



جامعة محمد البشير الإبراهيمي برج بوعريرج
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم: علوم التسيير

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي

الميدان: علوم اقتصادية والتسيير وعلوم تجارية
الشعبة: علوم التسيير
التخصص: إدارة أعمال
بغنوان:

أثر الثقافة التنظيمية على التشارك المعرفي

دراسة ميدانية في شركة cosmotac

- برج بوعريرج -

أعضاء لجنة المناقشة

رئيسا	أستاذ محاضر	راضية يوسف
مشرفا	أستاذ محاضر	العربي عيسات
مناقشا	أستاذ محاضر	ببموت يوغرطة

من إعداد الطالبتين

- بورابة آية

- سعود مريم

السنة الجامعية: 2025-2026



الإهداء

إلى من علّمني أن النجاح لا يُهدى بل يُنتزع بالإصرار
والعمل، إلى من كان سندًا لي في كل خطوة من خطوات
مسيرتي الدراسية،

إلى والديّ الكريمين

الذين قدّموا لي كل الدعم والحب والتضحيات دون
انتظار مقابل، فكانوا النور الذي أثار دربي،
والدافع الذي منحني القوة للاستمرار.

إلى كل أفراد عائلتي، الذين لم ييخلوا عليّ بكلمة تشجيع
أو دعاء صادق

إلى كل أصدقائي وزملائي

الذين شاركوني لحظات التعب والنجاح، وكانوا خير
رفيق في هذه الرحلة.

وأخيرًا، إلى كل من علّمني حرقًا أو قدّم لي نصيحة، لكم
جميعًا أهدي هذا العمل المتواضع،
عرفانًا وامتنانًا.

الإهداء

من قال أنا لها "تالها"

وأنا لها إن أبت رغباً عنها أتيت بها.

لم تكن الرحلة قصيرة ولا ينبغي لها أن تكون

لم يكن الحلم قريباً ولا الطريق كان محفوفاً بالتسهيلات

لكنني فعلتها و نلتها.

إلى الذي زين اسمي بأجمل الألقاب، من دعمني بلا حدود وأعطاني بلا مقابل....

من علمني أن الدنيا كفاح وسلاحه العلم والمعرفة دعمي الأول في مسيرتي وسندي وقوتي وملذي بعد الله....

إلى فخري واعتزازي

... أبي ...

إلى من جعل الله الجنة تحت أقدامها واحتضني قلباً قبل يدها وسهلت لي الشدائد بدعائها إلى القلب الحنون

والشمعة التي كانت لي في الليالي المظلمات

سر قوتي ونجاحي

...أمي...

إلى ضلعي الثابت وأمان أيامي

إلى من شددت عضدي بهم فكانوا لي ينابيع ارتوي منها إلى خيرة أيامي وصوفتها إلى قرة عيني

...إخوتي...

إلى من كان عوناً وسنداً في هذا الطريق

لأصحاب الشدائد والأزمات إلى من أفاضني بمشاعره ونصائحه المخلصة

أهديكم هذا الإنجاز وثمرة نجاحي الذي لطالما تمنيت

ها أنا اليوم أكملت وأتممت أول ثمراته بفضلته سبحانه وتعالى فالحمد لله على ما وهبني



وَكَانَ فَضْلُ اللَّهِ عَلَيْكَ عَظِيمًا

الحمد والشكر لله الحي القيوم أولاً وأخيراً وامتناناً لقوله

"صلى الله عليه وسلم"

من لا يشكر الناس لا يشكر الله

أتوجه بجزيل الشكر وجميل العرفان للأستاذ "العربي عيسات" الذي

تكرم بقبول الإشراف على هذه المذكرة وعلى جميع

التوجيهات والملاحظات والنصائح .

كما لا يفوتنا أن نتقدم بوافر التقدير والاحترام لأعضاء

اللجنة المحترمين على عناء قراءة المذكرة وقبولها

وتصويبها.

كذلك نتقدم بخالص الشكر إلى كل من درسنا من أساتذة

في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة محمد البشير الإبراهيمي

وإلى كل موظفي المكتبة وجزاهم الله كل خير .

وفي الأخير نشكر كل من قدم لنا يد العون والمساعدة من قريب أو من بعيد ونسأل الله عز

وجل أن يجعل ذلك في ميزان حسناتهم إنه قريب مجيب.

المخلص:

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر الثقافة التنظيمية على التشارك المعرفي في شركة كوسموتاك، من خلال تحليل العلاقة بين أبعاد الثقافة التنظيمية (القيم التنظيمية، المعتقدات التنظيمية، الأعراف التنظيمية، التوقعات التنظيمية) وسلوك التشارك المعرفي لدى العاملين.

ومن أجل ذلك تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، مع استخدام الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات، حيث تم توزيعه على عينة من موظفي الشركة، ثم معالجتها وتحليلها باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة، وباستخدام برنامج SPSS.

وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج، أهمها وجود أثر ذي دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية على التشارك المعرفي في شركة كوسموتاك، مما يدل على أن تعزيز القيم والممارسات التنظيمية الإيجابية يساهم في دعم وتشجيع تبادل المعرفة بين العاملين، وتحسين الأداء التنظيمي.

الكلمات المفتاحية: الثقافة التنظيمية، التشارك المعرفي، القيم التنظيمية، المعتقدات التنظيمية، الأعراف التنظيمية، كوسموتاك.

Abstract:

this study aimed to examine the impact of organizational culture on knowledge sharing within Cosmotec Company, by analyzing the relationship between the dimensions of organizational culture (organizational values, beliefs, norms, and expectations) and employees' knowledge-sharing behavior.

To achieve this objective, the descriptive-analytical method was adopted, and a questionnaire was used as the main data collection tool. The questionnaire was distributed to a sample of the company's employees, and the collected data were analyzed using appropriate statistical methods, and using spss software.

The study results revealed that there is a statistically significant effect of organizational culture on knowledge sharing in Cosmotec Company. This indicates that promoting positive organizational values and practices contributes to enhancing knowledge exchange among employees and improving organizational performance.

Keywords: Organizational Culture, Knowledge Sharing, Organizational Values, Organizational Beliefs, Organizational Norms,cosmotac.

قائمة المحتويات

الصفحة	العنوان
-	الإهداء
-	شكر وعرفان
II	قائمة الجداول
II	قائمة الأشكال
II	قائمة الملاحق
أ-ج	مقدمة
28-05	الفصل الأول: الإطار النظري للدراسة
07	المبحث الأول: الثقافة التنظيمية
07	المطلب الأول: ماهية الثقافة التنظيمية
10	المطلب الثاني: أساسيات الثقافة التنظيمية
15	المطلب الثالث: تطبيقات الثقافة التنظيمية
19	المطلب الرابع: انعكاسات وأهمية الثقافة التنظيمية
21	المبحث الثاني: التشارك المعرفي
21	المطلب الأول: ماهية إدارة المعرفة
21	المطلب الثاني: ماهية التشارك المعرفي
23	المطلب الثالث: منهجية التشارك المعرفي
25	المطلب الرابع: أنواع والعوامل المؤثرة على التشارك المعرفي
27	المبحث الثالث: دور الثقافة التنظيمية في التشارك المعرفي
27	المطلب الأول: العلاقة بين الثقافة التنظيمية والتشارك المعرفي
28	المطلب الثاني: مدى مساهمة الثقافة التنظيمية في تطبيق التشارك المعرفي
31-52	الفصل الثاني: الدراسة الميدانية في شركة كوصموتاك
32	المبحث الأول: التعريف بالمؤسسة محل الدراسة
32	المطلب الأول: تعريف بشركة كوصموتاك
32	المطلب الثاني: مهام وأهداف شركة كوصموتاك

34	المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لشركة كوصموتاك
38	المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة
38	المطلب الأول: الطريقة المعتمدة في الدراسة
39	المطلب الثاني: الأدوات المستخدمة في الدراسة
42	المبحث الثالث: تحليل نتائج لدراسة واختبار الفرضيات
42	المطلب الأول: عرض وتحليل نتائج الدراسة
52	المطلب الثاني: تحليل ومناقشة نتائج الدراسة
58	الخاتمة
60	قائمة المراجع
64	الملاحق

قائمة الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
01	متغيرات الدراسة	38
02	إحصائيات البيانات الموزعة والمستخدمة على العينة	39
03	تقسيم مقياس ليكارت حسب درجة الموافقة	40
04	مجال متوسط الحسابي المرجح لكل مستوى من مقياس ليكارت	41
05	توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس	42
06	توزيع عينة الدراسة حسب متغير السن	43
07	توزيع عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي	44
08	توزيع عينة الدراسة حسب متغير الأقدمية	45
09	توزيع عينة الدراسة حسب متغير الوظيفة	45
10	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعث القيم التنظيمية	46
11	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعث المعتقدات التنظيمية	47
12	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعث الأعراف التنظيمية	48
13	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعث المعتقدات التنظيمية	49
14	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعث المعرفة الضمنية	50
15	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعث المعرفة الصريحة	51
16	تحليل تباين خط الانحراف	52
17	قيم معامل خط الانحدار للتشارك المعرفي	53
18	معاملات خط الارتباط الخطي للمتغيرات المستقلة المتبقية والمتغير التابع	54
19	تحليل تباين خط الانحدار	54
20	قيم معاملات خط الانحدار بطريقة Stepwise	55

قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
10	أبعاد الثقافة التنظيمية	01
27	العوامل المؤثرة على التشارك المعرفي	02
34	الهيكل التنظيمي لشركة كوصموتاك	03
42	توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس	04
43	توزيع أفراد العينة حسب متغير السن	05
44	توزيع أفراد العينة حسب متغير المؤهل العلمي	06
45	توزيع أفراد العينة حسب متغير الأقدمية	07
46	توزيع أفراد العينة حسب متغير الوظيفة	08
53	مدى ملائمة خط الانحدار	09

قائمة الملحق

الصفحة	عنوان الملحق	رقم الملحق
65	الاستبيان	01

مقدمة

شهد العالم خلال العقود الأخيرة تحولات متسارعة مست مختلف جوانب الحياة الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية، الأمر الذي فرض على المنظمات ضرورة التكيف مع بيئات عمل تتسم بالتغير المستمر والمنافسة المتزايدة. فلم تعد الموارد المادية وحدها كافية لتحقيق التميز والاستمرار، بل أصبح العنصر البشري بما يمتلكه من أفكار وخبرات ومعارف يمثل الركيزة الأساسية التي تقوم عليها المؤسسات الحديثة. ومن هذا المنطلق، برز الاهتمام بالمفاهيم الإدارية الحديثة التي تسعى إلى تعزيز فعالية الأداء وتحقيق الانسجام داخل المنظمات، وذلك من خلال بناء بيئة عمل قادرة على تشجيع التعاون والتفاعل وتبادل الخبرات بين الأفراد.

وقد ساهم التطور التكنولوجي وثورة المعلومات في إعادة تشكيل طبيعة العمل داخل المنظمات، حيث أصبحت المعرفة مورداً استراتيجياً لا يقل أهمية عن باقي الموارد التقليدية، بل يفوقها أحياناً من حيث التأثير في تحقيق التفوق التنظيمي، من هذا المنطلق، برز مفهوم تشارك المعرفة كركيزة محورية لإدارة المعرفة الحديثة، حيث يساهم في تطوير القدرات الفردية والجماعية ودعم التعلم التنظيمي. ولا تكتسب المعرفة قيمتها الحقيقية من حيازتها فحسب، وإنما من تداولها وتوظيفها الفعّال في حل المشكلات واتخاذ القرارات وتطوير أساليب العمل.

وقد أثبتت الدراسات أن المنظمات التي تتبنى ثقافة تشارك المعرفة تكون أكثر إبداعاً وتحقيقاً للأداء المتميز مقارنة بتلك التي تسود فيها الفردية واحتكار المعرفة. ورغم إدراك المنظمات لأهمية تشارك المعرفة، وسعيها لتوفير البنية التكنولوجية الداعمة له عبر نظم المعلومات والمنصات الرقمية، إلا أن العديد منها لا يزال يواجه صعوبات في تحفيز العاملين على تبادل معارفهم. ويعود ذلك إلى أن تشارك المعرفة لا يتوقف عند العوامل التقنية، بل يتأثر بعمق بالعوامل التنظيمية والثقافية التي تشكل سلوك الأفراد داخل بيئة العمل، من هنا تبرز الثقافة التنظيمية كأحد أهم المحددات المؤثرة في سلوك الأفراد واتجاهاتهم نحو تشارك المعرفة. حيث تؤثر الثقافة التنظيمية بشكل مباشر في مستويات الثقة والتعاون والانفتاح، وهي عناصر حاسمة في استعداد الأفراد لتبادل معارفهم وخبراتهم. وتشير الأدبيات إلى أن الثقافة الداعمة للثقة والعمل الجماعي والتواصل الفعّال والتحفيز المستمر تعزز تشارك المعرفة بنوعيتها: الصريحة المتمثلة في الوثائق والتقارير، والضمنية المرتبطة بالخبرات والمهارات المتراكمة. في المقابل، فإن الثقافة الفردية وضعيفة الثقة تقلل من رغبة الأفراد في المشاركة، مما ينعكس سلباً على قدرة المنظمة على التعلم والتطور.

وانطلاقاً من أهمية هذين المفهومين في البيئة التنظيمية الحديثة، تسعى العديد من المؤسسات إلى بناء ثقافة تنظيمية إيجابية تشجع على التعاون والثقة والانفتاح، باعتبارها من أهم العوامل التي تساعد على تعزيز التشارك المعرفي بين العاملين، وتحقيق التكامل في الأداء التنظيمي. لذلك أصبح موضوع دور الثقافة التنظيمية في التشارك المعرفي من المواضيع التي حظيت باهتمام واسع من قبل الباحثين والمختصين في مجال الإدارة والتنظيم، نظراً لما يكتسبه من أهمية في تحسين فعالية المؤسسات وتحقيق أهدافها الاستراتيجية. وتأسيساً على ما تقدم ولتسليط الضوء على هذا الموضوع تم اختيار مؤسسة كوصموتاك لتكون ميداناً لهذه الدراسة.

أولاً: إشكالية الدراسة: على ضوء ما سبق تمحورت مشكلة البحث في السؤال الرئيسي التالي:

ما مدى تأثير الثقافة التنظيمية على التشارك المعرفي لدى الموظفين في شركة كوصموتاك ؟

من أجل معالجة وتحليل هذه المشكلة وبغية الوصول إلى فهم واضح لها، تم طرح الأسئلة الفرعية التالية:

- هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لقيم التنظيمية على التشارك المعرفي في شركة كوصموتاك؟
- هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأعراف التنظيمية على التشارك المعرفي في شركة كوصموتاك؟
- هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمعتقدات التنظيمية على التشارك المعرفي في شركة كوصموتاك؟
- هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتوقعات التنظيمية على التشارك المعرفي في شركة كوصموتاك؟

ثانيا: **فرضيات الدراسة:** للإجابة عن الأسئلة المطروحة السابقة ومن ثم الإجابة على مشكلة الدراسة تمت صياغة الفرضيات التالية:

1- الفرضية الرئيسية:

يوجد تأثير كبير للثقافة التنظيمية على التشارك المعرفي لدى الموظفين في شركة كوصموتاك ميدان الدراسة.

2- الفرضيات الفرعية:

- أ- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيم التنظيمية على التشارك المعرفي في شركة كوصموتاك ميدان الدراسة.
- ب- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للأعراف التنظيمية على التشارك المعرفي بالمؤسسة ميدان الدراسة.
- ج- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمعتقدات التنظيمية على التشارك المعرفي بالمؤسسة ميدان الدراسة.
- د- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين للتوقعات التنظيمية على التشارك المعرفي بالمؤسسة ميدان الدراسة.

ثالثا: أهداف الدراسة:

1. التعرف على مستوى الثقافة التنظيمية داخل المؤسسة .
2. تحديد درجة التشارك المعرفي بين العاملين .
3. تحليل العلاقة بين الثقافة التنظيمية والتشارك المعرفي .
4. الكشف عن العوامل الثقافية التي تعزز أو تعيق مشاركة المعرفة .
5. تقديم توصيات لتحسين بيئة العمل وتشجيع التشارك المعرفي .

رابعا: أهمية الدراسة:

تتمثل أهمية هذه الدراسة في أنها تسلط الضوء على دور الثقافة التنظيمية في تعزيز التشارك المعرفي داخل المؤسسات. فمن خلال فهم العلاقة بين هذه الثقافة وسلوك التشارك المعرفي، يمكن للشركات مثل كوصموتاك أن تستفيد من تحسين بيئة العمل، وتعزيز الابتكار، ورفع الكفاءة التنظيمية.

خامسا: منهج الدراسة: في إطار هذا البحث ومن أجل معالجة إشكالية موضوع الدراسة تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، وهو المنهج الأكثر استخداما وشيوعا في العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، وقد تم الاعتماد على الأداة البحثية وهي الاستبيان في معالجة الفصل التطبيقي من خلال استخدام أسلوب التحليل الإحصائي.

سادسا: حدود الدراسة:

1. **الحدود الزمنية:** تمت الدراسة من 25 سبتمبر 2025 الى 1 جوان 2026.

2. **الحدود المكانية:** تجري الدراسة في شركة كوصموتاك.

3. **الحدود البشرية:** تشمل عينة من موظفي شركة كوصموتاك.

سابعا: أسباب اختيار الموضوع: هناك عدة أسباب لاختيار هذا الموضوع منها ما هو ذاتي وما هو موضوعي نوجزها فيما يلي:

1- أسباب ذاتية:

أ- الاهتمام الشخصي بمواضيع الإدارة الحديثة .

ب- الرغبة في فهم سلوك الأفراد داخل المؤسسات .

ج- الميل لدراسة موضوعات مرتبطة بالمعرفة والتطوير .

2- أسباب موضوعية:

باتت ضرورية ميدانيا، فوجب دراستها ومعرفة كيفية ومدى تطبيقها.

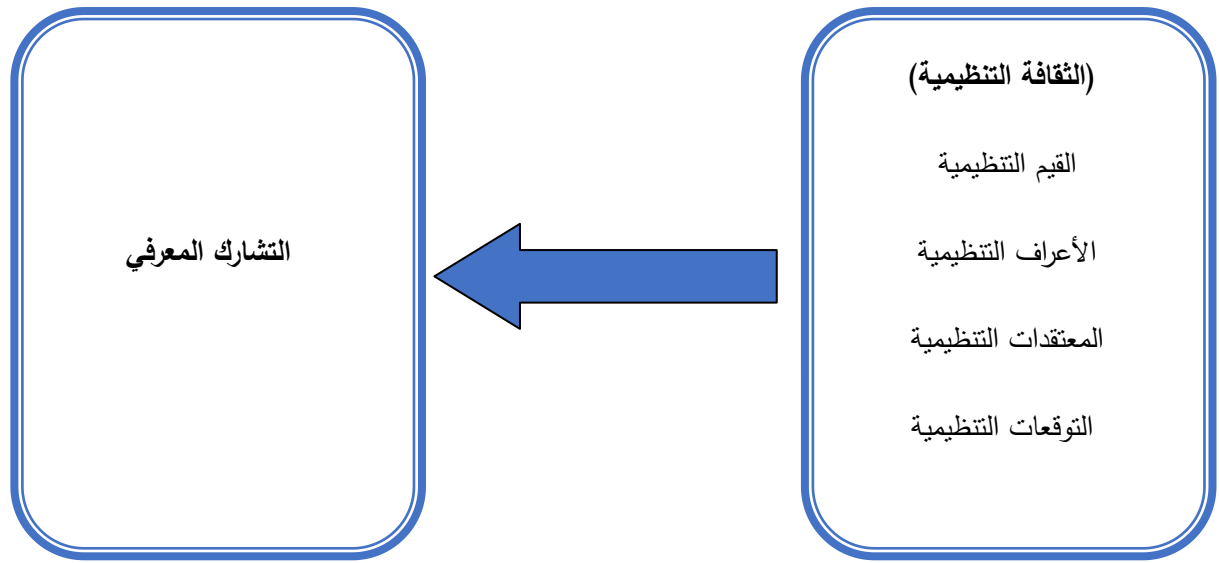
ثامنا: هيكل الدراسة: للإجابة على الإشكالية المطروحة قسمنا هذه الدراسة إلى فصلين، الفصل الأول يتضمن الإطار النظري للموضوع، حيث قسم إلى ثلاث مباحث، المبحث الأول بعنوان الثقافة التنظيمية ، أما المبحث الثاني فهو حول التشارك المعرفي، والمبحث الثالث تطرقنا فيه إلى دور الثقافة التنظيمية في التشارك المعرفياً ما في الفصل الثاني فتطرقنا إلى الدراسة التطبيقية في شركة كوصموتاك، حيث تم تقسيمه إلى ثلاث مباحث، المبحث الأول تم فيه تقديم التعريف بالشركة، أما المبحث الثاني فتطرقنا للإطار المنهجي للدراسة، والمبحث الثالث والأخير فقنا بتحليل نتائج الدراسة واختبار الفرضيات، كما تم في النهاية إعداد خاتمة الدراسة التي تضمنت نتائج الفصلين مع توضيح اختبار صحة الفرضيات، متبوعة بجملة من الاقتراحات المستنتجة، وأخيرا تم صياغة آفاق الدراسة.

تاسعا: نموذج الدراسة:

لتحقيق أهداف الدراسة والوصول إلى الغايات المسطرة، تم الاعتماد على نموذج تحليلي خاص، يهدف إلى تحديد طبيعة العلاقة بين المتغيرات المستقلة (أبعاد الثقافة التنظيمية) والمتغير التابع (التشارك المعرفي). كما سعى هذا النموذج إلى الكشف عن مدى وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لهذه المتغيرات المستقلة على المتغير التابع، وذلك كما هو موضح في الشكل الموالي.

المتغير التابع

المتغير المستقل



المصدر: من إعداد الطالبتين

ثامنا: الدراسات سابقة:

1- الدراسات باللغة العربية

أ- الدراسة الأولى:

"دراسة حالة عينة من موظفي مؤسسة توزيع الغاز والكهرباء بورقلة الجزائر"، مجلة التمويل والاستثمار والتنمية المستدامة، المجلد 06، العدد 01، 2021.

حيث تطرقت الدراسة إلى الإشكالية التالية : ما مدى تأثير الثقافة التنظيمية على التشارك المعرفي في المؤسسة محل الدراسة وتهدف الدراسة إلى تقييم مدى تأثير الثقافة التنظيمية على التشارك المعرفي في مؤسسة توزيع الغاز والكهرباء ورقلة وقد تم الاعتماد على المنهج الوصفي وذلك بالاعتماد على أداء المقابلة مع إطارات المؤسسة وتوزيع استبيان على عينة قدرها 58 فرد وتم استخدام spss لمعالجة البيانات .وتوصلت الدراسة لأهم النتائج نذكر منها: يحافظ كل أفراد العينة الموظف على إقامة علاقات طيبة تستند إلى روح التعاون الانجاز الأعمال، ويرى موظفو المؤسسة أن جميع القرارات تتخذ على مستوى المؤسسة الأم أو على مستوى الإدارة العليا مهما بلغت نسبة التشاور وروح التعاون والتآزر هي من تحدد سلوك الفرد داخل المؤسسة.

ب- الدراسة الثانية:

"سارة بن زايد عيسى رباحة بعنوان: " دور الثقافة التنظيمية في تحفيز التشارك المعرفي بين العاملين دراسة ميدانية بمؤسسة لبال بعنابة"، مجلة الراصد العلمي ، مجلة علمية دولية محكمة تصدر عن جامعة وهران 01 أحمد بن بلة، المجلد 07 العدد 02، 2020."

تناولت الدراسة الإشكالية التالية ما مدى مساهمة التأثيرات الناتجة عن الثقافة التنظيمية السائدة بمؤسسة لبال عنابة في تحفيز ممارسة التشارك المعرفي بين العاملين فيها واعتمدت المنهج الوصفي والتحليل فيما يخص الجانب النظري في حين تم الاعتماد على بعنابة في تحفيز التشارك المعرفي بين العاملين . المنهج التحليلي الإحصائي في الجانب التطبيقي وهدفت الدراسة إلى التعرف على مدى مساهمة الثقافة التنظيمية بمؤسسة لبال بعنابة في تحفيز التشارك المعرفي بين العاملين . توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج المهمة تذكر منها : عدم وجود قواعد وإجراءات واضحة تحمي العامل من السلوكيات الانتهازية فيما يخص التشارك المعرفي، ولا تتم مكافأة الأفراد على التعلم التنظيمي ، وهو ما يعتبر عائق أمام ممارسة التشارك المعرفي وعدم رضا العاملين على الأجور الحالية، وهو ما انعكس على ضعف.

ج-الدراسة الثالثة:

"عزيز دحماني، نفيسة نصري بعنوان: " اثر الثقافة التنظيمية على التشارك المعرفي في الجامعة الجزائرية مقارنة باستخدام نماذج المعادلات البنائية " ، مجلة الباحث، المجلد 19، العدد 01، جامعة قاصدي مرباح ورقلة 2019."

كانت الإشكالية " فيما يتحلى دور الثقافة التنظيمية في تعزيز التشارك المعرفي في جامعة طاهري محمد بشار واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التجريبي من خلال التطرق للجانب النظري لكل من الثقافة التنظيمية والتشارك المعرفي واستخدمت

SPSS و AMOS لتحليل استجابات عينة ضمت 172 مفردة من مجتمع الدراسة البالغ 764 وهدفت الدراسة إلى إبراز أثر الثقافة التنظيمية على تعزيز التشارك المعرفي على مستوى جامعة طاهري محمد بشار وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية : الرؤية المشتركة تساعد في توليد الحماس والدفع نحو التشارك المعرفي والوعي بثقافة المنظمة و إدارتها بطريقة فعالة يساعد في تصميم وتطبيق خطة إستراتيجية متكاملة ، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في أثر الثقافة التنظيمية على ممارسة التشارك المعرفي بين أعضاء هيئة التدريس الجامعة طاهري محمد بشار.

د-الدراسة الرابعة:

دراسة عبد المالك ججيق بعنوان : (تأثير التشارك المعرفي على كفاءة أساتذة التعليم العالي جامعة برج بوعريريج، الجزائر 2014)

سعت هذه الدراسة إلى معرفة واقع التشارك المعرفي بأبعاده الأربعة (السلوك الثقافية التنظيمية فرق العمل التكنولوجية)، وأثره على الكفاءات البشرية بأنواعها الفردية الجماعية التسييرية الجوهرية الأساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير في جامعة محمد البشير الإبراهيمي ببرج بوعريرج وتوصلت الدراسة لعدة نتائج أبرزها أن التشارك المعرفي الكلي بين أساتذة الكلية متوسط عموماً، بالرغم من أن سلوك الأساتذة كان مرتفعاً اتجاه التشارك المعرفي، إلا أن درجة تطبيق التشارك المعرفي في الكلية متوسط بسبب المستوى المتوسط لبعدها الثقافية التنظيمية، وفرق العمل والتكنولوجيا. التشارك المعرفي المتوسط حقق كفاءات بشرية متوسطة على الرغم من أن الكلية تملك كفاءات بشرية فردية مرتفعة.

يحتل بعد فرق العمل الرتبة الأولى من حيث قوة علاقته وتأثيره على الكفاءات البشرية، ثم يليه بعد التكنولوجيا والثقافة التنظيمية بقيم مقاربة، وأخيراً بعد السلوك.

2- الدراسات باللغة الأجنبية :

أ- الدراسة الأولى:

Moradi & others 2012 دراسة:

"The Relationship between Organizational Culture and Knowledge Management"

هدفت الدراسة إلى الحصول على فهم للعلاقة بين الثقافة التنظيمية وإدارة المعرفة لدى العاملين في البيئة الأكاديمية.

واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي في الدراسة، حيث قام العاملون في جامعة الوسائط المتعددة في ماليزيا (MMU) بتعبئة الاستبيان الخاص بالدراسة بجموع 322 استبياناً، ويتكون من 28 فقرة ذات صلة بمتغيرات الدراسة، ومن أهم النتائج المتوصل إليها:

وجود ارتباط سلبي بين الثقافة التنظيمية وإدارة المعرفة عند مستوى دلالة 0.01

وجود فروق إحصائية حول الثقافة التنظيمية والثقافة التنظيمية المفضلة وبين إدارة المعرفة في جامعة الوسائط المتعددة تعزى إلى متغير العمر.

وجود علاقة ذات دلالة إحصائية حول الثقافة التنظيمية القائمة والثقافة التنظيمية المفضلة، تعزى إلى متغير سنوات العمل في الجامعة، وإلى متغير المؤهل العلمي.

ب- الدراسة الثانية: "جری Raziq وآخرون (2024) دراسة بعنوان Organizational Culture,

"Knowledge Sharing and Organizational Performance: A Multi-Country Study"

هدفت إلى الكشف عن أثر الثقافة التنظيمية على التشارك المعرفي والأداء التنظيمي. اعتمد الباحثون على المنهج الوصفي التحليلي باستخدام الاستبيان كأداة لجمع البيانات من عينة من العاملين في عدد من

المؤسسات. وقد توصلت الدراسة إلى وجود تأثير إيجابي ومعنوي للثقافة التنظيمية على التشارك المعرفي، حيث تساهم القيم التنظيمية الداعمة والثقة والتعاون بين العاملين في تعزيز تبادل المعرفة والخبرات، كما بينت النتائج أن التشارك المعرفي يساهم بدوره في تحسين الأداء التنظيمي للمؤسسة

3-المقارنة بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة:

من خلال القراءة التحليلية والمقارنة بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة، تتضح القيمة المضافة والفجوة البحثية التي يسعى البحث الحالي إلى سدّها، وذلك على النحو التالي:

من حيث نوع القطاع وبيئة التطبيق نلاحظ أن معظم الدراسات السابقة ركزت بشكل مكثف على قطاع التعليم العالي والجامعات مثل دراسة (دحماني وناصر، 2019)، ودراسة (Jajik, 2014)، ودراسة (Abassi) &دراسة (Moradi & others, 2012)، وتبرز الدراسة الحالية بخصوصية فريدة بتطبيقها في قطاع صناعة مواد التجميل، وهو قطاع إنتاجي، تنافسي، وحيوي يعتمد بشكل كبير على الابتكار، والسرعة، ونقل الخبرات والمعارف الضمنية بين الموظفين، وهي بيئة تختلف في ثقافتها التنظيمية عن البيئات الأكاديمية أو الخدمية التقليدية.

من حيث الحداثة الزمنية: تمثل الدراسة الحالية الامتداد الزمني الأحدث (2026)، مما يمنحها ميزة رصد أثر الثقافة التنظيمية على التشارك المعرفي في ظل التحولات الرقمية وظروف العمل الحديثة، ومقارنة ذلك بالدراسات السابقة التي أجريت في فترات زمنية سابقة (مثل دراسة 2012، 2014، أو حتى 2020 و2021). من حيث خصوصية العينة: ركزت الدراسة الحالية على عينة محددة ومركزة (30 فرداً) داخل شركة صناعية متخصصة، مما يتيح للطالبتين الحصول على مؤشرات دقيقة وعميقة تعكس واقع التفاعل الفعلي وبنية الثقافة التنظيمية السائدة في هذا النوع من المنظمات الاقتصادية الخاصة.

الفصل الأول:

الإطار النظري للثقافة التنظيمية والتشارك المعرفي

تمهيد:

تُعد المنظمات المعاصرة بيئات ديناميكية تتأثر بالعديد من العوامل الداخلية والخارجية، مما يجعلها في حاجة دائمة إلى تطوير أساليبها الإدارية وتعزيز قدراتها التنافسية. ومن بين أهم العناصر التي تسهم في تحقيق ذلك نجد الثقافة التنظيمية، التي تُشكل الإطار العام للقيم والمعتقدات والسلوكيات التي توجه تصرفات الأفراد داخل المنظمة، وتؤثر بشكل مباشر على طريقة تفاعلهم وأدائهم. وفي ظل التطورات المتسارعة في بيئة الأعمال، برز التشارك المعرفي كأحد أهم الممارسات التي تعتمد عليها المنظمات من أجل استثمار المعرفة المتاحة لديها، حيث يسهم في نقل الخبرات والمعلومات بين الأفراد، مما يعزز التعلم الجماعي ويُحسن من جودة القرارات. وعليه، فإن العلاقة بين الثقافة التنظيمية والتشارك المعرفي تُعد علاقة وثيقة، إذ تلعب الثقافة التنظيمية دوراً محورياً في تشجيع أو إعاقة سلوكيات تبادل المعرفة بين العاملين، من خلال ما توفره من بيئة قائمة على الثقة والتعاون والانفتاح. ومن هذا المنطلق، يسعى هذا الفصل إلى تسليط الضوء على الإطار النظري لكل من الثقافة التنظيمية والتشارك المعرفي، مع إبراز طبيعة العلاقة بينهما، من خلال التطرق إلى أهم المفاهيم والأبعاد والعوامل المؤثرة فيهما.

ومنه فقد قسمنا هذا الفصل إلى ثلاث مباحث وهي كالآتي:

المبحث الأول: الثقافة التنظيمية

المبحث الثاني: التشارك المعرفي

المبحث الثالث: دور الثقافة التنظيمية في إبراز التشارك المعرفي

المبحث الأول: الثقافة التنظيمية

تحتل الثقافة التنظيمية مكانة بارزة في الفكر الإداري المعاصر، باعتبارها من العوامل الأساسية التي تؤثر في سلوك الأفراد وتوجهاتهم داخل المنظمة. فهي تشكل الإطار الذي يحدد طبيعة العلاقات بين العاملين، ويؤثر في أساليب اتخاذ القرارات ومستويات التعاون والتفاعل بينهم. كما تسهم في ترسيخ مجموعة من القيم والمعتقدات المشتركة التي تساعد على تحقيق الانسجام والتوافق بين أهداف الأفراد وأهداف المنظمة. ونظراً لما تتمتع به الثقافة التنظيمية من أهمية في تعزيز فعالية المنظمات وتحسين أدائها، فقد حظيت باهتمام كبير من قبل الباحثين والمهتمين بمجال الإدارة والتنظيم. وعليه، سيتم في هذا المبحث التطرق إلى مفهوم الثقافة التنظيمية وأهم خصائصها وأبعادها، مع إبراز دورها في البيئة التنظيمية.

المطلب الأول: ماهية الثقافة التنظيمية

أولاً: مفهوم الثقافة

الثقافة في اللغة: ثقف ثقفا وثقافة، صار حاذقاً خفيفاً فطناً، وثقفه تثقيفاً سواه، وهي تعني تثقيف الرمح، أي تسويته وتقويمه. وهي أيضاً مصدر ثقف بالضم ككرم. وتستعمل في اللغة لعدة معاني منها: الحذق والفتنة، وقوة الإدراك.

الثقافة اصطلاحاً: تعتبر مصطلح شديد التعقيد لذا لم يتفق علماء الاجتماع على تعريف واحد له رغم شيوع استخدامه في كتاباتهم الكثيرة المتنوعة يرى راييموندوليامز : أن الثقافة طريقة معينة في الحياة، سواء عند شعب أو جماعة أي أنها مرتبطة اشد الارتباط بالحضارة فالثقافة من وجهة نظر بعض الباحثين مرتبطة ارتباطاً كلياً بالحضارة، لأن ثقافة كل أمة هي أساس حضارتها في فكرها و حركتها، وأسلوب حياتها.¹

ثانياً: مفهوم الثقافة التنظيمية

يشير مفهوم الثقافة التنظيمية إلى القيم والمعتقدات والمعايير والسلوكيات والممارسات المشتركة التي تتسم بها المؤسسات والشركات. وتعدّ هذه الثقافة بمثابة مخطط لكيفية إنجاز الأعمال التجارية داخل الشركة وعلى بيئة العمل الإجمالية. وبالتالي فإنها تمثل الشخصية الجماعية للشركة، والفلسفة التي ترسخ سلوك الموظفين: فتشكل الطريقة التي يتفاعلون مع عملهم وبعضهم البعض، غير أنها تساعدهم على اتخاذ القرارات كذلك. وتشمل الثقافة التنظيمية القيم التأسيسية للشركة أو المؤسسة التجارية. كما أنها تعكس توقعات وفلسفة الشركة وتجارب الموظفين والقادة داخلها، وهو ما يحدد في كثير من الأحيان اتجاه هذه المنظمة في المستقبل. الثقافة التنظيمية ضرورية لزيادة التفاعل بين الموظفين، وتقليل معدل الدوران في عملية التوظيف، وزيادة الإنتاجية، ودعم العلامة التجارية، وتحويل الموظفين إلى داعمين للعلامة التجارية. تؤثر عوامل مثل مبادئ القيادة ونوع المنظمة وتفاعل العملاء والموظفين في تشكيل الثقافة التنظيمية، وتتنوع أنواع الثقافة التنظيمية من العشوائية إلى الديمقراطية إلى الهرمية إلى السوقية، كل منها يعكس طابعاً مميزاً وسمات فريدة.²

¹كلية علوم الإنسانية والاجتماعية قسم علم اجتماع، مطبوعة موجهة للسنة أولى علوم اجتماعية ل م د في مقياس الفرد والثقافة، قالمه ص40.

²<https://bakkah.com/ar/knowledge-center,2026/2/12>

الفصل الأول:.....الإطار النظري للثقافة التنظيمية والتشارك المعرفي

لم يأخذ مفهوم الثقافة التنظيمية بعده الحقيقي إلا في بداية الثمانينات من القرن الماضي حيث انبثق في أدبيات الإدارة والسلوك التنظيمي وأصبح سائدا في محال المنظمات، وفي هذا السياق نجد محمود سليمان العميان يقر بأن مفهوم الثقافة التنظيمية من الموضوعات الحديثة التي دخلت إلى كتب الإدارة ويعكس هذا المفهوم مختلف الأفكار و القيم لدى مجتمع ما .

في حين نجد موسوعة الإدارة الإلكترونية - تعرفها بأنها مجموعة القيم والأنماط السلوكية التي يتقاسمها الأفراد والجماعات داخل المنظمة كما عرفها كيرت لوين بأنها مجموعة من الافتراضات والمعتقدات والقيم والقواعد والمعايير التي ويشترك فيها أفراد المنظمة وفي نفس السياق نجد موسى سلامة اللوزي يرى بأن الثقافة التنظيمية هي القيم والمعتقدات التي يلتزم بها جميع أعضاء المنظمة، لتكون بمثابة معايير تحدد ما هو مرغوب أو غير مرغوب من السلوك وما هو خطأ أو صحيح، وقد تختلف القيم الثقافية للتنظيم عن قيم بعض الأفراد أو المنظمات الأخرى وبذلك تعتبر ميزة تميز المنظمة عن غيرها من المنظمات والثقافة التنظيمية تعتبر مكملة للرسمية المتمثلة في الإجراءات والتعليمات وليس بديلة

نستنتج من المفاهيم السابقة أن الثقافة التنظيمية تتكون من عناصر تنظيمية تتمثل في:

تتشكل ثقافة المؤسسة من مجموعة القيم والأفكار والمبادئ التي تتبلور لدى الأفراد.

الثقافة هي التي تكسب المؤسسة خاصية معينة.

الثقافة عامل للتماسك والتمايز.

ثالثا: خصائص الثقافة التنظيمية¹

1- الإنسانية: فالثقافة صفة إنسانية لأن الإنسان هو الوحيد الذي يصنع الثقافة ويبعد عناصرها ويرسم محتواها عبر العصور، وهي بدورها تشكل هويته والثقافة التنظيمية لها سمة الإنسانية لأنها تتشكل من المعارف والحقائق والمدرجات والمعاني، والقيم التي يأتي بها الأفراد إلى التنظيم، وتتكون لديهم خلال تفاعلهم مع التنظيم.

2- الاكتساب والتعلم: الثقافة ليست فطرية بل تنتقل من فرد إلى آخر عن طريق الاكتساب، والتعلم من المجتمع المحيط بالفرد، فكل مجتمع له ثقافته محددة في الزمان والمكان المعينين، والفرد نسب الثقافة من الوسط الاجتماعي من خلال الأدوار التي تقوم بها مؤسسات التنشئة الاجتماعية من الأسرة والمدرسة، مكان العمل.

3- الاستمرارية: ونعني بها أن الثقافة تحتفظ بكيانها لعدة أجيال رغم ما تعترض له المجتمعات أو المنظمات الإدارية من تغيرات مفاجئة أو تدريجية فالثقافة لها خاصية الاستمرار بتوارث الأجيال لها عبر الزمن، فهي لها القدرة على الإشباع وتزويد الأفراد بالحد الأدنى من التوازن، الأمر الذي يدعم استمرار العادات والتقاليد وطرق التفكير والأنماط السلوكية وتستمر الثقافة التنظيمية في الوجود وفي تأثيرها على إدارة المنظمات الإدارية حتى بعد تغيير الأفراد.

¹ مصطفى محمود أبو بكر، الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003، ص27.

- 4- **التراكمية:** تأتي كنتيجة حتمية لخاصية الاستمرارية حيث أن استمرار وجود الثقافة يؤدي بالضرورة إلى تراكم السمات الثقافية، وبالتالي تعقد شباك العناصر الثقافية المكونة لها، مع الإشارة إلى الاختلاف من حيث طريقة التراكم، فاللغة التقنية القيم التنظيمية، وأدوات الإنتاج لكل منها طريقتهما في التراكم.
- 5- **الانتقائية:** بسبب عجز الأجيال على الاحتفاظ بالثقافة في ذاكرتها كاملة، يعتمد كل جيل إلى القيام بعمليات انتقاء للعناصر الثقافية، وذلك بقدر ما يحقق إشباع حاجته، وتجعله متوافقا مع البيئة الاجتماعية والطبيعية، فالمجتمع الإنساني له خاصية انتقاء الخبرة من رصيدها المتراكم عبر الأجيال.
- 6- **القابلية للانتشار:** من خلال عملية احتكاك الأفراد والمجتمعات ببعضها البعض، يتم انتقال بعض العناصر الثقافية داخل محيط الثقافة نفسها، أو من ثقافة مجتمع إلى ثقافة مجتمع آخر، وتختلف عملية انتشار الثقافة من حيث السرعة والفعالية تبعاً لما هو متوقع من فائدة. كما نشير إلى انتشار العناصر المادية يتم بسرعة أكبر من انتشار العناصر المعنوية.
- 7- **التغيير:** يحدث التغيير في كافة العناصر المادية والمعنوية، ويكون عادة سهلاً ومرناً في العناصر المادية، بينما يكون أكثر صعوبة على الأفراد في العناصر المعنوية أين يتعرض هذا التغيير إلى المقاومة، وكنتيجة لما تتعرض له المنظمات من أحداث، تجعل من الأشكال الثقافية السائدة غير مناسبة لتلبية الاحتياجات التي تفرضها خبرات وأنماط سلوكية.
- 8- **التكاملية:** لتحقيق التكيف والانسجام مع المتغيرات المختلفة التي تحدث في المنظمة فالتكامل هو قوة للثقافة التنظيمية والعكس، يعد كل قصور أو تعارض بين العناصر الثقافية عامل ضعف لهذه الثقافة.

رابعاً: أبعاد الثقافة التنظيمية

يمكن تقسيم عناصر الثقافة التنظيمية إلى:¹

- 1- **القيم التنظيمية:** القيم عبارة عن اتفاقات مشتركة بين أعضاء التنظيم الاجتماعي الواحد حول ما هو مرغوب أو غير مرغوب، جيد أو غير جيد مهم أو غير مهم. أما القيم التنظيمية فهي تمثل القيم في مكان أو بيئة العمل، بحيث تعمل هذه القيم على توجيه سلوك العاملين ضمن الظروف التنظيمية المختلفة، ومن هذه القيم المساواة بين العاملين والاهتمام بإدارة الوقت، والاهتمام بالأداء واحترام الآخرين، إن القيم التنظيمية تمثل تفاهم مشترك في المنظمة ما أو بيئة عمل على سلوكيات وتوجيهات معينة ومتعارف عليها مثل الاهتمام بإدارة الوقت واحترام العملاء والتعاون بين الزملاء.
- 2- **المعتقدات التنظيمية:** وهي عبارة عن أفكار مشتركة حول طبيعة العمل والحياة الاجتماعية في بيئة العمل، وكيفية إنجاز العمل والمهام التنظيمية، ومن هذه المعتقدات أهمية المشاركة في عملية صنع القرارات والمساهمة في العمل الجماعي. الأهداف التنظيمية هي أفكار مشتركة بين العاملين في بيئة

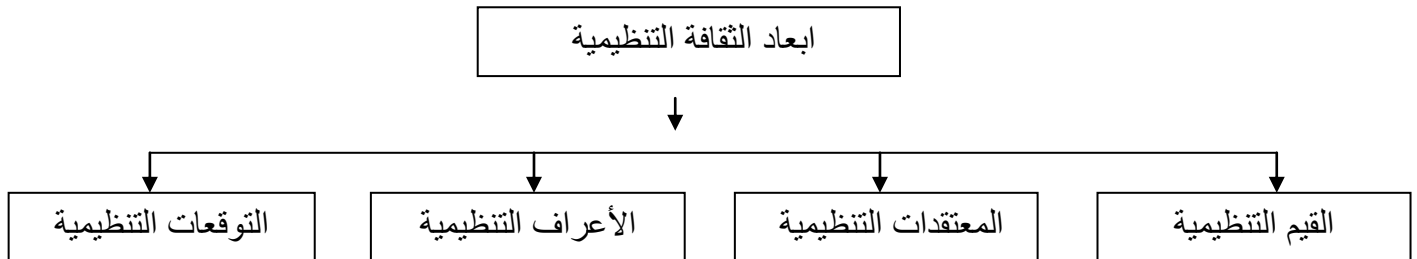
¹ كندة علي ديب، علي بهلول، الثقافة التنظيمية كأحد المتطلبات الرئيسية لنجاح إدارة المعرفة دراسة ميدانية في جامعة تشرين، مجلة البحث، المجلد 93، العدد 43، 2017.

عمل واحدة يعتقدون بها ويسعون لتطبيقها في بيئة العمل لأنها تتعلق بكيفية إنجاز العمل والقيام بالمهام الموكلة لهم داخل المنظمة.¹

3- الأعراف التنظيمية: وهي عبارة عن معايير يلتزم بها العاملون في المنظمة على أنها المعايير المفيدة للمنظمة. ومثال ذلك التزام المنظمة بعدم تعيين الأب والابن في نفس المنظمة، ويفترض أن تكون هذه الأعراف غير مكتوبة وواجبة الإلتباع وهي ما تم تعارف عليه داخل أي منظمة عمل دون الحاجة لكتابة تلك الأعراف حيث تسود ويلتزم الجميع بها، وإن لم تكن مكتوبة. فالجميع يرى أنها واجبة التنفيذ والالتزام بها على أنها مفيدة للمنظمة ولبينة العمل، وذلك بغض النظر إن كانت تلك الأعراف ذات فائدة أو لا الفائدة مثل عدم توظيف اثنين من نفس العائلة في مكان عمل واحد، أو عدم السماح لمن يشغل منصب حساس في الحكومة بالزواج من جنسية أجنبية.

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

الشكل 1 يوضح أبعاد الثقافة التنظيمية



¹ العميان محمود سلمان، السلوك التنظيمي في منظمات الاعمال، عمان، دار وائل للنشر، 2005، ص21.

المصدر: العميان محمود سلمان، السلوك التنظيمي في منظمات الاعمال ، عمان، دار وائل للنشر، 2005، ص25.

المطلب الثاني: أساسيات الثقافة التنظيمية

أولاً: مستويات الثقافة التنظيمية ومصادرها

1- مستويات الثقافة التنظيمية

تُعد مستويات الثقافة التنظيمية من الجوانب الأساسية لفهم طبيعة الثقافة السائدة داخل المؤسسة، إذ تساعد على تفسير القيم والسلوكيات والممارسات التي يتحلّى بها الأفراد في بيئة العمل. وقد اهتم العديد من الباحثين بدراسة هذه المستويات بهدف توضيح كيفية ظهور الثقافة التنظيمية وتأثيرها على أداء العاملين وتفاعلهم داخل المنظمة، مما يجعل التعرف على مستوياتها أمراً ضرورياً لفهم الثقافة التنظيمية بصورة أعمق.¹

أ-ثقافة المجتمع:

تُعتبر ثقافة المجتمع من المستويات الأساسية المؤثرة في الثقافة التنظيمية، حيث تشمل مجموعة القيم والعادات والتقاليد والمعتقدات السائدة في المجتمع الذي تنتمي إليه المؤسسة. ويكتسب الأفراد هذه القيم منذ نشأتهم، ثم ينقلونها معهم إلى بيئة العمل، مما يجعلها تؤثر على سلوكهم وطريقة تعاملهم مع الآخرين داخل المؤسسة. كما تؤثر ثقافة المجتمع في أساليب الاتصال، واحترام القوانين، وطبيعة العلاقات بين العاملين، لذلك تختلف الثقافة التنظيمية من مجتمع إلى آخر تبعاً لاختلاف القيم الاجتماعية والثقافية السائدة.

ب-ثقافة النشاط أو الصناعة:

ويقصد بها الثقافة المرتبطة بطبيعة النشاط أو القطاع الذي تعمل فيه المؤسسة، حيث أن لكل قطاع خصائص وقيم وأساليب عمل تميزه عن غيره. فالمؤسسات الصناعية مثلاً تهتم بالانضباط والدقة والالتزام بالإجراءات، بينما تركز المؤسسات الخدمية على جودة التعامل مع الزبائن وسرعة تقديم الخدمة. كما أن طبيعة النشاط تؤثر في طريقة اتخاذ القرارات، ونمط القيادة، والعلاقات بين العاملين. لذلك فإن ثقافة النشاط أو الصناعة تلعب دوراً مهماً في تحديد السلوك التنظيمي وأساليب العمل داخل المؤسسة.

ج-ثقافة المنظمة:

¹ مصطفى محمود أبو بكر، الموارد البشرية مدخل تحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2008، ص78.

تُعرف ثقافة المنظمة بأنها مجموعة القيم والمبادئ والمعايير التي تتبناها المؤسسة وتعمل على نشرها بين العاملين فيها، وهي التي تمنح المنظمة شخصيتها الخاصة وتميزها عن باقي المؤسسات الأخرى. وتتكون هذه الثقافة من خلال أسلوب الإدارة، وطريقة التعامل بين الموظفين، والسياسات والقوانين المعتمدة داخل المؤسسة. كما تؤثر ثقافة المنظمة في سلوك العاملين ومدى التزامهم وتحفيزهم على العمل، وتساعد على تحقيق الانسجام والتعاون بينهم، مما يساهم في رفع كفاءة الأداء وتحقيق أهداف المؤسسة.

2- مصادر الثقافة التنظيمية

إن الفرد ومنذ تواجده في الحياة يكتسب مجموعة من القيم والمعتقدات من عالمه الأقرب والمحيط الذي يعيش فيه إلا وهو الأسرة ابتداء من الوالدين والإخوة ثم امتدادا إلى العائلة الكبيرة ومن ثم المجتمع بكل مؤسساته التعليمية الاجتماعية، المهنية وبالتالي هناك عدة مصادر يمكن ذكرها فيما يلي:¹

أ- **التنشئة الاجتماعية الأسرية:** يكتسب الفرد قيمه بشكل نشوئي قاعدي ومن ثم تطوري مبدئي من أفراد أسرته فقد أشارت نظرية أريكسون المراحل النمو النفسي والاجتماعي إلى العلاقة الوثيقة بين الفرد وأسرته والتي تكون لبنتها الأولى والجوهرية مع الأم ثم تتسع دائرة النمو لتشمل الأب والإخوة والعائلة الكبيرة فالأفراد يكتسبون قيمه خلال تفاعلهم خلال تفاعلهم الدائم وتعاملهم وتعايشهم بين أفراد الأسرة، كما أن هذا التقارب الجسدي والتقارب السلالي يجعل الفرد ضمن نسق قيمي أو منظومة قيمية تختلف في تركيبها وترتيبها تفضيلاتها من أسرة لأخرى فالفرد عندما ينضج ويصبح مؤهلا للعمل في تنظيم ما ستظهر وتترجم تلك القيم التي اكتسبها في سلوكياته في العمل.

وقد تطرق "حمادات" إلى أن الإنسان ينقل سلوكه من أسرته للتنظيم وهذا السلوك يعبر عن واقع بيئته المعيشية وظروف حياته المادية فالأسرة التي تربي أبنائها على المبادئ والمثل الدينية من صدق وأمانة واحترام فان هؤلاء الابناء يظلون متمسكين بهذه المبادئ أما الأسرة التي تربي أبنائها على عدم احترام المبادئ والقيم والتشكيك فيهما، فان هؤلاء الأبناء سينقلون نظرتهم للقيم والمبادئ إلى التنظيم الذي سيعملون فيه.

ب- **الخبرة السابقة:** تعتبر خبرة الشخص مهمة وتظهر في أوزان والقيم التي يعطيها للأشياء، فالسجين الذي لم يذق طعم الحرية يفترض أن يقدر قيمتها لأنه عانى من كبت وإهدار لحيته والشخص الأمي الذي لم يتعلم يعطي قيمة كبيرة للتعليم بسبب حرمانه.

¹ العميان محمود سلمان، مرجع سابق، ص113.

الفصل الأول:الإطار النظري للثقافة التنظيمية والتشارك المعرفي

فالتجارب والتجارب التي مر بها الأفراد خلال حياتهم تلعب دورا بارزا في تشكيل مجموعة القيم ويظهر دور الخبرة الشخصية من خلال الأحكام التي يصدرها، وكذلك الأوزان التي يعطيها للأشياء التي واجهته خلال حياته فالشخص الذي عاش تجارب قاسية يتشكل لديه بموجبها قيم يحتفظ بها الفرد في عقله الباطن ويقوم باستخدامها لإصدار أحكامه واجتهاده.

ثانيا: وظائف الثقافة التنظيمية

تتلخص وظائف ثقافة المنظمة في أربعة وظائف رئيسية وهي:

1. **تعطي أفراد المنظمة هوية تنظيمية:** إن مشاركة العاملين المعايير والقيم والمدرجات نفسها يمنحهم الشعور بالتوحد مما يساعد على تطوير الإحساس بغرض مشترك.
2. **تسهيل الالتزام الجماعي:** إن الشعور بالهدف المشترك يشجع الالتزام القوي من جانب من يقبلون هذه الثقافة.
3. **تعزز استقرار النظام:** تشجع الثقافة التنظيمية على التنسيق والتعاون الدائمين بين أعضاء المنظمة وذلك من خلال تشجيع الشعور بالهوية المشتركة والالتزام.
4. **تشكل السلوك من خلال مساعدة الأفراد على فهم ما يدور حولهم:** فتثقافة المنظمة توفر مصدرا للمعاني المشتركة التي تفسر لماذا تحدث الأشياء على نحو ما ويتحقق الوظائف السابقة تعمل ثقافة المنظمة بمثابة الصمغ الذي يربط أفراد المنظمة بعضهم بعض، ويساعد على تعزيز السلوك المنسق الثابت في العمل.¹

ثالثا: أنواع الثقافة التنظيمية

الثقافة البيروقراطية : هي ثقافة تحدد المسؤوليات والسلطات فالعمل يكون منظما والوحدات يتم بينها التنسيق وتقوم على التحكم والإلتزام.

الثقافة الإبداعية تتميز بتوفير بيئة العمل المساعدة على الإبداع، ويتصف أفرادها بحب المخاطرة في إتخاذ القرارات ومواجهة التحديات.

الثقافة المساندة : تتميز بالصدقة والمساعدة فيما بين العاملين وتوفر المنظمة الثقة والمساواة، والتعاون، ويكون التركيز على الجانب الإنساني في هذه بيئة.

¹ حاجي بنية، دور الثقافة التنظيمية في خلق الميزة التنافسية: دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية لصناعة الرخام ، قالمة (مذكرة ماستر غير منشورة). جامعة 8 ماي 1945 قالمة، الجزائر، 2021، ص45.

الفصل الأول:الإطار النظري للثقافة التنظيمية والتشارك المعرفي

الثقافة العمليات : يكون الإهتمام محصورا على طريقة إنجاز العمل، وليس النتائج التي تحقق، والفرد الناجح هو الذي يكون أكثر دقة وتنظيما، ويهتم بالتفاصيل في عمله.

الثقافة المهمة : تركز على تحقيق الأهداف، مثل إنجاز العمل، وتحتم بالنتائج، وتحاول إستخدام الموارد بطرق مثالية من أجل تحقيق أفضل النتائج بأقل التكاليف.

الثقافة الدور : تركز على أنواع التخصص الوظيفي، وبالتالي الأدوار الوظيفية أكثر من الفرد، وتحتم بالقواعد والأنظمة، وتوفر الأمن الوظيفي، والإستمرارية وثبات الأداء¹.

المطلب الثالث: تطبيقات الثقافة التنظيمية

اولا: مكونات الثقافة التنظيمية

تعتبر الثقافة التنظيمية نظاما يتكون من مكونات أو قوى لها تأثير شديد على سلوك العمال داخل الإدارة والتي تؤثر على أسلوب ملاحظة وتغيير الأشياء الموجودة في الإدارة.

وتتمثل المكونات في القيم والأعراف والاحتفالات والتي تتبناها الإدارة لتحديد نمط النشاط والسلوك ويتم غرسها في الأعضاء العاملين عن طريق تصرفات المسؤولين، وتتمثل مكونات الثقافة التنظيمية فيما يلي:

أ: القيم: وهي قواعد الفرد من التمييز بين الخطأ والصواب والمرغوب والعير مرغوب وبين ما يحب أن يكون ما هو كائن، أي كمرشد ومراقب لسلوك إنساني لأنه يزوده برؤية عن اتجاهات الأفراد وطبيعة ثقافة المؤسسة². حيث تقوم القيم التنظيمية بتوجيه سلوك العاملين في الإدارة، ضمن الظروف التنظيمية المختلفة وهذه القيم المساواة بين الموظفين والاهتمام بإدارة الوقت والاهتمام بالأداء واحترام الآخرين³.

ب: المعتقدات: وهي عبارة عن أفكار مشتركة حول طبيعة العمل والحياة الاجتماعية في بيئة العمل، وطريقة إنجاز الأعمال والمهام التنظيمية ومن هذه المعتقدات نجد المشاركة في عملية صنع القرارات والمساهمة في العمل الجماعي وأثر ذلك في تحقيق الأهداف التنظيمية⁴.

ج: الأعراف والتوقعات: ويقصد بأعراف تلك المعايير المدركة وغير الملموسة التي يلتزم بها العاملون داخل الإدارة أما التوقعات التنظيمية تتمثل في التقاعد السيكولوجي غير المكتوب والذي يعني مجموعة من التوقعات يجدها أو يتوقعها الفرد والإدارة، كلا منهما من الآخر خلال فترة عمل الفرد في الإدارة مثال ذلك توقعات

¹ بوبكر منصور ، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بسوء السلوك التنظيمي في الإدارة العمومية الجزائرية، مذكرة ماجستير تخصص علم النفس العمل والتنظيم ، جامعة منتوري قسنطينة سنة 2006/2007 ص 36 – 37.

² احمد بوشناق، احمد بوسهمين، اهمية البعد الثقافي واثره على فعالية التسيير، مداخلة ضمن الملتقى الدولي حول التسيير الفعال في المؤسسات الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، جامعة مسيلة، ص30.

³ محمود سلمان العميان، مرجع سابق، ص312.

⁴ مرجع نفسه، ص312.

الفصل الأول:.....الإطار النظري للثقافة التنظيمية والتشارك المعرفي

الرؤساء من المرؤوسين والمرؤوسين من الرؤساء والزملاء من الزملاء الآخرين والمتمثلة بالتقدير والاحترام المتبادل.¹

د: الرموز: وهي عبارة عن إشارات متميزة مثل الشعارات وهي الصورة الرمزية الممثلة للمنظمة بالإضافة إلى نمط اللباس أي كيفية إدارة الوقت واللغة المستعملة داخل المنظمة.²

ثانيا: مراحل الثقافة التنظيمية

تتعلق فكرة تكوين الثقافة التنظيمية من الوعي بعملية تكوين الثقافة، وفهم آلية نشوءها ليشكلان أساسا لخلقها، حيث تتسم هذه الفكرة بالتنوع، والترابط والتكامل في عملياتها ليكون نتاجها توليد ثقافة المنظمة وما تحتويه من ثقافات فرعية تصف هوية المنظمة الحالية والمستقبلية.

1-الوعي بعملية تكوين ثقافة المنظمة:

إن التفاعل بين المرتكزات الإدارية (الفلسفة، القيم، التصرفات، التصورات...) (الهيكل، النظم، السياسات، التكنولوجيا...) ينتج عنها مشتركات في الأقوال، والمصطلحات المهنية، والتصرفات، والمشاعر ومن ثم تتكون ثقافة المنظمة نتاج هذا التفاعل، لكنها تبقى في حاجة إلى التجديد والتحسين عن طريق توظيف المعرفة المرتجعة (التغذية العكسية) من ذلك التفاعل.

2-فهم آلية نشوء ثقافة المنظمة:

تنشأ ثقافة المنظمة عندما يتقاسم ويشارك الأعضاء بالمعرفة والافتراضات التي يكتشفونها أو يطورون طرق للتعامل مع القضايا الآتية:

1.قضايا التكيف الخارجي والبقاء التي تنجزها المنظمة في بيئتها الخاصة وعندما تتعامل مع التغير في بيئتها الخارجية:

وحدد Schein هذه القضايا كالاتي:

•أهداف المنظمة، إذ يتم وضع أهداف خاصة بالمنظمة.

•الوسائل (الهيكل ونظم المكافأة).

•قياس مدى مساهمة الأفراد والفرق بإنجاز الأهداف بصورة حسنة.

2.قضايا التكامل الداخلي التي تؤسس علاقات عمل بين أعضاء المنظمة وتحافظ على فعاليتها:

وحدد Schein هذه القضايا كالاتي:

اللغة والمفاهيم، بما فيها تحديد طرق الاتصال وتطوير المعاني المشتركة لهذه المفاهيم.

حدود الجماعة والفريق وتأسيس معيار محدد للعضوية فيه .ما

القوة والمنزلة وما يتصل بها من قواعد محددة لاكتسابها، والمحافظة عليها وفقدانها.

المكافآت والعقوبات عن طريق (تطوير نظم تشجيع السلوكيات المرغوبة وردع السلوكيات غير المرغوبة).

تشكل هذه القضايا تحديات تحت إدارة المنظمة على الاستجابة لها باقتراح أشكال مختلفة لثقافة المنظم

¹ المرجع نفسه، ص312.

²Gilles brassy, et christion, Kan Kayt, economie d'entreprise 4 èmedition ,dallaz, paris, 1998, p52N.

•رسالة المنظمة واستراتيجياتها الذي ينطوي على تحديد رسالة أولية للمنظمة واختيار استراتيجيات لتحقيقها.

3.تكوين ثقافة تنظيمية قوية:

إن سعي إدارة المنظمة في تكوين ثقافة مرغوبة تمتلك قوة التأثير في السلوك يكمن في إنشاء ثقافة متماسكة، ويعتمد إنشاء ثقافة تنظيمية متماسكة على استخدام الإدارة للطرق والإجراءات الملائمة لتكوين المناخ الثقافي، وتداخل معطيات الثقافة من عوامل و مصادر لبناء ثقافة تنظيمية متماسكة وقوية.

ثالثا: نظريات الثقافة التنظيمية

برزت نظريات الثقافة التنظيمية فيما يلي:¹

1-نظرية القيم : تتميز هذه النظرية بوجود مبدأ تكاملي واحد يسود الثقافة، وإنما الثقافة الواحدة يسودها عدد غير محدود من القيم، والاتجاهات تشكل الواقع لدى الحاملين لتلك الثقافة، وأن كل ثقافة توجد بها مجموعة من القوى التي يؤكد أفراد الجماعة على أهميتها، وتسيطر على تفاعل الأفراد وتحديد الكثير من أنماطهم الثقافية .

2-نظرية سجينة الثقافة : تتمحور أفكار هذه النظرية حول الخبرة المكتسبة التي يعطيها أعضاء التنظيم قيمة معينة مشتركة، ويعتبر هذه الخبرة عن الصيغة العاطفية للسلوك الذي يدور نمطه حول الحالة الاجتماعية أو يعبر عن مجموعة المشاعر و العواطف نحو العالم التي تؤثر في معظم سلوكيات أفراد المنظمة، وهذه الخبرة تنمو من خلال التدريب والممارسة الذين يؤيدان تراكم مكوناتها لدى الفرد وينتج عن هذا التراكم شكل المهارة والمعرفة التي تحدد سلوك الفرد وتؤثر فيه وتتجه عناصر الثقافة في هذه الخبرات إلى نوع من الانسجام والتوافق مع القيم والاتجاهات العامة في شخصيات الأفراد.

3-نظرية المسارات : تركز على مفهوم الجماعة والتغير في أهدافها وافترضاها، بحيث تتخذ مسارا مرحليا يسهل عليها إستمراريتها وديمومتها وهي:

مسار السلطة الاستقلالية : أي من سيقود الجماعة، وكلما كان القائد متسما بخصائص الشخصية المتكاملة أدى ذلك إلى تشكيل ثقافة خاصة بالمنظمة ؛ مسار التآلف وتبادل الأدوار ويأتي من خلال الانتماء للجماعة ويعتمد على مدى الالتزام؛ مسار الابتكار ويتعلق بالتكيف مع الطرق الإبداعية من خلال الانجازات والتصدي للمشكلات التي تواجهها الجماعة.

مسار البقاء والنمو: وتوضح مدى المرونة والتكيف مع الظروف المنظمة المتغيرة، والذي يعتمد على إحداث تغير ثقافي يتم غالبا عن طريق القيادة

4-نظرية روح الثقافة : تنطلق هذه النظرية من أن كل ثقافة تتميز بروح معينة تتمثل في مجموعة من الخصائص والسمات المجردة التي يمكن استخلاصها من تحليل المعطيات الثقافية، وتسيطر تلك الروح على الشخصيات القادة والعاملين في المنظمة، وعليه يمكننا القول أن روح الثقافة تشير إلى المجموعة والقيم التي ينظر إليها على أنها إطار مرجعي لمعظم أفراد جماعة التنظيم.

¹ حمد بن فرحان الشلوي، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالانتماء التنظيمي، رسالة ماجستير في العلوم الادارية ، جامعة نايف العربية، السعودية، 2005، ص39
ص40.

5-نظرية التفاعل مع الحياة : تعتمد هذه النظرية على الطريقة التي يتعامل بها أفراد التنظيم مع من حولهم والتي يعرف القائد بواسطتها كل فرد في وحداته القيادية من خلال دوره في التنظيم دون التصادم مع غيره ويتمثل جوهر هذه النظرية في أن أسلوب النظرية إلى الحياة بمختلف عن روح الجماعة، وعن أسلوب التفكير وعن الطابع القومي، وإنما يمثل الصورة التي كونها أعضاء التنظيم عن الأشياء والأشخاص الذين يؤدون أدواراً مهمة في حياتهم الوظيفية، وتعكس هذه الصورة قيم الجماعة ودرجة تماسكها، وأسلوب تعاملها مع القادة وزملاء داخل المنظمة.

6-نظرية مؤسس أو الرمز: مفادها أن المؤسس الأول هو الذي يضع رسالة المنظم وأهدافها واستراتيجياتها من خلال الرؤية التي يؤمن بها قيمة وفلسفته ومعتقداته وكيف ستكون المنظمة فيما بعد، وبالتالي يوجد نوعاً من الرمزية بينه وبين الأعضاء بمعنى يصبحوا الرموز الحقيقيون للثقافة التنظيمية السائدة.

7-نظرية المستويات: إن أصل الثقافة تم نقلها عبر الأجيال والمجتمعات لذا يعتبر المجتمع المستوى الأول من خلال الدين والمعتقدات والأعراف واللغة والطقوس وأنماط الحياة وغيرها، ثم انتقلت إلى المستوى الثاني وهو مستوى الجماعة عبر مشاركة أفراد الجماعة في مضمون مفردات هذه الثقافة، والتي تتكون من خلالها ثقافات فرعية، والمستوى الثالث ينحصر ضمن الفرد ذاته، وتتم ملاحظة ذلك من خلال ما يحمله الفرد القائد المؤسس، وما يتركه من آثار إيجابية داخل أفراد المنظمة.

8-نظرية المجالات: وتتنظر للثقافة التنظيمية على أنها نتيجة تفاعل عوامل داخلية وخارجية تتمثل بالبعد التطوري، لأن لكل منظمة عند نشأتها ثقافة وليدة تمر بمجالات تتمثل بالتحدي والابتكار والاستجابة والاستقرار، ويتمثل البعد الداخلي باتجاهات المنظمة نحو الإنجاز والشعور بتطوير المهنة، أما البعد الخارجي فهو مدى التكيف والتفاعل مع البيئة الخارجية أي أن تتسم بالمرونة الإبداع والمخاطر.

9-نظرية التفاعل التنظيمي: وتقول بأن ثقافة المنظمة تنشأ نتيجة لتفاعل الوظائف الإدارية التخطيط والتنظيم والقيادة والرقابة (مع المكونات التنظيمية) القواعد والإجراءات والقوانين والهيكل التنظيمي والتقنية المستخدمة والعمليات) حيث تنقل سمات وعناصر الثقافة المتكونة من خلال الإدارة العليا إلى طبيعة الأداء ونوع الهيكل التنظيمي والعمليات.

رابعاً: محددات الثقافة التنظيمية

من محددات الثقافة التنظيمية نذكر:¹

التاريخ والملكية: يعكس تاريخ تطوير المؤسسة نوعيات القيادات التي تبادلت إدارتها جزء من ثقافتها، كما تعكس نوعية الملكية، وهل هي عامة أم خاصة محلية أم دولية حالياً آخر من ثقافتها السائدة في المؤسسة .

الحجم: لا يعني بالضرورة اختلاف الثقافة بين المؤسسات الكبيرة والصغيرة، يقدر ما يعكس أسلوب الإدارة وأنماط الاتصالات ونماذج التصرفات في مواجهة المواقف والتي تتأثر باعتبارات الحجم.

¹ بلال خلف سكارنة، الإبداع الإداري، ط1، عمان، دار الميسرة للنشر والتوزيع، 2011، ص345 ص346.

الفصل الأول:الإطار النظري للثقافة التنظيمية والتشارك المعرفي

التكنولوجيا: تركز المؤسسات المتخصصة في استخدام التكنولوجيا المتقدمة في عملياتها على القيم الخاصة بالمهارات الفنية في صياغة ثقافتها التنظيمية، في حين تركز المؤسسات الخدمية على ثقافة خدمة العملاء والمهارات الشخصية.

الغايات والأهداف: تتأثر الثقافة السائدة بنوعية الغايات والأهداف التي تسعى المؤسسة لتحقيقها المؤسسات التي تسعى إلى تحقيق الريادة في خدمة العملاء، سوف تركز على غرس القيم الخاصة بعلاقات العمل في ثقافتها التنظيمية.

البيئة: الطريقة التي تختارها المؤسسة في التعامل مع عناصر بيئتها الداخلية والخارجية من عملاء ومنافسين وموردين وعاملين سوف تؤثر في الكيفية التي تنظم بها مواردها و أنشطتها وتشكل بها ثقافتها. **الأفراد:** تؤثر طريقة التي يفضلها أعضاء الإدارة العليا في ممارسة العمل، وكذلك تفضيلات العاملين للأساليب المستخدمة في التعامل معهم في تشكيل قيم العمل السائدة في المؤسسة وكذلك ثقافتها المميزة، فالإدارة يصعب عليها فرض ثقافة لا يؤمن بها العاملون والعكس صحيح.

المطلب الرابع: انعكاسات وأهمية الثقافة التنظيمية

أولاً: انعكاسات الثقافة التنظيمية

تم تقسيم الانعكاسات الثقافية التنظيمية إلى صنفين انعكاسات الثقافة التنظيمية على المنظمة والعاملين ولقد أجمعت الدراسات والأبحاث الحديثة حول الأثر الفعال للثقافة التنظيمية على أداء وسلوك الأفراد وعلى الأداء الكلي للمنظمة. ويمكن توضيح أثرها على المنظمة وعلى العاملين كما يلي:

1- انعكاسات الثقافة التنظيمية على المنظمة:

دعم وتوضيح معايير السلوك بالمنظمة: تقود الثقافة التنظيمية أفعال العاملين وأفعالها، فتحدد ما ينبغي فعله في كل ظرف وفي كل حال، وبذلك يتحقق استقرار السلوك المتوقع من الفرد في الأوقات المختلفة، وكذلك السلوك المتوقع من عدد من العاملين في الوقت نفسه.¹

دعم التنسيق بين أجزاء المنظمة: تحقق ثقافة المنظمة التنسيق والاتفاق بين الوحدات التنظيمية حول تحقيق الأهداف والرؤية العامة للمنظمة، فهي تجمع المنظمة في كيان واحد منسجم ومتربط يجعلها وحدة متماسكة لها اتجاه واضح ومحدد.²

تحقيق الفعالية التنظيمية: رغم أن الفعالية التنظيمية تتأثر بالعديد من المتغيرات التنظيمية، مما جعل من الصعوبة بمكان إيجاد علاقة مباشرة بينها وبين الثقافة التنظيمية، إلا أن العديد من الدراسات أكدت أن فعالية المنظمة مستمدة من ثقافتها، كما تنتظر تلك الدراسات إلى الثقافة التنظيمية كأحد المصادر المهمة لتحديد الفعالية التنظيمية، ويتحقق ذلك من خلال التأثير المباشر والإيجابي للثقافة التنظيمية على أحد أهم المحددات الأساسية

¹ جردجرينبيرج وبارون روبرت، إدارة السلوك في المنظمات ترجمة الرفاعي واسماعيل علي بسيوني، دار المريخ الرياض، 2004، ص369.

² ماجد العطية، سلوك المنظمة، دار الشروق، عمان، الاردن، 2004، ص330.

الفصل الأول:الإطار النظري للثقافة التنظيمية والتشارك المعرفي

لنجاح المنظمة المتمثلة في الهيكل والإستراتيجية والعمليات الإدارية وسلوك العاملين وأسلوب التعامل، وبتفاعل هذه المحددات مع الثقافة التنظيمية تتحدد الفعالية التنظيمية.¹

دعم المنظمة كنظام اجتماعي: تخلق الثقافة التنظيمية إحساسا لدى العاملين بانتمائهم إليها والتزامهم بتحقيق أهدافها مما يساعد على استقرار المنظمة ونموه.

تحديد النمط الإداري السائد في المنظمة: تؤثر القيم والمعتقدات والمعايير السائدة في المنظمة بدرجة كبيرة على الأسلوب الذي يتخذه المديرون في تحقيق أهداف المنظمة من حيث أسلوب القيادة واتخاذ القرارات وطرق حل المشكلات.²

دعم عمليات التغيير والتطوير التنظيمي: عادة ما تقابل عمليات التغيير في المنظمة بالمقاومة من قبل العاملين، حيث ينظر العاملون إلى التغيير على أنه مصدر من مصادر التهديد بفقدان الوظيفة أو تحديد المصلحة الذاتية، وأفضل الطرق التي يتم اللجوء إليها لتجنب مقاومة تغيير ثقافة المنظمة بما فيها قيم ومعتقدات العاملين أن يتم تحليل قيم الأفراد المؤثرة على الأداء والابتكار والانجاز، ومحاولة تحقيق المواءمة بين القيم التنظيمية التي تدعم جهود التغيير والتطوير وبين قيم ومعتقدات العاملين.³

2- انعكاسات الثقافة التنظيمية على العاملين:

ويتضح ذلك من خلال:⁴

- **تحقيق الدافعية:** الثقافة التنظيمية القوية تشكل مصدرا مهما للدافعية ويتحقق ذلك من خلال وجود نظام قوي من القيم الواضحة من شأنه أن يدفع العاملين إلى تقدير القيم المرتبطة بالعمل

- **تنمية روح الولاء والانتماء للمنظمة:** حيث إن الثقافة التنظيمية تزود العاملين بالإحساس بالهوية، وكلما كان من الممكن التعرف على القيم والأفكار والشعائر التي تسود المنظمة كلما قوي ارتباط العاملين برسالة المنظمة وزاد شعورهم بأنهم جزء حيوي منها.

- **تنمية الشعور بالأمن:** تسعى المنظمة إلى حماية أفرادها من مخاطر وحوادث العمل، ليتمكنوا من أداء عملهم بأمان، ولا يتحقق الشعور بالأمن إلا في المنظمات التي تتميز ثقافتها بالدعم المرئي الجهود الأمن والصحة، بحيث تتساوى جهودها نحو زيادة إنتاجية العاملين مع جهودها نحو تحقيق أمان وصحة العاملين.

- **الانضباط والالتزام:** إن للثقافة التنظيمية دور في التأثير على درجة الانضباط والالتزام الذي يظهره أفراد المنظمة، بمعنى أن أفراد المنظمة على استعداد لبذل الجهد والإظهار انتمائهم للمنظمة لتحقيق أهدافها ومنه يتضح لنا أن ثقافة المنظمة تعمل على إيجاد ظروف في المنظمة تؤدي إلى جعل الأفراد مستعدين أو غير مستعدين للالتزام بأهداف المنظمة.

ثانيا: أهمية الثقافة التنظيمية

¹Gregory,T, organizational culture and effectiveness (a study of values attitudes and organizational outcomes, journal of business research, volume 62, Issue7,2009,p17.

² متولي السيد متولي، السلوك التنظيمية، مكتبة عين الشمس، القاهرة، مصر، 2006، ص543.

³ امل مصطفى عصفور، قيم ومعتقدات الافراد واثرها على فعالية التطوير التنظيمي، اصدارات المنظمة العربية للتنمية الادارية، القاهرة، مصر، 2008، ص19.

⁴ زيد صالح حسن سميع، اثر الثقافة التنظيمية على الاداء الوظيفي، مذكرة ماجستير، ادارة اعمال، جامعة حلوان مصر، 2009، ص72.

الفصل الأول:الإطار النظري للثقافة التنظيمية والتشارك المعرفي

تُعد الثقافة التنظيمية عنصراً أساسياً في نجاح واستمرارية المؤسسة، لأنها تؤثر بشكل مباشر على سلوك الأفراد وأدائهم وعلاقاتهم داخل المنظمة.¹

- بناء إحساس بالتاريخ (History) للثقافة ذات الجذور العريقة تعتبر منهجاً تاريخياً تسرد فيه حكايات الأداء المتميز والأشخاص البارزين في المنظمة.
- إيجاد شعور بالتوحد (Oneness) توحد الثقافة السلوكيات المختلفة وتعزز القيم المشتركة ومعايير الأداء المتميز.
- تطوير إحساس بالعضوية والانتماء (Membership) من خلال نظم العوائد، التخطيط الوظيفي الاختياري والتعيين، التدريب والتطوير وتحقيق الاستقرار الوظيفي للعاملين.
- تفعيل التبادل بين الأعضاء (Exchange) من خلال مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات وتطوير فرق العمل والتنسيق بين الجماعات.

المبحث الثاني: التشارك المعرفي

في ظل التغيرات المتسارعة التي يشهدها محيط الأعمال، تسعى المنظمات إلى تبني ممارسات حديثة تعزز التفاعل والتعاون بين أفرادها. ويبرز في هذا السياق التشارك المعرفي كأحد التوجهات التي تدعم تبادل الخبرات وتطوير بيئة العمل. ومن هذا المنطلق، سيتم التطرق إلى التشارك المعرفي ضمن هذا المبحث.

المطلب الأول: ماهية إدارة المعرفة

أولاً: المعرفة

لقد أعطيت عدة تعريفات للمعرفة يمكن إدراجها كما يلي²:

1- عرفت المعرفة على أنها " كل العمليات العقلية عند الفرد؛ من إدراك وتعلم وتفكير وحكم يصدره الفرد وهو يتفاعل مع عالمه الخاص.

2- كما عرفت على أنها جميع الوسائل التي تستخدمها المؤسسة لاكتشاف سلسلة السلوك الممكن، والتي ستتبع فعلاً.

يلاحظ من خلال التعريفين السابقين أن المعرفة ترتبط بالفرد كما ترتبط بالمؤسسة، ويمكن القول أن هذين التعريفين متكاملان، فالفرد من إدراكه وتعلمه من خلال المحيط الذي يكون فيه يتبع سلوكاً معيناً فالمؤسسة في هذه الحالة تعمل على إيجاد الوسائل التي تكشف سلوكيات الفرد. كما اعتبرت المعرفة سلسلة أو هرمياً يبدأ بالبيانات فالمعلومات فالمعرفة ثم المهارات، وعلى هذا الأساس وجب الإشارة لكل من المصطلحات السابقة، للتمكن من الإحاطة بالمعنى الحقيقي للمعرفة ضمن هذا التوجه.

¹ عباسي بوبكر، انعكاسات الثقافة التنظيمية الموجهة بالزبون على الإبداع في تقديم خدمة الضيافة، أطروحة دكتوراه في تخصص إدارة الموارد البشرية، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، 2018، ص59.

² مؤيد سعيد السالم، تنظيم المنظمات - دراسة في تطوير الفكر خلال مائة عام - دار الكتاب الحديث، عمان الأردن - 2002، ص 184.

الفصل الأول:.....الإطار النظري للثقافة التنظيمية والتشارك المعرفي

المعرفة مزيج من الخبرات المتراكمة والقيم والمعلومات السياقية وبصيرة الخبراء، التي تقدم إطاراً عاماً لتقييم ودمج الخبرات و المعلومات الجديدة. فهي متأصلة ومطبقة في عقل العارف بها، وغالباً ما تصبح المعرفة جزءاً لا يتجزأ ليس فقط في وثائق ومستودعات المنظمة ، ولكن أيضاً في الإجراءات التنظيمية والعمليات والممارسات والقواعد¹.

ثانياً: إدارة المعرفة

إدارة المعرفة هي عملية إدارية منظمة تتم داخل بيئة داخلية وخارجية تؤثر في تفاعلاتها، وتتكون من مجموعة من المراحل المتتابعة والمتكاملة مثل: خلق المعرفة، جمعها، تخزينها، توزيعها، ثم استخدامها. وتهدف هذه العملية إلى مشاركة المعرفة بأكفاً طريقة ممكنة من أجل تحقيق أكبر قيمة مضافة للمؤسسة وتحسين أدائها².

المطلب الثاني: ماهية التشارك المعرفي

أولاً: مفهوم التشارك المعرفي

تعددت مفاهيم التشارك العرفي واختلفت باختلاف المجالات، لكنه يبقى مرتبطاً بتعاون الأفراد وفق العادات والتقاليد المتعارف عليها، لذلك سنستعرض البعض من أهم المفاهيم للتشارك المعرفي. عرفه 'أوي' بأنه:

عملية تبادل المعرفة ظاهرة كانت أو ضمنية من قبل الأفراد من أجل إنتاج معارف جديدة³.

عرفه 'سهي عبد الرؤوف العال' بأنه:

عملة تبادل وتداول الأنواع المختلفة للمعرفة بين الأفراد، والتفاعل مع الآخرين داخل وخارج المؤسسة لتكوين أفكار جديدة⁴.

عرفه 'روسلوتاسمين' بأنه:

تحويل المعرفة الفردية لمعرفة تنظيمية لكي تمكن الأفراد من زيادة المعرفة وتعزيز مهاراته⁵.

عرفه 'زينج' بأنه:

هو الأساس الذي تستخدمه المؤسسات في تطبيق معارفها، وابتكار معارف جديدة⁶.

وبناء على ما تقدم من مفاهيم، نرى أن مفهوم التشارك بما يتناسب مع الدراسة الحالية هو:

¹ عبد الله وليد المدلل ، تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسات الحكومية الفلسطينية وأثرها على مستوى الأداء ، لنيل شهادة الماجستير ، كلية التجارة ، إدارة الأعمال ، الجامعة الإسلامية بغزة ، فلسطين ، 2012، ص 22.

² ايناس ميهوبي، علاقة مشتركة المعرفة بالثقافة التنظيمية: دراسة حالة مؤسسة سونلغاز ام البواقي، كلية العلوم الاقتصادية جامعة ام البواقي، مذكرة ماستر، 2021، ص17.

³ Norazah D. Oye, Mohd Salleh, Ainin Noorminshah, Knowledge sharing in workplace , motivators and demotivators. International journal of managing information technology, 3(4), 2011, p 71p84 .

⁴ سيد متولي عبد العال، تأثير التشارك المعرفي في تطوير الكفاءات الجماعية، دراسة في شركة ميدنتيرم في الجزائر العاصمة، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، 2، ص127 ص138.

⁵ Mohd Shukri Che Kob Rusuli ، Rohana Tasmin ، Norashikin Hashim , knowledge sharing practice in organization, International conference on ethics and professionalism, 2010, p 796p803.

⁶ Zheng Tao, A literature Review on knowledge sharing. Open journal of social sciences, 2017, p51p58.

الفصل الأول:الإطار النظري للثقافة التنظيمية والتشارك المعرفي

يُقصد بالتشارك المعرفي عملية تبادل ونقل المعرفة والخبرات والمعلومات بين الأفراد أو داخل المنظمات، سواء بشكل رسمي أو غير رسمي، بهدف تحسين الأداء، تطوير المهارات، وتعزيز التعلم الجماعي. ويعتمد هذا التشارك على التواصل والتفاعل بين الأفراد، مما يساهم في نشر المعرفة والاستفادة منها بشكل فعال.

ثانياً: خصائص التشارك المعرفي

تتميز عملية التشارك المعرفي بمجموعة من الخصائص التالية¹:

عملية إدراكية حيث يمكن اعتبار مشاركة المعرفة عملية تتعلق بفهم التفسيرات المختلفة المعتمدة على المعرفة المتاحة، حيث يقوم المستفيدون من هذه المعرفة باستخدامها، مما يمنحهم القدرة على تنفيذ مهام تعتمد على ما اكتسبوه.

عملية تحويلية فعالة تعني مشاركة المعرفة، والتحويل الفعال للمعلومات، مما يتطلب أن يكون الشخص الذي يمتلك المعرفة قادراً، وراغباً في مشاركتها مع الآخرين، قد تكون المعرفة موجودة لدى الأفراد أو الجماعات أو الأقسام أو المنظمات، لكن وجودها في مكان ما لا يعني بالضرورة حدوث مشاركة فعالة.

عملية شاملة بحيث تتعلق عملية مشاركة المعرفة بنقل المعلومات من جزء من المنظمة إلى أجزاء أخرى، ويحدث ذلك عندما يتم نشر الإكتشافات أو الفوائد من وكلاء المعرفة على نطاق واسع.

. عملية سهلة حيث تشمل عملية توزيع المعرفة تقاسمها، ونشرها، ونقلها والتشارك بها، ويعتبر descosa أن توزيع المعرفة أصبح أسهل بفضل استخدام الأدوات الإلكترونية مثل الإنترنت والإكسترنات، والإنترانت، كما يمكن تحقيق ذلك من خلال الوسائل المكتوبة مثل المذكرات التقارير النشرات الدورية والمطبوعات الداخلية، بالإضافة إلى ذلك، يمكن استخدام الفيديو والأشرطة الصوتية.

ثالثاً: أبعاد التشارك المعرفي

تتمثل أبعاد التشارك المعرفي في:²

1_تبادل المعرفة: يكون عبر تبادل الأفراد داخل المؤسسة من خلال مشاركة الأفراد معارفهم

2_نقل المعرفة: عبارة عن عملية اتصال تتضمن فهم وتطبيق المعرفة من مصدر ومستقبل المعرفة إن نقل المعرفة يعكس عملية إيصال المعرفة المناسبة إلى الشخص المناسب، في الوقت المناسب وبالتكلفة المناسبة. تتم من خلال هذه العمليات:

النقل المتسلسل التراكمي: يتم داخل نفس الفريق، حيث تنتقل المعرفة بين الأعضاء أثناء إنجاز نفس المهام، مع التركيز على جمع المعرفة أكثر من تخصيصها.

نقل المعرفة الصريحة بين الفرق: يتم نقل معرفة واضحة ومكتوبة من فريق إلى آخر يعمل في نفس المجال، وهي عملية سهلة وروتينية تعتمد على إجراءات محددة.

¹ Riege Andreas, Three-dozen Knowledge-Sharing Barriers Managers Must Consider. Journal of Knowledge Management, Vol. 9, No. 3, 2005, p. 18 .

² فائزة بن مساسن امنة بن بعيش، أثر التشارك المعرفي على أداء الموارد البشرية، مذكرة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي، كلية علوم الاقتصادية علوم التسيير وعلوم تجارية، محمد الصديق بن يحيى، جيجل، 2017، ص 29.

نقل المعرفة الضمنية: أكثر تعقيداً، لأنها تعتمد على الخبرة والتجارب الشخصية والثقافة، وتتطلب تكييف المعرفة لتناسب الفريق الجديد حتى يتمكن من استخدامها.

3-تحويل المعرفة: إضافة إلى كل من عمليتي التبادل والنقل المعرفي يتمكن كذلك تشارك المعرفة من خلال مجموعة العمليات الفرعية المتعلقة بالتحوي، والتي حددها كل من عن طريق نموذج التدرج المعرفي كما يلي:

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

الإخراج (التجسيد) هذه العملية تساعد في تشارك المعرفة بين الأفراد من خلال تحويل للمعارف العمية للأفراد إلى صور صورة صريحة والتي يسهل فهمها من طرف بقية المجموعة في المؤسسة.

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

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

المطلب الثاني: منهجية التشارك المعرفي

أولاً: متطلبات وأشكال التشارك المعرفي

1-متطلبات التشارك المعرفي

للتشارك المعرفي مجموعة من المتطلبات لتنفيذه، وهي كالآتي¹ :

- 1- **الهيكل التنظيمي المناسب:** يمكن أن يحدث التعلم بواسطة تبادل المعارف والخبرات بين أفراد المؤسسة، لذا يجب على المؤسسات الحرص على بناء هيكل تنظيمي مناسب يوفر الفرصة للتشارك المعرفي والمعلوماتي بشفافية، والسماح بتوفير بيئة عمل تساعد على الانفتاح وزيادة المشاركة المعرفية.
- 2- **القيادة الفعالة:** وهي تعمل على توجيه ودعم أفراد العمل بشكل قيادي دون السيطرة عليهم وذلك من خلال التدريب . التحفيز . خلق بيئة عمل تساعد على حل المشكلات.
- 3- **فرق العمل:** إن تكوين فريق عمل يتميز بالتواصل والثقة المتبادلة بين جميع الأفراد تساعد بشكل أساسي في عملية التشارك المعرفي، تعمل بواسطة أدوات برمجية تسهل التشارك ويساعد على حفظ الوثائق والعصف الذهني.
- 4- **تكنولوجيا المعلومات والاتصالات:** تعتبر تكنولوجيا المعلومات والاتصالات أحد المتطلبات المهمة للتشارك المعرفي، حيث إنها لها دور فعال في إدارة المعرفة ومشاركتها بين الأفراد.
- 5- **مخازن المعرفة:** وهي عبارة عن مخازن يخزن فيها المعرفة الداخلية والخارجية بشكل إلكتروني على موقع واحد يسهل الوصول إليه عند الحاجة من قبل جميع الأفراد، وتعتبر إدارة تلك المخازن آلية تضمن التشارك المعرفي بواسطة التدفق المعرفي وتزويد الأفراد بالمهام المختلفة.

¹ ججيق عبد المالك، عبيدات سارة، تأثير التشارك المعرفي في تطوير الكفاءات الجماعية، دراسة ميدانية في شركة ميدنتيرم بالجزائر العاصمة، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، 2014، ص 127 ص 138.

6- التدريب: ويعني تدريب جميع العاملين على استخدام الوسائل المختلفة والأدوات المتخصصة في نظم العمل بهدف تحسين عملية تشارك المعرفة.

2- أشكال التشارك المعرفي¹

أ- الشكل المقصود: وهو أن تتم عملية التشارك المعرفي قصدياً داخل الهيئات والمنظمات بواسطة الاتصالات الفردية التقنية بين الأفراد أو عن طريق الأساليب المكتوبة، مثل المذكرات - النشرات الدورية - التقارير - جميع أنواع المطبوعات الداخلية إضافة إلى ذلك يمكن أن تشارك المعرفة قصدياً بواسطة الفيديو - الأشرطة الصوتية - برامج الإرشاد والتدريب - الندوات - المؤتمرات - تدوير الأعمال بين الأعضاء.

ب- الشكل غير المقصود: وهو أن تتم عملية التشارك المعرفي داخل الهيئات والمنظمات بشكل غير مقصود بواسطة: الشبكات غير الرسمية - القصص - المقابلات الشخصية مع المتقاعدين إضافة إلى ذلك يمكن أن تشارك المعرفة بشكل غير مقصود بواسطة: المدونات الإلكترونية - البريد الإلكتروني - شبكات المعلومات.. الخ.

ثانياً: أهمية ومعوقات التشارك المعرفي

أ- أهمية التشارك المعرفي²

• الأهمية الفردية للتشارك المعرفي

تساعد الأفراد على تحقيق أهدافهم وتقليص الأخطاء و الإستثمار في الوقت من خلال تمكينهم من أداء مهامهم نفسها بقدرات تعليمية أكبر

تعزيز روح الابتكار وتحسين كفاءة الموظفين من خلال استخدام نتائجه كوسائل تعليمية وتحسن قدرة الموظفين من اتخاذ القرار ويلغي الحواجز الثقافية ويساعد على ترسيخ مفهوم فرق العمل

• الأهمية التنظيمية للتشارك المعرفي:

التشارك التنظيمي الفعال يمكنها تحسين الكفاءة ، وتجنب التكرار وخفض تكاليف التدريب والحد من المخاطر الناجمة عن المعرفة

تحسين الفعالية والإنتاجية والجودة ، والابتكار ومن ثم تحسين أداء المنظمة من خلال تحسين عملية اتخاذ القرار، وتحقيق الميزة التنافسية للمنظمة ويحافظ عليها يسهم كذلك في تحسين أداء الفريق من خلال إيجاد جو من الثقة، والمناخ الملائم للتفكير الجماعي وتطوير المهارات الفردية لأعضاء الفريق فالتشارك المعرفي يرتبط إيجابياً بالربحية والإنتاجية.

ب- معوقات التشارك المعرفي³

1. الرغبة في الاحتفاظ بالمعرفة والخوف من مشاركتها الآخرين للمحافظة على المكاسب المادية.

¹ كمونة علي، الحسنواي نغم، صبر رنا، التشارك المعرفي ودوره في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمات الصحية، بحث استطلاعي في مستشفى التسانية والتوليد ، مجلة جامعة بابل للعلوم البحتة والتطبيقية، 2019، ص103ص129.

² رقاب فتيحة، عانو العالية، أثر العوامل التنظيمية على التشارك المعرفي دراسة ميدانية في القطب الجامعي مذكرة لإستكمال متطلبات شهادة ماستر اكاديمي، كلية علوم الاقتصادية علوم التسيير وعلوم تجارية، قاصدي مرباح، الجزائر، 2020، ص38.

³ المرجع نفسه، ص39.

2. مخاوف أصحاب المعرفة من أن يفقدوا سلطتهم وقوتهم نتيجة مشاركة المعرفة، وبالذات ما يملكونه من معرفة ضمنية.

3. معوقات مرتبطة بالنواحي الفردية والتنافسية.

4. مشاركة المعرفة الخطأ وتعرض المؤسسة والآخرين للضرر ..

5. الشعور بالغبين والإضرار بالمصلحة الشخصية، فالأفراد الذين هم على استعداد لإشراك الآخرين فيما بينهم لديهم من معرفة يرغبون بالحصول على فائدة المشاركة.

المطلب الثالث: أنواع التشارك المعرفي

أولاً: أنواع التشارك المعرفي

المعرفة ليست نوعاً واحداً متجانساً ونمطياً وليس لها شكلاً محدداً ولا يمكن إن توضع كلها في إطار واحد حيث اختلف الباحثين في تصنيف المعرفة وعدم إجماعهم على تصنيف موحد لها إلا أن البعض ومنهم الذين صنفوا المعرفة إلى:

المعرفة الصريحة: وهي المعرفة المعلنة والمكتوبة التي يتم تناولها بصورة موثقة، والتي تم توثيقها والتي يمكن نقلها المنظمة المحدودة المحتوى التي تتصف بالمظاهر الخارجية لها ويعبر عنها بالرسم والكتابة والتحدث وتتيح التكنولوجيا تحويلها وتناقلها .

بلغة رسمية ومنهجية، وهي المعرفة القائمة على امتلاك البيانات والمعلومات وتحليلها بطرق منهجية، وهي معرفة مركزة ومنظمة ومتاحة للآخرين وتظهر دون غموض، وتكون موثقة في مصادر المعرفة من كتب أدلة بحوث المؤتمرات وإجراءات العمل والمواد السمعية والبصرية، وقواعد البيانات وغيرها ولذلك تسمى المعرفة الرسمية، وعادة ما تميل المؤسسات إلى دعم المشاركة في المعرفة الصريحة المدونة في الوثائق أو المخزنة في قواعد البيانات، وترى أنهم الصعوبة التحكم في تبادل المعرفة الضمنية غير الظاهرة، والمتمثلة في خبرات ومهارات وتجارب أفرادها المخزنة في عقولهم، على الرغم من أن هذا النوع من المعرفة يمكن أن يكون مصدراً للميزة التنافسية المستدامة في المؤسسات، ولاسيما تلك المؤسسات القائمة على المعرفة كالجامعات.¹

المعرفة الضمنية: هي المعرفة غير المعلنة (المخفية) التي يحتفظ بها الأفراد في أذهانهم ، وهي المعرفة المخزنة في أذهان الموظفين التي لم يتم توثيقها وتعمق بإجراءات الفرد وخبراته مثل الأفكار والقيم والمشاعر التي يتبناها الفرد، وتشير إلى المهارات الموجودة داخل عقل كل فرد والتي يصعب نقلها وتحويلها للآخرين وقد تكون المعرفة فنية أو إدراكية ويصعب فهمها على أنها عملية أو التعبير عنها بكلمات وهي حصيللة العمليات العقلية التي تتم داخل عقل الإنسان، وهذا النوع من المعرفة يصعب إدراكه والتحكم فيه لأنها موجودة في رؤوس مالكيها فقط ولكن يمكن استثمارها و تحويلها إلى معرفة ظاهرية من خلال تدوينها بنشرات أو كتيبات لتصبح معلومات.²

¹ فوزية عيسى، واقع واتجاهات ممارسة سلوك التشارك المعرفي بين الطلبة الجامعيين في جامعة الجزائر 2، مجلة علم المكتبات، المجلد 14، العدد 1، 2022، ص4.

² عماد عبد اللطيف، محمود عبد اللطيف، دور التشارك المعرفي في تحقيق الميزة التنافسية، مجلة كلية التربية، جامعة سوهاج، 2021، ص269.

الفصل الأول:الإطار النظري للثقافة التنظيمية والتشارك المعرفي

ويرى (فريد) أن الهدف من مشاركة المعرفة هو تحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة صريحة لكي تنتقل ملكيتها من الفرد إلى المؤسسة، وأن تصبح جزء من أصول المؤسسة يمكن إرادتها وتخزينها وإعادة استخدامها واستثمارها في المستقبل وهي المعرفة القاطنة في عقول وسلوك الأفراد شخصية، تكتسب هذه المعرفة من تجارب الأفراد وتعلمهم، كما ترتبط بمبادئهم وقيمهم وعواطفهم، وهي ليست مهيكلية ومتماكة بشكل حقيقي، يصعب توثيقها أو تصنيفها ومشاركتها لهذا فهي معرفة غير رسمية، يمكن الحصول عليها من خلال المشاركة مع حاملها بالمحادثة والتفاعل الاجتماعي، أو تحويلها إلى معرفة صريحة عن طريق حاملها بشكل ملكية فكرية .

وهكذا تحول هذه الملكية من الفرد إلى المؤسسة، وهي عملية تحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة صريحة.

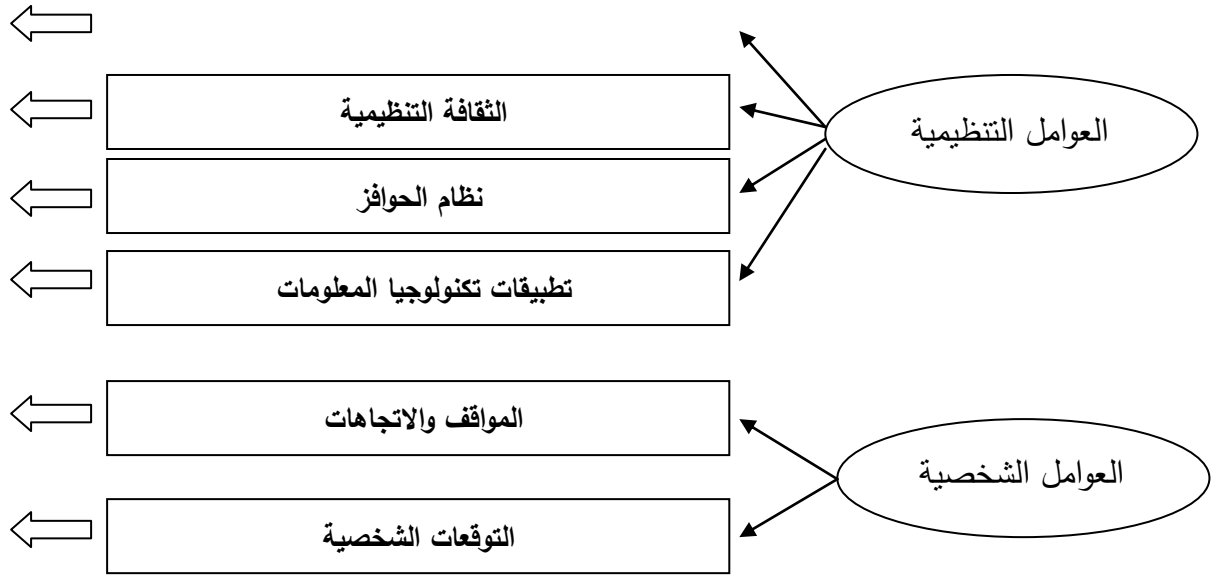
وحامل المعرفة الضمنية لا يعطي معرفته بسهولة، إلا بوجود عوامل تحثه على ذلك.

ثانيا: العوامل المؤثرة على التشارك المعرفي

يعتبر تشارك المعرفة سلوكا اجتماعيا، والعديد من العوامل المادية والتكنولوجية والنفسية والثقافية والشخصية تعمل إما على تعزيز أو منع هذا النشاط، ففي كثير من الأحيان يشعر الأفراد بالارتياح عند مساعدة الآخرين من خلال مشاركة معرفتهم، لأنهم يعتبرون ذلك نشاطا مرضيا ومفيدا وفعال. فالعلاقات الشخصية القوية والاحترام المتبادل يمكن أن يحفز الأفراد على تبادل المعرفة مع الآخرين. وتم التأكيد على أن المعاملة بالمثل مع الثقة تعزز تبادل المعرفة ، وأن الثقة المتبادلة هي عامل مهم في تطوير العلاقات الايجابية بين الأشخاص، والتي تشجع بدورها عملية تبادل المعرفة، ومن العوامل المؤثرة أيضا الرغبة في التشارك، وتعني وجود موقف إيجابي للأعضاء الآخرين في المجموعة استعدادا للرد على زملائهم، حيث يرغب الأفراد في توفير إمكانية الوصول إلى معرفتهم الشخصية. ولكن نظرا لأن تركيزهم ينصب على اهتمام المجموعة فإنهم يتوقعون من الآخرين التصرف على نحو مماثل، والتركيز على اهتمام المجموعة أيضا، والحالة الطبيعية من ذلك هي عدم أخذ زمام المبادرة بسهولة للمشاركة بفعالية في معرفتهم إذا كانوا غير متأكدين مما إذا كان الآخرون أيضا على استعداد للمساهمة في مصلحة المجموعة، عن طريق التشارك وجمع المعرفة. وعليه لا يمكن تقاسم المعرفة بسهولة، فالمعرفة ليست كالسلعة التي يمكن أن تنتقل بحرية، لأنها مرتبطة بموضوع المعرفة أيضا، وهذا عامل آخر يؤثر على عملية التشارك، فالموضوع هو الذي يتم تبادل المعرفة حوله، والأشخاص حريصون على السماح للآخرين بمعرفة ما يعرفونه لأنهم هم أنفسهم يعتبرونه قيما، ويتوقعون أن تكون معارفهم الفردية موضع تقدير من الآخرين، وبالتالي من أجل تعلم شيء من شخص آخر هناك حاجة لمشاركة المعرفة.

وأیضا يمكن تلخيص أبرز العوامل التنظيمية والشخصية المؤثرة في التشارك المعرفي بالمؤسسة الجامعية بالشكل الآتي:

الشكل رقم 02: العوامل المؤثرة على التشارك المعرفي



المصدر: ثروت عبد الحميد عبد الحافظ، ياسر فتحي الهنداوي المهدي، واقع ممارسة التشارك المعرفي لدى أعضاء هيئة التدريس، مجلة العلوم التربوية والنفسية، جامعة القصيم، المملكة السعودية، العدد 16، 2015، ص493.

المبحث الثالث: دور الثقافة التنظيمية في التشارك المعرفي

في ظل التحولات المتسارعة التي تعرفها المنظمات الحديثة، أصبحت الثقافة التنظيمية من العوامل الأساسية التي توجه سلوك الأفراد داخل بيئة العمل. كما يُعد التشارك المعرفي من الممارسات المهمة التي تسهم في تعزيز التعاون وتبادل الخبرات بين العاملين. ومن هذا المنطلق، يبرز دور الثقافة التنظيمية في دعم وتفعيل التشارك المعرفي داخل المنظمة.

المطلب الأول: العلاقة بين الثقافة التنظيمية والتشارك المعرفي

يُعتبر التشارك المعرفي من العناصر المهمة التي تساعد المؤسسات على تطوير أدائها وتحقيق أهدافها، وذلك من خلال تبادل المعلومات والخبرات بين الأفراد. ويعتمد نجاح هذه العملية بدرجة كبيرة على الثقافة التنظيمية السائدة داخل المؤسسة، لأنها تؤثر في سلوك العاملين ومدى استعدادهم للتعاون ومشاركة المعرفة. لذلك توجد علاقة وثيقة بين الثقافة التنظيمية والتشارك المعرفي، حيث تساهم الثقافة التنظيمية الإيجابية في خلق بيئة تشجع على التواصل والتعاون وتبادل الخبرات بين العاملين.

وتلعب العوامل الثقافية دوراً مهماً في عمليات تسيير المعرفة حيث ركز delong and fehey على الأهمية التي تربط الثقافة التنظيمية بالمعرفة كما ذكر كيفية تأثيرها على تسيير المعرفة، فيما يخص المعرفة، الثقافة التنظيمية مؤثرة على السلوكيات بأربعة طرق وهي:¹

- تشكل الثقافة افتراضات حول أي معرفة هي مهمة.
- تلعب الثقافة دور العميل في العلاقة بين مستويات المعرفة

¹ ايناس ميهوبي، مرجع سابق، ص51.

○ تخلق الثقافة رابطا للمعاملات الاجتماعية.

○ تشكل الثقافة المعرفة الحديثة وتمكن الأشخاص من التأقلم.

وللثقافة التنظيمية أبعاد مختلفة فهناك ثقافة التعاون والتعايش والمساعدة، والمطلوب من المنظمات المعرفية التي تهتم بثقافة التعاون الذي يشجع على توليد المعرفة والمشاركة فيها.¹

المطلب الثاني: مدى مساهمة الثقافة التنظيمية في تطبيق التشارك المعرفي

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

حيث تعد الثقافة التنظيمية من العوامل المهمة والضرورية لنجاح أي مفهوم إداري، بما في ذلك إدارة المعرفة، فقد أكد كر مللي أن ثقافة المنظمة تعبر عن البيئة التي تتخذ فيها قرارات الأعمال ويتم تنفيذها، وأن المنظمة التي تحركها المعرفة يجب أن تكون مرنة، وأن تمتلك ثقافة تشاركية لتعزيز تدفق المعلومات بشكل حر وتسهيل توليد المعرفة، كما أكدت (Alavi et al 2006) أن الثقافة التنظيمية تعد من العوامل الحرجة والمهمة، تؤثر بشكل إيجابي أو سلبي في برامج تطبيق إدارة المعرفة وعملياتها المختلفة، وأن التحري عن العلاقة التبادلية بينهما أظهر أن العلاقة أكثر تعقيدا مما كان يعتقد في السابق، فالثقافة التنظيمية تؤثر في تقدم إدارة المعرفة وتدفق المعرفة في المنظمات، وفي النتائج المتوقعة من إدارة المعرفة، مما يؤكد أهمية وجود ثقافة تنظيمية تشجع على التشارك بالمعرفة وحث الأفراد صناع المعرفة على نقل معرفتهم للآخرين.³

وتأسيسا على ما سبق فإن تطبيق إدارة المعرفة في أية منظمة يتطلب أن تكون القيم الثقافية السائدة ملائمة ومتوافقة مع مبدأ الاستمرار في التعلم وإدارة المعرفة، وأن تكون الثقافة التنظيمية مشجعة لروح الفريق في العمل، وتبادل الأفكار ومساعدة الآخرين، والقُدوة والمثل الأعلى للقيادة الفعالة التي تعتنى بالمعرفة، والعوامل التي تساعد وتحفز على تبني مفهوم إدارة المعرفة، كما تعد المشاركة في المعرفة من الأساسيات المهمة لبناء المعرفة الجديدة.⁴

¹ عبد الستار علي، وآخرون، مدخل إلى إدارة المعرفة، ط3، عمان، دار المسيرة للنشر والتوزيع، 2012، ص353.

² علي عبد الهادي مسلم، إدارة المعرفة مفهومها وعملياتها وتحدياتها وآثارها على النواتج التنظيمية، المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية: نحو أداء متميز في القطاع الحكومي، معهد الإدارة العامة، جامعة الرياض، 2009، ص17.

³ سامي عبد الله المدان وآخرون، قياس أثر عوامل الثقافة التنظيمية في تنفيذ إدارة المعرفة في مجموعة الاتصالات الأردنية (أورنج)، مجلة الإدارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية، بغداد، العدد 84، 2010، ص 115، 116.

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

خلاصة الفصل الأول:

من خلال هذا الفصل، تم التطرق إلى الإطار النظري لكل من الثقافة التنظيمية والتشارك المعرفي، حيث تبين أن الثقافة التنظيمية تمثل عاملاً أساسياً في توجيه سلوك الأفراد داخل المنظمة، من خلال ما تتضمنه من قيم ومعتقدات وأنماط سلوكية تؤثر على طريقة تفاعلهم وأدائهم.

كما تم إبراز أهمية التشارك المعرفي باعتباره من الممارسات الحديثة التي تساهم في تعزيز تبادل المعلومات والخبرات بين العاملين، مما يؤدي إلى تحسين الأداء التنظيمي ورفع مستوى الكفاءة والابتكار داخل المؤسسة.

وقد أظهرت الدراسة النظرية وجود علاقة وثيقة بين الثقافة التنظيمية والتشارك المعرفي، حيث تلعب الثقافة السائدة في المنظمة دوراً محورياً في دعم أو إعاقة عملية مشاركة المعرفة، وذلك من خلال توفير بيئة تنظيمية قائمة على الثقة والتعاون والتحفيز.

وعليه، فإن تعزيز ثقافة تنظيمية إيجابية يُعد من أهم العوامل التي تساعد على تفعيل التشارك المعرفي، بما يحقق أهداف المنظمة ويسهم في تحسين أدائها في ظل التحديات المعاصرة.

الفصل الثاني:

الدراسة الميدانية في شركة

كوصموتاك

-برج بوعريرج-

تمهيد:

يهدف هذا الفصل إلى دراسة أثر الثقافة التنظيمية على التشارك المعرفي من خلال إجراء دراسة ميدانية وتحليل البيانات التي تم جمعها باستعمال الاستبيان. وقد تم الاعتماد على برنامج SPSS لمعالجة البيانات واختبار الفرضيات المطروحة باستخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية المناسبة. تضمن التحليل دراسة الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة، بالإضافة إلى تحليل استجابات أفراد العينة حول أبعاد الثقافة التنظيمية والتشارك المعرفي من خلال المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية. كما تم اختبار صدق وثبات أداة الدراسة للتأكد من ملائمتها لأغراض البحث.

ولقياس طبيعة العلاقة بين متغيري الدراسة، تم استخدام معامل الارتباط الذي أظهر وجود علاقة بين الثقافة التنظيمية والتشارك المعرفي، مما يؤكد أهمية الثقافة التنظيمية في تعزيز تبادل المعارف والخبرات بين العاملين. كما تم توظيف تحليل الانحدار لدراسة أثر أبعاد الثقافة التنظيمية المتمثلة في القيم التنظيمية والمعتقدات التنظيمية والأعراف التنظيمية والتوقعات التنظيمية على التشارك المعرفي، وذلك من أجل تحديد مدى مساهمة كل بعد في تفسير التغيرات الحاصلة في المتغير التابع.

وبناءً على النتائج المتوصل إليها، يتضح أن الثقافة التنظيمية تمثل أحد العوامل الأساسية التي تسهم في دعم بيئة العمل وتشجيع الأفراد على تبادل المعرفة والخبرات، الأمر الذي يعزز فعالية الأداء التنظيمي ويساعد المؤسسة على تحقيق أهدافها بكفاءة أكبر. وعليه، فإن الاهتمام بتطوير ثقافة تنظيمية إيجابية يعد من المتطلبات الضرورية لترسيخ ممارسات التشارك المعرفي وتحقيق الاستفادة المثلى من الموارد المعرفية المتاحة داخل المؤسسة.

المبحث الأول: التعريف بالمؤسسة محل الدراسة

المبحث الثاني: الاطار المنهجي للدراسة

المبحث الثالث: تحليل نتائج الدراسة واختبار الفرضيات

المبحث الأول: التعريف بالمؤسسة محل الدراسة

المطلب الأول: تعريف شركة كوصموتاك

شركة كوصموتاك هي مؤسسة اقتصادية تنشط في مجال إنتاج مواد التجميل، حيث تعمل على تصنيع وتوفير مختلف منتجات التجميل والعناية الشخصية بما يتوافق مع متطلبات السوق واحتياجات المستهلكين. تأسست الشركة سنة 2014، وتسعى إلى تقديم منتجات ذات جودة عالية من خلال الاعتماد على وسائل إنتاج حديثة ومواد أولية مناسبة، إضافة إلى اهتمامها بتحسين الأداء وتطوير منتجاتها بشكل مستمر.

حيث تضم الشركة 32 عاملاً موزعين على مختلف المصالح والإدارات، مما يساهم في ضمان حسن سير العمل وتحقيق أهداف المؤسسة الإنتاجية والتجارية.

تسعى إلى تقديم منتجات عالية الجودة تلبي احتياجات المستهلكين وتواكب متطلبات السوق الحديثة. وتعتمد الشركة على الابتكار والتطوير المستمر في مجال مستحضرات التجميل، من أجل تحقيق رضا الزبائن داخل الجزائر وخارجها.

كما تعمل الشركة على توفير مجموعة متنوعة من منتجات التجميل الراقية، مع الحرص على استخدام مكونات مناسبة ومعايير إنتاج حديثة تساهم في تحسين جودة المنتجات وتعزيز مكانة الشركة في سوق مستحضرات التجميل.

من أهم منتجاتها:

- كريمات العناية بالبشرة .
- منتجات تنظيف وترطيب البشرة.
- الشامبو ومنتجات العناية بالشعر.
- مستحضرات التجميل المختلفة.
- منتجات العناية بالجسم والعطور.
- بعض المنتجات الموجهة للعناية اليومية والنظافة الشخصية.

المطلب الثاني: مهام وأهداف شركة كوصموتاك

1-مهام شركة كوصموتاك

1. تصنيع وإنتاج مواد التجميل والعناية الشخصية.
2. مراقبة جودة المواد الأولية والمنتجات النهائية.
3. تعبئة وتغليف المنتجات وفق المعايير المعتمدة.
4. تسيير عمليات التخزين والتوزيع.
5. دراسة احتياجات السوق وتطوير منتجات جديدة.
6. التسويق والترويج لمنتجات الشركة .ضمان احترام شروط النظافة والسلامة داخل وحدات الإنتاج.
7. متابعة شكاوى واقتراحات الزبائن والعمل على تحسين الخدمات.

8. تنظيم وتسيير الموارد البشرية داخل المؤسسة.

9. متابعة الصيانة الدورية للمعدات والآلات المستخدمة في الإنتاج.

2-أهداف شركة كوصموتاك

1. تحسين جودة منتجات التجميل والعناية الشخصية بما يتوافق مع معايير الجودة والسلامة.

2. توسيع تشكيلة المنتجات لتلبية احتياجات مختلف فئات الزبائن.

3. تعزيز ثقة الزبائن من خلال تقديم منتجات فعالة وآمنة.

4. زيادة القدرة الإنتاجية وتحسين مردودية العمل داخل المؤسسة.

5. تطوير مهارات العمال ورفع كفاءتهم المهنية عبر التكوين المستمر.

6. توسيع الحصة السوقية للشركة على المستوى المحلي والوطني.

7. اعتماد أساليب حديثة في الإنتاج والتسيير لضمان الفعالية وتقليل التكاليف.

8. الحفاظ على بيئة عمل منظمة وآمنة لجميع العمال.

9. تعزيز صورة الشركة وعلامتها التجارية في سوق مواد التجميل.

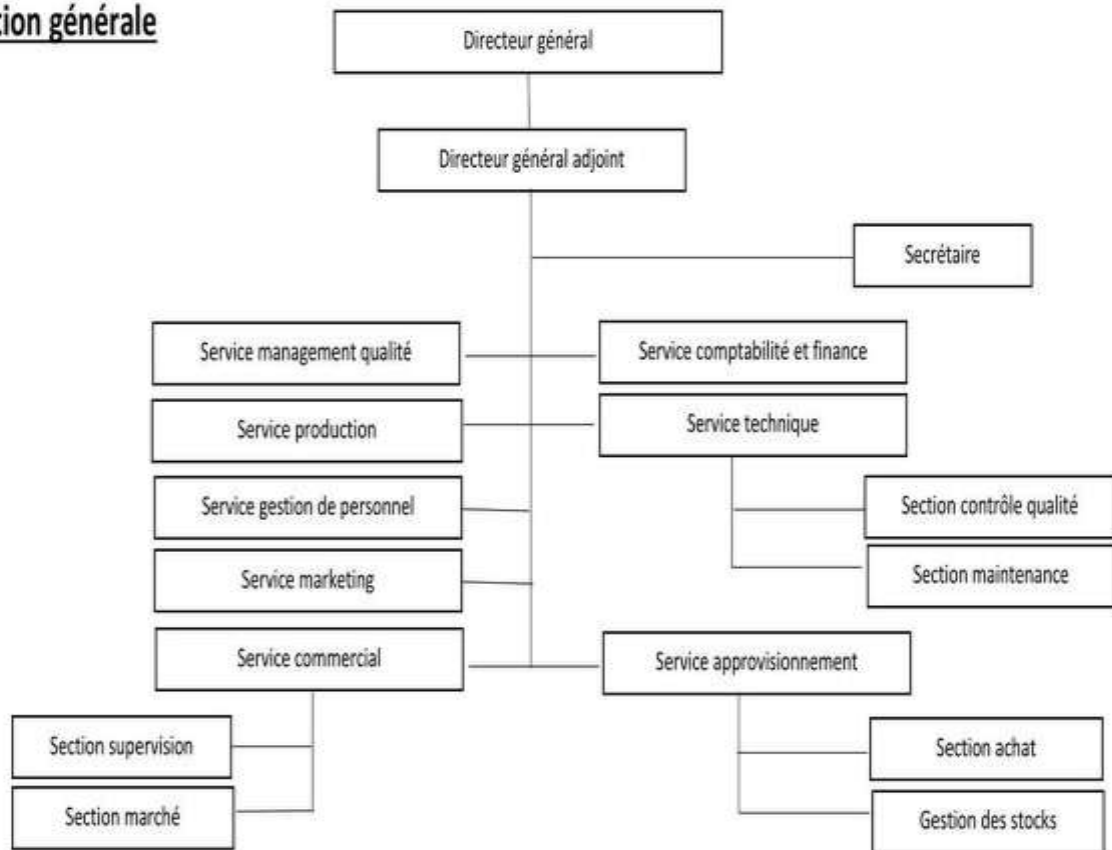
10. تحقيق الاستمرارية والنمو الاقتصادي للشركة على المدى الطويل.

المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لشركة كوصموتاك

الشكل 3 يمثل الهيكل التنظيمي لشركة كوصموتاك

	COSMOTEC PROFESSIONNEL	Version 01
	Organigramme	

Direction générale



المصدر: من الوثائق المقدمة من قبل شركة كوصموتاك

المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة

يُعد الإطار المنهجي للدراسة المرحلة الأساسية التي يتم من خلالها تحديد الأساليب والإجراءات العلمية المعتمدة في جمع البيانات وتحليلها. فهو يوضح الطريقة التي تم بها تناول موضوع الدراسة بشكل منظم ودقيق لضمان الوصول إلى نتائج علمية موثوقة. ومن خلاله يتم ضبط مختلف خطوات البحث بما يتماشى مع أهداف الدراسة وتساؤلاتها.

المطلب الأول: الطريقة المعتمدة في الدراسة

أولاً: منهج الدراسة

1. المنهج الوصفي التحليلي

اعتمدت الدراسة على هذا المنهج في جمع البيانات والمعلومات حول الظاهرة المدروسة، مع العمل على وصف النتائج وتحليلها وتفسيرها. وفي الجانب الميداني، تم استخدام أداة الاستبيان لجمع البيانات.

2. المنهج الإحصائي

كما تم من خلال ذلك اختبار مدى صحة الفرضيات بالاعتماد على مختلف الأساليب والأدوات الإحصائية في تحليل البيانات، قصد تقييم دور الثقافة التنظيمية في تعزيز التشارك المعرفي لدى موظفي شركة كوصموتاك، وذلك انطلاقاً من عينة ممثلة في موظفين إداريين محل الدراسة.

1- متغيرات الدراسة

جدول رقم 1 يوضح متغيرات الدراسة

المتغيرات	متغيرات الدراسة
المتغير المستقل	الثقافة التنظيمية
المتغير التابع	التشارك المعرفي

المصدر: من إعداد الطالبتين

ثانياً: مجتمع وعينة الدراسة

1) مجتمع الدراسة:

يشمل مجتمع الدراسة جميع موظفين شركة كوصموتاك لتصنيع مواد التجميل، على اختلاف أصنافهم، ويقدر عددهم بـ 32 موظف.

(2) عينة الدراسة:

جدول رقم 2 يوضح إحصائيات الاستبيانات الموزعة والموزعة والمستخدم على العينة

البيان	العدد	النسبة المئوية
عدد الاستثمارات الموزعة	30	100%
عدد الاستثمارات المسترجعة	30	100%
عدد الاستثمارات الصالحة للتحليل	30	100%

المصدر: من إعداد الطالبتين

المطلب الثاني: الأدوات المستخدمة في الدراسة

من خلال هذا المطلب، سيتم التطرق بالتفصيل إلى أدوات الدراسة المعتمدة، بدءًا بأدوات جمع المعلومات، ثم عرض الأدوات والأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات واستخراج النتائج.

أولاً: الأدوات الإحصائية المستخدمة

للإجابة على تساؤلات الدراسة واختبار فرضياتها، تم الاعتماد على كل من الإحصاء الوصفي والتحليلي، حيث تم ترميز بيانات الاستبيان وتفرغها وإدخالها إلى الحاسوب باستخدام برنامج SPSS ، وتمت الاستعانة ببرنامج Excel في تنظيم البيانات وذلك بهدف الوصول إلى ما يلي:

1. استخدام مقاييس الإحصاء الوصفي لوصف خصائص عينة الدراسة، من خلال المتوسط الحسابي والانحراف المعياري، وكذا ترتيب عبارات المتغيرات ترتيباً تنازلياً .
2. استخدام معامل ارتباط سبيرمان للكشف عن طبيعة العلاقات بين المتغيرات المستقلة والتابعة .
3. تطبيق تحليل الانحدار المتعدد (تحليل المسار) لاختبار مدى ملائمة نموذج الدراسة وقياس تأثير المتغيرات المستقلة على المتغير التابع.

ثانياً: أدوات جمع البيانات: تم الاعتماد على الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات من أفراد عينة الدراسة، حيث صُمم بطريقة تتلاءم مع أهداف الدراسة وتساؤلاتها، وتضمن مجموعة من الأسئلة والعبارات التي تغطي مختلف متغيرات الدراسة، مع اعتماد مقياس مناسب لقياس اتجاهات أفراد العينة.

الفصل الثاني:الدراسة الميدانية في شركة كوصموتاك-برج بوعريرج-

المحور الأول: يتعلق بالمعلومات الشخصية لعينة من موظفي شركة كوصموتاك لمواد التجميل مثل: الجنس، العمر، المؤهل الدراسي وغيرها.

المحور الثاني: يتعلق بمفهوم الثقافة التنظيمية ويحتوي على 24 عبارة.

المحور الثالث: يتعلق بمفهوم التشارك المعرفي ويحتوي على 18 عبارة.

وللإجابة على عبارات المحور الأول والثاني والثالث في الاستبيان تم الاعتماد على مقياس ليكارت الخماسي ذي الخمس درجات ودرجات الموافقة في هذا المقياس أعطيت كالآتي:

غير موافق بشدة لها الدرجة 1.

غير موافق لها الدرجة 2.

محايد لها الدرجة 3.

موافق لها الدرجة 4.

موافق بشدة لها الدرجة 5.

جدول رقم 3 يوضح تقسيم مقياس ليكارت حسب درجة الموافقة

الوزن	1	2	3	4	5
الرأي	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة

المصدر: من إعداد الطالبتين

يتم تحديد اتجاه إجابة العينة من خلال استخدام الترتيب لخيارات مقياس ليكارت، حيث تقاس كالآتي:

لدينا عدد المجالات 4 وعدد الخيارات 5 وعليه $0.8 = 5/4$

جدول رقم 4 يوضح مجال المتوسط الحسابي المرجح لكل مستوى من مقياس ليكارت

المتوسط الحسابي	المستوى الموافق له
-----------------	--------------------

من 1 إلى 1.79	منخفض جدا
من 1.80 إلى 2.59	منخفض
من 2.60 إلى 3.39	متوسط
من 3.40 إلى 4.19	مرتفع
5	مرتفع جدا

المصدر: من إعداد الطالبتين

أ- ثبات وصدق الاستبيان

- ثبات الاستبيان:

تم اختبار ثبات أداة الدراسة بالاعتماد على معامل ألفا كرونباخ، حيث بلغت قيمته 91.1%، وهي نسبة مرتفعة تعكس درجة عالية من الاتساق الداخلي بين فقرات الاستبيان. وتُعد هذه القيمة مقبولة إحصائيًا وتخدم أهداف الدراسة، كما تشير إلى استقرار النتائج وعدم تأثرها بشكل كبير بالعوامل العشوائية، مما يعزز مصداقية النتائج المتوصل إليها وإمكانية الاعتماد عليها في البحث.

- صدق الاستبيان:

للتأكد من مدى وضوح أسئلة الاستبيان ودقتها، تم عرضه على الأستاذ المشرف للاستفادة من توجيهاته، بالإضافة إلى عدد من الأساتذة المتخصصين في المجال. وبناءً على ملاحظاتهم، تم الأخذ بجميع التصحيحات المقترحة، حيث أُجريت بعض التعديلات على العبارات وحُذفت أخرى، ثم أعيدت صياغتها بأسلوب أكثر وضوحًا وبساطة، ليأخذ الاستبيان شكله النهائي المناسب.

2- الوثائق: تم في هذه الدراسة الاعتماد على مجموعة من الوثائق الخاصة بالمؤسسة محل الدراسة، وذلك

بهدف الحصول على المعطيات الضرورية للبحث، حيث تمثلت في بيانات حول عدد الموظفين، بالإضافة إلى التعرف على الشركة شكل عام والهيكل التنظيمي الخاص بها.

المبحث الثالث: تحليل نتائج الدراسة واختبار الفرضيات

بعد عملية تفرغ الاستبيانات المسترجعة والصالحة للدراسة في البرنامج الإحصائي SPSS، تم إدخال البيانات وتنظيمها بشكل دقيق، ثم معالجتها باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة، قصد تحليلها واستخراج النتائج التي

الفصل الثاني:الدراسة الميدانية في شركة كوصموتاك-برج بوعريرج-

تساهم في الإجابة عن تساؤلات الدراسة واختبار فرضياتها، سنعرض فيما يلي مختلف النتائج المتحصل عليها والخاصة بالعينة المستجوبة.

المبحث الأول: تحليل نتائج الدراسة واختبار الفرضيات

المطلب الأول: عرض وتحليل نتائج الدراسة

أولاً: الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة

1- توزيع العينة حسب الجنس

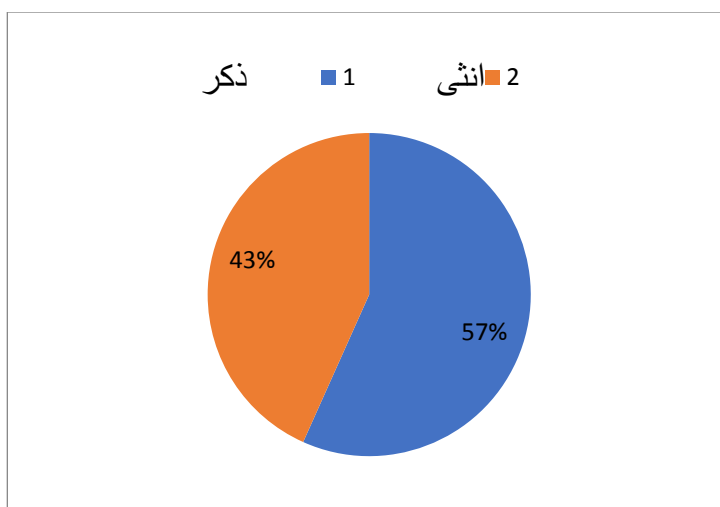
نلاحظ أن عدد المستجوبين الذكور قد بلغ 17 مستجوب بنسبة قدرها 56,7%، أما عدد المستجوبين الإناث فبلغ عددهم 13 مستجوبة بنسبة قدرها 43,3%.

جدول 5 توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس

الجنس	العدد	النسبة المئوية
ذكر	17	56.7
انثى	13	43.3
Total	30	100.0

المصدر: من إعداد الطالبتين

الشكل رقم: 4 يمثل توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس



المصدر: من إعداد الطالبتين

يتضح من الشكل أعلاه أن الذكور يشكلون النسبة الأكبر ضمن عينة الدراسة، حيث بلغ عددهم 17 فرداً، في حين بلغ عدد الإناث 13 فرداً، وهو ما يعكس تفوق عدد الذكور داخل المؤسسة محل الدراسة.

2- توزيع العينة حسب السن

يبين الجدول رقم 6 توزيع أفراد العينة حسب الفئة العمرية، حيث نلاحظ وجود مستجوبين تقل أعمارهم عن 30 سنة، بنسبة 3. 63% أي بلغ عددهم 19 مستجوب. في حين بلغ عدد المستجوبين الذين تتراوح أعمارهم بين

الفصل الثاني:الدراسة الميدانية في شركة كوصموتاك-برج بوعريرج-

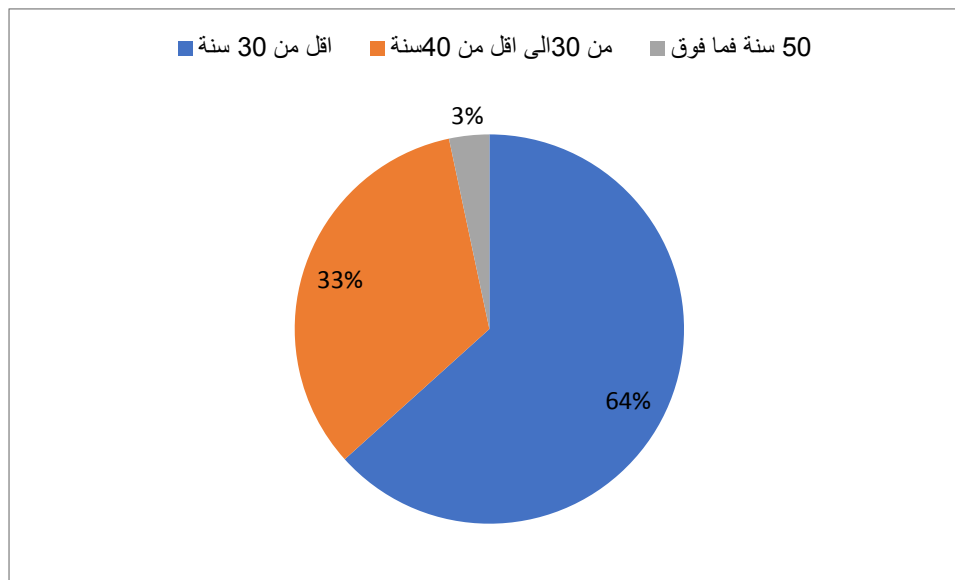
30 و 40 سنة 10 مستجوبًا، أي بنسبة 33.3%. أما بالنسبة للفئة العمرية 50 سنة فأكثر، فقد نلاحظ وجود مستجوب واحد، أي بنسبة 3.3%.

جدول رقم 06: توزيع عينة الدراسة حسب متغير السن

الفئة	العدد	النسبة المئوية
أقل من 30 سنة	19	63.3
من 30 إلى أقل من 40 سنة	10	33.3
50 سنة فما فوق	1	3.3
المجموع	30	100.0

المصدر: من إعداد الطالبتين

الشكل رقم 05: توزيع أفراد العينة حسب متغير السن



المصدر: من إعداد الطالبتين

3-توزيع العينة حسب المؤهل العلمي

يبين الجدول رقم 7 توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي، حيث نلاحظ عدد المستجوبين من فئة ثانوي فأقل 3 أفراد، أي بنسبة 10%، في حين بلغ عدد المستجوبين من فئة دبلوم تكوين مهنيين، بنسبة 6.7%، أما فئة تقني سامي فقد بلغ عددها 3 مستجوبين، أي بنسبة 10% في المقابل، بلغ عدد المستجوبين من فئة ليسانس 18 فرد، بنسبة 60%، وهي النسبة الأكبر ضمن العينة، في الأخير نلاحظ أن المستجوبين من فئة دراسات عليا عددهم 3 افراد بنسبة 10%.

جدول رقم 07: توزيع عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي

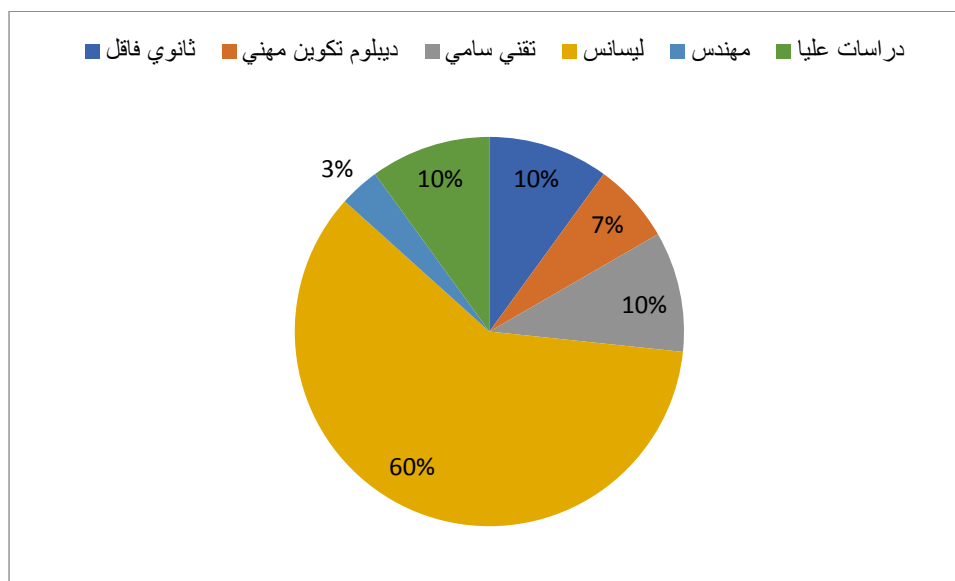
المؤهل العلمي	العدد	النسبة المئوية
---------------	-------	----------------

الفصل الثاني:الدراسة الميدانية في شركة كوصموتاك-برج بوعريرج-

ثانوي فاقل	3	10.0
ديبلوم تكوين مهني	2	6.7
تقني سامي	3	10.0
ليسانس	18	60.0
مهندس	1	3.3
دراسات عليا	3	10.0
المجموع	30	100.0

المصدر: من إعداد الطالبتين

الشكل رقم 06: توزيع أفراد العينة حسب متغير المؤهل العلمي



المصدر: من إعداد الطالبتين

4-توزيع عينة الدراسة حسب الأقدمية

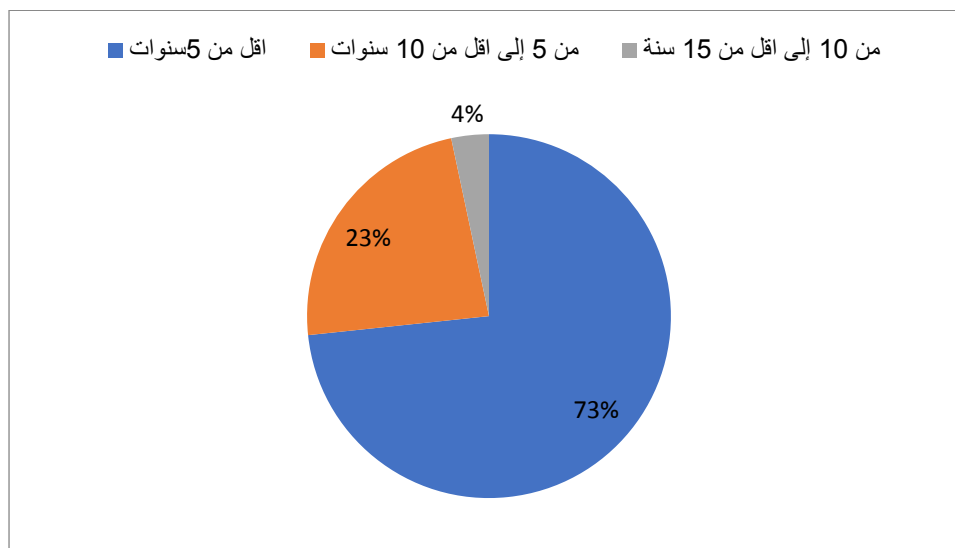
نلاحظ في الجدول رقم 08 توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية، أنالفئة أقل من 5 سنوات تمثل 73.3% أي 22 فرد، في حين الأفرادمن فئة 5 إلى أقل من 10 سنوات يمثلون 7 أفراد بنسبة 23.3 %، أما في ما يخص الفئة التي تمثل من 10 إلى أقل من 15 سنة عددها فرد واحد والأخير يمثل نسبة 3.3%.

جدول رقم 08: توزيع عينة الدراسة حسب متغير الأقدمية

سنوات الخبرة	العدد	النسبة المئوية
أقل من 5 سنوات	22	73.3
من 5 إلى أقل من 10 سنوات	7	23.3
من 10 إلى أقل من 15 سنة	1	3.3
المجموع	30	100.0

المصدر: من إعداد الطالبتين

الشكل رقم 07: توزيع أفراد العينة حسب متغير الأقدمية



المصدر: من إعداد الطالبتين

5- توزيع العينة حسب متغير الوظيفة

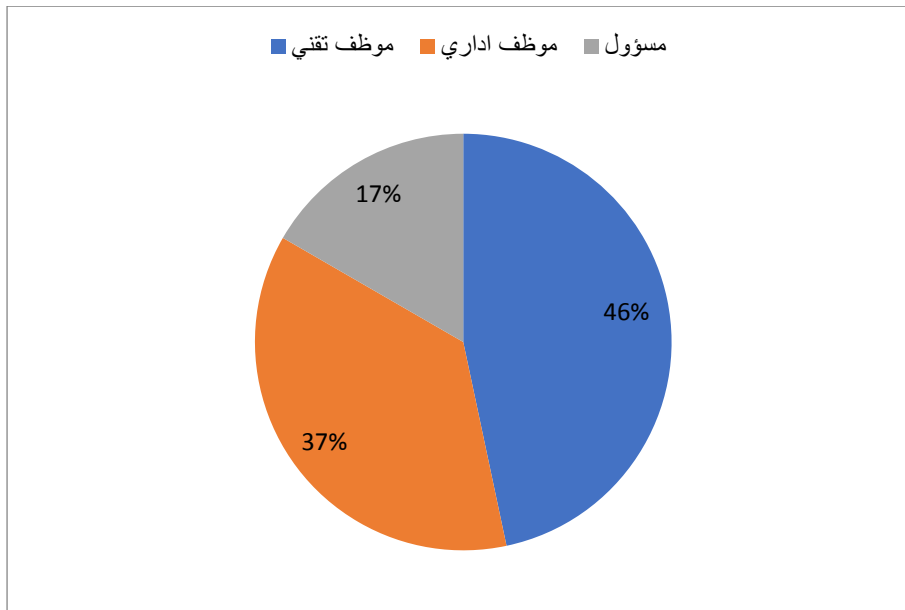
يوضح الجدول رقم 09 توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الوظيفة، حيث بلغ عدد المستجوبين من فئة الموظفين التقنيين 14 فرد، أي بنسبة 46.7%، في حين بلغ عدد المستجوبين من فئة الموظفين الإداريين 11 فرد، بنسبة 36.7%، أما فئة المسؤولين فقد بلغ عددها 5 مستجوبين، أي بنسبة 16.7%.

جدول رقم 09: توزيع العينة حسب متغير الوظيفة

الوظيفة	العدد	النسبة المئوية
موظف تقني	14	46.7
موظف إداري	11	36.7
مسؤول	5	16.7
المجموع	30	100.0

المصدر: من إعداد الطالبتين

الشكل رقم 08: توزيع أفراد العينة حسب متغير الوظيفة



المصدر: من إعداد الطالبتين

ثانيا: عرض وتحليل نتائج محاور الاستبيان

1- تحليل بيانات محورالثقافة التنظيمية

أ-القيم التنظيمية:

جدول رقم 10: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعـد القيم التنظيمية

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
1	يتم تشجيع الموظفين على تنمية أفكار جديدة والتقدم بها للإدارة..	4.5	0.50855	مرتفع جدا
2	تهتم الإدارة بتوسيع دائرة مشاركة الموظفين في عملية اتخاذ القرارات الإدارية ضمن بيئة العمل.	3.6333	0.8872	مرتفع
3	تتسم الإجراءات الإدارية المطبقة في المؤسسة بالعدالة.	3.9333	0.9719	مرتفع
4	تبذل جهود ملحوظة لتعيين أفضل المرشحين في المناصب الإدارية.	4.0667	1.01483	مرتفع
5	يمنح الموظفون فرصة عادلة لسماع شكاوهم عندما تكون لديهم مشكلات.	4.1667	0.98553	مرتفع
6	يحصل الموظفون ذوو القدرات الإدارية المتميزة على فرص حقيقية لتطوير مستقبلهم الوظيفي.	4.4	0.49827	مرتفع جدا

الفصل الثاني:الدراسة الميدانية في شركة كوصموتاك-برج بوعريرج-

7	يتم تقييم الموظفين على أساس أدائهم وليس على اعتبارات شخصية.	4.4	0.67466	مرتفع جدا
	المتوسط العام لبعء القيم التنظيمية	4.22	0.77	مرتفع جدا

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss

يظهر من الجدول رقم 10 أن المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية حول بعء القيم التنظيمية كان مرتفع جدا حيث المتوسط الحسابي كان 4.22 وانحراف معياري بنسبة 0.77، من بين عبارات المحور الأول العبارة 1 يتم تشجيع الموظفين على تنمية أفكار جديدة والتقدم بها للإدارة في المرتبة الأولى فقد قدر المتوسط الحسابي بـ 4.5 وانحراف معياري 0.50855، في حين جاءت في المرتبة الأخيرة للعبارة 2 تهتم الإدارة بتوسيع دائرة مشاركة الموظفين في عملية اتخاذ القرارات الإدارية ضمن بيئة العمل ، فقد قدر متوسطها الحسابي بـ 3.63 وانحراف المعيري 0.88 ، كما يتضح أن أغلب المتوسطات كانت مرتفعة وهذا يعكس النظرة الايجابية لأفراد العينة حول هذه العبارات.

ب-المعتقدات التنظيمية

جدول رقم 11: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعء المعتقدات التنظيمية

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
1	يوجد قنوات مشتركة لدى الموظفين بأهمية المشاركة في عملية اتخاذ القرار .	3.9667	1.03335	مرتفع
2	تمتلك كموظف المهارات والقدرات اللازمة التي تؤهلك لإنجاز مهام وظيفتك ذاتيا بدون الحاجة إلى توضيح أو استفسار من الإدارة العليا.	4.3667	0.71840	مرتفع جدا
3	يتم ربط الحوافز و المزايا على أساس ما يتعلمه الموظف من مهارات ضرورية.	4.3333	0.6648	مرتفع جدا
4	تتناسب الصلاحيات الإدارية الممنوحة لك مع أسلوب إنجاز الأعمال .	4.1333	0.97320	مرتفع
5	تمتلك كموظف المهارات والقدرات اللازمة التي تؤهلك لإنجاز مهام وظيفتك ذاتيا بدون الحاجة إلى توضيح أو استفسار من الإدارة العليا.	3.4667	1.07425	مرتفع
	المتوسط العام لبعء المعتقدات التنظيمية	4.05334	0.881136	مرتفع

الفصل الثاني:الدراسة الميدانية في شركة كوصموتاك-برج بوعريرج-

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss

يظهر من الجدول رقم 11 أن المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية حول بعد المعتقدات التنظيمية كان مرتفع حيث المتوسط الحسابي كان 4.053 وانحراف معياري بنسبة 0.88، من بين العبارات المحور الأول العبارة 2 تمتلك كموظف المهارات والقدرات اللازمة التي تؤهلك لإنجاز مهام وظيفتك ذاتيا بدون الحاجة إلى توضيح أو استفسار من الإدارة العليا، حيث قدر متوسطها بـ 4.36 وانحراف معياري بنسبة 0.71، في حين جاء في المرتبة الأخيرة العبارة 5 تمتلك كموظف المهارات والقدرات اللازمة التي تؤهلك لإنجاز مهام وظيفتك ذاتيا بدون الحاجة إلى توضيح أو استفسار من الإدارة العليا. فقدّر 3.46، والانحراف المعياري 1.07، كما يتضح أن أغلب المتوسطات والانحرافات مرتفعة وهذه نتيجة ايجابية.

ج-الأعراف التنظيمية

جدول رقم 12 المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعـد الأعراف التنظيمية

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
1	يلتزم الموظفون الأكثر خبرة وتجربة بمتابعة و إرشاد زملائهم الأقل خبرة، والإشراف على تأهيلهم.	4.5667	0.72793	مرتفع جدا
2	المعايير السائدة بين الموظفين تساعد على تهيئة مناخ يشجع على الإبداع والابتكار.	3.8667	0.89955	مرتفع
3	ينظر المدراء إلى الخطأ باعتباره مصدر من مصادر التعلم.	3.6333	1.24522	مرتفع
4	الأعراف السائدة تساعد على زيادة التعاون بين الموظفين .	3.9667	1.03335	مرتفع
5	تلتزم الإدارة بتحفيز الموظفين المبدعين و المتميزين بالحوافز المادية و المعنوية .	3.9667	0.99943	مرتفع
6	تلتزم الإدارة بنشر قصص نجاح الموظفين، وإبراز أعمالهم و إنجازاتهم إلى جانب صورهـم الشخصية على الموقع الإلكتروني للمؤسسة.	3.1667	1.34121	مرتفع
	المتوسط العام لبعـد الاعراف التنظيمية	3.86113	1.04	مرتفع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss

الفصل الثاني:الدراسة الميدانية في شركة كوصموتاك-برج بوعريرج-

يمثل الجدول رقم 12 المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعدها الأعراف التنظيمية حيث نلاحظ انه مرتفع حيث قدر المتوسط الحسابي 3.86 وانحراف معياري ب1.04 من بين العبارات المحور الأول توجد العبارة الأولى متوسطها مرتفع يقدر ب4.566 والتي تنص على مايلي: يلزم الموظفون الأكثر خبرة وتجربة بمتابعة وإرشاد من زملائهم الأقل خبرة، والإشراف على تأهيلهم وانحرافه 0.72793.

والعبارة الأخيرة تلتزم الإدارة بنشر قصص نجاح الموظفين، وإبراز أعمالهم وإنجازاتهم إلى جانب صورهم الشخصية على مواقع الالكترونية حيث كان متوسطها 3.1667 وانحرافها 1.34 كما يتضح أن أغلبها ايجابية.

د-التوقعات التنظيمية

جدول رقم 13: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعدها التوقعات التنظيمية

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
1	يبادر الموظفون ذاتيا بالالتحاق بدورات التأهيل التقني رغبة في استيعاب التطورات التقنية والتكنولوجية ذات الصلة بأعمالهم.	3.6667	1.09334	مرتفع
2	يتاح للموظف المسؤول عن إنجاز عمل معين فرصة اتخاذ معظم القرارات المتعلقة بالعمل دون الرجوع إلى رئيسه المباشر.	4.1	1.06188	مرتفع
3	تشعر كموظف بعدالة تقييم أدائك والحكم الدقيق على مستوى إنجازك.	3.9333	1.11211	مرتفع
4	تتجه الإدارة لتوسيع دائرة مشاركة الموظفين في عملية اتخاذ القرارات الإدارية.	4.3	1.03724	مرتفع جدا
5	لا يوجد لديك مانع من الرد على بريد العمل الإلكتروني خارج أوقات الدوام الرسمي.	3.5667	1.35655	مرتفع
6	لا تمنع من استكمال إنجاز المتبقي من مهامك الوظيفية خارج أوقات الدوام الرسمي.	4.1333	1.13664	مرتفع
	المتوسط العام لبعدها التوقعات التنظيمية	3.95	1.1330	مرتفع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss

يمثل الجدول رقم 13 المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعدها التوقعات التنظيمية حيث نلاحظ أن المتوسط العام لبعدها التوقعات التنظيمية مرتفع ويقدر ب3.95 والانحراف المعياري ب1.1330 و من بين العبارات المحور الأول العبارة 04 تتجه الإدارة لتوسيع دائرة مشاركة الموظفين في عملية اتخاذ القرارات الإدارية متوسطها الحسابي 4.3

الفصل الثاني:الدراسة الميدانية في شركة كوصموتاك-برج بوعريرج-

وانحرافها المعياري 1.03 والعبارة الأخيرة لا يوجد لديك مانع من الرد على بريد العمل الإلكتروني خارج أوقات الدوام الرسمي. حيث يقدر متوسطها الحسابي ب3.566 وانحرافها المعياري 1.13 كما يتضح ان اغلب هذه العبارات تدل على وجود نتائج ايجابية.

2-تحليل بيانات المتعلقة بالمحور الثاني والذي يمثل التشارك المعرفي

أ-المعرفة الضمنية

جدول رقم 14:المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعد المعرفة الضمنية

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
1	تسعى المؤسسة إلى اكتشاف المعارف الضمنية لدى عمالها.	3.9333	0.82768	مرتفع
2	تسعى المؤسسة إلى زيادة الخبرات التي تتوفر لدى عمالها.	3.9	0.80301	مرتفع
3	يكتسب العمال معارفهم بالاعتماد على أنفسهم.	3.6667	1.34762	مرتفع
4	يتم استخدام الأدوات الالكترونية (الانترنت، الاكسترنات، الانترانت) لتسهيل تقاسم وتوزيع المعرفة الضمنية في المؤسسة	3.6667	1.02833	مرتفع
5	أتيح لزملائي معارفي وخبراتي السابقة عن العمل بالصورة التي يفهمونها.	4.3333	0.66089	مرتفع
6	في الاجتماعات يتم التركيز على تبادل المعارف بين العمال.	4	0.78784	مرتفع
7	تعمل المؤسسة على دعم الأفكار الإبداعية للعاملين.	4	0.90972	مرتفع
8	تشجع المؤسسة العمال على نقل وتشارك المعارف فيما بينهم.	4	0.78784	مرتفع
	المتوسط العام لبعد المعرفة الضمنية	3.9375	0.89	مرتفع

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss

الفصل الثاني:الدراسة الميدانية في شركة كوصموتاك-برج بوعريرج-

يمثل الجدول رقم 14 المحور الثاني المتعلق بأبعاد التشارك المعرفي حيث يمثل البعد الأول مجموعة من العبارات حول المعرفة الضمنية فنلاحظ أن متوسطه الحسابي 3.9 مرتفع وانحرافه المعياري مرتفع 0.89 ومن بين عبارات المحور الثاني نلاحظ أن العبارة الأولى التي تنص على أن أتيح لزملائي معارفي وخبراتي السابقة عن العمل بصورة التي يفهمونها تأخذ أكبر متوسط حسابي 4.33 وانحراف معياري 0.66 ،والعبارة الأخيرة يكسب العمال معارفهم بالاعتماد على أنفسهم حيث كان متوسطها الحسابي 4.33 وانحرافها 0.66 .وبالتالي نلاحظ أن الإجابات ايجابية .

ب-المعرفة الصريحة

جدول رقم 15:المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبعد المعرفة الصريحة

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
1	يستطيع العمال الوصول إلى قواعد بيانات المؤسسة بسهولة	3.4667	1.30604	مرتفع
2	احصل على المعلومات التي تخص العمل من خلال استخدام شبكة الاتصالات الداخلية أو الهاتف	3.5333	1.10589	مرتفع
3	توجد بيئة تعاونية داخل المؤسسة تزيد قابلية وفاعلية تشارك المعرفة من خلال تعاون فردين أو مجموعة من الأفراد للمشاركة بالمعرفة.	4.1667	0.64772	مرتفع
4	العلاقات بين العمال تسودها الثقة المتبادلة.	3.9667	1.06620	مرتفع
5	تقوم المؤسسة بشكل رسمي بتوثيق وتخزين البيانات والمعلومات.	4.2333	0.62606	مرتفع جدا
6	تقوم المؤسسة بعقد دورات تدريبية وندوات داخلية يقوم بها أفراد ذوي خبرة وكفاءة.	3.5	1.19626	مرتفع
7	تسعى المؤسسة إلى توزيع وتقاسم المعارف الصريحة بين الوحدات والأقسام من خلال تبادل النشرات والتقارير وإجراء الحوارات والندوات.	4	0.64327	مرتفع
8	يتقبل الموظفون التشارك في المعرفة ولا يحتكرونها كمصدر قوة لهم.	3.8333	0.91287	مرتفع
9	يقوم الموظفون داخل المؤسسة بجلسات دورية لتبادل الأفكار و المعارف.	3.7667	0.85836	مرتفع
10	تعطي المؤسسة للموظفين الفرصة لإكمال الدراسة لتوسيع معارفهم.	4.3667	0.66868	مرتفع جدا

الفصل الثاني:الدراسة الميدانية في شركة كوصموتاك-برج بوعريرج-

المتوسط العام لبعد المعرفة الصريحة	3.883	0.90	مرتفع
------------------------------------	-------	------	-------

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss

الجدول رقم 15 يمثل المحور الثاني عبارات المحور الثاني لبعد المعرفة الصريحة حيث نلاحظ أن المتوسط العام لبعد المعرفة الصريحة 3.883 والانحراف المعياري 0.90 مرتفع تدل على ايجابية العبارات حيث نلاحظ ان العبارة 10 التي تأخذ اكبر متوسط حسابي ب4.36 وانحرافها المعياري 0.66 وآخر عبارة 01 تأخذ اقل متوسط حسابي ب3.46 وانحراف معياري 1.3. تدل هذه النتائج على ايجابية العبارات .

المطلب الثاني: تحليل ومناقشة نتائج الدراسة

أولاً:تباين خط الانحراف

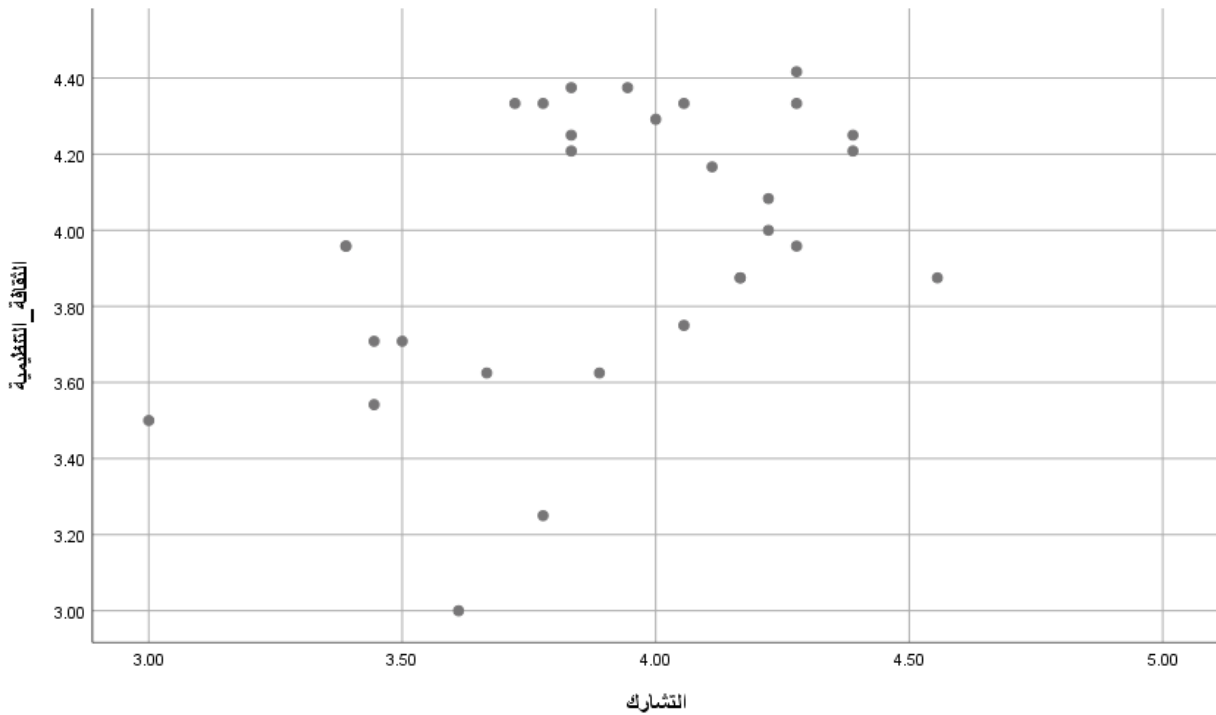
جدول رقم 16: بمثل تحليل تباين خط الانحراف

ANOVA ^a						
Model		مجموع المربعات	df	متوسط المربعات	F	Sig.
1	Regression	.795	1	.795	7.151	.012 ^b
	Residual	3.114	28	.111		
	Total	3.909	29			
a. Dependent Variable: التشارك						
b. Predictors: (Constant), التنظيمية الثقافة						

المصدر: مخرجات spss

- مجموع مربعات الانحدار يساوي 0.795 ومجموع مربعات البواقي هو 3.114 والمجموع الكلي يساوي 3.909.
- درجة حرية الانحدار هي 1 ودرجة حرية البواقي 28.
- معدل مربعات الانحدار هو 0.795 ومعدل مربعات البواقي 0.111.
- قيمة اختبار تحليل التباين لخط الانحدار هو 7.151.
- مستوى دلالة الاختبار 0012 اقل من مستوى الدلالة المعتمدة في الدراسة 0.05 فنرفضها، وبالتالي خط الانحدار يلائم المعطيات والشكل التالي يوضح ذلك ، وحسب هذا الشكل لا توجد مشكلة فالنتائج تتوزع وفق التوزيع الطبيعي.

الشكل رقم 09 مدى ملائمة خط الانحدار



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss

ثانيا: دراسة معاملات الانحدار

جدول رقم 17 : قيم معاملات خط الانحدار للتشارك المعرفي

Coefficients ^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		a	الخطأ المعياري	Beta		
1	(Constant)	2.089	.683		3.061	.005
	الثقافة التنظيمية	.458	.171	.451	2.674	.012

a. Dependent Variable: التشارك

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss

يبين لنا الجدول مقطع خط الانحدار يساوي 2.089 الذي يمثل a من معادلة المستقيم $Y=a+Bx$ ، أما ميل خط الانحدار فهو متعدد بالنسبة للمتغير المستقل، كما نلاحظ أن إشارة معامل β هي موجبة للدلالة على العلاقة الطردية بين أبعاد الثقافة التنظيمية والتشارك المعرفي، وهي تعني أنه كلما زادت الإجراءات المحققة لأبعاد الثقافة التنظيمية كلما زاد التشارك المعرفي للموظف.

معادلة خط الانحدار هي $Y=0.458x$

ثالثاً: التحليل الاحصائي باستخدام تحليل الانحدار المتعدد التدريجي

جدول رقم 18: معاملات خط الارتباط الخطي للمتغيرات المستقلة المتبقية والمتغير التابع

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	الخطأ المعياري
1	.513 ^a	.264	.146	.33935
a. Predictors: (Constant), التنظيمية_القيم, التنظيمية_الاعراف, التنظيمية_التوقعات, التنظيمية_المعتقدات				

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss

من الجدول رقم 18 نلاحظ أن معامل الارتباط الخطي بين المتغيرات المستقلة (القيم التنظيمية، المعتقدات التنظيمية، الاعراف التنظيمية والتوقعات التنظيمية) والمتغير التابع (التشارك المعرفي) نسبة 51.3% وهو دليل على وجود ارتباط خطي متوسط بين المتغيرات، أي أن أبعاد الثقافة التنظيمية تفسر ما نسبته 26.4% من التغيرات في التشارك المعرفي، بينما تعود النسبة المتبقية لعوامل أخرى غير مدرجة أو خطأ.

جدول رقم 19: تحليل تباين خط الانحدار

ANOVA ^a						
Model		مجموع المربعات	df	متوسط المربعات	F	Sig.
1	Regression	1.031	4	.258	2.237	.094 ^b
	Residual	2.879	25	.115		
	Total	3.909	29			
a. Dependent Variable: المعرفي_التشارك						
b. Predictors: (Constant), التنظيمية_المعتقدات, التنظيمية_القيم, التنظيمية_الاعراف, التنظيمية_التوقعات						

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss

من الجدول السابق نجد ما يلي:

- مجموع مربعات الانحدار يساوي 1.031 ومجموع مربع البواقي 2.879 ومجموع المربعات الكليساوي 3.909.
- معدل مربعات الانحدار هو 0.258 ومعدل مربعات البواقي 0.115.
- قيمة تحليل التباين لخط الانحدار هو 2.237.

جدول رقم 20: يوضح قيم معاملات خط الانحدار بطريقة Stepwise

Coefficients ^a						
	Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	الخطا المعياري	Beta		
1	(Constant)	2.285	.799		2.860	.008
	القيم التنظيمية	.008	.196	.008	.040	.969
	المعتقدات التنظيمية	.234	.173	.314	1.354	.188
	الأعراف التنظيمية	.016	.106	.027	.147	.884
	التوقعات التنظيمية	.153	.126	.253	1.212	.237

a. Dependent Variable: a. التشارك المعرفي

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss

من الجدول رقم 20 يمكن تحديد مقطع خط الانحدار a ميل خط الانحدار بالنسبة لأبعاد الثقافة التنظيمية، وميل خط الانحدار بالنسبة للقيم التنظيمية وفق المعادلة التالية:

$$Y = a + Cx_1 + bx_2$$

ومنه معادلة خط الانحدار هي: $y = 0.008x_1 + 0.234x_2 + 0.016x_3 + 0.153x_4$

وعند دراسة sig نجد أن جميع القيم غير مقبولة لأنها أكبر من 0.05 وتحقق الفرضية H0 ونستنتج أن الفرضية التي تقول أن الثقافة التنظيمية تؤثر على التشارك المعرفي في ميدان الدراسة ليست صحيحة وبالتالي فهي مرفوضة.

خلاصة الفصل الثاني:

هدف هذا الفصل إلى دراسة أثر الثقافة التنظيمية على التشارك المعرفي من خلال إجراء دراسة ميدانية وتحليل البيانات التي تم جمعها باستعمال الاستبيان. وقد تم الاعتماد على برنامج SPSS لمعالجة البيانات واختبار الفرضيات المطروحة باستخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية المناسبة. تضمن التحليل دراسة الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة، بالإضافة إلى تحليل استجابات أفراد العينة حول أبعاد الثقافة التنظيمية والتشارك المعرفي من خلال المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية. كما تم اختبار صدق وثبات أداة الدراسة للتأكد من ملاءمتها لأغراض البحث.

ولقياس طبيعة العلاقة بين متغيري الدراسة، تم استخدام معامل الارتباط الذي أظهر وجود علاقة بين الثقافة التنظيمية والتشارك المعرفي، مما يؤكد أهمية الثقافة التنظيمية في تعزيز تبادل المعارف والخبرات بين العاملين. كما تم توظيف تحليل الانحدار لدراسة أثر أبعاد الثقافة التنظيمية المتمثلة في القيم التنظيمية والمعتقدات التنظيمية والأعراف التنظيمية والتوقعات التنظيمية على التشارك المعرفي، وذلك من أجل تحديد مدى مساهمة كل بعد في تفسير التغيرات الحاصلة في المتغير التابع.

وبناءً على النتائج المتوصل إليها، يتضح أن الثقافة التنظيمية بأبعادها المدروسة لا تمثل عاملاً مؤثراً بشكل مباشر في دعم التشارك المعرفي داخل المؤسسة محل الدراسة. كما تشير النتائج إلى أن تبادل المعرفة والخبرات بين الأفراد لا يرتبط بدرجة كبيرة بعناصر الثقافة التنظيمية السائدة، وإنما قد تحكمه عوامل أخرى أكثر تأثيراً لم تتناولها الدراسة الحالية. وعليه، فإن تطوير الثقافة التنظيمية وحده لا يكفي لترسيخ ممارسات التشارك المعرفي، مما يستدعي البحث في متغيرات تنظيمية وسلوكية أخرى قد تساهم في تفسير هذا السلوك داخل المؤسسة.

الخاتمة

في ختام هذه الدراسة، تمكنا من إبراز العلاقة الوثيقة بين الثقافة التنظيمية والتشارك المعرفي. فقد أوضح الفصل النظري أن الثقافة التنظيمية، من خلال قيمها ومعتقداتها وأعرافها، تشكل بيئة محفزة لتبادل المعرفة بين الأفراد. كما أكد الفصل التطبيقي في شركة كوصموتاك أن هذا التأثير ليس نظرياً فحسب، بل هو واقع ملموس، حيث أظهرت النتائج أن تعزيز الثقافة التنظيمية أدى إلى زيادة ملحوظة في مستويات التشارك المعرفي. إن هذه النتائج تؤكد أن الثقافة التنظيمية ليست فقط عنصراً داعماً، بل هي حجر الأساس لنجاح التشارك المعرفي، مما ينعكس إيجاباً على الابتكار، الأداء، وتعزيز التنافسية. وبالتالي، فإن توصيات هذه الدراسة تتجه نحو ضرورة تبني ثقافة تنظيمية راسخة، واعتبارها استثماراً استراتيجياً في أي منظمة تسعى للتطور والريادة.

اختبار الفرضيات:

- الفرضية الأولى (أ): يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيم التنظيمية على التشارك المعرفي في شركة كوصموتاك ميدان الدراسة. **مرفوضة:** حيث أظهرت النتائج عدم وجود أثر ذي دلالة إحصائية للقيم التنظيمية على التشارك المعرفي.
- الفرضية الثانية (ب): يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للأعراف التنظيمية على التشارك المعرفي بالمؤسسة ميدان الدراسة. **مرفوضة:** حيث تبين عدم وجود أثر معنوي للأعراف التنظيمية على التشارك المعرفي.
- الفرضية الثالثة (ج): يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمعتقدات التنظيمية على التشارك المعرفي بالمؤسسة ميدان الدراسة. **مرفوضة:** حيث أظهرت النتائج عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية للمعتقدات التنظيمية على التشارك المعرفي.
- الفرضية الرابعة (د): يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتوقعات التنظيمية على التشارك المعرفي بالمؤسسة ميدان الدراسة. **مرفوضة:** حيث تبين عدم وجود أثر معنوي للتوقعات التنظيمية على التشارك المعرفي.

نتائج الدراسة:

من خلال الدراسة النظرية والتطبيقية التي أجريت على مستوى شركة كوصموتاك، تم التوصل إلى مجموعة من النتائج الأساسية. حيث أظهرت نتائج التحليل الإحصائي عدم وجود أثر ذي دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية بأبعادها المختلفة على التشارك المعرفي داخل المؤسسة محل الدراسة. كما بينت النتائج أن الفرضيات المتعلقة بوجود علاقة بين المتغيرين لم يتم تأكيدها، مما يدل على استقلالية التشارك المعرفي عن الثقافة التنظيمية في هذه الحالة. وعليه، يمكن القول إن مستوى التشارك المعرفي داخل المنظمة لا يتأثر بشكل مباشر بعناصر الثقافة التنظيمية، وإنما قد يرتبط بعوامل أخرى تنظيمية أو فردية لم تشملها الدراسة الحالية.

الاقتراحات: هناك بعض الاقتراحات التي يمكن أن نقدمها في مجال إدارة أعمال.

- وضع برامج تدريبية لتعزيز قيم الثقافة التنظيمية.
- ربط التشارك المعرفي بأهداف واضحة ومحددة.
- تشجيع القادة على أن يكونوا قدوة في نشر ثقافة التشارك المعرفي.
- تصميم سياسات تحفيزية تعزز من مشاركة المعرفة.
- قياس أثر هذه المبادرات دورياً للتأكد من فعاليتها.

آفاق الدراسة: لا شك أنه رغم الجهد المبذول في إتمام هذا البحث، فإن هذا الأخير لا يخلو من النقائص بسبب عدم قدرتنا على تناول كل نواحي الموضوع بالتفصيل، إلا أنه يمكن أن يكون هذا البحث جسرا يربط بين بحوث سبقت فأضاف إليها بعض المستجدات، لإثرائها وبعثها من جديد، وبحوث مقبلة كتمهيد لمواضيع يمكنها أن تكون إشكالية لأبحاث أخرى نذكر منها:

- دراسة تأثير الثقافة التنظيمية على الابتكار المؤسسي.
- تحليل أثر الثقافة التنظيمية على استراتيجيات التغيير.
- استكشاف العلاقة بين الثقافة التنظيمية ورضا العملاء.
- تحليل دور الثقافة التنظيمية في دعم الاستدامة المؤسسية.

قائمة المراجع

- (1) العميان محمود سلمان، السلوك التنظيمي في منظمات الاعمال، عمان، دار وائل للنشر، 2005.
- (2) امل مصطفى عصفور، قيم ومعتقدات الافراد واثرها على فعالية التطوير التنظيمي، اصدارات المنظمة العربية للتنمية الادارية، القاهرة، مصر، 2008.
- (3) جرالديرينبيرج وبارون روبرت، ادارة السلوك في المنظمات ترجمة الرفاعي واسماعيل علي بسيوني، دار المريخ الرياض، السعودية، 2004.
- (4) عبد الستار علي، وآخرون، مدخل الى إدارة المعرفة، ط3، عمان، دار المسيرة للنشر والتوزيع، 2012.
- (5) ماجد العطية ، سلوك المنظمة ، دار الشروق ، عمان ، الاردن، 2004.
- (6) متولي السيد متولي، السلوك التنظيمية، مكتبة عين الشمس، القاهرة، مصر، 2006.
- (7) مؤيد سعيد السالم، تنظيم المنظمات - دراسة في تطوير الفكر خلال مائة عام، دار الكتاب الحديث، عمان الأردن، 2002.
- (8) مصطفى محمود أبو بكر، الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003.

ثانياً: الرسائل الجامعية

- (9) ايناس ميهوبي، علاقة مشاركة المعرفة بالثقافة التنظيمية دراسة حالة مؤسسة سونلغاز ، ام البواقي، مذكرة لنيل شهادة الماستر تخصص ادارة اعمال، جامعة العرب بن مهديام البواقي، 2021.
- (10) حاجي، ب، دور الثقافة التنظيمية في خلق الميزة التنافسية: دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية لصناعة الرخام ، قالمة (مذكرة ماستر غير منشورة). جامعة 8 ماي 1945 قالمة، الجزائر، 2021.
- (11) حمد بن فرحان الشلوي، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالانتماء التنظيمي، رسالة ماستر في العلوم الادارية ، جامعة نايف العربية، السعودية، 2005.
- (12) رقاب فتيحة، عانو العالية، أثر العوامل التنظيمية على التشارك المعرفي دراسة ميدانية في القطب الجامعي مذكرة لإستكمال متطلبات شهادة ماستر اكاديمي، كلية علوم الاقتصادية وعلوم التسيير وعلوم تجارية، قاصدي مرباح، الجزائر، 2020.
- (13) زيد صالح حسن سميع، اثر الثقافة التنظيمية على الاداء الوظيفي، مذكرة ماجستير، ادارة اعمال، جامعة حلوان مصر، 2009.
- (14) عباسي بوبكر، انعكاسات الثقافة التنظيمية الموجهة بالزبون على الإبداع في تقديم خدمة الضيافة، أطروحة دكتوراه في تخصص إدارة الموارد البشرية، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، 2018.

- (15) عبد الله وليد المدلل ، تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسات الحكومية الفلسطينية وأثرها على مستوى الأداء ، لنيل شهادة الماجستير ، كلية التجارة ، إدارة الأعمال ، الجامعة الإسلامية بغزة ، فلسطين ، 2012.
- (16) عودة مصطفى، مطبوعة علمية بيداغوجية موجهة لطلبة السنة الثانية ماستر إدارة الموارد البشرية.
- (17) كلية علوم الإنسانية والاجتماعية قسم علم اجتماع ,مطبوعة موجهة للسنة أولى علوم اجتماعية ل م د في مقياس الفرد والثقافة، قالمة.
- (18) فايزة بن مساسن امنة بن بعيش، أثر التشارك المعرفي على أداء الموارد البشرية، مذكرة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر اكايمي، كلية علوم الاقتصادية علوم التسيير وعلوم تجارية، محمد الصديق بن يحيى، جيجل، 2017.
- ثالثا: المجالات والملتقيات العلمية**
- (19) احمد بوشناق، احمد بوسهمين، اهمية البعد الثقافي واثره على فعالية التسيير، مداخلة ضمن الملتقى الدولي حول التسيير الفعال في المؤسسات الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة مسيلة.
- (20) بسام أبو حشيش، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بإدارة المعرفة في جامعة الأقصى بغزة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها، مجلة جامعة النجاح للأبحاث العلوم الإنسانية، نابلس، مجلد 25، العدد 1، 2011.
- (21) ججيق عبد المالك، عبيدات سارة، تأثير التشارك المعرفي في تطوير الكفاءات الجماعية، دراسة ميدانية في شركة ميدتيرم بالجزائر العاصمة، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، 2014.
- (22) سامي عبد الله المدان واخرون، قياس أثر عوامل الثقافة التنظيمية في تنفيذ إدارة المعرفة في مجموعة الاتصالات الأردنية(اورنج)، مجلة الإدارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية، بغداد، العدد 84، 2010.
- (23) سيد متولي عبد العال، تأثير التشارك المعرفي في تطوير الكفاءات الجماعية، دراسة في شركة ميدتيرم في الجزائر العاصمة، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، 2.
- (24) علي عبد الهادي مسلم، إدارة المعرفة مفهوما وعملياتها وتحدياتها واثارها على النواتج التنظيمية، المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية: نحو أداء متميز في القطاع الحكومي، معهد الإدارة العامة، جامعة الرياض، 2009.
- (25) عماد عبد اللطيف، محمود عبد اللطيف، دور التشارك المعرفي في تحقيق الميزة التنافسية، مجلة كلية التربية، جامعة سوهاج، 2021.
- (26) فوزية عيسى، واقع واتجاهات ممارسة سلوك التشارك المعرفي بين الطلبة الجامعيين في جامعة الجزائر2، مجلة علم المكتبات، المجلد 14، العدد 1، 2022.

(27) كمونة ع، الحساوي ن، صبر ر، التشارك المعرفي ودوره في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمات الصحية، بحث استطلاعي في مستشفى النسائية والتوليد ، مجلة جامعة بابل للعلوم البحثية والتطبيقية، 2019.

(28) كندة علي ديب، علي بهلول، الثقافة التنظيمية كأحد المتطلبات الرئيسية لنجاح ادارة المعرفة دراسة ميدانية في جامعة تشرين، مجلة البحث، المجلد 93، العدد43، 2017.

المراجع باللغة الأجنبية

- 1) Gilles brassy, et christion, Kan Kayt, economie d'entreprise 4 èmedition ,dallaz, paris, 1998.
- 2) Gregory,T, organizational culture and effectiveness (a study of values attitudes and organizational outcomes, journal of business research, volume 62, Issue7,2009.
- 3) Oye.N .D ,Salleh, M,&Noorminshah. Knowledge sharing in workplace , motivators and demotivators. International journal of managing information technology2011 .
- 4) Riege Andreas, *Three-dozen Knowledge-Sharing Barriers Managers Must Consider*. Journal of Knowledge Management, Vol. 9, No. 3,2005, p. 18 .
- 5) Rusuli ,M,S,C,Tasmin ,R, hashin,N ,knowledge sharing practice in organization, International conference on ethies and professionalism,2010.
- 6) Zheng, T, A literature Review on knowledge sharing. Open journal of social sciences,2017.

المواقع الإلكترونية

- 1) <https://bakkah.com/ar/knowledge-center>,2026/2/12

الملاحق

الملحق رقم 01

جامعة محمد البشير الإبراهيمي - برج بوعريبرج -

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية و علوم التسيير

قسم علوم التسيير

تخصص : إدارة أعمال

استبيان

السيد (ة):المحترم (ة)

تحية طيبة و بعد :

نسعى من خلال هذه الدراسة، والتي تشكل جزءا من متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال إلى دراسة موضوع:

أثر الثقافة التنظيمية على التشارك المعرفي

- دراسة حالة مؤسسة -

يرجى التكرم بالإجابة عن فقرات الاستبيان المرفق، وتوخي الدقة، واختيار الإجابة التي تعكس الواقع فعلياً وثقوا أنّ جهدكم هو الأساس لنجاح هذه الدراسة، ونود أنّ نوضح لسيادتكم أنّ ما تقدموه من معلومات وآراء سيكون موضع السرية التامة، وستكون فقط لغايات البحث العلمي.

شاكرين لكم حسن تعاونكم

الأستاذ المشرف:

د. عيسات العربي

من إعداد الطلبة:

- بورابة آية

- سعود مريم

السنة الجامعية : 2025/2026

الجزء الأول : البيانات الشخصية

يتعلق هذا لجزء بالبيانات الشخصية التي تخص أفراد عينة الدراسة, الرجاء وضع علامة (X) في المكان المناسب		
الرقم	المتغيرات	
01	الجنس	ذكر
		أنثى
02	العمر	أقل من 30 سنة
		من 30 إلى أقل من 40 سنة
		من 40 إلى أقل من 50 سنة
		50 سنة فما فوق
03	المؤهل العلمي	ثانوي فأقل
		دبلوم تكوين مهني
		تقني سامي
		ليسانس
		مهندس
		دراسات عليا
04	عدد سنوات الأقدمية	أقل من 05 سنوات
		من 05 إلى أقل من 10 سنوات
		من 10 إلى أقل من 15 سنة
		15 سنة فأكثر
05	الوظيفة (المنصب)	

الجزء الثاني : محاور الاستبيان

المحور الأول:

تتعلق عبارات هذا المحور بالثقافة التنظيمية، فالرجاء تحديد مدى موافقتك أو عدم موافقتك بوضع إشارة (X) في المكان المناسب.

الرقم	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
أولاً: القيم التنظيمية						
01	يتم تشجيع الموظفين على تنمية افكار جديدة والتقدم بها للإدارة..					
02	تهتم الإدارة بتوسيع دائرة مشاركة الموظفين في عملية اتخاذ القرارات الإدارية ضمن بيئة العمل.					
03	تتسم الإجراءات الإدارية المطبقة في المؤسسة بالعدالة.					
04	تبذل جهود ملحوظة لتعيين أفضل المرشحين في المناصب الإدارية.					
05	يمنح الموظفون فرصة عادلة لسماع شكواهم عندما تكون لديهم مشكلات.					
06	يحصل الموظفون ذوو القدرات الإدارية المتميزة على فرص حقيقية لتطوير مستقبلهم الوظيفي.					
07	يتم تقييم الموظفين على أساس أدائهم وليس على اعتبارات شخصية.					
ثانياً: المعتقدات التنظيمية						
8	يوجد قناعات مشتركة لدى الموظفين بأهمية المشاركة في عملية اتخاذ القرار.					
9	تمتلك كموظف المهارات والقدرات اللازمة التي تؤهلك لإنجاز مهام وظيفتك ذاتيا بدون الحاجة إلى توضيح أو استفسار من الإدارة العليا.					
10	يتم ربط الحوافز و المزايا على أساس ما يتعلمه الموظف من مهارات ضرورية.					
11	تناسب الصلاحيات الإدارية الممنوحة لك مع أسلوب إنجاز الأعمال.					
12	تهتم الإدارة بتعريفك بالمشاكل و التحديات التي تواجهها و تشجعك على تنمية طرق جديدة للتعامل معها بطريقة ابتكارية.					

ثالثاً: الأعراف التنظيمية					
13	يلتزم الموظفون الأكثر خبرة وتجربة بمتابعة و إرشاد زملائهم الأقل خبرة والإشراف على تأهيلهم.				
14	المعايير السائدة بين الموظفين تساعد على تهيئة مناخ يشجع على الإبداع والابتكار.				
15	ينظر المدراء إلى الخطأ باعتباره مصدر من مصادر التعلم.				
16	الأعراف السائدة تساعد على زيادة التعاون بين الموظفين .				
17	تلتزم الإدارة بتحفيز الموظفين المبدعين و المتميزين بالحوافز المادية و المعنوية .				
18	تلتزم الإدارة بنشر قصص نجاح الموظفين، وإبراز أعمالهم و إنجازاتهم إلى جانب صورهم الشخصية على الموقع الإلكتروني للمؤسسة.				
رابعاً: التوقعات التنظيمية					
19	يبادر الموظفون ذاتياً بالالتحاق بدورات التأهيل التقني رغبة في استيعاب التطورات التقنية والتكنولوجية ذات الصلة بأعمالهم.				
20	يتاح للموظف المسؤول عن إنجاز عمل معين فرصة اتخاذ معظم القرارات المتعلقة بالعمل دون الرجوع إلى رئيسه المباشر.				
21	تشعر كموظف بعدالة تقييم أدائك والحكم الدقيق على مستوى إنجازك.				
22	تتجه الإدارة لتوسيع دائرة مشاركة الموظفين في عملية اتخاذ القرارات الإدارية.				
23	لا يوجد لديك مانع من الرد على بريد العمل الإلكتروني خارج أوقات الدوام الرسمي.				
24	لا تمنع من استكمال إنجاز المتبقي من مهامك الوظيفية خارج أوقات الدوام الرسمي.				

المحور الثاني : تشارك المعرفة

تتعلق عبارات هذا المحور ب:تشارك المعرفة فالرجاء تحديد مدى موافقتك أو عدم موافقتك أو

حيادك بوضع إشارة (X) في المكان المناسب

الرقم	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
المعرفة الضمنية						
01	تسعى المؤسسة إلى اكتشاف المعارف الضمنية لدى عمالها.					
02	تسعى المؤسسة إلى زيادة الخبرات التي تتوفر لدى عمالها.					
03	يكتسب العمال معارفهم بالاعتماد على أنفسهم.					
04	يتم استخدام الأدوات الالكترونية (الانترنت، الاكسترنات، الانترنت) لتسهيل تقاسم وتوزيع المعرفة الضمنية في المؤسسة					
05	أتيح لزملائي معارفي وخبراتي السابقة عن العمل بالصورة التي يفهمونها.					
06	في الاجتماعات يتم التركيز على تبادل المعارف بين العمال.					
07	تعمل المؤسسة على دعم الأفكار الإبداعية للعاملين.					
08	تشجع المؤسسة العمال على نقل وتشارك المعارف فيما بينهم.					
المعرفة الصريحة						
09	يستطيع العمال الوصول إلى قواعد بيانات المؤسسة بسهولة					
10	احصل على المعلومات التي تخص العمل من خلال استخدام شبكة الاتصالات الداخلية أو الهاتف					
11	توجد بيئة تعاونية داخل المؤسسة تزيد قابلية وفاعلية تشارك المعرفة من خلال تعاون فردين أو مجموعة من الأفراد للمشاركة بالمعرفة.					
12	العلاقات بين العمال تسودها الثقة المتبادلة.					
13	تقوم المؤسسة بشكل رسمي بتوثيق وتخزين البيانات والمعلومات.					
14	تقوم المؤسسة يعقد دورات تدريبية وندوات داخلية يقوم بها أفراد ذوي خبرة وكفاءة.					
15	تسعى المؤسسة إلى توزيع وتقاسم المعارف الصريحة بين الوحدات والأقسام من خلال تبادل النشرات والتقارير وإجراء الحوارات والندوات					
16	يتقبل الموظفون التشارك في المعرفة ولا يحتكرونها كمصدر قوة لهم.					
17	يقوم الموظفون داخل المؤسسة بجلسات دورية لتبادل الأفكار و					

.....الملاحق

					المعارف.	
					تعطي المؤسسة للموظفين الفرصة لإكمال الدراسة لتوسيع معارفهم.	18

