



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



مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماستر أكاديمي  
الميدان: علوم اقتصادية وعلوم تجارية وعلوم التسيير  
التخصص: إدارة الموارد البشرية

بعنوان:

الثقافة التنظيمية وأثرها في تعزيز التشارك المعرفي  
دراسة حالة مديرية الخطوط الجوية الجزائرية بورقلة  
لسنة 2023

من إعداد الطالبين:

تحت إشراف الأستاذ:  
- سعيدات النجمي

- سعود عائشة  
- لعويسات فيفي

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ: 2023/06/18

أمام اللجنة المكونة من السادة:

رئيسا. (أستاذ محاضر - جامعة قاصدي مرياح ورقلة)  
مشرفا. (أستاذ محاضر أ - جامعة قاصدي مرياح ورقلة)  
مناقشا. (أستاذ محاضر - جامعة قاصدي مرياح ورقلة)

الأستاذ/قريشي حليلة السعدية  
الأستاذ/ سعيدات النجمي  
الأستاذ/حجاج نفيسة

السنة الجامعية: 2022-2023





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



مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماستر أكاديمي  
الميدان: علوم اقتصادية وعلوم تجارية وعلوم التسيير  
التخصص: إدارة الموارد البشرية

بعنوان:

الثقافة التنظيمية وأثرها في تعزيز التشارك المعرفي  
دراسة حالة مديرية الخطوط الجوية الجزائرية بورقلة  
لسنة 2023

من إعداد الطالبين:

تحت إشراف الأستاذ:  
- سعيدات النجمي

- سعود عائشة  
- لعويسات فيفي

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ: 2023/06/18

أمام اللجنة المكونة من السادة:

رئيسا. (أستاذ محاضر - جامعة قاصدي مرياح ورقلة)  
مشرفا. (أستاذ محاضر أ- جامعة قاصدي مرياح ورقلة)  
مناقشا. (أستاذ محاضر - جامعة قاصدي مرياح ورقلة)

الأستاذ/قريشي حليلة السعدية  
الأستاذ/ سعيدات النجمي  
الأستاذ/حجاج نفيسة

السنة الجامعية: 2022-2023

## إهداء

إلى من أفضّلها على نفسي، ولم لا؛ فلقد ضحّت من أجلي  
ولم تدّخر جهدًا في سبيل إسعادي على الدوام  
(أمّي الحبيبة).

نسير في دروب الحياة،

ويبقى من يُسيطر على أذهاننا في كل مسلك نسلكه  
صاحب الوجه الطيب، والأفعال الحسنة.

فلم يخنل عليّ طيلة حياته

(والدي العزيز).

إلى أصدقائي، وجميع من وقفوا بجواري وساعدوني بكل ما يملكون

وفي أصعدة كثيرة

أقدم لكم هذا البحث، وأتمنّى أن يحوز على رضاكم

سعود عائشة

## إهداء

إلى من أفضّلها على نفسي، ولمّ لا؛ فلقد ضحّت من أجلي  
ولم تدّخر جهدًا في سبيل إسعادي على الدّوام  
(أمّي الحبيبة).

نسير في دروب الحياة،  
ويبقى من يُسيطر على أذهاننا في كل مسلك نسلكه  
صاحب الوجه الطيب، والأفعال الحسنة.  
فلم يبخل عليّ طيلة حياته  
(والدي العزيز).

إلى أصدقائي، وجميع من وقفوا بجواري وساعدوني بكل ما يملكون  
وفي أصعدة كثيرة  
أقدم لكم هذا البحث، وأتمنّى أن يحوز على رضاكم  
لعويسات فيفي

# شكر وتقدير

الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على أشرف الأنبياء والمرسلين  
سيدنا محمد وعلى آله وصحبه ومن تبعهم بإحسان إلى يوم الدين، وبعد ..  
فإننا نشكر الله تعالى على فضله حيث أتاح لنا إنجاز هذا العمل بفضلته،  
فله الحمد أولاً وأخيراً.

ثم نشكر أولئك الأخيار الذين مددوا لنا يد المساعدة، خلال هذه الفترة،  
وفي مقدمتهم أستاذنا المشرف على الرسالة فضيلة  
الأستاذ الدكتور سعيدات النجمي

الذي لم يدخر جهداً في مساعدتنا، كما هي عادته مع كل طلبة العلم،  
كان يحنّنا على البحث، ويرغبنا فيه، ويقوّي عزيمتنا عليه  
فله من الله الأجر ومنا كل تقدير حفظه الله ومّتعته بالصحة والعافية ونفع بعلمه.

كما نشكر القائمين على جامعة قاصدي مرياح بورقلة

ووفقهم لكل خير لما يبذلون من اهتمام

وطلاب كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير بصفة خاصة

وطلاب جامعة قاصدي مرياح بصفة عامة.

## ملخص:

هدفت دراستنا إلى معرفة ما مدى مساهمة الثقافة التنظيمية في تعزيز التشارك المعرفي لدى الموظفين، حيث أسقطنا دراستنا على عينة من الموظفين العاملين بمديرية الخطوط الجوية الجزائرية بورقلة، ولتحقيق هذا الهدف اعتمدنا المنهج الوصفي، والمنهج التحليلي في الجانب التطبيقي من هذه الدراسة، فقمنا بتوزيع 35 استبانة التي صممناها على عينة الدراسة، وفي نهاية تحصيلنا على مجموع الردود بعدد بلغ 32 استبانة صالحة للدراسة، وبعد جمع المعلومات ومعالجتها بواسطة برنامج SPSS توصلنا إلى مجموعة من النتائج أهمها؛ يوجد أثر لأبعاد الثقافة التنظيمية (تشجيع فرق العمل، احترام والالتزام بالوقت، تشجيع الإبداع والابتكار، الرقابة) في تعزيز التشارك المعرفي لدى عاملين مؤسسه محل الدراسة حيث كلما تحسن مستوى الثقافة التنظيمية بوحدة واحدة تحسن التشارك المعرفي ب1.003، كما توصلنا أيضا انه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى التشارك المعرفي في الخطوط الجوية الجزائرية المديرية الجهوية بورقلة تعزى إلى المتغيرات الديمغرافية (الجنس، العمر، الرتبة الوظيفية وعدد سنوات الخبرة). أي أن المتغيرات الديمغرافية السالفة الذكر ليست عاملا في تحديد التشارك المعرفي.

**الكلمات المفتاحية:** الثقافة تنظيمية، التشارك المعرفي، تشجيع فرق العمل، احترام والالتزام بالوقت، تشجيع الإبداع والابتكار، الرقابة، مديرية الخطوط الجوية الجزائرية.

## Abstract :

Our study sought to determine the contribution of organizational culture in enhancing employees' knowledge sharing. We conducted our study on a sample of employees working at the Algerian Airline Company in Ouargla. To achieve this objective, we employed a descriptive-analytical approach and conducted a case study in the practical part of this research. We distributed 35 questionnaires designed to the study sample, and in the end, we obtained a total of 32 valid questionnaires for analysis. After collecting and processing the data using SPSS software, we obtained a set of results, the most important of which are: there is an effect of the dimensions of organizational culture (encouraging work teams, respect and commitment to time, encouragement of creativity and innovation, oversight) in enhancing the knowledge sharing among the employees of the insitution under stedy. Statistics on the level of knowledge sharing Air Algerie, Regional Directorate of Ouargla, attributed tu demographic variables (gender ,age, job position, and years of experience). That is, the aforementioned demographic variables are used as a factor in determining knowledge sharing.

**Keywords:** organizational culture, knowledge sharing, encouraging work teams, respect and commitment to time, encouragement of creativity and innovation, oversight, Algerian Airline Company.



قائمة المحتويات





	إهداء
	شكر وتقدير
I	ملخص
III	قائمة المحتويات
VI	قائمة الجداول والأشكال
أ-هـ	مقدمة
<b>الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية للثقافة التنظيمية والتشارك المعرفي</b>	
02	تمهيد
03	<b>المبحث الأول: الأدبيات النظرية للعوامل للثقافة التنظيمية والتشارك المعرفي</b>
03	المطلب الأول: ماهية الثقافة التنظيمية
10	المطلب الثاني: مدخل للتشارك المعرفي
16	المطلب الثالث: علاقة الثقافة التنظيمية بالتشارك المعرفي
18	<b>المبحث الثاني: الأدبيات التطبيقية للثقافة التنظيمية والتشارك المعرفي</b>
18	المطلب الأول: عرض الدراسات السابقة باللغة العربية
24	المطلب الثاني: عرض الدراسات السابقة باللغة الأجنبية
27	المطلب الثالث: مقارنة الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة
28	خلاصة
<b>الفصل الثاني: دراسة حالة عينة من موظفي الخطوط الجوية الجزائرية بورقلة</b>	
30	تمهيد
31	<b>المبحث الأول: طريقة الدراسة وأدواتها</b>
31	المطلب الأول: الطريقة المعتمدة في الدراسة
33	المطلب الثاني: أدوات الدراسة
35	المطلب الثالث: الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات
35	<b>المبحث الثاني: عرض النتائج ومناقشتها</b>
35	المطلب الأول: عرض نتائج الدراسة
52	المطلب الثاني: مناقشة النتائج

قائمة المحتويات

56	خلاصة
58	خاتمة
61	قائمة المراجع
65	الملاحق



---

قائمة الجداول والأشكال

---



الصفحة	العنوان	الرقم
32	تعداد عمال الخطوط الجوية الجزائرية بورقلة	1-2
34	ترتيب وتعداد فقرات الاستبيان	2-2
34	مقياس الإجابات على الفقرات ومجال المتوسط المرجح لكل مستوى	3-2
35	معامل الثبات Cronbach's Alpha لمحاوَر أداة الدراسة	4-2
36	توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا لمتغير الجنس	5-2
37	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير العمر	6-2
37	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الدرجة المهنية	7-2
38	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير عدد سنوات الخبرة	8-2
39	اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول عبارات بعد تشجيع فرق العمل	9-2
40	اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول عبارات بعد الالتزام واحترام الوقت	10-2
41	اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول عبارات بعد تشجيع الابداع والابتكار	11-2
42	اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول عبارات بعد الرقابة	12-2
43	اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول عبارات محور التشارك المعرفي	13-2
45	اتجاهات الأفراد العاملين في الخطوط الجوية الجزائرية- المديرية الجهوية بورقلة حول محور الثقافة التنظيمية	14-2
46	اتجاهات الأفراد العاملين في الخطوط الجوية الجزائرية- المديرية الجهوية بورقلة حول التشارك المعرفي	15-2
47	نتائج اختبار الانحدار الخطي البسيط (الطريقة القياسية)	16-2
48	نتائج اختبار الانحدار الخطي المتعدد التدريجي	17-2
50	اختبار التوزيع الطبيعي لاستجابات الباحثين حول مستوى التشارك المعرفي تبعا للمتغيرات الديمغرافية	18-2
51	نتائج اختبار T لعينتين مستقلتين حول مستوى التشارك المعرفي تبعا للجنس	19-2
51	نتائج تحليل التباين الأحادي لمستوى التشارك المعرفي تبعا لمتغير العمر	20-2
52	نتائج تحليل التباين الأحادي لمستوى التشارك المعرفي تبعا لمتغير الرتبة الوظيفية	21-2
52	نتائج تحليل التباين الأحادي لمستوى التشارك المعرفي تبعا لمتغير عدد سنوات الخبرة	22-2

الصفحة	العنوان	الرقم
06	خصائص الثقافة التنظيمية	1-1
48	معادلة خط الانحدار	1-2



---

مقدمة



أ. توطئة

يشهد هذا العصر الانتقال من الاقتصاد المبني على الإنتاج إلى الاقتصاد المبني على المعرفة، فانتقلت من فكرة البقاء للأقوى إلى فكرة البقاء للأسرع، وحلت المعرفة وتقنية المعلومات محل رأس المال المادي، بحيث يعيش عالمنا اليوم ثورة معرفية يفوق أثرها على الاقتصاد العالمي أثر أكبر الثورات الصناعية التي عرفتها البشرية خلال القرون الماضية.

لهذا حظيت الثقافة التنظيمية في الآونة الأخيرة باهتمام كبير باعتبارها أحد أهم العوامل المحددة لتفوق المنظمات، فهي تؤثر بشكل مباشر على مستويات اتجاهات العاملين وسلوكهم وتعتبر المحرك الداخلي لطاقتهم ووجودهم في السعي لتحقيق الأهداف المحددة لهم من ناحية أخرى، فهي من المحددات الرئيسية لنجاح المنظمات أو فشلها على افتراض وجود علاقة ارتباط بين نجاح المنظمة وتركيزها على القيم والمفاهيم والمعتقدات التي تدفع أعضائها إلى الالتزام والعمل والتحديث والمشاركة في اتخاذ القرارات، كما أنها تكسب المنظمة سمعة شخصية تميزها عن غيرها من المنظمات وتساهم في خلق مناخ تنظيمي ملائم للعمل.

فإدارة المعرفة تعتبر مدخل حديث يعتمد عليه في الوصول إلى مستويات عالية من الأداء، وهذا من خلال عمليات إدارة المعرفة التي تهدف إلى تسهيل عملية نقل تبادل وتحويل المعارف ذات العلاقة بالأنشطة لتطوير القدرات، وكذا استخدامها في عملية صنع واتخاذ القرارات المناسبة، إذ تعتبر عملية مشاركة المعرفة مهمة جدا حتى لا تقتصر على مجموعة أفراد دون آخرين، وبالنظر إلى عملية مشاركة المعرفة فهناك العديد من المتغيرات التي تؤثر في العملية منها الثقافة التنظيمية لدى الأفراد، اذا يرى العديد من الباحثين أن الثقافة التنظيمية للأفراد دور كبير في مشاركتهم للمعرف داخل المؤسسة سواء طوعيا أو عن طريق أساليب لذلك.

ومن هذا المنطلق نطرح الإشكال الآتي:

ب. الإشكالية:

ما مدى مساهمة الثقافة التنظيمية في تعزيز التشارك المعرفي لدى موظفي مديرية الخطوط الجوية الجزائرية بورقلة لسنة 2023؟

الأسئلة الفرعية:

## مقدمة

انطلاقاً من الإشكالية السالفة الذكر تتفرع الأسئلة التالية:

- ما هو مستوى الثقافة التنظيمية في مديرية الخطوط الجوية الجزائرية بورقلة؟
- ما هو مستوى التشارك المعرفي في مديرية الخطوط الجوية الجزائرية بورقلة؟
- هل تؤثر أبعاد الثقافة التنظيمية على التشارك المعرفي في مديرية الخطوط الجوية الجزائرية بورقلة؟
- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى إلى المتغيرات الديمغرافية (الجنس، العمر، الدرجة المهنية، عدد سنوات العمل)؟

### ت. الفرضيات:

- مستوى الثقافة التنظيمية مرتفع في مديرية الخطوط الجوية الجزائرية بورقلة؟
- مستوى التشارك المعرفي مرتفع في مديرية الخطوط الجوية الجزائرية بورقلة؟
- يوجد اثر لأبعاد الثقافة التنظيمية على التشارك المعرفي في مديرية الخطوط الجوية بورقلة؟
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى إلى المتغيرات الديمغرافية (الجنس، العمر، الدرجة المهنية، عدد سنوات العمل).

### ث. مبررات اختيار الموضوع:

- اهتمامنا الشخصي بموضوع الثقافة التنظيمية ومحاولة منا من خلال هذا البحث استكشاف الثقافة التنظيمية وأثرها في تعزيز التشارك المعرفي؛
- تناسب موضوع الثقافة التنظيمية مع طبيعة تخصص إدارة الموارد البشرية، حيث يعتبر من المواضيع التي تدخل في صميم هذا التخصص؛
- لفت مزيد من الانتباه إلى أهمية موضوع الثقافة التنظيمية داخل المؤسسات على اختلافها، وعلى المستوى الأكاديمي والمهني؛

### ج. أهداف وأهمية الدراسة

#### أهداف الدراسة:

- إن الهدف الأساسي لهذه الدراسة هو معرفة مدى مساهمة الثقافة التنظيمية في تعزيز التشارك المعرفي في مديرية الخطوط الجوية الجزائرية بورقلة، كما تسعى إلى تحقيق مجموعة أخرى من الأهداف أهمها:



- التعرف على كل من الثقافة التنظيمية والتشارك المعرفي، خصائصهما، أهميتهما وأبعادهما؛
- التعرف على متطلبات التشارك المعرفي، ومحاولة إسقاط تطبيقها على مديرية الخطوط الجوية الجزائرية بورقلة؛
- التعرف على طبيعة العلاقة بين الثقافة التنظيمية والتشارك المعرفي في مديرية الخطوط الجوية الجزائرية بورقلة؛
- تزويد المؤسسة محل الدراسة بنتائج تفيدها؛
- إثراء مكتبة جامعتنا بموضوع من المواضيع المهمة في مجال إدارة الموارد البشرية.

### أهمية الدراسة:

تكمن أهمية الدراسة كونها تتناول موضوعا حديثاً نسبياً على حد علم الطالبان، والمتمثل في معرفة دور الثقافة التنظيمية في تعزيز التشارك المعرفي في أحد القطاعات الخدماتية المهمة في الجزائر ألا وهو مديرية الخطوط الجوية الجزائرية، لا تقتصر أهمية الموضوع فقط على هذا القطاع فقط بل هو ذو أهمية كبيرة في كافة القطاعات سواء كانت خاصة أو عمومية، وذلك لأن المعرفة والثقافة التنظيمية تمثل عصب المنظمات الحديثة في سعيها للتكيف مع مرحلة الاقتصاد المعرفي ومتطلبات العصر، وهي تعد المصدر الاستراتيجي لبناء الميزة التنافسية في المنظمات التي تواجه منافسة كبيرة.

### ح. حدود الدراسة:

تنحصر حدود الموضوع المدروس فيما يلي:

**الحدود الموضوعية:** وقد اقتصر البحث معرفة دور الثقافة التنظيمية في تعزيز التشارك المعرفي

**الحدود المكانية:** وتمت الدراسة التطبيقية على مستوى مديرية الخطوط الجوية الجزائرية بورقلة.

**الحدود الزمانية:** وتمت الدراسة خلال الفصل الثاني في الفترة الزمنية الممتدة من 12 فيفري 2023 إلى 26 فيفري 2023.

### خ. منهج الدراسة والأدوات المستعملة:

من أجل التعرف على مدى تأثير الثقافة التنظيمية في تعزيز التشارك المعرفي في مديرية الخطوط الجوية الجزائرية بورقلة 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 والوثائق والاستبيان والتي استخدمت كأداة لجمع قاعدة بيانات الجانب التطبيقي للدراسة، كما استعمل البرنامج SPSS اختصار " الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية " لمعالجة البيانات التي تم جمعها بواسطة الاستبيان.

#### د. نموذج الدراسة:

استكمالاً لمعالجة الإشكالية وتحقيقاً لأهدافها تم بناء نموذج افتراضي للبحث والذي يعكس علاقة التأثير

بين:

المتغير المستقل: الثقافة التنظيمية

المتغير التابع: التشارك المعرفي

#### ذ. صعوبات الدراسة:

- صعوبة اختيار المعلومات المتعلقة بالدراسة النظرية بسبب كثرة وتنوع المراجع؛
- إيجاد صعوبة في تصميم الاستبيان، كذلك في استخدام برنامج SPSS؛
- عدم تفاعل الطاقم العامل بالمؤسسة محل الدراسة معنا من أجل ملء استبيان وإعطائنا المعلومات لإنهاء الدراسة.
- طول فترة استرجاع استمارة الاستبيان مع قصر وقت الدراسة؛
- عدم الدقة في الإجابة عن الأسئلة التي تتضمنها الاستمارة التي يقوم الباحثين بتوزيعها، هذا ما يؤدي إلى الوصول إلى خلل في النتائج.

#### ر. هيكل الدراسة:

بناءً على الأهداف الأساسية للموضوع واستناداً للإشكالية المطروحة وكذا للإجابة على التساؤلات المطروحة سابقاً تم تقسيم البحث إلى فصلين كما يلي:

#### الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية للثقافة التنظيمية والتشارك المعرفي

ويتناول مبحثين، حيث تضمن المبحث الأول: الأدبيات النظرية للثقافة التنظيمية والتشارك المعرفي،

المبحث الثاني: الأدبيات التطبيقية للثقافة التنظيمية والتشارك المعرفي.

#### الفصل الثاني: دراسة حالة مديرية الخطوط الجوية الجزائرية بورقلة.



---

الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية

للثقافة التنظيمية والتشارك المعرفي

---



## تمهيد:

لقد حظي موضوع الثقافة التنظيمية في الفترة الأخيرة باهتمام كبير، على اعتبار أن الثقافة التنظيمية من المحددات الرئيسية لنجاح المنظمة أو فشلها، وللثقافة التنظيمية دور بارز في تكوين شخصية الفرد وقيمه ودوافعه وميوله واتجاهاته، وهي التي ترسم سياسة المنظمة .

كما تواجه المنظمات المعاصرة على اختلاف أنواعها موجة من التحولات والتطورات المتسارعة التي تجتاح عالم اليوم وفي مقدمتها الثورة المعلوماتية والتقنية، تلك الثورة التي تعتمد على المعرفة العلمية المتقدمة باعتبارها أهم مصادر القوة داخل المنظمات، في تشكل عنصرا مهما في حل المشكلات و مواجهة التحديات المستقبلية وخلق القدرات الجوهرية وابتكار مواقف جديدة... الخ، وذلك من خلال نشر المعرفة ومشاركتها بين أعضاء المنظمة، بحيث يكون التشارك في المعرفة من خلال بيئة تعاونية تسمح بنقل الأفكار والمعارف والمعلومات ونشر الممارسات الجيدة. ومن هذا المنطلق ارتأينا تقسيم فصلنا إلى مبحثين:

**المبحث الأول: الأدبيات النظرية للثقافة التنظيمية والتشارك المعرفي**

**المبحث الثاني: الأدبيات التطبيقية للثقافة التنظيمية والتشارك المعرفي**

## المبحث الأول: الأدبيات النظرية للثقافة التنظيمية والتشارك المعرفي

تعد الثقافة التنظيمية عنصراً أساسياً في المنظمات المعاصرة التي تساهم في توجيه السلوك التنظيمي وعلى القادة أن يفهموا أهميتها، خصائصها وأبعادها لأنها تعتبر من المحددات الرئيسية لنجاح أو فشل المنظمات فهي بمثابة العمود الرئيسي الذي يضبط سلوك الموظفين وهذا لتحقيق أهداف المنظمة.

كما أصبح التشارك المعرفي عاملاً أساسياً لديمومة المنظمة وأساساً مهماً للارتقاء بها، يهدف إلى نقل المعرفة الملائمة للشخص الملائم في الوقت الملائم، كما أنه يمكن العاملين داخل المنظمة من استخدام المعرفة التي تم التشارك بها في اتخاذ القرارات المناسبة.

لذا سنحاول في هذا المبحث الإمام بالجوانب النظرية المتعلقة بالثقافة التنظيمية والتشارك المعرفي من خلال ما يلي:

## المطلب الأول: ماهية الثقافة التنظيمية

أصبحت الثقافة التنظيمية تحظى باهتمام كبير نظراً للدور الذي تلعبه في نجاح المنظمة وفشلها، فهي تساعد في فهم سياستها وأهدافها وقيمها مما يحدد شخصية المنظمة ويميزها عن غيرها.

## أولاً: تعريف الثقافة التنظيمية

لقد تعددت تعريفات الثقافة التنظيمية حسب وجهة النظر التي يتبناها الباحثون فمنهم من عرفها من خلال العناصر المكونة لها ومنهم من عرفها بتأثير تلك العناصر والمكونات على سلوك العاملين، ومنهم من عرفها من خلال وظائفها ومن أهم هذه التعاريف:

- هيلين دنيس helin denise يعرفها في كتابه استراتيجيات المؤسسة وعدم التأكد مع المحيط أنها تلك المجموعة التي تربط كل من طريقة التفكير، الشعور، الحركة بطريقة مقننة (متعارف عليها) حيث تتقاسم وتوزع بواسطة أغلبية الأفراد، وان هذه الطرق تتركب هؤلاء الأفراد في مجموعة متعاونة خاصة وتمييزة.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> Hélene denis .stratégies d'entreprise et incertitudes environnementales .designe organisationnel .1990.p 122.

- يعرفها تايلور بأنها: ذلك الكل المركب الذي يشتمل على المعرفة والمعتقدات والفن والأخلاق والقانون والعادات أو أي قدرات أخرى أو عادات يكتسبها الإنسان بصفته عضو في المجتمع.<sup>1</sup>

- عرفها ليونين: بأنها مجموعة من الافتراضات والاعتقادات والقيم والقواعد والمعايير التي يشترك بها أفراد المنظمة، وهي بمثابة البيئة الإنسانية التي يؤدي الموظف عمله فيها، والثقافة شيء لا يشاهد ولا يحس لكنه حاضر ويتواجد في كل مكان في المنظمة.<sup>2</sup>

- ويعرفها عبد السلام بأنها: مجموع القيم والمعتقدات والمفاهيم وطرق التفكير بين أفراد المنظمة والتي تعتبر غير مرئية وغير مكتوبة لكنها محسوسة ويشترك كل فرد في المنظمة في تكوينها ويتم تعليمها للأفراد الجدد في المنظمة.<sup>3</sup>

- تعريف ويلين وهينغر ouilin et hinger عرفاها على أنها: حشد مجموعة المعتقدات والتوقعات والقيم المطلوب تعلمها ومشاركة أعضاء المنظمة، والعمل على تحويل تلك القيم التي يتم توليدها من أحد العاملين الآخرين.<sup>4</sup>

- تعريف شوارتز ويديفيز chouartez oudivize: هي مجموعة أنماط سلوكية أساسية تم اكتشافها وتنميتها وتطويرها من قبل جماعة معينة أثناء تعلمهم الطريقة التي يجب التعامل بها مع المشاكل المتعلقة بالتأقلم داخليا وخارجيا، حيث يستفاد من هذه الأنماط لأنها صالحة ومفيدة لهذه الجماعة، لهذا فلا بد من تعليمها للأعضاء الجدد لكي يفهموها ويدركوها ويمارسوها.<sup>5</sup>

- تعريف مينر miner: هي كل ما يشارك به الأفراد المنظمة.<sup>6</sup>

1 ناصر دادي عدون، إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي، دار المحمدية العامة، الجزائر. 2004. ص 107.106.

2 حسين حريم، السلوك التنظيمي سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، الاردن. دار الحامد للنشر، الطبعة الثانية 2009. ص 309.

3 أمل مصطفى عصفور، قيم ومعتقدات الأفراد وأثرها على فاعلية التنظيم، منشورات المؤسسة العربية، 2008. ص 47.

نعمة عباس الخفاجي، ثقافة المنظمة، دارالبيازوري العلمية للنشر والتوزيع، الاردن، 2009. ص 23.

2 أحمد عبد الله الصباب وآخرون، أساسيات الإدارة الحديثة، دار الخوارزمي العلمية، المملكة العربية السعودية 2013، ص 422.

سعد غالب ياسين، الإدارة الإستراتيجية، دار البيازوري للنشر، مصر 1998، ص 86.

- عرفها شين chin في كتابه الثقافة التنظيمية والقيادة: هي مجموعة المبادئ الأساسية التي اخترعتها الجماعة أو اكتشفتها أو طورتها أثناء حل مشكلاتها للتكيف الخارجي والاندماج الداخلي والتي أثبتت فعاليتها ومن ثم تعليمها للأعضاء الجدد كأحسن طريقة للشعور بالمشكلات وإدراكها وفهمها.<sup>1</sup>

من هذه التعاريف يمكن تعريف الثقافة التنظيمية على أنها: مجموعة القيم والمعتقدات التي تنشأ بين الأفراد والمنظمة، والتي تترجم الأنماط السلوكية وطبيعة العلاقات بين الأفراد والأهداف المشتركة بينهم وبين المنظمة التي نشأت على أساسها، لضبط تفاعلاتهم وتطوير علاقات العمل فيما بينهم لتشجيع على العمل الجماعي بتوجيه من الإدارة العليا وفقاً لمبادئها واستراتيجياتها وسياساتها بطريقة ترضي جميع الأفراد، وتحرص على مشاركتها للأفراد الجدد من أجل تزويدهم بالمعارف وطبيعة الأنماط السلوكية الخاصة بالمنظمة والعمل على تطويرها لتسهيل طرق حل المشاكل في المنظمة.

#### ثانياً: خصائص الثقافة التنظيمية:

تختلف السمات الثقافية للمنظمات بحيث لا توجد خصائص مشتركة بينها فقد تفاوتت في درجة تواجدها والالتزام بها في التنظيم وفيما يلي عرض موجز لهذه الخصائص:<sup>2</sup>

1. **الثقافة التنظيمية نظام عمل مكتسب:** ذلك من خلال التفاعل والاحتكاك بين الأفراد في بيئة العمل وعندما يكتسبها الفرد في المنظمة تصبح جزء من سلوكه، ومن خلال الثقافة نستطيع توقع سلوك الأفراد.

2. **الثقافة نظام مركب:** تتضمن عدد من العناصر التي تتفاعل مع بعضها البعض في تشكيل ثقافة المنظمة، هذه العناصر تصنف إلى ثلاث مجموعات:

أ. **الجانب المعنوي:** يقصد به النسق المتكامل من القيم، الأخلاق، المعتقدات، والأفكار بين الناس.

ب. **الجانب السلوكي:** عادات وتقاليد أفراد المجتمع والآداب والفنون والممارسات المختلفة.

ج. **الجانب المادي:** كل ما ينتجه أعضاء المجتمع من أشياء ملموسة كالمباني، الأدوات، المعدات... وغير ذلك.

<sup>1</sup> صحراوي فاتح، مزباني خليل، أثر الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية، دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر بالمدية مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة المدية، 2015/2016، ص 22 .

<sup>2</sup> محمود سليمان العميان، " السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال"، دار وائل للنشر، عمان، الطبعة 2003، ص - 310.

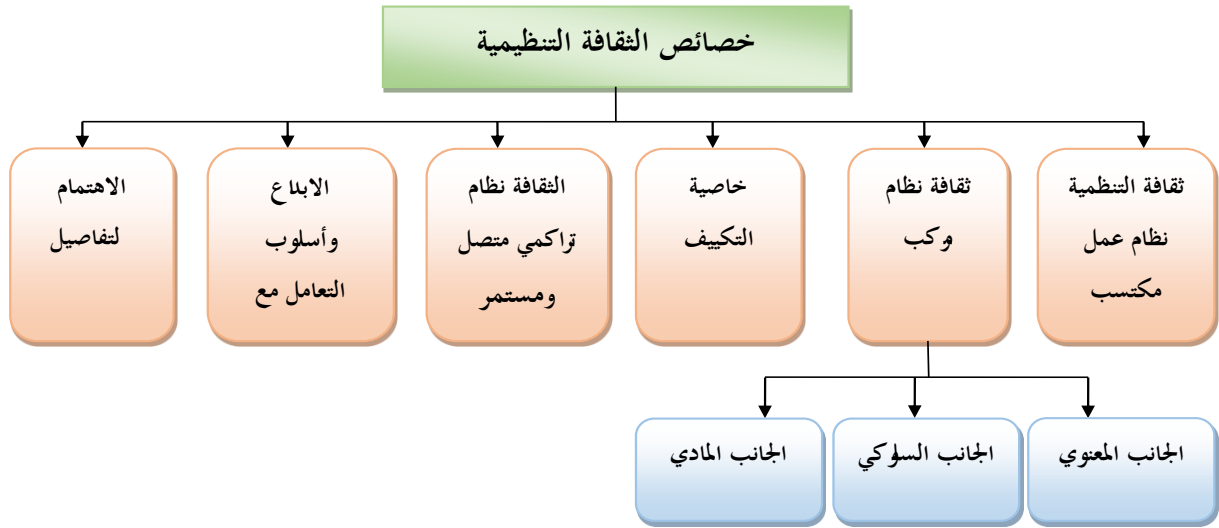
3. خاصية التكيف: تتصف بالمرونة والقدرة على التكيف والاستجابة لمطالب الإنسان البيولوجية والنفسية لملائمتها للبيئة الجغرافية وتطور الثقافات المحيطة بالفرد من جهة واستجابة لخصائص بيئة المنظمة وما يحدث فيها من تغير من جهة أخرى.<sup>1</sup>

4. الثقافة نظام تراكمي متصل ومستمر: يعمل كل جيل من أجيال المنظمة على تسليمها للأجيال اللاحقة وكذا تعليمها وتوريثها عبر الأجيال عن طريق التعلم والمحاكاة.<sup>2</sup>

5. الإبداع وأسلوب التعامل مع الخطر: يبين الدرجة التي تشع العاملين في أن يكونوا مبدعين ومبتكرين ولهم أسلوبهم الخاص في التعامل مع الخطر.<sup>3</sup>

6. الاهتمام بالتفاصيل: وهذا بوضع درجة توقع لدى العاملين لضبط التفاصيل وتحليلها والانتباه إليها والاهتمام بها.

#### الشكل (1-1): خصائص الثقافة التنظيمية



المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على المعطيات السابقة.

<sup>1</sup> بلال خلف السكارنة، "الإبداع الإداري"، دار الميسرة لنشر والتوزيع والطباعة، الطبعة الأولى 2013، ص - 334.

<sup>2</sup> نفس المرجع السابق أعلاه.

<sup>3</sup> ماجد عبد المهدي مساعد، "إدارة المنظمات منظور كلي"، دار الميسرة لنشر والتوزيع، طبعة 2013، ص - 318.



ثالثاً: أهمية الثقافة التنظيمية

نظرا لحداثة موضوع الثقافة التنظيمية إلا أنه وجد مكانته في المنظمات وذلك لما يتضمنه من أهمية كبيرة بالنسبة لها، ومن بين ما توفره الثقافة التنظيمية من أهمية ما يلي:<sup>1</sup>

- تساهم الثقافة التنظيمية في تحقيق عملية الاستقرار داخل المنظمة، بحيث تؤكد وجودها كنظام اجتماعي متكامل؛

- إكساب الهوية التنظيمية وذلك من خلال اشتراك العمال في جملة من القيم والمعايير، وهذا ما يشعرهم بالوحدة ومن ثم الانتماء للمنظمة التي تدعم هذه القيم؛

- تعتبر بمثابة إطار مرجعي للعاملين للاستعانة به لإعطاء معنى واضح وفعال لنشاط المنظمة؛

- الثقافة تنمي الشعور بالذاتية وتحدد الهوية الخاصة بالمنظمة؛

- توفير الدعم والمساندة للقيم التنظيمية التي تؤمن بها الإدارة العليا؛

- تساعد على إيجاد نظام فعال للرقابة على اتجاهات وسلوكيات الأفراد؛

- توفير فهم أفضل لما يجري في التنظيم من أحداث، وما يتم تبنيه من سياسات؛

- تعزيز التكامل الداخلي بين أفراد المنظمة من خلال الاتصال والعمل معا بفعالية؛

- تحقيق التكيف بين العاملين في المنظمة والبيئة ذات الصلة؛

- القيام بدور المرشد للأفراد والأنشطة في المنظمة لتوجيه الفكرة والجهود نحو تحقيق أهداف المنظمة؛

- زيادة التبادل بين الأعضاء وذلك من خلال المشاركة بالقرارات وتطوير فرق العمل والتنسيق بين الإدارات

المختلفة والجماعات والأفراد؛

- التنبؤ بأمشاط التصرفات الإدارية في المواقف الصعبة والأزمات؛

<sup>1</sup> جيرالد جرينبرج وروبارت بارون، إدارة السلوك في المنظمات ، تعريب الدكتور رفاعي محمد رفاعي والدكتور اسماعيل علي بسويبي، الطبعة 7 ، دار المريخ، السعودية، 2004. ص. 630 .

- تنمية الولاء و الانتماء للمنظمة.<sup>1</sup>

#### رابعاً: أبعاد الثقافة التنظيمية

أشار (حريم) إلى مجموعة من أبعاد الثقافة التنظيمية:<sup>2</sup>

1. المبادرة الفردية: درجة الحرية والمسؤولية والاستقلالية؛
2. التسامح مع المخاطرة: أي تشجيع العاملين ليكونوا جسورين ومبدعين ومستعدين للمخاطرة؛
3. التوجيه: أي وضع المنظمة أهداف وتوقعات أداءية واضحة؛
4. التكامل: أي تشجيع الوحدات في المنظمة على العمل بشكل منسق؛
5. دعم الإدارة: أي أن تقوم الإدارة بتوفير الاتصالات الواضحة والمساعدة والمؤازرة للعاملين؛
6. الرقابة: التوسع في تطبيق الأنظمة والتعليمات ومقدار الإشراف المستخدم لمراقبة سلوك العاملين وضبطه؛
7. الهوية: أي أنتما العاملين للمنظمة ككل بدلاً من الوحدات التي يعملون فيها أو مجال تخصصهم؛
8. نظم العوائد: أي توزيع العوائد (الزيادات والعلاوات والترقيات) على أساس معايير أداء العاملين مقارنة بالأقدمية؛
9. التسامح مع الصراع: أي تشجيع العاملين على إظهار الانتقادات بصورة مكشوفة؛
10. أنماط الاتصالات: إلى أي درجة تقتصر الاتصالات بالمنظمة.

كما يرى "روبر roper" أن لثقافة المنظمة عشرة أبعاد وهي:<sup>3</sup>

1. المبادرة الفردية: مدى الحرية والاستقلالية والصلاحيات المتوفرة لأعضاء التنظيم؛
2. تحمل المخاطر: مدى تشجيع الأعضاء على الابتكار وتحمل المخاطر والمغامرة؛
3. التوجه: مدى قيام التنظيم بتحديد أهداف ومعايير واضحة للأداء؛
4. الرقابة: وهي مدى استخدام القواعد والإجراءات والأنظمة والتعليمات ومقدار الإشراف المباشر على تصرفات وسلوكيات العاملين؛

جمال الدين محمد المرسي ، إدارة الثقافة التنظيمية والتغيير، الدار الجامعية، مصر، سنة 2006 ص18.<sup>1</sup>

حسين حريم، "إدارة المنظمات: منظور كلي"، دار حامد للنشر و التوزيع، مصر، 2003، ص262-263.<sup>2</sup>

محمد بن علي بن حسن الليثي، الثقافة التنظيمية لمدير المدرسة ودورها في الإبداع من وجهة نظر مديري مدارس التعليم الابتدائي بالعاصمة المقدسة، مذكره ماجستير غير منشورة ، تخصص الإدارة التربوية والتخطيط ، قسم الإدارة التربوية والتخطيط، كلية التربية، جامعة القري، السعودية، 2007. ص40.<sup>3</sup>

5. التكامل: مدى قيام الإدارة بتشجيع التعاون والتنسيق بين الوحدات التنظيمية المختلفة؛
6. الهوية: درجة تعريف الأعضاء لأنفسهم بالانتماء إلى المنظمة ككل بدلا من انتمائهم للوحدات التي يعملون فيها أو لتخصصهم المهني؛
7. الدعم الإداري: مدى قيام الإدارة بتوفير الدعم والمساندة وإتاحة المعلومات وتشجيع أعضاء التنظيم؛
8. نظام المكافآت: بمعنى مدى تخصيص المكافآت والحوافز وفقا للأداء وليس أي اعتبارات شخصية أخرى؛
9. أنماط الاتصال: بمعنى مدى اقتصار عملية الاتصال على القنوات الرسمية من عدمه؛
10. تقبل الاختلاف: مدى تشجيع الأعضاء على عرض وجهات نظرهم وتقبل النقد.

وأشار أسامة خيربي في كتابه "التميز التنظيمي" إلى أن أبعاد الثقافة التنظيمية تتمثل في: <sup>1</sup>

1. ثقافة المنظمة التي تشجع على الابتكار: إذ تصنف المنظمات حسب ثقافتها إلى منظمات ذات ثقافة غير ابتكارية ومنظمات ذات ثقافة ابتكارية، إذ تتسم الأولى بتعزيز الأبعاد الصلبة التي تركز على الهيكل التنظيمي، الخصائص الرسمية، التخصص الوظيفي كما تقيس القواعد والإجراءات، أما الثانية فتعمل في بيئة تتسم بالتغيير فإن العناصر التي تعتمد عليها في غرس مختلف القيم والمعتقدات تتمحور حول قيم المبادرة واعتماد أساليب العمل القائمة على الفريق والاستجابة السريعة للتغيرات في البيئة.
2. ثقافة المنظمة التي تتسم باحترام وتقدير الفرد: إذ يعود نجاح كثير من المنظمات لاهتمامها بالعنصر البشري وذلك بحرصها على تحقيق الرعاية والعناية الدائمة له لتسهيل عملية تبادل المعلومات مع المرؤوسين.
3. ثقافة المنظمة التي تشجع على فرق العمل: في هذه الحالة يتم تحقيق الأهداف وإنجازها بواسطة الفرق من خلال التفاعل الجماعي وليس الفردي، إذ تعمل الجماعة على إشباع حاجات الفرد وهي مصدر معلوماته، كما يمكنه تحقيق أهدافه التي يصعب عليه تحقيقها بمفرده.
4. ثقافة المنظمة التي تشجع على المنافسة الموضوعية بين العاملين: يمكن حصر محددات المنافسة الموضوعية في (تكافؤ فرص الترقية والتقدم الوظيفي، توفر بيئة تنافسية إيجابية، إدراك العدالة التنظيمية... الخ).

<sup>1</sup>أسامة خيربي، التميز التنظيمي، دار الراية للنشر والتوزيع، الأردن، ص 82/79.

## المطلب الثاني: مدخل للتشارك المعرفي

إذا كانت إدارة المعرفة من بين الحلول الجيدة للتحديات التي تواجهها مؤسسات اليوم باعتبار المعرفة أصلاً استراتيجياً يمنح الاستمرارية والتفوق لها في ظل محيط يتميز بالتعقيد واللايقين، فإن المشكلة الأكبر التي تواجه إدارة المعرفة ترتبط بمسألة تشاركتها وليس بقضايا تحصيل المعرفة وإنتاجها، لكون مشاركة المعرفة مع الآخرين تعني تجاوز العديد من العقبات ومعالجة قيود ومحددات في النفس الإنسانية، خاصة إذا ارتبطت بالخبرة والمهارة المكتسبة .

## أولاً: تعريف التشارك المعرفي

تعد عملية التشارك المعرفي من أهم المواضيع التي لاقت اهتمام كبير من قبل العديد من الباحثين، ويمكن التعرف على مفهوم هذه العملية من خلال التعاريف التالية:

انطلاقاً من وصف المعرفة مورداً يزداد بالاستخدام والمشاركة وتبادل الأفكار والخبرات والمهارات بين الأشخاص، فإن نجاح أي مؤسسة مرهوناً بتشجيع أفرادها على ضرورة التشارك المعرفي لرفع مستوى معرفة الآخرين<sup>1</sup>، والواقع أن الاهتمام بالتشارك المعرفي ليس وليد اليوم، حيث تعود البدايات الأولى للاهتمام بالتشارك المعرفي وتناقلها إلى تحقيقات (Roper, 1983) حول تبني الابتكارات التكنولوجية وآليات نقلها، كذلك برز الاهتمام مؤخراً مع دراسات (Szulanski, 1996) حول نقل أفضل الممارسات داخل المؤسسات.<sup>2</sup>

من حيث التعريف، لا يوجد اتفاق عام في الآراء حول مفهوم التشارك المعرفي، حيث يعرفه ليث عبد الله القهوي على أنه: "تداول المعرفة وتبادلها بين الأفراد داخل المنظمة ومع الأوساط الخارجية".<sup>3</sup>

ويعرفه (Lee, 2001) بأنه: "أنشطة نقل أو نشر المعرفة من أحد الأشخاص إلى آخر أو من إحدى الجماعات أو المؤسسات إلى أخرى، ويتضمن ذلك تبادل المعرفة الضمنية والصريحة على حد سواء".<sup>4</sup>

<sup>1</sup> عبد الرحمان الجاموس، إدارة المعرفة في منظمات الأعمال وعلاقتها بالمداخل الإدارية الحديثة، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2013، ص 122.

<sup>2</sup> ثروت عبد الحميد عبد الحافظ، ياسر فتحي الهنداوي المهدي، واقع ممارسة التشارك المعرفي لدى أعضاء هيئة التدريس - دراسة تطبيقية على كليات التربية في بعض الجامعات العربية، مجلة العلوم التربوية والنفسية، المجلد 16، العدد 4، 2015، ص 482

<sup>3</sup> ليث عبد الله القهوي، استراتيجية إدارة المعرفة والأهداف التنظيمية، ط1، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2013، ص 103.

<sup>4</sup> ثروت عبد الحميد عبد الحافظ، ياسر فتحي الهنداوي المهدي، مرجع سبق ذكره، ص 484 .

ويعرفه عمر أحمد همشري على أنه: "تبادل للمعرفة بين شخصين (طرفين): أحدهما مرسل للمعرفة والآخر مستقبل لها، يعمل على تمثيلها".<sup>1</sup>

كما يعرفه King على أنه: "إيصال المعرفة من المصدر، بحيث يتم تعلمها وتطبيقها من قبل المتلقي لها".<sup>2</sup>

ويعرف أيضا وفق خيرو خلف محمود البقور على أنه: "عملية تحويل المعرفة ونقلها إلى الموظفين الذين يحتاجون إليها في الوقت المناسب، بهدف القيام بمهام جوهرية".<sup>3</sup>

ويعرفه Turban على أنه: "تطبيق متعمد، ونقل للأفكار والرؤى والحلول والخبرات من شخص الآخر".<sup>4</sup>

كما عرف أيضا من قبل خالصة بنت عبد الله البراشدية ومحمد بن ناصر الصقري بأنه: "نشاط يتم بموجبه تبادل المهارات والخبرات بين الأفراد على مستوى المنظمة أو المنظمات".<sup>5</sup>

بناء على التعاريف السابقة، يمكن القول بأن التشارك المعرفي هو العملية التي يتم من خلالها إتاحة المعرفة لجميع العاملين بالمؤسسة، وذلك من خلال تحويل المعرفة الفردية إلى معرفة تنظيمية تمكن الأفراد من التعلم واكتساب معارف جديدة، وبالتالي تؤدي إلى تحسين أداء المنظمة وتحقيق القدرة على الإبداع والابتكار.

### ثانياً: خصائص التشارك المعرفي

يتميز التشارك المعرفي بمجموعة من الخصائص أهمها ما يلي:<sup>6</sup>

- <sup>1</sup> عمر احمد همشري، إدارة المعرفة - الطريق إلى التميز والريادة، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2013، ص 132.
- <sup>2</sup> عامر عبد الرزاق الناصر، إدارة المعرفة في إطار نظم ذكاء الأعمال، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2015، ص 54.
- <sup>3</sup> خيرو خلف محمود البقور، دور تكنولوجيا المعلومات والتشارك بالمعرفة وأثرهما في تحقيق ضمان جودة التعليم العالي - دراسة تطبيقية في جامعة الطائف، مجلة دراسات العلوم الإدارية، المجلد 43، العدد 1، الجامعة الأردنية، 2016، ص 22.
- <sup>4</sup> هناء جاسم محمد العسكري دور الثقافة التنظيمية في تعزيز التشارك المعرفي لدى أعضاء الهيئة التدريسية - دراسة تطبيقية في كلية الإدارة والاقتصاد، مجلة المثني للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 3، العدد 6، 2013، ص 8.
- <sup>5</sup> خالصة بنت عبد الله البراشدية، محمد بن ناصر الصقري، التشارك في المعرفة بين المؤسسات الصناعية في سلطنة عمان، مجلة الآداب والعلوم الاجتماعية، المجلد 2، العدد 5، جامعة السلطان قابوس، عمان، 2014، ص 108.
- <sup>6</sup> خضر مصباح إسماعيل طيطي، إدارة المعرفة التحديات والتقنيات والحلول، ط1، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص 104.

- التشارك المعرفي يتم فيه نقل المعارف، لذا يجب أن يتم فهمها بشكل جيد لكي تتم الاستفادة منها بشكل جيد؛
- إن ما يتم مشاركته هو المعرفة وليس التوصيات بناء على المعرفة، فعملية التشارك المعرفي تتضمن أن يكتسب المتلقي المعرفة من أجل استخدامها لمصلحة المؤسسة، بينما تكون عملية الإرشاد المقدمة إليه هي عملية استخدام للمعرفة بدون الإدراك الذاتي لعملية التشارك المعرفي؛
- إن التشارك المعرفي من الممكن أن يكون ضمن الأفراد، ضمن المجموعات، ضمن الأقسام أو ضمن المنظمة بشكل عام.

إضافة إلى ذلك، فقد أشار بعض الباحثين إلى خصائص أخرى تمثلت في:<sup>1</sup>

- إن عملية التشارك المعرفي تحتم التحول من العمل الفردي إلى الجماعي؛
- اختلاف أسلوب وطبيعة المشاركة تبعاً لنوع المعرفة؛
- إن المشاركة بالمعرفة تختلف عن المشاركة بالمعلومات، لأن الأخيرة لا تتضمن عنصر التفكير .

### ثالثاً: أهمية التشارك المعرفي

- يعتبر تشارك المعرفة أحد أكثر نشاطات إدارة المعرفة أهمية، حيث تكمن أهميته فيما يلي:<sup>2</sup>
- إن مفهوم تشارك المعرفة يشكل الأساس الذي يضمن تميز المؤسسات ويدعم عملية الإبداع فيها مما يؤدي إلى توليد معرفة جديدة؛
- لتشارك المعرفة أهمية خاصة، فهناك دائماً حاجة لنقل المعرفة، نشرها وتبادلها في مختلف أنحاء المؤسسات، فالיום يعتبر خلق وتطبيق المعرفة الجديدة هو الأساس لبقاء معظم المؤسسات؛
- إن أهمية المعارف لا يرجع لأهمية المعرفة بحد ذاتها، بقدر ما يرجع إلى القيمة التي تخلقها هذه المعرفة، والتي تشكل هدف تشارك المعرفة.

<sup>1</sup> صلاح الدين الكبيسي، إدارة المعرفة، ط 1، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2005، ص 77.

<sup>2</sup> 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 ص 485، 486.

كما أن أهمية تشارك المعرفة ترجع للعديد من الأسباب والتي تتعلق بما يلي:<sup>1</sup>

- الاقتصاد الجديد يتعامل مع المنتجات الغير ملموسة، الأفكار، العمليات، المعلومات والمعارف والتي تأخذ حصة كبيرة من التجارة العالمية مقارنة بالمنتجات الملموسة والتقليدية للاقتصاد الصناعي؛
- تعزيز الميزة التنافسية المستدامة هو ابتكار مستمر، بمعنى آخر هو تطبيق المعرفة الجديدة، أو ناتج تشارك المعرفة؛
- ارتفاع معدلات دوران العمل داخل المؤسسات، كون أن الأفراد في بحث فرص توظيف أكثر نفعاً وبالتالي فالأفراد لا يبقون في الوظيفة مدى الحياة، فمهما كان عند مغادرة أحدهم المؤسسة فإن معارفه تغادر معه.
- مشكلة المؤسسة في الغالب هي أنها لا تعرف ماذا تعرف؟ فعدد كبير من المؤسسات في العالم لا يعرفون معارفهم، مما يحملهم تكاليف البحث مجدداً عن المعارف الجديدة، كما أن الخبرة المكتسبة والمطبقة في أحد أجزاء المؤسسة قد لا تكون متاحة في أجزاء أخرى؛
- التغيير السريع في بيئة الأعمال وفي التكنولوجيا... إلخ، فتغير هذه العوامل يؤدي إلى تقادم معارف المؤسسة أو القاعدة المعرفية لها، ففي بعض المؤسسات 50% من المعارف والخمس سنوات سابقة على الأرجح مهمة

#### رابعاً: أبعاد التشارك المعرفي

لقد اختلفت الأبعاد المكونة للتشارك المعرفي من دراسة لأخرى باختلاف الدراسات والباحثين حيث نحاول أن نركز على بعض التصنيفات الخاصة بأبعاد التشارك المعرفي وفقاً لأكثرها اعتماداً كما يلي:<sup>2</sup>

**1. السلوك:** السلوك المتفتح على الخبرة يرتبط بشكل إيجابي بالتشارك المعرفي بالإضافة لأن الأفراد الذين هم أكثر ثقة في قدرتهم الوظيفية هم الأكثر رغبة في تبادل المعرفة وتشاركها مع الآخرين، كما أن الأفراد الذين يتمتعون بمستوى تعليمي مرتفع وخبرة طويلة في العمل أكثر عرضة للتشارك في خبرتهم ومواقفهم الإيجابية اتجاه ذلك، بالإضافة إلى أن الأفراد الذين لديهم القدرة على استخدام أجهزة الكمبيوتر والوسائط الإلكترونية يظهرون ميول تعاوني لتبادل الخبرة مع الآخرين.

<sup>1</sup> فايزة بن مساس، أمنة بن بعيش، أثر التشارك المعرفي على أداء الموارد البشرية -دراسة حالة المديرية العلمية الولائية لاتصالات الجزائر، فرع

جيجل، مذكرة الماستر في علوم التسيير، جامعة محمد الصديق بن يحيى، جيجل، 2016-2017، ص 51

<sup>2</sup> عبد المالك جحيق، زكية جحيق، تأثير التشارك المعرفي في تطوير الكفاءات الجماعية: دراسة ميدانية في شركة ميديترام بالجزائر العاصمة، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، العدد 06، جامعة قاصدي مرباح -ورقلة، الجزائر 2014، ص 254، 255.

**2. الثقافة التنظيمية:** من خلال تبني ثقافة تنظيمية تركز على القيم وتعيد تشكيل اعتراضات العاملين إلى تحديات للتغلب عليها وتوفير ثقافة تشجع على العمل بروح الفريق وتبادل الأفكار ومساعدة الآخرين وتدعم التشارك المعرفي.

**3. تكنولوجيا المعلومات والاتصالات:** تؤدي دورا كبيرا في التنسيق مع الموارد البشرية في الكثير من التطبيقات كمعالجة الوثائق وأنظمة دعم القرارات والأنظمة الخبيرة بالإضافة لإمكانية السيطرة على المعرفة وتوليد معرفة جديدة وتسهيل مختلف العمليات وتبسيطها وتوفير الوسائل اللازمة للاتصال بين الأفراد.

**4. فرق العمل:** تؤدي فرق العمل لتحسين عمليات التشارك المعرفي وتزيد قابليتها وفعاليتها، لأن فرق العمل توفر بيئة تعاونية تحقق مستوى مرتفع من التماسك والتكامل بين مجموعة من الأفراد وتقدم فرص تجديد الأفكار وتشكل علاقات عبر الحدود التنظيمية التقليدية.

في دراسة أخرى تم تحديد أبعاد التشارك المعرفي في الثقة والتفاعلات الشخصية والثقافة المعرفية وتقانة المعلومات والاتصالات ويتم شرح هذه الأبعاد كما يلي<sup>1</sup>:

**1. الثقة:** تعرف بأنها التوقع الإيجابي للموثوق من سلوك إلى آخر، وتعد الثقة إحدى العوامل الجوهرية في تعزيز التشارك المعرفي وميزة حيوية لفرق العمل الفعالة والتبادلات عبر الأنترنت فالثقة وأداء الفريق يتوقف على مدى الاتفاق الإيجابي مع فعالية الاتصالات بين الأعضاء.

**2. تقانة المعلومات والاتصالات:** يمكن تعريفها بأنها مجموعة من المكونات المترابطة التي تجمع وتنشر وتعالج وتخزن المعلومات لدعم اتخاذ القرارات والرقابة على المؤسسة، وتؤدي تقانة المعلومات والاتصالات لتحسين قدرات الموارد البشرية وخصوصا ما تعلق بالجانب الفكري وتوفير المعلومات بشكل يساعد على تقديم أعمال مبدعة وتسهل التشارك المعرفي بين الأفراد.

**3. الثقافة المعرفية:** تعرف بأنها منظومة من المعاني والرموز والمعتقدات والطقوس والممارسات التي تتطور وتستمر عبر الزمن حيث تخلق فهما عام بين أعضاء التنظيم، كما تنعكس الثقافة المعرفية في قيم ومبادئ المؤسسة وممارساتها فنجاح إدارة المعرفة والتشارك المعرفي يعتمد على وجود ثقافة معرفية تدعم ذلك، كما أن

<sup>1</sup> خلف الله ناصر، جهاد حميد علي، إسهام التشارك المعرفي في تشجيع الطلب على وثائق التأمين على الحياة، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 3، العدد 39، جامعة تكريت، بغداد، 2017، ص 42-44.



الثقافة المعرفية تكون متضمنة في قيم المؤسسة وسياساتها ورسالتها وطريقة تعاملها مع العاملين ومن هذه القيم والمعتقدات نجد التعاون والالتزام والمساعدة والإبداع والمشاركة وفرق العمل وغيرها، كما أن التشارك المعرفي يتأثر بشكل كبير بالقيم الثقافية للأفراد .

**4. التفاعلات الشخصية:** لا يمكن أن تسير أمور وأنشطة المؤسسة ما لم تكن هناك شبكة اتصالات وتفاعلات بين الأفراد العاملين سواء رسمية أو غير رسمية ليتم من خلالها اكتساب المعرفة ونقلها بين العاملين وبناء روح الثقة والتعاون، ومن خلال استعمال أنظمة التحفيز والمكافآت بأنواعها لتحفيز العاملين على التشارك المعرفي ويحدث التفاعل بين الأفراد سواء بشكل مباشر وجها لوجه أو عبر وسائل الاتصال وكذلك من خلال التفاعل بين العامل والزبون أو بين العاملين وغيرها.

في دراسة لـ (Yi, 2009) اعتمد على أربعة أبعاد لقياس التشارك المعرفي تتمثل فيما يلي<sup>1</sup>:

**1 . المساهمات المكتوبة:** تتمثل في سلوكيات العاملين للمساهمة بالأفكار والمعلومات والخبرة من خلال الوثائق المكتوبة بدلا من الحوارات مثل نشر الأفكار إلى قاعدة البيانات التنظيمية وتقديم التقارير التي يمكن أن يستفيد منها العاملين الآخرين في المؤسسة ويتم تبادل المعرفة من خلال الشخص إلى قناة الوثيقة.

**2. الاتصالات التنظيمية:** تشمل سلوكيات تبادل المعرفة في التفاعلات الرسمية داخل فرق أو وحدات العمل فمثلا فرق العمل أو مجموعات العمل قد تعقد اجتماعات تنظيمية للعصف الذهني أو حل المشكلات من خلال البحث عن أفكار من العاملين ويتم التشارك في المعرفة من خلال التفاعلات الاجتماعية الرسمية للشخص إلى قناة المجموعة .

**3. التفاعلات الشخصية:** تشمل سلوكيات التشارك المعرفي في المجال غير الرسمي من خلال التفاعلات بين الأفراد مثل الدردشة أثناء الاستراحة ومساعدة العاملين الآخرين وغيرها .

**4. مجتمعات الممارسة:** تشمل ممارسات وسلوكيات التشارك المعرفي داخل مجتمعات الممارسة وهي مجموعات طوعية من العاملين تتواصل حول مواضيع واهتمامات مشتركة بطريقة غير روتينية وشخصية.

<sup>1</sup> Aysecul Qzbebek, Esra kilicarslan toplu, Empowered employees knowledge sharing behavior, international journal of business and management studies, Vol 3, No 2, 2011, p 72.

## المطلب الثالث: علاقة الثقافة التنظيمية بالتشارك المعرفي

يعتبر العديد من الباحثين المعرفة عنصراً لا غنى عنه عند تعريف الثقافة، وعلى العكس من ذلك، يشير العديد من الباحثين إلى أنه بدون الإشارة إلى الثقافة، سيكون تعريف المعرفة غير مكتمل.<sup>1</sup>

ينص (Goodenough) على أن الثقافة تتكون مما يجب على المرء أن يعرفه أو يؤمن به لكي يعمل بطريقة مقبولة لأعضائها. وأيضاً على سبيل المثال يحدد (Cleland) المعرفة كأحد مكونات الثقافة أي أن الثقافة التنظيمية هي بيئة المعتقدات والعادات والمعرفة والممارسات والسلوك التقليدي المجموعة اجتماعية معينة، وكذلك مفهوم (Schein) بأن المعرفة تشير إلى حلول للمشكلات التي تقبلها المجموعة على أنها مناسبة ضمن هذه المجموعة، بمعنى آخر: الثقافة هي المعرفة والمعرفة ثقافة، لكن المعرفة والثقافة ليستا هوية.

تحدد الثقافة التنظيمية القيم المشتركة والقطع الأثرية والافتراضات الأساسية التي يتم ترحيلها داخل المنظمة. وفقاً لـ Robbins and Coulter توصف الثقافة التنظيمية على أنها القيم والمبادئ والتقاليد المشتركة وطرق فعل الأشياء التي تؤثر على طريقة عمل أعضاء المنظمة من خلال تسهيل أو تعقيد تدفق المعرفة، يمكن أن يكون للثقافة تأثير واسع على عملية تبادل المعرفة.

وتعد الثقافة التنظيمية عاملاً من العوامل المهمة التي تؤثر على أداء المنظمات وفعاليتها، حيث إن لها دوراً مهماً في تحسين عمليات إدارة المعرفة من خلال رفع مستوى تشارك المعارف بين أفرادها، فالثقافة التنظيمية تمثل مصدراً مهماً لتحفيز الأفراد على تشارك معارفهم فقد تؤكد نتائج دراسة كل من (عيشوش، 2011) و (حوحو، 2014) أن هناك علاقة إيجابية بين الثقافة التنظيمية السائدة في المنظمة ونجاح عمليات إدارة المعرفة المتمثلة في توليد المعرفة، ومشاركة المعرفة وتطبيق المعرفة، وأظهرت نتائج الدراسة أن أكبر عامل ثقافي مؤثر هو ممارسات الإدارة العليا كما أن الثقافة القوية تعزز الثبات وتقويه في سلوك الأفراد، وتحدد ما هو السلوك المطلوب والمقبول، وهذا يؤدي إلى نوع من الرقابة الضمنية التي تحققها الثقافة القوية على سلوك الأفراد، ونتيجة لذلك نقل الحاجة إلى الوسائل الهيكلية الرقابية في المنظمة والرقابة التي تحققها الثقافة رقابة شاملة ونتيجة لذلك يقل اهتمام الإدارة بوضع الأنظمة والتعليمات الرسمية لتوجيه سلوك الأفراد، وتصدر الإشارة

<sup>1</sup>لخضر دلال، دور الثقافة التنظيمية في التشارك المعرفي -دراسة عينة من الجامعات الجزائرية، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2021-2022، ص 259.

إلى أن المنظمة التي تحركها المعرفة يجب أن تكون مرنة، وأن تمتلك ثقافة تشاركية لتعزيز تدفق المعلومات بشكل حر، وتسهيل توليد المعرفة ونقلها والتشارك بها، ومن ثم يكون التركيز على إيجاد ثقافة تنظيمية ملائمة.

كما أن المؤسسات التي يسيطر على ثقافتها اكتناز المعرفة ويعتبر أفرادها أن المعرفة هي لا تشجع على التشارك المعرفي بين أفرادها، كما أكد شي (Shi) على أن التشارك المعرفي يعتمد على الثقافة أكثر من اعتماده على التقنية، فاعتماد المنظمات على المبادرات القائمة على التكنولوجيا ليس شرطاً كافياً لنجاح إدارة المعرفة وتشاركتها في المؤسسة، بل يجب التركيز على ثقافة المنظمة التنظيمية وقدرتها على بناء بيئة تشارك معرفي والمحافظة عليها لتكون مبادرة إدارة المعرفة أكثر فاعلية وباختصار يمكننا القول بأن أهم عامل للتشارك المعرفي هو وجود ثقافة داعمة له في المنظمة، وأن نجاح مبادرات التشارك المعرفي مرتبط بالقيم والمعايير التي تحددها ثقافة المنظمة.

وتبرز أهمية العامل الثقافي هنا من خلال إيجاد ثقافة داعمة تساعد على إنتاج المعرفة وتقاسمها وتأسيس المجتمع على مشاركة المعرفة كذلك أشارت نتائج دراسة (Teimouri, 2011) إلى وجود علاقة إيجابية بين عوامل الثقافة التنظيمية الفعالة والتشارك المعرفي، كما تؤكد نتائج دراسة (AL Adalleh, 2011) أن الأبعاد الثقافية التنظيمية المتمثلة في الثقة ودية العمل التعاوني، والرؤية المشتركة، وممارسات الإدارة، الدور الفعال والتأثير المباشر على التشارك المعرفي.

وبحسب (Lavine) فإن المنظمة التي تدعم تبادل المعلومات وخلق المعرفة بين أعضائها وتلتزم بإدماج وجهات النظر المتعددة والتوفيق بينها ومن المرجح أن يؤسس عمليات فعالة وكفؤة ويحسن الحياة التنظيمية علاوة على ذلك، أكد ذلك أنه يمكن تعزيز نقل المعرفة في المنظمة بناء على المعايير الثقافية المناسبة التي تتبناها المنظمة على نطاق واسع ومع ذلك، فإنهم يحذرون من أنه في حالة وجود معايير خاطئة، بغض النظر عن الجهود والنوايا الحسنة للأفراد الذين يحاولون تعزيز المعرفة، فمن المحتمل أن يتم نقل القليل من المعرفة نتيجة لذلك، و لهذا من المهم أن تنشئ المنظمات ثقافة تتمتع بإحساس عالي بالالتزام بمشاركة المعرفة، يضمن النظام العادل للاعتراف والحوافز أن كل موظف يساهم في نفس الهدف.<sup>1</sup>

<sup>1</sup>الخضر دلال، نفس المرجع السابق، ص ص 260-261.

## المبحث الثاني: الأدبيات التطبيقية للثقافة التنظيمية والتشارك المعرفي

ان البحث في العلاقة بين الثقافة التنظيمية والتشارك المعرفي يحتاج إلى المزيد من الإضافات نظرا لندرة الدراسات التي تربط بين المتغيرين حيث بعد التطرق إلى الإطار النظري لمتغيرات الدراسة وذلك بتقديم بعض المصطلحات الخاصة بالثقافة التنظيمية والتشارك المعرفي وتتبع لأهمية الموضوع يلحظ وجود العديد من الدراسات السابقة التي تناولته سواء من حيث التطور الذي وصل إليه أو من حيث زيادة أهميته. والتي سنوجزها فيما يلي:

### المطلب الأول: عرض الدراسات السابقة 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:

#### أولاً: الدراسات المتعلقة بالثقافة التنظيمية

1. دراسة: أ. يحيى عبد المالك، بعنوان: الثقافة التنظيمية: الدلالات والأبعاد، نوعها: مقال منشور بمجلة آفاق العلوم، العدد 6، 2017:

هدفت هذه الدراسة إلى عرض وبطريقة انتقائية تحليلية أهم العناصر المرتبطة بمفهوم الثقافة التنظيمية، مضمونها، وظائفها الأساسية، أنواعها والعوامل المؤثرة فيها، كيفية المحافظة عليها والمدخل المفسرة لها.

حيث وضع الباحث انه يجمع الكثير من الباحثين على أهمية الثقافة ودورها الفعال في تشكيل قيم الفرد ودوافعه واتجاهاته، كما أنها تشكل إطارا مرجعيا لأنماط سلوكه وأفعاله، فكما أن لكل مجتمع ثقافته الخاصة به، فلكل منظمة أيضا ثقافتها التنظيمية الخاصة بها، ولا يخفى أن هناك الكثير من المحاولات النظرية التي روجت المدخل جديد لتحليل المنظمات وهو مدخل الثقافة التنظيمية؛ إذ يعتبر واحدا من أبرز المناهج الحديثة في إدارة التغيير والتطوير، يتناول هذا المدخل الثقافي المشكلات الإدارية للمنظمات من منظور جديدة ويحاول الموازنة بين الجوانب الاجتماعية والإدارية والاقتصادية لإيجاد الحلول لها، وهذا فانه ينظر إلى موضوع الإدارة بشكل تكاملي شامل .

2. دراسة: بوصافر صدام حسين، بعنوان: تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية، نوعها: مذكرة ماستر في علم الاجتماع، تخصص: علم اجتماع تنظيم وعمل، بجامعة العربي بن مهيدي بأم البواقي، 2019/2018:

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية، حيث أوضح الباحث أنه قد أصبحت الثقافة التنظيمية عنصر أساسي تتسم به المنظمات المعاصرة ومن أهم المواضيع التي لقيت اهتماما من قبل العديد من المنظرين والباحثين في السنوات الأخيرة، لما لها من تأثير بالغاً أساساً بمدى كفاءة أداء الموارد البشرية بالمنظمة، والذي يؤثر على نجاح أو فشل المنظمات، والذي يتأثر بشكل كبير بالثقافة التنظيمية السائدة، ونمط التفكير لدى الأفراد من خلال تمتعهم بمجموعة من القيم والمعتقدات، والتوقعات والأفكار مثل: المشاركة، احترام الوقت، الالتزام التنظيمي، والانضباط في العمل، الاستقلالية في ممارسة المهام... الخ، كل هذه القيم لها تأثير على سلوك وأداء ورضا الموظفين عن منظماتهم مما يدعم قيم الولاء والانتماء والإخلاص في تحقيق أهداف المنظمة، ومنه تحقيق أداء تنظيمي متميز، ولقد اتضح ذلك من خلال دراسته الميدانية التي قام بها في مفتشية الوظيفة العمومية لولاية أم البواقي تبين وجود العديد من القيم التنظيمية، وكذلك المعتقدات، والتوقعات التنظيمية والتي تعتبر مقوماً تنظيمياً مهماً لتحقيق أداء جيد وإنتاجية مرتفعة.

3. دراسة دحمان صراح ودلولي سعاد، بعنوان: الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالاستقرار المهني في ضوء الدراسات السابقة، نوعها: مذكرة الماستر في علم الاجتماع، تخصص: علم الاجتماع تنظيم وعمل، جامعة زيان عاشور بالجلفة، 2020/2019:

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على علاقة الثقافة التنظيمية بالاستقرار المهني حيث انطلقت هذه الدراسة من التساؤل الرئيسي: هل توجد علاقة بين الثقافة التنظيمية والاستقرار المهني؟ ومن خلال الدراسات السابقة ذات العلاقة بالموضوع أكدت نتائج الكثير من الدراسات التي أجريت في العديد من الدول وجود علاقة واضحة بين الثقافة التنظيمية والاستقرار المهني، ومن نتائج دراسات السابقة التي تناولت الثقافة التنظيمية أو الاستقرار المهني توصلوا إلى أن الثقافة التنظيمية لها دور فعال على استقرار المورد البشري، حيث أظهرت أن هناك علاقة ارتباطية بين الثقافة التنظيمية والاستقرار المهني.

4. دراسة: أ. بسام وزناجي، بعنوان: محددات الثقافة التنظيمية، نوعها: مقال منشور بمجلة سوسولوجيون، المجلد 2، العدد 1، 2021:

هدفت هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على أحد أهم المواضيع في سوسيولوجيا التنظيمات وهو موضوع الثقافة التنظيمية، وقد تناولت هذه الدراسة نقطة أساسية في الموضوع وهي محددات الثقافة التنظيمية ، أي العوامل المساهمة في تشكل محتوى عناصر الثقافة التنظيمية، وذلك انطلاقاً من تقديم إطار مفاهيمي حول التنظيم والثقافة التنظيمية وماهية محددات الثقافة التنظيمية، وبعد ذلك تطرقت الدراسة إلى أنواع المحددات التي تساهم في تشكيلها من خلال إدراج أمثلة ونماذج واقعية من المجتمع لتصل في النهاية إلى تقديم خالصة عامة وبعض التوصيات في خاتمة الدراسة.

### ثانياً: الدراسات المتعلقة بالتشارك المعرفي

1. دراسة: كلثوم زهاني، بعنوان: التشارك المعرفي في ظل البيئة الرقمية -دراسة مسحية على عينة من طلبة ثانية ماستر اتصال وعلاقات عامة مستخدمين صفحة المنبر الإعلامي، نوعها: مذكرة الماستر في علوم الإعلام والاتصال، بجامعة محمد خيضر بسكرة، 2019/2018:

هدفت هذه الدراسة وبشكل أساسي للتعرف على استخدامات الطلبة لصفحة المنبر الإعلامي والذي من خلاله يقوم طلبة ثانية ماستر اتصال وعلاقات عامة بتقديم مختلف التشاركات المعرفية في ظل البيئة الرقمية تغطي هاته الأخيرة مختلف احتياجات الطلبة المعرفية ، كما حاولت الدراسة معرفة المواقع التي تكمن وراء استخدام الطلبة الصفحة المدير الإعلامي، إضافة إلى أهم الإشباعات المحققة جراء هذا الاستخدام، وللتعرف على ذلك قامت بتصميم استمارة استبيان، و قامت بتوزيعها على عينة من طلبة ثانية ماستر اتصال وعلاقات عامة بجامعة محمد خيضر - بسكرة، وقد تم اختيارها بالطريقة القصدية، حيث بلغ عدده 68 طالباً، كما أنها قد استخدمت المنهج المسحي للتوصل في الأخير إلى مجموعة من النتائج، أبرزها: أن الطلبة يستخدمون صفحة المدير الإعلامي أحياناً، كما أنهم يستخدمونه حسب الحاجة، إضافة للحصول على مختلف المعلومات وخاصة الدروس والمحاضرات من خلاله، كما أنه وبالرغم من تلبية الموقع للعديد من حاجاتهم إلا أنه غير كاف بالنسبة لهم.

2. دراسة جودي أمينة، بعنوان: أثر التشارك المعرفي في تطوير الكفاءات المحورية -مع الإشارة إلى عينة من أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة بسكرة، نوعها: مقال منشور بمجلة الاقتصاديات المالية البنكية وإدارة الأعمال، المجلد 09، العدد 02، 2020:

تهدف هذه الدراسة إلى تحليل أثر التشارك المعرفي في تطوير الكفاءات المحورية، وذلك من خلال تحديد الإطار المفاهيمي للتشارك المعرفي، الكفاءات المحورية، ثم بناء شبكة من العلاقات بين التشارك المعرفي بأبعاده والثقافة التنظيمية التدريب فرق العمل وتطوير الكفاءات المحورية وباستخدام المقابلة المهيكلة مع عينة من أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير الجامعة بسكرة واعتمادا على التحليل الكيفي المضمون ومحتوى المقابلات توصلت الدراسة إلى نتيجة أساسية مفادها أن التشارك المعرفي بين الأساتذة له أثر في تطوير الكفاءات المحورية من خلال إثراء معلوماتهم وصقل مهاراتهم ما يمكنهم من تحديث رصيدهم المعرفي في مجال تخصصهم.

3. دراسة: فوزية عيسى، بعنوان: واقع اتجاهات ممارسة سلوك التشارك المعرفي بين الطلبة الجامعيين في جامعة الجزائر 2 -دراسة ميدانية لعينة من طلبة الماستر بقسم علم المكتبات والتوثيق، نوعها: مقال منشور في مجلة علم المكتبات، المجلد 14، العدد 01، 2022:

تتمحور الدراسة حول التعرف على واقع واتجاهات طلبة الماستر في قسم علم المكتبات نحو ممارسة سلوك التشارك المعرفي، وذلك لمعرفة مدى توفرهم على مهارات التشارك المعرفي، والدوافع التي توجههم لتبادل وتقاسم المعرفة، وتحديد القنوات المفضلة للقيام بهذه العملية، مع رصد أهم العوائق التي تعرقل عملية التشارك المعرفي.

هذه الدراسة تم فيها استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وقد توصلت إلى أن الطلبة لديهم مهارات نحوه، ولكن المهارات الأساسية للقيام بعملية التشارك المعرفي، وأن اتجاهات إيجابية تعترضه مجموعة من العراقيل التي تقف دون ممارسته بالشكل المطلوب.

4. دراسة: لبنى براحلية ومروة بن عاتي، بعنوان: دور التشارك المعرفي في تطوير الكفاءات بالمؤسسة -دراسة حالة "مطاحن عمر بن عمر" للصناعة الغذائية بولاية قالم، نوعها: مذكرة الماستر في علوم التسيير، تخصص، إدارة الأعمال، جامعة 8 ماي 1945 قالم، 2021/2020:

تهدف هذه الدراسة إلى إبراز دور التشارك المعرفي كعامل استراتيجي مهم في تطوير كفاءات الأفراد العاملين بالمؤسسة، الذي يزيد من معارف ومهارات وسلوكيات وخبرات الفرد عن طريق نقل خبرات الآخرين إليه ويعمل على زيادة الاستقرار في بيئة المؤسسة التي تنشط فيها، ولتحقيق هذا الهدف تأسست هذه الدراسة

على المنهج الوصفي، حيث تم الاعتماد على استمارة أسئلة الجمع البيانات الأولية، من خلال اختيار عينة من عمال مؤسسة مطاحن عمر بن عمر لصناعة الأغذية (العجائن والسميد) كحالة دراسية.

واشتملت عينة الدراسة على 107 من عمال مؤسسة مطاحن عمر بن عمر، تم توزيع الاستمارة عليهم بطريقة عشوائية، بعد ذلك تم تحليل البيانات المتحصل عليها واختبار الفرضيات بالاعتماد على برنامج الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS.

وتوصلت الدراسة إلى أن المؤسسة محل الدراسة تعتمد بدرجة كبيرة على مختلف متطلبات التشارك المعرفي، كما تبين أن لهذه الأخيرة أثر كبير في تطوير كفاءات الأفراد العاملين داخل المؤسسة حيث تفسر درجة اعتماد المؤسسة على التشارك المعرفي ما نسبته (67%) من التغيرات التي قد تطرأ على مستوى تطوير الكفاءات للعاملين بها، كما أثبتت النتائج أن المتغيرات الشخصية لأفراد عينة الدراسة لم تكن لها أي أثر معنوي على إجاباتهم.

### ثالثاً: الدراسات المتعلقة بالثقافة التنظيمية وعلاقتها بالتشارك المعرفي

1. دراسة: عزيز دحماني ونفيسة ناصري، بعنوان: أثر الثقافة التنظيمية على التشارك المعرفي في الجامعة الجزائرية، مقارنة باستخدام نماذج المعادلات البنائية، نوعها: مقال منشور بمجلة الباحث، المجلد 19. العدد 1، 2019:

هدفت هذه الدراسة إلى إبراز أثر الثقافة التنظيمية على تعزيز التشارك المعرفي على مستوى جامعة طاهري محمد بشار، وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي و التجريبي من خلال التطرق لتأصيل النظري لكل من الثقافة التنظيمية والتشارك المعرفي ومراجعة الدراسات السابقة، وبالاستعانة ببرنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) وبرنامج تحليل العزوم الإحصائية (Amos) وطريقة الاحتمالات الكبرى، حيث تم تحليل استجابات عينة ضمت 172 مفردة من مجتمع الدراسة البالغ 764 من أعضاء هيئة التدريس المنتمون إلى الكليات الثمانية بالجامعة، وقد خلصت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها أن الثقافة التنظيمية تفسر 68% من التشارك المعرفي، كما أن تنامي الثقافة التنظيمية بـ 1% يعزز التشارك المعرفي بـ 0,82%، مما يدعو إدارة جامعة طاهري محمد بشار إلى العمل على تنمية روح الفريق بين أعضاء هيئة التدريس الشيء الذي يعزز التشارك المعرفي.



2. دراسة: أونيس بلقاسم، بعنوان: أثر الثقافة التنظيمية على التشارك المعرفي -دراسة حالة أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة محمد خيضر بسكرة، نوعها: مذكرة الماستر في علوم التسيير، تخصص: إدارة الموارد البشرية، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2018/2019:

هدفت هذه الدراسة إلى اختبار أثر الثقافة التنظيمية بأبعاده (بنية العمل التعاوني، الرؤية المشتركة، ممارسات الإدارة العليا) على التشارك المعرفي، وتم تطبيق الدراسة على أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة محمد خيضر بسكرة، واعتمد الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات الأولية والمكونة من 62 عبارة، حيث وزعت 80 استمارة بنسبة 41% من مجتمع الدراسة واسترجع منها 65 استمارة بنسبة 33% من مجتمع الدراسة، ثم تحليل بيانات الدراسة باستخدام برنامج التحليل الإحصائي SPSS.

توصلت الدراسة إلى أن مستوى الثقافة التنظيمية لدى أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير عالي بمتوسط حسابي قدر بـ 3,75، كما أن للثقافة التنظيمية أثر إيجابي وقوي على التشارك المعرفي لدى الأساتذة بقيمة معامل ارتباط  $R=0.724$ ، ويرجع هذا الأمر إلى تأثير كل من الأبعاد الثلاثة التالية: بنية العمل التعاوني، الرؤية المشتركة، ممارسات الإدارة العليا على التشارك المعرفي، وتم تقديم من خلال الدراسة مجموعة من الاقتراحات ذات الصلة بالموضوع.

3. دراسة بورحماني أميرة، بعنوان: أثر الثقافة التنظيمية على التشارك المعرفي -دراسة مقارنة بين مؤسسة ليندغاز وحدة ولاية- ورقلة -و المديرية الجهوية لمؤسسة سونلغاز فرع ولاية- ورقلة-، نوعها: مذكرة الماستر في علوم التسيير، تخصص: إدارة الموارد البشرية، جامعة قاصدي مرباح لولاية ورقلة، 2018/2019:

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة أثر الثقافة التنظيمية على التشارك المعرفي في مؤسسة ليندغاز والمديرية الجهوية لمؤسسة سونلغاز -ورقلة-، حيث تم استخدام المنهج الوصفي والمنهج التحليلي وقد أجريت الدراسة على عينتي عشوائيتين من عمال المؤسساتين 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 المؤسساتين، كذلك تم توزيع الاستبيان. وقد تم استخدام برنامج SPSS لتحليل البيانات المستخرجة من الاستبيانات، وبالاعتماد على المتوسطات الحسابية، الانحرافات المعيارية، معامل الارتباط بيرسون، خلصت

الدراسة إلى العديد من النتائج أهمها: هناك علاقة طردية قوية في مؤسسة سونلغاز بني الثقافة التنظيمية والتشارك المعرفي مع ضعف العلاقة بني المتغيرين في مؤسسة ليندغاز وحدة ولاية -ورقلة-، توفر مؤسسة سونلغاز البنية التحتية اللازمة لممارسة عمليات التشارك المعرفي كالبامج والوسائل ... في حين تكتفي مؤسسة ليندغاز بتوفير شبكة الانترنت للتواصل بني العمال، لا يؤثر كل من متغير (السن، سنوات الخبرة و المستوى التعليمي) على كل من أبعاد الثقافة التنظيمية و أبعاد التشارك المعرفي في كلتا المؤسساتين.

4. دراسة: ربيع عطيات الله ومحمد لخضر بوساحة، بعنوان: دور الثقافة التنظيمية الإبداعية في تعزيز ممارسة التشارك المعرفي دراسة حالة الشركة الوطنية للتأمين، نوعها: مقال منشور بمجلة الإستراتيجية والتنمية، المجلد 10، العدد 5، 2020:

هدفت هذه الدراسة إلى إبراز مدى تأثير الثقافة التنظيمية الداعمة للإبداع في تعزيز ممارسة التشارك المعرفي لدى موظفي وقيادات الشركة الوطنية للتأمين بالمديرية الجهوية بورقلة، والتعرف على مستوى الثقافة التنظيمية الإبداعية وكذا مستوى ممارسة التشارك المعرفي لدي الموظفين، توصلت الدراسة إلى نتائج أهمها أنه يوجد هناك مستوى متوسط للثقافة التنظيمية الإبداعية و ممارسة التشارك المعرفي لدي الموظفين في الشركة الوطنية للتأمين، بالإضافة إلى انه توجد هناك علاقة تأثير للثقافة التنظيمية الإبداعية في تعزيز ممارسة التشارك المعرفي لدي الموظفين والمسيرين للشركة.

المطلب الثاني: عرض الدراسات السابقة باللغة الأجنبية

أولاً: الدراسات المتعلقة بالثقافة التنظيمية

1. دراسة Adel Ismail Al-Alawi، بعنوان: **Organizational culture and**

**knowledge sharing: critical success factors**، سنة 2007:

هدفت هذه الدراسة إلى التحقق من دور بعض العوامل في الثقافة التنظيمية في نجاح تبادل المعرفة كما تلعب عوامل مثل الثقة، الشخصية والتواصل بين الموظفين ونظم المعلومات والمكافآت والهيكلة التنظيمي دوراً هاماً في تحديد العلاقات بين الموظفين وبالتالي توفير الإمكانيات لكسر العقبات أمام تقاسم المعرفة. وتهدف هذه الدراسة إلى المساهمة في مساعدة الشركات على فهم الدور الأساسي للثقافة التنظيمية في تغذية المعرفة ونشرها لكي تصبح رائدة في الاستفادة من معرفتها والاستمتاع بالرخاء بعد ذلك.

**2. دراسة: (Moradi & others)، بعنوان: "The Relationship between Organizational Culture and Knowledge Management" سنة 2012:**

هدفت الدراسة إلى الحصول على فهم للعلاقة بين الثقافة التنظيمية وإدارة المعرفة لدى العاملين في البيئة الأكاديمية . واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي في الدراسة، حيث قام العاملون في جامعة الوسائط المتعددة في ماليزيا (MMU) بتعبئة الاستبيان الخاص بالدراسة بجموع 322 استبياناً، ويتكون من 28 فقرة ذات صلة بمتغيرات الدراسة، ومن أهم النتائج المتوصل إليها:

- وجود ارتباط سلبي بين الثقافة التنظيمية وإدارة المعرفة عند مستوى دلالة 0.01 ؛
- وجود فروق إحصائية حول الثقافة التنظيمية والثقافة التنظيمية المفضلة وبين إدارة المعرفة في جامعة الوسائط المتعددة تعزى إلى متغير العمر؛
- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية حول الثقافة التنظيمية القائمة والثقافة التنظيمية المفضلة، تعزى إلى متغير سنوات العمل في الجامعة، وإلى متغير المؤهل العلمي.

**ثانياً: الدراسات المتعلقة بالتشارك المعرفي**

**1. دراسة، (Cheng et al) ، بعنوان: "Knowledge Sharing in Academic Institutions: a Study of: Multimedia University Malaysia" سنة 2009**

هدفت إلى الكشف عن سلوك مشاركة المعرفة بين الأكاديميين في الجامعات الخاصة في ماليزيا، والعوامل التي تؤثر في مشاركة المعرفة، مع محاولة فحص العوامل الفردية والتكنولوجية التي تؤثر على تشارك المعرفة. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وكان من نتائج الدراسة أن نظام الحوافز والتوقعات الشخصية هما العاملان المرتبطان بالعاطفة في مشاركة المعرفة، مع وجود دور للعوامل الخارجية والداخلية في تعزيز المشاركة في أنشطة المعرفة بين الأكاديميين.

**2. دراسة (Buckley & Gannakopoulos)، بعنوان: "Challenges in knowledge sharing in higher education" سنة 2009:**

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد درجة التشارك المعرفي في كلية الإدارة بجامعة جوهانسبرج في جنوب أفريقيا، وكذلك تحديد العوامل المؤثرة في التشارك المعرفي بين الأكاديميين، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي،

واعتمدت الاستبانة كأداة لجمع المعلومات وتكونت عينة الدراسة من 54 عضو من أعضاء هيئة التدريس في الكلية، وكشفت نتائج الدراسة عن رغبة أعضاء هيئة التدريس لتشارك المعرفة مع زملائهم، وأن شخصية الزملاء تؤدي دوراً في هذه الممارسة، كما أظهرت نتائج الدراسة أهمية التشارك المعرفي فهي تساعد على بناء الثقة بين أعضاء هيئة التدريس تساهم في زيادة القاعدة المعرفية لهم، وتعمل على نقل وابتكار وإيجاد المعرفة في الجامعات.

ثالثاً: الدراسات المتعلقة بالثقافة التنظيمية وعلاقتها بالتشارك المعرفي

### 1. دراسة (Campbell)، بعنوان: Identification of Organizational Cultural Factors that impact knowledge sharing، سنة 2009

غرض الدراسة هو تحديد بعض العوامل الثقافية التي تزيد من إسهام عمليات التبادل المعرفي مع الأخذ بعين الاعتبار المجموعة الدوافع الاجتماعية والتحفيزية باستخدام الأبعاد السبعة للثقافة التنظيمية (الثقة الاستقلال الذاتي، سياسة القوة الرعاية نفوذ القدرة، التعاون) وأثرهما على التشارك المعرفي. وقد أثبتت الدراسة أن لهذه العوامل مجتمعة أثر في إزالة الخطر القصور أو البعد عن التشارك المعرفي.

### 2. دراسة: (Poul et al)، بعنوان: "The impact of organizational culture on knowledge sharing"، سنة 2016:

الغرض من هذه الدراسة هو دراسة العلاقة بين الثقافة التنظيمية والتشارك المعرفي، وفهم كيفية ارتباط أنواع الثقافة المختلفة بإدارة المعرفة المحددة، وتسهيل الضوء على العلاقة بين الثقافة التنظيمية وإدارة المعرفة في المنظمات، تم استخدام استبيان لتحقيق أهداف الدراسة، حيث أشارت الدراسة إلى نجاح إدارة المعرفة يجب أن يتجاوز الجانب التشغيلي إلى الجوانب الاجتماعية والبشرية والتنظيمية، وأظهرت الدراسة وجود علاقة ارتباطية بين الثقافة التنظيمية والتشارك المعرفي، كما ركزت الدراسة على أهمية المعرفة الجماعية على المستوى التنظيمي.

### المطلب الثالث: مقارنة الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة

يمكن إيضاح الفرق بين الدراسات السابقة ودراستنا الحالية من خلال ما يلي:

## أولاً: من حيث الهدف:

ما نلاحظه من عرضنا للدراسات السابقة أنا هناك إختلاف بينها وبين دراستنا الحالي من حيث الهدف، حيث كان وجود التشابه في الهدف من الدراسة، فقد اشتركت جل الدراسات حول هدف رئيسي واحد وهو التعرف على الثقافة التنظيمية وإسقاطها إما على أداء العاملين، وهدفت دراسة أخرى إلى تأثير نفس العوامل السابق على أو الاستقرار المعني، كما صادفتنا دراسات أخرى تتحدث على التشارك المعرفي وأخرى أبرزت أثر التشارك المعرفي على تطوير الكفاءات المحورية.

بينما هدفت دراستنا إلى معرفة تأثير الثقافة التنظيمية على التشارك المعرفي.

## ثانياً: من حيث مجمع وعين الدراسة:

لاحظنا من خلال مقارنة الدراسات السابقة أن هناك إختلاف في مجتمع وعينة الدراسة، فكل دراسة أسقطت على عينة معينة، معظمها طبقت في مؤسسات محل الدراسة، والبعض الآخر أسقطت دراسته على مجموعة من المؤسسات، في حين دراستنا أسقطت على مجموعة من موظفين بالخطوط الجوية الجزائرية بورقلة.

## ثالثاً: من حيث الأدوات والمنهج المستخدم في الدراسة

معظم الدراسات استعملت نفس أدوات التحليل ومنهج الدراسة، حيث استخدمت المنهج الوصفي لتوضيح جوانب الموضوع النظرية، بالإضافة إلى منهج دراسة الحالة في الدراسة التطبيقية، كما استعملت الاستبيان من أجل جمع المعلومات اللازمة للدراسة وبرنامج SPSS من أجل تحليل المعلومات المجموعة والخروج بنتائج، نفس الشيء بالنسبة لدراستنا الحالية.

## رابعاً: نتائج الدراسة:

كان نتائج الدراسة مختلفة إختلافاً تاماً من دراسة إلى أخرى وهذا بسبب إختلاف الهدف التي قامت من أجله الدراسة وإختلاف المجمع والعينة التي أسقطت عليها الدراسة.

## خلاصة:

من خلال تطرقنا لهذا الفصل الذي يخص الثقافة التنظيمية ودورها وأثرها على التشارك، والذي قسمناه إلى مبحثين، المبحث الأول عرضنا فيه المفاهيم المتعلقة بكل من الثقافة التنظيمية والتشارك المعرفي، كذلك خصائصهما وأبعادهما. بينما خصصنا المبحث الثاني إلى عرض الدراسات السابقة باللغة العربية والأجنبية التي تخص متغيرات موضوع الدراسة وفي أخير قارناها بدراستنا الحالية.



---

الفصل الثاني: دراسة حالة عينة من موظفي الخطوط  
الجوية الجزائرية بورقلة

---



تمهيد:

بعد تناولنا في الإطار النظري لمتغيرات الدراسة المتمثلة في الثقافة التنظيمية والتشارك المعرفي للعاملين سنحاول في الجانب التطبيقي للدراسة أن نبين مدى مساهمة أبعاد الثقافة التنظيمية في تعزيز التشارك المعرفي للعاملين بالخطوط الجوية الجزائرية بورقلة من خلال المبحثين التاليين:

المبحث الأول: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية؛

المبحث الثاني: عرض وتحليل النتائج إجابات عينة الدراسة.



## المبحث الأول: طريقة الدراسة وأدواتها

يحتوي هذا المبحث على مطلبين، الأول يتعلق، والثاني يتعلق بأداة الدراسة وأساليب التحليل.

## المطلب الأول: الطريقة المعتمدة في الدراسة

أولاً: تقديم المؤسسة محل الدراسة (مجتمع الدراسة):

## 1. تعريف الخطوط الجوية الجزائرية المديرية الجهوية بورقلة:

رغم استقلال الجزائر وخروج المستعمرين منها إلا انه بقيت بعض الشركات والوكالات على الأراضي الجزائرية كالجنوب الجزائري منها وكالات لبيع التذاكر تابعة للخطوط الفرنسية وشركة come fret. وقد شهدت سنة 1965 ظهور المندوبية الجهوية للجنوب الجزائري بورقلة لآكن سرعان متغيراً مقرها إلى غرداية لسنة وبعد سنتين أصبح الجنوب الجزائري يحوي ثلاث شركات نتجت عن إدماج كل من الوكالات ورقلة وغرداية وتمنراست وهي كالتالي:

الخطوط الفرنسية الجوية بعدة طائرات والشركة الفرنسية come fret كانت تختص في نقل كل ما يتعلق بالشركات البترولية منها البضائع من الجزائر نحو أوروبا ولاكن ذلك لم يدم طويلاً، وفي سنة 1969 سلمت شركة come fret جميع قواعدها التي تتواجد في كل من حاسي مسعود، عين أمناس لصالح شركة الخطوط الجوية الجزائرية وتبعاً إلى مديرية ورقلة.

وبالتحديد في تاريخ 24\_10\_1972 عادت ورقلة لتحتضن المديرية الجهوية لورقلة التي مقرها الحالي بالقرب من السوق الأسبوعي سبقاً والمسمى بسوق السبت تحدها شرقاً المديرية الجهوية لدار المالية أما الجهة المقابلة المحلات ومحادية للصندوق الوطني لتوفير والاحتياط.

وتحتوي المديرية على عدة مهابط والمندوبيات الجهوية التابعة لها وعشر وكالات بالإضافة إلى ذلك تنقسم إلى عدة أقسام ومصالح والموضحة في الهيكل التنظيمي

## 2. الهيكل التنظيمي للمديرية الجهوية للخطوط الجوية الجزائرية بورقلة:

إن الهيكل التنظيمي ما هو إلا عبارة عن البناء الذي يبين مختلف المستويات الإدارية والمصالح التنظيمية الرئيسية والفرعية والوظائف والتسلسل القيادي، ويبين أشكال الاتصالات وشبكات العلاقات القائمة داخل الخطوط الجوية الجزائرية بورقلة وهذا ما يوضحه الشكل المرفق (انظر الملحق رقم:03).

نلاحظ أن هيكل مديرية الخطوط الجوية الجزائرية بورقلة مقسم حسب الوظائف بمعنى أن الهيكل وظيفي ويعتمد على درجة أهمية كل وظيفة في قريها من المستوى الأول من أجل تحديد الاستراتيجيات والمسؤوليات

بوضوح وانتقال المعلومات بسرعة لاتخاذ القرار المناسب على مستوى الإدارة العليا عن طريق أنظمة المعلومات المعتمد بالمؤسسة.

### 3. التعداد البشري بالخطوط الجوية الجزائرية بورقلة لشهر أبريل 2023

الجدول رقم (2-1): تعداد عمال الخطوط الجوية الجزائرية بورقلة

الرقم	الرتبة	العدد
01	إطار / Cadre	19
02	التحكم / Maitrise	42
03	التنفيذ / Exécution	46
المجموع		107

المصدر: إعداد الطالبتين بالاعتماد على وثائق المؤسسة

ثانيا: عينة الدراسة:

إن اختيار العينة المناسبة للبحث من العناصر الأساسية والمهمة في بداية العمل الميداني، وبناء على أهداف الدراسة تم تحديد عينة من موظفي المؤسسة محل الدراسة، وقد تكون مجتمع الدراسة من كل العاملين بمقر المديرية الجهوية للخطوط الجوية الجزائرية بورقلة، وقد تم توزيع 35 استمارة استبيان على مجموعة من العاملين بمختلف الرتب الوظيفية بطريقة عشوائية، حيث تم استرجاع حوالي 32 استمارة صالحة، ومنه بلغ عينة الدراسة 32 عامل من العاملين بالمديرية الجهوية للخطوط الجوية الجزائرية بورقلة.

ثالثا: مصادر جمع البيانات ومنهج الدراسة:

#### 1. مصادر الحصول على البيانات

تمثلت أهم مصادر الحصول على البيانات فيما يلي:

- أ. مصادر أولية: لمعالجة الجانب الميداني للدراسة تم جمع البيانات الأولية من خلال الاستبيان كأداة رئيسية للدراسة، وقمنا بتصميم استبيان خصيصا لهذا الغرض ووزع على عمال المؤسسة، كذلك تم الاعتماد على الملاحظة من خلال الزيارات الميدانية والاطلاع على مختلف الوثائق المتعلقة بالموضوع.
- ب. مصادر ثانوية: حيث حاولنا باستطاعتنا وما توفر لدينا من وسائل وأدوات الاطلاع على الدراسات السابقة ومراجعة الأدبيات المنشورة حول موضوع الدراسة باستخدام الكتب، المجلات، المقالات،

التظاهرات العلمية، انترنت، رسائل جامعية وتقارير سواء بشكل مباشر أو غير مباشر والتي ساعدتنا في جميع مراحل البحث والدراسة.

## 2. منهج الدراسة

للوصول إلى الهدف والإجابة على تساؤلات البحث اعتمدنا على المنهج الوصفي لضبط مختلف المفاهيم كالثقافة التنظيمية، التشارك المعرفي وغيرها من المفاهيم، وذلك اعتمادا على جمع المعلومات المتوفرة في المراجع والدراسات السابقة. كما استعملنا المنهج التحليلي لتحليل جوانب ومضمون مختلف المفاهيم الواردة في البحث، وتحليل نتائج الدراسة التطبيقية باستخدام الاستبيان ومن ثم تحليل وتفسير نتائجه.

## المطلب الثاني: أدوات الدراسة

### أولاً: أدوات الدراسة:

1. الوثائق: تم الاعتماد في دراستنا على الوثائق الخاصة بالمؤسسة والتي وفرت بعض المعطيات الضرورية للبحث، حيث تمثلت في بيانات حول الهيكل التنظيمي العام للمؤسسة ومختلف فروعها ووثائق حول تعداد العمال والأصناف الموجودة فيها.

2. الملاحظة: بحيث تم الاعتماد على الملاحظة والتي كان لها دور كبير في فسح المجال لاستكشاف ميدان الدراسة والتعرف على الهياكل والمصالح، وذلك من خلال الزيارات والتنقل بمختلف الأماكن بميدان الدراسة والتي سمحت بالتعرف على طبيعة وظروف العمل.

3. الاستبيان: من أجل جمع المعلومات الأولية تم الاعتماد على أداة الاستبيان والتي تقوم على أساس إعداد الفقرات المرتبطة والمكملة لبعضها البعض حول مشكلة الدراسة وفروضها ليجيب عليها المستقصي، بعد ذلك تم تفرغها وتبويبها وتحليلها واستخلاص النتائج منها للوصول إلى أهداف الدراسة، حيث تمت صياغته وبناء فقراته استرشادا بالدراسات السابقة ويتكون من جزئين بمجموع 37 فقرة كما يلي:

أ. الجزء الأول: ويتمثل في المعلومات الديمغرافية عن المستجيب (الجنس، العمر، الدرجة المهنية وعدد سنوات الخبرة).

ب. الجزء الثاني: خاص بموضوع الدراسة، والذي بدوره مقسم إلى محورين كما هو مبين في الجدول أدناه:

## الجدول رقم (2-2): ترتيب وتعداد فقرات الاستبيان

الرقم	المحاور	الأبعاد	ترقيم الفقرات	عدد الفقرات
01	الثقافة التنظيمية	تشجيع فرق العمل	04-01	04
02		الالتزام واحترام الوقت	09-05	05
03		تشجيع الإبداع والابتكار	14-10	05
04		الرقابة	19-15	05
	إجمالي أبعاد المحور الأول			19
05	التشارك المعرفي		33-20	14
	إجمالي المحاور			33

المصدر: إعداد الطالبتين

وقد تم تكوين جميع مقاييس الاستجابات لفقرات المقياس وفقا لمقياس ليكارت الثلاثي، كما هو موضح في الجدول التالي:

## الجدول رقم (2-3): مقياس الإجابات على الفقرات ومجال المتوسط المرجح لكل مستوى

مقياس الإجابات			
البدائل	غير موافق	محايد	موافق
الوزن	1	2	3

المصدر: إعداد الطالبتين

ثم حساب المتوسط المرجح لتحديد الاتجاه حسب قيم المتوسط المرجح وتحديد درجة توافق فقرات الاستبيان بأكثر دقة كما هو موضح في الجدول التالي:

المتوسط المرجح لكل مستوى			
المتوسط المرجح	من 1 إلى 1.66	من 1.67 إلى 2.33	من 2.34 إلى 3
المستوى	منخفض	متوسط	مرتفع

المصدر: إعداد الطالبتين

ثانياً: صدق أداة الدراسة

للتحقق من صدق محتوى الأداة المستخدمة وللتأكد من خدمتها لأهداف الدراسة، تم عرضها على الأستاذ المشرف ثم على هيئة أساتذة محكمين بكلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير بجامعة ورقلة، قصد إبداء رأيهم حول الأداة المستخدمة من حيث مدى مناسبة العبارات للمحتوى، ومدى كفاية أداة الدراسة من حيث عدد العبارات، شموليتها، تنوع محتواها، تقييم مستوى الصياغة اللغوية والإخراج، أو أي ملاحظات أخرى يرون أنها مناسبة فيما يتعلق بالتعديل أو التغيير أو الحذف.

وتم أخذ ملاحظات المحكمين واقتراحاتهم وأجريت التعديلات المطلوبة، وهو ما يحقق الصدق الظاهري لأداة الدراسة، واعتبرت صالحة لقياس ما وضعت له.

### ثالثاً: ثبات أداة الدراسة

لقياس مدى ثبات أداة الدراسة (الاستبيان) قمنا باستخدام معامل الثبات كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha) للتأكد من ثبات أداة الدراسة على عينة الدراسة، والذي يأخذ قيماً تتراوح بين الصفر والواحد، والجدول التالي يوضح النتائج:

الجدول رقم (4-2): معامل الثبات Cronbach's Alpha لمحاور أداة الدراسة

المحاور	ترقيم الفقرات	عدد الفقرات	معامل الثبات
الثقافة التنظيمية	19-01	19	0.733
التشارك المعرفي	33-20	14	0.868
الثبات العام		33	0.877

المصدر: إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS.V26

يتضح من الجدول أعلاه أن معامل الثبات العام للاستبيان بلغ (0.877)، حيث بلغ معامل الثبات بالنسبة لمحور الثقافة التنظيمية (0.733) ومحور التشارك المعرفي (0.868). وكل هذه النتائج المحصل عليها جيدة للثبات مما يشير إلى إمكانية ثبات النتائج والحصول على نفس الإجابات في حالة إعادة تطبيق الاستبيان مرة أخرى على نفس العينة وفي نفس الظروف. ومنه فإن الاستبيان يتمتع بدرجة عالية من الثبات، يمكن الاعتماد عليه في التطبيق الميداني.

المطلب الثالث: الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات

تمت عملية تبويب وتحليل البيانات المتحصل عليها من الاستمارات عن طريق تحويل البيانات الوصفية إلى بيانات كمية، وذلك بترميز الإجابات وتفرغها باستخدام برنامج Excel، ثم إدخالها على برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS.V26. ثم تحليل النتائج باستخدام الأساليب الإحصائية التالية:

☒ معامل الثبات ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) لقياس ثبات أداة الدراسة؛

☒ النسب المئوية والتكرارات لمعرفة خصائص عينة الدراسة؛

☒ المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف لمعرفة الأهمية والاتجاه العام لاستجابات عينة الدراسة؛

☒ تحليل الانحدار لتحديد الأثر بين أبعاد الثقافة التنظيمية والتشارك المعرفي؛

☒ اختبار كولموغوروف-سميرنوف للوقوف على اعتدالية توزيع البيانات؛

☒ اختبار T للعينات المستقلة؛

☒ اختبار التباين الأحادي الاتجاه ANOVA.

### المبحث الثاني: عرض النتائج ومناقشتها

سنحاول في هذا المبحث عرض أهم نتائج الدراسة الميدانية التي تم التوصل إليها من خلال جمع البيانات وتحليلها ومناقشتها.

### المطلب الأول: عرض نتائج الدراسة

أولاً: وصف عينة الدراسة: وفيما يلي عرض لخصائص أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الشخصية والمتغيرات الوظيفية (الجنس، العمر، الدرجة المهنية وسنوات الخبرة).

الجدول رقم (5-2): توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير الجنس

الجنس	التكرار	النسبة المئوية (%)
ذكر	21	65.6
أنثى	11	34.4
الإجمالي	32	100%

المصدر: إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS إصدار 26

يتضح من الجدول السابق أن نسبة الذكور بلغت (65.6%) بتعداد (21) عامل، في حين بلغ عدد الإناث (11) عاملة ما نسبته (34.4%)، ومنه نلاحظ أن أغلبية أفراد العينة ذكور.

الجدول رقم (6-2): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير العمر

العمر	التكرار	النسبة المئوية (%)
أقل من 30 سنة	1	3.1
من 30 إلى 39 سنة	21	65.6
من 40 إلى 49 سنة	7	21.9
50 سنة فأكثر	3	9.4
الإجمالي	32	100

المصدر: إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS إصدار 26

من خلال الجدول السابق يتضح أن (21) من أفراد العينة ما نسبته (65.6%) من إجمالي أفراد عينة الدراسة البالغ عددهم 32 فرد يتراوح سنهم ما بين ما بين 30 إلى 39 سنة، في حين أن (07) منهم يتراوح سنهم ما بين الـ 49 إلى سنة بنسبة (21.9%)، و(03) عمال يبلغ سنهم الـ 50 سنة فما فوق بنسبة (9.4%)، وعامل واحد (01) بنسبة (3.1%) يقل سنه عن الـ 30 سنة.

الجدول رقم (2-7): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الدرجة المهنية

المستوى التعليمي	التكرار	النسبة المئوية (%)
عامل تنفيذ	6	18.8
عامل تحكم	15	46.9
إطار	11	34.3
الإجمالي	32	100%

المصدر: إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS إصدار 26

من خلال الجدول السابق يتضح أن:

(15) عاملا ما نسبته (46.9%) من إجمالي أفراد العينة في رتبة تحكم، و(11) عامل ما نسبته (34.3) % برتبة إطار، كما أن (06) منهم ما نسبته (18.8%) برتبة تنفيذ. ويعزى ذلك إلى أن تعداد المؤسسة في مختلف الرتب والمستويات التعليمية يتوافق مع الهيكل التنظيمي للمؤسسة من حيث الوظائف والمهام.

الجدول رقم (8-2): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير عدد سنوات الخبرة

عدد سنوات الخبرة	التكرار	النسبة المئوية (%)
أقل من 01 سنة	00	00
من 1 إلى 10 سنوات	17	53.1
من 11 إلى 20 سنة	15	46.9
أكثر من 20 سنة	00	00
الإجمالي	32	100

المصدر: إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS إصدار 26

من خلال الجدول رقم (8-2) يتضح أن:

(17) عامل يتراوح عدد سنوات خبرتهم ما بين 1 إلى 10 سنوات وهذا بنسبة (53.1%)، كما نجد أن (15) منهم عدد سنوات خبرتهم يتراوح ما بين 11 إلى 20 سنة بنسبة (46.9%)، وترى الطالبتين أن هذا راجع إلى التطبيق المحكم للقوانين والنصوص المتعلقة بالمسار المهني بداية من عملية التوظيف وصولا إلى الإحالة على التقاعد، وكذا الآليات والسياسات المنتهجة من طرف المؤسسة بغية المحافظة على مواردها البشرية.

ثانيا: التحليل الإحصائي الوصفي للبيانات:

في هذا الإطار سوف يتم دراسة اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول عبارات أبعاد متغير الثقافة التنظيمية ومتغير التشارك المعرفي وذلك بعرض نتائج التحليل الإحصائي الوصفي للبيانات، حيث تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، ومن خلال قيم المتوسطات المرجحة التي تم حسابها سابقا على أساس مقياس ليكارت لتحديد درجة الموافقة والاتجاه العام حول الإجابات. ومعامل الاختلاف للوقوف على مدى تجانس استجابات الباحثين حول كل عبارة ويحسب بالطريقة التالية:

معامل الاختلاف = الانحراف المعياري / المتوسط الحسابي



## 1. اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول عبارات أبعاد الثقافة التنظيمية

أ. تشجيع فرق العمل:

الجدول رقم (9-2): اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول عبارات بعد تشجيع فرق العمل

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	الاتجاه
1	أتعاون مع زملائي على أداء مهامهم عندما يحتاجون مساعدة	2.84	0.448	0.16	مرتفع
2	أشعر بالانتماء لجماعة العمل	2.41	0.756	0.31	مرتفع
3	تسود الصراعات بين الموظفين داخل المؤسسة	2.31	0.738	0.32	متوسط
4	تهتم المؤسسة بتوطيد العلاقات بين العمال	1.75	0.718	0.41	متوسط
	المتوسط الإجمالي لبعث تشجيع فرق العمل	2.45	0.34	/	مرتفع

المصدر: إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS إصدار 26

يوضح الجدول أعلاه ترتيب عبارات بعد تشجيع فرق العمل حسب الأولوية التي تعطيها الخطوط الجوية الجزائرية المديرية الجهوية بورقلة لكل منها حسب آراء العينة، حيث نجد أن المتوسط الحسابي لعبارات بعد تشجيع فرق العمل، قد بلغ (2.45) وانحراف معياري (0.34)، وهذا ما يعكس درجة موافقة مرتفعة من طرف المبحوثين حول محتوى هذه العبارات،

وقد اتجهت آراء المستجيبين بالدرجة الأولى حول التعاون مع الزملاء على أداء مهامهم عند الحاجة إلى المساعدة بمتوسط حسابي (2.84)، وانحراف معياري (0.44) وهذا ما يعكس مستوى مرتفع لهاته الجزئية، كما يظهر أن الإجابات كانت متجانسة بنسبة كبيرة وهذا ما يظهره معامل الاختلاف البالغ (0.16).

وفي الدرجة الثانية اتجهت آراء أفراد عينة الدراسة حول مدى الشعور بالانتماء لجماعة العمل بمتوسط حسابي (2.41) وانحراف معياري (0.75)، بمعامل اختلاف (0.31)، ونجد اتجاه آراءهم في الدرجة الأخيرة ضمن هذا البعد كان حول مدى اهتمام المؤسسة بتوطيد العلاقات بين العمال والذي ظهرت بمستوى متوسط حيث بلغ متوسطها الحسابي (1.75) وانحراف معياري (0.71)، وبلغ معامل الاختلاف (0.41) مما يتبين أن نسبة التجانس كانت متوسطة إلى حد ما.

ب. بعد الالتزام واحترام الوقت:

الجدول رقم (10-2): اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول عبارات بعد الالتزام واحترام الوقت

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	الاتجاه
1	ينص القانون الداخلي للمؤسسة على احترام المواعيد الانضباط في الوقت	2.94	0.25	0.08	مرتفع
2	أجز العمل الموكل إلي في وقته المحدد.	2.87	0.42	0.15	مرتفع
3	تفرض المؤسسة تعليمات ونشرات داخلية مرضية بالنسبة لي	2.75	0.62	0.23	مرتفع
4	أرى أن تخصيص وقت محدد لكل مهمة والالتزام به حالة مثالية غير قابلة للتنفيذ على أرض الواقع.	2.06	0.88	0.43	متوسط
5	أقوم بمهامي وفقا للسياسات والإجراءات المحددة في المؤسسة	1.97	0.78	0.40	متوسط
	المتوسط الإجمالي لبعء الالتزام واحترام الوقت	2.20	0.30	/	متوسط

المصدر: إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS إصدار 26

يوضح الجدول أعلاه ترتيب عبارات بعد الالتزام واحترام الوقت حسب الأولوية التي تعطيها الخطوط الجوية الجزائرية المديرية الجهوية بورقلة لكل منها حسب آراء العينة، حيث نجد أن المتوسط الحسابي لعبارات بعد الالتزام واحترام الوقت قد بلغ (2.20) وانحراف معياري (0.30)، وهذا ما يعكس درجة موافقة متوسطة من طرف المبحوثين حول محتوى هذه العبارات،

وقد اتجهت آراء المستجيبين بالدرجة الأولى حول نص القانون الداخلي للمؤسسة على احترام المواعيد الانضباط في الوقت بمتوسط حسابي (2.94)، وانحراف معياري (0.25) وهذا ما يعكس مستوى مرتفع لهاته الجزئية، كما يظهر أن الإجابات كانت متجانسة بنسبة كبيرة جدا وهذا ما يظهره معامل الاختلاف البالغ (0.08).

وفي الدرجة الثانية اتجهت آراء أفراد عينة الدراسة حول إنجاز العمل الموكل إلى العامل في وقته المحدد بمتوسط حسابي (2.87) وانحراف معياري (0.42)، بمعامل اختلاف (0.15)، ونجد اتجاه آراءهم

في الدرجة الأخيرة ضمن هذا البعد كان حول مدى القيام بالمهام وفقا للسياسات والإجراءات المحددة في المؤسسة والذي ظهرت بمستوى متوسط حيث بلغ متوسطها الحسابي (1.97) وانحراف معياري (0.78)، وبلغ معامل الاختلاف (0.40) مما يتبين أن نسبة التجانس كانت متوسطة إلى حد ما.

ج. تشجيع الإبداع والابتكار:

الجدول رقم (11-2): اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول عبارات بعد تشجيع الإبداع والابتكار

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	الاتجاه
1	لدى العاملين قدرة كبيرة على الإبداع وتطوير العمل.	2.34	0.70	0.30	مرتفع
2	يتلقى العاملين دورات تكوينية خارجية بحثا عن أفكار جديدة.	2.00	0.76	0.38	متوسط
3	تشجع الإدارة على تقديم الأفكار الجديدة وعلى الإبداع والمبادرة.	1.75	0.67	0.38	متوسط
4	توفر إدارة المؤسسة فرصا للمشاركة في اتخاذ القرارات.	1.69	0.74	0.44	متوسط
5	تسعى إدارة المؤسسة دائما لتحفيز ومكافأة العاملين.	1.50	0.72	0.48	متوسط
	المتوسط الإجمالي بعد تشجيع الإبداع والابتكار	2.27	0.45	/	متوسط

المصدر: إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS إصدار 26

يوضح الجدول أعلاه ترتيب عبارات بعد تشجيع الإبداع والابتكار حسب الأولوية التي تعطىها الخطوط الجوية الجزائرية المديرية الجهوية بورقلة لكل منها حسب آراء العينة، حيث نجد أن المتوسط الحسابي لعبارات بعد تشجيع الإبداع والابتكار، قد بلغ (2.27) وانحراف معياري (0.45)، وهذا ما يعكس درجة موافقة متوسطة من طرف المبحوثين حول محتوى هذه العبارات،

وقد اتجهت آراء المستجيبين بالدرجة الأولى حول قدرة العاملين على الإبداع وتطوير العمل بمتوسط حسابي (2.34)، وانحراف معياري (0.70) وهذا ما يعكس مستوى مرتفع لهاته الجزئية، كما يظهر أن الإجابات كانت متجانسة بنسبة كبيرة وهذا ما يظهره معامل الاختلاف البالغ (0.30).

وفي الدرجة الثانية اتجهت آراء أفراد عينة الدراسة حول مدى تلقي العاملين دورات تكوينية خارجية بمتوسط حسابي (2.00) وانحراف معياري (0.76)، بمعامل اختلاف (0.38)، ونجد اتجاه آراءهم في الدرجة الأخيرة ضمن هذا البعد كان حول مدى سعي إدارة المؤسسة إلى تحفيز ومكافأة العاملين والذي ظهرت بمستوى متوسط حيث بلغ متوسطها الحسابي (1.50) وانحراف معياري (0.72)، وبلغ معامل الاختلاف (0.48) مما يتبين أن نسبة التجانس كانت متوسطة.

د/ بعد الرقابة

الجدول (12-2): اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول عبارات بعد الرقابة

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	الاتجاه
1	أحترم النظم والقوانين التي تسنها المؤسسة	2.84	0.45	0.16	مرتفع
2	أنفذ العمل المطلوب مني في الوقت اللازم والمناسب	2.75	0.62	0.23	مرتفع
3	توجد تعليمات واضحة حول أسلوب العمل داخل المؤسسة	2.50	0.72	0.29	مرتفع
4	يعتبر الالتزام بمواعيد العمل الرسمية من القيم السائدة في المؤسسة	2.47	0.72	0.29	مرتفع
5	أشجع القرارات التي تتخذها الإدارة ضد المتجاوزين لقوانين العمل	2.22	0.71	0.32	متوسط
	المتوسط الإجمالي لبعد الرقابة	2.41	0.40	/	مرتفع

المصدر: إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS إصدار 26

يوضح الجدول أعلاه ترتيب عبارات بعد الرقابة حسب الأولوية التي تعطيها الخطوط الجوية الجزائرية المديرية الجهوية بورقلة لكل منها حسب آراء العينة، حيث نجد أن المتوسط الحسابي لعبارات بعد الرقابة، قد

بلغ (2.41) وانحراف معياري (0.40)، وهذا ما يعكس درجة موافقة مرتفعة من طرف الباحثين حول محتوى هذه العبارات،

وقد اتجهت آراء المستجيبين بالدرجة الأولى حول احترام النظم والقوانين التي تسنها المؤسسة بمتوسط حسابي (2.84)، وانحراف معياري (0.45) وهذا ما يعكس مستوى مرتفع لهاته الجزئية في المؤسسة محل الدراسة، كما يظهر أن الإجابات كانت متجانسة بنسبة كبيرة وهذا ما يظهره معامل الاختلاف البالغ (0.16).

وفي الدرجة الثانية اتجهت آراء أفراد عينة الدراسة حول مدى تنفيذ العمل المطلوب في الوقت المناسب واللائم بمتوسط حسابي (2.75) وانحراف معياري (0.62)، بمعامل اختلاف (0.23)، ونجد اتجاه آراءهم في الدرجة الأخيرة ضمن هذا البعد كان حول مدى تشجيع العامل للقرارات التي تتخذها الإدارة ضد المتجاوزين لقوانين العمل والذي ظهرت بمستوى متوسط حيث بلغ متوسطها الحسابي (2.22) وانحراف معياري (0.71)، وبلغ معامل الاختلاف (0.32) مما يتبين أن الإجابات كانت متجانسة نوعا ما.

## 2. اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول عبارات متغير التشارك المعرفي

الجدول رقم (13-2): اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول عبارات محور التشارك المعرفي

الرقم العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	الاتجاه
1 يدرك زملائي أهمية التشارك المعرفي لذلك فهم يحترمون كل فرد يتمتع بها	2.63	0.61	0.23	مرتفع
2 تهتم المؤسسة بتوعية العاملين بأهمية استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال	2.13	0.79	0.37	متوسط
3 أبدي تعاونا واضحا مع زملائي الآخرين من خلال المعرفة المتاحة لدي.	2.09	0.82	0.39	متوسط
4 تستخدم الشركة شبكة اتصالات داخلية حديثة ومتطورة لتبادل المعلومات بين أقسامها.	2.06	0.76	0.37	متوسط

متوسط	0.32	0.65	2.03	5 تمتلك المؤسسة قواعد بيانات ومعلومات تغطي مختلف أنشطتها.
متوسط	0.39	0.78	2.03	6 تستخدم المؤسسة التقنيات والبرمجيات لتسهيل عملية تبادل المعلومات
متوسط	0.36	0.72	2.00	7 أثق بقدراتي على التشارك المعرفي مع باقي أعضاء إدارة الجودة
متوسط	0.45	0.88	1.94	8 أحرص على نقل المعرفة التي أمتلكها إلى زملائي.
متوسط	0.42	0.77	1.84	9 احرص من قبل الأعضاء على تبني التشارك المعرفي فيما بينهم لزيادة التعلم
متوسط	0.37	0.68	1.84	0 يمكنني اكتساب خبرات ومعارف جديدة من خلال عمليات نقل المعرفة مع زملائي.
متوسط	0.37	0.68	1.84	1 التشارك المعرفي يسعى في اتجاه تحقيق التطور والتقدم الوظيفي
متوسط	0.46	0.85	1.84	2 الاستفادة من التشارك المعرفي كزيادة الخبرة وتناقل المعرفة الجديدة
منخفض	0.45	0.75	1.66	3 نقل المعرفة بنوعيتها الضمنية والظاهرة دافع أكسبني التميز وتحقيق الذات.
منخفض	0.45	0.67	1.50	4 تسعى المؤسسة إلى توفير أجهزة الحاسوب الحديثة والمتطورة مع ملحقاتها
متوسط	/	0.44	1.86	المتوسط الإجمالي لمحور التشارك المعرفي

المصدر: إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS إصدار 26

يوضح الجدول أعلاه ترتيب عبارات محور التشارك المعرفي حسب الأولوية التي تعطيها الخطوط الجوية الجزائرية المديرية الجهوية بورقلة لكل منها حسب آراء العينة، حيث نجد أن المتوسط الحسابي لعبارات هذا البعد قد بلغ (1.86) وانحراف معياري (0.44)، وهذا ما يعكس درجة موافقة متوسطة من طرف الباحثين حول محتوى هذه العبارات،

وقد اتجهت آراء المستجيبين بالدرجة الأولى حول مدى إدراك العاملين لأهمية التشارك المعرفي واحترامهم لكل فرد يتمتع بها بمتوسط حسابي (2.63)، وانحراف معياري (0.61) وهذا ما يعكس مستوى مرتفع لهاته الجزئية، كما يظهر أن الإجابات كانت متجانسة بنسبة كبيرة وهذا ما يظهره معامل الاختلاف البالغ (0.23).

وفي الدرجة الثانية اتجهت آراء افراد عينة الدراسة حول اهتمام المؤسسة بتوعية العاملين بأهمية استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال بمتوسط حسابي (2.13) وانحراف معياري (0.79)، بمعامل اختلاف (0.37)، ونجد اتجاه آراءهم في الدرجة الأخيرة ضمن هذا البعد كان حول سعي المؤسسة إلى توفير أجهزة الحاسوب الحديثة والمتطورة مع ملحقاتها والذي ظهرت بمستوى منخفض حيث بلغ متوسطها الحسابي (1.50) وانحراف معياري (0.67)، وبلغ معامل الاختلاف (0.45) مما يتبين أن نسبة التجانس في الإجابات حول هاته العبارة كانت متوسطة.

#### ثالثا: اختبار الفرضيات

الفرضية الأولى: مستوى الثقافة التنظيمية مرتفع في الخطوط الجوية الجزائرية- المديرية الجهوية بورقلة.

الجدول رقم (2-14): اتجاهات الأفراد العاملين في الخطوط الجوية الجزائرية- المديرية الجهوية

#### بورقلة حول محور الثقافة التنظيمية

الرقم	الأبعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه
	تشجيع فرق العمل	2.453	0.344	مرتفع
	الرقابة	2.412	0.399	مرتفع
	تشجيع الإبداع والابتكار	2.275	0.453	متوسط
	الالتزام واحترام الوقت	2.200	0.300	متوسط
	متوسط أبعاد الثقافة التنظيمية	2.32	0.28	متوسط

المصدر: إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS إصدار 26

يبين الجدول أعلاه اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول أبعاد الثقافة التنظيمية، حيث نلاحظ أن كل المتوسطات كانت إيجابية، بمستوى عام متوسط وهذا يعكس النظرة الإيجابية لأفراد العينة حول هذه الأبعاد، وقد بلغ المتوسط العام (2.32) بانحراف معياري (0.28) وهي قيمة إيجابية تعكس الموافقة بدرجة متوسطة.

يظهر وبصفة عامة من خلال تحليل نتائج الاستبانة أن هناك مستوى متوسط لأبعاد الثقافة التنظيمية في الخطوط الجوية الجزائرية- المديرية الجهوية بورقلة، وبناء عليه نرفض صحة الفرضية الأولى التي تنص على أن "مستوى الثقافة التنظيمية مرتفع في الخطوط الجوية الجزائرية- المديرية الجهوية بورقلة"

الفرضية الثانية: مستوى التشارك المعرفي مرتفع في الخطوط الجوية الجزائرية- المديرية الجهوية بورقلة.

الجدول (2-15): اتجاهات الأفراد العاملين في الخطوط الجوية الجزائرية- المديرية الجهوية بورقلة

### حول التشارك المعرفي

الرقم	الأبعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه
	متوسط عبارات التشارك المعرفي	1.85	0.44	متوسط

المصدر: إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS إصدار 26

يبين الجدول أعلاه اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول عبارات التشارك المعرفي، حيث نلاحظ أن المستوى العام متوسط وهذا يعكس النظرة الإيجابية لأفراد العينة حول عبارات التشارك المعرفي، وقد بلغ المتوسط العام (1.85) بانحراف معياري (0.44) وهي قيمة إيجابية تعكس الموافقة بدرجة متوسطة.

يظهر وبصفة عامة من خلال تحليل نتائج الاستبانة أن هناك مستوى متوسط لعبارات التشارك المعرفي في الخطوط الجوية الجزائرية- المديرية الجهوية بورقلة، وبناء عليه نرفض الفرضية الثانية التي تنص على أن "مستوى التشارك المعرفي مرتفع في الخطوط الجوية الجزائرية- المديرية الجهوية بورقلة"

الفرضية الثالثة: يوجد أثر لأبعاد الثقافة التنظيمية على التشارك المعرفي في الخطوط الجوية الجزائرية- المديرية الجهوية بورقلة.

ولاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط لقياس أثر المتغير المستقل الثقافة التنظيمية على مستوى التشارك المعرفي في الخطوط الجوية الجزائرية- المديرية الجهوية بورقلة، والنتائج ملخصة في الجدول التالي:

الجدول رقم (2-16): نتائج اختبار الانحدار الخطي البسيط (الطريقة القياسية)

معامل الارتباط	معامل التحديد	معامل	قيمة F	دلالة F	معامل	قيمة T	دلالة T



β			R <sup>2</sup>		R	
0.359	-0.774	-0.477	0.000	21.102	0.413	0.643
الثابت			الثقافة التنظيمية			
0.000	5.096	1.003				

المصدر: إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات SPSS إصدار 26

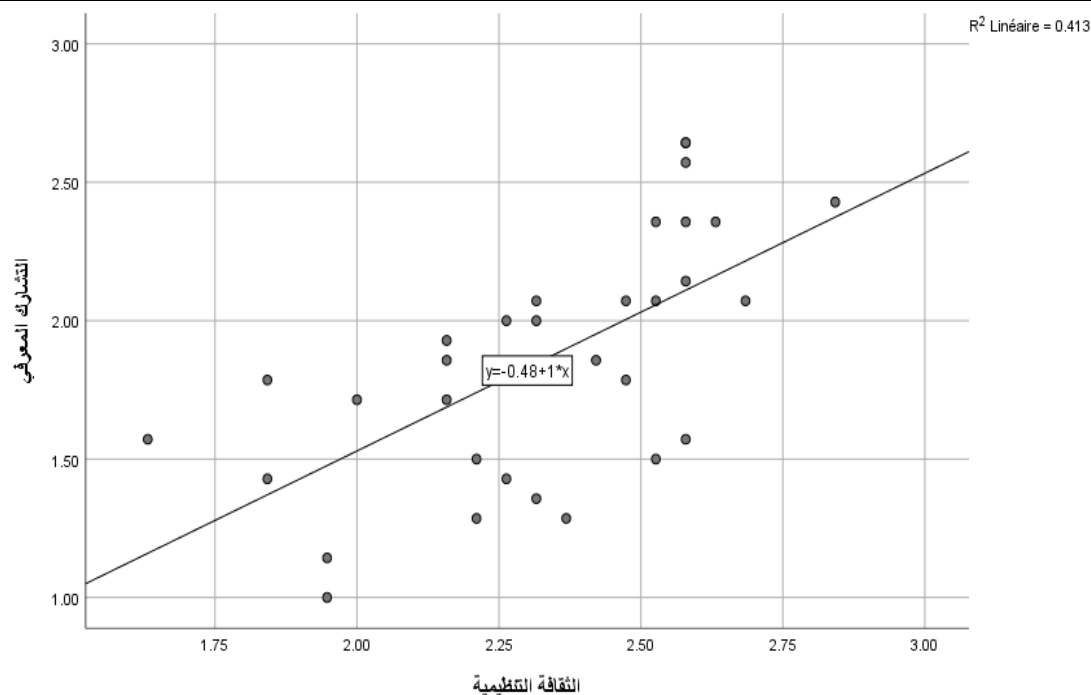
من خلال نتائج نموذج الانحدار المبينة في الجدول أعلاه:

- نجد أن قيمة  $F=21.102$  بقيمة احتمالية  $Sig=0.000$  وهي أصغر من مستوى  $(0.05)$ ، مما يدل على أن الانحدار ذو دلالة إحصائية وبالتالي خط الانحدار يلائم المعطيات.
- معامل التحديد  $R^2=0.413$ ، أي أن متغير الثقافة التنظيمية يفسر 41.3% من التباين الحاصل في التشارك المعرفي في الخطوط الجوية الجزائرية- المديرية الجهوية بورقلة؛
- قيمة بيتا  $\beta=1.003$  التي توضح العلاقة بين الثقافة التنظيمية والتشارك المعرفي ذات دلالة إحصائية من خلال  $T=4.59$  ذات قيمة احتمالية  $Sig=0.000$  وهي أصغر من مستوى  $0.01$ ، ويعني ذلك أنه كلما تحسن مستوى الثقافة التنظيمية بمقدار وحدة واحدة، يتحسن مستوى التشارك المعرفي في الخطوط الجوية الجزائرية- المديرية الجهوية بورقلة بـ  $(1.003)$ ؛

وبالتالي يمكن كتابة معادلة خط الانحدار على الشكل التالي:  $Y = -0.477 + 1.003x$

والشكل الموالي يوضح ذلك:

الشكل رقم: (1-2): معادلة خط الانحدار



المصدر: مخرجات برنامج SPSS إصدار 26

ولتحديد أبعاد الثقافة التنظيمية الأكثر تأثيراً على التشارك المعرفي، تم استخدام اختبار الانحدار الخطي المتعدد التدريجي لقياس أثر المتغيرات المستقلة (أبعاد متغير الثقافة التنظيمية) على المتغير التابع التشارك المعرفي، والنتائج مبينة في الجدول التالي:

الجدول رقم (17-2): نتائج اختبار الانحدار الخطي المتعدد التدريجي

التشارك المعرفي			المتغير التابع
الرقابة	الالتزام واحترام الوقت	الثابت	المتغيرات (المستقلة) المفسرة
0.641			معامل الارتباط R
0.411			معامل التحديد R <sup>2</sup>
10.11			قيمة F
0.000			دلالة F
0.42	0.68	- 0.662	معاملات الانحدار β
2.65	3.193	- 1.173	قيمة T
0.013	0.003	0.251	دلالة T

المصدر: إعداد الطالبتين اعتماداً على مخرجات SPSS إصدار 26

من خلال نتائج نموذج الانحدار المبينة في الجدول أعلاه السابق نلاحظ:

- وجود معنوية للانحدار وذلك من خلال قيمة F لنموذج الانحدار الخطي والبالغة 10.110 ذات دلالة Sig= 0.000 أصغر من مستوى 0.05؛

- المتغيرات المفسرة (أبعاد الثقافة التنظيمية المتمثلة في الالتزام واحترام الوقت والرقابة) تفسر 41.1% من التباين الحاصل في التشارك المعرفي وذلك من خلال معامل التحديد  $R^2 = 0.411$ ؛

- ومن خلال قيمة بيتا  $\beta$  التي توضح العلاقة بين تشجيع الإبداع والابتكار بقيمة 0.68 ذات دلالة إحصائية من خلال قيمة T بقيمة احتمالية 0.003 أصغر من مستوى معنوية 0.05، ويعني ذلك أنه

كلما تحسن مستوى الالتزام واحترام الوقت بمقدار وحدة تحسن مستوى التشارك المعرفي بـ (0.68)؛

- العلاقة بين التشارك المعرفي والرقابة من خلال قيمة بيتا  $\beta = 0.42$  ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة Sig= 0.013 وهي أصغر من مستوى المعنوية ( $\alpha \leq 0.05$ )، ويعني ذلك أنه كلما تحسن

مستوى الرقابة بمقدار وحدة تحسن مستوى التشارك المعرفي بـ (0.42)؛

ومنه يمكن كتابة معادلة التأثير كما يلي:

$$Y = -0.66 + (0.68) X_2 + (0.42) X_4$$

التشارك المعرفي = -0.66 + 0.68 (الالتزام واحترام الوقت) + 0.42 (الرقابة)

الفرضية الرابعة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى التشارك المعرفي في الخطوط الجوية الجزائرية-

المديرية الجهوية بورقلة تعزى إلى المتغيرات الديمغرافية (الجنس، العمر، الدرجة المهنية، عدد سنوات الخبرة).

ولغرض التحقق من هذه الفرضية يتم التحقق أولاً من اعتدالية التوزيع والنتائج مبينة في الجدول الموالي:

الجدول (18-2): اختبار التوزيع الطبيعي لاستجابات الباحثين حول مستوى التشارك المعرفي تبعا

للمتغيرات الديمغرافية

كولموغوروف - سميرنوف			التشارك المعرفي	
القيمة الاحتمالية	درجات الحرية	قيمة الاختبار -K M		
0.200	21	0.082	ذكر	الجنس
0.200	11	0.149	أنثى	
0.200	21	0.093	من 30 إلى 39 سنة	العمر
0.200	7	0.204	من 40 إلى 49	
	3	0.253	أكثر من 50 سنة	
0.200	6	0.223	عامل تنفيذ	الدرجة المهنية
0.200	15	0.117	عامل تحكم	
0.200	11	0.158	إطار	
0.200	17	0.096	من 1 إلى 10 سنوات	عدد سنوات الخبرة
0.200	15	0.145	من 11 إلى 20 سنة	

المصدر: إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات SPSS إصدار 26

من خلال نتائج الجدول السابق والذي يوضح اختبار التوزيع الطبيعي لاستجابات الباحثين حول مستوى التشارك المعرفي تبعا للمتغيرات الديمغرافية، حيث نلاحظ في اختبار التوزيع الطبيعي لاستجابات الباحثين حول مستوى التشارك المعرفي تبعا لمتغير الجنس، العمر، الدرجة المهنية وعدد سنوات الخبرة أن القيمة الاحتمالية sig أكبر من مستوى الدلالة 0.05 وهذا ما يدل على أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي ومنه يمكن استخدام الاختبارات المعلمية (ستودنت للعينات المستقلة T-test، وتحليل التباين الأحادي) كما هو موضح في النتائج التالية:

الفرضية الفرعية الأولى: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى التشارك المعرفي في الخطوط الجوية الجزائرية- المديرية الجهوية بورقلة تعزى إلى الجنس.

حيث يتم هنا استخدام اختبار ستودنت للعينات المستقلة T-test، كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (19-2): نتائج اختبار T لعينتين مستقلتين حول مستوى التشارك المعرفي تبعا للجنس

اختبار ليفيني	اختبار T
---------------	----------

القيمة الاحتمالية	درجات الحرية	قيمة T	دلالة F	قيمة F	
0.434	30	0.794	0.865	0.029	التشارك
0.436	20.482	0.795			تباين غير متساوي

المصدر: إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات SPSS إصدار 26

يتضح من الجدول السابق أن:

في اختبار ليفيني قيمة  $F=0.029$  بقيمة احتمالية  $\text{Sig}= 0.865$  وهي أكبر من  $0.05$  وهذا ما يجعلنا نقبل بفرضية تساوي التباين ومنه نعلم على نتائج اختبار ت في السطر الأول، حيث نجد أن قيمة  $T= 0.794$  ذات قيمة احتمالية  $\text{Sig}= 0.434$  أكبر من مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ )، ومنه يمكن القول بأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى التشارك المعرفي في الخطوط الجوية الجزائرية- المديرية الجهوية بورقلة تعزى إلى الجنس.

الفرضية الفرعية الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى التشارك المعرفي في الخطوط الجوية الجزائرية- المديرية الجهوية بورقلة تعزى إلى العمر.

الجدول رقم (20-2): نتائج تحليل التباين الأحادي لمستوى التشارك المعرفي تبعا لمتغير العمر

القيمة الاحتمالية	قيمة F	درجات الحرية	مجموع المربعات	التشارك المعرفي
0.978	0.065	3	0.042	بين المجموعات
		28	6.075	داخل المجموعات
		31	6.117	المجموع

المصدر: إعداد الطالبتين اعتمادا على مخرجات SPSS إصدار 26

يبين الجدول السابق نتائج اختبار التباين الأحادي ANOVA حيث بلغت قيمة الدلالة  $\text{Sig}= 0.978$  وهي أكبر من مستوى الدلالة  $0.05$ ، ومنه نقبل بفرضية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى التشارك المعرفي في الخطوط الجوية الجزائرية- المديرية الجهوية بورقلة تعزى إلى العمر.

الفرضية الفرعية الثالثة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى التشارك المعرفي في الخطوط الجوية الجزائرية- المديرية الجهوية بورقلة تعزى إلى الرتبة الوظيفية.

الجدول رقم (21-2): نتائج تحليل التباين الأحادي لمستوى التشارك المعرفي تبعاً لمتغير الرتبة

الوظيفية

التباين	القيمة الاحتمالية	F قيمة	درجات الحرية	مجموع المربعات	التشارك المعرفي
	0.429	0.872	2	0.347	بين المجموعات
			29	5.770	داخل المجموعات
			31	6.117	المجموع

المصدر: إعداد الطالبتين اعتماداً على مخرجات SPSS إصدار 26

يبين الجدول السابق نتائج اختبار التباين الأحادي ANOVA حيث بلغت قيمة الدلالة Sig= 0.429 وهي أكبر من مستوى الدلالة 0.05، ومنه نقبل بفرضية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى التشارك المعرفي في الخطوط الجوية الجزائرية- المديرية الجهوية بورقلة تعزى إلى الرتبة الوظيفية. الفرضية الفرعية الرابعة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى التشارك المعرفي في الخطوط الجوية الجزائرية- المديرية الجهوية بورقلة تعزى إلى عدد سنوات الخبرة.

الجدول (22-2): نتائج تحليل التباين الأحادي لمستوى التشارك المعرفي تبعاً لمتغير عدد سنوات

الخبرة

التباين	القيمة الاحتمالية	F قيمة	درجات الحرية	مجموع المربعات	المسؤولية الاجتماعية
	0.635	0.230	1	0.047	بين المجموعات
			30	6.071	داخل المجموعات
			31	6.117	المجموع

المصدر: إعداد الطالبتين اعتماداً على مخرجات SPSS إصدار 26

يبين الجدول السابق نتائج اختبار التباين الأحادي ANOVA حيث بلغت قيمة الدلالة Sig= 0.563 وهي أكبر من مستوى الدلالة 0.05، ومنه نقبل بفرضية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى التشارك المعرفي في الخطوط الجوية الجزائرية- المديرية الجهوية بورقلة تعزى إلى عدد سنوات الخبرة.

المطلب الثاني: مناقشة النتائج

بعد تحليل الاستبيان واختبار فرضيات الدراسة بالأساليب الإحصائية المناسبة، من اجل تحليل بعض المتغيرات والمتمثلة في الثقافة التنظيمية كمتغير مستقل التشارك المعرفي كمتغير تابع تم التوصل إلى النتائج التالية:

#### أولاً: الثقافة التنظيمية في المؤسسة محل الدراسة:

المتوسط العام للثقافة التنظيمية كان متوسط، حيث بلغ المتوسط الحسابي (2.32) بانحراف معياري (0.28). أي لدى العاملين بالخطوط الجوية الجزائرية- مديرية بورقلة نوع من الرضا حول واقع الثقافة التنظيمية وهذا راجع إلى سعي المؤسسة للتشجيع على العمل الجماعي أو العمل كفريق وحرصها على الالتزام واحترام الوقت، كما تشجع الأفراد على الإبداع والابتكار في تأدية مهامهم، ويعود إلى عملية الرقابة الجيدة والدورية المتبعة من قبلها.

#### حيث كانت نظرتهم:

فيما يخص بعد تشجيع فرق العمل، فقد بلغ متوسطه الحسابي (2.45) بانحراف معياري (0.34)، وهذا يعكس درجة موافقة مرتفعة حول محتوى فقراته، ما يمكن قوله هو اهتمام المؤسسة بتوطيد العلاقات بين العمال مما يساعد في تحفيزهم على التعاون فيما بينهم على أداء مهامهم ونشاطاتهم وينعكس ذلك على تقليل الصراعات والنزاعات بين العمال وتعزيز الشعور بالانتماء.

فيما يخص بعد الالتزام واحترام الوقت، من وجهة نظر أفراد العينة بلغ المتوسط الحسابي لبعده الالتزام واحترام الوقت (2.20) بانحراف معياري (0.30) وهو يعكس درجة موافقة متوسطة على محتوى هذه العبارات. وترى الطالبتين أن هذا راجع إلى نوع من الرضا حول التعليمات والنشرات الداخلية التي تفرضها المؤسسة، مما يؤدي إلى انجاز العمل في وقته والالتزام على القيام بالمهام بنسبة متوسطة وفقا للسياسات والإجراءات المحددة من قبل المؤسسة.

أما فيما يخص بعد تشجيع الإبداع والابتكار، حسب رأي أفراد العينة فإن المتوسط الحسابي لعبارة بعد تشجيع الإبداع والابتكار بلغ (2.27) بانحراف معياري (0.45) حيث يعكس درجة موافقة متوسطة لأفراد العينة على محتوى العبارات لهذا البعد، وهذا يعني أن التزام العاملين بإنجاز مهامهم ونشاطاتهم يكون وفقا للتعليمات واللوائح والقوانين التي تسنها المؤسسة بعيدا عن الإبداع والابتكار وهذا راجع إلى المركزية

أما عن بعد الرقابة، فقد بلغ متوسطه الحسابي (2.41) بانحراف معياري (0.40) وهذه القيمة تعكس درجة موافقة مرتفعة، ويعود ذلك للقيم السائدة من خلال تحديد النقائص واتخاذ الإجراءات التصحيحية وكذا

الالتزام بمواعيد العمل الرسمية ووجود تعليمات واضحة حول أساليب العمل في المؤسسة واحترام النظم والقوانين والقرارات المتخذة من قبل الإدارة ضد المخالفين لقوانين العمل.

ثانيا: مستوى التشارك المعرفي في المؤسسة محل الدراسة:

المتوسط العام للتشارك المعرفي قد بلغ (1.86) بانحراف معياري (0.44) ما يعكس النظرة الإيجابية لأفراد العينة حول هذه الأبعاد، بمستوى متوسط. ومنه فإن فقرات التشارك المعرفي تظهر بمستوى متوسط في مديرية الخطوط الجوية الجزائرية ورقلة. وترى الطالبتين من خلال هذه النتيجة أن إدراك العمال النسبي لأهمية التشارك المعرفي، رغم سعي المؤسسة إلى توفير مختلف الوسائل والتقنيات والبرامج التي تساعد في نقل وتبادل وتشارك المعارف والاهتمام بتوعية العاملين بأهمية استخدام تكنولوجيا المعلومات المتاحة والاستفادة من التشارك المعرفي لاكتساب خبرات ومعارف جديدة.

ثالثا: علاقات التأثير بين متغيرات الدراسة

من الجدول الذي يوضح قيم معاملات خط الانحدار، وبناء على النتائج الإحصائية السابقة توصلنا إلى معادلة خط الانحدار كما يلي:  $Y = -0.48 + 1.0 x$ ، حيث  $X$  يمثل الثقافة التنظيمية،  $Y$  يمثل التشارك المعرفي، والعلاقة بينهما علاقة طردية قوية، أي أنه كلما تحسنت الثقافة التنظيمية بوحدة واحدة يتحسن مستوى التشارك المعرفي بـ (1.003)، وعلى المؤسسة أن تعمل على الاهتمام أكثر باكتساب ثقافة تنظيمية جيدة والعمل على تحسين العوامل المساعدة في نشرها.

ولتحديد أبعاد الثقافة التنظيمية الأكثر تأثيرا على التشارك المعرفي، تم إعادة تحليل الانحدار باستخدام اختبار الانحدار المتعدد التدريجي كما هو موضح في الجدول (16-2) ومن خلاله:

يتضح لنا بقاء بعدين (من أصل أربعة) لها تأثير على التشارك المعرفي أما الأبعاد المستبعدة من قبل البرنامج الإحصائي فهي غير دالة إحصائيا. حيث بلغ معامل الارتباط الخطي بين أبعاد الثقافة التنظيمية المتمثلة في (الالتزام واحترام الوقت، الرقابة) والتشارك المعرفي بنسبة (64.1%) وهو دليل على وجود ارتباط طردي بينها، حيث أن (41.1%) من التباين الحاصل في التشارك المعرفي يعود إلى بعد الالتزام واحترام الوقت وبعد الرقابة.

أي أنه يوجد تأثير لأبعاد الثقافة التنظيمية (متمثلة في تشجيع الإبداع والابتكار، تشجيع فرق العمل) ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) على التشارك المعرفي. ومنه نكتب معادلة التأثير:



$$Y = -0.66 + (0.68) X_2 + (0.42) X_4$$

## خامسا: فروق المتوسطات

من الجدول (2-18) نستنتج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى التشارك المعرفي في الخطوط الجوية الجزائرية- المديرية الجهوية بورقلة تعزى إلى الجنس.

من الجدول (2-19) نستنتج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى التشارك المعرفي في الخطوط الجوية الجزائرية- المديرية الجهوية بورقلة تعزى إلى العمر.

من الجدول (2-20) نستنتج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى التشارك المعرفي في الخطوط الجوية الجزائرية- المديرية الجهوية بورقلة تعزى إلى الرتبة الوظيفية.

من الجدول (2-21) نستنتج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى التشارك المعرفي في الخطوط الجوية الجزائرية- المديرية الجهوية بورقلة تعزى إلى عدد سنوات الخبرة.

ومما سبق يمكن قبول الفرضية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى التشارك المعرفي في الخطوط الجوية الجزائرية- المديرية الجهوية بورقلة تعزى إلى المتغيرات الديمغرافية (الجنس، العمر، الرتبة الوظيفية وعدد سنوات الخبرة). أي أن المتغيرات الديمغرافية السالفة الذكر ليست عاملا في تحديد التشارك المعرفي.

## خلاصة:

في هذا الفصل تعرفنا دور الثقافة التنظيمية في تعزيز التشارك المعرفي للعاملين من وجهة نظر موظفي الخطوط الجوية الجزائرية حيث اعتمدنا في هذه الدراسة على الاستمارة التي تم توزيعها على عينة الدراسة، بشكل ورقي، وبعد جمع المعلومات تمت معالجة إجابات عينة الدراسة عن طريق برنامج الحزمة الإحصائية

للعلوم الاجتماعية الـ SPSS لتتوصل في الأخير على نتائج اختبار الفرضيات التي أظهرت على أنه تساهم الثقافة التنظيمية في تعزيز التشارك المعرفي للعاملين حسب وجهة نظر عينة الدراسة.



خاتمة



## خاتمة

إن إدارة المعرفة تعتبر مدخل حديث يعتمد عليه في الوصول إلى مستويات عالية من الأداء وهذا من خلال عمليات إدارة المعرفة التي تهدف إلى تسهيل عملية نقل تبادل وتحويل المعارف ذات العلاقة بالأنشطة لتطوير القدرات وكذا استخدامها في عملية صنع واتخاذ القرارات المناسبة، إذ تعتبر عملية مشاركة المعرفة مهمة جدا حتى لا تقتصر على مجموعة أفراد دون آخرين، وبالنظر إلى عملية مشاركة المعرفة فهناك العديد من المتغيرات التي تؤثر في العملية منها الثقافة التنظيمية لدى الأفراد.

لذا حاولنا في هذه الدراسة تقييم أثر الثقافة التنظيمية على عملية التشارك المعرفي لما لها أهمية كبيرة هاته الأخيرة. والتي من خلالها يتم مشاركة المعارف والخبرات المتراكمة بين العاملين وقد توصلنا من خلال الدراسة الميدانية جملة من الصعوبات والأسباب التي تدعو لضرورة تعزيز وجود ثقافة تنظيمية خاصة بالمؤسسة محل الدراسة وتوفير بنية تحتية لتسهيل ممارسات التشارك المعرفي ونذكر أهم النتائج فيما يلي:

### نتائج الدراسة:

- لدى العاملين بالخطوط الجوية الجزائرية- مديرية بورقلة نوع من الرضا حول واقع الثقافة التنظيمية وهذا راجع إلى سعي المؤسسة للتشجيع على العمل الجماعي أو العمل كفريق وحرصها على الالتزام واحترام الوقت؛
- اهتمام المؤسسة بتوطيد العلاقات بين العمال مما يساعد في تحفيزهم على التعاون فيما بينهم على أداء مهامهم ونشاطاتهم وينعكس ذلك على تقليل الصراعات والنزاعات بين العمال وتعزيز الشعور بالانتماء؛
- الرضا حول التعليمات والنشرات الداخلية التي تفرضها المؤسسة، مما يؤدي إلى انجاز العمل في وقته والالتزام على القيام بالمهام بنسبة متوسطة وفقا للسياسات والإجراءات المحددة من قبل المؤسسة؛
- التزام العاملين بإنجاز مهامهم ونشاطاتهم يكون وفقا للتعليمات واللوائح والقوانين التي تسنها المؤسسة بعيدا عن الإبداع والابتكار وهذا راجع إلى المركزية؛
- فقرات التشارك المعرفي تظهر بمستوى متوسط في مديرية الخطوط الجوية الجزائرية بورقلة. وأن العمال على دراية النسبية لأهمية التشارك المعرفي؛
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى التشارك المعرفي في الخطوط الجوية الجزائرية- المديرية الجهوية بورقلة تعزى إلى المتغيرات الديمغرافية (الجنس، العمر، الرتبة الوظيفية وعدد سنوات الخبرة). أي أن المتغيرات الديمغرافية السالفة الذكر ليست عاملا في تحديد التشارك المعرفي.

## خاتمة

### توصيات الدراسة:

- على المؤسسة أن تعمل على الاهتمام أكثر باكتساب ثقافة تنظيمية جيدة والعمل على تحسين العوامل المساعدة في نشرها؛
- إفساح مجال للعمال على الإبداع والابتكار وتشجيعهم على ذلك والأخذ بعين الاعتبار للأفكار والتقنيات الجديدة المقدمة من طرفهم؛
- الحرص على توفير مختلف الوسائل والتقنيات والبرامج التي تساعد في نقل وتبادل وتشارك المعارف وتوعية العاملين بأهمية استخدام تكنولوجيا المعلومات وأهمية التشارك المعرفي لاكتساب خبرات ومعارف جديدة؛
- عند تحديد التعليمات والنشرات الداخلية التي تفرضها المؤسسة والسياسات والإجراءات المحددة من قبلها الأخذ بعين الاعتبار لأراء ورضا العمال حولها.

### آفاق الدراسة

من خلال نتائج هذه الدراسة يمكن اقتراح مجموعة بحوث مهمة في مجال الإدارة وهي:

- أثر تكنولوجيا المعلومات والاتصال لرأس المال البشري من أجل التشارك المعرفي في المؤسسات الاقتصادية؛
- واقع التشارك المعرفي بالمؤسسات العمومية الجزائرية؛
- ممارسات الإدارة العليا في ترسيخ ثقافة التغيير في المؤسسة؛
- أثر العلاقة التبادلية بين الثقافة التنظيمية وتكنولوجيا إدارة المعرفة في نجاح إدارة المعرفة.



---

## قائمة المراجع



1/ الكتب:

- أحمد عبد الله الصباب وآخرون، أساسيات الإدارة الحديثة، دار الخوارزمي العلمية، المملكة العربية السعودية 2013.
- أسامة خيرى، التميز التنظيمي، دار الراجحة للنشر والتوزيع، الأردن.
- أمل مصطفى عصفور، قيم ومعتقدات الأفراد وأثرها على فاعلية التنظيم، منشورات المؤسسة العربية، 2008.
- بلال خلف السكرانة، "الإبداع الإداري"، دار الميسرة لنشر والتوزيع والطباعة، الطبعة الأولى 2013.
- جمال الدين محمد المرسي، إدارة الثقافة التنظيمية والتغيير، الدار الجامعية، مصر، سنة 2006
- جيرالد جرينبرج وروبارت بارون، إدارة السلوك في المنظمات، تعريب الدكتور رفاعي محمد رفاعي والدكتور اسماعيل علي بسيوني، الطبعة 7، دار المريخ، السعودية، 2004.
- حسين حريم، "إدارة المنظمات: منظور كلي"، دار حامد للنشر والتوزيع، مصر، 2003.
- حسين حريم، السلوك التنظيمي سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، الأردن، دار الحامد للنشر، الطبعة الثانية 2009.
- خضر مصباح إسماعيل طيطي، إدارة المعرفة التحديات والتقنيات والحلول، ط1، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2009.
- سعد غالب ياسين، الإدارة الإستراتيجية، دار اليازوري للنشر، مصر 1998.
- صلاح الدين الكبيسي، إدارة المعرفة، ط 1، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2005.
- عامر عبد الرزاق الناصر، إدارة المعرفة في إطار نظم ذكاء الأعمال، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2015.
- عبد الرحمان الجاموس، إدارة المعرفة في منظمات الأعمال وعلاقتها بالمداخل الإدارية الحديثة، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2013.
- عمر احمد همشري، إدارة المعرفة - الطريق إلى التميز والريادة، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2013.
- ليث عبد الله القهيوي، استراتيجية إدارة المعرفة والأهداف التنظيمية، ط1، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2013.
- ماجد عبد المهدي مساعد، "إدارة المنظمات منظور كلي"، دار الميسرة لنشر والتوزيع، طبعة 2013.

## قائمة المراجع

- محمود سليمان العميان، " السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال"، دار وائل للنشر، عمان، الطبعة 2003.
- ناصر دادي عدون، إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي، دار المحمدية العامة، الجزائر، 2004.
- نعمة عباس الخفاجي، ثقافة المنظمة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الاردن، 2009.
- 2/ الأطروحات والرسائل والمذكرات:**
- صحراوي فاتح، مزياني خليل، أثر الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية، دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر بالمدينة مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة المدينة، 2015/2016.
- فايزة بن مساس، أمينة بن بعيش، أثر التشارك المعرفي على أداء الموارد البشرية -دراسة حالة المديرية العلمية الولائية لاتصالات الجزائر، فرع جيجل، مذكرة الماستر في علوم التسيير، جامعة محمد الصديق بن يحيى، جيجل، 2016-2017
- لخضر دلال، دور الثقافة التنظيمية في التشارك المعرفي -دراسة عينة من الجامعات الجزائرية، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2021-2022.
- محمد بن علي بن حسن الليثي، الثقافة التنظيمية لمدير المدرسة ودورها في الابداع من وجهة نظر مديري مدارس التعليم الابتدائي بالعاصمة المقدسة، مذكرة ماجستير، تخصص الإدارة التربوية والتخطيط، قسم الإدارة التربوية والتخطيط، كلية التربية، جامعة القرى، السعودية، 2007
- 3/ الجرائد والمجلات:**
- ثروت عبد الحميد عبد الحافظ، ياسر فتحي الهنداوي المهدي، واقع ممارسة التشارك المعرفي لدى أعضاء هيئة التدريس - دراسة تطبيقية على كليات التربية في بعض الجامعات العربية، مجلة العلوم التربوية والنفسية، المجلد 16، العدد 4، 2015.
- 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.
- خالصة بنت عبد الله البراشدية، محمد بن ناصر الصقري، التشارك في المعرفة بين المؤسسات الصناعية في سلطنة عمان، مجلة الآداب والعلوم الاجتماعية، المجلد 2، العدد 5، جامعة السلطان قابوس، عمان، 2014.



## قائمة المراجع

- 
- خلف الله ناصر، جهاد حميد علي، إسهام التشارك المعرفي في تشجيع الطلب على وثائق التأمين على الحياة، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 3، العدد 39، جامعة تكريت، بغداد، 2017.
  - خيرو خلف محمود البقور، دور تكنولوجيا المعلومات والتشارك بالمعرفة وأثرهما في تحقيق ضمان جودة التعليم العالي - دراسة تطبيقية في جامعة الطائف، مجلة دراسات العلوم الإدارية، المجلد 43، العدد 1، الجامعة الأردنية، 2016.
  - عبد المالك جحيق، زكية جحيق، تأثير التشارك المعرفي في تطوير الكفاءات الجماعية: دراسة ميدانية في شركة ميديترام بالجزائر العاصمة، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، العدد 06، جامعة قاصدي مرباح - ورقلة، الجزائر 2014.
  - هناء جاسم محمد العسكري دور الثقافة التنظيمية في تعزيز التشارك المعرفي لدى أعضاء الهيئة التدريسية - دراسة تطبيقية في كلية الإدارة والاقتصاد، مجلة المثني للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 3، العدد 6، 2013.

ثانياً: المراجع باللغة الأجنبية:

- Aysequil Qzbebek, Esra kilicarslan toplu, Empowered employees knowledge sharing behavior, international journal of business and management studies, Vol 3, No 2, 2011.
- Hélele denis .stratégies d'entreprise et incertitudes environnementales .designe organizationnel .1990.



---

ملاحق



## الملاحق

الملحق رقم (01): الاستبيان



جامعة قاصدي مرباح - ورقلة

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير



أخي العامل...، أختي العاملة...، السلام عليكم ...

لاستكمال متطلبات الحصول على شهادة ماستر أكاديمي في تخصص إدارة الموارد البشرية،  
يسرنا ان نقدم لكم هذا الاستبيان الذي صمم خصيصا للحصول على بعض البيانات التي تخدم  
مباشرة أهداف البحث العلمي، حيث نقوم حاليا بإجراء دراسة ميدانية بعنوان:  
الثقافة التنظيمية ودورها في تعزيز التشارك المعرفي- دراسة حالة مديرية الخطوط الجوية  
الجزائرية بورقلة

لذا نرجو منكم التكرم بالإجابة على العبارات التي يحتويها الاستبيان علما بأن اجابتمكم  
ستحظى بالسرية التامة ولن يتم استخدامها الا لأغراض البحث العلمي فقط.

نشكركم مسبقا لتعاونكم معنا

لإنجاز هذه الدراسة.

الرجاء وضع العلامة (x) في المربع الذي يعبر عن إجابتك:

### 1. البيانات الشخصية

الجنس:

ذكر  أنثى

العمر:

أقل من 30  30 إلى 39  40 إلى 49  50 سنة فأكثر

الدرجة المهنية

التنفيذ Exécution  التحكم Maitrise  إطار Cadre

عدد السنوات الخبرة:

أقل من سنة  01 إلى 10  11 إلى 20  21 سنة فأكثر



## الملاحق

2. فيما يلي عدد من العبارات لقياس أبعاد كل من الثقافة التنظيمية والتشارك المعرفي في مؤسستكم، الرجاء تحديد درجة موافقتك على كل هذه العبارات، وذلك بوضع علامة (x) في المكان المناسب لاختيارك.

الرقم	العبارات	البدائل		
الثقافة التنظيمية: وهي مجموعة من القيم والأنماط السلوكية التي يتقاسمها الأفراد والجماعات داخل المنظمة.				
	تشجيع فرق العمل	غير موافق	محايد	أوافق
1	تهتم المؤسسة بتوطيد العلاقات بين العمال			
2	أتعاون مع زملائي على اداء مهامهم عندما يحتاجون مساعدة			
3	تسود الصراعات بين الموظفين داخل المؤسسة			
4	أشعر بالانتماء لجماعة العمل			
	الالتزام واحترام الوقت	غير موافق	محايد	أوافق
5	ينص القانون الداخلي للمؤسسة على احترام المواعيد الانضباط في الوقت			
6	أنجز العمل الموكل إلي في وقته المحدد.			
7	تفرض المؤسسة تعليمات ونشرات داخلية مرضية بالنسبة لي			
8	أقوم بمهامي وفقا للسياسات والإجراءات المحددة في المؤسسة			
9	أرى أن تخصيص وقت محدد لكل مهمة والالتزام به حالة مثالية غير قابلة للتنفيذ على أرض الواقع.			
	تشجيع الابداع والابتكار	غير موافق	محايد	أوافق
10	تشجع الإدارة على تقديم الأفكار الجديدة وعلى الابداع والمبادرة.			
11	تسعى إدارة المؤسسة دائما لتحفيز ومكافأة العاملين.			
12	لدى العاملين قدرة كبيرة على الابداع وتطوير العمل.			
13	يتلقى العاملين دورات تكوينية خارجية بحثا عن أفكار جديدة.			
14	توفر إدارة المؤسسة فرصا للمشاركة في اتخاذ القرارات.			
	الرقابة	غير موافق	محايد	أوافق
15	توجد تعليمات واضحة حول أسلوب العمل داخل المؤسسة			
16	أحترم النظم والقوانين التي تسنها المؤسسة			
17	أنفذ العمل المطلوب مني في الوقت اللازم والمناسب			
18	يعتبر الالتزام بمواعيد العمل الرسمية من القيم السائدة في المؤسسة			
19	أشجع القرارات التي تتخذها الإدارة ضد المتجاوزين لقوانين العمل			

## الملاحق

التشارك المعرفي: تلك العملية التي تتمكن من خلالها الوحدة الواحدة التأثر بخبرات الوحدة الأخرى، حيث تتمثل هذه الوحدة في الفرد، الفرق والمنظمة

أوافق	محايد	غير موافق	العبارات
			20 يدرك زملائي اهمية التشارك المعرفي لذلك فهم يحترمون كل عضو يتمتع بها
			21 اثق بقدراتي على التشارك المعرفي مع باقي أعضاء إدارة الجودة
			22 الحرص من قبل الأعضاء على تبني التشارك المعرفي فيما بينهم لزيادة التعلم
			23 أستفيد من التشارك المعرفي كزيادة الخبرة وتناقل المعرفة الجديدة
			24 التشارك المعرفي يسعى في اتجاه تحقيق التطور والتقدم الوظيفي
			25 تسعى المؤسسة الى توفير أجهزة الحاسوب الحديثة والمتطورة مع ملحقاتها
			26 تستخدم المؤسسة التقنيات والبرمجيات لتسهيل عملية تبادل المعلومات
			27 تمتلك المؤسسة قواعد بيانات ومعلومات تغطي مختلف أنشطتها.
			28 تستخدم الشركة شبكة اتصالات داخلية حديثة ومتطورة لتبادل المعلومات بين أقسامها.
			29 تهتم المؤسسة بتوعية العاملين بأهمية استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال
			30 أحرص على نقل المعرفة التي أمتلكها إلى زملائي.
			31 أبدي تعاوننا واضحاً مع زملائي الآخرين من خلال المعرفة المتاحة لدي.
			32 نقل المعرفة بنوعها الضمنية والظاهرة دافع أكسبني التميز وتحقيق الذات.
			33 يمكنني اكتساب خبرات ومعارف جديدة من خلال عمليات نقل المعرفة مع زملائي.

شكرا على حسن تعاونكم

## الملاحق

### الملحق رقم (02): نتائج ألفا كرونباخ

الثقافة التنظيمية

#### Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.733	19

التشارك المعرفي

#### Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.868	14

الثبات الاجمالي

#### Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.877	33

### الملحق رقم (03): خصائص عينة الدراسة

#### Statistiques

		الجنس	العمر	الدرجة المهنية	عدد سنوات الخبرة
N	Valide	32	32	32	32
	Manquant	0	0	0	0

#### الجنس

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ذكر	21	65.6	65.6	65.6
	أنثى	11	34.4	34.4	100.0
Total		32	100.0	100.0	

## الملاحق

### العمر

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	أقل من 30 سنة	1	3.1	3.1	3.1
	من 30 إلى 39 سنة	21	65.6	65.6	68.8
	من 40 إلى 49 سنة	7	21.9	21.9	90.6
	سنة فأكثر 50	3	9.4	9.4	100.0
	Total	32	100.0	100.0	

### الدرجة المهنية

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	عامل تنفيذ	6	18.8	18.8	18.8
	عامل تحكم	15	46.9	46.9	65.6
	إطار	11	34.4	34.4	100.0
	Total	32	100.0	100.0	

### عدد سنوات الخبرة

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	من 1 إلى 10 سنوات	17	53.1	53.1	53.1
	من 11 إلى 20 سنة	15	46.9	46.9	100.0
	Total	32	100.0	100.0	

الملحق رقم (03): الاتجاه العام لاستجابات العينة حول الثقافة التنظيمية:

تشجيع فرق العمل

### Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
أتعاون مع زملائي على اداء مهامهم عندما يحتاجون مساعدة	32	2.84	.448
أشعر بالانتماء لجماعة العمل	32	2.41	.756
تسود الصراعات بين الموظفين داخل المؤسسة	32	2.31	.738
تهتم المؤسسة بتوطيد العلاقات بين العمال	32	1.75	.718
N valide (liste)	32		



## الملاحق

### الالتزام واحترام الوقت

#### Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
ينص القانون الداخلي للمؤسسة على احترام المواعيد الانضباط في الوقت	32	2.94	.246
أنجز العمل الموكل إلي في وقته المحدد	32	2.87	.421
تفرض المؤسسة تعليمات ونشرات داخلية مرضية بالنسبة لي	32	2.75	.622
أرى أن تخصيص وقت محدد لكل مهمة والالتزام به حالة مثالية غير قابلة للتنفيذ على أرض الواقع	32	2.06	.878
أقوم بمهامي وفقا للسياسات والإجراءات المحددة في المؤسسة	32	1.97	.782
N valide (liste)	32		

### تشجيع الابداع والابتكار

#### Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
لدى العاملين قدرة كبيرة على الابداع وتطوير العمل	32	2.34	.701
يتلقى العاملين دورات تكوينية خارجية بحثا عن أفكار جديدة	32	2.00	.762
تشجع الإدارة على تقديم الأفكار الجديدة وعلى الابداع والمبادرة	32	1.75	.672
توفر إدارة المؤسسة فرصا للمشاركة في اتخاذ القرارات	32	1.69	.738
تسعى إدارة المؤسسة دائما لتحفيز ومكافأة العاملين	32	1.50	.718
N valide (liste)	32		

### الرقابة

#### Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
أحترم النظم والقوانين التي تسنها المؤسسة	32	2.84	.448
أنفذ العمل المطلوب مني في الوقت اللازم والمناسب	32	2.75	.622
توجد تعليمات واضحة حول أسلوب العمل داخل المؤسسة	32	2.50	.718
يعتبر الالتزام بمواعيد العمل الرسمية من القيم السائدة في المؤسسة	32	2.47	.718
أشجع القرارات التي تتخذها الإدارة ضد المتجاوزين لقوانين العمل	32	2.22	.706
N valide (liste)	32		

#### Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
تشجيع فرق العمل	32	2.453125	.3445281
الرقابة	32	2.412500	.3997983
تشجيع الابداع والابتكار	32	2.275000	.4536590
الالتزام واحترام الوقت	32	2.200000	.3005372
N valide (liste)	32		

## الملاحق

الملحق رقم (04): الاتجاه العام لاستجابات العينة حول التشارك المعرفي:

### Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
يدرك زملائي اهمية التشارك المعرفي لذلك فهم يحترمون كل فرد يتمتع بها	32	2.63	.609
تهتم المؤسسة بتوعية العاملين بأهمية استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال	32	2.13	.793
أبدي تعاوننا واضحا مع زملائي الآخرين من خلال المعرفة المتاحة لدي	32	2.09	.818
تستخدم الشركة شبكة اتصالات داخلية حديثة ومتطورة لتبادل المعلومات بين أقسامها	32	2.06	.759
تمتلك المؤسسة قواعد بيانات ومعلومات تغطي مختلف أنشطتها	32	2.03	.647
تستخدم المؤسسة التقنيات والبرمجيات لتسهيل عملية تبادل المعلومات	32	2.03	.782
اثق بقدراتي على التشارك المعرفي مع باقي أعضاء إدارة الجودة	32	2.00	.718
أحرص على نقل المعرفة التي أمتلكها إلى زملائي	32	1.94	.878
الحرص من قبل الأعضاء على تبني التشارك المعرفي فيما بينهم لزيادة التعلم	32	1.84	.767
يمكنني اكتساب خبرات ومعارف جديدة من خلال عمليات نقل المعرفة مع زملائي	32	1.84	.677
التشارك المعرفي يسعى في اتجاه تحقيق التطور والتقدم الوظيفي	32	1.84	.677
الاستفادة من التشارك المعرفي كزيادة الخبرة وتناقل المعرفة الجديدة	32	1.84	.847
نقل المعرفة بنوعيتها الضمنية والظاهرة دافع أكسبني التميز وتحقيق الذات	32	1.66	.745
تسعى المؤسسة الى توفير أجهزة الحاسوب الحديثة والمتطورة مع ملحقاتها	32	1.50	.672
N valide (liste)	32		

متوسط اجمالي الثقافة التنظيمية والتشارك المعرفي

### Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
الثقافة التنظيمية	32	2.3289	.28453
التشارك المعرفي	32	1.8594	.44422
N valide (liste)	32		

الملحق رقم (05): الانحدار الخطي البسيط

### Variables introduites/éliminées<sup>a</sup>

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	الثقافة التنظيمية <sup>b</sup>	.	Introduire

a. Variable dépendante : التشارك المعرفي

b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

## الملاحق

### Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	.643 <sup>a</sup>	.413	.393	.34598

a. Prédicteurs : (Constante), الثقافة التنظيمية

### ANOVA<sup>a</sup>

Modèle		Somme des carrés	Ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	2.526	1	2.526	21.102	.000 <sup>b</sup>
	de Student	3.591	30	.120		
	Total	6.117	31			

a. Variable dépendante : التشارك المعرفي

b. Prédicteurs : (Constante), الثقافة التنظيمية

### Coefficients<sup>a</sup>

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	T	Sig.	
	B	Erreur standard	Bêta			
1	(Constante)	-.477-	.512		-.931-	.359
	الثقافة التنظيمية	1.003	.218	.643	4.594	.000

a. Variable dépendante : التشارك المعرفي

### الملحق رقم (06): الانحدار الخطي المتعدد التدريجي:

#### Variabes introduites/éliminées<sup>a</sup>

Modèle	Variabes introduites	Variabes éliminées	Méthode
1	الالتزام واحترام الوقت	.	Pas à pas (Critère : Probabilité de F pour introduire <= .050, Probabilité de F pour éliminer >= .100).
2	الرقابة	.	Pas à pas (Critère : Probabilité de F pour introduire <= .050, Probabilité de F pour éliminer >= .100).

a. Variable dépendante : التشارك المعرفي

## الملاحق

### Récapitulatif des modèles<sup>c</sup>

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	.518 <sup>a</sup>	.268	.244	.38632
2	.641 <sup>b</sup>	.411	.370	.35254

a. Prédicteurs : (Constante), الالتزام واحترام الوقت

b. Prédicteurs : (Constante), الالتزام واحترام الوقت، الرقابة

c. Variable dépendante : التشارك المعرفي

### ANOVA<sup>a</sup>

Modèle		Somme des carrés	Ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	1.640	1	1.640	10.989	.002 <sup>b</sup>
	de Student	4.477	30	.149		
	Total	6.117	31			
2	Régression	2.513	2	1.256	10.110	.000 <sup>c</sup>
	de Student	3.604	29	.124		
	Total	6.117	31			

a. Variable dépendante : التشارك المعرفي

b. Prédicteurs : (Constante)، الالتزام واحترام الوقت

c. Prédicteurs : (Constante)، الالتزام واحترام الوقت، الرقابة

### Coefficients<sup>a</sup>

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés Bêta	T	Sig.	
	B	Erreur standard				
1	(Constante)	.176	.512	.343	.734	
	الالتزام واحترام الوقت	.765	.231	.518	3.315	.002
2	(Constante)	-.662	.564	-1.173	.251	
	الالتزام واحترام الوقت	.680	.213	.460	3.193	.003
	الرقابة	.425	.160	.382	2.650	.013

a. Variable dépendante : التشارك المعرفي

## الملاحق

### Variables exclues<sup>a</sup>

Modèle	Bêta In	T	Sig.	Corrélation partielle	Statistiques de colinéarité	
					Tolérance	
1	تشجيع فرق العمل	.294 <sup>b</sup>	1.678	.104	.297	.752
	تشجيع الابداع والابتكار	.326 <sup>b</sup>	1.906	.067	.334	.767
	الرقابة	.382 <sup>b</sup>	2.650	.013	.442	.977
2	تشجيع فرق العمل	.065 <sup>c</sup>	.319	.752	.060	.504
	تشجيع الابداع والابتكار	.195 <sup>c</sup>	1.125	.270	.208	.667

a. Variable dépendante : التشارك المعرفي

b. Prédicteurs dans le modèle : (Constante), اللاتزام واحترام الوقت,

c. Prédicteurs dans le modèle : (Constante), اللاتزام واحترام الوقت, الرقابة,

### Statistiques des résidus<sup>a</sup>

	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type	N
Valeur prédite	1.1573	2.3472	1.8594	.28472	32
de Student	-.65327-	.61896	.00000	.34098	32
Valeur prévue standard	-2.466-	1.713	.000	1.000	32
Résidu standard	-1.853-	1.756	.000	.967	32

a. Variable dépendante : التشارك المعرفي

### الملحق رقم (07): اختبار اعتدالية التوزيع (التوزيع الطبيعي)

#### الجنس

### Récapitulatif de traitement des observations

	الجنس	Observations					
		Valide		Manquant		Total	
		N	Pourcentage	N	Pourcentage	N	Pourcentage
التشارك المعرفي	ذكر	21	100.0%	0	0.0%	21	100.0%
	أنثى	11	100.0%	0	0.0%	11	100.0%

### Tests de normalité

الجنس	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			Shapiro-Wilk			
	Statistiques	Ddl	Sig.	Statistiques	ddl	Sig.	
التشارك المعرفي	ذكر	.082	21	.200*	.963	21	.585
	أنثى	.149	11	.200*	.947	11	.610

\*. Il s'agit de la borne inférieure de la vraie signification.

a. Correction de signification de Lilliefors

## الملاحق

العمر

### Récapitulatif de traitement des observations

	العمر	Observations					
		Valide		Manquant		Total	
		N	Pourcentage	N	Pourcentage	N	Pourcentage
التشارك المعرفي	أقل من 30	1	100.0%	0	0.0%	1	100.0%
	من 30 إلى 39	21	100.0%	0	0.0%	21	100.0%
	من 40 إلى 49	7	100.0%	0	0.0%	7	100.0%
	فأكثر 50	3	100.0%	0	0.0%	3	100.0%

### Tests de normalité<sup>a</sup>

العمر	Kolmogorov-Smirnov <sup>b</sup>			Shapiro-Wilk		
	Statistiques	Ddl	Sig.	Statistiques	ddl	Sig.
التشارك المعرفي من 30 إلى 39	.093	21	.200*	.972	21	.768
من 40 إلى 49	.204	7	.200*	.938	7	.621
فأكثر 50	.253	3	.	.964	3	.637

\*. Il s'agit de la borne inférieure de la vraie signification.

a. العمر = أقل من 30 est une constante lorsque التشارك المعرفي. Elle a été omise.

b. Correction de signification de Lilliefors

الدرجة المهنية

### Récapitulatif de traitement des observations

	الدرجة المهنية	Observations					
		Valide		Manquant		Total	
		N	Pourcentage	N	Pourcentage	N	Pourcentage
التشارك المعرفي	عامل تنفيذ	6	100.0%	0	0.0%	6	100.0%
	عامل تحكم	15	100.0%	0	0.0%	15	100.0%
	إطار	11	100.0%	0	0.0%	11	100.0%

### Tests de normalité

	الدرجة المهنية	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			Shapiro-Wilk		
		Statistiques	Ddl	Sig.	Statistiques	ddl	Sig.
التشارك المعرفي	عامل تنفيذ	.223	6	.200*	.927	6	.559
	عامل تحكم	.117	15	.200*	.942	15	.404
	إطار	.158	11	.200*	.946	11	.590

\*. Il s'agit de la borne inférieure de la vraie signification.

a. Correction de signification de Lilliefors

## الملاحق

عدد سنوات الخبرة

### Récapitulatif de traitement des observations

	عدد سنوات الخبرة	Observations					
		Valide		Manquant		Total	
		N	Pourcentage	N	Pourcentage	N	Pourcentage
التشارك المعرفي	من 1 إلى 10	17	100.0%	0	0.0%	17	100.0%
	من 11 إلى 20	15	100.0%	0	0.0%	15	100.0%

### Tests de normalité

	عدد سنوات الخبرة	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			Shapiro-Wilk		
		Statistiques	Ddl	Sig.	Statistiques	Ddl	Sig.
		التشارك المعرفي	من 1 إلى 10	.096	17	.200*	.965
	من 11 إلى 20	.145	15	.200*	.936	15	.335

\*. Il s'agit de la borne inférieure de la vraie signification.

a. Correction de signification de Lilliefors

الملحق رقم (08): اختبارات الفروقات

### Test des échantillons indépendants

		Test de Levene sur l'égalité des variances		Test t pour égalité des moyennes						
		F	Sig.	t	ddl	Sig. (bilatéral)	Différence moyenne	Différence erreur standard	Intervalle de confiance de la différence à 95 %	
									Inférieur	Supérieur
التشارك المعرفي	Hypothèse de variances égales	.029	.865	.794	30	.434	.13203	.16633	-.20766-	.47173
	Hypothèse de variances inégales			.795	20.482	.436	.13203	.16614	-.21402-	.47808

العمر

### ANOVA

		التشارك المعرفي				
		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
Intergruppes		.042	3	.014	.065	.978
Intragruppes		6.075	28	.217		
Total		6.117	31			

## الملاحق

الرتبة الوظيفية

### ANOVA

التشارك المعرفي

	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
Intergroupes	.347	2	.173	.872	.429
Intragroupes	5.770	29	.199		
Total	6.117	31			

عدد سنوات الخبرة

### ANOVA

التشارك المعرفي

	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
Intergroupes	.047	1	.047	.230	.635
Intragroupes	6.071	30	.202		
Total	6.117	31			

### الملحق رقم (09): قائمة الأساتذة المحكمين للاستبيان

الرقم	الاسم واللقب	الصفة	مكان العمل
01	سعيدات النجمي	أستاذ محاضر أ	كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير / جامعة ورقلة
02	هتهات المهدي	أستاذ محاضر أ	كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير / جامعة ورقلة
03	طواهر عبد الجليل	أستاذ محاضر أ	كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير / جامعة ورقلة
04	حجاج عبد الرؤوف	أستاذ التعليم العالي	كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير / جامعة ورقلة
05	بن شويحة بشير	أستاذ محاضر أ	كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير / جامعة ورقلة



الهيكل التنظيمي لمدرية الخطوط الجوية الجزائرية بورقلة

