

## أثر الثقافة التنظيمية في إدارة المعرفة: دراسة تطبيقية بالمكتبة المركزية في

جامعة محمد الصديق بن يحيى- جيجل

impact of the organizational culture on management of knowledge  
An Applied Study at the Central Library of Mohammed Siddiq  
Ben Yahia University - Jijel

ط.د. مسعود هريكش، جامعة جيجل، [essaoud.harikeche@gmail.com](mailto:essaoud.harikeche@gmail.com)د. مختار حديد، جامعة جيجل، [hm\\_453@yahoo.fr](mailto:hm_453@yahoo.fr)

تاريخ الاستلام: 2019/09/30 تاريخ القبول: 2019/11/16 تاريخ النشر: 2019/12/29

**ملخص:**

تهدف هذه الدراسة إلى اختبار أثر الثقافة التنظيمية في إدارة المعرفة لدى موظفي المكتبة المركزية بجامعة محمد الصديق بن يحيى- جيجل، وتعتبر هذه الدراسة كمية لأنها تستخدم الاستبانة، التي تم توزيعها على 36 موظفا بطريقة العينة غير العشوائية الملائمة، من أجل جمع بيانات تُعالج من خلال برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية، ولقد توصلت الدراسة إلى وجود ثقافة تنظيمية قوية وممارسة مرتفعة لإدارة المعرفة، إضافة إلى وجود أثر إيجابي للثقافة التنظيمية في إدارة المعرفة، يعود إلى الأثر الإيجابي للتوجه بالفريق. **الكلمات المفتاحية:** ثقافة تنظيمية؛ إدارة معرفة.

**Abstract:**

This study aims to test impact of the organizational culture on management of knowledge among the staff of the Central Library at the University of Mohammed Al-Siddiq bin Yahia -Jijel, This study is quantitative because it uses the questionnaire that was distributed to 36 employees in a Convenience Sample method for collecting data that deals with statistical packages for social sciences, The study has found a strong organizational culture and a high knowledge management, practice that has shown a positive impact on organizational culture in knowledge management.

**keyword:** Organizational culture; Knowledge management.المؤلف المرسل: مسعود هريكش، الإيميل: [messaoud.harikeche@gmail.com](mailto:messaoud.harikeche@gmail.com)

## 1. مقدمة:

في إطار التغيرات البيئية المتسارعة للمتغيرات البيئية المتعددة ومع زيادة أهمية تطوير قدرات المنظمات واستغلال مواردها بكفاءة وفعالية تؤكد لدى قيادة المنظمات أن الاستثمار في رأس المال المادي فقط لم يعد كافياً، لذا تم التركيز على الاستثمار في رأس المال البشري المتمحور أساساً حول المورد البشري باعتباره مصدراً للقوة والابداع والتميز، كما أنه تماشياً مع هذا التطور برز في العقود الأخيرة الاستثمار في رأس المال الفكري من خلال التركيز على المعرفة المتاحة بشتى صورها وأشكالها، فموضوع المعرفة يُعد من المواضيع المتداولة على نطاق واسع في كثير من التخصصات العلمية، بل إن كل حقل من المعرفة يعتبر هو المعرفة في حد ذاتها، حيث أنه عادة ما ترتبط المعرفة بالموارد البشرية باعتبارها خاصية إنسانية من حيث تكوينها وتطبيقها وحتى نشرها وتشاركها مع الآخرين، لكن نظراً للحجم الهائل والكثير للمعارف الإنسانية برز التوجه نحو التركيز على أن تُدار المعرفة من خلال سلسلة من العمليات والممارسات التنظيمية، كما عززته الاتجاهات الفكرية في علم الإدارة لتأسيس نهج إداري معاصر عُبر عنه بإدارة المعرفة، بحيث تستهدف المساهمة في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة ومواردها البشرية على غرار صنع القرارات والتخطيط الاستراتيجي والابداع التنظيمي غير أن كل ذلك يرتبط أساساً بتوفير الدعائم والمستلزمات الضرورية في بيئة العمل التي من شأنها المساهمة في تحقيق فعالية وكفاءة إدارة المعرفة، وفي هذا الصدد فإن وجود ثقافة تنظيمية بخصائص نوعية يُتوقع أن يكون له الأثر الإيجابي في إدارة المعرفة.

**1.1. مشكلة الدراسة:** إن لكل من إدارة المعرفة والثقافة التنظيمية يشتركان في عنصر وقاسم مشترك هو المورد البشري الذي يُعد عاملاً محورياً وعنصراً هاماً في نجاح المنظمة، فهو يُعتبر المصدر الأساسي لكل معرفة أما بالنسبة للثقافة التنظيمية فلا يمكن فصلها أبداً عن وجود وكيان الموارد البشرية في أي منظمة، غير أن طبيعة ونوع الثقافة السائدة في أي مؤسسة تعتبر محددات أساسية ومتطلباً ضرورياً لتحقيق كفاءة وفعالية الممارسات التنظيمية مثل إدارة المعرفة التي يثبت الواقع وجود عدة جوانب للقصور ومآخذ لتطبيقها، لذا فإنه من الضروري أن تكون البحوث في دراسة السلوك التنظيمي تُركز على دراسة أوجه التأثير ودرجة الارتباط بين الثقافة التنظيمية وإدارة المعرفة في مختلف المؤسسات على غرار المؤسسات

العمومية، لذا تأتي هذه الدراسة لاختبار أثر الثقافة التنظيمية في إدارة المعرفة، ومن هذا المنطلق يتم صياغة السؤال الرئيسي التالي: ما أثر الثقافة التنظيمية في إدارة المعرفة لدى موظفي المكتبة المركزية بجامعة محمد الصديق بن يحيى- ولاية جيجل؟

وللإجابة على هذا السؤال الرئيسي يتم طرح الأسئلة الفرعية التالية:

- ما طبيعة الثقافة التنظيمية السائدة على مستوى المكتبة المركزية بجامعة محمد الصديق بن يحيى- ولاية جيجل؟

- ما درجة ممارسة إدارة المعرفة لدى موظفي المكتبة المركزية بجامعة محمد الصديق بن يحيى- ولاية جيجل؟

- ما طبيعة أثر الثقافة التنظيمية بأبعادها في إدارة المعرفة لدى موظفي المكتبة المركزية بجامعة محمد الصديق بن يحيى- ولاية جيجل؟.

**2.1. أهداف الدراسة:** تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق عدة أهداف يتم إبرازها كما يلي:

- فهم واستيعاب الخلفية النظرية لكل من متغيرات الدراسة التي تخص الثقافة التنظيمية وإدارة المعرفة؛

- التعرف على طبيعة الثقافة التنظيمية على مستوى المكتبة المركزية بجامعة محمد الصديق بن يحيى- ولاية جيجل؛

- تحديد درجة ممارسة إدارة المعرفة لدى موظفي المكتبة المركزية بجامعة محمد الصديق بن يحيى- ولاية جيجل؛

- اختبار أثر الثقافة التنظيمية بأبعادها في إدارة المعرفة لدى موظفي المكتبة المركزية بجامعة محمد الصديق بن يحيى- ولاية جيجل.

**3.1. الدراسات السابقة:**توجد عدة دراسات سابقة يتم عرض أبرزها كما يلي:

دراسة Moradi, E., Saba, A., Azimi, S., & Emami, R سنة 2012 بعنوان:

Management Organizational Culture and Knowledge The Relationship between هدفتم هذه الدراسة إلى فهم العلاقة بين الثقافة التنظيمية وإدارة المعرفة في بيئة أكاديمية وبالتحديد في الجامعة الخاصة المسماة " مانشرتمروديولينان " في ماليزيا، ولقد تم الاعتماد على الاستبانة أداة للدراسة بحيث تم توزيعها على 322 موظفا بالجامعة، كما أنه تم بناء أنموذج متعدد الأبعاد للثقافة التنظيمية يشمل كل من القوة التنظيمية والدور التنظيمي

والمهارات التنظيمية والدعم التنظيمي، ولقد تم التوصل إلى وجود أثر وعلاقة إيجابية قوية بين الثقافة التنظيمية وإدارة المعرفة (Moradi, Saba, Azimi, & Emami, 2012).

- دراسة Adeinat, I., & Abdulfatah, F سنة 2019 بعنوان: Organizational culture and knowledge management processes: case study in a public university هدفت هذه الدراسة إلى معرفة العلاقة بين الثقافة التنظيمية وعمليات إدارة المعرفة بجامعة الملك عبد الله (KAU) بالسعودية، حيث تم توزيع الاستبانة على عينة بلغت 335 من أعضاء هيئة التدريس (الأساتذة)، ولقد تم التوصل إلى علاقة بين الثقافة التنظيمية السائدة بالجامعة وبين اكتشاف وتبادل المعرفة، في حين لا توجد علاقة للثقافة التنظيمية بنشر المعرفة (Adeinat & Abdulfatah, 2019).

- دراسة Siadat, S., Abdollahi, A., & Mohseni, M سنة 2016 بعنوان: Impact of Organizational Culture on Knowledge Management هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر بين الثقافة التنظيمية بإدارة المعرفة بشركة المياه مقاطعة رزافي خراسان بایران، بحيث تم توزيع الاستبانة على 50 موظفا بالشركة، ولقد تم اختيار نموذج Denison's لتحليل الثقافة التنظيمية المتكون من: المشاركة التنظيمية والتناسق والمهمة التنظيمية، إضافة إلى القدرة على التكيف التنظيمي، كما تم اعتماد نموذج Wiig الذي يخص إدارة المعرفة الذي يشمل بناء المعرفة ونشرها وجمعها وكذلك تطبيقها، في حين تم التوصل إلى وجود أثر وعلاقة بين الثقافة التنظيمية وجميع أبعادها بإدارة المعرفة (Siadat, Abdollahi, & Mohseni, 2016).

- دراسة Al-Abdullat, B., & Dababneh, A سنة 2018 بعنوان: The mediating effect of job satisfaction on the relationship between organization al culture and knowledge management In Jordanian banking sector هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر الثقافة التنظيمية في إدارة المعرفة، من خلال توضيح التأثير الوسيط للرضا الوظيفي بالقطاع المصرفي في الأردن، ولقد أجريت الدراسة في ثلاث مصارف بالأردن هي: بنك الإسكان للتجارة و التمويل، وبنك الأردن والبنك الأهلي الأردني، حيث تم توزيع الاستبانة على 145 موظفا، ولقد توصلت الدراسة عدة نتائج أهمها: وجود أثر إيجابي للثقافة التنظيمية في إدارة المعرفة، وهذا الأثر يرجع لأثر كل من

ثقافة العشيرة والثقافة المرنة، في حين أن ثقافة التسلسل الهرمي ليس لها أثر في إدارة المعرفة، إضافة إلى ذلك وجود أثر إيجابي للرضا الوظيفي في إدارة المعرفة، كما أن الرضا الوظيفي يتوسط بشكل كلي العلاقة بين الثقافة التنظيمية وإدارة المعرفة (Al-Abdullat & Dababneh, 2018).

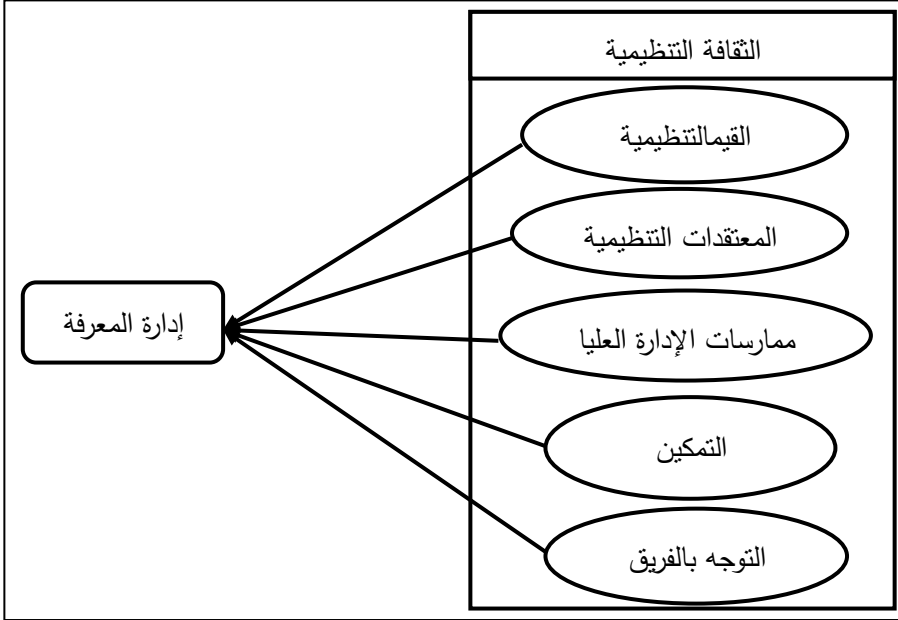
دراسة- Rahman, M., Moonesar, I., Hossain, M., & Islam, M سنة 2018  
 بعنوان: Influence of organizational culture on knowledge transfer  
 Evidence from the Government of Dubai

هدفت هذه الدراسة إلى اختبار أثر الثقافة التنظيمية في التشارك المعرفي مع وجود متغير التنشئة الاجتماعية متغيرا وسيطا، بحيث تم توزيع استبانة على 811 موظفا بحكومة دبي في الامارات العربية المتحدة، ولقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج منها وجود أثر للثقافة التنظيمية بجميع أبعادها: الثقة والاتصال والتحفيز والقيادة التنظيمية والتدريب في التشارك المعرفي، كما أن متغير التنشئة الاجتماعية له دورا معتدلا في جميع العلاقات المفترضة باستثناء ما بين المكافأة ونقل المعرفة (Rahman, Moonesar, Hossain, & Islam, 2018)

بعد عرض وتبيان الدراسات السابقة، يتضح أن هذه الدراسة تتقاطع مع الدراسات المذكورة سابقا في عدة جوانب فهي بداية تشترك في دراسة نفس المتغير التابع المتمثل في إدارة المعرفة وعملياتها، إضافة إلى أنها تهدف إلى اختبار تأثير الثقافة التنظيمية وأبعادها، إضافة إلى أن هذه الدراسة كمية تتشابه مع الدراسات السابقة في أداة جمع البيانات المتمثلة في الاستبانة، لكن على الرغم من أوجه التشابه سابقة الذكر إلا أن لهذه الدراسة تتميز عن ما سبق عرضه من دراسات من خلال جانبين: الأول يتمثل في الجمع والتوليف بين عدة أبعاد مختلفة للثقافة التنظيمية في أنموذج واحد، أما الجانب الثاني فهو التميز في مجال التطبيق الذي تحدد بالمكتبة المركزية بجامعة محمد الصديق بن يحيى - ولاية جيجل.

#### 4.1. أنموذج الدراسة: يتم توضيح أنموذج الدراسة في الشكل الموالي.

الشكل 1: أنموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الباحثين تطويرا للدراسات السابقة.

#### 5.1. فرضيات الدراسة: يتم صياغة فرضيات الدراسة على النحو التالي:

- الفرضية الأولى: توجد ثقافة تنظيمية قوية على مستوى المكتبة المركزية بجامعة محمد الصديق بن يحيى ولاية جيجل.
- الفرضية الثانية: توجد ممارسة لإدارة المعرفة مرتفعة لدى موظفي المكتبة المركزية بجامعة محمد الصديق بن يحيى ولاية جيجل.
- الفرضية الرئيسية الثالثة: يوجد أثر إيجابي للثقافة التنظيمية في إدارة المعرفة لدى موظفي المكتبة المركزية بجامعة محمد الصديق بن يحيى ولاية جيجل، وتدرج ضمن هذه الفرضية الفرضيات الفرعية التالية:
- الفرضية الفرعية الأولى: يوجد أثر إيجابي للقيم التنظيمية في إدارة المعرفة لدى موظفي المكتبة المركزية بجامعة محمد الصديق بن يحيى ولاية جيجل.

**الفرضية الفرعية الثانية:** يوجد أثر إيجابي للمعتقدات التنظيمية في إدارة المعرفة لدى موظفي المكتبة المركزية بجامعة محمد الصديق بن يحيى -قطب تاسوست- في ولاية جيجل.

• **الفرضية الفرعية الثالثة:** يوجد أثر إيجابي لممارسات الإدارة العليا في إدارة المعرفة لدى موظفي المكتبة المركزية بجامعة محمد الصديق بن يحيى - قطب تاسوست- في ولاية جيجل.

• **الفرضية الفرعية الرابعة:** يوجد أثر إيجابي للتمكين في إدارة المعرفة لدى موظفي المكتبة المركزية بجامعة محمد الصديق بن يحيى في ولاية جيجل.

• **الفرضية الفرعية الخامسة:** يوجد أثر إيجابي للتوجه بالفريق في إدارة المعرفة لدى موظفي المكتبة المركزية بجامعة محمد الصديق بن يحيى في ولاية جيجل.

**6.1. تقسيم الدراسة:** يتم بداية توضيح الإطار النظري للثقافة التنظيمية وإدارة المعرفة، مع توضيح منهجية الدراسة التطبيقية وكذلك التحليل الوصفي واختبار الفرضيات، وختاماً إبراز النتائج وتفسيرها وتقديم الاقتراحات.

## 2. الإطار النظري لمتغيرات الدراسة

يتم فيما يلي إبراز الخلفية النظرية لكل من الثقافة التنظيمية وإدارة المعرفة.

### 1.2. الثقافة التنظيمية:

إن الثقافة التنظيمية من المواضيع المهمة في السلوك التنظيمي وقد استخدم هذا المصطلح بشكل متزايد منذ أوائل الثمانينات وتم تعريفه بشكل مختلف، حيث تعرف بأنها مجموعة من القيم والمعتقدات والعادات والتقاليد والأساليب المستقرة التي ينقلها العاملون في المنظمة، كما تُعبر أيضاً عن التصور المشترك لأعضاء المنظمة بحيث يؤثر على سلوكهم، فالثقافة التنظيمية تشمل الأجزاء غير الملموسة وغير المكتوبة في المنظمة (Ahmady, Nikooravesh, & Mehrpour, 2016, p. 388)، حيث أن الثقافة التنظيمية تحدد المعايير السلوكية والطرق التي يتوقع من العاملين اتباعها، حيث يُتوقع منهم التفاعل وبناء علاقات مجدية مع الآخرين من أجل التعامل مع المهام بطرق تلبي الاحتياجات التنظيمية والجماعية (Kartolo & Kwantes, 2019, pp. 4,5)، وعليه فالثقافة التنظيمية تشير إلى مجموعة من الجوانب المعنوية كالقيم والمعتقدات والأعراف وكذا السلوكية كالتقاليد والطقوس،

إضافة إلى الجوانب المادية كالبنايات، بحيث تشكل منهاجاً موجهاً للسلوك والتفكير من أجل تحقيق أهداف المنظمة والعاملين بها.

توجد العديد من العوامل التي تؤثر على الثقافة التنظيمية، مثل نوع المنظمة وهيكلها التنظيمي وسياسات الإدارة العليا، كما إن نوع الثقافة السائدة في المنظمة مهم للغاية، لأن لها تأثير قوي على متطلبات نجاح المنظمة، بما في ذلك الجودة والفعالية والكفاءة وموثوقية المنتج وخدمة العملاء والابتكار (Al-Abdullat & Dababneh, 2018, p. 519)، حيث أن الثقافة التنظيمية البناءة والقوية تعمل على تعزيز المشاركة في جهود الفريق ومكافأة عروض أداء الجودة والمعاملة العادلة لجميع العاملين (Kartolo & Kwantes, 2019, p. 5)، وعموماً فإن للثقافة التنظيمية مجموعة واسعة من التأثيرات على المنظمة، حيث يمكنها تحديد الموردين والعلماء والموظفين والمنافسين الإضافيين للشرك أن تميز المنظمة عن غيرها لتصبح مصدرًا للمزايا التنافسية، وتؤدي دورًا رئيسيًا في تحقيق الأهداف التنظيمية بفعالية وكفاءة (Sung & Kim, 2019, p. 5)

## 2.2. إدارة المعرفة:

إدارة المعرفة هي مجال للإدارة ظهر في النصف الأول من التسعينيات من القرن العشرين كنتيجة لمناقشات شاملة حول الفوائد المحتملة لتبادل المعرفة، حيث تعرف إدارة المعرفة بأنها "القدرة على إدارة المعلومات والمعرفة والخبرة، أي إنشائها وجمعها وتخزينها واستخدامها لضمان تطوير المنظمات مستقبلاً" (Stachera-Włodarczyk, 2019, p. 990)، كما تعتبر إدارة المعرفة مجالاً وظيفياً يتم فيه مجموعة من العمليات في بيئة مناسبة لزيادة الابتكار والأداء التنظيمي، كما تعرف أيضاً بأنها: "نشر نظام شامل يعزز نمو المعرفة التنظيمية، ويشمل على كل من المعلومات السوقية وغير السوقية"، كما تسعى إلى تحسين قدرات العاملين من خلال التعلم المستمر والتكيف مع البيئة (Dave, Singh, Kumar, & Kumar, 2019, p. 3)، كما تهدف إدارة المعرفة إلى تحسين العمليات التعليمية والتدريب والتواصل بين الموظفين وتطويرهم، إضافة إلى زيادة فعالية القرار وتخفيض التكاليف، وكذلك تغيير وخلق ثقافة تنظيمية تستند إلى نموذج القيم، كما تُعد أداة لتحسين الجودة بفعالية وكفاءة



(Stachera-Włodarczyk, 2019, p. 991)، وعليه إدارة المعرفة عملية مستمرة تتضمن مجموعة من الأنشطة والعمليات والممارسات الهادفة إلى اكتشاف أو التنقيب عن المعرفة وتوليدها وتطويرها وكذا نشرها وتوزيعها وتخزينها بما يُسهل تطبيقها وتحديثها عند الحاجة، بما يحقق الاهداف الاستراتيجية للموظفين والمنظمة. في حين توجد عدة عمليات لإدارة المعرفة منها (Chang & Lin, 2015, p. 436):

- **إنشاء المعرفة:** هي تعني تطوير محتوى جديد أو استبدال المحتوى الموجود ضمن المعرفة الضمنية والصريحة للمنظمة، وذلك من خلال العمليات الاجتماعية والتعاونية والعمليات المعرفية للعاملين؛

- **تخزين المعرفة:** هي تعني أن المعرفة الموجودة في مختلف الأشكال سواء الصريحة أم الضمنية أم المكتسبة من قبل العاملين، يجب على المنظمات ترتيبها وهيكلتها، مما يسهل الوصول إليها وتوزيعها داخل المنظمة؛

- **مشاركة المعرفة:** هي تشير إلى نقل المعرفة إلى المواقع التي تحتاج إليها من أجل استخدامها، يجب على الشركات تحويل جوانب المعرفة الضمنية بعناية إلى معرفة واضحة، فخالف ذلك قد تضعيع المعرفة الضمنية؛

- **تطبيق المعرفة:** تشير هذه العملية إلى تنفيذ المعرفة، ويمكن استخدام هذه المعرفة لضبط الاتجاه الاستراتيجي للمنظمات وحل المشكلات الجديدة وتحسين الكفاءة وتقليل التكاليف.

### 3. منهجية الدراسة التطبيقية

يتم فيما يلي توضيح مجتمع وعينة الدراسة، وتبيان الاستبانة والتحقق من جودة البيانات.

**1.3 مجتمع وعينة الدراسة:** تم إجراء الدراسة التطبيقية في المكتبة المركزية بجامعة محمد الصديق بن يحيى-ولاية جيجل، وعليه فإن مجتمع الدراسة يتمثل في جميع الموظفين في المكتبة المركزية البالغ عددهم 52 موظفاً، ولقد تم توزيع الاستبانة بطريقة العينة غير العشوائية الملائمة على 36 موظفاً مع الحرص على استرجاعها مستوفية كافة الشروط، وبالتالي فإن حجم العينة يمثل ما نسبته 69,23% من مجتمع الدراسة.

**2.3 أداة الدراسة:** هذه الدراسة كمية تعتمد على الاستبانة، والتي تتكون من محورين يمثلان على الترتيب الثقافة التنظيمية وإدارة المعرفة، ولقد تم الاعتماد على مقياس ليكرث

الخماسي ذو الخمس فئات، الذي يتم تأخذ درجاته القيم التالية: لا أوافق بشدة=01 ولا أوافق=02 ومحاييد=03 وموافق=04 وموافق بشدة=05 (Karmawan & Suhaidar, 2019, p. 121)، وذلك مع ملاحظة أن فرق المدى بين كل رقمين من المقياس متساوية، حيث أن طول المدى= أعلى قيمة- أقل قيمة/عدد الفئات (Al-Abdullat & Dababneh, 2018, p. 530)، أي  $5/1-5 = 0.8$ ، وبذلك يتم تحديد فئات مقياس Likert الخماسي ودلالاتها كما هو في الجدول 01.

الجدول 1: فئات مقياس Likert الخماسي ودلالاتها

دلالة الفئات	الدرجات	مجال الفئات
درجة منخفضة جدا من الموافقة	غير موافق بشدة	من 1 إلى أقل من 1.80
درجة منخفضة من الموافقة	غير موافق	من 1.80 إلى أقل من 2.60
درجة متوسطة من الموافقة	محاييد	من 2.60 إلى أقل من 3.40
درجة مرتفعة من الموافقة	موافق	من 3.40 إلى أقل من 4.20
درجة مرتفعة جدا من الموافقة	موافق بشدة	من 4.20 إلى أقل من 5

المصدر: من اعداد الباحثين اعتمادا على مقياس Likert الخماسي.

كما تجدر الإشارة إلى أنه تم الاعتماد على برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية **spss (Statistical Package for Social Sciences)** واستخدام من مجموع ما يُقدّمه ما يلي: معامل الارتباط بيرسون ومعامل الثبات **Cronbach's Alpha**، ومعامل الالتواء والتقلطح لاختبار التوزيع الطبيعي، إضافة إلى معاملي تضخم التباين والتباين المسموح، وكذلك المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والانحدار الخطي المتعدد.

**3.3. التحقق من جودة بيانات الدراسة:** تم في البداية التحقق من الصدق الظاهري لعبارات الاستبانة من خلال عرضها للتحكيم في صورتها الأولية على أساتذة مختصين بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة جيجل، مع الأخذ بأرائهم وملاحظاتهم لتصبح عبارات الاستبانة قابلة للتوزيع في صورتها نهائية (انظر الملحق)، أما فيما يخص الصدق البنائي لهافهم مبين في الجدول 02.

الجدول 2: اختبار الصدق البنائي للإستبانة

الرتبة	الإرتباط	معامل	الرتبة	الإرتباط	معامل
01	,557**	15	,740**	29	,639**
02	,760**	16	,733**	30	,766**
03	,784**	17	,622**	31	,854**
04	,897**	18	,742**	32	,518**
05	,787**	19	,841**	33	,748**
06	,867**	20	,597**	34	,757**
07	,512**	21	,796**	35	,729**
08	,714**	22	,868**	36	,682**
09	,857**	23	,506**	37	,660**
10	,473**	24	,618**	38	,727**
11	,770**	25	,678**	39	,781**
12	,762**	26	,655**	40	,845**
13	,803**	27	,676**	41	,813**
14	,856**	28	,805**	42	,806**
				43	,639**

\*\* : دال احصائيا عند مستوى معنوية 0,01

المصدر: من إعداد الباحثين اعتمادا على مخرجات spss.

يتبين من الجدول 2 أن مستوى الدلالة لجميع العبارات أقل تماما من مستوى المعنوية 0,05، كما أن معامل ارتباط كل عبارة بالنسبة لمتوسط مجموع العبارات المشكلة لكل متغير بالدراسة موجب، وهو أكبر تماما من 0,35 مما يدل وجود صلاحية وصدق بنائي مرتفع جدا للإستبانة (Oktavia, Irwandi, Rajibussalim, Mentari, & Mulia, 2018, p. 3)

أما فيما يخص ثبات الاستبانة والتحقق من اتباع المتغيرات للتوزيع الطبيعي، إضافة إلى التأكد من وجود استقلالية وعدم ترابط متغيرات الدراسة، فيمكن توضيح ذلك في الجدول 3.

**الجدول 3: بعض اختبارات التحقق من جودة بيانات الدراسة**

المتغيرات	اختبار	اختبار التوزيع		اختبار التعدد	
	الثبات	الطبيعي		الخطي	
القيم التنظيمية المعتقدات التنظيمية ممارسات الإدارة العليا التمكين التوجه بالفريق إدارة المعرفة	ألفا			التباين	
	كرومباخ	الاتواء	الانفصال	المسموح	
	,815	-,099	-1,0	2,65	,37
	,803	-,285	-,70	4,93	,20
	,839	-,236	-,74	4,16	,24
	,840	-,037	-,64	5,36	,18
	,765	-,635	1,72	1,39	,71
	,934	-,418	-,33	----	----

المصدر: من إعداد الباحثين اعتمادا على مخرجات spss.

يمكن توضيح نتائج الجدول 03 كما يلي:

- اختبار الثبات: إنشروط ثبات الاستبانة محقق حسب ما جاء به George and Mallery سنة 2003، فالمقياس يكون ممتازا إذا كان أكبر من 0,9 ويكون جيدا إذا كان أكبر من 0,8، ويكون مقبولا إذا كان أكبر من 0,7، أما إذا كان أكبر من 0,6 فيعتبر مشكوكا فيه، ويكون المقياس فقيرا وخاليا من الثبات إذا كان أكبر من 0,5، أما إذا كان أقل من 0,5 فيعتبر غير مقبولا (Namdeo & Rout, 2016, p. 1374)

- اختبار التوزيع الطبيعي: إن متغيرات هذه الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي لأن جميع قيم معامل الالتواء أقل من القيمة 2، كما أن جميع قيم معامل التفلطح أقل من القيمة 4 ( Mishra, Pandey, Singh, Gupta, Sahu, & Keshri, 2019, p. 70)

- اختبار التعدد الخطي: اعتمادا على هذا الاختبار، فإنه لا يوجد مشكل في ارتباط وتداخل المتغيرات المستقلة مع بعضها البعض، أي اثبات وجود استقلاليته لأن جميع قيم معامل تضخم التباين أقل من 10، إضافة إلى أن جميع قيم معامل التباين المسموح أكبر من 0,1 (Deraman, Wang, Yap, Li, & Mohd-Rahim, 2019, p. 11)

#### 4. التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة واختبار الفرضيات

يتم فيما يلي القيام بالتحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة مع اختبار فرضياتها.

##### 1.4 التحليل الوصفي للثقافة التنظيمية واختبار الفرضية الأولى:

يمكن توضيح ذلك في الجدول 4.

الجدول 4: المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للثقافة التنظيمية وأبعادها

المتغيرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الموافقة
القيم التنظيمية	3,694	,670	مرتفع
المعتقدات التنظيمية	3,388	,649	متوسط
ممارسات الإدارة العليا	3,088	,813	متوسط
التمكين	3,203	,706	متوسط
التوجه بالفريق	3,742	,544	مرتفع
الثقافة التنظيمية	3,436	,570	مرتفع

المصدر: من إعداد الباحثين اعتمادا على مخرجات spss.

يتم ترتيب أبعاد الثقافة التنظيمية حسب متوسطاتها الحسابية تصاعديا، إذ أن بعد التوجه بالفريق له المرتبة الأولى، في حين أن المرتبة الثانية والثالثة تخص على الترتيب بعدي القيم التنظيمية والمعتقدات التنظيمية، أما بعد التمكين فيأتي في المرتبة الرابعة من حيث الترتيب والأهمية، في حين أن المرتبة الأخيرة فهي لبعد ممارسات الإدارة العليا، أما فيما يخص متغير

الثقافة التنظيمية فبلغ متوسطه الحسابي 3,436 وهو بذلك يندرج ضمن الفئة الرابعة في مقياس Likert الخماسي في المجال [ 4,20 - 3,40 ] مما يدل على أن المبحوثين يؤكدون على وجود الثقافة التنظيمية قوية ومرتفعة بالمكتبة المركزية محل الدراسة، كما أن وعليه فإن الفرضية الأولى التي تنص على أنه: "توجد ثقافة تنظيمية قوية على مستوى المكتبة المركزية بجامعة محمد الصديق بن يحيى-ولاية جيجل"، مقبولة.

#### 2.4. التحليل الوصفي لإدارة المعرفة واختبار الفرضية الثانية:

يمكن توضيح ذلك في الجدول 5.

الجدول 5: المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإدارة المعرفة

المتغيرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الموافقة
إدارة المعرفة	3,448	,688	مرتفع

المصدر: من إعداد الباحثين اعتمادا على مخرجات spss.

إن المتوسط الحسابي لمتغير إدارة المعرفة قد بلغ 3,448 وهو بذلك يندرج ضمن الفئة الرابعة في مقياس Likert الخماسي في المجال [ 4,20 - 3,40 ] مما يدل على أن المبحوثين يؤكدون على وجود ممارسة مرتفعة لإدارة المعرفة بالمكتبة المركزية محل الدراسة، وعليه فإن الفرضية الثانية التي تنص على أنه: "توجد ممارسة لإدارة المعرفة مرتفعة لدى موظفي المكتبة المركزية بجامعة محمد الصديق بن يحيى -ولاية جيجل"، مقبولة.

#### 3.4. اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة وفرضياتها الفرعية

يتم تبين نتائج الانحدار الخطي المتعدد في الجدولين 6 و 8.

الجدول 6: نتائج تحليل التباين للانحدار المتعدد (المتغير التابع = إدارة المعرفة)

النموذج	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة sig	معامل التحديد معامل الارتباط R <sup>2</sup>
الانحدار	9,026	,000	,601

المصدر: من إعداد الباحثين اعتمادا على مخرجات spss.

يتبين من الجدول 6 أن مستوى الدلالة sig يساوي 0,00 وهو أقل تماما من مستوى المعنوية 0,05، وذلك يعني أن نموذج الدراسة ذو أهمية إحصائية ويؤكد على وجود أثر إيجابي للثقافة التنظيمية في إدارة المعرفة، كما أن معامل الارتباط (R) يساوي 0,775 وهو يدل على وجود علاقة ارتباط موجبة قوية بين الثقافة التنظيمية وإدارة المعرفة، لأنه ينتمي إلى المجال [0,80 - 0,60] (Muqtadiroh, Astuti, Darmaningrat, & Aprilian, 2017, p. 518). في حين يتضح أن معامل التحديد R<sup>2</sup> يساوي 0,601 وهذا يعني أن 60,1% من التباين في المتغير التابع (إدارة المعرفة) مُفسر بالتغير في المتغير المستقل (الثقافة التنظيمية) وما نسبته 39,9% تعود إلى متغيرات أخرى غير واردة في أنموذج الدراسة، وتأسيسا على ذلك فإن الفرضية الرئيسية الثالثة التي تنص على أنه: "يوجد أثر إيجابي للثقافة التنظيمية في إدارة المعرفة لدى موظفي جامعة محمد الصديق بن يحيى-ولاية جيجل، مقبولة".

كما تجدر الإشارة إلى أنه تم الاعتماد على قاعدة القرار الموضحة في الجدول 7 لاختبار الفرضيات الفرعية الخاصة بأثر أبعاد الثقافة التنظيمية في إدارة المعرفة.

#### الجدول 7: قاعدة القرار لاختبار أثر أبعاد الثقافة التنظيمية في إدارة المعرفة

الحالة	البيان	القرار
01	إذا كان مستوى الدلالة (sig) أقل أو يساوي مستوى المعنوية، أي: $(sig \leq 0,05)$ ، وكانت القيمة المطلقة لـ T المحسوبة أكبر من قيمة T المجدولة.	قبول الفرضية
02	إذا كان مستوى الدلالة (sig) أكبر تماما من مستوى المعنوية، أي: $(sig > 0,05)$ ، والقيمة المطلقة لـ T المحسوبة أقل من قيمة T المجدولة.	رفض الفرضية

المصدر: من إعداد الباحثين اعتمادا على (جودة، 2008، صفحة 47)

كما أن الجدول الموالي 8 يوضح نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد لاختبار أثر أبعاد الثقافة التنظيمية في إدارة المعرفة.

الجدول 8: نتائج الانحدار الخطي المتعدد لأثر أبعاد الثقافة التنظيمية في إدارة المعرفة

مستوى الدلالة Sig	قيمة T المحسوبة	المعاملات		المعاملات غير النمطية A	المعاملات نمطية Beta	القيمة المحسوبة
		المعاملات نمطية Beta	المعاملات غير النمطية A			
,868	-,167			-,10		ثابت
,559	,591	,111	,193	,114		القيم التنظيمية
,079	1,816	,468	,273	,495		المعتقدات التنظيمية
,854	,186	,044	,199	,037		ممارسات الإدارة العليا
,942	-,074	-,019	,257	-,01		التمكين
,040	<b>2,151</b>	<b>,296</b>	,174	,374		التوجه بالفريق

المصدر: من إعداد الباحثين اعتماداً على مخرجات spss.

من خلال الجدول السابق رقم (8) يمكن تبين ما يلي:

- ليس للقيم التنظيمية أثر في إدارة المعرفة بالمركزية محل الدراسة، لأن قيمة T المحسوبة بلغت 0,591 وهي أقل تماماً من قيمة T الجدولية التي تساوي 2,03، كما أن مستوى الدلالة يساوي 0,868 وهو أكبر تماماً من مستوى المعنوية 0,05، وعليه فإن الفرضية الفرعية الأولى: "يوجد أثر إيجابي للقيم التنظيمية في إدارة المعرفة لدى موظفي جامعة محمد الصديق بن يحيى-ولاية جيجل"، مرفوضة؛

- ليس للمعتقدات التنظيمية أثر في إدارة المعرفة بالمكتبة المركزية محل الدراسة، لأن قيمة T المحسوبة بلغت 1,816 وهي أقل تماماً من قيمة T الجدولية التي تساوي 2,03، كما أن مستوى الدلالة يساوي 0,079 وهو أكبر تماماً من مستوى المعنوية 0,05 ، وعليه فإن



الفرضية الفرعية الثانية التي تنص على أنه: "يوجد أثر للمعتقدات التنظيمية في إدارة المعرفة لدى موظفي بجامعة محمد الصديق بن يحيى-ولاية جيجل"، مرفوضة؛

- ليست لممارسات الإدارة العليا أثر في إدارة المعرفة بالمكتبة المركزية محل الدراسة، لأن قيمة T المحسوبة بلغت 0,186 وهي أقل تماما من قيمة T الجدولية التي تساوي 2,03، كما أن مستوى الدلالة يساوي 0,854 وهو أكبر تماما من مستوى المعنوية 0,05، وعليه فإن الفرضية الفرعية الثالثة: "يوجد أثر إيجابي لممارسات الإدارة العليا في إدارة المعرفة لدى موظفي بجامعة محمد الصديق بن يحيى-ولاية جيجل"، مرفوضة؛

- ليس للتمكين أثر في إدارة المعرفة بالمكتبة المركزية محل الدراسة، لأن القيمة المطلقة لـ T المحسوبة بلغت 0,074 وهي أقل تماما من قيمة T الجدولية التي تساوي 2,03، كما أن مستوى الدلالة يساوي 0,942 وهو أكبر تماما من مستوى المعنوية 0,05، وعليه فإن الفرضية الفرعية الرابعة التي تنص على أنه: "يوجد أثر إيجابي للتمكين لدى موظفي بجامعة محمد الصديق بن يحيى-ولاية جيجل"، مرفوضة؛

- إن للتوجه بالفريق أثر إيجابي في إدارة المعرفة بالمكتبة المركزية محل الدراسة، لأن قيمة T المحسوبة بلغت 2,151 وهي أكبر تماما من قيمة T الجدولية التي تساوي 2,03، كما أن مستوى الدلالة يساوي 0,040 وهو أقل تماما من مستوى المعنوية 0,05، بالإضافة إلى أن المعاملات النمطية "Beta" بلغت 0,296 أي نسبة أثر بعد التوجه بالفريق في إدارة المعرفة هي 29,6%، وعليه يتأكد القول بأن الفرضية الفرعية الخامسة التي تنص على أنه: "يوجد أثر للتوجه بالفريق لدى موظفي المكتبة المركزية بجامعة محمد الصديق بن يحيى-ولاية جيجل مقبولة".

## 5. الخاتمة

يتم فيما يلي تقديم تفسير للنتائج المتوصل إليها مع تقديم اقتراحات لإدارة المكتبة.

### 1.5. نتائج الدراسة وتفسيرها: يتم تقديم تفسير النتائج المتوصل إليها على النحو التالي:

- تم التوصل إلى وجود ثقافة تنظيمية قوية بالمكتبة المركزية محل الدراسة وهذا يُعد مصدرا للقوة، إذ يتأكد من هذه النتيجة أن الموظفين مقتنعون بدرجة كبيرة بأهداف المنظمة واستراتيجياتها، إضافة إلى وجود قواسم وأهداف مشتركة فيما بينهم يسعون إلى تحقيقها، يتمسكون ويلتزمون إراديا بتنفيذها وفق ما تُحدده أدوارهم الوظيفية وما يروونه مناسباً؛

- تم التوصل إلى وجود ممارسة مرتفعة لإدارة المعرفة لدى موظفي المكتبة المركزية محل الدراسة، ويمكن تفسير هذه النتيجة إلى طبيعة نشاط المكتبة المركزية، إذ يعتمد أساساً على توفير المادة الخام للمعرفة المتمثلة في المعلومات، إضافة إلى توفير المعارف المتاحة أيضاً للمستفيدين منها قصد التعلم للطلبة والأساتذة ولكل من يسعى لطلب العلم، فالمكتبة المركزية تُمارس عمليات إدارة المعرفة بصورة متباينة وبدرجات متفاوتة، فهي تقوم بتوفير المراجع والمصادر من الكتب والدوريات العلمية، إضافة إلى تخزينها وحمايتها من التلف من خلال مخازن المعرفة الورقية والإلكترونية عبر امتلاك قواعد للمعلومات، علاوة على ذلك تُتاح المعلومات والمعارف المتخصصة في مجالات البحث المتنوعة للاطلاع عليها وبالتالي مشاركتها وتوزيعها على نطاق واسع نسبياً؛

- وجود أثر إيجابي للثقافة التنظيمية في إدارة المعرفة بالمكتبة المركزية محل الدراسة، حيث تؤكد هذه النتيجة على أن الثقافة التنظيمية القوية تُعد داعماً هاماً ومدخلاً أساسياً لفعالية ممارسات إدارة المعرفة، بحيث أن إدارة المعرفة تسمح بنشر هذه الثقافة التنظيمية القوية وتساهم في تعزيز مكوناتها وترسيخها مع مرور الزمن؛

- ليس للقيم التنظيمية أثر في إدارة المعرفة بالمكتبة المركزية محل الدراسة، مع أن المتوسط الحسابي لهذا البعد مرتفع، وهذا راجع أساساً إلى الطبيعة غير الملموسة لهذا المفهوم، إذ على الرغم من وجود اتفاقات مشتركة بين الموظفين، إلا أنه يصعب الاعتماد عليها كمؤجّه مطلق لسلوك الموظفين نحو ممارسات إدارة المعرفة، وقد يُعزى ذلك إلى تخوف بعض الموظفين من التعبير عنها ومشاركتها ونشرها في مكان العمل، ضناً منهم أنها تخالف

التنظيم الرسمي أو تُلحق الضرر بهم من جهة، أما من جهة أخرى فقد تكون بيئة العمل غير محفزة وغير مشجعة بالشكل اللازم لوجود مثل هكذا اتفاقات مشتركة في العمل؛

- ليس للمعتقدات التنظيمية أثر في إدارة المعرفة بالمكتبة المركزية محل الدراسة، وهذا راجع إلى تفشي العمل بالمفهوم البيروقراطي لدى الموظفين من جهة، وتكريس العمل به من قِبَل الإدارة العليا من جهة أخرى، إذ يتم الاعتماد في هذا الصدد على إجراءات عمل محددة وقوانين تحكم وتضبط العمل بدرجة كبيرة، بما لا تتوافق مع ممارسات إدارة المعرفة التي تركز على ترك هامش ومجال للحرية وتفويض السلطة للموظف في العمل؛

- ليس لممارسات الإدارة العليا أثر إيجابي في إدارة المعرفة بالمكتبة المركزية محل الدراسة، إذ تعكس هذه النتيجة ضعف الأنشطة والعمليات التي تُشجع ممارسات المعرفة داخل المكتبة المركزية والعمل على تطويرها باستمرار، وهذا ما يُؤكده المتوسط الحسابي الأقل قيمة مقارنة بباقي أبعاد الثقافة التنظيمية، إضافة إلى ذلك تُعزى هذه النتيجة إلى الجانب المادي المتحكم في هذه الممارسات ويحول دون تحقيق فعاليتها كما هو مطلوب أو متوقع حدوثه؛

- ليس للتمكين أثر في إدارة المعرفة بالمكتبة المركزية محل الدراسة، وهذا راجع إلى أن الممارسات الخاصة بالتمكين لا ترقى إلى المستوى المطلوب الذي يُؤثر إيجاباً في إدارة المعرفة، إذ تعتمد بدرجة كبيرة على المركزية في اتخاذ القرارات، وبالتالي محدودية السلطة الممنوحة للموظفين خاصة في المستوى التشغيلي والذين يملكون قدرات عادية، ففي مثل هذا النوع من المؤسسات التي تعكس الواقع الفعلي للتنظيم البيروقراطي يكون الموظف مطلوب من بدرجة كبيرة الالتزام بإجراءات العمل والمهام أكثر من أن يفتح المجال لطرح أفكار جديدة؛

- يوجد أثر إيجابي للتوجه بالفريق في إدارة المعرفة بالمكتبة المركزية محل الدراسة، وتُفسر هذه النتيجة إلى الاعتماد بدرجة مرتفعة على العمل الفرقي والجماعي في العمل، إذ يعمل الموظفون على تحقيق الأهداف التنظيمية بشكل تكاملي وبالتنسيق فيما بينهم، مع وجود مستوى مقبول للتخصص في مجال إدارة المعرفة.

## 2.5. اقتراحات: يتم فيما يلي تقديم مجموعة من الاقتراحات تتمثل في:

- تدعيم الاهتمام من قِبل الإدارة العليا للمكتبة المركزية بالثقافة التنظيمية في بيئة العمل، إضافة إلى تشجيع الممارسات التي تركز على نشر ثقافة تشارك في المعرفة متميزة وأكثر قوة، من خلال دعم الأفكار والحرص على تنميتها باستمرار؛
- تطبيق ممارسات وأنشطة من قِبل الإدارة العليا أكثر فعالية في تحسين بيئة العمل، على غرار تحفيز الموظفين وعلى وجه التحديد المتخصصين في مجال إدارة المعرفة؛
- تعزيز العلاقات الجيدة بين الموظفين في العمل، وفتح فضاءات للحوار والنقاش وتبادل المعارف والمهارات، وكذلك دعم المشاركة في ندوات فكرية وتظاهرات ثقافية؛
- مراعاة المرونة في تنفيذ قوانين وتعليمات العمل، مع الحرص على تحقيق التوازن بين تطبيقها وفقا لمتطلبات العمل من جهة واحتياجات الموظفين من جهة أخرى؛
- الحرص على التحديث المستمر لقواعد المعلومات والمعرفة المكتوبة والإلكترونية، من أجل تلبية احتياجات المستفيدين من خدمات المكتبة المركزية؛
- الاستعانة بمتخصصين في مجال إدارة المعرفة من خارج المؤسسة ذوي كفاءة، وبذلك بغرض الاستفادة من خبراتهم ومعرفهم بما يُدعم ممارسات إدارة المعرفة؛
- مواكبة التطور الحاصل في تكنولوجيا المعلومات وتقنياتها باستمرار، لتكوين بنية تكنولوجية حديثة تزيد من كفاءة فعالية إدارة المعرفة.

## 6. قائمة المراجع:

- Al-Abdullat, B., & Dababneh, A. (2018, June). The mediating effect of job satisfaction on the relationship between organizational culture and knowledge management in Jordanian banking sector. *Benchmarking: An International Journal*, 25(2), pp. 517-544.
- Kartolo, A., & Kwantes, C. (2019). Organizational culture, perceived societal and organizational discrimination. *Equality, Diversity and Inclusion: An International Journal*, 38(6), pp. 1-18.

- Mishra, P., Pandey, C., Singh, U., Gupta, A., Sahu, C., & Keshri, A. (2019, march). Descriptive Statistics and Normality Tests for Statistical Data. *Annals of Cardiac Anaesthesia*, 22(1), pp. 67-72.
- Muqtadiroh, F., Astuti, H., Darmaningrat, E., & Aprilian, F. (2017, November). Usability Evaluation to Enhance Software Quality of Cultural Conservation System Based on Nielsen Model (WikiBudaya). *Procedia Computer Science*, 124, pp. 513–521.
- Namdeo, S., & Rout, S. (2016, June). Calculating and interpreting Cronbach's alpha using Rosenberg assessment scale on paediatrician's attitude and perception on self esteem. *International Journal of Community Medicine and Public Health*, 3(6), pp. 1371-1374.
- Rahman, M., Moonesar, I., Hossain, M., & Islam, M. (2018, February). Influence of organizational culture on knowledge transfer: Evidence from the Government of Dubai. *Journal of Public Affairs*, 18(1), pp. 1-13.
- Siadat, S., Abdollahi, A., & Mohseni, M. (2016, January). Impact of Organizational Culture on Knowledge Management. *Management and Administrative Sciences Review*, 5(1), pp. 1-12.
- Stachera-Włodarczyk, S. (2019). CONCEPT OF KNOWLEDGE MANAGEMENT IN MODERN ENTERPRISES. *SYSTEM SAFETY: HUMAN -TECHNICAL FACILITY - ENVIRONMENT*, 1(1), pp. 987-995.
- Sung, H., & Kim, S. (2019). The effect of organizational culture on supply chain management in uncertain environments. *Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics*, 31(4), pp. 1-25.
- Adeinat, I., & Abdulfatah, F. (2019, March). Organizational culture and knowledge management processes: case study in a public university. *VINE Journal of Information and Knowledge Management Systems*, 49(1), pp. 1-20.
- Ahmady, G., Nikooravesh, A., & Mehrpour, M. (2016, May). Effect of organizational culture on knowledge management based on Denison model. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 230, pp. 387-395.

- Chang, C.-h., & Lin, T.-C. (2015). The role of organizational culture in the knowledge management process. *Journal of Knowledge Management*, 16(3), pp. 433-455.
- Dave, M., Singh, K., Kumar, A., & Kumar, S. (2019). Knowledge management measures: an empirical investigation of Indian cement industry. *Benchmarking: An International*, 26(3), pp. 1-20.
- Deraman, R., Wang, C., Yap, J., Li, H., & Mohd-Rahim, F. (2019, June). Developing Internet Online Procurement Frameworks for Construction Firms. *Future Internet*, 11(6), pp. 1-22.
- Karmawan, K., & Suhaidar, S. (2019, January). Effect of Online Systems Quality, Banking Service Product Quality and Customer Trust on the Success of BRI Syari'ah E-Banking Information System. *Munich Personal RePEc Archive*, 3(1), pp. 116-127.
- Moradi, E., Saba, A., Azimi, S., & Emami, R. (2012, AUGUST). The Relationship between Organizational Culture and Knowledge Management. *International Journal of Innovative Ideas (IJII)*, 12(3), pp. 30-46.
- Oktavia, R., Irwandi, Rajibussalim, Mentari, M., & Mulia, I. (2018, September). Assessing the validity and reliability of questionnaires on the implementation of Indonesian curriculum K-13 in STEM education. *Journal of Physics: Conf*, 1088(1), pp. 1-8.
- محفوظ جودة. (2008). *التحليل الإحصائي الأساسي باستخدام SPSS*. عمان، الأردن: دار وائل.

## 7. الملاحق

### ملحق عبارات قياس متغيرات الدراسة

#### البعد الأول: القيم التنظيمية

1. تمتلك قيم ثقافية تنظيمية مشتركة
2. تسود العدالة في مكان العمل
3. تتفقد مهامك في الوقت المناسب

4. تلتزم بالأنظمة القانونية في العمل

5. يسود الاحترام المتبادل مع زملائك

#### البعد الثاني: المعتقدات التنظيمية

6. يتم صنع القرارات بطريقة رشيدة

7. يُتاح لك المشاركة في صنع القرارات

8. يتم تحديد أدوارك الوظيفية بوضوح

9. يوجد توازن بين السلطة والمسؤولية

10. تتعاون مع زملائك لتحقيق أهداف العمل

11. تعتقد أن الإدارة تعمل توجيه أدائك نحو الأفضل

#### البعد الثالث: المعتقدات التنظيمية

12. تهتم الإدارة العليا بتوفير فرص التطوير المستمر لقدراتك

13. تُشجع الإدارة العليا مختلف أنشطة إدارة المعرفة

14. تُتاح لك حرية الاتصال في العمل

15. يتم تحفيز أنشطتك مجال المعرفة على مستوى المكتبة

16. تعتبر المؤهلات المعرفية معياراً رئيسياً للترقية

#### البعد الرابع: التمكين

17. تُمنح السلطة لاتخاذ قرارات مستقلة في وظيفتك

18. تُوفّر لك الإدارة المعرفة اللازمة لتنفيذ العمل

19. يتم تشجيعك على المبادرة لحل المشكلات

20. يتم تدعيم إنجازاتك في العمل

21. تسود الثقة المتبادلة مع زملائك في العمل

22. تسود الثقة المتبادلة بينك وبين رئيسك

#### البعد الخامس: التوجه بالفريق

23. تشجعك الإدارة للعمل ضمن فرق العمل

24. تسود ثقافة العمل الجماعي في المكتبة

25. تتشارك مع زملائك في وضع خطط للعمل
26. تؤدي مهامك بالتنسيق مع زملائك في العمل
27. تسود روح الفريق بين الموظفين في العمل
28. تعتبر نفسك جزءا مهما من فريق العمل
29. يتم عقد اجتماعات بين أعضاء فريق العمل

### المحور الثاني: إدارة المعرفة

30. تستخدم إدارة المكتبة الأدوات التي تمكنها اكتشاف المعرفة
31. تسعى إدارة المكتبة إلى الحصول على المعرفة من مصادر متعددة
32. يتم عقد اجتماعات مستمرة لمناقشة قضايا العمل
33. تستفيد إدارة المكتبة من تجاربها السابقة لتحسين ممارساتها الإدارية
34. تهتم إدارة المكتبة بتوظيف عمال في مجال إدارة المعرفة
35. تمتلك الرغبة في تشارك المعرفة
36. تستخدم إدارة المكتبة النشرات المكتوبة للتشارك في المعرفة
37. تعتمد إدارة المكتبة على تكنولوجيا المعلومات في مجال إدارة المعرفة
38. تعمل الإدارة على توثيق المعارف الضمنية لدى الموظفين
39. تطبق الإدارة إجراءات واضحة لحماية المعرفة في المكتبة
40. تركز الإدارة على تحديث قواعد المعلومات بشكل مستمر
41. تمتلك إدارة المكتبة ذاكرة تنظيمية تساعدها على حل المشكلات
42. تعمل إدارة المكتبة على تجسيد المعارف في خطط عمل
43. تستخدم إدارة المكتبة المعارف المتاحة في تحسين خدماتها باستمرار