

أثر ثقافة المنظمة في مستوى تبادل الموارد المعرفية (بناء المعرفة) لدى العاملين
(دراسة تطبيقية على البنوك التجارية السعودية)

**The Impact of the Organization's Culture on the Level of Exchange of Knowledge
Resources (Knowledge Building) Among Employees (An Applied Study on Saudi
Commercial Banks)**

إعداد: الدكتور/ محمد بن عساف العساف

دكتوراه في إدارة الأعمال، كلية إدارة الأعمال، جامعة لينكولن، ماليزيا

Email: Mohassaf142@gmail.com

الدكتور/ محمد أنس شمسي

دكتوراه في إدارة الأعمال، جامعة بورغوني، ديجون فرنسا

ملخص الدراسة

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر ثقافة المنظمة في مستوى تبادل الموارد المعرفية (بناء المعرفة) لدى العاملين في البنوك التجارية السعودية. وتنبع أهمية الدراسة كونها واحدة من الدراسات المحلية القليلة التي تبحث في أثر ثقافة المنظمة في مستوى تبادل الموارد المعرفية لدى العاملين في البنوك التجارية السعودية بالمملكة العربية السعودية.

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي وتم تجميع البيانات الأولية من خلال استمارة استبيان، تم تصميمها لهذا الغرض. وتكون مجتمع الدراسة من العاملين في 6 بنوك تم اختيارها على أساس أنها الأكبر حجماً والأقدم عمراً. وقام الباحثان بتوزيع استمارة الاستبيان على عينة عشوائية من العاملين بالبنوك محل البحث، وبلغ عدد الاستمارات الموزعة 600 استبانة، حيث تم استرجاع 530 استبانة، استبعد منها 45 لعدم صلاحيتها، وبذلك تم تحليل 485 استبانة وهي تمثل (81%) تقريباً من مجموع عينة الدراسة ومن ثم جرى تحليلها بمجموعة من الأساليب الإحصائية باستخدام برنامج (SPSS).

أظهر تحليل البيانات عن تأثير كل بُعد من أبعاد الثقافة التنظيمية (الثقة، الثقافة الجماعية، الرؤية المشتركة، اللغة والقصص المشتركة، ممارسات الإدارة، والمعايير الثقافية) على مستوى تبادل الموارد المعرفية (بناء المعرفة) لدى العاملين. كما كشفت الدراسة أيضاً وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى تبادل الموارد المعرفية بين العاملين تبعاً للمؤهل العلمي والعمر، وعدم وجود فروق في مستوى تبادل الموارد المعرفية بين العاملين تبعاً للمستوى الوظيفي وسنوات الخدمة. وفي النهاية تم تقديم مجموعة من التوصيات تهدف أساساً إلى إعادة النظر في الثقافة التنظيمية السائدة في البنوك التجارية السعودية من أجل تدعيم وتعزيز بناء المعرفة بين العاملين بصورة أفضل.

الكلمات المفتاحية: ثقافة المنظمة، تبادل الموارد المعرفية، بناء المعرفة، البنوك التجارية السعودية.

The Impact of the Organization's Culture on the Level of Exchange of Knowledge Resources (Knowledge Building) Among Employees (An Applied Study on Saudi Commercial Banks)

Dr. Mohammed Bin Assaf Alassaf

DBA in Business Administration, College of Business Administration, University of Lincoln,
Malaysia

Email: Mohassaf142@gmail.com

Dr. Mohamed Anas Shamsy

PhD in Business Administration, University of Bourgogne, Dijon, France

Abstract

This study aimed to identify the impact of organization culture on the level of exchange of knowledge resources (knowledge building) among employees in Saudi commercial banks. The importance of the study stems from the fact that it is one of the few local studies that examine the impact of organizational culture on the level of exchange of knowledge resources among employees in Saudi commercial banks in the Kingdom of Saudi Arabia.

The study relied on the descriptive analytical approach, and primary data was collected through a questionnaire, which was designed for this purpose. The study population consisted of employees in 6 banks that were chosen on the basis that they were the largest in size and the oldest. The researchers distributed the questionnaire form to a random sample of employees of the banks in question, and the number of questionnaires distributed reached 600 questionnaires, of which 530 questionnaires were retrieved, of which 45 were excluded because they were not valid. Thus, 485 questionnaires were analyzed, which represents approximately (81%) of the total study sample. It was then analyzed with a set of statistical methods using SPSS.

Data analysis revealed the influence of each dimension of organizational culture (trust, collective culture, shared vision, shared language and stories, management practices, and cultural norms) on the level of exchange of cognitive resources (knowledge building) among employees. The study also revealed the presence of statistically significant differences in the level of exchange of knowledge resources between employees according to academic qualification and age,

And the absence of differences in the level of exchange of knowledge resources between employees according to job level and years of service. In the end, a set of recommendations were presented, mainly aiming to reconsider the prevailing organizational culture in Saudi commercial banks in order to better support and enhance knowledge building among employees.

Keywords: Organization Culture, Exchange of Knowledge Resources, Knowledge Building, Saudi Commercial Banks.

1. المقدمة:

كان من أهم نتائج ثورة العلم والتقنية وحركة المتغيرات العولمية أن بدأت ظاهرة مختلفة في منظمات الأعمال، هي ارتفاع الأهمية النسبية للأصول غير المادية أو ما يطلق عليه الأصول غير الملموسة، أو المعنوية، إذ أصبحت تمثل النسب الأكبر في أصول المنظمات. وبالتحليل البسيط يتضح أن تلك الأصول غير الملموسة هي المعرفة.

إن المعرفة لم تعد فقط أداة في عمليات بناء وتنمية القدرات التنافسية للمنظمات، بل أصبحت أيضاً عنصراً من عناصر المنافسة. ومن ثم صار الاهتمام بالعلم والبحث العلمي ركيزة أساسية في المنظومة العالمية الجديدة وأصبح نتاج العقل الإنساني وتراكم الإبداع العلمي والتقني متمثلاً فيما يسمى المعرفة سمة العصر الجديد أو عصر المعرفة.

إن النجاح في خلق المعرفة التنظيمية يقوم أساساً على توافر ثقافة تنظيمية معينة تتبلور في نجاح المنظمة على فتح قنوات الاتصال بين أفرادها وإشاعة مناخ إيجابي بتحويل المعتقدات والقيم التي يختزنونها بداخلهم إلى كلمات وتعبيرات معلنة يمكن تداولها فيما بينهم وانتشارها في أرجاء المنظمة. وانطلاقاً من هذا بات من الأهمية دراسة العلاقة السببية بين الثقافة التنظيمية وبناء المعرفة التنظيمية.

1.1 مشكلة الدراسة:

على الرغم من الاهتمام الملحوظ الذي حظي به موضوع إدارة المعرفة، وبشكل خاص فيما يتعلق بتأثر الثقافة التنظيمية على بناء المعرفة، إلا أنه يمكن القول إنه لازال يوجد قصور واضح في هيكل الإطار المعرفي المرتبط بهذا الموضوع سواء من الناحية النظرية أو التطبيقية. كما أنه بالرغم من أن بناء المعرفة هو الخطوة الأولى والأهم في إدارة المعرفة، إلا أنها نالت أقل اهتمام من قبل الكتاب والباحثين، ولم تتبلور بعد نظرية في إدارة وبناء المعرفة.

كما أن معظم الدراسات السابقة التي تمت في البيئة العربية هي دراسات نظرية وتتطرق بصورة غير مباشرة للموضوع. كذلك فإنه على الرغم من إشارة عدد كبير من الباحثين إلى النتائج البحثية الممكنة للمعرفة التنظيمية إلا أنها تفنقر في أكثرها إلى الأدلة البحثية سواء النظرية أو التطبيقية التي تؤيدها.

لذا فإن البحث الحالي جاء ليستكمل بعض النقص في دراسة هذا الموضوع، ويضيف لبنة متواضعة على المستوى النظري والعملية في البيئة السعودية. ومن هذا المنطلق، يمكن صياغة المشكلة البحثية في التساؤل الرئيسي التالي:

➤ ما هو أثر ثقافة المنظمة في مستوى تبادل الموارد المعرفية لدى العاملين في البنوك التجارية السعودية بالمملكة العربية السعودية؟

2.1. أهداف الدراسة:

تتحدد أهداف الدراسة فيما يلي:

- التعرف على طبيعة بناء المعرفة التنظيمية، أي مستوى تبادل الموارد المعرفية بين العاملين في البنوك التجارية السعودية.
- التعرف على مدى تأثير الثقافة التنظيمية السائدة في البنوك التجارية السعودية في تبادل الموارد المعرفية بين العاملين، وبالتالي بناء المعرفة.
- توفير أطر لتحليل العلاقة السببية بين الثقافة التنظيمية ومستوى تبادل الموارد المعرفية.
- تقديم بعض التوصيات في ضوء نتائج البحث، مما يساعد المسؤولين في البنوك التجارية السعودية على إيجاد ثقافة تنظيمية تشجع وتدعم تبادل الموارد المعرفية بين العاملين بدرجة عالية، ومن هنا يظهر أهمية تخطيط أهداف إدارة المعرفة في ضوء الثقافة التنظيمية.
- إثارة اهتمام الكتاب والباحثين العرب لإجراء مزيد من الدراسات في هذا المجال الهام.

3.1. أهمية الدراسة:

تتبع أهمية هذه الدراسة من جانبين هما:

1.3.1. على المستوى العلمي:

حيث تكتسب إدارة المعرفة أهمية كبيرة وذلك لارتباط المعرفة بأداء المنظمات المعاصرة. كما أن المعرفة تمثل المورد الوحيد الذي يمكن أن يحقق للمنظمة ميزة تنافسية. إضافة إلى ذلك فإن نظرية المعرفة لا تزال في بدايتها ولم تتبلور بعد وبخاصة الجانب الأهم فيها وهو بناء المعرفة، وكذلك دور الثقافة التنظيمية في إدارة المعرفة.

2.3.1. على المستوى العملي:

إعطاء دفعة قوية للمسؤولين في البنوك التجارية السعودية باهتمام أكبر لإدارة المعرفة التنظيمية فيها لأنها المورد الأكثر وفرة نسبياً من الموجودات المالية، وهذا يتطلب توفير بيئة وثقافة تنظيمية تدعم من عملية بناء المعرفة التنظيمية. إضافة إلى ذلك فإن الدراسة تقدم تقييم عملي لأبعاد الثقافة التنظيمية التي تؤثر في مستوى تبادل الموارد المعرفية يمكن الاستفادة منه في دعم وتعزيز عملية بناء المعرفة التنظيمية في البنوك التجارية السعودية.

4.1. فرضيات الدراسة

تهدف الدراسة الحالية إلى اختبار الفرضيات الآتية:

- الفرضية الأولى: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية بأبعادها (الثقة، الثقافة الجماعية، الرؤية المشتركة، اللغة والقصص المشتركة، ممارسات الإدارة، والمعايير الثقافية) على مستوى تبادل الموارد المعرفية بين العاملين عند مستوى دلالة معنوية ($\alpha \leq 0.05$). وتتفرع من الفرضية الأولى مجموعة من الفرضيات الفرعية التالية:

- الفرضية الفرعية (1): يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمستوى الثقة بين العاملين على مستوى تبادل الموارد المعرفية بينهم عند مستوى دلالة معنوية ($\alpha \leq 0.05$).
- الفرضية الفرعية (2): يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمستوى الثقافة الجماعية بين العاملين على مستوى تبادل الموارد المعرفية بينهم عند مستوى دلالة معنوية ($\alpha \leq 0.05$).
- الفرضية الفرعية (3): يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمستوى الرؤية المشتركة لدى العاملين على مستوى تبادل الموارد المعرفية بينهم عند مستوى دلالة معنوية ($\alpha \leq 0.05$).
- الفرضية الفرعية (4): يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمستوى اللغة والقصص والحكايات المشتركة بين العاملين على مستوى تبادل الموارد المعرفية بينهم عند مستوى دلالة معنوية ($\alpha \leq 0.05$).
- الفرضية الفرعية (5): يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لممارسات الإدارة على مستوى تبادل الموارد المعرفية بين العاملين عند مستوى دلالة معنوية ($\alpha \leq 0.05$).
- الفرضية الفرعية (6): يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمعايير الثقافية على مستوى تبادل الموارد المعرفية بين العاملين عند مستوى دلالة معنوية ($\alpha \leq 0.05$).
- الفرضية الثانية: يوجد اختلاف ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة معنوية ($\alpha \leq 0.05$) في مستوى تبادل الموارد المعرفية بين العاملين تبعاً للعوامل الشخصية والوظيفية (المستوى الوظيفي، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، العمر) للمبجوثين.

2. الإطار النظري والدراسات السابقة:

1.1.2 الإطار النظري

1.1.2.1 الثقافة التنظيمية:

تعرف الثقافة التنظيمية على أنها أنماط الافتراضات البسيطة المشتركة التي تعلمها المجموعة بينما تحل مشاكلها مع التكيف الخارجي والتكامل الداخلي، والتي تعمل بشكل جيد وكافي لكي تعتبر صحيحة ولتعليم الأعضاء الجدد كطريق صحيح للإدراك، التفكير، والشعور بما يتعلق بتلك المشاكل، والثقافة التنظيمية هي الفروض الضمنية الأساسية حول كيف يكون العالم وكيف يجب أن تكون مجموعة الناس المشاركة فيه والتي تقرر تصوراتهم، وأفكارهم، ومشاعرهم، وسلوكهم العلني (Thoutin, 2022).

كذلك تعرف الثقافة التنظيمية على أنها تشمل القيم والمعايير والممارسات، وأن المعايير مستمدة من القيم وهي أكثر قابلية للمشاهدة، والممارسات هي الرموز الأكثر ظهوراً وانعكاساً للثقافة، وبالرغم من أن القيم والمعايير والممارسات تعكس مستويات ظاهرية مختلفة من ثقافة المنظمة، لكن المفاهيم الثلاثة مترابطة (Fahey & Delong, 2018).

ومهما تعددت وتباينت التعاريف المتعلقة بالثقافة التنظيمية، فإن هناك مجموعة خصائص ترتبط بها، ومن أهم الخصائص التي تساعد على توضيح طبيعة الثقافة التنظيمية ما يلي:

- تناسق سلوكيات ظاهرة ممثلة في اللغة والمفردات والطقوس.
- قواعد تملّي ما هي سلوكيات العامل المقبولة، وغير المقبولة.
- فلسفة تتمثل في الاعتقادات بشأن كيفية التعاون مع العاملين والعملاء.
- قيم متحكمة تتبناها المنظمة وتتوقع من الأعضاء أن يشاركوها في ذلك، مثل تحقيق جودة عالية، انخفاض معدل التغيب، الكفاءة العالية، والاهتمام الفائق باحتياجات العملاء والعاملين.
- معايير تنعكس في أشياء مثل حجم العمل الواجب إنجازه، درجة التعاون بين الإدارة والعاملين.

ويرى العديد من الكتاب والباحثين أن الثقافة التنظيمية تسهم بدور حيوي في عملية إدارة المعرفة، ولاسيما بناء المعرفة. ففي دراسة أجراها (Fahey & Delong, 2018)، على أكثر من 50 شركة أمريكية لديها مشروعات في إدارة المعرفة، اتضح أن هناك اعتقاداً سائداً ومؤكداً بأن المعوق الأساسي في بناء واستثمار الموارد المعرفية هو الثقافة التنظيمية. وأن المديرين الذين تمت مقابلتهم اعترفوا بأهمية الثقافة التنظيمية في إدارة المعرفة. وقامت الدراسة بتحليل العلاقة بين الثقافة التنظيمية وإدارة المعرفة من خلال أربعة أطر، أولها أن الثقافة تشكل الافتراضات التي تتعلق بماهية المعرفة وأي منها تستحق إدارتها، وثانيها هو أن المعايير والممارسات الثقافية هي التي تحدد من هو المتوقع أن يقوم بالرقابة على المعرفة ومن الذي يجب عليه القيام بالمشاركة فيها، ومن الذي يستطيع أن يقوم بتخزينها، وثالثها أن الثقافة هي التي تخلق بيئة لأجل التفاعل الاجتماعي، ورابعها أن الثقافة التنظيمية تعزز مدى قبول أو رفض أي تكنولوجيا جديدة تظهر في البيئة الخارجية ثم تقوم بانتشارها داخل المنظمة.

كما يؤكد (Christian, 2015) أن نجاح الشركة الأمريكية IBM وغيرها من الشركات في تطوير منتجات جديدة معروفة لم يكن سببه التقنيات، بل ثقافة مشاركة وتقاسم المعرفة. ومن هنا أكدت تلك الشركات أهمية اللقاءات والاجتماعات ومعارض المعرفة، وإتاحة الوقت وتوفير المكان للعاملين لتشجيع تبادل المعرفة بين العاملين. وتضيف الدراسة أن بناء المعرفة الجديدة وتطبيقها عملية شاقة وبطيئة ولكن معدل نجاحها سيتأثر حتماً وبدرجة رئيسية بالثقافة التنظيمية.

كذلك تؤكد دراسة (Dyer & Medonongh, 2019)، والتي شملت نشاطات وممارسات إدارة المعرفة في عدد من الشركات الأمريكية، أن أهم التحديات التي تواجه إدارة المعرفة ليست تقنية بطبيعتها، وتشمل حسب أهميتها ما يلي:

- ليس لدى العاملين وقت لإدارة المعرفة.
 - الثقافة التنظيمية الحالية لا تشجع مشاركة وتقاسم المعرفة.
 - عدم فهم إدارة المعرفة وفوائدها للمنظمة.
 - عدم القدرة على قياس الفوائد المالية لإدارة المعرفة.
- ونظراً لما للثقافة التنظيمية من تأثير بالغ الأهمية في عملية إدارة وبناء المعرفة، فقد سعى عدد من المفكرين والباحثين إلى تحديد خصائص وملامح الثقافة التنظيمية الداعمة والمساندة لإدارة المعرفة حيث يرى (Thoutin, 2022)، إن الثقافة التنظيمية الداعمة لإدارة المعرفة تشتمل على الخصائص الآتية:
- فهم قيمة ممارسات إدارة المعرفة.

- دعم الإدارة العليا في جميع المستويات لإدارة المعرفة.
 - وجود حوافز تكافئ مشاركة وتقاسم المعرفة.
 - تشجيع التفاعل من أجل بناء وتقاسم المعرفة.
- إن إدارة المعرفة بنجاح تتطلب ثقافة تنظيمية تتصف بالآتي:**

- تشجيع العاملين باستمرار على التعلم وتطوير مهاراتهم وقدراتهم.
- تقدر الإنجاز وتعترف به.
- تقييم مشاركة وتقاسم المعرفة.
- تشجع وتحث على العمل الجماعي وفرق العمل.
- تؤكد على ضرورة مشاركة الأفراد.

كما توصل (Lemken, 2020) من خلال دراسة تمت على إحدى المنظمات الخدمية بألمانيا، إلى مجموعة من الخصائص التي تميز الثقافة التنظيمية والتي تؤدي إلى وجود إدارة قوية للمعرفة، وهذه الخصائص هي:

- الثقة بين أعضاء المنظمة تعتبر مطلباً رئيسياً للمشاركة والتفاعلات.
 - القدرة على بناء فرق عمل مرنة تعتبر هامة للتأكيد على مرونة المنظمة في التفاعل مع متطلبات السوق.
 - تماسك الجماعة بمعنى المؤثرات التي تجذب الأعضاء نحو الأهداف المشاركة وبناء التماثل والقيم المشاركة.
- كما يرى (Davenport & Prusak, 2021) أنه من الضروري إيجاد ثقافة تنظيمية تقوم بتقييم وتقدير بناء المعرفة وتقاسمها واستخدامها، ويقترحان بعض الإجراءات لتحقيق ذلك، وهي:

- أنظمة حوافز تكافئ الأفراد جزئياً على أساس مساهماتهم المعرفية.
- إعطاء الإدارة العليا نموذجاً في السلوكيات المعرفية.
- تقييم القرارات وعملية صنع القرارات على أساس المعرفة المستخدمة في ذلك.
- تكريم العاملين والاحتفاء بهم لمشاركتهم المعرفة واستخدام المعرفة المقلدة من الغير.
- تعيين العاملين جزئياً على أساس سلوكياتهم المعرفية الممكنة.
- إتاحة بعض الوقت للمديرين والعاملين لبناء المعرفة وتقاسمها واستخدامها والتبصر العام.
- تعليم وتدريب جميع العاملين على خصائص واتجاهات العمل القائم على المعرفة.

كما توصل (Davenport & Prusak, 2021)، إلى مجموعة من الخصائص الأساسية للثقافة التنظيمية والتي تدعم التطبيق الفعال لإدارة المعرفة، وهذه الخصائص هي:

- مشاركة وتقاسم المعرفة بين العاملين على جميع المستويات.

• بناء فرق عمل.

• مشاركة حرة للمعلومات.

• توافر الثقة.

كما وجد أن هناك خصائص وسمات للثقافة التنظيمية والتي لها علاقة عكسية بالتطبيق الناجح لممارسات وأنشطة إدارة المعلومات والمعرفة وهي الاهتمام بالتفاصيل، الثبات، الإذعان والقبول.

وبناء على كل ما سبق، يمكن للباحث أن يحدد أهم المعايير والقيم والممارسات الثقافية التي تدعم وتعزز إدارة وبناء المعرفة التنظيمية:

1. الثقة:

تعرف الثقة على أنها القناة أو الوسيلة التي يتم من خلالها تبادل المعرفة بين أعضاء المنظمة. والثقة التي تدعم وتعزز تبادل المعرفة لها جانبين:

• النزعة إلى عمل الخير: وهو اعتقاد الفرد من أنه لا يؤدي فرداً آخر عند منحه سلطة القيام بأداء عمل ما. فعلى سبيل المثال، إذا كان هناك فرد في حاجة ملحة لمعلومات معينة فإنه يبحث عن مساعدة فرد آخر لإعطائه هذه المعلومات، ولكن في حصوله عليها فإنه يثق في أن هذا الفرد لا يسبب له أذى أو ضرر.

• أساس الكفاءة: وهو الاعتقاد في أن الفرد لديه معرفة أو كفاءة في مجال الموضوع محل الاهتمام. بمعنى أن الفرد الذي في حاجة ماسة إلى معلومات فإنه يبحث ويثق فقط في هؤلاء الذين يعتقد أن لديهم كفاءة أو مقدرة في إعطائه لهذه المعلومات المطلوبة.

وعليه يمكن القول إن الثقة تلعب دوراً هاماً لأنها تمثل أساس تحقيق التماسك الجماعي، حيث تتضمن الثقة استعداداً أكبر للتبادل الاجتماعي والتفاعل التعاوني، وتجعل الأفراد أكثر استعداداً للمخاطرة في تبادل المعرفة.

2. اللغة والقصص والحكايات المشتركة والطقوس:

تعكس اللغة والقصص والحكايات المشتركة اللغة السائدة في الشبكة الاجتماعية المعقدة داخل مكان العمل بالمنظمة، كما أنها تمثل وسيلة مفيدة يمكن استخدامها في تفسير وتشخيص المواقف والأحداث من خلال شبكة ارتباطات سببية، كما أنها بمثابة مستودع للمعرفة المتراكمة داخل المنظمة.

واللغة المشتركة بين أعضاء الجماعة داخل المنظمة تزيد من قدرتهم على الوصول للآخرين وأفكارهم، وتمثل وسيلة إدراكية مشتركة لتعميم الفوائد المتوقعة من عملية التبادل المعرفي. كما أن القصص والطقوس تسهل وتعزز تبادل الخبرات والممارسات بين أعضاء المنظمة.

3. الثقافة الجماعية:

الثقافة الجماعية تعني تلك الثقافة التي تؤكد أهمية وضع أهداف جماعية والعمل الجماعي لتحقيقها، وتنمي لدى الفرد الشعور بأن جهوده التي تفيد الجماعة بصورة مباشرة سوف تفيد بشكل غير مباشر.

4. الرؤية المشتركة:

إن وجود أهداف وتطلعات ومصالح جماعية مشتركة تدعم وتعزز تبادل المعرفة بين الأفراد، كما أنها تساعد في تجنب سوء الفهم في الاتصالات، وترداد حرية فرص التبادل المعرفي.

5. الممارسات الإدارية:

وهي الممارسات التي تشجع التبادل والتفاعلات المفتوحة والصريحة بين المستويات الإدارية المختلفة داخل المنظمة، وتعمل على إيجاد بيئة مناسبة للاتصالات تدعم وتعزز تبادل وتقاسم المعرفة.

6. المعايير الثقافية:

وهي المعايير التي ترسخ ثقافة ومكونات المنظمة الإبداعية من خلال إيمان المنظمة بالإبداع والابتكار باعتبارهما القناة الرئيسية لتحقيق الريادة والمزايا التنافسية في مجال نشاط المنظمة، وهذا يستدعي بناء عناصر البيئة الإبداعية.

2.1.2. المعرفة التنظيمية:

المعرفة هي حصيلة الامتزاج الخفي بين المعلومة والخبرة والمدرجات الحسية والقدرة على الحكم، والمعلومات وسيط لاكتساب المعرفة ضمن وسائل عديدة كالحدس والتخمين والممارسة الفعلية والحكم بالسليقة.

كما تعرف المعرفة على أنها الإيمان المحقق الذي يزيد من قدرة الوحدة أو الكيان على العمل الفعال. وبهذا التعريف يكون التركيز على العمل أو الأداء الفعال وليس على اكتشاف الحقيقة. وهذا ما يحصل في الغالب، حيث إننا نهتم بماذا يمكن أن تعمله المعرفة وليس تعريف المعرفة ذاتها. فنحن نستخدم كلمة المعرفة لتعني بأننا نمتلك بعض المعلومات وبذلك نكون قادرين على التعبير عنها. ومع ذلك فهناك حالات نمتلك فيها المعلومات ولكن لا نعبر عنها. وهذا هو حال المعرفة في منظماتنا، فليس كل من يكون قادراً على الأداء، وإن كان متميزاً، يكون قادراً على التصريح عن المعلومات المتعلقة بتأدية العمل للاحتفاظ بها كجزء من معرفة أو أصول المنظمة التي يعمل فيها.

ويؤكد (Blanzieri, 2003) بأن المعرفة وتطبيق الخبرات والتقنية والعلاقات بين العملاء والمهارات الفنية جميعها تشكل رأس المال الفكري للمنظمة فتصبح المعرفة مورداً لها يتعين عليها الاستفادة منها. وبذلك يعكس لنا هذا المفهوم بأن المعرفة تمثل القوة على اتخاذ الفعل أو العمل.

ولكي ندرك مفهوم المعرفة بشكل أكثر وضوحاً، لابد من تعريف أصناف المعرفة، حيث يصنف (Nonaka & Takeuchi, 2019) المعرفة حسب إدارتها إلى صنفين هما:

- المعرفة الصريحة: وهي المعرفة المنظمة المحدودة المحتوى التي تتصف بالمظاهر الخارجية لها ويعبر عنها بالرسم والكتابة والتحدث وتتيح التكنولوجياً تحويلها وتنقلها.
- المعرفة الضمنية: وهي المعرفة الكامنة في عقول وسلوك الأفراد. وهي تشير إلى الحدس والبدئية والإحساس الداخلي، إنها معرفة خفية تعتمد على الخبرة ويصعب تحويلها بالتكنولوجيا بل هي تنتقل بالتفاعل الاجتماعي.

كما قام (Gold, et.al., 2021) بتصنيف المعرفة إلى ثلاثة أنماط وهي:

- المعرفة المماثلة: وهي الحقائق والمفاهيم التي تشكل حقل المعرفة.
 - المعرفة المفصلة: وهي العلاقات بين عناصر المعرفة الشخصية وطريقة تنظيمها.
 - المعرفة التطبيقية: وهي المهارات الإدراكية والإجراءات المطلوبة لأجل تنفيذ نشاط.
- كذلك يركز على المعرفة التنظيمية ويرى أنها نتاج للتفاعل بين الفرد والمنظمة. ويصنفها إلى أربعة أنماط وهي: المعرفة الصريحة الواقعية، والمعرفة الموضوعية، المعرفة الآلية، والمعرفة التجميعية.
- كذلك يصنف (Delong & Fahey, 2018) المعرفة إلى ثلاثة أنواع وهي المعرفة الإنسانية، والمعرفة الجماعية أو المتراكمة، والمعرفة المهيكلة.
- يتضح مما سبق أنه مهما تشعبت التصنيفات فإنها تدور في محورين أساسيين هما: لمعرفة الضمنية المتمثلة بالخبرة والقيم والمعتقدات غير المعبر عنها صراحة وغير المرزومة، والمعرفة الصريحة المتمثلة بالمعرفة المعبر عنها والمرزومة بصيغة كتب وتقارير وبرامج ودوريات وغير ذلك.
- هناك عدد كبير من التعاريف التي تحاول أن تحدد معالم إدارة المعرفة بدقة. حيث تعرف إدارة المعرفة على أساس أنها الإدارة النظامية والواضحة للمعرفة والعمليات المرتبطة بها والخاصة باستحداثها، وجمعها، وتنظيمها، ونشرها، واستخدامها، واستغلالها. وهي تتطلب تحويل المعرفة الشخصية إلى معرفة تعاونية يمكن تقاسمها بشكل واضح من خلال المنظمة (Dyer & Medonogh, 2019).
- كما يعرف (Lai & lee, 2017) إدارة المعرفة بأنها نظام دقيق يساعد على نشر المعرفة سواء كان على المستوى الفردي أو الجماعي من خلال المنظمة للتأثير تأثيراً مباشراً على رفع مستوى أداء العمل، وهي تتطلع إلى الحصول على المعلومات المناسبة في السياق الصحيح للشخص المناسب في الوقت المناسب للعمل المقصود المناسب.
- وهناك من يعرف إدارة المعرفة بأنها إيجاد الطرق للإبداع وحصول المنظمة عليها للاستفادة منها والمشاركة بها ونقلها إلى الموظفين الذين في حاجة إليها لأداء أعمالهم بفعالية وكفاءة، باستخدام الإمكانيات الحديثة وتكنولوجيا المعلومات.
- وهناك من يرى أن إدارة المعرفة هي مفهوم ومنهج يستخدم تقنية المعلومات كأداة لتجميع ومشاركة المعلومات والخبرات، وليست أداة من أدوات تقنية المعلومات.
- واختلف الباحثون فيما تتضمنه إدارة المعرفة من عمليات وأنشطة، فالبعض يصنفها إلى أربع عمليات بينما يتوسع بها آخرون لتشمل أكثر من ذلك. لغرض التعرف إلى أهم تلك العمليات تم انتقاء عدد من التصنيفات التي وجدناها أقرب لموضوع البحث كما هي في أدناه.
- يرى (Gold, et.al., 2021) بأن العمليات الأساسية في إدارة المعرفة هي أربع تعمل بمجملها في إطار عمل يحيط به مكونان أساسيان هما: العناصر الاجتماعية والثقافية والتنظيمية ثم التكنولوجيا. ومن خلال التفاعل التام بين العمليات وهذه العناصر يتم إدارة المعرفة. أما العمليات الأربع فهي: بناء على المعرفة واقتناؤها وتنظيم المعرفة وتخزينها وتوزيع المعرفة ونشرها وتطبيق المعرفة.

ويوسع (Lai & lee, 2017) هذه العمليات لتصل إلى سبع عمليات أساسية تمر بها إدارة المعرفة وضمن كل عملية تكمن مجموعة من الأنشطة والفعاليات المطلوبة، حيث يحددها في: تطوير المعرفة أولاً واكتسابها من خلال اكتشافها والإمساك بها أي الحصول عليها وتكوينها من أجل أن يتم تطبيقها، وثانياً من خلال استخدامها وتشريعها يجعلها قانونية لتنفيذها وجعلها سارية المفعول من أجل استغلالها، وصولاً إلى تقييمها وتمييزها، وثالثاً بمعنى التعريف بقيمتها وتقييمها وإقرار شرعيتها وثبوتها رسمياً "الملكية الفكرية" وتصنيفها من أجل حفظها، ورابعاً من خلال خزنها والعمل على حمايتها والمحافظة عليها واستبقائها، ليكون خامساً تحديثها بتطويرها وتنميتها وتحسينها وصيانتها والعمل على تقويتها وإنعاشها من أجل ضمان نقلها، وسادساً التواصل بها ونشرها وبثها وإتاحتها للمشاركة بها، وتحولها أخيراً من خلال تجميعها وصياغتها وتوحيدها ونشرها.

أن عمليات إدارة المعرفة مختلفة وإنها تتحرك بفعل الأحداث والمشكلات التي تواجهها المنظمة، فطلب المعرفة والإمساك بها وتخزينها والمشاركة بها واستخدامها هي أهم هذه العمليات التي غالباً ما يقوم أفراد المنظمة المعنيين بالبحث عنها، بل قد تلجأ المنظمة أحياناً إلى استدعاء خبراء للحصول على أفكارهم المعرفية وآرائهم ومقترحاتهم من أجل توليد أفكار جديدة أو حلول للمشكلات التي تواجهها.

وتظهر على السطح هنا أنشطة أساسية قبل التفسير والفهم والتحليل لتؤدي دوراً كبيراً في توليد الأفكار، ومع ذلك فإن ما يتم للحصول عليه من معرفة جديدة هنا لا يمكن لأفراد المنظمة عموماً الاضطرار بها مالم يتم إقرارها وثبوتها رسمياً على مستوى المنظمة.

ويقترح (Delong & Fahey, 2018) أربع مراحل لإدارة المعرفة كالاتي:

- مرحلة المبادرة Initiation Stage: وتتم في هذه المرحلة عملية بناء المنظمة لبيئة موجهة نحو المعرفة انطلاقاً من إدراكها لأهمية إدارة المعرفة.
- مرحلة النشر Propagation Stage: وهي مرحلة مجابهة المنظمة لتزاحم المعلومات وتراكمها. ومن المعروف أن ما ينجم عن تحفيز الأفراد في مختلف المستويات والهياكل الإدارية هو عرض واقتراح الكثير من المعرفة الكامنة التي يحتمل الاستفادة منها وتطبيقها في العمل.
- مرحلة التكامل الداخلي Internal Integration stage: يعتبر التكامل الداخلي والتحويل الداخلي من القضايا الرئيسية التي تواجه العديد من المنظمات، فقد تواجه العديد من المنظمات مشكلات خطيرة. فعلى الرغم من توافر المعرفة لديها إلا أنها لم تستطع أن تضيف قيمة لمنتجاتها أو خدماتها، ويعود ذلك ببساطة إلى كونها لا تعمل على تكامل تلك المعرفة وتحويلها بما يتطابق وحاجات السوق.
- مرحلة التكامل الخارجي External Integration stage: وتعتبر هذه المرحلة الأخيرة من مراحل إدارة المعرفة حيث يصبح من الصعوبة بمكان الاستمرار بميزة التنافس في حالة تركيز موارد وقت المنظمة التنفيذي على معلوماتها الداخلية بشكل كبير وعلى أنشطة قليلة فقط لتمكنها من الأداء في المستويات العالمية. وإذا ما أخذنا في الحسبان حدة التنافس وزيادة عدد المنظمات المتنافسة مع التغيير الحاد والسريع في البيئة لوجدنا أن معظم المنظمات اليوم بحاجة إلى تكامل معرفتها مع المعارف الخارجية من خلال شبكة الاتصالات والتحالفات الإستراتيجية والشركات المشتركة.

ويقترح هنا (Nonaka & Takeuchi, 2019) نموذجاً يعبر عنه بأربعة حروف (SECI) في دور تكوين المعرفة، وهي:

- **التنشئة Socialization:** ويراد بها عملية تكوين المعرفة الضمنية عن طريق تبادل الخبرات والأفكار بين الأفراد بعضهم البعض.
- **التجسيد Externalization:** أي عملية إظهار المعرفة الضمنية وتجسيدها لتتحول إلى معرفة صريحة من خلال عملية الاتصال واعتماد لغة الحوار والتفكير الجماعي.
- **التركيب Combination:** وهي عملية دمج وتصنيف المعرفة الصريحة لتحويلها إلى معرفة صريحة جديدة.
- **الصفة الذاتية Internalization:** حيث تكتسب هذه الصفة من خلال التعلم واستخدام الأدلة والإرشادات التي تعتبر جزءاً من ممتلكات المنظمة المعرفية.

وفي ضوء ما سبق، يمكن القول إن بناء المعرفة هو العملية الأولى والأهم في إدارة المعرفة، ولكنها نالت اهتماماً قليلاً من قبل الكتاب والباحثين. ولم تتبلور بعد نظرية في إدارة وبناء المعرفة. بينما ينظر للمعرفة والخبرة الذاتية كونها ملكية الفرد إلا أن طبيعة المعرفة تنسم بصفة الاجتماعية وهذا ما يؤكد كل من (Nonaka & Takeuchi, 2019) حيث يريان أنه لا بد للمنظمة من التركيز على العلاقات الإنسانية في عملية تحفيز الأفراد للتعبير عن معرفتهم وتحويلها إلى ملكية المنظمة. ومعنى ذلك أن بناء المعرفة التنظيمية هي في الأساس عملية اجتماعية متأصلة في التفاعل الاجتماعي والعلاقات الاجتماعية بين أفراد المنظمة.

وينظر العديد من الكتاب والباحثين إلى أن عملية بناء المعرفة التنظيمية تتكون من عمليتين فرعيتين تنمان في آن واحد: أولهما ضم أو دمج، وثانيهما التبادل، فمن ناحية، فإن بناء وتكوين رأس المال المعرفي في المنظمات يتم من خلال ضم ودمج الموارد المعرفية لدى الأفراد والجماعات في المنظمة. ومن ناحية أخرى، فإن رأس المال المعرفي يعتمد أيضاً على التبادل المعرفي بين هذه الأطراف.

ولم تعد المعرفة فقط أداة في عمليات بناء وتنمية القدرات التنافسية للمنظمات، بل أصبحت أيضاً عنصراً من عناصر المنافسة. وتتركز قيمة المعرفة في كونها أساساً لأنشطة إنتاج الثروة من خلال تطبيق الأفكار والمعلومات والمفاهيم والأساليب واستخدامها في التحسين المستمر والابتكارات.

إن التفاعل بين نوعي المعرفة الظاهرة والكامنة يمثل أحد أهم عناصر عملية بناء المعرفة التنظيمية، وهو سر نجاح الإدارة اليابانية وتفوقها على الإدارة الأمريكية والأوروبية، وهي تلك العملية التي تتضمن قدرة المنظمة كلها على تكوين رصيد معرفي جديد نتيجة لهذا التفاعل، ونشر هذه المعرفة التنظيمية في مختلف مستويات وقطاعات المنظمة، وتضمين هذه المعرفة التنظيمية في كل العمليات، والأنشطة، والمنتجات، والخدمات التي تتعامل بها المنظمة.

كذلك فإن المعرفة توفر ميزة تنافسية للمنظمة تختلف تماماً عن تلك الميزات التنافسية التقليدية والتي تتمثل في المنتج الجديد، أو السعر المنافس، أو التقنيات الحديثة، وغيرها، وذلك من حيث أن الأخيرة يمكن تقليدها من قبل الآخرين والمتابعين لعمل المنظمة، أما الميزة التنافسية التي تستند إلى المعرفة ورأس المال المعرفي فيمكن أن تخرج عن إطار هذه المشكلة بحكم كون المعرفة التي تستند إليها تمثل خصائص إستراتيجية للمنظمة لا يمكن تقليدها بسهولة من قبل الغير (Blanzieri, 2003).

2.2. الدراسات السابقة:

- ❖ قامت دراسة (Thoutin, 2022)، بتشخيص أهم الخصائص الرئيسية التي تتصف بها الثقافة التنظيمية والتي تعمل على تدعيم التطبيق الناجح لأنشطة وأساليب إدارة المعلومات. وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة موجبة بين بعض خصائص الثقافة التنظيمية (تبادل المعلومات بحرية، فرق العمل، الثقة، العدالة، الحماس، العمل بالقرب من الآخرين) وبين التطبيق الناجح للأساليب الفنية لإدارة المعلومات (نظم مساندة القرارات، نظم استرجاع المعلومات، النشر الإلكتروني، نظم إدارة المستندات، نظم النمذجة، نظم إدارة المناظرات).
- ❖ وتؤكد دراسة (Wenger & Snyder, 2020)، أهمية الثقة في بناء المعرفة التنظيمية، وتأثير سلوك المدير على بناء الثقة بينه وبين العاملين معه. كما توصلت الدراسة إلى أن المنظمات ذات الثقافة التي تتسم بالمخاطرة، والاتصالات المفتوحة، وتقدير الناس، تشجع سلوكاً موثقاً أكثر من المنظمات ذات الثقافة التنظيمية التي لا تتسم بهذه الصفات أو القيم.
- ❖ كذلك تمت دراسة (Lemken, 2020)، على منشأة خدمية بألمانيا امتدت ثلاث سنوات لمتابعة تطور عمليات الاتصال ونقل المعرفة وذلك في ضوء الثقافة التنظيمية. وتوصلت إلى أن بناء إدارة قوية للمعرفة، كوسيلة لبناء الذاكرة التنظيمية، تمت من خلال ثقافة تنظيمية قوية تتصف بمشاركة المعلومات من خلال استخدام قنوات متنوعة للاتصالات.
- ❖ وتدور دراسة (Lee & Kim, 2019)، حول تحليل أثر بعض العوامل التنظيمية (الثقافة، الهيكل، تكنولوجيا المعلومات) على قدرات العاملين على بناء وتقاسم المعرفة، وذلك في خمس منظمات حكومية بكوريا. وتوصلت الدراسة إلى أن الاتصالات الاجتماعية والثقة تؤثر معنوياً على بناء وتقاسم المعرفة بين العاملين في المنظمات الحكومية محل البحث.
- ❖ ودراسة (Dyer & Medonogh, 2019)، تمت لتحليل أثر الثقافة التنظيمية على إدارة المعرفة والتعلم التنظيمي ومن ثم على أداء المنظمة. وتمت الدراسة على 195 منظمة بإسبانيا. وتوصلت الدراسة إلى أن الثقافة التعاونية أو التأزرية تؤثر في التعلم التنظيمي والذي بدوره يؤثر في مستوى أداء المنظمة.
- ❖ كما تناولت دراسة (DeLong & Fahey, 2018)، تشخيصاً للعقبات الثقافية لإدارة المعرفة. حيث تؤكد الدراسة أن الثقافة التنظيمية تمثل عائقاً رئيسياً أمام بناء المعرفة التنظيمية. وتشير الدراسة إلى أربع طرق تؤثر الثقافة التنظيمية من خلالها على السلوكيات الهامة المتعلقة ببناء المعرفة وتبادلها واستخدامها، وهي: (1) تؤثر الثقافة التنظيمية على الافتراضات حول ماهية المعرفة الهامة للمنظمة وكيفية إدارتها. (2) تحدد الثقافة التنظيمية العلاقات بين المعرفة الفردية والمعرفة التنظيمية. (3) توفر الثقافة الإطار الاجتماعي للتفاعل الاجتماعي الذي يقرر بدوره كيف تستخدم المعرفة في مواقف معينة. (4) تحدد الثقافة العمليات التي يتم من خلالها بناء المعرفة وتقاسمها. وتقتصر الدراسة إجراءات معينة تساعد المدير في تقييم جوانب الثقافة التنظيمية المختلفة التي تؤثر في السلوكيات المعرفية. وهذا التشخيص يمثل في رأي الكاتبين المرحلة الحيوية الأولى لتطوير الإستراتيجية وتدخلات محددة لجعل الثقافة التنظيمية مشجعة وداعمة لبناء المعرفة واستخدامها بفاعلية أكبر.
- ❖ كما أن دراسة (Sharifuddin & Rowland, 2018)، تمت لتحليل العلاقة بين الأبعاد التنظيمية وإدارة المعرفة، وذلك بالتطبيق على منظمة حكومية في ماليزيا. وتوصلت إلى وجود علاقة بين الأبعاد التنظيمية (الثقافة، الهيكل، التقنية، الموارد البشرية والتوجهات السياسية) إما ببناء المعرفة أو نقل المعرفة داخل المنظمة.

- ❖ وتمت دراسة (Lai & Lee, 2017)، لتحليل العلاقة بين الثقافة التنظيمية وممارسات إدارة المعلومات، بالتطبيق على 154 شركة في تايوان. وتوصلت الدراسة إلى وجود بعض الخصائص التي تتصف بها الثقافة التنظيمية والتي تعمل على تدعيم التطبيق الناجح لممارسات إدارة المعلومات والمعرفة في المنظمة. وتقترح الدراسة أنه عند تخطيط أنشطة إدارة المعلومات فلا بد من أن يؤخذ في الاعتبار تلك الخصائص التي تتوافق مع الثقافة السائدة بالمنظمة.
 - ❖ كما توصلت دراسة (William, 2017)، إلى أن اللغة المشتركة والقصص والروايات والحكايات المشتركة تعزز تبادل المعارف والخبرات، وأن الثقة المتبادلة تزيد من استعداد ورغبة الأفراد في تقاسم المعرفة وتشجع الحوار الصريح والمفتوح بين الأفراد.
 - ❖ كما توصلت دراسة (Inkpen & Tsang, 2015)، إلى تأثير بعض الخصائص التنظيمية على تسهيل وتعزيز ونقل المعرفة. ومن أهم هذه الخصائص التنظيمية رؤية مشتركة وأهداف جماعية ومعايير عوائد واضحة وشفافة لتقليص عدم الثقة والشك بين الأفراد، ومتطلبات تتعلق بالهيكل التنظيمي وأهمها تطبيق لا مركزية الأداء.
- وتعليقاً على الدراسات السابقة، فإنه يمكن القول بأن تلك الدراسات لا تزال محدودة في البيئة الغربية والآسيوية وخاصة فيما يتعلق بأثر الثقافة التنظيمية على بناء المعرفة التنظيمية، وأما على مستوى البيئة العربية عامة، والبيئة السعودية خاصة، فالدراسات تكاد تكون معدومة في مجال إدارة المعرفة، وبالتحديد علاقة الثقافة التنظيمية بتبادل الموارد المعرفية وبناء المعرفة.

3. منهجية الدراسة

1.3. منهج الدراسة:

في ضوء طبيعة الدراسة والتساؤلات المطروحة والفرضيات والأهداف المسطرة التي تسعى الدراسة لتحقيقها، والتي تتركز على دراسة أثر ثقافة المنظمة في مستوى تبادل الموارد المعرفية لدى العاملين كما هي في الواقع ومحاولة وصفها وصفاً دقيقاً، حيث اعتمد الباحثان في دراستهما على المنهج الوصفي التحليلي حيث يسعى إلى تحديد الوضع الحالي لظاهرة معينة ومن ثم يعمل على وصفها وتوضيح خصائصها، حيث يتم وضع عدد من الفرضيات الرئيسية والفرعية ليقرر الجانب الميداني للدراسة قبولها أو رفضها، باعتبار كونها إجابات مؤقتة للظاهرة المدروسة التي يجري قياسها والتحقق منها باستعمال أساليب التحليل المناسبة من أجل الوصول إلى الاستنتاجات التي تحقق أهداف الدراسة وتسهم في فهم الواقع وتطويره.

2.3. أساليب جمع البيانات:

اعتمد الباحثان على الأسلوبين التاليين:

- أسلوب الدراسة المكتبية: وتم ذلك من خلال الاطلاع على مجموعة من المراجع العلمية ونتائج بعض الأبحاث المتعلقة بموضوع البحث بهدف بناء الإطار الفكري وفروض البحث.
- أسلوب الدراسة الميدانية: استعان الباحث في تحقيق ذلك على استمارة استبيان، تم تصميمها لهذا الغرض، وتشمل على مجموعة من الأسئلة التي تغطي متغيرات البحث. وقد تم تطوير هذا الاستبيان بالاسترشاد بالدراسات التي أجراها (Delong & Fahey, 2018) و (Wenger & Snyder, 2020) وبما يتلاءم مع البيئة السعودية.

3.3. مجتمع وعينة الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من العاملين في البنوك التجارية السعودية وجرى تطبيق الدراسة على 6 بنوك، تم اختيارها على أساس أنها الأكبر حجماً والأقدم عمراً. وقام الباحثان بتوزيع استمارة الاستبيان على عينة عشوائية من العاملين بالبنوك محل البحث، وبلغ عدد الاستمارات الموزعة 600 استبيان. وتم استلام 530 استبيان، استبعد منها 45 استبيان، وبذلك تم تحليل 485 استبيان وهي تمثل (81%) تقريباً من مجموع عينة الدراسة. وشملت الدراسة البنوك التجارية التي تعمل بالرياض وهي:

- بنك الرياض.
- البنك الأول (بنك ساب سابقاً).
- البنك العربي الوطني.
- البنك السعودي الفرنسي.
- مصرف الراجحي.
- البنك الأهلي السعودي.

4.3. متغيرات الدراسة ومقاييسها:

المتغير المستقل: الثقافة التنظيمية وتضم 40 عبارة موزعة على أبعاد الثقافة التنظيمية وهي الثقة، العمل الجماعي، الرؤية المشتركة، اللغة والقصص والحكايات المشتركة، ممارسات الإدارة، أهم المعايير الثقافية. وقد صممت إجابات هذه العبارات على أساس مقياس ليكرت ذي الخمس درجات والذي تراوح بين "موافق دائماً، وحتى" غير موافق دائماً".

- **المتغير المعدل/ الوسيط:** ويشمل الخصائص الشخصية والوظيفية للمبحوثين ويضم المستوى الوظيفي، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، العمر.
- **المتغير التابع: تبادل الموارد المعرفية (بناء المعرفة)،** ويضم 7 عبارات تتعلق بتبادل الأفكار والخدمات وتقديم المساعدة والتناوب الوظيفي. وقد صممت إجابات هذه العبارات أيضاً على أساس مقياس ليكرت الخماسي والذي يتراوح بين "موافق دائماً" وحتى "غير موافق دائماً".

5.3. صدق الأداة وثباتها

تم استخدام اختبار كرونباخ ألفا a لقياس مدى ثبات أداة القياس، وبلغت قيمة (α) للاستبيان ككل 84.2% وهي نسبة ممتازة لكونها أعلى من النسبة المقبولة (60%)، كما أن قيمة (α) بالنسبة لكل متغير على حدة أعلى من النسبة المقبولة (60%)، ويوضح جدول رقم (1) ذلك:

جدول رقم (1) معاملات الثبات لمتغيرات الدراسة

م	المتغير	معامل الثبات
1.	الثقة	78.65%
2.	الثقافة الجماعية	81.21%
3.	الرؤية المشتركة	83.25%
4.	اللغة والقصص المشتركة	78.45%
5.	ممارسات الإدارة	84.1%
6.	المعايير الثقافية	79.97%
7.	تبادل الموارد المعرفية	78.31%

4. تحليل نتائج الدراسة

1.4. وصف أبعاد الثقافة التنظيمية وبناء المعرفة (تبادل الموارد المعرفية):

تم استخراج الوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة البحث عن عبارات الاستبيان المتعلقة بالثقافة التنظيمية السائدة حسب ما يعتقد المبحوثين (العبارات من 1 - 40)، والوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات عينة البحث عن العبارات التي تتعلق ببناء المعرفة (مستوى تبادل الموارد المعرفية بين العاملين) (العبارات من 41 - 47)، وتم تلخيص النتائج في الجدول رقم (2). كما يبين الجدول ذاته درجة المتوسط الحسابي لكل عبارة وذلك للإشارة إلى مستوى أبعاد الثقافة التنظيمية وبناء المعرفة بين العاملين حيث أن:

- أقل من 2.5 منخفض.
- 2.5 - 3.5 متوسط.
- أكبر من 3.5 مرتفع.

كما يبين ترتيب العبارات حيث أن رقم (1) لأعلى متوسط حسابي يليه رقم (2) وهكذا...

جدول رقم (2) الوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات عينة البحث عن أبعاد الثقافة التنظيمية وبناء المعرفة (تبادل الموارد المعرفية)

م	العبارات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى	الترتيب
1	تسود الثقة المتبادلة والعلاقات بين الإدارة والعاملين	3.51	1.16	مرتفع	17
2	تسود الثقة المتبادلة والعلاقات بين العاملين	3.87	1.03	مرتفع	4
3	يفي الآخرون بوعودهم وتعهداتهم فيما يتعلق بأمر العمل	3.46	0.95	متوسط	19

11	مرتفع	1.08	3.69	تتوافر النوايا الحسنة والاهتمام المتبادل بين العاملين	4
30	متوسط	1.33	3.31	لدى الفرد استعداد ورغبة لتقاسم ومشاركة ما لديه من معرفة ومعلومات مع الآخرين دون خوف من فقدان وظيفته	5
38	متوسط	1.15	3.10	لدى الفرد استعداد ورغبة لتبادل المعرفة مع الآخرين دون خوف من قيامهم باستغلاله أو استغلال وحدته التنظيمية.	6
22	متوسط	1.21	3.43	يخضع الفرد أهدافه ومصالحه لأهداف الجماعة ومصالحها	7
26	متوسط	1.26	3.38	تسود العلاقة التبادلية والمعاملة بالمثل بين الأفراد	8
24	متوسط	1.17	3.39	يشعر الأفراد بالتزام قوي تجاه بعضهم	9
27	متوسط	1.19	3.34	يضع الأفراد الأهداف بصورة جماعية ويعملون معاً بشكل جماعي لتحقيقها	10
9	مرتفع	1.16	3.75	يشعر الفرد بأن جهوده التي تفيد الجماعة مباشرة سوف تفيده بشكل غير مباشر	11
3	مرتفع	1.18	3.91	يعتقد الفرد أن العمل الجماعي يحقق نتائج أفضل من العمل المنفرد	12
37	متوسط	1.10	3.13	لدى العاملين رؤية واضحة مشتركة للمنظمة	13
25	متوسط	1.16	3.38	لدى العاملين أهداف ومصالح مشتركة	14
33	متوسط	1.10	3.28	تتوافق أهداف الفرد مع أهداف الجماعة بالمنظمة	15
23	متوسط	1.03	3.40	لدى العاملين منظومة قيم واعتقادات ومدرجات مشتركة حول العمل	16
18	مرتفع	1.10	3.51	ينظر العاملون للقضايا والأمور التي تتعلق بالمنظمة والعمل من منظور مشترك	17
14	مرتفع	0.88	3.58	يسود فهم متبادل بين العاملين	18
5	مرتفع	1.14	3.86	يتخاطب العاملون ويتحدثون في أمور العمل بلغة ومفردات ومفاهيم مشتركة	19
6	مرتفع	1.14	3.86	يتناقل العاملون ويتبادلون الحكايات والروايات والأساطير المشتركة حول العمل.	20
7	مرتفع	1.06	3.83	يتبادل العاملون سرد قصص الريادة والنجاح والإبداع في المنظمة	21
36	متوسط	1.28	3.14	تقيم المنظمة الشعائر والطقوس والمراسم في مناسبات متنوعة	22

تتعلق بالمنظمة والعاملين بها				
23	تؤمن الإدارة بأن المعرفة تسهم بدور هام في نجاح المنظمة	3.98	1.04	مرتفع
24	تشكل السلوكيات المعرفية للإدارة (مثلاً تقدير المعرفة، بناء المعرفة، مشاركة المعرفة) نموذجاً للعاملين	3.29	1.18	متوسط
25	تهتم الإدارة بتوفير فرص التعلم والتطور المستمر للعاملين	3.93	1.14	مرتفع
26	يتم اختيار العاملين جزئياً على أساس إمكاناتهم وسلوكياتهم المعرفية	3.46	1.60	متوسط
27	تسمح الإدارة للأفراد بمناقشة الأمور الحيوية في المنظمة	3	1.21	متوسط
28	تتاح للفرد حرية الوصول للإدارة العليا	3.34	1.26	متوسط
29	تشجع الإدارة قيام جماعات الممارسة من نفس المهمة وتوفر لها ما تحتاجه من موارد ودعم	3.04	1.22	متوسط
30	يتم تقييم أداء العاملين وترقيتهم ومكافأتهم جزئياً على أساس مساهمتهم المعرفية، وخاصة تبادل وتقاسم المعرفة	3.17	1.16	متوسط
31	يتم تكريم العاملين والاحتفاء بهم ممن يسهمون في بناء المعرفة وتبادلها	3.06	1.19	متوسط
32	تتاح للفرد حرية الاتصال وتبادل المعلومات بين المستويات والوحدات المختلفة	3.53	1.09	مرتفع
33	الفرد منفتح على الآخرين وعلى الأفكار والمعارف الجديدة	3.30	1.05	متوسط
34	يتقبل الفرد انتقادات الآخرين له	3.03	1.19	متوسط
35	يتم التسامح مع الأخطاء والفشل	2.13	1.19	منخفض
36	يتم الاعتراف بالأخطاء واكتشافها وتصويبها واعتبارها مصدراً للتعلم	3.33	1.29	متوسط
37	يجري تقييم الأفكار الجديدة على أساس نوعيتها مهما كان مصدرها	3.24	1.22	متوسط
38	يتم تشجيع المخاطرة والجرأة والبحث عن المغامرات في العمل	2.39	1.10	منخفض
39	يتم الاعتماد على ممارسة الرقابة الذاتية	3.10	1.10	متوسط
40	نقل وتقليد الممارسات الأفضل من وحدة أو نشاط لآخر أمر تقدره وتثمنه الإدارة والعاملون	3.54	1.06	مرتفع

21	متوسط	1.20	3.46	يتبادل العاملون باستمرار المعلومات الهامة التي تتعلق بالمنظمة	41
10	مرتفع	1.10	3.70	يتبادل العاملون الأفكار والآراء لتطوير منتج، أو خدمة، أو عملية، أو إستراتيجية	42
8	مرتفع	0.95	3.79	تتبادل الوحدات والقطاعات المختلفة منتجاتها وخدماتها لمساعدة بعضها البعض في إنجاز أعمالها	43
13	مرتفع	0.95	3.68	يكلف الأفراد في وحدة معينة القيام بإنجاز أعمال تخصص وحدات أخرى	44
44	متوسط	1.13	3.03	يشارك الأفراد في وحدات مختلفة في مشروعات، أو في فرق عمل أو لجان مشتركة	45
40	متوسط	1.10	3.08	تقوم أي وحدة بتقديم المساعدة والدعم لأي وحدة أخرى تطلبها	46
12	مرتفع	1.10	3.69	يتم تناوب العاملين بين الوحدات المختلفة على نطاق واسع	47

ومن ناحية أخرى، فقد تم استخراج الوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات عينة الدراسة عن الأبعاد الستة الرئيسية للثقافة التنظيمية (العبارات من 1 - 40) وتم تلخيص النتائج في الجدول رقم (3).

جدول رقم (3) الوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات عينة البحث عن الأبعاد الرئيسية للثقافة التنظيمية

م	الأبعاد الرئيسية للثقافة التنظيمية	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1	الثقة (العبارات من 1 : 6)	3.4	1.11
2	الثقافة الجماعية (العبارات من 7 : 12)	3.5	1.19
3	الرؤية المشتركة (العبارات من 13 : 17)	3.5	1.05
4	اللغة والقصص والحكايات المشتركة (العبارات من 18 : 22)	3.6	1.06
5	ممارسات الإدارة (العبارات من 23 : 31)	3.3	1.17
6	المعايير الثقافية (العبارات من 32 : 40)	3.1	1.25
	الوسط العام (العبارات من 1 : 40)	3.4	1.20

كما تم استخراج الوسط الحسابي والانحراف المعياري لأبعاد بناء المعرفة (العبارات من 41 - 47) وذلك كما هو موضح بالجدول رقم (4).

جدول رقم (4) الوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات عينة البحث عن أبعاد بناء المعرفة (تبادل الموارد المعرفية)

تسلسل	أبعاد بناء المعرفة (تبادل الموارد المعرفية)	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1	العبارات (من 41: 47)	3.4	1.06

تشير النتائج في الجداول السابقة إلى ما يلي:

بلغ المتوسط الحسابي العام لإجابات أفراد عينة البحث عن جميع العبارات المتعلقة بالثقافة التنظيمية (3.4) أي "موافق" وذلك كما يشير الجدول رقم (3). وهذا يعني أن العاملين يرون أن الثقافة التنظيمية السائدة تشجع وتدعم تبادل الموارد المعرفية بين العاملين بدرجة فوق المتوسط بقليل.

هناك تفاوت في مستويات دعم وتشجيع تبادل الموارد المعرفية بين العاملين باختلاف أبعاد الثقافة التنظيمية. وكما يتضح من الجدول رقم (2) أن أعلى دعم لتبادل الموارد المعرفية يأتي من العبارة (12) التي تنص على أن الفرد يعتقد بأن العمل الجماعي يحقق نتائج أفضل من العمل المنفرد. في حين أن أقل الأبعاد تشجيعاً على تبادل الموارد المعرفية هي العبارة (35) التي تنص على التسامح على الأخطاء وال فشل.

إن مستويات الأبعاد الستة الرئيسية للثقافة التنظيمية كما يدركها العاملون لا تتفاوت كثيراً، وذلك كما هو واضح بالجدول رقم (3). وقد حقق البعد الثالث "اللغة والقصص والحكايات المشتركة" أعلى مستوى حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.6)، بينما كان مستوى "المعايير الثقافية" هو الأدنى، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذا البعد (3.1).

بلغ مستوى تبادل الموارد المعرفية بين العاملين (العبارات من 41 - 47)، كما يدركه أفراد عينة الدراسة (3.4) أي بدرجة "موافق" وتفاوتت مستويات التبادل باختلاف الموارد المعرفية، وكان أعلى مستوى لتبادل الموارد يتعلق بالعبارة (43) التي تنص على أن تتبادل الوحدات والقطاعات المختلفة خدماتها لمساعدة بعضها البعض في إنجاز أعمالها، حيث بلغ الوسط الحسابي (3.79)، في حين أن مشاركة الأفراد في وحدات مختلفة في مشروعات، وفرق عمل، ولجان مشتركة، حققت أدنى مستوى حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة (3.03).

2.4 اختبار فرضيات الدراسة:

➤ الفرضية الأولى: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية بأبعادها (الثقة، الثقافة الجماعية، الرؤية المشتركة، اللغة والقصص المشتركة، ممارسات الإدارة، والمعايير الثقافية) على مستوى تبادل الموارد المعرفية بين العاملين عند مستوى دلالة معنوية ($\alpha \leq 0.05$).

يمكن تلخيص النتائج المتعلقة بالفرضية الأولى بالجدول رقم (5)

جدول رقم (5) نتائج اختبار الانحدار المتعدد للعلاقة بين الثقافة التنظيمية ومستوى تبادل الموارد

R	Sig. F**	F الجدولية	F المحسوبة
0.74	0.000	2.1	81.30

** ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.01).

ويشير الجدول السابق إلى أن قيمة F المحسوبة=81.30 وهي أكبر من قيمتها الجدولية، وقيمة مستوى الدلالة ($\alpha=0.000$) وهي دالة إحصائية عند مستوى ($\alpha=0.01$).

وهذا يعني أن هناك علاقة قوية بين الثقافة التنظيمية ومستوى تبادل الموارد المعرفية (بناء المعرفة) بين العاملين، حيث بلغت قيمة ($R= 0.74$). وتتفق هذه النتيجة، مع نتائج بعض الدراسات السابقة مثل دراسة (Delong & Fahey, 2018)، ودراسة (Sharifuddin & Rowland, 2018).

1.2.4. الفروض الفرعية للفرضية الأولى:

وتم تلخيص النتائج المتعلقة بهذه الفروض بالجدول رقم (6).

جدول رقم (6) نتائج اختبار الانحدار البسيط للعلاقة بين كل بعد من أبعاد الثقافة التنظيمية وتبادل الموارد المعرفية

الفروض الفرعية	R	T.SIG (دلالة)**	T الجدولية	T المحسوبة	أبعاد الثقافة التنظيمية
ف1/1	0.54	0.000	1.96	11.98	1. الثقة
ف2/2	0.53	0.000	1.96	14.10	2. الثقافة الجماعية
ف3/3	0.54	0.000	1.96	14.21	3. الرؤية المشتركة
ف4/4	0.48	0.000	1.96	11.89	4. اللغة والقصص والحكايات المشتركة
ف5/5	0.69	0.000	1.96	20.51	5. ممارسات الإدارة
ف6/6	0.58	0.000	1.96	13.98	6. المعايير الثقافية

** ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.01)

ويشير الجدول السابق إلى ما يلي:

✚ **لاختبار الفرضية الفرعية (1/1)** فإن الجدول يشير إلى أن قيمة ت=11.98 وهي أكبر من قيمتها الجدولية وأن قيمة مستوى الدلالة ($\alpha=0.000$) وهي دالة إحصائية عند مستوى ($\alpha=0.01$). وهذا يعني أن هناك علاقة متوسطة ($R=0.54$) بين الثقة التي تسود بين العاملين ومستوى تبادل الموارد المعرفية.

• **النتيجة:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمستوى الثقة بين العاملين على مستوى تبادل الموارد المعرفية بينهم عند مستوى دلالة معنوية ($\alpha \leq 0.05$). وتتفق هذه النتيجة مع نتائج الدراسات السابقة كدراسة (Lemke, 2020) ودراسة (Tsang & Inkpen, 2015).

✚ **ولاختبار الفرضية الفرعية (1/2)** فإن الجدول يشير إلى أن قيمة ($T= 14.1$) وهي أكبر من قيمتها الجدولية، وأن قيمة مستوى الدلالة ($\alpha=0.000$) وهي دالة إحصائية عند مستوى ($\alpha=0.01$). وهذا يعني أن هناك علاقة متوسطة أيضاً ($R=0.53$) بين الثقافة الجماعية بين العاملين ومستوى تبادل الموارد المعرفية.

- النتيجة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمستوى الثقافة الجماعية بين العاملين على مستوى تبادل الموارد المعرفية بينهم عند مستوى دلالة معنوية ($\alpha \leq 0.05$). وتتفق هذه النتيجة، مع نتائج الدراسات السابقة ومن بينها دراسة (Lai & Lee, 2017).
- ✚ ولاختبار الفرضية الفرعية (1/3) فإن الجدول يشير إلى أن قيمة ($T=14.21$) وهي أكبر من قيمتها الجدولية (1.2)، وأن قيمة ($\alpha=0.000$)، وهي دالة إحصائياً عند مستوى ($\alpha=0.01$). وهذا يعني أن هناك علاقة متوسطة ($R=0.54$) ذات دلالة إحصائية بين الرؤية المشتركة لدى العاملين ومستوى تبادل الموارد المعرفية بينهم.
- النتيجة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمستوى الرؤية المشتركة لدى العاملين على مستوى تبادل الموارد المعرفية بينهم عند مستوى دلالة معنوية ($\alpha \leq 0.05$). وتتفق هذه النتيجة مع نتائج الدراسات السابقة ومن بينها دراسة (Inkpen, Tsang & 2015).
- ✚ ولاختبار الفرضية الفرعية (1/4) فإن الجدول يشير إلى أن قيمة ($T=11.89$) وهي أكبر من قيمتها الجدولية، وأن قيمة ($\alpha=0.000$) وهي دالة إحصائياً عند مستوى ($\alpha=0.01$). وهذا يعني أن هناك علاقة متوسطة ($R=0.48$) بين اللغة والقصص والحكايات المشتركة لدى العاملين وبين مستوى تبادل الموارد المعرفية بينهم.
- النتيجة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمستوى اللغة والقصص والحكايات المشتركة بين العاملين على مستوى تبادل الموارد المعرفية بينهم عند مستوى دلالة معنوية ($\alpha \leq 0.05$). وتتفق هذه النتيجة مع نتائج الدراسات السابقة ومن بينها دراسة (Lemken, 2020).
- ✚ ولاختبار الفرضية الفرعية (1/5) فإن الجدول يشير إلى أن قيمة ($T=20.48$) وهي أكبر من قيمتها الجدولية، وأن قيمة ($\alpha=0.000$) وهي دالة إحصائياً عند مستوى ($\alpha=0.01$). وهذا يعني أن هناك علاقة فوق المتوسط ($R=0.69$) بين ممارسات الإدارة وتبادل الموارد المعرفية بين العاملين.
- النتيجة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لممارسات الإدارة على مستوى تبادل الموارد المعرفية بين العاملين عند مستوى دلالة معنوية ($\alpha \leq 0.05$). وتتفق هذه النتيجة مع نتائج الدراسات السابقة كدراسة (Fahey & Delong, 2018).
- ✚ ولاختبار الفرضية الفرعية (1/6) فإن الجدول يشير إلى أن قيمة ($T=11.98$) وهي أكبر من قيمتها الجدولية، وأن قيمة ($\alpha=0.000$) وهي دالة إحصائياً عند مستوى ($\alpha=0.01$) وهذا يعني أن هناك علاقة متوسطة ($R=0.58$) بين المعايير الثقافية المشتركة لدى العاملين ومستوى تبادل الموارد المعرفية بينهم.
- النتيجة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمعايير الثقافية المشتركة لدى العاملين على مستوى تبادل الموارد المعرفية بين العاملين عند مستوى دلالة معنوية ($\alpha \leq 0.05$). وتتفق هذه النتيجة مع نتائج الدراسات السابقة ومن بينها دراسة (Delong & Fahey, 2018)، ودراسة (Sharifuddin & Rowland, 2018).

2.2.4. الفرضية الثانية:

يوجد اختلاف ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة معنوية ($\alpha \leq 0.05$) في مستوى تبادل الموارد المعرفية بين العاملين تبعاً للعوامل الشخصية والوظيفية (المستوى الوظيفي، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، العمر) للمبحوثين. تم تلخيص النتائج المتعلقة بالفرضية الثانية بالجدول رقم (7)

جدول رقم (7) نتائج اختبار العلاقة بين العوامل الشخصية والوظيفية للمبحوثين ومستوى تبادل الموارد المعرفية

المتغير	F المحسوبة	Sig. F (الدلالة)**
المستوى الوظيفي	3.45	0.07
المؤهل العلمي	18.67	0.000
سنوات الخدمة	1.06	0.1
العمر	13.4	0.000

** ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.01)

يشير الجدول إلى أن قيمة F المحسوبة بالنسبة لمتغيري المؤهل العلمي والعمر، ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.01 حيث أن قيمة ($\alpha=0.000$) مما يدل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى تبادل الموارد المعرفية بين العاملين تبعاً للمؤهل العلمي والعمر.

بينما نلاحظ أن قيمة F المحسوبة ليست ذات دلالة إحصائية بالنسبة لباقي المتغيرات الشخصية والوظيفية حيث بلغت قيمة (α) لكل من المستوى الوظيفي وسنوات الخدمة أكبر من (0.05) مما يدل على عدم وجود فروق في مستوى تبادل الموارد المعرفية بين العاملين تبعاً للمستوى الوظيفي وسنوات الخدمة.

5. النتائج والتوصيات:

1.5. النتائج:

يمكن تلخيص نتائج الدراسة فيما يلي:

- أكدت نتائج الدراسة من وجود علاقة موجبة بين الثقافة التنظيمية السائدة في البنوك التجارية السعودية وبين بناء المعرفة (مستوى تبادل الموارد المعرفية بين العاملين).
- كشفت نتائج الدراسة بأن هناك تفاوتاً في درجة الارتباط الموجب بين كل بعد من أبعاد الثقافة التنظيمية ومستوى تبادل الموارد المعرفية بين العاملين. فقد بلغ أكبر معامل ارتباط بين ممارسات الإدارة وتبادل الموارد المعرفية، في حين جاء أدنى معامل ارتباط بين اللغة والقصص والحكايات المشتركة ومستوى تبادل الموارد المعرفية.
- كما كشفت نتائج الدراسة أن علاقة أبعاد الثقافة التنظيمية بمستوى تبادل الموارد المعرفية بأنها متقاربة حيث يمكن أن توصف هذه العلاقة بالمتوسط.

- هناك تفاوت في مستويات الدعم والتشجيع التي توفرها أبعاد الثقافة التنظيمية المختلفة لتبادل الموارد المعرفية بين العاملين.
- أكدت نتائج الدراسة أهمية دور الثقافة التنظيمية في تدعيم وتشجيع تبادل الموارد المعرفية بين العاملين وبالتالي بناء المعرفة في البنوك التجارية السعودية.
- أوضحت نتائج الدراسة أن مستوى تبادل الموارد المعرفية بين العاملين يختلف تبعاً لكل من المؤهل العلمي والعمر فقط.
- وأوضحت نتائج الدراسة عدم وجود فروق في مستوى تبادل الموارد المعرفية بين العاملين تبعاً للمستوى الوظيفي وسنوات الخدمة.

2.5. توصيات الدراسة:

بناء على مناقشة نتائج الدراسة والاستنتاجات السابقة يمكن تقديم التوصيات الآتية:

- لا بد من العمل على توضيح مفهوم وأهمية إدارة المعرفة في القطاع المصرفي السعودي. ومن الممكن أن يتم ذلك من خلال إنشاء إدارة مستقلة تحت مسمى إدارة المعرفة في تلك البنوك تكون تبعيتها لمدير البنك وتكون مسؤوليتها الرئيسية نشر مفهوم وثقافة إدارة المعرفة داخل البنك ووضع المؤشرات الرقابية الملائمة لقياس نجاح كل مرحلة من مراحلها، وبخاصة مرحلة بناء المعرفة.
- ضرورة العمل على تحفيز أنشطة بناء ومشاركة وتوزيع المعرفة وتطبيقها داخل البنوك التجارية. فعلى سبيل المثال، يمكن عمل مسابقة دورية بين الإدارات المختلفة، واختيار أحسن إدارة تتم فيها هذه الأنشطة وتحفيز تلك الإدارة مادياً ومعنوياً والإعلان عنها داخل البنك في لوحات التكريم والاجتماعات والاحتفالات.
- ضرورة الابتعاد عن الشكل التقليدي للهيكل التنظيمي الهرمي في القطاع المصرفي وتشجيع أشكال الهياكل التنظيمية المصفوية والتي تعتمد على العمل الجماعي والتعاون بين الإدارات المختلفة وتنظيمات فرق العمل.
- العمل على انتشار نمط المدير الديمقراطي العصري والذي يشجع العاملين على التجديد والابتكار ويدعم المبادرة الفردية والجماعية ويهتم بإعداد الجيل الثاني من القيادات. ولا يتأتى ذلك إلا بتدريب المديرين على زيادة درجة تفويض السلطات واللامركزية لمرووسيتهم.
- ينبغي على المسؤولين في القطاع المصرفي السعودي أن يدركوا أهمية الدور الذي تلعبه الثقافة التنظيمية بأبعادها المختلفة في تشجيع وتدعيم عملية بناء المعرفة.
- عقد ورش عمل وندوات ودورات متخصصة تركز على أهمية المعرفة بصفة عامة، وبناء المعرفة بوجه خاص وطرق تدعيمها.
- ضرورة بذل جهود مكثفة ومتواصلة من أجل العمل على نشر وتعزيز قيم ومعايير العمل الجماعي، والمشاركة، والثقة، وتقبل الانتقادات وغيرها من أجل تشجيع وتعزيز تبادل المعارف بين العاملين.
- ضرورة قيام الإدارة بممارسات من شأنها أن تعمل على بناء المعرفة، فعلى سبيل المثال، السماح للعاملين بمناقشة وتداول الأمور الهامة داخل البنك، وإقامة قنوات للاتصال المباشر بين الإدارة والعاملين، ومشاركة جميع العاملين في وضع

الأهداف العامة والإجراءات، وربط برامج الاختيار والتعيين والتحفيز والمكافآت والترقية بالسلوكيات المعرفية للعاملين مثل حب التعلم وتبادل وتقاسم أو مشاركة المعلومات داخل البنك.

- ضرورة اهتمام الإدارة بتوثيق العلاقات والروابط بين العاملين، بشكل رسمي وغير رسمي مثل الأنشطة الاجتماعية والثقافية والرياضية، وذلك نظراً لما للتفاعل الاجتماعي من تأثير كبير على تطوير قيم ومعايير ثقافية مثل العمل الجماعي والثقة والرؤية المشتركة والتي تؤدي إلى تشجيع وتدعيم المعارف بين العاملين.
- أهمية تخطيط أهداف إدارة المعرفة في ضوء الثقافة التنظيمية بأبعادها المختلفة. وينعكس ذلك على ضرورة قيام المديرين في البنوك التجارية بإعداد وتصميم التدخلات المطلوبة بغرض خلق السلوكيات التي تعمل على تدعيم أهداف إدارة المعرفة داخل البنك.
- ضرورة القيام بدراسات بصورة مستمرة من جانب المسؤولين الإداريين بالبنوك من أجل تحديد ما يلي:
- اكتشاف أولويات أبعاد الثقافة التنظيمية التي تعمل على تدعيم أو تقليل عملية بناء ومشاركة فعالة للمعرفة لكل نشاط أو عملية معينة داخل البنك.
- تحديد السلوكيات الهامة التي تعمل على تدعيم مجموعة معينة من أنشطة بناء المعرفة للبنك.
- تقرير مدى ملاءمة القيم والممارسات الحالية للسلوكيات الجديدة التي ترغب الإدارة في تدعيمها.

6. المراجع:

- Blanzieri, E., 2013, "Implicit culture- Based personal Agents for Knowledge Management", American Management.
- Christian, S., 2022, "Information and Knowledge Management: Dimensions and Approaches", Information Research.
- Davenport, T., and Prusak, L., 2021, working Knowledge: How organizations manage what they know, Boston: Harvard Business School Press.
- Delong, D., and fahey, L., 2018, "Diagnosing cultural barriers to knowledge management", Academy of Management Executive.
- Dyer, G. and Medonogh, B., 2019, "The State of Knowledge Management", journal of knowledge management.
- Gold, A., Malhotra, A. and Segars, A., 2021, "Knowledge Management: An Organizational capability perspective", Journal of Management information systems.

- Inkpen, A. and Tsang, E., 2015, "Social Capital Networks and Knowledge Transfer", Academy of management Review.
- Lai, Ming Fong and Lee, Gwo Gwang, 2017, "Relationship of Organizational Culture to Word Knowledge Activities", Business Process Management Journal.
- Lee, H. and Kim, S. 2019, "Organizational Factors Affecting Knowledge Sharing Capabilities in E- Government: An Empirical Study", Public Performance and Management Review.
- Lemken, B., 2020, Sustained Knowledge Management by organizational culture, HICSS.
- Nonaka, I., and Takeuchi, T., 2019, "The Knowledge- Creating Company", Organizational Science.
- Sharifuddin, S, and Rowland, F., 2018, "Knowledge Management of a Public Organization: Study of Relationship between Organization Elements and Performance of Knowledge Management", Journal of Knowledge Management.
- Thoutin Lim, 2022, "Organizational culture and Knowledge Management", journal of Information and Knowledge Management .
- Wenger, E., and Snyder, W., 2020, "Communities of practice: the organizational frontier", Harvard Business Review.
- William, K., 2017, "A research agenda for the relationships between culture and Knowledge management", knowledge and process management.

Doi: <https://doi.org/10.52133/ijrsp.v5.51.1>