

أهمية عوامل الثقافة التنظيمية في دعم عمليات إدارة المعرفة في منظمات الأعمال

دراسة تطبيقية لعينة من البنوك الجزائرية بولاية المسيلة

أ. رياض عيشوش

أستاذ مساعد، بكلية العلوم الاقتصادية - جامعة أم البواقي

البريد الإلكتروني: r.aichouche@gmail.com

الملخص:

تهدف هذه الدراسة لاستكشاف العلاقة بين الثقافة التنظيمية ونجاح عمليات إدارة المعرفة، بحيث أثبتت الكثير من الدراسات فشل بعض المبادرات خاصة بسبب التركيز على جوانب تكنولوجيا المعلومات، وتبقى الثقافة التنظيمية الملائمة حسب رأي الكثيرين أهم عائق في نجاح تبني إدارة المعرفة. تم بناء نموذج الدراسة بالتركيز على أربعة عوامل ثقافية أساسية: إدراك مفاهيم إدارة المعرفة، البيئة التعاونية، الرؤية التنظيمية المشتركة، وأخيرا ممارسات الإدارة العليا. وبالنسبة لعمليات إدارة المعرفة تم التركيز على: التوليد، المشاركة، والتطبيق.

أظهرت نتائج الدراسة الى أن للعوامل الثقافية تأثيرا هاما على عمليات إدارة المعرفة في البنوك محل الدراسة، وأنّ هناك علاقة ايجابية متوسطة بين الثقافة السائدة في البنوك ونجاح عمليات إدارة المعرفة، وأن أكبر عامل مؤثر هو ممارسات الإدارة العليا، ثم ضرورة ادراك معنى وأهمية ادارة المعرفة، وتعزيز البيئة التعاونية، وأخيرا ضرورة وجود رؤية تنظيمية يشترك فيها كل أعضاء المنظمة تدعم التوجه نحو تبني هذا المنهج الاداري الحديث. قدمت الدراسة بعض المقترحات الضرورية يمكن أن تساهم في التغيير نحو الثقافة المطلوبة.

الكلمات المفتاحية: إدارة المعرفة، الثقافة التنظيمية، عمليات إدارة المعرفة، البنوك.

Abstract:

This study sought to explore the role of organizational culture in successful implementation of knowledge management Processes. Previous studies have shown the failure of Knowledge management initiatives that

depend on the technological aspects. The organizational culture factors remain an important obstacle to the success of KM adoption. The study model focuses on four main cultural factors: the awareness of knowledge management concepts, collaborative environment, shared organizational vision, and top management practices. For knowledge management processes, the study focuses on three processes: Knowledge generation, sharing, and application.

The results showed that there is a moderate positive relationship between Bank's culture factors and the success of knowledge management processes, and also showed that the most important factor is the administrative practices, then the awareness of the meaning and the importance of knowledge management, enhancing the collaborative environment, and finally the importance of sharing a common vision supports the adoption of this new management approach. This study also provided some suggestions may lead to the change towards a culture of knowledge management.

Keywords: knowledge management, organizational culture, knowledge management process, the banks.

مقدمة

لقد ساهمت العديد من المقاربات وخاصة المقاربة المبنية على الموارد في تغيير الكثير من وجهات النظر وخاصة مع بداية التسعينيات في ظل المنافسة الشديدة والعولمة، بدأت المنظمات تعطي اهتماماً كبيراً أن تصبح لديها مستوى أفضل من المعرفة كأفضل مورد استراتيجي على الاطلاق، بمعنى أن تكون ذات مستوى متميز ومتفوق في مجال كيفية الحصول على المعرفة والتعامل معها وتطبيقها، وذلك لتحقيق الميزة التنافسية. فلقد أصبح نجاح المنظمات يعتمد بدرجة متزايدة علي استغلالها الكفاء لمصادر المعرفة الداخلية والخارجية في التكيف مع المتغيرات التي تحدث في محيطها. فبعد أن كان التركيز على تكنولوجيا المعلومات وجمع المعلومات، أصبح الاتجاه هو الاهتمام بالأفراد وبقدراتهم وإمكانياتهم، باعتبارهم حجر الأساس في بناء مجتمع واقتصاد المعرفة.

لقد كانت المقاربة المبنية على المعرفة كجزء هام من المقاربة المبنية على الموارد، انطلاقة هامة لمفهوم المنظمات المبنية على المعرفة، حيث أصبح النموذج الجديد للإستراتيجية يرى أن المؤسسة كمحفظة للمعارف والكفاءات وليس كمحفظة للنشاطات؛ وبالتالي ازداد الاهتمام بالمعرفة كمورد إستراتيجي أكثر قيمة من المعلومات وظهرت الحاجة إلى إدارتها.

I. الاطار المنهجي للدراسة

أولاً: إشكالية الدراسة

الكثير من المنظمات تتحمس بداية في تطبيق الأساليب الإدارية الحديثة، وقد أثبتت التجارب التي خاضتها بعض المنظمات الرائدة أمراً أساسياً: ليست كل المنظمات سواء في تبني أي أسلوب وتطبيقه، خاصة وأنّ تطبيق بعض الأساليب الحديثة يكلف المنظمات مبالغ كبيرة وأن نتائجه يمكن أن تطول أو تقصر. لقد شكلت مسألة كيفية التطبيق السليم لإدارة المعرفة في منظمات الأعمال قضية جوهرية في بعض الكتابات والمقالات خاصة في الآونة الأخيرة، أين تساءل كثيرون عن النموذج الأمثل الذي يجب أن يتبع في تبني أي مشروع لإدارة المعرفة، وأكد بعض الباحثين أن الكثير من المنظمات لازالت تخطأ في النظر إلى هذا المفهوم على انه مجرد إدارة للمعلومات وأن التركيز يجب ان يكون حول التكنولوجيا واستعمالها. غير ان الجوانب السلوكية لها أهمية كبيرة في تبني ونجاح إدارة المعرفة؛ وعليه تم صياغة الاشكالية في السؤال التالي:

ما هي أهمية العوامل الثقافية في منظمات الأعمال في نجاح عمليات إدارة المعرفة؟

وللإجابة على هذه الإشكالية تم وضع الفرضيات الفرعية التالية:

- هناك علاقة ايجابية ذات دلالة إحصائية بين مستوى إدراك الأفراد لإدارة المعرفة ونجاح عملياتها؛
- هناك علاقة ايجابية ذات دلالة إحصائية بين البيئة التعاونية ونجاح عمليات إدارة المعرفة؛
- هناك علاقة ايجابية ذات دلالة إحصائية بين الرؤية التنظيمية المشتركة ونجاح عمليات إدارة المعرفة؛

- هناك علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين ممارسات الإدارة العليا ونجاح عمليات إدارة المعرفة.

ثانيا: أهمية الدراسة

تأتي هذه الدراسة للتنبيه في إطار أهمية تبني إدارة المعرفة لمواكبة التطورات في الاقتصاديات. ففي الاقتصاديات المتقدمة نجد هناك اهتمام أكبر بموضوع إدارة المعرفة، ويقل هذا في مجتمعاتنا بشكل عام، وفي ظل التغيرات المتسارعة التي تشهدها بيئة الأعمال المصرفية، والانفتاح على المنافسة العالمية، يتطلب الأمر من البنوك ضرورة الاهتمام بالأدوات الإدارية الحديثة، لتحقيق التميز والإبداع المستمر، وتعد إدارة المعرفة احد تلك الأدوات الهامة لتحقيق ذلك. ورغم أهمية هذا القطاع إلا أن الدراسات التي أجريت عليه مازالت محدودة بالمقارنة بالبحوث والدراسات التي أجريت على القطاع الصناعي مما جعله مجالا خصبا للبحث.

ثالثا: أهداف الدراسة

- التعرف على الثقافة التنظيمية السائدة في البنوك الجزائرية ودرجة دعمها لإدارة المعرفة.
- التأكيد على دور إدارة المعرفة في رعاية وتعزيز وتنشئة الثقافة التنظيمية الداعمة للتميز والإبداع، وبناء قيم ومعايير لدعم الأداء والانجاز والمزايا التنافسية.
- معرفة ما إذا كانت البنوك الجزائرية تدرك أهمية إدارة المعرفة، وما إذا كانت قد بدأت فعليا في تبني مبادرات إدارة المعرفة.

رابعا: منهج الدراسة

سيتمتع في البحث على المنهج الاستكشافي أو الاستطلاعي¹ l'exploration فالاستطلاع هو اكتشاف أو تعميق نشاط معين لتحقيق هدفين هما التفسير والفهم، حيث ينطلق من الخاص إلى العام بهدف جعل نتائج البحث معممة، من جانب آخر سيتم استخدام تقنية دراسة حالة بعض وكالات

¹ Pour aller loin voir: Raymond-Alain Thiéart et coll, *Méthodes de recherche en management*, Dunod, Paris, France, 1999, pp 65-69.

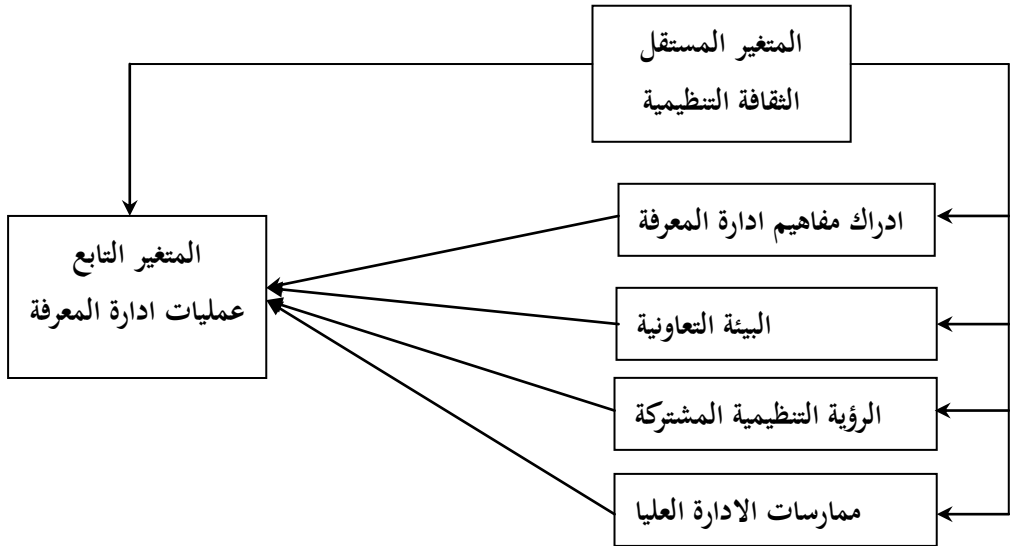
البنوك العمومية الجزائرية من خلال استبيان لغرض اختبار فرضيات الدراسة وإعطاء بعض الاقتراحات الضرورية.

خامسا: محددات الدراسة

1. اقتضت الدراسة على الاستبيان لجمع المعلومات وفق إطار زمني ومكاني معين.
2. تتحدد نتائج الدراسة بطريقة اختيار العينة ومدى تمثيلها لمجتمع الدراسة وكذلك بمدى صدق تقييم أفراد العينة كما عبروا عنها في مقياس الدراسة.

سادسا: نموذج الدراسة

الشكل الموالي يمثل النموذج النظري للدراسة الذي يحدد طبيعة كل متغير من متغيرات الدراسة:



II. الإطار النظري للدراسة

أولاً: مفهوم إدارة المعرفة

لقد أشار ويج Wiig 1997 أنه شبيها بما يحدث مع المفاهيم الإدارية التي أثبتت أهمية بالنسبة لبقاء المنظمات، فإن إدارة المعرفة وتطبيقها سيتم استيعابها بشكل تدريجي في العمل اليومي للمنظمات، وستعتبر كمنهج لإدارة القيمة أو ما يشبهها من التوجهات الإستراتيجية، وسوف تندمج وتتكامل مع التطبيقات الأخرى على أن تكون مستقلة بذاتها.² بالتالي فإن التوقعات تشير أن إدارة المعرفة ستواصل النمو، وستغطي أغلب المنظمات في العالم، وسيزداد الإنفاق عليها، وتبني المزيد من تكامل المفاهيم الشاملة لإدارة المعرفة، أي بناء منظمة المعرفة، بل إن المنظمات ستمكن من حساب أصولها الفكرية بدقة في خلال السنوات القليلة القادمة. من جهة أخرى يعرف كل من كابشاو وفرابولا & Capshow Frappola إدارة المعرفة على أنها "الممارسات والتقنيات التي تسهل توليد وتبادل المعرفة على مستوى المنظمة"³ حيث يشير هذا التعريف إلى أن إدارة المعرفة تعبر عن ممارسات تنظيمية وأيضاً إلى تقنيات ولا تعبر فقط عن تكنولوجيا المعلومات، وهذا ما يؤكد كارلايل Carlisle 2002 أن "إدارة المعرفة أكثر من مجرد إدارة لأجهزة وبرمجيات وحلول المشاكل، بل تتعلق أيضاً بخلق أفضل إمكانيات لاستخدام إبداع وخبرة البشر والإدارة الفعالة للعمليات الاجتماعية لتوليد واستغلال أنواع عديدة من المعارف".⁴

أيضاً فإدارة المعرفة لا تركز على استغلال المعرفة الفردية فقط، حيث يرى بيسيرا I. Becerra أنّها " تشير إلى تحديد المعارف الجماعية والاستفادة منها لدعم تنافسية المنظمة، حيث يتوقف أداء الشركة عموماً على مدى القدرة على حشد الموارد المعرفية التي يمتلكها الأفراد وفرق العمل، وتحويلها إلى أنشطة

² KARL M. WIIG: *Knowledge Management: Where Did It Come From and Where Will It Go?* The Journal of Expert Systems with Applications, Vol.13, No. I, 1997, p08

³ عليان رحي مصطفى، إدارة المعرفة، دار صفاء للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2008، ص138.

⁴ Hafizi Muhamad, Nor Hayati Ahmad Ali: *knowledga management in malysian banks- a new paradigm-*, Journal of Knowledge Management Practice, Vol. 7, No. 3, September 2006.

لخلق القيمة"⁵. إنّ جوهر إدارة المعرفة يتمثل بتنظيم وتوجيه الأنشطة الجماعية، حيث يرى شولتز وليدور Schultz & Leidner أنّها تشمل "توليد، تمثيل، تخزين، نقل، تحويل، تطبيق، دمج وحماية المعرفة التنظيمية، وتعتبر مفاهيم الذاكرة التنظيمية وتبادل المعلومات والعمل التعاوني مرتبطة جدا بإدارة المعرفة"⁶. إنّ هذه التعاريف تتفق مع ما ذهب إليه البعض من أنّ هذا المصطلح-إدارة المعرفة-، يعبر حقيقة عن تهيئة البيئة الثقافية والتنظيمية الملائمة لخلق ومشاركة وتطبيق المعرفة. من جهة أخرى يرى أحمد بارفيز وآخرون Ahmed Pervaiz & al أنّ إدارة المعرفة ليست وظيفة أو عملية مستقلة، بل هي عملية تنظيمية متعددة الارتباطات، تهدف إلى تعزيز ومواصلة خلق المعرفة الجديدة، من خلال تعزيز رافعة التكامل الحاصل بين تكنولوجيا المعلومات والقدرة الخلاقة والإبداعية للبشر، ولا يمكن فصل إدارة المعرفة عن التوجه الاستراتيجي للمنظمة ولا عن ثقافتها وعملياتها.⁷ وبذلك فكل تلك العوامل تشكل عناصر أساسية لا يمكن فصلها عن إدارة المعرفة في مفهومها المتكامل.

ثانياً: عمليات إدارة المعرفة

تتعلق عمليات إدارة المعرفة بتحديد الآليات التي تستخدم لكي تكون المعرفة متاحة للنشاط المعين، بهذا المعنى فإن العمليات ترتب وتهيكل حسب المتطلبات المتكررة والمنطقية للحاجة والنشاط المطلوب.⁸ واختلف الباحثون في مراحل دورة إدارة المعرفة من حيث تعداد هذه المراحل، ويرى كيرلي وكيفوتز K F. Curley & B. Kivowitz أنّ إدارة الأصول المعرفية في المنظمة يتضمن ثلاث عمليات

⁵ IRMA BECERRA et al. *Knowledge Management: An Evolutionary View*, M.E Share, New York, USA, 2008, p 06.

⁶ Imed Boughzala & Jean-Louis Ermine: *Trends in Enterprise Knowledge Management*, ISTE Ltd, UK, London, 2006, p 118.

⁷ Pervaiz K. Ahmed, Kwang Kok Lim, Ann Y. E. Loh, *Learning Through Knowledge Management*, Butterworth-Heinemann, First edition, 2002, p 12.

⁸ لطيف عبد الرضا عطية، رأس المال الفكري وإدارة المعرفة والعلاقة والأثر: دراسة استطلاعية لآراء عينة من مدرّاء المصارف الحكومية في محافظة الديوانية، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد (10) العدد(3)، جامعة القادسية، العراق، 2008، ص 155.

أساسية:⁹ توليد المعرفة؛ مشاركتها أي جعلها متوافرة في المكان والوقت المناسبين؛ وأخيرا تطبيقها. بالتالي ولأغراض هذه الدراسة سيتم التركيز على ثلاث عمليات أساسية:

1. توليد أو إنشاء المعرفة

يتزايد الاهتمام بتوليد المعرفة التنظيمية داخل المنظمات بمعدل لا مثيل له، ومن أسباب ذلك هو أن المعرفة تنتشر بسرعة أكبر في الأسواق هذه الأيام التي يحدث فيها التنافس المستند إلى حد كبير للمعرفة وبالرغم فإن هذه العملية هي الأصعب في الإدارة، إلا أن إدارتها بالنسبة إلى بعض المنظمات معناه البقاء والاستمرار.¹⁰ وحسب نموذج نوناكا المعروف فإن المعرفة السابقة التي تم التوصل إليها تكون ذات رشيمية Seminal Feature وهي سمة أن يكون المنتج الحالي أو المعرفة الحالية تحمل بذور التطوير لمنتجات أو معارف أخرى فيما بعد؛ مما يعني أنها ذات إمكانية أكبر لتحقيق دورة التعزيز الذاتي خلافا للأشياء عموما التي تمر بدورة التدهور الذاتي.¹¹

2. مشاركة المعرفة

تزداد المعرفة بالاستخدام والمشاركة، وتبادل الأفكار والخبرات والمهارات بين الأشخاص تنمو وتعاظم لدى كل منهم، لذا سعت المنظمات إلى تشجيع المشاركة، حيث يرى الكثير من الباحثين أن أهم عناصر النجاح في تبني نظم إدارة المعرفة وتحقيقه لأهداف المنظمة هو نجاح الجزء المتعلق بمشاركة المعرفة.

يعتبر البعض أن المشاركة بالمعرفة أصعب من توليدها، فإذا كانت المعرفة موردا فريدا ومصدرا للميزة والتميز، فلماذا ولأي مبررات عقلية وعملية يمكن المشاركة بها مع الآخرين، وقبول انتقالها وربما خسارتها

⁹ Kathleen Foley Curley & Barbara Kivowitz, **The manager's guide to knowledge management**, HRD PRESS, Canada, USA, 2001, p 43.

¹⁰ اللجنة الاقتصادية والاجتماعية لغربي آسيا، منهجية إدارة المعرفة: مقارنة تجريبية في قطاعات مركزية في دول الاسكو الأعضاء، نيويورك، 2004، ص 13.

¹¹ نجم عبود نجم، إدارة المعرفة-المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات-،الوراق للنشر والتوزيع،عمان، الأردن، الطبعة الثانية، 2008، ص 68.

كقيمة حقيقية، فالمنطق السائد عند الأفراد أن "المعرفة قوة"، بالتالي فإن المشكلة الحقيقية في إدارة المعرفة تتعلق بمسائل المشاركة بالمعرفة. فالمنظمات التي تستطيع إيجاد الطرق الكفيلة بتسهيل المشاركة وغالبا من خلال طرق تحفيزية للأفراد، ستكتسب ميزة هامة من مزايا المنظمات المتعلمة. ولم يبق لها إلا أن تحقق قيمة تلك المعرفة من خلال تطبيقها.

3. تطبيق المعرفة

من الملاحظ في أدبيات إدارة المعرفة عدم التركيز كثيرا على هذه العملية بالاستناد إلى أنه من المفترض أنه طالما تم توليد المعرفة فإنه حتما سيتم لاحقا التطبيق الفعال لها والاستفادة منها. و"يعني تطبيق المعرفة جعلها أكثر ملائمة للاستخدام في تنفيذ الأنشطة المؤسسة وأكثر ارتباطا بالمهام التي تقوم بها"¹². ويبين بافر وسوتون 1999 Peffer & Sutton أن المعرفة تأتي من العمل وكيفية تعليمها للآخرين، حيث تتطلب المعرفة التعلم والشرح، فالتعلم يأتي عن طريق التجريب والتطبيق مما يحسن مستوى المعرفة ويعمقها، ولذلك لا بد من أن يؤخذ تطبيق المعرفة في المقام الأول، وأنه لا يوجد عمل بدون أخطاء، وما على الشركة إلا أن تستوعب ذلك وتطبق مفهوم التسامح كثقافة تنظيمية، لأن الوحيد الذي لا يخطئ هو من لا يعمل، فإذا فعلت الشركة ذلك فإنها تستوجب الاحترام والإعجاب وليس الخوف.¹³

يمكن القول أن توليد المعرفة يعني الإبداع ومشاركتها تعني تحقيق التعلم التنظيمي واستخدامها يعني خلق القيمة، فإدارة المعرفة تشمل إدارة الإبداع وتعزيز التعلم التنظيمي نحو تحقيق القيمة أو خلق المزايا التنافسية وبالتالي الاستمرار والبقاء. ولكي تستطيع المنظمات تنفيذ ما تعرفه عليها أن تحدد النموذج، فنماذج إدارة المعرفة هي التي ترشد الإدارات إلى كيفية استثمار المعرفة وتحويلها إلى التنفيذ.

¹² نعيم إبراهيم الظاهر: إدارة المعرفة، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، الطبعة الأولى، ص36.

¹³ عبد الستار العلي غسان العمري، مفهوم خريطة المعرفة: دراسة استعراضية تحليلية، مداخله ضمن فعاليات المؤتمر العلمي الدولي السنوي الرابع "إدارة المعرفة في العالم العربي، جامعة الزيتونة، الأردن" 26-28/4/2004، ص 09.

ثالثا: الثقافة التنظيمية: كمدخل لنجاح عمليات إدارة المعرفة

يعرف آتل (1983) Uttal الثقافة التنظيمية بأنها "مجموعة القيم المشتركة (ما هو مهم) والاعتقادات (كيف تعمل الأشياء) التي تتفاعل مع الهيكل التنظيمي ونظم الرقابة لتنتج قيم سلوكية".¹⁴ يركز هذا التعريف على المكونات الخاصة بالثقافة وخاصة غير العلنية منها، بحيث تتضح القيم بناء على الأثر بين تلك المكونات، غير أن التعريف لم يذكر الهدف أو الدور الذي تقوم به الثقافة. بخلاف شاين Schein الذي عرف الثقافة على أنها "مجموعة المبادئ والقيم الأساسية التي اخترعتها الجماعة أو اكتشفتها أو طورها أثناء حل مشكلاتها المتعلقة بالتكيف الخارجي والاندماج الداخلي والتي أثبتت فعاليتها والتي يتم تعليمها للأعضاء الجدد واعتبارها أفضل طريقة بمعالجة المشكلات وإدراكها"¹⁵. فالثقافة التنظيمية هي "مجموعة القيم والعادات والمعايير والمعتقدات والافتراضات المشتركة التي تحكم الطريقة التي يفكر بها أعضاء المنظمة وطريقة اتخاذ القرارات وأسلوب تعاملهم مع المتغيرات البيئية، وكيفية تعاملهم مع المعلومات والاستفادة منها لتحقيق الميزة التنافسية".¹⁶

1. تأثيرات الثقافة على المعرفة التنظيمية

الثقافة كجزء من المعرفة التنظيمية: إنّ جزءا هاما من ثقافة المنظمة يمثل الجانب المخفي أو غير الرسمي، والمتمثل أساسا في المعتقدات والتصورات، الاتجاهات، والقيم والمعايير وغيرها. ولعل هذا يفسر مسألة هامة تتعلق بصعوبة فهم بعض العاملين الجدد للثقافة الموجودة ولماذا يستغرقون بعض الوقت للتكيف مع الثقافة التنظيمية الحالية. وباعتبار أهمية مكونات الثقافة وتأثيرها يرى جو Choo أن الضرورة تقتضي إضافة نوع آخر ويسميه بالمعرفة الثقافية Cultural Knowledge. وتتكون من مجموعة من القيم، الافتراضات

¹⁴ Shili Sun, *Organizational Culture and Its Themes*, International Journal of Business and Management, Vol. 3, N. 12, December 2008, p 137.

¹⁵ Edgar Schein, *The corporate culture: survival guide*, Published by Jossey-Bass, New and Revised Edition, San Francisco, United States of America, 2009, p 27.

¹⁶ مصطفى محمود أبو بكر، التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2005، ص 406.

والأعراف والاتجاهات المشتركة التي يستخدمها الأفراد في تحديد المشاكل والفرص وإدراك قيمة المعارف الجديدة.¹⁷ ويعتبر هذا النوع مبررا للإشارة إلى الأهمية الكبيرة للثقافة في تشكيل المعرفة التنظيمية، بالرغم من أن البعض ومنهم ستانمارك D. Stenmark¹⁸ يرى أن الصنف الذي أضافه جو Choo غير واضح ولا يضيف جديدا؛ فالمعرفة الثقافية متضمنة أصلا في الصنفين السابقين. فالثقافة التنظيمية تتعلق بالممارسات اليومية التي هي جزء من المعرفة الضمنية، وأن الروتينيات والقواعد والإجراءات ما هي إلا جزء من المعرفة الصريحة؛ فالثقافة ذاتها منها ما هو ظاهر ومنها المخفي.

2.1 الثقافة كعنصر مؤثر في المعرفة التنظيمية

1.2.1 الثقافة تحدد التوقعات حول المهم من المعرفة

إن اغلب المعرفة ضمني وترتبط أكثر بما يعتقد ويوقعه الأفراد، وأيضا فالاعتقادات في حد ذاتها مكون أساسي من مكونات الثقافة التنظيمية، وعليه فالثقافة تحدد المعرفة، أي تحدد ما يعتقد الأفراد أنه صحيح، وبالتالي يضاف إلى معارفهم الضمنية المتراكمة السابقة.

2.2.1 الثقافة وسيط للتفاعل بين المعرفة الفردية والمعرفة التنظيمية

يرى De Long & Fahey أن جزءا هاما من الثقافة يمثل قواعد غير مكتوبة تحدد سلوك الأفراد، ومنها يحدد كيف تتحول المعرفة من المستوى الفردي إلى الجماعي ومن ثم إلى المستوى التنظيمي.¹⁹

¹⁷ Chun Wei Choo, *The Knowing Organization: How Organizations Use Information to Construct Meaning, Create Knowledge and Make Decisions*, Oxford University Press, Second Edition, New York, USA, 2006, p 144.

¹⁸ Stenmark, D: *The Relationship between Information and Knowledge*, in *Proceedings of IRIS 24, Ulvik, Norway, August, 2001*, p 17.

¹⁹ David W. De Long and Liam Fahey: *Diagnosing cultural barriers to knowledge management*, academy of Management Executive, Vol. 14, No. 4, 2000, p 118.

3.2.1 الثقافة تنشئ إطارا للتفاعل الاجتماعي لاستخدام المعرفة

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

عندما لا يكون معروفاً أن يتشارك الأفراد المعارف والخبرات والدروس التي يتعلمونها، حينئذ لن تنفع تكنولوجيا التشارك أو غيرها، إذن فالقيمة المضافة من المعرفة تكون ضائعة. من جهة أخرى يرى ليدنر وآخرون *Leidner & al* أن السياق الاجتماعي هو الذي يظهر تأثيرات القيم الجوهرية على سلوكيات إدارة المعرفة.²⁰ فالسياق الاجتماعي للثقافة التنظيمية هو المسؤول عن تحويل القيم والاعتقادات الجوهرية لتتخدم ممارسات إدارة المعرفة، وبالضبط في تحويلها من جانبها الضمني إلى جانبها الظاهر، ويصبح ظاهراً أن المنظمة تتبع بشكل واضح ممارسات سلوكية تدعم إدارة المعرفة.

4.2.1 الثقافة تحدد التفاعل (ردة الفعل) اتجاه المعرفة الجديدة

الثقافة تعني ما تعلمه الأفراد خلال فترة زمنية معينة من خلال محاولتهم التعامل مع مشاكل بيئتهم الخارجية التي تحدد بقاء المنظمة، إضافة إلى المشاكل الداخلية للتنظيم. وأكثر الثقافات تميزاً هي التي يصل أفرادها إلى مرحلة من الإدراك المشترك وطريقة التفكير الموحد بحيث تتحكم في شعور وأحاسيس المجموعة واتجاهاتهم وقيمهم وسلوكهم في نهاية المطاف. يرى David De Long أن الثقافة التنظيمية تحدد الاستجابة اتجاه المعرفة الجديدة²¹؛ أي كيفية التقاطها واستقبالها (إجازتها أو رفضها) وأيضاً توزيعها داخل المنظمة. ديناميكية هذه العملية تمثل مشكلة لدى كثير من المنظمات اليوم والتي تواجه الكثير من التغيرات

²⁰ Dorothy Leidner & al: **The Role of Culture in Knowledge Management: A Case Study of Two Global Firms**, International Journal of e-Collaboration, V 2(1), January-March 2006, p 21.

²¹ David De Long: **Building the Knowledge-Based Organization: How Culture Drives Knowledge Behaviors**, WORKING PAPER, CENTER FOR BUSINESS INNOVATION, may 1997, p 21.

التكنولوجية وأيضاً المنافسة الشديدة التي تحدّد بقاءها، والتي يتوجب عليها الاستجابة بالسرعة الكافية وتحديد التوجه الاستراتيجي وتخصيص الموارد.

III. الجانب التطبيقي للدراسة

لتحديد صحة الفرضيات تم اختيار عينة من البنوك الجزائرية بولاية المسيلة، ويعالج الجانب التطبيقي الاختبارات الإحصائية التي تم اعتمادها لاختبار الفرضيات، انطلاقاً من كيفية تحديد أداة الدراسة الى غاية دراسة الشروط الأساسية لتطبيق كل اختبار احصائي.

أولاً: تحديد أداة الدراسة

لقد تمّ استخدام تقنية الاستبيان من أجل جمع البيانات يتكون من قسمين: القسم الأول خاص بالمعلومات الشخصية والوظيفية المتعلقة بأفراد العينة وتشمل: الجنس، العمر، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة، المركز الوظيفي. والثاني خاص بالأسئلة المتعلقة بمتغيرات الدراسة التي هي: الثقافة التنظيمية كمتغير مستقل وإدارة المعرفة كمتغير تابع، حيث تم وضع لكل متغير متغيرات فرعية لغرض قياسه.

1. المحور الأول: الثقافة التنظيمية

يمثل متغير الثقافة التنظيمية المتغير المستقل للدراسة ولقياسه تم تقسيمه لأربعة أبعاد تمثل كل منها متغيرات مستقلة فرعية، يمثل كل متغير فرعي فرضية من الفرضيات الفرعية وهي:
البعد الأول (مستوى إدراك إدارة المعرفة): حيث تضمن سبع فقرات لغرض قياس مدى إدراك أفراد العينة لمفهوم إدارة المعرفة؛

البعد الثاني (البيئة التعاونية): تضمن سبع فقرات لقياس متغير البيئة التعاونية داخل البنوك الأربعة؛

البعد الثالث (الرؤية المشتركة): تضمن سبع فقرات لغرض معرفة هل هناك رؤية تنظيمية مشتركة؛

البعد الرابع (ممارسات الإدارة العليا): تضمن سبع فقرات تتمحور حول الممارسات الإدارية.

2. المحور الثاني: إدارة المعرفة

يعد المتغير التابع للدراسة تم قياسه من خلال متغيرات فرعية تمثل العمليات الأساسية لإدارة المعرفة

وهي:

البعد الأول: متعلق بتوليد المعرفة، وتتضمن أسئلة حول اتجاه البنوك محل الدراسة في جانب توليد المعارف.

البعد الثاني: المشاركة بالمعرفة، يتضمن سبع فقرات تتمحور حول عملية المشاركة بالمعرفة داخل البنوك.

البعد الثالث: تطبيق المعرفة تضمن خمس فقرات تتعلق بعملية تطبيق المعرفة داخل البنوك محل الدراسة.

وبذلك بلغ عدد الفقرات جميعها 50 فقرة.

وقد كانت إجابة كل فقرة من محاور الدراسة وفق أسلوب ليكارت الخماسي كما يلي:

5	4	3	2	1
متفق تماما	متفق	متفق نوعا ما	غير متفق	غير متفق تماما

ولتحديد طول الخلايا مقياس ليكارت الخماسي (الحدود الدنيا والعليا)، تم حساب المدى ثم

تقسيمه على عدد الخلايا ($0.8=4/5$)، ثم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس وهي الواحد

الصحيح وذلك لتحديد الحد الأعلى للخلية، وعليه سيتم تفسير النتائج حسب الجدول التالي:

جدول رقم 1: إجابات الأسئلة ودلالاتها

الوزن النسبي	المتوسط الحسابي	الرمز	الإجابة على الأسئلة
أقل من 36%	من 1 إلى أقل من 1.80	1	غير موافق تماما
36%-أقل من 52%	1.80 إلى أقل من 2.6	2	غير موافق
52%-أقل من 68%	من 2.6 إلى أقل من 3.4	3	موافق إلى حد ما
68% - أقل من 84%	3.4 إلى أقل من 4.2	4	موافق
84% فأكثر	4.2 فأكثر	5	موافق تماما

المصدر: اعتمادا على: عبد الفتاح عز: مقدمة في الإحصاء الوصفي والاستدلالي باستخدام SPSS، دار خوارزم

العلمية للنشر والتوزيع، 2007، ص 540.

تم القيام بقياس صدق وثبات أداة الدراسة من خلال معامل ألفا كرونباخ، وتعد نسبة 60% بالنسبة لمعامل ألفا مقبولة إحصائياً. من الجدول المقابل أن كل النسب بالنسبة لكل المحاور والأبعاد وفقرات الاستبيان كانت أعلى بكثير من هذه النسبة، مما يدل على أن فقرات الاستبيان لها معدلات ثبات عالية.

الجدول رقم 2: نتائج اختبار ثبات وصدق أداة الدراسة

الرقم	الأبعاد والمحاور	عدد الفقرات	معامل الثبات Cronbach's Alpha	معامل الصدق Validity c
1	مستوى إدراك إدارة المعرفة	09	0.795	0.891
2	البيئة التعاونية	07	0.799	0.893
3	الرؤية المشتركة	07	0.735	0.857
4	ممارسات الإدارة العليا	09	0.854	0.924
5	توليد المعرفة	06	0.755	0.880
6	المشاركة بالمعرفة	07	0.749	0.865
7	تطبيق المعرفة	05	0.786	0.886
8	محور إدارة المعرفة	18	0.858	0.926
9	محور الثقافة التنظيمية	32	0.784	0.885
	كل عبارات الاستبيان	50	0.885	0.940

المصدر: اعتماداً على مخرجات برنامج SPSS

إن زيادة قيمة معامل ألفا تعني زيادة مصداقية وثبات البيانات من عكس نتائج العينة على مجتمع الدراسة، كما يمكن حساب معامل الصدق The validity عن طريق حساب جذر معامل الثبات (ألفا كرونباخ)، هذا المعامل يقيس فيما إذا كان المقياس وهو استبيان الدراسة يقيس فعلاً ما وضع لقياسه، ويلاحظ أن كل النسب كانت عالية و أكبر من النسبة المعتمدة إحصائياً والبالغة 60%، الأمر الذي يدل على صدق أداة الدراسة.

تم القيام بتحليل البيانات الأولية (محل البحث) باستخدام الحزمة الإحصائية لتطبيقات العلوم

الاجتماعية {SPSS} **Statistical Package for Social Science** وتمت الاستعانة بما يلي:

- المتوسطات والانحرافات المعيارية (Mean & Standard Deviation)، ومعامل الاختلاف لقياس درجة التشتت النسبي لقيم الإجابات عن وسطها الحسابي؛
- معامل الارتباط بيرسون لبيان العلاقات الارتباطية بين المتغيرات المستقلة والتابعة في الدراسة وكذلك درجة الارتباط بين المتغيرات المستقلة وبعضها البعض؛
- اختبار(K-S)(Kolmogrov-Smirnov) الخاص باختبار التوزيع الطبيعي للبيانات؛
- مصفوفة معامل الارتباط Matrix Correlation وذلك للتعرف على درجة الارتباط بين المتغير التابع والمتغيرات المستقلة؛
- تحليل التباين وتطبيق اختبار شيفيه البعدي Scheffe لإيجاد الفروق بين المتوسطات والتعرف على اتجاه تلك الفروق ودلالاتها.

ومن المعروف أن الطرق المعلمية تستلزم توفر بعض الشروط، وتعتمد فرضيات أساسية يجب اختبارها عند التطبيق العملي، وأهمها:²² الخطية، استقلالية الأخطاء، إعتدالية توزيع الأخطاء، تجانس الخطأ.

²² للمزيد حول هذه الفروض ومشاكلها من الجانب النظري يمكن الرجوع إلى:

- دومينيك سلفادور، الإحصاء والاقتصاد القياسي، ملخصات شوم، دار ماكروهيل، 1982، ص ص 210-231.

ولكيفية التعامل معها من خلال برنامج spss يمكن مراجعة:

- Julie Pallant: *SPSS Survival; Manual A Step by Step Guide to Data Analysis using SPSS for Windows*, Open University Press, third edition, England, 2007, pp 155-165.

ثانيا: خصائص عينة الدراسة

يعتبر مجتمع الدراسة محدودا لأن الدراسة تهدف إلى معرفة مساهمة الثقافة التنظيمية في نجاح إدارة المعرفة بالتطبيق على بعض وكالات البنوك العمومية بولاية المسيلة، ويرجع اختيار العينة على أساس أنها تحقق أغراض الدراسة، تم توزيع 45 استبيان على عينة اختيارية من العاملين في البنوك محل الدراسة، وقد أعيدت بأكملها ونسبة الاسترجاع 100%. الجدول التالي يلخص الخصائص المتعلقة بأفراد عينة الدراسة:

الجدول رقم 3: الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة

المتغير	الفئات والسمات	العدد	النسبة %
الجنس	ذكر	34	75.6
	أنثى	11	24.4
	المجموع	45	100
العمر	20-29 سنة	08	17.8
	30-39 سنة	23	51.1
	40-49 سنة	11	24.4
	50 فأكثر	3	6.7
	المجموع	45	100
المستوى العلمي	ثانوي أو أقل	6	13.3
	ليسانس	37	82.2
	ماجستير	2	4.5
	دكتوراه	00	00
	المجموع	45	100
الخبرة الوظيفية	1-5 سنوات	13	28.9
	6-10 سنوات	23	51.1
	11-15 سنة	4	8.9

11.1	5	أكثر من 15 سنة	المركز الوظيفي
100	45	المجموع	
2.2	1	مدير عام	
8.9	4	نائب المدير	
6.7	3	رئيس فرع	
33.3	15	رئيس مصلحة	
48.9	22	موظف	
100	45	المجموع	
28.9	13	BADR	اسم البنك
26.7	12	CPA	
22.2	10	BNA	
22.2	10	BEA	
100	45	المجموع	

المصدر: اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS

يلاحظ من الجدول أن غالبية أفراد العينة من حاملي شهادات الليسانس؛ ويعود ذلك من جهة،

لوجود حاملي الشهادات بنسبة معتبرة داخل البنوك نتيجة شروط التوظيف التي يتطلبها العمل فيها خصوصا خلال السنوات الأخيرة، ومن جهة أخرى إلى التركيز على هذه الفئة في توزيع الاستبيان، مما يؤثر إيجابا على مصداقيته. كل ذلك مؤشر على أن البنوك تستقطب الكوادر البشرية ذات المستويات العلمية العالية، مما ينعكس إيجابيا على المعرفة الموجودة بالبنك وكذلك على تنافسيتها.

من حيث مدة الخدمة أو الخبرة الوظيفية في العمل المصرفي، فإن الفئة الثانية (6-10 سنوات) بلغت نسبة 51.5% ثم تلتها الفئة الأولى [1-5 سنوات] بنسبة 28.9%، بينما بلغت فئة أكبر من 15 سنة نسبة لا بأس بها بنسبة 11.1% وأخيرا فئة [11-15 سنة] بنسبة 8.9%. كل هذه الأرقام تؤشر على تراكم الخبرة المعرفية في العمل المصرفي لأفراد العينة؛ مما يؤثر على صدق الإجابات على استبيان

الدراسة، لما تمنحه هذه الخبرة من قدرات ومهارات تنعكس في سهولة فهم المتغيرات المراد الاستفهام عنها. و يلاحظ من الجدول أن نسبة لا بأس بها من أفراد العينة تشغل مراكز إدارية عليا، ويوضح الجدول أن أكبر من 50% من أفراد العينة هم من بين المسؤولين في وكالات البنوك محل الدراسة.

ثالثا: اتجاهات أفراد العينة نحو متغيرات الدراسة

لتبسيط النتائج تم إعداد جدول توزيع تكراري لمتغيرات الدراسة والمستخدم لأغراض التحليل الإحصائي الوصفي، للحصول على الأوساط الحسابية المرجحة (\bar{X}_w) والانحرافات المعيارية (S_i) والأوزان المئوية لنسب الاتفاق المحققة. وفيما يلي نتائج كل متغير من متغيرات الدراسة: بخصوص الأبعاد المتعلقة بمتغير الثقافة التنظيمية يمكن تلخيصها في الجدول التالي:

جدول رقم 4: ملخص لنتائج أبعاد المحور الأول: الثقافة التنظيمية

الأبعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب حسب الأهمية	معامل الاختلاف C.V %
مستوى إدراك إدارة المعرفة	3.21	0.9880	64.20%	2	30.778
البيئة التعاونية	3.54	1.0180	70.80%	1	28.757
الرؤية المشتركة	2.95	0.9658	59.00%	3	32.738
ممارسات الإدارة العليا	2.65	0.9775	53.00%	4	36.886
(محور الثقافة التنظيمية)	3.08	0.9873	61.60%		32.055

المصدر: اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS

بشكل إجمالي حقق المحور الأول الخاص بالثقافة التنظيمية متوسطا حسابيا قدره 3.08 بوزن نسبي 61.60% ومعامل اختلاف 32.05%، مما يشير إلى درجة موافقة متوسطة على هذا المحور من قبل أفراد العينة. بحيث جاء متوسط العام لفقرات البيئة التعاونية أولا ثم يليه متوسط فقرات الرؤية المشتركة ثم مستوى إدراك إدارة المعرفة وأخيرا المتوسط المتعلق بممارسات الإدارة العليا داخل البنك، وهذه النتائج

تعكس أن الأفراد لديهم الرغبة في العمل الجماعي وفي العمل وفق رؤية مشتركة ولكن تبقى ممارسات الإدارة في أحيان كثيرة عائقا أمام الاستفادة من كل نتائج ذلك.

ويمكن تلخيص نتائج الأبعاد الثلاثة الخاصة بمتغير إدارة المعرفة في الجدول التالي:

جدول رقم 5: ملخص لنتائج أبعاد المحور الثاني: إدارة المعرفة

معامل الاختلاف C.V %	الترتيب حسب الأهمية	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الأبعاد
37.346	3	%58.80	1.098	2.94	توليد المعرفة
31.623	1	%61.60	0.974	3.08	المشاركة بالمعرفة
34.680	2	%59.40	1.030	2.97	تطبيق المعرفة
34.386		%60.14	1.034	3.007	إجمالي الأبعاد (محور إدارة المعرفة)

المصدر: اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS

بشكل إجمالي حقق المحور الثاني الخاص بإدارة المعرفة متوسطا حسابيا قدره 3.007 بمعامل

اختلاف 34.38%، مما يشير إلى درجة موافقة متوسطة على هذا المحور من قبل أفراد العينة.

رابعا: دراسة اتفاق أفراد العينة نحو متغيرات الدراسة

لقد تعرفنا في ما سبق إلى اتجاهات أفراد العينة نحو محاور وفقرات الاستبيان، لكن يرد سؤال هام:

هل هناك اتفاق لدى أفراد العينة في البنوك الأربعة نحو فقرات الاستبيان؟ أي هل نستطيع إن نقبل بشكل

عام أن هناك توافقا بين الأفراد المبحوثين لكل بنك على الإجابة على فقرات الاستبيان؟ للإجابة على هذا

السؤال، نستخدم تحليل التباين الأحادي، من خلال تحليل متوسطات الخاصة بكل بنك، بحيث إذا كانت

المتوسطات متساوية نقبل بأن هناك اتفاقا. لكن قبل إجراء تحليل التباين فإنه لا بد من تحقيق فرض تجانس

التباين حيث يعد أحد الفروض الأساسية لإجراء هذا الاختبار. يوفر برنامج SPSS اختباراً لهذا الغرض وهو اختبار ليفني Levene test، والذي بين ما يلي:

الجدول رقم 6: اختبار ليفني لتجانس التباين

المتغيرات	Levene Statistic	df1	df2	مستوى المعنوية Sig.
الثقافة التنظيمية	.494	3	41	.689
إدارة المعرفة	2.633	3	41	.063

المصدر: اعتماداً على مخرجات برنامج SPSS

الجدول يبين نتيجة اختبار فرضية العدم (تجانس التباين) في مقابل الفرضية البديلة (عدم التجانس) وبما أن مستوى المعنوية بالنسبة للمتغيرين أكبر من 0.05؛ فإن ذلك يدعونا إلى قبول فرضية العدم القائلة بتجانس التباين وهو ما يمكننا من إجراء التحليل. نبدأ أولاً بتحليل التباين باتجاه محوري الدراسة (إجمالي الأبعاد) على النحو التالي:

الجدول رقم 7: تحليل التباين لاتجاهات أفراد العينة نحو محوري الدراسة

		مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى المعنوية Sig
الثقافة التنظيمية	بين المجموعات	1.992	3	.664	2.952	.044
	داخل المجموعات	9.219	41	.225		
	الإجمالي	11.211	44			
إدارة المعرفة	بين المجموعات	.815	3	.272	.873	.463
	داخل المجموعات	12.762	41	.311		
	الإجمالي	13.578	44			

المصدر: اعتماداً على مخرجات برنامج SPSS

الجدول يبين نتيجة اختبار فرضيتين:

الفرضية الصفريّة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لاتجاه الأفراد تعزى إلى متغير اسم البنك.

الفرضية البديلة: توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى إلى متغير اسم البنك. بالنسبة لمحور إدارة المعرفة فإن مستوى المعنوية بلغ 0.463 وهو أكبر من 0.05 مما يدعونا إلى قبول الفرضية الصفرية القائلة بعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية. ويلاحظ أن مستوى المعنوية بالنسبة لمحور الثقافة التنظيمية بلغ 0.044 وهي أقل من 0.05 مما يدعونا إلى القول بوجود فروق ذات دلالة إحصائية. ولكن أين تكمن الفروق أساسا. للإجابة على السؤال لا بد من إجراء تحليل التباين خاص بأبعاد الثقافة التنظيمية كل على حدة. أولا لا بد من إجراء اختبار خاص بالفرض المتعلق بتجانس التباين:

الجدول رقم 8 : اختبار ليفن لتجانس التباين

	Levene Statistic	df1	df2	Sig.
مستوى إدراك إدارة المعرفة	1.668	3	41	.189
البيئة التعاونية	.927	3	41	.436
الرؤية المشتركة	1.693	3	41	.184
ممارسات الإدارة العليا	.333	3	41	.801

المصدر: اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS

مستوى المعنوية Sig. لكل الأبعاد أكبر من 0.05 وبالتالي نقبل الفرض القائل بتجانس التباين (أنظر الجدول 9). حيث يلاحظ أن مستوى المعنوية بالنسبة للأبعاد الثلاثة الأولى كان أكبر من 0.05؛ مما يجعلنا نقبل بالفرض القائل بعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية، ماعدا البعد الرابع فإن مستوى المعنوية أقل من 0.05؛ مما يشير إلى وجود فروق تتعلق بالممارسات الإدارية. ولكي نعرف ترتيب البنوك؛ أي البنك الذي يحقق أكبر فروق معنوية يأتي أولا، والذي كانت الممارسات الإدارية فيه تتلاءم أكثر مع متطلبات إدارة المعرفة. يستخدم اختبار شيفيه scheffe البعدي الخاص بإيجاد الفروق بين المتوسطات والتعرف على اتجاه تلك الفروق ودالاتها.

جدول رقم 9: تحليل التباين لانتجاهات أفراد العينة نحو متغيرات الدراسة

المتغيرات	المصدر	مجموع المربعات	Df	متوسط المربعات	قيمة F	Sig.
مستوى إدراك إدارة المعرفة	بين المجموعات	1.676	3	.559	1.543	.218
	داخل المجموعات	14.838	41	.362		
	الإجمالي	16.514	44			
البيئة التعاونية	بين المجموعات	2.601	3	.867	1.927	.140
	داخل المجموعات	18.444	41	.450		
	الإجمالي	21.045	44			
الرؤية المشتركة	بين المجموعات	1.440	3	.480	1.356	.270
	داخل المجموعات	14.512	41	.354		
	الإجمالي	15.952	44			
ممارسات الإدارة العليا	بين المجموعات	4.170	3	1.390	3.700	.019
	داخل المجموعات	15.406	41	.376		
	الإجمالي	19.576	44			

المصدر: مخرجات برنامج SPSS

نستطيع الحصول على نتائج الاختبار كما بينها الجدول 10، حيث يلاحظ من الجدول أن بنك البدر BADR حقق أكبر فروق معنوية 0.815 بدلالة إحصائية 0.029 وهي أقل من 0.05، مما يشير أنه حسب إجابات أفراد العينة فإن بنك البدر أحسن من البنوك الأخرى في جانب الممارسات الإدارية التي تدعم إدارة المعرفة.

الجدول رقم 10 : نتائج اختبار شيفيه البعدي لاتجاهات الأفراد نحو متغيرات الدراسة

Multiple Comparisons

			Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
						Lower Bound	Upper Bound
اسم البنك	BADR	BADR					
		CPA	.34687	.24539	.578	-.3685	1.0622
		BNA	.58205	.25783	.182	-.1696	1.3337
	CPA	BEA	.81538*	.25783	.029	.0638	1.5670
		BADR	-.34687	.24539	.578	-1.0622	.3685
		CPA					
	BNA	BNA	.23519	.26246	.848	-.5299	1.0003
		BEA	.46852	.26246	.376	-.2966	1.2336
		BADR	-.58205	.25783	.182	-1.3337	.1696
	BEA	BEA	-.23333	.27413	.867	-.5658	1.0325
		BADR	-.81538*	.25783	.029	-1.5670	-.0638
		CPA	-.46852	.26246	.376	-1.2336	.2966
		BEA	-.23333	.27413	.867	-1.0325	.5658

* . The mean difference is significant at the .05 level.

المصدر: مخرجات برنامج SPSS

خامسا: اختبار فرضيات الدراسة

من الهام جدا إجراء بعض الاختبارات الإحصائية قبل استخدام الاختبارات المعلمية، حيث تعد شروطا أساسية لتطبيقها، ومن ثم استخدامها في إثبات أو نفي تلك الفرضيات.

1. اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات

من أجل التحقق من فرضية التوزيع الطبيعي، تم اللجوء إلى اختبار **K.S**، تمهيدا لاستخدام أسلوب تحليل الانحدار باعتباره أحد الأساليب الإحصائية المعلمية؛ لأن الاختبارات المعلمية تشترط أن يكون توزيع البيانات طبيعيا، ومن خلال برنامج SPSS يمكن إجراء الاختبار المسمى باختبار جودة المطابقة كولمنجروف سمرنوف (Kolmogorov-Smirnov) كما يتضح في الجدول التالي:

الجدول رقم 11: اختبار التوزيع الطبيعي لبيانات متغيرات الدراسة

المتغيرات									
محور إدارة المعرفة (إجمالي الأبعاد)	محور الثقافة التنظيمية	تطبيق المعرفة	مشاركة المعرفة	توليد المعرفة	الممارسات الإدارية	الرؤية المشتركة	البيئة التعاونية	إدراك إدارة المعرفة	
45	45	45	45	45	45	45	45	45	N
.150	.101	.116	.121	.091	.116	.109	.082	.089	Positive Negative
- .075	-.072	-.070	-.082	-.091	-.114	-.111	-.094	-.098	
1.00 5	.675	.777	.810	.611	.780	.745	.632	.656	قيمة اختبار ks
.265	.753	.582	.527	.850	.577	.636	.819	.783	مستوى المعنوية Asymp. Sig. (2- tailed)

المصدر: مخرجات برنامج SPSS

الجدول يعطي نتائج اختبار الفرضيتين التاليتين:

 (H_0) : تتبع البيانات التوزيع الطبيعي. (H_1) : لا تتبع البيانات التوزيع الطبيعي.

يلاحظ أن مستوى المعنوية لكل الأبعاد والمحاور أكبر من 0.05، مما يدعونا إلى قبول الفرضية

الصفريّة وبالتالي إتباع البيانات للتوزيع الطبيعي، وهذا يمكننا من استخدام الاختبارات المعلمية وخاصة أسلوب الانحدار المعتمد على طريقة المربعات الصغرى وكذلك تحليل التباين.

2. الفرضيات المتعلقة باستخدام الانحدار المتعدد

سيتم استخدام الانحدار المتعدد في اختبار الفرضية الرئيسية وباعتبار أهمية هذه الأخيرة فإنه سيتم اختبار الفروض الأساسية المتعلقة بنموذج الدراسة. فيما يتعلق بخطة النموذج وملائمة خط الانحدار للبيانات تم إجراء جدول تحليل التباين ANOVA لاختبار الفرضية الخاصة بمعلمة الميل B1، حيث ظهر أن خط الانحدار يمثل البيانات تمثيلا جيدا والجدول التالي يوضح نتائج هذا التحليل:

جدول رقم 12: نتائج تحليل التباين للانحدار المتعدد

تحليل التباين			
المصدر	مجموع مربعات	درجات الحرية df	متوسط مربعات
الانحدار SSR	10.276	4	2.569
البواقي SSE	3.302	40	0.083
الكل SST	13.578		
قيمة F =	31.118	عند مستوى معنوية: Sig. =	0.000

المصدر: مخرجات برنامج SPSS

إن الفروض اللازمة لتطبيق الانحدار المتعدد هي نفسها فرضيات النموذج البسيط، إضافة إلى شرط أساسي آخر وهو عدم وجود ارتباط خطي متعدد بين المتغيرات المستقلة (multicollinearity). ولغرض الكشف عن ذلك سيتم حساب معامل تضخم التباين Variance Inflation Factor (VIF) واختبار التباين المسموح به Tolerance لكل متغير من المتغيرات المستقلة، بحيث أن الحصول على معامل التباين VIF يتجاوز 10 أو كانت قيمة التباين أقل من 0.1 يشير إلى تأثير المتغيرات المستقلة بمشكلة التعدد الخطي. حيث:

$$\text{Tolerance} = 1 - R^2_{Xi.others} ; \text{VIF} = \frac{1}{\text{Tolerance}}$$

ومن خلال برنامج SPSS فإنه يمكن الحصول على النتائج التالية:

الجدول رقم 13 : نتائج اختبار التعدد الخطي بين متغيرات نموذج الدراسة

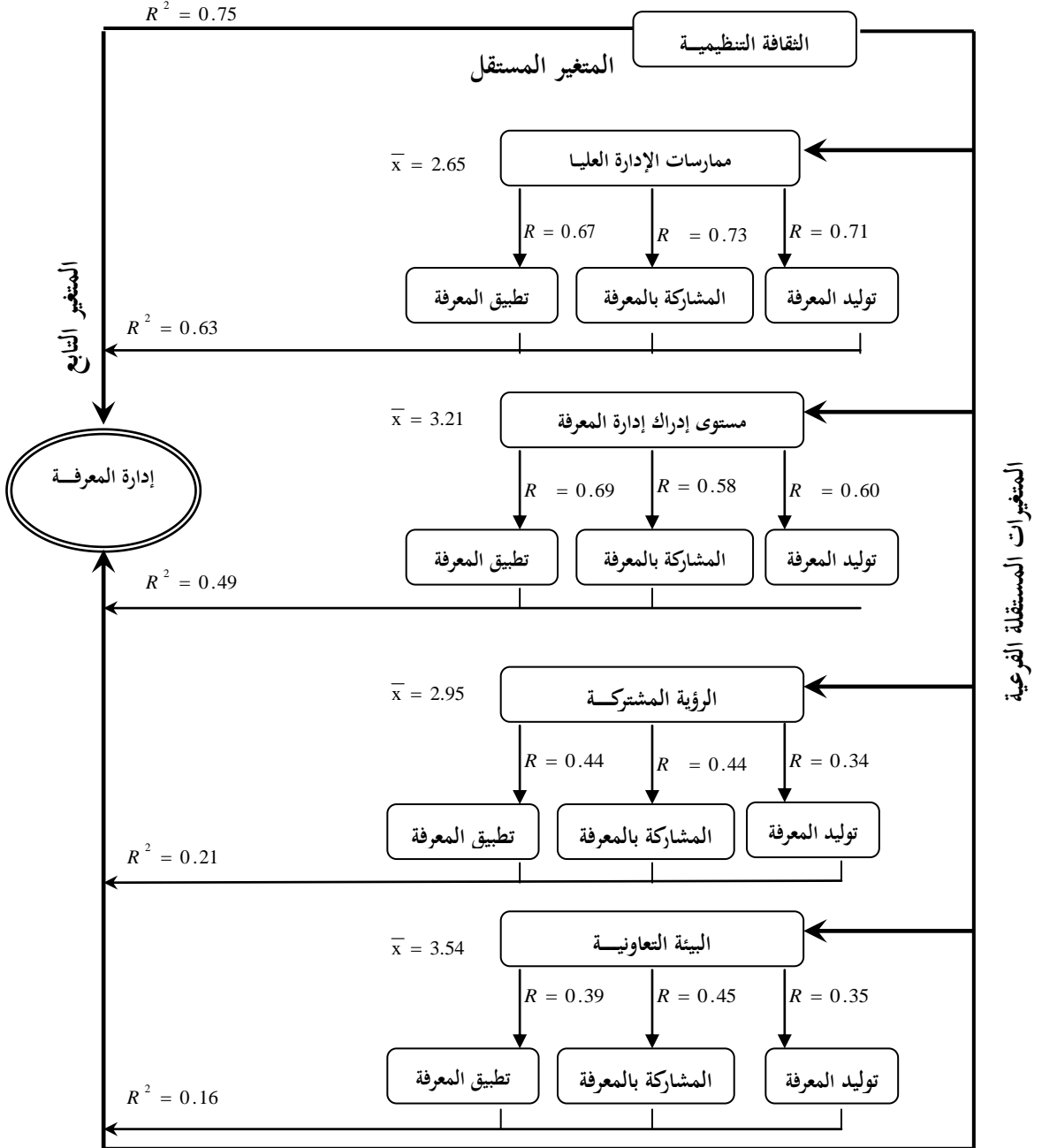
Normality test			Collinearity Statistics		المتغيرات المستقلة
نسبة معامل الالتواء الى الخطأ المعياري	الخطأ المعياري Std. Error	معامل الالتواء Skewness	التباين المسموح به Tolerance	معامل تقييم التباين VIF	
0.983-	0.354	0.348-	0.377	2.655	إدراك إدارة المعرفة
1.254-	0.354	0.444-	0.499	2.003	البيئة التعاونية
0.330-	0.354	0.117-	0.760	1.316	الرؤية المشتركة
0.028	0.354	0.001	0.598	1.673	ممارسات الإدارة العليا

المصدر: اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS

من الجدول يمكن ملاحظة أنه لا توجد مشكلة تتعلق بوجود ارتباط عال بين المتغيرات المستقلة يمكن أن يسبب مشكلة، حيث يلاحظ تحقق الشرط ($VIF < 10$, $Tolerance > 0.1$) بالنسبة لكل المتغيرات المستقلة. كما يوضح الجدول اختبارا آخر للتوزيع الطبيعي، انطلاقا من معامل الالتواء Skewness إلى الخطأ المعياري له. في حالتنا هذه فإنه في كل المتغيرات: النسبة تقع ضمن المدى المطلوب (-2،2) وبالتالي نقبل الفرضية القائلة بالتوزيع الطبيعي للبيانات، وهذا ما يدعم النتيجة السابقة. كل ما سبق من الاختبارات يمكننا من اعتماد الطرق المعلمية في اختبار الفرضيات، ويعطي مصداقية أكبر لنتائجها، وبالتالي الاعتماد عليها في رفض أو قبول الفرضيات الفرعية والفرضية الرئيسية. ويمكن تلخيص نتائج الدراسة وفق النموذج المقترح، بإدراج معاملات الارتباط وكذلك درجة التأثير ومعامل التحديد في كل علاقة تأثير بين المتغيرات، وترتيب المتغيرات بحسب درجة تأثيرها. تختصر النتائج المتعلقة

بالاختبارات في الشكل رقم 1 الذي يوضح نموذج الدراسة بأن كل النتائج المتوصل إليها تدعم الجانب النظري للدراسة.

الشكل رقم 01: يمثل نتائج اختبار الفرضيات وفق نموذج الدراسة



حيث أظهرت النتائج صحة الفرضية الفرعية المتعلقة بدور ممارسات الإدارة العليا، حيث جاء هذا المتغير أولا من حيث نسبة تفسيره للمتغير التابع إدارة المعرفة 63%، ثم مستوى الإدراك لمفاهيم إدارة المعرفة 49%، ثم الرؤية المشتركة 21%، وأخيرا البيئة التعاونية 16%. وقد أظهر اختبار فيشر معنوية معاملات التحديد. كما يظهر الشكل نتائج معاملات الارتباط بين عمليات إدارة المعرفة المتمثلة في توليد المعرفة ومشاركتها وتطبيقها والبعد المرتبطة به، بحيث جاءت كل معاملات الارتباط إيجابية ومعنوية. وتأتي أهمية ممارسات الإدارة العليا من جانب أن البنوك الجزائرية محل الدراسة لازالت تتبع الهياكل التنظيمية الهرمية والمركزية في اتخاذ القرارات، مما يؤثر سلبا على عمليات إدارة المعرفة، فبدون إدارة داعمة من الصعب جدا أن تؤثر العوامل الأخرى بشكل كاف لدعم إدارة المعرفة. بالنسبة للفرضية الرئيسية فقد فسّر متغير الثقافة التنظيمية عموما 75% من التغيرات في متغير إدارة المعرفة مما يظهر أهمية توفير بيئة تشجع ثقافة إدارة المعرفة من أجل ضمان نجاحها ومساهمتها في دعم المزايا التنافسية لأي منظمة في أي قطاع نشاط.

خاتمة

إن أهم ما يمكن الوصول إليه من خلال هذه الدراسة: أن الجزء الأصعب في تطبيق برامج إدارة المعرفة هو توفير الثقافة الصحيحة والمناسبة لها. فقد ظهرت أهمية الجوانب السلوكية والثقافية في نجاح إدارة المعرفة، وأنه ينبغي إعطاؤها اهتماما أكبرا في تبني هذا المنهج الإداري الحديث في بيئة أعمال المنظمات. وبخصوص الجانب التطبيقي، فرغم التأثيرات التي تركتها التحولات المختلفة في بيئة الأعمال المصرفية، فإن التوجهات الحالية تشير إلى ضعف توجه البنوك العمومية في تبني الممارسات الحديثة، فرغم العديد من الإصلاحات التي مست البنوك إلا أنها لم تؤثر بالشكل المطلوب، ربما يكون ذلك لان الإصلاحات التي شملت البنوك الجزائرية، لم تكن تهدف في أساسها إلا إلى تطوير عمل البنوك ورفع مشاركتها في تنمية الاقتصاد بصورة مادية، مع تجاهل أهمية العناصر غير المادية؛ وهذا ما يوضح مدى البعد الشاسع للبنوك العمومية الجزائرية عن درجة تطور البنوك الأجنبية التي أصبحت إدارة المعرفة من بين أهم اهتماماتها.

ولعل المرحلة الحالية التي يمر بها النظام المصرفي الجزائري، جدير بأن تدرك الإدارة في البنوك والمؤسسات المالية طبيعة ومعطيات هذه المرحلة. لذلك فإن امتلاك المعرفة وحسن توظيفها يساهم في خلق قيمة مضافة للأعمال في قطاع نشاط أي مؤسسة.

الاقتراحات:

- أظهرت النتائج فإن لممارسات الإدارة العليا أكبر تأثير، مما يشدد على ضرورة انخراط الإدارة العليا بشكل أكبر في برامج إدارة المعرفة وفهم مضمونها؛
- إن مستوى إدراك إدارة المعرفة في البنوك محل الدراسة دون المستوى المنشود. مما يتطلب الأمر من المسؤولين في هذه البنوك بذل جهود حثيثة مكثفة ومخططة، من خلال عقد دورات تدريبية في البنوك لزيادة إدراك المستويات الإدارية المختلفة والعاملين؛
- إن الثقافة التنظيمية السائدة في البنوك العمومية محل الدراسة، تدعم وتشجع تبني إدارة المعرفة بدرجة متوسطة، وهذا غير كافٍ. بحيث من الضروري تشخيص الجوانب والأبعاد الثقافية المختلفة وأن تعمل الإدارة على تغييرها بما يشجع ويدعم إدارة المعرفة؛
- تجدر الإشارة إلى ضرورة تخصيص فريق مهني متخصص ضمن قسم إدارة الموارد البشرية مثلا، يكون هدفه الأساسي هو إدارة أنشطة وجهود ادارة المعرفة؛
- ضرورة الاهتمام بالندوات والمؤتمرات العلمية وتشجيع الأبحاث والدراسات والعمل بنتائجها ومخرجاتها.
- الاهتمام بأسلوب الدافعية والتحفيز لما ثبت من تأثيره الهام في تحسين جوانب المشاركة بالمعرفة؛
- نتيجة اقتناع الدولة الجزائرية بضرورة التوجه نحو الاقتصاد المعرفي، من خلال تخصيص مبالغ معتبرة للاستثمار في هذا الباب في إطار المخطط الخماسي 2010-2014، يمكن إنشاء هيئة حكومية تعنى بشؤون إدارة المعرفة، وتلخص مهمتها برسم السياسات العامة المتعلقة بإطلاق مبادرات إدارة المعرفة في مختلف البنوك والمؤسسات المالية العمومية؛

- استحداث مساق دراسي في الجامعات الجزائرية يتمكن الطالب من خلاله من استيعاب مفاهيم إدارة المعرفة، وفوائدها، وأهدافها، وعملياتها، مما يعزز من مساهمته في تنفيذ مبادرات إدارة المعرفة عند التحاقه بسوق العمل؛
- على البنوك العمومية ومنظمات الأعمال الجزائرية عموماً اعتماد المستوى المعرفي كأساس لتقسيم الوظائف. وضرورة الانفتاح على التجارب الدولية في مجال إدارة المعرفة للاستفادة من تطبيقاتها؛
- إجراء المزيد من البحوث النوعية المتعمقة حول المعرفة وإدارتها في المؤسسات الجزائرية.

قائمة المراجع:

المراجع باللغة العربية:

1. دومينيك سلفادور، الإحصاء والاقتصاد القياسي، ملخصات شوم، دار ماكروهيل، 1982 .
2. عبد الستار العلي غسان العمري، مفهوم خريطة المعرفة: دراسة استعراضية تحليلية، مداخلة ضمن فعاليات المؤتمر العلمي الدولي السنوي الرابع " إدارة المعرفة في العالم العربي، جامعة الزيتونة، الأردن " 26-28/4/2004.
3. اللجنة الاقتصادية والاجتماعية لغربي آسيا، منهجية إدارة المعرفة: مقارنة تجريبية في قطاعات مركزية في دول الاسكو الأعضاء، نيويورك، 2004.
4. مصطفى محمود أبو بكر، التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2005.
5. عبد الفتاح عز: مقدمة في الإحصاء الوصفي والاستدلالي باستخدام SPSS، دار حوارزم العلمية للنشر والتوزيع، 2007.
6. ربحي مصطفى. عليان: إدارة المعرفة، دار صفاء للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2008.

7. لطيف عبد الرضا عطية: رأس المال الفكري وإدارة المعرفة العلاقة والأثر: دراسة استطلاعية لآراء عينة من مدراء المصارف الحكومية في محافظة الديوانية، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد (10) العدد(3)، جامعة القادسية، العراق، 2008.
8. نجم، عبود نجم : إدارة المعرفة-المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات- ،الوراق للنشر والتوزيع ،عمان، الأردن، الطبعة الثانية، 2008.
9. نعيم إبراهيم الظاهر: إدارة المعرفة، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2009.

المراجع باللغة الأجنبية:

1. David De Long: *Building the Knowledge-Based Organization: How Culture Drives Knowledge Behaviors*, WORKING PAPER, CENTER FOR BUSINESS INNOVATION, may 1997.
2. KARL M. WIIG: *Knowledge Management: Where Did It Come From and Where Will It Go?* The Journal of Expert Systems with Applications, Vol.13, No. I, 1997.
3. Raymond-Alain Thiétart et coll, *Méthodes de recherche en management*, Dunod, Paris, France, 1999.
4. David W. De Long and Liam Fahey: *Diagnosing cultural barriers to knowledge management*, academy of Management Executive, Vol. 14, No. 4, 2000.
5. Kathleen Curley Foley & Barbara Kivowitz :The manager's guide to knowledge management, HRD PRESS, Canada ,USA, 2001
6. Stenmark, D: *The Relationship between Information and Knowledge*, in Proceedings of IRIS 24, Ulvik, Norway, August, 2001.
7. Pervaiz K. Ahmed, Kwang Kok Lim, Ann Y. E. Loh, *Learning Through Knowledge Management*, Butterworth-Heinemann, First edition, 2002.
8. Chun Wei Choo, *The Knowing Organization: How Organizations Use Information to Construct Meaning, Create Knowledge and Make*

- Decisions*, Oxford University Press, Second Edition, New York, USA, 2006.
9. Hafizi Muhamad, Nor Hayati Ahmad Ali: *knowledga management in malysian banks- a new paradigm-*, Journal of Knowledge Management Practice, Vol. 7, No. 3, September 2006.
 10. Dorothy Leidner & al: **The Role of Culture in Knowledge Management: A Case Study of Two Global Firms**, International Journal of e-Collaboration, V 2(1), January-March 2006.
 11. Imed Boughzala & Jean-Louis Ermine: *Trends in Enterprise Knowledge Management*, ISTE Ltd, UK, London, 2006.
 12. Julie Pallant: *SPSS Survival; Manual A Step by Step Guide to Data Analysis using SPSS for Windows*, Open University Press, third edition, England, 2007.
 13. IRMA BECERRA et al. *Knowledge Management: An Evolutionary View*, M.E Share, New York, USA, 2008.
 14. Shili Sun, *Organizational Culture and Its Themes*, International Journal of Business and Management, Vol. 3, N. 12, December 2008.
 15. Edgar Schein, *The corporate culture: survival guide*, Published by Jossey-Bass, New and Revised Edition, San Francisco, United States of America, 2009.