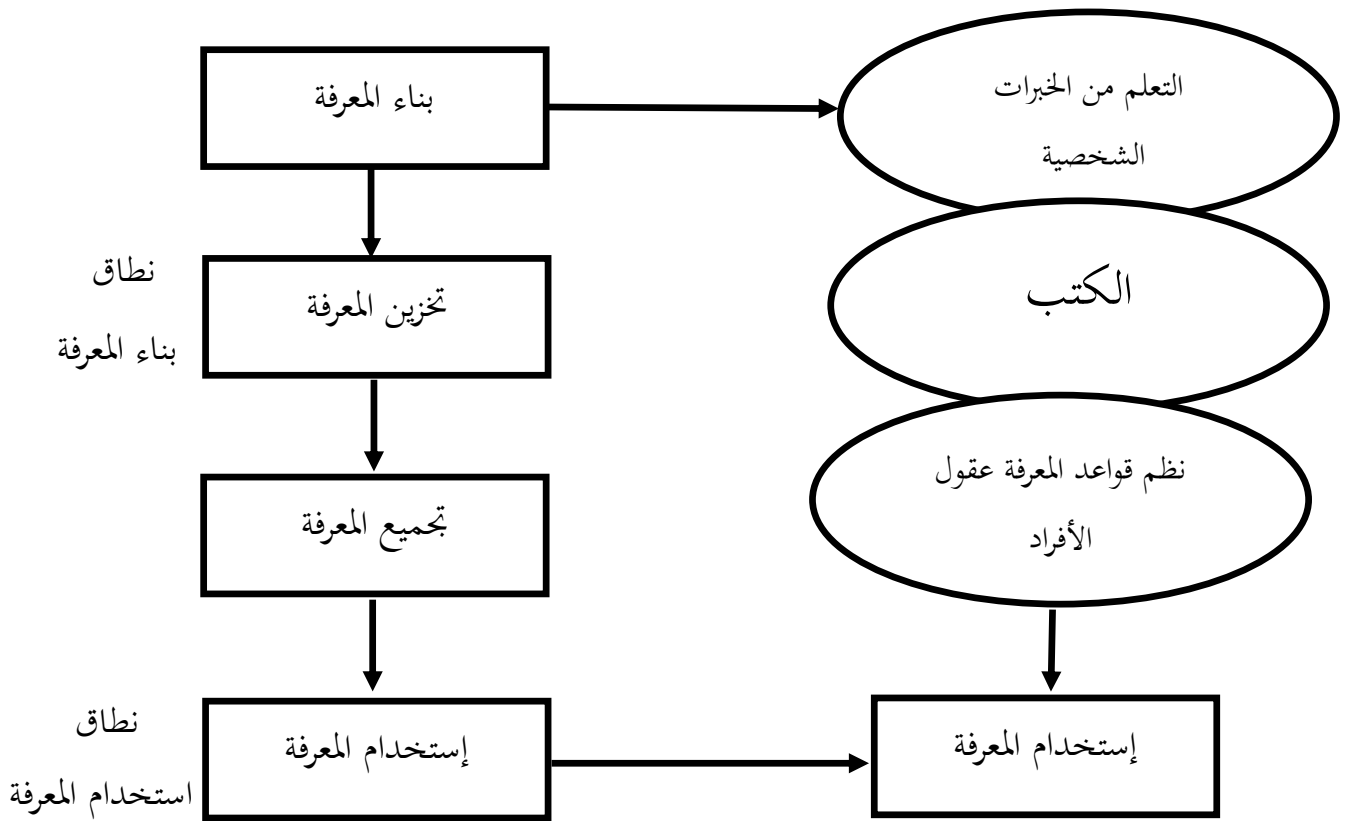
<sup>1</sup> - محمد عواد الزيادات، اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص 119-120.

<sup>2</sup> - عمر احمد الهمشري، إدارة المعرفة، الطريق الى التميز والريادة، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2013 ص 160.

✓ استخدام المعرفة

في هذا النموذج يتم اعتبار نشاطات الفرد ووظائفه على انها خطوات متسلسلة تسهل عملية بناء المعرفة واستخدامها، كما يتبين من النموذج، فان الاهتمام يتركز ايضا على الاحتفاظ بالمعرفة في عقول الافراد وفي الكتب وفي قواعد المعرفة المحسوبة وفي اي شكل اخر له علاقة بالموضوع

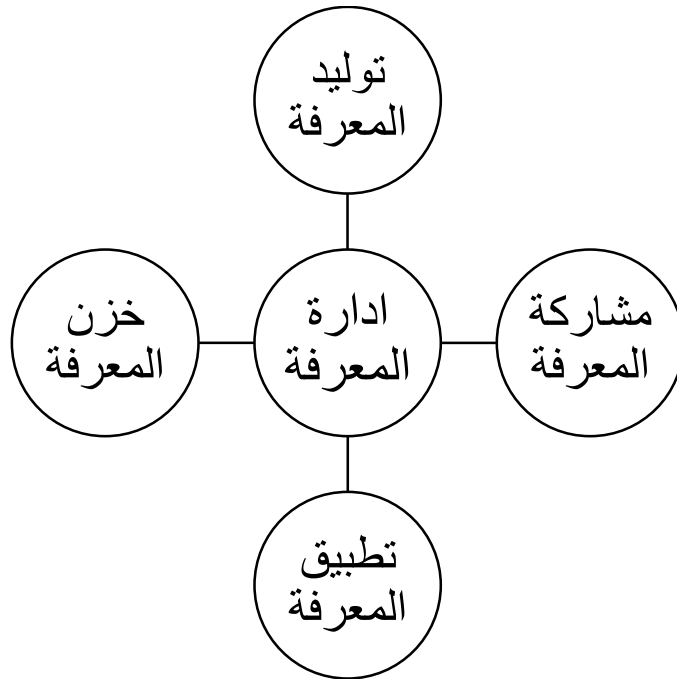
الشكل رقم ( 03): نموذج Wiig لإدارة المعرفة



المصدر: محمد زياد عويدات، اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان 2008، ص

## عمليات إدارة المعرفة:

وهذه العمليات هي عبارة عن سلسلة والتي يشترط ان تتوفر كلها لتنجح المنظمة وكل باحث قدم مجموعة من المراحل لكن تنصب كلها اساسا في 4 مراحل اساسية وتتمثل في:



المصدر: عمر احمد همشري، إدارة المعرفة الطريق الى التميز والريادة دار الصفاء للنشر

والتوزيع عمان 2013، ص161.

وهناك من يضيف :<sup>1</sup>

### 1- تشخيص المعرفة:

تعد عملية تشخيص المعرفة العملية الاولى الاله من عمليات او مراحل ادارة المعرفة لان نجاح مشروعات ادارة المعرفة وبرامجها يعتمد على دقة التشخيص ولان هذه العملية تسهم وبشكل كبير في تحديد شكل العمليات الاخرى وعمقها وتهدف هذه العملية الى تحديد المعرفة الحرجة والتي بدونها لا تستطيع المنظمة تحقيق اهدافها ولا المحافظة على ميزتها التنافسية على المنظمات الاخرى وبالتالي فأنها تسعى لتحديد المعرفة التي تعطي قيمة مضافة للمنظمة ومنتجاتها وخدماتها

<sup>1</sup>- اسمهان ماجد الطاهر، مرجع سبق ذكره، ص 38-39.

## الفصل الأول:.....الإطار النظري للثقافة التنظيمية وإدارة المعرفة

ومن ثم ابتكارها او اكتسابها من مصادرها المختلفة وتوفيرها واطاحتها للعاملين وتمكينهم من استخدامها وتطبيقها ونقلها والمشاركة بها وتستخدم في عمليات التشخيص اليات ونظم البحث والاكتشاف والوصول.

ويتم تحديد المعرفة الحرجة من خلال التعرف على المعرفة المتوافرة فعلا داخل المنظمة، وتلك المطلوبة التعرف على الفجوة بينهما، وتحديد الاشخاص الحاملين للمعرفة، وتحديد مكان المعرفة في قواعد المعرفة ومستودعاتها

مما سبق يمكن القول ان المنظمات تواجه تحديين رئيسيين في تشخيص المعرفة هما:

### أولا: كيفية تشخيص معرفتها الداخلية

وثانيا: اسر الحصول على المعرفة المطلوبة اللازمة لحل المشكلات التي تواجهها وتمنحها قيمة مضافة وميزة تنافسية ويتم اسر المعرفة المطلوبة بطريقتين هما:

الاولى هي ابتكار معرفة جديدة من خلال البحث العلمي والتفكير الابداعي والتعلم،

والثانية استقطاب العقول الخبيرة المبدعة من خارج المنظمة.

### 2- تحديد اهداف المعرفة:

من المعلوم ان المعرفة وادارتها ليستا هدفين بحد ذاتهما، بل هما وسيلتين لتحقيق اهداف المنظمة، وان لإرادة المعرفة اهدافا خاصة بما تعمل في هديها وعلى تحقيقها وبدون تحديد هذه الاهداف بوضوح يسود ادارة المعرفة وعملياتها حالة من الغموض والارتباك والتخبط، وتصبح أكثر كلفة، ويؤدي الى عدم تمكين العاملين على مختلف مستوياتهم من فهم اي نوع من المعرفة تعد حاسمة لعملهم والتي يجب عليهم تعلمها لتحسين اداءهم وعليه فانه من الاهمية بمكان ان تعمل ادارة المعرفة على تطوير اهداف واضحة للمعرفة، منها:

تحسين العمليات وتسهيل الابداع، والتوجه نحو الزبون، وتسهيل عمليات التخطيط واتخاذ القرارات وتحسينها، وتحسين الاداء المنظمي ولارتقاء به، وغيرها من الاهداف.

### 3- توليد المعرفة:

تعد عملية توليد معرفة جديدة العملية الأكثر اهمية من عمليات ادارة المعرفة من اجل تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة، فالمنظمة الناجحة هي التي تولد المعرفة الجديدة باستمرار وقد اطلق على هذه العملية مسميات اخرى هي: انشاء المعرفة وتكوينها، وابداع المعرفة، واكتشاف المعرفة، اذ يشير كثير من الباحثين الى ان العلاقة الاساسية بين المعرفة والميزة



## الفصل الأول:.....الإطار النظري للثقافة التنظيمية وإدارة المعرفة

التنافسية تقع في امكانية توليد المعرفة ،هالي ان هناك علاقة كبيرة بين توليد المعرفة وعمليات التعلم والابداع وتشكيل فرق العمل ودورها في ابداع خدمات و منتجات جديدة تزيد من كفاءة المنظمة وايجاد حلول جديدة لمشكلات مستعصية تواجهها.

وتعرف عملية توليد المعرفة بانها تكوين معرفة ضمنية او صريحة جديدة من البيانات

والمعلومات، كما انها جهد بشري ابداعي اذ ان من المعلوم ان الافراد فقط هم الذين يولدون

المعرفة، وان المنظمة لا تستطيع توليدها بنفسها لان المعرفة التي يمتلكها الافراد هي اساس توليد المعرفة المنظمة، وتتضمن هذه الاخيرة عدة عمليات فرعية تتمثل في:

### - اسر المعرفة:

ونقصد بها عملية استرجاع المعرفة الصريحة او الضمنية الموجودة في المنظمة او خارجها.

- **شراء المعرفة:** ويتم الحصول على المعرفة عن طريق شرائها من مصادرها في شكل وثائق او في شكل وثائق

او عن طريق عقود استخدام وتوظيف الخبراء او شراء منظمة ما.

- **ابتكار المعرفة:** تشير هذه العملية الى تكوين معرفة جديدة غير مكتشفة وغير مستنسخة وذلك من خلال

احداث تكامل بين المعرفة السابقة حول موقف او قضية ما بين المعرفة الجديدة الناتجة عن التفكير في الموقف

نفسه او القضية نفسها.

- **اكتشاف المعرفة:** تشير هذه العملية الى تحديد المعرفة المتوافرة وتلك الحرجة (فجوة المعرفة) اللازمة لتحقيق

الاهداف وتشمل عمليات البحث والتطوير، والتجريب والدراسات الاستطلاعية

- **امتصاص المعرفة وتمثيلها:** تشير هذه العملية الى مقدرة الافراد على فهم المعرفة وهضمها تمهيدا لإعادة

تركيبها لإيجاد معرفة جديدة.

- **اكتساب المعرفة:** ومعناها الحصول على المعرفة المتوافرة في المصادر الخارجية ويتم ذلك عن طريق التدريب او

القراءة، او حضور الندوات والمؤتمرات.

**-4 تنظيم المعرفة:** لا فائدة من المعرفة المتراكمة ان لم يتم تنظيمها حتى يستطيع العاملون في المنظمة الوصول

اليها واسترجاعها بغرض الاستفادة منها ومن المعلوم ان اخفاق بعض العاملين في الوصول الى المعرفة الصريحة

المتوفرة في المنظمة واسترجاعها يعود اساسا الى ضعف طرق معالجتها او تنظيمها، والى عدم توافر الارشادات التي تساعدهم في المجال.

**5-** **خزن المعرفة:** بعد اتمام عملية تنظيم المنظمة بجزئها في انظمة خاصة تضمن سلامتها من التلف او الضياع، وتسهل عملية وصول العاملين اليها واسترجاعها للاستفادة منها في انجاز اعمالهم، وتشير هذه العملية الى اهمية الذاكرة التنظيمية التي تخزن فيها المعرفة بأشكالها المختلفة.

**6-** **استرجاع المعرفة:** تقوم المنظمة باسترجاع المعرفة عند الحاجة اليها ففي هذا العصر، عصر المعرفة فان كمية المعلومات والمعارف المتراكمة في المنظمات وتلك الجديدة التي يتم توليدها فضخامة المعلومات يصعب على العاملين السيطرة عليها وفي هذا المجال تلعب تكنولوجيا المعلومات والاتصالات دورا مهما في هذا المجال، اذ عملت على تسريع عملية البحث وجعلت من امكانية الوصول الى المعرفة من قبل جميع العاملين في المنظمة يسر.

**7-** **المشاركة بالمعرفة:** وتعتبر من اهم العمليات الخاصة بإدارة المعرفة واحد التحديات الكبيرة للمنظمات الحديثة التي ترغب باستعمال المعرفة المتوفرة لديها كموجود ذي قيمة لزيادة كفاءتها ولتحقيق ميزة تنافسية لها ولاستمرارها وبقائها في بيئة متغيرة

وتعرف عملية مشاركة المعرفة بأنها العملية التي يتم من خلالها اىصال المعرفة بنوعيتها الى الاخرين وبأنها تبادل للمعرفة بين شخصين او أكثر وعموما مشاركة المعرفة يتضمن ثلاثة اشياء وهي:

✓ نقل المعرفة

✓ تبادل المعرفة

✓ الاتصال

**8-** **تطبيق المعرفة:** تعد هذه العملية الاخيرة من عمليات ادارة المعرفة واهمها اذ لا فائدة من العمليات السابقة جميعها اذ لم يتم تطبيقها في الواقع العملي، ونعني بها استعمال.

المعرفة المتاحة وتطبيقها.

ان تطبيق المعرفة يسمح بعمليات التعلم الفردي والجماعي التي تؤدي لابتكار معرفة جديدة.

### المبحث الثالث: العلاقة بين الثقافة التنظيمية وإدارة المعرفة

سنحاول في هذا المبحث الربط بين الثقافة التنظيمية وإدارة المعرفة وسنحاول من خلاله معرفة خصائص الثقافة التنظيمية التي تدعم إدارة المعرفة بالإضافة الى دور كل بعد في عمليات إدارة المعرفة.

#### المطلب الاول: خصائص الثقافة التنظيمية الداعمة لعمليات ادارة المعرفة

تشير الكثير من الدراسات الى انه هناك الكثير من العوامل الثقافية يمكن للمنظمات اعتمادها من اجل تشجيع الافراد على توليد المعرفة وبنائها والتشارك فيها ومن بين هذه العوامل ما يلي: <sup>1</sup>

- ✓ ارتباط عملية تشارك المعرفة بالقيم الاساسية للمنظمة.
- ✓ تشجيع الافراد على التعاون ومساندة بعضهم البعض لبناء ادارة قوية.
- ✓ تكامل عملية التشارك في المعرفة مع الاعمال اليومية من خلال تجسيد ذلك في العمليات الروتينية.
- ✓ دعم عملية تشارك المعرفة من خلال انظمة المكافأة والتقدير.
- ✓ محاولة خلق رابط مشترك بين عملية التشارك واهداف المؤسسة.

وعلى الرغم من هذه العوامل الا انه هناك عوامل اخرى تؤثر سلبا كالاعتقاد السائد في المنظمة بان معرفة الافراد لا قيمة لها وجهلهم بالمعنى الحقيقي لإدارة المعرفة لذلك وقبل كل شيء يجب الاطلاع اولا على المفاهيم الخاصة بإدارة المعرفة ومن بين التحديات التي تعيق ممارسة ادارة المعرفة التي بطبيعتها تعود الى الثقافة التي لا تشجع على تشارك المعارف.<sup>2</sup>

وتعتبر الثقافة من بين المعوقات الاساسية لاستثمار الموارد المعرفية وذلك اذا كان ليس للعاملين وقت لإدارة المعرفة نظرا لكثرة المهام والمسؤوليات الملقة على عاتقهم وان الثقافة السائدة في المنظمة لا تشجع على تشارك المعارف.

#### المطلب الثاني: دور ابعاد الثقافة التنظيمية في عمليات ادارة المعرفة

سننتظر في هذا المطلب الى دور كل بعد من ابعاد الثقافة التنظيمية في عمليات ادارة المعرفة.

<sup>1</sup> - محمود عود أحمد الزيادات، مرجع سبق ذكره، ص 326-327.

<sup>2</sup> - دهماني زهير، مرجع سبق ذكره، ص 58.

أولاً: البعد القيادي:

**1-القيادة:** تعتبر الإدارة العليا أساس نجاح أي تغيير، حيث ان القيادة في المنظمة تمثل القدوة في التعلم والتنمية المستمرة والقدرة على شرح الرؤية المشتركة للأخرين والموضوعية في الحكم واتخاذ القرارات والمرونة اذا كان الامر كذلك فلاشك من ان يكون للقيادة التنظيمية دورا فاعلا في تطبيق إدارة المعرفة وتوليدها ومشاركتها مع الاخرين وتلعب القيادة دورا مهما في نجاح عمليات إدارة المعرفة وذلك من خلال:<sup>1</sup>

- إيجاد كفاءة تحترم وتقدر المعرفة وتعزز مشاركتها
  - المحافظة على صناع المعرفة في المنظمة والاهتمام بتعزيز ولاء العاملين
  - التأكد من ان جميع العاملين يحصلون على التدريب والتمكين
  - انشاء بنية تحتية للمعرفة وتوفير انظمة دعم تسهل عملية تشارك وتبادل وتطبيق المعرفة
- ولقيادة المعرفة صفات لا بد من الاتصاف بها وتمثل فيما يلي:<sup>2</sup>

-تدريب العاملين

-دعم صناع المقدمة واثارة الحماس لديهم

-تشجيع حرية تنقل المعلومات ومشاركتها

-يكافؤون جهود العاملين المميزين

-يشاركون العمال في اتخاذ القرارات لبناء وتوحيد الرؤية

كما انهم يحرصون على تكوين فرق عمل التي يتكون أعضائها من مختلف التخصصات

وأیضا تكون لديهم ثقافة الانفتاح والفضول مما يجعلهم يحقرون ويدعمون الأفكار الجديدة التي تقودنا الى الابداع والابتكار.

<sup>1</sup> - دحماني زهيرة، مرجع سبق ذكره، ص 111.

<sup>2</sup> عبد الستار علي واخرون، مرجع سبق ذكره، ص 350

"كما ان للقيادة أنماط تؤثر على إدارة المعرفة فهي تتطلب نمط غير عادي من القيادة بحيث تركز على الانفتاحية والثقة المتبادلة والتواصل مع الاخرين لتحقيق اعلى مستويات من الإنتاجية في المنظمة"<sup>1</sup>

بين أنماط القيادة الملائمة لإدارة المعرفة نجد القيادة الديمقراطية بحيث نجد ان القائد يفوض جزء من صلاحياته لاتباعه وتكون الرقابة ذاتية والاتصال صاعد ونازل يسهل هذا من سهولة وسرعة انتقال المعلومات والمعارف. كما ان هذا يمنحهم الثقة من جانب منظمته مما يدفعهم للعمل أكثر من اجل نجاح المنظمة وتصبح الأهداف الشخصية للاتباع هي اهداف تعمل على نجاح المنظمة. كما ان هذا النوع من الأنماط يحفز الافراد على الابداع والابتكار وذلك من خلال اشراك العمال في عملية اتخاذ القرار وتشجيعهم على بناء فرق العمل والعمل الجماعي مما يساهم على انجاز المهام بطريقة أفضل فنظرة الشخص الواحد تكون جزئية ولا تعطب نظرة شمولية اما بتعاونهم فتصبح رؤية شاملة عامة ساهم الكل في تحقيقها وهذا ما يؤدي بهم الى الرضا الوظيفي مما يدفعهم للعمل الأكثر فأكثر وهذا بدوره حافزا على الابداع والابتكار.

## 2- فرق العمل (العمل الجماعي)

لقد ركزت المنظمات في الآونة الأخيرة على تشكيل فرق العمل وانتقاء افرادها بدقة وذلك لتقوية شعور الافراد بالانتماء الى المنظمة التي يعملون فيها وتحقيق التماسك الاجتماعي ولتنمية تفكيرهم الإبداعي وقدرتهم على طرح الأفكار وتبادلها (1)

فالعمل الفرقي يساهم ويشجع على تبادل وتوليد المعرفة سواء كان ذلك داخل المنظمة او خارجها من خلال جلب خبراء من منظمات أخرى ودمجهم في المنظمة او عن طريق اللقاءات والاجتماعات وغيرها

كما له دور فعال في تبادل المعلومات فالنقاش بين العمال يؤدي الى تشارك المعارف وتوليد معارف جديدة فحتى وان كانت هذه المعارف ضمنية مترسخة في عقول الافراد ولا يريدون البوح بها فعن طريق النقاشات تطرح كل الأفكار.

ويتم التفاعل بينهم بطريقة إيجابية وتنتقل المعارف وتتحول من معارف ضمنية مترسخة في عقول الافراد الى معارف صريحة موجودة في المنظمة. كما ان لفرق العمل دور إيجابي في كل عمليات إدارة المعرفة فمن بين الوسائل التي تؤدي الى تبادل المعارف نجد فرق العمل.

<sup>1</sup>رائد إبراهيم عبابنة، مرجع سبق ذكره، ص 657.

### 3- نظام الحوافز

ان الحافز يعمل على تحقيق وتلبية ما تريده المنظمة وهي على النحو التالي: <sup>1</sup>

1-الحصول على تعاون الافراد واستعدادهم لبذل الجهود اللازمة للوصول الى الإنتاجية المطلوبة

2- تحقيق التناسق بين اهداف المنظمة وبين روح التعاون والانسجام بين الإدارة والافراد

3- اتاحة الفرصة للأفراد للقيام بالأعمال التي تتعدى الاعمال الروتينية اليومية ودفعهم الى تقديم الاعمال الإبداعية وذلك وفقا لقدراتهم " فلا بد على القائمين على إدارة المعرفة وحتى تنجح في أداء عملها لا بد من تبني عملية التغير في الأساليب والطرق التحفيز للعاملين والاداريين والقائمين على المعلومات والبيانات والمعرفة فتحفيز العاملين يساعد على التعاون والتشارك في خلق ثقافة معرفية قائمة على المشاركة وتبادل المعلومات" <sup>2</sup>.

### 4- الرؤية المشتركة: <sup>3</sup>

الرؤية المشتركة لأي منظمة يجب ان تكون مبنية من خلال الرؤى الفردية او الشخصية للعاملين والقادة في منظمات التعلم. ويعني ذلك الرؤية التنظيمية لا يجب خلقها من خلال القادة فقط وللأفضل خلقها وبناءها من خلال تفاعل الافراد في المنظمة فقط من خلال الموازنة بين الرؤى الفردية وبما يمكن من وضع رؤية مشتركة للمنظمة، ان دور القائد في خلق رؤية مشتركة هو المشاركة برؤيته مع رؤى الآخرين بالمنظمة، ولا يمكن فعل ذلك بالقوة ولكن من خلال تشجيع الآخرين بالمساهمة برؤيتهم مع رؤية فادتهم. واعتمادا على هذه الرؤى فانه يتم استنباط ان: رؤية المنظمة: الرؤية الشخصية+ رؤى القادة+ رؤى الآخرين

ولذا يجب ان تدوق مختلف الرؤى داخل المنظمة ككل، فحينها يشارك الافراد بعضهم بعضا الافراد والاهداف والرؤى والتطلعات والنظرة الى مستقبل المنظمة فان هذا يساعدهم بشكل كبير على تصورهم الفائدة من تبادلهم لمواردهم معرفية حيث ان كل ذلك يساعد الافراد على تجذب مساوئ عدم او سوء الاتصال، وتصبحهم لديهم

<sup>1</sup>-رافدة الحديدي ، مرجع سبق ذكره، ص657

<sup>2</sup> علاء فرج الطاهر، إدارة المعلومات والمعرفة، دار الراجية للنشر والتوزيع، الأردن، 2010، ص 44-45

<sup>3</sup> بسام أبو حشيش، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بإدارة المعرفة في جامعة الأقصى بغزة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها. مجلة جامعة النجاح

للأبحاث (العلوم الإنسانية)، نابلس مجلد 25 العدد 1، 2011، ص127

فرصة أكبر لتبادل آرائهم وخبراتهم بحرية وفق مبدأ الفائدة المتوقعة، اذ يصبح كل فرد مصدرا للمعرفة وفي نفس الوقت مخزنا لمعرفة الاخرين<sup>1</sup>

البعد التنظيمي: تعمل اللامركزية على تحقيق الفوائد التالية<sup>2</sup>

1- المشاركة في اتخاذ القرار مما يؤدي الى تبادل المعلومات وهذا دوره يدفع الى الابتكار والابداع

2- تحقيق الرضا الوظيفي من خلال اشراكهم في اتخاذ القرار

3- يعمل على تحفيز العاملين من اجل العمل اكثر وبالتالي ابراز الكفاءات كما تعمل على: <sup>3</sup>

تحقيق الديمقراطية بحيث تكون هنا تعويض للسلطة والاتصالات تكون في اتجاهات مختلفة يتشارك الكل في إتخاذ القرار والرقابة تكون ذاتية مما يؤدي إلى إنتشار روح العمل الفريقي وستود المحبة بين العمال ويضمن كل عامل إتجاه منظمته مما يجعله يعمل لنجاحها ويوحد أهدافه الشخصية مع أهداف المنظمة كما تعمل المنظمة على بذل جهود لتطوير المعارف وخبرات وإتجاهات الأفراد وذلك يجعلهم ينجزون المهام بطريقة جديدة وأساليب إبداعية حديثة ويعمل هذا على تنمية النواحي التالية:

1- تنمية المعرفة والمعلومات لدى العاملين في المنظمة.

2- تطوير مستوى التفكير لدى العاملين وبمكثهم من التفكير الإبتكاري.

3- تنمية الروح الجماعية للعمل.

4- القدرة على تحليل المشكلات

ويتطلب نجاح أي منظمة حديثة التكليف والتعامل مع المتغيرات البيئية وذلك من خلال إيجاد ثقافة تدعم توفير المعلومات اللازمة لإتخاذ القرار المناسب ولتحقيق ذلك لابد من سهولة إنسياب المعلومات بين المستويات الإدارية وذلك من خلال ثقافة تنظيمية مرنة تقوم على الشاركية والحوار البناء مما يؤدي إلى تقاسم المعارف وإنتشارها في المنظمة.<sup>(4)</sup>

<sup>1</sup>رياض عيشوش مساهمة الثقافة التنظيمية في نجاح تطبيق إدارة المعرفة، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة محمد خيضر بسكرة 2011، ص86

<sup>2</sup> الحريري رافدة، اتجاهات حديثة في إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق ص185

<sup>3</sup> الطحاني احمد حسن، التدريب مفهومه وفعالته، دار الشروق، عمان، اردن 2002، ص14

<sup>4</sup> - رائدة إسماعيل عبابنة، ماجد أحمد حتماله، دور الثقافة التنظيمية في دعم إدارة المعرفة في التصفيات الحكومية، مرجع سبق ذكره ص 660.

كما أن للبيئة التعاونية دور دعم وتشجيع المعرفة مثلاً من خلال تعاون فردين أومح من الأفراد إلكترونياً للمشاركة بالمعرفة من خلال E-mail أو المقابلات الإلكترونية أو المؤتمرات فالبيئة تسهل تبادل الأفكار وتدعم الاتصالات بشكل أسهل وأكثر فعالية.<sup>(1)</sup>

---

<sup>1</sup> - إسمهان ماجد الطاهر، إبراهيم محمود منصور، متطلبات مشاركة المعرفة والمعوقات التي تواجهها في تطبيقها في شركات إتصالات أردنية، المؤتمر العلمي الثالث في إدارة المنظمات عمان، 2003، ص11.



قمنا من خلال هها الفصل بالتعرف على كل من الثقافة التنظيمية وإدارة المعرفة والعلاقة بينهما.

حيث قمنا بتقسيم الفصل الى ثلاث مباحث جاء المبحث الأول بعنوان مفاهيم أساسية للثقافة التنظيمية والذي تضمن المفهوم الابعاد والعناصر والمستويات فحين جاء المبحث الثاني تحت عنوان الاطار النظري لادارة المعرفة وتضمن النشأة المفهوم العمليات النماذج ومن خلال هذان المبحثان استخلصنا اهم خصائص الثقافة التنظيمية المساعدة لإدارة المعرفة وكيف تؤثر الابعاد في إدارة المعرفة

# الفصل الثاني

مدى تأثير الثقافة التنظيمية على  
إدارة المعرفة في قبضة الضرائب

بعين بسام

تمهيد:

للوصول الى نتائج ملموسة لا يمكن الاعتماد على الجانب النظري فقط، بل لابد والجانب التطبيقي حتى تتمكن من المقارنة بين ما تم الوصول اليه نظريا وما هو موجود واقعا وهذا فيما يخص بحثنا والمتمثل في الثقافة التنظيمية ودورها في تطبيق ادارة المعرفة ومن خلال هذا الفصل حاولنا تجسيد هذه الدراسة النظرية على ارضية واقع مفتشية الضرائب و بالتحديد قبضة عين بسام وسنتطرق في هذا الفصل الى مبحثين كمايلي :

المبحث الأول: نبذة عن مؤسسة قبضة الضرائب لعين بسام.

المبحث الثاني: طبيعة مجتمع الدراسة.

### المبحث الاول: تقديم مصلحة قبضة الضرائب لعين بسام

نسعى من خلال هذا المبحث الى التعريف بالمؤسسة محل الدراسة،

### المطلب الاول: التعريف بمصلحة قبضة الضرائب لعين بسام

يقوم المركز الجوارى بتسيير المكلفين بالضريبة اذ يعتبر المحاور الجبائي الوحيد لهم وهو مركز ذو اختصاص وبنية موحدة يسمح بالضريبة التابعين له لاتمام واجباتهم الجبائية حيث تحدد مهامه عن طريق المرسوم التنفيذي المؤرخ في

2006/09/18 والتعليمة الوزارية المؤرخة في 2009/02/21 التي تحدد الصلاحيات والمهام الخارجية لإدارة الجبائية

وتتمثل مهامه فيما يلي

ينشط المركز الجوارى للضرائب في المجالات التالية

### في مجال الوعاء

إحصاء الممتلكات والنشاطات وتسيير الوعاء من خلال اعداد الفرص وكذا المراقبة الشكلية للتصريحات المصادقة على الجداول وسندات الإيرادات وتقديمها لرئيس المركز بصفته وكيلا مفوضا للمدير الولائي للضرائب اعداد اقتراحات برامج المكلفين بالضريبة في مختلف المراقبات

### في مجال التحصيل

التكفل بالتسديدات التي يقوم بها المكلفون بالضريبة بعنوان المدفوعات تنفيذ الإجراءات

تقديم حسابات التسيير الى مجلس المحاسبة

### في مجال الرقابة والبحث

تشكيل ومسك فهارس المصادر المحلية للمعلومات وبطاقيات المكلفين

### في مجال المنازعات

متابعة القضايا النزاعية المقدمة امام الهيئات القضائية

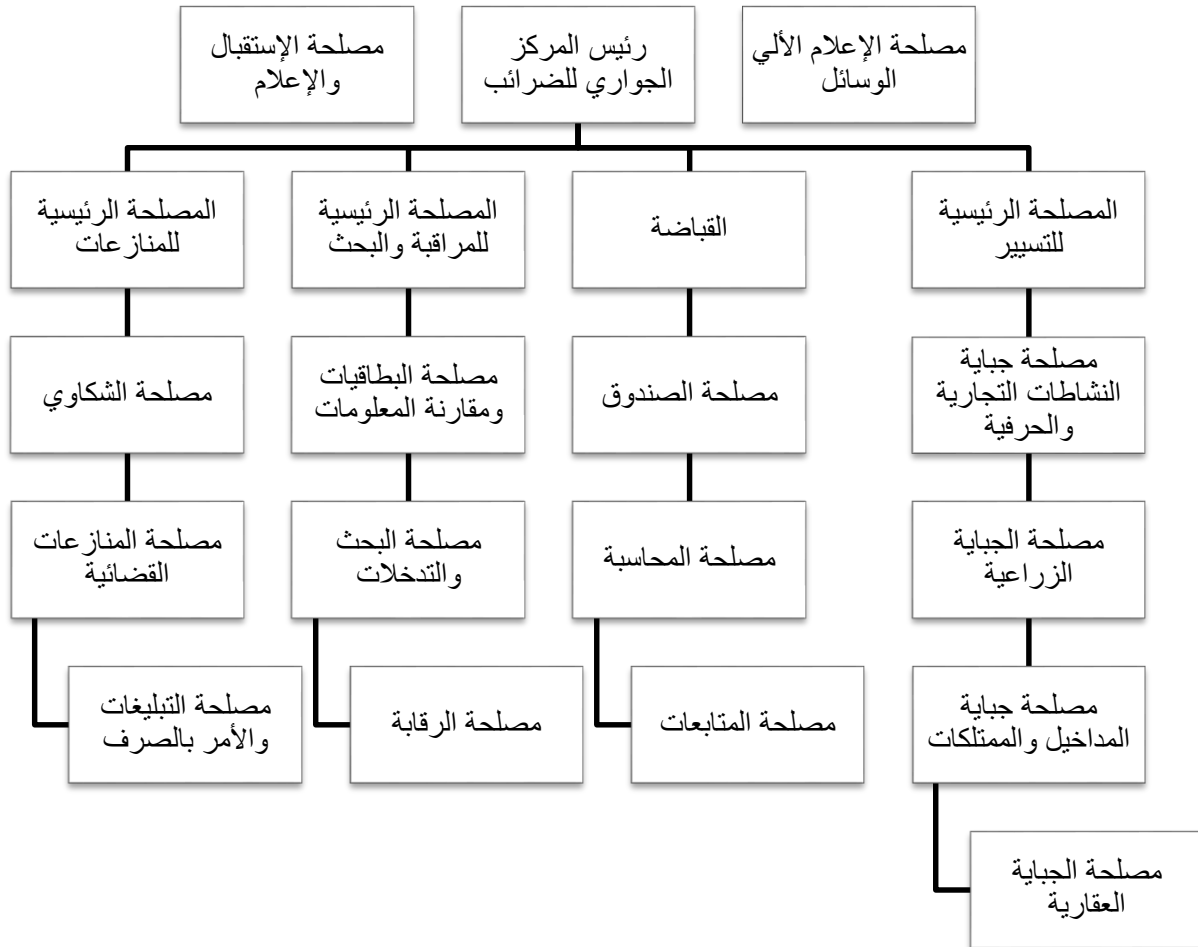
## في مجال للاستقبال والاعلام

تنظيم استقبال المكلفين بالضريبة واعلامهم

## في مجال الاعلام الالي والوسائل

استغلال التطبيقات المعلوماتية وتأمينها وكذا الاشراف على المهام المرتبطة بالنظافة وامن المحلات

### المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لقبضة الضرائب



## الفصل الثاني :.....مدى تأثير الثقافة التنظيمية على إدارة المعرفة في قبضة الضرائب عين بسام

بهدف التسيير الحسن لمختلف المصالح وتنظيم اعمالها لجات المديرية الى وضع الهيكل التنظيمي التالي الذي يراسه رئيس المركز الجوارى بمساعدة اربع وحدات يعملون بصفة منسقة، وفق ما يبينه الهيكل التنظيمي التالي:

يتشكل الهيكل من رئيس المركز الجوارى بالإضافة الى مصلحتين هما:

### 1- مصلحة الاعلام الالى:

- تتولى كل ما يتعلق بالتطبيقات المعلوماتية وتأمينها، وكذا تسيير التأهيلات ورخص الدخول

-توفير حاجيات المصالح من عتاد ولوازم اخرى وكذا التكفل بصيانة الاجهزة

-الاشراف على المهام المرتبطة بالنظافة وامن المحلات.

### 2- مصلحة الاستقبال والاعلام: ويتمثل مجال نشاطها في:

- استقبال المكلفين بالضريبة واعلامهم

- جمع المعلومات حول الحقوق والواجبات الجبائية للمكلفين التابعين للمركز الجوارى

### المبحث الثاني: طبيعة مجتمع الدراسة

ضوء ما تقدم في الجزء النظري، تأتي الدراسة التطبيقية لاستكمال الإجابة عن الإشكالية المطروحة والمتمثلة في تأثير الثقافة التنظيمية على إدارة المعرفة في مفتشية الضرائب لعين بسام، وذلك من خلال الإجابة على فرضيات الدراسة، ومن أجل هذا قسمنا هذا المبحث إلى ثلاث مطالب، حيث تناول المطلب الأول صدق وثبات الاستبيان والوصف الإحصائي لأفراد العينة، أما المبحث الثاني فقد خصص في عرض وتحليل آراء واتجاهات المبحوثين في حين كان المطلب الثالث لاختبار الفرضيات وتحليلها وتفسيرها.

### المطلب الأول: صدق وثبات الاستبيان والوصف الإحصائي لأفراد مجتمع الدراسة.

#### أولا: صدق وثبات الاستبيان.

يقصد بثبات الاستبيان أنها تعطي نفس النتيجة لو تم إعادة توزيعها أكثر من مرة تحت نفس الظروف والشروط، وبعبارة أخرى ثبات الاستبيان يعني الاستقرار في نتائجها وعدم تغيرها بشكل كبير فيما لو تم إعادة توزيعها على أفراد العينة عدة مرات خلال فترات زمنية معينة، ويتمثل معامل الثبات في معامل ألفا كرونباخ بينما معامل الصدق فهو يعبر عن جذر معامل الثبات وكانت نتائج معاملات الثبات لفقرات كما هي مبينة في الجدول التالي:

الجدول رقم (01) معاملات الثبات و الصدق ( طريقة ألفا كرونباخ)

معامل الصدق	معامل الثبات قيمة (α) ألفا كرونباخ	العبارات	محاور الاستبيان
0,615	0,615	4 - 1	التوقعات
0,848	0,848	7 - 5	الفلسفة
0,894	0,894	10 - 8	الأبطال
0,838	0,838	15 - 11	الاتصال
0,824	0,824	18 - 16	اللغة
0,952	0,952	<b>18 - 1</b>	<b>الثقافة التنظيمية</b>
0,858	0,858	6 - 1	توليد المعرفة
0,829	0,829	13 - 7	تشارك المعرفة
0,651	0,651	18 - 14	تطبيق واستخدام المعرفة
0,879	0,879	<b>18 - 1</b>	<b>إدارة المعرفة</b>
<b>0,957</b>	<b>0,957</b>	<b>36</b>	<b>المجموع</b>

المصدر :من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج SPSS-22

من خلال هذه النتائج الموضحة في الجدول أعلاه يتضح أن قيمة معامل ألفا كرونباخ كانت مرتفعة للمتغير المستقل « الثقافة التنظيمية » حيث بلغت 0,952 في حين بلغت قيمة عامل ألفا كرونباخ للمتغير التابع « إدارة المعرفة » 0,879 وهي قيم مرتفعة أكبر من 0.60 وعلى هذا الأساس نقول أنه توجد علاقة قوية بين عبارات الاستبيان ونفس القول ينطبق على معامل الصدق الإجمالي الذي بلغ 0,957 بناءً على ما سبق نكون قد أكدنا من صدق وثبات الاستبيان مما يجعلنا على ثقة تامة بصحتها وصلاحياتها لتحليل النتائج والإجابة على تساؤلات البحث واختبار الفرضيات.

ثانياً: الوصف الإحصائي لأفراد مجتمع الدراسة وفق الخصائص والسمات الشخصية.

في هذا المطلب سيتم عرض توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب خصائصهم الشخصية: وتشمل كل من الجنس، المستوى التعليمي، السن، سنوات الخبرة ونوع الوظيفة لدى أفراد مجتمع الدراسة.



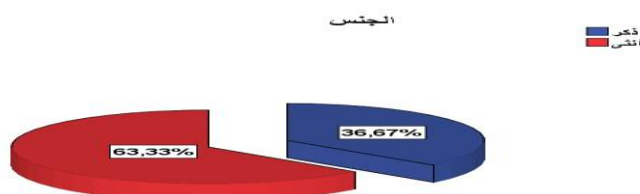
## 1- توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب الجنس

الجدول رقم (02) توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب الجنس

النسبة المئوية	التكرار	الجنس
36,7	11	ذكر
63,3	19	أنثى
100,0	30	المجموع

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على نتائج SPSS-22

الشكل رقم(05) توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب الجنس



المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على معطيات الجدول رقم (05)

نلاحظ من خلال الجدول رقم (02) والشكل رقم (05) أن نسبة الإناث أكبر من نسبة الذكور في هذه العينة، إذ تقدر نسبة الإناث بـ 63,3%، مقارنة بنسبة الذكور التي تقدر بـ 36,7% والسبب الذي يكمن خلف هذا التوزيع، هو العمل أو النشاط الذي تقوم به مديرية الضرائب لولاية البويرة الذي لا يحتاج إلى جهد عضلي أو بدني كبيرين ، ففي المؤسسات الصناعية والإنتاجية لا نجد نسبة الإناث كبيرة نظرا لطبيعة العمل في هذا المجال، الذي يحتاج بنية عضلية قوية وجهد بدني كبير.

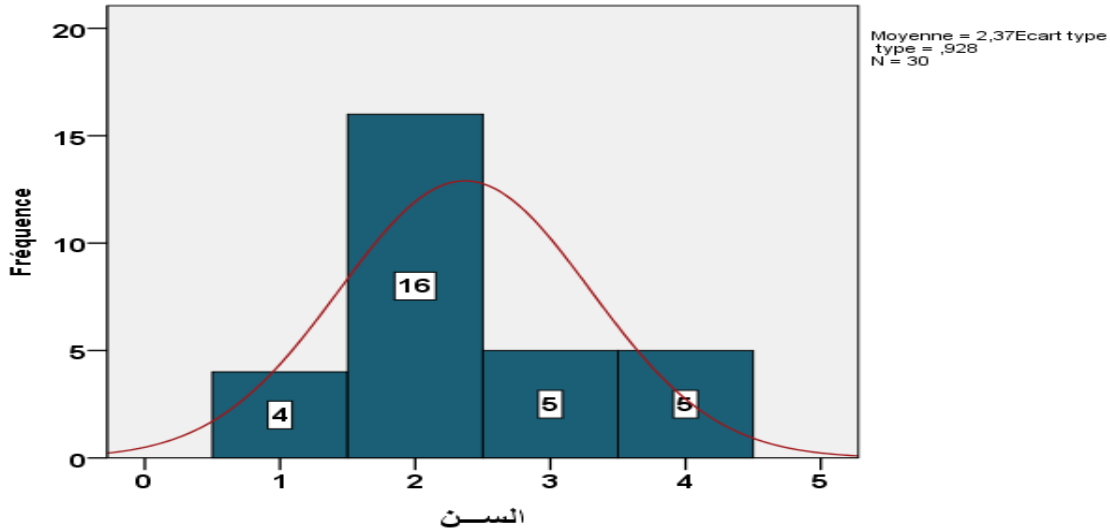
## 2- توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب السن

الجدول رقم (03) توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب السن

النسبة المئوية	التكرار	السن
13,3	4	أقل من 30 سنة
53,3	16	من 30 الى 40 سنة
16,7	5	من 40 الى 50 سنة
16,7	5	أكثر من 50 سنة
100,0	30	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج SPSS 22

الشكل رقم(06)توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب السن



المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على معطيات الجدول رقم (03)

. يتضح لدينا من الجدول رقم (03) و الشكل رقم (06) أن أفراد مجتمع الدراسة أغلبهم من الفئة العمرية (من 30 الى 40 سنة) بنسبة تقدر بـ 53,3% بما يوافق 16 فرد من أفراد مجتمع الدراسة. و كانت نسبة الأفراد الذين ينتمون إلى الفئة العمرية (من 40 الى 50 سنة) هي 16,7%، ونفس النسبة للفئة العمرية (أكثر من 50 سنة) وبلغت نسبة الفئة العمرية (أقل من 30 سنة) بـ 13,3% هذا ما يدل على سياسة التشييب التي تتبعها المديرية في استخلاف طاقمها البشري، هذا الاختلاف في السن يمكن أن يؤثر على سير العملية الاتصالية، ما قد

## الفصل الثاني :.....مدى تأثير الثقافة التنظيمية على إدارة المعرفة في قبضة الضرائب عين بسام

يتسبب في ظهور نوع من الاختلاف قد يصل إلى درجة الصراع بين الجيلين. بسبب الفارق في السن واختلاف ذهنية الجيلين.

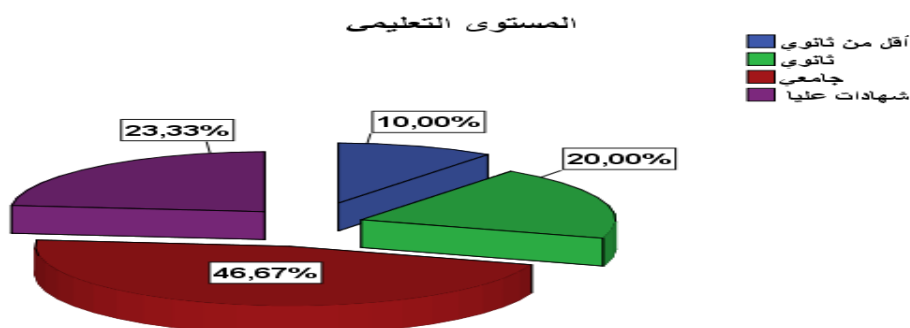
### 3- توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب المستوى التعليمي

الجدول رقم (04) توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب المستوى التعليمي

النسبة المئوية	التكرار	المستوى التعليمي
10,0	3	أقل من ثانوي
20,0	6	ثانوي
46,7	14	جامعي
23,3	7	شهادات عليا
100,0	30	المجموع

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على نتائج SPSS 22

الشكل رقم(07)توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب المستوى التعليمي



المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على معطيات الجدول رقم (04)

من الجدول رقم (04) والشكل رقم (07) يتبين أن المستوى العلمي الأكثر انتشاراً في المؤسسة هو مستوى جامعي بنسبة 46,7% من أفراد مجتمع الدراسة، بالإضافة إلى ذلك هناك ما نسبته 23,3% من أفراد مجتمع الدراسة من المستوى شهادات عليا، في حين بلغت نسبة المستوى الثانوي 20,0% وكانت أضعف نسبة للمستوى أقل من ثانوي بنسبة 10,0% والملاحظ من خلال هذه النسب أن هذه مؤسسة تحرص على توظيف الموارد البشرية المؤهلة والتي تملك القدرات والمهارات لشغل الوظائف و التي تملك القدرة في التحكم في التكنولوجيا

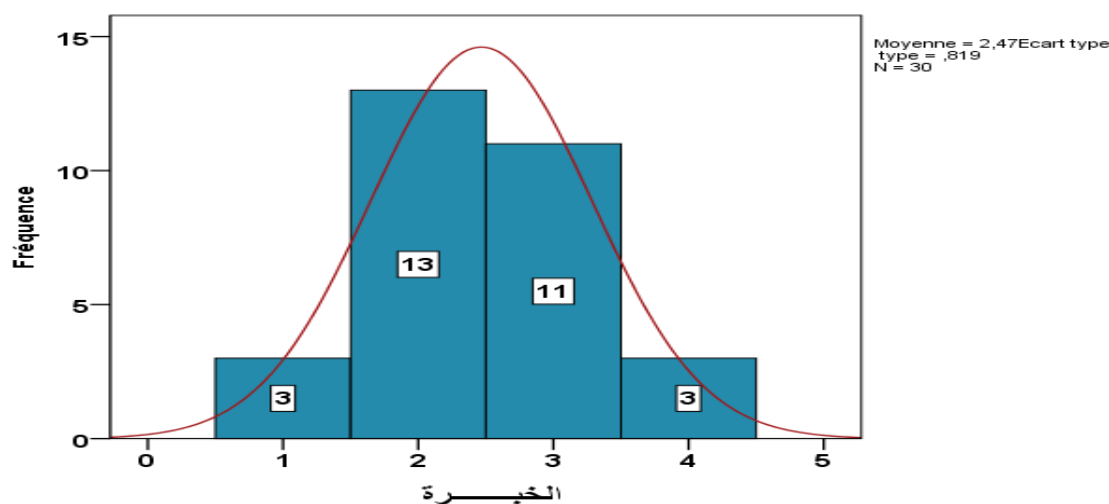
#### 4-توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب سنوات الخبرة

الجدول رقم (05) توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب سنوات الخبرة

سنوات الخبرة	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 5 سنوات	3	10,0
من 5 الى 10 سنوات	13	43,3
من 11 الى 20 سنة	11	36,7
أكثر من 20 سنة	3	10,0
المجموع	30	100,0

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على نتائج SPSS22

الشكل رقم(08)توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب سنوات الخبرة



المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على معطيات الجدول رقم (05)

يوضح الجدول رقم(05)والشكل رقم(08) أن نسبة 10,0 % من أفراد مجتمع الدراسة عدد سنوات خبرتهم (أقل من 5 سنوات) و نفس النسبة للفئة (أكثر من 20 سنة) ، و 36,7 % من أفراد مجتمع الدراسة خبرتهم (من 11 الى 20 سنة) ، إذ نجد النسبة الأكبر و المقدره بـ 43,3 % من أفراد مجتمع الدراسة عدد سنوات خبرتهم (من 5 الى 10 سنوات) مما يدل على أن المؤسسة تعطي فرصة لحديثي التخرج من الشباب ونسبة منهم تمثل الفئة التي تعمل بعقود ما قبل التشغيل أو برنامج آخر.

## المطلب الثاني: تحليل العبارات واتجاهات الآراء.

يتناول هذا المطلب تحليل نتائج الدراسة، وذلك من خلال إجابات أفراد مجتمع الدراسة المستهدفة على عبارات أداة البحث الميداني، ومعالجتها إحصائياً بالاستعانة بمجموعة من أساليب الإحصاء الوصفي المختلفة و ترتيبها بشكل تصاعدي انطلاقاً من العبارة التي لها أكبر متوسط حسابي وأقل انحراف معياري.

تم اعتماد مقياس ليكارت (Likert) المكون من 05 درجات لتحديد درجة أهمية كل بند من بنود الإستبانة ، وقد تم ضبط المتوسط المرجح بحساب طول الفئة والتي تساوي عدد المسافات الفاصلة بين الدرجات (أي 4) على عدد درجات المقياس (أي 5) وبالتالي : طول الفئة هو  $5/4$  وبالتالي وزعت مجالات المتوسط كما هو موضح في الجدول (، وكان الشكل العام لمقياس ليكارت الخماسي كما هو موضح في الجدول التالي :

الجدول رقم ( 06): درجة أهمية بنود الاستمارة

الأهمية	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
الدرجة	1	2	3	4	5
الدرجة	1-1.79	2.59-1.8	3.39-2.6	4.19-3.4	5-4.2

المصدر : من إعداد الطلبة

-تحليل عبارات المحور الأول: الثقافة التنظيمية

أولا :تحليل عبارات بعد التوقعات

الجدول رقم (07)تحليل عبارات بعد التوقعات

ترتيب حسب الاتجاه	الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما	العبارات	الدرجة
				تكرار						
				النسبة						
1	موافق بشدة	0,57	4,53	17	12	1	0	0	يعتقد العاملون أن إخلاصهم في العمل يحقق نتائج مرضية.	1
				56,7	40,0	3,3	0	0		
3	موافق	1,39	4,07	16	9	0	1	4	يتوقع الرؤساء أداء أفضل من العاملين في حالة تكوينهم عبر دورات تدريبية.	2
				53,3	30,0	0	3,3	13,3		
2	موافق	1,02	4,07	12	12	2	4	0	تتوقع إدارة المؤسسة تعاون العاملون ومساهماتهم لتحقيق أهدافها.	3
				40,0	40,0	6,7	13,3	0		
4	موافق	1,20	4,00	13	11	0	5	1	يتوقع الرؤساء أن توفير مناخ تنظيمي جيد في المؤسسة يساعد العاملين على أداء أفضل.	4
				43,3	36,7	0	16,7	3,3		
<b>نتيجة البعد الأول: التوقعات</b>										
موافق		0,74	4,17							

المصدر :من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج SPSS22

جاءت في المرتبة الأولى العبارة « يعتقد العاملون أن إخلاصهم في العمل يحقق نتائج مرضية» بمتوسط حسابي 4.53 و انحراف معياري 0.57 وفي اتجاه عام موافق بشدة لأن قيمة هذا المتوسط تنتمي إلى المجال (4.2-5) حسب مقياس ليكرات الحماسي مما يدل على أن أفراد عينة الدراسة يرون أن الإخلاص في العمل يحقق نتائج مرضية و العكس صحيح ، و جاءت في المرتبة الثانية العبارة «تتوقع إدارة المؤسسة تعاون العاملون ومساهماتهم لتحقيق أهدافها» بمتوسط حسابي 07.4 و انحراف معياري 1.02 و في اتجاه عام موافق مما يدل أن إدارة المؤسسة تنتظر التعاون و المساهمة من طرف العمال لتحقيق أهدافه و جاءت في الترتيب الثالث العبارة « يتوقع الرؤساء أداء أفضل من العاملين في حالة تكوينهم عبر دورات تدريبية » بمتوسط حسابي 4.07 و انحراف معياري 1.39 و في اتجاه عام موافق مما يدل على أن أفراد العينة يوافقون الرأي أن الرؤساء ينتظرون منهم المردودية مقابل الدورات تدريبية التي سيتلقونها ، كما جاءت في المرتبة الرابعة العبارة «يتوقع الرؤساء أن توفير مناخ تنظيمي جيد في المؤسسة يساعد العاملين على أداء أفضل.» بمتوسط حسابي 4.00 و انحراف معياري 1.20 و في اتجاه عام موافق مما يدل حسب آراء أفراد العينة أن الرؤساء يتوقعون أن المناخ التنظيمي الملائم سيؤثر إيجابيا على أداء أفضل .

## الفصل الثاني :.....مدى تأثير الثقافة التنظيمية على إدارة المعرفة في قبضة الضرائب عين بسام

وجاء البعد الأول « التوقعات » بمتوسط حسابي 4.17 و انحراف معياري 74.0 و في اتجاه عام موافق مما يدل على اهتمام المؤسسة ببعد " التوقعات .

### ثانيا : تحليل عبارات بعد الفلسفة

الجدول رقم (08)تحليل عبارات بعد الفلسفة

ترتيب حسب الاتجاه	الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	تماما موافق	العبارات	الترتيب
				تكرار						
				النسبة						
3	موافق	1,22	3,87	13	7	3	7	0	تتحم المؤسسة بتشجيع العاملين وتحفيزهم على المشاركة لبلوغ الأهداف المسطرة	1
				43,3	23,3	10,0	23,3	0		
1	موافق بشدة	0,93	4,37	17	10	0	3	0	يعتمد المدير على إشراك العاملين، والأخذ بأرائهم في الأمور التي تخص المؤسسة.	
				56,7	33,3	0	10,0	0		
2	موافق	1,25	3,97	14	8	2	5	1	يقوم المدير بإجراء التغييرات حسب خبرته ودون إشراك الآخرين.	
				46,7	26,7	6,7	16,7	3,3		
موافق				1,00	4,07	نتيجة البعد الثاني: الفلسفة				

المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج -SPSS22

جاءت في المرتبة الأولى العبارة « يعتمد المدير على إشراك العاملين، والأخذ بأرائهم في الأمور التي تخص المؤسسة » بمتوسط حسابي 37.4 و انحراف معياري 0.93 و في اتجاه عام موافق بشدة لأن قيمة هذا المتوسط تنتمي إلى المجال (4.20 - 5) حسب مقياس ليكارت الخماسي مما يدل على أن المدير له نمط قيادي تشاركي و له فلسفة فتح قنوات الاتصال و المشاورة ، و جاءت في المرتبة الثانية العبارة «يقوم المدير بإجراء التغييرات حسب خبرته ودون إشراك الآخرين» بمتوسط حسابي 3.97 و انحراف معياري 1.25 و في اتجاه عام موافق مما يدل على أن المسؤول له فلسفة استخدام الخبرة بإجراء التغييرات دون مشاركة الآخرين ، و جاءت في الترتيب الثالث العبارة « تتحم المؤسسة بتشجيع العاملين وتحفيزهم على المشاركة لبلوغ الأهداف المسطرة » بمتوسط حسابي 87.3 و انحراف معياري 1.22 و في اتجاه عام موافق مما يدل حسب آراء أفراد العينة أن الإدارة تشجعهم و تحفزهم لبلوغ الأهداف.

وجاء البعد الثاني « الفلسفة » بمتوسط حسابي 4.07 و انحراف معياري 1.00 و في اتجاه عام موافق مما يدل على مدى اهتمام المؤسسة ببعد " الفلسفة".

ثالثا: تحليل عبارات بعد الأبطال

الجدول رقم (09)تحليل عبارات بعد الأبطال

ترتيب حسب الاتجاه	الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما	العبارات	الترتيب
				تكرار						
				النسبة						
3	محايد	1,75	2,80	10	2	0	8	10	يحظى أصحاب الإنجازات الجيدة في المؤسسة باحترام الجميع	1
				33,3	6,7	0	26,7	33,3		
1	موافق	1,48	3,57	11	8	2	5	4	يعتبر العاملون المدير وأصحاب المناصب العليا كنموذج لهم.	2
				36,7	26,7	6,7	16,7	13,3		
2	محايد	1,76	3,00	11	3	0	7	9	يحاول العاملون اكتساب نفس قيم وسلوك أصحاب المناصب العليا والتصرف مثلهم	3
				36,7	10,0	0	23,3	30,0		
محايد				1,51	3,12	نتيجة البعد الثالث: الأبطال				

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج SPSS22

جاءت في المرتبة الأولى العبارة « يعتبر العاملون المدير وأصحاب المناصب العليا كنموذج لهم ». بمتوسط حسابي 3.57 و انحراف معياري 1.48 وفي اتجاه عام موافق لأن قيمة هذا المتوسط تنتمي إلى المجال (3.4 - 4.19) حسب مقياس ليكارت الحماسي مما يدل على أن أفراد عينة الدراسة لهم ثقافة المؤسس الرمز و يرونه كمثال ناجح لهم و جاءت في المرتبة الثانية العبارة « يحاول العاملون اكتساب نفس قيم وسلوك أصحاب المناصب العليا والتصرف مثلهم ». بمتوسط حسابي 3.00 و انحراف معياري 1.76 و في اتجاه عام محايد نلاحظ أنه لم يتم الفصل في هذه العبارة و استنادا إلى قيمة المتوسط الحسابي القريب للمجال الغير موافق يمكن أن نقول أن العاملون لا يحاولون اكتساب قيم وسلوك أصحاب المناصب العليا والتصرف مثلهم و جاءت في الترتيب الثالث العبارة « يحظى أصحاب الإنجازات الجيدة في المؤسسة باحترام الجميع » بمتوسط حسابي 2.80 و انحراف معياري 1.75 في اتجاه عام محايد نلاحظ أنه لم يتم الفصل في هذه العبارة و استنادا إلى قيمة المتوسط الحسابي القريب للمجال الغير موافق يمكن أن نقول أن أصحاب الإنجازات الجيدة في المؤسسة قيد الدراسة لا يحظون باحترام الجميع كون هؤلاء لا ينجزون مهامهم على أحسن وجه فأفراد العينة يرونهم جاءوا عن طريق الوسائط و المحاباة و البطل في نظرهم هو القانون الداخلي .



وجاء البعد الثالث « الأبطال » بمتوسط حسابي 12.3 و انحراف معياري 1.51 و في اتجاه عام محايد لم يتم الفصل في هذا البعد بين الموافق و المعارض لدى سنجاً إلى إختبار المتوسط ومقارنة المحايد بقيمة 3 للفصل في الإجابة بين الموافق و الغير الموافق وهذا ما سنبينه فيما يلي :

### اختبار T test

#### يجب القيام بإختبار المتوسط ، ومقارنة المحايد بقيمة 3

### Test de comparaison de moyenne/ test T pour un echantillon unique

**H0**: قبول الفرضية الصفرية إذا كانت قيمة مستوى الدلالة أكبر من (0.05) الإجابات تؤول إلى الغير الموافق

**H1**: رفض الفرضية الصفرية إذا كانت قيمة مستوى الدلالة اقل من (0.05) الإجابات تؤول إلى الموافق

. الجدول رقم (10) إختبار المتوسط ، ومقارنة المحايد بقيمة 3

قيمه الاختبار =3				البعد
فرق المتوسطات	درجة الحرية	القيمة الإحتمالية	قيمة T	
0,122	29	0,662	0,442	الأبطال

المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج SPSS22

تم استخدام اختبار (T) للعينة الواحدة (One Sample T test)؛ لتحليل الفقرات ، حيث تكون الفقرة ايجابية بمعنى: أن أفراد العينة يوافقون على محتواها؛ إذا كانت قيمة (t) المحسوبة أكبر من قيمة (t) الجدولية أو (مستوى الدلالة اقل من 0.05 والوزن النسبي أكبر من 60 % )، في حين تكون الفقرة سلبية بمعنى: أن أفراد العينة لا يوافقون على محتواها إذا كانت قيمة (t) المحسوبة أصغر من قيمة (t) الجدولية (أو مستوى الدلالة sig اقل من 0.05 والوزن النسبي اقل من 60 % )، وتكون آراء العينة في الفقرة محايدة إذا كان مستوى الدلالة sig لها أكبر من 0.05. وفي حالتنا نلاحظ من الجدول أعلاه أن القيمة الاحتمالية (sig =0,662) بالنسبة لبعد الأبطال كانت أكبر من 0.05 مما يدل أن إجابات أفراد العينة كانت سلبية بالغير الموافق أي تقبل H0 و نرفض الفرضية H1 مما يدل أن المؤسسة قيد الدراسة لا تهتم ببعده " الأبطال ". كونها إدارة عمومية فأصحابها مرسمين من الإدارة المركزية.

رابعاً: تحليل عبارات بعد الاتصال

الجدول رقم (11)تحليل عبارات بعد الاتصال

ترتيب حسب الاتجاه	الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	ليست موافق	العبارات	الترتيب
				تكرار						
				النسبة						
1	موافق	1,30	3,90	16	2	5	7	0	يوجد اتصال دائم وجيد بين المسؤولين والعمالين.	1
				53,3	6,7	16,7	23,3	0		
3	موافق	1,22	3,87	10	14	0	4	2	يتم الاتصال بين المسؤولين بسهولة وسرعة كبيرة.	2
				33,3	46,7	0	13,3	6,7		
5	محايد	1,52	2,97	9	1	5	10	5	الاعتماد على استخدام الوسائل الحديثة في الاتصال.	3
				30,0	3,3	16,7	33,3	16,7		
4	محايد	1,51	3,17	9	4	5	7	5	المعلومات المنقولة بواسطة الاتصال تتصف بالدقة.	4
				30,0	13,3	16,7	23,3	16,7		
2	موافق	1,31	3,90	16	2	5	7	0	تقوم الإدارة باطلاع كافة العاملين على المستجدات والأمور التي تحدث في المؤسسة.	5
				53,3	6,7	16,7	23,3	0		
<b>نتيجة البعد الرابع: الاتصال</b>										
موافق		1,07	3,56							

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج SPSS22

جاءت في المرتبة الأولى العبارة « يوجد اتصال دائم وجيد بين المسؤولين والعمالين » بمتوسط حسابي 3.90 و انحراف معياري 1.30 وفي اتجاه عام موافق لأن قيمة هذا المتوسط تنتمي إلى المجال (3.40 - 19.4) حسب مقياس ليكارت الخماسي مما يدل على أن أفراد عينة الدراسة يوافقون الرأي أن هناك قنوات اتصال مفتوحة بشكل جيد مع المسؤولين و جاءت في المرتبة الثانية العبارة «تقوم الإدارة باطلاع كافة العاملين على المستجدات والأمور التي تحدث في المؤسسة» بمتوسط حسابي 3.90 و انحراف معياري 3.31 و في اتجاه عام موافق مما يدل على أن أفراد عينة الدراسة يوافقون الرأي على أنه لا توجد أسرار في المؤسسة و أنهم يعلمون كل واردة على المستجدات والأمور التي تحدث في المؤسسة ، و جاءت في الترتيب الثالث العبارة « يتم الاتصال بين المسؤولين بسهولة وسرعة كبيرة » بمتوسط حسابي 3.87 و انحراف معياري 1.22 و في اتجاه عام موافق مما يدل على أن هناك سهولة و سرعة كبيرة في الاتصال بالمسؤولين ، كما جاءت في المرتبة الرابعة العبارة « المعلومات المنقولة بواسطة الاتصال تتصف بالدقة . » بمتوسط حسابي 3.17 و انحراف معياري 1.51 و في اتجاه عام محايد مما يدل على أن أفراد عينة الدراسة يرون أن هناك

## الفصل الثاني :.....مدى تأثير الثقافة التنظيمية على إدارة المعرفة في قبضة الضرائب عين بسام

دقة في المعلومات التي يتلقونها عن طريق قنوات الإتصال و جاءت في الترتيب الخامس العبارة « الاعتماد على استخدام الوسائل الحديثة في الاتصال» .بمتوسط حسابي 2.97 و انحراف معياري 1.52 و في اتجاه عام محايد مما يدل على أن هناك و سائل اتصال مستحدثة بتكنولوجيات حديثة كالانترنت و الانترنت و الهواتف الذكية....إلخ.

وجاء البعد الرابع « الاتصال » بمتوسط حسابي 3.56 و انحراف معياري 1.07 و في اتجاه عام موافق مما يدل على أن المؤسسة قيد الدراسة تفتح قنوات الاتصال بالموظفين و تسهل لهم هذه العملية.

### خامسا: تحليل عبارات بعد اللغة

الجدول رقم (12) تحليل عبارات بعد اللغة

الترتيب حسب الاتجاه	الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	مواظف بشدة					العبارات	الترتيب
				مواظف	محايد	غير موافق	تماما موافق	تكرار		
				النسبة	النسبة	النسبة	النسبة	النسبة		
1	موافق	1,22	3,87	10	14	0	4	2	يتحدث العاملون بلغة مشتركة تخص جانب العمل.	1
				33,3	46,7	0	13,3	6,7		
3	محايد	1,52	2,97	9	1	5	10	5	توجد كلمات وألفاظ معينة يتعامل بها الأفراد العاملون داخل المؤسسة.	2
				30,0	3,3	16,7	33,3	16,7		
2	محايد	1,51	3,17	9	4	5	7	5	تسعى المؤسسة إلى إدخال مصطلحات وألفاظ جديدة تتماشى مع التغيرات الحاصلة.	3
				30,0	13,3	16,7	23,3	16,7		
نتيجة البعد الخامس: اللغة										
محايد		1,23	3,33							

المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج SPSS22

جاءت في المرتبة الأولى العبارة « يتحدث العاملون بلغة مشتركة تخص جانب العمل » .بمتوسط حسابي 87.3 و انحراف معياري 22.1 وفي اتجاه عام موافق لأن قيمة هذا المتوسط تنتمي إلى المجال (3.4 – 4.19) حسب مقياس ليكرت الخماسي مما يدل على أن أفراد عينة الدراسة يستخدمون لغة واحدة و هي العربية و للضرورة اللغة الفرنسية و جاءت في المرتبة الثانية العبارة « تسعى المؤسسة إلى إدخال مصطلحات وألفاظ جديدة تتماشى مع التغيرات الحاصلة» .بمتوسط حسابي 17.3 و انحراف معياري 51.1 و في اتجاه عام محايد لم يتم الفصل في هذه العبارة و استنادا إلى قيمة المتوسط الحسابي القريب للمجال الغير موافق يمكن أن نقول أن الأفراد لا يرون أن المؤسسة تسعى إلى إدخال مصطلحات وألفاظ جديدة تتماشى مع التغيرات الحاصلة، و جاءت في الترتيب الثالث العبارة « توجد كلمات وألفاظ معينة يتعامل بها الأفراد العاملون داخل المؤسسة » بمتوسط حسابي 97.2 و انحراف معياري

52.1 في اتجاه عام محايد لم يتم الفصل في هذه العبارة و استنادا إلى قيمة المتوسط الحسابي القريب للمجال الغير الموافق يمكن أن نقول أن الأفراد لا يتعاملون بمصطلحات و ألفاظ خاصة في العمل و لكن خارج العمل نعم.

وجاء البعد الخامس « اللغة» بمتوسط حسابي 33.3 و انحراف معياري 1.23 و في اتجاه عام محايد لم يتم الفصل في هذا البعد بين الموافق و المعارض لدى سنجاً إلى اختبار المتوسط ومقارنة المحاييد بقيمة 3 للفصل في الإجابة بين الموافق و الغير الموافق وهذا ما سنبينه فيما يلي:

### اختبار T test

#### يجب القيام باختبار المتوسط ، ومقارنة المحاييد بقيمة 3

### Test de comparaison de moyenne/ test T pour un echantillon unique

**H0:** قبول الفرضية الصفرية إذا كانت قيمة مستوى الدلالة أكبر من (0.05) الإجابات تؤول إلى الغير الموافق

**H1:** رفض الفرضية الصفرية إذا كانت قيمة مستوى الدلالة اقل من (0.05) الإجابات تؤول إلى الموافق

. الجدول رقم (13) اختبار المتوسط ، ومقارنة المحاييد بقيمة 3

قيم الاختبار =3				البعد
فرق المتوسطات	درجة الحرية	القيمة الإحتمالية	قيمة T	
0,333	29	0,147	1,490	اللغة

المصدر :من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج SPSS22

ستخدام اختبار (T) للعينة الواحدة (One Sample T test)؛ لتحليل الفقرات ، حيث تكون الفقرة ايجابية بمعنى: أن أفراد العينة يوافقون على محتواها؛ إذا كانت قيمة (t) المحسوبة أكبر من قيمة (t) الجدولية أو (مستوى الدلالة اقل من 0.05 والوزن النسبي أكبر من 60 % )، في حين تكون الفقرة سلبية بمعنى: أن أفراد العينة لا يوافقون على محتواها إذا كانت قيمة (t) المحسوبة أصغر من قيمة (t) الجدولية (أو مستوى الدلالة sig اقل من 0.05 والوزن النسبي اقل من 60 % )، وتكون آراء العينة في الفقرة محايدة إذا كان مستوى الدلالة sig لها أكبر من 0.05. وفي حالتنا نلاحظ من الجدول أعلاه أن القيمة الاحتمالية (sig =0,662) بالنسبة لبعد اللغة كانت أكبر من 0.05 مما يدل أن إجابات أفراد العينة كانت سلبية بالغير الموافق أي نقبل H0 و نرفض الفرضية H1 مما يدل أن المؤسسة قيد الدراسة

## الفصل الثاني :.....مدى تأثير الثقافة التنظيمية على إدارة المعرفة في قبضة الضرائب عين بسام

لا تهم بعد " اللغة " كون اللغة المستخدمة في الإدارة عمومية اللغة العربية و في الضرورة اللغة الفرنسية تبعاً للبعد التاريخي.

### نتائج المحور الأول الثقافة التنظيمية

الجدول رقم (14) نتائج الثقافة التنظيمية

ترتيب وفق الاتجاه	الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	البعد
1	موافق	0,74	4,17	التوقعات
2	موافق	1,00	4,07	الفلسفة
5	محايد	1,51	3,12	الأبطال
3	موافق	1,07	3,56	الاتصال
4	محايد	1,23	3,33	اللغة
نتيجة المحور الأول: الثقافة التنظيمية				
موافق		1,00	3,67	

المصدر : من إعداد الطلبة بالاعتماد على نتائج SPSS22

نلاحظ من الجدول أنه جاء في الترتيب الأول بعد التوقعات بمتوسط حسابي 17.4 و انحراف معياري 0.74 و في اتجاه عام موافق مما يدل على أن المؤسسة قيد الدراسة تهم بعد التوقعات المستقبلية و في الترتيب الثاني جاء البعد الفلسفة بمتوسط حسابي 4.07 و انحراف معياري 1.00 و في اتجاه عام موافق مما يدل أن المؤسسة قيد الدراسة لها فلسفتها الخاصة بها ، أما في الترتيب الثالث جاء البعد الاتصال بمتوسط حسابي 3.56 و انحراف معياري 1.07 و في اتجاه عام موافق مما يدل أن المؤسسة قيد الدراسة تفتح قنوات اتصال مع عمالها و تسهل لهم العملية الاتصالية و تستخدم أحدث التكنولوجيات، و في الترتيب الرابع جاء بعد اللغة بمتوسط حسابي 33.3 و انحراف معياري 23.1 و في اتجاه عام محايد و لجئنا إلى اختبار المتوسط ومقارنة المحايد بقيمة 3 للفصل في الإجابة بين الموافق و الغير الموافق و قد تبين أن البعد في الاتجاه الغير الموافق مما يدل أن المؤسسة قيد الدراسة تستخدم لغة وحيدة في الإدارة و هي العربية تطبقاً للقوانين التي تنص على استخدام اللغة العربية في التحرير الإداري، أما في الترتيب الخامس جاء البعد الأبطال بمتوسط حسابي 12.3 و انحراف معياري 51.1 و في اتجاه عام محايد و لجئنا إلى اختبار المتوسط ومقارنة المحايد بقيمة 3 للفصل في الإجابة بين الموافق و الغير الموافق و قد تبين أن البعد في الاتجاه الموافق مما يدل أن أفراد عينة الدراسة لا يرون ان المؤسسة قيد الدراسة تهم بعنصر الأبطال بل البطل من يعرف كيف يطبق المراسيم و القوانين.

## الفصل الثاني :.....مدى تأثير الثقافة التنظيمية على إدارة المعرفة في قبضة الضرائب عين بسام

أما المحور (الثقافة التنظيمية) فقد جاء في اتجاه عام موافق بمتوسط حسابي 67.3 و انحراف معياري 1.00 مما يدل على أن أفراد عينة الدراسة يرون أن هناك ثقافة تنظيمية سائدة بالمؤسسة قيد الدراسة بغياب بعد اللغة و بعد الإبطال -إدارة المعرفة

أولاً: تحليل عبارات بعد توليد

الجدول رقم (15)تحليل عبارات توليد

ترتيب حسب الاتجاه	الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات					الترتيب	
				موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماماً		
				تكرار النسبة						
4	موافق بشدة	0,82	4,47	17	12	0	0	1	1	يتم التشجيع على تقديم الاقتراحات والأفكار الإبداعية والإبتكارية
				56,7	40,0	0	0	3,3		
3	موافق بشدة	0,68	4,53	18	11	0	1	0	2	هناك لقاءات خاصة مع الأفراد لاستخراج الأفكار و الاقتراحات
				60,0	36,7	0	3,3	0		
6	موافق بشدة	0,94	4,27	16	8	4	2	0	3	يهتم العاملین بالمشاركة في الندوات للحصول على المعرفة
				53,3	26,7	13,3	6,7	0		
2	موافق بشدة	0,56	4,60	19	10	1	0	0	4	تشجع الإدارة العليا على الاطلاع على التجارب والممارسات الناجحة وتبناها
				63,3	33,3	3,3	0	0		
1	موافق بشدة	0,54	4,70	22	7	1	0	0	5	تسعى المنظمة لجذب الكفاءات المبدعة المساعدة على إنشاء المعارف الجديدة
				73,3	23,3	3,3	0	0		
5	موافق بشدة	0,63	4,43	15	13	2	0	0	6	ترى المنظمة أن التحديد والإبداع ضروريان لأداء العمل
				50,0	43,3	6,7	0	0		

موافق بشدة 0,54 4,50

نتيجة البعد الأول: توليد

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج SPSS22

جاءت في المرتبة الأولى العبارة « تسعى المنظمة لجذب الكفاءات المبدعة المساعدة على إنشاء المعارف الجديدة » بمتوسط حسابي 70.4 و انحراف معياري 54.0 وفي اتجاه عام موافق بشدة لأن قيمة هذا المتوسط تنتمي إلى المجال (4.20 - 5) حسب مقياس ليكارت الخماسي مما يدل على أن أفراد عينة الدراسة يرون أن المؤسسة قيد الدراسة تسعى لاستقطاب المبدعين لنقل معارفهم الجديدة و جاءت في المرتبة الثانية العبارة «تشجع الإدارة العليا على الاطلاع على التجارب والممارسات الناجحة وتبناها» بمتوسط حسابي 4.60 و انحراف معياري

## الفصل الثاني :.....مدى تأثير الثقافة التنظيمية على إدارة المعرفة في قبضة الضرائب عين بسام

56.0 و في اتجاه عام موافق بشدة مما يدل على أن أفراد عينة الدراسة يرون أن المؤسسة تشجع على العمل بالتجارب الناجحة و تبنيها، و جاءت في الترتيب الثالث العبارة « هناك لقاءات خاصة مع الأفراد لاستخراج الأفكار و الاقتراحات » بمتوسط حسابي 4.53 و انحراف معياري 0.68 و في اتجاه عام موافق بشدة مما يدل على أن المؤسسة تستخدم ما يسمى طريقة العصف الذهني لاستخراج الأفكار و الاقتراحات مع الأفراد ، كما جاءت في المرتبة الرابعة العبارة « يتم التشجيع على تقديم الاقتراحات والأفكار الإبداعية والإبتكارية». بمتوسط حسابي 4.47 و انحراف معياري 0.82 و في اتجاه عام موافق بشدة مما يدل على أن أفراد عينة الدراسة يرون أن المؤسسة تشجع الأفكار الإبداعية و الإبتكارية و جاءت في الترتيب الخامس العبارة « ترى المنظمة أن التجديد والإبداع ضروريان لأداء العمل». بمتوسط حسابي 4.43 و انحراف معياري 63.0 و في اتجاه عام موافق بشدة مما يدل على أن أفراد عينة الدراسة يرون أن التجديد والإبداع ضروريان لأداء العمل ، جاءت في المرتبة السادسة العبارة « يهتم العاملون بالمشاركة في الندوات للحصول على المعرفة » بمتوسط حسابي 4.27 و انحراف معياري 94.0 و في اتجاه عام موافق بشدة مما يدل على أن المبحوثين يشاركون في الندوات لطلب الأفكار الجديدة .

وجاء البعد الأول (توليد) بمتوسط حسابي 50.4 و انحراف معياري 0.54 و في اتجاه عام موافق بشدة مما يدل على أن المبحوثين يرون ان المؤسسة قيد الدراسة تعمل على توليد المعرفة و الأفكار الإبداعية.

ثانيا: تحليل عبارات بعد تشارك

الجدول رقم (16)تحليل عبارات تشارك

ترتيب حسب الاتجاه	الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات					الترتيب	
				موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما		
				تكرار النسبة						
1	موافق بشدة	0,66	4,67	22	7	0	1	0	1	تبني الإدارة العليا الثقة المتبادلة للتشارك
				73,3	23,3	0	3,3	0		
5	موافق	1,25	3,97	14	8	2	5	1	2	لدي القابلية لتبادل المعارف مع زملائي
				46,7	26,7	6,7	16,7	3,3		
3	موافق بشدة	0,97	4,43	19	8	1	1	1	3	تبادل معارفي مع زملائي في القسم الذي اعمل فيه
				63,3	26,7	3,3	3,3	3,3		
7	موافق	1,31	3,50	9	8	3	9	1	4	احرص على التواصل مع زملائي ذوي الأقدمية في العمل
				30,0	26,7	10,0	30,0	3,3		
4	موافق بشدة	1,06	4,30	17	9	1	2	1	5	تشجع القيادة على العلاقات غير الرسمية بين مختلف المستويات
				56,7	30,0	3,3	6,7	3,3		
2	موافق بشدة	0,86	4,47	19	8	1	2	0	6	تشجع القيادة على الخبرات والتجارب السابقة كمعرفة في انجاز المهام
				63,3	26,7	3,3	6,7	0		
6	موافق	1,28	3,87	12	10	2	4	2	7	تنتشر وتوزع المعلومات على كافة الوحدات
				40,0	33,3	6,7	13,3	6,7		
موافق				0,76	4,17	نتيجة البعد الثاني: تشارك				

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج SPSS22

جاءت في المرتبة الأولى العبارة « تبني الإدارة العليا الثقة المتبادلة للتشارك » بمتوسط حسابي 67.4 و انحراف معياري 66.0 وفي اتجاه عام موافق بشدة لأن قيمة هذا المتوسط تنتمي إلى المجال (4.20 - 5) حسب مقياس ليكارت الخماسي مما يدل على أن أفراد عينة الدراسة يرون أن المؤسسة تعمل على خلق جو يسوده الثقة حتى يكون التشارك في العمل ، و جاءت في المرتبة الثانية العبارة « تشجع القيادة على الخبرات والتجارب السابقة كمعرفة في انجاز المهام» بمتوسط حسابي 47.4 و انحراف معياري 86.0 و في اتجاه عام موافق بشدة مما يدل على أن أفراد عينة الدراسة يرون أن المؤسسة تعتمد على الخبرة و التجربة كمعرفة ، و جاءت في الترتيب الثالث العبارة « تبادل معارفي مع زملائي في القسم الذي اعمل فيه » بمتوسط حسابي 43.4 و انحراف معياري 97.0 و في اتجاه عام موافق بشدة مما يدل على أن هناك تبادل معرفي بين الموظفين كما جاءت في المرتبة الرابعة العبارة « تشجع



## الفصل الثاني :.....مدى تأثير الثقافة التنظيمية على إدارة المعرفة في قبضة الضرائب عين بسام

القيادة على العلاقات غير الرسمية بين مختلف المستويات» .بمتوسط حسابي 4.30 و انحراف معياري 1.06 و في اتجاه عام موافق بشدة مما يدل أن المؤسسة تشجع العلاقات الغير الرسمية بين المستويات لنقل المعارف و جاءت في الترتيب الخامس العبارة « لدي القابلية لتبادل المعارف مع زملائي» بمتوسط حسابي 3.97 و انحراف معياري 1.25 و في اتجاه عام موافق مما يدل على أن الموظفين يتقبلون تبادل المعرفة المكتسبة ، جاءت في المرتبة السادسة العبارة « تنتشر وتوزع المعلومات على كافة الوحدات » بمتوسط حسابي 3.87 و انحراف معياري 1.28 و في اتجاه عام موافق مما يدل على أن هناك نظام معلوماتي منتشر عبر كافة المستويات و جاءت في المرتبة السابعة العبارة « احرص على التواصل مع زملائي ذوي الأقدمية في العمل» بمتوسط حسابي 3.50 و انحراف معياري 1.31 و في اتجاه عام موافق مما يدل على أن الموظفين يتواصلون مع ذوي الخبرات لكسب معارفهم من تجاربهم الناجحة.

وجاء البعد الثاني (تشارك) بمتوسط حسابي 4.17 و انحراف معياري 0.76 و في اتجاه عام موافق مما يدل أن المؤسسة قيد الدراسة تشجع على المشاركة في تبادل المعرفة .

### ثالثا: تحليل عبارات بعد تطبيق واستخدام المعرفة

الجدول رقم (17)تحليل عبارات تطبيق واستخدام المعرفة

ترتيب حسب الاتجاه	الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	مواصفات					العبارات	الترتيب
				موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	تماما غير موافق		
				تكرار النسبة						
2	موافق بشدة	1,10	4,43	21	5	2	0	2	تطبق المعارف المكتسبة في انجاز المهام	1
				70,0	16,7	6,7	0	6,7		
3	موافق بشدة	1,04	4,40	21	3	3	3	0	تسمح القيادة للأفراد ذوي الكفاءات العالية بتطبيق معارفهم في حل المشاكل	2
				70,0	10,0	10,0	10,0	0		
4	موافق بشدة	0,96	4,37	18	8	1	3	0	يهيئ الأفراد قبل قبل تطبيق أي معارف جديدة	3
				60,0	26,7	3,3	10,0	0		
5	موافق بشدة	0,98	4,27	15	11	2	1	1	تستخدم المعرفة لغرض معالجة مختلف المشاكل الإدارية	4
				50,0	36,7	6,7	3,3	3,3		
1	موافق بشدة	0,93	4,60	23	5	0	1	1	أهمية ونتائج تطبيق المعارف واضحة في كل المستويات	5
				76,7	16,7	0	3,3	3,3		

موافق بشدة 0,65 4,41

نتيجة البعد الثاني: تطبيق واستخدام المعرفة

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على نتائج SPSS22

## الفصل الثاني :.....مدى تأثير الثقافة التنظيمية على إدارة المعرفة في قبضة الضرائب عين بسام

جاءت في المرتبة الأولى العبارة « أهمية ونتائج تطبيق المعارف واضحة في كل المستويات » .بمتوسط حسابي 4.60 و انحراف معياري 93.0 وفي اتجاه عام موافق بشدة لأن قيمة هذا المتوسط تنتمي إلى المجال (4.20 - 5) حسب مقياس ليكارت الخماسي مما يدل على أن أفراد عينة الدراسة يعون مدى وضوح أهمية ونتائج تطبيق المعارف في كل المستويات و جاءت في المرتبة الثانية العبارة «تطبق المعارف المكتسبة في انجاز المهام» بمتوسط حسابي 4.43 و انحراف معياري 1.10 و في اتجاه عام موافق بشدة مما يدل على أن أفراد عينة الدراسة يرون أن المعارف المكتسبة مجسدة في أرض الواقع ، و جاءت في الترتيب الثالث العبارة « تسمح القيادة للأفراد ذوي الكفاءات العالية بتطبيق معارفهم في حل المشاكل » بمتوسط حسابي 4.40 و انحراف معياري 1.04 و في اتجاه عام موافق بشدة مما يدل على أن المؤسسة قيد الدراسة تسمح لذوي الكفاءات العالية بتطبيق معارفهم في حل المشاكل ، كما جاءت في المرتبة الرابعة العبارة « يهيئ الأفراد قبل تطبيق أي معارف جديدة» .بمتوسط حسابي 4.37 و انحراف معياري 0.96 و في اتجاه عام موافق بشدة مما يدل على أن أفراد عينة الدراسة يتهيئون قبل تطبيق أي معارف جديدة و يقومون بتجارب قبل أي تطبيق و جاءت في الترتيب الخامس العبارة « تستخدم المعرفة لغرض معالجة مختلف المشاكل الإدارية» بمتوسط حسابي 27.4 و انحراف معياري 0.98 و في اتجاه عام موافق بشدة مما يدل على أن المعرفة تحل مختلف المشاكل الإدارية .

وجاء البعد الثالث (تطبيق واستخدام المعرفة) بمتوسط حسابي 41.4 و انحراف معياري 65.0 و في اتجاه عام موافق بشدة مما يدل على أن الباحثين يرون أن المؤسسة قيد الدراسة يجسدون المعرفة في أرض الواقع و يستخدمونها في حل مختلف المشاكل الإدارية التي ستصادفهم.

### نتائج المحور الثاني: إدارة المعرفة

#### الجدول رقم (18) نتائج إدارة المعرفة

الترتيب وفق الاتجاه	الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	البعد
1	موافق بشدة	0,54	4,50	توليد
3	موافق	0,76	4,17	تشارك
2	موافق بشدة	0,65	4,41	تطبيق واستخدام المعرفة
موافق بشدة				نتيجة المحور الثاني: إدارة المعرفة
		0,54	4,35	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج SPSS22

نلاحظ من الجدول أنه جاء في الترتيب الأول بعد توليد بمتوسط حسابي 50.4 و انحراف معياري 0.54 و في اتجاه عام موافق بشدة مما يدل على أن المؤسسة قيد الدراسة تعمل على توليد المعرفة لدى الموظفين و في الترتيب الثاني جاء البعد تطبيق واستخدام المعرفة بمتوسط حسابي 4.41 و انحراف معياري 0.65 و في اتجاه عام موافق بشدة مما يدل على أن المؤسسة قيد الدراسة تعمل على تجسيد المعرفة المولدة و المكتسبة في أرض الواقع لحل المشاكل التي ستصادفهم في المستقبل ، أما في الترتيب الثالث جاء البعد تشارك بمتوسط حسابي 4.17 و انحراف معياري 0.76 و في اتجاه عام موافق مما يدل على أن المؤسسة قيد الدراسة تعمل على خلق جو تشارك المعارف المكتسبة .

أما المحور الثاني (إدارة المعرفة) فقد جاء في اتجاه عام موافق بشدة بمتوسط حسابي 4.35 و انحراف معياري 0.54 مما يدل على أن أفراد عينة الدراسة يرون أن هناك إدارة للمعرفة في المؤسسة قيد الدراسة .

### المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة.

في هذا سنقوم باختبار الفرضيات الرئيسية ثم الفرضيات الفرعية للدراسة وصولاً إلى النتائج وتحليلها وتفسيرها في ضوء الأطر النظرية والدراسات السابقة المتعلقة سواء بتقييم العاملين لإدارة الموارد البشرية في المؤسسة تقييم العاملين لأدائهم الوظيفي في المؤسسة. تم استخدام تحليل التباين للانحدار لاختبار الفرضية الرئيسية والتأكد من صلاحية النموذج المقترح، واعتماد أسلوب الانحدار الخطي البسيط لاختبار مدى صحة هذه الفرضية والفرضيات الفرعية التابعة لها، وقد اعتمدت قاعدة القرار التالية:

قبول الفرضية الصفرية  $H_0$ : إذا كانت قيمة مستوى الدلالة أكبر من (0.05) لا يوجد تأثير  
رفض الفرضية الصفرية  $H_1$ : إذا كانت قيمة مستوى الدلالة أقل من (0.05) يوجد تأثير

وفيما يلي عرض للنتائج:

**أولاً- نتائج اختبار الفرضية الرئيسية:** لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية على إدارة المعرفة عند مستوى الدلالة 0.05 .



## الفصل الثاني :.....مدى تأثير الثقافة التنظيمية على إدارة المعرفة في قبضة الضرائب عين بسام

الصفريّة القائلة بعدم وجود تأثير إيجابي بين المتغير المستقل والمتمثل في الثقافة التنظيمية والمتغير التابع المتمثل في إدارة المعرفة و عليه فإننا نقبل الفرضية البديلة التي تقول بوجود تأثير ذات دلالة معنوية عند مستوى الدلالة 0.05 بين المتغير المستقل والمتمثل في الثقافة التنظيمية والمتغير التابع المتمثل في إدارة المعرفة.

**ثانيا- نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى:** لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لبعده المتغير المستقل التوقعات على المتغير التابع المتمثل في إدارة المعرفة عند مستوى الدلالة 0.05 .

### الجدول رقم (20) : نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى

القيمة الاحتمالية sig	(F) المحسوبة	متوسط المربعات Carré moyen	درجة الحرية Ddl	مجموع المربعات Somme des carrés	النموذج
0,000	28,271	4,286	1	4,286	الانحدار Régression
		0,152	28	4,245	الخطأ Résidus
			29	8,530	الإجمالي
القيمة الاحتمالية	(T) المحسوبة	الخطأ المعياري	المعامل	المتغير	
0,000	5,296	0,413	2,186	الثابت (Constante),	
0,000	5,317	0,098	0,519	التوقعات	
معامل الارتباط ( $R=0,709$ )، معامل التحديد ( $R^2 = 0,502$ )، المتغير التابع: إدارة المعرفة					

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج SPSS22

من خلال الجدول يمكن استخراج العلاقة التالية:

**Y:** إدارة المعرفة

**x1:** التوقعات

$$Y=2,186+0,519 x1$$

من خلال النتائج الواردة في الجدول رقم (20) يتبين لنا أن قيمة F المحسوبة بلغت (28,271) وذلك بقيمة احتمال sig مقدارها (0,000) وهي أقل من مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) وهذا ما يثبت صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الفرعية الأولى والتي تم اختبارها فيما بعد باستخدام أسلوب الانحدار الخطي البسيط وذلك بغية تحديد تأثير بعد التوقعات على المتغير التابع والمتمثل في إدارة المعرفة. و يتضح كذلك من الجدول أعلا أن معامل الارتباط بين

## الفصل الثاني :.....مدى تأثير الثقافة التنظيمية على إدارة المعرفة في قبضة الضرائب عين بسام

المتغيرين يقدر بـ 0,709 وهذا يدل على وجود ارتباط طردي قوي وموجب بينهما ، كما نلاحظ أن معامل التحديد يساوي 0,502 وهذا يعني أن 50.2 % من التغيرات الحاصلة في إدارة المعرفة تعود إلى تغيرات حاصلة في بعد التوقعات و 49.8 % الباقية ترجع لعوامل أخرى.

ومن خلال نفس الجدول نلاحظ أنه هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) بين بعد المتغير المستقل والمتمثل في بعد التوقعات والمتغير التابع المتمثل في إدارة المعرفة إذ بلغت قيمة  $T$  المحسوبة = 5,317 بمستوى دلالة 0,000 وهي أقل من مستوى الدلالة 0,05، و بالتالي نرفض الفرضية الصفرية القائلة بعدم وجود تأثير لبعده التوقعات على إدارة المعرفة عند مستوى الدلالة 0.05 و عليه فإننا نقبل الفرضية البديلة التي تقول بوجود تأثير ذات دلالة معنوية عند مستوى الدلالة 0.05 بين بعد التوقعات والمتغير التابع المتمثل في إدارة المعرفة في المؤسسة قيد الدراسة.

**ثالثا: الفرضية الفرعية الثانية:** لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لبعده المتغير المستقل الفلسفة على المتغير التابع المتمثل في إدارة المعرفة عند مستوى الدلالة 0.05 .

### الجدول رقم (21) : نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية

النموذج	مجموع المربعات Somme des carrés	درجة الحرية Ddl	متوسط المربعات Carré moyen	(F) المحسوبة	القيمة الاحتمالية sig
الانحدار Régression	4,028	1	4,028	25,048	0,000
الخطأ Résidus	4,503	28	0,161		
الإجمالي	8,530	29			
المتغير	المعامل	الخطأ المعياري	(T) المحسوبة	القيمة الاحتمالية	
الثابت (Constante)	2,832	0,312	9,087	0,000	
الفلسفة	0,373	0,074	5,005	0,000	
معامل الارتباط ( $R=0,687$ )، معامل التحديد ( $R^2 = 0,472$ )، المتغير التابع: إدارة المعرفة					

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج SPSS22

من خلال الجدول يمكن استخراج العلاقة التالية:

$Y$ : إدارة المعرفة

$x_2$ : الفلسفة

$$Y=3,074+0,358 x_2$$

## الفصل الثاني :.....مدى تأثير الثقافة التنظيمية على إدارة المعرفة في قبضة الضرائب عين بسام

من خلال النتائج الواردة في الجدول رقم (21) يتبين لنا أن قيمة F المحسوبة بلغت (25,048) وذلك بقيمة احتمال sig مقدارها (0,000) وهي أقل من مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) وهذا ما يثبت صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الفرعية الأولى والتي تم اختبارها فيما بعد باستخدام أسلوب الانحدار الخطي البسيط وذلك بغية تحديد تأثير بعد الفلسفة على المتغير التابع والمتمثل في إدارة المعرفة. ويتضح كذلك من الجدول أعلا أن معامل الارتباط بين المتغيرين يقدر بـ 0,687 وهذا يدل على وجود ارتباط طردي قوي وموجب بينهما، كما نلاحظ أن معامل التحديد يساوي 0,472 وهذا يعني أن 47.2% من التغيرات الحاصلة في إدارة المعرفة تعود إلى تغيرات حاصلة في بعد الفلسفة و 52.8% الباقية ترجع لعوامل أخرى.

ومن خلال نفس الجدول نلاحظ أنه هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) بين بعد المتغير المستقل والمتمثل في بعد الفلسفة والمتغير التابع المتمثل في إدارة المعرفة إذ بلغت قيمة T المحسوبة = 5,005 بمستوى دلالة 0,000 وهي أقل من مستوى الدلالة 0,05، و بالتالي نرفض الفرضية الصفرية القائلة بعدم وجود تأثير لبعد الفلسفة على إدارة المعرفة عند مستوى الدلالة 0.05 و عليه فإننا نقبل الفرضية البديلة التي تقول بوجود تأثير ذات دلالة معنوية عند مستوى الدلالة 0.05 بين بعد الفلسفة والمتغير التابع المتمثل في إدارة المعرفة في المؤسسة قيد الدراسة.

**رابعاً- الفرضية الفرعية الثالثة** لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لبعد المتغير المستقل الأبطال على المتغير التابع المتمثل في إدارة المعرفة عند مستوى الدلالة 0.05

الجدول رقم (22) : نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة

النموذج	مجموع المربعات Somme des carrés	درجة الحرية Ddl	متوسط المربعات Carré moyen	(F) المحسوبة	القيمة الاحتمالية sig
الانحدار Régression	4,779	1	4,779	35,675	0,000
الخطأ Résidus	3,751	28	0,134		
الإجمالي	8,530	29			
المتغير	المعامل	الخطأ المعياري	(t) المحسوبة	القيمة الاحتمالية sig	
الثابت (Constante)	3,511	0,155	22,624	0,000	
الأبطال	0,268	0,045	5,973	0,000	

معامل الارتباط ( $R=,749$ )، معامل التحديد ( $R^2 = 0,560$ )، المتغير التابع: إدارة المعرفة

## الفصل الثاني :.....مدى تأثير الثقافة التنظيمية على إدارة المعرفة في قبضة الضرائب عين بسام

المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج SPSS v22

من خلال الجدول يمكن استخراج العلاقة التالية:

Y : إدارة المعرفة

x3 : الأبطال

$$Y=3,511+0,268x3$$

من خلال النتائج الواردة في الجدول رقم (22) يتبين لنا أن قيمة F المحسوبة بلغت (35,675) وذلك بقيمة احتمال sig مقدارها (0,000) وهي أقل من مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) وهذا ما يثبت صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الفرعية الأولى والتي تم اختبارها فيما بعد باستخدام أسلوب الانحدار الخطي البسيط وذلك بغية تحديد تأثير بعد الأبطال على المتغير التابع والمتمثل في إدارة المعرفة. و يتضح كذلك من الجدول أعلا أن معامل الارتباط بين المتغيرين يقدر بـ 0,749 وهذا يدل على وجود ارتباط طردي قوي وموجب بينهما ، كما نلاحظ أن معامل التحديد يساوي 0,560 وهذا يعني أن 56.0 % من التغيرات الحاصلة في إدارة المعرفة تعود إلى تغيرات حاصلة في بعد الأبطال و 44.0 % الباقية ترجع لعوامل أخرى.

ومن خلال نفس الجدول نلاحظ أنه هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) بين بعد المتغير المستقل والمتمثل في بعد الأبطال والمتغير التابع المتمثل في إدارة المعرفة إذ بلغت قيمة T المحسوبة = 5,973 بمستوى دلالة 0,000 وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05، و بالتالي نرفض الفرضية الصفرية القائلة بعدم وجود تأثير لبعء الأبطال على إدارة المعرفة عند مستوى الدلالة 0.05 و عليه فإننا نقبل الفرضية البديلة التي تقول بوجود تأثير ذات دلالة معنوية عند مستوى الدلالة 0.05 بين بعد الأبطال والمتغير التابع المتمثل في إدارة المعرفة في المؤسسة قيد الدراسة.

خامسا- الفرضية الفرعية الرابعة: لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لبعء المتغير المستقل الاتصال على

المتغير التابع المتمثل في إدارة المعرفة عند مستوى الدلالة 0.05.



الجدول رقم (23) : نتائج اختبار الفرضية الفرعية الرابعة

النموذج	مجموع المربعات Somme des carrés	درجة الحرية Ddl	متوسط المربعات Carré moyen	(F) المحسوبة	القيمة الاحتمالية sig
الانحدار Régression	5,030	1	5,030	40,234	0,000
الخطأ Résidus	3,500	28	0,125		
الإجمالي	8,530	29			
المتغير	المعامل	الخطأ المعياري	(T) المحسوبة	القيمة الاحتمالية sig	
الثابت (Constante)	2,963	0,228	13,014	0,000	
الاتصال	0,389	0,061	6,343	0,000	

معامل الارتباط ( $R=0,768$ )، معامل التحديد ( $R^2 = 0,590$ )، المتغير التابع: إدارة المعرفة

المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج SPSS22

من خلال الجدول يمكن استخراج العلاقة التالية:

Y : إدارة المعرفة

x4 : الاتصال

$$Y=2,963+0,389x4$$

من خلال النتائج الواردة في الجدول رقم (23) يتبين لنا أن قيمة F المحسوبة بلغت (40,234) وذلك بقيمة احتمال sig مقدارها (0,000) وهي أقل من مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) وهذا ما يثبت صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الفرعية الأولى والتي تم اختبارها فيما بعد باستخدام أسلوب الانحدار الخطي البسيط وذلك بغية تحديد تأثير بعد الاتصال على المتغير التابع والممثل في إدارة المعرفة. و يتضح كذلك من الجدول أعلا أن معامل الارتباط بين المتغيرين يقدر بـ 0,768 وهذا يدل على وجود ارتباط طردي قوي وموجب بينهما ، كما نلاحظ أن معامل التحديد يساوي 0,590 وهذا يعني أن 59.0 % من التغيرات الحاصلة في إدارة المعرفة تعود إلى تغيرات حاصلة في بعد الاتصال و 41.0 % الباقية ترجع لعوامل أخرى.

ومن خلال نفس الجدول نلاحظ أنه هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ )

بين بعد المتغير المستقل والممثل في بعد الاتصال والمتغير التابع الممثل في إدارة المعرفة إذ بلغت قيمة T المحسوبة =

## الفصل الثاني :.....مدى تأثير الثقافة التنظيمية على إدارة المعرفة في قبضة الضرائب عين بسام

6,343 بمستوى دلالة 0,000 وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05، و بالتالي نرفض الفرضية الصفرية القائلة بعدم وجود تأثير لبعده الاتصال على إدارة المعرفة عند مستوى الدلالة 0.05 و عليه فإننا نقبل الفرضية البديلة التي تقول بوجود تأثير ذات دلالة معنوية عند مستوى الدلالة 0.05 بين بعد الاتصال والمتغير التابع المتمثل في إدارة المعرفة في المؤسسة قيد الدراسة.

سادسا: الفرضية الفرعية الخامسة: لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لبعده المتغير المستقل اللغة على المتغير التابع المتمثل في إدارة المعرفة عند مستوى الدلالة 0.05.

الجدول رقم (24) : نتائج اختبار الفرضية الفرعية الخامسة

النموذج	مجموع المربعات Somme des carrés	درجة الحرية Ddl	متوسط المربعات Carré moyen	(F) المحسوبة	القيمة الاحتمالية sig
الانحدار Régression	5,582	1	5,582	53,011	0,000
الخطأ Résidus	2,948	28	0,105		
الإجمالي	8,530	29			
المتغير	المعامل	الخطأ المعياري Ecart standard	(t) المحسوبة	القيمة الاحتمالية sig	
الثابت (Constante)	3,155	0,174	18,102	0,000	
اللغة	0,358	0,049	7,281	0,000	

معامل الارتباط (R=0,809)، معامل التحديد ( $R^2 = 0,654$ )، المتغير التابع: إدارة المعرفة

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج SPSS22

من خلال الجدول يمكن استخراج العلاقة التالية:

Y : إدارة المعرفة

x5 : اللغة

$$Y=3,155+0,358 \times x5$$

من خلال النتائج الواردة في الجدول رقم (24) يتبين لنا أن قيمة F المحسوبة بلغت (53,011) وذلك بقيمة احتمال sig مقدارها (0,000) وهي أقل من مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) وهذا ما يثبت صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الفرعية الأولى والتي تم اختبارها فيما بعد باستخدام أسلوب الانحدار الخطي البسيط وذلك بغية تحديد تأثير بعد اللغة على المتغير التابع المتمثل في إدارة المعرفة. و يتضح كذلك من الجدول أعلا أن معامل الارتباط بين المتغيرين يقدر

## الفصل الثاني :.....مدى تأثير الثقافة التنظيمية على إدارة المعرفة في قبضة الضرائب عين بسام

بـ0,809 وهذا يدل على وجود ارتباط طردي قوي وموجب بينهما ، كما نلاحظ أن معامل التحديد يساوي 0,654 وهذا يعني أن 65.4 % من التغيرات الحاصلة في إدارة المعرفة تعود إلى تغيرات حاصلة في بعد اللغة و 34.6 % الباقية ترجع لعوامل أخرى.

ومن خلال نفس الجدول نلاحظ أنه هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) بين بعد المتغير المستقل والمتمثل في بعد اللغة والمتغير التابع المتمثل في إدارة المعرفة إذ بلغت قيمة T المحسوبة = 7,281 بمستوى دلالة 0,000 وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05، و بالتالي نرفض الفرضية الصفرية القائلة بعدم وجود تأثير لبعد اللغة على إدارة المعرفة عند مستوى الدلالة 0.05 و عليه فإننا نقبل الفرضية البديلة التي تقول يوجد تأثير ذات دلالة معنوية عند مستوى الدلالة 0.05 بين بعد اللغة والمتغير التابع المتمثل في إدارة المعرفة في المؤسسة قيد الدراسة.

### خلاصة الفصل:

قمنا من خلال هذا الفصل بالتعرف على مؤسسة قبضة الضرائب لعين بسام ولاية البويرة وكذا هيكلها التنظيمي ومختلف نشاطاتها كما قمنا بالاعتماد على الاستبيان الذي تم توزيعه على عمال المؤسسة حيث قمنا بتقسيمه الى ثلاث محاور تضمن المحور الأول المعلومات الشخصية اما المحور الثاني والثالث فقد تضمن الثقافة التنظيمية وإدارة المعرفة وذلك من اجل إيجاد إجابة لموضوع بحثنا دور الثقافة التنظيمية في تطبيق إدارة المعرفة

ومن خلال اجابت عينة الدراسة توصلنا الى عدة نتائج وهذا باستخدام عدة أساليب إحصائية للوصول الى اثبات او نفي الفرضيات التي وضعت سابقا وفي الأخير استنتجنا بانه يوجد تأثير للثقافة التنظيمية على إدارة المعرفة

خاتمة

تتأثر منظمات الاعمال بالتغيرات التي تحدث على البيئة التي تنشط فيها وهذا ما يجعلها في حالة عدم استقرار يمس بيئتها الداخلية ويؤثر على ثقافتها وافرادها لذلك عليها ان تعمل على ايجاد ثقافة تنظيمية قوية من خلال تكوين رؤية مشتركة مع افرادها للتمسك بها بشدة وتجنب مقاومتها لانها من انشائهم فلا يتأثرون بشكل كبير بثقافة المنظمات الأخرى وتحظى بالقبول العام وتعزيزها بتوفير مناخ تنظيمي يحرص على توعيتهم بمدى اهميتهم بالنسبة لها من خلال اشراكهم في ايجاد الحلول لبعض المشاكل وتشجيعهم على توليد معارفهم الكامنة الان مشاركة كهذه تحفزهم للتعرف أكثر على مهامهم وتنشر الثقة فيما بينهم عند تشاركتهم للمعارف فيعملون على تقديم افضل ما لديهم لتطبيق تلك المعارف.

وسعي الإدارة العليا الى توفير ما تتطلبه البيئة التعاونية من حوافز وتنظيم برامج تدريبية وغيرها من المتطلبات يساهم في تكوين رغبة لدى الافراد بمحاولة ادراك المعرفة ما يجعل الافراد عند تكوينهم رؤية مشتركة مع الإدارة العليا يتنازلون لبعض من قيمهم واهداف متفق عليها لان التفاعل بينهم عند توفير بيئة تعاونية غرس فيهم روح المسامحة والاحوة وبالتالي سيعملون لتحقيق الرؤية المشتركة التي تزرع بينهم روح المبادرة في تقديم اقتراحاتهم عند المساهمة في اتخاذ القرارات ما يساهم بشكل كبير في توفير العديد من الحلول البديلة وبالتالي توليد معارف جديدة تحظى بالتطبيق الفعال لانهم ساهموا في تكوينها

ولدراسة هذا الدور الذي تلعبه الثقافة التنظيمية في تطبيق إدارة المعرفة ميدانيا قمنا بإجراء دراسة على قباضة الضرائب لعين بسام وتوصلنا الى

### إختبار صحة الفرضيات

**أولاً: الفرضية الأولى:** من خلال دراستنا للثقافة التنظيمية وتعريفنا لمختلف جوانبها نستنتج صحة الفرضية الأولى بأنها منهاج المنظمة وسياستها الفكرية

**ثانياً: الفرضية الثانية:** فرق العمل هو أساس نشر المعرفة ومشاركتها كذلك من هنا يتضح صحة الفرضية الثانية.

**ثالثاً:** ثبات وصحة الفرضية الثالثة يتضح من خلال الجانب التطبيقي

### نتائج الجانب التطبيقي

### أولاً اختبار الفرضية الرئيسية

يوجد تأثير ذو دلالة معنوية عند مستوى الدلالة بين المتغير المستقل الثقافة التنظيمية والمتغير التابع إدارة المعرفة

### ثانيا الفرضية الفرعية الأولى

يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لبعده التوقعات في إدارة المعرفة في المؤسسة قيد الدراسة عند مستوى دلالة 0.05

### ثالثا الفرضية الفرعية الثانية

لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 بين الفلسفة والمغير التابع في إدارة المعرفة في المؤسسة قيد الدراسة

### رابعا الفرضية الفرعية الثالثة

يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لبعده المتغير المستقل الابطال على المتغير التابع المتمثل في إدارة المعرفة في المؤسسة قيد الدراسة

### خامسا الفرضية الفرعية الرابعة

يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لبعده المتغير المستقل الاتصال على المتغير التابع المتمثل في إدارة المعرفة عند مستوى الدلالة 0.05

### سادسا الفرضية الفرعية الخامسة

لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لبعده المتغير المستقل اللغة على المتغير التابع المتمثل في إدارة المعرفة عند مستوى الدلالة 0.05

### النتائج

وزعنا الاستبانة على عمال قباضة محل الدراسة من اجل الإجابة على السؤال واختبار الفرضيات فتوصلنا الى النتائج التالية :

- ✓ قباضة الضرائب بعين بسام لديها ثقافة تنظيمية ضعيفة كونها تعتبر مؤسسة تابعة للمؤسسة الأم.
- ✓ قباضة الضرائب بعين بسام لاتعترف بإدارة المعرفة كونها تعمل على أوامر.
- ✓ تشجع قباضة الضرائب على العمل الفريقي وتمنحه الدعم اللازم.

- ✓ تعتمد قباضة الضرائب على السلطة في تنفيذ الأوامر.
- ✓ الاتصال في قباضة اتصال فعال وهو على نوعين الرسمي وغير الرسمي.

### التوصيات

من هذه الدراسة التي قمنا بها ومن خلال النتائج الموصول إليها أردنا من خلال هذا العمل المتواضع ان ندرج بعض التوصيات التي نرى بانها من المهم اتباعها من اجل مواكبة التطور الذي يعرفه الاقتصاد

1. تبني ثقافة الاتصال داخل المؤسسة وذلك عن طريق تحسين طرق الاتصال
2. توفير الوسائل التي من شأنها ان تخرج المعارف الضمنية المتواجدة لدى عمال القباضة
3. ادراج إدارة خاصة بإدارة المعرفة وان تجعل لها مكانة في الهيكل التنظيمي واستحداث
4. وظائف جديدة تتناسب وإدارة المعرفة
5. تشجيع العاملين وإتاحة فرص المشاركة لهم في اتخاذ القرارات وتقديم الاقتراحات عن طريق
6. خلق ثقافة مشجعة لمبدأ المشاركة
7. ترسيخ ثقافة تشجع على التعاون والانسجام بين العمال

### آفاق الدراسة

من خلال هذه المذكرة حاولنا الامام بأهم النقاط المتعلقة بموضوع البحث حاولنا الامام بأهم النقاط المتعلقة بموضوع البحث الى ان الثقافة التنظيمية وإدارة المعرفة تبقى مواضيع حديثة واسعة ومشعبة ويصعب حصرها لذا نقترح بعض المواضيع كآفاق للدراسة

1. دور الثقافة التنظيمية في تكوين العاملين
2. دور الابداع في تحقيق الأداء المتميز
3. ادارة المعرفة أداة للتميز



# قائمة المصادر والمراجع

## قائمة المصادر والمراجع:

أ- الكتب:

1. أبو بكر مصطفى محمود الموارد البشرية مدخل تحقيق الميزة التنافسية الدار الجامعية للكتب الإسكندرية مصر 2005
2. احسان دهش جلاب ، إدارة السلوك التنظيمي في عصر التغيير ، الطبعة الأولى ، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن عمان ، 2010 .
3. ربحي مصطفى عليان، إدارة المعرفة، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص168.
4. احسان دهش جلاب إدارة السلوك التنظيمي في عصر التغيير دار صفاء للنشر والتوزيع الأردن 2011
5. احسان دهش جلاب إدارة السلوك التنظيمي في عصر التغيير، دار الصفاء للنشر والتوزيع الأردن 2013
6. أحمد الخطيب خالد زيغان، إدارة المعرفة ونظم المعلومات، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، جدار الكتاب العالمي، الأردن، 2009،
7. احمد عبد الله الصباب واخرون، اساسيات الإدارة الحديثة، دار الخوارزم العلمية، المملكة العربية السعودية، 2013
8. أكرم سالم الجنابي، إدارة المعرفة في بناء الكفاءات الجهوية. دار الارق للنشر والتوزيع، عمان، 2013،
9. بلال خلف السكرانة التطوير التنظيمي والإداري الطبعة الأولى مطبعة الصفدي الأردن 1992
10. تنمية المهارات الإبداعية لقادة المنظمات العامة والخاصة مهارات إبداعية القاهرة المنظمة العربية للتنمية الإدارية مصر 2010
11. جرادات ناصر محمد سعود إدارة التغيير والتطوير الطبعة الأولى اثناء للنشر والتوزيع عمان الأردن 2013
- 12: جمال سند السويدي، تنمية الموارد البشرية، مركز الامارات للدراسات امارات، 2004،
13. حريم حسين السلوك التنظيمي سلوك الافراد والجماعات في منظمات الاعمال دار الحامد للنشر والتوزيع الأردن 2009
14. خضير كاظم واخرون السلوك التنظيمي مفاهيم معاصرة الطبعة الأولى دار وائل للنشر والتوزيع الأردن 2009

15. زكي مصطفى عليان، إدارة المعرفة، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2008،
16. صالح مهدي محسن العامري، طاهر محسن منصور الغالبي، الإدارة والاعمال، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن عمان، 2006،
17. عبد الرزاق الرحاحلة السلوك التنظيمي في المنظمات الطبعة الأولى مكتبة النشر العربي للنشر والتوزيع الأردن 2011
18. عبد الله عبد الغني الطحجم طلق عوض الله السواط السلوك التنظيمي الطبعة الرابعة حافظ للنشر والتوزيع 2003
19. عصام نور الدين إدارة المعرفة والتكنولوجيا الحديثة، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، 2010،
20. علاء عبد الرازق السالمي، نظم ادارة المعلومات، معهد التنمية الادارية، قطر، 2003،.
21. علاء فرحان طالب، اميرة الجنابي، إدارة المعرفة، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان 2009
22. العميان محمود سلمان، السلوك التنظيمي في منظمات الاعمال، الطبعة الأولى دار وائل للنشر والتوزيع الأردن، عمان، 2008
23. عيشوش فريد الاتصال في الازمات دار الخلدونية للنشر والتوزيع الجزائر 2001
24. ماجدة العطية ، سلوك المنظمة سلوك الفرد والجماعة ، الطبعة الأولى ، دار الشرق للنشر والتوزيع ، الأردن عمان ، 2003
25. مدحت محمد أبو النظر إدارة وتنمية الموارد البشرية، مجموعة النيل العربية، القاهرة، 2007
26. مصطفى محمود أبو بكر، التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية مصر، 2003،
27. موسى اللوزي ، التطوير التنظيمي ، الطبعة الثانية ، دار وائل للنشر والتوزيع ، الأردن ، 2003
28. موسى اللوزي التنظيم وإجراءات العمل دار وائل للنشر والتوزيع الأردن 2007
29. مؤيد الساعدي، مستندات فكرية، معاصرة في السلوك التنظيمي، دار الوارق للنشر والتوزيع اردن، 2011،
30. نجم عبد الله الحميدي واخرون، نظم المعلومات الادارية، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2009،

31. نجم عبود نجم، إدارة المعرفة والاستراتيجيات والعمليات، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، 2008.
32. نعمة عباس الخفاجي، ثقافة المنظمة، دار اليازوني العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2009.
33. نعيم إبراهيم الظاهر، إدارة المعرفة، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، اربد، 2009.
- ب- المجلات:
34. احسان دهش جلاب، دور قابلية البنية التحتية لادارة المعرفة في الريادة الاستراتيجية، مجلة القادسية، المجلد 15، العدد 4، 2013،
35. خميس ناصر محمد تأثير الثقافة التنظيمية في تبني نظام الإدارة البيئية ISO14001 دراسة تطبيقية في الشركة العامة لصناعة زجاج السيراميك مجلة جامعة الانبار للعلوم الاقتصادية والإدارية مجلة دورية تصدر عن جامعة الانبار العراق المجلد 4 العدد 8 2012
36. ذرين الدين بروش لحسن هدار دور الثقافة التنظيمية في إدارة التغيير في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية مجلة جامعة محمد خيضر للعلوم الاقتصادية والتسيير بسكرة العدد الأول 2007
37. رائدة إسماعيل عبابنة، دور الثقافة التنظيمية في دعم إدارة المعرفة في المستشفيات الحكومية للمجلة الأردنية في إدارة الاعمال، المجلد 9، العدد 4، الأردن، 2013،
38. شاكر جار الله، الحشالي، اياد فاضل محمد التميمي، الثقافة التنظيمية ودورها بالمشاركة في اتخاذ القرار، مجلة البصائر، جامعة العلوم التطبيقية، المجلد 13، العدد 1، الأردن، 2009
39. عبد الرحمان احمد الهيجان، أهمية قيم المديرين في تشكيل ثقافة منظمين سعوديتين، مجلة الإدارة العامة الرياض، عدد 74 افريل 1992،
40. عبد اللطيف محفوظ احمد جواد دور الثقافة التنظيمية في التنبؤ بقوة الهوية التنظيمية دراسة ميدانية على أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية المجلد 26 العدد الثاني 2010
41. قيس عبد الهادي صالح، باسنة محمد باني، القيادة الإبداعية وعلاقتها لمتطلبات إدارة المعرفة في جامعة الكوفة، مجلة القادسية، المجلد 15، العدد 4، 2013،

## ج- المذكرات:

42. اروى فوزي نايف دحموس اثر أنماط الثقافة التنظيمية على عمليات إدارة المعرفة أطروحة مقدمة لاستكمال متطلبات الحصول على درجة دكتوراه الفلسفة في الإدارة العامة قسم الإدارة العامة كلية الاقتصاد وعلوم التسيير جامعة القاهرة 2012
43. حسام سالم السحباني الثقافة التنظيمية وتأثيرها على تنمية سلوك الإبداعي في الوزارات الفلسطينية مذكرة الماجستير تخصص القيادة والإدارة البرنامج المشترك بين جامعة الأقصى وأكاديمية الإدارة والسياسات العليا برنامج القيادة والإدارة جامعة الأقصى سنة 2016
44. دهماني زهيرة، إدارة المعرفة كمدخل لدراسة تأثير الثقافة التنظيمية في تعزيز القدرة التنافسية للمنظمة، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، التخصص تسيير منظمات كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة احمد بوقرة، بومرداس، 2017
45. ربا جزا المحامدي، دور إدارة المعرفة في تحقيق ضمان بركة، لتعليم العالي مذكرة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الاعمال، كلية العلوم الإدارية والمالية جامعة الشرق الأوسط، عمان، 2008،
46. طارق بن صالح المسند، متطلبات نجاح تطبيق إدارة المعرفة، مذكرة تتدرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية، 2009،
47. يسرى رسمي بدر، تطوير مسارات مديري المدارس الثانوية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في أصول الترقية، كلية الترقية الجامعة الإسلامية، غزة، 2018

## د- مواقع الأنترنت:

48. سعود بن عيد العنري الثقافة الإبداعية من الموقع الالكتروني [http://dr\\_saud.com/vb/show thread -php](http://dr_saud.com/vb/show thread -php)

# قائمة الملاحق

الاستبانة



## استبانة البحث

يسرنا ان نضع بين ايديكم هذا الاستبيان الذي صمم لجمع المعلومات اللازمة للدراسة التي نقوم بها وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على شهادة الماجستير تخصص إدارة أعمال بعنوان

دور الثقافة التنظيمية في تطبيق إدارة المعرفة

دراسة حالة مفتشية الضرائب عين بسام

نأمل منكم ان تخصصوا جزءاً من وقتكم الثمين لقراءة هذا الاستبيان بدقة راجين منكم الإجابة على الأسئلة الواردة فيه بكل مصداقية وشفافية وموضوعية ونحيطكم علماً بان الإجابات الواردة في الاستبيان ستحول الى مؤشرات رقمية ولن تستخدم الا لأغراض البحث العلمي وستشكل دقة اجابتم مساهمة فعالة في موضوعية وجود هذا البحث

وتقبلوا منا فائق الاحترام والتقدير والشكر

اشراف الأستاذة

اعداد الطلبة

شرفاوي عائشة

جدة جميلة

بيبي رقية



المحور الأول: المعلومات الشخصية

- 1-الجنس  ذكر  انثى
- 2-السن  اقل من 25  من 25 الى اقل من 45 سنة   
 من 45 الى اقل من 55  اكثر من 55 سنة
- الخبرة اقل من 5 سنوات  من 5 الى اقل من 10 سنوات
- المؤهل العلمي  ابتدائي  متوسط   
 ثانوي  جامعي

المحور الثاني: الثقافة التنظيمية

مكونات الثقافة التنظيمية	الرقم	العبارات	غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما
التوقعات	1	يعتقد العاملون ان اخلاصهم في العمل يحقق نتائج مرضية					
	2	يتوقع الرؤساء أداء أفضل من العاملين في حالة تكوينهم عبر دورات تدريبية					
	3	تتوقع إدارة المؤسسة تعاون العاملين ومساهماتهم لتحقيق أهدافها					
	4	يتوقع الرؤساء ان توفير مناخ تنظيمي جيد في المؤسسة يساعد العاملين على أداء أفضل					
الفلسفة	1	تهتم المؤسسة بتشجيع العاملين وتحفيزهم على المشاركة لبلوغ الأهداف المسطرة					
	2	يعتمد المدير على اشراك العاملين والاخذ بأرائهم في الأمور التي تخص المؤسسة					
	3	يقوم المدير بإجراء التغييرات حسب خبرته ودون اشراك الاخرين					

					يحظى أصحاب الإنجازات الجيدة في المؤسسة باحترام الجميع	1	الابطال
					يعتبر العاملون المدير وأصحاب المناصب العليا كنموذج لهم	2	
					يحاول العاملون اكتساب نفس قيم وسلوك أصحاب المناصب العليا والتصرف مثلهم	3	
					يوجد اتصال دائم وجيد بين المسؤولين والعاملين	1	الاتصال
					يتم الاتصال بين المسؤولين بسرعة وسهولة كبيرة	2	
					الاعتماد على استخدام الوسائل الحديثة في الاتصال	3	
					المعلومات المنقولة بواسطة الاتصال تتصف بالدقة	4	
					تقوم الإدارة باطلاع كافة العاملين على المستجدات والأمور التي تحدث في المؤسسة	5	
					يتحدث العاملون بلغة مشتركة تخص جانب العمل	1	اللغة
					توجد كلمات والفاظ معينة يتعامل بها الافراد العاملون داخل المؤسسة	2	
					تسعى المؤسسة الى ادخال مصطلحات والفاظ جديدة تتماشى مع التغيرات الحاصلة	3	

المحور الثالث: إدارة المعرفة

عمليات إدارة المعرفة	الرقم	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
توليد	1	يتم التشجيع على تقديم الاقتراحات والأفكار الإبداعية والابتكارية					
	2	هناك لقاءات خاصة مع الافراد لاستخراج الأفكار والاقتراحات					
	3	يهتم المعلمين بالمشاركة في الندوات للحصول على المعرفة					
	4	تشجع الادارة العليا على الاطلاع على التجارب والممارسات الناجحة وتتبناها					
	5	تسعى المنظمة لجذب الكفاءات المبدعة المساعدة على انشاء المعارف الجديدة					
	6	ترى المنظمة ان التجديد والابداع ضروريان لأداء العمل					
تشارك	1	تتبنى الادارة العليا الثقة المتبادلة للتشارك					
	2	لدي القابلية لتبادل المعارف مع زملائي					
	3	اتبادل معارفي مع زملائي في القسم الذي اعمل فيه					
	4	احرص على التواصل مع زملائي ذوي الاقدمية في العمل					
	5	تشجع القيادة على العلاقات غير الرسمية بين مختلف المستويات					
	6	تشجع القيادة على الخبرات والتجارب السابقة كمعرفة في انجاز المهام					
	7	تنتشر وتوزع المعلومات على كافة الوحدات					
	1	تطبق المعارف المكتسبة في انجاز المهام					

					تسمح القيادة للأفراد ذوي الكفاءات العالية بتطبيق معارفهم في حل المشاكل	2	تطبيق واستخدام المعرفة
					يهيئ الأفراد قبل تطبيق أي معارف جديدة	3	
					تستخدم المعرفة لغرض معالجة مختلف المشاكل الإدارية	4	
					أهمية ونتائج تطبيق المعارف واضحة في كل المستويات	5	

المحور الثالث: إدارة المعرفة

عمليات إدارة المعرفة	الرقم	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
توليد	1	يتم التشجيع على تقديم الاقتراحات والأفكار الإبداعية والابتكارية					
	2	هناك لقاءات خاصة مع الافراد لاستخراج الأفكار والاقتراحات					
	3	يهتم المعلمين بالمشاركة في الندوات للحصول على المعرفة					
	4	تشجع الادارة العليا على الاطلاع على التجارب والممارسات الناجحة وتتبناها					
	5	تسعى المنظمة لجذب الكفاءات المبدعة المساعدة على انشاء المعارف الجديدة					
	6	ترى المنظمة ان التجديد والابداع ضروريان لاداء العمل					
تشارك	1	تتبنى الادارة العليا الثقة المتبادلة للتشارك					
	2	لدي القابلية لتبادل المعارف مع زملائي					
	3	اتبادل معارفي مع زملائي في القسم الذي اعمل فيه					
	4	احرص على التواصل مع زملائي ذوي الاقدمية في العمل					
	5	تشجع القيادة على العلاقات غير الرسمية بين مختلف المستويات					
	6	تشجع القيادة على الخبرات والتجارب السابقة كمعرفة في انجاز المهام					
	7	تنتشر وتوزع المعلومات على كافة الوحدات					

					1	تطبيق واستخدام المعرفة
					2	
					3	
					4	
					5	
				تطبق المعارف المكتسبة في انجاز المهام		
				تسمح القيادة للأفراد ذوي الكفاءات العالية بتطبيق معارفهم في حل المشاكل		
				يهيئ الأفراد قبل تطبيق أي معارف جديدة		
				تستخدم المعرفة لغرض معالجة مختلف المشاكل الإدارية		
				أهمية ونتائج تطبيق المعارف واضحة في كل المستويات		