



جامعة قاصدي مرباح ورقلة - الجزائر

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي ، الطور الثاني في ميدان علوم اقتصادية والعلوم التجارية

وعلوم التسيير

فرع علوم التسيير ، تخصص: إدارة أعمال

بمعنوان:

أثر الثقافة التنظيمية على المعرفة التشاركية

"دراسة حالة أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم

التسيير بجامعة قاصدي مرباح - ورقلة -"

إعداد الطالبتين: بن غدير حنان - بن مير سلسبيل

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ: 09 جوان 2024

أمام اللجنة المكونة من السادة:

د/ نعوم عبد العزيز أستاذ محاضر "أ"، جامعة ورقلة رئيسا

د/ بن عيشاوي أحمد أستاذ محاضر "أ"، جامعة ورقلة مشرفا و مقررا

د/ بوخلوة باديس أستاذ محاضر "أ"، جامعة ورقلة مناقشا

السنة الجامعية 2024/2023



جامعة قاصدي مرباح - ورقلة - الجزائر

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي ، الطور الثاني في ميدان علوم اقتصادية والعلوم التجارية

وعلوم التسيير

فرع علوم التسيير ، تخصص: إدارة أعمال

بغنوان:

أثر الثقافة التنظيمية على المعرفة التشاركية

"دراسة حالة أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم

التسيير بجامعة قاصدي مرباح - ورقلة -"

إعداد الطالبتين: بن غدير حنان - بن مير سلسبيل

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ: 09 جوان 2024

أمام اللجنة المكونة من السادة:

د/ نعوم عبد العزيز أستاذ محاضر "أ"، جامعة ورقلة رئيسا

د/ بن عيشاوي أحمد أستاذ محاضر "أ"، جامعة ورقلة مشرفا و مقررا

د/ بوخلوة باديس أستاذ محاضر "أ"، جامعة ورقلة مناقشا

السنة الجامعية 2024/2023

إهداء

الحمد لله حمدا كثيرا طيبا مباركا فيه و الصلاة والسلام على

سيدنا محمد

أما بعد:

إلى أبي و أمي الغاليين بارك الله في عمرهما

إلى إخوتي وأخواتي وأهلي وأقاربي

إلى كل الأصدقاء الأعماء الذين أعرفهم

إلى كامل طلبة ثانوية ماستر 2023-2024

إلى كل ذي فضل ومن له حق علي... من أساتذة ومعلمين

إلى من ابتغى العلم طريقا لمرضاة الله

إلى كل من يعرفني

بن هير سلسبيل

إهداء

الحمد لله حمدا كثيرا طيبا مباركا فيه و الصلاة والسلام على

سيدنا محمد

أما بعد:

إلى أبي و أمي الغاليين بارك الله في عمرهما

إلى إخوتي وأخواتي وأهلي وأقاربي

إلى كل الأصدقاء الأعماء الذين أعرفهم

إلى كامل طلبة ثانوية ماستر 2023-2024

إلى كل ذي فضل ومن له حق علي... من أساتذة ومعلمين

إلى من ابتغى العلم طريقا لمرضاة الله

إلى كل من يعرفني

بن محمد بن حنان

شكر و تقدير

قال الله تعالى: (وَاللَّهُ أَخْرَجَكُمْ مِّنْ بُطُونِ أُمَّهَاتِكُمْ لَا تَعْلَمُونَ شَيْئًا وَجَعَلَ لَكُمُ السَّمْعَ وَالْأَبْصَارَ وَالْأَفْئِدَةَ ۗ لَعَلَّكُمْ تَشْكُرُونَ) سورة النحل الآية (78)

الحمد لله والشكر لله الذي هدانا لهذا وما كنا لنهتدي لولا أن هدانا الله، والصلاة والسلام على رسول الله محمد صل الله عليه وسلم
الحمد لله الذي بفضله تتم الصالحات

نتقدم بجزيل الشكر الى أستاذنا الدكتور **بن عيشاوي أحمد** الذي أشرف على هذه المذكرة ومد يد العون لنا بإرشاداته و توجيهاته كما لا ننسى أن نتقدم بالشكر الجزيل إلى أساتذتنا ومعلمينا وإلى كل من مد يد العون لنا و ساهم في إنجاز هذا العمل.

ملخص:

الدراسة هدفت إلى كشف عن الثقافة التنظيمية وتأثيرها على المعرفة التشاركية بين أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير في جامعة قاصدي مرباح-ورقلة-، حيث وجدت أن مستوى المعرفة التشاركية مرتفع نسبيًا نتيجة اهتمام الكلية والأساتذة بالمشاركة المعرفية. ومن خلال تحليل البيانات باستخدام برنامج SPSS 25، تأكدت العلاقة الطردية بين الثقافة التنظيمية والمعرفة التشاركية. توصيات الدراسة تشمل تحسين ظروف العمل، بناء الثقة بين الأعضاء، وتوفير البنية التحتية للتبادل المعرفي، وهي جميعها مساهمات فعّالة في بناء بيئة تشجع على المشاركة المعرفية وتعزيز التعلم والتطور داخل الجامعة.

الكلمات المفتاحية:

ثقافة تنظيمية، معرفة، معرفة تشاركية.

Summary:

The study aimed to statement organizational culture and its impact on knowledge sharing among professors at the Faculty of Economic, Commercial, and Management Sciences at the University of Kasdi Merbah- Ouargla-. It found a relatively high level of knowledge sharing due to the institution and professors' interest in knowledge exchange. Using SPSS 25, the study confirmed the positive correlation between organizational culture and knowledge sharing. Recommendations include improving working conditions, fostering trust among members, and providing infrastructure for knowledge exchange, all of which contribute to creating an environment conducive to knowledge sharing and enhancing learning and development within the university.

Keywords: Organizational Culture, Knowledge, Knowledge Exchan

قائمة المحتويات

بت	الإهداء
ث	الشكر
ج	الملخص
ح	قائمة المحتويات
خ	قائمة الجداول
د	قائمة الاشكال
ز	مقدمة
الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية للثقافة التنظيمية والمعرفة التشاركية .	
1	تمهيد
2	المبحث الأول: الأدبيات النظرية للثقافة التنظيمية والمعرفة التشاركية.
2	المطلب الأول: الإطار المفاهيمي للثقافة التنظيمية.
16	المطلب الثاني: الإطار المفاهيمي للمعرفة التشاركية .
35	المبحث الثاني: الأدبيات التطبيقية (الدراسات السابقة)
35	المطلب الأول: الدراسات باللغة العربية.
38	المطلب الثاني: الدراسات الأجنبية .
41	المطلب الثالث: مقارنة بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة .
44	خلاصة الفصل.....
الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لأثر الثقافة التنظيمية على المعرفة التشاركية للكلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير جامعة قاصدي مرباح - ورقلة .	
46	تمهيد
47	المبحث الأول: الطريقة والأدوات المستخدمة في الدراسة الميدانية.....
47	المطلب الأول: الطريقة المعتمدة في الدراسة
49	المطلب الثاني: الأدوات المستخدمة في الدراسة
51	المبحث الثاني : عرض نتائج الدراسة الميدانية ومناقشتها
55	المطلب الأول: عرض وتحليل نتائج الدراسة
62	المطلب الثاني: تحليل ومناقشة نتائج الدراسة
72	خلاصة الفصل.....
74	خاتمة
77	المراجع
81	الملاحق
97	الفهرس

قائمة المحتويات

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
24	محددات المعرفة التشاركية	(1-1)
32	توضيح الفرق بين ثقافة التنظيمية الأقل وعيا والثقافة الأكثر وعيا	(2-1)
42	مقارنة بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية	(3-1)
47	متغيرات الدراسة	(1-2)
49	إحصائيات الاستبيانات	(2-2)
50	مجال المتوسط الحسابي المرجح لكل مستوى (مقياس ليكارت)	(3-2)
50	مستويات الموافقة لسلم ليكارت (مقياس ليكارت)	(4-2)
51	نتائج صدق المقاييس المستخدمة	(5-2)
51	توزيع العينة حسب متغير الجنس	(6-2)
52	توزيع أفراد العينة حسب متغير العمر	(7-2)
53	توزيع أفراد العينة حسب متغير اللقب العلمي	(8-2)
54	توزيع أفراد العينة حسب متغير الاقدمية	(9-2)
56	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات الأساتذة حول بعد الثقة	(10-2)
57	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات الأساتذة حول بعد العمل الجماعي	(11-2)
57	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات الأساتذة حول بعد الرؤية المشتركة	(12-2)
58	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات الأساتذة حول بعد ممارسات الادارة	(13-2)
59	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات الأساتذة حول بعد المعايير الثقافية المشتركة	(14-2)
59	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأساتذة الكلية قيد الدراسة لأبعاد لثقافة التنظيمية	(15-2)
61-60	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات الأساتذة حول أبعاد المعرفة التشاركية	(16-2)
62	العلاقة الارتباطية بين أبعاد الدراسة	(17-2)
63	الارتباط الخطي بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع	(18-2)
63	تحليل تباين خط الانحدار	(19-2)
65	قيم معاملات خط الانحدار المعرفة التشاركية	(20-2)
66	تحليل T الدراسة فروق المتوسطات بين الأساتذة تبعاً لمتغير الجنس بخصوص مساهمة أبعاد الثقافة التنظيمية على المعرفة التشاركية	(21-2)
66	مستوى الدلالة الإحصائية لإجابات أفراد عينة الدراسة حول المعرفة التشاركية	(22-2)
67	المتغيرات المستقلة المتبقية في نموذج الدراسة	(23-2)
67	معاملات الارتباط الخطي للمتغيرات المستقلة المتبقية والمتغير التابع لنموذج الدراسة	(24-2)
67	تحليل تباين خط الانحدار بطريقة Stepwise	(25-2)
68	قيم معاملات خط الانحدار بطريقة Stepwise	(26-2)

قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
ص	نموذج الدراسة "متغيرات الدراسة"	(1-1)
14	تأثير أساليب الإدارة في تكوين الثقافة التنظيمية	(2-1)
16	عوامل بقاء ثقافة المنظمة	(3-1)
17	يوضح عناصر المعرفة التشاركية	(4-1)
20	يوضح أشكال التشارك المعرفي	(5-1)
29	نموذج نوناكا لعمليات تكوين المعرفة	(6-1)
30	الأنواع الأربعة لمفهوم concept Ba	(7-1)

مقدمة

أ. توطئة:

المعرفة هي أحد أهم الثروات التي يمتلكها الإنسان منذ أن أوجده الله على هذه المعمورة حيث قال الله تعالى في سورة البقرة الآية 31 "وَعَلَّمَ آدَمَ الْأَسْمَاءَ كُلَّهَا ثُمَّ عَرَضَهُمْ عَلَى الْمَلَائِكَةِ فَقَالَ أَنْبِئُونِي بِأَسْمَاءِ هَؤُلَاءِ إِنْ كُنْتُمْ صَادِقِينَ".

فهي تمثل المعيار الذي يستند عليه التطور الانساني في مختلف المجالات و مع مرور الوقت و تطور الحياة الإنسانية يمكن أن يحدث ضياع للمعرفة إذا لم يتم الحفاظ عليها و نقلها للأجيال القادمة لذلك يجب علينا جميعا أن ندرك أهمية الحفاظ عليها و محاولة نقلها و مشاركتها مع الآخرين فعندما نحافظ عليها فإننا نحافظ على تراثنا الثقافي و العلمي و بذلك نضمن إستمرارية تطور المجتمع و تحسين حياتنا و لا يمكن أن يتأتى ذلك إلا بتوثيق الأحداث و المعلومات و تخزينها بشكل آمن و نشر المعرفة بطرق مختلفة مثل الكتابة و النشر و التعليم و التدريب و في ظل التطور التكنولوجي يمكن الإستفادة أكثر في نشر المعرفة بشكل أوسع و أسرع عن طريق استخدام وسائل التواصل الاجتماعي و الانترنت و بإعتبار المعرفة أحد موارد القوة و التميز أصبحت المنظمات توليها إهتماما بالغا من حيث إدارتها بإعتبارها رأس مال فكري جد ثمين من خلال إنشاء أقسام و منصات لتوليد المعرفة، تخزينها، تطبيقها، نقلها و مشاركتها لما لها من دور كبير في ضمان تقديم سلع و خدمات بجودة عالية و خلق ميزة تنافسية بين الأفراد و ما يحملونه من معارف مكتسبة طيلة مدة خدمتهم بالمؤسسة بإعتبارها ثروة و ملك لها . و من أهم آليات إدارة المعرفة المستخدمة هي مشاركة المعرفة من خلال التفاعل بين العاملين وإجراء دورات تدريبية وورش عمل لنقل المهارات و المعرفة و توثيق العمليات و الأساليب الفعالة التي يمكن استخدامها في المستقبل، وذلك من خلال الثقافة التنظيمية السائدة في منظمة الأعمال.

و في عالم الأعمال المتطور والمتغير باستمرار. تلعب الثقافة التنظيمية دورًا حاسمًا في تحديد مدى إستعداد المؤسسات لمواجهة التحديات والاستفادة من الفرص. إنها الروح التي تميز كل مؤسسة، والتي تتجسد في قيمها ومعتقداتها وسلوكياتها. ومن بين جوانب الثقافة التنظيمية التي تلقى اهتمامًا متزايدًا هي القدرة على تعزيز المعرفة التشاركية داخل المؤسسة. تتجلى أهمية هذا التفاعل في قدرة الموظفين على تبادل المعرفة والخبرات بشكل فعال، مما يعزز التعلم المستمر والإبتكار ويعزز التكامل والتفاعل بين الفرق والأقسام داخل المؤسسة. وبالتالي، يمثل فهم علاقة الثقافة التنظيمية بالمعرفة التشاركية تحديًا إستراتيجيًا مهمًا لقادة الأعمال، حيث يتعين عليهم تشجيع القيم والسلوكيات التي تعزز هذا التفاعل، وخلق بيئة تنظيمية تشجع على المشاركة والتعلم المستمر لضمان التكيف مع التحولات المستمرة في البيئة الخارجية وتحقيق التميز التنافسي، وذلك من خلال توليد و تحويل و نشر و نقل و مشاركة المعرفة بين كل أصناف الأساتذة من خلال تبني ثقافتها لهذه المبادئ.

ب . الإشكالية:

ومن خلال ما سبق نصيغ الإشكالية التالية:

مامدى تأثير الثقافة التنظيمية على المعرفة التشاركية لدى أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة

ورقلة ؟ ولإجابة على الإشكالية أعلاه، سنحاول الإجابة على مجموعة الأسئلة الفرعية التالية:

- ما مستوى توافر عوامل الثقافة التنظيمية الداعمة لعملية المعرفة التشاركية في الكلية عينة الدراسة؟
- ما مدى تأثير الثقافة التنظيمية على المعرفة التشاركية؟
- هل تؤثر الأبعاد التالية (الثقة، العمل الجماعي، ممارسات الإدارة، الرؤية المشتركة، المعايير الثقافية المشتركة) في عملية المعرفة التشاركية في الكلية عينة الدراسة؟
- هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية والمعرفة التشاركية في الكلية محل الدراسة؟

ت . الفرضيات:

ومن أجل الإجابة عن الأسئلة الفرعية نضع الفرضيات التالية :

- الفرضية الأولى: هناك ثقافة تنظيمية قوية في الكلية محل الدراسة .
- الفرضية الثانية: هناك علاقة طردية موجبة بين الثقافة التنظيمية ومستوى التشارك المعرفي .
- الفرضية الثالثة: لدى الكلية كل العناصر الأساسية لضمان التشارك المعرفي .
- الفرضية الرابعة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية من جهة والمعرفة التشاركية في الكلية محل الدراسة .

ث . مبررات إختيار للدراسة:

- تتلخص مبررات إختيار الدراسة في أن:
- للموضوع علاقة بالتخصص.
- كونه موضوع يتسم بالحدأة نسبيًا، حيث أن معظم الدراسات إهتمت بمشاركة المعرفة.
- روح الفضول في إكتشاف حبايا هذا الموضوع مع الرغبة في التعرف أكثر على الدراسة من خلال جانبها النظري والتطبيقي .
- معرفة ما إذا كان هناك وجود و إهتمام بمشاركة المعرفة في الكلية قيد الدراسة.
- قلة الدراسات العربية التي تناولت موضوع الثقافة التنظيمية وتأثيرها على المعرفة التشاركية .
- حاجة المنظمات إلى تبني ثقافة تنظيمية مناسبة تساهم في التشارك المعرفي .

ج . أهداف الدراسة:

تبرز الدراسة مجموعة من الأهداف، وهي موضحة كالتالي:

- محاولة التعرف على مستويات أبعاد الثقافة التنظيمية السائدة في الكلية .
- محاولة تحديد مستوى المعرفة التشاركية بين أعضاء الكلية .
- محاولة دراسة أثر أبعاد الثقافة التنظيمية على المعرفة التشاركية .

ح . أهمية الدراسة:

تتمثل أهمية الدراسة في عدة محاور، أهمها:

- الأهمية العلمية : تبيان الدور الهام للثقافة التنظيمية لإبراز هوية المنظمة التي تعبر عن طريقة تفكير الأفراد العاملين بها وطريقة دعم المنظمة للإبداع وبناء المعرفة .
- الأهمية العملية : إن التبادل المعرفي في المؤسسات التعليمية يعود عليها بالنفع لاسيما أن التشارك المعرفي يعد من أساسيات نجاح المؤسسات التعليمية والمساعدة في دعم الإبداع وتسهيل عمليات المعرفة وتوليدها .

خ . حدود الدراسة:

وتتمثل حدود الدراسة في الحدود الزمنية والمكانية والموضوعية وهي كالتالي:

- الحدود الزمنية: كانت الدراسة خلال شهري مارس – أبريل 2024
- الحدود المكانية: تمت الدراسة في كلية العلوم الإقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير - جامعة قاصدي مرباح .
- الحدود الموضوعية: يربط هذا البحث بين موضوعين أساسيين هما الثقافة التنظيمية والمعرفة التشاركية .

د . منهج الدراسة والأدوات المستخدمة:

من أجل الاجابة على التساؤلات أعلاه وإختبار صحة الفرضيات، ولأجل دراسة موضوعنا قمنا بالإعتماد في الفصل الأول على المنهج الوصفي، أما الفصل الثاني فقد تم الإعتماد على دراسة الحالة كما تم الإعتماد على الإستبيان وقد تمت معالجته عن طريق برنامج SPSS نسخة 25 .

ذ . مرجعية الدراسة :

- من أجل معالجة موضوع الدراسة في الجانب النظري تم الإطلاع على مجموعة من المراجع والتي تمثلت في الكتب(العربية والأجنبية) ، الأبحاث المنشورة ومذكرات الماجستير وماستر والمقالات والمحاضرات و مواقع الأنترنت.
- تم الاعتماد في الجانب الميداني إلى جمع البيانات من خلال الإستبيان كأداة رئيسية للدراسة.

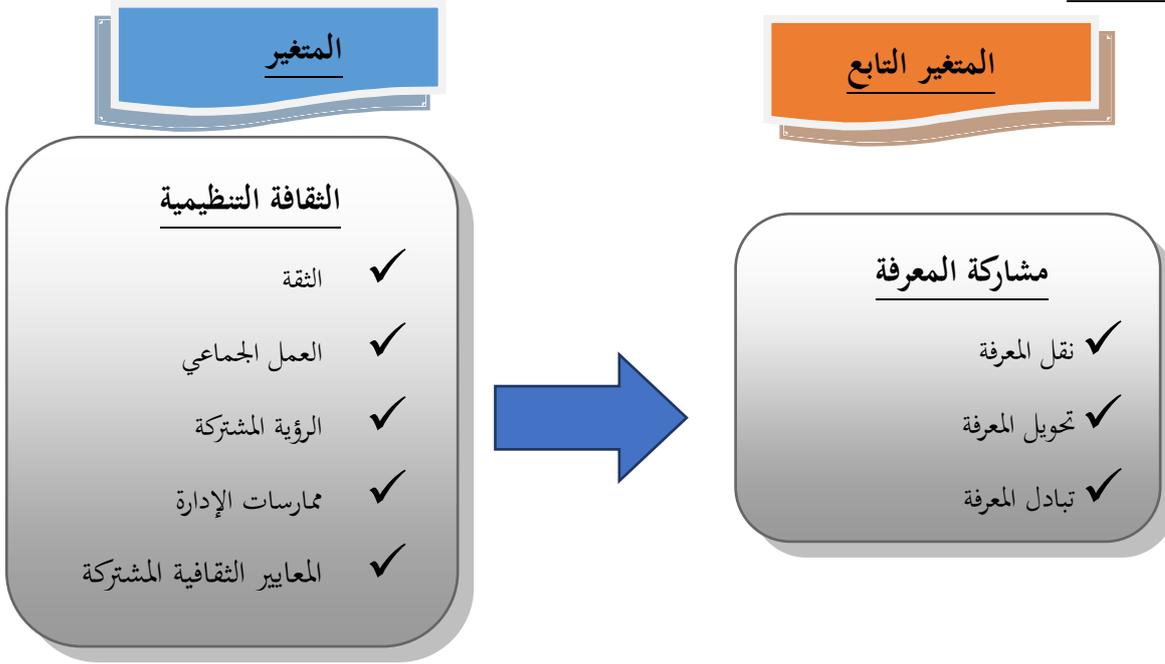
ر . صعوبات الدراسة:

- عدم توفر الوقت الكافي خلال مدة التبرص بالكلية لجمع المعلومات للدراسة.
- قلة الكتب في مكتبة الجامعة خاصة التي تتعلق بموضوع المعرفة التشاركية .
- وجود عدة مصطلحات مشابهة للمعرفة التشاركية في البلدان عربية مثل (التشارك، نشر، نقل..) مما يجعل البحث عنها صعب.
- عزوف بعض الأساتذة عن ملء إستمارة الإستبيان بحجة قلة الوقت.

ز. هيكل الدراسة:

لأجل معالجة موضوع الدراسة قمنا بتقسيم البحث إلى قسمين، الفصل الأول والذي يتمثل في الأدبيات النظرية والتطبيقية لكل من الثقافة التنظيمية والمعرفة التشاركية وقد تم تقسيم هذا الفصل إلى مبحثين وهما: المبحث الأول والذي يتحدث عن الأدبيات النظرية لكل الثقافة التنظيمية والمعرفة التشاركية ، والمبحث الثاني والذي بدوره يتحدث عن الأدبيات التطبيقية لكل من الثقافة التنظيمية والمعرفة التشاركية ، أما الفصل الثاني فقد قمنا بالدراسة الميدانية لأثر الثقافة التنظيمية على المعرفة التشاركية في كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير كما أننا قسمناه إلى مبحثين، المبحث الأول متعلق بالطريقة والأدوات المستخدمة في الدراسة الميدانية والمبحث الثاني متعلق بعرض ومناقشة نتائج الدراسة الميدانية.

س. نموذج الدراسة: الشكل رقم 1-1: متغيرات الدراسة



المصدر من إعداد الطالبتين بناء على الدراسات السابقة.

الفصل الأول

الأدبيات النظرية والتطبيقية للثقافة

التنظيمية و المعرفة التشاركية

تمهيد

تعد الثقافة التنظيمية عنصراً أساسياً في المنظمات المعاصرة يفرض على القادة ومديريها أن يفهموا أبعادها وعناصرها الفرعية لكونها الوسط البيئي الذي تعيش فيه المنظمات، فالثقافة التنظيمية نتاج ما أكتسبه العاملون من أنماط سلوكية وطرق تفكير وقيم وعادات وإتجاهات ومهارات تقنية قبل إنضمامهم للمنظمة التي يعملون فيها، ثم تضيف المنظمة ذلك النسق الثقافي لمنسوبيها من خصائصها وإهتماماتها وسياساتها وأهدافها وقيمها وما يحدد شخصية المنظمة ويميزها عن غيرها من المنظمات. وتعتبر الثقافة التنظيمية جهازاً للتمييز بين بني البشر، ولذلك جذبت إهتمام الباحثين في سلوك المنظمة، وسلوك الإدارة والمديرين، كونها إحدى مكونات بيئة المنظمة الداخلية والخارجية، حيث توفر الثقافة التنظيمية القوية للعاملين طريقة واضحة لفهم علاقة القيم بالأشياء كما أنها توفر الثبات للمنظمة . وقد تم تقسيم هذا الفصل الى مبحثين:

المبحث الأول: الأدبيات النظرية للثقافة التنظيمية و المعرفة التشاركية.

المبحث الثاني: الأدبيات التطبيقية (الدراسات السابقة).

المبحث الأول: الأدبيات النظرية للثقافة التنظيمية و المعرفة التشاركية

إن نجاح المنظمة في بلوغ أهدافها الأساسية والبقاء ومقاومة الاضمحلال والفناء يعتمد بشكل كبير على العوامل المرتبطة بالكفاءة والفعالية وغيرها من العوامل ذات صلة بالمعرفة التشاركية بين العاملين، وبالتالي تؤدي إلى تحقيق أهداف المنظمة بصورة ايجابية وذلك لشعور الفرد والجماعة بأن عملية تحقيق أهدافها يؤدي إلى زيادة الولاء التنظيمي، وتجعل الأفراد يرتبطون ببيئة عملهم بشكل أكبر لتحقيق أهدافهم وأهداف المؤسسة معا.

ولتسليط الضوء أكثر على هذا الموضوع نتناول في المبحث الأول ما يلي:

المطلب الأول: الإطار النظري للثقافة التنظيمية .

المطلب الثاني: الإطار المفاهيمي للمعرفة التشاركية.

المطلب الأول: الإطار النظري للثقافة التنظيمية

سنتعرف في هذا المطلب على الثقافة التنظيمية وعلى الأبعاد الخاصة بها

أولاً: مفهوم الثقافة التنظيمية

لم يأخذ مفهوم الثقافة التنظيمية بعده الحقيقي إلا في بداية الثمانينات من القرن الماضي، حيث إهتم عدد كبير من الباحثين و الإداريين يشرح هذا المفهوم وكيفية استخدامه لمعالجة المشاكل الإدارية.

تعرف الثقافة التنظيمية على أنها "القيم الأساسية التي تتبناها المنظمة والفلسفة التي تحكم سياستها إتجاه الموظفين والعملاء والطريقة التي يتم بها إنجاز المهام والافتراضات والمعتقدات التي يتشارك في الإتفاق حولها أعضاء التنظيم".¹

حيث ركز هذا التعريف بأن الثقافة التنظيمية قيم وفلسفة المنظمة والافتراضات والمعتقدات التي يتشارك من حولها أعضاء المنظمة أي تعكس سلوك المنظمة. وصف عالم الأنثروبولوجيا الإجتماعي (Taylor، 1781) معنى الثقافة التنظيمية بأنه نظام شمولي معقد يتضمن " المعرفة والمعتقدات، والفن، والأخلاق، والقانون، والعادات والتقاليد والإستعدادات الأخرى وما يكتسب

الإنسان من أعراف وتقاليد من مجتمعه، فهو يركز على المعنى الرمزي للثقافة بخاصة اللغة"²، يرى Taylor بأن الثقافة التنظيمية تشمل كل عنصر من عناصر المنظمة أي من زاوية شمولية. كما عرفها العالم (Gibson) أنها "تعني شيئاً متشابه لثقافة المجتمع،

إذ تتكون ثقافة المنظمة من قيم وعادات وإفتراضات وإعتقادات وقواعد ومعايير وأشياء من صنع الإنسان، وأنماط سلوكية مشتركة، وإن ثقافة المنظمة تعبر في كثير من الأحيان عن هويتها الشخصية"³ يرى Gibson أن الثقافة التنظيمية هي سلوكيات من صنع أفراد المنظمة بأنماط يشتركون فيها، وأن الثقافة التنظيمية هي التي تعطي هوية للمنظمة.

وعرفها Shane على أنها: "نمط من الإفتراضات تم تطويرها أو إختراعها أو إكتشافها من قبل جماعة، بينما تتعلم كيف تتعامل مع مشكلاتها في التكيف الخارجي والتكامل الداخلي والتي سارت بشكل جيد يمكن إعتبارها قيمة لدايجب تعليمها للأفراد الجدد على أنها الطريقة الصحيحة للإدراك والتفكير بالنسبة لتلك المشكلات".⁴

¹ حيزر كاظم حمود الفريجات، وآخرون السلوك التنظيمي مفاهيم معاصرة، الطبعة الأولى مكتبة الجامعة الشارقة إثراء للنشر والتوزيع الأردن، 2009، ص 264.

² ماجد عبد المهدي مساعده، السلوك التنظيمي، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان ، 2016 ، ص 312.

³ ماجد عبد المهدي، مرجع سابق، ص 328.

⁴ حسين حرم ورشاد الساعده، الثقافة التنظيمية وتأثيرها في بناء المعرفة التنظيمية دراسة تطبيقية في القطاع المصرفي الأردني ، المجلة الأردنية لإدارة الأعمال ، المجلد 2 ، العدد 2، 2013 ، الأردن ، ص 320.

يرى Shane أن الثقافة التنظيمية هي إفتراضات مطورة أو مبتكرة من قبل جماعة لمواجهة المشاكل الداخلية والخارجية ويحث على تعليمها للأفراد الجدد. ويعرفها "Edgard" بأنها مجموعة المبادئ الأساسية التي إكتشفتها أو شكلتها جماعة معينة، وذلك بهدف التعود على حل بعض المشاكل فيها بخصوص التأقلم مع محيطها الخارجي والانسجام أو التكامل الداخلي، هذه المبادئ الأساسية يتم تعليمها لكل عضو جديد في الجماعة، وذلك على أنها الطريقة الملائمة والمثلى للقدرة على التفكير والإحساس بالمشاكل المتعلقة والناجحة عن العمل الجماعي، إذ تظهر هذه المبادئ في شكل قيم معلنة أو رموز وعادات وأساطير وغيرها من العناصر الأخرى".¹ يرى "Edgard" أن الثقافة التنظيمية هي مبادئ أساسية تم تشكيلها من طرف جماعة معينة، وتعتبر هذه المبادئ قيم ورموز وعادات وعناصر أخرى يتم تعليمها لكل عنصر جديد. ويعرفها شابراغ "M.Schbraq" أن مفهوم الثقافة التنظيمية "تناولها الباحثون من مدخلين إثنين، الأول يركز على " الوظيفة داخل المنظمة ويركز هذا المدخل على حياة المنظمة وكيف تحل مشاكلها اليومية، وأيضاً الطريقة التي تحقق بها أهدافها، و المدخل الآخر يركز على هيكل الثقافة ذاتها أي المزيج القيمي والأخلاقي أو السلوكي الذي تتكون منه"² من وجهة نظر "M.Schbraq" أن الثقافة التنظيمية هي حياة المنظمة وكيف تحل مشاكلها اليومية وكيفية تحقيق الأهداف وأنها مجموعة المزيج السلوكي. من خلال التعاريف السابقة يمكننا القول بأن الثقافة التنظيمية: هي مجموع القيم والعادات والأعراف والمعتقدات والمعايير المكتسبة لدى أفراد منظمة مترجمة لسلوك تعبر عن هوية المنظمة.

ثانياً: خصائص الثقافة التنظيمية:

تتميز الثقافة التنظيمية بجملة من الخصائص نذكر منها:³

أ. **الثقافة نظام مركب:** حيث تتكون من عدد من المكونات الفرعية التي تتفاعل مع بعضها البعض في تشكيل ثقافة المنظمة، وتشمل الثقافة كنظام مركب العناصر الثلاثة التالية: الجانب المعنوي (النسق المتكامل من القيم والأخلاق والمعتقدات) ، الجانب السلوكي (عادات وتقاليد أفراد المجتمع) والجانب المادي (كل ما ينتجه أعضاء المجتمع من أشياء ملموسة كالمباني والأدوات....)

ب . **الثقافة نظام متكامل:** فهي بكونها "كل مركب" تتجه باستمرار إلى خلق الإنسجام بين عناصرها المختلفة، ومن ثم فأى تغير يطرأ على أحد جوانب نمط الحياة لا يلبث أن ينعكس أثره على باقي مكونات النمط الثقافي.

¹ زين الدين بروش ولحسن هدار، دور الثقافة التنظيمية في إدارة التغيير بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، جامعة محمد خير - بسكرة ، العدد 01 ، 2007 ، ص 55 .

²Marc J. Schabaraq , Changing Organization Culture –The Change Agent's Guidebook- , John Wiley & Sons Ltd , England , 2007,P08.

³مصطفى محمود أبو بكر ، التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة ، الدار الجامعية، الإسكندرية (مصر) ، 2003 ، ص 407.

ت . الثقافة نظام تراكمي متصل ومستمر: حيث يعمل كل جيل من أجيال المنظمة على تسليمها للأجيال اللاحقة ويتم تعلمها وتوريثها عبر الأجيال عن طريق التعلم والمحاكاة.

ث . الثقافة نظام مكتسب متغير ومتطور: فإستمرارية الثقافة لا تعني تناقلها عبر الأجيال كما هي عليها ولا تنتقل بطريقة غريزية، بل إنها في تغيير مستمر، حيث تدخل عليها ملامح جديدة وتفقد ملامح قديمة.

ج . الثقافة لها خاصية التكيف: تتصف الثقافة التنظيمية بالمرونة والقدرة على التكيف والاستجابة لمطالب الإنسان البيولوجية والنفسية، لكي تكون ملائمة للبيئة الجغرافية وتطور الثقافات المحيطة بالفرد من جانب، وإستجابة لخصائص بيئة المنظمة وما يحدث فيها من تغير من جانب آخر.

كما تتصف الثقافة التنظيمية بمجموعة من الخصائص التي تستمدتها من خصائص الثقافة العامة من ناحية، ومن خصائص المنظمات الإدارية من ناحية أخرى، وتتفاوت هذه الخصائص الثقافية للتنظيمات من منظمة لأخرى، ويمكن تحديد هذه الخصائص كالتالي:¹

- **الإنتظام في السلوك والتقييد به:** نتيجة التفاعل بين أفراد المنظمة فإنهم يستخدمون لغة ومصطلحات وعبارات وطقوس مشتركة ذات علاقة بالسلوك من حيث الإحترام والتصرف.

- **المعايير:** هناك معايير فيما يتعلق بحجم العمل الواجب إنجازه.

- **القيم المتحكمة:** يوجد قيم أساسية تتبناها المنظمة ويتوقع من كل عضو فيها الإلتزام بها، مثل نسبة متدنية من الغياب وعدم مخالفة الأنظمة والتعليمات.

- **الفلسفة:** لكل منظمة سياستها الخاصة في معاملة العاملين والعملاء.

- **القواعد:** عبارة عن تعليمات تصدر عن المنظمة وتختلف في شدتها من منظمة إلى أخرى.

كما يضيف آخرون خصائص أخرى و هي:²

- درجة المبادرة الفردية و ما يتمتع به الموظف من حرية و مسؤولية تعرف في العمل

- درجة قبول المخاطرة و تشجيع الموظفين على الإبداع و المبادرة

- درجة وضوح الأهداف و التوقعات المطلوبة من العاملين

- درجة التكامل بين الوحدات المختلفة في التنظيم

- مدى دعم الإدارة العليا للعاملين

- مدى الولاء للمنظمة و تغليبها على الولاء للتنظيمات الغير رسمية (فرعية).

- درجة تحمل الإختلاف والسماح بسماع و جهات نظر المعارضة.

- مدى الرقابة المتمثل بالإجراءات و التعليمات وأحكام الإشراف على العاملين.

¹ السكارنه بلال خلف، دراسات إدارية معاصرة، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، ط 1، 2009، ص ص 159-160.

² محمود عبد الفتاح رضوان، مهارات إعداد الهياكل التنظيمية، المجموعة العربية للتدريب و النشر، القاهرة، مصر، الطبعة الأولى، 2011، ص 2.

الفصل الأول الأدبيات النظرية والتطبيقية للثقافة التنظيمية و المعرفة التشاركية

- طبيعة أنظمة الحوافز و المكافآت و فيما إذا كانت على الأداء أو على معايير الأقدمية و الواسط.

ثالثا: أهمية الثقافة التنظيمية :

تبرز أهمية الثقافة التنظيمية في المنظمات في الأوجه التالية:¹

- الثقافة التنظيمية بمثابة دليل للإدارة والعاملين، حيث تشكل لهم نماذج السلوك والعلاقات التي يجب إتباعها والإسترشاد بها تعتبر الثقافة التنظيمية إطار فكري يوجه أعضاء المنظمة الواحدة، وينظم أعمالهم وعلاقاتهم وإنجازاتهم.
- العاملون بالمنظمات لا يؤدون أدوارهم فرادى أو كما يريدون إنما إطار تنظيمي واحد.
- تعتبر الثقافة التنظيمية من الملامح المميزة للمنظمة عن غيرها من المنظمات.
- الثقافة القوية تعتبر عنصرا فاعلا ومؤيدا للإدارة، ومساعدة لها على تحقيق أهدافها وطموحاتها.
- الثقافة القوية تسهل مهمة الإدارة بعدم اللجوء إلى الإجراءات الرسمية أو الصارمة لتأكيد السلوك المطلوب.
- ثقافة المنظمة تعتبر عاملا مهما في جذب واستقطاب العاملين الملائمين فالمنظمات الرائدة تجذب العاملين الطموحين والمنظمات التي تبني قيم الابتكار والتفوق تفضل العاملين المبدعين، كما أن المنظمات التي تكافئ التميز والتطوير يتوجه إليها العاملون المحترفون الذين يرتفع لديهم دافع ثبات الذات.
- تعتبر الثقافة عنصرا جذريا تؤثر على قابلية المنظمة للتغيير، وقدرتها على مواكبة التطورات الجارية من حولها.

رابعا: عناصر الثقافة التنظيمية :

تشكل الثقافة التنظيمية من مجموعة من العناصر والتي سنحاول التعرف على كل عنصر منها على حدى كالآتي:

أولاً-القيم التنظيمية: قبل التطرق لمفهوم القيم التنظيمية يجب أن نتطرق إلى مفهوم القيم وتعني ما هو جيد أو سيء، جميل أو قبيح، عقلاني أم غير عقلاني، طبيعي أو شاذ²، أما القيم التنظيمية فهي القيم في مكان العمل أو بيئة العمل بحيث تعمل على توجيه سلوك العاملين، ومن هذه القيم على سبيل المثال المساواة بين العاملين، الإهتمام بإدارة الوقت وعدم قبول الرشوة.³

ثانياً-المعتقدات التنظيمية: هي عبارة عن أفكار مشتركة حول طبيعة العمل والحياة الإجتماعية في بيئة العمل، وكيفية إنجاز العمل والمهام التنظيمية، ومن هذه المعتقدات أهمية المشاركة في عملية صنع القرارات، والمساهمة في العمل الجماعي وأثر ذلك في تحقيق الأهداف التنظيمية،⁴ لذا فإننا نجد أن هناك من المعتقدات ما هو سلبي ومنها ما هو إيجابي، وهنا تكمن مسؤولية الإدارة في تعزيز وتقوية تلك المعتقدات الإيجابية للأفراد مثل الحب، الصداقة، التقدير والولاء التنظيمي والسعي من أجل إزالة تلك

¹ محمد بن غالب العوفي، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالتزام الوظيفي دراسة ميدانية على هيئة الرقابة والتحقق بمنطقة الرياض، رسالة مقدمة استكمالاً. لمتطلبات الحصول على شهادة الماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية، 2005، ص 20.

² مؤيد سعيد السالم، أساسيات الإدارة الإستراتيجية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2005، ص 236.

³ خضير كاظم حمود الفريجات وآخرون، مرجع سابق، ص 266.

⁴ محمد بن علي بن حسن الليثي، الثقافة التنظيمية لمديري المدرسة ودورها في الإبداع الإداري من وجهة نظر مديري مدارس التعليم الابتدائي، رسالة ماجستير في الإدارة التربوية والتخطيط العام الدراسي، جامعة الملك سعود، المملكة العربية السعودية، 2008، ص 23.

المعتقدات السلبية مثل الكراهية والأنانية وغيرها من الصفات الذميمة. حيث نجد أنه إذا أحب الفرد وظيفته وكانت فكرته عنها إيجابية ويكون لديه توجه مساند لوظيفته الأمر الذي يجعله يرى الجوانب الحسنة فيها ويتغاضى عن صعوباتها ويدافع عنها إذا إنتقدها أحد الأفراد ومن ثم فهو يقبل على أدائها بشغف ويحرص على القيام بأعبائها وربما أبدع فيها والعكس صحيح.¹

ثالثاً-الأعراف التنظيمية: وهي عبارة عن معايير يلتزم بها العاملون في المنظمة على إعتبار أنها معايير مفيدة للمنظمة، مثال ذلك إلتزام المنظمة بعدم تعيين الأب والإبن مع بعض²، و هي ما تم التعارف عليه داخل أي منظمة عمل دون الحاجة لكتابة تلك الأعراف، حيث يلتزم الجميع بها وإن لم تكن مكتوبة، فالجميع يرى أنها واجبة التنفيذ والالتزام بها على إعتبار أنها مفيدة للمنظمة ولبئية العمل، وذلك بغض النظر إن كانت تلك الأعراف ذات فائدة أو لا، مثل عدم توظيف إثنين من نفس العائلة في مكان عمل واحد³، وتنشأ الأعراف حسب فلدمان من خلال:⁴

- مجموعة أوليات توضع مع مرور الوقت وترسخ.
- إمتداد من موقف أو لمواقف أخرى.
- إرشادات صريحة من الآخرين يتم تبنيها والعمل بها.
- أحداث حرجة في تاريخ التنظيم.

رابعاً-التوقعات التنظيمية: وتتمثل بالتعاقد النفسي الذي يتم بين الموظف والمنظمة، وهي ما يتوقعه الموظف من التنظيم، وما يتوقعه التنظيم من الموظف. مثال ذلك توقعات الرؤساء من المرؤوسين، والمرؤوسين من الرؤساء، وتوفير بيئة تنظيمية ومناخ تنظيمي يساعد ويدعم إحتياجات الفرد العامل النفسية والاجتماعية.⁵

خامساً-الإتجاهات التنظيمية: هي إستعداد فردي لتقييم أي موضوع أو فعل أو موقف بطريقة معينة، وهي فكرة مشبعة بالعاطفة تميل إلى تحريك النماذج المختلفة من السلوك كل إلى موقف أو موضوع معين⁶، فإذا ما أدركت إدارة المنظمة طبيعة إتجاهات العاملين وكيفية السيطرة عليهم، فعندئذ تستطيع توجيه سلوكهم نحو المصلحة العامة.⁷

سادساً-الإفراضات التنظيمية: نماذج عقلية مشتركة ووجهات نظر واسعة يعتمد عليها الأفراد في توجيه إنطباعاتهم وسلوكياتهم أسلوب تعامل منظمته المتسمة بالنزاهة.¹

¹ زين الدين بروش، لحسن هدار، مرجع سابق، ص 58.

² قوي يوحنية، ثقافة المؤسسة كمدخل أساسي للتنمية الشاملة، مجلة الباحث، العدد 9، كلية العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية، 2003، ص 71.

³ إيهاب فاروق مصباح العاجز، دور الثقافة التنظيمية في تفعيل تطبيق الإدارة الإلكترونية، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2011، ص 17.

⁵ رابع حروش، الأبعاد الثقافية للسلوك التنظيمي في المؤسسة الجزائرية، مذكرة ماجستير في علم الاجتماع، كلية العلوم الاجتماعية والعلوم الإسلامية، جامعة الحاج لخضر، باتنة، 2008، ص 83.

⁶ خضير كاظم حمود الفريجات وآخرون، مرجع سابق، ص 266.

⁷ عبد الرزاق الرحاحلة، زكريا أحمد العزام، السلوك التنظيمي في المنظمات، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، عمان، 2011، ص 81.

⁷ خميس ناصر محمد، تأثير الثقافة التنظيمية في تبني نظام الإدارة البيئية ISO 14000، مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة الأنبار، العراق، المجلد (4)، العدد (8)، 2012، ص 219.

الفصل الأول الأدبيات النظرية والتطبيقية للثقافة التنظيمية و المعرفة التشاركية

سابعا- الرموز: هي الأشياء التي تتضمن معاني أكبر بكثير من المعنى الظاهري لها²، هي تلك الأشياء التي تقول أكثر مما تراه العين، وتتضمن معاني أكبر بكثير من المعنى الظاهري لها وتتمثل في تجليات المنظمة المادية الظاهرة ومؤشرات الحياة التنظيمية، التي تعكس القيم التنظيمية السائدة فهي بمثابة رسالة يمكن من خلالها قراءة المعاني المتعلقة بالثقافة التنظيمية.³

ثامنا-القصص والأساطير: الأسطورة هي تصور دراماتيكي لأحداث خيالية تستخدم لشرح التغيير وهي معتقدات غير مطروحة لاستفسار عن منافع محددة لتقنيات وسلوكيات محددة لا تدعم بحقائق واضحة. أما القصة فهي تصوير لحدث منطقي معين، وهي مزيج من الحقائق والخيال، وهذه القصص تدور في الغالب حول المؤسسين الأوائل للمنظمة، كما أنها توفر معلومات حول الأحداث التاريخية التي مرت بها المنظمة بما يساعد الموظفين على فهم الحاضر والتمسك بالثقافة والمحافظة عليها.⁴

تاسعا-الطقوس: هي الأفعال الاعتيادية التي تمارس في مناسبات ومواقف معينة والتي تحدد الحدود والعلاقات بين العاملين والإدارة،⁵ فهي أنشطة جماعية، كالإجراءات والمراسيم أو الشعائر التي تشاهد في الأعياد والمواسم الدينية والأحداث الاجتماعية⁶. وقد توصل George Tripo إلى أهم الوظائف التي تقوم عليها الطقوس الجماعية وتتمثل فيما يلي:⁷

•الطقوس تؤكد على القيم المشتركة في المنظمة مثل : التحديث ، المشاركة والمسؤولية.

•وظيفة الجمع بين مختلف المستويات الإدارية والوظائف في نفس النشاط والوقت.

•توظف لإحداث التنظيم من كونها سلوكيات معترف بها من طرف المجتمع.

عاشرا-اللغة: هي صيغة أو طريقة يستخدمها أعضاء الجماعة للمشاهدة أو لكتابة الرموز لنقل المعاني فيما بينهم⁸ فبدون اللغة لا يستطيع الإنسان أن يعبر عن مشاعره وأفكاره ومعارفه، وتعتبر اللغة الوسيلة الأساسية للاتصال بين الأفراد والتعاون فيما بينهم، فعن طريقها يستطيع الفرد نقل خبرته ومهارته للآخرين وأن ينسق بين خبرته وخبرته وأعمال غيره.⁹

إحدى عشر-الأبطال: الأفراد الذين تفردوا أو تميزوا بإنجازات أو أعمال إستثنائية وتعترف لهم المنظمة بذلك بكل إحترام وتقدير، ومن هؤلاء عادة المؤسسون وبعض الآخرين ممن قاموا بأعمال كبيرة.¹⁰

¹ منصور محمد العريفي، الثقافة التنظيمية ومدى تأثيرها في الرضا الوظيفي للعاملين، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد (5)، العدد (9)، 2009، ص 141.

² جيرالد جرينبرغ، روبرت بارون، ترجمة رفاعي محمد إسماعيل بسيوني، إدارة السلوك في المنظمات، دار المريخ، الرياض، 2004، ص 628.

³ زيد صالح حسن سميع، أثر الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة وإدارة الأعمال، جامعة حلوان، مصر، 2011، ص 65.

⁴ سليمة سلام، ثقافة المؤسسة والتغيير، رسالة ماجستير في التحليل الاقتصادي، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2003، ص 5-6.

⁵ بلال خلف السكارنة، مرجع سابق، ص 372.

⁶ محمد العربي الغزي، ثقافة المؤسسة وتأثيرها على أداؤها العام، مذكرة ماجستير في العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، ص 25.

⁷ عائشة شتاتحة، مرجع سابق، ص 131.

⁸ بلال خلف السكارنة، التطوير التنظيمي والإداري، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص 263.

⁹ كمال بوقرة، المسألة الثقافية وعلاقتها بالمشكلات التنظيمية في المؤسسة الجزائرية، أطروحة دكتوراه في علم الاجتماع، كلية العلوم الاجتماعية والعلوم الإسلامية، جامعة الحاج لخضر، باتنة، 2008، ص 61.

¹⁰ صالح مهدي العامري، طاهر محسن الغالي، الإدارة والأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الثانية، 2008، ص 131.

إثني عشر-الطابوهات: تعرض لها الباحثان I.Mitroff et R.Kilman بالتفصيل ويمكن تعريفها بأنها كل شيء لا يجوز الحديث عنه لأنها تخالف القواعد الاجتماعية وتعرقل نشاط النظام، كالإخفاقات والمشاكل المؤلمة التي تحل بالمنظمة. يمكن القول أن الطابوهات هي كل حدث مأساوي له تأثير سلبي على مستوى أداء المنظمة.¹

خامسا : أهداف الثقافة التنظيمية

تحقق الثقافة التنظيمية أهداف أهمها:²

- تعطي الأفراد العاملين في المنظمة هوية المنظمة: إن مشاركة العاملين المعايير والقيم والمدرجات نفسها يمنحهم الشعور بروح الفريق ويطور لديهم تشاركية في المشاعر والطموحات.
- تسهل الالتزام الجماعي: أي الشعور بالهدف المشترك يشجع الالتزام، ويعزز في التنظيم.
- تعزز إستقرار النظام الاجتماعي: إذا تيسر التنسيق والتعاون بين أعضاء المنظمة وذلك من خلال تشجيع الشعور بالهوية المشتركة، وتطوير روح الالتزام للنظام.
- تشكل السلوك من خلال مساعدة الأفراد على تفسير الأمور حولهم: فثقافة المنظمة توفر مصدر للمعاني المشتركة التي تفسر لماذا تحدث الأشياء على نحو ما.
- توفر ثقافة المنظمة أداة رقابية ذاتية للإدارة، تسهم في تشكيل السلوك التنظيمي بالشكل الذي نخدم صالح النظام. وهناك أهداف أخرى نذكر منها:³
- تحقيق التكامل الداخلي بين أفراد المنظمة من خلال تعريفهم بكيفية الاتصال فيما بينهم والعمل معا بفاعلية.
- تحقيق التكيف بين أفراد المنظمة والبيئة الخارجية من خلال تعريفهم بأسلوب وبسرعة الاستجابة لاحتياجات واتجاهات الأفراد في البيئة الخارجية ذوي العلاقة بالمنظمة.
- إرشاد الأفراد والأنشطة في المنظمة وتوجيههم لتركز الفكر والجهود نحو تحقيق أهداف المنظمة ورسالتها .

سادسا : مستويات الثقافة التنظيمية

تطور ثقافة المنظمة من خلال مجموعة من القوى التي توجد في ثلاثة مستويات أساسية هي: المجتمع، الصناعة أو النشاط، والمنظمة، حيث تعتبر ثقافة المنظمة ناتج للثقافة بمفهومها الواسع على مستوى المجتمع وعلى مستوى الصناعة أو النشاط، و يتطلب التحليل الدقيق للثقافة فهم التداخل والتفاعل بين الثقافة على مستوى كل من الصناعة (النشاط) أوالمجتمع مع خصائص المنظمة.

أولاً-ثقافة المجتمع: تمثل الثقافة في هذا المستوى القيم والاتجاهات والمفاهيم السائدة في المجتمع الموجود فيه المنظمة، والتي ينقلها الأعضاء

¹ عائشة شتاتحة، مرجع سابق، ص 130.

² إبراهيم أحمد عواد، الثقافة المؤسسة والإبداع الإداري في المؤسسة التربوية الأردنية، المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية، معهد الإدارة العامة، المملكة العربية السعودية، نوفمبر، 2009، ص 12.

³ مصطفى محمود أبو بكر، الموارد البشرية مدخل تحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2008، ص 78.

من المجتمع إلى داخل المنظمة. وتتأثر هذه الثقافة بعدد من القوى الاجتماعية مثل نظام التعليم، الظروف الإقتصادية والهيكلي الإداري للدولة، وتعمل المنظمة داخل هذا الإطار العام لثقافة المجتمع، حيث يؤثر على إستراتيجيات المنظمة ورسالتها وأهدافها ومعاييرها وممارساتها، ويجب أن تكون إستراتيجية المنظمة ومنتجاتها وخدماتها وسياساتها متوافقة مع ثقافة المجتمع حتى تكسب المنظمة الشرعية والقبول من ذلك المجتمع وتتمكن من تحقيق رسالتها وأهدافها.¹

ثانيا-ثقافة النشاط/الصناعة:

يوجد تشابه في الثقافة داخل النشاط أو الصناعة الواحدة وإختلافات في الثقافات بين النشاطات والصناعات المختلفة، ويعني هذا أن القيم والمعتقدات الخاصة بمنظمة ما توجد في نفس الوقت في معظم أو كل المنظمات العاملة داخل نفس النشاط، وعبر الوقت يتكون نمط معين داخل النشاط يكون له تأثير مميز على جوانب رئيسية مثل نمط إتخاذ القرارات ومضمون السياسات ونمط حياة الأعضاء، نوع الملابس، والأشياء الأخرى السائدة داخل المنظمات العاملة في نفس النشاط ، ويتضح ذلك بالنظر في النمط الوظيفي في نشاطات البنوك وشركات البترول أو شركات الطيران وغيرها.²

ثالثا-ثقافة المنظمة:

نقصد بها العوامل الثقافية المشتركة بين أفراد المنظمة وجماعات العمل التي تشكل الخط الثقافي العام للمنظمة فهي مجموعة

التلاقي بين الثقافات الجزئية الخاصة بكل جماعة عمل داخل المنظمة، هذا التلاقي للثقافات

المختلفة للأفراد وجماعات العمل والتعامل والاحتكاك الدائم بينهم من جهة، والسياسات والأطر التي تفرضها قيادة المنظمة من جهة أخرى، كل هذه العوامل من شأنها أن توحد المفاهيم الثقافية المتعلقة بالعمل لدى العاملين وتنشأ نمطا تفكيريا يمليه التجانس. هذا ما قد يساعد إدارة المنظمة على تنفيذ السياسات والقرارات المتعلقة بنشاطها.³ وهناك من يرى بأن للثقافة التنظيمية مستويات أخرى متمثلة في: ⁴

- **المستوى المادي:** اللغة المستعملة، الوثائق والمطبوعات، التكنولوجيا المستعملة بالمنظمة، المباني، الأثاث، الملابس الألوان المستعملة.
- **مستوى القيم:** يشمل هذا المستوى كل ما له قيمة عند أعضاء منظمة ما، كرغبات شعورية و وجدانية، ويتطلب هذا المستوى درجة أعلى من الإدراك لفهم معاني القيم السائدة في المنظمة، ولفهم كيفية تأثيرها في سلوك مختلف الأفراد وجماعات العمل بالمنظمة.
- **مستوى الافتراضات:** يشمل هذا المستوى الافتراضات التي يضعها الأفراد والتي توجه سلوكهم.

¹ مصطفى محمود أبو بكر، مرجع سابق، ص 416.

² وهيب عيسوي ، أثر الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي، دراسة حالة فئة الأفراد الشبه طبيين بالمؤسسة الإستشفائية العمومية ترابي بوجعة بشار، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماجستير ، تخصص حوكمت الشركات، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة أبو بكر بلقايد، تلمسان (الجزائر)، 2012 ، ص 27.

³ كمال قاسمي ، إدارة التغيير وعلاقتها بالثقافة التنظيمية، الملتقى الدولي الأول حول التسيير الفعال في المؤسسات الاقتصادية (3-4 ماي) ، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة (الجزائر)، 2005 ، ص 24.

⁴ مصطفى عاشور، أبعاد الثقافة التنظيمية في السلوك الإنتاجي، جامعة الملك فهد للبترول والمعادن، الظهران (المملكة العربية السعودية) ، 2006 ، ص 4.

سابعا: أنواع الثقافة التنظيمية

لقد أشار بعض المهتمين بالسلوك التنظيمي عامة والثقافة التنظيمية خاصة إلى أن ثقافة المنظمة تختلف من قطاع إلى آخر ومن منظمة إلى أخرى وذلك لعدة عوامل واعتبارات¹، بالإضافة إلى أن معظم الدراسات حول ثقافة المؤسسة تفترض وجود علاقة مباشرة بين ثقافة المنظمة ونجاحها والذي يتجسد من خلال أدائها المرتفع، كما نميز بين عدة أنواع من الثقافة التنظيمية وذلك حسب عدة معايير، منها ما يضمن النجاح المستمر ومنها من لا يحقق ذلك.

وفيما يلي شرح مفصل لهذه الأنواع:

أولاً: حسب معيار القوة والضعف:

أ- **الثقافة القوية:** تعرف الثقافة القوية بأنها: "الحد الذي يجعل الأعضاء يتبعون ما تمليه عليهم الإدارة"². ويمكن القول أن ثقافة المنظمة قوية في حالة كونها تنتشر وتحظى بالثقة والقبول مع جميع أو معظم أعضاء المنظمة ويشتركون في مجموعة متجانسة من القيم والمعتقدات والتقاليد والمعايير التي تحكم سلوكياتهم داخل المنظمة.³ وما يجعل الثقافة قوية كون القيم الأساسية قوية ويشترك فيها العاملون.

حيث هناك عاملين يقيسان مدى قوة الثقافة التنظيمية يمكن ذكرهما في التالي:⁴

عامل الإجماع:

وهو مشاركة العاملين لنفس القيم والمعتقدات في المنظمة، وتكون الثقافة قوية كلما كان هناك إجماع أكبر من العاملين على القيم والمعتقدات أو مشاطرة أوسع للقيم ويعتمد مدى الإجماع على عاملين أساسيين هما:

- تنوير العاملين وتعريفهم وإطلاعهم على القيم السائدة في المنظمة وكيف يتم العمل.
- نظم العوائد والمكافآت فإذا منح العاملون الملتزمون بالقيم العوائد والمكافآت فهذا من شأنه مساعدة الآخرين على تعلم القيم وفهمها.

عامل الشدة:

ويشير إلى مدى قوة تمسك العاملين في المنظمة بالقيم والمعتقدات وتزداد المنظمة قوة بتزايد شدة وقوة تمسك العاملين بالقيم والمعتقدات في ظل الثقافة القوية يزداد التمسك بالقيم الجوهرية للمنظمة فلها تأثير كبير على سلوكيات العاملين.⁵

ب - الثقافة الضعيفة:

وهي عكس الثقافة القوية ونقصد بها الثقافة التي لا يتم إتباعها من طرف العاملين في المنظمة ولا تحظى بالثقة والقبول الواسع من معظمهم تفتقر في هذه الحالة إلى التمسك المشترك بين أعضائها بالقيم والمعتقدات، وبالتالي سيجد العاملون في المنظمة صعوبة في

¹ جاسم بن فيحان الدوسري، الثقافة التنظيمية في المنظمات الأمنية ودورها في تطبيق الجودة الشاملة (دراسة تحليلية مقارنة بين الإدارة العامة للمرور والإدارة العامة للجنسية والجوازات والإقامة الداخلية بمملكة البحرين)، أطروحة دكتوراه الفلسفة في العلوم الأمنية، الرياض، 2007، ص 46.

² علي عبد الله، أثر البيئة على أداء المؤسسات العمومية الاقتصادية حالة الجزائر، أطروحة ليل شهادة دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسير، جامعة الجزائر، الجزائر، 1999، ص 225.

³ مصطفى محمود أبو بكر، مرجع سابق، ص 145.

⁴ محمد بن غالب العوفي، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية، كلية العلوم الإدارية، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2005، ص 14.

⁵ Stephen Robbins et autre, **comportement organisation**, édition Pearson, Paris, 2006, p 59.

التوافق والتوحد مع المنظمة أو مع أهدافها وقيمها¹، ونعني بالثقافة الضعيفة أن يكون هناك إتفاق قليل وتمسك أقل من أعضاء المنظمة بالقيم والمعتقدات المشتركة، وتوصف ثقافة المنظمة بأنها ضعيفة عند عدم إعتناقها بقوة من قبل أعضاء المنظمة وعندما لا تحظى بالقبول الواسع.²

ثانيا: أنواع الثقافة التنظيمية من حيث درجة التكيف:

وحسب هذا المعيار نجد نوعان هما:³

• **الثقافة التنظيمية المتكيفة:** تعني الثقافة التي تنسجم مع التغيير الذي تنشده المنظمات وبذلك تكون داعمة له ويتحقق ذلك إما من خلال الضغوط الداخلية أو الخارجية، إذ كلما كانت قوية يعتنقها ويلتف حولها الكثيرون كانت أكثر تعاملًا وتكيفًا مع المتغيرات الجديدة.

• **الثقافة التنظيمية غير المتكيفة:** هي الثقافة التي تتسم بالحذر، ولا تمنح حيزًا من الحرية لمديري المستويات الدنيا والوسطى لإتخاذ القرارات بل أنها تؤدي إلى إحباط مثل هذه السلوكيات. في هذه الثقافة الأفراد لا يشتركون في إتخاذ القرارات ولا يملكون روح الإبداع.

ثامنا : محددات وأبعاد الثقافة التنظيمية

تشكل ثقافة المنظمة نتيجة تفاعل عديد من العناصر والإعتبارات من أهمها ما يلي:⁴

- 1- الصفات الشخصية لأعضاء المنظمة وما لديهم من إهتمامات وقيم ودوافع وإحتياجات وأهداف.
 - 2- الخصائص الوظيفية في المنظمة ومدى ملائمتها مع الصفات الشخصية للعاملين فيها، حيث تجذب المنظمة إليها من يتفق معها في ثقافتها.
 - 3- البناء التنظيمي للمنظمة وما يشتمل عليه من خصائص التنظيم الإداري.
 - 4- المنافع التي يحصل عليها عضو المنظمة في صورة حقوق تكون ذات دلالة على مكانته الوظيفية وتنعكس على سلوكياته وأدائه.
 - 5- الأخلاقيات والقيم السائدة في المنظمة والتي تشمل على أساليب التفكير وطرق التعامل بين أفراد المنظمة بعضهم ببعض، ومع الأطراف الخارجية.
- وعادة تتكون أخلاقيات وقيم المنظمة مما يلي:⁵
- أخلاقيات وقيم الأفراد المستمدة من العائلة والمجتمع والأصدقاء والزملاء.

¹ مصطفى محمود أبو بكر، مرجع سابق، ص 145.

² بلال خلف السكارنة، مرجع سابق، ص 372.

³ سامي فياض العزاوي، مرجع سابق، ص 143.

⁴ عبد الحق حنان، محمد رمزي جودي، اتفاق الشراكة مع الاتحاد الأوربي وأثره على ثقافة المؤسسة الاقتصادية في الجزائر، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، العدد(17)، 2009، ص 75.

⁵ مصطفى محمود أبو بكر، مرجع سابق، ص 80.

- أخلاقيات وقيم المهنة التي ترشد وتوجه سلوكيات الأفراد في مهنة أو وظيفة معينة.
- أخلاقيات وقيم المجتمع الناتجة من النظام الرسمي القانوني أو ما ينتج عنه من عادات وممارسات في المجتمع.

ثانياً- أبعاد الثقافة التنظيمية:

1- الثقة: الإعتماد على الطرف الآخر بناءً على معطيات علمية وخبرة وتجارب، وكلما زادت هذه المعطيات، زادت معها الثقة، وكلما قلت، قلت الثقة.¹

2- بنية العمل التعاوني: يعني المستوى الذي يستطيع فيه الأفراد العمل ضمن فريق، مساعدة أحدهم للآخر في مجال عملهم للوصول إلى أهداف المنظمة.²

3- الرؤية المشتركة: تعرف الرؤية المشتركة على أنها الصورة مثالية وفريدة للمستقبل، وهنا نشير لأهمية المشاركة من خلال التفاوض وتبادل الرأي في صياغة رؤية مشتركة، كما نؤكد على إرتفاع أهمية الطريقة التي تصاغ بها هذه الرؤية إلى قيمة نفسها، وذلك لأن المشاركة تخلق الالتزام، وتنمي الشعور بالمسؤولية والانتماء، كما أن العملية التي يتم من خلالها صياغة رؤية مشتركة هي نفسها التي يمكن بها تدريب القيادات الشبابية وتطوير قدراتها على صياغة رؤية المستقبل.³

4- ممارسات الإدارة العليا: لا ينفك الإداريون عن القيام بوظائفهم الإدارية المختلفة من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة وتقييم وغيرها من خلال ممارسات إدارية يومية متنوعة، هذه الممارسات في المحصلة مزج بين علم الإدارة وفنّها وتبرز فيها مهارات المدربين وقناعتهم وإتجاهاتهم وثقافتهم الإدارية، وعليه يمكن النظر للممارسات الإدارية على أنها مجموعة الأنماط السلوكية الإدارية التي تلاحظ على أداء المديرين أثناء قيامهم بمهامهم الوظيفية في المؤسسة التي يديرونها، سواء في مجال إدارة اجتماعات أو إدارة الأفراد أو إتخاذ القرارات أو الاتصال أو حل المشكلات أو التفويض أو غيرها.⁴

5- معايير الثقافية المشتركة : وهي تزيد من قدرة الناس على الوصول للآخرين وتوفير وسيلة إدراكية مشتركة لتقييم الفوائد المحتملة من التبادل والضم وتعزز قدرات الضم، وتوفير وسيلة قوية في الجماعات لبناء وتبادل المعاني الثرية والحفاظ عليها، وتسهل وتعزز تبادل الممارسات والخبرة الضمنية ومن ثم المساعدة على إكتساب وتطوير الممارسات المحسنة.⁵

ثالثاً: آليات خلق الثقافة التنظيمية والمحافظة عليها

تختلف ثقافة منظمة نسبياً من منظمة لأخرى حتى ولو كانت تعمل في نفس المجال أو القطاع، لأنه توجد عدة جوانب تجعل المنظمات تختلف في ثقافتها، حيث تحاول كل منظمة على حدى أن تبرز وتطور وتشكل ثقافة خاصة بها

¹ فيصل بن مصطفى الجابري، أثر الثقافة التنظيمية على أداء الوظيفي في الإدارة الإلكترونية 8 دراسة ميدانية في جامعة الدلك عبد العزيز بجدة، مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في الإدارة العامة، كلية الاقتصاد والإدارة، جامعة الملك عبد العزيز، 2010، ص 9-10.

² عصام نور الدين، إدارة المعرفة وتكنولوجيا الحديثة، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص 35.

³ يحيى عبد الحميد إبراهيم، التحديات الإدارية وإعداد قيادات المستقبل، دار النشر والتوزيع الإسلامية، القاهرة، 2001، ص 153.

⁴ محمد أحمد أبو سمرة وآخرون، الممارسات الإدارية لمديري التربية والتعليم في فلسطين كما يراها رؤساء الأقسام في مديريات التربية والتعليم في المحافظات الشمالية، مجلة العلوم التربوية والنفسية، المجلد 15 العدد 1، فلسطين، 2014، ص 278.

⁵ عبد اللطيف عبد اللطيف، جودة محفوز أحمد، دور الثقافة التنظيمية في التنبؤ بقوة الهوية التنظيمية: دراسة ميدانية على أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية الخاصة، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، مجلة دورية تصدر عن جامعة دمشق، سوريا، المجلد 04، العدد الثاني، 2010، ص 127.

تميزها عن باقي المنظمات الأخرى، ومن خلال هذا المبحث سنحاول أن نتعرف على كيفية تكوين الثقافة التنظيمية وذلك في المطلب الأول، أما في المطلب الثاني سنتكلم عن كيفية المحافظة على الثقافة التنظيمية، وفي الأخير سنتناول بما يعرف بتغيير الثقافة التنظيمية.

أولاً- العوامل المساهمة في تكوين الثقافة التنظيمية

سنحاول التطرق إلى عنصرين هامين والمتمثل في العوامل المساهمة في تكوين الثقافة التنظيمية،

وأساليب الإدارة في خلق الثقافة التنظيمية. تساهم عدد من العوامل في تكوين الثقافة التنظيمية منها:

أ . **منشئ المنظمة:** يمكن تشبيه تطور الثقافة التنظيمية بالتنشئة الاجتماعية للطفل، فهي قيم يتم تعليمها وتلقينها للأفراد منذ البدايات ويتعلمها الأطفال في البيت من خلال الممارسات اليومية للوالدين، وكلما كانت القيم مغروسة مبكراً كانت أمتن وأقوى، وكذلك الأمر بالنسبة للمنظمات فإن المؤسسين الأوائل يلعبون دوراً مهماً في تنمية العادات والتقاليد وطرق العمل، وخاصة في فترات التشكيل الأولى للمنظمة، حيث تلعب الرؤية والفلسفة التي يؤمنون بها دوراً كبيراً في تنمية القيم الثقافية بإعتبارهم الرواد والقادة.¹

ب. **التأثر بالبيئة الخارجية:** تنمو ثقافة المنظمة متأثرة بالمنظمة مع البيئة الخارجية، فعلى كل منظمة أن تجد لها مكاناً مناسباً في الصناعة التي تعمل فيها أو السوق الذي تتعامل فيه، وتعمل المنظمة على تحقيق ذلك في أيامها الأولى.²

ت. **الإتصال بالعاملين الآخرين:** تتأثر الثقافة التنظيمية بإتصال مجموعات العاملين ببعضها، فالثقافة تقوم على الفهم المشترك للظروف والأحداث التي يواجهها العاملون بالمنظمة، والذين يتكون لديهم فهم واحد للأحداث والأنشطة الهامة التي يرونها في العالم خاصة تلك التي لها علاقة بالمنظمة.³

ثانياً - أساليب الإدارة في خلق الثقافة التنظيمية

من بين الأساليب التي تؤثر بها الإدارة على تكوين وتطوير ثقافة المنظمة:⁴

أ . بناء إحساس بالتاريخ (History) : وذلك بسرد تفاصيل عن التاريخ وحكايات الأبطال.

ب. إيجاد شعور بالتوحد (Oneness) : القيادة وتمدج الأدوار وإيصال المعايير والقيم.

ت. تطوير إحساس بالعضوية والإلتزام (Membership) : نظم العوائد، التخطيط الوظيفي، الإستقرار

الوظيفي، الإختيار والتعيين، تطبيع الموظفين الجدد، التدريب والتطوير.

ث . زيادة التبادل بين الأعضاء (Exchange) : عقد العمل، المشاركة في إتخاذ القرارات والتنسيق بين الجماعات.

وإذا أخذنا الحرف الأول من كل أسلوب باللغة الإنجليزية سنحصل على كلمة (HOME)

¹ محمد قاسم القريوتي، نظرية المنظمة والتنظيم، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص 378.

² أسعد أحمد محمد عكاشة، أثر الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2008، ص 24.

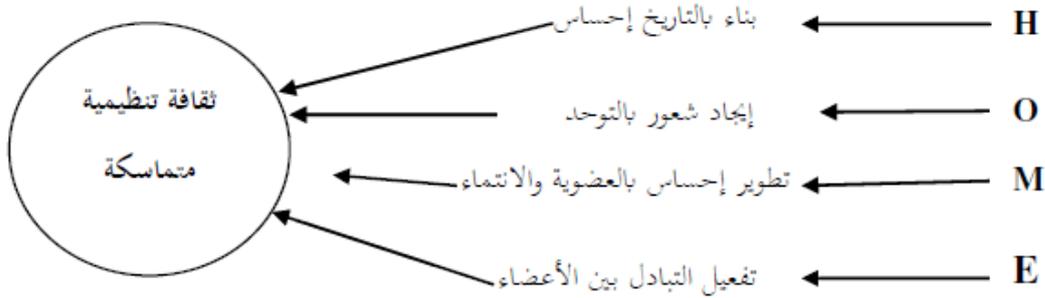
³ إيهاب فاروق مصباح العاجز، مرجع سابق، ص 27.

⁴ حمد بن فرحان الشلوي، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالانتماء التنظيمي، مذكرة ماجستير، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية،

2005، ص 47-48.

على إعتبار أن الثقافة التنظيمية القوية تشبه العائلة التي تعمل بصورة جيدة. كما هو موضح في الشكل الآتي

الشكل رقم 1-2 : تأثير أساليب الإدارة في تكوين الثقافة التنظيمية



المصدر: حمد بن فرحان الشلوي، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالانتماء التنظيمي، مذكرة ماجستير في العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية، 2005 ، ص 48.

يترجم الشكل الأساليب الادارية التي تؤثر في كيفية تكوين ثقافة المنظمة أي الممارسات الواجب اتباعها لتكوين الثقافة الخادمة والمتماسكة في المنظمة.

عاشرا: العوامل المؤثرة في الثقافة التنظيمية

ذكر Bylesetal بأن ضعف وقوة ثقافة المنظمة يتأثر بمجموعة من العوامل:¹

1 - حجم المنظمة: تعتبر الثقافة من الظواهر الملازمة للجماعات التنظيمية، فكلما صغر حجم الجماعات وإشترك أعضاؤها في العديد من التجارب، كلما كان هناك احتمال أكبر لنشأة ثقافة مشتركة، بينما يقل احتمال تكوين ثقافة واحدة للمنظمات الكبيرة الموزعة جغرافيا ووظيفيا.

2 - العمر التنظيمي: غالبا ما يتكون لدى المنظمات القديمة ثقافة مميزة أكثر مما هو موجود لدى المنظمات حديثة العهد والتي لا تزال تمر في المراحل الأولى من النمو والإستقلالية.

3 - التقنية التنظيمية: تساعد التقنية على إيجاد طريقة مقبولة لدى أفراد التنظيم للقيام بالمهام، وهذا يمثل أحد دعائم قيام ثقافة تنظيمية مشتركة، كما يؤثر إيجابيا على مستوى الأداء.

4 - التنشئة الإجتماعية: يخضع الفرد في المنظمة لعمليات مستمرة من التنشئة التنظيمية تعمل على تقوية وتعزيز بعض القيم والمبادئ لديه، فكلما نشطت المنظمة في هذا المجال كلما كنا بصدد ثقافة تنظيمية أقوى.

5 - التغيير التنظيمي: التغيير السريع في التنظيم وأعضائه، كترك العمل مثلا، والتباين في وجهات النظر حول المتغيرات التنظيمية يضعف احتمال وجود ثقافة تنظيمية قوية.

6 - البيئة الخارجية: إستقرار بيئة التنظيم الخارجية يساهم في وجود إستقرار داخلي، وهذا يسمح بظهور ثقافة تنظيمية مميزة

¹ إيهاب فاروق مصباح العاجز، مرجع سابق، ص 28-29.

حادي عشر: العوامل المحافظة على الثقافة التنظيمية.

هناك ثلاثة عوامل رئيسية تلعب دورًا كبيرًا في المحافظة والبقاء على ثقافة المنظمة وهي:¹

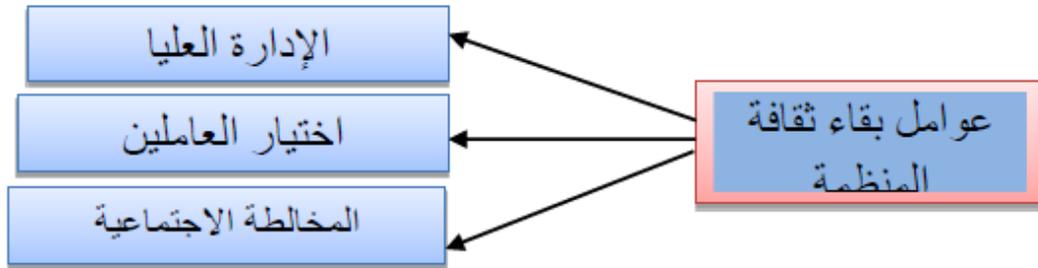
1 - الإدارة العليا: إن ردود فعل الإدارة العليا تعتبر عاملاً مؤثرًا على ثقافة المنظمة من خلال القرارات التي تتخذها، فإلى أي مدى تلتزم الإدارة العليا بالسلوك المنتظم من خلال استخدام لغة واحدة ومصطلحات وعبارات وطقوس مشتركة، وكذلك المعايير السلوكية والتي تتضمن التوجهات حول العمل وفلسفة الإدارة العليا في كيفية معاملة العاملين وسياسة الإدارة تجاه الجودة والغياب، وكذلك سياساتها حول تنفيذ القواعد والأنظمة والتعليمات، فإذا ما حافظت الإدارة العليا على سياساتها وفلسفتها في جميع النواحي التي تخص المنظمة ككل فإن هذا سيؤثر على ثقافة المنظمة.

2 - إختيار العاملين: تلعب عملية جذب العاملين وتعيينهم دورًا كبيرًا في المحافظة على ثقافة المنظمة، والهدف من عملية الإختيار هو تحديد وإستخدام الأفراد الذين لديهم المعرفة والخبرات والقدرات لتأدية مهام العمل في المنظمة بنجاح، وفي عملية الإختيار يجب أن يكون هناك مواءمة بين المهارات والقدرات والمعرفة المتوفرة لدى الفرد مع فلسفة المنظمة وأفرادها.

3 - المخالطة الإجتماعية: عند إختيار عناصر جديدة فإن هذه العناصر لا تعرف ثقافة المنظمة، وبالتالي يقع على عاتق الإدارة أن تعرف الموظفين الجدد على الأفراد العاملين وعلى ثقافة المنظمة.

والشكل التالي يوضح هذه العوامل:

الشكل 1-3: عوامل بقاء ثقافة المنظمة



المصدر: محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمة الأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان(الأردن) ، ص: 325

و بناء على الشكل يمكن الإستنتاج بأن ما يساعد على بقاء الثقافة هو توافق الممارسات الإدارية مع قيم المنظمة، كذلك لا بد من توافق قيم العاملين مع قيم المنظمة، ولكي يتحقق هذا التوافق فمن الضروري توفير برنامج تدريبي للعاملين في طريقة التعامل مثل أسلوب الحديث مع الرؤساء أو طريقة الملبس، ودفع الموظف الأقدم ليقوم بدور الراعي للموظف الجديد... الخ .

¹ إيهاب فاروق مصباح العاجز، مرجع سابق ، ص 30.

المطلب الثاني: الإطار المفاهيمي للمعرفة التشاركية

الفرع الأول: مفهوم وأهمية التشارك المعرفي

سوف نتطرق في هذا الفرع إلى مفهوم المعرفة التشاركية داخل المؤسسة، وما تحققه من أهمية لكلا الطرفين سوى المؤسسة أو العاملين، ومعرفة العناصر التي تحققها، وأسباب أو دوافع التشارك المعرفي .

أولاً: مفهوم المعرفة التشاركية

قبل استعراض مفهوم المعرفة التشاركية نشير أولاً إلى المعرفة والتي أصبحت كما ذكرنا عنصراً جوهرياً من عناصر الإنتاج، ومحدداً أساسياً للتنافسية، لا سيما في النشاطات الاقتصادية عالية القيمة ، والتي تقوم أساساً على إنتاج المعرفة ونشرها.

مفهوم المعرفة :

عرف (محمد، 2016، ص 8) "المعرفة بأنها مجموعة من الأفكار و القدرات والإجراءات والقوانين التي تبنى عليها القرارات وأساليب العمل، وهي المعلومات التي يتم تنظيمها وتفسيرها ومنحها معنى بحيث تصبح مفيدة لاتخاذ القرارات وحل المشكلات". وعرفت (بوران، 2016، ص 20) "المعرفة بأنها حصيلة المعلومات والبيانات والتجارب التي يتم اكتسابها من خلال الممارسة والتعلم، وتمكن الفرد الذي يمتلكها من التفاعل مع المستجدات والتجاوب معها بحيث يكون أكثر قدرة على مواجهة المشكلات التي تواجهه وتحديد البدائل وإيجاد الحلول المناسبة في إطار معرفته". كما عرف (المغربي، 2020، ص 12) " المعرفة بأنها تنظيم المعلومات وتفسيرها وفقاً للخبرات والقيم والمهارات بالشكل الذي يتيح فهم الأساليب والحقائق بطريقة واضحة و امكانية تطبيقها خلال ممارسة الأنشطة والأعمال ذات العلاقة".

وهناك من ينظر إليها على أساس أنها نوع من الوحي والإيمان (Nonaka) في إتخاذ القرار بقوله إن المعرفة هي " الإيمان المحقق الذي يزيد من قدرة الوحدة أو الكيان على العمل الفعال"¹

وهناك من أعطى لها صيغة رياضية "K=(I+T)*S" حيث (k = المعرفة، المعلومات=I، S= التقاسم، التكنولوجيا T)

و هناك من نظر لها من الجانب الاجتماعي Darling حيث عرفها بأنها"هي عبارة عن الموجودات غير المنظورة مثل

الأسس الاجتماعية للدولة، تشمل الخبرة الواسعة المتراكمة وأسلوب الإدارة المتميز والثقافة المتراكمة للمؤسسة"²

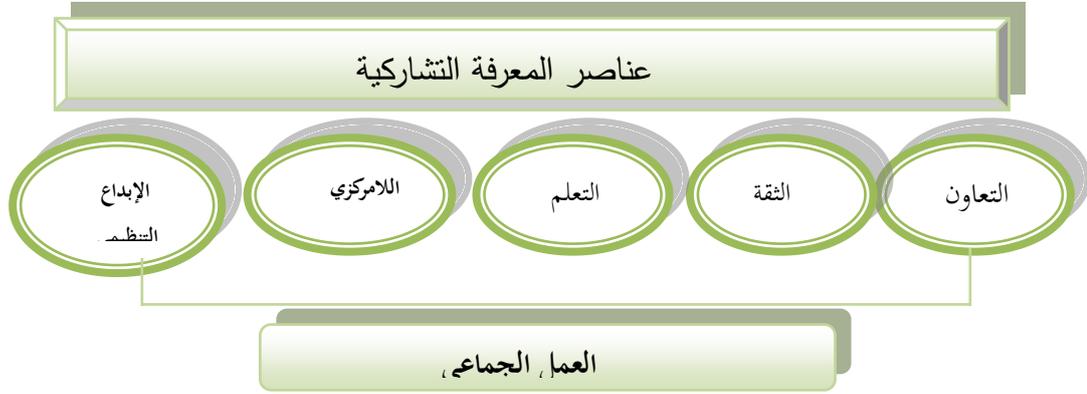
ويجدر التمييز بين كل من البيانات والمعلومات والمعرفة، فالبيانات تمثل المادة الأولية للمعلومات وتتضمن الملاحظات المسجلة، والمدخلات، والحقائق، والقياسات غير المنظمة، أما المعلومات فهي عبارة عن مجموعة من البيانات التي يتم تنظيمها ومعالجتها وتصنيفها، بحيث ترتبط بموضوع معين، وتشكل المفاهيم ، والإستنتاجات، والمعتقدات ، والخبرات ذات القيمة المدركة في الإستخدام الحالي، أما المعرفة فهي عبارة عن معلومات من الصعب ترميزها، وتتضمن بصيرة ،وحكمة وخبرات يمكن نقلها ومشاركتها وتبادلها وتطبيقها (الشيخ، 2019، ص 22).

وفي ضوء ما سبق يمكن تعريف المعرفة بأنها مزيج بين الخبرات المكتسبة والمعلومات والإدراك الحسي، والأفكار، والتجارب الشخصية، والقيم، والأحكام التي تتفاعل مع بعضها البعض ويتم معالجتها وتنظيمها لإيجاد قيمة مضافة للفرد نفسه أو للمؤسسة¹.

¹ نعيمة حسن جبر رزوق، رؤية مستقبلية لدور اختصاصي المعلومات في إدارة المعرفة، مقال مقدم لمجلة مكتبة الملك فهد الوطنية ، مج9، عدد2، 2004،
² مجدي نوري، محددات أنماط القيادة المساعدة على نقل المعرفة دراسة حالة مؤسسة الريد -المسيلة-، مذكرة ماجستير، جامعة بسكرة، الجزائر، 2011.

من خلال ما سبق يمكننا تعريف المعرفة التشاركية على النحو التالي:
تعتبر المعرفة التشاركية عملية نقل وتبادل وتحويل المعارف بين الأفراد في مؤسسة من أجل خلق معرفة جديدة وحل مشكل في وقت المناسب.

ومن خلال تعريف يمكننا تحديد أهم العناصر الأساسية لتحقيق تشارك المعرفة ناجح، والتي تتعلق بـ :
الشكل: (1-4): يوضح عناصر المعرفة التشاركية



المصدر: من إعداد الطالبتين

التعاون: يعكس المستوى الذي يستطيع فيه الفرد ضمن جماعة أو فريق عمل مساعدة أحدهم للآخر في مجال عملهم للوصول إلى أهداف المؤسسة أي العمل معا بروح الفريق، حيث أن إشاعة ثقافة التعاون تؤدي إلى زيادة مستوى تبادل المعرفة بين الأفراد العاملين في المؤسسة وبين الأقسام والواجبات، فالتعاون يخلق التفاعل ويرفع الروح المعنوية ويحسن الاتصال، وبالتالي يسهل وصول وانتقال المعلومات والمعارف. أي أن التعاون بهذه الطريقة يساهم في تدعيم تشارك المعرفة.

الثقة: تعني الحفاظ على مستوى متميز و متبادل من إيمان الأفراد بقدرات بعضهم بعض، فالثقة يمكن أن تسهل عملية التبادل المفتوح، الحقيقي المؤثر للمعرفة، فكلما توفرت الثقة أمكن سهولة الاتصال، وتبادل الأفكار والمعلومات، تقديم البيانات والأرقام مما يزيد في حصيلة المعرفة ويزيد في توطيد وتدعيم تشارك المعرفة.

التعلم: تعني عملية اكتساب المعرفة الجديدة من قبل الأفراد القادرين والمستعدين لاستخدام تلك المعرفة، فالتركيز على التعلم يساعد المؤسسات على تطوير الأفراد العاملين فيما بما يؤهلهم ويعددهم إعداد جيداً ضروريا لأداء دور أكثر فاعلية في عملية خلق معرفة جديدة.

اللامركزية: نحتاج إدارة وتشارك المعرفة بما تحتويه من بيانات، معلومات ومعارف إلى ضرورة عدم التركيز القرارات بيد الإدارة العليا في المؤسسة لأن عملية خلق المعرفة أساساً إنما تحتاج إلى اللامركزية.

الإبداع التنظيمي: يعني القدرة على خلق القيمة، المنتجات والخدمات، الأفكار والإجراءات الجديدة عن طريق ما يبتكره الأفراد الذين يعملون معا في نظام اجتماعي معقد، فالمعرفة تلعب دوراً هاماً ورئيسياً في بناء قدرة المؤسسة لتكون مبدعة وخلاقة، وبالتالي فإن توفر المعرفة يعد أمراً ضروريا لأي مؤسسة كي تحقق مكاسب تجارية هامة.

إضافة إلى العناصر المهمة السابقة يشكل العمل الجماعي عنصراً رئيسياً من عناصر التشارك المعرفة تتفاعل فيه مختلف العناصر الفرعية السابقة لإنجاح عملية التشارك المعرفي.²

من هذه التعاريف تبرز أسباب وأهمية التشارك المعرفي بالنسبة للفرد أو المؤسسة، ويمكن التطرق لهذه الأهمية أكثر من خلال الآتي:

¹ آلاء محمد أبو عواد ، درجة نقل المعرفة في المدارس الحكومية من وجهة نظر المعلمين في مديرية التربية والتعليم للواء قصبة عمان، مذاكرة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط ، الأردن، 2022.

² حسين الطيب بوغدر، نيمان بشير دريس، أثر التشارك المعرفة على أداء إدارة الموارد البشرية، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 11، العدد 4، 2015، ص 846

ثانيا: دوافع (أسباب) التشارك المعرفي:

هناك ثلاث دوافع لتشارك المعرفي في المنظمات، وهي:

- 1- التشارك المعرفي بهدف خلق فهم مشترك فالعاملين في المنظمات المختلفة بحاجة إلى تكوين فهم مشترك عن الأهداف الكلية أو الفرعية التي يسعون لتحقيقها في المنظمة ككل لا سيما ما يتعلق بأعمالهم مهامهم وأدوارهم وأدواتهم وحتى اللغة التي تشكل أساس التفاهم في منظماتهم ومعرفة كل ما يتعلق بالمنظمة ككل بدء من الداخل وصولا إلى الخارج، فمن البديهيات إختلاف الأفراد العاملين في المنظمة بمعارفهم وبالتالي هم أكثر حاجة لتشارك المعارف لغرض تعزيز المعارف لكل.
- 2- التشارك المعرفي من أجل التحول الممكن فمنذ بدايات الثورة الصناعية وما رفقها من تأكيد على التخصص وتقسيم العمل والذي كان له الأثر في تجزئة أو تفتيت المعرفة بين العاملين على أساس الأعمال التي يقومون بها ومن هنا برز الحاجة للتشارك المعرفي من أجل هدم الفجوات في المعرفة من أجل توحيد الجهود والمعارف والخبرات لغرض تحقيق الهدف الأكبر في تقديم السلع والخدمات.
- 3- التشارك المعرفي بهدف تجاوز الصراعات والضغوط له دور في مهم في تجاوز حالات الخلاف أو الصراع بين أفراد المنظمة فضلا عن التقليل من تأثيرات التوتر أو عدم الاستقرار بين العاملين فمن خلال التشارك يمكن تجاوز العديد من المظاهر المرتبطة بالجوانب السلوكية والنفسية.¹

ثالثا: أهمية التشارك المعرفي

حدد (Gurteen; 1999) أهمية التشارك المعرفي ما يلي:

- خلق وتوليد معارف جديدة تؤدي إلى اكتساب الميزة التنافسي.
- دوران المعرفة بين جميع الأفراد يضمن استمراريتها وبقائها في المؤسسة، وبالتالي عدم فقدها في حالة تسرب بعض الكفاءات.

أما (Mictchell; 2008) أشار إلى أن انتقال المعارف من فرد إلى آخر سيساهم في خلق القيمة المضافة على مستوى الأنشطة التنظيمية ويؤدي كذلك إلى توسيع المجال المعرفي عن طريق إتاحة العاملين لمناقشة المعارف النظرية وتقاسم المهارات والممارسات.

كما أكد في نفس السياق (pedler et al ; 1996) أن تقدم المؤسسات وتطور قدراتها التنافسية مرتبط بمدى قدراتها على تطوير أنظمة اكتساب ومشاركة المعرفة التي تسهل تعلم جميع الموارد البشرية.²

في حين أشار (ثروت عبد الحميد، و ياسر المهدي) أن هناك حاجة ماسة لتشارك المعرفة في المؤسسة الجامعية، حيث يدعم قدرتها الإبداعية والتنافسية، كما أن التشارك في المعرفة بالإضافة إلى أهميته التنظيمية له أيضا أهمية على المستوى الفردي أو الشخصي لأعضاء هيئة التدريس (الأساتذة)، سواء على المستوى الاجتماعي، من حيث دعم الروابط والعلاقات الإنسانية بين الزملاء أو على المستوى المهني، من حيث تحقيق مفهوم التطور المهني ودعم التعلم المستمر.³

وتبرز أهمية التشارك المعرفي على المستويين الفردي، والتنظيمي من خلال ما يلي:

¹ أحمد كريم جاسم، ونام وهاب الياسري، تأثير أبعاد التشارك في تحقيق الإبداع المنظمي، بحث تحليلي في جامعة ذي قار، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد 2017، 130، ص 68-69

² عبد المالك جحيق، سارة عبيدات، تأثير التشارك المعرفي في تطوير الكفاءات الجماعية، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، جامعة باجي مختار عنابة، العدد 06، 2014، ص 129 .

³ 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، العدد 16، 2015، جامعة القصيم، المملكة السعودية، ص 486.

أولاً: الأهمية الفردية للتشارك المعرفي:

- مساعدة الأفراد على أداء وظائفهم على نحو أكثر فعالية.
- مساعدة الأفراد على البقاء في وظائفهم.
- يعزز التشارك المعرفي التنمية الشخصية والتقدم الوظيفي.
- يجلب المكافآت ومزيداً من التقدير الشخصي (Yi,2005).
- دعم تحقيق الأهداف الفردية والجماعية من خلال التشارك المعرفي.
- شعور الموظفين بالارتياح نتيجة مساهمتهم بمعارفهم الشخصية.
- دعم أواصر التعاون والتآزر بين الموظفين داخل المؤسسة.

ثانياً: الأهمية التنظيمية للتشارك المعرفي:

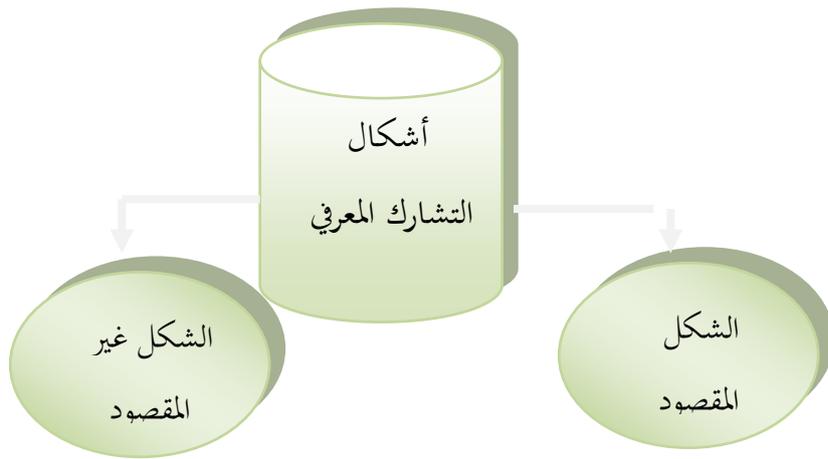
- يمكن التشارك المعرفي المؤسسة من تحسين الكفاءة.
- تخفيض تكاليف التدريب.
- الحد من المخاطر الناتجة عن عدم التأكد.

ولما كان التشارك المعرفي هو ذلك المكون من إدارة المعرفة الأقل تركيزاً على التكنولوجيا في المؤسسات والأكثر اتصالاً بالعلاقات بين زملاء العمل، والذي يعزز تبادل المعلومات والتعلم، وحيث إن الجامعات هي مؤسسات قائمة في الأساس على التعلم والابتكار يصبح التشارك المعرفي ممارسة ضرورية لتحقيق رسالة الجامعة وأهدافها (Mc Inerney et Mohr,2007) ومما سبق يتضح أن التشارك المعرفي مسألة مهمة للنجاح التنظيمي، وأن الحاجة إليه تعتبر مسألة أكثر إلحاحاً في مؤسسات المعرفة المكثفة مثل الجامعات التي نحن بصدد دراسة التشارك المعرفي فيها.¹

رابعاً: أشكال التشارك المعرفي

يقصد بعملية المشاركة بالمعرفة تداول المعرفة وتبادلها بين الأفراد داخل المنظمة، والأوساط الخارجية. وأشار إلى أن المعرفة يتم التشارك فيها داخل المنظمات أما بشكل مقصود أو بشكل غير مقصود.

الشكل: (1-5): يوضح أشكال التشارك المعرفي



المصدر: من إعداد الطالبتين

¹أخفاني عنتر، أثر التشارك المعرفي على أداء الأستاذ الجامعي دراسة حالة لعينة من أساتذة جامعة قاصدي مرباح ورقلة، مذكرة الماستر، تخصص إدارة الموارد البشرية، منشور، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2017/2018، ص9.

1- **الشكل المقصود** : ويعني أن تتم عملية مشاركة المعرفة قصديا داخل المنظمة من خلال الاتصالات الفردية المبرجة بين الأفراد، أو من خلال الأساليب المكتوبة مثل : المذكرات، التقارير، النشرات الدورية، ومختلف أنواع المطبوعات الداخلية. بالإضافة إلى ذلك، فإنه يتم المشاركة المعرفة قصديا من خلال استخدام الفيديو، الأشرطة الصوتية وعقد المؤتمرات والندوات الداخلية، برامج التدريب وإجراءات التنقلات وتدوير الأعمال بين الأعضاء.

2- **الشكل غير المقصود** : يعني مشاركة المعرفة بشكل غير مقصود داخل المنظمة من خلال: الشبكات الغير الرسمية، القصص، الأساطير، وما شبه ذلك.

ويعدد wiig et Prusak Davenenport أشكال أخرى لتشارك المعرفة وهي: مثل لقاءات أعضاء المنظمة عند برادات المياه، وفي المحادثة التي تخصصها المنظمات ليلتقي فيها الأفراد بالمنظمة، وإقامة معارض المعرفة والمنتديات المفتوحة، استخدام الانترنت ومجموعات المحادثة واجتماعات ما بعد العمل، كما يؤكد etal Fernandes على أهمية البيئة التعاونية، ومخازن المعرفة، التدريب، فرق العمل في دعم ومشاركة المعرفة حيث إعتبرها من أهم متطلبات مشاركة المعرفة.¹

خامسا: أبعاد التشارك المعرفي

هناك العديد من العوامل التي اعتمدها الباحثون لقياس المشاركة بالمعرفة، وقد تباينت تلك العوامل بحسب وجهات نظر الباحثين، وبحسب طبيعة المنظمات المتباينة من حيث اختصاصاتها، وأحجامها، والبيئات التي تعمل فيها.

1. **نقل المعرفة**: إن عملية التبادل تسهل نقل ومشاركة المعرفة الصريحة بين الأفراد، (الطاهر، الخفاف، 2011، 284)، كما أن تبادل المعرفة يحدث عندما يكون الفرد على إستعداد للمساعدة وكذلك للتعلم من الآخرين في تطوير كفاءات جديدة، أن تبادل المعرفة بين أوساط الأفراد يمكنهم من تعزيز كفاءتهم وتوليد المعرفة الجديدة، وتبادل المعرفة يمكن أن تزيد قيمته عندما يتم تشاركتها ونقلها إلى الآخرين (yang 2007 84) ويضيف (الطاهر) بأن عمليات التبادل تدعم عمليات المشاركة بالمعرفة من خلال آليات التكنولوجيا والاتصالات، فضلا عن أن البيئة التعاونية تزيد من قابلية وفعالية الأفراد وتسهل التعاون وتشكل علاقة عبر الحدود التنظيمية.²

2. **تبادل المعرفة**: يضم تبادل المعرفة كل من الأفراد الذين يتبحون معارفهم غيرهم وكذا الأفراد الذين يبحثون عن المعارف من غيرهم أي أنها عملية تبادلية للمعرفة تتوقف على طرفين.

3. **تحويل المعرفة**: إضافة إلى كل من عمليتي التبادل والنقل المعرفي، يمكن كذلك تشارك المعرفة من خلال مجموعة العمليات الفرعية المتعلقة بتحويل، والتي حددها كل من I Nonaka وH Tackuchi عن طريق نموذج التدرج المعرفي، كما يأتي:

✓ التفاعل الاجتماعي: ويمثل التشارك المباشر للمعرفة الضمنية من خلال الخبرة المباشرة.

✓ الإخراج (التجسيد): هذه العملية تساعد في تشارك المعرفة بين الأفراد من خلال تحويل المعارف الضمنية للأفراد إلى صورة صريحة، والتي يسهل فهمها من طرف بقية المجموعة في المؤسسة.

✓ الإدخال (الذاتية) : هذه العملية تسمح بتشارك المعرفة بين الأفراد العاملين في مؤسسة ما.

التركيب: وهي العملية التي تمكن من اكتشاف معرفة صريحة جديدة، وتعني نتيجة الدمج التي تتفاعل من خلالها المعرفة هو الوصول إلى معرفة جديدة، وهو ما يسمح بتشارك المعارف الصريحة بين الأفراد من خلال جعلها أكثر إنتشارا في المؤسسة.³

¹حديد ريمة، مرجع سابق، صص 39-40.

²عبد الرحمن مصطفى طه الملا، وسام ياسين محسن، مرجع سبق ذكره، صص 145.

³حسين الطيب بورغدة، ناريمان بشير دريس، المرجع السابق، صص 848-849.

سادسا- : أفضل الممارسات لمشاركة المعرفة¹ :

على المؤسسات أن تقوم بصفة مستمرة ومنتظمة بمقارنة نتائج استخدام أفضل الممارسات في نقل المعرفة مع معدل تطور العمليات الإدارية والمنتجات والخدمات التي تقدمها المؤسسة لعملائها. ويمكن للمؤسسة أن تستخدم العوامل الآتية في عملية مقارنة النتائج بعد استخدام ممارسات المعرفة التشاركية داخل المؤسسة:

- الأثر الإيجابي لإستخدام الممارسات على العمليات الإدارية والمؤسسة ككل.
 - إمكانية تكرار إستخدام الممارسات في مجالات أخرى عن طريق إستخدام طرق محددة.
 - إستخدام الممارسات أدى إلى أفكار وابتكارات جديدة لصالح المؤسسة
 - إستخدام الممارسات أدى إلى زيادة فعالية الشراكة والمشاركة داخل المؤسسة.
 - إستخدام الممارسات أدى إلى زيادة رضا عملاء المؤسسة عن المنتجات والخدمات التي تقدمها المؤسسة.
 - إستخدام الممارسات أدى إلى زيادة القدرة على مواجهة التحديات والمخاطر التي تقابل المؤسسة.
- ويمكننا حصر نتائج ما توصلت إليه هذه الدراسات والأبحاث في مجموعتين من الممارسات :المجموعة الأولى من الممارسات لها طبيعة عامة، ويمكن تطبيقها في مجال تكوين القدرات بغض النظر عن المنهج المستخدم، والمجموعة الثانية من الممارسات تحتوي على تقنيات وممارسات محددة والتي يتم إعتبارها الأفضل لنقل المعرفة، فقط عندما يتم تنفيذها ضمن معايير محددة تزيد من تأثيرها.

سابعا: متطلبات التشارك المعرفي

هناك مجموعة من المتطلبات الضرورية لضمان ديناميكية وفعالية عملية التشارك المعرفي داخل المؤسسة وفيما يلي أهمها:

1. **الهيكل التنظيمي المناسب:** بدون تبادل المعلومات بين الأفراد لا يمكن أن يحدث التعلم، لذلك يجب على المؤسسة أن تحرص على بناء هيكل تنظيمي يتيح فرصة تقاسم المعارف بشفافية، كما يسمح بخلق بيئة عمل تدعم الانفتاح في الإتصالات وزيادة المشاركة في المعلومات.
2. **فرق العمل:** تتطلب عملية التشارك المعرفي تكوين فريق عمل تسوده الثقة المتبادلة بين الأعضاء، ويتميز بالإتصالات الفعالة نتيجة التغذية العكسية وقدرة الأعضاء على تبادل الأفكار بسهولة.
3. **القيادة الفعالة:** وهي تلك القيادة التي تدعم وتوجه أعضاء فرق العمل دون السيطرة عليهم من خلال التدريب والتحفيز وخلق بيئة عمل تشجع على حل المشكلات بطريقة مستقلة تضمن تحسين سيورة وطرق العمل².
4. **مخازن المعرفة:** هي المخازن التي تخزن فيها المعرفة الخارجية والداخلية إلكترونيا في موقع واحد ليسهل الوصول إليها عند الحاجة من طرف الأفراد، وتعتبر إدارة مخازن المعرفة من الآليات التي تضمن التشارك المعرفي من خلال تنظيم عملية تدفق المعرفة كما تزود الأفراد بتفاصيل المهام المختلفة.
5. **تكنولوجيا المعلومات والاتصال:** تعتبر كآلية فعالة في إدارة مخازن المعرفة وتفعيل المشاركة في المعرفة بين الأفراد من خلال تكوين فرق عمل إفتراضية.
6. **التدريب:** لا بد الاهتمام بتدريب العاملين على استخدام الوسائل والأدوات المتخصصة في نظم العمل المعرفي لغرض تحسين عملية التشارك المعرفي.³

¹ عصام بن يحيى الفيالي، مصدر سبق ذكره ، ص ص 60-65.

² عبد الملك جحيق، سارة عبيدات، تأثير التشارك المعرفي في تطوير كفاءات الجماعة في شركة ميدبرام بالجزائر العاصمة، مجلة أداء المؤسسات، العدد 06، 2014، ص 129.

³ بالطيب خولة، سلوكيات المواطنة التنظيمية وأهميتها في التشارك المعرفي دراسة حالة المديرية العمالية لاتصالات الجزائر فرع ورقلة، مذكرة لنيل شهادة الماستر،

تخصص إدارة أعمال، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، غير منشور، 2017/2018، ص ص 5-6.

7. التعلم الذاتي Self-learning :

هو الأسلوب الواعي المنظم الذي يقوم به الفرد بالإطلاع بنفسه على المواقف التعليمية المختلفة، لاكتساب المعلومات والمهارات، حيث ينتقل محور الاهتمام من المعلم إلى المتعلم، فيصبح المتعلم هو الذي يقرر متى، وأين يبدأ، ومتى ينتهي، وأي وسائل تعليمية يختار، وهو المسؤول عن تعلمه، وعن النتائج والقرارات التي يتخذها. ومعظم العاملين الراغبين في الحصول على المعرفة التنظيمية، يعتمدون على أنفسهم في المعرفة التشاركية والوصول إلى المتطلبات المحددة للمعرفة التنظيمية.

ويعد هذا الأسلوب التقليدي من أفضل الممارسات بغض النظر عن نوع المنهج المتبع، أو الطرق المستخدمة في المعرفة التشاركية، ويجب أن تشجع المؤسسة هذه المبادرات الشخصية للتعلم لبناء القدرات الذاتية. ومن مزايا التعلم الذاتي زيادة قدرة المتعلم على تحقيق التواصل مع الآخرين والتعايش معهم، وزيادة قدرته على الابتكار، والتكيف مع الظروف المتغيرة، وزيادة قدرته على إتخاذ القرارات المناسبة، وفي تحقيق النجاح مما ينمي شعور الفرد بقيمته الذاتية.

8. مراجعة الأقران Peer Review :

ويمكن تعريف عملية مراجعة الأقران بأنها عملية تقييم العمل الإبداعي أو الأداء من قبل أشخاص آخرين يعملون في نفس المجال، من أجل الحفاظ على الجودة أو تحسين نوعية العمل أو الأداء. وتعتمد طريقة مراجعة الأقران على مفهوم أن مجموعة أكبر وأكثر تنوعا من الناس سوف تكتشف نقاط الضعف والأخطاء في العمل الإبداعي أو في أدائه بصورة أكثر من الشخص صاحب العمل، وستكون هذه المجموعة قادرة على إجراء تقييم أكثر حيادا، بدلا من أن يكون مجرد شخص أو مجموعة واحدة من الأشخاص هي المسؤولة عن أداء العمل الابتكاري. وتستخدم طريقة مراجعة الأقران أسلوب الإستقلال، والحياد في العمل. وفي بعض الحالات يفضل عدم الكشف عن هوية القائمين بالتقييم للحصول على تقييم غير متحيز. وعادة لا يتم إختيار المراجعين من بين الأقران أو الزملاء أو الأصدقاء للشخص أو المجموعة التي قامت بأداء العمل، ويطلب من المراجعين ضرورة الإفصاح عن أي تضارب في المصالح قبل بدء عملية التقييم.

وتساعد مراجعة الأقران في الحفاظ على جودة وتحسين نوعية العمل الابتكاري سواء بصورة مباشرة، أو عن طريق الكشف عن نقاط الضعف والأخطاء في العمل، أو في طريقة الأداء، أو بطريقة غير مباشرة من خلال توفير أساس لإتخاذ قرارات بشأن المكافآت والعقوبات التي يمكن أن توفر حافزا قويا لتحقيق التميز.

وتستخدم مراجعة الأقران على نطاق واسع في مجموعات متنوعة من المجالات المهنية، بما في ذلك البحوث الأكاديمية والعلمية، والطب، والقانون، والمحاسبة، والكمبيوتر، وتطوير البرمجيات. ويمكن إعتبار المحاكمة بواسطة هيئة محلّفين، شكلا من أشكال مراجعة النظراء .

وقد تكون مراجعة الأقران مطلبا قانونيا ملزما في بعض الحالات، لاسيما في مجال القانون والطب. وقد تحدث كنوع من التقاليد المتبعة كما هو الحال في الأوساط الأكاديمية، وقد تحدث بشكل طبيعي دون أي هيكل رسمي أو متطلبات في بعض المجالات مثل تطوير البرمجيات. وهو أيضا من المبادئ الأساسية للتنمية المهنية، ويعتبر من الوسائل المفيدة إلى جانب التعلم الذاتي.

9. الاستعانة بالمتخصصين في نقل المعرفة practitioners Knowledge-transfer :

حيث يقوم هؤلاء المتخصصون بالنظر بعناية في المؤسسة ككل لتحديد أماكن وطرق وتوقيتات وفرص التدخل لنقل المعرفة بطرق أكثر فعالية لتحقيق الغايات المطلوبة. ويقوم هؤلاء المتخصصون بتحديد ماهو مستوى التدخل لنقل المعرفة:

الفصل الأول الأدبيات النظرية والتطبيقية للثقافة التنظيمية و المعرفة التشاركية

- هل يكون التدخل لنقل المعرفة أفضل على مستوى الفرد، أو على مستوى فريق العمل، أو على مستوى المؤسسة كلها؟ كما يقوم هؤلاء المتخصصون بتحديد توقيت التدخل لنقل المعرفة:
- هل يتم نقل المعرفة المطلوبة للعاملين لدى إلتحاقهم بالعمل، أو أثناء مرحلة التدريب الأولى، أو يتم ذلك بعد سنوات من الإلتحاق بالعمل واكتساب الخبرة؟ وبالمثل، يجب على هؤلاء المتخصصين النظر في فرص التدخل لنقل المعرفة بعين الإعتبار.
- هل يتم التدخل لنقل المعرفة لتلبية حاجة معينة تتم خلال فترات التغييرات التنظيمية، أم عقب تغيير السياسات التنظيمية، أم عن طريق تدريب مجموعة مستهدفة لرفع كفاءتها، أو عن طريق بعض التدخلات الفريدة من نوعها؟ ويجب أن تهدف تدخلات نقل المعرفة إلى احترام التقاليد المحلية، كما يجب أن تصمم لتكون أكثر ملائمة للظروف، وينبغي أن يقرن إدخال الأساليب الجديدة والمبتكرة بإجراء بحث كاف ومسبق لضمان صلاحية أساليب نقل المعرفة للبيئة المحلية.

• عقد الندوات Seminars

• زيارات الدراسة Study Visits

• التدريب الداخلي في مراكز التعليم والخبرة Internships

• الاتصالات الشخصية بمراكز المعرفة Personal Contacts

• تبادل الخبراء Personnel Exchanges

وعلى الرغم من هذا كله، يمكن إعتبار هذه الممارسات بأنها الأفضل لنقل المعرفة، فقط عندما يتم تنفيذها ضمن معايير محددة تزيد من تأثيرها. وعلى سبيل المثال، يمكن إعتبار زيارات الدراسة من الممارسات الأفضل لنقل المعرفة عند تنفيذها طبقاً للمبادئ الآتية:

- الإهتمام بإختيار شخصية وخبرة وسلطة الزائرين.
- التركيز على تقديم عروض قصيرة يتبعها وقت كاف للمناقشة.
- إعداد كلا من الزائرين والمضيفين مقدماً قبل الزيارة، وإعطاؤهم أهدافاً محددة وواضحة.
- مساعدة منظم الزيارة على تحديد كل من المجموعة المستهدفة، والأهداف المرجوة، من خلال التشاور الدقيق مع المشاركين والمضيفين والمتطوعين.
- تصمم الزيارة خصيصاً للمجموعة المستهدفة والأهداف المطلوبة، لضمان أن تكون العروض ذات صلة بالموضوع، ولضمان تحرك جدول أعمال الزيارة في اتجاه تحقيق هذه الأهداف. مع التحديد والاتفاق المسبق على الموضوعات المطلوب علاجها، والأماكن، والإدارات والعمالة المشاركة في الزيارة هذا بالإضافة إلى تنسيق المقابلات والرحلات والجلسات. وبالطبع فإن مثل هذه الترتيبات تحتاج إلى وقت ومجهود مكثف.
- يتم عمل تقييم للزيارة من قبل المشاركين والمضيفين، وتتم عملية التقييم بالمشاركة مع المنظم.

ثامنا - : محددات المعرفة التشاركية¹

هناك العديد من العوامل المؤثرة على عملية في المعرفة التشاركية، يمكن تقسيمها إلى محددات تتعلق بالإطراف الفاعلة (بيئة التفاعل - طرفي التفاعل). محددات ترتبط بالخصائص التنظيمية، محددات تكنولوجية وإستراتيجية، والتي نستعرضها في الجدول الآتي:

الجدول (1-1) : العوامل المحددة للمعرفة التشاركية

المحددات المتعلقة بالخصائص التنظيمية	المحددات المتعلقة بالخصائص الشخصية
<p>من بين أهم هذه المحددات</p> <p>الثقافة التنظيمية: فالثقافة التنظيمية التي لا تشجع على البحث، الابتكار وعدم وجود الوقت لتحديث المعارف الحالية، عدم وجود استقلالية، مرونة في تبني معارف جديدة والافتقار إلى الموارد اللازمة لتنفيذها. تؤدي بالضرورة إلى قصور في عملية نقل المعرفة أو عدم وجودها.</p> <p>- دعم الإدارة العليا</p> <p>- المحددات التكنولوجية: ترتبط تكنولوجيا المعلومات والاتصال بعملية النقل المعرفي ذلك لان الأولى تمكن، البحث من: البحث السريع الوصول إلى واسترجاع المعلومات، كما تدعم الاتصال والتعاون بين المنظمة والعاملين في إطار النقل المعرفي، بالإضافة إلى أنها تدعم الأساليب الجديد والتطبيقات مثل: برامج المشاركة الجماعية، قواعد البيانات الالكترونية، الشبكة الداخلية، الجماعات الافتراضية والسماح للشركات بتوسيع الشبكات الاجتماعية المتاحة بالتغلب على الحدود الجغرافية، وبالتالي تحقيق أنشطة أكثر فعالية</p>	<p>وهي المحددات الرئيسية ذات الصلة بالأطراف الفاعلة وتشمل:</p> <p>العلائقية: وتمثل في العلاقات الاجتماعية، الثقة، علاقات القوة، المعاملة بالمثل، الشعور بالانتماء، السلامة النفسية، الخبرات السابقة، الرؤية المشتركة، اللغة المشتركة، الفجوة الثقافية وغيرها من خصائص بيئة العمل.</p> <p>المحددات المتعلقة بالفرد: وتشمل كل من خصائص المصدر، تتمثل في: مستوى التعليم، الخبرة في العمل، الدافع والنية، القدرة على المشاركة ونمط القيادة، إما المتعلقة بالمتلقي، تتمثل في: النية، الدافع والقدرة على الاستيعاب.</p> <p>تعتبر هذه المحددات من بين أهم العناصر التي تتحكم في كفاءة وفعالية عملية النقل المعرفي، فعدم وجود لغة مشتركة بين الأطراف الفاعلة يؤدي إلى صعوبة تحليل المعرفة واستيعابها، الذي يؤدي إلى عدم الانتفاع بالمعارف الجديدة</p>

المصدر: من اعداد الطالبين بناء على دراسات سابقة

تاسعا: التشارك المعرفي في الجامعات والعوامل المؤثرة في التشارك المعرفي

سنتناول في هذا الفرع دور التشارك المعرفي في الجامعات وكيف تتم التشارك بين جميع أطراف الموجودة في الجامعة، ومن هذا نتعرف على العوامل المؤثرة على التشارك المعرفي منها الشخصية والفردية.

أولا: التشارك المعرفي في الجامعات

يعد التشارك المعرفي أمر ضروري في الجامعات؛ لكون الجامعات تعتبر من البيئات مكثفة المعرفة، التي تساهم بشكل فعال في بناء مجتمعات المعرفة نظرا لطبيعة نشاطها ومواردها البشرية الفعالية المتمثلة في أعضاء هيئة التدريس؛ حيث تساهم في إيجاد معارف جديدة ومساهمات فكرية من خلال البحوث والأنشطة الجماعية، كما تقوم بإعداد موارد بشرية باختصاصات ومهارات ومستويات متنوعة مؤهلة للعمل، ليتم تسخيرها في خدمة وتطوير المجتمع.

¹ حديد ربة، أثر التشارك في المعرفة على أداء الموارد البشرية، دراسة ميدانية على اساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، مذكرة لنيل شهادة الماستر، علوم التسيير تخصص تسيير الموارد البشرية، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2016/2017، ص ص40-41.

ويتميز التشارك المعرفي في الجامعات عن غيرها من القطاعات الخاصة والتجارية بخاصيتين رئيسيتين هما:

- 1- تتمحور عملية التشارك المعرفي في الجامعات حول الأفراد، وذلك بسبب طبيعة العمل في قطاع التعليم العالي الذي دائما ما ينظر إليه بوصفه قطاعا خدميا، تنطوي معظم مداخلاته على عناصر غير ملموسة.
- 2- تنتشر المعرفة في الجامعات انتشارا مضطرا ومدويا حيث يعمل المنتمين إلى قطاع التعليم العالي على بث المعرفة دون مقابل وبفخر واعتزاز.

ويمكن تحديد مجالات التشارك المعرفي في الجامعات وفقا لوظائفها الثلاث حيث يوجز كلا من (عبد الحافظ المهدي، 2010، ص488) و (Islam, Ikeda & Islam, 2013, p222) المجالات فيما يلي:

- 1- التشارك المعرفي في مجال التدريس: وتتضمن المقررات الدراسية وتطويرها، ومهارات وطرق التدريس، الخبرات والمعارف.
- 2- التشارك المعرفي في مجال البحوث: مثل تأليف الكتب المشتركة، وتأليف المقالات المشتركة، والقيام بمشروعات البحوث المشتركة، وإحاطة الزملاء بمتطلبات البحوث.
- 3- التشارك المعرفي في مجال الفعاليات المهنية (خدمة المجتمع): مثل عضوية لجان تحرير الدوريات، المشاركة في عرض المقالات الدوريات.

ويذكر حسن (2016، ص181) أن الدوافع التي تحفز أعضاء هيئة التدريس علة التشارك المعرفي تختلف باختلاف التخصص الأكاديمي. وأن قرار التشارك المعرفي في البيئة الأكاديمية يرجع إلى نوعين من الدوافع:

- الدوافع الاقتصادية التي تغلب الجانب المادي، وتجعله أساسا يركز عليه التشارك المعرفي.
- دوافع أخلاقية: الرغبة في خدمة المجتمع من منطلق التزام أخلاقي اتجاهه.

لذلك يحتاج أعضاء هيئة التدريس إلى وسائل تحفيز مادية وغير مادية تحثهم على التشارك المعرفي.

ويرى عبد الحافظ والمهدي (2015، ص493) . أن المؤسسة الجامعية لا تملك مبررا في أن تستند إلى حقيقة أن عملية

التشارك المعرفي عملية طوعية، ومن ثم تتراجع عن اتخاذ التدابير اللازمة لتنميتها؛ حيث جوهر عملها وأهدافها يفرض عليها

التزاما أدبيا وأخلاقيا في أن تكون قائدة لا مقوده في تبني إستراتيجية أو ثقافة لنشر المعرفة وتشاركتها، سواء على المستوى

الداخلي أو الخارجي، وهو ما يجعلها عكس أية مؤسسة أخرى.¹

أ- دور تكنولوجيا المعلومات في مشاركة المعرفة :

تلعب تكنولوجيا المعلومات دورا هاما وكبير في عمليات إدارة المعرفة (التوزيع والتوليد والتشارك والنقل)، إذ تمثل فضاء رقمي يساعد على تفعيل وتحفيز المعرفة التشاركية داخل المؤسسة ومع بيئتها الخارجية، وتقف في مقدمة هذه التكنولوجيا شبكة الانترنت و الاكست ارنيت والانترنت، ونظم سلاسل التوريد و إدارة علاقة الزبائن. وفيما يلي عرض تحليلي لدور هذه النظم في نقل المعرفة وتشاركتها :

1- شبكة الانترنت : تمثل شبكة الانترنت فضاء رقميا رحبا لتبادل المعلومات والمعرفة وتنفيذ أنشطة الأعمال

الالكترونية و التجارة الالكترونية في الاقتصاد الجديد، ولعل شبكات القيمة التي أفرزتها الانترنت خير دليل

على مساهمتها في نقل المعرفة وتشاركتها ، والتي منها:²

¹ فوزية بنت ظافر علي الشهري، دور القيادة الأكاديمية في تنمية التشارك المعرفي كما يدركه أعضاء هيئة التدريس بجامعة الملك خالد، مذكرة لاستكمال الماجستير، تخصص إدارة وإشراف تربوي، جامعة الملك خالد، السعودية، 2017، ص30-31.

² سعد غالب ياسين، مرجع سبق ذكره، ص110 .

- مجتمعات التعامل (transaction communities) : التي تساهم في عمليات بيع وشراء المنتجات والخدمات وتوفير المعلومات والخبرات ذات العلاقة بهذه المعلومات.
- مجتمعات الاهتمام (communities Interest) التي تتيح للمستفيدين فرص المشاركة والاتجار بالمعرفة أو الاستفادة من المعارف المتراكمة لاستدعاء أنماط أخرى من الأنشطة المولدة للإيرادات.
- مجتمعات العلاقة (Relationship communities)¹ التي تمكن الأفراد من الاتصال مع جماعات ومجتمعات أخرى لها اهتمامات مشتركة وموجودة افتراضيا على شبكة الانترنت.
- 2- شبكة المنظمة الداخلية (الانترنات Intranet network) : وتستخدم فيها تقنيات الانترنت و التي تصمم لتلبية احتياجات العاملين من موارد المعلومات والمعرفة، فمن خلالها يتم مشاركة المعرفة والمعلومات المرمزة الكترونيا بين الأقسام والوحدات التنظيمية مما يسمح بتوفير الوقت والسرعة في تنفيذ جميع الأنشطة خاصة نقل المعرفة وبالتالي تحقيق أفضل مستوى ممكن من التكامل المعلوماتي والمعرفي، ولا يسمح إلا للعاملين في هذه المؤسسة لاستخدامها وبالتالي حذف إمكانية تسربها خارجها.
- 3- شبكة المنظمة الخارجية (الاكسترنيت Extranet) هي امتداد لشبكة الانترنت، صممت لتلبية احتياجات المستفيدين من خارج المؤسسة من الزبائن، والمشتريين وأصحاب المصالح وحملة الأسهم، وتستخدم فيها تقنيات فعالة مثل برامج جدران النار لحماية موارد الشبكة من الدخلاء الغير المخولين الولوج في قاعدة بياناتها، ومن الأمثلة نذكر شبكة الاكسترنيت لسنغافورة التجارية التي تدير أنشطة العلميات في أكبر موانئ العالم من خلال ربط شركات الشحن والمصارف و المستفيدين، بالإضافة إلى الأجهزة الحكومية (سلطات الجمارك و الأمن) وقد كلفت هذه الشبكة الحكومة أكثر من 50 مليون دولار وكذلك شبكة الاكسترنيت بين شركتي FORD و MAZDA وكذلك بين شركتي GM و TOYOTA اليابانية
- 4- إدارة سلسلة التوريد Supply Chain Managment SCM هي منظومة متكاملة تعتمد بنويها ووظيفيا على وجود عمل شبكات الانترانت والاكسترنات والانترنيت، وتعمل على تدفقات المعلومات والمعاملات في الوقت الحقيقي بين الموردین، الموزعين، والمستفيدين، وتتولى هذه المنظومة الرقمية تلبية جميع الاحتياجات اللوجستية (الحركة، النقل والضبط) التي تطلبها أفراد عمليات التوريد من خلال شبكة الانترانت والشبكات الأخرى المرتبطة بها، وعلى سبيل المثال نذكر سلسلة التوريد لشركة "Chrysler) التي تسمح لـ 3500 مورد من أصل 12000 بالدخول إلى الشبكة الداخلية للشركة Intranet والاطلاع على البيانات الحالية ومعرفة التغيرات التي طرأت على التصميم والنقص الموجود في الأجزاء والمكونات وقطع الغيار ومعلومات على السلع و أوامر الطلب إلى غير ذلك من المعلومات، وقد أدى تطبيق هذا النظام إلى تقليل الوقت المطلوب لتنفيذ المعاملات والعمليات بنسبة تتراوح ما بين 25% إلى 50%²، نتيجة توفر المعرفة والمعلومات وذلك راجع لسهولة نقلها عبر هذه النظم .

ب- : دور التعلم في نقل المعرفة

¹ سعد غالي ياسين وبشير العلق ، الأعمال الالكترونية، دار المناهج للنشر والتوزيع ، عمان، 2004، ص13.

² Nour samia satti, *the incidence and transfert a knowledge within the arab gulf societies*, 2003, p3.

أضحى التعلم يمثل نقطة انعطاف وتحول في حياة المؤسسات الباحثة على التميز، لمواكبة التطور الحاصل في عالم الأعمال اليوم و سمته الأساسية المعرفة، فهو سمة المؤسسات الحديثة المبدعة (المؤسسات المتعلمة)، التي تعمل على تطوير عاملها عن طريق التدريب أولاً والتعلم ثانياً ، وقبل التطرق إلى مفهوم التعلم لا بد أن نشير إلى الفرق بين مصطلحي التعليم والتعلم حيث " بالتعلم أنا أفكر أنا أبحث أنا أتعاون مع زملائي وأجد لي عالمي الذي نبنيه سوياً أنا ومعلمي وأقراني، بدلاً من قوقعة (التعليم) لا أسمع فيها سوى صوت أستاذي يتكلم وأنا المنصت غالباً"¹، كما نشير إلى بعض المفاهيم الأساسية المرتبطة به :

1- التعلم

" التعلم هو عملية التفاعل المتكامل المحفز بالمعرفة والخبرات والمهارات الجديدة التي تؤدي إلى تغيير دائم نسبياً في السلوك ونتائج الأعمال"² .

2- التعلم التنظيمي

- عرفه "Argirs" علي أنه تلك العملية التي يتم من خلالها كشف الأخطاء وتصحيحها"³ و باختصار يمكن القول بأن التعلم التنظيمي هو العملية التي تسعى من خلالها المنظمات من تحسين قدراتها الكلية وتطوير ذاتها وتفعيل علاقاتها مع بيئتها والتكيف مع ظروفها ومتغيراتها الداخلية والخارجية وتعبئة العاملين فيها ليكونوا وكلاء لمتابعة واكتساب المعرفة وتطويرها لأغراض التميز والتفوق.

3 - التعلم الإلكتروني

يقصد بالتعلم الإلكتروني " عملية تحويل التعلم التقليدي (وجهاً لوجه) إلى شكل رقمي للاستخدام عن بعد"⁴ ، بمعنى آخر هو أحد الوسائل التعليمية التي تعتمد على تقنيات الاتصالات الإلكترونية .

4- المؤسسات المتعلمة⁵ :

يلعب التعلم دور مهم في نقل المعرفة وهو سمة المؤسسات الحديثة "المؤسسات المتعلمة" ، حيث يعتبر بيتر سينغ Petter sing أول من أشار واستعمل هذا المصطلح، والتي عرفها على أنها "المؤسسات التي يوسع فيها الأفراد باستمرار من قدرتهم على خلق النتائج التي يردونها فعلاً والتي يجري فيها تنشئة أنماط جديدة وشاملة من التفكير"، كما تعرف على أنها المؤسسات الماهرة والقادرة على إنشاء واكتساب ونقل المعرفة وتعديل السلوك بما يعكس المعرفة والرؤيا الجديدة " من خلال قيامها بعمليات التعلم أو ما يطلق عليه بمصطلح التعلم التنظيمي، ويعني " تحسين أنشطة (أعمال) المؤسسة من خلال المعرفة والفهم الأفضل " ، وذلك من خلال قيامها باستمرار بـ:

¹المادي، محمد ، التعليم الإلكتروني عبر شبكة الإنترنت، القاهرة، الدار المصرية اللبنانية ، 2005 ، ص25.

²نجم عبود نجم ، مرجع سبق ذكره، ص244.

³عامر خيضر الكبيسي، إدارة المعرفة وتطوير المنظمات ، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2004، ص 90.

⁴ عبد الستار العلي، عامر قنديلجي، غسان العمري، المدخل إلى إدارة المعرفة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2005، ص312.

⁵ مجدي نوري، مرجع سبق ذكره، ص 41.

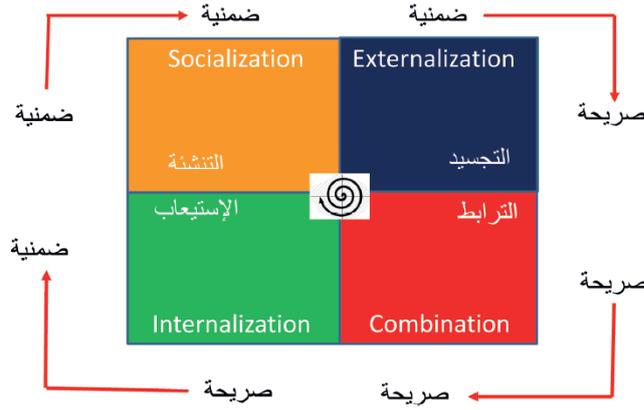
- اكتساب أفكار ومعرفة جديدة ونقلها.
 - تحويل ونقل المعرفة إلى كافة أنحاء وأقسام المنظمة وأفرادها.
 - التبادل الحر والمستمر للأفكار والمعلومات والمعارف بين أعضائها.
 - تغيير السلوك التنظيمي نتيجة هذه المعارف الجديدة.
 - قياس نتائج التغيير الحاصلة من خلال قياس أدائها .
- ويقول بيتر سينغ Peter singh أنه لا تعلم تنظيمي بدون ذاكرة تنظيمية، فالأشياء التي لا علاقة لها بأعمال المؤسسة لن يكون لها دلالة تنظيمية، فالذاكرة التنظيمية هي المستودع الذي يخزن فيه معرفة المؤسسة بهدف الاستخدام المستقبلي، وكلما كانت المؤسسة فعالة في استخدام هذا المستودع دل ذلك على تحكمها التنظيمي، وحسب جيفري بيتش Geoffrey Petch فان ضياع المعرفة يمكن أن يكون أكبر خسارة مثلما حدث لوكالة الفضاء الدولية NASA عندما أضعفت الطباعات الزرقاء لصاروخ ساتورن وضاعت معه معرفة شارك فيها حوالي 400 ألف مهندس أغلبهم توفي، فالذاكرة التنظيمية موجودة في ثقافة المؤسسة وفي المعرفة الصريحة المسجلة وفي الشركة في شكل وثائق وبيانات وبرمجيات واستراتيجيات .
- ج- تحويل المعرفة:**

- النموذج الحلزوني او نموذج التدرج المعرفي:

- إهتم الباحثون في مجال إدارة المعرفة، بدراسة وتحليل آليات تكوين المعرفة التنظيمية من خلال تفاعل الأفراد، وفرق العمل، والجماعات في بيئة المؤسسة الداخلية، أوفي بيئة الأعمال الخارجية إضافة إلى كل من عمليتي التبادل والنقل المعرفي، يمكن كذلك تشارك المعرفة من خلال مجموعة العمليات الفرعية المتعلقة بتحويل المعرفة، والتي حددها كل من H Tackuchi و I Nonaka عن طريق نموذج التدرج المعرفي المعروف اختصاراً باسم بنموذج (SECI) ، كما يأتي:
- ✓ **التفاعل الاجتماعي:** ويمثل التشارك المباشر للمعرفة الضمنية من خلال الخبرة المباشرة.
 - ✓ **الإخراج (التجسيد):** هذه العملية تساعد في تشارك المعرفة بين الأفراد من خلال تحويل المعارف الضمنية للأفراد إلى صورة صريحة، والتي يسهل فهمها من طرف بقية المجموعة في المؤسسة.
 - ✓ **الإدخال (الذاتية) :** هذه العملية تسمح بتشارك المعرفة بين الأفراد العاملين في مؤسسة ما.
 - ✓ **التركيب:** وهي العملية التي تمكن من إكتشاف معرفة صريحة جديدة، وتعني نتيجة الدمج التي تتفاعل من خلالها المعرفة هو الوصول إلى معرفة جديدة، وهو ما يسمح بتشارك المعارف الصريحة بين الأفراد من خلال جعلها أكثر انتشاراً في المؤسسة.¹

الشكل 1-6 نموذج نوناكا لعمليات تكوين المعرفة

¹حسين الطيب بورغدة، ناريمان بشير دريس، مرجع سبق ذكره، ص 848-849.



المصدر : عصام بن يحيى الفيلاي، نحو مجتمع المعرفة - نقل المعرفة-، مركز الدراسات الاستراتيجية، جامعة الملك عبد العزيز، اصدار2012،32، ص 19.

عاشرا: أبعاد المعرفة التشاركية ومعوقاتها.

سيتم هنا التطرق إلى أبعاد التشارك المعرفي ومعوقاته.

أولا: أبعاد المعرفة التشاركية.

تعددت الأبعاد التي استخدمها الباحثون في قياس التشارك في المعرفة، وفيما يأتي نورد أهم هذه الأبعاد:

- القيادة: حيث تحاول المنظمة وبطريقة ابتكارية أن تتنافس على قدرة القادة على تجميع أفكار جديدة وذات قيمة، لتصبح مهارات أساسية متجددة، والتشارك في المعرفة هو عملية فرقية، تعرف على أنها تبادل للأفكار، المعلومات والاقتراحات بين أعضاء فريق العمل، فالتشارك في المعرفة لا يحدث آليا في فريق العمل، ولكن للقائد دورهم في صنع هذا التشارك.
- الثقة: تعد الثقة مفهوما متعدد الأبعاد في طبيعته، حيث تم التفرقة بين بعدين للثقة: الثقة على أساس الإدراك، والثقة على أساس التأثير، كما تمت التفرقة بين الثقة المحسوبة والثقة غير المحسوبة، إذ ترتبط الأولى بفكرة العائد والتكلفة، فيما ترتبط الثانية بمواقف الأفراد وقيمهم، وتعد الثقة عاملا غير ملموس، يشجع عملية التشارك في المعرفة.
- الثقافة المعرفية: وتكون الثقافة المعرفية متضمنة في القيم المحورية للمنظمة، سياساتها، رسالتها، السلوكيات الأساسية وطريقة تعاملها مع الموظفين.

- مفهوم **concept ba** أدخل هذا المفهوم : Nonaka & Kanno حيث ذكرا أن المعرفة لا ،

يمكن فصلها إلى تشارك مادي وفضاء فكري أو افتراضي عند توليدها واستخدامها، فالتشارك في المعرفة يمكن ومواقف (Nonaka & Kanno) أن يعتمد على البنية التحتية للاتصال (وهو الفضاء المادي للمعرفة وقواعد التشارك في المعرفة داخل الفريق وهو الفضاء الفكري أو الافتراضي للمعرفة عند (Nonaka& Kanno) ويوجد أربعة أن أنواع لمفهوم Ba يمكن توضيحها في الشكل الآتي:

الشكل رقم 1-7: الأنواع الأربعة لمفهوم **concept Ba**

	جماعة	فرد	التفاعل
وجها لوجه	Ba حوار	Ba منشأ	Originating
الوسيلة	Ba تنظيم	Exercising	
افتراضي	Ba Systemising	Ba ممارسة	

المصدر: أقطى جوهره، مرجع سابق، ص51

إلى التفاعل وجها لوجه بين الأفراد، ويحدث عندما يقوم الفرد بالتشارك في خبراته، Ba حيث يشير منشأ أحاسيسه، عواطفه، ونماذجه الذهنية، ويناسب سياق تحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة ضمنية أخرى. بينما يشير حوار إلى التفاعل وجها لوجه بين الجماعة، ويحدث عندما يتم التشارك في المهارات والنماذج الذهنية وتحويلها إلى معارف Ba ويشير إلى التفاعل الافتراضي بين Ba عامة، ويناسب سياق الأخرجة؛ أي تحويل المعرفة الضمنية إلى ظاهرة، تنظيم ويشير إلى التفاعل Ba الجماعات، ويناسب سياق التركيب؛ أي تحويل المعرفة الظاهرة إلى معرفة ظاهرة. ممارسة الافتراضي الفردي، ويناسب سياق الأدخلة.

- دور التركيبة الإنسانية: إن التركيبة الإنسانية هي التي تحدد فيما إذا وجد ضغط في محيط العمل، مثل الاستخدام المفرط للقوة، المواقف الصعبة، والتي تعد عائقا لتحقيق تعليمات التركيبة الإنسانية، فاستخدام التركيبة الإنسانية يزيد من الجودة، الإنتاجية، والتشارك في المعرفة، حيث إن الموظف أو الزبون يطبق ما يسمى بدور التركيبة الإنسانية، والذي يترجم في تطبيق تعليمات لتدفق المعرفة المساهمة في تفعيل محيط العمل

ثانيا: معوقات التشارك المعرفي.

- يمكن صياغة العراقيل التي يوجهها التشارك المعرفي في جملة من الأسباب التالية:¹
- عقبة القدرة الاستيعابية للمستلم، حيث أن المعرفة قد يتم نقلها إلى الأطراف المعنية بالتشارك إلا أن القدرة الاستيعابية تحول دون تحقيق التشارك الفعال.
 - عدم الثقة الموثوقة والقوية التي من الممكن أن تعيق من استعداد كل من الطرفين للوصول إلى الآخر بطريقة ملائمة ما يؤدي إلى الحد من امكانية نقل المعرفة وتشاركها.
 - مخاوف أصحاب المعرفة من أن يفقدوا سلطتهم وقوتهم بفقدانهم مصدر المكانة. ومن معوقاته أيضا:¹

¹ عمر جرادات، أثر المعرفة التشاركية والذاكرة التنظيمية على جودة القرارات الإدارية في المكتبات الجامعية الرسمية الأردنية، أعمال المؤتمر الرابع والعشرون للاتحاد العربي للمكتبات والمعلومات، جامعة البلقاء التطبيقية، 2009، ص5.

- نقص الثقة بالنفس والاعتقاد بأن مشاركة المعرفة يقلل من فرص المحافظة على الوظيفة.

- قلة الوقت المخصص لتبادل المعارف وتحديد الافراد المعنيين بذلك.

- الفارق في السن وفي المستوى التعليمي بين الأفراد.

- نقص الوعي والإدراك لفائدة وقيمة إمتلاك الآخرين للمعرفة.

إحدى عشر: مدى مساهمة الثقافة التنظيمية في تطبيق المعرفة التشاركية.

لا يمكن ربط الثقافة التنظيمية وما مدى مساهمتها في التشارك المعرفي دون التطرق لمساهمة الثقافة التنظيمية في تطبيق الإدارة بالمعرفة، كون التشارك المعرفي عملية من عمليات الإدارة بالمعرفة.

تعتبر الثقافة التنظيمية من العوامل المهمة المؤثرة في مدى نجاح أو فشل إدارة المعرفة وقد يعتبرها البعض إحدى المقومات الأساسية لإدارة الأصول الفكرية في المنظمات، فالثقافة بما تحمله من قيم وأعراف ومفاهيم وممارسات تؤثر في سلوكيات الأفراد في التعامل مع إدارة المعرفة.²

حيث تعد الثقافة التنظيمية من العوامل المهمة والضرورية لنجاح أي مفهوم إداري، بما في ذلك إدارة المعرفة، فقد أكد كرملي أن ثقافة المنظمة تعبر عن البيئة التي تتخذ فيها قرارات الأعمال ويتم تنفيذها، وأن المنظمة التي تحركها المعرفة يجب أن تكون مرنة، وأن تمتلك ثقافة تشاركية لتعزيز تدفق المعلومات بشكل حر وتسهيل توليد المعرفة، كما أكدت أن الثقافة التنظيمية تعد من العوامل الحرجة والمهمة، تؤثر بشكل إيجابي أو سلبي في برامج (Alavi et al (2006) تطبيق إدارة المعرفة وعملياتها المختلفة، وأن التحري عن العلاقة التبادلية بينهما أظهر أن العلاقة أكثر تعقيدا مما كان يعتقد في السابق، فالثقافة التنظيمية تؤثر في تقدم إدارة المعرفة وتدفع المعرفة في المنظمات، وفي النتائج المتوقعة من إدارة المعرفة، مما يؤكد أهمية وجود ثقافة تنظيمية تشجع على التشارك بالمعرفة وحث الأفراد صناع المعرفة على نقل معرفتهم للآخرين.³ وتأسيسا على ما سبق فإن تطبيق إدارة المعرفة في أية منظمة يتطلب أن تكون القيم الثقافية السائدة ملائمة ومتوافقة مع مبدأ الإستمرار في التعلم وإدارة المعرفة، وأن تكون الثقافة التنظيمية مشجعة لروح الفريق في العمل، وتبادل الأفكار

ومساعدة الآخرين، والقُدوة والمثل الأعلى للقيادة الفعالة التي تعني بالمعرفة، والعوامل التي تساعد وتحفز على تبني مفهوم إدارة المعرفة، كما تعد المشاركة في المعرفة من الأساسيات المهمة لبناء المعرفة الجديدة.⁴ يتطلب من المنظمات الرغبة في تطبيق إدارة المعرفة أن تحدث تغييرا على ثقافة موظفيها إلى الأفضل بعيدا عن الأنانية والكسل، وتغيير الثقافة التنظيمية ينحصر تحت ثلاثة أمور أساسية هي: تهيئة الموظفين لتزويدهم بالمعرفة الخاصة أن خلق De Brùn بهم، الاستعداد في

¹ فريد بلقوم ، إنتاج و مشاركة المعرفة في المؤسسة: الرهان الجديد لإدارة الموارد البشرية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة أبي بكر بلقيد، تلمسان، 2012، ص 54.

² علي عبد الهادي مسلم، إدارة المعرفة: مفهوما وعملياتها وتحدياتها وآثارها على النواتج التنظيمية، المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية: نحو أداء متميز في القطاع الحكومي، معهد الإدارة العامة، جامعة الرياض، 2009 ، ص 17.

³ سامي عبد الله المدان وآخرون، قياس أثر عوامل الثقافة التنظيمية في تنفيذ إدارة المعرفة في مجموعة الاتصالات الأردنية (أورنج) ، مجلة الإدارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية، بغداد، العدد (84) ، 2010 ،ص ص 117-118.

⁴ بسام أبو حشيش، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بإدارة المعرفة في جامعة الأقصى بغزة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها، مجلة جامعة النجاح للأبحاث (العلوم الإنسانية) ، نابلس، مجلد (25)، العدد (1)، 2011، ص 127.

استثمار إدارة المعرفة والاستعداد في استقبال معرفة الآخرين، ويرى (2005) بيئة معرفية مناسبة يتطلب بالضرورة تغييرا في القيم والثقافة التنظيمية، وتغييرا في سلوكيات الأفراد وأنماط العمل.¹

لتوضيح الخصائص المميزة للثقافة التنظيمية الملائمة لتطبيق إدارة المعرفة، يقارن الباحثان بين الثقافة Dubois and التنظيمية الأقل إدراكا ووعيا للمعرفة وبين الثقافة التنظيمية الأكثر إدراكا ووعيا بالمعرفة والموضحة في الجدول التالي (Wilkerson 2008):

الجدول رقم 1-2: توضيح الفرق بين ثقافة التنظيمية الأقل وعيا والثقافة الأكثر وعيا

ثقافة تنظيمية أقل وعيا بالمعرف	ثقافة تنظيمية أكثر وعيا بالمعرفة
توزيع محدود للمعلومات	توزيع المعلومات على نطاق واسع
العديد من المستويات الادارية	مستويات ادارية قليلة
تفاوت المسؤوليات	المسؤولية المشتركة
الاعتماد على القواعد	الاعتماد على المبادئ
تجنب المخاطرة	القدرة على تحمل بعض المخاطرة
التدريب اقتضائي	التعلم المستمر
سياسية	منفتحة
الاحتفاظ بالمعرفة	تشارك المعرفة والاستفادة منها

Source: Nancy Dubois, Tricia Wilkerson, knowledge management: background paper for the development of a knowledge management strategy for public health in Canada, National Collaborating Centre for Methods and Tools, 2008, p. 23.

من خلال الجدول السابق فإن الثقافة التنظيمية الأكثر وعيا بالمعرفة هي الأنسب للمنظمة وللأفراد لأنها تعطي أهمية للمورد البشري وتعمل على إحساسه بالانتماء للمنظمة وهكذا يكون لديه ولاء للمنظمة، وبالتالي فإنه سيعمل على تبني ثقافة المنظمة ولا يقاومها ويقدم ما لديه من معارف ويسعى إلى تحقيق عدة أهدافها هناك مجموعة من العوامل الثقافية يمكن للمنظمات إعتتمادها للتشارك بالمعرفة، فمن بين هذه العوامل نذكر ما يلي:²

- إيجاد رابط بين عملية التشارك بالمعرفة وبين أهداف المنظمة.
- إرتباط عملية التشارك بالمعرفة بالقيمة الأساسية للمنظمة.
- تشجيع الأفراد على التعاون ومساعدة بعضهم البعض من خلال إدارة قوية.
- تكامل عملية التشارك بالمعرفة مع الأعمال اليومية من خلال تجسيد ذلك في الأعمال الروتينية.
- تناسب حجم الدعم الذي تقدمه الإدارة لعملية التشارك بالمعرفة مع حجم الجهد المبذول من أجل التشارك
- دعم الشبكات غير الرسمية.
- تقلص التسهيلات المطلوبة للشبكات الرسمية وغير الرسمية بهدف التأكد من حدوث التشارك الفعال بالمعرفة من قبل الأفراد.

¹ عبد الله وليد المدلل، تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسات الحكومية الفلسطينية وأثرها على مستوى الأداء، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، ص 46.

² هيثم علي حجازي، مرجع سابق، ص 83.

- إستخدام أنظمة المكافأة والتقدير لدعم عملية التشارك بالمعرفة.

إثنا عشر: دور أبعاد الثقافة التنظيمية في تطبيق التشارك المعرفي.

تعتبر الثقافة التنظيمية أهم عنصر من العناصر الأساسية في المنظمة والأكثر تأثيراً على عملياتها، حيث أن التشارك المعرفي هو عملية من عمليات إدارة المعرفة وبدورها تعد من عملية ادارية للمنظمة ، فإن الثقافة التنظيمية تؤثر على التشارك المعرفي ايجاباً أو سلباً.

أولاً: دور بنية العمل التعاوني في تطبيق التشارك المعرفي.

إن بنية العمل التعاوني تشجع وتدعم التشارك المعرفي، مثلاً من خلال تعاون فردين أو مجموعة من الأفراد إلكترونياً للمشاركة بالمعرفة من خلال الإيميل، أو من خلال المقابلات الإلكترونية ومن خلال مؤتمرات الفيديو، فالبنية التعاونية تسهل تبادل الأفكار وتدعم الاتصالات في المنظمات بشكل أسهل وأكثر فعالية.¹ مما سبق نجد أن بنية العمل التعاوني تزيد من قابلية وفعالية مشاركة المعرفة كما تؤدي إلى التكامل، فالبنية التعاونية من الآليات والمتطلبات الأساسية المختصة بدعم مشاركة المعرفة وتسهيل التعاون، وتشكل علاقة عبر الحدود التنظيمية التقليدية وتزود إدارة المعرفة بالفرص لتحديد التفكير.² من خلال تنسيق التفاعل بين الأعضاء والتكنولوجيا والثقافة فالمنظمة تستطيع أن تعمل وتصل إلى الحلول الجديدة والصعبة، وهذه التفاعلات تشير إلى نمط أو جانب التجميع العقلي للمنظمة، وهذا يعني أنه لا يوجد فرد في المنظمة يمتلك كل المعرفة لإنجاز المهام المعقدة، كما أن هذه التفاعلات بين الأفراد والتكنولوجيا والأساليب تدعم المنظمة في إنجاز المهام الجديدة والصعبة والمعقدة، وأحد المهام الصعبة أو الحيوية للإدارة هي تنسيق مختلف جوانب المعرفة من خلال مساهمة ومشاركة وتبادل المعرفة بين جميع أعضاء التنظيم.³

ثانياً: دور الرؤية المشتركة في تطبيق التشارك المعرفي.

حينما يشترك الأفراد في أهداف وتطلعات ومدركات ومصالح جماعية وهذا يساعدهم على تصور الأهمية الممكنة لتبادل وضم مواردهم، ويمكن اعتبار الرؤية المشتركة بمثابة آلية ربط تساعد الأجزاء المختلفة في المنظمة على تكامل وضم الموارد، كما أن وجود رؤية وتطلعات وأهداف مشتركة يساعد الأفراد على تجنب سوء الفهم في الاتصالات وتصبح لديهم فرص أكبر لتبادل آرائهم وخبراتهم بحرية. الرؤية المشتركة لأي منظمة يجب أن تكون مبنية من خلال الرؤى الفردية أو الشخصية للعاملين فيها والقادة في منظمات التعلم، ويعني ذلك أن الرؤية التنظيمية لا يجب خلقها من خلال القادة فقط والأفضل خلقها وبنائها من خلال تفاعل الأفراد في المنظمة، و فقط من خلال الموازنة بين الرؤى الفردية وبما يمكن من وضع رؤية مشتركة للمنظمة. إن دورالقائد في خلق رؤية مشتركة هو المشاركة برؤيته مع رؤى الآخرين بالمنظمة، ولا يمكن فعل ذلك بالقوة ولكن من خلال تشجيع الآخرين بالمساهمة برؤيتهم مع رؤية قادتهم، وإعتماداً على هذه الرؤى فإنه يتم استنباط أن: رؤية المنظمة = الرؤية الشخصية + رؤى القادة + رؤى الآخرين

¹ أسهمان ماجد الطاهر وإبراهيم محمود منصور، مرجع سابق، ص 11.

² سامي عبد الله المدان وآخرون، مرجع سابق، ص 116

³ سيد محمد جاد الرب، موضوعات ادارية متقدمة وتطبيقها في منظمات الأعمال الدولية، دار الكتب المصرية للنشر والتوزيع، مصر، 2009 ، ص 472.

ولذا يجب أن تدوب مختلف الرؤى داخل المنظمة في رؤية المنظمة ككل، فحينما يشارك الأفراد بعضهم بعضا الأفراد والأهداف والرؤى والتطلعات والنظرة إلى مستقبل المنظمة فإن هذا يساعدهم بشكل كبير على تصورهم الفائدة من تبادلهم لمواردهم المعرفية، حيث أن كل ذلك يساعد الأفراد على تجنب مساوئ عدم أو سوء الاتصال، وتصبح لديهم فرصة أكبر لتبادل آرائهم وخبراتهم مجرية وفق مبدأ الفائدة المتوقعة، إذ يصبح كل فرد مصدرا للمعرفة وفي نفس الوقت مخزنا لمعرفة الآخرين.¹

ثالثا: دور ممارسات الإدارة العليا في تطبيق التشارك المعرفي

إن الثقافة التنظيمية تعد حاضنة أساسية لمعارف المنظمة، وعليه فإن تبادل وتقاسم هذه المعارف فيما بين الأفراد والمجموعات لإنشاء الأفكار الإبداعية يتطلب من مسؤولي المنظمة العمل على تعزيز مبادئ الثقة والأمان والمشاركة لخلق التفاعل والتواصل الداعم للتدفق الفعال للمعرفة في مختلف الاتجاهات والمستويات، وهو ما يعني ضرورة الاهتمام ببناء ثقافة تنظيمية أساسها التعاون والنجاح الجماعي وليس المنافسة والنجاح الفردي وذلك في أبعادها المختلفة (المظهر الخارجي، القيم الظاهرية والقيم غير الملموسة) مع ضرورة تطوير نظم الحوافز والمكافآت الجماعية لتشجيع الأفراد على الإنسجام معها دون إغفال لطبيعة المرحلة التي تمر بها المنظمة، وذلك لتوفير الوسط الملائم لدعم عملية التشارك المعرفي.² لا بد للقائمين على مشروع إدارة المعرفة وحتى ينجح المشروع وتنجح إدارة المعرفة في أداء عملها، لا بد من تبني عملية تغيير في أساليب وطرق التحفيز للعاملين والإداريين والقائمين على المعلومات والبيانات والمعرفة، فتحفيز العاملين يساعد على التعاون والتشارك في خلق ثقافة معرفية قائمة على المشاركة وتبادل المعلومات، وبالتالي إشاعة هذه المعلومات والبيانات والمعرفة في المنشأة للحصول منها على الفائدة القصوى.³ على المنظمة أن توجد وتشكل طبيعة البيئة التي من خلالها تكون هناك مساهمات ومشاركات للمعرفة بين أعضاء التنظيم، والمنظمة يجب أن تدرب أفرادها على التنسيق والتعاون على أن يكون تفاعلهم بطريقة ذات معنى ومغزى، وللتوسع في تجميع المعرفة فإن المنظمة يجب عليها أن تبذل الجهود نحو تطوير التفاعلات ذات المغزى بين مجتمعات وحالات التصرفات والممارسات.⁴

المبحث الثاني: الأدبيات التطبيقية (الدراسات السابقة)

نظرا لأن الموضوع قيد الدراسة حديث الإهتمام إذا ما اعتبرنا أن بداية الأبحاث به قد انطلقت قبل أكثر من 40 سنة، و نظرا لأهميته جلب اهتمام عديد الباحثين في دراساتهم وأبحاثهم، وهو للأسف مازال قليل الإهتمام به في بلدنا وكذا وطننا العربي، مما جعل الدراسات الوطنية و العربية في هذا المجال ضئيلة جدا بالرغم من أهميتها.

¹ رياض عيشوش، مساهمة الثقافة التنظيمية في نجاح تطبيق إدارة المعرفة، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2011، ص 83.

² بوعزيز شيشون، أهمية الأسس الاستراتيجية والتكنولوجية في تطبيق إدارة المعرفة، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، العدد (10) 2011، ص 61-62.

³ علاء فرج الظاهر، إدارة المعلومات والمعرفة، دار الراجحة للنشر والتوزيع، عمان، 2010، ص، ص 44-45.

⁴ سيد محمد جاد الرب، مرجع سابق، ص 471.

الفرع الاول:الدراسات السابقة التي تناولت الثقافة التنظيمية

1. عرابي محفوظ ، هشام بن حميدة 2018¹

بعنوان: "أثر الثقافة التنظيمية في بناء المعرفة المؤسسية بالجامعات الجزائرية - جامعة البويرة نموذجا " تهدف الدراسة إلى التعرف على مدى تأثير الثقافة التنظيمية على بناء المعرفة المؤسسية للجامعة حيث تم توزيع إستبانة على أساتذة كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية لجامعة البويرة ، لقد حددت الدراسة الأبعاد الستة للثقافة التنظيمية (الثقة ، العمل الجماعي ، الرؤية المشتركة ، اللغة ، القصص المشتركة ، الممارسات الإدارية ، المعايير الثقافية المشتركة) أما بناء المعرفة فتمثل في تبادل الموارد المعرفية والأفكار وخلصت الدراسة إلى أن الثقافة التنظيمية السائدة في الجامعة تؤثر في بناء المعرفة بدرجة متوسطة .

- أن المعايير الثقافية المشتركة هي أكثر الأبعاد تأثيرا في بناء المعرفة .

- تعد اللغة والقصص المشتركة من أقل الأبعاد تأثيرا في مستوى بناء المعرفة .

2 . أونيس بالقاسم 2019²

بعنوان: "أثر الثقافة التنظيمية على التشارك المعرفي " دراسة حالة أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير " - بجامعة محمد خيضر - جامعة خيضر - بسكرة ."

تهدف الدراسة إلى: التعرف على الثقافة التنظيمية التي تعبر عن مختلف المعتقدات والقيم وكذا المعايير التي يشترك بها أفراد المنظمة وتحديد أبعاد المؤثرة في نقل المعرفة التشاركية ، طبقت الدراسة على عينة 195 فردا وتوصلت الدراسة إلى مجموعة النتائج حيث أظهرت الدراسة أن مستوى الثقافة التنظيمية السائدة بكلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير جامعة محمد خيضر مرتفع بمتوسط حسابي قدر بـ 3.57

- تعطي الثقافة التنظيمية سمات للمنظمة تميزها عن غيرها .

- تعتبر الثقافة التنظيمية عاملا مؤثرا في مناخ العمل ، مما يترك أثر بالغ على سلوك الفرد ومستوى إنتاجه وإبداعه .

- أظهرت النتائج عن إتجاهات الأفراد نحو التشارك المعرفي بالكلية بمستوى مرتفع حيث قدر المتوسط الحسابي بـ 3.67 .

3. رجم خالد بن الحاج منير ، منير بن حاح ، حمزة واسع 2021³

بعنوان : " أثر الثقافة التنظيمية على مستوى التشارك المعرفي " - دراسة حالة عينة من موظفي مؤسسة توزيع الغاز

والكهرباء بورقلة ."

¹ محفوظ عرابي ، هشام بن حميدة ، أثر الثقافة التنظيمية في بناء المعرفة المؤسسية .

² أونيس بالقاسم ، أثر الثقافة التنظيمية على التشارك المعرفي ، مذكرة ماستر ، جامعة محمد خيضر - بسكرة ، الجزائر ، ص ص 75- 76 .

³ رجم خالد ، بن حاح منير ، واسع حمزة ، أثر الثقافة التنظيمية على مستوى التشارك المعرفي ، مجلة التمويل والاستثمار والتنمية المستدامة ، المجلد 05 ، العدد 01 ، جامعة سطيف ، الجزائر ، ص 234 .

تهدف هذه الدراسة إلى تقييم مدى تأثير الثقافة التنظيمية على التشارك المعرفي في مؤسسة توزيع الغاز والكهرباء بورقلة ، وقد تم الاعتماد على أدام المقابلة مع إطارات المؤسسة وتوزيع إستبيان على عينة قدرها 58 فرد وقد تم استخدام SPSS لمعالجة البيانات ، خلصت الدراسة إلى العدد من النتائج أهمها :

. هناك علاقة طردية قوية بين الثقافة التنظيمية والتشارك المعرفي في المؤسسة ، حيث أن المؤسسة توفر البنية التحتية اللازمة لممارسة عمليات التشارك المعرفي كالبرامج ووسائل الاتصال الحديثة ، كما تشجع الإدارة العاملين على تشارك المعرفة بينهم .

4. عمر دره ، معاذ غريب ، أمال باعمر ، 2022¹

بعنوان : " دور الثقافة التنظيمية في تحسين عملية التشارك المعرفي بين أعضاء هيئة التدريس في جامعة ظفار ، سلطنة عمان ."

تهدف الدراسة إلى التعرف على دور الثقافة التنظيمية (الثقة ، الصراع الفكري والإبداع والميل نحو المخاطرة) على عملية التشارك المعرفي حيث شملت عينة الدراسة 701 عضو حيث أظهرت النتائج الدراسة أن المتوسطات الحسابية لأبعاد الثقافة التنظيمية الثلاثة كانت مرتفعة ، كما بينت نتائج الدراسة وجود مستوى جيد من التشارك المعرفي بين أعضاء الهيئة التدريسية .

5. مي أحمد عبد القادر علي ، 2023²

بعنوان : دور الثقافة التنظيمية في تحقيق الميزة التنافسية (دراسة حالة البنك الاسلامي السوداني)

تناولت هذه الدراسة دور الثقافة التنظيمية في تحقيق الميزة التنافسية بالبنك الإسلامي السوداني وإبراز مفهوم وفلسفة الثقافة التنظيمية وتوضيح دور الثقافة التنظيمية وتوصلت الدراسة لعدد من النتائج :

. هناك توافق بين قيم وتوجهات العاملين مما يحقق الميزة التنافسية .

. الثقافة التنظيمية السائدة تقابل رضا العاملين مما يحقق الميزة التنافسية .

. تتسم الثقافة التنظيمية بالمرونة والقابلية للتغيير .

¹ عمر دره ، معاذ غريب ، أمال باعمر ، دور الثقافة التنظيمية في تحسين عملية التشارك المعرفي ، مجلة الإداري ، العدد 46 ، جامعة ظفار ، صلالة ، سلطنة عمان ، ص11.

² مي أحمد عبد القادر علي ، دور الثقافة التنظيمية في تحقيق الميزة التنافسية (دراسة حالة البنك الاسلامي السوداني) ، مجلة العلوم الانسانية والطبيعة ، مجلد 04 ، العدد 04 ، السودان ، ص15 .

الفرع الثاني : الدراسات التي تناولت المعرفة التشاركية .

1 . سلمى محمود محمد البلوي ، 2019 ¹

بعنوان : "درجة ممارسة التشارك المعرفي بين أعضاء هيئة التدريس وعلاقته بالثقافة التنظيمية في جامعتي تبوك والملك سعود ، 2019 "

هدفت الدراسة إلى الكشف عن درجة ممارسة التشارك المعرفي بين أعضاء هيئة التدريس في جامعتي تبوك والملك سعود والكشف عن العلاقة بين درجة التشارك المعرفي بين أعضاء هيئة التدريس ، والثقافة التنظيمية في جامعتي تبوك والملك سعود ولتحقيق أهداف الدراسة أستخدم منهج الوصفي الإرتباطي كما استخدمت إستبانة كأداة لجمع البيانات وقد تكون مجتمع الدراسة من جميع أعضاء هيئة التدريس في كلية التربية وكلية الأدب وكلية العلوم في جامعة الملك سعود لتصبح العينة النهائية التي طبقت عليها أداة الدراسة 300 وخلصت الدراسة إلى عدة نتائج :

- أن درجة ممارسة التشارك المعرفي بين أعضاء هيئة التدريس في الجامعتين في مجال البحث العلمي وخدمة المجتمع كانت بدرجة متوسطة، كما أن هناك علاقة طردية بين الثقافة التنظيمية والتشارك المعرفي مما يعني أنه تتوافر الثقافة التنظيمية الكفاءة الداعمة للتشارك المعرفي لترتفع درجة ممارسة التشارك المعرفي .

2. محمد بن عبد الرحمان ، بشرى عبد الغني ، 2021 ²

بعنوان : " دور المعرفة التشاركية في تعزيز الدور الريادي لدى طلبة الدراسات العليا - جامعة أدار "

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة دور المعرفة التشاركية في تعزيز التوجه الريادي لدى طلبة الدراسات العليا ، تكون مجتمع الدراسة من طلبة الدراسات العليا بجامعة أحمد دراية - ولاية أدار وتم الإعتماد في تحليل عينة الدراسة على برنامج Smart TPS لتقدم نموذج المسار المقترح ، حيث أثبت نتائج الدراسة على وجود علاقة معنوية بين المعرفة التشاركية والتوجه الريادي وهو ما يتجلى في وجود أثر للمعرفة التشاركية نحو جميع أبعاد الدراسة الموضوعية .

3. عماد عبد اللطيف محمود عبد اللطيف ، 2021 ³

بعنوان : " دور التشارك المعرفي في تحقيق الميزة التنافسية - جامعة سوهاج "

تهدف هذه الدراسة على دور التشارك المعرفي في تحقيق الميزة التنافسية للجامعة حيث إعتمدت على المنهج الوصفي لجمع البيانات والمعلومات عن الإطار النظري للتشارك المعرفي ، حيث توصلت الدراسة .
توافر الثقافة التنظيمية في الجامعة التي تدعم عملية التشارك المعرفي بين أعضاء هيئة التدريس بجامعة سوهاج مما يعني وجود بيئة مؤسسية خصبة للتشارك المعرفي وتوفر سلوكيات التشارك المعرفي بين أعضاء هيئة التدريس .

¹ سلمى محمود محمد البلوي ، درجة ممارسة التشارك المعرفي بين أعضاء هيئة التدريس وعلاقته بالثقافة التنظيمية في جامعتي تبوك و الملك سعود ، مجلة كلية التربية ، العدد 183 ، جامعة الأزهر ، مصر ، 2019 ، ص 561 .

² محمد بن عبد الرحمان ، عبد الغني بوبشرى ، دور المعرفة التشاركية في تعزيز التوجه الريادي لدى طلبة الدراسات العليا ، مجلة الإقتصاد وأدارة الأعمال ، مجلة 05 ، العدد 01 ، جامعة أدرار ، الجزائر ، 2021 ، ص 138 .

³ عماد عبد اللطيف محمود عبد اللطيف ، مجلة الكلية التربية ، عدد يناير الجزء الثالث ، جامعة بني سويف ، مصر ، 2021 ، ص 245 .

المطلب الثاني : الدراسات باللغة الأجنبية .

Raid¹, 2011.1

بعنوان : "تأثير الثقافة التنظيمية على التشارك المعرفي حدود شركات تنجيم الفحم الأردنية ."

هدفت الدراسة إلى تحري في أثر الثقافة التنظيمية في التشارك المعرفي في المعرفة لشركة الفوسفات الأردنية حيث تمثلت أبعاد الثقافة التنظيمية في (البيئة التعاونية ، الثقة ، الرؤية المشتركة ، ممارسات الإدارة) ودورها في التشارك المعرفي في حدود شركات تنجيم الفحم بالأردن ، واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات فوزعت 321 موظف ، وقد خلصت الدراسة إلى وجود أثر مباشر للعوامل الثقافة الأربعة للتشارك المعرفي وأكدت على أن عوامل الثقافة التنظيمية تفسر ما نسبته 59.6 من التباين في إدارة المعرفة .

Study of (Abd Alkadir , Acturan Hulya gunduz, chekmecelioglu, a 2016).2

The Effects of Knowledge Sharing and Organizational Citizenship Behaviors on Creative Behaviors in Educational Institutions in Turkey².

العنوان : أثر التشارك المعرفي وسلوكيات المواطنة التنظيمية على السلوكيات الإبداعية في المؤسسات التعليمية في تركيا .

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد أثر التشارك المعرفي والسلوكيات التنظيمية على السلوكيات الإبداعية بين العاملين في المؤسسات التعليمية. ولتحقيق هدف الدراسة تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي واستخدام أداة الاستبيان وتوزيعها على عينة عشوائية التي شملت 220 فردا. وأوصلت الدراسة للنتائج التالية:

- هنا أثر ايجابي للتشارك المعرفي على السلوكيات الإبداعية للموظفين؛
- عند تشارك المعرفة الضرورية يظهر الموظفين المزيد من سلوكيات المواطنة التنظيمية؛
- هناك أثر ايجابي لسلوكيات المواطنة التنظيمية على السلوكيات الإبداعية للموظفين.

Campbell .M.J 2009³ 3

بعنوان : " تمييز عناصر الثقافة التنظيمية المؤثرة على التشارك المعرفي "

غرض الدراسة هو تحديد بعض العوامل الثقافية التي تزيد من إسهام عمليات التبادل المعرفي مع الأخذ بعين الاعتبار مجموعة من الدوافع الاجتماعية والتحفيزية باستخدام الأبعاد الستة 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 خطر القصور أو البعد عن التشارك المعرفي .

¹ Raid .A, The impact of organizational culture on Knowledge sharing ,The context of Jordan's Phosphate Mines Company 'International Research Journal of finance and Economics ,2011 , p63 .

² Abd Alkadir , Acturan Hulya gunduz, chekmecelioglu, The Effects of Knowledge Sharing and Organizational Citizenship Behaviors on Creative Behaviors in Educational Institutions in Turkey, Journal of Social and Behavioral Sciences, vol 235, 2016, pp342-350.

³ Campbell,M,J,Identification of Organizational Cultural Factors That Impact Knowledge Sharing ,University of oregon ,2011,p22

4. 1¹ Abd Alkadir , Acturan Hulya gunduz , chekmecelioglu ,a2016

بعنوان: " أثر التشارك المعرفي وسلوكيات المواطنة التنظيمية على السلوكيات الإبداعية في المؤسسات التعليمية في تركيا."

هدفت الدراسة إلى تحيد التشارك المعرفي والسلوكيات التنظيمية على السلوكيات الإبداعية بين العاملين في المؤسسات التعليمية . ولتحقيق هدف الدراسة تم الاعتماد على منهج الوصفي التحليلي واستخدام أداة الاستبيان وتوزيعها على عينة عشوائية التي شملت 220 فردا .

أوصلت الدراسة للنتائج التالية :

- . هناك أثر إيجابي للتشارك المعرفي على السلوكيات الإبداعية للموظفين .
- . تظهر المعرفة التشاركية لدى الموظفين المزيد من سلوكيات الإبداعية .
- . هناك أثر إيجابي لسلوكيات المواطنة التنظيمية على السلوكيات الإبداعية للموظفين .

5. الدراسة : Yogeesha H.c , S.G Gopala Krishna2017²

بعنوان : تأثير العوامل الشخصية على تشارك المعرفي

تهدف هذه الدراسة لفهم تأثير المكونات الفردية للعوامل الشخصية على الموقف المتعلق بمشاركة المعرفة في سياق التعليم الهندسة في ولاية كارناتاكا، الهند. اهتمت العوامل الشخصية في هذه الدراسة: العمر والجنس والخبرة في مجال التعليم الهندسي. تم جمع البيانات لهذه الدراسة عبر الإنترنت. من thestudy، فإنه لا يوجد سوى اثنين من العوامل ، أي أن العمر والخبرة لتكون إحصائياً مهم في التأثير على موقف الفرد اتجاه التشارك المعرفي.

الهدف من هذا البحث هو استكشاف العوامل الشخصية التي تؤثر على المواقف اتجاه مشاركة المعرفة، الغرض من هذه الدراسة هو توضيحي، وضعت هذه الدراسة فرضيات أن "هناك علاقة بين العوامل الشخصية وموقف الفرد اتجاه المعرفة مشاركة". يمكن ذكر فرضية فرعية مختلفة بواسطة استبدال "العوامل الشخصية" العامة بخاصة العوامل قيد الدراسة ، وهي: الجنس ، العمر وتجربة.

سوف تتبنى الدراسة استبيانياً كمياً عبر الإنترنت ، وتم اختيار عينة عشوائية ، من جامعة التكنولوجيا أعضاء هيئة التدريس المنتسبين للكلية الهندسة في ولاية كارناتاكا الهند الغرض من هذه الدراسة هو توضيح ما تم تحديده اتجاه مشاركة المعرفة والمتغيرات المستقلة مثل الجنس والعمر والتعليم والخبرة. وتوصلت هذه الدراسة إلى النتائج التالية:

- تأثير اختيار العينة على القدرة على تعميم النتائج لقطاع التعليم الهندسي كله غير واضح على وجه الخصوص القطاع الأكاديمي؛
- عدم وجود تأثير على مشاركة المعرفة والعوامل الشخصية مثل الخبرة أو يمكن النظر إلى الجنس على أنه مؤشر إيجابي، هذا يشير إلى أنه لا يوجد حاجز فردي محدد ضد مشاركة المعرفة و الجنس.

¹ Abd Alkadir,Acturan Hulya gunduz ,Chekmecelioglu ,of Knowledge Sharing and Organizational Citizenship Behaviors on Creative Behaviors in Educational Institutionns in Turkey ,journal of Social and Behavioral Sciences ,vol235 ,2016,p342 _350 .

² Yogeesha H.c, S.G Gopala krishna, Influence of personal factors on the knowledge sharing Attitude of Individuals in Engineering Education Context, International Journal of science and Research (IJSR), ISSN(Online): 2319-7064,volume 6, Issue2, February 2017.

التوصيات

يمكن أن تشمل الأبحاث المستقبلية تفسيرات لماذا يؤثر العمر على مشاركة المعرفة اتجاه سلوك. بالإضافة إلى ذلك ، سيكون من المفيد البحث في العوامل التنظيمية والتكنولوجية التي تؤثر على تطبيقات إدارة المعرفة في الأكاديمي. وأخيراً، فإن تأثير المكافآت أو الحوافز على مشاركة المعرفة ، يمكن التحقيق، لتحديد سواء كانت عاملاً هاماً في السياق الأكاديمي .

6 . (Abd Alkadir , Acturan Hulya gunduz, chekmecelioglu, a 2016) **The Effects of Knowledge Sharing and Organizational Citizenship Behaviors on Creative Behaviors in Educational Institutions in Turkey¹.**

العنوان : أثر التشارك المعرفي وسلوكيات المواطنة التنظيمية على السلوكيات الإبداعية في المؤسسات التعليمية في تركيا.

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد أثر التشارك المعرفي والسلوكيات التنظيمية على السلوكيات الإبداعية بين العاملين في المؤسسات التعليمية. ولتحقيق هدف الدراسة تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي واستخدام أداة الاستبيان وتوزيعها على عينة عشوائية التي شملت 220 فرداً. أوصلت الدراسة للنتائج التالية:

- هنا أثر إيجابي للتشارك المعرفي على السلوكيات الإبداعية للموظفين؛
- عند تشارك المعرفة الضرورية يظهر الموظفين المزيد من سلوكيات المواطنة التنظيمية؛
- هناك أثر إيجابي لسلوكيات المواطنة التنظيمية على السلوكيات الإبداعية للموظفين.

7 . دراسة : Abdul Rohman, Anis Eliyana, Dedi Purwana, Hamidah 2020² **INDIVIDUAL AND ORGANIZATIONAL FACTORS' EFFECT ON KNOWLEDGE SHARING BEHAVIOR**

أثر العوامل الفردية و التنظيمية على سلوك التشارك المعرفي

تهدف هذه الدراسة إلى تقييم تأثير العوامل الفردية (الثقة الشخصية ، والموقف الفردي ، والفوائد / التكاليف المتصورة ، والكفاءة الذاتية الفردية) والعوامل التنظيمية (الدعم الإداري ، والحوافز / المكافآت ، والقيادة ، والثقافة التنظيمية) على نية مشاركة المعرفة ونتائجها. التأثير على سلوك تبادل المعرفة. تم الحصول على البيانات باستخدام الاستبيانات الموزعة على جميع الباحثين والموظفين في مركز أبحاث السرطان C-Tech Labs Edwar Technology مع أخذ 100 عينة. هذا المركز البحثي هو مختبر السرطان الوحيد في إندونيسيا. تم استخدام تحليل نمذجة المعادلات الهيكلية (SEM) للتأكد من العلاقة المقترحة. وجدت الدراسة الحالية أن أربعة أبعاد من العوامل الفردية (الثقة الشخصية ، والموقف الفردي ، والمزايا / التكاليف المتصورة ، والكفاءة الذاتية) وأربعة أبعاد من العوامل التنظيمية (الدعم الإداري ، والحوافز / المكافآت ، والقيادة ، والثقافة التنظيمية) كانت مرتبطة بشكل كبير إلى نية مشاركة المعرفة وهم يتوسطون في سلوك تبادل المعرفة.

المطلب الثالث: مقارنة الدراسة الحالية بالدراسات السابقة

حاولنا في هذا المطلب تلخيص أوجه المقارنة بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة سواء باللغة العربية أو الأجنبية حيث سنوضح نقاط التشابه ونقاط الاختلاف، كما سنتطرق لأهم النقاط التي استفدنا منها خلال اطلاعنا عليها.

¹ Abd Alkadir , Acturan Hulya gunduz, chekmecelioglu, **The Effects of Knowledge Sharing and Organizational Citizenship Behaviors on Creative Behaviors in Educational Institutions in Turkey**. Journal of Social and Behavioral Sciences, vol 235, 2016, pp342-350.

² Rohman, A., Anis Eliyana, A., Purwana, D., Hamidah. (2020). **Individual and organizational factors' effect on knowledge sharing behavior**. Entrepreneurship and Sustainability Issues, 8(1), 38-48. [http://doi.org/10.9770/jesi.2020.8.1\(3\)](http://doi.org/10.9770/jesi.2020.8.1(3))

الجدول رقم (1-3) مقارنة الدراسة الحالية بالدراسات السابقة

الدراسات السابقة	الدراسة الحالية	
تمت في بيئة عربية وأجنبية وكانت من سنوات 2009 إلى 2023، حيث شملت الدراسات الأماكن التالية: السعودية، الهند، سلطنة عمان، الجزائر، الأردن، مصر، البنغلادش، السودان، تركيا.	أنجزت دراستنا خلال السداسي الثاني من الموسم الجامعي 2024/2023 أما بالنسبة للحدود المكانية فكانت في كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير/جامعة قاصدي مرباح - ورقلة .	من حيث الزمان والمكان
ركزت مختلف الدراسات كذلك على عينات مختارة أي موجهة إلى العاملين والمدبرين، أطباء، وحتى هيئات التدريس.	ركزنا في دراستنا على عينة عشوائية وهي أساتذة الكلية بمختلف رتبهم و أصنافهم في الكلية محل الدراسة، وهذا راجع لخصوصية العينة التي تختلف حسب تخصصاتها و رتبها.	من حيث العينة
إستخدمت معظم الدراسات الاستبيان فقط، في حين اعتمدت دراستين باللغة العربية ودراسة باللغة الأجنبية، على منهج المقابلة والملاحظة وتوزيع الاستبيان.	حاولنا في دراستنا إسقاط النظري على الواقع، حيث تم جمع المعطيات والوثائق التي لها علاقة مباشرة بالمعرفة التشاركية الذي يحدث داخل الكلية محل الدراسة، إضافة إلى اعتمادنا على الاستبيان حتى ندعم الدراسة.	من حيث منهج الدراسة
تنوعت الدراسات السابقة بين القطاع الخاص والعام (خدمي، صناعية، تجارية، إنتاجية، علمية، مرافق طبية)، وهذا ما يعطي لدراستنا أكثر مصداقية.	استهدفت الدراسة قطاع التعليم العالي، حيث كانت على عينة من كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ورقلة	من حيث نوع القطاع
تناولت الدراسات السابقة متغيرات مختلفة منها: - التشارك المعرفي؛ - الثقافة التنظيمية؛ - إدارة المعرفة - نقل المعرفة - لأداء المورد البشري - ارتباط الموظفين	اعتمدت دراستنا على متغيرين ألا وهما: المعرفة التشاركية (تشارك المعرفة، تبادل المعرفة، تحويل المعرفة)، ثم تقييم أثر الثقافة التنظيمية عليها	من حيث المتغيرات
- هدفت معظم الدراسات السابقة إلى الوقوف على واقع نقل او مشاركة المعرفة او معيقاته في مؤسسات مختلفة، وكذا الوقوف على الثقافة التنظيمية بمختلف المؤسسات سابقة الذكر.	تهدف دراستنا إلى الوقوف على مدى تأثير الثقافة التنظيمية على المعرفة التشاركية في الكلية محل الدراسة وذلك من خلال عمليات تشارك وتحويل وتبادل المعارف الضمنية والظاهرية بين الأساتذة.	من حيث الهدف

المصدر: من اعداد الطالبتين بناء على الدراسات سابقة

مجال الاستفادة من الدراسات السابقة :

تكمن أهم مجالات الاستفادة من الدراسات السابقة في كونها أسهمت في إثراء وإعداد الأدبيات النظرية وصياغة

فرضيات الدراسة بالإضافة إلى:

- ضبط متغيرات الدراسة حيث كان المتغير المستقل أثر الثقافة التنظيمية والمتغير التابع المعرفة التشاركية.
- ضبط المصطلحات الأساسية للبحث.
- التعمق في الموضوع.
- الإطلاع على مختلف المناهج المستخدمة مما فتح المجال لنا في إعداد المنهجية المتبعة.
- ساهمت مجمل الدراسات السابقة وبشكل كبير في إعداد الإستبانة، وتصميم أسئلة المقابلة.
- إستخلاص ما مدى تأثير متغيرات الدراسة و تفاعلها مع بعضها البعض.
- الإلمام بالنتائج المتوصل إليها من الدراسات السابقة، مما مكننا من الانطلاق في الدراسة الحالية.

خلاصة الفصل:

من خلال دراستنا لهذا الفصل تناولنا في المبحث الأول والذي يتضمن الأدبيات النظرية للثقافة التنظيمية و المعرفة التشاركية والتطرق إلى الإطار المفاهيمي للثقافة التنظيمية تطرقنا إلى مفهوم العوامل التنظيمية، وأبعادها، بالإضافة إلى الإطار المفاهيمي المعرفة التشاركية، مفهوم المعرفة و المعرفة التشاركية، أهميتها، أشكالها، أبعاده، متطلباته، أفضل الممارسات، والعوامل المؤثرة في المعرفة التشاركية.

أما المبحث الثاني فكان بعنوان الدراسات السابقة التي لها علاقة بموضوع دراستنا، والذي تم من خلال استعراض لأهم جوانب هذه الدراسات والمتمثلة في الهدف من الدراسة، الإشكالية المطروحة، المنهج المتبع، عينتها، وكذا ذكر أهم النتائج المتوصل إليها ، ومن ثم إبراز أوجه التشابه والاختلاف بين هذه الدراسات فيما بينها، وبين دراستنا. وعرضنا في المطلب الأول الدراسات السابقة باللغة العربية المتعلقة بالمتغيرات الدراسة تشارك المعرفة و الثقافة التنظيمية، وفي المطلب الثاني الدراسات السابقة باللغة الأجنبية المتعلقة بالمتغيرات الدراسة للمتغير التابع والمتغيرات المستقلة ثم قمنا بمقارنة بين الدراسة الحالية و الدراسات السابقة في جدول.

**الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لأثر الثقافة
التنظيمية على المعرفة التشاركية بكلية العلوم
الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ورقلة**

تمهيد:

بغية الإلمام بموضوع الدراسة وتكملة الجانب النظري الذي تم التطرق إليه في الفصل الأول ولإجابة على الإشكالية الرئيسية سنتناول من خلال هذا الفصل الدراسة التطبيقية للموضوع، وذلك من خلال إجراء دراسة حالة لعينة من أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ورقلة ، عن طريق توزيع إستمارة الإستبيان للمختلف الأصناف والرتب.

وقد تم تقسيم هذا الفصل إلى مبحثين أساسيين:

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

المبحث الأول: الطريقة والأدوات المستعملة في الدراسة الميدانية.

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

المطلب الأول: الطريقة المعتمدة في الدراسة

يوضح المنهج الخطوات التي يعتمد عليها الباحث في دراسته للوصول إلى النتائج والأهداف الموضوعية، ويمثل المنهج الطريقة التي يتبعها الباحث لدراسة ظاهرة ما، أو موضوع معين بهدف التعرف على أسبابها وتقديم حلول لها، ومن أجل تحقيق الأهداف المرجوة من بحثنا سوف نعتمد على المناهج التالية:

أولاً: المنهج الوصفي التحليلي:

والذي يمكن بواسطته جمع البيانات والمعلومات عن الظاهرة محل الدراسة ووصف النتائج التي تم التوصل إليها وتحليلها وتفسيرها، كما تم الاعتماد في الجانب الميداني على أداة الاستبيان من أجل جمع البيانات.

ثانياً: المنهج الإحصائي:

والذي يمكننا من اختبار صحة الفرضيات باستعمال الأساليب والأدوات الإحصائية في تحليل البيانات، لتقييم أثر الثقافة التنظيمية على المعرفة التشاركية لدى عينة من اساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ورقلة ، وذلك من خلال عينة عشوائية بسيطة من اساتذة الكلية محل الدراسة.

الفرع الأول: متغيرات الدراسة

جدول رقم (2-1): متغيرات الدراسة

المتغيرات	متغيرات الدراسة
المتغير التابع:	المعرفة التشاركية
المتغير المستقل:	الثقافة التنظيمية

المصدر: من إعداد الطالبين

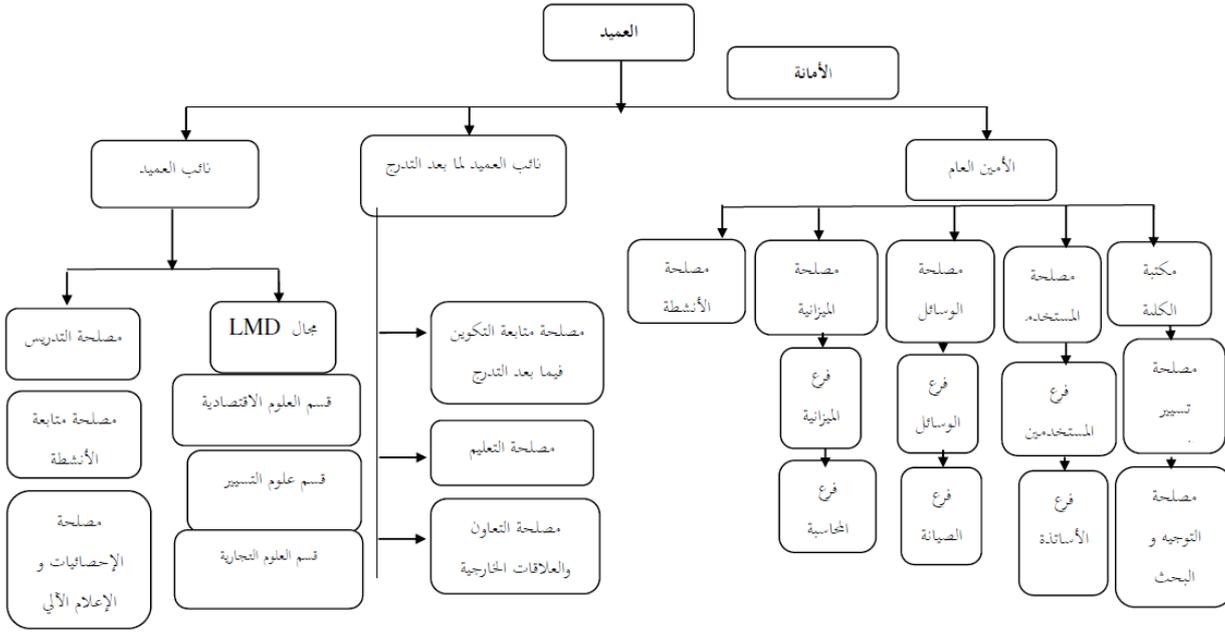
الفرع الثاني: مجتمع وعينة الدراسة.

جامعة قاصدي مرياح ب ورقلة هي أول نواة أنشئت وعرفت تحولات عديدة ومساعدة في هيكلتها التنظيمية والبيداغوجية، فمن المدرسة العليا للأساتذة إلى مركز جامعي. إلى أن أصبحت جامعة التي أنشئت بموجب المرسوم رقم 01/210 المؤرخ في 23/07/2001 المتضمن إنشاء جامعة ورقلة. أولاً: تعريف بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير : أنشئت كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بموجب المرسوم رقم 91/09 المؤرخ في 2009/02/17 المعدل والمتمم للمرسوم التنفيذي رقم 2010/01 والمتضمن إنشاء جامعة ورقلة ، علماً أن الكلية تتكون من 03 أقسام وذلك بموجب القرار 321 المؤرخ في 2009/12/03 والمتضمن إنشاء الأقسام المكونة لها وهي قسم العلوم الاقتصادية ، قسم علوم التسيير وقسم العلوم التجارية كما تضم جذع مشترك علوم إقتصادية وتجارية وعلوم التسيير . وتعتبر الكلية واحدة من أهم الكليات التابعة لجامعة قاصدي مرياح بورقلة والتي يعتبر إعداد الباحثين ذوي الكفاءات والقدرات العلمية العليا أسماً أهدافها ، وذلك بإعداد إطارات متخصصين على مستوى عالي في مجالات العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، مما يسمح لهذه الإطارات البشرية بالمساهمة في البناء والتشيد خدمة

الفصل الثاني دراسة ميدانية للثقافة التنظيمية و المعرفة التشاركية

للمجتمع ، وتحقيقا لآماله وطموحاته في التقدم والازدهار ، ولمواكبة التطورات العلمية والتكنولوجية التي يفرضها عالم اليوم ، ولكونها وحدة تعليم وبحث في الجامعة تسعى الكلية إلى :

- المشاركة في دفع جهود التنمية الشاملة والمستدامة من خلال إجراء البحوث النظرية والتطبيقية وتجسيدها على أرض الواقع .
 - المشاركة في خدمة المجتمع وتنمية الوعي الثقافي والعلمي والبيئي محيط الجامعة .
- الشكل رقم (2-1) : الهيكل التنظيمي للكلية قيد الدراسة .



المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على وثائق الكلية

ثانيا: مجتمع وعينة الدراسة

1/مجتمع الدراسة:

يتكون مجتمع هذه الدراسة من أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة قاصدي مرباح - ورقلة أصنافهم والبالغ عددهم 50 أستاذ

2/ عينة الدراسة:

تم إختيار عينة عشوائية بسيطة وبناء عليها تم تحديد عينة الدراسة في (50) إستمارة شملت الفئة المعنية، والجدول التالي يبين عينة الدراسة.

جدول رقم (2-2) إحصائيات الاستبيانات الموزعة والمسترجعة على العينة

البيان	العدد	النسبة المئوية
عدد الإستمارات الموزعة	50	100%
عدد الإستمارات المسترجعة	42	
عدد الإستمارات الملغاة	2	
عدد الإستمارات الصالحة للتحليل	40	

المصدر: من إعداد الطالبتين

المطلب الثاني: الأدوات المستخدمة في الدراسة

الفرع الأول : الأدوات الإحصائية المستخدمة

للإجابة على أسئلة الدراسة واختبار صحة الفرضيات تم استخدام أساليب الإحصاء الوصفي، حيث تم ترميز وإدخال المعطيات إلى الحاسوب باستخدام البرنامج الإحصائي للعلوم الاجتماعية SPSS النسخة 25 عن طريق تفرغ بيانات قوائم الاستبيان في Excel ونقلها مباشرة إلى SPSS وهذا للتوصل إلى ما يلي:

-مقاييس الإحصاء الوصفي وذلك لوصف عينة الدراسة وإظهار خصائصها، وهذه الأساليب هي المتوسط الحسابي والانحرافات المعيارية للإجابة عن أسئلة الدراسة وترتيب عبارات كل متغير تنازليا.

2-مصنوفة الارتباطات سيرمان لمعرفة العلاقات الإرتباطية بين متغيرات الدراسة المستقلة والتابعة.

3-تحليل الانحدار المتعدد لاختبار صلاحية نموذج الدراسة وتأثير المتغيرات المستقلة على المتغير التابع (المعرفة التشاركية).

4- تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) للاختبار تأثيرات المتغيرات المستقلة على المتغير التابع.

الفرع الثاني : الأدوات المستخدمة في جمع البيانات

في موضوع بحثنا هذا سيتم الاعتماد على الإستبيان بشكل كبير كوسيلة لجمع البيانات الخاصة بالدراسة، وكذلك تم الإعتماد على الملاحظة العلمية.

- الإستبيان:

حيث خصص الاستبيان لمعرفة مدى وعي الأساتذة بالمعرفة التشاركية و الثقافة التنظيمية بالنسبة للكلية محل الدراسة.

الجزء الأول: يتعلق بالمعلومات الشخصية لعينة الدراسة

الجزء الثاني: يتعلق بمفهوم الثقافة التنظيمية ويحتوي على 26 عبارة.

الجزء الثالث: يتعلق بمفهوم المعرفة التشاركية ويحتوي على 15 عبارة.

وللإجابة على العبارات الخاصة بالجزء الثاني والثالث في الإستبيان تم الإعتماد على مقياس ليكارت ذي 5 درجات، ونظرا لإستخدامه في الكثير من الدراسات السابقة في هذا المجال، يطلب من الأساتذة إعطاء درجة موافقتهم على كل عبارة من

العبارات الواردة على مقياس " ليكارت الخماسي" كما يلي:

- موافق تماما تعطى لها 5 درجات.

- موافق تعطى لها 4 درجات.

- غير متأكد تعطى لها 3 درجات.

- غير موافق تعطى لها 2 درجة.

- غير موافق تماما تعطى لها 1 درجة.

وحسب الدراسات السابقة يقسم مقياس " ليكارت الخماسي" كما هو موضح كما يلي:

- صف إجابات عينة الدراسة حول متغيرات الدراسة:

يتم تحديد اتجاه إجابات المستجوبين من خلال استخدام الترجيح لخيارات مقياس ليكارت الخماسي، حيث عندنا عدد المجالات = 4، وعدد الخيارات = 5، وعليه $0.80 = 4/5$ إذا:

جدول رقم (2-3): مجال المتوسط الحسابي المرجح لكل مستوى (مقياس ليكارت)

المستوى الموافق له	مجال المتوسط الحسابي المرجح
غير موافق تماما	من 1 إلى 1.80
غير موافق	من 1.81 إلى 2.60
غير متأكد	من 2.61 إلى 3.40
موافق	من 3.41 إلى 4.20
موافق تماما	من 4.21 إلى 5

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على دراسات سابقة

ولتحديد مستوى درجة الموافقة، والذي حدد بثلاث مستويات وهي مرتفع، متوسط، منخفض وذلك

بناء على المعادلة التالية:

طول المجال = (الحد الاعلى للمقياس - الحد الأدنى للمقياس) / عدد مستويات المقياس

طول المجال = (5-1) / 3

وبذلك تكون المستويات موضح في الجدول التالي:

جدول رقم (2-4): مستويات الموافقة لسلم ليكارت (مقياس ليكارت)

درجة الموافقة	الأهمية النسبية	المتوسط
ضعيفة	20% - 46.6%	1 - 2.33
متوسطة	46.8% - 73.2%	2.34 - 3.66
قوية	73.4% - 100%	3.67 - 5

- الوثائق:

تم الإعتماد في دراستنا على الوثائق الخاصة بالكلية والتي وفرت بعض المعطيات الضرورية للبحث، حيث تمثلت في بيانات حول عدد الأساتذة بمختلف الرتب موزعين على الكلية، الهيكل التنظيمي.

ثالثا: صدق وثبات الاستبيان

لقد تم إجراء العديد من الإختبارات على الإستبيان للتأكد من صحته وثباته، مستخدما في ذلك تحكيم الإستبيان من خلال محكمين أساتذة متخصصين في هذا الموضوع، بالإضافة للإختبارات اللازمة للتحقق من الصدق والثبات.

. صدق المحكمين:

ولغرض معرفة مدى وضوح أسئلة الاستبيان فقد تم عرضها على الأستاذ المشرف للتعرف على توجيهاته وكذلك أساتذة متخصصين في مجال إدارة الموارد البشرية، ومنهم متخصصين في الأساليب الإحصائية ومعالجة البيانات وقد تم اخذ النصائح والتصحيحات المقدمة بعين الاعتبار لذا قمنا بحذف وتعديل بعض العبارات وبعد ذلك تم صياغة العبارات بشكل ملائم وأكثر وضوحا وبساطة لتظهر في شكلها النهائي.

الفصل الثاني دراسة ميدانية للثقافة التنظيمية و المعرفة التشاركية

ثبات الإستبيان:

لقد تم فحص عبارات الإستبيان من خلال مقياس ألفا كرونباخ، الموضح في الجدول الذي في الأسفل لحساب ثبات المقياس فلو حظ أن معامل الثبات للكلية قيد الدراسة نسبتها مقبولة، وتعد هذه النسبة ذات دلالة إحصائية عالية وتفي بأغراض الدراسة، بحيث يجب أن لا تقل قيمة المعامل عن 62 % لكي نعتمد النتائج المتوصل إليها في البحث. جدول رقم (2-5) نتائج صدق المقاييس المستخدمة (الثقافة التنظيمية والمعرفة التشاركية)

المؤسسة	كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة ورقلة
معامل ألفا كرونباخ	89.7 %

المصدر : من إعداد الطالبتين بناء على معطيات SPSS

المبحث الثاني: نتائج الدراسة ومناقشتها

المطلب الأول: عرض وتحليل نتائج الدراسة

الفرع الأول: الخصائص الديمغرافية لعينة الدراسة:

1. الجنس: الجدول الموالي يوضح توزيع العاملين حسب متغير الجنس

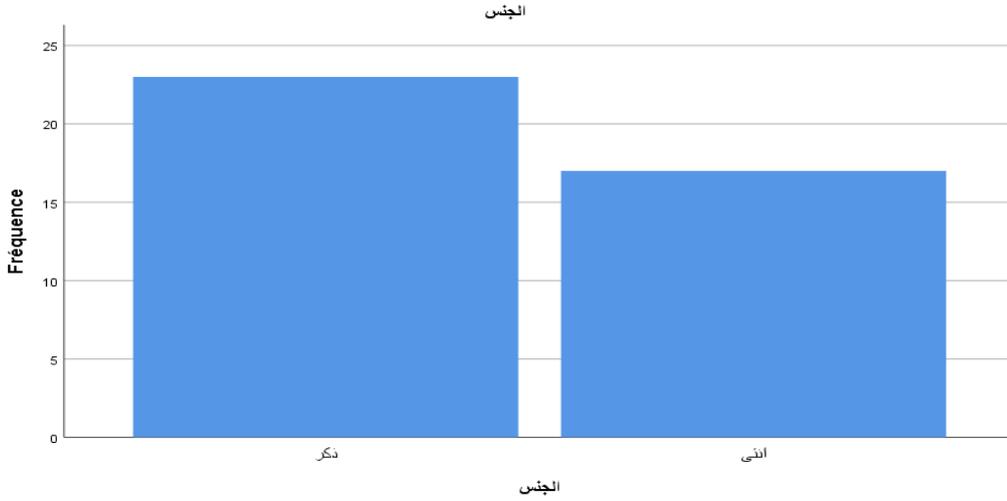
جدول رقم (2-6): توزيع العاملين حسب متغير الجنس

النسبة %	التكرار	الجنس
57.5 %	23	ذكر
42.5 %	17	أنثى
100 %	40	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على نتائج التحليل الإحصائي

من خلال الجدول رقم (2-5) نلاحظ أن نسبة الذكور أكبر من نسبة الإناث حيث بلغت نسبة الذكور 57.5 % أما نسبة الإناث فكانت 42.5 % و هي نسب تقريبا متقاربة و هذا يعود الى طبيعة التخصص المهني أي التعليم الذي لا يفرق بين الجنسين.

الشكل رقم (2-2) العينة للمؤسسة قيد الدراسة حسب الجنس



المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على نتائج التحليل الإحصائي

2. العمر: الجدول الموالي يوضح توزيع الأساتذة حسب متغير العمر

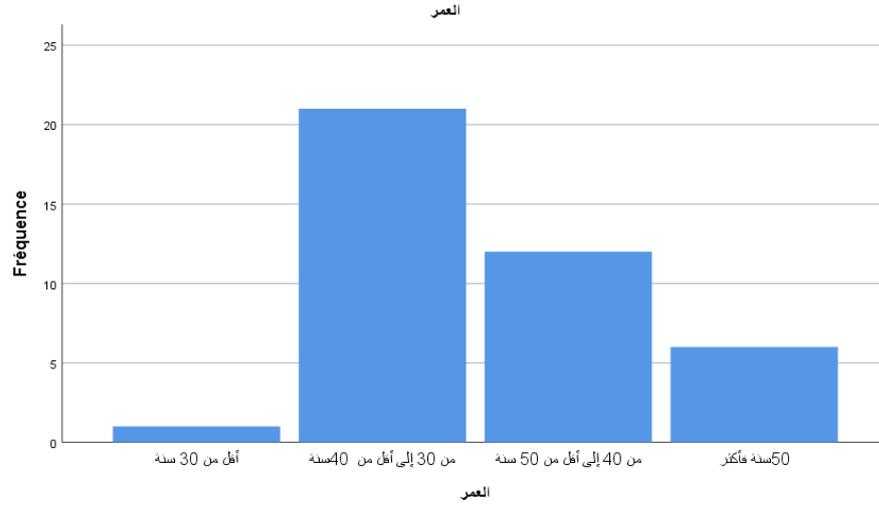
جدول رقم (2-7): توزيع العاملين حسب متغير العمر

النسبة %	التكرار	فئة العمر
2,5%	1	اقل من 30 سنة
52,5%	21	من 30 إلى اقل من 40 سنة
30%	12	من 40 إلى اقل من 50 سنة
15%	6	50 سنة وأكثر
100,00%	40	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على نتائج التحليل الإحصائي

نلاحظ من جدول العمر ذو الرقم (2-6) أن معظم الافراد تراوحت أعمارهم بين من 30 إلى اقل من 40 سنة وهذا بنسبة 52,5%، يليها أفراد فئة بين من 40 إلى أقل من 50 سنة بنسبة 30,00%، بعدها فئة 50 سنة وأكثر بنسبة 15%، ثم في المرتبة الاخيرة فئة أقل من 30 سنة بنسبة 2,5%، ومنه نستنتج أن فئة المحتلة المرتبة الأولى هي الفئة الشبابية الفئة الأكثر عطاءاً وبجثا عن المعرفة وتطورها و مشاركتها .

الشكل رقم (2-3) العينة للمؤسسة قيد الدراسة حسب العمر



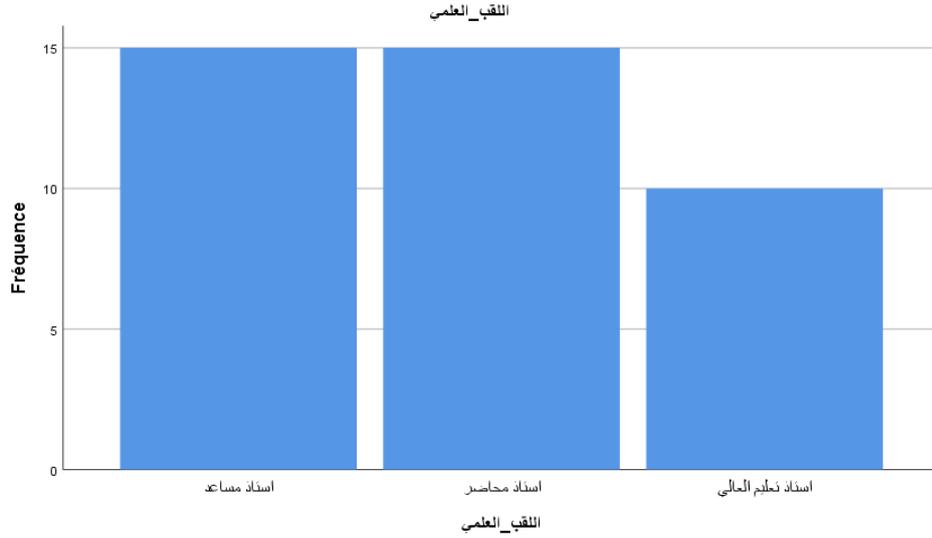
المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على نتائج التحليل الإحصائي

3. اللقب العلمي: الجدول الموالي يوضح توزيع الأساتذة حسب متغير اللقب العلمي
جدول رقم (2-8): توزيع الأساتذة حسب متغير اللقب العلمي

النسبة %	التكرار	المستوى التعليمي
37,5%	15	أستاذ مساعد
37,5%	15	أستاذ محاضر
25%	10	أستاذ تعليم العالي
100%	40	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على نتائج التحليل الإحصائي

الشكل رقم (2-4) العينة للمؤسسة قيد الدراسة حسب اللقب العلمي



المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على نتائج التحليل الإحصائي

كما يتضح من الجدول أعلاه رقم (2-7) فإن النسبة جاءت متساوية بين أستاذ مساعد و أستاذ محاضر و هي 37,5% وهي في المرتبة الأولى، تليها فئة أستاذ تعليم العالي بنسبة 25%، ويعني أن الكلية اغلبية اساتذتها بين أستاذ مساعد و أستاذ محاضر مما يدل على تنوع المعارف و يشجع على مشاركتها.

4. الأقدمية: الجدول الموالي يوضح توزيع الأساتذة حسب متغير الأقدمية

جدول رقم (2-9) توزيع العاملين حسب متغير الأقدمية

الأقدمية	التكرار	النسبة %
أقل من 05 سنوات	12	30%
من 05 إلى أقل من 10 سنوات	11	27,5%
من 10 إلى أقل من 20 سنة	15	37,5%
20 سنة فأكثر	2	5%
المجموع	40	100%

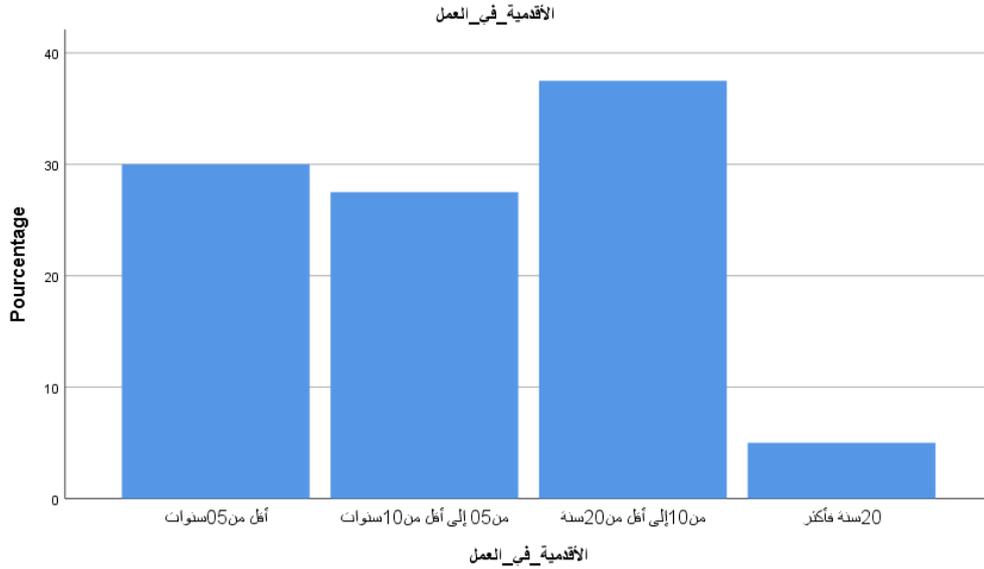
المصدر: من إعداد الطالبتان بناء على نتائج التحليل الإحصائي

نلاحظ من الجدول أعلاه رقم 2-8 ان فئة الافراد ذو الخبرة التي هي من 10 إلى أقل من 20 سنة أخذت النسبة الأكبر ب 37,5%، تليها فئة الأفراد ذو خبرة أقل من 05 سنوات بنسبة 30% ثم من 05 إلى أقل من 10 سنوات بنسبة 27,5%،

الفصل الثاني دراسة ميدانية للثقافة التنظيمية و المعرفة التشاركية

وأخيرا فئة الأفراد ذو خبرة فئة 20 سنة فأكثر بنسبة 5%، و هي نسب متقاربة مما يدل على أن المؤسسة تملك أفراد ذوي خبرات عالية مما يساعد على نشر و مشاركة المعرفة.

الشكل رقم (2-5) العينة للمؤسسة قيد الدراسة حسب الاقدمية



المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على نتائج التحليل الإحصائي

الفرع الثاني: عرض وتحليل بيانات الإستبيان

1- تحليل البيانات المتعلقة بمفهوم الثقافة التنظيمية و المعرفة التشاركية في الكلية محل الدراسة

وسيتم التركيز على الإجابة عن الأسئلة التالية:

السؤال الأول: ما مدى وضوح مفهوم الثقافة التنظيمية لدى أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير؟

السؤال الثاني: ما مدى وضوح مفهوم أبعاد الثقافة التنظيمية لدى كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، ومدى إهتمام الكلية بتطبيق أبعاد هذه العوامل؟

السؤال الثالث: ما هي العلاقة الإرتباطية بين الثقافة التنظيمية كمتغير مستقل بالمعرفة التشاركية في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير كمتغير تابع؟

الإجابة الإحصائية عن السؤال الأول:

ومن أجل تحليل بيانات العبارات إعتدنا على مقياس "ليكات" ذي 5 درجات الذي تم ذكره سابقا، والنتائج التالية

توضح ذلك

1. واقع الثقافة التنظيمية في الكلية قيد الدراسة:

الثقافة التنظيمية هي خمسة أبعاد: الثقة، العمل الجماعي، الرؤية المشتركة، ممارسات الإدارة والمعايير الثقافية المشتركة

والجدول الموالي بين تحليل عبارات هذا المتغير المستقل.

• الثقة

يظهر من الجدول (2-10) أن المتوسطات الحسابية والانحرافات لإجابات أساتذة حول بعد الثقة، بحيث المتوسط الحسابي للعبارة (4) يشعر الاستاذ بالاعتزاز و الافتخار عند مشاركة ما لديه من معارف مع الاخرين المرتبة الأولى فقد قدر (4,45) وانحراف معياري (0,714)، في حين جاءت المرتبة الأخيرة للعبارة رقم (2) توجد ثقة متبادلة بين الأساتذة فقد قدر متوسطها الحسابي بـ (3,88) وانحراف المعياري (0,723)، كما يتضح أن المتوسط العام لبعده الثقة كان قوية، وهذا يعكس النظرة الإيجابية لأفراد العينة حول هذه العبارات .

جدول رقم (2-10): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات لأساتذة الكلية قيد الدراسة حول بعد الثقة

الرقم	العبارات	المتوسط	الانحراف	الترتيب	المستوى
1	توجد ثقة متبادلة بين الاستاذ و الادارة	3,90	1,008	3	قوية
2	توجد ثقة متبادلة بين الأساتذة	3,88	0,723	4	قوية
3	توجد لدى الأساتذة رغبة و استعداد لمشاركة و تقاسم بعضهم البعض ما لديهم من معارف	3,95	0,904	2	قوية
4	يشعر الاستاذ بالاعتزاز و الافتخار عند مشاركة ما لديه من معارف مع الاخرين	4,45	0,714	1	قوية
	المتوسط العام لبعده الثقة	4,043	0,560		قوية

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss

• العمل الجماعي

يظهر من الجدول (2-11) أن المتوسطات الحسابية والانحرافات لإجابات الأساتذة حول بعد العمل الجماعي ، بحيث المتوسط الحسابي للعبارة (4) يحفز مبدأ العمل الجماعي على مشاركة المعارف فنجدها المرتبة الأولى فقد قدر (3,90) وانحراف معياري (1,081)، في حين جاءت المرتبة الأخيرة للعبارة رقم (3) يضع الأساتذة الأهداف بصورة جماعية ويعملون معا بشكل جماعي لتحقيقها فقد قدر متوسط الحسابي بـ (3,18)، وانحراف المعياري (1,107)، كما يتضح أن المتوسط العام لبعده العمل الجماعي كان متوسطا، وهذا يعكس النظرة السلبية لأفراد العينة حول هذه العبارات رغم أن العمل الجماعي يحفز على مشاركة المعرفة.

الفصل الثاني دراسة ميدانية للثقافة التنظيمية و المعرفة التشاركية

- جدول رقم (2-11): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات عمال المؤسسة قيد الدراسة حول بعد العمل الجماعي

الرقم	العبارات	المتوسط	الانحراف	الترتيب	المستوي
1	يخضع الأستاذ أهدافه ومصالحه لأهداف الجماعة ومصالحها	3,75	0,870	2	قوية
2	تسود العلاقة المتبادلة والمعاملة بالمثل بين الأساتذة	3,63	0,979	3	متوسطة
3	يضع الأساتذة الأهداف بصورة جماعية ويعملون معا بشكل جماعي لتحقيقها	3,18	1,107	4	متوسطة
4	يحفز مبدأ العمل الجماعي على مشاركة المعارف	3,90	1,081	1	قوية
	المتوسط العام لبعد العمل الجماعي	3,612	0,713		متوسطة

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss

• الرؤية المشتركة

يظهر من الجدول (2-12) أن المتوسطات الحسابية والانحرافات لإجابات أساتذة حول بعد الرؤية المشتركة، بحيث المتوسط الحسابي لعبارة (4) لدى الأساتذة منظومة قيم واعتقادات ومدركات مشتركة حول العمل في الجامعة فنجدها في المرتبة الأولى فقد قدر المتوسط الحسابي بـ (4,05) وانحراف معياري (0,783)، في حين جاءت في المرتبة الأخيرة العبارة رقم (2) لدى الأساتذة أهداف ومصالح مشتركة حول العمل في الجامعة فقدر متوسط الحسابي بـ (3,43)، وانحراف المعياري (0,903)، كما يتضح أن المتوسط العام لبعد الرؤية المشتركة كان قويا، وهذا يعكس النظرة الإيجابية لأفراد العينة حول هذه العبارات. جدول رقم (2-12): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أساتذة الكلية قيد الدراسة حول بعد

الرؤية المشتركة

الرقم	العبارات	المتوسط	الانحراف	الترتيب	المستوي
1	لدى الأستاذ رؤية واضحة مشتركة للكلية و للجامعة	3,45	0,876	3	متوسطة
2	لدى الأساتذة أهداف ومصالح مشتركة	3,43	0,903	4	متوسطة
3	لدى الأساتذة منظومة قيم واعتقادات ومدركات مشتركة حول العمل في الجامعة	3,83	0,844	2	قوية
4	لدى الأساتذة شعور بالانتماء مما يدفعهم لمشاركة معارفهم	4,05	0,783	1	قوية
	المتوسط العام لبعد الرؤية المشتركة	3,687	0,652		قوية

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss

• ممارسات الإدارة

يظهر من الجدول (2-13) أن المتوسطات الحسابية والانحرافات لإجابات أساتذة حول بعد ممارسات الإدارة بحيث المتوسط الحسابي لعبارة (5) تتيح الجامعة حرية الاتصال وتبادل المعلومات عبر المستويات والوحدات المختلفة ،فنجدها المرتبة الأولى فقد قدر بـ (3,90) وانحراف معياري (0,810)، في حين جاءت في المرتبة الأخيرة العبارة رقم (8) يتم إختيار الأساتذة لتولي المناصب البيداغوجية على أساس إمكاناتهم وسلوكياتهم المعرفية (حب التعلم والمعرفة الخ) بمتوسط الحسابي قدر بـ (3,38)، وانحراف المعياري (1,213)، كما يتضح أن المتوسطات كانت متوسطة، وهذا يعكس النظرة السلبية لأفراد العينة حول هذه العبارات.

جدول رقم (2-13): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات عمال المؤسسة قيد الدراسة حول بعد ممارسات الإدارة

الرقم	العبارات	المتوسط	الانحراف	الترتيب	المستوي
1	تؤكد الإدارة على مبدأ الحرية والاستقلالية في أداء المهام	3,60	0,955	5	متوسطة
2	تقوم الإدارة بإشراك الأساتذة في عملية اتخاذ القرار	3,45	1,011	7	متوسطة
3	تشكل السلوكيات المعرفية للإدارة (مثل نقل المعرفة، بناء المعرفة، مشاركة المعرفة) نموذجا للأساتذة	3,75	0,954	4	قوية
4	توفر الجامعة للأساتذة ما يحتاجونه من موارد ودعم للقيام بمهامهم التدريسية والبحثية	3,53	1,037	6	متوسطة
5	تتيح الجامعة حرية الاتصال وتبادل المعلومات عبر المستويات والوحدات المختلفة	3,90	0,810	1	قوية
6	تشجع الإدارة الأساتذة على الحوار وتبادل الأفكار وإبداء مقترحاتهم	3,85	0,864	2	قوية
7	تهتم الإدارة بتوفير فرص التعلم والتطور المستمر للأساتذة	3,80	0,823	3	قوية
8	يتم اختيار الأساتذة لتولي المناصب البيداغوجية على أساس إمكاناتهم وسلوكياتهم المعرفية (حب التعلم والمعرفة الخ)	3,38	1,213	8	متوسطة
	المتوسط العام لبعد ممارسات الإدارة	3,656	0,511		متوسطة

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss

• المعايير الثقافية المشتركة

يظهر من الجدول (2-13) أن المتوسطات الحسابية والانحرافات لإجابات الأساتذة حول بعد المعايير الثقافية المشتركة بحيث المتوسط الحسابي لعبارة (1) الأستاذ منفتح على الآخرين وعلى الأفكار والمعارف الجديدة فنجدها المرتبة الأولى فقد قدر بـ

الفصل الثاني دراسة ميدانية للثقافة التنظيمية و المعرفة التشاركية

(3,88) وإنحراف معياري (0,939) ، في حين جاءت في المرتبة الأخيرة العبارة رقم (5) يتم الإعراف بالأخطاء واكتشافها وتصويبها وإعبارها مصدرا للتعلم و المعرفة متوسط الحسابي ب (3,58)، وانحراف المعياري (0,844) ، كما يتضح أن المتوسطات كانت قوية وهذا يعكس النظرة الإيجابية لأفراد العينة حول هذه العبارات والمعايير.

جدول رقم (2-14): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات اساتذة الكلية قيد الدراسة حول بعد

المعايير الثقافية المشتركة

الرقم	العبارات	المتوسط	الانحراف	الترتيب	المستوي
1	الأستاذ منفتح على الآخرين وعلى الأفكار والمعارف الجديدة	3,88	0,939	1	قوية
2	يتقبل الأستاذ انتقادات البناء من الآخرين	3,80	0,823	2	قوية
3	يتم نقل وتقليد الممارسات الأفضل من كلية أو قسم لآخر أمر تقدره وتتمنه الإدارة والأساتذة	3,78	0,800	4	قوية
4	يتم تشجيع المبادرة (المبادأة) في الجامعة	3,80	0,853	3	قوية
5	يتم الاعتراف بالأخطاء واكتشافها وتصويبها واعتبارها مصدرا للتعلم و المعرفة	3,58	0,844	6	متوسطة
6	يجري تقييم الأفكار الجديدة على أساس نوعيتها مهما كان مصدرها	3,60	0,871	5	متوسطة
	المتوسط العام لبعدها المعايير الثقافية المشتركة	3,737	0,522		قوية

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss

التحليل عن طريق متوسطات الأبعاد:

جدول رقم (2-15): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأساتذة الكلية قيد الدراسة لأبعاد لثقافة التنظيمية

الرقم	أبعاد المتغير	المتوسط	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوي
01	المتوسط العام لبعدها الثقة	4,043	0,560	1	قوية
02	المتوسط العام لبعدها العمل الجماعي	3,612	0,713	5	متوسطة
03	المتوسط العام لبعدها الرؤية المشتركة	3,687	0,652	3	قوية
04	المتوسط العام لممارسات الإدارة	3,656	0,511	4	متوسطة
05	المتوسط العام للمعايير الثقافية المشتركة	3,737	0,522	2	قوية
	المتوسط العام للثقافة التنظيمية	3.747	0.440	--	موافق

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss

الفصل الثاني دراسة ميدانية للثقافة التنظيمية و المعرفة التشاركية

من خلال الجدول (2-15) أعلاه، يتبين لنا بأن أغلب الأبعاد جاءت بمستوى قوية وأعلى متوسط حسابي كان الثقة قدر بـ (4,043) وإنحراف معياري (0,560) وبمستوى قوية وهذا يثبت وجود ثقة متبادلة بين الأساتذة و الإدارة لدى أساتذة الكلية قيد الدراسة وهذا راجع إلى معرفتهم لمسؤولياتهم الوظيفية ، وقد جاء في المرتبة الثانية بعد المعايير الثقافية المشتركة بمتوسط حسابي (3,737) وإنحراف معياري (0,522) وبمستوى قوية دلالة على أن الأفراد لديهم شعور بالإنتماء مما يدفعهم لمشاركة معارفهم والمساهمة في تحقيق أهدافهم المشتركة ، ثم يليها بعد الرؤية المشتركة بمتوسط حسابي (3,687) وإنحراف معياري (0,652) وبمستوى قوية دلالة على أن أساتذة الكلية قيد الدراسة يملكون رؤية مشتركة تدفعهم الى إنجاز أعمالهم و مشاركة معارفهم ، ويليه بُعد ممارسات الإدارة بمتوسط حسابي قدره (3,656) وإنحراف معياري (0,511) وبمستوى متوسط وهذا يدل على وجود درجة من مساهمة الادارة في ترك مجال لدى أساتذة الكلية قيد الدراسة في مشاركة معارفهم، أما فيما يخص بعد العمل الجماعي فقد جاء في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي قدر بـ(3,612)و إنحراف معياري (0,713) وبمستوى متوسط وهذا يدل على أساتذة الكلية ان لديهم قدر من روح العمل الجماعي في مشاركة المعارف الجديدة والحرص على مشاركتها فيما بينهم .

عموما توجد نظرة إيجابية حول الثقافة التنظيمية وجاءت أغلب هذه الأبعاد بدرجة قوية مما يدل على وجود فهم جيد ومقبول لمفهوم الثقافة التنظيمية بين الأساتذة .

3- واقع المعرفة التشاركية في كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير للجامعة قاصدي مباح:

بعد المعرفة التشاركية

يبين الجدول رقم (2-16) وصف إجابات عينة الدراسة حول بُعد المعرفة التشاركية، حيث نلاحظ أن العبارة رقم 04 والذي ينص على: مشاركة المعرفة بنوعيتها الظاهرة ودافع لكسب الأستاذ التميز وتحقيق الذات ، قد حصل على أعلى تأييد بمتوسط حسابي قدره (4,13) والانحراف المعياري (0,648)، أما السؤال رقم 12 والذي ينص على: يتم تدوير الأساتذة بين الأقسام المختلفة على نطاق واسع ، حصل على أدنى تأييد بمتوسط حسابي قدره (3,10) وبانحراف معياري (0,928).

جدول رقم (2-16): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أساتذة الكلية قيد الدراسة حول بعد

المعرفة التشاركية

الرقم	العبارات	المتوسط	الانحراف	الترتيب	المستوي
1	ربط الجامعة بشبكة الأنترنت يوفر لها حقل معلوماتي ومعرفي واسع	3,98	0,698	4	قوية
2	يتبادل الأساتذة باستمرار المعلومات الهامة التي تتعلق بالجانب التعليمي والبحثي	3,75	0,840	7	قوية
3	يتبادل الأساتذة الأفكار والآراء لتطوير العملية التعليمية والبحثية	4,03	0,800	3	قوية
4	مشاركة المعرفة بنوعيتها الضمنية والظاهرة دافع لكسب الأستاذ التميز وتحقيق الذات	4,13	0,648	1	قوية
5	تتوفر للأستاذ فرصة اكتساب خبرات ومعارف جديدة من خلال عمليات مشاركة المعرفة مع زملاءه	4,10	0,709	2	قوية

الفصل الثاني دراسة ميدانية للثقافة التنظيمية و المعرفة التشاركية

6	يتم استخدام وسائل الاتصال الحديثة التي تسمح بمشاركة وتبادل المعرفة بين الأساتذة	3,83	0,958	5	قوية
7	يشارك الأساتذة في ندوات علمية من أجل اكتساب معارف جديدة	3,83	0,984	6	قوية
8	تنظم الجامعة اجتماعات دورية للعصف الذهني من أجل توليد افكار ابداعية خلاقة	3,33	1,185	13	متوسطة
9	يستفيد الأساتذة من دورات تكوينية داخلية و خارجية من أجل تنمية معارفهم	3,53	1,154	9	متوسطة
10	تتيح الجامعة للأساتذ منصات إلكترونية خاصة من أجل الاستفادة و مشاركة المعارف بكل سهولة	3,35	1,312	12	متوسطة
11	تنظم الجامعة حوارات وملتقيات مع الجامعات الأخرى ومراكز البحث وتبني الأفكار الإبداعية	3,18	1,130	14	متوسطة
12	يتم تدوير الأساتذة بين الأقسام المختلفة على نطاق واسع	3,10	0,928	15	متوسطة
13	يتفاعل الأساتذة من حين إلى آخر فيما بينهم لتحويل المعلومات التي يمتلكونها	3,38	1,148	10	متوسطة
14	يهتم الأساتذة القدامى بإيصال خبراتهم في العمل إلى الأساتذة الجدد	3,38	1,079	11	متوسطة
15	أثناء الاجتماعات الدورية يتم تحويل المعرفة من ضمنية إلى صريحة	3,75	0,776	8	قوية
	بُعد المعرفة التشاركية	3,640	0,541		متوسطة

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss

من خلال الجدول أعلاه، يتبين لنا أن بُعد المعرفة التشاركية جاء بمستوى متوسط ، حيث قدر المتوسط حسابي لبُعد مشاركة المعرفة بـ (3,640) وانحراف معياري (0,541) وهذا يدل على أن هناك مستوى متوسط في مشاركة للمعرفة بين أساتذة الكلية قيد الدراسة ، نتيجة نقص للأماكن والفضاءات المخصصة للأساتذة للالتقاء وتحويل معارفهم وقلة الاجتماعات و قلة الحوارات والملتقيات مع الجامعات الأخرى ومراكز البحث وعدم تبني الأفكار الإبداعية التي تساهم في مشاركة المعرفة بشكل فعال بين أساتذة الكلية قيد الدراسة.

وعموما لدى الباحثين في الكلية مستوى قوي حول عبارات المعرفة التشاركية ، ونظرة تميل إلى الايجابية حول واقع مشاركة المعرفة في الكلية قيد الدراسة.

المطلب الثاني: تحليل ومناقشة النتائج الدراسة.

الفرع الأول: ربط النتائج بالفرضيات وتفسيرها

1- العلاقات الارتباطية بين متغيرات الدراسة

جدول رقم (2-17) العلاقات الارتباطية بين أبعاد الثقافة التنظيمية و المعرفة التشاركية

Corrélations			
Rho de Spearman			
	المعرفة التشاركية		
	Coefficient de corrélation	Sig. (bilatéral)	N
الثقة	**0.418	0.007	40
العمل الجماعي	**0.007	0.001	40
الرؤية المشتركة	0.123	0.450	40
ممارسات الإدارة	**0.527	0.000	40
المعايير الثقافية المشتركة	**0.525	0.001	40
المعرفة التشاركية	1	.	40

** La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

* La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

المصدر : من إعداد الطالبين بناء على مخرجات spss

يتضح من جدول الإرتباطات السابق بأن جميع العلاقات الارتباطية دالة إحصائياً وعند مستويات إيجابية بين المتغيرات المستقلة الثقافة التنظيمية و المعرفة التشاركية كمتغير تابع، سواء على المستوى الكلي أو على مستوى كل متغير على حدى، وقد بلغت القيمة الإجمالية للعلاقة الارتباطية بين الثقافة التنظيمية و المعرفة التشاركية ككل (58.8%) وهي قيمة إيجابية وقوية تؤكد الدور الفاعل للثقافة التنظيمية على المعرفة التشاركية، حيث كانت أقوى العلاقات مع البعد التابع (المعرفة التشاركية) بنسبة (52,7%) بعد ممارسات الإدارة ، يليها بعد المعايير الثقافية المشتركة (52,5%)، كما لاحظنا أن أضعف هذه العلاقات كانت مع المتغير المستقل الرؤية المشتركة بنسبة (12,3%).

ويلاحظ أن الثقافة التنظيمية كمتغير مستقل كانت علاقتها بالمعرفة التشاركية كمتغير تابع قوية حيث بلغت نسبة (58,8%).

2- تحليل الانحدار الخطي باستخدام طريقة المربعات الصغرى

ويمكن ذلك من خلال تحليل الإندار الخطي باستخدام طريقة المربعات الصغرى Entry عند مستوى دلالة 0,05 حيث المتغيرات المستقلة هي (الثقافة التنظيمية) والمتغير التابع هو(المعرفة التشاركية) حيث الجدول الموالي يوضح الإرتباط الخطي بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع :

من الجدول رقم (2-18) معامل الإرتباط الخطي بين أبعاد الثقافة التنظيمية كمتغيرات مستقلة و المعرفة التشاركية كمتغير تابع هو (58.8%) أي أن هناك ارتباط قوي بينهما، ومدى الدقة في تقدير المتغير التابع هو (34.6%)، بمعنى أن

الفصل الثاني دراسة ميدانية للثقافة التنظيمية و المعرفة التشاركية

(34.6%) من المعرفة التشاركية يعود للثقافة التنظيمية، والنسبة المتبقية (65.4%) ترجع لعوامل أخرى أو عوامل عشوائية أو الخطأ.

جدول رقم (2-18): الارتباط الخطي بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع.

Récapitulatif des modèles^b

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation	Modifier les statistiques				Sig. Variation de F	Durbin-Watson
					Variation de R-deux	Variation de F	ddl1	ddl2		
1	,588 ^a	,346	,328	,43669	,346	20,071	1	38	,000	1,924

a. Prédicteurs : (Constante), التنظيمية الثقافة،

b. Variable dépendante : التشاركية المعرفة

المصدر : من إعداد الطالبتين بناءً على مخرجات spss

3- تباين خط الإنحدار

جدول رقم (2-19): تحليل تباين خط الإنحدار

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	3,828	1	3,828	20,071	,000 ^b
	de Student	7,247	38	,191		
	Total	11,074	39			

a. Variable dépendante : التشاركية المعرفة

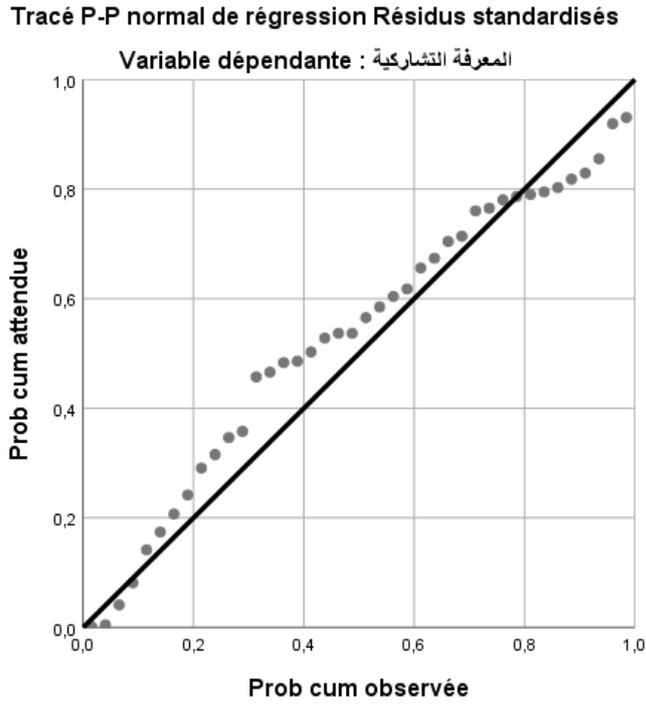
b. Prédicteurs : (Constante), التنظيمية الثقافة،

المصدر : من إعداد الطالبتين بناءً على مخرجات spss

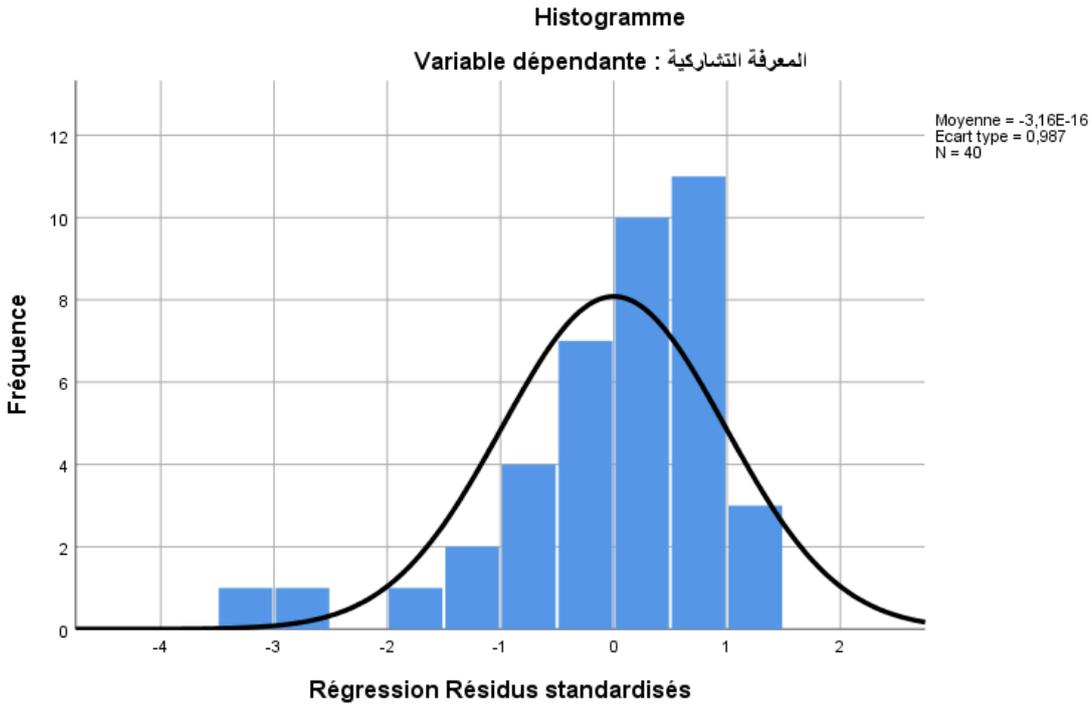
من الجدول السابق نجد ما يلي:

- مجموع مربعات الإنحدار يساوي 3,828 ومجموع مربعات البواقي هو 7,247 ومجموع المربعات الكلي يساوي 11,074؛
- درجة حرية الإنحدار هي 1 ودرجة حرية البواقي 38؛
- معدل مربعات الإنحدار هو 3,828 ومعدل مربعات البواقي 0.191؛
- قيمة اختبار تحليل التباين لخط الإنحدار هو 20,071؛
- مستوى دلالة الاختبار 0,000 أقل من مستوى الدلالة المعتمد في الدراسة 0,05 فنرفضها، وبالتالي خط الإنحدار يلائم المعطيات والشكلان 2-6 و 2-7 يوضحان ذلك، وحسب الرسم لا توجد مشكلة فالنتائج تتوزع وفق التوزيع الطبيعي.

الشكل رقم (2-6): مدى ملائمة خط الانحدار



الشكل رقم (2-7): مدى ملائمة خط الانحدار



المصدر : من إعداد الطالبتين بناءا على مخرجات spss

الفصل الثاني دراسة ميدانية للثقافة التنظيمية و المعرفة التشاركية

4- دراسة معاملات خط الإنحدار

الجدول الموالي يوضح قيم معاملات خط الإنحدار للمعرفة التشاركية

جدول رقم (2-20) : قيم معاملات خط الإنحدار للمعرفة التشاركية

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés Bêta	T	Sig.	Intervalle de confiance à 95,0% pour B		Corrélations			Statistiques de colinéarité		
	B	Erreur standard				Borne inférieure	Borne supérieure	Corrélation simple	Partiel	Partiel	Tolérance	VIF	
1 (Constante)	,879	,614		1,432	,160	-,364	2,121						
الثقافة التنظيمية	,732	,163	,588	4,480	,000	,401	1,063	,588	,588	,588	1,000	1,000	0

a. Variable dépendante : المعرفة التشاركية

المصدر : من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات spss

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن:

مقطع خط الإنحدار يساوي 0.732 الذي يمثل a من معادلة المستقيم $Y=a+Bx$ ، أما ميل خط الإنحدار فهو متعدد بالنسبة للمتغير المستقل، كما نلاحظ أن إشارة معامل $B\hat{e}t\alpha$ هي موجبة للدلالة على العلاقة الطردية بين الثقافة التنظيمية و المعرفة التشاركية، وهي تعني أنه كلما زادت الإجراءات المحققة للثقافة التنظيمية كلما زادت المعرفة التشاركية

$$Y = 0.879 + 0.732x$$

معادلة خط الإنحدار هي :

1- إختبار T و تحليل التباين الأحادي لدراسة فروق المتوسطات بين اساتذة الكلية قيد الدراسة بخصوص مساهمة أبعاد الثقافة التنظيمية في المعرفة التشاركية بين اساتذة الكلية

2- متغير الجنس:

جدول رقم (2-21): تحليل إختبار T لدراسة فروق المتوسطات بين اساتذة الكلية قيد الدراسة تبعا لمتغير الجنس بخصوص مساهمة أبعاد الثقافة التنظيمية في المعرفة التشاركية لاساتذة الكلية قيد الدراسة.

Test des échantillons indépendants

Test de Levene sur l'égalité des variances				Sig. (bilatéral)		Différence moyenne		Différence erreur standard	
F	Sig.	T	Ddl						

الفصل الثاني دراسة ميدانية للثقافة التنظيمية و المعرفة التشاركية

المعرفة التشاركية	Hypothèse de variances égales	,165	,687	-2,654	38	,012	-,42088	,15859
	Hypothèse de variances inégales			-2,601	31,844	,014	-,42088	,16184

المصدر : من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات spss

يتضح من خلال الجدول أعلاه لاختبار **T** أن **F** المحسوبة تساوي 0.165 ، أما مستوى المعنوية لإختبار **T** بلغ 0.687 وهي أكبر من مستوى المعنوية 0.05 وبالتالي عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تبعا لمتغير الجنس بخصوص مساهمة أبعاد الثقافة التنظيمية على المعرفة التشاركية لأساتذة الكلية قيد الدراسة.

3- تحليل التباين الأحادي **Anova** لإختبار تأثير المتغيرات المستقلة على المتغير التابع:

جدول رقم (2-22) مستوى الدلالة الإحصائية لإجابات أفراد عينة الدراسة حول المعرفة التشاركية

المتغير	F المحسوبة	مستوى الدلالة sig	الملاحظة
الجنس	0.680	0.803	لا يوجد تأثير
العمر	1,299	0.290	لا يوجد تأثير
اللقب العلمي	0.877	0.617	لا يوجد تأثير
الاقدمية في العمل	1,139	0.393	لا يوجد تأثير

المصدر : من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات spss

من خلال النتائج نلاحظ انه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لإجابات أفراد العينة اساتذة الكلية قيد الدراسة المعرفة التشاركية تعزى للعوامل الشخصية.

5- التحليل الإحصائي باستخدام تحليل الانحدار المتعدد التدريجي:

من تحليل النتائج لدينا نموذجين:

من الجدول أسفله نلاحظ أن المتغير المستقل المتبقي في نموذج الدراسة هو ممارسات الإدارة والمعايير الثقافية المشتركة. سنعمد في الأخير على النموذج الثاني والنهائي في علاقة كل المتغيرات الثقافة التنظيمية و المعرفة التشاركية وذلك من خلال أبعاد التالية الاتصال بممارسات الإدارة والمعايير الثقافية المشتركة و التي هي دالة إحصائيا.

جدول رقم (2-23): المتغيرات المستقلة المتبقي في نموذج الدراسة .

Variables introduites/éliminées^a

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	ممارسات_الإدارة		. Pas à pas (Critère : Probabilité de F pour introduire <= ,050, Probabilité de F pour éliminer >= ,100).
2	المعايير_الثقافية_المشد تركة		. Pas à pas (Critère : Probabilité de F pour introduire <= ,050, Probabilité de F pour éliminer >= ,100).

a. Variable dépendante : المعرفة_مشاركة

المصدر : من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات spss

الجدول الموالي (2-24) معاملات الارتباط الخطي للمتغيرات المستقلة المتبقية والمتغير التابع لنموذج الدراسة:

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,549 ^a	,302	,283	,45115
2	,626 ^b	,392	,359	,42666

من الجدول السابق نلاحظ أن استخدام طريقة تحليل الانحدار المتعدد التدريجي أدى إلى خروج ثلاث متغيرات مستقلة والإحتفاظ بمتغيرين مستقلين وهما ممارسات الإدارة و المعايير الثقافية المشتركة.

حيث بلغ معامل الارتباط الخطي بين الأبعاد (ممارسات الإدارة و المعايير الثقافية المشتركة) والمتغير التابع (المعرفة التشاركية) نسبة (62.6%) وهو دليل على وجود إرتباط قوي بينها، حيث أن (39.2%) من المعرفة التشاركية تعود إلى ممارسات الإدارة و المعايير الثقافية المشتركة ، والنسبة المتبقية (60.8%) ترجع لعوامل أخرى أو عوامل عشوائية أو الخطأ.

الجدول (2-25) تحليل تباين خط الانحدار بطريقة **Stepwise** :

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	3,340	1	3,340	16,409	,000 ^b
	de Student	7,734	38	,204		
	Total	11,074	39			
2	Régression	4,339	2	2,169	11,916	,000 ^c
	de Student	6,736	37	,182		
	Total	11,074	39			

a. Variable dépendante : المعرفة التشاركية

b. Prédicteurs : (Constante), المعايير_الثقافية_المشتركة

c. Prédicteurs : (Constante), المعايير_الثقافية_المشتركة, ممارسات_الإدارة

المصدر : من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات **spss**

من الجدول السابق نجد ما يلي:

- . مجموع مربعات الانحدار يساوي 4,339 ومجموع مربعات البواقي هو 6,736 ومجموع المربعات الكلي يساوي 11,074؛
 - . درجة حرية الانحدار هو 2 ودرجة حرية البواقي 37؛
 - . معدل مربعات الانحدار هو 2,169 ومعدل مربعات البواقي 0.182؛
 - . قيمة اختبار تحليل التباين لخط الانحدار هو 11,916؛
 - . مستوى دلالة الاختبار 0,00 أقل من مستوى دلالة الفرضية الصفرية 0,05 فنرفضها، وبالتالي خط الانحدار يلائم المعطيات.
- أما بالنسبة لدراسة معاملات خط الانحدار فالجدول الموالي يوضح قيم معاملات خط الانحدار بطريقة **Stepwise**

الجدول (2-26) قيم معاملات خط الانحدار بطريقة Stepwise Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	T	Sig.
		B	Erreur standard			
1	(Constante)	1,519	,521		2,914	,006
	المعايير الثقافية المشتركة	,560	,138	,549	4,051	,000
2	(Constante)	,787	,584		1,349	,186
	المعايير الثقافية المشتركة	,419	,144	,411	2,908	,006
	ممارسات الإدارة	,344	,147	,331	2,342	,025

المعرفة التشاركية : Variable dépendante

المصدر : من إعداد الطالبين بناء على مخرجات spss

من الجدول السابق يمكن تحديد مقطع خط الانحدار a ميل خط الانحدار بالنسبة للمعايير الثقافية المشتركة وميل خط الانحدار بالنسبة لممارسات الإدارة وفق المعادلة التالية:

$$Y = a + bx_1 \quad \text{ومنه معادلة خط الانحدار هي: } y = 1,519 + 0,521X_5$$

ومنه عند دراسة قيم sig نجد أن جميع القيم مقبولة لأنها أقل من 0.05 وتحقق الفرضية البديلة H1 ونستنتج أن أهم الأساليب المؤثرة على المعرفة التشاركية هي المعايير الثقافية المشتركة.

الفرع الثاني: مناقشة نتائج الدراسة:

بعد تحليل الاستبيان واختبار فرضيات الدراسة بالأساليب الإحصائية المناسبة، من أجل تحليل بعض المتغيرات تم التوصل إلى النتائج التالية:

فيما يخص واقع متغيرات الدراسة: كما أسلفنا الذكر أن متغيرات الدراسة هي الثقافة التنظيمية كمتغير مستقل و المعرفة التشاركية كمتغير تابع.

المتوسط العام للثقافة التنظيمية كان مرتفعا مما يدل على النظرة الإيجابية للأساتذة لأبعاد هذا المتغير حيث كانت نظرهم . فيما يخص الثقة: يوجد لدى اساتذة الكلية رضا و ثقة بينهم و بين الإدارة لأنه كان بمستوى قوية، حيث توفر لهم وظائفهم قدرة مالية ومكانة إجتماعية مناسبة ، وقد يكون السبب في أن الكلية باعتبارها تابعة لقطاع التعليم العالي و لها سمعة جيدة وقيمة عالية ومناصب الأساتذة مضمونة و لا يمكن للجامعة التخلي عن مواردها البشرية، كما أنها توفر لهم مزايا متعددة، كالخدمات الطبية و الخدمات الإجتماعية و غيرها من الإمتيازات التي يستفيد منها الأساتذة، حيث توفر لعمالها وعائلاتهم (العلاج المجاني، إجراء التحاليل، إجراء العمليات مع تحديد سقف نصف المبلغ) كما توفر لهم في مجال الخدمات الإجتماعية (تنظيم الرحلات والمخيمات الصيفية و طنيا ودوليا، تنظيم العمرة)، بالإضافة إلى التعويضات الإجتماعية خاصة منها المتعلقة بمواد العمل... الخ من الإمتيازات التي قد لا تتوفر في مؤسسة أخرى، ولا تخضع هذه الإمتيازات لتعقيدات إدارية، باعتبار توجد مساعدة إجتماعية تتكفل بجميع الإجراءات الضرورية وهي متاحة لجميع الأساتذة.

يتضح أن المتوسط الحسابي قوية بلغ متوسطه 4,04 والانحراف المعياري 0.560 وهذا يدل على إهتمام الجامعة بتعزيز مستويات الرضا الوظيفي والميل إلتجاه وظيفتهم التي يشغلونها، وإستقرار وشعور بالراحة النفسية. و لرفع مستوى الثقة يجب زيادة فرص النمو وتطوير القدرات بمنح التكوين المناسب الذي يزيد من كفاءة زيادة إلى بعض المزايا والإمتيازات.

. فيما يخص العمل الجماعي: يمتلك أساتذة الكلية أهم القدرات التي تساعدهم على أداء وظائفهم بشكل جيد، يحفز مبدأ العمل الجماعي على مشاركة المعارف ، يخضع الأستاذ أهدافه ومصالحه لأهداف الجماعة ومصالحها ، تسود العلاقة المتبادلة

والمعاملة بالمثل بين الأساتذة ، يضع الأساتذة الأهداف بصورة جماعية ويعملون معا بشكل جماعي لتحقيقها ، هذه القدرات التي تساعدهم على أداء مهامهم على أكمل وجه ، ويعود السبب في إمتلاكهم لهذه القدرات إعتقاد الكلية في عملية التوظيف على المؤهلات والقدرات التي يتم تحديدها ضمن شروط التوظيف بالإضافة إلى الإختبارات التي تجربها الجامعة خاصة منها الإختبارات النفسية والتي تكون نتيجتها إختيار وإستقطاب أفضل الكفاءات.

يتضح أن المتوسط الحسابي بمستوى موافق بلغ متوسطه **3,612** وإختراف **0.713**، وهذا نوعا ما متوسط راجع إلى إهتمام الجامعة بقدرات الأساتذة وتشجيعهم على مشاركة معارفهم و العمل الجماعي، يحفز مبدأ العمل الجماعي على مشاركة المعارف ، يخضع الأستاذ أهدافه ومصالحه لأهداف الجماعة ومصالحها ، تسود العلاقة المتبادلة والمعاملة بالمثل بين الأساتذة بالإضافة إلى أن الأساتذة يضعون الأهداف بصورة جماعية ويعملون معا بشكل جماعي لتحقيقها.

. فيما يخص الرؤية المشتركة: يوجد مستوى الرؤية المشتركة عالي بمستوى قوية لدى أساتذة الكلية يعود سببه لدى الأساتذة شعور بالإنتماء مما يدفعهم لمشاركة معارفهم ، كما أن لدى الأساتذة منظومة قيم وإعتقادات ومدركات مشتركة حول العمل في الجامعة ، لدى الأستاذ رؤية واضحة مشتركة للكلية و للجامعة هذه الرؤية المشتركة التي تساعدهم على إنجاز مهامهم، ويعود سبب النظرة الإيجابية للأساتذة حول الرؤية المشتركة هو إستقطاب المؤسسة لأفضل الكفاءات (مهارات وقدرات عالية) تتولد عنها أهداف ومصالح مشتركة.

يتضح أن المتوسط الحسابي مرتفع بلغ متوسطه **3,687** وإختراف **0.652** وهذا راجع لوجود مستوى قوي من الرؤية المشتركة للانجاز مختلف أعمالهم، ولديهم رغبة في التطوير مهاراتهم وقدراتهم والنجاح وبذل مجهود، وإنجازهم كل عمل يدفعهم للتميز والتفوق، ولبقاء على هذا المستوى على الكلية الإحتفاظ بأساتذتها الذين لديهم ميول لتفوق واكتساب ميزة تنافسية للإمتلاكهم لهذه الكفاءات.

. فيما يخص بعد ممارسات الإدارة: من وجهة أفراد العينة فكان ذو مستوى بدرجة متوسطة ، حيث كانت نظرتهم تميل لإيجابية بسبب أن الجامعة تتيح حرية الاتصال وتبادل المعلومات عبر المستويات والوحدات المختلفة ، تشجع الإدارة الأساتذة على الحوار وتبادل الأفكار وإبداء مقترحاتهم ، تهتم الإدارة بتوفير فرص التعلم والتطور المستمر للأساتذة ، تشكل السلوكيات المعرفية للإدارة (مثل نقل المعرفة، بناء المعرفة، مشاركة المعرفة) نموذجا للأساتذة ، حيث يتم تحديد المشاكل الخاصة بالعمل والصعوبات، الإختلافات الشخصية أو في مجال العمل، تقديم الاقتراحات، النقاش والحوار، يتم الفصل فيها وإتخاذ القرار بشأنها من طرف رئيس قسم، وتوجد بعض القرارات الكبرى التي تتعدى صلاحياته، تكون من طرف المدير العام للجامعة، كما أن الإدارة من وجهة نظر المبحوثين لا تشجع العمل بأسلوب فرق العمل للتقليل من التسلسل الهرمي، ويبقى تشجيع الإدارة للأساتذة على الحوار وتبادل الأفكار وتفويض بعض الصلاحيات بين المديرين والأساتذة، أيضا الثقة والتعاون بين الرؤساء والمرؤوسين والتأكيد على مبدأ الحرية والإستقلالية في أداء المهام كلها أمور موجودة في ممارسات الإدارة ولكن بدرجة متوسطة. مستوى المتوسط الحسابي بعد ممارسات الإدارة متوسطة بحيث قدر **3.656** والإختراف المعياري **0.511** وهذا يدل على عدم إشراك الأساتذة في عملية إتخاذ القرار ، و إعطائهم الحرية الكاملة وتفويض بعض الصلاحيات، الإعتقاد على إتخاذ القرارات الفردية ، وهذا يؤدي إلى عدم وضوح الأهداف والسياسات المرجو تحقيقها.

. فيما يخص بعد المعايير الثقافية المشتركة: المتوسط الحسابي لبعده المعايير الثقافية المشتركة بدرجة قوي، حيث يرون بأن أنه هناك معايير ثقافية مشتركة بينهم و بين الجامعة، الأستاذ منفتح على الآخرين وعلى الأفكار والمعارف الجديدة، يتقبل الأستاذ إنتقادات البناء من الآخرين، يتم تشجيع المبادرة (المبادأة) في الجامعة، يتم نقل وتقليد الممارسات الأفضل من كلية أو قسم لآخر أمر تقدره وتثمنه الإدارة والأساتذة، يجري تقييم الأفكار الجديدة على أساس نوعيتها مهما كان مصدرها، يتم الإعتراض بالأخطاء واكتشافها وتصويبها واعتبارها مصدرا للتعلم و المعرفة، كلها أسباب جعلت من الأستاذ يشعر بأن لديه معايير ثقافية مشتركة تشجعه على مشاركة معارفه مع الآخرين.

جاء مستوى المتوسط الحسابي للبعد معايير ثقافية مشتركة قويا حيث قدر المتوسط الحسابي **3.737** وإختراف معياري **0.522** وهذا يوضح شعورهم بما يملكونه من ثقافة مشتركة تشجعهم على مشاركة معارفهم مع بعضهم البعض .

إذا فيما يخص واقع الثقافة التنظيمية في الكلية قيد الدراسة، كانت تحقق مستوى رضا عالي بالنسبة لأفراد العينة وهذا راجع إلى أن الجامعة تهتم بالجانب التنظيمي و توفير الجو اللازم لأداء أعمالهم بشكل جيد وهذا ما جعل مستوى البعد ككل مرتفع بدرجة قوي، وقد كانت مرتب كما يلي:

الثقة، المعايير الثقافية المشتركة، الرؤية المشتركة، ممارسات الادارة، العمل الجماعي.

الفرع الثالث: مناقشة النتائج الإحصائية:

1- العلاقات الارتباطية بين متغيرات الدراسة

من خلال ما وجدنا أن جميع العلاقات الارتباطية بين أبعاد المعرفة التشاركية و الثقافة التنظيمية دالة إحصائيا وعند مستويات إيجابية بين المتغيرات المستقلة الثقافة التنظيمية و المعرفة التشاركية كمتغير تابع، سواء على المستوى الكلي أو على مستوى كل متغير على إحدى، وقد بلغت القيمة الإجمالية للعلاقة الارتباطية بين الثقافة التنظيمية و المعرفة التشاركية ككل (8,8%58) وهي قيمة إيجابية ومرتفعة بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع.

المعرفة التشاركية : المتوسط العام للمعرفة التشاركية كان مرتفعا مما يدل على النظرة الايجابية للأساتذة لهذا المتغير حيث كانت نظرهم، فيما يخص بعد المعرفة التشاركية وهذا ما يفسر دور الاتصالات وعلاقات التبادل والتعاون بين أفراد عينة الدراسة في تحويل الخبرة إلى معرفة وانتقال المعارف الضمنية وظاهرة فيما بينهم، والتعاون فيما بينهم مما يشجعهم على نقل المعارف فيما بينهم ، وتوفر بينهم فرص إكتساب الخبرات ومعارف جديدة. ولتعزيز هذا يجب على الجامعة الإهتمام والمحافظة على ثروتها البشرية و ما يملكونه من معارف ومهارات تساعدهم على مشاركة معارفهم بين زملاءه، لأن عملية مشاركة و نقل المعرفة تعزز كفاءتهم وتوليد معارف جديدة .

فيما يخص بعد المعرفة التشاركية كان متوسط و بمتوسط حسابي 3,640 وإختراف معياري 0,541 وهذا يفسر أن كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير توفر نوعا ما وسائل وأدوات تكنولوجيا المعلومات مثل (البريد الالكتروني) لمشاركة المعرفة بين أساتذة، وتبادل المعرفة يدعم مشاركة المعرفة من خلال وسائل التكنولوجيا المتاحة، وللمحافظة على هذا المستوى على الكلية أن تواكب تطورات الوسائل التكنولوجية التي تساعدها على تبادل المعرفة في وقت المناسب .

فيما يخص تشجيع الأفراد على المشاركة الطوعية في تحويل معارفهم من خلال الاجتماعات، اللقاءات والاتصالات، ونقص إمكانيات تحويل المعرفة لأنه يصعب تحويل المعارف الضمنية لكونها مخزنة في عقولهم. ولهذا يجب على الكلية أن تكثر من الاجتماعات وإنشاء برامج للتدريب لتسهيل عملية تحويل المعارف والإحتكاك فيهم بينهم للنقل معارفهم ضمنية. عموما هذا يؤكد على فعالية النقل المعرفي بين الأساتذة الاتصال والعمل الديناميكي وهذا يساعد على خلق ثقة متبادلة بين الأساتذة في نقل وتشارك المعرفة بينهم، تقاسمهم للمعارف، ووسائل التكنولوجيا المتاحة شجعتهم على التشارك ونقل وتبادل المعارف.

2_ دراسة معاملات خط الإنحدار

. مجموع مربعات الإنحدار يساوي 4,339 ومجموع مربعات البواقي هو 6,736 ومجموع المربعات الكلي يساوي 11,074.
. درجة حرية الإنحدار هو 2 ودرجة حرية البواقي 37.

. معدل مربعات الإنحدار هو 2,169 ومعدل مربعات البواقي 0.182.

. قيمة إختبار تحليل التباين لخط الإنحدار هو 11,916.

- مستوى دلالة الإختبار 0,00 أقل من مستوى دلالة الفرضية الصفرية 0,05 فنرفضها، وبالتالي خط الإنحدار يلائم المعطيات والشكل التالي يوضح ذلك، وحسب الرسم لا توجد مشكلة فالنتائج تتوزع وفق التوزيع الطبيعي.

من خلال تحليل قيم معاملات الارتباط الخطي بين أبعاد المتغير المستقل الثقافة التنظيمية و المعرفة التشاركية هو مقطع خط الإنحدار يساوي من الجدول السابق يمكن تحديد مقطع خط الإنحدار a وميل خط الإنحدار بالنسبة لممارسات الإدارة وفق

المعادلة التالية:

$$Y=a+bx \quad \text{ومنه معادلة خط الإنحدار هي: } y=1,519+0,521X5$$

خلاصة الفصل:

تناولنا من خلال هذا الفصل دراسة ميدانية على عينة من الأساتذة الجامعيين بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة قاصدي مرياح ورقلة.

تناولنا في هذا الفصل مبحثين، في المبحث الأول تطرقنا فيه إلى الطريقة والإجراءات المتبعة في الدراسة الميدانية أما المبحث الثاني تحليلها ومناقشتها

كما حاولنا من خلال هذا الفصل الإجابة على إشكالية الدراسة المتمثلة في مدى تأثير الثقافة التنظيمية على التشارك المعرفي لدى أساتذة الكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة قاصدي مرياح ب ورقلة، من خلال الإعتماد على الدراسة الميدانية:

بحيث اتضح أن هناك مستوى عالٍ من مفهوم الثقافة التنظيمية لدى أساتذة وهذا راجع إلى اهتمام الكلية بالعوامل التي ترفع من التشارك المعرفي، إهتمام الجامعة بالناحية التنظيمية مرتفع ويعتبر كافي، كذا إهتمام الكلية بالتشارك المعرفي متوسط ويعتبر غير كافي، اتضح بأنه يوجد أثر للثقافة التنظيمية على التشارك المعرفي حيث كلما زاد الإهتمام أكبر بالثقافة التنظيمية كان هناك تشارك معرفي أكبر، و خاصة من خلال تدخل بعد ممارسات الإدارة .

خاتمة

لقد حاولنا من خلال هذا الموضوع التعرف على أثر الثقافة التنظيمية على المعرفة التشاركية وذلك عبر الإجابة عن التساؤلات التي تمثل إشكالية البحث وللإجابة عليها قمنا بتقسيم بحثنا هذا الى فصلين الجانب النظري تناولنا فيه أدبيات النظرية للثقافة التنظيمية و المعرفة التشاركية، وبعض الدراسات السابقة التي تندرج تحت سياق هذا الموضوع وفيما يخص الفصل الثاني تطرقنا للدراسة تطبيقية وقمنا بدراسة حالة الكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة قاصدي مرياح ب ورقلة. ويمكن القول أن الثقافة التنظيمية هي تلك التي يقصد بها المتغيرات التنظيمية الموجودة في أي مؤسسة مما يزيد من أهمية هذه العوامل كونها المحددات الرئيسية لنجاح المؤسسات أو فشلها.

ومن خلال هذه الدراسة حاولنا تعرف كذلك على المعرفة التشاركية هو مجموعة من النشاطات التي تهدف إلى نقل ونشر المعرفة من فرد إلى آخر، ومن فرد إلى مجموعة، ومن مجموعة إلى أخرى ومن منظمة إلى أخرى، وتطرقنا كذلك الى أهمية مشاركة المعرفة، والمتطلبات الضرورية لها، وأهميتها و معوقاتهما في الكلية.

1. إختيار الفرضيات

من خلال ما توصلنا إليه من نتائج لهذا الموضوع بشقيه النظري والتطبيقي يمكننا إختيار الفرضيات كالتالي: لقد قامت دراستنا على خمسة فرضيات، التي فيما يلي سيتم إختبارها:

ومن أجل الاجابة عن الأسئلة الفرعية نضع الفرضيات التالية

- الفرضية الأولى: هناك ثقافة تنظيمية قوية في الكلية محل الدراسة.

ومنه تحقق الفرضية الأولى وجود مستوى توافق مرتفع من الثقافة التنظيمية لدى اساتذة الكلية قيد الدراسة.

- الفرضية الثانية: هناك علاقة طردية موجبة بين الثقافة التنظيمية ومستوى التشارك المعرفي.

ومنه تتحقق الفرضية الثانية بوجود علاقة طردية موجبة بين الثقافة التنظيمية ومستوى التشارك المعرفي لدى أساتذة الكلية قيد الدراسة

- الفرضية الثالثة: لدى الكلية كل العناصر الأساسية لضمان التشارك المعرفي .

ومنه تحقق الفرضية لدى الكلية كل العناصر الأساسية لضمان التشارك المعرفي

- الفرضية الرابعة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية من جهة والمعرفة التشاركية في الكلية محل الدراسة .

ومنه تحقق الفرضية لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لإجابات أفراد عينة الدراسة بين الثقافة التنظيمية من جهة والمعرفة التشاركية من جهة أخرى .

2- نتائج الدراسة

✓ من خلال دراسة وجدنا أن مستوى المعرفة التشاركية بين أساتذة الكلية متوسط وهذا راجع إلى إهتمام الأساتذة بالمعرفة وتشاركتها مع بعضهم و لكن ليس بالقدر الكافي وهذا لطبيعة المؤسسة قيد الدراسة و ما تحتمه القوانين .

✓ إهتمام الكلية بالناحية التنظيمية إهتمام مرتفع و هذا كله راجع للتبعية السلمية و الهرمية .

✓ لا توجد فروق بين إجابات الباحثين فيما يتعلق الجنس، العمر، اللقب العلمي ، الأقدمية في العمل.

✓ العلاقة الإرتباطية بين الثقافة التنظيمية كمتغير مستقلة ومشاركة المعرفة كمتغير تابع علاقة طردية

التوصيات

من خلال النتائج المتوصل إليها يمكن تقديم الاقتراحات التالية:

✓ إهتمام الإدارة بتحسين ظروف العمل وتوفير مناخ اجتماعي وتنظيمي.

✓ بناء ثقة بين الأساتذة و الإدارة تساعدهم في نقل معارفهم و مشاركتها للعمال الجدد.

✓ التكتيف من عقد الإجتماعات و الحوارات التي تحول المعرفة الضمنية الى معرفة صريحة.

✓ بناء هيكل تنظيمي جد مرن يشجع بشكل اكبر فاعلية نقل المعرفة.

- ✓ ضرورة توفير وسائل الإتصال جد حديثة بشكل كافي لضمان نجاح عملية نقل المعرفة.
- ✓ إنشاء فضاءات مخصصة للعمال تشجعهم على النقل المعرفي.
- ✓ توفير وسائل العمل الضرورية خاصة المتعلق منها بجانب المعلوماتية لتسهيل مشاركة المعرفة بين الأساتذة.

3- آفاق البحث

وفي ختام هذه الدراسة وبعد الوصول إلى النتائج السابقة للبحث، فتحت دراستنا أفاقا جديدة للدراسة والتي يمكن معالجتها مستقبلاً لمواصلة البحث على سبيل المثال في المجالات التالية:

- 1) أثر المعرفة التشاركية على أداء العاملين.
- 2) أثر الاداء الوظيفي على المعرفة التشاركية.
- 3) الذكاء الاصطناعي و اثره في فاعلية التشارك المعرفي.
- 4) دور النقل المعرفي في خلق ميزة تنافسية.
- 5) اثر العوامل الشخصية والتنظيمية على جودة الخدمة التسويقية.
- 6) أثر الذكاء الاصطناعي على جودة الأداء الوظيفي .
- 7) اثر الثقة التنظيمية على جودة التعليم العالي.

قائمة المراجع

أولاً: المراجع باللغة العربية

1. الكتب

- خيضر كاظم حمود الفريجات، آخرون، السلوك التنظيمي مفاهيم معاصرة، الطبعة الأولى، مكتبة الجامعة الشارقة إثراء للنشر والتوزيع الأردن، 2009.
- ماجد عبد المهدي مساعده، السلوك التنظيمي، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2016.
- مصطفى محمود أبو بكر، التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة، الدار الجامعية، الإسكندرية (مصر)، 2003.
- السكارنه بلال خلف، دراسات إدارية معاصرة، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، ط 1، 2009.
- مؤيد سعيد السالم، أساسيات الإدارة الإستراتيجية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2005.
- عبد الرزاق الرحاحلة، زكريا أحمد العزام، السلوك التنظيمي في المنظمات، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، عمان، 2011.
- بلال خلف السكارنه، التطوير التنظيمي والإداري، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2009.
- صالح مهدي العامري، طاهر محسن الغالي، الإدارة والأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الثانية، 2008.
- عصام نور الدين، إدارة المعرفة وتكنولوجيا الحديثة، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009.
- يحي عبد الحميد إبراهيم، التحديات الإدارية وإعداد قيادات المستقبل، دار النشر والتوزيع الإسلامية، القاهرة، 2001.
- محمد قاسم القريوتي، نظرية المنظمة والتنظيم، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2008.
- سعد غالي ياسين وبشير العلاق، الأعمال الالكترونية، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، 2004.
- عامر خيضر الكبيسي، إدارة المعرفة وتطوير المنظمات، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2004.
- عبد الستار العلي، عامر قنديلجي، غسان العمري، المدخل إلى إدارة المعرفة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2005.
- سيد محمد جاد الرب، موضوعات إدارية متقدمة وتطبيقها في منظمات الأعمال الدولية، دار الكتب المصرية للنشر والتوزيع، مصر، 2009.
- علاء فرج الطاهر، إدارة المعلومات والمعرفة، دار الراجحة للنشر والتوزيع، عمان، 2010.

2- المجالات العلمية البحوث الجامعية

- عبد المالك جحيق، سارة عبيدات، تأثير التشارك المعرفي في تطوير كفاءات الجماعة في شركة ميديترام بالجزائر العاصمة، مجلة أداء المؤسسات، العدد 06، 2014
- سامي عبد الله المدان وآخرون، قياس أثر عوامل الثقافة التنظيمية في تنفيذ إدارة المعرفة في مجموعة الاتصالات الأردنية (أورنج)، مجلة الإدارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية، بغداد، العدد (84)، 2010.
- بسام أبو حشيش، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بإدارة المعرفة في جامعة الأقصى بغزة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها، مجلة جامعة النجاح للأبحاث (العلوم الإنسانية)، نابلس، مجلد (25)، العدد (1)، 2011.
- بوعزيز شيشون، أهمية الأسس الإستراتيجية والتكنولوجية في تطبيق إدارة المعرفة، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، العدد (10)، 2011.
- رجم خالد، بن حاح منير، واسع حمزة، أثر الثقافة التنظيمية على مستوى التشارك المعرفي، مجلة التمويل والاستثمار والتنمية المستدامة، المجلد 05، العدد 01، جامعة سطيف، الجزائر.
- عمر دره، معاذ غريب، آمال باعمر، دور الثقافة التنظيمية في تحسين عملية التشارك المعرفي، مجلة الإداري، العدد 46، جامعة ظفار، صلالة، سلطنة عمان.
- مي أحمد عبد القادر علي، دور الثقافة التنظيمية في تحقيق الميزة التنافسية (دراسة حالة البنك الإسلامي السوداني)، مجلة العلوم الإنسانية والطبيعية، مجلد 04، العدد 04، السودان.
- سلمى محمود محمد البلوي، درجة ممارسة التشارك المعرفي بين أعضاء هيئة التدريس وعلاقته بالثقافة التنظيمية في جامعتي تبوك و الملك سعود، مجلة كلية التربية، العدد 183، جامعة الأزهر، مصر، 2019.
- محمد بن عبد الرحمان، عبد الغني بوبشرى، دور المعرفة التشاركية في تعزيز التوجه الريادي لدى طلبة الدراسات العليا، مجلة الإقتصاد وأدارة الأعمال، مجلة 05، العدد 01، جامعة أدرار، الجزائر، 2021.
- عماد عبد اللطيف محمود عبد اللطيف، مجلة الكلية التربية، عدد يناير الجزء الثالث، جامعة بني سويف، مصر، 2021.

3- البحوث الجامعية

أ. أطروحة دكتوراه

- كمال بوقرة، المسألة الثقافية وعلاقتها بالمشكلات التنظيمية في المؤسسة الجزائرية، أطروحة دكتوراه في علم الاجتماع، كلية العلوم الاجتماعية والعلوم الإسلامية، جامعة الحاج لخضر، باتنة، 2008.
- حاسم بن فيحان الدوسري، الثقافة التنظيمية في المنظمات الأمنية ودورها في تطبيق الجودة الشاملة (دراسة تحليلية مقارنة بين الإدارة العامة للمرور والإدارة العامة للحنسية والجوازات والإقامة بوزارة الداخلية بمملكة البحرين)، أطروحة دكتوراه الفلسفة في العلوم الأمنية، الرياض، 2007.
- علي عبد الله، أثر البيئة على أداء المؤسسات العمومية الاقتصادية حالة الجزائر، أطروحة لنيل شهادة دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، الجزائر، 1999.
- فريد بلقوم، إنتاج و مشاركة المعرفة في المؤسسة: الرهان الجديد لإدارة الموارد البشرية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، 2012.
- ب. مذكرة الماجستير.**
- محمد بن غالب العوفي، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالتزام الوظيفي دراسة ميدانية على هيئة الرقابة والتحقيق بمنطقة الرياض، رسالة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على شهادة الماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية، 2005.
- محمد بن علي بن حسن الليثي، الثقافة التنظيمية لمديري المدرسة ودورها في الإبداع الإداري من وجهة نظر مديري مدارس التعليم الابتدائي، رسالة ماجستير في الإدارة التربوية والتخطيط العام الدراسي، جامعة الملك سعود، المملكة العربية السعودية، 2008.
- إيهاب فاروق مصباح العاجز، دور الثقافة التنظيمية في تفعيل تطبيق الإدارة الالكترونية، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2011.
- رابع حروش، الأبعاد الثقافية للسلوك التنظيمي في المؤسسة الجزائرية، مذكرة ماجستير في علم الاجتماع، كلية العلوم الاجتماعية والعلوم الإسلامية، جامعة الحاج لخضر، باتنة، 2008.
- زيد صالح حسن سميع، أثر الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة وإدارة الأعمال، جامعة حلوان، مصر، 2011.
- سليمة سلام، ثقافة المؤسسة والتغيير، رسالة ماجستير في التحليل الاقتصادي، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2003.
- محمد العربي الغزي، ثقافة المؤسسة وتأثيرها على أداؤها العام، مذكرة ماجستير في العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة.
- وهيب عيساوي، أثر الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي، دراسة حالة فئة الأفراد الشبه طبيين بالمؤسسة الإستشفائية العمومية ترابي بوجمة بشار، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماجستير، تخصص حوكمت الشركات، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التجارة وعلوم التسيير، جامعة أبو بكر بلقايد، تلمسان (الجزائر)، 2012.
- محمد بن غالب العوفي، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالتزام التنظيمي، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية، كلية العلوم الإدارية، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2005.
- فيصل بن مصطفى الجابري، أثر الثقافة التنظيمية على أداء الوظيفي في الإدارة الإلكترونية 8 دراسة ميدانية في جامعة الملك عبد العزيز بجدة، مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في الإدارة العامة، كلية الاقتصاد والإدارة، جامعة الملك عبد العزيز، 2010.
- أسعد أحمد محمد عكاشة، أثر الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2008.
- حمد بن فرحان الشلوي، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالانتماء التنظيمي، مذكرة ماجستير، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية، 2005.
- فوزية بنت ظافر علي الشهري، دور القيادة الأكاديمية في تنمية التشارك المعرفي كما يدرسه أعضاء هيئة التدريس بجامعة الملك خالد، مذكرة لاستكمال الماجستير، تخصص إدارة وإشراف تربوي، جامعة الملك خالد، السعودية، 2017.
- عبد الله وليد المدلل، تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسات الحكومية الفلسطينية وأثرها على مستوى الأداء، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة.
- رياض عيشوش، مساهمة الثقافة التنظيمية في نجاح تطبيق إدارة المعرفة، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2011.

ج. مذكرة الماجستير

- بالطيب خولة، سلوكيات المواطنة التنظيمية وأهميتها في التشارك المعرفي دراسة حالة المديرية العملية لاتصالات الجزائر فرع ورقلة، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، تخصص إدارة أعمال، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، غير منشور، 2017/2018.
- حديد ريمة، أثر التشارك في المعرفة على أداء الموارد البشرية، دراسة ميدانية على أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، علوم التسيير تخصص تسيير الموارد البشرية، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2017/2016.
- أونيس بالقاسم، أثر الثقافة التنظيمية على التشارك المعرفي، مذكرة ماجستير، جامعة محمد خيضر - بسكرة، الجزائر.
- خمقاني عنترة، أثر التشارك المعرفي على أداء الأستاذ الجامعي دراسة حالة لعينة من أساتذة جامعة قاصدي مرباح ورقلة، مذكرة الماجستير، تخصص إدارة الموارد البشرية، منشور، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2017/2018.
- بورحلاوي دلال، أثر العوامل الشخصية والتنظيمية على التشارك المعرفي دراسة حالة لعينة من أساتذة جامعة قاصدي مرباح بورقلة، مذكرة ماجستير غير منشورة في علوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2019.

ثانيا المراجع باللغة الأجنبية

- Raid .A, The impact of organizational culture on Knowledge sharing ,The context of Jordan's Phosphate Mines Company 'International Research Journal of finance and Economics ,2011 .
- Abd Alkadir , Acturan Hulya gunduz, chekmecelioglu, The Effects of Knowledge Sharing and Organizational Citizenship Behaviors on Creative Behaviors in Educational Institutionss in Turkey, Journal of Social and Behavioral Sciences, vol 235, 2016.
- Campbell,M,J,Identifcation of Organizational Cultural Factors That Impact Knowledge Sharing ,University of oregon ,2011
- Abd Alkadir,Acturan Hulya gunduz ,Chekmecelioglu ,of Knowledge Sharing and Organizational Citizenship Behaviors on Creative Behaviors in Educational Institutionnss in Turkey ,journal of Social and Behavioral Sciences ,vol235 ,2016.
- Yogeesh H.c, S.G Gopala krishna, Influence of personal factors on the knowledge sharing Attitude of Individuals in Engineering Education Context, International Journal of science and Research (IJSR), ISSN(Online): 2319-7064,volume 6, Issue2, February 2017

قائمة الملاحق

ملحق -1- نموذج الاستبيان



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

السلام عليكم

أساتذة استاذات الكلية: يشرفني أن أتقدم إلى سيادتكم المحترمة بهذه الاستمارة التي تدخل ضمن متطلبات إنجاز مذكرة ماستر إدارة أعمال تحت عنوان " أثر الثقافة التنظيمية على المعرفة التشاركية دراسة ميدانية على عينة من أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة ورقلة " ، وأعلمكم أن الإجابات المقدمة من طرفكم ستحضر بالأهمية البالغة لدينا ، وبالسرية التامة ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي. نشكركم جزيلاً على مساهمتكم الجادة بالإجابة على العبارات المرفقة و بصراحة تامة.

الطالبين : بن غدير حنان و بن مير سلسبيل

الرجاء وضع علامة X في الخانة التي ترى أنها مناسبة.

المحور الأول: المعلومات الشخصية :

		ذكر		أنثى	
الجنس					
العمر	أقل من 30 سنة	من 30 إلى أقل من 40 سنة	من 40 إلى أقل من 50 سنة	50 سنة فأكثر	
اللقب العلمي	استاذ مساعد	استاذ محاضر	استاذ التعليم العالي		
الأقدمية في العمل	أقل من 05 سنوات	من 05 إلى أقل من 10 سنوات	من 10 إلى أقل من 20 سنة	20 سنة فأكثر	

المحور الثاني: العبارات المتعلقة بالثقافة التنظيمية:

الرقم	الفقرة				
	البعد الأول : الثقة	موافق تماما	موافق	غير متأكد	غير موافق تماما
1.	توجد ثقة متبادلة بين الاستاذ والادارة				
2.	توجد ثقة متبادلة بين الأساتذة				
3.	توجد لدى الأساتذة رغبة و استعداد لمشاركة و تقاسم بعضهم البعض ما لديهم من معارف				
4.	يشعر الاستاذ بالاعتزاز و الافتخار عند مشاركة ما لديه من معارف مع الاخرين				
	البعد الثاني : العمل الجماعي	موافق تماما	موافق	غير متأكد	غير موافق تماما
5.	يخضع الأستاذ أهدافه ومصالحه لأهداف الجماعة ومصالحها				
6.	تسود العلاقة المتبادلة والمعاملة بالمثل بين الأساتذة				
7.	يضع الأساتذة الأهداف بصورة جماعية ويعملون معا بشكل جماعي لتحقيقها				
8.	يحفز مبدأ العمل الجماعي مشاركة المعارف				
	البعد الثالث : الرؤية المشتركة	موافق تماما	موافق	غير متأكد	غير موافق تماما
9.	لدى الأستاذ رؤية واضحة مشتركة لأهداف الكلية والجامعة				
10.	لدى الأساتذة أهداف ومصالح مشتركة				
11.	لدى الأساتذة منظومة قيم واعتقادات ومدركات مشتركة حول العمل في الجامعة				
12.	لدى الأساتذة شعور بالانتماء التنظيمي مما يدفعهم لمشاركة معارفهم				
	البعد الرابع : ممارسات الإدارة	موافق تماما	موافق	غير متأكد	غير موافق تماما
13.	تؤكد الإدارة على مبدأ الحرية والاستقلالية في أداء المهام				
14.	تقوم الإدارة بإشراك الأساتذة في عملية اتخاذ القرار				

قائمة الملاحق

					تشكل السلوكيات المعرفية للإدارة (مثل نقل المعرفة، بناء المعرفة، مشاركة المعرفة) نموذجاً للأساتذة	15.
					توفر الجامعة للأساتذة ما يحتاجونه من موارد ودعم للقيام بمهامهم التدريسية والبحثية	16.
					تتيح الجامعة حرية الاتصال وتبادل المعلومات عبر المستويات والوحدات المختلفة	17.
					تشجع الإدارة الأساتذة على الحوار وتبادل الأفكار وإبداء مقترحاتهم	18.
					تحتم الإدارة بتوفير فرص التعلم والتطور المستمر للأساتذة	19.
					يتم اختيار الأساتذة لتولي المناصب البيداغوجية على أساس إمكاناتهم وسلوكياتهم المعرفية (حب التعلم والمعرفة الخ)	20.
غير موافق تماماً	غير موافق	غير متأكد	موافق	موافق تماماً	البعد الخامس : المعايير الثقافية المشتركة	
					الأستاذ منفتح على الآخرين وعلى الأفكار والمعارف الجديدة	21.
					يتقبل الأستاذ الانتقادات البناءة من الآخرين	22.
					يتم نقل وتقليد الممارسات الأفضل من كلية أو قسم لآخر أمر تقدره وتثمنه الإدارة والأساتذة	23.
					يتم تشجيع المبادرة (المبادأة) في الجامعة	24.
					يتم الاعتراف بالأخطاء واكتشافها وتصويبها واعتبارها مصدراً للتعلم و المعرفة	25.
					يجري تقييم الأفكار الجديدة على أساس نوعيتها مهما كان مصدرها	26.

المحور الثالث: العبارات المتعلقة بالمعرفة التشاركية :

الرقم	البند				
	موافق تماما	موافق	متأكد	غير موافق	غير موافق تماما
1.					ربط الجامعة بشبكة الانترنت يوفر لها حقل معلوماتي ومعرفي واسع
2.					يتبادل الأساتذة باستمرار المعلومات الهامة التي تتعلق بالجانب التعليمي والبحثي
3.					يتبادل الأساتذة الأفكار والآراء لتطوير العملية التعليمية والبحثية
4.					مشاركة المعرفة بنوعيتها الضمنية والظاهرة دافع لكسب الأستاذ التميز وتحقيق الذات
5.					تتوفر للأستاذ فرصة اكتساب خبرات ومعارف جديدة من خلال عمليات مشاركة المعرفة مع زملاءه
6.					يتم استخدام وسائل الاتصال الحديثة التي تسمح بمشاركة وتبادل المعرفة بين الأساتذة
7.					يشارك الأساتذة في ندوات علمية من أجل اكتساب معارف جديدة
8.					تنظم الجامعة اجتماعات دورية للعصف الذهني من أجل توليد افكار ابداعية خلاقية
9.					يستفيد الأساتذة من دورات تكوينية داخلية و خارجية من أجل تنمية معارفهم
10.					تتيح الجامعة للأستاذ منصات الكترونية خاصة من اجل الاستفادة و مشاركة المعارف بكل سهولة
11.					تنظم الجامعة حوارات وملتقيات مع الجامعات الأخرى ومراكز البحث وتتبنى الأفكار الإبداعية
12.					يتم تدوير الأساتذة بين الأقسام المختلفة على نطاق واسع
13.					يتفاعل الأساتذة من حين لآخر فيما بينهم لتحويل المعلومات التي يمتلكونها
14.					يعمل الأساتذة القدامى على تقديم خبراتهم في العمل إلى الأساتذة الجدد
15.					أثناء الاجتماعات الدورية يتم تحويل المعرفة من ضمنية إلى صريحة

شكرا جزيلاً لكم على حسن تعاونكم.

الملحق رقم (02) : قائمة الأساتذة المحكمين للإستبيان

الرقم	الأساتذة
1	مناصرية رشيد
2	عراية الحاج
3	خليفة ريم

ملحق -3- مخرجات نظام spss

نتائج تحليل استبيان أثر الثقافة التنظيمية على المعرفة التشاركية

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,897	41

Récapitulatif des modèles^b

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation	Modifier les statistiques				Sig. Variation de F	Durbin-Watson
					Variation de R-deux	Variation de F	ddl1	ddl2		
1	,588 ^a	,346	,328	,43669	,346	20,071	1	38	,000	1,924

a. Prédicteurs : (Constante), التنظيمية الثقافة,

b. Variable dépendante : التشاركية المعرفة

مقاييس الإحصاء الوصفي وذلك لوصف عينة الدراسة وإظهار خصائصها، وهذه الأساليب هي المتوسط الحسابي والانحرافات المعيارية للإجابة عن أسئلة الدراسة وترتيب عبارات كل متغير تنازلياً

الجنس

Valide	Fréquence	Pourcentage	الجنس	
			Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
ذكر	23	57,5	57,5	57,5
انثى	17	42,5	42,5	100,0
Total	40	100,0	100,0	

		العمر		Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
		Fréquence	Pourcentage		
Valide	سنة 30 من أقل	1	2,5	2,5	2,5
	سنة 40 من أقل إلى 30 من	21	52,5	52,5	55,0
	سنة 50 من أقل إلى 40 من	12	30,0	30,0	85,0
	فأكثر سنة 50	6	15,0	15,0	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

		العلمي_اللقب		Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
		Fréquence	Pourcentage		
Valide	مساعد استاذ	15	37,5	37,5	37,5
	محاضر استاذ	15	37,5	37,5	75,0
	العالى تعليم استاذ	10	25,0	25,0	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

		العمل_في_الأقدمية		Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
		Fréquence	Pourcentage		
Valide	سنوات 05 من أقل	12	30,0	30,0	30,0
	سنوات 10 من أقل إلى 05 من	11	27,5	27,5	57,5
	سنة 20 من أقل إلى 10 من	15	37,5	37,5	95,0
	فأكثر سنة 20	2	5,0	5,0	100,0
	Total	40	100,0	100,0	

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
توجد ثقة متبادلة بين الاستاذ و الادارة	40	3,90	1,008
توجد ثقة متبادلة بين الأساتذة	40	3,88	,723
توجد لدى الأساتذة رغبة و استعداد ل مشاركة و تقاسم بعضهم البعض ما لديهم من معارف	40	3,95	,904
يشعر الاستاذ بالاعتزاز و الافتخار عند مشاركة ما لديه من معارف مع الآخرين	40	4,45	,714
يخضع الاستاذ أهدافه ومصالحه لأهداف الجماعة ومصالحها	40	3,75	,870

تسود العلاقة المتبادلة والمعاملة بالمثل بين الأساتذة	40	3,62	,979
يضع الأساتذة الأهداف بصورة جماعية ويعملون معا بشكل جماعي لتحقيقها	40	3,17	1,107
يحفز مبدأ العمل الجماعي على مشاركة المعارف	40	3,90	1,081
لدى الأساتذة رؤية واضحة مشتركة لكلية و للجامعة	40	3,45	,876
لدى الأساتذة أهداف ومصالح مشتركة لدى الأساتذة منظومة قيم واعتقادات ومدرجات مشتركة حول العمل في الجامعة	40	3,83	,844
لدى الأساتذة شعور بالانتماء مما يدفعهم لمشاركة معارفهم	40	4,05	,783
تؤكد الإدارة على مبدأ الحرية والاستقلالية في أداء المهام	40	3,60	,955
تقوم الإدارة بإشراك الأساتذة في عملية اتخاذ القرار	40	3,45	1,011
تشكل السلوكيات المعرفية للإدارة مثل نقل المعرفة، بناء المعرفة، مشاركة المعرفة (نموذجاً للأساتذة	40	3,75	,954
توفر الجامعة للأساتذة ما يحتاجونه من موارد ودعم للقيام بمهامهم التدريسية والبحثية	40	3,52	1,037
تتيح الجامعة حرية الاتصال وتبادل المعلومات عبر المستويات والوحدات المختلفة	40	3,90	,810
تشجع الإدارة الأساتذة على الحوار وتبادل الأفكار وإبداء مقترحاتهم	40	3,85	,864
تهتم الإدارة بتوفير فرص التعلم والتطور المستمر للأساتذة	40	3,80	,823
يتم اختيار الأساتذة لتولي المناصب الإدارية بيداغوجية على أساس إمكاناتهم وسلوكياتهم المعرفية) حب التعلم والمعرفة (الخ)	40	3,37	1,213
الأساتذة منفتحون على الآخرين وعلى الأفكار والمعارف الجديدة	40	3,88	,939
يتقبل الأساتذة انتقادات البناء من الأخرين	40	3,80	,823

يتم نقل وتقليد الممارسات الأفضل من كلية أو قسم لآخر أمر تقدره وتثمنه الإدارة والأساتذة	40	3,78	,800
يتم تشجيع المبادرة (المبادأة) (في الجامة	40	3,80	,853
يتم الاعتراف بالأخطاء واكتشافها وتصويبها واعتبارها مصدرا للتعلم والمعرفة	40	3,57	,844
يجري تقييم الأفكار الجديدة على أساس نوعيتها مهما كان مصدرها	40	3,60	,871
ربط الجامعة بشبكة الأنترنت يوفر لها حقل معلوماتي ومعرفي واسع	40	3,97	,698
يتبادل الأساتذة باستمرار المعلومات الهامة التي تتعلق بالجانب التعليمي والبحثي	40	3,75	,840
يتبادل الأساتذة الأفكار والآراء لتطوير العملية التعليمية والبحثية	40	4,03	,800
مشاركة المعرفة بنوعيتها الضمنية والظاهرة دافع لكسب الأستاذ التميز وتحقق الذات	40	4,13	,648
تتوفر للأستاذ فرصة اكتساب خبرات ومعارف جديدة من خلال عمليات مشاركة المعرفة مع زملاءه	40	4,10	,709
يتم استخدام وسائل الاتصال الحديثة التي تسمح بمشاركة وتبادل المعرفة بين الأساتذة	40	3,83	,958
يشارك الأساتذة في ندوات علمية من أجل اكتساب معارف جديدة	40	3,83	,984
تنظم الجامعة اجتماعات دورية للعصف الذهني من أجل توليد أفكار إبداعية خلاقة	40	3,33	1,185
يستفيد الأساتذة من دورات تكوينية داخلية وخارجية من أجل تنمية معارفهم	40	3,53	1,154
تتيح الجامعة للأستاذ منصات إلكترونية خاصة من أجل الاستفادة ومشاركة المعارف بكل سهولة	40	3,35	1,312
تنظم الجامعة حوارات وملتقيات مع الجامعات الأخرى ومراكز البحث وتبني الأفكار الإبداعية	40	3,17	1,130
يتم تدوير الأساتذة بين الأقسام المختصة على نطاق واسع	40	3,10	,928

يتفاعل الأساتذة من حين لآخر فيما بينهم لتحويل المعلومات التي يمتلكونها	40	3,38	1,148
يهتم الأساتذة القدامى بإبصال خبراتهم في العمل إلى الأساتذة الجدد	40	3,38	1,079
أثناء الاجتماعات الدورية يتم تحويل المعرفة من ضمنية إلى صريحة	40	3,75	,776
N valide (liste)	40		

اختبار فرضيات الارتباطات بين المتغيرات

تحليل الانحدار الخطي باستخدام طريقة المربعات الصغرى Entry عند مستوى دلالة 0.05 حيث المتغيرات المستقلة هي (الثقافة التنظيمية) والمتغير التابع هو (المعرفة التشاركية) حيث الجدول الموالي يوضح الارتباط الخطي بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع :

Récapitulatif des modèles^b

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation	Variation de R-deux	Modifier les statistiques			Sig. Variation de F	Durbin-Watson
						Variation de F	ddl1	ddl2		
1	,588 ^a	,346	,328	,43669	,346	20,071	1	38	,000	1,924

a. Prédicteurs : (Constante), التنظيمية الثقافة

b. Variable dépendante : التشاركية المعرفة

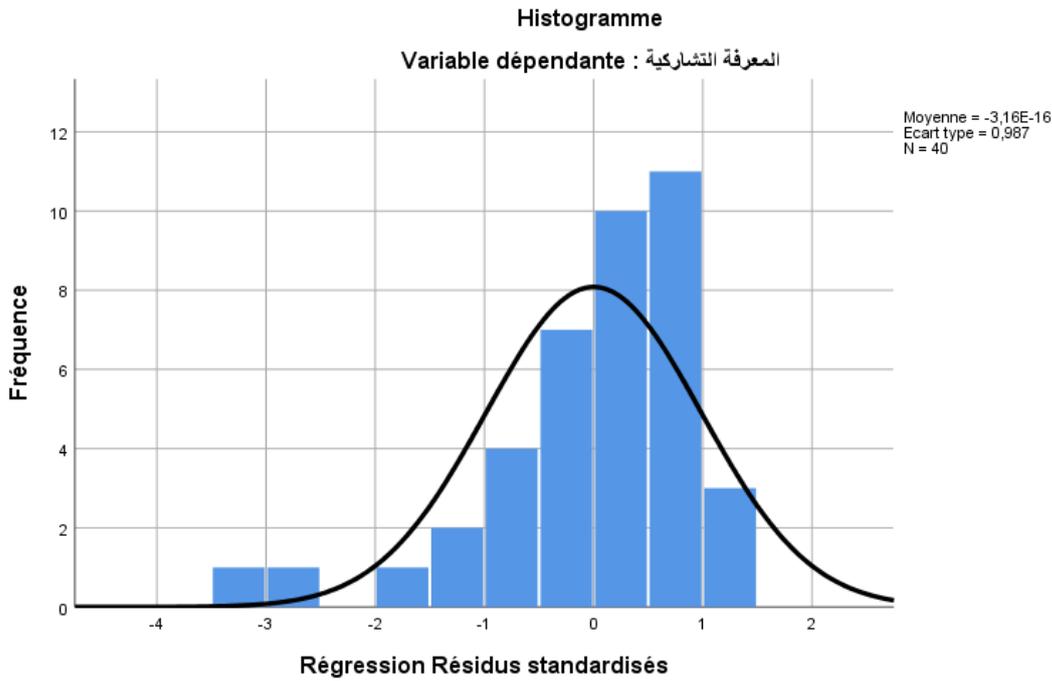
ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	3,828	1	3,828	20,071	,000 ^b
	de Student	7,247	38	,191		
	Total	11,074	39			

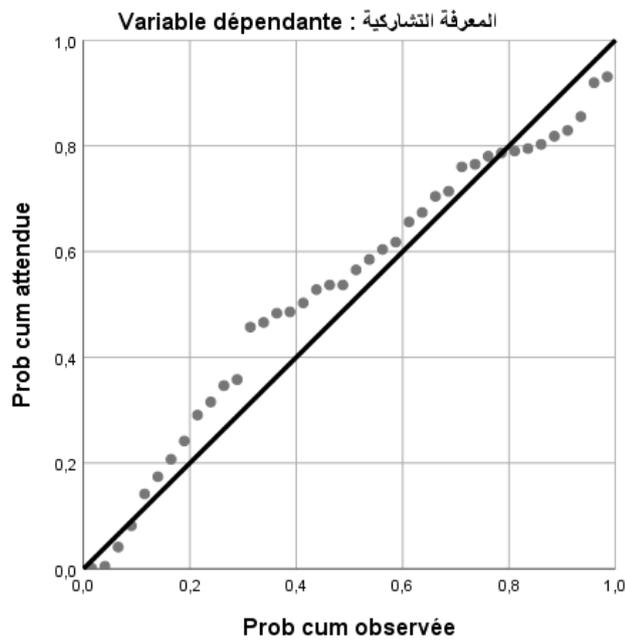
a. Variable dépendante : التشاركية المعرفة

b. Prédicteurs : (Constante), التنظيمية الثقافة

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés		
		B	Erreur standard	Bêta	t	Sig.
1	(Constante)	,879	,614		1,432	,160
	التنظيمية الثقافة	,732	,163	,588	4,480	,000



Tracé P-P normal de régression Résidus standardisés



حسب الرسم لا توجد مشكلة فالنتائج تتوزع وفق التوزيع الطبيعي

مصفوفة الارتباطات:

Corrélations

		الثقة	العمل الجماعي	الرؤية المشتركة	ممارسات الإدارة	الثقافية_المعايير المشتركة	المعرفة التشاركية
Rho de Spearman	Coefficient de corrélation	1,000	,553**	,466**	,478**	,532**	,418**
	Sig. (bilatéral)	.	,000	,002	,002	,000	,007
	N	40	40	40	40	40	40
الجماعي_العمل	Coefficient de corrélation	,553*	1,000	,210	,395*	,633**	,502**
	Sig. (bilatéral)	,000	.	,193	,012	,000	,001
	N	40	40	40	40	40	40
المشتركة_الرؤية	Coefficient de corrélation	,466*	,210	1,000	,411**	,380*	,123
	Sig. (bilatéral)	,002	,193	.	,008	,015	,450
	N	40	40	40	40	40	40
الإدارة_ممارسات	Coefficient de corrélation	,478*	,395*	,411**	1,000	,347*	,527**
	Sig. (bilatéral)	,002	,012	,008	.	,028	,000
	N	40	40	40	40	40	40
الثقافية_المعايير المشتركة	Coefficient de corrélation	,532*	,633**	,380*	,347*	1,000	,525**
	Sig. (bilatéral)	,000	,000	,015	,028	.	,001
	N	40	40	40	40	40	40

التشاركية المعرفة	Coefficient de corrélation	,418*	,502**	,123	,527**	,525**	1,000
	Sig. (bilatéral)	,007	,001	,450	,000	,001	.
	N	40	40	40	40	40	40

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

* . La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

الانحدار المتدرج:

Variables introduites/éliminées^a

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	_الثقافية_ المعايير المشتركة, المشتركة_ الرؤية, الإدارة_ ممارسات, الجماعي_ العمل, الثقة ^b	.	Introduire
2	.	الثقة, الجماعي_ العمل, _الثقافية_ المعايير المشتركة, الإدارة_ ممارسات, المشتركة_ الرؤية ^c	Eliminer

a. Variable dépendante : التشاركية المعرفة

b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

c. Toutes les variables demandées ont été éliminées.

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	1,519	,521		2,914	,006
	المعايير_الثقافية_ المشتركة	,560	,138	,549	4,051	,000
2	(Constante)	,787	,584		1,349	,186
	المعايير_الثقافية_ المشتركة	,419	,144	,411	2,908	,006
	ممارسات_ الإدارة	,344	,147	,331	2,342	,025

إختبار تي تاست T test الخاص ب الجنس لا توجد فروق بين إجابات الأساتذة تبعاً للجنس

		Test de Levene sur l'égalité des variances				Sig. (bilatéral)	Différence moyenne	Différence erreur standard
		F	Sig.	t	ddl			
المعرفة التشاركية	Hypothèse de variances égales	,165	,687	-2,654	38	,012	-,42088	,15859
	Hypothèse de variances inégales			-2,601	31,844	,014	-,42088	,16184

**تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) للاختبار تأثيرات المتغيرات المستقلة على المتغير التابع؛
أولا علاقة الجنس لا توجد فروق بين إجابات الأساتذة تبعاً للقب العلمي**

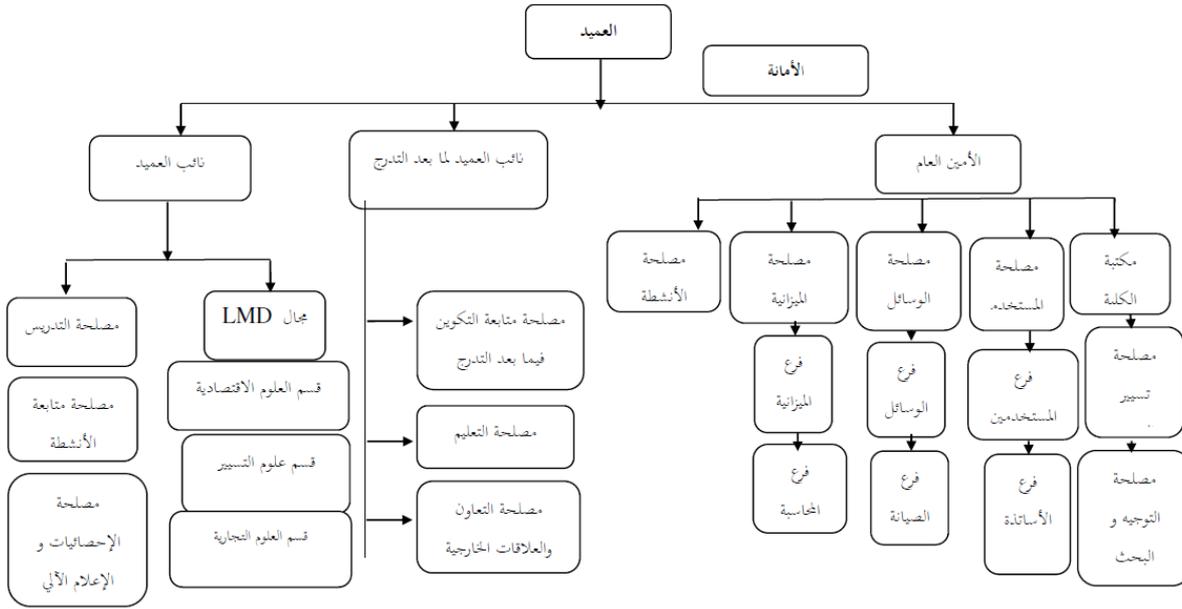
		ANOVA				
		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
الجنس	Intergruppes	4,325	21	,206	,680	,803
	Intragruppes	5,450	18	,303		
	Total	9,775	39			
العمر	Intergruppes	14,325	21	,682	1,299	,290
	Intragruppes	9,450	18	,525		
	Total	23,775	39			
العلمي_اللقب	Intergruppes	12,325	21	,587	,877	,617
	Intragruppes	12,050	18	,669		
	Total	24,375	39			
العمل_في_الأقدمية	Intergruppes	19,275	21	,918	1,139	,393
	Intragruppes	14,500	18	,806		
	Total	33,775	39			

ثانياً علاقة العمر لا توجد فروق بين إجابات الأساتذة تبعاً للعمر

ثالثاً علاقة اللقب العلمي لا توجد فروق بين إجابات الأساتذة

رابعاً علاقة الأقدمية في العمل لا توجد فروق بين إجابات الأساتذة

ملحق -4- الهيكل التنظيمي



المصدر: من وثائق الكلية

الفهرس

قائمة المحتويات

بت	الإهداء
ث	الشكر
ج	الملخص
ح	قائمة المحتويات
خ	قائمة الجداول
د	قائمة الاشكال
ز	مقدمة
الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية للثقافة التنظيمية والمعرفة التشاركية .	
1	تمهيد
2	المبحث الأول: الأدبيات النظرية للثقافة التنظيمية والمعرفة التشاركية.
2	المطلب الأول: الإطار المفاهيمي للثقافة التنظيمية.
16	المطلب الثاني: الإطار المفاهيمي للمعرفة التشاركية .
35	المبحث الثاني: الأدبيات التطبيقية (الدراسات السابقة)
35	المطلب الأول: الدراسات باللغة العربية.
38	المطلب الثاني: الدراسات الأجنبية .
41	المطلب الثالث: مقارنة بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة .
44	خلاصة الفصل.....
الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لأثر الثقافة التنظيمية على المعرفة التشاركية للكلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير جامعة قاصدي مرباح - ورقلة .	
46	تمهيد
47	المبحث الأول: الطريقة والأدوات المستخدمة في الدراسة الميدانية.....
47	المطلب الأول: الطريقة المعتمدة في الدراسة
49	المطلب الثاني: الأدوات المستخدمة في الدراسة
51	المبحث الثاني : عرض نتائج الدراسة الميدانية ومناقشتها
55	المطلب الأول: عرض وتحليل نتائج الدراسة
62	المطلب الثاني: تحليل ومناقشة نتائج الدراسة
72	خلاصة الفصل.....
74	خاتمة
77	المراجع
81	الملاحق
97	الفهرس

قائمة المحتويات

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
24	محددات المعرفة التشاركية	(1-1)
32	توضيح الفرق بين ثقافة التنظيمية الأقل وعيا والثقافة الأكثر وعيا	(2-1)
42	مقارنة بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية	(3-1)
47	متغيرات الدراسة	(1-2)
49	احصائيات الاستبيانات	(2-2)
50	مجال المتوسط الحسابي المرجح لكل مستوى (مقياس ليكارت)	(3-2)
50	مستويات الموافقة لسلم ليكارت (مقياس ليكارت)	(4-2)
51	نتائج صدق المقاييس المستخدمة	(5-2)
51	توزيع العينة حسب متغير الجنس	(6-2)
52	توزيع أفراد العينة حسب متغير العمر	(7-2)
53	توزيع أفراد العينة حسب متغير اللقب العلمي	(8-2)
54	توزيع أفراد العينة حسب متغير الاقدمية	(9-2)
56	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات الأساتذة حول بعد الثقة	(10-2)
57	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات الأساتذة حول بعد العمل الجماعي	(11-2)
57	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات الأساتذة حول بعد الرؤية المشتركة	(12-2)
58	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات الأساتذة حول بعد ممارسات الادارة	(13-2)
59	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات الأساتذة حول بعد المعايير الثقافية المشتركة	(14-2)
59	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للأساتذة الكلية قيد الدراسة لأبعاد لثقافة التنظيمية	(15-2)
61-60	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات الأساتذة حول أبعاد المعرفة التشاركية	(16-2)
62	العلاقة الارتباطية بين أبعاد الدراسة	(17-2)
63	الارتباط الخطي بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع	(18-2)
63	تحليل تباين خط الانحدار	(19-2)
65	قيم معاملات خط الانحدار المعرفة التشاركية	(20-2)
66	تحليل T الدراسة فروق المتوسطات بين الأساتذة تبعا لمتغير الجنس بخصوص مساهمة أبعاد الثقافة التنظيمية على المعرفة التشاركية	(21-2)
66	مستوى الدلالة الإحصائية لإجابات أفراد عينة الدراسة حول المعرفة التشاركية	(22-2)
67	المتغيرات المستقلة المتبقية في نموذج الدراسة	(23-2)
67	معاملات الارتباط الخطي للمتغيرات المستقلة المتبقية والمتغير التابع لنموذج الدراسة	(24-2)
67	تحليل تباين خط الانحدار بطريقة Stepwise	(25-2)
68	قيم معاملات خط الانحدار بطريقة Stepwise	(26-2)

قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
ص	نموذج الدراسة "متغيرات الدراسة"	(1-1)
14	تأثير أساليب الإدارة في تكوين الثقافة التنظيمية	(2-1)
16	عوامل بقاء ثقافة المنظمة	(3-1)
17	يوضح عناصر المعرفة التشاركية	(4-1)
20	يوضح أشكال التشارك المعرفي	(5-1)
29	نموذج نوناكا لعمليات تكوين المعرفة	(6-1)
30	الأنواع الأربعة لمفهوم concept Ba	(7-1)