

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

République Algérienne Démocratique Et Populaire

Ministère De L'enseignement
Supérieur
et De La Recherche Scientifique

Université 8 mai 1945
Guelma



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة 8 ماي 1945

قالمة

Faculté Des Sciences Economiques, Commerciales
Et Des Sciences De Gestion

كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير

مذكرة تخرج مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة ماستر

شعبة: علوم تسيير تخصص إدارة أعمال

تحت عنوان:

أثر الثقافة التنظيمية على إدارة المعرفة

دراسة ميدانية 'بنك الفلاحة والتنمية الريفية BADR وكالة قالمة'

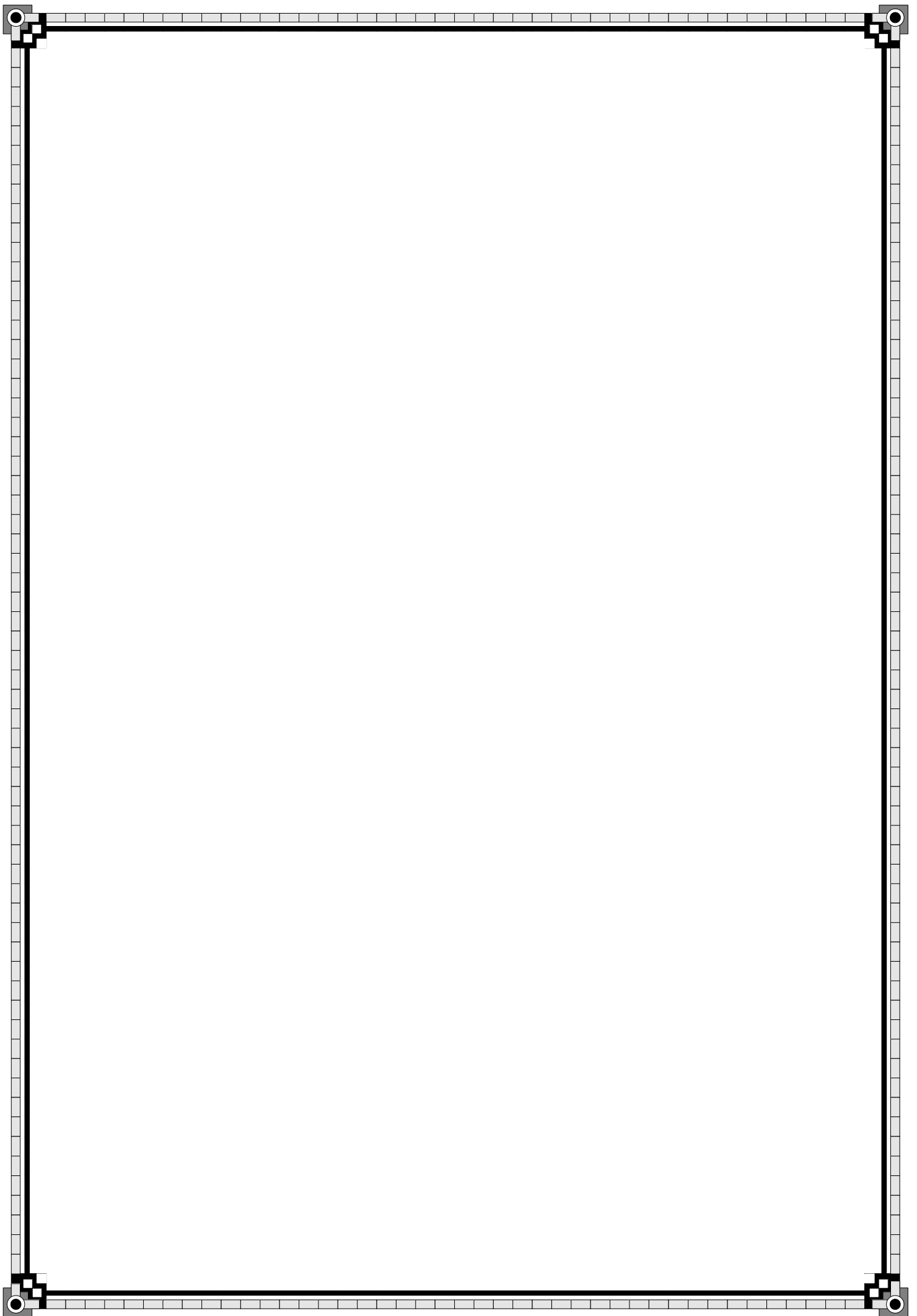
تحت إشراف الدكتورة:

كريمة بن صالح

من إعداد الطالبة

مريم نحالي

السنة الجامعية: 2022/2021



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

République Algérienne Démocratique Et Populaire

Ministère De L'enseignement
Supérieur
et De La Recherche Scientifique

Université 8 mai 1945
Guelma



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة 8 ماي 1945
قالمة

Faculté Des Sciences Economiques, Commerciales
Et Des Sciences De Gestion

كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير

مذكرة تخرج مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة ماستر
شعبة: علوم تسيير تخصص إدارة أعمال

تحت عنوان:

أثر الثقافة التنظيمية على إدارة المعرفة

دراسة ميدانية 'بنك الفلاحة والتنمية الريفية BADR وكالة قالمة'

تحت إشراف الدكتورة:
كريمة بن صالح

من إعداد الطالبة
مريم نحالي

السنة الجامعية: 2022/2021

بِسْمِ اللّٰهِ الرَّحْمٰنِ الرَّحِیْمِ

قَالُوا سُبْحٰنَكَ لَا عِلْمَ لَنَا بِإِلٰهٍ مَا عَلَّمْتَنَا ۗ

إِنَّكَ أَنْتَ الْعَلِیْمُ الْحَكِیْمُ (32) سورة البقرة

صدق الله العظيم

شكر وتقدير

بسم الله والصلاة والسلام على أشرف المرسلين خلق الله الرحمة المهداة للعالمين

سيدنا محمد صلى الله عليه وسلم

الحمد والشكر لله سبحانه وتعالى له الفضل وله المنة على توفيقه لنا لإنجاز

هذا العمل فإن أصبنا فمن عنده وإن أخطأنا فمن أنفسنا.

أتقدم بالشكر الجزيل إلى أستاذتي الفاضلة المشرفة على المذكرة "بن صالح كريمة"

كما لا يفوتني أن أتقدم بالشكر إلى أعضاء لجنة المناقشة الذين تكرموا

وتفضلوا بقراءة هذا البحث وتحملوا عناء مناقشته وتقييمه وتقويمه

وتصويب ما بدا من أخطاء وهفوات.

كل الشكر لأساتذتي الكرام وموظفي بنك الفلاحة والتنمية الريفية قللة

كل الشكر لمن ساهم في هذا العمل ولو بكلمة أو دعاء.

إهداء

الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على خاتم الأنبياء والمرسلين
أهدي هذا العمل:

إلى من جعلت الجنة تحت أقدامها وأعانتني بالدعوات في صلاتها

أمي الغالية

إلى من كله الله الهبة والوقار والذي أحمل اسمه بكل افتخار إلى

أبي العزيز

إلى من أقمت لهم مكانا عميقا في قلبي وتقاسمت معهم حلاوة الدنيا ومراراتها إلى

إخوتي وأخواتي

إلى ابنة أختي ***إيلينا*** وقرة عيني

جزء مني وقطعة من قلبي إلى الغالية ابنة الغالية

إلى كل الأهل والأحباب والأصدقاء

فهرس المحتويات

فهرس المحتويات

المحتويات	رقم الصفحة
شكر وتقدير	
اهداء	
فهرس المحتويات	
فهرس الجداول	
فهرس الأشكال	
المقدمة العامة	أ-ي
الفصل الأول: عموميات حول الثقافة التنظيمية	27-1
تمهيد	2
المبحث الأول: مدخل مفاهيمي للثقافة التنظيمية	3
المطلب الأول: مفهوم الثقافة التنظيمية	3
المطلب الثاني: خصائص الثقافة التنظيمية	6
المطلب الثالث: أنواع الثقافة التنظيمية	7
المطلب الرابع: أهمية الثقافة التنظيمية	11
المبحث الثاني: أساسيات الثقافة التنظيمية	13
المطلب الأول: مستويات الثقافة التنظيمية	13
المطلب الثاني: مكونات الثقافة التنظيمية	14
المطلب الثالث: نظريات الثقافة التنظيمية	16
المطلب الرابع: أبعاد الثقافة التنظيمية	17
المبحث الثالث: بناء الثقافة التنظيمية	20
المطلب الأول: تكوين الثقافة التنظيمية والمحافظة عليها	20
المطلب الثاني: أثر الثقافة التنظيمية على المنظمة	21
المطلب الثالث: تغيير الثقافة التنظيمية	23
خلاصة الفصل	25

فهرس المحتويات

26	الفصل الثاني: الإطار النظري لإدارة المعرفة
27	تمهيد
28	المبحث الأول: مدخل لإدارة المعرفة
28	المطلب الأول: نشأة إدارة المعرفة
29	المطلب الثاني: مفهوم إدارة المعرفة
36	المطلب الثالث: أهمية وأهداف إدارة المعرفة
39	المبحث الثاني: متطلبات وأبعاد إدارة المعرفة
39	المطلب الأول: عناصر إدارة المعرفة
41	المطلب الثاني: متطلبات إدارة المعرفة
42	المطلب الثالث: أبعاد إدارة المعرفة
44	المبحث الثالث: تطبيقات إدارة المعرفة
44	المطلب الأول: عمليات إدارة المعرفة
48	المطلب الثاني: مداخل إدارة المعرفة
50	المطلب الثالث: نماذج إدارة المعرفة
55	خلاصة الفصل
56	الفصل الثالث: دراسة ميدانية بنك الفلاحة والتنمية الريفية BADR وكالة قالمة
57	تمهيد
58	المبحث الأول: نبذة عن بنك الفلاحة والتنمية الريفية BADR
58	المطلب الأول: تقديم بنك الفلاحة والتنمية الريفية BADR
59	المطلب الثاني: أهداف بنك الفلاحة والتنمية الريفية BADR
61	المطلب الثالث: خدمات بنك الفلاحة والتنمية الريفية والتوجهات المستقبلية
65	المطلب الرابع: الهيكل التنظيمي لبنك الفلاحة والتنمية الريفية (BADR) قالمة

فهرس المحتويات

68	المبحث الثاني: منهجية الدراسة وعرض وتحليل البيانات
68	المطلب الأول: أدوات جمع المعلومات ومجتمع وعينة الدراسة
70	المطلب الثاني: الأساليب المستخدمة في قياس وتحليل البيانات وصدق وثبات الاستبيان
72	المطلب الثالث: صدق وثبات أداة الدراسة والتحليل الاحصائي لمحاور الدراسة
94	المطلب الرابع: اختبار فرضيات الدراسة ومناقشة نتائج
101	خلاصة الفصل
103	الخاتمة العامة
106	قائمة المراجع
114	الملاحق

فهرس الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
05	أبرز تعريفات الباحثين والمهتمين للثقافة التنظيمية	01
10	الفروق الأساسية بين الثقافة الإيجابية والثقافة السلبية	02
32	مقارنة بين المعرفة الضمنية والصريحة	03
35	مناهج إدارة المعرفة	04
50	مراحل استيعاب المعرفة وفق نموذج Wiig	05
69	درجات سلم ليكارت	06
69	فئات مقياس ليكارت (Likert) الخماسي	07
71	جدول اختبار التوزيع الطبيعي	08
73	الاتساق الداخلي لعبارات بعد الهيكل التنظيمي	09
74	الاتساق الداخلي لعبارات بعد نظم المعلومات	10
74	الاتساق الداخلي لعبارات بعد أنظمة الحوافز	11
75	الاتساق الداخلي لعبارات بعد القيادة	12
76	الاتساق الداخلي لعبارات بعد العمليات	13
76	الاتساق الداخلي لعبارات بعد توليد المعرفة	14
77	الاتساق الداخلي لعبارات بعد تشارك ونشر المعرفة	15
77	الاتساق الداخلي لعبارات بعد تخزين المعرفة	16
78	الاتساق الداخلي لعبارات بعد تطبيق المعرفة	17
79	معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات محاور الدراسة	18
80	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس	19
81	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب العمر	20
82	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المستوى الدراسي	21
83	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الخبرة المهنية	22

فهرس الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
84	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المنصب الوظيفي المشغول حاليا	23
85	الإحصاء الوصفي لإجابات أفراد عينة البحث عن بعد الهيكل التنظيمي	24
86	الإحصاء الوصفي لإجابات أفراد عينة البحث عن بعد نظم المعلومات	25
87	الإحصاء الوصفي لإجابات أفراد عينة البحث عن بعد أنظمة الحوافز	26
88	الإحصاء الوصفي لإجابات أفراد عينة البحث عن بعد القيادة	27
89	الإحصاء الوصفي لإجابات أفراد عينة البحث عن بعد العمليات	28
90	الإحصاء الوصفي لإجابات أفراد عينة البحث عن بعد توليد المعرفة	29
91	الإحصاء الوصفي لإجابات أفراد عينة البحث عن بعد تشارك ونشر المعرفة	30
92	الإحصاء الوصفي لإجابات أفراد عينة البحث عن بعد تخزين المعرفة	31
93	الإحصاء الوصفي لإجابات أفراد عينة البحث عن بعد تطبيق المعرفة	32
95	نتائج تحليل التباين للانحدار المتعدد ANOVA	33
95	ملخص لنموذج الانحدار البسيط	34
97	نتائج تحليل الفروقات للجنس باستخدام اختبار t	35
98	نتائج تحليل التباين أحادي الاتجاه (One Way ANOVA) للفروق في متوسطات إجابات أفراد مجتمع الدراسة حسب اختلاف متغير العمر	36
99	نتائج تحليل التباين أحادي الاتجاه (One Way ANOVA) للفروق في متوسطات إجابات أفراد مجتمع الدراسة حسب اختلاف متغير المستوى الدراسي	37
99	نتائج تحليل التباين أحادي الاتجاه (One Way ANOVA) للفروق في متوسطات إجابات أفراد مجتمع الدراسة حسب اختلاف متغير الخبرة المهنية	38
100	نتائج تحليل التباين أحادي الاتجاه (One Way ANOVA) للفروق في متوسطات إجابات أفراد مجتمع الدراسة حسب اختلاف متغير المنصب الوظيفي المشغول حاليا	39

فهرس الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
ح	نمذج الدراسة	01
14	القوى المؤثرة في تطوير الثقافة التنظيمية	02
15	مكونات الثقافة التنظيمية	03
30	الهرم التقليدي	04
47	العمليات الجوهرية لإدارة المعرفة	05
51	نمذج إدارة المعرفة Leonard Barton	06
53	أنمذج الدراسة عند Marquardt	07
54	نمذج إدارة المعرفة عند Duffy	08
67	الهيكل التنظيمي لبنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة قالمة	09
72	شكل الانتشار حول محور للمحور الأول والثاني	09
80	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس	10
81	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب العمر	11
82	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المستوى الدراسي	12
83	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الخبرة المهنية	13
84	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المنصب الوظيفي المشغول حاليا	14
96	أثر أبعاد الثقافة التنظيمية على إدارة المعرفة	15

مقدمة

مقدمة

لقد حظي موضوع الثقافة التنظيمية باهتمام متزايد وأصبح من الموضوعات الأكثر طرحا في عالم الإدارة، باعتبارها هي من الأهم العوامل المساهمة في تقوية المنظمة والارتقاء إلى المستوى الأعلى والأداء المتميز، لما لها من تأثير على مستويات الأفراد والجماعات واتجاهاتهم باعتبارهم المورد البشري الأساسي داخل المنظمات هو مفتاح نجاحها والسبيل الأمثل للوصول إلى أهدافها، ولها دور هام في تحسين عمليات إدارة المعرفة من خلال رفع مستوى تشارك المعارف بين أفرادها ويمكن أن تكون الثقافة التنظيمية عائقا لدى المنظمات نحو التغيير، وأن المشكل الأساسي ليس عقبات العولمة والمنافسة وإنما النقص في إدراك وفهم ثقافتها التنظيمية.

لا تقل إدارة المعرفة أهمية عن الثقافة التنظيمية وهي سمة من سمات العصر الحالي، نتيجة التطورات والتغيرات المستمرة في مختلف مجالات المعرفة، وهي عملية ضرورية ومتجددة لكل المنظمات، ويتطلب تطبيقها ثقافة تنظيمية داعمة ومشجعة وملائمة مع مبدأ الاستمرار والإبداع والتعلم، فقد أصبحت من الاستراتيجيات والأنشطة التي تسعى معظم المنظمات تبنيها لتحسين أعمالها ومساعدتها من خلال تنمية قدراتها على مواكبة التطورات والابتكارات الحالية.

وانطلاقا من الأهمية البارزة لكل من الثقافة التنظيمية وإدارة المعرفة، جاءت هذه الدراسة لتسليط الضوء على أهمية هذين المتغيرين، وذلك من خلال اختبار أثر الثقافة التنظيمية على إدارة المعرفة في بنك الفلاحة والتنمية الريفية BADR ولاية قالمة.

أولا: تحديد إشكالية الدراسة

تحظى الثقافة التنظيمية وإدارة المعرفة بالاهتمام الكبير باعتبار أن الثقافة التنظيمية هي من المحددات الأساسية لنجاح المنظمات أو فشلها، المرتبط بالإبداع والابتكار والمشاركة في العمل الجماعي من خلال اتخاذ القرار. ويعتمد تطبيق إدارة المعرفة في المنظمات على ما تمتلكه المنظمات من موارد بشرية من معارف وخبرات والسعي لاستغلالها أحسن استغلال من أجل ضمان البقاء والاستمرار.

وعلى هذا الأساس يمكن طرح الإشكالية التالية:

ما هو أثر الثقافة التنظيمية على إدارة المعرفة من وجهة نظر موظفي بنك الفلاحة والتنمية الريفية

BADR لولاية قالمة؟



مقدمة

ولمعالجة هذه الإشكالية ودراستها من مختلف جوانبها وللوصول إلى استدلال منطقي حول أثر الثقافة

التنظيمية على إدارة المعرفة نقوم بطرح والإجابة على الأسئلة التالية:

1. هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية تبرز أثر ثقافة المنظمة على إدارة المعرفة عند مستوى دلالة ($\alpha=0.05$)؟
2. هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية تبرز أثر طبيعة الهيكل التنظيمي على إدارة المعرفة عند مستوى دلالة ($\alpha=0.05$)؟
3. هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية تبرز أثر نظم المعلومات على إدارة المعرفة عند مستوى دلالة ($\alpha=0.05$)؟
4. هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية تبرز أثر أنظمة الحوافز على إدارة المعرفة عند مستوى دلالة ($\alpha=0.05$)؟
5. هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية تبرز أثر سلوكيات القيادة على إدارة المعرفة عند مستوى دلالة ($\alpha=0.05$)؟
6. هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية تبرز أثر العمليات على إدارة المعرفة عند مستوى دلالة ($\alpha=0.05$)؟
7. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha=0.05$) لإجابات أفراد عينة الدراسة تعزى إلى المتغيرات الشخصية والوظيفية؟

ثانياً: فرضيات الدراسة

للإجابة على الإشكالات المطروح نقوم بوضع الفرضية التالية:

❖ الفرضية الرئيسية:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية تبرز أثر ثقافة المنظمة على إدارة المعرفة عند مستوى دلالة ($\alpha=0.05$)

❖ الفرضيات الفرعية:

من الفرضية الرئيسية نضع الفرضيات التالية:

1. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية تبرز أثر طبيعة الهيكل التنظيمي على إدارة المعرفة عند مستوى دلالة ($\alpha=0.05$)
2. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية تبرز أثر نظم المعلومات على إدارة المعرفة عند مستوى دلالة ($\alpha=0.05$) .
3. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية تبرز أثر أنظمة الحوافز على إدارة المعرفة عند مستوى دلالة ($\alpha=0.05$) .
4. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية تبرز أثر سلوكيات القيادة على إدارة المعرفة عند مستوى دلالة ($\alpha=0.05$) .
5. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية تبرز أثر العمليات على إدارة المعرفة عند مستوى دلالة ($\alpha=0.05$)
6. توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha=0.05$) لإجابات أفراد عينة الدراسة تعزى إلى المتغيرات الشخصية والوظيفية.

مقدمة

ثالثا: أهمية الدراسة

تبرز أهمية هذه الدراسة فيما يلي:

- ✓ يعتبر موضوع الثقافة التنظيمية وإدارة المعرفة من المواضيع المهمة والحديثة بالنسبة للمؤسسات الجزائرية؛
- ✓ توضح هذه الدراسة أهمية الثقافة التنظيمية وأثرها على إدارة المعرفة؛
- ✓ تناول مفهوم الثقافة التنظيمية وإدارة المعرفة وأهميتهما ببنك الفلاحة والتنمية الريفية **BADR** -قائمة-؛

رابعا: أهداف الدراسة

يمكن حصر أهم أهداف دراستنا هذه في النقاط التالية:

- ❖ تسليط الضوء على مفهوم الثقافة التنظيمية وكذا الأساسيات المتعلقة بإدارة المعرفة؛
- ❖ إبراز العلاقة بين أبعاد الثقافة التنظيمية وعمليات إدارة المعرفة من وجهة نظر موظفي بنك الفلاحة والتنمية الريفية **BADR**.
- ❖ إثارة الاهتمام حول ثقافة من شأنها تطوير عمليات توليد، خزن، نشر، وتطبيق المعرفة في المؤسسات الجزائرية؛
- ❖ محاولة التعرف على مستوى فهم وإدراك الثقافة التنظيمية في بنك الفلاحة والتنمية الريفية **BADR**، من خلال نتائج الدراسة الميدانية، بالإضافة للوقوف على واقع ممارسة إدارة المعرفة بها؛
- ❖ التحقق من وجود علاقة بين الثقافة التنظيمية وإدارة المعرفة في بنك الفلاحة والتنمية الريفية **BADR** -قائمة-.

خامسا: أسباب ومبررات اختيار الموضوع

هناك جملة من الأسباب كانت وراء اختيارنا للموضوع أهمها:

- أن الموضوع يعتبر محط اهتمام المؤسسات والباحثين سواء فيما يتعلق بالثقافة التنظيمية أو إدارة المعرفة؛
- طبيعة الموضوع الذي يدخل أساسا في تخصص الدراسة والميل الشخصي للموضوع لما له من أهمية؛
- محاولة استدراك بعض الجوانب التي تم إغفالها ولم يتم التطرق إليها في الدراسات السابقة فيما يخص دراسة أثر الثقافة التنظيمية على إدارة المعرفة.

سادسا: الدراسات السابقة

يعتبر استطلاع الدراسات السابقة من المراحل المنهجية في البحث العلمي، بهدف التعرف على الإسهامات السابقة في موضوع البحث، وستعرف على بعض ما جاء في هذا الموضوع:

1. دراسة سمير يوسف محمد عبد الإله (2006) واقع الثقافة التنظيمية السائدة في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة وأثرها على مستوى التطوير التنظيمي للجامعات: دراسة مقارنة الجامعة

الإسلامية-غزة

هدفت الدراسة إلى التعرف على نوع الثقافة التنظيمية السائدة في الجامعة الإسلامية وجامعة الأزهر وجامعة الأقصى بقطاع غزة، وهدفت إلى التعرف على مستوى التطوير التنظيمي في الجامعات الثلاثة المذكورة، كما هدفت إلى دراسة العلاقة بين الثقافة التنظيمية السائدة في الجامعات الثلاثة ومستوى التطوير التنظيمي. وقد استخدم الباحث أداة الاستبانة، وطبقت على عينة مكونة من 340 موظفا من الإداريين والأكاديميين وأعضاء مجلس الجامعة في الجامعات المبحوثة، وقد أظهرت نتائج الدراسة أن الثقافة التنظيمية السائدة في الجامعة الإسلامية تميل إلى ثقافة الإنجاز بينما ثقافة جامعتي الأزهر والأقصى تميل إلى ثقافة النظم والأدوار، وأثبتت الدراسة أن الإدارة العليا (أعضاء مجلس الجامعة) يشكلون ثقافة الجامعة، كما أظهرت أن مستوى التطوير التنظيمي في الجامعة الإسلامية مرتفع جدا وفي الأزهر مرتفع بينما في الأقصى متوسط، وأظهرت الدراسة وجود علاقة دالة إحصائيا بين الثقافة التنظيمية ومجالات التطوير التنظيمي، وفي ضوء نتائج الدراسة قدمت توصيات تؤكد ضرورة تخفيض شخصنة القرارات الإدارية وتعزيز العمل المؤسسي في جامعتي الأزهر والأقصى من خلال الالتزام بالأنظمة والقوانين، وزيادة مستوى التفويض، والاهتمام بتنمية الموارد البشرية.

2. دراسة خالد ذيب حسين أبو زيد في (2010) أثر القوة التنظيمية على الإبداع الوظيفي للعاملين في

البنوك التجارية الأردنية، جامعة الشرق الأوسط

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر القوة التنظيمية بأبعادها الثلاثة (القوة الرسمية، قوة المكافأة، قوة الخبرة) على الإبداع الوظيفي بأبعاده (توليد أفكار جديدة، تنفيذ التغيير، حل المشكلات) لدى عينة من المديرين في البنوك التجارية الأردنية، حيث اعتمدت على أداة الاستبانة، وأخذت كعينة 150 مديرا من المستويات الإدارية الثلاثة (العليا، الوسطى، الدنيا)، ومن أهم ما توصلت إليه الدراسة أن هناك أثرا ذو دلالة إحصائية للقوة التنظيمية بأبعادها الثلاثة (القوة الرسمية، قوة المكافأة، قوة الخبرة) على الإبداع الوظيفي بجميع

أبعاده (توليد أفكار جديدة، تنفيذ التغيير، حل المشكلات). ومن أهم ما أوصت به أن يأخذ المدبرون باهتمام أكبر بالقوة الرسمية وذلك لتشجيع وحفز العاملين على الإبداع في أداء وظائفهم، أن يهتم المدبرون بقوة المكافأة كحافز للموظفين في توليد الأفكار الجديدة والخلاقة، اهتماما أكبر من قبل المدبرين بقوة الخبرة وانعكاسها على تدريب العاملين في حل المشكلات التي تواجههم في البنوك التجارية الأردنية.

3. دراسة عبد اللطيف عبد اللطيف، محفوظ أحمد جودة (2010) دور الثقافة التنظيمية في التنبؤ

بقوة الهوية التنظيمية (دراسة ميدانية على أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية الخاصة)

هدفت الدراسة إلى تحديد دور الثقافة التنظيمية في التنبؤ بقوة الهوية التنظيمية، وطبقت 226 استبانة على أعضاء هيئة التدريس فيها، وقد استطاعت الدراسة بناء نموذج يتكون من الأبعاد الداخلة في التحليل كلها (التعاون، والابتكار، والالتزام، والفاعلية) وقد تمكن النموذج من تصنيف المبحوثين إلى مجموعتين: من لديهم شعور ضعيف بالهوية التنظيمية، ومن لديهم شعور قوي بها بدقة. كما أظهرت الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين فيما يتعلق بالهوية التنظيمية تعود إلى الجنس أو العم أو الرتبة الأكاديمية، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية تعود إلى مدة العمل في الجامعات الخاصة. وقدمت عدة توصيات تتعلق بضرورة تعزيز الوعي بأهمية الهوية التنظيمية فضلا عن توفير الثقافة التنظيمية الداعمة للإبداع والعمل الجماعي.

ثانيا: الدراسات التي تناولت موضوع إدارة المعرفة:

4. دراسة حميود عمار (2017) تأثير نظم إدارة المعرفة على الابتكار التسويقي -دراسة ميدانية في

عينة من المؤسسات الجزائرية-جامعة قاصدي مرباح-ورقلة-

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على تأثير نظم إدارة المعرفة على الابتكار التسويقي في عينة من المؤسسات الجزائرية، اعتمدت الدراسة على الاستبيان، واختيار 200 فرد، تم التوصل إلى جملة من النتائج أهمها: تؤثر كل من نظم تخزين المعرفة، ونظم تطبيق المعرفة، ونظم توزيع المعرفة على الابتكار التسويقي وبعديه أساليب الدعم والمخرجات، في حين لا تؤثر نظم اكتساب المعرفة لا على الابتكار التسويقي ولا على بعديه أساليب الدعم والمخرجات، ووجود فروق بين إدراك أفراد عينة الدارسة الحاملين لشهادة الماجستير وبين إدراك قرنائهم من أفراد عينة الدارسة الذين مؤهلهم العلمي ثانوي أو ليسانس أو ماستر لواقع تطبيق نظم اكتساب المعرفة، وكذا وجود علاقة بين إدراك أفراد عينة الدارسة لواقع تطبيق نظم تطبيق المعرفة والمخرجات وبين متغير المؤهل العلمي، وأيضا بين إدراكهم لواقع تطبيق أساليب الدعم وبين متغيرات العمر والوظيفة والخبرة. كما تم تقديم جملة من

التوصيات أهمها: زيادة الاهتمام بتطبيق مختلف نظم إدارة المعرفة وخاصة الحديثة منها، وزيادة الاهتمام بالابتكار التسويقي من خلال السعي إلى تمويله بمختلف الأساليب.

5. دراسة أحمد عدنان الطيط، سرى إبراهيم العايد في سنة 2017 دور إدارة المعرفة في اختيار البديل

الاستراتيجي لدى مديري شركات الاتصالات السعودية

هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن دور إدارة المعرفة في اختيار البديل الاستراتيجي بشركات الاتصالات السعودية، وطبقت الدراسة على (65) مديرا يعملون في شركات الاتصالات السعودية. ولتحقيق أغراض هذه الدراسة طورت استبانة لقياس متغيرات الدراسة المستقلة والتابعة، وتكونت من (35) فقرة، منها (30) فقرة تقيس إدارة المعرفة، و (5) فقرات تقيس البديل الاستراتيجي. وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان أهمها: إن درجة تطبيق إدارة المعرفة في شركات الاتصالات السعودية مرتفعة. وإن درجة توظيف البديل الاستراتيجي في شركات الاتصالات السعودية مرتفعة، ووجود أثر ذو دلالة إحصائية لتوليد المعرفة وتخزينها في اختيار البديل الاستراتيجي لدى مديري شركات الاتصالات السعودية، وعدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد إدارة المعرفة (التشخيص، الاكتساب، التوزيع، التطبيق) في اختيار البديل الاستراتيجي لدى مديري شركات الاتصالات السعودية. وفي ضوء هذه النتائج قدمت الدراسة مجموعة من التوصيات، من أهمها ضرورة العمل على تقييم المعارف التي تمتلكها شركات الاتصالات مقارنة بالشركات المنافسة الأخرى. وقيام شركات الاتصالات باكتساب المعرفة من خلال الاستعانة بمؤسسات إقليمية أو دولية. والعمل على عقد الندوات والحوارات وجلسات العصف الذهني كوسيلة لتطوير عملية اختيار البدائل الاستراتيجية.

6. دراسة ندى صارم (2019) دور إدارة المعرفة في تحقيق الإبداع الإداري (دراسة حالة برنامج الأغذية

العالمي واللجنة الدولية للصليب الأحمر) الجامعة الافتراضية السورية

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة دور إدارة المعرفة في تحقيق الإبداع الإداري، وذلك من خلال معرفة دور تشخيص المعرفة، وتوليد المعرفة، وتخزين المعرفة، وتوزيع المعرفة وتطبيق المعرفة في تحقيق الإبداع الإداري لدى موظفي برنامج الأغذية العالمي واللجنة الدولية للصليب الأحمر في مدينة دمشق. أداة المستخدمة الاستبيان، حيث قام موظفو برنامج الأغذية العالمي واللجنة الدولية للصليب الأحمر عينة الدراسة بالإجابة على أسئلة الاستبيان، وطبقت العينة على 162 فرد، وقد خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها، وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لإدارة على تحقيق الإبداع الإداري، وكذلك وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لأبعاد (تشخيص

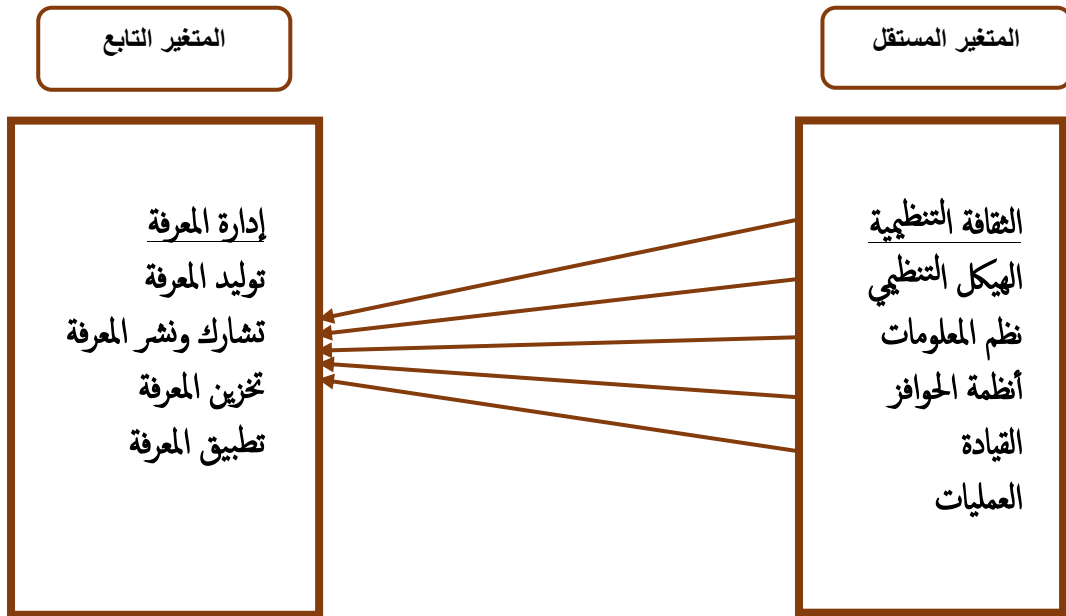
مقدمة

المعرفة، تخزين المعرفة، توزيع المعرفة، تطبيق المعرفة) على تحقيق الإبداع الإداري، بينما تبين عدم وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لتوليد المعرفة على تحقيق الإبداع الإداري. ومن أهم المقترحات إشراك كافة أفراد برنامج الأغذية العالمي واللجنة الدولية للصليب الأحمر بكافة المستويات الإدارية في دورات متخصصة في إدارة المعرفة بهدف التوعية والتدريب على ممارسات ونظم وبرامج إدارة المعرفة، بالإضافة إلى ضرورة مشاركة الموظفين في برنامج الأغذية العالمي واللجنة الدولية للصليب الأحمر للمعلومات التي يحصلون عليها.

سابعاً: نموذج الدراسة

انطلاقاً من مقدمة وإشكالية البحث ومن الدراسات السابقة وتحليلها تم بناء نموذج الدراسة، لإبراز هدف الدراسة ولتوضيح وتفسير العلاقة بين الثقافة التنظيمية وإدارة المعرفة في بنك الفلاحة والتنمية الريفية قلمة، كما هو ممثل في الشكل التالي:

الشكل رقم (01): نموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الطالبة بناء على الدراسات السابقة

ثامنا: منهج وأدوات الدراسة

قصد الإجابة عن الإشكالية المطروحة وإثبات صحة الفرضيات اعتمدت على الدمج بين منهجي الوصفي والتوثيقي والتحليلي.

● **المنهج الوصفي:** استخدمنا هذا المنهج كأسلوب أو طريقة لتحليل البيانات والمعلومات المتعلقة بموضوع الدراسة، وذلك من خلال جمع وضبط مختلف الكتب والمذكرات والمجلات والمواقع الإلكترونية الخاصة بالثقافة التنظيمية وإدارة المعرفة؛ والتوصل لاستنتاجات واضحة تفسر العلاقة بين متغيرات الدراسة وفقا لقارئ واضحة؛

● **المنهج التحليلي:** وهو منهج يقوم على تقسيم أو تجزئة الظواهر أو المشكلات البحثية إلى عناصر أولية تكونها، وذلك لتسهيل عملية الدراسة وبلوغ الأسباب التي أدت إلى نشوئها.

أما عن الأدوات المستخدمة:

● **الاستبيان:** قمنا باستخدام الاستمارة كأداة للكشف عن آراء الموظفين في بنك الفلاحة والتنمية الريفية **BADR** لولاية قلمة حول أثر الثقافة التنظيمية على إدارة المعرفة واعتمدت في الاستمارة على جزئين:

الجزء الأول: يتضمن البيانات الشخصية والوظيفية للمبحوثين لتحديد خصائص العينة من الجنس، العمر، الوظيفة، المؤهل العلمي والخبرة المهنية والمناصب الوظيفي.

والجزء الثاني: يتضمن محورين، المحور الأول أبعاد الثقافة التنظيمية (الميكال التنظيمي، نظم المعلومات، أنظمة الحوافر، القيادة، العمليات) والمحور الثاني عمليات إدارة المعرفة (توليد المعرفة، تشارك ونشر المعرفة، تخزين المعرفة، تطبيق المعرفة).

تاسعا: حدود الدراسة

1) **الحدود المكانية:** لقد تمت هذه الدراسة في بنك الفلاحة والتنمية الريفية **BADA** وكالة قلمة.

2) **الحدود الزمانية:** لقد تم إنجاز هذه الدراسة خلال الفترة الممتدة من بداية شهر أفريل 2022 إلى شهر ماي 2022.

3) **الحدود الموضوعية:** اقتصرنا هذه الدراسة على محاولة معرفة أثر الثقافة التنظيمية على إدارة المعرفة في بنك الفلاحة والتنمية الريفية **BADA** وكالة قلمة

عاشرا: هيكل الدراسة

قصد تحليل الإشكالية التي قمت بطرحها ولكي نتحقق من الفرضيات قمت بتقسيم البحث إلى ثلاثة فصول:
الفصل الأول: عموميات حول الثقافة التنظيمية.

يحتوي على ثلاث مباحث: مدخل مفاهيمي للثقافة التنظيمية، أساسيات الثقافة التنظيمية، بناء الثقافة التنظيمية.
الفصل الثاني: الإطار النظري لإدارة المعرفة.

ويحتوي على ثلاث مباحث: مدخل لإدارة المعرفة، متطلبات وأبعاد إدارة المعرفة، تطبيقات إدارة المعرفة.

الفصل الثالث: دراسة ميدانية بنك الفلاحة والتنمية الريفية **BADR** وكالة قالمة.

وله مبحثين: نبذة عن بنك الفلاحة والتنمية الريفية **BADR**، منهجية الدراسة وعرض وتحليل البيانات.

الفصل الأول

عموميات حول الثقافة التنظيمية

تمهيد

يعد موضوع الثقافة التنظيمية أو ثقافة المنظمة من المواضيع الحديثة في أدبيات إدارة الأعمال، باعتبار أن الثقافة التنظيمية هي أحد أهم عوامل النجاح والتفوق للمؤسسات أو فشلها، فكما أن لكل مجتمع ثقافة خاصة به فإن لكل منظمة ثقافة تنظيمية خاصة بها.

فالثقافة هي عامل مهم في استيعاب وتنفيذ التكنولوجيا الجديدة في بيئة الأعمال وهي بمثابة الأساس بالنسبة لنظام تسيير المنظمة لأنها تشير إلى مجموعة الافتراضات والمعتقدات والمعايير الأساسية التي يتقاسمها الأفراد داخل المنظمة.

ونظرا لاتساع موضوع الثقافة التنظيمية سنحاول في هذا الفصل القيام بدراسة لهذا الموضوع تعطي لنا فكرة كافية حوله للتعرف عليه. حيث تضمن المباحث التالية:

➤ المبحث الأول: مدخل مفاهيمي للثقافة التنظيمية.

➤ المبحث الثاني: أساسيات الثقافة التنظيمية.

➤ المبحث الثالث: بناء الثقافة التنظيمية.

المبحث الأول: مدخل مفاهيمي للثقافة التنظيمية

تعتبر الثقافة التنظيمية بمثابة ميزة للمؤسسة لأنها تعرفنا بهوية المنظمة من خلال هذا المبحث سنتطرق الى مفهوم الثقافة التنظيمية، خصائصها وأنواعها وأهميتها.

المطلب الأول: مفهوم الثقافة التنظيمية

تعرف الثقافة التنظيمية بأنها إطار معرفي مكون من الاتجاهات والقيم ومعايير السلوك والتوقعات التي يتقاسمها العامل في المنظمة وتتأصل أي ثقافة تنظيمية على مجموعة من الخصائص الأساسية التي يثمنها العامل في المنظمة (الاهتمام الفائق باحتياجات العملاء والعاملين- حرية تقديم الأفكار الجديدة- الرغبة في تقبل المخاطرة التي يتحملها العاملون في سبيل المنظمة- الاتصالات المفتوحة).¹

تعرف الثقافة التنظيمية على "أنها القيم الأساسية التي تتبناها المنظمة والفلسفة التي تحكم سياستها اتجاه الموظفين والعملاء والطريق التي يتم بها إنجاز المهام والافتراضات والمعتقدات التي يتشارك في الالتفات حولها أعضاء التنظيم".²

ويمكن اعتبار الثقافة التنظيمية على أنها افتراضات ومعتقدات وقيم التنظيم، مع إظهار هذه الأشياء غير الملموسة من خلال المصنوعات التنظيمية من الزي الرسمي والمصطلحات والطقوس والشعارات وأثاث المكاتب.³ الثقافة التنظيمية هي مجموعة القيم والمعايير والسلوكيات والإشارات وأساليب التعامل والمعاملة التي تصدر عن الموظفين ويلمسها العملاء والمتعاملين والمجتمع الذي تتواجد فيه المنظمة، سواء كان داخل أوقات العمل الرسمي أو خارجه وعليه فانه يجب أن يصبح الموظفون ومع الوقت يشعرون ويعرفون ويعاملون ويتعاملون بثقافة وقيم وسلوكيات منظمتهم وليس كما اعتادوا عليه قبل أن يصبحوا أعضاء في هذه المنظمة.⁴

الثقافة التنظيمية هي مجموعة من المعتقدات والقيم والسلوكيات المعتادة والمعايير والممارسات المحددة التي يتقاسمها أعضاء الشركة (كل من الموظفين والإدارة).⁵

¹ جيرالد جرينبرج، روبرت بارون، إدارة السلوك في المنظمات، دار المريخ، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2004، ص 627.

² خضير كاظم حمود الفريجات، موسى سلامة اللوزي، السلوك التنظيمي مفاهيم معاصرة، ط1، إثراء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص 264.

³ Nasima Sentrine, organisational culture, leader-member exchange, organisational commitment quality education, for the award of master of human resource management degree, makerere university in UGANDA, 2011, P8.

⁴ جرادات ناصر "محمد سعود"، إدارة التغيير والتطوير، طبعة 1، إثراء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013، ص 113.

⁵ Christine Adangnito, culture organisationnelle et supervision abusive en vue de l'obtention du garde de maîtrise en relations industrielles école de relations industrielles, faculté des arts et des sciences, université de Montréal, 2013, P32.

كما يعد تعريف "Edgard Schein" من بين التعاريف الأكثر شمولاً للثقافة التنظيمية حيث يعرفها على أنها مجموعة المبادئ الأساسية التي اخترعتها أو اكتشفتها أو شكلتها جماعة معينة، وذلك بهدف التعود على حل بعض المشاكل فيما يخص التأقلم مع محيطها الخارجي والانسجام أو التكامل الداخلي، هذه المبادئ الأساسية يتم تعليمها لكل عضو جديد في الجماعة وذلك على أنها الطريقة الملائمة والمثلى للقدرة على التفكير والاحساس بالمشاكل المتعلقة والناجمة عن العمل الجماعية.¹

الثقافة التنظيمية هي نمط القيم والمعايير والمعتقدات والمواقف والافتراضات التي ربما لم يتم توضيحها ولكنها تشكل الطرق التي يتصرف بها الناس والأشياء التي تم القيام بها.² يظهر أن هنالك اتفاقاً عاماً بين الكتاب والباحثين على أن الثقافة المنظمة تشير إلى نظام من المعاني المشتركة التي يتمسك بها الأعضاء، وتميز المنظمة عن المنظمات الأخرى وأن هذا النظام للمعاني المشتركة، هو عبارة عن خصائص أساسية للقيم المنظمة.³

وفيما يلي الجدول يبين عرض لأبرز التعريفات التي تكونت لدى الباحثين والمهتمين في هذا المجال:

¹ إبراهيم توهامي وآخرون، قضايا سوسيو-تنظيمية، ط1، البدر الساطع للنشر والتوزيع، تعاونية الوفاق -العلمة، 2013، ص 72.

² Konrad Rietmann, **corporate culture : an investigation into the operationalisation of the concept and into divergences between management and staff**, A thesis Doctor of Philosophy in the faculty of Business, Education and Professional studies, The university of Gloucestershire, 2013, P 65.

³ ماجدة العطية، سلوك المنظمة سلوك الفرد والجماعة، ط1، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2003، ص 326.

جدول(1): أبرز تعريفات الباحثين والمهتمين للثقافة التنظيمية

التعريف 01	مجموعة القيم والمعتقدات التي تشكل منهج تفكير أعضاء المنظمة وإدراكاتهم، ومن ثم تؤثر في أسلوب ملاحظاتهم، وتفسيرهم للأشياء داخل المنظمة وخارجها، مما ينعكس على سلوك الأفراد، وممارسات الإدارة وأسلوبها المتبع لأجل تحقيق رسالة المنظمة
التعريف 02	مجموعة من القيم والمعايير المشتركة التي تحكم تفاعلات أعضاء المنظمة مع بعضهم البعض، وكذلك مع الناس خارج المنظمة.
التعريف 03	هي النموذج المفترض الذي يعطي المجموعة تطوير وتنمية كيفية اكتشاف ومواجهة مشاكل العوامل الداخلية والخارجية.
التعريف 04	مجموعة القيم والمعتقدات السائدة بين العاملين في المنظمة، وتحكم تصرفاتهم، وتؤثر على الأداء الفعال للمنظمة.
التعريف 05	نظام القيم والمعتقدات والمعايير والاتجاهات والأعراف التي تحكم سلوك الأفراد داخل المنظمة، فالثقافة التنظيمية هي المحصلة الكلية للكيفية التي يفكر بها الأفراد كأعضاء عاملين بالمنظمة.
التعريف 06	مجموعة مشتركة من المعتقدات والقيم غير الرسمية والمدرجات التي تشكل انطباعات، وترسخ اتجاهات، ويترتب عليها سلوكيات تشكل القواعد الأساسية، لأداء العاملين في المنظمات، وفق أسس الفاعلية والكفاءة، كعناصر تدعم الأداء الجيد.
التعريف 07	النمط الأساسي للافتراضات والقيم والمعتقدات المشتركة التي تحكم طريقة تفكير وتصرف العاملين داخل المنظمة نحو المشكلات والفرص الموجودة.
التعريف 08	هي تعبير عن الأفراد ذوي النفوذ في منظمة ما، هذه القيم تؤثر بدورها في الجوانب الملموسة من المنظمة، وفي سلوك الأفراد، كما تحدد الأسلوب الذي ينتهجه هؤلاء الأفراد في قراراتهم وإدارتهم لمروسيهم ومنظماتهم.
التعريف 09	نمط من الافتراضات الأساسية مبتدعة أو مطورة من قبل جماعة كما تعلمتها من خلال التلاؤم مع مشكلات العالم الخارجي، وضرورات التلاؤم الداخلي والتي أثبتت صلاحيتها، لكنها تعد قيمة، ويجب تعليمها للأعضاء الجدد في المنظمات باعتبارها سبل صحيحة للإدراك والإحساس فيما يتعلق بالمشكلات.

المصدر: بشائر إبراهيم ذيب مسودي، دور الثقافة التنظيمية في التطوير الأكاديمي، مذكرة ماجستير في إدارة أعمال، كلية الدراسات العليا والبحث العلمي، جامعة الخليل، فلسطين، 2018، ص ص 23-24.

ويمكن القول بأن الثقافة التنظيمية هي القيم والمعتقدات التي يلتزم بها جميع أعضاء المنظمة لتكون بمثابة معايير تحدد ما هو مرغوب او غير مرغوب من السلوك وما هو صح او خطأ وقد تختلف القيم الثقافية للتنظيم عن قيام بعض الأفراد او المنظمات الاخرى وبذلك تعتبر ميزة تميز المنظمة عن غيرها من المنظمات.

المطلب الثاني: خصائص الثقافة التنظيمية

- للثقافة التنظيمية عدة خصائص متنوعة من بين هذه الخصائص نذكر ما يلي: ¹
- درجة المبادرة الفردية وما يتمتع به الموظفون من حرية ومسؤولية التصرف في العمل؛
 - درجة قبول المخاطرة، وتشجيع الموظفين على التجريب المبادرة؛
 - درجة وضوح الأهداف والتوقعات المطلوبة من العاملين؛
 - مدى الولاء للمنظمة وتغليبها على الولاءات التنظيمية الفرعية؛ ²
 - طبيعة أنظمة الحوافز والمكافآت وفيما إذا كانت تقوم على الأداء أو على الأقدمية أم على الوساطة والمحسوبية.
 - درجة تحمل الاختلاف والسماح بسماع وجهة النظر المعارضة؛
 - مناخ تنظيمي ينعكس في طريقة تفاعل الأفراد مع بعضهم البعض وكيف يتصرف العاملون مع العملاء، وكيف يشعرون حول الطريقة التي تعاملهم بها الإدارة؛ ³
 - قيم متحكمة تتبناها المنظمة وتتوقع من الأعضاء أن يشاركوها مثل تحقيق جودة عالية، الغياب القليل، الكفاءة العالية؛
 - معايير تنعكس في أشياء مثل حجم العمل الواجب إنجازه، ودرجة التعاون بين الإدارة والعاملين.
- بالإضافة إلى الخصائص التالية: ⁴
- **الاهتمام بالتفاصيل:** يوضح درجة توقع العاملين لضبط التفاصيل وتحليلها والانتباه إليها والاهتمام بها؛
 - **توجه النتيجة:** تظهر درجة تركيز الإدارة على النتائج بدلا من الأساليب والعمليات المستخدمة لإنجازها؛
 - **توجه الفريق:** يظهر الدرجة التي تنظم بها أنشطة العمل بمنطق الفريق وروحه بدلا عن الأفراد؛
 - **العدائية:** تكشف درجة العدائية والتنافسية بين الأفراد بدلا من أن تنجز الأعمال بيسر وتعاون؛
 - **الاستقرار:** الدرجة التي تؤكد فيها أنشطة المنظمة قدرتها في المحافظة على تحقيق نسبة نمو عالية.

¹ محمد قاسم القريوتي، نظرية المنظمة والتنظيم، ط3، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص 373.

² بوالشرش كمال، الثقافة التنظيمية والأداء في العلوم السلوكية والإدارية، ط1، دار الأيام، عمان، الأردن، 2016، ص 51.

³ وائل محمد جبريل، أحمد سعد الشبخي، أثر الثقافة التنظيمية على التعلم التنظيمي بشركة المدار الجديد بمدينة بغازي (ليبيا)، مجلة اقتصاد المال والأعمال، جامعة الشهيد حمه لخضر الوادي، المجلد(5)، العدد(2)، 2020، ص 246.

⁴ الطاهر غراز، حنان بن علي، دور الثقافة التنظيمية في تجسيد الإدارة الالكترونية بالمؤسسات العمومية الجزائرية، مجلة الدراسات والبحوث الاجتماعية، المجلد(8)، العدد(4)، 2020، ص ص 70-71.

المطلب الثالث: أنواع الثقافة التنظيمية

يرى الباحثين أن أنواع الثقافة التنظيمية تختلف من منظمة إلى أخرى، فمن أبرز هذه الأنواع نذكر

ما يلي:

1. ثقافة بيروقراطية:

وفي مثل هذه الثقافة التنظيمية تتحدد المسؤوليات، والسلطات، فالعمل يكون منظماً، والوحدات يتم بينها تنسيق، ويكون تسلسل السلطة بشكل هرمي وتقوم هذه الثقافة على التحكم والالتزام.¹

2. ثقافة إبداعية:

تتميز بوجود بيئة عمل تساعد على الابداع، ويتسم أفرادها بحب المخاطرة في اتخاذ القرارات ومواجهة التحديات.²

3. ثقافة تكيفية (الريادية):

تتميز بالتركيز الاستراتيجي على البيئة الخارجية بالاعتماد على المرونة وإحداث التغيير بقصد تلبية احتياجات الزبون. ويشجع هذا النوع من الثقافة المعايير والمعتقدات التي تزيد من قدرة المنظمة على التعاطي مع المتغيرات البيئية وترجمتها إلى استجابات بيئية مناسبة لها.³

4. ثقافة قوية:

تعرف الثقافة القوية بأنها "الحد الذي يجعل الأعضاء يتبعون ما تمليه عليهم الإدارة" ويمكن القول أن ثقافة المنظمة قوية في حالة كونها تنتشر وتحظى بالثقة والقبول مع جميع أو معظم أعضاء المنظمة ويشتركوا في مجموعة متجانسة من القيم والمعتقدات والتقاليد والمعايير التي تحكم سلوكياتهم واتجاهاتهم داخل المنظمة.⁴

¹ عبد الستار مركمال، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى معلمي المؤسسات التربوية المختصة، مذكرة ماجستير، كلية الآداب واللغات والعلوم الاجتماعية الإنسانية، جامعة زيان عاشور - الجلفة، 2014، ص.61.

² بسام أبو حشيش، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بإدارة المعرفة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها، مجلة جامعة النجاح للأبحاث (العلوم الإنسانية)، جامعة الأقصى المجلد (25)، العدد (1)، غزة، 2011، ص.121.

³ إحسان دهش جلاب، إدارة السلوك الإنساني في المنظمات، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع - عمان، 2016، ص 599.

⁴ إلياس سالم، تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة محمد بوضياف - المسيلة، 2006، ص.21.

وهناك عاملان أساسيان يحددان درجة قوة ثقافة المنظمة: ¹

* **الإجماع** أو مدى المشاطرة لنفس القيم والاعتقادات الحيوية في المنظمة من قبل الأعضاء. وتكون الثقافة قوية كلما كان هناك إجماع أكبر من الأعضاء على القيم والاعتقادات الحيوية في ثقافة المنظمة ومشاركة واسعة لنفس القيم. ويتوقف ذلك على عاملين:

- تنوير العاملين وتعريفهم بالقيم السائدة في المنظمة وكيفية العمل بها.
- نظم العوائد والمكافآت، إذ أن منح الأعضاء المتزمين بالقيم العوائد والمكافآت يساعد الآخرين على تعلم القيم وتفهمها.

* **الشدة** ويشير إلى مدى تمسك الأعضاء بالقيم والاعتقادات الحيوية، وتزداد ثقافة المنظمة قوة بتزايد شدة وقوة تمسك العاملين بالقيم والاعتقادات الحيوية. وهكذا تتواجد ثقافة قوية بتوافر الإجماع على القيم والاعتقادات الحيوية والتمسك بهذه القيم بقوة من قبل الجميع.

وهناك أيضا عدة إيجابيات للثقافة القوية نذكر منها ما يلي: ²

- تحفيز الأفراد على العمل، من خلال الاحتكام إلى مجموعة من القيم والنظم المشتركة مما يخلق نوعا من الانسجام؛
- الاعتراف المتبادل والمسؤول، مما يقوي الشعور بالانتماء؛
- المساواة والتكامل، مما ينتج عنه رضا نفسي مرتفع بالاستغلال الكامل لطاقتهم وقدراتهم؛
- تسمين العمل وتطويره؛
- مبدأ المشاركة في وضع الأهداف، التي يبعث الشعور بالالتزام لتحقيق الأهداف التنظيمية بنجاح؛
- تمييز بذهنيات مفتوحة على المخاطرة، الثقة وحب التصرف حتى يقوم الأفراد تلقائيا بتجديد جهودهم من أجل إيجاد حلول للمشكلات وكذا تنفيذها؛
- مساندة التغيير والتكيف معه؛

¹ حسين حريم، السلوك التنظيمي سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2004، ص 333.

² <http://www.ta3Lime.com/Showthread.php?tid=5844> أطلع عليه يوم 2022/05/17 على الساعة 01:01.

5. ثقافة ضعيفة:

وهي التي لا يتم اعتناقها من أعضاء المنظمة، ولا تحظى بالثقة والقبول الواسع لديهم، وتفتقد المنظمة في هذه الحالة إلى التماسك المشترك بين الأعضاء بالقيم والمعتقدات، وهنا سيجدون صعوبة في التوافق والتوحد مع المنظمة أو مع أهدافها وقيمها.¹

وهذا راجع لعدة أسباب منها:²

- سلوك تحيز المسؤولين لأفكارهم، واعتبار أنفسهم حاملين للحقيقة.
- عدم أخذ المسيرين بعين الاعتبار متطلبات الزبائن، مصالح المساهمين وكذا متطلبات الموارد البشرية.
- اتسام هذه الثقافات بالعدائية، وذهنية اتخاذ القرار.
- يعد هذا النوع من الثقافات رهان لمستقبل المنظمة، باعتبار أنه لا يساعد على التغيير، ونظرا لإصرار المسيرين على تطبيق استراتيجيات تجاوزتها الأحداث، ورفض تحمل مسؤولية التغيير، إما لاقتراب نهاية حياتهم المهنية أو لخشية الاصطدام بمعارضة الآخرين، أو لكونهم يفتقدون الشجاعة.
- وفيما يلي جدول يوضح أهم الفروق بين سمات المؤسسات التي تسودها الثقافة الإيجابية وتلك التي تميزها سمات الثقافة السلبية:

¹ مرزوقي رفيق، الثقافة التنظيمية وأثرها في تطبيق إدارة الجودة الشاملة، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف 1، 2018، ص.30.

² خلوف زهرة، الثقافة التنظيمية كأحد العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي، مجلة الاقتصاد الجديد، العدد (9)، 2013، ص ص 266-267.

جدول (2): الفروق الأساسية بين الثقافة الإيجابية والثقافة السلبية

الثقافة الإيجابية	الثقافة السلبية	محاوور الثقافة
تصاغ الرسالة والرؤية والقيم بصورة واضحة ويتم تطويرها من خلال منظور التوجه بالعمل وأصحاب المصلحة	تتسم بالغموض وعدم وجود رؤية واضحة عن هذه المفاهيم الثلاثة التي ترتبط ببعضها ارتباطا عضويا.	الرسالة والرؤية والقيم
أهداف طويلة الأجل وتعتبر مرشدا لأداء المؤسسة ومعيارا لتقييم أداء الفرد	غير قابلة للقياس الكمي وغير محددة زمنيا وغير مفهومة وغير معلنة للعاملين.	الأهداف
جهود العاملين تقدر ويتم إشراكهم في اتخاذ القرارات وفي اقتراح طرق التحسين والتطوير وتقييم الأداء.	فردية، وعملية اتخاذ القرارات تنحصر في الإدارة العليا فقط.	أسلوب القيادة
العاملون يعملون جزئيا أو كليا في مجموعات، والمهدف تحسين وتطوير الأداء.	النزاعات والخلافات بين المجموعات المختلفة وبين الإدارات والمستويات الإدارية المختلفة هو سمة العمل، كما أن هناك اتجاه لتبادل اللوم عندما تقع الأخطاء، كما تنعدم الرغبة في العمل ضمن فريق إذ تسود النزاعات الفردية وتغلب المصلحة الشخصية.	روح عمل الفريق
تشجع الإدارة العاملين على التعامل الإيجابي مع المشكلات وحل النزاعات.	تتولى الإدارة العليا احتواء النزاعات وكل شخص يجب أن يتوافق مع ما يحدث، وعليه ألا يخالف الآخرين وإلا تعرض للمشكلات. لهذا يعتمد العاملون إخفاء مشاعرهم وبالتالي ينعكس ذلك سلبا على الأداء	حل النزاعات
تعرف الجودة جزئيا بأنها مطابقة المواصفات واللوائح، أما الجودة الكلية فتعني نظاما متكاملًا لتحليل الأداء وتحديد طرق التحسين والتطوير وليس مجرد اكتشاف الأخطاء ومعالجتها.	تعرف الجودة داخل هذه المؤسسات أنها مطابقة المواصفات الخارجية واللوائح الداخلية، وتأكيد الجودة هدفه الالتزام بالمواصفات وتحديد نسبة المعيب، هذا بالإضافة لعدم وجود نظام للحصول على معلومات من العملاء أو العاملين عن الخدمات التي تقدم.	الجودة

المصدر: خير الدين جمعة، دور ثقافة المؤسسة في تحسين أداء الموارد البشرية بالمؤسسة الاقتصادية، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية،

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة (الجزائر)، 2015، ص 19.

6. ثقافة الارتباط :

هي ثقافة تضع قيمة أعلى لمقابلة حاجات العاملين وقيام التعاون ووحده النهائية. تركز هذه الثقافة على الداخل من حيث مدى ارتباط العاملين ومشاركتهم لضمان سرعة مقابلة التغيير بالحاجات من البيئة.¹

7. ثقافة العمليات:

هي ثقافة تناسب سوقا تنطوي على مخاطر محسوبة، وتوفر تغذية راجعة سريعة، وواضح ما يكون هذا النموذج في البنوك وشركات التأمين. عامل النجاح لهذه العمليات هو إجراءات العمل فيها لذا على هذه المنظمات أن تهتم دائما بتطوير إجراءات العمل فيها وتعطي الأولوية لعملية تطوير كفاءة العاملين والعمليات.²

8. ثقافة الدور:

تعتمد هذه النوعية من الثقافات على وجود مجموعة من اللوائح والإجراءات الصارمة التي يجب اتباعها لإنجاز المهام وتحقيق الأهداف. في ظل هذا النوع من الثقافة فإن كل فرد يقوم بدور محدد يجب عليه التقيد به. كذلك، فإن الوظائف التخصصية يتم التنسيق بينها عن طريق الإدارة. ومن أبرز السمات المصاحبة لثقافة الدور إمكانية التنبؤ والاستقرار.³

المطلب الرابع: أهمية الثقافة التنظيمية

لقد أصبحت الثقافة التنظيمية جانبا مقبولا وذا أولوية في كثير من المنظمات ولدى الكثير من المديرين، فالكثير من المديرين يعتبرون الثقافة كأصل هام ويمكن تلخيص الثقافة التنظيمية في النقاط التالية:⁴

- تعتبر الثقافة التنظيمية ميزة تنافسية للمنظمة إذا كانت تؤكد على سلوكيات أخلاقية كالتفاني في العمل، وخدمة العميل؛
- تعتبر الثقافة التنظيمية عنصرا هاما يؤثر على قابلية المنظمة للتغيير وقدرتها على مواكبة التطورات الجارية من حولها.

¹ نعمة عباس الخفاجي، ثقافة المنظمة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن-عمان، 2009، ص.29.

² حسين أحمد الطراونة وآخرون، نظرية المنظمة، ط1، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن-عمان، 2012، ص.269.

³ جمال الدين المرسى، الثقافة التنظيمية والتغيير، الدار الجامعية طبع-نشر-توزيع، الإسكندرية، 2006، ص.30.

⁴ قويدر بورقبة، رحمة مجدة حصباية، أثر الثقافة التنظيمية على سلوك وأداء الأفراد، مجلة الدراسات التجارية والاقتصادية المعاصرة، جامعة زيان عاشور-الجلفة(الجزائر)، المجلد(03)، العدد(04)، 2020، ص.ص.12-13.

ويضيف آخرون:¹

- قيام الثقافة بدور المرشد للأفراد والأنشطة في المنظمة لتوجيه الفكر والجهود نحو تحقيق أهداف المنظمة ورسالتها؛
- تقوم الثقافة التنظيمية بتحديد (أسلوب وسرعة استجابة أفراد المنظمة لتحركات المنافسين واحتياجات العملاء بما يحقق للمنظمة تواجدتها ونموها)؛
- تحقيق التكامل الداخلي بين أفراد المنظمة من خلال تعريفهم بكيفية الاتصال فيما بينهم والعمل معا بفاعلية؛
- تحقيق التكيف بين المنظمة والبيئة الخارجية، من خلال تعريف العاملين باحتياجات ومتطلبات الأطراف في البيئة الخارجية ذوي العلاقة بالمنظمة.

بالإضافة إلى ما يلي:²

- أنها توجه فلسفي وتطبيقي يمكن المنظمة من مواكبة التغيرات المعاصرة وتكوين رؤى مستقبلية من خلال المرجعية التنظيمية التي تشكلها ثقافة المنظمة؛
- تمكن أعضائها من الالتزام والإبداع والمشاركة في اتخاذ القرارات مما يدفع لتحقيق أداء متميز يمكن المنظمة من تحقيق أهدافها.

¹ اعقابة حنان، دور القيادة الاستراتيجية في تطوير الثقافة التنظيمية في المؤسسة الجزائرية-رئاسة الجامعة كنموذج-، مذكرة ماجستير، كلية العلوم التجارية والإنسانية، جامعة باتنة-1، باتنة 2017، ص.61.

² ابتسام خالد يحي سلامة، أثر الثقافة التنظيمية على الإبداع الإداري من وجهة نظر عضوات هيئة التدريس، مجلة الشمال للعلوم الإنسانية، كلية العلوم والآداب للبنات في طريف، جامعة حدة، المجلد (5)، العدد (1) ، 2020، ص-ص. 139.140.

المبحث الثاني: أساسيات الثقافة التنظيمية

من خلال المفاهيم السابقة التي تناولتها عن الثقافة التنظيمية أصبح لنا نظرة متكاملة عن مسار قيم الأفراد في المنظمة وإعطاء فكرة موجزة عن هذا تم في هذا المبحث الحديث عن تعدد مستويات الثقافة ومكوناتها ونظرياتها وكذلك أبعادها.

المطلب الأول: مستويات الثقافة التنظيمية

يمكن التمييز بين ثلاث مستويات لثقافة أي منظمة من المنظمات على النحو التالي:

1. ثقافة المجتمع:

تمثل الثقافة في هذا المستوى القيم والاتجاهات والمفاهيم السائدة في المجتمع الموجودة في المنظمة والتي ينقلها الاعضاء من المجتمع إلى داخل المنظمة، وتتأثر هذه الثقافة بعدد من القوى الاجتماعية مثل: نظام التعليم، النظام السياسي، الظروف الاقتصادية، والهيكل الإداري للدولة، وتعمل الدولة داخل هذا الإطار العام لثقافة المجتمع، حيث تؤثر على استراتيجيات المنظمة ورسالتها وأهدافها ومعاييرها وممارستها.¹

2. ثقافة النشاط (الصناعة):

إن القيم والمعتقدات الخاصة بمنظمة ما نجدها معتنقة في الوقت نفسه من طرف معظم المنظمات العاملة في نفس النشاط (الصناعة)، أي ان هناك تشابه في الثقافات التنظيمية العاملة في نفس النشاط، ما من شأنه تكوين نمط معين داخل الصناعة يكون له تأثير على نمط اتخاذ القرار مثل: نمط حياة الأعضاء، نوع الملابس، ويتضح في النمط الوظيفي للبنوك والفنادق.²

3. ثقافة المنظمة:

لكل منظمة ثقافة تميزها عن باقي المنظمات، وقد نجد أيضا ثقافات مختلفة داخل نفس المنظمة مما يستدعي تكوين مجموعته من العوامل الثقافية المشتركة بين الافراد وجماعات العمل نتيجة التعامل الافراد واحتكاكهم ببعضهم البعض، وهذا ما يسهل التزامهم بتنفيذ السياسات وقرارات المنظمة وتحقيق أهدافها.³

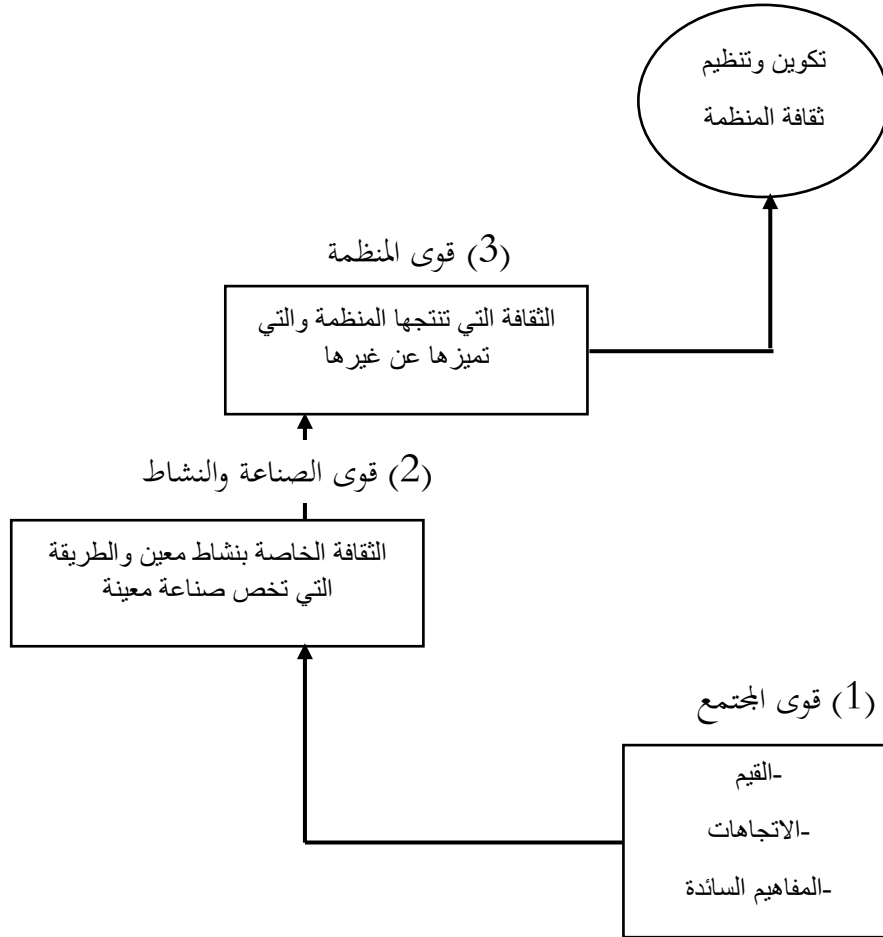
¹ بلكبير بومدين، الثقافة التنظيمية في منظمات الأعمال، ط 1، مديرية النشر لجامعة قالمة، قالمة، 2015، ص. 91.

² سويسسي أحمد، الثقافة التنظيمية وتأثيرها على أداء العاملين بالمؤسسة، مذكرة ماجستير كلية الآداب واللغات والعلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة زيان عاشور، الحلقة، 2013، ص 61.

³ مهديد فاطمة الزهراء، الثقافة التنظيمية وعملية صنع القرار بمنظمات الأعمال، ط 1، ناشرون وموزعون، الأردن-عمان، 2019، ص 45.

ويتم توضيح مستويات الثقافة التنظيمية من خلال الشكل التالي:

الشكل (2): القوى المؤثرة في تطوير الثقافة التنظيمية



المصدر: أحمد عبد الفاتح محمود بشير المغربي، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، طبعة 1، دار حيمثرا للنشر، القاهرة، مصر، 2019، ص 300.

المطلب الثاني: مكونات الثقافة التنظيمية

تتكون الثقافة التنظيمية من عدة مكونات أهمها:

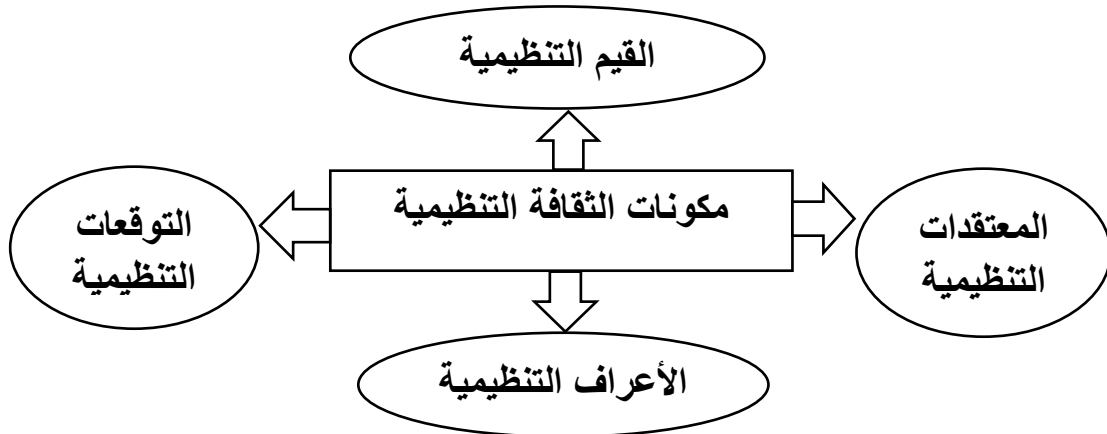
1. القيم التنظيمية: هي القيم السائدة في بيئة العمل بحيث تعمل على توجيه سلوك العاملين ضمن الظروف التنظيمية المختلفة، أو الاتفاقات المشتركة بين أعضاء المنظمة الواحدة التي تعمل على توجيه سلوكيات العاملين ضمن الظروف التنظيمية المختلفة.¹

¹ بلال خلف السكارنة، الإبداع الإداري، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2011، ص. 333.

2. **المعتقدات التنظيمية:** هي عبارة عن أفكار مشتركة حول طبيعة العمل والحياة الاجتماعية في بيئة العمل، وكيفية إنجاز العمل والمهام التنظيمية. ومن هذه المعتقدات أهمية المشاركة في عملية صنع القرار، والمساهمة في العمل الجماعي وأثر ذلك في تحقيق الاهداف التنظيمية.¹
3. **الأعراف التنظيمية:** من الطبيعي أن تسود بعض الأعراف الاجتماعية والتنظيمية بين موظفي المؤسسة لتمثل معايير يحتكم لها العاملون في سلوكهم وجزءاً من ثقافة تصنع تصرفاتهم، وتصبح أشبه بالأنظمة الحاكمة غير المكتوبة داخل المؤسسة لكنها تحترم من قبل جميع العاملين وتمثل الأعراف والقيام بشكل نمطي حتى تسهم بشكل فاعل في تشكيل ثقافة المؤسسة والمطلوب من كل فرد القيام بعمله طبقاً لنفس المفاهيم والمعتقدات.²
4. **التوقعات التنظيمية:** هي مجموعة من التوقعات التي يحددها الأفراد، أو المنظمة كل منهما من الآخر خلال فترة العمل في المنظمة.³

ويمكن أن تمثل مكونات الثقافة التنظيمية بالشكل الآتي:

الشكل (3): مكونات الثقافة التنظيمية



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على ما سبق.

¹ عامر سليمان أبو شريعة، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالإبداع المؤسسي، مجلة جامعة الاستقلال للأبحاث، المجلد(5)، العدد(2) 2020، ص. 212.

² إياد علي الدجني، دور التخطيط الاستراتيجي في جودة الأداء المؤسسي، أطروحة دكتوراه مناهج وطرائق التدريس، كلية التربية، جامعة دمشق، سوريا، 2011، ص. 175.

³ رافدة الحريري، اتجاهات حديثة في إدارة الموارد البشرية، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع، عمان، 2014، ص. 169.

المطلب الثالث: نظريات الثقافة التنظيمية

ضمن هذا السياق سوف نعرض أهم النظريات المفسرة للثقافة التنظيمية:

1. نظرية سجية الثقافة:

تتمحور أفكار هذه النظرية حول الخبرة المكتسبة التي يعطيها أعضاء التنظيم قيمة معينة مشتركة. وتعتبر هذه الخبرة عن الصيغة العاطفية للسلوك الذي يدور نمطه حول الحالة الاجتماعية، أو يعبر عن مجموع المشاعر والعواطف نحو العالم التي تؤثر في معظم سلوكيات أفراد المنظمة. وهذه الخبرة تنمو من خلال التدريب والممارسة الذي يؤديان إلى تراكم مكوناتها لدى الفرد وينتج عن هذا التراكم شكل المهارة والمعرفة التي تحدد سلوك الفرد وتؤثر فيه، وتتجه عناصر الثقافة في هذه الخبرات إلى نوع من الانسجام والتوافق مع القيم والاتجاهات العامة في شخصيات الأفراد.¹

2. نظرية القيم:

يرى أنصار هذه النظرية ندرة وجود مبدأ تكاملي واحد يسود الثقافة، وإنما الثقافة الواحدة يسودها عدد محدود من القيم والاتجاهات تشكل الواقع لدى الحاملين لتلك الثقافة ويورد "وصفي" إلى أن "أوبلر" يرى أن كل ثقافة توجد بها مجموعة من القوى التي يؤكد أفراد الجماعة على أهميتها وتسيطر على تفاعل الأفراد، وتحدد الكثير من أنماطهم الثقافية.²

3. نظرية التفاعل التنظيمي:

انطلقت هذه النظرية من نقطة أساسية مفادها: أن الثقافة التنظيمية تنشأ نتيجة تفاعل الوظائف الإدارية (التخطيط، التنظيم، الرقابة...) مع المكونات التنظيمية (الهيكل التنظيمي، العمليات التنظيمية، القواعد والإجراءات) إذ تنتقل سمات الثقافة التنظيمية والتي تشكلها الإدارة العليا طبعاً (كيف يخططون أو يحفزون أو يراقبون؟) إلى طبيعة الأداء ونوع الهيكل التنظيمي ومن خلال وجهة نظر نظرية التفاعل التنظيمي نجد أن المؤسسة هي التي تشكل نوع الثقافة التنظيمية.³

¹ إيهاب فاروق مصباح العاجز، دور الثقافة التنظيمية في تفعيل تطبيق الإدارة الإلكترونية، مذكرة ماجستير إدارة أعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية-غزة، 2011، ص. 12.

² بوالشرش كمال، مرجع سبق ذكره، ص. 22.

³ يحيى عبد المالك، الثقافة التنظيمية: الدلالات والأبعاد، مجلة آفاق للعلوم، جامعة الخليفة جامعة تيارت، العدد (6)، 2017، ص 304.

4. نظرية روح الثقافة:

تنطلق هذه النظرية من أن كل ثقافة تنظيمية تتميز بروح معينة تتمثل في مجموعة من الخصائص، والسمات المجردة التي يمكن استخلاصها من تحليل المعطيات الثقافية، وتسيطر تلك الروح على شخصيات القادة والعاملين في المنظمة وعليه يمكننا القول أن روح الثقافة تشير إلى مجموعة القيم التي ينظر إليها على أنها إطار مرجعي لمعظم أفراد جماعة التنظيم، وتحدد أيضا النمو الثقافي الممكن تحقيقه من خلال ثقافة المنظمة المستمدة أصلا من ثقافة المجتمع... وهذا يجعل روح الثقافة لأية منظمة إدارية تتمثل في جانبي الاستمرار والتطور.¹

5. نظرية التفاعل مع الحياة:

ويتمثل جوهر هذه النظرية في أن أسلوب النظر إلى الحياة يختلف عن روح الجماعة، وعن أسلوب التفكير وعن الطابع القومي، وإنما يمثل الصورة التي كونها أعضاء التنظيم عن الأشياء، والأشخاص الذي يؤدون أدوارا مهمة في حياتهم الوظيفية، وتعكس هذه الصورة قيم الجماعة ودرجه تماسكها، وأسلوب تعاملها مع القادة والزملاء داخل المنظمة، وباختصار يعد أسلوب النظر إلى الحياة عن فكرة الإنسان عن العالم.²

المطلب الرابع: أبعاد الثقافة التنظيمية

لقد حدد الباحثون أبعاد متباينة في الثقافة التنظيمية ومن أبرز هذه الأبعاد نذكر ما يلي:

1. الهيكل التنظيمي: يحدد الهيكل التنظيمي خطوط السلطة والمسؤولية وعلاقة الإدارات والأقسام ببعضها، كما يوضح ثقافة خطوط الاتصالات وأنماط وطريقة عمل الأفراد وقيامهم بأدوارهم بالمنظمة، والثقافة السائدة بين الافراد حول طبيعة العلاقات فيما بينهم³.
- ويعتبر الهيكل التنظيمي من أكثر الطرق استخداما وشيوعا لدراسة وتخطيط الترتيبات التنظيمية بالمكتبة أو مركز المعلومات وتعني هذه الهياكل تجميع الأنشطة الرئيسية في إدارات أو وحدات إدارية توضح خطوط السلطة والمسؤولية بين هذه الإدارات والوحدات فالهياكل التنظيمية توضح الأمور التالية:⁴

¹ نور الدين بوراس، دور القيادة الإدارية في تنمية الثقافة التنظيمية لدى العاملين، مذكرة ماجستير في علم الاجتماع، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2014، ص- ص. 88-89.

² بوالشرش كمال، مرجع سبق ذكره، ص 23.

³ فاطمة دريدي، أنماط السلطة الإدارية وعلاقتها بالثقافة التنظيمية، أطروحة دكتوراه في علم الاجتماع، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2018، ص. 169.

⁴ محمد الفاتح محمود بشير المغربي، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، ط1، دار حيمثرا للنشر، القاهرة، 2019، ص. 163.

- المناصب الإدارية المختلفة؛
- السلم الإداري أو التسلسل الرئاسي؛
- تنسيق الأعمال في الوحدة الإدارية وبينها وبين الوحدات الأخرى في التنظيم؛
- اللجان المستخدمة؛
- العلاقات التنظيمية؛
- خطوط انسياب السلطة من أعلى الى الأسفل؛
- خطوط انسياب السلطة من أسفل الى أعلى.

2. القيادة: يشمل هذا البعد عناصر توصيف طبيعة القيادة الإدارية في المؤسسة من حيث القدرة على إدراك دور الإدارة العليا وما دونها، ومدى الاستعداد لتحمل المسؤولية وأساليب توضيح الأهداف والوصول إليها، وطبيعة وخصائص سلوك العاملين ودافعيتهم داخل المؤسسة ومنهجية قيادة التغيير والتطوير، ومدى مشاركة الإدارة للعاملين في هذا التطوير وتحمل المخاطر التي تترتب عليها.¹

3. نظم المعلومات: لقد جعل تطور نظم المعلومات من مفهوم البيانات والمعلومات جزءاً أساسياً من موارد المنشأة خاصة في ظل الظروف المتغيرة التي تواجهها المنشأة سواء في بيئتها الداخلية أو الخارجية ضمن الاتجاه المتسارع نحو عالمية الأسواق، وتحرير التجارة، وتراجع الحدود الإقليمية للدول المختلفة.²

يعرف نظام المعلومات الإدارية بأنه مجموعة من العناصر المتداخلة أو المتفاعلة بعضها مع بعض والتي تعمل على جمع مختلف أنواع البيانات والمعلومات وتعمل على معالجتها وتخزينها وبنائها وتوزيعها للمستفيدين لغرض دعم اتخاذ القرار وتأمين السيطرة على المنظم، إضافة إلى أن نظام المعلومات يقوم بتحليل المشكلات وتحديد البدائل الملائمة لحلها كما يقوم بتوفير قاعدة بيانات للأنشطة المنظمة والبيئة المحيطة بها لدعم متخذي القرار كما أنه ليس شرط أن يكون نظام المعلومات محوسب يمكن أن يكون يدوياً في كل عملياته (الإدخال، المعالجة، المخرجات) حيث تستغرق وقتاً وجهداً وتكون أحياناً أقل دقة لذلك ظهرت الحاجة إلى النظم المحوسبة وأصبح يطلق عليها نظم المعلومات المحوسبة (Computerized information systems).³

¹ مشنان بركة، دور الثقافة التنظيمية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير؛ كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير؛ جامعة الحاج لخضر؛ باتنة؛ 2016، ص 88.

² فايز جمعة النجار؛ نظم المعلومات الإدارية منظور إداري، طبعة 3، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2010، ص 31.

³ رائد محمد عبد ربه، نظم المعلومات الإدارية، الجنادرية للنشر والتوزيع، الأردن-عمان، 2012، ص 16-17.

4. أنظمة الحوافز:

تعرف الحوافز بأنها مجموعة العوامل والمؤثرات والأدوات والوسائل التي تدفع الفرد وتشجعه للإقبال على سلوك معين رغبة في الحصول على النتائج الإيجابية التي تترتب على ذلك السلوك.¹ ويمكن أن تقسم الحوافز من حيث أثرها على الفرد إلى نوعين هما:²

- الحوافز الإيجابية: هي تلك الحوافز التي تمنح للفرد بشكل مادي أو معنوي مقابل أدائه عمل معين وتميزه في أدائه لهذا العمل أي أنها تحمل مزايا للفرد العامل إذا أدى العمل المطلوب بالشكل الأمثل.
- الحوافز السلبية: هي تلك الحوافز التي تمنع العامل المقصر أو المتكامل من الحصول على منفعة مادية أو معنوية من جهة وتفرض عليه الجزاء المناسب من جهة أخرى.

ويتطلب نجاح نظام الحوافز بشكل عام توافر عدة مقومات أساسية أهمها:³

- ✓ دراسة الإدارة للعاملين؛
- ✓ إختيار مزيج من الحوافز المناسبة والفعالة؛
- ✓ تقديم نظام الحوافز بشكل واضح للجماعات العمل؛
- ✓ التقييم المستمر للنظام بما يضمن تقديمه لنفس المستوى من المزايا لكل من الإدارة والعاملين.

5. العملية الإدارية:

وتعرف على أنها مجموعة الأعمال والنشاطات التي يقوم بها موظفو الإدارة العليا لتحقيق هدف مشترك ومثال ذلك تطوير أداء العاملين وزيادة الإنتاجية، والعملية الإدارية أيضا عمل إداري يقوم به المدير أيا كان منصبه الإداري، ويحتوي هذا العمل على عدد من الأنشطة التي تنفذ بالاعتماد على مبادئ وأسس وقواعد إدارية، يستعملها لتسهيل العمل وتحقيق أهداف المنظمة، والعملية الإدارية تكون من أربعة عناصر (التخطيط، التنظيم، التوجيه والقيادة، الرقابة).⁴

¹ طه بخيت محمد أحمد بخيت، أثر الحوافز على أداء العاملين، مذكرة ماجستير في إدارة أعمال، كلية الدراسات العليا، جامعة النيلين، السودان، 2017، ص 13 .

² ياسر أحمد عربيات، المفاهيم الإدارية الحديثة، ط 1، دار ياف العلمية للنشر والتوزيع، الأردن-عمان، 2008، ص ص 209-210.

³ نزار عوني اللبدي، إدارة الموارد البشرية وتنميتها، ط 1، دار دجلة ناشرون وموزعون، الأردن، 2015، ص 293.

⁴ إبراهيم عبد القادر محمد، قياس أثر الثقافة التنظيمية وإدارة المعرفة في الميزة التنافسية، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، ص 27.

المبحث الثالث: بناء الثقافة التنظيمية

تم في هذا المبحث تناول تكوين الثقافة التنظيمية مع ذكر مختلف مراحلها والمحافظة عليها وإبراز أثرها على المنظمة وإنتهاءا بكيفية تغييرها وتعديلها إن دعت الحاجة لذلك.

المطلب الأول: تكوين الثقافة التنظيمية والمحافظة عليها

يرتبط تكوين الثقافة التنظيمية ويتزامن مع مختلف مراحل دورة حياة المنظمة فهذه الأخيرة تمر بمراحل تشكل تمثل في مجموعها دورة حياتها تتمثل في الولادة، النمو، النضج، التدهور ولكل مرحلة من مراحل حياة المنظمة ثقافة خاصة بها وتظهر البوادر والملامح الأولى لطبيعة الثقافة التي تسود المنظمة في افتراضات وقيم مؤسسها، حيث أن هذا الأخير له تأثير كبير على الثقافة التنظيمية في مراحلها الأولى لأن لديه رؤى حول ما يجب أن تكون عليه المنظمة.

إن القيم والمعايير الثقافية في أي منظمة تمتد جذورها إذن إلى مؤسسها أو مؤسسيتها، هؤلاء يستخدمون الأفراد الذين يتوافقون مع تصوراتهم ونمط تفكيرهم ويعملون على الاحتفاظ بهم، وجعل سلوكياتهم نموذج يقتضي به هؤلاء الأفراد وبهذه الطريقة يدخلون معتقداتهم وقيمهم وافتراضاتهم في المنظمة، وحينما تنجح المنظمة تصبح رؤية المؤسسين على أنها المحدد الأساسي الذي أدى لتحقيق ذلك النجاح.¹

إن خطوات تكوين الثقافة التنظيمية هي:

* قيم ومعتقدات المؤسسين الأوائل؛

* القيم والمعتقدات والافتراضات الجديدة التي يجلبها القادة والموظفون الجدد للمنظمة؛

* الخبرات المتعلمة التي يكتسبها الافراد العاملين نتيجة مرورهم بتجارب مشتركة.²

وبعد أن تتشكل ثقافة المنظمة لابد من العمل على ترسيخها وضمان ديمومتها، ويتم ذلك من خلال

الوسائل التالية:

¹ إبراهيم توهامي وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 78.

² ألاء أكرم قصيباتي، أثر الثقافة التنظيمية على الأداء المالي، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد، جامعة دمشق، سوريا، 2010، ص 54.

1. إدارة الموارد البشرية: وتشمل انتقاء الأشخاص المؤهلين الذين تتوافق قيمهم ومذركاتهم واعتقاداتهم مع قيم المنظمة وفي نفس الوقت استبعاد أولئك الذين يحتل أن يهاجموا قيم المنظمة أو يسيئوا إليها، كما تشمل إدارة الموارد البشرية إجراءات وممارسات لتحديد مواقع عمل العاملين والتدريب والتطوير وقياس الأداء والتقدير والاعتراف وغيرها.
2. ممارسات الإدارة العليا: ولا بد للإدارة العليا من القيام بالأفعال والسلوكيات الظاهرة والواضحة التي تدعم وتعزز قيم المنظمة واعتقاداتهم، ويجب أن تعزز أفعال الإدارة وأقوالها وأن توفر للعاملين تفسيراً واضحاً للأفعال الجارية في المنظمة.¹
3. التطبيع: وهو تعلم قواعد اللعبة التنظيمية وتوصيل عناصر ثقافة المنظمة إلى العاملين بصورة مستمرة. مع أن العاملين الجدد ليسوا على دراية تامة بقيم واعتقادات المنظمة، وهناك إمكانية أن يقوم هؤلاء بتجاوز وخرق القيم والتقاليد السائدة. ولذا ينبغي على المنظمة مساعدة هؤلاء العاملين على التكيف مع ثقافتها. وتسمى عملية التكيف "التطبيع" وتتم عملية التطبيع من خلال برامج التنوير والتعريف والتدريب وغيرها.
4. نظم العوائد الشاملة: إن نظم العوائد ليست مقصورة على المال بل تشمل أيضاً الاعتراف والتقدير والقبول كما يجب أن تركز هذه العوائد على الجوانب الذاتية المتعلقة بالعمل، والشعور بالانتماء للمنظمة.²

المطلب الثاني: أثر الثقافة التنظيمية على المنظمة

إن الثقافة التنظيمية تختلف بين منظمة وأخرى، على حد أن هناك من يقول أن الثقافة تؤثر في أداء المنظمة، وبالتالي يجب على المديرين أن يقوم بتغيير ثقافة المنظمة كلما كان الأمر ضرورياً، فالثقافة هي قوة خفية ذات تأثير متعدد الجوانب فهي تلعب أدوار عديدة في المنظمة من أوضاع هذه الأدوار، علاقة ثقافة المنظمة بالهيكل التنظيمي، وفعالية المنظمة والولاء الوظيفي.³

¹ عبد القادر لانصاري، الثقافة التنظيمية وأثرها على فعالية التنظيم، أطروحة دكتوراه في علم النفس، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2019، ص 50.

² ديمة عبد عليان، الثقافة التنظيمية والممارسات الإدارية لدى مديري المدارس الحكومية والعلاقة بينهما من وجهة نظر المعلمين في محافظتي القدس، مذكرة ماجستير في برنامج الإدارة التربوية، كلية الدراسات العليا، جامعة النجاح الوطنية، فلسطين، ص 22-23.

³ مدوري نور الدين، أثر عوامل الثقافة التنظيمية على تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسة، أطروحة دكتوراه، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان-الجزائر، 2017، ص 99.

1. الثقافة وفعالية المنظمة:

لقد كشفت الدراسة التي أجراها **Waterman & Peters** "حول خصائص المنظمات متميزة الأداء أن هناك علاقة إيجابية بين الثقافة القوية وفعالية المنظمة، فقد وجد أن هيمنة الثقافة وتماسكها هي الصفة الأساسية في المنظمات متفوقة الأداء والإنجاز، ففي هذه المنظمات عملت الثقافة القوية على إزالة الحاجة إلى الكتيبات والخرائط التنظيمية والقواعد الرسمية، فالناس يعرفون ماذا يفترض أن يعملوا والسلوك المناسب كانت تحدهه باستمرار الرموز والحكايات والمراسيم الطقوس.

إن فعالية المنظمة تتطلب تحقيق التوافق المواءمة بين ثقافة المنظمة وبيئتها واستراتيجيتها والتقنية التي تستخدمها، فمن ناحية يجب ان تتوافق ثقافة المنظمة مع البيئة الخارجية، أي بمعنى أن تتضمن ثقافة المنظمة القيم والمعايير والتقاليد التي تساعد المنظمة على التكيف مع البيئة والتغيرات البيئية .
أما فيما يتعلق بالعلاقة بين الثقافة والاستراتيجية فمن الضروري أن تكون ثقافة المنظمة مناسبة وداعمة لاستراتيجية المنظمة وأن أي تغيرات في استراتيجية المنظمة تتطلب إجراء تغييرات مترامنة في ثقافة المنظمة وإلا فمن المحتمل أن يكون مصيرها الفشل.¹

2. الثقافة والهيكل التنظيمي:

الثقافة تؤثر في نوع الهيكل التنظيمي والعمليات والممارسات الإدارية (القيادة، واتخاذ القرارات، والاتصالات وغيرها) وأن مواءمة الهيكل التنظيمي والعمليات الإدارية لثقافة المنظمة يساعد على تحقيق مزيد من الفاعلية للمنظمة.

وهنا لابد من الإشارة إلى أن الثقافة القوية تعزز وتقوي الثبات في سلوك الافراد، وتحدد ما هو السلوك المطلوب والمقبول، وهذا يؤدي الى نوع من الرقابة الضمنية التي تحققها الثقافة القوية على سلوك الافراد، ونتيجة لذلك تقل الحاجة إلى الوسائل الهيكلية الرقابية في المنظمة، والرقابة التي تحققها الثقافة هي رقابة على العقل والجسد. ونتيجة لذلك يقل اهتمام الإدارة بوضع الأنظمة والتعليمات الرسمية لتوجيه سلوك الأفراد.²

¹ بن خالد عبد الكريم، جودة حياة العمل وأثرها في تنمية الثقافة التنظيمية لدى موظفي القطاع الصحي، أطروحة دكتوراه في علم النفس العمل والتنظيم، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة وهران 2، 2017، ص ص 124-125.

² حسين حريم، مرجع سبق ذكره، ص 340.

3. الثقافة وتأثيرها على الرضا والولاء الوظيفي:

تشير العديد من الدراسات إلى أن الثقافة التنظيمية تمثل عامل مهم في تشكيل المناخ التنظيمي والذي يؤثر بشكل واضح على الرضا والانتماء، حيث بمرور الزمن يزيد شعور الافراد بالانتماء للمنظمة وخصائصها . المميّزة إلى درجة العمل على تبنيها والقيام بنشرها وهذا ما نطلق عليه: المواطنة التنظيمية، فتحقيق الرضا لدى العاملين يساعد على انتشار القيم العالية وروح الإبداع والابتكار المساعدة في دعم عملية التغيير المقترحة من قبل المنظمة.¹

المطلب الثالث: تغيير الثقافة التنظيمية

تشير دراسات إلى أن القادة الأقوياء هم وراء تكوين أو تغيير ثقافة المنظمة وأن المؤسسين يؤثرون في ثقافة المنظمة، فهم يحقنون المنظمة بالقيم والمعتقدات الموروثة والمكتسبة من خبراتهم وتجاربهم السابقة، ولتكوين ثقافة المنظمة لا بد من وجود شخص مؤسس لديه فكرة عن مشروع جديد، حيث يتفاهم المؤسس لتكوين مجموعة ذات نظرة واحدة، تقوم المجموعة بالعمل المنظم لتكوين المنظمة وبعدها يتم جلب أشخاص آخرين للمنظمة، وتقوم إدارة الموارد البشرية بترسيخ الثقافة التنظيمية من خلال جذب العاملين وتعيينهم وتدريبهم وتقييمهم.²

ورغم أن ثقافة المنظمة تتأصل في افتراضات وقيم المنظمة المتقاسمة، إلا أنها تخضع لعملية التغيير التي تقوم بها المنظمات المتميزة بين فترة وأخرى، وذلك من خلال نوعين من التغييرات حسب رؤية روجر بينيت (Bennett) وهما:

أولاً: التغييرات الداخلية: والتي يمكن أن تتمثل في أربعة عوامل لتغيير ثقافة المنظمة هي: إدخال أفراد جدد (دماء جديدة) في المنظمة، وبرامج الحوافز المشجعة للمداخل وطرق العمل الجديدة، وتبني الأفكار الجديدة (التي تغير منتجات أو خدمات أو عمليات الشركة)، وأخيراً ترقية الأفراد ذوي الاتجاهات الثقافية المرنة والملائمة.

¹ مهديد فاطمة الزهراء، مرجع سبق ذكره، ص 52.

² حضير كاظم محمود الفريجات، موسى اللوزي، ص 270-271.

ثانيا: التغييرات الخارجية: وتتمثل في الظروف الجديدة المحيطة بالمنظمة والتي تفرض عليها اتجاهات جديدة في

التفكير والعمل، وتستدعي تغييرا جديا في ثقافة المنظمة.¹

وتتمثل أهم متطلبات التغيير الثقافي الفعال فيما يلي:²

- ❖ ترسيخ دور رمزي للإدارة... إرساء القدوة؛
- ❖ خلق رموز وحكايات ونماذج جديدة للسلوك؛
- ❖ تحير وتشجع العاملين الذين يظهرون القيم والسلوكيات المرغوبة؛
- ❖ إعادة تنظيم عملية التأقلم الاجتماعي لربطها بالقيم والأعراف الجديدة؛
- ❖ تصميم أنظمة المكافئة التي تشجع العاملين على تقبل وممارسة القيم الجديدة.

فإعلام العاملين بخطورة الوضع التي تعانیه منظمتهم والذي يعد تهديد كيانها ومستقبلهم مع إجراء بعض التغييرات كتعيين رئيس وطاقم إداري جديد يؤمن بالقيم والمعايير المنشودة يضعف من مقاومة التغيير خصوصا إذا رافق ذلك تغييرا في عناصر الثقافة التنظيمية الظاهرية وتصريحا بالرؤية والصورة الجديدة للمنظمة.

كما أن إعادة النظر في نظم وإجراءات إدارة الموارد البشرية من تعيين وتطبيع وتقييم ونظم وعوائد من أجل دعم العاملين الذين يلتزمون بالقيم الجديد يدعم نجاح استراتيجية تغيير الثقافة التنظيمية. فتغيير الثقافة يتطلب إذا قيادة تحويلية ذات رؤية واضحة للمنظمة ولديها القدرات والمهارات لتحقيق هذه الرؤية.³

¹ عيساوي وهيبه، أثر الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي، مذكرة ماجستير حوكتت الشركات، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية والتسيير، جامعة أبو بكر بلقايد، تلمسان(الجزائر)، 2012، ص 48.

² جمال الدين المرسي، مرجع سبق ذكره، ص 38.

³ ناصر بن حمود، تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية، أطروحة دكتوراه في علم الاجتماع، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة باتنة-1(الجزائر)، 2017، ص 60.

خلاصة الفصل

من خلال ما سبق يمكننا القول إن الثقافة التنظيمية هي من المكونات الأساسية في المنظمات الحديثة، وهي أحد أسباب نجاحها لما لها من الدور الفعال يستمد من أهميتها ومختلف الوظائف التي تؤديها، كما تلعب دورا كبيرا في تماسك الجماعات داخل المنظمة لأنها تعتبر بمثابة همزة وصل بين أفراد المنظمة مع بعضهم البعض. وامتلاك المنظمات لثقافة قوية يسهل عليها تحقيق أهدافها من خلال الأداء الفعال والمتميز في البيئة الداخلية والخارجية.

الفصل الثاني

الإطار النظري لإدارة المعرفة

تمهيد

أصبحت معظم المنظمات تهتم بالمعرفة وتعتبرها المصدر الأساسي للإبداع والابتكار، وتعتبر كذلك ثروة حقيقية لكل الأفراد والجماعات والمنظمات وهي المحرك الرئيسي للأداء الاقتصادي، وذلك لصعوبة الحصول عليها في بعض الأحيان باعتبارها مورد غير قابل للتقليد. لذا احتلت إدارة المعرفة مكانة مرموقة في شتى المجالات الإدارية والفنية والتجارية لما تقتضيه ظروف المنافسة في الأسواق والتي أصبحت متوقفة على الإدارة الفعالة للموارد البشرية والفكرية.

وستتطرق في هذا الفصل إلى الإطار النظري لإدارة المعرفة، حيث تضمن المباحث التالية:

➤ المبحث الأول: مدخل لإدارة المعرفة.

➤ المبحث الثاني: متطلبات وأبعاد إدارة المعرفة.

➤ المبحث الثالث: تطبيقات إدارة المعرفة.

المبحث الأول: مدخل لإدارة المعرفة

تعتبر المعرفة بمثابة ثروة بالنسبة لكل من المورد البشري والمنظمات، لأن العصر الآن هو عصر المعرفة لذا لقيت اهتماما كبيرا من قبل الباحثين، وهذا ما سنتطرق إليه في هذا المبحث من مفهوم إدارة المعرفة ونشأتها وأهميتها وأهدافها.

المطلب الأول: نشأة إدارة المعرفة

تعتبر إدارة المعرفة (**Gestion des connaissances**) من المواضيع الجديدة في مجال الإدارة، ورغم حداثة الموضوع إلا أن هناك العديد من وجهات النظر حول نشأته وأغلب الباحثين يشيرون إلى أن جذور إدارة المعرفة كانت في السبعينات من خلال مجموعة من علماء الإدارة من بينهم (**Peter Drucker, Humphrey Sturt**) حيث جادلا أنه مع تحول الاقتصاد نحو اقتصاد المعرفة الذي فيه اهتمام كبير بالمعرفة، أصبح الاهتمام منصباً بما هو موجود من معارف داخل عقول الأفراد العاملين، والتي تلعب دوراً مهماً في الإبداع و معدل الإنتاج والنمو الاقتصادي¹.

ويعد "بيتر دراكر" **Peter Drucker** من أوائل المفكرين الذين رصدوا ارهاصات التحول العظيم، من مجتمع التصنيع إلى مجتمع قوامه المعرفة في أعقاب الحرب العالمية الثانية وقد صاغ مصطلح "العمل المعرفي" أو "العامل المعرفي" في سنة 1960 تقريباً.

تعددت الآراء حول نشأة إدارة المعرفة، ومن تلك الآراء ما يلي:

1. الرأي الأول: أن بداية ظهور إدارة المعرفة كان في المؤتمر الأمريكي الأول سنة 1980م، وهو المؤتمر الذي فيه أصبحت المعرفة لها علاقة واضحة بهيكلية العمل حيث أشار "ادوارد فراننوم" إلى عبارته المشهورة (المعرفة قوة)، ومنذ ذلك الحين ولد حقل جديد سمي بهندسة المعرفة.

2. الرأي الثاني: أن إدارة المعرفة ترجع إلى سنة 1985م حين قامت إحدى الشركات الأمريكية بتطبيقها، لكن تلك الفترة تجاهلها الجميع، ولم يقتنعوا بها، وبخاصة أكبر سوق للأوراق المالية في العالم.

3. الرأي الثالث: أن أول من ابتكر مفهوم إدارة المعرفة هو: (كارل ويج) سنة 1986م، ثم تطور هذا المفهوم، وفي سنة 1989م، بادرت الشركات الأمريكية إلى إدارة أصول المعرفة تكنولوجيا، ثم ازدهرت مبادرات إدارة المعرفة في

¹ خليفى عيسى، قوادرية ربيحة، إدارة رأس المال البشري كمدخل لإدارة المعرفة، الطبعة 1، الوراق للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2019، صص 144-145.

التسعينات من خلال الانترنت، وتزايدت الندوات والمؤتمرات العلمية عن إدارة المعرفة في النصف الأخير من التسعينات، حيث بدأ الاهتمام بشكل عملي وأكاديمي فتبنت العديد من الشركات والمنظمات مفهوم إدارة المعرفة، ثم خصص البنك الدولي سنة 1999م 4 من موازنته السنوية لتطبيق أنظمة إدارة المعرفة.¹ وأخيراً نتوقف عند تعانق إدارة المعرفة في التغيير لدى المنظمات، إذ ينظر إلى إدارة المعرفة على أنها طريقة- أو واحدة من الطرق التي تعني بالتطوير الوظيفي للمنظمات. فإدارة المعرفة، إذا أخذت على محمل الجد، يمكن أن تؤدي إلى إعادة النظر في عملية تشغيل المنظمة. وهناك من يرى في إدارة المعرفة عنصراً من عناصر الإدارة الاستراتيجية، التي تقع مسؤوليتها على عاتق المستوى الأعلى في إدارة المنظمة.²

المطلب الثاني: مفهوم إدارة المعرفة

قبل التطرق إلى مفهوم إدارة المعرفة لا بد من التعرف على مصطلحات لها علاقة بإدارة المعرفة:

أولاً-البيانات: (Les données)

وهي المادة الخام للمعلومات والتي تكون عادةً مبهمه وغير مفهومة للجنس البشري حيث أنها تمثل أحداث وقعت في الشركة ولم يتم تنظيمها وترتيبها بشكل مناسب.³

ثانياً-المعلومات: (L'information)

فما هي إلا بيانات تمت معالجتها لتحقيق هدف معين أو لاستعمال محدد لأغراض اتخاذ القرارات. أي أصبحت لها قيمة بعد تحليلها أو تفسيرها أو تجميعها في شكل ذي معنى، والتي يمكن تداولها وتسجيلها ونشرها وتوزيعها في صور رسمية أو غير رسمية وفي أي شكل.⁴

ثالثاً-مفهوم المعرفة: (Connaissances)

هي تنبؤ، والاستقراء، والاستنتاج، والاستنباط، والاستدلال، والتركيب، والتحليل، والتفسير، والسببية، حيث يتضمنون التنبؤ، والحكم هو تنبؤ معتمد، ولها درجة صحة أو درجة دقة، ولا توجد معارف مطلقة الصحة، والمعرفة

¹ سامي الكامل بركة، فلسفة إدارة المعرفة بين النشأة والتطور، مجلة رواق الحكمة، العدد (7)، 2020، ص ص 7-8.

² حسنى عبد الرحمن الشيمى، إدارة المعرفة الرأسمعرفية بديلاً، الطبعة 1، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2009، ص ص 85-86.

³ خضر مصباح اسماعيل طيطي، إدارة المعرفة التحديات والتقنيات والحلول، الطبعة 1، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2010، ص 20.

⁴ أبو بكر محمود الهوش، استراتيجيات إدارة المعرفة، الطبعة 1، مجموعة النيل العربية، القاهرة، 2016، ص 20.

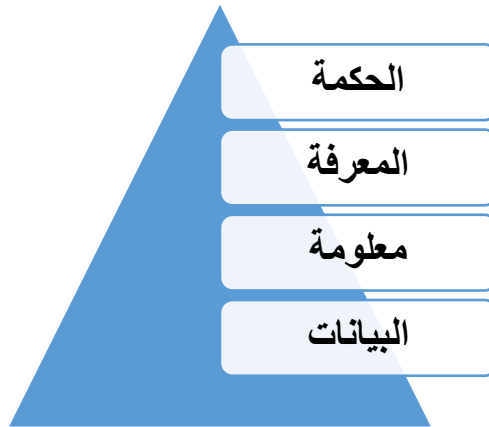
هي بمثابة مفاتيح تسمح لنا بفتح الزمن واستباق الواقع، ومعرفة مراكز التوازن أو الاستقرار لدارات تفاعل البنيات ونتائج صيرورتها، وبالتالي تسمح لنا بتحقيق الاهداف بأسرع وأسهل طريقة. دون استعمال التصحيح بالتغذية العكسية أو التجربة والخطأ، لأنها تسمح لنا بتحديد المطلوب الصحيح فوراً.¹

رابعاً-الحكمة:(Sagesse)

إذ تمثل ذروة الهرم المعرفي بمواجهة أعقد العمليات التي يمارسها العقل البشري لتقطير المعرفة إلى حكمة مصفاة وتجاوز المتاح من المعرفة وخرق السائد منها وزعزعة الراسخ من أجل فتح آفاق معرفية جديدة وكسر القيود واقتناص الفرص التي تؤدي إلى أفضل النتائج المتمثلة بالإبداع والاستغلال الأمثل للموارد للوصول إلى أفضل النتائج بأقل التكاليف واختصار الأزمان والمسافات.²

هذا وتوجد فروق واضحة في المفاهيم الثلاثة (البيانات، المعلومات، المعرفة) فالبيانات هي الحقائق الأولية بينما المعلومات ينظر إليها على أنها مجموعة منظمة من البيانات، أما المعرفة فيتم إدراكها على أنها المعلومات ذات الدلالة أو الفهم، والوعي المكتسب من خلال الدراسة، والتفسير والملاحظة أو الخبرة التي تكتسبها عبر الزمن، وقد يرى بعضهم أن المعرفة هي التفسير الشخصي للمعلومات استناداً على الخبرات الشخصية والمهارات والكفايات والقدرات. بينما الحكمة يتم اكتسابها حينما يكسب الفرد معرفة جديدة من خلال تحويل الخبرات الجماعية.³

شكل (4) الهرم التقليدي



Source : Jean-Baptiste P.I. Faucher, **Reconceptualizing Knowledge Management :Knowledge, Social Energy, and Emergent Leadership in Social Complex Adaptive Systems**, A thesis of Doctor of Philosophy, at the University of Otago, Dunedin, New Zealand, 2010, P65.

¹ عبد الله حسن مسلم، إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات، الطبعة 1، دار المعتر للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2015، ص 20.
² إبراهيم الخلوف الملكاوي، إدارة المعرفة الممارسات والمفاهيم، ط 1، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007، ص 24.
³ عادل غزالي، دور إدارة المعرفة في الرفع من أداء التنظيم الصناعي الجزائري، أطروحة دكتوراه علم الاجتماع، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد لمين دباغين، سطيف02(الجزائر)، 2016، ص 27.

خامسا-أنواع المعرفة:

هناك عدة تصنيفات للمعرفة إلا أن أغلب الباحثين اتفقوا على تصنيفها إلى نوعين هما:

● المعرفة الضمنية:

وتتعلق المعرفة الضمنية بالمهارات التي هي في حقيقة الأمر تتواجد داخل كل عقل وقلب كل فرد ممن يعملون في المؤسسة والتي من غير السهل نقلها أو تحويلها للأخرين، وقد تكون تلك المعرفة فنية أو إدراكية، وهي معرفة شخصية إلى حد بعيد ومن الصعب أن تحصل على كل الخبرات والمعرفة الموجودة في داخل كل شخص يعمل في المؤسسة بغرض تحويل هذه المعرفة إلى المعرفة الصريحة.¹

● المعرفة الصريحة(الظاهرة):

وهي الخبرات والتجارب المحفوظة في الكتب، والوثائق، أو أي وسيلة أخرى سواء أكانت مطبوعة أو إلكترونية، وهذا النوع من المعرفة من السهل الحصول عليه، والتلفظ به بوضوح، ونشره. وهي معرفة متاح الوصول إليها لكل من يبحث عنها، واضحة يسهل نقلها والمشاركة فيها.²

وتخدم المعرفة الصريحة عددا من الأهداف المهمة في المنظمات من بينها:

❖ أولا: المعرفة الصريحة تسهل التنسيق بين النشاطات والمهام المختلفة في المنظمة.

❖ ثانيا: ممارسة المعرفة الصريحة تبني المهارات التقنية والإجراءات العقلانية، وبهذا تساعد المنظمات على

تقديم صورة عن نفسها من ناحية القدرة والشرعية والمسؤولية، ومنذ أن كانت المعرفة الصريحة مرمزة بقيت مع المنظمات حتى بعد أن يترك مخترعوها ومؤلفوها المنظمة نفسها.³

والجدول الموالي يوضح أهم خصائص كل من المعرفة الضمنية والمعرفة الصريحة والتي يمكن اعتبارها بمثابة مقارنة بين النوعين:

¹ ياسر الصاوي، إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات، الطبعة 1، دار السحاب للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2007، ص 27.

² زيد جابر، دور إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات في تحقيق ميزة تنافسية، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة(الجزائر)، 2019، ص 10.

³ أحمد علي، مفهوم المعلومات وإدارة المعرفة، مجلة جامعة دمشق، المجلد (28)، العدد الأول، 2012، ص 491.

جدول 03: مقارنة بين المعرفة الضمنية والصريحة

خصائص المعرفة الضمنية	خصائص المعرفة الصريحة
*القدرة على التكيف والتعامل مواقف جديدة ومختلفة	*القدرة على التشتت والتكاثر وإعادة التقديم في جميع أنحاء المنظمة
*الدراية والمعرفة والسبب والاهتمام (الخبرة)	*القدرة على التدريس والتدريب
*القدرة على التعاون ومشاركة الرؤية ونقل الثقافة	*القدرة على التنظيم، لترجمة الرؤية المهمة، في التشغيل إلى رسالة توجيهية
*التوجيه لنقل المعرفة التجريبية على أساس وجهها لوجه	*نقل المعرفة من خلال الأشكال الملموسة للطريقة، على سبيل المثال المنتجات والخدمات

Source : Mansour Daifallah ALOSAIMI, The Role of Knowledge Management Approaches for Enhancing and Supporting Education, Thèse de DOCTORAT en Sciences de Gestion, Ecole de Management de la Sorbonne-Gestion & Economie D'entreprise, Université Paris 1 Panthéon-Sorbonne, 2016, P 11.

سادسا-خصائص المعرفة:

في الحقيقة هناك مجموعة من الخصائص والسمات التي تتميز بها المعرفة، ومن بين هذه الخصائص نذكر:

- الذاتية، حيث تتأثر المعرفة وتصطبغ بقدرات وخبرات الفرد ذاته؛
- القابلية للانتقال، وهي خاصية تفيد المؤسسة في نقل معارفها بين أقسامها ووحداتها ونشرها.¹
- اللحظية: من الصعب جدا التنبؤ بالضبط متى سيتم توليد معرفة جديدة وما هي تلك المعرفة المتولدة وهذا ما ينجم عنه طبيعة اللحظية؛
- النزولية: للمعرفة قيمة وأهمية وبالتالي هذين الخاصيتين قابلتين للنزول مع مرور الوقت ونلمس هذا في مؤسسات الاعمال الخاصة.²
- إن المعرفة أقل درجة من الحكمة، لالتزام الأخيرة بالقيم الأخلاقية العليا للإنسانية، مثل: الحرية والعدالة والكرامة الإنسانية؛

¹ ثروت عبد الحميد عيسى، أساليب الاستفادة من إدارة المعرفة بالمؤسسات التعليمية، الطبعة 1، خالد اللحياي للنشر والتوزيع، المملكة العربية السعودية، 2019، ص 32.

² بغداد باي غالي، دور الدولة في تنمية اقتصاد المعرفة، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجيلالي ليايس، سيدي بلعباس(الجزائر)، 2017، ص 14.

- إن المعرفة هي نتاج النشاط الذهني للعقل في حوار مع الطبيعة وفي تعامله والواقع، وإدراكه البديهي لمتغيرات الواقع والحرائق الجديدة في الحياة.¹
- تتعرض للتغير المستمر أي أنها غير ثابتة وتتغير بتغير المعلومات التي تصل بها؛
- المعرفة هي نتاج العلم والتعلم والخبرة؛
- المعرفة السابقة تمثل الأساس لتوليد المعرفة الجديدة؛
- غير مادية أي غير ملموسة.²

ويختلف مفهوم إدارة المعرفة حسب كل باحث ويرجع هذا الاختلاف إلى اتساع مجال هذا المفهوم وفيما يلي سنقدم بعض التعاريف:

- إدارة المعرفة يمكن تعريفها بأنها الإدارة الواضحة والنظامية للمعرفة وكافة العمليات والنشاطات المرتبطة بها والتي تختص بخلقها وجمعها وتنسيقها وتنظيمها ونشرها فضلا عن عمليات استغلال واستخدام المعرفة.³
- عرفت إدارة المعرفة بكونها مجموعة من الاستراتيجيات لابتكار وتحديد والتقاط وتنظيم وتعزيز المهارات الحيوية والمعلومات والمعرفة لتمكين الأفراد ومجاميع العمل من تحقيق أفضل إنجاز لمهام المنظمة.⁴
- ووصف (Turban,Rainer&Potter,2005) إدارة المعرفة على أنها العملية التي تساعد المنظمات على تحديد، اختيار، تنظيم، نشر، تحويل، وتطبيق المعلومات والخبرة التي هي جزء من ذاكرة المنظمة، والتي تستقر ضمن المنظمة في طريقة غير منظمة (غير مهيكلة).⁵

¹ سعد غالب ياسين، نظم إدارة المعرفة ورأس المال الفكري العربي، الطبعة 1، العدد (124)، مركز الإمارات للدراسات والبحوث الاستراتيجية، دولة الإمارات العربية المتحدة، 2007، ص 21.

² أحمد الخطيب خالد زيغان، إدارة المعرفة ونظم المعلومات، الطبعة 1، عالم الكتب الحديث، عمان-الأردن، 2009، ص 8.

³ علي عبد الأمير كموه، ناظم جواد الزبيدي، إدارة المعرفة والفكر التنظيمي استراتيجية إدارة المعرفة أنماط القيم الإدارية سلوك المواطنة التنظيمية الن فوق التنظيمي، الطبعة 1، دار الأيام للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2019، ص 208.

⁴ عامر عبد الرزاق الناصر، إدارة المعرفة في إطار نظم ذكاء الأعمال، دار البيزوري العلمية، عمان-الأردن، 2015، ص 32.

⁵ بن طاظة عتيقة، أثر تفاعل نظم المعلومات وإدارة المعرفة على تحقيق المزايا التنافسية، أطروحة دكتوراه في التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان-الجزائر، 2017، ص 48.

- كما أشار (Nonaka&Takeuchi,1995) إلى إدارة المعرفة كمفهوم اشتقت من رأس المال الفكري وتوسعت عنه حيث كانت تركز على الاكتساب والمشاركة بالمعرفة وتوسع هذا المفهوم ليشمل إمكانيات رأس المال الفكري والتقنية والعملية والتمكين من إعادة استعماله والمحافظة عليه وهيكله المعرفة وخلق وتطوير رأس المال الفكري.¹

- في حين عرفها هيبارد Hibbard بأنها العملية التي تقوم بها المنظمة لجمع الخبرات أينما وجدت في المنظمة في قواعد بيانات وعلى الورق وفي عقول الموظفين وتوزيعها بطريقة تؤدي الى تحقيق إنتاج يحقق أكبر أرباح ممكنة.²

- إدارة المعرفة هي مجموعة العمليات التي تساعد المنظمات على التشارك بالمعرفة، وتنظيمها وتخزينها، وتطبيقها، والعمل على تحويل المعرفة بما تتضمنه من (بيانات ومعلومات واتجاهات وقدرات) إلى منتجات وخدمات واستخدام مخرجات إدارة المعرفة في رسم عمليات التعلم، وحل المشكلات وتحقيق رسالة المنظمة المتعلمة.³

ومن دواعي الإحاطة النسبية بمفهوم إدارة المعرفة سنقوم بعرض المناهج لتعريف إدارة المعرفة:

¹ عادل هادي حسين البغدادي، هاشم فوزي دباس العبادي، التعلم التنظيمي والمنظمة المتعلمة وعلاقتها بالمفاهيم الإدارية المعاصرة، الطبعة 1، الوراق للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2010، ص 250.

² ناصر " محمود سعود "جرادات وآخرون، إدارة المعرفة، الطبعة 1، إثراء للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2011، ص 78.

³ نهاية عبد الهادي التلباني وآخرون، متطلبات تطبيق إدارة المعرفة في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد (11)، العدد (2)، 2015، ص 449.

الجدول (4): مناهج إدارة المعرفة

إدارة المعرفة	المناهج
استخلاص المعرفة من الأفراد وتحليلها وتشكيلها وتطويرها إلى وثائق مطبوعة أو إلكترونية ليسهل على الآخرين فهمها وتطبيقها. كما أن الوثائق بالنسبة لإدارة المعرفة هي وسائل للمعرفة المرمزة لأنها تمكن الفرد من الوصول إلى المعرفة دون ضرورة الاتصال بالشخص المولد للمعرفة.	منهج إدارة الوثائق
الاهتمام ببناء وتطوير نظم إدارة المعرفة المستندة على تقنية المعلومات مثل نظم التنقيب عن البيانات، مستودعات البيانات، نظم المعلومات الذكية، نظم المعلومات المستندة على الويب.	المنهج التقني
عملية تركز على تدفق المعرفة على اعتبار أن المنظمة مؤلفة من: الأشخاص الذين ينتجون المعرفة ويتشاركونها ويتقاسمونها ويطورونها وقد ظهر هذا المدخل مع شيوع مفاهيم جديدة هي المنظمة المتعلمة، الثقافة التنظيمية.	المنهج الفني الاجتماعي
عملية تسعى إلى اكتساب المعرفة وتطويرها ونشرها بين أعضاء المنظمة لتحقيق أكبر قدر من الفعالية التنظيمية.	المنهج الإداري
يذهب هذا المنهج إلى اعتبار إدارة المعرفة منهجا لاستخلاص القيمة المضافة عند تطبيق واستخدام المعرفة، وعلى وفقه بات لإدارة المعرفة مكوناتها المتمثلة في الأفراد والتقنية والعملية ومن ثم الاستراتيجية.	منهج القيمة المضافة
حسب هذا المنهج إدارة المعرفة تتضمن مهمات تكوين رأس المال الفكري بصفته موجودا، وصولا إلى إمكانية استخدامه وتداوله والحفاظة عليه وتطويره وجعله محسوسا.	المنهج المالي
يرى هذا المنهج إدارة المعرفة أنها عملية تجميع وابتكار المعرفة وإدارة قاعدتها وتسهيل المشاركة فيها من أجل تطبيقها في المؤسسة بفاعلية.	منهج العملية

المصدر: الأمين حلموس، دور إدارة المعرفة التسويقية باعتماد استراتيجية العلاقة مع الزبون في تحقيق ميزة تنافسية، أطروحة دكتوراه علوم في علوم التسويق، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة(الجزائر)، 2017، ص 63.

من خلال التعاريف السابقة يمكن القول أن إدارة المعرفة هي العمليات النظامية لتشخيص، توليد، خزن، توزيع، وتطبيق المعرفة، والعمل على استغلال المهارات والخبرات لدى المورد البشري في المنظمة، من خلال العمل الجماعي والبحث عن المعلومات اللازمة التي تساعد المنظمة في حل المشكلات وتحقيق أهدافها وخلق الميزة التنافسية.

- يرى العديد أنه لا يبدو هناك اختلاف بين إدارة المعرفة وإدارة المعلومات، إلا أنه لإدارة المعلومات نقاط ضعف كثيرة لا تتلائم مع الظروف السائدة في عصر المعرفة الذي نعيشه لذا ظهرت إدارة المعرفة لتغطي تلك النقائص، ومن هنا تبين أن بينهما عدة نقاط اختلاف:¹
- ❖ مفهوم إدارة المعلومات يقوم على افتراض استقرار البيئة المحيطة، أما إدارة المعرفة فتقوم على افتراضات بديلة أكثر واقعية مع المحيط، كما أن هناك جوانب معرفية غير قابلة للتوثيق (معرفة ضمنية)؛
 - ❖ تعطي إدارة المعلومات الأهمية الكبيرة للمعلومات والبيانات أما إدارة المعرفة فتعطي الدور المهم للعنصر البشري والمتمثل بقدرات الموظفين وخبراتهم؛
 - ❖ إن مفهوم إدارة المعرفة وعلى عكس إدارة المعلومات يعطي أهمية لدور الجماعة في تفسير المعلومات والمشاركة في الاستفادة منها ونقلها من موظف لآخر؛
 - ❖ إن استراتيجية إدارة المعرفة تسمح باكتساب أرباح أكثر بصورة أساسية انطلاقاً من الأصول المعنوية لديها، أما إدارة المعلومات فتسمح بتحقيق ذلك بصورة أساسية بفضل التكيف المستمر مع تطور تكنولوجيا المعلومات؛
 - ❖ تعتبر إدارة المعلومات الأشخاص كتكاليف يجب تخفيضها وتقوم باستبدالها بتكنولوجيا المعلومات أما إدارة المعرفة فتعتبر الأشخاص كدخل وأه مصدر للإيرادات وتقوم بالاستثمار فيهم.

المطلب الثالث: أهمية وأهداف إدارة المعرفة

تخطى إدارة المعرفة باهتمام كبير من قبل الباحثين وأصحاب المنظمات المعاصرة نظراً للدور الذي تلعبه في تحقيق أهداف المنظمة وفيما يلي سنعرض كل من أهمية وأهداف إدارة المعرفة:

أولاً: أهمية إدارة المعرفة

تتجلى أهمية إدارة المعرفة فيما يلي:

- ✓ تزيد من عوائد الشركة ورضا العاملين وولائهم؛
- ✓ تحسن من الموقف التنافسي من خلال التركيز على الموجودات غير الملموسة التي يصعب قياسها وتظهر نتائجها على المدى الطويل؛

¹ حمزة بعلي، دور تكنولوجيا المعلومات المساندة لإدارة المعرفة في خلق ميزة تنافسية، أطروحة دكتوراه العلوم في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة(الجزائر)، 2016، ص ص 24-25.

- ✓ تعد إدارة المعرفة أمراً حاسماً وحيوياً في عصر المعلوماتية أكثر من عصر الصناعة.¹
 - ✓ تعد عملية نظامية تكاملية لتنسيق أنشطة المؤسسة المختلفة في تحقيق أهدافها؛
 - ✓ تتيح إدارة المعرفة للمؤسسة تحديد المعرفة المطلوبة توثيق المتوافر منها تطويرها والمشاركة بها وتطبيقها وتقييمها؛
 - ✓ تعزز قدرة المؤسسة على الاحتفاظ بالأداء المنظمي المعتمد على الخبرة والمعرفة وتحسينه.²
- ويضيف آخرون:³
- ✓ تسهم في تعظيم قيمة المعرفة ذاتها عبر التركيز على المحتوى؛
 - ✓ تعد المعرفة البشرية المصدر الأساسي للقيمة؛
 - ✓ يمكن للمؤسسات أن تستفيد من المعرفة ذاتها كسلعة نهائية عبر بيعها والمتاجرة بها واستخدامها لتعديل منتج معين أو لإيجاد منتجات جديدة.
- بالإضافة إلى ما يلي:⁴
- ✓ تلغي العمليات المكررة وتعمل على تبسيطها وتزيد من معدلات الاحتفاظ بالعاملين؛
 - ✓ تشجع على حرية تداول الأفكار التي تؤدي إلى الإبداع في المنظمة؛
 - ✓ تعزيز الأداء والإنتاجية من خلال حل المشاكل التنظيمية.

ثانياً: أهداف إدارة المعرفة

يمكن إيجاز أهداف إدارة المعرفة كما يأتي:

- أسر المعرفة من مصادرها وتخزينها وإعادة استعمالها؛
- جذب رأس مال فكري أكبر لوضع الحلول للمشاكل التي تواجه المنظمة؛
- خلق البيئة التنظيمية التي تشجع كل فرد في المنظمة للمشاركة بالمعرفة وفي رفع مستوى معرفه الآخرين.⁵
- الارتقاء بعملية صنع القرار في المنظمة وتنفيذها بصورة أفضل؛

¹ عبد الستار العلي وآخرون، المدخل إلى إدارة المعرفة، الطبعة 1، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2006، ص 28.

² سمية بوران، إدارة المعرفة كمدخل للميزة التنافسية في المنظمات المعاصرة، الطبعة 1، مركز الكتاب الأكاديمي، عمان-الأردن، 2016، ص 55.

³ أسامة خيري، إدارة الإبداع والابتكارات، الطبعة 1، دار الرابطة للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2012، ص 72.

⁴ إيمان محمد جواد الغانمي، توظيف عمليات إدارة المعرفة في تعزيز استراتيجيات إدارة الموارد البشرية، مذكرة ماجستير علوم في إدارة أعمال، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة كربلاء، بغداد، 2016، ص 61.

⁵ أكرم سالم الجنابي، إدارة المعرفة في بناء الكفايات الجوهرية، الطبعة 1، الوراق للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2013، ص 71.

- الارتقاء بدرجة رضا الزبائن، وذلك من خلال تجويد المنتجات والخدمات المقدمة إليهم؛
- تجذير ثقافة الإبداع والابتكار في المنظمة.¹
- ويضيف آخرون:²
- تحديد المعرفة الجوهرية وسبل الحصول عليها وحمايتها؛
- استحلاب المعرفة اللازمة وتوليدها وتطويرها وتحديدتها باستمرار؛
- توفير المعرفة للمنظمة بشكل دائم والمحافظة على استمرارية تدفق المعلومات للمعنيين لها وبالسرعة المناسبة.
- بالإضافة إلى:³
- تسليط العمليات والتخلص من الإجراءات المطلوبة والحد من الروتين؛
- خلق قيمة لعمليات المؤسسة (الداخلية والخارجية)؛
- الاستعمال وإعادة الاستعمال الدائم للمعارف الخاصة بالمؤسسة.
- بالإضافة إلى:⁴
- المحافظة على الأصول المعرفية وتطويرها؛
- تمكن إدارة المعرفة من المساهمة في رفع أداء العاملين؛
- إدارة المعرفة تجعل القيادة العليا وصانع القرار قادرا على استغلال موارد المنظمة المتاحة بالشكل الصحيح وفي الوقت الصحيح مستخدما الحكمة والذكاء.

¹ عمر أحمد همشري، إدارة المعرفة الطريق إلى التميز والريادة، الطبعة 1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013، ص ص 113-112.

² إبراهيم بدر شهاب الصبيحات، إدارة المعرفة، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2018، ص 57.

³ بن ححوية حميد، علاقة إدارة المعرفة بالأداء البشري في المؤسسة الاقتصادية، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة عبد الحميد ابن باديس، مستغانم(الجزائر)، 2018، ص ص 37-38.

⁴ مازري منيرة، حجازي إسماعيل، تكامل إدارتي "الجودة الشاملة والمعرفة" ودوره في تميز المنظمات، مجلة العلوم الإنسانية، العدد (49)، 2017، ص 90.

المبحث الثاني: متطلبات وأبعاد إدارة المعرفة

يهدف هذا المبحث إلى التعرف على عناصر إدارة المعرفة وكذا أهم متطلبات إدارة المعرفة وأبرز أبعادها.

المطلب الأول: عناصر إدارة المعرفة

إدارة المعرفة هي نتاج لعناصر متعددة والتي من أهمها:

1. البيئة المادية:

هي كل ما يتعلق في تصميم المباني والمكاتب وغرف الاجتماعات، فهناك كثيرا من الدراسات وجدت أن نسبة كبيرة من الموظفين يعتقدون بأنهم اكتسبوا معرفتهم من خلال المحادثات غير الرسمية والبرامج التدريبية التي تعقدتها المنظمات بدلا من العلاقات الرسمية.

2. المعرفة المشتركة :

تشير المعرفة المشتركة إلى التجارب والخبرات المتراكمة في المنظمات التي تدعم عمليات إيجاد معارف جديدة، مما يزيد الابتكار والإبداع في المنظمة.¹

3. الثقة :

هي الحفاظ على مستوى مميز ومتبادل من الإيمان بقدراتنا، على مستوى النوايا والسلوك. ويمكن أن تسهل الثقة عملية التبادل المفتوح الحقيقي، والمؤثر، المعرفة.

4. المركزية :

تشير إلى تركيز صلاحية اتخاذ القرار والرقابة في يد الهيئة التنظيمية العليا للمؤسسة، ويتطلب خلق المعرفة غياب المركزية.

5. الإبداع التنظيمي :

هو القدرة على خلق القيمة، المنتجات، الخدمات، الأفكار أو الإجراءات المفيدة عن طريق ما يبتكره الأفراد الذين يعملون معا في نظام اجتماعي حاذق ومعقد. حيث إن المعرفة تلعب دورا مهما في بناء قدرة المؤسسة لتكون مبدعة وخلاقة.²

¹ حسين محمد عتوم، يمنى أحمد عتوم، إدارة المعرفة بناء الذاكرة التنظيمية، ط 1، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2018، ص 73.

² ايناس ابو بكر محمود الهوش، إدارة المعرفة وإمكانية تطبيقها في مؤسسة التعليم العالي، الطبعة 1، دار حيمشرا للنشر، القاهرة، 2019، ص ص 54-55.

6. القدرة :

المعرفة بجانب المعلومات تحتاج لقدرة على صنع معلومات من البيانات التي يتم الحصول عليها لتحويلها إلى معلومات يمكن استخدامها والاستفادة منها. وقد منح الله بعض الأفراد القدرة على التفكير بطريقة إبداعية والقدرة على تحليل وتفسير المعلومات ومن ثم التصرف بناء على المعلومات عندئذ نستطيع القول أن أحد المحاور الأساسية للمعرفة مفقودة.

7. الاتجاهات :

فوق كل هذا وذاك المعرفة وثيقة الصلة بالاتجاهات. إنه في حقيقة الأمر الاتجاهات التي تدفع الأفراد للرغبة في التفكير والتحليل والتصنيف. لذا، يشكل عنصر الاتجاهات عنصراً أساسياً لإدارة المعرفة وذلك من خلال حفز فضول الأفراد، وإيجاد الرغبة وتحفيزهم للإبداع. وهذا بالتأكيد ينقص العديد من المنظمات.¹

8. التعلم:

أي عملية اكتساب المعرفة الجديدة من قبل الأفراد القادرين والمستعدين لاستخدام تلك المعرفة في اتخاذ القرارات أو بالتأثير على الآخرين، والتركيز على التعلم يساعد المؤسسات على تطوير الأفراد بما يؤهلهم للعب دور أكثر فاعلية في عملية خلق المعرفة.

9. الرسمية:

أي المدى الذي تتحكم به القواعد الرسمية، السياسات والإجراءات القياسية بعملية اتخاذ القرارات وعلاقات العمل ضمن إطار المؤسسة، وخلق المعرفة يحتاج إلى مستوى عالي من المرونة في تطبيق الإجراءات والسياسات مع تقليل التركيز على قواعد العمل.²

¹ نعيم ابراهيم الظاهر، إدارة المعرفة، الطبعة 1، جدارا للكتاب العالمي للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2009، ص 93.

² سماح صولح، إدارة المعرفة وتسيير الكفاءات مستلزمات لتحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة الاقتصادية، مجلة الواحات للبحوث والدراسات، العدد (9)، 2010، ص 47.

المطلب الثاني: متطلبات إدارة المعرفة

بناء نظام لإدارة المعرفة لا بد أن تتوفر المقومات والمتطلبات الأساسية لذلك والتي نلخصها فيما يلي:

1. توفير البنية التحتية اللازمة والمتمثلة بالتقنية(التكنولوجيا):

اللازمة لذلك والتي قوامها الحاسوب والبرمجيات الخاصة بذلك مثل البرمجيات ومحركات البحث الإلكتروني وكافة الأمور ذات العلاقة، وهذه تشير بطريقة أو بأخرى إلى تكنولوجيا المعلومات وأنظمة المعلومات.

2. العامل الثقافي :

حيث يعتبر مهما في إدارة المعرفة عن طريق خلق ثقافة إيجابية داعمة للمعرفة وإنتاج وتقاسم المعرفة وتأسيس المجتمع على أساس المشاركة بالمعرفة والخبرات الشخصية وبناء شبكات فاعلة في العلاقات بين الافراد وتأسيس ثقافة مجتمعية وتنظيمية داعمة للمعرفة.¹

3. المتطلبات الهيكلية للتنظيم :

هي تلك الهياكل التي تتسم بالمرونة والقدرة على التوافق مع بيئتها وسيولة الاتصال وقدرتها على الاستجابة السريعة للمتغيرات، ويعتمد الهيكل الوظيفي على التخصص وتقسيم العمل تبعا للوظائف أين يحتل كل فرد مجالا وظيفيا وتحت سلطة (رئيس مباشر) وينعكس هذا على تدفق المعلومات في المنظمة، حيث تتركز في حيز ضيق من المديرين ثم يتم توزيعها من قبل الإدارة على الأفراد، وبالتالي تكون إمكانية نقل المعرفة والمشاركة فيها محدودة.²

4. المورد البشري :

إن نظام إدارة المعرفة يعني الطاقات المتحددة والأفكار المتنوعة والمتدفقة وهو ما يحتاجه العنصر البشري ليواكب هذه المستجدات بطرق مبدعة وقدرة هائلة على توليد هذه المعارف ورسمها ضمن خطط المؤسسة، بحيث أصبح العمال الأكفاء يشكلون الأصول الاستراتيجية الجديدة للمؤسسة وبالتالي أصبح هدف ممارسات إدارة الموارد البشرية هو إدارة المعارف وتسهيل نشرها وبالأخص في زمن العولمة.³

¹ ربحي مصطفى عليان، إدارة المعرفة، الطبعة 1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2008، ص 168.

² حامي حسان، استراتيجية التدريب في إطار متطلبات إدارة المعرفة في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، أطروحة دكتوراه في علم اجتماع التنظيم والعمل، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد ملين دباغين، سطيف-2(الجزائر)، 2016، ص 91.

³ سيف الدين سبي، دور إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية بالمؤسسات الصناعية الجزائرية، مذكرة ماجستير في العلوم السياسية، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة محمد خيضر، بسكرة(الجزائر)، 2016، ص 57.

5. إدارة سلسلة القيم :

وتشير هذه إلى القيم التي تتشكل فيما بين المنظمة والمتعاملين معها أي علاقتها بالزبائن والموردين، وهذه مبنية على أساس ان مؤسسات اليوم لا توجد منفردة بل موجودة على وصلات مع الغير (سلسلة) تكون سلاسل قيم يكون فيها لكل مؤسسة زبائنها وقيمهم المؤسسية وتكون المؤسسة نفسها زبون لدى مؤسسة أخرى. وبالطبع فإن هذا يتطلب إقامة علاقات جيدة مع الزبون لمعرفة ردود أفعالهم وأرائهم تجاه المؤسسة والمنتجات أو الخدمات التي تنتجها، لتقوم بتعديلها حسب الرغبة والحاجة، وهذه تفسر إنشاء العديد من الشركات إلى قسم أو إدارة تتولى خدمات الزبائن، من أجل اكتساب الزبائن والاحتفاظ بهم وجعل خدماتهم تسير بسلاسة وأيضا لتسهيل عمليات المعرفة وتنفيذ مبادرات إدارة المعرفة لإجمالي المؤسسة.¹

6. تشارك الأفراد :

المعارف التي لدى العاملين كنز عظيم وقيمة ملكية فكرية للأفراد من خلال الدورات والمشاركة لاكتساب الخبرات والمهارات التي لدى الآخرين لبناء قدرات معرفية أوسع لتحقيق التميز للمنظمة.

7. الأصول الفكرية ورأس المال الفكري :

في كل ذلك يتم التركيز والبحث عن المعرفة واستخدامها والحصول على منتجات جديدة، وخدمات مميزة ذات قيمة اقتصادية للمنظمة، وأن يتم الحصول على رأس مال فكري يبقى للمنظمة ميزة تنافسية مستدامة لنجاح المنظمة مستقبلا.²

المطلب الثالث: أبعاد إدارة المعرفة

يرى العديد من الباحثين أن هناك ثلاثة أبعاد لإدارة المعرفة نذكرها فيما يلي:

كثير من الباحثين اهتموا بدراسة أبعاد إدارة المعرفة وعملوا على تحديدها وفق ثلاثة أبعاد أساسية للمعرفة وهي:

1. البعد التكنولوجي:

ومن أمثلة هذا البعد محركات البحث ومنتجات الكيان الجماعي البرمجي وقواعد بيانات إدارة رأس المال الفكري والتكنولوجيا المتميزة والتي تعمل جميعها على معالجة مشكلات إدارة المعرفة بصورة تكنولوجية، ولذلك فإن

¹ إبراهيم الخلوف الملكاوي، مرجع سبق ذكره، ص 87.

² جمال يوسف بدير، اتجاهات حديثة في إدارة المعرفة والمعلومات، الطبعة 1، دار كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2010، ص 54.

المنظمة تسعى إلى التميز من خلال امتلاك البعد التكنولوجي للمعرفة، ومن هنا فلا يمكن لنا أن نتصور منظمة تعمل في عصر التكنولوجيا المتقدمة والتطور السريع في الحصول على المعلومات وتخزينها وإعادة استعمالها وتحديثها وتطويرها دون أن تلجأ هذه المنظمة إلى الحصول على أحدث وسائل التكنولوجيا والتعامل معها تعاملًا سليماً قائماً على العلم والمنطق وبالتالي لا يمكن ان تعمل إدارة المعرفة بدون البعد التكنولوجي.¹

2. البعد التنظيمي واللوجستي للمعرفة:

هذا البعد يعبر عن كيفية الحصول على المعرفة والتحكم بها وإدارتها وتخزينها ونشرها وتعزيزها ومضاعفتها وإعادة استخدامها. ويتعلق بتحديد الطرائق والإجراءات والتسهيلات والوسائل المساعدة والعمليات اللازمة لإدارة المعرفة بصورة فاعلة من أجل كسب قيمة اقتصادية مجدية.²

3. البعد الاجتماعي:

هذا البعد يركز على تقاسم المعرفة بين الأفراد، وبناء جماعات من صناعات المعرفة، وتأسيس المجتمع على أساس ابتكارات صناعات المعرفة، والتقاسم والمشاركة في الخبرات الشخصية وبناء شبكات فاعلة من العلاقات بين الأفراد، وتأسيس ثقافة تنظيمية داعمة.³

¹ عصام نورالدين، إدارة المعرفة والتكنولوجيا الحديثة، الطبعة 1، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2010، ص 79.

² ايناس أبو بكر محمود الهوش، مرجع سبق ذكره، ص 56

³ محمد عواد الزبادات، اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة، الطبعة 1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2008، ص 67 .

المبحث الثالث: تطبيقات إدارة المعرفة

تعد المعرفة من العناصر الأساسية التي تمكن المنظمات الناجحة والرائدة في التميز عن غيرها من المنظمات، لأن المعرفة ضرورية لتحقيق الأهداف والغايات والاستراتيجيات وهي أساس التميز والإبداع، ولتحقيق ذلك وجب علينا الاضطلاع على أساسيات إدارة المعرفة وذلك من خلال التطرق إلى عملياتها ومداخلها وأبرز نماذجها.

المطلب الأول: عمليات إدارة المعرفة

لقد اختلف الباحثين على عدد عمليات إدارة المعرفة إلا أن أغلبهم أشار إلى العمليات الرئيسية وهي:

1. توليد المعرفة :

ويعني ذلك ابتكار المعرفة من خلال مشاركة فرق العمل والزملاء في إنتاج معرفة جديدة تختلف عن السابقة.¹ يشير مصطلح توليد المعرفة إلى عدة تسميات أخرى منها: الابتكار، الاكتساب، الشراء والاكتشاف، وجميعها يشير في مضمونه إلى الحصول على المعرفة ولكن بطرائق مختلفة إلى أن توليد المعرفة يؤدي إلى توسعها من خلال مجموعتين من الديناميكيات، تحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة صريحة، وتحويل المعرفة من المستوى الفردي إلى المستوى الجماعي عن طريق التشارك.²

إذ يمكن توضيح عملية توليد المعرفة بشكل مختصر:

- ✓ **التشاركية:** وهي التي تتولد من خلال مشاركة المعرفة الضمنية بين الموظفين عندما يزاولون أعمالهم.
- ✓ **التجسيد** وهي التي تتم من خلال تحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة واضحة كأن تنقل معرفة شخص من الكتب والرسائل.
- ✓ **التركيبية:** وتتم بتحويل المعرفة إلى معرفة واضحة وذلك من خلال الاتصال بين الجماعات أو نشر المعرفة كعملية منتظمة يمكن تخزينها وفهرستها.

¹ عمر محمد عبد الله الخرابشة، درجة تطبيق إدارة المعرفة في جامعة البلقاء التطبيقية في الأردن من وجهة نظر أعضاء هيئتها

التدريسية، مجلة العلوم التربوية، المجلد (43)، الملحق (5)، 2016، ص 1832.

² إنتصار عريوات، متطلبات تطبيق إدارة المعرفة في الجامعة الجزائرية، أطروحة دكتوراه في العلوم السياسية والعلاقات الدولية، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة باتنة-1 (الجزائر)، 2019، ص 35-36.

✓ الداخلية(المدمجة) تتم من خلال المعرفة التنظيمية إلى روتين عمل يومي كما في إجراءات إصدار الوثائق وعمليات وثقافة ومبادرات استراتيجية.¹

2.تشارك المعرفة:

المعرفة بوصفها موجودا تزداد بالاستخدام والمشاركة؛ ويتبادل الأفكار والخبرات والمهارات بين الأشخاص وتنمو وتتعاظم لدى كل منهم، لذا سعت المؤسسات إلى تشجيع المشاركة، وهي تبادل المعرفة بحيث أن اقتصارها على أفراد وفئات يفقد الإدارة قيمتها، والغرض إيصال المعارف لكل أفراد المؤسسة، وتوفير المعرفة الصحيحة للشخص الصحيح في الوقت الصحيح يعتبر جوهر عملية التوزيع إن المعرفة تكون قابلة للتلف والتقدم. وإن عمر الخبرة محدود بسبب التقنيات الجديدة فلا يمكن لأحد أن يحتكر المعرفة، وينبغي على الأفراد والشركات أن يجددوا معرفتهم.² يقصد بنشر المعرفة هي أن تكون المعرفة متداولة ومتاحة لجميع العاملين بالمكتبة ليستفيدوا منها في إنجاز أعمالهم، وتكون نشر المعرفة وانتقالها داخل المكتبة إما عن طريق الموظفين أنفسهم أو عن طريق التكنولوجيا.³

3.تخزين المعرفة:

وتشير عملية خزن المعرفة إلى أهمية الذاكرة التنظيمية، فالمؤسسات التي تواجه خطرا كبيرا نتيجة لفقدانها للكثير من المعرفة التي يحملها الأفراد الذي يغادرونها لسبب أو آخر، وبات خزن المعرفة والاحتفاظ بها مهم جدا لاسيما للمؤسسات التي تعاني من معدلات عالية لدوران العمل والتي تعتمد على التوظيف والاستخدام بصيغة العقود المؤقتة والاستشارية لتوليد المعرفة فيها، لأن هؤلاء يأخذون معرفتهم الضمنية غير الموثقة معهم، أما الموثقة فتبقى مخزونة في قواعدها.⁴

¹ محمد إبراهيم تايه، صباح مجيد النجار، تأثير عمليات إدارة المعرفة في أداء الخدمة التأمينية، مجلة دراسات محاسبية ومالية، المجلد (12)، العدد (38)، الفصل الأول، 2017، ص 9.

² زيد جابر، دور إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات في تحقيق ميزة تنافسية، أطروحة دكتوراه في الاقتصاد التطبيقي وإدارة المنظمات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة(الجزائر)، 2018، ص 33.

³ هاني عبد اللطيف الحاجي، سعد بن سعيد الزهري، التخطيط الاستراتيجي لإدارة المعرفة في المكتبات الأكاديمية بالمملكة العربية السعودية، مجلة الاستراتيجية والتنمية، المجلد (11)، العدد (3)، 2021، ص ص 427-428.

⁴ http://ae.linkedin.com/pulse/-essam-obaid-phd-pmp-kaizen-5s-s-tqm 4 أطلع عليه 2022/05/19 على 13: 01.

أشار مكليود إلى نوعين من وحدات الخزن وهما:

*الخزن التتابعي:

وألياته الشريط المغنط الذي يستخدم في خزن المعرفة التراكمية.

*الخزن للوصول المباشر:

وألياته استخدام القرص المغنط CD ويستخدم هذا النوع للقراءة والاطلاع لمرات عديدة ولسنوات طويلة لأنه لا بد من توفر المعرفة في وقتها الصحيح وحجمها الصحيح وبالطريقة الصحيحة وبتقارير موجزة ومكتوبة بلغة العمل الأمر الذي يقلل من الجهد والبحث عنها.¹

4.تطبيق المعرفة :

وتتطلب المعرفة التعلم والشرح، والتعلم يأتي عن طريق التجريب، والتطبيق مما يحسن من مستوى المعرفة ويعمقها، وفي عملية التعلم يجب أن يكون هناك تحليلاً وتقويماً نقدياً لتوليد أساليب حديثة ومعرفة تستخدم في المستقبل كما أن المعرفة تفقد قيمتها إذا لم تطبق "فالمعرفة قوة إذا طبقت" وهذا التطبيق يعمل على تحيين مستواها ويجعلها أكثر عمقا، حيث تنتفي الحاجة لعمليات توليد وتخزين وتطوير المعرفة وتوزيعها إذا لم يتم تطبيقها والاستفادة منها.²

ليست المؤسسات التي تملك أفضل معرفة من تضمن الميزة التنافسية، بل تلك التي تستخدم وتطبق المعرفة على أحسن وجه ولتوفير هذه الميزة يجب تطبيق المعرفة بكاملها على الأنشطة ولذلك لا بد من إجراء جميع عمليات المعرفة السابقة ولتحقيق ذلك ينبغي على المديرين أن يبذلوا جهوداً جبارة لنشر ثقافة مؤسسة تدعو إلى تطبيق فعال للمعرفة.³

¹ عبد الرحمن الجاموس، إدارة المعرفة في منظمات الأعمال وعلاقتها بالمداخل الإدارية الحديثة، الطبعة 1، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2013، ص ص 119-120.

² بوركو عبد المالك، إدارة المعرفة كمدخل لتدعيم القدرة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة منتوري، قسنطينة(الجزائر)، 2012، ص 31 .

³ حمزة بعلي، مرجع سبق ذكره، ص 33.

ويتم تطبيق المعرفة من خلال نوعين من العمليات هما:¹

• العمليات الموجهة (المباشرة):

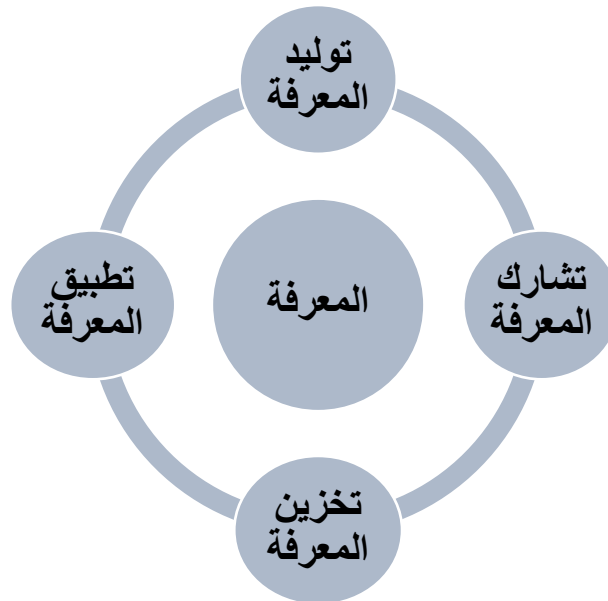
تعني العملية التي يقوم بها الأفراد بمعالجة المعرفة مباشرة نحو الفعل الآخر من دون الانتقال أو تحويل المعرفة إلى ذلك الشخص الذي وجهت إليه المعرفة؛

• المعرفة الروتينية:

تعني الانتفاع من المعرفة التي يمكن الحصول عليها من التعليمات والأنظمة والقواعد والنماذج التي توجه الآخرين نحو السلوك المستقبلي.

أن المعرفة يجب أن توظف في حل المشكلات التي تواجهها المنظمة وأن تتلاءم معها، إضافة إلى أن تطبيق المعرفة يجب أن يستهدف تحقيق الأهداف والأغراض الواسعة التي تضمن للمنظمة النمو والتكيف. والشكل التالي يبين العمليات الجوهرية لإدارة المعرفة كما يراها أغلب المختين:

الشكل (5): العمليات الجوهرية لإدارة المعرفة



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على ما سبق.

¹ ندي النعيم محمد علي محمد نور، دور إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية، أطروحة دكتوراه في إدارة أعمال، كلية الدراسات العليا، جامعة النيلين، الخرطوم، 2019، ص 38.

المطلب الثاني: مداخل إدارة المعرفة

ظهرت مجموعة من المداخل التي ركزت على موضوع إدارة المعرفة ومن أبرز المداخل الرئيسية تدور حولها إدارة المعرفة ما يلي:

1. مدخل المركزية أو لامركزية المعرفة:

أن مدخل مركزية المعرفة هو المدخل أعلى-أسفل (Haut-bas) وإن مدخل المركزية في إدارة المعرفة يجعل المعرفة تبنى وتعمل وتدار في القمة ليتم تحويلها على قواعد وإجراءات قياسية لتعمل على أساسها المستويات الأدنى. لهذا يكون التركيز في هذا المدخل على الدور الفائق للإدارة العليا وعلى تحويل المعرفة باستمرار إلى أشكال قياسية أبسط فهما واستخداما من قبل الأدنى لإنجاز الأعمال، وهذا ما يعطي الأولوية للقواعد والإجراءات القياسية في إدارة وتنظيم واستخدام المعرفة على حساب الأفراد.¹

أما المدخل اللامركزي للمعرفة وهو مدخل أدنى-أعلى، وفي هذا المدخل فإن التعويل يكون على الأفراد وخبراتهم وتجاربهم التي يوظفونها في مشروعاتهم ووظائفهم ومهامهم في سياق فريد خاص بظروف كل حالة وكل مهمة ويتم اعتماد هذا المدخل في الشركات القائمة على المعرفة التي تركز على العملية أكثر مما تركز على المنتج القياسي، وفيه يتم تحويل المعرفة الجديدة والخبرة المكتسبة إلى صيغ قياسية للاستخدام العام والواسع في الشركة، وإنما يتم تقاسمها مع الأفراد الذين يحتاجونها عند الضرورة وتوظف من قبل الأفراد الذين توصلوا إليها في مهام ووظائف ومشروعات جديدة من قبلهم.²

2. المدخل المعلوماتي:

يساوي هذا المدخل إدارة المعرفة بإدارة المعلومات، ويعتبرها مترادفين، ووجهين لعملة واحدة، إذ ينظر أصحاب هذا المدخل إلى إدارة المعرفة على أنها عملية منهجية لتوجيه رصيد المعرفة، وتنظيم المعلومات واسترجاعها واستخراجها من البيانات الأولية وخبزها في قواعد بيانات يمكن الوصول إليها بسهولة.

¹ نجم عبود نجم، إدارة المعرفة المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات، الطبعة 1، الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2005، ص ص 113-114.

² عبد اللطيف محمود مطر، إدارة المعرفة والمعلومات، الطبعة 1، دار كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2007، ص ص 44-45.

بينما يرى المعارضون أن التعامل مع البيانات والمعلومات والوثائق هو اختصاص إدارة المعلومات، وأن التعامل مع البشر وما يمتلكون من معارف وخبرات هو إدارة المعرفة. وأن إدارة المعلومات هي جزء من إدارة المعرفة.¹

3. المدخل الإبداعي:

يركز هذا المدخل على تشجيع الإبداع والثقافة الإبداعية لدى الأفراد، إذ أن المنظمات المعرفية في حقيقتها هي منظمات إبداعية خلاقة **Créative** إن إدارة المعرفة هي أكبر وأعلى من تكنولوجيا المعلومات وهي على وفق ما يرى "نونাকা" **Nonaka** أكثر من آلة لمعالجة المعلومات القياسية، وبالتالي فهي نشاط بناء لإنشاء وتوليد المعرفة الجديدة. وإن التحدي الأساس لهذه المنظمات هو توليد المعرفة وليس المحافظة على الأنماط المعرفية الموجودة، وإن القاعدة الذهبية لمنظمات خلق المعرفة هي خلق ثقافة تعيش بها الإبداعات وتزدهر وليس مجرد نقلها للأفكار الجديدة.²

4. المدخل الإداري:

ينظر المدخل الإداري إلى إدارة المعرفة التنظيمية، باعتبارها تسعى إلى اكتساب المعرفة وتطويرها ونشرها بين أعضاء المنظمة لتحقيق أكبر قدر من الفعالية التنظيمية، ويتضح ذلك من التعريفات المتعددة الواردة في إطار هذا المدخل، فيعرفها **Bassie** بأنها "عملية إبداع واكتساب المعرفة واستخدامها لتحسين الأداء التنظيمي"، ويرى **Mayo** بأنها "عملية إيداع وتخزين المعرفة والاستفادة منها للقيام بالأنشطة التنظيمية على أساس المعرفة الموجودة فعلا والعمل على تطويرها مستقبلا"، ويشير **Blake** إلى أنها "الحصول على الخبرات الجماعية أينما وجدت وتوزيعها بالكيفية التي تساعد على تحقيق أعلى قدر من الإنتاجية".

أما **Martinez** فيرى أنها "تشجيع الأفراد لتبادل المعرفة فيما بينهم بخلق البيئة المناسبة ووضع النظم الملائمة لاكتساب وتنظيم وتقاسم المعرفة في كل أرجاء المنظمة".³

¹ ايناس أبو بكر محمود الهوش، مرجع سبق ذكره، ص 69.

² أكرم سالم الجنابي، مرجع سبق ذكره، ص 85.

³ بوزيداوي محمد، إدارة المعرفة كأساس لتحقيق أداء مستدام ومتميز، مذكرة ماجستير علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم

التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، 2014، ص 36.

المطلب الثالث: نماذج إدارة المعرفة

هناك العديد من النماذج لإدارة المعرفة حسب وجهة نظر كل باحث نذكرها أهمها:

1. نموذج (Wiig,2004) لإدارة المعرفة:

يعتمد هذا النموذج على مبدأ "إذا أردنا الحصول على معرفة قيمة يجب أن يتم تنظيمها". إذ يجب تنظيم المعرفة بحسب المكان الذي سيتم استخدامها فيه. على سبيل المثال، في الأنماط الذهنية للتفكير **Mental Models** يميل الأشخاص إلى استخدام الشبكات الدلالية لتخزين المعرفة. كذلك فإن هذا النمط يحدد الارتباط مع المعارف القادمة من مصدر ما.

هذه المعارف إما أن تكون في ذهن شخص ما، أو في قاعدة معرفة (**Connaissances-Base**) معينة (أي معرفة ذهنية ومعرفة صريحة)، بحيث يجب أن نعرف ماهي المعرفة القابلة للاكتشاف.¹

جدول (5): مراحل استيعاب المعرفة وفق نموذج Wiig

المستوى	النوع	الوصف
1	مبتدئ كلياً Novice	لديه وعي منخفض جداً أو أنه لا يمتلك أي وعي حول المعرفة وكيفية استخدامها.
2	مبتدئ Beginner	يعلم بوجود المعرفة وأين تكمن ولكن لا يعلم كيفية استخدامها.
3	منافس Competent	يعلم ولكن بشكل محدود عن كيفية استخدام هذه المعرفة.
4	خبير Expert	المعرفة موجودة في ذهنه يعلم كيف يتم تطبيقها ويمكنه التعامل مع المعرفة بدون تدخل خارجي.
5	سيد Master	استيعاب كامل للمعرفة لديه فهم عميق عن الأحداث التي تدور في محيطه.

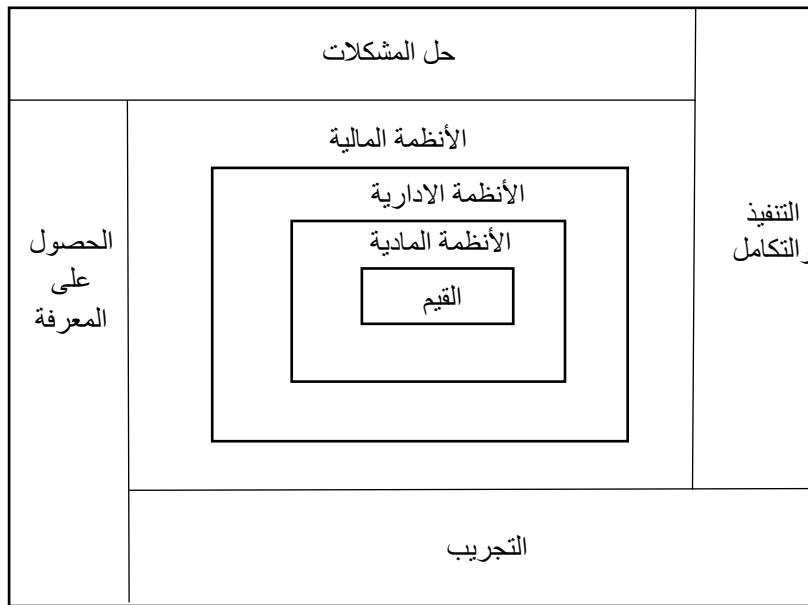
المصدر: بشار الحاج أحمد، إدارة المعرفة في المفهوم الإسلامي نحو نظام معرفي مبني على الحقيقة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية جامعة الدول العربية، القاهرة، 2019، ص 56.

¹ بشار الحاج أحمد، إدارة المعرفة في المفهوم الإسلامي نحو نظام معرفي مبني على الحقيقة، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية جامعة الدول العربية، القاهرة، 2019، ص 55.

2. نموذج (Leonard Barton):

- قدم (L.Barton) نموذجا يقوم على أساس أن المعرفة في المنظمات تمثل مقدرة جوهرية Core capability وأن هذه المقدرة الجوهرية توجد في أربعة أشكال:
- ❖ المعرفة قد تكون في شكل مادي، حيث يمكن أن تظهر مثلا في شكل براءة اختراع، بمعنى أن المعرفة يمكن أن نحسها ونراها لأنها ملموسة.
 - ❖ المعرفة قد تكون مجسدة في الأنظمة الإدارية، على غرار طرق عمل الأشياء بطريقة فعالة.
 - ❖ المعرفة قد تكون مجسدة في المهارات الصريحة والكامنة للعاملين، أي أن القدرات الفردية تجلب إلى المنظمة أو تطور ضمنها من خلال التجربة أو الخبرة.
 - ❖ أخيرا، المعرفة قد توجد أيضا فيما يسميه (Barton) القيم الصغيرة Little Values للعمل إلى جانب معايير السلوك في موقع العمل أو ما يدعوها الآخرون الثقافة التنظيمية.¹

شكل(6): نموذج إدارة المعرفة (Leonard Barton)



المصدر: حمودة نسيم، تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة جيجل(الجزائر)، 2010، ص 71.

¹ بن موسى محمد، أثر إدارة المعرفة التنظيمية في تفعيل تدريب المورد البشري في المنظمة، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة(الجزائر)، 2017، ص ص 31-32.

3- نموذج البنك الكندي التجاري (Formulaire de banque commerciale canadienne)

ركز هذا النموذج على مفهوم الثقافة المعرفية *culture de la connaissance* ونشر قيم المعرفة، ووضع هذه المعرفة في خدمة الزبون وجعلها أكثر حرية في الاستخدام من خلال إشاعة استخدامها وتنوع القيم والتأثير في هرم القيادة التقليدية، فيصبح المديرون مدربين ومستشارين ورؤساء فرق، مع توفر شبكة المعرفة التي تعد الأداة لفحص معرفة المنظمة.¹

وينطلق هذا النموذج من أربعة عناصر أساسية تمكن المنظمة من إدارة المعرفة وهي:²

- ❖ **التعلم الفردي:** حيث وضعت مسؤولية التعلم المستمر على الأفراد أنفسهم؛
- ❖ **تعلم الفريق:** تحميل المجموعة المكلفة بإدارة المعرفة مسؤولية التعلم الذاتي؛
- ❖ **تعلم المنظمة:** عن طريق نشر المعرفة المتولدة في التنظيم من خلال شبكة التعلم؛
- ❖ **تعلم العميل:** أدرك المصرف أن العميل بحاجة إلى المعرفة، وخاصة المتعلقة بالعمل المصرفي فلجأ إلى إدخال أكثر من (3400) عميل في دورات عامة.

4- أنموذج "Marquardt":

اقترح (Marquardt) مدخلا نظميا شموليا لإدارة المعرفة في المنظمة. ويتألف الأنموذج من ست مراحل، تغطي عملية نقل المعرفة إلى المستخدم من خلال الخطوات التالية التي تسير بالتسلسل.

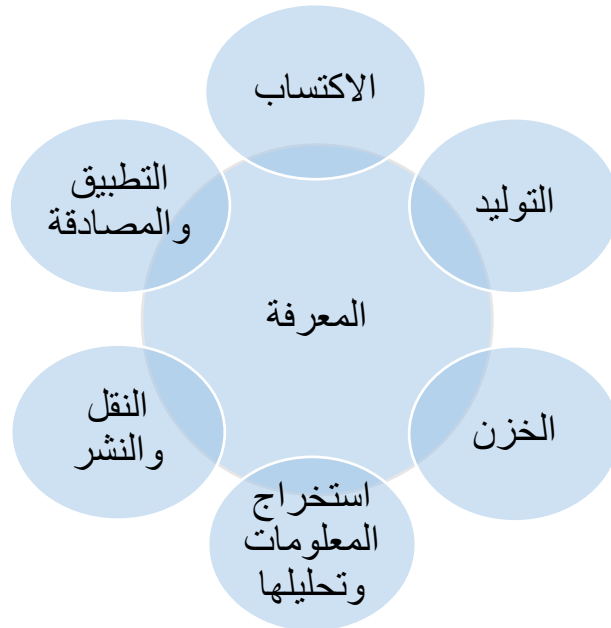
- ✓ الاكتساب؛
- ✓ التوليد؛
- ✓ الخزن؛
- ✓ استخراج المعلومات وتحليلها؛
- ✓ النقل والنشر؛
- ✓ التطبيق والمصادقة.³

¹ نويري مجدي، مساهمة البنية التنظيمية في دعم عمليات إدارة المعرفة في المؤسسة الاقتصادية، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة(الجزائر)، 2019، ص 49.

² عماد الدين أحمد السيد عبد المقصود، إدارة المعرفة وتنمية الموارد البشرية بالمنظمات غير الحكومية، الطبعة 1، المكتب الجامعي الحديث، 2017، ص 155.

³ هيثم علي حجازي، المنهجية المتكاملة لإدارة المعرفة في المنظمات، الطبعة 1، دار الرضوان للنشر والتوزيع، عمان، 2014، ص 77-78.

الشكل (7): أنموذج الدراسة عند Marquardt



المصدر: هيثم علي حجازي، المنهجية المتكاملة لإدارة المعرفة في المنظمات، الطبعة 1، دار الرضوان للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2014، ص 78.

أوضح هذا النموذج أن المنظمات تتعلم بفاعلية وكفاية، حال نمو هذه العمليات الست وتفاعلها وبالتالي فإن هذه العمليات غير مستقلة عن بعضها بعضاً، فالمعلومات يجب أن توزع من خلال قنوات متعددة وكل قناة من هذه القنوات لها فترات زمنية مختلفة، يجب أن تخضع إدارة المعرفة وبشكل مستمر لعمليات مراجعة وتنقيح وتقع إدارة المعرفة في قلب بناء المنظمة المتعلمة التي تقود المعرفة خلال كل مرحلة من هذه المراحل الست.¹

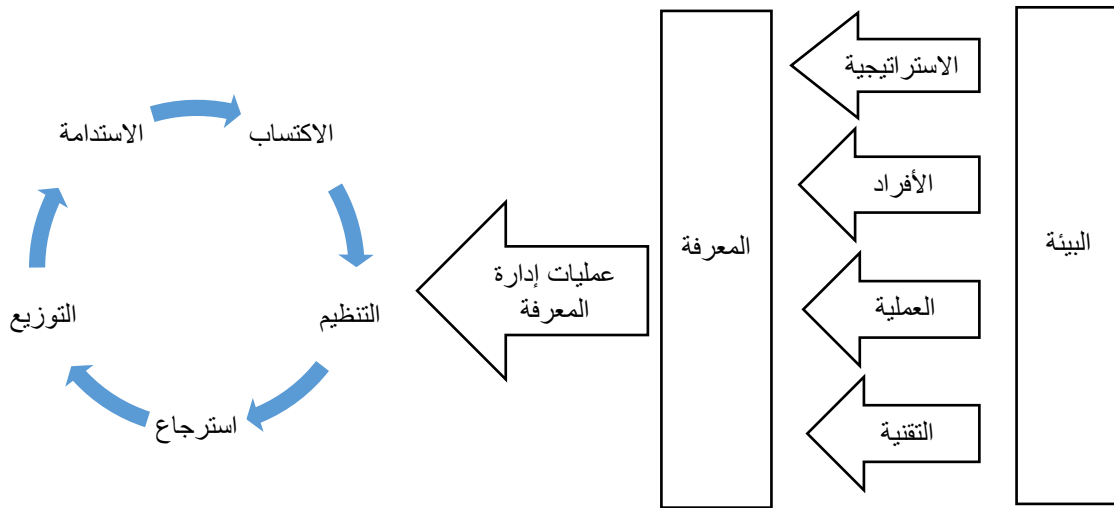
5. نموذج Duffy:

اقترح Duffy نموذجاً لإدارة المعرفة والمعبر عنه بالشكل رقم منطلقاً من أن المنظمة تحصل على المعلومات والطاقة والنشاط من البيئة الخارجية ومن خلال اشتراك الاستراتيجية والأفراد والعمليات والتقنية تتحول المعلومات والطاقة إلى معرفة وعمليات وهيكل التي تنتج السلع والخدمات، وتسهم في زيادة ثروة المنظمة، وتعد إدارة المعرفة عملية تتضمن الحصول على المعرفة الضمنية والظاهرة كلاهما ودعم وإسناد الأعمال وتوليد العوائد والتأكيد على العنصر البشري كونه الجانب الجوهري فيها والحصول على الدروس المستنبطة من خلال تكرار استعمال المعرفة.

¹ ربما علي حلاق، دور إدارة المعرفة في اتخاذ القرارات من وجهة نظر المديرين والمدرسين في المدارس الثانوية العامة، مذكرة ماجستير في التربية المقارنة والإدارة التربوية، كلية التربية، جامعة دمشق، 2014، ص 46.

- ويعوجب هذا النموذج فإن العمليات تكون كالأتي:
- ✓ اكتساب المعرفة وتشمل (الأسر والشراء والتوليد)؛
 - ✓ عملية التنظيم تشمل (التصنيف والتبويب والرسم)؛
 - ✓ عملية الاسترجاع تشمل (البحث والوصول)؛
 - ✓ عملية التوزيع تشمل (المشاركة والنقل)؛
 - ✓ عملية الاستدامة تشمل (التنقيح والنمو والتغذية).¹

الشكل (8): نموذج إدارة المعرفة عند Duffy



المصدر: جمال يوسف بدير، اتجاهات حديثة في إدارة المعرفة والمعلومات، الطبعة 1، دار كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع، عمان - الأردن، 2010، ص 59.

¹ نضال محمد الزطمة، إدارة المعرفة وأثرها على الأداء، مذكرة ماجستير في إدارة أعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2011، ص 37.

خلاصة الفصل:

تعتبر إدارة المعرفة من المفاهيم الإدارية الحديثة وتحظى باهتمام متزايد من قبل المؤسسات التي تسعى لتبني مفهوم إدارة المعرفة، لما لها من أهمية كبيرة في ظل الصعوبات التي تواجهها المؤسسات في تطبيق إدارة المعرفة. تكمن القيمة الحقيقية للمنظمات في كيفية إدارتها للمعرفة لأن المعرفة هي الأصل في كل شيء، لهذا تسعى معظم المنظمات إلى إعطاء اهتمام متزايد بالموارد المعرفي والعمل على تطويره وإدارته بشكل فعال لأن أساس التقدم والاستمرار والتميز مبني على المعرفة. وبالتالي فقد تحولت العديد من المؤسسات إلى مؤسسات أعمال إلكترونية تستخدم الإنترنت أو الشبكات المماثلة داخل المؤسسة وخارجها.

وأكدت العديد من الدراسات أن المؤسسات التي تتبنى إدارة المعرفة تحقق العديد من الفوائد التي تساعد المؤسسة على تحقيق أهدافها.

الفصل الثالث

دراسة ميدانية بنك الفلاحة

والتنمية الريفية

BADR وكالة قالمة

تمهيد

بعدها تم استعراض الجانب النظري للموضوع من خلال الفصلين السابقين، سنحاول من خلال هذا الفصل إجراء عملية إسقاط وتجسيد للجانب النظري على واقع بنك الفلاحة والتنمية الريفية BADR وكالة قلمة، وعليه قمنا بإجراء الدراسة الميدانية حول أثر الثقافة التنظيمية على إدارة المعرفة، دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية BADR بولاية قلمة حيث قسمنا هذا الفصل إلى:

المبحث الأول: نبذة عن بنك الفلاحة والتنمية الريفية BADR

المبحث الثاني: منهجية الدراسة وعرض وتحليل البيانات

المبحث الأول: نبذة عن بنك الفلاحة والتنمية الريفية BADR وكالة قالمة

يعتبر بنك الفلاحة والتنمية الريفية BADR من أقدم البنوك التجارية الجزائرية، وهو بنك عمومي، وقد تطرقنا من خلال هذا الجزء إلى التعريف ببنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة مدينة قالمة، عن طريق عرض نشأة وتطور البنك، ومهام وأهداف البنك.

المطلب الأول: تقديم بنك الفلاحة والتنمية الريفية (BADR)

ينتمي بنك الفلاحة والتنمية الريفية إلى القطاع العمومي، إذ يعتبر وسيلة من وسائل سياسة الحكومة الرامية إلى المشاركة في تنمية القطاع الفلاحي وترقية العالم الريفي.

أولاً: تاريخ وتطور بنك الفلاحة والتنمية الريفية

تأسس بنك الفلاحة والتنمية الريفية من خلال بنك الفلاحة في 13 مارس 1982 بمقتضى المرسوم 106/82 تبعا لإعادة هيكلة البنك الوطني الجزائري، حيث أرتبط تأسيسه بتمويل هياكل ونشاطات الإنتاج الزراعي والحرف التقليدية في الأرياف وكل المهن الحرة والمنشآت الخاصة المتواجدة في الأرياف، وبالتالي فإنه بنك متخصص إذ أن مهمته تمويل القطاع الفلاحي والأنشطة المختلفة في الريف وذلك بغرض تطوير الإنتاج الغذائي على الصعيد الوطني وهو أيضا بنك تجاري حيث يمكنه جمع الودائع من أي شخص مادي أو معنوي، ويقرض الأموال بأجال مختلفة تستهدف تكوين أو تحديد رأسمال الثابت، وهو يعطي امتياز للمهن الفلاحية الريفية بمنحها قروضا بشروط سهلة وسعر فائدة أقل.

هذا البنك يعمل بمبدأ اللامركزية بحيث أعطى لفروعه صلاحيات واسعة في منح القروض وهذا لخدمة إعادة الهيكلة وتسهيل لخدماته بعد أن أعيد تقسيم البلاد إلى 48 ولاية ورأسماله عند التأسيس قدر بمليار دينار جزائري وفي إطار الإصلاحات الاقتصادية تحول البنك بعد عام 1988 إلى شركة مساهمة ذات رأسمال قدره 22 مليار دينار جزائري مقسم إلى 2200 سهم بقيمة 1000000 دينار جزائري للسهم الواحد.

وبعد صدور قانون النقد والقرض في 14/04/1990 والذي منح استقلالية أكبر للبنوك وألغى من خلال نظام التخصص، أصبح بنك الفلاحة والتنمية الريفية كغيره من البنوك يباشر جميع الوظائف التي تقوم بها البنوك التجارية والمتمثلة في منح التسهيلات الائتمانية وتشجيع عملية الادخار والمساهمة في التنمية، حيث وصل رأسماله سنة 1999 إلى 33000000000 دينار جزائري ولتحقيق أهدافه والاستعداد للمرحلة الراهنة وضع البنك استراتيجية شاملة من خلال التغطية الجغرافية لكامل التراب الوطني بما يقارب 300 وكالة ومديرية فرعية،

من بينها المديرية الفرعية لولاية قالمة التي تضم ولايتي قالمة وسوق أهراس كما تضم 09 وكالات من لبنها وكالة قالمة 821 التي هي محل دراستنا.

ثانيا: مهام بنك الفلاحة والتنمية الريفية

تتمثل أهم مهام بنك الفلاحة والتنمية الريفية فيما يلي:

أ-وضع سياسة اتصال فعالة لتحقيق الأهداف المخططة من خلال:

➤ العمل على مواجهة مخاطر الصرف على القروض الخارجية بصفة عقلانية؛

➤ تطوير مستوى هيئة الموظفين وإعطاء الأولوية لحاملي الشهادات؛

➤ إعطاء الدعم الإعلامي.

ب -عرض المنتجات والخدمات الجديدة من خلال:

➤ تصفية المشاكل المالية؛

➤ أخذ الضمانات الملائمة وتطبيقها ميدانيا؛

➤ تمويل التجارة الخارجية.

المطلب الثاني: أهداف بنك الفلاحة والتنمية الريفية (BADR)

يتحتم المناخ الاقتصادي الجديد الذي تشهده الساحة المصرفية المحلية والعالمية على بنك الفلاحة والتنمية الريفية أن يلعب دورا أكثر ديناميكية وأكثر فعالية في تمويل الاقتصاد الوطني من جهة، وتدعيم مركزه التنافسي في ظل المتغيرات الراهنة من جهة أخرى، وبذلك أصبح لازما على القائمين على البنك وضع استراتيجية أكثر فعالية لمواجهة التحديات التي تفرضها البيئة المصرفية.

وأمام كل هذه الأوضاع وجب على المسؤولين إعادة النظر في أساليب التنظيم وتقنيات التسيير التي يتبعها البنك، والعمل على ترقية منتجاته وخدماته المصرفية من أجل إرضاء الزبائن والاستجابة لانشغالاتهم.

وفي هذا الصدد لجأ بنك الفلاحة والتنمية الريفية مثله مثل البنوك العمومية الأخرى إلى القيام بأعمال ونشاطات متنوعة وعلى مستوى عال من الجودة للوصول إلى استراتيجية تتمثل في جعله مؤسسة مصرفية كبيرة وشاملة يتدخل في تمويل كل العمليات الاقتصادية، حيث بلغت ميزانيته حوالي 5.8 مليار دولار، وينشط بواقع

30 من التجارة الخارجية بالجزائر، ولهذا أصبح بثقة المتعاملين الاقتصاديين والأفراد الزبائن على سواء، وهذا قصد تدعيم مكانته ضمن الوسط المصرفي.

وتتمثل أهم أهداف بنك الفلاحة والتنمية الريفية فيما يلي:

- ❖ إعادة تنظيم جهاز الإنتاج الفلاحي بتطوير وتعميم استعمال الإعلام الآلي وتجديد الثروة وعصرنتها؛
 - ❖ إشراك الزراعة وتنمية حصتها في مجال الإنتاج الوطني؛
 - ❖ توسيع الأراضي الفلاحية وتحسين الخدمات؛
 - ❖ الاقتراب من الزبائن عن طريق فتح وكالات جديدة في المدن الغنية بالموارد، وكذا تكوين الموظفين وتقوم سلوكهم.
 - ❖ تحسين نوعية وجودة الخدمات البنكية باستخدام أحدث التقنيات في هذا المجال؛
 - ❖ خلق تواصل وعلاقات قوية بين البنك والعملاء باعتبارهم أصلا ثميننا من أصوله وفق المفهوم الحديث للتسويق، وكذا العمل على كسب ولائهم حاضرا ومستقبلا؛
 - ❖ تطوير العمل البنكي قصد جذب المزيد من الموارد والحصول على أقصى قدر من الأرباح.
- وبغية تحقيق تلك الأهداف قام البنك بتهيئة الشروط للانطلاق في المرحلة الجديدة التي تتميز بتحولات هامة نتيجة انفتاح السوق المصرفية أمام البنوك الخاصة المحلية والأجنبية، حيث قام البنك بتوفير شبكات جديدة ووضع وسائل تقنية حديثة وأجهزة وأنظمة معلوماتية، كما بذل القائمون على البنك مجهودات كبيرة لتأهيل موارده البشرية، وترقية الاتصال داخل وخارج البنك، مع إدخال تعديلات على التنظيمات والهياكل الداخلية للبنك تتوافق مع المحيط المصرفي الوطني واحتياجات السوق.
- كما سعى البنك إلى التقرب أكثر من الزبائن، وهذا بتوفير مصالح تتكفل بمطالبهم وانشغالهم والحصول على أكبر قدر من المعلومات الخاصة باحتياجاتهم، وكان البنك يسعى لتحقيق هذه الأهداف بفضل قيامه ب:
- رفع حجم الموارد بأقل تكاليف؛
 - توسيع نشاطات البنك فيما يخص التعاملات؛
 - تسيير صارم لخزينة البنك بالدينار والعملية الصعبة.

المطلب الثالث: خدمات بنك الفلاحة والتنمية الريفية (BADR) والتوجهات المستقبلية

أولاً: خدمات بنك الفلاحة والتنمية الريفية (BADR)

1. خدمات الادخار **Epargne**: وتشمل مختلف الخدمات التي يقدمها البنك لجذب مدخرات زبائنه

وتتمكنهم من توظيفها لديه، وتمثل في:

1.1. **سند الصندوق**: وهو عبارة عن إيداع لأجل، ويصبح مادياً بواسطة سند يلتمس من خلاله الزبون للاكتتاب في مبلغ معين (محدد) لمدة من اختياره، وبمعدل فائدة متغيرة حسب مدة الإيداع، وعند بلوغ أجل الاستحقاق يدفع البنك فائدة لصاحبه زيادة على رأس المال، وهذا السند موجه للأشخاص المعنوية والمادية بصفة اسمية أو لعامله.

1.2. **دفتر توفير الشباب**: هو دفتر يمكن صاحبه من الشباب دون 19 سنة عن طريق ممثله الشرعي من فتح حساب إيداع فيه، ويقدر المبلغ الأدنى لهذا الدفتر بـ 500 دج، ويتم إيداع الأموال فيه عن طريق مبالغ محولة أو عن طريق تحويلات أوتوماتيكية، ويتيح هذا الدفتر لصاحبه عند بلوغه الأهلية القانونية وذو الأقدمية التي تزيد عن 5 سنوات الاستفادة من قرض بنكي قد يصل إلى 2 مليون دينار.

1.3. **دفتر خاص بالسكن**: وهو عبارة عن حساب في دفتر يمكن صاحبه من الحصول على فائدة تدفع سداسياً وبمعدل ثابت يقدر بـ 2.5% وتخضع هذه الفائدة للضريبة على الدخل IRG وتتيح هذا الحساب لصاحبه في حالة أراد الحصول على سكن إمكانية مساعدة البنك بتمويله لمشروعه السكني. وفي هذه الحالة تكون الفائدة التي يدفعها صاحب هذا الحساب أقل من الفائدة التي يمكن أن يدفعها شخص آخر يرد تمويل مشروع سكني وهو غير فاتح لهذا الحساب.

1.4. **حساب إيداع لأجل**: ويتمثل هذا الحساب في حساب يفتحه صاحبه لإيداع أمواله، مقابل حصوله على فائدة محددة من طرف البنك حسب مدة الإيداع.

2. **خدمات متعلقة بالإقراض Crédit**: يقوم بنك الفلاحة والتنمية الريفية على غرار غيره من البنوك بدور الوساطة المالية، فبعد استقباله إيداعات المدخرين يقوم باستخدامها في شكل قروض لذوي الاحتياجات المالية. وهذه القروض تختلف من حيث المدة وغرض الحصول على القرض، وكذا الضمانات المطلوبة ويمنح بنك الفلاحة والتنمية الريفية أنواع عدة من القروض نذكر منها:

1.2. قروض الاستغلال: وهي قروض مدتها سنة واحدة ولا تتجاوز سنتين تهدف إلى تمويل احتياجات التشغيل،

ويفرق البنك بين نوعين من القطاعات عند إعطاء هذه القروض هما:

➤ القطاع الفلاحي (خارج المخطط الوطني للتنمية PNDA) ويتضمن خمسة أنواع من الزبائن هم:

✓ المزارعون الخواص الفرديون الذين هم في بداية مباشرة النشاط؛

✓ المزارعون الخواص الفرديون العاملون حاليا في القطاع؛

✓ المزارعون المجمعون؛

✓ المستثمرة الفلاحية الخاصة؛

✓ المستثمرة الفلاحية الجماعية.

➤ قطاع الصناعة، الخدمات، التجارة، البناء والأشغال العمومية: ويتضمن بدوره ثلاثة أنواع من الزبائن هم:

✓ . مقاولات الأشغال العمومية والبناء؛

✓ الصناعة، التجارة والخدمات؛

✓ المهن الحرة والنشاطات الخصوصية.

2.2. قروض الاستثمار: وهي قروض متوسطة وطويلة الأجل تتراوح مدتها من سنتين إلى خمس سنوات، وقد

تصل إلى ثماني سنوات وأكثر. ويمنح هذا النوع من القرض عادة لتمويل مشتريات المعدات أو تجديد الآلات أو

بهدف تكوين رأس المال الثابت في حالة القروض طويلة الأجل، وتمنح عادة لقاء رهن عقاري، ويفرق بنك البدر

عند إعطاء هذا النوع من القروض أيضا قطاعين هما:

. القطاع الفلاحي والصيد البحري: ويشمل نوعين من القروض هي:

✓ القرض المرتبط بالمخطط الوطني للتنمية الفلاحية؛

✓ قرض الاستثمار خارج المخطط الوطني للتنمية الفلاحية.

نظام التسديد، إن إجراء التحصيل المالي عن طريق المعالجة الحسابية عن بعد يتطلب تجديد هذه العملية

من طابعها المادي، وبالتالي توفر هذه التقنية الجديدة المستحدثة على مستوى وكالات بدر لزيائنها معالجة

العمليات البنكية عن بعد وفي الوقت الحقيقي وتجدر الإشارة إلى أن هذه العملية تتم فقط بين البدر ووكالاته.

3. خدمة بدر Consult: وهي خدمة يوفرها بنك الفلاحة والتنمية الريفية لزيائنها بحيث تمكنهم من فحص

حساباتهم عن بعد، وذلك عن طريق تعبئة الزبون لوثيقة تعاقدية مع البنك ويترك اسم المستعمل وكلمة سرية

تمكنه من مراجعة حسابه عن طريق شبكة الانترنت، ويتيح بدر هذه الخدمة لزيائنه لمدة 24/24 ساعة كل أيام الأسبوع.

- ❖ . عمليات المقاصة للشيكات؛
 - ❖ عمليات الأوراق المالية من شرائها وإدارتها لصالح العميل؛
 - ❖ عمليات الحوالات المصرفية؛
 - ❖ عمليات التجارة الخارجية.
- وتتمثل طبيعة هذه العمليات في:
- . الاعتمادات المستندية؛
 - توظيف الحسابات وتحويلها؛
 - عمليات إيجار الصناديق الحديدية بأحجامها المتوسطة وكبيرة الحجم؛
 - عمليات الكفالات المصرفية؛
 - . عمليات تحصيل الأوراق التجارية وخصمها.

ثانيا: تطوير الخدمة المصرفية والتوجهات الكبرى للمستقبل في بنك (BADR)

يمكن ذكر أهم التطورات في الخدمات المصرفية في بنك BADR من خلال:

1. محاور تطوير الخدمة المصرفية: حيث يعتمد "بنك الفلاحة والتنمية الريفية" في تطوير الخدمة المصرفية على واحد من القرارات التالية: إما بحذف خدمة مصرفية حالية؛ أو ابتكار خدمة جديدة تماما.
- 1.1 حذف أو إسقاط خدمة مصرفية حالية: عند وصول إلى مرحلة من التعثر، يعتمد بنك البدر إلى إسقاطها، وخير مثال على ذلك: نجد إسقاطه لخدمة " سند السنابل الذهبية" الذي تم طرحه سنة 1998، وهو سند بمعدل متغير يرتفع تدريجيا، وقد قام البنك بإسقاطه سنة 2000 نظرا لقلّة الإقبال على شرائه من الزبائن، وبالتالي تعثر النمو في مبيعاته.
- 2.1 ابتكار خدمات مصرفية جديدة: تعد استراتيجية ابتكار الخدمات الجديدة من أهم الاستراتيجيات التي يتبعها البنك للرد على التحديات التي تملّحها عليه ديناميكية الأسواق، ومن أهم المنتجات المبتكرة لدى بنك الفلاحة والتنمية الريفية نجد:

*بطاقة السحب بدر: أصبح مشروع النقود الآلية CBR عملية حقيقية في الميدان تجسدت بواقعية سنة 2004، هذه التي لا يعتبرها بنك بدر عملا إسهاريا، بل هي خدمة مثمرة للزبون وللبنك.

*خدمة بنك التأمين: وهي خدمة جديدة أدخلت إلى البنك عن طريق طلب أو تعاقد مع SAA التي تقدمت بطلب فتح شبك مختص بالتأمين BADR حيث أن غاية SAA هو توسيع عملياتها وخدماتها. وغاية LA BADR هي اكتساب مداخيل (تتمثل في العمولة التي تقدمها SAA للبنك) وكذلك اكتساب زبائن جدد ليس فقط للاقتراض بل لخدمة جديدة أخرى لتأمينهم وهو أحدث منتج لعام 2011.

*خدمة نظام المعالجة الآلية للصكوك

telé compensation: " Nouveau system de traitement des chèque par scamérisation

حيث تم تعميم هذا النظام للدفع الشامل 2006 وأصبح معمولا به على مستوى كل " وكالات بدر" على المستوى الوطني، هذا النظام تم إنجازه من قبل تقني بنك الفلاحة والتنمية الريفية وهو حاليا مطبق على كل الصكوك على مستوى كل وكالات البنك ومن المنتظر تطبيقه في المرحلة اللاحقة على عمليات الدفع تدريجيا.

*دفع مسبق مضمون بهدف الاستغلال: وهم عبارة عن قرض قصير المدى يتحدد كل عام موجه نحو المؤسسات مقابل ضمانات على شكل املاك عقارية، سندات مالية نقدية متداولة في بورصة الجزائر أقصى حد لهذا القرض 5 سنوات، وتجدر الإشارة إلى أنه تم استحداث هذا القرض من أجل تلبية حاجات الزبائن في ميدان الاستغلال.

2. التوجهات الكبرى للمستقبل تتمثل في:

*المحاور الاستراتيجية الكبرى للنشاطات في القطاعات الاستراتيجية: الهدف من إعادة تمركز البنك هو التمويل، ومن أولويات تركيز الجهود على تطبيق صيغ مناسبة للتمويل وتوجيهها نحو الأنشطة التالية:

- قطاع الفلاحة في الأعلى وفي الأسفل؛ -قطاع الصيد البحري والموارد البحرية.
- *تمويل البرامج الريفية: يلج بنك الفلاحة والتنمية الريفية نشاطه كذلك في مجال تمويل التنمية نحو إنجاز المشاريع التي تدعمها السلطات العمومية ومن بينها:
- القروض الموجهة نحو تشغيل الشباب في القطاعات الاستراتيجية في البنك؛
- القروض الموجهة للخواص الهادفة إلى خلق نشاطات في المناطق الريفية.
- القروض الموجهة لبناء المساكن الريفية في إطار طلب قابل للتسديد ومدعم من طرف الهيئة الوطنية للسكن؛
- القروض الموجهة للمهن الحرة (الشباب الحاصل على شهادات في المهن الحرة كالتب في المناطق الريفية.

*مرجعية النشاطات الاستراتيجية: تم تحديد محاور النشاطات التي يركز عليها البنك تمويله مستقبلا في قائمة

جديدة سنكتفي بذكر البعض منها فيما يلي:

- الفلاحة الأساسية والنشاطات التابعة لها؛

- الصيد وتربية المائيات الأساسية والنشاطات الملحقة بها؛

- صناعة العتاد الفلاحي؛

- الصناعة الغذائية الفلاحية الأساسية.

المطلب الرابع: الهيكل التنظيمي لبنك الفلاحة والتنمية الريفية (BADR) وكالة قالمة

تتكون المديرية الفرعية في هيكلها من عدة خلايا ويرأس هذه المديرية مدير وهو الممثل الرئيسي للبنك

والمشرف على جميع العمليات، يتمثل الهيكل التنظيمي لهذه المديرية في:

1-المدير: يمكن إجمال وظائفه فيما يلي:

- يمثل البنك إزاء الغير؛

- يعمل على توقيع وإبرام جميع العقود والمستندات والمراسلات والاتفاقيات؛

- يعين ويسرح المستخدمين الذين لا تتدخل سلطة أخرى في أمرهم؛

- التسيير، الإشراف، التوجيه والتنسيق بين مختلف المصالح الموجودة في الوكالة.

2-الأمانة العامة: يتمثل دور الأمانة في:

- تلقي البريد الوارد وإرسال البريد الصادر؛

- القيام بالعمليات الإدارية المختلفة كالطبع، استقبال الملفات والبرقيات، الإشراف على المكالمات، الفاكسات؛

- الربط بين مختلف المصالح وتنظيم مواعيد المدير.

3-خلية الإعلام الآلي: يلعب الإعلام الآلي دورا مهما في تسهيل أعمال ومهام القائمين على تقديم

الخدمات المصرفية من جهة، ومن جهة أخرى تقديم تسهيلات للزبون للاستفادة من ما هو مقدم وفي أسرع

وقت ممكن وأكثر دقة، إن هذه التكنولوجيا المتقدمة تسمح بتقديم مردود أعلى للمصالح البنكية في أجل قصير

جدا وبالتالي نظرة مستقبلية واتخاذ قرار مناسب، وتتمثل مهام خلية الإعلام الآلي فيما يلي:

- تجميع المعلومات الخاصة بالعمليات المصرفية التي تقوم بها الوكالات؛

- تسعى إلى تطوير الإعلام الآلي على مستوى وكالات بنك الفلاحة والتنمية الريفية؛

- توجيه الوكالات الأخرى من الداخل وتسهيل الصعوبات التي تتلقاها الإدارة المركزية؛

- الإعلام الآلي يضم كل العمليات المصرفية.

4- نيابة المديرية للشؤون الإدارية: يشرف عليها نائب المدير وتتضمن ثلاث مصالح هي:

أ- مصلحة المستخدمين: والتي تتمثل مهمتها فيما يلي:

- متابعة المستخدمين ومدى تكوينهم داخل البنك؛

- تنظيم العلاقات بين المصالح؛

ويتفرع عن مصلحة المستخدمين مصلحة الأجور التي تهتم بأجور المستخدمين وغياهم عن العمل وفي نهاية كل شهر تقوم بإعداد كشف الرواتب والأجور وتضاف إليها العلاوات والمنح إلى أن يصل تحديد المبلغ الذي يدفع إلى الموظف.

ب- مصلحة الوسائل العامة: تشرف على عقد البنك، توزيعه، تجديده، إصلاحه كما تشرف على المشاريع التي تقوم بها البنك.

ج- مصلحة المحاسبة: تهتم بمتابعة العمليات اليومية التي تقوم بها الوكالات ومراقبتها خاصة فيما يخص السيولة.

5- خلية التكوين: للبنك تربصات دائمة على مستوى التعامل داخل البنك وفي مؤسسات التربية والتكوين حيث يتم: - توجيه العاملين إلى تربصات أو إلى تكوين؛

- إعادة تكوين للمستخدمين حسب تغيرات عمل البنك وإعدادهم لمواكبة التغيرات.

6- نيابة مديرية القروض: يتفرع عن نيابة مديرية القروض ما يلي:

أ- مصلحة القروض التجارية والفلاحية: وتتمثل أبرز مهامها فيما يلي:

- تلقي ملفات القروض وكل ما يخص ذلك، والنظر في صحة الملف إذا كان كاملا أو لا؛

- دراسة القروض على مستوى الوكالة سواء كان بقبول منحها أو فرضها؛

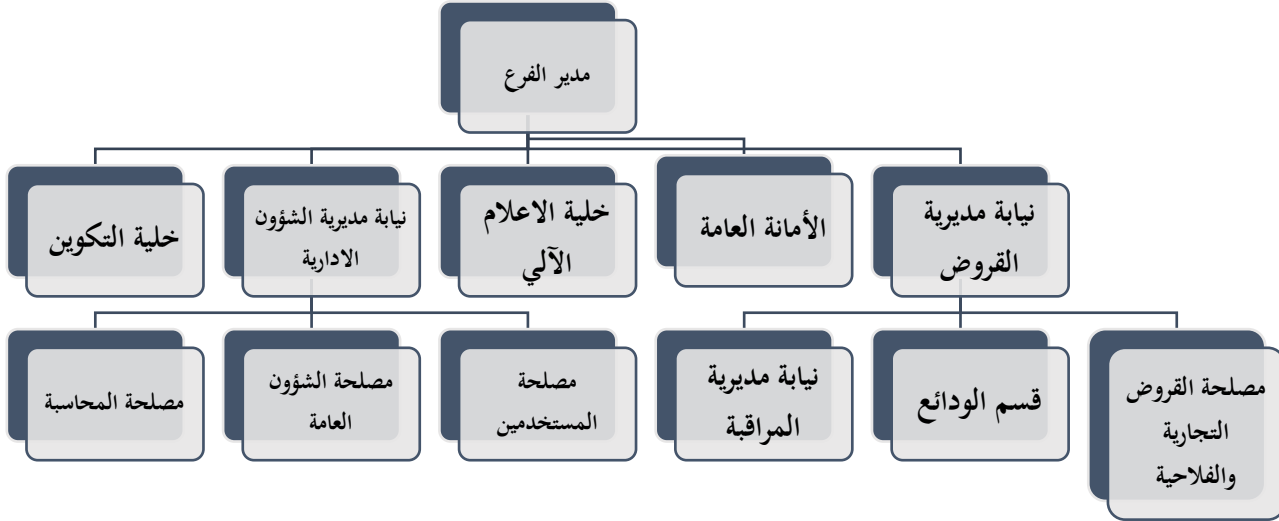
- تسجيل الملفات التي تدخل بها بين المصلحتين وإعطائها رقم تسلسلي.

ب- قسم الودائع: هو الجانب المخصص للاحتفاظ بنقد العملاء سواء مؤقتة أو طويلة على سبيل الحفظ أو التوظيف ومن هنا حدد القسم البعد الزمني للوديعة فهو يشرف على وجود فاصل زمني بين لحظة الإداع ولحظة السحب، ويسمح بتقدير مدى التوظيفات اللازمة لهذه الأموال ومن العمليات تخص الودائع ما يلي:

- توفير السندات للوكالة؛

- توجيه الوكالة (تحديد البعد الزمني للوديعة) ؛
- جمع المعلومات والإحصائيات الخاصة بالودائع عند نهاية كل شهر وإرسالها إلى المديرية المركزية ومن بين أنواع الودائع: سندات القروض، سندات الأجر، السندات الفلاحية، السندات الإجبارية وهي خاصة بالخزينة، سندات التحويل الخاصة بالعملية الصعبة.
- ج- نيابة مديرية المراقبة: إن لعملية الإشراف والمراقبة دور كبير في ضمان استمرارية العمليات المصرفية والمالية للدولة، وتتكون نيابة المديرية للمراقبة من مجموعة من المراقبين تتمثل مهمتهم في:
 - مراقبة الوكالات: وذلك بمراقبة جميع العمليات المصرفية التي تقوم بها من إيداع، سحب وصرف؛
 - مراقبة السيولة؛
 - مراقبة ملفات القروض وعمليات سيره ومراقبة المخطط السنوي لتمويل؛
 - التعامل مع الوكالة الفرعية والمفتشية الجهوية وفي نهاية العملية تقدم التقرير عن هذه الزيارات ومعرفة تلك النقائص والسلبيات وتم إرسالها إلى المديرية الجهوية.

الشكل رقم 09: الهيكل التنظيمي لبنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة قالمة



المصدر: وثائق بنك الفلاحة والتنمية الريفية (وكالة قالمة)

المبحث الثاني: منهجية الدراسة وعرض وتحليل البيانات

بعد تقديم بنك الفلاحة والتنمية الريفية BADR ولاية قالمة، سوف نعرض من خلال هذا المبحث ما يلي: منهجية الدراسة وصف خصائص عينة الدراسة واختبار فرضيات الدراسة.

المطلب الأول: أدوات جمع المعلومات ومجتمع وعينة الدراسة

أولاً: أدوات جمع المعلومات

من الأدوات المستخدمة في جمع المعلومات هو الاستبيان، وذلك من أجل معرفة أثر الثقافة التنظيمية على إدارة المعرفة.

1. الملاحظة: ساعدت الملاحظة للتعرف على الجو العام للمؤسسة وملاحظة الوقائع والظروف التي تحدث تلقائياً في البنك من خلال جمع معلومات عامة عن الموضوع، كملاحظة بعض السلوكيات والعلاقات الإنسانية بين العاملين مثل: إلقاء التحية على بعضهم البعض، وتعاون فيما بينهم من حيث أداء المهام.

2. الاستبيان: إن الاستبيان المعتمد عليه في هذه الدراسة موزع على عينة من موظفي بنك الفلاحة والتنمية الريفية BADR الهدف منه معرفة آراءهم حول أثر الثقافة التنظيمية على إدارة المعرفة.

الجزء الأول: البيانات الشخصية والوظيفية: يتعلق بالخصائص الشخصية للعينة (الجنس، العمر، المستوى الدراسي، الخبرة المهنية، المنصب الوظيفي المشغول حالياً).

الجزء الثاني: خاص بالدراسة: ضم محورين: احتوى الاستبيان على 43 سؤال مقسمة على جزئين:

المحور الأول: ويمثل متغير الثقافة التنظيمية، حيث احتوى على 24 عبارة تهدف إلى دراسة أبعاد الثقافة التنظيمية من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة، وقسم هذا المحور إلى خمسة أبعاد وهي:

✓ الهيكل التنظيمي: وتضم العبارات من (1-5)؛

✓ نظم المعلومات: وتضم العبارات من (1-5)؛

✓ أنظمة الحوافز: وتضم العبارات من (1-4)؛

✓ القيادة: وتضم العبارات من (1-6)؛

✓ العمليات: وتضم العبارات من (1-4)،

المحور الثاني: ويمثل متغير إدارة المعرفة، حيث احتوى على 14 عبارة تهدف إلى دراسة عمليات إدارة المعرفة

من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة، موزعة على أربعة أبعاد وهي:

✓ توليد المعرفة: وتضم العبارات من (1-4)،

✓ تشارك ونشر المعرفة: وتضم العبارات من (1-3)،

✓ تخزين المعرفة: وتضم العبارات من (1-3)؛

✓ تطبيق المعرفة: وتضم العبارات من (1-4)؛

▪ الطريقة المستخدمة في قياس الاتجاهات: كان مجموع العبارات المكونة للاستمارة 38 عبارة، تم إفراغها وفق

مقياس ليكارت الخماسي المعتمد إحصائياً، ومن خلالها يمكننا الحكم على إجابات عينة الدراسة.

والجدول التالي يوضح درجات سلم ليكارت Likert:

الجدول رقم (06): درجات سلم ليكارت

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

المصدر: من إعداد الطالبة

ولتحديد طول فترة مقياس ليكارت الخماسي (الحدود الدنيا والعليا) المستخدمة في محاور الدراسة،

تم حساب المدى (5-1=4)، ثم تقسيمه على عدد فترات المقياس الخمسة للحصول على طول الفقرة أي

(0.8=5/4)، ويصبح التوزيع حسب الجدول التالي:

الجدول رقم (07): فئات مقياس ليكارت (Likert) الخماسي

درجة الموافقة	مجال الفئات
غير موافق بشدة	من 1 إلى أقل 1.8
غير موافق	من 1.8 إلى أقل 2.6
محايد	من 2.6 إلى أقل 3.4
موافق	من 3.4 إلى أقل 4.2
موافق بشدة	من 4.2 إلى 5

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على ما سبق .

ثانيا: مجتمع وعينة الدراسة:

مجتمع الدراسة هو المجتمع الذي لا بد من تحديده وتحديد العينة المأخوذة منه لتطبق عليها الدراسة بغية الوصول إلى نتائج يمكن تعميمها.

1. مجتمع الدراسة:

يقصد بمجتمع الدراسة جميع أفراد أو أحداث أو مشاهدات موضوع البحث أو الدراسة ومجتمع الدراسة محدود لأن الدراسة تهدف إلى معرفة أثر الثقافة التنظيمية على إدارة المعرفة لدى العاملين في بنك الفلاحة والتنمية الريفية BADR ولاية قالمة.

2. عينة الدراسة: تم اختيار عينة عشوائية مكونة من 32 موظف في بنك الفلاحة والتنمية الريفية BADR، من بين 44 موظف في البنك كما أن دراستنا اقتصرت على الموظفين الذين يعملون في البنك، تم توزيع 44 استمارة على عينة من موظفي البنك محل الدراسة، حيث تم استرجاع 32 استمارة.

المطلب الثاني: أساليب المستخدمة في قياس المتغيرات وتحليل البيانات وصدق وثبات الاستبيان

أولاً: الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات

- تم الاعتماد في هذا الصدد على برنامج SPSS، والذي يحتوي على مجموعة من الأساليب والاختبارات الإحصائية التي تدرج ضمن مقاييس الإحصاء الوصفي وقد تم استخدام مجموعة من الأساليب منها ما يلي:
- التكرارات والنسب المئوية: والتي تفيد في وصف وتبيان خصائص عينة الدراسة؛
 - المتوسط الحسابي: لمعرفة مدى ارتفاع وانخفاض إجابات عينة افراد الدراسة على كل عبارات الدراسة؛
 - الانحراف المعياري: لمعرفة مدى التشتت، وهو أكثر مقاييس التشتت استقراراً؛
 - معامل الثبات ألفا كرونباخ: قياس ثبات عبارات وأسئلة الاستبيان؛
 - معامل الارتباط: معرفة نوعية العلاقة التي تربط بين المتغيرين؛
 - الانحدار: أسلوب لمعرفة درجة تأثير المتغيرات المستقلة في التابعة أي معرفة المتغيرات؛

ثانيا: اختبار التحقق ملائمة البيانات للتحليل الاحصائي

في اختبار التوزيع الطبيعي هناك عدة طرق للتأكد من أن التوزيع يتبع التوزيع الطبيعي منها اختبار Kolmogorov Smirnov، وهنا يجب أن تكون قيمة الاختبار ليست دالة احصائيا (أكبر من 0.05) وهذا يعني أن توزيع المتغير قريب من التوزيع الطبيعي. والجدول الموالي يوضح نتائج اختبار Kolmogorov Smirnov، حيث أن sig أكبر من 0.05، وهذا يدل على أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي، وبالتالي نقبل الفرض العدمي القائل بأن بيانات العينة مسحوبة من مجتمع تتبع بياناته التوزيع الطبيعي.

الجدول رقم 08: جدول اختبار التوزيع الطبيعي

Kolmogorov-Smirnov		
إحصائي الاختبار/Statistique	درجات الحرية/Ddl	الاحتمال / Signification Sig.(P.value)
0.086	32	0.200

*. Il s'agit de la borne inférieure de la vraie signification.

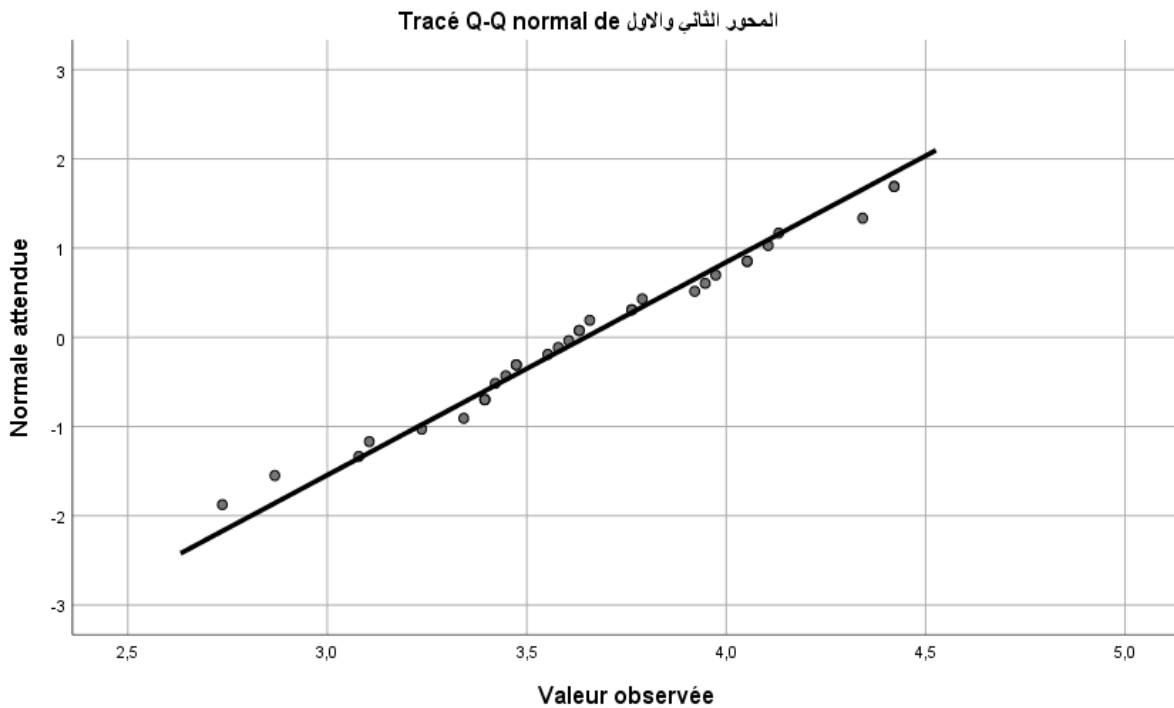
a. Correction de signification de Lilliefors

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات spss

وشكل الانتشار الموالي يستخدم لفحص افتراض أن قيم المتغير التابع قريبة في توزيعها من التوزيع

الطبيعي:

الشكل رقم (09): شكل الانتشار حول محور للمحور الأول والثاني



المصدر: مخرجات spss

نلاحظ أن توزيع البيانات يتخذ شكل خط مستقيم ولم يتخذ شكلا منحنيا واضحا، وبالتالي يمكن القول أن هذا الافتراض قد تحقق أيضا، وأن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي، وبالتالي يمكن القيام بكل الاختبارات اللازمة للتأكد من صحة الفرضيات.

المطلب الثالث: صدق وثبات أداة الدراسة والتحليل الاحصائي لمحاور الدراسة

أولا: صدق وثبات أداة الدراسة

قبل البدء في عملية التحليل واستخلاص النتائج، يجب التأكد من مدى صدق وثبات العبارات التي تضمنتها الاستمارة، حتى تكون النتائج ذات مصداقية وأكثر واقعية.

1. صدق أداة الدراسة: يقصد بصدق الأداة عملية التأكد من أن الأداة (المقياس) المستخدم في هذه الدراسة يقيس بالفعل ما ينبغي أن يقاس، والتأكد من أن الفقرات التي يحتويها الاستبيان بإمكانها أن تؤدي إلى جمع البيانات بدقة وذلك من خلال مرحلتين:

أ. الصدق الظاهري لأداة الدراسة: وذلك من خلال:

✓ المرحلة الأولى: قبل توزيع الاستمارة على عينة البحث، تمت مراجعتها من قبل الأستاذ المشرف وبعض الأساتذة في التخصص، وذلك لخبرتهم ومعرفتهم بمجال البحث العلمي. وبعد استعادة الاستبانات من المحكمين تم إجراء التعديلات التي اقترحت عليها.

✓ المرحلة الثانية: تم توزيع الاستبيان على عينة من مجتمع الدراسة، وذلك من أجل التعرف على درجة وضوح وفهم عبارات ومصطلحات الاستبيان، وقمنا بإعادة صياغة بعض العبارات حتى تكون واضحة ومفهومة.

ب. صدق الاتساق الداخلي لفقرات الاستبيان: تم حساب الاتساق الداخلي لفقرات الاستبيان، وذلك بحساب معاملات الارتباط بين كل عبارة من محاور الاستبيان. ورتبت الجداول وفق ترتيب المحاور حسب الجداول التالية:

➤ الاتساق الداخلي لعبارات المحور الأول:

الجدول رقم (09): الاتساق الداخلي لعبارات بعد الهيكل التنظيمي

رقم العبارة	العبارات	معامل الارتباط
1	يساعد الهيكل التنظيمي للبنك على تدفق المعارف وتبادلها بين الموظفين	0.549**
2	يوفر الهيكل التنظيمي فرص العمل الجماعي	0.514**
3	يوفر الهيكل التنظيمي فرص الاتصال الفعال بين مختلف الأقسام والمستويات	0.453**
4	يتميز الهيكل التنظيمي بالمرونة) بالقدرة على التكيف مع المتغيرات	0.769**
5	يولي البنك أهمية كبيرة للتنظيم غير الرسمي (علاقات مثل الصداقات)	0.286

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات spss

يتضح من خلال الجدول، أن قيم معامل الارتباط بيرسون لكل عبارات بعد الهيكل التنظيمي كلها محصورة بين القيمتين (0.286-0.769)، حيث أن هذه العبارات ذات دلالة إحصائية أقل من 0.05، وبالتالي هذه النتائج تشير إلى أن جميع العبارات تتمتع بدرجة صدق عالية، وهو ما يؤكد قوة الارتباط ويدل على الاتساق الداخلي بين عبارات هذا البعد.

الجدول رقم(10): الاتساق الداخلي لعبارات بعد نظم المعلومات

معامل الارتباط	العبارات	رقم العبارة
0.160	تملك البنك قاعدة معلومات لتخزين المعارف الخاصة بالعمل	1
0.350*	لدى البنك نظام معلومات فعال	2
0.357*	يحرص البنك على توثيق المعارف الجديدة	3
0.484**	يحرص البنك على تخزين المعارف لاستخدامها وقت الحاجة	4
0.238	يتوفر البنك على قاعدة بيانات لأنشطته والبيئة المحيطة به لدعم اتخاذ القرار	5

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات spss

يتضح من خلال الجدول، أن قيم معامل الارتباط بيرسون لكل عبارات بعد نظم المعلومات كلها محصورة بين القيمتين (0.160-0.238)، حيث أن هذه العبارات ذات دلالة إحصائية أقل من 0.05، وبالتالي هذه النتائج تشير إلى أن جميع العبارات تتمتع بدرجة صدق عالية، وهو ما يؤكد قوة الارتباط ويدل على الاتساق الداخلي بين عبارات هذا البعد.

الجدول رقم(11): الاتساق الداخلي لعبارات بعد أنظمة الحوافر

معامل الارتباط	العبارات	رقم العبارة
0.711**	يعمل البنك على تكريم وتحفيز الموظفين ذوي الكفاءات العالية بموضوعية	1
0.570**	يحفز البنك الموظفين لتشجيعهم على العمل أكثر	2
0.708**	يهتم البنك بوضع أنظمة واضحة لتحفيز العاملين لرفع مستوى أدائهم	3
0.631**	تتم الترقية اعتمادا على معايير موضوعية	4

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات spss

يتضح من خلال الجدول، أن قيم معامل الارتباط بيرسون لكل عبارات بعد أنظمة الحوافز كلها محصورة بين القيمتين (0.570-0.711)، حيث أن هذه العبارات ذات دلالة إحصائية أقل من 0.05، وبالتالي هذه النتائج تشير إلى أن جميع العبارات تتمتع بدرجة صدق عالية، وهو ما يؤكد قوة الارتباط ويدل على الاتساق الداخلي بين عبارات هذا البعد.

الجدول رقم(12): الاتساق الداخلي لعبارات بعد القيادة

معامل الارتباط	العبارات	رقم العبارة
0.310	توفر الإدارة العليا الوقت اللازم لتحقيق التعاون والعمل الجماعي	1
0.456**	توفر الإدارة العليا الوسائل اللازمة لتحقيق التعاون والعمل الجماعي	2
0.540**	تقوم الإدارة العليا بمشاركة العاملين في اتخاذ القرارات وإيجاد الحلول المناسبة	3
0.730**	يستمتع رؤساء المصالح والمدير بعناية لمرؤوسيههم	4
0.474**	يوجه رؤساء المصالح والمدير العاملين دون تسلط	5
0.565**	يمكن العاملين في البنك اتخاذ القرارات الاستثنائية دون الرجوع للإدارة العليا	6

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات spss

يتضح من خلال الجدول، أن قيم معامل الارتباط بيرسون لكل عبارات بعد القيادة كلها محصورة بين القيمتين (0.310-0.730)، حيث أن هذه العبارات ذات دلالة إحصائية أقل من 0.05، وبالتالي هذه النتائج تشير إلى أن جميع العبارات تتمتع بدرجة صدق عالية، وهو ما يؤكد قوة الارتباط ويدل على الاتساق الداخلي بين عبارات هذا البعد.

الجدول رقم(13): الاتساق الداخلي لعبارات بعد العمليات

معامل الارتباط	العبارات	رقم العبارة
0.475**	يعمل البنك على تسهيل تبادل المعارف بغية انجاز العمليات	1
0.551**	يوفر البنك إرشادات ونصائح واضحة بشأن انجاز عملياته	2
0.459**	يسير العمل في البنك بروح الفريق ما يشجع على تقديم الآراء والاقتراحات	3
0.607**	هناك احترام وثقة متبادلة بين الإدارة والموظفين في البنك	4

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات spss

يتضح من خلال الجدول، أن قيم معامل الارتباط يبرسون لكل عبارات بعد العمليات كلها محصورة بين القيمتين (0.459-0.607)، حيث أن هذه العبارات ذات دلالة إحصائية أقل من 0.05، وبالتالي هذه النتائج تشير إلى أن جميع العبارات تتمتع بدرجة صدق عالية، وهو ما يؤكد قوة الارتباط ويدل على الاتساق الداخلي بين عبارات هذا البعد.

➤ الاتساق الداخلي لعبارات المحور الثاني:

الجدول رقم(14): الاتساق الداخلي لعبارات بعد توليد المعرفة

معامل الارتباط	العبارات	رقم العبارة
0.654**	يسعى البنك لاستقطاب الكفاءات المبدعة	1
0.690**	يعطي البنك للموظفين فرصة إكمال الدراسة بهدف توسيع معارفهم	2
0.586**	يشجع البنك الموظفين على تقديم اقتراحاتهم والمناقشة لحل المشكلات	3
0.450**	يقوم البنك بتنظيم دورات تكوينية للموظفين لاكتساب معارف جديدة	4

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات spss

يتضح من خلال الجدول، أن قيم معامل الارتباط بيرسون لكل عبارات بعد توليد المعرفة كلها محصورة بين القيمتين (0.450-0.690)، حيث أن هذه العبارات ذات دلالة إحصائية أقل من 0.05، وبالتالي هذه النتائج تشير إلى أن جميع العبارات تتمتع بدرجة صدق عالية، وهو ما يؤكد قوة الارتباط ويدل على الاتساق الداخلي بين عبارات هذا البعد.

الجدول رقم(15): الاتساق الداخلي لعبارات بعد تشارك ونشر المعرفة

معامل الارتباط	العبارات	رقم العبارة
0.507**	يحرص البنك على القيام باجتماعات عمل مستمرة ودورية داخلية لتبادل المعارف بين العاملين	1
0.591**	يوفر البنك بيئة عمل مريحة تشجع على تبادل المعارف	2
0.733**	يوفر البنك تكنولوجيا المعلومات والاتصالات لنشر وتبادل المعارف	3

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات spss

يتضح من خلال الجدول، أن قيم معامل الارتباط بيرسون لكل عبارات بعد تشارك ونشر المعرفة كلها محصورة بين القيمتين (0.507-0.733)، حيث أن هذه العبارات ذات دلالة إحصائية أقل من 0.05، وبالتالي هذه النتائج تشير إلى أن جميع العبارات تتمتع بدرجة صدق عالية، وهو ما يؤكد قوة الارتباط ويدل على الاتساق الداخلي بين عبارات هذا البعد.

الجدول رقم(16): الاتساق الداخلي لعبارات بعد تخزين المعرفة

معامل الارتباط	العبارات	رقم العبارة
0.684**	يحرص البنك على المحافظة على المعارف ورقيا	1
0.309	يحرص البنك على المحافظة على المعارف إلكترونيا	2
0.626**	يحرص البنك على المحافظة على الكفاءات (لتجنب دوران العمل وهجرة الكفاءات)	3

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات spss

يتضح من خلال الجدول، أن قيم معامل الارتباط بيرسون لكل عبارات بعد تخزين المعرفة كلها محصورة بين القيمتين (0,309-0,684)، حيث أن هذه العبارات ذات دلالة إحصائية أقل من 0,05، وبالتالي هذه النتائج تشير إلى أن جميع العبارات تتمتع بدرجة صدق عالية، وهو ما يؤكد قوة الارتباط ويدل على الاتساق الداخلي بين عبارات هذا البعد.

الجدول رقم 17: الاتساق الداخلي لعبارات بعد تطبيق المعرفة

رقم العبارة	العبارات	معامل الارتباط
1	يهتم البنك بتطبيق العاملين للمعارف المكتسبة في انجاز أعمالهم	0.777**
2	يتوفر لدى البنك الظروف الملائمة لتطبيق المعارف الجديدة	0.814**
3	عمل البنك على انشاء قاعدة بيانات ومعلومات عند تطبيق المعرفة	0.651**
4	يحرص البنك على الاعتماد على ذوي الكفاءات في تطبيق المعرفة	0.651**

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات spss

يتضح من خلال الجدول، أن قيم معامل الارتباط بيرسون لكل عبارات بعد تطبيق المعرفة كلها محصورة بين القيمتين (0,651-0,814)، حيث أن هذه العبارات ذات دلالة إحصائية أقل من 0,05، وبالتالي هذه النتائج تشير إلى أن جميع العبارات تتمتع بدرجة صدق عالية، وهو ما يؤكد قوة الارتباط ويدل على الاتساق الداخلي بين عبارات هذا البعد.

عموما فإن النتائج هنا تشير إلى أن محاور الاستبيان تتمتع بدرجة صدق مرتفعة، وكذا اتساق عبارات

ومحاور أداة الدراسة وصلاحياتها للتحليل

2. ثبات الاستبيان: يعد أحد أهم الاختبارات الإحصائية لتحليل بيانات الاستبانة، لإضفاء الشرعية عليها. وعلى ضوء نتائج هذا الاختبار يتم تعديل الاستبانة أو قبولها. ويستخدم هذا الاختبار فيما إذا كانت أسئلة الاستبانة متناسقة فيما بينها. والجدول التالي يوضح معامل ثبات كل محور، وكامل الاستبانة.

الجدول رقم(18): معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات محاور الدراسة

معامل الثبات	عدد العبارات	الأبعاد	محاور الاستمارة
0.704	5	بعد الهيكل التنظيمي	المحور الأول
0.715	5	بعد نظم المعلومات	
0.910	4	بعد أنظمة الحوافز	
0.777	6	بعد القيادة	
0.793	4	بعد العمليات	
0.871	24	كامل المحور الأول	
0.648	4	بعد توليد المعرفة	المحور الثاني
0.730	3	بعد تشارك ونشر المعرفة	
0.418	3	بعد تخزين المعرفة	
0.863	4	بعد تطبيق المعرفة	
0.877	14	كامل المحور الثاني	
0.922	38	كامل الاستمارة	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات spss

من الجدول أعلاه، نجد أن قيمة كرونباخ ألفا لكامل الاستمارة عال حيث بلغ 0.922 كما تراوحت معاملات الثبات لمحاور الاستمارة بين 0.871 و 0.877، وهذا يدل على أن الاستمارة بجميع محاورها تتمتع بدرجة عالية من الثبات، ويمكن الاعتماد عليها في الدراسة.

أما بالنسبة لمعامل الصدق والذي يمثل الجذر التربيعي لمعامل الثبات ألفا كرونباخ فإن قيمته تساوي 0.85 وهذا يعني أنه عند استخدام نفس الاستمارة لاستطلاع الآراء مرة أخرى فإن هذا الاستبيان يقيس فعلا ما وضع لقياسه ما نسبة 85%.

ثانيا: نتائج التحليل الإحصائي لمحاور الاستبيان

1. تحليل خصائص عينة الدراسة

سيتم فيما يلي عرض البيانات الشخصية والوظيفية وأي المتغيرات الديمغرافية من حيث الجنس، العمر، المستوى الدراسي، الخبرة المهنية، المنصب الوظيفي المشغول حاليا كما هو موضح في الجداول التالية:
-توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس:

يمثل الجدول والشكل التاليين تلخيصا للنتائج المتوصل إليها بخصوص توزيع أفراد عينة الدراسة

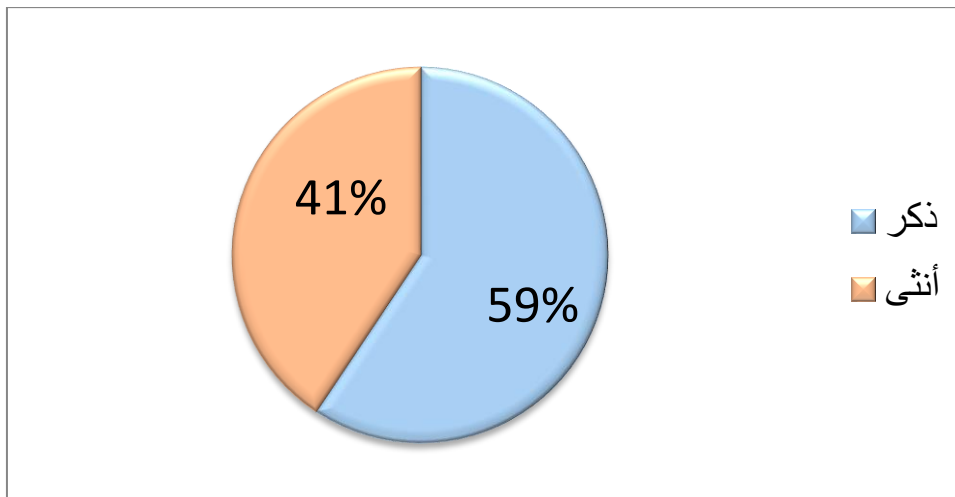
حسب الجنس:

الجدول رقم(19): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية(%)
الجنس	ذكر	19	59.4
	أنثى	13	40.6
المجموع		32	100

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات spss

الشكل رقم(10): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.

يتضح من خلال الجدول والشكل أعلاه أن معظم الأفراد المبحوثين ذكور بنسبة 59.4% في مقابل 40.6% من أفراد العينة إناث، ومن ذلك يغلب على أفراد العينة والعاملين في البنك الطابع الذكوري، أي أن أغلب مفردات العينة ذكور مما يمثل نقطة قوة للبنك.

-توزيع أفراد العينة حسب متغير العمر:

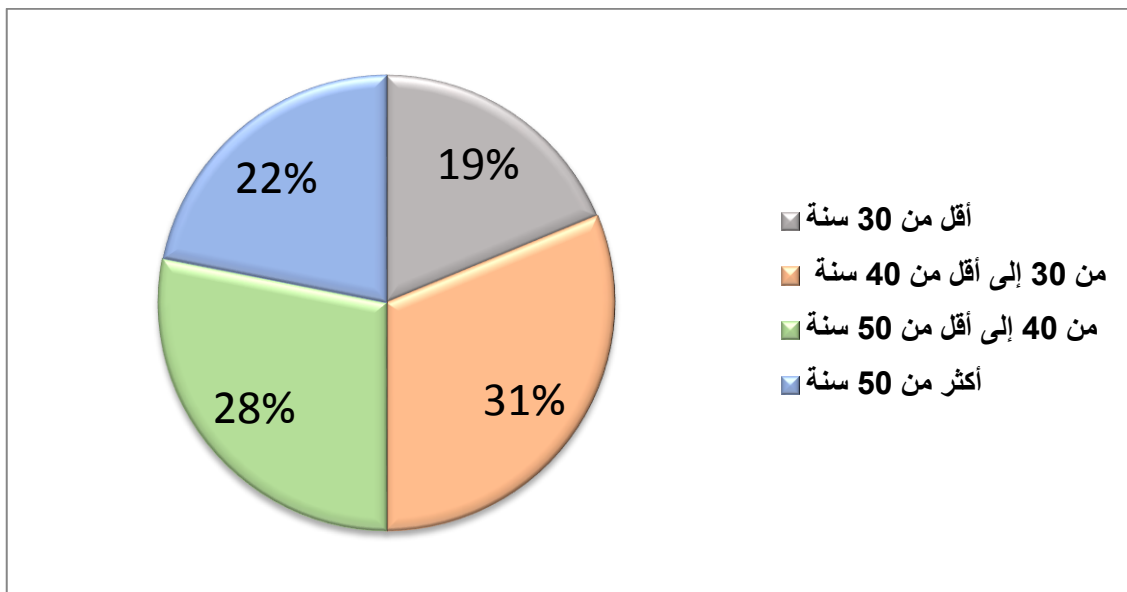
يمثل الجدول والشكل التاليين تلخيصا للنتائج المتوصل إليها بخصوص توزيع أفراد عينة الدراسة حسب العمر:

الجدول رقم(20): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب العمر

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية(%)
العمر	أقل من 30 سنة	6	18.8
	من 30 إلى أقل من 40 سنة	10	31.3
	من 40 إلى أقل من 50 سنة	9	28.1
	أكثر من 50 سنة	7	21.9
المجموع		32	100

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات spss

الشكل رقم (11): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب العمر



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.

نلاحظ أن معظم أفراد العينة شباب، حيث كان 31.3% منهم تتراوح أعمارهم بين 30 إلى أقل من 40 سنة، وما نسبته 28.1% كانت أعمارهم بين 40 إلى أقل من 50 سنة، ونسبة 21.9% كانت أعمارهم أكثر من 50 سنة، وسجلت أضعف نسبة 18.8% لفئة الأقل من 30 سنة، ومن خلال هذا تبين أن البنك يعمل على تجنيد الفئات الشابة التي تتمتع بنضج فكري وقادرة على العطاء.

-توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى الدراسي:

يمثل الجدول والشكل التاليين تلخيصا للنتائج المتوصل إليها بخصوص توزيع أفراد عينة الدراسة حسب

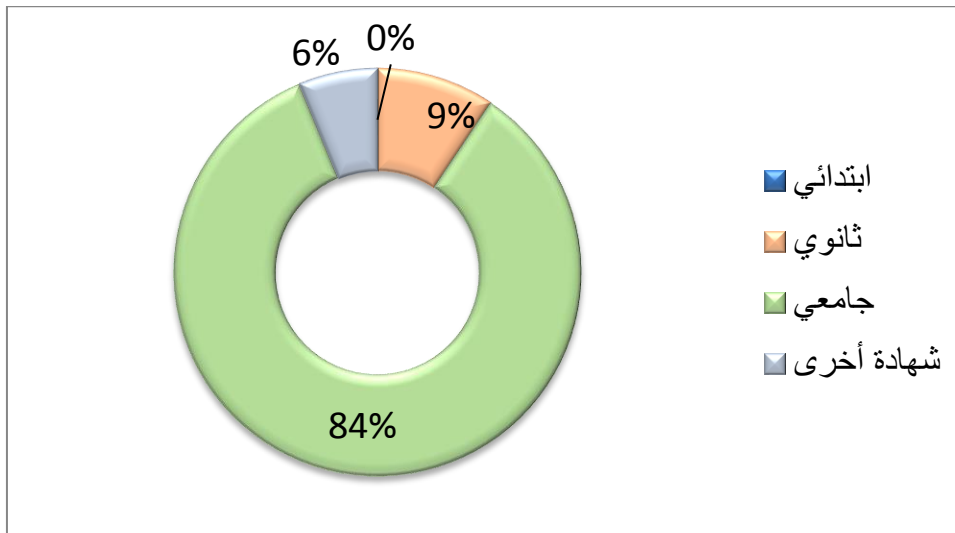
المستوى الدراسي:

الجدول رقم(21): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المستوى الدراسي

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية(%)
المستوى الدراسي	ابتدائي	0	0
	ثانوي	3	9.4
	جامعي	27	84.4
	شهادة أخرى	2	6.3
المجموع		32	100

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات spss

الشكل رقم(12): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المستوى الدراسي



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.

من خلال الجدول والشكل أعلاه، نجد أن الفئة الغالبة هي من حملة المستوى الجامعي بنسبة 84,4%، في حين بلغت نسبة الثانوي 9,4%، وتليها شهادة أخرى بنسبة 6,3%، ولم تسجل أي نسبة الابتدائي، ومنه يمكن القول أن الدرجة العلمية للأفراد تفيد في بناء قيم صالحة تمكنهم من تحقيق إنتاجية عالية وأداء متميز.

-توزيع أفراد العينة حسب متغير الخبرة المهنية:

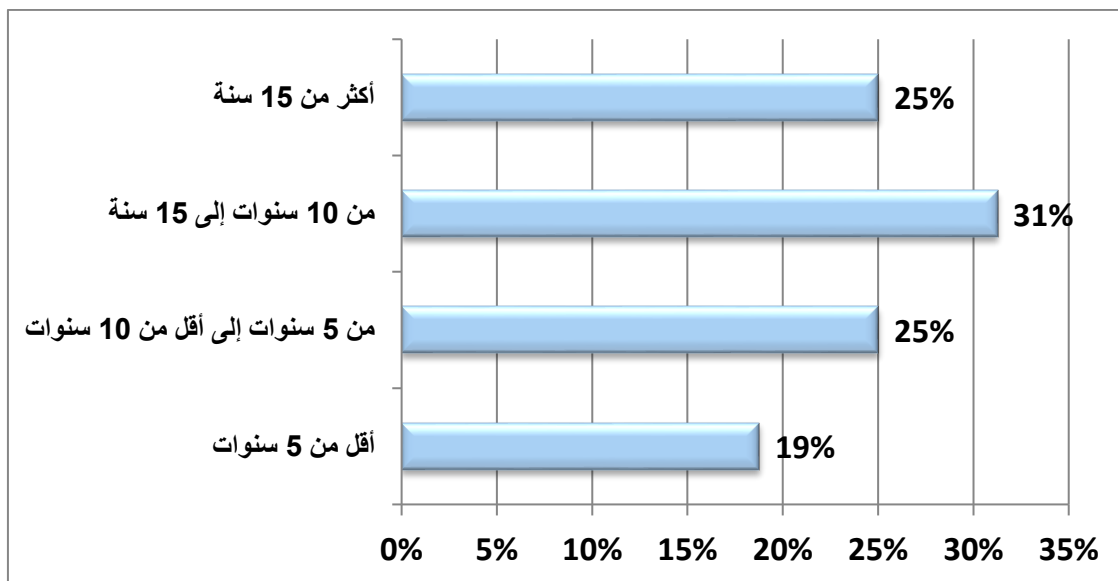
يمثل الجدول والشكل التاليين تلخيصا للنتائج المتوصل إليها بخصوص توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الخبرة المهنية:

الجدول رقم(22): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الخبرة المهنية

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية(%)
الخبرة المهنية	أقل من 5 سنوات	6	18.8
	من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات	8	25.0
	من 10 سنوات إلى 15 سنة	10	31.3
	أكثر من 15 سنة	8	25.0
المجموع		32	100

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات spss

الشكل رقم(13): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الخبرة المهنية



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

نلاحظ أن الغالبية من المستجيبين من أفراد العينة هم من الفئة التي مر على مزاوله عملهم في البنك مدة من 10 إلى 15 سنة وهذا بنسبة قدرت 31.3%، وتليها في المرتبة الثانية نسبة الأفراد الذين تتراوح خبرتهم المهنية أكثر من 15 سنة ومن 5 إلى أقل من 10 سنوات بنفس النسبة و قدرت ب 25.0%، وأخيرا نسبة الأفراد أقل من 5 سنوات ب 18.8%، ما يمكنهم من إعطاء إجابات أكثر دقة حول عبارات محاور الاستبيان.

-توزيع أفراد العينة حسب متغير المنصب الوظيفي المشغول حاليا:

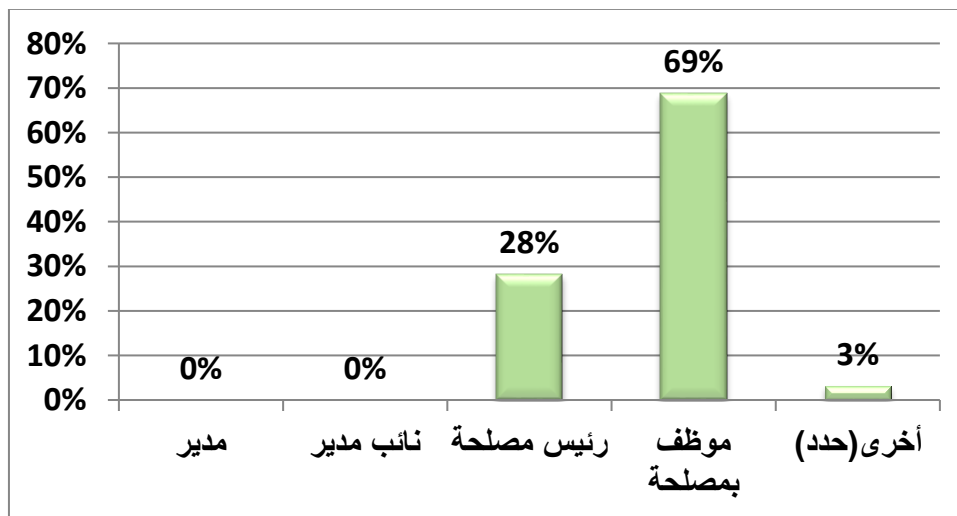
يمثل الجدول والشكل التاليين تلخيصا للنتائج المتوصل إليها بخصوص توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المنصب الوظيفي المشغول حاليا:

الجدول رقم(23): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المنصب الوظيفي المشغول حاليا

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية(%)
المنصب الوظيفي المشغول حاليا	مدير	/	/
	نائب مدير	/	/
	رئيس مصلحة	9	28.1
	موظف بمصلحة	22	68.8
	أخرى(حدد)	1	3.1
المجموع		32	100.0

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات spss

الشكل رقم(14): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المنصب الوظيفي المشغول حاليا



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

يتضح من الجدول والشكل أعلاه أن النسبة الأكبر من المناصب المشغول حاليا هم موظفي المصالح إذ بلغت 68.8%، لتليها نسبة 28.1% وهم رؤساء المصالح، وأخيرا بنسبة 3.1% أخرى والمتمثلة في المكلف بالدراسات.

2. تحليل محاور الدراسة

- عرض وتحليل نتائج المحور الأول:

تم حساب التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لإجابات مفردات الدراسة على محور الثقافة التنظيمية.

الجدول رقم(24): الإحصاء الوصفي لإجابات أفراد عينة البحث عن بعد الهيكل التنظيمي

رقم العبارة	التكرار	درجة الموافقة					المتوسط	الانحراف المعياري	الترتيب	اتجاه الإجابة
		غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة				
1	ك	2	1	8	22	2	0.902	3	موافق	
	%	6.3	3.1	15.6	68.8	6.3				
2	ك	0	2	7	22	1	0.644	2	موافق	
	%	0	6.3	21.9	68.8	3.1				
3	ك	0	0	5	26	1	0.421	1	موافق	
	%	0	0	15.6	81.3	3.1				
4	ك	1	3	10	16	2	0.879	4	موافق	
	%	3.1	9.4	31.39	50.0	6.3				
5	ك	3	6	16	7	0	0.884	5	محايد	
	%	9.4	18.8	50.0	21.9	0				
		الهيكل التنظيمي					3.50	0.52	/	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

يبين الجدول أعلاه أن قيم المتوسط الحسابي لكل العبارات تتراوح بين (2.84-3.88)، وهي بين الموافق والمحايد كما أن العبارة الثالثة جاءت في الترتيب الأول من حيث الموافقة بمتوسط حسابي قدره 3.88 وهو أعلى من المتوسط الحسابي العام 3.50 وانحراف معياري 0.421 مما يعني أن الهيكل التنظيمي فرص الاتصال الفعال بين مختلف الأقسام والمستويات، وجاءت العبارة الخامسة في الترتيب الأخير من حيث الموافقة بمتوسط حسابي 2.84 وهو أقل من المتوسط الحسابي العام 3.50 وانحراف معياري 0.884 هذا ما يدل على أن البنك لا يولي أهمية كبيرة للتنظيم غير الرسمي (علاقات مثل الصداقات).

الجدول رقم(25): الإحصاء الوصفي لإجابات أفراد عينة البحث عن بعد نظم المعلومات

رقم العبارة	التكرار النسبة	درجة الموافقة					المتوسط	الانحراف المعياري	الترتيب	اتجاه الإجابة
		غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة				
1	ك	0	0	6	19	7	4.03	0.647	1	موافق
	%	0	0	18.8	59.4	21.9				
2	ك	1	0	5	20	6	3.94	0.801	2	موافق
	%	3,1	0	15.6	62.5	18.8				
3	ك	0	0	8	18	6	3.94	0.669	3	موافق
	%	0	0	25.0	56.3	18.8				
4	ك	0	2	6	19	5	3.84	0.767	4	موافق
	%	0	6.3	18.8	59.4	15.6				
5	ك	0	4	9	15	4	3.59	0.875	5	موافق
	%	0	12.5	28.1	46.9	12.5				
نظم المعلومات										
							3.86	0.51	/	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات spss

يبين الجدول أعلاه أن قيم المتوسط الحسابي لكل العبارات تتراوح بين (3.59-4.03)، وهي موافق كما أن العبارة الأولى جاءت في الترتيب الأول من حيث الموافقة بمتوسط حسابي قدره 4.03 وهو أعلى من المتوسط الحسابي العام 3.86 وانحراف معياري 0.647 مما يعني أن البنك يملك قاعدة معلومات لتخزين

المعارف الخاصة بالعمل، وجاءت العبارة الخامسة في الترتيب الأخير من حيث الموافقة بمتوسط حسابي 3.59 وهو أقل من المتوسط الحسابي العام 3.86 وانحرف معياري 0.875 مما يعني أن البنك لا يتوفر على قاعدة بيانات لأنشطته والبيئة المحيطة به لدعم اتخاذ القرار.

الجدول رقم(26): الإحصاء الوصفي لإجابات أفراد عينة البحث عن بعد أنظمة الحوافز

رقم العبارة	التكرار النسبة	درجة الموافقة					المتوسط	الانحراف المعياري	الترتيب	اتجاه الإجابة
		غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة				
1	ك	1	4	19	7	1	3.09	0.777	4	محايد
	%	3.1	12.5	59.4	21.9	3.1				
2	ك	1	7	7	14	3	3.34	1.035	1	محايد
	%	3.1	21.9	21.9	43.8	9.4				
3	ك	1	8	8	12	3	3.25	1.047	2	محايد
	%	3.1	25.0	25.0	37.5	9.4				
4	ك	2	7	11	9	3	3.12	1.070	3	محايد
	%	6.3	21.9	34.4	28.1	9.4				
		أنظمة الحوافز					3.20	0.87	/	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات spss

يبين الجدول أعلاه أن قيم المتوسط الحسابي لكل العبارات تتراوح بين (3.09-3.34)، وهي محايد كما أن العبارة الثانية جاءت في الترتيب الأول من حيث الموافقة بمتوسط حسابي قدره 3,34 وهو أعلى من المتوسط الحسابي العام 3.20 وانحرف معياري 1.035، مما يدل أن البنك يحفز الموظفين لتشجيعهم على العمل أكثر، وجاءت العبارة الأولى في الترتيب الأخير من حيث الموافقة بمتوسط حسابي 3,09 وهو أقل من المتوسط الحسابي العام 3.20 وانحرف معياري 0.777 مما يعني أن البنك لا يعمل على تكريم وتحفيز الموظفين ذوي الكفاءات العالية بموضوعية.

الجدول رقم(27): الإحصاء الوصفي لإجابات أفراد عينة البحث عن بعد القيادة

رقم العبارة	التكرار النسبة	درجة الموافقة					المتوسط	الانحراف المعياري	الترتيب	اتجاه الإجابة
		غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة				
1	ك	0	17	13	2	0	3.47	0.621	4	موافق
	%	0	53.1	40.6	6.3	0				
2	ك	0	19	8	2	3	3.72	0.729	2	موافق
	%	0	59.4	25.0	6.3	9.4				
3	ك	1	7	14	8	2	3.09	0.928	5	محايد
	%	3.1	21.9	43.8	25.0	6.3				
4	ك	1	2	7	15	7	3.78	0.975	1	موافق
	%	3.1	6.3	21.9	46.9	21.9				
5	ك	1	2	9	16	4	3.63	0.907	3	موافق
	%	3.1	6.3	28.1	50.0	12.5				
6	ك	2	9	12	6	3	2.97	1.062	6	محايد
	%	6.3	28.1	37.5	18.8	9.4				
		القيادة					3.44	0.60	/	

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات spss

يبين الجدول أن قيم المتوسط الحسابي لكل العبارات تتراوح بين(2.97-3.78)، وهي بين الموافق والمحايد كما أن العبارة الرابعة جاءت في الترتيب الأول من حيث الموافقة بمتوسط حسابي قدره 3.78 وهو أعلى من المتوسط الحسابي العام 3.44 وانحراف معياري 0.975، مما يدل يستمع رؤساء المصالح والمدير بعناية لمؤوسيهم، وجاءت العبارة السادسة في الترتيب الأخير من حيث الموافقة بمتوسط حسابي 2.97 وهو أقل من المتوسط الحسابي العام 3.44 وانحراف معياري 1.062 مما يعني أن البنك لا يمكن العاملين اتخاذ القرارات الاستثنائية دون الرجوع للإدارة العليا.

الجدول رقم(28): الإحصاء الوصفي لإجابات أفراد عينة البحث عن بعد العمليات

رقم العبارة	التكرار	درجة الموافقة					المتوسط	الانحراف المعياري	الترتيب	اتجاه الإجابة
		غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة				
1	ك	2	1	6	22	1	3.59	0.875	4	موافق
	%	6.3	3.1	18.8	68.8	3.1				
2	ك	0	2	5	19	6	3.91	0.777	2	موافق
	%	0	6.3	15.6	59.4	18.8				
3	ك	0	3	9	15	5	3.69	0.859	3	موافق
	%	0	9.4	28.1	46.9	15.6				
4	ك	0	0	8	17	7	3.97	0.695	1	موافق
	%	0	0	25.0	53.1	21.9				
		العمليات					4.00	0.63	/	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

يبين الجدول أن قيم المتوسط الحسابي لكل العبارات تتراوح بين(3.59-3.97)، وهي موافق كما أن العبارة الرابعة جاءت في الترتيب الأول من حيث الموافقة بمتوسط حسابي قدره 3.97 وهو أقل من المتوسط الحسابي العام 4.000 وانحراف معياري 0.695، مما يدل هناك احترام وثقة متبادلة بين الإدارة والموظفين في البنك، وجاءت العبارة الأولى في الترتيب الأخير من حيث الموافقة بمتوسط حسابي 3.59 وهو أقل من المتوسط الحسابي العام 4.000 وانحراف معياري 0.875 مما يعني لا يعمل البنك على تسهيل تبادل المعارف بغية إنجاز العمليات.

-عرض وتحليل نتائج المحور الثاني:

تم حساب التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لإجابات مفردات الدراسة على محور إدارة المعرفة.

الجدول رقم(29): الإحصاء الوصفي لإجابات أفراد عينة البحث عن بعد توليد المعرفة

رقم العبارة	التكرار	درجة الموافقة					المتوسط	الانحراف المعياري	الترتيب	اتجاه الإجابة
		غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة				
1	ك	2	4	6	18	2	3.44	1.014	3	موافق
	%	6.3	12.5	18.8	56.3	6.3				
2	ك	0	1	7	13	11	4.06	0.840	2	موافق
	%	0	3.1	21.9	40.6	34.4				
3	ك	0	7	9	14	2	3.34	0.902	4	محايد
	%	0	21.9	28.1	43.8	6.3				
4	ك	0	0	4	17	11	4.22	0.659	1	موافق بشدة
	%	0	0	12.5	53.1	34.4				
		توليد المعرفة					3.61	0.70	/	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

يبين الجدول أن قيم المتوسط الحسابي لكل العبارات تتراوح بين(3.34-4.22)، وهي بين موافق ومحايد وموافق بشدة كما أن العبارة الرابعة جاءت في الترتيب الأول من حيث الموافقة بمتوسط حسابي قدره 4.22 وهو أكبر من المتوسط الحسابي العام 3.61 وانحراف معياري 0.659، مما يبين أن البنك يقوم بتنظيم دورات تكوينية للموظفين لاكتساب معارف جديدة، وجاءت العبارة الثالثة في الترتيب الأخير من حيث الموافقة بمتوسط حسابي 3.34 وهو أقل من المتوسط الحسابي العام 3.61 وانحراف معياري 0.902 مما يعني أن البنك لا يشجع الموظفين على تقديم اقتراحاتهم والمناقشة لحل المشكلات.

الجدول رقم(30): الإحصاء الوصفي لإجابات أفراد عينة البحث عن بعد تشارك ونشر المعرفة

رقم العبارة	التكرار	درجة الموافقة					المتوسط	الانحراف المعياري	الترتيب	اتجاه الإجابة
		غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة				
1	ك	0	7	11	13	1	3.25	0.842	3	محايد
	%	0	21.9	34.4	40.6	3.1				
2	ك	0	4	6	22	0	3.56	0.716	2	موافق
	%	0	12.5	18.8	68.8	0				
3	ك	0	3	4	20	5	3.84	0.808	1	موافق
	%	0	9.4	12.5	62.5	15.6				
		تشارك ونشر المعرفة					3.55	0.63	/	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات spss

يبين الجدول أن قيم المتوسط الحسابي لكل العبارات تتراوح بين(3.25-3.84)، وهي بين موافق ومحايد كما أن العبارة الثالثة جاءت في الترتيب الأول من حيث الموافقة بمتوسط حسابي قدره 3.84 وهو أكبر من المتوسط الحسابي العام 3.55 وانحراف معياري 0.808، مما يبين أن البنك يوفر تكنولوجيا المعلومات والاتصالات لنشر وتبادل المعارف، وجاءت العبارة الأولى في الترتيب الأخير من حيث الموافقة بمتوسط حسابي 3.25 وهو أقل من المتوسط الحسابي العام 3.55 وانحراف معياري 0.842 مما يعني أن البنك لا يحرص على القيام باجتماعات عمل مستمرة ودورية داخلية لتبادل المعارف بين العاملين.

الجدول رقم(31): الإحصاء الوصفي لإجابات أفراد عينة البحث عن بعد تخزين المعرفة

رقم العبارة	التكرار	درجة الموافقة					المتوسط	الانحراف المعياري	الترتيب	اتجاه الإجابة
		غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة				
1	ك	0	0	5	21	6	4.03	0.595	2	موافق
	%	0	0	15.6	65.6	18.8				
2	ك	0	0	1	27	4	4.09	0.390	1	موافق
	%	0	0	3.1	84.4	12.5				
3	ك	0	5	10	7	10	3.69	1.091	3	موافق
	%	0	15.6	31.3	21.9	31.3				
		تخزين المعرفة					3.93	0.51	/	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات spss

يبين الجدول أن قيم المتوسط الحسابي لكل العبارات تتراوح بين(3.69-4.09)، وهي موافق كما أن العبارة الثانية جاءت في الترتيب الأول من حيث الموافقة بمتوسط حسابي قدره 4.09 وهو أكبر من المتوسط الحسابي العام 3.93 وانحراف معياري 0.390، مما يبين أن البنك يحرص على المحافظة على المعارف إلكترونياً، وجاءت العبارة الثالثة في الترتيب الأخير من حيث الموافقة بمتوسط حسابي 3.69 وهو أقل من المتوسط الحسابي العام 3.93 وانحراف معياري 1.091 مما يعني أن البنك لا يحرص على المحافظة على الكفاءات (لتجنب دوران العمل وهجرة الكفاءات).

الجدول رقم(32): الإحصاء الوصفي لإجابات أفراد عينة البحث عن بعد تطبيق المعرفة

رقم العبارة	التكرار	درجة الموافقة					المتوسط	الانحراف المعياري	الترتيب	اتجاه الإجابة
		غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة				
1	ك	0	2	8	15	7	3.84	0.847	3	موافق
	%	0	6.3	25.0	46.9	21.9				
2	ك	0	2	9	16	5	3.75	0.803	4	موافق
	%	0	6.3	28.1	50.0	15.6				
3	ك	0	0	3	23	6	4.09	0.530	1	موافق
	%	0	0	9.4	71.9	18.8				
4	ك	0	2	6	18	6	3.87	0.793	2	موافق
	%	0	6.3	18.8	56.3	18.8				
		تطبيق المعرفة					3.89	0.63	/	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات spss

يبين الجدول أن قيم المتوسط الحسابي لكل العبارات تتراوح بين(3.75-4.09)، وهي موافق كما أن العبارة الثالثة جاءت في الترتيب الأول من حيث الموافقة بمتوسط حسابي قدره 4.09 وهو أكبر من المتوسط الحسابي العام 3.89 وانحراف معياري 0.530، مما يعني أن البنك يعمل على انشاء قاعدة بيانات ومعلومات عند تطبيق المعرفة، وجاءت العبارة الثانية في الترتيب الأخير من حيث الموافقة بمتوسط حسابي 3.75 وهو أقل من المتوسط الحسابي العام 3.89 وانحراف معياري 0.803 مما يبين أن لا يتوفر لدى البنك الظروف الملائمة لتطبيق المعارف الجديدة.

المطلب الرابع: اختبار فرضيات الدراسة ومناقشة النتائج

تم في هذا المطلب اختبار فرضيات الدراسة للتأكد من تحققها أو عدم تحققها ومدى توافق نتائجها مع ما تم تداوله في الإطار النظري.

أولاً: اختبار الفرضيات:

1. الفرضية الأولى: تضمنت الفرضية الأولى والرئيسية لفرضيات الدراسة الميدانية ما يلي:

H0 الفرضية العدمية : لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية تبرز أثر ثقافة المنظمة على إدارة المعرفة عند مستوى دلالة ($\alpha=0.05$)

H1: الفرضية البديلة توجد علاقة ذات دلالة إحصائية تبرز أثر ثقافة المنظمة على إدارة المعرفة عند مستوى دلالة ($\alpha=0.05$)

وتتفرع من هذه الفرضية الفرضيات الفرعية التالية:

1. **H1**: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية تبرز أثر طبيعة الهيكل التنظيمي على إدارة المعرفة عند مستوى دلالة ($\alpha=0.05$) .
2. **H2**: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية تبرز أثر نظم المعلومات على إدارة المعرفة عند مستوى دلالة ($\alpha=0.05$) .
3. **H3**: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية تبرز أثر أنظمة الحوافز على إدارة المعرفة عند مستوى دلالة ($\alpha=0.05$) .
4. **H4**: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية تبرز أثر سلوكيات القيادة على إدارة المعرفة عند مستوى دلالة ($\alpha=0.05$) .
5. **H5**: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية تبرز أثر العمليات على إدارة المعرفة عند مستوى دلالة ($\alpha=0.05$) .

سيتم استخدام الانحدار المتعدد في اختبار الفرضية الرئيسية وباعتبار أهمية هذه الأخيرة فإنه سيتم اختبار الفروض الأساسية المتعلقة بنموذج الدراسة، فيما يتعلق بخطية النموذج وملائمة خط الانحدار للبيانات تم اجراء جدول تحليل التباين ANOVA لاختبار الفرضية الخاصة بمعلمة الميل **B1** حيث ظهر أن خط الانحدار يمثل البيانات تمثيلاً جيداً، وفيما يلي جدول ANOVA لتحليل تباين الانحدار:

الجدول رقم(33): نتائج تحليل التباين للانحدار المتعدد ANOVA

قيمة sig	قيمة F	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	نموذج
.000 ^b	36.320	3.027	1	3.027	الانحدار
		.083	30	2.500	البواقي
			31	5.528	مجموع

a. Variable dépendante : الأول المحور

b. Prédicteurs : (Constante), الثاني المحور

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات spss

يستخدم هذا الجدول لفحص مدى قبول نموذج الانحدار من الناحية الإحصائية، ونجد من الاختبار ان $F=36.320$ دالة احصائيا حيث $sig=0.000$ ، وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية أي أننا نقبل النموذج للتنبؤ بقيمة المتغير التابع. أي توجد علاقة ذات دلالة إحصائية تبرز أثر ثقافة المنظمة على إدارة المعرفة عند مستوى دلالة ($0.05=\alpha$)

وقد تم استخدام تحليل التباين للانحدار لاختبار الفرضية الأساسية والتأكد من صلاحية النموذج المقترح، واعتماد أسلوب الانحدار الخطي البسيط لاختبار مدى صلاحية هذه الفرضية والفرضيات الفرعية التابعة لها.

الجدول رقم(34): ملخص لنموذج الانحدار البسيط

النموذج	R	R ²	R ² معدلة	خطأ في التقدير	
1	.740 ^a	.548	.533	.28870	
نموذج	معامل الانحدار B	خطأ في التقدير	معامل Béta	قيمة T	قيمة sig
ثابت Constante	.719	.513		1.400	.172
المحور الأول	.863	.143	.740	6.027	.000

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات spss

يمثل هذا الجدول ملخص لنموذج الانحدار البسيط المستخدم، وفيه قيمة معامل الارتباط بين المتغيرين الثقافة التنظيمية وإدارة المعرفة، وهي كما موضحة أعلاه $R=0.740$ وهذا يدل على وجود ارتباط قوي وموجب بين المتغيرين التابع والمستقل، واما القيمة $R^2=0.548$ معامل التحديد فهي قيمة مربع الارتباط، وتعني أن 54.8% من التغير في إدارة المعرفة في البنك محل الدراسة يمكن تفسيره بالعلاقة الخطية لها بالثقافة التنظيمية، أما النسبة المتبقية 45.2% تعود لعوامل أخرى.

ومن خلال نفس الجدول نلاحظ أنه هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 بين المتغير المستقل والمتغير التابع في البنك محل الدراسة إذ بلغت قيمة $T=6.027$ بمستوى دلالة $\text{sig}=0.000$ وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05، ومنه نقبل الفرضية البديلة أي توجد علاقة ذات دلالة إحصائية تبرز أثر ثقافة المنظمة على إدارة المعرفة عند مستوى دلالة $(\alpha=0.05)$.

ومن خلال الجدول يمكن استخراج العلاقة التالية:

$$Y=0.719+ 0.863 X$$

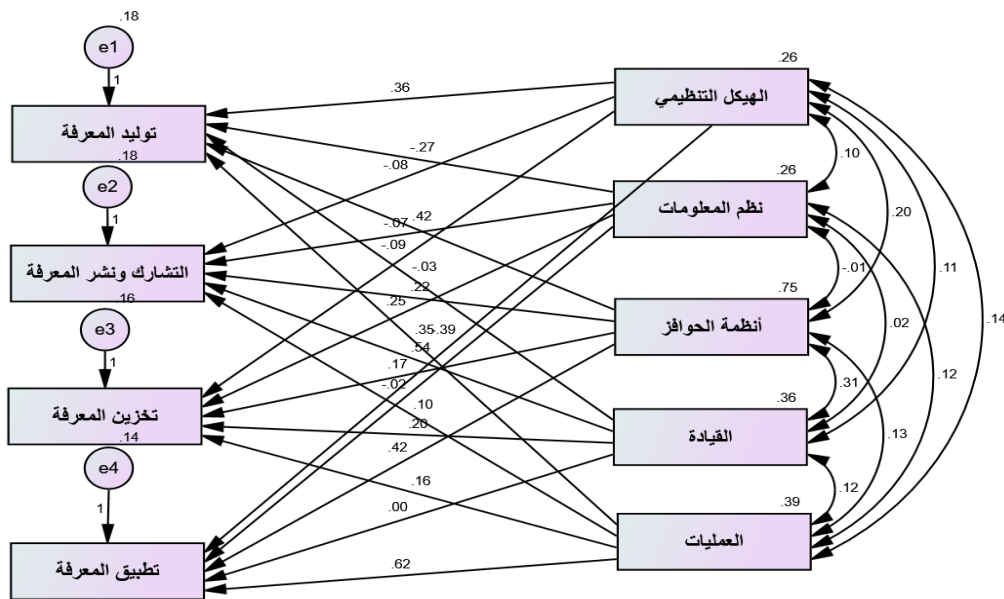
حيث: Y تمثل المتغير التابع إدارة المعرفة

و X تمثل المتغير المستقل الثقافة التنظيمية

والشكل الموالي يوضح اختبار صحة الفرضيات الفرعية، حيث يدرس أثر أبعاد الثقافة التنظيمية على

المتغير التابع إدارة المعرفة على مستوى بنك الفلاحة والتنمية الريفية قالمة:

الشكل رقم(15): أثر أبعاد الثقافة التنظيمية على إدارة المعرفة



نلاحظ من خلال الشكل أعلاه، أنه يوجد أثر لأبعاد المتغير المستقل الثقافة التنظيمية (الهيكل التنظيمي، نظم المعلومات، أنظمة الحوافز، القيادة، العمليات) على المتغير التابع إدارة المعرفة بأبعاده (توليد المعرفة، تشارك ونشر المعرفة، تخزين المعرفة، تطبيق المعرفة).

ثانيا: نتائج تحليل التباين أحادي الاتجاه للفروق في متوسطات إجابات أفراد مجتمع الدراسة

إن الهدف من اختبار الفروقات هو تحديد هل هناك اختلاف بين الإجابات حسب المتغيرات الديموغرافية، ومن المعروف أنه في حالة وجود حالتين يتم استخدام اختبار T والحالات التي فيها عاملين مثل (الجنس). أما في حالة وجود أكثر من ثلاث حالات يتم استخدام تحليل التباين الأحادي (One-Way Anova) 1-اختبار T لمعرفة الفروق بين متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة على محاور الاستبيان باختلاف متغير الجنس:

تم اختبار تحليل T لقياس الفروق بين الجنس ومحاور وأبعاد الدراسة، وذلك لأن هناك اختبار ذكور واختيار اناث حسب الجنس وفي حال وجود خيارين نستخدم تحليل t، وكانت النتائج مبينة في الجدول التالي:

الجدول رقم (35): نتائج تحليل الفروقات للجنس باستخدام اختبار t

المحاور	قيمة f	مستوى الدلالة	اختبار t	درجات الحرية	مستوى الدلالة
الثقافة التنظيمية	0.764	0.389	0.976	30	0.337
			0.932	21.689	0.362
إدارة المعرفة	0.62	0.434	0.217	30	0.830
			0.223	28.136	0.825

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات spss

نلاحظ من خلال النتائج، عدم وجود فروقات ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الجنس بين إجابات أفراد عينة الدراسة على محاور بكل أبعاده حيث أن قيمة مستوى الدلالة أكبر من 0.05، وذلك يبين أن هناك تقارب بين إجابات الذكور والإناث العاملين في البنك.

اما بالنسبة لباقي المتغيرات الديموغرافية فقد تم استخدام اختبار تحليل التباين وكانت النتائج كالتالي:

2- اختبار الفروق بين متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة على محاور الاستبيان باختلاف متغير العمر

تم اختبار تحليل التباين لقياس الفروق بين العمر ومحاور وأبعاد الدراسة وكانت النتائج مبينة في الجدول التالي:

الجدول (36): نتائج تحليل التباين أحادي الاتجاه (One Way ANOVA) للفروق في متوسطات إجابات أفراد

مجتمع الدراسة حسب اختلاف متغير العمر

الدلالة الإحصائية	قيمة F	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	المحور
0.002	6.248	0.739	3	2.217	بين المجموعات	الثقافة التنظيمية
		0,118	28	3.311	داخل المجموعات	
			31	5.528	المجموع	
0.070	2.629	0.550	3	1.651	بين المجموعات	إدارة المعرفة
		0.209	28	5.863	داخل المجموعات	
			31	7.514	المجموع	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات spss

من خلال نتائج تحليل التباين، نلاحظ وجود فروقات تعود للعمر في الاجابات بين أفراد العينة في

محور الثقافة التنظيمية حيث كانت قيمة مستوى الدلالة أصغر من 0.05، أما في محور إدارة المعرفة لا توجد

فروقات تعود للعمر في الإجابات بين أفراد العينة، حيث كانت قيمة مستوى الدلالة أكبر من 0.05.

3- اختبار الفروق بين متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة على محاور الاستبيان باختلاف متغير

المستوى الدراسي:

تم اختبار تحليل التباين لقياس الفروق بين المستوى الدراسي ومحاور وأبعاد الدراسة وكانت النتائج مبينة

في الجدول التالي:

الجدول (37): نتائج تحليل التباين أحادي الاتجاه (One Way ANOVA) للفروق في متوسطات إجابات أفراد مجتمع الدراسة حسب اختلاف متغير المستوى الدراسي

المحور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	sig
الثقافة التنظيمية	بين المجموعات	0.610	2	0.305	1.799	0.183
	داخل المجموعات	4.918	29	0.170		
	المجموع	5.528	31			
إدارة المعرفة	بين المجموعات	0.870	2	0.435	1.898	0.168
	داخل المجموعات	6.644	29	0.229		
	المجموع	7.514	31			

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات spss

نلاحظ عدم وجود فروقات تعود للمستوى الدراسي في الاجابات بين أفراد العينة في كل المحاور والابعاد حيث كانت قيمة مستوى الدلالة أكبر من 0.05، ويعود ذلك إلى اختلاف متغير المستوى التعليمي.

4- اختبار الفروق بين متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة على محاور الاستبيان باختلاف متغير

الخبرة المهنية: تم اختبار تحليل التباين لقياس الفروق بين الخبرة ومحاور وأبعاد الدراسة وكانت النتائج مبينة في الجدول التالي:

الجدول (38): نتائج تحليل التباين أحادي الاتجاه (One Way ANOVA) للفروق في متوسطات إجابات أفراد مجتمع الدراسة حسب اختلاف متغير الخبرة المهنية

المحور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	sig
الثقافة التنظيمية	بين المجموعات	0.596	3	0.199	1.128	0.355
	داخل المجموعات	4.932	28	0.176		
	المجموع	5.528	31			
إدارة المعرفة	بين المجموعات	1.379	3	0.460	2.098	0.123
	داخل المجموعات	6.135	28	0.219		
	المجموع	7.514	31			

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات spss

من خلال نتائج تحليل التباين، نلاحظ عدم وجود فروقات تعود للخبرة المهنية في الاجابات بين أفراد العينة في كل المحاور والابعاد حيث كانت قيمة مستوى الدلالة أكبر من 0.05، وهذا باختلاف متغير الخبرة. 5- اختبار الفروق بين متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة على محاور الاستبيان باختلاف متغير المنصب الوظيفي المشغول حاليا: تم اختبار تحليل التباين لقياس الفروق بين المنصب الوظيفي المشغول حاليا ومحاور وأبعاد الدراسة وكانت النتائج مبينة في الجدول التالي:

الجدول (35): نتائج تحليل التباين أحادي الاتجاه (One Way ANOVA) للفروق في متوسطات إجابات أفراد مجتمع الدراسة حسب اختلاف متغير المنصب الوظيفي المشغول حاليا

المحور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	sig
الثقافة التنظيمية	بين المجموعات	0.621	2	0.310	1.833	0.178
	داخل المجموعات	4.907	29	0.169		
	المجموع	5.528	31			
إدارة المعرفة	بين المجموعات	1.489	2	0.745	3.584	0.041
	داخل المجموعات	6.025	29	0.208		
	المجموع	7.514	31			

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات spss

من خلال نتائج تحليل التباين، نلاحظ عدم وجود فروقات تعود للمنصب الوظيفي المشغول حاليا في الاجابات بين أفراد العينة في محور الثقافة التنظيمية حيث كانت قيمة مستوى الدلالة أكبر من 0.05، أما في محور إدارة المعرفة توجد فروقات في إجابات أفراد العينة حول محور إدارة المعرفة تعود للمنصب الوظيفي المشغول حاليا، حيث كانت قيمة مستوى الدلالة أصغر من 0.05.

خلاصة الفصل

كما من خلال هذا الفصل بالتعريف بالمؤسسة محل الدراسة (بنك الفلاحة والتنمية الريفية BADR وكالة قالمة)، وحاولنا بالاعتماد على الاستبيان الذي تم توزيعه على عينة من موظفي البنك إيجاد إجابة لموضوع البحث حول وجود أثر للثقافة التنظيمية على إدارة المعرفة من عدمه على مستوى بنك BADR. ومن خلال إجابات عينة الدراسة توصلنا إلى نتائج، وهذا باستخدام عدة أساليب إحصائية للوصول إلى إثبات أو نفي الفرضيات الموضوعية سابقا وفي الأخير وجدنا أن هناك تأثير للثقافة التنظيمية على إدارة المعرفة على مستوى بنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة قالمة.

خاتمة

وكخاتمة لهذه الدراسة يمكننا القول أن الثقافة التنظيمية هي من المداخل الأساسية في المنظمات، وتلعب دوراً محورياً في عملية التأثير على إدارة المعرفة لأنها تعتبر من أهم مكونات البيئة الداخلية للمنظمة التي تؤثر على سلوك وأداء الموارد البشرية، ورغم هذا نلاحظ أن المنظمات تعاني العديد من الصعوبات الناتجة عن نوع القيادة السائدة وطبيعتها المقاومة للتغيير، وكذلك الأفراد العاملين ودرجة تقبلهم للتطور الثقافي، ولكي تستطيع المنظمات أن تحقق التميز والنجاح، يأتي هذا من خلال إعطاء الأولوية للعنصر البشري ولا يتجلى ذلك إلا من خلال المحافظة عليه وتكوينه، وأجبرت التحديات الناتجة عن تسارع لمختلف التغيرات الاقتصادية والتقنية والتكنولوجية الحديثة المنظمات على تبني إدارة المعرفة والعمل على توفير متطلباتها وتفعيل عملياتها، من خلال الاستثمار في العنصر البشري باعتباره مصدر للمعرفة وخلقها، وإن تطبيق المنظمات لإدارة المعرفة يوفر فرص كثيرة لتحقيق التفوق التنافسي، وزيادة حصتها السوقية.

وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

➤ النتيجة الرئيسية:

توصلت الدراسة إلى إثبات الفرضية الرئيسية: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية تبرز أثر ثقافة المنظمة على إدارة المعرفة عند مستوى دلالة $(\alpha=0.05)$.

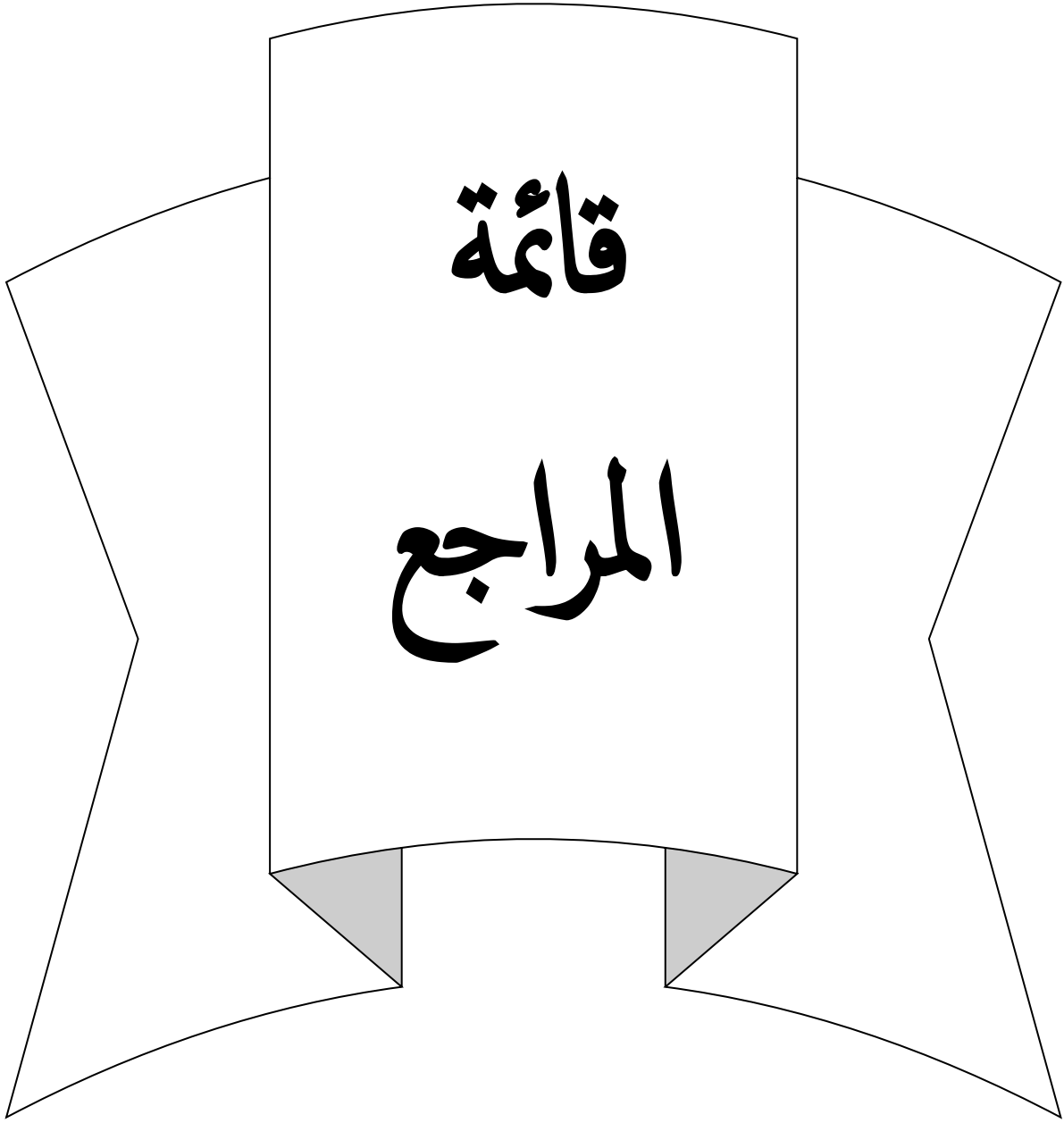
➤ النتائج الفرعية:

1. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية تبرز أثر طبيعة الهيكل التنظيمي على إدارة المعرفة عند مستوى دلالة $(\alpha=0.05)$.
2. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية تبرز أثر نظم المعلومات على إدارة المعرفة عند مستوى دلالة $(\alpha=0.05)$.
3. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية تبرز أثر أنظمة الحوافز على إدارة المعرفة عند مستوى دلالة $(\alpha=0.05)$.
4. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية تبرز أثر سلوكيات القيادة على إدارة المعرفة عند مستوى دلالة $(\alpha=0.05)$.
5. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية تبرز أثر العمليات على إدارة المعرفة عند مستوى دلالة $(\alpha=0.05)$.

وعدم صحة الفرضية: حيث لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha=0.05)$ لإجابات أفراد عينة الدراسة تعزى إلى المتغيرات الشخصية والوظيفية ما عدا متغير العمر والمنصب الوظيفي حيث تختلف إجابات الأفراد باختلاف أعمارهم ومنصبهم الوظيفي.

وبناء على ما تم التوصل إليه من نتائج يقترح ما يلي:

- ✓ ضرورة اهتمام البنك بالعلاقات مثل الصداقات لتسهيل التعامل بين الموظفين؛
- ✓ نقترح على البنك إنشاء قاعدة بيانات لأنشطته لدعم اتخاذ القرارات؛
- ✓ ضرورة اهتمام البنك بتدعيم وتحفيز الموظفين ذوي الكفاءات وفق طرق رسمية؛
- ✓ ضرورة إشراك الموظفين في عملية المناقشة وتقديم أفكار وأراء التي تقضي إلى حل المشاكل؛
- ✓ يجب على البنك إقامة لقاءات دورية ومستمرة لتبادل المعارف والعمل على تجديدها.



I. المراجع باللغة العربية

أولاً: الكتب

1. أبو بكر محمود الهوش، استراتيجيات إدارة المعرفة، الطبعة 1، مجموعة النيل العربية، القاهرة، 2016.
2. أحمد الخطيب خالد زيفان، إدارة المعرفة ونظم المعلومات، الطبعة 1، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، عمان، 2009.
3. أحمد عبد الفاتح محمود بشير المغربي، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، ط1، دار حيمثرا للنشر، القاهرة، 2019.
4. أسامة خيرى، إدارة الإبداع والابتكارات، الطبعة 1، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان، 2012.
5. أكرم سالم الجناني، إدارة المعرفة في بناء الكفايات الجوهرية، الطبعة 1، الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2013.
6. إبراهيم الخلوف المكاوي، إدارة المعرفة الممارسات والمفاهيم، الطبعة 1، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2007.
7. إبراهيم بدر شهاب الصبيحات، إدارة المعرفة، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، 2018.
8. إبراهيم توهامي وآخرون، قضايا سوسيو-تنظيمية، ط 1، البدر الساطع، تعاونية الوفاق-العلمة، الجزائر، 2013.
9. إحسان دهش جلاب، إدارة السلوك الإنساني في المنظمات، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع -عمان، 2016
10. ايناس ابو بكر محمود الهوش، إدارة المعرفة وإمكانية تطبيقها في مؤسسة التعليم العالي، ط 1، دار حيمثرا للنشر، القاهرة، مصر، 2019.
11. بشار الحاج أحمد، إدارة المعرفة في المفهوم الإسلامي نحو نظام معرفي مبني على الحقيقة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية جامعة الدول العربية، القاهرة، مصر، 2019.
12. بلال خلف السكارنه، الإبداع الإداري، الطبعة 1، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2011.
13. بلكبير بومدين، الثقافة التنظيمية في منظمات الأعمال، الطبعة 1، مديرية النشر جامعة قلمة، قلمة، 2015.
14. بوالشرش كمال، الثقافة التنظيمية والأداء في العلوم السلوكية والإدارية، الطبعة 1، دار الأيام، عمان، الأردن، 2016.
15. ثروت عبد الحميد عيسى، أساليب الاستفادة من إدارة المعرفة بالمؤسسات التعليمية، الطبعة 1، خالد اللحاني للنشر والتوزيع، المملكة العربية السعودية، 2019.
16. جرادات ناصر "محمد سعود"، إدارة التغيير والتطوير، الطبعة 1، إثراء للنشر والتوزيع، عمان، 2013.
17. جمال الدين محمد المرسي، الثقافة التنظيمية والتغيير، الدار الجامعية طبع-نشر-توزيع، الإسكندرية، 2006.
18. جمال يوسف بدير، اتجاهات حديثة في إدارة المعرفة والمعلومات، الطبعة 1، دار كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2010.
19. جيرالد جرينبرج، روبرت بارون، إدارة السلوك في المنظمات، دار المريخ، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2004.
20. حسنى عبد الرحمن الشيبى، إدارة المعرفة الرأسمعرفية بديلا، الطبعة 1، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 2009.
21. حسين أحمد الطراونة وآخرون، نظرية المنظمة، الطبعة 1، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن-عمان، 2012.
22. حسين حريم، السلوك التنظيمي سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2004.
23. حسين محمد عتوم، مبنى أحمد عتوم، إدارة المعرفة بناء الذاكرة التنظيمية، الطبعة 1، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2018.

24. خضر مصباح اسماعيل طيطي، إدارة المعرفة التحديات والتقنيات والحلول، الطبعة 1، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2010.
25. خضير كاظم حمود الفريجات، موسى سلامة اللوزي، السلوك التنظيمي مفاهيم معاصرة، الطبعة 1، إثراء للنشر والتوزيع، عمان؛ الأردن، 2009.
26. خليفي عيسى، قوادرية ربيحة، إدارة رأس المال البشري كمدخل لإدارة المعرفة، الطبعة 1، الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2019.
27. رافدة الحريري، اتجاهات حديثة في إدارة الموارد البشرية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2014.
28. رائد محمد عبد ربه، نظم المعلومات الإدارية، الجنادرية للنشر والتوزيع، الأردن-عمان، 2012.
29. رنجي مصطفى عليان، إدارة المعرفة، الطبعة 1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2008.
30. سعد غالب ياسين، نظم إدارة المعرفة ورأس المال الفكري العربي، الطبعة 1، العدد 124، مركز الإمارات للدراسات والبحوث الاستراتيجية، دولة الإمارات العربية المتحدة، 2007.
31. سمية بوران، إدارة المعرفة كمدخل للميزة التنافسية في المنظمات المعاصرة، ط 1، مركز الكتاب الأكاديمي، عمان، 2016.
32. عادل هادي حسين البغدادي، هاشم فوزي دباس العبادي، التعلم التنظيمي والمنظمة التعلمة وعلاقتها بالمفاهيم الإدارية المعاصرة، الطبعة 1، الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2010.
33. عامر عبد الرزاق الناصر، إدارة المعرفة في إطار نظم ذكاء الأعمال، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2015.
34. عبد الرحمن الجاموس، إدارة المعرفة في منظمات الأعمال وعلاقتها بالمداخل الإدارية الحديثة، الطبعة 1، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013.
35. عبد الستار العلي وآخرون، المدخل الى إدارة المعرفة، الطبعة 1، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2006.
36. عبد اللطيف محمود مطر، إدارة المعرفة والمعلومات، الطبعة 1، دار كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2007.
37. عبد الله حسن مسلم، إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات، الطبعة 1، دار المعزز للنشر والتوزيع، عمان، 2015.
38. عصام نور الدين، إدارة المعرفة والتكنولوجيا الحديثة، الطبعة 1، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2010.
39. علي عبد الأمير كونه، ناظم جواد الزبيدي، إدارة المعرفة والفكر التنظيمي استراتيجية إدارة المعرفة أنماط القيم الإدارية سلوك المواطنة التنظيمية التفوق التنظيمي، الطبعة 1، دار الأيام للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2019.
40. عماد الدين أحمد السيد عبد المقصود، إدارة المعرفة وتتمية الموارد البشرية بالمنظمات غير الحكومية، الطبعة 1، المكتب الجامعي الحديث، القاهرة، مصر، 2017.
41. عمر أحمد همشري، إدارة المعرفة الطريق إلى التميز والريادة، الطبعة 1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2013.
42. فايز جمعه النجار، نظم المعلومات الإدارية منظور إداري، الطبعة 3، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2010.
43. ماجدة العطية، سلوك المنظمة سلوك الفرد والجماعة، ط 1، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2003.
44. محمد الفاتح محمود بشير المغربي، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، الطبعة 1، دار حيمثا للنشر، القاهرة، 2019.
45. محمد عواد الزيادات، اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة، الطبعة 1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2008.
46. محمد قاسم القريوتي، نظرية المنظمة والتنظيم، الطبعة 3، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2008.
47. مهدي فاطمة الزهراء، الثقافة التنظيمية وعملية صنع القرار بمنظمات الأعمال، ط 1، الأردن، عمان، 2019.
48. ناصر "محمود سعود" جرادات، وآخرون، إدارة المعرفة، الطبعة 1، إثراء للنشر والتوزيع، عمان، 2011.

49. نجم عبود نجم، إدارة المعرفة المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات، الطبعة 1، الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2005.
50. نزار عوني البدي، إدارة الموارد البشرية وتمييزها، ط 1، دار دجلة ناشرون وموزعون، الأردن، 2015، ص 293.
51. نعمة عباس الخفاجي، ثقافة المنظمة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن - عمان، 2009.
52. نعيم إبراهيم الظاهر، إدارة المعرفة، الطبعة 1، جدارا للكتاب العالمي للنشر والتوزيع، عمان، 2009.
53. هيثم علي حجازي، المنهجية المتكاملة لإدارة المعرفة في المنظمات، الطبعة 1، دار الرضوان للنشر والتوزيع، عمان، 2014.
54. ياسر أحمد عربيات، المفاهيم الإدارية الحديثة، الطبعة 1، دار ياف العلمية للنشر والتوزيع، الأردن - عمان، 2008.
55. ياسر الصاوي، إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات، الطبعة 1، دار السحاب للنشر والتوزيع، القاهرة، 2007.

ثانياً: الرسائل العلمية

1. ألاء أكرم قصيباتي، أثر الثقافة التنظيمية على الأداء المالي، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد، جامعة دمشق، سوريا، 2018.
2. اعقابة حنان، دور القيادة الاستراتيجية في تطوير الثقافة التنظيمية في المؤسسة الجزائرية، مذكرة ماجستير، كلية العلوم التجارية والإنسانية، جامعة باتنة-1، باتنة، 2017.
3. الأمين حلموس، دور إدارة المعرفة التسويقية باعتماد استراتيجية العلاقة مع الزبون في تحقيق ميزة تنافسية، أطروحة دكتوراه علوم في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2017.
4. إبراهيم عبد القادر محمد، قياس أثر عوامل الثقافة التنظيمية وإدارة المعرفة في الميزة التنافسية، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2015.
5. إلياس سالم، تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة محمد بوضياف - المسيلة، 2006.
6. إنتصار عربيات، متطلبات تطبيق إدارة المعرفة في الجامعة الجزائرية، أطروحة دكتوراه في العلوم السياسية والعلاقات الدولية، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة باتنة-1، 2019.
7. إياد علي الدجني، دور التخطيط الاستراتيجي في جودة الأداء المؤسسي، أطروحة دكتوراه مناهج وطرائق التدريس، كلية التربية، جامعة دمشق، سوريا، 2011.
8. إيمان محمد جواد الغانمي، توظيف عمليات إدارة المعرفة في تعزيز استراتيجيات إدارة الموارد البشرية، مذكرة ماجستير علوم في إدارة أعمال، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة كربلاء، بغداد، 2016.
9. إيهاب فاروق مصباح العاجز، دور الثقافة التنظيمية في تفعيل تطبيق الإدارة الإلكترونية، مذكرة ماجستير إدارة أعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية - غزة، 2011.
10. بشائر إبراهيم ذيب مسودي، دور الثقافة التنظيمية في التطوير الأكاديمي، مذكرة ماجستير في إدارة أعمال، كلية الدراسات العليا والبحث العلمي، جامعة الخليل، فلسطين، 2018.
11. بغداد باي غالي، دور الدولة في تنمية اقتصاد المعرفة، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجيلالي ليايس، سيدي بلعباس، 2017.
12. بن محبوب حميد، علاقة إدارة المعرفة بالأداء البشري في المؤسسة الاقتصادية، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة عبد الحميد ابن باديس، مستغانم، 2018.

13. بن خالد عبد الكريم، جودة حياة العمل وأثرها في تنمية الثقافة التنظيمية لدى موظفي القطاع الصحي، أطروحة دكتوراه في علم النفس العمل والتنظيم، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة وهران 2، 2017.
14. بن طاطة عتيقة، أثر تفاعل نظم المعلومات وإدارة المعرفة على تحقيق المزايا التنافسية، أطروحة دكتوراه في التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان-الجزائر، 2017.
15. بن موسى محمد، أثر إدارة المعرفة التنظيمية في تفعيل تدريب المورد البشري في المنظمة، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2017.
16. بوركو عبد المالك، إدارة المعرفة كمدخل لتدعيم القدرة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة منتوري، قسنطينة، 2012.
17. بوزيداوي محمد، إدارة المعرفة كأساس لتحقيق أداء مستدام ومتميز، مذكرة ماجستير علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، 2014.
18. حامي حسان، استراتيجية التدريب في إطار متطلبات إدارة المعرفة في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، أطروحة دكتوراه في علم اجتماع التنظيم والعمل، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد لمين دباغين، سطيف 2، 2016.
19. حمزة بعلي، دور تكنولوجيا المعلومات المساندة لإدارة المعرفة في خلق ميزة تنافسية، أطروحة دكتوراه العلوم في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2016.
20. حمودة نسيم، تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة جيجل، 2010.
21. خيرالدين جمعة، دور ثقافة المؤسسة في تحسين أداء الموارد البشرية بالمؤسسة الاقتصادية، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2015.
22. ديمة عبد علي عليان، الثقافة التنظيمية والممارسات الإدارية لدى مديري المدارس الحكومية والعلاقة بينها من وجهة نظر المعلمين في محافظتي القدس، مذكرة ماجستير في برنامج الإدارة التربوية، كلية الدراسات العليا، جامعة النجاح الوطنية، فلسطين، 2012.
23. ربما علي حلاق، دور إدارة المعرفة في اتخاذ القرارات من وجهة نظر المديرين والمدرسين في المدارس الثانوية العامة، مذكرة ماجستير في التربية المقارنة والإدارة التربوية، كلية التربية، جامعة دمشق، 2014.
24. زيد جابر، دور إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات في تحقيق ميزة تنافسية، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2019.
25. زيد جابر، دور إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات في تحقيق ميزة تنافسية، أطروحة دكتوراه في الاقتصاد التطبيقي وإدارة المنظمات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2018.
26. سويبي أحمد، الثقافة التنظيمية وتأثيرها على أداء العاملين بالمؤسسة، مذكرة ماجستير كلية الآداب واللغات والعلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة زيان عاشور، الجلفة، 2013.
27. سيف الدين سبتي، دور إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية بالمؤسسات الصناعية الجزائرية، مذكرة ماجستير في العلوم السياسية، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2016.
28. طه بخيت محمد أحمد بخيت، أثر الحوافز على أداء العاملين، مذكرة ماجستير في إدارة أعمال، كلية الدراسات العليا، جامعة النيلين، السودان، 2017.

29. عادل غزالي، دور إدارة المعرفة في الرفع من أداء التنظيم الصناعي الجزائري، أطروحة دكتوراه علم الاجتماع، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد لمين دباغين، سطيف 02، 2016.
30. عبد الستار مركال، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى معلمي المؤسسات التربوية المختصة، مذكرة ماجستير، كلية الآداب واللغات والعلوم الاجتماعية الإنسانية، جامعة زيان عاشور -الجلفة، 2014.
31. عبد القادر لانصاري، الثقافة التنظيمية وأثرها على فعالية التنظيم، أطروحة دكتوراه في علم النفس، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2019.
32. عيساوي وهيب، أثر الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي، مذكرة ماجستير حوكت الشركات، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية والتسيير، جامعة أبو بكر بلقايد، تلمسان، 2012.
33. فاطمة دريدي، أنماط السلطة الإدارية وعلاقتها بالثقافة التنظيمية، أطروحة دكتوراه في علم الاجتماع، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2018.
34. مدوري نور الدين، أثر عوامل الثقافة التنظيمية على تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسة، أطروحة دكتوراه في إدارة الأفراد وحوكمة الشركات، جامعة ابي بكر بلقايد، تلمسان-الجزائر، 2017.
35. مرزوقي رفيق، الثقافة التنظيمية وأثرها في تطبيق إدارة الجودة الشاملة، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف 1، 2018.
36. مشنان بركة، دور الثقافة التنظيمية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الحاج لخضر، باتنة، 2016.
37. ناصر بن حمود، تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية، أطروحة دكتوراه في علم الاجتماع، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة باتنة-1، 2017.
38. ندي النعيم محمد علي محمد نور، دور إدارة المعرفة في تحقيق الميزة التنافسية، أطروحة دكتوراه في إدارة أعمال، كلية الدراسات العليا، جامعة النيلين، الخرطوم، 2019.
39. نضال محمد الزطمة، إدارة المعرفة وأثرها على الأداء، مذكرة ماجستير في إدارة أعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2011.
40. نور الدين بوراس، دور القيادة الإدارية في تنمية الثقافة التنظيمية لدى العاملين، مذكرة ماجستير في علم الاجتماع، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2014.
41. نويري مجدي، مساهمة البنية التنظيمية في دعم عمليات إدارة المعرفة في المؤسسة الاقتصادية، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2019.

ثالثا: المجلات

1. أحمد علي، مفهوم المعلومات وإدارة المعرفة، مجلة جامعة دمشق، المجلد (28)، العدد الأول، 2012.
2. ابتسام خالد يحي سلامة، أثر الثقافة التنظيمية على الإبداع الإداري من وجهة نظر عضوات هيئة التدريس، مجلة الشال للعلوم الإنسانية، كلية العلوم والآداب للبنات في طريف، جامعة جدة، المجلد (5)، العدد (1)، 2020.
3. بسام أبو حشيش، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بإدارة المعرفة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها، مجلة جامعة النجاح للأبحاث (العلوم الإنسانية)، جامعة الأقصى المجلد (25)، العدد (1)، غزة، 2011.

4. خلوف زهرة، الثقافة التنظيمية كأحد العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي، مجلة الاقتصاد الجديد، العدد (9)، 2013.
5. سامي الكامل بركة، فلسفة إدارة المعرفة بين النشأة والتطور، مجلة رواق الحكمة، العدد (7)، 2020.
6. سماح صولح، إدارة المعرفة وتسيير الكفاءات مستلزمات لتحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة الاقتصادية، مجلة الواحات للبحوث والدراسات، العدد (9)، 2010.
7. الطاهر غراز، حنان بن علي، دور الثقافة التنظيمية في تجسيد الإدارة الإلكترونية بالمؤسسات العمومية الجزائرية، مجلة الدراسات والبحوث الاجتماعية، المجلد (8)، العدد (4)، 2020.
8. عامر سليمان أبو شريعة، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالإبداع المؤسسي، مجلة جامعة الاستقلال للأبحاث، المجلد (5)، العدد (2)، 2020.
9. عمر محمد عبد الله الخراشة، درجة تطبيق إدارة المعرفة في جامعة البلقاء التطبيقية في الأردن من وجهة نظر أعضاء هيئتها التدريسية، مجلة العلوم التربوية، المجلد (43)، الملحق (5)، 2016.
10. قويدر بورقية، رحمة مجدة حصباية، أثر الثقافة التنظيمية على سلوك وأداء الأفراد، مجلة الدراسات التجارية والاقتصادية المعاصرة، جامعة زيان عاشور-الجلفة (الجزائر)، المجلد (3)، العدد (4)، 2020.
11. مازري منيرة، حجازي إسماعيل، تكامل إدارتي "الجودة الشاملة والمعرفة" ودوره في تميز المنظمات، مجلة العلوم الإنسانية، العدد (49)، 2017.
12. محمد إبراهيم تايه، صباح مجيد النجار، تأثير عمليات إدارة المعرفة في أداء الخدمة التأمينية، مجلة دراسات محاسبية ومالية، المجلد (12)، العدد (38)، الفصل الأول، 2017.
13. نهاية عبد الهادي التلباني، وآخرون، متطلبات تطبيق إدارة المعرفة في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد (11)، العدد (2)، 2015.
14. هاني عبد اللطيف الحاجي، سعد بن سعيد الزهري، التخطيط الاستراتيجي لإدارة المعرفة في المكتبات الأكاديمية بالمملكة العربية السعودية، مجلة الاستراتيجية والتنمية، المجلد (11)، العدد (3)، 2021.
15. وائل محمد جبريل، أحمد سعد الشيعي، أثر الثقافة التنظيمية على التعلم التنظيمي بشركة المدار الجديد بمدينة بغازي (ليبيا)، مجلة اقتصاد المال والأعمال، جامعة الشهيد حمه لخضر الوادي، المجلد (5)، العدد (2)، 2020.
16. يحيى عبد المالك، الثقافة التنظيمية: الدلالات والأبعاد، مجلة آفاق للعلوم، جامعة الجلفة جامعة تيارت، العدد (6)، 2017.

II. المراجع باللغة الأجنبية

أولا: الرسائل العلمية

1. Christine Adangnito, **culture organisationnelle et supervision abusive en vue de l'obtention du garde de maîtrise en relations industrielles école de relations industrielles**, faculté des arts et des sciences, université de Montréal, 2013.
2. Jean-Baptiste P.I. Faucher, **Reconceptualizing Knowledge Management :Knowledge, Social Energy, and Emergent Leadership in Social**

- Complex Adaptive Systems, A thesis of Doctor of Philosophy, at the University of Otago, Dunedin, New Zealand. 2010.
3. Konrad Rietmann, **corporate culture : an investigation into the operationalisation of the concept and into divergences between management and staff**, A thesis Doctor of Philosophy in the faculty of Business, Education and Professional studies, The university of Gloucestershire. 2013.
 4. Mansour Daifallah ALOSAIMI, **The Role of Knowledge Management Approaches for Enhancing and Supporting Education**, Thèse de DOCTORAT en Sciences de Gestion, Ecole de Management de la Sorbonne-Gestion & Economie D'entreprise, Université Paris 1 Panthéon-Sorbonne. 2016.
 5. Nasima Sentrine, **organisational culture, leader-member exchange**, organisational commitment, quality education, for the award of master of human resource management degree, makerere university in UGANDA. 2011.

ثانيا: المواقع الأترنت

1. <http://ae.linkedin.com/pulse/-essam-obaid-phd-pmp-kaizen-5s-s-tqm>
2. <http://www.ta3Lime.com/Showthread.php?t=5844>

قائمة

الملاحق

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
REPUBLICUE ALGERIENNE DEMOCRATIQUE ET POPULAIRE

MINISTERE DE L'ENSEIGNEMENT
SUPERIEUR ET DE LA
RECHERCHE SCIENTIFIQUE
UNIVERSITE 8 MAI 1945 GUELMA



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة 8 ماي 1945 قالمة

FACULTE DES SCIENCES ECONOMIQUES ET
COMMERCIALES ET SCIENCES DE GESTION

كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير

DEPARTEMENT DE SCIENCES DE GESTION
Ref : D.G/F.S.E.C.S.G/UG/20.....
Guelma le :

قسم علوم التسيير

الرقم : 20.22.27
قالمة في : 25.22.27

إلى السيد: بنك الفلاحية

والله صحت المريرين
- تالمت -

الموضوع : ف/ي إجراء زيارة ميدانية أو تربص

نحن رئيس قسم علوم التسيير نشهد بأن:

الطالب (ة): نجالي، صبريم

الطالب (ة):

مسجل (ة) بقسم علوم التسيير سنة (أولى) / (ثانية) ماستر فرع: (علوم التسيير) / (علوم مالية)

تخصص : إدارة الأعمال
في حاجة لأجراء زيارة ميدانية أو تربص

بمؤسستكم .

موضوع الزيارة: أثر الثقافة التنظيمية على إدارة المحروية

لذا نرجو من سيادتكم الموافقة لتحقيق هذه الغاية.

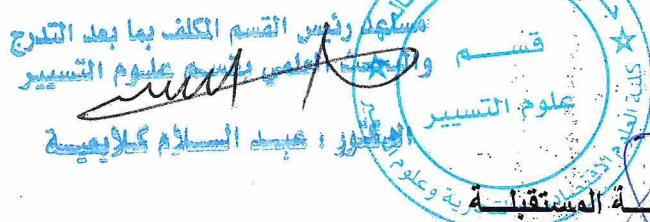
ولكم منافائق التقدير و الاحترام

ع / رئيس القسم

اسم و لقب و إمضاء الأستاذ المشرف

كريمة بن صالح

Benal of Sauc



تأشيرة المؤسسة المستقبلية

Direction Administrative
Et Comptable

Ahmed Ferhat MEKKI

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة 8 ماي 1945 قالمة
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير
تخصص إدارة أعمال

استمارة بحث مقدم لنيل شهادة ماستر

السادة والسيدات

تحية طيبة وبعد:

يشرفنا أن نقدم إليكم هذه الإستمارة والتي صممت خصيصا للحصول على بعض البيانات اللازمة لإعداد الجانب التطبيقي لدراسة بعنوان: "أثر الثقافة التنظيمية على إدارة المعرفة -دراسة ميدانية بينك الفلاحة والتنمية الريفية BADR وكالة قالمة -" وذلك للحصول على شهادة ماستر علوم تسيير تخصص إدارة أعمال. أرجو من سيادتكم الإجابة على الأسئلة الواردة في محاور الاستمارة بوضع إشارة (X) أمام العبارة التي ترونها مناسبة، كما أرجو أن تكون الإجابة موضوعية تعبر عن الواقع ولا تمثل ما تطمحون الوصول إليه. ونحيطكم علما بأن الاجابات الواردة ستحول إلى مؤشرات رقمية ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي، وستشكل دقة إجاباتكم مساهمة فعالة في موضوعية وجودة هذا البحث. ونتعهد لسيادتكم بأن البيانات التي سيتم الحصول عليها لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط، كما أنها ستحضى بالسرية التامة.

مع جزيل الشكر والإمتنان على وقتكم وحسن تعاونكم معنا مسبقا.

إهداء الأستاذة:

بن صالح كريمة

إهداء الطالبة:

نحالي مريم.

الموسم الجامعي: 2021_2022

المحور الأول: البيانات الشخصية والوظيفية

من فضلك ضع إشارة (X) في المربع المناسب.

1-الجنس:

ذكر أنثى

2-العمر:

من 20 إلى 30 سنة من 41 سنة إلى 50 سنة
 من 31 إلى 40 سنة أكثر من 50 سنة

3- المؤهل العلمي:

متوسط ثانوي
 ليسانس ماجستير شهادة أخرى

4-الخبرة المهنية:

أقل من 5 سنوات من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات
 من 10 سنوات إلى 15 سنة أكثر من 15 سنة

5-المنصب الوظيفي المشغول حالياً:

مدير نائب مدير رئيس مصلحة.....
 موظف بمصلحة..... أخرى.....

المحور الثاني: الثقافة التنظيمية

الرجاء وضع إشارة (X) في المربع الذي يعبر (من وجهة نظرك) عن مدى موافقتك عن كل عامل من هذه العوامل.

سلم القياس					القرارات	رقم
5	4	3	2	1		
أوافق تماما	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق تماما	أولا: الهيكل التنظيمي	
					يساعد الهيكل التنظيمي للبنك على تدفق المعارف وتبادلها بين الموظفين	1
					يوفر الهيكل التنظيمي فرص العمل الجماعي لتشارك المعارف	2
					يوفر الهيكل التنظيمي فرص الاتصال الفعال بين مختلف الأقسام والمستويات	3
					يسعى الهيكل التنظيمي لتوفير المرونة في مشاركة المعارف في مختلف الوحدات	4
أوافق تماما	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق تماما	ثانيا: نظم المعلومات	
					تملك البنك قاعدة نظم المعلومات لتخزين المعارف الخاصة بالعمل	5
					لدى البنك نظام معلومات فعال يساعده على التكيف مع المعارف الجديدة	6
					يحرص البنك على توثيق المعارف الجديدة وتخزينها لاستخدامها وقت الحاجة	7
					يتوفر البنك على قاعدة بيانات لأنشطته والبيئة المحيطة به لدعم اتخاذ القرار	8
أوافق تماما	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق تماما	ثالثا: أنظمة الحوافز	
					يعمل البنك على تكريم وتحفيز الموظفين ذوي الكفاءات العالية بموضوعية	9
					يحفز البنك الموظفين لتشجيعهم على العمل أكثر لتطوير خبراتهم ومهاراتهم	10
					يهتم البنك بوضع أنظمة واضحة لتحفيز العاملين لرفع مستوى أدائهم	11
					تتم الترقية اعتمادا على امتلاك المهارة والمعرفة أكثر من اعتماد الأقدمية	12
أوافق تماما	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق تماما	رابعا: القيادة	
					توفر الإدارة العليا الوقت والوسائل اللازمة لتحقيق التعاون والعمل الجماعي	13
					تقوم الإدارة العليا بمشاركة العاملين في اتخاذ القرارات وإيجاد الحلول المناسبة	14
					يستمع رؤساء المصالح والمدير بعناية لمروسيهم مع توجيههم دون تسلط	15
					قيام العاملين في البنك باتخاذ القرارات الاستثنائية دون الرجوع للإدارة العليا	16
أوافق تماما	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق تماما	خامسا: العمليات	
					يعمل البنك على تسهيل تبادل المعارف بغية إنجاز العمليات	17
					يوفر البنك إرشادات ونصائح واضحة بشأن إنجاز عملياته	18
					يسير العمل في البنك بروح الفريق ما يشجع على تقديم الآراء والاقتراحات	19
					هناك احترام وثقة متبادلة بين الإدارة والموظفين في البنك	20

المحور الثالث: إدارة المعرفة

الرقم	أولاً: توليد المعرفة	لا أوافق تماماً	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق تماماً
1	يسعى البنك لاستقطاب الكفاءات المبدعة وذوي الخبرة					
2	يعطي البنك للموظفين فرصة إكمال الدراسة بهدف توسيع معارفهم					
3	يشجع البنك الموظفين على تقديم اقتراحاتهم والمناقشة لحل المشكلات					
4	يقوم البنك بتنظيم دورات تكوينية للموظفين لاكتساب معارف جديدة					
ثانياً: تشارك وتخزين المعرفة						
5	يحرص البنك على القيام باجتماعات عمل مستمرة ودورية داخلية لتبادل المعارف بين العاملين					
6	يحرص البنك على المحافظة على معارف موظفيه وتخزينها ورقياً وإلكترونياً					
7	يوفر البنك بيئة عمل مريحة تشجع على تبادل المعارف					
8	يوفر البنك تكنولوجيا المعلومات والاتصالات لنشر وتبادل المعارف					
ثالثاً: تطبيق المعرفة						
9	يهتم البنك بتطبيق العاملين للمعارف المكتسبة في انجاز اعمالهم					
10	يتوفر لدى البنك الظروف الملائمة لتطبيق المعارف الجديدة					
11	يعمل البنك على انشاء قاعدة بيانات ومعارف عند تطبيق المعرفة					
12	يحرص البنك على الاعتماد على ذوي الكفاءات في تطبيق المعرفة					

ملخص الدراسة

هدفت هذه الدراسة إلى إبراز أثر الثقافة التنظيمية على إدارة المعرفة على مستوى بنك الفلاحة والتنمية الريفية BADR وكالة قالمة، حيث استخدمنا المنهج الوصفي التحليلي، وقمنا بجمع المعلومات من خلال أداة البحث الرئيسية الاستبيان، حيث تم توزيع 44 استمارة على عينة البحث الاجمالية، وتم استرداد 32 استمارة، وتكمن أهم نتائج دراستنا في وجود أثر للثقافة التنظيمية بمختلف أبعادها على إدارة المعرفة على مستوى البنك محل الدراسة، من أهم ما توصلنا إليه كذلك هو ضرورة الاهتمام أكثر بتشجيع الموظفين للمحافظة عليهم في البنك لتجنب دوران العمل، كذلك تمكين الموظفين لاتخاذ القرارات في الحالات الاستثنائية دون الرجوع للسلطة العليا.

الكلمات المفتاحية: الثقافة التنظيمية، المعرفة، إدارة المعرفة، بنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة قالمة.

Study Summary

This study aimed to highlight the impact of organizational culture on knowledge management in the Bank of agriculture and Rural development BADR agency of guelma, where it used the descriptive analytical approach, and collected information through the main research tool the questionnaire, 44 forms were distributed to the total research sample, and 32 forms were retrieved, and the most important results are that the organizational culture in this various dimensions affects knowledge management, and a set of results were drawn, the most important of which is more attention by the bank to encourage employees to maintain them in the institution to avoid work turnover, as well as enabling employees to take decisions in exceptional cases without referring to the higher authority.

Key word : organizational culture, knowledge, knowledge management, BADR.