



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي



جامعة 8 ماي 1945 قالمة

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

مذكرة تخرج مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة ماستر في العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

تخصص: إدارة أعمال

تحت عنوان

تأثير الثقافة التنظيمية في تثمين التشارك المعرفي

- دراسة حالة "مؤسسة عمر بن عمر للمصبرات ولاية قالمة-

تحت إشراف الأستاذة:

من إعداد:

- بن صالح ماجدة

- عمري سهيلة

السنة الجامعية: 2022-2023

الشكر والتقدير:

أولا وقبل كل شيء الحمد لله والشكر لله الذي ألهمني  
وأعطاني القوة والصبر على إنجاز هذا العمل، فهو الذي  
منه

كل التوفيق والصلاة والسلام على سيد المرسلين رسولنا  
وحبينا محمد  
عليه أفضل الصلاة والسلام.

أتقدم بالشكر إلى أستاذتي المشرفة على هذا العمل،  
كذلك أتقدم بالشكر إلى كل الأساتذة الذين ساعدوني  
على إنجاز هذا العمل.

كما لا يفوتني أن أتقدم بالشكر لعائلي وكل من ساندني  
ووجهني طوال حياتي الدراسية.

Class of  
**2023**  
Congratulations

## الإهداء

إلى من قال الله عز وجل في شأنهما بسم الله الرحمن الرحيم:

"وقضى ربك ألا تعبد إلا إياه وبالوالدين إحساناً".

إلى التي جعل الله الجنة تحت أقدامها، إلى أعلى ما أملك في الوجود

"أمي التي لا تقدر بثمن" حفظها الله ورعاها وأدام عليها الصحة والعافية يارب.

إلى أبي الذي "الذي لا يعوضه الزمن" حفظه الله ورعاه وأدم عليه الصحة والعافية.

إلى من هم في قلبي وأنا في قلبهم إخوتي حفظهم الله ورعاهم وأدام عليهم الصحة

والعافية.

إلى روح أخي رحمه الله برحمته الواسعة وأسكنه فسيح جناته.

إلى كل من ساندي ودعمني من قريب أو بعيد محبة وثناء.

"أهدي ثمرة جهدي وعملي".



## الملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن تأثير الثقافة التنظيمية في تـثمين التشارك المعرفي في مؤسسة عمر بن عمر للمصبرات الغذائية، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم المنهج الوصفي التحليلي، وكأداة لجمع البيانات والمعلومات تم الإعتماد على الإستبيان، وقد تكون مجتمع الدراسة من عمال مؤسسة عمر بن عمر للمصبرات الغذائية، وقد تم إختيار حجم العينة النهائي من مجتمع الدراسة والذي قدر بـ 50 عامل، تمت معالجة البيانات والمعلومات المتحصل عليها من الإستبيان بإستخدام برنامج Spss بمعامل 0.05، وتوصلت الدراسة لعدة نتائج من أبرزها: مستوى الثقافة التنظيمية في مؤسسة عمر بن عمر للمصبرات الغذائية "مرتفع"، وأن مستوى التشارك المعرفي في مؤسسة عمر بن عمر للمصبرات الغذائية "مرتفع"، وأثبتت الدراسة عدم وجود علاقة إرتباطية بين الثقافة التنظيمية والتشارك في مؤسسة عمر بن عمر للمصبرات الغذائية.

**الكلمات المفتاحية:** الثقافة التنظيمية، التشارك المعرفي، المعرفة، إدارة المعرفة، الذاكرة التنظيمية.

## **Abstract:**

This study aimed to reveal the impact of organizational culture in valuing knowledge sharing in an organization, and to achieve the objectives of the study, the analytical descriptive approach was relied upon, and as a tool for collecting data and information, a questionnaire was used, and the study population may be from the organization's workers, the final sample size was chosen from the society. The study, which was estimated at 50 workers, the data and information obtained from the questionnaire were processed using the spss program with a coefficient of 0.05. The study reached several results, most notably: the level of organizational culture in the organization is high, and the level of knowledge sharing in the organization is high. The study proved that there is no correlation between organizational culture and knowledge sharing in the Amor Ben Amor Foundation.

**Key words:** Organizational Culture, Knowledge Sharing, Knowledge, Knowledge Management, Organizational Memory.



## **Résumé :**

Cette étude visait à révéler l'Impact de la culture organisationnelle dans la valorisation du partage des connaissances dans une organisation, et pour atteindre les objectifs de l'étude, l'approche descriptive analytique a été utilisée, et comme outil de collecte de données et d'Informations, un questionnaire a été utilisé, et la population étudiée peut provenir des travailleurs de l'organisation, la taille finale de l'échantillon a été choisie parmi la société L'étude, qui a été estimée à 50 travailleurs, les données et les Informations obtenues à partir du questionnaire ont été traitées à l'aide du programme spss avec un coefficient de 0.05, L'étude a abouti à plusieurs résultats , plus particulièrement : le niveau de culture organisationnelle dans l'organisation est élevé et le niveau de partage des connaissances dans l'organisation est élevé. L'étude a prouvé qu'il n'y a pas de corrélation entre la culture organisationnelle et le partage des connaissances dans la Fondation Omar bin Omar.

**Mots Clés :** La Culture Organisationnelle, Le Partage de la Connaissance, La Connaissance, La Gestion de la Connaissance, Mémoire Organisationnelle.

الصفحة	قائمة المحتويات
	شكر وعرفان
	إهداء
	ملخص الدراسة
	فهرس المحتويات
	قائمة الجداول
	قائمة الأشكال
أ	مقدمة
ب	1- إشكالية الدراسة
ج	2- فرضيات الدراسة
د	3- أهداف الدراسة
د	4- أهمية الدراسة
هـ	5- أسباب اختيار الموضوع
هـ	6- حدود الدراسة
هـ	7- منهج الدراسة
و	8- هيكل الدراسة
و	9- الدراسات السابقة
ط	10- نموذج الدراسة
ط	11- التعريفات الإجرائية لمتغيرات الدراسة
	الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للثقافة التنظيمية
1	مقدمة الفصل
1	المبحث الأول: ماهية الثقافة التنظيمية
1	المطلب الأول: مفهوم الثقافة التنظيمية
4	المطلب الثاني: خصائص الثقافة التنظيمية
4	المطلب الثالث: أبعاد الثقافة التنظيمية
6	المبحث الثاني: مستويات ووظائف الثقافة التنظيمية وأنواعها
6	المطلب الأول: مستويات الثقافة التنظيمية
9	المطلب الثاني: وظائف الثقافة التنظيمية

10	المطلب الثالث: أنواع الثقافة التنظيمية
12	المبحث الثالث: مكونات ومحددات الثقافة التنظيمية: مراحل تكوينها وآلياتها ونماذجها
12	المطلب الأول: مكونات ومحددات الثقافة التنظيمية
15	المطلب الثاني: مراحل تكوين الثقافة التنظيمية
16	المطلب الثالث: آليات تشكيل الثقافة التنظيمية
17	المطلب الرابع: نماذج الثقافة التنظيمية
20	المبحث الرابع: أهمية وأهداف الثقافة التنظيمية وتأثيرها على المنظمة
20	المطلب الأول: أهمية الثقافة التنظيمية
21	المطلب الثاني: أهداف الثقافة التنظيمية
21	المطلب الثالث: تأثير الثقافة التنظيمية على المنظمة
24	خلاصة الفصل
	الفصل الثاني: الإطار المفاهيمي للتشارك المعرفي
26	مقدمة الفصل
27	المبحث الأول: ماهية التشارك المعرفي
27	المطلب الأول: مفهوم إدارة المعرفة وأبرز عملياتها
32	المطلب الثاني: مفهوم التشارك المعرفي
33	المطلب الثالث: أبعاد التشارك المعرفي
39	المبحث الثاني: منهجية التشارك المعرفي
39	المطلب الأول: متطلبات التشارك المعرفي
41	المطلب الثاني: أشكال التشارك المعرفي
42	المطلب الثالث: آليات التشارك المعرفي
44	المبحث الثالث: مراحل التشارك المعرفي والعوامل المؤثرة فيه ومعيقاته
44	المطلب الأول: مراحل التشارك المعرفي
46	المطلب الثاني: العوامل المؤثرة في التشارك المعرفي
47	المطلب الثالث: معوقات التشارك المعرفي
49	المبحث الرابع: أهمية وأهداف التشارك المعرفي وعلاقته بالثقافة التنظيمية
49	المطلب الأول: أهمية التشارك المعرفي
52	المطلب الثاني: أهداف التشارك المعرفي



53	المطلب الثالث: علاقة التشارك المعرفي بالثقافة التنظيمية
55	خلاصة الفصل
	الفصل الثالث: الدراسة الميدانية
58	تمهيد الفصل
59	المبحث الأول: تقديم مؤسسة عمر بن عمر للمصبرات الغذائية
59	المطلب الأول: التعريف بمؤسسة عمر بن عمر للمصبرات
60	المطلب الثاني: أهداف مؤسسة عمر بن عمر للمصبرات
62	المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لمؤسسة عمر بن عمر للمصبرات
66	المبحث الثاني: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية
66	المطلب الأول: منهج الدراسة، مجتمع وعينة الدراسة
66	المطلب الثاني: أداة الدراسة، قياس صدق وثبات أداة الدراسة
69	المطلب الثالث: عرض تحليل البيانات
76	المبحث الثالث: إختبار الفرضيات ومناقشة النتائج
76	المطلب الأول: إختبار التوزيع الطبيعي
77	المطلب الثاني: إختبار فرضيات الدراسة
80	خلاصة الفصل
82	خاتمة
84	الإقتراحات
87	قائمة المصادر والمراجع
	الملاحق

#### قائمة الجداول

الصفحة	العنوان	رقم الجدول
67	معامل الارتباط بيرسون	الجدول رقم (3.1)
68	معامل سبيرمان ومعامل غوتمان لمحور الثقافة التنظيمية	الجدول رقم (3.2)
68	معامل سبيرمان ومعامل غوتمان لمحور التشارك المعرفي	الجدول رقم (3.3)

69	ثبات ألفا كرومباخ	الجدول رقم (3.4)
70	يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس	الجدول رقم (3.5)
70	يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير العمر	الجدول رقم (3.6)
71	يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الدخل	الجدول رقم (3.7)
72	يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي	الجدول رقم (3.8)
72	يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الخبرة المهنية	الجدول رقم (3.9)
73	يوضح المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمحور الثقافة التنظيمية:	الجدول رقم (3.10)
75	يوضح المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمحور التشارك المعرفي	الجدول رقم (3.11)
76	نتائج اختبار التوزيع الطبيعي	الجدول رقم (3.12)
77	يوضح اختبار T للفرضية الأولى	الجدول رقم (3.13)
77	يوضح اختبار T للفرضية الثانية	الجدول رقم (3.14)
78	يوضح اختبار T للفرضية الثالثة	الجدول رقم (3.15)

#### قائمة الأشكال

الصفحة	العنوان	رقم الشكل
6	مستويات الثقافة التنظيمية حسب (E.Shein)	الشكل رقم (1.1)
7	مستويات الثقافة التنظيمية حسب العماري والغالي	الشكل رقم (1.2)
8	مستويات الثقافة التنظيمية حسب Cummings & Worley	الشكل رقم (1.3)
11	أنواع الثقافة التنظيمية	الشكل رقم (1.4)
13	مكونات الثقافة التنظيمية	الشكل (1.5)

17	مستويات ثقافة المنظمة حسب نموذج Schein	الشكل رقم (1.6)
19	الإختلافات الثقافية بين إدارة المنظمات اليابانية والأمريكية	الشكل رقم (1.7)
31	عمليات إدارة المعرفة	الشكل رقم (2.1)
34	أبعاد التشارك المعرفي حسب (Sharqrah et Al)	الشكل رقم (2.2)
35	الأنواع الأربعة لمفهوم "Ba"	الشكل رقم (2.3)
37	أبعاد التشارك المعرفي حسب Ozbebek & Toplu	الشكل رقم (2.4)
39	متطلبات التشارك المعرفي	الشكل رقم (2.5)
44	مراحل التشارك المعرفي	الشكل رقم (2.6)
62	الهيكل التنظيمي للمؤسسة (المديرية العامة)	الشكل رقم (3.1)

# مقدمة

تسعى المنظمات وفي مقدمتها الاقتصادية إلى النجاح وضمان البقاء والإستمرارية، وذلك من خلال توفير الجو والمناخ التنظيمي المناسب والملائم والبيئة التعاونية التفاعلية التي تساعد على تنمية وتطوير قدرات العاملين للإسهام في حل المشكلات والمشاركة في إتخاذ القرارات، وتوليد الأفكار الجديدة والعمل بروح الفريق وصولا للإبداع والإبتكار؛ حيث أصبحت الثقافة التنظيمية في المنظمات من الأمور التي تفرق عمل هذه المنظمات لما لها من ضرورة وتأثير على العديد من السلوكيات الفردية والجماعية والتنظيمية داخل المنظمة؛

تعد عملية التشارك المعرفي من أهم عمليات إدارة المعرفة والتي تسمح بتبادل المعارف والخبرات والمهارات والأفكار بين العمال، والعمل على تطوير وتحسين مهارات وكفاءات العمال لضمان النجاح والتميز والسير الحسن لمختلف نشاطات المنظمة، وذلك من خلال ضرورة التحكم الجيد في المعرفة وكيفية مشاركتها وتداولها بين العمال؛

لهذا أصبح من المهم والواجب على مصلحة إدارة الموارد البشرية أن تولي الثقافة التنظيمية الاهتمام الكافي وذلك من خلال تبني ثقافة تنظيمية مساعدة وداعمة تتسم بالتقاسم المشترك والتداول والتبادل للمعرفة والعمل بروح الفريق، على المنظمات اليوم أن تتبنى بيئة متشكلة من ثقافة تنظيمية ذات قيم ومعتقدات مشتركة وأعراف وافتراضات وأفكار وغيرها من عناصر الثقافة التنظيمية والتي تكون مشجعة لما يحقق تنمية سلوكيات الأفراد نحو تبني المشاركة في المعرفة داخل المنظمة.

الثقافة التنظيمية أو ما يعرف بقيم وشخصية المنظمة لم تحظ بالاهتمام إلا بعد النصف الثاني من القرن العشرين إذ بلغت ذروة الاهتمام بالثقافة التنظيمية من قبل الكتاب والباحثين وتناولوها من عدة جوانب، وأبعاد باعتبارها أحد العناصر المهمة لنجاح المنظمات المعاصرة وحيث أنها تعد عنصرا أساسيا في النظام العام للمنظمات، فهي عنصر موجود جنبا إلى جنب مع المكونات الأخرى للتنظيم الإداري من الأفراد والهياكل التنظيمية والتكنولوجيا والأهداف، ووفقا لهذه النظرة فمن اللازم إدارة الثقافة التنظيمية بشكل يحقق الأهداف التي تسعى إليها المنظمات، حيث يرى كثير من الباحثين ضرورة وجود وتخزين تبادل وتطبيق البيانات والمعلومات بصورة تكفل الوصول إلى الأهداف المرسومة بكل كفاءة وفاعلية، فنتيجة لما عانته العديد من المنظمات من مشكلات ومعوقات في تطبيق متطلبات التشارك المعرفي والتي يمكن تفاديها بالتركيز على ثقافة تنظيمية تدعمه وتشجعه فثقافة المنظمة التي تشجع على ثقافة تنظيمية داعمة ومساندة لنجاح ممارسات التشارك المعرفي وتوفر الظروف التي تساعد في إيجاد

التشارك المعرفي مازالت محدودة في منظماتنا الجزائرية فعلى الرغم من أهميته في المنظمات تواجه سائر منظماتنا الجزائرية مشكلة كبرى تتجسد في عزوف الكثير عن التشارك المعرفي، ويكاد هذا الموقف يمثل اتجاهًا شائعًا حيث يسعون باستمرار إلى الاستقلال عن الآخرين والعمل بشكل فردي وتزايد الرغبة في الحد من التشارك المعرفي لديهم بصفة خاصة عندما يمتلكون معارف متخصصة وفريدة ونادرة لا يمتلكها زملائهم وبهذا إن التحدي الذي يجب مواجهته اليوم في منظماتنا الجزائرية هو كيفية توجيه ثقافتها التنظيمية إلى ثقافة مبنية على استراتيجيات ومتطلبات لتحقيق مستويات أداء تتصف بالتميز والعمل على استمرارية واستدامة التشارك المعرفي على المدى الطويل، ونتيجة لذلك برزت فكرة الثقافة التنظيمية منظماتنا مدخلا لتحقيق التشارك المعرفي

## 1. إشكالية الدراسة:

تواجه المنظمات مجموعة من التحديات والصعوبات في ظل ما تسعى إليه في الحصول على الاعتمادية والتي تتطلب الكثير من المعرفة في شتى المجالات، حيث أنها تتفاعل. مع البيئة الثقافية والتي بدورها تؤثر على سلوك العاملين فيها، فالخصائص الثقافية تلعب دورا مهما في تشكيل هذه السلوكيات، وخاصة أن المنظمة تضم العديد العاملين من مناطق مختلفة، والذي قد يكون له تداعيات مختلفة على الثقة والصراعات الفكرية، واختلاف الثقافات وهذا ما يؤثر على التشارك المعرفي، هذا الأمر يشكل دافعا نحو القيام بهذه الدراسة.

إن تحقيق الهدف من هذه الدراسة يقتضي الإجابة على التساؤل الرئيسي التالي:

هل توجد علاقة إرتباطية بين الثقافة التنظيمية والتشارك المعرفي في مؤسسة "عمر بن عمر للمصبرات الغذائية" بولاية قالمة؟

وينشق عن هذا التساؤل الرئيسي مجموعة من الأسئلة الفرعية التالية:

- ما مستوى الثقافة التنظيمية من خلال أبعادها في مؤسسة عمر بن عمر للمصبرات؟
- ما مستوى التشارك المعرفي من خلال أبعاده في مؤسسة عمر بن عمر للمصبرات؟
- ما مدى تأثير الثقافة التنظيمية في تامين التشارك المعرفي بالمؤسسة محل الدراسة؟

وللإجابة على هذه التساؤلات فإنه يتم الأخذ بعين الاعتبار رأي ووجهات نظر أفراد عينة الدراسة بمؤسسة عمر بن عمر للمصبرات.

## 2. فرضيات الدراسة:

للإجابة على إشكالية الدراسة والتساؤلات الفرعية سابقة الذكر قمنا بصياغة الفرضيات التالية:

### الفرضية الأولى:

وجاءت صيغتها على النحو التالي:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية على تهمين التشارك المعرفي.

### الفرضية الثانية:

والتي جاءت صيغتها على النحو التالي:

مستوى الثقافة التنظيمية في مؤسسة عمر بن عمر للمصبرات "مرتفع".

وتتجزأ الفرضية الثانية إلى ثلاث فرضيات فرعية تعالج كل منها بعد من أبعاد الثقافة التنظيمية، وكانت هذه الفرضيات

كما يلي:

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية لإندماج العامل في العمل والتشارك المعرفي
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية للتعاون والعمل الجماعي والتشارك المعرفي
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية لبعد القيم والمعتقدات والتشارك المعرفي

### الفرضية الثالثة:

والتي جاءت صيغتها على النحو التالي:

مستوى التشارك المعرفي في مؤسسة عمر بن عمر للمصبرات "مرتفع"

وتتجزأ الفرضية الثالثة إلى فرضيتين تعالج كل منهما بعد من أبعاد التشارك المعرفي، وكانت هذه الفرضيتين كما يلي:

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المعرفة الصريحة والثقافة التنظيمية
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المعرفة الضمنية والثقافة التنظيمية



### 3-أهداف الدراسة:

إن الغرض الأساسي من إجراء هذه الدراسة يتجلى فيما يلي:

- إثراء مكتبة الكلية والوصول إلى اقتراحات تخدم المنظمات.
- ضرورة المعرفة النظرية لأهمية الثقافة التنظيمية كنقطة قوة بالنسبة للمنظمة.
- ضرورة الوقوف على أهمية التشارك المعرفي ومساهمته في عملية التغيير والتجديد في أنظمة المنظمة.
- إبراز العلاقة بين الثقافة التنظيمية والتشارك المعرفي داخل المنظمة.
- إعطاء صورة واضحة حول موضوع الثقافة التنظيمية وواقع التشارك المعرفي في المنظمات.

### 4-أهمية الدراسة:

تكمن أهمية هذه الدراسة في متغيراتها المبحوث عنها المتمثلة في الثقافة التنظيمية والتشارك المعرفي، إن موضوع الدراسة يلعب دور مهم وضروري في نجاح المنظمات، ولكون الثقافة التنظيمية ترتبط وتركز على المعرفة والتي أخذت تحتل أهمية كبيرة بوصفها مورد غير ملموس يختلف عن موجودات وموارد المنظمة الملموسة الأخرى.

- يعتبر موضوع الثقافة التنظيمية والتشارك المعرفي من المواضيع المهمة سواء بالنسبة للمنظمة أو الفرد والذي يحتاج لدراسات حديثة جديدة لإرتباطه بمحاجات ورغبات الأفراد التي تتميز بالمرونة والتغيير وعدم الثبات الدائم.

- كذلك فإن دراسة موضوع الثقافة التنظيمية والتشارك المعرفي يسمح للمسؤولين والمديرين في المنظمات من التحكم في إنخفاض الأداء والتأخر وغير ذلك من الظواهر السلبية والمشاكل التي تواجه المنظمة، وذلك من خلال التشجيع على مبادرات التشارك المعرفي وكل ما يساعد على التجديد والتحسين والتطوير من أنظمة المنظمة وضمان بقائها وإستمراريتها.

أما على المستوى التطبيقي على أن تسهم هذه الدراسة في مساعدة المسؤولين والمديرين في إدارتهم لمنظمتهم والعمال لتفعيل عملية التشارك المعرفي وإيجاد ثقافة تنظيمية فعالة، وتعزيزها لإنتقال المعرفة ومشاركتها بين جميع عمال المنظمة وضمان بقاء المعرفة وإستمراريتها وتوسيع المجال المعرفي داخل المنظمة.

كما ستمهد هذه الدراسة أمام عدة باحثين لإجراء دراسات أخرى في مجال الدراسة بحدود وأبعاد مختلفة كون الموضوع لا يمكن حصره وأنه يتسم بالتغيير وضرورة التحسين والتجديد والتطوير.

## 5-أسباب إختيار الموضوع:

- هناك عدة أسباب لإختيار هذا الموضوع منها:
- رغبة بدراسة هذا الموضوع.
  - إدراك أهمية الثقافة التنظيمية والمشاركة بالمعرفة كنقطة إنطلاق في عمليات التجديد والتطوير.
  - إرتباط الموضوع بحاجات ورغبات العامل كونه عنصر أساسي في بقاء وإستمرارية المنظمة.
  - محاولة إفادة المنظمات بأهمية الموضوع من أجل التحسين والتغيير والتجديد في أنظمتها.
  - محاولة إبراز أهمية الثقافة التنظيمية وأهمية التشارك المعرفي بالنسبة للمنظمة والفرد.

## 6-حدود الدراسة:

تتمثل حدود الدراسة فيما يلي:

\***الحدود المكانية:** تمثلت في المؤسسة الإقتصادية عمر بن عمر للمصبرات الغذائية محل الدراسة.

\***الحدود الزمانية:** تمثلت بمدة إعداد الدراسة.

\***الحدود البشرية:** تضمنت عينة من عمال مؤسسة عمر بن عمر للمصبرات الغذائية.

## 7-منهج الدراسة:

اتبعت في دراسة هذا الموضوع على المنهج الوصفي التحليلي وذلك لبناء الجانب النظري الخاص بالمفاهيم المتعلقة بالثقافة التنظيمية في الفصل الأول، والتشارك المعرفي في الفصل الثاني حيث من خلال ذلك يتم جمع البيانات والمعلومات والحقائق حول متغيرات الدراسة، بينما الجانب التطبيقي تم إعتقاد منهج الدراسة الميدانية بهدف الوقوف على واقع الثقافة التنظيمية والتشارك المعرفي في المنظمة وذلك بالإعتماد على أداة الإستبيان وتوجيه إستمارة أسئلة لعينة من عمال المؤسسة محل الدراسة، بإعتبارها الأداة الأفضل التي تسمح بتحقيق أهداف المؤسسة، وبعد ذلك القيام بتحليل البيانات بإستعمال الأساليب الإحصائية المناسبة SPSS.

## 8- هيكل الدراسة:

لتحليل موضوع الدراسة والوقوف على جوانبه النظرية والتطبيقية ومن الإجابة على التساؤلات المطروحة تم تقسيم الدراسة إلى ثلاثة فصول فصلان نظريان وفصل تطبيقي، حيث:

خصص الفصل الأول للثقافة التنظيمية وجاء المبحث الأول للتعرف على ماهية الثقافة التنظيمية، مفهومها وخصائصها وأبعادها، فيما خصص المبحث الثاني لمستويات الثقافة التنظيمية ووظائفها وأنواعها، والمبحث الثالث تعرضنا فيه لمكونات ومحددات الثقافة التنظيمية، مراحل تكوينها وآليات تشكيلها ونماذجها، أما المبحث الأخير تعرضنا للثقافة التنظيمية من حيث أهميتها وأهدافها وتأثيرها على المنظمة.

أما الفصل الثاني خصص للتشارك المعرفي وعلاقته بالثقافة التنظيمية، جاء المبحث الأول للتعرف على ماهية التشارك المعرفي، تناول مفهوم إدارة المعرفة وأبرز عملياتها، مفهوم التشارك المعرفي وأبعاده، فيما تعرضنا في المبحث الثاني لمنهجية التشارك المعرفي من متطلباته، أشكاله وآلياته، وخصص المبحث الثالث لمراحل التشارك المعرفي والعوامل المؤثرة فيه والوقوف عند أهم المعوقات الشخصية والتنظيمية، أما المبحث الرابع تم التطرق فيه إلى التشارك المعرفي من حيث أهميته على المستوى الفردي والتنظيمي، وأهدافه وعلاقته بالثقافة التنظيمية.

أما الفصل الثالث خصص للجانب التطبيقي بدراسة عينة من مؤسسة عمر بن عمر للمصبرات وقسم إلى ثلاث مباحث، خصص المبحث الأول لدراسة الإطار النظري لمؤسسة عمر بن عمر للمصبرات من تعريف بالمؤسسة، أهدافها وهيكلها التنظيمي، فيما خصص المبحث الثاني للمنهجية التي قامت عليها الدراسة الميدانية، خصص المبحث الثالث لتحليل ووصف خصائص أفراد العينة وإجاباتها على أسئلة الاستبيان، وتحليل النتائج المتحصل عليها وإختبار فرضياتها.

أما الخاتمة فقد خصصت لتلخيص النتائج كما عرضنا بعض الحلول والإقتراحات.

## 9- الدراسات السابقة:

عملية الإستطلاع على الدراسات والأبحاث السابقة مرحلة مهمة فمن خلالها يحقق الباحث فؤائد عدة منها التعرف على المساهمات السابقة فيما يتعلق بالموضوع محل الدراسة والمناهج المتبعة وأدوات جمع البيانات وأساليب التحليل الإحصائي والنتائج المتوصل إليها ومن أهمها نذكر:

-دراسة (هناء جاسم محمد العسكري)2013

"دور الثقافة التنظيمية في تعزيز التشارك المعرفي لدى أعضاء الهيئة التدريسية دراسة تطبيقية في كلية الإدارة والإقتصاد".

هدفت هذه الدراسة إلى توضيح دور الثقافة التنظيمية في تعزيز التشارك المعرفي لدى أعضاء الهيئة التدريسية في كلية الإدارة والإقتصاد بجامعة القادسية بالعراق حيث أنها أثبتت وجود تأثير وعلاقة بين الثقافة التنظيمية والتشارك المعرفي.

إستخدم الباحث أسلوب الإستبيان كأداة لجمع المعلومات وتم إجراء هذه الدراسة على عينة قدرت ب 70 عضو هيئة تدريس في كلية الإدارة والإقتصاد في جامعة القادسية في العراق، أكدت النتائج علو وجود علاقة بين الثقافة التنظيمية والتشارك المعرفي مع عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعود إلى العمر أو اللقب العلمي أو مدة العمل بالجامعة ووجود فروق ذات دلالة إحصائية تعود إلى الجنس، أظهرت النتائج بأن من أبعاد الثقافة التنظيمية الأكثر تأثيراً على التشارك المعرفي هو الصراع الفكري ثم الثقة، ومن ثم بعد الإبداع والميل نحو المخاطرة.

-دراسة (فوزية بنت ظافر علي الشهري)2017

"دور القيادة الأكاديمية في تنمية التشارك المعرفي كما يدركه أعضاء هيئة التدريس بجامعة الملك خالد".

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على الدور الثقافي والدور التحفيزي للقيادة الأكاديمية في تنمية التشارك المعرفي والعوامل المؤثرة على دورهم كما يدركها أعضاء هيئة التدريس بجامعة الملك خالد بأبها، تبعا لمتغيرات البحث: الجنس، نوع الكلية، عدد سنوات الخبرة والرتبة الأكاديمية.

إستخدم الباحث الاستبيان وطبق على عينة قدرت ب 309 عضو هيئة تدريس في 11 كلية بجامعة الملك خالد بأبها، كانت النتائج: أن الدور الثقافي والتحفيزي للقيادات الأكاديمية في تنمية التشارك المعرفي تحقق بدرجة "متوسطة"، والعوامل المؤثرة على دورهم بدرجة "كبيرة"، أظهرت النتائج عدم وجود فروق إحصائية بين متوسط درجات تقدير أفراد العينة للدور الثقافي تبعا لمتغيرات البحث، ووجود فروق إحصائية بين متوسط درجات تقدير أفراد العينة للدور التحفيزي للقيادات الأكاديمية في تنمية التشارك المعرفي تبعا لمتغير الجنس لصالح الذكور.

-دراسة (إبراهيم بن حنش الزهراني) 2019

"متطلبات تعزيز ثقافة التشارك المعرفي بجامعة القصيم: دراسة ميدانية".

هدفت هذه إلى الكشف عن مدى توافر متطلبات تعزيز ثقافة التشارك المعرفي بجامعة القصيم، إستخدم الباحث المنهج الوصفي والاستبانة على عينة قدرت ب 276 عضو، أظهرت النتائج توافر متطلبات تعزيز ثقافة التشارك المعرفي بدرجة "متوسطة"، وجاءت المحاور (الرؤية والقيم المشتركة، البيئة التعاونية، الذاكرة التنظيمية، التدريب الجماعي، فرق العمل) بدرجة "متوسطة" من التوافر ومحور الحوافز والمكافآت بدرجة "ضعيفة"، أظهرت النتائج أيضا عدم وجود فروق إحصائية بين متوسط تقديرات أفراد العينة تبعا لمتغيرات البحث عدا محور الرؤية والقيم المشتركة، فقد أظهرت النتائج وجود فروق إحصائية تعزى لمتغير الدرجة العلمية صالح لفئة الأساتذة.

-دراسة (إبراهيم بن حنش سعيد الزهراني) 2020

"القيادة التحويلية وعلاقتها بسلوك التشارك المعرفي لدى أعضاء هيئة التدريس في كليات العلوم والآداب بجامعة القصيم".

هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن مدى ممارسة القيادات الأكاديمية للقيادة التحويلية وعلاقتها بالتشارك المعرفي لدى أعضاء هيئة التدريس في كليات العلوم والآداب بجامعة القصيم، إستخدم الباحث المنهج الوصفي والاستبيان كأداة لجمع المعلومات على عينة قدرت ب 214 عضو و 12 قائد أكاديمي، توصلت النتائج إلى أن مستوى التشارك المعرفي لدى الأعضاء الأكاديميين تحقق بدرجة "متوسطة"، كما أظهرت النتائج وجود علاقة عالية بين القيادة التحويلية والتشارك المعرفي.

ب-الدراسات الأجنبية:

-دراسة (Haque et al) 2015

"Factors Affecting Knowledge Sharing on "innovation in the Higher Education Institutions (HEIS)"

هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن العوامل المؤثرة في التشارك المعرفي في مؤسسات التعليم العالي؛

إستخدم الباحث المنهج الوصفي، وقد توصل إلى النتائج التالية: أن قدرة رأس المال الاجتماعي في التأثير على الأشخاص لقيامهم بالتشارك المعرفي في المجتمعات، بالإضافة إلى الأثر البالغ لعنصر الثقة بين الأعضاء على التشارك المعرفي، وأنه كلما زادت الرغبة نحو التشارك المعرفي زادت قدرة الأفراد على الابتكار.

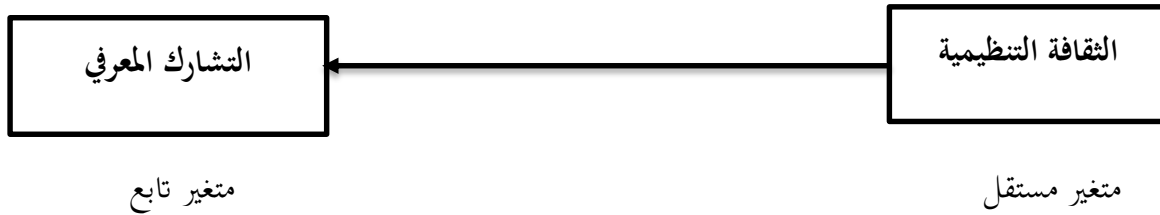
### -دراسة (Joosnug) 2018

## " Effects Of Knowledge Sharing on Individuals in Higher Learning Institution In Korea "

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة اثار مشاركة المعرفة على الأفراد في مؤسسات التعليم العالي في كوريا، وكانت أول مادة بحثية حققت في العلاقة بين التشارك في المعرفة والإبداع الفردي من الناحية النظرية، وقد طبقت الدراسة على عينة بلغت 204 طالب من المعهد الكوري للعلوم والتكنولوجيا المتقدمة (KAIST)؛

إستخدم الباحث الإستبيان متعدد العناصر لإكتشاف العوامل والأسباب الكامنة وراء عملية التشارك المعرفي، وقد كانت النتائج المتوصل إليها هي أن بناء رأس المال الاجتماعي داخل المنظمة يساهم في الوصول إلى تشارك المعرفة بشكل فعال، كما يؤدي إلى زيادة إبداعات الأفراد.

### 10- نموذج الدراسة:



### 11- التعريفات الإجرائية لمتغيرات الدراسة:

تم إستخدام المصطلحات التالية:

-**الثقافة التنظيمية:** هي مجموعة القيم والمعتقدات والإتجاهات والإفتراضات والقواعد الموجودة داخل المنظمة، التي يتقاسمها العاملون، تساعد في فهم التصرفات الحاصلة، بمثابة معايير تحدد ما هو مرغوب وما هو غير مرغوب من السلوك.

## مقدمة

-**التعريف الإجرائي:** الثقافة التنظيمية هي عبارة عن إطار معرفي يتكون من الإتجاهات والقيم والمعتقدات والأفكار ومعايير السلوك والتوقعات التي يتقاسمها ويتشاركها العمال في المنظمة.

-**التشارك المعرفي:** التشارك المعرفي هو العملية التي من خلالها يتبادل العمال ما يمتلكونه من المعرفة الضمنية والمعرفة الصريحة مما يساهم ذلك في إنشاء وتوفير معرفة تنظيمية جديدة تكون لمصلحة المنظمة والعمال.

-**التعريف الإجرائي:** التشارك المعرفي هو عبارة عن عمليات تقوم بها المنظمة وأفرادها الهادفة إلى تبادل وتداول المعرفة وتشاركها وتقاسمها بين الأفراد ونقلها داخل المنظمة.

-**الذاكرة التنظيمية:** يتم فيها جمع وتخزين المعارف، هي كل المعارف المتراكمة والمخزنة عبر الزمن الناتجة عن الممارسات والخبرات الخاصة بمختلف أساليب العمل في المنظمة.





الفصل الأول: الإطار المفاهيمي  
للثقافة التنظيمية

يعد موضوع الثقافة التنظيمية من المواضيع الهامة التي كثر الاهتمام حولها في السنوات الأخيرة من قبل الباحثين والكتاب على إعتبار الثقافة التنظيمية من أهم المحددات الأساسية لنجاح المنظمات أو فشلها، ويعتمد هذا النجاح على تبني المنظمة لمجموعة من القيم والمعتقدات، والتي تشكل مزيج من المعايير والمفاهيم التي تنظم سلوكيات وتوجهات الأفراد داخل المنظمة التي تدفعهم لأداء العمل بشكل أفضل وإلتزامهم بتحقيق رسالة وأهداف المنظمة، ومن الأهمية البالغة للثقافة التنظيمية أنه لا توجد منظمة ثقافتها مشابهة لثقافة منظمة أخرى حتى لو كانت تعمل في نفس المجال، تمثل الثقافة التنظيمية تحدي كبير لأي منظمة؛

سيتم في هذا الفصل مناقشة الثقافة التنظيمية ماهيتها وخصائصها، مستوياتها ووظائفها، أنواعها وكيفية تكوينها وآيات تشكيلها، كذلك دراسة ومعرفة أهمية الثقافة التنظيمية وأهدافها وتأثيرها على المنظمة.

### المبحث الأول: ماهية الثقافة التنظيمية

تعد الثقافة التنظيمية عنصر أساسي في المنظمات والذي ينبغي على مدراءها أن يفهموا ويتعرفوا على خصائصها وأبعادها وما تحويه كونها الوسط الذي تعيش فيه، والذي يؤثر على نوع السلوك الذي تتفاعل به مع غيرها.

### المطلب الأول: مفهوم الثقافة التنظيمية

قبل التطرق إلى مفهوم الثقافة التنظيمية لابد لنا من تسليط الضوء أولاً على مفهوم الثقافة:

#### أولاً: مفهوم الثقافة

توجد العديد من التعاريف للثقافة والتي نذكر منها:

- الثقافة هي مزيج من مجموعة مكتسبة (القيم، الأفكار، المبادئ...) سواء بطريقة مباشرة أو غير مباشرة، نتيجة التفاعل والإحتكاك بين الأفراد أي شيء يتعلمه الإنسان ويشاركه فيه أعضاء المجتمع بشكل عام.<sup>1</sup>
- تعرف بأنها تشمل الأشياء والنظم الاجتماعية، والطريقة الاجتماعية والتي يسير عليها الناس في حياتهم؛<sup>2</sup>
- عرفتها منظمة اليونسكو بأنها: جميع السمات الروحية والمادية والفكرية والعاطفية التي تميز مجتمعا بعينه أو فئة إجتماعية بعينها، وتشمل الفنون والآداب وطرائق الحياة، كما تشمل الحقوق الأساسية للإنسان ونظم القيم والتقاليد والمعتقدات؛<sup>3</sup>

#### ثانياً: مفهوم الثقافة التنظيمية

توجد العديد من التعاريف للثقافة التنظيمية نذكر منها:

- حسب ادجار شين (E.Shein): "مجموعة من المبادئ الأساسية التي وضعتها الجماعة، اكتشفها وطورتها عند حل مشاكل المنظمة الخاصة بالتكيف مع المحيط الخارجي والاندماج الداخلي والتي أثبتت فعاليتها ومنه يمكن

<sup>1</sup> بلال خلق السكرانة، "أخلاقيات العمل"، دون طبعة، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، دون سنة، ص336.

<sup>2</sup> محمد غالب المطيري، "مكونات الثقافة التنظيمية وعلاقتها بدوافع التعلم الذاتي لدى العاملين في قطاع حرس الحدود بالحفجي"، رسالة مقدمة إستكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، كلية الدراسات العليا، الرياض، السعودية، 2013، ص12.

<sup>3</sup> المرجع السابق، ص12.

## الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للثقافة التنظيمية

أن تعلم للأعضاء الجدد على أساس أنها الطريقة الصحيحة للإدراك والتفكير والإحساس عند مواجهة المشاكل سابقة الذكر".<sup>1</sup>

- حسب (W. Heleen): عبارة عن "مجموعة من الاعتقادات والتوقعات والقيم التي يشترك بها أعضاء المنظمة".

- ويعرفها (Shermerborn) بأنها: "نظام من القيم والمعتقدات أن يشترك بها العاملون في المنظمة بحيث ينمو هذا النظام ضمن المنظمة الواحدة".<sup>2</sup>

- يعرفها (Jones) بأنها: "مجموعة القيم المشتركة الضابطة لتفاعلات أفراد المنظمة بين بعضهم البعض وبين الأطراف الخارجية للمنظمة كالموردين والزبائن".<sup>3</sup>

- يعرفها الكبيسي بأنها: "مجموعة من المعاني المشتركة والتي تشمل القيم والإتجاهات والمشاعر التي تحكم سلوك أفرادها".<sup>4</sup>

- هي مجموعة القيم والمعتقدات والمفاهيم وطرق التفكير المشتركة بين أفراد المنظمة والتي قد تكون غير مكتوبة يتم الشعور بها ويشترك كل فرد في تكوينها ويتم تعليمها للأفراد الجدد في المنظمة.<sup>5</sup>

- تعني مجموعة القيم والمبادئ المشتركة بين العاملين والتي توجه سلوكهم بطريقة معينة في بيئة العمل.<sup>6</sup>

من خلال ما سبق من التعاريف، نجد بأن معظم وجهات النظر تقترب وتتركز على مضمون الثقافة التنظيمية وما تحتويه من عناصر ومكونات، وعليه فإن الثقافة التنظيمية هي عبارة عن مزيج مكون من مجموعة من القيم والمعتقدات والأعراف والتقاليد والافتراضات والمفاهيم السائدة التي يحملها الأفراد داخل منظمة معينة تميزها عن منظمة أخرى، وهي تؤثر على الطريقة التي تؤدي فيها المنظمة مختلف أعمالها كما أنها توجه بنسبة كبيرة سلوك الأفراد وعلاقاتهم سواء ببعضهم البعض أو مع المحيط الخارجين المنظمة.

<sup>1</sup> بومدين بلخير، "الثقافة التنظيمية في منظمات الأعمال"، الطبعة الأولى، مديرية النشر لجامعة قلمة، الجزائر، 2015، ص 45.

<sup>2</sup> رفعت عبد الحليم الفاروعي، "إدارة الإبداع التنظيمي"، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، ص 151.

<sup>3</sup> احسان دهش جلاب، "إدارة السلوك الإنساني في المنظمات"، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2016، ص 595.

<sup>4</sup> محمد يوسف القاضي، "السلوك التنظيمي"، الطبعة الأولى، الأكاديميون للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2015، ص 195.

<sup>5</sup> محمد الفاتح محمود بشير المغربي، "أصول الإدارة والتنظيم"، الطبعة الأولى، دار الجنان للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2016، ص 162.

<sup>6</sup> محمد موسى أحمد، "إدارة الأفراد (الموارد البشرية H.R) - بين النظرية والتطبيق"، الطبعة الأولى، الناشر مكتبة الوفاء القانونية، الاسكندرية، مصر، 2014، ص 130.

### المطلب الثاني: خصائص الثقافة التنظيمية

لا توجد منظمة ثقافتها مشابهة لثقافة منظمة أخرى وذلك لتمييزها بخصائص عديدة نذكر منها:

- 1- الثقافة التنظيمية نظام مركب: حيث تتكون من عناصر تتفاعل فيما بينها وتشمل الجانب المعنوي (نسق متكامل من القيم والأخلاق والمعتقدات والأفكار) وجانب سلوكي (العادات والتقاليد والممارسات العملية والمراسيم) بالإضافة إلى جانب مادي (تشمل المباني والأدوات والمعدات).<sup>1</sup>
- 2- الثقافة التنظيمية نظام متكامل: وذلك من خلال خلق الإنسجام بين العناصر المختلفة داخل المنظمة، بحيث أي تغيير على أحد عناصر الثقافة ينعكس أثره على باقي العناصر الأخرى.<sup>2</sup>
- 3- الثقافة التنظيمية نظام تراكمي متصل ومستمر: حيث يعمل كل جيل على نقلها وتسليمها للأجيال اللاحقة ويتم تعليمها وتوريثها لهم عبر التعلم والمحاكاة وتزايد الثقافة التنظيمية من خلال إضافات الأجيال من عناصر وخصائص لمكوناتها.<sup>3</sup>
- 4- الثقافة التنظيمية نظام مكتسب متغير ومتطور: إن إستمرارية الثقافة لا تعني تناقلها عبر الأجيال كما هي عليه بل هي في تغيير مستمر حيث تدخل عليها ملامح وخصائص وعناصر جديدة وتفقد منها القديمة.<sup>4</sup>
- 5- الثقافة التنظيمية لها خاصية التكيف: تتصف بأنها مرنة وقادرة على التكيف وذلك إستجابة لمطالب الإنسان البيولوجية والنفسية ولكي تكون متلائمة مع البيئة الجغرافية وتطور الثقافات المحيطة من جهة وإستجابة لخصائص بيئة المنظمة من جهة أخرى وذلك لتحقيق أهداف المنظمة.<sup>5</sup>

### المطلب الثالث: أبعاد الثقافة التنظيمية

فيما يلي مجموعة من الأبعاد التي تختلف من منظمة لأخرى بإختلاف الثقافات التنظيمية:

---

<sup>1</sup> كمال بوالشرش، "الثقافة التنظيمية - والأداء في العلوم السلوكية والإدارية-"، الطبعة الأولى، دار الأيام للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2016، ص49.

<sup>2</sup> بلال خلق السكارته، "التطوير التنظيمي والإداري"، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2009، ص372.

<sup>3</sup> محمد الفاتح محمود بشير المغربي، مرجع سبق ذكره، ص 181.

<sup>4</sup> بومدين بلكبير، مرجع سبق ذكره، ص 85.

<sup>5</sup> فاطمة الزهراء مهدي، "الثقافة التنظيمية وعملية صنع القرار بمنظمات الأعمال"، الطبعة الأولى، زمزم ناشرون وموزعون، عمان، الأردن، 2019، ص37.

## الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للثقافة التنظيمية

- 1- **إنتظامات سلوكية:** تعكس ما يكون في المجموعة كاللغة وأنماط السلوك الملاحظ ومختلف الطقوس والشعائر لأنماط ذلك السلوك في المنظمة والمجموعات.<sup>1</sup>
- 2- **القيم المهيمنة:** معتقدات خاصة تعبر عن هوية المنظمة والمجموعات مثلاً: عندما تضع المنظمة تصور عن الجودة فإنه يتم إعتقاد العديد من الأهداف والسياسات لإنجازها.<sup>2</sup>
- 3- **الأعراف والتقاليد:** عبارة عن سلوكيات المتوقع الإلتزام بها من طرف جميع أفراد المجموعة والمنظمة.<sup>3</sup>
- 4- **القواعد:** تعليمات تضعها وتحددها إدارة المنظمة ليلتزم بها الأفراد من طرف جميع أفراد المجموعة والمنظمة.<sup>4</sup>
- 5- **الفلسفة:** تعكس القيم والمعتقدات العامة للأفراد والتي يسترشدون بها عقلياً كأساس لإنجاز العمليات المطلوبة.<sup>5</sup>
- 6- **المناخ:** يتمثل في الترتيب المادي للأبنية والإتجاهات وما يتصل بها من تسهيلات مكتبية وأسلوب إدارة وتصميم مجالات عامة ساعد في خلق أجواء وما يسمى بالمناخ داخل المنظمة.<sup>6</sup>

---

<sup>1</sup> ماجد عبد المهدي مساعدة، "إدارة المنظمات-منظور كلي-"، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2013، ص324.

<sup>2</sup> المرجع السابق، ص324.

<sup>3</sup> نعمة عباس الخفاجي، "ثقافة المنظمة"، دون طبعة، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص43.

<sup>4</sup> المرجع السابق، ص324.

<sup>5</sup> فاطمة الزهراء مهدي، مرجع سبق ذكره، ص39.

<sup>6</sup> المرجع السابق، ص39.

المبحث الثاني: مستويات ووظائف الثقافة التنظيمية وأنواعها

لكل نوع من أنواع الثقافة مستويات ووظائف وأنواع مختلفة كذلك الأمر بالنسبة للثقافة التنظيمية.

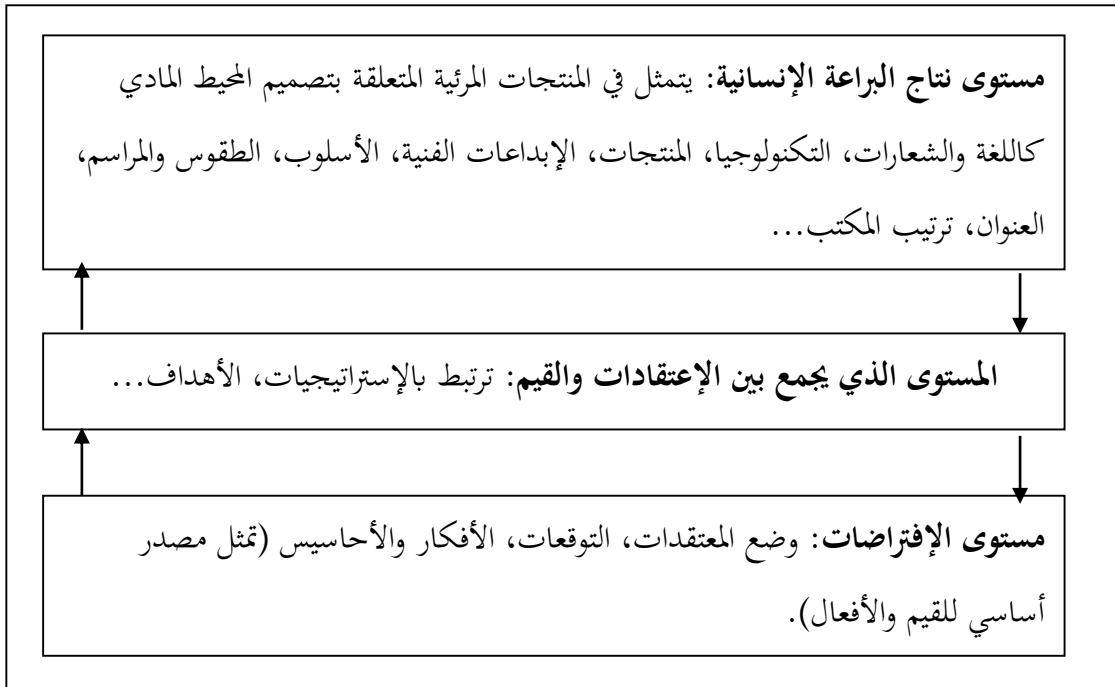
المطلب الأول: مستويات الثقافة التنظيمية

نلاحظ أن العديد من الباحثين قاموا بتصنيف الثقافة التنظيمية وفق العديد من المستويات، وأن هناك بعض الاختلاف والتداخل بينها لتوضحها فيما يلي:

1- تصنيف إدجار شين (E. Shein): وهو الأكثر تداولاً وإنتشاراً في الدراسات، حيث يقوم على تحديد مستويات الثقافة التنظيمية من خلال مفهوم الثقافة التنظيمية في حد ذاتها، إذ يحلل ثلاث مستويات.<sup>1</sup>

كما هو موضح في الشكل التالي:

الشكل رقم (1.1): مستويات الثقافة التنظيمية حسب (E. Shein)



المصدر: بومدين بلكبير، "الثقافة التنظيمية في منظمات الأعمال"، الطبعة الأولى، مديرية النشر لجامعة قلمة، الجزائر، 2015، ص 87.

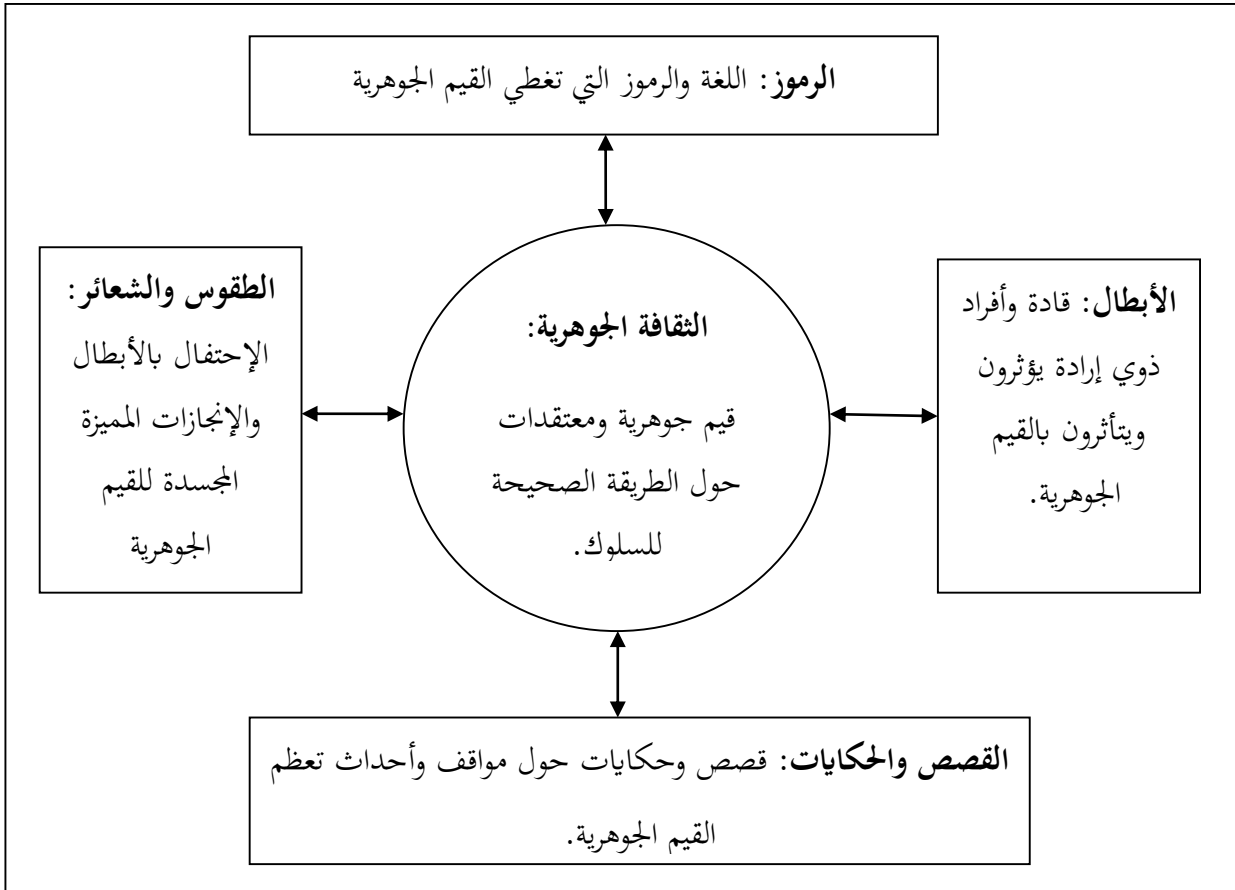
<sup>1</sup> بومدين بلكبير، مرجع سبق ذكره، ص 86.



## الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للثقافة التنظيمية

2- تصنيف العامري والغالي: (فكرة العامري والغالي 2008) القائمة على إمكانية فهم مستويات ثقافة المنظمة من خلال فهم الثقافة الجوهرية وما تحتويه من قيم ومعتقدات حول الطريقة الصحيحة للسلوك من جانب وما يرتبط بها من مظاهر للثقافة مثل: الرموز والأبطال، الطقوس والشعائر والقصص.<sup>1</sup>

الشكل رقم(1.2): مستويات الثقافة التنظيمية حسب العامري والغالي



المصدر: نعمة عباس الخفاجي، "ثقافة المنظمة"، دون طبعة، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص31.

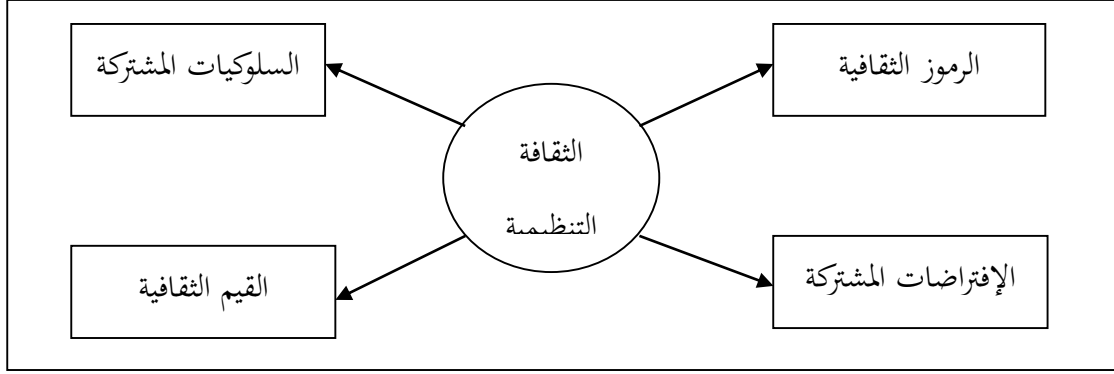
3- تصنيف (Cumings & Worley): ثقافة المنظمة هي كل السلوكيات الروتينية والأعراف والقيم المهنية أو مناخ المنظمة تتفاعل هذه العناصر لكي يكون للثقافة معنى، ومنه إستنتاجا المستويات الأربعة لثقافة المنظمة وهي الافتراضات المشتركة والقيم الثقافية والسلوكيات المشتركة والرموز الثقافية.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> نعمة عباس الخفاجي، مرجع سبق ذكره، ص31.

<sup>2</sup> المرجع السابق، ص ص 31-32.

كما هو موضح في الشكل التالي:

الشكل رقم (1.3): مستويات الثقافة التنظيمية حسب Cummings & Worley



المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على عدة مراجع.

4- تصنيف (Chantalbet Et Martin): لفهم التداخل بين مختلف مستويات الثقافة التي صنفها

الباحثين يمكننا إتباع التحليل التالي:

أ. **ثقافة المجتمع:** الثقافة في هذا المستوى عبارة عن القيم والاتجاهات والمفاهيم السائدة في المجتمع الموجودة في المنظمة، ينقلها الأعضاء من المجتمع إلى المنظمة وهي تتأثر بقوى مثل: نظام التعليم، النظام السياسي، الظروف الاقتصادية...<sup>1</sup>

حيث يؤثر على المنظمة وإستراتيجياتها وكل أنشطتها ولكي تتمكن المنظمة من تحقيق رسالتها وأهدافها والحصول على القبول في ذلك المجتمع أن تتوافق ومنتجاتها وخدماتها مع ثقافة المجتمع.<sup>2</sup>

ب. **ثقافة النشاط:** تعرف بالثقافات الفرعية إذ هناك تشابه في الثقافة لدى أفراد نفس النشاط وإختلافها بين أفراد النشاطات الأخرى وهذا ما يستدعي التلاحم والتعاون بين أعضاء فريق العمل الواحد لتحقيق الأداء المطلوب والقائم على نمط مشترك من التفكير والتصرف لدى الأفراد.<sup>3</sup>

وبهذا يتكون نمط معين داخل النشاط له تأثير على جوانب مثل: نمط إتخاذ القرارات، نمط حياة الأعضاء، نوع الملابس، ويتضح ذلك في البنوك والفنادق وشركات الطيران...<sup>4</sup>

<sup>1</sup> بومدين بلكير، "دراسة ميدانية في إدارة الأعمال"، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2013، ص 125.

<sup>2</sup> مصطفى محمود أبو بكر، "الموارد البشرية-مدخل لتحقيق الميزة التنافسية-"، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2006، ص 45.

<sup>3</sup> فاطمة الزهراء مهدي، مرجع سبق ذكره، ص 45.

<sup>4</sup> محمد الفاتح محمود بشير المغربي، مرجع سبق ذكره، ص 168.

ج. **ثقافة المنظمة:** كما هو معروف أن لكل منظمة ثقافة تميزها عن باقي المنظمات كما قد تختلف في أماكن العمل داخل المنظمة نفسها، حيث يمكن أن تكون ثقافات فرعية داخل قطاعات المنظمة وذلك لأن الأفراد يواجهون أنواع من الضغوط تدفعهم لتشكيل ثقافة خاصة بهم من قيم وإتجاهات ومعتقدات تحكم سلوكهم وتحمي تواجدهم في المنظمة.<sup>1</sup>

### المطلب الثاني: وظائف الثقافة التنظيمية

للثقافة التنظيمية عدة وظائف تتمثل في:

- 1- **تعطي أفراد المنظمة هوية تنظيمية:** إن مشاركة العاملين للمعايير والقيم والمدرجات نفسها والتي تمنحهم شعور موحد، مما يساعد على تطوير الإحساس بغرض مشترك وبالتالي شعورهم بهوية تنظيمية.<sup>2</sup>
  - 2- **تسهل الإلتزام الجماعي:** عندما يكون هناك هدف مشترك فهذا يشجع على الإلتزام القوي للذين يقبلون هذه الثقافة.<sup>3</sup>
  - 3- **تعزز إستقرار النظام:** تعمل الثقافة على أن يكون هناك تعاون وتنسيق بين الأعضاء داخل المنظمة من خلال الشعور بالهوية المشتركة والإلتزام.<sup>4</sup>
  - 4- **تشكل السلوك من خلال مساعدة الأفراد على فهم كما يدور حولهم:** توفر الثقافة مصدر للمعاني المشتركة المفسرة للأشياء، حيث أن الثقافة التنظيمية تعمل بمثابة الصمغ الذي يربط أعضائها ببعض ويساعد على تعزيز السلوك المنسق في العمل.<sup>5</sup>
- كذلك توجد وظائف أخرى للثقافة التنظيمية وهي:<sup>6</sup>

- تعتبر بمثابة إطار مرجعي للعاملين للإستعانة به لإعطاء معنى واضح لنشاط المنظمة.
- تساهم الثقافة التنظيمية في تحقيق الإستقرار داخل المنظمة.

<sup>1</sup> محمد الفاتح محمود بشر المغربي، "السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال"، الطبعة الأولى، دار حميثرا للنشر، القاهرة، مصر، 2019، ص301.

<sup>2</sup> ماجد عبد المهدي مساعدة، مرجع سبق ذكره، ص320.

<sup>3</sup> هاشم حمدي رضا، "إدارة الإنتاج والعمليات"، الطبعة الأولى، دار الرابطة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011، ص197.

<sup>4</sup> حسين حريم، "السلوك التنظيمي - سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال-"، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2004، ص330.

<sup>5</sup> أسامة خير، "التميز التنظيمي"، الطبعة الأولى، دار الرابطة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2014، ص70.

<sup>6</sup> كمال بوالشرش، مرجع سبق ذكره، ص70.

## الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للثقافة التنظيمية

- تمنح للفرد القدرة على التصرف في أي موقف يواجهه، فمنذ الولادة يتعلم أساليب الثقافة من أسرته ومدرسته وجماعته التي ينتمي لها.

### المطلب الثالث: أنواع الثقافة التنظيمية

يوجد العديد من أنواع الثقافة التنظيمية نذكر منها:

- 1- **ثقافة الفرد:** يعتبر الأفراد هم الركيزة في هذا النوع ويكون لهم توجه ذاتي حيث ينصب إهتمامهم على أنفسهم ويعملون ويفكرون بدرجة من الإستقلالية عادة يستعان بهذا النوع في المنظمات المهنية مثل المنظمات الإستشارية والهندسة المعمارية.<sup>1</sup>
- 2- **ثقافة الدور (الوظيفة):** تركز على نوع التخصص الوظيفي والأدوار على توصيف الوظائف (بناء على السلوكيات والقيم والمعتقدات السائدة في المنظمة) ويتم فيها التحديد الدقيق للمهام الوظيفية وما تحمله من مسؤوليات حتى تجنب الموظفين من الوقوع في الخطأ ويمنح الاستقرار والأمان الوظيفي وإثابة الموظفين الملتزمين بالإجراءات والقواعد.<sup>2</sup>
- 3- **ثقافة المهمة:** تركز على تحقيق الأهداف وإنجاز العمل وتهتم بالنتائج وتحاول استخدام الموارد بطرق مثالية من أجل تحقيق أفضل النتائج بأقل التكاليف.<sup>3</sup>
- 4- **الثقافة الرئيسية:** تتمثل في القيم الأساسية التي يتفق عليها أغلبية الأعضاء والتي تشكل هوية واضحة للجميع.<sup>4</sup>
- 5- **الثقافة الفرعية:** تتمثل في أنماط الثقافات التي تنشأ داخل الأقسام أو الإدارات أو الوحدات التابعة للمنظمة.<sup>5</sup>
- 6- **الثقافة القوية:** تنتشر الثقافة التنظيمية القوية في المنظمة وتحظى بالثقة والقبول من طرف أفراد المنظمة حيث يشتركوا في مجموعة من القيم والمعتقدات والإفتراسات التي تحكم سلوكهم داخل المنظمة.<sup>6</sup>

<sup>1</sup> فاطمة الزهراء مهدي، مرجع سبق ذكره، ص50.

<sup>2</sup> حسين التهامي، "التفكير الإبتكاري في السلوك التدريبي - في العملية الإدارية"، دار الكتاب الحديث، القاهرة، 2013، ص71.

<sup>3</sup> محمد يوسف القاضي، مرجع سبق ذكره، ص199.

<sup>4</sup> كمال بوالشرش، مرجع سبق ذكره، ص65.

<sup>5</sup> محمد موسى أحمد، مرجع سبق ذكره، ص132.

<sup>6</sup> مصطفى محمود أبوبكر، مرجع سبق ذكره، ص86.

## الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للثقافة التنظيمية

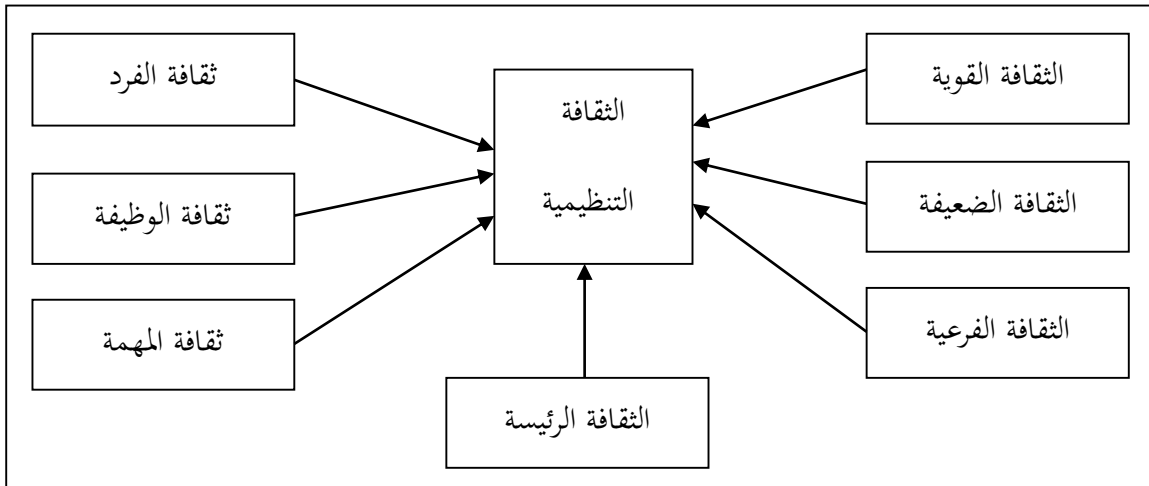
حيث تعتمد الثقافة القوية على عنصرين هما:<sup>1</sup>

أ. عنصر الإجماع والمشاركة لنفس القيم والمعتقدات في المنظمة من قبل أعضاء المنظمة وذلك بتعريفهم بالقيم السائدة في تلك المنظمة.

ب. عنصر الشدة وترمز إلى قوة وشدة تمسك أعضاء المنظمة بالقيم والمعتقدات السائدة فيها.

7- **الثقافة الضعيفة:** لا يتم إعتناقها ولا تحظى بالثقة والقبول من طرف أعضاء المنظمة حيث تفتقر المنظمة إلى التمسك المشترك بالقيم والمعتقدات وهنا فإن العاملين سيجدون صعوبة في التوافق والتوحد مع المنظمة وأهدافها وقيمها.<sup>2</sup>

الشكل رقم(1.4): أنواع الثقافة التنظيمية



المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على عدة مراجع

<sup>1</sup> بلال خلق السكارنه، "دراسات إدارية معاصرة"، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2009، ص160.  
<sup>2</sup> مصطفى محمود أبو بكر، "التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة -مدخل تطبيقي - لإعداد وتطوير التنظيم الإداري للمنشآت المتخصصة (شركات استثمار عقاري - مكاتب إستشارية - فنادق - منشآت سياحية - مستشفيات)"، الدار الجامعية، 2004/2003، ص412.

المبحث الثالث: مكونات ومحددات الثقافة التنظيمية، مراحل تكوينها وآلياتها ونماذجها.

الثقافة التنظيمية كغيرها من أنواع الثقافة لها مكونات ومحددات ومراحل تمر بها لتكوينها وآليات لتشكيلها وتوجد عدة نماذج تتمحور حولها.

المطلب الأول: مكونات ومحددات الثقافة التنظيمية

عند دراسة وتحليل الثقافة التنظيمية نجد أن لها العديد من المكونات والمحددات والتي نوضحها فيما يلي:

أولاً: مكونات الثقافة التنظيمية

للثقافة التنظيمية عدة مكونات وهي كالتالي:

- 1- القيم التنظيمية: القيم عبارة عن إتفاقات مشتركة بين أعضاء المنظمة حول ماهو مرغوب وماهو غير مرغوب، أما القيم التنظيمية تمثل القيم في مكان العمل، بحيث تعمل هذه القيم على توجيه سلوك العاملين ضمن الظروف التنظيمية المختلفة، ومن هذه القيم الإهتمام بالأداء والإحترام للآخرين، الإلتزام بالقوانين وهكذا.<sup>1</sup>
- 2- المعتقدات التنظيمية: تمثل المستويات الأعمق للثقافة كونها في عقول وتفكير الأفراد وتشير لجميع المعارف، الأفكار، القوانين، معتقدات حول الذات وحول الذات وحول الآخرين، فهي تحدد السلوك داخل المنظمة وتضع معايير للإنجاز وتختلف درجة الإلتزام بها بين العاملين.<sup>2</sup>
- 3- الأعراف التنظيمية: عبارة عن معايير غالباً غير مكتوبة وواجبة الإلتزام بها العاملون داخل المنظمة وتلعب دور في الرقابة وتحقيق الشفافية في الأنشطة، فكل منظمة لها أسلوب خاصة لتعريف أو نشر تعليمات إدارية في أي وقت.<sup>3</sup>
- 4- التوقعات: عبارة عن مجموعة من الأشياء المتوقعة التي يحددها أو يتوقعها الفرد من المنظمة كما تتوقعها المنظمة من الفرد، مثال: التوقعات المتبادلة بين المدير والعاملين، الإحترام والتقدير بين العاملين.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> محمد الفاتح محمود بشير المغربي، مرجع سبق ذكره، ص164.

<sup>2</sup> بلال خلق السكارنه، مرجع سبق ذكره، ص350.

<sup>3</sup> فاطمة الزهراء مهدي، مرجع سبق ذكره، ص57.

<sup>4</sup> محمد يوسف القاضي، مرجع سبق ذكره، ص196-197.

## الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للثقافة التنظيمية

5- الرموز: الرمز هو شيء مدرك بواسطة الحواس أو هو شكل أو علاقة يمكن استخدامها كأداة الإيصال المعاني.<sup>1</sup>

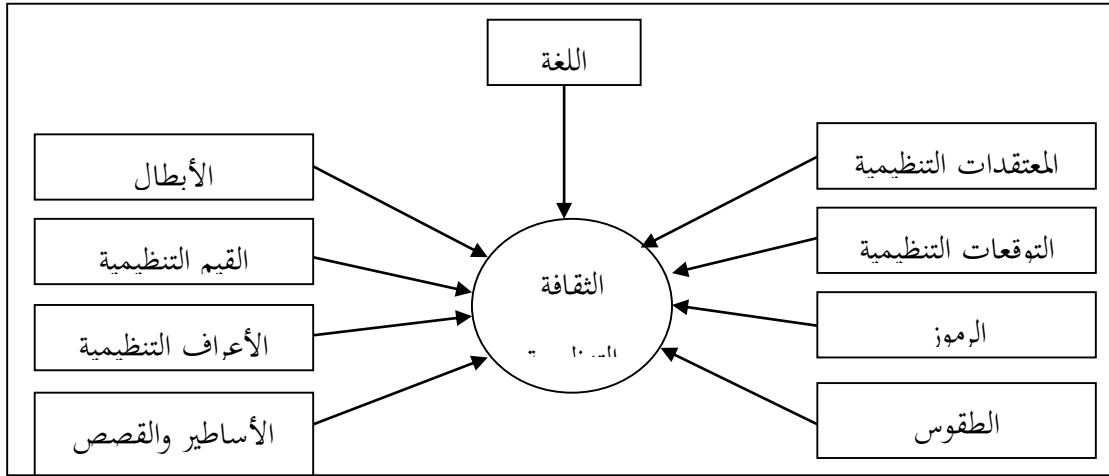
- تتمثل الرموز في استخدام لغة خاصة وتعبيرات وإشارات غير لفظية لبث وإيصال مواضيع مهمة في حياة المنظمة.<sup>2</sup>

6- الطقوس: وهي مجموعة من السلوكيات، أنشطة جماعية، كالإجراءات والمراسيم أو الشعائر التي تشاهد في الأعياد والمواسم لتعزيز قيم المنظمة مثال: تكريم الموظفين المبدعين وتوزيع المعونات...<sup>3</sup>

7- الأبطال: الأبطال سواء كانوا حقيقيين أم من صنع الخيال، أحياء أو أموات، فهم الذين سببوا بأفعالهم وأعمالهم ومواقفهم نجاحات للمنظمة بهذا هم يجسدون نماذج للسلوك المرغوب في الثقافة التنظيمية.<sup>4</sup>

8- الأساطير والقصص: الأساطير عبارة عن روايات عن الذين ساهموا في نقل الثقافة وبنائها بإحكام، القصص معلومات موثوقة عن ثقافة المنظمة تقوم على أحداث حقيقية أدائها أعضاء المنظمة وتروى للأعضاء الجدد ليتعرفوا على المنظمة أكثر وعن النقاط التي تميزها عن غيرها.<sup>5</sup>

### الشكل (1.5): مكونات الثقافة التنظيمية



المصدر: فاطمة الزهراء مهدي، "الثقافة التنظيمية وعملية صنع القرار بمنظمات الأعمال"، الطبعة الأولى، زمزم ناشرون وموزعون، عمان، الأردن، 2019، ص 59.

<sup>1</sup> حسان دهش جلاب، مرجع سبق ذكره، ص 609.

<sup>2</sup> بومدين بلكبير، مرجع سبق ذكره، ص 71.

<sup>3</sup> نعيم ابراهيم الظاهر، "الإدارة الإستراتيجية - المفهوم - الأهمية - التحديات -"، الطبعة الأولى، جدار للكتاب العالمي للنشر والتوزيع، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص 168.

<sup>4</sup> المرجع السابق، ص 167.

<sup>5</sup> فاطمة الزهراء مهدي، مرجع سبق ذكره، ص ص 57-58.

إن تحليل وتشخيص الثقافة التنظيمية نتج عنه وجود ستة محددات للثقافة التنظيمية وهي كالتالي:

- 1- **التاريخ والملكية:** يعكس تاريخ المنظمة الذي يعتبر إرثا لها، ونوعية وطبيعة القيادات التي مرت إدارتها جزءا من ثقافتها، كما تعكس نوعية الملكية بمعنى هل المنظمة عامة أو خاصة، محلية أم دولية جزءا آخر من ثقافتها السائدة.<sup>1</sup>
- 2- **الحجم:** سواء كانت منظمات كبيرة أو صغيرة فهذا لا يعني بالضرورة وجود إختلاف في الثقافة بينها، فالحجم يعكس أسلوب حياة الإدارة وأنماط الإتصالات ونماذج التصرفات في مواجهة المواقف والتي تتأثر باعتبارها الحجم.<sup>2</sup>
- 3- **التكنولوجيا:** على سبيل المثال: المنظمات المتخصصة في إستخدام التكنولوجيا الحديثة في عملياتها تركز على القيم والمفاهيم الخاصة بالمهارات الفنية في صياغة ثقافتها التنظيمية، في حين المنظمات الخدمية تركز على ثقافة خدمة الزبون والمهارات الشخصية.<sup>3</sup>
- 4- **الأفراد:** إن تشكيل قيم ومفاهيم العمل السائدة في المنظمة يكون من خلال الطريقة التي يفضلها أعضاء الإدارة العليا في ممارسة عملهم وكذلك تفضيلات الموظفين لطرق التعامل معهم، وذلك لما تجده الإدارة من صعوبة عن فرض ثقافة لا يؤمن بها الموظفون.<sup>4</sup>
- 5- **البيئة:** إن التوافق الذي يكون في البيئة الداخلية للمنظمة وتكيف المنظمة مع البيئة الخارجية (موردون - منافسين - زبائن...) والظروف المتغيرة التي تواجهها يلزم عليها انتهاج معايير وقيم تضمن بقائها وإستقرارها مما يسهم في ترسيخ وتقوية الثقافة.<sup>5</sup>
- 6- **الغايات والأهداف:** إن نوعية وطبيعة الغايات والأهداف التي تعمل المنظمة على تحقيقها تؤثر في الثقافة السائدة في المنظمة، فمثلا نجد أن المنظمات التي تسعى لتحقيق الريادة والتميز في خدمة الزبائن فإنها تعمل على غرس ما يخص الزبائن في ثقافتها التنظيمية.<sup>6</sup>

<sup>1</sup> محمد الفاتح محمود بشير المغربي، مرجع سبق ذكره، ص 169.

<sup>2</sup> محمد موسى أحمد، مرجع سبق ذكره، ص 133.

<sup>3</sup> محمد الفاتح محمود بشير المغربي، مرجع سبق ذكره، ص 302.

<sup>4</sup> جمال الدين محمد المرسي، "إدارة الثقافة والتغيير"، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2006، ص 29.

<sup>5</sup> فاطمة الزهراء مهدي، مرجع سبق ذكره، ص 60.

<sup>6</sup> بلال خلق السكارنه، "الإبداع الإداري"، الطبعة الأولى، دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2011، ص 346.



### المطلب الثاني: مراحل تكوين الثقافة التنظيمية

تشكل وتتكون الثقافة التنظيمية في أي منظمة من خلال أربع مراحل رئيسية هي:

#### المرحلة الأولى: مرحلة إختيار قائد لثقافة المنظمة

المنظمة تركز في بداية تكوين ثقافتها على إختيار قائدها، على أن تكون له خصائص (السن -نوع التدريب المجتاز -مستوى التدريب -خبراته الشخصية في العمل -طبيعة ثقافته الخاصة...) تعتبر موجه جيد لتكوين ثقافة المنظمة.<sup>1</sup>

#### المرحلة الثانية: مرحلة ما قبل الإلتحاق

قبل دخول وإخراط الموظفين المتقدمين للعمل بالمنظمة، فهذه الأخيرة تقوم بالتصنيف والتصنيفية لإختيار من تكون ثقافتهم تتوافق مع ثقافتها.<sup>2</sup>

#### المرحلة الثالثة: مرحلة التأقلم والتكيف مع المنظمة

تبدأ عندما يبدأ الموظف القيام بعمله، وأن يكون على دراية بإجراءات منظمته الجديدة، ويتعلم الثقافة والقيم والتصرف السائدة فيها، وتقوم المنظمة بجذب واحتواء الموظف وتكوين انتماء لها، وهذا يجعل الموظف يبذل جهود أكبر للإلتزام بمعايير المنظمة.<sup>3</sup>

#### المرحلة الرابعة: مرحلة التحول والإستقرار

بعد تثبيت الموظف بالمنظمة ويصبح عضوا فيها، فيعمل على أن تكون سلوكياته وتوقعاته تتوافق مع أهداف المنظمة، فهذه الأخيرة تبحث وتسعى للإستقرار من خلال مواكبة التغيرات الحاصلة في بيئتها المحيطة ومحاولة التكيف والسيطرة عليها، والبحث عن طريق للتطوير وذلك بإضافة عناصر تتوافق مع ثقافتها.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> حسين التهامي، مرجع سبق ذكره، ص72.

<sup>2</sup> فاطمة الزهراء مهدي، مرجع سبق ذكره، ص64.

<sup>3</sup> المرجع السابق، ص64.

<sup>4</sup> حسين التهامي، مرجع سبق ذكره، ص72-73.

### المطلب الثالث: آليات تشكيل الثقافة التنظيمية

توجد عدة آليات لخلق وتشكل الثقافة التنظيمية في المنظمة والتي نذكر منها أهمها كما يلي:

1- إختيار الموظفين: تعتبر خطوة رئيسية في تشكيل الثقافة التنظيمية، من خلال عملية الاختيار يتم التعرف على الأفراد الذين ترى المنظمة أنهم يتفقون مع قيمها، وأن لديهم صفات وأنماط سلوكية، خلفيات ثقافية وإستعدادات وتوجيهات تتناسب مع المنظمة وتتماشى معها.<sup>1</sup>

2- ممارسات الإدارة العليا: من خلال طبيعة الممارسات التي يقوم بها أفراد المنظمة من شأنها أن تبين لنا الثقافة السائدة وأنواع السلوكيات التي يتم مكافأتها والتي يتم المعاقبة عليها، فقد تضع المنظمة شعارات تبني ثقافة تنظيمية تكافئ الأمانة والإنجاز ولكن خبرة وتفطن العاملين ليكتشفوا أنها تقوم بعكس ما ترفعه في الشعارات، حيث تقوم بالترقية لمن لهم علاقة خاصة من الرؤساء، كذلك بالنسبة لشعار الشفافية تتعامل بالسرية والتستر على الممارسات الخاطئة ولا يتم محاسبة الفاعلين، رسم صورة جيدة أمام وسائل الإعلام وذلك تلبون المعلومات غير الصحيحة...

كل هذه الممارسات من شأنها أن تشكل الثقافة التنظيمية وليست الشعارات التي ترفع، في حين أن إلتزام الإدارة العليا بالمعايير السلوكية التي تحتوي تعليمات حول تنفيذ القواعد والأنظمة وكيفية معاملة العاملين وكل ما يخص العمل ينتج عنه ثقافة تنظيمية فعالة.<sup>2</sup>

3- التنشئة الاجتماعية\*: على المنظمات وبعد تعيين الموظفين القيام بتدريبهم فالتدريب نوع من التنشئة الاجتماعية، من خلاله يتعلم الموظفون كل م يخص المنظمة وأهدافها وقيمها وما يميزها عن المنظمات الأخرى، وذلك يتم من خلال دورات تدريبية يتعرف فيها الموظفون على حقوقهم وواجباتهم وكل ما يتعلق بعملهم حتى يندمجوا مع القيم الثقافية السائدة.<sup>3</sup>

4- القصص و الطقوس والرموز والمفردات: تعد من الآليات غير الرسمية للثقافة التنظيمية وتتمثل في الطقوس التي يتم تداولها في التنظيم قصد ترسيخ القيم من أمثلتها ما تم تداوله حول مؤسس البنك العربي عبد الحميد شومان إلتزامه بالعمل، الإهتمام بتفقد المكاتب قبل الخروج والتأكد من إطفاء الإنارة، مثل هذه القصص تؤكد للموظف

\*التنشئة الاجتماعية: التربية الاجتماعية، التعليم والتدريب على قواعد معينة.

<sup>1</sup> محمد موسى أحمد، مرجع سبق ذكره، ص 136.

<sup>2</sup> كمال بوالشرش، مرجع سبق ذكره، ص 37.

<sup>3</sup> محمد قاسم القريوتي، "نظرية المنظمة والتنظيم"، الطبعة الثالثة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2003، ص 381.

## الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للثقافة التنظيمية

بشكل غير مباشر أهمية الإقتراد بهذا السلوك، أما الطقوس هي من العادات التي تحرص عليها المنظمة كإقامة حفلات التكريم للمتفوقين وأصحاب الأفكار التطورية فهي تعزز قيم التعاون والتفاعل بين العاملين، أما أن يكون للمنظمة لباس خاص يميزها عن غيرها فهي رموز ترتبط بذهن الموظف مما يعزز صورة المنظمة وشعوره بالإنتماء، إستعمال مفردات متداولة يجعل للمنظمة هوية تنظيمية خاصة بها.<sup>1</sup>

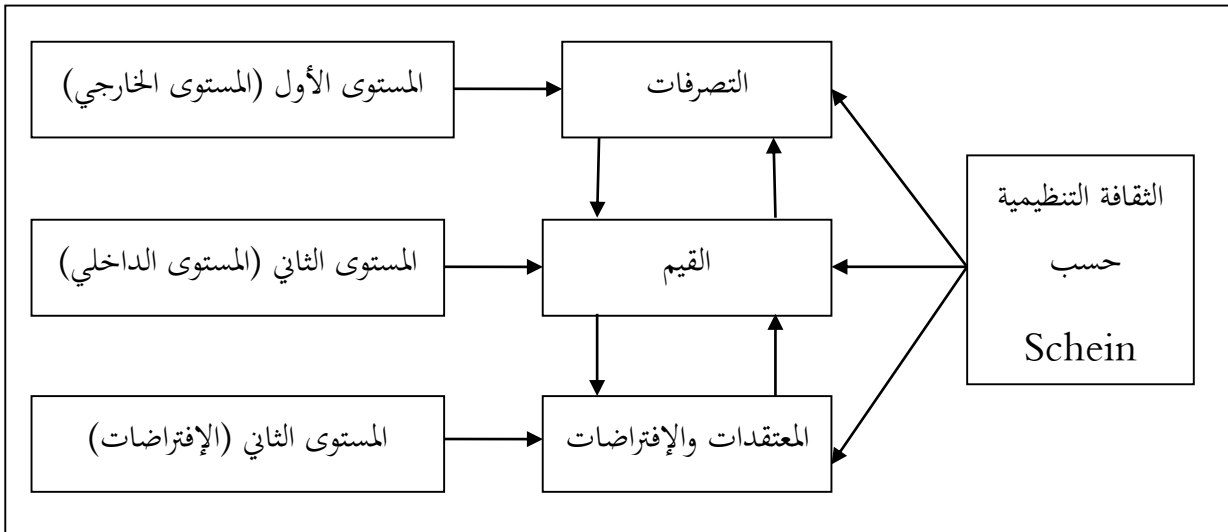
### المطلب الرابع: نماذج الثقافة التنظيمية

لقد ساهم العديد من الباحثين والدارسين لثقافة المنظمة بطرح آرائهم وأفكارها ضمن نماذج والتي نذكر منها:

#### 1. نموذج Schein:

مستويات ثقافة المنظمة حسب Schein\* موضحة في الشكل التالي:

#### شكل رقم (1.6): مستويات ثقافة المنظمة حسب نموذج Schein



المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على عدة مراجع

يقسم شاين Schein ثقافة المنظمة إلى ثلاث مستويات وهي:<sup>2</sup>

Edgar Schein\*: عالم نفس إجتماعي، طور في عقد الثمانينات من القرن العشرين ما أصبح يطلق عليه بنظرية التأثير لثقافة المنظمة، له سلسلة من البحوث والمؤلفات.

<sup>1</sup> المرجع السابق، ص 381-382.

<sup>2</sup> فاطمة الزهراء مهدي، مرجع سبق ذكره، ص 28.

## الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للثقافة التنظيمية

- **المستوى الخارجي:** يتمثل في المظاهر السلوكية والتصرفات والممارسات التي يقوم بها الأفراد التي تكون مرئية.
- **المستوى الداخلي:** هو المستوى الأعمق والأقل رؤية وهو مجموعة القيم التي يشترك فيها الأفراد في إطار تنظيمي واحد.

- **المعتقدات والافتراضات:** وفق شاين تمثل جوهر وأساس ثقافة المنظمة، الافتراضات تعبر عما يؤمن به الأعضاء بصورة واقعية ومدى تأثيرها بدرجة إدراكهم وكيفية تفكيرهم وشعورهم حيث ينبغي مراعاتها عندما يقدررون.
- ### 2. نموذج بيتر وترمان:

لقد ساهم كل من بيتر وترمان بتقديم نموذجهما للثقافة التنظيمية مستفيدين من خبرتهما (25 سنة) في إدارة المنظمات الأمريكية وعملهما كباحثين ضمن منظمة كنزي وتجلت مساهمتهما بوضع القيم المشتركة كرابطة محددة لثقافة المنظمة، فالنموذج يركز على العلاقة بين ثقافة المنظمة والأداء، حيث أن المنظمات التي تسعى لتحقيق أعلى مستويات النجاح عليها تبني ممارسات إدارية تفوق بالأداء ويتطلب ذلك تحليل لثقافة المنظمة وقيمتها الثقافية. فهذا يعني بأن المحدد لدرجة الوصول إلى تميز الأداء وتفوقه هي شدة وتمسك القيم الثقافية داخل المنظمة.<sup>1</sup>

### 3. نموذج Ouchi:

انطلقت فكرة نموذج من أفكار المدرسة الإنسانية التي يعتمدها المديرون في التعامل مع المرؤوسين وتوجيه سلوكهم لتحقيق أهداف المنظمة، حيث استطاع أن يحدد عدد الاختلافات الثقافية الأساسية بين المنظمات اليابانية والأمريكية كما يظهره الشكل رقم (1.7) حيث أكد Ouchi أن الاختلافات الثقافية أساس وسر نجاح المنظمات اليابانية وتفوقها على المنظمات الأمريكية، فهو يحث إرادتها على التمتع بقدرة الوعي للمواقف الثقافية والقدرة على التكيف والتلائم مع بيئة المنظمة الثقافية وعليها أن تكون مرنة تتأقلم وترتكز على التعلم للعمل بفعالية في البيئة في البيئة الجديدة التي تكون لها خصائص لثقافة تنظيمية جديدة يتطلب تطبيق أفكار Ouchi في المنظمات الأمريكية توفر جاهزية وإستعداد للتغير بما يناسب ويساعد على تهيئة مناخ ثقافي حاكم وموجه لسلوك الإدارة والعاملين.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> نعمة عباس الخفاجي، مرجع سبق ذكره، ص ص 69-70.

<sup>2</sup> المرجع السابق، ص 68.

## الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للثقافة التنظيمية

الشكل رقم (1.7): الإختلافات الثقافية بين إدارة المنظمات اليابانية والأمريكية

المنظمات اليابانية	المنظمات الأمريكية
- الإستخدام مدى الحياة.	- الإستخدام قريب الأمد.
- التقييم البطيء والترقية.	- سرعة التقييم والترقية.
- لا يحصل تركيز على التخصص خلال مسارات العمل الوظيفي.	- التركيز والإهتمام ببناء مسارات العمل الوظيفي على أساس التخصص.
- لغة الجماعة في إتخاذ القرار.	- المسؤولية الفردية.
- الإهتمام شمولي.	- تجزئة الإهتمام.

المصدر: نعمة عباس الخفاجي، "ثقافة المنظمة"، دون طبعة، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص 68.

المبحث الرابع: أهمية وأهداف الثقافة التنظيمية وتأثيرها على المنظمة

تعتبر الثقافة التنظيمية ذات أهمية كبيرة ذلك أنها قائمة في كل المنظمات، إذ لا توجد منظمة دوم ثقافة تنظيمية حيث تشكل بناء على طبيعة عملها وإجراءاتها كما لها أهداف وتأثير على المنظمة في جوانب عديدة.

المطلب الأول: أهمية الثقافة التنظيمية

يمكننا إيجاز أهمية الثقافة التنظيمية فيما يلي:<sup>1</sup>

- تعتبر الثقافة التنظيمية عنصر فعال مساعد للمنظمة على تحقيق أهدافها وطموحاتها عندما تكون قوية مقبولة من طرف غالبية العاملين.
- كون العاملين يؤدون أدوارهم في إطار تنظيمي واحد، فإنها بما تحتويه من قيم وقواعد سلوكية تحدد لهم السلوك التنظيمي المتوقع منهم وأنماط العلاقات بينهم، وبينهم وبين الجهات الأخرى التي يتعاملون معها.
- تعتبر بمثابة الإطار الفكري الذي يوجه أعضاء المنظمة وينظم أعمالهم وإنجازاتهم وعلاقاتهم.
- تسهل مهمة المديرين فلا يلجؤون للإجراءات الرسمية الصارمة لتأكيد السلوك المطلوب.<sup>2</sup>
- إن إشباع الحاجات للعاملين والنظر إليهم كأعضاء في بيئة عمل واحدة ترسخ أداء متميز لأفرادها، وتعمل على توفير درجة كبيرة من الاحترام المتبادل بين الإدارة والعاملين وإعطائهم دور كبير في المشاركة في إتخاذ القرارات مما يترتب عليه زيادة قوة تماسك المنظمة وزيادة الولاء لها.<sup>3</sup>
- ليست الجماعات الأمان والثقة، أي أنها تحلل إتجاهات الأفراد المبنية على المجموعة من العوامل الدينية الثقافية، الأخلاقية وغيرها من ثم تقييمها لتلك العوامل وإرسالها على مضامين تتوافق مع المبادئ التي لا يتنازل عنها الأفراد أو لا تتعارض معها حتى تكون واقعية.<sup>4</sup>
- تكوين شخصية مستقلة للمنظمة عن بقية المنظمات.<sup>5</sup>

<sup>1</sup> أسامة خيرى، مرجع سبق ذكره، ص 71.

<sup>2</sup> محمد يوسف القاضي، مرجع سبق ذكره، ص 197.

<sup>3</sup> كمال بوالشرش، مرجع سبق ذكره، ص 20.

<sup>4</sup> محمد الفاتح محمود بشير المغربي، مرجع سبق ذكره، ص 306.

<sup>5</sup> موسى خليل، "الإدارة المعاصرة - المبادئ - الوظائف - الممارسة"، الطبعة الأولى، مجد المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، بيروت، لبنان، 2005، ص 42.

### المطلب الثاني: أهداف الثقافة التنظيمية.

للثقافة التنظيمية عدة أهداف تتمثل في: <sup>1</sup>

- تحقيق التكامل الداخلي بين أفراد المنظمة من خلال تعريفهم بكيفية الاتصال فيما بينه والعمل بفعالية.
- إرشاد العاملين وتوجيه الأنشطة، والربط بين الفكر والجهود المبذولة في اتجاه تحقيق أهداف المنظمة ورسالتها.
- تهدف إلى استقرار النظام: وذلك بأن الثقافة التنظيمية تشجع على التنسيق والتعاون الدائمين بين أعضاء المنظمة من خلال شعور الفرد داخل المنظمة بروح الانتماء وأنه جزء منها.<sup>2</sup>
- تهدف إلى خلق الإلتزام برسالة وأهداف المنظمة وتحقيق شعور العاملين بالانتماء للمنظمة، يعني بأن الثقافة التنظيمية تذكرهم بأن منظماتهم أهم شيء بالنسبة لهم.<sup>3</sup>
- تدعم الثقافة التنظيمية وتوضح معايير السلوك بالمنظمة، وتعزز ثبات النظام، إذ أن الثقافة هي المادة الاجتماعية التي تساعد على ربط المنظمة عن طريق توفير المعايير المناسبة لما يجب على العاملين فعله وبالتالي فهي تهدف إلى تشكيل الاتجاهات وسلوكيات العاملين.<sup>4</sup>

### المطلب الثالث: تأثير الثقافة التنظيمية على المنظمة

بينت دراسات عديدة بأن للثقافة التنظيمية تأثير على المنظمة في جوانب عدة منها:

#### أولاً: الثقافة التنظيمية وفعالية المنظمة

- وجود علاقة إيجابية بين الثقافة التنظيمية وفعالية المنظمة أدت إلى إزالة الحاجة للكتيبات والخراطيم التنظيمية، وإذا كانت الثقافة قيمة أدت إلى إنتاجية اقتصادية أعلى وبالتالي تكون مصدر للميزة التنافسية بمعنى تساعد على الإنجاز والأداء الأفضل وتكون نادرة وغير قابلة للتقليد.<sup>5</sup>

<sup>1</sup> حسين التهامي، مرجع سبق ذكره، ص 68.

<sup>2</sup> سارة حفياني وآخرون، "أهمية الثقافة التنظيمية في تحقيق التغيير الفعال في المؤسسة الاقتصادية - دراسة ميدانية في مركب الدرجات والدرجات النارية قاملة"، مذكرة لنيل شهادة الليسانس في علوم التسيير، تخصص تسيير الموارد البشرية، جامعة 08 ماي 1945 قاملة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، 2013/2012، ص 21.

<sup>3</sup> جيرالد جرينبرج، روبرت بارون، ترجمة: رفاعي محمد رفاعي، إسماعيل علي بسبوني، "إدارة السلوك في المنظمات"، دار المريخ للنشر، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2004، ص 630.

<sup>4</sup> ماجدة العطية، "سلوك المنظمة - سلوك الفرد والجماعة-"، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013، ص 330.

<sup>5</sup> هاشم حمدي رضا، مرجع سبق ذكره، ص 201.

## الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للثقافة التنظيمية

- إن فعالية المنظمة تتطلب تحقيق التوافق والموائمة بين ثقافتها وإستراتيجيتها، فمن الضروري أن تكون الثقافة مناسبة وداعمة لإستراتيجية المنظمة، إن أي تغييرات في إستراتيجية المنظمة تتطلب إجراء تغييرات متزامنة في ثقافة المنظمة.<sup>1</sup>
- فعالية المنظمة تتطلب توافق الثقافة وتناغمها مع الإستراتيجية فكلما كانت القيم التنظيمية الأساسية مشتركة ومقبولة كلما دل ذلك على توفر ثقافة قوية قادرة على توفير مزايا عمل مادية ومعنوية للعاملين وتجعلهم أكثر إلتزام وولاء.<sup>2</sup>
- حيث أنه كلما كانت الثقافة متوافقة مع أهداف المنظمة وإستراتيجيتها كانت قوة إيجابية وإذا كانت غير متوافقة تكون كقوة سلبية، فقد تدفع الثقافة بالمنظمة نحو تحقيق أهدافها وإستراتيجياتها أو تدفعها بعيدا عنك.<sup>3</sup>

### ثانيا: الثقافة التنظيمية والهيكل التنظيمي

يمكن توضيح العلاقة بين الثقافة التنظيمية والهيكل التنظيمي فيما يلي:

- تؤثر الثقافة في نوع الهيكل التنظيمي والعمليات والممارسات الإدارية (القيادة واتخاذ القرارات، والاتصالات...) وأن ملائمة الهيكل التنظيمي والعمليات الإدارية لثقافة المنظمة يساعد على تحقيق مزيد من الفعالية للمنظمة.<sup>4</sup>
- كذلك الثقافة القوية تحدد السلوك المقبول من طرف الأفراد وهذا يؤدي إلى نوع من الرقابة الضمنية وبالتالي ينخفض اهتمام الإدارة بوضع الأنظمة والتعليمات الرسمية لتوجيه سلوك الأفراد.<sup>5</sup>

### ثالثا: الثقافة التنظيمية والإلتناء (الولاء) التنظيمي

يمكن توضيح العلاقة بين الثقافة التنظيمية والإلتناء التنظيمي فيما يلي:

- الثقافة تخلق ظروف في المنظمة تؤدي إلى جعل الأفراد غما مستعدين أو غير مستعدين للإلتزام بأهداف المنظمة من أجل الوصول إلى حالة عامة من الرضا أو عدم الرضا.<sup>6</sup>

<sup>1</sup> ماجد عبد المهدي مساعدة، مرجع سبق ذكره، ص 332.

<sup>2</sup> فاطمة الزهراء مهدي، مرجع سبق ذكره، ص 51.

<sup>3</sup> كمال بوالشرش، مرجع سبق ذكره، ص 47.

<sup>4</sup> حسين حريم، مرجع سبق ذكره، ص 340.

<sup>5</sup> بلال خلق السكارنه، مرجع سبق ذكره، ص 375.

<sup>6</sup> مصطفى محمود أبو بكر، مرجع سبق ذكره، ص 375.



## الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للثقافة التنظيمية

- حيث يتميز العاملون في المنظمات ذات الثقافة القوية بدرجة عالية من الإلتزام والإنتماء للمنظمة. فالإجماع الواسع على القيم والاعتقادات المركزية، والتمسك بها بشدة من قبل الجميع يزيد من إخلاص العاملين وولائهم والتصاقهم الشديد بالمنظمة. وهذا يمثل ميزة تنافسية هامة للمنظمة تعود بنتائج إيجابية عليها.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> حسين حريم، "إدارة المنظمات - منظور كلي -"، الطبعة الثانية، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2010، ص 271.

### خاتمة الفصل:

تعتبر الثقافة التنظيمية بمثابة دليل للعمال والمنظمة، فالتحدي الأساسي الذي تواجهه إدارة المنظمة هو صياغة ثقافة تنظيمية فعالة وداعمة، وبالتالي فالثقافة التنظيمية تلعب دور المحدد لما هو مقبول ومطلوب من سلوكيات الأفراد والقرارات المتخذة وما هو غير مقبول ومرفوض منها عبر مختلف المستويات داخل المنظمة، فقد أصبحت الكثير من المنظمات تولي إهتمام كبير بالثقافة التنظيمية وتعطيها الأولوية في الدراسة والتحليل، فكلما كانت القيم المشتركة والمعتقدات والمفاهيم والمعايير تحظى بقبول واسع من قبل العاملين كان ذلك مؤشر إيجابي على قوة الثقافة التنظيمية وإتساع تأثيرها على الأفراد والمنظمة.

## الفصل الثاني:

الإطار المفاهيمي للتشارك المعرفي

### مقدمة الفصل:

تعتبر المعرفة ثروة حقيقية لكل من المنظمة والفرد، فالمنظمات أصبحت تبحث عن تحقيق القيمة من خلال عمليات مرتبطة بالمعرفة، حيث يتفق عدد كبير من الباحثين والكتاب على أن الاهتمام بإدارة المعرفة أصبح من أوسع الأفكار الإدارية إنتشار، وكجهد مكمل لهذا الإهتمام بدأ تسليط الضوء والتوجه نحو مشاركة المعرفة التي تعد بحسب وجهة نظر هؤلاء الكتاب والباحثين القاعدة والركن الأساسي والمكون الأهم لتطوير إدارة المعرفة والذي يضمن بدوره نجاح المنظمات.

## المبحث الأول: ماهية التشارك المعرفي

يعتبر التشارك المعرفي عملية مهمة فهو من عمليات إدارة المعرفة التي تنفذ في كل منظمة وذلك لأهميتها، فالتشارك المعرفي له أبعاد مختلفة فكل باحث له وجهة نظره فيها، لتتطرق في هذا المبحث لإدارة المعرفة وعملياتها والتشارك المعرفي وأبعاده.

### المطلب الأول: مفهوم إدارة المعرفة وأبرز عملياتها

تعددت المفاهيم لإدارة المعرفة كونها موضوع يصعب حصره في تعريف واحد، حيث تمر إدارة المعرفة بعدة عمليات مهمة؛

قبل التطرق إلى مفهوم إدارة المعرفة لابد لنا من تسليط الضوء أولاً على مفهوم المعرفة:

#### أولاً: مفهوم المعرفة

توجد تعاريف عديدة للمعرفة نذكر منها:

- المعرفة هي: العلم بالشيء وفهمه، التعبير عنها في صورة حديث أو كلمات أو صورة أو إشارات على شكل بيانات ومعلومات وقد لا يتمكن الفرد من التعبير عنها حيث تبقى المفاهيم كافة في العقل داخل الفرد وقد يتصرف برد فعل عليها أو إستجابات؛<sup>1</sup>
- حسب (Harris & Henderson): المعرفة تشكل أحد العناصر الأساسية ضمن سلسلة متكاملة تبدأ بالإشارات وتندرج إلى البيانات ثم إلى المعلومات ثم إلى المعرفة ومن ثم إلى الحكمة؛<sup>2</sup>
- تعرف على أنها: القدرة على التعامل مع المعلومات من حيث جمعها وتبويبها وتصنيفها وتوظيفها لتحقيق أهداف المنظمة؛<sup>3</sup>

من خلال التعاريف السابقة يمكن القول بأن المعرفة هي:

<sup>1</sup> عصام نور الدين، "إدارة المعرفة والتكنولوجيا الحديثة"، الطبعة الأولى، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010، ص15.

<sup>2</sup> عيسى خليفة، ربيحة قوادرية، "إدارة رأس المال البشري كمدخل لإدارة المعرفة"، الطبعة الأولى، الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2019، ص15.

<sup>3</sup> سلوى شرماط، سارة زيار، "واقع إدارة المعرفة في المؤسسة الجزائرية -دراسة ميدانية بإدارة مستشفى محمد الصديق بن يحيى، جيجل"، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع، تخصص تنظيم وعمل، جامعة محمد الصديق بن يحيى، الجزائر، 2017/2018، ص10.

## الفصل الثاني: الإطار المفاهيمي للتشارك المعرفي

مزيج مركب من الخبرات المشكّلة، الآراء، القيم، المعلومات والتي تشير إلى المهارات الموجودة لدى الأفراد، تعد رأس مال فكري وقيمة مضافة ولا تعد كذلك إلا إذا إكتشفت من قبل المنظمة، وتم الإستثمار فيها وتحويلها إلى قيمة لإنشاء وتوفير ثروة جديدة من خلال التطبيق.

### ثانيا: مفهوم إدارة المعرفة

تنوعت التعاريف والمفاهيم حول إدارة المعرفة كونها موضوع لا نستطيع حصره في مفهوم واحد، نذكر من بين المفاهيم التي تناولت إدارة المعرفة فيما يلي:

- تعرف بأنها الجهد المنظم الواعي الموجه من قبل المنظمة من أجل إتقاط وجمع وتصنيف وتنظيم كافة أنواع المعرفة ذات العلاقة بنشاط تلك المنظمة وجعلها جاهزة للتداول والمشاركة بين أفراد وأقسام ووحدات المنظمة بما يرفع مستوى كفاءة إتخاذ القرارات والأداء التنظيمي؛<sup>1</sup>
- تعرف بأنها المصطلح المعبر عن العمليات والأدوات والسلوكيات التي يشترك في صياغتها وأدائها المستفيدون من المنظمة، لاكتساب وخزن وتوزيع المعرفة لتنعكس على عمليات الأعمال للوصول إلى أفضل التطبيقات بقصد المنافسة طويلة الأمد والتكيف؛<sup>2</sup>
- يعرفها (Hahn & Subraamani) بأنها: "عملية تنظيمية محددة لاكتساب المعرفة وإيصالها إلى العاملين لكي يتمكن هؤلاء وآخرون من استخدامها لتحسين أداء عملهم"<sup>3</sup>؛
- عرفها (Ahmed Bounfour) بأنها: "مجموعة من الإجراءات والبنى التحتية والأدوات التقنية والإدارية والمصممة من أجل خلق وتقاسم والاستفادة من المعلومات والمعرفة داخل وخارج المنظمات"<sup>4</sup>؛
- عرفها (Newman) بأنها: "مجموعة من العمليات التي تتحكم وتخلق وتنشر وتستخدم المعرفة من قبل العاملين لتزودهم بالخلفية النظرية المعرفية اللازمة لتحسين نوعية القرارات وتنفيذها"<sup>5</sup>.

<sup>1</sup> علاء فوج الطاهر، "إدارة المعلومات والمعرفة"، الطبعة الأولى، دار الراجحة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010، ص 93.

<sup>2</sup> العيد فراحتية، وهيبه زلاقي، "أثر التشارك المعرفي على الولاء التنظيمي -دراسة ميدانية بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة"، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد بوضياف المسيلة، الجزائر، المجلد 20، العدد 01، 2020، ص 209.

<sup>3</sup> عادل هادي حسين البغدادي، هاشم فوزي دباس العبادي، "التعلم التنظيمي والمنظمة والمتعلمة وعلاقتها بالمفاهيم الإدارية المعاصرة -السلوك التنظيمي -الذاكرة التنظيمية -إدارة المعرفة -إدارة المعلومات -الأداء التنظيمي"، الطبعة الأولى، الورق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010، ص 249-250.

<sup>4</sup> عيسى خليفة، ربيحة قوادرية، مرجع سبق ذكره، ص 151.

<sup>5</sup> ناصر محمد سعود جرادات وآخرون، تقييم ومراجعة: سعاد نائف برتوطي، "إدارة المعرفة"، الطبعة الأولى، إثراء للنشر والتوزيع، عمان، 2011، ص 78.

## الفصل الثاني: الإطار المفاهيمي للتشارك المعرفي

- جامعة تكساس عرفت بها بأنها: "عملية منظمة للبحث عن المعلومات وتنظيمها وتصنيفها بطريقة يفهمها العاملون، وتخزينها لتحسين مستوى ذكاء المنظمة وللإستفادة منها في حل مشاكل العمل".<sup>1</sup>

مما سبق من المفاهيم العديدة يتضح بأن إدارة المعرفة هي عبارة عن تخطيط وتنظيم ورقابة وتنسيق المعرفة لتوليدها وجمعها ونشرها وتوزيعها لاستخدامها من طرف أفراد المنظمة ووحدها في حل المشكلات، فهي تساعد على اتخاذ القرارات مما يحسن من أداء الأفراد ويرفع مستوى الإنتاجية والاستفادة منها داخل وخارج المنظمة.

### ثالثاً: عمليات إدارة المعرفة

توجد عدة عمليات تمر بها إدارة المعرفة والتي تنفذها المنظمات نوضحها فيما يلي:

1- **تشخيص المعرفة:** عملية التشخيص من التحديات التي تواجه المنظمة، حيث تكمن أهميتها في معرفة نوع المعرفة المتوفرة ليتمكن من تحديد الفجوة المعرفية (بين المعرفة المتوفرة والمعرفة المرغوبة) وبالتالي اكتشاف المعرفة والأفراد الحاملين لها ومواقعهم، عملية التشخيص تحدد لنا المعرفة لوضع الحلول للمشاكل حيث تعتمد على آليات للاكتشاف والبحث.<sup>2</sup>

2- **تحديد أهداف المعرفة:** تدرك المنظمات أن المعرفة وإدارتها ماهي إلا وسيلة لتحقيق أهدافها وأن هذه الوسيلة أهداف معينة.<sup>3</sup>

حيث تهدف المنظمة إدارة المعرفة إلى خلق الوضوح حول كل مجال من مجالات عمل المنظمة، والمشكلات وعمليات المنظمة وتسهيل الإبداع والتوجه نحو الزبون وتسهيل عمليات التخطيط والتنبؤ.<sup>4</sup>

3- **توليد المعرفة:** تشير إلى جميع الأنشطة التي تسعى المنظمة من خلالها للحصول على المعرفة من مصادرها المتعددة كما أن هذه العملية لا تقف عند الحصول على المعرفة الجديدة وإنما تمتد إلى القدرة على الإبداع وتطوير الأفكار والحلول والمزج بين المعرفة الضمنية والمعرفة الصريحة لتكوين معان جديدة.<sup>5</sup>

<sup>1</sup> عبد الرحمان الجاموس، "إدارة المعرفة في منظمات الأعمال وعلاقتها بالمدخل الإدارية الحديثة-مدخل تحليلي-المدخل-العمليات -الاستراتيجيات -دراسة حالة"، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013، ص61.

<sup>2</sup> جمال يوسف بدير، تدقيق ومراجعة: محمد فؤاد عبد الله، "اتجاهات حديثة في إدارة المعرفة والمعلومات"، الطبعة الأولى، دار كنوز للمعرفة العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010، ص61.

<sup>3</sup> محمد عواد أحمد الزبادات، "اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة"، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص96.

<sup>4</sup> أحمد محمد الشباب، عنان محمد أبو حمور، "مفاهيم إدارية معاصرة"، دار الأكاديميون للنشر والتوزيع، مارس، 2014، ص 172.

<sup>5</sup> عبد الحميد عيسى ثروت، "أساليب الاستفادة من إدارة المعرفة بالمؤسسات التعليمية-المفهوم-العمليات-النواتج"، الطبعة الأولى، دار من المحيط إلى الخليج للنشر والتوزيع، عمان، 2019، ص 74.

## الفصل الثاني: الإطار المفاهيمي للتشارك المعرفي

4- **تخزين المعرفة:** تخزين المعرفة يتم بأساليب ووسائل تساعد على الاحتفاظ بالمعرفة واسترجاعها عند الحاجة ويتم ذلك في الذاكرة التنظيمية\* للمنظمة.<sup>1</sup>

والتي تحتوي على المعرفة الموجودة في أشكال مختلفة بما فيها الوثائق والمعلومات المخزنة في قواعد البيانات الالكترونية والمعرفة الإنسانية المتمثلة في عقول العاملين وغيرها من الوسائل التي تعتمد على تقنيات الحفظ والاسترجاع المتقدمة.<sup>2</sup>

5- **توزيع المعرفة:** على المنظمة أن تقوم بتوزيع المعرفة بشكل كفاء، حيث أنه إذا كان من السهل توزيع المعرفة الصريحة من خلال استخدام الأدوات الالكترونية فانه مازال يتطلع إلى توزيع المعرفة الضمنية.<sup>3</sup>

إضافة لكونها غير ملموسة فهي غير قابلة للتعبير عنها في الغالب (حيث أننا نعرف عادة أكثر مما يمكن أن نتحدث به) وأن المعرفة الضمنية هي في عقول ورؤوس العاملين، وهذا ما يشكل التحدي الأكبر لإدارة المعرفة.<sup>4</sup>

6- **تطبيق المعرفة:** هدف إدارة المعرفة هو العمل على تطبيق المعرفة في المنظمة واستخدامها في الوقت المناسب قبل أن تفقد فرصة استثمارها، فقد أشار Burk: أن المنظمات التي تسعى للتطبيق الجيد للمعرفة عليها أن تعين مدير للمعرفة الذي يقع عليه واجب تطبيقها وأن يسعى لتكريس ومشاركة المعرفة، حيث نجد أن التكنولوجيا الحديثة والتقنيات قد وفرت وسائل وأساليب لتطبيق المعرفة مما يسمح بالتعلم الفردي والجماعي.<sup>5</sup>

حيث أنه أثناء عملية التطبيق للمعرفة يمكن اكتشاف أن بعض العاملين غير قادرين على تطبيق المعرفة وتوظيفها كما يجب، بسبب نقص المهارة الفنية أو المعرفة النظرية وبالتالي عقد دورات تدريبية وجلسات تعليمية لتنمية القدرات أو يكتشف أن لدى العاملين قدرات عالية وعليه يمكن تعظيم الأهداف.<sup>6</sup>

---

\***الذاكرة التنظيمية:** هي كل المعارف المتراكمة عبر الزمن الناتجة عن الممارسات والخبرات الخاصة بمختلف أساليب العمل في المنظمة ونجد نوعين: ذاكرة تنظيمية لفظية: تمثل المعرفة الصريحة المتوفرة في وثائق المنظمة وقواعد بياناتها وأرشيفها، ذاكرة تنظيمية عرضية: تخزن فيها المعلومات المرتبطة بموقف معين كاتخاذ قرار معين في وقت معين ومكان معينين.

<sup>1</sup> المرجع السابق، ص 76-77.

<sup>2</sup> حسين محمد عتوم، يحيى أحمد عتوم، "إدارة المعرفة - بناء الذاكرة التنظيمية"، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2018، ص 172-173.

<sup>3</sup> رجي مصطفى عليان، "اقتصاد المعرفة"، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2012، ص 70.

<sup>4</sup> نجم عبود نجم، "إدارة المعرفة المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات"، الطبعة الأولى، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2005، ص 105.

<sup>5</sup> جمال يوسف بدير، مرجع سبق ذكره، ص 62-63.

<sup>6</sup> رجي مصطفى عليان، مرجع سبق ذكره، ص 94.



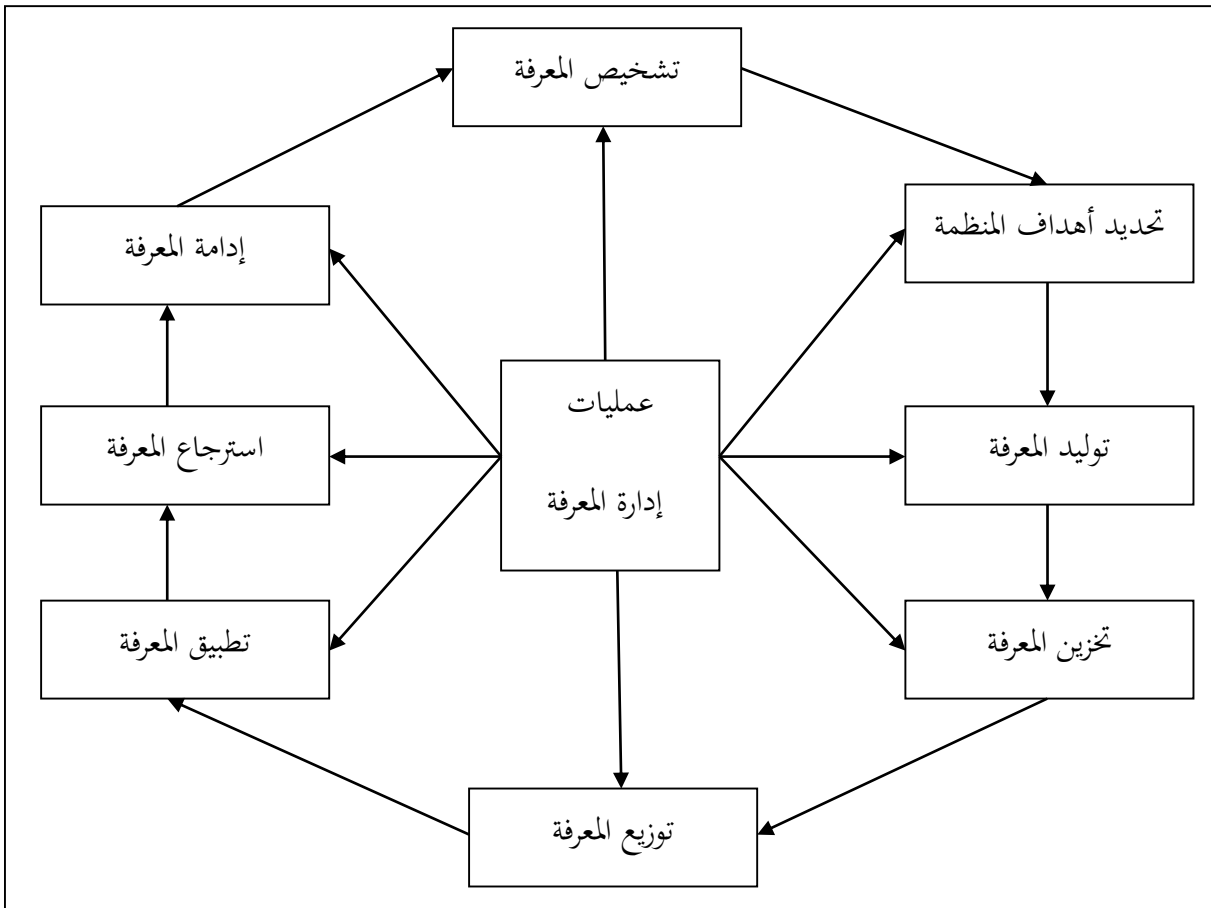
## الفصل الثاني: الإطار المفاهيمي للتشارك المعرفي

7- إسترجاع المعرفة: يشير استرجاع المعرفة إلى عملية البحث والوصول للمعرفة بسهولة وفي وقت قصير وذلك لاستعادتها وتطبيقها واستخدامها في حل مشاكل العمل، إن مدى الاستفادة من المعرفة الذي هو جوهر إدارة المعرفة يرتكز على القدرة على استرجاع ما هو معروف وما جرى تعلمه ووضعه في القواعد المعرفية.<sup>1</sup>

8- إدامة المعرفة: يشير معنى الإدامة إلى جاهزية المعرفة أي جعلها جاهزة للاستخدام في كل وقت من خلال المراجعة والإدامة المستمرين، وذلك يتطلب التحسن والذي يكون الهدف منه التخلص أي غريلة قاعدة المعارف الموجودة بالمنظمة والاحتفاظ بما يمكن استعمالها، والتخلص من المعرفة التي أصبحت مجردة من القيمة (تلك المعارف تفقد قيمتها من حيث كونها تصبح غير قابلة للاستعمال).<sup>2</sup>

والشكل التالي يوضح عمليات إدارة المعرفة:

الشكل رقم (2.1): عمليات إدارة المعرفة



المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على عدة مراجع

<sup>1</sup> حسين محمد عتوم، بنى أحمد عتوم، مرجع سبق ذكره، ص 175.

<sup>2</sup> أحمد محمد الشيباب، عنان محمد أبو حمور، مرجع سبق ذكره، ص 174.

### المطلب الثاني: مفهوم التشارك المعرفي

يختلف الباحثون في وجهات نظرهم وآرائهم حول مفهوم التشارك المعرفي حيث يعرف على أنه:

- حسب المحاميد: "عمليات المنظمة الهادفة إلى تداول المعرفة وتبادلها وتقاسمها ونقلها بين الأفراد داخل المنظمة وبين المنظمة والأوساط الخارجية".<sup>1</sup>
- حسب (Farooq) هو "عملية وسلوك متكامل لنقل المعرفة الصريحة والتشارك بالمعرفة الضمنية عن طريق الاتصالات والتفاعلات التي تتم بين فرد - جماعة أو جماعة في المنظمة لحل المشكلات أو تطوير أفكار جديدة".<sup>2</sup>
- حسب (Hooff Weenen): "مجموع التبادلات بين الأفراد بما في ذلك استلام وإرسال المعرفة كما تستند على العلاقة بين المرسل والمتلقي التي لا تقتصر على إرسال المعرفة وتلقيها فقط".<sup>3</sup>
- عرفه الطاهر ومنصور بأنه: "العملية التي يحدث من خلالها نقل المعرفة الظاهرة أو الضمنية إلى الأفراد الآخرين من خلال الاتصالات التي تحدث بين هؤلاء الأفراد".<sup>4</sup>
- التشارك المعرفي يعني: التحويل الفعال للمعرفة وهذا يعني أن يكون من يملك المعرفة قادر وراغب في مشاركتها مع الآخرين،<sup>5</sup> فهي تشجع العاملين على البحث والحصول على فرصة معرفية أخرى من خلال استخدام المعارف القديمة الموجودة لديهم فتؤدي لخلق معارف جديدة تستخدم لصالح المنظمة.<sup>6</sup>
- التشارك المعرفي هو: عملية نقل فعالة يتم من خلالها إيصال وتداول المعرفة الضمنية والصريحة إلى الأفراد العاملين والمجموعات داخل المنظمة، لذلك على متلقي المعرفة أن يفهمها جيدا لكي يعمل بها ويستفيد منها من أجل إستخدامها لمصلحة المنظمة.<sup>7</sup>

<sup>1</sup> عبد الناصر عبد الرحمان ناصر سودان، "إطار مقترح لقياس أبعاد رأس المال الاجتماعي على مشاركة المعرفة من خلال توسيط الدوافع الذاتية - دراسة ميدانية بالتطبيق على الجامعات اليمنية"، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 2019، ص 103.

<sup>2</sup> هديل كاظم سعيد وآخرون، "العلاقة بين القيادة الموثوقة والتشارك المعرفي من خلال الدور الوسيط لسلوكيات العمل الإبداعي - دراسة تطبيقية على عينة من المدراء في وزارة العمل والشؤون الاجتماعية في مدينة بغداد"، مجلة اقتصاديات الأعمال، العدد 1، 2021، ص 67.

<sup>3</sup> عزيز رحمان، نفيسة ناصري، "أثر الثقافة التنظيمية على التشارك المعرفي في الجامعة الجزائرية - مقارنة باستخدام نماذج المعادلات البنائية"، مجلة الباحث، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة طاهري محمد، بشار، الجزائر، المجلد 19، العدد 01، 2019، ص 357.

<sup>4</sup> إبراهيم بن حنش سعيد الزهراني، "متطلبات تعزيز ثقافة التشارك المعرفي بجامعة القصيم - دراسة ميدانية"، مجلة العلوم التربوية، جامعة القصيم، المجلد 31، العدد 03، 2019، ص 484.

<sup>5</sup> أحمد محمد عثمان آدم، "دور إدارة المعرفة والأصول الفكرية في تحقيق المنفعة الاقتصادية للمكتبات الجامعية"، المجموعة العربية للتدريب والنشر، 2018، ص 246.

<sup>6</sup> حسين عجلان حسن، "استراتيجيات الإدارة المعرفية في منظمات الأعمال"، الطبعة الأولى، إثراء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص 61.

<sup>7</sup> خضر مصباح اسماعيل طبطي، "إدارة المعرفة التحديات والتقنيات والحلول"، الطبعة الأولى، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010، ص 104.

## الفصل الثاني: الإطار المفاهيمي للتشارك المعرفي

- يعرف بأنه: عملية انتقال المعلومات بين الأفراد العاملين وبين الجماعات والمستويات التنظيمية تبعاً لحاجاتهم إليها بشكل رسمي أو غير رسمي وبشكل مقصود أو غير مقصود بهدف المحافظة على المعرفة وزيادة قيمتها<sup>1</sup>، فهو عبارة عن العمليات التي يقوم بها الأفراد بتبادل معارفهم والتي تكون أساساً لخلق معرفة جديدة وهذا يعني إرتباط تشارك المعرفة بعملية التبادل، فهي تعد كنتاج لعملية التبادل وهنا تظهر القيمة المضافة لتشارك المعرفة.<sup>2</sup>
- يعرف التشارك المعرفي بأنه نشاط يتم بموجبه تبادل المهارات والخبرات بين الأفراد على مستوى المنظمة<sup>3</sup>. كذلك توفير المعلومات المهمة والدراية لمساعدة الآخرين والتعاون معهم لحل المشكلات أو تطوير أفكار جديدة أو تنفيذ سياسات وإجراءات<sup>4</sup>. فهو عبارة عن تهيئة المعلومات حول المهام ومعرفة كيفية مساعدة الآخرين والتعاون معهم لحل مشكلاتهم وتطبيق السياسات وتطوير أفكار جديدة.<sup>5</sup>

كما سبق من التعاريف والمفاهيم للتشارك المعرفي نوضح مفهوم شامل للتشارك المعرفي:

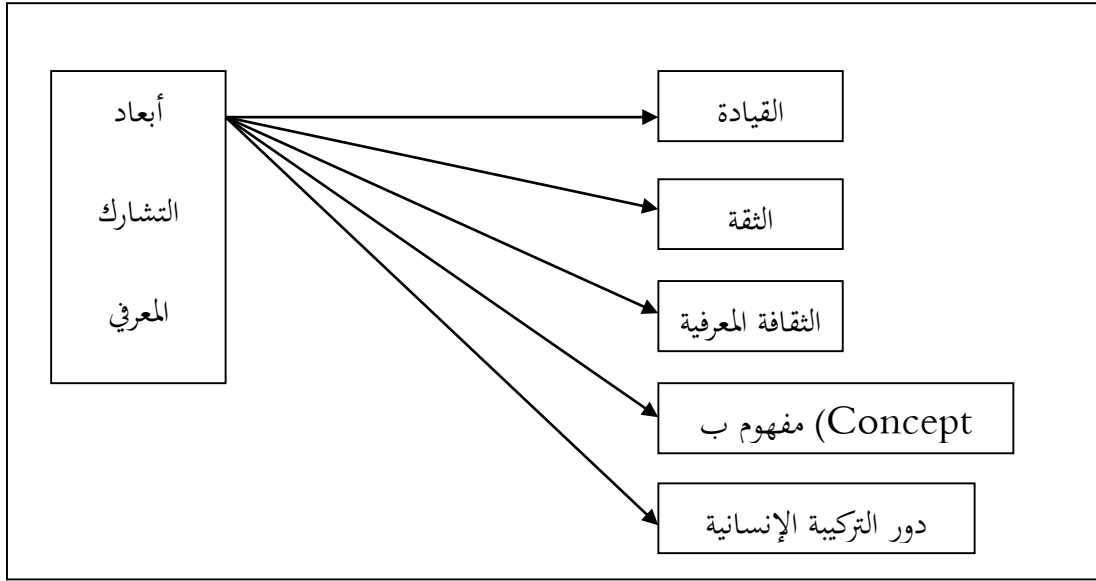
التشارك المعرفي هو عبارة عن العملية التي يتم من خلالها التبادل والتداول والنقل للمعرفة الصريحة والمعرفة الضمنية بين الأفراد داخل المنظمة مما يؤدي إلى خلق معارف جديدة تكون ذات قيمة وإضافة لصالح المنظمة وأهدافها ورسائلها وذلك لتأمين حلول المشاكل القائمة والمساعدة في تحقيق الأهداف التنظيمية للمنظمة.

### المطلب الثالث: أبعاد التشارك المعرفي

تعدد أبعاد التشارك المعرفي لدى الباحثين حيث لا يوجد اتفاق ولكل وجهة نظره لقياس وتحديد الأبعاد ومنه نذكر منها فيما يلي:

نجد أن أبعاد التشارك المعرفي حسب (Sharqrah et Al) هي خمسة أبعاد نوضحها في الشكل التالي:

- <sup>1</sup> عائشة عطية ربيع الفايد، مراجعة: هدى محمد العمودي، "مشاركة المعرفة والعمل الإداري -مراجعة إدارية"، المجلة العربية للنشر العلمي، جامعة الملك عبد العزيز، المجلد 04، العدد 36، 2021، ص 111-بتصرف-.
- <sup>2</sup> خالد رجم وآخرون، "أثر الثقافة التنظيمية على مستوى التشارك المعرفي - دراسة حالة عينة من موظفي مؤسسة توزيع الغاز والكهرباء بولاية الجزائر"، مجلة التمويل والاستثمار والتنمية المستدامة، جامعة سطيف، الجزائر، المجلد 06، العدد 01، جوان 2021، ص 238.
- <sup>3</sup> خاصة بنت عبد الله البراشدية، محمد بن ناصر الصقري، "التشارك في المعرفة بين المؤسسات الصناعية في سلطنة عمان"، مجلة الآداب والعلوم الاجتماعية، جامعة السلطان قابوس، 1986، ص 108.
- <sup>4</sup> جهيد بوطالب، عيسى نجيمي، "أثر جودة الحياة الوظيفية في التشارك المعرفي-دراسة تطبيقية على عينة أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة جيجل"، مجلة الإستراتيجية والتنمية، جامعة محمد الصديق بن يحيى جيجل، المجلد 10، العدد 01، 2020، ص 188.
- <sup>5</sup> نور الدين حامد، جوهرة أقطي، "ثقافة التعلم التنظيمي كأسبقية للتشارك في المعرفة-دراسة ميدانية في مجموعة فنادق جزائرية"، التواصل في الاقتصاد والإدارة والقانون، قسم العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، المجلد 24، العدد 03، أكتوبر 2018، ص 48.



المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على عدة مراجع

1- القيادة: تركز المنظمة بشكل تنافسي على قدرة القادة على تجميع أفكار جديدة وذات قيمة وإضافة للمنظمة لتصبح مهارات أساسية جديدة، والتشارك المعرفي هو تبادل للأفكار، للمعلومات، الاقتراحات بين أعضاء فريق العمل فهو عبارة عن عملية فرقية (أي أنها تكون في فريق ومجموعات)، بحيث نجد أن للقائد دور مهم وأساسي في صنع التشارك المعرفي فهو لا يحدث آليا في فريق العمل.<sup>1</sup>

2- الثقة: تعد الثقة ميزة حيوية للمنظمات، الثقة بين الأفراد تتحسن وتبنى من خلال التفاعل الاجتماعي والتبادلات فيما بينهم، حيث يكون هناك استعداد وقبول لدى طرف لأفعال الطرف الآخر معتمدا على توقعاته بأن الطرف الآخر سيقوم بأداء أعمال معينة لصالحه، الثقة بين الأفراد والأطراف المشاركة تعود بشكل إيجابي على التشارك المعرفي، فالاعتماد على الطرف الآخر يؤثر على تقوية العلاقات فيما بينهم من أجل الوصول إلى الاحتياجات المطلوبة في بيئة العمل، والاعتماد يشير إلى مدى الثقة بين الأطراف المشاركة فيما بينهم مما يؤدي إلى المشاركة فيما بينهم مما يؤدي إلى الاستمرار والانسيابية في أداء العمل، ونجد بأن للثقة نظريتين: نظرة إيجابية للآخرين مرتبطة بالمسؤولية والمصدقية وغيرها، ونظرة مرتبطة

<sup>1</sup> جوهري أقطي، "القيادة الاستراتيجية للمعرفة"، دون طبعة، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2018، ص56.

## الفصل الثاني: الإطار المفاهيمي للتشارك المعرفي

بالعاطفة كاحترام المتبادل وغيره.<sup>1</sup>

3- **الثقافة المعرفية:** تكون الثقافة المعرفية متضمنة في القيم المحورية للمنظمة، رسالتها، أهدافها وطريقة تعاملها مع العاملين، وهناك أبعاد تصنع الثقافة المعرفية كالتعاون، المساعدة والمشاركة...، وهي تعكس إمكانية التشارك المعرفي وتسهل من تدفق المعرفة الضمنية، حيث يصبح الأفراد العاملين ضمن الثقافة المعرفية أكثر قدرة على الاحتكاك والتعلم السريع من خلال الملاحظة وغيرها، فلتشارك المعرفي هو عبارة عن مسألة ثقافية أكثر من غيرها.<sup>2</sup>

4- **مفهوم ب (Concept Ba):** حسب (Nonaka & Kanno) فإن التشارك المعرفي يمكن أن يعتمد على البنية التحتية للاتصال ومواقف وقواعد التشارك المعرفي داخل الفريق ويوجد أربعة أنواع لمفهوم Ba\* يمكن توضيحها في الشكل التالي:

### الشكل رقم (2.3): الأنواع الأربعة لمفهوم "Ba"

#### نوع التفاعل

جماعة

فرد

وجها	Ba منشأ Originating	Ba حوار Dialoguing
الوسيلة	Ba ممارسة Exercising	Ba تنظيم Systemising
افتراض		

المصدر: جوهر أقطي، "القيادة الاستراتيجية للمعرفة"، دون طبعة، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2018، ص58.

يمكن شرح وتوضيح الأنواع الأربعة لمفهوم Ba فيما يلي:<sup>3</sup>

- **منشأ Ba:** يشير إلى التفاعل والإجراءات المتبادلة الفردية وجها لوجه ويحدث عندما يقوم الفرد بمشاركة خبراته، مشاعره وأحاسيسه...، إن التفاعل الفردي وجها لوجه هو طريقة للتقاط مجموعة من الحواس وردود الفعل

<sup>1</sup> أحمد سمير نايف نعمان الثابت، "تعزيز المناعة التنظيمية المكتسبة في ظل التشارك المعرفي-دراسة استطلاعية في شركة ديالى العامة"، مجلة الفنون والأدب وعلوم الإنسانيات والاجتماع، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة ديالى، العراق، العدد 53، يونيو 2020، ص 314.

<sup>2</sup> Ba\* كلمة يابانية (Basho) وتعني المكان وطور مفهوم Ba حسب نموذج ليجلي: فضاء متقاسم من العلاقات وهذا الفضاء يمكن أن يكون مادي مثل المكتب أو افتراضي مثل البريد الإلكتروني أو عقلي مثل الخبرات والأفكار.

<sup>3</sup> جوهر أقطي، مرجع سبق ذكره، ص 57.

<sup>3</sup> المرجع السابق، ص 58.

## الفصل الثاني: الإطار المفاهيمي للتشارك المعرفي

النفسية والعاطفية مثل الراحة أو عدم الراحة وهي عناصر مهمة في مشاركة المعرفة الضمنية وتحويلها لمعرفة ضمنية أخرى.

- حوار **Ba**: يشير إلى التفاعل والإجراءات المشتركة الجماعية وجها لوجه ويحدث عندما يتم التشارك في النماذج الذهنية والمهارات العقلية وتحويلها إلى مصطلحات ومعارف عامة، حيث يتم تحويل المعرفة الضمنية إلى المعرفة الصريحة توضيحها يكون من خلال الحوارات القائمة بين الجماعة المشاركين.

- تنظيم **Ba**: يشير إلى التفاعل الافتراضي بين الجماعات يحدث عندما يتم التشارك ونقل المعرفة (الصريحة) بسهولة إلى عدد من الأفراد في شكل مكتوب، حيث تتشكل بيئة تعاونية افتراضية من خلال شبكات الانترنت، البرامج الجماعية وغيرها، كذلك تستخدم المنظمات البريد الإلكتروني الذي يمكن للأفراد من خلاله تبادل المعلومات أو الإجابة عن أسئلة بعضهم البعض لجمع ونشر المعرفة الصريحة وتحويلها إلى معرفة صريحة أخرى.

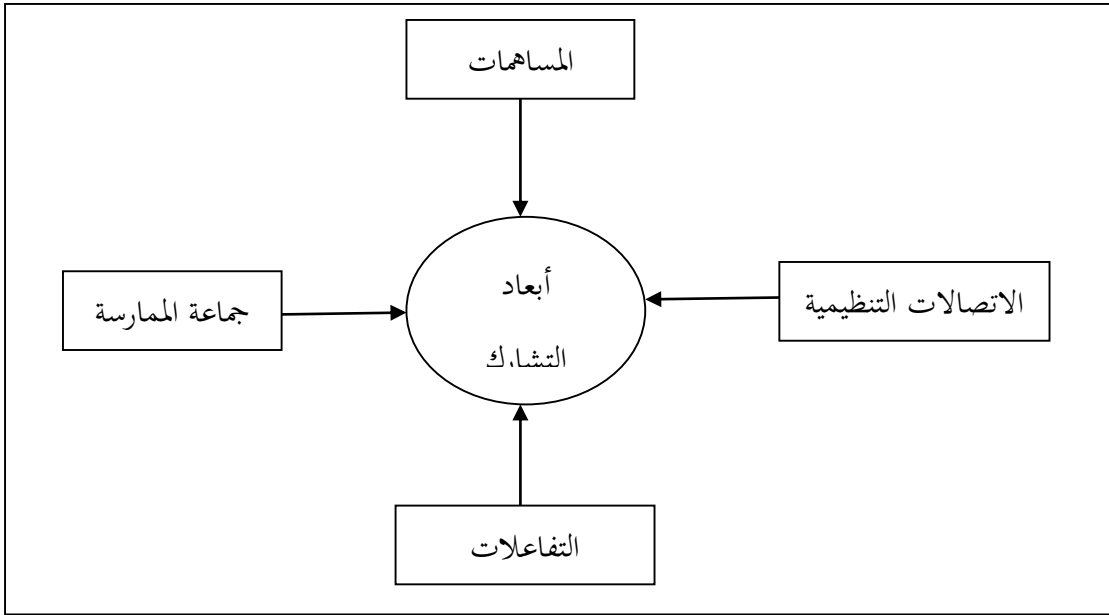
- ممارسة **Ba**: يشير إلى التفاعلات الفردية الافتراضية، حيث يجسد الأفراد المعرفة الصريحة التي يتم توصيلها ونقلها وتبادلها من خلال الوسائط الفعلية كالكتيبات المكتوبة.

5- دور التركيبة الإنسانية: التركيبة الإنسانية لها عدة مسؤوليات في المنظمة، مسؤولة على تحديد إن كان هناك ضغط في بيئة العمل كالمواقف الصعبة، والتي تعتبر عائق وحاجز لتحقيق تعليمات التركيبة الإنسانية، حيث أن الاعتماد على هذه الأخيرة من شأنه أن يزيد من الإنتاجية، الربحية، الجودة والتشارك المعرفي، عند تطبيق الموظف لتعليمات هذه التركيبة فهذا ما يزيد من تدفق المعرفة المساهمة في تفعيل بيئة العمل تحويل المعرفة.<sup>1</sup>

- حسب Ozbebek & Toplu توجد أربعة أبعاد تختلف عن التصنيف الأول وهي موضحة في الشكل التالي:

<sup>1</sup> المرجع السابق، ص 58.

الشكل رقم (2.4): أبعاد التشارك المعرفي حسب Ozbebek & Toplu



المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على عدة مراجع

فيما يلي سيتم شرح هذه الأبعاد:<sup>1</sup>

- 1- **المساهمات المكتوبة:** وتشمل المعرفة الصريحة (المتثلة في تقديم الأفراد، الأفكار، المعلومات والخبرة) والتي تكون مسجلة في المنظمة بشكل وثائق مكتوبة وقواعد وبرمجيات وفي استراتيجيات المنظمة.
- 2- **الاتصالات التنظيمية:** تشمل سلوكيات وتفاعلات التشارك المعرفي من خلال التفاعلات الرسمية بين الأفراد في المنظمة وقد تكون داخلية (داخل المنظمة) أو خارجية (خارج المنظمة مع منظمات أخرى) كالمشاركة في اجتماعات القسم.
- 3- **التفاعلات الشخصية:** تشمل سلوكيات وتفاعلات التشارك المعرفي ذات الطابع غير الرسمي للأفراد والتي تظهر في الصلات الشخصية والعلاقات الاجتماعية للفرد كالدردشة والتحاوور أثناء فترة الغداء والراحة أو مساعدة الأفراد العاملين فيما بينهم (أثناء أداء العمل تتم المساعدة كالحسابات، برامج الحاسوب والإعلام الآلي وغيرها...).<sup>2</sup>

<sup>1</sup> فوزية بنت ظافر علي الشهري، "دور القيادة الأكاديمية في تنمية التشارك المعرفي كما دركه أعضاء هيئة التدريس بجامعة الملك خالد"، رسالة ماجستير في التربية، جامعة الملك خالد، السعودية، 2017، ص 22.

<sup>2</sup> المرجع السابق، ص 22.

## الفصل الثاني: الإطار المفاهيمي للتشارك المعرفي

4- جماعة الممارسة: تشمل تفاعلات التشارك المعرفي داخل مجموعة من الأفراد العاملين يتحدثون ويتناقشون ويتبادلون أطراف الحديث حول موضوع يجمع بين إهتماماتهم الشخصية أو التي تنصب في مواضيع العمل ذاته بحيث يتشاركون معارفهم ومعلوماتهم وخبراتهم بطريقة غير روتينية.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> جوهرة أفطي، مرجع سبق ذكره، ص 59.

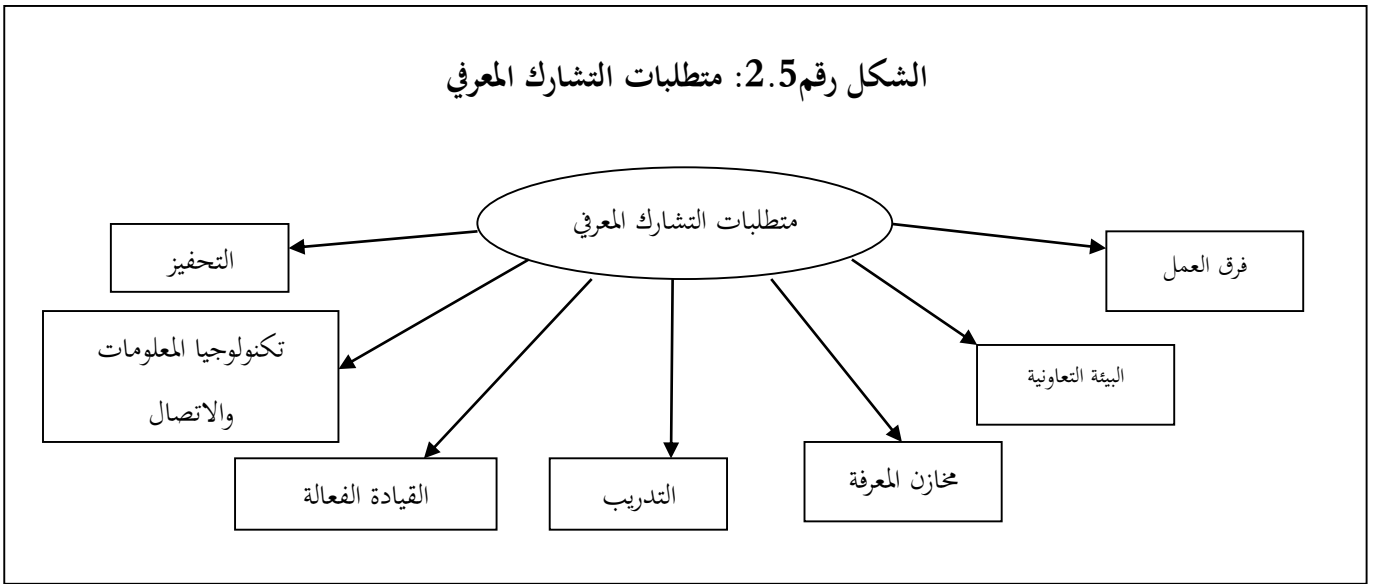


### المبحث الثاني: منهجية التشارك المعرفي

إن التشارك المعرفي يفرض وجود علاقة بين طرفين على الأقل، مالك للمعرفة الذي سوف يتشارك بها والمستلم للمعرف، ولمعرفة كيفية حدوث التشارك المعرفي يكون ذلك من خلال تناول متطلبات التشارك المعرفي واشكاله وآلياته.

#### المطلب الأول: متطلبات تشارك المعرفي

هناك مجموعة من المتطلبات الضرورية لضمان فعالية عملية التشارك المعرفي داخل المنظمة موضحة في الشكل التالي:



المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على عدة مراجع

يمكن توضيح متطلبات التشارك المعرفي فيما يلي:

1. **فرق العمل:** إن فرق العمل في المنظمات تعمل من خلال أدوات برمجية تجعل من الشبكة الداخلية كالأنترنيت أكثر نفعاً من خلال الإستغلال الأمثل لها، تساعد على العمل كفريق مما يسهل المشاركة في المعرفة والأفكار والوثائق، حفظ واثاق القرارات المتخذة والمرفوضة من قبل فريق العمل لغرض الاستخدامات المستقبلية مما يمكن المنظمة من تنفيذ تطبيقات تعاونية بسهولة.<sup>1</sup>

2. **البيئة التعاونية:** تسهل البيئة التعاونية تبادل الافكار والمعلومات وتدعم الاتصالات في المنظمات شكل اسهل واكثر فعالية، وذلك من خلال التعاون والتفاعل الذين يكون بين فردين او مجموعة من افراد المنظمة للمشاركة

<sup>1</sup> كلثوم زهاني، "التشارك المعرفي في ظل البيئة الرقمية، دراسة مسحية على عينة من طلبة الثانية ماستر اتصال علاقات عامة مستخدمين صفحة المنبر الإعلامي"، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر علوم الاعلام والاتصال، تخصص اتصال وعلاقات عامة، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2018/2019، ص37.

## الفصل الثاني: الإطار المفاهيمي للتشارك المعرفي

بالمعرفة عن طريق وسائل (كالمقابلات)، البيئة التعاونية تزيد من قابلية وفعالية عملية التشارك المعرفي وتزود إدارة المعرفة بالفرص لتجديد الأفكار.<sup>1</sup>

3. **مخازن المعرفة:** تعمل المنظمات على بدل جهد كبير من أجل إكتساب المعارف إلا أنها قد تكون عرضة لخطر فقدان إما بالنسيان أو صعوبة الوصول إليها، لذلك أصبح من الضروري وضع أماكن مخصصة لحزن المعرفة والمعلومات المهمة والضرورية للمنظمة والتي يمكن من خلال مشاركته المعرفة وإستثمارها والعمل بها بين أعضاء المنظمة.<sup>2</sup>

4. **التدريب:** يعتبر التدريب من أهم أدوات التفاعل بين عناصر العمل المختلفة، ويساعد على مشاركة المعرفة ونشرها بشكل كبير في المنظمات، إستخدام المنظمة لوسائل وأدوات جديدة ومتخصصة في مجال معين من مجالات نشاطها، هذا يتطلب منها إعداد دورات تدريبية للعاملين لمعرفة كيفية إستخدام هذه الوسائل والأدوات، من أجل إكتساب المعارف ومن خلال الدورات التدريبية يتم مشاركة المعرفة خاصة الضمنية منها، وتحسين تشاركتها بين العاملين، التأكيد والحرص على أن المعارف الجديدة والخبرات سيتم إيجادها والإستفادة منها في المنظمة مما يدعم ويزيد التشارك المعرفي، التدريب يهدف لتزويد أعضاء المنظمة بالمعارف والمهارات لتنمية خبراتهم مما يرفع مستوى أدائهم وإنتاجيتهم داخل المنظمة.<sup>3</sup>

5. **القيادة الفعالة:** هي تلك القيادة التي تتمثل في دعم وتوجيه أعضاء فرق العمل، دون السيطرة عليهم من خلال التدريب والتحفيز وخلق بيئة عمل مشجعة على حل المشكلات بطريقة مستقلة وإتخاذ قرارات تضمن تحسن سيرورة وطرق العمل.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> فيروز تيمجغدين، نور الدين تيمجغدين، "دور البيئة التنظيمية في دعم التشارك المعرفي للعاملين في المستشفيات -دراسة ميدانية بالمؤسسة العمومية الاستشفائية محمد بوضيف بورقلة"، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، جامعة قاصدي مرياح، ورقلة، الجزائر، المجلد 7، العدد 2، 2020، ص158

<sup>2</sup> منى سليمان الذبياني، "تفعيل التشارك المعرفي بين أعضاء هيئة التدريس لتحقيق قيمة مضافة للجامعات السعودية، جامعة حائل نموذجاً"، مجلة العلوم التربوية، كلية التربية، جامعة حائل، السعودية، المجلد 28، العدد 2، 2020، ص318.

<sup>3</sup> وفاء بالكرديد، إلهام بدوحن، "أثر القيم التنظيمية على مستوى التشارك المعرفي -دراسة حالة مديرية الضرائب بجيجل"، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر أكاديمي في علوم التسيير، تخصص إدارة الموارد البشرية، جامعة محمد الصديق بن يحيى جيجل، الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، 2021/2022، ص63.

<sup>4</sup> فتيحة رقاب، العالبة عانو، "أثر العوامل التنظيمية على التشارك المعرفي -دراسة ميدانية في القطب الجامعي 3 بجامعة قاصدي مرياح ورقلة"، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر أكاديمي في علوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، تخصص إدارة الموارد البشرية، جامعة قاصدي مرياح، ورقلة، الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، 2019/2020، ص10.

## الفصل الثاني: الإطار المفاهيمي للتشارك المعرفي

6. تكنولوجيا المعلومات والاتصال: تعتبر كألية فعالة في إدارة المعرفة من خلال توفير مخازن المعرفة وتفعيل المشاركة المعرفية بين أعضاء المنظمة من خلال تكوين فرق عمل تعاونية إفتراضية.<sup>1</sup>
7. التحفيز: يقوم التحفيز بأداء دور ضروري ومهم في رفع مستوى أداء أعضاء المنظمة وإنتاجيتهم، التحفيز يعمل على دفع الأعضاء داخل المنظمة للعمل على إكتساب وتوليد المعارف الجديدة بما يؤهلهم لأداء دورهم بأكثر فعالية في عملية الإنتاج ومختلف العمليات والذي يعود بالنفع لصالح الأفراد مما يزيد وينمي خبراتهم ومعارفهم لصالح المنظمة بالنمو والإستمرار.<sup>2</sup>

### المطلب الثاني: أشكال التشارك المعرفي

يشير العديد من الباحثين إلى أن المعرفة يتم التشارك فيها داخل المنظمات إما بشكل مقصود أو بشكل غير مقصود:

1. الشكل المقصود: ويعني أن تتم عملية مشاركة المعرفة قصديا داخل المنظمة من خلال التفاعلات والاتصالات الفردية أو في مجموعات والتي تكون مبرجة بينهم، كما يتم مشاركتها من خلال الأساليب المكتوبة مثل: المذكرات والتقارير والنشرات الدورية وبرامج التدريب والحوار والتعلم، واجراء التنقلات وتدوير الأعمال الوظيفية بين الأعضاء، كذلك تتم مشاركة المعرفة بشكل قصدي من خلال إستخدام أشرطة الفيديو والأشرطة الصوتية وعقد المؤتمرات والندوات الداخلية.<sup>3</sup>
2. الشكل غير المقصود: ويعني أن تتم مشاركة المعرفة بشكل غير مقصود داخل المنظمة من خلال الشبكة غير الرسمية مثل: لقاءات أعضاء المنظمة أثناء تناول الوجبات وفي غرف المحادثة تخصصها المنظمات ليلتقي فيها أفراد المنظمة، إجتماعات (لقاءات) ما بعد العمل كل هذا من شأنه أن يساعد في مشاركته المعرفة ونشرها بين الأعضاء بطريقة غير مقصودة (غير مباشرة).<sup>4</sup>

<sup>1</sup> عبد الملك جحيق، سارة عبيدات، "تأثير التشارك المعرفي في تطوير الكفاءات الجماعية -دراسة ميدانية في شركة ميديترام الجزائر العاصمة"، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، المجلد 2014، العدد 6، 2014، ص130.

<sup>2</sup> منى سليمان الذيباني، مرجع سبق ذكره، ص318.

<sup>3</sup> رحمه محمد محمد البامي، حامد محمد ابراهيم الدوعان، "أثر التشارك المعرفي في تحقيق التنمية المهنية -دراسة ميدانية على أعضاء هيئة التدريس في جامعه نجران"، المجلة العالمية للاقتصاد والأعمال، كلية الإقتصاد والادارة، جامعة الملك عبد العزيز، السعودية، المجلد 10، العدد 2، 2021، ص346.

<sup>4</sup> مبروك إبراهيم السعيد، "الإتصال الإداري وإدارة المعرفة بالمكتبات ومرافق المعلومات"، الطبعة الأولى، دار الوفاء لدينا الطباعة والنشر، الإسكندرية، مصر، 2013، ص232.

### المطلب الثالث: آليات التشارك المعرفي

آيات التشارك المعرفي عبارة عن الأساليب التي تساهم في تحقيق وتعزيز ممارسته، ولقد تنوع تصنيف الدراسات لهذه الآليات، فهناك من يصنفها الى أربع آيات وهي:<sup>1</sup>

1. **آيات رسمية:** ويقصد بها الأساليب ذات الطابع والمنهج الرسمي والتي تشرف عليها المنظمة كالتقارير، والنشرات الدورية، المؤتمرات الرسمية والاجتماعات المبرمجة.

2. **آيات غير رسمية:** يقصد بها الأساليب غير المبرمجة ذات الطابع والمنهج غير الرسمي في المنظمة كاللقاءات التي تحدث خارج المنظمة، النقاشات في غرفة المحادثة، والمحادثات أثناء أوقات تناول الغداء، المؤتمرات غير الرسمية.

3. **آيات شخصية (مباشرة):** ويقصد بها الأساليب التي تتم فيها مشاركة المعرفة وجها لوجه بطريقة مباشرة مثل حضور الندوات والمؤتمرات وورشات العمل وفرق العمل.<sup>2</sup>

4. **آيات غير شخصية (غير مباشرة):** وهي الأساليب ذات الطابع غير الشخصي والتي تتم بطريقة غير مباشرة بحيث تتم مشاركة المعرفة عن بعد (افتراضي) كإجراء المكالمات الهاتفية، البريد الإلكتروني، المناقشات عبر الإنترنت والمؤتمرات التي تجرى افتراضيا عن بعد.<sup>3</sup>

توجد أيضا أربع آليات تتم من خلالها مشاركة المعرفة الضمنية تتمثل في:<sup>4</sup>

أ- **يوم الابداع:** وهو يعتبر حدث من الاحداث السنوية الداخلية الخاصة بالمنظمة ويعد فرصة وطريقة لتشارك المعرفة عبر مختلف الأعضاء والمجموعات داخل المنظمة.

ب- **مؤتمر المنظمة الداخلي:** من خلال صفحات يتم اختيارها للمؤتمر ويتم عرضها مثلأاي مؤتمر أكاديمي، حيث توضع مفاهيم العاملين الحالية وتصوراتهم وأفكارهم وخبراتهم وما لديهم من تجارب داخل المنظمة في شكل صفحات تقنية وتنشر جميعها من خلال أعمال المؤتمر مع المنظمات الأخرى.

<sup>1</sup> لبنى براحلية، مروى بن عاتي، "دور التشارك المعرفي في ظل الكفاءات بالمؤسسة - حالة مطاحن عمر بن عمر للصناعة الغذائية بولاية قالمة"، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال، جامعة 8 ماي 1945 قالمة، الجزائر، 2021/2020، ص32.

<sup>2</sup> محمد خميس حرب، "دور القيادات الأكاديمية في تعزيز ممارسات التشارك المعرفي بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية - دراسة ميدانية"، مجلة العلوم التربوية، جامعة الإسكندرية، مصر، المجلد 02، العدد 25، 1442هـ، ص223.

<sup>3</sup> المرجع السابق، ص223.

<sup>4</sup> دلال لخضر، "دور الثقافة التنظيمية في التشارك المعرفي - دراسة عينة من الجامعات الجزائرية"، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، تخصص إدارة الموارد البشرية، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2022/2021، ص139.

## الفصل الثاني: الإطار المفاهيمي للتشارك المعرفي

5. عروض التكنولوجيا: يتم فيها عرض مختلف الأبحاث الشخصية للعاملين والعمل ضمن فريق متكامل (الإنجازات والإضافات الفردية والتي تكون داخل الجماعة ضمن فريق واحد من شأنها تساعد على نشر المعارف ومشاركتها فيما بينهم) بهدف تنمية وتطوير عمليات وأنشطة المنظمة.<sup>1</sup>

6. المدربين الداخليين: يتم تنظيم دورات تدريبية للعاملين من أجل تنمية معارفهم وإكتساب معارف جديدة وتشجيعهم على التعاون وتقديم المساعدة فيما بينهم وتبادل الخبرات والمعارف لديهم.<sup>2</sup>

مع تعدد هذه الآليات يمكن التأكيد على أن الية لها دور مهم في مشارك المعرفة، ولكن لا توجد الية مثالية لأن إستخدام هذه الآليات يعتمد على عوامل عدة مثل: نوع المعرفة وطبيعة الأفراد، وطبيعة العمل بالمنظمة وغيرها من العوامل الاخرى.

<sup>1</sup> سلمى محمود محمد البلوي، "درجة ممارسة التشارك المعرفي بين أعضاء هيئة التدريس وعلاقته بالثقافة التنظيمية في جامعتي بتوك والملك سعود"، مجلة كلية التربية، جامعة الأزهر، المجلد 38، العدد 183، 2019، ص585.

<sup>2</sup> المرجع السابق، ص585.

## الفصل الثاني: الإطار المفاهيمي للتشارك المعرفي

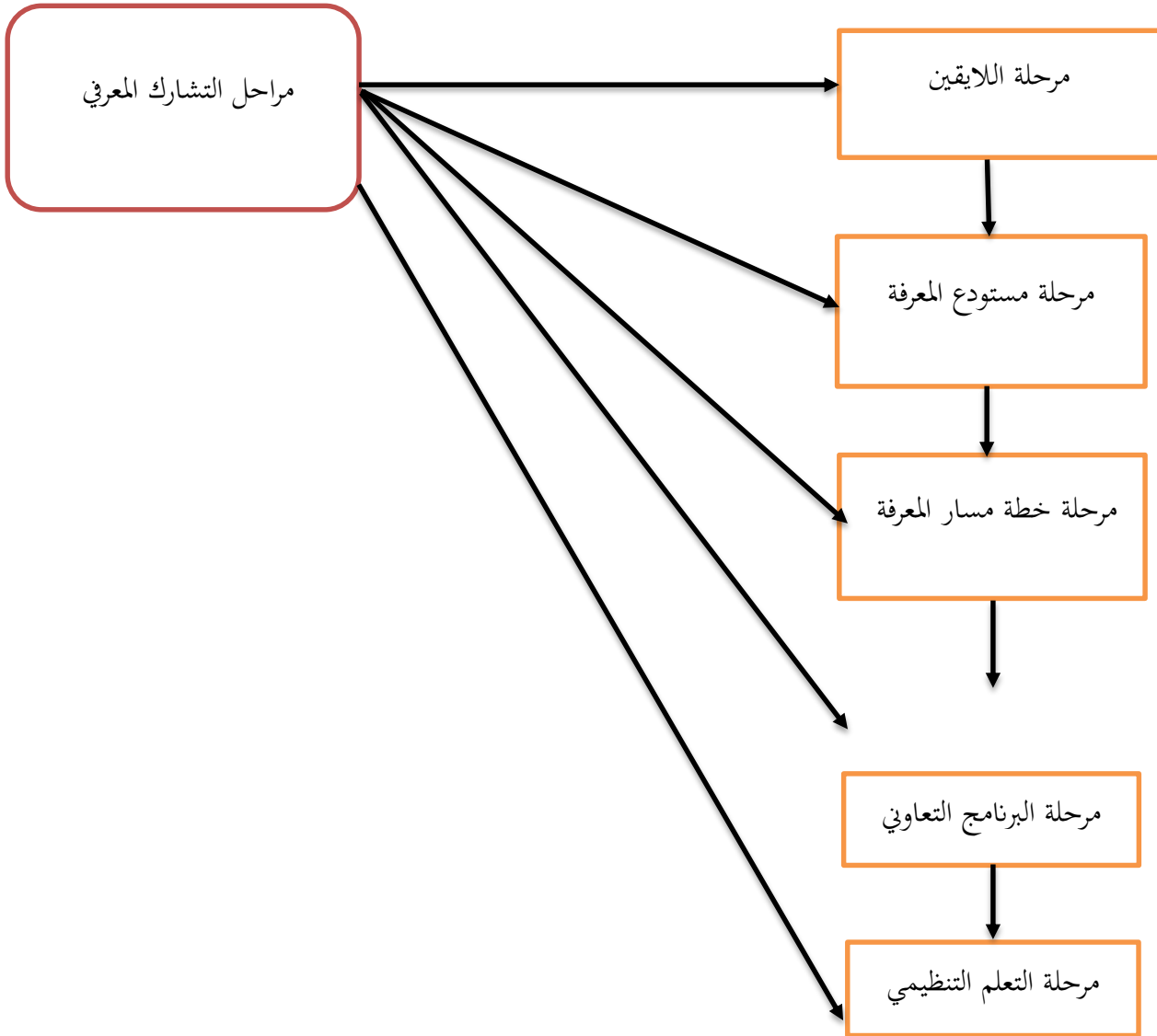
### المبحث الثالث: مراحل التشارك المعرفي والعوامل المؤثرة فيه ومعيقاته

التشارك المعرفي كونه عملية فإنه يمر بسيرورة مراحل عديدة، مع وجود عوامل مؤثرة سواء إيجابية أو سلبية، إلى جانب ذلك نجد بأن هناك معيقات شخصية منها وتنظيمية تعمل على الحد ومنع سير سيرورة التشارك المعرفي.

#### المطلب الأول: مراحل التشارك المعرفي

يمر التشارك المعرفي بعدة مراحل أساسية موضحة في الشكل التالي:

#### الشكل رقم (2.6): مراحل التشارك المعرفي



## الفصل الثاني: الإطار المفاهيمي للتشارك المعرفي

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على عدة مراجع

تكمن مراحل التشارك المعرفي فيما يلي:<sup>1</sup>

1. **مرحلة اللايقين (اللاوعي):** في هذه المرحلة تكون المنظمة غير مدركة لقيمة المساهمة المحتملة للمعرفة في قدرتها التنافسية كما أنها لم تعالج ولم تتطرق لعملية التشارك المعرفي في الرؤية التنظيمية وإستراتيجية وأهداف المنظمة؛

2. **مرحلة مستودع المعرفة:** أصبحت المنظمة تدرك القيمة المحتملة للمعلومات والأهمية البالغة لمشاركة المعرفة للمنظمة، أصبحت تسلط الضوء وتولي إهتماماتها على إدارة المعرفة والمعلومات لتصبح ضمن إستراتيجيتها وأنها على إستعداد للإستثمار فيها، والعمل على بذل جهد كبير ومتزايد للتشارك المعرفي بالمعرفة الصريحة والمعرفة الضمنية؛

3. **مرحلة خطة مسار المعرفة:** في هذه المرحلة تكون المنظمة على دراية كبيرة بمنافع وفوائد المعرفة وتعمل بجد كبير على تعزيز التشارك في المعرفة، كما هذه المرحلة لا تركز فقط على المشاركة المعرفية الصريحة وإنما تركز أيضا على تشارك المعرفة الضمنية لما لها من أهمية لمصلحة المنظمة؛<sup>2</sup>

4. **مرحلة البرنامج التعاوني:** تركز المنظمة في هذه المرحلة على المعرفة التنافسية أي أنها تستخدم المعرفة في زيادة تنافسها في سوق العمل، كذلك تركز على أن يكون العمل مبني على التعاون والمشاركة وإتخاذ القرارات التشاركية والتعلم؛<sup>3</sup>

5. **مرحلة التعلم التنظيمي:** يتم التعلم عن طريق التجربة والخطأ من خلال التعلم الصحيح المنهجي وتحقيق مزايا جديدة تنافسية من خلال التعلم الجماعي داخل المنظمة وذلك يكون بالجمع بين الكفاءات والمهارات والتكنولوجيا والتقنيات.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> - خالد رجم واخرون، "تشخيص مستوى التشارك المعرفي بمؤسسة ليند غاز ورقلة"، مجلة الميادين الإقتصادية، المجلد 3، العدد 1، 2020، ص11.

<sup>2</sup> - فتيحة رقاب، العالبة عانو، مرجع سبق ذكره، ص12.

<sup>3</sup> - المرجع السابق، ص12.

<sup>4</sup> - عماد عبد اللطيف محمود عبد اللطيف، "دور التشارك المعرفي في تحقيق الميزة التنافسية -دراسة حالة بجامعة سوهاج"، مجلة كلية التربية، جامعة بني سويف، عدد يناير، الجزء 3، 2021، ص271.

### المطلب الثاني: العوامل المؤثرة في التشارك المعرفي

تكمن العوامل المؤثرة على عملية التشارك المعرفي فيما يلي:<sup>1</sup>

- تساعد الثقة على تنشيط المشاركة بالمعرفة من خلال توليدها لسلوكيات العمال وتشجيع الإتصال غير الرسمي للتخفيض من الإختلافات بين العمال...؛
- نجاح عملية التشارك المعرفي تتحدد على درجة إعادة توليد المعرفة من طرف المستلم ومدى فهمه لها؛
- إن الصفات الشخصية للفرد مثل التأقلم والتوافق مع الآخرين وإنفتاحه على الخبرات والمهارات ومدى الوعي الذي يكتسبه، لها دور في فعالية التشارك المعرفي؛
- تعد المعرفة المتخصصة والتي توجد لدى أفراد معينين، الثقة، الوقت الكافي للتشارك المعرفي، علاقات القوة بين الأفراد، التوافق اللغوي والثقافي كل ذلك يعتبر من العوامل المحددة لسلوك التشارك المعرفي؛
- كذلك توجد مجموعة من العناصر يمكن أن تساهم في تحقيق المستوى الجيد من نوعية التشارك المعرفي وهي: تحسين أنشطة نشر المعرفة (الإتصال الداخلي، الإتصال غير الرسمي...) إلتزام الإدارة العليا بإستخدام المعارف الجديدة، تقديم دورات تدريبية حول مهارات التشارك المعرفي؛
- الدوافع الداخلية لدى الفرد من بين أسباب التشارك في المعرفة؛
- التحفيز: فإذا تكلمنا عن المعرفة الضمنية فالفرد أكثر إستعداد لتبادل وتشارك المعرفة إذا قدم له تعويض ومكافأة عن ذلك أو أي نوع من التحفيزات مثل: تحقيق أهدافه، تحقيق الذات...؛
- عدد الجماعة وتنوعها يسهل من التشارك المعرفي إذا توافر في الجماعة روح التعاون كما أن نوع المعرفة يلعب دور في تنشيط عملية التشارك في المعرفة.

<sup>1</sup> - جوهرة أقطي، "أثر القيادة الإستراتيجية على التشارك في المعرفة -دراسة حالة مجموعة فنادق جزائرية"، رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه، تخصص علوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2013/2014، ص ص69-70.



### المطلب الثالث: معيقات التشارك المعرفي

هناك مجموعة من المعوقات التي تمنع وتحد من مشاركة الأفراد ما يمتلكونه من معارف، يمكن تقسيمها إلى:

#### 1. معيقات شخصية:

تكمن المعوقات الشخصية فيما يلي:<sup>1</sup>

- شعور أصحاب المعرفة أن وظائفهم قد تكون مهددة إذا تشاركوا بالمعرفة التي يمتلكونها والذي يؤدي إلى موقف دفاعي عندما يطلب منهم المساهمة في أنشطة التشارك المعرفي؛
- السير بمبدأ "أن كلما زاد رصيدك المعرفي كلما أصبحت المنظمة بحاجة إليك ولا تستطيع الإستغناء عنك"؛
- الرغبة بالإحتفاظ بالمعرفة التي يمتلكونها والخوف من مشاركتها مع الآخرين للمحافظة على المكاسب المادية؛<sup>2</sup>
- التخوف من مشاركة المعارف نتيجة الشعور بالإضرار بالمصلحة الشخصية فالأفراد أصحاب المعرفة مستعدين لإشراك الآخرين بما لديهم من معارف مقابل الحصول على مكافآت وفوائد، وقد يتراجع المالكين للمعرفة عن مشاركتها إذا شعروا بأنه ليس هناك فائدة أو تعويض ينتظرهم؛<sup>3</sup>
- مشاركة المعرفة الخطأ وتعريض المنظمة والآخرين للضرر؛<sup>4</sup>
- خوف الأفراد من مشاركة معارفهم لإعتقادهم بأنهم سوف يخسرون الميزة التي إكتسبوها من خبرتهم بين زملائهم داخل المنظمة؛<sup>5</sup>
- ضعف الثقة بين العاملين وضعف الثقة بدقة المعرفة؛<sup>6</sup>

<sup>1</sup> - مريم شباب، "أثر التشارك المعرفي في جودة الخدمة التعليمية لمؤسسات التعليم العالي من منظور أعضاء هيئة التدريس -دراسة حالة العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة محمد خيضر بسكرة"، مذكرة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير، تخصص إدارة الموارد البشرية، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، 2019/2018، ص 27.

<sup>2</sup> - ربيع عطيات الله، محمد لخضر بوساحة، "دور الثقافة التنظيمية الإبداعية في تعزيز ممارسة التشارك المعرفي -دراسة حالة الشركة الوطنية للتأمين"، مجلة الإستراتيجية والتنمية، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر، المجلد 10، العدد 5، أكتوبر 2020، ص 406.

<sup>3</sup> - فواز نايل عواد السليحات، مجدلين أحمد يوسف العدوان، "درجة الإتصال الأكاديمي والتشارك المعرفي بين طلبة كلية الدراسات العليا في الجامعة الأردنية وأعضاء هيئة التدريس فيها من وجهة نظر طلبة الكلية"، مجلة العلوم التربوية، المجلد 46، العدد 1، 2019، ص 177.

<sup>4</sup> - المرجع السابق، ص 177.

<sup>5</sup> - مجدي نويري، "مساهمة البنية التنظيمية في دعم عمليات إدارة المعرفة في المؤسسة الاقتصادية -دراسة حالة عينة من المؤسسات الاقتصادية"، أطروحة دكتوراه علوم في علوم التسيير في إطار مدرسة الدكتوراه في الاقتصاد التطبيقي وإدارة المنظمات، تخصص إقتصاد وإدارة المعرفة والمعارف، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2019/2018، ص 40.

<sup>6</sup> - مريم شباب، مرجع سبق ذكره، ص 27.

## الفصل الثاني: الإطار المفاهيمي للتشارك المعرفي

- قلة الوعي والتفاعل مع الآخرين؛<sup>1</sup>
- وجود إختلافات متعلقة بمستويات التعليم وإختلاف العمر والجنس...<sup>2</sup>؛
- الصعوبة المتعلقة بالمعرفة الضمنية لصعوبة نقلها وبالتالي فإن المعرفة الجديدة يظل منها جزء ضمني لا يمكن نقله ومشاركته ويتطلب وقت من أجل فهمه وتكراره أمام الآخرين وتعلمه وممارسته؛<sup>3</sup>

### 2. معيقات تنظيمية:

أهمها تتمثل فيما يلي:<sup>4</sup>

- الهياكل التنظيمية المعتمدة التي لا تشجع على التشارك بالمعرفة؛
- عدم توافر ثقافة تنظيمية داعمة ومشجعة لمشاركة المعرفة؛
- ضعف نظام الحوافز والمكافآت (المادية والمعنوية خاصة)؛
- ضعف البنية التكنولوجية في المنظمة؛

كذلك توجد عوائق أخرى تتمثل في:<sup>5</sup>

- ضعف مهارات الإتصال والتواصل مع الآخرين (اللفظي والكتابي) داخل المنظمة؛
- نقص وقلة الوقت المناسب للتشارك بالمعرفة؛
- نقص وعدم تشجيع الإدارة لمبادرات التشارك المعرفي؛
- ندرة الإستفادة مما هو متاح من معارف وخبرات؛
- ضعف القدرة الإستيعابية للذاكرة التنظيمية وما يرتبط بها من ضعف إستخدام تكنولوجيا المعلومات في

عملية التخزين والنشر.<sup>6</sup>

<sup>1</sup> - سلمان جودي داود، "التشارك المعرفي عند الموارد البشرية في مكتبة ودار مخطوطات العتبة العباسية المقدسة وعلاقته بالأداء"، مجلة آداب البصرة، جامعة البصرة، العدد 90، 2019، ص358.

<sup>2</sup> - المرجع السابق، ص358.

<sup>3</sup> - صفاء مباركي، "التشارك المعرفي كمدخل لتطوير مهارات التعلم - دراسة إستطلاعية لعينة من طلبة الدراسات العليا(الجزائر)"، مجلة جيل العلوم الإنسانية والإجتماعية، جامعة باجي مختار، عنابة، الجزائر، العدد 49، يناير، 2019، ص60.

<sup>4</sup> - مريم شباب، مرجع سبق ذكره، ص27.

<sup>5</sup> - سلمان جودي داود، مرجع سبق ذكره، ص358.

<sup>6</sup> - مجدي نويري، مرجع سبق ذكره، ص41.

المبحث الرابع: أهمية وأهداف التشارك المعرفي وعلاقته بالثقافة التنظيمية

تنامت أهمية التشارك المعرفي في الآونة الأخيرة بشكل كبير لضرورته وإعتباره من أهم عمليات إدارة المعرفة التي تمكن المنظمة من تطوير قدراتها وتعزيز إستعداد العمال للتشارك بمعارفهم التي يمتلكونها.

المطلب الأول: أهمية التشارك المعرفي

تبرز أهمية التشارك المعرفي على مستويين المستوى الفردي والمستوى التنظيمي في المنظمة فيما يلي:

1. أهمية التشارك المعرفي على المستوى الفردي:

تتمثل فيما يلي:<sup>1</sup>

- يحقق المصلحة الشخصية للأفراد فهو يساعدهم على أداء عملهم بصورة فعالة والبقاء في الوظيفة، يعزز التنمية الشخصية والتقدم الوظيفي ويجلب الحوافز المادية والمعنوية؛
- يسهم التشارك المعرفي في زيادة المهارات لأداء العمل بكفاءة وجعل الجميع يبذل ويشارك بما لديه من تجارب وخبرات بدلا من كثرها مما يؤدي إلى زيادة الرضا الوظيفي والسرعة في نشر الوعي والإدراك بالنسبة للعاملين مما يشجع على حل المشاكل ذاتيا؛
- يؤدي التشارك المعرفي إلى توسيع المجال المعرفي عن طريق إتاحة الفرصة للعاملين لمناقشة المعارف وتقاسم الخبرات والممارسات؛<sup>2</sup>
- حاجة المنظمات لنقل ونشر المعرفة والتشارك بها في مختلف مستوياتها كما أن التفاعل بين الأفراد والتكنولوجيا له أثر إيجابي مباشر في زيادة فاعلية توزيع ونقل المعرفة مما يستوجب على المنظمات توفير بيئة تنظيمية تسمح بتدفق المعرفة من مخازنها إلى كافة أنحاء المنظمات؛<sup>3</sup>

<sup>1</sup> - سلمان جودي داود، مرجع سبق ذكره، ص 357.

<sup>2</sup> - عواطف عيشوش، "أثر قدرات العاملين في إنتاج المعرفة -دراسة حالة مجمع صيدال"، أطروحة دكتوراه علوم في علوم التسيير في إطار مدرسة الدكتوراه في الاقتصاد التطبيقي وإدارة المنظمات، تخصص إقتصاد وإدارة المعرفة والمعارف، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2018/2017، ص55.

<sup>3</sup> - عادل بن عمرة، أحمد دربان، "أثر التشارك المعرفي في تعزيز التعلم التنظيمي -دراسة ميدانية بمؤسسة إنجاز القنوات فنغاز بومرداس"، مجلة الريادة لإقتصاديات الأعمال، جامعة أحمد بوقرة، بومرداس، الجزائر، المجلد 6، العدد 3، جانفي 2020، ص45.

## الفصل الثاني: الإطار المفاهيمي للتشارك المعرفي

- التشارك المعرفي يضمن حصول الأفراد المناسبين على المعرفة الصريحة في المكان المناسب والوقت المناسب، كما يساهم في تحسين تبادل وتداول المعلومات والمعارف في المنظمة بحيث تساهم في تحقيق أهداف المنظمة؛<sup>1</sup>
- دوران المعرفة بين الأفراد يضمن إستمراريتها وبقائها في المنظمة وبالتالي تكون أقل عرضة للفقدان في حالة خروج ذوي الخبرات والكفاءات؛<sup>2</sup>
- الفوائد الفردية للتشارك المعرفي تشمل نواتج إيجابية مثل: تحسين الراتب، الإعتراف والتقدير، فرص الترقية، الشعور بالمسؤولية، شعور الأفراد بالإرتياح والحصول على تقدير الذات؛<sup>3</sup>
- إنجاز مهام العمل يتطلب جهد تعاوني وإذا حاول الأفراد العمل وحدهم فمن المرجح الفشل، بينما إنفتاحهم مع الزملاء وتشارك معارفهم ومساعدة الموظف لزميله من أجل إنجاز الأمور بشكل أفضل وبكفاءة سيؤدي بلا شك إلى دعم تحقيق الأهداف ونجد بأن التشارك المعرفي يتيح للأفراد حل المشاكل بسرعة وإيجاد حلول مبتكرة من خلال التعاون فيما بينهم.<sup>4</sup>

### 2. أهمية التشارك المعرفي على المستوى التنظيمي:

تتمثل فيما يلي:<sup>5</sup>

- مساهمة التشارك المعرفي في تحقيق تحسينات للمنظمة تشمل التوافق بين المهام والرؤية والإستراتيجية الخاصة بالمنظمة وتحقيق بيئة تعاونية والكفاءة عند إتخاذ القرارات؛
- يساهم التشارك المعرفي في زيادة إستخدام المعرفة في حل المشاكل التي ترجع بفائدة لمصلحة المنظمة والعاملين؛

<sup>1</sup> - عيسى نجيمي، جهيد بوطالب، "أثر الثقة التنظيمية في سلوك التشارك المعرفي لدى الموظفين -دراسة تطبيقية بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة جيجل"، مجلة المنهل الإقتصادي، جامعة محمد الصديق بن يحيى بجيجل، الجزائر، المجلد 3، العدد 1، جوان 2020، ص123.

<sup>2</sup> - أمينة جودي، "أثر التشارك المعرفي في تطوير الكفاءات المحورية مع الإشارة إلى عينة من أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة"، مجلة الإقتصاديات المالية البنكية وإدارة الأعمال، جامعة بسكرة، الجزائر، المجلد 9، العدد 2، 2020، ص222.

<sup>3</sup> - عبد الحميد عبد الحفيظ ثروت، ياسر فتحي الهداوي المهدي، "واقع ممارسة التشارك المعرفي لدى أعضاء هيئة التدريس -دراسة تطبيقية على كليات التربية في بعض الجامعات العربية"، مجلة العلوم التربوية والنفسية، المجلد 16، العدد 4، ديسمبر 2015، ص486.

<sup>4</sup> - المرجع السابق، ص486.

<sup>5</sup> - عيسى نجيمي، جهيد بوطالب، مرجع سبق ذكره، ص123.

## الفصل الثاني: الإطار المفاهيمي للتشارك المعرفي

- إن إنتقال المعارف من فرد إلى فرد آخر يساهم في خلق القيمة المضافة على مستوى الأنشطة التنظيمية؛ وبالتالي فإن التشارك المعرفي يعمل على إستغلال الكفاءات والخبرات الموجودة في المنظمة لتحقيق النجاح التنظيمي وتطوير القدرة على الإبتكار؛<sup>1</sup>
- يساهم التشارك المعرفي في تحسين صورة المنظمة وتطوير علاقتها بالمنظمات الأخرى؛<sup>2</sup>
- تحسين العمليات والوظائف المختلفة التي تقوم بها المنظمة إذ تساهم إدارة المعرفة في إبداع منتجات جديدة أو تقديم خدمات تعتمد على المعرفة؛<sup>3</sup>
- يساهم التشارك المعرفي في نشر الأفكار المبتكرة ويعتبر ضروري للإبداع والتجديد؛<sup>4</sup>
- التشارك المعرفي ليس غاية في حد ذاته وإنما هو وسيلة لتحقيق الغاية وهي توفير المعرفة الجديدة والإبتكار الذي سيؤدي لتحسين الأداء التنظيمي وبالتالي تبذل المنظمات جهوداً لتشجيع العاملين على التشارك المعرفي؛<sup>5</sup>
- تحويل المعرفة الضمنية من عقل صاحبها إلى معرفة صريحة في شكل أقوال وأفعال لتصبح معرفة جديدة إبداعية تتجلى في قضايا وممارسات جديدة تساهم في تعريف المشكلات وإيجاد حلول جديدة لها؛<sup>6</sup>
- تبادل المعرفة بين العاملين والإدارات في المنظمة ضروري لنقل المعرفة الفردية والجماعية إلى المعرفة التنظيمية مما يؤدي إلى الإدارة الفعالة للمنظمة، فإن المعرفة ليست لها قيمة ما لم يتم تشاركتها وإستخدامها؛<sup>7</sup>
- عدم الإحتفاظ وعدم مشاركة المعرفة يؤدي لفقدان قدر كبير من الإنتاجية والتي غالباً ما تؤدي إلى عدم الكفاءة وتكرار الأخطاء المكلفة وهدر الموارد وسوء الأداء وتمثل هذه القضايا مشكلة حرجة بالنسبة للمنظمة فيما يتعلق بفقدان ذوي الخبرات وتكاليف التوظيف والتدريب الإضافية مما ساعدت هذه الخسائر على تركيز المنظمات على أهمية وضرورة التشارك المعرفي داخل المنظمة؛<sup>8</sup>

1- أمينة جودي، مرجع سبق ذكره، ص 222.

2- سلمان جودي داود، مرجع سبق ذكره، ص 357.

3- المرجع السابق، ص 358.

4- عبد الحميد عبد الحفيظ ثروت، ياسر فتحي الهداوي المهدي، مرجع سبق ذكره، ص 487.

5- المرجع السابق، ص 487.

6- عواطف عيشوش، مرجع سبق ذكره، ص 55.

7- رائدة مال الله محمد، "إنعكاس التشارك المعرفي على الميزة التنافسية - بحث ميداني في شركة زين الأثير للإتصالات"، مجلة الإدارة والإقتصاد،

المجلد 42، العدد 120، 2019، ص 213.

8- المرجع السابق، ص 213.

### المطلب الثاني: أهداف التشارك المعرفي

يهدف التشارك المعرفي إلى ما يلي:<sup>1</sup>

- تطوير موضوعي للمفاهيم وإكتساب مفاهيم ومعارف جديدة، تخصيص فضاءات ونشاطات لجلب أفكار جديدة وتصميم لقاءات لإنتاج معارف تساعد على عملية التغيير في المنظمة؛
- تحسين القدرة الإستيعابية للفرد وتحويل المعارف الفردية إلى معارف تنظيمية تستفيد منها المنظمة وبذلك تكون منهج لتحليل كل ما له علاقة بالمنظمة<sup>2</sup>؛
- تطوير وتحسين المسار المهني للفرد من خلال كسب سمعة مهنية وإعتراف داخل المنظمة نتيجة مشاركته لأفكاره ومعلوماته ومعارفه مع الأعضاء الآخرين والإستفادة من معارفهم أيضا في تحسين وتطوير الأداء<sup>3</sup>؛

يهدف التشارك المعرفي كذلك إلى:<sup>4</sup>

- تحديد وتحسين إحتياجات الأنظمة البرمجية في المنظمة؛
- خلق معارف جديدة من طرف أعضاء المنظمة خاصة أعضاء فرق العمل؛
- جمع المعارف الموجودة لدى أفراد موزعين في المنظمة لتكوين مستودع للمعرفة التنظيمية لحزنها وإستخدامها وقت حاجة المنظمة لها؛
- الحفاظ على المعرفة التي تكون عرضة للفقان بمجرد خروج العاملين ذوي الخبرات المتنوعة إما بإنقائهم لمنظمات أخرى أو التقاعد؛
- تحسين تبادل ونشر المعرفة التنظيمية بين أعضاء المنظمة؛

<sup>1</sup> - سارة لمنيعي، "أثر التشارك المعرفي في الميزة التنافسية للمؤسسة -دراسة حالة مؤسسة Cial للإسمنت منبغ الغزلان، بسكرة"، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير، تخصص إدارة الموارد البشرية، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2021/2020، ص30.

<sup>2</sup> - منى سليمان الذيباني، مرجع سبق ذكره، ص314.

<sup>3</sup> - فتحي أبو القاسم سالم منصور وآخرون، "أبعاد التشارك المعرفي وأثرها على كفاءة إدارة الجودة -دراسة ميدانية على منسقي وأعضاء إدارة الجودة بجامعة صبراتة"، الملتقى الوطني الثاني لتطوير مؤسسات التعليم العالي في ليبيا بجامعة بني وليد وعبر تقنية Zoom، 7 أكتوبر 2021، ص153.

<sup>4</sup> - إبراهيم فلاح إبراهيم الشواهي، "أثر التوجه الريادي للجامعات في تنشيط سلوكيات التشارك المعرفي -دراسة ميدانية على الجامعات الخاصة الأردنية بمدينة عمان"، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، 2017، ص26.

### المطلب الثالث: علاقة التشارك المعرفي بالثقافة التنظيمية

بينت دراسات عديدة وجود علاقة تربط الثقافة التنظيمية والتشارك المعرفي نوضحها فيما يلي:<sup>1</sup>

نجاح أي منظمة في تحقيق إستراتيجيتها وأهدافها يتطلب منها التكيف والتعامل مع التغيرات في بيئة العمل من خلال إيجاد ثقافة تنظيمية داخل المنظمة تدعم توفير المعلومات بين كل المستويات الإدارية والمنظمة ككل؛

الثقافة التنظيمية بالمنظمة تعد المدخل الأكثر حيوية لإدارة المعرفة الفعالة، وذلك لكونها تحدد القيم والمعتقدات ونظم العمل التي تشجع على التعلم وتبادل المعرفة ومشاركتها بين أعضاء المنظمة، وبالتالي فالثقافة التنظيمية تؤثر على المنظمة إذا كانت ترغب في التحسين والتطوير وتوفير بيئة تعاونية محفزة لتقاسم وتبادل المعارف فإنها تميل إلى تبادل الأفكار والإتجاهات لأنها تنظر إلى عملية تبادل المعرفة ومشاركتها على أنها جزء من وظيفتها، بدلا من أن تنظر إليها على أنها شئ يمكن الإجبار عليه؛

نجاح المنظمة يعتمد على ثقافة تنظيمية داعمة تتمثل في القيم والمعتقدات السائدة لدى أعضاء المنظمة، والتي لها تأثير في سلوكيات العاملين وقيمهم وإتجاهاتهم وأفكارهم والتي تؤثر بدورها على أداء المنظمة وإنتاجيتها، حيث أن للثقافة التنظيمية دور مهم في تحسين عمليات إدارة المعرفة من خلال رفع مستوى تشارك المعارف بين أفرادها، فالثقافة التنظيمية مصدر لتحفيز الأفراد على تشارك معارفهم؛<sup>2</sup>

ثقافة التشارك المعرفي داخل المنظمة عبارة عن تبادل الأفكار والإتجاهات والرؤيا بين أعضاء المنظمة كجزء من ثقافة العمل اليومي، بحيث يتوقع من كل عضو داخل المنظمة أن يشارك زملائه معارفه وأفكاره وخبراته، وبالتالي فثقافة المشاركة بالمعرفة هي عبارة عن مجموعة من القيم الثقافية والمعتقدات المشتركة التي تتضمن الرغبة والإرادة نحو المشاركة بالمعرفة إضافة إلى المفاهيم ومختلف الأفكار والعادات السائدة في بيئة المنظمة والتي تدعم وتشجع سلوك التشارك المعرفي؛<sup>3</sup>

فمن الضروري إيجاد ثقافة تنظيمية تقيم وتقدر بناء المعرفة وتقاسمها وإستخدامها من خلال إعطاء الإدارة العليا أمودجا في السلوكيات المعرفية، تكريم العاملين لمشاركتهم المعرفة، أنظمة حوافز تكافئ العمال على أساس مساهمتهم

<sup>1</sup> - عبد الحميد عبد الحفيظ ثروت، مرجع سبق ذكره، ص 494.

<sup>2</sup> - سلمى محمود محمد البلوي، مرجع سبق ذكره، ص 593.

<sup>3</sup> - إبراهيم بن حنش سعيد الزهراني، مرجع سبق ذكره، ص 484.

## الفصل الثاني: الإطار المفاهيمي للتشارك المعرفي

المعرفية، وإتاحة دورات تدريبية تعليمية لجميع العاملين على خصائص وإتجاهات العمل القائم على المعرفة ومدى أهميته ومساهمته في تحسين الأداء داخل المنظمة؛<sup>1</sup>

وجود ثقافة تنظيمية داعمة لإدارة المعرفة يتجلى في وجود حوافز تكافئ مشاركة وتقاسم المعرفة وتقدير الإنجاز وتعترف به، وتشجع العمل الجماعي وروح الفريق؛<sup>2</sup>

من خلال ثقافة تنظيمية مرنة تقوم على التشاركية والحوار البناء لتعزيز تدفق وانتقال المعلومات بصورة سريعة دون صعوبات، كل ذلك يسهل من إنسياب المعلومات والأفكار والخبرات وسهولة تداولها بين مختلف مستويات المنظمة والعاملين وبأسرع وقت ممكن مما يساعد على إتخاذ قرارات صائبة والتي تحظى بالقبول من طرف الجميع لأنها كانت قائمة على مبدأ المشاركة، تبني ثقافة تنظيمية تركز على القيم وتعيد تشكيل إعتراضات العاملين إلى تحديات للتغلب عليها، ثقافة تشجع وتحت على العمل بروح الفريق وتبادل الأفكار ومساعدة الآخرين وتدعم البيئة التعاونية التي تعتبر من المتطلبات الأساسية للتشارك المعرفي؛<sup>3</sup>

تؤثر الثقافة التنظيمية على الوظائف والذي بدوره يؤثر على المعلومات المستخدمة في صنع القرار، تتميز الثقافة التنظيمية بمشاركة العاملين في إتخاذ القرار والإستماع لإقتراحاتهم وإتجاهاتهم والمساواة بينهم مما يجعل نظام الإتصالات داخل المنظمة مفتوح وسهولة تبادل المعلومات؛<sup>4</sup>

الثقافة التنظيمية تحدد سلوك الأفراد المقبول مما يؤدي إلى نوع من الرقابة الضمنية وبذلك تقل الحاجة إلى الوسائل الرقابية في المنظمة، وبالتالي فهي تكون رقابة شاملة وبذلك يقل إهتمام الإدارة بوضع التعليمات الرسمية لتوجيه سلوك الأفراد، على المنظمة أن تمتلك ثقافة تشاركية لتعزيز تدفق المعلومات وتسهيل توليد المعرفة ونقلها والتشارك بها، الحوافز من بين الإيجابيات لتبادل المعرفة، والثقة المتبادلة بين العمال تؤثر بطريقة إيجابية على التشارك المعرفي، فالثقة مؤشر لزيادة فرص نجاح مبادرات إدارة المعرفة والتقليل من نسبة المخاطرة من أجل التميز والنجاح فالثقة العالية تمكن من التشارك المعرفي وتبادل المعلومات والمهارات والخبرات والأفكار والآراء بين العاملين.<sup>5</sup>

<sup>1</sup> - حسين حريم، رشاد الساعد، "الثقافة التنظيمية وتأثيرها في بناء المعرفة التنظيمية - دراسة تطبيقية في القطاع المصرفي الأردني"، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 2، العدد 2، 2006، ص 232.

<sup>2</sup> - المرجع السابق، ص 231.

<sup>3</sup> - فاطمة الزهراء مهدي، مرجع سبق ذكره، ص 164.

<sup>4</sup> - المرجع السابق، ص 165.

<sup>5</sup> - سلمى محمود محمد البلوي، مرجع سبق ذكره، ص 593.



### خلاصة الفصل الثاني:

يعد التشارك المعرفي أحد المواضيع الهامة التي تزايد الاهتمام بها في الآونة الأخيرة، والتي من أهم عمليات إدارة المعرفة، والتي تتطلب نهج إداري منظم بتحليلها وتنظيمها ووضعها في إطار مدروس يستفيد منه كل من المنظمة والأفراد والتي تخزن في الذاكرة التنظيمية، وحينها تظهر المخرجات الناتجة عن عملية التشارك المعرفي والتي تتمثل في إنشاء وتوفير معرفة جديدة وتطوير قدرات العاملين مما ينتج عنه التحسين في أداء العمل والإستفادة من تحويل المعرفة الفردية إلى المعرفة التنظيمية.

تطرقنا في هذا الفصل إلى دراسة أهم الجوانب النظرية المفسرة للتشارك المعرفي والتي من خلالها يتم التعرف على سلوك التشارك المعرفي في بيئة تنظيمية معينة، إضافة إلى دراسة أبعاد التشارك المعرفي وأشكاله، وأهم الآليات التي يعتمد عليها أثناء القيام بالتشارك المعرفي.

الفصل الثالث:

الدراسة الميدانية

تمهيد الفصل:

تعد للمؤسسات الإقتصادية أحد الركائز الأساسية التي يبنى عليها إقتصاد البلاد، والتي تسعى دائما إلى النجاح والتفوق على منافسيها من المؤسسات الأخرى، وفي هذا السياق فهي تبحث عن الأساليب والطرق وكل ما يساعدها في تحسين أدائها وخاصة الأداء البشري محاولة بذلك نشر المعارف وتبادلها ومشاركتها بين العمال، واعتماد ثقافة تنظيمية مشجعة وداعمة لذلك.

على هذا الأساس فإن الدراسة في جانبها التطبيقي تهدف إلى قياس الجانب النظري على أرض الواقع من خلال إجراء الدراسة على مؤسسة عمر بن عمر للمصبرات الغذائية ولاية قلمة، غير ، تحقيق الفهم الصحيح لمختلف النتائج المتوصل إليها يتطلب أولا تسليط الضوء على الإطار المنهجي للبحث الميداني.

تطرقنا في هذا الفصل إلى المباحث التالية:

المبحث الأول: تقديم مؤسسة عمر بن عمر للمصبرات

المبحث الثاني: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية

المبحث الثالث: إختبار فرضيات الدراسة ومناقشة النتائج

## المبحث الأول: تقديم مؤسسة عمر بن عمر للمصبرات

في المبحث سنتطرق إلى تقديم مؤسسة عمر بن عمر للمصبرات الغذائية فرع بوعاتي محمود، حيث تعتبر من أهم وأكبر المؤسسات الاقتصادية التي تسعى لتعزيز مركزها التنافسي مثل باقي مختلف المؤسسات الاقتصادية الأخرى، وسيتم التطرق في هذا المبحث إلى نشأتها وتعريفها بالإضافة إلى مختلف أهدافها وهيكلها التنظيمي.

## المطلب الأول: التعريف بمؤسسة عمر بن عمر للمصبرات

تأسس مجمع عمر بن عمر سنة 1984، وبعد إجراء الأبحاث والدراسات التمهيدية بالتركيز على الموقع الجغرافي وما يتلائم مع نشاط المؤسسة، تم إنجاز مشروع المصبرات الغذائية والذي بدأ الإنتاج الفعلي سنة 1986، من وحدة صغيرة لتحويل الطماطم المصنعة ببلدية بوعاتي محمود، ولاية قالمة، وهي مؤسسة ذات مسؤولية محدودة (SARL)، حيث بدأت بطاقة إنتاجية لا تتجاوز 240 طن يوميا وهذا لإنتاج المواد الأولية لأعمالها بعد عقدين من الزمن وبفضل الجهود المبذولة والشوط الكبير، أصبحت مؤسسة عمر بن عمر الرائدة في هذا المجال بطاقة إستقبال فاقت 7600 طن يوميا، وما يعادل 1500 كن الطماطم المحولة، ما جعلها تستحوذ على 50% من السوق المحلية.

شهدت الطاقة الإنتاجية لمصبرات عمر بن عمر منحنى تصاعدي حيث تضاعف الإنتاج بأكثر من 20 مرة وهذا خلال الفترة الزمنية ما بين 1986 إلى 2011 مرورا من 3000 طن إلى 67000 طن، وفي حدود سنة 2020 أصبحت الطاقة الإنتاجية للمصبرات تقدر ب 14400 طن يوميا، مما يساهم في تحفيز الفلاحين على زراعة الطماطم الصناعية وتوسيع المساحات المزروعة، ضمنها وحدات التحويل الموزعة على أربع ولايات وهي:

وحدة بوعاتي محمود ووحدة الفجوج (قالمة)،

وحدة بومعيزة (سكيكدة)،

وحدة الخوبانة (المسيلة)،

وحدة عين بن بيضاء (قالمة)،

وحدة مسعد (الجلفة)،

الموقع الجغرافي للمؤسسة:

تقع مؤسسة عمر بن عمر للمصبرات في الشمال الشرقي لولاية قالمة ببلدية بوعاتي محمود التي تبعد ب 19 كلم عن الولاية، يحدها من الشرق بلدية الفجوج وشمالا بلدية النشماية أما غربا بلدية بكوش لخضر وجنوبا بلدية الركنية.

القدرات الإنتاجية لمؤسسة عمر بن عمر:

وتتمثل القدرات الإنتاجية لمؤسسة عمر بن عمر للمصبرات فيما يلي:

- وحدة بوعاتي محمود (ولاية قالمة): بدأت الإنتاج الفعلي سنة 1986، حيث تنتج بحجم 2400 طن يوميا، أي 35000 صندوق يوميا من الطماطم، و 20000 طن يوميا من الفلفل الحار، ويبلغ عدد القوى العاملة 321 عامل.
- وحدة الفجوج (ولاية قالمة): بدأت الإنتاج الفعلي سنة 2006، حيث تنتج بحجم 3600 طن يوميا، أي 35000 صندوق يوميا من الطماطم، ويبلغ عدد القوى العاملة 225 عامل.
- وحدة بومعيرة (ولاية سكيكدة): بدأت الإنتاج الفعلي في جانفي سنة 2011، حيث تنتج بحجم 4500 طن يوميا، أي 15000 صندوق يوميا من الطماطم، ويبلغ عدد القوى العاملة 210 عامل.
- وحدة الخوبانة (ولاية المسيلة): بدأت الإنتاج الفعلي في جوان سنة 2014، حيث تنتج 500 طن يوميا من الفلفل الحار والمشمش والتين والفراولة، ويبلغ عدد القوى العاملة 123 عامل.
- وحدة عين بن بيضاء (ولاية قالمة): بدأت الإنتاج الفعلي في نوفمبر 2016، حيث تنتج بحجم 4000 طن يوميا من الطماطم، ويبلغ عدد القوى العاملة 44 عامل.
- وحدة مسعد (ولاية الجلفة): بدأت الإنتاج الفعلي في مارس 2016، حيث تنتج بحجم 600 طن يوميا من المشمش والفلفل الحار، ويبلغ عدد القوى العاملة 40 عامل.

المطلب الثاني: أهداف مؤسسة عمر بن عمر للمصبرات

لمؤسسة المصبرات الغذائية عمر بن عمر أهداف عديدة نذكرها فيما يلي:

أولا: الأهداف الاقتصادية

تتمثل الأهداف الاقتصادية في النقاط التالية:

من حيث الإنتاج:

- السعي إلى التقليل من تكاليف الإنتاج مع المحافظة على نفس الجودة،
- مواكبة التطور الحاصل في الآلات والمعدات بتخصيص مبالغ ضخمة لإقتنائها،
- تطوير وسائل الإنتاج حتى تصل إلى أعلى مستويات الجودة،
- الوصول إلى إنتاج كميات أكبر مما يتوقعه العملاء،
- تفادي ندرة المنتجات في المخازن للحفاظ على ثقة العملاء،

من حيث التسويق:

- تحقيق رضا العملاء بشكل مستمر،
- إشباع رغبات العملاء والمستهلكين في مكونات المنتج وجودة التغليف،
- تقريب المسافات بين المنتج والمستهلك بتوسيع نطاق السوق الداخلي،
- منافسة المنتجات المستوردة من الخارج،
- السعي لفتح أسواق جديدة في الخارج،

من حيث التمويين:

- تقريب المسافات بين الممون بالمادة الأولية ووحدات التحويل،
- زيادة عدد مموني المواد الأولية لتحقيق الإكتفاء وبالتالي زيادة الإنتاج،
- التقليل من تكلفة الشراء والتخزين،
- تحسين قدرة إستقبال المواد الأولية الطازجة الموسمية (طماطم، فلفل، مشمش، فراولة...)،
- السعي وراء التقليل من مدة الإنتظار في الطوابير للحفاظ على المواد الأولية من التلف،

من حيث الإدارة:

- تحسين أداء الإدارة بتشغيل ذوي الكفاءات العليا،
- مواكبة التطور التكنولوجي بإستعمال أحدث الوسائل والمعدات،
- الحفاظ على سمعة المؤسسة بإعطاء معلومات صارمة بتسهيل الأمور على العملاء في عمليات الشراء

والتمويين.

ثانيا: الأهداف الشخصية

تتمثل الأهداف الشخصية للمؤسسة في النقاط التالية:

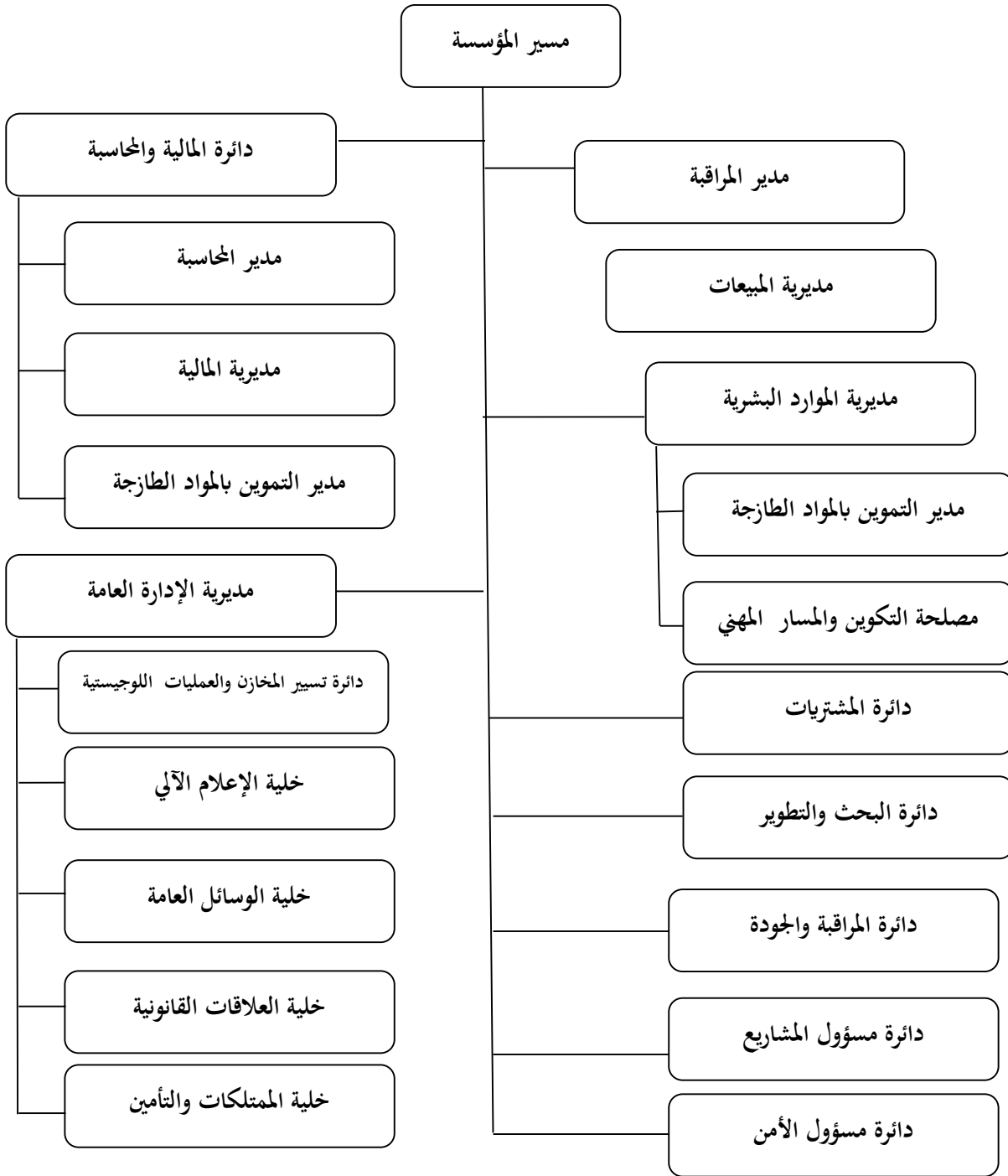
- زيادة ربحية المؤسسة،
- التوسع وزيادة وحدات الإنتاج،
- المساهمة في السوق الداخلية ومنافسة المنتجات في الخارج،
- القضاء على إستيراد المواد المصيرة من الخارج لتحقيق إكتفاء في السوق الداخلية.

المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لمؤسسة عمر بن عمر

ينقسم الهيكل التنظيمي لمؤسسة عمر بن عمر للمصبرات إلى هيكلين، هيكل تنظيمي للمديرية العامة وهيكل تنظيمي للوحدات والذي يوضح في الشكلين التاليين:

## الفصل الثالث: الدراسة الميدانية

الشكل رقم (3.1): الهيكل التنظيمي للمؤسسة (المديرية العامة)







## الفصل الثالث: الدراسة الميدانية

ومن خلال الهيكلين التنظيميين للمؤسسة يمكن تقديم مهام المصالح حسب المستويات التنظيمية كالتالي:

**مسير المؤسسة:** والتي يرأسها صاحب ومالك المؤسسة، وهو المسير والمسؤول الرئيسي عن جميع الأنشطة في المؤسسة، ويتم إتخاذ القرارات من طرفه.

**المديرية العامة:** ويتولاها المدير العام الذي يشكل حلقة وصل بين المؤسسة والموظفين والأهداف الخاصة بها، ومتابعة مختلف أقسام المؤسسة من خلال خبرته والسلطة التي يمتلكها، كما يعمل على الإشراف على كافة النشاطات والعمليات اليومية في المؤسسة ومتابعتها بشكل دائم ومستمر وتنفيذ أحسن الإستراتيجيات.

**مديرية المالية والمحاسبة:** ويتم على مستوى هذه المديرية كل ما يخص متابعة وتسجيل العمليات المحاسبية والمالية وهذا من أجل المراقبة الداخلية لتسهيل تحديد النتيجة، وبالتالي تحديد مركزها المالي، وتنقسم إلى ثلاثة فروع هم: مديرية المحاسبة، مديرية المالية، مديرية التمويل بالمواد الطازجة.

**مديرية الموارد البشرية:** يتم على مستوى إدارة الموارد البشرية متابعة دورة حياة الموظف من حيث التسريح، والتوظيف، وإعداد كشوف الأجور والمرتبات، والعطل والإجازات...، وتتضمن مصلحة الموارد البشرية، ومصلحة التكوين والمسار المهني.

**مديرية التموين:** تعد وظيفة التموين من الوظائف المهمة في المؤسسة، والتي تزودها بالمواد الأولية الضرورية للعملية الإنتاجية من مختلف مصادرها، كما تصنف كأحد الأقسام المساندة لقسم المشتريات التي تتطلبها مختلف المصالح والأقسام بالمؤسسة.

**مديرية البحث والتطوير:** وهي الأنشطة التي تقوم بها المؤسسة من أجل إنشاء منتجات جديدة وتطوير المنتجات الحالية.

**مديرية المراقبة والجودة:** ويتولاها طاقم متخصص في مراقبة معايير الجودة والتحسين.

**مديرية الإنتاج:** ويتم على مستوى مديرية الإنتاج الاهتمام بسيرورة العملية الإنتاجية وتحويل المادة الأولية إلى منتج نهائي بالكمية والنوعية المطلوبة.

## المبحث الثاني: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر الثقافة التنظيمية في تمييز التشارك المعرفي في مؤسسة عمر بن عمر للمصبرات الغذائية إذ تضمن هذا المبحث وصفا لمنهج الدراسة، ومجتمعها وعينتها والأداة المعتمدة فيها، وتحليل البيانات والأساليب الإحصائية المستخدمة في ذلك.

### المطلب الأول: منهج الدراسة، مجتمع وعينة الدراسة

سيتم في هذا المطلب معرفة وتحديد المنهج المتبع في هذه الدراسة، وكذلك مجتمع وعينة الدراسة المختارة.

#### أولاً: منهج الدراسة

على الرغم من تعدد المناهج العلمية التي يمكن إستخدامها في البحوث والأبحاث العلمية، ونظراً لطبيعة الموضوع والأهداف من بناء هذه الدراسة، فقد تم إستخدام المنهج الوصفي التحليلي، وذلك بجمع البيانات والمعلومات لدراسة العلاقة بين المتغيرات الرئيسية والمستمدة من الإستبيان المعدة خصيصاً لتحقيق أهداف الدراسة، وتم إستخدام التحليل الإحصائي (SPSS) لتحليل بيانات الدراسة.

#### ثانياً: مجتمع وعينة الدراسة

من العوامل الرئيسية التي يجب على كل باحث مراعاتها وأخذها بعين الإعتبار قبل المباشرة في دراسته هو حصر المجتمع محل الدراسة، والذي تمثل في هذه الدراسة في عمال مؤسسة عمر بن عمر للمصبرات الغذائية، والذي كان عددهم كبير، ونظراً لكبر مجتمع الدراسة ولقيود الوقت والتكلفة، تم إختيار عينة من هذا المجتمع والتي قدرت ب 50 عامل من مؤسسة عمر بن عمر للمصبرات الغذائية.

### المطلب الثاني: أداة الدراسة، قياس صدق وثبات أداة الدراسة (الإستبيان)

يتم التعرف في هذا المطلب على الأداة المختارة والمستخدمه أثناء القيام بهذه الدراسة للوصول إلى تحقيق الأهداف، وإختيار مدى صدق وثبات أداة الدراسة (الإستبيان).

#### أولاً: أداة الدراسة

لقد تم الإعتماد على الإستبيان بإعتباره من أكثر الأدوات المناسبة لجمع البيانات المتعلقة بالدراسة، حيث تم إعداده بطرح أسئلة مباشرة، لتسهيل عملية الإجابة وتفادي أي غموض في فهم الأسئلة المطروحة وعدم الإبتعاد عن محتوى وهدف الدراسة، كما يساعد في تحقيق إستجابات من طرف العمال، وأما تصميم الإستبيان فقد تكون من 31 عبارة تعكس المحاور الرئيسية للدراسة والمتمثلة في:

#### المحور الأول: الثقافة التنظيمية

ويتمثل في المتغير المستقل والذي تم قياسه ب 16 عبارة من خلال ثلاث مؤشرات وهي:

## الفصل الثالث: الدراسة الميدانية

- إندماج العامل في العمل: ويتكون من 7 عبارات.
- التعاون والعمل الجماعي: ويتكون من 5 عبارات.
- القيم والمعتقدات: ويتكون من 4 عبارات.

### المحور الثاني: التشارك المعرفي

ويتمثل في المتغير التابع والذي تم قياسه ب 15 عبارة من خلال مؤشرين وهما:

- المعرفة الصريحة: ويتكون من 6 عبارات.
- المعرفة الضمنية: ويتكون من 9 عبارات.

### ثانياً: قياس صدق وثبات الاستبيان

يقصد بالصدق قدرة الاستبيان على قياس ما أعد لقياسه، ويتم التأكد من صدق الاستبيان من خلال:

### الصدق البنائي:

وهو يعبر عن متوسط درجة إرتباط كل محور الدراسة ومتوسط الدرجة الكلية الاستبيان وذلك عن طريق معامل

الارتباط بيرسون، وهذا ما يوضحه الجدول الموالي:

### الجدول رقم (3.1): معامل الإرتباط بيرسون

المحاور	معامل الارتباط	القيمة الاحصائية
المحور الأول: الثقافة التنظيمية	0.854	0,00
المحور الثاني: التشارك المعرفي	0.852	0,00

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على نتائج الإستبيان بإستخدام برنامج Spss

من الجدول نلاحظ أن مستوى الدلالة الإحصائية يساوي 0 في كل المحاور كما نلاحظ معاملات ارتباط قوية موجبة، ومنه هناك ارتباط جيد بين المحاور والاستبيان ككل، ومنه الاستبيان صادق.

ويقصد بالثبات قدرة الاستبيان على إعطاء نفس النتائج، إذ كررنا نفس الدراسة على نفس العينة، ويتم حسابه بطريقة التجزئة النصفية.

### طريقة التجزئة النصفية:

وهي طريقة تعتمد على قسمة عبارات كل محور إلى جزئين وحساب قيمة معامل الارتباط بينهما باستخدام كل

من معامل سبيرمان ومعامل غوتمان وهذا ما سنراه في الجدول الموالي:

### الفصل الثالث: الدراسة الميدانية

جدول رقم (3.2): معامل سبيرمان ومعامل غوتمان لمحور الثقافة التنظيمية

0,768	ألفا كرومباخ النصف الأول	النصف الأول للعبارات	معامل ألفا كرومباخ	
8	عدد العبارات			
0.774	ألفا كرومباخ النصف الثاني	النصف الثاني		
8	عدد العبارات			
16	اجمالي عدد العبارات			
0.584	الارتباط بين النصف الأول والثاني			
0.738	تساوي عدد العبارات بين النصفين			معامل سبيرمان براون
0,738	عدم تساوي عدد العبارات بين النصفين			
0.737	معامل غاتمان			

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على نتائج الإستبيان باستخدام برنامج Spss

نلاحظ من خلال الجدول أن كل من معامل سبيرمان براون ومعامل غاتمان كانت تساوي 0.738 و 0.737

التوالي وبما أن القيمتين أكبر 0,6 هذا ما يدل على وجود ارتباط قوي.

جدول رقم (3.3): معامل سبيرمان ومعامل غوتمان لمحور التشارك المعرفي

0,711	ألفا كرومباخ النصف الأول	النصف الأول للعبارات	معامل ألفا كرومباخ	
8	عدد العبارات			
0.632	ألفا كرومباخ النصف الثاني	النصف الثاني		
7	عدد العبارات			
15	اجمالي عدد العبارات			
0.663	الارتباط بين النصف الأول والثاني			
0.797	تساوي عدد العبارات بين النصفين			معامل سبيرمان براون
0,798	عدم تساوي عدد العبارات بين النصفين			
0.794	معامل غاتمان			

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على نتائج الإستبيان باستخدام برنامج Spss

## الفصل الثالث: الدراسة الميدانية

نلاحظ من خلال الجدول أن كل من معامل سبيرمان براون ومعامل غاتمان كانت تساوي 0.798 و0.794 التوالي وبما أن القيمتين أكبر 0,6 هذا ما يدل على وجود ارتباط قوي.

### جدول رقم (3.4): ثبات ألفا كرومباخ

المحاور	معامل ألفا كرومباخ
المحور الأول: الثقافة التنظيمية	0.848
المحور الثاني: التشارك المعرفي	0.804
الاستبيان ككل	0.838

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على نتائج الإستبيان بإستخدام برنامج Spss

من الجدول نلاحظ أن قيمة معامل ألفا كرومباخ في جميع المحاور والاستبيان ككل مرتفعة وأكثر من 0,6، ومنه

الاستبيان ثابت.

### المطلب الثالث: عرض تحليل البيانات

يتم تحليل خصائص عينة الدراسة بحساب التكرارات والنسب المئوية، وأيضا تحليل عبارات كل محور من محاور الإستبيان من خلال حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري، وتحديد تقييم وإتجاه كل عبارة حسب مجالات المتوسطات الحسابية.

#### 1- وصف عينة الدراسة:

وتتمثل خصائص عينة الدراسة في:

أ. الجنس:

تم تقسيم متغير الجنس إلى قسمين ذكور وإناث، والجدول رقم (3.5) يوضح توزيع أفراد العينة الإحصائية حسب

متغير الجنس.

### الفصل الثالث: الدراسة الميدانية

الجدول رقم(3.5): يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس

الجنس	التكرار	النسبة
ذكر	34	68
أنثى	16	32
المجموع	50	100.0

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على نتائج الإستبيان بإستخدام برنامج Spss

يبين الجدول رقم (3.5) توزيع الموظفين حسب متغير الجنس وقد كان عدد الذكور 34 وشكلوا ما نسبته (68

%) من مجموع أفراد العينة، وعدد الإناث 16 وشكلوا ما نسبته (32) % من مجموع أفراد عينة الدراسة.

ب. العمر:

تم تقسيم متغير العمر إلى أربع فئات عمرية، وتوزيع أفراد العينة الإحصائية حسب متغير العمر وهذا ما يوضحه

الجدول رقم (3.6) التالي:

الجدول رقم(3.6): يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير العمر

العمر	التكرار	النسبة
أقل من 30 سنة	10	20
من 30 الى 40 سنة	25	50
من 41 الى 50 سنة	12	24
أكثر من 50 سنة	3	6
المجموع	50	100.0

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على نتائج الإستبيان بإستخدام برنامج Spss

يبين الجدول رقم(3.6) توزيع الموظفين حسب متغير العمر، حيث أن فئة " 30 الى 40 سنة" تحصلت على

أعلى نسبة مئوية (50%) من مجموع افراد العينة، تليها فئة بين 41 الى 50 سنة بنسبة. 24% ثم فئة "أقل من

30 سنة" بنسبة % 20 وأخيرا فئة أكثر من 50 سنة بنسبة %6.

ت. الدخل:

تم تقسيم متغير الدخل إلى ثلاث أقسام، وتوزيع أفراد العينة الإحصائية حسب متغير الدخل موضحة في الجدول

رقم (3.7) التالي:

الجدول رقم (3.7): يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الدخل

الدخل	التكرار	النسبة
من 20 الى 40 ألف	20	40
من 41 الى 60 ألف	18	36
أكثر من 60 ألف	12	24
المجموع	50	100.0

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على نتائج الإستبيان بإستخدام برنامج Spss

يبين الجدول رقم (3.7) توزيع الموظفين حسب متغير الدخل، حيث أن فئة " 20 الى 40 ألف " تحصلت على

أعلى نسبة مئوية (40%) من مجموع افراد العينة، تليها فئة بين 41 الى 60 ألف بنسبة 36% وأخيرا فئة أكثر

من 60 ألف بنسبة 24%.

ث. المستوى التعليمي:

تم تقسيم متغير المستوى التعليمي إلى خمسة أصناف، وتوزيع أفراد العينة الإحصائية حسب متغير المستوى

التعليمي وهذا ما يوضحه الجدول رقم (3.8) التالي:



الجدول رقم(3.8): يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي

النسبة	التكرار	المستوى التعليمي
28	14	بكالوريا
12	6	ليسانس
10	5	مهندس
26	13	تقني سامي
24	12	صاحب شهادة
100.0	50	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على نتائج الإستبيان بإستخدام برنامج Spss

يبين الجدول رقم (3.8) توزيع الموظفين حسب متغير المستوى التعليمي، حيث شكل الموظفون من مستوى

البكالوريا 28 يليه تقني سامي بنسبة % 26 ثم أصحاب الشهادات بنسبة % 24، ثم مستوى الليسانس %12

وأخيرا المهندسين بنسبة % 10.

### ج. الخبرة المهنية:

تم تقسيم متغير الخبرة المهنية إلى ثلاث أصناف، وتوزيع أفراد العينة الإحصائية حسب متغير الخبرة المهنية وهذا

ما يوضحه الجدول رقم (3.9) التالي:

الجدول رقم(3.9): يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الخبرة المهنية

النسبة	التكرار	الخبرة المهنية
8	4	أقل من 3 سنوات
22	11	من 3 الى 5 سنة
70	35	أكثر من 5 سنة
100.0	50	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على نتائج الإستبيان بإستخدام برنامج Spss

## الفصل الثالث: الدراسة الميدانية

يبين الجدول رقم(3.9) توزيع الموظفين حسب متغير الخبرة المهنية، حيث أن فئة أكثر من 5 سنوات تحصلت على اعلى نسبة مئوية (70%) من مجموع افراد العينة، تليها فئة من 3 الى 5 سنة بنسبة % 22 وأخيرا فئة أقل من 3 سنة بنسبة % 8.

### 2- نتائج إستجابات أفراد عينة الدراسة:

جدول رقم (3.10): يوضح المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لبحر الثقافة التنظيمية:

رقم العبارة	بدائل الاستمارة					الاتجاه الاجابة
	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	
1- تسمح المؤسسة للعمال بطرح إقتراحات وأفكار جديدة.	12	38	0	0	0	موافق بشدة
2- تشجع المؤسسة العمال على إعطاء حلول للمشكلات في العمل.	20	30	0	0	0	موافق بشدة
3- تعمل المؤسسة على ضمان وسائل إتصال جيدة بين العمال.	18	32	0	0	0	موافق بشدة
4- تهيئ إدارة المؤسسة الأجواء المناسبة التي تسمح للعمال بإبداء آرائهم بحرية تامة.	15	34	1	0	0	موافق بشدة
5- تسعى المؤسسة لتوطيد العلاقات الإجتماعية بين العامل والإدارة	15	34	1	0	0	موافق بشدة
6- تعمل إدارة المؤسسة على توفير أجواء مميزة تساعد العمال على أداء أعمالهم أيام العطل والأعياد.	19	30	1	0	0	موافق بشدة
7- تحتم المؤسسة بتقديم الحوافز كتكريم العمال في المناسبات الخاصة.	11	36	3	0	0	موافق
8- تشجع المؤسسة على التشاور الجماعي بدل العمل الفردي.	9	41	0	0	0	موافق

### الفصل الثالث: الدراسة الميدانية

موافق بشدة	0.49	4.38	0	0	0	31	19	9- تشجع المؤسسة على تبادل الأفكار في العمل.
موافق	0.60	4.20	0	1	2	33	14	10- تتعامل إدارة المؤسسة مع العمال كشركاء ملتزمين لتحقيق أهداف مشتركة.
موافق بشدة	0.44	4.26	0	0	0	37	13	11- تسود ثقافة الحوار بين العمال وإدارة المؤسسة.
موافق	0.48	4.12	0	0	3	38	9	12- تسمح الإدارة للعمال بمناقشة الأمور الحيوية فيما بينهم.
موافق بشدة	0.50	4.46	0	0	0	27	23	13- تعمل المؤسسة على توحيد سلوك العمال من خلال زرع قيم مشتركة كالإلتزام بأوقات العمل.
موافق بشدة	0.50	4.44	0	0	0	28	22	14- تعمل المؤسسة على ترسيخ إعتقادات لدى العمال بأن مشاركة الاخرين لما يعرفونه أكثر أهمية من العمل نفسه.
موافق بشدة	0.43	4.24	0	0	0	38	12	15- يحافظ العمال على علاقات طيبة في العمل من أجل المصلحة العامة.
موافق بشدة	0.41	4.22	0	0	0	39	11	16- تعمل المؤسسة على ترسيخ قناعات بأن العنصر البشري يحظى بإهتمام كبير من قبل المؤسسة.

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على نتائج الإستبيان باستخدام برنامج Spss

- تمثل العبارات من (1 إلى 7)، بعد الثقافة التنظيمية المتمثل في إندماج العامل في العمل، والذي بلغ المتوسط الحسابي له 4.29، وقد كان إتجاه أفراد العينة ضمن موافق بشدة.
  - تمثل العبارات من (8 إلى 12)، بعد الثقافة التنظيمية المتمثل في التعاون والعمل الجماعي، والذي بلغ المتوسط الحسابي له 4.22، وقد كان إتجاه أفراد العينة ضمن موافق بشدة.
  - تمثل العبارات من (13 إلى 16)، بعد الثقافة التنظيمية المتمثل في القيم والمعتقدات، والذي بلغ المتوسط الحسابي له 4.34، وقد كان إتجاه أفراد العينة ضمن موافق بشدة.
- من الجدول نجد أن متوسطات عبارات المحور الأول تراوحت بين "4.12-4.46" حيث جاءت في المرتبة الأولى عبارة "تعمل المؤسسة على توحيد سلوك العمال من خلال زرع قيم مشتركة كالإلتزام بأوقات العمل" بأعلى متوسط حسابي، وفي المرتبة الأخيرة عبارة "تسمح الإدارة للعمال بمناقشة الأمور الحيوية فيما بينهم" بأدنى متوسط حسابي.

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية

جدول رقم (3.11): يوضح المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمحور التشارك المعرفي

رقم العبارة	بدائل الاستمارة					الاتجاه الاجابة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي
	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة			
17- أ تبادل مع زملائي الوثائق المتعلقة بالعمل.	12	36	1	1	0	موافق	0.56	4.18
18- أتيح لزملائي نماذج ومنهجيات وطرق تنفيذ العمل.	20	27	1	2	0	موافق بشدة	0.71	4.30
19- أحصل على المعلومات التي تخص العمل من خلال إستخدام شبكة الإتصالات الداخلية أو الهاتف.	19	31	0	0	0	موافق بشدة	0.49	4.38
20- أتيح للزملاء الاخرين المعلومات التي يحتاجونها في العمل	16	33	0	1	0	موافق بشدة	0.57	4.28
21- أشعر بالإرتياح نتيجة المساعدة المتبادلة بيني وبين الزملاء في نقل المعرفة والخبرات.	15	34	0	1	0	موافق بشدة	0.56	4.26
22- التعامل بين العمال في هذه المؤسسة يسوده الثقة والشفافية.	10	36	2	2	0	موافق	0.63	4.08
23- أتيح لزملائي معارفي وخبراتي السابقة عن العمل بالصورة التي يفهمونها.	22	27	0	1	0	موافق بشدة	0.60	4.40
24- العمل على إيصال المعرفة المناسبة إلى جماعة العمل في الوقت المناسب.	17	30	2	1	0	موافق بشدة	0.63	4.26
25- أ تبادل مع الزملاء الممارسات الجيدة في العمل.	14	33	2	1	0	موافق	0.60	4.20
26- مناقشة أخطاء العمل مع الاخرين وإعتبارها فرصة للتعلم.	14	33	3	0	0	موافق بشدة	0.54	4.22
27- مساعدة الزملاء في العمل إذا واجهوا مشاكل بقدر المستطاع من خلال المعارف التي أمتلكها.	21	28	0	1	0	موافق بشدة	0.60	4.38
28- المشاركة في النقاش مع الزملاء حول العمل من أجل تبادل المعلومات والخبرات.	10	38	0	2	0	موافق	0.59	4.12

### الفصل الثالث: الدراسة الميدانية

موافق	0.86	4.14	1	2	3	27	17	29- من السهل إقناع الزملاء في العمل بقيمة وفوائد المعارف التي أمتلكها.
موافق بشدة	0.58	4.30	0	1	0	32	17	30- أتبادل بشكل طوعي الخبرة الفردية والدراية بالمعلومات والمعرفة التي أحصل عليها مع زملائي.
موافق بشدة	0.57	4.28	0	1	0	33	16	31- أساعد الزملاء الجدد في إكتشاف الخبرة حول مهارات ومعارف المؤسسة.

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على نتائج الإستبيان بإستخدام برنامج Spss

- تمثل العبارات من (17 إلى 22)، بعد التشارك المعرفي في المعرفة الصريحة، والذي بلغ المتوسط الحسابي له 4.24، وقد كان إتجاه أفراد العينة ضمن موافق بشدة.

- تمثل العبارات من (23 إلى 31)، بعد التشارك المعرفي في المعرفة الضمنية، والذي بلغ المتوسط الحسابي له 4.25، وقد كان إتجاه أفراد العينة ضمن موافق بشدة.

من الجدول نجد أن متوسطات عبارات المحور الأول تراوحت بين "4.40-4.08" حيث جاءت في المرتبة الأولى عبارة "أتيح لزملائي معارفي وخبراتي السابقة عن العمل بالصورة التي يفهمونها" بأعلى متوسط حسابي، وفي المرتبة الأخيرة عبارة "التعامل بين العمال في هذه المؤسسة يسوده الثقة والشفافية" بأدنى متوسط حسابي.

#### المبحث الثالث: إختبار الفرضيات ومناقشة النتائج

تم الإعتماد في المبحث على إختبار ثلاث فرضيات لهذه الدراسة والتأكد من تحققها وصحتها من عدمها، ثم مناقشة نتائج هذا الإختبار ومناقشة النتائج المتوصل إليها.

#### المطلب الأول: إختبار التوزيع الطبيعي

إن الهدف من هذه الدراسة هي التعرف على تأثير الثقافة التنظيمية على تئمين التشارك المعرفي بمؤسسة عمر بن عمر للمصبرات الغذائية، وذلك من خلال استخدام مجموعة من الاختبارات المعلمية والتي تشترط التوزيع الطبيعي، وعليه سنقوم من التأكد من أن بيانات الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي وذلك عن طريق اختبار غلمنغروف وسميرنوف.

#### الجدول رقم(3.12): نتائج اختبار التوزيع الطبيعي

Kolmogorov Smirnov	
0.109	المحاور ككل

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على نتائج الإستبيان بإستخدام برنامج Spss

من خلال الجدول (3.12) نلاحظ أن مستوى الدلالة في المحاور ككل أكبر من مستوى الدلالة المعتمد في الدراسة (0,05) ومنه البيانات تتوزع توزيع طبيعي.

المطلب الثاني: إختبار فرضيات الدراسة

من أجل إختبار فرضيات الدراسة والتأكد من مدى قبولها أو رفضها، فقد تم إستخدام إختبار t من خلال برنامج spss:

- الفرضية الأولى: "مستوى الثقافة التنظيمية في مؤسسة عمر بن عمر للمصبرات الغذائية مرتفع" لاختبار هذه الفرضية تم الاعتماد على اختبار T لعينة واحدة كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول رقم (3.13): يوضح إختبار T للفرضية الأولى

المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة T	مستوى الدلالة	الحدود
4.28	0.26	113.519	0.00	الثقافة التنظيمية

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على نتائج الإستبيان بإستخدام برنامج Spss

من الجدول نلاحظ أن المتوسط الحسابي قدر ب (4.28) وهو في مجال المتوسط الفرضي (3.67-5)، مما يدل على أن مستوى الثقافة التنظيمية في مؤسسة بن عمر مرتفع وهذا ما تؤكدته قيمة T الدالة عند الدلالة (0.05)، ومنه نقبل الفرضية.

- الفرضية الثانية: "مستوى التشارك المعرفي في مؤسسة بن عمر للمصبرات الغذائية مرتفع" لاختبار هذه الفرضية تم الاعتماد على اختبار T لعينة واحدة كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول رقم (3.14): يوضح إختبار T للفرضية الثانية

المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة T	مستوى الدلالة	الحدود
4.25	0.31	94.731	0.00	التشارك المعرفي

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على نتائج الإستبيان بإستخدام برنامج Spss

### الفصل الثالث: الدراسة الميدانية

من الجدول نلاحظ أن المتوسط الحسابي قدر ب (4.25) وهو في مجال المتوسط الفرضي (3.67-5)، مما يدل على أن مستوى الثقافة التنظيمية في مؤسسة عمر بن عمر مرتفع وهذا ما تؤكد قيمة T الدالة عند الدلالة (0.05)، ومنه نقبل الفرضية.

- الفرضية الثالثة: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية على تتمين التشارك المعرفي في المؤسسة"، لاختبار هذه الفرضية تم الاعتماد على اختبار الانحدار الخطي البسيط كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول رقم (3.15): يوضح إختبار T للفرضية الثالثة

الثقافة التنظيمية					التشارك المعرفي
SIG	قيمة F	معامل الانحدار	معامل التحديد	معامل الارتباط	
0.130	2.375	0.258	0.047	0.217	

المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على نتائج الإستبيان بإستخدام برنامج Spss

من الجدول نلاحظ أن قيمة معامل الارتباط 0.217 مما يدل على وجود علاقة ارتباطية طردية ضعيفة بين الثقافة التنظيمية والتشارك المعرفي، كما بلغ معامل التحديد 0.047، أما قيمة معامل الانحدار فبلغت 0.258، كما أكدت قيمة F عدم معنوية الأثر حيث سجلت قيمة 2.375 بمستوى دلالة 0.130 وهو أكبر من مستوى الدلالة المعتمد في الدراسة 0.05، ومنه نرفض الفرضية.

وفي ضوء ما سبق يمكن القول أن نتائج إختبار صحة الفرضيات كانت كالتالي:

- تم قبول الفرضية الأولى والتي جاءت صيغتها على النحو التالي: "مستوى الثقافة التنظيمية في مؤسسة عمر بن عمر للمصبرات الغذائية بولاية قلمة مرتفع"، حيث بلغ المتوسط الحسابي للثقافة التنظيمية 4.28، وهو في المتوسط الفرضي (3.57-5).
- تم قبول الفرضية الثانية والتي جاءت صيغتها على النحو التالي: "مستوى التشارك المعرفي في مؤسسة عمر بن عمر للمصبرات الغذائية بولاية قلمة مرتفع"، حيث بلغ المتوسط الحسابي للتشارك المعرفي 4.25، وهو ضمن المجال الفرضي (3.57-5).

### الفصل الثالث: الدراسة الميدانية

• تم قبول الفرضية الثالثة والتي جاءت صيغتها على النحو التالي: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية على تتمين التشارك المعرفي في مؤسسة عمر بن عمر للمصبرات الغذائية بولاية قالمة"، حيث أن قيمة الارتباط بلغت 0.217، ومعامل التحديد بلغ 0.047، أما قيمة معامل الإنحدار فبلغت 0.258، كما أكدت قيمة F عدم معنوية الأثر حيث سجلت دلالة 0.130 وهو أكبر من مستوى الدلالة المعتمد في الدراسة 0.05، مما يدل على عدم وجود علاقة إرتباطية بين الثقافة التنظيمية والتشارك المعرفي في مؤسسة عمر بن عمر للمصبرات الغذائية بولاية قالمة.



### خلاصة الفصل:

بناء على ما سبق ومن خلال التقديم والتعريف بالمؤسسة محل الدراسة، والمتمثلة في مؤسسة "عمر بن عمر للمصبرات الغذائية في ولاية قلمة من خلال تعريفها وتوضيح طبيعة نشاطها وفروعها، كذلك الهيكل التنظيمي للمؤسسة (المديرية العامة) والوحدات، ثم التعريف بمجتمع وعينة الدراسة، من خلال وصف خصائص أفراد عينة الدراسة حسب أهم المتغيرات الجنس العمر الدخل الشهري المستوى التعليمي الخبرة المهنية)، كما تضمن الفصل شرح لأداة الدراسة (الإستبيان)، أثبتت نتائج اختبار (ألفا كرونباخ) التي أجريت على أداة الدراسة أن عبارات الإستبيان متناسبة كل منها مع البعد والمحور الذي تنتمي إليه ما يدل على صلاحية الإستبيان للتطبيق الميداني كذلك تم في هذا الفصل توضيح الأساليب الإحصائية في التعامل مع بيانات ومعلومات الدراسة بإستخدام برنامج Spss.

خاتمة

من خلال ما تم تقديمه وعرضه وبعد دراسة الثقافة التنظيمية بأبعادها وأنواعها، والتشارك المعرفي بأبعاده، ليتم دراسة العلاقة بين الثقافة التنظيمية والتشارك المعرفي، وتأثيرها على هذا الأخير من خلال عدة متغيرات تؤثر على تامين داخل المؤسسة.

ألقينا الضوء على أن:

- الثقافة التنظيمية تعتبر عنصر مهم تؤثر على مواكبة التطورات وعلى قابلية المؤسسة للتغيير والتطوير من وضعها.
- تعتبر الثقافة التنظيمية عامل مؤثر في بيئة العمل، مما يؤثر على سلوكيات الأفراد ومستويات إنتاجيتهم.
- تساهم كل من القيم والمعتقدات والإفراضات والأعراف والأفكار وغيرها من عناصر الثقافة التنظيمية بشكل فعال في تحقيق اندماج العمال وإنتمائهم لمؤسستهم، مما يوفر لديهم شعور الولاء والإنتماء والعمل على تحقيق الأهداف التنظيمية.
- يعد التشارك المعرفي عملية مهمة جدا من عمليات إدارة المعرفة الذي يعد الركيزة الأساسية لها.
- إن نجاح التشارك المعرفي يتطلب ضرورة معرفة والكشف عن العوامل المؤثرة في عملية التشارك المعرفي، والتي تعمل على زيادة وتسريع عملية التشارك المعرفي أو الحد منه وتخفيض إمكانية النجاح في مشاركة المعرفة بين الأفراد بشكل فعال داخل المؤسسة.
- صعوبة تحويل المعرفة الضمنية الموجودة لدى الفرد إلى معرفة صريحة تنظيمية، فإرتباط تشارك المعرفة بالأفراد داخل المؤسسة يعد سلوك تنظيمي تتحكم فيه متغيرات عديدة.
- تبرز أهمية العامل الثقافي من خلال إيجاد ثقافة تنظيمية مشجعة على توليد ونشر المعرفة وتبادلها ومدى إعتقاد المؤسسة على مشاركة المعرفة.

حيث توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- ✓ الإلتجاه العام لأفراد العينة في مؤسسة "عمر بن عمر للمصبرات الغذائية" بولاية قلمة لأبعاد الثقافة التنظيمية والمتمثل في بعد إندماج العامل في العمل من العبارة (1 إلى 7)، كان ضمن موافق بشدة وهو ما تعكسه قيمة المتوسط الحسابي التي بلغت 4.29 والانحراف المعياري حسب آراء أفراد العينة.

## خاتمة

✓ الإلتجاه العام لأفراد العينة في مؤسسة "عمر بن عمر للمصبرات الغذائية" بولاية قالمة لأبعاد الثقافة التنظيمية والمتمثل في بعد إندماج من العبارة (8 إلى 12)، كان ضمن موافق بشدة وهو ما تعكسه قيمة المتوسط الحسابي التي بلغت 4.22 والانحراف المعياري حسب آراء أفراد العينة.

✓ الإلتجاه العام لأفراد العينة في مؤسسة "عمر بن عمر للمصبرات الغذائية" بولاية قالمة لأبعاد الثقافة التنظيمية والمتمثل في بعد القيم والمعتقدات من العبارة (13 إلى 16)، كان ضمن موافق بشدة وهو ما تعكسه قيمة المتوسط الحسابي والتي قدرت ب 4.34 والانحراف المعياري حسب آراء أفراد العينة.

✓ الإلتجاه العام لأفراد العينة في مؤسسة "عمر بن عمر للمصبرات الغذائية" بولاية قالمة لأبعاد التشارك المعرفي والمتمثل في بعد المعرفة الصريحة من العبارة (17 إلى 22)، كان ضمن موافق بشدة وهو ما تعكسه قيمة المتوسط الحسابي والتي قدرت ب 4.24 والانحراف المعياري حسب آراء أفراد العينة.

✓ الإلتجاه العام لأفراد العينة في مؤسسة "عمر بن عمر للمصبرات الغذائية" بولاية قالمة لأبعاد التشارك المعرفي والمتمثل في بعد المعرفة الضمنية من العبارة (23 إلى 31)، كان ضمن موافق بشدة وهو ما تعكسه قيمة المتوسط الحسابي والتي قدرت ب 4.25 والانحراف المعياري حسب آراء أفراد العينة.

تمت الإجابة على التساؤل الرئيسي والذي كان:

هل توجد علاقة إرتباطية بين الثقافة التنظيمية والتشارك المعرفي في مؤسسة "عمر بن عمر للمصبرات الغذائية" بولاية قالمة؟

حيث تم التوصل إلى أنه:

● لا توجد علاقة إرتباطية بين الثقافة التنظيمية والتشارك المعرفي في مؤسسة "عمر بن عمر للمصبرات الغذائية" بولاية قالمة.

كما تم التأكد من فرضيات الدراسة وتم التوصل إلى أن:

- من خلال تحليل نتائج إختبار الفرضية الأولى تبين أن المتوسط الحسابي للثقافة التنظيمية قد بلغ 4.28 وهو في المتوسط الفرضي (3.67-5)، مما يدل على أن مستوى الثقافة التنظيمية في مؤسسة عمر بن عمر للمصبرات الغذائية "مرتفع".

## خاتمة

- من خلال تحليل نتائج إختبار الفرضية الثانية تبين أن المتوسط الحسابي للتشارك المعرفي قد بلغ 4.25 وهو في المتوسط الفرضي (3.67-5)، مما يدل على أن مستوى التشارك المعرفي في مؤسسة عمر بن عمر للمصبرات الغذائية "مرتفع".

- كما أنه من خلال تحليل نتائج إختبار الفرضية الثالثة تبين أن قيمة معامل الارتباط 0.217، كما بلغ معامل التحديد 0.047، أما قيمة معامل الإنحدار فبلغت 0.258، كما أكدت قيمة F عدم معنوية الأثر حيث سجلت دلالة 0.130 وهو أكبر من مستوى الدلالة المعتمد في الدراسة 0.05، مما يدل على عدم وجود علاقة إرتباطية بين الثقافة التنظيمية والتشارك المعرفي في مؤسسة عمر بن عمر للمصبرات الغذائية بولاية قلمة.

### الإقتراحات:

بناء على نتائج الدراسة التطبيقية للموضوع محل الدراسة، سنقوم بعرض مجموعة من الإقتراحات تساعد في وضع ثقافة تنظيمية فعالة مشجعة للتشارك المعرفي في المؤسسة وهي كالتالي:

- تشجيع عمال المؤسسة على ممارسة التشارك المعرفي وتبادل المعارف والخبرات، والعمل على تقوية العلاقات بين العمال، وتشجيع التعاون فيما بينهم من خلال إيجاد مناخ وبيئة تعاونية تدعم جانب الثقة بينهم، وكذلك إقامة حوار بناء يهدف إلى مشاركة المعارف لتحسين كفاءة العمال وتحقيق أهداف المؤسسة.
- مواصلة سعي المؤسسة وإجتهادها نحو زيادة الإهتمام بشكل دائم ومرن بالثقافة التنظيمية الداعمة، أي تبني المناخ التنظيمي الملائم الذي يساعد في التحفيز على تبادل المعارف والمشاركة بها مع الآخرين، من خلال توفير الأجواء المناسبة المتمثلة في الثقة وروح التعاون وتعزيز سلوك تشارك المعارف والمهارات والخبرات بين العاملين.
- إجراء دراسات تبحث في العوامل الثقافية التي تؤثر على عمليات إدارة المعرفة وخاصة مشاركة المعرفة منها.
- إجراء دراسة تخلص أثر الثقافة التنظيمية على التشارك المعرفي بالمؤسسة الإقتصادية.
- تشجيع المديرين ومنتخذي القرار على إعداد وإعتماد هياكل تنظيمية تعمل على مراعاة المرونة التي تتيح القدرة على تبادل المعارف وتدفق المعلومات.
- توفير لغة وإشارات بين العمال تقلل من الإختلاف بينهم الذي يحد من تشارك المعرفة في البيئة التنظيمية للعمل.
- إيجاد رابط بين عملية تشارك المعرفة وأهداف المؤسسة.
- تشجيع الأفراد على التعاون ومساعدة بعضهم البعض من خلال إدارة قوية.

## خاتمة

- تكامل عملية التشارك في المعرفة مع الأعمال اليومية من خلال تجسيد ذلك في العمليات الروتينية.
- إعتقاد ثقافة تنظيمية داعمة ومشجعة لعملية التشارك المعرفي.
- دعم التشارك بالمعارف في المنظمات غير الرسمية ضمن الأعمال اليومية كجزء من الثقافة التنظيمية للمؤسسة.

## قائمة المراجع

- 1) إحسان دهب جلاب، "إدارة السلوك الإنساني في المنظمات"، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2016.
- 2) أحمد محمد الشياب، عنان محمد أبو حمور، "مفاهيم إدارية معاصرة"، دار الأكاديميون للنشر والتوزيع، مارس 2014.
- 3) أحمد محمد عثمان آدم، "دور إدارة المعرفة والأصول الفكرية في تحقيق المنفعة الاقتصادية للمكتبات الجامعية"، المجموعة العربية للتدريب والنشر، 2018.
- 4) أسامة خيرى، "التميز التنظيمي"، الطبعة الأولى، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2014.
- 5) بلال خلف السكارنه، "دراسات إدارية معاصرة"، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2009.
- 6) بلال خلف السكارنه، "أخلاقيات العمل"، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، دون سنة.
- 7) بلال خلف السكارنه، "الإبداع الإداري"، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2011.
- 8) بلال خلف السكارنه، "التطوير التنظيمي والإداري"، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2009.
- 9) بومدين بلكبير، "الثقافة التنظيمية في منظمات الأعمال"، الطبعة الأولى، مديرية النشر لجامعة قلمة، 2015.
- 10) بومدين بلكبير، "دراسات ميدانية في إدارة الأعمال"، دون طبعة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2013.
- 11) جمال الدين محمد المرسي، "إدارة الثقافة التنظيمية والتغيير"، دون طبعة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2006.
- 12) جمال يوسف بدير، تدقيق ومراجعة: محمد فؤاد عبد الله، "إتجاهات حديثة في إدارة المعرفة والمعلومات"، الطبعة الأولى، دار كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010.
- 13) جوهرة أقطي، "القيادة الإستراتيجية للمعرفة"، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2018.



## قائمة المراجع

- 14) جيرالد جرينبرج، روبرت بارون، ترجمة: محمد رفاعي رفاعي، إسماعيل علي بسيوني، "إدارة السلوك في المنظمات"، دار المريخ للنشر، الرياض، السعودية، 2004.
- 15) حسين التهامي، "التفكير الإبتكاري في السلوك التدريبي - في العملية الإدارية"، دون طبعة، دار الكتاب الحديث، القاهرة، 2013.
- 16) حسين حريم، "إدارة المنظمات - منظور كلي"، الطبعة الثانية، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010.
- 17) حسين حريم، "السلوك التنظيمي - سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال"، دون طبعة، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2004.
- 18) حسين عجلان حسن، "إستراتيجيات الإدارة المعرفية في منظمات الأعمال"، الطبعة الأولى، إثراء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008.
- 19) حسين محمد عتوم، يحيى أحمد عتوم، "إدارة المعرفة - بناء الذاكرة التنظيمية"، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2018.
- 20) خضر مصباح إسماعيل طيطي، "إدارة المعرفة التحديات والتقنيات والحلول"، الطبعة الأولى، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010.
- 21) ربحي مصطفى عليان، "إقتصاد المعرفة"، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2012.
- 22) عادل هادي حسين البغدادي، هاشم فوزي دباس العبادي، "التعلم التنظيمي والمنظمة المتعلمة وعلاقتها بالمفاهيم الإدارية المعاصرة (السلوك التنظيمي - الذاكرة التنظيمية - إدارة المعرفة - إدارة المعلومات - الأداء التنظيمي)"، الطبعة الأولى، الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010.
- 23) عبد الحميد عيسى ثروت، "أساليب الإستفادة من إدارة المعرفة بالمؤسسات التعليمية - المفهوم - العمليات - النواتج"، الطبعة الأولى، دار من المحيط إلى الخليج للنشر والتوزيع، عمان، 2019.
- 24) عبد الرحمان الجاموس، "إدارة المعرفة في منظمات الأعمال وعلاقتها بالمداخل الإدارية الحديثة - مدخل تحليلي - المداخل - العمليات - الإستراتيجيات - دراسة حالة"، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013.
- 25) عبد الرحيم رفعت الفاعوري، "إدارة الإبداع التنظيمي"، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 2005.

## قائمة المراجع

- 26) عبد الناصر عبد الرحمان ناصر سودان، "إطار مقترح لقياس أبعاد رأس المال الاجتماعي على مشاركة المعرفة من خلال توسيط الدوافع الذاتية -دراسة ميدانية بالتطبيق على الجامعات اليمنية"، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 2019.
- 27) عصام نور الدين، "إدارة المعرفة والتكنولوجيا الحديثة"، الطبعة الأولى، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010.
- 28) علاء فرج الطاهر، "إدارة المعلومات والمعرفة"، الطبعة الأولى، دار الرياء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010.
- 29) عيسى خليف، ربيحة قوادرية، "إدارة رأس المال البشري كمدخل لإدارة المعرفة"، الطبعة الأولى، الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2019.
- 30) فاطمة الزهراء مهدي، "الثقافة التنظيمية وعملية صنع القرار بمنظمات الأعمال"، الطبعة الأولى، زمزم ناشرون وموزعون، عمان، الأردن، 2019.
- 31) كمال بو الشرش، "الثقافة التنظيمية والأداء في العلوم السلوكية والإدارية"، الطبعة الأولى، دار الأيام للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2016.
- 32) ماجد عبد المهدي مساعدة، "إدارة المنظمات -منطور كلي"، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2013.
- 33) ماجدة العطية، "سلوك المنظمة -سلوك الفرد والجماعة"، دون طبعة، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2003.
- 34) مبروك إبراهيم السعيد، "الإلتصال الإداري وإدارة المعرفة بالمكتبات ومرافق المعلومات"، الطبعة الأولى، دار الوفاء لنديا الطباعة والنشر، القاهرة، مصر، 2013.
- 35) محمد الفاتح محمود بشير المغربي، "أصول الإدارة والتنظيم"، الطبعة الأولى، دار الجنان للنشر والتوزيع، الأردن، 2016.
- 36) محمد الفاتح محمود بشير المغربي، "السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال"، الطبعة الأولى، دار حميرا للنشر، القاهرة، مصر، 2019.
- 37) محمد عواد أحمد الزيادات، "إتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة"، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008.
- 38) محمد قاسم القريوتي، "نظرية المنظمة والتنظيم"، الطبعة الثالثة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2008.

## قائمة المراجع

- 39) محمد موسى أحمد، "إدارة الأفراد (الموارد البشرية H.R) - النظرية والتطبيق"، الطبعة الأولى، الناشر مكتبة الوفاء القانونية، الإسكندرية، 2014.
- 40) محمد يوسف القاضي، "السلوك التنظيمي"، الطبعة الأولى، الأكاديميون للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2015.
- 41) مصطفى محمود أبو بكر، "التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة - مدخل تطبيقي - لإعداد وتطوير التنظيم الإداري للمنشآت المتخصصة (شركات استثمار عقاري - مكاتب إستشارية - فنادق - منشآت سياحية - مستشفيات)"، دون طبعة، الدار الجامعية، 2003/2002.
- 42) مصطفى محمود أبو بكر، "الموارد البشرية - مدخل لتحقيق الميزة التنافسية"، دون طبعة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2006.
- 43) موسى خليل، "الإدارة المعاصرة - المبادئ - الوظائف - الممارسة"، الطبعة الأولى، مجد المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، بيروت، لبنان، 2005.
- 44) ناصر محمد سعود جرادات وآخرون، تقييم وترجمة: سعاد نائف برنوطي، "إدارة المعرفة"، الطبعة الأولى، إثراء للنشر والتوزيع، عمان، 2011.
- 45) نجم عبود نجم، "إدارة المعرفة المفاهيم والإستراتيجيات والعمليات"، الطبعة الأولى، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2005.
- 46) نعمة عباس الحفاجي، "ثقافة المنظمة"، دون طبعة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009.
- 47) نعيم إبراهيم الظاهر، "الإدارة الإستراتيجية - المفهوم - الأهمية - التحديات"، الطبعة الأولى، جدارا للكتاب العالمي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009.
- 48) هاشم حمدي رضا، "إدارة الإنتاج والعمليات"، الطبعة الأولى، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011.

### ب-المجلات:

- 1) إبراهيم بن حنش سعيد الزهراني، "متطلبات تعزيز ثقافة التشارك المعرفي بجامعة القصيم - دراسة ميدانية"، مجلة العلوم التربوية جامعة القصيم، المجلد 31، العدد 03، 2019.

## قائمة المراجع

- 2) أحمد سمير نايف نعمان الثابت، "تعزيز المناعة التنظيمية المكتسبة في ظل التشارك المعرفي -دراسة إستطلاعية في شركة ديالى العامة"، مجلة الفنون والأدب وعلوم الإنسانيات والإجتماع، كلية الإدارة والإقتصاد، جامعة ديالى، العراق، العدد 53، يونيو 2020.
- 3) أمينة جودي، "أثر التشارك المعرفي في تطوير الكفاءات المحورية مع الإشارة إلى عينة من أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة"، مجلة الإقتصاديات المالية البنكية وإدارة الأعمال، جامعة بسكرة، الجزائر، المجلد 09، العدد 02، 2020.
- 4) جهيد بوطالب، عيسى نجيمي، "أثر جودة الحياة الوظيفية في التشارك المعرفي -دراسة تطبيقية على عينة أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة جيجل"، مجلة الإستراتيجية والتنمية، جامعة محمد الصديق بن يحيى جيجل، المجلد 10، العدد 01، 2020.
- 5) حسين حريم، رشاد ساعد، "الثقافة التنظيمية وتأثيرها في بناء المعرفة التنظيمية -دراسة تطبيقية في القطاع المصرفي الأردني"، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 02، العدد 02، 2006.
- 6) خالد رجم واخرون، "أثر الثقافة التنظيمية على مستوى التشارك المعرفي -دراسة حالة عينة من موظفي مؤسسة توزيع الغاز والكهرباء بورقلة، الجزائر"، المجلد 06، العدد 01، جوان 2021.
- 7) خالد رجم واخرون، "تشخيص مستوى التشارك المعرفي بمؤسسة ليندغاز ورقلة"، مجلة الميادين الإقتصادية، المجلد 03، العدد 01، 2020.
- 8) خالصة بنت عبد الله البراشدية، محمد بن ناصر الصقري، "التشارك في المعرفة بين المؤسسات الصناعية في سلطنة عمان"، مجلة الآداب والعلوم الإجتماعية، جامعة السلطان قابوس، 1986.
- 9) رائدة مال الله محمد، "إنعكاس التشارك المعرفي على الميزة التنافسية -بحث ميداني في شركة زين الأثير للإتصالات"، مجلة الإدارة والإقتصاد، المجلد 42، العدد 120، 2019.
- 10) ربيع عطيات الله، محمد لخضر بوساحة، "دور الثقافة التنظيمية الإبداعية في تعزيز ممارسة التشارك المعرفي -دراسة حالة الشركة الوطنية للتأمين"، مجلة الإستراتيجية والتنمية، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر، المجلد 10، العدد 02، أكتوبر 2020.
- 11) رحمة حمد محمد اليامي، حامد محمد إبراهيم الدعوان، "أثر التشارك المعرفي في تحقيق التنمية المهنية -دراسة ميدانية على أعضاء هيئة التدريس في جامعة نجران"، المجلة العالمية للإقتصاد والأعمال، كلية الإقتصاد والإدارة، جامعة الملك عبد العزيز، السعودية، المجلد 10، العدد 02، 2021.

- 12) سلمان جودي داود، "التشارك المعرفي عند الموارد البشرية في مكتبة ودار مخطوطات العتبة العباسية وعلاقته بالأداء"، مجلة آداب البصرة، جامعة البصرة، العدد 90، 2019.
- 13) سلمى محمود محمد البلوي، "درجة ممارسة التشارك المعرفي بين أعضاء هيئة التدريس وعلاقته بالثقافة التنظيمية في جامعتي تبوك والملك سعود"، مجلة كلية التربية، جامعة الأزهر، المجلد 38، العدد 183، 2019.
- 14) صفاء مباركي، "التشارك المعرفي كمدخل لتطوير مهارات التعلم -دراسة إستطلاعية لعينة من طلبة الدراسات العليا (الجزائر)"، مجلة جيل العلوم الإنسانية والإجتماعية، جامعة باجي مختار، عنابة، الجزائر، العدد 49، يناير، 2019.
- 15) عادل بن عمرة، أحمد دربان، "أثر التشارك المعرفي في تعزيز التعلم التنظيمي -دراسة ميدانية بمؤسسة إنجاز القنوات قنغاز بومرداس"، مجلة الريادة لإقتصاديات الأعمال، جامعة أحمد بوقرة، بومرداس، الجزائر، المجلد 06، العدد 03، جانفي 2020.
- 16) عائشة عطيه ربيع الفايدي، مراجعة: هدى محمد العمودي، "مشاركة المعرفة والعمل الإداري -مراجعة علمية"، المجلة العربية للنشر العلمي، جامعة الملك عبد العزيز، المجلد 04، العدد 36، 2021.
- 17) عبد الحميد عبد الحفيظ ثروت، ياسر فتحي الهنداوي المهدي، "واقع ممارسة التشارك المعرفي لدى أعضاء هيئة التدريس -دراسة تطبيقية على كليات التربية في بعض الجامعات العربية"، مجلة العلوم التربوية والنفسية، المجلد 16، العدد 04، ديسمبر 2015.
- 18) عبد المالك جحيق، سارة عبيدات، "تأثير التشارك المعرفي في تطوير الكفاءات الجماعية -دراسة ميدانية في شركة ميديترام بالجزائر العاصمة"، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، المجلد 2014، العدد 06، 2014.
- 19) عزيز دحماني، نفيسة نصري، أثر الثقافة التنظيمية على التشارك المعرفي في الجامعة الجزائرية، مقارنة باستخدام نماذج المعادلات البنائية"، مجلة الباحث، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة طاهري محمد بشار، الجزائر، المجلد 19، العدد 01، 2019.
- 20) عماد عبد اللطيف محمود عبد اللطيف، "دور التشارك المعرفي في تحقيق الميزة التنافسية -دراسة ميدانية بجامعة سوهاج"، مجلد كلية التربية، جامعة بني سويف، عدد يناير، الجزء 03، 2021.
- 21) العيد فراحتية، وهيبه زلاقي، "أثر التشارك المعرفي على الولاء التنظيمي -دراسة ميدانية بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة"، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد بوضياف المسيلة، الجزائر، المجلد 20، العدد 01، 2020.

## قائمة المراجع

- 22) عيسى نجيمي، جهيد بوطالب، "أثر الثقة التنظيمية في سلوك التشارك المعرفي لدى الموظفين -دراسة تطبيقية بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة جيجل"، مجلة المنهل الإقتصادي، جامعة محمد الصديق بن يحيى بجيجل، الجزائر، المجلد 03، العدد 01، جوان 2020.
- 23) فواز نايل عواد السليحات، مجدلين أحمد يوسف العدوان، "درجة الإتصال الأكاديمي والتشارك المعرفي بين طلبة كلية الدراسات العليا في الجامعة الأردنية وأعضاء هيئة التدريس فيها من وجهة نظر طلبة الكلية"، مجلة العلوم التربوية، المجلد 46، العدد 01، 2019.
- 24) فيروز تيمجغدين، نور الدين تيمجغدين، "دور البيئة التنظيمية في دعم التشارك المعرفي للعاملين في المستشفيات -دراسة ميدانية بالمؤسسة العمومية الإستشفائية محمد بوضياف بورقلة"، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، المجلد 07، العدد 02، 2020.
- 25) محمد خميس حرب، "دور القيادات الأكاديمية في تعزيز ممارسات التشارك المعرفي بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية: دراسة ميدانية"، مجلة العلوم التربوية، جامعة الإسكندرية، المجلد 02، العدد 25، 1442هـ.
- 26) منى سليمان الذيباني، "تفعيل التشارك المعرفي بين أعضاء هيئة التدريس لتحقيق قيمة مضافة للجامعات السعودية -جامعة حائل نموذجاً"، مجلة العلوم التربوية، كلية التربية، جامعة حائل، السعودية، المجلد 28، العدد 02، 2020.
- 27) نورالدين حامد، جوهرة أفطي، "ثقافة التعلم التنظيمي كأسبقية للتشارك في المعرفة -دراسة ميدانية في مجموعة فنادق جزائرية"، التواصل في الاقتصاد والإدارة والقانون، قسم العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، المجلد 24، العدد 03، أكتوبر 2018.
- 28) هديل كاظم سعيد وآخرون، "العلاقة بين القيادة الموثوقة والتشارك المعرفي من خلال الدور الوسيط لسلوكيات العمل الإبداعي -دراسة تطبيقية على عينة من المدراء في وزارة العمل والشؤون الإجتماعية في مدينة بغداد"، مجلة إقتصاديات الأعمال، العدد 01، 2021.

### ج-المذكرات:

- 1) إبراهيم فلاح إبراهيم الشواهين، "أثر التوجه الريادي للجامعات في تنشيط سلوكيات التشارك المعرفي -دراسة ميدانية على الجامعات الخاصة الأردنية بمدينة عمان"، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، 2017.

## قائمة المراجع

- (2) جوهرة أقطي، "أثر القيادة الإستراتيجية على التشارك في المعرفة -دراسة حالة مجموعة فنادق جزائرية"، رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه، تخصص علوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2014/2013.
- (3) حفياني سارة واخرون، "أهمية الثقافة التنظيمية في تحقيق التغيير الفعال في المؤسسة الإقتصادية -دراسة ميدانية في مركب الدراجات والدراجات النارية قالمة"، مذكرة تخرج لنيل شهادة الليسانس في علوم التسيير، تخصص تسيير الموارد البشرية، جامعة 8 ماي 1945 قالمة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، 2013/2012.
- (4) دلال لخضر، "دور الثقافة التنظيمية في التشارك المعرفي -دراسة عينة من الجامعات الجزائرية"، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، تخصص إدارة الموارد البشرية، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2022/2021.
- (5) سارة لمنيعي، "أثر التشارك المعرفي في الميزة التنافسية للمؤسسة -دراسة حالة مؤسسة Cial للإسمنت منبع الغزلان، بسكرة"، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير، تخصص إدارة الموارد البشرية، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2021/2020.
- (6) سلوى شرماط، سارة زيار، "واقع إدارة المعرفة في المؤسسة الجزائرية دراسة ميدانية بإدارة مستشفى محمد الصديق بن يحيى، جيجل، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع، تخصص تنظيم وعمل، جامعة محمد الصديق بن يحيى جيجل، الجزائر، 2018/2017.
- (7) عواطف عيشوش، "أثر قدرات العاملين في إنتاج المعرفة -دراسة حالة مجمع صيدال"، أطروحة دكتوراه علوم في علوم التسيير في إطار مدرسة الدكتوراه في الاقتصاد التطبيقي وإدارة المنظمات، تخصص إقتصاد وإدارة المعرفة والمعارف، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2018/2017.
- (8) فتيحة رقاب، العالية عانو "أثر العوامل التنظيمية على التشارك المعرفي -دراسة ميدانية في القطب الجامعي 3 بجامعة قاصدي مرباح، ورقلة"، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر أكاديمي في العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، تخصص إدارة الموارد البشرية، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، 2020/2019.
- (9) فوزية بنت ظافر علي الشهري، "دور القيادة الأكاديمية في تنمية التشارك المعرفي كما يدركه أعضاء هيئة التدريس بجامعة الملك خالد"، رسالة ماجستير في التربية، جامعة الملك خالد، السعودية، 2017.
- (10) كلثوم زهاني، "التشارك المعرفي في ظل البيئة الرقمية -دراسة مسحية على عينة من طلبة ثانية ماستر إتصال وعلاقات عامة مستخدمي صفحة المنبر الإعلامي"، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر علوم الإعلام والاتصال، تخصص إتصال وعلاقات عامة، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2019/2018.

## قائمة المراجع

- 11) لبنى براحلية، مروى بن عاتي، "دور التشارك المعرفي في ظل الكفاءات بالمؤسسة -دراسة حالة مطاحن عمر بن عمر للصناعة الغذائية بولاية قالمة"، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر في العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال، جامعة 8 ماي 1945 قالمة، الجزائر، 2021/2020.
- 12) مجدي نويري، "مساهمة البنية التنظيمية في دعم عمليات إدارة المعرفة في المؤسسة الاقتصادية -دراسة حالة عينة من المؤسسات الاقتصادية"، أطروحة دكتوراه علوم في علوم التسيير في إطار مدرسة الدكتوراه في الاقتصاد التطبيقي وإدارة المنظمات، تخصص إقتصاد وإدارة المعرفة والمعارف، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2019/2018.
- 13) محمد غالب المطيري، "مكونات الثقافة التنظيمية و علاقتها بدوافع التعلم الذاتي لدى العاملين في قطاع حرس الحدود بالخفجي"، رسالة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، كلية الدراسات العليا، الرياض، السعودية، 2013.
- 14) مريم شباب، "أثر التشارك المعرفي في جودة الخدمة التعليمية لمؤسسات التعليم العالي من منظور أعضاء هيئة التدريس -دراسة حالة العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة محمد خيضر بسكرة"، مذكرة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير، تخصص إدارة الموارد البشرية، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، 2019/2018.
- 15) وفاء بلكرديد، إلهام بدوحان، "أثر القيم التنظيمية على مستوى التشارك المعرفي -دراسة حالة مديرية الضرائب ولاية جيجل"، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر أكاديمي في علوم التسيير، تخصص إدارة الموارد البشرية، جامعة محمد الصديق بن يحيى جيجل، الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، 2022/2021.

### د-المؤتمرات:

- 1) فتحي أبو القاسم سالم منصور وآخرون، "أبعاد التشارك المعرفي وأثرها على كفاءة إدارة الجودة -دراسة ميدانية على منسقي وأعضاء إدارة الجودة بجامعة صبراتة"، الملتقى الوطني الثاني لتطوير مؤسسات التعليم العالي في ليبيا بجامعة بني وليد وعبر تقنية Zoom، 07 أكتوبر 2021.



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
REPUBLICUE ALGERIENNE DEMOCRATIQUE ET POPULAIRE

MINISTERE DE L'ENSEIGNEMENT  
SUPERIEUR ET DE LA  
RECHERCHE SCIENTIFIQUE  
UNIVERSITE 8 MAI 1945 GUELMA



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة 8 ماي 1945 قالمة

FACULTE DES SCIENCES ECONOMIQUES ET  
COMMERCIALES ET SCIENCES DE GESTION

كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير

قسم علوم التسيير

DEPARTEMENT DE SCIENCES DE GESTION

Ref : ..... D.G/F.S.E.C.S.G/UG/20.....

الرقم : ..... ق.ع.ت./ك.ع.ات.ع.ت/ج ق/ 2022

Guelma le : .....

قالمة في : ..... 2022/09/11

إلى السيد : .....

الموضوع : ف/ي إجراء زيارة ميدانية أو تربص

نحن رئيس قسم علوم التسيير نشهد بأن:

الطالب(ة): ..... محمد بن محمد

الطالب(ة): .....

مسجل(ة) بقسم علوم التسيير سنة (أولى)/(ثانية) ماستر. فرع : (علوم التسيير)/(علوم مالية)

تخصص : ..... إدارة الأعمال

موضوع الزيارة : ..... تسيير المؤسسة الخاصة بـ ..... التسيير

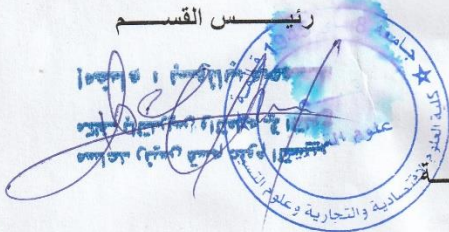
..... الأستاذ محمد بن محمد

لذا نرجو من سيادتكم الموافقة لتحقيق هذه الغاية.

ولكم منافائق التقدير و الاحترام

رئيس القسم

اسم و لقب و إمضاء الأستاذ المشرف



M . HABLES

Chef Département Ressource Humaine

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة 8 ماي 1945 - قالمة -

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

ماستر تخصص إدارة أعمال

## إستبيان

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،

أخي الفاضل، أختي الفاضلة

تحية طيبة وبعد

نضع بين أيديكم هذا الإستبيان، آمليين أن تمنحونا جزء من وقتكم، وكلنا ثقة بإهتمامكم بدقة الإجابة وموضوعيتها حول جميع الفقرات الواردة فيه.

إن هاته الدراسة المعنونة ب: أثر الثقافة التنظيمية على التشارك المعرفي-دراسة حالة مؤسسة عمر بن عمر قالمة -  
"جزء من متطلبات الحصول على شهادة الماستر في إدارة الأعمال.

يرجى التكرم بالإجابة على فقرات الإستبيان، وإن لدقة إجاباتكم الأثر الكبير في مصداقية الدراسة ونجاحها، علما أن جميع إجاباتكم لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط.

تحت إشراف الدكتورة:

بن صالح ماجدة

الطالبة:

عمري سهيلة

## قائمة الملاحق

الجزء الأول: البيانات الشخصية: أرجو تعبئة البيانات التالية بوضع إشارة (√) في الخانة المناسبة لكم.

1. الجنس: ذكر  أنثى
2. العمر: أقل من 30 سنة  من 30 إلى أقل من 40 سنة   
من 40 إلى أقل من 50 سنة  من 50 سنة فأكثر
3. الدخل الشهري: أقل من 20000 دج  من 20000 دج إلى أقل من 400000 دج   
من 40000 دج إلى أقل من 600000 دج  أكثر من 60000 دج
4. المستوى التعليمي: بكالوريا أو أقل  ليسانس  مهندس   
تقني سامي (مراكز التكوين)  دراسات عليا
5. سنوات الخبرة: أقل من 3 سنوات  من 3 إلى 5 سنوات  أكثر من 5 سنوات

الملحق رقم 03 :

الجزء الثاني: محاور الإستبيان

المحور الأول: الثقافة التنظيمية Organizational Culture

الثقافة التنظيمية: هي مجموعة من القيم والمعتقدات المشتركة التي تحكم طريقة تصرف والأداء الوظيفي للأفراد داخل المؤسسة.

فيما يلي مجموعة من الأسئلة المتعلقة بالثقافة التنظيمية، الرجاء وضع إشارة (√) في المربع الذي يعبر (من وجهة نظركم) عن مدى موافقتكم على كل نسبة من هذه النسب:

قائمة الملاحق

موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	العبارات القياسية	
<b>إندماج العامل في العمل</b>						
					1 تسمح المؤسسة للعمال بطرح إقتراحات وأفكار جديدة.	
					2 تشجع المؤسسة العمال على إعطاء حلول للمشكلات في العمل.	
					3 تعمل المؤسسة على ضمان وسائل إتصال جيدة بين العمال.	
					4 تهيئ إدارة المؤسسة الأجواء المناسبة التي تسمح للعمال بإبداء آرائهم بحرية تامة.	
					5 تسعى المؤسسة لتوطيد العلاقات الإجتماعية بين العامل والإدارة.	
					6 تعمل إدارة المؤسسة على توفير أجواء مميزة تساعد العمال على أداء أعمالهم أيام العطل والأعياد.	
					7 تهتم المؤسسة بتقديم الحوافز كتكريم العمال في المناسبات الخاصة.	
<b>التعاون والعمل الجماعي</b>						
					8 تشجع المؤسسة على التشاور الجماعي بدل العمل الفردي.	
					9 تشجع المؤسسة على تبادل الأفكار في العمل.	

## قائمة الملاحق

					تتعامل إدارة المؤسسة مع العمال كشركاء ملتزمين لتحقيق أهداف مشتركة.	10
					تسود ثقافة الحوار بين العمال وإدارة المؤسسة.	11
					تسمح الإدارة للعمال بمناقشة الأمور الحيوية فيما بينهم.	12
<b>القيم والمعتقدات</b>						
					تعمل المؤسسة على توحيد سلوك العمال من خلال زرع قيم مشتركة كالإلتزام بأوقات العمل.	13
					تعمل المؤسسة على ترسيخ إعتقادات لدى العمال بأن مشاركة الاخرين لما يعرفونه أكثر أهمية من العمل نفسه.	14
					يحافظ العمال على علاقات طيبة في العمل من أجل المصلحة العامة.	15
					تعمل المؤسسة على ترسيخ قناعات بأن العنصر البشري يحظى بإهتمام كبير من قبل المؤسسة.	16

### الملحق 03 :

#### المحور الثاني: التشارك المعرفي Knowledge Sharing

التشارك المعرفي هو: تبادل أو تشارك الأفراد للمعلومات والأفكار والإقتراحات والخبرات ليقدموا معرفة جديدة لمصلحة المؤسسة.

فيما يلي مجموعة من الأسئلة المتعلقة بالتشارك المعرفي، الرجاء وضع إشارة (✓) في المربع الذي يعبر (من وجهة نظركم) على مدى موافقتكم عن كل عامل من هذه العوامل:

قائمة الملاحق

موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	العبارات القياسية	
<b>المعرفة الصريحة</b>						
					17	أ تبادل مع زملائي الوثائق المتعلقة بالعمل.
					18	أ تيح لزملائي نماذج ومنهجيات وطرق تنفيذ العمل.
					19	أ حصل على المعلومات التي تخص العمل من خلال إستخدام شبكة الاتصالات الداخلية أو الهاتف.
					20	أ تيح للزملاء الاخرين المعلومات التي يحتاجونها في العمل.
					21	أ شعر بالإرتياح نتيجة المساعدة المتبادلة بيني وبين الزملاء في نقل المعرفة والخبرات.
					22	أ التعامل بين العمال في هذه المؤسسة يسوده الثقة والشفافية.
<b>المعرفة الضمنية</b>						
					23	أ تيح لزملائي معارفي وخبراتي السابقة عن العمل بالصورة التي يفهمونها.
					24	أ العمل على إيصال المعرفة المناسبة إلى جماعة العمل في الوقت المناسب.
					25	أ تبادل مع الزملاء الممارسات الجيدة في العمل.
					26	أ مناقشة أخطاء العمل مع الاخرين وإعتبارها فرصة للتعلم.
					27	أ مساعدة الزملاء في العمل إذا واجهوا مشاكل بقدر المستطاع من خلال المعارف التي أمتلكها.

## قائمة الملاحق

					المشاركة في النقاش مع الزملاء حول العمل من أجل تبادل المعلومات والخبرات.	28
					من السهل إقناع الزملاء في العمل بقيمة وفوائد المعارف التي أمتلكها.	29
					أتبادل بشكل طوعي الخبرة الفردية والدراية بالمعلومات والمعرفة التي أحصل عليها مع زملائي.	30
					أساعد الزملاء الجدد في إكتشاف الخبرة حول مهارات ومعارف المؤسسة.	31

ملاحظة: ربما لم تتح لكم الفقرات أعلاه بأن تتحدثوا عن بعض الأمور الهامة فيما يخص الموضوع، لذا نرجو إذا كان هناك ملاحظات إضافية ذكرها في المساحة التالية:

.....

.....

.....

.....

في الأخير أقدر بإخلاص وقتكم وتعاونكم، والرجاء التأكد من عدم إغفالكم أي سؤال، ثم إعادة الإستبيان.

شكرا جزيلًا، ودمتم سالمين

## قائمة الملاحق

### الملحق رقم 04:

#### قائمة بأسماء المحكمين:

الجامعة	التخصص	الرتبة	الإسم
جامعة 08 ماي 1945-قائمة	إستراتيجية المؤسسة	أستاذ تعليم عالي	موسى بخاخشة
جامعة 08 ماي 1945-قائمة	إدارة الأعمال والتسويق	أستاذ محاضر-أ-	لزهر قيدوم
جامعة 08 ماي 1945-قائمة	إدارة الموارد البشرية	MCB	محمد بوناب

### الملحق 05:

#### Fiabilité

##### Statistiques de fiabilité

Alpha Cronbach	de Nombre d'éléments
,848	16

#### Fiabilité

##### Echelle : ALL VARIABLES

##### Statistiques de fiabilité



## قائمة الملاحق

Alpha Cronbach	de d'éléments	Nombre 15
		,804

### Statistiques de fiabilité

Alpha Cronbach	de d'éléments	Nombre 31
		,838

### Echelle : ALL VARIABLES

### Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Partie 1	Valeur	,768
		Nombre d'éléments	8 <sup>a</sup>
	Partie 2	Valeur	,774
		Nombre d'éléments	8 <sup>b</sup>
Nombre total d'éléments			16
Corrélation entre les sous-échelles			,584
Coefficient de Brown	Spearman- Longueur égale		,738
	Longueur inégale		,738

## قائمة الملاحق

Coefficient de Guttman	,737
------------------------	------

a. Les éléments sont : a11, a12, a13, a14, a15, a16, a17, a28.

b. Les éléments sont : a29, a210, a211, a212, a313, a314, a315, a316.

### Echelle : ALL VARIABLES

#### Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	de	Nombre d'éléments
,804		15

### Fiabilité

### Echelle : ALL VARIABLES

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

#### Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Partie 1	Valeur	,711
		Nombre d'éléments	8 <sup>a</sup>

## قائمة الملاحق

Partie 2	Valeur	,632
	Nombre d'éléments	7 <sup>b</sup>
	Nombre total d'éléments	15
Corrélation entre les sous-échelles		,663
Coefficient de Spearman- Brown	Longueur égale	,797
	Longueur inégale	,798
Coefficient de Guttman		,794

a. Les éléments sont : b117, b118, b119, b120, b121, b122, b223, b224.

b. Les éléments sont : b224, b225, b226, b227, b228, b229, b230, b231.

## Corrélations

### Corrélations

		A	B	TT
A	Corrélation de Pearson	1	,217	,854**
	Sig. (bilatérale)		,130	,000
	N	50	50	50
B	Corrélation de Pearson	,217	1	,853**
	Sig. (bilatérale)	,130		,000
	N	50	50	50
TT	Corrélation de Pearson	,854**	,853**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	
	N	50	50	50

## قائمة الملاحق

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

### CORRELATIONS

```
/VARIABLES=a11 a12 a13 a14 a15 a16 a17 a28 a29 a210 a211 a212 a313 a314  
a315 a316 A
```

```
/PRINT=TWOTAIL NOSIG
```

```
/MISSING=PAIRWISE.
```

### Tests de normalité

	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			Shapiro-Wilk		
	Statistiques	ddl	Sig.	Statistiques	ddl	Sig.
A	,141	50	,015	,933	50	,007
B	,134	50	,026	,964	50	,125
TT	,114	50	,109	,899	50	,000

a. Correction de signification de Lilliefors

### Table de fréquences

#### sexe

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	homme	34	68,0	68,0	68,0
	femme	16	32,0	32,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

## قائمة الملاحق

### age

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	moins de 30	10	20,0	20,0	20,0
	entre 30 au moins de 40	25	50,0	50,0	70,0
	entre 30 et moins 50	12	24,0	24,0	94,0
	entre 50 et plus	3	6,0	6,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

### dakhl

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	entre 20 et moins de 40	20	40,0	40,0	40,0
	entre 40 et 60	18	36,0	36,0	76,0
	60 et plus	12	24,0	24,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

### mostawa

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	bac	14	28,0	28,0	28,0
	license	6	12,0	12,0	40,0
	ingénieur	5	10,0	10,0	50,0
	technicien supérieur	13	26,0	26,0	76,0

## قائمة الملاحق

diplomé	12	24,0	24,0	100,0
Total	50	100,0	100,0	

### expérience

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	moins de 3 ans	4	8,0	8,0	8,0
	entre 3 et 5 ans	11	22,0	22,0	30,0
	5 ans et plus	35	70,0	70,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

### a11

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	daccord	38	76,0	76,0	76,0
	totalemnt daccord	12	24,0	24,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

### a12

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	daccord	30	60,0	60,0	60,0
	totalemnt daccord	20	40,0	40,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

## قائمة الملاحق

### a13

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	daccord	32	64,0	64,0	64,0
	totalemment daccord	18	36,0	36,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

### a14

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	neutre	1	2,0	2,0	2,0
	daccord	34	68,0	68,0	70,0
	totalemment daccord	15	30,0	30,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

### a15

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	neutre	1	2,0	2,0	2,0
	daccord	34	68,0	68,0	70,0
	totalemment daccord	15	30,0	30,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

## قائمة الملاحق

### a16

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	neutre	1	2,0	2,0	2,0
	daccord	30	60,0	60,0	62,0
	totalement daccord	19	38,0	38,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

### a17

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	neutre	3	6,0	6,0	6,0
	daccord	36	72,0	72,0	78,0
	totalement daccord	11	22,0	22,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

### a28

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	daccord	41	82,0	82,0	82,0
	totalement daccord	9	18,0	18,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	



## قائمة الملاحق

### a29

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	daccord	31	62,0	62,0	62,0
	totalement daccord	19	38,0	38,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

### a210

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	pas daccord	1	2,0	2,0	2,0
	neutre	2	4,0	4,0	6,0
	daccord	33	66,0	66,0	72,0
	totalement daccord	14	28,0	28,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

### a211

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	daccord	37	74,0	74,0	74,0
	totalement daccord	13	26,0	26,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

### a212

## قائمة الملاحق

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	neutre	3	6,0	6,0	6,0
	daccord	38	76,0	76,0	82,0
	totalement daccord	9	18,0	18,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

### a313

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	daccord	27	54,0	54,0	54,0
	totalement daccord	23	46,0	46,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

### a314

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	daccord	28	56,0	56,0	56,0
	totalement daccord	22	44,0	44,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

### a315

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé

## قائمة الملاحق

Valide	daccord	38	76,0	76,0	76,0
	totalement daccord	12	24,0	24,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

### a316

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	daccord	39	78,0	78,0	78,0
	totalement daccord	11	22,0	22,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

### b117

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	pas daccord	1	2,0	2,0	2,0
	neutre	1	2,0	2,0	4,0
	daccord	36	72,0	72,0	76,0
	totalement daccord	12	24,0	24,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

### b118

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	pas daccord	2	4,0	4,0	4,0

## قائمة الملاحق

neutre	1	2,0	2,0	6,0
daccord	27	54,0	54,0	60,0
totalement daccord	20	40,0	40,0	100,0
Total	50	100,0	100,0	

### b119

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	daccord	31	62,0	62,0	62,0
	totalement daccord	19	38,0	38,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

### b120

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	pas daccord	1	2,0	2,0	2,0
	daccord	33	66,0	66,0	68,0
	totalement daccord	16	32,0	32,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

### b121

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	pas daccord	1	2,0	2,0	2,0

## قائمة الملاحق

daccord	34	68,0	68,0	70,0
totalemment daccord	15	30,0	30,0	100,0
Total	50	100,0	100,0	

### b122

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	pas daccord	2	4,0	4,0	4,0
	neutre	2	4,0	4,0	8,0
	daccord	36	72,0	72,0	80,0
	totalemment daccord	10	20,0	20,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

### b223

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	pas daccord	1	2,0	2,0	2,0
	daccord	27	54,0	54,0	56,0
	totalemment daccord	22	44,0	44,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

### b224

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
<hr/>					

## قائمة الملاحق

Valide	pas daccord	1	2,0	2,0	2,0
	neutre	2	4,0	4,0	6,0
	daccord	30	60,0	60,0	66,0
	totalement daccord	17	34,0	34,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

### b225

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	pas daccord	1	2,0	2,0	2,0
	neutre	2	4,0	4,0	6,0
	daccord	33	66,0	66,0	72,0
	totalement daccord	14	28,0	28,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

### b226

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	neutre	3	6,0	6,0	6,0
	daccord	33	66,0	66,0	72,0
	totalement daccord	14	28,0	28,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

قائمة الملاحق

**b227**

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	pas daccord	1	2,0	2,0	2,0
	daccord	28	56,0	56,0	58,0
	totalement daccord	21	42,0	42,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

**b228**

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	pas daccord	2	4,0	4,0	4,0
	daccord	38	76,0	76,0	80,0
	totalement daccord	10	20,0	20,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

**b229**

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	totalement pas daccord	1	2,0	2,0	2,0
	pas daccord	2	4,0	4,0	6,0
	neutre	3	6,0	6,0	12,0
	daccord	27	54,0	54,0	66,0
	totalement daccord	17	34,0	34,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

## قائمة الملاحق

### b230

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	pas d'accord	1	2,0	2,0	2,0
	d'accord	32	64,0	64,0	66,0
	totalement d'accord	17	34,0	34,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

### b231

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	pas d'accord	1	2,0	2,0	2,0
	d'accord	33	66,0	66,0	68,0
	totalement d'accord	16	32,0	32,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

DESCRIPTIVES VARIABLES=a11 a12 a13 a14 a15 a16 a17 a28 a29 a210 a211 a212 a313 a314 a315 a316 b117

b118 b119 b120 b121 b122 b223 b224 b225 b226 b227 b228 b229 b230 b231

/STATISTICS=MEAN STDDEV.

## Descriptives

### Statistiques descriptives

N	Moyenne	Ecart type
---	---------	------------



## قائمة الملاحق

a11	50	4,24	,431
a12	50	4,40	,495
a13	50	4,36	,485
a14	50	4,28	,497
a15	50	4,28	,497
a16	50	4,36	,525
a17	50	4,16	,510
a28	50	4,18	,388
a29	50	4,38	,490
a210	50	4,20	,606
a211	50	4,26	,443
a212	50	4,12	,480
a313	50	4,46	,503
a314	50	4,44	,501
a315	50	4,24	,431
a316	50	4,22	,418
b117	50	4,18	,560
b118	50	4,30	,707
b119	50	4,38	,490
b120	50	4,28	,573
b121	50	4,26	,565
b122	50	4,08	,634
b223	50	4,40	,606
b224	50	4,26	,633
b225	50	4,20	,606
b226	50	4,22	,545

## قائمة الملاحق

b227	50	4,38	,602
b228	50	4,12	,594
b229	50	4,14	,857
b230	50	4,30	,580
b231	50	4,28	,573
N valide (liste)	50		

## Test T

[Jeu\_de\_données1] C:\Users\Lenovo\Desktop\ZACK\BASE\SARA.sav

## Explorer

[Jeu\_de\_données2] C:\Users\Lenovo\Desktop\ZACK\BASE\SOHILA.sav

## Tests de normalité

	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			Shapiro-Wilk		
	Statistiques	ddl	Sig.	Statistiques	ddl	Sig.
TT	,114	50	,109	,899	50	,000

a. Correction de signification de Lilliefors

## Test T

### Statistiques sur échantillon uniques

	N	Moyenne	Ecart type	Moyenne erreur standard
A	50	4,2863	,26699	,03776
B	50	4,2520	,31738	,04488

### Test sur échantillon unique

Valeur de test = 0

	t	ddl	Sig. (bilatéral)	Différence moyenne	Intervalle de confiance de la différence à 95 %	
					Inférieur	Supérieur
A	113,519	49	,000	4,28625	4,2104	4,3621
B	94,731	49	,000	4,25200	4,1618	4,3422

REGRESSION

/MISSING LISTWISE

/STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA

/CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)

/NOORIGIN

/DEPENDENT B

/METHOD=ENTER A.

## Régression

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

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

a. Variable dépendante : B

b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

### Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,217 <sup>a</sup>	,047	,027	,31302

a. Prédicteurs : (Constante), A

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

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	,233	1	,233	2,375	,130 <sup>b</sup>
	de Student	4,703	48	,098		
	Total	4,936	49			

a. Variable dépendante : B

b. Prédicteurs : (Constante), A

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

## قائمة الملاحق

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés		
		B	Erreur standard	Bêta	t	Sig.
1	(Constante)	3,146	,719		4,373	,000
	A	,258	,167	,217	1,541	,130

a. Variable dépendante : B