

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

République Algérienne Démocratique et Populaire

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique

جامعة محمد خيضر - بسكرة

كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير

قسم علوم التسيير



## الموضوع

# دور الثقافة التنظيمية في تطبيق إدارة المعرفة دراسة حالة مجموعة وكالات البنوك (CPA, BEA, AGB) لولاية بسكرة

مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير  
فرع: تسيير المنظمات  
تخصص: تسيير الموارد البشرية

الأستاذة المشرفة:

صباح ترغيني

إعداد الطالب:

بلال بوغفير

...../Master-GE/GO- GSO /2015	رقم التسجيل:
.....	تاريخ الإيداع

2015/2014

قسم علوم التسيير

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

# تسكرات

قال تعالى:

[فاذكروني أذكركم واشكروا لي ولا تكفرون]

فالحمد لله الذي وفقنا لإتمام هذا العمل

وعملا بقول رسول الله صلى الله عليه وسلم:

[من لم يشكر الناس لم يشكر الله]

أتقدم بالشكر الجزيل إلى الأستاذة القديرة " ترغيني صباح " على صبرها الجميل معي والتي  
تفانت في نصحتها لنا، كما لا أنسى جميع الأساتذة والطلبة والزملاء الذين ساعدوني  
وشجعوني ولو بالكلمة الطيبة.

وكذا أشكر مدراء وكالات البنوك (BEA, CPA, AGB) ورؤساء مصالحها وعمالها

على حسن الاستقبال وتزويدي بما احتجته من معلومات ووثائق

دون أن أنسى أن أشكر من ساعدني سواء من قريب أو من بعيد

إلى كل هؤلاء نقول

شكراً

بـ

# الإهداء

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

من قال تعالى فيهما: "وقل ربي ارحمهما كما ربياني صغيراً"

من أنار لي طريق النور وسهر الليالي لآلامي وفرح لنجاحي "أبي وأمي"

جميع إخوتي وأخواتي الذين وقفوا بجانبي وشجعوني لبلوغ إلى ما وصلت إليه

كل أفراد عائلتي الكبيرة

كل الأحباء والأصدقاء والزملاء

كل من يعرفني ويكن لي الاحترام والتقدير

## الفهرس

الصفحة	الموضوع
-	البسمة
-	تشكرات
-	الإهداء
-	الملخص
-	الفهرس
-	قائمة الجداول والأشكال
-	قائمة الملاحق
أ-ط	مقدمة
37-1	<b>الفصل الأول : الإطار النظري للثقافة التنظيمية</b>
2	تمهيد
3	<b>المبحث الأول: مدخل مفاهيمي للثقافة التنظيمية</b>
3	المطلب الأول: مفهوم الثقافة التنظيمية
9	المطلب الثاني: خصائص الثقافة التنظيمية
11	المطلب الثالث: أهمية ومحددات الثقافة التنظيمية
13	<b>المبحث الثاني: عناصر ومستويات وأنواع الثقافة التنظيمية</b>
13	المطلب الأول: عناصر الثقافة التنظيمية
21	المطلب الثاني: مستويات الثقافة التنظيمية
23	المطلب الثالث: أنواع الثقافة التنظيمية
29	<b>المبحث الثالث: آليات خلق الثقافة والمحافظة عليها</b>
29	المطلب الأول: تكوين الثقافة التنظيمية.
31	المطلب الثاني: المحافظة على الثقافة التنظيمية.
35	المطلب الثالث: تغيير الثقافة التنظيمية.
37	خلاصة الفصل
76-38	<b>الفصل الثاني: الإطار النظري لإدارة المعرفة</b>
38	تمهيد
39	<b>المبحث الأول: المدخل المفاهيمي لإدارة المعرفة</b>
39	المطلب الأول: مفهوم المعرفة

43	المطلب الثاني: نشأة ومفهوم إدارة المعرفة
45	المطلب الثالث: أهمية وأهداف إدارة المعرفة
48	<b>المبحث الثاني: متطلبات ونماذج إدارة المعرفة</b>
48	المطلب الأول: متطلبات إدارة المعرفة
50	المطلب الثاني: نماذج إدارة المعرفة
63	<b>المبحث الثالث: عمليات إدارة المعرفة</b>
63	المطلب الأول: توليد المعرفة
65	المطلب الثاني: التشارك بالمعرفة
67	المطلب الثالث: تطبيق المعرفة
69	<b>المبحث الرابع: دور الثقافة التنظيمية في تطبيق إدارة المعرفة</b>
69	المطلب الأول: مدى مساهمة الثقافة التنظيمية في تطبيق إدارة المعرفة
72	المطلب الثاني: دور أبعاد الثقافة التنظيمية في تطبيق إدارة المعرفة
76	خلاصة الفصل
104-77	<b>الفصل الثالث: الدراسة التطبيقية في مجموعة من وكالات البنوك لولاية بسكرة</b>
78	تمهيد
79	<b>المبحث الأول: الإطار المنهجي للدراسة</b>
79	المطلب الأول: مجتمع وعينة الدراسة
79	المطلب الثاني: التعريف بوكالات البنوك محل الدراسة
87	<b>المبحث الثاني: أداة الدراسة وأساليب التحليل</b>
87	المطلب الأول: أداة الدراسة
90	المطلب الثاني: أساليب التحليل
91	<b>المبحث الثالث: عرض وتحليل البيانات واختبار الفرضيات</b>
91	المطلب الأول: خصائص مبحوثي الدراسة
93	المطلب الثاني: تحليل أبعاد الاستبانة
98	المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة
104	خلاصة الفصل
105	خاتمة ( النتائج والتوصيات)
111	قائمة المراجع
123	الملاحق

## قائمة الجداول والأشكال

الصفحة	العنوان	الرقم	قائمة
42	الفرق بين المعرفة الظاهرة والمعرفة الضمنية	01	الجدول
71	الفروق في الوعي الثقافي للمعرفة	02	
88	مقياس ليكرت الخماسي	03	
89	معاملات الصدق والثبات	04	
91	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الشخصية	05	
93	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة البحث عن عبارات متغير الثقافة التنظيمية	06	
96	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة البحث عن عبارات متغير إدارة المعرفة.	07	
99	حساب معامل الالتواء والتقلطح	08	
100	نتائج تحليل التباين للانحدار المتعدد للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية	09	
100	خلاصة النموذج	10	
101	نتائج تحليل التباين للانحدار المتعدد لاختبار الفرضيات الفرعية	11	
103	نتائج تحليل التباين للانحدار لاختبار الفرضية الفرعية الرابعة	12	
103	خلاصة النموذج	13	
ج	نموذج الدراسة	01	الأشكال
5	مراحل تطور الثقافة التنظيمية	02	
31	تأثير أساليب الإدارة في تكوين الثقافة التنظيمية	03	
33	عوامل تعزيز وبقاء الثقافة التنظيمية	04	
40	العلاقة بين البيانات والمعلومات والمعرفة	05	
58	نموذج إدارة المعرفة عند حجازي	06	
62	نموذج الرصيد - التدفق - الميزة	07	
64	نموذج (SECI) لتوليد المعرفة	08	

# مقدمة

تواجه المنظمات على اختلاف أنواعها تغييرات وتحولات متسارعة في حياتها وذلك بسبب الكم الهائل والمتنوع من المعلومات الجديدة التي تتصادم معها المنظمة، والتي وجدت نفسها أمام ضرورة استغلالها استغلالاً أمثل، لأن المنافسين يعملون على ذلك باستمرار، وهذا ما ولد صراعاً بين المنظمات ليس على رأس المال أو المواد الأولية فحسب بل على المعرفة لأنها هي التي تصنع القوة الإدارية وتوفر المال.

لقد وجدت المنظمة نفسها أمام تحدي وهو "كيف سيتم 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، ولكي تنجح وتتقوى وتجد لها كياناً في المنظمة تحتاج إلى عدة عناصر منها: تكنولوجيا المعلومات والاتصال، رأس المال البشري...

فمن بين هذه العناصر الثقافة التنظيمية 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.

### إشكالية البحث:

أمام التحديات التي تعيشها منظمات عالم اليوم جعلها تعمل جاهدة للاستثمار في المورد البشري وما يمتلكه من خبرات ومعارف، وتعتبر المنظمة الجزائرية كأحد هذه المنظمات التي تسعى إلى استغلال معارفها أحسن استغلال من أجل الاستمرار، وما توفير الوسائل الضرورية لإدارة ما يمتلكه المورد البشري من معارف إلا ضرورة حتمية للمساعدة على تطبيق إدارة المعرفة.

تعتبر الثقافة التنظيمية من بين الأسس الراسخة لدى المنظمات الجزائرية الثقافة التنظيمية، هذه الأخيرة التي من شأنها أن تجعل الأفراد يقبلون التغيير ويتراجعون عن مقاومته، ولقد اخترنا مجموعة من البنوك لولاية بسكرة لتطبيق هذه الدراسة. وعلى هذا الأساس يمكن طرح الإشكالية التالية:

**هل يعتبر إطارات وكالات البنوك AGB CPA, BEA, لولاية بسكرة أن للثقافة التنظيمية**

**دور في تطبيق إدارة المعرفة؟**

ومن هذا الإشكال الرئيسي تنفرع الأسئلة التالية:

1- ما هو مستوى الثقافة التنظيمية السائدة في وكالات البنوك AGB CPA, BEA ؟

- 2- ما هو مستوى إدارة المعرفة السائدة في وكالات البنوك CPA, BEA, AGB ؟
- 3- هل هناك دور لإدراك إدارة المعرفة في تطبيقها من وجهة نظر إطارات وكالات البنوك CPA, BEA, AGB لولاية بسكرة؟
- 4- هل هناك دور للبيئة التعاونية في تطبيق إدارة المعرفة من وجهة نظر إطارات وكالات البنوك CPA, BEA, AGB لولاية بسكرة؟
- 5- هل هناك دور للرؤية المشتركة في تطبيق إدارة المعرفة من وجهة نظر إطارات وكالات البنوك CPA, BEA, AGB لولاية بسكرة؟
- 6- هل هناك دور لممارسات الإدارة العليا في تطبيق إدارة المعرفة من وجهة نظر إطارات وكالات البنوك CPA, BEA, AGB لولاية بسكرة؟

### فرضيات الدراسة:

للإجابة على الإشكال المطروح نقوم بوضع الفرضية التالية:

#### الفرضية الرئيسية:

يوجد دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 للثقافة التنظيمية في تطبيق إدارة المعرفة من وجهة نظر إطارات وكالات البنوك CPA, BEA, AGB لولاية بسكرة.

من هذه الفرضية نضع الفرضيات التالية:

#### الفرضية الأولى:

يوجد دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 لإدراك إدارة المعرفة في تطبيق إدارة المعرفة من وجهة نظر إطارات وكالات البنوك CPA, BEA, AGB لولاية بسكرة.

#### الفرضية الثانية:

يوجد دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 للبيئة التعاونية في تطبيق إدارة المعرفة من وجهة نظر إطارات وكالات البنوك CPA, BEA, AGB لولاية بسكرة.

### الفرضية الثالثة:

يوجد دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 للرؤية المشتركة في تطبيق إدارة المعرفة من وجهة نظر إطارات وكالات البنوك CPA, BEA, AGB لولاية بسكرة.

### الفرضية الرابعة:

يوجد دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 لممارسات الإدارة العليا في تطبيق إدارة المعرفة من وجهة نظر إطارات وكالات البنوك CPA, BEA, AGB لولاية بسكرة.

### نموذج الدراسة:

#### المتغير المستقل:

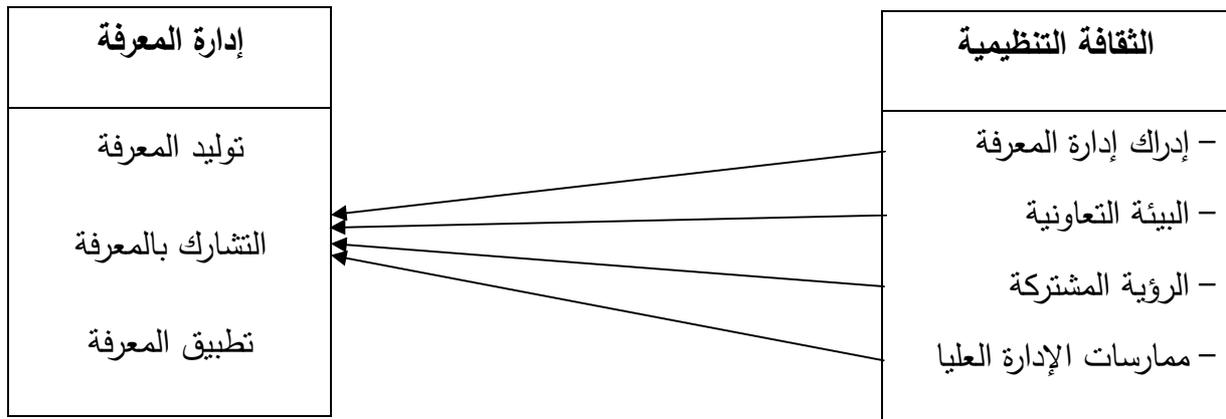
ويشتمل المتغير المستقل (الثقافة التنظيمية) على أربعة أبعاد هي: إدراك إدارة المعرفة، البيئة التعاونية، الرؤية المشتركة وممارسات الإدارة العليا.

#### المتغير التابع:

يشتمل المتغير التابع على متغير رئيسي وهو إدارة المعرفة.

وفي الشكل التالي نوضح نموذج الدراسة:

الشكل (1): نموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على دراسات سابقة

## أهمية البحث:

تتضح أهمية هذه الدراسة من أهمية الموضوع (إدارة المعرفة) في حد ذاته، فدخل المنظمات إلى اقتصاد المعرفة ألزمها إتباع أسسه من أجل الاستمرار، ف جاء هذا البحث لقياس أهمية إدارة المعرفة وإبراز العوامل الأساسية لتطبيقه، فكانت الثقافة التنظيمية المتغير المستقل التي بنيت عليه هذه الدراسة.

## أهداف البحث: يهدف هذا البحث إلى:

- إظهار مستوى إدارة المعرفة في وكالات البنوك محل الدراسة.
- التعرف على واقع تبني الثقافة التنظيمية من طرف وكالات البنوك محل الدراسة.
- إبراز الدور الذي تقوم به الثقافة التنظيمية لنجاح تطبيق إدارة المعرفة من وجهة نظر إطارات وكالات البنوك محل الدراسة.

## منهج البحث:

من أجل تحقيق أهداف هذا البحث واختبار الفرضيات قمنا باستخدام المنهج الوصفي المناسب للدراسة النظرية وكذا منهج دراسة الحالة المناسب للدراسة الميدانية.

## حدود الدراسة:

- الحدود المكانية: لقد تمت هذه الدراسة في مجموعة من وكالات البنوك لولاية بسكرة والمتمثلة في: CPA, BEA, AGB
- الحدود الزمانية: لقد تم إنجاز هذه الدراسة خلال السداسي الثاني من سنة 2015/2014.

## التعريفات الإجرائية:

من الدراسات السابقة يمكن تعريف متغيرات الدراسة كما يلي:

### 1- المتغير المستقل: الثقافة التنظيمية

منظومة المعاني والرموز والمعتقدات، والطقوس والممارسات التي تتطور وتستقر مع مرور الزمن، وتصبح سمة خاصة للمنظمة بحيث تخلق فهما عاما بين أعضائها حول خصائص المنظمة والسلوك المتوقع منهم.

## – أبعاد الثقافة التنظيمية:

### \*إدراك إدارة المعرفة:

مدى وعي الأفراد والمنظمة بمفهوم إدارة المعرفة وأهمية تطبيقها.

### \*البيئة التعاونية:

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

### \*الرؤية المشتركة:

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

### \*ممارسات الإدارة العليا:

مساهمة الإدارة العليا في توفير ثقافة تنظيمية أساسها التعاون والنجاح الجماعي، والعمل على توظيف الأفراد ذوي الخبرات العالية.

## 2- المتغير التابع: إدارة المعرفة

الجهد المنظم الواعي الموجه من قبل المنظمة من أجل التقاط وجمع وتصنيف وتنظيم وخرن كافة أنواع المعرفة ذات العلاقة بنشاط تلك المنظمة وجعلها جاهزة للتداول والمشاركة بين أفراد وأقسام ووحدات المنظمة لما يرفع كفاءة اتخاذ القرارات والأداء التنظيمي.

## – أبعاد إدارة المعرفة:

### \*توليد المعرفة:

إبداع المعرفة 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 بصور ابتكارية مستمرة مما يؤدي إلى تحسين القدرة التنافسية وتحقيق ميزة تنافسية.

### \*التشارك بالمعرفة:

عملية التفاعل المستمر والمتبادل للمعرفة بين الأفراد، فرق العمل وجماعات العمل داخل المنظمة.

## \*تطبيق المعرفة:

عملية تجسيد المعرفة الجديدة على أرض الواقع وتحويلها إلى عمليات تنفيذية.

## الدراسات السابقة:

من بين الدراسات التي تناولت الثقافة التنظيمية أو إدارة المعرفة أو كلاهما ما يلي:

### 1- الدراسات المتعلقة بالثقافة التنظيمية:

- دراسة إيهاب فاروق مصباح العاجز (مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، 2011): دور الثقافة التنظيمية في تفعيل تطبيق الإدارة الالكترونية (دراسة تطبيقية على وزارة التربية والتعليم العالي "محافظة غزة").
- هدفت الدراسة إلى التعرف على وجود دور للثقافة التنظيمية في تفعيل تطبيق الإدارة الالكترونية فيها، فتوصل الباحث بعد إجراء الدراسة إلى أن للثقافة التنظيمية دور في تفعيل تطبيق الإدارة الالكترونية بوزارة التربية والتعليم العالي "محافظة غزة".
- دراسة أسعد أحمد محمد عكاشة (مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، 2008): أثر الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي (دراسة تطبيقية على شركة الاتصالات في Paltel فلسطين).

وهدفنا الدراسة إلى معرفة واقع وأثر الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي في شركة الاتصالات محل الدراسة، وتوصل الباحث بعد إجراء الدراسة إلى أن هناك علاقة بين عناصر الثقافة التنظيمية وبين مستوى الأداء الوظيفي، وهناك أثر إيجابي للثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي في شركة الاتصالات محل الدراسة.

### 2- الدراسات المتعلقة بإدارة المعرفة:

- 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).

هدفت الدراسة إلى معرفة أهمية توظيف إدارة المعرفة بإدارة التربية والتعليم من وجهة نظر مديرات الإدارات والمشرفات الإداريات بمدينة مكة المكرمة ومحافظة جدة، وبعد إجراء الدراسة توصلت إلى إدراكهم لأهمية إدارة المعرفة وتوظيفها، لكن يرون أن إدارة التربية والتعليم لا تعطي الأولوية لها.

- 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).

هدفت الدراسة إلى عرض أهم المتطلبات البشرية والتنظيمية والتقنية لنجاح تطبيق برامج إدارة المعرفة في العمل الأمني، وأهم 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 تعتني بتقنية المعلومات.

### 3- الدراسات المتعلقة بالثقافة التنظيمية وإدارة المعرفة معا:

- دراسة رياض عيشوش (مذكرة ماجستير في علوم التسيير، 2011): مساهمة الثقافة التنظيمية في نجاح تطبيق إدارة المعرفة (دراسة حالة بعض وكالات البنوك العمومية بالمسيلة).

هدفت الدراسة إلى معرفة الثقافة التنظيمية السائدة في وكالات البنوك محل الدراسة ودرجة دعمها لإدارة المعرفة، وما إذا كانت بالفعل تدرك أهمية إدارة المعرفة وهل تبنت مبادرات إدارة المعرفة، فتوصل الباحث بعد إجراء الدراسة على الوكالات إلى أن هناك ثقافة تنظيمية وإدارة معرفة مقبولتين من طرف العاملين، ما يثبت أن الوكالات تعطي أهمية لإدارة المعرفة والثقافة التنظيمية، فوجد أن هناك تشابه في تبنيها لإدارة المعرفة من خلال مختلف العوامل الثقافية: البيئة التعاونية وإدراك إدارة المعرفة والرؤية المشتركة، لكن هناك اختلاف بينها في تبنيها من خلال ممارسات الإدارة العليا،

- دراسة هيثم علي حجازي (أطروحة دكتوراه فلسفة في الإدارة، 2005): قياس أثر إدراك إدارة المعرفة في توظيفها لدى المنظمات الأردنية (دراسة تحليلية مقارنة بين القطاعين العام والخاص باتجاه بناء نموذج لتوظيف إدارة المعرفة).

هدفت دراسته التي قام بإجرائها إلى معرفة ما إذا كانت المنظمات الأردنية العامة والخاصة قد بدأت توظف إدارة المعرفة في أعمالها أم لا، وفي حالة ذلك ما نوع المجالات التي يمكن أن يتم توظيف إدارة المعرفة فيها لتحسين أداء المنظمات الأردنية، فتوصل بعد إجراء الدراسة أن هناك توظيف محدود لإدارة المعرفة في المنظمات الأردنية العامة والخاصة وهذا لبلوغ منظمات الأعمال لمستوى من ادراك لإدارة المعرفة، وهذا للجهود التي تبذلها الجهات الأردنية الرسمية المعنية من أجل تمكين هذه المنظمات من تحسين أدائها.

## ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة:

1- أن الدراسة الحالية تنفرد بأنها كانت في ولاية بسكرة

2- أن الدراسة الحالية تميزت بأبعاد اختلفت على أغلب الدراسات.

### هيكل البحث:

قمنا بتقسيم البحث إلى ثلاث فصول، بحيث الأول والثاني يتعلقان بالجانب النظري للبحث أما الثالث فهو يتعلق بالجانب التطبيقي للبحث وذلك كما يلي:

- **الفصل الأول:** تحت عنوان "الإطار النظري للثقافة التنظيمية" ويتضمن ثلاث مباحث، المبحث الأول عبارة عن مدخل مفاهيمي للثقافة التنظيمية وتناولنا فيه ثلاث مطالب، تطرقنا في الأول إلى مفهوم الثقافة التنظيمية والثاني خصائص الثقافة التنظيمية، أما الثالث تطرقنا فيه إلى أهمية ومحددات الثقافة التنظيمية. المبحث الثاني تطرقنا فيه إلى عناصر ومستويات وأنواع الثقافة التنظيمية في ثلاث مطالب كما هي مرتبة في عنوان المبحث. أما المبحث الثالث فتناولنا فيه آليات خلق الثقافة التنظيمية والمحافظة عليها في ثلاث مطالب، الأول حول تكوين الثقافة التنظيمية والثاني حول المحافظة عليها، أما الأخير حول تغيير الثقافة التنظيمية.
- **الفصل الثاني:** تحت عنوان "الإطار النظري لإدارة المعرفة" ويتضمن أربع مباحث، المبحث الأول عبارة عن مدخل مفاهيمي لإدارة المعرفة وتناولنا فيه ثلاث مطالب، تطرقنا في الأول إلى مفهوم المعرفة والثاني نشأة ومفهوم إدارة المعرفة، أما الثالث تطرقنا فيه إلى أهمية وأهداف إدارة المعرفة. المبحث الثاني تطرقنا فيه إلى متطلبات ونماذج إدارة المعرفة في مطلبين كما هما مرتبين في عنوان المبحث. أما المبحث الثالث فتناولنا فيه عمليات إدارة المعرفة في ثلاث مطالب، الأول حول توليد المعرفة والثاني حول التشارك بها، أما الثالث حول تطبيق المعرفة. المبحث الرابع بعنوان دور الثقافة التنظيمية في تطبيق إدارة المعرفة تطرقنا في المطلب الأول منه إلى مدى مساهمة الثقافة التنظيمية في تطبيق إدارة المعرفة، أما المطلب الثاني منه إلى دور أبعاد الثقافة التنظيمية في تطبيق إدارة المعرفة.

**الفصل الثالث:** تحت عنوان "الدراسة التطبيقية في مجموعة من وكالات البنوك لولاية بسكرة" ويتضمن ثلاث مباحث، تطرقنا في المبحث الأول إلى الإطار المنهجي للدراسة والذي يتضمن مطلبين تناولنا في الأول مجتمع وعينة الدراسة والثاني التعريف بوكالات البنوك محل الدراسة. المبحث الثاني تطرقنا فيه إلى أداة الدراسة وأساليب التحليل في مطلبين كما هما مرتبين في العنوان. وأخيرا المبحث الثالث تطرقنا فيه إلى ثلاث مطالب

تتاولنا في الأول خصائص مبحوئي الدراسة وفي الثاني تحليل أبعاد الاستبانة، أما الثالث فتتاولنا فيه اختبار فرضيات الدراسة.

# الفصل الأول

الإطار النظري للثقافة

التنظيمية

### تمهيد:

هناك العديد من الحقائق المتعلقة بنشأة ومسار المنظمة المهني وتطورها، التي تعتبر أهم ما تسعى المنظمة إلى اكتشافها وتجسيدها والاستفادة منها في اقتناص الفرص ومواجهة التحديات التي تصادفها أثناء ممارستها لنشاطاتها، والتي أعطاها الباحثين أيضا أهمية كبيرة فقاموا بدراسة سلوك المنظمة في بيئتها الداخلية والخارجية فوجدوا أن الثقافة التنظيمية تساهم في اكتشاف تلك الحقائق.

تؤثر الثقافة التنظيمية على العديد من المظاهر السلوكية الخاصة بالمنظمة، فهي تساهم في توجيه قرارات المنظمة وأعضائها وفي تبني الأفراد العاملين لأهداف المنظمة وتاريخها، واقتنائهم بأبطالها الذين حققوا إنجازات عظيمة، مما أعطى للثقافة التنظيمية ميزة الاهتمام بالمسار الوظيفي للموارد البشرية خاصة قادتها المتميزين، وأيضا إعطاء صورة للمنظمة.

نظرا لاتساع موضوع الثقافة التنظيمية سنحاول في هذا الفصل القيام بدراسة لهذا الموضوع تعطي لنا نظرة كافية حوله للتعرف عليه.

### المبحث الأول: مدخل مفاهيمي للثقافة التنظيمية

تعتبر الثقافة التنظيمية من أبرز ما يعطي لنا صورة شاملة نعرفنا بالمنظمة، ومن أجل استغلال هذه الميزة يجب علينا التعرف إلى عدة أشياء أساسية تتعلق بالثقافة التنظيمية.

#### المطلب الأول: مفهوم الثقافة التنظيمية

##### الفرع الأول: التطور التاريخي للثقافة التنظيمية

لعل أول من استعمل مفهوم ثقافة المنظمة "ج . إليوت" (Elliot Jacques) سنة 1951، حتى وإن أكد "كيش ديس" أنه ظهر لأول مرة في الولايات المتحدة الأمريكية في السبعينات، وأنه لم ينتقل إلى فرنسا على لسان المسيرين إلا في بداية الثمانينات ولم يوظف في الجزائر إلا في سنة 1997.

هناك من يرى أن هذا المفهوم أول ما برز في الكتابات الخاصة بالإدارة في أمريكا الشمالية سنة 1981، واستعمل مصطلح الثقافة التنظيمية لأول مرة من طرف الصحافة المتخصصة سنة 1980، وكان ذلك من طرف المجلة الاقتصادية الأمريكية Business Week، وأدرجت مجلة fortune ركنا خاصا تحت عنوان Corporate Culture، إلى أن جاء الباحثان (A.A. Kennedy & T.E. Deal) سنة 1982 بكتاب تحت عنوان "Corporate Culture" واضعين بذلك اللبنة الأولى لهذا المفهوم، فيما يذكر هوفستيد أن مصطلح "الثقافة التنظيمية" لم يصبح شائعا إلا في حلول الثمانينات الميلادية ويحيل ذلك لكتابين اثنين هما: "ثقافة المنظمة" (Corporate Culture: Deal & Kennedy 1982) وكتاب "البحث عن الامتياز" (In Search Of Excellence: Peters & Waterman 1982)

وفي مطلع التسعينات تزايد اهتمام علماء السلوك التنظيمي بمصطلح "الثقافة التنظيمية" باعتبارها عاملا منتجا لمناخ العمل، مما يترك أثرا بالغا على سلوك الأفراد ومستويات إنتاجيتهم وإبداعهم.<sup>1</sup>

<sup>1</sup>. وهيبة عيساوي، أثر الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أبو بكر بلقايد،

تلمسان، 2012، ص، ص. 14، 15.

### - مراحل تطور الثقافة التنظيمية:

تتمثل مراحل تطور الثقافة التنظيمية فيما يلي:<sup>1</sup>

#### 1- المرحلة العقلانية:

وفي ظل هذه المرحلة تم النظر للفرد العامل من منظور مادي، بحيث يتم تحفيزه بحوافز مادية لأداء مهامه، وكان تايلور من رواد هذه النظرية التي نظرت إلى الإنسان نظرة ميكانيكية.

#### 2- مرحلة المواجهة:

وفي هذه المرحلة ظهرت قيم تنظيمية جديدة، فظهر النقابات العمالية، والاهتمام بالعنصر الإنساني، ومحاسبة الإدارة في حالة إهمال العنصر الإنساني. وإعطاؤه حقوقه وواجباته أدت إلى إفراز قيم الحرية، والاحترام والتقدير.

#### 3- مرحلة الإجماع في الرأي:

أظهرت هذه المرحلة قيم الحرية في العمل، حيث تم نقل الإدارة من المديرين إلى العاملين، وفي هذه المرحلة عزز دوجلاس ماك جريجور مفهوم وأهمية القيم الإدارية، وتطرقت هذه المرحلة من خلال هذا المفهوم إلى نظريات X و Y لترسيخ مجموعة من القيم في كل نظرية.

#### 4- المرحلة العاطفية:

فكانت القيم الجديدة التي أظهرتها هذه المرحلة امتدادا لتجارب هاوثورن التي شددت على أهمية المشاعر والأحاسيس، واعتبرت العامل كمنزلة من المشاعر والأحاسيس، وليس مجرد آلة ميكانيكية.

#### 5- مرحلة الإدارة بالأهداف:

ركزت على المشاركة بين الإدارة والعاملين فيما يتعلق بالعمليات التنظيمية من اتخاذ قرار، تخطيط، تنسيق وإشراف، بالإضافة إلى العمل بشكل في تحديد أهداف التنظيم، وكذلك المسؤولية المشتركة.

#### 6- مرحلة التطوير التنظيمي:

ظهرت في هذه المرحلة قيم جديدة تمثلت في تحليل الأفكار، والمعلومات الإدارية، واستخدام منهجية البحث العلمي التي يمكن من خلالها إيجاد ما يعرف بالتطوير التنظيمي من خلال وضع خطط مستقبلية، وقد صاحب

<sup>1</sup> حمد بن فرحان الشلوي، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالانتماء التنظيمي، مذكرة ماجستير، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، المملكة

العربية السعودية، 2005، ص- ص31-33.

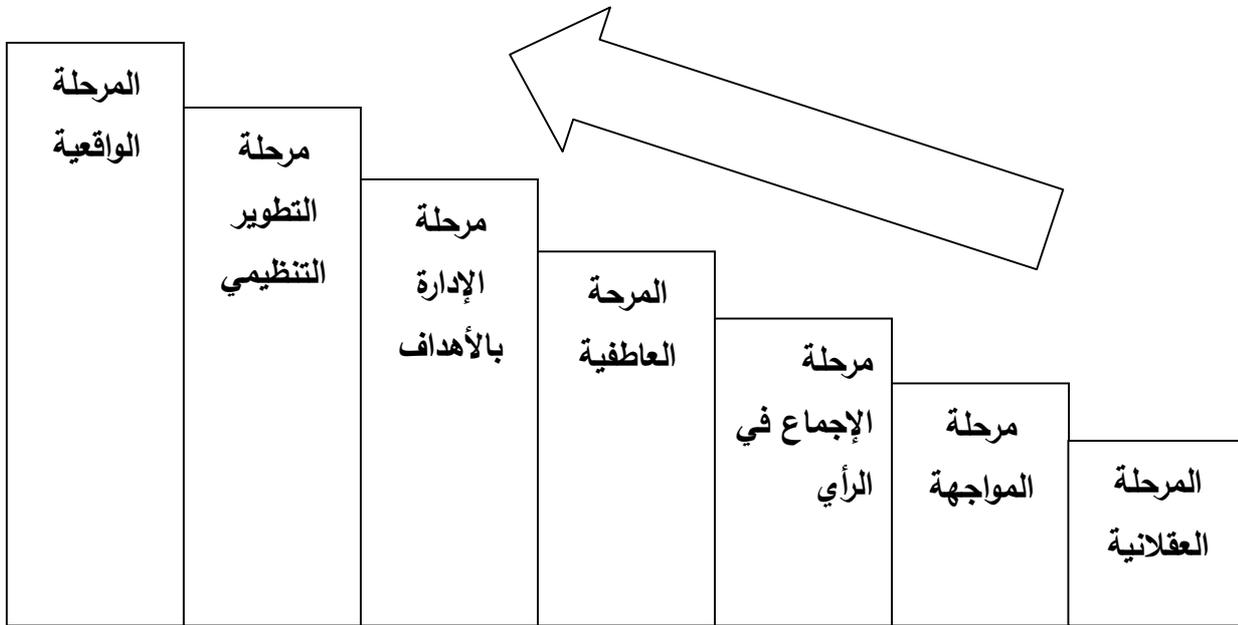
## الفصل الأول:..... الإطار النظري للثقافة التنظيمية

ذلك ظهور مفاهيم وقيم جديدة مثل الاهتمام بالعلاقات الإنسانية، الجوانب النفسية، دراسة ضغوط العمل، الإجهاد، حالات التوتر والانفعال.

### 7- المرحلة الواقعية:

يمثل تطوير القيم في هذه المرحلة مزيجا من مراحل التطور السابقة التي مرت بها القيم عبر إدراك عمل المديرين لمفهوم القيادة وأهميتها، ومراعاة ظروف البيئة المحيطة والتنافس، وظهور مفاهيم ومصطلحات جديدة. وفي الشكل الموالي توضيح للمراحل التي مرت بها الثقافة التنظيمية:

### الشكل رقم (2): مراحل تطور الثقافة التنظيمية



المصدر: إيهاب فاروق مصباح العاجز، دور الثقافة التنظيمية في تفعيل تطبيق الإدارة الالكترونية، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2011، ص.26.

حسب ما أرى من خلال الشكل أن الثقافة التنظيمية مرت بعدة مراحل ففي كل مرحلة تحدث فيها تطورات على قيم المنظمة التي تحسن من نظرتها إلى الفرد والمنظمة، ففي البداية كان ينظر إلى الفرد على أنه آلة، هذا ما أدى إلى ظهور النقابات العمالية التي تسعى إلى احترام وتقدير العامل وإفراز قيم الحرية، ومن ثم ظهور نظريتي X و Y لترسيخ مجموعة من القيم في كل نظرية، مما ساهم في ظهور مرحلة العاطفية التي تؤكد على ضرورة النظر للفرد على أنه كتلة من المشاعر والأحاسيس يجب مراعاتها، بعدها تطورت هذه القيم وتميزت بمشاركة

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

الفرد في العمليات التنظيمية، ومن ثم تم الارتقاء بمنظمات الأعمال إلى التوجه نحو البحث العلمي من أجل التطوير التنظيمي، مما ساهم في ظهور مفاهيم ومصطلحات جديدة وتوجيه نظرة المديرين نحو أهمية القيادة.

### الفرع الثاني: تعريف الثقافة التنظيمية

هناك عدة تعاريف للثقافة التنظيمية نظرا لاختلاف وجهات نظر الباحثين والظروف التي تعيشها كل دولة فكل باحث يعرفها وفق وجهة النظر الخاصة به، فمن بين التعاريف نذكر ما يلي:

#### - تعريف Jones (1995):

مجموعة القيم المشتركة الضابطة لتفاعلات أفراد المنظمة بين بعضهم البعض وبينها وبين الأطراف الخارجية للمنظمة كالموردين والزبائن... الخ.<sup>1</sup>

❖ يتضح من هذه التعاريف أن الثقافة التنظيمية مجموعة من القيم المشتركة والمعتقدات والافتراضات وغيرها من المكونات التي تنشأ بين الأفراد بما يلائم علاقات العمل والتواصل التي تربطهم تشجيعا لضرورة التعاون مع بعضهم البعض ومع الإدارة لتجنب الصراع التنظيمي.

#### - تعريف Tyrrell 2000:

مجموع القيم والمعتقدات التي تظهر من خلال التفاوض والممارسات الجارية بين أعضاء المجموعة فتصبح مصدرا للإشارة لما يعتبر مقبولا أو غير مقبول في المنظمة من حيث الحق والسلوك الخاطئ.<sup>2</sup>

#### - تعريف آخر:

وجود نمط من القيم المشتركة والمعتقدات التي تساعد الأفراد على فهم العمل التنظيمي وبالتالي توفر لهم قواعد للسلوك في المنظمة.<sup>3</sup>

<sup>1</sup>. إحسان دهش جلاب، إدارة السلوك التنظيمي في عصر التغيير، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2011، ص.604.

<sup>2</sup> Eric W. MacIntosh, Alison Doherty, The influence of organizational culture on job satisfaction and intention to leave, Sport Management Review, Vol (13), No (2), Association of Australia and New Zealand, 2010, p.108.

<sup>3</sup> Joohee Lee et al, The retention of public child welfare workers: The roles of professional organizational culture and coping strategies, Children and Youth Services Review, vol (33), No (1), The University of Southern Mississippi, United States, 2011, p.103.

❖ تركز هذه التعاريف على ضرورة إنشاء مناخ تنظيمي من قبل جميع الأفراد والمنظمة، لتوجيه القوى نحو ما يجعلهم ينسجمون مع بعضهم البعض وما لا يشكل تعارض بين أهدافهم وأهداف المنظمة، لأن كل هذا يساهم في تكوين نوع من الولاء والانتماء للمنظمة، وبالتالي عدم وجود مقاومة للثقافة التنظيمية لأنهم المسؤولون عن تكوينها.

### - تعريف (Wheelen and Hunger 2008):

حشد مجموعة المعتقدات والتوقعات والقيم المطلوب تعلمها ومشاركة أعضاء المنظمة، والعمل على تحويل تلك التي يتم توليدها من أحد العاملين للآخرين.<sup>1</sup>

### - تعريف Barney 1986:

مجموعة معقدة من القيم والمعتقدات والافتراضات والرموز التي تحدد الطريق للمنظمة لتسيير أعمالها.<sup>2</sup>

❖ على حسب ما ورد في هذه التعاريف أن تكوين الثقافة التنظيمية من مسؤولية الإدارة العليا، لأنها تتوفر على نظرة شاملة وإستراتيجية لأهداف المنظمة، وبالتالي يجب أن تحدد ثقافة تنظيمية تخدم بشكل كبير أهداف المنظمة، فيجب عليها أن تحدد السلوكيات المرغوبة الواجب إتباعها من طرف الأفراد وغير المرغوبة الواجب تجنبها، وذلك بطريقة ترضي الأفراد وتسهل عملهم وتجعلهم يتقبلونها وتحرص على تناقلها بين الأفراد.

### - تعريف شوارتز وديفيز:

مجموعة أنماط سلوكية أساسية تم اكتشافها وتنميتها وتطويرها من قبل جماعة معينة أثناء تعلمهم الطريقة التي يجب التعامل بها مع مشاكل متعلقة بالتأقلم داخليا وخارجيا، بحيث يستفاد من هذه الأنماط لأنها صالحة ومفيدة لهذه الجماعة، لهذا فلا بد من تعليمها للأعضاء الجدد، لكي يفهموها ويدركوها ويمارسوها.<sup>3</sup>

<sup>1</sup>. نعمة عباس الخفاجي، ثقافة المنظمة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص.23.

<sup>2</sup>. Muzainah Mansor, 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.

<sup>3</sup>. أحمد عبد الله الصباب وآخرون، أساسيات الإدارة الحديثة، دار خوارزم العلمية، المملكة العربية السعودية، 2013، ص.422.

- تعريف Edgard Schein:

المبادئ الأساسية التي اخترعتها أو اكتشفتها جماعة معينة، وذلك بهدف التعود على حل بعض المشاكل فيما يخص التأقلم مع محيطها الخارجي والانسجام أو التكامل الداخلي، هذه المبادئ الأساسية يتم تعليمها لكل عضو جديد في الجماعة، وذلك على أنها الطريقة الملائمة والمثلى للقدرة على التفكير والإحساس بالمشاكل المتعلقة والناجمة عن العمل الجماعي.<sup>1</sup>

❖ حسب ما فهمته من هذه التعاريف أنه يجب على الأفراد أثناء مواجهتهم للمشاكل المتعلقة بالعمل أن لا يهملوا السلوكات والخطوات التي يتبعونها في حل تلك المشاكل، ويقوموا بتدوينها في الذاكرة التنظيمية من أجل الرجوع إليها عند مواجهة مشاكل مشابهة لها، بحيث يجب الحرص على مشاركتها لكل فرد جديد من أجل تكوين مخزون معرفي لكيفية حل المشاكل وتداركها ما يجعلهم يقظين استراتيجيا.

من هذه التعاريف يمكن تعريف الثقافة التنظيمية على أنها "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، لضبط تفاعلاتهم وتطوير علاقات العمل فيما بينهم للتشجيع على العمل الجماعي بتوجيه من طرف الإدارة العليا وفقا لمبادئها واستراتيجياتها وسياساتها بطريقة ترضي جميع الأفراد، وتحرص على مشاركتها للأفراد الجدد من أجل تزويدهم بالمعارف وطبيعة الأنماط السلوكية الخاصة بالمنظمة المكتشفة والمتبعة من طرف الأفراد أثناء مواجهتهم للمشاكل، والعمل على تطويرها لتسهيل طرق حل المشاكل في المستقبل".

---

<sup>1</sup> Sai On Cheung et al, Towards an organizational culture framework in construction, International Journal of Project Management, vol (29), Hong Kong ,2011, p.34.

المطلب الثاني: خصائص الثقافة التنظيمية

تتميز الثقافة التنظيمية بعدة خصائص منها ما يلي:<sup>1</sup>

- تتأثر بشكل كبير بثقافة المجتمع الذي تعيش في ظله.

بالإضافة إلى:<sup>2</sup>

- درجة قبول المخاطرة، وتشجيع الموظفين على التجريب والمبادرة.

- درجة وضوح الأهداف والتوقعات المطلوبة من العاملين.

- درجة التكامل بين الوحدات المختلفة في التنظيم.

ويضيف آخرون:<sup>3</sup>

- انتظام وتناسق سلوكيات ظاهرة ممثلة في اللغة، المفردات والطقوس.

- معايير تنعكس في أشياء مثل حجم العمل الواجب انجازه ودرجة التعاون بين الإدارة والعاملين.

- قيم متحكمة تتبناها المنظمة وتتوقع من الأعضاء أن يشاركوها في ذلك مثل تحقيق جودة عالية، الغياب القليل والكفاءة العالية.

- فلسفة تتمثل في الاعتقادات بشأن كيفية التعامل مع العاملين والعملاء.

- قواعد تملّي ما هي سلوكيات العامل المقبولة وغير المقبولة.

- المناخ التنظيمي وهو الجو العام للمنظمة الذي ينعكس في طريقة تفاعل الأفراد مع بعضهم البعض، كيف يتصرف العاملون مع العملاء وكيف يشعرون حول الطريقة التي تعاملهم بها الإدارة.

<sup>1</sup> زاهد محمد دبري، السلوك التنظيمي، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2011، ص.313.

<sup>2</sup> محمد قاسم القريوتي، نظرية المنظمة والتنظيم، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص.173.

<sup>3</sup> حسين حريم، رشاد الساعد، الثقافة التنظيمية وتأثيرها في بناء المعرفة التنظيمية، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد (2)، العدد (2)، 2006،

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

وهناك أيضا خصائص نذكر منها:<sup>1</sup>

- بديهية النفع، ومناقسة بين أفراد المنظمة.
- تعبر عن نفسها من خلال الإنتاج الرمزي، الخطابات والإيديولوجيات.
- التفاعل الاجتماعي على أساس الثقافة التنظيمية.
- تبنى طوال تاريخ وجود المنظمة، كاستجابة لمشكلات تصادفها.

بالإضافة إلى:<sup>2</sup>

- تعتبر عملية مكتسبة أي تكتسب من خلال التفاعل والاحتكاك بين الأفراد في بيئة العمل.
- عملية إنسانية حيث يعتبر الإنسان المصدر الرئيسي لها أي أنها من صنعه وبدونه لا تكون هناك ثقافة.
- نظام تراكمي ومستمر حيث أن كل جيل من أجيال المنظمة يعمل على تسليمها للأجيال اللاحقة فهي تعلم وتورث جيلا بعد جيل.
- لها خاصية التكيف فهي نظام مرن، له القدرة على التكيف مع مطالب الإنسان البيولوجية والنفسية ومع البيئة الجغرافية المحيطة بالمنظمة.
- تعكس المناخ التنظيمي السائد من ناحية طرق وأساليب المشاركة في اتخاذ القرارات، التعامل مع العملاء، اتجاهات ومشاعر الإدارة العليا نحو العاملين، إضافة إلى لغة الخطاب الإداري.
- لها خاصية التغير نظرا لتأثرها بالتغيرات البيئية والتكنولوجية، إلا أن عملية تغييرها قد تلاقي بعض الصعوبات لتعود الأفراد على سلوك معين.

<sup>1</sup>. محمد كريم شابر، محاولات التغيير الثقافي في أنماط إدارة الموارد البشرية، مذكرة ماجستير في علم الاجتماع، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة الجزائر، الجزائر، 2009، ص.37.

<sup>2</sup>. إلياس سالم، تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية، مذكرة ماجستير في العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2006، ص، ص.19،20.

- الهوية: درجة تعريف الأعضاء لأنفسهم بالانتماء إلى المؤسسة ككل، وليس وحدة أو مجال تخصص أو مجال مهني معين.

### المطلب الثالث: أهمية ومحددات الثقافة التنظيمية

#### الفرع الأول: أهمية الثقافة التنظيمية

نظرا لحدثة موضوع الثقافة التنظيمية إلا أنه وجد مكانته في المنظمات وذلك لما يتضمنه من أهمية كبيرة بالنسبة لها، ومن بين ما توفره الثقافة التنظيمية من أهمية ما يلي:<sup>1</sup>

- تعزيز التكامل الداخلي بين أفراد المنظمة من خلال الاتصال والعمل معا بفاعلية.
- 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. وبيضيف آخرون:<sup>2</sup>

- تحافظ على وحدة التنظيم وتكامله، والتي تتمثل باتفاق العاملين على عناصر محددة.
  - تساعد على الانجاز والأداء الأفضل.
  - تؤدي إلى نوع من الرقابة الضمنية على سلوك الأفراد.
- بالإضافة إلى:<sup>3</sup>

- تساعد المنظمة على التكيف بشكل جيد مع البيئة الخارجية، والاستجابة للتغيرات السريعة التي تتعرض لها.
- تلعب دورا هاما في تحديد نجاح أو فشل المديرين.

<sup>1</sup>. خميس ناصر محمد، تأثير الثقافة التنظيمية في تبنى نظام الإدارة البيئية ISO 14000، مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة الأنبار، العراق، المجلد (4)، العدد (8)، 2012، ص.215.

<sup>2</sup>. ابتهاج شكري شبير، أثر بعض عناصر الثقافة التنظيمية على الاستعداد لمواجهة الأزمات في مستشفى ناصر، مذكرة ماجستير في الإدارة، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2007، ص.10.

<sup>3</sup>. شاكر جار الله الخشالي، إياذ فاضل محمد التميمي، الثقافة التنظيمية ودورها في المشاركة باتخاذ القرار، مجلة البصائر، جامعة العلوم التطبيقية، المجلد 13، العدد 1، الأردن، 2009، ص.217.

ويضيف آخرون:<sup>1</sup>

- وسيلة لتيسير مهمة الإدارة وقادة الفرق، فلا يلجؤون إلى الإجراءات الرسمية الصارمة لتأكيد السلوك المطلوب.

- إطار فكري يوجه أعضاء المنظمة الواحدة وينظم أعمالهم وعلاقاتهم وانجازاتهم.

### الفرع الثاني: محددات الثقافة التنظيمية

تتكون ثقافة المنظمة وتتشكل من خلال تفاعل مجموعة من العناصر من أهمها ما يلي:<sup>2</sup>

- الصفات الشخصية لأعضاء المنظمة وما لديهم من اهتمامات وقيم ودوافع واحتياجات وأهداف.
- الخصائص الوظيفية في المنظمة ومدى ملاءمتها مع الصفات الشخصية للعاملين فيها، حيث تجذب المنظمة إليها من يتفق معها في ثقافتها.
- البناء التنظيمي للمنظمة وما يشتمل عليه من خصائص التنظيم الإداري.
- المنافع التي يحصل عليها عضو المنظمة في صورة حقوق تكون ذات دلالة على مكانته الوظيفية وتنعكس على سلوكياته وأدائه.
- المفاهيم والتصورات السائدة في المنظمة.

<sup>1</sup> . فهد عبد الله السهلي، دور الثقافة التنظيمية في تفعيل تطبيقات الإدارة الالكترونية في إمارة منطقة الرياض، مذكرة ماجستير في العلوم الإدارية، كلية

الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية، 2009، ص.20.

<sup>2</sup> . عبد الحق جنان، محمد رمزي جودي، اتفاق الشراكة مع الاتحاد الأوروبي وأثره على ثقافة المؤسسة الاقتصادية في الجزائر، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة

محمد خيضر، بسكرة، العدد (17)، 2009، ص.75.

## المبحث الثاني: عناصر ومستويات وأنواع الثقافة التنظيمية

### المطلب الأول: عناصر الثقافة التنظيمية

تتكون الثقافة التنظيمية من عدة مكونات أهمها:

#### أولاً- القيم التنظيمية:

##### 1- تعريف القيم التنظيمية:

مجموعة القوانين والمقاييس التي تنبثق من جماعة ما، وتكون بمثابة موجبات للحكم على الأعمال والممارسات المادية والمعنوية وتكون لها من القوة والتأثير على الجماعة.<sup>1</sup>

##### 2- خصائص القيم التنظيمية

وتتميز القيم التنظيمية بمجموعة من الخصائص نذكر منها ما يلي:<sup>2</sup>

- تشكل نواة الثقافة التنظيمية.
- تؤثر على كفاءة الأفراد في المنظمة.
- تحدد سلوك المنظمات واتجاهاتها.
- تساعد في تشكيل مهمة ورسالة المنظمة والتي بدورها تحدد الإستراتيجيات والنظم منتشرة داخل التنظيم.
- مفيدة لأعضاء التنظيم حيث تعمل كوجهة لهم في أدائهم لوظائفهم.
- مكتسبة يتعلمها الفرد داخل التنظيم.
- تقف وراء السلوك الإرادي لأفراد المنظمة.
- تترتب فيما بينها ترتيباً هرمياً فتهيمن بعض القيم على غيرها أو تخضع لها.
- نسبية تختلف من شخص لآخر، بالنسبة لحاجاتهم ورغباتهم وتربيتهم وظروفهم، ومن زمن لآخر ومن مكان لآخر ومن ثقافة لآخرى.

<sup>1</sup>. خالد بن عبد الله الحنيطة، القيم التنظيمية وعلاقتها بكفاءة الأداء، مذكرة ماجستير في العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية، 2003، ص.29.

<sup>2</sup>. إسماعيل حجازي، وافية شراد، القيم التنظيمية كمدخل لتفعيل أخلاقيات الأعمال في المنظمة، الملحق الوطني الثالث حول تسيير الموارد البشرية (التنوع، الأخلاقيات والإنصاف)، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2014، ص.6،7.

### 3- أبعاد القيم التنظيمية:

يمكن تصنيف القيم التنظيمية ضمن أربعة أبعاد يشتمل كل بعد على مجموعة من القيم كما يلي:<sup>1</sup>

#### 3-1 بعد أسلوب الإدارة:

وهو النهج أو الفلسفة أو التوجه الذي تتبناه الإدارة في تعاملها مع بيئة المنظمة الداخلية والخارجية للوصول إلى أهدافها المرسومة، ويتضمن هذا البعد عدة قيم تنظيمية منها:

- قيم القوة: تتمثل في العاملين الذين يملكون مقومات التأثير في سلوك الآخرين.
- قيم النخبة: تشير إلى نوعية الأفراد وما يتميزون به من قوة وخبرة ومهارات تؤثر على التنظيم تأثيرا واضحا.
- قيم المكافأة: تعود إلى علماء النفس الإداري والصناعي والتي كان من ضمن اهتماماتهم مكافأة العاملين لتحقيق رضاهم.

#### 3-2 بعد إدارة المهمة:

ضرورة أداء العمل والقيام به بصورة متقنة ودقيقة، مع ضرورة توضيح الأهداف وتوفير المصادر والقدرات اللازمة لذلك، وهنا لا بد من البحث ضمن هذا المفهوم في كل من:

- قيم الفعالية: تتمثل في قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها.
- قيم الكفاءة: القدرة على تحقيق أكبر قدر من الإنتاجية وبأقل التكاليف إلى جانب إتقان العمل.

#### 3-3 بعد إدارة العلاقات:

يمتد إلى المرحلة الثانية من مراحل الفكر الإداري وهي مدرسة العلاقات الإنسانية، ويشير هذا البعد إلى ذلك النوع من علاقات العمل التي تهتم بالنظر إلى المنظمة كمجتمع بشري، ويهدف إلى الوصول بالعاملين من خلال إشباع حاجاتهم إلى أفضل إنتاج في ظل أفضل حالات التكيف والرضا الاجتماعي والنفسي والمادي، والقيم التي يتضمنها هذا البعد هي:

- قيم العدالة: تتمثل في إعطاء الموظف حقوقه وامتيازه ومقارنة أدائه مع غيره، ومعاملة الإدارة له على أساس من المساواة والنزاهة وإتباع الأسس الموضوعية في إعطائه حقوقه من ترقية وحوافز.

<sup>1</sup>. موسى اللوزي، التنظيم وإجراءات العمل، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2007، ص- ص. 235-243.

- قيم فرق العمل: تسعى الإدارة إلى ترسيخ مفهوم العمل الجماعي للوصول إلى الأهداف بأيسر الطرق، ففرق العمل عبارة عن جماعة من الأفراد يشتركون في أداء عمل موحد بحيث يتحمل كل فرد مسؤولياته وواجباته.
- قيم القانون: القواعد العامة التي يتم تحديدها في مرحلة البناء المؤسسي التي تعمل على توجيه سلوك الأفراد العاملين نحو الأهداف المطلوب تحقيقها.

### 3-4 بعد إدارة البيئة التنظيمية:

يظهر تأثيرها من خلال ما تتضمنه هذه البيئة سواء الداخلية أو الخارجية من عناصر متفاعلة تؤدي أحيانا إلى صراعات ونزاعات قد يترتب عنها آثار سلبية، لذلك لا بد من دراسة وفهم بيئة المنظمة بكل متغيراتها الداخلية والخارجية، والعمل على تحقيق الفائدة الكبرى منها وبشكل يساعد على تحقيق الأهداف وهنا لا بد من التطرق إلى القيم التالية التي يتضمنها هذا البعد:

- قيم الدفاع: تشير إلى ضرورة العمل على مواجهة الأخطار الداخلية والخارجية، وأن تعمل المؤسسة على تطوير آليات واستراتيجيات لمواجهة التحديات والأخطار.
- قيم المنافسة: فهناك المنافسة الفردية داخل المنظمة، المنافسة بين الوحدات الإدارية داخل المنظمة والمنافسة الخارجية مع منظمات أخرى تؤدي المهام والخدمات نفسها.
- قيم الإبداع: توافر نظام من المعتقدات والقيم والمعايير القادرة على تحفيز قدرة المنظمة على إحداث وقبول التجديد والتغيير في الأفكار والأساليب والنظم بشكل يجعل المنظمة قادرة على الاستجابة لما هو جديد، وقادرة على البقاء والاستمرار.

### ثانيا- المعتقدات التنظيمية:

عبارة عن أفكار مشتركة حول طبيعة العمل والحياة الاجتماعية في بيئة العمل، وكيفية إنجاز العمل المهام التنظيمية. ومن هذه المعتقدات أهمية المشاركة في عملية صنع القرارات، والمساهمة في العمل الجماعي وأثر ذلك في تحقيق الأهداف التنظيمية،<sup>1</sup> لذا فإننا نجد أن هناك من المعتقدات ما هو سلبي ومنها ما هو إيجابي، وهنا تكمن مسؤولية الإدارة في تعزيز وتقوية تلك المعتقدات الإيجابية للأفراد مثل الحب، الصداقة، التقدير والولاء التنظيمي، والسعي من أجل إزالة تلك المعتقدات السلبية مثل الكراهية والأنانية وغيرها من الصفات الذميمة. حيث

<sup>1</sup> محمد بن علي بن حسن الليثي، الثقافة التنظيمية لمدير المدرسة ودورها في الإبداع الإداري من وجهة نظر مديري مدارس التعليم الابتدائي بالعاصمة المقدسة، مذكرة ماجستير، كلية التربية، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية، 2008، ص.23.

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

نجد أنه إذا أحب الفرد وظيفته وكانت فكرته عنها إيجابية ويكون لديه توجه مساند لوظيفته الأمر الذي يجعله يرى الجوانب الحسنة فيها ويتغاضى عن صعوباتها ويدافع عنها إذا انتقدها أحد الأفراد ومن ثم فهو يقبل على أدائها بشغف ويحرص على القيام بأعبائها وربما أبدع فيها والعكس صحيح.<sup>1</sup>

### ثالثاً - التوقعات التنظيمية:

تتمثل بالتعاقد النفسي الذي يتم بين الموظف والمنظمة وهي ما يتوقعه الموظف من التنظيم، وما يتوقعه التنظيم من الموظف. وتشمل أيضا توقعات الرؤساء من المرؤوسين، والزلاء من الزملاء الآخرين في التنظيم، والمرؤوسين من الرؤساء، والمتمثلة بالاحترام والتقدير المتبادل.<sup>2</sup>

### رابعاً - الأعراف التنظيمية:

هي ما تم التعارف عليه داخل أي منظمة عمل دون الحاجة لكتابة تلك الأعراف، حيث يلتزم الجميع بها وإن لم تكن مكتوبة، فالجميع يرى أنها واجبة التنفيذ والالتزام بها على اعتبار أنها مفيدة للمنظمة ولبينة العمل، وذلك بغض النظر إن كانت تلك الأعراف ذات فائدة أو لا، مثل عدم توظيف اثنين من نفس العائلة في مكان عمل واحد.<sup>3</sup>

تنشأ الأعراف حسب فلدمان من خلال:<sup>4</sup>

- مجموعة أوليات توضع مع مرور الوقت وتترسخ.
- امتداد من موقف أو لمواقف أخرى.
- إرشادات صريحة من الآخرين يتم تبنيها والعمل بها.

<sup>1</sup> زين الدين بروش، لحسن هدار، دور الثقافة التنظيمية في إدارة التغيير في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، أبحاث اقتصادية وإدارية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، العدد (1)، 2007، ص، ص.57،58.

<sup>2</sup> عبد الرحمان فالح العبدلة، الأنماط القيادية وعلاقتها بالثقافة التنظيمية لدى الفئات الإدارية في محافظات جنوب الأردن، مذكرة ماجستير، عمادة الدراسات العليا، جامعة مؤتة، الأردن، 2003، ص.37.

<sup>3</sup> إيهاب فاروق مصباح العاجز، دور الثقافة التنظيمية في تفعيل تطبيق الإدارة الإلكترونية، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2011، ص.17.

<sup>4</sup> رايح حروش، الأبعاد الثقافية للسلوك التنظيمي في المؤسسة الجزائرية، مذكرة ماجستير في علم الاجتماع، كلية العلوم الاجتماعية والعلوم الإسلامية، جامعة الحاج لخضر، باتنة، 2008، ص.83.

- أحداث حرجة في تاريخ التنظيم.

### خامسا- الاتجاهات التنظيمية:

استعداد فردي لتقييم أي موضوع أو فعل أو موقف بطريقة معينة، وهي فكرة مشبعة بالعاطفة تميل إلى تحريك النماذج المختلفة من السلوك كل إلى موقف أو موضوع معين،<sup>1</sup> فإذا ما أدركت إدارة المنظمة طبيعة اتجاهات العاملين وكيفية السيطرة عليهم، فعندئذ تستطيع توجيه سلوكهم نحو المصلحة العامة.<sup>2</sup> على الأغلب فإن الاتجاهات تكون نابعة من القيم التي يتبناها الفرد.<sup>3</sup>

فإذا لاحظنا فردين ووجدنا أن الأول يسلك بطريقة مختلفة كل مرة يواجه فيها نفس الموقف، في حين أن الثاني يسلك سلوكا متشابها في كل مرة يواجه فيها نفس الموقف أو الموضوع، فكيف يمكن تفسير ذلك؟ يمكن تفسير التناقض في سلوك الفرد الأول بأنه دليل على عدم وجود اتجاهات لديه اتجاه الموقف أو الموضوع، في حين يمكن تفسير التشابه أو الاتساق في سلوك الفرد الثاني بأنه دليل على وجود اتجاهات لديه حيال الموقف أو الموضوع، بغض النظر عن كونها إيجابية أم سلبية.<sup>4</sup>

### سادسا- الافتراضات التنظيمية:

نماذج عقلية مشتركة ووجهات نظر واسعة يعتمد عليها الأفراد في توجيه انطباعاتهم وسلوكاتهم، مثل افتراض العاملين بأن أسلوب تعامل منظماتهم المتسم بالأمانة والنزاهة هو سبب نجاحها وبقائها.<sup>5</sup>

<sup>1</sup> عبد الرزاق الرحاحلة، زكريا أحمد العزام، السلوك التنظيمي في المنظمات، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، عمان، 2011، ص.81.

<sup>2</sup> خميس ناصر محمد، مرجع سابق، ص.219.

<sup>3</sup> هدى جواد محمد بدر، واقع الثقافة التنظيمية وانعكاساتها في فاعلية بلديات محافظات الخليل وبيت لحم، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية الدراسات العليا والبحث العلمي، جامعة الخليل، فلسطين، 2011، ص.33.

<sup>4</sup> زاهد محمد دبيري، مرجع سابق، ص، ص.83،84.

<sup>5</sup> منصور محمد العريقي، الثقافة التنظيمية ومدى تأثيرها في الرضا الوظيفي للعاملين، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد (5)، العدد (2)، 2009، ص.141.

### سابعاً - الرموز:

هي تلك الأشياء التي نقول أكثر مما تراه العين، وتتضمن معانٍ 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، فعلى سبيل المثال فإن بعض المنظمات تستخدم المباني الضخمة المثيرة للإعجاب لتوحي من خلالها للعملاء ولغيرهم بأنها شركة مستقرة وذات مكانة في السوق.

كما تكتسب الرموز أهميتها بما توجده من شعور خاص بالهوية لدى الأفراد العاملين بالمنظمة، وذلك من حيث النمط الخاص في المباني والأثاث وبالزي الذي يميزهم عن غيرهم من العاملين في المنظمات الأخرى، وبمرور الوقت تصبح هذه الرموز مألوفة ويتشاركها جميع أعضاء المنظمة لتصبح جزءاً من شخصية المنظمة.<sup>1</sup>

### ثامناً - القصص والحكايات:

هي التي يتم تناقلها بين أفراد المنظمة جيلاً بعد جيل والتي تحتوي على مواقف وأفعال بطولية، أو أعمال تدل على الحكمة وحسن التصرف بحيث يقتدى بها.<sup>2</sup> كما أنها توفر طريقة لتحديد مسيرة المستقبل باستخدام الماضي دليلاً، فعلى سبيل المثال يعرف معظم موظفي إحدى شركات الإلكترونيات على الساحل الغربي أن الشركة تجنبت تسريح عدد كبير من موظفيها في أوائل السبعينات من القرن العشرين في الوقت الذي سرحت فيه الشركات الأخرى العاملة في هذا المجال الكثيرين من موظفيها، فبدلاً من تسريح (10%) من الموظفين جعلت الشركة جميع الموظفين يقبلون بخفض (10%) من رواتبهم وبدوام تسعة أيام من كل عشرة أيام عمل، ففي عام 1974 واجهت الشركة مرة أخرى انخفاضاً في الطلبات ولجأت إلى خطة أسبوعي الأيام التسعة لفترة قصيرة، واليوم يستخدم قداماء الموظفين هذه القصة لطمأنة القلقين من الموظفين الجدد والقصة سيناريو يستخدمه الموظفون للتنبؤ بتصرف الشركة ويستخدمه المديرون عند اتخاذ قرارات حين تتكاثر الضغوط الداعية لتسريح العاملين.<sup>3</sup>

<sup>1</sup>. زيد صالح حسن سميع، أثر الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة وإدارة الأعمال، جامعة حلوان، مصر، 2011، ص.65.

<sup>2</sup>. صالح مهدي العامري، طاهر محسن الغالبي، الإدارة والأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص.130.

<sup>3</sup>. جارت مورجان، ترجمة محمد منير الأصبحي، راجع الترجمة عبد العزيز بن شنافي العتيبي، نظرية المنظمة المبدعة، معهد الإدارة العامة، الرياض، 2005، ص.235.

وهناك نوعان من الحكايات:<sup>1</sup>

**1- حكايات تأسيس المنظمة:** تخص الأحداث التي تتعلق بأسباب نشأة المؤسسة وترتبط بموقف بطولي كما ترمي إلى المحافظة على هدف المؤسسة في شكل صورة حية.

**2- الحكايات المحافظة على القيم:** وترمي هذه الأخيرة إلى إعطاء قيمة مركزية للمؤسسة وهذا على مختلف المستويات الهرمية، وهي تبرز فعل مثالي لشخصية مثالية مثلا وهي بمثابة قانون المؤسسة الذي من خلاله يندمج الأفراد في المؤسسة بسهولة.

### تاسعا - الطقوس:

هي الأفعال الاعتيادية التي تمارس في مناسبات ومواقف معينة والتي تحدد الحدود والعلاقات بين العاملين والإدارة،<sup>2</sup> فهي أنشطة جماعية، كالإجراءات والمراسيم أو الشعائر التي تشاهد في الأعياد والمواسم الدينية والأحداث الاجتماعية.<sup>3</sup>

وقد توصل (George Tripo) إلى أهم الوظائف التي تقوم عليها الطقوس الجماعية من خلال دراسة أجراها حول الإدارة بالمشاركة وبالأهداف على أربع منظمات فرنسية في بداية السبعينات وتتمثل فيما يلي:<sup>4</sup>

- الطقوس تؤكد على القيم المشتركة في المنظمة مثل : التحديث ، المشاركة والمسؤولية.
- وظيفة الجمع بين مختلف المستويات الإدارية والوظائف في نفس النشاط والوقت.
- أنها توظف لإحداث التنظيم من كونها سلوكيات معترف بها من طرف المجتمع.

<sup>1</sup> سليمة سلام، ثقافة المؤسسة والتغيير، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2004، ص.6.

<sup>2</sup> بلال خلف السكارنة، أخلاقيات العمل، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2014، ص.372.

<sup>3</sup> محمد العربي الغزي، ثقافة المؤسسة وتأثيرها على أدائها العام، مذكرة ماجستير في العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، ص.35.

<sup>4</sup> عائشة شتاتحة، إحداث التغيير التنظيمي من خلال مدخل الثقافة التنظيمية، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر،

### عاشرا- الأبطال:

الأفراد الذين تفردوا أو تميزوا بإنجازات أو أعمال استثنائية وتعترف لهم المنظمة بذلك بكل احترام وتقدير، ومن هؤلاء عادة المؤسسون وبعض الآخرين ممن قاموا بأعمال كبيرة.<sup>1</sup>

### حادي عشر- اللغة:

هي صيغة أو طريقة يستخدمها أعضاء الجماعة للمشافهة أو لكتابة الرموز لنقل المعاني فيما بينهم،<sup>2</sup> فبدون اللغة لا يستطيع الإنسان أن يعبر عن مشاعره وأفكاره ومعارفه، وتعتبر اللغة الوسيلة الأساسية للاتصال بين الأفراد والتعاون فيما بينهم، فعن طريقها يستطيع الفرد نقل خبرته ومهارته للآخرين وأن ينسق بين خبرته وخبرات وأعمال غيره،<sup>3</sup> 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 أعضائها.<sup>4</sup>

واللغة العربية تعكس ثقافة المجتمع الجزائري العربي الإسلامي، غير أن وجود اللغة الفرنسية كذلك يعكس وجود ثقافة وشخصية فرنسية في المجتمع الجزائري، فاللغة العربية هي اللغة الرسمية للبلاد إلا أن اللغة السائدة في الإدارة والمعاملات هي اللغة الفرنسية.<sup>5</sup>

تمارس هذه الازدواجية في اللغة تأثيرا سلبيا على فعالية التسيير لأن أغلب المديرين مفرنسين، في حين نجد أن معظم العمال إما أنهم أميون أو تعلموا بالعربية، فهذا الوضع من شأنه أن يخلق قطيعة بين القمة والقاعدة، فالرؤساء والمديرون يرسلون رسائلهم ومنشوراتهم باللغة الفرنسية التي لا يفهمها معظم العمال، والذين بدورهم لا

<sup>1</sup> صالح مهدي العامري، طاهر محسن الغالي، الإدارة والأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص.131.

<sup>2</sup> بلال خلف السكارنة، التطوير التنظيمي والإداري، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص.263.

<sup>3</sup> كمال بوقرة، المسألة الثقافية وعلاقتها بالمشكلات التنظيمية في المؤسسة الجزائرية، أطروحة دكتوراه في علم الاجتماع، كلية العلوم الاجتماعية والعلوم الإسلامية، جامعة الحاج لخضر، باتنة، 2008، ص.61.

<sup>4</sup> عبد الحميد برحومة، فاطمة الزهراء مهدي، دور الثقافة التنظيمية في ترسيخ أخلاقيات الأعمال ( التجربة اليابانية )، الملتقى الوطني الثالث حول تسيير الموارد البشرية (التنوع، الأخلاقيات والإنصاف)، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2014، ص.9.

<sup>5</sup> ميلود ربيعي، تأثير ثقافة المؤسسة على تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة 20 أوت 1955، سكيكدة، 2007، ص.59.

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

يمكنهم التعبير عن آرائهم وطرح اقتراحاتهم وأفكارهم باللغة الفرنسية لعجزهم عن التعبير بها للقيمة، مما يفرز عدة نتائج سيئة وسلبية في المؤسسة الجزائرية.<sup>1</sup>

### ثاني عشر - الطابوهات:

تعرض لها الباحثان (I.Mitroff et R.Kilman) بالتفصيل ويمكن تعريفها بأنها كل شيء لا يجوز الحديث عنه لأنها تخالف القواعد الاجتماعية وتعرقل نشاط النظام، كالإخفاقات والمشاكل المؤلمة التي تحل بالمنظمة.

يمكن القول أن الطابوهات هي كل حدث مأساوي له تأثير سلبي على مستوى أداء المنظمة.<sup>2</sup>

### المطلب الثاني: مستويات الثقافة التنظيمية

يمكن حصر مستويات الثقافة التنظيمية في ثلاث مستويات هي:

#### الفرع الأول: ثقافة النشاط

وتعبر عن ثقافة المنظمات الأخرى العاملة في النشاط نفسه وتتشابه ثقافتها، حيث أن القيم والمعتقدات الخاصة بمنظمة ما في نشاط معين تعتقها المنظمات الأخرى فيكون عبر الوقت نمط معين من الثقافة داخل منظمات النشاط نفسه، يؤثر على جوانب معينة كعملية اتخاذ القرارات، مضمون السياسات، نوع الملابس وغير ذلك من الأشياء السائدة داخل المنظمة.<sup>3</sup>

#### الفرع الثاني: ثقافة المجتمع

تمثل الثقافة في هذا المستوى القيم والاتجاهات والمفاهيم السائدة في هذا المجتمع الذي تتواجد به المنظمة، والتي ينقلها الأعضاء من المجتمع إلى داخل المنظمة، بحيث تتأثر هذه الثقافة بعدد من القوى الاجتماعية مثل: نظام التعليم، النظام السياسي والظروف الاقتصادية. وتعمل المنظمة داخل هذا الإطار العام لثقافة المجتمع الذي يؤثر على استراتيجيات المنظمة، رسالتها، أهدافها، معاييرها وممارساتها، ويجب أن تكون إستراتيجية المنظمة

<sup>1</sup> ميلود ربيعي، مرجع سابق، ص.59.

<sup>2</sup> عائشة شتاتحة، مرجع سابق، ص.130.

<sup>3</sup> ابتسام عبد الرحمان حلواني، من أين يبدأ التغيير في ثقافة المنظمة، المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية: نحو أداء متميز في القطاع الحكومي، معهد الإدارة العامة، الرياض، 2009، ص.16.

ومنتجاتها وخدماتها وسياساتها متوافقة مع ثقافة المجتمع حتى تكتسب المنظمة الشرعية والقبول من ذلك المجتمع وتتمكن من تحقيق رسالتها وأهدافها.<sup>1</sup>

### الفرع الثالث: ثقافة المنظمة

عادة ما تكون المؤسسات العامة والحكومية والمؤسسات الكبيرة والبيروقراطية لها ثقافات مختلفة عن المؤسسات الصغيرة أو الخاصة في مواقع أو أماكن العمل داخل نفس المؤسسة، حيث يمكن أن تكون ثقافات فرعية في المستويات الإدارية والتنظيمية المختلفة داخل إدارات أو أقسام أو قطاعات المؤسسة، ويرجع ذلك إلى أن الأفراد في هذه المستويات أو في الوحدات التنظيمية يواجهون متغيرات مختلفة ويتعرضون لمصادر وأنواع من الضغوط مما يدفعهم إلى تشكيل مجموعة من القيم والعادات والمعتقدات والافتراضات التي تحكم سلوكهم أو التي يعتقدون أنها تحمي تواجدهم في المؤسسة.<sup>2</sup>

من ذلك يتبين أن قيم المجتمع بأنظمتها المختلفة وعاداته وتقاليده وممارساته تحكم ويشكل كبير ثقافة المنظمة العامة. وفي الوقت نفسه وبالرغم من أن ثقافة المنظمة تبين الإدراك العام الذي يوجه سلوكيات الموظفين نحو التصرف في المواقف المختلفة بشكل متشابه بغض النظر عن الخلفيات والمواقع داخل المنظمة الواحدة، إلا أن ذلك لا يعني عدم وجود ثقافات فرعية في المنظمة خاصة المنظمات الكبيرة التي تنتشر لديها ثقافة سائدة على مستوى المنظمة ككل وثقافات فرعية تتفق مع القيم الجوهرية التي تضع أسسها الثقافة العامة إضافة إلى القيم الخاصة بالعاملين داخل إدارات المنظمة وأقسامها المختلفة، لذا تضل الثقافة الأساسية هي الثقافة الأهم لأنها تعبر عن ثقافة الإدارة العليا والمؤسسين أي أنها ثقافة المنظمة ككل، إما الثقافة الفرعية فهي ترتبط بكل إدارة على حدة، حيث تتعد وتتشابك الثقافات الفرعية خاصة في المنظمات متعددة الجنسيات والتي تتكون من قوى عاملة متنوعة حيث أن معظم المنظمات الكبيرة لديها ثقافة عامة وثقافات فرعية متعددة، لكن يظل من المهم الإشارة إلى أن الثقافات الفرعية يجب أن تتكامل وتتسجم مع الثقافة الأساسية للمنظمة.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> مصطفى محمود أبو بكر، التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2005، ص.417.

<sup>2</sup> وهيبه عيسوي، مرجع سابق، ص.27.

<sup>3</sup> ابتسام عبد الرحمان حلواني، مرجع سابق، ص.17.

### المطلب الثالث: أنواع الثقافة التنظيمية

تختلف أنواع الثقافة التنظيمية من منظمة إلى أخرى وعلى حسب وجهة نظر كل باحث، فمن بين هذه التصنيفات نذكر ما يلي:

#### الفرع الأول: تصنيف Hodge & Anthony 1991

##### أولاً- ثقافة قوية:

يمكن القول أن ثقافة المنظمة قوية في حالة كونها تنتشر وتحظى بالثقة والقبول مع جميع أو معظم أعضاء المنظمة ويشتركون في مجموعة متجانسة من القيم والمعتقدات والتقاليد والمعايير التي تحكم سلوكياتهم داخل المنظمة.<sup>1</sup>

وهناك ثلاث عوامل تساهم في حصول المنظمة على ثقافة تنظيمية قوية هي:<sup>2</sup>

- وجود قائد أو مؤسس قوي.
- وجود بيئة داخلية تدفع باتجاه اتخاذ القرارات وصياغة الاستراتيجيات في ضوء المعايير الثقافية.
- اهتمام حقيقي وصادق بالزبائن والأفراد العاملين وأصحاب المصالح الآخرين.

##### ثانياً- ثقافة ضعيفة:

تتميز الثقافة الضعيفة بكونها ثقافة سطحية تعتمد على المظاهر وتختلف من قسم إلى آخر داخل المنظمة.<sup>3</sup> إذ لا يتم اعتناقها بقوة من طرف أعضاء المنظمة ولا تحظى بالثقة والقبول الواسع منهم، وتفقر المنظمة إلى التمسك المشترك بالقيم والمعتقدات، وبالتالي فإن العاملين سيجدون صعوبة في التوافق والتوحد مع المنظمة أو مع أهدافها وقيمها، وبهذا يصبح هؤلاء العاملين يسبغون في طرق مبهمه غير واضحة مما يؤدي إلى انخفاض إنتاجيتهم ورضاهم الوظيفي، كما يشعر الأفراد داخل هذه المنظمة بالغرابة عن الثقافة والمجتمع المحيط، وهي

1. مصطفى محمود أبو بكر، دليل التفكير الاستراتيجي وإعداد الخطة الاستراتيجية، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2000، ص.145.

2. نفس المرجع، ص.145.

3. إحسان دهش جلاب، مرجع سابق، ص، ص.610،611.

ظاهرة الاغتراب الاجتماعي التي تبدو فيها القيم والمعايير الاجتماعية السائدة عديمة المعنى بالنسبة للفرد مما يؤدي إلى العزلة والإحباط.<sup>1</sup>

### الفرع الثاني: تصنيف Handy

#### أولاً- ثقافة القوة:

تميل المنظمات التي تعتقد هذا النوع من الثقافة إلى اعتماد المركزية الشديدة، إذ تمتلك الإدارة العليا ممثلة بأفراد معينين جميع الصلاحيات وما على الجهات الأخرى سوى التنفيذ وتفسير الأشياء وفق الطريقة التي ترغب بها الإدارة العليا، وغالبا ما تعتمد المنظمات الريادية هذا النوع من الثقافة لاسيما إن هذا النوع من المنظمات يتميز بسيطرة المؤسس الأول للمنظمة، والمشكلة الرئيسة في ثقافة القوة هي الحجم، فما إن يصبح حجم المنظمة كبيرا حتى تواجه الجهة التي تحتفظ بالصلاحيات صعوبة كبيرة في المحافظة على المركزية بسبب التفاصيل الكثيرة والمعقدة والظروف الصعبة التي تواجهها،<sup>2</sup> كما يمكن أن نلمس هذه الثقافة في المؤسسة العسكرية التي تعتبر الطاعة والانضباط مؤشرا لنجاحها أولا وقبل أي عامل آخر، لذلك يشبه الهيكل التنظيمي فيها نسيج العنكبوت، حيث يقبع هذا الشخص في المركز في الوسط مثل العنكبوت يقبع في وسط الشبكة، ما يجعل من المركز الوسط محورا للرقابة والطاعة والقوة.<sup>3</sup>

#### ثانياً- ثقافة الدور:

وتؤكد هذه الثقافة على نوعية التخصصات والأدوار الوظيفية أكثر من الأفراد، كما تعطي أهمية للقواعد والأنظمة وتوفر هذه الثقافة الأمن الوظيفي، الاستمرارية والثبات في الأداء،<sup>4</sup> والنموذج الخاص بها هو نموذج بيروقراطي كلاسيكي للمنظمة، حيث يكون الهيكل واحدا من طبقات متعددة هرمية وتقوم كل طبقة أو مستوى برفع تقريره للمستوى الأعلى، ويتم التمسك بالقيم الأساسية والخبرة في إطار أدوار تم تعريفها بشكل جيد،<sup>5</sup> فهي تركز على الهرمية والتوجه على خصائص المهمة، حيث يرمز برج إيفل إلى البيروقراطية من حيث طول المنظمة وهي

<sup>1</sup>. زين الدين بروش، لحسن هدار، مرجع سابق، ص.56.

<sup>2</sup>. إحسان دهش جلاب، مرجع سابق، ص.607.

<sup>3</sup>. حسين أحمد الطراونة وآخرون، نظرية المنظمة، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2012، ص.293،294.

<sup>4</sup>. إيهاب فاروق مصباح العاجز، ص.22.

<sup>5</sup>. سمير عباس، الثقافة التنظيمية وعلاقتها باستراتيجيات التغيير في الجامعة الجزائرية بين النظام القديم ونظام LMD، مذكرة ماجستير في علم النفس

الاجتماعي للتنظيم والتسيير، كلية الآداب والعلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة باجي مختار، عنابة، 2008، ص.97.

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

ضيقة من الأعلى وعريضة من الأسفل، وتكون الأدوار والمهام واضحة ومنسقة من الأعلى والسلطة تنشأ من موضع الفرد ودوره داخل المنظمة.<sup>1</sup>

### ثالثاً - ثقافة المهمة:

تركز هذه الثقافة على تحقيق الأهداف وإنجاز العمل وتهتم بالنتائج وتحاول استخدام الموارد بطريقة مثالية من أجل تحقيق أفضل النتائج بأقل التكاليف،<sup>2</sup> تتسم كونها موجهة نحو العمل والانجاز، والحكم يتم من خلال النتائج، وقوتها تعتمد على خبرة أفرادها ولا تحتاج لقواعد وإجراءات كثيرة، وهناك صلة وثيقة بين أقسامها،<sup>3</sup> بحيث تكون مصحوبة بالهياكل التي تأخذ شكل المصفوفة، وهي تؤكد على المرونة والقدرة على التكيف والمساواة داخل فرق العمل الخاصة بالمشروع، والاتصالات الجانبية وليس الرأسية، وإعطاء قيمة كبيرة لإنجاز الفرد والجماعة.<sup>4</sup>

### رابعاً - ثقافة الأفراد:

يقول الظاظا هي الثقافة التي تميز نموذج الإدارة الواعي، حيث يحدد الأفراد داخل الهيكل التنظيمي بشكل جماعي الطريق الذي ستسير فيه المنظمة، ويميل الهيكل التنظيمي الرسمي إلى خدمة احتياجات الأفراد داخل الهيكل التنظيمي من منطلق رفض الهرمية الرسمية لانجاز العمل وتحويل غرضها إلى تلبية احتياجات العاملين في أي موقع وظيفي من خلال رفض رقابة الإدارة الرسمية، وإتاحة فرص أكبر للابتكار والإبداع.<sup>5</sup>

<sup>1</sup>. فهد يوسف الدولية، أثر الثقافة التنظيمية على أداء الموظفين في الشركات الصناعية الكويتية، مذكرة ماجستير، كلية الدراسات الإدارية والمالية، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، 2007، ص.14.

<sup>2</sup>. محمد بن غالب العوفي، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي، مذكرة ماجستير في العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية، 2005، ص.13.

<sup>3</sup>. أكتف عبد المجيد الصرايرة، العلاقة بين الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري في شركتي البوتاس والفسفات المساهمتين العامتين الأردنية، دراسة مسحية، مؤتمة للبحوث والدراسات، جامعة مؤتمة، الأردن، المجلد (18)، العدد (4)، 2003، ص.196.

<sup>4</sup>. نيجل كينج، نيل أندرسون، تعريب محمود حسن حسني، إدارة أنشطة الابتكار والتغيير (دليل انتقادي للمنظمات)، دار المريخ للنشر والتوزيع، الرياض، 2004، ص. 212، 213.

<sup>5</sup>. إيهاب فاروق مصباح العاجز، مرجع سابق، ص.23.

### الفرع الثالث: تصنيف Wallach

صنف Wallach الثقافة التنظيمية إلى ثلاثة أنواع هي:

#### أولاً- ثقافة بيروقراطية:

يركز هذا النوع من الثقافة على داخل المنظمة انطلاقاً من مسلمة أساس مفادها "إن البيئة الخارجية هي بيئة مستقرة".<sup>1</sup>

تتميز هذه الثقافة التنظيمية بسيادة النمط البيروقراطي في منظمات الأعمال من خلال الهيكل التنظيمي الهرمي الذي تتحدد فيه المسؤوليات والسلطات، وتسري السلطات من أسفل إلى أعلى ومن أعلى إلى أسفل، فالعمل منظماً ويتم التنسيق بين الوحدات وتتسلسل السلطة بشكل هرمي، وتقوم هذه الثقافة على التحكم والالتزام.<sup>2</sup>

#### ثانياً- ثقافة إبداعية:

تتميز بتوفير بيئة العمل التي تشجع وتساعد على الإبداع، ويتصف أفرادها بالجرأة والمخاطرة في اتخاذ القرارات ومواجهة التحديات.<sup>3</sup>

#### ثالثاً- ثقافة داعمة ( التعاطف الإنساني):

تتسم بالتفاعل والتماسك والعمل بروح الفريق وذات توجهات نحو العلاقات والتعاون والحرية الفردية ومراعاة المبادئ الإنسانية والعمل.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> إحصان دهش جلاب، مرجع سابق، ص.610.

<sup>2</sup> فهد عبد الله السهلي، مرجع سابق، ص.24.

<sup>3</sup> محمد بن غالب العوفي، مرجع سابق، ص.13.

<sup>4</sup> أكثم عبد المجيد الصرايرة، مرجع سابق، ص.197.

### الفرع الرابع: تصنيف 1982 A.A Kennedy & T.E Deal

#### أولاً- ثقافة العمليات:

هذه الثقافة ضرورية لمنظمة تعمل في سوق ينطوي على مخاطر محسوبة، ويوفر تغذية راجعة سريعة حول القرارات المتخذة، كما هو الحال بالنسبة لبنك أو لشركة وغيرها، والعامل المهم لنجاح المنظمات التي تعمل في بيئة كهذه هو إجراءات العمل فيها، لهذا تحتاج أمثال هذه المنظمات أن تهتم بتطوير إجراءات وخطوات تنفيذ الأعمال والعمليات، فمثلا حتى يبقى أي بنك ناجحا في خدمة زبائنه فإنه يحتاج أن يعطي الأولوية العالية لتطوير إجراءات العمل والتزام الجميع بتنفيذها، فإذا طور هذه الإجراءات فسيحسن من أدائه كذلك إذا حصل خطأ في هذه الإجراءات سيكتشف ذلك بسرعة ويمكنه تصحيح الخطأ، لهذا هو يحتاج أن ينمي في الأفراد الرغبة بإنضاج العمليات والتمسك بتنفيذها.<sup>1</sup>

يقتصر الاهتمام في هذه الثقافة على طريقة إنجاز العمل وليس على النتائج التي تتحقق، فينتشر الحذر والحيطة بين الأفراد والذين يعملون على حماية أنفسهم، والفرد الناجح هو الأكثر دقة وتنظيما واهتماما بتفاصيل عمله.<sup>2</sup> والأنواع الأخرى كالآتي:<sup>3</sup>

#### ثانيا- ثقافة الشجاع القوي:

هذه الثقافة مهمة لمنظمة تعمل في بيئة تنطوي على مخاطر كبيرة، مما يتطلب الشجاعة والجرأة في اتخاذ القرارات، ولكنها توفر معلومات مرتدة سريعة، الأمر الذي يمكن الفرد الجريء النبيه إلى تقييم السلوك وتصحيحه بسرعة، وهي مناسبة لبيئة المنظمات التي تعمل في سوق العمل، في قطاع الشرطة، البناء الجراحة وغيرها. ويمكن أن توجد أيضا في مناطق شعبية تكثر فيها الجرائم والتي تميل إلى غرس ثقافة البلطجي، وهو الشخص القوي الشجاع والجريء الذي يخشاه الجميع.

فحتى تتمكن المنظمة من النجاح في بيئة وسوق يوفر فرص تنطوي على مخاطر كبيرة، فإنها ستسعى لغرس ثقافة الإنسان الشجاع الجريء المستعد للمخاطرة لتحمل عواقب القرار، لأنه يتمتع أيضا بقدرة على تعديل وتصحيح قراراته في ضوء التغذية المرتدة التي يلتبسها.

<sup>1</sup>. ناصر جرادات، إدارة التغيير و التطوير، دار إثراء للنشر والتوزيع، الأردن، 2013، ص.150.

<sup>2</sup>. صالح بن سعد المربع، القيادة الإستراتيجية ودورها في تطوير الثقافة التنظيمية في الأجهزة الأمنية، أطروحة دكتوراه في العلوم الأمنية، كلية الدراسات

العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2008، ص.55.

<sup>3</sup>. ناصر جرادات، مرجع سابق، ص، ص.149،150.

### ثالثا- ثقافة المغامر (المقامر بشركته):

هذه الثقافة ضرورية لمنظمة تعمل في سوق ينطوي على فرص ومخاطر كبيرة جدا، وفي نفس الوقت تأتي المعلومات المرتدة على صحة القرارات بعد فترة طويلة، كما بالنسبة لشركة ترغب بالاستثمار في استخراج النفط مثلا، حيث إن كلفة الاستثمار كبيرة جدا وتحقق عوائد أكبر لو كان القرار سليم، ولكنه يمكن أن يهدد وجود المنظمة لو كان خاطئا، وهي لن تعرف ذلك إلا بعد فترة طويلة، إن مثل هذه الشركات ملزمة بالعمل في هذه السوق، ولكن وحتى تنجح ستحتاج أشخاصا مستعدين لاتخاذ مثل هذه القرارات، ويمكنها أن تحقق ذلك بتنمية النزعة للمغامرة والمقامة بمستقبل الشركة.

هذه الثقافة توجد عموما في المنظمات التي تستثمر في الإبداع، وفي المنظمات العسكرية، وفي غيرها من المنظمات التي تحتاج لأن تقامر وتغامر لتبقى ناجحة.

### رابعا- ثقافة المجد المحب للعمل الشاق:

هذه الثقافة مناسبة لمنظمة تعمل في بيئة تنطوي على مخاطر محدودة، كما توفر معلومات مرتدة سريعة، فهي تحتاج لأن تغرس في العاملين قيم بذل الجهد والعمل الجاد والتلذذ بذلك كما لو كان العمل الشاق كاللعب، ولهذا نجدها في الأسر التي تغرس في الأبناء أهمية الدراسة الجادة والشاقة، حيث يجد الأبناء اللذة في ذلك، لأن الدراسة الجادة تكاد تكون مضمونة النتائج.

كما يمكن أن نجد هذه الثقافة في الشركات التي تنتج مواد استهلاكية أساسية لها سوق كبير ومضمون، في المتاجر الناجحة وغيرها، فهذه الأعمال تجابه مخاطر محدودة، كما تحصل على تغذية مرتدة بسرعة عن أدائها، تستفيد هذه المنظمات من غرس ثقافة وقيم تجعل العاملين يبذلون أقصى جهد ويعملون بشكل جاد ويشعرون باللذة في ذلك، لأنه كلما زاد هذا الجهد كلما حققت عوائد أكبر.

### المبحث الثالث: آليات خلق الثقافة والمحافظة عليها.

المنظمة انطلاقاً من أهدافها والبيئة التي تعمل فيها تحدد ثقافتها، وليست لجميع المنظمات التي تنشط في قطاع وسوق عمل واحد ثقافة واحدة، فكل منظمة ثقافتها الخاصة بها تتماشى وحسب التغيرات الطارئة عليها، وفيما يلي يتم عرض لذلك في ثلاث مطالب، حيث المطلب الأول نتناول فيه تكوين الثقافة التنظيمية والثاني المحافظة عليها، الثالث تغييرها.

#### المطلب الأول: تكوين الثقافة التنظيمية.

يمكن تشبيه عملية خلق الثقافة التنظيمية بالتنشئة الاجتماعية للطفل، فهي قيم يتم تعليمها وتلقينها للأفراد منذ البدايات، ويتعلمها الأطفال في البيت من خلال الممارسات اليومية للوالدين، وكلما كانت القيم مغروسة مبكراً كلما كانت أمتن وأقوى، وكذلك الأمر في المنظمات فإن المؤسسين يلعبون دوراً مهماً في خلق العادات والتقاليد وطرق العمل، وخاصة في فترات التشكيل الأولى للمنظمة، حيث تلعب الرؤية والفلسفة التي يؤمنون بها دوراً كبيراً في تنمية القيم الثقافية باعتبارهم المؤسسين، كما أن الحجم المتواضع والصغير للتنظيمات في المراحل الأولى لنشوتها يسهل عملية التأثير ووضع البصمات، وفرض الرؤية وغرس القيم الجماعة، إذ أن الثقافة تنشأ بفعل التفاعلات والممارسات والخبرات التي يمر بها العاملون، والتي يرون أنها سلوكيات يتم مكافأتها، فتتعزيز باعتبارها طريقة لاكتساب مزيد من المزايا والمنافع.<sup>1</sup>

#### الفرع الأول: العوامل المساهمة في تكوين الثقافة التنظيمية

ويتم تكوين الثقافة التنظيمية من خلال عوامل عدة منها:

##### أولاً- منشئ المنظمة:

يمكن تشبيه تطور الثقافة التنظيمية بالتنشئة الاجتماعية للطفل، فهي قيم يتم تعليمها وتلقينها للأفراد منذ البدايات ويتعلمها الأطفال في البيت من خلال الممارسات اليومية للوالدين، وكلما كانت القيم مغروسة مبكراً كانت أمتن وأقوى، وكذلك الأمر بالنسبة للمنظمات فإن المؤسسين الأوائل يلعبون دوراً مهماً في تنمية العادات والتقاليد

<sup>1</sup>. منال طه بركات، واقع تطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة في ظل الثقافة التنظيمية السائدة في البنوك العاملة في قطاع غزة، مذكرة ماجستير في إدارة

الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2007، ص57.

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

وطرق العمل، وخاصة في فترات التشكيل الأولى للمنظمة، حيث تلعب الرؤية والفلسفة التي يؤمنون بها دورا كبيرا في تنمية القيم الثقافية باعتبارهم الرواد والقادة.<sup>1</sup>

### ثانيا- التأثر بالبيئة الخارجية:

تنمو ثقافة المنظمة متأثرة بالمنظمة مع البيئة الخارجية، فعلى كل منظمة أن تجد لها مكانا مناسباً في الصناعة التي تعمل فيها أو السوق الذي تتعامل فيه، وتعمل المنظمة على تحقيق ذلك في أيامها الأولى.<sup>2</sup>

### ثالثا- الاتصال بالعاملين الآخرين:

تتأثر الثقافة التنظيمية باتصال مجموعات العاملين ببعضها فالثقافة تقوم على الفهم المشترك للظروف والأحداث التي يواجهها العاملون بالمنظمة، والذين يتكون لديهم فهم واحد للأحداث والأنشطة الهامة التي يرونها في العالم خاصة تلك التي لها علاقة بالمنظمة.<sup>3</sup>

### الفرع الثاني: 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:<sup>4</sup>

أولاً- بناء إحساس بالتاريخ (History): وذلك بسرد تفاصيل عن التاريخ وحكايات الأبطال.

ثانياً- إيجاد شعور بالتوحد (Oneness): القيادة ونمذجة الأدوار وإيصال المعايير والقيم.

ثالثاً- تطوير إحساس بالعضوية والانتماء (Membership): نظم العوائد، التخطيط الوظيفي، الاستقرار الوظيفي، الاختيار والتعيين، تطبيع الموظفين الجدد، التدريب والتطوير.

رابعاً- زيادة التبادل بين الأعضاء (Exchange): عقد العمل، المشاركة في اتخاذ القرارات والتنسيق بين الجماعات.

<sup>1</sup> محمد قاسم القريوتي، مرجع سابق، ص.378.

<sup>2</sup> أسعد أحمد محمد عكاشة، أثر الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة،

2008، ص.24.

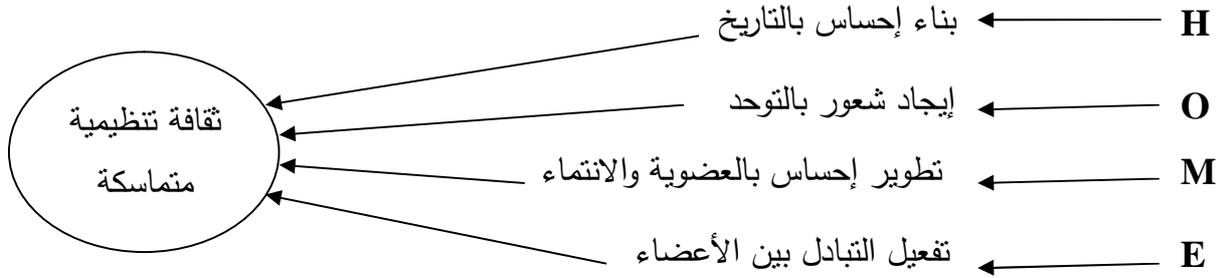
<sup>3</sup> إيهاب فاروق مصباح العاجز، مرجع سابق، ص.27.

<sup>4</sup> حمد بن فرحان الشلوي، مرجع سابق، ص- ص.47-48.

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

وإذا أخذنا الحرف الأول من كل أسلوب باللغة الإنجليزية سنحصل على كلمة (HOME) على اعتبار أن الثقافة التنظيمية القوية تشبه العائلة التي تعمل بصورة جيدة. كما هو موضح في الشكل الآتي:

شكل رقم (3): تأثير أساليب الإدارة في تكوين الثقافة التنظيمية



المصدر: حمد بن فرحان الشلوي، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالانتماء التنظيمي، مذكرة ماجستير في العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية، 2005، ص.48.

### المطلب الثاني: المحافظة على الثقافة التنظيمية.

بعد تكوين المنظمة للثقافة التنظيمية الخاصة بها يجب عليها المحافظة على ثقافتها بشكل لا يلقى مقاومة من طرف الأفراد وتزول بعد ذلك، مما يتوجب عليها الأخذ بعين الاعتبار بعض الأمور المهمة والجد مؤثرة في المحافظة على ثقافتها، فمن بينها:

### الفرع الأول: العوامل المساهمة في المحافظة على الثقافة التنظيمية

من بين العوامل المساهمة في المحافظة على الثقافة التنظيمية وتعزيزها ما يلي:

#### أولاً- الإدارة العليا:

إن ردود فعل الإدارة العليا تعد عاملاً مؤثراً في ثقافة المنظمة من خلال القرارات التي تتخذها، فإلى أي مدى تلتزم الإدارة العليا بالسلوك المنتظم من خلال استخدام لغة واحدة ومصطلحات وعبارات وطقوس مشتركة، وكذلك المعايير السلوكية التي تتضمن التوجهات حول العمل وفلسفة الإدارة العليا في كيفية معاملة العاملين

وسياسة الإدارة تجاه الجودة والغياب، وكذلك سياستها حول تنفيذ القواعد والأنظمة والتعليمات.<sup>1</sup> فممارسات الإدارة العليا تبقى الاختبار الحقيقي لطبيعة ثقافة المنظمة السائدة، فقد ترفع المنظمة شعارات بأنها تتبنى ثقافة منظمة تكافئ الأمانة والإنجاز، وتتبنى قيم المساءلة والشفافية، لكن من خبرة وواقع الممارسة اليومية يكتشف العاملون أن الإدارة لا تطبق إلا عكس ما تدفعه من شعارات، حيث تتم الترقيات والحوافز لمن لهم وساطات وعلاقات خاصة مع الرؤساء.<sup>2</sup>

### ثانياً - التطبيع:

ويقصد بالتطبيع تعليم قواعد اللعبة التنظيمية وتوصيل عناصر ثقافة المنظمة إلى العاملين بصورة مستمرة، فالعاملون الجدد ليسوا على دراية بقيم واعتقادات المنظمة، وهناك إمكانية أن يقوم هؤلاء بتجاوز وخرق القيم والتقاليد السائدة، لذا ينبغي على المنظمة مساعدتهم على التكيف مع ثقافتها، وتسمى عملية التكيف "التطبيع"، وتتم هذه الأخيرة من خلال برامج التنوير والتعريف والتدريب وغيرها.<sup>3</sup>

### ثالثاً - اختيار العاملين:

تلعب عملية جذب العاملين وتعيينهم دوراً كبيراً في المحافظة على ثقافة المنظمة، والهدف من عملية الاختيار هو تحديد واستخدام الأفراد الذين لديهم المعرفة والخبرات والقدرات لتأدية مهام العمل في المنظمة بنجاح، وفي عملية الاختيار يجب أن تكون هناك موازنة بين المهارات والقدرات والمعرفة المتوفرة لدى الفرد مع فلسفة المنظمة وأفرادها. بمعنى آخر أن لا يكون هناك تناقض بين الأفراد في المنظمة من أجل المحافظة على ثقافة المنظمة لأنه قد يتأثر الأداء والفاعلية في المنظمة بسبب تأثير الأفراد الجدد والذين يحملون ثقافة لا تتناسب مع ثقافة أفراد المنظمة الحاليين.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> عبد اللطيف عبد اللطيف، محووظ أحمد جودة، دور الثقافة التنظيمية في التنوير بقوة الهوية التنظيمية، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، دمشق، المجلد (26)، العدد (2)، 2010، ص، ص.126،127.

<sup>2</sup> حياة صاولة، امتثال العمال لثقافة المنظمة، مذكرة ماجستير في علم الاجتماع، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة منتوري، قسنطينة، 2009، ص.34.

<sup>3</sup> حسين حريم، إدارة المنظمات (منظور كلي)، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2010، ص.265.

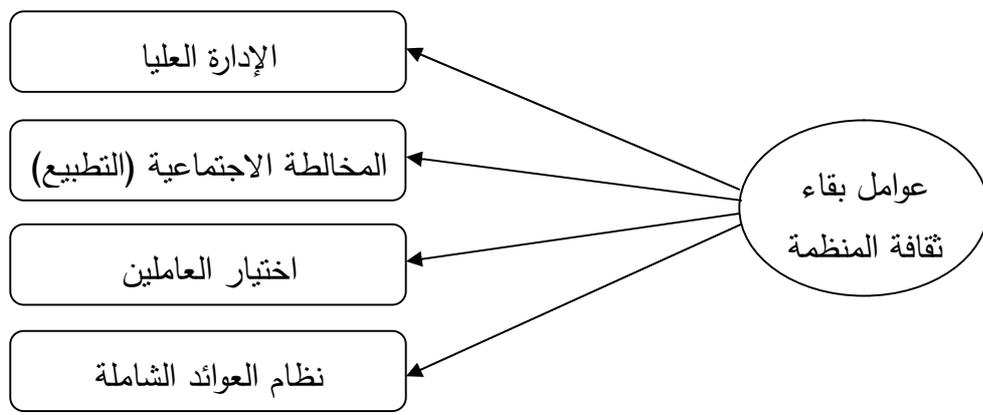
<sup>4</sup> منال طه بركات، مرجع سابق، ص.58.

### رابعاً- نظم العوائد الشاملة:

ونظم العوائد ليست مقصورة على المال بل تشمل الاعتراف والتقدير والقبول، كما يجب أن تركز هذه العوائد على الجوانب الذاتية والعمل والشعور بالانتماء للمنظمة.<sup>1</sup>

ويتم توضيح العوامل المساهمة في المحافظة على الثقافة التنظيمية وتعزيزها في الشكل التالي:

شكل رقم (4): عوامل تعزيز وبقاء الثقافة التنظيمية



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على: إيهاب فاروق مصباح العاجز، دور الثقافة التنظيمية في تفعيل

تطبيق الإدارة الالكترونية، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية،

غزة، 2011، ص.31.

وبناء على ما ذكر يمكن الاستنتاج بأن ما يساعد على بقاء الثقافة هو توافق الممارسات الإدارية مع قيم المنظمة فلا يجوز أن تكون القيم شيء والممارسات شيء آخر، كذلك لا بد من توافق قيم العاملين مع قيم المنظمة، وأشد على ضرورة توفير برنامج تدريبي للعاملين في طريقة فعل الأشياء مثل أسلوب الحديث مع الرؤساء أو طريقة الملابس، ودفع الموظف الأقدم ليقوم بدور الراعي للموظف الجديد ويشمله برعايته،<sup>2</sup> وأيضاً توفير نظام خاص بالحوافز بنوعها المادية والمعنوية، تكافئ به من يستحق المكافأة لكي تشعرهم بأن المنظمة منظمتهم وتكسب رضاهم وولاءهم لها ولثقافتها التنظيمية.

<sup>1</sup> خضير كاضم حمود الفريجات، موسى سلامة اللوزي، أنعام الشهابي، السلوك التنظيمي (مفاهيم معاصرة)، دار إثراء للنشر والتوزيع، البلد، 2009، ص.268.

<sup>2</sup> إيهاب فاروق مصباح العاجز، مرجع سابق، ص.31.

### الفرع الثاني: طرق تقوية الثقافة التنظيمية

من بين الطرق الواجب العمل بها في ظروف تعتبر فرص لتقوية الثقافة التنظيمية ما يلي:<sup>1</sup>

- اختيار عاملين قادرين على التكيف مع قيم ومعايير الثقافة التنظيمية، وتكون صفاتهم مؤهلة لهم لذلك.
- ترقية العاملين القادرين على الالتزام بقيم ومعايير الثقافة التنظيمية، والقادرين على نشرها في صفوف من حولهم.
- تقديم أدلة وإرشادات لكيفية الالتزام بمعايير وقيم المنظمة، وكيفية الالتزام بسياسات المنظمة المعبرة عن ثقافتها التنظيمية.
- تدريب العاملين على الثقافة التنظيمية، فالتدريب على الشعارات، القصص، الطقوس، اللغة، المصطلحات الدارجة والاحتفالات هي أمثلة لما يتم التدريب عليه.
- مكافأة العاملين الذين يلتزمون بقيم المنظمة والمعايير السلوكية المحيية للثقافة التنظيمية المرغوبة.
- عقاب العاملين الذين لا يلتزمون بقيم المنظمة ولديهم مخالفات للمعايير السلوكية المعبرة عن الثقافة التنظيمية المرغوبة.
- تقديم حكايات وقصص معبرة عن الثقافة التنظيمية المرغوبة وعن القيم والمعايير السلوكية الواجب تعزيزها (أو إضعافها).
- استخدام نماذج للدور، يمكن أن يلعب بعض المديرين كنماذج وأمثلة للقيم والمعايير السلوكية الواجب الالتزام بها، ويجب ذكرها في الاجتماعات والاحتفالات وبرامج التدريب.
- استخدام المؤسسين القدامى ودعوتهم، حيث أنهم يلعبون دور القاصين الذين يحكون القصص عن الثقافة التنظيمية، وكنماذج يمكن الاحتذاء بها.
- الاهتمام بالطقوس والشعائر والاحتفالات، فالإنفاق على مثل هذه الأمور له مردود في تقوية السلوك المرعى والثقافة التنظيمية، وفي تذكير من ينساها.

<sup>1</sup>. أحمد ماهر، التنظيم (الدليل العملي لتصميم الهياكل والممارسات التنظيمية)، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2005، ص.441.

### المطلب الثالث: تغيير الثقافة التنظيمية.

مما سبق وجدنا أن الثقافة التنظيمية تتميز بالاستقرار والثبات النسبي لكن هذا لا يعني أنه لا يتم تغييرها فكثير من المفكرين يرون بأنه يمكن تغييرها نظرا للتغيرات التي تحدث في البيئتين الداخلية والخارجية، ولكي تتم عملية التغيير في الثقافة التنظيمية يجب الأخذ بعين الاعتبار الظروف الملائمة التي تسهل ذلك وبعدها يتم القيام بعملية التغيير، وسيتم التطرق إلى هذا كآتي:

### الفرع الأول: الظروف الواجب توافرها لتغيير الثقافة التنظيمية

من بين العوامل الواجب توافرها والتي تساعد على تغيير الثقافة التنظيمية ما يلي:<sup>1</sup>

- **تغيير في قادة المنظمة البارزين:** على أن يتوافر لدى القادة الجدد رؤية بديلة واضحة لما يجب أن تكون عليه المنظمة.
- **مرحلة دورة حياة المنظمة:** مرحلة انتقال المنظمة إلى النمو/ التوسع وكذلك دخولها مرحلة الانحدار تعتبران مرحلتان تشجعان على تغيير الثقافة.
- **عمر المنظمة:** تكون ثقافة المنظمة أكثر قابلية للتغيير في المنظمات صغيرة السن، بغض النظر عن دورة حياتها.
- **حجم المنظمة:** من الأسهل تغيير ثقافة المنظمة في المنظمات صغيرة الحجم.
- **قوة الثقافة الحالية:** كلما زاد إجماع العاملين وشدة تمسكهم بالثقافة زادت صعوبة التغيير.
- **غياب ثقافات فرعية:** إن وجود ثقافات فرعية عديدة في المنظمة يزيد من صعوبة تغيير الثقافة الأساسية، وهذا الأمر مرتبط بالحجم، فالمنظمات كبيرة الحجم تقاوم التغيير لأنها تضم عادة عدة ثقافات فرعية.

<sup>1</sup>. حسين حريم، إدارة المنظمات (منظور كلي)، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2003، ص، ص.270، 271.

### الفرع الثاني: اقتراحات تغيير الثقافة التنظيمية

من أجل تقبل التغيير في الثقافة التنظيمية يجب القيام بما يلي:<sup>1</sup>

- توضيح دواعي التغيير، والأزمات الممكن التعرض لها في حالة عدم التغيير.
- الحصول على دعم الإدارة العليا للتغيير وتشكيل فريق يتولى مسؤولية إحداث التغيير ليحدد مبررات التغيير والرؤية الجديدة والفرص المتاحة لتحقيق الأهداف المنشودة.
- إعادة تنظيم يتم من خلالها دمج بعض الوحدات وإلغاء غير المناسب منها وإيجاد وحدات أخرى، لأن ذلك يؤكد للعاملين وجود توجيهات إدارية جديدة، وكلما كان حجم المنظمة كبيرا أمكن القيام بهذه التغييرات لزيادة نفوذ أصحاب الفكر الجديد المهتمين بالتغيير.
- إعادة النظر في الإجراءات المتبعة في عمليات اختيار وتقييم الموظفين، نظم الحوافز، التنشئة والتطبيع من خلال التدريب حتى يتم تسهيل عملية تبني القيم الجديدة.
- تحريك القيادة الجديدة بسرعة لتنسج القصص والرموز المناسبة، وتبدأ بصياغة طقوس جديدة لتحل محل القديم منها.

### الفرع الثالث: خطوات عملية تغيير الثقافة التنظيمية

للقيام بعملية تغيير الثقافة التنظيمية يجب إتباع الخطوات التالية:<sup>2</sup>

- أولاً- حصر وتحديد الثقافة والسلوك المتبع في المنظمة من قبل العاملين.
- ثانياً- تحديد المتطلبات الجديدة التي ترغب بها المنظمة.
- ثالثاً- تعديل وتطوير السلوكيات الجديدة وفق المتطلبات المرغوبة للمنظمة.
- رابعاً- تحديد الفجوة والاختلاف بين الثقافة الحالية والسلوكيات الجديدة ومدى تأثيرها على المنظمة بشكل عام.
- خامساً- اتخاذ خطوات من شأنها التكفل بتبني السلوك التنظيمي الجديد.

<sup>1</sup>. إيهاب فاروق مصباح العاجز، مرجع سابق، ص.33.

<sup>2</sup>. أسعد أحمد محمد عكاشة، مرجع سابق، ص.29.

### خلاصة الفصل:

لقد تطورت الثقافة التنظيمية بإحداث تغييرات عليها نحو الأفضل بما يخدم المنظمة، وبالخصوص تركيزها الكبير على ما يخدم الأفراد الذين كانت منظمات الأعمال تعاملهم وكأنهم آلة، فقامت هذه التغييرات التي طرأت على الثقافة التنظيمية بإشراكه في اتخاذ القرارات الاستراتيجية من خلال توفير مناخ تنظيمي من طرف الإدارة العليا يتميز ببيئة تعاونية فعالة تساعد الأفراد على إدراك إدارة المعرفة وتكوين رؤية مشتركة يعتمدونها كدليل للسلوك الواجب اتباعه في أداء الأعمال.

تساهم الثقافة التنظيمية من خلال معظم مكوناتها (قيم ومعتقدات وتوقعات...) في إعطاء صورة للمنظمة يستطيع بها العملاء التعرف على أهم ما تتميز به تلك المنظمة، بحيث أنه ما يساهم في تحسين صورتها هو التوفيق بين ثقافة النشاط وثقافة المجتمع وثقافة المنظمة فتكون قد استطاعت كسب قبول الأطراف الداخلية والخارجية لمنتجاتها وخدماتها.

يتم تكوين الثقافة التنظيمية التي أساسها هو غرس قيمها في بدايات نشأة المنظمة، والمحافظة عليها من خلال تركيز الإدارة على عدة أمور والتي من أهمها عدم تناقض قيمها مع ممارساتها الإدارية، وأيضاً إعطاء أهمية لنظام الأجور والحوافز، والقيام بتغييرها بأقل ما يمكن من احتمال وجود مقاومة من طرف الأفراد رغم صعوبة ذلك.

# الفصل الثاني

الإطار النظري لإدارة

المعرفة

### تمهيد

في ظل التطورات التي يشهدها العالم في مختلف المجالات نلاحظ أنه من أبرز هذه التطورات اكتشاف تكنولوجيا المعلومات والاتصال، ما سمح بتدفق المعلومات والمعارف بشكل كبير وتوجيه منظمات الأعمال اهتمامها للزبائن، لأنهم يساهمون في نجاحها أو فشلها من خلال تحديد خصائص السلع والخدمات الواجب عرضها في السوق، هذا ما أجبر منظمات الأعمال على ضرورة توفير إدارة خاصة تهتم بكل ما يتعلق بالمعلومات والمعارف، ويطلق عليها مصطلح إدارة المعرفة.

تهتم إدارة المعرفة بتدفق المعلومات من بداية ظهورها كبيانات إلى غاية تحولها إلى معرفة، ليتم تنفيذها في اتخاذ القرارات من خلال عملياتها (توليد المعرفة، النشارك بها وتطبيقها)، وذلك بشكل مستمر لأننا في عصر المعرفة الذي يتميز بالتغيرات السريعة في البيئة التنافسية خاصة على مستوى أذواق الزبائن، التي يصعب معرفتها وتلبيتها في مدة قصيرة بدون الاعتماد على إدارة المعرفة، التي تقوم بواسطة تكنولوجيا المعلومات والاتصال بجمع المعلومات عن البيئة الداخلية والخارجية والقيام بمعالجتها لتحويلها إلى معرفة تشارك بها أفرادها ليقوموا بتطبيقها تطبيقاً فعالاً.

نظراً لأهمية هذا الموضوع سنحاول التطرق إلى أهم ما يتعلق به من خلال هذا الفصل.

## المبحث الأول: المدخل المفاهيمي لإدارة المعرفة

لدراسة موضوع إدارة المعرفة يجب أولاً التطرق إلى المعرفة.

### المطلب الأول: مفهوم المعرفة

#### الفرع الأول: تعريف المعرفة

إن مصطلح المعرفة مرتبط بمصطلحين أساسيين لتكوين المعرفة وبين كل مصطلح ومصطلح توجد علاقة، وفي الآتي سنوضح هذه المصطلحات والعلاقات التي تربطها:

#### 1- البيانات:

هي مواد وحقائق خام أولية ليست ذات قيمة بشكلها الأولي، هذا ما لم تتحول إلى معلومات مفهومة ومفيدة.<sup>1</sup>

#### 2- المعلومات:

هي بيانات منسقة ومرتبطة تم تنظيمها ووضعها في إطار ذي مغزى محدد بحيث يتمكن الفرد من الاستفادة منها في الوصول إلى المعرفة واكتشافها.<sup>2</sup>

هي كل المعطيات والبيانات التي تساعد في عملية اتخاذ القرارات سواء على مستوى الفرد أو المؤسسة وهي التي تغير الحالة المعرفية للشخص في موضوع ما أو مجال ما.<sup>3</sup>

فالمعلومات هي في حقيقة الأمر عبارة عن بيانات تمنح صفة المصادقية ويتم تقديمها لغرض محدد.<sup>4</sup>

وعلى أساس هذه التعاريف فإن البيانات هي المواد الخام التي تعتمد عليها المعلومات، والتي تأخذ شكل أرقام، رموز، عبارات أو جمل لا معنى لها إلا إذا تم معالجتها، وارتبطت مع بعضها بشكل منطقي مفهوم لتتحول إلى معلومة أو معلومات، ويكون عادة عن طريق البرمجيات والأساليب الفنية المستخدمة في الحواسيب عادة.<sup>5</sup>

<sup>1</sup>. وهيبه داسي، واقع تطبيق عمليات إدارة المعرفة في جامعة محمد خيضر -بسكرة- من وجهة نظر الأساتذة، الملتقى الوطني الرابع: تسيير الموارد البشرية في الهيئات العمومية في الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2015، ص.7.

<sup>2</sup>. حسين عجلان حسن، استراتيجيات الإدارة المعرفية في منظمات الأعمال، دار إثراء للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص.36.

<sup>3</sup>. نفس المرجع، ص.36.

<sup>4</sup>. عبد اللطيف محمود مطر، إدارة المعرفة والمعلومات، دار كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع، البلد، 2007، ص.28.

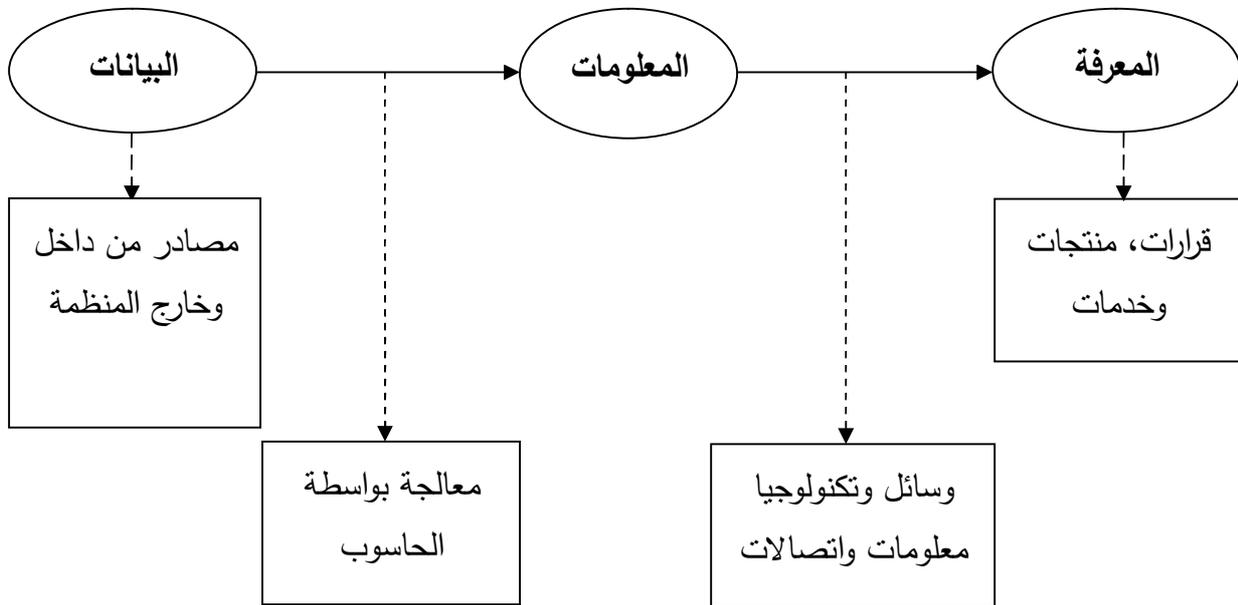
<sup>5</sup>. ربحي مصطفى عليان، اقتصاد المعرفة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2012، ص.25.

3- المعرفة:

المعرفة هي معلومات قابلة للتواصل والفهم والاستيعاب من قبل الأفراد المعنيين بها، لذا فإنه إذا لم تخضع المعلومات للاستخدام والتطبيق فإنها لن تكون معرفة، ومن هذا المنطلق فإن المعلومات لا يكفي أن تكون مفيدة بل إنها ينبغي أن تستخدم بشكل مفيد.<sup>1</sup>

وقد ورد تعريفها في قاموس وبستر (Webster) على أنها "فهم وإدراك واضح وأكد للأشياء وللحقائق والسلوك، وأنها تجسد الحقيقة، المعلومات والمبادئ المكتسبة في العقل البشري".<sup>2</sup>

شكل رقم (5): العلاقة بين البيانات والمعلومات والمعرفة



المصدر: عبد المالك بوركوة، إدارة المعرفة كمدخل لتدعيم القدرة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة منتوري، قسنطينة، 2012، ص.4.

من خلال هذا الشكل الذي يبين لنا العلاقة التكاملية بين البيانات والمعلومات والمعرفة نجد أن البيانات ومصادرها تكون من داخل المنظمة وخارجها فتعالج بواسطة الحاسوب فتصبح معلومة تنقل بواسطة وسائل

<sup>1</sup> عبد الستار العلي وآخرون، المدخل إلى إدارة المعرفة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2012، ص.114.

<sup>2</sup> حسان عبد مقلح المومني، مدى استعداد المؤسسات العامة في الأردن لتطبيق إدارة المعرفة، المؤتمر العلمي الدولي الخامس (اقتصاد المعرفة والتنمية الاقتصادية)، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الزيتونة، عمان، 2005، ص.15.

## الفصل الثاني: .....الإطار النظري لإدارة المعرفة

وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات، فتتراكم هذه المعلومات لدى الأفراد ليتم معالجتها وتفسيرها فتصبح معرفة يمكن الاعتماد عليها في اتخاذ القرارات.<sup>1</sup>

### الفرع الثاني: أنواع المعرفة

هناك عدة تصنيفات للمعرفة، فمن بين هذه التصنيفات نأخذ تصنيف Polanyi، فهو أول من أشار إلى أن المعرفة ليست نوعا واحدا حينما قال "أنا نعرف أكثر مما نقول" "We know more than we say"،<sup>2</sup> والذي صنف المعرفة إلى نوعين هما:

#### 1- المعرفة الضمنية:

تتعلق المعرفة الضمنية بالمهارات، والتي هي في حقيقة الأمر توجد داخل عقل وقلب كل فرد والتي من غير السهولة نقلها أو تحويلها للآخرين.<sup>3</sup>

#### 2- المعرفة الظاهرة:

وهي المعرفة الشائعة والمنتشرة بين الافراد العاملين في المنظمة والمعروف مستودعها، ومتاح الوصول إليها لكل من يعلم عنها أو يبحث عنها. ومثل هذه المعرفة مخزنة في الكتب والوثائق المختلفة ومتاحة في وسائط متعددة الأشكال.<sup>4</sup>

وفي الجدول التالي توضيح للفرق بين المعرفة الضمنية والصريحة (الظاهرة):

<sup>1</sup> عبد المالك بوركوة، إدارة المعرفة كمدخل لتدعيم القدرة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم

التسيير، جامعة منتوري، قسنطينة، 2012، ص.4.

<sup>2</sup> الطيب الداودي، الأمين حموس، إدارة المعرفة كمدخل لتسيير الموارد البشرية، الملتقى الوطني الأول (تسيير الموارد البشرية تسيير المهارات ومساهمته

في تنافسية المؤسسات)، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2012، ص.10.

<sup>3</sup> محمد حباينة، دور الرأسمال الفكري في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة

سعد دحلب، البليدة، 2007، ص.20.

<sup>4</sup> حسان عبد مفلح المومني، مرجع سابق، ص.16.

## الفصل الثاني: .....الإطار النظري لإدارة المعرفة

الجدول رقم(1): الفرق بين المعرفة الظاهرة والمعرفة الضمنية

العوامل	المعرفة الظاهرة	المعرفة الضمنية
مكانها	مكتوبة في الوثائق أو الكترونيًا وفي أشرطة ممغنطة.	في عقول الأفراد.
شكلها	كتب، أدلة عمل، إجراءات، أشرطة وتقارير.	خبرات، نماذج ذهنية، مهارات ومعتقدات.
إمكانية نقلها	يمكن تناقلها من جيل إلى جيل.	إذا لم توظف أو تخزن قد تنتقل بانتقال الفرد من المنظمة أو تموت بموته.
إمكانية تبادلها	يسهل تبادلها.	يصعب تبادلها والتشارك بها.
إمكانية التعبير عنها	يسهل التعبير عنها في أشكال مختلفة.	لا يمكن رؤيتها والتعبير عنها بسهولة.
إمكانية قياسها وتقييمها	يمكن قياسها لأنها في صيغة قواعد بيانات، نظم خبيرة، برمجيات...الخ.	يصعب قياسها وذلك لصعوبة تحديدها وتحويلها إلى خدمات معرفية محددة.

المصدر: مقبل بن شاهر المنيعي البيشي، متطلبات إدارة المعرفة في مجلس الشورى ومدى جاهزيته لتطبيقها،  
مذكرة ماجستير في العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض،  
2009، ص.18.

فعموماً من خلال الجدول يمكن القول أن المعرفة الضمنية يستحوذ عليها الفرد ولا يمكنه التعبير عنها بسهولة،  
لذا فالمنظمة تحاول قدر استطاعتها استخدام الأساليب التي من شأنها أن تساعد الأفراد على استخراج هذه  
المعارف الكامنة والتصريح بها من أجل الاستعانة بها في اتخاذ القرارات.

### المطلب الثاني: نشأة ومفهوم إدارة المعرفة

#### الفرع الأول: نشأة إدارة المعرفة

تعتبر إدارة المعرفة قديمة وجديدة في الوقت نفسه. فقد درج الفلاسفة على الكتابة في هذا الموضوع منذ آلاف السنين. ولكن الاهتمام بعلاقة المعرفة بهيكلية أماكن العمل هي جديدة نسبياً. ومن المؤكد أن الكثير قد كتب عن هذه العلاقة، ولكن معظمه كان خلال السنوات القلائل الماضية، ومنذ مطلع التسعينيات من القرن المنصرم، في عام 1980م، وفي المؤتمر الأمريكي الأول للذكاء الصناعي، أشار Edward Freignebaum إلى عبارته الشهيرة "المعرفة قوة" ومنذ ذلك الوقت ولد حقل معرفي جديد أطلق عليه "هندسة المعرفة" ومع ولادته استحدث وظيفة جديدة هي مهندس المعرفة.<sup>1</sup>

إن أول من استخدم مصطلح إدارة المعرفة هو Don Marchand في بداية الثمانينيات من القرن الماضي على أنها المرحلة النهائية من الفرضيات المتعلقة بتطوير نظم المعلومات، لكنه لم يشر إليها بشكل مستقل أو بوصفها عمليات، وفي المرحلة ذاتها تتبأ رائد الإدارة Drucker من أن العمل النموذجي سيكون قائماً على المعرفة، وأن المؤسسات بشقيها الإنتاجية والخدمية ستتكون من صناعات المعرفة الذين يوجهون أداءهم من خلال التغذية العكسية لزملائهم ومن العملاء، وأرجع بعضهم بداياتها إلى التطبيقات الأولى لإدارة المعرفة التي بدأتها شركة Hewlett Packard الأمريكية في عام 1985، وتحديداً في برنامجها لإدارة المعرفة للقناة الحاسوبية للتاجر، لكن في هذه الفترة لم يقتنع الكثيرون بإدارة المعرفة وبتأثيرها على عملية الأعمال، حتى أن Wall Street أكبر سوق مال في العالم تجاهل إدارة المعرفة في بادئ الأمر خاصة محاولات تحديد قيمة نقدية للمعرفة، لكنه لاحقاً بدأ الاهتمام بها وأخذ يتعامل مع إدارة المعرفة في الحالات التي تتحول إلى نماذج لتوليد القيمة وبدأ بمكافأتها.<sup>2</sup>

وفي عام 1997 أصبح موضوع إدارة المعرفة من المواضيع الساخنة الأكثر ديناميكية في الإنتاج الفكري في الإدارة، وظهرت مجالات كبيرة من المؤلفات في هذا المجال، حيث أن الرسالة الأساسية لهذه الأعمال هي أن الميزة الوحيدة المساندة للمؤسسات تأتي مما تعرفه إجمالاً، وكيف تستخدم ما تعرفه بفعالية.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> نجم عبود نجم، إدارة المعرفة (المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات)، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص.51.

<sup>2</sup> ربا جزا المحاميد، دور إدارة المعرفة في تحقيق ضمان جودة التعليم العالي، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية العلوم الإدارية والمالية، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، عمان، 2008، ص.20.

<sup>3</sup> يسرى رسمي بدر، تطوير مهارات مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة في ضوء مفهوم إدارة المعرفة، مذكرة ماجستير في أصول التربية، كلية التربية، الجامعة الإسلامية، غزة، 2010، ص.57.

## الفصل الثاني: .....الإطار النظري لإدارة المعرفة

### الفرع الثاني: مفهوم إدارة المعرفة

هناك عدة تعاريف لإدارة المعرفة كل باحث يعرفها على حسب وجهة نظره، ومن بين تلك التعاريف ما يلي:

#### • تعريف ALLEE 2000:

هي إدارة نظامية وصريحة وواضحة للأنشطة والممارسات والسياسات والبرامج داخل المنظمة والتي ترتبط وتتعلق بالمعرفة.<sup>1</sup>

#### • تعريف Kelly (1998):

تلك الإدارة التي تستخدم الوسائل والمبادئ والآليات التي تمكن المنظمة من استخدام قاعدتها المعرفية في بناء وإدامة مزاياها التنافسية.<sup>2</sup>

❖ تشير هذه التعاريف إلى أن إدارة المعرفة عبارة عن إدارة نظامية تتميز بالشفافية في كل ما يتعلق باستغلال المعرفة لجعلها يقظة استراتيجيا.

#### • تعريف آخر:

العمل الذي تؤديه المنظمة من أجل تعظيم كفاءة استخدام رأس المال الفكري في نشاط الأعمال، وهي تتطلب تشبيكا وربطاً لأفضل الأدمغة عند الأفراد عن طريق المشاركة الجماعية والتفكير الجماعي.<sup>3</sup>

❖ يركز هذا التعريف على أن إدارة المعرفة هي الاستغلال الأمثل لرأس المال البشري المتميز من خلال مشاركته في اتخاذ القرارات من أجل تمييز رأس المال الهيكلية لأنها الطريقة المثلى لتحقيق ذلك.

<sup>1</sup> يوسف أحمد أبو فارة، العلاقة بين استخدام مدخل إدارة المعرفة والأداء، المؤتمر العلمي الرابع (إدارة المعرفة في العالم العربي)، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الزيتونة، عمان، 2004، ص.6.

<sup>2</sup> أحمد الخطيب، خالد زيغان، إدارة المعرفة ونظم المعلومات، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، جدار للكتاب العالمي، الأردن، 2009، ص.7.

<sup>3</sup> مقبل بن شاهر المنيعي البيشي، متطلبات إدارة المعرفة في مجلس الشورى ومدى جاهزيته لتطبيقها، مذكرة ماجستير في العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية، 2009، ص.20.

## الفصل الثاني: .....الإطار النظري لإدارة المعرفة

### • تعريف آخر:

المصطلح المعبر عن العمليات والأدوات والسلوكيات التي يشترك بصياغتها وأدائها المستفيدون من المنظمة، لاكتساب وخرن وتوزيع المعرفة وعكسها في عمليات الأعمال للوصول إلى أفضل التطبيقات، بقصد المنافسة طويلة الأمد والتكيف.<sup>1</sup>

### • تعريف آخر:

الإدارة المنظمة التي يتم من خلالها تحديد المعرفة، خلقها، جمعها، تقاسمها وتطبيقها.<sup>2</sup>

❖ هذه التعاريف عرفت إدارة المعرفة بعملياتها والتي بدورها تتمحور حول العمليات الرئيسية المتمثلة في توليد المعرفة وتشاركها وتطبيقها بشكل أمثل في اتخاذ القرارات الرشيدة من أجل تحقيق الريادة للمنظمة.

### المطلب الثالث: أهمية وأهداف إدارة المعرفة

أصبحت المنظمات في عصرنا هذا تولي أهمية كبيرة للمعرفة بصفة رسمية نظرا للدور الذي تلعبه من أجل توفير المعلومات التي تقوم بتوظيفها لتحقيق أهدافها وذلك باتخاذ القرارات المثلى والتي تعتبر من أهداف المنظمة وفي ما يلي سنحاول إبراز أهمية إدارة المعرفة وأهدافها:

### الفرع الأول: أهمية إدارة المعرفة

تتجلى أهمية إدارة المعرفة على سبيل المثال ليس على سبيل الحصر في ما يلي:<sup>3</sup>

- تحسين خدمات العملاء.
- زيادة العائد المادي عن طريق تسويق المنتجات والخدمات بفاعلية أكثر.
- تبني فكرة الإبداع عن طريق تشجيع مبدأ تدفق الأفكار بحرية.
- تحديد المعرفة المطلوبة وتوثيق المتوافر منها وتطويرها والمشاركة فيها وتطبيقها وتقييمها.

<sup>1</sup>. أكرم سالم الجنابي، إدارة المعرفة في بناء الكفايات الجوهرية، دار الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2013، ص.65.

<sup>2</sup>. A. Filemon, Jr. Uriarte, Introduction to knowledge management (A bref introduction to the basic elements of knowledge management for non practitioners interested in understanding the subject), National academy of science and technology, Japan, 2008, p.13.

<sup>3</sup>. عاطف محمود عوض، دور إدارة المعرفة وثقافتها في تحقيق التطوير التنظيمي، مجلة جامعة دمشق، المجلد (28)، العدد (1)، 2012، ص.409.

## الفصل الثاني: .....الإطار النظري لإدارة المعرفة

بالإضافة إلى:<sup>1</sup>

- تعد عملية نظامية تكاملية لتنسيق أنشطة المنظمة المختلفة في اتجاه تحقيق أهدافها.
- تعزز قدرة المنظمة للاحتفاظ بالأداء التنظيمي المعتمد على الخبرة والمعرفة وتحسينه.
- تساهم في تحفيز المنظمات لتجديد ذاتها ولمواجهة التغيرات البيئية غير المستقرة.
- ويضيف آخرون:<sup>2</sup>
- تحافظ على الزبائن ذوي الولاء.
- تخفض التكاليف وأساليب طرق العمل.
- تجذب الزبائن الجدد لأن قاعدة المعرفة أساس الوعي بحاجات الزبائن وتطلعاتهم.

بالإضافة إلى:<sup>3</sup>

- تجنب تكرار أخطاء الماضي.
- تمييز الممارسات الناجحة لأن تكون مكررة في نواحي أخرى.
- جعل العمل أكثر أهمية وذو فاعلية عالية.
- المساعدة في تطوير شبكات قوية بين الأشخاص.

<sup>1</sup> محمد فلاق، عمليات إدارة المعرفة وتأثيرها في تحقيق الميزة التنافسية، الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، ص.8.

<sup>2</sup> علاء فرحان طالب، أميرة الجنابي، إدارة المعرفة (إدارة معرفة الزبون)، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص.72.

<sup>3</sup> عبد الله وليد المدلل، تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسات الحكومية الفلسطينية وأثرها على مستوى الأداء، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2012، ص.33.

## الفصل الثاني: .....الإطار النظري لإدارة المعرفة

### الفرع الثاني: أهداف إدارة المعرفة

لكل نشاط معين تقوم به المنظمة أهداف تسعى لتحقيقها، بحيث هذه الأهداف تعتبر من بين محددات مدى فعالية النشاط، فمن بين هذه الأهداف ما يلي:<sup>1</sup>

- تحديد وجمع المعرفة وتوفيرها بالشكل المناسب والسرعة المناسبة، لتستخدم في الوقت المناسب.
- تسهيل عمليات تبادل ومشاركة المعرفة بين جميع العاملين في التنظيم.
- نقل المعرفة الكامنة (الضمنية) الموجودة في عقول ملاكها وتحويلها إلى معرفة ظاهرة.
- إرضاء العملاء بأقصى درجة ممكنة، من خلال تقليل الزمن المستغرق في إنجاز الخدمات المطلوبة وتحسين وتطوير مستوى الخدمات المقدمة باستمرار.
- تطوير عمليات الابتكار بالمنظمة، وتقديم منتجات وخدمات مبتكرة باستمرار.
- تشجيع العمل بروح الفريق، وتحقيق التفاعل الإيجابي بين مجموعة العمل وذلك من خلال الممارسات والأساليب المختلفة التي تتبناها المنظمة لتبادل المعرفة ومشاركتها.

بالإضافة إلى:<sup>2</sup>

- تحسين صورة المؤسسة وتطوير علاقاتها بممثلياتها.
- إيجاد بيئة تفاعلية لتجميع وتوثيق ونقل الخبرات التراكمية المكتسبة من وأثناء الممارسة اليومية.
- خلق المعارف الضرورية لتطوير المؤسسة.
- تطوير المعارف والكفاءات الموجودة.

<sup>1</sup> إيمان سعود أبو خضير، تطبيقات إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي (أفكار وممارسات)، المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية: نحو أداء متميز في القطاع الحكومي، معهد الإدارة العامة، الرياض، 2009، ص.10.

<sup>2</sup> نعيم إبراهيم الظاهر، إدارة المعرفة، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، إربد، 2009، ص.90، ص.91.

ومن بين الأهداف التي أشار إليها Hollsoople and Singh ما يلي:<sup>1</sup>

- 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 رأس 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 رأس المال الفكري.

### المبحث الثاني: متطلبات ونماذج إدارة المعرفة

#### المطلب الأول: متطلبات إدارة المعرفة

##### الفرع الأول: المورد البشري

إن العنصر البشري من أهم الأدوات الرئيسية 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.<sup>2</sup>

##### الفرع الثاني: تكنولوجيا المعلومات:

تلعب تكنولوجيا المعلومات دوراً أساسياً ومحورياً في برامج إدارة المعرفة من خلال قدرتها على تسريع عملية إنتاج ونقل المعرفة، وتساعد أيضاً في جمع وتنظيم الجماعات لجعل المعرفة تؤثر على أساس المشاركة من

<sup>1</sup> عصام نور الدين، إدارة المعرفة والتكنولوجيا الحديثة، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، 2010، ص، ص.49، 50.

<sup>2</sup> 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 العربية السعودية، 2009، ص.29.

## الفصل الثاني: الإطار النظري لإدارة المعرفة.....

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.<sup>1</sup>

يؤكد Nguyen (2010 ;69-70) على أن لتكنولوجيا المعلومات صلة كبيرة بإدارة المعرفة لعدة أسباب نذكر منها:<sup>2</sup>

- تعد تكنولوجيا المعلومات ضرورية في الوقت الراهن لخزن واسترجاع المعلومات والمعرفة الصريحة.
- تتغلب تكنولوجيا المعلومات على مشكلات البعد المكاني وعوائق الزمن اللتان قد يؤثران على عمل عمال المعرفة.
- إن التطور في تكنولوجيا المعلومات قد ساهم في تخفيض مستوى العمالة الأمر الذي تسبب في فقدان المعرفة من المنظمات.

### الفرع الثالث: الهيكل التنظيمي

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 2011 ;49) أن الهيكل التنظيمي بتقسيمه المهام بين الأفراد والتنسيق بين النشاطات المختلفة مكن من عملية انسياب المعرفة وخلقها ومشاركتها.<sup>3</sup>

إن الهياكل التنظيمية الأكثر ملائمة لإدارة المعرفة هي تلك الهياكل التي تتسم بالمرونة والتكيف مع البيئة وسهولة الاتصالات وقدرتها على الاستجابة السريعة للمتغيرات.<sup>4</sup>

<sup>1</sup>. طارق بن صالح المسند، مرجع سابق، ص.37.

<sup>2</sup>. إحسان دهش جلاب، دور قابليات البنى التحتية لإدارة المعرفة في الريادة الإستراتيجية، مجلة القادسية، جامعة القادسية، المجلد (15)، العدد (4)، 2013، ص.54.

<sup>3</sup>. نفس المرجع، ص.53.

<sup>4</sup>. قيس عبد الهادي صالح، باسمه محمد باني، القيادة الإبداعية وعلاقتها بمتطلبات إدارة المعرفة في جامعة الكوفة من وجهة نظر القيادات الإدارية فيها، مجلة القادسية، جامعة القادسية، المجلد (15)، العدد (4)، 2013، ص.125.

الفرع الرابع: 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 وشحنهم بالحوافز.<sup>1</sup> وهذا ما سيتم التفصيل به لاحقا.

المطلب الثاني: نماذج إدارة المعرفة.

الفرع الأول: نماذج أجنبية

1- نموذج Marquardt:

اقترح Marquardt في عام 2002 نموذج لإدارة المعرفة في المنظمات ويتألف من ست مراحل تغطي عملية نقل المعرفة إلى المستخدم من خلال الخطوات التالية:<sup>2</sup>

1- الاكتساب.

2- التوليد.

3- الخزن.

4- استخراج المعلومات وتحليلها.

5- النقل والنشر.

6- التطبيق والمصادقة.

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

<sup>2</sup> زكية بنت ممدوح طاشكندي، إدارة المعرفة (أهميتها ومدى تطبيق عملياتها من وجهة نظر مديرات الإدارات والمشرفات الإداريات بإدارة التربية والتعليم بمدينة مكة المكرمة ومحافظه جدة)، مذكرة ماجستير في الإدارة التربوية والتخطيط، كلية التربية، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية، 2007، ص.77.

## 2- نموذج Leonard Barton:

يقوم نموذج Leonard Barton على أساس أن المعرفة في المنظمات تمثل مقدره جوهريه، وهذه المقدره توجد في أربعة أشكال:<sup>1</sup>

1- شكل مادي: وهذه يمكن أن تكون مثلا في شركة تصميم متمثلة في براءة اختراع، هذه هي المعرفة التي يمكن أن نراها ونلمسها لأنها ملموسة.

2- شكل أنظمة إدارية: فالمعرفة هنا تكون مجسدة في طرق التعلم لعمل الأشياء الأكثر فاعلية.

3- شكل مهارات المعرفة الصريحة والكامنة للعاملين: أي في القدرات الفردية التي تجلب إلى المنظمة أو تطور ضمنها من خلال التجربة أو الخبرة.

4- شكل قيم صغيرة للعمل مع معايير السلوك في موقع العمل أو ما يدعوه الآخرون الثقافة التنظيمية.

## 3- نموذج موئل لإدارة المعرفة (Dennis E. Winosky):

قدم هذا النموذج Dennis E. Winosky عام 2001 بغرض الاستجابة لحاجات المستفيدين، ويقوم هذا النموذج على أن المعرفة هي خبرة بدون بداية ولا نهاية، وأنها عبارة عن سلسلة دائرية مكونة من أربعة عناصر متفاعلة كل منها يعمل على نحو مستقل، إلا أنها في ذات الوقت تعمل على نحو تبادلي تفاعلي والمكونات المقصودة هي:<sup>2</sup>

1- القاعدة الأساسية لإدارة المعرفة (ماذا يتم ويتابع الآن؟): وتتمثل بكل البيانات والمعلومات المتداولة من خلال أدوات إدارة المعرفة في المنظمة، أنها الهيكلية الفنية لإدارة المعرفة التي تستخدم وتنشئ إمكانات موئل إدارة المعرفة.

2- ثقافة إدارة المعرفة (ما المهم؟): وهي الثقافة التي تحدد الاتجاهات والقيم والتفضيلات في إدارة المعرفة وتكون مصدرا وموجها لبناء إستراتيجية إدارة المعرفة، ومحددا للتكنولوجيات والممارسات الملائمة.

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

<sup>2</sup>. عمر أحمد همشري، إدارة المعرفة الطريق إلى التميز والريادة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2013، ص، ص.157،158.

## الفصل الثاني: .....الإطار النظري لإدارة المعرفة

3- أهداف إدارة المعرفة (ما الهدف الأساسي؟): وتتمثل هذه الأهداف عادة في تحسين قدرات المنظمة في استغلال مواردها لتطوير منتجات وخدمات جديدة أو الإتيان بأخرى جديدة.

4- معايير إدارة المعرفة (ما هو ممكن التحقيق؟): وتشير هذه إلى الممارسات والنماذج الأفضل التي تستخدمها المنظمة في علاقاتها مع الموردين والموزعين والزبائن، وكذلك مع التكنولوجيات والقدرات المحققة بالمقارنة مع المنافسين.

### 4- نموذج Cupta & Jason:

قدم Cupta و Jason عام 2002 نموذجا لإدارة المعرفة انطلاقا من رؤيتهما أن إدارة المعرفة عملية إستراتيجية تتضمن تحقيق هدف التميز، ويفترض هذا النموذج وجود خمسة مكونات أساسية لإنتاج إدارة معرفة فعالة، وتسير هذه المكونات تسلسلا على النحو التالي:<sup>1</sup>

1- الحصاد: ويعني هذا وجوب الحصول على المعرفة من داخل المنظمة أو اكتسابها من الخارج، لأن مثل هذا النشاط يؤدي إلى توليد الميزة التنافسية.

2- التنقية: ويعني هذا وجوب تحديد أي المعلومات وأي المعرفة هي ذات فائدة بالنسبة للمنظمة ومن ثم تنقيتها، بناءا عليه يجب على المنظمة تباعد عن تجميع وترميز كل المعرفة التي حصلت عليها لمجرد أنها حصلت عليها، ويجب أن تتم هذه الخطة بالتطابق مع رؤيا المنظمة ورسالتها وأهدافها.

3- الترتيب: بعد أن يكون قد تم فحص نظام المعرفة لتحديد الفائدة الإستراتيجية المتوخاة منه تكون المنظمة قد وصلت إلى مرحلة الاستفادة من تطوير آليات تهدف إلى خزن هذه المعرفة وتنميتها، ويفترض أن تساعد عمليات نشاط الترتيب على توليد ميزة تنافسية.

4- النشر: تعتبر عملية تسهيل الاتصال وتطوير الثقافة التنظيمية العاملين الأساسيين اللذين يؤثران بشكل جيد في عملية نشر المعرفة على نحو مناسب.

5- التطبيق: إن تحقيق الميزة التنافسية يكون من نصيب المنظمات التي تطبق إدارة المعرفة بأفضل صورة.

<sup>1</sup>. هيثم علي حجازي، قياس أثر إدراك إدارة المعرفة في توظيفها لدى المنظمات الأردنية، المؤتمر العلمي الدولي السنوي الخامس (اقتصاد المعرفة والتنمية الاقتصادية)، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الزيتونة، الأردن، 2005، ص.8.

## 5- نموذج David Skyrme:

يقوم نموذج David Skyrme على أساس قوتين محركتين وسبع رافعات إستراتيجية.

تتمثل القوى المحركة في:<sup>1</sup>

1- القوة المحركة الأولى تتمثل باستخدام الأفضل للمعرفة التي توجد في المنظمة، والطرق التي تحقق ذلك هي تقاسم الممارسات الأفضل، تطوير قواعد البيانات، حل المشكلات والدروس المتعلمة.

وهذه القوة يعبر عنها: (أن نعرف ما نحن نعرف) لتجنب إعادة ابتكار العجلة أو الإخفاق في حل مشكلة تم في الماضي حلها بنجاح.

2- القوة المحركة الثانية هي الابتكار وإنشاء المعرفة الجديدة وتحويلها إلى منتجات وخدمات وعمليات جديدة، ويكون التركيز هنا على الطرق الفعالة في تشجيع وتعزيز وإثراء الابتكار.

أما عوامل النجاح السبعة فهي:<sup>2</sup>

1- معرفة الزبون: تطوير المعرفة العميقة من خلال علاقات الزبون واستخدامها لإثراء رضا الزبون من خلال منتجات وخدمات محسنة.

2- المعرفة في المنتجات والخدمات: أي المعرفة المجسدة في المنتجات وما يرتبط بها، والخدمات كثيفة المعرفة.

3- المعرفة في الأفراد: تطوير الجدارات البشرية وتنمية الثقافة الإبتكارية حيث التعلم وتقاسم المعرفة لهما قيمة عالية.

4- المعرفة في العمليات: تجسيد المعرفة في عمليات الأعمال وإمكانية الوصول إلى الخبرة الخبيرة في النقاط الحرجة.

5- الذاكرة التنظيمية: وهي الخبرة الحالية المسجلة من أجل الاستخدام المستقبلي سواء في مستودعات المعرفة الصريحة أو تطوير مؤشرات للخبرة.

<sup>1</sup>. خضير كاضم حمود، منظمة المعرفة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2010، ص.76.

<sup>2</sup>. نجم عبود نجم، مرجع سابق، ص، ص.120،121.

## الفصل الثاني: .....الإطار النظري لإدارة المعرفة

6- المعرفة في العلاقات: تحسين تدفقات المعرفة عبر الحدود داخل وخارج المنظمة إلى الموردين، الزبائن والعاملين.

7- الأصول المعرفية: ويتمثل هذا العامل في قياس رأس المال الفكري وتطويره واستغلاله.

### 6- نموذج Wiig:

يقدم wiig نموذج على شكل نموذجين هما:<sup>1</sup>

#### أ- نموذج دورة تطور المعرفة المؤسسية:

ويتكون نموذج دورة تطور المعرفة المؤسسية من خمس مراحل أساسية هي:

1- مرحلة تطوير وإعداد المعرفة: يجري تطوير المعرفة وإعدادها من خلال عمليات التعليم والإبداع والابتكار، ومن خلال جهود البحث التي تهدف إلى جلب واستيراد المعرفة من خارج المنظمة.

2- مرحلة اكتساب المعرفة: في هذه المرحلة تتم السيطرة على المعرفة واكتسابها وتخزينها والاحتفاظ بها من أجل الاستخدام وعمليات المعالجة المختلفة من أجل تحقيق عمليات الرفع من خلال المعرفة.

3- مرحلة غرلة وتهذيب المعرفة: في هذه المرحلة يجري تنظيم المعرفة وتحويلها إلى أشكال مفيدة للمنظمة، وهنا قد تحوّل المعرفة إلى مواد مكتوبة أو إلى قواعد معرفة وهذا يجعل المعرفة قادرة على تحقيق المنافع للمنظمة.

4- مرحلة توزيع ونشر المعرفة: خلال هذه المرحلة يجري توزيع ونشر المعرفة حتى تصل إلى كل مركز وكل نقطة من نقاط العمل، وتجري عملية التوزيع والنشر عن طريق التعليم والبرامج التدريسية والنظم المسندة بالمعرفة المؤتمتة وشبكات الأعمال الخبيرة. ويتم توزيع ونشر المعرفة لتشمل الأفراد والإجراءات والتكنولوجيات والمنتجات (سلع وخدمات).

5- مرحلة الرفع المعرفي: في هذه المعرفة تكون المنظمة قد تبنت وطبقت المعرفة كمحصلة للمراحل الأربعة السابقة، وهنا تبدأ المنظمة تحقق ميزة الرفع المعرفي، وهذه الميزة تشبه ميزة الرفع المالي (الرافعة المالية في

<sup>1</sup>. يوسف أحمد أبو فارة، العلاقة بين استخدام مدخل إدارة المعرفة والأداء، المؤتمر العلمي الرابع (إدارة المعرفة في العالم العربي)، كلية الاقتصاد والعلوم

الإدارية، جامعة الزيتونة، عمان، 2004، ص، ص.12،13.

## الفصل الثاني: .....الإطار النظري لإدارة المعرفة

حقل الإدارة المالية)، وهي تحقق للمنظمة عمليات تعلم أفضل وتزيد عمليات الابتكار والإبداع وتكون أساساً متيناً للميزة التنافسية.

### ب- نموذج دورة تطور المعرفة الفردية (الشخصية):

أما نموذج دورة تطور المعرفة الشخصية فإنه يتكون من المراحل الخمس الآتية (Sveiby,2001:54):

1-مرحلة المعرفة الكامنة غير المدركة: هذه المعرفة تكون في الأغلب غير واضحة وغير مفهومة بصورة جيدة.

وهي عادة تعبر عن لمحة عابرة وانطباع أولي عن مفهوم جديد.

2-مرحلة المعرفة المثالية: يكون جزء من هذه المعرفة معروفاً وواضحاً ويجري العمل معه بصورة واضحة، أما

أغلب هذه المعرفة والتي تتعلق بالرؤى والنماذج العقلية فإنها ليست معروفة بصورة كافية وتكون ضمنية ويكون بلوغها والوصول إليها في صورة غير واضحة. ويمكن القول أن المقارنة المرجعية تقع ضمن هذه المرحلة.

3-مرحلة المعرفة النظامية: تتعلق هذه المعرفة بالنظم الأساسية واستراتيجيات حل المشكلات، وتتعلق بالمبادئ

العامة. وبتعبير آخر فإن هذه المرحلة تتعلق بالمعرفة الصريحة الواضحة المعروفة جيداً، وهذه المعرفة يطلق عليها أحياناً المعرفة العميقة، ويجري استخدامها من أجل بناء النظم المسندة بالمعرفة.

4-مرحلة المعرفة الواقعية (العملية): هذه المرحلة تتعلق بالمعرفة بصناعة القرارات وهي معرفة تكون في الأغلب

معرفة صريحة، وتتعلق بدعم القرارات والأعمال اليومية، وتستخدم بصورة واضحة. وتقع عمليات التدريب ضمن هذه المرحلة.

5-مرحلة المعرفة العاملة الروتينية المؤتمنة: في هذه المرحلة تصبح المعرفة واضحة بصورة كافية إلى درجة

تجعل من الممكن أتمتة هذه المعرفة، وتستخدم المعرفة من أجل أداء المهام بصورة مؤتمتة وبصورة روتينية دون الحاجة إلى إعطاء مبررات وشرح الأسباب.

## 7- نموذج Olfman & Jennex:

يقوم نموذج Olfman و Jennex على استخدام التأثيرات الناجحة في نظم إدارة المعرفة وتتضمن أبعاد النموذج ما يلي:<sup>1</sup>

- 1- جودة النظام: كيف يؤدي نظام إدارة المعرفة وظائف ابتكار وتخزين واسترجاع وتحويل وتطبيق المعرفة.
- 2- جودة المعرفة: ضمان أن المعرفة المكتسبة متاحة لكل المستخدمين.
- 3- رضا المستخدم: توضيح المستوى الذي يحقق عنده نظام إدارة المعرفة مستوى عال من الرضا لمستخدميه.
- 4- العوائد الممكنة: قياس الفوائد والآثار التي يحدثها نظام إدارة المعرفة لكل من المستخدم والمنظمة ككل.
- 5- الأثر الجمعي: يؤدي استخدام الفرد لنظام إدارة المعرفة إلى تحسين جودة أدائه في موقع العمل، وذلك بدوره ينعكس على أداء المنظمة ككل.

## 8- نموذج Lindssey:

يستند هذا النموذج على ربط نظرية الكفاءة التنظيمية ونظرية الاحتمالات، ويحدد النموذج فعالية إدارة المعرفة في ضوء عنصرين أساسيين هما:<sup>2</sup>

- 1- جودة البنية الأساسية للمعرفة: حيث تمثل الجانب الاجتماعي والعلاقات بين مصادر المعرفة ومستخدميها، وهي تعتمد بشكل كبير على التكنولوجيا (المهام نفسها) والهيكـل (العلاقات) والثقافة (سياق ابتكار المعرفة واستخدامها).
- 2- جودة عملية المعرفة: حيث تشير إلى تكامل عمليات المعرفة داخل المنظمة من خلال الاكتساب والتغيير والتطبيق والوقاية (امن المعرفة)، والمهام هي الأنشطة التي تؤديها الوحدات التنظيمية وتوضح نوع المعرفة التي يتم استخدامها.

<sup>1</sup> نضال محمد الزطمة، إدارة المعرفة وأثرها على تميز الأداء، مذكرة ماجستير، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2011، ص.38.

<sup>2</sup> ربحي مصطفى عليان، إدارة المعرفة، مرجع سابق، ص.230.

## 9- نموذج Eisenbrook:

قدم (Eisenbrook, 1996, 5-7) نموذجاً يتكون من أربع خطوات هي:<sup>1</sup>

1- توضيح هدف ابتكار المعرفة التنظيمية وكيف تتطابق المعرفة مع إستراتيجية الأعمال الشاملة للمنظمة مع إدراك ضرورة تكوين الهيكل الذي يدعم ابتكار المعرفة.

2- تطوير المعرفة الظاهرة باعتماد هياكل عمل متقدمة تساهم في تطوير استراتيجيات المعرفة مثل التعلم التنظيمي.

3- بناء هياكل التعلم التنظيمي ومستوى المعرفة لتنفيذ الاستراتيجيات لتكوين خطط لسد فجوات الأداء بين رؤيا معرفة المنظمة وأدائها الخالي.

4- تكوين نظام التغذية العكسية لقياس النجاح في الجهود، وتأمين البيانات لتعديل الاستراتيجيات بشكل مستمر.

## 10- نموذج البنك الكندي التجاري:

أشار Darling إليه سنة 1996، وركز على مفهوم الإدارة المعرفية ونشر قيم المعرفة ووضع هذه المعرفة في خدمة الزبون، وجعلها أكثر ديمقراطية من خلال إشاعة استخدامها وتنوع القيم والتأثير في هرم القيادة التقليدية، فيصبح المديرين مدربين ومستشارين ورؤساء فرق، وتوافر شبكة المعرفة التي تعد الأداة لفحص معرفة المنظمة، وينطلق هذا النموذج من أربعة عناصر أساسية التي تمكن من إدارة المعرفة وهي:<sup>2</sup>

- 1- التعلم الفردي: حيث وضعت مسؤولية التعلم المستمر على الأفراد أنفسهم.
- 2- تعلم الفريق: تحميل المجموعة المكلفة بإدارة المعرفة مسؤولية التعلم الذاتي.
- 3- تعلم المنظمة: يتم عن طريق نشر المعرفة المتولدة في التنظيم من خلال شبكة التعلم.
- 4- تعلم الزبون: إدراك المصرف أن الزبون بحاجة لمعرفة خاصة المتعلقة بالعمل المصرفي.

<sup>1</sup>. سوزان صالح دروزة، العلاقة بين متطلبات إدارة المعرفة وعملياتها وأثرها على تميز الأداء المؤسسي، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية العلوم الإدارية والمالية، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، الأردن، 2008، ص، ص.33،34.

<sup>2</sup>. إيمان قحموش، دور المعرفة في تحسين تسيير علاقات الزبائن، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2012، ص، ص.103،104.

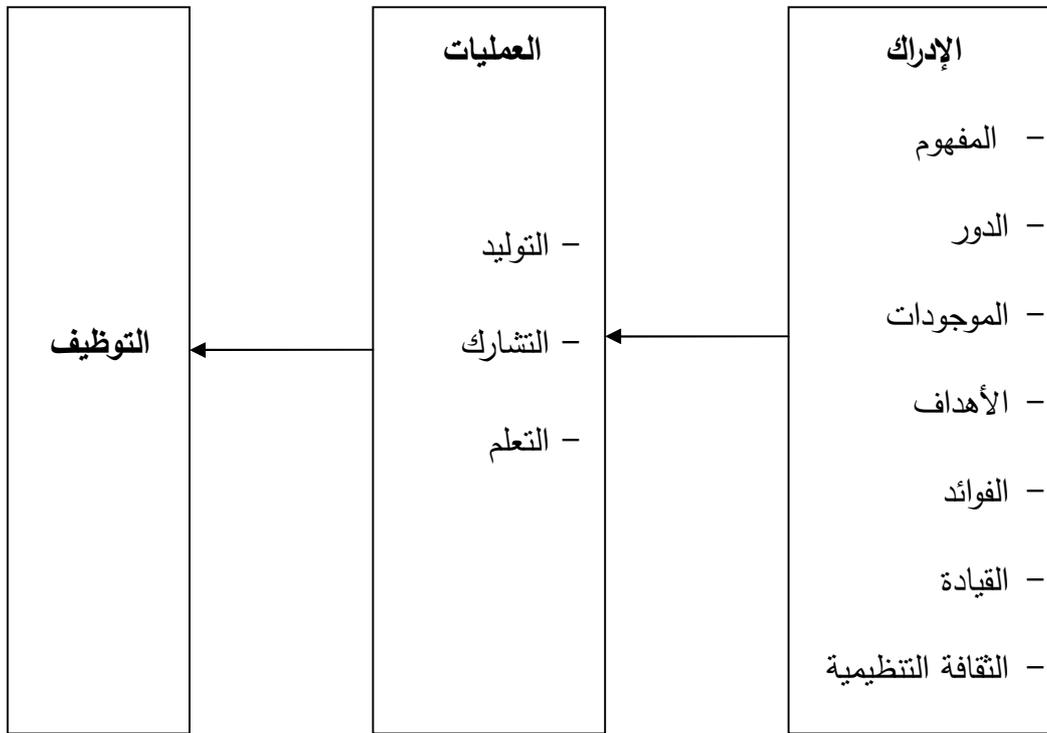
الفرع الثاني: نماذج عربية

1- نموذج حجازي:

سعى حجازي إلى بناء نموذج يعمل على قياس المتغيرات المستقلة والوسيطية والتابعة لتوظيف إدارة المعرفة بعد أن تم تحديد هذه المتغيرات، ويعكس هذا النموذج أثر إدراك المنظمات الأردنية العامة والخاصة لإدارة المعرفة من حيث مفهوماها، دورها، موجوداتها، فوائدها، أهدافها، دور قيادة المعرفة ودور الثقافة التنظيمية (المتغيرات المستقلة) في توظيف المنظمات لإدارة المعرفة سلبا أو إيجابا، كما أن النموذج يدرس عمليات إدارة المعرفة من حيث توليد المعرفة، التشارك فيها والتعلم المنظمي (المتغير الوسيط)، وأثر ذلك في توظيف المنظمات لإدارة المعرفة (المتغير التابع).<sup>1</sup>

لقد قام حجازي على تشكيل متغيرات النموذج من ثلاثة متغيرات أساسية: مستقلة (الإدراك)، وسيطة (العمليات)، تابعة (التوظيف)، وحاول تطبيقها في البيئة الأردنية كما هو موضح في الشكل التالي:

شكل رقم (6): نموذج إدارة المعرفة عند حجازي



المصدر: محمد عواد الزيادات، اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص.137.

<sup>1</sup>. محمد عواد الزيادات، مرجع سابق، ص.136.

## 2- نموذج مقترح لإدارة المعرفة (نجم عبود نجم وزملاؤه):

من أجل تحقيق الفهم الفعال والاستخدام الكفاء لإدارة المعرفة قدم نجم عبود نجم وزملاؤه نموذجا أسموه نموذج (الرصيد - التدفق - الميزة)، وهذا النموذج يتميز بالآتي:<sup>1</sup>

1- أنه شامل: فهو شامل لمصادر المعرفة (الداخلية والخارجية)، لأنواع المعرفة (الصريحة، الضمنية، الكامنة والمجهولة)، لعمليات المعرفة (الاستقطاب، الاكتساب، النشر والتقاسم وتوليد المعرفة الجديدة) ولمجالاتها (زيون-علاقات، نظم- ذاكرة تنظيمية، خدمات-عمليات وأخيرا أفراد- جماعات مشتركة).

2- أنه منطقي: وهذا ما يتجلى في كونه يعمل على البعدين الأساسيين للمعرفة في إطار علاقاتهم المتبادلة وهما:

- التعلم: وهو عملية جعل المنظمة تعمل بما تعرفه في كل أنحاءها وأقسامها.

- إنشاء المعرفة الجديدة (الابتكار): وهو القوة المحركة المتجددة للمنظمة وعملياتها ومنتجاتها وخدماتها واستدامتها.

3- أنه تحفيزي: حيث أن النموذج ذا طابع تسلقي - متصاعد يبدأ من الرصيد المعرفي (القيمة في لحظة زمنية معينة: القيمة الساكنة) إلى التدفق المعرفي (الصيرورة المعرفية التي تعبر عن ديناميكية العمل المعرفي في المنظمة) وصولا إلى المعرفة كميزة (أي تحويل استخدام الرصيد في عمليات المعرفة ومن ثم تحويلها إلى قيمة تنعكس ايجابيا على الميزة التنافسية للمنظمة). بحيث هذا البعد موضح في بعدين هما:

- الانتقال من التعلم (المستوى الأدنى في النموذج) إلى الابتكار (المستوى الأعلى من النموذج).

- اتجاه القيمة: من الرصيد إلى التدفق (تحريك الميزة) إلى رافعة المنظمة وتعظيم الميزة.

ويشتمل هذا النموذج المقدم على مجموعة من المراحل المتدرجة المتصاعدة كما يلي:

1- مرحلة الاهتمام بالمعرفة: وهذه هي المرحلة الأولى التي يتم فيها تحسس دور المعرفة وأهميتها في أعمال المنظمة، ومن ثم النظر في مصادر هذه المعرفة التي تحتاجها المنظمة وهي مصادر داخلية وخارجية ولأن

<sup>1</sup>. نجم عبود نجم، مرجع سابق، ص- ص. 121-125.

## الفصل الثاني: .....الإطار النظري لإدارة المعرفة

كل منظمة تمتلك معرفتها التي تدير بها أعمالها مهما كانت محدودة أو واسعة وعميقة، فإن هذا الاهتمام لابد من أن يقترن باهتمام برصيد المعرفة.

**2-وعي المعرفة:** إن الاهتمام بالمعرفة لابد من أن يكشف عن أهمية المعرفة ودورها في أعمال المنظمة وهذا ما يؤدي إلى وعي المعرفة، وهذه المرحلة تتميز بقدرة الإدارة على التمييز بين أنماط معرفة المنظمة (الصريحة، الضمنية، الكامنة والمجهولة)، كما أن هذه المرحلة تتسم بالتقييم الأولي لما يمكن أن تقوم به المعرفة في أعمال المنظمة من أجل إنشاء القيمة واكتساب الميزة التنافسية.

**3-تحديد أصول المنظمة:** وفي هذه المرحلة يتحول وعي المعرفة إلى خطوات عملية تدور حول ما لدى المنظمة من معرفة، والنظر إليها ليس كمعرفة أو معلومات تقوم بدور مساند، وإنما كأصول معرفة لا تقل أهمية عن الأصول المادية وبالتالي لابد من توظيفها في أعمال المنظمة بطريقة منظمة، وفي هذه المرحلة أيضا يمكن أن تظهر البوادر الأولى على النظر إلى المعرفة على أنها عملية سواء فيما يتعلق باكتساب المعرفة واستقطاب أفرادها أو في تحسين المعرفة وبرامج إدارتها، إضافة إلى الاهتمام بتطوير المعرفة من خلال البحث والتطوير الذي كان يوجه عادة نحو تطوير المنتجات والخدمات.

ويلاحظ أن المنظمة في المراحل الثلاثة السابقة كانت في مرحلة التعلم (اكتساب المعرفة ونشرها وتقاسمها وتحديد أصول المعرفة لهذا الغرض).

**4-تحقيق ميزة المعرفة:** وفي هذه المرحلة تبدأ بوادر توظيف المعرفة في أعمال المنظمة: عملياتها ومنتجاتها نظمها وذاكرتها وروتينياتها التنظيمية، أنماط العمل التي تساعد على تقاسم المعرفة وتعميمها من أجل استخدامها في أعمال المنظمة، وتطوير علاقاتها بالزبائن كمصدر متجدد للمعرفة الجديدة والتي تساهم في إنشاء القيمة وتحقيق الميزة التنافسية للمنظمة، وفي هذه المرحلة تبدأ بوادر تحول المنظمة من مرحلة التعلم إلى مرحلة إنشاء المعرفة الجديدة (الابتكار)، بما يحول المعرفة من الدور المساند لأعمال المنظمة لتصبح هي الشكل الجديد لأعمال المنظمة.

**5-تعظيم ورافعة واستدامة المعرفة:** إن إدارة المعرفة تبدأ مرحلة النضج وتكون قادرة على استخدام أصول المعرفة في عمليات متزايدة، بما يحقق تعظيم الاستفادة من معرفة المنظمة وإعادة استخدامها في مشروعات وبرامج و فرق عمل متعددة، بما يحقق رافعة هذه المعرفة في العمليات أو المنتجات أو المجالات المتعددة. ولعل الأهم في هذه المرحلة هو أن إدارة المعرفة تكون أكثر قدرة على الحد من الروتينات التنظيمية التي

## الفصل الثاني: .....الإطار النظري لإدارة المعرفة

تعيق الأفراد وتحد من قدرتهم على المبادرات الجديدة وإنشاء المعرفة الجديدة التي تحقق استدامة تجديد المعرفة والابتكار.

وإن آليات عمل النموذج تتمثل في جانبين أساسيين هما:

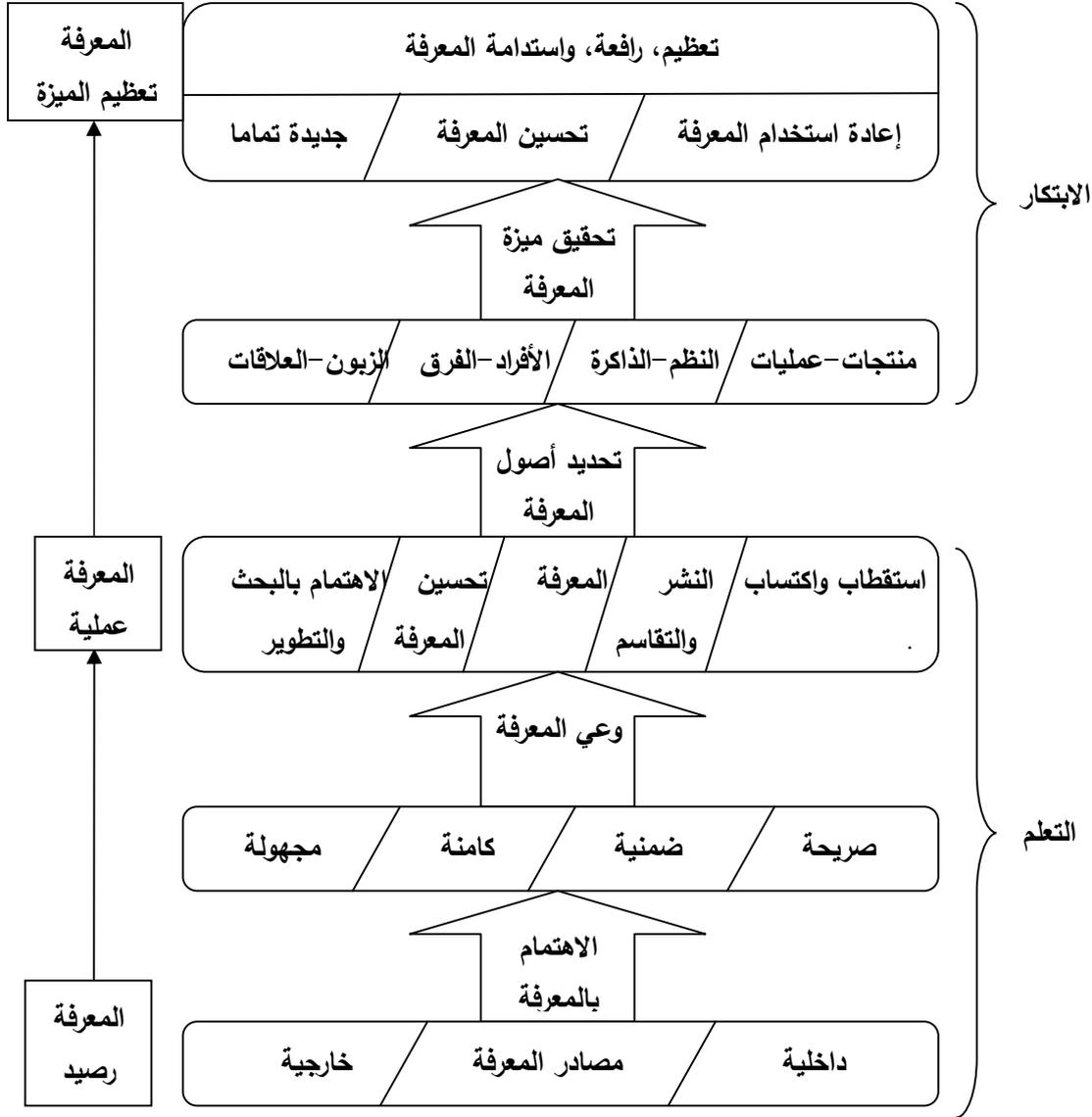
- الآلية الأولى: آلية الانتقال من التحديدات (الرصيد، الأنواع، المجالات، التعلم) إلى عمليات معرفية أي تحويل المعرفة - الرصيد إلى عملية معرفية أو تدفق معرفي، وهذا يعني تجاوز فجوة الفعلي - الإمكانية (الفجوة الداخلية) حيث الفعلي يتمثل فيما تحقق المنظمة من استخدام فعلي لمعرفتها، بينما الإمكانية تتمثل فيما تستطيع المنظمة تحقيقه بمعرفتها المتاحة.

- الآلية الثانية: الانتقال من العمليات المعرفية إلى الميزة التنافسية سواء في التعامل مع المعرفة كميزة تنافسية ومن ثم تعظيم هذه الميزة، وفي هذا الانتقال تتجاوز المنظمة الفجوة المعرفية الخارجية مع المنافسين بين ما تحققه من قيمة بالاستخدام الفعلي لمعرفتها وما تستطيع تحقيقه بمعرفتها في ضوء ما يحققه المنافسون من قيمة.

إن هاتين الآليتين يمكن أن تعمل على تجاوز فجوة المعرفة - العمل.

وفي الشكل الموالي توضيح لما سبق:

شكل رقم (7): نموذج الرصيد - التدفق - الميزة



المصدر: نجم عبود نجم، إدارة المعرفة (المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات)، مؤسسة الوراق

للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص.122.

## المبحث الثالث: عمليات إدارة المعرفة

هناك عدة نماذج لعمليات إدارة المعرفة نختار منها النموذج التالي:

### المطلب الأول: توليد المعرفة

❖ هناك العديد من الباحثين قاموا بتقديم تعاريف لعملية توليد المعرفة من بينها:

– قدرة أي منظمة على إيجاد الأفكار النافعة والجديدة والحلول الابتكارية.<sup>1</sup>

– يعرفها Laondon & Landon على أنها: تمثل قدرة المنظمة على تكوين رصيد معرفي جديد نتيجة للتفاعل بين المعرفة الكامنة لدى العاملين والمعرفة الظاهرة التي تمثل رصيد المنظمة من خبراتها أو تعاملاتها.<sup>2</sup>

❖ وأكد نوناكا أن توليد المعرفة يقود إلى توسيعها من خلال مجموعتين من الديناميكيات التي تدفع عملية توسيع المعرفة هما:<sup>3</sup>

– الأولى: تحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة صريحة.

– الثانية: تحويل المعرفة من المستوى الفردي إلى المستوى الجماعي.

❖ ومن النماذج المستخدمة في عملية توليد المعرفة نموذج (SECI) في مؤسسة نوناكا يطلق عليه حلزونية نوناكا.

إن جوهر هذا النموذج هو التمييز بين المعرفة الضمنية والصريحة وديناميكيات التحليل لخلق المعرفة من خلال: الأشرطة، الأخرجة، التجميع والأدخلة (SECI)، على أساس افتراض أن يتم إنشاء المعرفة من خلال التحويل بين المعرفة الضمنية والصريحة.<sup>4</sup> ويمكن توضيح هذا النموذج في الشكل التالي:

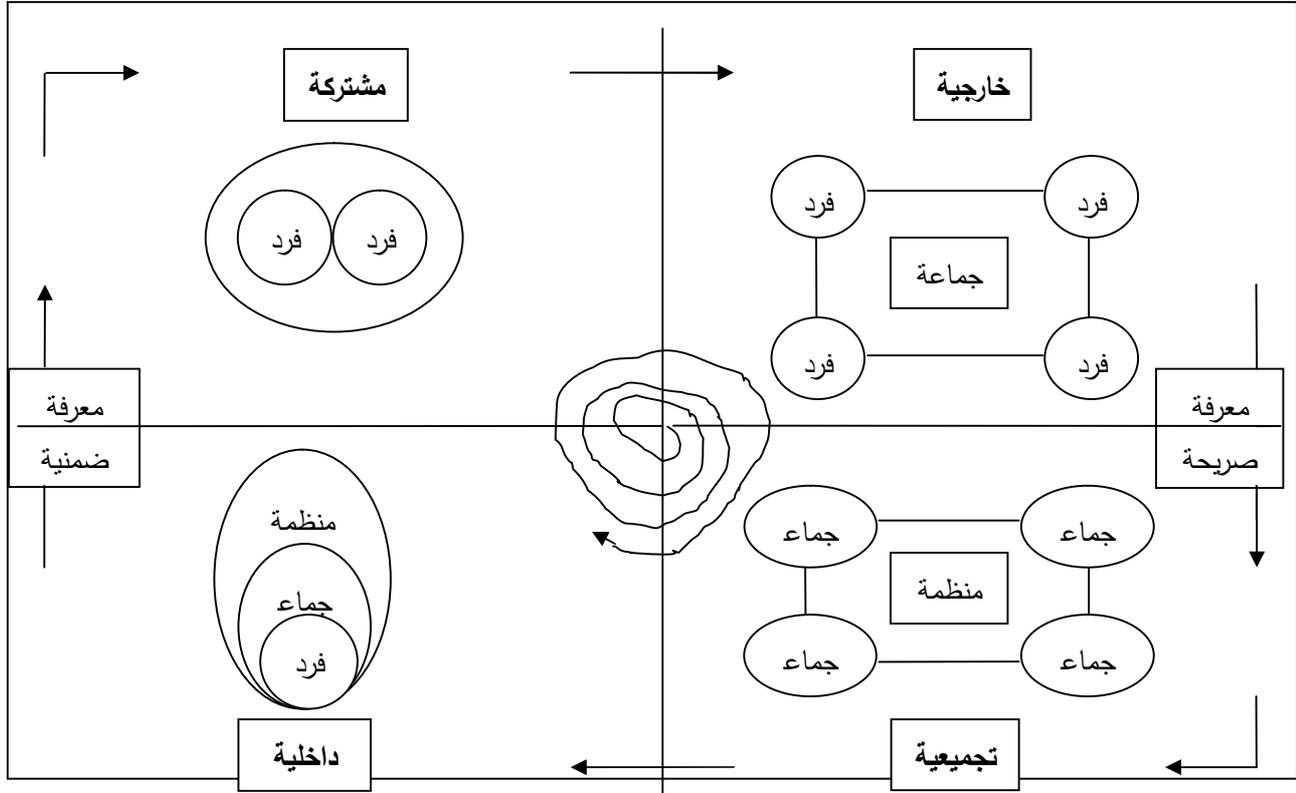
<sup>1</sup> سيد محمد جاد الرب، إدارة الموارد الفكرية والمعرفية في منظمات الأعمال العصرية، مكتبة العشري، مصر، 2006، ص.68.

<sup>2</sup> حامد كاضم متعب، أثر عبد الأمير حسوني، عمليات إدارة المعرفة وأثرها في تميز الأداء المؤسسي، مجلة القادسية، جامعة القادسية، المجلد (13)، العدد (3)، 2011، ص.12.

<sup>3</sup> محمد عواد الزيادات، مرجع سابق، ص.97.

<sup>4</sup> Pooya rasooly, Knowledge management in call centers, master thesis in marketing and e-commerce, faculty of engineering, Tarbiat Modares University, Tehran, 2006, p.18.

شكل رقم (8): نموذج (SECI) لتوليد المعرفة



المصدر: سعد غالب ياسين، إدارة المعرفة (المفاهيم، النظم، التقنيات)، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، 2007، ص.95.

يمكن إعطاء شرح مبسط لهذا الشكل كما يلي:<sup>1</sup>

### 1- الأشركة (Socialization):

والتي تتولد من خلال مشاركة المعرفة الضمنية بين الأفراد عندما يزاولون عملهم.

### 2- الأخرجة (Externalization):

وتتم من خلال تحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة صريحة كأن تنتقل معرفة شخص من الكتب والرسائل.

### 3- التجميع (Combination):

وهنا يتم التحويل من معرفة صريحة إلى معرفة صريحة، وذلك من خلال الاتصال بين الجماعات أو نشر المعرفة كعملية منتظمة يمكن تخزينها وفهرستها.

<sup>1</sup>. عبد الستار العلي وآخرون، مرجع سابق، ص.43.

### 4- الأدخلة (Internalization):

تتم من خلال تحويل المعرفة الصريحة إلى معرفة ضمنية، مثل تحويل المعرفة التنظيمية إلى روتين عمل يومي وعمليات وثقافة تنظيمية ومبادرات إستراتيجية.

وحسب ما أرى من خلال الشكل نلاحظ أن المعرفة حسب نموذج (SECI) ناتجة عن تفاعل بين المعرفة الضمنية والصريحة داخل المنظمة، فيبدأ تكوينها من خلال تفاعل فردين أو أكثر أثناء أداء عملهم، بحيث كما هو معروف أن كل فرد لديه معارف ضمنية خاصة به، فأتساءل هذا التفاعل يحدث تشارك للمعرفة الضمنية فيكتسب كل فرد معارف ضمنية من غيره فتتولد لدى هؤلاء الأفراد معارف ضمنية جديدة، وعند ذهاب كل فرد لفرد أو لأفراد آخرين يقوم بمشاركة هذه المعارف الضمنية الجديدة المكتسبة لغيره، فيحدث إخراج لهذه المعارف الضمنية إلى الأفراد الآخرين فتصبح صريحة لأنها متوفرة لديهم، وهنا يحدث توليد معارف جديدة بين الأفراد أي فريق العمل، ومن ثم عندما تتم مشاركة لهذه المعارف مع جماعات العمل الأخرى أثناء التفاعل الناتج عن علاقات العمل يحدث تجميع لمختلف المعارف الصريحة المتوفرة لدى فرق العمل وتصبح شائعة بين جميع الفرق، ومن ثم يتم تخزينها وتجسيدها في إجراءات العمل من طرف المنظمة بصفة رسمية فيحدث توليد معارف في المنظمة، فتقوم هذه الأخيرة بنقل هذه المعارف المجسدة في الإجراءات إلى فرق العمل لينقلوها إلى الأفراد، والذين بدورهم يقومون بتنفيذ هذه الإجراءات على حسب مهاراتهم الخاصة فيكون هناك اختلاف بين الأفراد في طرق تنفيذ المهام، أي أنه تم توليد معارف جديدة لدى كل فرد وهكذا يتم توليد المعرفة بشكل حلزوني.

### المطلب الثاني: التشارك بالمعرفة

لا يمكن الحديث عن التشارك بالمعرفة داخل المنظمة دون الحديث عن نقل المعرفة، لأن عملية نقل المعرفة داخل المنظمة هي الخطوة الحاسمة نحو تحقيق عملية التشارك في المعرفة داخل المنظمة، إذ يبين Coakes (2003,42) أن عملية نقل المعرفة هي الخطوة الأولى في عملية التشارك في المعرفة. وتعني عملية نقل المعرفة إيصال المعرفة "المناسبة" إلى الشخص "المناسب" في الوقت "المناسب" وضمن الشكل "المناسب" وبالتكلفة "المناسبة".<sup>1</sup>

<sup>1</sup>. يسرى محمد حسين، دور الإدارة المعرفية في تحديد كفاءة أداء المنظمات الفندقية، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، الجامعة المستنصرية، بغداد، العدد

## الفصل الثاني: .....الإطار النظري لإدارة المعرفة

نقل المعرفة إلى أفراد المنظمة يعني إتاحة الفرصة أمام هؤلاء الأفراد للاطلاع على هذه المعرفة، أي التشارك فيها ومن ثم استخدامها.<sup>1</sup>

❖ من بين التعاريف المقدمة لعملية التشارك بالمعرفة ما يلي:

– تعرف على أنها: التحويل الفعال للمعرفة، أي أن باستطاعة مستلم المعرفة أن يفهمها بشكل كاف ويصبح قادرا على القيام بالفعل بموجبها.<sup>2</sup>

– كما يمكن القول أن مفهوم التشارك بالمعرفة يعني "عملية التفاعل المستمر والمتبادل لأصول المعرفة بين الأفراد، فرق العمل، جماعات العمل في داخل المنظمة، بين المنظمة والمستفيدين وبين المنظمات التي تعمل في السوق".<sup>3</sup> هذا يعني أن عملية التشارك بالمعرفة تستند على ثلاثة مصادر مهمة للمعرفة هي:<sup>4</sup>

**1- في داخل الصناعة:** على مستوى المنظمة، الموردين، الزبائن وعلى مستوى المشروعات ضمن عناوين تجمع المنظمات الشريكة والمتنافسة.

**2- المستشارون في الخارج من:** بيوت الخبرة، شركات الاستشارات، المعاهد البحثية، الجامعات ومراكز الابتكار.

**3- المصادر العامة المتاحة من:** مؤتمرات، مجلات، منشورات، معارض، شبكات حاسوب ومستودعات بيانات.

❖ وهناك ثلاث نقاط أساسية متعلقة بعملية التشارك بالمعرفة على حسب أولوياتها كما يلي:<sup>5</sup>

**1- مشاركة المعرفة تعني عملية نقل فعالة، لذا فإن متلقي المعرفة يجب أن يفهمها بشكل جيد لكي يعمل بها ويستفيد منها.**

<sup>1</sup> هيثم علي حجازي، قياس أثر إدراك إدارة المعرفة في توظيفها لدى المنظمات الأردنية، أطروحة دكتوراه فلسفة في الإدارة، كلية الدراسات الإدارية والمالية العليا، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، الأردن، 2005، ص.102.

<sup>2</sup> يوسف أبو فارة، حمد خليل عليان، العلاقة بين عمليات إدارة المعرفة وفاعلية أنشطة المؤسسات الأهلية في القدس الشرقية، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات، القدس، العدد (18)، 2010، ص.61.

<sup>3</sup> سعد غالب ياسين، إدارة المعرفة (المفاهيم، النظم، التقنيات)، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، 2007، ص.109.

<sup>4</sup> نفس المرجع، ص.109.

<sup>5</sup> خضر مصباح إسماعيل طيطي، إدارة المعرفة (التحديات والتقنيات والحلول)، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2010، ص.104.

## الفصل الثاني: .....الإطار النظري لإدارة المعرفة

2- إن ما يتم مشاركته هو المعرفة وليس التوصيات، بناء على المعرفة فالعملية تتضمن أن يكتسب المتلقي المعرفة من أجل استخدامها لمصلحة المنظمة، بينما تكون عملية الإرشاد المقدمة إليه هي عملية استخدام للمعرفة بدون الإدراك الذاتي لعملية مشاركة المعرفة.

3- إن مشاركة المعرفة من الممكن أن تكون ضمن الأفراد أو ضمن المجموعات أو ضمن الأقسام أو ضمن المنظمة بشكل عام.

❖ أوضح (Duning (2000) بأن لإدارة المعرفة قوانين وقد أشار إلى أهم قوانين التشارك بالمعرفة بما يلي:<sup>1</sup>

- المشاركة بالمعرفة من طرف جميع المنظمة.
- البيئة التنظيمية المتجانسة.
- التفاعل بين المستلم والمرسل للمعرفة.
- الحركة الداخلية-الخارجية، الخارجية-الداخلية للمعرفة.
- وحدة الهدف من استخدام المعرفة داخل المنظمة.
- عرض القصص والتجارب لتعزيز المشاركة بالمعرفة.

### المطلب الثالث: تطبيق المعرفة

❖ من بين التعاريف المقدمة لعملية تطبيق إدارة المعرفة ما يلي:

- تعرف على أنها: الممارسة والاستخدام والاستفادة من المعرفة في الواقع العملي، وبحيث يتم تجسيدها في العمل اليومي لكل وظيفة من الوظائف.<sup>2</sup>

- تعرف على أنها: جعل المعرفة أكثر ملاءمة للاستخدام في تنفيذ أنشطة المنظمة وارتباطا بالمهام التي تقوم بها.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> أحمد الخطيب، خالد زيغان، إدارة المعرفة ونظم المعلومات، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، جدار للكتاب العالمي، الأردن، 2009، ص.10.

<sup>2</sup> سوزان صالح دروزة، مرجع سابق، ص.21.

<sup>3</sup> إسراء طارق الملاح، شيماء محمد صالح، دور الثقافة التنظيمية في دعم عمليات إدارة المعرفة، مجلة تنمية الرافدين، جامعة الموصل، المجلد (34)،

العدد (110)، 2012، ص.188.

## الفصل الثاني: .....الإطار النظري لإدارة المعرفة

– عملية تطبيق إدارة المعرفة شبيهة بمجهود نقل الأفكار والمعارف والخبرات الثمينة إلى ممارسات مندمجة مع الأداء التنظيمي، بهدف تحسين جودة هذا الأداء وكفاءة العمل وفعاليته.<sup>1</sup>

إن الإدارة الناجحة للمعرفة هي التي تستخدم المعرفة المتوافرة في الوقت المناسب، ودون أن تفقد استثمار فرصة توفر تحقق ميزة لها أو لحل مشكلة قائمة. ولتطبيق المعرفة أساليب وتقنيات، فقد أشار "Burk" إلى أن المنظمات الساعية للتطبيق الجيد للمعرفة عليها تعيين مدير المعرفة والذي يقع عليه واجب الحث على التطبيق الجيد، وأنه يعمل كعنصر مكرس لتطبيقات مشاركة المعرفة والتنفيذ الدقيق لها، ويؤكد على أن الاستخدام وإعادة الاستخدام تتضمن الاتصالات غير الرسمية والحصول على التقارير والتطبيقات الجيدة والقصص الناجحة وأشكال أخرى بما فيها جلسات التدريب.

إن تطبيق المعرفة يسمح بعمليات التعلم الفردي والجماعي الجديدة والتي تؤدي إلى ابتكار معرفة جديدة وقد استخدمت عدة أساليب لتطبيق المعرفة منها الفرق المتعددة الخبرات الداخلية، مبادرة العمل مقترحات الخبر الداخلي، اعتماد مقاييس للسيطرة على المعرفة والتدريب الفرقي من قبل خبراء متمرسين، فمن المفترض أن توظف المعرفة في حل المشاكل التي تواجهها المنظمة وأن تتلاءم معها، إضافة إلى تطبيق المعرفة يجب أن يستهدف تحقيق الأهداف والأغراض الواسعة التي تحقق لها النمو والتكيف.

إن تطبيق المعرفة هي غاية إدارة المعرفة وهي تعني استثمار المعرفة، فالحصول عليها وخبزنها والمشاركة فيها لا تعد كافية، والمهم هو تحويل هذه المعرفة إلى التنفيذ، فالمعرفة التي لا تنعكس في التنفيذ تعد مجرد كلفة، وإن نجاح أي منظمة في برامج إدارة لمعرفة لديها يتوقف على حجم المعرفة المنفذة قياساً لما هو متوفر لديها، فالفجوة بين ما تعرفه المنظمة وما نفذته يعد أحد أهم معايير التقييم في هذا المجال.<sup>2</sup>

<sup>1</sup>. سعد غالب ياسين، نظم المعلومات الإدارية، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص.223.

<sup>2</sup>. سوزان صالح دروزة، مرجع سابق، ص-ص.39-40.

## المبحث الرابع: دور الثقافة التنظيمية في تطبيق إدارة المعرفة

### المطلب الأول: مدى مساهمة الثقافة التنظيمية في تطبيق إدارة المعرفة

تتمثل ثقافة المنظمة في القيم والمعتقدات التي تقود السلوك الإنساني للأفراد العاملين في المنظمة، وتعتبر أحد العوامل المساندة الرئيسية والضرورية لإدارة المعرفة في المنظمة، وقد أظهرت إحدى الدراسات التي أجريت على شركة (Mc Donough and Dyer) الأمريكيتين في سنة 2001، بأن هناك أربع تحديات ضرورية والأكثر أهمية التي تواجه إدارة المعرفة في هاتين الشركتين هي ليست المشكلات الفنية وإنما هي:<sup>1</sup>

- ليس لدى العاملين في المنظمة الوقت الكافي لإدارة المعرفة.
- أن الثقافة التنظيمية الحالية لا تشجع على المشاركة في المعرفة.
- قلة فهم إدارة المعرفة ومنافعها في المنظمة.
- عدم القدرة على قياس المنافع الحالية لإدارة المعرفة.

تعتبر الثقافة التنظيمية من العوامل المهمة المؤثرة في مدى نجاح أو فشل إدارة المعرفة وقد يعتبرها البعض إحدى المعوقات الأساسية لإدارة الأصول الفكرية في المنظمات، فالثقافة بما تحمله من قيم وأعراف ومفاهيم وممارسات تؤثر في سلوكيات الأفراد في التعامل مع إدارة المعرفة.<sup>2</sup>

تعد الثقافة التنظيمية من العوامل المهمة والضرورية لنجاح أي مفهوم إداري، بما في ذلك إدارة المعرفة، فقد أكد كرملي أن ثقافة المنظمة تعبر عن البيئة التي تتخذ فيها قرارات الأعمال ويتم تنفيذها، وأن المنظمة التي تحركها المعرفة يجب أن تكون مرنة، وأن تمتلك ثقافة تشاركية لتعزيز تدفق المعلومات بشكل حر وتسهيل توليد المعرفة، كما أكدت (Alavi et al (2006 أن الثقافة التنظيمية تعد من العوامل الحرجة والمهمة، تؤثر بشكل إيجابي أو سلبي في برامج تطبيق إدارة المعرفة وعملياتها المختلفة، وأن التحري عن العلاقة التبادلية بينهما أظهر أن العلاقة أكثر تعقيدا مما كان يعتقد في السابق، فالثقافة التنظيمية تؤثر في تقدم إدارة المعرفة وتدفع المعرفة في

<sup>1</sup> عبد الستار العلي وآخرون، مرجع سابق، ص.303.

<sup>2</sup> علي عبد الهادي مسلم، إدارة المعرفة: مفاهيمها وعملياتها وتحدياتها وأثارها على النواتج التنظيمية، المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية: نحو أداء متميز في

القطاع الحكومي، معهد الإدارة العامة، جامعة الرياض، 2009، ص.17.

## الفصل الثاني: ..... الإطار النظري لإدارة المعرفة

المنظمات، وفي النتائج المتوقعة من إدارة المعرفة، مما يؤكد أهمية وجود ثقافة تنظيمية تشجع على التشارك بالمعرفة وحث الأفراد صناع المعرفة على نقل معرفتهم للآخرين.<sup>1</sup>

وتأسيسا على ما سبق فإن تطبيق إدارة المعرفة في أية منظمة يتطلب أن تكون القيم الثقافية السائدة ملائمة ومتوافقة مع مبدأ الاستمرار في التعلم وإدارة المعرفة، وأن تكون الثقافة التنظيمية مشجعة لروح الفريق في العمل، وتبادل الأفكار ومساعدة الآخرين، والقدوة والمثل الأعلى للقيادة الفعالة التي تعنتي بالمعرفة، والعوامل التي تساعد وتحفز على تبني مفهوم إدارة المعرفة، كما تعد المشاركة في المعرفة من الأساسيات المهمة لبناء المعرفة الجديدة.<sup>2</sup>

تعتبر الثقافة التنظيمية من أهم وأكثر العناصر وجوبا لتطبيق إدارة المعرفة، إذ أن الثقافة التنظيمية هي المحرك والدافع الأقوى لقرارات إدارة المنظمة وسلوك العاملين، وكيفما كانت معتقدات الإدارة والعاملين اتجاه التغيير والتطوير والتكنولوجيا والمشاركة و فرق العمل ومنهجية الأداء وغيره من مسببات النجاح والتميز، كيفما أصبح من الممكن تطبيق إدارة المعرفة بكافة عناصرها ومكوناتها وعلى أكمل وجه ممكن بسهولة ويسر ودون أي عسر يذكر.

يتطلب من المنظمات الرغبة في تطبيق إدارة المعرفة أن تحدث تغييرا على ثقافة موظفيها إلى الأفضل بعيدا عن الأنانية والكسل، وتغيير الثقافة التنظيمية ينحصر تحت ثلاثة أمور أساسية هي: تهيئة الموظفين لتزويدهم بالمعرفة الخاصة بهم، الاستعداد في استثمار إدارة المعرفة والاستعداد في استقبال معرفة الآخرين، إلا أن التغيير في الثقافة التنظيمية لتحقيق إمكانية تطبيق نظم إدارة المعرفة يحتاج إلى جهد كبير ووقت طويل الأجل، فمن أعقد عمليات التغيير هي تغيير ثقافة المجتمع ومنها ثقافة المنظمة، ويرى (De Brùn 2005) أن خلق بيئة معرفية مناسبة يتطلب بالضرورة تغييرا في القيم والثقافة التنظيمية، وتغييرا في سلوكيات الأفراد وأنماط العمل.<sup>3</sup>

<sup>1</sup>. سامي عبد الله المدان وآخرون، قياس أثر عوامل الثقافة التنظيمية في تنفيذ إدارة المعرفة في مجموعة الاتصالات الأردنية (أورنج)، مجلة الإدارة

والاقتصاد، الجامعة المستنصرية، بغداد، العدد (84)، 2010، ص، ص.115، 116.

<sup>2</sup>. بسام أبو حشيش، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بإدارة المعرفة في جامعة الأقصى بغزة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها، مجلة جامعة النجاح

للأبحاث ( العلوم الإنسانية )، نابلس، مجلد (25)، العدد (1)، 2011، ص.127.

<sup>3</sup>. عبد الله وليد المدلل، مرجع سابق، ص.46.

## الفصل الثاني: .....الإطار النظري لإدارة المعرفة

لتوضيح الخصائص المميزة للثقافة التنظيمية الملائمة لتطبيق إدارة المعرفة، يقارن الباحثان Dubois and Wilkerson (2008) بين الثقافة التنظيمية الأقل إدراكا ووعيا للمعرفة وبين الثقافة التنظيمية الأكثر إدراكا ووعيا بالمعرفة وعملياتها والموضحة في الجدول التالي:

جدول رقم (2): الفروق في الوعي الثقافي للمعرفة

ثقافة تنظيمية أقل وعيا بالمعرفة	ثقافة تنظيمية أكثر وعيا بالمعرفة
توزيع محدود للمعلومات	توزيع المعلومات على نطاق واسع
العديد من المستويات الإدارية	مستويات إدارية قليلة
تفاوت المسؤوليات	المسؤولية المشتركة
الاعتماد على القواعد	الاعتماد على المبادئ
بناء تنظيمي رسمي	بناء تنظيمي غير رسمي
تجنب المخاطرة	القدرة على تحمل بعض المخاطرة
التدريب اقتضائي (عند الحاجة)	التعلم المستمر
تركيز أكثر على الوظيفة المالية	التركيز على كافة الوظائف
سياسية	منفتحة
الاحتفاظ بالمعرفة	تشارك المعرفة والاستفادة منها

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

من خلال ما أرى من الجدول أن الثقافة التنظيمية الأكثر وعيا بالمعرفة هي الأنسب للمنظمة وللأفراد لأنها تعطي أهمية للمورد البشري وتعمل على إحساسه بالانتماء للمنظمة وهذا يكون لديه ولاء للمنظمة، وبالتالي فإنه سيعمل على تبني ثقافة المنظمة ولا يقاومها ويقدم ما لديه من معارف ويسعى إلى تحقيق أهدافها.

## الفصل الثاني: .....الإطار النظري لإدارة المعرفة

هناك مجموعة من العوامل الثقافية يمكن للمنظمات اعتمادها للتشارك بالمعرفة، فمن بين هذه العوامل ما يلي:<sup>1</sup>

- إيجاد رابط بين عملية التشارك بالمعرفة وبين أهداف المنظمة.
- ارتباط عملية التشارك بالمعرفة بالقيمة الأساسية للمنظمة.
- تشجيع الأفراد على التعاون ومساعدة بعضهم البعض من خلال إدارة قوية.
- تكامل عملية التشارك بالمعرفة مع الأعمال اليومية من خلال تجسيد ذلك في الأعمال الروتينية.
- تناسب حجم الدعم الذي تقدمه الإدارة لعملية التشارك بالمعرفة مع حجم الجهد المبذول من أجل التشارك.
- دعم الشبكات غير الرسمية.
- تقديم التسهيلات المطلوبة للشبكات الرسمية وغير الرسمية بهدف التأكد من حدوث التشارك الفعال بالمعرفة من قبل الأفراد.
- استخدام أنظمة المكافأة والتقدير لدعم عملية التشارك بالمعرفة.

**المطلب الثاني: دور أبعاد الثقافة التنظيمية في تطبيق إدارة المعرفة**

**الفرع الأول: دور إدراك الأفراد لإدارة المعرفة في تطبيقها**

نتيجة الإخفاقات التي مست الكثير من مشاريع إدارة المعرفة، بحثت العديد من الدراسات في سؤال هام وهو لماذا نجد أن الكثير من مبادرات إدارة المعرفة تفشل؟

والإجابة على ذلك كانت واضحة، هي الجهل بماذا يعني مفهوم إدارة المعرفة فعلا، والجهل بدور التكنولوجيا في إدارة المعرفة، وأيضا الجهل بأهمية التغييرات الثقافية والفلسفية وبكيفية وضع وتأسيس مفهوم إدارة المعرفة في البيئة التنظيمية وكأحد المتطلبات الأساسية.<sup>2</sup>

ففي دراسة قاما بها (De Long & Fahey (2000, P113,118 على أكثر من (50) منظمة أمريكية تطبق إدارة المعرفة، وجدنا أن هناك اعتقادا سائدا بأن الثقافة التنظيمية هي المعوق الرئيسي في بناء الموجودات

<sup>1</sup> هيثم علي حجازي، قياس أثر إدراك إدارة المعرفة في توظيفها لدى المنظمات الأردنية، أطروحة دكتوراه فلسفة في الإدارة، مرجع سابق، ص.83.

<sup>2</sup> رياض عيشوش، مساهمة الثقافة التنظيمية في نجاح تطبيق إدارة المعرفة، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم

التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2011، ص.83.

## الفصل الثاني: .....الإطار النظري لإدارة المعرفة

المعرفية واستثمارها، وأن المديرين الذين تمت مقابلتهم يدركون أهمية الثقافة التنظيمية في إدارة المعرفة، ولكنهم يجدون من الصعب تنظيم العلاقة ما بين الثقافة والمعرفة، في طرق تؤدي إلى الفعل.<sup>1</sup>

تساعد الثقافة التنظيمية أفراد المنظمة على التغلب على المشكلات الداخلية والخارجية التي يواجهونها، ومن ثم يتم تعليم هذه الثقافة للأعضاء الجدد الداخلين إلى المنظمة كطريقة أو أسلوب للإدراك والتفكير والإحساس فيما يتعلق بتلك المشكلات، ويجب على ثقافة المنظمة أن تعمل على تشجيع التشارك في المعرفة، والتخلص من الأسباب التي تدفع الأفراد إلى التردد في توليد المعرفة والتشارك فيها واستخدامها، لأن الثقافة تؤثر في السلوكيات التي تعتبر أساسية من أجل توليد المعرفة والتشارك فيها.<sup>2</sup>

ويجري تسخير ثقافة المنظمة لصالح إدارة المعرفة من خلال الطرق التالية:<sup>3</sup>

- تكوين افتراضات حول ماهية المعرفة، وحول المعرفة التي تجب إدارتها.
- تحديد العلاقة بين المعرفة الفردية والمعرفة التنظيمية: من هو الشخص الذي يتوقع أن يكون مالكا للمعرفة، ومن الشخص الذي يجب أن يشترك فيها، ومن الشخص الذي يستطيع تخزينها.
- إيجاد بيئة للتفاعل الاجتماعي تحدد كيفية استخدام المعرفة في مواقف وظروف معينة.
- صوغ (تشكيل) العملية التي يتم من خلالها توليد المعرفة والتحقق من صحتها وتوزيعها في أنحاء المنظمة.

### الفرع الثاني: دور البيئة التعاونية في المنظمة في تطبيق إدارة المعرفة

إن البيئة التعاونية تشجع وتدعم التشارك بالمعرفة، مثلا من خلال تعاون فردين أو مجموعة من الأفراد إلكترونياً للمشاركة بالمعرفة من خلال الإيميل e-mail أو من خلال المقابلات الإلكترونية ومن خلال المؤتمرات الفيديوية، فالبيئة التعاونية تسهل تبادل الأفكار وتدعم الاتصالات في المنظمات بشكل أسهل وأكثر فعالية.<sup>4</sup>

<sup>1</sup>. سامي عبد الله المدان وآخرون، مرجع سابق، ص.116.

<sup>2</sup>. هيثم علي حجازي، قياس أثر إدراك إدارة المعرفة في توظيفها لدى المنظمات الأردنية، أطروحة دكتوراه فلسفة في الإدارة، مرجع سابق، ص.82.

<sup>3</sup>. نفس المرجع، ص.82.

<sup>4</sup>. أسمان ماجد الطاهر، إبراهيم محمود منصور، متطلبات مشاركة المعرفة و المعوقات التي تواجه تطبيقها في شركات الاتصالات الأردنية، المؤتمر العلمي الثالث حول إدارة منظمات الأعمال (التحديات العالمية المعاصرة)، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة العلوم التطبيقية الخاصة، عمان،

2009، ص.11.

## الفصل الثاني: .....الإطار النظري لإدارة المعرفة

مما سبق نجد أن البيئة التعاونية تزيد من قابلية وفعالية مشاركة المعرفة كما تؤدي إلى التكامل، فالبيئة التعاونية من الآليات والمتطلبات الأساسية المختصة بدعم مشاركة المعرفة وتسهيل التعاون، وتشكل علاقة عبر الحدود التنظيمية التقليدية وتزود إدارة المعرفة بالفرص لتجديد التفكير.<sup>1</sup>

وفي البيئات الديناميكية فإن المنظمة تواجه بسلسلة من المشكلات غير المتوقعة والتي ليست لها حلول مسبقة ويكون من الصعب السيطرة عليها بواسطة الأفراد فقط في المنظمة، ومن خلال تنسيق التفاعل بين الأعضاء والتكنولوجيا والثقافة فالمنظمة تستطيع أن تعمل وتصل إلى الحلول الجديدة والصعبة، وهذه التفاعلات تشير إلى نمط أو جانب التجميع العقلي للمنظمة، 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 أو الحيوية للإدارة هي تنسيق مختلف جوانب المعرفة من خلال مساهمة ومشاركة وتبادل المعرفة بين جميع أعضاء التنظيم.<sup>2</sup>

### الفرع الثالث: دور الرؤية المشتركة في تطبيق 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 آرائهم وخبراتهم بحرية.<sup>3</sup>

الرؤية المشتركة لأي منظمة يجب أن تكون مبنية من خلال الرؤى الفردية أو الشخصية للعاملين فيها والقادة في منظمات التعلم، ويعني ذلك أن الرؤية التنظيمية لا يجب خلقها من خلال القادة فقط والأفضل خلقها وبنائها من خلال تفاعل الأفراد في المنظمة، و فقط من خلال الموازنة بين الرؤى الفردية وبما يمكن من وضع رؤية مشتركة للمنظمة. إن دور القائد في خلق رؤية مشتركة هو المشاركة برؤيته مع رؤى الآخرين بالمنظمة، ولا يمكن فعل ذلك بالقوة ولكن من خلال تشجيع الآخرين بالمساهمة برؤيتهم مع رؤية قادتهم، واعتمادا على هذه الرؤى فإنه يتم استنباط أن: رؤية المنظمة = الرؤية الشخصية + رؤى القادة + رؤى الآخرين، ولذا يجب أن تدوب مختلف

<sup>1</sup> أسمان ماجد الطاهر، إبراهيم محمود منصور، مرجع سابق، ص 11.

<sup>2</sup> سيد محمد جاد الرب، موضوعات إدارية متقدمة وتطبيقها في منظمات الأعمال الدولية، دار الكتب المصرية للنشر والتوزيع، مصر، 2009، ص 472.

<sup>3</sup> حسين حريم، رشاد الساعد، الثقافة التنظيمية وتأثيرها في بناء المعرفة التنظيمية، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد (2)، العدد (2)، 2006،

## الفصل الثاني: .....الإطار النظري لإدارة المعرفة

الرؤى داخل المنظمة في رؤية المنظمة ككل. فحينما يشارك الأفراد بعضهم بعضا الأفراد والأهداف والرؤى والتطلعات والنظرة إلى مستقبل المنظمة فإن هذا يساعدهم بشكل كبير على تصورهم الفائدة من تبادلهم لمواردهم المعرفية، حيث أن كل ذلك يساعد الأفراد على تجنب مساوئ عدم أو سوء الاتصال، وتصبح لديهم فرصة أكبر لتبادل آرائهم وخبراتهم بحرية وفق مبدأ الفائدة المتوقعة، إذ يصبح كل فرد مصدرا للمعرفة وفي نفس الوقت مخزنا لمعرفة الآخرين.<sup>1</sup>

### الفرع الرابع: دور ممارسات الإدارة العليا في تطبيق 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 تطوير نظم الحوافز والمكافآت الجماعية لتشجيع الأفراد على الانسجام معها دون إغفال لطبيعة المرحلة التي تمر بها المنظمة، وذلك لتوفير الوسط الملائم لدعم عملية تطبيق إدارة المعرفة.<sup>2</sup> فلا بد للقائمين على مشروع إدارة المعرفة وحتى ينجح المشروع وتنتج إدارة المعرفة في أداء عملها، لا بد من تبني عملية تغيير في أساليب وطرق التحفيز للعاملين والإداريين والقائمين 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.<sup>3</sup>

على المنظمة أن توجد وتشكل طبيعة البيئة التي من خلالها تكون هناك مساهمات ومشاركات ونقل وتفاعل للمعرفة بين أعضاء التنظيم، والمنظمة يجب أن تدرّب أفرادها على التنسيق والتعاون على أن يكون تفاعلهم بطريقة ذات معنى ومغزى، وللتوسع في تجميع المعرفة فإن المنظمة يجب عليها أن تبذل الجهود نحو تطوير التفاعلات ذات المغزى بين مجتمعات وحالات التصرفات والممارسات.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> رياض عيشوش، مرجع سابق، ص.86.

<sup>2</sup> بوعزيز شيشون، أهمية الأسس الإستراتيجية والتكنولوجية في تطبيق إدارة المعرفة، أبحاث اقتصادية وإدارية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، العدد (10)،

2011، ص، ص.61،62.

<sup>3</sup> علاء فرج الطاهر، إدارة المعلومات والمعرفة، دار الراجحة للنشر والتوزيع، عمان، 2010، ص، ص.44،45.

<sup>4</sup> سيد محمد جاد الرب، مرجع سابق، 2009، ص.471.

### خلاصة الفصل:

من خلال هذا الفصل توصلنا إلى أن إدارة المعرفة تعتبر ذات أهمية كباقي الإدارات من أجل تحقيق الريادة لمنظمات الأعمال، إذ يجب إعطاؤها أهمية كبيرة لجميع عملياتها وتطبيقها تطبيقا فعالا يجعل من المنظمة تحافظ وتطور ما تتضمنه من معارف وتكون في تدفق مستمر للمعارف.

من أجل المساهمة في تطبيق المنظمة لإدارة المعرفة تطبيقا فعالا، بينا في دراستنا النظرية هذه أن للثقافة التنظيمية دور كبير في تطبيق إدارة المعرفة.

# الفصل الثالث

الدراسة التطبيقية في

مجموعة من وكالات البنوك

لولاية بسكرة

### تمهيد:

بعد القيام بالدراسة النظرية والتي وجدنا فيها أن هناك دور للثقافة التنظيمية في تطبيق إدارة المعرفة. سنحاول في هذا الفصل القيام بدراسة تطبيقية على مجموعة من وكالات البنوك بولاية بسكرة (وكالة البنك الخارجي الجزائري، وكالة بنك القرض الشعبي الجزائري ووكالة بنك الخليج الجزائر)، من أجل التعرف على الواقع الحقيقي لهاذين المتغيرين (الثقافة التنظيمية، إدارة المعرفة) في الوكالات محل الدراسة، وهل هناك دور للثقافة التنظيمية في تطبيق إدارة المعرفة من وجهة نظر إطارات هذه الوكالات.

## الفصل الثالث:.....الدراسة التطبيقية في مجموعة من وكالات البنوك لولاية بسكرة

المبحث الأول: الإطار المنهجي للدراسة

المطلب الأول: مجتمع وعينة الدراسة

1- مجتمع الدراسة:

يمثل مجتمع الدراسة جميع عمال وكالات البنوك: البنك الخارجي الجزائري BEA، القرض الشعبي الجزائري CPA وبنك الخليج الجزائر AGB.

2- عينة الدراسة:

عينة الدراسة هي عينة عشوائية تم توزيع (39) استبانة عليها فتم الإجابة على (35) استبانة (منها 13) في وكالة البنك الخارجي الجزائري، (12) في وكالة بنك القرض الشعبي الجزائري و(10) في وكالة بنك الخليج).

المطلب الثاني: التعريف بوكالات البنوك محل الدراسة

الفرع الأول: البنك الخارجي الجزائري BEA

أولاً- تأسيس البنك الخارجي الجزائري:

تم إنشاء بنك الجزائر الخارجي في 01 أكتوبر 1967 في شكل شركة جزائرية، وقد كان هدفه الأساسي هو تسهيل وتطوير الروابط البنكية والمالية، ويستطيع ممارسة الأعمال المصرفية والتمويل الداخلي.

ثانياً- الهيكل التنظيمي لوكالة البنك الخارجي الجزائري:

يتكون الهيكل التنظيمي للبنك من:

1- المدير العام: يعطي رأيه بالموافقة أو عدم الموافقة ويرأس اللجنة ويتأكد من القرض ويمضي عليه في حالة الموافقة.

2- نائب المدير: يعطي رأيه بالموافقة أو عدم الموافقة ويرأس اللجنة نيابة عن المدير العام ويقوم بالمراقبة.

3- مصلحة الالتزامات: مهمتها تفعيل القرض.

4- مصلحة العلاقات مع الزبائن: لها وظيفة جمع وتحليل كل عوامل التقييم اللازمة لدراسة الملف.

5- مصلحة تسير الإدارة: عملها يتعلق بكل الجوانب الإدارية على كل مستوى الوكالة.

## الفصل الثالث:.....الدراسة التطبيقية في مجموعة من وكالات البنوك لولاية بسكرة

6- مصلحة الصندوق.

7- مصلحة العلاقات مع الخارج: تهتم هذه المصلحة بالعمليات التجارية التي تعطي بالعملة الصعبة، وتستقبل التحويلات لصالح الزبائن المقيمين بالجزائر.

8- مصلحة القرض.

ثالثا- خدمات وكالة البنك الخارجي الجزائري -وكالة بسكرة:-

ومهمته الأساسية هي تسهيل التنمية في إطار التخطيط الوطني والعلاقات المالية والاقتصادية للجزائر .

1- التسهيلات البنكية: يمنح البنك المتعاملين معه التسهيلات البنكية التي تشمل ما يلي:

- القروض القصيرة الأجل لمدة لا تتجاوز السنة أو السنتين لتمويل رأس مال العامل.

- القروض المتوسطة الأجل لمدة لا تتجاوز خمس سنوات والقروض الطويلة الأجل لمدة لا تتجاوز عشر سنوات.

- يمنح البنك الحسابات الجارية المدينة للمتعاملين معه لتأمين احتياجاتهم الضرورية.

- خصم السندات التجارية...إلخ.

الخدمات البنكية: يقدم البنك الخدمات البنكية للمتعاملين والمراسلين كما يلي:

- قبول الودائع وفتح الحسابات الجارية.

- إصدار الشيكات وإجراء الحوالات.

يقوم البنك بتحصيل السندات والسحوبات والشيكات المحررة بالدينار الجزائري.

الفرع الثاني: بنك القرض الشعبي الجزائري CPA

أولا- تأسيس بنك القرض الشعبي الجزائري:

تأسس القرض الشعبي الجزائري في 26 ديسمبر 1966 بالأمر 366/66 برأس مال بلغ 15 مليون دج.

بعد إصدار القانون المتعلق باستقلالية المؤسسات في 1988 أصبح بنك القرض الشعبي الجزائري مؤسسة

عمومية اقتصادية ذات أسهم تمتلكها الدولة كليا.

## الفصل الثالث:.....الدراسة التطبيقية في مجموعة من وكالات البنوك لولاية بسكرة

ثانيا- تعريف وكالة بنك القرض الشعبي الجزائري-وكالة بسكرة:-

بنك القرض الشعبي الجزائري تأسس عام 1998 وهو تابع لمجمع باتنة 865، هو هيئة مالية حكومية مشكلة قانونا، مؤسسة مالية عموما برأس مال قدره 21 مليار دج، وكغيره من بقية البنوك والهيئات المالية يعتمد على جمع وتحصيل أموال من القطاعين العام والخاص والاستثمار بتقديم قروض قصيرة ومتوسطة الأجل.

ثالثا- الهيكل التنظيمي لوكالة بنك القرض الشعبي الجزائري -وكالة بسكرة:-

- 1- مديرية الوكالة: تهتم بمراقبة كل عمليات البنك.
- 2- أمانة المديرية: يمثلها موظف يقوم بتحمل المسؤوليات التالية:
  - تسجيل البريد الذي يصل إلى الوكالة.
  - تحرير البريد المرسل.
- 3- مصلحة التجارة الخارجية: تقوم هذه المصلحة بتسيير خدمات التجارة الخارجية من استيراد وتصدير، وكذلك كل العمليات المتعلقة بالعملة الصعبة. يشرف على هذه المصلحة رئيس المصلحة الذي يشرف على مهام تسيير ودراسة ملفات القروض المستخدمة.
- 4- مصلحة القروض: يتكون قسم مصلحة القروض من رئيس المصلحة ومكلفون بالدراسات، ويتم في هذا القسم استلام ملفات طلبات التمويل، حيث يقوم بدراستها وتحليلها ومراقبتها، وهذا من طرف المكلفون بالدراسات، حيث يقومون بالتحليل المالي وحساب النسب المالية. ويتمثل العمل الأساسي لهذا القسم في إعطائه مبالغ مالية للزبائن على شكل قروض.
- 5- المصلحة الإدارية للموظفين: رئيس هذه المصلحة مكلف بأداء المهام التالية:
  - تسيير ملفات الموظفين.
  - سجل العطل.
  - سجل حركة الموظفين.
  - الإنجازات الخاصة بالميزانية (الإدارة، التوظيف).
- 6- مصلحة الصندوق: تقوم هذه المصلحة بالإشراف على قسم الودائع وقسم الدفع والقبض.
- 7- قسم الودائع: يقوم هذا القسم بخدمات فتح الحسابات، حيث يقوم باستلام الطلبات وتحديد نوعها، كما يقوم بمتابعة حركة الحساب من عمليات السحب والإيداع لصالح المودعين.

## الفصل الثالث:.....الدراسة التطبيقية في مجموعة من وكالات البنوك لولاية بسكرة

8- قسم الدفع والقبض: يقوم هذا القسم بتحصيل الشيكات واستلام الأموال التي يدفعها الزبائن في حسابهم من جهة ويقوم بتسليم الأموال عند طلبها من جهة أخرى، وتتم هذه العملية بعمليتين العملة الوطنية والعملية الصعبة.

9- مصلحة المراقبة والمحاسبة: تقوم هذه المصلحة بالإشراف على قسمين هما:

- قسم المراقبة: يقوم بمراقبة تسيير العمليات داخل البنك.
- قسم المحاسبة: يقوم بمراجعة العمليات المحاسبية والأرصدة وتصحيحها لتفادي الوقوع في مشاكل.

رابعا- خدمات وكالة بنك القرض الشعبي الجزائري -وكالة بسكرة-:

تقوم وكالة بسكرة بتقديم مجموعة من الخدمات أهمها ما يلي:

1- حساب إيداع الأجل: هو حساب غير مقيد بسندات بنكية، وموجه لأشخاص طبيعيين ومعنويين يفتح بصفة رسمية، ويتكون من الحسابات التالية:

- حساب الأموال بالعملة الصعبة.
- حساب الأموال بالعملة المحلية (الدينار الجزائري).

2- سند الصندوق: إيداع بأجل موجه للأشخاص الطبيعيين والمعنويين بصفة رسمية أو لحامل السند بمبلغ معين وفائدة متغيرة.

3- تحويل الاستثمارات: والتي تقوم بالعمليات التالية:

- تمويل المشاريع الخاصة بالاستثمارات أهمها الصناعات الصغيرة (قروض لمدة ثلاث سنوات).
- تمويل قطاع الصحة مثل صيدليات، مراكز التحاليل الطبية الصغيرة (قروض لمدة خمس سنوات).
- تمويل الاستثمارات الخاصة بالتطور الريفي كتطور قطاع النقل وتدعيم المشاريع الزراعية.

كما يقدم البنك قروض متنوعة والمتمثلة في:

أ- من حيث المدة: وتقسّم إلى:

1- قروض قصيرة الأجل: يقدم بنك القرض الشعبي الجزائري قروض قصيرة الأجل، وهي عبارة قروض مقدمة لمدة أقل من خمس سنوات.

2- قروض متوسطة الأجل: وهي عبارة عن قروض تتراوح مدتها من خمس إلى سبعة سنوات.

## الفصل الثالث:.....الدراسة التطبيقية في مجموعة من وكالات البنوك لولاية بسكرة

ب- حسب طبيعة القرض: وتشمل:

1- القروض العقارية: وهي عبارة عن قروض طويلة الأجل موجهة للسكنات، وتنقسم إلى:

- قروض لبناء السكن.
  - قروض لشراء مسكن قديم.
  - قروض لشراء مسكن جديد.
  - قروض لترميم مسكن.
- 2- القروض الاستثمارية: هي قروض متوسطة الأجل لا تزيد مدتها عن سبع سنوات ولا تقل عن خمس سنوات، وتنقسم إلى:
- قروض استثمارية للخواص.
  - قروض استثمارية عن طريق الصندوق الوطني للتأمين على البطالة للأشخاص الذين تتراوح أعمارهم بين 25 سنة إلى 55 سنة.
  - قروض استثمارية عن طريق الوطني لدعم وتشغيل الشباب للأشخاص الذين تتراوح أعمارهم بين 18 سنة إلى 35 سنة.
  - قروض استثمارية التي تمنح عن طريق الوكالة الوطنية لدعم القرض المصغر هي قروض لا تزيد قيمتها عن 4000000 دينار جزائري.

حيث تقوم الدولة من خلال هذه الصناديق بالمساهمة في تمويل المشاريع عن طريق قروض بنسبة تتراوح من 20% إلى 25% من قيمة المشروع للمستثمر، هو قروض بدون فوائد، حيث يتم تمويل المشروع بنسبة 70% عن طريق قرض بفائدة أما باقي المبلغ من قيمة المشروع، يساهم بها صاحب المشروع.

- السحب على المكشوف: هو عبارة عن قرض استثماري يسمح للعميل أن يكون حسابه البنكي في فترة زمنية معينة سالبا، أي أن البنك يقدم للمستفيد رخصة تسمى (رخصة السحب على المكشوف) هذه الرخصة محددة المقدار والمدة.

3- القروض الاستهلاكية: هي عبارة عن قروض قصيرة الأجل تكون بغرض شراء سيارة سياحية، تقدم هذه القروض بضمان رهن السيارة التي قدم القرض بغرض شرائها.

## الفصل الثالث:.....الدراسة التطبيقية في مجموعة من وكالات البنوك لولاية بسكرة

### الفرع الثالث: بنك الخليج الجزائر AGB

#### أولاً- تأسيس بنك الخليج الجزائر:

هو بنك تجاري من حق جزائري وهو عضو من أبرز مجموعات الأعمال المختصة بشؤون الشرق الأوسط وشمال إفريقيا وتعرف هذه المجموعة بـ"شركة مشاريع الكويت".

تأسس بنك الخليج الجزائر في مارس 2004 برأس مال يقدر بـ10 مليار دج، لكن النشاط الفعلي لم ينطلق إلا سنة 2005 بفرع وحيد في الجزائر العاصمة وهو على هذه الحالة حتى سنة 2008 أين تقرر توسيع عدد فروعها.

#### المساهمين في بنك الخليج الجزائر:

- من طرف بنك البرقان 60%.
- البنك التونسي الدولي 30%.
- البنك الأردني الكويتي 10%.

#### ثانياً- تعريف وكالة بنك الخليج الجزائر -وكالة بسكرة-:

أنشئت وكالة بنك الخليج بسكرة في 03 جوان 2010، وتقع في حي السايحي طريق تقرت-بسكرة تبلغ مساحتها 350م<sup>2</sup> ومجهزة بكل الوسائل الحديثة. ويبلغ عدد موظفي الوكالة 10 موظفين كلهم، وهو يعتبر من البنوك الحديثة في الجزائر، هو بنك الودائع مملوك ملكية خاصة، يخضع للقانون التجاري.

#### ثالثاً- الهيكل التنظيمي لوكالة بنك الخليج الجزائر -وكالة بسكرة-:

##### 1- مدير الإدارة:

- يعتبر الهرم للبنك على مستوى الوكالة.
- مسؤول عن توفير التنظيم الإداري والتشغيلي للوكالة وتنميتها التجارية فهو يهتم بإدارة الجودة والمخاطر.
- تحقيق الأهداف الإستراتيجية والمالية التي تحددها إدارة البنك، وضمان الشفافية الاقتصادية للبنك.
- إدارة ميزانية الوكالة، ومراقبة نظامية الحسابات في الوكالة والتأكد من سير العمليات الإدارية والتشغيلية وإجرائها في إطار القانون.

## الفصل الثالث:.....الدراسة التطبيقية في مجموعة من وكالات البنوك لولاية بسكرة

### 2- المسؤول التجاري:

يقوم المسؤول التجاري بالمهام التالية:

- الإشراف على فريق المبيعات وتحريكهم وتنشيطهم.
- تسيير محافظ العملاء وضمان إدارتها.
- تزويد العملاء بجميع المنتجات التي يقدمها البنك، ومراقبة فتح الحسابات.
- الإشراف على تحليل الملفات والقروض للمؤسسات والأفراد، كذلك التنسيق مع المشرف الإداري لضمان سلاسة العمل وتطبيقه بشكل يتوافق مع قوانين العمل واللوائح والتنظيمات.

### 3- المراقب:

يقوم المراقب بالمهام التالية:

- الرقابة على جميع المعاملات التي تقوم بها الوكالة في سياق إدارة المخاطر التشغيلية.
- التحقق من العمل اليومي للشباك والصندوق للزبائن من أفراد ومؤسسات.
- مراقبة العمليات ذات الطابع الإداري والتدقيق في الحسابات الإدارية والقانونية، والقيام بالمراجعة الداخلية ومراقبة الحسابات وصحة المعلومات وانسجامها مع القوانين.

### 4- المشرف الإداري:

يقوم المشرف الإداري بالمهام التالية:

- تقديم الخدمة للعملاء في إطار تحقيق الجودة وإدارة المخاطر والتأكد المستمر من سير العمل.
- التحقق من تنفيذ العمليات المصرفية الجارية في الشباك للزبائن من الأفراد والمؤسسات، ومعالجة شكاوي العملاء.
- يقوم بتشغيل وإيقاف نظام الحاسوب، وضمان إدارة الأرشيف والتحقق من صحة العمليات التي يقوم بها مستشاري مبيعات العملاء من الأفراد و المؤسسات.
- ضمان حسن مسك الدفاتر والسجلات للوكالة، بالإضافة إلى ضمان الالتزام بالوثائق القانونية الصادرة والواردة.

## الفصل الثالث:.....الدراسة التطبيقية في مجموعة من وكالات البنوك لولاية بسكرة

### 5- مستشار مبيعات العملاء "المؤسسات":

يقوم بالمهام التالية:

- إدارة محفظة العملاء وتجهيز العمل من مجموعة المنتجات التي يقدمها البنك.
- إدارة حسابات العملاء ( فتح، تغيير، غلق ) وفقا للقرارات التنظيمية، وتنفيذ كل العمليات الجارية اليومية لزيائن المؤسسات برعاية خاصة.
- تسيير الكفالات والضمان الاحتياطي.
- إدارة قروض الاستثمار وتنفيذ عمليات التجارة الخارجية، ومعالجة المعاملات مع الدول الأجنبية.

### 6- مستشار مبيعات العملاء "الأفراد":

مستشار مبيعات العملاء يقوم بنفس عمليات مستشار العملاء للمؤسسات، و لكن لصالح الأفراد وليس المؤسسات كتسيير حسابات العملاء من الأفراد ( فتح، غلق، تغيير) وتسيير القروض الموجهة للأفراد وتجميع وتحليل سجلات القروض.

### 7- مندوب إداري

يقوم المندوب الإداري بالمهام الرئيسية:

- توفير ضمان إجراء عمليات (back office) مع احترام القوانين المعمول بها في البنك.
- إدارة الحسابات والحفاظ على ملفات العملاء وتسيير دفاتر الصكوك والتصريح بالشيكات غير المدفوعة.
- تجهيز المعاملات على الفواتير والشيكات والتحويلات، إدارة جميع الأوراق التجارية.

### 8- أمين الصندوق:

مسؤول عن الصندوق وعن ضمان عمليات الصندوق مع العملاء وحسن سيرها احتراماً للممارسات والإجراءات السارية المفعول بها في البنك، كما يسهر على ضمان تسوية الحسابات.

### 9- عامل الشباك:

يقوم بالمهام التالية:

- ضمان السير الحسن بشكل مستمر لمختلف العمليات البنكية مع احترام الإجراءات المعمول بها في البنك.

## الفصل الثالث:.....الدراسة التطبيقية في مجموعة من وكالات البنوك لولاية بسكرة

- ضمان تسوية الحسابات والمحافظة على سجل الصندوق، وضمان السرية التامة للمعاملات.
- وضع استعراض دوري للأنشطة وتقديم الاقتراحات.

### رابعاً- خدمات وكالة بنك الخليج الجزائر -وكالة بسكرة:-

يقوم بنك الخليج الجزائر بجملة من الخدمات وهذا من أجل تحقيق الأهداف المسطرة التي تعمل من أجل الوصول إليها وتتمثل خدماته فيما يلي:

- تمويل المؤسسات المتوسطة وصغيرة الحجم.
- تمويل نشاطات الاستغلال والاستثمار.
- تمويل المهن الحرة.
- منح القروض العقارية والمضمونة والقروض بالحيازة الخاص.
- جمع المدخرات من مختلف المصادر.
- تلعب دور الوسيط للعمليات المالية من إصدار وتقديم القروض وتمويل المشتريات.

### المبحث الثاني: أداة الدراسة وأساليب التحليل

#### المطلب الأول: أداة الدراسة

من أجل القيام بدراسة الدور الذي تلعبه الثقافة التنظيمية في تطبيق إدارة المعرفة في مجموعة وكالات البنوك (BEA, CPA, AGB) لولاية بسكرة، قمنا بإعداد استبانة لجمع المعلومات التي نرى أنها تساعدنا في دراستنا هذه، فقمنا بتقسيم الاستبانة إلى جزأين هما:

- الجزء الأول: يشتمل على المعلومات الشخصية للفرد الذي قدمت له الاستبانة وهذه المعلومات هي: الجنس، العمر، المؤهل العلمي والخبرة المهنية.
- الجزء الثاني: يشتمل على المتغير المستقل (الثقافة التنظيمية) بأبعاده (إدراك إدارة المعرفة، البيئة التعاونية، الرؤية المشتركة وممارسات الإدارة العليا) ويتضمن (29) عبارة، والمتغير التابع (إدارة المعرفة) بأبعاده (توليد المعرفة، التشارك بالمعرفة وتطبيقها) ويتضمن (17) عبارة. بحيث قمنا بالاعتماد على دراسات تتضمن أحد المتغيرين أو كلاهما من أجل وضع عبارات القياس، فمن بين هذه الدراسات:

## الفصل الثالث:.....الدراسة التطبيقية في مجموعة من وكالات البنوك لولاية بسكرة

- رياض عيشوش، مساهمة الثقافة التنظيمية في نجاح تطبيق إدارة المعرفة، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2011.
- هدى بورنان، أثر المناخ التنظيمي على التشارك في المعرفة، مذكرة ماستر في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2013.
- بالإضافة إلى دراسات أخرى.

وقد تم اعتماد مقياس ليكرت الخماسي للإجابة يتراوح من (1 إلى 5 درجات) ، بحيث أنه كلما اقتربت الإجابة من (5) كلما كانت درجة الموافقة أكبر كما هو موضح في الجدول الآتي:

### جدول رقم (3): مقياس ليكرت الخماسي

الرقم	1	2	3	4	5
درجة الموافقة	غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما
المتوسط الحسابي المرجح	[1.8-1]	[2.6-1.8]	[3.4-2.6]	[4.2-3.4]	[5-4.2]

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على دراسات سابقة.

### ❖ صدق وثبات أداة الدراسة:

- يقصد بصدق أداة الدراسة هو التأكد من أنها تصلح لقياس ما وضعت من أجل قياسه، ومن أجل التأكد من ذلك تم عرضها على محكمين ذوا خبرة (الملحق رقم (2)) وأبدا آرائهما واقتراحاتهما، وقمنا بتعديل الاستبانة بالاستعانة بآرائهما واقتراحاتهما.
- يقصد بثبات أداة الدراسة مدى الحصول على نفس النتائج أو نتائج متقاربة لو كرر البحث في ظروف متشابهة باستخدام الأداة نفسها، ولقد تم قياس ثبات أداة البحث عن طريق استخدام معامل الثبات "ألفا كرونباخ"، الذي يحدد مستوى قبول أداة القياس بمستوى 0.60 فأكثر<sup>1</sup>.

حيث كانت نتائج قياس كل من معامل الثبات ومعامل الصدق كما هي موضحة في الجدول التالي:

<sup>1</sup>. هيثم علي حجازي، مرجع سابق، 136.

## الفصل الثالث:.....الدراسة التطبيقية في مجموعة من وكالات البنوك لولاية بسكرة

جدول رقم:(4): معاملات الصدق والثبات

معامل الصدق "الجذر التربيعي لمعامل الثبات"	معامل الثبات "ألفاكرونباخ"	عدد العبارات	البعد
0,783	0,613	08	إدراك إدارة المعرفة
0,867	0,752	07	البيئة التعاونية
0,863	0,745	08	الرؤية المشتركة
0,886	0,785	06	ممارسات الإدارة العليا
<b>0,944</b>	<b>0,892</b>	<b>29</b>	<b>المجموع (الثقافة التنظيمية)</b>
0,884	0,782	06	توليد المعرفة
0,847	0,718	07	التشارك بالمعرفة
0,775	0,600	04	تطبيق المعرفة
<b>0,932</b>	<b>0,869</b>	<b>17</b>	<b>المجموع (إدارة المعرفة)</b>
<b>0,966</b>	<b>0,9 33</b>	<b>46</b>	<b>عبارات الاستبانة</b>

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V16.

من خلال هذا الجدول نلاحظ أن معامل الثبات الكلي لأداة البحث بلغ (0,933)، وهو معامل ثبات مرتفع جدا ومناسب لأغراض البحث، كما تعتبر جميع معاملات الثبات لمتغيرات البحث وأبعادها مرتفعة ومناسبة لأغراض البحث.

وبهذا نكون قد تأكدنا من ثبات أداة البحث (أي ثبات استبانة البحث)، مما يجعلنا على ثقة بصحتها وصلاحياتها لتحليل النتائج.

المطلب الثاني: أساليب التحليل

لقد تم استخدام برنامج SPSS.V16 في تحليل البيانات للإجابة على الأسئلة واختبار صحة الفرضيات.

وتم في هذه الدراسة استخدام الأساليب التالية:

- 1- معامل الثبات "ألفا كرونباخ": وذلك لقياس ثبات أداة البحث.
- 2- معامل الصدق: وذلك لقياس صدق أداة البحث.
- 3- المتوسط الحسابي: وهو من أهم مقاييس النزعة المركزية استخداما، وتتوفر فيه ميزات منها أنه يأخذ كل القيم في الاعتبار ويستخدم في معظم التحليلات الإحصائية لسهولة التعامل معه،
- 4- الانحراف المعياري: ويعبر عن متوسط انحراف القيم عن وسطها الحسابي.
- 5- معامل الالتواء: درجة البعد عن التماثل وهو مقياس تشتت نسبي يستخدم للتحقق من التوزيع الطبيعي للبيانات.
- 6- معامل التفلطح: يستخدم للتحقق من التوزيع الطبيعي للبيانات.
- 7- تحليل التباين للانحدار: لقياس مدى مساهمة المتغير المستقل في تفسير المتغير التابع، وللتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية.
- 8- معامل الانحدار: لقياس نسبة مساهمة كل بعد من أبعاد المتغير المستقل في تفسير المتغير التابع.

## الفصل الثالث:.....الدراسة التطبيقية في مجموعة من وكالات البنوك لولاية بسكرة

المبحث الثالث: عرض وتحليل البيانات واختبار الفرضيات

المطلب الأول: خصائص مبحوثي الدراسة

فيما يلي سوف نتطرق إلى دراسة خصائص مبحوثي عينة الدراسة حسب المتغيرات الشخصية

جدول رقم (5): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الشخصية

المتغير	فئات المتغير	التكرار	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	23	65,7%
	أنثى	12	34,3%
	المجموع	35	100%
العمر	أقل من 30 سنة	10	28,6%
	من 30 إلى 40 سنة	18	51,4%
	من 41 إلى 50 سنة	6	17,1%
	أكثر 50 سنة	1	2,9%
	المجموع	35	100%
المؤهل العلمي	ثانوي فما دون	04	11,4%
	ليسانس	23	65,7%
	دراسات عليا	08	22,9%
	المجموع	35	100%
الخبرة المهنية	أقل من 05 سنوات	19	54,3%
	من 05 إلى 10 سنوات	09	25,7%
	من 11 إلى 20 سنة	04	11,4%
	أكثر من 20 سنة	03	8,6%
	المجموع	35	100%

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V16.

## الفصل الثالث:.....الدراسة التطبيقية في مجموعة من وكالات البنوك لولاية بسكرة

يظهر من الجدول (5) أن النسبة الأكبر للمبحوثين كانت من الذكور حيث بلغت نسبتهم (65,7%)، في حين بلغت نسبة الإناث (34,3%) من مجموع أفراد عينة الدراسة. ومن هذه النسب نجد أن الطابع الذكوري هو الغالب على أفراد العينة. هذا ما قد يعطي للوكالات محل الدراسة ميزة تجنب التأخرات، وأيضا الطابع الذكوري هو الأكثر تحملا لهذا النوع من الأعمال لأن البنوك تكثُر عليها المعاملات المالية.

بالنسبة لمتغير العمر فنجد أن الفئة (من 30 إلى 40 سنة) احتلت أعلى نسبة بمقدار (51,4%) تليها نسبة المبحوثين ضمن الفئة (أقل من 30 سنة) والتي تبلغ (28,6%)، بعدها فئة المبحوثين (من 41 إلى 50 سنة) بنسبة (17,1%)، وأخيرا نسبة المبحوثين الذين ينتمون إلى الفئة (أكثر من 50 سنة) بنسبة (2,9%). نستنتج من هذا كله أن معظم أفراد العينة والبنوك عموما هم من ذوي الأعمار المناسبة لعمل كهذا، لأنهم يكونون ذوي حماس كبير وقادرين على مقاومة التعب الناتج عن ظروف العمل، وأيضا لديهم القابلية لتعلم واكتساب مهارات وخبرات جديدة تطلبها بيئة العمل.

بالنسبة لمتغير المؤهل العلمي للمبحوثين فقد وجدنا أن النسبة الأكبر هم من حملة شهادة ليسانس بنسبة (65,7%)، يليهم ذوي شهادات الدراسات العليا (22,9%)، وأخيرا النسبة الصغيرة هم من ذوي مستوى ثانوي فما دون بنسبة (11,4%). بهذا نستنتج أن نسبة المستويات التعليمية لدى المبحوثين هي مرتفعة وهو أمر جيد للمنظمة، لأن العمل في البنوك يتطلب مستوى تعليمي قادر على فهم متطلبات العمل وتنفيذها، وأيضا طريقة التعامل مع العملاء تتطلب ذلك، لأن البنوك تعمل في القطاع الخدمي والذي بدوره يتضمن ويتطلب معارف ومهارات كبيرة.

عند النظر إلى سنوات الخبرة لدى المبحوثين نجد أن (54,3%) منهم تقل خبرتهم عن (5) سنوات، و(25,7%) من المبحوثين تقع مدة خبرتهم في المجال (من 5 إلى 10 سنوات)، في حين نجد أن (11,4%) من المبحوثين تقع مدة خبرتهم ضمن المجال (من 11 إلى 20 سنة)، أما الأفراد الذين بلغت خبرتهم (أكثر من 20 سنة) فقد بلغت نسبتهم (8,6%) من مجموع أفراد عينة البحث. وهذا يعني أن وكالات البنوك تعاني من قلة الخبرة في مجال العمل المصرفي.

## الفصل الثالث:.....الدراسة التطبيقية في مجموعة من وكالات البنوك لولاية بسكرة

### المطلب الثاني: تحليل أبعاد الاستبانة

في هذا العنصر سوف نقوم بتحليل أبعاد الاستبانة بغية الإجابة على أسئلة البحث، حيث تم استخدام أدوات الإحصاء الوصفي لاستخراج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري (على مقياس ليكرت-5) لإجابات أفراد عينة البحث عن عبارات الاستبانة المتعلقة بالمتغيرين الثقافة التنظيمية وإدارة المعرفة.

ويظهر الجدولان (6) و(7) تلك النتائج كما يلي:

السؤال الأول: ما هو مستوى الثقافة التنظيمية السائدة في وكالات البنوك محل الدراسة؟

للإجابة على هذا السؤال يجب الاعتماد على النتائج الموضحة في الجدول رقم (6).

الجدول رقم (6): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة البحث عن

عبارات متغير الثقافة التنظيمية

الرقم	البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	الاتجاه
X1	إدراك إدارة المعرفة	3.764	0.516	3	موافق
X11	أعلم بأنه يتوجب علي توضيح أفكار	4.2	0.868	3	موافق تماما
X12	يقدم البنك معارف جديدة لتحسين إجراءات العمل	4.114	0.867	4	موافق
X13	معارفي وخبراتي تساهم في تحسين خدمات البنك	4.229	0.77	2	موافق تماما
X14	أفهم المهام الموكلة إلي بشكل واضح	4.343	0.725	1	موافق تماما
X15	أعلم أن التعديلات التي يقوم بها البنك هي في صالح	3.686	0.963	5	موافق
X16	يفتح البنك مجالات للنقاش حول التعديلات التي جرت في نظام العمل	3.229	1.19	7	محايد

الفصل الثالث:.....الدراسة التطبيقية في مجموعة من وكالات البنوك لولاية بسكرة

X17	يقيم البنك الأفراد على أساس أدائهم بغض النظر عن هويتهم ومناصبهم	3.486	1.314	6	موافق
X18	هناك تعديلات قام بها البنك واجهتها بالمقاومة	2.829	1.098	8	محايد
<b>X2</b>	<b>البيئة التعاونية</b>	<b>4.184</b>	<b>0.629</b>	<b>1</b>	<b>موافق</b>
X21	تشجع الإدارة على تبادل الخبرات	3.857	1.309	7	موافق
X22	يشجع البنك على العمل الجماعي	3.914	1.173	6	موافق
X23	يتيح البنك فرصة التقاء الموظفين مع بعضهم البعض	4.2	0.901	5	موافق تماما
X24	أحل محل زملائي عند غياب أحدهم	4.486	0.887	1	موافق تماما
X25	أقوم بإطلاع زملائي بمعارفي الجديدة	4.229	0.942	4	موافق تماما
X26	أقبل انتقادات زملائي	4.343	0.765	2	موافق تماما
X27	أتسامح مع زملائي عند حدوث أي مشكل	4.257	0.852	3	موافق تماما
<b>X3</b>	<b>الرؤية المشتركة</b>	<b>4.007</b>	<b>0.592</b>	<b>2</b>	<b>موافق</b>
X31	تتوافق أهدافي مع أهداف البنك	3.971	1.014	7	موافق
X32	أسعى لتحقيق أهداف البنك	4.257	0.886	2	موافق تماما
X33	أعمل على الاقتداء بمبادئ ومعتقدات البنك	4.057	0.938	3	موافق
X34	أعمل على نقل المبادئ والمعتقدات السابقة للموظفين الجدد	4.029	1.043	5	موافق
X35	أعتبر المشاكل التي تواجه سير العمل مشاكل تخصني	3.314	1.367	8	محايد

## الفصل الثالث:.....الدراسة التطبيقية في مجموعة من وكالات البنوك لولاية بسكرة

X36	لدي ثقة في زملائي عند تبادل الخبرات	4	0.874	6	موافق
X37	أتعامل مع زملائي أثناء العمل بلغة ومصطلحات مشتركة	4.4	0.736	1	موافق تماما
X38	أرى المشرف المباشر على أنه قائد	4.029	0.923	4	موافق
<b>X4</b>	<b>ممارسات الإدارة العليا</b>	<b>3.758</b>	<b>0.831</b>	<b>4</b>	<b>موافق</b>
X41	يقوم البنك بتوظيف الأفراد ذوي الخبرات	3.857	1.216	2	موافق
X42	أرى أنه من الضروري أن تضع الإدارة برامج ليتبادل الموظفين مناصبهم وذلك لتمكينهم والإفادة من خبراتهم	4.257	0.852	1	موافق تماما
X43	تعمل الإدارة على دعم الأفكار الجيدة للعاملين	3.771	1.19	4	موافق
X44	تعمل الإدارة على الاهتمام بالأفراد الذين يقدمون أفكارا جديدة	3.457	1.336	5	موافق
X45	تحرص الإدارة العليا على تطبيق الدروس المستفادة من التجارب السابقة	3.8	1.052	3	موافق
X46	يمنح البنك مكافآت لمن يحقق أفضل النتائج	3.4	1.439	6	موافق
<b>X</b>	<b>الثقافة التنظيمية</b>	<b>3.931</b>	<b>0.517</b>		<b>موافق</b>

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V16.

- 1- إدراك إدارة المعرفة: من خلال الجدول نلاحظ أن المتوسط الحسابي لهذا البعد بلغ (3.764) بانحراف معياري (0.516). ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى درجة قبول (الاتجاه) "موافق" لأن المتوسط الحسابي ينتمي إلى الفئة [3.4-4.2]، وهذا يدل على وعي الأفراد بمدى أهمية إبداء معارفهم ومساهماتهم في إثراء إدارة المعرفة وأيضا بمدى أهمية الأمور التي تقوم بها البنوك بما يخص إدارة المعرفة.
- 2- البيئة التعاونية: من خلال الجدول نلاحظ أن المتوسط الحسابي لهذا البعد بلغ (4.184) بانحراف معياري (0.629). ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى درجة قبول (الاتجاه) "موافق" لأن المتوسط الحسابي ينتمي إلى الفئة [3.4-4.2]، وهذا يدل على أن وكالات البنوك توفر المناخ المناسب لتبادل الخبرات وما ساهم في نجاح ذلك هو توفر روح التعاون والمسامحة بين الأطراف.

## الفصل الثالث:.....الدراسة التطبيقية في مجموعة من وكالات البنوك لولاية بسكرة

3- الرؤية المشتركة: من خلال الجدول نلاحظ أن المتوسط الحسابي لهذا البعد بلغ (4.007) بانحراف معياري (0.592). ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى درجة قبول (الاتجاه) "موافق" لأن المتوسط الحسابي ينتمي إلى الفئة [3.4-4.2]، وهذا يدل على توفر ولاء لدى الأفراد لووكالة البنك التي يعمل فيها.

4- ممارسات الإدارة العليا: من خلال الجدول نلاحظ أن المتوسط الحسابي لهذا البعد بلغ (3.758) بانحراف معياري (0.831). ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى درجة قبول (الاتجاه) "موافق" لأن المتوسط الحسابي ينتمي إلى الفئة [3.4-4.2]، وذلك لحرص وكالات البنوك على توظيف الأفراد ذوي الخبرات وإعطائها أهمية للمكافآت والحوافز.

نلاحظ أن المتوسط الحسابي لمتغير الثقافة التنظيمية ككل بلغ (3.931) بانحراف معياري (0.517). ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا المتغير يشير إلى درجة قبول (الاتجاه) "موافق" لأن المتوسط الحسابي ينتمي إلى الفئة [3.4-4.2]، وهذا يدل على إدراك الأفراد لإدارة المعرفة ووجود بيئة تعاونية ورؤية مشتركة بين جميع الأطراف، وأيضا للممارسات الفعالة التي تقوم بها الإدارة العليا.

السؤال الثاني: ما هو مستوى إدارة المعرفة في وكالات البنوك محل الدراسة؟

للإجابة على هذا السؤال قمنا بدراسة وتحليل النتائج الموضحة في الجدول (7).

الجدول رقم (7): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة البحث عن عبارات متغير إدارة المعرفة.

الرقم	البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	الاتجاه
Y1	توليد المعرفة	3.652	0.823	3	موافق
Y11	يشجع البنك الأفراد على تقديم اقتراحاتهم	3.486	1.221	3	موافق
Y12	أرى أنه من الضروري على البنك أن يقوم بتنظيم دورات تدريبية خارج البنك لاكتساب معارف جديدة	4.486	0.658	1	موافق تماما
Y13	يقوم البنك بلقاءات خاصة مع الأفراد لاستخراج	3.371	1.19	5	محايد

الفصل الثالث:.....الدراسة التطبيقية في مجموعة من وكالات البنوك لولاية بسكرة

				الأفكار والاقتراحات	
موافق	4	1.314	3.457	يقوم البنك بإنشاء حلقات لمناقشة المشاكل واكتشاف الحلول المتعلقة بها	Y14
محايد	6	1.25	3.258	يعطي البنك حرية في حل المشاكل	Y15
موافق	2	1.361	3.829	يحرص البنك على توظيف كفاءات لديها خبرة في العمل المصرفي	Y16
<b>موافق</b>	<b>1</b>	<b>0.583</b>	<b>4.033</b>	<b>التشارك بالمعرفة</b>	<b>Y2</b>
موافق تماما	3	0.77	4.371	لدي قابلية لتبادل المعارف مع زملائي	Y21
موافق	4	1.136	3.943	أعمل في منصب يتناسب مع مؤهلاتي	Y22
موافق تماما	2	0.731	4.371	أتبادل معارف مع زملائي في القسم الذي أعمل فيه	Y23
موافق	5	1.292	3.914	يحتفظ البنك على الأفراد ذوي الخبرات والكفاءات العالية	Y24
موافق تماما	1	0.651	4.4	أحرص على التواصل مع زملائي ذوي الأقدمية في العمل المصرفي	Y25
موافق	6	0.901	3.8	معارفي وخبراتي تساهم في تطوير معارف زملائي	Y26
موافق	7	1.037	3.429	يشجع البنك على العلاقات غير الرسمية بين مختلف المستويات	Y27
<b>موافق</b>	<b>2</b>	<b>0.647</b>	<b>3.736</b>	<b>تطبيق المعرفة</b>	<b>Y3</b>
موافق	3	0.951	3.514	يبين البنك أهمية ونتائج تطبيق المعارف	Y31
موافق	4	1.173	3.514	يهيئ البنك للأفراد قبل تطبيق أي معارف جديدة	Y32
موافق تماما	1	0.731	4.229	أستخدم معارفي في المهام الموكلة إلي	Y33
موافق	2	0.963	3.686	يسمح البنك للأفراد الذين صنفهم على أنهم ذوي	Y34

## الفصل الثالث:.....الدراسة التطبيقية في مجموعة من وكالات البنوك لولاية بسكرة

				كفاءات عالية بتطبيق معارفهم في حل المشاكل	
موافق		0.594	3.829	إدارة المعرفة	Y

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS. V16.

**1- توليد المعرفة:** من خلال الجدول نلاحظ أن المتوسط الحسابي لهذا البعد بلغ (3.652) بانحراف معياري (0.823). ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى درجة قبول (الاتجاه) "موافق" لأن المتوسط الحسابي ينتمي إلى الفئة [3.4-4.2]، وهذا لتشجيع وكالات البنوك الأفراد على إخراج المعارف النظرية وما امتلكوه نتيجة الخبرة وحل بعض المشاكل.

**2- التشارك بالمعرفة:** من خلال الجدول نلاحظ أن المتوسط الحسابي لهذا البعد بلغ (4.033) بانحراف معياري (0.583). ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى درجة قبول (الاتجاه) "موافق" لأن المتوسط الحسابي ينتمي إلى الفئة [3.4-4.2]، وهذا يدل على عدم وجود احتكار للمعارف بين الأفراد ولحفاظ وكالات البنوك على الأفراد ذوي الخبرات المتميزة.

**3- تطبيق المعرفة:** من خلال الجدول نلاحظ أن المتوسط الحسابي لهذا البعد بلغ (3.736) بانحراف معياري (0.647). ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى درجة قبول (الاتجاه) "موافق" لأن المتوسط الحسابي ينتمي إلى الفئة [3.4-4.2]، وهذا يدل على أن وكالات البنوك تقوم بتهيئة أفرادها قبل تطبيق أي معارف جديدة ما يجعلهم يستخدمون معارفهم في المهام الموكلة إليهم.

نلاحظ أن المتوسط الحسابي لمتغير إدارة المعرفة ككل بلغ (3.829) بانحراف معياري (0.594). ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا المتغير يشير إلى درجة قبول (الاتجاه) "موافق" لأن المتوسط الحسابي ينتمي إلى الفئة [3.4-4.2]، وهذا يدل على إعطاء وكالات البنوك أهمية لعمليات إدارة المعرفة والمتمثلة في: توليد المعرفة والتشارك بها ومن ثم تطبيقها.

### المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة

#### الفرع الأول: اختبار التوزيع الطبيعي

بما أن العينة تساوي (35) أي أكبر من (30) فإن هذا الشرط محقق لإتباع البيانات التوزيع الطبيعي. وللتأكد من هذا نقوم بحساب كل من معامل الالتواء ومعامل التفلطح.

## الفصل الثالث:.....الدراسة التطبيقية في مجموعة من وكالات البنوك لولاية بسكرة

من بين الشروط التي تحدد أن متغيرات الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي هو أنه عادة ما يستخدم كل من معامل الالتواء ومعامل التفلطح، حيث ترى بعض الدراسات الإحصائية أن قيم معامل الالتواء يجب أن تكون محصورة بين  $[-1, 1]$  وقيم معامل التفلطح محصورة بين  $[-3, 3]$ <sup>1</sup>، وفي الجدول التالي النتائج المتحصل عليها بعد إجراء الدراسة:

الجدول رقم(8): حساب معامل الالتواء والتفلطح

الأبعاد	معامل الالتواء	معامل التفلطح
إدراك إدارة المعرفة	0.438	-0.066
البيئة التعاونية	-0.769	0.537
الرؤية المشتركة	-0.317	-0.922
ممارسات الإدارة العليا	-0.517	-0.617
الثقافة التنظيمية	-0.231	-0.434
إدارة المعرفة	-0.391	-0.371

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V16.

من خلال نتائج الجدول يتضح لنا أن قيم معامل الالتواء تنتمي للمجال  $[-1, 1]$ ، وقيم معامل التفلطح تنتمي للمجال  $[-3, 3]$ ، وبالتالي فإن هذا الشرط محقق لإتباع البيانات التوزيع الطبيعي.

<sup>1</sup> جوهرة أقطي، صباح ترغيني، تحسين جودة الخدمات الصحية من خلال تكوين المورد البشري، الملتقى الوطني الرابع: تسيير الموارد البشرية في الهيئات العمومية الجزائرية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2015، ص.10.

## الفصل الثالث:.....الدراسة التطبيقية في مجموعة من وكالات البنوك لولاية بسكرة

الفرع الثاني: التأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية:

يوجد دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 للثقافة التنظيمية في تطبيق إدارة المعرفة من وجهة نظر إطارات وكالات البنوك CPA, BEA, AGB لولاية بسكرة.

نقوم باستخدام نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية، والجدول الموالي يبين ذلك.

الجدول رقم (9): نتائج تحليل التباين للانحدار المتعدد للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة
الانحدار	7.836	4	1.959	14.105	0.000
الخطأ	4.167	30	0.139		
المجموع الكلي	12.003	34			

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V16.

بما أن مستوى دلالة (sig=0.000) أقل من مستوى الدلالة (sig=0.05) فإن هذا يدل على صلاحية النموذج، مما يبين أن تطبيق إدارة المعرفة يفسر بواسطة أبعاد الثقافة التنظيمية

مما يعني قبول الفرضية الرئيسية.

جدول رقم (10): خلاصة النموذج

المتغير	معامل الارتباط R	معامل التحديد R <sup>2</sup>	معامل التحديد المعدل	الخطأ المعياري للتقدير
الثقافة التنظيمية	0.808	0.653	0.607	0.373

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V16.

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن معامل الارتباط قدر ب: 0.808، مما يعني وجود ارتباط قوي بين الثقافة التنظيمية وإدارة المعرفة، أما بالنسبة لمعامل التحديد فقد قدر ب: 0.607، أي أن 60.7% من المتغير إدارة المعرفة تفسر بواسطة الثقافة التنظيمية من وجهة نظر أفراد وكالات البنوك محل الدراسة.

## الفصل الثالث:.....الدراسة التطبيقية في مجموعة من وكالات البنوك لولاية بسكرة

### الفرع الثالث: اختبار صحة الفرضيات الفرعية

من خلال الجدول التالي نقوم باختبار صحة الفرضيات

جدول رقم (11): نتائج تحليل التباين للانحدار المتعدد لاختبار الفرضيات الفرعية

البعد	B	الخطأ المعياري	بيتا $\beta$	t المحسوبة	مستوى الدلالة
الثابت	0.365	0.548	/	0.667	0.510
إدراك إدارة المعرفة	0.288	0.214	0.250	1.343	0.159
البيئة التعاونية	0.256	0.129	0.271	1.987	0.056
الرؤية المشتركة	0.081	0.147	0.080	0.549	0.587
ممارسات الإدارة العليا	0.263	0.122	0.367	2.148	0.040

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V16.

أولاً- اختبار صحة الفرضية الفرعية الأولى:

يوجد دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 لإدراك إدارة المعرفة في تطبيق إدارة المعرفة من وجهة نظر إطارات وكالات البنوك CPA, BEA, AGB لولاية بسكرة.

بما أن مستوى الدلالة (sig=0.159) أكبر من مستوى الدلالة (sig=0.05) فإن هذا يدل على عدم وجود دور ذو دلالة إحصائية لإدراك إدارة المعرفة في تطبيقها، بالتالي فإن تطبيق إدارة المعرفة لا يفسر بواسطة إدراك إدارة المعرفة في وكالات البنوك. ويمكن القول أنه رغم توافر المعارف والقيام باستغلالها إلا أن وكالات البنوك محل الدراسة لا تتضمن في هيكلها التنظيمي إدارة خاصة بالمعرفة، فهذا التواجد في الهيكل التنظيمي يكسبها اهتماما من طرف الأفراد، مما يزيدهم وعيا بضرورة إدراك إدارة المعرفة وأن تبني إدارة المعرفة وتطبيقها بشكل فعال يعود عليهم بالفائدة.

## الفصل الثالث:.....الدراسة التطبيقية في مجموعة من وكالات البنوك لولاية بسكرة

ثانيا- اختبار صحة الفرضية الفرعية الثانية:

يوجد دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 للبيئة التعاونية في تطبيق إدارة المعرفة من وجهة نظر إطارات وكالات البنوك CPA, BEA, AGB لولاية بسكرة.

بما أن مستوى الدلالة ( $sig=0.056$ ) أكبر من مستوى الدلالة ( $sig=0.05$ ) فإن هذا يدل على عدم وجود دور ذو دلالة إحصائية للبيئة التعاونية في تطبيق إدارة المعرفة، وبالتالي فإن تطبيق إدارة المعرفة لا يفسر بواسطة البيئة التعاونية، أي أنه لا يوجد دور للبيئة التعاونية في تطبيق إدارة المعرفة. ويرجع ذلك إلى أنه رغم توفير وكالات البنوك لبيئة عمل تحث على العمل الجماعي وتشجع الأفراد على الالتقاء ببعضهم البعض، إلا أن تلك البيئة تفتقر للتفاعل الإيجابي بين الأفراد، مما يجعلها لا تساهم في عملية تطبيق إدارة المعرفة.

ثالثا- اختبار صحة الفرضية الفرعية الثالثة:

يوجد دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 للرؤية المشتركة في تطبيق إدارة المعرفة من وجهة نظر إطارات وكالات البنوك CPA, BEA, AGB لولاية بسكرة.

بما أن مستوى الدلالة ( $sig=0.587$ ) أكبر من مستوى الدلالة ( $sig=0.05$ ) فإن هذا يدل على عدم وجود دور ذو دلالة إحصائية للرؤية المشتركة في تطبيق إدارة المعرفة، وبالتالي فإن تطبيق إدارة المعرفة لا يفسر بواسطة الرؤية المشتركة، أي أنه لا يوجد دور للرؤية المشتركة في تطبيق إدارة المعرفة. ويرجع ذلك إلى عدم توافق أهداف الفرد وأهداف وكالات البنوك محل الدراسة، في اعتقادي أن الفرد دائما في حالة عدم ثقة بأن الوكالة تسعى لتحقيق أهدافه، بل تستغل مهاراته وخبراته من أجل تحقيق أهدافها هي، وهذا ما يجعلهم لا يعطون أهمية كبيرة للمشاكل التي تعيق سير العمل، مما لا يوفر رؤية مشتركة تساهم في عملية تطبيق إدارة المعرفة.

رابعا- اختبار صحة الفرضية الفرعية الرابعة:

يوجد دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 لممارسات الإدارة العليا في تطبيق إدارة المعرفة من وجهة نظر إطارات وكالات البنوك CPA, BEA, AGB لولاية بسكرة.

بما أن مستوى الدلالة ( $sig=0.04$ ) أقل من مستوى الدلالة ( $sig=0.05$ ) فإن هذا يدل على وجود دور ذو دلالة إحصائية لممارسات الإدارة العليا في تطبيق إدارة المعرفة، ما يعني قبول الفرضية.

## الفصل الثالث:.....الدراسة التطبيقية في مجموعة من وكالات البنوك لولاية بسكرة

جدول رقم (12): نتائج تحليل التباين للانحدار لاختبار الفرضية الفرعية الرابعة

المتغير	B	الخطأ المعياري	بيتا $\beta$	t المحسوبة	مستوى الدلالة
الثابت	1.902	0.334		5.699	0.000
ممارسات الإدارة العليا	0.513	0.087	0.717	5.909	0.000

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على برنامج SPSS.V16.

من خلال الجدول نلاحظ ان قيمة المعلمة (الميل) تساوي (0.513)، مما يعني أنه كلما زادت ممارسات الإدارة العليا بوحدة واحدة فإن تطبيق إدارة المعرفة يزيد بمقدار (0.513)، ونلاحظ أيضا أن مستوى الدلالة عند هذه المعلمة هو (0.000) وهو أقل من (0.05) مما يعني أنها دالة إحصائيا وفقا للمعادلة التالية:  $Y=0.513X_4+1.902$ .

جدول رقم (13): خلاصة النموذج

المتغير	معامل الارتباط R	معامل التحديد $R^2$	معامل التحديد المعدل	الخطأ المعياري للتقدير
ممارسات الإدارة العليا	0.717	0.514	0.499	0.420

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على برنامج SPSS.V16.

من خلال نتائج الجدول نلاحظ أن معامل الارتباط  $R=0.717$  مما يعني وجود ارتباط قوي بين ممارسات الإدارة العليا وتطبيق إدارة المعرفة، وبالنسبة لمعامل التحديد  $R^2=0.514$  مما يبين أن تطبيق إدارة المعرفة يفسر بواسطة ممارسات الإدارة العليا وذلك بنسبة (51.4%)، أي أن لممارسات الإدارة العليا دور في تطبيق إدارة المعرفة. ويرجع ذلك إلى إعطاء الإدارة العليا لذوي الكفاءات والمهارات أهمية كبيرة مما يشجع الأفراد الآخرين على زيادة مهاراتهم ما يجعلهم حريصين على تطبيق إدارة المعرفة بالطريقة الصحيحة.

### خلاصة الفصل:

في هذا الفصل تعرفنا على وكالات البنوك محل الدراسة، ومن خلال الدراسة التطبيقية التي أجريناها عليها وبعد إجراء تحليل للمعلومات التي قمنا بجمعها عن طريق توزيع الـ(35) استبانة على وكالات البنوك محل الدراسة وتحليل وتفسير النتائج المتحصل عليها بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V16 توصلنا إلى أن للثقافة التنظيمية في الوكالات محل الدراسة دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha=0.05$ ) في تطبيق إدارة المعرفة، لكن هذا الدور لا تفسره جميع أبعاد الثقافة التنظيمية، بل يفسره بعد ممارسات الإدارة العليا فقط.

الختامة

(النتائج والتوصيات)

## خاتمة:

تأثر منظمات الأعمال بالتغيرات التي تحدث على البيئة التي تنشط فيها يجعلها في حالة عدم استقرار يمس بيئتها الداخلية ويؤثر على ثقافتها وأفرادها، لذلك عمل على إيجاد ثقافة تنظيمية قوية من خلال تكوين رؤية مشتركة مع أفرادها للتمسك بها بشدة وتجنب مقاومتها لأنها من إنشائهم، فلا يتأثرون بشكل كبير بثقافة المنظمات الأخرى وتحظى بالقبول العام، وتعزيزها بتوفير مناخ تنظيمي يحرص على توعيتهم بمدى أهميتهم بالنسبة لها من خلال إشراكهم في إيجاد الحلول لبعض المشاكل وتشجيعهم على توليد معارفهم الكامنة، لأن مشاركة كهذه تحفزهم للتعرف أكثر على مهامهم وتنتشر الثقة فيما بينهم عند تشاركتهم للمعارف، فيعملون على تقديم أفضل ما لديهم لتطبيق تلك المعارف.

سعى الإدارة العليا إلى توفير ما تتطلبه البيئة التعاونية من حوافز وتنظيم برامج تدريبية وغيرها من المتطلبات يساهم في تكوين رغبة لدى الأفراد بمحاولة إدراك إدارة المعرفة، من أجل ما يجعل الأفراد عند تكوينهم لرؤية مشتركة مع الإدارة العليا يتنازلون ببعض من قيمهم وأهدافهم من أجل التوصل إلى قيم وأهداف متفق عليها، لأن التفاعل بينهم عند توفير بيئة تعاونية غرس فيهم روح المسامحة والأخوة، وبالتالي سيعملون على تحقيق الرؤية المشتركة التي تزرع بينهم روح المبادرة في تقديم اقتراحاتهم عند المساهمة في اتخاذ القرارات ما يساهم بشكل كبير في توفير العديد من الحلول البديلة وبالتالي توليد معارف جديدة تحظى بالتطبيق الفعال لأنهم ساهموا في تكوينها.

لدراسة هذا الدور الذي تلعبه الثقافة التنظيمية في تطبيق إدارة المعرفة ميدانياً، قمنا بإجراء دراسة على مجموعة وكالات البنوك (BEA, CPA, AGB) لولاية بسكرة، وتوصلنا إلى:

## النتائج:

وزعنا استبانات على وكالات البنوك محل الدراسة من أجل الإجابة على السؤالين واختبار الفرضيات فتوصلنا إلى النتائج التالية:

### 1- الإجابة على السؤال الأول:

ما هو مستوى الثقافة التنظيمية السائدة في وكالات البنوك محل الدراسة:

وجدنا أن المتوسط الحسابي لمتغير الثقافة التنظيمية بلغ (3.931) بانحراف معياري (0.517). بدرجة قبول (الاتجاه) "موافق" من طرف العينة على وجود ثقافة تنظيمية في الوكالات محل الدراسة، وهذا يدل

على إدراك الأفراد لإدارة المعرفة لأنهم على دراية بالمهام الموكلة إليهم ووعيهم بمدى أهمية إبداء معارفهم ومساهماتهم في إثراء إدارة المعرفة، وأيضا بمدى أهمية الأمور التي تقوم بها البنوك بما يخص إدارة المعرفة. ووجود بيئة تعاونية لتوفير الوكالات مناخ تنظيمي مناسب لتبادل الخبرات وما ساهم في نجاح ذلك هو توفر روح التعاون والمسامحة بين الأطراف. ورؤية مشتركة بين جميع الأطراف لتوفر ولاء لدى الأفراد لووكالة البنك التي يعمل فيها وحرصهم على نقل المبادئ والمعتقدات السابقة للموظفين الجدد، وأيضا اللغة والمصطلحات المشتركة التي يتواصلون بها مع بعضهم البعض أثناء العمل. وأيضا للممارسات الفعالة التي تقوم بها الإدارة العليا وذلك لحرص وكالات البنوك على توظيف الأفراد ذوي الخبرات وتطبيق الدروس المستفادة من التجارب السابقة، وأيضا إعطائها أهمية للمكافآت والحوافز.

## 2- الإجابة على السؤال الثاني:

ما هو مستوى إدارة المعرفة السائدة في وكالات البنوك محل الدراسة:

وجدنا أن المتوسط الحسابي لمتغير إدارة المعرفة بلغ (3.829) بانحراف معياري (0.594) بدرجة قبول (الاتجاه) "موافق" من طرف العينة على وجود إدارة المعرفة في الوكالات محل الدراسة. وهذا لإعطاء وكالات البنوك أهمية لعمليات إدارة المعرفة والمتمثلة في: توليد المعرفة من خلال تشجيعها للأفراد على إخراج المعارف النظرية وما امتلكوه نتيجة الخبرة وحل بعض المشاكل. والتشارك بالمعرفة لحفاظها على الأفراد ذوي الخبرات المتميزة وتكوين قابلية لدى الأفراد بعدم احتكار المعارف بين الأفراد لأنها تساهم في تطوير معارفهم، وأيضا حرصهم على التواصل مع زملائهم ذوي الأقدمية. وتطبيق إدارة المعرفة من خلال تهيئة أفرادها قبل تطبيق أي معارف جديدة وذلك بتبيانها لأهمية ونتائج تطبيق المعارف ما يجعلهم يستخدمون معارفهم في المهام الموكلة إليهم.

اختبار الفرضيات:

اختبار الفرضية الرئيسية:

\*تم قبول الفرضية الرئيسية

يوجد دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 للثقافة التنظيمية في تطبيق إدارة المعرفة من وجهة نظر إطارات وكالات البنوك CPA, BEA, AGB لولاية بسكرة.

بما أن مستوى دلالة (sig=0.000) أقل من مستوى الدلالة (sig=0.05) فإن هذا يدل على صلاحية النموذج، مما يبين أن تطبيق إدارة المعرفة يفسر بواسطة أبعاد الثقافة التنظيمية

ووجدنا أيضا معامل الارتباط قدر ب: 0.808، مما يعني وجود ارتباط قوي بين الثقافة التنظيمية وإدارة المعرفة، أما بالنسبة لمعامل التحديد فقد قدر ب: 0.607، أي أن 60.7 بالمئة من المتغير إدارة المعرفة تفسر بواسطة الثقافة التنظيمي من وجهة نظر إطارات وكالات البنوك محل الدراسة.

**\*تم رفض الفرضية الفرعية الأولى:**

يوجد دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 لإدراك إدارة المعرفة في تطبيق إدارة المعرفة من وجهة نظر إطارات وكالات البنوك CPA, BEA, AGB لولاية بسكرة.

بما أن مستوى الدلالة (sig=0.159) أكبر من مستوى الدلالة (sig=0.05) فإن هذا يدل على عدم وجود دور ذو دلالة إحصائية لإدراك إدارة المعرفة في تطبيقها، بالتالي فإن تطبيق إدارة المعرفة لا يفسر بواسطة إدراك إدارة المعرفة في وكالات البنوك. ويمكن القول أنه رغم توافر المعارف والقيام باستغلالها إلا أن وكالات البنوك محل الدراسة لا تتضمن في هيكلها التنظيمي إدارة خاصة بالمعرفة، فهذا التواجد في الهيكل التنظيمي يكسبها اهتماما من طرف الأفراد، مما يزيدهم وعيا بضرورة إدراك إدارة المعرفة وأن تبني إدارة المعرفة وتطبيقها بشكل فعال يعود عليهم بالفائدة.

**\*تم رفض الفرضية الفرعية الثانية:**

يوجد دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 للبيئة التعاونية في تطبيق إدارة المعرفة من وجهة نظر إطارات وكالات البنوك CPA, BEA, AGB لولاية بسكرة.

بما أن مستوى الدلالة (sig=0.056) أكبر من مستوى الدلالة (sig=0.05) فإن هذا يدل على عدم وجود دور ذو دلالة إحصائية للبيئة التعاونية في تطبيق إدارة المعرفة، وبالتالي فإن تطبيق إدارة المعرفة لا يفسر بواسطة البيئة التعاونية، أي أنه لا يوجد دور للبيئة التعاونية في تطبيق إدارة المعرفة. ويرجع ذلك إلى أنه رغم توفير وكالات البنوك لبيئة عمل تحث على العمل الجماعي وتشجع الأفراد على الالتقاء ببعضهم البعض، إلا أن تلك البيئة تفتقر للتفاعل الإيجابي بين الأفراد، مما يجعلها لا تساهم في عملية تطبيق إدارة المعرفة.

**\*تم رفض الفرضية الفرعية الثالثة:**

يوجد دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 للرؤية المشتركة في تطبيق إدارة المعرفة من وجهة نظر إطارات وكالات البنوك CPA, BEA, AGB لولاية بسكرة.

بما أن مستوى الدلالة (sig=0.587) أكبر من مستوى الدلالة (sig=0.05) فإن هذا يدل على عدم وجود دور ذو دلالة إحصائية للرؤية المشتركة في تطبيق إدارة المعرفة، وبالتالي فإن تطبيق إدارة المعرفة لا يفسر بواسطة الرؤية المشتركة، أي أنه لا يوجد دور للرؤية المشتركة في تطبيق إدارة المعرفة. ويرجع ذلك إلى عدم توافق أهداف الفرد وأهداف وكالات البنوك محل الدراسة، في اعتقادي أن الفرد دائماً في حالة عدم ثقة بأن الوكالة تسعى لتحقيق أهدافه، بل تستغل مهاراته وخبراته من أجل تحقيق أهدافها هي، وهذا ما يجعلهم لا يعطون أهمية كبيرة للمشاكل التي تعيق سير العمل، مما لا يوفر رؤية مشتركة تساهم في عملية تطبيق إدارة المعرفة.

**\*تم قبول الفرضية الفرعية الرابعة:**

يوجد دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 لممارسات الإدارة العليا في تطبيق إدارة المعرفة من وجهة نظر إطارات وكالات البنوك CPA, BEA, AGB لولاية بسكرة.

بما أن مستوى الدلالة (sig=0.04) أقل من مستوى الدلالة (sig=0.05) فإن هذا يدل على وجود دور ذو دلالة إحصائية لممارسات الإدارة العليا في تطبيق إدارة المعرفة، مما يبين أن تطبيق إدارة المعرفة يفسر بواسطة ممارسات الإدارة العليا، أي أن ممارسات الإدارة العليا دور في تطبيق إدارة المعرفة. ويرجع ذلك إلى إعطاء الإدارة العليا أهمية كبيرة لذوي الكفاءات والمهارات مما يشجع الأفراد الآخرين على زيادة مهاراتهم ما يجعلهم حريصين على تطبيق إدارة المعرفة بالطريقة الصحيحة.

**التوصيات:**

من الدراسة التي تمت على وكالات البنوك ومن خلال النتائج التي توصلنا إليها، أردنا من خلال هذا العمل المتواضع أن ندرج بعض التوصيات التي نرى بأنها من المهم اتباعها من أجل مواكبة التطور الذي يعرفه الاقتصاد:

1- ترسيخ ثقافة تشجع على التغيير.

2- الاهتمام أكثر بالجانب المعرفي للأفراد الذي يعملون على اتصال دائم مع الزبائن.

3- ترسيخ ثقافة لدى الأفراد بالاهتمام بالزبائن ليس فقط تقدم الخدمات بل حتى الحرص على الحصول على المعارف التي يمتلكها الزبائن وما هي تصوراتهم اتجاه البنك من جهة ومن جهة أخرى معرفتهم بالبنوك المنافسة.

4-ادراج إدارة خاصة بإدارة المعرفة وان تجعل لها مكانا في الهيكل التنظيمي واستحداث وظائف جديدة تتناسب واقتصاد المعرفة.

5-توفير الوسائل التي من شأنها ان تخرج المعارف الضمنية المتواجدة لدى عمال البنك.

6-إرسال بعثات للخارج من أجل مواكبة التطورات الجديدة في العمل المصرفي.

### أفاق البحث:

أثناء دراستنا لهذا الموضوع صادفتنا العديد من الإشكاليات التي من شأنها أن تكون أرضا خصبة لعمل آخر ينطلق من العمل الذي بين أيدينا:

1-تشخيص إدارة المعرفة في المؤسسة، نموذج مقترح لكيفية تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسة الخدمية

2-كيف تساهم تكنولوجيا المعلومات والاتصال في سيرورة العمل المصرفي

3-إدارة المعرفة ..... عرض تجارب أهم المؤسسات في العالم

4-أثر تدعيم تكنولوجيا المعلومات والاتصال لرأس المال البشري من أجل التشارك بالمعرفة في المؤسسة الاقتصادية.

5-ممارسات الإدارة العليا في ترسيخ ثقافة التغيير في المؤسسة.

# قائمة المراجع

## قائمة المراجع

أولاً : المراجع بالعربية:

أ. الكتب بالعربية:

1. إحسان دهش جلاب، إدارة السلوك التنظيمي في عصر التغيير، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2011.
2. أحمد الخطيب، خالد زيغان، إدارة المعرفة ونظم المعلومات، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، جدار للكتاب العالمي، الأردن، 2009.
3. أحمد عبد الله الصباب وآخرون، أساسيات الإدارة الحديثة، دار خوارزم العلمية، المملكة العربية السعودية، 2013.
4. أكرم سالم الجنابي، إدارة المعرفة في بناء الكفايات الجوهرية، دار الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2013.
5. بلال خلف السكارنة، أخلاقيات العمل، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2014.
6. بلال خلف السكارنة، التطوير التنظيمي والإداري، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2009.
7. جارت مورجان، ترجمة محمد منير الأصبحي، راجع الترجمة عبد العزيز بن شنافي العتيبي، نظرية المنظمة المبدعة، معهد الإدارة العامة، الرياض، 2005.
8. حسين أحمد الطراونة وآخرون، نظرية المنظمة، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2012.
9. حسين حريم، إدارة المنظمات (منظور كلي)، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2003.
10. حسين عجلان حسن، استراتيجيات الإدارة المعرفية في منظمات الأعمال، دار إثراء للنشر والتوزيع، عمان، 2008.
11. خضير كاضم حمود الفريجات، موسى سلامة اللوزي، أنعام الشهابي، السلوك التنظيمي (مفاهيم معاصرة)، دار إثراء للنشر والتوزيع، البلد، 2009.
12. خضير كاضم حمود، منظمة المعرفة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2010.
13. ربحي مصطفى عليان، إدارة المعرفة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2008.
14. ربحي مصطفى عليان، اقتصاد المعرفة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2012.
15. زاهد محمد ديري، السلوك التنظيمي، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2011.

16. سعد غالب ياسين، إدارة المعرفة (المفاهيم، النظم، التقنيات)، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، 2007.
17. سعد غالب ياسين، نظم المعلومات الإدارية، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، 2009.
18. سيد محمد جاد الرب، إدارة الموارد الفكرية والمعرفية في منظمات الأعمال العصرية، مكتبة العشري، مصر، 2006.
19. سيد محمد جاد الرب، موضوعات إدارية متقدمة وتطبيقها في منظمات الأعمال الدولية، دار الكتب المصرية للنشر والتوزيع، مصر، 2009.
20. صالح مهدي العامري، طاهر محسن الغالبي، الإدارة والأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2008.
21. صالح مهدي العامري، طاهر محسن الغالبي، الإدارة والأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2008.
22. عبد الرزاق الرحاحلة، زكريا أحمد العزام، السلوك التنظيمي في المنظمات، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، عمان، 2011.
23. عبد الستار العلي وآخرون، المدخل إلى إدارة المعرفة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2012.
24. عبد اللطيف محمود مطر، إدارة المعرفة والمعلومات، دار كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع، البلد، 2007.
25. عصام نور الدين، إدارة المعرفة والتكنولوجيا الحديثة، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، 2010.
26. علاء فرج الطاهر، إدارة المعلومات والمعرفة، دار الرؤية للنشر والتوزيع، عمان، 2010.
27. علاء فرحان طالب، أميرة الجنابي، إدارة المعرفة (إدارة معرفة الزبون)، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2009.
28. عمر أحمد همشري، إدارة المعرفة الطريق إلى التميز والريادة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2013.
29. ماهر، التنظيم (الدليل العملي لتصميم الهياكل والممارسات التنظيمية)، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2005.
30. محمد عواد الزيادات، اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2008.  
ربحي مصطفى عليان، إدارة المعرفة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2008.
31. محمد عواد الزيادات، اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2008.
32. محمد قاسم القريوتي، نظرية المنظمة والتنظيم، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2008.

33. موسى اللوزي، التنظيم وإجراءات العمل، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2007.
34. ناصر جرادات، إدارة التغيير و التطوير، دار إثراء للنشر والتوزيع، الأردن، 2013.
35. نجم عبود نجم، إدارة المعرفة (المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات)، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2008.
36. نجم عبود نجم، إدارة المعرفة (المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات)، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2008.
37. نعمة عباس الخفاجي، ثقافة المنظمة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2009.
38. نعيم إبراهيم الظاهر، إدارة المعرفة، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، إربد، 2009.
39. نيجل كينج، نيل أندرسون، تعريب محمود حسن حسني، إدارة أنشطة الابتكار والتغيير (دليل انتقادي للمنظمات)، دار المريخ للنشر والتوزيع، الرياض، 2004.
40. نيجل كينج، نيل أندرسون، تعريب محمود حسن حسني، إدارة أنشطة الابتكار والتغيير (دليل انتقادي للمنظمات)، دار المريخ للنشر والتوزيع، الرياض، 2004.

#### ب. الملتقيات

1. ابتسام عبد الرحمان حلواني، من أين يبدأ التغيير في ثقافة المنظمة، المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية: نحو أداء متميز في القطاع الحكومي، معهد الإدارة العامة، الرياض، 2009.
2. إسماعيل حجازي، وافية شراد، القيم التنظيمية كمدخل لتفعيل أخلاقيات الأعمال في المنظمة، الملتقى الوطني الثالث حول تسيير الموارد البشرية (التنوع، الأخلاقيات والإنصاف)، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2014.
3. أسهمان ماجد الطاهر، إبراهيم محمود منصور، متطلبات مشاركة المعرفة و المعوقات التي تواجه تطبيقها في شركات الاتصالات الأردنية، المؤتمر العلمي الثالث حول إدارة منظمات الأعمال (التحديات العالمية المعاصرة)، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة العلوم التطبيقية الخاصة، عمان، 2009.
4. إيمان سعود أبو خضير، تطبيقات إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي (أفكار وممارسات)، المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية: نحو أداء متميز في القطاع الحكومي، معهد الإدارة العامة، الرياض، 2009.
5. الطيب الداودي، الأمين حموس، إدارة المعرفة كمدخل لتسيير الموارد البشرية، الملتقى الوطني الأول (تسيير الموارد البشرية تسيير المهارات ومساهمته في تنافسية المؤسسات)، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2012.

6. علي عبد الهادي مسلم، إدارة المعرفة: مفومها وعملياتها وتحدياتها وآثارها على النواتج التنظيمية، المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية: نحو أداء متميز في القطاع الحكومي، معهد الإدارة العامة، جامعة الرياض، 2009.
7. محمد فلاق، عمليات إدارة المعرفة وتأثيرها في تحقيق الميزة التنافسية، الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف.
8. هيثم علي حجازي، قياس أثر إدراك إدارة المعرفة في توظيفها لدى المنظمات الأردنية، المؤتمر العلمي الدولي السنوي الخامس (اقتصاد المعرفة والتنمية الاقتصادية)، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الزيتونة، الأردن، 2005.
9. وهيبة داسي، واقع تطبيق عمليات إدارة المعرفة في جامعة محمد خيضر -بسكرة- من وجهة نظر الأساتذة، الملتقى الوطني الرابع: تسيير الموارد البشرية في الهيئات العمومية في الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2015.
10. يوسف أحمد أبو فارة، العلاقة بين استخدام مدخل إدارة المعرفة والأداء، المؤتمر العلمي الرابع (إدارة المعرفة في العالم العربي)، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الزيتونة، عمان، 2004.

#### ت. المجالات

1. إحسان دهش جلاب، دور قابليات البنى التحتية لإدارة المعرفة في الريادة الإستراتيجية، مجلة القادسية، جامعة القادسية، المجلد (15)، العدد (4)، 2013.
2. إسرائ طارق الملاح، شيماء محمد صالح، دور الثقافة التنظيمية في دعم عمليات إدارة المعرفة، مجلة تنمية الرافدين، جامعة الموصل، المجلد (34)، العدد (110)، 2012.
3. بسام أبو حشيش، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بإدارة المعرفة في جامعة الأقصى بغزة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها، مجلة جامعة النجاح للأبحاث ( العلوم الإنسانية )، نابلس، مجلد (25)، العدد (1)، 2011.
4. بوعزيز شيشون، أهمية الأسس الإستراتيجية والتكنولوجية في تطبيق إدارة المعرفة، أبحاث اقتصادية وإدارية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، العدد (10)، 2011.
5. حامد كاضم متعب، أثير عبد الأمير حسوني، عمليات إدارة المعرفة وأثرها في تميز الأداء المؤسسي، مجلة القادسية، جامعة القادسية، المجلد (13)، العدد (3)، 2011.

6. حسين حريم، رشاد الساعد، الثقافة التنظيمية وتأثيرها في بناء المعرفة التنظيمية، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد (2)، العدد (2)، 2006.
7. حسين حريم، رشاد الساعد، الثقافة التنظيمية وتأثيرها في بناء المعرفة التنظيمية، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد (2)، العدد (2)، 2006.
8. خميس ناصر محمد، تأثير الثقافة التنظيمية في تبني نظام الإدارة البيئية ISO 14000، مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة الأنبار، العراق، المجلد (4)، العدد (8)، 2012.
9. زين الدين بروش، لحسن هدار، دور الثقافة التنظيمية في إدارة التغيير في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، أبحاث اقتصادية وإدارية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، العدد (1)، 2007.
10. سامي عبد الله المدان وآخرون، قياس أثر عوامل الثقافة التنظيمية في تنفيذ إدارة المعرفة في مجموعة الاتصالات الأردنية (أورنج)، مجلة الإدارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية، بغداد، العدد (84)، 2010.
11. شاكر جار الله الخشالي، إياد فاضل محمد التميمي، الثقافة التنظيمية ودورها في المشاركة باتخاذ القرار، مجلة البصائر، جامعة العلوم التطبيقية، المجلد 13، العدد 1، الأردن، 2009.
12. عاطف محمود عوض، دور إدارة المعرفة وثقافتها في تحقيق التطوير التنظيمي، مجلة جامعة دمشق، المجلد (28)، العدد (1)، 2012.
13. عبد الحق جنان، محمد رمزي جودي، اتفاق الشراكة مع الاتحاد الأوربي وأثره على ثقافة المؤسسة الاقتصادية في الجزائر، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، العدد (17)، 2009.
14. عبد اللطيف عبد اللطيف، محفوظ أحمد جودة، دور الثقافة التنظيمية في التنبؤ بقوة الهوية التنظيمية، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، دمشق، المجلد (26)، العدد (2)، 2010.
15. قيس عبد الهادي صالح، باسمه محمد باني، القيادة الإبداعية وعلاقتها بمتطلبات إدارة المعرفة في جامعة الكوفة من وجهة نظر القيادات الإدارية فيها، مجلة القادسية، جامعة القادسية، المجلد (15)، العدد (4)، 2013.
16. يسرى محمد حسين، دور الإدارة المعرفية في تحديد كفاءة أداء المنظمات الفندقية، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، الجامعة المستنصرية، بغداد، العدد (25)، 2010.
17. يوسف أبو فارة، حمد خليل عليان، العلاقة بين عمليات إدارة المعرفة وفاعلية أنشطة المؤسسات الأهلية في القدس الشرقية، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات، القدس، العدد (18)، 2010.

### ث. الرسائل الجامعية

1. ابتهاج شكري شبير، أثر بعض عناصر الثقافة التنظيمية على الاستعداد لمواجهة الأزمات في مستشفى ناصر، مذكرة ماجستير في الإدارة، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2007.
2. أسعد أحمد محمد عكاشة، أثر الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2008.
3. إلياس سالم، تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية، مذكرة ماجستير في العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2006.
4. إيهاب فاروق مصباح العاجز، دور الثقافة التنظيمية في تفعيل تطبيق الإدارة الإلكترونية، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2011.
5. إيهاب فاروق مصباح العاجز، دور الثقافة التنظيمية في تفعيل تطبيق الإدارة الإلكترونية، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2011.
6. إيهاب فاروق مصباح العاجز، دور الثقافة التنظيمية في تفعيل تطبيق الإدارة الإلكترونية، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2011.
7. 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. 31-33.
8. حمد بن فرحان الشلوي، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالانتماء التنظيمي، مذكرة ماجستير في العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية، 2005.
9. حياة صاولة، امتثال العمال لثقافة المنظمة، مذكرة ماجستير في علم الاجتماع، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة منتوري، قسنطينة، 2009.
10. خالد بن عبد الله الحنيطة، القيم التنظيمية وعلاقتها بكفاءة الأداء، مذكرة ماجستير في العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية، 2003.
11. رابع حروش، الأبعاد الثقافية للسلوك التنظيمي في المؤسسة الجزائرية، مذكرة ماجستير في علم الاجتماع، كلية العلوم الاجتماعية والعلوم الإسلامية، جامعة الحاج لخضر، باتنة، 2008.
12. ربا جزا المحاميد، دور إدارة المعرفة في تحقيق ضمان جودة التعليم العالي، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية العلوم الإدارية والمالية، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، عمان، 2008.
13. رياض عيشوش، مساهمة الثقافة التنظيمية في نجاح تطبيق إدارة المعرفة، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2011.

14. زكية بنت ممدوح طاشكندي، إدارة المعرفة (أهميتها ومدى تطبيق عملياتها من وجهة نظر مديرات الإدارات والمشرقات الإداريات بإدارة التربية والتعليم بمدينة مكة المكرمة ومحافظة جدة)، مذكرة ماجستير في الإدارة التربوية والتخطيط، كلية التربية، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية، 2007.
15. زيد صالح حسن سميع، أثر الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة وإدارة الأعمال، جامعة حلوان، مصر، 2011.
16. سليمة سلام، ثقافة المؤسسة والتغيير، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2004.
17. سمير عباس، الثقافة التنظيمية وعلاقتها باستراتيجيات التغيير في الجامعة الجزائرية بين النظام القديم ونظام LMD، مذكرة ماجستير في علم النفس الاجتماعي للتتظيم والتسيير، كلية الآداب والعلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة باجي مختار، عنابة، 2008.
18. سوزان صالح دروزة، العلاقة بين متطلبات إدارة المعرفة وعملياتها وأثرها على تميز الأداء المؤسسي، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية العلوم الإدارية والمالية، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، الأردن، 2008.
19. صالح بن سعد المربع، القيادة الإستراتيجية ودورها في تطوير الثقافة التنظيمية في الأجهزة الأمنية، أطروحة دكتوراه في العلوم الأمنية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2008.
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 العربية السعودية، 2009.
21. عائشة شنتاحة، إحداث التغيير التنظيمي من خلال مدخل الثقافة التنظيمية، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2007.
22. عبد الرحمان فالح العبادلة، الأنماط القيادية وعلاقتها بالثقافة التنظيمية لدى الفئات الإدارية في محافظات جنوب الأردن، مذكرة ماجستير، عمادة الدراسات العليا، جامعة مؤتة، الأردن، 2003.
23. عبد الله وليد المدلل، تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسات الحكومية الفلسطينية وأثرها على مستوى الأداء، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2012.
24. عبد المالك بوركوة، إدارة المعرفة كمدخل لتدعيم القدرة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة منتوري، قسنطينة، 2012.

25. فهد عبد الله السهلي، دور الثقافة التنظيمية في تفعيل تطبيقات الإدارة الالكترونية في إمارة منطقة الرياض، مذكرة ماجستير في العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية، 2009.
26. فهد يوسف الدويلة، أثر الثقافة التنظيمية على أداء الموظفين في الشركات الصناعية الكويتية، مذكرة ماجستير، كلية الدراسات الإدارية والمالية، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، 2007.
27. كمال بوقرة، المسألة الثقافية وعلاقتها بالمشكلات التنظيمية في المؤسسة الجزائرية، أطروحة دكتوراه في علم الاجتماع، كلية العلوم الاجتماعية والعلوم الإسلامية، جامعة الحاج لخضر، باتنة، 2008.
28. محمد العربي الغزي، ثقافة المؤسسة وتأثيرها على أدائها العام، مذكرة ماجستير في العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة.
29. محمد بن علي بن حسن الليثي، الثقافة التنظيمية لمدير المدرسة ودورها في الإبداع الإداري من وجهة نظر مديري مدارس التعليم الابتدائي بالعاصمة المقدسة، مذكرة ماجستير، كلية التربية، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية، 2008.
30. محمد بن غالب العوفي، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي، مذكرة ماجستير في العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية، 2005.
31. محمد حباينة، دور الرأسمال الفكري في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سعد دحلب، البليدة، 2007.
32. محمد كريم شابر، محاولات التغيير الثقافي في أنماط إدارة الموارد البشرية، مذكرة ماجستير في علم الاجتماع، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة الجزائر، الجزائر، 2009.
33. مقبل بن شاهر المنيعي البيشي، متطلبات إدارة المعرفة في مجلس الشورى ومدى جاهزيته لتطبيقها، مذكرة ماجستير في العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2009.
34. مقبل بن شاهر المنيعي البيشي، متطلبات إدارة المعرفة في مجلس الشورى ومدى جاهزيته لتطبيقها، مذكرة ماجستير في العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية، 2009.
35. منال طه بركات، واقع تطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة في ظل الثقافة التنظيمية السائدة في البنوك العاملة في قطاع غزة، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2007.

36. ميلود ربيعي، تأثير ثقافة المؤسسة على تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة 20 أوت 1955، سكيكدة، 2007.
37. نضال محمد الزطمة، إدارة المعرفة وأثرها على تميز الأداء، مذكرة ماجستير، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2011.
38. هدى جواد محمد بدر، واقع الثقافة التنظيمية وانعكاساتها في فاعلية بلديات محافظتي الخليل وبيت لحم، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية الدراسات العليا والبحث العلمي، جامعة الخليل، فلسطين، 2011.
39. هيثم علي حجازي، قياس أثر إدراك إدارة المعرفة في توظيفها لدى المنظمات الأردنية، أطروحة دكتوراه فلسفة في الإدارة، كلية الدراسات الإدارية والمالية العليا، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، الأردن، 2005.
40. وهيبة عيساوي، أثر الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أبو بكر بلقايد، تلمسان، 2012.
41. يسرى رسمي بدر، تطوير مهارات مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة في ضوء مفهوم إدارة المعرفة، مذكرة ماجستير في أصول التربية، كلية التربية، الجامعة الإسلامية، غزة، 2010.
42. يوسف أحمد أبو فارة، العلاقة بين استخدام مدخل إدارة المعرفة والأداء، المؤتمر العلمي الرابع (إدارة المعرفة في العالم العربي)، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الزيتونة، عمان، 2004.

#### ثانيا : المراجع الأجنبية

##### الكتب:

- 1- A. Filemon, Jr. Uriarte, Introduction to knowledge management (A bref introduction to the basic elements of knowledge management for non practitioners interested in understanding the subject), National academy of science and technology, Japan, 2008.
- 2- Pooya rasooly, Knowledge management in call centers, master thesis in marketing and e-commerce, faculty of engineering, Tarbiat Modares University, Tehran, 2006.

1. Eric W. MacIntosh, Alison Doherty, The influence of organizational culture on job satisfaction and intention to leave, Sport Management Review, Vol (13), ), No (2), Association of Australia and New Zealand, 2010.
2. Joohee Lee et al, The retention of public child welfare workers: The roles of professional organizational culture and coping strategies, Children and Youth Services Review, vol (33), No (1), The University of Southern Mississippi, United States, 2011.
3. Muzainah Mansor, 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.
4. Sai On Cheung et al, Towards an organizational culture framework in construction, International Journal of Project Management, vol (29), Hong Kong ,2011.
5. Nancy Dubois, Tricia Wilkerson, knowledge management: background paper for the development of a knowledge management strategy for public health in Canada, National Collaborating Centre for Methods and Tools, 2008.

الملاحق

الملحق رقم (1): الاستبانة المستخدمة كأداة للدراسة

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد خيضر بسكرة

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير LMD



استبانة بحث

الأخ الفاضل...، الأخت الفاضلة...

السلام عليكم ورحمة الله تعالى وبركاته

يسرنا أن نضع بين أيديكم هذا الاستبيان الذي صمم لجمع المعلومات اللازمة للدراسة التي نقوم بإعدادها وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على شهادة الماستر تخصص تسيير الموارد البشرية بعنوان:

دور الثقافة التنظيمية في تطبيق إدارة المعرفة

دراسة حالة عينة لبعض وكالات البنوك بولاية بسكرة

نأمل منكم أن تخصصوا جزءاً من وقتكم الثمين لقراءة هذا الاستبيان بدقة، راجين منكم الإجابة على الأسئلة الواردة فيه بكل مصداقية وشفافية وموضوعية، ونحيطكم علماً بأن الإجابات الواردة في الاستبيان ستحول إلى مؤشرات رقمية ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي، وستشكل دقة إجاباتكم مساهمة فعالة في موضوعية وجودة هذا البحث.

وتقبلوا منا فائق الاحترام والتقدير والشكر

إشراف الأستاذة:

صباح ترغيني

إعداد الطالب:

بلال بوغفير

الموسم الجامعي: 2015/2014

الجزء الأول: البيانات الشخصية

من فضلك ضع علامة (x) في المربع المناسب لحالتك.

1- الجنس: ذكر  أنثى

2- العمر: أقل من 30 سنة  من 30 إلى 40 سنة

من 41 إلى 50 سنة  أكثر من 50 سنة

3- المؤهل العلمي: ثانوي فما دون  ليسانس

دراسات عليا

4- الخبرة المهنية: أقل من 05 سنوات  من 05 إلى 10 سنوات

من 11 إلى 20 سنة  أكثر من 20 سنة

الجزء الثاني: الرجاء وضع إشارة ( X ) في المربع الذي يعبر (من وجهة نظرك) عن مدى موافقتك عن كل عامل من هذه العوامل (فيما يخص البنك الذي تعمل فيه).

سلم القياس					الفقرات	الرقم
5	4	3	2	1		
غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما	أولاً: إدراك إدارة المعرفة	
					1 أعلم بأنه يتوجب علي توضيح أفكاره	
					2 يقدم البنك معارف جديدة لتحسين إجراءات العمل	
					3 معارفي وخبراتي تساهم في تحسين خدمات البنك	
					4 أفهم المهام الموكلة إلي بشكل واضح	
					5 أعلم أن التعديلات التي يقوم بها البنك هي في صالحه	
					6 يفتح البنك مجالات للنقاش حول التعديلات التي جرت في نظام العمل	
					7 يقيم البنك الأفراد على أساس أدائهم بغض النظر عن هويتهم ومناصبهم	
					8 هناك تعديلات قام بها البنك واجهتها بالمقاومة	
غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما	ثانياً: البيئة التعاونية	
					9 تشجع الإدارة على تبادل الخبرات	
					10 يشجع البنك على العمل الجماعي	
					11 يتيح البنك فرصة التقاء الموظفين مع بعضهم البعض	
					12 أحل محل زملائي عند غياب احدهم	
					13 أقوم بإطلاع زملائي بمعارفي الجديدة	
					14 أتقبل انتقادات زملائي	
					15 أتسامح مع زملائي عند حدوث أي مشكل	
غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما	ثالثاً: الرؤية المشتركة	
					16 تتوافق أهدافي مع أهداف البنك	
					17 أسعى لتحقيق أهداف البنك	
					18 أعمل على الاقتداء بمبادئ ومعتقدات البنك	
					19 أعمل على نقل المبادئ والمعتقدات السابقة للموظفين الجدد	

					أعتبر المشاكل التي تواجه سير العمل مشاكل تخصني	20
					لدي ثقة في زملائي عند تبادل الخبرات	21
					أتعامل مع زملائي أثناء العمل بلغة ومصطلحات مشتركة	22
					أرى المشرف المباشر على أنه قائد	23
غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما	<b>رابعا: ممارسات الإدارة العليا</b>	
					يقوم البنك بتوظيف الأفراد ذوي الخبرات	24
					أرى أنه من الضروري أن تضع الإدارة برامج ليتبادل الموظفين مناصبهم وذلك لتمكينهم والإفادة من خبراتهم	25
					تعمل الإدارة على دعم الأفكار الجيدة للعاملين	26
					تعمل الإدارة على الاهتمام بالأفراد الذين يقدمون أفكارا جديدة	27
					تحرص الإدارة العليا على تطبيق الدروس المستفادة من التجارب السابقة	28
					يمنح البنك مكافآت لمن يحقق أفضل النتائج	29
غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما	<b>خامسا: توليد المعرفة</b>	
					يشجع البنك الأفراد على تقديم اقتراحاتهم	30
					أرى أنه من الضروري على البنك أن يقوم بتنظيم دورات تدريبية خارج البنك لاكتساب معارف جديدة	31
					يقوم البنك بلقاءات خاصة مع الأفراد لاستخراج الأفكار والاقتراحات	32
					يقوم البنك بإنشاء حلقات لمناقشة المشاكل واكتشاف الحلول المتعلقة بها	33
					يعطي البنك حرية في حل المشاكل	34
					يحرص البنك على توظيف كفاءات لديها خبرة في العمل المصرفي	35
غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما	<b>سادسا: التشارك بالمعرفة</b>	
					لدي قابلية لتبادل المعارف مع زملائي	36
					أعمل في منصب يتناسب مع مؤهلاتي	37
					أتبادل معارف مع زملائي في القسم الذي أعمل فيه	38
					يحتفظ البنك على الأفراد ذوي الخبرات والكفاءات العالية	39
					أحرص على التواصل مع زملائي ذوي الأقدمية في العمل المصرفي	40

					41	معارفي وخبراتي تساهم في تطوير معارف زملائي
					42	يشجع البنك على العلاقات غير الرسمية بين مختلف المستويات
غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما	سابعا: تطبيق المعرفة	
					43	يبين البنك أهمية ونتائج تطبيق المعارف
					44	يهيئ البنك الأفراد قبل تطبيق أي معارف جديدة
					45	أستخدم معارفي في المهام الموكلة إلي
					46	يسمح البنك للأفراد الذين صنفهم على أنهم ذوي كفاءات عالية بتطبيق معارفهم في حل المشاكل

شكرا على حسن تعاونك

الملحق رقم (2): قائمة محكمي الاستبانة.

الوظيفة	الأستاذ	الرقم
أستاذ محاضر - أ -	كمال منصورى	1
أستاذة مساعدة - أ -	لطيفة برنى	2

## الملخص:

لقد هدفت هذه الدراسة إلى إبراز الدور الذي تمارسه الثقافة التنظيمية في تطبيق إدارة المعرفة، ولتحقيق ذلك تم اختيار عينة عشوائية من مجموعة لوكالات من البنوك لولاية بسكرة.

من الدراسات السابقة تمكنا من قياس المتغير المستقل (الثقافة التنظيمية) من خلال تبني الأبعاد التالية: إدراك إدارة المعرفة، البيئة التعاونية، الرؤية المشتركة وممارسات الإدارة العليا، أما المتغير التابع (إدارة المعرفة) فلقد تم تبني الأبعاد التالية: توليد المعرفة، التشارك بالمعرفة وتطبيق المعرفة، وتم اختبار النموذج الذي يربط بين أبعاد الثقافة التنظيمية مع إدارة المعرفة من خلال استخدام أداة الاستبانة وتم معالجة البيانات من خلال استخدام برنامج SPSS v16.

ومن خلال النتائج التي تحصلنا عليها تم قبول الفرضية الرئيسية، أما بالنسبة للفرضيات الفرعية فلقد تم رفض ثلاثة فرضيات وقبول فرضية واحدة، وعلى هذا الأساس تم تفسير النتائج وتوصية البنوك محل الدراسة ببعض التوصيات بالإضافة إلى تقديم بعض الإشكاليات التي نرى أنها تحتاج إلى بحث ودراسة.

## Abstract

This study aimed to highlight the role played by the organizational culture in the application of knowledge management, and to achieve this random sample was selected from a range of agencies from the banks of the wilaya of Biskra.

From previous studies ; we were able to measure the independent variable (organizational culture) through the adoption of the following dimensions: The realization of knowledge management, collaborative environment, vision common and practices of high management , the dependent variable (knowledge management) has been adopted to the following dimensions: knowledge generation, sharing knowledge and application of knowledge, It was the model that links between organizational culture dimensions with knowledge management through the use of questionnaire data processing tool has been through the use of a test program SPSS v16.

Through the results that we have acquired it was accepted the main hypothesis, as for sub hypotheses have been three hypotheses refusal and acceptance of one hypothesis, and on this basis has been interpreting the results and recommendation of the banks under study, some of the recommendations, moreover to present some of the Problematics that we see they need to research and study.