

جامعة قاصدي مرباح ورقلة - الجزائر  
كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير  
قسم علوم التسيير



مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماستر أكاديمي، الطور الثاني  
في ميدان: علوم اقتصادية وعلوم التسيير وعلوم تجارية  
قسم: علوم التسيير  
تخصص: إدارة موارد بشرية  
بعنوان:

اثر الثقافة التنظيمية على التشارك المعرفي دراسة مقارنة بين مؤسسة  
ليندغاز وحدة ولاية - ورقلة -  
والمديرية الجهوية لمؤسسة سونلغاز فرع ولاية - ورقلة -

من إعداد الطالبة : بورحماني أميرة

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ: 15 ماي 2017

أمام اللجنة المكونة من السادة:

رئيسا	جامعة قاصدي مرباح ورقلة	الأستاذة صالحى سميرة
مشرفا	جامعة قاصدي مرباح ورقلة	الأستاذ رجم خالد
مناقشا	جامعة قاصدي مرباح ورقلة	الأستاذ عرابة الحاج

الموسم الجامعي: 2018/2019



جامعة قاصدي مرباح ورقلة - الجزائر  
كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير  
قسم علوم التسيير



مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماستر أكاديمي، الطور الثاني  
في ميدان: علوم اقتصادية وعلوم التسيير وعلوم تجارية  
قسم: علوم التسيير  
تخصص: إدارة موارد بشرية  
بعنوان:

اثر الثقافة التنظيمية على التشارك المعرفي دراسة مقارنة بين مؤسسة  
ليندغاز وحدة ولاية - ورقلة -  
والمديرية الجهوية لمؤسسة سونلغاز فرع ولاية - ورقلة -

من إعداد الطالبة : بورحماني أميرة

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ: 15 ماي 2017

أمام اللجنة المكونة من السادة:

رئيسا	جامعة قاصدي مرباح ورقلة	الأستاذة صالحى سميرة
مشرفا	جامعة قاصدي مرباح ورقلة	الأستاذ رجم خالد
مناقشا	جامعة قاصدي مرباح ورقلة	الأستاذ عرابة الحاج

الموسم الجامعي: 2018/2019

## إهداء

أهدي هذا العمل المتواضع إلى الله سبحانه وتعالى الذي وفقني لهذا

إلى الوالد رحمه الله واسكنه فسيح جنانه الى الوالدة الكريمة حفظها الله وأطال عمرها

إلى إخوتي وأختي

إلى الأستاذ المشرف

إلى الأساتذة الذين درسوني

إلى زملائي و زميلاتي الطلبة

إلى كل من ساعدني عن قرب أو بعد في إتمام هذا العمل.

## شكر و تقدير

الحمد لله والشكر لله الذي هداني لهذا وما كنت لأهتدي لولا أن هداني الله، والصلاة والسلام على رسول الله محمد  
صل الله عليه وسلم

اللهم لك الحمد حتى ترضى و لك الحمد إذا رضيت ولك الحمد بعد الرضى ، اللهم لك الحمد أن وفقنتي لإتمام هذا  
العمل وبلوغ هذه درجة الماستر ،

وأسألك يا ربي المزيد من النجاحات العلمية والعملية، وأسألك يا ربي أن تفتح علينا بطاعتك وتختتم لنا بمغفرتك  
ورضوانك.

أتوجه بالشكر الجزيل إلى والدتي الكريمة و والدي العزيز رحمه الله اللذين رباني فأحسنا تربيته، ولم يدخرأ أي جهد  
لإسعادي وتربيته.

وأتوجه بالشكر إلى الأستاذ المشرف أستاذي الدكتور رجم خالد على مجهوداته الجبارة ونصائحه القيمة وحرصه الدائم  
على المثابرة وعدم التهاون في انجاز هذا العمل

كما أشكر كل أساتذتي الذين أشرفوا على تدريسي خاصة في مرحلة الماستر كل واحد باسمه وعلى رأسهم رئيس  
قسم علو التسيير الدكتور مزهودة نور الدين،

الشكر الموفور لكل زملائي وزميلاتي الطلبة

وشكري لكل من لم يسع المجال لذكرهم ولكل من ساهم من قريب أو بعيد وساعدني في إتمام هذا العمل.

## ملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة اثر الثقافة التنظيمية على التشارك المعرفي في مؤسسة ليندغاز و المديرية الجهوية لمؤسسة سونلغاز -ورقلة-، حيث تم استخدام المنهج الوصفي والمنهج التحليلي وقد أجريت الدراسة على عينتين عشوائيتين من عمال المؤسستين حيث بلغت عينة مؤسسة سونلغاز 65 عامل و 65 عامل في مؤسسة ليندغاز، ومن أجل جمع بيانات الدراسة تم إجراء مقابلة مع بعض رؤساء من المصالح في كلتا المؤسستين، كذلك تم توزيع الاستبيان .وقد تم استخدام برنامج SPSS لتحليل البيانات المستخرجة من الاستبيانات، و بالاعتماد على المتوسطات الحسابية، الانحرافات المعيارية، معامل الارتباط بيرسون، وخلصت الدراسة إلى العديد من النتائج أهمها: هناك علاقة طردية قوية في مؤسسة سونلغاز بين الثقافة التنظيمية و التشارك المعرفي مع ضعف العلاقة بين المتغيرين في مؤسسة ليندغاز وحدة ولاية -ورقلة-، توفر مؤسسة سونلغاز البنية التحتية اللازمة لممارسة عمليات التشارك المعرفي كالبرامج و الوسائل... في حين تكتفي مؤسسة ليندغاز بتوفير شبكة الانترنت للتواصل بين العمال، لا يؤثر كل من متغير (السن، سنوات الخبرة و المستوى التعليمي) على كل من أبعاد الثقافة التنظيمية و أبعاد التشارك المعرفي في كلتا المؤسستين.

**الكلمات المفتاحية:** الثقافة التنظيمية، التشارك المعرفي، مؤسسة سونلغاز، مؤسسة ليندغاز، القيم التنظيمية، المعتقدات التنظيمية، الأعراف التنظيمية، نقل المعرفة، تحويل المعرفة، تبادل المعرفة .

## Abstract :

The objective of this study was to investigate the effect of the organisational culture on knowledge sharing in both of Lindgaz and Sonelgaz-Ouargla organizations. The descriptive approach and the analytical method were used. The study was conducted on two random samples of workers of the both organisations, so that it was reached to 65 workers in each organization. In order to collect the study data, an interview was done with some heads of departments in both of the organisations, and a questionnaire was distributed. Moreover The SPSS program was used to analyze the data extracted from the questionnaires, and based on the arithmetical averages, standard deviations, correlation coefficient Pearson, and concluded the study to many of the most important results: There is a strong positive relationship in the Sonalgaz organisation between organizational culture and knowledge sharing with its absence at the Lindgaz organisation. The Sonalgaz organisation provides the infrastructure for engaging in knowledge sharing, such as programs and means ... Lindgaz provides only the Internet for communication between workers, besides of that the variables (age, years of experience, and educational level) do not affect either dimensions of organizational culture and the dimensions of knowledge sharing in both organisations.

**Keywords:** organizational culture, knowledge sharing.

قائمة المحتويات

الصفحة	العنوان
I	الإهداء
II	الشكر
III	الملخص
IV	قائمة المحتويات
V	قائمة الجداول
VI	قائمة الأشكال البيانية
VI	قائمة الملاحق
ب	المقدمة
2	الفصل الأول : الأدبيات النظرية والتطبيقية للثقافة التنظيمية و التشارك المعرفي
2	تمهيد الفصل
2	المبحث الأول :الإطار النظري للثقافة التنظيمية و التشارك المعرفي
2	المطلب الأول: مفاهيم عامة حول الثقافة التنظيمية
11	المطلب الثاني: الإطار المفاهيمي للتشارك المعرفي
19	المبحث الثاني :الأدبيات التطبيقية للثقافة التنظيمية و التشارك المعرفي
19	المطلب الأول:الدراسات باللغة العربية و اللغة الأجنبية
25	المطلب الثاني :العلاقة بين الدراسات السابقة و الدراسة الحالية
27	خلاصة الفصل
28	الفصل الثاني : دراسة مقارنة بين لثقافة التنظيمية و التشارك المعرفي في مؤسستي سونلغاز ليندغاز
29	تمهيد الفصل
29	المبحث الأول : الطريقة والأدوات
29	المطلب الأول : طريقة الدراسة
31	المطلب الثاني : الأدوات والبرامج الإحصائية المستعملة في الدراسة
34	المبحث الثاني : النتائج والمناقشة
34	المطلب الأول : نتائج الدراسة
56	المطلب الثاني : مناقشة نتائج الدراسة
61	خلاصة الفصل
63	الخاتمة
65	المراجع
69	الملاحق
73	الفهرس

قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
25	مقارنة الدراسة الحالية بالدراسات السابقة	1-1
30	إحصائيات الاستبيانات الموزعة والمسترجعة على العينة الدراسة بمؤسسة ليند غاز (وحدة ورقلة)	1-2
31	إحصائيات الاستبيانات الموزعة والمسترجعة على العينة الدراسة بمؤسسة سونلغاز (وحدة ورقلة)	2-2
32	يوضح الأفراد الذين تم إجراء المقابلة معهم	3-2
33	معاملات ثبات الأداة حسب المعامل (ألفا كرونباخ)	4-2
33	جدول ليكرت الثلاثي	5-2
34	المتوسطات المرجحة والاتجاه الموافق لها	6-2
34	توزيع الجنس لمؤسسة ليند غاز	7-2
35	توزيع الجنس لمؤسسة سونلغاز	8-2
36	توزيع الفئات العمرية لمؤسسة ليند غاز	9-2
37	توزيع الفئات العمرية لمؤسسة سونلغاز	10-2
38	المستوى التعليمي لعاملي مؤسسة ليند غاز	11-2
39	توزيع المستوى التعليمي لمؤسسة سونلغاز	12-2
40	سنوات الخبرة لعاملي مؤسسة ليند غاز	13-2
41	سنوات الخبرة لعاملي مؤسسة سونلغاز	14-2
43	نتائج مقارنة البعد الأول لمحور الثقافة التنظيمية بين مؤسستي ليندغاز و سونلغاز	15-2
44	نتائج مقارنة للبعد الثاني لمحور الثقافة التنظيمية بين مؤسستي ليندغاز و سونلغاز	16-2
45	نتائج مقارنة للبعد الثالث لمحور الثقافة التنظيمية بين مؤسستي ليندغاز و سونلغاز	17-2
46	نتائج مقارنة للبعد الرابع لمحور الثقافة التنظيمية بين مؤسستي ليندغاز و سونلغاز	18-2
47	نتائج مقارنة للبعد الأول لمحور التشارك المعرفي بين مؤسستي ليندغاز و سونلغاز	19-2
48	نتائج مقارنة للبعد الثاني لمحور التشارك المعرفي بين مؤسستي ليندغاز و سونلغاز	20-2
49	نتائج مقارنة للبعد الثالث لمحور التشارك المعرفي بين مؤسستي ليندغاز و سونلغاز	22-2
50	معامل الارتباط بين الثقافة التنظيمية و التشارك المعرفي الخاص بمؤسسة ليند غاز	23-2
51	معامل الارتباط بين الثقافة التنظيمية و التشارك المعرفي الخاص بمؤسسة سونلغاز	24-2
52	تحليل التباين الأحادي لدراسة فروق المتوسطات تبعاً لمتغير السن بخصوص مساهمته في أبعاد الثقافة التنظيمية	25-2
52	يوضح تحليل التباين الأحادي لدراسة فروق المتوسطات تبعاً لمتغير السن بخصوص مساهمته في أبعاد التشارك المعرفي	26-2
53	يوضح تحليل التباين الأحادي لدراسة فروق المتوسطات تبعاً لمتغير المستوى التعليمي بخصوص مساهمته في أبعاد الثقافة التنظيمية	27-2
54	يوضح تحليل التباين الأحادي لدراسة فروق المتوسطات تبعاً لمتغير المستوى التعليمي بخصوص مساهمته في أبعاد التشارك المعرفي	28-2
55	تحليل التباين الأحادي لدراسة فروق المتوسطات تبعاً لمتغير الخبرة بخصوص مساهمته في أبعاد	29-2



	الثقافة التنظيمية	
55	تحليل التباين الأحادي لدراسة فروق المتوسطات تبعاً لمتغير الخبرة بخصوص مساهمته في أبعاد التشارك المعرفي	30-2
60	مقارنة بين مؤسستي سونلغاز و ليند غاز	31-2

قائمة الأشكال البيانية

الصفحة	عنوان الشكل	رقم شكل
5	أنواع الثقافة التنظيمية	(1-1)
6	أهمية الثقافة التنظيمية	(2-1)
7	أبعاد الثقافة التنظيمية	(3-1)
9	مستويات الثقافة التنظيمية	(4-1)
11	العوامل المؤثرة في الثقافة التنظيمية	(6-1)
18	أهم متطلبات التشارك المعرفي	(6-1)
35	توزيع الجنس لمؤسسة ليند غاز	(1-2)
36	توزيع الجنس لمؤسسة سونلغاز	(2-2)
37	توزيع الفئات العمرية لمؤسسة ليند غاز	(3-2)
38	توزيع الفئات العمرية لمؤسسة سونلغاز	(4-2)
39	توزيع المستوى التعليمي لمؤسسة ليند غاز	(5-2)
40	توزيع المستوى التعليمي لمؤسسة سونلغاز	(6-2)
41	يوضح سنوات الخبرة لعاملي مؤسسة ليند غاز	(7-2)
42	يوضح سنوات الخبرة لعاملي مؤسسة سونلغاز	(8-2)

قائمة الملاحق

الصفحة	عنوان الملحق	رقم الملحق
70	استمارة الاستبيان	الملحق رقم(01)
73	أسئلة المقابلة	الملحق رقم(02)
74	قائمة الأساتذة المحكمين	الملحق رقم(03)

# مقدمة

في ظل التحولات والتغيرات الكبيرة في بيئة الأعمال الداخلية والخارجية التي تحيط بمؤسسات الأعمال وجب على هذه المؤسسات التأقلم و التكيف مع التغيرات لضمان الاستمرارية وتحقيق النجاح. فالمؤسسات الناجحة اليوم هي التي أدركت أن الاهتمام بالموارد البشري هو مفتاح لنجاحها وبهذا أولت المؤسسات الناجحة أهمية كبيرة للقيم التنظيمية التي تساعد على النجاح كقيم الانضباط، الالتزام في العمل، المنافسة، التقدير للكفاءة والإبداع بالإضافة إلى تشجيع الاقتراحات. كل هذه العناصر تعتبر ضمن ثقافة المؤسسة. تعدّ الثقافة التنظيمية الإطار العام لتصرفات وسلوكيات العاملين بالمنظمة، فهي تركز على احتياجات العاملين والنظر إليهم كأعضاء في مجموعة واحدة يجب الاهتمام بها، وإيجاد قيم وأهداف مشتركة بينهم، وترسيخ معايير الأداء المتميزة، وتوفير الاحترام المتبادل، وإتاحة المجال للمشاركة.

تشكل الثقافة التنظيمية إحدى العناصر المهمة في تحقيق النجاح لممارسة إدارة المعرفة، حيث تسمح الثقافة التنظيمية بنشر الثقة المتبادلة بين العاملين داخل المنظمة إذ أن مستوى الثقة بينهم يؤثر بشكل كبير على مستوى التشارك المعرفي لديهم.

حيث تعد إدارة المعرفة بمثابة مدخل حديث يعتمد عليه في الوصول إلى مستويات عالية من الأداء، ورغم أن العديد من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية لا زالت بعيدة عن التطبيقات الفعلية لإدارة المعرفة تظهر أهمية التركيز على تشارك المعرفة الذي يعد أحد أكثر المفاهيم الفكرية التي استحوذت على اهتمام الباحثين والمفكرين في مجال إدارة المعرفة، باعتباره أحد أهم عمليات إدارة المعرفة ومفتاح نجاح هذه الأخيرة، وهو يتعلق بإدارة في حد ذاتها والتي يتم من خلالها تسهيل نقل، تبادل وتحويل المعارف ذات العلاقة بالأنشطة لتطوير القدرات، صقل المهارات والسلوكيات المرتبطة بمواقف العمل من أجل تحسين أداء الأفراد الحالي والمستقبلي، ولعل أهم ما يؤكد على ضرورة تشارك المعرفة في المؤسسات كون أنه لا ينبغي أن تقتصر المعرفة على فئة محددة بل ينبغي أن تشمل كافة الأفراد في المؤسسة، ما يسمح بمواجهة التحدي المتعلق بخسارة المعرفة الحرجة لاستمرار المؤسسة بخسارة أفرادها، كون أن تشارك المعرفة يؤدي إلى خلق معرفة جديدة ويدعم القدرات الإبداعية للأفراد العاملين فيها، الشيء الذي سينعكس إيجاباً على أداءهم، أداء جماعات العمل وبالتالي أداء المؤسسة ككل

### ب- الإشكالية الرئيسية

اعتماداً على ما سبق فإن إشكالية البحث تتمحور كالتالي:

ما العلاقة بين الثقافة التنظيمية على التشارك المعرفي في مؤسستي سونلغاز و ليند غاز؟

### الأسئلة الفرعية:

- هل يوجد اختلاف في وجود ثقافة تنظيمية في كل من مؤسسة ليند غاز و مؤسسة سونلغاز بولاية ورقلة؟
- هناك فروق في اهتمام كل من مؤسسة ليندغاز و مؤسسة سونلغاز بتوفير البنية اللازمة للقيام بعمليات التشارك المعرفي داخل و خارج المؤسساتين؟
- ما العلاقة بين الثقافة التنظيمية و التشارك المعرفي في مؤسستي ليندغاز و سونلغاز بولاية ورقلة؟

### أ- الفرضيات

- تعتبر الثقافة التنظيمية لمؤسسة ليند غاز أوضح من الثقافة التنظيمية الخاصة بمؤسسة سونلغاز.
- لا توجد فروق في اهتمام كل مؤسسة بتوفير البنية اللازمة للقيام بعمليات التشارك المعرفي.
- للثقافة التنظيمية علاقة طردية قوية في كلتا المؤسستين .

### ث . مبررات اختيار الموضوع:

- قمنا باختيار هذا الموضوع بناء على عدة اعتبارات نذكر أهمها في النقاط الآتية:
- الاهتمام الشخصي بمواضيع الموارد البشرية؛
- الرغبة في التعرف على واقع التشارك المعرفي، ومدى الاعتماد عليه في اتخاذ القرارات الإدارية.

### ج . أهداف الدراسة:

- 1- التعرف على مكونات الثقافة التنظيمية ومستوياتها؛
- 2- التعرف على مدى تأثير الثقافة التنظيمية السائدة على التشارك المعرفي بين العمال؛
- 3- التعرف على متطلبات التشارك المعرفي ، و محاولة إسقاط تطبيقها على مؤسستي سونلغاز وليند غاز ورقلة .

### ح . حدود الدراسة:

- حددت هذه الدراسة بعدد من الحدود المكانية والزمنية الآتية:
- الحدود المكانية: فيما يخص الإطار المكاني للدراسة الميدانية فكان مؤسستي سونلغاز وليند غاز ورقلة.
- الحدود الزمنية: أما في ما يخص الإطار الزمني للدراسة فقد كانت خلال افريل - ماي 2019

### خ . منهج الدراسة والأدوات المستخدمة:

من أجل التعرف على مدى تأثير الثقافة التنظيمية على التشارك المعرفي تم الاعتماد على المنهج الوصفي والمنهج التحليلي باعتبارهما أكثر المناهج موافقة مع موضوع الدراسة، أما بالنسبة للأدوات المستخدمة في الدراسة فقد تم الاعتماد على نوعين من مصادر المعلومات، مصادر ثانوية والمتمثلة بالدرجة الأولى في الكتب، الرسائل العلمية والمجلات وقد تم استخدامها في الجانب النظري من الدراسة، أما المصدر الأولي فتمثل في الملاحظة والمقابلة والاستبيان والتي استخدمت كأداة لجمع قاعدة بيانات الجانب التطبيقي للدراسة، كما استعمل البرنامج SPSS اختصاراً "الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية" لمعالجة البيانات التي تم جمعها بواسطة الاستبيان.

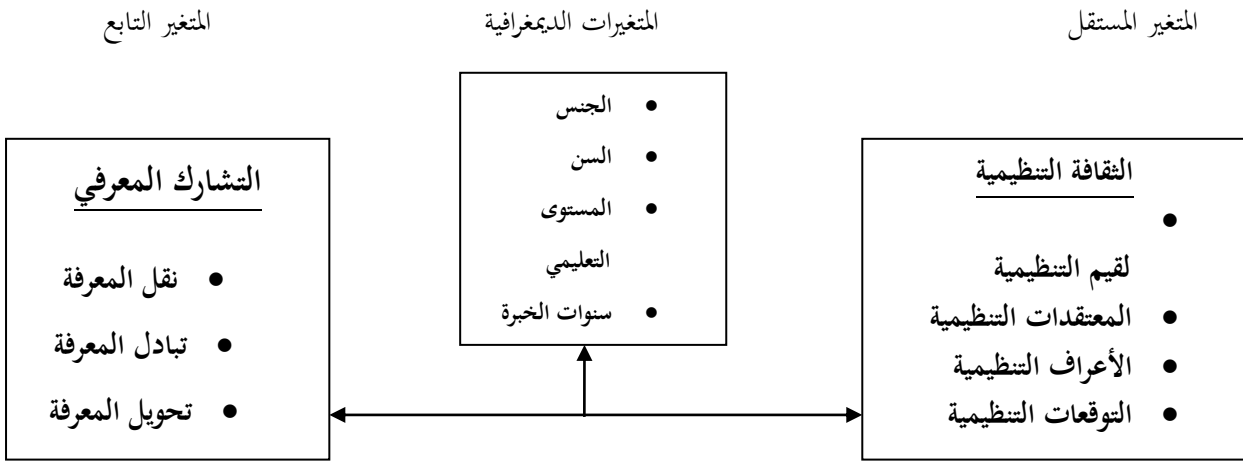
### د . صعوبات الدراسة

- في أغلب الحالات تواجه الطلبة عند إعدادهم لدراسة موضوع ما بعض الصعوبات، ففي هذه الدراسة تمثلت الصعوبات في ما يلي:
- عدم إمكانية توسيع حجم عينة الدراسة، بسبب العطل وكثرة الطلبة المترشحين.
- طول فترة استرجاع الاستبيانات الموزعة مع قصر وقت الدراسة .

### ذ . هيكل الدراسة:

من أجل إجراء الدراسة تم تقسيم البحث إلى فصلين ، فصل تناول الجانب النظري للموضوع، وبدوره جزء إلى مبحثين، الأول تناول الجانب المفاهيمي لموضوع الدراسة، أما المبحث الثاني فتضمن مجموعة من الدراسات السابقة والتي كان لها علاقة مباشرة بموضوع الدراسة. وفي الفصل الثاني والمتمثل في الدراسة الميدانية والتي تمت على مستوى مؤسستي ليندغاز و سونلغاز -ورقلة، فقد قسم إلى مبحثين، الأول خصص لعرض طريقة وأدوات الدراسة، كذلك تم تقديم واقع الثقافة التنظيمية و التشارك المعرفي في مؤسسة سونلغاز و مؤسسة ليندغاز، أما المبحث الثاني فقد خصص لعرض نتائج الدراسة من جهة، وتمت مناقشتها و تحليلها من جهة أخرى.

### نموذج الدراسة



الأدبيات النظرية

والتطبيقية للثقافة

التنظيمية والتشارك

المعرفي

المبحث الأول: الأدبيات النظرية للثقافة التنظيمية و التشارك المعرفي

تعتبر الثقافة التنظيمية عاملا من العوامل المهمة التي تؤثر على أداء المنظمات و فعاليتها، حيث أن لها دورا هاما في تحسين عمليات إدارة المعرفة من خلال رفع مستوى التشارك المعرفي بين أفرادها ، فالثقافة التنظيمية تمثل مصدرا مهما لتحفيز الأفراد على تشارك معارفهم . و لتسليط الضوء أكثر على هذا الموضوع نتناول في المبحث الأول ما يلي:

المطلب الأول: مفاهيم عامة حول الثقافة التنظيمية

المطلب الثاني: الإطار المفاهيمي للتشارك المعرفي

المطلب الأول: مفاهيم عامة حول الثقافة التنظيمية

وتؤثر الثقافة التنظيمية على نجاح و فشل المنظمة، والتي تحدد أساسًا بمدى كفاءة أداء المورد البشري المؤهل والمندمج في المنظمة، الذي يتأثر بشكل كبير بالثقافة التنظيمية السائدة و نمط التفكير لدى الأفراد، من خلال تمتعهم بمجموعة من القيم و المعتقدات و الأفكار، لهذا سنتطرق في هذا المطلب إلى المفاهيم الأساسية حول الثقافة التنظيمية، أبعادها مستوياتها أهميتها و و كذلك العوامل المؤثرة في الثقافة التنظيمية.

الفرع الأول: مفهوم الثقافة التنظيمية و أنواعها

أ- مفهوم الثقافة التنظيمية:

استخدم مصطلح الثقافة التنظيمية كمظلة تأوي تحتها كثيرا من المفاهيم الإنسانية، مثل : القيم، والنماذج الاجتماعية، والقيم الأخلاقية، والتكنولوجيا وتأثيراتها. فالثقافة التنظيمية بمثابة ذلك الإطار أو الحيز الذي يحيط بكل شيء، الأمر الذي يجعلها من أصعب المفاهيم تعريفا و قصد إعطاء الدلالة الحقيقية لهذا المفهوم ما يسعنا إلا الرجوع إلى تعاريف رواد هذا المجال .

▪ يعرف **Schein** الثقافة التنظيمية بأنها " مجموعة من الافتراضات الأساسية التي ابتكرتها و اكتشفتها أو طورتها مجموعة معينة أو تعلمتها أثناء حل المشكلات للتكيف مع البيئة الخارجية و التكامل مع البيئة الداخلية للمنظمة، والتي جرت بشكل جيد بما فيه الكفاية و اعتبرت صالحة، و من ثم تعليمها للأعضاء الجدد كأفضل طريقة لتصور، إدراك و الشعور بالمشكلات وفهمها"<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> Edgar H.schein , Sloan school of management American psychologist, Massachusetts institute of technology 45,february 1990, p.111



- أما **deal & Kennedy** يعرفان الثقافة التنظيمية على أنها مجموعة من الافتراضات و المفاهيم و الأنظمة و القوانين الضمنية التي تحكم السلوك اليومي في محيط العمل<sup>1</sup>.
- كما يقول **Gibson** في الثقافة التنظيمية على أنها "شيء مشابها لثقافة المجتمع و هي تتمثل في نظرة الموظفين للأمور، و الكيفية التي يخلق بها هذا التصور نمط من المعتقدات و القيم و التوقعات الخاصة"<sup>2</sup>.
- قي حين يرى **Thévenet** " أن الثقافة التنظيمية تتجسد في مجموعة من المراجع المشتركة التي توحد الأفراد داخل المؤسسة، و المتكونة على اثر الاستجابة لبعض المشاكل المعاشة، و التي تجعل من المؤسسة متميزة و مختلفة عن باقي المؤسسات في محيطها الخارجي"<sup>3</sup>.
- بحسب **Shermerhome** " الثقافة التنظيمية هي ذلك النظام الكون من المعتقدات و القيم المشتركة التي تطور ضمن المنظمة ، و التي ترشد و توجه سلوك أعضائها و التي يشار إليها غالبا في أوضاع العمل بثقافة الشركة"<sup>4</sup>.
- وبناء على ما ذكر من تعاريف لمفهوم الثقافة التنظيمية يمكن الاستنتاج بان الثقافة التنظيمية "عبارة عن منظومة من المعاني والرموز والمعتقدات والافتراضات والتوقعات والقيم والمعايير والقواعد والطقوس والممارسات، التي تتطور وتستقر عبر الزمن، وصولا إلى مرحلة الإدراك المشترك، وطريقة التفكير الموحد بين أفراد المنظمة بشكل يتحكم في شعورهم وأحاسيسهم واتجاهاتهم وقيمهم وسلوكهم".

### ب- أنواع الثقافة التنظيمية

- أشار بعض علماء الإدارة إلى وجود أنواع متعددة من الثقافات التنظيمية، فهي تختلف من قطاع إلى قطاع، ومن منظمة إلى منظمة. ومن أبرز هذه الأنواع<sup>5</sup>:
- 1- **الثقافة البيروقراطية:** في مثل هذه الثقافة التنظيمية تتحدد المسؤوليات والسلطات فاعمل منظم وموزع، وهناك تنسيق بين الوحدات المختلفة، ويأخذ تسلسل السلطة وانتقال المعلومات شكلا هرميًا، وتعتمد على التحكم والالتزام.
  - 2- **الثقافة الإبداعية:** وتتميز بوجود بيئة عمل تساعد على الإبداع، ويتسم أفرادها بحب المخاطرة في اتخاذ القرارات ومواجهة التحديات.

### 3- الثقافة المساندة: تتسم بيئة العمل هنا بالصدقة ومساعدة العاملين بعضهم البعض، فيتولد

<sup>1</sup> Terrence E deal, A. Kennedy **the rites and rituals of corporate life** press books 2000,p4

<sup>2</sup> James Gibson & All, **organisations :Behavior, structures, processes**, Fourteenth Edition , Mc Graw-Hill, New York, 2012 , p.31

<sup>3</sup> Maurice Thévenet, le déclin provisoire corporate cultures de la culture d'entreprise, Humanisme et Entreprise, 2010/5, (N°300), p.8

<sup>4</sup> John R.Shermerhome, Jr Richard, N.Osborn, Mary Uhl-bien, James G.Hunt, **organizational behavior**, twelfth Edition, John Wiley & Sons , New York ,2011,p.8

<sup>5</sup> إيهاب فاروق مصباح العاجز، دور الثقافة التنظيمية في تفعيل تطبيق الإدارة الالكترونية، دراسة تطبيقية على وزارة التربية و التعليم محافظة غزة، أطروحة ماجستير ، الجامعة الإسلامية بغزة، ص45

لدى العاملين إحساس بأنهم أسرة واحدة تعمل بانسجام وتوافق ومؤازرة تامة. وتعمل المنظمة على خلق جو من الثقة والمساواة والتعاون والروح الودية، ويتم التركيز هنا على الجانب الإنساني في التعامل<sup>1</sup>.

**4- ثقافة العمليات:** يتم التركيز هنا على طريقة إنجاز العمل وليس على النتائج التي تم تحقيقها. فيسود الحذر بين أعضاء التنظيم، ويعمل الكل على حماية أنفسهم، وبالتالي تقل الرغبة في تحمل المخاطرة، والفرد الناجح هو الذي يكون أكثر تنظيمًا، ودقة في وقته، والذي يولي اهتمامًا أكبر بالتفاصيل عند أداء عمله.

**5- ثقافة المهمة:** وتكون موجهة نحو تحقيق الهدف، وإنجاز العمل والتركيز على النتائج، كما تعطي هذه الثقافة أهمية خاصة لاستخدام الموارد بطريقة مثالية لتحقيق أفضل النتائج بأقل تكلفة. وبالتالي فهي تحتوي على قواعد وأنظمة قليلة، وتركز على الخبرة التي تلعب دورًا بارزًا في التأثير على صناعة القرارات.

**6- ثقافة الدور:** وتؤكد هذه الثقافة على نوعية التخصصات والأدوار الوظيفية أكثر من الأفراد، كما تعطي أهمية للقواعد والأنظمة، وتوفر هذه الثقافة الأمن الوظيفي، والاستمرارية والثبات في الأداء، وتكون ملائمة للمنظمات البيروقراطية والمؤسسات العامة التي تركز على المسؤوليات الوظيفية.

**7- ثقافة النفوذ :** أنها ثقافة تشبه في امتدادها وسيطرتها نسيج العنكبوت، حيث تعكس تركيز القوة للأسرة التي تملك منظمة صغيرة أو كبيرة، حيث تنحصر المسؤوليات في أعضاء الأسرة، وتمنح للأفراد بدءًا لا من الخبراء، مما يوجد نسيج تنظيمي عنكبوتي، حيث تتركز مصادر السلطة واتخاذ القرارات في عدد محدود من الأفراد الاستراتيجيين والأعضاء الأساسيين، ويكون دورهم هو إيجاد مواقف يجب على الآخرين تنفيذها والالتزام بها، مما يضعف من فرص الإبداع والابتكار نتيجة صعوبة تأثير الآخرين في الأحداث، ولذلك فإن قدرة ثقافة النفوذ على التكيف مع المتغيرات البيئية

يعتمد إلى حد بعيد على إدراك وقوة من يشغل مراكز النفوذ والسلطة داخل المنظمة، وهذا يترتب عليه نجاح المنظمة وتكيفها بسرعة أو فشلها في رؤية الحاجات الملحة للتغيير ومن ثم إخفاقها.

**8- ثقافة الوظيفة أو العمل :** يقول ويلسون أنه تشيع هذه الثقافة في المنظمات الديناميكية التي تهتم بأنشطة البحث العلمي والتطوير، والبحث عن التغيير الفاعل، مما يترتب عليه الحاجة باستمرار لفرق وظيفية مؤقتة لمواجهة أو تلبية الاحتياجات المستقبلية، لذلك تحرص هذه المنظمات على استقطاب أصحاب الخبرات والمهارات، فالثقافة في هذه المنظمة تمثل شبكة نتيجة الاتصال الوثيق بين مختلف الأقسام، والوظائف، والتخصصات، حيث تعتمد هذه الثقافة على الاتصال والتكامل كأدوات تستطيع بها المنظمة التكيف والاستجابة للتغيرات المحيطة بالاعتماد على الخبرات والمعلومات الحديثة، ومن ثم تنسجم الثقافة بدرجات أكبر مع النتائج، ولكنها غالبًا ما تتعارض مع موارد المنظمة لأنها في الغالب تحتاج موارد ضخمة لتنفيذ الأفكار<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> صقر، عاشور، السلوك الإنساني في المنظمات، دار المعرفة الجامعية، مصر، 2005

<sup>2</sup> إيهاب فاروق مصباح العاجز، نفس المرجع السابق، ص 24

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

10- الثقافات الملائمة : هي عبارة عن استخدام الثقافة الملائمة للمتطلبات الخارجية والوحدات التنظيمية التي تشكل مجموع وحدات المنظمة ككل، فالوحدات التنظيمية داخل المنظمة قد تتطلب هياكل تنظيمية مختلفة، وبعضها يعمل في بيئة مستقرة يكون التغيير فيها محدوداً، في حين يتعرض البعض الآخر للتبديل والتغيير سواء في مهام العمل، أو في طرق إنجاز العمل، مما يتطلب الحاجة لمداخل مختلفة لإدارة الثقافات المتباينة في الوحدات التنظيمية المختلفة<sup>1</sup>.

■ ويمكن توضيح أنواع الثقافة التنظيمية من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم(1-1): يوضح أنواع الثقافة التنظيمية



المصدر: المرعب، صالح بن سعد. القيادة الإستراتيجية ودورها في تطوير الثقافة التنظيمية في الأجهزة الأمنية: دراسة ميدانية مقارنة على المديرية العامة للجوازات و المديرية العامة للدفاع المدن ي. أطروحة دكتوراه غير منشورة، نسخة إلكترونية، جامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية، 2008 م

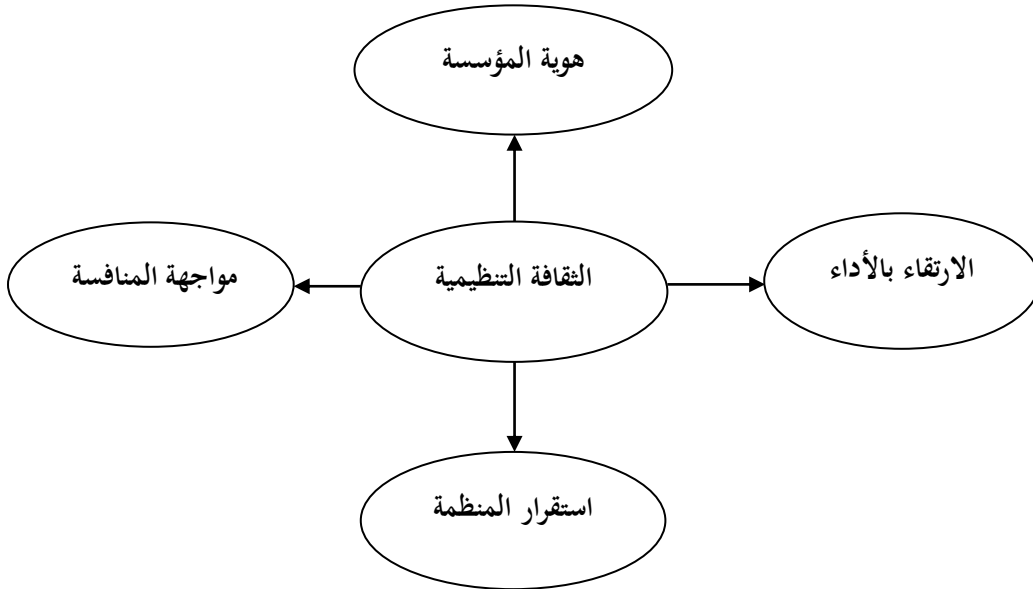
<sup>1</sup> المرعب، صالح بن سعد. القيادة الإستراتيجية ودورها في تطوير الثقافة التنظيمية في الأجهزة الأمنية: دراسة ميدانية مقارنة على المديرية العامة للجوازات و المديرية العامة للدفاع المدن ي. أطروحة دكتوراه غير منشورة، نسخة إلكترونية، جامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية، 2008 م

الفرع الثاني: أهمية الثقافة التنظيمية

لا وجود لمؤسسة بدون ثقافة تنظيمية تميزها عن نظيرتها في بيئة العمل التي تنشط بها، هذه الثقافة التي تتشكل بدون وعي أو إدراك مسبق بحسب طبيعة نشاط أو أسلوب إدارة المؤسسات و الإجراءات و السياسات السائدة بها، فهي تعد بمثابة الإطار الفكري و المرجعي الذي يؤثر على العاملين و على تكوين السلوك المطلوب منهم داخل المؤسسة، الأمر الذي يخلق نوع من الانسجام و التناسق و الوحدة في حركات و أفعال الأفراد و الجماعات، مما يجعلهم أكثر ارتباطا و التزاما برسالتها، كما يشعرون بمهويتهم و انتماءهم لها، ما يساعد المؤسسات على الارتقاء بمستويات أدائها لمواجهة التحديات الخارجية في ظل المنافسة الشديدة<sup>1</sup>.

و يمكن توضيح أهمية الثقافة التنظيمية في المؤسسة من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم(1-2): يوضح أهمية الثقافة التنظيمية



المصدر: كيسري مسعود، دايرة عبد الحفيظ، الثقافة التنظيمية و أثرها على تمكين العاملين، دراسة ميدانية بمؤسسة ارسلو متال

الجزائر، مجلة المؤسسة، العدد 06، صفحة 261، 2017.

<sup>1</sup> عبابنة رائد إسماعيل، ماجد أحمد حتملة، دور الثقافة التنظيمية في ممارسات إدارة المعرفة في المستشفيات الحكومية في الأردن -محافظة اربد، المجلة الأردنية للأعمال، المجلد 9، العدد 4، 2013

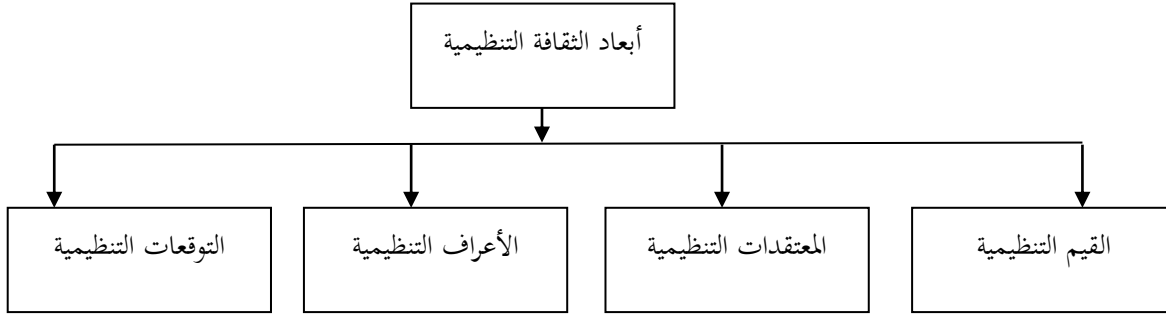
الفرع الثالث: أبعاد و مستويات الثقافة التنظيمية

أ- أبعاد الثقافة التنظيمية

يعتقد Dension بأن القيم والاتجاهات والافتراضات والمعايير السائدة بالمؤسسة لها تأثير كبير على كفاءة وفعالية المؤسسة، فهو يرى أن زيادة الفعالية أو تناقصها هي دالة في القيم والمعتقدات التي يعتنقها أعضاء المؤسسة.

▪ يمكن توضيح عناصر الثقافة التنظيمية من خلال الشكل التالي<sup>1</sup>:

الشكل رقم (3-1): يوضح أبعاد الثقافة التنظيمية



المصدر: العميان، محمود سلمان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال. عمان، دار وائل للنشر، 2005

**1- القيم التنظيمية:** القيم عبارة عن اتفاقات مشتركة بين أعضاء التنظيم الاجتماعي الواحد حول ما هو مرغوب أو غير مرغوب، جيد أو غير جيد، مهم أو غير مهم . أما القيم التنظيمية فهي تمثل القيم في مكان أو بيئة العمل، بحيث تعمل هذه القيم على توجيه سلوك العاملين ضمن الظروف التنظيمية المختلفة، ومن هذه القيم المساواة بين العاملين، والاهتمام، بإدارة الوقت، والاهتمام بالأداء واحترام الآخرين، إن القيم التنظيمية تمثل تفاهم مشترك في منظمة ما أو بيئة عمل على سلوكيات وتوجهات معينة ومتعارف عليها مثل الاهتمام بإدارة الوقت واحترام العملاء والتعاون بين الزملاء.

**2- المعتقدات التنظيمية:** وهي عبارة عن أفكار مشتركة حول طبيعة العمل والحياة الاجتماعية في بيئة العمل، وكيفية إنجاز العمل والمهام التنظيمية. ومن هذه المعتقدات أهمية المشاركة في عملية صنع القرارات، والمساهمة في العمل الجماعي وأثر ذلك في تحقيق الأهداف التنظيمية، هي أفكار مشتركة بين العاملين في بيئة عمل واحدة يعتقدون بها ويسعون لتطبيقها في بيئة العمل لأنها تتعلق بكيفية إنجاز العمل والقيام بالمهام الموكلة لهم داخل المنظمة<sup>2</sup>.

**3- الأعراف التنظيمية:** وهي عبارة عن معايير يلتزم بها العاملون في المنظمة على اعتبار أنه المعايير مفيدة للمنظمة . مثال ذلك التزام المنظمة بعدم تعيين الأب والابن في نفس المنظمة، ويفترض أن تكون هذه الأعراف غير مكتوبة وواجبة الإتباع

<sup>1</sup> كندة علي ديب، علي البهلول، الثقافة التنظيمية كأحد المتطلبات الرئيسة لنجاح إدارة المعرفة، دراسة ميدانية في جامعة تشرين، مجلة جامعة البعث المجلد 93 العدد 43 عام 2017.

<sup>2</sup> العميان، محمود سلمان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال. عمان، دار وائل للنشر، 2005

وهي ما تم التعارف عليـة داخل أي منظمة عمل دون الحاجة لكتابة تلك الأعراف، حيث تسود ويلتزم الجميع بها، وإن لم تكن مكتوبة . فالجميع يرى أنها واجبة التنفيذ والالتزام بها على اعتبار أنها مفيدة للمنظمة وبيئة العمل، وذلك بغض النظر إن كانت تلك الأعراف ذات فائدة أو لا الفائدة مثل عدم توظيف اثنين من نفس العائلة في مكان عمل واحد، أو عدم السماح لمن يشغل من منصب حساس في الحكومة بالزواج من جنسية أجنبية<sup>1</sup>.

**4- التوقعات التنظيمية:** تتمثل التوقعات التنظيمية بالتعاقد السيكولوجي غير المكتوب والذي يعني مجموعة من التوقعات يحددها أو يتوقعها الفرد أو المنظمة كل منهما من الآخر خلال فترة عمل الفرد في المنظمة. مثال ذلك توقعات الرؤساء المرؤوسين، والمرؤوسين من الرؤساء، والزملاء من الزملاء الآخرين والمتمثلة بالتقدير والاحترام المتبادل، وتوفير بيئة تنظيمية ومناخ تنظيمي يساعد ويدعم احتياجات العامل النفسية والاقتصادية وهي التوقعات التي ي توقعها الفرد من المنظمة أو بالعكس ما تتوقعه المنظمة من الأفراد العاملين بها خلال فترة عمل الفرد في المنظمة، فالكل يسعى لهدف ما، فالفرد قد يكون توقعه أن تقوم المنظمة بتبني إبداعاته أو بإعطائه وضعاً اجتماعياً معيناً أو قد يكون هدفه تحقيق مستوى من الرفاهية لأولاده، وبالمقابل تتوقع المنظمة منه أن يعطي أفضل ما لديه أو أن يطيع القوانين واللوائح المتبعة في المنظمة، وقد تتوقع منه الإبداع، وهذا يختلف باختلاف المنظمة والأفراد ورغبتهم وتطلعاتهم، كذلك يتوقع الموظف توفير بيئة تنظيمية تساعد وتدعم احتياجات الموظف النفسي والاقتصادية.

#### ب- مستويات الثقافة التنظيمية

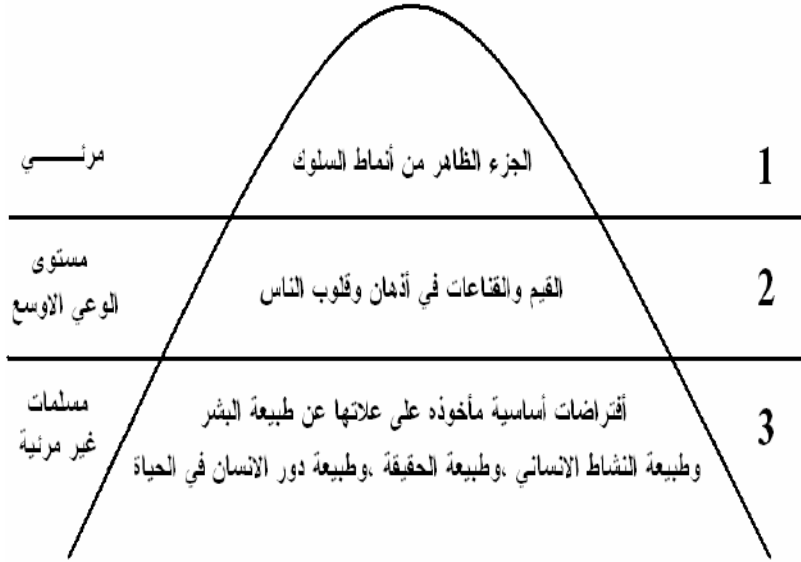
يمكن التمييز بين ثلاث مستويات لثقافة أي منظمة<sup>2</sup>:

- 1- جزء ظاهر من أنماط السلوك .
- 2- جزء على مستوى الوعي الأوسع عبارة عن قيم وقناعات في أذهان وقلوب الناس.
- 3- جزء مسلمات وهي عبارة عن افتراضات أساسية مأخوذة على علاقاتها وبالتالي فهي غير مرئية

<sup>1</sup> كندة علي ديب، علي البهلول، نفس المرجع السابق، ص51.

المواري، سيد. الإدارة الأصول و الأسس العلمية للقرن 21، القاهرة، مكتبة عين الشمس، ص من 292-294، 2002. <sup>2</sup>

الشكل رقم(4-1): يبين مستويات الثقافة التنظيمية



المصدر: الهواري، سيد. الإدارة الأصول والأسس العلمية للقرن 21، القاهرة، مكتبة عين شمس، 2002، ص292

ويقول نيلسون بأن هناك عدة مستويات للثقافة التنظيمية يمكن إجمالها في الآتي<sup>1</sup> :

**المستوى الأول:** ويتضمن هذا المستوى الأشياء التي يقوم الإنسان بصنعها، وتتمثل في التصرفات، وسلوكيات الأفراد، والاحتفالات، والشعائر داخل المنظمة، والقصص والطقوس، والرموز.

**المستوى الثاني:** ويمثل هذا المستوى ما يعرف بالقيم، وتحدد هذه القيم النمط السلوكي للعاملين، كما تحدد ما هو متعارف عليه، وما هو غير مقبول من أنماط السلوك. وفي هذا المستوى يمكن الإشارة إلى ثقافة القوة، وثقافة الدور، وثقافة الوظيفة، وثقافة الفرد. ففي ثقافة القوة نجد إن تركيز القوة والنفوذ يكون بين جماعة محدودة لها تأثير في عمليات اتخاذ القرار أكثر منه في قيمة الأفراد الآخرين. أما ثقافة الدور، فإنها تعتمد في قوتها على موقعها الوظيفي داخل مستويات المنظمة الإدارية، ويشير مفهوم ثقافة الوظيفة إلى المهارات والقدرات المتوفرة في الأشخاص القائمين بهذه الوظائف.

**المستوى الثالث:** ويشير إلى الفرضيات، وهي الأشياء التي توجه سلوك العاملين داخل المنظمة، وتحدد كيفية فهم هؤلاء الأفراد لما يدور حولهم.

<sup>1</sup> ، إيهاب فاروق مصباح العاجز ، مرجع سابق، ص21.

الفرع الرابع: العوامل المؤثرة في الثقافة التنظيمية:

ذكر bylesetal بأن ضعف وقوة ثقافة المنظمة يتأثر بمجموعة من العوامل<sup>1</sup>:

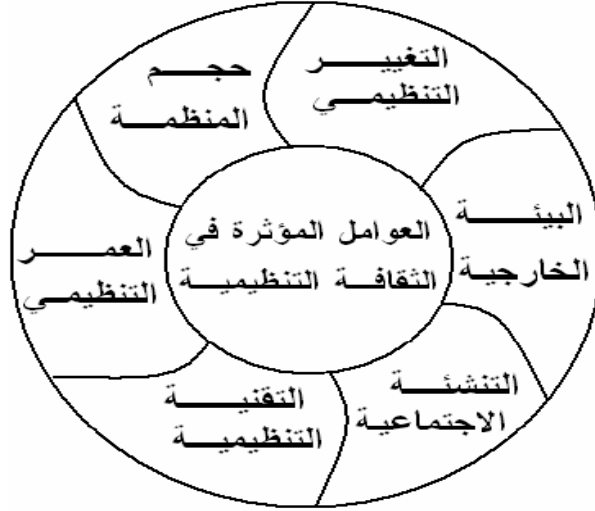
1. **حجم المنظمة:** تعتبر الثقافة من الظواهر الملازمة للجماعات التنظيمية، فكلما صغر حجم الجماعات واشترك أعضاؤها في العديد من التجارب، كلما كان هناك احتمال أكبر لنشوء ثقافة مشتركة، بينما يقل احتمال تكوين ثقافة واحدة للمنظمات الكبيرة الموزعة جغرافيًا ووظيفيًا؛
2. **العمر التنظيمي:** غالبًا ما يتكون لدى المنظمات القديمة ثقافة مميزة أكثر مما هو موجود لدى المنظمات حديثة العهد والتي لا تزال تمر في المراحل الأولى من النمو والاستقلالية؛
3. **التقنية التنظيمية:** تساعد التقنية على إيجاد طريقة مقبولة لدى منسوبي التنظيم على القيام بالمهام، وهذا يمثل أحد دعائم قيام ثقافة تنظيمية مشتركة، كما يؤثر إيجابيًا على مستوى الأداء؛
4. **التنشئة الاجتماعية:** يخضع الفرد في المنظمة لعمليات مستمرة من التنشئة التنظيمية تعمل على تقوية وتعزيز بعض القيم والمبادئ لديه، فكلما نشطت المنظمة في هذا المجال كلما كنا بصدد ثقافة تنظيمية أقوى؛
5. **التغيير التنظيمي:** التغيير السريع في التنظيم وأعضائه، كترك العمل مثلاً، والتباين في وجهات النظر حول المتغيرات التنظيمية يضعف احتمال وجود ثقافة تنظيمية قوية؛
6. **البيئة الخارجية:** استقرار بيئة التنظيم الخارجية يساهم في وجود استقرار داخلي، وهذا يسمح بظهور ثقافة تنظيمية مميزة.

■ ويمكن توضيح العوامل المؤثرة في الثقافة التنظيمية من خلال الشكل التالي:

<sup>1</sup> السواط، طلق عوض الله والعنبي، سعود محمد. البعد الوظيفي لثقافة التنظيم. مجلة جامعة الملك عبد العزيز: الاقتصاد والإدارة، المجلد 12، العدد 1، نسخة إلكترونية، جامعة الملك عبد العزيز، 1999م.



الشكل 1-5: يوضح العوامل المؤثرة في الثقافة التنظيمية



المصدر: إيهاب فاروق مصباح العاجز، دور الثقافة التنظيمية في تفعيل تطبيق الإدارة الالكترونية، دراسة تطبيقية على وزارة التربية و التعليم محافظة غزة، أطروحة ماجستير ، الجامعة الإسلامية بغزة

و ذكر Shein أنه يتوقف التأثير الإيجابي أو السلبي للثقافة التنظيمية على فاعلية المنظمات الإدارية، فالثقافة التنظيمية تتأثر بالعوامل التالية<sup>1</sup>:

- 1- تعاقب الأجيال: فهي لا تحكم فقط الأنماط القيادية المتبعة والتي تؤثر بدورها في سلوك الأفراد، ولكنها تؤثر أيضا في الطريقة التي تقدم بها المنظمة خدماتها للمستفيدين ؛
- 2- القيادة الإدارية: التي تلعب دورًا بارزًا في إيجاد ثقافة تنظيمية ذات طابع معين ينسجم مع معطيات هذه القيادة؛
- 3- النمط الإداري: السائد الذي يمثل الواجهة الحقيقية لثقافة المنظمة، ومن السهولة فرضه على باقي منسوبي المنظمة.

#### المطلب الثاني: الإطار المفاهيمي للتشارك المعرفي

لقد أصبحت المعرفة في العصر الحالي من أبرز عوامل الإنتاج وباتت النظرة إليها تفوق العوامل التقليدية للإنتاج كالأرض، ورأس المال، وانطلاقا من إيمان المؤسسات المعاصرة بأهمية المعرفة بوصفها المصدر الرئيسي للميزة التنافسية والبقاء والاستمرار في عالم سريع التغيير، أضحت إدارة تلك المعرفة، والاستثمار في رأس المال المعرفي من خلال نشر المعرفة ومدخل مشاركتها بين أعضاء المؤسسة عاملا حاسما في النجاح التنظيمي، ومن ثم برزت إدارة المعرفة كمدخل استراتيجي أما المؤسسات المختلفة، يمكن أن يسهم في زيادة الإنتاجية وتحقيق قيمة مضافة لذا، من خلال استخدام المعرفة والتشارك بها كأحد أبرز عمليات إدارة المعرفة ويتضح من هذا أن مشاركة المعرفة (التشارك المعرفي) يمثل إحدى العمليات الأساسية لإدارة المعرفة، و من وجهة النظر

إيهاب فاروق مصباح العاجز، مرجع سابق، ص 29<sup>1</sup>

التنظيمية يمكن تحسين الأداء من خلال توفير المعارف المفيدة إلى أصول تنظيمية ذات قيمة فإن الأمر يستلزم مشاركة هذه المعرفة بين العاملين وتطبيقها. وعليه سوف نتناول في هذا المطلب مفهوم وأهمية التشارك المعرفي، متطلبات التشارك المعرفي، بالإضافة إلى أهم عمليات التشارك المعرفي، والمعوقات التي تعترض التشارك المعرفي.

### أولاً: مفهوم التشارك المعرفي

قبل استعراض مفهوم التشارك المعرفي أولاً نشير إلى المعرفة والتي أصبحت كما ذكرنا عنصراً جوهرياً من عناصر الإنتاج، ومحددات أساسية للتنافسية، لا سيما في النشاطات الاقتصادية عالية القيمة و المؤسسات التعليمية الجامعية، والتي تقوم أساساً على إنتاج المعرفة ونشرها فالمعرفة هي عبارة عن عملية تراكمية تكاملية، تتكون وتحدث على امتداد فترات زمنية طويلة نسبياً، كي تصبح متاحة للتطبيق والاستخدام من أجل معالجة مشكلات و ظروف معينة، فالمعرفة إنما يتم استخدامها لتفسير المعلومات المتوافرة عن حالة معينة، و اتخاذ قرار حول كيفية إدارة هذه الحالة و معالجتها (عليان، ربحي، 2007، ص 59)، أي إنها عبارة عن نتيجة لمزج و تراكم كل من المعلومات، العلم و الخبرة<sup>1</sup>.

■ فالمعرفة هي الفهم الناتج الذي يمكن الأفراد من التشارك و استخدام المعلومات لتطبيق المعرفة و اتخاذ القرارات المحددة لمعالجة المشكلات (27, Gunn, 2007)، و في التشارك المعرفي يجري التحويل الفعال لنوعي المعرفة الضمنية و المعرفة الصريحة وصولاً لمستلم المعرفة و الذي يفهمها بشكل كاف و يصبح قادراً على القيام بالفعل بموجبها، و من هذا المنطلق سوف نستعرض بعض التعاريف الواردة حول التشارك المعرفي و ذلك على النحو التالي:

■ يرى (Lim, Lee, Wang 2009) أن التشارك المعرفي هو التفاعل الاجتماعي، و الثقافة التي تنطوي على تبادل، و نقل الموظف للمعارف، الخبرات و المهارات، من خلال كل قسم أو منظمة ككل.

■ يعرفها (Moh B, Ismail, 2009) بأنها العملية التي من خلالها يتبادل الأفراد المعرفة الضمنية و الصريحة و ينشئون مع بعضهم البعض معرفة جديدة، معناه أن تشارك المعرفة يرتبط بمنظور واسع يعود إلى تبادل كل أنواع المعارف و يتضمن المعرفة الضمنية و المعرفة الصريحة<sup>2</sup>.

معناه أن تشارك المعرفة يرتبط بمنظور واسع يعود إلى تبادل كل أنواع المعارف و يتضمن المعرفة الصريحة و المعرفة الضمنية<sup>3</sup>

هنا جاسم محمد العسكري، دور الثقافة التنظيمية في تعزيز التشارك المعرفي لدى أعضاء الهيئة التدريسية، مجلة المثنى للعلوم الإدارية و الاقتصادية جامعة المثنى، جمهورية العراق، العدد 6، ص 8، 2013<sup>1</sup>

عبد المالك جحيق، سارة عبيدات، تأثير التشارك المعرفي في تطوير الكفاءات الجماعية، دراسة ميدانية في شركة ميديترام بالجزائر العاصمة، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، العدد 06، جامعة ورقلة الجزائر، ص 129، 2014<sup>2</sup>

نفس المرجع السابق، ص 130<sup>3</sup>.

■ في حين يرى (Louis cote,2006,p04) ان تشارك المعرفة يضم العمليات التي يقوم من خلالها الأفراد بتبادل معارفهم و بالتالي تكون الأساس لخلق معرفة جديدة، م هذا يعني كذلك ارتباط تشارك المعرفة بعملية التبادل و لكن إضافة إلى إمكانية خلق معرفة جديدة كنتاج لعملية التبادل و هنا تظهر القيمة المضافة لتشارك المعرفة .

و في اتجاه آخر نجد أن تشارك المعرفة يعكس عملية نقل المعرفة إلى الآخرين داخل المؤسسة عن طريق مجهودات الأفراد

ويشير هذا إلى النقل كعملية رئيسية لتشارك المعرفة، ويرجع إلى المجهود الذي يبذله الفرد في سبيل تحقيق هذه العملية، ومدى استعداده في المؤسسة لمشاركة كل ما يملك أو يخلق من معارف.

■ و يعرف Paul. H,1999 التشارك المعرفي بالعلاقة التي تنشأ بين طرفين على الأقل، فالطرف الذي يمتلك الذي المعرفة ويعبر عنها بوعي وطواعية، أما الطرف الآخر هو الذي يكتسب المعرفة ويدركها.

■ ويرى ( عبد المجيد جحيق، وسارة عبيدات) أن التشارك المعرفي هو أحد أهم أنشطة الإدارة الديناميكية للمعرفة هدفها تطوير القدرات الفكرية للموارد البشرية، وتدعيم المخزون المعرفي للمؤسسة من خلال نقل وتبادل المعرفة الضمنية والظاهرة.

وبوجه عام تعد عملية تشارك المعلومات والخبرات بين العاملين مكونا أساسيا من مكونات إدارة المعرفة وعملية محورية ضمن عملياتها، والتي تشمل أيضا اكتساب المعرفة، وتخزينها وتطبيقها وتقويمها.

كما يعبر التشارك المعرفي عن نشاط لتدفق المعرفة من شخص يملكها إلى شخص آخر أو مجموعة أخرى تحتاجها بشكل يمكن فهمها واستخدامها، كما يعني أيضا أن المرسل لا يتخلى عن ملكيته للمعرفة، وبدلاً من ذلك تصبح الملكية مشتركة للمعرفة بين المرسل والمستقبل، ويُعد التشارك المعرفي عملاً تطوعياً ومن الصعب إجبار الأعضاء عليه، وبدلاً من ذلك يمكن إقناعهم وإكسابهم الاتجاهات الإيجابية نحوه، وأخيراً إن التشارك المعرفي عملية تعليمية ديناميكية: حيث يتعلم الأفراد ويتفاعلون باستمرار لتحقيق الإبداع والابتكار.

من خلال ما سبق يمكننا تعريف التشارك المعرفي على النحو التالي:

■ يعتبر التشارك المعرفي مكونا أساسيا من مكونات إدارة المعرفة ويتمثل في تلك العملية الطوعية التي تنطوي على نقل، تحويل وتبادل المعارف والخبرات بين طرفتين أو أكثر من خلال التفاعل الاجتماعي تنتج عنه خلق معارف جديدة تعود بالنفع على الأفراد والمؤسسة. من هذه التعاريف تبرز أهمية التشارك المعرفي بالنسبة للفرد أو المؤسسة، ولكن التطرق لهذه العملية أكثر من خلال الآتي:

الفرع الثاني: أهمية التشارك المعرفي

تبرز أهمية التشارك المعرفي حسب (Gurteen,1999) في ما يلي:

- خلق وتوليد معارف جديدة يؤدي إلى اكتساب الميزة التنافسية؛
- دوران المعرفة بين جميع الأفراد يضمن إستمراريتها وبقائها في المؤسسة، وبالتالي عدم فقدانها في حالة تسرب بعض الكفاءات؛ في حين أشار (ثروت عبد الحميد، و ياسر الدهدي) أن هناك حاجة ماسة لتشارك المعرفة في المؤسسة ، حيث يدعم قدرتها الإبداعية والتنافسية، كما أن التشارك في المعرفة بالإضافة إلى أهميته التنظيمية لو أيضا لأهمية على المستوى الفردي أو الشخصي للعاملين، سواء على المستوى الاجتماعي، من حيث دعم الروابط والعلاقات الإنسانية بين الزملاء أو على المستوى المهني، من حيث تدقيق مفهوم التطور المهني ودعم التعلم المستمر، وتبرز أهمية التشارك المعرفي على المستويين الفردي، والتنظيمي من خلا ما يلي:

أولاً: الأهمية الفردية للتشارك المعرفي<sup>1</sup>:

- مساعدة الأفراد على أداء وظائفهم على نحو أكثر فعالية؛
- مساعدة الأفراد على البقاء في وظائفهم؛
- يعزز التشارك المعرفي التنمية الشخصية والتقدم الوظيفي؛
- -يجلب المكافآت ومزيداً من التقدير الشخصي؛
- دعم تحقيق الأهداف الفردية والجماعية من خلال التشارك المعرفي؛
- شعور الموظفين بالارتياح نتيجة مساهمتهم بمعارفهم الشخصية؛
- دعم أواصر التعاون والتآزر بين الموظفين داخل المؤسسة.

ثانياً: الأهمية التنظيمية للتشارك المعرفي<sup>2</sup>:

- يمكن التشارك المعرفي المؤسسة من تحسين الكفاءة؛
- تخفيض تكاليف التدريب؛
- الحد من المخاطر الناتجة عن عدم التأكد؛
- ولما كان التشارك المعرفي هو ذلك المكون من إدارة المعرفة الأقل تركيزاً على التكنولوجيا في المؤسسات والأكثر اتصالاً بالعلاقات بين زملاء العمل، والذي يعزز تبادل المعلومات والتعلم،

<sup>1</sup> عبد المالك جحيق، سارة عبيدات، مرجع سابق، ص 129.

<sup>2</sup> ثروت عبد الحميد عبد الحافظ، ياسر فتحي الهداوي الدهدي، واقع ممارسة التشارك المعرفي لدى أعضاء هيئة التدريس، دراسة تطبيقية على كليات التربية في بعض الجامعات العربية، مجلة العلوم التربوية والنفسية، جامعة القصيم، المملكة السعودية، العدد 16 ، ص 77، 2015.

ومما سبق يتضح أن التشارك المعرفي مسألة مهمة للنجاح التنظيمي، وأن الحاجة إليها تعتبر مسألة أكثر إلحاحاً في مؤسسات المعرفة المكثفة.

### الفرع الثالث: عمليات التشارك المعرفي و متطلباته

#### - أولاً: عمليات التشارك المعرفي

مر التشارك المعرفي بين الأفراد، الجماعات والأقسام داخل المؤسسة بمجموعة من العمليات منها عملية نقل المعرفة، وتبادل المعرفة، وتحويل المعرفة من ضمنية إلى ظاهرة والعكس، وهي مكونات أساسية لعملية التشارك المعرفي لذلك تم اتخاذها كأبعاداً لمتغير الدراسة المستقل، ولتوضيح أكثر هذه العمليات نشرحها على النحو التالي<sup>1</sup>:

أ- التبادل: ويضم تبادل المعرفة كل من الأفراد الذين يتيحون معارفهم لغيرهم وكذا الأفراد الذين يبحثون عن المعارف من غيرهم أي هناك طرفين يتبادلان مع بعضهم البعض المعارف الضمنية والظاهرة.

ب- النقل: تتم عملية نقل المعرفة من خلال عملية الاتصالات التي تضمن فهم وتطبيق المعرفة بين مصدر ومستقبل المعرفة إن نقل المعرفة يعكس عملية إيصال المعرفة المناسبة إلى الشخص المناسب، في الوقت المناسب، بالشكل المناسب، وبالتكلفة المناسبة. وبالتالي فعلمية نقل المعرفة هي أكثر الطرق فعالية لتشارك المعرفة الضمنية والمركبة، أي أن المعرفة تتيح تشارك المعرفة عن طريق أصحاب المعرفة وحصول وتطبيق المعرفة عن طريق مستقبل المعرفة وتتم عملية نقل المعرفة من خلال العمليات الفرعية التالية:

- النقل المتسلسل التراكمي: ويعتبر هذا النوع الطريقة الأسهل في نقل المعرفة، حيث يعمل الفريق على نقل المعرفة من مكان إلى مكان آخر، من أجل إنجاز نفس المهام التي أنجزها مسبقاً، وأهم ما يميز هذه الطريقة هو أن المعرفة تنتقل من موقع إلى آخر من قبل نفس الفريق فلا يوجد نقل للمعرفة من فريق لآخر، ولكن المعرفة يتم نقلها من عضو إلى آخر داخل نفس الفريق، وبالتالي فالتركيز يكون على جمع المعرفة أكثر من شخصيتها.

- نقل المعرفة الصريحة بين الفرق: تسمح هذه الطريقة ببساطة بنقل المعرفة من الفريق الذي أنجز العمل في مكان ما إلى فريق آخر يعمل في نفس المجال من أجل تشارك الخبرة، وتعتبر عملية نقل المعرفة الصريحة بأن عملها روتيني كما أن إجراءاتها محددة.

- نقل المعرفة الضمنية: ينفرد هذا النوع من نقل المعرفة بالتمييز والتعقيد، حيث أن المعرفة مخزنة في أذهان الخبراء، كما أن الفريق يستلم المعرفة الضمنية بشكل مختلف بواسطة المكان، الخبرة، التكنولوجيا، العادات، الثقافة.... إلخ

وهذا يعني ضرورة تعديل وتكييف المعرفة لغة ومضمونها من أجل أن تكون قابلة للاستخدام من قبل الفريق الذي استلم هذه المعرفة.

<sup>1</sup> حسين الطيب بورغدة، ناريمان بشير دريس، مرجع سابق، ص 846

ج- تحويل المعرفة: إضافة إلى كل من عمليتي التبادل والنقل المعرفي، يمكن كذلك تشارك المعرفة من خلال مجموعة العمليات الفرعية المتعلقة بتحويل المعرفة، وقد حدد كل من (I, nonaka و H tackuchi) نموذج التدرج المعرفي لتحويل المعرفة على النحو التالي<sup>1</sup>:

- التفاعل الاجتماعي:  
- ومثل التشارك المباشر للمعرفة الضمنية من خلال الخبرة المباشرة، وتحدث عندما يلتقي الأشخاص في أنشطة اتصالية وجها لوجه، مثلما يحدث في المناقشات والحوارات وفرق العمل. فعملية التفاعل الاجتماعي تسمح بتشارك المعرفة من خلال انتقال المعرفة الضمنية من فرد إلى آخر داخل المؤسسة عن طريق الاحتكاك، الاتصال المباشر، الملاحظة، المحاكاة، الممارسة والخبرة.

#### - الإخراج: (التجسيد)

ويطلق على هذه العملية أكثر من لفظ: التصريح، الإظهار، العلانية... إلخ، وكلها تستخدم للدلالة على جعل ما لدى الفرد من مخزون معرفي معلوما لدى الآخرين، وهو ما يعبر عنه بنقل أو تحويل المعرفة الضمنية إلى الصورة الصريحة باستخدام أساليب التعبير التي تساعد الأفراد على ذلك مثل الكلمات، المفاهيم، الاستعارة، القصص وغيرها. هذه العملية تساعد في تشارك المعرفة بين الأفراد من خلال تحويل المعارف الضمنية للأفراد إلى صورة صريحة، والتي يسهل فهمها من طرف بقية المجموعة في المؤسسة.<sup>2</sup>

#### - الإدخال:(الذاتية)

هذه العملية تسمح بتشارك المعرفة بين الأفراد العاملين في مؤسسة ما من خلال تحويل المعرفة الصريحة إلى معرفة ضمنية، حيث أنها تمثل الطريقة التقليدية في التعلم، فالمعرفة الصريحة من الممكن أن تكون ضمن العمل أو التطبيق العملي، فالفرد يكتسب هذه المعرفة عن طريق الخبرة والتمرن والعمل، وفقا لما قام به غيره من الأفراد من قبل في المؤسسة وتتم هذه العملية من خلال استيعاب المعرفة أو بالتعلم وحياسة الخبرة في العمل، واللقاءات وجها لوجه أين يمكن للأفراد اكتساب المعرفة<sup>3</sup>

#### - التركيب:

وهي العملية التي تمكن من اكتشاف معرفة صريحة جديدة، وتعنيه هذه العملية الدمج من خلال التنظيم المنهجي للمفاهيم بشكل يحولها إلى نظام معرفي، ويتضمن هذا النمط من تحويل المعرفة، دمج مجموعات مختلفة من المعارف الصريحة، من خلال وسائط مثل الوثائق والاجتماعات والمحادثات الهاتفية أو شبكات الاتصال عبر الحاسب الآلي، وتنتج عنه هذه العملية معرفة جديدة وعادة ما يأخذ تشكيل هذه المعرفة من خلال التعليم والتدريب وبالتالي يتم التأكيد على أن نتيجة الدمج التي تتفاعل من

<sup>1</sup> حسين الطيب بورغدة، ناريمان بشير دريس، مرجع سابق، ص848

<sup>2</sup> طيطي، إسماعيل، إدارة المعرفة التحديات والتقنيات والحلول، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، 2010 عمان الأردن، ص104

<sup>3</sup> نفس المرجع السابق، ص105.

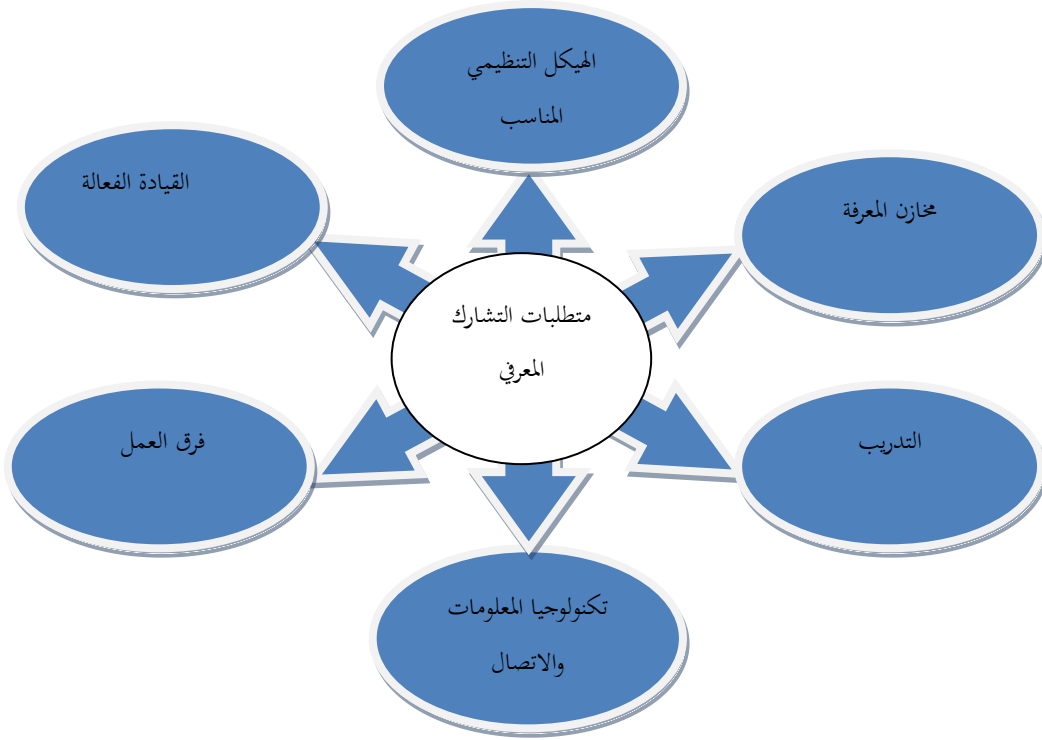
خلالها المعرفة هو الوصول إلى معرفة جديدة، وهو ما يسمح بتشارك المعارف الصريحة بين الأفراد من خلال جعلها أكثر انتشاراً في المؤسسة

### ثانياً: متطلبات التشارك المعرفي

- 1/ هناك مجموعة من المتطلبات الضرورية لضمان ديناميكية وفعالية عملية التشارك المعرفي داخل المؤسسة وفيما يلي أهمها<sup>1</sup>:  
1/ الهيكل التنظيمي المناسب: بدون تبادل المعلومات بين الأفراد لا يمكن أن يحدث التعلم، لذلك يجب على المؤسسة أن تحرص على بناء هيكل تنظيمي يتيح فرصة تقاسم المعارف بشفافية، كما يسمح بخلق بيئة عمل تدعم الانفتاح في الاتصالات وزيادة المشاركة في المعلومات
- 2/ فرق العمل: تتطلب عملية التشارك المعرفي تكوين فريق عمل تسوده الثقة المتبادلة بين الأعضاء، ويتميز بالاتصالات الفعالة نتيجة التغذية العكسية وقدرة الأعضاء على تبادل الأفكار بسهولة،
- 3 / القيادة الفعالة: وهي تلك القيادة التي تدعم وتوجه أعضاء فرق العمل دون السيطرة عليهم من خلال التدريب والتحفيز وخلق بيئة عمل تشجع على حل المشكلات بطريقة مستقلة تضمن تحين وطرق العمل ؛
- 4/ مخازن المعرفة: هي المخازن التي تخزن فيها المعرفة الخارجية والداخلية إلكترونياً في موقع واحد ليسهل الوصول إليها عند الحاجة من طرف الأفراد، وتعتبر إدارة مخازن المعرفة من الآليات التي تضمن التشارك المعرفي من خلال تنظيم عملية تدفق المعرفة كما تزود الأفراد بتفاصيل المهام المختلفة ؛
- 5/ تكنولوجيا المعلومات والاتصال: تعتبر كآلية فعالة في إدارة مخازن المعرفة وتفعيل المشاركة في المعرفة بين الأفراد من خلال تكوين فرص عمل افتراضية؛
- 6/ التدريب: لا بد من الاهتمام بتدريب العاملين على استخدام الوسائل والأدوات المتخصصة في نظم العمل المعرفي لغرض تحسين عملية التشارك المعرفي.

<sup>1</sup> أسهمان ماجد الطاهر، إبراهيم محمود منصور، متطلبات مشاركة المعرفة و المعوقات التي تواجه تطبيقها في شركات الاتصالات الأردنية، المؤتمر العلمي الثالث بعنوان إدارة المنظمات – التحديات العالمية المعاصرة- جامعة العلوم التطبيقية الخاصة الأردن، ص10

الشكل رقم(6-1): يوضح أهم متطلبات التشارك المعرفي



المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مرجع أسمهان ماجد الطاهر، إبراهيم محمود منصور، متطلبات مشاركة المعرفة و المعوقات التي تواجه تطبيقها في شركات الاتصالات الأردنية، المؤتمر العلمي الثالث بعنوان إدارة المنظمات – التحديات العالمية المعاصرة- جامعة العلوم التطبيقية الخاصة الأردن، ص10

#### الفرع الرابع: معوقات المشاركة في المعرفة

إن تسهيل عملية مشاركة المعرفة من الأهداف التي تسعى إليها منظمات اليوم، إلا ان هناك معوقات تحد من عملية المشاركة، ويعدد Huseman و Coakes & Goodman أسباب تردد الأفراد في إشراك الآخرين فيما يمتلكونه من معرفة بما يلي<sup>1</sup>:

- الرغبة في الاحتفاظ بالمعرفة والخوف من مشاركتها الآخرين للمحافظة على المكاسب المادية .
- مخاوف أصحاب المعرفة من أن يفقدوا سلطتهم وقوتهم نتيجة مشاركة المعرفة، وبالذات ما يمتلكونه من معرفة ضمنية.
- معوقات مرتبطة بالنواحي الفردية والتنافسية.
- مشاركة المعرفة الخطأ و تعريض المنظمة والآخرين للضرر.

<sup>1</sup> أسمهان ماجد الطاهر، إبراهيم محمود منصور، مرجع سابق، ص 13



➤ الشعور بالغبن والأضرار بالمصلحة الشخصية، فالإفراد الذين هم على استعداد لإشراك الآخرين فيما لديهم من معرفة يرغبون بالحصول على فائدة من المشاركة، وقد يجمعوا عن إشراك الآخرين فيما يمتلكونه من معرفة إذا اشعروا بأنه ليس هناك فائدة أو تعويضاً ينتظرهم.

### المبحث الثاني: الأدبيات التطبيقية للثقافة التنظيمية و التشارك المعرفي

ان البحث في العلاقة بين الثقافة التنظيمية و التشارك المعرفي يحتاج إلى المزيد من الإضافات نظراً لندرة الدراسات التي تربط بين المتغيرين حيث بعد التطرق إلى الإطار النظري لمتغيرات الدراسة وذلك بتقديم بعض المصطلحات الخاصة بالثقافة التنظيمية و التشارك المعرفي، و تتبعا لأهمية الموضوع يلحظ وجود العديد من الدراسات السابقة التي تناولته سواء من حيث التطور الذي وصل إليه أو من حيث زيادة أهميته.

### المطلب الأول: عرض الدراسات السابقة حول الثقافة التنظيمية و التشارك المعرفي

#### الفرع الأول: الدراسات باللغة العربية

فيما يلي سنتناول الدراسات باللغة العربية والتي تناولت بعض جوانب الموضوع وهي مرتبة من الأحدث إلى الأقدم وقد تنوعت من حيث طبيعتها إلى مقالات وأطروحات وبحوث كما يلي:

- (دراسة الدكتور محجوب محمد الحسين 2018)<sup>1</sup>

#### بعنوان: اثر الثقافة التنظيمية على أداء المراجعة الداخلية في المؤسسات الحكومية بدولة قطر

هدفت الدراسة إلى فهم الثقافة التنظيمية المتعلقة بالمكونات القبلية والعشائرية و مفاهيم المجتمع عن المرأة و دورها في المجتمع في المؤسسات الحكومية بدولة قطر، استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي ليكشف عن آراء المختصين في هذا المجال مستعيناً باستبيان.

حيث توصلت الدراسة:

● انه ليست هناك تأثير سلبي لمكونات الثقافة التنظيمية على أداء المراجعة الداخلية، سواء كان ذلك من حيث أداء المراجعة الداخلية أو على الأداء التنظيمي وهذا ما يدل على تفوق الثقافة التنظيمية على المكونات الخارجية المحيطة بالمؤسسة كالتصورات الخاطئة عن دور المرأة في مجال العمل.

- (دراسة عبابنة رائد إسماعيل، ماجد أحمد حتاملة 2013)<sup>2</sup>

<sup>1</sup> دراسة الدكتور محجوب محمد الحسين، اثر الثقافة التنظيمية على أداء المراجعة الداخلية دراسة تحليلية تطبيقية على بعض المؤسسات الحكومية بدولة قطر، مجلة العلوم الاقتصادية و الادارية، المجلد 24، العدد 107، 2018

<sup>2</sup> عبابنة رائد إسماعيل، ماجد أحمد حتاملة، دور الثقافة التنظيمية في ممارسات إدارة المعرفة في المستشفيات الحكومية في الأردن -محافظة اربد، المجلة الأردنية للأعمال، المجلد 9، العدد 4، 2013

بعنوان: دور الثقافة التنظيمية في ممارسات إدارة المعرفة في المستشفيات الحكومية في الأردن -محافظة

اربد-

هدفت الدراسة إلى معرفة دور الثقافة التنظيمية في دعم إدارة المعرفة في المستشفيات الحكومية في الأردن -محافظة اربد- حيث تم توزيع 300 استبانة على عينة الدراسة و المتمثلة في شاغلي الوظائف الإشرافية في المستشفيات محل الدراسة. اعتمد الباحث المنهج الوصفي التحليلي ليستخلص أخيراً مجموعة من النتائج أهمها :

أن نمط الثقافة التنظيمية البيروقراطية هو النمط السائد في مستشفيات القطاع و كذلك تمكن الباحث من إيجاد أن هناك علاقة إيجابية بين أنماط الثقافة التنظيمية السائدة و بين إدارة المعرفة.

- (دراسة إيهاب فاروق مصباح العاجز 2011)<sup>1</sup>

بعنوان : دور الثقافة التنظيمية في تفعيل تطبيق الإدارة الالكترونية دراسة تطبيقية على وزارة التربية و التعليم

محافظة غزة

هدفت هذه دراسة إلى تحديد دور الثقافة التنظيمية في تفعيل دور الإدارة الالكترونية بوزارة التربية والتعليم محافظة غزة ،اتباع الباحث خطوات المنهج الوصفي التحليلي و كذا اعتماده على الاستبيان كأداة رئيسية للحصول على المعلومات من عينة الدراسة المختارة و التي تمثلت في 294 إدارياً متعاملاً بالإدارة الالكترونية.

- خلصت هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:
- وجود علاقة بين عناصر الثقافة التنظيمية و بين تفعيل الإدارة الالكترونية في وزارة التربية و التعليم بغزة ؛
- إضافة إلى عدم إعطاء الإدارة العليا للموظفين فرصة المشاركة في تطوير نظم و آليات العمل بالبرنامج الالكتروني الذين هم بصدد استخدامه.

- (دراسة حسين الطيب بورغدة، ناريمان بشير دريس 2015)<sup>2</sup>

بعنوان :اثر تشارك المعرفة على أداء الموارد البشرية في وحدة إنتاج التلفاز و المستقبل الرقمي التابعة

لمؤسسة " كوندور إلكترونيك الجزائر

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة اثر تشارك المعرفة على أداء الموارد البشرية في وحدة إنتاج التلفاز و المستقبل الرقمي التابعة لمؤسسة كوندور إلكترونيك الجزائر اعتماداً على المنهج الوصفي التحليلي قام الباحثان بتحليل البيانات المتحصل عليها اثر توزيع الاستبيان على عينة عشوائية من مجتمع الدراسة و التي بلغ عددها 117 مستجوباً، توصل هذا البحث إلى جملة من النتائج أهمها:

<sup>1</sup> إيهاب فاروق مصباح العاجز، دور الثقافة التنظيمية في تفعيل تطبيق الإدارة الالكترونية دراسة تطبيقية على وزارة التربية و التعليم محافظة غزة، أطروحة ماجستير ، الجامعة الإسلامية بغزة

<sup>2</sup> حسين الطيب بورغدة، ناريمان بشير دريس، اثر تشارك المعرفة على أداء الموارد البشرية في وحدة إنتاج التلفاز و المستقبل الرقمي التابعة لمؤسسة " كوندور إلكترونيك الجزائر، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 11 ، العدد4 ، 2015

- ان للتشارك المعرفي اثر ايجابي على إنتاجية الموارد البشرية إضافة إلى كل من نوعية العمل الذي يقوم به الموظفين و الجانب السلوكي لأداء الموارد البشرية ؛

- (دراسة عبد المالك ججقيق ، سارة عبيدات 2014)<sup>1</sup>

**بعنوان: تأثير التشارك المعرفي في تطوير كفاءات الجماعة: دراسة ميدانية في شركة ميديترام بالجزائر العاصمة**  
هدفت هذه الدراسة إلى إبراز اثر التشارك المعرفي في تطوير الكفاءات الجماعية في الشركة المتوسطة للأشغال البحرية "ميديترام" بالجزائر العاصمة ، و قام الباحثان باقتراح نموذج من متغير مستق و متغير تابع و تم الاعتماد على مجموعة من الأساليب الإحصائية الملائمة باستعمال برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية و توصلت الدراسة إلى عدة نتائج تتمثل في:

- وجود علاقة ارتباطيه قوية و ذات اتجاه طردي بين التشارك المعرفي و الكفاءات الجماعية؛
- وجود اثر ايجابي لممارسة التشارك المعرفي في تطوير الكفاءات الجماعية.

- (دراسة هناء جاسم محمد العسكري) 2013<sup>2</sup>

**بعنوان: دور الثقافة التنظيمية في تعزيز التشارك المعرفي لدى هيئة التدريس في كلية الإدارة و الاقتصاد بجامعة**

القادسية

و هدفت هذه الدراسة إلى تحديد علاقة الارتباط الموجودة بين الثقافة التنظيمية و التشارك المعرفي لدى هيئة التدريس في كلية الإدارة و الاقتصاد بجامعة القادسية ، اعتمد المنهج الوصفي كأداة لتحليل معطيات الاستبيانات الموزعة على عينة الدراسة و التي بلغ عددها 70 عضوا من هيئة التدريس. انتهت هذه الدراسة باستخلاص جملة من النتائج الهامة و التي تمثلت في:

- وجد صاحب الدراسة أن هناك اثر ذات دلالة إحصائية لجميع عوامل الثقافة التنظيمية (الثقة، الصراع الفكري، الإبداع و الميل نحو المخاطرة) على التشارك المعرفي؛
- كما أن أعضاء هيئة التدريس يتسمون بالمشاركة بكل من المعرفة الضمنية و الظاهرة كدافع لكسب التميز و تحقيق الذات؛
- الصراع الفكري من أكثر العوامل التي تؤثر علة التشارك المعرفي.

- (دراسة الدكتور ججقيق عبد المالك و الأستاذة الباحثة وناس أسماء)<sup>3</sup>

**بعنوان : تأثير البيئة الداخلية على التشارك المعرفي في الشركة الجزائرية للتأمينات CAAT**

<sup>1</sup> ججقيق عبد المالك، سارة عبيدات ، تأثير التشارك المعرفي في تطوير الكفاءات الجماعية دراسة ميدانية في شركة ميديترام بالجزائر العاصمة، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، العدد 06، 2014، جامعة ورقلة الجزائر

<sup>2</sup> هناء جاسم محمد العسكري، دور الثقافة التنظيمية في تعزيز التشارك المعرفي لدى هيئة التدريس في كلية الإدارة و الاقتصاد بجامعة المثني جمهورية العراق ، مجلة المثني للعلوم الاقتصادية و الادارية، المجلد 3 ، العدد 6 ، 2013،

<sup>3</sup> ججقيق عبد المالك، وناس أسماء، تأثير البيئة الداخلية على التشارك المعرفي في الشركة الجزائرية للتأمينات CAAT، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، المجلد3، العدد6، الصفحات 127-138

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة العوامل المكونة للبيئة الداخلية للمؤسسة و مدى تأثيرها على التشارك المعرفي في الشركة الجزائرية للتأمينات CAAT حيث قام الباحثان بجمع البيانات عن طريق استبانة موزعة على عينة مختارة من مجتمع الدراسة و منه تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي لوصف متغيرات الدراسة و بهذا انتهت الدراسة بالتوصل إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- وجود اتصالات مفتوحة بين القادة و الموظفين داخل المؤسسة إلا أن هذه الأخيرة لا تزال بعيدة كل البعد عن التشارك المعرفي و ما هو مطبق داخل المؤسسة محل الدراسة ما هو إلا ممارسات بغرض تسهيل العمل و ليس بهدف مشاركة المعرفة.

-(دراسة الدكتور عبد الرحمن مصطفى طه الملا ، الأستاذ الباحث وسام ياسين محسن)<sup>1</sup>

**بعنوان: متطلبات المشاركة بالمعرفة لتعزيز رقابة و جودة التدقيق في ديوان الرقابة المالية الاتحادي بالعراق**

هدفت هذه الدراسة إلى البحث عن العلاقة بين متطلبات المشاركة بالمعرفة و التي تتمثل في (تبادل المعرفة، فرق العمل، تدريب العاملين) في واحد من أهم الأجهزة الرقابية في العراق و هو ديوان الرقابة المالية الاتحادي كما هدفت إلى التعرف على جانب مهم و هو مشاركة العاملين بالمعرفة و تبادلها فيما بينهم و أثرها على أداء الفريق و كذا جودة الأعمال التدقيقية في الجهاز محل الدراسة. تمثلت عينة الدراسة في (الخبراء، مدراء الأقسام، رؤساء الهيئات، معاون رئيس الهيئة) فبلغ عددهم 63 موظفا، تم جمع بيانات الدراسة استنادا إلى استبانة و تم تحليلها اعتمادا على المنهج الوصفي التحليلي . خلصت هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج من بينها:

- أن النتائج المتحصل عليها تعكس مستوى اهتمام المؤسسة محل الدراسة بفرق العمل كما تعد الهيئات الرقابية النقطة الأساسية التي من خلالها يتم تحقيق الأهداف.

**الفرع الثاني: الدراسات السابقة باللغة الأجنبية**

- دراسة (Kamel kishore jan, manjit singh sandhu, see kwong goh) 2015<sup>2</sup>

**بعنوان: المناخ التنظيمي، الثقة التنظيمية و التشارك المعرفي دراسة تطبيقية على مجموعة من المؤسسات المتعددة الجنسيات في -ماليزيا-**

هدفت هذه الدراسة إلى فحص تأثير المناخ التنظيمي و الثقة التنظيمية على التشارك المعرفي و تمت الدراسة على مجموعة من المؤسسات المتعددة الجنسيات النامية في الأسواق الماليزية ، حيث اختار الباحثون دراسة بعددين من التشارك المعرفي المتمثلان في: (جمع المعرفة و تحويل المعرفة). و قد تم جمع البيانات الدراسة استنادا إلى توزيع استبانة على عينة عشوائية من مجتمع الدراسة فبلغ حجمها 231 موزعون على 25 مؤسسة متعددة الجنسيات. أوضحت هذه الدراسة مجموعة من النتائج المتمثلة في:

<sup>1</sup> الدكتور عبد الرحمن مصطفى طه الملا ، الأستاذ الباحث وسام ياسين محسن، متطلبات المشاركة بالمعرفة لتعزيز رقابة و جودة التدقيق في ديوان الرقابة المالية الاتحادي بالعراق، مجلة العلوم الاقتصادية و الادارية، المجلد 21 ، العدد 86 ، الصفحات 138-172

<sup>2</sup> Kamal Kishore Jain, Manjit Singh Sandhu, See Kwong Goh, (2015) "Organizational climate, trust and knowledge sharing: insights from Malaysia", Journal of Asia Business Studies, Vol. 9 Issue: 1, pp.54-77, <https://doi.org/10.1108/JABS-07-2013-0040>

- تشير نتائج الدراسة أن أبعاد المناخ التنظيمي كالانتماء لها علاقة ايجابية مع كل بعد من أبعاد التشارك المعرفي المدروسة (جمع المعرفة، تحويل المعرفة)؛
- بينت الدراسة أن بعد الإنصاف ( العدالة) و الذي يعد بدوره بعدا من أبعاد المناخ التنظيمي لا يرتبط بشكل ايجابي مع جمع و تحويل المعرفة.

-دراسة (Suharro pauriosumarto) 2016<sup>1</sup>

بعنوان: اثر كل من بيئة العمل، النمط القيادي و الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي و أداء العاملين دراسة تطبيقية في فنادق بارادور-اندونيسيا-

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد تأثير بيئة العمل، النمط القيادي و الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي و أداء العاملين، قدر حجم مجتمع العينة ب 642 عاملا و تم تحديد حجم العينة اعتمادا على معادلة Slovin فقدر حجمها ب:200 عامل. قام الباحث تبني المنهج الوصفي التحليلي و استند في دراسته على الاستبيان باعتباره الوسيلة الرئيسة لجمع بيانات الدراسة، حيث انه استخدم طريقة الإحصاء الوصفي و برنامج SPSS لتحليل النتائج.

خلصت هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- اثبتت الدراسة أن كل من المناخ التنظيمي، النمط القيادي و الثقافة التنظيمية لها تأثير ايجابي على رضا الوظيفي، ووحده فقط النمط القيادي من له تأثير علة أداء الموظفين؛
- لا يعطي الرضا الوظيفي أثرا مهما و لا ايجابيا على أداء الموظفين.

-دراسة (Maryam Al-sada) 2016<sup>2</sup>

بعنوان: تأثير الثقافة التنظيمية و نمط القيادة على رضا الموظفين و التزام التنظيمي في القطاع التعليمي في قطر - الهدف من هذه الورقة البحثية هو معرفة تأثير الثقافة التنظيمية و نمط القيادة على الرضا الوظيفي و الالتزام التنظيمي في قطاع التعليم بدولة قطر، قدر حجم العينة التي تمت عليها الدراسة ب 364 موظفا بقطاع التعليم كما اعتمدت الباحثة المنهج

<sup>1</sup> Suharno Pawirosumarto, Purwanto Katijan Sarjana, Rachmad Gunawan, (2017) "The effect of work environment, leadership style, and organizational culture towards job satisfaction and its implication towards employee performance in Parador Hotels and Resorts, Indonesia", International Journal of Law and Management, Vol. 59 Issue: 6, pp.1337-1358, <https://doi.org/10.1108/IJLMA-10-2016-0085>

<sup>2</sup> Maryam Al-Sada, Bader Al-Esmael, Mohd. Nishat Faisal, (2017) "Influence of organizational culture and leadership style on employee satisfaction, commitment and motivation in the educational sector in Qatar", EuroMed Journal of Business, Vol. 12 Issue: 2, pp.163-188, <https://doi.org/10.1108/EMJB-02-2016-0003>

الوصفي التحليلي تم تحليل البيانات اعتمادا التحليل العاملي في برنامج SPSS ة منه على معامل بيرسون ، الانحدار الخطي المتعدد و ذلك لتحديد العلاقة بين المتغيرين.

خلصت هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- وجود علاقة ايجابية بين الثقافة التنظيمية و الرضا الوظيفي؛
- هناك علاقة ايجابية بين الثقافة التنظيمية و الالتزام التنظيمي؛
- للقيادة التوجيهية أثرا ايجابيا على كل من الرضا الوظيفي و الالتزام التنظيمي؛
- الرضا الوظيفي هو الدافع الأساسي للالتزام التنظيمي.

المطلب الثاني: العلاقة بين الدراسات السابقة و الدراسة الحالية

حاولنا إبراز أهم الفروقات الموجودة بين الدراسات السابقة و الدراسة الحالية سواء كانت دراسات أجنبية أو عربية حيث قمنا بتحديد أوجه التشابه و الاختلاف لأهم النقاط و ذلك من حيث الحدود المكانية و الزمنية، منهج الدراسة، عينة الدراسة و كذلك الهدف من الدراسة .

الجدول رقم (1-1) مقارنة الدراسة الحالية بالدراسات السابقة

الدراسات السابقة	الدراسة الحالية	
تمت في بيئة عربية و أجنبية و كانت في السنوات ما بين 2011-2018 شملت الدراسات الحدود المكانية التالية: الجزائر، الأردن، فلسطين ، قطر، العراق ، ماليزيا ، اندونيسيا.	أجرت دراستنا في السداسي الثاني للموسم الجامعي 2018-2019 أما بالنسبة للحدود المكانية فكانت دراسة مقارنة لمؤسستي سونلغاز و ليندغاز بولاية ورقلة.	من حيث الزمان و المكان
ركزت معظم الدراسات على عينات مختارة و موجهة نحو مديرين أو موظفين في هيئة ما .	اعتمدت دراستنا على عينة عشوائية في كل من مؤسستي سونلغاز و ليندغاز	من حيث العينة
اعتمدت كل الدراسات السابقة المنهج الوصفي التحليل و كذلك اعتمدت على الاستبيان كأداة رئيسة لجمع البيانات الخاصة بمتغيرات الدراسة	اعتمدت دراستنا على المنهج الوصفي التحليلي كما اعتمدنا على الاستبيان و المقابلة كأداتين رئيسيتين لجمع البيانات الخاصة بمتغيرات الدراسة	من حيث منهج الدراسة
تنوعت الدراسات السابقة بين القطاع الخاص و العام (خدمية ، صناعية ، تجارية ، علمية).	ركزت دراستنا على القطاع الصناعي	من حيث نوع القطاع
تناولت الدراسات السابقة متغيرات مختلفة: -الثقافة التنظيمية - التشارك المعرفي - الرضا الوظيفي - إدارة المعرفة -أداء الموارد البشرية - الإدارة الالكترونية -الكفاءات الجماعية - البيئة الداخلية .	اعتمدت دراستنا على متغيرين ألا و هما: الثقافة التنظيمية( قيم التنظيمية، المعتقدات التنظيمية، الأعراف التنظيمية، التوقعات التنظيمية ) و التشارك المعرفي (تبادل المعرفة، نقل المعرفة، تحويل المعرفة).	من حيث المتغيرات
هدفت معظم الدراسات السابقة إلى معرفة مدى تأثير الثقافة التنظيمية على متغيرات أخرى و أيضا واقع التشارك المعرفي في المؤسسات المدروسة و مدى تؤثره بالعوامل و المتغيرات الأخرى .	تهدف دراستنا إلى معرفة تأثير الثقافة التنظيمية على التشارك المعرفي في المؤسسة محل الدراسة و ذلك من خلال معرفة مدى تأثير أبعاد الثقافة التنظيمية على تبادل، نقل و تحويل المعرفة.	من حيث هدف الدراسة

المصدر: من إعداد الطالبة

### - مجال الاستفادة من الدراسات السابقة :

- تكمّن أهمية عملية تجميع الدراسات السابقة في اطلاع الباحث لما قام به الباحثون من كتابة لموضوعات مبنية على أهداف، ومشكلات، لذا فإن مراجعة هذا الأدب تساهم في إثراء الأدبيات النظرية إضافة إلى:
- تعطي الدراسات السابقة الباحث الأساس الذي تؤسس عليه المشكلة وأهميتها؛
  - تقوم الدراسات السابقة بالكشف عن معلومات المشاهدة للمعلومات التي يستخدمها الباحث في دراسته؛
  - توضح الدراسات السابقة للباحث المنهجية الملائمة لإتباعها بناءً على ما تم إتباعه واستخدامه؛
  - تساعد على التعمق في الموضوع،
  - تمكن الباحث من مقارنة دراسته الحالية بالدراسات السابقة .



## خلاصة الفصل

في نهاية هذا الفصل و بعد ما تم التطرق للأساسيات المتعلقة بالثقافة التنظيمية و التشارك المعرفي تبين ان الثقافة التنظيمية هي الإطار العام لتصرفات وسلوكيات العاملين بالمنظمة، فهي تركز على احتياجات العاملين والنظر إليهم كأعضاء في مجموعة واحدة يجب الاهتمام بها، وإيجاد قيم وأهداف مشتركة بينهم، وترسيخ معايير الأداء المتميزة، وتوفير الاحترام المتبادل، وإتاحة المجال للمشاركة كما تشكل الثقافة التنظيمية واحدة من العناصر الأكثر أهمية في تحقيق النجاح لممارسات إدارة المعرفة، حيث تسمح الثقافة التنظيمية بنشر الثقة المتبادلة بين العاملين؛ إذ أن مستوى الثقة بين العاملين داخل المنظمة يؤثر بشكل كبير على كمية المعارف التي يتم مشاركتها ؛ ومن جهة أخرى فإن الثقافة التنظيمية تلعب دوراً هاماً في تعزيز التعاون والتفاعل وإضفاء الطابع الرسمي والتعلم داخل المؤسسات؛ وهو ما يسهم بشكل كبير في دعم هدف إدارة المعرفة.

الفصل الثاني : دراسة

بين مؤسستي سونلغاز و

ليندغاز ورقلة مقارنة

للثقافة التنظيمية و

التشارك المعرفي

تمهيد:

بغية الإلمام بموضوع الدراسة وتكملة للجانب النظري الذي تم التطرق إليه في الفصل الأول وللإجابة على الإشكالية الرئيسية سنتناول من خلال هذا الفصل الدراسة التطبيقية لموضوع اثر الثقافة التنظيمية على التشارك المعرفي، وذلك من خلال إجراء دراسة مقارنة على عينة عشوائية لمؤسستي سونلغاز و ليند بورقلة، و تم ذلك عن طريق توزيع استمارة استبيان بالإضافة إلى إجراء عدة مقابلات مع مسؤولي المؤسستين بمختلف الوحدات

ومنه تم تقسيم هذا الفصل إلى مبحثين أساسين:

- في المبحث الأول يتم التطرق إلى: الطريقة والأدوات المستعملة في الدراسة؛
- وفي المبحث الثاني يتم التطرق إلى عرض ومناقشة نتائج الدراسة.

### المبحث الأول: عينة و أدوات الدراسة

يتضمن هذا المبحث الطريقة المعتمدة في الدراسة الميدانية، بما فيها من تقديم العينة و عرض منهج الدراسة، بالإضافة إلى الأدوات التي استخدمناها في جمع البيانات وفي معالجتها من أدوات إحصائية وبرامج.

### المطلب الأول: مجتمع و عينة الدراسة

قبل التطرق إلى مجتمع و عينة الدراسة سوف نحاول أولاً تقديم مؤسسة سونلغاز وسيتم تقديمها كما يلي:

### الفرع الأول: التعريف بالمؤسستين محل الدراسة

#### أولاً: تعريف مؤسسة ليند غاز

LGA هي مؤسسة تدرج تحت شركة مساهمة "SPA" برأس مال قدره 1500 مليون دج، و هي مؤسسة متواجدة جميع أنحاء الوطن من خلال شبكة تتألف من 9 وحدات بعدما كانت تتكون من سبع وحدات الجزائر عنابه قسنطينة، رغاية، وهران، البويرة، سيدي بلعباس، ارزيو، سكيكده والعديد من نقاط البيع المتواجدة في ولايات الوطن.

وهي تتضمن إنتاج وتوزيع مختلف الغازات الصناعية والطبية لمختلف القطاعات الاقتصادية مثلاً الرياضة الصناعة الفلاحة والبحوث التكنولوجية.

تعتبر هذه الوحدة من أقدم المصانع في منطقته الجنوب الشرقي حيث انطلق الإنتاج بالوحدة في سنة 1960 كانت الوحدة في هذا التاريخ تقع خارج المدينة ولكن المدينة زحفت على الوحدة و شملتها والوحدة تقع حالياً على مساحة تبلغ 11455م<sup>2</sup>، وآخر توسع كان سنة 1993. تغطي هذه الوحدة الطلب على الغازات الصناعية في منطقته الجنوب من الوطن على وجه التحديد تغتسل بالولايات التالية: غرداية، الوادي، إدرار، الاغواط، تمنراست، اليزي و تشرف على مركزين للتوزيع هما مركز غرداية ومركز تقرت كما كانت تعتبر الممون الوحيد للمؤسسات البترولية في حاسي مسعود، عين صالح، بركاوي، حاسي رمل، و عين اميناس.

ثانيا: تعريف مؤسسة سونلغاز

### 1- التعريف بمؤسسة سونلغاز:

هي المتعامل التاريخي في ميدان الإمداد بالطاقة الكهربائية والغازية بالجزائر، ومهامها الرئيسية هي إنتاج الكهرباء ونقلها وتوزيعها وكذلك نقل الغاز وتوزيعه عبر القنوات، وقانونها الأساسي يسمح لها بإمكانية التدخل في قطاعات أخرى، فهذه القطاعات لها أهمية بالنسبة للمؤسسة ولاسيما في ميدان التسويق للكهرباء والغاز نحو الخارج. قامت سونلغاز في 2004 بميكلة نفسها في شكل مؤسسات متفرعة حيث أن هذه الفروع مكلفة بالنشاطات الأساسية للمؤسسة و هي:

- سونلغاز إنتاج الكهرباء؛
- -مسري شبكة نقل الكهرباء؛
- مسري شبكة التوزيع؛
- و في سنة 2005 تمت هيكله وظيفه التوزيع في أربع شركات فرعية:
- الجزائر العاصمة؛
- منطقة الوسط؛
- منطقة الشرق؛
- منطقة الغرب .

الفرع الثاني: مجتمع وعينة الدراسة

#### 1/مجتمع الدراسة:

يتمثل مجتمع دراستنا في جميع العمال في مؤسستي سونلغاز و ليند غاز بولاية ورقلة والموزعين على هياكل المؤسساتين بمختلف أصنافهم سواء كانوا مدراء رؤساء أقسام، عمال الصيانة... الخ .

#### 2- عينة الدراسة :

1-2 عينة مؤسسة ليند غاز (وحدة ورقلة): لقد تم اختيار عينة عشوائية بسيطة تمثلت في 65 عامل في المديرية الجهوية لليند غاز وحدة ولاية ورقلة، حيث شملت كل العمال الإداريين و أعوان الأمن وبعض من عمال الصيانة . وأما بعدما قمنا بتصنيفه وفرز الاستبيانات وإلغاء بعضها لتخللها العديد من الفراغات وإجابات متناقضة، كما هو موضح في الجدول أسفله:

جدول رقم (1-2) إحصائيات الاستبيانات الموزعة والمسترجعة على العينة الدراسة بمؤسسة ليند غاز (وحدة ورقلة)

البيان	العدد	النسبة المئوية
عدد الاستثمارات الموزعة	65	100%
عدد الاستثمارات المسترجعة	55	90.8%
عدد الاستثمارات الملغاة	6	3.07%
عدد الاستثمارات الصالحة للتحليل	49	87.7%

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على فرز استمارات الاستبيان

2-2 عينة مؤسسة سونلغاز ( وحدة ورقلة) : قمنا باختيار عينة عشوائية تكونت من 65 عامل في المديرية الجهوية لتوزيع الوسط سونلغاز- ورقلة، وهذا بعدما قمنا بتصنيفية وفرز الاستبيانات وإلغاء بعضها لتخللها العديد من الفراغات والإجابات المتناقضة، كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول رقم (2-2) إحصائيات الاستبيانات الموزعة والمسترجعة على العينة الدراسة بمؤسسة سونلغاز ( وحدة ورقلة)

البيان	العدد	النسبة المئوية
عدد الاستثمارات الموزعة	65	100%
عدد الاستثمارات المسترجعة	59	90.8%
عدد الاستثمارات الملغاة	2	3.07%
عدد الاستثمارات الصالحة للتحليل	57	87.7%

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على فرز استمارات الاستبيان

### المطلب الثاني: أدوات الدراسة

#### الفرع الأول: الأدوات المستخدمة في جمع البيانات

##### ■ أولا: الاستبيان

تم استخدام الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات من خلال الاعتماد على بعض الدراسات السابقة، وقد تم إعداد استبانة وقد قسمت الاستبانة إلى ثلاثة أقسام تتمثل في:

✓ **المحور الأول:** ويتضمن هذا القسم المتغيرات الشخصية ( الجنس، العمر، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة).

✓ **المحور الثاني:** يتضمن المتغير المستقل وهو الثقافة التنظيمية بأبعادها الأربعة (القيم التنظيمية، الأعراف التنظيمية، المعتقدات التنظيمية، الأعراف التنظيمية). وشملت على (19) عبارة. موزعة لكل بعد (5) عبارات ما عدا البعد الثاني فقد شمل (4) عبارات .

✓ **المحور الثالث:** يتضمن المتغير التابع وهو التشارك المعرفي بأبعاده الثلاث ( نقل المعرفة، تبادل المعرفة، تحويل المعرفة). وشمل هذا المحور على (12) عبارة. موزعة على كل بعد حيث أن البعد الأول شمل (4) عبارات، البعد الثاني شمل (5)، أما البعد الثالث فقد شمل (3) عبارات .

وللإجابة على العبارات الخاصة بالمحور الأول والثاني في الاستبيان تم الاعتماد على مقياس ليكارت ذي 3 درجات , ونظرا لاستخدامه في الكثير من الدراسات السابقة في هذا المجال.

##### ■ ثانيا: المقابلة

تعتبر المقابلة من الأدوات الرئيسية لجمع البيانات والمعلومات، وقد قمنا بإجراء سلسلة من المقابلات مع مسؤولي كل من مؤسسة سونلغاز و مؤسسة ليند غاز وحتدي ولاية ورقلة والممثلين في :

الجدول رقم(3-2): يوضح الأفراد الذين تم إجراء المقابلة معهم

مؤسسة سونلغاز	مؤسسة ليندغاز
رئيس مصلحة الموارد البشرية	مدير مصلحة الموارد البشرية
رئيس مصلحة دراسة وتنفيذ أشغال الغاز	مدير مصلحة المعلوماتية
رئيس مصلحة دراسة وتنفيذ أشغال الكهرباء	

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على سلسلة المقابلات التي تم إجرائها

حيث مكنتنا المقابلات التي قمنا بها من أخذ صورة عامة على واقع التشارك المعرفي بالمؤسستين محل الدراسة وانطباعات وآراء العمال فيما يخص مدى توفر ثقافة تنظيمية خاصة بالمؤسسة دون غيرها و ما مدى مساهمتها في تحقيق تشارك معرفي فعال يؤدي إلى خلق وتوليد معارف جديدة بالمؤسستين محل الدراسة ،

الفرع الثاني: البرامج و الأدوات الإحصائية المستخدمة

#### ■ أولا: البرامج الإحصائية

بعد عملية جمع الاستبيانات تم تفرغ البيانات من العينة المستحبة، قمنا بترميزها ثم تفرغها في برنامج EXCEL 2010 ، ومن ثم قمنا بنسخها في بحزمة البرامج التطبيقية الإحصائية يف جمال العلوم الاجتماعية والإنسانية نسخة 23 (V23 SPSS) بغرض المعالجة الإحصائية للبيانات.

#### ■ ثانيا: الأدوات الإحصائية

من أجل معالجة بيانات الدراسة وبغرض الحصول على نتائج تساعدنا يف فهم موضوع الدراسة قمنا بالاستعانة بحزمة البرامج التطبيقية الإحصائية يف جمال العلوم الاجتماعية والإنسانية وتشمل هذه الأساليب على ما يلي:

- 1- أساليب الإحصاء الوصفي للتعرف على خصائص العينة من خلال التكرارات والنسب المئوية؛
- 2- معامل الثبات ألفا كرونباخ للتأكد من ثبات أداة الدراسة؛
- 3- استخدام المتوسط الحسابي المرجح لمعرفة اتجاهات أفراد الدراسة نحو كل فقرة أو بعد من فقرات وأبعاد الدراسة، حيث يقدم لنا ترتيب الفقرات حسب أعلى متوسط مرجح لمعرفة الفقرات أو الأبعاد المهمة؛
- 4- استخدام الانحراف المعياري لمعرفة مدى انحراف استجابة أفراد الدراسة نحو كل فقرة، وهو أيضا يوضح التشتت الحاصل في إجابات أفراد الدراسة، حيث أنه كلما اقتربت قيمته من الصفر، كلما دل ذلك على تركيز الإجابات وعدم تشتتها، أما إذا كانت قيمته تساوي أو تفوق الواحد الصحيح فإن ذلك يعين عدم تركيز الإجابات وتشتتها؛
- 5- مصفوفة الارتباط بيرسون pearson لغرض اختبار العلاقة بين الثقافة التنظيمية و التشارك المعرفي.
- 6- One Way ANOVA

**ثالثا : ثبات أداة الدراسة:**

يسعى الباحثون إلى قياس ثبات أداة الدراسة وفي هذا إطار حرصت الطالبة على تحقيق الصدق لمحتوى استمارة الاستبانة، حيث قامت بعرضها على الأستاذ المشرف للاستفادة من توجيهاته وكذلك مجموعة من الأساتذة المحكمين وأسماء المحكمين في الملحق رقم (2) وقد استجابت الطالبة لأراء المحكمين وقامت بإجراء ما يلزم من حذف وتعديل وإضافة في ضوء المقترحات المقدمة، وبذلك خرجت الاستبانة إلى الصورة النهائية. حيث أن الثبات هو أن يعطي الاختبار الذي يقوم به الباحث النتائج ذاتها في حال تمت إعادته على نفس العينة، في نفس الظروف في وقت لاحق. وتم الاعتماد في هذه الدراسة على معامل الثبات ألفا كرونباخ والذي يعتبر أحد أهم طرق قياس الثبات الداخلي، والجدول أدناه يوضح معامل الثبات لأبعاد ومتغيرات الدراسة.

الجدول رقم(2-4): معاملات ثبات الأداة حسب المعامل (ألفا كرونباخ) حجم العينة (N=31)

عدد العبارات	معامل ألفا كرونباخ	
31	0.779	مؤسسة سونلغاز
31	0,821	مؤسسة ليندغاز

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات برنامج SPSS

من خلال الجدول يتضح لنا أن معامل ألفا كرونباخ بلغ حوالي 0.823 بالنسبة مؤسسة سونلغاز و قدرت نسبته بالنسبة مؤسسة ليندغاز حوالي 0.821 حيث تعتبر هاتين النسبتين مقبولتين إحصائيا مقارنة بنسبة القبول التي تتمثل في 0.6 وهذا يدل على أن أداة الدراسة تتمتع بدرجة عالية من الثبات كما تعتبر صالحة لاختبار صحة الفرضيات.

**الفرع الثالث : الطريقة المستخدمة في القياس**

لتحليل البيانات والمعطيات المجمعة بالاعتماد على مقياس ليكرت الثلاثي اعتمدنا على حساب التكرارات النسبية والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية المرجحة والانحرافات المعيارية. وقد تم الاعتماد على مقياس ليكرت الثلاثي الذي يعبر عن الخيارات ( موافق، محايد، غير موافق ) وهو مقياس ترتيبي، و الجدول التالي يوضح درجات الموافقة حسب جدول ليكرت:

جدول رقم (5-2) : جدول ليكرت الثلاثي

العبارات	غير موافقا	محايد	موافق
الأوزان	01	02	03

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على الدراسات السابقة

درجات مقياس ليكرت التي قد تم إدخالها في برنامج SPSS على الجدول أعلاه، حيث أعطينا كل إجابة درجة. ومن أجل تحديد الاتجاه أعطينا الاحتمالات الإجابات الثالثة السابقة أوزان محددة كالتالي:

■ موافق درجة 3؛

- محايد درجة 2؛
- غري موافق درجة 1 .

كما يبينه الجدول أعلاه، و بعد ذلك يتم حساب المتوسط الحسابي المرجح لتحديد الاتجاه العام للإجابات، والذي يحدد من جمال وقوع قيمة المتوسط المرجح كما يوضحه الجدول أدناه:

الجدول رقم (6-2): المتوسطات المرجحة والاتجاه الموافق لها

(03.00-02.34)	(02.33-01.67)	(01.66-01.00)	المتوسط المرجح
موافق	محايد	غير موافق	الاتجاه

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على الدراسات السابقة

المبحث الثاني: نتائج الدراسة ومناقشتها

المطلب الأول: عرض نتائج الدراسة:

الفرع الأول: عرض النتائج الديمغرافية

أولا: عرض النتائج الديمغرافية الخاصة بمؤسسة ليند غاز -ورقلة-

سنعرض خصائص العينة المستجوبة وذلك من خلال متغيرات: الجنس، السن، المستوى الدراسي، سنوات الخبرة .

1-الجنس :

1-1 الجنس بالنسبة لمؤسسة ليند غاز: سنوضح في التمثيل البياني الآتي طبيعة جنس العاملين المستجوبين:

الجدول رقم (7-2): يوضح توزيع الجنس لمؤسسة ليند غاز

الجنس	العدد	النسبة
ذكر	43	%78.2
أنثى	12	%21.8
المجموع	55	%100

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات SPSS



الشكل رقم(1-2): يوضح توزيع الجنس لمؤسسة ليندغاز



المصدر: من إعداد الطالبة

يتضح من خلال الشكل أعلاه أن نسبة الذكور في مؤسسة سونلغاز تفوق نسبة الإناث حيث قدرت نسبة الذكور ب 78.2% أي ما يعادل 43 ذكرا من مجموع 55 مستجوبا، أما نسبة الإناث فقدرت ب 21.8% و هذا ما يساوي 12 أنثى حيث تعتبر نسبة صغيرة مقارنة مع نسبة الذكور و منه يكمن القول أن المؤسسة محل الدراسة يغلب عليها الطابع الرجالي و هذا راجع لطبيعة القطاع و نشاط المؤسسة.

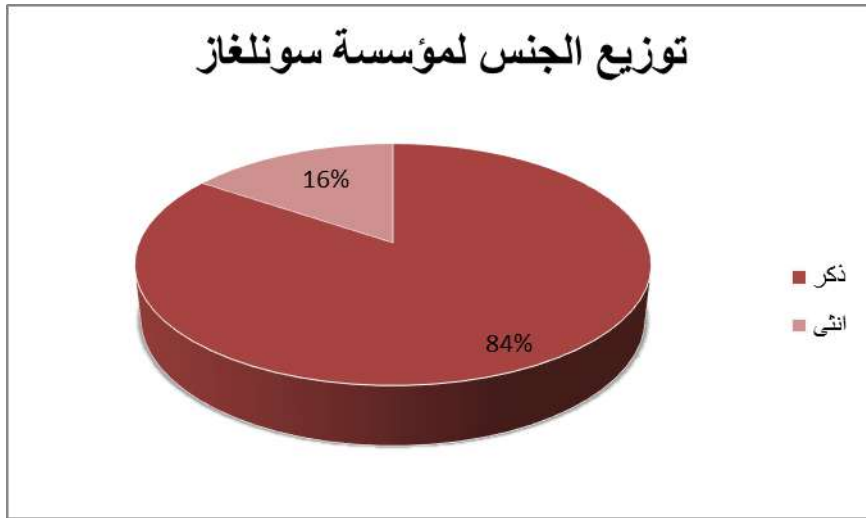
**1- ب الجنس بالنسبة لمؤسسة سونلغاز :** سنوضح في الجدول الآتي طبيعة جنس المستجوبين العاملين بمؤسسة سونلغاز:

الجدول(8-2): يوضح توزيع الجنس لمؤسسة سونلغاز

الجنس	العدد	النسبة
ذكر	49	84.48%
أنثى	9	15.51%
المجموع	58	100%

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات SPSS

الشكل رقم(2-2): يوضح توزيع الجنس لمؤسسة سونلغاز



المصدر: من إعداد الطالبة

يبين الشكل أعلاه توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس، حيث نلاحظ أن عدد المستجوبين الذكور قد بلغ 49 مستجوبا بنسبة قدرها 84.48% ، أما عدد المستجوبين الإناث كان 9 مستجوبات و قدرت نسبتهم ب 15.51% .

## 2- السن:

### 2-1 : توزيع الفئات العمرية لمؤسسة ليندغاز

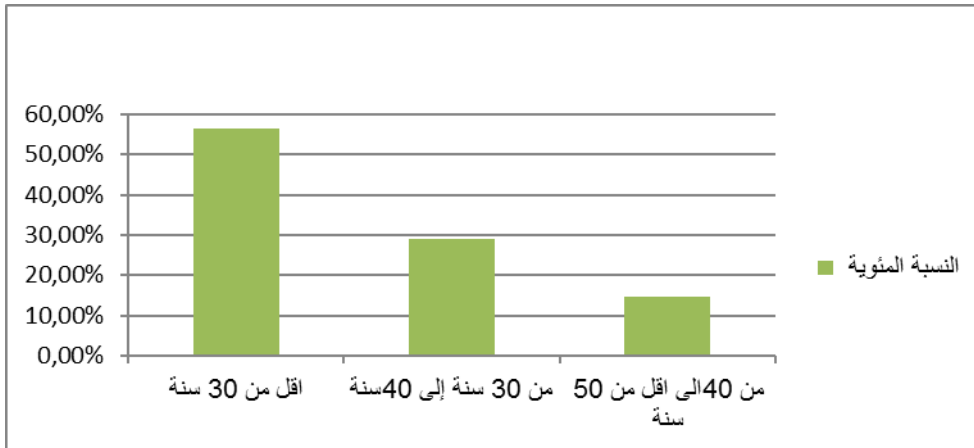
شملت الاستبانة الموزعة أربعة فئات عمرية مقسمة إلى: الفئة الأولى: اقل من 30 سنة ، أما بالنسبة للفئة الثانية تعبر عن الأعمار من 30 إلى 40 سنة و تتمثل الفئة الثالثة في العمال التي تتراوح أعمارهم: من 40 إلى اقل من 50 سنة ، أخيرا الفئة الرابعة تمثل فئة العمال الذين تتراوح أعمارهم من 50 سنة فأكثر. و الجدول أسفله يوضح نسب توزيع الفئات العمرية الخاصة بمؤسسة سونلغاز.

الجدول رقم(2-9): توزيع الفئات العمرية لمؤسسة ليندغاز

النسبة	العدد	الفئة العمرية
56.4%	31	اقل من 30 سنة
29.1%	16	من 30 إلى 40 سنة
14.5%	8	من 40 إلى اقل من 50 سنة
0	0	من 50 سنة فأكثر
100%	55	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات SPSS

الشكل رقم(3-2):توزيع الفئات العمرية لمؤسسة ليند غاز



المصدر: من إعداد الطالبة

يبين الشكل السابق توزيع عينة الدراسة حسب متغير العمر، حيث نلاحظ أن عدد المستجوبين البالغ سنهم أقل من 30 سنة قد بلغ عددهم 31 مستجوبا أي بنسبة 56.4% في حين أن عدد المستجوبين البالغ أعمارهم من 30 إلى 40 سنة بلغ عددهم 16 مستجوبا، أي ما يعادل 29.1% أما العمال البالغ أعمارهم من 40 إلى أقل من 50 سنة بلغ عددهم 8 مستجوبا بنسبة 14.5% أما الفئة التالية فلم تضم أي عامل من الفئة المستجوبة .

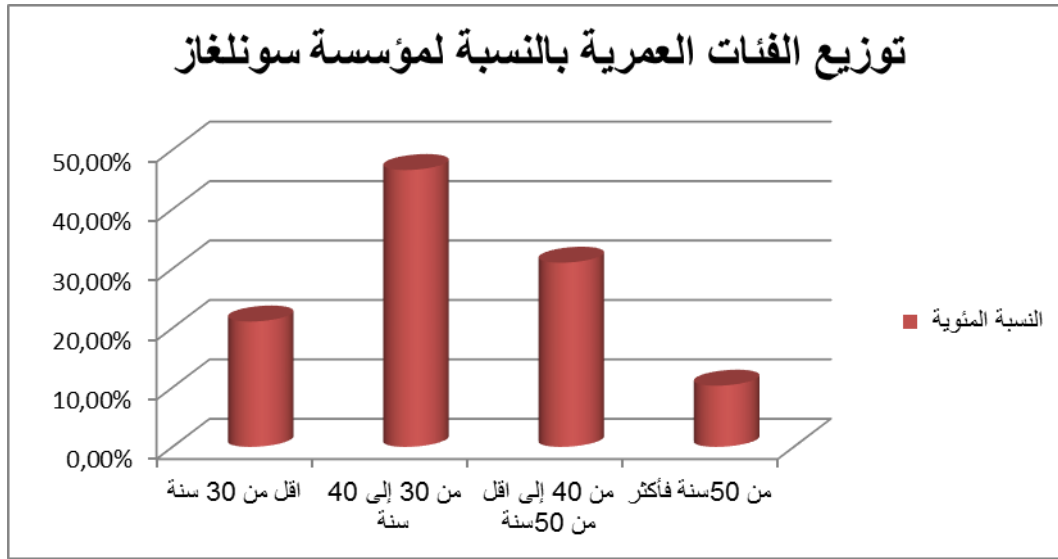
2-ب: توزيع الفئات العمرية لمؤسسة سونلغاز: يوضح الجدول أدناه توزيع الفئات العمرية لمؤسسة سونلغاز

الجدول رقم(10-2):يوضح توزيع الفئات العمرية لمؤسسة سونلغاز

النسبة	العدد	الفئة العمرية
12.1%	7	أقل من 30 سنة
46.6%	27	من 30 إلى 40 سنة
31%	18	من 40 إلى أقل من 50 سنة
10.3%	6	من 50 سنة فأكثر
100%	58	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات SPSS

الشكل رقم(4-2):توزيع الفئات العمرية لمؤسسة سونلغاز



المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات SPSS

يبين الشكل السابق توزيع الفئات العمرية لمؤسسة سونلغاز حيث وجد أن نسبة العاملين الذين تتراوح أعمارهم بين 30-40 سنة هي النسبة الغالبة في المؤسسة فقدرت ب 46.6% و بلغ عددهم 27 عاملا ، بالنسبة للعاملين الذين تتراوح أعمارهم ما بين 40-50 سنة فقد قدرت نسبتهم ب 31% أي ما يعادل 18 عاملا ، أما شباب المؤسسة أي العمال البالغين 30 سنة فاقل من عمرهم قدرت نسبتهم ب 12.1% و قدر عددهم ب 7 عمال، وأخيرا بلغت نسبة العمال الذين تفوق أعمارهم 50 سنة ب 10.3% أي ما يعادل 6 عمال من مجموع 58 عاملا مستجوبا.

### 3- المستوى التعليمي

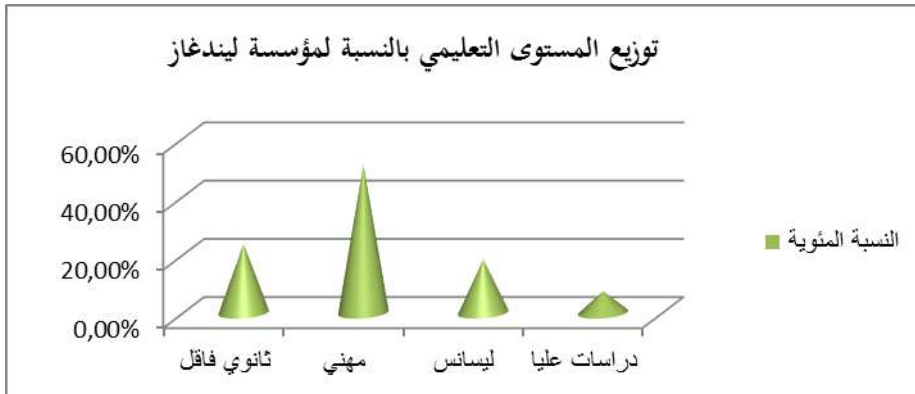
#### 3-1 : المستوى التعليمي لعاملين مؤسسة ليند غاز

الجدول رقم(11-2):يوضح المستوى التعليمي لعاملين مؤسسة ليند غاز

المستوى التعليمي	العدد	النسبة
ثانوي فاقل	13	23.6%
مهني	28	50.9%
ليسانس	10	18.2%
دراسات عليا	4	7.3%
المجموع	55	100%

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات SPSS

الشكل رقم(5-2):توزيع المستوى التعليمي لمؤسسة ليندغاز



المصدر: من إعداد الطالبة

■ يبين الشكل أعلاه أن أغلبية الفئة المستجوبة من صنف المهنيين حيث قدر عددهم ب 28 عامل أي ما يعادل نسبة 50.9%، ثم تليها مباشرة فئة العاملين الذين مستواهم ثانوي فاقل فكان عددهم 13 عاملا و قدرت نسبتهم ب 23.6%، أما بالنسبة للفئة الذين يملكون شهادة ليسانس فقد قدر عددهم ب 10 مستجوبين أي ما يقارب نسبة 18.2%. و أخيرا وجد أن نسبة العاملين الذين قاموا بدراسات عليا(ماستر-ماجستير-ودكتوراه) ضئيلة جدا مقارنة بالفئات الأخرى فقد قدر عددهم ب 4 عاملين من 55 مستجوبا و نسبتهم 7.3%.

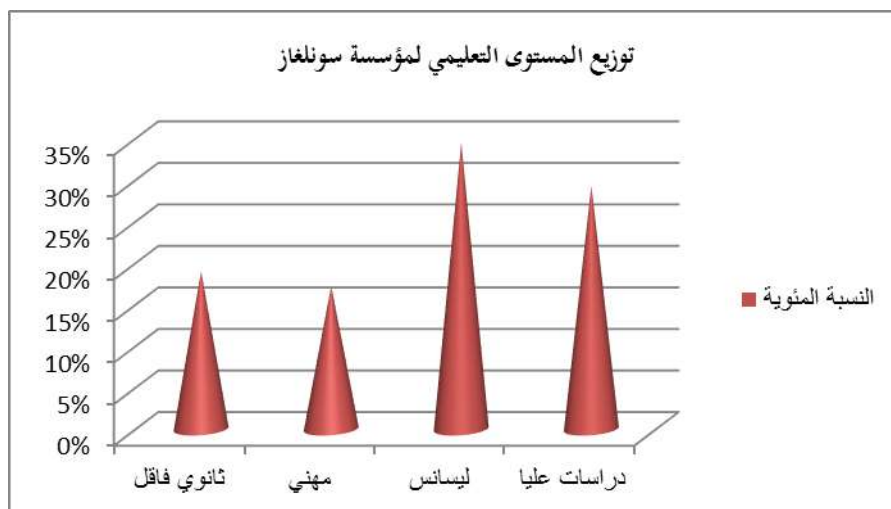
### 3-ب: توزيع المستوى التعليمي لمؤسسة سونلغاز

الجدول رقم(12-2): توزيع المستوى التعليمي لمؤسسة سونلغاز

المستوى التعليمي	العدد	النسبة
ثانوي فاقل	11	19%
مهني	10	17.2%
ليسانس	20	34.5%
دراسات عليا	17	29.3%
المجموع	58	100%

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات SPSS

الشكل رقم(6-2) : توزيع المستوى التعليمي لمؤسسة سونلغاز



المصدر: من إعداد الطالبة

■ يبين الجدول أعلاه أن أغلبية الفئة المستجوبة منهم العمال الحاصلين على شهادة ليسانس حيث قدر عددهم ب 20 عامل أي ما يعادل نسبة 34.5%، ثم تليها مباشرة فئة العاملين الحاصلين على دراسات عليا ( ماستر، ماجستير، و دكتوراه) فكان عددهم 17 عاملا و قدرت نسبتهم ب 29.3%، أما بالنسبة للفئة الذين مستواهم ثانوي فاقل فقد قدر عددهم ب 11 مستجوبا أي ما يقارب نسبة 19%. و أخيرا وجد أن نسبة العاملين ذوي المستوى المهني فقدر عددهم ب 10 عاملين من 58 مستجوبا و نسبتهم 17.2%.

#### 4- سنوات الخبرة

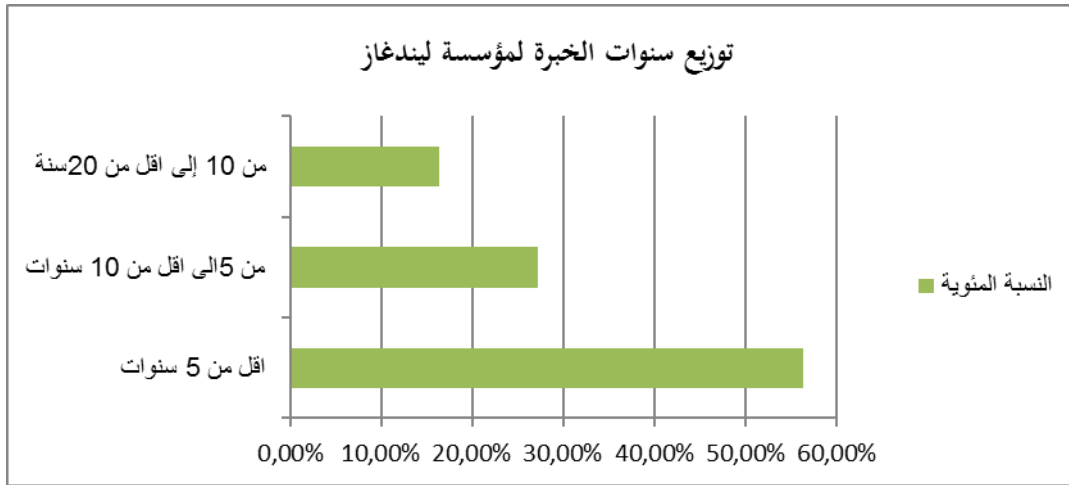
##### 4-1 : سنوات الخبرة لعاملي مؤسسة ليند غاز

الجدول رقم(13-2): يوضح سنوات الخبرة لعاملي مؤسسة ليند غاز

سنوات الخبرة	العدد	النسبة
اقل من 5 سنوات	31	56.4%
من 5 الى اقل من 10 سنوات	15	27.3%
من 10 إلى اقل من 20 سنة	9	16.4%
20 سنة فأكثر	0	0%
المجموع	55	100%

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات SPSS

الشكل رقم(7-2):يوضح سنوات الخبرة لعاملي مؤسسة ليندغاز



المصدر: من إعداد الطالبة

يبين الشكل توزيع عينة الدراسة حسب متغير الخبرة المهنية، حيث نلاحظ أف عدد المستجوبين الذين لديهم خبرة مهنية تقل عن 5 سنوات يبلغ 31 مستجوبا أي بنسبة 56.4% أما العمال الذين لديهم خبرة مهنية من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات يبلغ عددهم 15 مستجوبا، أي بنسبة 27.3% في حين أن المستجوبين الذين لديهم خبرة مهنية تتراوح بين 10 سنوات إلى أقل من 20 سنة يبلغ عددهم 9 مستجوبا، أي بنسبة 16.4%. و أخيرا لاحظنا انعدام المستجوبين بالنسبة للفئة الذين لديهم خبرة مهنية تفوق 20 سنة فأكثر.

يبين الشكل أعلاه توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس، حيث نلاحظ أن عدد المستجوبين الذكور قد بلغ 49 مستجوبا بنسبة قدرها 84.48% ، أما عدد المستجوبين الإناث كان 9 مستجوبات و قدرت نسبتهم ب 15.51% .

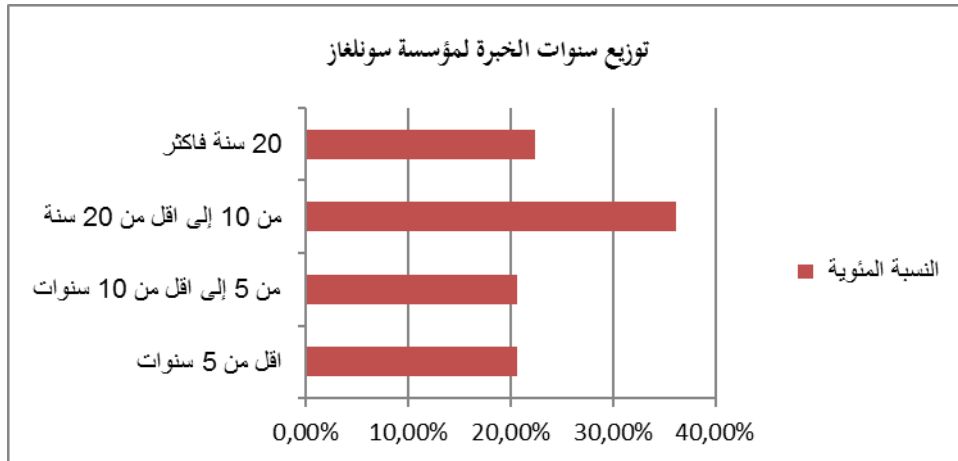
#### 4-ب سنوات الخبرة لعاملي مؤسسة سونلغاز

الجدول رقم(14-2):يوضح سنوات الخبرة لعاملي مؤسسة سونلغاز

سنوات الخبرة	العدد	النسبة
أقل من 5 سنوات	12	20.7%
من 5 إلى أقل من 10 سنوات	12	20.7%
من 10 إلى أقل من 20 سنة	21	36.2%
20 سنة فأكثر	13	22.4%
المجموع	58	100%

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات SPSS

الشكل رقم(8-2) : يوضح سنوات الخبرة لعاملي مؤسسة سونلغاز



المصدر: من إعداد الطالبة

يبين الجدول السابق توزيع عينة الدراسة حسب متغير الخبرة المهنية، حيث نلاحظ أف عدد المستجوبين الذين لديهم خبرة مهنية تقل عن 5 سنوات و العمال الذين لديهم خبرة مهنية من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات متعادلين حيث بلغ عددهم 12 مستجوبا لكل فئة ، و نسبة كل فئة منهم قدرت ب 20.7% في حين أن المستجوبين الذين لديهم خبرة مهنية تتراوح بين 10 سنوات إلى أقل من 20 سنة يبلغ عددهم 21 مستجوبين، أي بنسبة 36.2% وهي النسبة الغالبة . و أخيرا لوحظ ان نسبة العمال الذين لديهم خبرة مهنية تفوق 20 سنة فأكثر قدر عددهم ب 13 عاملا و بلغت نسبتهم ب 22.4%.



الفرع الثاني: عرض و تحليل نتائج الاستبيان

سيتم حساب كل من المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وتحديد الدرجة التي تتوافق مع المتوسط الحسابي في ضوء طريقة القياس التي تم الإشارة إليها سابقا.

أولا: تحليل نتائج المحور الأول (الثقافة التنظيمية)

1- البعد الأول: القيم التنظيمية

الجدول رقم(15-2):يوضح نتائج مقارنة البعد الأول لمحور الثقافة التنظيمية

مؤسسة سونلغاز				مؤسسة ليند غاز				البعد الأول: القيم التنظيمية
الترتبة	الاتجاه	المتوسط المعياري	المتوسط المرجح	الترتبة	الاتجاه	المتوسط المعياري	المتوسط المرجح	
2	موافق	0.79	2.43	1	موافق	0.85	2.40	1- تعتبر إدارة المؤسسة العنصر البشري أهم الموارد المتاحة في المؤسسة
3	موافق	0.69	2.39	2	موافق	0.72	2.36	2- يتوفر لدى الموظف المهارة و القدرة الكافية على التكيف مع التطورات الجديدة
1	موافق	0.48	2.79	4	محايد	0.85	2.30	3 - يحافظ الموظف على إقامة علاقات طيبة تستند إلى روح التعاون لإنجاز الأعمال
5	محايد	0.73	1.81	5	محايد	0.78	2.16	4- يوجد حرية في عملية تقديم الأفكار الجديدة التي تسعى إلى تطوير إجراءات العمل
4	محايد	0.79	2.12	3	محايد	0.77	2.32	5-يقوم الموظف بأداء المهام والواجبات دون إشراف حيث تتوفر لديه القدرة على تحمل المسؤولية
نتائج البعد الأول		0.69	2.30	محايد		0.79	2.30	

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات SPSS

يوضح الجدول السابق نتائج مقارنة للبعد الأول لمحور الثقافة التنظيمية لمؤسستي ليند غاز و سونلغاز.

■ بالنسبة لمؤسسة ليند غاز نلاحظ أن جميع عبارات بعد القيم التنظيمية جاءت بتوجه متوسط و هذا ما يوضحه لنا المتوسط المرحح الإجمالي لإجابات أفراد العينة حيث قدر المتوسط المرحح للبعد الأول ب(2.30)، و كان انحرافه المعياري(0.79). كما نلاحظ أن العبارة الأولى(تعتبر إدارة المؤسسة العنصر البشري أهم الموارد المتاحة في المؤسسة) تحصلت على أكبر موافقة فتحصلت على اعلي متوسط مرشح قدره (2.40) و انحراف معياري تمثل في (0.85) ، كما تحصلت

## الفصل الثاني الإطار التطبيقي للثقافة التنظيمية و التشارك المعرفي دراسة مقارنة لمؤسستي سونلغاز و ليندغاز ورقلة

العبرة الرابعة (يوجد حرية في عملية تقديم الأفكار الجديدة التي تسعى إلى تطوير إجراءات العمل) على الرتبة الأخيرة بمتوسط مرجح يعادل (2.16) و انحراف معياري قدره (0.78).

■ أما بالنسبة لمؤسسة سونلغاز فنلاحظ أن العبارة الثالثة (يحافظ الموظف على إقامة علاقات طيبة تستند إلى روح التعاون لإنجاز الأعمال) تحصلت على أعلى نسبة موافقة فقدر متوسطها المرجح ب (2.79) أما انحرافها المعياري فتمثل في (0.48) في حين أن العبارة الرابعة (يوجد حرية في عملية تقديم الأفكار الجديدة التي تسعى إلى تطوير إجراءات العمل) تحصلت على الرتبة الأخيرة باتجاه متوسط فتمثل متوسطها المرجح في (1.81) و انحرافها المعياري في (0.73). إضافة إلى ذلك يمكننا أن نلاحظ من خلال الجدول أن جميع عبارات البعد الأول عبر عنها بمتوسط حسابي قدره (2.30) و هذا يوضح أن البعد ذو اتجاه متوسط، فقدر الانحراف المعياري الإجمالي لبعد القيم التنظيمية ب (0.69)

### 2- البعد الثاني: المعتقدات التنظيمية

الجدول رقم(16-2): يوضح نتائج مقارنة للبعد الثاني لمحور الثقافة التنظيمية بين مؤسستي ليندغاز و سونلغاز

مؤسسة سونلغاز			مؤسسة ليندغاز			الرتبة	الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط	الرتبة	الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط	الرتبة	الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط	الرتبة	الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط
الرتبة	الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط	الرتبة	الاتجاه																
3	محايد	0.83	2.27	3	موافق	0.79	2.34	1- يوجد قناعة لدى الموظف بأهمية المشاركة في عملية اتخاذ القرارات													
1	موافق	0.56	2.70	1	موافق	0.69	2.50	2- يمتلك الموظف المهارات والقدرات اللازمة التي تؤهله لإنجاز مهام وظيفته													
4	محايد	0.75	1.87	4	محايد	0.78	2.16	3- تؤمن الإدارة بالانفتاح الداخلي والخارجي وإزالة القيود بين الأقسام لتسهيل عملية تدفق الأفكار والمعلومات													
2	موافق	0.54	2.65	2	موافق	0.73	2.43	4- ضرورة تطوير علاقات العمل بين الأقسام والدوائر لتحسيد روح التعاون والتكامل لإنجاز المهام الوظيفية													
	موافق	0.67	2.37		موافق	0.74	2.35	نتائج البعد الثاني													

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات SPSS

يوضح الجدول السابق نتائج مقارنة للبعد الثاني لمحور الثقافة التنظيمية لمؤسستي ليندغاز و سونلغاز.

■ بالنسبة لمؤسسة ليندغاز نلاحظ أن جميع عبارات بعد المعتقدات التنظيمية جاءت بتوجه مرتفع و هذا ما يوضحه لنا المتوسط المرجح الإجمالي لإجابات أفراد العينة حيث قدر المتوسط المرجح للبعد الثاني ب(2.35)، و كان انحرافه المعياري(0.74). كما نلاحظ أن العبارة الثانية (يمتلك الموظف المهارات والقدرات اللازمة التي تؤهله لإنجاز مهام

## الفصل الثاني الإطار التطبيقي للثقافة التنظيمية و التشارك المعرفي دراسة مقارنة لمؤسستي سونلغاز و ليندغاز ورقلة

وظيفته) تحصلت على أكبر نسبة موافقة لتحصلها على أعلى متوسط مرجح قدره (2.50) و انحراف معياري تمثل في (0.69) ، كما تحصلت العبارة الثالثة (تؤمن الإدارة بالانفتاح الداخلي والخارجي وإزالة القيود بين الأقسام لتسهيل عملية تدفق الأفكار والمعلومات ) على الرتبة الأخيرة بمتوسط مرجح يعادل(2.16) و انحراف معياري قدره (0.78).

■ أما بالنسبة لمؤسسة سونلغاز فنلاحظ أن العبارة الثانية (يملك الموظف المهارات والقدرات اللازمة التي تؤهله لإنجاز مهام وظيفته) تحصلت على أعلى نسبة موافقة فقدر متوسطها المرجح ب (2.70) أما انحرافها المعياري فتمثل في (0.56) في حين أن العبارة الثالثة (تؤمن الإدارة بالانفتاح الداخلي والخارجي وإزالة القيود بين الأقسام لتسهيل عملية تدفق الأفكار والمعلومات )تحصلت على الرتبة الأخيرة باتجاه محايد فتمثل متوسطها المرجح في (1.81) و انحرافها المعياري في (0.73). إضافة إلى ذلك يمكننا أن نلاحظ من خلال الجدول أن جميع عبارات البعد الأول عبر عنها بمتوسط حسابي قدره (2.37) و هذا يوضح أن البعد جاء باتجاه مرتفع، و قدر الانحراف المعياري الإجمالي لبعد المعتقدات التنظيمية ب (0.67).

### 3- البعد الثالث: الأعراف التنظيمية

الجدول رقم(17-2): يوضح نتائج مقارنة للبعد الثالث لمحور الثقافة التنظيمية بين مؤسستي ليندغاز و سونلغاز

مؤسسة سونلغاز					مؤسسة ليندغاز					البعد الثالث: الأعراف التنظيمية
الرتبة	الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط المرجح	الرتبة	الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط المرجح			
2	محايد	0.80	2.32	1	موافق	0.79	2.47	1- اللوائح والقوانين هي التي تحدد سلوك الموظف في المؤسسة		
5	محايد	0.87	1.89	2	محايد	0.80	2.29	2- تهتم المؤسسة بتوفير الأجهزة والمعدات بهدف إنجاز أعمالها بدقة		
4	محايد	0.73	2.05	5	محايد	0.85	1.96	3- هناك توجه للموظف لتعزيز قدراته ومهارته نحو الإبداع والابتكار بالمؤسسة		
3	محايد	0.85	2.06	3	محايد	0.89	2.27	4- تسعى الإدارة لتطوير أعمالها لغرض مواكبة التطورات والمتغيرات الجديدة		
1	موافق	0.64	2.62	4	محايد	0.88	2.23	5- هناك رغبة من قبل الموظف للمشاركة الجماعية لحل مشكلات العمل		
	محايد	0.77	2.18		محايد	0.84	2.24	نتائج البعد الثالث		

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات SPSS

يوضح الجدول السابق نتائج مقارنة للبعد الثالث محور الثقافة التنظيمية لمؤسستي ليندغاز و سونلغاز.

## الفصل الثاني الإطار التطبيقي للثقافة التنظيمية و التشارك المعرفي دراسة مقارنة لمؤسستي سونلغاز و ليندغاز ورقلة

■ بالنسبة لمؤسسة ليند غاز نلاحظ أن جميع عبارات بعد الأعراف التنظيمية جاءت بتوجه مرتفع و هذا ما يوضحه لنا المتوسط المرجح الإجمالي لإجابات أفراد العينة حيث قدر المتوسط المرجح للبعد الثالث ب(2.24)، و كان انحرافه المعياري(0.84). كما نلاحظ أن العبارة الأولى (اللوائح والقوانين هي التي تحدد سلوك الموظف في المؤسسة) تحصلت على أكبر نسبة موافقة لتحصلها على أعلى متوسط مرجح قدره (2.47) و انحراف معياري تمثل في (0.79) ، كما تحصلت العبارة الثالثة (هناك توجه للموظف لتعزيز قدراته ومهارته نحو الإبداع والابتكار بالمؤسسة) على الرتبة الأخيرة بمتوسط مرجح يعادل(1.96) و انحراف معياري قدره (0.85).

■ أما بالنسبة لمؤسسة سونلغاز فنلاحظ أن العبارة الأولى (هناك رغبة من قبل الموظف للمشاركة الجماعية لحل مشكلات العمل) تحصلت على أعلى نسبة موافقة فقدر متوسطها المرجح ب (2.62) أما انحرافها المعياري فتمثل في (0.64) في حين أن العبارة الثانية (تهتم المؤسسة بتوفير الأجهزة والمعدات بهدف انجاز أعمالها بدقة) تحصلت على الرتبة الأخيرة باتجاه غير موافق فتمثل متوسطها المرجح في (1.89) و انحرافها المعياري في (0.87). إضافة إلى ذلك يمكننا أن نلاحظ من خلال الجدول أن جميع عبارات البعد الأول عبر عنها بمتوسط حسابي قدره (2.18) و هذا يوضح أن البعد جاء باتجاه محايد، و قدر الانحراف المعياري الإجمالي للبعد لأعراف التنظيمية ب (0.77) .

### 4- البعد الرابع: التوقعات التنظيمية

الجدول رقم(18-2): يوضح نتائج مقارنة للبعد الرابع لمحور الثقافة التنظيمية بين مؤسستي ليندغاز و سونلغاز

مؤسسة سونلغاز				مؤسسة ليند غاز				البعد الرابع: التوقعات التنظيمية
الرتبة	الاتجاه	المتوسط المرجح	الانحراف المعياري	الرتبة	الاتجاه	المتوسط المرجح	الانحراف المعياري	
3	محايد	0.76	2.15	5	محايد	0.87	2.10	1- يتوقع الموظف من الإدارة تقديم كل ما يحتاجه لإنجاز أعماله بدقة
2	محايد	0.62	2.15	2	محايد	0.79	2.32	2- تعمل المؤسسة على توفير الأمان الوظيفي للموظف إذا هو ملتزم بالأنظمة والقوانين
1	موافق	0.70	2.58	1	موافق	0.71	2.43	3- يقوم الموظف بإنجاز كافة المهام المكلف بها
4	محايد	0.74	1.75	3	محايد	0.80	2.20	4- تأخذ الإدارة بعين الاعتبار الجهود التي يبذلها الموظف لإنجاز أعماله
5	محايد	0.35	1.72	4	محايد	0.89	2.10	5- تهتم المؤسسة بالموظف المبدع والمتميز وتقدم له الدعم المادي والمعنوي
	محايد	0.63	2.07		محايد	0.81	2.23	نتائج البعد الرابع
	محايد	0.69	2.23		محايد	0.79	2.28	نتائج المحور الأول

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات SPSS

## الفصل الثاني الإطار التطبيقي للثقافة التنظيمية و التشارك المعرفي دراسة مقارنة لمؤسستي سونلغاز و ليندغاز ورقلة

من خلال الجدول السابق الذي يبين نتائج مقارنة للبعد الرابع لمحور الثقافة التنظيمية لمؤسستي ليندغاز و سونلغاز.

■ بالنسبة لمؤسسة ليندغاز نلاحظ أن جميع عبارات بعد التوقعات التنظيمية جاءت بتوجه متوسط و هذا ما يوضحه لنا المتوسط المرجح الإجمالي لإجابات أفراد العينة حيث قدر المتوسط المرجح للبعد الرابع ب(2.23)، و كان انحراف المعياري(0.81). كما نلاحظ أن العبارة الثالثة (يقوم الموظف بإنجاز كافة المهام المكلف بها) تحصلت على أكبر نسبة موافقة لتحصلها على أعلى متوسط مرجح قدره (2.43) و انحراف معياري تمثل في (0.71) ، كما تحصلت العبارة الأولى (يتوقع الموظف من الإدارة تقديم كل ما يحتاجه لإنجاز أعماله بدقة) على الرتبة الأخيرة بمتوسط مرجح يعادل(2.10) و انحراف معياري قدره (0.87).

■ أما بالنسبة لمؤسسة سونلغاز فنلاحظ أن العبارة الثالثة (يقوم الموظف بإنجاز كافة المهام المكلف بها) تحصلت على أعلى نسبة موافقة فقدر متوسطها المرجح ب (2.58) أما انحرافها المعياري فتمثل في (0.70) في حين أن العبارة الخامسة(تهتم المؤسسة بالموظف المبدع والتميز وتقدم له الدعم المادي والمعنوي) تحصلت على الرتبة الأخيرة باتجاه منخفض فتمثل متوسطها المرجح في (1.72) و انحرافها المعياري في (0.35). إضافة إلى ذلك يمكننا أن نلاحظ من خلال الجدول أن جميع عبارات البعد الأول عبر عنها بمتوسط حسابي قدره (2.07) و هذا يوضح أن البعد جاء باتجاه متوسط، و قدر الانحراف المعياري الإجمالي للتوقعات التنظيمية ب (0.63) .

### ثانيا: تحليل نتائج المحور الثاني (التشارك المعرفي)

#### 1- البعد الأول: نقل المعرفة

الجدول رقم(19-2): يوضح نتائج مقارنة للبعد الأول لمحور التشارك المعرفي بين مؤسستي ليندغاز و سونلغاز

مؤسسة سونلغاز		مؤسسة ليندغاز		مؤسسة سونلغاز		مؤسسة ليندغاز		البعد الأول: نقل المعرفة
الترتيب	البيان	البيان	البيان	البيان	البيان	البيان	البيان	
2	موافق	0.35	2.89	1	محايد	0.84	2.32	1-أحرص على نقل المعرفة التي أمتلكها إلى زملائي
1	موافق	0.28	2.91	3	محايد	0.78	2.25	2- أبادي تعاوننا واضحا مع زملائي الآخرين من خلال المعرفة المتاحة لدي
4	موافق	0.47	2.65	4	محايد	0.84	2.23	3- نقل المعرفة بنوعيتها الضمنية والظاهرة دافع أكسبني التميز وتحقيق الذات
3	موافق	0.42	2.87	2	محايد	0.85	2.29	4- من خلال عمليات نقل المعرفة مع زملائي يمكنني اكتساب خبرات ومعارف جديدة
	موافق	0.38	2.83		محايد	0.82	2.27	نتائج البعد الأول

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات SPSS

## الفصل الثاني الإطار التطبيقي للثقافة التنظيمية و التشارك المعرفي دراسة مقارنة لمؤسستي سونلغاز و ليندغاز ورقلة

من خلال الجدول السابق الذي يبين نتائج مقارنة للبعد الأول لمحور التشارك المعرفي بين مؤسستي ليندغاز و سونلغاز.

■ بالنسبة لمؤسسة ليندغاز نلاحظ أن جميع عبارات بعد نقل المعرفة جاءت بتوجه متوسط و هذا ما يوضحه لنا المتوسط المرجح الإجمالي لإجابات أفراد العينة حيث قدر المتوسط المرجح للبعد الرابع ب(2.27)، و كان انحراف المعياري (0.82). كما نلاحظ أن العبارة الأولى (أحرص على نقل المعرفة التي أمتلكها إلى زملائي) تحصلت على أكبر نسبة محايد لتحصلها على أعلى متوسط مرجح قدره (2.32) و انحراف معياري تمثل في (0.84) ، كما تحصلت العبارة الثالثة (نقل المعرفة بنوعيتها الضمنية والظاهرة دافع أكسبني التميز وتحقيق الذات) على الرتبة الأخيرة بمتوسط مرجح يعادل(2.23) و انحراف معياري قدره (0.84).

■ أما بالنسبة لمؤسسة سونلغاز فنلاحظ أن العبارة الثانية (أبدي تعاوننا واضحا مع زملائي الآخرين من خلال المعرفة المتاحة لدي) تحصلت على أعلى نسبة موافقة فقدر متوسطها المرجح ب (2.91) أما انحرافها المعياري فتمثل في (0.28) في حين أن العبارة الثالثة (نقل المعرفة بنوعيتها الضمنية والظاهرة دافع أكسبني التميز وتحقيق الذات) تحصلت على الرتبة الأخيرة باتجاه غير موافق فتمثل متوسطها المرجح في (2.65) و انحرافها المعياري في (0.47). إضافة إلى ذلك يمكننا أن نلاحظ من خلال الجدول أن جميع عبارات البعد الأول عبر عنها بمتوسط حسابي قدره (2.83) و هذا يوضح أن البعد جاء باتجاه مرتفع، و قدر الانحراف المعياري الإجمالي لبعده نقل المعرفة ب (0.38) .

### 3- البعد الثاني: تبادل المعرفة

الجدول رقم(20-2): يوضح نتائج مقارنة للبعد الثاني لمحور التشارك المعرفي بين مؤسستي ليندغاز و سونلغاز

مؤسسة سونلغاز				مؤسسة ليندغاز				البعد الثاني: تبادل المعرفة
رتبة	محايد	موافق	محايد	رتبة	محايد	موافق	محايد	
4	محايد	0.83	1.93	5	محايد	0.79	1.96	1- توفر لنا المؤسسة وسائل الاتصال الحديثة التي تسمح بمشاركة وتبادل المعرفة بيننا
5	محايد	0.70	1.87	4	محايد	0.84	2.05	2- أتمكن من الوصول بحرية إلى غالبية المعلومات والوثائق التي توفرها المؤسسة
2	موافق	0.62	2.58	3	محايد	0.87	2.07	3- أتبادل بشكل طوعي الخبرة الفردية والدراية بالمعلومات والمعرفة التي أحصل عليها مع زملائي
1	موافق	0.43	2.86	2	محايد	0.79	2.09	4- أتعاون مع زملائي في العمل وأتواصل معهم لتبادل المعلومات والمعرفة داخل المؤسسة
3	محايد	0.74	2.15	1	محايد	0.87	2.10	5- تتيح لي أنظمة الإدارة وقواعد العمل الداخلية حرية وسهولة التواصل وتبادل المعلومات مع زملائي
	محايد	0.66	2.27		محايد	0.83	2.05	نتائج البعد الثاني

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات SPSS

## الفصل الثاني الإطار التطبيقي للثقافة التنظيمية و التشارك المعرفي دراسة مقارنة لمؤسستي سونلغاز و ليندغاز ورقلة

من خلال الجدول السابق الذي يبين نتائج مقارنة للبعد الثاني لمحور التشارك المعرفي بين مؤسستي ليندغاز و سونلغاز.

■ بالنسبة لمؤسسة ليندغاز نلاحظ أن جميع عبارات بعد تبادل المعرفة جاءت بتوجه محايد و هذا ما يوضحه لنا المتوسط المرجح الإجمالي لإجابات أفراد العينة حيث قدر المتوسط المرجح للبعد الرابع ب(2.05)، و كان انحراف المعياري(0.83). كما نلاحظ أن العبارة الخامسة (تتيح لي أنظمة الإدارة وقواعد العمل الداخلية حرية وسهولة التواصل وتبادل المعلومات مع زملائي) تحصلت على أكبر نسبة محايد لتحصلها على أعلى متوسط مرجح قدره (2.10) و انحراف معياري تمثل في (0.87) ، كما تحصلت العبارة الأولى (توفر لنا المؤسسة وسائل الاتصال الحديثة التي تسمح بمشاركة وتبادل المعرفة بيننا) على الرتبة الأخيرة بمتوسط مرجح يعادل(1.96) و انحراف معياري قدره (0.79).

■ أما بالنسبة لمؤسسة سونلغاز فنلاحظ أن العبارة الرابعة (أنتعاون مع زملائي في العمل وأتواصل معهم لتبادل المعلومات والمعرفة داخل المؤسسة) تحصلت على أعلى نسبة موافقة فقدر متوسطها المرجح ب (2.86) أما انحرافها المعياري فتمثل في (0.43) في حين أن العبارة الثانية ( أتمكن من الوصول بحرية إلى غالبية المعلومات والوثائق التي توفرها المؤسسة ) تحصلت على الرتبة الأخيرة باتجاه غير موافق فتمثل متوسطها المرجح في (1.87) و انحرافها المعياري في (0.70). إضافة إلى ذلك يمكننا أن نلاحظ من خلال الجدول أن جميع عبارات البعد الثاني عبر عنها بمتوسط حسابي قدره (2.27) و هذا يوضح أن البعد جاء باتجاه محايد، و قدر الانحراف المعياري الإجمالي لبعد لأعراف التنظيمية ب (0.66) .

### 2- البعد الثالث: تحويل المعرفة

الجدول رقم(21-2): يوضح نتائج مقارنة للبعد الثالث لمحور التشارك المعرفي بين مؤسستي ليندغاز و سونلغاز

مؤسسة سونلغاز			مؤسسة ليندغاز			البعد الثالث: تحويل المعرفة		
الرتبة	الموافقة	المتوسط	الرتبة	الموافقة	المتوسط			
1	موافق	0.58	3	محايد	0.87	2.20	1- أتفاعل من حين لآخر مع زملائي لتحويل المعلومات التي أمتلكها إلى معارف	
2	موافق	0.62	1	محايد	0.86	2.27	2- من خلال التدريب الذي تلقينته يمكنني تحويل المعارف التي لدي إلى معارف متاحة للجميع	
3	محايد	0.76	2	محايد	0.78	2.21	3- أثناء الاجتماعات يتم طرح أفكار ومعلومات جديدة لم تكن متاحة من قبل	
نتائج البعد الثالث			محايد			0.83	2.22	
نتائج المحور الثاني			محايد			0.82	2.18	

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات SPSS

## الفصل الثاني الإطار التطبيقي للثقافة التنظيمية و التشارك المعرفي دراسة مقارنة لمؤسستي سونلغاز و ليندغاز ورقلة

من خلال الجدول السابق الذي يبين نتائج مقارنة للبعد الرابع لمحور التشارك المعرفي لمؤسستي ليند غاز و سونلغاز.

■ بالنسبة لمؤسسة ليند غاز نلاحظ أن جميع عبارات بعد التوقعات التنظيمية جاءت بتوجه مرتفع و هذا ما يوضحه لنا المتوسط المرجح الإجمالي لإجابات أفراد العينة حيث قدر المتوسط المرجح للبعد الثالث ب(2.22)، و كان انحراف المعياري(0.83). كما نلاحظ أن العبارة الثانية ( من خلال التدريب الذي تلقينته يمكنك تحويل المعارف التي لدي إلى معارف متاحة للجميع ) تحصلت على أكبر نسبة محايد وذلك لتحصلها على أعلى متوسط مرجح قدره (2.27) و انحراف معياري تمثل في (0.86) ، كما تحصلت العبارة الأولى (أنتفاعل من حين لآخر مع زملائي لتحويل المعلومات التي أمتلكها إلى معارف) على الرتبة الأخيرة بمتوسط مرجح يعادل(2.10) و انحراف معياري قدره (0.87).

■ أما بالنسبة لمؤسسة سونلغاز فنلاحظ أن العبارة الأولى (أنتفاعل من حين لآخر مع زملائي لتحويل المعلومات التي أمتلكها إلى معارف) تحصلت على أعلى نسبة موافقة فقدر متوسطها المرجح ب (2.63) أما انحرافها المعياري فتمثل في (0.58) في حين أن العبارة الثالثة (أثناء الاجتماعات يتم طرح أفكار ومعلومات جديدة لم تكن متاحة من قبل) تحصلت على الرتبة الأخيرة باتجاه محايد فتمثل متوسطها المرجح في (2.25) و انحرافها المعياري في (0.76). إضافة إلى ذلك يمكننا أن نلاحظ من خلال الجدول أن جميع عبارات البعد الأول عبر عنها بمتوسط حسابي قدره (2.47) و هذا يوضح أن البعد جاء باتجاه موافق، و قدر الانحراف المعياري الإجمالي لبعد لأعراف التنظيمية ب (0.56) .

### الفرع الثالث: تحليل معامل الارتباط بين الثقافة التنظيمية و التشارك المعرفي

أولاً: تحليل معامل الارتباط بين الثقافة التنظيمية و التشارك المعرفي بالنسبة لمؤسسة ليند غاز

يبين الجدول التالي مصفوفة الارتباط ما بين الثقافة التنظيمية و التشارك المعرفي و ليند غاز ورقلة.

الجدول رقم (2-22): معامل الارتباط بين الثقافة التنظيمية و التشارك المعرفي الخاص بمؤسسة ليند غاز

	الثقافة التنظيمية	التشارك المعرفي
الثقافة التنظيمية	<b>Pearson Correlation</b> معامل الارتباط بيرسون Sig. (2-tailed) N	111, 418, 55
التشارك المعرفي	111, 418, 55	<b>Pearson Correlation</b> معامل الارتباط بيرسون Sig. (2-tailed) N

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات SPSS



## الفصل الثاني الإطار التطبيقي للثقافة التنظيمية و التشارك المعرفي دراسة مقارنة لمؤسستي سونلغاز و ليندغاز ورقلة

■ القيمة الاحتمالية sig تساوي 0.01 أقل من مستوى المعنوية 0.05، يتبين انه لا توجد دلالة إحصائية لتأثير الثقافة التنظيمية على التشارك المعرفي في مؤسسة سونلغاز ورقلة، حيث كان  $r$  معامل ارتباط  $r=0.111$ ، أي أنه لا يوجد ارتباط خطي بين الثقافة التنظيمية و التشارك المعرفي .

ثانيا: تحليل معامل الارتباط بين الثقافة التنظيمية و التشارك المعرفي بالنسبة لمؤسسة سونلغاز  
يبين الجدول التالي مصفوفة الارتباط ما بين الثقافة التنظيمية و التشارك المعرفي و ليند غاز ورقلة

الجدول رقم (23-2): معامل الارتباط بين الثقافة التنظيمية و التشارك المعرفي الخاص بمؤسسة سونلغاز

		الثقافة التنظيمية	التشارك المعرفي
الثقافة التنظيمية	<b>Pearson Correlation</b>	1	,573**
	معامل الارتباط بيرسون Sig. (2-tailed)		,000
	N	58	58
التشارك المعرفي	<b>Pearson Correlation</b>	,573**	1
	معامل الارتباط بيرسون Sig. (2-tailed)	,000	
	N	58	58

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات SPSS

■ القيمة الاحتمالية sig تساوي أقل من مستوى المعنوية 0.05، يتبين وجود دلالة إحصائية لتأثير الثقافة التنظيمية على التشارك المعرفي في مؤسسة سونلغاز ورقلة، حيث كان  $r$  معامل ارتباط  $r=0.573$ ، أي أنه يوجد ارتباط خطي موجب بنسبة 57.3% بمعنى أنه توجد علاقة طردية قوية بين الثقافة التنظيمية و التشارك المعرفي ، أي أنه كلما كانت الثقافة التنظيمية فعالة كلما كان التشارك المعرفي أحسن، وهو يعني أن الثقافة التنظيمية تتأثر بنسبة 57.3% بالتشارك المعرفي، أما 42.3% المتبقية فهي عوامل أخرى تؤثر في التشارك المعرفي .

■ خامسا: اختبار ANOVA :

■ اختبار Anova بالنسبة للعمر:

H0- يوجد أثر للعمر على إجابات عينة الدراسة بما يتعلق بالثقافة التنظيمية التي تأثر على التشارك المعرفي.  
H1- لا يوجد أثر للعمر على إجابات عينة الدراسة بما يتعلق بالثقافة التنظيمية التي تأثر على التشارك المعرفي.

الجدول رقم (2-25): يوضح تحليل التباين الأحادي لدراسة فروق المتوسطات تبعا لمتغير السن بخصوص

مساهمته في أبعاد الثقافة التنظيمية

		Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	signification
ليند غاز	Inter- groupes	11.365	19	0.598	1.162	0.340
	intra- groupes	18.017	35	0.515		
	Total	29.382	54			
سونلغاز	Inter- groupes	6.783	14	0.485	0.630	0.825
	intra- groupes	33.096	43	0.770		
	Total	39.879	57			

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات SPSS

■ مؤسسة ليندغاز:

من خلال النتائج الخاصة بتحليل التباين الأحادي Anova لدلالة الفروق بين إجابات عينة الدراسة حسب الجنس يتبين لنا قيم F غير دالة إحصائيا و عليه نقبل الفرضية العدمية H0 و نرفض الفرضية البديلة H1 .

مما يعني أنه لا توجد فروق بين إجابات أفراد العينة حسب الجنس بما يتعلق بأثر الثقافة التنظيمية على التشارك المعرفي.

➤ مؤسسة سونلغاز:

من خلال النتائج الخاصة بتحليل التباين الأحادي Anova لدلالة الفروق بين إجابات عينة الدراسة حسب الجنس يتبين لنا قيم F غير دالة إحصائيا و عليه نقبل الفرضية العدمية H0 و نرفض الفرضية البديلة H1 .

مما يعني أنه لا توجد فروق بين إجابات أفراد العينة حسب الجنس بما يتعلق بأثر الثقافة التنظيمية على التشارك المعرفي.

الجدول رقم (2-26): يوضح تحليل التباين الأحادي لدراسة فروق المتوسطات تبعا لمتغير السن بخصوص مساهمته

في أبعاد التشارك المعرفي

		Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	signification
ليند غاز	Inter- groupes	12.618	21	0.601	1.183	0.325
	intra- groupes	16.764	33	0.508		
	Total	29.382	54			
سونلغاز	Inter- groupes	6.783	14	0.485	0.739	0.724
	intra- groupes	33.096	43	0.770		
	Total	39.879	57			

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات SPSS

▪ مؤسسة ليندغاز:

من خلال النتائج الخاصة بتحليل التباين الأحادي Anova لدلالة الفروق بين إجابات عينة الدراسة حسب الجنس يتبين لنا قيم F غير دالة إحصائيا و عليه نقبل الفرضية العدمية H0 و نرفض الفرضية البديلة H1 .  
 مما يعني أنه لا توجد فروق بين إجابات أفراد العينة حسب الجنس بما يتعلق بأثر الثقافة التنظيمية على التشارك المعرفي.

➤ مؤسسة سونلغاز:

من خلال النتائج الخاصة بتحليل التباين الأحادي Anova لدلالة الفروق بين إجابات عينة الدراسة حسب الجنس يتبين لنا قيم F غير دالة إحصائيا و عليه نقبل الفرضية العدمية H0 و نرفض الفرضية البديلة H1.  
 مما يعني أنه لا توجد فروق بين إجابات أفراد العينة حسب الجنس بما يتعلق بأثر الثقافة التنظيمية على التشارك المعرفي.

▪ اختبار Anova بالنسبة للمستوى التعليمي:

H0- يوجد أثر للمستوى التعليمي على إجابات عينة الدراسة بما يتعلق بالثقافة التنظيمية التي تأثر على التشارك المعرفي.

H1- لا يوجد أثر للمستوى التعليمي على إجابات عينة الدراسة بما يتعلق بالثقافة التنظيمية التي تأثر على التشارك المعرفي.

الجدول رقم (2-27): يوضح تحليل التباين الأحادي لدراسة فروق المتوسطات تبعا لمتغير المستوى التعليمي

بخصوص مساهمته في أبعاد الثقافة التنظيمية

		Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	signification
ليند غاز	Inter- groupes	15.745	19	0.829	1.272	0.262
	intra- groupes	22.800	35	0.651		
	Total	38.545	54			
سونلغاز	Inter- groupes	13.997	14	0.598	1.162	0.340
	intra- groupes	53.124	43	0.515		
	Total	67.121	57			

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات SPSS

من خلال النتائج الخاصة بتحليل التباين الأحادي Anova لدلالة الفروق بين إجابات عينة الدراسة حسب الجنس يتبين لنا قيم F غير دالة إحصائيا و عليه نقبل الفرضية العدمية H0 و نرفض الفرضية البديلة H1 .  
 مما يعني أنه لا توجد فروق بين إجابات أفراد العينة حسب الجنس بما يتعلق بأثر الثقافة التنظيمية على التشارك المعرفي.

➤ مؤسسة سونلغاز:

من خلال النتائج الخاصة بتحليل التباين الأحادي Anova لدلالة الفروق بين إجابات عينة الدراسة حسب الجنس يتبين لنا قيم F غير دالة إحصائيا و عليه نقبل الفرضية العدمية H0 و نرفض الفرضية البديلة H1 .  
 مما يعني أنه لا توجد فروق بين إجابات أفراد العينة حسب المستوى التعليمي بما يتعلق بأثر الثقافة التنظيمية على التشارك المعرفي.

الجدول رقم (28-2): يوضح تحليل التباين الأحادي لدراسة فروق المتوسطات تبعا لمتغير المستوى التعليمي

بخصوص مساهمته في أبعاد التشارك المعرفي

		Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	signification
ليندغاز	Inter- groupes	19.532	21	0.930	0.614	0.106
	intra- groupes	19.014	33	0.576		
	Total	38.545	54			
سونلغاز	Inter- groupes	13.997	14	1	0.809	0.655
	intra- groupes	53.124	43	1.235		
	Total	67.121	57			

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات SPSS

■ مؤسسة ليندغاز:

من خلال النتائج الخاصة بتحليل التباين الأحادي Anova لدلالة الفروق بين إجابات عينة الدراسة حسب الجنس يتبين لنا قيم F غير دالة إحصائيا و عليه نقبل الفرضية العدمية  $H_0$  و نرفض الفرضية البديلة  $H_1$ .

مما يعني أنه لا توجد فروق بين إجابات أفراد العينة حسب ما يتعلق بأثر الثقافة التنظيمية على التشارك المعرفي.

➤ مؤسسة سونلغاز:

من خلال النتائج الخاصة بتحليل التباين الأحادي Anova لدلالة الفروق بين إجابات عينة الدراسة حسب الجنس يتبين لنا قيم F غير دالة إحصائيا و عليه نقبل الفرضية العدمية  $H_0$  و نرفض الفرضية البديلة  $H_1$ .

مما يعني أنه لا توجد فروق بين إجابات أفراد العينة حسب المستوى التعليمي بما يتعلق بأثر الثقافة التنظيمية على التشارك المعرفي.

4- اختبار Anova بالنسبة لسنوات الخبرة:

$H_0$ - يوجد أثر لسنوات الخبرة على إجابات عينة الدراسة بما يتعلق بالثقافة التنظيمية التي تأثر على التشارك المعرفي.

$H_1$ - لا يوجد أثر لسنوات الخبرة على إجابات عينة الدراسة بما يتعلق بالثقافة التنظيمية التي تأثر على التشارك المعرفي.

الجدول رقم (29-2): يوضح تحليل التباين الأحادي لدراسة فروق المتوسطات تبعا لمتغير الخبرة بخصوص

مساهمته في أبعاد الثقافة التنظيمية

		Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	signification
ليندغاز	Inter- groupes	14.967	19	0.788	1.698	0.085
	intra- groupes	16.233	35	0.464		
	Total	31.200	54			
سونلغاز	Inter- groupes	11.184	14	0.799	0.652	0.806
	intra- groupes	52.695	43	1.225		
	Total	63.879	57			

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات SPSS

■ مؤسسة ليندغاز:

من خلال النتائج الخاصة بتحليل التباين الأحادي Anova لدلالة الفروق بين إجابات عينة الدراسة حسب الجنس يتبين لنا قيم F غير دالة إحصائيا و عليه نقبل الفرضية العدمية H0 و نرفض الفرضية البديلة H1 .  
 مما يعني أنه لا توجد فروق بين إجابات أفراد العينة حسب الجنس مما يتعلق بأثر الثقافة التنظيمية على التشارك المعرفي.

➤ مؤسسة سونلغاز:

من خلال النتائج الخاصة بتحليل التباين الأحادي Anova لدلالة الفروق بين إجابات عينة الدراسة حسب الجنس يتبين لنا قيم F غير دالة إحصائيا و عليه نقبل الفرضية العدمية H0 و نرفض الفرضية البديلة H1 .  
 مما يعني أنه لا توجد فروق بين إجابات أفراد العينة حسب الجنس مما يتعلق بأثر الثقافة التنظيمية على التشارك المعرفي.

الجدول رقم (30-2): يوضح تحليل التباين الأحادي لدراسة فروق المتوسطات تبعا لمتغير الخبرة بخصوص

مساهمته في أبعاد التشارك المعرفي

		Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	signification
ليند غاز	Inter- groupes	7.825	21	0.373	0.526	0.937
	intra-groupes	23.375	33	0.708		
	Total	31.200	54			
سونلغاز	Inter- groupes	11.184	14	0.799	0.652	0.806
	intra-groupes	52.695	43	1.225		
	Total	63.879	57			

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مخرجات SPSS

■ مؤسسة ليندغاز:

من خلال النتائج الخاصة بتحليل التباين الأحادي Anova لدلالة الفروق بين إجابات عينة الدراسة حسب الجنس يتبين لنا قيم F غير دالة إحصائيا و عليه نقبل الفرضية العدمية H0 و نرفض الفرضية البديلة H1 .  
 مما يعني أنه لا توجد فروق بين إجابات أفراد العينة حسب الجنس مما يتعلق بأثر الثقافة التنظيمية على التشارك المعرفي.

➤ مؤسسة سونلغاز:

من خلال النتائج الخاصة بتحليل التباين الأحادي Anova لدلالة الفروق بين إجابات عينة الدراسة حسب الجنس يتبين لنا قيم F غير دالة إحصائيا و عليه نقبل الفرضية العدمية H0 و نرفض الفرضية البديلة H1 .  
 مما يعني أنه لا توجد فروق بين إجابات أفراد العينة حسب الجنس مما يتعلق بأثر الثقافة التنظيمية على التشارك المعرفي.

### المطلب الثاني: مناقشة نتائج الدراسة

#### ❖ مناقشة نتائج مؤسسة ليندغاز:

من خلال ما تم جمعه من معلومات عن طريق الاستبيان و المقابلة تم التوصل إلى أن الفئة الغالبة على المؤسسة من فئة الذكور و يعود هذا إلى القطاع الصناعي الذي تنشط فيه المؤسسة حيث لاحظنا أن 21.8 بمائة من حجم العينة هن نساء يعملن على مستوى الإدارة لا على مستوى الورشات. إضافة إلى الفئة الشابة التي تغطي في المؤسسة مما يزيد طاقتها و حيوية في إنجاز الأعمال بدقة و بالتالي تحقيق أهداف المؤسسة المرغوبة و يعود ذلك إلى اهتمام المؤسسة بتوظيف اليد العاملة الشابة و المؤهلة في المجال الذي تنشط فيه.

بينت نتائج الاستبيان أن 41 من بين 55 مستجوبا مستواهم إما ثانوي (باكالوريا) و إما مهني، أما 14 مستجوبا المتبقين متحصلين على شهادات ليسانس أو دراسات عليا فحسب ما صرح به مدير الموارد البشرية أن المؤسسة توظف العمال المتحصلين على شهادات الليسانس و الدراسات العليا خاصة للعمل على مستوى الإدارة أما بالنسبة لعمال الورشات فتفضل الإدارة الاستقطاب على أساس الاختبار المهني بالدرجة الأولى فلا يهتم المستوى التعليمي للعامل بقدر خبرته و معرفته للمجال. و بما أن المؤسسة تهتم بتوظيف الشباب فوجد أن 83.7 بمائة من عمال المؤسسة لا تتجاوز خبرتهم في المؤسسة 10 سنوات و ذلك دال على أن المؤسسة تستقطب عدد كبير من خريجي معاهد التكوين المهني و كذا الطلبة الجامعيين للمليء شواغر العمل.

#### ■ مناقشة نتائج المحور الأول: الثقافة التنظيمية

##### ■ البعد الأول: القيم التنظيمية

من خلال ما تم جمعه من معلومات عن طريق الاستبيان و المقابلة تم التوصل إلى أن المتوسط الحسابي للفقرة الأولى يساوي 2.40 ما يعني موافقة أفراد العينة على أن العنصر البشري من أهم الموارد في المؤسسة و ذلك لأنه يمثل هوية المؤسسة و رسالتها و إستراتيجيتها و هذا ما اتفقت عليه دراسة ( إيهاب فاروق مصباح العاجز ص129). كما اتفق أفراد العينة على امتلاك الموظفين للمهارات و القدرات اللازمة للتكيف مع التطورات الجديدة، مع تباين آراءهم حول أداء مهامهم دون إشراف من المسئول المباشر فحب نتائج المقابلة مع مدير الموارد البشرية انه ليس كل الموظفين لديهم حس من المسؤولية في مهامهم فهي نسب متفاوتة فمنهم نسبة تمتاز بالكسل و التماطل في أداء المهام فيجب الإشراف عليها، و أخرى تقوم بأداء أعمالها على أكمل وجه و في الوقت المناسب.

##### ■ البعد الثاني: التوقعات التنظيمية

من خلال ما تم جمعه من معلومات عن طريق الاستبيان و المقابلة تم التوصل إلى أن موظفي مؤسسة ليندغاز لديهم القناعة التامة بأهمية المشاركة في اتخاذ القرارات و بما أن المؤسسة ذات تبعية اقتصادية ألمانية بنسبة 66 بالمائة من أسهم المؤسسة فلا يمكن إشراك الموظفين في عمليات اتخاذ القرارات بل يجتمع المدير و الموظف لمناقشة صيرورة الأعمال على المستوى المحلي، و لهذا تحصلت الفقرة الرابعة على متوسط مرجح يساوي 2.43 إذ أن أفراد العينة وافقوا على ضرورة تطوير علاقات العمل بين الأقسام و الدوائر لتحسيد روح التعاون و التكامل لإنجاز المهام الوظيفية مما يعزز المعتقدات التنظيمية لمؤسسة ليندغاز.

##### ■ البعد الثالث: الأعراف التنظيمية

من خلال ما تم جمعه من معلومات عن طريق الاستبيان و المقابلة تم التوصل إلى أن اللوائح و القوانين هي التي تحدد سلوك الفرد داخل المؤسسة كما أن هذه الأخيرة لا تهتم بتوفير الأجهزة و المعدات لمواكبة التطورات الجديدة و إنجاز الأعمال بدقة حيث تبين لنا من خلال نتائج المقابلة مع مدير مصلحة المعلوماتية انه موظف في مؤسسة ليندغاز لمدة 11 سنة حيث انه طوال هذه السنوات و هو يعمل في نفس المكتب و بنفس الأجهزة إلا انه تحصل على جهاز كمبيوتر محمول خلال فترة الترقية إلى مدير

مصلحة و هذا ما يجعل الموظف يتكاسل على تعزيز مهاراته و قدراته نحو الإبداع و الابتكار ، عدا أن مدير مصلحة الموارد البشرية وجد أن المؤسسة تحتم بتجديد الأجهزة و المعدات على مستوى الورشات أي الجانب التقني.

### ■ البعد الرابع: التوقعات التنظيمية

من خلال ما تم جمعه من معلومات عن طريق الاستبيان و المقابلة تم التوصل أن موظفي مؤسسة ليندغاز التزموا بالحياد حول الشعور بالأمان الوظيفي حين التزامهم بالأنظمة و القوانين فمنهم من يوافق على انه كلما كان يحترم قوانين المؤسسة شعر بالأمان الوظيفي و منهم من يرى انه يستطيع تأدية مهامه دون إشراف من مسئوله المباشر.

### ■ مناقشة نتائج المحور الثاني: التشارك المعرفي

#### ■ البعد الأول: نقل المعرفة

من خلال ما تم جمعه من معلومات عن طريق الاستبيان و المقابلة تم التوصل إلى عدم اتفاق عمال مؤسسو ليندغاز حول عمليات نقل المعرفة حيث التزم أفراد العينة بالحياد حول مجموع فقرات البعد فقدر المتوسط المرجح لنقل المعرفة ب 2.27 فمنهم من يرى انه يبدي تعاوناً واضحاً مع زملاءه من خلال المعارف المتاحة لديه و منهم من يرى أن كل فرد في المؤسسة لديه المؤهلات اللازمة للقيام بمهامه فلا داعي لتبادل المعارف أما بالنسبة لمدير مصلحة المعلوماتية فقد صرح انه يبدي تعاوناً مع جميع الموظفين الذين يؤدون أعمالهم عبر الحواسيب و يشاركونهم معارفه الخاصة لتعميم المعرفة و إنجاز أعمالهم بدقة و أسهل الطرق.

#### ■ البعد الثاني: تبادل المعرفة

من خلال ما تم جمعه من معلومات عن طريق الاستبيان و المقابلة تم التوصل إلى انه على الرغم من استخدام وسائل الاتصال الحديثة التي تسمح بمشاركة و تبادل المعرفة بين العاملين إلا أنهم لا يتمكنون من الوصول بحرية إلى غالبية المعلومات و الوثائق و يفسر ذلك بسبب فلسفة الإدارة التي تعتبر بعض المعلومات فيها نوع من السرية و نسب عالية من الأهمية، هذا ما اتفقت عليه دراسة ( عبد الرحمن مصطفى طه الملا، وسام ياسين محسن ص 29).

#### ■ البعد الثالث: تحويل المعرفة

من خلال ما تم جمعه من معلومات عن طريق الاستبيان و المقابلة تم التوصل إلى انه فيما يخص بعد تحويل المعرفة يوجد بمستوى متوسط حيث قدر المتوسط المرجح للبعد ب و هذا ما يدل على قلة التفاعل بين الزملاء لتحويل المعارف التي يمتلكونها حيث يرى أغلبية أفراد العينة أن هناك نقص في فرص التدريب مما يقلل اكتساب للمعارف الجديدة

### ◆ مناقشة نتائج مؤسسة سونلغاز:

من خلال الدراسة التي تمت على مؤسسة سونلغاز عن طريق توزيع استبيان و إجراء سلسلة من المقابلات مع مجموعة من رؤساء المصالح فتيبن لنا:

من خلال ما تم جمعه من معلومات عن طريق الاستبيان و المقابلة تم التوصل إلى أن اغلب أفراد العينة من جنس الذكور وبالرغم من ارتفاع نسبة مشاركة المرأة في القطاع الصناعي خلال السنوات الأخيرة إلا أننا لاحظنا محدودية نشاط المرأة في هذا القطاع خاصة في ولاية ورقلة.

من خلال ما تم جمعه من معلومات عن طريق الاستبيان و المقابلة تم التوصل إلى أن اغلب العاملين تتراوح أعمارهم ما بين 30 إلى 40 سنة مع العلم أن المؤسسة محل الدراسة عريقة منذ الاستقلال و هي تنشط في مجال الكهرباء و الغاز إلا أنها مؤسسة يغلب عليها طابع الشباب القادر على البذل و العطاء لتحقيق أهداف المؤسسة وهذا ما توصلت إليه دراسة ( إيهاب فاروق مصباح العاجز ص 125).

إضافة إلى ذلك بينت الدراسة أن أغلبية أفراد العينة متحصلين إما على شهادات ليسانس أو دراسات عليا حيث صرح مسؤول الموارد البشرية أثناء المقابلة أن ذلك راجع إلى السياسات التي تتبعها المؤسسة أثناء عمليات التوظيف و أيضا يرجع ارتفاع نسب الأفراد المتحصلين على دراسات عليا إلى الاتفاقية المبرمة بين مؤسسة سونلغاز و جامعة قاصدي مرباح ورقلة التي تنص على إمكانية التحاق عمال المؤسسة الراغبين في تحسين مستواهم بالجامعة لاستدراج مقاعد الدراسة و إعادة التكوين.

### ■ مناقشة نتائج المحور الأول: الثقافة التنظيمية

#### ■ البعد الأول: القيم التنظيمية

من خلال ما تم جمعه من معلومات عن طريق الاستبيان و المقابلة تم التوصل إلى أن محافظة الموظفين على إقامة علاقات طيبة تستند إلى روح التعاون لانجاز الأعمال من أهم القيم التنظيمية التي اتفقت عليها الفئة المستجوبة حيث أن ضغط العمل الذي يعيشه عمال المؤسسة كونها المؤسسة الوحيدة التي تنشط في هذا المجال جعل منها تهم بالعنصر البشري كأهم الموارد المتاحة إذ انه يعتبر المورد الوحيد القادر على ضمان صيرورة الآلات و المعدات و البرامج و تسييرها مما يؤدي إلى تحقيق أهداف المؤسسة و تبين ذلك من خلال اتفاق عينة الدراسة على أن لدى الموظف القدرة و المهارة الكافية على التكيف مع التطورات الجديدة.

#### ■ البعد الثاني: التوقعات التنظيمية

من خلال ما تم جمعه من معلومات عن طريق الاستبيان و المقابلة تم التوصل إلى التزام موظفي المؤسسة بالحياد حول أهمية المشاركة في اتخاذ القرارات حيث تباينت آراءهم من موافق إلى غير موافق و ذلك راجع إلى اختلاف مراكزهم في المؤسسة فقد اقر رئيس مصلحة تنفيذ أشغال الكهرباء من خلال المقابلة أن مسؤولي المؤسسة لديهم القناعة التامة بضرورة إشراكهم في اتخاذ القرارات خاصة و أنهم هم من يقومون بالتسيير، أما بالنسبة للإداريين العاديين فيجدون أن عملية المشاركة في اتخاذ القرار دون مسؤولياتهم و أن ما عليهم إلا التنفيذ. و بالتالي صرح احد عمال المؤسسة انه لا يهتم بهذه العملية لعدم وجود تجسيد واقعي لها حيث انه كلما اجتمع رؤساء المصالح لمناقشة أمر ما انتهت الجلسة بالمناقشة الحادة بينهم كما يعتبر أن القرارات الفعلية تتخذ على مستوى المؤسسة الأم و تنفذ على مستوى الفروع و الوحدات.

#### ■ البعد الثالث: الأعراف التنظيمية

من خلال ما تم جمعه من معلومات عن طريق الاستبيان و المقابلة تم التوصل إلى أن عمال مؤسسة سونلغاز يسعون للمشاركة الجماعية في حل مشاكل العمل كونهم يعتبرون أنفسهم عائلة واحدة فيتسارعون على العمل دون مشاكل لتخفيف ضغوط العمل و بالتالي روح التعاون و التأزر هي من تحدد سلوك الفرد داخل المؤسسة و هذا ما أثبتته نتائج الإجابة على فقرة (اللوائح و القوانين هي من تحدد سلوك الفرد داخل المؤسسة) فقدر متوسطها المرجح ب: 2.32 و هذا ما يفسر عدم اتفاق أفراد العينة و بهذا يمكن القول أن هذا يؤدي إلى كثرة التنظيمات غير الرسمية في المؤسسة مما قد يعود سلبا عليها .

#### ■ البعد الرابع: التوقعات التنظيمية

من خلال ما تم جمعه من معلومات عن طريق الاستبيان و المقابلة تم التوصل إلى أن الإدارة لا تأخذ بعين الاعتبار الجهود التي يبذلها الموظف في انجاز أعماله بل هي تهم بانجاز الأعمال كما هو مطلوب في الوقت المناسب، كما أنها تقوم بتقييم أداء العاملين كل 3 أشهر و منه نلاحظ غياب تحفيز العاملين الذي يزيد من النشاط و المنافسة بينهم رغم أن المؤسسة تتميز بالثراء و هذا ما بينته دراسة (الدكتور عبد المالك جحيق و الباحثة وناس أسماء ص13).



■ مناقشة نتائج المحور الثاني: التشارك المعرفي

■ البعد الأول: نقل المعرفة

من خلال ما تم جمعه من معلومات عن طريق الاستبيان و المقابلة تم التوصل إلى أفراد العينة يتبادلون المعارف فيما بينهم حيث أن هذه العملية تزيد من ثقتهم بأنفسهم و تكسيهم تحقيق الذات حيث صرح رئيس مصلحة دراسة تنفيذ اشغال الغاز أن عملية نقل المعرفة بين المصلحة السالفة الذكر و مصلحة دراسة تنفيذ أشغال الكهرباء مكنت العاملين من اكتساب معارف و خبرات جديدة في مجالات مختلفة.

■ البعد الثاني: تبادل المعرفة

من خلال ما تم جمعه من معلومات عن طريق الاستبيان و المقابلة تم التوصل إلى أن الخبرة الفردية و الدراية بالمعلومات تتبادل بشكل طوعي حيث تتيح أنظمة الإدارة و قواعد العمل الداخلية حرية و سهولة التواصل و تبادل المعلومات فالمؤسسة توفر وسائل الاتصال الحديثة التي تسمح بتبادل المعرفة مثال ذلك EXTRANET فهي متداولة في جميع وحدات و فروع، إضافة إلى أن المؤسسة توفر وسائل الاتصال الداخلي كالانترنت و برنامج داخلي خاص بتبادل المعلومات و السجلات بين عمال مؤسسة سونلغاز فرع ولاية ورقلة اسمه KERIO ، كما توفر المؤسسة برنامج لاتصال الخارجي بين الوحدات و الفروع و المديرية الأم عبر الوطن اسمه: تنسيق و هذا البرنامج خاص بالمسؤولين.

■ البعد الثالث: تحويل المعرفة

من خلال ما تم جمعه من معلومات عن طريق الاستبيان و المقابلة تم التوصل إلى ان المؤسسة تهتم بتدريب العاملين بصفة دورية أي كل حسب قدراته و مهاراته لتكسيهم معارف جديدة و هذا ما تم التوصل إليه من خلال دراسة ( رائد إسماعيل عبابنة، ماجد حاملة ص 30). و بهذا يهتم العاملين بتحويل معارفهم المتحصلين عليها أثناء فترة التدريب مع زملائهم لتصبح متاحة للجميع فهناك من يجتمع مع زملاءه في قاعة الاجتماعات و يعرض عليهم البرامج التي درب عليها باستعمال data show و ذلك لان بيئة العمل يعتمد نجاحها على ضمان انتقال و تحويل المعارف داخل المؤسسة و مشاركتها بين الموظفين م هذا ما أثبتته دراسة (إيهاب فاروق مصباح العاجز ص130). كما يتم طرح الأفكار و المعلومات الجديدة فتأخذ المؤسسة هذه الاقتراحات بعين الاعتبار فتقوم بدراستها و تحليلها و تطبيقها أن أمكن ذلك.

❖ جدول مقارنة بين نتائج الدراسة لمؤسستي سونلغاز و ليند غاز

جدول رقم(31-2):مقارنة بين مؤسستي سونلغاز و ليند غاز

مؤسسة سونلغاز	مؤسسة ليند غاز		
- يحافظ كل أفراد العينة الموظف على إقامة علاقات طيبة تستند إلى روح التعاون لإنجاز الأعمال؛	- المحافظة على إقامة علاقات طيبة تستند إلى روح التعاون لإنجاز الأعمال ليست من اهتمامات كل عمال المؤسسة؛	البعد 1: القيم التنظيمية	
- يرى موظفي المؤسسة أن جميع القرارات تتخذ على مستوى المؤسسة الأم أو على مستوى الإدارة العليا مهما بلغت نسبة التشاور .	-يوجد قناعة لدى الموظف بأهمية المشاركة في عملية اتخاذ القرارات		البعد 2:المعتقدات التنظيمية

<p>- روح التعاون و التأزر هي من تحدد سلوك الفرد داخل المؤسسة؛ -هناك رغبة من قبل الموظف للمشاركة الجماعية لحل مشكلات العمل.</p>	<p>-اللوائح والقوانين هي التي تحدد سلوك الموظف في المؤسسة؛ -يفضل كل موظف حل مشاكله العملية بنفسه فيعتبر نفسه هو الوحيد المسئول عن أخطائه، ومنهم من يعجز عن حل مشكلته بنفسه فيلجأ لزملائه.</p>	<p>المحور الأول: الثقافة التنظيمية</p>	<p>البعد 3: الأعراف التنظيمية</p>
<p>- نسبيا يتوقع الموظف من الإدارة تقديم كل ما يحتاجه لإنجاز أعماله بدقة فالإدارة لا تهتم بالموظف المبدع و المتميز و لا تقدم الدعم المادي و المعنوي.</p>	<p>- لا يتوقع الموظف من الإدارة تقديم كل ما يحتاجه لإنجاز أعماله بدقة فالإدارة لا تهتم بالموظف المبدع و المتميز و لا تقدم الدعم المادي و المعنوي.</p>	<p>المحور الثاني: التشارك المعرفي</p>	<p>البعد 4: التوقعات التنظيمية</p>
<p>-يحرص عمال مؤسسة سونلغاز على نقل المعارف المتاحة لديهم طوعيا.</p>	<p>-تمت عملية نقل المعرفة بين عمال مؤسسة ليندغاز أن لزم الأمر فقط فلا يتسارعون لنشر المعارف المتاحة لديهم.</p>	<p>المحور الثاني: التشارك المعرفي</p>	<p>البعد 1: نقل المعرفة</p>
<p>-توفر المؤسسة كل البرامج و الوسائل لتبادل المعارف بين العمال؛ -يتبادل الموظفون المعارف بينهم بشكل طوعي مع بعضهم البعض.</p>	<p>-لا تهتم المؤسسة بتوفير البرامج الجديدة لتسهيل عمليات التواصل الداخلي و الخارجي بين العمال؛ -لا يتبادلون الخبرات بينهم إلا أن لزم ذلك.</p>	<p>المحور الثاني: التشارك المعرفي</p>	<p>البعد 2: تبادل المعرفة</p>
<p>-يمكن للموظفين تحويل المعارف المتحصل عليها من خلال عملية التدريب إلى معارف متاحة للجميع؛ -يمكن للموظفين طرح أفكار جديدة أثناء الاجتماعات.</p>	<p>-لا يحولون المعارف المتحصل عليها أثناء التدريب فيما بينهم فيظن البعض من الموظفين انه كل سيقمى التدريب حسب حاجته؛ - تطرح أفكار جديدة في ما يخص تقسيم و تنظيم العمل فقط.</p>	<p>المحور الثاني: التشارك المعرفي</p>	<p>البعد 3: تحويل المعرفة</p>

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على مناقشة النتائج المتحصل عليها

### خلاصة الفصل

قمنا خلال هذا الفصل بعرض أدوات جمع البيانات وطريقة المعالجة، إذ استخدمنا الاستبيان والمقابلة للحصول على جملة من البيانات، والتي قمنا بمعالجتها بمجموعة أدوات إحصائية، ثم عرض النتائج المتوصل لها ومن ثم تحليلها وتفسيرها، بعد ذلك قمنا بمناقشتها.

إذ خصصنا لذلك مبحثين أساسيين تطرقنا في الأول إلى الطريقة والإجراءات المتبعة في الدراسة الميدانية أما الثاني فعرضنا فيه نتائج الدراسة الميدانية بالإضافة إلى تحليلها ومناقشتها، وقد كشفت الدراسة الميدانية جملة من الصعوبات و الأسباب التي تدعو إلى ضرورة تعزيز وجود ثقافة تنظيمية خاصة بالمؤسسة و توفير بنية تحتية لتسهيل ممارسات التشارك المعرفي و نذكر منها:

- اختلاف أهداف و ميول الأفراد داخل المؤسسة مما يؤدي إلى الخلافات و النزاعات بينهم؛
- غياب مفهوم القيادة في المؤسسات الوطنية و هذا يتنافى مع المتطلبات الأساسية للثقافة التنظيمية؛
- رغم قدرة المؤسستين على توفير كل الوسائل و التجهيزات الحديثة للتوفير البنية التحتية اللازمة لعمليات التشارك المعرفي إلا أنها مازالت بعيدة كل البعد عن التطبيق الفعلي للتشارك المعرفي.

الخاتمة

## خاتمة

حاولنا من خلال هذه الدراسة التعرف على درجة تأثير التشارك المعرفي بالثقافة التنظيمية لمؤسستي ليندغاز و سونلغاز ورقلة ، وقد قسمنا دراستنا إلى فصلين، حاولنا في الفصل الأول التطرق إلى الجانب النظري للموضوع، أما الفصل الثاني فتضمن الجانب التطبيقي.

من خلال الدراسة النظرية والميدانية التي قمنا بها والتي أجريناها على عينة من عمال ليندغاز سونلغاز من أجل معالجة الإشكالية التالية: ما مدى تأثير الثقافة التنظيمية على التشارك المعرفي في مؤسستي ليندغاز و سونلغاز ؟

### أولا : اختبار الفرضيات

بعد عرض مختلف النتائج المتوصل إليها ومناقشتها سنقوم فيما يلي باختبار مدى صحة الفرضيات المتعلقة بموضوع الدراسة والمتمثلة في:

• الفرضية الأولى: تعتبر الثقافة التنظيمية لمؤسسة ليندغاز أوضح من الثقافة التنظيمية الخاصة بمؤسسة سونلغاز. فمنا باختبار هذه الفرضية من خلال عرض النتائج المتحصل عليها حول متوسط إجابات العاملين على محور الثقافة التنظيمية ، توصلنا إلى أن كل من مؤسستي ليندغاز و سونلغاز لهما ثقافة تنظيمية واضحة أي أن كل مؤسسة لها أسس خاصة بها، وبهذا ننفي الفرضية الأولى أي أن الثقافة التنظيمية لمؤسسة ليندغاز واضحة مثلما هو الحال بالنسبة لمؤسسة سونلغاز. ➤

الفرضية الثانية: لا توجد فروق في اهتمام كل مؤسسة بتوفير البنية اللازمة للقيام بعمليات التشارك المعرفي.

بناء على ما توصلنا إليه من خلال الاستبيان والمقابلة خاصة فإننا توصلنا إلى ان هناك مجموعة من النقائص لتوفير البنية اللازمة للقيام بعمليات التشارك المعرفي، و أثبتت النتائج أن مؤسسة سونلغاز تهتم بتوفير الوسائل و البرامج الحديثة لتسهيل عمليات التشارك المعرفي غير أن مؤسسة ليندغاز رغم توفرها على متطلبات التشارك المعرفي إلا أنها مازلت بعيدة كل البعد على تطبيقه،وعليه ننفي الفرضية الثانية و منه يمكن القول أن هناك فروق في اهتمام كل مؤسسة بتوفير البنية اللازمة للقيام بعمليات التشارك المعرفي.

• الفرضية الثالثة: للثقافة التنظيمية علاقة طردية قوية في كلتا المؤسستين .

لاختبار هذه الفرضية قمنا سابقا بإجراء اختبار معامل الارتباط بيرسون بين الثقافة التنظيمية ومحور التشارك المعرفي ، والذي أظهر وجود علاقة طردية بين الثقافة التنظيمية و التشارك المعرفي في مؤسسة سونلغاز أي انه كلما كانت الثقافة التنظيمية فعالة كلما كان التشارك المعرفي أحسن بينما لاحظنا عدم وجود علاقة بين المتغيرين بالنسبة لمؤسسة ليندغاز،وبالتالي ننفي صحة الفرضية الثالثة.

### ثانيا : عرض النتائج

بعد العرض المقدم سابقا وكذا التحليل والتفسير لمختلف النتائج المتوصل إليها، سنحاول تلخيصها في النقاط الآتية:

- تتميز مؤسسة ليندغاز وحدة ورقلة بصغر حجمها و قلة عدد عمالها أما بالنسبة لمؤسسة سونلغاز فتميز المديرية الجهوية لولاية ورقلة بكبر حجمها و تعدد فروعها و كثرة عدد عمالها؛
- تغلب الفئة الشابة على كل من مؤسستي ليندغاز و سونلغاز و يصاحب ذلك انخفاض في نسبة مشاركة اليد العاملة النسوية في مجال الكهرباء و الغاز؛

## خاتمة

- كلتا المؤسساتين لا تهتمان بضرورة إشراك العاملين في اتخاذ القرارات الخاصة بالمؤسسة، حيث لدى العاملين القناعة التامة باتخاذ القرارات على مستوى المؤسساتين الأم؛
- اللوائح و القوانين هي التي تحدد سلوك الفرد داخل مؤسسة ليندغاز عكس مؤسسة سونلغاز فيغلب عليها التنظيم غير الرسمي الذي يعزز روح التعاون و التأزر و هذه الأخيرة تحدد سلوك الأفراد داخ مؤسسة سونلغاز؛
- يقوم عمال مؤسسة ليندغاز بحل مشاكلهم بشكل فردي في حين أن عمال مؤسسة سونلغاز ليديهم الرغبة للمشاركة الجماعية في حل مشاكل العمل؛
- غياب سياسة التحفيز في كلتا المؤسساتين حيث لا تدعم الإدارة العليا الموظف المبدع و المتميز و لا تقدم له الدعم المادي و لا المعنوي؛
- تتم عمليات نقل المعرفة بين عمال مؤسسة ليندغاز في حالة لزوم ذلك على عكس عمال مؤسسة سونلغاز فهم يحرصون على نقل المعارف و الخبرات فيما بينهم بشكل طوعي؛
- توفر مؤسسة سونلغاز البنية التحتية اللازمة لممارسة عمليات التشارك المعرفي كالبرامج و الوسائل... في حين تكتفي مؤسسة ليندغاز بتوفير شبكة الانترنت للتواصل بين العمال؛
- يتم تحويل المعارف المتحصل عليها أثناء عمليات التدريب بين موظفي مؤسسة سونلغاز في حين غياب ذلك في مؤسسة ليندغاز؛
- هناك علاقة ذات دلالة إحصائية قوية بين الثقافة التنظيمية و التشارك المعرفي في مؤسسة سونلغاز و غياب ذلك في مؤسسة ليندغاز؛
- لا يؤثر كل من متغير (السن، سنوات الخبرة و المستوى التعليمي) على كل من أبعاد الثقافة التنظيمية و أبعاد التشارك المعرفي في كلتا المؤسساتين؛
- تمنح المشاركة بالمعرفة فرصا كثيرة للمنظمة لإيجاد حلول للمشكلات التي تواجهها من خلال التراكم المعرفي المتولد لديها من هذه العملية.

### ثالثا: التوصيات

- ✓ ضرورة توفير وسائل الاتصال الحديثة بشكل كاف لضمان ممارسة عمليات التشارك المعرفي ؛
- ✓ وضع رؤية مستقبلية وأهداف واضحة للمؤسسة يشترك في وضعها جميع العاملين؛
- ✓ تعزيز عملية تضامن ومشاركة العاملين في تحمل المسؤوليات ونتائج أعمال المؤسسة؛
- ✓ إعطاء أكبر فرص للترقية وتمكين العمال لتدعيم نظم التحفيز؛
- ✓ إعطاء مجال أوسع أو سلطة أكبر للعاملين لممارسة الرقابة على أنفسهم، وتحمل مسؤولية عملهم، وتوفير مساحة أكبر للأفراد لاستخدام طاقاتهم بتمكينهم وتشجيعهم على اتخاذ القرارات القريبة من نقطة تأثيرهم.

المراجع

### المراجع باللغة العربية:

- 1- حسين الطيب بورغدة، ناريمان بشير دريس، أثر تشارك المعرفة على أداء الموارد البشرية. دراسة حالة وحدة إنتاج التلفاز والمستقبل الرقمي التابعة لمؤسسة كوندور للإلكترونيك بالجزائر، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 11 ، العدد 4 ، 2015 ، ص
- 2- أسمهان ماجد الطاهر، إبراهيم محمود منصور، متطلبات مشاركة المعرفة و المعوقات التي تواجه تطبيقها في شركات الاتصالات الأردنية، المؤتمر العلمي الثالث بعنوان إدارة المنظمات – التحديات العالمية المعاصرة- جامعة العلوم التطبيقية الخاصة الأردن؛
- 3- ثروت عبد الحميد عبد الحافظ، ياسر فتحي الهنداوي الدهدي، واقع ممارسة التشارك المعرفي لدى أعضاء هيئة التدريس دراسة تطبيقية على كليات التربية في بعض الجامعات العربية؛ مجلة العلوم التربوية والنفسية، العدد 16 ، 2015 ، جامعة القصيم، المملكة السعودية ص
- 4- كندة علي ديب ،علي البهلول،الثقافة التنظيمية كأحد المتطلبات الرئيسة لنجاح إدارة المعرفة دراسة ميدانية في جامعة تشرين،مجلة جامعة البعث المجلد 93 العدد 43 عام
- 5- محمود سلمان،السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال.عمان، دار وائل للنشر، 2005.
- 6- المرسي، جمال الدين، (الثقافة التنظيمية والتغيير) الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2006.
- 7- عبابنة رائد إسماعيل، ماجد أحمد حتاملة ، دور الثقافة التنظيمية في ممارسات إدارة المعرفة في المستشفيات الحكومية في الأردن -محافظة اربد، المجلة الأردنية للأعمال، المجلد 9، العدد 4 ، 2013.
- 8- صقر، عاشور، الإنساني في المنظمات، دار المعرفة الجامعية، مصر، ( 2005 )
- 9- المرعي، صالح بن سعد، القيادة الإستراتيجية ودورها في تطوير الثقافة التنظيمية في الأجهزة الأمنية:دراسة ميدانية مقارنة على المديرية العامة للجوازات و المديرية العامة للدفاع المدن ،أطروحة دكتوراه غير منشورة،نسخة إلكترونية،جامعة نايف للعلوم لأمنية، الرياض،السعودية، 2008 م
- 10- طيطي، إسماعيل، إدارة المعرفة: التحديات والتقنيات والحلول، الطبعة الاولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان الأردن،ص2010،104.
- 11- هناء جاسم محمد العسكري، دور الثقافة التنظيمية في تعزيز التشارك المعرفي لدى أعضاء الهيئة التدريسية، مجلة المثني للعلوم الإدارية والاقتصادية جامعة المثني، جمهورية العراق،العدد 6، ص8 .
- 12- السواط،طلق عوض الله والعتيبي،سعود محمد .البعد الوقفي لثقافة التنظيم. مجلة جامعة الملك عبد العزيز : الاقتصاد والإدارة ة، المجلد12، العدد1،نسخة الكترونية،جامعة الملك عبد العزيز،1999م .



13- الهواري، سيد. الإدارة الأصول و الأسس العلمية للقرن 21، القاهرة، مكتبة عين الشمس، ص من 292-294، 2002.

### المراجع باللغة الأجنبية

- 1- Edgar H.schein, Massachusetts institute of technology , Sloan school of management American psychologist, 45,february 1990, p.111
- 2- Terrence E deal, A. Kennedy , **corporate cultures :the rites and rituals of corporate life** pressure books 2000,p4
- 3- **James Gibson & All organisations Behavior, structures, processes**, Fourteenth Edition , Mc Graw-Hill, New York, 2012 , p.31
- 4- Maurice Thévenet, le déclin provisoire de la culture d'entreprise, Humanisme et Entreprise, 2010/5, (N°300), p.8
- 5- John R.Shermerhome, Jr Richard, N.Osborn, Mary Uhl-bien, James G.Hunt, **organizational behavior**, twelfth Edition, John Wiley & Sons , New York ,2011,p.8
- 6- [Kamal Kishore Jain](#), [Manjit Singh Sandhu](#), [See Kwong Goh](#), (2015) "Organizational climate, trust and knowledge sharing: insights from Malaysia", Journal of Asia Business Studies, Vol. 9 Issue: 1, pp.54-77.
- 7- [Suharno Pawirosumarto](#), [Purwanto Katijan Sarjana](#), [Rachmad Gunawan](#), (2017) "The effect of work environment, leadership style, and organizational culture towards job satisfaction and its implication towards employee performance in Parador Hotels and Resorts, Indonesia", International Journal of Law and Management, Vol. 59 Issue: 6, pp.1337-1358.
- 8- [Maryam Al-Sada](#), [Bader Al-Esmael](#), [Mohd. Nishat Faisal](#), (2017) "Influence of organizational culture and leadership style on employee satisfaction, commitment and motivation in the educational sector in Qatar", EuroMed Journal of Business, Vol. 12 Issue: 2, pp.163-188,

مواقع الانترنت:

<https://doi.org/10.1108/JABS-07-2013-0040-1>

- <https://doi.org/10.1108/IJLMA-10-2016-0085->
- <https://doi.org/10.1108/EMJB-02-2016-0003>

الملاحق

جامعة قاصدي مباح - ورقلة

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

التخصص: إدارة موارد بشرية

### السلام عليكم ورحمة الله تعالى وبركاته:

أخي الموظف , أختي الموظفة نضع بين أيديكم هذا الاستبيان لانجاز بحث علمي حول موضوع: اثر الثقافة التنظيمية على التشارك المعرفي, بغرض الحصول على درجة الماستر في علوم التسيير, تخصص إدارة الموارد البشرية , يرجى منكم التكرم بتعبئة الاستبيان, بعد قراءة كل عبارة والإجابة عليها بدقة, حيث إن صحة النتائج تعتمد بدرجة كبيرة على صحة إجاباتكم. لذا نرجوا أن تولوا هذا الاستبيان اهتمامكم .و اشكر لكم حسن تعاونكم و كرم إجاباتكم

[amirabourahmani@hotmail.com](mailto:amirabourahmani@hotmail.com)

الطالبة: بور حماني أميرة  
الأستاذ المشرف: د حم خالد

ملاحظة: يرجى وضع علامة (x) في الخانة التي تراها مناسبة

### أولا: البيانات الشخصية

	الجنس			
	ذكر	أنثى		
العمر	اقل من 30 سنة	من 30 إلى 40 سنة	من 40 إلى اقل من 50 سنة	من 50 سنة فأكثر
المستوى التعليمي	ثانوي فاقل	مهني	ليسانس	دراسات عليا
الخبرة	اقل من 5 سنوات	من 5 إلى اقل من 10 سنوات	من 10 إلى اقل من 20 سنة	20 سنة فأكثر

## الملاحق

### المحور الأول: الثقافة التنظيمية

الرقم	الفقرة	غير موافق	محايد	موافق
	<b>البعد الأول: القيم التنظيمية</b>			
01	تعتبر إدارة المؤسسة العنصر البشري أهم الموارد المتاحة في المؤسسة			
02	يتوفر لدى الموظف المهارة والقدرة الكافية على التكيف مع التطورات الجديدة			
03	يحافظ الموظف على إقامة علاقات طيبة تستند إلى روح التعاون لإنجاز الأعمال			
04	يوجد حرية في عملية تقديم الأفكار الجديدة التي تسعى إلى تطوير إجراءات العمل			
05	يقوم الموظف بأداء المهام والواجبات دون إشراف حيث تتوفر لديه القدرة على تحمل المسؤولية			
	<b>البعد الثاني: المعتقدات التنظيمية</b>			
06	يوجد قناعة لدى الموظف بأهمية المشاركة في عملية اتخاذ القرارات			
07	يملك الموظف المهارات والقدرات اللازمة التي تؤهله لإنجاز مهام وظيفته .			
08	تؤمن الإدارة بالانفتاح الداخلي والخارجي وإزالة القيود بين الأقسام لتسهيل عملية تدفق الأفكار والمعلومات			
09	ضرورة تطوير علاقات العمل بين الأقسام والدوائر لتجسيد روح التعاون والتكامل لإنجاز المهام الوظيفية			
	<b>البعد الثالث: الأعراف التنظيمية</b>			
10	اللوائح والقوانين هي التي تحدد سلوك الموظف في المؤسسة			
11	تتمتع المؤسسة بتوفير الأجهزة والمعدات بهدف إنجاز أعمالها بدقة			
12	هناك توجه للموظف لتعزيز قدراته ومهارته نحو الإبداع والابتكار بالمؤسسة			
13	تسعى الإدارة لتطوير أعمالها لغرض مواكبة التطورات والمتغيرات الجديدة			
14	هناك رغبة من قبل الموظف للمشاركة الجماعية لحل مشكلات العمل			
	<b>البعد الرابع: التوقعات التنظيمية</b>			
15	يتوقع الموظف من الإدارة تقديم كل ما يحتاجه لإنجاز أعماله بدقة			
16	تعمل المؤسسة على توفير الأمان الوظيفي للموظف إذا هو ملتزم بالأنظمة والقوانين			
17	يقوم الموظف بإنجاز كافة المهام المكلف بها			
18	تأخذ الإدارة بعين الاعتبار الجهود التي يبذلها الموظف لإنجاز أعماله			
19	تتمتع المؤسسة بالموظف المبدع والمتميز وتقدم له الدعم المادي والمعنوي			

## الملاحق

### المحور الثاني: العبارات المتعلقة بالتشارك المعرفي:

الرقم	الفقرة	غير موافق	محايد	موافق
	<b>البعد الأول: نقل المعرفة</b>			
01	أحرص على نقل المعرفة التي أمتلكها إلى زملائي			
02	أبدي تعاوناً واضحاً مع زملائي الآخرين من خلال المعرفة المتاحة لدي			
03	نقل المعرفة بنوعيتها الضمنية والظاهرة دافع أكسبني التميز وتحقيق الذات			
04	من خلال عمليات نقل المعرفة مع زملائي يمكنني اكتساب خبرات ومعارف جديدة			
	<b>البعد الثاني: تبادل المعرفة</b>			
05	توفر لنا المؤسسة وسائل الاتصال الحديثة التي تسمح بمشاركة وتبادل المعرفة بيننا			
06	أتمكن من الوصول بحرية إلى غالبية المعلومات والوثائق التي توفرها المؤسسة			
07	أبادل بشكل طوعي الخبرة الفردية والدراية بالمعلومات والمعرفة التي أحصل عليها مع زملائي			
08	أتعاون مع زملائي في العمل وأتواصل معهم لتبادل المعلومات والمعرفة داخل المؤسسة			
09	تتيح لي أنظمة الإدارة وقواعد العمل الداخلية حرية وسهولة التواصل وتبادل المعلومات مع زملائي			
	<b>البعد الثالث: تحويل المعرفة</b>			
10	أتفاعل من حين لآخر مع زملائي لتحويل المعلومات التي أمتلكها إلى معارف			
11	من خلال التدريب الذي تلقينته يمكنني تحويل المعارف التي لدي إلى معارف متاحة للجميع			
12	أثناء الاجتماعات يتم طرح أفكار ومعلومات جديدة لم تكن متاحة من قبل			

#### أسئلة المقابلة

- 1- هل تشعر بأن الموظفين لديهم حس المسؤولية في مهامهم؟
- 2- هل يسود روح الفريق بين الموظفين؟ مرتفع ام متوسط ام منخفض؟ ولماذا؟
- 3- هل هناك تجسيد واقعي لعملية المشاركة في اتخاذ القرار؟
- 4- هل تأخذ الإدارة بعين الاعتبار الجهود التي يبذلها الموظف لإنجاز أعماله؟ كيف ذلك؟
- 5- بصفتك موظف في المؤسسة هل تبدي تعاوناً واضحاً مع زملائك الآخرين من خلال المعرفة المتاحة لديك؟
- 6- هل عمليات نقل المعرفة(المعلومات والخبرات والمهارات) مع الزملاء تمكن من اكتساب خبرات ومعارف جديدة؟
- 7- هل توفر المؤسسة وسائل وبرامج لتسهيل عملية مشاركة المعارف والخبرات بين الموظفين؟
- 8- هل توجد قنوات اتصال (وسائل اتصال داخلي كالانترنت، شبكة داخلية)، تسهل عملية نقل والمشاركة في المعلومات في الوقت المناسب.
- 9- هل تتبادل المعرفة(المعلومات والخبرات والمهارات) بشكل طوعي أو ملزم؟
- 10- أثناء الاجتماعات يتم طرح أفكار ومعلومات جديدة لم تكن متاحة من قبل؟
- 11- هل هناك دافعية للموظفين لمشاركة معارفهم وخبراتهم طوعاً مع زملائهم؟

# الفهرس

## الفهرس

الصفحة	العنوان
I	الإهداء
II	الشكر
III	الملخص
IV	قائمة المحتويات
V	قائمة الجداول
VI	قائمة الأشكال البيانية
VI	قائمة الملاحق
ب	المقدمة
2	الفصل الأول : الأدبيات النظرية والتطبيقية للثقافة التنظيمية و التشارك المعرفي
2	تمهيد الفصل
2	المبحث الأول : الإطار النظري للثقافة التنظيمية و التشارك المعرفي
2	المطلب الأول: مفاهيم عامة حول الثقافة التنظيمية
11	المطلب الثاني: الإطار المفاهيمي للتشارك المعرفي
19	المبحث الثاني : الأدبيات التطبيقية للثقافة التنظيمية و التشارك المعرفي
19	المطلب الأول :الدراسات باللغة العربية و اللغة الأجنبية
25	المطلب الثاني :العلاقة بين الدراسات السابقة و الدراسة الحالية
27	خلاصة الفصل
28	الفصل الثاني الإطار التطبيقي للثقافة التنظيمية و التشارك المعرفي في مؤسستي سونلغاز ليندغاز
29	تمهيد الفصل
29	المبحث الأول : الطريقة والأدوات
29	المطلب الأول : طريقة الدراسة
31	المطلب الثاني : الأدوات والبرامج الإحصائية المستعملة في الدراسة
34	المبحث الثاني : النتائج والمناقشة
34	المطلب الأول : نتائج الدراسة
56	المطلب الثاني : مناقشة نتائج الدراسة
61	خلاصة الفصل
63	الخاتمة
65	المراجع
69	الملاحق
73	الفهرس