

الفصل الاول

المقدمة :

يشهد العالم اليوم جملة من التحولات والتغيرات والتطورات التي تؤثر في مختلف مجالات الحياة والتي لن تقف عند حد معين والمنظمات العامه شأنها شأن مختلف قطاعات المجتمع تتعرض الي ضغوط متناميه من اجل تحسين نوعين المنتج والخدمه التي تقدمها(حجاز عام 2005 ص 11)

ونتيجه لتلكالتحولات والضغوط تحتاج المنظمات الي ان تبذل جهوداً في سبيل الوصول لأفضل الممارسات وتطبيق احسن المفاهيم الادارية

وتعد إدارة المعرفة وعملياتها من اكثر الموضوعات اهمية في الوقت الحاضر كما تعد نقطة او قاعده التركيز لجهوواطراف متعدده بوجهات نظر واهتمامات مختلفه فالمعرفه تعتبر احد اهم عوامل الانتاج وهي رأس المال القائم علي الفكره والخبره ويتطور بإستمرار ولا ينضب في الاستخدام وهي اداتها الحيويه ي القيام بوظائفها ومباشرة انشطتها من اجل تحقيق اغراضها وقاياتها التي وجده من اجلها (السلمي 2002 ص 205) .

فالمنظمة تتوفر بها كأمّن المعلوماتومتلك العاملون فيها المهارات والقدرات والخبرات كل تلك المعارف ذات قيمة لذا ينبغي تحديد المعرفة المفيده واستخدامها في نشاطاتها وعملياتها حتي ينعكس ذلك علي الارتقاء بأدائهاوادارة المعرفة كإحدى المفاهيم الاداريه الحديثه تعتمد علي توفير المعرفه ذات القيمه بعد استقطابها من مصادرها الخارجيه والداخليه واتاحتها لجميع الموظفين والمستفيدين من خارجها

وقد تناولت غالبية المداخل والمفاهيم إدارة المعرفة علي انهاعملية ، فالمعرفه التي يتم اكتسابها من مصادرها المختلفه لا تعني شئ بدون العمليات التي تغنيها وتمكن من الوصول إليها والمشاركة فيها و تخزينها وتوزيعها والمحافظة عليها واسترجاعها بقصد التطبيق واعادة الاستخدام (الكبسي 2011 ص 59)

كما تعد الثقافه التنظيميه عنصراً اساسياً في المنظمات المعاصره يفرض علي القادة ومديريها ان يفهمو ابعادها وعناصرها الفرعيه لكونها الوسيط البيئ الذي تعيش فيه المنظمات فالثقافه التنظيميةنتاج ما

اكتسبه العاملون من انماط سلوكيه وطرق تفكير وقيم واتجاهات ومهارات تقنية قبل انضمامهم للمنظمة التي يعملون بها

مشكلة الدراسة:

أصبحت المعرفة واحدة من المتطلبات التنظيمية الأساسية في كل المؤسسات في الفترة الأخيرة لذلك تتطلب ان يتم ادارتها بشكل كفؤ وفعال يساعد على خلق بيئة تنظيمية ملائمة تقوم بتربسوخ ثقافة تنظيمية مناسبة في البيئة الداخلية ، الا أن هذا العنصر بالرغم من أهميته إلا إنه لا يوجد الكثير من الدراسات السابقة التي تناولت هذا المتغير (ادارة المعرفة) مع الثقافة التنظيمية ، مثل دراسة إيمان محمد على واخرون التي تناولت إدارة المعرفة واثرها على الميزة التنافسية للبنوك السودانية (2016م). ودراسة نضال محمد الزطمة (2011م) التي تناولت ادارة المعرفة واثرها في على وتميز الاداء ودراسة حسين حريم و رشاد السعد التي تناولت الثقافة التنظيمية وتأثيرها في بناء المعرفة التنظيمية . ومن هذا المنطلق تحاول هذه الدراسة الحالية ربط ادارة المعرفة مع متغير آخر يعتبر أحد عوامل القوى في البيئة الداخلية وهو الثقافة التنظيمية.

أسئلة الدراسة :

- 1- إدارة المعرفة هل تؤثر علي الثقافه التنظيميه ؟
- 2- إكتساب المعرفة هل يؤثر علي بعد القويم
- 3- إكتساب المعرفة هل يؤثر علي بعد الإتجاهات
- 4- إكتساب المعرفة هل يؤثر علي بعد عمل الفريق
- 5- تخزين المعرفة هل يؤثر علي بعد القويم
- 6- تخزين المعرفة هل يؤثر علي بعد الإتجاهات
- 7- تخزين المعرفة هل يؤثر علي بعد عمل الفريق
- 8- توزيع المعرفة هل يؤثر علي بعد القويم
- 9- توزيع المعرفة هل يؤثر علي بعدالاتجاهات
- 10- توزيع المعرفة هل يؤثر علي بعد عمل الفريق
- 11- تطبيق المعرفة هل يؤثر علي بعد القويم
- 12- تطبيق المعرفة هل يؤثر علي بعد الاتجاهات
- 13-تطبيق المعرفة هل يؤثر علي بعد عمل الفريق

اهداف الدراسة

- محاولة تعميق الفهم بموضوع إدارة المعرفة بإلقاء الضوء حول مفاهيمها واهدافها وعملياتها
- توضيح العلاقة بين إدارة المعرفة ودورها في تحقيق الثقافة التنظيمية في المؤسسات
- محاولة إظهار الجوانب المهمة في الثقافة التنظيمية من خلال التعرف بمفهومها وانواعها ومصادرها
- تحديد مدى إدراك العاملين في المؤسسات لمفهوم إدارة المعرفة
- التعرف علي الابعاد المكونة لكل من إدارة المعرفة والثقافة التنظيمية

اهمية الدراسة:

الاهمية النظرية

- 1- تأتي الاهمية النظرية من خلال دراسة المتغيرات التي تقوم الدراسة بتناولها وهي ادارة المعرفة والثقافة التنظيمية
- 2- تساعد علي اختيار العلاقة بين متغيرات ادارة المعرفة بمكوناتها (اكتساب وتخزين وتوزيع وتطبيق)والثقافة التنظيمية (القيم والاتجاهات وعمل الفريق)
- 3 وتعتبر كذلك هذه الدراسة مصدراً مهماً ومرجعاً اساسياً لجميع الطلبة والاكاديميين والباحثين اذ انة تعطيهم نظرة شاملة وفاحصة عن واقع تطبيق ادارة المعرفة في البيئة الداخلية والمؤسسات .

الاهمية التطبيقية :

- 1- تسعى الي تقديم آلية لمتخذي القرار
- 2- تساهم في تعميم برنامج تدريبي حول موضوع الدراسة في المؤسسات
- 3- تساعد متخذي لقرار في تطوير نظام المنظمات
- 4- تساعد في المساعده في تنسيق أنشطة المنظمه المختلفة
- 5- تعمل علي تحسين الاتصال بين الموظفين وكذلك الادارة العليا في المؤسسة

- 6- تساعد متخزي القرار في معرفة اهمية تطبيق ادارة المعرفه
- 7- معرفة الاثر الذي تحدثه ادارة المعرفة في تحقيق الثقافة التنظيميه في المؤسسات.

الدراسات السابقة :

إسم الباحث والسنة	عنوان الدراسة	المتغير المستقل	المتغير التابع	اهم النتائج	اهم التوصيات
1_ نضال محمد الزطمة 2011	إدارة المعرفة وأثرها علي تميز	إدارة المعرفة	تميز الأداء	1_ تحرص الكليات التقنية علي توفير مصادر للحصول علي المعلومات التي تساعد العاملين علي وضع حلول للمشكلات التي نواجههم 2_ تشجيع الكليات التقنية المتوسطة العاملين فيها علي حضور المؤتمرات وورش العمل الامر الذي يزيد من خبراتهم ومهاراتهم بما يمكنهم من المساهمة في تطوير المناهج الدراسية وتقديم	1_ ضرورة تبني إدارة المعرفة كمدخل لتطوير وتحسين الأداء الفردي والمؤسسي للكليات التقنية المتوسطة 2_ العمل علي خلق ثقافة محفزة ومشجعة وداعمة لإنتاج المعرفة ومشاركتها وتأسيس بيئة تنظيمية 3_ إعداد خطة إستراتيجية

محددة وواضحة لإدارة المعرفة 4_ حسن استثمار المعلومات والمعرفة التي يملكها العاملون وجعلها ذات قيمة من خلال مشاركتهم والاخذ بارائهم 5_ ضرورة تخصيص فريق مهني متخصص يكون نشطة وعملة الاساسي هو إدارة أنشطة وجهد المعرفة ضمن معايير محددة تتناسب مع طبيعة عمل	المقترحات المتعلقة بعمل الكلية 3_ توفر الكليات التقنية المتوسطة الخدمات الالكترونية التي تتيح للعاملين الحصول علي المعرفة وتناقلها فيما بينهم 4_ تعمل الكليات علي توفير الاجهزة والبرمجيات اللازمة التي تعمل علي خزن وتوفير الحماية المناسبة للمعلومات وتوفيرها في الوقت المناسب 5_ تحرص الكليات التقنية المتوسطة بتوزيع وايصال المعرفة المتوفرة الي الافراد				
---	--	--	--	--	--

واحتياجات هذه الكليات					
1_ التشارك بالمعرفة داخليا من خلال عقد الاجتماعات وحلقات النقاش والاستعانة بالخبراء والمحاضرين لإجراء دورة تدريبية داخلية 2_ العمل علي تهيئة بيئة عمل مرنة محفزه ومشجعة علي التجديد والابتكار واداء الاعمال بطريقة إبتكارية والتقليل من الاعمال الروتينية وتطبيق ما يثبت نجاحه من افكار	1_ إن مستوي استخدام عمليات إدارة المعرفة في إمارة منطقة التعميم مرتفع حيث بلغ المتوسط الحسابي (3,77) وجاءت عملية تشخيص في المرتبة الاولي يليها عملية توليد المعرفة ثم عملية خزن المعرفة وأخيري عملية توزيع المعرفة 2_ ان مستوي الاداء في إمارة منطقة التعميم مرتفع حيث بلغ المتوسط الحسابي (3,08) وجاءت قدرات ومهارات العاملين في المرتبة الاولي يليها نظم العمل اجراءات	تطوير مستوي الأداء	عمليات إدارة المعرفة	عمليات إدارة المعرفة وعلاقتها بتطوير مستوي الأداء	2_ سلمى بن إبراهيم بن عبد العزيز الغنيم 2013

جديدة ومبتكرة 3_ منح الموظفين مزيدا من الحرية في طرح افكارهم ومقترحاتهم ومشاركتهم في عملية صنع القرار	اخرى للتجديد والابتكار 3_ توجد علاقة طردية دالة احصائيا عند مستوي (0,01) بين عمليات ادارة المعرفة ومستوي الاداء				
1_ اعطاء اهمية اكبر من قبل الادارات العليا في منظمات الاعمال لادارة المعرفة لتطوير مستوي انتاجية الموارد البشرية لديها ومستوي آدائها العام 2_ استقطاب وتعين مدراء معرفة مؤهلين وقادرين علي اداء ادوارهم المعرفية	1_ تمثل إدارة المعرفة حقلا علميا حديثا لا سيما جانبة التطبيقي يعمل علي توفير قدرات واسعة لمنظمات الاعمال في التميز والتفوق والريادة والابداع في اطار عناصره الرئيسية الثلاثة _عمليات إدارة المعرفة _ ثقافة إدارة المعرفة _ وفريق المعرفة 2_ يتكون الاداء المنظمي من تربعة	رفع كفاءة المنظمات	إدارة المعرفة	دور إدارة المعرفة في رفع كفاءة اداء المنظمات	3_ د: سليمان الفارس 2010

3_ البدء	محاور اساسية				
بإثشاء وحدات	المحور المالي				
بحثية في كل	،محور العمليات				
شركة تزود	الداخلية ، ومحور				
العاملين لديها	الزيائن ، ومحور				
بكل ما هو	التعلم والنمو ثم				
مفيدوجديد من	الاخذ المالي				
المعلومات	الثلاثة الاخيرة				
4_ مراقبة كل	بوصفها تسهم				
ماهو مستجد	بصورة غير مباشرة				
في مجال	في تحقيق الربحية				
تكنولوجيا	والعائد والجانب				
المعلومات	المالي				
واستخدام نظم	3_ تعتمد الشركات				
المعلومات	عينة الدراسة في				
الادارية	خزن المعرفة				
الحديثة	الظاهرة علي				
5_ ان يكون	السجلات والوثائق				
شعار منظمات	والحواسيب ولا تهتم				
اليوم تطوير	بالقدر الكافي بخزن				
الموجود	المعرفة الضمنية				
والتفكير	4_ لا تقوم				
بالجديد	الشركات موضع				
	الدراسة إعطاء قدر				
	كاف من الحرية				
	للعاملين وخاصة				

المختصين منهم ولا تسعى لتعيين مديرين معرفة جيدين 5_ تقوم الشركات بالاعتماد علي ربط احداثها الادارية بشبكة حواسيب وتعمل جاهده علي تحديث نظام المعلومات وتطويره كما تستجيب سريعا لتغيرات الثقافة 6_ تبين وجود تحسين وتطوير في محور العمليات الداخلية كأحد محاور الاداء بنسبة اكبر من محوري التعلم والنمو والزائن 7_ اجرت شركات عينة الدراسة تغيرات عديدة منهت ما كان كبيرا خلال مدة الدراسة				
--	--	--	--	--

	<p>علي هياكلها التنظيمية والوظيفية وعلي استخدام الاساليب والوسائل والبرامج 8_ بينت الدراسة العلمية وجود علاقة ارتباط قوية ذات دلالة احصائية بين متغيري إدارة المعرفة والاداء إذ ان اي تحسين في تطبيق اصول إدارة المعرفة ومبادئها لابد ان ينعكس ايجابا علي رفع كفاءة الاداء ومن جهة اخري بينت الدراسة علي وجود علاقة بين كل عنصر من عناصر إدارة المعرفة وبين كل محور من محاور الاداء</p>				
--	--	--	--	--	--

<p>1_ ايلاء البنوك اهمية لعمليات ادارة المعرفة لتحقيق رؤية المصارف والارتقاء الي المعارف العالمية 2_ العمل علي رفع كفاءة العاملين عن طريق التدريب والندوات التثقيفية والمحاضرات للعمل علي توليد المعرفة 3_ تطوير الطرق التي يتم بها تجميع المعرفة 4_ العمل علي التطوير المستمر وانشاء ادارة للمعرفة تعمل علي</p>	<p>1_ هنالك علاقة ايجابية بين عملية ادارة المعرفة والميزه التنافسية</p>	<p>الميزه التنافسية</p>	<p>عمليات ادارة المعرفة</p>	<p>عمليات ادارة المعرفة واثرها علي تحقيق الميزة التنافسية للبنوك</p>	<p>4_ ايمان محمد علي واخرون 2016</p>
--	---	-----------------------------	-------------------------------------	--	--

الانتقال من المعارف المحلية الي العالمية 5_ اسلوب ادارة المعرفة اسلوب اداري مهم يجيبجب ان تتبناه جميع المؤسسات التي لهل رغبة في تدعيم ميزتها التنافسة 6_ العمل علي ازالة كافة العوائق التي تحول دون وصول المعرفة للافراد والوحدات الادارية والانتاجية مع ضرورة تعين مديرين يحملون علي عاتقهم التطبيق الجيد					
---	--	--	--	--	--

<p>7_ النظر الي كل الموارد والمصادر التي تساهم في تحقيق الميزة التنافسية وتفعيلها</p> <p>8_ الاستعانة بخبراء من خارج المؤسسة والتعلم منهم واكتساب معارف جديدة</p> <p>9_ تعميق وعي وادراك المسؤوليين في المصارف للتحديات الكبيرة والمعوقات المستمرة والمنافسة الشديدة التي يواجهها القطاع المصرفي في حاضر</p>					
--	--	--	--	--	--

<p>ومستقبلا</p> <p>10 _ اشاعة</p> <p>ثقافة التواصل</p> <p>والاتصال بين</p> <p>العاملين في</p> <p>قبول الجديد</p> <p>وعدم مقاومة</p> <p>والاستفادة من</p> <p>تجارب اخري</p> <p>مناظرة سعيًا</p> <p>الي تحقيق</p> <p>الابتكار</p> <p>والتجديد</p> <p>والالتقاء</p> <p>المعرفي</p> <p>11 _ تشجيع</p> <p>العاملين علي</p> <p>تحويل معارفهم</p> <p>الضمنية الي</p> <p>صريحة</p> <p>وتشجيعهم علي</p> <p>المشاركة في</p> <p>نقلها والعمل</p> <p>علي خلق بيئة</p> <p>عمل مناسبة</p> <p>للمنافسة</p>					
---	--	--	--	--	--

<p>12_ تطوير الاداء الفردي والمؤسسي من خلال تفعيل ثقافة تعتمد علي نشر المعارف والعمل علي طرح افكار خلاقة لتعزيز ادارة المعرفة وتفعيل عملياتها وتطوير نظام اداء فعال من خلال نظام حوافز يكافئ الجهود المعرفية</p>					
<p>1_ لفت انظار الباحثين لامكانية تقييم الثقافة التنظيمية ومحاولة تثبيت فيما لها</p>	<p>1_ تشكل الثقافة التنظيمية احدي الموجودات غير الملموسة التي لن تتجه اليها انظار الباحثين في الادبيات</p>	<p>نظام الادارة البيئية</p>	<p>تاثير الثقافة التنظيمية</p>	<p>تاثير الثقافة التنظيمية في تبني نظام الادارة البيئية</p>	<p>5_ د/ خميس ماهر محمد</p>

باعتبارها احدي الموجودات غير الملموسة التي تعزز الدور الذي تؤديته الشركة في بيئتها	لاخضاعهم للتقييم المحاسبي ضمن الكشوفات المالية للشركة علي غرار موجودات المعرفة التي خطفت تلك الانظار اليها				
2_ العمل علي ترسيخ وثبيت ممارسات الثقافة التنظيمية في العمل من اجل رفع قابلية الموظفين علي اداء اعمالهم بطريقة افضل 3_ تعزيز البناء العالي للقيم التنظيمية في الشركة مع العمل علي رفع مستوي ابعاد الثقافة التنظيمية الاخري ليكون	2_ وضحت نتائج البحث ان هناك مستوي مشخص تم الاتفاق عليه من قبل مجتمع الشركة المبحوثة لمتغير الثقافة التنظيمية بشكل عام مما يعكس ادراك مسؤلي الشركة لها 3_ بينت نتائج البحث ايضا ارتفاع مستوي متغير القيم التنظيمية بوصفة احد الابعاد والاكثر شيوعا ودعما لثقافة التنظيمية مما يدل عن وجود قيم مشتركة تحكم				

بمستوي افضل في المستقبل 4_ العمل علي اتخاذ قرارات ملمة في الشركة المبحوثة تبني الاساليب الادارية الحديثة مثل نظام الادارة البيئية لتحسين وتطوير الاداء البيئي علي المدي الطويل 5_ اعطاء درجة اهتمام اكبر بتحقيق تطبيق متطلبات نظام الادارة البيئية واعتماد مبادئها بشكل دقيق مما يضمن نظام الادارة السليم بيئيا في	نهج وسلوك العمل في الشركة 4_ يعد نظام الادارة البيئية من ابرز التحديات التي فرضتها المنظمات الدولية والعالمية في البيئة المعاصرة الذي ما زال يحتاج الي الكثير 5_ اظهرة نتائج البحث مستوي اهتمام متواضع بتطبيق نظام الادارة البيئية في الشركة علي وجة التحديد عناصرها المتعلقة بمستوي الاهتمام غير الكافي باعتماد سياسة بيئية محددة وهيكلية توثيق واضحة الجوانب البيئية ونظام الادارة البيئية بسبب الضعف في الاجراءات الخاصة				
---	--	--	--	--	--

الشركة والتطوير واعتماد اجراءات توثيقها وصيانتها 6_ استثمار التقديم والتاثير الفاعل للثقافة التنظيمية ومتغيراتها في احداث تغيير يتبنى نظام الادارة البيئية في الشركة موقع البحث	بالتوثيق والمراقبة وغيرها 6_ ثبت وجود تاثير معنوي دال احصائيا للثقافة التنظيمية في تبني نظام الادارة البيئية مما يؤهل قبول حصة الفرضية الرئيسية وفرضياتها الفرعية باسبقية تاثير لتمكين العاملين يليها التعلم التنظيمي تم التوجه نحو العمل الفرقي بعدها الاتجاهات واخيرا القيم التنظيمية				
---	---	--	--	--	--

6_ حسين حريم و رشاد السعد 2006	الثقافة التنظيمية وتأثيرها في بناء المعرفة التنظيمية	الثقافة التنظيمية	المعرفة التنظيمية	1-كشفت نتائج الدراسة أن غالبية العاملين في البنوك التجارية الأردنية يميلون إلى الاعتقاد بأن مستوى بناء المعرفة في	1-إن التحول نحو الاقتصاد المعرفي ومنظمات المعرفة يتطلب من
--------------------------------	--	-------------------	-------------------	---	---

المسؤولين والعاملين في القطاع المصرفي إدراك أهمية وحيوية المعرفة لنجاح منظماتهم واحتفاظها بمركز تنافسي جيد، الأمر الذي يتطلب من الإدارة أن تضع إدارة المعرفة وبناء المعرفة بصورة خاصة في أولوية اهتماماتها، ومن الضروري وضع وتطبيق استراتيجية واضحة وصريحة في إدارة المعرفة في أقرب وقت ممكن. 2- من الضروري أن يدرك المسؤولون في	هذه البنوك والمتمثل في تبادل الموارد المختلفة، من أفكار ومعلومات وخبرات وتقديم المساعدة للآخرين والمشاركة في مشاريع وفرق عمل مشتركة وغيرها، هو أعلى من المتوسط بقليل. 2- أوضحت نتائج الدراسة وجود علاقة بين الثقافة التنظيمية السائدة في البنوك التجارية الأردنية وبين مستوى تبادل الموارد وبالتالي بناء المعرفة. 3- كشفت نتائج الدراسة أن جميع أبعاد الثقافة التنظيمية الرئيسية الستة تربطها علاقة إيجابية بمستوى تبادل الموارد بين العاملين وبالتالي بناء المعرفة، ولكن تفاوتت				
---	---	--	--	--	--

<p>القطاع المصرفي الأردني أهمية الدور الذي تلعبه الثقافة التنظيمية بأبعادها المختلفة في تشجيع وتعزيز تبادل الموارد بين العاملين وبالتالي بناء المعرفة.</p> <p>3- ضرورة قيام الإدارات في البنوك التجارية الأردنية بين فترة وأخرى بإجراء دراسات للكشف عن مستوى بناء المعرفة في هذه البنوك من أجل استمرار تشجيعها ودعمها.</p> <p>4- ضرورة إجراء دراسات تشخيصية من حين لآخر لتقييم</p>	<p>درجة الارتباط من بعد لآخر . فقد بلغ معامل الارتباط للعلاقة بين ممارسات الإدارة وتبادل الموارد (0.69) (وهي الأعلى، بينما كان أدنى معامل ارتباط (0.46) (ويشير إلى علاقة اللغة والروايات والقصص المشتركة بمستوى تبادل الموارد.</p> <p>أما علاقة الأبعاد الأخرى (الثقة، والثقافة الجماعية، والرؤية المشتركة، والمعايير الثقافية) بمستوى تبادل الموارد فكانت متقاربة، حيث توصف هذه العلاقة بأنها معتدلة نسبياً .</p> <p>4-أوضحت الدراسة أهمية دور الثقافة التنظيمية في تعزيز وتشجيع تبادل الموارد (من أفكار وخبرات ومعلومات</p>				
--	---	--	--	--	--

<p>الثقافة التنظيمية السائدة ليتسنى للإدارة متابعة مدى تأثير الأبعاد الثقافية المختلفة على مستوى تبادل الموارد بين العاملين وبالتالي بناء المعرفة. 5- عقد ورش عمل وندوات ودورات متخصصة تركز على بناء المعرفة وسبل ووسائل تعزيزها ودعمها. 6- ضرورة بذل جهود مكثفة ومتواصلة من أجل العمل على نشر وتعزيز قيم ومعايير العمل الجماعي والمشاركة، والثقة</p>	<p>وتقديم المساعدة وغيرها (بين العاملين وبالتالي بناء المعرفة في البنوك التجارية الأردنية. 5- هنالك تفاوت في مستويات الدعم والتشجيع التي توفرها أبعاد الثقافة التنظيمية المختلفة لتبادل الموارد بين العاملين وبالتالي بناء المعرفة. ويلاحظ أن المعايير الثقافية هي أقل الأبعاد الثقافية الرئيسة الستة دعماً وتشجيعاً لتبادل الموارد (دون مستوى متوسط). 6- أشارت الدراسة إلى أن مستوى تبادل الموارد بين العاملين وبالتالي بناء المعرفة يختلف باختلاف كل من العمر والمؤهل العلمي فقط، ولا يتأثر بالعوامل الشخصية</p>				
---	---	--	--	--	--

<p>والموثوقية بين العاملين، والانفتاح، والتجريب، وتقبل الانتقادات، والتسامح مع الأخطاء واعتبارها فرصة للتعلم، *f11 xx %x`hxfh *،yالمجدد 2، العدد 2006 2، -243- وغيرها من القيم والمعايير والممارسات التي تعزز وتشجع تبادل المعارف والأفكار والمعلومات وتقديم المساعدة للغير. 7-بالنظر لما كشفته نتائج الدراسة من وجود</p>					
---	--	--	--	--	--

<p>علاقة قوية نوعاً ما بين ممارسات الإدارة وتبادل الموارد، توصي الدراسة بأهمية قيام الإدارة بمراجعة وتقييم ممارساتها من حين لآخر لمتابعة مدى تأثير هذه الممارسات على بناء المعرفة، وضرورة تعديل وتغيير تلك الممارسات التي لا تعزز بناء المعرفة، ومن أهم تلك الممارسات: • السماح للأفراد بمناقشة الأمور الحيوية في البنوك. • إقامة قنوات للاتصال المباشر</p>					
--	--	--	--	--	--

<p>بين الإدارة والعاملين من خلال اعتماد سياسة الباب المفتوح، والزيارات الميدانية المباشرة، والنشاطات والفعاليات الاجتماعية المختلفة وغيرها. • اختيار العاملين ومكافآتهم وترقيتهم جزئياً على أساس سلوكياتهم المعرفية مثل حب التعلم وتبادل وتقاسم المعلومات والأفكار. • توفير فرص التعلم والتطوير المستمر للعاملين. 8- إعادة النظر في هيكلية وتصميم الأعمال</p>					
---	--	--	--	--	--

<p>في البنوك بما يشجع ويعزز العمل الجماعي، وفرق العمل، والمشاريع المشتركة، والتدوير الوظيفي، لتعزيز وتسهيل تبادل الأفكار والمعلومات والخبرات بين العاملين من الوحدات المختلفة، قدر الإمكان. 9- نظراً لما للتفاعل الاجتماعي من تأثير كبير على تطوير قيم ومعايير ثقافية مثل العمل الجماعي، والثقة، والرؤية المشتركة وغيرها، توصي هذه</p>					
--	--	--	--	--	--

<p>الدراسة بأن تقوم الإدارة بجهود مكثفة ومتواصلة لتوثيق العلاقات والروابط بين العاملين، سواء على المستوى الرسمي وغير الرسمي، مثل النشاطات والفعاليات الاجتماعية والثقافية، والترويحية والرياضية، داخل البنوك وخارجها. 10- ضرورة إتاحة قليل من وقت الفراغ للعامل في أثناء العمل، وتوفير أماكن مناسبة للقاء العاملين من نفس المهنة والمهنة</p>					
--	--	--	--	--	--

<p>المختلفة ليناقدشوا قضايا وأمور العمل، ويتبادلوا الأفكار والمعارف، مما يشجع على تكوين رؤية مشتركة ومدرجات مشتركة لديهم، تسهم في تعزيز بناء المعرفة. 11- يأمل الباحثان في أن تثير هذه الدراسة اهتمام الكتاب والباحثين العرب عامة، والأردنيين خاصة، وتشجيعهم على إجراء مزيد من الدراسات حول الثقافة التنظيمية بجميع أبعادها وعناصرها ومدى تأثيرها على إدارة</p>					
---	--	--	--	--	--

<p>المعرفة وبناء المعرفة التنظيمية، في القطاع المصرفي الأردني، وفي القطاعات الصناعية والخدمية المختلفة</p>					
<p>لما أظهرت النتائج أن القيادة هي أكثر عوامل تكلفة التنظيمية تأثيراً في تنفيذ إدارة المعرفة في المنظمات، نوصي الدراسة الإدارة العليا بضرورة الانخراط بشكل أكبر في برامج إدارة المعرفة، مع تقديم الدعم الكامل لتطبيق هذه البرامج وتعزيز فلسفة</p>	<p>1. اتجاهات عينة الدراسة نحو عوامل الثقافة التنظيمية، إيجابية بدرجة متوسطة، في جميع عواملها الستة (نظم المعلومات، الهيكل التنظيمي، العمليات، أنظمة الحوافز، العاملون، القيادة)، الأمر الذي يشير إلى أهمية الثقافة التنظيمية بالنسبة إلى المنظمات والعاملين فيها. كشفت نتائج الدراسة أن اتجاهات غية الدراسة نحو تنفيذ إدارة المعرفة، أظهرت وجود</p>	<p>تنفيذ إدارة المعرفة الثقافية التنظيمية</p>	<p>اثر عوامل الثقافة التنظيمية</p>	<p>7- قياس أثر عوامل الثقافة التنظيمية في تنفيذ إدارة المعرفة في مجموعة الاتصال الأردنية (أورانج</p>	<p>سامي عبدالله المدان *د. صباح محمد موسى</p>

<p>عمل الجماعي والتسامح مع الأخطاء. 2. ضرورة تبني استراتيجية لإدارة المعرفة، ووضع إدارة المعرفة في أولوية الاهتمامات وتوفير المستلزمات كافة الإدارية والفنية والتكنولوجية والبشرية، التي تسهم في توليد ونقل المعرفة والتشارك بها وتطبيقها، ارتباطاً بالفوائد التنظيمية التي تحققها برامج إدارة المعرفة، المتمثلة في البقاء في مقدمة المتنافسين،</p>	<p>اتجاهات إيجابية، بدرجة متوسطة، لدى عينة الدراسة، حول عمليات إدارة المعرفة () توليد المعرفة والتشارك فيها وتطبيقها في مجموعة الاتصالات الأرد 3. أثبتت النتائج أهمية محو الثقافة التنظيمية في تنفيذ إدارة المعرفة، فقد أظهرت نتائج الدراسة أن عوامل الثقافة التنظيمية تفسر ما نسبته 72.9% (من التباين في تنفيذ إدارة المعرفة وفقاً لنتائج تحليل الانحدار المتعدد، و) 69.8% وفقاً لنتائج الانحدار البسيط. 4. أظهرت نتائج الدراسة وجود أثر ذي دلالة إحصائية لعوامل الثقافة التنظيمية في تنفيذ إدارة</p>			
---	---	--	--	--

<p>وتخفيض التكاليف، وتحقيق القيمة المضافة، والحفاظ على الحصة السوقية وتحقيق الريادة في هذا المجال. 3. ضرورة العمل على زيادة الوعي والإدراك لمفهوم الثقافة التنظيمية وأهميتها ودورها المرح في إدارة المعرفة، والعمل على غرس ثقافة تنظيمية تشجع على توليد المعرفة والتشارك فيها وتطبيقها، والاستفادة من الدروس المتعلمة؛ من خلال تعزيز</p>	<p>المعرفة، وكان ترتيب أثر عوامل الثقافة التنظيمية، من حيث درجة تأثيرها في عمليات إدارة المعرفة، على النحو الآتي: (القيادة، العاملون، أنظمة الحوافز، العمليات، الهيكل التنظيمي، نظم المعلومات). 5. أوضحت نتائج اختباري تحليل الانحدار المتعدد والانحدار البسيط أن القيادة كانت أكثر عوامل الثقافة التنظيمية تأثير في تنفيذ إدارة المعرفة، وبما نسبته (37% للانحدار المتعدد، و60.7%) (للانحدار البسيط).</p>				
--	--	--	--	--	--

<p>البرامج والأنشطة التي تساعد في تنفيذ إدارة المعرفة، وتوضيح دورها في تطوير العمل وتحسين الأداء، وتفعيل عمليات الابتكار والإبداع التنظيمي بشكل مستمر 4. تطوير أنظمة الحوافز والمكافآت، وايلائها المزيد من الاهتمام والرعاية، نظراً إلى فوائدها التنظيمية المتحققة في الإسهام في نجاح برامج إدارة المعرفة؛ من خلال تشجيع العاملين وتحفيزهم على</p>					
--	--	--	--	--	--

<p>نديم الأفكار الخلاقة، والإبداع، والابتكار . 5.إيلاء العاملين ودافعيتهم ورضاهم الوظيفي المزيد من الاهتمام ومشاركتهم في اتخاذ القرار، وتعزيز العلاقات فيما بينهم، وتطوير أدائهم من خلال تعزيز برامج تأهيلهم وتدريبهم، وتشجيعهم على المبادرة الفردية وتوليد الأفكار الابتكارية والمعارف الجديدة والتشارك فيها وتطبيقها . 6.ضرورة إعادة النظر في</p>					
--	--	--	--	--	--

<p>يكل التنظيمي، من وقت لآخر بشكل يصبح أكثر تقبلاً ومرونة للمساهمة في نقل المعرفة، والتشارك بها وتطبيقها بين الوحدات التنظيمية، من خلال تطوير شبكات الاتصالات بين المستويات الإدارية وضمان انسيابية المعارف دون أية عقبات. 7. تطوير نظم المعلومات الموجودة تقنياً وتدعيمها بالكوادر المختصة وتحديثها من وقت لآخر</p>					
---	--	--	--	--	--

<p>وحسب الحاجة؛ لجعلها قادرة على توفير المعلومة في الوقت المناسب، وبالسرعة المناسبة، ولتساهم بشكل أكبر في نشر ثقافة التعلم والمساعدة في استغلال الخبرات والمهارات والممارسات الفضلى للمساعدة في توليد المعارف الجديدة وتطبيقها والعمل بفاعلية وكفاءة أكبر. وهم أن هذه الدراسة حققت أهدافها وأجابت عن تساؤلاتها، بأنها يمكن</p>					
---	--	--	--	--	--

<p>نّ تشكل محطة انطلاق مهمة لبحوث مستقبلية، كأن يتم إجراء دراسة مقارنة؛ من خلال تطبيق نموذج هذه الدراسة على شركات أخرى في قطاع الاتصالات، أو في قطاعات خدمية أخرى؛ لمعرفة إمكانية تعميم نموذج الدراسة ونتائجها؛ مما سيشكل إضافة جيدة لموضوع إدارة المعرفة وخاصة في الأردن. بالإضافة إلى إمكانية إجراء دراسة تتمحور حول</p>					
--	--	--	--	--	--

العوامل التي تساعد على بناء ثقافة تنظيمية، قادرة على إدارة المعرفة بعملياتها المختلفة					
---	--	--	--	--	--

اما ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسة السابقة :

من خلال استعراض الدراسات السابقة وجد ان هنالك تنوع في متغيراتها واهميتها ، حيث تنوعت الاتجاهات البحثية للدراسات السابقة مثل (دراسة ايمان محمد علي واخرون 2016) التي تناولت عمليات ادارة المعرفة واثرها بعلي تحقيق الميزه التنافسية للبنوك في حين اهتمت الدراسة الحالية بالقاء الضوء وجذب الانتباه الي دور ادارة المعرفة وتأثيرها علي الثقافة التنظيمية اجريت الدراسة السابقة وركزت علي منطقة بعينها مثل(نضال الزمطة 2011) التي تناولت ادارة المعرفة واثرها علي تميز الاداء علي الكليات والمعاهد التقنية في حين من اي الدراسات السابقة تناولت نفس هذا العنوان الذي سوف يتم تنفيذه علي احدي احدي البنوك التجارية السودانية

وبالتالي نجد ان معظم الدراسات كانت خارج السودان في بيئات مختلفة قد تختلف عن بيئاتنا في السودان حيث المفهوم الثقافه والقيم والمبادئ

سوف نركز في الدراسة الحالية علي ادارة المعرفة المتمثلة في (اكتساب، تخزين ، توزيع ، تطبيق) والثقافة التنظيمية المتمثلة في (القيم ، والاتجاهات ، والتوجه نحو عمل الفريق) عكس الدراسات السابقة التي تختلف في عناصر المتغير المستقل والمتغير التابع

بذلك ارباح مجزئه.

1. نسبة ارباح الودائع الاستثمارية(اجنبي):-

حافظ البنك ايضا علي نسبة الارباح الممنوحة لأصحاب الودائع الاستثمارية بالعملة الاجنبية مما مكن البنك من الاستحواذ علي نسبة كبيرة من ودائع الجهاز المصرفي بالعملة الاجنبية.

التعريفات الاجرائية

المعرفة :

هي مجموعة من البيانات والمعلومات التي تم تنظيمها ومعالجتها لنقل و الفهم الخبرة والتعلم المتراكم والتي تطبق في المشكلة او النشاط الراهن ¹.

هي المهارات الابداعية الناتجة عن التفكير والتفسير المختلف والتميز لكل الموارد التنظيمية المتاحة وكل الظروف والعوامل البيئية والتنافسية المحيطة بالمنظمة ².

ادارة المعرفة :

هي الادارة التي تهتم بتحديد المعلومات والمعارف اللازمة للمنظمة والحصول عليها من مصادرها المختلفة وحفظها وتخزينها وتطويرها وزيادتها ³

عمليات ادارة المعرفة :

عملية اكتساب المعرفة :

يعداكتساب المعرفة من الامور المهمة في برنامج ادارة المعرفة وفي ضوء هذه العملية يتم وضع سياسات وبرامج العمليات الاخرى ⁴.

عملية توليد المعرفة :

يقصد بها ابداع وتكوين المعرفة والعمل علي توليد راس مال معرفي جديد لحل القضايا والمشكلات بطريقة مبتكرة مما يعطي لمؤسسة قيمة تنافسية ومكانة عالمية ⁵

¹ محمد عواد الزيادات ، اتجاهات معاصرة في ادارة المعرفة 2008 الاردن

² عامر ابراهيم قنديلجي ، علاء الدين عبدالقادر الحنابي ، نظم المعلومات الادارية 2012 الاردن

³ صلاح الدين الكبيسي، خام خضير ، ادارة المعرفة، المنظمة العربية للادارة . القاهرة 2004

⁴ صلاح الدين 2005

⁵ عبدالستار العلي 2006 المدخل الي ادارة المعرفة عمان

عملية تخزين المعرفة :

هي الاحتفاظ بالمعرفة ودامتها له من اهمية في بناء الذاكرة التنظيمية .

عملية توزيع المعرفة :

هي ضمان وصول المعرفة الملائمة للشخص الباحث عنها في الوقت الملائم ووصولها الي اكبر عدد ممكن من الاشخاص العاملين¹

الثقافة التنظيمية

تعرف بانها اطار معرفة مكون من الاتجاهات والقيم ومعايير السلوك والتوقعات التي يتقاسمها العاملون في المنظمة².

ابعاد الثقافة التنظيمية

القيم :

هي كلمة قيمة تدل علي انواع المعتقدات التي يحملها شخص او مجموعة او مجتمع باسرة ويعتبرها مهمة ويلتزم بها وتعد لة عادة الصواب من الخطأ .

الاتجاهات :

يعرف الاتجاه انه شعور او حالة استعداد ذهني او ايجابي او سلبي مكتسبة ومنظمة من خلال الخبرة والتجربة والذي يحدث تأثيرا محدد في استجابة الفرد نحو الناس او الاشياء والمواقف .

التوجه نحو عمل الفريق :

تجمع لعدد صغير نسبيا من الافراد بشكل يمكنهم من التفاعل الدائم والمواجهة المباشرة ويتعودون فيما بينهم بالتجارب النفسي من خلال احساسهم بالانتماء .

¹الجاموس عبد الرحمن ، ادارة المعرفة في منظمات الاعمال وعلاقتها بالمداخل الادارية الحديثة ، مدخل تحليلي الاردن

2013

²المرجعية ادارة السلوك في المنظمات . جيرالد جديخرج

تنظيم الدراسة :

يحتوي هذا الفصل علي خمسة فصول

حيث يحتوي الفصل الاول علي الاطار العام للبحث ويشتمل علي مقدمة عامة عن موضوع البحث ومشكلة البحث واسئلة البحث واهداف الدراسة واهمية الدراسة ومن الناحية النظرية والتطبيقية والدراسات السابقة ثم تعريفات لمفاهيم الدراسة

كما يحتوي الفص الثاني علي الاطار النظري للدراسة ويشتمل علي ثلاثة مباحث

المبحث الاول المعرفة وادارة والمعرفة والمبحث الثاني الثقافة التنظيمية والمبحث الثالث العلاقة بين ادارة المعرفة والثقافة التنظيمية

اما الفصل الثالث يوضح منهجية وقياس متغيرات الدراسة (ادارة المعرفة والثقافة التنظيمية) والاساليب الاحصائية المستخدمة

ويحتوي الفصل الرابع علي تحليل بيانات الدراسة والتحليل الاحصائي لمتغيرات الدراسة واختبار الفرضيات

وفي الفصل الخامس نختم الدراسة بملخص النتائج ومناقشة نتائج البحث والتوصيات والمصادر والملاحق

الفصل الثاني

المبحث الاول

مقدمة المعرفة:1

ان التجديد والابتكار بات يشكل هاجسا لدي العديد من المنظمات إذا ما ارادة المحافظة علي نفسها والبقاء بالتأكد فإن المعرفة تشكل الاساس الذي يقود الي الابتكار فكل شئ يقوم علي المعرفة واصبح العمل الاساسي لدي العديد من المديرين يتمثل بمدي قدرة ومهارة المدير علي إدارة المعرفة المؤثرة إيجابيا علي تعزيز عملية الابتكار والابداع التي تعد عنصرا اساسيا وفاعلا في التفوق علي المنافسين والتي تشكل مقوما اساسيا من مقومات توليد المعرفة التي تعتبر من اهم عمليات إدارة المعرفة

وإذا كانت المعرفة غير محسوسة فإن نتائجها واضحة لدي الجميع حيث ان تحويل المواد الخام الي منتجات محسوسة ضمن عمليات إنتاجية خاصة جميعها تتطلب المعرفة وحتى تقديم الخدمة يتطلب المعرفة بجميع فوائد الخدمة المقدمة وطرق تقديمها فالمعرفة هي الاكثر قدرة علي إنشاء قيمه للأشياء وبالتالي توليد الاموال سواء للشركات ام الافراد فالقرار السليم وتحسين نوعيته باستمرار وعملية تنفيذه جميعها تتطلب المعرفة السليمة .

المعرفة:

المعرفة في اللغة :

هي الادراك الجزئي او البسيط

المعرفة اصطلاحا:

- ✓ تبرز المعتقدات الشخصية التي تزيد من المسؤوليات الفردية لاتخاذ فعل ويعود هذا الفعل الي مهارات وقدرات بدنية ونشاطات إدراكية لحل مشكلة ما .
- ✓ المعرفة هي انكشاف الواقع.
- ✓ المعرفة عبارة عن معلومات بالإضافة الي روابط سببيه تساعد في ايجاد معني للمعلومات وتتولي إدارة المعرفة إيجاد هذه الروابط او تفعيلها.

¹ د. ربحي مصطفى عليان - إدارة المعرفة - عمان - دار الصفاء للنشر والتوزيع - الطبعة الثانية ص: 75

✓ هي معلومات منظمه قابلة للاستخدام في حل مشكلة معينه او هي معلومات مضمونه محلله ومطبقه.

انواع المعرفة: 1

المعرفة ليست نوعا واحدا متجانسا ونمطيا وهذه حقيقه لان المعرفة ليس لها شكلا محددًا ولا يمكن ان توضع كلها في اطار واحد

ولها نوعان اساسيان وهما الاكثر استخداما

اولا : المعرفة الصريحة :

وهي المعرفة الرسمية ، القياسية ، النظامية الصلبة ، المرنة ، المعبر عنها كميًا وقابلة للنقل والتعلم وتسمى ايضا المعرفة المتسربة لإمكانية تسربها الي خارج الشبكة ونجدها في اشكال الملكية الفكرية المحمية قانونيا كما في براءة الاختراع حقوق النشر والاسرار التجارية كما نجدها مجسده في منتجات الشركة وخدماتها وادلة واجراء ت العمل وخطتها ومعايير تقييم اعمالها .

ثانيا: المعرفة الضمنية :

هي المعرفة غير الرسمية الذاتية والمعبر عنها بالطرق النوعية والحثية غير القابلة للنقل والتعلم وتسمى المعرفة الملتصقة والتي توجد في عمل الافراد والفرق داخل الشركة وهذه المعرفة هي التي تعطي خصوصية الشركة وهي الاساس في قدرتها علي إنشاء المعرفة .

خصائص المعرفة: 2

هنالك العديد من الخصائص من وجهة نظر نبيل نذكر منها مايلي : (نبيل 2003)

أ: إمكانية توليد المعرفة: وتشير هذه الي حركة المعرفة من خلال عمليات البحث العلمي التي تتضمن الاستنباط والاستقراء والتحليل والتركييب .

ب: إمكانية موت المعرفة : وهذه تشير الي المعلومات الساكنة او الراكدة الموجوده بين

¹د.ربحي مصطفى عليان مرجع سبق ذكره ص : 77-95
²- نبيل علي إدارة المعرفة – 2003م

طيات الكتب الموضوعية علي رفوف المكتبات او الموجودة في رؤوس من يمتلكونها ولم يعلموها لغيرهم فماتت بموتهم.

ج: إمكانية إمتلاك المعرفة : حيث يمكن امتلاكها من قبل اي فرد ,فهي ليست محصورة بفرد أومقتصره بجهة معينة دون غيرها ,والطريقة الاكثر شيوعا لإمتلاك المعرفة هي التعلم .

د: إمكانية تخزين المعرفة : اذا كانت في السابق تخزن علي الورق ولا زالت لغاية الان ولكن التركيز ينصب الان علي تخزين المعرفة بإستخدام الطرق الالكترونية .

ح: إمكانية تصنيف المعرفة : وذلك حسب مجالات متعددة مثل المعرفة الضمنية والظاهرةإلخ.

(نجم عبود2004)

و: المعرفة لاتستهلك بإلأستخدام بل علي العكس فهي تتطور وتولد بالأستخدام وعكس ذلك تموت.

ز: إمكانية تقاسم المعرفة والخبرات العلمية وتشير أيضا الي إمكانية نشر المعرفة والانتقال عبر العالم اذا توافرت الوسائل والسبل اللازمة لذلك .(الملكاوي).

العوامل المؤثرة في المعرفة:¹

المقصود بها مجموعة التي تؤدي الي اكتشاف المعرفة وتوليد معارف جديده في المجالات

المختلفة وفي ابرزها من وجهة نظر الملكاوي ما يلي

- مدي توفر مراكز البحث والتطوير

- مدي توفر الكوادر البشرية

- مدي توفر الدعم المالي اللازم

- الحوافز بشقيها المادي والمعنوي

- الابداع

- المؤسسات التعليمية بجميع انواعها ومراحلها

- الاوضاع العامة السياسية والاقتصادية والاجتماعية

¹ د. ربحي مصطفى عليان - إدارة المعرفة - عمان - دار الصفاء للنشر والتوزيع - الطبعة الثانية ص: 101-115

مصادر المعرفة :

اولا : مصادر داخلية ¹:

تعتبر المصادر الضمنية احد المصادر الداخلية لاكتساب المعرفة وتشمل المعرفة الضمنية علي خبرات الافراد ومعتقداتهم وذاكرتهم وفي الغالب يكون هذا النوع لصالح المنظمة

ثانيا: المصادر الخارجية :

هنالك عدد كبير من المصادر الخارجية التي يمكن للمنظمة الحصول منها علي المعرفة ومن هذه المصادر التهيوية او (الاقتداء) امام المنظمات الاخرى والمشاركة في هذه المؤتمرات واستئجار الخبراء ومتابعة الصحف والمجلات والمواد المنشورة علي شبكة المعلومات العالمية ومشاهدة التلفزيون وافلام الفيديو وجمع المعلومات والبيانات من الزبائن والمنافسين والتعاون مع المنظمات الاخرى وانشاء التحالفات واقامة المشاريع المختلفة وغيرها .

إدارة المعرفة

مقدمة:

تعد إدارة المعرفة من المفاهيم الإدارية الحديثة والتي تلقي اهتماما متزايدا من قبل المهتمين بإدارة الاعمال إذ تسعى الشركات الي تحويل اعمالها الي اعمال قائمة علي المعرفة لتتحول الي شركات تمتلك رأس مال فكري يضم كل شئ تعرفه مؤسسة ما وتحاول الابتعاد عن الاعمال التقليدية قدر الامكان .

ويمكن القول ان الجذور التاريخية لإدارة المعرفة بدأت منذ ظهور الادارة العلمية واشهر علمائها فريدريك تايلور وهنري فيول وآخرون .

حيث وضعوا المرتكزات الاساسية لإدارة المعرفة ومن ابرزها وجوب تحقيق الكفاية الانتاجية والبحث العلمي ويمكن القول ان هنالك غموضا حول مفهوم إدارة المعرفة وانه لا يوجد اجماع حول ما يجب ان تكون عليه إدارة المعرفة حيث يقول بهذا العدد 2001 aluess karrem ان إدارة المعرفة ظاهرة ديناميكية وغير محددة بشكل واضح الامر الذي يجعل من الصعوبة بمكان وضع معني واضح لها وبذلك صعوبة إدارتها كما تدار الاشياء الاخرى .

¹د. ريحي مصطفى عليان , مرجع سبق ذكره ص : 116

تعريف إدارة المعرفة:

هي المعالجة المنهجية للمعلومات المطلوبة لأية مؤسسة لكي تحرز النجاح الامر الذي يشمل طريقة خلق المعلومات والوصول إليها والمشاركة فيها .

مفهوم إدارة المعرفة¹:

تناول الباحثون ادارة المعرفة من مداخل منظورات مختلفة تبعا لاختلاف اختصاصاتهم وخلفياتهم العلمية والعملية فهي تعني لهم امورا مختلفة ومن خلال مراجعتها للإدبيات التي تناولت الموضوع بان من الصعب التسليم بوجود مفهوم جامع يمكن ان يعطي فهما شاملا لها ويعود ذلك الي سببين :

الاول: هو ان ميزات ادارة المعرفة واسعه جدا

الثاني: هو ان ديناميكية هذا الموضوع بمعنى التعديلات السريعة في المجالات التي يشملها والعمليات التي يغطيها حاول بعض الباحثين التأطير لمفهوم ادارة المعرفة تبعا للاتجاهات التركيز وقد تشتت المفاهيم فهناك من نظر اليها بمصطلح تغني واخرون عدوها موجودا غير ملموسا والبعض تناول مفهوم ادارة المعرفة من زاوية كونها ثقافه تنظيميه واخرون عرفوها من منظور مالي وبعضهم ركز علي اعطاء مفهوم لإدارة المعرفة من زاوية كونها تصويرا للمهام وادارة الوثائق ، ان الاختلاف في تطوير ادارة المعرفة يبدو اوضح اذا ما تناولته المنظمات الصناعية او الخدمية والاستثمارية وعلي وجه الخصوص الصناعية التي تنظر الي المعرفة علي انها وسيلة للوصول الي الغاية ، اما المنظمات الاستثمارية وتنظر الي المعرفة علي انها الغاية والمنتج النهائي التي تتاجر به ويساهم ذلك في زيادة الاختلاف في بلورة المفهوم وسنتناول للتوضيح مفهوم ادارة المعرفة من منظورات مختلفة كالآتي:

1. منظور ادارة الوثائق : يشير مفهوم ادارة المعرفة وفق هذا المدخل الي انها استخلاص المعرفة من الافراد وتحليلها وتشكيلها وتطويرها الي وثائق مطبوعة والكترونيه ليسهل علي الاخرين فهمها وتطبيقها ويركز رواد هذا الاتجاه (1 Thurman)

¹صلاح الدين الكبيسي – ادارة المعرفة العراق 2005م

2. علي ادامة الوثائق بوضعها مخرجات للمعرفة من خلال المراجع الدورية لتأمين جودتها ورفع درجة موثوقيتها لزيادة قاعدة المعرفة في المنظمة اشار (Hansen :107)
- 1999الي ان ادارة المعرفة تركز علي دور الوثائق والوسائل لمعرفة لأنها تمكن الافراد من البحث من حيث الوصول الي المعرفة .
3. ادارة المعرفة من المنظور التقني: يركز رواد هذا المدخل علي دور تقنية المعلومات كمسوق لإدارة المعرفة باستخدام تقنيات تشمل نشر المعرفة وتطبيقها وقد عرفها (Dykorman (1998: علي انها القابلية لربط المعلومات المهيكلة وغير المهيكلة مع قواعد التغيير التي يطبقها الناس وفي نفس التجاه عرفها (malhatra1998) بانها تجسيد العمليات التنظيمية التي لها قابلية تقنيات المعلومات علي معالجة البيانات والمعلومات وقابلية الابداع والابتكار للأشخاص.

اهمية إدارة المعرفة¹ :

يمكن اجمال اهمية إدارة المعرفة في النقاط الآتية

- تعد ادارة المعرفة فرصة كبيرة للمنظمات لتخفيض التكاليف ودفع موجوداتها الداخلية لتوليد الإيرادات الجديدة
- تعد عملية نظامية تكاملية لتنسيق أنشطة المنظمة المختلفة في اتجاه تحقيق اهدافها
- تعزز قدرة المنظمة للاحتفاظ بالأداء المنظمي المعتمد علي الخبرة والمعرفة وتحسينه
- تتيح إدارة المعرفة للمنظمة تحديد المعرفة المطلوبة توثيق المتوافر منها وتطويرها والمشاركة بها وتطبيقها وتقييمها
- تعد إدارة المعرفة اداة المنظمات الفاعلة لاستثمار راس مالها الفكري من خلال جعل الوصول الي المعرفة المتولدة عنها بالنسبة للأشخاص الآخرين المحتاجين إليها عملية سهلة وممكنة
- تعد إدارة تحفيز المنظمات لتجديد ذاتها ومواجهة التغيرات البيئية غير المستقرة

المصدر إدارة المعرفة : د: صلاح الدين الكبيسي ص : 42-43¹

- تعد اداة تحفيز المنظمات لتشجيع القدرات الابداعية لمواردها البشرية لخلق معرفة جيدة والكشف المسبق عن العلاقات غير المعروفة والفجوات في توقعاتهم
- توفر الفرصة للوصول الي الميزة التنافسية الدائمة للمنظمات عبر مساهمتها في تمكين المنظمة من تبني المزيد من الابداعات المتمثلة في طرح سلع وخدمات جديدة
- تدعم الجهود للاستفادة من جميع الموجودات الملموسة وغير الملموسة بتوفير اطار عمل لتعزيز المعرفة التنظيمية
- تسهم في تنظيم قيمة المعرفة ذاتها عبر التركيز علي المحتوي

اهداف إدارة المعرفة¹:

- تهدف إدارة المعرفة الي تحقيق الآتي
- اخذ المعرفة من مصادرها و تخزينها و إعادة استعمالها
- جذب رأس مال فكري لوضع الحلول للمشكلات التي تواجه المنظمة
- خلق البيئة التنظيمية التي تشجع كل فرد في المنظمة علي المشاركة بالمعرفة لرفع مستوى معرفة الاخرين
- تحديد المعرفة الجوهرية وكيفية الحصول عليها وحمايتها
- إعادة استخدام المعرفة وتعظيمها
- بناء امكانات التعلم و إشاعة ثقافة المعرفة والتحفيز لتطويرها والتنافس من خلال الذكاء البشري
- التأكد من فاعلية تقنيات المنظمة ومن تحويل المعرفة الضمنية الي معرفة ظاهرة وتعظيم العوائد من الملكية الفكرية عبر استخدام الاختراعات والمعرفة التي بحوزتها والمتاجرة بالابتكارات

¹إدارة المعرفة :د: صلاح الدين الكبيسي ص 43-44

- تحول المنظمات من الاقتصاد التقليدي الي الاقتصاد العالمي (اقتصاد المعرفة) وتعمل كشبكة للأنشطة حيث تسهم في التحول نحو الشبكات الاقتصادية الواسعة والتجارة الالكترونية
- تعمل علي جمع الافكار الذكية من الميدان وتسهم في نشر افضل الممارسات في الداخل
- تهدف الي الابداع والوعي والتصميم الهادف والتكيف للاضطراب والتعقيد البيئي والتنظيم الذاتي والذكاء والتعلم
- خلق القيمة للأعمال من خلال التخطيط لها والجودة المعلوماتية وإدارة وتطوير العاملين والزائن وتقييم الانتاج

مداخل إدارة المعرفة¹:

تطرق عدد من الباحثين الي جملة من المداخل لدراسة إدارة المعرفة او لتصميمها او لتنفيذها ويضم ثلاث محاور

المحور الاول يركز علي دراسة إدارة المعرفة بوصفها راس مال فكري من خلال التركيز علي الموجودات الفكرية غير الملموسة وخاصة المكثفة معرفيا والتي تحدد القيمة السوقية للمنظمة

المحور الثاني: يدرس إدارة المعرفة بحد ذاتها ويعني الباحثون هنا بدراسة طرق توليد المعرفة والمشاركة فيها واستخدامها .

المحور الثالث: هو مدخل اقتصاد المعرفة وهو مجال علماء الاقتصاد ونقادهم حيث يتم التركيز علي الخصائص الرئيسية للمعرفة التي تؤثر في قيمتها الاقتصادية ويشير في هذا (duffy) الي حصيلة الموجودات المعرفة التي لا تستنزف مع الاستخدام وتترايد بدلا من ذلك ويهتم الباحثون وفق هذا المدخل بدراسة وترميز القواعد والنماذج الجديدة التي تسهم في فاعلية المنظمة وبقائها في ظل إقتصاد المعرفة وفي واقع الحال

نري انه من الصعب الفصل بين هذه المداخل حتي في دراستها

¹.د. صلاح الدين الكبسي , مرجع سبق ذكره ص : 45-52

مجالات إدارة المعرفة :

أيا كان المدخل الذي تستخدمه المنظمة من أجل تنفيذ إدارة المعرفة فإن من المهم ادراك القيام بذلك لايمس فقط جزء محدد من اجراء المنظمة بل يمس اجزاء المنظمة كلها لان استخدام ادارة

(b1998 earl-42-44)

1:مجالات موجودات المعرفة

2:مجالات نشاطات المعرفة

3:مجالات القدرات والميول

4:مجالات المنظمة

ويشمل مجال موجودات المعرفة علي :¹

الخبرة والتجربة والبراعة والكفاءة والمهارات والقدرات والقابليات ويشتمل مجال نشاطات المعرفة علي عمليات التوليد والتوزيع والنقل والمراقبة والاستخدام والتقييم اما مجالات القدرات والميول فيشتمل علي قدرات الفرد وميولهم وكذلك قدرات المنظمة لبناء المعرفة واستخدامها من اجل تحقيق من مصالح المنظمة ويشتمل مجال المنظمة علي اهداف المنظمة وتوجيهها واستراتيجيتها

فوائد ادارة المعرفة :

يعتمد نجاح المنظمات في الوقت الحاضر علي جودة المعرفة التي تسعى المنظمات لتطبيقها والاستفادة من عملياتها الرئيسية ويمكن ابراز اهمية ادارة المعرفة من خلال ما يلي (2001 ndelaTiot)

المنافسة(competition): بما ان تنافسية السوق تتزايد ومعدل الابتكار يرتفع لأنه لا بد من تطوير المعرفة وادارتها بمعدل سريع

¹عبدالستار - عامر - غسان - مدخل الي ادارة المعرفة - دار الميسر للنشر 2006م

تحدي حركة القوي العاملة (work force the challeges ofa mobile) هنالك اتجاه عند الموظفين للتقاعد مبكرا او الإنتقال وهو الامر الذي يؤدي الي فقدان المعرفة وسوف يزداد تحرك الموظفين اذا لمس العديد منهم ان وظيفتهم سلسله من المشروعات التي ترعاها سلسله من الشركات

القاعدة او الاساس العالمي (the glocal impertative):معظم الشركات اصبحت دولية لديهم زبائن اجانب وعلاقتها مع الموردين وهو الامر الذي يفترض ان التشغيل الانتقالي انما يتطلب اتصالات تنظيمية قوية وقدرات عالية في الاحتفاظ بالمعرفة .

الوصول الي المعلومات بشكل سريع وتحديد كفاءة استخدام وتكلفة مصادر المعلومات يمكن للمنظمة ان تحصل علي العديد من المزايا والفوائد التي تشمل مختلف الجوانب(ابو قبة 2004).

تحسين خدمات ورضاء العملاء من خلال تحسين سرعة وجود الاتصال معهم تقليل كلفة التدريب للموظفين .

- تقليل المصاريف لتخلص من العمليات الغير الضرورية
- تحسين فعالية اتخاذ القرارات .
- تسريع حل المشكلات
- تحسين وتسريع عملية التعليم.
- تدعم الجهود للاستفادة من جميع الموجودات الملموسة وغير الملموسة لتوفير اطار عمل تعزيز المعرفة التنظيمية
- تسهم في تعظيم قيمة المعرفة ذاتها عبر التركيز علي المحتوى
- تعد المعرفة البشرية المورد الاساسي للقيمة.
- المعرفة اصبحت الاساس لخلق الميزة التنافسية .

عوامل نجاح ادارة المعرفة:¹

اشترط كثير من الباحثين دمج مبادرة ادارة المعرفة مع استراتيجية الاعمال للمؤسسات ودمجها مع ثقافة المؤسسة وتوافر المعلومات الموثوقة للأفراد الملائمين في الوقت الملائم.

ولخص (Rastogi 2000:44) عوامل نجاح ادارة المعرفة في الاتي :

- 1: الابتكار والتاكيد علي فرص التعليم المستمر للأفراد
- 2: توفير الفرص للأفراد للمشاركة في الحوار والبحث والنقاش
- 3: التشجيع ومكافأة روح التعاون وتعلم الفريق والتاكيد عليها بصورة دائمة
- 4: تاسيس انظمة للفهم ونشر التعلم والمشاركة به
- 5: دفع العاملين للتطوير والمشاركة بالرؤيا الجماعية
- 6: تحديد وتطوير القادة الذين نماذج التعلم علي مستوي الفرد والفريق والمؤسسة
- 7: تطوير الفهم المشترك علي المستويات المعينة اولا " طالما ان مركز التعلم واستعمال المعرفة يمكن ان تكون هذه المستويات يشكل كبير ثم التحول تدريجيا بعد ذلك علي مستوي المؤسسة ككل
- 8: تمكين الافراد في مناسبات متعددة من البدء في مناقشات وتداول الحوارات ليتضح لهم ما الذي يشكل اساس المعرفة لانجاز اعمالهم.
- 9: مساعدة الافراد لتحديد دور ومتطلبات ومضامين وتطبيقات المعرفة لانجاز اعمالهم
- 10: تركيز الاهتمام علي تدفق المعرفة أكثر من تخزينها
- 11: ينبغي علي المديرين التركيز علي الحالات المتميزة في مؤسساتهم اسناء مقارنتهم المرجعية للعملية المنظمة بقصد المقارنة والتعلم .

¹عبدالستار - عامر - غسان - مدخل الي ادارة المعرفة - دار الميسر للنشر 2006م

12: ابتكار المؤسسة غير المحدودة التي نعني السلوك المنفتح ' أي ان يتصرف الافراد بدون التقيد بالولاء الوظيفي والبحث عن الافكار كم من أي معان اخر .

13: تذكر ان في أي ابداع ناجح او تغير ناجح يوجد هنالك عامل مشترك حاسم هو دافع قوي وهدف قوي يمكن لاي شخص فهمه وتبنيه بسهولة .

14: تقديم خطة دفع معتمده علي المهارة كجزء من النظام الاشمل للحواجز والمكافاة حيث ان مثل هذه الخطة تحفز العاملين بصورة اكبر للتطوير والتفوق ف المهارات الجديدة والملائمة للمهارات المؤسسة الاستراتيجية وتساعد مثل هذه الخطة علي خلق قوة عاملة متعددة المهارات للتوليد التقانة التي تقيم وتهافي تعلم الناس المستمر .

عوامل الفشل في ادارة المعرفة :

حدد (fahcy and brusal 1998) عددا من الاخطاء يمكن ان تؤدي الي فشل برنامج ادارة المعرفة :

1: عدم القدرة علي تطوير التعريف او التحديد العملي للمعرفة وتحدد الفشل في التميز بين البيانات والمعلومات والمعرفة

2: الاعتماد علي المعرفة في القواعد المعرفية ' وعدم الاهتمام بالتدفق المعرفي المعرفة الجديدة

3: التصدر المنطلق للمعرفة بوضعها موجودة خارج الافراد في ان اغلب المعرفة هي ضمنية وكامنه من عقولهم

4: تجاهل الهدف الاساسي للادارة المعرفة المتمثلة في السياقات المشتركة عبر الحوار

5: عدم ادراك اهمية ودور المعرفة الضمنية وعدم التشجيع علي اظهارها

6: عزل المعرفة عن استعمالاتها

7: ضعف التفكير والاستنساخ العقلائي أي الفشل في تحديد صيغ التفكير والاستنتاجات العقلانية والافتراضات والاعتقادات السائدة

8: التركيز علي الماضي والحاضر بدلا من التفكير والتركيز علي المستقبل فقط

9: الفشل في ادراك اهمية التجربة

10: احلال الاتصال التكنولوجي بدل التفاعل البشري (أي الحوار المباشر وجها لوجه)

11: السعي نحو تطوير المقاييس المباشرة للمعرفة فقط .

المبحث الثاني

الثقافة التنظيمية

المقدمة:

تعد الثقافة التنظيمية عنصرا أساسيا في المنظمات المعاصرة يفرض علي القادة ومديريها ان يفهموا ابعادها وعناصرها الفرعية لكونها الوسط البيئي الذي تعيش فيه المنظمات فالثقافة التنظيمية نتاج ما اكتسبه العاملون من انماط سلوكية وطرق تفكير وقيم وعادات واتجاهات ومهارات تقنيه قبل انضمامهم للمنظمة التي يعملون فيها ثم المنظمة ذلك النسق الثقافي لمنسوبيها من خصائصها واهتماماتها وسياساتها واهدافها وقيمها مما يحدد شخصية المنظمة ويميزها عن غيرها من المنظمات ولاستيعاب دراسة مفهوم الثقافة التنظيمية والاستفادة منه في حياة العاملين والمنظمات سيتطرق الباحث في هذا الجانب الي مفهوم الثقافة التنظيمية وخصائصها واهميتها وعلاقتها بالعمل وانواعها ومكونات ووسائل تطويرها وتكوينها.¹

مفهوم الثقافة التنظيمية:²

يعد مصطلح الثقافة التنظيمية من الاصطلاحات التي شاع ذكرها في مختلف الحقول المعرفية اذ نظر الفلاسفة الي انها مرادفة لمصطلح الفكر التجريدي ووصف علماء الانسان الثقافة بوصفها عناصر الحياة في أي مجتمع من المجتمعات (William 1963) فهي توفر الحلول لمشكلات التكيف مع البيئة (Cullen and purbotuah 2008) ونظر علماء الاجتماع لثقافة علي انها تمتد الي ما وراء الجوانب المادية للتطابق المجازي بين الحيوانات ومن عقل الانسان وروحيه من جانب اخر (hateh 1997).

والمثير للاهتمام هو ان الكتاب والباحثين والممعنين بالدب التنظيمي ينظرون الي مصطلح الثقافة التنظيمية بوصفه احد المتغيرات المهمة المؤثرة في سلوك الافراد وشعورهم بالاستقرار والاحساس بالهوية (mattesam 2002 slacem2009)مبتعدين في ذلك عن علماء النفس الذين يؤمنون بان سلوك الافراد ما هو الا انعكاس لي انماطهم الشخصية (kluckhg 1965)

¹ الانترنت (الشبكة العنكبوتية)

²د. حسان دهمش جراب - إدارة السلوك التنظيمي في عصر التغيير - عمان - الصفة للنشر والتوزيع 2011م ص: 603-604

لثقافة التنظيمية كانت ولا زالت ميدانا رجعيًا للأدب التنظيمي منذ تجارب مصانع how them (quick and nelson 2009) عندما نظر إليها الباحثون عام 1929 كمتغير تفسيري حاسم (morgan1986) وعام 1951 عندما نظر إليها (gagues) كأداة لفهم العلاقات الاجتماعية داخل المنظمات لاسيما لنظام المكافأة وأثناء الفترة الزمنية للعقد اللاحق لها ركز الباحثين علي ما وصفه بالوظائف الهيكلية للثقافة التنظيمية في تحليل المنظمات ومن ثم نظرية النظم ومن ثم العلاقة بين الهيكل التنظيمي والثقافة التنظيمية كماهه مناسبة للتحليل بشكل عام تعبر الثقافة التنظيمية عن مزيج من القيم والمعتقدات والافتراضات والمعاني والتوقعات التي يحملها الافراد في منظمة ما

خصائص الثقافة التنظيمية: 1

1:الانسانية :

رغم ان الدوافع الفطرية للمجتمع تجعل الانسان لا ينفرد يتكون المجتمعات الا ان الانسان بقدراته العقلية على الابتكار والتجديد والاختراع لا فكار التي من شأنها اشباع حاجة وتحقق تكيفه مع البيئة .

2:الاكتساب والتعلم

الثقافة التنظيمية مكتسبة من خلال تفاعل الفرد في المنظمة بعامة اوفى قسم او ادارة منها بصفه خاصه فيتعلم من سلوب العمل والمهارات اللازمة لعمله

3:الاستمرارية

تستمد الثقافة بخاصية الاستمرار فالسمات الثقافية تحتفظ بكيانها لعدة اجيال رغم ما تتعرض له المجتمعات او المنظمات ورغم من رضاء الاجيال المتعاقبة تبقي من يجدهم لتتوارثها الاجيال .

ورغم تواجدها ما لدى الافراد الانها تستمر في تأثيرها على ادارة المنظمات

الادارية حتى يعد زوال جيل .

¹محمود سليمان العميان – السلوك التنظيمي لمنظمات الاعمال 2003م عمان ص :310

4: التراكمية

يترتب على استمرارها تراكم السمات الثقافية والعناصر المكونة لها بصورة كبيرة ومتنوعة تعجز
منها الاجيال

5: القابلية الانتشار

تنتشر الثقافة عن طريق احتكاك الافراد والجماعات ببعضها البعض داخل المجتمع الواحد

اهمية الثقافة التنظيمية:¹

لقد اصبحت الثقافة التنظيمية جانبا مقبولا وذو اولوية لكثير من المنظمات المعاصرة فالكثير من
المديرين يعملون الاولوية والاهتمام الكافي للثقافة التنظيمية في منظماتها لان يعتبرونها من اهم
المكونات الاساسية للمنظمة حيث انها تحدد نجاح المنظمة لحد كبير كما انها تخلق ضغوط
علي الافراد العاملين بها للمعني قدما لتفكير والتصرف بطريقة تتسجم وتتاسب معه وتكون
اهمية الثقافة التنظيمية في المنظمات في الاوجه التالية :

اولا: هي بمثابة دليل للادارة والعاملين تشكل لهم نماذج السلوك والعلاقات التي يجب اتباعها
الاسترشاد بها .

ثانيا: في اطار فكرى يوجه اعضاء المنظمة الواحدة وينظم اعمالهم وعلاقاتها وانجازاتهم

ثالثا: العاملون بالمنظمات لا يؤدون ادوارهم افرادا او كما يشتهون انما في اطار تنظيمي واحد
لذلك فان الثقافة بما تحتويه من قيم وقواعد سلوكية تحدد لهؤلاء العاملين السلوك الوظيفي المتوقع
منهم وتحديد لهم انماط العلاقات فيما بينهم

رابعا: تعتبر الثقافة التنظيمية من الملامح المميزة للمنظمة من غيرها من المنظمات وهي كذلك

خامسا: الثقافة القوية تعتبر عنصرا فعالا و مؤيدا للأدارة ومساعد لها علي تحقيق اهدافها
وطموحاتها وتكون عندما يقبها غالبية العاملين بالمنظمة ويرتضون قيمتها

¹الرخيمي ممدوح جلال – دور الثقافة التنظيمية في تطبيق الجودة الشاملة جدة 1421هـ

سادسا: الثقافة القوية تسهل مهمة الادارة والمديرين فلا يلجأون الي الاجراءات الرسمية او الصارمة لتأكيد السلوك المطلوب

سابعا: تعتبر عاملا في استجلاب العاملين الملائمين فالمنظمات الرائدة تجذب العاملين الطموحين والمنظمات التي تبني قيم الابتكار والتفوق

الخصائص الصحية وغير الصحية للثقافة التنظيمية¹:

تتميز المنظمات التي توصف بانها منظمات متعلمة بان ثقافتها التنظيمية تتميز بعدد من الخصائص الصحية التي يمكن إجمالها بالآتي:

(lussier 2005) (Jeh 1994 ، chatmun)

- تسهيل عملية نقل المعرفة وعملية التحسين المستمر.
- دالتسريع في عملية الابتكار في مختلف المستويات التنظيمية.
- تشجيع الابداع وتبني المخاطر من قبل الافراد.
- تمكين الافراد.
- التوجه نحو الاهتمام بدقائق الاشياء وتفاصيلها.
- التركيز على النتائج او المخرجات بدلا عن الاهتمام بالأساليب او العمليات.
- التوجه نحو الافراد في مختلف القرارات التي تتخذها الادارة.
- التوجه نحو العمل الجماعي بدلا عن العمل الفردي.

وعلى ذلك توجد عدد من الخصائص الثقافية غير الصحية التي من شأنها ان تنعكس سلبا على اداء المنظمة حددها (Thompson stricklund 2003) للآتي:

- التوجه نحو البيئة الداخلية.
- مقاومة التغيير ورفع الافراد المبادرين.
- التغيير يحدد الموازنات واقتصاد نطاق الرقابة وحدود القسم المعني.
- عدم تحييز النظر الى خارج المنظمة بقصد التعرف على الممارسات والمداخل المتميزة التي تعتمدها المنظمات الاخرى.

¹د. حسان دهمش جراب - إدارة السلوك التنظيمي في عصر التغيير - عمان - الصفة للنشر والتوزيع 2011م ص: 606-607

انواع الثقافات التنظيمية :¹

لدي تصفح الأدبيات التنظيمية ذات الصلة بميدان الثقافة التنظيمية يلاحظ وجود العديد من وجهات النظر بصدد تصنيف انواع الثقافة التنظيمية وكالاتي :

تصنف (Handy,1976) :

صنف Handy في مؤلفة الموسم Understanding organizations الثقافة التنظيمية الي الانواع الاتية (Luffan et al., 1996: Boddy g paton 1998):

- 1- ثقافة القوة: تميل المنظمات التي تعتق هذا النوع من الثقافة الي اعتماد المركزية الشديدة ,اذا تمتلك الادارة العليا ممثلة بأفراد معينين جميع الصلاحيات وما علي الجهات الأخرى سوي التنفيذ وتفسير الاشياء علي وفق الطريقة التي ترغب بها الإدارة العليا . وغالبا ما تعتمد المنظمات الريادية هذا النوع من الثقافة لاسيما ان هذا النوع من المنظمات يتميز بسيطرة المؤسس الأول للمنظمة . والمشكلة الرئيسة في ثقافة القوة هي الحجم , فما ان يصبح حجم المنظمة كبيرا حتي تواجه الجهة التي تحفظ بالصلاحيات صعوبة كبيرة في المحافظة علي المركزية بسبب التفاصيل الكثيرة والمعقدة والظروف الصعبة التي تواجهها.
- 2- ثقافة الدور: تتميز هذه الثقافة باعتمادها بدرجة اقل من النوع السابق علي الرجل الواحد ,البروقراطية الكبيرة,الأدوار المحددة بشكل جيد ,النظم والأجراءات , وعدم تفضيل المخاطرة. فالمديرين في المنظمات التي تعتمد هذا النوع من الثقافة للأفراد بشكل دقيق ما يتوقعونه منهم ويصفون العمل بشكل جيد ومن ثم يختارون الأفراد المناسبين لهذا تحدد بمستوياتهم التنظيمية .والمشكلة الرئيسة في ثقافة الدور إنها تكون مناسبة متي ما اتصفت الظروف البيئية بالاستقرار وهو أمر نادر الحدوث.
- 3- ثقافة المهمة: تركز ثقافة المهمة علي أداء المهام وانجاز ما مطلوب بدلا عن الأدوار الرسمية للأفراد .وتتميز هذه الثقافة بسيادة النزوع نحو حل المشكلات, والاعتماد الكبير علي الخبرة والعمل الجمعي , والأهمية المحدودة للسيطرة الفردية فالأفراد يقيمون بعضهم البعض بالاستناد الي مدي مساهمتهم في انجاز المهام الموكلة اليهم كما انهم يتوقعون بنفس الوقت

¹د. حسان دهمش جراب , مرجع سبق ذكره ص : 607-615

مساعدة بعضهم البعض عند الحاجة وكل هذه الجوانب تجعل من المنظمة عالية التكيف بذلك تكون هذه الثقافة مناسبة للصناعات التي تمتاز بسرعة التغيير التكنولوجي والمشكلة في هذا النوع من الثقافة تتمثل في صعوبة الرقابة واحتمالية ضياع الموارد.

4- ثقافة الفرد: تقوم ثقافة الفرد علي خدمة الحاجات الشخصية للفرد فالمنظمات المهنية الصغيرة او الفنانين يركزون بشكل رئيسي علي تحقيق رغباتهم ومصالحهم الشخصية مقارنة مع تحقيق رغبات السوق الخارجية .

تصنيف (Denison and Mishra):

صنف هذين الباحثين الثقافة التنظيمية الي اربع انواع في ضوء التناسب بين الثقافة من جهة وبين البيئة والهيكل التنظيمي والتركيز الاستراتيجي من جهة ثانية وعلي النحو الذي يؤدي الي بلوغ الفعالية التنظيمية (Daft,2001):

1- الثقافة الريادية /التكيفية : تتميز الثقافة الريادية /التكيفية بالتركيز الاستراتيجي علي البيئة الخارجية بالاعتماد علي المرونة واحداث التغيير التي بقصد تلبية احتياجات الزبون ويشجع هذا النوع من الثقافة المعايير والمعتقدات التي تزيد من قدرة المنظمة على التعاطي مع التغيرات البيئية وترجمتها إلى استجابات بيئية جديدة ومناسبة لها. وهذا الأمر لا يعني الاستجابة فقط بل إن هذه المنظمة تشجع على إحداث التغيير التنظيمي والإبتكار والابداع وتبنمثلة هذا النوع أن الثقافة التنظيمية المخاطرة لعل في أمثلة هذا النوع من الثقافة التنظيمية تلك الثقافة التي تتبناها شركة M3 وشركة ACXIOM CROP.

2-ثقافة رسالة (غرض) المنظمة : تتميز المنظمات التي تتبنى هذا النوع من الثقافة التنظيمية بتوجهها نحو فئة معينة من البائن الخارجيين دون رغبة منهم في احداث تغيرات جزرية في المنظمة. وبما إن هذه الثقافة تقوم على أساس استقرار البيئة التي تعمل فيها المنظمة فإن الإدارة مسئولة عن صياغة رؤية المنظمة ورسالتها ومن ثم ترجمتها إلى أهداف قابلة للقياس كي يتم بعد ذلك الحكم أداء الافراد. وقد تبنت بعض المنظمات هذا النوع من الثقافة لاسيما شركة PEPSI CO للمشروبات الغازية وشركة NUCOR CROP لصناعة الفولاذ.

3-يركز هذا النوع من الثقافة التنظيمية على المشاركة والعمل الجماعي بين أفراد المنظمة القائم على التوقعات الدالة على عدم وجود التغيرات الجزرية في البيئة الخارجية والعمل الجماعي بموجب مفهوم هذا النوع من الثقافة يخلق بين الأفراد الاحساس بالمسؤولية والولاء الأمر الذي ينعكس إيجاباً في زيادة مستويات أداء هؤلاء الافراد ومن أمثلة المنظمات المعتمدة على هذا النوع من الثقافة شركة SAS المتخصصة في برمجيات التحليل الإحصائي فضلاً عن العديد من منظمات الموضة ومنظمات تجارة التجزئة الأمريكية.

5- الثقافة البيروقراطية: يركز هذا النوع من الثقافة علي داخل المنظمة انطلاقاً من مسلمة اساس مفادها إن البيئة الخارجية هي بيئة مستقرة فالمنظمات التي تؤمن بهذا النوع من الثقافة التنظيمية تركز علي اجراءات العمل وسياساته وممارسته الاجرائية بغية انجاز الاهداف التنظيمية وعلي الرغم من التركيز بشكل رئيس علي التجانس والتطابق والتعاون بين الافراد الامر الذي يضيف علي المنظمة صفة التكامل والكفاءة وتتبنى شركة SAFECO لصناعة التأمين هذا النوع من الثقافة

تصنيف (HODGE ANTHONY 1991)

صنفه الثقافة التنظيمية من وجهة نظرة الي نوعين هما :

1- الثقافة القوية : تتميز الثقافة القوية بكونها ثقافة واسعة الانتشار بين افراد المنظمة كما

انها تتميز بالقبول وهناك ثلاث عوامل تسهم في حصول المنظمة علي ثقافة تنظيمية

قوية وهي

أ- وجود قائد او مؤسس قوي

ب-وجود بيئة داخلية تدفع باتجاه اتخاذ القرارات وصياغة الاستراتيجيات في ضوء المعايير

الثقافية

ت- اهتمام حقيقي وصادق بالزبائن والافراد العاملين واصحاب المصالح الاخرين

الثقافة القوية تظهر دلالتها في انخفاض معدل دوران العمل والاتفاق الكبيرين بين الاعضاء

الاخلاص للعمل والولاء

2- الثقافة الضعيفة : تتميز الثقافة الضعيفة بكونها ثقافة سطحية تعتمد علي المظاهر وتختلف من قسم الي آخر داخل المنظمة وتجدر الاشارة الي ان هناك سبيلا وحيدا للتمييز بين الثقافة القوية والضعيفة

تصنيف الثقافة الي ثقافة سائدة (مهنية) وثقافة فرعية :

تعبر الثقافة السائدة عن القيم الجوهرية التي يشترك بها السواد الاعظم من الافراد في المنظمة وهو ما يطلق عليه اصطلاح الثقافة التنظيمية أي الثقافة التي تعطي المنظمة شخصيتها المميزة اما الثقافة الفرعية فهي عبارة عن ثقافات صغيرة متعددة تتعايش معا ضمن اطار نفس المنظمة لأسبابها الكبيرة منها التعاطي مع المشكلات الشائعة او المواقف او التجارب التي تواجهها في المنظمة قسمة الثقافة الفرعية الي ثلاثة اقسام

1- الثقافة الفرعية المعززة للثقافة السائدة

2- الثقافة الفرعية المستقلة (موازية) عن الثقافة السائدة

3- الثقافة الفرعية المعاكسة للثقافة السائدة

تصنيف (MIZUTANI&TOMIOKA 2003)

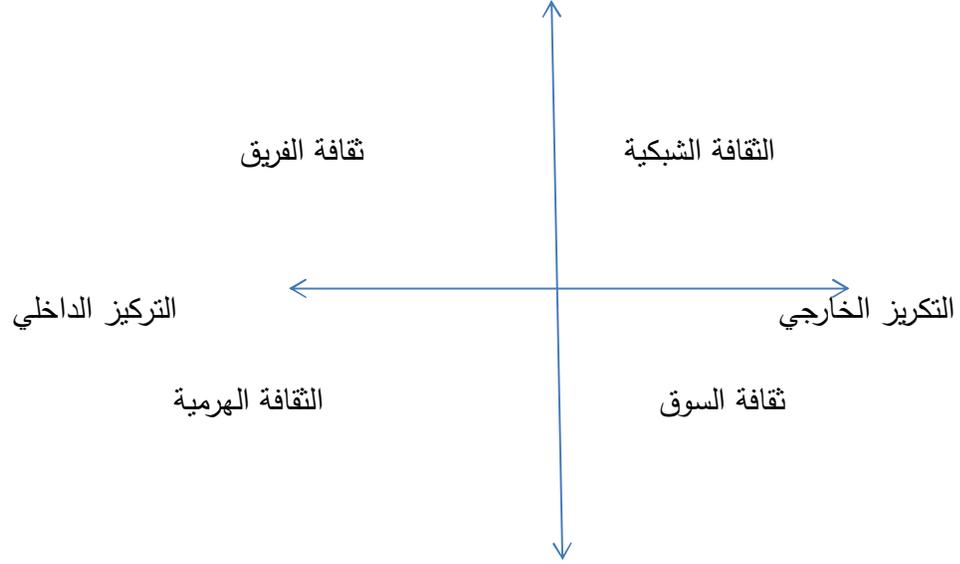
صنف هذين الباحثين الثقافة التنظيمية الي اربعة انواع وكل نوع من هذه الانواع يتضمن عددا من القيم التنظيمية وذلك بالاستناد الي بعدين هما

اتجاه التركيز : تركز بعض المنظمات توجهها نحو الداخل فهي تميل الي بلوغ الكفاءة والتميز في عملياتها الداخلية كما تركز منظمات اخري في عملياتها نحو الخارج من خلال تركيزها علي الاختلاف والتفوق لمنتجاتها وخدماتها في السوق

وسيلة البلوغ : في سعيها لبلوغ اتجاه التركيز تعطي بعض المنظمات وزنا كبيرا للمنظمة ككل من خلال التركيز علي السلطة والرقابة ونظم التوظيف علي العكس من منظمات اخري تقيم وزنا كبيرا للأقسام المنفردة من خلال التركيز علي المرونة والعلاقات الشخصية

والانواع الاربعة من الثقافة التنظيمية مع ما تتضمنه من قيم تنظيمية يمكن إجمالها بالاتي

التركيز علي الوحدات التنظيمية



التركيز علي المنظمة ككل

الثقافة الشبكية : وتتضمن خمسة انواع من القيم التنظيمية وهي الاستقلالية ، الابتكار ، تبني المخاطرة ، وعدم القدرة بالوضع التقليدي للفريق

ثقافة الفريق : وتتضمن خمسة انواع من القيم التنظيمية وهي الشراكة بالعضوية وروح العائلة ، التسلسل القبلي ، التماثل والانسجام ، والتماسك

الثقافة الهرمية : وتتضمن خمسة انواع من القيم التنظيمية وهي الامر والرقابة ، واتباع القواعد ، الهرمية العسكرية ، السلطة والطاعة ، والمعيارية

ثقافة السوق: وتتضمن القيم التنظيمية الاتية انجاز الهدف ، التوسع ، قانون السوق ، والتمايز .

العلاقة بين ادارة المعرفة والثقافة التنظيمية:

يسود الاعتقاد بين الباحثين في مجال التنظيم والادارة بأن ثقافة المنظمة لها تأثير كبير علي فعالية المنظمة ومستوي أدائها فيما يتعلق بالعلاقة بين الثقافة التنظيمية وادارة المعرفة فإن العديد من الكتاب والباحثين يرون ان الثقافة التنظيمية تسهم بدور حيوي في عملية ادارة المعرفة ويؤكد الكاتب (Honey cutt) ان نجاح نظام ادارة المعرفة يتوقف علي وجود ثقافة تنظيمية تدعم جهود وانشطة العاملين في المنظمة لبناء وتطوير المعارف التي يمكن استخدامها لتحسين اداء العمل وهذا يتطلب من المنظمة تكوين ويجاد ثقافة تعزز وتساعد في بناء المعرفة وتقسيمها والتعاون بين الافراد وتشجيع الناس علي قضاء بعض الوقت في التعلم ومكافأة الخطأ والسلوك الإيجابي¹.

تعد الثقافة التنظيمية من العوامل المهمة والضرورية لنجاح أي مفهوم اداري بما في ذلك ادارة المعرفة فقد اكد (كرمللي, 2005/ ص113) ان ثقافة المنظمة تعبر عن البيئة التي تتخذ فيها قرارات الاعمال ويتم تنفيذها وان المنظمة التي تحركها المعرفة يجب ان تكون مرنة وان تمتلك ثقافة تشاركية لتعزيز تدفق المعلومات بشكل حر وتسهيل توليد المعرفة فإدارة المعرفة تعني إيجاد بيئة تنظيمية تعمل علي تسهيل توليد المعرفة ونقلها والتشارك بها ومن ثم يكون التركيز علي إيجاد ثقافة منظمة ملائمة كما اكد ALauiel (2006, ص191) ان الثقافة التنظيمية تعد من العوامل الحرجة والمهمة تؤثر بشكل إيجابي او سلبي في برامج تطبيق ادارة المعرفة وعملياتها المختلفة وان التحري عن العلاقة بينهما اظهر ان العلاقة اكثر مما كان يعتقد في السابق فالثقافة التنظيمية تؤثر في تقديم إدارة المعرفة مما يؤكد اهمية وجود ثقافة تنظيمية تشجع علي التشارك بالمعرفة وحث الأفراد صناع المعرفة علي نقل معرفتهم الي الاخرين. واكدت الدراسات السابقة التي اجريت في الفترة ما بين (1998 - 2002) ان الثقافة التنظيمية تضم عوامل تعيق ادارة المعرفة وفي الوقت نفسه تتضمن المفاتيح الرئيسية لنجاح هذه الادارة.²

¹المصدر (الثقافة التنظيمية وتأثيرها في بناء المعرفة التنظيمية / حسين حريم، رشاد الساعد).

²المصدر (قياس أثر عوامل الثقافة التنظيمية في تنفيذ إدارة المعرفة / سامي عبدالله)

الفصل الثالث :

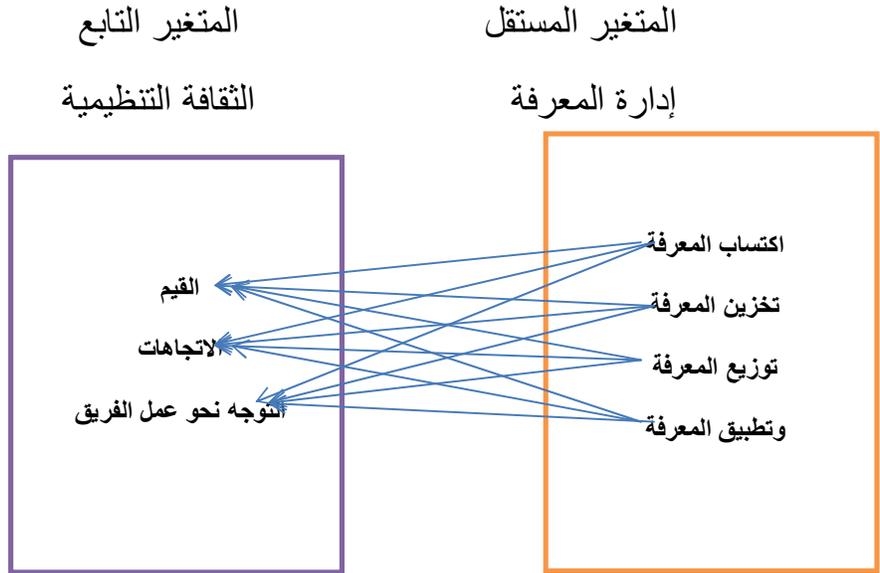
منهجية الدراسة

المقدمة :

تعد المنهجية هي حلقة الوصل بين ما هو متحقق من التراكم المعرفي والنظري والتطبيقي وبين إمكانية تجسيده وتطبيقه في منظمات الاعمال لذلك فقد قام الدارس بما يلزم من اجل التحقق من المصادقية والترابط من اجل بلوغ اهداف الدراسة المقترحة ، ويحتوي هذا الفصل علي نموذج وفرضيات الدراسة ومنهجية الدراسة ومجتمع الدراسة وكذلك العينة وحجمها واساليب التحليل الاحصائي وادوات ومصادر جمع البيانات ..

نموذج الدراسة :

يتكون نموذج الدراسة من متغير مستقل (إدارة المعرفة) حيث تشتمل علي عمليات (تخزين المعرفة واكتساب المعرفة وتوزيع المعرفة وتطبيق المعرفة) ومن متغير تابع (الثقافة التنظيمية) والتي تشتمل علي (القيم والاتجاهات والتوجه نحو عمل الفريق) كما موضح في الشكل التالي



شكل رقم (1_3)

المصدر اعداد الباحثين من بيانات الدراسة

فرضيات الدراسة :

- _ هنالك علاقة بين اكتساب المعرفة والاتجاهات
- _ هنالك علاقة بين اكتساب المعرفة وتوجه عمل الفريق
- _هنالك علاقة بين تخزين المعرفة والقيم
- _ هنالك علاقة بين تخزين المعرفة والاتجاهات
- _ هنالك علاقة بين تخزين المعرفة وتوجه عمل الفريق
- _ هنالك علاقة بين توزيع المعرفة والقيم
- _ هنالك علاقة بين توزيع المعرفة والاتجاهات
- _ هنالك علاقة بين توزيع المعرفة وتوجه عمل الفريق
- _هنالك علاقة بين تطبيق المعرفة والقيم
- _ هنالك علاقة بين تطبيق المعرفة والاتجاهات
- _ هنالك علاقة بين تطبيق المعرفة وتوجه عمل الفريق
- هنالك علاقة ايجابية بين إدارة المعرفة والثقافة التنظيمية

النظريه :

السلوك المخطط:

يوجه السلوك الانساني ثلاثة انواع من الاختبارات :

المعتقدات السلوكيه (behavioral beliefs)

المعتقدات المعياريه (Normative Beliefs)

معتقدات السيطرة (control Beliefs)

وتؤادي المعتقدات السلوكيه الي ظهور موقف تجاه السلوك,كما تؤدي المعتقدات المعياريه الي ظهور معيار تاثير الاهل والاصدقاء subjective Norms وتؤدي معتقدات السيطرة الي ظهور متغير ادراك الفرد مدي قدرته في السيطرة علي سلوكه perceived Behavioral

Control وتؤدي متغيرات الموقف من السلوك Attitude Towards the Behavior وتأثير الأهل والاصدقاء Subjective Norm وادراك الفرد قدرته للسيطره علي سلوكه perceived Behavioral Control مجتمعه الي تشكيل (النيه تجاه السلوك) Behavioral Intention او النيه السلوكيه Azjen,2002 ومن المفترض علي وجه الخصوص ان يكون عامل ادراك الفرد مدي قدرته في السيطرة علي سلوكه لايؤثر فقط وبشكل مباشر في السلوك الفعلي ولكن يؤثر فيه بشكل غير مباشر ايضا من خلال متغير النيه تجاه السلوك Behavioral Intention (Zhao et a/,2005) .

وكقاعده عامه كلما كان الموقف اكثر ايجابيه من قبل كل من الفرد والاهل والاصدقاء وكلما كان ادراك الفرد مدي قدرته في السيطرة الفعليه علي سلوكه اكبر كان المتوقع ان تكون قدره الافراد لتنفيذ نياتهم اكبر عندما تسنح لهم الفرصه لذلك (AZjen,2002b).

- المعتقدات السلوكيه:

تعتمد المعتقدات السلوكيه الي ربط السلوك المرغوب فيه بالنتائج المتوقعه والمعتقد السلوكي هو الاحتمال المتوقع لان ينتج عن السلوك نتيجته معينه . وعلى الرغم من ان الشخص قد تكون لديه عدة معتقدات سلوكيه فيما يتعلق بسلوك ما , وان بعض تلك المعتقدات فضلا عن القيم الذاتية للنتائج المتوقعه تحدد الاتجاه السائد نحو السلوك

- المعتقدات المعياريه :

تشير المعتقدات المعياريه الي ادراك الفرد للتوقعات السلوكيه من قبل الافراد والجماعات وهي بمنزلة المرجعيه المهمه للشخص مثل الاهل والاصدقاء والاسره والمعلم ومن المفترض ان المعتقدات المعياريه بالاشتراك كع دافع الشخص للامتثال للمرجعيات المختلفه تحدد مجتمعه التأثير السائد للاهل والاصدقاء على وجه التحديد تشكل الدافع للامتثال لكل مرجع من المراجع في تشكيل متغير تأثير الاهل والاصدقاء الذي يعتقد الشخص انه يجب وضع السلوك موضع التنفيذ .

- المعتقدات التحكم :

معتقدات التحكم لها علاقه بوجود تصور لمجموعه من العوامل التي يمكن ان تسهل اداء السلوك او تعيقه .ومن المفترض ان معتقدات السيطره تجتمع مع القوه المدركه لكل عامل من عوامل التحكم على انها تؤدي الى اعاقه اداء السلوك المفترض او تسهيله

منهجية الدراسة :

ان منهجية الدراسة تعني مجموعة من المناهج والتقنيات التي توجه إعداد البحث وترشيد الطريقة العلمية وقد اعتمدت دراستنا علب المنهج الوصفي بغرض انجاز البحث يهدف المنهج الوصفي الي وصف العلاقات بين متغيرات الدراسة المتمثلة في (إدارة المعرفة) كمتغير مستقل و(الثقافة التنظيمية) كمتغير تابع وهذا المنهج لا يقف عند وصف الظاهرة فقط بل يحلل واقعا ويفسر نتائجها من خلال معالجة بيانات الدراسة للوصول الي تفسيرات يمكن تعميمها لزيادة رصيد المعرفة عن الظاهرة قيد الدراسة ، ويعتمد المنهج الوصفي علي تجميع الحقائق والمعلومات ومقارنتها وتحليلها وتفسيرها للوصول الي تعميمات مقبولة

مجتمع الدراسة :

يتكون مجتمع الدراسة من القطاع المصرفي في السودان (عينة من مدراء وموظفين بنك أمدرمان الوطني) حيث تم الاعتماد على اسلوب العينة لانه ليس بالامكان دراسة مجتمع المصرف كلة حتى اذا امكن فإن عنصر الوقت والتكلفة لا يسمحان (اوما سيكاران 2006م)

عينة الدراسة وحجمها :

وتعني مجموعة الافراد الذين يجرى عليهم عينة البحث ، عينة الدراسة هنا عينة احتمالية (قصدية) وتتألف من (150) لقد تم توزيعها على مدراء وموظفين بنك امدرمان الوطني بولاية الخرطوم .

ادوات ومصادر الحصول علي البيانات :

المصادر الثانوية :

اعتمد الدارسون في هذا البحث علي البيانات والمعلومات الموجودة في الكتب والمراجع والمجلات العلمية ومواقع الانترنت والدراسات السابقة التي لها علاقة بموضوع الدراسة

المصادر الاولية :

وهي تلك البيانات التي يجمعها الباحث لأول مرة عن المتغيرات التي يهتم بها لأغراض محددة ذات اهمية للدراسة التي يقوم بها (اوما سكران _ طرق البحث في الادارة ص 315

وتم جمع البيانات الخاصة بهذه الدراسة عن طريق الاستبانة التي قام بها الباحث بتصميمها وتوزيعها من اجل الحصول علي البيانات المطلوبة وكان عددها (150) استبانة وذلك لاستكمال الجانب التطبيقي للدراسة .

وتحتوي الاستبانة علي قسمين هما :

القسم الاول :

يشمل البيانات الاساسية (النوع - العمر - المؤهل العلمي - التخصص العلمي -الوظيفة _ سنوات الخبرة) كما موضح في الجدول ادناه

اعداد الباحثين من بيانات الدراسة 2017 م	النوع
	العمر
	المؤهل العلمي
	التخصص العلمي
	الوظيفة
	سنوات الخبرة

القسم الثاني :

يتضمن عدد من العبارات التي تقيس إدارة المعرفة كمتغير مستقل وابعاد الثقافة التنظيمية كمتغير تابع

ويتم قياس هذه الابعاد باستخدام مقياس لكرت الخماسي بحيث تعطي موافق بشدة (5) درجات و موافق (4) ومحاييد (3) ولا اوافق (2) ولا اوافق بشدة (1)

جدول رقم (2-3) يوضح عبارات قياس إدارة المعرفة :

العبارات	المصدر
<p>أ _ عملية اكتساب المعرفة</p> <p>1_ يتم اكتساب المعرفة في البنك عبر شبكة الانترنت</p> <p>2_ يتم اكتساب المعرفة من خلال تجاربك مع العاملين المهرة داخل البنك</p> <p>3_ يتم اكتساب المعرفة من خلال الدورات الخارجية للبنك</p> <p>4_ يتم تدريب العاملين لتشجيعهم علي رفع كفاءتهم المعرفية بالبنك</p> <p>5_ يتم اكتساب المعرفة من خلال الخبرات والمهارات الداخلية التي يمتلكها البنك</p>	<p>نضال محمد الزمطة (ادارة المعرفة واثرها علي تميز الاداء).</p>
<p>ب _ عملية تخزين المعرفة</p> <p>1_ يتم تخزين المعرفة بالسجلات والوثائق المكتوبة في البنك</p> <p>2_ يتم تخزين معلومات البنك داخل الحاسوب</p> <p>3- يتم مراجعة المعرفة المخزنة وتحديثها باستمرار داخل البنك</p> <p>4- يتم تخزين المعرفة لتستفيد منها جميع المستويات الادارية في البنك</p> <p>5_ يستخدم البنك الافراد المهرة باعتبارهم</p>	<p>نضال محمد الزمطة (ادارة المعرفة واثرها علي تميز الاداء).</p>

	خزائن للمعرفة
<p>نضال محمد الزمطة (ادارة المعرفة واثرها علي تميز الاداء).</p>	<p>ج_ عملية توزيع المعرفة</p> <p>1_ يتم دعوتكم لعقد اجتماعات داخل البنك لتوزيع المعرفة</p> <p>2_ يتم نشر المعلومات عبر البريد الالكتروني للبنك</p> <p>3_ يتم توزيع المعرفة عبر اصدار نشرات في البنك</p> <p>4_ يتم استخدام شبكات معلومات داخلية تساعد في الوصول لقواعد البيانات في البنك</p> <p>5_ يتم توزيع الافكار الجديدة علي الادارات المختلفة في البنك</p>
<p>نضال محمد الزمطة (ادارة المعرفة واثرها علي تميز الاداء).</p>	<p>د- عملية تطبيق المعرفة</p> <p>1_ يمنح البنك العاملين الحرية في تطبيق المعرفة</p> <p>2_ يوفر البنك ميزانية مناسبة لتطبيق المعرفة</p> <p>3_ يتم تشجيع التنوع الفكري داخل البنك لتطبيق المعرفة</p> <p>4_ يتم تحويل المعرفة الي خطط عمل لتقديم خدمات مميزة لعملاء البنك</p> <p>5_ يتم التنسيق والمشاركة بين الاقسام المختلفة في البنك لتطبيق المعرفة</p>

جدول رقم (3_3) يوضح عبارات قياس الثقافة التنظيمية

المصدر	العبارات
حسين حريم ورشاد الساعد (الثقافة التنظيمية وتأثيرها في بناء المعرفة التنظيمية)	<p>أ_ القيم</p> <p>1_ اهتم بالحديث عن البنك باستمرار</p> <p>2_ لدي شعور بالعمل في البنك فترة اطول</p> <p>3_ يقوم البنك بتلبية متطلبات الجميع</p> <p>4_ يهتم الموظفين كثيرا بنتائج اعمال البنك واداءة</p> <p>5_ يسعى الموظفين لتحقيق اهداف البنك</p>
حسين حريم ورشاد الساعد (الثقافة التنظيمية وتأثيرها في بناء المعرفة التنظيمية)	<p>ب_ الاتجاهات</p> <p>1_ يسمح البنك للموظفين بفرصة المشاركة في القرارات</p> <p>2_ هنالك ثقة متبادلة بين ادارة البنك والموظفين</p> <p>3_ يمنح البنك الموظفين فرصة في تقييم الاداء</p> <p>4_ يشترك الموظفين في اهداف البنك</p> <p>5_ تفوض ادارة البنك الموظفين الصلاحيات اللازمة للعمل</p>
حسين حريم ورشاد الساعد (الثقافة التنظيمية وتأثيرها في بناء المعرفة التنظيمية)	<p>ج_ التوجه نحو عمل الفريق</p> <p>1_ يرتبط الافراد في البنك ارتباطا شديدا بوحدات عملهم</p> <p>2_ يتسم النشاط في البنك بروح الفريق</p> <p>3_ يحافظ المديرون علي خط سير عمل</p>

<p>خاميس ماهر محمد (تأثير الثقافة التنظيمية في تبني نظام الادارة البيئية).</p>	<p>الفريق 4_ يشجع البنك العاملين علي الاستفسار عن الاساليب وطرق العمل 5_ تشجع ادارة البنك الموظفين في الحصول علي فرص تدريب</p>
--	--

الاساليب الاحصائية المستخدمة:

1/ اساليب الاحصاء الوصفي :

يستخدم التكرارات, النسب المئوية،الوسط الحسابي، الانحراف المعياري، لوصف استجابة مفردات العينة نحو متغيرات الدراسة من خلال احتساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية.

2/ اساليب الاحصاء التحليلي:

تستخدم اساليب الاحصاء التحليلي في هذه الدراسة لقياس اعتمادية الاداء وجودة توفيق متغيرات الدراسة واختبار الفرضيات حيث يستخدم معامل الارتباط لكرونباخ الفا لقياس المصادقية.

3/ اسلوب التحليل العاملي:

تستخدم هذه الدراسة اسلوب التحليل العاملي متمثلا في طريقة المكونات الاساسية للوصول الى جودة توفيق المتغيرات ونموزج الدراسة حيث تجري تعديلات في النموزج والفرضيات بناء على نتائج التحليل العاملي.

4/ معامل ارتباط بيرسون:

لقياس درجة الارتباط بين المتغيرات والتي تعكس قوة الارتباط بين المتغيرات من جهة ومن بين بنود المتغيرات من جهة اخرى.

5/ الانحدار المتعدد:

لقد تم استخدام اختبار تحليل الانحدار المتعدد والذي يهدف الى التعرف على تأثير مكونات عمليات ادارة المعرفة وتأثيرها على الثقافة التنظيمية

الفصل الرابع

الدراسة الميدانية :

دراسة حالة :

بنك امدرمان الوطني

مقدمة:

استطاع بنك امدرمان الوطني خلال فترة وجيزة الي الارتقاء بالأداء المصرفي حتي اصبح في صدارة منظومة المصارف السودانية كما اصبح رائد في مجال ادخال التقنية المصرفية ويمارس العمل المصرفي وفقا للشريعة الاسلامية وقد نال وسام الانجاز من رئاسة الجمهورية .

نشأة البنك:

في عام 1993/8/14 بغرض الترقية والنماء في الاقتصاد الوطني والتجارة الخارجية وفقا للشريعة الاسلامية ويزاول البنك جميع الاعمال المصرفية والاستثمارية داخل وخارج السودان .

اهداف البنك:

- 1- تجميع وقبول مدخرات العاملين داخل السودان وخارجة
- 2- تمويل التنمية الاقتصادية والتعدين
- 3- انشاء الشركات الخاصة بالبنك والمساهمة مع الغير
- 4- ادارة التخطيط والبحوث بالبنك
- 5- الدعم الاجتماعي والتكافلي لخدمة العاملين بالدولة
- 6- تعميق وتطوير صيغ التمويل الاسلامية

قصة النجاح:

خلال سبعة عشرة عاما استطاع بنك امدرمان الوطني تحقيق توسعا شاملا رأسيا وأفقيا بحيث غطت خدماته كل انحاء السودان وقد بدأ البنك نشاطه بعد تميز فرع الخرطوم وامدرمان ثم توسع افقيا لتبلغ عدد فروع البنك 18 فرع بالإضافة الي هذه الفروع غطت معظم انحاء البلاد هنالك توكيل في كل من هيئة الموانئ البحرية بيورسودان والسوق النوبي بنبالا . اما المستوي الرأسي استطاع البنك الوفاء بسياسات بنك السودان حيث يعتبر المصرف الاول من بين المصارف السودانية والتي استطاعت توفيق اوضاعها بتقوية راس المال.

ويتمتع بنك امدرمان الوطني بعدد من نقاط القوة ومنها ما يلي :-

- 1- يعتبر المنهج الاسلامي المتبع من قبل البنك والمتحكم لضوابط الشريعة الاسلامية من اقوي نقاط القوة وهذا ما اثبتته الازمة العالمية والتي وصي فيها الخبراء للرجوع الي الاساسيات والمعاملات الاسلامية ككل.
- 2- يمتلك البنك اكبر قاعدة ودائع وصلت نسبتها من جملة ودائع الجهاز المصرفي في السودان.
- 3- السمعة الممتازة.
- 4- يتمتع البنك
- 5- يوزع البنك عائد من الودائع الاستثمارية يعتبر اكبر بين السنين المتعارف عليها في السودان.

الجوائز التي حصل عليها البنك :-

- 1- منح بنك امدرمانالوطني جائزة البنك الاول في السودان من مؤسسة فينا نشال تايمز البريطانية لخمس سنوات 2002/3/5/8/10 وذلك لان البنك يتمتع بأكبر حجم موجودات وازافت أي معدل العائد في حقوق الملكية وصافي الارباح وقدرة البنك علي امتصاص الازمات وتجاوز الصعاب.

- 2- حافظ البنك علي صدارة للبنوك السودانية ضمن قائمة اكبر 150 مصرفا عربيا حيث احتل الترتيب 100 وفقا لتصنيف مجلة الاقتصاد ولا محال حسب معايير الكفاءة المالية وحقوق المساهمين للسنة المنتهية عام 2008.
- 3- احتل البنك المرتبة 50 في قائمة اكبر 100 مؤسسة مالية اسلامية باعتباره المؤسسة الاولى في السودان حسب تصنيف المجلس العام للبنوك والمؤسسات المالية الاسلامية في 2008 في رأس المال وجمالي ذلك.
- 4- مثل البنك المرتبة 60 ضمن اكبر مصرف في افريقيا .
- 5- تربع البنك في المركز الثالث وسط البنوك السودانية في الجائزة التقنية المصرفية في عام 2013 التي اشرف عليها اتحاد المصارف السودانية.
- 6- تربع البنك في المركز الاول وسط البنوك السودانية والمرتبة 117 ضمن اكبر 150 مصرف عربي حسب تصنيف مجلة الاقتصاد والاعمال التي تصدر لدولة لبنان.
- 7- أنشطة البنك الاستثمارية والمصرفية:

واصل البنك في استراتيجية الخاصة في تمويل القاطع الخاص والعام وبمشاريع البنية التحتية كما ساهم البنك في المحافظ التمويلية التي يقدمها الجهاز المصرفي في مجالات المنتجات الزراعية والصناعية وزيادة الصادرات غير البترولية والاسكان بجانب التمويل الاصغر ويلعب البنك دور في دعم الاقتصاد حيث يبلغ صافي حجم التمويل والاستثمار الممنوح من البنك للقطاعات المختلفة حوالي 7,6 مليار جنية بنهاية عام 2013 مقارنة بمبلغ 3,6 مليار جنية عام 2012 وهذا يؤكد تأثير البنك بفعالية في دعم الاقتصاد القومي.

المساهمات الرأسمالية :

1- خزان كهرياء كجبار المحدودة

2- الشركة السودانية للمناطق والاسواق الحرة

3- الشركة الوطنية للبتروول

4- شركة الخدمات المصرفية

5- بنك الخرطوم

6- مشروع سكر النيل الابيض

7- بنك الاستثمار المالي

8- الوكالة الوطنية لتأمين الصادرات

9- الفروع العاملة الخاصة بالبنك:

لدي البنك تسعة عشر فرعاً علي نطاق العاصمة والولايات بينما فروع خصصه لخدمة للحرفيين واخري لخدمة قطاع المرأة وفروع الخدمات وانتاج وصناعة البترول واخري لخدمة الصادر والوارد ولي البنك تسه توكيل تعمل الي جانب الفروع.

الشركات التابعة :

شركة النصر للإسكان والتشيد

مساهمات قومية واستراتيجية:

توصلت مساهمات للبنك بمعدل عالي وأرقام مالية مقدرة في تمويل المشروعات واستراتيجية الحيوية والبنية التحتية والمشاريع الزراعية وخدمات كهرباء والمياه وغيرها.

شبكة الصراف الآلي ATM:

تعمل علي مدار الساعة ومن اقرب ماكنيه لمواقع تواجدك حيث تلبي احتياجك لسحب مبلغ نقدي من حسابك ومعرفة الرصيد وخدمات اخري لخدمة الزبون مثل الهاتف المصرفي و الانترنت المصرفي ونقاط البيع .

وبذلك قد يكون البنك استطاع ان يخطوه خطوه واسعة حققت نقلة نوعية وكمية في العمل المصرفي في السودان وارتفعت به ليصبح في صدارة المصارف السودانية التي تتبع المنهج الاسلامي علي هدي شرع الله الحنيف.

برامج المسؤولية الاجتماعية لبنك امدرمان الوطني :

يعتبر هذا البنك ذو رسالة اقتصادية واجتماعية تبعث من إرث اسلامي فكان عطاؤه

الاقتصادي والاجتماعي متاحا لكافة شرائح المجتمع كالاتي:

شرايح صغار المنتجين والمهنيين:

يتميز البنك بدوره الاجتماعي في كافة فروع وبتتميز بانه البنك الوحيد الذي افتتح العديد من الفروع ذات الصيغة التخصصية في التعامل والخدمة الاجتماعية من خلال مساهمتها الاستثمارية والخدمية وذلك بتمليكهم وسائل الانتاج المختلفة.

شريحة المرأة:

قام بنشاء فروع بمختلف البلد ونوافذه المنتشرة وذلك لخدمة المرأة من خلال الخدمات التي تقدم اليهن في زيادةمدخلاتهن.

دوره الاجتماعي في خدمة السلام والتنمية الاجتماعية:

لخدمة السلام والتنمية في الجنوب قام البنك بأنشاء فروع في كل من جوبا وبانتيو وغيرها وخدمة المجتمع المحلي ما اثر بصورة ملموسة في القطاع الخدمي.

التبرعات والاعانات الاجتماعية:

تميز بنك امدرمان الوطني بدعمه المباشر لفئات من المجتمع السوداني عن طريق التبرعات والاعانات الاجتماعية حيث بلغ 892مليون دينار في عام2005 وذلك من خلال ما يقدمه البنك من اسهامات في المناسبات القومية مثل ثورة الانقاذ وايضا بدعم الجمعيات الخيرية والمدارس والمساجد وغيرها.

الدعم الثقافي و الاكاديمي لبنك امدرمان الوطني :

اما هذا الجانب فقد تميز البنك بنشائه مكتبة علمية متخصصة مليئة بالكتب والمراجع في مجال الاقتصاد والمصارف والتشريع الاسلامي حيث تحتوي المكتبة علي اكثر من 1500مرجعا إضافة الي النشرات والبحوث وغيرها ,وهذه المكتبة تستوعب كثير ن الطلاب ويجدون كثير من الكتب في هذه المكتبة التي تساعدهم علي دراساتهم او البحث عن معلومة معينة وغيرها.

موارد واستخدامات البنك:

1- الموجودات:

يعكس هذا البند النمو في جانب الاصول والتمويل حيث يحتل البنك الدرجة الاولى بين البنوك السودانية العريضة في اصولها ونلاحظ الفرق من بنك امدرمان واشد منافسيه بنك الخرطوم مبلغ 280009 مليون دينار ويعتبر ذلك انجاز كبير.

2- الودائع تحت الطلب :

هنالك نمو مضطرو في الودائع تحت الطلب وذلك لقدرة البنك العالية علي الوفاء بمتطلبات الجمهور النقدية ويرجع ذلك الي الالتزام البنك بنسبة الاستخدام في تلك الودائع المحددة من قبل البنك المركزي.

3- الودائع الاستثمارية:

اكتسب البنك سمعة طيبة في السوق المصرفي داخل وخارج السودان ويتضح ذلك في معدلات النمو العالية ضمن حجم الودائع الاستثمارية وذلك يرجع الي الاستخدام الامثل للموارد وفق الصيغ الاسلامية المعروفة.

4- حقوق الملكية:

النمو في هذا البند يعكس قوة رأس المال الذي تبني عليه سياسة البنك العليا في التمويل والاستخدام حيث استطاع البنك الابقاء بالالتزاماته تجاه البنك المركزي.

5- الايرادات:

هي نتاج الاستخدام الامثل للموارد دخير معينة لتحقيق لتحقيق الارياح عالية ووضع خطة محكمة ومتزنة تداعي ظروف كل فرع.

6- المصروفات:

نمو مرتبط بتكلفة العنصر البشري مما يعني ان البنك يسير في اتجاه استقرار العاملين.

7- الأرباح:

كنتاج لسياسة تعظيم الإيرادات وترشيد المصروفات ثم تحقيق معادلة الأرباح العالية.

8- صافي الأرباح:

يتم الوصول إليه بعد خصم المصروفات .

9- نسبة أرباح الودائع الاستثمارية (محلي):

استطاع البنك المحافظة علي نسبة أرباح الممنوحة لحقوق اصحاب الاستثمار مما يجعل عدد فقير من الجمهور يودعون اموالهم لدي البنك فيضمنو

التحليل :

تحليل البيانات واختبار فروض الدراسة :

يتناول الباحث في هذا الفصل وصفاً للطريقة والإجراءات التي أتبعها في تنفيذ هذه الدراسة، يشمل ذلك وصفاً لمجتمع الدراسة وعينته، وطريقة إعداد أدواتها، والإجراءات التي اتخذت للتأكد من صدقها وثباتها، والطريقة التي أتبع لتطبيقها، والمعالجات الإحصائية التي تم بموجبها تحليل البيانات واستخراج النتائج، كما يشمل هذا الفصل تحديداً ووصفاً لمنهج الدراسة.

أولاً : مجتمع الدراسة :

يقصد بمجتمع الدراسة المجموعة الكلية من العناصر التي يسعى الباحث أن يعمم عليها النتائج ذات العلاقة بالمشكلة المدروسة. يتكون مجتمع الدراسة الأصلي من جميع الأفراد المنتمين إلى بنك امدرمان الوطني .

أما عينة الدراسة فقد تم بطريقة عشوائية من مجتمع الدراسة. حيث قام الباحث بتوزيع عدد (150) استبانته على المستهدفين من موظفين (بنك امدرمان الوطني)، واستجاب عدد (140) فرداً حيث أعادوا الاستبيانات بعد ملئها بكل المعلومات المطلوبة، تم فرز الاستبيانات والتخلص من عدد (25) غير صالحة، وقد استجاب عدد (125) أي بنسبة (83.3%) من المستهدفين.

وللخروج بنتائج دقيقة قدر الإمكان حرص الباحث على تنوع عينة الدراسة من حيث شمولها على

الآتي:

1- الأفراد من مختلف الفئات العمرية.

2- الأفراد من مختلف المؤهلات العلمية.

3- الأفراد من مختلف التخصصات .

4- الأفراد من مختلف سنوات الخبرة العملية.

5- الأفراد من مختلف المراكز الوظيفية.

وفيما يلي وصفاً لأفراد عينة الدراسة وفقاً للمتغيرات أعلاه (خصائص المبحوثين):

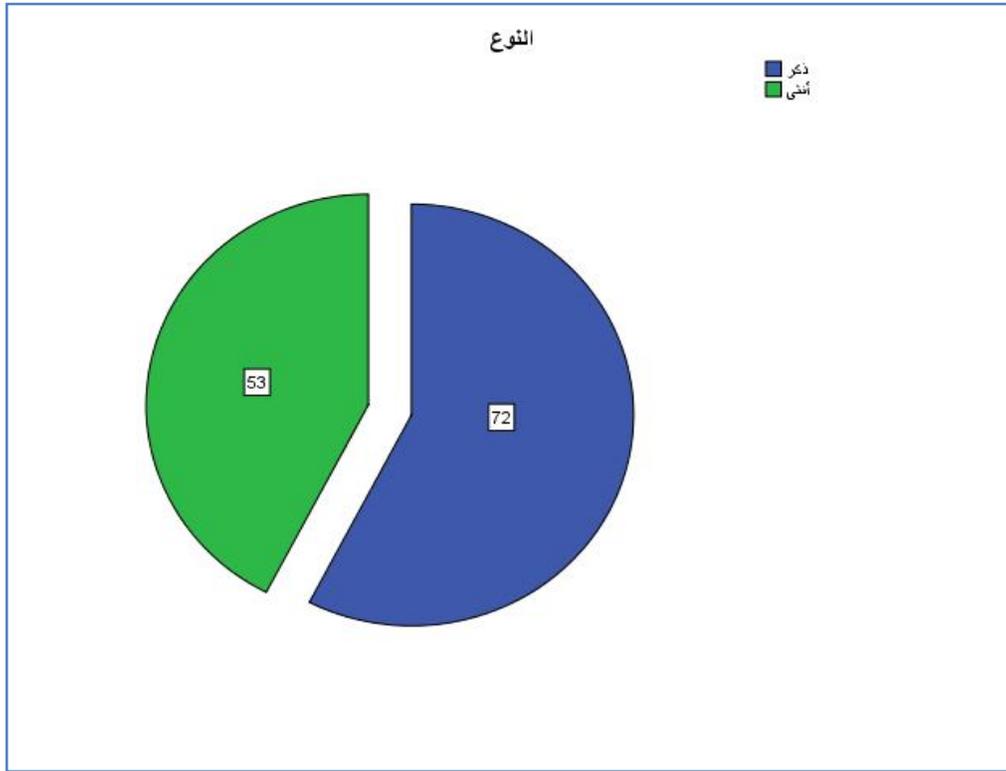
أولاً : النتائج المتعلقة بالبيانات الأساسية للمبحوثين :

جدول رقم (1) : يوضح التوزيع التكراري النسبي للمبحوثين حسب النوع .

الصفات	التكرار	النسبة
ذكر	72	%57.6
أنثى	53	%42.4
المجموع	125	%100

شكل رقم (1) : يوضح التوزيع التكراري للمبحوثين حسب النوع :

المصدر : إعداد الباحثين من الدراسة التطبيقية ، 2017م.



المصدر: إعداد الباحثين من الدراسة التطبيقية ، برنامج Spss1، 2017م.

يتضح من الجدول والشكل أعلاه أن غالبية الباحثين كانوا من الذكور حيث بلغ عددهم (72) بنسبة (57.6%)، و (53) بنسبة (42.4%) كانوا من الإناث من أفراد عينة الدراسة .

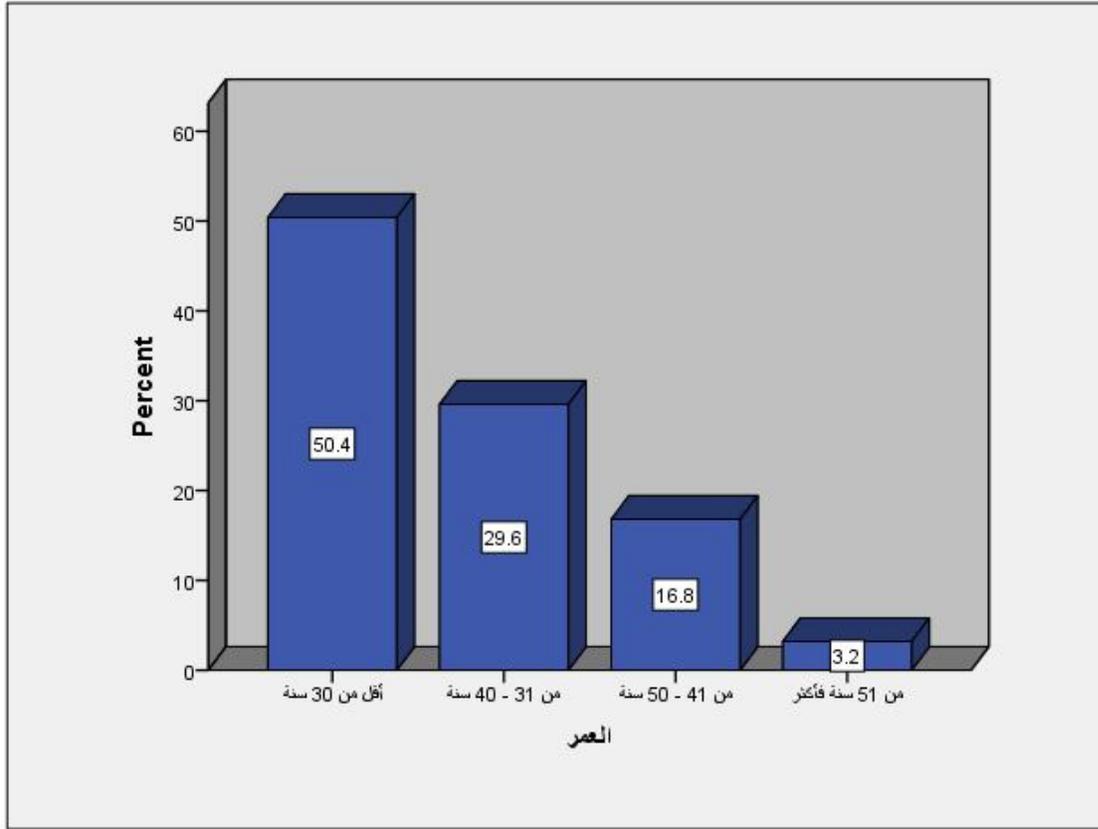
جدول رقم (2) : يوضح التوزيع التكراري النسبي للمبحوثين حسب الفئة العمري:

الصفات	التكرار	النسبة
أقل من 30 سنة	63	%50.4
من 31 - 40 سنة	37	%29.6
من 41 - 50 سنة	21	%16.8
من 51 سنة فأكثر	4	%3.2
المجموع	125	%100

المصدر : إعداد الباحثين من الدراسة التطبيقية ، 2017م.

شكل رقم (2) : يوضح التوزيع التكراري للمبحوثين حسب الفئة العمرية .

العمر



المصدر : إعداد الباحثين من الدراسة التطبيقية ، برنامج Spss، 2017م.

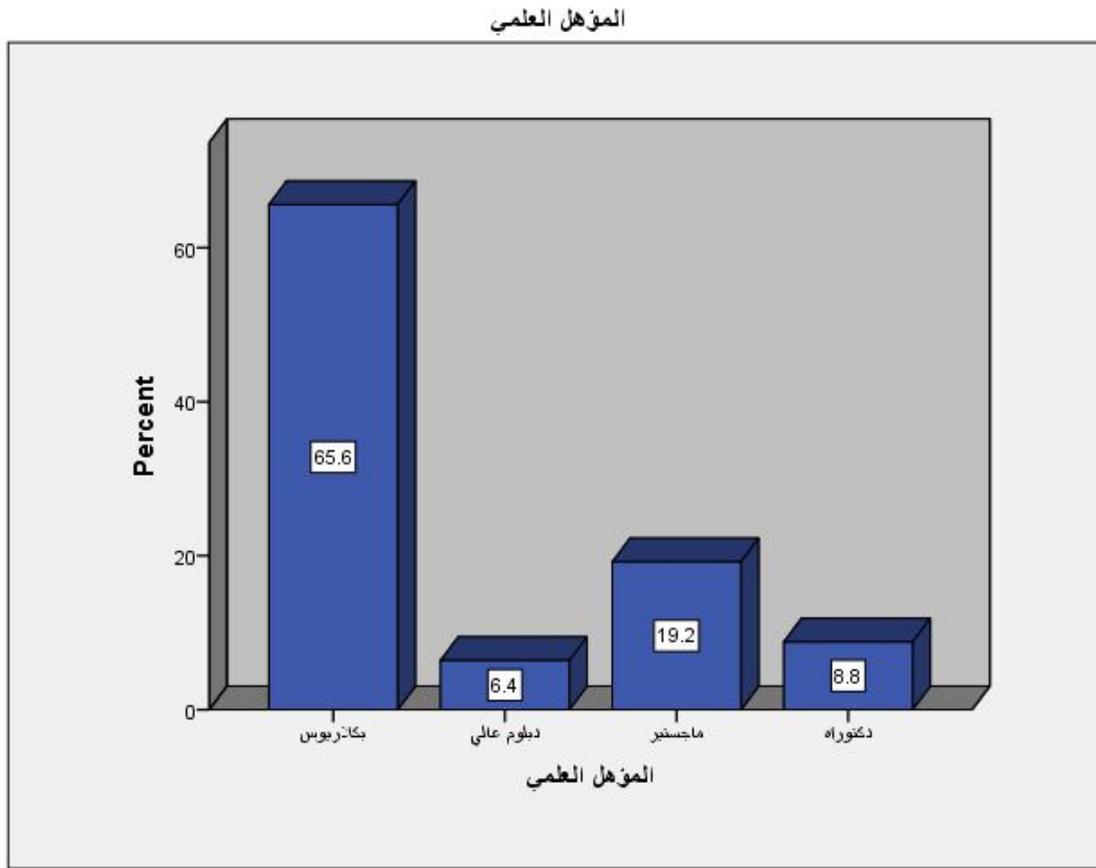
يتضح من الجدول والشكل أعلاه أن غالبية المبحوثين كانت أعمارهم أقل من 30 سنة حيث بلغ عددهم (63) بنسبة (50.4%) ، و (37) بنسبة (29.6%) كانت أعمارهم في المدى من 31 - 40 سنة، و (21) بنسبة (16.8%) كانت أعمارهم من 41 - 50 سنة، و (4) بنسبة (3.2%) أعمارهم من 51 سنة فما فوق من عينة أفراد الدراسة .

جدول رقم (3) : يوضح التوزيع التكراري النسبي للمبحوثين حسب المؤهل العلمي

الصفات	التكرار	النسبة
بكلوريوس	82	%65.6
دبلومعالي	8	%6.4
ماجستير	24	%19.2
دكتوراه	11	%8.8
المجموع	125	%100

المصدر : إعداد الباحثين من الدراسة التطبيقية ، 2017م.

شكل رقم (3) : يوضح التوزيع التكراري للمبحوثين حسب المؤهل العلمي .



المصدر : إعداد الباحثين من الدراسة التطبيقية ، برنامج Spss، 2017م.

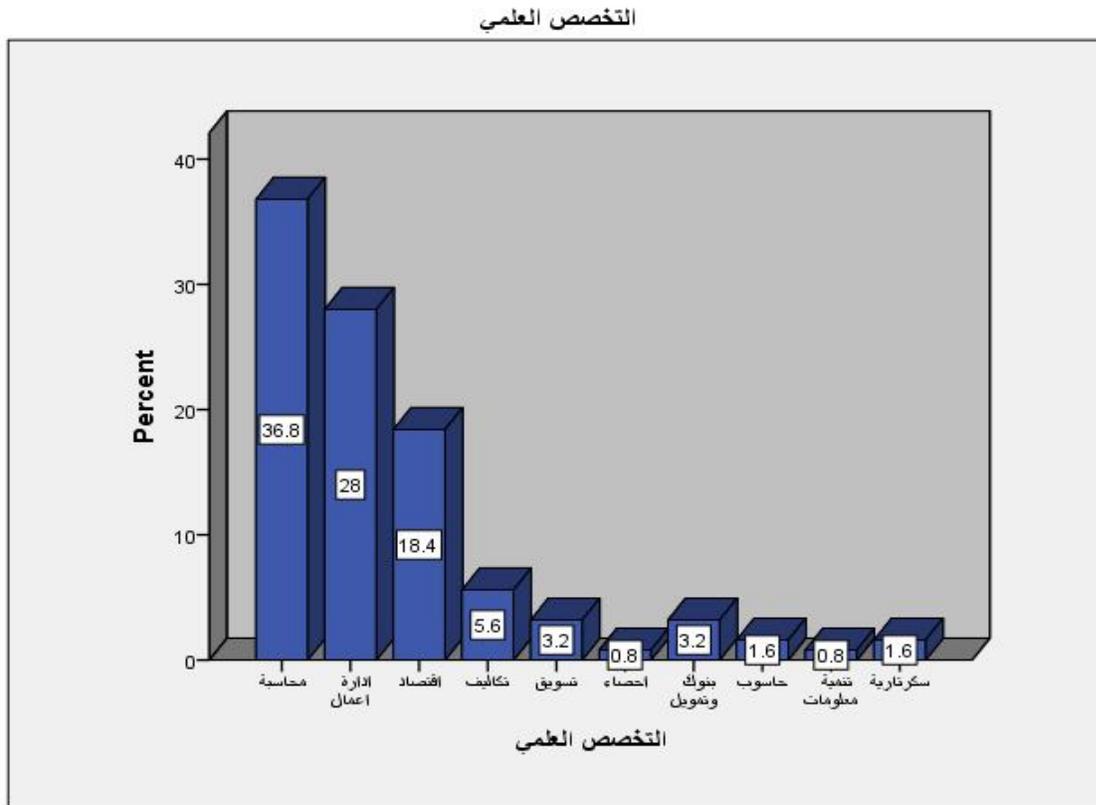
يتضح من الجدول والشكل أعلاه أن غالبية المبحوثين من حملة الشهادة الجامعية حيث بلغ عددهم (82) من عينة المبحوثين بنسبة (65.6%) ، و(24) بنسبة (19.2%) من حملة الماجستير، و(11) بنسبة (8.8%) من حملة الدكتوراه، و(8) بنسبة (6.4%) من حملة الدبلوم العالي، من عينة أفراد الدراسة .

جدول رقم (4) : يوضح التوزيع التكراري النسبي للمبحوثين حسب التخصص .

الصفات	التكرار	النسبة
محاسبة	46	%36.8
إدارة أعمال	35	%28.0
اقتصاد	23	%18.4
تكاليف	7	%5.6
تسويق	4	%3.2
إحصاء	1	%0.8
بنوك وتمويل	4	%3.2
حاسوب	2	%1.6
تقنية معلومات	1	%0.8
سكرتارية	2	%1.6
المجموع	125	%100

المصدر : إعداد الباحثين من الدراسة التطبيقية ، 2017م.

شكل رقم (4) : يوضح التوزيع التكراري للمبحوثين حسب المسمى الوظيفي .



المصدر : إعداد الباحثين من الدراسة التطبيقية ، برنامج Spss، 2017م.

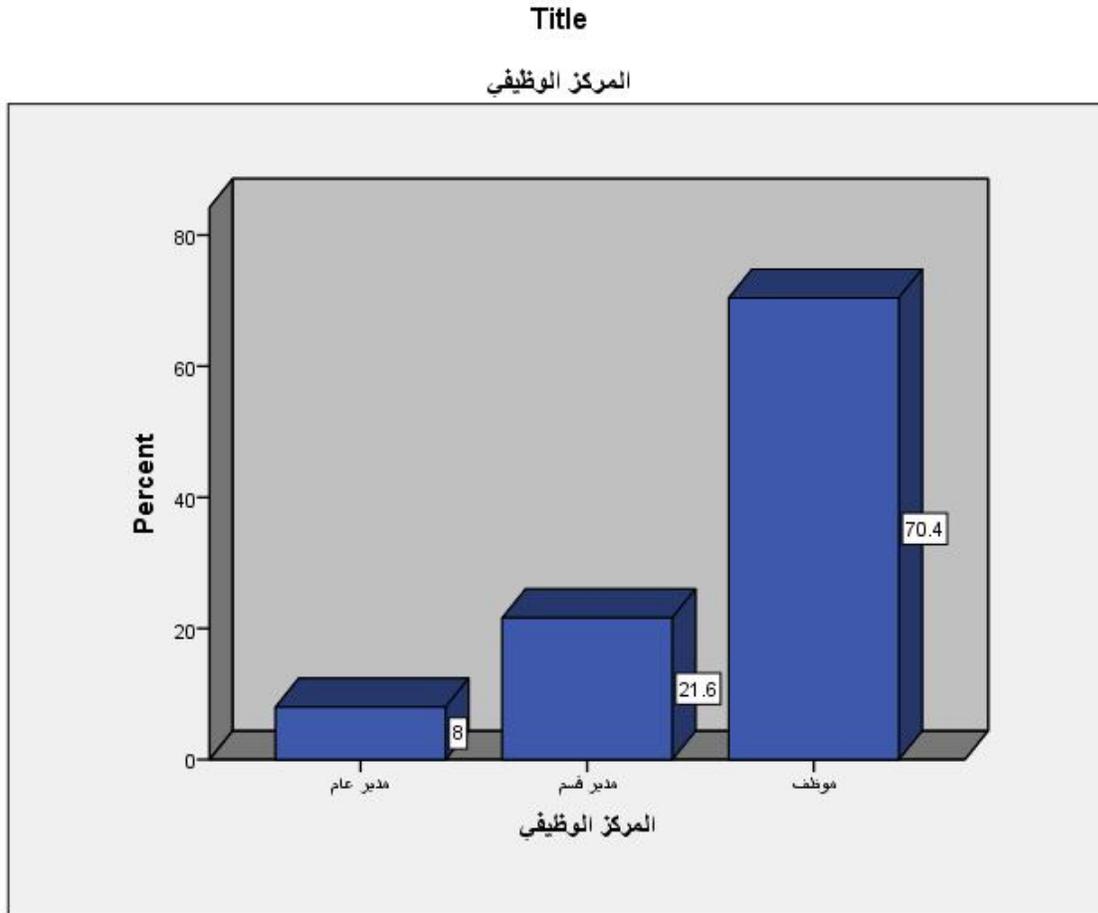
يتضح من الجدول والشكل أعلاه أن غالبية المبحوثين كان تخصصهم محاسبة حيث بلغ عددهم (46) بنسبة (36.8%)، و (35) بنسبة (27.8%) كان تخصصهم إدارة أعمال، و (23) بنسبة (18.4%) اقتصاد، و (7) بنسبة (5.6%) تكاليف، و (4) بنسبة (3.2%) تسويق، و (4) بنسبة (3.2%) بنوك وتمويل، و (2) بنسبة (1.6%) حاسوب، و (2) بنسبة (1.6%) سكرتارية، و (1) بنسبة (0.8%) إحصاء، و (1) بنسبة (0.8%) تقنية معلومات من عينة أفراد الدراسة .

جدول رقم (5) : يوضح التوزيع التكراري النسبي للمبحوثين حسب الوظيفة.

الصفات	التكرار	النسبة
مديرعام	10	%8.0
مديرقسم	27	%21.6
موظف	88	%70.4
المجموع	125	%100

المصدر : إعداد الباحثين من الدراسة التطبيقية ، 2017م.

شكل رقم (5) : يوضح التوزيع التكراري للمبحوثين حسب الوظيفة



المصدر : إعداد الباحثين من الدراسة التطبيقية ، برنامج Spss، 2017م.

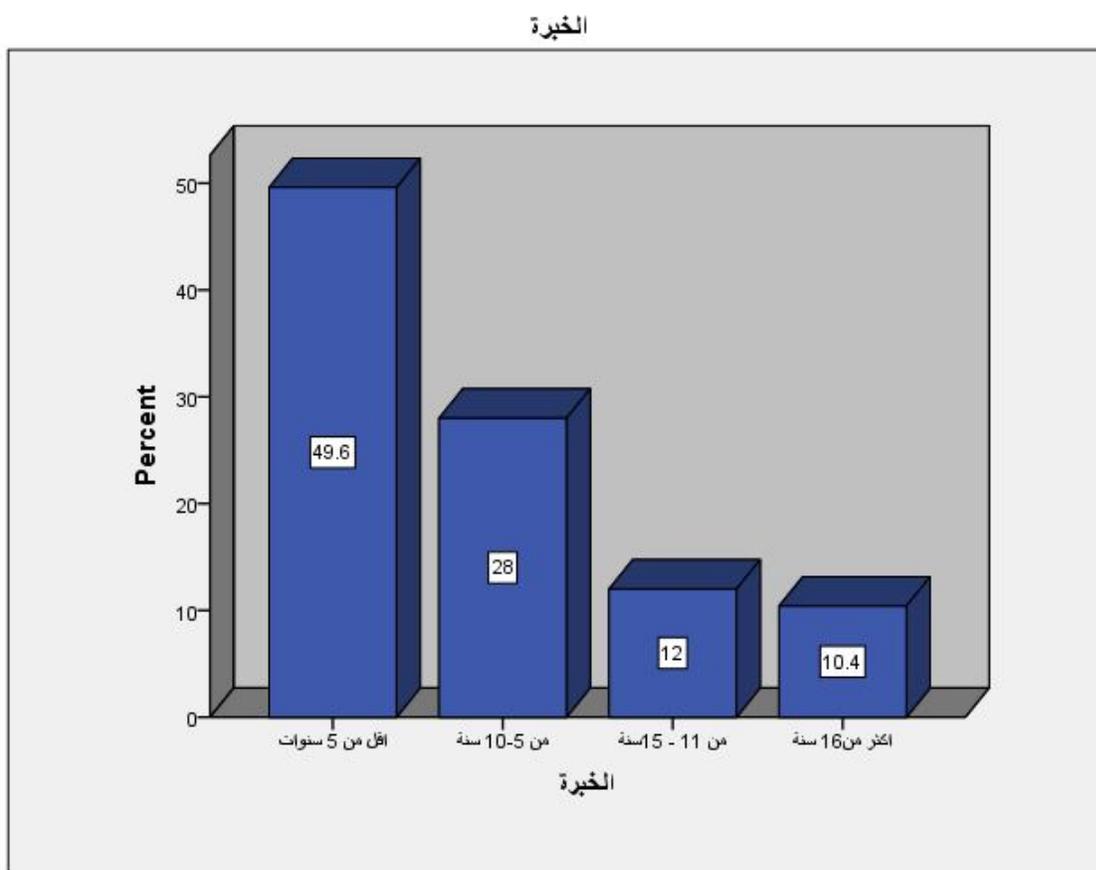
يتضح من الجدول والشكل أعلاه أن غالبية المبحوثين من فئة الموظفين حيث بلغ عددهم (88) بنسبة (70.4%) ، و (27) بنسبة (21.6%) مدراء أقسام، و (10) بنسبة (8.0%) يعملون في وظيفة مدير عام من أفراد عينة الدراسة .

جدول رقم (6) : يوضح التوزيع التكراري النسبي للمبحوثين حسب سنوات الخبرة .

الصفات	التكرار	النسبة
اقل من 5 سنوات	62	%49.6
من 5-10 سنة	35	%28.0
من 11 - 15 سنة	15	%12.0
أكثر من 15 سنة	13	%10.4
المجموع	125	%100

المصدر : إعداد الباحثين من الدراسة التطبيقية ، 2017م.

شكل رقم (6) : يوضح التوزيع التكراري للمبحوثين حسب سنوات الخبرة .



المصدر : إعداد الباحثين من الدراسة التطبيقية ، برنامج Spss، 2017م.

يتضح من الجدول والشكل أعلاه أن غالبية المبحوثين كانت خبراتهم أقل من 5 سنوات، حيث بلغ عددهم (62) بنسبة (49.6%) ، و (35) بنسبة (28.0%) كانت خبراتهم في المدى من 5-10 سنوات، و (15) بنسبة (12.0%) من 11-15 سنة، و(13) بنسبة (10.4) كانت خبرتهم أكثر من 16 سنة من عينة أفراد الدراسة.

ثانياً : اختبار الصدق والثبات :

يقصد بصدق الأداة أن تقيس وسائل جمع المعلومات الجوانب التي وضعت لقياسها ، لذا تم إجراء اختبار للإستبانة قبل صياغتها النهائية للتأكد من ملاءمته لقياس أهداف الدراسة ، والتأكد من صياغة الفقرات الواردة فيه ومدى وضوحها بالنسبة للمبحوثين ، وذلك عن طريق تحكيمها من قبل أساتذة مختصين حيث أبدوا ملاحظاتهم علي فقرات الإستبانة وتمت دراسة هذه الملاحظات وأخذت بعين الاعتبار لإخراج الإستبانة بصورتها النهائية ، ومن أجل اختبار ثبات الأداة المستخدمة (الإستبانة) نحو إعطاء نفس النتائج أو نتائج قريبة منها فيما لو كررت عملية القياس في ظروف مشابهه علي نفس العينة أو علي عينة مماثلة فقد تم استخدام معامل ألفا من أجل اختبار ثبات الإجابات علي فقرات الإستبانة حيث يقيس هذا المعامل مدى الثبات الداخلي لفقرات الإستبانة ومقدرته علي إعطاء نتائج متوافقة لردود المبحوثين تجاه فقرات الإستبانة ، وتتراوح قيمة معامل ألفا بين (0 - 100) ، وتكون مقبولة إحصائياً إذا زادت عن (60%) ، فعندها يكون ثبات الأداة جيداً ويمكننا تعميم النتائج .

جدول رقم (7) : يوضح نتيجة اختبار المصادقية لمحاوور الدراسة .

م	الأبعاد	العبارات	قيمة ألفا
	مجموع عبارات المتغير إدارة المعرفة	20	76.6%
	مجموع عبارات المتغير الثقافة التنظيمية	15	83.2%
	مجموع عبارات الاستبانة	35	86.6%

المصدر : إعداد الباحثين من الدراسة التطبيقية ، 2017م.

يبين الجدول رقم (7) نتائج اختبار ألفا لفقرات فرضيات الدراسة كل علي حدة ولجميع الفقرات معاً حيث بلغت قيمة ألفا لجميع الفقرات (86.6%) وتعتبر هذه النسبة مقبولة جداً وبالتالي يمكن الاعتماد علي مصادقية أداة القياس وتعميم نتائج الدراسة ، وأن قيمة معامل ألفا للإجابات علي فقرات الإستبانة لكل جزء علي حدة والخاص بكل فرضية من فرضيات الدراسة كانت أكبر من الحد الأدنى المقبول لمعامل الثبات (60%) . ويعني هذا توفر درجة كبيرة من المصادقية في الإجابات، وبالتالي تعميم النتائج علي مجتمع الدراسة.

ثانياً : أداة الدراسة:

أداة البحث عبارة عن الوسيلة التي يستخدمها الباحث في جمع المعلومات اللازمة عن الظاهرة موضوع الدراسة. ويوجد العديد من الأدوات المستخدمة في مجال البحث العلمي للحصول على المعلومات والبيانات اللازمة للدراسة. وقد اعتمد الباحث على الإستبانة كأداة رئيسية لجمع المعلومات من عينة الدراسة، حيث أن للاستبانة مزايا منها:

- 1- يمكن تطبيقها للحصول على معلومات عن عدد من الأفراد.
- 2- قلة تكلفتها وسهولة تطبيقها.
- 3- سهولة وضع أسئلة الإستبانة وترسيم ألفاظها وعباراتها.
- 4- توفر الإستبانة وقت المستجيب وتعطيه فرصة التفكير.
- 5- يشعر المجيبون على الإستبانة بالحرية في التعبير عن آراء يخشون عدم موافقة الآخرين عليها.

وصف الإستبانة:

أرفق مع الإستبانة خطاب للمبحوث تم فيه تنويره بموضوع الدراسة وهدفه وغرض الإستبانة، واحتوت الإستبانة على قسمين رئيسيين: (أنظر الملحق رقم (1))

القسم الأول: تضمن البيانات الشخصية لأفراد عينة الدراسة، حيث يحتوي هذا الجزء على بيانات حول (النوع، العمر، المؤهل الأكاديمي، التخصص، ، الوظيفة، سنوات الخبرة).

القسم الثاني: يحتوي هذا القسم على عدد (35) عبارة، طلب من أفراد عينة الدراسة أن يحددوا استجاباتهم عن ما تصفه كل عبارة وفق مقياس ليكرت الخماسي المتدرج الذي يتكون من خمس

مستويات (موافق بشدة، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة). وقد تم توزيع هذه العبارات على فرضيات الدراسة (إدارة المعرفة وتأثيرها على الثقافة التنظيمية) كما يلي:

- البعد الأول: تتضمن العبارات (1-5) وعددها (5) عبارات.
- البعد الثاني: تتضمن العبارات (6-10) وعددها (5) عبارات.
- البعد الثالث: تتضمن العبارات (11-15) وعددها (5) عبارات.
- البعد الرابع: تتضمن العبارات (16-20) وعددها (5) عبارات.
- البعد الخامس: تتضمن العبارات (21-25) وعددها (5) عبارات.
- البعد السادس: تتضمن العبارات (26-30) وعددها (5) عبارات.
- البعد السابع: تتضمن العبارات (31-35) وعددها (5) عبارات.

الأساليب الإحصائية المستخدمة :

لتحقيق أهداف الدراسة و للتحقق من فرضياتها , تم استخدام الأساليب الإحصائية الآتية :

- 1- الأشكال البيانية .
- 2- التوزيع التكراري للإجابات.
- 3- النسب المئوية.
- 4- حساب معامل ألفا كرونباخ "α" (Alpha Cronbach) لقياس ثبات أداة الدراسة.
- 5- المتوسط الحسابي (Mean) وذلك لمعرفة مدى ارتفاع أو انخفاض استجابات أفراد عينة الدراسة على كل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة الأساسية.
- 6- تم استخدام الانحراف المعياري (Standard Deviation) للتعرف على مدى انحراف استجابات أفراد عينة الدراسة لكل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة.

7- كذلك تم استخدام اختبار الانحدار الخطي البسيط Linear لدراسة نوعية العلاقة بين الفرضيات.

وللحصول على نتائج دقيقة قدر الإمكان , تم استخدام البرنامج الإحصائي SPSS و الذي

يشير اختصاراً إلى الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية Statistical Package for Social

Sciences . كما تمت الاستعانة بالبرنامج Excel لتنفيذ بعض العمليات والأشكال البيانية

المطلوبة في الدراسة.

ثالثاً : التوزيع التكراري والبياني لإجابات المبحوثين لاختبار صحة فرضيات

الدراسة:

تم توزيع الاستبيان على عينة الدراسة المقررة , و قد تم تفرغ البيانات و المعلومات في الجداول التي أعدها الباحث لهذا الغرض , حيث تم تحويل المتغيرات الاسمية (موافق بشدة , موافق , محايد , غير موافق , غير موافق بشدة) إلى متغيرات كمية (1,2,3,4,5) على الترتيب و تم تفرغ البيانات في الجداول .

وللإجابة على تساؤلات الدراسة و التحقق من فرضياتها سيتم حساب التكرارات والنسب المئوية لكل عبارة من عبارات الاستبيان و التي تبين آراء عينة الدراسة بخصوص (إدارة المعرفة وتأثيرها على الثقافة التنظيمية) , حيث تم إعطاء الأوزان التالية:

❖ الدرجة (5) كوزن لكل إجابة " أوافق بشدة " .

❖ والدرجة (4) كوزن لكل إجابة " أوافق " .

❖ والدرجة (3) كوزن لكل إجابة " محايد " .

❖ و الدرجة (2) لكل إجابة " لا أوافق " .

❖ و الدرجة (1) كوزن لكل إجابة " لا أوافق بشدة " .

وان كل ما سبق ذكره و حسب متطلبات التحليل الإحصائي هو تحويل المتغيرات الاسمية إلى متغيرات كمية .

عرض و مناقشة نتائج الدراسة :

جدول رقم (8) "محور اكتساب المعرفة " :

الجدول التالي يبين التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة علي عبارات المحور الأول

م	العبارات	النسبة %			
		أوافق بشده	أوافق	محايد	لا أوافق بشدة
1	يتم إكتساب المعرفة في البنك عبر شبكة الانترنت	18.4%	43.2%	18.4%	16.0%
2	يتم إكتساب المعرفة من خلال تجاريك مع العاملين المهرة داخل البنك	61.6%	31.2%	3.2%	2.4%
3	يتم إكتساب المعرفة من خلال الدورات الخارجية للبنك	59.2%	30.4%	8.8%	0.0%
4	يتم تدريب العاملين لتشجيعهم علي رفع كفاءتهم المعرفية بالبنك	56.0%	37.6%	5.6%	0.8%
5	يتم إكتساب المعرفة من خلال الخبرات والمهارات الداخلية التي يمتلكها البنك	48.0%	44.0%	4.8%	2.4%
	نسب المحور	48.64%	37.28%	8.16%	4.32%

المصدر : إعداد الباحثين من الدراسة التطبيقية ، 2017م.

نسب المحور الكلية :

من الجدول أعلاه نجد أن (48.64%) من أفراد العينة يوافقون بشده علي عبارات المحور ، و (37.28%) منهم موافقون ، بينما نجد (8.16%) من المبحوثين محايدون ، و(4.32%) منهم لا يوافقون، و(1.60%) منهم لا يوافقون بشده علي عبارات المحور.

عليه وبما أن نسبة الموافقين كانت (85.9%) ونسبة والغير موافقين (5.9%) (مما يدل علي ان البنك يهتم بإكتساب المعرفة من خلال التدريب والخبرات والدورات)

جدول رقم (9) "محور تخزين المعرفة " :

الجدول التالي يبين التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة علي عبارات المحور الثاني

م	العبارات	النسبة %			
		أوافق بشده	أوافق	محايد	لا أوافق بشدة
1	يتم تخزين المعرفة بالسجلات والوثائق المكتوبة في البنك	16.8%	44.8%	9.6%	27.2%
2	يتم تخزين معلومات البنك داخل الحاسوب	56.8%	36.0%	5.6%	1.6%
3	يتم مراجعة المعرفة وتحديثها باستمرار داخل البنك	47.2%	48.0%	4.0%	0.8%
4	يتم تخزين المعرفة لتستفيد منها جميع المستويات الادارية في البنك	55.2%	35.2%	6.4%	3.2%
5	يستخدم البنك الافراد المهرة باعتبارهم خزائن للمعرفة	50.4%	33.6%	12.8%	2.4%
	نسب المحور	45.3%	39.5%	7.7%	7.0%

المصدر : إعداد الباحثين من الدراسة التطبيقية ، 2017م.

نسب المحور الكلية :

من الجدول أعلاه نجد أن (45.3%) من أفراد العينة يوافقون بشده علي عبارات المحور ، و (39.5%) منهم موافقون ، بينما نجد (7.7%) من المبحوثين محايدون ، و(7.0%) منهم لا يوافقون، و(0.5%) منهم لا يوافقون بشده علي عبارات المحور .

عليه وبما أن نسبة الموافقين كانت (84.8%) نسبة والغير موافقين (7.5%) نستنتج (مما يدل علي ان البنك يهتم بتخزين المعرفة في الحاسوب والسجلات وغيرها من وسائل التخزين)

جدول رقم (10) "محور توزيع المعرفة "

الجدول التالي يبين التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة علي عبارات المحور الثالث

م	العبارات	النسبة %			
		أوافق بشده	أوافق	محايد	لا أوافق بشدة
1	يتم دعوتكم لعقد اجتماعات داخل البنك لتوزيع المعرفة	18.4%	56.8%	17.6%	0.8%
2	يتم نشر المعلومات عبر البريد الإلكتروني للبنك	28.0%	40.0%	25.6%	1.6%
3	يتم توزيع المعرفة عبر إصدار نشرات في البنك	38.4%	53.6%	7.2%	0.8%
4	يتم إستخدام شبكات معلومات داخلية تساعد في الوصول لقواعد البيانات في البنك	52.0%	36.8%	9.6%	1.6%
5	يتم توزيع الأفكار الجديدة علي الإدارات المختلفة في البنك	60.8%	28.0%	8.8%	2.4%
	نسب المحور	39.5%	43.0%	13.8%	0.5%

المصدر : إعداد الباحثين من الدراسة التطبيقية ، 2017م.

نسب المحورالكلية :

من الجدول أعلاه نجد أن (39.5%) من أفراد العينة يوافقون بشده علي عبارات المحور، و (43.0%) منهم موافقون ، بينما نجد (13.8%) من المبحوثين محايدون ، و(3.2%) منهم لا يوافقون، و(0.5%) منهم لا يوافقون بشده علي عبارات المحور.

عليه وبما أن نسبة الموافقين كانت (82.5%) نسبة والغير موافقين (3.7%) نستنتج (بهذه النتيجة يهتم البنك بتوزيع المعرفة في شكل اجتماعات ونشرات داخلية وخارجية)

جدول رقم (11) "محور تطبيق المعرفة " :

الجدول التالي يبين التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة علي عبارات المحور الرابع

م	العبارات	النسبة %			
		أ أفق بشده	أوافق	محايد	لا أوافق بشدة
1	يمنح البنك العاملين الحرية في تطبيق المعرفة	27.2%	39.2%	23.2%	9.6%
2	يوفر البنك ميزانية مناسبة لتطبيق المعرفة	38.4%	38.4%	20.0%	2.4%
3	يتم تشجيع التنوع الفكري داخل البنك لتطبيق المعرفة	52.8%	36.0%	8.0%	3.2%
4	يتم تحول المعرفة الي خطط عمل لتقديم خدمات مميزة لعملاء البنك	42.4%	49.6%	6.4%	1.6%
5	يتم التنسيق والمشاركة بين الأقسام المختلفة في البنك لتطبيق المعرفة	48.8%	40.8%	8.8%	1.6%
	نسب المحور	41.9%	40.8%	13.3%	3.7%

المصدر : إعداد الباحثين من الدراسة التطبيقية ، 2017م.

نسب المحور الكلية :

من الجدول أعلاه نجد أن (41.9%) من أفراد العينة يوافقون بشده علي عبارات المحور، و (40.8%) منهم موافقون ، بينما نجد (13.3%) من المبحوثين محايدون ، و(3.7%) منهم لا يوافقون، و(0.3%) منهم لا يوافقون بشده علي عبارات المحور.

عليه وبما أن نسبة الموافقين كانت (82.7%) نسبة والغير موافقين (4.0%) نستنتج (ان البنك يقوم بتطبيق المعرفة من خلال اعداد ميزانية مناسبة ومنح العاملين الحرية)

جدول رقم (12)"محور القيم " :

الجدول التالي يبين التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة علي عبارات المحور الخامس

م	العبارات	النسبة %			
		أوافق بشده	أوافق	محايد	لا أوافق بشده
1	أهتم بالحديث عن البنك باستمرار	6.25%	4.58%	.012%	.04%
2	لدي شعور بالعمل في البنك فترة أطول	8.32%	6.41%	2.23%	4.2%
3	يقوم البنك بتلبية متطلبات الجميع	2.35%	6.33%	8.24%	4.6%
4	يهتم الموظفون كثيراً بنتائج اعمال البنك	2.47%	4.42%	.08%	4.2%
5	يسعي الموظفون لتحقيق أهداف البنك	2.63%	.028%	4.6%	6.1%
	نسب المحور	40.8%	40.8%	14.9%	3.4%

المصدر : إعداد الباحثين من الدراسة التطبيقية ، 2017م.

نسب المحور الكلية :

من الجدول أعلاه نجد أن (40.8%) من أفراد العينة يوافقون بشده علي عبارات المحور، و (40.8%) منهم موافقون ، بينما نجد (14.9%) من المبحوثين محايدون ، و(3.4%) منهم لا يوافقون، و(0.2%) منهم لا يوافقون بشده علي عبارات المحور.

عليه وبما أن نسبة الموافقين كانت (81.6%) نسبة والغير موافقين (3.5%) نستنتج ان الموظفين لديهم ولاء او انتماء للبنك والبنك يقوم بتأبئة متطلباتهم)

جدول رقم (13) "محور الإتجاهات "

الجدول التالي يبين التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة علي عبارات المحور السادس

م	العبارات	النسبة %			
		أفق بشده	أوافق	محايد	لا أوافق بشدة
1	يسمح البنك للموظفين بفرصة المشاركة في القرارات	28.0%	46.4%	17.6%	6.4%
2	هنالك ثقة متبادلة بين إدارة البنك و الموظفين	55.2%	36.0%	8.0%	0.8%
3	يمنح البنك الموظفين فرصة في تقييم الأداء	43.2%	42.4%	12.0%	1.6%
4	يشترك الموظفون في أهداف البنك	56.8%	28.0%	12.8%	2.4%
5	تفوض إدارة البنك الموظفين الصلاحيات اللازمة للعمل	50.4%	40.0%	7.2%	2.4%
	نسب المحور	46.7%	38.6%	11.5%	2.7%

المصدر : إعداد الباحثين من الدراسة التطبيقية ، 2017م.

نسب المحور الكلية :

من الجدول أعلاه نجد أن (46.7%) من أفراد العينة يوافقون بشده علي عبارات المحور، و (38.6%) منهم موافقون ، بينما نجد (11.5%) من المبحوثين محايدون ، و(2.7%) منهم لا يوافقون، و(0.5%) منهم لا يوافقون بشده علي عبارات المحور.

عليه وبما أن نسبة الموافقين كانت (85.3%) نسبة والغير موافقين (3.2%) نستنتج (مما يدل علي ان البنك يهتم بتوجيه العاملين)

جدول رقم (14) "محور التوجه نحو عمل الفريق " :

الجدول التالي يبين التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة علي عبارات المحور السابع

م	العبارات	النسبة %			
		أفق بشده	أوافق	محايد	لا أوافق بشدة
1	يرتبط الأفراد في البنك ارتباطاً شديداً بوحدة عملهم	8.31%	4.46%	2.19%	2.3%
2	يتسم النشاط في البنك بروح الفريق	4.54%	.032%	2.11%	4.2%
3	يحافظ المديرون علي خط سير العمل الفريق	6.45%	0.04%	6.13%	8%0.
4	يشجع البنك العاملين علي الإستفسار عن الأساليب وطرق العمل	4.38%	6.53%	4.6%	6.1%
5	تشجع إدارة البنك الموظفين في الحصول علي فرص تدريب	80.6%	2.31%	2.7%	8%0.
	نسب المحور	46.2%	40.6%	%411.	1.8%

المصدر : إعداد الباحثين من الدراسة التطبيقية ، 2017م.

نسب المحور الكلية :

من الجدول أعلاه نجد أن (46.2%) من أفراد العينة يوافقون بشده علي عبارات المحور، و (40.6%) منهم موافقون ، بينما نجد (11.4%) من المبحوثين محايدون ، و(1.8%) منهم لا يوافقون علي عبارات المحور.

عليه وبما أن نسبة الموافقين كانت (86.8%) نسبة والغير موافقين (1.8%) نستنتج (ان البنك يشجع الموظفين علي العمل الجماعي)

رابعاً : اختبار فرضيات الدراسة :

تم اختبار فرضيات الدراسة من خلال إيجاد الأوساط الحسابية الموزونة "قوة الإجابة " ، والإنحرافات المعيارية لكل عبارة من عبارات الإستبانة ، وذلك حسب فرضيات الدراسة . حيث إشمئت الدراسة علي عدد من العبارات ذات صلة بموضوع الدراسة وجميع هذه العبارات هي أسئلة وصفية وذلك حسب مقياس ليكرت الخماسي "موافق بشدة ، موافق ، محايد ، غير موافق ، غير موافق بشدة " . ولإيجاد المتوسطات الحسابية الموزونة تم إعطاء وزن لكل إجابة كالاتي :

أعطي الرقم " 5 "	لإجابات المبحوثين	(أوافق بشدة)
أعطي الرقم " 4 "	لإجابات المبحوثين	(أوافق)
أعطي الرقم " 3 "	لإجابات المبحوثين	(محايد)
أعطي الرقم " 2 "	لإجابات المبحوثين	(غير موافق)
أعطي الرقم " 1 "	لإجابات المبحوثين	(غير موافق بشدة)

تم حساب المتوسطات الحسابية بضرب إجابات المبحوثين في أوزانها كالاتي :

(موافق بشدة × 5) (موافق × 4) (محايد × 3) (غير موافق × 2) (غير موافق بشدة × 1) ، ثم يقسم الناتج علي مجموع إجابات المبحوثين . وبعد حساب الأوساط الحسابية الموزونة يمكن تقربها الي أقرب قيمة للوسط الحسابي الموزون ، وذلك حسب الصيغة التالية :

الوزن (1.0 – 1.5)	الإجابات أقرب الي الوزن غير موافق بشدة "1"
الوزن (1.5 – 2.5)	الإجابات أقرب الي الوزن غير موافق "2"
الوزن (2.5 – 3.5)	الإجابات أقرب الي الوزن محايد "3"
الوزن (3.5 – 4.5)	الإجابات أقرب الي الوزن موافق "4"

الوزن (4.5 - 5.0) الإجابات أقرب الي الوزن موافق بشدة "5"

كذلك تم حساب الإنحرافات المعيارية لجميع بنود الإستبانة ، وذلك لمعرفة درجة التجانس بين إجابات المبحوثين حول عبارات الفرضية المعنية ، فكلما كانت النتيجة واحد فأقل دل ذلك علي التجانس الكبير بين إجابات المبحوثين .

التجانس بين إجابات المبحوثين لا يدل علي أن جميع المبحوثين متفقين علي فقرات الفرضيات ، وإنما هنالك آراء مخالفة ، لذلك يمكن حساب الفروقات ما بين إجابات المبحوثين فإذا كانت الفروقات معنوية ، دل ذلك علي قبول الفرضية . لذلك يمكن مقارنة مستوى الدلالة المعنوية (Sig) مع مستوى المعنوية (0.05) فإذا كانت قيمة الـ (Sig) أقل من (0.05) دل ذلك علي وجود فروقات معنوية .

اختبار المحور الأول :

المحور الأول من فرضيات الدراسة (إكتساب المعرفة) .

لمعرفة إتجاه آراء المبحوثين في عينة الدراسة نحو مدى تحقق هذه المحور تم حساب المتوسطات الحسابية الموزونة (قوة الإجابة) والإنحرافات المعيارية لإجابات المبحوثين علي كل عبارة من عبارات المحور الأول .

جدول رقم (15) : يوضح الأوساط الحسابية الموزونة والانحرافات المعيارية لعبارات المحور الأول.

م	العبارات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوسط أقرب الي	
				الوزن	الدرجة
1	يتم إكتساب المعرفة في البنك عبر شبكة الأنترنت	3.56	1.088	4	أوافق
2	يتم إكتساب المعرفة من خلال تجاربك مع العاملين المهرة داخل البنك	4.49	.809	4	أوافق
3	يتم إكتساب المعرفة من خلال الدورات الخارجية للبنك	4.46	.788	4	أوافق
4	يتم تدريب العاملين لتشجيعهم علي كفاءتهم المعرفية بالبنك	4.49	.643	4	أوافق
5	يتم إكتساب المعرفة من خلال الخبرات والمهارات الداخلية التي يمتلكها البنك	4.36	.756	4	أوافق

المصدر : إعداد الباحثين من الدراسة التطبيقية ، 2017م.

يتضح من الجدول رقم (15) أن المتوسطات الحسابية لأجابات المبحوثين علي عبارات المحور الأول تاخذ الوزن (4) وهذا يعني أن غالبية المبحوثين في عينة الدراسة موافقون علي أن إكتساب المعرفة في البنك يتم بدرجة كبيرة.

كما أن قيم الانحرافات المعيارية للإجابات علي عبارات المحور أقل من (1) وهذه القيم تشير الي التجانس في إجابات المبحوثين علي هذه العبارات عدا العبارة الأول .

إن النتائج في الجدول (15) لا تعني أن كل المبحوثين متفقون عليها فكما ورد أن هناك آراء مخالفة ويمكن بيان أن هناك فروقات ذات دلالة إحصائية بين أعداد المبحوثين الموافقين والمحايدين وغير الموافقين للنتائج السابقة من خلال إجراء اختبار مربع كاي لدلالة الفروق بين الإجابات علي كل عبارة من عبارات المحور الأول ،

حيث كانت نتائج الإختبار كما يلي :

إن النتائج السابقة لا تعني أن كل المبحوثين متفقون عليها فكما ورد أن هناك آراء مخالفة ويمكن بيان أن هناك فروقات ذات دلالة إحصائية بين أعداد المبحوثين الموافقين والمحايدين وغير الموافقين للنتائج السابقة من خلال إجراء اختبار مربع كاي لدلالة الفروق بين الإجابات علي كل عبارة من عبارات المحور الأول ، حيث كانت نتائج الإختبار كما يلي :

جدول رقم (16) : يوضح نتائج اختبار مربع كاي لعبارات المحورالأول :

م	العبارات	قيمة مربع كاي	درجة الحرية	قيمة Sig
1	يتم إكتساب المعرفة في البنك عبر شبكة الأنترنت	50.960 ^a	4	0.000
2	يتم إكتساب المعرفة من خلال تجاربك مع العاملين المهرة داخل البنك	174.160 ^a	4	0.000
3	يتم إكتساب المعرفة من خلال الدورات الخارجية للبنك	100.440 ^b	3	0.000
4	يتم تدريب العاملين لتشجيعهم علي كفاءتهم المعرفية بالبنك	104.088 ^b	3	0.000
5	يتم إكتساب المعرفة من خلال الخبرات والمهارات الداخلية التي يمتلكها البنك	141.840 ^a	4	0.000

المصدر : إعداد الباحثين من الدراسة التطبيقية ، 2017م.

من الجدول رقم (16) : يتبين الآتي :

كانت قيمة الـ Sig (مستوى الدلالة المعنوية) في جميع عبارات المحورالأول جميعها (0.000) تحت مستوى معنوية (5%) وبما انها جميعاً أقل من (0.01) فهذا يدل علي أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين حول العبارات حيث أنه في جميع الأسئلة كانت لصالح المبحوثين الذين وأفقوا أو وافقوا بشده علي العبارات.

اختبار المحور الثاني :

المحور الثاني من فرضيات الدراسة (تخزين المعرفة) .

لمعرفة إتجاه آراء المبحوثين في عينة الدراسة نحو مدى تحقق هذه المحور تم حساب المتوسطات الحسابية الموزونة (قوة الإجابة) والإنحرافات المعيارية لإجابات المبحوثين علي كل عبارة من عبارات المحور الثاني.

جدول رقم(17) : يوضح الأوساط الحسابية الموزونه والإنحرافات المعيارية لعبارات المحور

الثاني .

م	العبارات	الوسط الحسابي	إنحراف المعياري	الوسط أقرب الي	
				الوزن	الدرجة
1	يتم تخزين المعرفة بالسجلات والوثائق المكتوبة في البنك	3.48	1.112	4	أوافق
2	يتم تخزين معلومات البنك داخل الحاسوب	4.48	.679	4	أوافق
3	يتم مراجعة المعرفة المخزنة وتحديثها باستمرار داخل البنك	4.42	.612	4	أوافق
4	يتم تخزين المعرفة لتستفيد منها جميع المستويات الإدارية في البنك	4.42	.754	4	أوافق
5	يستخدم البنك الأفراد المهرة بإعتبارهم خزائن للمعرفة	4.30	.845	4	أوافق

المصدر : إعداد الباحثين من الدراسة التطبيقية ،2017م.

يتضح من الجدول رقم (17) أن المتوسطات الحسابية لأجابات المبحوثين علي عبارات المحور الثاني تأخذ الوزن (4) وهذا يعني أن غالبية المبحوثين في عينة الدراسة موافقون علي أن تخزين المعرفة في البنك يتم بدرجة كبيرة .

كما أن قيم الإنحرافات المعيارية للإجابات علي عبارات المحور أقل من (1) وهذه القيم تشير الي التجانس في إجابات المبحوثين علي هذه العبارات ما عدا العبارة الثاني.

إن النتائج في الجدول (17) لا تعني أن كل المبحوثين متفقون عليها فكما ورد أن هناك أراء مخالفة ويمكن بيان أن هناك فروقات ذات دلالة إحصائية بين أعداد المبحوثين الموافقين والمحايدين وغير الموافقين للنتائج السابقة من خلال إجراء اختبار مربع كاي لدلالة الفروق بين الإجابات علي كل عبارة من عبارات المحور الثاني، حيث كانت نتائج الإختبار كما يلي :

جدول رقم (18) : يوضح نتائج اختبار مربع كاي لعبارات المحور الثاني:

م	العبارات	قيمة مربع كاي	درجة الحرية	قيمة الـ Sig
1	يتم تخزين المعرفة بالسجلات والوثائق المكتوبة في البنك	70.240 ^a	4	0.000
2	يتم تخزين معلومات البنك داخل الحاسوب	102.808 ^b	3	0.000
3	يتم مراجعة المعرفة المخزنة وتحديثها باستمرار داخل البنك	102.424 ^b	3	0.000
4	يتم تخزين المعرفة لتستفيد منها جميع المستويات الإدارية في البنك	91.864 ^b	3	0.000
5	يستخدم البنك الأفراد المهرة باعتبارهم خزائن للمعرفة	114.960 ^a	4	0.000

المصدر : إعداد الباحثين من الدراسة التطبيقية، 2017م.

من الجدول رقم (18) : يتبين الآتي :

كانت قيمة الـ Sig (مستوى الدلالة المعنوية) في جميع عبارات المحور الثاني جميعها (0.000) تحت مستوى معنوية (5%) وبما انها جميعاً أقل من (0.01) فهذا يدل علي أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين حول العبارات حيث أنه في جميع الأسئلة كانت لصالح المبحوثين الذين وافقوا أو وافقوا بشده علي العبارات .

اختبار المحور الثالث :

المحور الثالث من فرضيات الدراسة (توزيع المعرفة) .

لمعرفة إتجاه آراء المبحوثين في عينة الدراسة نحو مدى تحقق هذه المحور تم حساب المتوسطات الحسابية الموزونة (قوة الإجابة) والانحرافات المعيارية لإجابات المبحوثين علي كل عبارة من عبارات المحور الثالث .

جدول رقم (19) : يوضح الأوساط الحسابية الموزونة والانحرافات المعيارية لعبارات المحور الثالث .

م	العبارات	الوسط الحسابي	انحراف المعياري	الوسط أقرب الي	
				الوزن	الدرجة
1	يتم دعوتكم لعقد إجتماعات داخل البنك لتوزيع المعرفة	3.86	.820	4	موافق
2	يتم نشر المعلومات عبر البريد الإلكتروني للبنك	3.88	.930	4	موافق
3	يتم توزيع المعرفة عبر إصدار نشرات في البنك	4.30	.635	4	موافق
4	يتم إستخدام شبكات معلومات داخلية تساعد في الوصول لقواعد البيانات في البنك	4.39	.728	4	موافق
5	يتم توزيع الأفكار الجديدة علي الإدارات المختلفة في البنك	4.47	.758	4	موافق

المصدر : إعداد الباحثين من الدراسة التطبيقية ، 2017م.

يتضح من الجدول رقم (19) أن المتوسطات الحسابية لأجابات المبحوثين علي عبارات المحور الثالث تاخذ الوزن (4) وهذا يعني أن غالبية المبحوثين في عينة الدراسة موافقون علي أن توزيع المعرفة في البنك يتم بدرجة كبيرة

كما تتراوح قيم الإنحرافات المعيارية للإجابات علي عبارات المحورالثاني بين (0.635 - 0.930) أقل من (1) وهذه القيم تشير الي التجانس في إجابات المبحوثين علي هذه العبارات.

إن النتائج في الجدول (19) لا تعني أن كل المبحوثين متفقون عليها فكما ورد أن هناك آراء مخالفة ويمكن بيان أن هناك فروقات ذات دلالة إحصائية بين أعداد المبحوثين الموافقين والمحايدين وغير الموافقين للنتائج السابقة من خلال إجراء اختبار مربع كاي لدلالة الفرق بين الإجابات علي كل عبارة من عبارات المحور الثالث ، حيث كانت نتائج الإختبار كما يلي

جدول رقم (20) : يوضح نتائج اختبار مربع كاي لعبارات المحور الثالث :

م	العبارات	قيمة مربع كاي	درجة الحرية	قيمة Sig
1	يتم دعوتكم لعقد إجتماعات داخل البنك لتوزيع المعرفة	119.760 ^a	4	0.000
2	يتم نشر المعلومات عبر البريد الإلكتروني للبنك	66.560 ^a	4	0.000
3	يتم توزيع المعرفة عبر إصدار نشرات في البنك	95.000 ^b	3	0.000
4	يتم إستخدام شبكات معلومات داخلية تساعد في الوصول لقواعد البيانات في البنك	82.648 ^b	3	0.000
5	يتم توزيع الأفكار الجديدة علي الإدارات المختلفة في البنك	103.192 ^b	3	0.000

المصدر : إعداد الباحثين من الدراسة التطبيقية ، 2017م.

من الجدول رقم (20) : يتبين الآتي :

كانت قيمة الـ Sig (مستوى الدلالة المعنوية) في جميع عبارات المحور الثالث (0.000) تحت مستوى معنوية (5%) وبما انها جميعاً أقل من (0.01) فهذا يدل علي أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين حول العبارات حيث أنه في جميع الأسئلة كانت لصالح المبحوثين الذين وأفقوا أو وأفقوا بشده علي العبارات .

اختبار المحور الرابع :

المحور الرابع من فرضيات الدراسة (تطبيق المعرفة) .

لمعرفة اتجاه آراء المبحوثين في عينة الدراسة نحو مدى تحقق هذه المحور تم حساب المتوسطات الحسابية الموزونة (قوة الإجابة) والانحرافات المعيارية لإجابات المبحوثين علي كل عبارة من عبارات المحور الرابع .

جدول رقم (21) : يوضح الأوساط الحسابية الموزونة والإنحرافات المعيارية لعبارات المحور الرابع .

م	العبارات	الوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	الوسط أقرب الي	
				الوزن	الدرجة
1	يمنح البنك العاملين الحرية في تطبيق المعرفة	3.82	.968	4	أوافق
2	يوفر البنك ميزانية مناسبة لتطبيق المعرفة	4.11	.863	4	أوافق
3	يتم تشجيع التنوع الفكري داخل البنك لتطبيق المعرفة	4.38	.770	4	أوافق
4	يتم تحول المعرفة الي خطط عمل لتقديم خدمات مميزة لعملاء البنك	4.33	.669	4	أوافق
5	يتم التنسيق والمشاركة بين الأقسام المختلفة في البنك لتطبيق المعرفة	4.37	.713	4	أوافق

المصدر : إعداد الباحثين من الدراسة التطبيقية ، 2017م.

يتضح من الجدول رقم (21) أن المتوسطات الحسابية لأجابات المبحوثين علي عبارات المحور الرابع تاخذ الوزن (4) وهذا يعني أن غالبية المبحوثين في عينة الدراسة موافقون علي أن تطبيق المعرفة في البنك يتم بدرجة كبيرة.

كما تتراوح قيم الإنحرافات المعيارية للإجابات علي عبارات المحور بين (0.669 - 0.968) وهذه القيم تشير الي التجانس في إجابات المبحوثين علي هذه العبارات.

إن النتائج في الجدول (21) لا تعني أن كل المبحوثين متفقون عليها فكما ورد أن هناك آراء مخالفة ويمكن بيان أن هناك فروقات ذات دلالة إحصائية بين أعداد المبحوثين الموافقين والمحايدين وغير الموافقين للنتائج السابقة من خلال إجراء اختبار مربع كاي لدلالة الفروق بين الإجابات علي كل عبارة من عبارات المحور الرابع ،

حيث كانت نتائج الإختبار كما يلي :

جدول رقم (22) : يوضح نتائج اختبار مربع كاي لعبارات المحور الرابع :

م	العبارات	قيمة مربع كاي	درجة الحرية	قيمة Sig
1	يمنح البنك العاملين الحرية في تطبيق المعرفة	56.720 ^a	4	0.000
2	يوفر البنك ميزانية مناسبة لتطبيق المعرفة	84.720 ^a	4	0.000
3	يتم تشجيع التنوع الفكري داخل البنك لتطبيق المعرفة	82.904 ^b	3	0.000
4	يتم تحول المعرفة الي خطط عمل لتقديم خدمات مميزة لعملاء البنك	90.072 ^b	3	0.000
5	يتم التنسيق والمشاركة بين الأقسام المختلفة في البنك لتطبيق المعرفة	81.304 ^b	3	0.000

المصدر : إعداد الباحثين من الدراسة التطبيقية ،2017م.

من الجدول رقم (22) : يتبين الآتي :

كانت قيمة الـ Sig (مستوى الدلالة المعنوية) في اغلبية عبارات المحور تتراوح بين (0.000) تحت مستوى معنوية (5%) وبما انها جميعاً أقل من (0.01) فهذا يدل علي أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين حول العبارات حيث أنه في جميع الأسئلة كانت لصالح المبحوثين الذين وافقوا أو وافقوا بشده علي العبارات.

اختبار المحور الخامس :

المحور الخامس من فرضيات الدراسة (القيم) .

لمعرفة اتجاه آراء المبحوثين في عينة الدراسة نحو مدى تحقق هذه المحور تم حساب المتوسطات الحسابية الموزونة (قوة الإجابة) والانحرافات المعيارية لإجابات المبحوثين علي كل عبارة من عبارات المحور الخامس.

جدول رقم (23) : يوضح الأوساط الحسابية الموزونة والانحرافات المعيارية لعبارات المحور الخامس .

م	العبارات	الوسط الحسابي	انحراف المعياري	الوسط أقرب الي	
				الوزن	الدرجة
1	أهتم بالحديث عن البنك باستمرار	4.06	.733	4	أوافق
2	لدي شعور بالعمل في البنك فترة أطول	4.05	.812	4	أوافق
3	يقوم البنك بتلبية متطلبات الجميع	3.98	.929	4	أوافق
4	يهتم الموظفون كثيراً بنتائج اعمال البنك وأداءه	4.34	.731	4	أوافق
5	يسعى الموظفون لتحقيق اهداف البنك	4.51	.758	4	أوافق

المصدر : إعداد الباحثين من الدراسة التطبيقية ، 2017م.

يتضح من الجدول رقم (23) أن المتوسطات الحسابية لأجابات المبحوثين علي عبارات المحور الخامس تاخذ الوزن (4) وهذا يعني أن غالبية المبحوثين في عينة الدراسة موافقون علي أن القيم في البنك تتم بدرجة كبيرة.

كما تتراوح قيم الانحرافات المعيارية للإجابات علي عبارات المحور بين (0.731 – 0.929) وهذه القيم تشير الي التجانس في إجابات المبحوثين علي هذه العبارات ، أي أنهم متفقون عليها .

إن النتائج في الجدول (23) لا تعني أن كل المبحوثين متفقون عليها فكما ورد أن هناك آراء مخالفة ويمكن بيان أن هناك فروقات ذات دلالة إحصائية بين أعداد المبحوثين الموافقين والمحايدين وغير الموافقين للنتائج السابقة من خلال إجراء اختبار مربع كاي لدلالة الفروق بين الإجابات علي كل عبارة من عبارات المحور الخامس ، حيث كانت نتائج الإختبار كما يلي
جدول رقم (24) : يوضح نتائج اختبار مربع كاي لعبارات المحور الخامس :

م	العبارات	قيمة مربع كاي	درجة الحرية	قيمة الـ Sig
1	أهتم بالحديث عن البنك باستمرار	86.296 ^a	3	0.000
2	لدي شعور بالعمل في البنك فترة أطول	42.520 ^a	3	0.000
3	يقوم البنك بتلبية متطلبات الجميع	26.200 ^a	3	0.000
5	يهتم الموظفون كثيراً بنتائج أعمال البنك وأدائه	79.768 ^a	3	0.000
6	يسعى الموظفون لتحقيق أهداف البنك	176.400 ^b	4	0.000

المصدر : إعداد الباحثين من الدراسة التطبيقية ، 2017م.

من الجدول رقم (24) : يتبين الآتي :

كانت قيمة الـ Sig (مستوى الدلالة المعنوية) في اغلبية عبارات المحور الخامس تتراوح بين (0.000) تحت مستوى معنوية (5%) وبما انها جميعاً أقل من (0.01) فهذا يدل علي أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين حول العبارات حيث أنه في جميع الأسئلة كانت لصالح المبحوثين الذين وافقوا أو وافقوا بشده علي العبارات.

اختبار المحور السادس :

المحور السادس من فرضيات الدراسة (الإتجاهات) .

لمعرفة اتجاه آراء المبحوثين في عينة الدراسة نحو مدى تحقق هذه المحور تم حساب المتوسطات الحسابية الموزونة (قوة الإجابة) والانحرافات المعيارية لإجابات المبحوثين علي كل عبارة من عبارات المحور السادس .

جدول رقم (25) : يوضح الأوساط الحسابية الموزونة والانحرافات المعيارية لعبارات المحور السادس .

م	العبارات	الوسط الحسابي	انحراف المعيارى	الوسط أقرب الي	
				الوزن	الدرجة
1	يسمح البنك للموظفين بفرصة المشاركة في القرارات	3.93	.926	4	أوافق
2	هنالك ثقة متبادلة بين إدارة البنك و الموظفين	4.46	.678	4	أوافق
3	يمنح البنك الموظفين فرصة في تقييم الأداء	4.26	.792	4	أوافق
4	يشترك البنك الموظفين في اهداف البنك	4.39	.802	4	أوافق
5	تفوض إدارة البنك الموظفين الصلاحيات اللازمة للعمل	4.38	.727	4	أوافق

المصدر : إعداد الباحثين من الدراسة التطبيقية ،2017م.

يتضح من الجدول رقم (25) أن المتوسطات الحسابية لأجابات المبحوثين علي عبارات المحور السادس تاخذ الوزن (4) وهذا يعني أن غالبية المبحوثين في عينة الدراسة موافقون علي أن الإتجاهات في البنك تتم بدرجة كبيرة.

كما تتراوح قيم الانحرافات المعيارية للإجابات علي عبارات المحور بين (0.678 - 0.926) وهذه القيم تشير الي التجانس في إجابات المبحوثين علي هذه العبارات ، أي أنهم متفقون عليها.

إن النتائج في الجدول (25) لا تعني أن كل المبحوثين متفقون عليها فكما ورد أن هناك أراء مخالفة ويمكن بيان أن هناك فروقات ذات دلالة إحصائية بين أعداد المبحوثين الموافقين والمحايدين وغير الموافقين للنتائج السابقة من خلال إجراء اختبار مربع كاي لدلالة الفروق بين الإجابات علي كل عبارة من عبارات المحور السادس ، حيث كانت نتائج الإختبار كما يلي
جدول رقم (26) : يوضح نتائج اختبار مربع كاي لعبارات المحور السادس :

م	العبارات	قيمة مربع كاي	درجة الحرية	قيمة Sig
1	يسمح البنك للموظفين بفرصة المشاركة في القرارات	80.640 ^a	4	0.000
2	هنالك ثقة متبادلة بين إدارة البنك و الموظفين	95.384 ^b	3	0.000
3	يمنح البنك الموظفين فرصة في تقييم الأداء	113.200 ^a	4	0.000
4	يشترك البنك الموظفين في اهداف البنك	83.992 ^b	3	0.000
5	تفوض إدارة البنك الموظفين الصلاحيات اللازمة للعمل	84.888 ^b	3	0.000

المصدر : إعداد الباحثين من الدراسة التطبيقية ، 2017م.

من الجدول رقم (26) : يتبين الآتي :

كانت قيمة الـ Sig (مستوى الدلالة المعنوية) في جميع عبارات المحور السادس تحت مستوى معنوية (5%) وبما انها جميعاً أقل من (0.01) فهذا يدل علي أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين حول العبارات حيث أنه في جميع الأسئلة كانت لصالح المبحوثين الذين وافقوا أو وافقوا بشده علي العبارات.

اختبار المحور السابع :

المحور السابع من فرضيات الدراسة (التوجه نحو عمل الفريق) .

لمعرفة اتجاه آراء المبحوثين في عينة الدراسة نحو مدى تحقق هذه المحور تم حساب المتوسطات الحسابية الموزونة (قوة الإجابة) والانحرافات المعيارية لإجابات المبحوثين علي كل عبارة من عبارات المحور السابع .

جدول رقم (27) : يوضح الأوساط الحسابية الموزونة والانحرافات المعيارية لعبارات المحور السابع .

م	العبارات	الوسط الحسابي	انحراف المعياري	الوسط أقرب الي	
				الوزن	الدرجة
1	يرتبط الأفراد في البنك إتباطاً شديداً بوحدات عملهم	4.06	.796	4	أوافق
2	يتسم النشاط في البنك بروح الفريق	4.38	.781	4	أوافق
3	يحافظ المديرون علي خط سير عمل الفريق	4.30	.732	4	أوافق
4	يشجع البنك العاملين علي الأستفسار عن الأساليب وطرق العمل	4.29	.658	4	أوافق
5	تشجع إدارة البنك الموظفين في الحصول علي فرص تدريب	4.52	.667	4	أوافق

المصدر : إعداد الباحثين من الدراسة التطبيقية ، 2017م.

يتضح من الجدول رقم (27) أن المتوسطات الحسابية لأجابات المبحوثين علي عبارات المحور السابع تاخذ الوزن (4) وهذا يعني أن غالبية المبحوثين في عينة الدراسة موافقون علي أن التوجة نحو عمل الفريق في البنك يتم بدرجة كبيرة كما تتراوح قيم الإنحرافات المعيارية للإجابات علي عبارات المحور بين (0.658 - 0.796) وهذه القيم تشير الي التجانس في إجابات المبحوثين علي هذه العبارات ، أي أنهم متفقون عليها .

إن النتائج في الجدول (27) لا تعني أن كل المبحوثين متفقون عليها فكما ورد أن هناك آراء مخالفة ويمكن بيان أن هناك فروقات ذات دلالة إحصائية بين أعداد المبحوثين الموافقين والمحايدين وغير الموافقين للنتائج السابقة من خلال إجراء اختبار مربع كاي لدلالة الفروق بين الإجابات علي كل عبارة من عبارات المحور السابع، حيث كانت نتائج الإختبار كما يلي :

جدول رقم (28) : يوضح نتائج اختبار مربع كاي لعبارات المحور السابع :

م	العبارات	قيمة مربع كاي	درجة الحرية	قيمة Sig
1	يرتبط الأفراد في البنك إتباطاً شديداً بوحدات عملهم	50.264 ^a	3	0.000
2	يتسم النشاط في البنك بروح الفريق	80.728 ^a	3	0.000
3	يحافظ المديرون علي خط سير عمل الفريق	68.248 ^a	3	0.000
4	يشجع البنك العاملين علي الأستفسار عن الأساليب وطرق العمل	94.552 ^a	3	0.000
5	تشجع إدارة البنك الموظفين في الحصول علي فرص تدريب	111.128 ^a	3	0.000

المصدر : إعداد الباحثين من الدراسة التطبيقية ، 2017م.

من الجدول رقم (28) : يتبين الآتي :

كانت قيمة الـ Sig (مستوى الدلالة المعنوية) في جميع عبارات المحور السابع تحت مستوى معنوية (5%) وبما انها جميعاً أقل من (0.01) فهذا يدل علي أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين حول العبارات حيث أنه في جميع الأسئلة كانت لصالح المبحوثين الذين وافقوا أو وافقوا بشده علي العبارات.

ثالثاً : جميع محاور الدراسة

لمعرفة اتجاه آراء المبحوثين في عينة الدراسة نحو مدى تحقق هذه المحاور، لمعرفة آراء أفراد عينة الدراسة في محاور الدراسة والمبينة في الجدول (29).

جدول رقم (29) يوضح آراء عينة الدراسة حول مجمل محاور الدراسة بشكل عام

م	المحاور	المتوسط الحسابي	لانحراف المعياري
1	إكتساب المعرفة	4.2704	.48809
2	تخزين المعرفة	4.2208	.41490
3	توزيع المعرفة	4.1792	.41490
4	تطبيق المعرفة	4.2032	.44212
	إدارة المعرفة	4.2184	.34667
5	القيم	4.1872	.49039
6	الإتجاهات	4.2832	.50301
7	التوجه نحو عمل الفريق	4.3104	.46591
	الثقافة التنظيمية	4.2352	.44163

المصدر: إعداد الباحثين من الدراسة التطبيقية، 2017م

بالنظر إلى الجدول السابق يتضح أن:

أن المتوسط الحسابي لجميع محاور إدارة المعرفة بلغ (4.22) وبانحراف معياري (0.347) مما يدل على أن عينة الدراسة موافقون بشدة على جميع المحاور.

وأن المتوسط الحسابي لجميع محاور الثقافة التنظيمية بلغ (4.24) وبانحراف معياري (0.442) مما يدل على أن عينة الدراسة موافقون بشدة على جميع المحاور.

جدول رقم (30): يوضح معامل الارتباط بين جميع محاور الدراسة

كما يبين الجدول رقم (31) مدى تواجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين جميع محاور الدراسة. والتي تم ترميزها بالبرنامج كما يلي:-

الرقم	المتغير	الرمز	اسم المحور
1	إدارة المعرفة	T1	إكتساب المعرفة
2	KM	T2	تخزين المعرفة
3		T3	توزيع المعرفة
4		T4	تطبيق المعرفة
5		T5	القيم
6	OC	T6	الإتجاهات
7		T7	التوجه نحو عمل الفريق

المصدر: إعداد الباحثين من الدراسة التطبيقية، 2017م

جدول رقم (32) يوضح معامل الارتباط بين جميع محاور الدراسة

		Correlations						
		T1	T2	T3	T4	T5	T6	T7
T1	Pearson Correlation	1	.418**	.538**	.495**	.427**	.470**	.478**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000	.000	.000	.000
T2	Pearson Correlation	.418**	1	.435**	.485**	.165	.228*	.248**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000	.067	.011	.005
T3	Pearson Correlation	.538**	.435**	1	.589**	.290**	.472**	.401**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000	.001	.000	.000
T4	Pearson Correlation	.495**	.485**	.589**	1	.430**	.502**	.575**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000		.000	.000	.000
T5	Pearson Correlation	.427**	.165	.290**	.430**	1	.581**	.659**
	Sig. (2-tailed)	.000	.067	.001	.000		.000	.000
T6	Pearson Correlation	.470**	.228*	.472**	.502**	.581**	1	.645**
	Sig. (2-tailed)	.000	.011	.000	.000	.000		.000
								** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).
								* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

المصدر: إعداد الباحثين من الدراسة التطبيقية، 2017م

بالرجوع إلى الجدول السابق يتضح أن:

العلاقة بين المحور الأول والمحور الخامس علاقة طردية ضعيفة لان معامل الارتباط يساوي (0.427**) وهي موجبة. وذات دلالة إحصائية عالية (0.000) أقل من (0.01). وذلك يدل على أن هنالك علاقة بين إكتساب المعرفة والقيم

العلاقة بين المحور الأول والمحور السادس علاقة ضعيفة لان معامل الارتباط يساوي ($0,470^{**}$) وهي موجبة. وذات دلالة إحصائية (0.000) أقل من (0.01). وذلك يدل على أن هنالك علاقة بين إكتساب المعرفة والإتجاهاتالعلاقة بين المحور الأول والمحور السابع علاقة ضعيفة لان معامل الارتباط يساوي ($0,478^{**}$) وهي موجبة. وذات دلالة إحصائية (0.000) أقل من (0.01). وذلك يدل على أن هنالك علاقة بين إكتساب المعرفة و التوجه نحو عمل الفريق

العلاقة بين المحور الثاني والمحور الخامس علاقة طردية لا تذكر لان معامل الارتباط يساوي (0.165) وهي موجبة. وذات دلالة إحصائية (0.067) أكبر من (0.05). وذلك يدل على أن هنالك علاقة بين تخزين المعرفة و القيم

العلاقة بين المحور الثاني والمحور السادس علاقة طردية لا تذكر لان معامل الارتباط يساوي ($0,228^*$) وهي موجبة. وذات دلالة إحصائية عالية جداً (0.000) أقل من (0.01). وذلك يدل على أن هنالك علاقة بين تخزين المعرفة والإتجاهات

العلاقة بين المحور الثاني والمحور السابع علاقة طردية لا تذكر لان معامل الارتباط يساوي ($0,266^{**}$) وهي موجبة. وذات دلالة إحصائية (0.005) أقل من (0.05). وذلك يدل على أن هنالك علاقة بين تخزين المعرفة و التوجه نحو عمل الفريق

العلاقة بين المحور الثالث والمحور الخامس علاقة طردية لا تذكر لان معامل الارتباط يساوي ($0,290^*$) وهي موجبة. وذات دلالة إحصائية عالية (0.001) اقل من (0.01). وذلك يدل على أن هنالك علاقة بين توزيع المعرفة والقيم

لعلاقة بين المحور الثالث والمحور السادس علاقة طردية ضعيفة لان معامل الارتباط يساوي ($0,472^{**}$) وهي موجبة. وذات دلالة إحصائية عالية جداً (0.000) أقل من (0.01). وذلك يدل على أن هنالك علاقة بين توزيع المعرفة والإتجاهات

العلاقة بين المحور الثالث والمحور السابع علاقة طردية ضعيفة لان معامل الارتباط يساوي ($0,401^{**}$) وهي موجبة. وذات دلالة إحصائية عالية جداً (0.000) أقل من (0.01). وذلك يدل على أن هنالك علاقة بين توزيع المعرفة و التوجه نحو عمل الفريق

العلاقة بين المحور الرابع والمحور الخامس علاقة طردية ضعيفة لان معامل الارتباط يساوي ($0,430^{**}$) وهي موجبة. وذات دلالة إحصائية عالية جداً (0.000) أقل من (0.01). وذلك يدل على أن هنالك علاقة بين تطبيق المعرفة والقيم

العلاقة بين المحور الرابع والمحور السادس علاقة طردية متوسطة لان معامل الارتباط يساوي ($0,502^{**}$) وهي موجبة. وذات دلالة إحصائية عالية جداً (0.000) أقل من (0.01). وذلك يدل على أن هنالك علاقة بين تطبيق المعرفة و الإتجاهات

العلاقة بين المحور الرابع والمحور السابع علاقة طردية متوسطة لان معامل الارتباط يساوي ($0,575^{**}$) وهي موجبة. وذات دلالة إحصائية عالية جداً (0.000) أقل من (0.01). وذلك يدل على أن هنالك علاقة بين تطبيق المعرفة والتوجه نحو عمل الفريق.

جدول رقم (33) يوضح معامل الارتباط بين جميع المتغيرين المستقل والتابع

Correlations			
		KM	OC
KM	Pearson Correlation	1	.540**
	Sig. (2-tailed)		.000
OC	Pearson Correlation	.540**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	
**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).			

المصدر: إعداد الباحثين من الدراسة التطبيقية، 2017م

العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع علاقة طردية متوسطة حيث بلغ معامل الارتباط يساوي ($0,540^{**}$) وهي موجبة. وذات دلالة إحصائية عالية جداً (0.000) أقل من (0.01). وذلك يدل على أن هنالك علاقة بين إدارة المعرفة والثقافة التنظيمية

سادساً : تحليل الانحدار (Linear Regression) :

استخدمت الدراسة تحليل الانحدار بهدف اختبار فروض الدراسة، إذ يعتبر تحليل الارتباط خطوة مبدئية لمعرفة نوع العلاقة وقوتها بين المتغيرات، أما تحليل الانحدار الخطي البسيط فيعتبر مقياس لنوعية العلاقة بين متغيرين يسمى احد المتغيرات متغير تابع (Dependent Variable) والآخر متغير مستقل (Independent Variable) وهو المتسبب في تغير المتغير التابع.

استخدمت الدراسة تحليل الانحدار المتعدد بهدف اختبار الفرضيات (34) وقد كشف تحليل النتائج الإحصائية عن أن نموذج تحليل الانحدار والذي يتضمن المتغيرات:

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.540 ^a	.291	.286	.37326
a. Predictors: (Constant), KM				

المصدر: إعداد الباحثين من الدراسة التطبيقية، 2017م

Coefficients ^a						
	Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1.334	.409		3.260	.001
	KM	.688	.097	.540	7.113	.000

a. Dependent Variable: OC

المصدر: إعداد الباحثين من الدراسة التطبيقية، 2017م

من الجدول يتضح أن معامل الارتباط الخطي بين إدارة المعرفة والثقافة التنظيمية هو (.540). وهي علاقة طردية متوسطة، وأن مدى الدقة في تقدير المتغير التابع (الثقافة التنظيمية) هي (29.1%) وذلك عند درجة ثقة 95% وبمستوى دلالة إحصائية يبلغ علامة عشرية (0.000).

عليه تشير النتائج إلى رفض فرض العدم p لائق (لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ثقة 95% بين الثقافة التنظيمية) p و (إدارة المعرفة) وقبول الفرض البديل (بوجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ثقة 95% بين الثقافة التنظيمية) و (إدارة المعرفة) حيث بلغ مستوى المعنوية (0.000)

الفصل الخامس :

النتائج :

- توجد علاقة طردية قوية بين ادارة امعرفة والثقافة التنظيمية
- توجد علاقة طردية ضعيفة بين اكتساب المعرفة والقيم
- توجد علاقة طردية ضعيفة بين اكتساب المعرفة والاتجاهات
- توجد علاقة طردية ضعيفة بين اكتساب المعرف والتوجه نحو عمل الفريق
- توجد علاقة طردية ضعيفة لاتتذكر بين تخزين المعرفة والقيم
- توجد علاقة طردية لاتتذكر بين تخزين المعرفة والاتجاهات
- توجد علاقة طردية لاتتذكر بين تخزين المعرفة والتوجه نحو عمل الفريق
- توجد علاقة طردية لا تتذكر بين توزيع المعرفة والقيم
- هنالك علاقة ضعيفة بين توزيع المعرفة والاتجاهات
- هنالك علاقة طردية ضعيفة بين توزيع المعرفة والتوجه نحو عمل الفريق
- هنالك علاقة طردية ضعيفة بين تطبيق المعرفة والقيم
- هنالك علاقة طردية متوسطة بين تطبيق المعرفة والاتجاهات
- هنالك علاقة طردية متوسطة بين تطبيق المعرفة والتوجه نحو عمل الفريق

مناقشة النتائج :

- 1- توجد علاقة طردية قوية بين ادارة المعرفة والثقافة التنظيمية ذات دلالة احصائية عالية جدا (0,000) اقل من (0,01) وتتفق هذه مع دراسة ايمان محمد علي وآخرون وتختلف مع دراسة نضال محمد الزمطة .
- 2- العلاقة بين ادارة المعرفة والثقافة التنظيمية (القيمة) توجد علاقة طردية بين ادارة المعرفة والقيم حيث تتفق مع دراسة خميس ناصر محمد المدان وتختلف مع دراسة دكتور سليمان الفارس ودراسة سامي عبدالله المدان .

3- العلاقة بين ادارة المعرفة والثقافة التنظيمية (الاتجاهات) توجد علاقة طردية بين ادارة المعرفة والاتجاهات حيث تتفق هذه بالنتيجة مع دراسة خميس نصر محمد وتختلف مع دراسة حسين ورشاد السعد .

4- العلاقة بين ادارة المعرفة والثقافة التنظيمية (التوجه نحو عمل الفريق) توجد علاقة طردية بين ادارة المعرفة والتوجه نحو عمل الفريق حيث تتفق مع دراسة خميس ناصر محمد وتختلف مع دراسة سامي عبدالله المدان ودراسة ابراهيم عبدالقادر محمد.

التوصيات:

توصيات لبنك امدرمان :

الرجاء تطوير الطرق التي يتم بها اكتساب المعرفة :

- 1- الرجاء الاستعانة بخبراء من خارج المؤسسة لاكتساب معرفة جديدة
- 2- الرجاء تطوير الاداء الفردي للمؤسسة من خلال طرح افكار جديدة
- 3- الرجاء تحويل المعرفة الضمنية الي صريحة
- 4- علي ادارة البنك ان تعمل علي اشاعة الاتصال بين العاملين

توصيات عامة :

- 1- العمل علي اجراء دراسات شخصية من حين الي اخر لتقييم الثقافة التنظيمية
- 2- علي المؤسسات ان تعمل علي رفع كفاءة العاملين عن طريق التدريب المستمر علي المؤسسات اتاحة العاملين قليل من الوقت لمناقشة الافكار
- 3- علي المؤسسات النظر الي كل الموارد التي تساهم في اكتساب المعرفة
- 4- اسلوب ادارة المعرفة اسلوب اداري مهم نوصي بان تتبناه جميع المؤسسات

المراجع والمصادر :

اولاً:المراجع العربية :

- 1-ريحي مصطفى عليان / إدارة المعرفة /2015 م
- 2: إدارة المعرفة /الشركة ألفا الانجليزية /2005 / دار النشر المصرية للنشر لونجمان /
2005/ الطبعة العربية
- 3: جيرالد جيرينبرج و روبرت بارون /إدارة السلوك في المنظمات /2004
- 4: احسان دهش جلاب /إدارة السلوك التنظيمي في عصر التغير /2011
- 5: حسين حريم /السلوك التنظيمي سلوك الافراد في المنظمات /عمان/الاردن/1997
- 6: صلاح الدين الكبيسي /إدارة المعرفة /بغداد /2005
- 7:عبدالستار العلي| عامر قنديلجي|غسان العمري / المدخل لي إدارة المعرفة /عمان/ 2008
- 8: الجاموس عبدالرحمن , إدارة المعرفة في منظمات الاعمال وعلاقتها بالمداخل الادارية
الحديثة,مدخل تحليلي, الاردن, 2013
- 9: محمد عواد الزيادات ,اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة,الاردن,2008
- 10: عامر ابراهيم قنديلجي,علاءالدين عبدالقادرالجنابي ,نظم المعلومات الادارية,الاردن,2012
- 11:صلاح الدين الكبيسي , خام خضير,إدارة المعرفة ,المنظمة العربية للادارة القاهرة , 2004
- 12:نبيل, إدارة المعرفة ,2003
- 13: نجم عبود ,إدارة المعرفة
- 14: الملكاوي ابراهيم ,ادارة المعرفة

ثانياً: البحوث والدراسات السابقة:

1: ايمان محمد علي وآخرون ,عمليات ادارة المعرفة واثرها علي تحقيق الميزة التنافسية للبنوك
السودان,2016,

2: حسين حريم و رشاد الساعد ,الثقافة التنظيمية وتأثيرها في بناء المعرفة التنظيمية ,الاردن
2006,

3: سامي عبدالله المدان ,قياس اثر عوامل الثقافة التنظيمية في تنفيذ إدارة المعرفة
الاردن,2010,

4:ابراهيم عبدالقادر محمد ,قياس اثر عوامل الثقافة التنظيمية وادارةالمعرفة في الميزة
التنافسية,الاردن,2013, 2014

5: نضال محمد الزمطة ,ادارة المعرفة واثرها علي تميز الاداء,2011

ثالثاً: المواقع الإلكترونية:

1: www.uwc.Ac.Za

2: www.swit.wa.edu.au

بسم الله الرحمن الرحيم

جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا
كلية الدراسات التجارية
قسم ادارة الاعمال

...../ السيد

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

الموضوع : استبانة

يقوم الدارسين باجراء بحث تكميلي بعنوان "أدارة المعرفة وتأثيرها علي الثقافة التنظيمية" (دراسة حالة بنك ام درمان الوطني) لنيل درجة البكالوريوس في ادراة الاعمال و لتكملت الجانب الميداني يسرنا ان نتلقي مشاركاتكم ومساهمتمكم القيمة والفعالة من خلال الاستبانة المرفقة ، لما لكم من مؤهلات وخبرات عملية حتي يكون هذا البحث اضافة حقيقية للعلم والمعرفة ولما له من اهمية كبيرة في المصادقية والتوصل الي نتائج علمية تكون بمثابة مخرجات البحث ، مقدرين لكم حسن تعاونكم معنا وصبركم في الاجابة بوضوح وشفافية ونضمن سلامة وسرية المعلومات التي تدلون بها ونؤكد لكم ان تلك البيانات سوف تستخدم لاغراض البحث العلمي فقط وستعامل بسرية تامة .

وجزاكم الله خير ...

الباحثون:

- 1- الصادق سيف الدين البلة ناصر
- 2- البدري مصطفى احمد الصديق
- 3- الطيب محمد احمد محمد احمد
- 4- محمد معروف احمد محمد
- 5- ابوبكر عبدالرحيم وقيع الله

المشرف :

أ/ عادل عيسي بدوي

القسم الاول:

البيانات الشخصية :

الرجاء وضع علامة (√) في مربع الاجابة المناسبة :

1- النوع :

ذكر أنثي

2- العمر :

30 وأقل 31الي40

41الي 5150 فأكثر

3- المؤهل العلمي:

بكالوريوس دبلوم عالي ماجستير

دكتورة

5- التخصص العلمي:

محاسبة ادارة اعمال اقتصاد

تكاليف اخري اذكرها.....

6-الوظيفة:

مدير عام مدير قسم موظف

اخري اذكرها.....

7- سنوات الخبرة:

اقل من 5سنوات من 5 الي 10سنوات من 11 الي 15سنة

من 16 سنة فأكثر

القسم الثاني :

البيانات المتعلقة بمتغيرات الدراسة :

المتغير الاول: ادارة المعرفة:

ادارة المعرفة هي الادارة التي تهتم بتحديد المعومات والمعارف اللازمة للمنظمة.

ضع علامة داخل المربع الذي يناسبك:

البعد الاول: إكتساب المعرفة

م	العبارات	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا اوافق	لا اوافق بشدة
1	يتم اكتساب المعرفة في البنك عبر شبكة الانترنت					
2	يتم اكتساب المعرفة من خلال تجارك مع العاملين المهرة داخل البنك					
3	يتم اكتساب المعرفة من خلال الدورات الخارجية للبنك					
4	يتم تدريب العاملين لتشجيعهم علي رفع كفاءهم المعرفية بالبنك					
5	يتم اكتساب المعرفة من خلال الخبرات والمهارات الداخلية التي يمتلكها البنك.					

البعد الثاني: تخزين المعرفة

م	العبارات	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
1	يتم تخزين المعرفة بالسجلات والوثائق المكتوبة في البنك					
2	يتم تخزين معلومات البنك داخل الحاسوب					
3	يتم مراجعة المعرفة المخزنة وتحديثها باستمرار داخل البنك					
4	يتم تخزين المعرفة لتستفيد منها جميع المستويات الإدارية في البنك					
5	يستخدم البنك الافراد المهرة باعتبارهم خزائن للمعرفة					

البعد الثالث: توزيع المعرفة

م	العبارات	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا اوافق	لا اوافق بشدة
1	يتم دعوتكم لعقد اجتماعات داخل البنك لتوزيع المعرفة					
2	يتم نشر المعلومات عبر البريد الالكتروني للبنك					
3	يتم توزيع المعرفة عبر اصدار نشرات في البنك					
4	يتم استخدام شبكات معلومات داخلية تساعد في الوصول لقواعد البيانات في البنك					
5	يتم توزيع الافكار الجديدة على الادارات المختلفة في البنك					

البعد الرابع: تطبيق المعرفة

م	العبارات	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا اوافق	لا اوافق بشدة
1	يمنح البنك العاملين الحرية في تطبيق المعرفة					
2	يوفر البنك ميزانية مناسبة لتطبيق المعرفة					
3	يتم تشجيع التنوع الفكري داخل البنك لتطبيق المعرفة					
4	يتم تحويل المعرفة الى خطط عمل لتقديم خدمات مميزة لعملاء البنك					
5	يتم التنسيق والمشاركة بين الاقسام المختلفة في البنك لتطبيق المعرفة					

المتغير الثاني: الثقافة التنظيمية

الثقافة التنظيمية: هي منظومة القيم الاساسية التي تتبناها المنظمة والفلسفة التي تحكم سيادتها تجاه الموظفين والعملاء.

البعد الاول: القيم

م	العبارات	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا اوافق	لا اوافق بشدة
1	اهتم بالحديث عن البنك باستمرار					
2	لدي شعور بالعمل في البنك فترة اطول					
3	يقوم البنك بتلبية متطلبات الجميع					
4	يهتم الموظفين كثيرا بنتائج اعمال البنك واداءة					
5	يسعي الموظفين لتحقيق اهداف البنك					

البعد الثاني : الاتجاهات

م	العبارات	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا اوافق	لا اوافق بشدة
1	سمح البنك للموظفين بفرصة المشاركة في القرارات					
2	هنالك ثقة متبادلة بين ادارة البنك والموظفين					
3	يمنح البنك الموظفين فرصة في تقييم الاداء					
4	يشترك الموظفين في اهداف البنك					
5	تفوض ادارة البنك الموظفين الصلاحيات اللازمة للعمل					

البعد الثالث : التوجه نحو عمل الفريق

م	العبارات	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا اوافق	لا اوافق بشدة
1	يرتبط الافراد في البنك ارتباطا شديدا بوحدات عملهم					
2	يتسم النشاط في البنك بروح الفريق					
3	يحافظ المديرون علي خط سير عمل الفريق					
4	يشجع البنك العاملين علي الاستفسار عن الاساليب وطرق العمل					
5	تشجع ادارة البنك الموظفين في الحصول علي فرص التدريب					

المحكمون :

- 1- د. أمينة عبدالقادر علي
- 2- د. ميسون علي عبدالكريم
- 3- أ. تيسير فضل سيد أحمد