



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماستر أكاديمي

ميدان العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

الشعبة: علوم التسيير

التخصص: إدارة الأعمال

دور عناصر إدارة المعرفة في تحسين الثقافة

التنظيمية في البنوك التجارية

(دراسة حالة: مجموع من وكالات البنوك التجارية بالوادي)

تحت إشراف الدكتور:

أحمد بن خليفة

إعداد الطالبات:

أسماء زقب

سميحة عيه

لويذة بودية

لجنة المناقشة

رئيسا

أستاذ محاضر - أ -

د. حمزة بالي

مشرفا ومقررا

أستاذ محاضر - أ -

د. أحمد بن خليفة

مناقشا

أستاذ محاضر - ب -

د. محمد الأسود

السنة الجامعية: 2020/2019

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ
الْحَمْدُ لِلَّهِ الَّذِي
خَلَقَ السَّمَوَاتِ وَالْأَرْضَ
وَالَّذِي يُضَوِّبُ الْمَوْتِ
وَالَّذِي يُضَوِّبُ الْمَوْتِ
وَالَّذِي يُضَوِّبُ الْمَوْتِ

شكر وتقدير

نحمد الله تعالى الذي قدرنا على شرب جرعة من هذا العلم الواسع فالعلم لا يتم إلا بالعمل فالحمد والشكر لله حتى يرضى، لقوله عز وجل:

الرحيم وَمَا يَكُومُ مِنْ نِعْمَةٍ قَوْمًا اللَّهُ

صدق الله العظيم الآية*53* من سورة النحل

يسرنا أن نتقدم بأوفر وأبلغ معاني الشكر لكل من ساعدنا في إعداد هذه المذكرة ونخص الذكر للأستاذ الدكتور ; أحمد بن خليفة ; الذي تكرم بالإشراف على هذا العمل وما قدمه من جهد ووقت ونصح ومعرفة طيلة فترة إنجاز المذكرة.

كما نتقدم بأسمى عبارات الشكر والتقدير إلى موظفي وكالات البنوك بالكويت التي تم اختيارها من طرفنا والذين لم ييخلوا علينا بأي معلومة سواء كانت في حيازة عملنا أو خارجه.

إلى زملائنا بقسم "علوم التسيير"

ونشكر كل من مدنا بيد المساعدة من داخل وخارج مكان الدراسة والجامعة وكل من ساهم في إنجاز هذا العمل من قريب أو من بعيد.

الإهداء

أهدي ثمرة جهدي التي لطالما تمنيت إهدائها وتقديمها في أحلى طبق إلى أعز مخلوقين في الكون:
إلى التي حملتني وهنا على وهن وسقتني من نبع حنائها وعطفها، إلى من كان دعاؤها ورضاها عني سر نجاحي
"أمي خديجة حفظها الله"
إلى من أحمل اسمه بكل افتخار، إلى الروح التي طالما حلمت أن تراني أن أتخطى درجات العلم والنجاح، راجية من الله
أن يمد في عمرك لترى ثماراً قد حان قطافها بعد طول انتظار
"أبي عبد الكريم حفظه الله"
إلى من أسري على نوح خطاياهم وفضل دعاؤهم
"أجدادي رحمهم الله"
إلى جدي الغالي
"عبد القادر حفظه الله"
إلى جذور وأعراف بيتنا إلى إخوتي:
"حمزة وبلقاسم رعاهم الله"
إلى من يحملون في عيوتهم ذكرياتي إلى أخواني:
"زينب، مروة، صفاء، أحلام"
إلى كل أفراد عائلة "عياه" من كبيرهم إلى صغيرهم
إلى رافع معنوياتي جمعنا الله في الحلال
إلى رفقة دربي ومن أعتز بصداقتهم: سميحة، هناء، خديجة، نور الهدى، دلال، فاطمة، مروة
إلى كل زميلاتي وزملائي من جميع الأطوار التي مررت بها
إلى كل من علمني حرفاً فسرت له عبداً أساتذتي الكرام
إلى كل من ضاقت سطورني على ذكرهم ومعلمهم بقلبي خالداً.

عياه سميحة

الإهداء

أحمد الله سبحانه وتعالى على توفيقه لي وتنويره لعقلي وطريقي لانجاز هذا العمل المتواضع والذي أهديه إلى:

من أشعلت نفسها لتنير لي الطريق أُمي الوحيدة المخلصة لي في الشعور

وإلى إخوتي "مُحمَّد السايح" سندي وقوتي، و"ياسين" آخر العنقود الطفل القوي ذو الهيبة

إلى أخواتي "زهية" ذات الرأس العنيد جبر الله خاطرها، "منى" أختي وصديقتي الوجه المبتسم دائما، روح

البيت بلغ الله مقاصدك

إلى روح أخي "كمال" الذي عرفته أبا ليس أبا نور البيت رحمك الله

إلى روح جدي ومرشدتي "دشري السعدية" رحمها الله

إلى صديقتي اللواتي لم ينسوا الود المحافظين على عهد الوصال "قمره" و"مريم"

إلى كل أم مجاهدة تحدت المجتمع وكسرت حاجز العادات وتقاليد من أجل فلذة كبدها

إلى جميع الأساتذة الذين درسوني في جميع مراحل دراستي جعلها الله في ميزان حسناتكم

كل من يعرفني ويكن لي الاحترام والتقدير

"لويزة بودية"

الإهداء

أهدي ثمرة جهدي ودراستي المتواصلة طيلة سنوات مضت إلى من ارتبط برضاء الله برضاهما، وقال فيهما الله عز وجل

في كتابه: "واخفض لهما جناح الذل من الرحمة وقل ري ارحمهما كما ربياني صغيرا"

إلى أعز ما أملك في هذه الدنيا، إلى من تروح العين لرؤياها، إلى من جعلت الجملة تحت أقدامها

"أمي الحبيبة أطال الله في عمرها"

إلى الذي علمني الصبر والثبات وكل أماله أن يراني في أسمى المراتب

"أبي الغالي أطال الله في عمره"

إلى إخوتي وأخواتي كل باسمه، إلى جميع الأهل والأقارب

كما أهدي عملي هذا إلى كل الأصدقاء والزملاء الذين جمعني معهم مراحل الحياة سواء في العمل أو في الدراسة

إلى جميع من ساعدني لإتمام هذا العمل

إلى كل من اتسع له قلبي ولم يذكره قلبي

إليهم جميعا أهدي ثمرة جهدي المتواضع

ملخص الدراسة

ملخص الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة مدى مساهمة عناصر إدارة المعرفة في تحسين الثقافة التنظيمية في مجموع من وكالات البنوك التجارية بولاية الوادي، حيث تم التطرق في الفصل الأول إلى الأدبيات النظرية المتعلقة بمتغيرات الدراسة والدراسات السابقة التي لها علاقة بالموضوع، أما الفصل الثاني فكان مخصص للجانب التطبيقي الذي كان مدعما بالاستبيان الذي تم تصميمه كأداة لجمع البيانات، وقد وزعت على عينة مكونة من 40 فرد (موظف)، واعتمدنا في تحليل ومعالجة البيانات على برنامج التحليل الإحصائي SPSS 21.

توصلت الدراسة إلى عدة نتائج وكانت أهمها في وجود علاقة طردية قوية بين عناصر إدارة المعرفة والثقافة التنظيمية، وأن عنصر القوى البشرية يعتبر كأهم مؤثر في تحسين الثقافة التنظيمية، وأن عنصر التكنولوجيا هو أقل من يساهم في تحسين الثقافة التنظيمية ولذلك لطبيعة العلاقة بينها فهي علاقة ذات معنوية ضعيفة.

Study summary :

This study aims to find out the extent to which the knowledge management elements contribute to improving the organizational culture in a group of commercial banking agencies in the state of El-Oued. It was supported by a questionnaire that was designed as a tool for collecting data, and it was distributed to a sample of 40 individuals (employees). In analyzing and processing the data, we adopted the statistical analysis program SPSSV21.

The study reached several results, the most important of which was that there was a strong direct relationship between the elements of knowledge management and organizational culture, and that the human force component was considered the most important influence in improving the organizational culture, and that the technology component was the least contributing to the improvement of organizational culture and therefore the nature of the relationship between them is a moral relationship.

الفهرس

فهرس المحتويات

الصفحة	الموضوع
	الإهداء
	الشكر والتقدير
I	فهرس المحتويات
II	فهرس الجداول
III	قائمة الأشكال
IV	قائمة الملاحق
(أ-هـ)	المقدمة العامة
(36-1)	الفصل الأول: الأدبيات النظرية لإدارة المعرفة والثقافة التنظيمية
02	تمهيد
03	المبحث الأول: مدخل نظري حول إدارة المعرفة والثقافة التنظيمية
03	المطلب الأول: مفاهيم أساسية حول إدارة المعرفة
09	المطلب الثاني: أساسيات إدارة المعرفة
19	المطلب الثالث: مفاهيم أساسية حول الثقافة التنظيمية
25	المبحث الثاني: أهمية الثقافة التنظيمية في ظل تبني تطبيق إدارة المعرفة
25	المطلب الأول: الثقافة التنظيمية وعلاقتها بإدارة المعرفة
27	المطلب الثاني: تأثيرات الثقافة على المعرفة التنظيمية
29	المطلب الثالث: الثقافة التنظيمية في خدمة التغيير نحو إدارة المعرفة
31	المبحث الثالث: الدراسات السابقة
31	المطلب الأول: الدراسات المتعلقة بموضوع الدراسة
34	المطلب الثاني: التعقيب على الدراسات السابقة
36	خلاصة الفصل
(68-37)	الفصل الثاني: الجانب التطبيقي لدور عناصر إدارة المعرفة في تحسين الثقافة التنظيمية
38	تمهيد
39	المبحث الأول: الأدوات والإجراءات المتبعة في الدراسة
39	المطلب الأول: الطريقة المتبعة في الدراسة
44	المطلب الثاني: أدوات الدراسة
45	المطلب الثالث: صدق وثبات أداة الدراسة
46	المبحث الثاني: عرض نتائج الدراسة واختبار الفرضيات
46	المطلب الأول: عرض خصائص العينة
50	المطلب الثاني: اتجاه إجابات العينة على أسئلة الاستبيان
56	المطلب الثالث: مناقشة نتائج التحليل واختبار الفرضيات
68	خلاصة الفصل
70	خاتمة
74	قائمة المصادر والمراجع
	الملاحق

قائمة الجداول

رقم الجدول	العنوان	الصفحة
1-1	الفروق في الوعي الثقافي بالمعرفة	30
2--1	فرز الاستبيانات الموزعة على أفراد العينة	41
2-2	مقياس ليكارت الخماسي	41
2-3	نتائج اختبار ثبات وصدق الاستبانة	45
2-4	توزيع عينة الدراسة حسب الجنس	46
2-5	توزيع عينة دراسة حسب العمر	47
2-6	توزيع عينة دراسة حسب المستوى التعليمي	48
2-7	توزيع العينة حسب الوظيفة	49
2-8	اتجاهات إجابات العينة حول أبعاد المحررين	50
2-9	اتجاه إجابات العينة حول بعد الإستراتيجية	51
2-10	اتجاه إجابات العينة حول بعد القوى البشرية	52
2-11	اتجاه إجابات العينة حول بعد التكنولوجيا	53
2-12	اتجاه إجابات العينة حول بعد العملية	54
2-13	اتجاه إجابات العينة حول محور الثقافة التنظيمية	55
2-14	اختبار التوزيع الطبيعي	57
2-15	معامل الارتباط بين متغيرات الدراسة	58
2-16	اختبار t لإجمالي المحاور مع متغيرة الجنس	60
2-17	اختبار الفروق ANOVA بين محاور الدراسة تبعا للمؤهل العلمي	61
2-18	اختبار الفروق ANOVA بين محاور الدراسة تبعا للعمر	62
2-19	نتائج الانحدار المتعدد لعناصر إدارة المعرفة على الثقافة التنظيمية	64
2-20	نتائج اختبار أثر عناصر إدارة المعرفة على الثقافة التنظيمية	66

قائمة الأشكال

الصفحة	العنوان	رقم الشكل
43	نموذج الدراسة	2-1
46	توزيع عينة الدراسة حسب الجنس	2-2
47	توزيع عينة دراسة حسب العمر	2-3
48	توزيع عينة دراسة حسب المستوى التعليمي	2-4
49	توزيع العينة حسب الوظيفة	2-5
54	التمثيل البياني لتكرار توزيع أفراد العينة حسب متغير الخبرة من خلال أعمدة بيانية	2-6
71	النموذج الميداني للدراسة	2-7

قائمة الملحق

الرقم	عنوان الملحق
01	الاستبيان
02	الهيكل التنظيمي لوكالة بنك البركة بالوادي
03	الهيكل التنظيمي لوكالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية بالوادي
04	الهيكل التنظيمي لوكالة بنك الجزائر الخارجي بالوادي
05	قائمة الأساتذة المحكمين للإستبيان
06	مخرجات برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS V21

مقدمة عامة

مقدمة:

بات العالم خلال العقد الأخير يصادف جملة من التحولات والتغيرات والتطورات التي بدورها تؤثر في مختلف مجالات الحياة والتي لا تقف عند حد معين، ومنظمات الأعمال شأنها من شأن مختلف قطاعات المجتمع التي تتعرض لهذه التغيرات والتطورات، ولكل منظمة فلسفة تميزها عن غيرها من المنظمات الأخرى، بما يجري حولها من ضغوطات من طرف المنافسين في سوق العمل بفضل مجموع من المزايا التي يجب على المنظمات الحصول عليها من أجل البقاء والنمو في سوق يتسم بشدة المنافسة فيه البقاء للأقوى، تحتاج المنظمات إلى أن تبذل جهوداً في سبيل الوصول لأفضل الممارسات وتطبيق أحدث المفاهيم الإدارية وذلك نتيجة من خشيتها على مستقبلها من حدوث انتقال مفاجئ لأصحاب الخبرة إلى منظمات منافسة لذلك أصبحت المعرفة السلاح والمورد الإستراتيجي في معركة التنافس في الصمود والاستمرارية، ولأن المعرفة هي التي تصنع القوة الإدارية وتوفر المال.

وتجد المنظمة اليوم نفسها أمام تحدي وهو "كيف يتم الاحتفاظ بالمعارف الموجودة لدى الأفراد"، فمن هذا التحدي ظهرت إدارة المعرفة التي تعتبر حلاً له فهي تعمل على ذلك بشكل منظم مبني على أسس وقواعد وخطوات معينة تحافظ بها على معارفها ومعارف أفرادها لمشاركتها مع الأفراد الجدد، فنجاحها مرتبط باعتمادها على التشكيلة الثقافية والاجتماعية، وهذا ما يسمح بتطابق أهداف الفرد مع أهداف المنظمة، حيث أولت هذه الأخيرة أهمية كبيرة للقيم التنظيمية التي تساعد على النجاح كقيم الانضباط، الالتزام في العمل وغيرها إلى تبني عدة عناصر من بينها: تكنولوجيا المعلومات، المورد البشري، ثقافة المنظمة،...

تعتبر الثقافة التنظيمية من العناصر التي يعتبرها الباحثون من بين العوامل المساهمة في تقوية المنظمة والوصول إلى أداء مرتفع، ولأن إدارة المعرفة نشاط إداري في المنظمة يجب توفير العناصر اللازمة لتطبيقه، "وتعد الثقافة التنظيمية الإطار العام لتصرفات وسلوكيات العاملين، فهي تركز على احتياجات العاملين والنظر إليهم كأعضاء في مجموعة واحدة يجب الاهتمام بها، وإيجاد قيم وأهداف مشتركة بينهم، وترسيخ معايير الأداء المتميزة، وتوفير الاحترام المتبادل وإتاحة المجال للمشاركة"¹.

من خلال ما سبق تمت بلورة إشكالية الدراسة التالية:

الإشكالية:

ما هي عناصر إدارة المعرفة التي تساهم في تحسين الثقافة التنظيمية بعينة من وكالات

البنوك التجارية بولاية الوادي؟

¹ OFOLETA, K. C.(2015). The Implications of Organizational Culture for Knowledge Management Processes. Knowledge Management, Research gate

التساؤلات الفرعية:

للإجابة على الإشكالية أعلاه يمكننا صياغة التساؤلات الفرعية التالية:

- 1 هل لعنصر الإستراتيجية دور في تحسين الثقافة التنظيمية بوكالات البنوك التجارية بالوادي؟
- 2 هل لعنصر التكنولوجيا دور في تحسين الثقافة التنظيمية بوكالات البنوك التجارية بالوادي؟
- 3 هل لعنصر المورد البشري دور في تحسين الثقافة التنظيمية بوكالات البنوك التجارية بالوادي؟
- 4 هل لعنصر العملية دور في تحسين الثقافة التنظيمية بوكالات البنوك التجارية بالوادي؟

فرضيات الدراسة:

➤ الفرضية الرئيسية:

يوجد دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 لعنصر إدارة المعرفة في تحسين الثقافة التنظيمية بوكالات البنوك التجارية بالوادي.

➤ الفرضيات فرعية:

- 1 يوجد دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 لعنصر الإستراتيجية في تحسين الثقافة التنظيمية بوكالات البنوك التجارية بالوادي؛
- 2 يوجد دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 لعنصر المورد البشري في تحسين الثقافة التنظيمية بوكالات البنوك التجارية بالوادي؛
- 3 يوجد دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 لعنصر التكنولوجيا في تحسين الثقافة التنظيمية بوكالات البنوك التجارية بالوادي؛
- 4 يوجد دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 لعنصر العملية في تحسين الثقافة التنظيمية بوكالات البنوك التجارية بالوادي.

مبررات اختيار الموضوع:

هناك العديد من الأسباب التي تم على أساسها اختيار موضوع إدارة المعرفة للدراسة الحالية، نوجزها

في النقاط التالية:

- الرغبة في دراسة الموضوع، وإثراء مكتسباتنا القبلية في المجال؛

- كون الموضوع مرتبط بتخصصنا وهو إدارة الأعمال وكون طبيعة تخصص الدكتور المشرف تتماشى مع موضوع بحثنا؛
- توفر المعلومات والمراجع الخاصة بالدراسة بالقرب منا؛
- حداثة الموضوع في ميدان البحث العلمي؛
- تزايد اهتمام البنوك التجارية بتحسين جودة خدماتها لتلبية حاجات ورغبات عملائها.

أهداف الدراسة:

- محاولة الإحاطة بما يتعلق نظريا بإدارة المعرفة والثقافة التنظيمية؛
- تسليط الضوء على دور إدارة المعرفة في تحسين الثقافة التنظيمية؛
- استنتاج العلاقة بين إدارة المعرفة والثقافة التنظيمية في المؤسسة محل الدراسة (وكالات البنوك التجارية بالوادي)؛
- تقديم بعض التوصيات والاقتراحات لوكالات البنوك فيما يخص موضوع دراستنا، ومحاولة الإشارة للاهتمام أكثر به.

أهمية الدراسة:

- تعتبر إدارة المعرفة مهمة نتيجة ظهور أصل جديد يضاف إلى بقية الأصول المعروفة (الأصول المادية والبشرية)؛
- الإدارة العصرية التي لم تعني بمجرد القيام بسلسلة من العمليات الروتينية، وباعتبار أن هذه الإدارات تقوم على روح المبادرة مما يدفعها بضرورة الولوج إلى المعرفة؛
- التقدم التكنولوجي الذي يشهده عالمنا اليوم، وهو الأمر الذي استدعى مواكبة هذا التطور والبحث على استراتيجيات مناسبة للتعامل والتكيف مع الوضع.

حدود الدراسة:

(أ) الحدود الزمانية:

دراسة خلال سنة 2020 والتي استغرقت مدة أطول من اللازم نظرا للظروف السائدة في البلاد، فدراستنا بدأت خلال شهر فيفري لتلقى الانقطاع خلال الشهر الموالي، والمواصلة من جديد خلال شهر أفريل لغاية أوت، حيث كانت مقسمة إلى شطرين وهما:

← من شهر فيفري إلى غاية شهر ماي، هذه الفترة كانت مخصصة للجانب النظري؛

← من 27 جويلية إلى غاية 26 أوت، هذه الفترة خصت للجانب التطبيقي.

(ب) الحدود المكانية:

مكان دراسة الحالة هو مجموع من وكالات البنوك التجارية بولاية الوادي (وكالة بنك البركة، وكالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية ووكالة بنك الجزائر الخارجي).

المنهج والأدوات المستخدمة في الدراسة:

تم الاعتماد في هذه الدراسة على منهجين رئيسيين المنهج الوصفي والمنهج التحليلي:

- **المنهج الوصفي:** اعتمدنا عليه في الجانب النظري بهدف وصف مختلف أبعاد الموضوع، وللإجابة أيضا على الإشكالية المطروحة واثبات صحة الفرضيات،
- **المنهج التحليلي:** اعتمدنا عليه في تحليل أهم البيانات والجداول الإحصائية والأشكال باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS 21، والتوصل إلى النتائج والاقتراحات وذلك في ما يخص الجانب الميداني في دراسة الحالة؛

ومن أجل انجاز هذه الدراسة تمت الاستعانة بالأدوات التالية:

* المراجع والأبحاث العلمية كالكتب والمجلات،...؛

* الدراسات السابقة؛

* الاستبيان؛

* المقابلة الشخصية؛

* برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS 21.

صعوبات البحث:

لا يخلو أي عمل أو بحث نقوم به من الصعوبات ومن بين أهم الصعوبات التي واجهتنا نحن في هذه المذكرة نذكر:

- الظرف السائد بالبلاد الذي فرض علينا الأخذ بكافة الاحتياطات اللازمة لعدم تعرضنا وتعرض الغير للخطر مما جعلنا نختصر تقرينا بالمؤسسة محل الدراسة في زيارات محدودة للوقوف على صحة وسلامة المعلومات المتحصل عليها بقدر الإمكان؛
- شساعة موضوع إدارة المعرفة؛

محتوى البحث:

تبعاً للأهداف المتوخاة من الموضوع وللإجابة على الإشكالية والتساؤلات الفرعية ولاختيار الفرضيات تم تقسيم مذكرتنا إلى فصلين تسبقهم مقدمة وتعقبهم خاتمة، بالإضافة إلى ملخص الدراسة وطرح توصيات، ثم عرض النتائج المتوصل إليها، وبناءاً على ما سبق فقد جاء كما يلي:

تم التطرق في الفصل الأول إلى الأدبيات النظرية والدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة، حيث تم تقسيمه إلى ثلاث مباحث، تضمن المبحث الأول مدخل لإدارة المعرفة والثقافة التنظيمية، والمبحث الثاني فقد تناول أهمية الثقافة التنظيمية في ظل تبني تطبيق إدارة المعرفة، أما المبحث الثالث تطرقنا إلى الدراسات السابقة؛

تم التطرق في الفصل الثاني إلى الأدبيات التطبيقية، حيث تم تقسيم هذا الفصل إلى مبحثين، فالمبحث الأول تناول الأدوات والإجراءات المتبعة في الدراسة، أما المبحث الثاني فتناول عرض نتائج الدراسة واختبار الفرضيات.

الفصل الأول:
الأدبيات النظرية لإدارة المعرفة
والثقافة التنظيمية

تمهيد:

من بين المفاهيم الحديثة المتداولة بشكل كبير في عصرنا الحالي نجد إدارة المعرفة التي تعتبر من أحدث ما توصلت إليه مختلف الدراسات الإقتصادية، حيث أصبحت "المعرفة أحد العناصر الأساسية لأي نشاط اقتصادي سواء كان من حيث النوع أو الحجم، وذلك لأن عنصر المعرفة متضمن في كل عناصر الإنتاج التقليدية انطلاقاً من المعرفة المرتبطة بالطبيعة إلى المعرفة الموجودة لدى العامل ثم رأس المال الذي ما هو إلا ناتج لمجموعة من المعارف إلى التكنولوجيا، إلى التنظيم، هذا التوجه الحديث أكسب المعرفة صفة المورد النادر غالي الثمن"¹، ومن هنا جاء توجه جديد للإدارة يعني بهذا المورد الذي يتطلب أسلوب إداري يختلف عن أساليب التقليدية، ألا وهو إدارة المعرفة، هذه الأخيرة ظهرت كنتيجة للعديد من المجهودات البحثية لمفكري الإدارة المعاصرين.

كما تعد الثقافة التنظيمية بطاقة تعريف المنظمة للمجتمع التي تعكس القيم والمجهودات والمعتقدات التي يتبناها أفرادها وتميزها عن غيرها من المنظمات والتي تساهم بشكل كبير في تبني ونجاح إدارة المعرفة، ومنه في هذا الفصل سنتطرق إلى ثلاث مباحث كما يلي:

المبحث الأول: مدخل نظري حول إدارة المعرفة والثقافة التنظيمية

المبحث الثاني: أهمية الثقافة التنظيمية في ظل تبني تطبيق إدارة المعرفة

المبحث الثالث: الدراسات السابقة

¹ د. واضح فوز، نوري مجدي، إدارة المعرفة "أسلوب متكامل للإدارة الحديثة"، مجلة اقتصاديات المال والأعمال، سطيف، 2017.

المبحث الأول: مدخل نظري حول إدارة المعرفة والثقافة التنظيمية

تعتبر المعرفة من أهم المصطلحات الجديدة وأحدث عوامل الإنتاج ومورد أساسي لإنشاء ثروة اقتصادية كما تعتبر عنصر أساسي يميز المنظمات الناجحة عن غيرها ولكي تكون ناجحة ومستمرة وجب على أفرادها أن يكونوا متمتعين بالثقافة التنظيمية التي تعكس صورة المنظمة لذا يهدف هذا المبحث إلى التعرف على إدارة المعرفة والثقافة التنظيمية.

المطلب الأول: مفاهيم أساسية حول إدارة المعرفة

قبل التطرق إلى نشأة ومفهوم إدارة المعرفة وجب الإشارة إلى التعرف على مفهوم المعرفة لأن إدارة المعرفة مكونة من شقين فمن خلال التعرف على الشق الثاني يمكن التنسيق بين الشق الأول، إذ أن الكثير من الباحثين والكتاب ساهموا بطرح آرائهم حول مفهوم المعرفة وتركز مساهمتهم في صياغة دلالات متنوعة للمعرفة وفقا لمنظورهم وإعتماداتهم الخاصة. ولا يمكن أن نفهم إدارة المعرفة من دون فهم للمعرفة في حد ذاتها، ولأنها حقل قديم متجدد، والمعرفة من أكثر ما يميز المنظمات، لذا وجب الإحاطة بهذا المصطلح قبل تناول إدارة المعرفة والتعمق في صلب الموضوع.

أولاً: مفهوم المعرفة

لقد اختلفت وتعددت المفاهيم المتعلقة بالمعرفة، وذلك راجع إلى تعدد وتنوع الخلفيات العلمية للباحثين فكل منهم ينظر إلى المعرفة من زاوية مختلفة حسب مجال بحثه أو تخصصه، ومنه سنقوم بتقديم أبرز المفاهيم المتداولة وهي كالآتي:

للّهِ "اقتربت المعرفة في اللغة العربية بالعلم، فتطلق كلمة معرفة ويراد بها العلم"¹

ففي قوله (تعالى): ﴿مِمَّا عَرَفُوا مِنَ الْحَقِّ﴾² ، أي علموا، وكذا في قوله (تعالى):

﴿الَّذِينَ آتَيْنَاهُمُ الْكِتَابَ يَعْرِفُونَهُ كَمَا يَعْرِفُونَ آبَاءَهُمْ وَإِنَّ فَرِيقًا مِنْهُمْ لَيَكْتُمُونَ الْحَقَّ

وَهُمْ يَعْلَمُونَ﴾³ ، فأقام العلم مقام المعرفة والمعرفة مقام العلم؛

¹ صلاح الدين الكبيسي، إدارة المعرفة، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، بحوث ودراسات، القاهرة، 2005، ص 7.

² سورة المائدة: من الآية رقم 83.

³ سورة البقرة: الآية رقم 146.

للـ تعريف Wig :

"المعرفة هي جسم من المفاهيم والتعميمات والأفكار المجردة التي نحملها معنا على أسس دائمة أو شبه دائمة، ونستخدمها لتفسير العالم المحيط بنا وإدارته، ولذلك فإن المعرفة تتطور فتمتد إلى المفاهيم أوسع وأشمل"¹؛

للـ تعريف الكيسي:

"المعرفة هي كل شيء ضمني أو ظاهر يستحضره الأفراد لأداء أعمالهم بإتقان أو لاتخاذ قرارات صائبة"²؛

للـ تعريف قاموس أكسفورد:

"المعرفة هي معلومات أو حقائق يمتلكها الشخص في عقله عن شيء ما"؛

للـ المعرفة في الفلسفة تدل على "أنها تصور مجرد واسع"³؛

للـ تعريف آخر:

"المعرفة هي معلومات منظمة قابلة للاستخدام في حل مشكلة معينة"⁴؛

ومن خلال التعاريف السابقة يمكن تعريف المعرفة على أنها: "مجموعة الحقائق والمبادئ والمعلومات المتراكمة لدى الفرد".

ثانيا: إدارة المعرفة

1) نشأة إدارة المعرفة:

لقد مر التطور الاقتصادي للمجتمع بعدة مراحل، تمثلت المرحلة الأولى في الاقتصاد الزراعي الذي كانت ركيزته الأساسية الأرض، ثم تلتها المرحلة الثانية والمتمثلة في الاقتصاد الصناعي والذي كان قوامه رأس المال المادي القائم على الآلة، واستمرت هذه المرحلة فترة طويلة امتدت من بداية الثورة الصناعية وحتى منتصف القرن الماضي تقريبا. ومع ثورة الحاسوب وتساعد أهمية المعلومات كوحدة فنية للثروة القائمة على تكنولوجيا المعلومات ظهرت المرحلة الثالثة والمتمثلة في الاقتصاد المعلومات.

¹ د.هيثم علي حجازي، المنهجية المتكاملة لإدارة المعرفة في المنظمات، الرضوان للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2014، ص 46.

² صلاح الدين الكيسي، مرجع سبق ذكره، ص 12.

³ غسان عيسى، إبراهيم العمري، دور الروافد الفكرية والجذور الإدارية لإدارة المعرفة في بناء تكنولوجيا المعرفة، أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد السادس، جامعة عمان العربية، الأردن، 2009، ص 8.

⁴ نجم عبود نجم، إدارة المعرفة المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات، الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الثانية، 2008، ص 25.

وفي العصور الإسلامية الأولى برع المسلمون في نقل معارف الحضارات الأخرى مع محاولات جادة لإخضاعها للتجربة والبرهان ومساهماتهم في توليد المعرفة الجديدة عندما فهو العلم على أنه معرفة نظرية تستهدف أغراضا علمية تطبيقية وفي تاريخ الأندلس وبغداد الشيء الكثير عن مساهمات العرب والمسلمين في نقل معارفهم إلى الشعوب المجاورة بكل شفافية وبعد أن أصابتهم الفرقة وبلغت أوروبا ما سمي بعصر النهضة، انتقل مركز الريادة في توليد المعرفة إليها وظهر على أيدي الأوروبيين ما يطلق عليه "المعرفة العلمية" والتي تستخدم أساليب فكرية وعقلية جديدة تختلف عن أساليب الفلسفة النظرية ودائما تخضع للتجربة والبرهان.

أما في الفكر الحديث المعاصر تم تناول المعرفة من خلال المدارس الفكرية والإدارية والتقليدية والمعرفة التنظيمية كذلك التي تكاملت مع التطورات الفكرية الحديثة في الإدارة وخاصة مع انتشار الجودة الشاملة والايزو، واتساع شبكة المعلوماتية مما يسهل انتشار المعرفة وتبادلها.¹

(2) مفهوم إدارة المعرفة:

قد بدأ تطبيق مفهوم إدارة المعرفة في المنظمات الأوروبية، الأمريكية واليابانية من خلال الاهتمام بتجميع المعارف والحرص الدائم على عمليات التعليم المستمر وعم المشاركة، فهناك العديد من التعريفات التي تناولت إدارة المعرفة نذكر منها ما يلي:

تعريف 01:

"إدارة المعرفة هي عملية تجميع، خلق، رصد، تنظيم واستعمال الأصول الفكرية للمنظمة"²؛

تعريف 02:

"إدارة المعرفة هي إنتاج نشاط وعمل العقل الإنساني حيث يمثل فيها ويطبق عليها برأس المال الفكري"³؛

تعريف 03:

"إدارة المعرفة هي تجميع منظم للمعلومات من مصادر داخل المنظمة وخارجها، وتحليلها وتفسيرها واستنتاج مؤشرات ودلالات تستخدم في توجيه وإثراء العمليات في المنظمة وتحقيق تحسين الأداء

¹ صلاح الدين الكبيسي، مرجع سبق ذكره، ص 4.

² Bill Wolf, *Introduction to Knowledge Management*, 2001, p 05.

³ علي السلمي، إدارة التميز نماذج وتقنيات الإدارة في عصر المعرفة، دار الغريب، القاهرة، 2002، ص 202.

والارتقاء على المستويات أعلى من الإنجاز سواء بالنسبة لإنجازات المنظمة ذاتها في فترة سابقة أو قياسا إلى إنجازات المنافسين"¹؛

تعريف 04:

"إدارة المعرفة هي هندسة وتنظيم البيئة الداخلية للمؤسسة (الإنسانية والمعلوماتية) لجعلها قادرة على نقل المعرفة وتوليدها وتنظيمها واستخدامها ونشرها بين الأفراد في الوقت والمكان المناسبين ليتم تنظيمها في أنشطة الإدارية المتنوعة للمؤسسة وتوظيفها في صنع قراراتها الرشيدة وحل المشكلات التي تواجهها وفي محتوى التعليم التنظيمي بالجامعات وفي التخطيط الاستراتيجي لبرامجها تؤدي تكنولوجيا المعلومات والاتصالات دورا محوريا ورئيسا في بناء نظمها"²؛

ومنه ومما سبق يمكن تعريف إدارة المعرفة على أنها:

"مجموع العمليات والأنشطة المنظمة والمخطط لها التي تقوم بها المنظمة سواء بالداخل من حيث تحويل المعلومات والخبرات التي تمتلكها وتوظيفها بما يساعدها في عملية اتخاذ القرارات والتخطيط الاستراتيجي، أو بالخارج وذلك للحصول على كم من المعرفة وانتقاء التي هي بحاجة إليها، وتسعى إلى تنظيمها، استخدامها، نشرها".

(3) أهمية إدارة المعرفة:

تأخذ إدارة المعرفة مكانا هاما بالمنظمات حاليا، كوننا في ظل اقتصاد يعتمد على المعرفة، وبالتالي بات ضروريا وجود هذه الإدارة بمختلف أنواع المنظمات، وتبرز أهميتها في:³

- ← تساعد على تخفيض التكاليف وزيادة موجوداتها الداخلية لتوليد إيرادات جديدة؛
- ← زيادة معدل الاحتفاظ بالعاملين عن طريق إدراك وفهم قيمة معرفة وخبرات العاملين وتشجيعهم ومكافأتهم على ذلك؛
- ← تعمل على تنسيق أنشطة المنظمة المختلفة في اتجاه تحقيق أهدافها؛
- ← توفير الفرصة للحصول على الميزة التنافسية الدائمة للمنظمات؛
- ← تعد أداة المنظمات الفاعلة لاستثمار رأس المال الفكري من خلال جعل الوصول إلى المعرفة المتولدة عنها بالنسبة للأشخاص الآخرين المحتاجين إليها عملية سهلة ممكنة؛

¹ بن وسعد زوبنة، مباركي سمرة، المعرفة في البنوك الجزائرية، الملتقى الدولي حول تسيير المؤسسات "المعرفة الركيزة الجديدة للتحدي التنافسي للمؤسسة الاقتصادية"، بسكرة، 12 و13 نوفمبر 2005، ص 367.

² سالم عواد الزوبعي، تخطيط البنية التحتية لجودة برامج التعليم- إدارة المعرفة نموذجاً-، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد 41، 2014، ص 121-122.

³ محمد عواد الزيادات، اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة، دار الصفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2008، ص 60.

← تحسين خدمة العملاء عن طريق انسيابية العمل وسرعة وقت الاستجابة وتحسين جودة الخدمات والمنتج وإشباع احتياجاتهم؛

← تساعد على تحديد المعرفة المطلوبة وتوثيق المتوافر منها وتطويرها والمشاركة بها وتطبيقها وتقييمها؛

← زيادة قدرة المنظمة على الاحتفاظ بالأداء المؤسسي المعتمد على الخبرة والمعرفة وتحسينه.

4) أهداف إدارة المعرفة:

لإدارة المعرفة أهداف عدة تسعى المنظمات نحو لتحقيق إستراتيجيتها، نذكر أهمها:¹

✓ توليد المعرفة اللازمة والكافية والقيام بعمليات التحويل المعرفية، وتحقيق عمليات التعليم وعمليات

نشر المعرفة إلى كل الأطراف ذات العلاقة؛

✓ التأكد من أن يجري تطوير وتجديد وتحديث المعرفة بشكل مستمر؛

✓ تحديد طبيعة ونوع أرس المال الفكري الذي يلزم للمنظمة وتحديد كيفية تطويره وإدامته؛

✓ السعي إلى إيجاد قيادة فاعلة قادرة على بناء وتطبيق مدخل إدارة المعرفة؛

✓ تحقيق قدرة الرفع (تحسين أداء المنظمة وزيادة إنتاجها وتحقيق تفوقها) في أسواق الأعمال عن

طريق أرس المال الفكري.

ثالثاً: مبادئ إدارة المعرفة:

إن مبادئ إدارة المعرفة ليست بقوانين ولا قواعد بل إنها مفاتيح مستنبطة من تجارب التطبيق الناجح

لمشروعات إدارة المعرفة في المنظمات الحديثة، وهي تختلف بحسب المنظمات والباحثين، وقد تزيد وقد تنقص،

رغم ذلك يمكن إدراج عدد منها فيما يلي:²

➤ الاستثمار في المعرفة:

إن المعرفة تعد من أصول المؤسسة لذا فإن من مهام إدارة المعرفة هو استثمار هذه الأصول

لتحقيق أكبر عائد ممكن، والاستثمار في أصول المعرفة يتضمن تخطيط وتنظيم أنشطة استقطاب

المعرفة، بالإضافة إلى استخدام نظم وأدوات تكنولوجيا المعلومات في تخزين المعرفة وتوزيعها...

➤ توليفة الحلول الإنسانية والتكنولوجية:

إن الحلول التي تقدمها إدارة المعرفة يجب أن تكون عبارة عن توليفة متكاملة من الناحية

الإنسانية والتقنية، فتكنولوجيا المعلومات لا تستطيع لوحدها أن تقدم حلولاً لمشكلات

¹ عصام نور الدين، إدارة المعرفة والتكنولوجيا الحديثة، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، 2010، ص ص 49-50.

² سعد غالب ياسين، إدارة المعرفة "المفاهيم، النظم والتقنيات"، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007، ص من 51 إلى 57.

المؤسسة، بل يجب أن تكون نسيجاً متكاملًا من العناصر الإنسانية والفكرية والاجتماعية، وبدعم مباشر من قبل نظم تكنولوجيا المعلومات، لأن هذه الأخيرة هي التي تعمل على تنفيذ أنشطة وعمليات إدارة المعرفة؛

➤ **تطلب وجود مديرين للمعرفة:**

لا يمكن تنظيم واستثمار المعرفة التنظيمية من دون وجود فريق يتولى مهام استقطاب وتخزين المعرفة وتطوير البنية التحتية التقنية للمعرفة، بالإضافة إلى أنشطة الرأسمال الفكري والمعرفي في المؤسسة، كما يقوم هذا الفريق بأنشطة التعليم والتدريب وتنظيم اجتماعات العصف الذهني واستخدام تقنيات لنقل المعرفة وتوزيعها في المؤسسة؛

➤ **المشاركة بالمعرفة أصعب من إنتاجها:**

إن المشاركة بالمعرفة (خاصة تلك المرتبطة بالمهارة والخبرة الفردية) من الصعب التشارك بها مع الآخرين وقبول انتقالها، كونها تمثل القوة والقدرة وكذا التميز لصاحب المعرفة، وهذا ما يشكل مشكلة كبيرة تواجه إدارة المعرفة قد تكون أكبر من مشكلة تحصيل المعرفة، إنتاجها أو حتى ابتكار معرفة جديد؛

➤ **النفاذ إلى المعرفة هو البداية فقط:**

لا يمكن الحديث عن إدارة المعرفة في مؤسسة، وعن استثمار لرأسمال ال فكري ما لم تستطع المؤسسة النفاذ إلى المعرفة الموجودة بها؛ هذا يعني أنه لا بد أن تكون بيئة حاضنة وثقافة تنظيمية تشجع على التواصل والمشاركة بالمعلومات والمعرفة والنفاذ السهل والشفاف إلى المعلومات والمعرفة الموجودة في المؤسسة. إن النفاذ إلى المعرفة وشفافية المعلومات هو شرط أساسي وموضوعي لبيئة حية تستطيع أن تعيش فيها إدارة المعرفة، وهو شرط يسبق عمل إدارة المعرفة ويجب أن يكون مقدمة أو بداية لتخطيط وتنفيذ برامج إدارة المعرفة في المؤسسات الخاصة والعامّة؛

➤ **لا نفايات لأنشطة إدارة المعرفة:**

إن إدارة المعرفة ليست كالإدارات الأخرى (إدارة الإنتاج، التسويق، المحاسبة، المالية، وإدارة البحوث والتطوير) لها مدخلات محددة وعمليات مبرمجة واضحة ولها مخرجات (منتجات، خدمات وأفكار) مستهدفة. بل إن ما هو واضح في أنشطة وعمليات إدارة المعرفة دائماً، هو برامجها تقنياً أي الأدوات التي تستخدمها إدارة المعرفة في رصد المعرفة ونقلها، ففي إدارة

المعرفة لا يمكن القول أن نشاط إ. م يبدأ من هذا الجزء وينتهي هناك، لأن طبيعة عملية إدارة المعرفة متداخلة بنبويًا مع العملية الإدارية ومع كل نشاط وظيفي تقوم به المؤسسة، ولذلك علينا أن ندرك أن برامج إدارة المعرفة لا تنتهي ولا تتوقف لحظة، لأن عملية التعلم واكتساب المعرفة وتحصيلها هي ميزة المؤسسات الرائدة الساعية للتعلم، وقبل ذلك هي خاصية جوهرية للوجود الإنساني الفاعل.

المطلب الثاني: أساسيات إدارة المعرفة

أولاً: أدوات إدارة المعرفة وأبعادها:

1) أدوات إدارة المعرفة:

بما أن الإنسان هو من يستخدم المعرفة ويستفيد منها، فإننا نستطيع القول أن العنصر البشري من أهم الأدوات الرئيسية في إدارة المعرفة، حيث يعتبر المورد والمولد الأساسي للمعرفة من خلال العمليات العقلية، وعليه فإن من أدوات إدارة المعرفة ما يلي:¹

أ) العقل البشري:

الذي يمثل الركيزة الأساسية في إنتاج المعرفة، وهم أفراد المعرفة، وأيضا الأشخاص القادرين على توليد وإنتاج المعرفة وتطبيقها، من خلال القيام بالنشاطات العقلية واستخدام الوسائل التقنية المساعدة، المؤدية جميعها إلى المعرفة؛

ب) تقنية المعلومات:

ونقصد بها تكنولوجيا المعلومات إذ تلعب دورا أساسيا ومحوريا في برامج إدارة المعرفة، من خلال قدرتها على تسريع عملية إنتاج ونقل المعرفة وتساعد أيضا في جمع وتنظيم معرفة الجماعات لجعل المعرفة متوفرة على أساس المنظمة، ويمكن القول أن هناك مكونين لإدارة المعرفة، فالأول مكون جميع أنشطة المنظمة التي يجب أن تنعكس على الإستراتيجية العامة والسياسات والممارسات اليومية في المنظمة، والثاني مكون الممتلكات الفكرية الصريحة والضمنية وهذه هي التي تعمل على توليد المعرفة وتجديدها؛

2) أبعاد إدارة المعرفة:

يمكن تلخيص أبعاد إدارة المعرفة في ثلاث أبعاد أساسية وهي:¹

¹ إبراهيم الخلوف الملكاوي، إدارة المعرفة "الممارسات والمفاهيم"، مؤسسة الوراق، عمان، 2006، ص ص 74-75.

(أ) البعد التكنولوجي:

ومن أمثلة هذا البعد محركات البحث ومنتجات الكيان الجماعي البرمجي وقواعد بيانات إدارة رأس المال الفكري والتكنولوجيات المتميزة، والتي تعمل جميعها إلى معالجة مشكلات إدارة المعرفة بصورة تكنولوجية، ولذلك فإن المنظمة تسعى إلى التميز من خلال امتلاك البعد التكنولوجي للمعرفة؛

(ب) البعد التنظيمي للمعرفة:

ويعبر هذا البعد عن كيفية الحصول على المعرفة والتحكم بها وإدارتها وتخزينها ونشرها وتعزيزها ومضاعفاتها وإعادة استخدامها، ويتعلق هذا البعد بتجديد الطرق والإجراءات والتسهيلات والوسائل المساعدة والعمليات اللازمة لإدارة المعرفة بصورة فاعلة من أجل كسب قيمة اقتصادية مجدية؛

(ج) البعد الاجتماعي:

يركز هذا البعد على تقاسم المعرفة بين الأفراد، وجماعات من صناعات المعرفة وتأسيس المجتمع على أساس ابتكارات صناعات المعرفة، والتقاسم والمشاركة في الخبرات الشخصية، وبناء شبكات فعالة من العلاقات بين الأفراد وتأسيس فرقة تنظيمية داعمة.

ثانياً: عناصر ومتطلبات إدارة المعرفة

1) عناصر إدارة المعرفة:

يشير الكثير من الباحثين إلى أن العناصر الأساسية لإدارة المعرفة هي: (الإستراتيجية، الأشخاص، التكنولوجيا والعملية)، فالمنظمة تحصل على المعلومات والطاقة والنشاط من البيئة الخارجية، الاشتراك والعناصر الأربعة تحول تلك المعلومات والطاقة إلى معرفة وعمليات وهيكل تنتج سلعا وخدمات. إن تفاعل العناصر الأربعة يحدد شكل وطبيعة المعرفة وحجم الاحتياج لها، وهي كالتالي:²

¹ يوسف أحمد أبو فارة، العلاقة بين استخدام مدخل إدارة المعرفة والأداء، المؤتمر العلمي السنوي الدولي الرابع حول إدارة المعرفة في العالم العربي، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، الأردن، 26-28 أبريل، ص 13.

² مبارك بوعيشة، ليليا منصور، إدارة المعرفة كتوجه إداري حديث للمنظمات في عصر المعرفة، المؤتمر العلمي الدولي حول: عولمة الإدارة في عصر المعرفة، كلية إدارة الأعمال، جامعة الجنان، لبنان، سوريا، 15-17 ديسمبر 2012، ص 15.

(أ) الإستراتيجية:

تعرف الإستراتيجية على أنها أسلوب التحرك لمواجهة التهديدات أو فرص بيئية، والذي يأخذ في الحسبان نقاط القوة والضعف الداخلية للمشروع، سعياً لتحقيق رسالة وأهداف المشروع، وتقوم الإستراتيجية بصنع المعرفة بالتركيز على تبني الخيارات الصحيحة والملائمة حيث توجه المؤسسة إلى كيفية مسك ومعالجة ومجوداتها الفكرية كما تسهم الإستراتيجية في تنمية شبكات العمل لربط الناس لكي يتربطوا المعرفة، ومن أهم أدوار الإستراتيجية تحديد مناطق الأهمية للمؤسسة، حيث يتم التركيز عليها بجمع المعرفة حولها مما يدفع المؤسسة أحياناً لتوليد المعرفة.

حيث ينظر إلى الإستراتيجية على مستويين وهما:¹

✓ **المستوى الأول:** يبحث في الأساليب والأدوار التنفيذية والتي تقع مسؤوليتها على مسئول إدارة المعرفة، وتهدف إلى تطوير إستراتيجية معرفة المنظمة ومنحها الصفة الرسمية عبر المستويات التنظيمية؛

✓ **المستوى الثاني:** يتمثل في ضمان تطوير تلك الإستراتيجية وتكاملها مع إستراتيجية المنظمة الأشمل. والإستراتيجية في إدارة المعرفة تختلف في معالجتها تبعاً لنوعي المعرفة، فالإستراتيجية في مجال المعرفة الضمنية تتمثل في تنمية شبكات العمل، لربط الناس لكي يتقاسموا المعرفة والتي تعبر عن الخبرة الفردية التي تقود إلى الإبداع المبني على المشكلات الإستراتيجية. أما في مجال المعرفة الظاهرة فإن الإستراتيجية تتمثل في تطوير نظام الوثائق الورقي أو الإلكتروني، وخزن وتنسيق ونشر وإدامة المعرفة، بقصد تسهيل وإعادة استخدامها والاستفادة منها، من خلال تركيزها على تعظيم نوعية الوثائق ودرجة موثوقيتها؛

(ب) القوة البشرية (الأشخاص أو الأفراد):

يمثل العنصر البشري أهم عناصر إدارة المعرفة لكونه يتضمن الأساس الذي تنتقل عبره المنظمة من المعرفة الفردية إلى المعرفة التنظيمية، والمقصود بالأشخاص هنا هم كوادرات أنظمة المعلومات وإدارة المعرفة والبحث والتطوير، وعملياً فإن الأفراد هم المكونات الرئيسة في برنامج إدارة المعرفة وال يمكن العمل من دونهم؛

¹ صلاح الدين الكبسي، مرجع سبق ذكره، ص 90.

ج) التكنولوجيا:

تؤدي التكنولوجيا دورا مهما في إدارة المعرفة سواء في تكوين إدارة المعرفة واكتسابها أو نشرها والاحتفاظ بها، فهي تؤدي دورا كبيرا بالتنسيق مع الموارد البشرية في الكثير من التطبيقات كمعالجة الوثائق وأنظمة دعم القرارات وتسهيل عمليات إدارة المعرفة؛

د) العملية:

توفر العملية المهارة والحرفة اللتان تعدان من أهم مصادر المعرفة، وتتم المحافظة عليها عبر المكانة والتي يتم تحقيقها من خلال العملية بتطوير ممارسات العمل الجديدة، التي تزيد من الترابط والتبادل الأفراد فريق العمل وتوفر هذه العملية قياس النتائج وتراقب عملية التقدم بتنفيذ البرامج، وتقوم أيضا بتحديد الأدوار والمهام للمشاركة الفردية والجماعية في برامج إدارة المعرفة. إن عناصر إدارة المعرفة يمكن اعتبارها البنى الأساسية التي إذا لم تتوفر فإن إدارة المعرفة لا يمكن تطبيقها، ومن بين هذه العناصر نذكر ما يلي:¹

- **التعاون:** وهو المستوى الذي يستطيع فيه الأفراد (ضمن فريق عمل) مساعدة أحدهم للآخر في مجال عملهم، فإشاعة ثقافة التعاون تؤثر على عملية خلق المعرفة وذلك من خلال زيادة مستوى تبادلها بين الأفراد والأقسام؛
- **الثقة:** هي الحفاظ على مستوى مميز ومتبادل من الإيمان بقدرات الأفراد العاملين في المؤسسة؛ فالثقة يمكن أن تسهل عملية التبادل المفتوح الحقيقي والمؤثر للمعرفة؛
- **التعلم:** هو عملية اكتساب المعرفة الجديدة من قبل الأفراد القادرين والمستعدين لاستخدام تلك المعرفة في اتخاذ القرارات أو بالتأثير على الآخرين، فالتركيز على التعلم يساعد المؤسسة على تطوير الأفراد بما يؤهلهم إلى أن يلعبوا دورا أكثر فاعلية في عملية خلق المعرفة؛
- **المركزية:** تشير إلى تركيز صلاحيات اتخاذ القرار والرقابة بيد الهيئة التنظيمية العليا للمؤسسة، فإدارة المعرفة تحتاج إلى اللامركزية؛
- **الرسمية:** هي المدى الذي تتحكم فيه القواعد الرسمية، السياسات، الإجراءات القياسية بعملية اتخاذ القرارات وعلاقات العمل ضمن إطار المؤسسة، وإدارة المعرفة تحتاج إلى مستوى عالي من المرونة في تطبيق الإجراءات والسياسات مع تقليل التركيز على قواعد العمل؛

¹ محمد عواد الزبادات، مرجع سبق ذكره، ص 127.

● الخبرة الواسعة والعميقة: ويعني ذلك أن خبرة الأفراد العاملين في المؤسسة تكون واسعة أفقياً ومتنوعة وعميقة؛

● تسهيلات ودعم نظام تكنولوجيا المعلومات: أي مستوى التسهيلات التي يمكن أن توفرها تكنولوجيا المعلومات لدعم إدارة المعرفة، البعض يرى أن تكنولوجيا المعلومات عنصر حاسم في عمليات إدارة المعرفة؛

● الإبداع التنظيمي: هو القدرة على خلق القيمة، المنتجات، الخدمات، الأفكار أو الإجراءات المفيدة عن طريق ما يبتكره الأفراد الذين يعملون معا في نظام اجتماعي معين، وهذا يعني أن على المؤسسة كشف والتقاط المعرفة التي يمتلكها العاملون واستغلالها والمشاركة في استخدامها لتحقيق مكاسب تجارية.

(2) متطلبات إدارة المعرفة:

لبناء نظام لإدارة المعرفة لا بد من توفر متطلبات أساسية لذلك والتي نوجزها فيما يلي:¹

+ المورد البشري:

إن العنصر البشري من أهم الأدوات الرئيسة في إدارة المعرفة، إذ يعتبر المورد والمولد الأساسي للمعرفة من خلال العمليات العقلية وما تحتويه من معارف وخبرات ونشاطات تحليلية وتركيبية وتنبؤية تحفظ وتنقل عبر أجهزة الحاسوب والأنظمة الخبيرة، وهم من يسمون بأفراد المعرفة، وهم الأشخاص القادرين على توليد وإنتاج المعرفة وتطبيقها، ويعتبر رأس المال البشري هو الركيزة الأساسية في إنتاج المعرفة، من خلال القيام بالنشاطات العقلية واستخدام الوسائل التقنية المساعدة والمؤدية جميعها إلى المعرفة؛

+ تكنولوجيا المعلومات:

تلعب تكنولوجيا المعلومات دوراً أساسياً ومحورياً في برنامج إدارة المعرفة من خلال قدرتها على تسريع عملية إنتاج ونقل المعرفة، وتساعد أيضاً في جمع وتنظيم الجماعات لجعل المعرفة تؤثر على أساس المشاركة من خلال ما توفره تكنولوجيا المعلومات الحديثة من إمكانيات كثيرة لإدارة المعرفة مثل: شبكة المعلومات، الشبكة الداخلية، برنامج تصفح، مخازن بيانات، مصفاة البيانات وبرنامج Software مما يسهل ويسرع من إدارة المعرفة في المنظمات؛

+ الهيكل التنظيمي:

¹ طارق بن صالح المسند، متطلبات نجاح تطبيق إدارة المعرفة في العمل الأممي، مذكرة ماجستير في العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، المملكة السعودية، 2009، ص 29.

يمثل الهيكل التنظيمي نظام وظيفي ذو مستوى كلي (شمولي) تعتمد عليه المنظمات لتنظيم نشاطات خلق القيمة فيها والحصول عليها، والهيكل التنظيمي بهذا الوصف هو أكثر من مربعات في خريطة، فهو نمط من التفاعلات والتنسيق يربط بين التكنولوجيا والمهام والمكونات البشرية بقصد انجاز المنظمة لأغراضها ويعتقد (Cho) أن الهيكل التنظيمي بتقسيمه المهام بين الأفراد والتنسيق بين النشاطات المختلفة يكمن من عملية انسياب المعرفة وخلقها ومشاركتها؛

العامل الثقافي(الثقافة التنظيمية):

يعتبر العامل الثقافي مهما في إدارة المعرفة عن طريق خلق ثقافة ايجابية داعمة للمعرفة وإنتاج وتقاسم المعرفة وتأسيس المجتمع على أساس المشاركة بالمعرفة والخبرات الشخصية وبناء شبكات فاعلة في العلاقات بين الأفراد وتأسيس ثقافة مجتمعية وتنظيمية داعمة للمعرفة، حيث أن قسما كبيرا من المعرفة موجود في أذهان الأفراد العاملين في المؤسسة وهم الذين يولدون المعرفة، وقد يكون خلق الثقافة الايجابية الداعمة للمعرفة عن طريق توظيف الأفراد المؤهلين بحد أدنى من المعرفة والخبرة والقدرة على توليد المعرفة وشحذ همهم بالحوافز.¹ وهذا ما سيتم التفصيل به لاحقا.

ثالثا: استراتيجيات إدارة المعرفة وعملياتها

1. استراتيجيات إدارة المعرفة:

هناك من يرى أن استراتيجيات إدارة المعرفة متمثلة في النقاط التالية:²

- ← تحديد مفتاح المعرفة التنظيمية من مهام المنظمة وأهدافها واستراتيجيات؛
- ← تحديد مهمة المعرفة خلال عملية التحليل الوظيفي؛
- ← تحديد دور المعرفة الفردية من خلال التحليل للبناء التنظيمي والتحليل للأدوار الفردية؛
- ← تحديد مشاكل المعرفة وفرضها للاحتياجات والممتلكات؛
- ← من حيث التخصص تطوير المقالات ونماذج البرمجيات الخاصة بالمعرفة؛ وإيجاد حلول لإرضاء أهداف إدارة المعرفة؛
- ← تصميم الاستراتيجيات وتطويرها وتطبيقه.

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

² أحمد علي، مفهوم المعلومات وإدارة المعرفة، مجلة جامعة دمشق المجلد 28، العدد الأول، دمشق سوريا، 2012، ص 501.

كما قسم الباحث Wiig استراتيجيات إدارة المعرفة إلى:¹

← إستراتيجية النمو التدريجي:

ويمكن استخدام هذه الإستراتيجية تدريجياً، وذلك حينما تكون أوضاع المؤسسة مناسبة، وحينها يكون الأفراد المنخرطون يتمكنون بمستوى عالي من الاهتمام وتمكن هذه الإستراتيجية المنظمات ذات الموارد المحدودة في تطبيق إدارة المعرفة من بناء قدراتها، وهذه الإستراتيجية قليلة المخاطر؛

← إستراتيجية التروي والجدل:

وتعتمد هذه الإستراتيجية على تبني مبادرة إدارة المعرفة ولكن بحذر إذ تطبق في البداية عندما تكون أوضاع المنظمة ملائمة، ثم يتم تطبيق على نطاق أوسع ووفق الحاجة، وتتميز هذه الإستراتيجية بأنها تتيح للمنظمات ذات الموارد النسبية بشهور تطبيق إدارة المعرفة وبناء قدرات المعرفة دون تكوين الأولوية لتطبيق المدخل الإداري، كما أنها أيضاً تقلل من المخاطر وتتيح تحقيق المكاسب؛

← إستراتيجية دعم وجهات النظر المقدمة والفاعلة:

وتعتبر هذه الإستراتيجية جزءاً من محاولة واسعة تهدف إلى تحديد وتقوية المنظمة من خلال وجود إدارة إبداعية تتطلع إلى الأمام، وتميز هذه الإستراتيجية بأنها متوسطة المدى فيه يخص المخاطر، علاوة على أنها ذات مردود عال بالنسبة للشركات الطموحة التي تأخذ على نفسها التزاماً بتحقيق ميزة تنافسية دائمة وبسيطة.

2. عمليات إدارة المعرفة:

اختلفت الآراء في تحديد العمليات الأساسية لإدارة المعرفة، إلا أنهم يتفقون على أن هذه العمليات وإن كانت تختلف حسب طبيعة عمل المنظمة، إلا أنها حاسمة لنجاح أي نظام لإدارة المعرفة، ونلخص هذه العمليات في:²

● عملية تشخيص المعرفة (Knowledge identification):

تعتبر هذه العملية من أهم عمليات إدارة المعرفة والتي تبدأ بتعريف المعرفة، والبحث عن مكان وجود تلك المعرفة هل هي في رؤوس العاملين أم في النظم أم في الإجراءات، إضافة إلى تحقيق المقارنة

¹ سالم مجد المهيتر، إدارة المعرفة في تكنولوجيا المعلومات، دار جليس الزمان للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2012، ص ص 33-34.
² العوي أفنان، واقع تطبيق عمليات إدارة المعرفة في جامعة طاهري محمد - بشار (مقال)، مجلة ابشائر الاقتصادية، المجلد الرابع، العدد 03، 2019، ص 499.

بين موجودات المعرفة الحالية في المنظمة وموجودات المعرفة المطلوبة للمنظمة، حيث أن هذا الفارق يمثل مقدار الجهود المبذولة التي تحتاجها المنظمة للوصول إلى الابتكار المنشود؛

● **عملية تحديد أهداف المعرفة (Define Knowledge Goals):**

تدرك المنظمات لاسيما الصناعية منها أن المعرفة وإدارتها ليست هي الهدف، بل هي وسيلة لتحقيق أهداف المنظمة، وتدرك أيضا أن لهذه الوسيلة أهدافا معينة وبدون تحديد تلك الأهداف تصبح مجرد تكلفة وعملية مركبة، وفي ضوء أهداف المعرفة المحددة تعتمد الأساليب للعمليات المعرفية الأخرى مثل التوليد والخزن والتوزيع والتطبيق؛¹

● **عملية توليد المعرفة (Generating Knowledge):**

إن عملية توليد المعرفة تتحقق من خلال مشاركة فرق العمل وجماعات العمل الداعمة لتوليد رأس مال معرفي جديد في قضايا وممارسات جديدة، تساهم في تعريف المشكلات وإيجاد الحلول الجديدة لها بصورة ابتكارية مستمرة؛

● **عملية خزن المعرفة (The Storage of Knowledge):**

إن عملية تخزين المعرفة تعود إلى الذاكرة التنظيمية *organizational Memory* والتي تحتوي على المعرفة الموجودة في أشكال مختلفة بما فيها الوثائق المكتوبة والمعلومات المخزنة في قواعد البيانات الالكترونية والمعرفة الإنسانية المخزنة في النظم الخبيرة *Expert Systems*، والمعرفة الموجودة في الإجراءات والعمليات التنظيمية الموثقة والمعرفة الضمنية المكتسبة من الأفراد وشبكات العمل، وهذه المعرفة التنظيمية تتراكم مع مرور الزمن بفضل تكنولوجيا المعلومات وحيث تلعب هذه الأخيرة دورا مهما في تحسين وتوسيع هذه الذاكرة التنظيمية واسترجاع المعلومات والمعرفة المخزنة ومن التكنولوجيا المستخدمة.

وقد باتت عملية خزن المعرفة والاحتفاظ بها عملية في غاية الأهمية لاسيما للمنظمات التي تعاني من معدلات عالية لدوران العمل التي تعتمد على توظيف والاستخدام بصيغة العقود المؤقتة والاستشارية لتوليد المعرفة فيها، لأن هؤلاء يأخذون معرفتهم الضمنية غير الموثقة معهم، أما عن المعرفة الموثقة فتبقى مخزونة في قواعدها.²

¹ صلاح الدين الكبيسي، مرجع سبق ذكره، ص 72.

² عادل غزالي، دور إدارة المعرفة في الرفع من أداء التنظيم الصناعي الجزائري، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه علوم، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد لمين دباغين سطيف 2، الجزائر، 2016/2015، ص 285.

وعمليات خزن المعرفة تعني تلك العمليات الفرعية والتي تشمل:¹

✓ الاحتفاظ (Keeping)؛

✓ الإدامة (Maintenance)؛

✓ البحث (Search)؛

✓ الوصول (Access)؛

✓ الاسترجاع (Retrieval)؛

✓ المكان (Warehousing).

• عملية توزيع المعرفة (Knowledge Distribution):

تشمل عملية توزيع المعرفة مصطلحات النقل (Transfer)، والمشاركة (Sharing)،

والنشر (Diffusion) والتحرك (Moving)، والتدفق (flow)، ويوضح كل من (Newmane) و

(Conrad) أن نقل المعرفة يشير إلى النشاطات المشتركة في تدفق المعرفة من جماعة لأخرى إذ تشمل

الاتصالات، والترجمة والانتقال والتقنية والأداء.

ويشير كل من (Mcshane) و (Glinow) إلى أن المنظمة تستطيع إنجاز التشارك بالمعرفة من خلال

التدريب الذي يعد الوسيلة الرئيسية للتشارك وأن البرامج التدريبية الرسمية ناجحة بشكل واضح، إلا أن أغلب

عمليات التشارك بالمعرفة هي الخطوة الأولى في عملية استخدام المعرفة، وتعني إيصال المعرفة المناسبة إلى الشخص

المناسب في الوقت المناسب وضمن شكل مناسب وبتكلفة مناسبة.²

• عملية تطبيق المعرفة (Knowledge Applicatio):

يعتبر تطبيق المعرفة هدف أساسي وغاية عملية إدارة المعرفة، وتعني استخدام المعرفة في الوقت

المناسب، واستثمار فرصة تواجدها في المؤسسة، وذلك من خلال توظيفها في النشاط والعمليات

التنظيمية كإدارة الموارد البشرية، والإدارة المالية، واتخاذ القرارات، وتحسين جودة الخدمات والسلع، وحل

المشكلات، ويجب أن يستهدف هذا التطبيق تحقيق أهداف وأغراض المؤسسة أو المنظمة. إن تطبيق

المعرفة يعبر عن تحويل المعرفة إلى عمليات تنفيذية.

¹ صلاح الدين الكبيسي، مرجع سبق ذكره، ص 73.

² أكرم محسن الياسري، ظفر ناصر حسين، أثر عمليات إدارة المعرفة و التعلم التنظيمي في الأداء الاستراتيجي (مقال)، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 15، العدد

3، 2013، ص 245.

● عملية تنظيم العمل (Knowledge Organizing):

يشير الكبيسي (2005) أن عملية تنظيم المعرفة يقصد بها العمليات التي تهدف إلى تصنيف المعرفة، فهرسة أو تبويبها ورسم المعرفة، حيث إن المؤسسات تستلم يوميا أحجاما هائلة من المعلومات، تحتاج إلى تجميعها وتصنيفها وتفسيرها ونشرها بفاعلية.¹ وتتطلب إدارة المعرفة ذات الكفاءة مخططا تصنيفيا يتم من خلاله إيجاد العناصر الأساسية للمعرفة، وهذه المفردات ستكون نقطة البداية التي يبدأ عندها تسويق المعرفة؛

● عملية استرجاع المعرفة (Knowledge Retrieval):

يشير استرجاع المعرفة إلى تلك العمليات التي تهدف إلى البحث والوصول إلى المعرفة بكل يسر وسهولة وبأقصر وقت بقصد استعادتها وتطبيقها في حل مشكلات العمل واستخدامها في تغيير أو تحسين عمليات الأعمال، إن مدى الاستفادة من المعرفة الذي هو جوهر إدارة المعرفة يرتكز على القدرة على استرجاع ما هو معروف وما جرى تعلمه ووضعها في القواعد المعرفية، وتحقيق عملية الاسترجاع عبر أساليب مختلفة مثل استخدام الذكاء الصناعي والتحليل الإحصائي.²

● إدامة المعرفة (Knowledge Maintaining):

تناول الباحثون في مجال إدارة المعرفة هذا العنوان بقصد الإشارة إلى عمليات التنقيح والنمو والتغذية والتي جميعها تشير غلى أن العمليات التي ترفع من جاهزية المعرفة لكل وقت. وأشار عدد من الباحثين إلى أن المعرفة تحتاج إلى مراجعة وإدامة مستمرين. وعملية التنقيح هي تلك العمليات التي تجري على المعرفة بقصد جعلها جاهزة للاستخدام، وتتضمن هذه العمليات حذف بعض الأجزاء غير المتسقة مع المحتوى العام للمعرفة. وقد أشار King إلى أن المعرفة المجردة من القيمة تحتاج إلى إعادة إغنائها لكي تصبح قابلة للتطبيق في ميدان جديد، وأن الاحتفاظ بالمعرفة مهم جدا، لا سيما في المنظمات التي تعاني من معدلات عالية لدوران العمل.³ وتحتاج المعرفة إلى تحديث، ويجب أن يتضمن نظام إدارة المعرفة وسائل التحديث والإضافة والتعديل وإعادة التصحيح، وأن تكون المعرفة قادرة على تنامي والتجدد، ولا بد من التأكيد على أن المحافظة على

¹ ربحي مصطفى عليان، مرجع سبق ذكره، ص 18.

² بكر فواز عبد الله الجبالي، أثر تنظيم المعرفة في فاعلية أداء البنوك التجارية الأردنية -دراسة تطبيقية في قطاع البنوك التجارية الأردنية-، رسالة ماجستير، قسم الأعمال الإلكترونية، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، 2012/2011، ص 23.

³ صلاح الدين الكبيسي، مرجع سبق ذكره، ص 83-84.

المعرفة أمر حيوي ومهم جدا، خصوصا في المنظمات التي تعتمد على التوظيف أو الاستخدام بنظام العقود المؤقتة أو الاستشارات الخارجية¹.

المطلب الثالث : مفاهيم أساسية حول الثقافة التنظيمية

أولا: مفهوم الثقافة التنظيمية وأهميتها

(1) مفهوم الثقافة التنظيمية:

بظهور المنظمات الحديثة وتزايد مشكلاتها التنظيمية انتشر مفهوم الثقافة التنظيمية في أدبيات الإدارة والسلوك التنظيمي، وأصبح سائدا في مجال المنظمات والتنظيمات الإدارية، ويشير إلى مجموعة من الخصائص والقيم، والأخلاق، والنواحي المادية والنفسية التي تصف منظمة ما وتميزها عن غيرها من المنظمات الأخرى.

هناك عدة مفاهيم للثقافة التنظيمية نظرا لوجهات نظر الباحثين وسنذكر منها ما يلي:

- ✓ "الثقافة التنظيمية تشير إلى منظومة المعاني والرموز والمعتقدات، والطقوس، والممارسات التي تطورت واستقرت مع مرور الزمن، وأصبحت سمة خاصة للتنظيم بحيث تخلق فهما عاما بين أعضاء التنظيم حول ماهية التنظيم والسلوك المتوقع من الأعضاء فيه"²؛
- ✓ **تعريف Barney:** "الثقافة التنظيمية هي مجموعة معقدة من القيم والمعتقدات والافتراضات والرموز التي تحدد الطريق للمنظمة لتسيير أعمالها"³؛
- ✓ " الثقافة التنظيمية هي مجموعة المعتقدات والقيم المطلوبة تعلمها ومشاركة أعضاء المنظمة، والعمل على تحويل تلك التي يتم توليدها من أحد العاملين للآخرين"⁴؛
- ✓ **تعريف Gibson وزملائه:** "هي نظام من القيم المشتركة والمعتقدات التي ينتج عنها قواعد للسلوك، حيث أن القيم تعني ما هو أهم بينما الاعتقادات تعني كيف تعمل الأشياء"⁵؛

¹ بكر فواز عبد الله الجبالي، مرجع سبق ذكره، ص 24.

² محمد قاسم القوي، نظرية المنظمة والتنظيم، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2000، ص 286.

³ Muzainah Mansour, Mahamad Tayib, **An Empirical Examination of Organisational Culture, Job Stress and Job Satisfaction within the Indirect Tax Administration in Malaysia**, International Journal of Business and Social Science, Vol (1), No (1), Malaysia, 2010, p.82

⁴ نعيمة عباس الخفاجي، ثقافة المنظمة، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص 23.

⁵ محمد قمانه، الثقافة التنظيمية والسلوك التنظيمي، مذكره ماجستير في علم الاجتماع التنظيم والعمل، جامعة الجزائر، 2005/2004، ص 53.

ومن خلال التعريفات السابقة يمكن تعريفها بأنها: "مجموعة المعتقدات والمفاهيم وطرق التفكير والقيم المشتركة بين الأفراد المكتسبة من خلال العمل الجماعي أو الفردي وكذلك محيط العمل".

2) أهمية الثقافة التنظيمية:

تكمن أهمية الثقافة التنظيمية عدة نقاط نوجزها في ما يلي:¹

- تعزيز التكامل الداخلي بين أفراد المنظمة من خلال الاتصال والعمل معا بفعالية؛
- تحقيق التكيف بين العاملين في المنظمة والبيئة الخارجية ذات الصلة؛
- القيام بدور المرشد للأفراد والأنشطة في المنظمة لتوجيه الفكرة والجهود نحو تحقيق أهداف المنظمة ورسالتها؛
- اكتساب الفرد مهارات ومعارف وخبرات جديدة تساعده في تطوير نفسه؛
- الربط والتطوير الذاتي للعاملين وارتفاع مستوى الأداء؛
- يمنح الأفراد الثقة بالنفس ويطلق العنان لإبداعاتهم؛
- كسب الخبرة واستنباط الدروس الإيجابية والسلبية؛
- الاستفادة من خبرات الآخرين من خلال خزنها في الذاكرة التنظيمية؛
- تفعيل أداء المنظمة وزيادة في فعاليتها التنظيمية وحسن اتخاذ القرار؛
- يساهم في زيادة وتجديد معارف المنظمة مما يسمح لها بالحفاظ على تنافسيتها؛
- الزيادة في قدرة المنظمة على التكيف والبقاء والتعلم.

ثانيا: أنواع الثقافة التنظيمية

للثقافة التنظيمية أنواعها العديدة والتي تختلف من مكان إلى آخر حسب التقسيم الذي يستخدم، كما أنها تختلف من منظمة إلى أخرى ومن قطاع إلى آخر وفيما يلي عرض لأبرز أنواعها:²

1. الثقافة البيروقراطية:

تحدد فيها مسؤوليات وسلطات فالعمل يكون منظما ، ويتم التنسيق بين الوحدات وتسلسل السلطة بشكل هرمي وتقوم على التحكم والالتزام؛

¹ نويرة مجدي، مساهمة البنية التنظيمية في دعم عمليات إدارة المعرفة في المؤسسة الاقتصادية "دراسة حالة عينة من المؤسسات الاقتصادية"، أطروحة دكتوراه في الاقتصاد التطبيقي وإدارة المنظمات، تخصص اقتصاد وإدارة المعرفة والمعارف، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2019/2018، ص 67.

² محمد بن غالب العري، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي "دراسة ميدانية على هيئة الرقابة والتحقيق بمنطقة الرياض"، رسالة ماجستير، قسم العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية، 2005/2004 ص ص 12-13.

2. الثقافة المساندة:

تتميز بيئة العمل بالصدقة والمساعدة فيما بين العاملين فيسود جو الأسرة المتعاونة ، وتوفر المنظمة الثقة والمساواة والتعاون، ويكون التركيز على الجانب الإنساني فيها؛

3. الثقافة الإبداعية:

تتميز بتوفير بيئة العمل التي تشجع وتساعد على الإبداع ويتصف أفرادها بالجرأة والمخاطرة في اتخاذ القرارات ومواجهة التحديات؛

4. ثقافة العمليات:

وينحصر إهتمام هذه الثقافة في طريقة انجاز العمل وليس النتائج التي تتحقق ، فينتشر الحذر والحيطه بين الأفراد الذين يعملون على حماية أنفسهم، والفرد الناجح هو الذي يكون أكثر دقة وتنظيما ، ويهتم بالتفاصيل في عمله؛

5. ثقافة المهمة:

وتركز هذه الثقافة على تحديد الأهداف وانجاز العمل وتهتم بالنتائج وتحاول استخدام الموارد بطريقة مثالية من أجل تحقيق أفضل النتائج وبأقل التكاليف؛

6. ثقافة الدور:

وينص تركيزها على نوع التخصص الوظيفي وبالتالي الأدوار الوصفية أكثر من الفرد وتهتم بالقواعد والأنظمة ، كما أنها توفر الأمن الوظيفي والاستمرارية وثبات الأداء.

إن الثقافة التي تبدو مناسبة للمنظمة المعاصرة هي ثقافة الدور حيث أنها تهتم بالدرجة الرئيسية بما يقوم به الفرد فعلا، ومساهمته في حل مشكلات المنظمة وليست الدور المهم الذي يشغله أو الشهادات التي يمتلكها أو شخصيته الحبوبة والباهرة.

الثا: عناصر الثقافة التنظيمية وأبعادها

❖ عناصر الثقافة التنظيمية:

لقد تعددت عناصر الثقافة التنظيمية ولكن هناك عناصر أساسية اتفقوا عليها الباحثين وهي:¹

¹ بو صلاح عبداللطيف مجّد، قياس أثر محددات الثقافة التنظيمية على الاداء الوظيفي (دراسة حالة خزينة ولاية سعيدة) ، مجلة دراسات اقتصادية، الجزائر، المجلد 2، العدد 2، 2019، ص ص 117-118.

1. **القيم التنظيمية:** القيم التنظيمية تتمثل في القيم التي تنعكس وتظهر في مكان أو بيئة العمل، بحيث تعمل هذه القيم على توجيه سلوك الموظفين ضمن الظروف التنظيمية المختلفة، كأمثلة على القيم التنظيمية المساواة بين العاملين، الاهتمام بإدارة الوقت، الاهتمام بالأداء... الخ؛
2. **المعتقدات التنظيمية:** هي عبارة عن أفكار مشتركة حول طبيعة العمل والحياة الاجتماعية في بيئة العمل، وكيفية إنجاز العمل والمهام التنظيمية، ومن هذه المعتقدات على سبيل المثال أهمية مشاركة الموظفين في صنع القرارات، والمساهمة في العمل الجماعي؛
3. **التوقعات التنظيمية:** تتمثل التوقعات التنظيمية بالتعاقد البسي كولوجي غير المكتوب والذي يعني مجموعة من التوقعات التي يحددها أو يتوقعها الفرد أو المنظمة كل منهما، من الآخر خلال فترة عمل الفرد في المنظمة مثل ذلك توقعات الرؤساء من المرؤوسين، والمرؤوسين من الرؤساء، والمتمثلة في التقدير والاحترام المتبادل، وتوفير بيئة تنظيمية ومناخ تنظيمي يساعد ويدعم احتياجات الفرد العامل النفسية والاقتصادية؛
4. **الأعراف التنظيمية:** عبارة عن معايير يلتزم بها العاملون في المنظمة على اعتبار أنها معايير مفيدة للمنظمة، على سبيل المثال التزام المنظمة بعدم تعيين الأب والابن في نفس المنظمة، ويفترض أن تكون هذه الأعراف غير مكتوبة وواجبة الإلتباع.

و بالإضافة إلى هذه العناصر الرئيسية هناك عناصر أخرى تكميلية للثقافة التنظيمية وهي كما يلي:¹

1. **الاتجاهات التنظيمية:** استعداد فردي لتقييم أي موضوع أو فعل أو موقف بطريقة معينة، فإذا ما أدركت إدارة المنظمة طبيعة اتجاهات العاملين وكيفية السيطرة عليهم، فعندئذ تستطيع توجيه سلوكهم نحو المصلحة العامة؛
2. **الافتراضات التنظيمية:** نماذج عقلية مشتركة ووجهات نظر واسعة يعتمد عليها الأفراد في توجيه انطباعاتهم وسلوكياتهم؛
3. **الرموز:** هي تلك الأشياء التي تتضمن معانا أكبر بكثير من المعنى الظاهري لها وتتمثل في تجليات المنظمة المادية الظاهرة ومؤشرات الحياة التنظيمية، التي تعكس القيم التنظيمية السائدة فهي بمثابة رسالة يمكن من خلالها قراءة المعاني المتعلقة بالثقافة التنظيمية؛

¹ بلال بو غفير، دور الثقافة التنظيمية في تطبيق ادارة المعرفة -دراسة حالة مجموعة وكالات البنوك (CPA, BEA, AGB) بولاية بسكرة، مذكرة ماجستير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2014/2015، ص 20.

4. **القصص والحكايات:** هي التي يتم تناقلها بين أفراد المنظمة جيلا بعد جيل والتي تحتوي على مواقف وأفعال بطولية، أو أعمال تدل على الحكمة وحسن التصرف بحيث يقتدي بها؛
5. **الطقوس:** هي الأفعال الاعتيادية التي تمارس في مناسبات ومواقف معينة والتي تحدد الحدود والعلاقات بين العاملين والإدارة، فهي أنشطة جماعية كالإجراءات والمراسيم أو الشعائر التي تشاهد في الأعياد والمواسم الدينية والأحداث الاجتماعية؛
6. **الأبطال:** الأفراد الذين تفردوا أو تميزوا بإنجازات أو أعمال استثنائية وتعترف لهم المنظمة بذلك بكل احترام وتقدير، ومن هؤلاء عادة المؤسسون وبعض الآخرين مما قاموا بأعمال كبيرة؛
7. **اللغة:** فهي عبارة عن مصطلحات خاصة بالمنظمة تستعمل لوصف المعدات والمكاتب والعاملين والعملاء وغيرهم، بحيث يتم تعليمها للأعضاء الجدد بعد انضمامهم للمنظمة، ويمكن اعتبارها اللغة الرسمية داخل المنظمة لتحقيق التفاهم بين الأعضاء.

❖ أبعاد الثقافة التنظيمية:¹

1. إدراك المعرفة:

مدى وعي الأفراد والمنظمة بمفهوم إدارة المعرفة وأهمية تطبيقها؛

2. البيئة التعاونية:

بيئة المنظمة التي يسودها التفاعل بين الأفراد والمنظمة وتسهل من تشارك الأفكار والمعارف؛

3. الرؤية المشتركة:

هدف يرغب الأفراد والمنظمة في تحقيقه يمكنهم من الأداء الوظيفي بثقة واطمئنان؛

4. ممارسات الإدارة العليا:

مساهمة الإدارة العليا في توفير ثقافة تنظيمية أساسها التعاون والنجاح الجماعي، والعمل على

توظيف الأفراد ذوي الخبرات العالية.

¹ مدوري نور الدين، أثر عوامل الثقافة التنظيمية على تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسة -دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر-، رسالة دكتوراه، تخصص تسيير الموارد البشرية، مدرسة الدكتوراه: إدارة الأفراد وحوكمة الشركات، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر، 2016/2017، ص 98.

رابعاً: أساليب الإدارة في خلق الثقافة التنظيمية

من بين الأساليب التي تتدخل وتؤثر بها الإدارة على تكوين وتطوير ثقافة المنظمة ما حدده أحد الباحثين بأربعة أساليب هي:¹

لبناء إحساس بالتاريخ: وذلك بسرد تفاصيل عن التاريخ وحكايات الأبطال؛

لإيجاد شعور بالتوحد: القيادة ونمذجة الأدوار وإيصال المعايير والقيم؛

لتطوير إحساس بالعضوية والانتماء: نظم العوائد، التخطيط الوظيفي، الاستقرار الوظيفي، الاختيار

والتعيين، تطبيع الموظفين الجدد، التدريب والتطوير؛

لزيادة التبادل بين الأعضاء: عقد العمل، المشاركة في اتخاذ القرارات والتنسيق بين الجماعات.

وتسعى إدارة المنظمة أيضاً للتغيير في الثقافة التنظيمية وذلك وفقاً لعدة خطوات وهي:²

(1) حصر وتحديد الثقافة والسلوك المتبع في المنظمة من قبل العاملين؛

(2) تحديد المتطلبات الجديدة التي ترغب بها المنظمة؛

(3) تعديل وتطوير السلوكيات الجديدة وفق المتطلبات المرغوبة للمنظمة؛

(4) تحديد الفجوة والاختلاف بين الثقافة الحالية والسلوكيات الجديدة ومدى تأثيرها على المنظمة بشكل

عام؛

(5) اتخاذ خطوات من شأنها التكفل بتبني السلوك التنظيمي الجديد.

¹ حمد بن فرحان الشلوي، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالانتماء التنظيمي، مذكرة ماجستير، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية، 2005، ص ص 47-48.

² أسعد أحمد مجد عكاشة، أثر الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2008، ص 29.

المبحث الثاني: الثقافة التنظيمية في ظل تبني تطبيق إدارة المعرفة

تعتبر الثقافة التنظيمية من العوامل المهمة المؤثرة في نجاح أو فشل إدارة المعرفة كما يمكن أن تشكل عائقاً نظراً لطبيعة هذه الظاهرة التي تتميز بالتعقيد وصعوبة القياس والتحكم فهي تتعلق بالأفراد وتكوينها، وستتطرق في هذا المبحث إلى علاقة الثقافة التنظيمية بإدارة المعرفة، وكذا

المطلب الأول: الثقافة التنظيمية وعلاقتها بإدارة المعرفة

أولاً: مساهمة عناصر إدارة المعرفة في تحسين الثقافة التنظيمية

سلف وذكرنا عناصر إدارة المعرفة بعدد من جهات نظر الباحثين في المجال، وقد لخصها البعض في أربع عناصر تدخل ضمنها كافة العناصر التي تطرق إليها البعض الآخر من الكتاب والباحثين والتي سنسرد تأثيرها على الثقافة التنظيمية وهي:

(1) مساهمة عنصر الإستراتيجية في تحسين الثقافة التنظيمية:

تختلف ثقافة المنظمات باختلاف إستراتيجيتها فالإستراتيجية المتكاملة لإدارة المعرفة تعمل على تحسين الأداء الكلي للمنظمة كما تحسن أداء الأفراد، كما تسهم الإستراتيجية في تنمية شبكات العمل التي تربط الأفراد لتقاسم المعارف التي تقود إلى الإبداع المبني على المشكلات الإستراتيجية، مما يجعل المنظمة تمتلك ثقافة تنظيمية تساعد وتشجع على المشاركة بين الأفراد، الذين يتواصلون فيما بينهم بحرية أثناء تبادل ما يمتلكونه من معرفة.

(2) مساهمة عنصر القوى البشرية في تحسين الثقافة التنظيمية:

القوى البشرية داخل المنظمة هم المصدر الرئيسي للثقافة التنظيمية، فالاختلاف بين ثقافة المنظمات يكمن في اختلاف ثقافة أفرادها، وبمرور الوقت فإن المنظمات تختار الأفراد الذين يشتركون في قيمها، والأفراد الذين لا يتجاوبون مع هذه القيم، وثقافة المنظمة تصبح متميزة أكثر عن المنظمات. تؤثر الطريقة التي يفضلها أعضاء الإدارة العليا في ممارسة العمل، وكذلك تفضيلاتهما العاملين لأساليب المستخدمة في التعامل معهم في تشكيل قيم العمل السائدة في المنظمة وكذلك ثقافتها المميزة، فالإدارة يصعب عليها فرض ثقافة لا يؤمن بها العاملون والعكس صحيح.

3) مساهمة عنصر التكنولوجيا في تحسين الثقافة التنظيمية:

تركز المؤسسات المتخصصة في استخدام التكنولوجيا المتقدمة في عملياتها علي القيم الخاصة بالمهارات الفنية في صياغة ثقافتها التنظيمية، في حين تركز المؤسسات الخدمية على ثقافة خدمة العملاء والمهارات الشخصية. فالتكنولوجيا تؤدي دورا هاما في التنسيق مع أفراد المنظمة كتنسيق شبكات عن بعد مما يساهم في تحسين ثقافة المنظمة العاملين بها من خلال سرعة تدفق المعلومات بينهم.

4) مساهمة عنصر العملية في تحسين الثقافة التنظيمية:

إن اعتماد المنظمات بشكل متزايد على المعرفة التي يتشاركها الأفراد يهدف لإنتاج حلول مبتكرة للمشكلات وتطوير عمليات تنظيمية أكثر إبداعا، فيقول : "Anon" أنك لا تستطيع أن تدير المعرفة، ولكنك تستطيع إدارة البيئة التي تقود إلى توليد المعرفة ونقلها"، فعنصر العملية يوفر بيئة عمل تساعد على الإبداع وإبداء القرارات ومواجهة التحديات، وتطوير ممارسات العمل الجديدة حيث يزيد من الترابط والتبادل بين الأفراد من خلال قياس النتائج وتراقب عملية التقدم بتنفيذ البرامج، فالنتائج ذات المؤشرات الجيدة تؤدي إلى خلق ثقافة تنظيمية مساهمة في نجاح المنظمة.

ثانيا: آليات بناء ثقافة معرفية

يتطلب بناء ثقافة تنظيمية تعاونية لإدارة المعرفة لا بد من توفر عناصر تحقق ذلك:¹

✚ **الثقة والانفتاح:** أي وجود مناخ من الثقة والانفتاح في بيئة تقدر التعلم والمزاولة المستمرة تقديرا عاليا وتدعمها، والتحدي الأكبر في إدارة المعرفة هو تأمين مشاركة العاملين في خلق المعرفة وتقاسمها، وهذا يتطلب تغييرا في العقلية الثقافية التقليدية ونقلها من مفهوم احتزان المعرفة إلى تقاسمها؛

✚ **التحفيز:** من الوسائل المشجعة التي تدفع الأفراد إلى تقاسم المعرفة الحفز لذلك من المهم إدارة توقعات الأفراد وآليات حفزهم، فالطموح والحافز إيجابيان لتبادل المعرفة والثقة المتبادلة بين الموظفين ستؤثر بطريقة إيجابية على إدارة المعرفة، لأن العمل المعرفي الحقيقي يرتبط بالإدارة التي تولي ثقة العاملين في المجال المعرفي، حيث تحصل نتائج أفضل.

كما أن بناء ثقافة تنظيمية تتلخص في أن المنظمة تطور ثقافتها من خلال تفاعل عدة عوامل منها:

* خصائص الأفراد داخل المنظمة؛

¹ مدوري نور الدين، مرجع سبق ذكره، ص 105.

* أخلاقيات المنظمة؛

* الهيكل التنظيمي؛

* حقوق الملكية تنشأ قيم للثقافة التنظيمية.

من خلال ما سبق فإن نجاح إدارة المعرفة يتجلى في توفير البيئة المناسبة التي تعطي الأفراد الفرصة في إظهار كل ما لديهم من إبداعات، وتمكينهم من إضافة قيمة إلى المنتجات التي تقدمها منظماتهم، لأن كل منظمة تهدف الوصول الحد الأعلى من الإبداعات المعرفة التي يمتلكها الأفراد.

المطلب الثاني: تأثيرات الثقافة على المعرفة التنظيمية

أولاً: الثقافة كعنصر مؤثر في المعرفة التنظيمية

الثقافة تحدد المعرفة، أي تحدد ما يعتقد أنه صحيح، وبالتالي يضاف إلى معارفهم الضمنية المتراكمة السابقة، كما يرى Fahey & De Long أن جزءاً هاماً من الثقافة يمثل قواعد غير مكتوبة تحدد سلوك الأفراد، ومنها يحدد كيف تتحول المعرفة من المستوى الفردي إلى الجماعي ومن ثم إلى المستوى التنظيمي.

كما ينظر لثقافة التنظيمية كنتاج للفاعل الجماعي داخل المنظمة الذي يقرر بدوره كيف سوف تستخدم المعرفة في مواقف معينة، فالثقافة كما عرفنا تحدد وتؤطر السلوك التنظيمي فإذا كانت تدعم توجهها معيناً نحو تبني معرفة معينة فإن ذلك يساعد على تعزيز الاستفادة منها من خلال نشرها وتطبيقها.

ويرى David De Long أن الثقافة التنظيمية تحدد الاستجابة اتجاه المعرفة الجديدة أي كيفية التقاطها واستقبالها إجازتها أو رفضها وأيضاً توزيعها داخل المنظمة.¹

ثانياً: أثر البيئة التعاونية في نجاح إدارة المعرفة

إن البيئة التعاونية تشجع وتدعم التشارك بالمعرفة، مثلاً من خلال تعاون فردين أو مجموعة من الأفراد إلكترونياً للمشاركة بالمعرفة من خلال الإيميل، أو من خلال المقابلات الالكترونية ومن خلال المؤتمرات الفديوية فالبيئة التعاونية تسهل تبادل الأفكار وتدعم الاتصالات في المنظمات بشكل أسهل وأكثر واقعية.

وفي البيئة الديناميكية فإن المنظمة تواجه بسلسلة من المشكلات غير المتوقعة والتي ليست لها حلول مسبقة عليها ويكون من الصعب السيطرة عليها بواسطة الأفراد فقط في المنظمة، ومن خلال تنسيق التفاعل بين الأعضاء

¹ رياض عيشوش، أهمية عوامل الثقافة التنظيمية في دعم عمليات إدارة المعرفة في منظمات الأعمال -دراسة تطبيقية لعينة من البنوك الجزائرية بولاية المسيلة-، مذكرة ماجستير في علوم التسويق، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2010/2011، ص ص 73-74.

والتكنولوجيا والثقافة بالمنظمة تستطيع أن تعمل وتصل إلى الحلول الجديدة والصعبة، وهذا يعني أنه لا يوجد فرد في المنظمة يمتلك كل المعرفة لإنجاز المهام المعقدة، كما أن هذه التفاعلات بين الأفراد والتكنولوجيا والأساليب تدعم المنظمة في إنجاز المهام الجديدة والصعبة والمعقدة، وأحد المهام الصعبة للإدارة هي تنسيق مختلف جوانب المعرفة من خلال مساهمة ومشاركة وتبادل المعرفة بين جميع أعضاء التنظيم.

ثالثاً: أثر الرؤية المشتركة في نجاح إدارة المعرفة

حينما يشترك الأفراد، في أهداف وتطلعات ومدرجات ومصالح جماعية، فإن هذا يساعدهم على تصور الأهمية الممكنة لتبادل وضم مواردهم، ويمكن اعتبار الرؤية المشتركة بمثابة آلية ربط تساعد الأجزاء المختلفة في المنظمة على تكامل وضم الموارد، كما أن وجود رؤية وتطلعات وأهداف مشتركة يساعد الأفراد على تجنب سوء الفهم في الاتصالات وتصبح لديهم فرص أكبر لتبادل آراءهم وخبراتهم بحرية وفق مبدأ الفائدة المتوقعة، إذ يصبح كل فرد مصدراً للمعرفة وفي نفس الوقت مخزناً لمعرفة الآخرين.¹

رابعاً: أثر ممارسات الإدارة العليا في نجاح إدارة المعرفة

إن الثقافة التنظيمية تعد حاضنة أساسية لمعارف المنظمة، وعليه فإن تبادل وتقاسم هذه المعارف فيما بين الأفراد والمجموعات لإنشاء الأفكار الإبداعية يتطلب من مسؤولي المنظمة العمل على تعزيز مبادئ الثقة والأمان والمشاركة لخلق التفاعل والتواصل الداعم للتدفق الفعال للمعرفة في مختلف الاتجاهات والمستويات، وهو ما يعني ضرورة الاهتمام ببناء ثقافة تنظيمية أساسها التعاون والنجاح الجماعي وليس المنافسة والنجاح الفردي وذلك في أبعادها المختلفة (المظهر الخارجي، القيم الظاهرية والقيم غير الملموسة) مع ضرورة نظم الحوافز والمكافأة الجماعية لتشجيع الأفراد على الانسجام معها دون إغفال لطبيعة المرحلة التي تمر بها المعرفة، وذلك لتوفير الوسط الملائم لدعم عملية نجاح إدارة المعرفة. فلا بد للقائمين على مشروع إدارة المعرفة وحتى ينجح المشروع وتنجح إدارة المعرفة في أداء أعمالها، لا بد من تبني عملية تغيير في أساليب وطرق التحفيز للعاملين والإداريين القائمين على المعلومات والبيانات والمعرفة فتحفيز العاملين يساعد على التعاون والتشارك في خلق ثقافة معرفية قائمة على المشاركة وتبادل المعلومات وبالتالي إشاعة هذه المعلومات والبيانات والمعرفة في المنشأة للحصول منها على الفائدة القصوى.²

¹ بلال بوغفير، مرجع سبق ذكره، ص 74.

² بلال بوغفير، مرجع سبق ذكره، ص 74.

المطلب الثاني: الثقافة التنظيمية في خدمة التغيير نحو إدارة المعرفة

أولاً: إطار مقترح للتغيير الثقافي نحو إدارة المعرفة

اجتهد كثير من الباحثين في محاولة إيجاد الإطار الفعال الذي يربط بين إدارة المعرفة والثقافة التنظيمية، وخاصة في اعتمادها على أهمية العلاقات الاجتماعية في آلية توليد المعرفة واستخدامها وتشاركتها، هذا الاعتماد المشترك على العلاقات الاجتماعية وجه عدد من الدراسات في تحديد طبيعة هذه العلاقة، منها هذا الإطار الذي ينص على أن التفاعلات غير الرسمية بين الأفراد تسهل التجارب المشتركة للتأثير على الفعالية التنظيمية وتوليد المعرفة لذلك فإن إنشاء المعرفة وتحويلها يتم في المنظمات التي تتسم بثقافة العلاقات الإنسانية في الغالب من خلال عمليات التنشئة الاجتماعية كالتالي:¹

1. المنظمات التي تتميز بثقافة العشيرة: تركز على التنشئة الاجتماعية في خلق المعرفة وتحويلها

مستخدمة النظام المفتوح الذي يتسم بالمرونة والابتكار؛

2. المنظمات التي تتميز بثقافة السوق: تتميز في الغالب بالنظام المفتوح، تعمل على خلق المعارف

وتحويلها وتعتبر المنظمات التي تتميز بثقافة السوق فعالة إذا كانت تنافسية وسريعة في الاستجابة، وحاسمة من خلال الحواجز والسعي لتحقيق أهدافها وتركز هذه المنظمات على الحفاظ على الموضوعية، وجمع وتحليل البيانات، ورصد التقدم المحرز بعناية لأنها تتطلب القدرة على التنبؤ والموثوقية لإنتاج قيمة دائمة؛

3. المنظمات التي تتميز بالثقافة الهرمية: تركز على العمليات الداخلية للمنظمة عبر التقييم

والقياس، والتوثيق وعمليات عبر التقييم والقياس، والتوثيق، وعمليات التحكم والاستقرار، والهيكلة والمركزية وتحسين الكفاءة والاستمرارية والسيطرة ويركز على تطوير إجراءات العمل والممارسات لأنه يسهل للأفراد تعديل المعرفة لحل المشاكل العملية.

ثانياً: الثقافة التنظيمية كمدخل لنجاح إدارة المعرفة

يعرف آتل (Uttal; 1983) الثقافة التنظيمية بأنها "مجموعة القيم المشتركة" () ()

ياء) التي تتفاعل مع الهيكل التنظيمي ونظم الرقابة لتنتج قيم سلوكية يركز هذا التعريف على المكونات

¹ نويري مجدي مرجع سبق ذكره 82-83.

الخاصة بالثقافة وخاصة غير العلنية منها، بحيث تتضح القيم بناء على الأثر بين تلك المكونات، غير أن التعريف لم يذكر الهدف أو الدور .بخلاف (Schein) أنها "مجموعة المبادئ والقيم الأساسية التي اخترعتها الجماعة أو اكتشفتها أو طورتها أثناء حل مشكلاتها المتعلقة بالتكيف الخارجي والاندماج الداخلي والتي أثبتت فعاليتها والتي يتم تعليم "مجموعة القيم والعادات والمعايير والمعتقدات والافتراضات المشتركة التي تحكم الطريقة التي يفكر بها أعضاء المنظمة وطريقة اتخاذ القرارات وأسلوب تعاملهم مع المتغيرات

" 1 .

ويوضح الجدول التالي الفروق في الوعي الثقافي بالمعرفة، حيث يقارن بين الثقافة التنظيمية التي هي أقل وعياً وإدراكاً بالمعرفة مقابل ثقافة تنظيمية هي أكثر وعياً بالمعرفة:

الجدول رقم (1-1): الفروق في الوعي الثقافي بالمعرفة

ثقافة تنظيمية أقل وعياً بالمعرفة	ثقافة تنظيمية أكثر وعياً بالمعرفة
توزيع محدود للمعرفة	
العديد من المستويات الإدارية	مستويات إدارية قليلة
	المسؤولية المشتركة
بناء تنظيمي رسمي	بناء تنظيمي غير رسمي
	التركيز على كافة الوظائف
الاحتفاظ بالمعرفة	

Source : Nancy Dubois , Tricia Wilkerson, **Knowledge management: background paper for the development of a knowledge strategy for public health in Canada**, National Collaborating Centre for Methods and Tools, 2008, p 23.

¹ رياض عيشوش مرجع سبق ذكره .74

المبحث الثالث: الدراسات السابقة

تعتبر الدراسات السابقة الركيزة الأساسية التي يقوم عليها البحث وستعرف على بعض الدراسات التي
معا، حيث سنتطرق إلى مختلف بعض الدراسات السابقة

المطلب الأول: الدراسات المتعلقة بموضوع الدراسة

أولاً: الدراسات المتعلقة بإدارة المعرفة

1. دراسة زكية بنت ممدوح طاشكندي (مذكرة ماجستير في الإدارة التربوية والتخطيط، 2007):

إدارة المعرفة (أهميتها ومدى تطبيق عملياتها من وجهة نظر مديرات الإدارات والمشرفات
الإداريات بإدارة التربية والتعليم بمدينة مكة المكرمة ومحافظة جدة).

لدراسة إلى معرفة أهمية توظيف إدارة المعرفة بإدارة التربية والتعل

والمشرفات الإداريات بمدينة مكة المكرمة ومحافظة جدة، وبعد إج

سة توصلت إلى

لأهمية إدارة المعرفة وتوظيفها، لكن يرون أن إدارة التربية والتعليم لا تعطي الأولوية لها.

2. دراسة طارق بن صالح المسند (مذكرة ماجستير في العلوم الإدارية، 2009): "متطلبات نجاح

تطبيق إدارة المعرفة في العمل الأمني - دراسة مسحية على الضباط العاملين بالجهاز الرئيسي
لمديرية الأمن العام بالرياض-".

سة إلى عرض أهم المتطلبات البشرية والت

المعرفة في العمل الأمني، وهم المعوقات التي يمكن أن تواجهها في ذلك، فتوصلت إلى أن أهم

المتطلبات البشرية تتمثل في تمكين العاملين بالتنمية الذاتية وعن بعد، والمتطلبات التنظيمية في وجود

إدارة متخصصة بإدارة المعرفة، أما المتطلبات التقنية فتتمثل في وجود مرونة كافية لتعديل أو تطوير

أنظمة الحاسب الآلي المستخدمة، وفيما يتعلق بالمعوقات فهي عدم وجود إدارة متخصصة تعني

3. دراسة عائشة شفرور (مذكرة ماجستير في علم المكتبات تخصص نظم المعلومات وإدارة المعرفة،

2010): "استثمار رأس المال الفكري ودوره في تحقيق إدارة المعرفة-دراسة ميدانية بالمكتبة

المركزية لجامعة منتوري بقسنطينة-".

تعالج الدراسة إحدى المواضيع الجديدة بالذكر والدراسة والتي تمحورت حول "

الفكري ودوره في تحقيق إدارة المعرفة"، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي في الجانب النظري،

وخلصت الدراسة إلى أن التربصات المهنية بالمكتبة المركزية لجامعة
منعدمة وإن وجدت فهي لا تشمل كل موظفي المكتبة، أما في ما يخص تشاطر المعرفة بين مصالح

4. دراسة أحمد بن خليفة (مذكورة ماجستير في علوم التسيير تخصص اقتصاد إدارة المعرفة والمعارف،
2011): "مساهمة إدارة المعرفة في تحسين عملية صناعة القرار الاستراتيجي بالمؤسسة
الاقتصادية -دراسة حالة عينة من المؤسسات الاقتصادية بالوادي، الجزائر-"

هدفت هذه الدراسة إلى تأكيد دور إدارة المعرفة في تحسين صناعة القرار الاستراتيجي لقطاع
المؤسسات الاقتصادية، وكشف العلاقة بين إدارة المعرفة والقرار الاستراتيجي، وانتهت الدراسة
رتباطية بين إدارة المعرفة وصناعة القرار الاستراتيجي ووجود ضعف كبير في اعتماد المؤسسات

المؤسسات الاقتصادية بالوادي لا تهتم باستقطاب الأفراد المبدعين ذوي المهارات والخبرات العالية في

ثانيا: الدراسات المتعلقة بالثقافة التنظيمية

1. فاروق مصباح العاجز (مذكورة ماجستير في إدارة الأعمال، 2011): "دور الثقافة التنظيمية في
تفعيل تطبيق الإدارة الالكترونية -دراسة تطبيقية على وزارة التربية والتعليم العالي، محافظة غزة".
سة إلى التعرف على وجود دور للثقافة التنظيمية في تفعيل تطبيق الإدارة الالكترونية

سة إلى أن للثقافة التنظيمية دور في تفعيل

الالكترونية بة التربية والتعليم العالي محافظة غزة.

2. دراسة وافية صحراوي (أطروحة دكتوراه في علم النفس العمل والتنظيم، 2013): "الثقافة
تنظيمية وعلاقتها بالضغط المهني والولاء التنظيمي وفعالية الذات لدى إطارات الجامعة-دراسة
ميدانية على جامعة الجزائر-".

تناولت هذه الدراسة الكشف عن أنساق القيم التنظيمية

وربط القيم التنظيمية بالضغط المهني وبالولاء التنظيمي وفعالية الذات لدى إطارات الجامعة الجزائرية،
وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها أن الجامعة الجزائرية غير قادرة على إحداث تحولات

وتبليغ المعارف من أجل ضبط وتيرة هذه التحولات، والثقافة التنظيمية بالجامعة الجزائرية تكشف عن ضعفها في قدرتها عن التكيف مع محيط في تحول متسارع ودائم والاستجابة للتغيير.

ثالثا: الدراسات المتعلقة بإدارة المعرفة والثقافة التنظيمية معا

1. دراسة رياض عيشوش (مذكرة ماجستير تخصص اقتصاد وإدارة المعرفة والمعارف، 2010): "مساهمة الثقافة التنظيمية في نجاح تطبيق إدارة المعرفة في منظمات الأعمال -دراسة تطبيقية لعينة من البنوك الجزائرية بولاية المسيلة-".

هذه الدراسة

قوة إيجابية بين الثقافة السائدة في البنوك ونجاح عم
أكبر عامل ثقافي مؤثر
يا، أيضا فإن الثقافة السائدة في البنوك

2. دراسة بلال بوغفير (مذكرة ماستر في علوم التسيير، تخصص تسيير الموارد البشرية، 2015):
"دور الثقافة التنظيمية في تطبيق إدارة المعرفة دراسة حالة - مجموعة وكالات البنوك، CPA, BEA , AGB لولاية بسكرة-".

لقد هدفت هذه الدراسة إلى إبراز الدور الذي تمارسه الثقافة التنظيمية في تطبيق إدارة المعرفة
مجموعة لوكالات من البنوك لولاية بسكرة وقد تم قياس

المتغير المستقل () من خلال تبني الأبعاد التالية:

الرؤيا المشتركة ، أم المتغير التابع فقد تم تبني الأبعاد التالية:

التشارك بالمعرفة، تطبيق المعرفة

المعرفة من خلال إستخدام أداة الاستبانة وتم معالجة البيانات من خلال إستخدام برنامج

أما بالنسبة

SPSS16

3. دراسة مدوري نور الدين (أطروحة دكتوراه تخصص تسيير الموارد البشرية، 2017): "أثر عوامل

الثقافة التنظيمية على تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسة -دراسة حالة اتصالات الجزائر-".

هدفت الدراسة إلى معرفة أثر عوامل الثقافة التنظيمية على تنفيذ إدارة المعرفة في مؤسسة

اتصالات الجزائر، فاستهدفت الدراسة إطارات وأعوان هذه المؤسسة، و

الوصفي التحليلي بهدف وصف وتحليل واقع إدارة المعرفة في المؤسسة وأثر عوامل الثقافة التنظيمية

بيان وفقا لأهداف وفرضيات الدراسة، وقد خلصت الدراسة إلى وجود أثر

لعوامل الثقافة التنظيمية على عمليات إدارة المعرفة في مؤسسة اتصالات الجزائر.

4. دراسة أثير عبد الأمير حسوني: "الثقافة التنظيمية وإدارة المعرفة: العلاقة والأثر -دراسة

استطلاعية لأراء عينة من مدراء الشركات الصناعية في الديوانية-".

تختبر الدراسة الحالية العلاقة بين الثقافة التنظيمية و إدارة المعرفة في الشركات الصناعية الكبرى في

ديوانية وتمثلت العينة بالمدراء العام.

بفرضية رئيسية مفادها وجود أثر معنوي للثقافة في المعرفة وقد جمعت البيانات عن طريق ا

استبيان التي تتكون من جزأين الجزء الأول يخص الثقافة التنظيمية ، والجزء الثاني يخص إدارة المعرفة

سائل الإحصائية كالمتوسط الحسابي، الانحرا

ية الرئيسية وصيغة مجموعة من الا

المطلب الثاني: التعقيب على الدراسات السابقة

الفرع الأول: أوجه الشبه بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة

(1) من حيث المجتمع والعينة:

تلتقي دراستنا مع الدراسات السابقة في جانب المجتمع والعينة في النقاط التالية:

❖ الحدود المكانية لمجتمع الدراسة متشابه في بعض الدراسات حيث كانت

المكاني في حدود جغرافي

غير أيضا قد أجريت في مجموع من

❖ التشابه في كون أغلب الدراسات طبقت في المؤسسات ذات الطابع الخدماتي؛

❖ العينة عشوائية بسيطة في أغلب الدراسات السابقة

(2) من حيث المنهج:

مما يتفق مع دراستنا بشكل كبير
خرى كالمنهج الاستقرائي الاستنباطي لضرورة التحكم في الدراسة.

(3) من حيث الأداة:

تتفق دراستنا من ناحية الأداة المستعملة والمتمثلة في الاستبيان مع
الهام الذي هذه من دور في الوصول إلى نتائج مرضية .

الفرع الثاني: أوجه الاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة

إن كل باحث من أصحاب الدراسات السابقة له هدف محدد يرجو الوصول إليه وبحكم التكوين الذي تلقاه
وبحكم البيئة الاقتصادية والسياسية والاجتماعية المنتمي لها، يمكن تصنيف أوجه الاختلاف كما يلي:

(1) من حيث الأهداف:

❖ تختلف أغلب الدراسات عن دراستنا في كونها تهدف إلى البحث عن دور
بالاعتماد

(2) من حيث حدود الدراسة:

تختلف دراستنا عن بعض الدراسات السابقة في الحدود المكانية، فكانت
بالجزائر.

(3) أهم ما تميزت به الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة:

بجعل إدارة المعرفة متغيرا مستقل والثقافة التنظيمية متغيرا
تابع ودراسة عناصر إدارة المعرفة (الإستراتيجية، القوى البشرية، التكنولوجيا،)، حيث لم تتطرق
أغلب الدراسات السابقة ذات الصلة بالموضوع إلى دراسة هذه العناصر وتأثيرها على الثقافة التنظيمية.

خلاصة الفصل:

الدراسة، وتم التطرق لأهم المفاهيم النظرية الخاصة بإدارة المعرفة والثقافة التنظيمية، إضافة إلى التطرق إلى الع
التي تربط بينها، وذلك بالا
الدراسات إلى نتائج وتوصيات تدعو إلى ضرورة تبني تطبيق إدارة المعرفة.

نجاح أي منظمة حديثة التكيف والتعامل مع التغيرات في بيئة
إيجاد ثقافة منظمة تدعم توفير المعلومات اللازمة لاتخاذ القرار الصائب، ولتحقيق ذلك لا بد من سهولة
انسياب المعلومات بين المستويات الإدارية من خلال ثقافة تنظيمية مرنة تقوم على التشاركية والحوار البناء لتعزيز
ما يهدف لتحقيق أهداف المنظمة التي تسعى

الفصل الثاني:

الجانب التطبيقي لدور عناصر المعرفة

في تحسين الثقافة التنظيمية

تمهيد:

بعد التطرق للدراسة والتحليل لمختلف الجوانب النظرية ذات العلاقة بموضوع الدراسة والمتمثل دور عناصر إدارة المعرفة في تحسين الثقافة التنظيمية بالبنوك التجارية بالوادي، وسيتم من خلال هذا الفصل التطبيقي إلى إسقاط العناصر النظرية على أرض الواقع من خلال اخذ المؤسسات البنوك التجارية بولاية الوادي نموذجاً للدراسة، ولا يمكن القيام بهذه الدراسة دون إتباع إجراءات منهجية تسمح بتجديد الخطوات التي يجب المرور بها والمعلومات التي يمكن الحصول عليها، وسنحاول التطرق إلى الإطار الميداني للبحث من خلال عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية للبنوك، وبالاعتماد على مخرجات برنامج التحليل الإحصائي SPSS V21 وذلك من خلال تقسيم الفصل إلى مبحثين:

المبحث الأول: الأدوات والإجراءات المتبعة في الدراسة

المبحث الثاني: عرض نتائج الدراسة واختبار الفرضيات

المبحث الأول: الأدوات والإجراءات المتبعة في الدراسة

تتمحور الدراسة الميدانية بشكل أساسي على دراسة دور عناصر إدارة المعرفة في تحسين الثقافة التنظيمية بالبنوك التجارية من وجهة نظر المدراء، ورؤساء المصالح، والموظفين العاملين في البنوك التجارية بولاية الوادي، حيث اشتمل هذا المبحث على الأدوات والإجراءات المتبعة في جمع البيانات المتعلقة بالدراسة.

المطلب الأول: الطريقة المتبعة في الدراسة

أولاً: تحديد المنهج المتبع في الدراسة

المنهج العلمي هو ما يعمده الباحث لدراسة ظاهرة أو مشكلة ما، وهو الوسيلة التي يمكن من خلالها الوصول لنتائج واقعية ومنطقية، ومن أجل الوقوف على تحقيق أهداف الدراسة استخدمنا المنهج الوصفي والتحليلي في وصف وتحليل البيانات واختبار الفرضيات، حيث تم استخدام استبانة في جمع البيانات من أجل تفسيرها والوصول إلى استنتاجات تساهم في تحسين الواقع وتطويره.

ثانياً: مجتمع الدراسة وطريقة سحب العينة:

1) مجتمع الدراسة:

كون الظاهرة المدروسة تتعلق بدور عناصر إدارة المعرفة في تحسين الثقافة التنظيمية بعينة من البنوك التجارية بالوادي، فإن المجتمع المحدد للدراسة يتمثل في المدراء ورؤساء المصالح وغيرهم في تلك العينة من البنوك التجارية بولاية الوادي.

وقد وقع اختيارنا بثلاث وكالات بنوك تجارية بالوادي وهي:

1. وكالة بنك البركة بالوادي:

هي وكالة بنك البركة الجزائري بالوادي رقم 304 المتواجد مقرها بحي 400 سكن بالوادي

12

فتحت أبوابها في 2011/05/15

لهيكل الوكالة. (أنظر الملحق رقم 02).

:

* استقبال ودائع تمويل العمليات التمويلية والإيجار

* تسيير وسائل الدفع

*

* تحقيق مخطط جمع المواد طبقا للتوجيهات والتنبؤات المحددة من طرف المديرية .

2. وكالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية بالوادي:

في إطار توسيع نشاطات بنك الفلاحة والتنمية الريفية ونظرا لحجم الحاجات والطلبات ذات الطابع الفلاحي والاستثماري خاصة فيما يخص ولاية الوادي، جاء قرار إنشاء وتأسيس وكالة لدر بالوادي وهي واحدة من الخمس الوكالات التابعة للولاية

الوادي بهدف توسيع مجال نشاط البنك وخدمة زبائنها الموجودين بالولاية، حيث يوجد 21 موظف يمارسون مختلف النشاطات البنكية من عمليات الشباك، الصندوق، والمحفظة البنكية وكذا مصلحة القروض وفتح الحسابات البنكية وهم

رقم 03) ورقم حسابها 388.

3. وكالة بنك الجزائر الخارجي بالوادي:

الإستراتيجية الاقتصادية التي اتبعتها الدولة الجزائرية منذ الاستقلال

والتي مرت بعدة مراحل وبعدت أزمات، وهذه السياسة الخاصة بالتوزيع ا

لها

لها

في 27 بر 1987 بالوادي،

تقع في حي 400 مسكن بالولاية ويشغل بها حاليا 21

(أنظر الملحق رقم 04) 094 وتمول العديد من المشاريع التي من شأنها النهوض

بالتنمية المحلية بالولاية.

(2) عينة الدراسة:

ب الاستبيان في جمع المعلومات والبيانات فقد ارتأينا توزيع وإجراء

الاستبيان بالاعتماد على الطريقة القصدية وهذا راجع لطبيعة الأسئلة المطروحة في الاستمارة تتطلب

40

أشخاص ذوي خبرة عالية ولديهم دراية كافية للمعرفة والثقافة التنظيمية

54

74.07% من مجتمع لإ

40 استبيان عبر الثلاث وكالات البنوك محل الدراسة، وقد تم استبعاد بعض الاستبيانات نظرا

لنقص البيانات فيها، وكان عدد الاستبيانات الصالحة للمعالجة الإ 35 استبيان، والجدول التالي

:

الجدول رقم (1-2): فرز الاستبيانات الموزعة على أفراد العينة

العدد	البيانات
40	مجموع الاستمارات الموزعة
39	الاستمارات المستلمة
04	الاستمارات الملغاة
35	الاستمارات المقبولة للتحليل

المصدر:

قد كانت إجابات كل فقرة وفق مقياس ليكارت الخماسي (Likert) حيث يعتبر هذا المقياس من أكثر المقاييس شيوعا بحيث يطلب فيه من المبحوث أن يحدد درجة موافقته أو عدم موافقته على خيارات محددة وهذا المقياس مكون غالبا من خمسة خيارات متدرجة يشير المبحوث إلى اختيار واحد منها وهي خمسة خيارات هو موضح في الجدول التالي، حيث تم تحديد مجال المتوسط الحسابي من خلال حساب المدى، أي أنه تم وضع مقياس ترتيبي لهذه الأرقام لإعطاء الوسط الحسابي مدلولاً باستخدام المقياس الترتيبي، وذلك للاستفادة منها كما هو موضح في الجدول الآتي:

الجدول رقم (2-2): يوضح مقياس ليكارت الخماسي

الاتجاه	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
الأوزان	5	4	3	2	1
الوسط المرجح	5-4.2	4.19-3.4	3.39-2.60	2.59-1.80	1-1.79

المصدر: محاضرات في مقياس تقنيات الاستقصاء، ولي ماستر ، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة الشهيد حمه بالوادي، 2018.

واستنادا إلى ذلك فإن قيم المتوسطات الحسابية التي توصلت إليها الدراسة سيتم التعامل معها لتفسير البيانات

حسب مستوى الأهمية وذلك على النحو التالي:

منخفض: 1 إلى 2.33

متوسط: 2.34 إلى 3.66

مرتفع: 3.67

حيث تم اء : = (الحد الأدنى)/عدد المستويات

$$1,33 = \frac{4}{3} = \frac{(1-5)}{3}$$

حيث أن عدد المستويات 3.

(وبعني) اكانت قيمة المتوسط الحسابي للفقرات أكبر من 3.67

(أما إذا كانت قيمة المتوسط الحسابي من 2.34-3.66

وإذا كان المتوسط الحسابي أقل من 1-2.33 .

الثا: استبانة ونموذج الدراسة

تمثل استمارة الاستبيان الأداة الرئيسية التي تم الاعتماد عليها في الدراسة لجمع البيانات والمعلومات من الواقع، والمتمثلة في

ولكي تكون الاستمارة دقيقة ومنظمة في شكلها العلمي من حيث

تعتبر هذه المرحلة الخطوة الأولى في إعداد الاستمارة، وانطلاقاً من الجانب النظري تم

صياغة مجموعة من الأسئلة مراعين في ذلك إشكالية البحث والفرضيات الموضوعية، ولقد راعينا في إعداد الأسئلة :



➤ صياغة أسئلة بسيطة وغير قابلة للتأويل؛

➤ ترتيب الأسئلة وتسلسلها وربطها بالأهداف المرجوة من الدراسة الميدانية.

1. إعداد استمارة الاستبيان:

قمنا بتصميم وتوزيع استبيان كأداة لجمع البيانات والمعلومات المتعلقة بالدراسة

، الدراسة ومتغيراتها المستقلة، تبيان من قسمين على النحو التالي:

)

القسم الأول:

(

القسم الثاني: وهو عبارة عن محاور الدراسة وتتكون الاستبانة من 36 موزعة على محورين رئيسيين

هما:

• المحور الأول: عناصر إدارة المعرفة وينقسم إلى أربعة عناصر:

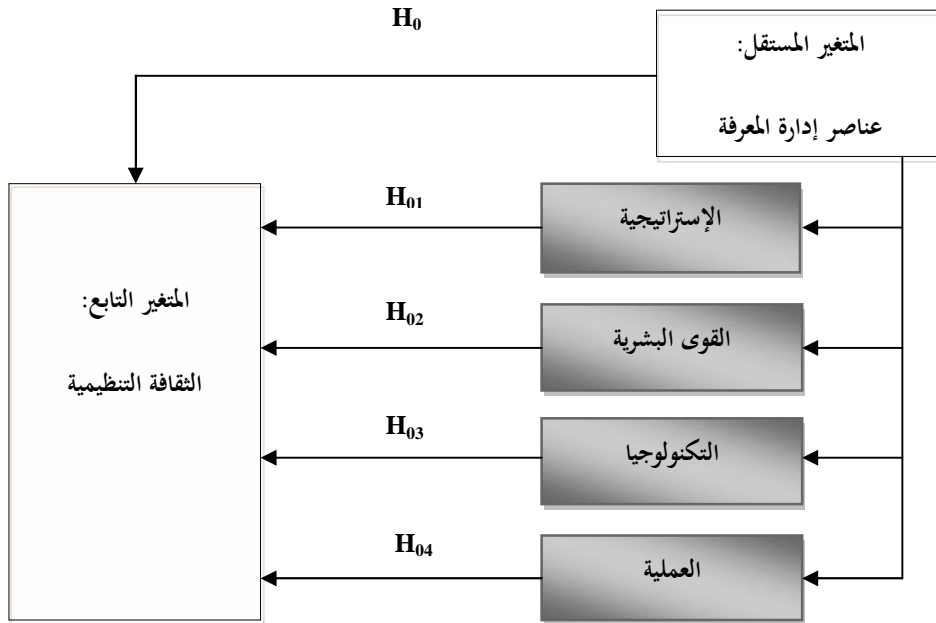
- العنصر الأول: استراتيجية (5)
 - العنصر الثاني: () (5)
 - العنصر الثالث: (5)
 - العنصر الرابع: (5)
- المحور الثاني: (16)

2. نموذج متغيرات الدراسة:

سوف نقوم وضع نموذج الدراسة بين المتغيرات المستقلة والمتغيرات التابعة وفق الشكل رقم

(2-1) والذي بدوره يوضح اختبار فرضيات الدراسة التطبيقية كما يلي:

الشكل رقم (2-1): نموذج الدراسة



المصدر:

المطلب الثاني: أدوات الدراسة

: برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية:

SPSS21 لمعالجة البيانات وتحليلها واستخراج نتائج الدراسة، وقد تم أيضا

الإحصائية والتي تناسب مع متغيرات الدراسة وهي:

الانحرافات المعيارية ومعامل الارتباط لكشف العلاقة بين المتغيرات، صحة

القياس تم استخدام معامل المصدقية ألفا كرونباخ لقياس درجة مصداقية الإجابات على فقرات الاستبيان.

وبهدف الوصول إلى نتائج معتمدة تحقق أهداف الدراسة وتختبر فرضياتها، تم تفريغ البيانات الواردة

بالاستبيان وتبويبها وجدولتها، ليسهل التعامل معها بواسطة جهاز الكمبيوتر، وتمت معالجة البيانات بغية اختبار

نموذج الدراسة وفرضيتها وذلك باستخدام برنامج الحزم الإحصائية SPSS 21 لتحليل بيانات الاستبيان

والحصول على أجوبة بغية التعرف على مدى موافقة أفراد العينة لها استخدمنا الأد

:

✓ المتوسط الحسابي والانحراف المعياري: لتحديد أهمية الدراسة النسبية لاستجابات أفراد عينة الدراسة

اتجاه محاور و أبعاد الدراسة

✓ التكرارات والنسب المئوية:

✓ معامل الثبات ألفا كرونباخ:

✓ الاختبارات الإحصائية: والتي من بينها اختبار الطبيعة، ف

لدراسة العلاقة بين متغيرين أحدهما

✓ تحليل الانحدار الخطي: ستخدم الانحدار

مستقل والآخر تابع

مدى ارتباط متغيرات الدراسة ببعضها.

✓ معامل الارتباط بيرسون:

المطلب الثالث: صدق وثبات أداة الدراسة

في هذا المطلب سوف نتطرق لى ثبات :

أولاً: الصدق الظاهري

مجموعة من الأساتذة (أنظر الملحق رقم 05)، لأخذ بملاحظاتهم في بناء

يلزم من حذف وتعديل، وبذلك خرج الاستبيان في صورته النهائية.

ثانياً: قياس ثبات الاستبيان

يقصد بثبات الاستبيان أن تعطي هذه الاستبانة نفس النتيجة لو تم إعادة توزيع الاستبيان أكثر من مرة

(Cronbach's Alpha).

أفضل المقاييس للدلالة على ثبات وصدق الاستبانة، وقد قدر هذا المقياس بواسطة برنامج (SPSS)

قيمتة موضحة لكل بعد ومحور كما في الجدول التالي الذي يوضح اختبار الثبات والصدق لمحاور الدراسة.

جدول رقم (3-2): نتائج اختبار ثبات وصدق الاستبانة.

المحاور	الأبعاد	عدد العبارات	معامل الثبات	معامل الصدق
المحور الأول	الإستراتيجية	05	0.599	0.773
	القوى البشرية	05	0.776	0.880
	التكنولوجيا	05	0.552	0.742
	العملية	05	0.254	0.503
إجمالي محور عناصر إدارة المعرفة		20	0.674	0.820
إجمالي محور الثقافة التنظيمية		16	0.545	0.738
الإجمالي		36	0.645	0.803

المصدر: من إعداد الطالبات بناء على مخرجات SPSS V21.

تدل معاملات الثبات على ثبات المحتوى بصورة عامة نظرا لان معامل الثبات عال ويقترّب للواحد الصحيح

قدرة الأداة في تحقيق أغراض الدراسة، حيث يتضح من الجدول السابق أن أعلى معامل ثبات فيما

يتعلق بأبعاد إدارة المعرفة هو (0.776) ويتعلق بالبعد القوى البشرية

(0.254) ويتعلق بالبعد العملية بينما كان معامل الثبات لإجمالي المحاور عالي حيث بلغ (0.645)

المبحث الثاني: عرض نتائج الدراسة واختبار الفرضيات

بعد عملية استرجاع الاستبيانات وتشفيرها وتفرغها في البرنامج الإ

SPSSV21

خصائص العينة ثم معرفة اتجاهات إجابات العينة حول كل العبارات والمحاور لنصل في

خير لاختبار فرضيات الدراسة كما يلي:

المطلب الأول: عرض خصائص العينة

أولاً: توزيع أفراد العينة تبعاً للجنس

التالي:

الجدول رقم(4-2): توزيع عينة الدراسة حسب الجنس

النسبة	التكرار	الجنس
%71.4	25	ذكر
%28.6	10	أنثى
%100	35	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبات بالاعتماد على برنامج SPSSV21.

الشكل رقم (2-2): توزيع عينة الدراسة حسب الجنس



المصدر: من إعداد الطالبات بالاعتماد على برنامج SPSSV21.

(35) 25 10 إناث حيث يوضح الشكل أعلاه والمتمثل في توز

الدراسة حسب متغير الجنس، نسبة الذكور كانت مرتفعة مقارنة بنسبة الإناث حيث بلغت نسبة الذكور 71.4% في

حين قدرت نسبة الإناث بحوالي 28.6%.

ثانياً: توزيع أفراد العينة تبعاً العمر

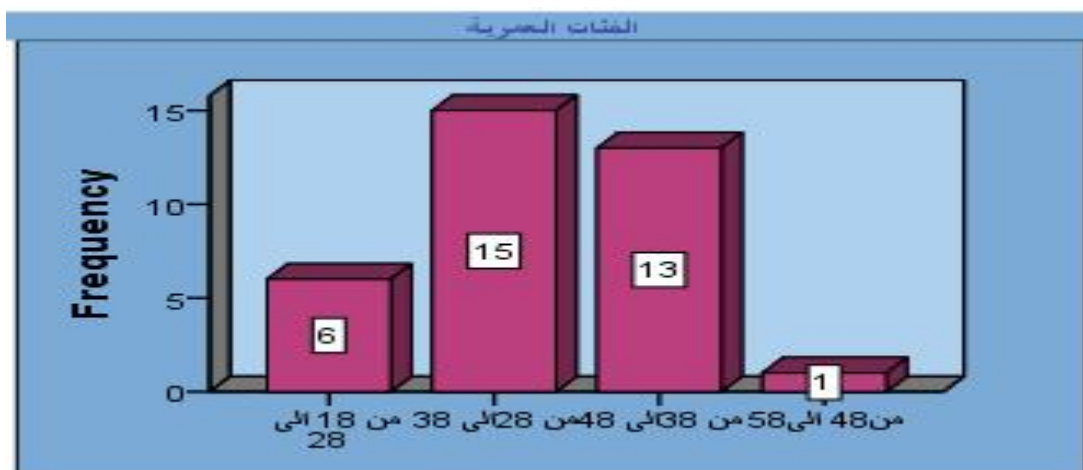
التالي:

جدول رقم (5-2): توزيع عينة دراسة حسب العمر

النسبة	التكرار	الفئة
%17.1	06	من 18 إلى 28 سنة
%42.9	15	من 28 إلى 38 سنة
%37.1	13	من 38 إلى 48 سنة
%2.9	01	من 48 إلى 58 سنة
%100	35	المجموع

المصدر: عداد الطالبات بناءً على مخرجات SPSSV21.

الشكل رقم (3-2): توزيع عينة دراسة حسب العمر



المصدر: عداد الطالبات بناءً على مخرجات SPSSV21.

من خلال الجدول أعلاه والخاص بالمعلومات حسب متغير العمر نلاحظ تباين في الأعمار وأن الفئة العمرية

28 إلى 38 %42.9 38 إلى 48 37.1% ثم تأتي

18 إلى 28 %17.1 خير الفئة العمرية من 48 إلى 58

2.9% ومنه فإن الفئة العمرية الأكثر تكراراً تميل إلى أعمار ما بين 28 38 سنة مما يعني أنها لها خبرة معتبرة في

التعامل ميدانياً وهذا ما يمكن أن ينعكس إيجابياً على نتائج البحث.

ثالثا: توزيع أفراد العينة تبعا للمستوى التعليمي

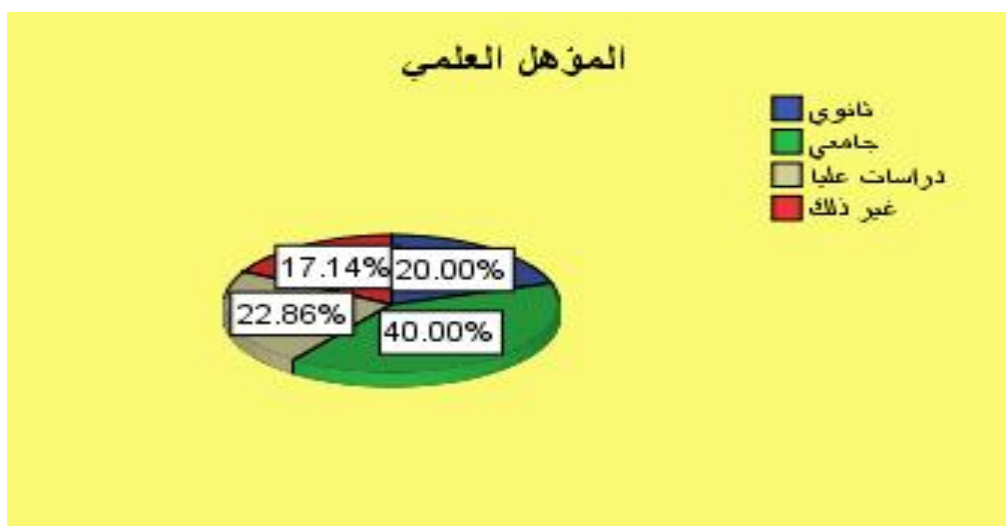
التالي:

الجدول رقم (6-2): توزيع عينة دراسة حسب المستوى التعليمي

النسبة	التكرار	البيان
20.0%	07	ثالثة ثانوي
40.0%	14	جامعي
22.9%	08	دراسات عليا
17.1%	06	أخرى
100%	35	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبات باعتماد على برنامج SPSSV21.

الشكل رقم (4-2): توزيع عينة دراسة حسب المستوى التعليمي



المصدر: من إعداد الطالبات باعتماد على برنامج SPSSV21.

الخاص بتوزيع عينة الدراسة حسب متغير المؤهل ()

في حين

40%

14

22.9%

بلغت نسبة حاملي شهادة ثالثة ثانوي 20%

يد من أهمية البحث و

17.1%

رابعاً: توزيع أفراد العينة تبعاً للوظيفة

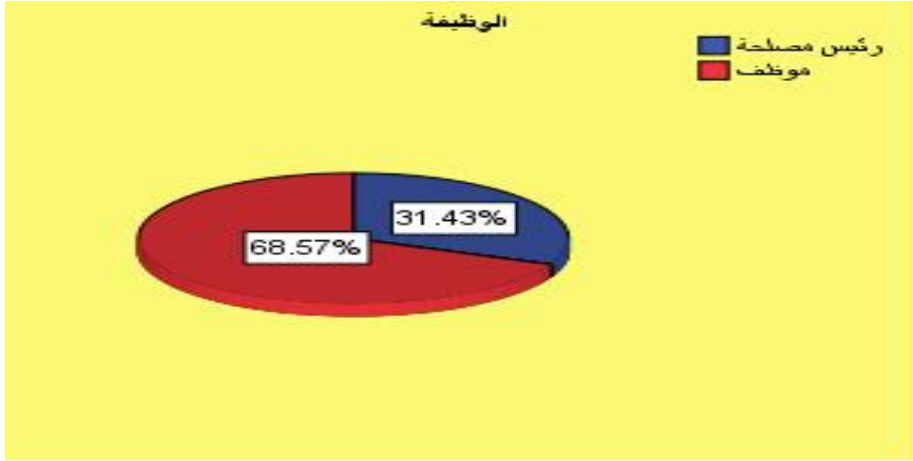
التالي:

جدول رقم (7-2): توزيع العينة حسب الوظيفة

النسبة	التكرار	الفئة
00%	00	مدير
31.4%	11	مسؤول مصلحة
68.6%	24	موظف
100%	35	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبات باعتماد على برنامج SPSSV21.

الشكل رقم (5-2): توزيع العينة حسب الوظيفة



المصدر: من إعداد الطالبات باعتماد على برنامج SPSSV21.

الموظفين الإداريين يمثلون أكبر نسبة 68.6%، أما مسؤولي المصالح يمثلون نسبة 31.4%

المطلب الثاني: اتجاه إجابات العينة على أسئلة الاستبيان

في هذا المطلب سوف نقوم بحساب المتوسطات المرجحة لعبارات كل بعد على حدى لمعرفة اتجاه إجابات
ات إجابات العينة للأبعاد الخاصة بإد

همية كالتالي:

جمالاً دون التفصيل بفقراتها لمعرفة

الجدول رقم (8-2): اتجاهات إجابات العينة حول أبعاد المحورين

المحاور	الأبعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الاتجاه
إدارة المعرفة	الإستراتيجية	3.868	0.402	1	
	القوى البشرية	3.697	0.796	4	
	التكنولوجيا	3.857	0.528	2	
	العملية	3.765	0.432	3	
الثقافة التنظيمية		3.733	0.329	/	

المصدر: ، باعتماد على برنامج SPSS V21.

المصدر:

ستراتيجية في محور إدارة

إجابات

المعرفة احتل المرتبة الأولى بأقل انحراف معياري قدره (0.402) على وسط حسابي (3.868)

أعلى ثاني وسط

إجابات فيه لى الموافقة على كل العبارات

نابات فيهم

لى الموافقة، كما نلاحظ

حسابي قدره (3.85)

ة محتلين الترتيب الثالث والرابع من حيث الأهمية

التوالي.

أولاً: دراسة اتجاهات إجابات العينة حول محور أبعاد إدارة المعرفة

لدينا في محور إدارة المعرفة بعداد وسوف نفصل في ك إجابات فيه

:

1. النتائج المتعلقة حول إدراك عينة الدراسة لبعده الإستراتيجية:

يشير الجدول التالي إلى مدى إستراتيجية كما يلي:

الجدول رقم (2.9): اتجاه إجابات العينة حول بعد الإستراتيجية

الاتجاه	الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	بعد الإستراتيجية
	2	0.594	4.00	ينتهج البنك أسلوب معين في مواجهة التهديدات واستغلال الفرص مضافة لها من خلال التحالفات مع المؤسسات الأخرى
	1	0.284	4.09	تتوفر المؤسسة على قاعدة بيانات لتحسين معلومات لكل أنشطتها؛
	3	0.677	3.80	
	4	0.677	3.80	
	5	0.873	3.66	فمن في اتخاذ القرارات التنظيمية.
	/	0.402	3.868	الإجمالي

المصدر: ، باعتماد على برنامج SPSS V21.

البيانات السابقة نجد أن بعد الإستراتيجية كل إجاباتهم كانت تتجه نحو

متوسطها الحسابي الإجمالي بقيمة (3.868) والانحراف المعياري قدره (0.402)، وهذه تقع في المجال (3.40-

4.19) أي أن الوسط الحسابي قريب من الوسط الحسابي النظري (5)، ولقد احتلت الفقرة الثالثة المرتبة الأولى

انحراف معياري يقدر (0.284) ومتوسط حسابي قدره (4.09)

بيانات لتحسين معلومات لكل أنشطتها، بينما احتلت الفقرة الأولى نية بانحراف معياري قدره (0.594)

أسلوب معين في مواجهة التهديدات واستغلال الفرص لخلق قيمة مضافة لها من خلا

، واحتلت الفقرة الخامسة المرتبة الأخيرة بانحراف معياري قدره (0.873).

2. النتائج المتعلقة حول إدراك عينة الدراسة لبعدها القوي البشرية

يشير الجدول التالي إلى مدى إدراك أفراد عينة الدراسة لبعدها القوي البشرية :

الجدول رقم (10-2): اتجاه إجابات العينة حول بعد القوي البشرية

الاتجاه	الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	بعد القوي البشرية
	2	1.040	3.91	مل البنك على الاحتفاظ بالأفراد ذوي المعارف والمهارات
	3	1.308	3.63	تناسب مؤهلات الأفراد مع الوظائف الموكلة لهم؛
	1	1.000	4.00	يحرص البنك على مشاركة الأفراد في دورات تدريبية لزيادة معارفهم وتنفيذ العمل بجودة عالية؛
	5	1.119	3.43	يخصص البنك ميزانية كافية لبرامج تطوير وتدريب العاملين؛
	4	0.981	3.51	ورغبة الزبائن المتنوعة والمتغيرة.
		0.796	3.697	الإجمالي

باعتداد على برنامج SPSS V21.

المصدر:

توضح البيانات السابقة أن بعد القوي البشرية كانت كل إجاباتهم نحو الموافقة

الحسابي الإجمالي (3.697) ويقدر الانحراف المعياري (0.796) وهذه تقع في المجال (3.40 – 4.19)

الوسط الحسابي قريب من الوسط الحسابي النظري (5)، ولقد احتلت الفقرة الثالثة المرتبة الأولى بانحراف معياري

(1.000)، وتشير إلى البنك يحرص على مشاركة الأفراد في دورات تدريبية لزيادة م

بجودة عالية بينما احتلت الفقرة الأولى المرتبة الثانية بانحراف معياري قدره (1.040)

الاحتفاظ بالأفراد بعة المرتبة الأخيرة بانحراف معياري

قدره (1.119).

3. النتائج المتعلقة حول إدراك عينة الدراسة لبعد التكنولوجيا:

يشير الجدول التالي إلى مدى إدراك أفراد عينة الدراسة لبعد التكنولوجيا كما يلي:

الجدول رقم (11-2): اتجاه إجابات العينة حول بعد التكنولوجيا

الاتجاه	الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	بعد التكنولوجيا
	1	0.686	4.00	يقدم البنك خدمات إلكترونية حديثة تساعد الزبائن في الحصول على خدمات التي يقدمها البنك؛
	2	0.838	3.94	يحرص البنك على تزويد العاملين بكافة التجهيزات الخاصة بأنظمة
	3	0.684	3.94	
	4	1.039	3.74	
	5	1.083	3.66	سائل الالكترونية لتبادل المعارف.
	/	0.528	3.857	الإجمالي

المصدر: بات باعتماد على برنامج SPSS V21.

توضح البيانات السابقة أن بعد التكنولوجيا كانت كل إجاباتهم نحو الموافقة

الحسابي الإجمالي (3.857) ويقدر الانحراف المعياري (0.528) هذه تقع في المجال (3.40 – 4.19)

الوسط الحسابي قريب من الوسط الحسابي النظ (5)، ولقد احتلت الفقرة الأولى المرتبة الأولى بانحراف معياري

(0.686) وتشير إلى أن ك تقدم خدمات إلكترونية حديثة تساعد الزبائن في الحص

خدمات التي يقدمها البنك المرتبة الثانية بانحراف معياري قدره (0.838)

حرص على تزويد العاملين بكافة التجهيزات الخاصة بأنظمة

واحتلت الفقرة الخامسة المرتبة الأخيرة بانحراف معياري قدره (1.083).

4. النتائج المتعلقة حول إدراك عينة الدراسة لبعء العملية

يشير الجدول التالي إلى مدى إدراك أفراد عينة الدراسة لبعء العملية كما يلي:

الجدول رقم (12-2): اتجاه إجابات العينة حول بعء العملية

الاتجاه	الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	بعء العملية
	4	0.926	3.71	يقارن البنك العمليات الإدارية مع المؤسسات الأخرى بهدف تحسين
	5	1.076	3.69	يركز البنك على حاجات العملاء ورغباتهم ويعمل على تجسيدها بشكل متطور
	2	0.857	3.83	يحرص البنك بكافة موظفيه على تحقيق الدقة وعدم وجود أخطاء في إنجاز
	1	0.692	3.86	الفردية والجماعية في برامج إدارة المعرفة؛
	3	0.701	3.74	تميل الأفراد إلى تطوير قدراتهم المعرفية والبحث عن أفكار جديدة من خلال التعلم الذاتي والتعلم المستمر.
	/	0.432	3.765	الإجمالي

المصدر: بات باعتماد على برنامج SPSS V21.

نلاحظ من خلال البيانات السابقة أن بعء العمليات إدارة المعرفة اتجهت كل عباراتها إلى

كانت قيمة المتوسط الحسابي الإجمالي (3.765) ويقدر الانحراف المعياري (0.432) وهذه تقع في المحج (3.40)

– (4.19) أي أن الوسط الحسابي قريب من الوسط الحسابي النظري (5)

الأولى بانحراف معياري يقدر ب(0.692) التي تشير إلى أن البنك يحدد الأدوار والمهام للمشاركة الفردية والجماعية

في برامج إدارة المعرفة بينما احتلت ثمة المرتبة الثانية بانحراف معياري قدره (0.857)، وتشير إلى

يحرص بكافة موظفيه على تحقيق الدقة وعدم وجود أخطاء في إنجاز الخدمة تبة الأخيرة

انحراف معياري قدره (1.076).

ثانيا: دراسة اتجاهات إجابات العينة حول محور الثقافة التنظيمية

يشير الجدول التالي إلى مدى إدراك أفراد عينة الدراسة :

الجدول رقم (13-2): اتجاه إجابات العينة حول محور الثقافة التنظيمية

الاتجاه	الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	محور الثقافة التنظيمية
	15	1.065	3.57	يؤمن الأفراد العاملين بأن القيم والمعتقدات تمثل ميراثا يمكن نقله من جيل إلى آخر داخل المنظمة؛
	8	1.043	3.79	تعطي المنظمة الأفراد العاملين الصلاحية في التعامل مع المشاكل؛
	16	1.269	3.49	يمتلك العاملون رؤية واضحة لطبيعة العمل
	7	0.914	3.79	
	10	1.056	3.66	
	14	0.917	3.57	يتقبل الأفراد التشارك في المعرفة ولا يحتكرونها كمصدر قوة لهم؛
	6	0.868	3.80	تبادل الخبرات بين
	4	0.692	3.86	لدى البنك القدرة على الاستجابة والتأقلم مع متغيرات الظروف
	13	1.035	3.60	يشجع البنك على العلاقات غير الرسمية بين مختلف المستويات؛
	12	1.087	3.63	، لتمكينهم من الاستفادة من خبراتهم
	5	0.833	3.80	
	9	0.867	3.69	تفاعل الأفراد مع بعضهم البعض لإيجاد حلول للمشاكل المطروحة وتوليد
	2	0.718	3.89	لبادئ والمعتقدات السابقة للموظفين الجدد بأي
	3	0.692	3.86	
	1	0.684	3.94	معارف وخبرات الموظفين تساهم في تحسين خدمات البنك؛
	11	0.877	3.63	يفتح البنك مجالات للنقاش حول تعديلات التي جرت بخصوص نظام
	/	0.329	3.73	الإجمالي

المصدر: بات باعتماد على برنامج SPSS V21.

تشير البيانات السابقة بأن الثقافة التنظيمية كل أراء

الحسابي الإجمالي (3.73) وقدر الانحراف المعياري (0.329) وهذه المؤشرات تدل على أن المؤسسات البنكية

ولقد احتلت الفقرة الخامسة عشر المرتبة الأولى بانحراف معياري يقدر بـ(0.684) التي تشير إلى أن

معارف وخبرات الموظفين تساهم في تحسين خدمات البنك، بينما احتلت الفقرة الثالثة عشر المرتبة الثانية بانحراف معياري قدره (0.718)، وتشير إلى العمل على نقل المبادئ والمعتقدات السابقة للموظفين الجدد بأي بطريقة برة بانحراف معياري قدره (1.269).

المطلب الثالث: مناقشة نتائج التحليل واختبار الفرضيات

حصائية والاختبارات يجب كانت البيانات تتبع

(30) إذا البيانات تقترب للتوزيع الطبيعي وسوف نتأكد من ذلك

Shapiro-Wilk Kolmogorov-Smirnov

أولاً: اختبار التوزيع الطبيعي

كانت البيانات تتبع توزيعاً طبيعياً

معروفين هما Shapiro-Wilk Kolmogorov-Smirnov

:0.05

H_0 : البيانات تتبع توزيعاً طبيعياً.

H_1 : البيانات لا تتبع توزيعاً طبيعياً.

في دراستنا لدينا ومحورين إجمالاً بأبعاده الأربعة

SPSS v21

ور الثاني هو الثقافة التنظيمية، وبعد إدخال البيانات للبرنامج

:

الجدول رقم (2-14): اختبار التوزيع الطبيعي

اختبار Shapiro-Wilk		اختبار Smirnov- Kolmogorov		المحاور والأبعاد
مستوى الدلالة Sig	قيمة الإحصائية	مستوى الدلالة Sig	قيمة الإحصائية	
0.000	0.797	0.000	0.314	بعد الإستراتيجية
0.003	0.895	0.002	0.194	بعد القوى البشرية
0.036	0.934	0.001	0.207	بعد التكنولوجيا
0.002	0.886	0.002	0.192	بعد العملية
0.05	0.938	0.107	0.135	المحور الأول: عناصر إدارة المعرفة
0.087	0.946	0.003	0.187	المحور الثاني: الثقافة التنظيمية

المصدر: ، باعتماد على برنامج SPSS V21.

(0.05) مما يجعلنا نقبل بالفرض الـ ، أن البيانات لا تتبع توزيعاً طبيعياً

جمالي ا كبر من (0.05) أي انه يتبع توزيعاً طبيعياً على عكس محور الثقافة

حصائية شايبرو فكانت كل

(0.05) أي كل البيانات لهذه الأ

ن البيانات لا تتبع توزيعاً طبيعياً، لكن جمالي المحور الأ جمالي المحور الثاني حسب

اختبار شايبرو كانت معنويتها أكبر من (0.05) ، أن البيانات تتبع توزيعاً طبيعياً.

مام هذه الحالة وبما ن العينة أكبر من (30) وحسب اختبار شايبرو لإجمالي المحاور

ل أن البيانات تقترب للتوزيع الطبيعي وهنا يجب علينا استخ

ثانيا: الاختبارات المعلمية

تستخدم هذه الاختبارات في حالة واحدة عندما تكون البيانات تتبع توزيع طبيعي والعينة كبيرة ومن

ANOVA

هم هذه الاختبارات هي اختبار (t)

وفي دراستنا سوف نختبر ثلاث نواع من الفرضيات وهي فرضية العلاقة، وفرضية الفرق، وفرضية التثير.

بيرسو
ANOVA (K²)
(t)

ثير سوف نستخدم الانحدار المتعدد.

1) اختبار فرضيات العلاقة:

سوف نقوم هنا بحساب مصفوفة الارتباطات لبيرو ن التوزيع طبيعي ونختبر معامل

، ومعرفة العلاقة بين متغيرات الدراسة كالتالي:

H_0 : لا توجد علاقة بين المتغيرات $r = 0$

H_1 : توجد علاقة بين المتغيرات $r \neq 0$

من مخرجات SPSS تحصلنا على الجدول التالي:

الجدول رقم (2-15): معامل الارتباط بين متغيرات الدراسة

إجمالي محور الثقافة التنظيمية		أبعاد عناصر إدارة المعرفة
مستوى الدلالة	معامل الارتباط	
0.005	-0.666	بعد الإستراتيجية
0.049	0.665	بعد القوى البشرية
0.007	-0.533	بعد التكنولوجيا
0.475	0.525	بعد العملية
0.015	0.792	المحور الأول عناصر إدارة المعرفة

المصدر: من إعداد الطالبات بناء على مخرجات SPSSV21.

من خلال الجدول السابق وجدنا ما يلي:

✓	بعد الإستراتيجية	جمالي محور الثقافة التنظيمية كانت عكسية قوية	
	لى (-0.666)	%5	sig=0.005
	0.05		
✓	بعد القوى البشرية	جمالي محور الثقافة الـ	
	(0.665)	%5	sig = 0.049
	0.05		
✓	بعد التكنولوجيا	جمالي محورا	
	(-0.533)	%5	(sig= 0.007)
	(0.05)		
✓	وجدنا أن مـ	بعد العملية	جمالي محور الثقافة التنظيمية يساوي (0.525)
		% 5	sig=0.475 وهي أكبر من 0.05
✓	وجدنا أن معامل الارتباط بين بعد جمالي محور عناصر	جمالي محور الثقافة التنظيمية يساوي	
	(0.792)	% 5	sig=0.015
	0.05		
	كنتيجة نهائية	جمالي محور الثقافة	
	التنظيمية في		

2) اختبار فرضيات الفرق:

لاستخدام هذا الاختبار لدينا اختبارين مهمين هما اختبار (t)

: ANOVA

❖ اختبار (t) لعينتين مستقلتين:

خدم لمعرفة الفروقات في متوسطات إجابات العينة حسب

خاصية تقسم العينة إلى قسمين فقط، وفي دراستنا توجد خاصية واحد

• الفرضية الرئيسية: ت بين متوسطات إجابات العينة ترجع لى جنس المستجوب

لأقا من هذه الفرضية سوف نقسمها لى فرضيتين

— الفرضية الجزئية الأولى: ن بين متوسطات إجابات العينة على

لى جنس المستجوب.

— الفرضية الجزئية الثانية: لا توجد فروقات بين متوسطات إجابات العينة على محور الثقافة التنظيمية ترجع

لى جنس المستجوب.

وللإجابة على كل هذه الفرضيات استخدمنا اختبار (t) للمحورين مع متغيرة الجنس

الجدول التالي الشامل من مخرجات SPSS (0.05):

الجدول رقم (16-2): اختبار t لإجمالي المحاور مع متغيرة الجنس

الأقسام	اختبار تجانس التباين F	مستوى دلالة	اختبار t لعينتين مستقلتين	مستوى دلالة
أبعاد عناصر إدارة المعرفة	1.780	0.191	0.878-	0.386
الثقافة التنظيمية	6.004	0.020	11.497	0.057

المصدر: بناء على مخرجات البرنامج الإ .SPSS V21

F= 1.780

0.05 قيمة المعنوية أكبر من 0.05

ن العينتين من مجتمعين غير مختلفين ومنه نختار السطر الأول في جدول اختبار ت

(انظر الملحق 04)، وأما بالنسبة لمحور الثقافة ال

ن التباين غير متساوي ونختار السطر الثاني من جدول اختبار ت **F** 0.05

(t) كانت كما يلي وعلى الترتيب (-) 0.878

11.497) وكلها بمستويات معنوية كالاتي في الترتيب (0.386 0.057) كبر من 0.05، مما يعني

قبول كل الفرضيات الجزئية القائلة بأ

إجابات العينة ع

وهذا منطقي كون العينتين غير

إجابات

❖ اختبار تحليل التباين الأحادي:

خدم لمعرفة الفروقات في متوسطات إجابا

لي أكثر من قسمين، وفي دراستنا توجد ثلاث خواص تقسم العي

قسمين هما () ، وسوف نركز فقط على خاصيتين مهمتين وهما المؤهل

بفرضيتين جزئيتين كالاتي:

● الفرضية الرئيسية الأولى: ، إجابات العينة ترجع لي خاصية

لاقا من هذه الفرضية سوف نقسمها لي فرضيتين جزئيتين.

— لفرضية الجزئية الأولى: إجابات العينة على

— الفرضية الجزئية الثانية: إجابات العينة على جمالي محور الثقافة

وللإجابة على كل هذه الفرضيات استخدمنا اختبار ANOVA محوريين مع متغيرة المؤهل العلمي

على الجدول التالي الشامل من مخرجات SPSS (0.05) :

الجدول رقم (2-17): اختبار الفروق ANOVA بين محاور الدراسة تبعاً للمؤهل العلمي

الأقسام	اختبار ANOVA	مستوى دلالة
أبعاد عناصر إدارة المعرفة	0.091	0.964
محور الثقافة التنظيمية	0.847	0.479

المصدر: من إعداد الطالبات بناء على مخرجات SPSSV21.

F على التوالي كما يلي (0.847 0.091)

بمستويات معنوية على التوالي (0.479 0.964) كبر من (0.05) مما يجعلنا نقبل كل الفرضيات

الجزئية بأنه لا توجد فروقات بين متوسطات إجابات العينة على محاور الدراسة ترجع إلى خاصية المؤهل العلمي.

• الفرضية الرئيسية الثانية: إجابات العينة ترجع إلى خاصية

إجابات العينة على

— الفرضية الجزئية الأولى:

إجابات العينة على

— الفرضية الجزئية الثانية:

إجابات العينة على محور الثقافة التنظيمية ترجع إلى خاصية العمر.

وللإجابة على كل هذه الفرضيات استخدمنا اختبار ANOVA مع متغيرة

الجدول التالي الشامل من مخرجات SPSS (0.05) :

الجدول رقم (18-2): اختبار الفروق ANOVA بين محاور الدراسة تبعاً للعمر

الأقسام	اختبار ANOVA	مستوى دلالة
أبعاد عناصر إدارة المعرفة	0.344	0.794
محور الثقافة التنظيمية	0.528	0.666

بناءً على مخرجات SPSSV21.

المصدر:

F على التوالي كما يلي (0.528 0.344) وكلها بمستويات

معنوية على التوالي (0.666 0.794) كبر من (0.05) مما يجعلنا نقوم بقبول كل بأنه لا

تد فروقات بين متوسطات إجابات العينة على محاور الدراسة ترجع إلى خاصية العمر (0.05).

3) فرضية التأثير:

من خلال فرضيات التأثير سوف نح

، والمتمثلة في

ة باستخدام معادلة الانحدار المتعدد حيث نبين تأثير كل بعد من أبعاد عناصر إدارة

المعرفة على إجمالي محور الثقافة التنظيمية، ثم نستخدم معادلة الانحدار

جمالي محور

دالة المعرفة كمتغير مستقل، ومحور الثقافة التنظيمية كمتغير تابع :

❖ اختبار الأثر باستخدام الانحدار المتعدد بين أبعاد عناصر إدارة المعرفة والثقافة التنظيمية:

جدة تأثير كل بعد من أبعاد عناصر دارة المعرفة في مجموع من وكالات البنوك التجارية بولاية

على الثقافة التنظيمية، تم استخدام الانحدار المتعدد بر طرح :

الفرضية الفرعية الأولى:

— الفرضية الصفرية H_0 : () 0.05 لعنصر

الإستراتيجية في تحسين الثقافة التنظيمية التجارية بالوادي؛

— الفرضية البديلة H_1 : () 0.05 لعنصر

الإستراتيجية في تحسين الثقافة التنظيمية بعينة من وكالات البنوك التجارية بالوادي؛

الفرضية الفرعية الثانية:

— الفرضية الصفرية H_0 : () 0.05 لعنصر القوى

البشرية في تحسين الثقافة التنظيمية بعينة من وكالات البنوك التجارية بالوادي؛

— الفرضية البديلة H_1 : () 0.05 لعنصر القوى

البشرية في تحسين الثقافة التنظيمية ن وكالات البنوك التجارية بالوادي؛

الفرضية الفرعية الثالثة:

— الفرضية الصفرية H_0 : () 0.05 لعنصر

التكنولوجيا في تحسين الثقافة التنظيمية بعينة من وكالات البنوك التجارية بالوادي؛

— الفرضية البديلة H_1 : () 0.05 لعنصر التكنولوجيا

في تحسين الثقافة التنظيمية بعينة من وكالات البنوك التجارية بالوادي؛

الفرضية الفرعية الرابعة:

— الفرضية الصفرية H_0 : () 0.05 لعنصر العملية

في تحسين الثقافة التنظيمية بعينة من وكالات البنوك التجارية بالوادي؛

— الفرضية البديلة H_1 : () 0.05 لعنصر العملية في

ة بعينة من وكالات البنوك التجارية بالوادي؛

وننتائج الاختبار موضحة بالجدول التالي:

الجدول رقم (19-2): نتائج الانحدار المتعدد لعناصر إدارة المعرفة على الثقافة التنظيمية

Sig مستوى الدلالة	معامل الانحدار	Sig مستوى الدلالة	DF درجات الحرية	F المحسوبة	(R2) معامل التحديد	(R) الارتباط	المتغير التابع
0.043	ستراتيجية 0.328	0.000	4	9.754	0.627	0.792	الثقافة التنظيمية
0.019	0.369						
0.012	0.148		30				
0.003	0.209		34				

المصدر : من إعداد الطالبات بناء على مخرجات SPSSV21.

معادلة الانحدار المتعدد كانت كالآتي :

✚ بيان صحة الفرضيات وفقا لتحليل نتائج الجدول:

تشير النتائج بالجدول السابق

إدارة المعرفة على الثقافة التنظيمية في وكالات البنوك التجارية بالوادي (0.792)

62.7% من التغيير في الثقافة (0.627)

التنظيمية ناتج عن تغيير في الاهتمام بعناصر إدارة المعرفة بأبعادها، وأن باقي النسبة راجع لعوامل أخرى غير مدروسة.

➤ تحليل الأثر بين عنصر الإستراتيجية والثقافة التنظيمية حسب الفرضية الأولى:

بلغت قيمة التأثير ($t_1=0.328$) لبعء الإستراتيجية ي أن الزيادة بوحدة واحدة في بعد استراتيجية يؤدي إلى الزيادة في الثقافة التنظيمية في وكالات البنوك التجارية بالوادي 32.8% (Sig= 0.04) مما يشير إلى معنوية معلمة (0.05)

➤ تحليل الأثر بين عنصر القوى البشرية والثقافة التنظيمية حسب الفرضية الثانية:

ثير لبعء القوى البشرية فقد بلغ ($t_2=0.369$) وهذا يعني أن الزيادة بوحدة واحد في القوى البشرية لدى وكالات البنوك التجارية بالوادي ، إلى الزيادة في 36.9% ، في حين بلغت قيمة مستوى المعنوية (Sig= 0.019) (0.05)

➤ تحليل الأثر بين عنصر التكنولوجيا والثقافة التنظيمية حسب الفرضية الثالثة:

بالنسبة لبعء ثير ($t_3=0.148$) مما يعني أن الزيادة في الاهتمام في زيادة 14.8% (Sig= 0.012) (0.05)

➤ تحليل الأثر بين عنصر العملية والثقافة التنظيمية حسب الفرضية الرابعة:

خيرا فقد كانت قيمة التأثير لبعء العملية لي ($t_4=0.209$) مما يعني أن الزيادة بوحدة في بعد العملية يؤدي إلى زيادة الثقافة 20.9 % (Sig= 0.003) (0.05)

❖ اختبار الأثر باستخدام الانحدار البسيط بين إجمالي عناصر إدارة المعرفة والثقافة التنظيمية:

في هذا العنصر سوف نستخدم معادلة الانحدار البسيط بين محور عناصر

بر طرح الفرضية الرئيسية التالية:

— الفرضية الصفرية الرئيسية H_0 : () في

الثقافة التنظيمية في

— الفرضية البديلة الرئيسية H_1 : () في تحسين

الثقافة التنظيمية في

ختبار هذه الفرضية الانحدار البسيط، كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (20-2): نتائج اختبار أثر عناصر إدارة المعرفة على الثقافة التنظيمية

المتغير التابع	(R)	(R ²)	F	DF	Sig	معامل الانحدار	Sig
	الارتباط	معامل التحديد	المحسوبة	درجات الحرية	مستوى الدلالة		مستوى الدلالة
الثقافة التنظيمية	0.770	0.593	48.032	1	0.000	0.997	0.000
				33			
				34			

المصدر: عداد الطالبات بناء على مخرجات SPSSV21.

← معادلة الانحدار البسيط كانت كالتالي:

تشير وفقاً لآراء أفراد عينة الدراسة وجود أثر ذو دلالة إحصائية لعناصر إدار

في (r = 0.770)

5% R^2 (0.593) 59.3%

التغير في الثقافة التنظيمية يرجع للتغير في عناصر إدارة المعرفة، وباقي النسبة 40.7% راجع إلى تأثير عوامل غير

وقد بلغت قيمة درجة التأثير (= 0.997) نذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في الاهتمام بعناصر

إدارة المعرفة بمكوناتها يؤدي إلى زيادة في تحسين (0.997)

F المحسوبة والتي بلغت (F=48.032)

5% (sig=0.000)

في تحسين ()

5%.

لى أن كل معاملات الأبعاد في النموذج القياسي كانت معنوية عند مستوى معنوية 5 %

دارة المعرفة في

(0.05)

لولاية الوادي مهمة في التثير على الثقافة التنظيمية وتحسينها لكن بنسب مختلفة وفي الأخير يمكن القول أن "يوجد دور (أثر) ذو دلالة إحصائية لعناصر إدارة المعرفة (عنصر الإستراتيجية، عنصر القوى البشرية، عنصر التكنولوجيا، عنصر العملية) في تحسين الثقافة التنظيمية في عينة من وكالات البنوك التجارية بالوادي".

خلاصة الفصل:

حاولنا في صمل إبراز مدى تأثير إدارة المعرفة على الثقافة التنظيمية بعينة من وكالات البنوك التجارية بالوادي، حيث كانت هذه العينة متمثلة في ثلاث وكالات وهي: وكالة بنك البركة بالوادي، وكالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية بالوادي ووكالة بنك الجزائر الخارجي بالوادي، وهذا من خلال لأبعاد ومتغيرات الدراسة ويكون بالمتناول على عينة من موظفي هذه الوكالات، وتم الاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V21 كأداة مستخدمة من أجل تحليل ومعالجة البيانات وكذا الوصول لنتائج مرجوة.

جميع عناصر إدارة المعرفة تؤثر وتساهم في تحسين الثقافة التنظيمية

بنسب مختلفة حيث أن عنصر القوى البشرية هو الحائز على نسبة في مساهمته في تحسين الثقافة التنظيمية،

عنصر التكنولوجيا هو أقل من يساهم في التحسين، وتبين لنا من خلال استخدام اختبار الانحدار الب

يعتبر كأهم مؤثر في

خاتمة عامة

خاتمة:

حاولنا في هذه الدراسة الوقوف على مدى مساهمة عناصر إدارة المعرفة في تحسين الثقافة التنظيمية بعينة من البنوك التجارية بالوادي، حيث تم التطرق لمفهوم كل من المعرفة وإدارة المعرفة وكذا الثقافة التنظيمية ومحاولة إقامة تصور للعلاقة التي تربطهما، وكيفية بناء ثقافة معرفية قد تكون هذه الأخيرة تقود المنظمات إلى الاستغلال الجيد للمعارف التي تجول داخل بيئة المنظمة.

تتأثر منظمات الأعمال بالتغيرات التي تحدث على البيئة التي تنشط فيها يجعلها في حالة عدم استقرار يمس بيئتها الداخلية ويؤثر على ثقافتها وأفرادها، فالعالم اليوم يشهد منافسة عالية وغير مسبوقه أدت إلى وضع المعرفة كقاعدة أساسية تسعى لها المنظمات، مما أدى التوجه لإدارة المعرفة أهم تحدي بالنسبة لإدارة كل منظمة مهما كانت نوعيتها وصفتها قصد مواكبة التغيرات الحاصلة في البيئة الخارجية، فقد ظهرت أهمية الجوانب السلوكية والثقافية في نجاح إدارة المعرفة وأنه ينبغي إعطاؤها اهتماما أكبرا في تبني هذه المنهج الإداري الحديث في بيئة أعمال المنظمات.

وبناء لما تطرقنا له يتضح لنا أن إدارة المعرفة باتت وظيفة أساسية في كل منظمة تطمح لبروز اسمها، يتم من خلالها تحويل الموارد الفكرية إلى موارد قيمة وهادفة، والثقافة التنظيمية هي تلك السلوكيات والقيم السائدة بالمنظمة والتي من شأنها تعطي صورة شاملة تعرف بالمنظمة، وبالتالي على المنظمات تثمين معارفها ومجهوداتها الفكرية الظاهرية والضمنية قصد التوصل إلى توفير الثقافة الصحيحة والمناسبة لها، وعليه انتهت هذه الدراسة بنتائج نوجزها في ما يلي:

📌 النتائج الخاصة بالجانب النظري:

من خلال الدراسة النظرية تمكنا من الوقوف على جملة من النتائج وهي:

📌 المعرفة هي عبارة على شيء غير ملموس يمتلكه الأفراد لما لها من أهمية؛

📌 تضمن إدارة المعرفة عمليات الحصول على المعرفة من شتى مصادرها كتوظيف الأفراد من ذوي المعارف والمهارات، هذا الذي من شأنه يزيد من الرصيد المعرفي للمنظمة؛

📌 تحصل المنظمة على المعلومات والطاقة والنشاط من البيئة الخارجية، فالاشتراك والعناصر الأربعة لإدارة المعرفة (الإستراتيجية، الأشخاص، التكنولوجيا والعملية) تحول تلك المعلومات والطاقة إلى معرفة وعمليات

وهياكل تنتج سلع وخدمات؛

📌 تتمثل ثقافة المنظمة في القيم والمعتقدات التي تقود السلوك الإنساني لأفراد العاملين في المنظمة؛

- للثقافة التنظيمية هي مجموع القيم والمعتقدات التي تنشأ بين الأفراد والمنظمة، والتي تترجم الأنماط السلوكية وطبيعة العلاقات بين الأفراد والأهداف المشتركة بينهم وبين المنظمة التي نشأت على أساسها؛
- للثقافة التنظيمية؛
- للثقافة التنظيمية هي أياً منظمة يتطلب أن تكون القيم الثقافية السائدة ملائمة ومتوافقة مع مبدأ الاستمرار في التعلم وإدارة المعرفة؛
- للثقافة التنظيمية الأكثر واعياً بالمعرفة هي الأنسب للمنظمة وللأفراد لأنها تعطي أهمية للمورد البشري الذي يعد من أهم العناصر الأربعة لإدارة المعرفة؛
- للثقافة التنظيمية في تسهيل تبادل الأفكار ودعم الاتصالات في المنظمات بشكل أسهل وأكثر فعالية مما يهدف لتحسين الثقافة التنظيمية؛
- النتائج الخاصة بالجانب التطبيقي:

من خلال الدراسة التطبيقية التي طبقت على عينة من وكالات البنوك التجارية بالوادي توصلنا إلى جملة من النتائج وهي:

- للثقافة التنظيمية من الإصلاحات التي مست البنوك إلا أنها لم تؤثر بالشكل المطلوب؛
- للثقافة التنظيمية الحالية إلى ضعف توجه البنوك التجارية العمومية في تبني الممارسات الحديثة كمنهج تسييري، وهذا راجع إلى نقص الاستغلال الجيد للمعرفة؛
- للثقافة التنظيمية للبنوك التجارية بالهرمية الشديدة الأمر الذي يؤثر على فعالية وكفاءة إدارة المعرفة؛
- للثقافة التنظيمية البنوك التجارية بالهرمية الشديدة الأمر الذي يؤثر على فعالية وكفاءة إدارة المعرفة؛
- تبين لنا أيضاً من خلال الجانب التطبيقي أنه هناك اختلاف بين عناصر إدارة المعرفة في مدى مساهمتها في تحسين الثقافة التنظيمية وهو ما أدى بنا للوقوف على مدى صحة الفرضيات أو نفيها:
- ← تم قبول الفرضية الرئيسية القائلة أن هناك دور لعناصر إدارة المعرفة في تحسين الثقافة التنظيمية بعينة من البنوك التجارية بالوادي عند مستوى معنوية 0.05.
- ← كما تم قبول جميع فرضيات الفرعية:
- يوجد دور لعنصر الإستراتيجية في تحسين الثقافة التنظيمية بعينة من البنوك التجارية بالوادي عند مستوى معنوية 0.05؛
- يوجد دور لعنصر التكنولوجيا في تحسين الثقافة التنظيمية بعينة من البنوك التجارية بالوادي عند مستوى معنوية 0.05؛

- يوجد دور لعنصر القوى البشرية في تحسين الثقافة التنظيمية بعينة من البنوك التجارية بالوادي عند مستوى معنوية 0.05؛
- يوجد دور لعنصر العملية في تحسين الثقافة التنظيمية بعينة من البنوك التجارية بالوادي عند مستوى معنوية 0.05.

التوصيات:

- على أمل تدارك النقائص المذكورة سلفا، نقدم بعض التوصيات في بعض من النقاط:
- لـ ترسيخ ثقافة تشجع على التغيير؛
- لـ الاهتمام أكثر بالجانب المعرفي للأفراد الذين يعملون على اتصال دائم مع الزبائن؛
- لـ تعرف مختلف عمليات التي تقوم بها وكالات البنوك حالة من النمطية والروتين كونها عمومية وخاضعة للقانون العام، مما يوجب عليها تغيير النمط المتبع في التعامل بين الأفراد؛
- لـ على البنوك العمومية ومنظمات الأعمال الجزائرية اعتماد المستوى المعرفي كأساس لتقسيم الوظائف وضرورة الانفتاح على التجارب الدولية في مجال المعرفة للاستفادة من تطبيقاتها؛
- لـ إجراء المزيد من البحوث النوعية المتعمقة حول المعرفة وإدارتها في المؤسسات الجزائرية؛
- لـ العمل على ترسيخ القيم والعادات الداعمة لمشاركة المعرفة وتناقلها بين العاملين.

آفاق الدراسة:

أثناء دراستنا لهذا الموضوع صادفتنا العديد من الإشكاليات التي من شأنها أن تكون محل بحث مستقبلي وهي كالتالي:

- لـ مدى مساهمة إدارة المعرفة في تبني ثقافة تدعو للتغيير؛
- لـ دور إدارة التغيير في تحسين الثقافة التنظيمية؛
- لـ البنية التنظيمية وعلاقتها بعمليات إدارة المعرفة؛
- لـ إدارة المعرفة ودورها في تفعيل الإبداع التنظيمي بالمؤسسات العمومية؛
- لـ مساهمة إدارة المعرفة في تطوير ثقافة التميز.

قائمة المراجع والمصادر

قائمة المراجع والمصادر

المراجع باللغة العربية

القرآن الكريم

أولاً: الكتب

- 1 إبراهيم الخلوف الملكاوي، إدارة المعرفة "الممارسات والمفاهيم"، مؤسسة الوراق، عمان، 2006.
- 2 حمد قاسم القريوتي، نظرية المنظمة والتنظيم، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2000.
- 3 رجي مصطفى عليان، إدارة المعرفة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2008.
- 4 سالم محمد المهيرات، إدارة المعرفة في تكنولوجيا المعلومات، دار جليس الزمان للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2012.
- 5 سعد غالب ياسين، إدارة المعرفة "المفاهيم، النظم والتقنيات"، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007.
- 6 صلاح الدين الكبيسي، إدارة المعرفة، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، بحوث ودراسات، القاهرة، 2005.
- 7 عصام نور الدين، إدارة المعرفة والتكنولوجيا الحديثة، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، 2010.
- 8 علي السلمي، إدارة التميز نماذج وتقنيات الإدارة في عصر المعرفة، دار الغريب، القاهرة، 2002.
- 9 محمد عواد الزيادات، اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008.
- 10 نجم عبود نجم، إدارة المعرفة المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات، الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الثانية، 2008.
- 11 نعيمة عباس الخفاجي، ثقافة المنظمة، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2009.
- 12 هيثم علي حجازي، المنهجية المتكاملة لإدارة المعرفة في المنظمات، الرضوان للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2014.
- 13 واضح فواز، نويري مجدي، إدارة المعرفة "أسلوب متكامل للإدارة الحديثة"، مجلة اقتصاديات المال والأعمال، سطيف، 2017.

ثانياً: الرسائل والأطروحات الجامعية

- 14 أسعد أحمد محمد عكاشة، أثر الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2008.
- 15 بكر فواز عبد الله الجبالي، أثر تنظيم المعرفة في فاعلية أداء البنوك التجارية الأردنية - دراسة تطبيقية في قطاع البنوك التجارية الأردنية، مذكرة ماجستير، قسم الأعمال الالكترونية، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، 2011/2012.
- 16 بلال بو غفير، دور الثقافة التنظيمية في تطبيق إدارة المعرفة - دراسة حالة مجموعة وكالات البنوك (CPA, BEA, AGB) بولاية بسكرة، مذكرة ماجستير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2014/2015.
- 17 حمد بن فرحان الشلوي، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالانتماء التنظيمي، مذكرة ماجستير، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية، 2005.
- 18 رياض عيشوش، أهمية عوامل الثقافة التنظيمية في دعم عمليات إدارة المعرفة في منظمات الأعمال - دراسة تطبيقية لعينة من البنوك الجزائرية بولاية المسيلة، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2010/2011.
- 19 ضو نصر، محاضرات في مقياس تقنيات الاستقصاء، مقدمة للسنة الأولى ماستر اقتصاد كمي، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي، 2018.

- (20) طارق بن صالح المسند، متطلبات نجاح تطبيق إدارة المعرفة في العمل الأمني، مذكرة ماجستير في العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، المملكة السعودية، 2009.
- (21) عادل غزالي، دور إدارة المعرفة في الرفع من أداء التنظيم الصناعي الجزائري، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد ملين دباغين سطيف 2، الجزائر، 2016/2015.
- (22) مدوري نور الدين، أثر عوامل الثقافة التنظيمية على تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسة -دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر-، أطروحة دكتوراه، تخصص تسيير الموارد البشرية، مدرسة الدكتوراه: إدارة الأفراد وحوكمة الشركات، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر، 2017/2016.
- (23) محمد قمانه، الثقافة التنظيمية والسلوك التنظيمي، مذكرة ماجستير في علم الاجتماع التنظيم والعمل، جامعة الجزائر، 2005/2004.
- (24) محمد بن غالب العربي، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي "دراسة ميدانية على هيئة الرقابة والتحقيق بمنطقة الرياض"، مذكرة ماجستير، قسم العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية، 2005/2004.
- (25) نويرة مجدي، مساهمة البنية التنظيمية في دعم عمليات إدارة المعرفة في المؤسسة الاقتصادية "دراسة حالة عينة من المؤسسات الاقتصادية"، أطروحة دكتوراه في الاقتصاد التطبيقي وإدارة المنظمات، تخصص اقتصاد وإدارة المعرفة والمعارف، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2019/2018.

ثالثا: الدوريات والمجلات

- (26) أحمد علي، مفهوم المعلومات وإدارة المعرفة، مجلة جامعة دمشق المجلد 28، العدد الأول، دمشق سوريا، 2012.
- (27) أكرم محسن الياسري، ظفر ناصر حسين، أثر عمليات إدارة المعرفة و التعلم التنظيمي في الأداء الاستراتيجي(مقال)، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 15، العدد 3، 2013.
- (28) العوني أفنان، واقع تطبيق عمليات إدارة المعرفة في جامعة طاهري محمد _بشار(مقال)، مجلة البشائر الاقتصادية، المجلد الرابع، العدد 03، 2019.
- (29) بو صلاح عبد اللطيف محمد، قياس أثر محددات الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي (دراسة حالة خزينة ولاية سعيدة) ، مجلة دراسات اقتصادية، الجزائر، المجلد 2، العدد 2، 2019.
- (30) سالم عواد الزوبعي، تخطيط البنية التحتية لجودة برامج التعليم-إدارة المعرفة نموذجاً-، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد 41، 2014.
- (31) غسان عيسى، إبراهيم العمري، دور الروافد الفكرية والجدور الإدارية لإدارة المعرفة في بناء تكنولوجيا المعرفة، أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد السادس، جامعة عمان العربية، الأردن، 2009.

رابعا: المؤتمرات والملتقيات

- (32) بن وسعد زويونة، مباركي سمرة، المعرفة في البنوك الجزائرية، الملتقى الدولي حول تسيير المؤسسات "المعرفة الركيزة الجديدة للتحدي التنافسي للمؤسسة الاقتصادية"، بسكرة، 12 و 13 نوفمبر 2005.
- (33) مبارك بو عيشة، ليليا منصور، إدارة المعرفة كتوجه إداري حديث للمنظمات في عصر المعرفة، المؤتمر العلمي الدولي حول: عولمة الإدارة في عصر المعرفة، كلية إدارة الأعمال، جامعة الجنان، لبنان، سوريا، 15-17 ديسمبر 2012.
- (34) يوسف أحمد أبو فارة، العلاقة بين استخدام مدخل إدارة المعرفة والأداء، المؤتمر العلمي السنوي الرابع حول إدارة المعرفة في العالم العربي، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، الأردن، 26-28 أبريل.

المراجع باللغة الأجنبية:

- 35) Bill Wolf, **Introduction to Knowledge Management**, 2001.
- 36) Muzainah Mansour, Mahamad Tayib, **An Empirical Examination of Organisational Culture**, Job Stress and Job Satisfaction within the Indirect Tax Administration in Malaysia, International Journal of Business and Social Science, Vol (1), No (1), Malaysia, 2010.
- 37) Nancy Dubois , Tricia Wilkerson, **Knowledge management: background paper for the development of a knowledge strategy for public health in Canada**, National Collaborating Centre for Methods and Tools, 2008.

الملاحق

الملحق رقم 01:

الاستبيان

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير

تخصص: إدارة الأعمال ماستر2

استبيان حول موضوع: دور عناصر إدارة المعرفة في تحسين الثقافة التنظيمية بالبنوك التجارية (دراسة حالة -بنك البركة- وكالة الوادي)

تحت تساؤل: ما مدى مساهمة عناصر إدارة المعرفة في تحسين الثقافة التنظيمية بالبنوك التجارية بالوادي؟

نحن بصفتنا طلبة سنة ثانية ماستر تخصص إدارة الأعمال، وبصدد انجاز مذكرة لاستكمال متطلبات شهادة الماستر الأكاديمي في إدارة الأعمال وذلك بعنوان "دور عناصر إدارة المعرفة في تحسين الثقافة التنظيمية بالبنوك التجارية بالوادي"، توجب علينا طرح استبيان لدعم موضوع بحثنا والذي هو بين أيديكم، وقد اخترنا هذه المؤسسة لطرح هذا الاستبيان، راجين منكم مساعدتنا بقدر الإمكان، من خلال إبداء آراءكم في العبارات المطروحة أمامكم، والتي ستعتبرونها إجابة على التساؤل المطروح أعلاه، ونرجوا أن تقبلوا منا فائق التقدير والاحترام متمنين لكم حياة مهنية موفقة.

المعلومات الأولية:

✓ الجنس: ذكر أنثى

✓ الفئة العمرية: من 18 إلى 28 سنة من 28 إلى 38 سنة من 38 إلى 48 سنة من 48 إلى 58 سنة فأكثر

✓ المؤهل العلمي: ثانوي جامعي دراسات عليا غير ذلك

✓ الوظيفة: مدير رئيس مصلحة موظف

الرجاء الإجابة على كل العبارات التالية إن أمكن وذلك بوضع علامة (X) على " الخانة المناسبة " حسب

المحاور التالية:

1) المحور الثاني: عناصر إدارة المعرفة

الرقم	العبرة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
الاستراتيجية						
01	يتتهج البنك أسلوب معين في مواجهة التهديدات واستغلال الفرص خلق قيمة مضافة لها من خلال التحالفات مع المؤسسات الأخرى ؛					
02	تتوفر المؤسسة على قاعدة بيانات لتحسين معلومات لكل أنشطتها؛					
03	تتوافق أهداف البنك مع أهداف الموظفين؛					
04	تعمل إدارة البنك على دعم الأفكار الجديدة للموظفين؛					
05	مشاركة الموظفين في اتخاذ القرارات التنظيمية؛					
القوى البشرية (الأشخاص أو الأفراد)						
06	يعمل البنك على الاحتفاظ بالأفراد ذوي المعارف والمهارات المتنوعة؛					
07	تتناسب مؤهلات الأفراد مع الوظائف الموكلة لهم؛					
08	يحرص البنك على مشاركة الأفراد في دورات تدريبية لزيادة معارفهم وتنفيذ العمل بجودة عالية؛					
09	يخصص البنك ميزانية كافية لبرامج تطوير وتدريب العاملين؛					
10	يقوم البنك بدراسات استطلاعية مستمرة للتعرف على احتياجات ورغبة الزبائن المتنوعة والمتغيرة؛					
التكنولوجيا						
11	يقدم البنك خدمات إلكترونية حديثة تساعد الزبائن في الحصول على خدمات التي يقدمها البنك؛					
12	يحرص البنك على تزويد العاملين بكافة التجهيزات الخاصة بأنظمة المعلومات اللازمة لأداء العمل؛					
13	يمنح البنك تسهيلات ويدعم نظام تكنولوجيا المعلومات؛					
14	يتوفر البنك على تقنيات حديثة تعمل على تقديم خدمات تنافسية؛					
15	تستعمل المؤسسة الوسائل الالكترونية لتبادل المعارف؛					
العملية						
16	يقارن البنك العمليات الإدارية مع المؤسسات الأخرى بهدف تحسين عمليات المؤسسة؛					
17	يركز البنك على حاجات العملاء و رغباتهم ويعمل على تجسيدها بشكل					

					متطور ومتميز؛
					18 يحرص البنك بكافة موظفيه على تحقيق الدقة وعدم وجود أخطاء في إنجاز الخدمة؛
					19 تحديد الأدوار والمهام للمشاركة الفردية والجماعية في برامج إدارة المعرفة؛
					20 تميل الأفراد إلى تطوير قدراتهم المعرفية والبحث عن أفكار جديدة من خلال التعلم الذاتي والتعلم المستمر.

(2) المحور الثالث: الثقافة التنظيمية

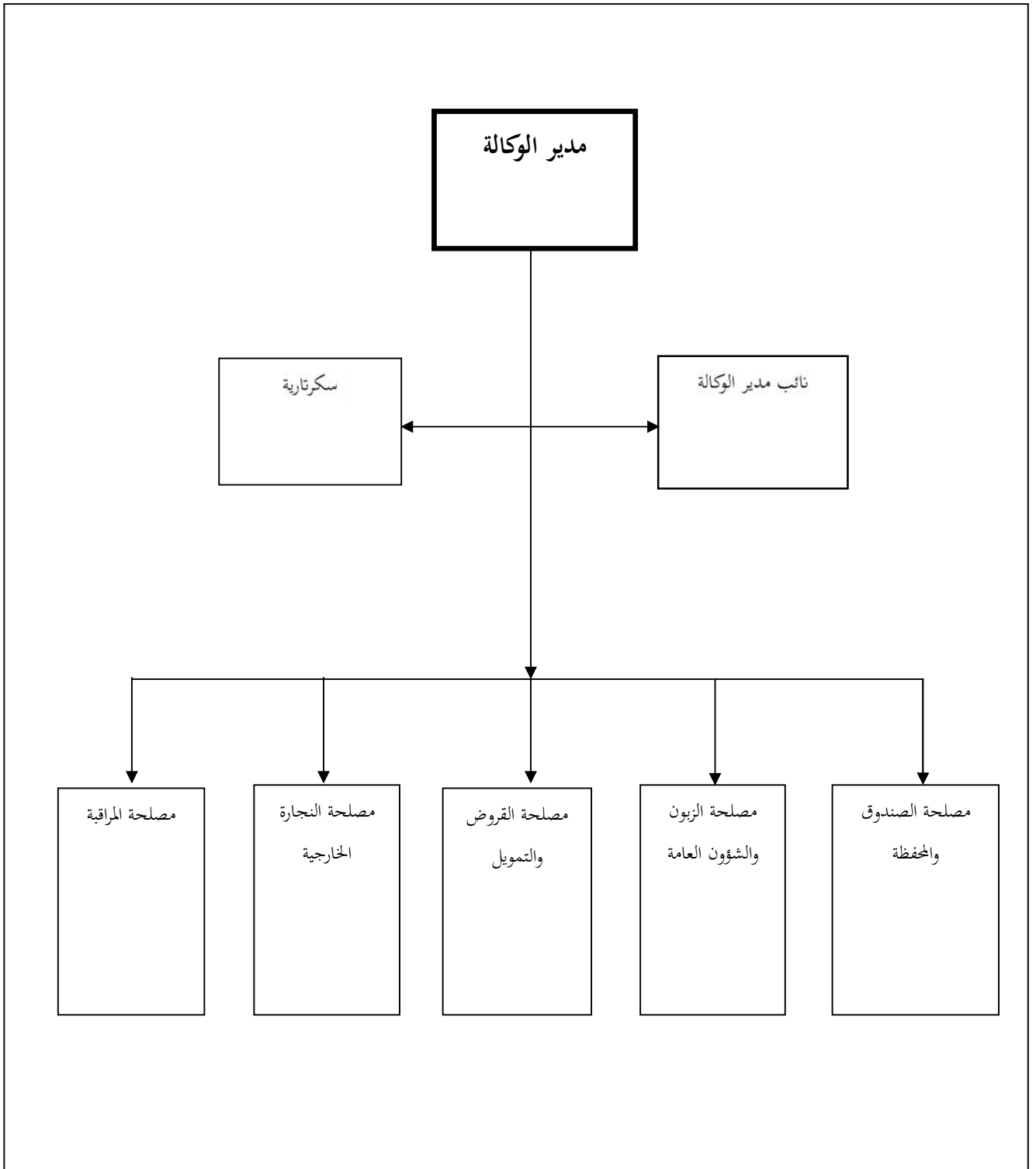
الرقم	العبارة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
21	يؤمن الأفراد العاملين بأن القيم والمعتقدات تمثل ميراثاً يمكن نقله من جيل إلى آخر داخل المنظمة؛					
22	تعطي المنظمة الأفراد العاملين الصلاحية في التعامل مع المشاكل؛					
23	يمتلك العاملون رؤية واضحة لطبيعة العمل الذي يؤدونه؛					
24	تقبل الانتقادات بين العاملين لبعضهم البعض؛					
25	يشجع البنك على العمل الجماعي؛					
26	يتقبل الأفراد التشارك في المعرفة ولا يحتكرونها كمصدر قوة لهم؛					
27	تبادل الخبرات بين العاملين يعزز الثقة بينهم؛					
28	لدى البنك القدرة على الاستجابة والتأقلم مع متغيرات الظروف الداخلية والخارجية؛					
29	يشجع البنك على العلاقات غير الرسمية بين مختلف المستويات؛					
30	تبادل الموظفين مناصبهم وذلك لتمكينهم من الاستفادة من خبراتهم وتعزيز علاقتهم؛					
31	يتجنب الطاقم الإداري وضع حواجز بينه وبين الموظفين؛					
32	تفاعل الأفراد مع بعضهم البعض لإيجاد حلول للمشاكل المطروحة وتوليد أفكار جديدة؛					
33	العمل على نقل المبادئ والمعتقدات السابقة للموظفين الجدد بأي طريقة؛					
34	السياسة العامة للبنك تشجع الموظفين على عرض أفكارهم الجديدة دون تردد؛					
35	معارف وخبرات الموظفين تساهم في تحسين خدمات البنك؛					
36	يفتح البنك مجالات للنقاش حول تعديلات التي جرت بخصوص نظام العمل؛					

شكراً على حسن تعاونكم

الملحق رقم 02:

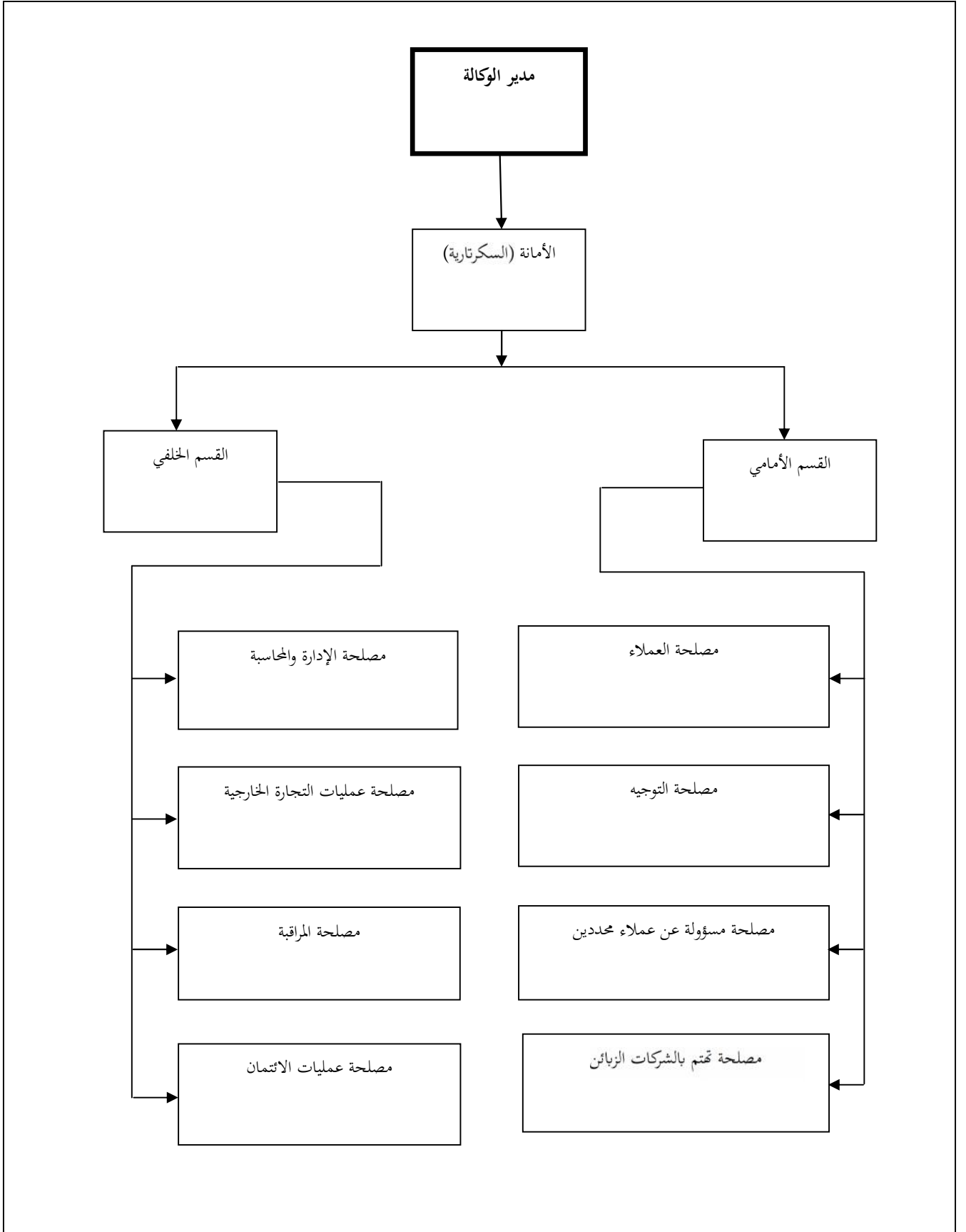
الهيكـل التنظيمي لوكالة بنك البركة

بالوادي



الملحق رقم 03:

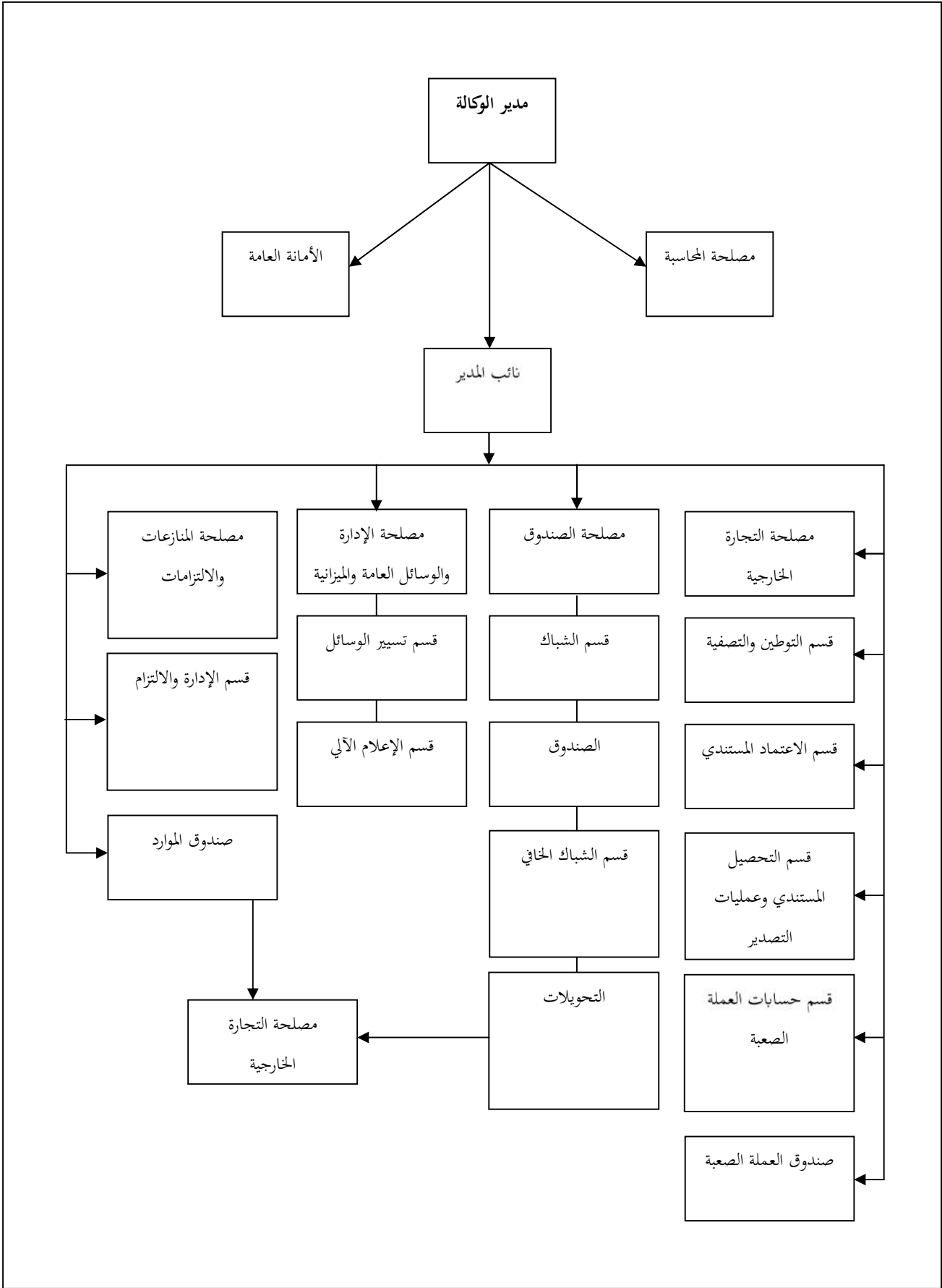
الهيكل التنظيمي لوكالة بنك الفلاحة
والتنمية الريفية بالوادي



الملحق رقم 04:

الهيكـل التنظيمي لوكالة بنك الجزائر

الخارجي بالوادي



الملحق رقم 05:

قائمة الأساتذة المحكمين

قائمة الأساتذة المحكمين للاستبيان

الجامعة	اسم المحكم	الرقم
جامعة أم البواقي	الدكتور رياض عيشوش	01
جامعة أم البواقي	الدكتور رضا بوسنة	02
جامعة الوادي	الدكتور سامر زلاسي	03
جامعة سطيف	الدكتور مجدي نويري	04
جامعة قلمة	الدكتور حمزة بعلي	05

الملحق رقم 06:

مخرجات برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم

الاجتماعية SPSS V21

الجنس

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
ذكر	25	71.4	71.4	71.4
Valid انثى	10	28.6	28.6	100.0
Total	35	100.0	100.0	

الفئة العمرية

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
من 18 إلى 28	6	17.1	17.1	17.1
من 28 إلى 38	15	42.9	42.9	60.0
Valid من 38 إلى 48	13	37.1	37.1	97.1
من 48 إلى 58	1	2.9	2.9	100.0
Total	35	100.0	100.0	

المؤهل العلمي

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
ثانوي	7	20.0	20.0	20.0
جامعي	14	40.0	40.0	60.0
Valid دراسات عليا	8	22.9	22.9	82.9
غير ذلك	6	17.1	17.1	100.0
Total	35	100.0	100.0	

الوظيفة

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
رئيس مصلحة	11	31.4	31.4	31.4
Valid موظف	24	68.6	68.6	100.0
Total	35	100.0	100.0	

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.599	5

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.776	5

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.552	5

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.254	5

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.674	20

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.545	16

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.645	36

Statistics

	N		Mean	Std. Deviation
	Valid	Missing		
ينتهج البنك أسلوب معين في مواجهة التهديدات واستغلال الفرص	35	0	4.00	.594
خلق قيمة مضافة لها من خلال التحالفات مع المؤسسات الأخرى؛	35	0	4.09	.284
تتوفر المؤسسة على قاعدة بيانات لتحسين معلومات لكل أنشطتها؛	35	0	3.80	.677
تتوافق أهداف البنك مع أهداف الموظفين؛	35	0	3.80	.677
تعمل إدارة البنك على دعم الأفكار الجديدة للموظفين؛	35	0	3.66	.873
مشاركة الموظفين في اتخاذ القرارات التنظيمية؛	35	0	3.86	.402
بعد الإستراتيجية			86	76

Statistics

	N		Mean	Std. Deviation
	Valid	Missing		
يعمل البنك على الاحتفاظ بالأفراد ذوي المعارف والمهارات المتنوعة؛	35	0	3.91	1.040
تتناسب مؤهلات الأفراد مع الوظائف الموكلة لهم؛	35	0	3.63	1.308
يحرص البنك على مشاركة الأفراد في دورات تدريبية لزيادة معارفهم وتنفيذ العمل بجودة عالية؛	35	0	4.00	1.000
يخصص البنك ميزانية كافية لبرامج تطوير وتدريب العاملين؛	35	0	3.43	1.119
يقوم البنك بدراسات استطلاعية مستمرة للتعرف على احتياجات ورغبة الزبائن المتنوعة والمتغيرة؛	35	0	3.51	.981
بعد القوى البشرية	35	0	3.6971	.79613

Statistics

	N		Mean	Std. Deviation
	Valid	Missing		
يقدم البنك خدمات إلكترونية حديثة تساعد الزبائن في الحصول على خدمات التي يقدمها البنك؛	35	0	4.00	.686
يحرص البنك على تزويد العاملين بكافة التجهيزات الخاصة بأنظمة المعلومات اللازمة لأداء العمل؛	35	0	3.94	.838
يمنح البنك تسهيلات ويدعم نظام تكنولوجيا المعلومات؛	35	0	3.94	.684
يتوفر البنك على تقنيات حديثة تعمل على تقديم خدمات تنافسية؛	35	0	3.74	1.039
تستعمل المؤسسة الوسائل الالكترونية لتبادل المعارف؛	35	0	3.66	1.083
بعد التكنولوجيا	35	0	3.8571	.52820

Statistics

	N		Mean	Std. Deviation
	Valid	Missing		
يقارن البنك العمليات الإدارية مع المؤسسات الأخرى بهدف تحسين عمليات المؤسسة؛	35	0	3.71	.926
يركز البنك على حاجات العملاء ورغباتهم ويعمل على تجسيدها بشكل متطور ومتميز؛	35	0	3.69	1.078
يحرص البنك بكافة موظفيه على تحقيق الدقة وعدم وجود أخطاء في إنجاز الخدمة؛	35	0	3.83	.857
تحديد الأدوار والمهام للمشاركة الفردية والجماعية في برامج إدارة المعرفة؛	35	0	3.86	.692
تمثيل الأفراد إلى تطوير قدراتهم المعرفية والبحث عن أفكار جديدة من خلال التعلم الذاتي والتعلم المستمر.	35	0	3.74	.701
بعد العملية	35	0	3.7657	.43246

Statistics

	N		Mean	Std. Deviation
	Valid	Missing		
يؤمن الأفراد العاملين بأن القيم والمعتقدات تمثل ميراثاً يمكن نقله من جيل إلى آخر داخل المنظمة؛	35	0	3.57	1.065
تعطي المنظمة الأفراد العاملين الصلاحية في التعامل مع المشاكل؛	35	0	3.97	1.043
يمتلك العاملون رؤية واضحة لطبيعة العمل الذي يؤديه؛	35	0	3.49	1.269
تقبل الانتقادات بين العاملين لبعضهم البعض؛	34	1	3.79	.914
يشجع البنك على العمل الجماعي؛	35	0	3.66	1.056
يتقبل الأفراد التشارك في المعرفة ولا يحتكرونها كمصدر قوة لهم؛	35	0	3.57	.917
تبادل الخبرات بين العاملين يعزز الثقة بينهم؛	35	0	3.80	.868
لدى البنك القدرة على الاستجابة والتأقلم مع متغيرات الظروف الداخلية والخارجية؛	35	0	3.86	.692
يشجع البنك على العلاقات غير الرسمية بين مختلف المستويات؛	35	0	3.60	1.035
تبادل الموظفين مناصبهم وذلك لتمكينهم من الاستفادة من خبراتهم وتعزيز علاقاتهم؛	35	0	3.63	1.087
يتجنب الطاقم الإداري وضع حواجز بينه وبين الموظفين؛	35	0	3.80	.833
تفاعل الأفراد مع بعضهم البعض لإيجاد حلول للمشاكل المطروحة وتوليد أفكار جديدة؛	35	0	3.69	.867
العمل على نقل المبادئ والمعتقدات السابقة للموظفين الجدد بأي طريقة؛	35	0	3.89	.718
السياسة العامة للبنك تشجع الموظفين على عرض أفكارهم الجديدة دون تردد؛	35	0	3.86	.692
معارف وخبرات الموظفين تساهم في تحسين خدمات البنك؛	35	0	3.94	.684
يفتح البنك مجالات للنقاش حول تعديلات التي جرت بخصوص نظام العمل؛	35	0	3.63	.877
إجمالي محور الثقافة التنظيمية	35	0	3.7337	.32900

التوزيع الطبيعي

Tests of Normality

	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
بعد الإستراتيجية؛	.314	35	.000	.797	35	.000
بعد القوى البشرية؛	.194	35	.002	.895	35	.003
بعد التكنولوجيا؛	.207	35	.001	.934	35	.036
بعد العملية؛	.192	35	.002	.886	35	.002
إجمالي محور عناصر إدارة المعرفة؛	.135	35	.107	.938	35	.050
إجمالي محور الثقافة التنظيمية.	.187	35	.003	.946	35	.087

مصنوفة الارتباطات

Correlations

		إجمالي محور عناصر إدارة المعرفة	إجمالي محور الثقافة التنظيمية
بعد الإستراتيجية	Pearson Correlation	.492	-0.666
	Sig. (2-tailed)	.003	.005
	N	35	35
بعد القوى البشرية	Pearson Correlation	.781	.665
	Sig. (2-tailed)	.000	.049
	N	35	35
بعد التكنولوجيا	Pearson Correlation	.579	-0.533
	Sig. (2-tailed)	.000	.007
	N	35	35
بعد العملية	Pearson Correlation	.454	.525
	Sig. (2-tailed)	.006	.475
	N	35	35
إجمالي محور عناصر إدارة المعرفة	Pearson Correlation	1	.774
	Sig. (2-tailed)		.015
	N	35	35
إجمالي محور الثقافة التنظيمية	Pearson Correlation	.774	1
	Sig. (2-tailed)	.015	
	N	35	35

اختبار T لعينتين مستقلتين

Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-Test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
إجمالي محور عناصر إدارة المعرفة	Eq. al variances assumed	1.780	.181	-.875	33	.386	-.10900	124.09	-.36147	.14347
	Eq. al variances not assumed			-.775	32.257	.452	-.10900	140.56	-.41205	.19405
إجمالي محور الثقافة التنظيمية	Eq. al variances assumed	6.004	.020	2.663	33	.012	.30092	1.344	.07012	.53171
	Eq. al variances not assumed			2.113	31.497	.057	.30092	142.27	-.01015	.51195

اختبار ANOVA

ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
إجمالي محور عناصر إدارة المعرفة	Between Groups	.033	3	.011	.091	.964
	Within Groups	3.682	31	.119		
	Total	3.715	34			
إجمالي محور الثقافة التنظيمية	Between Groups	.279	3	.093	.847	.479
	Within Groups	3.401	31	.110		
	Total	3.680	34			

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
إجمالي محور عناصر إدارة المعرفة	Between Groups	.120	3	.040	.344	.794
	Within Groups	3.595	31	.116		
	Total	3.715	34			
إجمالي محور الثقافة التنظيمية	Between Groups	.179	3	.060	.528	.666
	Within Groups	3.501	31	.113		
	Total	3.680	34			



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماستر أكاديمي

ميدان العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

الشعبة: علوم التسيير

التخصص: إدارة الأعمال

دور عناصر إدارة المعرفة في تحسين الثقافة

التنظيمية في البنوك التجارية

(دراسة حالة: مجموع من وكالات البنوك التجارية بالوادي)

تحت إشراف الدكتور:

أحمد بن خليفة

إعداد الطالبات:

أسماء زقب

سميحة عيه

لويذة بودية

لجنة المناقشة

رئيسا

أستاذ محاضر - أ -

د. حمزة بالي

مشرفا ومقررا

أستاذ محاضر - أ -

د. أحمد بن خليفة

مناقشا

أستاذ محاضر - ب -

د. محمد الأسود

السنة الجامعية: 2020/2019