

## أثر الثقافة التنظيمية على إدارة المعرفة،

دراسة حالة: عينة من مؤسسات قطاع الفلاحة في الجزائر

**The Impact of Organizational culture on Knowledge Management,  
Case study: A Sample of Agricultural Sector Institutions in Algeria**تقار امحمد<sup>1</sup>، أ.د. علي عبد الله<sup>2</sup><sup>1</sup>جامعة الجزائر 03 ابراهيم سلطان شيبوط، mhamedtegguer@hotmail.fr<sup>2</sup>جامعة الجزائر 03 ابراهيم سلطان شيبوط، abdallah.ali@hotmail.fr

تاريخ النشر: 2019/03/06

تاريخ القبول: 2018/12/26

تاريخ الاستلام: 2018/10/31

**ملخص:**

تهدف هذه الدراسة إلى اختبار العلاقة بين الثقافة التنظيمية كمحدد وإدارة المعرفة كمقاربة لبناء وتمكين المعرفة داخل مؤسسات قطاع الفلاحة بالجزائر، كما تهدف إلى التعرف على هذين المفهومين في أدبيات الإدارة، صممت لهذا الغرض استبانة شملت الخصائص الشخصية للمبحوثين ومتغيري الدراسة، ووزعت على عينة عشوائية من مستخدمي هذا القطاع عبر عدد من ولايات الوطن.

أظهرت النتائج أن اتجاه العينة المبحوثة نحو الثقافة التنظيمية وإدارة المعرفة كان متوسطا يُعزى إلى ضعف الإدراك لدى مستخدمي هذا القطاع بأهمية المعرفة كمورد للثروة وإدارة المعرفة كنهج حديث والثقافة التنظيمية كدعامة ناجعة لمقاربة إدارة المعرفة، كما توصلت النتائج إلى وجود أثر إيجابي بدرجة متوسطة بين الثقافة التنظيمية وإدارة المعرفة داخل مؤسسات قطاع الفلاحة في الجزائر .

كلمات مفتاحية: الثقافة. التنظيمية.، إدارة. المعرفة.، المعرفة.، القيمة. المشتركة.، القطاع. الفلاحي.

تصنيفات M14، D83: JEL .

**Abstract:**

The objective of this study is to examine the relationship between organizational culture and knowledge management as a approach to

building and empowering knowledge in agricultural sector institutions in Algeria, and aims to identify these concepts in the management literature, designed for this purpose a questionnaire that included the personal characteristics of the subjects and variables of the study The results showed that the trend of the studied sample towards the organizational culture and knowledge management is moderately positive, The study results to the presence of extrusive average correlation between organizational culture and knowledge management within the agricultural sector in Algeria.

**Keywords:** organizational culture; knowledge management; knowledge; values; agricultural sector.

**Jel Classification Codes :** M14, D83.

## 1. مقدمة:

يبدو أن العديد من المؤسسات قد أدركت أن المزايا التنافسية القائمة على التكنولوجيا والعمليات لا تكفي وحدها لجعلها تندفع وتبقى في الطليعة، بل الميزة التنافسية الوحيدة المستدامة هي قوتها البشرية (الأفراد) باعتبارهم محورا متكاملا للغاية في نجاح المنظمات، لذا كان الاهتمام موجها صوب أربعة مكونات: المعرفة، الأفراد، العمليات والتكنولوجيا Knowledge, People, Processes, and KP<sup>2</sup>T Technology جوهره التركيز على ربط الأفراد، العمليات والتكنولوجيا بغرض الاستفادة بشكل أمثل من المعرفة، (Omotayo, 2015, p. 3) باعتبارها محركا للأداء وأداة حاسمة للمؤسسات في التغيير التنظيمي وركيزة لبناء ميزة تنافسية. من ثم يبدو أن تبني مقارنة حديثة في ظل التوجه نحو اقتصاد المعرفة يُعد مدخلا للكثير من المنظمات لحل مشكلاتها في بيئة دائمة التغيير، حيث بدأت منذ تسعينيات القرن الماضي ملامح تشكل نهج جديد في علوم الإدارة سبقها قبل ذلك منذ الستينيات الكثير من أعمال منظري الأدب الإداري التي مهدت لظهور مقارنة إدارة المعرفة، في وقت تزايد فيه اهتمام الدول والمنظمات بالمعرفة ودورها كمورد غير ملموس ومصدر للميزة التنافسية الدائمة وأداة للتكيف مع التحولات المتسارعة والبيئة المضطربة والمتغيرة باستمرار. والحديث عن البيئة يقودنا إلى الوقوف على البيئة الثقافية بأبعادها الوطنية، التنظيمية والفردية، فهي ذات تأثير لا يمكن إغفاله في تحديد أنماط السلوك وبناء القيم والمعاني

في سياق تفاعلي اجتماعي مرتبط بالموارد البشري، أدى الى تبلور مفهوم جديد في الفكر الإداري الحديث اصطُح عليه الثقافة التنظيمية حيث اعتبرها الكثير من الباحثين في علوم الإدارة محدداً ودعمًا لإدارة المعرفة في علاقة تفاعلية يشكل فيها سلوك القيادة أو الإدارة العليا وطبيعة الهيكل التنظيمي والقيم المشتركة أساسا لبناء وتمكين المعرفة وتعزيز إدارتها.

من هذا المنطلق يمكن صياغة إشكالية الدراسة في السؤال التالي:

**إلى أي مدى يمكن للثقافة التنظيمية أن تؤثر على إدارة المعرفة داخل مؤسسات قطاع الفلاحة بالجزائر؟**

و بغرض الوقوف أكثر على الإشكالية محل الدراسة ارتأينا صياغة الأسئلة الفرعية التالية :

- هل تؤثر الثقافة التنظيمية من خلال سلوكيات الإدارة العليا، الهيكل التنظيمي والقيم المشتركة  
مثلة في : الثقة، التعاون، العمل الجماعي، روح الفريق، الإتصال، الرؤية المشتركة والحرية على  
إدارة المعرفة بالقطاع الفلاحي في الجزائر؟
- إلى أي مدى يمكن للثقافة التنظيمية أن تؤثر إيجابا أو سلبا على إدارة المعرفة داخل قطاع الفلاحة  
؟ .

**فرضيات الدراسة:**

بهدف الإجابة على الإشكالية الرئيسة محل البحث افترضنا ما يلي:

- لا توجد علاقة تفاعلية بين الثقافة التنظيمية وإدارة المعرفة في مؤسسات قطاع الفلاحة بالجزائر؛
- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية على إدارة المعرفة عند مستوى الدلالة 05 % .
- بالإضافة للفرضيات الفرعية التالية مقابل الإجابة على الأسئلة الفرعية :
- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لسلوكيات القيادة على إدارة المعرفة بقطاع الفلاحة بالجزائر عند  
مستوى الدلالة 0.05 ؛
- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للهيكل التنظيمي على إدارة المعرفة بقطاع الفلاحة بالجزائر عند  
مستوى الدلالة 0.05 ؛

## دراسة حالة: عينة من مؤسسات قطاع الفلاحة في الجزائر

- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيم المشتركة : الثقة، التعاون، العمل الجماعي، روح الفريق،
- الإتصال، الرؤية المشتركة والحرية على إدارة المعرفة بقطاع الفلاحة بالجزائر عند مستوى الدلالة %5 ؛
- لا يمكن أن تؤثر الثقافة التنظيمية إيجابا على إدارة المعرفة داخل مؤسسات قطاع الفلاحة في الجزائر.

## - أهداف الدراسة : تهدف الدراسة إلى:

- التعرف على مفهومي الثقافة التنظيمية وإدارة المعرفة من منظور الأدب الإداري؛
- دراسة العلاقة بين الثقافة التنظيمية باعتبارها متغيرا مستقلا وإدارة المعرفة باعتبارها متغيرا تابعا داخل القطاع الفلاحي من وجهة نظر الباحثين؛
- دراسة الأثر الإحصائي للثقافة التنظيمية على إدارة المعرفة داخل المؤسسات محل البحث؛
- دراسة الأثر الإحصائي لكل من سلوكيات الإدارة العليا، طبيعة الهيكل التنظيمي والقيم المشتركة على إدارة المعرفة داخل قطاع الفلاحة في الجزائر.

## منهجية الدراسة :

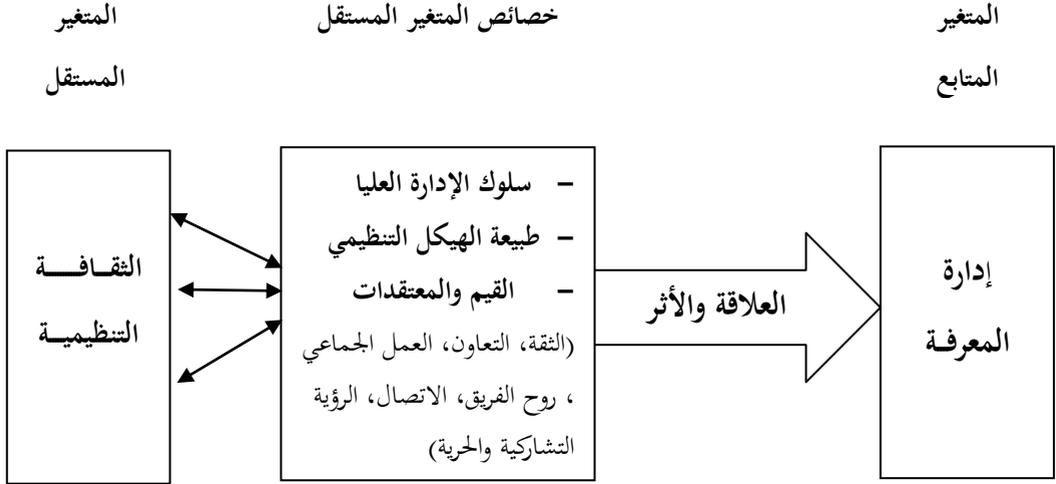
باعتبار الدراسة تناولت مفهومي مرتبطين في بعدهما الإنساني والإجتماعي فقد انتهجنا المنهج الوصفي التحليلي، معززا بجانب تطبيقي استعنا فيه بأدوات إحصائية لاختبار فرضيات الدراسة .

## محددات الدراسة:

**الحدود الزمانية :** أجريت الدراسة في الفترة الممتدة بين شهر فيفري وشهر جويلية من سنة 2018 .

**الحدود المكانية :** مديريات المصالح الفلاحية، المزارع النموذجية، مخابر الطب البيطري مركز الصيد والمحافظات السامية للسهوب بعدد من ولايات الوطن ذات طابع فلاحي بامتياز في كل من : عين الدفلة، الشلف، غليزان، المدية، ميله، الطارف، تيبازة، الجلفة، الأغواط وتيارت.

الشكل 1: نموذج الدراسة أو الإطار التصوري للبحث:



المصدر: من إعداد الباحثان

## 2. الإطار المفاهيمي لإدارة المعرفة

### 1.1. مفهوم المعرفة:

تمت مناقشة تعريف المعرفة على نطاق واسع في أدبيات إدارة المعرفة من طرف الباحثين فقد عرفها كل من Prusak و Davenport بالمزيج المرن من الخبرة والقيم والمعلومات السياقية والخبرات التي توفر إطاراً للمعلومات (Davenport & Prusak, 2005, p. 04) فيما ذهب Alavi و Leidener إلى اعتبار الافتراض القائم على سياق التسلسل الهرمي من البيانات إلى المعلومات إلى المعرفة نادراً ما ينجو من التقييم الدقيق، وبدلاً من ذلك فالمعرفة هي تلك المعلومات التي يمتلكها الأفراد في أذهانهم وتعلق بالحقائق، الإجراءات، المفاهيم، التفسيرات، الأفكار، الملاحظات والأحكام. (Alavi & Leidener, 2001, p. 109) أما Nonaka فيرى أن المعرفة هي مورد غير ملموس يشكل جزءاً من رأس المال الفكري للمؤسسات. (K.North, 2014, p. 31)

### 2.2. تصنيفات المعرفة :

باعتباره التصنيف الأقدم والأهم للمعرفة فقد ميز ميشيل بولاني M. Polany في ستينيات القرن الماضي بين المعرفة الصريحة Explicit والضمنية Tacit بقوله بإمكاننا أن نعمل الأشياء دون أن نكون

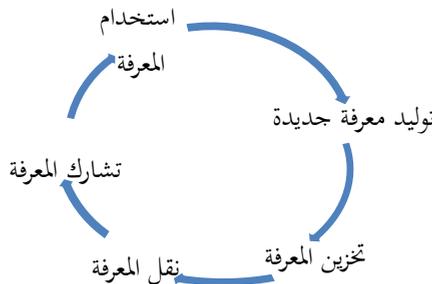
## دراسة حالة: عينة من مؤسسات قطاع الفلاحة في الجزائر

قادرين على إخبار الآخرين بالضبط كيف نعملها (نجم، 2008، صفحة 42) كما يشمل التصنيف الشائع للمعرفة التنظيمية حسب Nonaka المعرفة الواضحة والتي يمكن توثيقها، مشاركتها وخزنها و المعرفة الضمنية التي تكمن في عقول وثقافات وتجارب الأفراد (Jacobs & Rood, 2011, p. 6) .

### 3.2. مفهوم إدارة المعرفة:

إذا كان تعريف Davenport  ستشهد به على نطاق واسع باعتبار إدارة المعرفة عملية التقاط، توزيع واستخدام للمعرفة بفعالية فإن Duhon قد أشار لتعريف أنشأته مجموعة Gartner سنوات قليلة بعد تعريف Davenport وأصبح أكثر استخداما، حيث يعتبر إدارة المعرفة نظاما يروج لنهج متكامل لتحديد، التقاط، تقييم، تحصيل ومشاركة جميع أصول المعلومات الخاصة بالمؤسسة، والتي قد تتضمن مستندات قواعد البيانات وسياسات إجرائية وخبرات لم يتم الحصول عليها سابقا وخبرات لدى الأفراد العاملين (Michael E.K, 2018, p. 2)، علما أنه منذ فترة طويلة بدأ تتابع الأفكار النظرية لمفهوم إدارة المعرفة على الأقل إلى سنة 1957 حين قدم Peter Drucker تعريفا جديدا اصطلاحيا  عليه عامل المعرفة. (Eduardo, 2015, p. 195) وبالرغم من اعتبار إدارة المعرفة من طرف كثير من الباحثين مصطلحا جديدا نسبيا فهو لا يشمل فقط المفاهيم ذات الصلة بنقل المعرفة ومشاركتها (خارجيا و/ أو داخليا بين أعضاء الشركة) فحسب ولكنها مثلما ذكر Takeuchi و Nonaka هي عملية اكتساب واستخدام للمعرفة بالكامل بداية بتحديد مكانها والتقاطها بما في ذلك المعرفة الضمنية التي يصعب تقنينها، يلي ذلك تمكين تلك المعرفة داخل الشركة. (Anshu, 2015, p. 72)

## الشكل 1: نموذج إدارة المعرفة (General Conrad and Newman (1999)



Source: (Gholam, Aghdas, & Maryam, 2016, p. 392)

#### 4.2. بناء وتمكين إدارة المعرفة :

تسعى إدارة المعرفة في الممارسة العملية إلى الحصول على المعرفة، توثيقها، تنظيمها، وتمكين الوصول إليها. حيث أشار Mcelroy إلى عمليات توليد المعرفة، توزيعها وتنميتها (الزيادات، 2008، صفحة 89) فيما يرى كل من Alavi والعلواني أن " العمليات الأساسية في إدارة المعرفة أربعة، تعمل مجملها في إطار عمل يحيط به مكونان أساسيان هما العناصر الاجتماعية، الثقافية والتنظيمية ثم التكنولوجيا ومن خلال التفاعل التام بين العمليات وهذه العناصر يتم إدارة المعرفة. أما العمليات الأربعة فهي: تكوين المعرفة واقتناؤها، تنظيمها وتخزينها، توزيعها وبنها وتطبيقها. (الظاهر، 2009، صفحة 93)

#### 1.4.2 توليد المعرفة:

في سياق الحديث عن نشأة المعرفة وتوليدها أشار Davenport و Prusak إلى المعرفة داخل المنظمات حيث لا تصبح مدججة فقط في المستندات أو المستودعات ولكن أيضًا في الروتين التنظيمي، العمليات، الممارسات، القواعد وثقافات المعرفة التنظيمية، فهي بالتالي مجموع رأس المال الفكري النقدي القائم داخل المنظمة. (Aabid Hussain & Chandran, 2017, p. 70) كما أن توليد المعرفة استنادا ل Nonaka و Takeuchi أمر ضروري لبقاء أي منظمة كنشاط يحدث طوال اليوم في إطار اجتماعي أو أثناء العمل، حيث يأخذ العديد من الأشكال الديناميكية التي تتشكل من خلال الوسائل الإنسانية أو الآليات التقنية فهي في المقام الأول عملية مرتبطة بالإنسان قبل التكنولوجيا والتي رغم أهميتها لا يمكن أن تحل محل الإنسان. (Aabid Hussain & Chandran, 2017, p. 72)

#### 2.4.2. نقل وتشارك المعرفة :

تجدر الإشارة إلى ما ذكره Gold بخصوص نقل المعرفة إلى المواقع التي تكون بحاجة إليها ويمكن استخدامها، في سياق تحويلها بعناية من المعرفة الضمنية إلى المعرفة الصريحة لأن خلاف ذلك سيؤدي إلى تضییع المعرفة الضمنية (Christina Ling-hsing & Lin, 2015, p. 436) في حين تشارك المعرفة هو

## دراسة حالة: عينة من مؤسسات قطاع الفلاحة في الجزائر

عملية تبادل للمعارف (المهارات، الخبرات والمعرفة الضمنية) ومشاركتها الآخرين في عملية تفاعلية ضمن سياق اجتماعي بين الفرد، المجموعة والعمليات التنظيمية.

**3.4.2. تطبيق المعرفة:**

أما بخصوص تطبيق المعرفة فيرى Hansen وآخرون أن هناك نَحجان أساسيان لتطبيق المعرفة، نَحج العمليات ونَحج الممارسة. فنَحج العمليات يتيح للمنظمات تقنين المعرفة التنظيمية من خلال الضوابط والعمليات، أما التكنولوجيا فتتيح تنفيذ سياسات واضحة تتحكم في كيفية جمع المعرفة، تخزينها ونشرها بينما في المقابل نَحج الممارسة الذي يدعمه باحثون كثيرون مثل DeLong، Gupta، Fahey و Wenger فيفترضون أن الضوابط والعمليات والتقنيات الرسمية ليست مناسبة، فبدلاً من بناء أنظمة رسمية لإدارة المعرفة فهم يركزون على بناء بيئات اجتماعية أو مجتمعات من الممارسات الضرورية لتسهيل مشاركة المعرفة وفهمها. (Aabid Hussain & Chandran, 2017, p. 70)

**4.4.2 أهمية إدارة المعرفة:**

أشار Disouza إلى أن المعرفة هي العامل الذي يستطيع من خلاله رجال الأعمال تمييز أنفسهم عن منافسيهم، وبصرف النظر عن هذا فإن المعرفة هي الوسيلة التي نستطيع بها في بيئة أعمال سيئة، التركيز على ربط الناس، العمليات والتكنولوجيا بغرض الاستفادة منها. (Aabid Hussain & Chandran, 2017, p. 70) فإدارة المعرفة ليست مبادرة تكنولوجية بل هي مبادرة للقوة العاملة تستخدم فيها التكنولوجيا لتحسين أداء العمال، فهي كمقاربة هامة للغاية لا يمكن تجاهلها من قبل المديرين لذا وجب إدارة المحتوى المعرفي والمعالجة والسياق من خلال تطوير وتنفيذ حلول إدارة المعرفة التي لديها أفضل الإمكانيات لتعزيز المعرفة وإضافة قيمة للمنظمة من خلال بناء الوعي بهذه المقاربة ومراجعة وتقييم أصول وموارد المعرفة. (Alan M, 2001, p. 367) وفي هذا السياق يشير Nonaka أنه في اقتصاد حيث اليقين الوحيد هو عدم اليقين ستكون إدارة المعرفة مصدراً يضمن ميزة تنافسية دائمة (Mc Carty & Aronson, 2004, p. 01) كما أن لتنفيذ إدارة المعرفة أهمية بالغة كعنصر أساسي لبقاء المنظمات في وقت يـ□عتمد فيه بشكل كبير على الأفراد وتأثير خصائصهم الجماعية في تشكيل ثقافة المنظمة التي

تعتبر بمثابة عامل أساسي لقبول أو رفض إدارة المعرفة. (Mehran, Mohamad Asghari, Hamid, & Somayeh, 2013, p. 708)

### 3. الإطار المفاهيمي للثقافة التنظيمية

#### 1.3 مفهوم الثقافة:

ارتبط مفهوم الثقافة أساسًا بدراسة الاختلافات العرقية والوطنية في تخصصات علم الاجتماع والأنثروبولوجيا وعلم النفس الاجتماعي، حيث اعتبر Haggett . P الثقافة وصفًا لأنماط السلوك التي تشكل نموذجًا دائمًا يمكن من خلاله نقل الأفكار والصور من جيل لآخر أو من مجموعة لأخرى. (Alan M, 2001, p. 354) أما المفكر الجزائري مالك بن نبي فعرفها بالصلة والتعبير الحسي بين الفرد والوسط الذي يُنمّي فيه وجوده المادي والروحي والنفسي نتيجة الاتصال بذلك المناخ (بن نبي، 2017، صفحة 50)

#### 2.3 مفهوم الثقافة التنظيمية:

يُنظر إليها على أنها الطريقة الخاصة التي تشكل الافتراضات والمعتقدات والقيم المشتركة داخل المنظمات محددة القواعد والتوقعات السلوكية (Elmer H, 1991, p. 89) فهي كما وصفها Deal و Kennedy الصمغ الذي يعزز تماسك الأفراد والمجتمع والشركات. (Karel & Jaap J, 1999, p. 498) في حين يرى E. Schein بأنها نموذج الفرضيات الأساسية التي اخترعتها مجموعة معينة أو اكتشفتها أو طورتها لتتعلم كيفية التعامل مع مشاكل التكيف الخارجي والتكامل الداخلي والتي عملت بشكل جيد لكي تعتبر صالحة وبالتالي يتم تعليمها للأعضاء الجدد كطريقة صحيحة للإدراك والتفكير والشعور بهذه المشكلات. (Shein, 2004, p. 17) كما أن الثقافة التنظيمية كما ذكر Tierney هي التي تمكن من مراقبة سلوك مستخدميها. (Seyed, Ali, & Maryam, 2016, p. 03) تجدر الإشارة إلى أن إدارة الثقافة التنظيمية تعد مثالًا نموذجيًا لممارسة القوة، لأنها تعتمد على استيعاب الأفكار والتمثيلات من قبل الموظفين من أجل جعل سلوكياتهم العنوية تسير في الاتجاه المقصود من قبل المديرين دون أن يتجلى هؤلاء جسديًا في مكان العمل أو يصيغون الأوامر والتعليمات. (Zgal, 1997, p. 85)

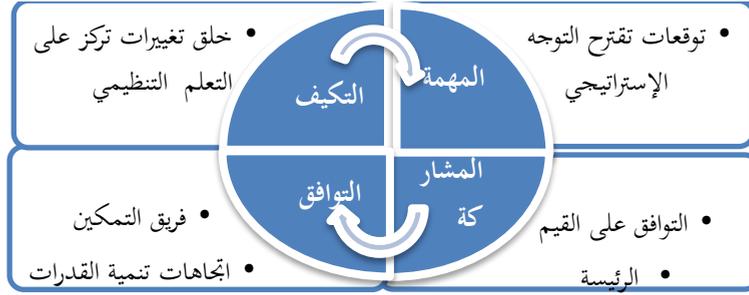
## دراسة حالة: عينة من مؤسسات قطاع الفلاحة في الجزائر

أما Maurice Thivenet فيرى بأن الثقافة التنظيمية هي الإطار المرجعي الذي يحدد هوية المؤسسة حيث يعرفها " بمجموعة المرجعيات المشتركة داخل الأعمال بوعي أو بغير ذلك والتي تطورت طوال تاريخها " (Lekhlef, 2014, p. 244) كما يرى كل من Buchanan و Huczynsky أن ثقافة المنظمة تركز على القيم والمعتقدات والمعاني التي يستخدمها أفراد المنظمة من أجل فهم كيف يتولد تميز المنظمة وتفردا وكيف يتطور وبناء على ذلك تختلف الثقافة التنظيمية من منظمة لأخرى، حيث يجب على المديرين أن يقوموا بتغيير ثقافة المنظمة كلما كان الأمر ضروريا. (عليان، 2012، صفحة 114)

## 3.3. أبعاد الثقافة التنظيمية:

ذكر Hofstede ستة أبعاد مستقلة للثقافة التنظيمية هي: توجيه الوظيفة مقابل توجيه الموظفين، توجيه النتائج مقابل توجيه العمليات حيث يميز هذا البعد الثقافات القوية عن الضعيفة، الإحترافية مقابل المحلية المحدودة، أنظمة منفتحة مقابل أخرى مغلقة، الإلتزام والصرامة مقابل الإنفلات وأخيرا الواقعية مقابل المعيارية حيث يصف هذا البعد الطريقة السائدة (مرنة أو جامدة) للتعامل مع البيئة وخاصة مع العملاء، علما أنه إذا كان بالإمكان استخدام هذه الأبعاد كإطار عمل لوصف ثقافات المؤسسات حيث تتيح وصف الجزء الأكبر من التنوع في ممارسات المنظمات، إلا أن قاعدة أبحاثها تبقى ضيقة بحيث لا يمكن تعميمها واعتبارها صالحة وكافية لوصف ثقافات المؤسسات في البلدان الأخرى و/ أو أنماط أخرى من المنظمات، لذا يجب إضافة أبعاد أخرى ضرورية لفهم الثقافات التنظيمية. (Hofstede, 2009, p. 10) فيما ذهب Denisson إلى اعتبار الثقافة التنظيمية نموذجا تفاعليا بين أربعة أبعاد ممثلة في التكيف، المهمة، المشاركة والتلائم مع (مرونة و/ أو ثبات الطيف الداخلي و/أو الخارجي) (Gholam, Aghdas, & Maryam, 2016, p. 389).

الشكل 2: نموذج Denisson لتقييم الثقافة التنظيمية



Source: (Gholam, Aghdas, & Maryam, 2016, p. 389)

### 4.3. أهمية الثقافة التنظيمية في دعم إدارة المعرفة:

أكد كل من Choi و Chong أن الدراسات التي قُدمت في تطبيق إدارة المعرفة تكاد تُجمع أن الثقافة التنظيمية هي العامل الأهم في نجاح تطبيق إدارة المعرفة (الذهبي، 2015، صفحة 143) وفي نفس السياق أكدت Lucie Rivard أنه كي ينجح مشروع إدارة المعرفة من الضروري أن تدعمه ثقافة المنظمة وبالمثل أكد Shaw. D أن نسب أسباب نجاح هذه المشروعات هي كالتالي: 20٪ من النجاح = التكنولوجيا الصحيحة والأدوات المناسبة بينما 80٪ من النجاح = الثقافة التنظيمية المناسبة حيث إجراء تغيير ثقافي قد يكون الخطوة الأولى المطلوبة. (Homri, 2012, p. 01) في نفس المنحى يؤكد كل من Hutchings و Michailova أن القيم الثقافية للأفراد العاملين تؤثر تأثيراً عميقاً في بلورة عمليتي توليد المعرفة ومشاركتها بالإضافة إلى تعزيز الإتصال والتعليم التنظيمي. (Jeevan, Sindhu, & Roomi, 2015, p. 125) وعليه يبدو جلياً أن القيم التي يتقاسمها الأفراد داخل المنظمة ضمن بيئة اجتماعية تفاعلية ستؤدي حتماً لتشكيل سلوكيات الأفراد تجاه مقارنة إدارة المعرفة لنتقل من صورتها الضمنية إلى شكلها الصريح. ولا يجيد عن هذا المنحى Leidner و T. Kayworth إذ يعتبران السياق الإجتماعي وسيطاً لنقل الافتراضات الأساسية والمعتقدات إلى سلوكيات إدارة المعرفة. (Dorota, Chmielewska, 2013, p. 1364) في نفس السياق تناولت أدبيات إدارة المعرفة ضرورة وجود ثقافة محددة في المنظمة حيث يشير Allameh وآخرون إلى مثل ما ذهب إليه Grant باعتبار عنصر الثقافة متواجداً دوماً في بحوث إدارة المعرفة وفي اقتصاد المعرفة وفي المقارنة القائمة على المعرفة (Jeevan, .KBV).

## دراسة حالة: عينة من مؤسسات قطاع الفلاحة في الجزائر

(Sindhu, & Roomi, 2015, p. 111) كما تشير العديد من أدبيات إدارة المعرفة إلى أن هناك مجموعة من العوامل الثقافية يمكن للمنظمات اعتمادها من أجل تشجيع الأفراد على توليد المعرفة، والتشارك فيها بناءً على أفكار الآخرين. ومن هذه العوامل كما يرى Mc Kenzie و Van Winkelen ارتباط عملية التشارك في المعرفة بالقيمة الأساسية للمنظمة، تشجيع الأفراد على التعاون ومساعدة بعضهم البعض من خلال إدارة قوية، تكامل عملية التشارك في المعرفة مع الأعمال اليومية من خلال تجسيد ذلك في العمليات الروتينية وتقديم التسهيلات المطلوبة للشبكات الرسمية وغير الرسمية بهدف التأكد من حدوث التشارك في المعرفة من قبل الأفراد. (عليان، 2012، صفحة 115) فالمطلوب من المنظمات المعرفية تبنى ثقافة التعاون التي تشجع على توليد المعرفة والمشاركة فيها حيث محور التركيز في ثقافة منظمات المعرفة هو عملية تمكين العاملين من خلال الثقة بهم في حل المشكلات وفهم مهمة المؤسسة. (العلي، قنديلجي؛ العمري، 2012، صفحة 353). كما أشار أيضا كل من Choi ، Lee و Wei إلى العلاقة بين الثقافة التنظيمية وإنشاء المعرفة كونها قوية ومترابطة "وفقا لعلاقة إيجابية بين الثقافة التنظيمية وعملية إنشاء المعرفة حيث تشكل العوامل الثقافية التنظيمية مفتاحا لقدرة الشركة على إدارة المعرفة بفعالية " هذا في الوقت الذي يعتقد Ajmal و Koskinen أن نجاح إدارة المعرفة لا يتحقق إلا من خلال بناء ثقافة داعمة أثناء تطوير أنظمة إدارة المعرفة وبالتالي فإن الثقافة التنظيمية تمثل عنصرا حيويا لقدرة المؤسسة على خلق القيمة بالإستفادة من أصول المعرفة. (Christina Ling-hsing & Lin, 2015, p. 437)

### 5.3. مظاهر الثقافة التنظيمية السائدة في قطاع الفلاحة بالجزائر

رغم التطور التكنولوجي المتسارع والقفزة التي عرفتها المجتمعات والدول في ظل التحولات الاقتصادية الكبرى لايزال أهم القطاعات الإستراتيجية التي تعوّل عليها الدولة كبديل استراتيجي خلاق للثروة مرتبطا بالتأثيرات الثقافية القديمة، ذلك أن الإطار المرجعي الثقافي للمورد البشري لا يتماشى والتغيرات التي صاحبت تطور المجتمعات والمؤسسات الاقتصادية في ظل العولمة والتوجه نحو اقتصاد المعرفة، كما أن التمثلات والإعتقادات و القيم السائدة المرتبطة بالمعرفة ومقاربة إدارة المعرفة لا تزال بعيدة التحقيق إلى حد كبير وهذا عائد بالدرجة الأولى إلى الأساليب القيادية والتسييرية القديمة والعقلية المحركة لها ضمن واقع ثقافي لم يبلغ مرحلة الرشد بعد حيث النظرة للإنسان لا تزال حبيسة النظريات الاقتصادية الكلاسيكية التي تعتبر الفرد جزءا من عملية الإنتاج بجانبه المادي الملموس ومخرجاته المتمثلة في ماذا أنتجنا؟ وكم أنتجنا؟ بدل التركيز على الإطار (السوسيو نفسي) لمستخدمي هذا القطاع من عمال وفلاحين وإطارات ومسيرين ومديرين كونهم أصولا دائمة وخزانات معرفية، بالإضافة إلى طبيعة الأعمال التي يغلب عليها طابع حرفي ومهني غير قادر على بناء نموذج إقتصادي وإداري يرقى لمستوى قطاع الفلاحة بعناصر قوته وحجم فرصه.

#### 4 الدراسة التطبيقية:

#### 1.4 . أدوات جمع البيانات:

تم جمع البيانات الأولية من خلال استبانة شملت ثلاثة محاور: محور يتناول البيانات الشخصية للمبحوثين ، محور يتعلق بالثقافة التنظيمية كمتغير مستقل من خلال ثلاثة أبعاد هي: سلوكيات القيادة أو الإدارة العليا، الهيكل التنظيمي والقيم المشتركة ومحور ثان يتعلق بإدارة المعرفة باعتبارها متغيرا تابعا عُبر عنه بفقرات تناولت بناء وتمكين المعرفة حيث تم الاعتماد في قياس إجابات المبحوثين على سلم ليكرت ذو خمس مستويات ( موافق بشدة، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة)، تم توزيع الاستبانة على عينة عشوائية مكونة من 52 فردا استردنا 47 استبانة، بعد تفحصها استُبعدت 03 استبانات لعدم تحقق الشروط المطلوبة للإجابة وبذلك يكون عدد الاستبانات الخاضعة للدراسة 44 استبانة بنسبة 84.61%.

## 2.4 خصائص عينة الدراسة:

الجدول 1: خصائص عينة الدراسة

العامل	المستوى	التكرارات	النسبة المئوية %	النسبة الصالحة	النسبة التراكمية
الجنس	ذكر	40	90.9	90.9	90.9
	أنثى	4	9.1	9.1	100.0
	المجموع	44	100.0	100.0	
الفئة العمرية	من 31 الى 45 سنة	8	18.2	18.2	18.2
	45 سنة فما فوق	36	81.8	81.8	100.0
	المجموع	44	100.0	100.0	
الخبرة العملية	من 10 الى 20 سنة	6	13.6	13.6	13.6
	20 سنة فما فوق	38	86.4	86.4	100.0
	المجموع	44	100.0	100.0	
المؤهل العلمي	ثانوي	21	47,7	47,7	47,7
	تقني	7	15,9	15,9	63,6
	خريج معهد عالي	4	9,1	9,1	72,7
	دبلوم آخر	12	27,3	27,3	100,0
	المجموع	44	100,0	100,0	
الوظيفة	عامل/موظف	38	86.4	86.4	86.4
	رئيس مصلحة	2	4.5	4.5	90.9
	مسؤول فريق	4	9.1	9.1	100.0
	المجموع	44	100.0	100.0	

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على برنامج SPSS 22

شمل مجتمع الدراسة عينة من 44 مفردة موزعين عبر عدد من ولايات الوطن 90 % من عينة الدراسة من الذكور بينما تمثل الإناث نسبة 9.1 % كما أن نسبة 80 % من الباحثين تفوق أعمارهم 45 سنة في حين نسبة 8.2 % تتراوح أعمارهم بين 30 سنة و 45 سنة مما يدل أن فئة الشباب ما دون الثلاثين سنة لا تفضل التوجه نحو هذا القطاع كما أن نسبة 86.4 % من عينة الدراسة يمتلكون خبرة تفوق 20 سنة و 14.6% تمتلك خبرة بين 10 سنوات و 20 سنة، يعني أن عينتنا تمتلك من الخبرات المتراكمة ما يؤهلها لفهم بيئة القطاع الفلاحي بالجزائر.

## 3.4. نتائج تحليل آراء عينة الدراسة:

الجدول 2: مستوى موافقة أفراد العينة واتجاهات إجاباتهم حسب مجالات المتوسط الحسابي

الإجابة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
المجال	[ 5.00-4.20[	[4.20-3.40[	[3.40-2.60[	[2.60-1.80[	[1.80-1]
مستوى الموافقة	عالي جدا	عالي	متوسط	ضعيف	ضعيف جدا

المصدر: (الصيرفي، 2002، صفحة 115)

تم استخراج نتائج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لوصف إجابات عينة الدراسة، تحليل أجوبة المبحوثين والتعرف على اتجاهاتهم بخصوص أسئلة الإستبانة من خلال النتائج الموضحة في الجداول التالية:

## 1.3.4. نتائج تحليل عبارات الثقافة التنظيمية :

الجدول 3: الإحصاء الوصفي لإجابات عينة الدراسة على بعد سلوكيات الإدارة العليا

العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف
1: يقوم المدير بإصدار التعليمات إلى مرؤوسيه بشكل سلس ومرن ولا ييدي	3,614	1,205
2: يدعم المديرون استقلالية الأفراد في إبداء آرائهم بحرية لحل المشكلات	2,568	1,021
3: المسافة المعنوية بين الإدارة العليا وباقي المستويات ضيقة	3,13636	1,00211
4: يستمع المديرون بعناية لمرؤوسيهم ويشجعونهم على الإبداع وإيجاد الحلول	2,56818	1,18905
5: تشجع القيادة أو الإدارة العليا مبدأ التعاون والعمل الجماعي	2,90909	1,13748
6: المسؤولون غير متسلطين وغير منغلقيين على مرؤوسيهم	2,65909	1,19967
<b>المجموع</b>	<b>3.0435</b>	<b>0.716</b>

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على برنامج SPSS 22

يشير الجدول أعلاه إلى أن اتجاهات عينة الدراسة تجاه معظم العبارات إيجابية بدرجة متوسطة، حيث أن أعلى المتوسطات الحسابية كانت للفقرة الأولى 01 فيما جاءت العبارة رقم 04 في المرتبة الأخيرة بدرجة ضعيفة أما باقي الإجابات فجاءت بموافقة متوسطة عكسها المتوسط الحسابي الإجمالي المقدر ب 3.04 وهي نسبة متوسطة تعبر عن تصرفات الإدارة العليا التي لم تصل بعد إلى التأثير في سلوكيات المرؤوسين واستجاباتهم بما يدعم ويعزز تنفيذ إدارة المعرفة.

## دراسة حالة: عينة من مؤسسات قطاع الفلاحة في الجزائر

## الجدول 4: الإحصاء الوصفي لإجابات عينة الدراسة على بعد الهيكل التنظيمي

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات
1,26821	2,7045	1: الإجراءات غير معقدة ، المهام واضحة والتعليمات دقيقة
1,12063	3,0000	2: لا توجد مستويات إدارية كثيرة بين الإدارة العليا والقاعدة
1,04750	2,8636	3: الهيكل التنظيمي بسيط ومرن على جميع المستويات
1,20780	3,2727	4: تجري المهام بخطوات منتظمة وتحترم فيها الهرمية
<b>0.800</b>	<b>3.0978</b>	<b>المجموع</b>

المصدر: بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS 22

يشير الجدول أعلاه إلى أن اتجاهات عينة الدراسة إيجابية بدرجة متوسطة نحو جميع العبارات حيث أن أعلى المتوسطات الحسابية كانت للفقرة الرابعة 04 فيما جاءت العبارة رقم 01 في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ 2.70. أما باقي العبارات فجميعها جاءت بدرجة موافقة متوسطة تعبر عن طبيعة الهيكل التنظيمي السائد في المؤسسات محل الدراسة وهو يتماشى وسلوكيات الإدارة العليا، بعيدا عن المرونة التي تتطلبها إدارة المعرفة.

## الجدول 5: الإحصاء الوصفي لإجابات عينة الدراسة على بعد القيم المشتركة

الانحراف	المتوسط الحسابي	العبارات
1,22237	3,2500	1 يسود مناخ العمل ثقة متبادلة بين جميع الأفراد
1,12815	3,7273	2 الثقة السائدة بين الموظفين توفر فرصة للتعاون والعمل كفريق
1,14559	3,1136	3 يسود التناعم في المهام وروح الفريق عالية بين الأفراد
1,18549	3,3864	4 مصير المؤسسة مسؤولية جماعية والكل يشعر بذلك ويعي دوره
1,27755	2,6364	5 يتم اتخاذ القرارات بصفة تشاركية بين الإدارة وباقي المستويات
1,20780	3,2727	6 تجري المهام بخطوات منتظمة وتحترم فيها الهرمية
1,31104	2,9545	7 تتدفق المعلومات بسهولة عموديا وأفقيا
1,18839	3,2727	8 يتم الإتصال بين المسؤولين والمؤوسين دون قيود أو حواجز
1,08687	2,5682	9 درجة تحكم وسيطرة المسؤولين ضعيفة وهامش الحرية معتبر
<b>0.646</b>	<b>3.1261</b>	<b>المجموع</b>

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على برنامج SPSS 22

يشير الجدول أعلاه إلى أن اتجاهات عينة الدراسة إيجابية بدرجة متوسطة عكسها المتوسط الحسابي الإجمالي الذي بلغ 3.126 حيث أن أعلى المتوسطات الحسابية كانت للفقرة الثانية فيما كان اتجاه العينة نحو العبارة الأخيرة ضعيفا بمتوسط حسابي بلغ 2.56.

#### 2.3.4. نتائج تحليل عبارات إدارة المعرفة

الجدول 6: الإحصاء الوصفي لإجابات عينة الدراسة على عبارات إدارة المعرفة

الانحراف	المتوسط	العبارات
1,04548	2,50000	1 تسعى الإدارة العليا باستمرار للحصول على الكفاءات والموارد البشرية المؤهلة
1,03710	2,25000	2 يتم الحفاظ على الأفراد ذوي الخبرة والمعرفة وتحفيزهم
1,07710	2,34091	3 سلوكيات الإدارة مشجعة ومحفزة للموارد البشرية ذات الخبرة والكفاءة والمعرفة
1,24741	2,54545	4 نظام الحوافز مشجع على الإبداع والإبتكار
,86603	3,04545	5 يتشارك الأفراد المعلومات بسهولة وانسيابية في بيئة اجتماعية تشاركية
,96119	2,77273	6 تولى إدارة المؤسسة أهمية بالغة لآراء الزبائن لتطوير أفكار جديدة
1,12628	3,18182	7 يدرك الموظفون على مختلف مستوياتهم أهمية دور المعرفة في تطوير مؤسستهم
1,14004	2,84091	8 يتم الحصول على المعلومة من خلال قاعدة بيانات متاحة للجميع
0.92504	2,43182	9 توجد مصلحة أو قسم أو وحدة خاصة لإدارة المعرفة أو نظام معلومات
<b>0.58624</b>	<b>2.6640</b>	<b>المجموع</b>

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على برنامج SPSS 22

يشير الجدول أعلاه إلى أن اتجاهات عينة الدراسة ضعيفة تجاه 05 عبارات من أصل 09 وهي العبارات 01، 02، 03، 04 و 09 حيث تتعلق العبارات من 01 إلى 04 بتوليد المعرفة بينما العبارة رقم 09 فترتبط بتطبيق المعرفة فيما جاءت الإجابات إيجابية بدرجة متوسطة نحو باقي العبارات.

## 4.4. ثبات وصدق أداة الإستبانة:

لقياس مدى ثبات وصدق الإستبانة قمنا بحساب معامل ألفا كرونباخ (Alpha Cronbach) الذي يحدد مدى ترابط وتوافق عبارات الاستبيان حيث بلغت نسبة  $\alpha$  كرونباخ 85% لعبارات الثقافة التنظيمية و 87% لعبارات إدارة المعرفة وهي نسبة مرتفعة كونها تتجاوز الحد الأدنى المقبول لمعامل ألفا Alpha والبالغ 60%

الجدول رقم (07): نتائج اختبار الثبات ألفا كرونباخ

معامل الصدق $\sqrt{=}$	قيمة $\alpha$ (Alpha Cronbach)	محاور متغيرات الدراسة
0.922	.0.851	الثقافة التنظيمية
0.932	0.87	إدارة المعرفة

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على برنامج SPSS 22

## 5.4 اختبار الفرضية الرئيسية والفرضيات التابعة لها وتحليل النتائج:

الجدول 8: نتائج اختبار الفرضية الرئيسية والفرضيات الفرعية

الدلالة	sig	F	R <sup>2</sup>	R	أبعاد المتغير المستقل
دالة	0.01	8.132	0.279	0.528	سلوكيات القيادة
دالة	0.034	5.131	0.196	0.443	الهيكل التنظيمي
غير دالة	0.06	9.371	0.309	0.555	القيم المشتركة
					المتغير المستقل
دالة	0.03	11.420	0.352	0.594	الثقافة التنظيمية

المصدر: بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS22

تم استعمال القاعدة التالية في اختبار الفرضيات حيث تقبل الفرضية الصفرية Ho إذا كانت إحصائية فيشر F المحسوبة أقل من القيمة الجدولية والمقدرة ب 1.87 والقيمة المعنوية sig أكبر من 0.05، بينما ترفض الفرضية الصفرية Ho لتحل محلها الفرضية البديلة Ha إذا كانت القيمة المحسوبة F أكبر من القيمة الجدولية والقيمة المعنوية sig أقل من 0.05.

#### 1.5.4. اختبار الفرضية الفرعية الأولى

الفرضية الصفرية  $H_0$ : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لسلوكيات القيادة على إدارة المعرفة عند مستوى الدلالة 0.05.

الفرضية البديلة  $H_a$ : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لسلوكيات القيادة على إدارة المعرفة عند مستوى الدلالة 0.05.

تشير النتائج الواردة في الجدول رقم 13 أن نسبة 27.9% من التباينات في المتغير التابع قد تم تفسيرها كما تؤكد إحصائية F المحسوبة (8.132) والتي تجاوزت القيمة الجدولية وقيمة sig التي جاءت أقل من 0.05 على معنوية النموذج، وبالتالي ترفض الفرضية  $H_0$  وتقبل الفرضية البديلة  $H_a$  بارتباط طردي متوسط يساوي 52% كون R يساوي 0.52.

#### 2.5.4. اختبار الفرضية الفرعية الثانية:

الفرضية الصفرية  $H_0$ : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 للهيكل التنظيمي على إدارة المعرفة في قطاع الفلاحة في الجزائر.

الفرضية البديلة  $H_a$ : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 للهيكل التنظيمي على إدارة المعرفة في قطاع الفلاحة في الجزائر.

من خلال النتائج الواردة في الجدول رقم 13 يتبين أن نسبة 19.6% من التباينات في المتغير التابع قد تم تفسيرها حيث معامل التحديد  $R^2 = 0.196$ ، كما تؤكد إحصائية F المحسوبة (5.131) والتي تجاوزت القيمة الجدولية وقيمة sig التي تساوي (0.034) أي أقل من 0.05% على معنوية النموذج وبالتالي ترفض الفرضية  $H_0$  وتقبل الفرضية البديلة  $H_a$  بارتباط طردي ضعيف بلغ 44% كون معامل الارتباط  $R = 0.44$ .

#### 3.5.4. اختبار الفرضية الفرعية الثالثة:

الفرضية الصفرية  $H_0$ : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 للقيم المشتركة على إدارة المعرفة في قطاع الفلاحة في الجزائر.

## دراسة حالة: عينة من مؤسسات قطاع الفلاحة في الجزائر

**الفرضية البديلة Ha** : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 للقيم المشتركة على إدارة المعرفة في قطاع الفلاحة في الجزائر.

من خلال نتائج اختبار تحليل الإنحدار البسيط المبينة في الجدول رقم 13 يتبين أن نسبة 30.9% من التباينات في المتغير التابع قد تم تفسيرها  $R^2 = 0.309$  ، كما تؤكد قيمة sig التي تساوي (0.06) أي أكبر من 0.05 على قبول الفرضية Ho بعدم وجود أثر للقيم المشتركة على إدارة المعرفة بقطاع الفلاحة محل الدراسة عند مستوى الدلالة 0.05.

**4.5.4 إختبار الفرضية الرئيسية:**

**الفرضية الصفرية Ho**: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 للثقافة التنظيمية على إدارة المعرفة في قطاع الفلاحة في الجزائر.

**الفرضية البديلة Ha**: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 للثقافة التنظيمية على إدارة المعرفة في قطاع الفلاحة في الجزائر.

لاختبار الفرضية الرئيسية تم استخدام اختبار تحليل الإنحدار المتعدد، حيث تبين من نتائج الجدول رقم 13 أن نسبة 35% من التباينات في المتغير التابع تم تفسيرها إذ قيمة  $R^2=0.35$  كما تؤكد إحصائية F المحسوبة (11.420) والتي تجاوزت القيمة الجدولة وقيمة sig التي تساوي (0.03) أي أقل من 0.05 على المعنوية الكلية للنموذج، وبالتالي ترفض الفرضية Ho وتقبل الفرضية البديلة Ha بوجود أثر ذو دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية على إدارة المعرفة في قطاع الفلاحة في الجزائر عند مستوى الدلالة 5% بدرجة تأثير وارتباط طردي متوسط بلغ 59% كون معامل الارتباط  $R=0.59$  وعليه يمكن التنبؤ بتغير للمتغير التابع بدلالة المتغيرات المستقلة وفق معادلة الإنحدار المتعدد التالية:

$$\hat{Y} = 0.881 + 0.432 x_1 + 0.325 x_2 + 0.504 x_3$$

$\hat{Y}$  = إدارة المعرفة،  $X_1$  = سلوكيات الإدارة العليا،  $X_2$  = طبيعة الهيكل التنظيمي،  $X_3$  = القيم المشتركة وهذا داخل مؤسسات قطاع الفلاحة في الجزائر.

5. خاتمة:

استجابة للبيئة الخارجية والداخلية المتغيرة باستمرار بات لزاما على أصحاب القرار بقطاع الفلاحة في الجزائر التفكير في تبني مقاربات قائمة على موارد تضمن ميزة تنافسية دائمة وتنمية مستدامة لضمان البقاء في ظل محيط تنافسي تمثل القيود التنظيمية والمهنية وتأثيرات العولمة فيه تحديا استراتيجيا خاصة في ظل التطور السريع للتكنولوجيا وتحول الكثير من الدول نحو اقتصاد المعرفة وتزايد الاهتمام بالموارد البشري المؤهل من خلال التدريب المستمر والتعليم التنظيمي والتقاط المعرفة والخبرات وتعظيم أصولها غير الملموسة، في هذا السياق يبدو أن مقارنة إدارة المعرفة ستكون حلا للكثير من مشكلات اليوم التي تقف عائقا في تطور إقتصاديات الكثير من البلدان على غرار الجزائر إلا أن ذلك يبقى دون أثر ملموس إذا لم يرافقه اهتمام بالسلوكيات التنظيمية وترقية القيم ذات الصلة ببناء الثقة بين القيادة الإدارية وباقي المستويات الإدارية الأخرى وتفعيل قيم التعاون وروح الفريق وترقية الإنصال الرسمي وغير الرسمي وتشجيع التشارك وتبادل المعارف وإرساء الثقافة التنظيمية المناسبة بأبعادها الوطنية والتنظيمية، التي تعزز إدارة المعرفة أي بناء ثقافة المعرفة. وعلى ضوء المخرجات المتحصل عليها توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج يمكن إجمالها فيما يلي:

- أثر الثقافة التنظيمية بُعْدِي سلوكيات القيادة وطبيعة الهيكل التنظيمي على إدارة المعرفة جاء إيجابياً بدرجة تأثير متوسطة وذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05؛
- عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية للقيم المشتركة على إدارة المعرفة؛
- وجود أثر ذو دلالة إحصائية بدرجة متوسطة للثقافة التنظيمية على إدارة المعرفة مرْدُه ضعف الإدراك لدى العينة المبحوثة بمفهوم الثقافة التنظيمية وبمقاربة إدارة المعرفة وأهميتهما .

### 1.5. اقتراحات:

- يبدو جليا أن نجاح إدارة المعرفة في مؤسسات القطاع الفلاحي يعتمد أساسا على تبني ثقافة تنظيمية داعمة تنسجم وبيئة إدارة المعرفة للانتقال من الإدارة التقليدية وما تحمله من مظاهر البيروقراطية ومفاهيم بالية إلى إدارة يقيم ومفاهيم عمل جديدة؛
- ضرورة تهيئة المناخ التنظيمي المناسب لبناء ثقافة المعرفة وترقية الإدراك بمدى أهمية المعرفة كمورد للثروة ؛

- ضرورة التركيز على ترقية الموارد البشرية لتحقيق التنمية المستدامة التي نتطلع إليها؛
- الإستفادة من تجارب المؤسسات والدول التي خاضت تجربة إدارة المعرفة من قبل داخل هذا القطاع؛
- توظيف مفاهيم الثقافة التنظيمية بما يتماشى وواقع بيئة الأعمال الناجحة والتي تتلاءم والقيم التنظيمية والوطنية السائدة في بلادنا.

## 6. قائمة المراجع

- أحمد الذهبي. (07 يناير, 2015). *الثقافة التنظيمية وأثرها على تطبيق إدارة المعرفة*. تاريخ الاسترداد 12 02, 2016، من <http://drtuhaibi.com/?p=143>
- العلي، قنديلجي؛ العمري. (2012). *المدخل إلى إدارة المعرفة*. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
- رجحي مصطفى عليان. (2012). *إدارة المعرفة*. عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع.
- مالك بن نبي. (2017). *مشكلة الثقافة*. دمشق: دار الفكر.
- محمد عبد الفتاح الصيرفي. (2002). *البحث العلمي الدليل التطبيقي للباحثين*. عمان: دار وائل للنشر.
- محمد عواد الزيادات. (2008). *اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة*. عمان، الأردن: دار صفاء للنشر والتوزيع.
- نجم عبود نجم. (2008). *إدارة المعرفة المفاهيم والإستراتيجيات والعمليات*. عمان: الوراق للنشر والتوزيع.
- نعيم ابراهيم الظاهر. (2009). *إدارة المعرفة*. عمان، الأردن: عالم الكتب الحديث، جدارا للكتاب العالمي.

Jeevan, J., Sindhu, K., & Roomi, R. (2015). Impact of Knowledge Management. In P. V, & A. Malik, *Investigating Cultural Aspects in Indian organisations* (pp. 111-128). Switzerland: Springer International Publishing.

- K.North. (2014). *Knowledge Management*. Switzerland: Springer International Publishing.
- Shein, E. (2004). *Organizational Culture and Leadership*. San Francisco: JOSSY-BASS.
- Aabid Hussain, N., & Chandran, M. (2017). Knowledge Management as an important tool in Organizational Management: A. *A Review of Literature IRHMST International Research Journal of Management Science@ Technology*, 8(10), pp. 69-81.
- Alan M, w. (2001, January 31). Understanding organizational culture and the implications for corporate marketing. *European Journal of Marketing*, 35(3/4), pp. 353-367.
- Alavi, M., & Leidener, D. (2001, mars). Knowledge Management and Knowledge Management systems: Conceptual Foundations and Research Issues. *MISQ review*, 25(1), pp. 107-136.
- Anshu, S. (2015). Knowledge Management in SMEs Subject. *International Journal in Management and Social Science (IJMSS) Vol.03 no 04*, pp. 71-79.
- Christina Ling-hsing, C., & Lin, T.-C. (2015). The role of organizational culture in the knowledge management process. *Journal of Knowledge Management*, 19(3), pp. 433-455.
- Dorota Chmielewska, M. (2013). Organizational Culture Conditions of Knowledge management. *active citizenship by management knowledge management and innnovation*, (pp. 1363-1370). zadar-croatia.
- Eduardo, T. (2015). Knowledge Management and Politics at the highest level: An Exploratory Analysis. *Management dynamics in the Knowledge Economy Vol.3 no2*, pp. 193-212.

- Elmer H, B. (1991, february). Changing the Company Culture the role of Human Ressource Devellopement,Long Range Planning. *Long Range Planning*, 24(1), pp. 88-95
- Jacobs, E., & Rood, G. (2011). The mediating effect of knowledge sharing between organizational culture and turnover in tendonsof professional nurses. , *SA Journal of Informaton Management*, 13(1), pp. 1-6. .
- Mehran, R., Mohamad Asghari, G., Hamid, F., & Somayeh, S. (2013). Identifying the Impact of Organizational Culture on Knowledge Management. *Middle East Journal of Scientific Research*, 18(5), pp. 708-716.
- Davenport, T. H., & Prusak, L. (2005, 11 02). *Working Knowledge: How Organizations Manage What They Know*. Retrieved from ACM: Ubiquity: <http://www.acm.org>
- Gholam, A. A., Aghdas, N., & Maryam, M. (2016). Effect of organizational culture on knowledge management based. In P. -S. Sciences (Ed.), *3rdInternational Conference on New Challenges in Management and Organization: Organization* (pp. 387-395). Dubai: Elsevier Ltd.
- Hofstede, G. (2009, january 6). *Dimensionalizing Cultures: The Hofstede Model in Context*. Retrieved from Online Readings in Psychology and Culture, Unit: <http://scholarworks.gvsu.edu/orpc/vol2/iss1/8>
- Homri, S. (2012). *Culture de L'organisation:quel impact pour la gestion des connaissances*. Retrieved 02 18, 2016, from <https://www.sciencespo-aix.fr/wp-content/uploads/2014/03/homri-culture-organisationmai2012.pdf>
- Karel, D. W., & Jaap J, v. M. (1999). Organizational Culture. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8(4).
- Mc Carty, V., & Aronson, J. E. (2004). Knowledge management at General Electric: A Technology Transfer Case study. *proceedings of the tenth Annual Conference on Information Systems*. New York.

- Michael E.K, K. (2018, january 15). *What is KM? Knowledge Management Explained*. Retrieved from KMWorld Best Practices White Papers: [www.kmworld.com](http://www.kmworld.com)
- Omotayo, F. O. (2015, 10 4). *knowledge Management as an important tool In Organizational Management*. Retrieved from Library Philosophy and Practice (e-journal): <http://digitalcommons.unl.edu/libphilprac>
- Seyed, H. S., Ali, A., & Maryam, M. (2016). Impact of Organisational Culture on Knowledge Management. *Management and Administrative Sciences Review*, 5(1).
- Zgal, R. (1997). Culture sociétale et culture d'entreprise. *Séminaire internationale: Cultures d'entreprises* (pp. 79-102). Alger: CRASC.