

## الثقافة التنظيمية كمدخل لإظهار المعرفة الكامنة لدى عمال الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال بالأجراء بولاية الوادي

### *Organizational culture as an input to show tacit knowledge among the workers in the National Fund for Social Security for Wage Workers in the state of El-Oued*

د. عيشوش عواطف<sup>1</sup>،

جامعة الشهيد حمه الأخضر بالوادي/الجزائر

تاريخ النشر: 2022/09/30

تاريخ القبول: 2022/09/30

تاريخ الاستلام: 2022/08/20

#### ملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد اثر الثقافة التنظيمية في إظهار المعرفة الكامنة لدى عمال الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال بالأجراء بولاية الوادي، مستخدمين الاستبيان كأداة لجمع المعلومات، فقمنا بتوزيعه على عينة عشوائية مقدارها 40 عامل، وكان عدد الاستبيانات المسترجعة والصالحة للتحليل الإحصائي 35 استبيان، استخدم في التحليل الإحصائي للبيانات عدة أساليب إحصائية، ولقد خلصت الدراسة بنتيجة مفادها وجود علاقة ذات دلالة إحصائية واثري إيجابي متوسط للثقافة التنظيمية في إظهار المعرفة الكامنة.

الكلمات المفتاحية: ثقافة المتسقة، ثقافة إبداعية، ثقافة المساندة، المعرفة الكامنة.

تصنيف JEL: M59O39

#### Abstract:

*This study aimed to determine the effect of Organizational culture in show tacit knowledge among the workers in the National Fund for Social Security for Wage Workers in the wilaya of El-Oued, using the questionnaire as a tool to gather information, so we distributed it to a random sample of 40 workers, and the number of retrieved and valid questionnaires for statistical analysis was 35 questionnaires, several statistical methods were used in statistical analysis. The study concluded that there is a statistically significant, relationship and an average positive effect of Organizational culture on show tacit knowledge.*

**Keywords :** *consistent culture, creative culture, support culture, tacit knowledge.*

**Jel Classification Codes:** M59O39

مع تزايد حدة المنافسة وتنوع أشكالها، أصبح من الصعب على المنظمات توقع توجهاتها خاصة في ظل التطورات التي يشهدها الاقتصاد العالمي في سياق العولمة وزيادة الاندماج في الاقتصاد المعرفي، هذا ما جعل نجاح المنظمة واستمراريتها مرتبطا بما تملكه وتوظفه من موارد إستراتيجية متميزة، والتي تعد المعرفة أهمها خاصة المعرفة الضمنية الكامنة والمخزنة في عقول أصحابها، والتي من الغير الممكن الكشف عنها وإظهارها بسهولة للآخرين، وفي الغالب ما تجد المنظمات صعوبة في إظهار المعرفة الكامنة، مما يعيق حركة تقدمها وعدم قدرتها على تحقيق التميز والتقدم، ما يفرض عليها البحث باستمرار عن الطرق المناسبة القادرة على إظهارها، هذا ما يولد الحاجة لوجود ثقافة التنظيمية التي تعد أحد المقومات الأساسية لنجاح وتطور المنظمات ومصدر لبناء ميزة تنافسية مستدامة تصعب محاكاتها وتقليدها، خاصة وأنها قد تناسب بشكل ما منظمة معينة، لكنها لا تناسب منظمة أخرى بالشكل نفسه لاختلاف الظروف المحيطة ونمط التفكير السائد فيها، كما أنها في المنظمة نفسها قد تصبح غير ملائمة في مرحلة من مراحل حياتها، فهي تعبر عن نمط التصرفات العامة وقواعد السلوك التي يقتنع بها العاملين داخل المنظمة ويتبنونها في تعاملاتهم، حيث تتضمن ممارسات ترسخ مع الزمن لتشكل أساليب التفكير التي تنعكس سلبا أو إيجابيا على جميع عمليات وأنشطة المنظمة، هذا ما يُعطي للثقافة التنظيمية أهمية كبيرة في مساعدة العاملين على استظهار معارفهم الكامنة والمخزنة في عقولهم لتجسيدها على أرض الواقع.

سنحاول من خلال هذه الدراسة الإجابة على التساؤل التالي: هل هناك اثر للثقافة التنظيمية على إظهار المعرفة الكامنة لدي عمال الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء بولاية الوادي ؟

للإجابة على التساؤل الرئيسي لقد جاءت الفرضيات التالية:

- الفرضية العدمية الأولى: لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية للثقافة المستقرة على إظهار المعرفة الكامنة لدي عمال الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء بولاية الوادي.

- الفرضية العدمية الثانية: لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية للثقافة الإبداعية على إظهار المعرفة الكامنة لدي عمال الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء بولاية الوادي.

- الفرضية العدمية الثالثة: لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية للثقافة التعاونية على إظهار المعرفة الكامنة لدي عمال الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء بولاية الوادي.

تتبع أهمية هذه الدراسة في المساهمة في تحسين المعرفة بالثقافة التنظيمية، ومساعدة المنظمة على فهم الثقافة التنظيمية وفق معايير إظهار المعرفة الكامنة. وتحاول هذه الدراسة التعرف على اثر الذي يمكن أن تحدثه الثقافة التنظيمية في إظهار المعرفة الكامنة لدي عمال الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء بولاية الوادي.

ولإجراء هذه الدراسة قمنا بإتباع المنهج الاستكشافي، الذي يهدف إلى اكتشاف هيكل مفهومي يساعد على البحث عن التفسير وعن الفهم للظاهرة المدروسة، بغية الوصول إلى نتائج نظرية جديدة من خلال خلق ترابط بين المفاهيم ( الثقافة التنظيمية وإظهار المعرفة الكامنة)، أما فيما يخص نوع التحليل المعتمد، فهو التحليل الكمي عن طريق استخدام الاستبيان كأداة لاختبار الفرضيات وتحليل العلاقة بين جميع المتغيرات.

#### 2. الإطار النظري لمغيرات الدراسة

##### 1.2. الإطار المفاهيمي للثقافة التنظيمية

##### 1.1.2 مفهوم الثقافة التنظيمية

يرتبط مفهوم الثقافة التنظيمية بمفهوم الثقافة بشكل عام في بعض العلوم الاجتماعية حيث يحتل مكاناً بارزاً في علوم الاجتماع والأنثروبولوجيا، ولم تتم الإشارة إلى مصطلح ثقافة التنظيمية إلا في سنة 1964 ، على يد كل من Blake&Mouton اللذان يعداً أولاً من ربط الثقافة بالإدارة في كتابهما *The Managerial Grid*، حيث أكدوا على أن نجاح الإدارة مرتبط بالثقافة السائدة. ولكن لم يأخذ مفهوم الثقافة التنظيمية بعده الحقيقي إلا في بداية الثمانينات من لقرن الماضي (petit&Audrey,2000,p186) ، وبهذا كانت فترة الثمانينات المرحلة التي وضعت فيها القواعد الأساسية لمفهوم الثقافة التنظيمية بفضل كل من Deal & Kennedy في كتابهما *Corporate culture*، كما يعد كتاب *In search of excellence* من الإضافات العلمية المهمة في هذا المجال لكل من Peters & Waterman سنة 1982 (Duperiez&Simens,p86)، ومنذ ذلك الوقت وتعريف الثقافة التنظيمية في تغير وديناميكية بشكل دائم، حيث اهتم كثير من الباحثين الإداريين بشرح هذا المفهوم وكيفية استخدامه لمعالجة المشاكل الإدارية ولدراسة الظواهر التنظيمية داخل مجتمع ما، لشرح من جهة أنماط السلوك التنظيمي، ومن جهة أخرى درجة استقرار في سلوك الجماعات وسلوك المنظمة ككل، وأيضاً اختلاف أداء المنظمات من بيئة إلى أخرى ومن مجتمع إلى آخر. لتحتل بذلك الثقافة التنظيمية أهمية كبيرة خلال فترة تسعينيات باعتبارها عنصراً رئيسياً في المنظمة على غرار الالتزام والتحفيز وتخصيص الموارد والميزة التنافسية، مما يؤثر على سلوكيات وتوجهات الأفراد ويشجعهم على العمل وتقديم الأفضل، فيمكّنها تسهيل أو عرقلة تنفيذ استراتيجيات المنظمة وأهدافها (Alvesson & Sveningsson, 2016, p. 40).

تعددت التعريفات التي تناولت مفهوم الثقافة التنظيمية، وهو الأمر الذي يعكس مدى اتساع وتعقد هذا المفهوم وتنوع دلالاته لتشمل منظومة القيم الأساسية التي تبناها المنظمة، والفلسفة التي تحكم سياساتها اتجاه العاملين والعملاء، والطريقة التي يتم إنجاز المهام بها، والمعتقدات التي تشارك في الإيمان بها والتفاف أعضاء التنظيم حولها، إذ تتكون من قيم واعتقادات ومدركات وافتراسات وقواعد ومعايير وأشياء من صنع الأفراد، وأنماط سلوكية مشتركة... الخ (Gibson et al1994). إن ثقافة التنظيمية هي شخصية المنظمة وهويتها فهي منظومة المعاني والرموز والمعتقدات والطقوس والممارسات التي تطورت عبر الزمن وأصبحت سمة خاصة للمنظمة، بحيث تخلق فهما عاماً بين أعضاء التنظيم حول ماهية السلوك المتوقع من الأعضاء فيه والأعراف التي تظهر في جماعات العمل والقيم السائدة داخل المنظمة والفلسفة التي توجه سياسة المنظمة والمناخ داخل المنظمة (Schein, 2001,p10) ، باعتبار أنها مجموعة المبادئ والقيم الأساسية التي اخترعتها الجماعة أو اكتشفتها أو طورها أثناء حمل مشكلاتها المتعلقة بالتكيف الخارجي والاندماج الداخلي والتي أثبتت فعاليتها والتي يتم تعليمها للأعضاء الجدد واعتبارها أفضل طريقة بمعالجة المشكلات وإدراكها وفهمها (Schein,2009,p27). وهذا ما أكدته آتل Uttal حين اعتبرها مجموعة القيم المشتركة (ما هو مهم) والاعتقادات (كيف تعمل الأشياء) التي تتفاعل مع الهيكل التنظيمي ونظم الرقابة لتنتج قيم سلوكية (Sun, 2008, p137) . عرفها كل من مورهد وكرفن Moorhead & Criffin عرفها بأنها مجموعة من القيم السائدة التي تساعد العاملين في المنظمة على فهم التصرفات والأعمال المقبولة والأعمال والتصرفات غير المقبولة، عليه فأنها ستولد أنماط سلوكية مختلفة ينتج عنها طرق لتعامل الأفراد مع المواقف وأسلوبهم في اتخاذ القرار، وبذلك فأفكارها تمثل مفاهيم أساسية وثابتة عن طريقها تحقق المؤسسة أهدافها واستراتيجياتها (Gluesing,2007, p78) . وهذا ما أكدته شاين Schein حين اعتبر بأنها

مجموعة المبادئ والقيم الأساسية التي اخترعتها الجماعة أو اكتشفتها أو طورتها أثناء حمل مشكلاتها المتعلقة بالتكيف الخارجي والاندماج الداخلي والتي أثبتت فعاليتها والتي يتم تعليمها للأعضاء الجدد واعتبارها أفضل طريقة بمعالجة المشكلات وإدراكها وفهمها (Schein,2009,p27). ويشير كل من دلنج و فهاي De Long & Fahey إلى أن ثقافة التنظيمية تشمل القيم والمعايير والممارسات وأن المعايير مستمدة من القيم وهي أكثر قابلية للمشاهدة، والممارسات هي الرموز الأكثر ظهورا وانعكاسا للثقافة، وبالرغم من أن القيم والمعايير والممارسات تعكس مستويات ظاهرية مختلفة من ثقافة التنظيمية، لكن المفاهيم الثلاثة مترابطة (De Long & Fahey,2000). وحسب شابراغ Schabracq فإن مفهوم الثقافة التنظيمية تناوله الثقافة التنظيمية من مدخلين، الأول يركز على الوظيفة التي تؤديها الثقافة داخل المنظمة ويركز هذا المدخل على أسلوب حياة المنظمة وكيف تحل مشاكلها اليومية، وأيضا الطريقة التي تحقق بها أهدافها؛ والمدخل الآخر يركز على هيكل الثقافة ذاتها أي المزيج القيمي والأخلاقي أو السلوكي الذي تتكون منه (Schabracq,2007,p8) حيث أن الثقافة التنظيمية ترتبط ارتباطا وثيقا بتاريخ المنظمة الفريد، هذا الارتباط يجعل منها تراثا نادرا يصعب تقليده (1986, p 661, Barney).

ومهما تنوعت تعريفات الثقافة التنظيمية، فإن جميع التعريفات تشترك معا بأنها تركز على القيم والتي تمثل القاسم المشترك بين تلك التعريفات المختلفة للثقافة، وتشير هذه القيم إلى الاتجاهات والمعتقدات والأفكار في منظمة معينة، ولذلك تعتبر القيم المفهوم الأساس لتقييم مواقف وتصرفات الأفراد وسلوكهم في المنظمات، وإن المصدر الرئيس للثقافة هو النسيج الاجتماعي والثقافي الذي يتشابك مع الكثير من المتغيرات مثل ثقافة الفرد وفلسفته ومقدار ما يحمله منها في عقله، ومن ثم تنتقل هذه المكونات مع الفرد عندما يلتحق بالمنظمة فيتأثر بثقافة تلك المنظمة، وبالتالي فإن الثقافة التنظيمية هي مجموعة من القيم والعادات والتقاليد والأنظمة والقوانين التي تؤثر في سلوك العاملين وفي الأسلوب الذي يمارسونه في إدارة المنظمة واتخاذ القرارات فيها، من أجل الوصول إلى تحقيق أهدافها وسياساتها وممارساتها الإدارية .

### 2.1.2 خصائص وأنواع الثقافة التنظيمية

تقوم الثقافة التنظيمية بدور هام في منظمات الأعمال، حيث تزود المنظمة العاملين فيها بالإحساس بالهوية، وكلما كان من الممكن التعرف على الأفكار والقيم التي تسود في المنظمة كلما ارتبط العاملون ارتباطا قوية برسالة المنظمة، زيادة الالتزام التنظيمي لديهم، كما تعمل على تحديد السلوكيات المتوقعة والمسئوليات المطلوبة منهم، مما يساعد على تحقيق الاستقرار في المنظمة وتظهر أهمية ثقافة التنظيمية في تشكل هوية للعاملين كما توجه السلوك وتجعل النظام الجماعي أكثر استقرارا وتعزز الالتزام الجماعي للعاملين (Kreinter & Kinicki, 2007, p 81).

وللثقافة التنظيمية مجموعة خصائص تتميز بها مهما اختلفت، وهي : ( AL-Swidi, A., & Rosli, 2011, pp26-48 )

- ✓ الثقافة التنظيمية نظام مركب : حيث تتكون من عدة مكونات فردية تتفاعل مع بعضها في تشكيل ثقافة؛
- ✓ الثقافة التنظيمية نظام متكامل : فهي بكونها تتجه باستمرار إلى خلق الانسجام بين عناصرها المختلفة، ومن ثم أي تغيير يطرأ على أحد عناصرها لا ينعكس أثره على باقي مكونات النمط الثقافية؛
- ✓ الثقافة التنظيمية نظام تراكمي وتعلمي : حيث يعمل كل جيل من الأجيال المنظمة على تسليمها للأجيال الأخرى، ويتم تعلمها وتوريثها عبر الأجيال عن طريق التعلم والمحاكاة والتفاعل ما الآخرين؛

### للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء بولاية الوادي

- ✓ الثقافة التنظيمية لها خاصية التكيف: فهي تتصف بالمرونة والقدرة على التكيف استجابة لمطلب المديرين والعمال البيولوجية والنفسية؛
- ✓ الثقافة التنظيمية نظام يكتسب ومتغير ومتطور : فاستمرارية الثقافة التنظيمية لا يعني تناقلها عبر الأجيال كما هي عليه ولا تنتقل بطريقة غريزية بل هي في تغير .

كما أن للثقافة التنظيمية خاصيتان أساسيتان هما : (Hodge& Anthony, 1991, p19)

- **العمق الثقافي:** ويشير إلى قوة الثقافة من حيث مدى قبول واقتناع أعضاء وحدة تنظيمية معينة بمجموعة من المعايير والقيم والمكونات الثقافية الأخرى التي تنشأ داخل تلك الوحدة، ويميل العاملون في المنظمات التي تتمتع بدرجة عالية من القوة الثقافية بإظهار سلوك تنظيمي ثابت يعكس تلك القيم؛
- **التكامل الثقافي:** فيعكس مدى قبول واقتناع العاملين في إدارات المنظمة المختلفة بقيم الثقافة التنظيمية برغم الاختلافات التنظيمية بين تلك الوحدات، وتتميز المنظمة التي تتمتع بدرجة عالية من التكامل الثقافي بدرجة عالية من السيطرة على العاملين من خلال الهيكل التنظيمي وعلاقات القوى .

للثقافة التنظيمية العديد من الأنواع تختلف من مكان إلى آخر حسب التقسيم الذي يتم استخدامه، كما أن أنواعها تختلف من منظمة إلى أخرى ومن قطاع إلى آخر ومن أبرز أنواعها ما يلي: (Shea& al, 2021,p13)

- **الثقافة المتسقة:** تتميز هذه الثقافة بالتعلم المتراكم، من الأحداث السابقة وإطلاع بشكل دائم على التطورات والمستجدات، هذا ما يعطي العاملين إحساسا بالمسؤولية لتحقيق أهداف المنظمة وبنحهم دفعا قويا للممارسة العمل وتكسيبهم مرونة وقدرة على التكيف، الذي يجعلهم قادرين على تشكيل الطاقة الفاعلة لمواجهة الصدمات.
- **الثقافة الإبداعية:** تتميز هذه الثقافة بتوفر بيئة عمل تساعد على الإبداع، ويتصف أفرادها بحب المغامرة والمخاطرة في اتخاذ القرارات ومواجهة التحديات.
- **الثقافة المساندة:** تتميز بالصدقة، والمساعدة فيما بين العاملين، فيسود جو التعاون، وتوفر المنظمة الثقة، والمساواة، ويكون التركيز على الجانب الإنساني في هذه البيئة.

## 2.2. الإطار النظري للمعرفة الكامنة

### 1.2.2 مفهوم المعرفة الكامنة

تجمع أغلبية الدراسات على أهمية المعرفة باعتبارها من أهم عوامل الإنتاج، ومورد أساسي لإنشاء الثروة ومصدر للميزة التنافسية للمنظمة. ويعد مصطلح المعرفة قديما لكنه يتجدد بتطور أساليب التعلم باعتبارها حصيلة الامتزاج الخفي بين المعلومة والخبرة والمهارات والحسية والقدرة على الحكم، وهي تتكون من جزأين، الأول ظاهر يمكن التعامل المباشر معه وتحويله إلى وثائق قابلة للنقل، والثاني ذو سمة كامنة غير ظاهرة، مضمونها المهارات والخبرة والاستدلال والحكمة (Harris, J. & Hendsen,1999, p42). وهذا ما أشار إليه بولاني Polani في كتابه *Personal Knowledge* سنة 1958. عندما قام بالتمييز بين المعرفة الكامنة والظاهرة وقال "إننا نعرف أكثر مما يمكن أن نقول". فالمعرفة أغلبها كامن وتتواجد في أذهان وعقول أصحابها،

وتعتمد على حدسهم وخبرتهم ومهاراتهم وقدراتهم التفكيرية، فالمعرفة يظهر منها 20% فقط و80% منها يكون كامنا حكرا على صاحبها، يغلب عليها طابع الشخصية (Dalkir, 2005,p19)، أي تتوقف على الشخص ومعرفته التي يمكن استخدامها بمرونة عالية في معالجة مشكلات متميزة ومتباينة من حالة إلى أخرى. فهي غير معلومة ولا متاحة للآخرين، وتظل حبيسة عقول أصحابها، وقد تموت معهم ولا يقدر لها الظهور، وفي أحيان أخرى قد تنهياً لأصحاب تلك المعرفة المختزنة الفرص والحوافز التي تدفعهم للتصريح بها، وإظهارها للآخرين بدرجات مختلفة من الوضوح والاستكمال.

حيث يقول كون Cowan إن المعرفة الكامنة هي ذاتية ووظيفية وتنفيذها يتطلب التداخل والتنسيق وبالتالي كلما كانت المعرفة كامنة، كلما كان من الصعب تحويلها وتقاسمها، وتمتلك المعرفة بعدا ضمنيا هاما، وهو ما يجعل من عمليات الدراسة عنها والحصول عليها ونقلها وتخزينها وتبادلها صعباً وفي بعض الأحيان مستحيل التحقيق (Cowan&al,2000,p211)، في حين أشار ويغ Wiig إلى أن المعرفة الكامنة هي معرفة مدونة تكونت مما قد تعلمه الفرد وتكمن في عقله، ولذلك فإنه ما لم يتم تحويلها إلى معرفة معلنة فإنها ستبقى محدودة الاستخدام، والفائدة، والقيمة، لأنها غير متاحة لحاملها وبالتالي فإن المؤسسة قد تخسر هذه المعرفة الكامنة إذا غادر حاملها المؤسسة لسبب ما (Wiig,2003,p11)، ويضيف Spender بأن المعرفة الكامنة لا تعني المعرفة التي لا يمكن ترميزها، وإنما المقصود من ذلك أن هناك جملة من أبعادها لا يمكن جعلها بشكل تام معلنة سواء كانت متجسدة في القدرات المادية أو المعرفية (Spender, 1996, p50).

فيما عرفها آلن Allen على أنها المعرفة التي لا يمكن للأفراد تقاسمها فيما بينهم لأنها تشمل ما يمكن في نفس الفرد أي المعرفة النفسية المعرفة الإدراكية والمعرفة السلوكية. أن المعرفة الكامنة لها بعدان، بعد يضم المعرفة المهنية التي تحتوي على الحركات ودورات اليد والخبرات الصعبة التي يجب وصفها، والبعد الثاني يشمل نماذجنا الذهنية ومعتقداتنا ونظرتنا إلى الواقع أو الحقيقة ونظرتنا للمستقبل. والقبول بأهمية المعرفة الكامنة هو القبول بأن المؤسسة هي نظام حي، حيث أن المعارف تضم الأحاسيس والأفكار والمفكرين والقيم والمشاعر والصور والرموز (Nonaka,1994,p23).

## 2.2.2 شروط إظهار المعرفة الضمنية وأنواعها: حدد ألويز وهارتمان Alwis &Hartman الشروط الضرورية لإظهار المعرفة

الكامنة وهي: (Alwis &Hartman,2004, p378)

✓ الثقة بين أفراد المنظمة: حيث أن إظهار المعرفة الكامنة يكون أكثر نجاحا عندما تسود الثقة بين الأفراد، والتي تحدث من خلال الحوارات وجماعات الممارسة.

✓ الأوضاع غير الرسمية: من الصعب أن يتم إظهار كامل للمعرفة الكامنة إلى لغة رسمية أو مخزون الكتروني. ومن أجل نقل وإظهار المعرفة الكامنة تحتاج إلى التفاعل غير الرسمي والشخصي.

✓ توليد المعرفة من داخل وخارج المنظمة: أن المنظمة لا تستطيع توليد المعرفة بنفسها، لان المعرفة الكامنة التي يحملها الأفراد هي أساس عملية خلق المعرفة التنظيمية، وبالتالي يجب على المنظمة أن تجمع المعرفة الكامنة وتعمل على تراكمها على المستوى الفردي من الداخل عن طريق تقدير قدرات المعرفة الكامنة الموجودة في المنظمة التي يحملها الأفراد وتحديد التحسينات التي يمكن أن يتم عملها من أجل رفع وزيادة التعلم التراكمي عند الأفراد وبالتالي تحسين كفاءتهم؛ أما من خارج المؤسسة عن طريق محاولة اكتساب معرفة كامنة، والمهارات المكتسبة من المؤسسات الأخرى من خلال تعيين الأفراد المناسبين ذوى التعليم المطلوب أو الخبر في العمل، أو من خلال اقتناء جزء أو كل المنظمات الجديدة، أو العمل مع مستشارين ملائمين، أو بناء شبكة من العلاقات مع الشركات الأخرى.

وتوجد عدة أنواع للمعرفة الكامنة ومن أبرزها، ما يأتي: (Shao& al, 2012, p43)

- **المعرفة الكامنة التقنية:** التي تظهر في صورة مهارات عمل وممارسة لأنشطة الأعمال ويصعب استقطابها؛
- **المعرفة الكامنة المتراكمة:** وهي نتيجة فترة طويلة من التعلم، وممارسة تجارب العمل ومحاولات التجدد والابتكار التي يسعى إليها أصحاب المعرفة في المنظمة؛
- **المعرفة الكامنة الجماعية:** وهي المعارف والخبرات الموزعة بصورة طبيعية بين الأفراد العاملين في المنظمة بصفة عامة وعمال وأصحاب المعارف والمعرفة الكامنة الجماعية تمثل ما اكتسبه الأفراد العاملين من معارف وخبرات نتيجة عملهم الطويل في المنظمة.

### 3.2.2 علاقة الثقافة التنظيمية بإظهار المعرفة الكامنة:

لقد أكدت الدراسات المتعلقة بثقافة المنظمات على اعتبار المنظمة نظاما ذا صلة بنظرية المعرفة، وباعتبار أهمية العوامل الإنسانية والثقافية مثل المعتقدات والقيم والمعاني والرموز، إلى ضرورة الاهتمام بالجوانب الكامنة للمعرفة؛ وعليه حسب وجهة النظر هذه فإن المنظمة تتعلم وتغير نفسها وتتطور بمرور الوقت من خلال التفاعلات الاجتماعية داخلها وبينها وبين البيئة الخارجي (De Long, 1997, p21)

✓ **علاقة الثقافة المنسقة بإظهار المعرفة الكامنة:** عندما تمتلك المنظمة القدرة على التكيف ومواجهة صدمات وتكون مرنة فهي بذلك تتميز بثقافة التماسك، هذا ما يسمح لها بتعلم من تجاربها عن طريق استقراء المعرفة الصريحة واستنباط حقائقها المحورية في عملية معقدة فتتحول إلى نموذج عقلي كامن، يشترك فيه معظم العاملين، بالإضافة إلى سرد تجارب النجاحات السابقة التي تعد أحد طرق التواصل بين العاملين والتي تجعلهم يشعرون بواقعية التجارب ويتخيلون طريقة وقوعها، هذا ما يساهم في تراكم معرفة كامنة. فالقصص المشتركة تسهل وتعزز من تراكم المعارف الكامنة (Ghoshal &Nahapiet, 1998, p466). فالانفتاح على الخبرات السابقة، لها دور مهم في فعالية استظهار المعرفة الكامنة ، كما أنها تنشط الخيال ، الأصالة، ثقافة الفضول، واستقلالية الحكم (Manaf & Marzuki, 2009, p 13) .

✓ **علاقة الثقافة الإبداعية بإظهار المعرفة الكامنة:** عندما يكون المنظمة لها القدرة على إيجاد أشياء جديدة وتقديم إجابات فريدة لمشكلات مطروحة، واستغلال الفرص المتاحة لها فهي تحض بثقافة الإبداعية تحتم بالتفكير الإبداعي وحرية التعبير واحترام الرأي الآخر والاستعداد للمخاطرة، هذا ما يحفز على إظهار المعرفة الكامنة وترجمتها إلى ممارسة ومحاولات إيجاد أفكار جديدة، والذي يتوقف على قدرة العاملين على فهم واستيعاب معارفهم الكامنة وإبرازها في شكل حلول إبداعية، وأكثر ما يساعد على ذلك التفتح الذهني في البيئة الداخلية والانفتاح على البيئة الخارجية والاتصال المفتوح وإتاحة الفرص للتجديد والتعلم والبحث عن المغامرات وإعطاء الوقت للتأمل والاستقصاء والتبصر الذي يحث على التفكير وتوليد الأفكار خلاقية والرغبة في التميز والمبادرة. إن نجاح إظهار المعرفة الكامنة يتحدد بدرجة إعادة خلق المعرفة التنظيمية والابتكار والتجديد، و القدرة على التعلم من خلال عملية ترجمة المعرفة الكامنة (Cuammings , 2003, p 6) .

✓ **علاقة الثقافة المساندة بإظهار المعرفة الكامنة:** عندما تتبنى المنظمة فلسفة العمل الجماعي من خلال خلق ثقافة المساندة سوف تنمي الشعور بالانتماء وتخلق الثقة بين العمال وهذا ما يولد لديهم الشعور بمدى أهمية التعاون ويشجعهم على بناء حقل اتصال تفاعلي جماعي يمكنهم من تبادل الخبرات، المهارات والنماذج العقلية. فالتفاعل الاجتماعي والعلاقات الاجتماعية والصدقات والاحتكاك المستمر بين العاملين يجعل من تبادل الخبرات والمعارف والتعلم من الآخرين، والمشاركة في تجارب العمل سلوكا يوميا روتينيا يتم عفويا بالملاحظة، التقليد

والممارسة، فيتم بذلك إظهار المعارف الكامنة بطريقة تلقائية (Nonaka,1994 , p 19). ولا يمكن أن يتم هذا إلا بوجود التحفيز وخاصة المعنوي، فهو ينمي دوافع الفرد لملاحظة وتقليد الزملاء، والتعلم بالممارسة أثناء العمل. ويعتبر العمل ضمن فريق من ضروريات إرساء مبادئ العمل الجماعي، التعاوني والحر في إطار من الثقة المتبادلة، فكلما كانت العلاقات بين الأفراد تتصف بدرجة عالية من الثقة الجماعية كانوا على استعداد أكبر للتبادل الاجتماعي بصفة عامة، والتفاعل التعاوني بصفة خاصة ومن فوائد الثقة بين العاملين أنها تبقي العقول منفتحة على جميع الحقائق والأدلة وتؤمن الاتصال والحوار، وكذلك تجعل العاملين أكثر استعدادا للمخاطرة في إظهار معارفهم، وهذا يمثل استعدادا أكبر لتجريب ضم أنواع مختلفة من المساندة. وتتأثر عملية إظهار المعرفة الكامنة بعدة عوامل أخرى كنوايا الفريق، قضايا تدفق العمل، الممارسات التعاونية، وطبيعة المعرفة. (Lin et al, 2003, p 320).

### 3. الدراسة الميدانية

#### 1.3.1 طريقة والأدوات الدراسة

**1.1.3 أداة الدراسة:** لنحاول إسقاط الجانب النظري على أرض الواقع لمجموعة من عمال وكالة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء بولاية الوادي، وقد تمت الاستعانة بالاستبيان تم استخدامه كأداة أساسية لجمع المعلومات قصد الإحاطة أكثر بمتغيرات الدراسة، والتعرف على اثر الثقافة التنظيمية على المعرفة الكامنة بالوكالة، وذلك لما يحتوي عليه الاستبيان من الأسئلة حددت من قبلنا بالاستعانة باستبيانات صممت خصيصا لمثل هذه الدراسات، وحتى تتمكننا من الحصول على إجابات، وتشكيل المعطيات الأساسية التي ننطلق منها في تحليل الظاهرة موضوع الدراسة. كان الاستبيان يحتوي على ثلاثة محاور:

المحور الأول: يتضمن الخصائص الديمغرافية .

المحور الثاني: الثقافة التنظيمية وأبعادها.

المحور الثالث: إظهار المعرفة الكامنة.

**2.1.3 مجتمع وعينة الدراسة:** يتمثل مجتمع دراستنا على عمال وكالة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء بولاية الوادي، وبسبب تعذر إجراء مسح شامل لمجتمع البحث، قد تم اختيار أكثر من 30% من أفراد المجتمع ليتم الدراسة عليها. حيث قمنا بتوزيع 40 استبيان وقد تم استرجاع 35 استبيان صالح لتحليل الإحصائي، من اجل تحليل هذه المعطيات استخدمنا الأساليب الإحصائية التالية:

- ✓ معامل ألفا كرونباخ لقياس درجة مصداقية الإجابات على فقرات الاستبيان؛
- ✓ المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية بغرض الكشف عن اتجاه أفراد العينة اتجاه الأسئلة؛
- ✓ معامل الارتباط بيرسون للكشف عن العلاقة بين المتغيرات؛
- ✓ الانحدار الخطي لمعرفة تأثير المتغير المستقل في أبعاد المتغير التابع.

ولدراسة صدق أداة الدراسة وثباتها والتي يراد منها تقييم الأداة المستخدمة في الدراسة باستعمال معامل ألفا كرونباخ.



للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء بولاية الوادي

جدول رقم 1 : قيمة معامل الثبات ألفا كرونباخ

معامل الثبات Alpha Cronbach's	محاور الاستبيان
0.881	الثقافة التنظيمية
0.877	إظهار المعرفة الكامنة
0.870	الاستبيان ككل

المصدر: بالاعتماد على مخرجات spss v24

نلاحظ من الجدول رقم 1 المبين أعلاه معاملات الثبات لجمع متغيرات الدراسة مقبولة وهي أكبر من 0.6 ، نلاحظ من الجدول أن معامل ألفا كرونباخ للاستبانة ككل قد بلغ 0.870، أي هناك اتساق داخلي بين فقرات الاستبيان، نستطيع القول انه في حال إعادة تطبيق الأداة على نفس العينة في ظروف مماثلة، فإننا سنحصل على نفس النتائج، وان جميع أفراد العينة البحث استوعبت عباراته بشكل جيد ومتساوي واستجابت بصدق على مفردات المقياس.

2.3 تحليل نتائج الدراسة

1.2.3 حساب توجهات المستجوبين: نقوم باستخدام الإحصاء الوصفي لاستخراج الوسط الحسابي والانحراف لكل بعد من أبعاد الثقافة التنظيمية وإظهار المعرفة الكامنة والنتائج موضحة في الجدول رقم 2.

جدول رقم 2: توجهات أفراد العينة نحو أبعاد الثقافة التنظيمية والمعرفة الكامنة

الرقم	البعد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التقييم
1	الثقافة المتسقة	3.71	0.51	مرتفع
2	الثقافة الإبداعية	3.75	0.82	مرتفع
3	الثقافة المساندة	3.82	0.61	مرتفع
4	الثقافة التنظيمية	3.76	0.64	مرتفع
6	إظهار المعرفة الكامنة	3.80	0.41	مرتفع

المصدر: بالاعتماد على مخرجات spss v24

بين الجدول أعلاه نتائج تحليل كل بعد من أبعاد الثقافة التنظيمية وإظهار المعرفة الكامنة، حيث جاء قياسها عن طريق أسئلة بحيث بلغ المتوسط الحسابي لكل بعد كالأتي:

- ✓ بعد الثقافة المتسقة متوسطه قدرة ب 3.71 وبدرجة موافقة مرتفع أي أن أفراد العينة يهتمون بالثقافة المتسقة، وهذا ما يؤكد وجود جهود مرتفعة هادفة لتقوية الثقافة التنظيمية وقد يرجع السبب لإدراك مدي أهميتها في الوكالة.
- ✓ والمتوسط الحسابي لبعد الثقافة الإبداعية قدرة ب 3.75 بدرجة موافقة مرتفعة أي أفراد العينة يهتمون بالإبداع وهذا البعد يحتل المرتبة الثانية، من حيث تصورات أفراد العينة لمستوى الثقافة التنظيمية، وهي نتيجة تؤكد على أفراد العينة يقرون بأنهم يستجيبوا لعمليات التجديد والإبداع.

✓ بلغ المتوسط الحسابي لبعدها الثقافة المساندة 3.82 بدرجة موافقة مرتفعة أي أن أفراد العينة يهتمون بالعمل الجماعي ، وهذا البعد يحتل المرتبة الأولى من حيث تصورات أفراد العينة لمستوى الثقافة التنظيمية. هذا يعطي انطباعا بأنهم على وعي مرتفع في ما يخص الثقافة التعاونية .

✓ لقد بينت إجابات أفراد العينة على أسئلة الواردة في جدول رقم 2 أيضا جوانب إظهار المعرفة الكامنة، حيث كان المتوسط الحسابي لإظهار المعرفة الكامنة قدرة بـ 3.80 بدرجة موافقة مرتفعة أي أفراد العينة على يقين بأهمية معارفهم، وهي نتيجة تؤكد على أفراد العينة يقرون بأنهم مدركين للضرورة امتلاك معرفة كامنة.

### 2.2.3 اختبار الفرضيات الرئيسية

✓ دراسة الارتباط الكلي بين أبعاد الثقافة التنظيمية مع إظهار المعرفة الكامنة  
لدراسة معامل الارتباط بيرسون معرفة ارتباط أبعاد الثقافة التنظيمية وإظهار المعرفة الكامنة، نستعمل معامل الارتباط الخطي الذي يقيس قوة ونوع العلاقة بين المتغيرين، كما هو في الجدول المبين أدناه.

جدول رقم 3: الارتباط بين أبعاد الثقافة التنظيمية وإظهار المعرفة الكامنة

N=35	R
Mayenne pear son correlation	*0.464
Sig (2-tailed)	0.000

المصدر: بالاعتماد على مخرجات spss v24

✓ دراسة قوة الارتباط الجزئي بين أبعاد الثقافة التنظيمية في إظهار المعرفة الكامنة:  
انطلاقا من الجدول المبين أعلاه وجدنا أن الارتباط الكلي للمتغيرين قد بلغ 0.464 وهي قيمة دالة إحصائيا ( $\alpha = 0.05$ ) ، مما يدل على وجود ارتباط طردي موجب بنسبة 46.4% بمستوى معنوية قدر بـ 0.000 وهي اقل من مستوى الدلالة 0.05 مما يؤدي بنا إلى رفض الفرضية الصفريّة وقبول الفرضية البديلة أي انه يوجد ارتباط بين أبعاد الثقافة التنظيمية وإظهار المعرفة الكامنة.

جدول رقم 4: الارتباط الجزئي بين أبعاد الثقافة التنظيمية والمعرفة الكامنة

N=35	الثقافة المتسقة	الثقافة الإبداعية	الثقافة المساندة
Mayenne pear son correlation	*0.311	*0.302	*0.463
Sig (2-tailed)	0.000	0.002	0.005

\* ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) المصدر: بالاعتماد على مخرجات spss v24

من خلال الجدول المبين أعلاه واستنادا إلى نتائج التحليل الإحصائي تبين أن معامل الارتباط بين بعد الثقافة المتسقة والمعرفة الكامنة بلغ 0.311 ، وهي قيمة دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة  $\alpha = 0.05$  ، وهذا يدل على وجود ارتباط بين الثقافة المتسقة وإظهار المعرفة الكامنة، أما بالنسبة لمعامل الارتباط بين بعد الثقافة الإبداعية وإظهار المعرفة الكامنة فقد بلغ 0.302 وهي قيمة دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة  $\alpha = 0.05$  ، وهذا يدل على وجود ارتباط بين الثقافة الإبداعية وإظهار المعرفة الكامنة، ومعامل الارتباط بين الثقافة المساندة وإظهار المعرفة الكامنة فقد بلغ 0.463 وهي قيمة دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة  $\alpha = 0.05$  ، وهذا يدل على وجود ارتباط بين الثقافة المساندة وإظهار المعرفة الكامنة، من خلال التحليل اتضح بأن هناك ارتباط بين أبعاد

للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء بولاية الوادي

الثقافة التنظيمية والمعرفة الكامنة وأكثر الأبعاد ارتباطا هو بعد الثقافة المساندة هو الأكثر تأثيرا على اظهار المعرفة الكامنة حيث بلغ 0.463، مما سبق نقبل الفرضية البديلة ونرفض الفرضية العدم أي انه يوجد ارتباط بين أبعاد الثقافة التنظيمية والمعرفة الكامنة.

✓ دراسة تحليل الانحدار المتعدد لأبعاد الثقافة التنظيمية مع إظهار المعرفة الكامنة:

نستعمل الانحدار الخطي المتعدد لدراسة تأثيرات أبعاد كل على حدا الثقافة التنظيمية على اظهار المعرفة الكامنة، والنتائج موضحة في الجدول المبين أدناه.

جدول رقم 5: تحليل الانحدار لأبعاد الثقافة التنظيمية و المعرفة الكامنة

مستوى دلالة	قيمة t الجدولة	قيمة t محسوبة	قيمة Beta	الانحراف المعياري	قيمة B	
0.001	2.912	6.544	0.706	0.098	0.641	الثقافة المتسقة
		2.958	0.411	0.08	0.237	الثقافة الإبداعية
		3.437	0.464	0.125	0.428	الثقافة المساندة

المصدر: بالاعتماد على مخرجات spss v24

من خلال الجدول المبين أعلاه نستنتج ما يلي:

✓ بينت نتائج التحليل الإحصائي في الجدول أعلاه إلى وجود اثر للمتغير المستقل الثقافة المتسقة على المتغير التابع إظهار المعرفة الكامنة، استنادا إلى أن قيمة t المحسوبة بلغت 6.544، وهي أكبر من قيمتها الجدولة عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )، كما أن مستوى المعنوية ( $\text{sig}=0.001$ ) اقل من مستوى الدلالة المعتمد 0.05.

✓ كما بينت النتائج الإحصائية أيضا انه يوجد اثر للثقافة الإبداعية على إظهار المعرفة الكامنة، استنادا إلى أن قيمة t المحسوبة بلغت 2.958، وهي أكبر من قيمتها الجدولة عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )، كما أن مستوى المعنوية ( $\text{sig}=0.001$ ) اقل من مستوى الدلالة المعتمد 0.05.

✓ تبين من نتائج التحليل انه للثقافة المساندة اثر على إظهار المعرفة الكامنة، استنادا إلى أن قيمة t المحسوبة بلغت 3.69، وهي أكبر من قيمتها الجدولة عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )، كما أن مستوى المعنوية ( $\text{sig}=0.001$ ) اقل من مستوى الدلالة المعتمد 0.05. مما سبق، ومن خلال التحليل الإحصائي نرفض الفرضية العدمية التي تنص على انه لا يوجد تأثير لأبعاد الثقافة التنظيمية على المعرفة الكامنة وقبول الفرضية البديلة.

بناء على مخرجات تحليل الإحصائي، تبين بان الثقافة التنظيمية بالوكالة لم تكن بصورة واضحة، إلا انه أكدت نتائج الدراسة الحالية بأنه يوجد أثر إيجابي متوسط للثقافة التنظيمية على المعرفة الكامنة بالوكالة، حيث إن للثقافة التنظيمية علاقة إيجابية بالمعرفة الكامنة من خلال خلق بيئة تحفز على التعاون والابتداع وتعمل في اتساق وثبات. لذا ينبغي إعطاء الثقافة التنظيمية المزيد من الاهتمام من قبل الوكالة، والعمل على تعزيزها لضمان بقائها، ومن الأولويات التي يجب أن تهتم بها، إظهار المعرفة الكامنة لكسب الميزة التنافسية والجودة المهنية في حل المشاكل من اجل الوصول إلى التميز.

توصلت الدراسة إلى عدة نتائج نذكرها كما يلي:

- تبين من نتائج الدراسة وجود مستوى متوسط لأبعاد الثقافة التنظيمية في الوكالة، كما اتضح أيضا وجود مستوى متوسط لإظهار المعرفة الكامنة ويرجع ذلك إلى ضعف اهتمام بدور بالتدريب والتحفيز؛
  - كشفت نتائج الدراسة أن هناك ارتباط بين أبعاد الثقافة التنظيمية وإظهار المعرفة الكامنة، وان أكثر الأبعاد ارتباطا هو بعد الثقافة المساندة؛
  - كما كشفت نتائج الدراسة عن وجود تأثير لكل بعد من أبعاد الثقافة التنظيمية في الوكالة على إظهار المعرفة الكامنة، وقد جاءت هذه النتيجة للوعي الوكالة بأهمية بيئة العمل التي تمكن من كسب المعرفة باستمرار من خلال التعلم وخلق المعرفة خلاقة؛
  - تحتاج عملية إظهار المعرفة الكامنة إلى الثقافة التنظيمية من اجل إثراء الرصيد المعرفي.
- رغم هذه الدراسة التي تم إنجازها والنتائج التي توصلنا إليها، فقد واجهتنا العديد من العقبات، فاقصر الدراسة على حالة واحدة يكون عائق أمام تعميم نتائج الدراسة. كما أن الثقافة التنظيمية قد تم تحديدها على أساس أنواع محددة ومن الممكن أن تكون هناك أنواع أخرى، كما يمكن أن تكون هناك طرق أخرى تدخل في إظهار المعرفة الكامنة.

- <sup>1-</sup> Petit, M., Klesta, A. (2000), Management d'équipe, concepts et pratiques, Dunod, Paris.
- <sup>2-</sup> Duperiez, P., Simens, S. (2000), La résistance culturelle, édition de Boeck, Belgique.
- <sup>3-</sup> Alvesson, M., Sveningsson, S. (2016), Changing Organizational Culture, New York, United State America: Routledge Taylor & Francis Group.
- <sup>4-</sup> Gibson, James L., Ivancevich, John and Donnelly, James, Jr. (1994), Organizations: Behavior, Structure and Processes, 8th ed. IRWIN, Homewood, Ill., USA.
- <sup>5-</sup> Schein, E. (2001), Organizational culture and leadership, 3<sup>rd</sup> edition.
- <sup>5-</sup> Schein, E. (2009), The corporate culture: survival guide, Published by Jossey-Bass, New and Revised Edition, San Francisco, United States of America.
- <sup>6-</sup> Sun, S. (2008), Organizational Culture and Its Themes, International Journal of Business and Management, Vol. 3, N. 12, December.
- <sup>7-</sup> Gluesing, J. (2007), A theory of culture as a process in context, paper presented at Theorizing Culture: Culture Theory and International Management Conference, Institute of International Management, Stockholm.
- <sup>8-</sup> De Long, David W. and Fahey, Liam. (2000) Diagnosing Cultural Barriers to Knowledge Management. *Academy of Management Executive*. 14.
- <sup>9-</sup> Marc J. Schabracq, (2007), *Changing Organizational Culture- The Change Agent's Guidebook-*, John Wiley & Sons Ltd, England.
- <sup>10-</sup> Barney, J. B. (1986), Organizational Culture: Can it Be a Source of Sustained Competitive Advantage?, The Academy of Management Review, (11) 3.
- <sup>11-</sup> Kreitner, Robert, & Kinicki, Angelo, (2007), Organizational Behavior, 7th Edition, McGraw-Hill, Irwin, China.
- <sup>12-</sup> AL-Swidi, A., & Rosli, M. (2011). "How does Organizational Culture Shape the Relationship between Entrepreneurial Orientation and the Organizational performance of Banks ?" . *European Journal of Social Sciences*, Vol. 20, No. 1.
- <sup>13-</sup> Billy J. Hodge, William P. Anthony, (1991). Organization Theory: A Strategic Approach, 4, illustrée 4th ed, Allyn and Bacon, Boston.
- <sup>14-</sup> Shea, T. & al. (2021), Knowledge management practices as moderator in the relationship between organizational culture and performance in information technology companies in India. *VINE Journal of Information and Knowledge Management Systems*.
- <sup>15-</sup> Harris, J. & Henderson, A. (1999), what your strategy for managing knowledge?, *Business Review Harvard*.
- <sup>16-</sup> Dalkir, K. (2005), Knowledge Management in Theory and Practice, Elsevier Butterworth-Heinemann, USA.
- <sup>17-</sup> Cowan, Robin.C., & David, Paul A & Foray, Dominique, (2000) "The Explicit Economics of Knowledge Codification and Tacitness," *Industrial and Corporate Change*, Oxford University Press, v. 9, N.2, June.
- <sup>18-</sup> Wiig, K. (2003), Knowledge Management Foundations (Arlington: Schema Press).
- <sup>19-</sup> Spender, J.C. (1996), Making knowledge the basis of dynamic theory of the firm, *Strategic Management Journal*, 17.
- <sup>20-</sup> Allen, M. W., & Craig, C. A. (2016), Rethinking corporate social responsibility in the age of climate change: A communication perspective, *International Journal of Corporate Social Responsibility*, 1(1).
- <sup>21-</sup> Nonaka, I. (1994), Dynamic theory of organizational knowledge creation", *Organization Science*, 5, 1.
- <sup>22-</sup> Alwis, R. S. and Hartmann, E. (2004), The significance of tacit knowledge on company's innovation capability, In Proceedings of ISI.
- <sup>23-</sup> Shao, Z., Feng, Y., & Liu, L., (2012), The Mediating Effect of Organizational Culture and Knowledge Sharing on Transformational Leadership and Enterprise Resource Planning Systems Success, An Empirical Study in China, *Computers in Human Behavior*.
- <sup>24-</sup> De Long, D. (1997), Building the Knowledge-Based Organization: How Culture Drives Knowledge Behaviors, Working Paper, Center For Business Innovation, may 1997.
- <sup>25-</sup> Tsai, Wenpin, and Ghoshal S. 1998. Social Capital and Value Creation: The Role of Intrafirm Networks, *Academy of Management Journal*, 41 (4).
- <sup>26-</sup> Manaf, H.A., & Marzuki, N.A., (2009), The Success of Malaysian Local Authorities: The Role of Personality and Sharing Tacit Knowledge, *International Conference on Administrative in Public Sector Performance, Kingdom of Saudi Arabia, Institute of Public Administration*.
- <sup>27-</sup> Cuammings, J., (2003), Knowledge Sharing, A Review of the Literature, *The World Bank Operations Evaluation Department*.
- <sup>28-</sup> Lin, T.C., Cheng, H.K., & Wu, S., (2003), To Share Knowledge or Not to Share : A Social Exchange Theory Perspective of Virtual Team Members' Behaviors, *Proceeding of the Second Workshop on Knowledge Economy and Electronic Commerce*.

## الثقافة التنظيمية كمدخل لإظهار المعرفة الكامنة لدى عمال الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء بولاية الوادي

6. ملاحق :

### الاستبيان

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

تحية طيبة أما بعد

لنا الشرف العظيم أن أضع بين أيديكم الكريمة هذا الاستبيان، والذي صمم لجمع المعلومات اللازمة للدراسة علمية تحت عنوان: "الثقافة التنظيمية كمدخل لإظهار المعرفة الكامنة لدى عمال الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء بولاية الوادي"، نرجو منكم التكرم بقراءة العبارات بدقة والإجابة عنها بموضوعية، علما بان هذه البيانات لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي. وستكون دقة إجاباتكم ومساهمتم عوننا كبيرا لنا في التوصل إلى نتائج موضوعية وعملية.

شاكرين لكم حسن تعاونكم وتقبلكم، راجين الله لكم دوام التوفيق...

### الأول: البيانات الشخصية

نرجو منكم وضع علامة (X) في المكان الذي يناسب اختيارك

- الجنس: ذكر  أنثى
- العمر: من 20 إلى 30 سنة  من 31 إلى 40 سنة  من 41 إلى 50 سنة  أكثر من 50 سنة
- المستوى العلمي: ثانوي فأقل  ليسانس/ماستر  دكتور  دراسات عليا
- سنوات الخبرة: أقل من 5 سنوات  من 5 إلى 10 سنوات  من 11 إلى 15 سنوات  أكثر من 15 سنة

ثانيا: محاور الاستبيان

### المحور الأول: الثقافة التنظيمية

يرجى اختيار الإجابة التي توافق رأيكم حول العبارات بوضع علامة X في المكان المناسب لاختيارك.

الرقم	أبعاد الثقافة التنظيمية وعبارات القياس	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
<b>الثقافة المتسقة</b>						
1	لدى الأفراد رؤية مستقبلية واضحة مشتركة					
2	يدرك الأفراد أهداف وغايات البنك والرسالة التي يؤديها					
3	تتوافق أهداف الفرد مع أهداف الجماعة في الوكالة					
4	مشترك ينظر الأفراد للقضايا والأمور التي تتعلق بالوكالة والعمل من منظور					
5	تتحم الوكالة بتوفير فرص التعلم والتطور المستمر للأفراد من خلال التجارب السابقة					
<b>الثقافة الإبداعية</b>						
6	يقوم الأفراد داخل الوكالة بمساعدة بعضهم فيما يتعلق بمشاكل العمل					

## الثقافة التنظيمية كمدخل لإظهار المعرفة الكامنة لدى عمال الصندوق الوطني

### للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء بولاية الوادي

					7	الفرد منفتح على الآخرين وعلى الأفكار والمعارف الجديدة كما يتفهم الأفراد أهمية التعلم من تجاربهم والاستفادة من أخطائهم
					8	ينق الفرد في النصائح والإرشادات التي يتلقاها من زملائكم كما يتقبل انتقاداتهم فيما يخص أمور العمل
					9	يشعر الفرد بأن خدماته التي يوجهها للعاملين معه سوف تفيده بشكل غير مباشر
الثقافة المساندة						
					10	تساعد الممارسات في الوكالة الأفراد على العمل بشكل جماعي خلال الندوات وفرق العمل و الاجتماعات وغيرها
					11	يسود فهم متبادل بين الأفراد و هناك انسجام كبير بينهم
					12	يتخاطب الأفراد ويتحدثون في أمور العمل بلغة ومفردات ومفاهيم مشتركة
					13	القرارات التي تتخذ بشكل جماعي في الوكالة أكثر فعالية من القرارات الفردية
					14	يقوم الأفراد داخل البنك بمساعدة بعضهم البعض فيما يتعلق بمشاكل العمل

المحور الثاني : إظهار المعرفة الكامنة

يرجى اختيار الإجابة التي توافق رأيكم حول العبارات بوضع علامة X في المكان المناسب لاختيارك.

الرقم	إظهار المعرفة الكامنة وعبارات القياس	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
16	لدى العاملين استعداد ورغبة لتقاسم وتبادل ما لديهم من معارف وخبرات مع الآخرين.					
17	تنتقل المعرفة بالوكالة من خلال الاتصالات بين العاملين بسلاسة.					
18	توفر المؤسسة مناخ مناسب يشجع على المشاركة المعرفة الكامنة.					
19	الشعور بالتقدير والاحترام يسهم في اظهار المعرفة بشكل إيجابي بين العاملين.					
20	يمكن أن تشارك العاملين معلوماتك من خلال لقاءات غير الرسمية.					
21	تعمل الوكالة على إقامة جلسات حوار ومناقشة بين العاملين حول الأفكار الإبداعية.					
22	تكتسب معارف جديدة من خلال تبادل الأفكار والخبرات مع العاملين.					

**الثقافة التنظيمية كمدخل لإظهار المعرفة الكامنة لدى عمال الصندوق الوطني  
للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء بولاية الوادي**

					يمتلك العاملون المهارات تمكنهم من تحديد المعرفة التي يحتاجونها ومشاركة الآخرين بها.	23
					احتفظ بمجموعة من الأفكار لمواجهة المنافسة مع زملائي في العمل.	24

شكرا جزيلاً لوقتكم وحسن تعاونكم