



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

People's Democratic Republic of Algeria

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

Ministry of Higher Education and Scientific
Research



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

العنوان

أثر الثقافة التنظيمية على تشارك المعرفة من منظور موظفي

خزينة ولاية برج بوعريريج

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير

تخصص: إدارة أعمال

تحت إشراف الأستاذ:

الدكتور / سمير بلعباس

من إعداد الطالبين:

— سنوسي جيلالي

— عماري عصام

السنة الجامعية 2021-2022

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

الشكر

الشكر لله عز وجل الذي من علينا بفضله وأعاننا

على إتمام هذا العمل

ونسأله الهداية والتوفيق في أعمالنا مستقبلا

ثم جزيل الشكر و التقدير والعرفان إلى كل من ساعدنا

في إنجاز هذا العمل

جدول المحتويات

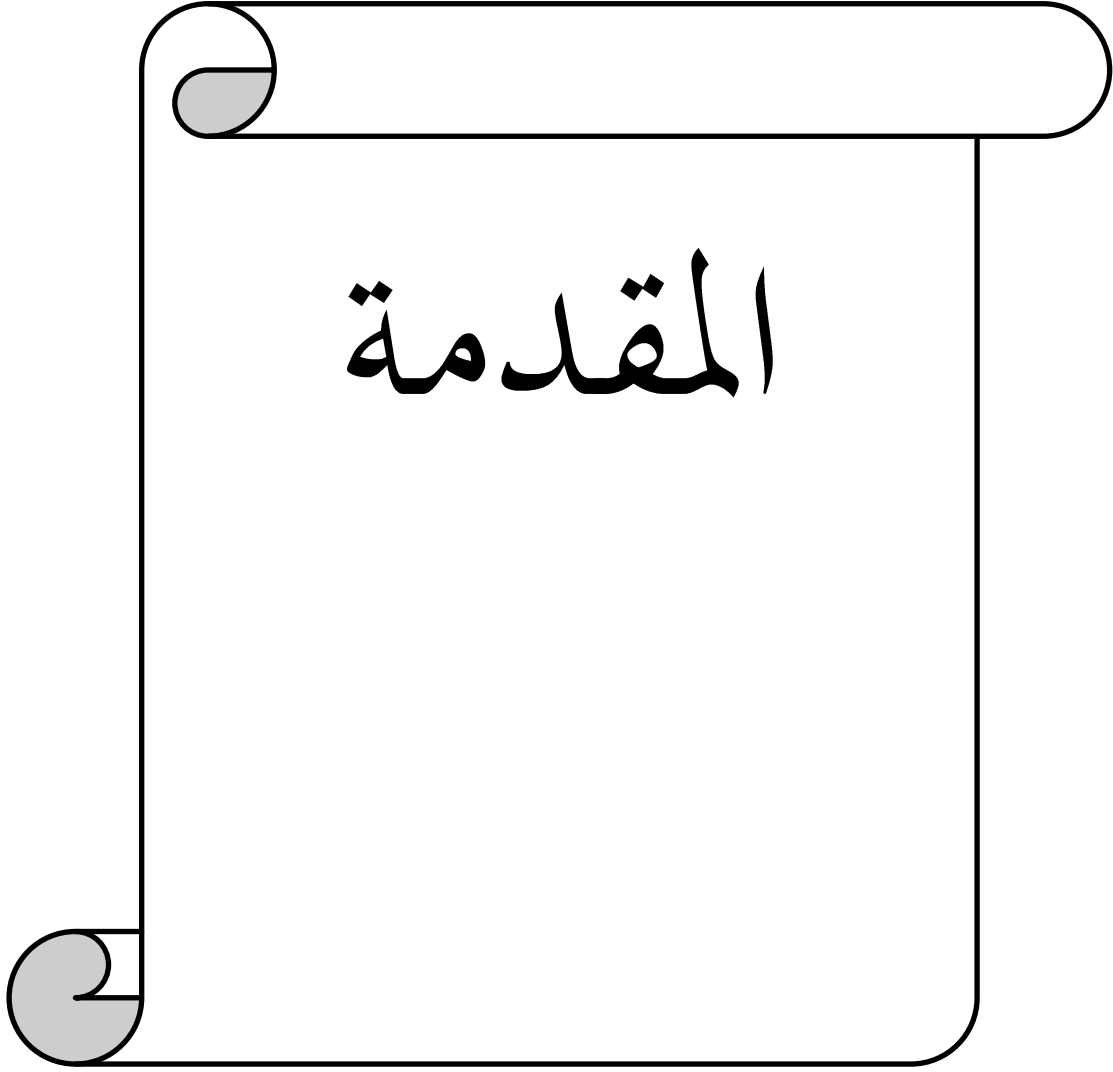
رقم الصفحة	العنوان
ب	المقدمة العامة
5	الفصل الأول: الإطار النظري لمتغيرات الدراسة
6	المبحث الأول : الإطار النظري للثقافة لتنظيمية
6	المطلب الأول: ماهية الثقافة التنظيمية
9	المطلب الثاني: أساسيات الثقافة التنظيمية
17	المطلب الثالث : آليات تكوين الثقافة التنظيمية :
23	المبحث الثاني: الإطار النظري لتشارك المعرفة
23	المطلب الأول : ماهية التشارك في المعرفة
31	المطلب الثاني: عناصر, استراتيجيات ومعوقات تشارك المعرفة
33	المطلب الثالث : أثر ابعاد الثقافة التنظيمية على تشارك المعرفة
36	المبحث الثالث : عرض الدراسات السابقة حول الموضوع
40	خلاصة الفصل الأول
41	الفصل الثاني: الدراسة التطبيقية لأثر الثقافة التنظيمية على تشارك المعرفة
41	المبحث الأول : تقديم خزينة ولاية برج بوعرييج
41	لمطلب الأول : تعريف خزينة ولاية برج بوعرييج
42	المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لخزينة ولاية برج بوعرييج
50	المطلب الثالث : مهام خزينة ولاية برج بوعرييج
51	المبحث الثاني: أساليب التحليل الإحصائي المستخدمة في الدراسة
51	المطلب الأول : المعالجة الإحصائية
51	المطلب الثاني : تحديد مستويات الاستبيان
51	المطلب الثالث: أداة الدراسة
54	المبحث الثالث : تحليل نتائج الدراسة
54	المطلب الأول: خصائص مبحوثي الدراسة
56	المطلب الثاني: التحليل الإحصائي الوصفي لمتغيرات الدراسة
62	المبحث الرابع: عرض وتحليل نتائج الدراسة وفق الفرضيات
62	المطلب الأول: اختبار اعتدالية التوزيع لمتغيرات الدراسة
67	المطلب الثاني : مصفوفة الارتباط و اختبار فرضيات الدراسة
76	المطلب الثالث: الخلاصة العامة للنتائج
78	الخاتمة
82	قائمة المراجع
87	الملاحق

قائمة الأشكال

الصفحة	العنوان	الرقم
د	نموذج الدراسة	01
12	مستويات ثقافة المنظمة حسب Herman	02
13	مستويات ثقافة المنظمة حسب Turner	03
14	مستويات ثقافة المنظمة	04
14	مستويات ثقافة المنظمة حسب Johan & Fayçal Benchemam	05
50	الهيكل التنظيمي لخزينة ولاية برج بوعريريج	06
55	الدائرة النسبية لمتغير الجنس	07
55	توزيع أفراد العينة حسب العمر	08
56	توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي	09
57	لدائرة النسبية حسب متغير الخبرة المهنية	10
63	منحنى التوزيع الطبيعي لنمط القيادة	11
64	منحنى التوزيع الطبيعي لبعد جودة المعلومات	12
65	منحنى التوزيع الطبيعي لبعد القيم لأخلاقية	13
66	منحنى التوزيع الطبيعي لبعد نقل المعرفة بعد تعديله	14
67	منحنى التوزيع الطبيعي لبعد نقل المعرفة بعد تعديله	15

قائمة الجداول

الصفحة	العنوان	الرقم
53	تحديد مستوى درجات الاستبيان	01
54	معامل الثبات ألفا كرو نباخ	02
55	يمثل توزيع عينة الدراسة حسب الجنس	03
55	توزيع أفراد العينة حسب العمر	04
56	توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي	05
57	توزيع عينات الدراسة حسب متغير الخبرة المهنية	06
58	المتوسط الحسابي لبعء نمط القيادة	07
59	المتوسط الحسابي لبعء جودة المعلومات	08
60	المتوسط الحسابي لبعء القيم الأخلاقي	09
61	المتوسط لبعء نقل المعرفة	10
62	المتوسط الحسابي بعد تبادل المعرفة	11
63	اختبار التوزيع الطبيعي لبعء نمط القيادة	12
64	اختبار التوزيع الطبيعي جودة المعلومات	13
65	اختبار التوزيع الطبيعي للبعء الأخلاقي	14
66	اختبار التوزيع الطبيعي لبعء نقل المعرفة	15
66	اختبار التوزيع الطبيعي لبعء نقل المعرفة بعد التعديل	16
67	اختبار التوزيع الطبيعي لبعء تبادل المعرفة	17
67	اختبار التوزيع الطبيعي لبعء تبادل المعرفة بعد التعديل	18
68	مصفوفة الارتباط بين المتغيرات	19
69	نتائج تحليل الانحدار البسيط لأثر نمط القيادة على نقل المعرفة	20
69	العلاقة بين نمط القيادة ونقل المعرفة	21
70	نتائج تحليل الانحدار البسيط لأثر جودة المعلومات على نقل المعرفة	22
70	العلاقة بين جودة المعلومات ونقل المعرفة	23
71	نتائج تحليل الانحدار البسيط لأثر القيم الأخلاقية على نقل المعرفة	24
71	العلاقة بين القيم الأخلاقية ونقل المعرفة	25
72	نتائج تحليل الانحدار البسيط لأثر نمط القيادة على تبادل المعرفة	26
72	العلاقة بين نمط القيادة وتبادل المعرفة	27
73	نتائج تحليل الانحدار البسيط لأثر جودة المعلومات على تبادل المعرفة	28
73	العلاقة بين جودة المعلومات وتبادل المعرفة	29
74	نتائج تحليل الانحدار البسيط لأثر القيم الأخلاقية على تبادل المعرفة	30
74	العلاقة بين القيم الأخلاقية وتبادل المعرفة	31
75	نتائج تحليل الانحدار البسيط لأثر الثقافة التنظيمية على تشارك المعرفة	32
75	العلاقة بين الثقافة التنظيمية وتشارك المعرفة	33



المقدمة

يعد موضوع الثقافة التنظيمية من المواضيع التي بدأ التركيز عليها في السنوات الأخيرة من قبل الباحثين على اعتبار أن ثقافة المنظمة من المحددات الرئيسية لنجاح المنظمات أو فشلها، ويعتمد هذا النجاح على تبني المنظمة لمجموعة من القيم والمفاهيم، والتي تشكل نموذجاً من المعايير والمعتقدات التي تنظم سلوك وتوجهات أفرادها الفكرية التي تدفعهم للعمل الجاد والتزامهم بتحقيق رسالة المنظمة. ومن الأهمية بمكان إدراك أنه لا توجد منظمة ثقافتها مشابهة تماماً لثقافة منظمة أخرى حتى لو كانت تعمل في نفس القطاع، فهناك جوانب عديدة تختلف فيها ثقافة المنظمات فكل منظمة تحاول تطوير ثقافتها الخاصة بها. وتعتبر الخزينة العمومية من المنظمات الحكومية التي تعمل على تنفيذ الميزانية العامة للدولة وكذلك العمليات الخاصة بها في إطار المالية العمومية بغرض تلبية احتياجات المجتمع، ولذلك فإن فهم نوع الثقافة السائدة فيها قد يساعدها في تحقيق أهدافها، حيث تسعى هذه المنظمة إلى بناء ثقافة تنظيمية يتقبلها الجميع لتساهم في خلق جو من الثقة يحفز على التعاون ومشاركة الأفكار والمعرفة لتكون المنظمة أكثر فعالية.

كما أنه أصبح للمعرفة اليوم دوراً مهماً في تطوير المنظمات، حيث تعد أثمن موارد المنظمة إذا تم استخدامها بالشكل الأمثل، وهي المورد الأساسي للمنظمات بشكل عام وللمنظمات الحكومية بشكل خاص. فالتشارك المعرفي هو الوسيلة لتحقيق النجاح للمؤسسات سواء على مستوى القطاع الحكومي أو القطاع الخاص ومهما كان نشاط المنظمة. وقد أكدت العديد من الدراسات على الدور الهام للثقافة التنظيمية في عملية تشارك المعرفة بين الأفراد، فهي تعمل على نقل الموارد وتبادلها بين العاملين وتساهم في بناء المعرفة التنظيمية. كما أن الثقافة التنظيمية تساهم في تحقيق أهداف المنظمة .

فالثقافة التنظيمية تشكل الدعامة والأرضية التي يتم فيها نقل المعرفة، وتظهر الثقافة التنظيمية في الممارسات وكيفية التعامل مع مختلف الوضعيات في المؤسسة، فهي مجمل القيم والمعتقدات والرموز المتعارف عليها والمتفق عليها من قبل أفراد المؤسسة، تحدد وتوجه السلوكيات الفردية والجماعية لأفراد المؤسسة، يعتمد عليها المدراء والقائمون على شؤون المؤسسة في توجيه الأفراد بما يخدم مصالحهم ومصالح المؤسسة على حد سواء. إن توفير مناخ تنظيمي يركز على تشجيع القيادة الإدارية للعاملين على تقاسم المعرفة ووجود هيكل تنظيمي يسهل عمليات الاتصال بين العاملين والوحدات التنظيمية ويساعد على العمل بروح الفريق في إطار من الثقة والتعاون و الاحترام في العلاقات قد يساهم في نجاح عملية التشارك المعرفي بين العاملين .

وعليه فإن التشارك في هذه المعرفة بين الموظفين فيما بينهم، أو بين الموظفين والمتعاملين مع المنظمة، هو

الوسيلة لتحقيق النجاح للمنظمة، حيث أن مستقبل المنظمة يعتمد على معارف أفضل لموظفيها، كما أن الانتقال إلى الوضع الأفضل يُحتمُّ على المنظمة التأكد من أن لديها المعرفة الصحيحة والملائمة للتطبيق.

وفي ظل الاقتصاد المبني على المعرفة - أين انتقلت الأهمية من الموارد المادية إلى الموارد المعرفية، أصبحت المنظمات تواجه عوائقاً متعددة تُصعِّبُ على الموظفين التشارك في معارفهم، مما يُخفِّضُ من قيمة رأس المال المعرفي. من جهة أخرى، هناك من الموظفين من لا يقوم أحياناً بمشاركة معارفه مع غيره، لاعتقاده أن هذا يهدد فرصه في الترقية، وأن هذا التشارك سيستنزف منه وقتاً وجهداً إضافيين.

وللتغلب على هذه التحديات، فإن المنظمات بحاجة إلى قيادة تدعم التشارك في المعرفة، إما من خلال تطوير الثقافة الداعمة لذلك، أو عن طريق تطوير لرأس المال البشري، واكساب الموظفين المعارف التي يحتاجونها، أو بناء تصور استراتيجي يضمن للموظفين الأمام برؤية وأهداف استراتيجية مشتركة، أو من خلال توفير رقابة متوازنة على الموظفين.

1- اشكالية البحث :

تعتبر عملية تشارك المعرفة من العمليات الأساسية من عمليات ادارة المعرفة ولا يمكن الحديث عن تشارك المعرفة دون الحديث عن انتقال المعرفة لان عملية نقل المعرفة داخل المنظمة هي الخطوة الحاسمة نحو تحقيق عملية التشارك في المعرفة داخل المنظمة كما تعتبر الثقافة التنظيمية السائدة داخل المنظمة من العوامل المهمة لتشارك المعرفة وعليه، من خلال ما تقدم تتبلور مشكلة الدراسة التالية التي سنحاول الإجابة عليها فيما يلي:

ما أثر الثقافة التنظيمية في تشارك المعرفة من منظور موظفي خزينة ولاية برج بوعريريج ؟
كما تدرج ضمن الإشكالية التساؤلات الفرعية التالية:

- 1- ما مستوى تشارك المعرفة على مستوى خزينة ولاية برج بوعريريج
 - 2- ما هو أثر نمط القيادة على عملية تشارك المعرفة بخزينة ولاية برج بوعريريج .
 - 3- ما هو أثر جودة المعلومات على عملية تشارك المعرفة بخزينة ولاية برج بوعريريج.
 - 4- ما هو أثر القيم الأخلاقية على عملية تشارك المعرفة بخزينة ولاية برج بوعريريج.
- 2- فرضيات الدراسة:

الفرضية الرئيسية: يوجد أثر معنوي للثقافة التنظيمية بأبعادها (نمط القيادة, جودة المعلومات و القيم الأخلاقية) على تشارك المعرفة ببعديها (نقل المعرفة و تبادل المعرفة) في خزينة ولاية برج بوعريريج .
وتتدرج ضمن هذه الفرضية الفرضيات الفرعية التالية:

- يوجد أثر ذو دلالة معنوية لنمط القيادة على تشارك المعرفة في خزينة ولاية برج بوعريريج

- يوجد أثر ذو دلالة معنوية جودة المعلومات على تشارك المعرفة في خزينة ولاية برج بوعرييريج.
- يوجد أثر ذو دلالة معنوية للقيم الأخلاقية على تشارك المعرفة في خزينة ولاية برج بوعرييريج .

3- اهداف الدراسة :

تسعى هذه الدراسة على تحقيق الأهداف التالية:

- التعرف على مستوى الثقافة التنظيمية السائدة في خزينة ولاية برج بوعرييريج.
- إبراز أهمية نمط القيادة في تشارك المعرفة في خزينة ولاية برج بوعرييريج.
- إبراز أهمية جودة المعلومات في تشارك المعرفة في خزينة ولاية برج بوعرييريج.
- إبراز أهمية القيم الأخلاقية في تشارك المعرفة في خزينة ولاية برج بوعرييريج.
- التعرف على الثقافة التنظيمية في تشارك المعرفة على مستوى خزينة ولاية برج بوعرييريج.

4 - أهمية الدراسة :

تتبع أهمية هذه الدراسة من خلال العناصر التالية:

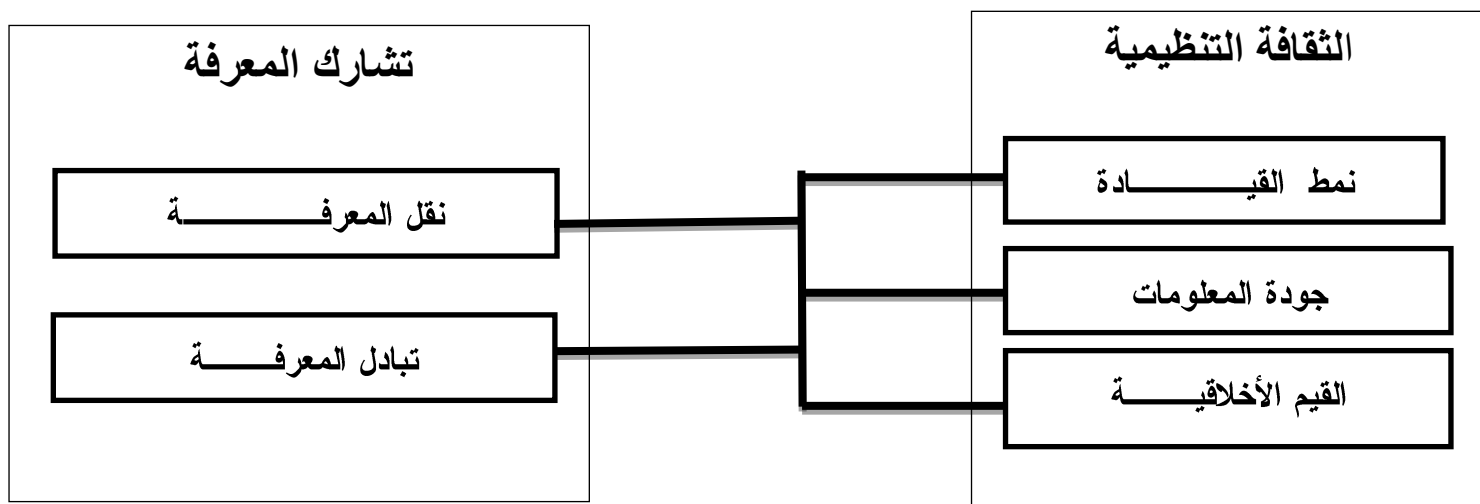
- يعد موضوع الثقافة التنظيمية موضوعا هاما يتعلق بالخصائص التي تميز المنظمة عن غيرها من المنظمات، إذ تسهم هذه الخصائص في وضع أطر عملية تشارك المعرفة بين الأفراد داخل المنظمة .
- معرفة مدى تأثير أبعاد الثقافة التنظيمية على تشارك المعرفة في الإدارات العمومية .
- تدعيم الجانب النظري فيما يخص متغيرات البحث .
- التعرف على العلاقة بين الثقافة التنظيمية و التشارك المعرفي في المنظمة محل الدراسة .

5 - نموذج الدراسة :

المتغير المستقل: ويشمل المتغير المستقل الثقافة التنظيمية على ثلاثة أبعاد وهي: نمط القيادة, جودة المعلومات القيم الأخلاقية.

المتغير التابع : تشارك المعرفة يشتمل المتغير التابع على بعدين وهما نقل المعرفة و تبادل المعرفة .

شكل رقم 01 نموذج الدراسة



الفصل الأول: الإطار النظري

تمهيد

المبحث الأول: الإطار النظري للثقافة التنظيمي

المبحث الثاني: : الإطار النظري لتشارك المعرفة

المبحث الثالث: عرض الدراسات السابقة حول الموضوع

الخلاصة

المبحث الأول : الثقافة التنظيمية

تمهيد :

لقد حظي موضوع الثقافة التنظيمية في الآونة الأخيرة باهتمام كبير من منطري الإدارة الإستراتيجية والسلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية وكذا علم اجتماع المنظمات، باعتبارها أحد العوامل الأساسية المحددة لنجاح وتفوق منظمات الأعمال، خاصة في الوقت الحالي الذي تتميز فيه بيئة الأعمال بتغيرات سريعة من شأنها التأثير على أداء المنظمات وتحقيق أهدافها؛ فالمنظمات التي تملك ثقافة تكيفيه وقوية تمكن أعضاءها من الالتزام والانضباط، الإبداع والابتكار، المشاركة في اتخاذ القرارات مما يدفع بهم إلى تحقيق أداء فردي متميز يمكن المنظمة من تحقيق أهدافها. لذلك سنحاول في هذا الفصل التطرق للمباحث الأساسية التالية :

- المطلب الأول : ماهية الثقافة التنظيمية .

- المطلب الثاني : أساسيات الثقافة التنظيمية.

- المطلب الثالث : آليات بناء الثقافة التنظيمية.

المطلب الأول : ماهية الثقافة التنظيمية :

الفرع الأول : مفهوم الثقافة التنظيمية

يعد مفهوم الثقافة التنظيمية من المفاهيم الأساسية في الإدارة والسلوك التنظيمي حيث تعددت التعاريف و المفاهيم الخاصة بها و فيما يلي سننترق إلى أهمها :

- تعريف شاين الثقافة التنظيمية بأنها نمط من الافتراضات الأساسية التي تقوم جماعة معينة بابتكارها أو اكتشافها أو تطويرها من خلال تعلم كيفية التعامل مع مشكلات التكيف الخارجي و التكامل الداخلي للجماعة نفسها و يتم تلقينها لكل عضو جديد باعتبارها الأسلوب السليم للإدراك و التفكير و الشعور في التعامل مع تلك المصاعب¹ .

- تعريف يعرفها بيتر و واترمان نظام القيم السائدة في المنظمة والذي يتضح من خلال الانتاج الثقافي لأعضائها و الذي يتمثل في الحكايات و الأساطير الموجودة في المنظمة².

¹ Med nouiga, la conduit par la qualité dans un contexte socioculturelle, Essai de modalisation systématique et application à l'entreprise marocain, thèse de doctorat en génie industrielle dirigé par: P- TRUCHOT ENSAM paris, 2003, p 53.

² Peter & Waterman, In search of Excellence in Jesper Pederson, England, Gower Publishing Co, 1989, p2

- تعريف تايلور الكل المعقد الذي يشمل المعرفة و العقيدة و الفن و الاخلاق و القانون و العبادات و أية قدرات يكتسبها الإنسان كعضو في المجتمع .

- تعريف دانيال (Daniel R Denison) كل ماتعلمه أفراد المنظمة خلال محاولاتهم التعامل مع مشاكل بيئتهما الخارجية والداخلية و تشمل عملية التعلم هذه كل الجوانب السلوكية والادراكية و العاطفية¹.

- تعريف باحثوا الإدارة الإستراتيجية الثقافة التنظيمية هي نظام من القيم المشتركة والمعتقدات والعادات التي تسود داخل المنظمة والتي تتفاعل مع الهيكل والسياسات لتنتج أعرافا سلوكية و أن لكل منظمة ثقافتها التي تمتاز بها عن بقية المنظمات².

ومن التعاريف السابقة تتمكن من جمع وجهات النظر بأخذ تعريف التي تتفق عليه الدراسة في تحديد تعريف الثقافة التنظيمية و هي ذلك الإطار الذي يحكم ويوجه ويفسر سلوك الأفراد في المنظمة وذلك من خلال مجموعة القيم والمعتقدات والافتراضات الأساسية والمعايير والأعراف التنظيمية التي يشترك فيها أعضاء المنظمة التي تؤثر بشكل مباشر وغير مباشر على سلوكيات العاملين وعلى كيفية أدائهم لأعمالهم وتتأثر متأثرة بالقيم ومعتقدات التي يحملها القادة والمسؤولين.

الفرع الثاني: خصائص الثقافة التنظيمية

لنظمات مثل الأفراد متشابهة و مختلفة في نفس الوقت و كل منها لها ما يميزها عن الأخرى، حيث كل منظمة تقوم جاهدة من أجل تطوير ثقافتها الخاصة بها من خلال تاريخها و فلسفتها و أنماط اتصالاتها و نظم العمل و إجراءاتها و عملياتها في القيادة المثلى و اتخاذ القرارات التنظيمية المناسبة و في هذا الصدد اتفق الكثير من الباحثين أن الثقافة التنظيمية تشير إلى نظام من المعاني المشتركة التي يتمسك بها الأعضاء و هذا النظام هو عبارة عن خصائص أساسية للثقافة التنظيمية و يمكن ذكر بعض منها :

أولاً: الإنسانية : الإنسان هو كائن الوحيد الذي يخلق الثقافة و يبدع في عناصرها و يغير من محتواها عبر العصور، و الثقافة أيضا بدورها تصنع الإنسان و تشكل شخصية، و من هذا فالثقافة التنظيمية سمة الإنسانية لأنها تتركب من الحقائق و المعارف و المدارك التي يأتي بها الأفراد إلى المنظمة و التي تتكون لديهم خلال تعاقدهم مع المنظمة .

ثانياً: الاكتساب و التعلم: الثقافة ليست غريزة فطرية ، بل مكتسبة من المجتمع الذي يحيط بالفرد، حيث لكل مجتمع إنساني ثقافة معينة، و الفرد خلال تنقله يكتسي ثقافة من الأوساط الاجتماعية سواء كانت الأسرة أو المدرسة أم منظمة العمل و يتم اكتساب الثقافة عن طريق التعلم المقصود أو غير المقصود و من خلال الخبرة و التجربة أو من خلال صلة الفرد و علاقته و تفاعله مع الآخرين³.

¹ Daniel R Denison, Corporate Culture & Organizational Effectiveness, John Wiley & Sons, 1990, P2

² حسين حريم، السلوك التنظيمي، سلوك الأفراد و المنظمات، دار زهرة للنش و التوزيع، عمان، 1997، ص 24

³ عاطف وصفي: الثقافة الشخصية، دار النهضة العربية، بيروت 1988 ص 8

ثالثاً: القابلية للانتشار: تنتشر العناصر الثقافية بطريقة انتقالية واعية داخل الثقافة نفسها من جزء إلى أجزاء أخرى، ومن ثقافة مستوى إلى ثقافة مستوى آخر، وهذا عن طريق الاحتكاك الأفراد و الجماعات ببعضها البعض داخل المنظمات وهذا الانتشار يكون سريعاً وفعالاً حيث تلقى الثقافة التنظيمية قبولا واسعا من أفراد المنظمة لقدرتها على حل بعض مشاكله.

رابعاً: التكاملية: تتسم المكونات الثقافية بالإتحاد و الالتحام مشكلة نسقا متوازنا و متكاملًا، مع السمات الثقافية لتحقيق نجاح عملية التكيف مع التغيرات التي تشهدها المنظمة¹.

خامساً: القابلية للتغيير: ومن المميزات أو الخاصية الكبيرة لثقافة التنظيمية الاستجابة للتغيير وهذا على طبيعة الأحداث التي تتعرض لها المنظمات و يحدث التغيير على كافة العناصر الثقافية، غير أن إقبال الأفراد و الجماعات و تقبلهم للتغيير في الأدوات و الأجهزة و مقاومتهم للتغيير في العادات و التقاليد، منها جعل التغيير الثقافي يحدث بسرعة في العناصر المادية و يبطئ في العناصر المعنوية مما يتسبب في حدوث ظاهرة التخلف الثقافي².

الفرع الثالث: أهمية الثقافة التنظيمية :

تعتبر الثقافة التنظيمية ذات أهمية كبيرة ذلك أنها قائمة في كل المنظمات لأنها تنعكس على الهيكل التنظيمي القائم والنمط الإداري السائد ونظام الاتصالات والمعلومات وطريقة معالجة المشكلات واتخاذ القرارات وقد تكون ثقافة المنظمة مصدراً لقوتها ونجاحها كما هو الحال في الشركات اليابانية والأمريكية.

أولاً: أهمية الثقافة التنظيمية للفرد داخل المنظمة:

بما أن الفرد(العامل) جزء أساسي في المنظمة يؤثر ويتأثر بها يضع ويحمل سلوكيات وعادات قد تعود عليه بالإيجاب أو السلب وبهذا يمكن ذكر بعض العناصر المهمة للثقافة التنظيمية التي يمكن أن تنعكس على الفرد داخل المنظمة.

1- تزويد العاملين بالإحساس بالهوية

2- تعمل الثقافة على جعل سلوك الأفراد راد ضمن شروطها وخصائصها، كذلك فإن أي اعتداء على أحد بنود الثقافة أو العمل يعكسها يواجه الرفض .

3- تعمل الثقافة التنظيمية على توسيع أفق ومدارك الأفراد حول الأحداث التي تحدث في المحيط الذي يعملون

¹ ماجدة العطية: سلوك المنظمة، سلوك الفرد و الجماعة، دار الشروق ، عمان ، الأردن ، 2003 ، ص 326
² عبد اله جلبي : المجتمع و الثقافة الشخصية، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية ، مصر ، 1996 ، ص 57

به، أي أنها تشكل إطار مرجعي يقوم الأفراد بتفسير الأحداث والأنشطة في ضوءه.

4- تسهل العمل في المنظمات وذلك بإتباع السلوكيات والعادات التي تفرضها عليهم ثقافة المنظمة¹.

ثانياً: أهمية الثقافة التنظيمية للمنظمة:

تبرز أهمية الثقافة التنظيمية للمنظمات في مجالات يمكن ذكر بعض الأوجه منها:

1- تكوين شخصية مستقلة للمنظمة عن باقي المنظمات.

2- تحديد المعايير السلوكية للأفراد عند تنفيذ أعمالهم

3- تحديد مجالات الاهتمام المشترك .

4- التحكم التنظيمي باتجاهات وسلوك العاملين

5- تعتبر من الملامح المميزة للمنظمة عن غيرها من المنظمات وهي كذلك مصدر فخر واعتزاز للعاملين بها

6- تحقيق ميزة تنافسية للمنظمة

7- تعتبر الثقافة التنظيمية عنصر جذريا يؤثر على قابلية المنظمة للتغير وقدرتها على مواكبة التطورات

الجارية من حولها حيث كلما كانت قيم المنظمة مرنة متطلعة للأفضل أصبحت المنظمة أقدر وأحرص على

الإفادة الثقافة التنظيمية تسهل مهمة الإدارة والمديرين إذ لا يلجؤون لإجراءات صارمة لتأكيد وتطبيق السلوك

8- كلما كانت الثقافة التنظيمية ناجحة حققت الإبداع والتميز التنافسي للمنظمة² المطلوب داخل المنظمة.

المطلب الثاني: أساسيات الثقافة التنظيمية

تتنوع مكونات الثقافة التنظيمية وتتعدد أنواعها ومستوياتها و أنماطها وسوف نتعرض إليها من خلال المطالب الثلاثة التالية :

الفرع الأول: مكونات الثقافة التنظيمية

تعتبر الثقافة نظاما يتكون من مجموعة من العناصر أو القوى التي لها تأثير شديد على سلوك الأفراد في

المنظمة والتي تشكل المحصلة الكلية للطريقة التي يفكر ويدرك بها الأفراد كأعضاء عاملين بهذه المنظمة والتي

تؤثر على أسلوب ملاحظة وتفسير الأشياء بالمنظمة³. ويمكن تقسيم العناصر المكونة لثقافة المنظمة إلى

مجموعتين رئيسيتين:

¹ خضير كاظم محمود الفريجات، السلوك التنظيمي، المفاهيم معاصرة، أثير للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، ط1، 2009، ص 265 .
محمد بن غالب العوفي، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالتزام الوظيفي، رسالة ماجستير منشورة، إشراف مازن فارس رشيد، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2005، ص 23

أحمد بوشنافة، أحمد بوسهمين، أهمية البعد الثقافي وأثره على فعالية التسير، مداخلة ضمن الملتقى الدولي حول التسير في المؤسسات الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسير، جامعة المسيلة، ص03.

أولاً: الإشارات الثقافية: وتشمل الإشارات الثقافية على ما يلي:

- 01- القيم:** وهي قواعد تمكن الفرد من التمييز بين الخطأ والصواب والمرغوب وغير مرغوب وبين ما يجب أن يكون وما هو كائن، أي كمرشد ومراقب للسلوك الإنساني لأنه يزود برؤية من اتجاهات الأفراد وطبيعة ثقافة المؤسسة. حيث تقوم القيم التنظيمية بتوجيه سلوك العاملين في بيئة العمل، ضمن الظروف التنظيمية المختلفة ومن هذه القيم المساواة بين العاملين والاهتمام بإدارة الوقت والاهتمام بأداء واحترام الآخرين¹.
- 02- الأعراف والتوقعات:** يقصد بالأعراف تلك المعايير المدركة وغير الملموسة التي يلتزم بها العاملون داخل المنظمة². أما التوقعات التنظيمية تتمثل في التعاقد السيكولوجي غير المكتوب والذي يعني مجموعة من التوقعات يحددها أو يتوقعها الفرد أو المنظمة كلا منهما من الآخر خلال فترة عمل الفرد في المنظمة، مثال ذلك توقعات الرؤساء من المرؤوسين والزملاء من الزملاء الآخرين والمتمثلة بالتقدير والاحترام المتبادل، وتوفير بيئة تنظيمية ومناخ تنظيمي يساعد ويدعم احتياجات الفرد العامل النفسية والاقتصادية³.
- 03- المعتقدات التنظيمية:** 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.
- 04- الرموز:** هي عبارة عن إشارات متميزة مثل الشعارات وهي الصورة الرمزية الممثلة للمنظمة، إضافة إلى نمط اللباس والنمط المعماري (شكل المباني وتجهيزاتها)، كيفية إدارة الوقت، اللغة المستعملة داخل المنظمة⁵.
- 05- الطابوهات:** وهي ما تود المنظمة إخفاءه ورفضه وتعني المواضيع التي يجب عدم الخوض فيها أو الكلام عنها أو تداولها داخل المنظمة، وهي نتاج لتجارب مأساوية مرت بها المنظمة، كإخفاقات تجارية، مدير فاشل، والتي من شأنها إحداث اضطراب في صورة العاملين داخل المنظمة وكذا الصورة الخارجية للمنظمة، مما قد يؤثر سلباً على أداء العاملين والمنظمة ككل⁶.
- 06- الأساطير:** تعتبر الأسطورة رواية من تمثيل أشخاص خياليين، ويمكن تعريفها بأنها: "المعتقدات المشبعة أو المحملة بالقيم والمبادئ التي يعتنقها الناس والتي يعيشونها أو من أجلها ويرتبط كل مجتمع بنسق من الأساطير بعيد عن الصورة الفكرية المعقدة التي تتضمن في الوقت نفسه كل النشاط الإنساني"⁷.
- 07- الطقوس الجماعية و الاحتفالات:** الطقوس هي عبارة عن التطبيقات المنتظمة والثابتة للأساطير المتعلقة بالأنشطة اليومية للمنظمة مثل اللغة المستعملة، طريقة استقبال موظف جديد، الاحتفالات السنوية، العيد السنوي

¹ المرجع نفسه، ص 03 .

² أحمد بوشنافة وأحمد بوسيهن، مرجع سابق، ص 03.

³ محمود سلمان العميان، مرجع سابق، ص 313

⁴ محمود سلمان العميان، مرجع سابق، ص 312

⁵ Gilles bressy, et christion, kankayt, économie d'entreprise 4 éme édition , dallaz, paris, 1998. p 52.

⁶ Philip schepebig, les communication de l'entreprise, mc GRAW-HILL, paris, 1991.

⁷ كمال قاسمي ، المقومات والمعوقات الثقافية لتطبيق نظامي إدارة الجودة الشاملة والإيزو 9000 ، في المؤسسة الصناعية، الجزائرية، مذكر لنيل شهادة الماجستير في الإدارة والأعمال جامعة المسيلة، تحت إشراف زين العابدين بروش، 2003 ، ص 19

- لإنشاء المنظمة، وتعرف الطقوس الجماعية بأنها: "التعبير المتكرر للأساطير بواسطة أنشطة منظمة ومبرمجة" وذلك بهدف تأمين ونقل مجموعة من القيم إلى العاملين إضافة إلى تقوية الشعور بالانتماء للمنظمة¹. كما تؤدي الطقوس الجماعية مجموعة من الوظائف أهمها:
- التأكيد على القيم المشتركة مثل التجديد و المشاركة .
 - تجمع الطقوس بين مختلف المستويات و الوظائف في نفس الوقت و نفس النشاط و في مكان واحد.
 - تعمل الطقوس على إحداث التنظيم باعتبارها سلوكيات معترف بها من طرف الجميع، أما الاحتفالات فهي نشاطات مبرمجة خصوصا من أجل مكافأة العاملين أو تشجيعهم حيث تقام في مناسبات معينة، تستطيع الإدارة من خلالها تعزيز قيم معينة وخلق روابط بين أعضاء المنظمة والإشادة بما يفعله العاملون المتميزون مما يخلق جوا من التنافس بين العاملين يؤدي إلى تحسين أدائهم الفردي.
- 08- **الإشاعات** : من التشكيلات الرمزية لثقافة المنظمة نجد الإشاعات والتي تعتبر أخبارا لا أساس لها من الصحة، تكون في شكل سيناريوهات خيالية توفر نوعا من الترويح وازلة القلق وحالة عدم اليقين لدى العاملين في المنظمة، وهي تعتبر نوعا من الأساطير المتداولة يوميا في المنظمة .
- ثانيا: الموروث الثقافي للمنظمة:** يشمل الموروث الثقافي للمنظمة على ما يلي :
- 01- **المؤسسون** : إن ثقافة المنظمة ما هي إلا نتاج لثقافة الأعضاء المؤسسين، حيث نجد في الواقع العملي أن العديد من الثقافات تعكس قيم المؤسسين، ذلك أنهم يعملون على تكريس هذه الثقافة في منظماتهم، حيث تبقى معتقداتهم، سلوكياتهم، طرق تسييرهم قائمة حتى ولو غادروا المنظمة .
- 02- **سلوك قادة المنظمة** : يعتبر سلوك القادة من أهم العوامل المؤثرة في تشكيل ثقافة المنظمة، لأن العاملين سيدركون أن من أفضل الوسائل للارتقاء الوظيفي هو محاكاة سلوك القادة، ويجب التأكيد على أن العاملين يتأثرون بما يفعله القادة أكثر مما يقولونه، حيث أن هناك اتفاق بأن ثقافة المنظمة تتشكل بدرجة كبيرة بواسطة الإدارة العليا².
- 03- **تاريخ المنظمة** : يلعب تاريخ المنظمة دورا مهما في تشكيل ثقافتها، ويتكون -تاريخ المنظمة - من التجارب التي مرت بها، النجاحات المحققة وكذلك الفشل، ويشكل هذا الأرشيف مرجعا لأصحاب القرار وكذلك العاملين في المنظمة واتخاذهم مرشدا لتصرفاتهم مع التركيز على الايجابية فيها وتكرارها.
- 04- **الأبطال** : وهم أشخاص كانوا يعملون في المنظمة و قدموا أداء متميزا و أشياء مثالية من خلال ما يتمتعون به من كفاءة و انسجام مع قواعد وأنظمة المنظمة، وهم يعتبرون من خيرة أفراد المنظمة³ .
- 05- **مهنة المنظمة (النشاط)** : تعرف مهنة المنظمة -النشاط الرئيسي لها- بأنها "مجموعة المهارات التي يتقنها أعضاء المنظمة (تكنولوجيا. معرفة الأسواق . القدرات التنظيمية) فهي تعبر عن معرفتها في القيام بمهنتها

¹ Pascal laurant, François Bourard, économie d'entreprise BTS- tome 2ème édition d'organisation, Paris 1991, p247.

² سعود عبد العزيز الشمري، ثقافة المؤسسة والجودة الشاملة، مجلة الكهرباء، العدد 08

³ سعود عبد العزيز الشمري، مرجع سبق ذكره، العدد 10

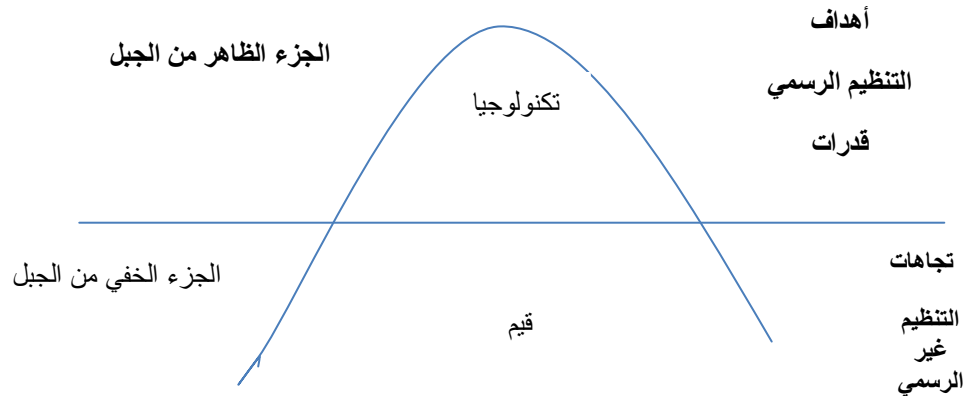
أحسن من الآخرين. ويمكن أن تفيد في تأكيد خصوصية المنظمة إضافة إلى إعطاء قيمة للعمل مما يعزز من مشاعر الانتماء والولاء لدى العاملين¹.

الفرع الثاني: مستويات الثقافة التنظيمية:

إن الثقافة على مستوى المنظمة عبارة على تداخل عدد من المستويات تباين الباحثون في تقسيمها حسب مختلف الأولويات في كل تقسيم، وتوجد مجموعة أفكار لوصف مستويات ثقافة المنظمة نذكر منها على سبيل المثال ما يلي : أشار كل من كلوشن وكروبر إل أن أي منظمة لها نظامان: تنظيم رسمي وآخر غير رسمي وأنه يجب التعامل مع التنظيم غير الرسمي داخل المنظمة والذي له ثقافة فرعية يمكن أن تتوافق أو تختلف مع التنظيم الرسمي للمنظمة، وإذا كان التنظيمي الرسمي هو الشيء الظاهر في المنظمة وله نظمه وقواعده وقيمه، فإن التنظيم غير الرسمي يمثل الجزء غير الظاهر بشكل مباشر².

وقد شبه هيرمان (Herman) هذا التقسيم بجبل الثلج حيث يمكن رؤية العناصر البيئية والسلوكية لأنها فوق مستوى سطح الماء، و التي تمثل التنظيم الرسمي للمنظمة أما الجزء الخفي غير المرئي يكون تحت سطح الماء، ويشمل القيم والمعتقدات والافتراضات وغيرها حيث تمثل التنظيم غير الرسمي³.

الشكل رقم: (2) مستويات ثقافة المنظمة حسب Herman



Source : Stanley N.Herman ,TRW Systems Group in Wendell L.French & Cecil H.Bell, « Organization Development » : Behavioral Science Interventions for Organization Improvement (N.J : prentic-hall Inc, 2ndEd, 1978, p16

¹ Pascal laurant, François bourad, op-cit, p 249.

عمر محمد الفيزي، نموذج مقترح للثقافة التنظيمية في المنظمات الذكية، مذكرة دكتوراه الفلسفة في ادارة الأعمال، جامعة عين شمس، غير منشورة، 2005 ، ص² 67

³ Stanley N.Herman : « TRW Systems Group » in Wendell L.French&CecilH.Bell, je :

« Or: Behavioral Science Interventions for Organisation Improvement (N.J : prentic-hall Inc, 2nd Ed, ntic-hall Inc, 2nd Ed, 1978, p16

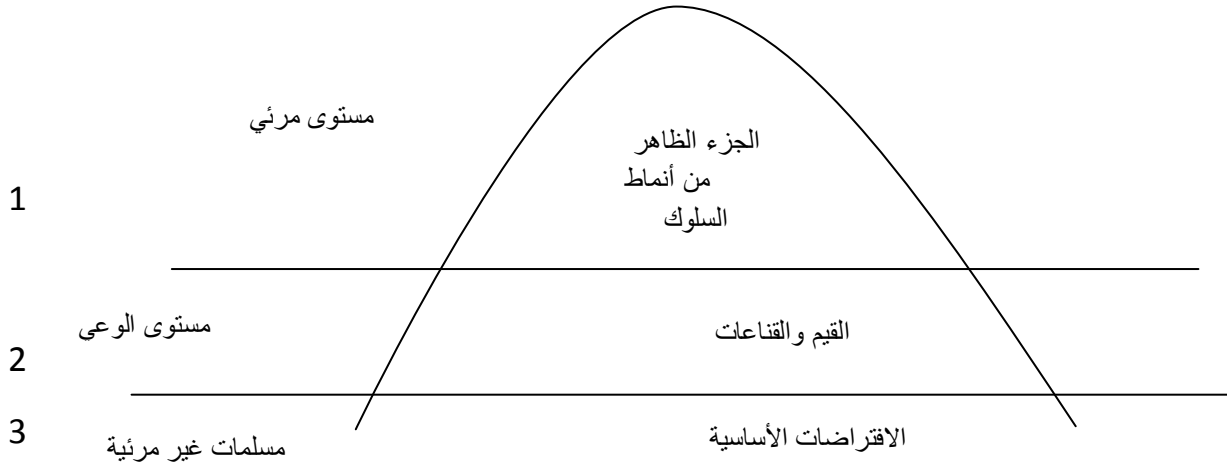
وفي تصور مشابه لمستويات ثقافة المنظمة حدد تورنر ثلاث مستويات هي كالتالي¹ :

1- جزء ظاهر من أنماط السلوك.

2- جزء يمثل مستوى الوعي ويتمثل في القيم والقناعات لدى الأفراد .

3- جزء مسلمت وهي عبارة عن افتراضات أساسية غير مرئية .

الشكل رقم (3): مستويات ثقافة المنظمة حسب Turner



Source : Charles, Turner : Corporate Culture, From vicious to virtuous circles, London, the economists Book Ltd, 1990, P116.

أما فكرة كومينج و وولي تقوم على المكونات الضمنية لثقافة المنظمة من السلوكيات الروتينية والأعراف والقيم المهنية والفلسفة الموجهة للمنظمة وقواعد اللعبة والمناخ التنظيمي، مفترضا أن هذه العناصر تتفاعل معا لكي يكون لثقافة المنظمة معنى، ومنه استنتج المستويات الأربع لثقافة المنظمة وهي: الافتراضات المشتركة والقيم الثقافية والسلوكيات المشتركة والرموز الثقافية التي تتدرج بدرجة ظهورها².

بينما يقدم شاين نموذجا مشابها للنماذج السابقة، يقسم فيها ثقافة المنظمة إلى ثلاث مستويات :

1- المستوى الخارجي (السطحي): يتمثل في المظاهر السلوكية والتصرفات التي تكون مرئية

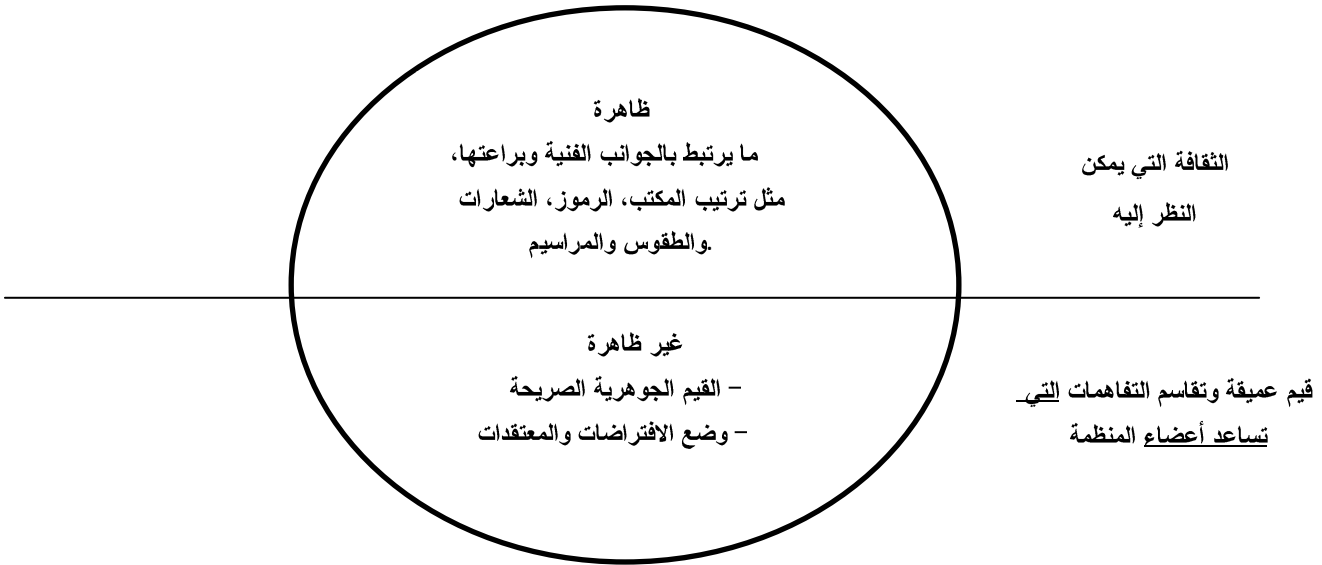
2- مستوى القيم والمعتقدات: تتمثل في مجموعة القيم التي يشترك فيها الأفراد في المنظمة والتي تميل إلى الاستقرار والاستمرار .

3- المستوى الثالث (الافتراضات الأساسية): تعتبر جوهر وأساس الثقافة التنظيمية، فهي التي تخلق القيم والمعتقدات بحيث تصبح بمرور الوقت أمورا مسلما بها ومقبولة على حقائق لا تقبل الجدل.

¹ Charles, Turner : Corporate Culture, From vicious to virtuous circles, London, the economists Book Ltd,1990, P116.

² نعمه عباس الخفاجي: ثقافة المنظمة، دار اليازوري للنشر والتوزيع، الاردن، 2009 ، ص 31

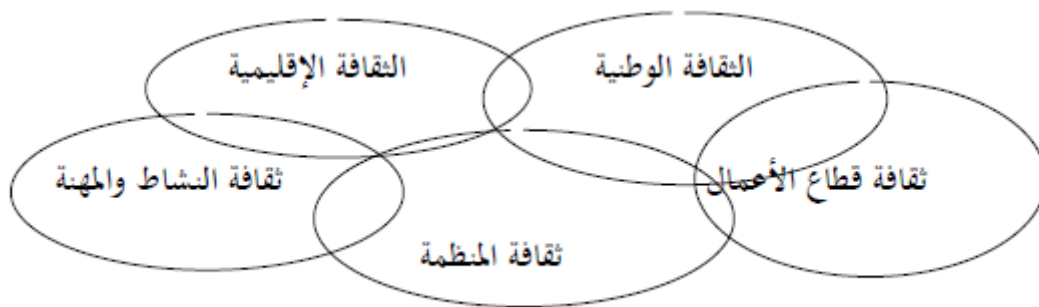
الشكل رقم (4): مستويات ثقافة المنظمة



Source : Daft ,R,L, the New Era of Management, Canada, Thomson,2006

وقدم الكاتبان جون وفيصل (Johan & Faycel Benchemam) تقسيم آخر لمستويات ثقافة المنظمة مرتكزين على منطق التحليل الكلي حيث يعرفان الثقافة بأنها مجموعة من القيم و المعتقدات الأساسية التي يتقاسمها أعضاء المجموعة الواحدة¹. وهذه المجموعة يمكن أن تكون منظمة، نشاط، قطاع، دولة... والشكل التالي يوضح مستويات ثقافة المنظمة حسب رأي الكاتبين:

الشكل رقم (5): مستويات ثقافة المنظمة حسب Johan & Fayçal Benchemam



Source : Fayçal Benchemam, Johan Bouglet, Management Manuel Complet applications et corrigés, L'extenson éditions, Paris, 2008,p332

¹ Faycel Benchemam, Johan Bouglet, Management Manuel Complet applications et corrigés, Lextenson éditions, Paris, 2008,p332

أولاً: الثقافة الإقليمية:

الثقافة في هذا المستوى تتمثل في خصائص الأفراد من دول مختلفة ويتقاسمون وينتمون إلى نفس المنطقة، ومثال ذلك الثقافة العربية والثقافة اليابانية.

ثانياً: الثقافة الوطنية:

تمثل الثقافة في هذا المستوى القيم والاتجاهات والمفاهيم السائدة في المجتمع الموجودة فيه المنظمة، وتتأثر هذه الثقافة بمجموعة من القوى الاجتماعية، مثل نظام التعليم والنظام السياسي، حيث تؤثر هذه القوى على استراتيجيات المنظمة ورسالتها وأهدافها¹.

ثالثاً: ثقافة قطاع الأعمال:

ترتبط بأعراف قطاع الصناعة الموجودة والتي تميزها عن سواها من القطاعات، هذه الأعراف غير متماثلة وهي جزء من خصائص ثقافة مؤثرة على المنظمات المكونة للقطاع².

رابعاً: ثقافة المنظمة: كما هو معروف أن لكل منظمة ثقافة تميزها عن باقي المنظمات، وقد نجد أيضاً ثقافات مختلفة داخل نفس المنظمة مما يستدعي تكوين مجموعة من العوامل الثقافية المشتركة بين الأفراد وجماعات العمل نتيجة تعامل الأفراد واحتكاكهم ببعضهم البعض، وهذا ما يسهل التزامهم بتنفيذ سياسات وقرارات المنظمة وتحقيق أهدافها.

خامساً: ثقافة النشاط: تعرف بالثقافات الفرعية إذ هناك تشابه في الثقافة لدى أفراد نفس النشاط واختلافها بين أفراد النشاطات الأخرى وهذا ما يستدعي نوع من التلاحم والتعاون بين أعضاء فريق العمل الواحد لتحقيق الأداء المطلوب والقائم على نمط مشترك من التفكير والتصرف لدى الأفراد.

الفرع الثالث: أنواع الثقافة التنظيمية:

هناك عدة أنواع من الثقافة التنظيمية، إلا أن هناك شبه اتفاق على وجود نوعين أساسيين هما: الثقافة التنظيمية القوية والثقافة التنظيمية الضعيفة إضافة إلى نوعين آخرين هما: الثقافة المثالية والثقافة التكوينية.

أولاً: الثقافة القوية

تعرف الثقافة القوية بأنها: "الحد الذي يجعل الأعضاء يتبعون ما تمليه عليهم الإدارة، ويمكن القول أن ثقافة المنظمة قوية في حالة كونها تنتشر وتحظى بالثقة والقبول مع جميع أو معظم أعضاء المنظمة ويشتركوا في مجموعة متجانسة من القيم والمعتقدات والتقاليد والمعايير التي تحكم سلوكياتهم واتجاهاتهم داخل المنظمة، ومما يجعل الثقافة قوية كون القيم الأساسية قوية ويشترك فيها العاملون³.

وتتمتع الثقافة القوية بمجموعة من الخصائص نذكر منها :

الثقة: تشير الثقة إلى الدقة والتهذيب ووحدة الذهن والتي تعتبر عاملاً مهماً من عوامل تحقيق إنتاجية مرتفعة

¹ مصطفى محمد أبو بكر، إدارة الموارد البشرية: مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2008، ص 90 .

² نعمة عباس الخفاجي، مرجع سابق، ص 3

³ سعود عبد العزيز الشمري، مرجع سبق ذكره، العدد 10

. الألفة والمودة: يمكن للألفة والمودة أن تتأتى من خلال إقامة علاقات متينة وحميمية مع الأفراد داخل

المنظمة من خلال الاهتمام بهم و دعمهم و تحفيزهم . فيما يرى ستيفن روبرت أن الثقافة القوية تعتمد على¹ :

- عنصر الشدة و الذي يرمز إلى قوة تمسك أعضاء المنظمة بالقيم والمعتقدات السائدة.

- عنصر الإجماع والمشاركة لنفس الثقافة التنظيمية السائدة من قبل الأفراد ، والذي يعتمد-الإجماع -

على تعريف الأفراد بالقيم السائدة في المنظمة و ما يحصلون عليه من مكافآت و حوافز جراء التزامه إضافة

إلى بعض الخصائص التي تتسم بها الثقافة القوية نوردتها فيما يلي² :

- تحفيز النزعة نحو التصرف، مع التأكيد على الاستقلالية والمبادأة، وتشجيع الموظفين على تحمل

المخاطرة.

- أنها تنبثق عن طبيعة رسالة المنظمة، ويتعين عليها أن تركز جهودها فيما تجيد من عمل وإقامة علاقات

وثيقة مع العملاء كوسيلة لتحسين وتعزيز مركزها التنافسي من خلال التركيز على قيم التوجه بالمستهلك.

- إرسال تصميم تنظيمي من شأنه أن يحفز الموظفين على بذل أفضل ما لديهم بغية تعظيم الإنتاجية من خلالهم،

وأن احترام الفرد يمثل الوسيلة الأساسية التي يمكن للشركة من خلالها استحداث البيئة السليمة للسلوك الإنتاجي.

ثانياً: الثقافة الضعيفة :

هي الثقافة التي لا يتم اعتناقها بقوة من أعضاء المنظمة ولا تحظى بالثقة والقبول الواسع من معظمهم، وتفقر

المنظمة في هذه الحالة إلى التمسك المشترك بين أعضائها بالقيم والمعتقدات، وهنا سيجد أعضاء المنظمة

صعوبة في التوافق والتوحد مع المنظمة أو مع أهدافها وقيمتها³. ففي حالة الثقافة الضعيفة يحتاج العاملون إلى

التوجيهات و تهتم الإدارة بالقوانين واللوائح والوثائق الرسمية المكتوبة، كما تتجسد في نظم الإدارة الأوتوقراطية

ونمط الإدارة العائلي والسياسي وفيها تنخفض الإنتاجية ويقل الرضا الوظيفي لدى العاملين، كما قد يتم فيها

الشعور بالغربة عن الثقافة والمجتمع والمحيط وهي ظاهرة الإغتراب الاجتماعي، حيث تبدو القيم والمعايير

الاجتماعية السائدة عديمة المعنى للفرد، ويشعر الفرد بالعزلة والإحباط⁴.

ثالثاً: الثقافة المثالية

ضرورة وجود ثقافة تنظيمية مثالية ووحيدة، والتي تميز أحسن waterman, auchi وDrucker يرى كل من

المنظمات الناجحة، هذه الثقافة يجب أن تمتلكها كل المنظمات الرغبة في النجاح، ويرجع أصول هذا النوع من

الثقافة التنظيمية إلى الأمريكي فريدريك تايلور حيث اعتبر أنه من الكافي تحديد كل مهمة أحسن طريقة للأداء

(وقد كان يبحث عن طريقة best way one أي تحديد الهياكل بدون غموض فكل شيء مضبوط وفق)

مثلى لتحسين الأداء⁵.

¹ محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل، عمان، الأردن، فيفري 2003 ، ص 316
² مصطفى محمد أبو بكر، إدارة الموارد البشرية: مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2008، ص 145 .

³ مرجع نفسه، ص 146

⁴ أحمد بوشنافة وأحمد بوسهمين، مرجع سابق، ص 06

⁵ كمال قاسمي، مرجع سابق، ص 34

رابعاً: الثقافة التكيفية (الموقفية) :

يقترح الباحث أمثال كالوري ود را كر مدخل موقفي للثقافة أي ضرورة تكيف الثقافة التنظيمية مع الظروف البيئية، ذلك أن اختيار ثقافة تنظيمية جيدة يتوقف على الظروف التي تمر بها المنظمة ذلك أنه لا توجد ثقافة مثالية تصلح لكل المنظمات وفي كل الظروف البيئية¹.

المطلب الثالث : آليات تكوين ثقافة المنظمة

تلعب الثقافة التنظيمية في المنظمة دوراً هاماً وحيوياً في حياة المنظمات لأنها تمثل المحرك الأساسي لنجاح هذه الأخيرة، فهي تؤدي عدة وظائف تؤثر على مختلف وظائف المؤسسة وعلى مختلف العناصر التنظيمية والعاملين فيها، لذا يجب تكوين ثقافة تنظيمية قوية والمحافظة عليها، فبدونها يحدث خلل يهدد بقاء واستمرار المنظمة. فالثقافة التنظيمية لها خاصية الانتقال و التوريث فهي تراكمية من جيل لآخر غير أنها تكتسب و تورث بآليات تختلف عن ثقافة المجتمع , ومن خلال هذا المطلب نحاول التعرف على مختلف الآليات و الطرق والوسائل المتبعة لتكوين وتوريث والمحافظة على الثقافة التنظيمية .

الفرع الأول : وظائف الثقافة التنظيمية :

- اختلف الباحثون في تحديد وظائف الثقافة التنظيمية فمنهم من يراها أنها أربعة وظائف ومنهم من يحصرها بثلاثة، فكل من Pederson & Scrensen يريان أن للثقافة التنظيمية أربعة وظائف وهي :
- تستخدم الثقافة كأداة تحليلية للباحثين، حيث تساهم نماذج الثقافة في فهم التنظيمات الاجتماعية المعقدة تستخدم الثقافة كأداة للتغيير ووسيلة من وسائل عمليات التطور التنظيمي.
- تستخدم الثقافة كأداة إدارية لتحسين المخرجات الاقتصادية للمنظمة، وأيضا لتهيئة أعضاء المنظمة اجتماعيا لتقبل القيم التي تحدها الإدارة .
- تستخدم الثقافة كأداة الحس الإدراكي لدى أعضاء المنظمة عن البيئة الخارجية المضطربة .
- كما يرى Wagmen بأن الثقافة تستخدم في تحقيق أربع وظائف هي :
- تحديد هوية المنظمة وإعلامها لجميع الأعضاء، حيث ساهم في خلق العادات والقيم، وإدراك الأفراد لهذه المعاني يساعد على تنمية الشعور بالهدف العام .
- نمو الغرض العام عن طريق اتصالات قوية وقبول الثقافة المكتسبة.
- ترويج استقرار النظام من خلال تشجيع الثقافة على التكامل والتعاون بين أعضاء التنظيم وتطابق الهوية؛
- توحيد السلوك، أي حدوث الأشياء بطريقة واحدة بين أعضاء المنظمة، وفهم المعاني بمفهوم واحد يخدم ثقافة المنظمة وينسق السلوك في العمل.
- ومنهم من يرى أن الثقافة التنظيمية تقوم بالوظائف الأساسية الآتية :
- تزود المنظمة والعاملين فيها بالإحساس بالهوية: كلما كان من الممكن التعرف علي الأفكار والقيم التي

محمد طاهر بوباية، اتجاهات الهيئة الوسطى الإدارية نحو نماذج الثقافة التنظيمية، دراسة ميدانية أجريت لمؤسسات إنتاجية وخدمتية، رسالة ماجستير في علم النفس التنظيم و العمل , تحت إشراف الهاشمي لوكيا , معهد علم النفس و العلوم التربوية, جامعة الجزائر, 1995, ص 49 .

تسود في المنظمة كلما كان ارتباط العاملين قوياً برسالة المنظمة وزاد شعورهم بأنهم جزء حيوي منها :
 - **تقوية الالتزام برسالة المنظمة:** إن تفكير الناس عادةً ينحصر حول ما يؤشر عليهم شخصياً إلا إذا شعروا بالانتماء القوي للمنظمة بفعل الثقافة العامة المسيطرة، وعند ذلك يشعرون أن اهتمامات المنظمة التي ينتمون إليها أكبر من اهتماماتهم الشخصية، ويعني ذلك أن الثقافة تذكرهم بأن منظماتهم هي أهم شيء بالنسبة لهم .
 - **دعم وتوضيح معايير السلوك:** وتعتبر هذه الوظيفة ذات أهمية خاصة بالنسبة للموظفين الجدد، كما أنها مهمة بالنسبة لقدامى العاملين أيضاً، فالثقافة تقود أقوال وأفعال العاملين، مما يحدد بوضوح ما ينبغي قوله أو عمله في كل حالة من الحالات، وبذلك يتحقق استقرار السلوك المتوقع من الفرد في الأوقات المختلفة.

الفرع الثاني : استراتيجيات تكوين الثقافة التنظيمية :

إن عملية بناء ثقافة المنظمة تتبلور في تكوين منظومة قيم ومعتقدات مشتركة تتفاعل مع مكونات المنظمة من أفراد وهياكل ونظم لتنتج أعراف وتقاليد سلوكية مساعدة في رسم صورة المنظمة وتحديد طريقة أداء الأعمال، ويرجع نجاح ذلك البناء إلى نوع الإستراتيجية المعتمدة في تكوين الثقافة، ويمكن تشبيه عملية بناء الثقافة التنظيمية بالتنشئة الاجتماعية للطفل فكما كانت القيم مغروسة مبكراً كانت أمتن وأقوى وكذلك الأمر في المنظمات، وفيما يلي تحديد للعوامل والاستراتيجيات التي تساهم في بناء وبقاء الثقافات في المنظمات.

أولاً: الإدارة العليا (دور المؤسسين)

الممارسات الإدارية العليا تأثير كبير على الثقافة التنظيمية وسلوك العاملين سواء كان تأثيراً إيجابياً أو سلبياً من خلال القرارات التي تتخذها، فالإدارة العليا بالسلوك المنتظم من خلال استخدام لغة واحدة ومصطلحات وطقوس مشتركة، وكذلك تحديد المعايير السلوكية التي تتضمن التوجهات نحو العمل، وفلسفة الإدارة في كيفية معاملة العاملين، وكذلك سياساتها حول تنفيذ القواعد والتعليمات¹، فهذه الممارسات هي التي تشكل الثقافة التنظيمية وليس الشعارات والسياسات التي لا تطبق.

ثانياً: اختيار الموظفين

تعتبر عملية اختيار الموظفين خطوة رئيسية في تشكيل الثقافة التنظيمية فالهدف من عملية الاختيار هو تحديد واستخدام الأفراد الذين تتوفر لديهم مجموعة من الصفات والأنماط السلوكية والخلفيات الثقافية والمعرفة والخبرات والقدرات التي يجب أن تتفق مع قيم المنظمة السائدة². وعملية تعيين الموظف تعطيه فرصة للتعرف على مدى التوافق بين قيمته وبين الواقع العملي، بمعنى آخر لا يجب أن يكون هناك تناقضا بين ثقافات الأفراد في المنظمة من أجل المحافظة على ثقافة المنظمة متماسكة، لأنه قد يتأثر الأداء والفعالية في المنظمة بسبب تأثير الأفراد الجدد الذين يحملون ثقافة لا تتناسب مع ثقافة أفراد المنظمة الحاليين، فمن خلال عملية الاختيار والمقابلة الشخصية يتم التعرف على توجهات وآراء المتقدمين للوظيفة، وبالتالي توظيف من يتفق مع قيم المنظمة إلى التوظيف تحت الاختبار لعدة شهور ليتأكدوا من حسن الاختيار.

¹ محمد سلمان العميان، مرجع سابق، ص 31

² محمد قاسم القريوتي، السلوك التنظيمي، دار وائل للنشر، ط 5، عمان، 2009، ص 184

ثالثاً: التطويع أو المخالطة الاجتماعية

يعتبر التطويع الاجتماعي من العوامل الأساسية التي تساهم في بناء واستمرار الثقافة المنظمة، وذلك لأنه يمثل الوسائل التي من خلالها يتم اكتساب الاعتقادات والقيم التي تتكون منها الثقافة¹، بأن تقوم المنظمة بتعويد العاملين على ثقافة المنظمة وتوضيحها لهم وجعل الموظفين الجدد يتبنون فكر المنظمة حتى يسعى لإنجاحها، ويمكن أن يكون التطويع من خلال دورات تدريبية توضيحية أو إلقاء المحاضرات.

رابعاً: استراتيجيات دمج الاختلاف في ثقافة المنظمة

عندما يظهر جليا وجود اختلافات بالتكوين الثقافي للموظفين وتنوع أبعادها وخصائصها، تأتي هذه الاستراتيجية لتسهل عملية دمج بينها أو تقليل الفروق بين مستوياتها .

الفرع الثالث : أبعاد الثقافة التنظيمية

أولاً: نمط القيادة :

إن المهمة الأساسية للقائد هي بذل الجهد والعمل للتأثير في مرؤوسيه توجيه نشاطهم، في جو من التعاون نحو تحقيق الهدف الموضوع أصلا في الخطة، وعليه فإن القيادة ما هي إلا سلوك من جانب فرد سواء المدير أو القائد، الذي يؤثر على الآخرين بحيث يقبلون قيادته ويطيعون أوامره².

يتشكل السلوك القيادي من مجموعة من السمات والصفات والخصائص المتحددة ببعضها البعض، والمحددة لطريقة عمل المدير وتعامله مع مرؤوسيه باتجاه تحقيق الأهداف³. كما يعرف السلوك القيادي بأنه قدرة الفرد القائد على التأثير في الآخرين بالشكل المرغوب فيه، من خلال إبداعه في مجال عمله مستندا إلى الخبرات والقدرات الذهنية التي تجعل من الشخص مصدر إعجاب وقادر على التأثير على الآخرين. ويمكن الإشارة إلى أن السلوك القيادي يعبر عن التصرفات المتكررة المعتمدة من قبل القائد عند تعامله مع الآخرين حتى يستطيع كسب ثقتهم و تعاونهم و إقناعهم بتحقيق الأهداف .

- أنماط السلوك القيادي:

1- القيادة الأوتوقراطية:

يتميز هذا النوع بسلوكه التعسفي المستمد من السلطة المخولة له، حيث يجبر أتباعه على القيام بأعمالهم وفقا لإرادته وأهوائه، دون أن يستمع لأفكار أتباعه وغالبا ما ينسب النجاح لنفسه، ويفضل الإشراف المباشر عليهم، ويتميز هذا النمط من القيادة بعدم تفويض السلطة لأن القائد لا يثق في مرؤوسيه، لذلك فهو ينفرد باتخاذ القرار ثم يعلنه عليهم، أما طريقة تعامله فتظهر من خلال سلوكه المسيطر الذي يجعله قاسيا وصارما معهم، يعتمد هذا القائد على إصدار الأوامر والتعليمات التي تتناول كافة التفاصيل ويصر على إطاعة مرؤوسيه له⁴.

¹ جمال الدين محمد المرسي، السلوك التنظيمي، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2000، ص 440

فاطمة الزهراء مهدي، أثر الثقافة التنظيمية على فعالية صنع القرار في المؤسسة الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير، جامعة المسيلة ص 107

³ حافظ عبد الكريم الغزالي، أثر القيادة التحولية على فعالية عملية اتخاذ القرار، رسالة ماجستير إدارة أعمال، جامعة الشرق الأوسط، 2012، ص 24

⁴ Marcel Laflam, Le Management ; approche Systématique, Getan Morin, Canada, 1981, P314.

2- القيادة الديمقراطية :

يتميز هذا النمط بسلوكه المتوازن فهو يتبع أساليب الإقناع والاستشهاد بالحقائق ويحترم أحاسيس الأفراد ومشاعرهم ويجعلهم يشعرون بكرامتهم وأهميتهم، فالقائد الديمقراطي يستعين بآراء أتباعه ويلعب دورا كبيرا في تنمية الابتكار و تحقيق التعاون وإطلاق المرؤوسين لطاقتهم الكامنة، وبشكل عام يمكن القول بأن هذا النوع من القيادة يعتمد على مرتكزات أساسية تتمثل في: العلاقات الإنسانية السليمة بين القائد و مرؤوسيه، المشاركة في صنع القرار للمرؤوسين القادرين بحكم كفاءتهم و خبرائهم على ممارستها مما يتيح للقائد الاضطلاع بالمهام القيادية الهامة¹.

3 - القيادة المتساهلة (غير متدخلة)

هذا النمط يترك القائد لأتباعه اتخاذ القرارات وتحديد الأهداف واختيار الأساليب التنفيذ، فهو بذلك تخلى عن دوره الأساسي كمتخذ قرار وأصبح يلعب دور الوسيط، ويتصف بالسلبية والتسامح والتودد اتجاه أتباعه، وقد يؤدي ذلك السلوك من جانب القائد إلى التسبب وعدم الانضباط وانخفاض الإنتاجية²، كما يتجه القائد إلى تفويض السلطة على أوسع نطاق وإتباع سياسة الباب المفتوح في الاتصالات وتسهيل التواصل.

ثانيا: جودة المعلومات :

المعلومات هي عبارة عن بيانات معالجة تستخدم لانجاز عمل ما أو اتخاذ قرار بخصوص أي مشروع أو وظيفة، حيث أن استخدام تلك المعلومات يساعد على صنع القرارات الاستراتيجية التي تحقق أهداف المنظمة بعيدة المدى بشكل متكامل ومتناسق، في حين أن جودة المعلومات تحدد بطريقة استخدامها بواسطة القائد، حيث وصف ابler (Eppler) جودة المعلومات بكفاءة وصحة وملائمة استخدام المعلومات³.

كما تم تعريفها بأنها مجموعة من الخصائص و المميزات التي تؤهل المعلومات للاستجابة للحاجات الظاهرية و الضمنية فتقييم جودة المعلومات يتعلق بقضايا منها التوقيت والدقة والصلاحية في الصياغة والفائدة والإدراك و الثبات و الكمال والمجارة بين الأصناف الأخرى ، فالمعلومات ذات الجودة العالية تعني معلومات مطابقة للاستعمال من قبل المستخدمين⁴.

أبعاد جودة المعلومات :

إن المعلومات الصحيحة والسليمة تشمل مجموعة من الأبعاد كأن تكون خالية من الأخطاء، وأن تكون ملخصة لا تأخذ مساحة كبيرة من العرض، أما فائدة المعلومات فتشمل أبعاد كالكميات الكافية، الموضوعية، سرعة الاستجابة وغيرها، ومن خلال هذا العنصر سوف نفضّل في أبعاد ومحددات جودة المعلومات للقادة.

موسى عبد الناصر، واعر وسيلة، أنماط القيادة وفعالية صنع القرار بالمؤسسة، مداخلة ضمن الملتقى الدولي حول: صنع القرار في المؤسسة الاقتصادية، جامعة المسيلة، 14 15 أبريل 2009، ص 1

علي عباس، تأثير أنماط القيادة الإدارية في عملية صنع القرار، مجلة الجامعة الإسلامية، للدراسات الاقتصادية و الإدارية، المجلد 20، العدد 1، يناير 2012 ص 13²

³ Eppler.M, Managing information quality, Heideberg Publishing, Germany, 2006, P1.

⁴ مهدي عطية موحى، جودة المعلومات وأثرها في فعالية القرار، مجلة الفادسية للعلوم الإدارية و الاقتصادية، المجلد 11، العدد 1، 2009، ص4.

1- **البعد الزمني:** يتضمن هذا البعد الجوانب التالية :

التوقيت: يقصد به توفير المعلومات اللازمة في الزمن المناسب لمتخذ القرار، وقد تكون المعلومة مفيدة في الزمن الحاضر ولكن تفقد أهميتها بعد زمن قليل، لذا على متخذ القرار أن يكون قادراً على الحصول على المعلومات في وقت الحاجة إليها.

الحدثة: يجب أن تكون المعلومات متجددة وحديثة للاستفادة منها عند تقديمها لمتخذ القرار، حيث تلعب الحدثة دوراً مهماً في جودة المعلومات إذ تقل قيمة المعلومات بتقدمها مع الزمن.

2- **بعد المضمون (المحتوى):** يتضمن هذا البعد الخصائص التالية :

- **الدقة والثبات:** يقصد به ما توفر من الدقة في البيانات والنقطة وخلوها من الأخطاء، ويجب أن تكون المعلومات ثابتة وتامة، وشاملة ودقيقة، حيث تتطابق مع الواقع شكلاً ومضموناً، وتكون خالية من أشكال التحريف أو الخطأ أو التشويش الذي يؤدي إلى طمس وضياح جزء من حقيقة الموضوع الذي تتعلق به المعلومات¹.

الشمولية: يقصد بها قدرة المعلومات على إعطاء صورة كاملة عن المشكلة أو عن الحقائق الظاهرة لموضوع الدراسة، مع تقديم بدائل الحلول المختلفة لها، حتى يتمكن متخذ القرار من تأدية وظائفه المختلفة، وعلى متخذ القرار أن يقدر كمية التفاصيل اللازمة عن المشكلة حتى يتجنب الوقوع في بحر من المعلومات².

- **الإيجاز:** مدى توفر المعلومات وسهولة الرجوع إليها من خلال عرضها بصورة كاملة بدون إطالة إذ لا بد من الإيجاز دون الخوض في كم كبير من المعلومات عن الموضوع.

البعد الشكلي: يتعلق هذا البعد بكيفية تقديم المعلومة وتكون حاضرة لمن يطلبها، وتتضمن الجوانب التالية :

الوضوح: ويعني إمكانية استيعاب المعلومات وفهمها بسهولة ويسر على النحو الذي يدرك صانع القرار أهميتها، ويجب ألا تتضمن أي ألفاظ أو رموز أو مصطلحات أو تعبيرات رياضية، ومعادلات غير معروفة لا يستطيع صانع القرار التأكد من معناها، أو يمكن أن يفسرها بطرق مختلفة.

المرونة والتنظيم: ويقصد بها قابلية المعلومات على التكيف مع أكثر من مستخدم، لذلك يجب أن تكون المعلومات متوافرة بشكل مرن يمكن استخدامه من الأنواع المختلفة للقرارات بفاعلية، أما التنظيم يقصد به تقديم المعلومات بترتيب وتنسيق ضمن معايير محدد مسبقاً كي يتم تعظيم الاستفادة منها³.

وفي الأخير يتضح أن أبعاد جودة المعلومات عديدة تضمنت خصائص وسمات المعلومات، كما ان نوعية المعلومات المطلوبة هي التي تنعكس على نوعية القرار الذي سيتم اتخاذه، من هنا برزت الحاجة إلى توفير آلية مناسبة لتقييم مدى جودة هذه المعلومات .

1 وزيرية يحي محمد، علاقة معايير قياس جودة المعلومات الإستراتيجية بمراحل صنع القرار، مجلة كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل، العدد 110 ، الد 34، 2012، ص 166

2 عبد الله بن حمود بن الحسيني، الأثر بين دعم القرار وجوده المعلومات وفاعلية اتخاذ القرار، مذكرة ماجستير إدارة أعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2013، ص 24

³ الفقي عبد الاله، نظم المعلومات المحسوبة ودعم اتخاذ القرار، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الأردن، 2012، ص 14

ثالثا : القيم الأخلاقية

تشير القيم الأخلاقية إلى معايير السلوك التي توضح لنا كيف يجب أن يتصرف الإنسان في كثير من الحالات، فأى قرار سيتم اتخاذه يجب أن يكون في الإطار الأخلاقي الذي لا يسيء للمنظمة ولا للمجتمع ولا للفرد بحد ذاته. حيث تعد القيم غاية في الأهمية بوصفها أهم مكونات ثقافة المجتمع يعتمده الأفراد والجماعات في الحكم على السلوك الاجتماعي قبولاً أو رفضاً .

القيم على أنها مجموعة مبادئ وضوابط سلوكية وأخلاقية تحدد تصرفات الفرد والجماعات ضمن مسارات معينة، إذ تصبها في قالب ينسجم مع عادات وتقاليد و أعراف المجتمع حيث تمثل القيم الأخلاقية مطلقاً اجتماعية للتمييز بين ما هو جيد وما هو سيء وتمثل المرجع السلوكي الذي يحدد صواب الأفعال من عدمه، فالأمانة والعمل التطوعي، الاستقامة، الالتزام، تطوير السلوك، دعم الخبرة، التحلي بالمعايير الحيوية ونضج الإدراك الذاتي كلها قيم أخلاقية تقف وراء الممارسات التنظيمية، وتتبلور فكرة القيم الأخلاقية في كونها مجموعة من المعايير والمبادئ و المعتقدات التي تحدد للفرد ما هو صحيح وما هو خاطئ، وهي مبنية على التوجه الثقافي للمنظمة والفرد معاً، حيث يمكن ترجمة هذه القيم في السلوك الأخلاقي أو غير الأخلاقي¹. وتتميز القيم الأخلاقية بأنها قيم جماعية تحكم تصرفات كافة أفراد التنظيم التي تتوافق مع ثقافة المنظمة، العائلة، الطقوس، وغيرها، حيث أن الالتزام كما أن هناك نوع آخر للقيم وهي القيم الفردية (الخاصة) يتميز بها الأفراد تتأثر هذه القيم بثقافة الفرد، الديانة العائلة، الطقوس، وغيرها، حيث أن الالتزام بها يعبر عن سلوك الفرد لوحده وهنا يبرز الفرق بينها وبين القيم الجماعية وهي القيم الأخلاقية التي تحكم تصرفات الجماعة داخل المنظمة، بما يتوافق مع القيم التي تحددها ثقافة منظماتهم واي عدم التزام بهذه القيم يصنف سلوكهم ضمن دائرة السلوك غير الأخلاقي. يمكن الاستخلاص بأن القيم الأخلاقية تعتبر مكون أساسية من ثقافة المنظمة، والوجه البارز لهذه الثقافة حيث تعمل على تحفيز وضبط السلوك الاجتماعي المنتظم الفعال، ويتجسد البعد الثقافي للقيم الأخلاقية من خلال مساعدة تلك القيم على مواجهة التغيرات الثقافية التي تحدث فيه، بتحديد الاختيارات الصحيحة، كما تعمل أيضاً على ربط أجزاء الثقافة ببعضها البعض، فتربط العناصر المتعددة والنظم حتى تبدو متناسقة .

¹ Bryan.W. Husted, The Impact of Individualism and collectivism on Ethical Decision Making, Mexico, Egade, 2001, P8.

المبحث الثاني : الإطار النظري لتشارك المعرفة

المطلب الأول : ماهية تشارك المعرفة

الفرع الأول : المعرفة :

أولاً : مفهوم المعرفة :

لقد وردت العديد من التعريفات حول المعرفة نذكر منها

تعرف المعرفة بأنها "عملية تعميم، كونها عملية تراكمية تكاملية تتكون وتحدث على إمتداد فترات زمنية طويلة نسبياً كي تصبح متاحة للتطبيق والاستخدام من أجل معالجة مشكلات في ظروف معينة"¹.

يشير تعريف آخر إلى أن المعرفة هي "عبارة عن رأس مال فكري وقيمة مضافة، ولا تعد كذلك إلا إذا اكتشفت واستثمرت من قبل المنظمة وتم تحويلها إلى قيمة لخلق الثروة من خلال التطبيق"².

ومنه يمكن القول أن المعرفة هي كل ما يملكه الأفراد داخل المنظمة من مهارات و معلومات وخبرات، ويجب أن يتم اكتشافها وتطبيقها و الاستثمار فيها من أجل الاستفادة منها وتحقيق عوائد وأرباح من خلال تطبيقها.

ثانياً : خصائص المعرفة :

- التراكمية: فالمعرفة صحيحة وتنافسية في الوقت الحالي ولكن ليس ضرورياً أن تظل كذلك في المرحلة

القادمة، لذا فهي متغيرة، لا بد من إضافة معرفة جديدة للمعرفة القديمة لزيادة رصيد المعرفة.

- التنظيم: يجب ترتيب المعرفة المتولدة بأسلوب يتيح للمستفيد الوصول إليها واستخراج الجزء المقصود منها من قاعدة المعرفة.

- البحث عن السبب: تبحث المعرفة في أسباب الظواهر واشباع رغبة الإنسان في البحث والتغيير بغرض التحكم بصورة أفضل.

- الشمولية واليقين: شمولية المعرفة تسري على الظواهر التي تبحثها والعقول التي تتلقاها، فالحقيقة فرض نفسياً عمى الجميع بمجرد ظهورها وذلك لا يعني ثباتها وعدم تغييرها.

- الدقة: تعني إمكانية التعبير عن الحقائق بصورة رياضية

- غير ملموسة: فهي كمنتج غير ملموس مادياً حتى يمكن المتاجرة فيها كسلعة ولكنها قياسية بدرجة كافية للسماح بالتنافس بها.

¹ نفس المرجع، ص4

² ليث عبد الله القهيوي، إستراتيجية إدارة المعرفة والأهداف التنظيمية، الطبعة الأولى، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2013، ص:25 .

فعل إنساني: فهي تنتج عن التفكير والفعل الإنساني، تتولد في اللحظة الراهنة وتنتمي إلى الجماعات الإنسانية التي تتداولها بطرق مختلفة تتراكم لديها في حدود قيم الجماعة.

ثالثا : تصنيف المعرفة :

وللمعرفة تصنيفات عديدة ومتنوعة، ومن أشهر هذه التصنيفات ما قدمه (نانوكا) :

المعرفة الصريحة: هي تمك المعرفة التي من السهل شرحها وتوثيقها و اقتسامها وتخزينها في الوثائق والمكتبات، وقواعد البيانات وهي المعرفة الرسمية القياسية الموجودة على شكل رموز والمعبر عنها كميًا، والقابلة للنقل والتعميم والتعلم والتي تتمثل في الملكية الفكرية المحمية قانونا ببراءات الإختراع وحقوق النشر والأسرار التجارية، والتصميمات الصناعية كما يمكن أن نجدها مجسدة في منتجات الشركة وخدماتها وفي إجراءات عملها، وخطتها ومصفوفات تقييم أعمالها.

المعرفة الضمنية: تتجسد هذه المعرفة من خلال عبارة (نعرف أكثر مما نستطيع أن نقول) فهي المعرفة غير الرسمية والذاتية والمعبر عنها بالطرق النوعية والحدسية، وهي غير قابلة للنقل والتعميم، وتوجد بقوة في عمل الأفراد والفرق داخل المنظمة، وهي تلك التي يصعب توثيقها وشرحها ونقلها للآخرين، وقد شرحها (نانوكا) بأنها تتضمن عمليات ذهنية ونماذج عقلية وتتطلب عناصر ووسائل مختلفة لنقلها وفهمها من قبل الآخرين.

رابعا : أهمية المعرفة

- الزيادة المستمرة والسريعة في استخدام مضامين المعرفة ومعطياتها وافرازاتها في كافة مجالات الأعمال، والإنتاج السمي وفي الخدمات وكافة النشاطات الاقتصادية والمجالات الأخرى.
- المعرفة العلمية والعملية تمثل الأساس المهيمن في تحقيق الابتكارات والاكتشافات والإختراعات التكنولوجية والتي تؤدي إلى زيادة القدرات الإنتاجية وزيادة الإستثمارات.
- الزيادة المستمرة في الاستثمارات ذات الصلة المباشرة في المعرفة، والتي ينجم عنها تكوين رأسمال معرفي تمثله الأصول المادية، وغير الملموسة، وما ينجم عنه من زيادة في نتائج المعرفة والعلم.
- الزيادة المستمرة في المؤسسات والمشروعات التي تعمل في مجال المعرفة توليدا وانتاجا و استخداما والتي تمثلها شركات المعلومات والاتصالات والبرمجيات والبحوث والاستثمارات والإعلان وغيرها .
- الزيادة المستمرة في أعداد العاملين في مجالات المعرفة، وفي الأعمال كثيفة العمل وبالذات من ذوي القدرات والمهارات المتخصصة عالية المستوى سواء الذين يقومون بتوليد المعرفة وانتاجها أو في إستخدامها.

الفرع الثاني : تشارك المعرفة

يحظى التشارك المعرفي بأهمية كبيرة في وقتنا الراهن إذ يعتبر أحد أكثر أنشطة إدارة المعرفة أهمية ذلك لما يساهم في تحقيق أهداف المؤسسة.

أولاً : مفهوم تشارك المعرفة

لقد ورد مصطلح التشارك المعرفي في معاجم كثيرة، إذ ورد في معجم الوسيط شاركة أي كان شريكه، وفلان يشارك في علم كذا أي له نصيب منه ويرى (Tco 1987) أن التشارك المعرفي الممتد جذوره في نقل الأدب والابتكار وتحسين نظام المعلومات وتعزيز أنشطة اكتساب المعرفة وتشجيع المبادرات العالمية الأوسع نطاقاً كل هذه الآليات هي التي تؤدي إلى تحقيق أهداف المؤسسة، كما أكد (Tsui 2006) أن مفهوم التشارك المعرفي يشمل عدد من الأوجه، وأولها النشاط الذي يهدف إلى تبادل المعارف والخبرات بين الباحثين، لتعزيز الممارسة واتخاذ القرارات المبنية على الأدلة، والوجه الثاني فيتمثل بالحالات التي يتم فيها تشارك المعرفة والتي قد لا تكون هادفة بشكل واضح.

أولاً : تعريف التشارك المعرفي :

تعريف 1 : يشير (الكبيسي) إلى المشاركة بالمعرفة بأنها عملية تتطلب التحول من العمل الفردي إلى الجماعي. من خلال استخدام الوثائق والنشرات الداخلية والتي تتلاءم مع المعرفة الصريحة فضلاً عن استخدام أساليب التدريب والحوار والتي تتلاءم مع نشر المعرفة الضمنية¹.

تعريف 2: يصف (ismail and yusof) نقلاً عن (Van Den et al) المشاركة بالمعرفة بأنها العملية التي من خلالها يتبادل الأفراد المعرفة (الضمنية أو الصريحة) من أجل خلق المعرفة الجديدة، والمشاركة بالمعرفة هي عملية بين الأفراد والتي لا يمكن أن ينظر إليها مباشرة أو ملاحظتها.²

التعريف 3 : عرفها (Hassan et al) ان التشارك المعرفي في المؤسسة تتأثر بسلوك الأفراد ومواقفهم تجاه مشاركة المعرفة، إذ أن مشاركة المعرفة المحدودة في المؤسسة تؤدي إلى فجوات معرفية في المؤسسة وهذه الفجوات المعرفية تحد من الإمكانيات التنظيمية في تحقيق أهداف المؤسسة.³

¹ حمد كريم جسام، وثام وهاب الباسري، تأثير أبعاد التشارك المعرفي في تحقيق الابداع المنظمي، بحث تحليلي في جامعة ذي قار، مجلة الادارة والاقتصاد، السنة الاربعون العدد مئة وثلاثة عشر، 2017ص68.

² عبد الرحمان طه الملا، متطلبات المشاركة بالمعرفة لتعزيز رقابة جودة التدقيق في ديوان الرقابة المالية الاتحادي، مجلة العلوم الاقتصادية و الادارية، المجلد 21 العدد 86، 2015 ص 153 .
³ ضرغام علي مسلم العميدي، دوافع مشاركة المعرفة وتأثيرها في الإلتزام التنظيمي، مجلة الادارة والاقتصاد، جامعة الكوفة، السنة الحادي والاربعون، العدد مئة وخمسة عشر 2018 ص 138 .

من خلال التعارف السابقة نستنتج أن التشارك المعرفي عبارة عن عملية تعلم من خلال تبادل الأفكار والمعارف، الخبرات والمعلومات، وأن التشارك بين الموظفين فيما بينهم، أو بين الموظفين والزبائن، هو الوسيلة لتحقيق النجاح للمؤسسة، حيث أن مستقبل المؤسسة يعتمد على معارف أفضل موظفيها، كما أن مشاركة المعرفة تؤدي إلى فجوات معرفية وهذه الفجوات المعرفية تحد من إمكانيات التنظيمية في تحقيق أهداف المؤسسة ويعزز من بقائها.

ثانيا : أهمية التشارك المعرفي :

تعد مشاركة المعرفة إحدى العمليات الأساسية في إدارة المعرفة وتكمن أهميتها في :

- إيصال المعرفة للأفراد في الوقت المناسب؛
- تمكن عملية مشاركة المعرفة العاملين في الإسهام في تحقيق تنافسية المؤسسة من خلال مشاركة وتطبيق المعرفة التي لها إمكانية أن تقدم إبداعات؛
- تجعل الوظائف أسهل وتوفر الوقت لأداء المهام الأخرى¹.
- تساهم في تعزيز التعاون بين الأفراد وتسهيل تبادل المعرفة ضمن الفريق وزيادة تدفق المعلومات، مما يؤدي إلى توفير واستعمال وسائل اتصال حديثة تساعد على التشارك المعرفي بين الأفراد.
- للتشارك المعرفي أثر مهم في مختلف أقسام المؤسسة و وحداتها و ذلك لأن المعارف الموجودة في كل قسم تختلف عن الأقسام الأخرى فعندما تكون هناك تفاعلات بينهما فإن المعرفة الجديدة قد تظهر نتيجة هذه²التفاعلات لهذه سواء كانت أفقية أم عمودية.
- كذلك فإن التشارك المعرفي يحقق الميزة التنافسية للمؤسسة ويحافظ عليها؛
- تساهم عملية التشارك المعرفي بتزويد المؤسسات بفرصة لمناقشة ماذا تعرف ؟ و كيف نعرف للتوجه نحو النمو والتوسع المستقبلي بإضافة قيمة للنشاطات التنظيمية.
- إشراك الأفراد في الخبرات والمعلومات ذات العلاقة يقلل من الوقت الضائع من محاولات الخطاء والتجربة، بشكل ملحوظ سوف تزداد موارد المؤسسة.

¹ عباس محمد حسين سعيد، تأثير نظرية السلوك المخطط في الاداء التنظيمي عبر مشاركة المعرفة، مجلة جامعة الانبار للعلوم الاقتصادية و الادارية، المجلد 7 العدد 13، 2018، ص 362.

² خلف لطيف ناصر، جهاد حميد علي، إسهام التشارك المعرفي في تشجيع الطلب على وثائق تأمين على الحياة، مجلة تكريت للعلوم الادارية و الاقتصادية، المجلد 3 العدد 39 جامعة تكريت 2017، ص 41، 42.

ثالثاً : أسباب التشارك المعرفي :

هناك ثلاث أسباب تدفع لتشارك المعرفي في المؤسسات، وهي :

1- التشارك المعرفي بهدف خلق فهم مشترك:

فالعاملين في المؤسسات المختلفة بحاجة إلى تكوين فهم مشترك عن الأهداف الكلية أو الفرعية التي يسعون لتحقيقها في المؤسسة ككل ولاسيما ما يتعلق بأعمالهم، مهامهم، أدوارهم و أدواتهم و حتى اللغة التي تشكل أساس التفاهم في مؤسستهم ومعرفة كل ما يتعلق بالمؤسسة ككل بدءاً من الداخل وصولاً إلى الخارج، فمن البديهيات اختلاف الأفراد العاملين في المؤسسة بمعارفهم وبالتالي هم أكثر حاجة لتشارك في المعارف لغرض تعزيز المعارف للكل.

- التشارك المعرفي من أجل التحول الممكن:

فمنذ بداية الثورة الصناعية وما رافقها من تأكيد على التخصص وتقسيم العمل الذي كان له الأثر في تجزئة أو تفطيت المعرفة بين العاملين على أساس الأعمال التي يقومون بها و من هنا برز الحاجة للتشارك المعرفي من أجل سد الفجوات في المعرفة من أجل توحيد الجهود والمعارف والخبرات لغرض تحقيق الهدف الأكبر في تقديم السلع والخدمات

3- فضلاً عما ذكر من أهمية التشارك المعرفي في خلق فهم مشترك والتحول الممكن فإن للتشارك المعرفي دور مهم في تجاوز حالات الخلاف أو الصراع بين أفراد المؤسسة فضلاً عن التقليل من تأثيرات التوتر أو عدم الاستقرار بين العاملين فمن خلال التشارك يمكن تجاوز العديد من المظاهر المرتبطة بالجوانب السلوكية والنفسية.¹

رابعاً : أشكال ومتطلبات تشارك المعرفة

1- أشكال تشارك المعرفة :

يشير (marquardt 2002) إلى أن المعرفة يتم التشارك فيها داخل المنظمات إما بشكل مقصود , أو بشكل غير مقصود.

الشكل المقصود: ويعني أن عملية التشارك في المعرفة قصدياً داخل المنظمة، من خلال الاتصالات الفردية المبرمجة بين الأفراد، أو من خلال الأساليب المكتوبة مثل: المذكرات، والتقارير كالنشرات الدورية، و مختلف أنواع المطبوعات الداخلية. بالإضافة إلى ذلك فإنه يتم التشارك قصدياً في المعرفة من خلال استعمال الفيديو

¹ حمد كريم جسام، وثام وهاب الياسري، تأثير أبعاد التشارك المعرفي في تحقيق الابداع المنظمي بحث تحليلي في جامعة ذي قار، مجلة الادارة والاقتصاد، السنة الأربعون، العدد 113، 2017 ص 68 .

والأشرطة الصوتية، وعقد المؤتمرات كالدورات الداخلية، و برامج الارشاد والتدريب، واجراء التنقلات وتدوير الاعمال بين الاعضاء.

الشكل غير المقصود: كيعتِ التشارك في المعرفة بشكل غير مقصود داخل المنظمة من خلال الشبكات غير الرسمية، كالقصص والأساطير و ما شابه ذلك.

2- متطلبات تشارك المعرفة

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

الهيكل التنظيمي المناسب: بدون تبادل المعلومات بين الأفراد لا يمكن أن يحدث التعلم، لذلك يجب على

المؤسسة بناء هيكل تنظيمي يتيح فرصة تشارك المعرفة بشفافية، كما يسمح بخلق بيئة عمل تدعم الانفتاح في الاتصالات وزيادة المشاركة في المعلومات.

فرق العمل: تتطلب عملية التشارك المعرفي تكوين فرق العمل تسوده الثقة المتبادلة بين الأعضاء، ويتميز باتصالات الفعالة نتيجة التغذية العكسية وقدرة الأعضاء على تبادل الأفكار بسهولة؛

- **القيادة الفعالة:** وهي تلك القيادة التي تدعم توجه أعضاء فرق العمل دون السيطرة عليهم من خلال التدريب والتحفيز وخلق بيئة عمل تشجع على حل المشكلات بطريقة مستقلة تضمن تحسين سيرورة وطرق

العمل؛ **مخازن المعرفة:** هي المخازن التي تخزن فيها المعرفة الخارجية والداخلية إلكترونيا في موقع واحد ليسهل الوصول إليها عند الحاجة من طرف الأفراد، وتعتبر إدارة مخازن المعرفة من الآليات التي تتضمن

التشارك المعرفي من خلال تنظيم عملية تدفق المعرفة كما تزود الأفراد بتفاصيل المهام المختلفة؛

تكنولوجيا المعلومات والاتصال: تعتبر كآلية فعالة في إدارة مخازن المعرفة وتفعيل المشاركة في المعرفة بين الأفراد من خلال تكوين فرق عمل افتراضية؛

خامسا : عمليات (أبعاد) تشارك المعرفة

إن تشارك المعرفة بين الأفراد، الجماعات والأقسام داخل المؤسسات يتم من خلال مجموعة من العمليات أهمها:

- **التبادل :** التبادل في المعرفة يركز بالدرجة الأولى على تشارك المعرفة الصريحة، ويستخدم الاتصالات بين الأفراد والجماعات لتحقيق ذلك .

يضم تبادل المعرفة كل من الأفراد الذين يتيحون معارفهم لمعرفة كل من الأفراد الذين يتيحون معارفهم لغيرهم وكذا الذين يبحثون عن معارفهم عن غيرهم.

2- النقل : تتم عملية نقل المعرفة من خلال عملية اتصالية تتضمن فهم وتطبيق المعرفة من مصدر ومستقل المعرفة إن عملية نقل المعرفة يعكس عملية إيصال المعرفة المناسبة إلى الشخص المناسب، وبالتكلفة المناسبة، وبالتالي فإن عملية نقل المعرفة هي أكثر طرق تشارك المعرفة فعالية لتشارك المعرفة الضمنية والمركبة، أي أن نقل المعرفة عن طريق أصحاب المعرفة والحصول وتطبيق المعرفة عن طريق مستقبل المعرفة وتتم عملية نقل المعرفة من خلال العمليات الفرعية التالية:¹

النقل المتسلسل التراكمي: ويعتبر هذا النوع الطريقة الأسهل في نقل المعرفة، حيث يعمل الفريق على نقل المعرفة من مكان إلى آخر من أجل إنجاز نفس المهام التي أنجزها مسبقاً وأهم ما يميز هذه الطريقة هو أن المعرفة تنتقل من موقع إلى آخر من قبل نفس الفريق فلا توجد نقل المعرفة من فريق لآخر، ولكن المعرفة يتم نقلها من عضو إلى آخر داخل نفس الفريق، وبالتالي فالتركيز يكون على جمع المعرفة أكثر من شخصتها؛ نقل المعرفة الصريحة بين الفرق: تسمح هذه الطريقة ببساطة بنقل المعرفة من الفريق الذي أنجز هذا العمل في مكان ما إلى فريق آخر يعمل في نفس المجال من أجل تشارك الخبرة، وتعتبر عملية نقل المعرفة الصريحة بأن عملها روتيني كما أن إجراءاتها محددة.

نقل المعرفة الضمنية: ينفرد هذا النوع من نقل المعرفة بالتميز والتعقيد حيث أن المعرفة مخزنة في أدهان الخبراء، كما أن الفريق يستلم المعرفة الضمنية بشكل مختلف بواسطة المكان، الخبرة، التكنولوجيا، العادات والثقافة... الخ، وهذا يعني ضرورة تعديل وتكييف المعرفة لغة ومضموناً من أجل أن تكون قابلة للاستخدام من قبل الفريق الذي استلم هذه المعرفة. وهناك عدة طرق للنقل المعرفة وقد حدد الباحث Diwon أنواع وعمليات نقل أخرى للمعرفة، يتم عرضها على النحو الآتي:

النقل القريب: يتضمن نقل المعرفة وتطبيقاتها من الفريق الذي هو مصدر المعرفة إلى فريق آخر مستلم أو متلقي للمعرفة و يتعامل مع نفس المهمة وفي نفس الإطار و لكن في مكان آخر و تكون المعرفة المنقولة بهذه الطريقة هي نفس المعايير بالخبرات بمعاييرها ومواصفاتها الموحدة التي يزود بها الفريق الأول الثاني و المعرفة المنقولة بهذا الأسلوب هي المعرفة الصريحة.

النقل البعيد: يعتمد هذا الأسلوب على نقل المعرفة الضمنية الموجودة في أدهان فريق من الخبراء والذي يعتبر مصدر للمعرفة، ويتحرك بخبراته هذه لمساعدة فريق آخر يحاول قراءة وتفسير معلومات لها علاقة بخبرته المعرفية، فالمعرفة الصادرة من الفريق الأول يتلقاها الفريق الثاني من خلال علاقة تكاملية مع معلوماته؛

¹ هناء جاسم محمد العسكري، دور الثقافة التنظيمية في تعزيز التشارك المعرفي لدى أعضاء الهيئة التدريسية، مجلة المثني الإدارية والاقتصادية، العدد 6، السنة 2013، ص 9

النقل الخبير: يشير هذا النوع إلى نقل المعرفة الضمنية المرتبطة بمهام تتكرر بشكل متباعد، وهذا النوع من نقل المعرفة يقوم عادة شخص واحد أي خبير واحد وليس فريق عمل، ومثال على ذلك المعرفة المتوفرة لدى خبير متخصص عن أجزاء أو مكونات إلكترونية محددة، يمكن أن تؤدي تكرار هذا النوع من المهام وخاصة تلك التي لها علاقة بمشكلات واضحة ومحددة إلى تحول المعرفة الضمنية إلى المعرفة الصريحة.¹

2- تحويل المعرفة: إضافة إلى عملي التبادل والنقل المعرفي، يمكن كذلك تشارك المعرفة من خلال مجموعة العمليات الفرعية المتعلقة بتحويل المعرفة يطلق عليها أنماط المعرفة:

- **المعرفة المشتركة:** التي تتضمن تحويلاً من المعرفة الضمنية إلى معرفة ضمنية وتسمى التطبيع الاجتماعي، وهي عملية الاشتراك في الخبرات ومن تم إيجاد معرفة ضمنية مثل النماذج العقلية والمهارات الفنية المشتركة، ويمكن الفرد أن يكتسب المعرفة الضمنية مباشرة من الآخرين بدون استخدام اللغة ويتم ذلك من خلال الملاحظة والمحاكات أو الممارسة في سياق الأعمال.

- **المعرفة الخارجية:** والتي تتضمن تحويلاً من معرفة ضمنية إلى معرفة ظاهرة وتسمى "الإظهار أو الإخراج"، وهي عملية تحديد لفظي للمعرفة الضمنية تتحول من خلالها من مفاهيم ظاهرة، وهي عملية إيجاد معرفة جوهرية تأخذ شكل مجازات، ومفاهيم وفروض، نماذج نعبر عن جوهرها بلغة الكتابة، غير أن التغيرات كثيراً ما تكون غير كافية وغير متسقة نتيجة للاختلافات والفجوات بين الصور الذهنية والتعبيرات التي تساعد في تنشيط التأمل والتفاعل بين الأفراد.

- **المعرفة التجميعية:** التي تتضمن تحويلاً من المعرفة الظاهرة إلى المعرفة الظاهرة وتسمى "الدمج"، وهي عملية التنظيم المنهجي للمفاهيم بشكل يحولها إلى نظام معرفي ويتضمن هذا النمط لتحويل المعرفة دمج مجموعات مختلفة من المعرفة الظاهرة، ويتبادل الأفراد المعرفة ويدمجوها من خلال وسائط كالوثائق والاجتماعات والمحادثات الهاتفية أو شبكات الاتصال عبر الحاسب الآلي، ويمكن أن يؤدي إعادة تشكيل المعلومات القائمة من خلال التصنيف وإضافة ودمج وتبويب معرفة ظاهرة إلى نشوء معرفة جديدة، وعادة ما يأخذ خلق المعرفة من خلال التعلم والتدريب.

- **المعرفة الداخلية:** التي تتضمن تحويلاً من المعرفة الظاهرة إلى المعرفة الضمنية، ويرتبط ذلك ارتباطاً وثيقاً بالتعلم عن طريق العمل وعندما يتم إدخال الخبرات المتصلة بالمعرفة المشتركة والإخراج والدمج ضمن قواعد المعرفة الضمنية للأفراد في صورة نماذج عقلية مشتركة أو معرفة تقنية تصبح المعرفة أصولاً لا قيمة لها.²

¹ حسين الطيب بورعدة، ناريمان بشير دريس، أثر تشارك المعرفة على أداء الموارد البشرية، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال ص 848
² نضال محمد الزطمة، إدارة المعرفة وأثرها على تميز الأداء، مذكرة ماجستير، غير منشورة، الجامعة الإسلامية غزة، ص 45، 46.

المطلب الثاني: عناصر, استراتيجيات ومعيقات تشارك المعرفة

الفرع الأول : عناصر تشارك المعرفة

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

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

3- التعلم : يعني عملية اكتساب المعرفة الجديدة من قبل الأفراد القادرين والمستعدين لاستخدام تلك المعرفة، فالتركيز على التعلم يساعد المؤسسات على تطوير الأفراد العاملين فيها بما يؤهلهم ويعددهم إعدادا جيدا وضروريا لأداء دور أكثر فاعلية في عملية خلق معرفة جديدة.

4- اللامركزية : تحتاج إدارة وتشارك المعرفة بما تحتويه من بيانات، معلومات ومعارف إلى ضرورة عدم تركيز القرارات بيد الإدارة العليا في المؤسسة لأن عملية خلق المعرفة أساسا إنما تحتاج إلى اللامركزية.

5- الإبداع التنظيمي : يعني القدرة على خلق القيمة، المنتجات والخدمات، الأفكار والإجراءات الجديدة عن طريق ما يبتكره الأفراد الذين يعملون معا في نظام اجتماعي معقد، فالمعرفة تلعب دورا هاما ورئيسيا في بناء قدرة المؤسسة لتكون مبدعة وخلاقة، وبالتالي فإن توفر المعرفة يُعد أمرا ضروريا لأي مؤسسة كي تحقق مكاسب تجارية هامة؛

6- العمل الجماعي : كل العمل الجماعي عنصرا رئيسيا من عناصر تشارك المعرفة تتفاعل فيه مختلف العناصر الفرعية السابقة لإنجاح عملية التشارك المعرفي.¹

الفرع الثاني : استراتيجيات تشارك المعرفة

توجد عدة استراتيجيات للتشارك المعرفي وهي :

استراتيجيات الترميز والشخصنة : تركز إستراتيجية الترميز للتشارك في المعرفة على عملية أخرجة المعرفة

¹ حسين الطيب بورغدة، ناريمان بشير دريس، مرجع سابق ص 846

إلى وسائل خارجية مثل قاعدة البيانات والوثائق، وجعلها متاحة لجميع أعضاء المنظمة وبالتالي هذه الإستراتيجية تركز على المعرفة الظاهرة، بينما تعد إستراتيجية الشخصية آلية لربط مالكي المعرفة بالباحثين عنها، فهي تركز على المعرفة الضمنية، وهي الاستراتيجية الأهم للمنظمة .

2- استراتيجيات السحب والدفع :

يمكن أن يحدث التشارك في المعرفة وفق نظام سحب أو نظام دفع حيث أن نظام الدفع يكون آلياً ولا يحدث إلا نادراً ويتم عن طريق مختلف وسائل التشارك كالبريد الإلكتروني، بينما يتطلب نظام السحب توفر شروط قبل البدء في عملية نقل المعرفة ترتبط بطرفي العملية المصدر والمستلم، كما يمكن التمييز بين التشارك في المعرفة الذي يتأثر بالوقت والذي لا يتأثر بالوقت، حيث أن الأول يعني أن المستلم في حاجة ماسة إلى تمك المعرفة وضرورة توفرها في ذلك الوقت، بينما التشارك في المعرفة غير المرتبط بالوقت لا يحتاج المستلم إلى المعرفة في الوقت الحالي، بل يمكن أن يستفيد منها في وقت لاحق.

4- استراتيجية إعادة النظر : هذه الاستراتيجية تشير إلى النقاش العميق الذي يحدث قبل إكمال النشاط بهدف تعلم الأفراد أثناء إنجازه، وفي النهاية يتم توثيق ما تم إضافته من معارف والهدف منها هو إغتمادها كتغذية راجعة لمتخذي القرارات ودعم فرق العمل.

5- إستراتيجية شبكات المعرفة: تشير إلى فرق عمل يتعاونون مع بعضهم ضمن تنظيم رسمي بالتركيز على المجال المعرفي.

6- استراتيجية رواية القصص : تشير إلى إعطاء الفرصة لبعض الأفراد لنشر المعلومات والمعارف التي اكتسبوها من خلال تدريب أو حدث معين داخل المنظمة باستخدام أسلوب الرواية.

الفرع الثالث: معوقات التشارك المعرفي

- الرغبة في الإحتفاظ بالمعرفة والخوف من مشاركتها الآخرين للمحافظة على المكاسب .
- تخوف أصحاب المعرفة من فقدان سلطتهم وقوتهم نتيجة مشاركة المعرفة وبالذات لشا مما يمتلكونه من معرفة ضمنية.
- مشاركة المعرفة خطأً وتعويض المؤسسة والآخرين للضرر .
- إهجام الأفراد عن إشراك الآخرين ما يمتلكونه من معرفة حُين يشعرون بأنه ليس هناك فائدة أو مكافأة تنتظرهم.

وقد تشكل بعض العوامل عقبات في ممارسة التشارك المعرفي و يمكن تصنيف هذه العوامل إلى :

- تنظيمية : وهذه تتعلق بقلة وجود انظمة محفزة للتشارك وسياده الثقافة التنظيمية المعوقة, ضعف تشجيع

لمبادرات التشارك المعرفي، وقلة الحوافز المشجعة، وضعف التوثيق للمعرفة الضمنية، وندرة الاستفادة مما هو متاح من معارف.

- **المادية التقنية:** وتعلق بافتقار المنظمة للتقنيات المتطورة الخاصة بخزن المعرفة و تبادلها، وضعف الاستفادة من التقنيات المتوفرة عند الحاجة، كقصور البنى التحتية في المنظمة وضعف الامكانيات المادية المتاحة لتفعيل التشارك المعرفي.

- **الشخصية:** وتعلق بقلة الوقت متاح للتشارك المعرفي، كالخوف من أن تشارك المعرفي يعرض العمل للخطر، وقلة الوعي، و هيمنة التشارك بالمعرفة الصريحة على التشارك بالمعرفة الضمنية، و ضعف التفاعل، وضعف الثقة في دقة المعرفة، الاختلافات بمستويات التعليم، اختلاف العمر، اختلاف الجنس، وضعف مهارات التواصل مع الاخرين.

المطلب الثالث : أثر أبعاد الثقافة التنظيمية على تشارك المعرفة :

الفرع الأول : أثر نمط القيادة على تشارك المعرفة :

في ظل زيادة التركيز على فرق المعرفة التي تتطلب الاستثمار أكثر في رأس المال الفكري فإن نموذج القيادة التقليدية الأوتوقراطي لم يعد مناسب، حيث يجب البحث عن نماذج قيادية ملائمة لهذه الفرق، وتعتبر القيادة بالمشاركة والقيادة الديمقراطية مناسبان لذلك نظرا لقدرتهما على تحفيز سلوك التشارك وخلق معرفة جديدة، حيث إن خلق المعرفة والتشارك فيها يعتمد على القدرة على التنسيق والتكامل بين أفكار وقدرات الأفراد من مختلف الخلفيات والخبرات والمناهج، ولا يمكن لنمط قيادي معين تحقيق هذا التكامل بفعالية، لذلك فإن القيادة بالمشاركة هي بالسلوك المناسب لذلك، وتمثل القيادة بالمشاركة عملية التأثير الديناميكي التفاعلي بين أفراد الجماعات بغرض قيادة بعضهم إلى تحقيق أهداف الجماعة والمنظمة، بينما تمثل القيادة الذاتية العملية التي من خلالها يؤثر الفرد في نفسه نحو تحقيق التوجه الذاتي والتحفيز الذاتي المطلوب للأداء، كما تعتبر القيادة الداعمة والتي هي أحد مظاهر القيادة الممكنة تقدم تعميمات عمل واضحة للموظفين، تتعامل معهم بعدل، وتتعترف بمخارجاتهم، لذلك فهي تشجع سلوك التشارك في المعرفة لأن الأفراد يعتقدون أن القيادة تعترف بجهودهم وتكافؤهم على مساهمتهم بمعلوماتهم وأفكارهم ومعارفهم، كما أن مشاركة العاملين في إتخاذ القرار وسلوك تعليمهم من القائد الممكن يشجع أيضا على التشارك في المعرفة كما تعتبر القيادة التحويلية أكثر ملائمة لعملية التشارك المعرفي في المنظمة كونها تهتم كثيرا بحاجات العاملين وتساهم في تحويل الإهتمامات الذاتية للعامل في خدمة المنظمة والتركيز على العوائد طويلة المدى، بدل الكسب قصير المدى، وبهذه العوامل فإن القائد يدعم عملية نشر المعلومات والمعرفة والتشارك في المعارف الضمنية، إضافة إلى أن القيادة التحويلية تقدم رؤية

مستقبلية تجعلهم أكثر وعياً بضرورة خلق معارف جديدة، ولها أثر غير مباشر على كل من التشارك في المعرفة الظاهرة التشارك في المعرفة الضمنية من خلال الثقافة التنظيمية بأبعادها ثقافة التطوير، ثقافة الإتصال الهرمي، ثقافة الجماعة، ومن بين مهام القائد في تعزيز سلوك التشارك المعرفي، توفير مناخ التعاون بدل مناخ التنافس بين الأفراد والأقسام في المنظمة، محيط عمل تسوده الثقة المتبادلة بين الأفراد في المنظمة، التزام الإدارة العليا، برامج النصح والتوعية، روح المسؤولية للتشارك في المعرفة داخل فرق العمل، الاهتمام بالابتكار وحل المشكلات وتوفير فرص التشارك المعرفي¹

الفرع الثاني : أثر القيم الأخلاقية على تشارك المعرفة

تشكل الثقافة التنظيمية من أهم القوى المكونة للأخلاقيات داخل المنظمات فالقيم التنظيمية والتفسير الأخلاقي يترجمان هذه القيم إلى تصرفات مهمة في عملية صنع القرار الأخلاقي في المنظمات، حيث تعتبر القيم الأخلاقية من ضمن المسائل الثقافية العليا التي تجنب الأفراد من السلوكيات الخاطئة والقيم الفاسدة، فالقيم بكاملها و بكل مستوياتها إذا لم تتحول إلى سلوك عملي تصبح لا قيمة له . حيث يرى البعض بان عملية صياغة أو نسج القيم الأخلاقية في المنظمة يتم في إطار الثقافة التنظيمية وفي استمرارية أعمالها، لإعادة تجديد أو تحديث القيم الأخلاقية غير الثابتة، وأن الأفراد العاملين هم الذين يدعمون تلك القيم الجوهرية في إطار الأفعال و التصرفات التي يمارسونها.²

ولقد أثبتت العديد من الدراسات أن القيم التنظيمية القوية تعزز احترام المنظمة، لان الأخلاقيات مفهوم معنوي له تأثير كبير على المنظمة والقيم الأخلاقية المشتركة بين العاملين تعزز التزامهم بالأهداف كما تسهل عملية تشارك المعرفة، كما تعمل في نفس الوقت على تحقيق احترام الزبائن والموردين والحكومة والمنظمات الأخرى، وهذا راجع إلى كون القيم الأخلاقية للمنظمة تعبر عن المثل والنموذج النظري الذي تطمح إليه، بينما تمثل قراراتها وسلوكياتها الواقع الفعلي للمنظمة³ .

ولا بد من التأكيد في الأخير على أن القيم الأخلاقية بوصفها المكون الأساسي لثقافة المنظمة ولكي تكون فعالة ومأثرة على عملية تشارك المعرفة يجب أن لا تقتصر على مجموعة العوامل الرسمية العلنية (الأهداف، السياسات، المدونة الأخلاقية وغيرها ...) لان هذا يمثل الجزء الصغير والظاهر لجبل الجليد لثقافة المنظمة لان الأهم أن تكون ضمن الجزء الأساسي من مجموعة العوامل غير الرسمية في المنظمة ،فالثقافة التنظيمية القوية

¹ جوهرة أقطي ، أثر القيادة الإستراتيجية على التشارك في المعرفة، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير، غير منشورة، كلية العلوم

الإقتصادية والتجارية وعموم التسيير، جامعة بسكرة، الجزائر 2014 ص 144 - 146

² Linda Klebe and Katherine Nelson, Managing Business Ethics, 2 ed, John Wiley and sons, New York, 1999, P267

³ برحومة عبد الحميد، مهديد فاطمة الزهراء، دور الثقافة التنظيمية في ترسيخ أخلاقيات الأعمال- التجربة اليابانية- مداخلة ضمن الملتقى الوطني حول تسيير الموارد البشرية لتنوع، الأخلاقيات، الإنصاف، قسم علوم التسيير، جامعة بسكرة 25 فيفري، 2014، ص9.

التي تهتم و تدعم القيم الأخلاقية سواءا عند الأفراد أو الجماعات توفر بيئة ملائمة لهؤلاء تشجعهم على المساهمة في تشارك المعرفة سواء الصريحة أو الضمنية مما يساهم في نشر المعلومات وتبادلها بين مختلف العاملين على جميع مستويات الهيكل التنظيمي للمنظمة .

الفرع الثالث : دور جودة المعلومات في تشارك المعرفة

يرتبط نجاح عملية التشارك المعرفي بتوفير المعلومات اللازمة، حيث تتوقف عملية المشاركة على طبيعة ما يتوافر للمسؤول و الموظفين من معلومات، وقد ارتبط الاهتمام بالمعلومات بالسعي نحو أسلوب المخاطرة المحسوبة في تسيير و إدارة المنظمة , ففقر المعلومات لدى الأفراد العاملين من المؤكد أنها أخطر الأعداء على عملية الإدارة و التسيير كما أن المديرين في كل المنظمات يحتاجون إلى المعلومات، وكذلك الحال بالنسبة لمن يشغلون الوظائف الإدارية المختلفة و بكافة مستوياتهم الوظيفية، ونجاح أي عملية إدارية يتحدد بمدى تنفيذ الوظائف بطريقة كفوءة، وهذا يعتمد على احتياجات المديرين للمعلومات بصورة مناسبة و مشاركتها مع الموظفين، وذلك لأن شاغلي الوظائف الإدارية يتطلب عملهم اتخاذ القرارات، وهذا يتطلب توفر المعلومات اللازمة لتكون القرارات علمية ومبنية على حقائق ثابتة، وعلى العكس من ذلك إذا كانت المعلومات ضعيفة ولم تأتي في الوقت المناسب وبالكمية المطلوبة من خلال ضعف عملية التشارك و تباطؤها و احتكارها كان القرار هشا . ومنه يمكن القول أنه كلما كانت المعلومات ذات جودة وأهمية كبرى و ذات مصداقية ساهمت بشكل كبير في عملية مشاركتها بين الأفراد داخل المنظمة .

المبحث الثالث : عرض الدراسات السابقة حول الموضوع

الدراسات باللغة العربية

1- دراسة: (هناء جاسم نزمذ العسكري) 2013

بعنوان: دور الثقافة التنظيمية في تعزيز التشارك المعرفي لدى أعضاء الهيئة التدريسية دراسة تطبيقية في كلية الإدارة والاقتصاد وقد سعت هذه الدراسة إلى معرفة دور الثقافة التنظيمية في تعزيز التشارك المعرفي لدى أعضاء الهيئة التدريسية، وقامت الباحثة بدراسة تطبيقية في كلية الإدارة و الاقتصاد بجامعة القادسية بالكويت، وركزت هذه الدراسة على متغيرين أساسيين هما الثقافة التنظيمية والتشارك المعرفي مع بيان علاقات الارتباط و الأثر فيما بينهم، وتم الاعتماد على استمارة إستبائية تم توزيعها على عينة من (70) عضو هيئة تدريس وقد تم استرجاع (63) ستمارة، وبعد تحليل نتائج الدراسة اتضح وجود علاقة ارتباط وأثر بين أبعاد لثقافة التنظيمية والتشارك المعرفي. كما أظهرت الدراسة:

- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد العينة فيما يتعلق بالتشارك المعرفي؛
- إن الصراع الفكري من العوامل الأكثر تأثيراً في التشارك المعرفي وفي ضوء النتائج التوصل إليها أوصت الدراسة بعدة توصيات منها :
- ضرورة تعزيز الوعي بأهمية التشارك المعرفي؛
- ضرورة توفير بيئة داعمة للثقة وللتوجه نحو الإبداع و إعطاء الأولوية لفكرة التشارك المعرفي في تقييم الأداء السنوي لعضو هيئة التدريس .

- دراسة أقطي جوهرة بعنوان أثر القيادة الإستراتيجية على التشارك في المعرفة سنة 2010

هذه الدراسة عبارة عن رسالة ماجستير أجريت على مجموعة فنادق جزائرية وهدفت لتحديد أثر ممارسات القيادة الإستراتيجية على التشارك المعرفي وكذلك تحديد مستوى دعم ممارسات القيادة الإستراتيجية للتشارك في المعرفة من خلال تطوير ثقافة التعلم التنظيمي، وذلك من خلال الإجابة على التساؤل الرئيسي المتمثل في: ما مدى تفسير ممارسات القيادة الإستراتيجية على التشارك في المعرفة ؟ وكانت أهم النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة ما يلي:

يوجد أثر إيجابي مباشر لممارسات القيادة الإستراتيجية في سلوك التشارك في المعرفة.

- يوجد أثر إيجابي مباشر لممارسات القيادة الإستراتيجية في إستراتيجية التشارك في المعرفة
- يوجد أثر إيجابي غير مباشر لممارسات القيادة الإستراتيجية في إستراتيجية التشارك في المعرفة من خلال ثقافة التعلم التنظيمي.

3- دراسة لعذور صورية بعنوان دور البيئة التنظيمية في زيادة فعالية تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسة الاقتصادية سنة 2015 .

هذه الدراسة عبارة عن مقال منشور في مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية-جامعة بسكرة- ، وقد هدفت هذه الدراسة إلى تحميل العلاقة بين عناصر البيئة التنظيمية و زيادة فعالية تطبيق عمليات إدارة المعرفة وتحديد العوائق التي تعرقل التطبيق الفعلي والجيد لعمليات إدارة المعرفة وتقديم إقتراحات من شأنها تأسيس منظمة قائمة على المعرفة من خلال الإجابة على التساؤل الرئيسي التالي: هل تتوفر البيئة المناسبة لإدارة المعرفة دور في زيادة فعالية تطبيق عمليات إدارة المعرفة بمؤسسة كوندور المنتجة للإلكترونيك ؟

- إن إدارة المعرفة إدارة مهمة وضرورية لممارسة الأنشطة الإدارية المختلفة في المنظمات

- إن مؤسسة كوندور للإلكترونيك تطبق جميع عمليات إدارة المعرفة من توليد واكتساب وتخزين واسترجاع ونشر وتطبيق بدرجات متفاوتة

- أفراد عينة الدراسة متفقون على أهمية توفير ثقافة تنظيمية إيجابية داعمة للمعرفة، وتأسيس منظمة قائمة على أساس المشاركة في المعرفة والخبرات الشخصية وبناء شبكات فاعلة في العلاقات بين الأفراد.

4- دراسة طبي نبييل بعنوان أثر الثقافة التنظيمية في تعزيز التشارك المعرفي دراسة ميدانية بوحدة الحماية المدنية- بسكرة -

هذه الدراسة عبارة عن مذكرة مقدمة صمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير تهدف إلى معرفة أثر الثقافة التنظيمية بأبعادها (الثقافة الداعمة , ثقافة الدور و ثقافة المهمة) على تشارك المعرفة على مستوى وحدة الحماية المدنية لولاية بسكرة و قد توصلت الدراسة إلى :

- إن عملية التشارك في المعرفة تساعد على الرفع من المعارف الشخصية للأفراد وتحسن أدائهم و ترفع من مستوى كفاءته

- التشارك المعرفي هو تبادل و شاركة الخبرات و الأفكار و المعارف بشكل مستمر من مصدرها الأصلي . مما يؤدي إلى رفع الإنتاجية و الجودة و الابتكار و التحسين المستمر .

- وجود أثر ذو دلالة للثقافة التنظيمية على تشارك المعرفة في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى 0.05 .

الدراسات باللغة الأجنبية

1-دراسة Ngoc. Pham . Thi.Bich (2005). an empirical study of knowledge transfer
with invietnam's it companies *working paper. university Hanoi. Switzerland

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد العوامل التي تؤثر على مشاركة المعرفة كقياس العلاقة بين مشاركة المعرفة و إبداع المنظمات . ولقد استنتجت الدراسة أن:

- دور ايجابي على إجراءات العمل.
- خلق تشارك المعرفة وانعكاسه على اداء العاملين
- منظمة مبدعة من خلال تبادل المعارف بين الافراد

2-دراسة فولود ورولي (Fullwood & Rowley, 2017) بعنوان : An investigation of factors
affecting knowledge sharing amongst UK Academics

بحث واستقصاء العوامل التي تؤثر على تشاركية المعرفة بين الاكاديميين في المملكة المتحدة.هدفت الدراسة إلى بحث العلاقات وفحصها بين عوامل تشاركية المعرفة، واتجاهات، ونية الأكاديميين لمشاركتها في المملكة المتحدة، كما توصلت الدراسة إلى ان العلاقة بين الاتجاهات والقصد ضعيف نسبيا وان كانت لاتزال ذات دلالة احصائية، ويجب على الإدارة أن تضمن ان قادة الإدارات يعززون عملية تشاركية المعرفة وأن المكافآت القيمة ترتبط بمشاركتها داخل الإدارة.

3-دراسة (Guerdouba Nacer Eddine) في 2018 The impact of organizational culture on
knowledge sharing

بعنوان: أثر الثقافة التنظيمية على تشارك المعرفة تهدف الدراسة إلى قياس أثر الثقافة التنظيمية على تشارك المعرفة ونشرها بين أفراد المؤسسات، واعتمدت على طريقة الاستبيان في جمع المعلومات والبيانات، تم توزيع 60 استبيان بالتساوي على أعضاء المؤسسة، Sonelgaz center التأمين النقدي ومؤسسة ANESRIF عن طريق اختيار العينة المستهدفة حيث ركزت على المديرين وعمال الرقابة وعاملين التنفيذ وأظهرت النتائج إلى:

- أظهرت الدراسة أهمية رصد المعرفة وكسبها بشكل أساسي وفقاً لبرامج التدريب بالإضافة إلى توجيه المديرين

وتشجيعهم على زيادة معرفتهم .

- وجود علاقة طردية وقوية بين مكونات الثقافة التنظيمية وعملية تشارك المعرفة، وتوجد فروقات ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية وعملية التشارك في المعرفة؛

- أكدت نتائج تحليل ردود أعضاء العينة أن هناك علاقة قوية بين متغيرات الثقافة التنظيمية وتبادل المعرفة.

4-دراسة 2011 Chow & Others عنوان الدراسة: تحسين أداء المستشفى من خلال الثقافة التنظيمية،

أجرت الدراسة مسح على المدراء في 15 مستشفى يتراوح أدائها بين العالي والمنخفض، وتم تصميم استبيان من خلال 8 أبعاد للثقافة التنظيمية، وتم توزيع 120 استبانة، بلغت الاستبيانات الصالحة للتحليل 64 استبانة، وبمقارنة المستشفيات ذات الأداء العالي بالمستشفيات ذات الأداء المنخفض، اتضح أن الأولى لديها مستويات أعلى من التكامل والحيوية، ووضوح الهدف ولديهم ممارسات لتنمية بشرية وأسلوب الإدارة واتخاذ القرارات.

ومن خلال ما توصلت إليه الدراسات السابقة و التي ركزت معظمها على مؤسسات التعليم العالي كونها مصدرا للمعرفة و المؤسسات الاقتصادية بالإضافة الى الاهتمام بجانب إدارة المعرفة كونها وظيفة حيوية في مختلف المنظمات . إلا أن هذه الدراسات لم تتطرق إلى جميع أبعاد الثقافة التنظيمية وتأثيرها على أبعاد عمليات التشارك المعرفي نقل المعرفة و تبادلها داخل المنظمات ذات الطابع الحكومي لا سيما الإداري كون دور و مهام الأفراد ينحصر في تنفيذ القوانين و التعليمات التي تخضع للإجراءات الروتينية دون إعطاء أهمية للمكتسبات المعرفية للأفراد منها واقتصارها على الجوانب العامة للثقافة التنظيمية دون التطرق لسلوكيات الأفراد و طبيعة المعرفة في حد ذاتها.

و تأتي هذه الدراسة التي قمنا بها بالتركيز على أبعاد مختلفة للثقافة التنظيمية وهي: نمط القيادة لما له من أثر مباشر على سلوكيات الأفراد داخل المنظمة و الذي أصبح فيه دور المدير لا يقتصر فقط على التنفيذ و التطبيق لحزمة من الاجراءات بل أصبح دوره قياديا يشجع فيه على الابداع و الابتكار و البحث عن الحلول للإشكالات التي يتم مصادفتها أثناء أداء الأعمال وكذلك بعد جودة المعلومات و التي تشكل محور عملية المعرفة لما له من دور مهم في الفهم و التأويل الصحيح و الاستخدام الأمثل للمعلومات و أيضا البعد الأخلاقي الذي يركز على تصرفات الأفراد في المنظمة و تأثيرها على مشاركة المعرفة و التي تتم وفق بعدين أساسين و هما : نقل المعرفة و تبادلها و اللذان يعتبران جوهر عملية التشارك المعرفي . و هذه الدراسة التي تمت على مستوى احدى المنظمات الحكومية الإدارية

ألا و هي الخزينة العمومية نظرا للدور الكبير لعملية تشارك المعرفة في أداء مهامها المالية من خلال توفير المعلومات و البيانات المالية الخاصة بالتسيير المالي لمختلف مصالح الدولة.

خلاصة الفصل :

من خلال هذا الفصل تم التطرق إلى مفهوم الثقافة التنظيمية ,مكوناتها, خصائصها , و أهميتها كما تم التطرق إلى آليات و استراتيجيات تكوينها بواسطة إدارة فعالة تساعد على خدمة مصالح المنظمة وتحقق الأهداف المنشودة بكيفية فعالة، حيث أصبحت الثقافة التنظيمية من أهم مكونات البيئة الداخلية للمنظمة والتي تؤثر على سلوك و أداء الموارد البشرية وهذا ما جعل المنظمات تهتم كثيرا بالموارد البشري لإعتبره مصدر النجاح و التميز حيث أتاحت له حرية المبادرة و الإبداع و توفير بيئة تنظيمية تتميز بالاستقلالية في حل المشاكل وتوفير نظام اتصال فعال، بالإضافة إلى إدارة ثقافتها بأسلوب إداري حديث يمثل ورقة لتحسين أداء الإدارات العمومية إذا أحسنت استغلالها . كما أن للثقافة التنظيمية دور كبير في إدارة المعرفة داخل المنظمات من خلال الأدوار المهمة التي تساهم بها في تشارك المعرفة من خلال عمليات نقلها أو تبادلها و كيفية الإستفادة المثلى من المعارف المتاحة داخل المنظمة سواء كانت صريحة و مدونة كالقوانين والمراسيم و المناشير و التعليمات و المراسلات المتعلقة بكيفية سيرورة أداء المهام و الوظائف أو المعارف الضمنية التي يمتلكها الأفراد داخل المنظمة و التي هي نتاج خبرة ميدانية أو مجموعة المبادرات لحلحلة بعض الإشكاليات التي يمكن مصادفتها أثناء أداء المهام , ومما يتطلب الإستفادة منها عن طريق تبادلها و نقلها و تحويلها داخل المنظمة .

الفصل الثالث: دراسة تأثير الثقافة التنظيمية على تشارك المعرفة من منظور

موظفي خزينة ولاية برج بوعريريج

تمهيد

المبحث الأول: التعريف بميدان الدراسة

المبحث الثاني: أساليب التحليل الإحصائي المستخدمة في الدراسة

المبحث الثالث: تحليل نتائج الدراسة

الخلاصة

الفصل الثاني : الدراسة التطبيقية لأثر الثقافة التنظيمية على تشارك المعرفة

تمهيد:

لقد تطرقنا في الدراسة النظرية لأهم النقاط حول موضوع اثر الثقافة التنظيمية ولتسليط الضوء أكثر على الموضوع قمنا بإجراء دراسة تطبيقية لمعرفة مدى تأثير الثقافة التنظيمية على تشارك المعرفة، في هذا الفصل سنتطرق إلى إبراز الطريقة المستخدمة في الجانب الميداني وكذا مختلف الأدوات المستخدمة وذلك باستعمال البرنامج الإحصائي spss، وكذلك من خلال عرضنا للنتائج وتفسيرها وسيتم في هذا الفصل التطرق إلى:

المبحث الأول: تعريف بميدان الدراسة

المبحث الثاني: أساليب التحليل الإحصائي المستخدمة في الدراسة

المبحث الثالث: تحليل نتائج الدراسة

المبحث الأول: التعريف بميدان الدراسة

سنحاول في هذا المبحث التعرف على خزينة ولاية برج بوعريريج من خلال عرض بطاقة تعريفية مختصرة لها، مع ذكر المهام الموكلة اليها .

المطلب الأول: بطاقة تعريفية

قبل التطرق الى التعريف بميدان الدراسة الإشارة الى مسألة مهمة عرفت جدلا كبيرا تمثلت في التحديد الدقيق لمصطلح الخزينة العمومية .

اولا: مسألة تعريف الخزينة العمومية بين القانون و الفقه

قبل الخوض في دراستنا هذه و في اطارها التطبيقي يجب الإشارة الى صعوبة وضع تعريف للخزينة العمومية بصفة عامة انطلاقا من عدم وجود تعريف محدد في النصوص القانونية، لكن هناك محاولات من جانب الفقه لوضع تعريف لها.

إن دراسة مختلف النصوص القانونية التي ترجع إلى الخزينة العمومية تؤدي إلى الاعتقاد بعدم وضع تعريف قانوني يخصصها ، حيث تتناول دورها و صلاحياتها بالإضافة إلى تنظيمها سواء على المستوى المركزي أو المحلي ، لكن يجدر التنبيه إلى ما جاءت به المادة 62 من القانون رقم 17/84 المتعلق بقوانين المالية التي تنص على ما يلي : " و فضلا عن العمليات الدائمة للدولة المشار إليها في المواد من 8 إلى 10 أعلاه ، تقوم الخزينة العامة تحت مسؤولية الدولة بتنفيذ عمليات الخزينة...".

فكانت ضرورة اللجوء إلى المحاولات الفقهية لتعريف الخزينة العمومية أمرا أكثر من ضروري، فاقترح الأستاذ دنيديني يحيي التعريف التالي : " تعتبر الخزينة العمومية كيانا إداريا تابعا لوزارة المالية يقوم بالجراءات الضرورية لتسيير مالية الدولة و الوقوف على إيراداتها و نفقاتها"

كما أن الأستاذ محمد قطان قدم تعريف آخر : " الخزينة العمومية هي مؤسسة لا تتمتع بالشخصية المعنوية و التي تضم مجمل المصالح المالية للدولة و الجماعات العمومية المرتبطة بينها بوحدة الصندوق , و المكلفة بتنفيذ ميزانية الدولة و جماعاتها العمومية وكذا ضبط الاقتصاد من خلال تدخلات معينة "

إن استعمال مصطلح مؤسسة عند تعريف الخزينة العمومية يبدو غير ملائم , نظرا لأنه من الصعب تحديد طبيعتها , حيث نجد بالإضافة إلى المديرية العامة للخزينة هناك مديريات أخرى في وزارة المالية تساهم في هذا النشاط , و مايشد الإنتباه أكثر هو أن المصالح الخارجية للخزينة الموزعة على التراب الوطني تابعة للمديرية العامة للمحاسبة.

ثانيا : خزينة ولاية برج بوعريريج

ظهرت خزينة ولاية برج بوعريريج للوجود بعد التقسيم الإداري للبلاد سنة 1984, حيث أصبحت الولاية الرابعة و الثلاثون (34) وفق القانون 09/84 المؤرخ في :04فيفري 1984 المتعلق بالتنظيم الاقليمي للبلاد. أنشأت خزينة الولاية بموجب المرسوم رقم 295/84 المؤرخ 06 أكتوبر 1984 بعد التقسيم الإداري المذكور سالفا وكانت تابعة لمديرية التنسيق المالي , لكن بعد الضغط الكبير الذي حدث على المديرية المركزية و الأجهزة المركزية التابعة لها , وتطبيقا لقاعدة اللامركزية , صدر المرسوم التنفيذي رقم 129/91 المؤرخ في : 11 ماي 1991 المتعلق بتنظيم المصالح الخارجية للخزينة و صلاحياتها و عملها الذي بموجبه أحدثت المديريات الجهوية للخزائن التي تضم كل مديرية من ثلاثة (03) إلى خمسة (05) خزائن ولائية , و وضعت الخزينة الولائية تحت سلطة أمين الخزينة الذي يعين بقرار من وزير المالية , طبقا للمادة 34 من القانون 21/90 المؤرخ في 15/08/1990 كما يساعده في معامه وكيل مفوض أو وكيلين مفوضين بالسلطة.

المطلب الثاني : الهيكل التنظيمي لخزينة ولاية برج بوعريريج

تشكلت خزينة ولاية برج بوعريريج في بداية ظهورها من أربعة (04) مكاتب فقط هي :

- مكتب النفقات العمومية .
- مكتب حافظة الأوراق و المحاسبة.
- مكتب التسديد و التحصيل
- مكتب إدارة الوسائل و حفظ الأرشيف

و استنادا للقرار الوزاري المؤرخ في 07 سبتمبر 2005 أصبحت الخزينة الولائية تتكون من ثمانية (08) مكاتب و يتشكل الهيكل التنظيمي للخزينة من أمين الخزينة يساعده وكيلان مفوضان مؤهلان للإمضاء فرديا أو جماعيا على كل وثائق تسيير المركز المالي بتفويض من أمين الخزينة .

تضم خزينة الولاية ثمانية(08) مكاتب طبقا للمادة الثانية من القرار سالف الذكر وهي كالتالي:

1- مكتب النفقات العمومية ويقوم بالمهام التالية —:

- استلام حوالات الدفع الصادرة من حساب ميزانيات الدولة وميزانيات الولاية والمؤسسات العمومية ذات الطابع الإداري التي يكون المكتب محاسبها المؤهل وعن الحسابات الخاصة للخزينة لأجل التكفل بها وقبولها كنفقات.

- القيام بالتحقيقات المنصوص عليها في المادة 36 من القانون رقم:90-21 المؤرخ في 24 محرم 1411

الموافق لـ: 15/08/1990 والمتعلق بالمحاسبة العمومية

- القيام بتنفيذ عمليات الدفع المؤقت المأمور بدفعها في إطار التنظيم المعمول به والسهر على تسويتها.

- إعداد الإحصائيات الخاصة بإصدار ورفض حوالات الدفع.

- السهر على تطبيق التنظيم الذي يسير نفقات التجهيز المتعلقة بالعقود المبرمة في إطار الصفقات العمومية.

- السهر على مسك بطاقة الصفقات العمومية.

- السهر على مسك الملفات الخاصة بعمليات التجهيز العمومي

و يتكون مكتب النفقات العمومية من ثلاثة أقسام فرعية وهي

- القسم الفرعي لميزانية التسيير والحسابات الخاصة

- القسم الفرعي لميزانية التجهيز

- القسم الفرعي لميزانية الولاية والمؤسسات العمومية.

2- مكتب الحافظة و المحاسبة ويقوم بالمهام التالية —:

ضمان مسك حسابات الأموال الخاصة وحسابات أموال الهيآت العمومية والموتقين والمحضرين القضائيين وتسييرها.

- ضمان مسك المحاسبة الخاصة بالصكوك والقيم والسندات.

- ضمان تسيير الإقتراضات (اكتتاب سندات التجهيز وتسوية الفوائد والسندات المستهلكة).

- تنفيذ عمليات الإيداع الإدارية والقضائية.

- تنفيذ قرارات العدالة وقرارات التحكيم على الصعيد المالي.
- ضمان تسديد المنح.
- ضمان عمليات الإيداع والصرف والحفاظ على الأموال ومسك محاسبة بذلك.
- ضمان مسك الدفاتر اللازمة المفتوحة لتقييد العمليات المذكورة أعلاه.
- ضمان مسك المحاسبة العامة : بهذه الصفة يقوم بما يلي:
- ❖ مركزة العمليات المحاسبية للخزينة وكذا القيود المحاسبية المتعلقة بالإيرادات والنفقات التي ينجزها قابضو الوكالات المالية.
- ❖ محاسبة ومتابعة عمليات الحسابات المتاحة وحسابات التحويل والحسابات المتعلقة بالعمليات الواجب تصنيفها وترتيبها.
- ❖ إعداد وإرسال الوثائق والكشوف المحاسبية الدورية في الآجال المحددة الى العون المحاسبي المركزي والى المصالح المعنية قانونا وكذا حسابات التسيير السنوية الى مجلس المحاسبة.
- و يتكون مكتب الحافظة والمحاسبة من أربعة أقسام فرعية وهي:
- 1- القسم الفرعي للمحاسبة العامة
- 2- القسم الفرعي للحافظة
- 3- القسم الفرعي لحسابات التسيير والأرشيف
- 4- القسم الفرعي للمنح
- 3- مكتب التسديد و التحصيل ويقوم بالمهام التالية—:
- ضمان مركزة جميع أوامر وحوالات الدفع الصادرة والمقبولة كنفقات من ميزانية الدولة والولاية والمؤسسات العمومية ذات الطابع الإداري التي يكون أمين خزينتها عونا محاسبا وكذا الحسابات الخاصة للخزينة من أجل تسويتها .
- ضمان مسك محاسبة الاعتمادات لميزانية الدولة والحسابات الخاصة للخزينة.
- ضمان التكفل بالمعارضات الإدارية والقضائية وتنفيذها وتصفيتها.
- ضمان مسك محاسبة قروض ميزانية الولاية والمؤسسات العمومية ذات الطابع الإداري التي يكون المكتب محاسبها المؤهل ومتابعة وضعية الخزائن.
- التحقق قبل تسديد أي حوالة من توفر الإعتمادات والأموال وكذا المبالغ القصوى للتخصيصات المرخص بها.

- تحرير صكوك التحويل وتأشير سندات الدفع المباشرة.
- ضمان تقييد المبالغ المعاد تخصيصها ضمن الحسابات وتسويتها وتصفيتها.
- ضمان تقييد سندات الدفع المؤشر عليها ضمن الحسابات وتسويتها وتصفيتها.
- ضمان مسك الدفاتر الضرورية المفتوحة لتقييد كل عملية من العمليات المذكورة أعلاه.
- إعداد كشوف وحالات تطور أرصدة الحسابات التي تشمل العمليات المذكورة أعلاه.
- ضمان تحصيل اعتمادات الدولة والجماعات العمومية التي يكون أمين خزينتها محاسبها المؤهل.
- ضمان التكفل بأوامر الإيرادات وقرارات إقفال الحسابات الدائنة وتصفيتها .
- مباشرة المتابعات القضائية في إطار التنظيم الساري المفعول.
- ضمان متابعة ومحاسبة الأموال والقيم الخاصة بالولاية والمؤسسات العمومية التي يكون أمين خزينتها محاسبها المؤهل.
- إعداد كشوف وحالات البالغ المتبقية الواجب تحصيلها.
- ضمان مسك الدفاتر لأجل تقييد عمليات التكفل وتحصيل المبالغ المتبقية الواجب تحصيلها وتصفية أوامر الإيرادات.

يتكون مكتب التحصيل والتسديد من خمسة أقسام فرعية وهي:

- 1- القسم الفرعي للمعارضات
 - 2- القسم الفرعي للإعتمادات والأموال الجاهزة
 - 3- القسم الفرعي للتسديد
 - 4- القسم الفرعي لمحاسبة التسديدات
 - 5- القسم الفرعي للتحصيل
- 4- مكتب المراقبة و التحقق و يقوم بالمهام التالية :
- إعداد وتنفيذ البرنامج السنوي للتحقق
 - ضمان مراقبة وفحص التسيير المالي والمحاسبي للمؤسسات العمومية ذات الطابع الإداري ومؤسسات التعليم الوطنية المتواجدة على مستوى الولاية.
 - ضمان مسك محاسبة خاصة بقسائم (quittances) الإيرادات.
 - ضمان مسك محاسبة الإيرادات وتصديق (validation) الأوراق النقدية التي كلف بها.
 - متابعة تنفيذ عمليات تسوية تسيير المحاسبين والمراقبة.

إعداد تقارير التحقق ومذكرات تلخيصية وكذا تقريراً سنوياً لتحليل شروط تنفيذ برنامج التحقق. يتكون مكتب المراقبة والتحقق من القسم الفرعي للمراقبة والتحقق ومن أربع إلى ست فرق تحقق توضع كل واحدة منها تحت سلطة رئيس فرقة.

5- مكتب إدارة الوسائل و حفظ الأرشيف و يقوم بالمهام التالية :

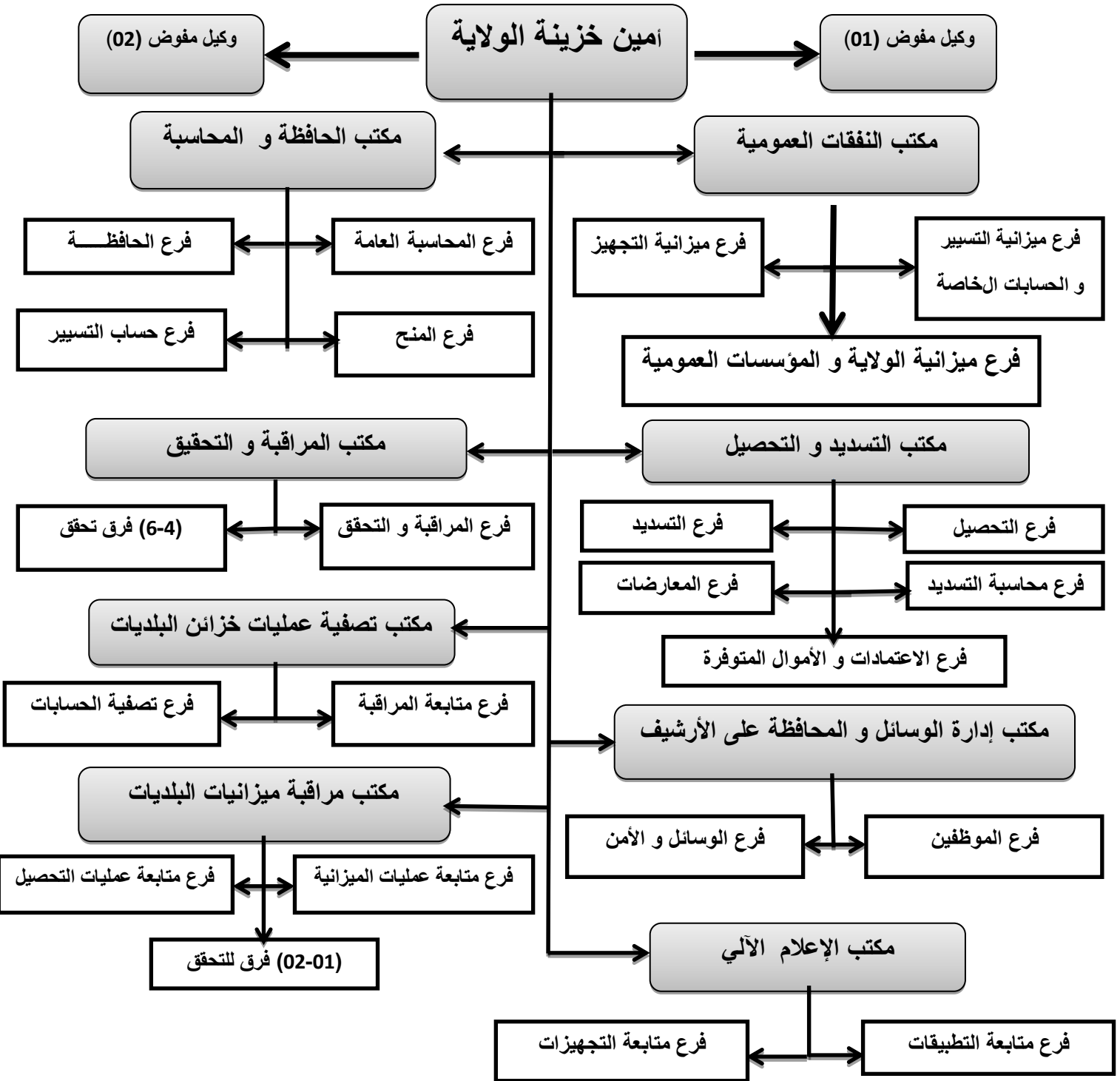
- دراسة واقتراح كل تدبير يتعلق بأمن المركز المحاسبي.
 - ضمان سير وصيانة الأملاك المنقولة والعقارية للخزينة.
 - السهر على حفظ الأرشيف.
 - مسك المحاسبة و جرد المركز المحاسبي.
 - متابعة التسيير الإداري لموظفي المركز المحاسبي.
 - متابعة أنظمة الإعلام الآلي واستغلالها.
 - القيام بتنظيم سير العمل على مستوى الخزينة .
- و يتكون مكتب إدارة الوسائل و حفظ الأرشيف من قسمين فرعيين هما:
- القسم الفرعي للموظفين والوثائق والتكوين.
 - القسم الفرعي للوسائل والصيانة والأمن و حفظ الأرشيف.

6- مكتب تسوية عمليات الخزائن البلدية و خزائن القطاعات الصحية و المراكز الإستشفائية الجامعية و يقوم ب:

- مراقبة التكفل بأوامر الإيرادات المتعلقة بالحقوق الضريبية و حقوق الأملاك الوطنية والتي يوكل تحصيلها قانوناً إلى خزائن البلديات و خزائن القطاعات الصحية و خزائن المراكز الإستشفائية الجامعية .
- مراقبة المحاضر والوضعيات المالية والمحاسبية التي يعدها أمناء خزائن البلديات و خزائن القطاعات الصحية و المراكز الإستشفائية الجامعية خلال قرارات إقفال الحسابات الظرفية أو النهائية لنهاية التسيير.
- مراقبة الحسابات وتأشيرها عند تغيير المحاسبين و السهر على إنجاز العمليات المرتبطة بها.
- مراقبة وضعية تحصيل الإيرادات البلدية و القطاعات الصحية و المراكز الإستشفائية الجامعية بصفة عامة و تحديد الإجراءات الكفيلة بتداركها و إزالتها.
- السهر على حماية مصالح الخزينة خلال الصفقات التي تسجلها مكاتب التوثيق و السهر على التنفيذ السريع لإشعارات الغير المبلغة للأشخاص الحائزين المعنيين بهذه الصفة.
- السهر على تصفية حسابات التسيير المالي و المحاسبي للبلديات و القطاعات الصحية و المراكز الإستشفائية الجامعية و المؤسسات العمومية المحلية التي يقدمها أمناء الخزائن المسيرون .

- مركزة المعطيات الإحصائية التي تعدها خزائن البلديات وخزائن القطاعات الصحية وخزائن المراكز الاستشفائية الجامعية.
- و يتكون من قسمين فرعيين
- 1- القسم الفرعي لمتابعة المراقبة.
- 2- القسم الفرعي لتصفية الحسابات .
- 7- مكتب مراقبة خزائن البلديات و القطاعات الصحية و المراكز الاستشفائية الجامعية ويقوم ب:
- مراقبة الميزانيات الإبتدائية والإضافية و رخص فتح الإعتمادات للبلديات والمؤسسات العمومية المحلية التي تضمن تسييرها المالي الخزائن الموزعة عبر الولايات.
- مراقبة تنفيذ الإيرادات المتوقعة ضمن ميزانيات هذه البلديات والقطاعات الصحية والمراكز الإستشفائية الجامعية والمؤسسات العمومية المحلية.
- التقييم الدوري لوضعية التحصيل لكل إيراد قابل لذلك على مستوى كل خزينة وتحليل النقائص في التصفية والتأخرات الملاحظة في تنفيذ الإجراءات الإلزامية وتحديد أسبابها واقتراح الإجراءات التي تهدف إلى تقويم الوضعية .
- و يتكون مكتب مراقبة ميزانيات البلديات والقطاعات الصحية والمراكز الإستشفائية الجامعية من:
- 1- القسم الفرعي لمتابعة عمليات الميزانية .
- 2 - القسم الفرعي لمتابعة عمليات التحصيل.
- من فرقة إلى فرقتين للتحقق توضع كل واحدة تحت سلطة رئيس فرقة.
- 8- مكتب الإعلام الآلي : يكلف مكتب الإعلام الآلي بـ :
- وضع التطبيقات واستغلالها.
- ضمان أمن المعطيات والتجهيزات.
- تبليغ المعطيات المحاسبية.
- السهر على حسن سير النظام .
- توفير المعلومات الخاصة بتشغيل النظام.
- ويتكون مكتب الإعلام الآلي من:
- 1- القسم الفرعي لمتابعة التطبيقات.
- 2- القسم الفرعي لمتابعة التجهيزات.

شكل رقم (06) : الهيكل التنظيمي لخزينة ولاية برج بوعريريج



المصدر : من إعداد الطالبين

المطلب الثالث : مهام خزينة ولاية برج بوعريرج

تكلف خزينة ولاية برج بوعريرج كغيرها من خزائن الولايات بالمهام التالية :

- تنفيذ جميع عمليات الإيرادات و النفقات وميزانيات الدولة و الحسابات الخاصة للخزينة وكذلك ميزانيات الولاية و المؤسسات العمومية ذات الطابع الإداري التي تتولى تسييرها.
- تتولى رقابة وفحص صناديق التسبيقات و الإيرادات و تسيير الأعوان المحاسبين في المؤسسات العمومية ذات الطابع الإداري الموجودة داخل إقليم الولاية.
- تجمع مركزيا العمليات التي تقوم بها مصالحها و العمليات التي يقوم بها لحساب الخزينة محاسبون عموميون آخرون, قصد إدراجها في المحاسبة و إعداد الوثائق و البيانات الدورية المتعلقة بها و إرسالها إلى العون المحاسبي المركزي للخزينة و إلى الهيئات و المصالح المعنية .
- تد اول الأموال و تقوم بحركة حسابات أرصدة الخزينة.
- تتولى حراسة الأموال و القيم وحفظها ,كما تحرس و تحفظ الأوراق الثبوتية الخاصة بالعمليات المالية و المحاسبية التي تتكفل بها.
- تتأكد باستمرار من التسيير الفعال لحركات الأموال و القيم الخاصة بالخزينة و تسهر قدر الإمكان على عدم تجميدها أو حبسها.
- تسهر على أمن الأموال و القيم سواء فيما يتعلق بحفظها أو عند تحويلها.

المبحث الثاني: أساليب التحليل الإحصائي المستخدمة في الدراسة

المطلب الأول: المعالجة الإحصائية

لإثبات العلاقة بين المتغير المستقل (الثقافة التنظيمية) والمتغير التابع (تشارك المعرفة) اعتمدنا على برنامج spss25 والمقاييس المعتمد عليها هي:

أولاً: المتوسط الحسابي: يعد من المقاييس الأوسع استخداماً من بين مقاييس النزعة المركزية وتتوفر فيه مميزات منها أنه يأخذ جميع القيم في الاعتبار ويستخدم معظم التحليلات الإحصائية؛¹

ثانياً: الانحراف المعياري: يعتبر من أهم مقاييس التشتت وأكثرها استخداماً حيث يقيس حجم الاختلاف في المشاهدات بالانحراف عن الوسط الحسابي؛²

ثالثاً: معامل ألفا كرونباخ: يعتبر اختبار كرونباخ من أهم الاختبارات الإحصائية لتحليل البيانات للاستمارة الإحصائية، وهو اختبار إحصائي على بيانات استمارات الخبراء في موضوع الاستمارة لإعطاء الشرعية لاستمارة البيانات الإحصائية وعلى ضوء نتائج هذا الاختبار تعدل الاستمارة أو تبقى كما هي؛³

رابعاً: معامل بيرسون: يستعمل للتعبير عن العلاقة بين المتغيرين ويرمز له بالرمز " r " ويأخذ قيم عددية تتراوح ما بين $-1 < r < 1$ فإذا وجدت قيمة أكبر أو أصغر من هذه الحدود تكون دلالة على أن هناك خطأ حسابي قد حصل؛⁴

خامساً: تحليل الانحدار الخطي البسيط: يستخدم هذا الأسلوب في تحديد وتوضيح التأثيرات بين المتغيرات المستقلة والمتغيرات التابعة.

المطلب الثاني: تحديد مستويات الاستبيان

تحقيقاً لأهداف الدراسة في التعرف على مستويات الاستبيان نستعرض هذا الجزء من التحليل الإحصائي لنتائج

إجابات أفراد عينة الدراسة للمتغيرات المعتمدة، وذلك بغرض الإحصاءات الوصفية للمؤشرات الإحصائية

الأولية لإجاباتهم بالاعتماد على على المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة الأهمية لإجابات أفراد

العينة وذلك من خلال إعطاء أهمية كل فقرة ومستواها كما يلي:

المدى لتحديد طول الفئة = [أعلى درجة (موافق بشدة) - أدنى درجة (غير موافق بشدة)]/عدد المستويات، وهذا

¹ صلاح الدين حسين المعني، الأساليب الإحصائية في العلوم الإدارية- تطبيقات باستخدام SPSS، دار وائل للنشر و الطباعة، الأردن، 2004، ص 77.

² شفيق العتوم، طرق الإحصاء، تطبيقات اقتصادية وإدارية باستخدام spss، المناهج للنشر و التوزيع، الأردن، 2006، ص 161.

³ محمود مهدي البياني، تحليل البيانات الإحصائية باستخدام البرنامج الاحصائي SPSS، دار الحامد للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2005، ص

⁴ عزام صبري، أساسيات في نظام الاحصائي الشامل SPSS، دار الكتب الحديثة للنشر و التوزيع، عمان، 2006، ص 249.

لتحديد مستوياتهم نحو كل عبارة هل هم: موافقون بدرجة مرتفعة جداً، مرتفعة، موافق نوعاً ما، منخفضة، منخفضة جداً؛

1. تحديد طول الفئة باستخدام المدى بحيث: $0.8 = \frac{5-1}{5}$ حيث نحصل على مجالات كما يوضحه الجدول الموالي:

2. الجدول رقم (1): تحديد مستوى درجات الاستبيان

درجة الموافقة	مجال المتوسط الحسابي
موافق بشدة	[1, 1.80]
موافق	[1.80, 2.60]
محايد	[2.60, 3.40]
غير موافق	[3.40, 4.20]
غير موافق بشدة	[4.20, 5]

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات spss₂₅

المطلب الثالث: أداة الدراسة

أولاً: بناء أداة الدراسة

في موضوع دراستنا هاته سيتم الاعتماد على الاستبيان بشكل كبير كوسيلة لجمع البيانات الخاصة بالدارسة، بالإضافة إلى الاعتماد على الملاحظة العلمية.

الاستبيان: حيث خصص الاستبيان لمعرفة مدى أثر الثقافة التنظيمية على على تشارك المعرفة ، وهو قسمين:

القسم الأول: عبارة عن معلومات عامة تتعلق بالبيانات الشخصية لموظفي خزينة ولاية برج بوعريريج مثل (الجنس، السن، المؤهل العلمي، الخبرة المهنية) .

القسم الثاني: يتكون من جزئيين:

الجزء الأول: يتعلق بالثقافة التنظيمية ويحتوي على 18 عبارة.

الجزء الثاني: يتعلق بتشارك المعرفة ويحتوي على 10 عبارات.

ثانياً: ثبات أداة الدراسة وصدقها

لقد تم إجراء عدد من الاختبارات على الاستبيان للتأكد من صحته وثباته مستخدماً في ذلك تحكيم الاستبيان من خلال محكمين متخصصين في هذا الموضوع، بالإضافة للاختبارات اللازمة للتحقق من الصدق والثبات .

لقد تم فحص عبارات الاستبيان من خلال مقياس ألفا كرونباخ، الموضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (2): معامل الثبات ألفا كرو نباخ

معامل الثبات	
ألفا كرو نباخ	عدد العبارات
0.898	28

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

نلاحظ من خلال الجدول رقم (2) أن قيمة ألفا كرو نباخ الكلية تقدر ب 0,898 أي ما نسبته 89.8%. وهي نسبة معتبرة مقارنة بالنسبة المعيارية التي تقدر ب 60% ، ودلالة هذه النسبة هو أن المبحوثين يفهمون البنود أو العبارات بنفس الطريقة وعليه يمكن اعتماده في هذه الدراسة الميدانية لكون هذه النسبة 89,8% تحقق نفس النتائج إذا أعيد تطبيقها مرة أخرى.

المبحث الثالث: تحليل نتائج الدراسة

المطلب الأول: خصائص مبحوثي الدراسة

في هذا المطلب سنتطرق إلى وصف المتغيرات الاسمية وذلك باستخدام التكرارات والنسب المئوية.

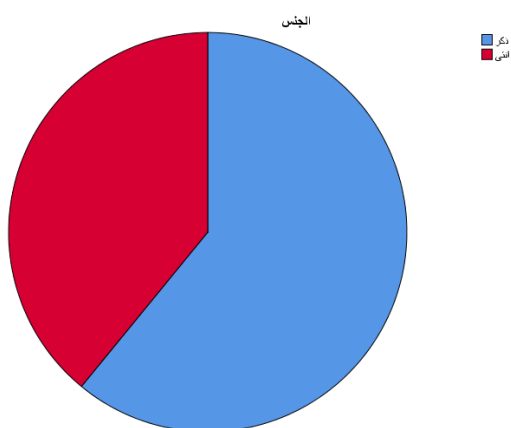
أولاً: توزيع عينات الدراسة حسب متغير الجنس:

الجدول رقم (3): يمثل توزيع عينة

الدراسة حسب الجنس.

الجنس	التكرار	النسبة المئوية
ذكر	39	60.9
أنثى	25	39.1
المجموع	64	100

الشكل رقم (7): يمثل الدائرة النسبية لمتغير الجنس



المصدر: من إعداد الطالبين بناء على مخرجات برنامج spss

من خلال الجدول السابق يتضح لنا توزيع النسب حسب الجنس لأفراد العينة حيث تمثل ما نسبته % 60.9

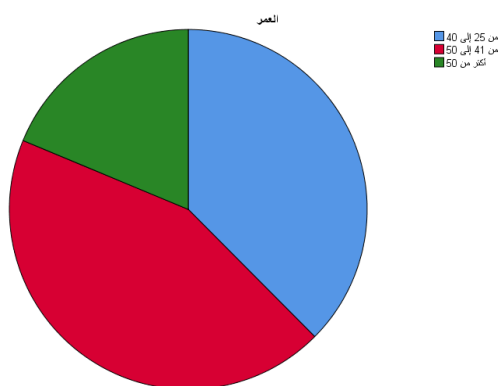
ذكورا، وما نسبته % 39.1 إناثا، أي أن غالبية المبحوثين هم إناث.

ثانياً: توزيع عينات الدراسة حسب متغير الفئات العمرية

الجدول رقم (4): توزيع أفراد العينة حسب

العمر	التكرار	النسبة (%)
أقل من 25 سنة	0	0
من 25-40 سنة	24	37.5
من 41-50 سنة	28	43.8
أكثر من 50 سنة	12	18.8
المجموع	64	100

الشكل رقم (8): توزيع أفراد العينة حسب العمر



المصدر: من إعداد الطالبين بناء على مخرجات برنامج spss

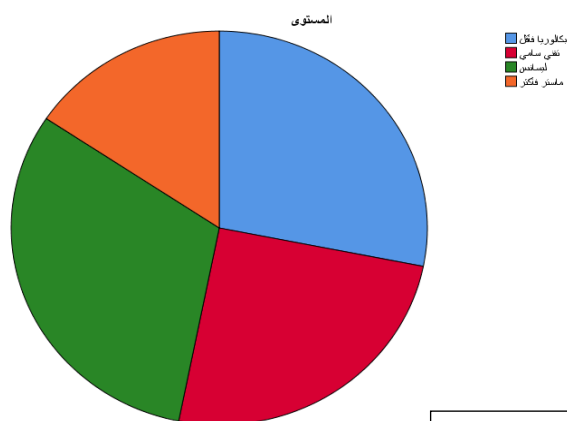
نلاحظ من خلال الجدول رقم(4) والشكل رقم (3) بأن الفئات العمرية هي فئات شبانية حيث تمثل ما نسبته 54% من أفراد العينة وهذا ما يمكن من استغلال هذه الطاقة الشبانية في زيادة مردودية وسرعة إنجاز الأعمال وبأكثر دقة ممكنة في حين نجد بأن فئة أكثر من 50 سنة تمثل ما نسبته 18.8% وهي نسبة قليلة وهذا راجع إلى إحالة عدد من العمال على التقاعد النسبي في السنوات الماضية ولكن بدون إهمال هذه الفئة التي تتمتع بدورها بالكفاءة والخبرة.

ثالثا : توزيع عينات الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي

الجدول رقم (5):توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي

الشكل(09): توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	التكرار	النسبة (%)
بكالوريا فأقل	18	28.10
تقني سامي	16	25.00
ليسانس	20	31.3
ماستر فأكثر	10	15.60
المجموع	64	.100



المصدر: من إعداد الطالبين بناء على مخرجات برنامج spss

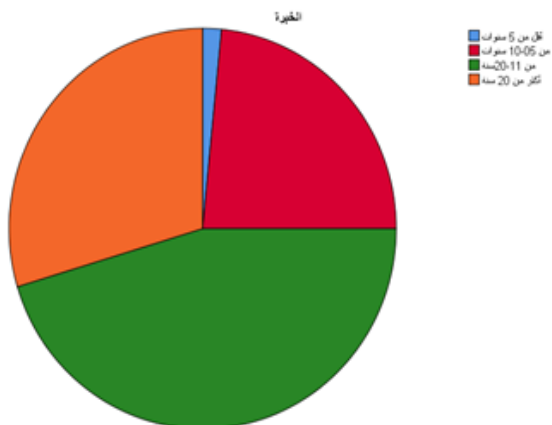
يتضح من خلال الجدول رقم (5) بأن الموظفين الذين لهم بكالوريا فأقل يمثل ما نسبته 28.1 % ، تليها نسبة الموظفين شهادة تقني سامي أو شهادة الدراسات الجامعية التطبيقية بنسبة تمثل 25 % وهذا ما يبين المستوى الجيد للكفاءات التنفيذية التي تتوفر عليها خزينة الولاية في حين أن حاملو شهادة الليسانس تمثل نسبة 31.3 % وهو ما يساهم بشكل كبير في إمكانية التحكم في تنفيذ المهام المالية والمحاسبية في حين تمثل نسبة الحاصلين على شهادة ماستر فأكثر 15.6% وهذا ما يدل على وجود إطارات ذوو كفاءات عالية قد تسهم في تطوير و عصرنة الخزينة العمومية .

رابعاً: توزيع عينات الدراسة حسب متغير الخبرة المهنية

الجدول رقم(6):توزيع عينات الدراسة حسب متغير الخبرة المهنية

الشكل رقم (10):يمثل الدائرة النسبية حسب متغير الخبرة المهنية

النسبة	التكرار	الخبرة المهنية
1.6	1	أقل من 5 سنوات
23.4	15	من 5 سنوات إلى 10 سنة
45.30	29	من 11 سنة إلى 20 سنة
29.7	19	أكثر من 20 سنة
100	50	المجموع



المصدر: من إعداد الطالبين بناء على مخرجات برنامج spss

من خلال الجدول رقم(6) والشكل رقم(6) نلاحظ بأن ما نسبته 45.30% تمثل الموظفون للذين تتراوح خبرتهم المهنية من 11 إلى 20 سنة، تليها نسبة 29.7 % تمثل الموظفون اللذين نسبة خبرتهم المهنية أكثر من 20 سنة، ثم نسبة 23.4 % و التي نسبة الموظفين الذين لهم بين 5 و 10سنوات وفي الأخير تأتي نسبة 1.6 % تمثل الموظفين للذين خبرتهم المهنية أقل من 5 سنوات، ومنه نلاحظ أن غالبية المبحوثين لديهم الخبرة الكافية في مجال عملهم وهو ما يؤهلهم ليكونوا فعالين في أداء عملهم وعلى دراية تامة بكل المستجدات التي تحدث في خزينة الولاية.

المطلب الثاني: التحليل الإحصائي الوصفي لمتغيرات الدراسة

سنحاول في هذا المطلب القيام بالتحليل الإحصائي لمتغيرات الدراسة وذلك من خلال تحديد متوسطها الحسابي، والانحراف المعياري، وتحديد درجة الموافقة.

أولاً: التحليل الإحصائي لفقرات المتغير المستقل الثقافة التنظيمية

يضم هذا المتغير ثلاثة أبعاد، سنحاول من خلال هذا التحليل تحديد وجهة نظر العينة المدروسة حسب كل بعد، ويمكن توضيح ذلك من خلال الجداول التالية:

البعد الأول: نمط القيادة

ويشتمل هذا البعد على ستة عبارات، والتي جاءت نتائجها كما هي موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (7) المتوسط الحسابي بعد نمط القيادة

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النتيجة
1	يفسح أمين الخزينة المجال للموظفين لإبداء آرائهم في مجال العمل	3,0156	1,39719	محايد
2	يشجع أمين الخزينة الموظفين على مناقشة المشاكل الادارية التي تواجههم	3,1094	1,40427	محايد
3	يعتمد أمين الخزينة على موظفيه دون توجيههم و تقديم المشورة لهم	3,5313	1,20803	غير موافق
4	يسهل أمين الخزينة سبل الاتصال لإعطاء التوجيهات و التعليمات	2,8125	1,23282	محايد
5	يهتم أمين الخزينة بمشاكل الموظفين وحاجاتهم	3,3750	1,38587	محايد
6	يصدر أمين الخزينة الأوامر و التعليمات و يصر على تنفيذها	1,8906	,99391	موافق
	نمط القيادة بشكل عام	2,9624		محايد

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

ومن خلال الجدول رقم (7) والذي يشير الى نسبة قبول متوسطة تميل إلى عبارة محايد حسب سلم ليكارت، كما يتضح من الجدول أن أكثر العبارات أهمية هي " يصدر أمين الخزينة الأوامر و التعليمات و يصر على تنفيذها " بمتوسط حسابي 1,8906 وانحراف معياري 0.9939 تليها عبارة " يسهل أمين الخزينة سبل الاتصال لإعطاء التوجيهات و التعليمات " بمتوسط حسابي 2.81 وانحراف معياري 1.23 ، تليها عبارة " يفسح أمين الخزينة المجال للموظفين لإبداء آرائهم في مجال العمل " بمتوسط حسابي 3.01 وانحراف معياري 1,39، تليها عبارة " يهتم أمين الخزينة بمشاكل الموظفين وحاجاتهم " بمتوسط حسابي 3.37 وانحراف معياري 1,38، ومما سبق يمكن القول أن هناك حياد من طرف الموظفين، في حين نجد أن هناك من صنف رأيه من قبل

الموظفين ب غير موافق بعبارة واحدة هي " يعتمد أمين الخزينة على موظفيه دون توجيههم و تقديم المشورة لهم "بمتوسط حسابي 3.53% وانحراف معياري 1,20 .

البعد الثاني: جودة المعلومات

ويشتمل هذا البعد على ستة عبارات، والتي جاءت نتائجها كما هي موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (8): المتوسط الحسابي لبعد جودة المعلومات

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النتيجة
7	المعلومات المتوفرة لأداء المهام واضحة ودقيقة	2,6406	1,17334	محايد
8	يحصل الموظفون على المعلومات التي يحتاجونها لتنفيذ مهامهم بسهولة	2,7500	1,23443	محايد
9	تتوفر المعلومات المطلوبة في الوقت المناسب	3,0781	1,27621	محايد
10	توفر وسائل تكنولوجية حديثة تسهل عملية نقل و تبادل المعلومات المستخدمة أثناء أداء المهام	3,5000	1,45842	غير موافق
11	تنظم الإدارة اجتماعات دورية مع الموظفين لشرح بعض التعليمات و مناقشتها	3,8438	1,48237	غير موافق بشدة
12	تنظيم دورات تكوينية لفائدة الموظفين بغرض رسكلتهم و تجديد معارفهم	2,6406	1,38435	محايد
	جودة المعلومات بشكل عام	3,0755		محايد

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

من خلال الجدول رقم (8) والذي يشير إلى نسبة حياد كبيرة حسب سلم ليكارت، كما يتضح من الجدول أن أكثر العبارات أهمية أي غير موافق بشدة " تنظم الإدارة اجتماعات دورية مع الموظفين لشرح بعض التعليمات و مناقشتها" بمتوسط حسابي 3,84% وانحراف معياري 1,48، تليها عبارة " توفر وسائل تكنولوجية حديثة تسهل عملية نقل و تبادل المعلومات المستخدمة أثناء أداء المهام " بمتوسط حسابي 3,50 وانحراف معياري 1,48، تليها عبارة " تتوفر المعلومات المطلوبة في الوقت المناسب" بمتوسط حسابي 3,07 وانحراف معياري 1,27 ، ثم تليها عبارة " يحصل الموظفون على المعلومات التي يحتاجونها لتنفيذ مهامهم بسهولة "

بمتوسط حسابي 2,75 وانحراف معياري 1,23، ومما سبق يمكن القول أن هناك حياد من طرف الموظفين، في حين نجد ليس هناك من صنف رأيه من قبل الموظفين بموافق .

البعد الثالث: البعد الأخلاقي

ويشتمل هذا البعد على ستة عبارات، والتي جاءت نتائجها كما هي موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (9): المتوسط الحسابي لبعد القيم الأخلاقي

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النتيجة
13	تحترم آراء الزملاء الموظفين حتى ولو اختلفت مع آرائك	2,0469	0,88065	موافق
14	تركز الإدارة على البعد الأخلاقي عند تقييم الموظفين	3,1875	1,20679	محايد
15	تهتم الإدارة بقيم و معتقدات الموظفين	3,3438	1,18481	محايد
16	تمتلك إدارة الخزينة النزاهة والمصداقية في جميع قراراتها	3,2969	1,20422	محايد
17	توفر الإدارة ميثاقاً أخلاقياً يعزز السلوك الإيجابي داخل الإدارة	3,0156	1,20175	محايد
18	سلوكات الموظفين أثناء أداء المهام تعكس قيمهم الأخلاقية	2,3750	1,09109	موافق
	البعد الأخلاقي بشكل عام	2,8776	1,1282	محايد

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

من خلال الجدول رقم (09) والذي يشير إلى نسبة تحييد كبيرة تميل إلى عبارة محايد حسب سلم ليكارت، كما يتضح من الجدول أن أكثر العبارات أهمية هي "تحترم آراء الزملاء الموظفين حتى ولو اختلفت مع آرائك" بمتوسط حسابي 2,04 وانحراف معياري 0,88 ، تليها عبارة "سلوكات الموظفين أثناء أداء المهام تعكس قيمهم الأخلاقية" بمتوسط حسابي 2,37 وانحراف معياري 1,09 وهي عبارات تحضى بالموافقة من طرف الموظفين تليها عبارة "توفر الإدارة ميثاقاً أخلاقياً يعزز السلوك الإيجابي داخل الإدارة" بمتوسط حساب 3,01 وانحراف معياري 1,20، تليها عبارة "تركز الإدارة على البعد الأخلاقي عند تقييم الموظفين" بمتوسط حسابي 3,18 وانحراف معياري 1,20 ، ومما سبق يمكن القول أن هناك حياد من طرف الموظفين ،

ثانيا: التحليل الإحصائي لفقرات المتغير التابع تشارك المعرفة

البعد الأول : نقل المعرفة

ويشتمل هذا المتغير التابع على عشر عبارات، والتي جاءت نتائجها كما هي موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم(10): المتوسط لبعده نقل المعرفة

النتيجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات	الرقم
موافق	,93103	2,0781	أحرص على نقل المعرفة التي أمتلكها إلى زملائي الموظفين	1
موافق بشدة	,75708	1,6719	أشعر بالارتياح نتيجة المساعدة المتبادلة في مجال نقل المعرفة بيني وبين زملائي	2
موافق بشدة	,64377	1,6719	أبدي تعاوناً واضحاً مع زملائي الآخرين من خلال المعرفة المتاحة لديا	3
موافق	,84515	1,8750	نقل المعرفة بنوعيتها الضمنية والظاهرة دافع يكسبني التميز وتحقيق الذات	4
موافق بشدة	,55546	1,5938	يمكنني اكتساب خبرات ومعارف جديدة من خلال عمليات نقل المعرفة مع زملائي	5
		1.77	نقل المعرفة بشكل عام	

spss المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج

من خلال الجدول رقم (10) والذي يشير الى ان معظم الموظفين موافقون على العبارات المتعلقة بنقل المعرفة حسب سلم ليكارت، حيث كانت العبارة الأكثر أهمية هي عبارة " يمكنني اكتساب خبرات ومعارف جديدة من خلال عمليات نقل المعرفة مع زملائي " بمتوسط حسابي 1.59 وانحراف معياري 0.55 ، تليها عبارة "أبدي تعاوناً واضحاً مع زملائي الآخرين من خلال المعرفة المتاحة لديا" بمتوسط حسابي 1.67 وانحراف معياري 0.64 ، تليها عبارة "أشعر بالارتياح نتيجة المساعدة المتبادلة في مجال نقل المعرفة بيني وبين زملائي" بمتوسط حسابي 1.67 وانحراف معياري 0.75 ، ومما سبق يمكن القول أنه هناك رضا مقبول من طرف الموظفين

البعد الأول : تبادل المعرفة

الجدول رقم(11): المتوسط الحسابي بعد تبادل المعرفة

النتيجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات	الرقم
غير موافق	1,16996	3,8906	توفر لنا إدارة الخزينة وسائل الإتصال الحديثة التي تسمح بمشاركة وتبادل المعرفة بيننا	1
محايد	1.1826	3,3281	أتمكن من الوصول بحرية إلى غالبية المعلومات والوثائق التي توفرها إدارة الخزينة وأحتاجها في العمل	2
موافق	0.7739	1,8594	أتبادل بشكل طوعي الخبرة الفردية والدراية بالمعلومات والمعرفة التي أحصل عليها مع زملائي ا	3
محايد	1.1055	2,8750	تتيح لي أنظمة الإدارة وقواعد العمل الداخلية حرية وسهولة التواصل وتبادل المعلومات مع زملائي	4
محايد	1.1027	3,0781	الموظفون لا يقومون بتبادل المعرفة لأنهم يفتقدون إلى مهارات الاتصال الكافية	5
محايد		3.006	تبادل المعرفة بشكل عام	

spss المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج

من خلال الجدول رقم (11) والذي يشير الى ان معظم الموظفين محايدون فيما يخص العبارات المتعلقة بتبادل المعرفة حسب سلم ليكارت، حيث كانت العبارة الأكثر أهمية هي عبارة " أتبادل بشكل طوعي الخبرة الفردية والدراية بالمعلومات والمعرفة التي أحصل عليها مع زملائي " بمتوسط حسابي 1.85 وانحراف معياري 0.77 ، تليها عبارة" تتيح لي أنظمة الإدارة وقواعد العمل الداخلية حرية وسهولة التواصل وتبادل المعلومات مع زملائي " بمتوسط حسابي 2.87 وانحراف معياري 1.10 ، تليها عبارة " الموظفون لا يقومون بتبادل المعرفة لأنهم يفتقدون إلى مهارات الاتصال الكافية " بمتوسط حسابي 3.07 وانحراف معياري 1.10 ، في حين لم تحض عبارة "توفر لنا إدارة الخزينة وسائل الإتصال الحديثة التي تسمح بمشاركة وتبادل المعرفة بيننا" بالموافقة بمتوسط حسابي 3.89 و انحراف معياري 1.16 ومما سبق يمكن القول ليس هناك رضا مقبول من طرف الموظفين حول بعد تبادل المعرفة.

المبحث الرابع: عرض وتحليل نتائج الدراسة وفق الفرضيات

من أجل تحقيق أهداف الدراسة في الإجابة على تساؤلاتها، وهذا من خلال اختبار فرضياتها، وبما أنها تحاول معرفة الأثر بين متغيرين، وجب علينا التحقق من طبيعة هذه المتغيرات من خلال اختبار اعتدالية التوزيع حتى نتمكن من تحديد الأسلوب الإحصائي المناسب والنتائج كما هي مبينة كالآتي:

المطلب الأول: اختبار اعتدالية التوزيع لمتغيرات الدراسة

يجب تحديد ما إذا كانت بيانات أفراد العينة لإجاباتهم على متغيرات الدراسة التي يتم دراستها يتبع التوزيع الطبيعي أم من التوزيعات الاحتمالية. وهناك عدة طرق إحصائية للكشف عن نوع التوزيع أهمها طريقة اختبار Kolmogorov-Smirnov، وطريقة اختبار Shapiro-Wilk،

أولاً: اختبار اعتدالية التوزيع للمتغير المستقل الثقافة التنظيمية

البعد الأول: نمط القيادة

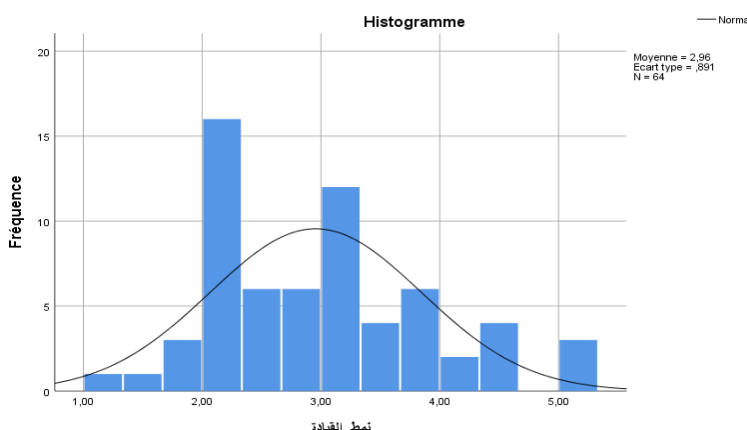
جدول رقم(12): اختبار التوزيع الطبيعي لبعد نمط القيادة

	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistique	ddl	Significat ion	Statistiq ue	ddl	Significat ion
نمط القيادة	,117	64	,029	,969	64	,106

*. Il s'agit d'une borne inférieure de la signification réelle.

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

الشكل رقم(11): يبين منحنى التوزيع الطبيعي لنمط القيادة



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

ومن خلال الجدول السابق نلاحظ أن المعنوية أكثر من 10% حسب طريقة اختبار Shapiro-Wilk وبالتالي هذا البعد يتبع التوزيع الطبيعي.

البعد الثاني: جودة المعلومات

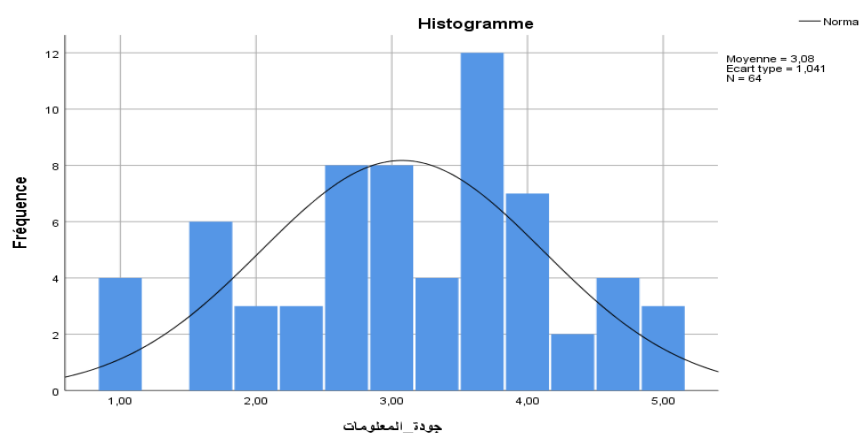
جدول رقم(13): اختبار التوزيع الطبيعي جودة المعلومات

	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistique	ddl	Signification	Statistique	ddl	Signification
جودة المعلومات	,098	64	,200*	,969	64	,112

*. Il s'agit d'une borne inférieure de la signification réelle.

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

الشكل رقم (12): يبين منحنى التوزيع الطبيعي لبعد جودة المعلومات



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

ومن خلال الجدول السابق نلاحظ أن المعنوية أكثر من 10% وبالتالي هذا البعد يتبع التوزيع الطبيعي

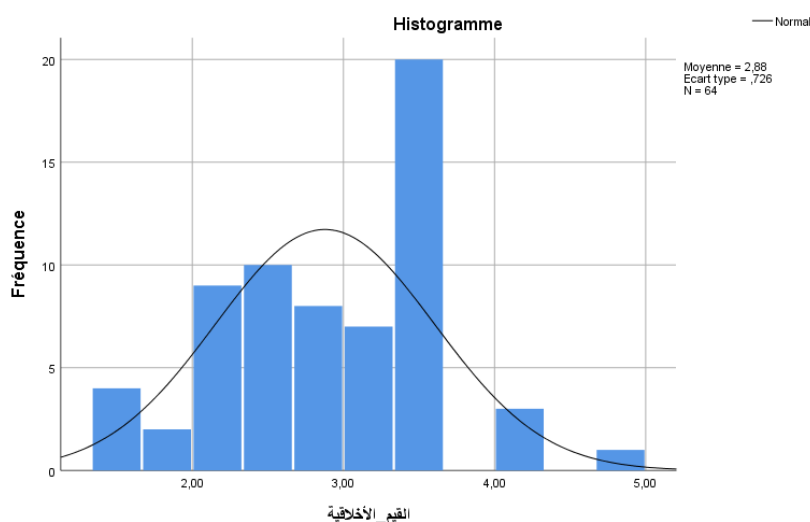
البعد الثالث: البعد الأخلاقي

جدول رقم(14): اختبار التوزيع الطبيعي للبعد الأخلاقي

	Kolmogorov–Smirnov ^a			Shapiro–Wilk		
	Statistique	ddl	Significatio n	Statistique	ddl	Significatio n
البعد الأخلاقي	,110	64	,053	,971	64	,144

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

الشكل رقم(13): يبين منحنى التوزيع الطبيعي لبعد القيم لأخلاقية



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن المعنوية اكبر من 5% وبالتالي هذا البعد يتبع التوزيع الطبيعي

ثانيا: اختبار اعتدالية التوزيع للمتغير المستقل تشارك المعرفة
 البعد الأول : نقل المعرفة
 جدول رقم(16): اختبار التوزيع الطبيعي لبعد نقل المعرفة

	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistique	ddl	Significatio n	Statistique	ddl	Significatio n
نقل المعرفة	0,212	64	0,000	0,876	64	,000

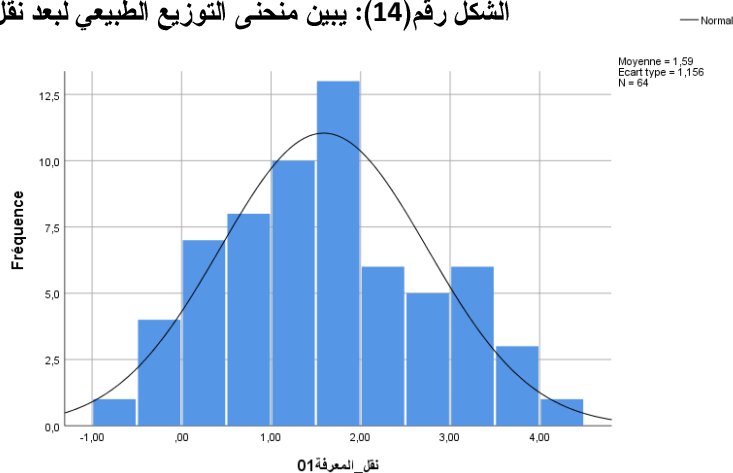
من خلال الجدول السابق نلاحظ أن المعنوية اقل من 5 % وبالتالي هذا البعد لا يتبع التوزيع الطبيعي، لذا سنقوم بتعديله لتصبح المتغيرات تتبع التوزيع الطبيعي، وباستخدام برنامج Spss نجد :
 جدول رقم(16): اختبار التوزيع الطبيعي لبعد نقل المعرفة بعد التعديل

	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistique	ddl	Significatio n	Statistique	ddl	Signification
نقل المعرفة01	0.58	64	0.200,*	0,986	64	0.691

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن المعنوية أكبر من 5 % و بالتالي أصبح هذا البعد يتبع التوزيع الطبيعي بعد تصحيحه

الشكل رقم(14): يبين منحنى التوزيع الطبيعي لبعد نقل المعرفة بعد تعديله



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

البعد الثاني : تبادل المعرفة

جدول رقم(17): اختبار التوزيع الطبيعي لبعد لتبادل المعرفة

	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistique	ddl	Signification	Statistique	ddl	Signification
تبادل المعرفة	0,129	64	0.010	0,966	64	0.71

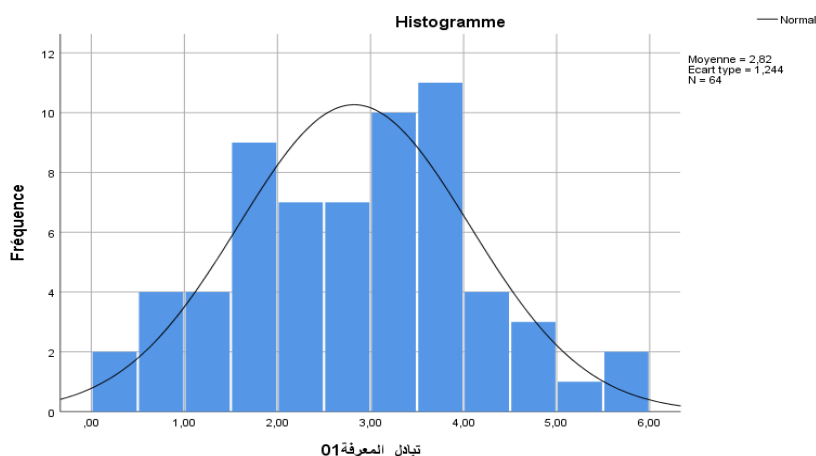
المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن المعنوية اقل من 5% وبالتالي هذا البعد لا يتبع التوزيع الطبيعي، لذا سنقوم بتعديله لتصبح المتغيرات تتبع التوزيع الطبيعي، وباستخدام برنامج Spss نجد :

جدول رقم(18): اختبار التوزيع الطبيعي لبعد نقل المعرفة بعد التعديل

	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistique	ddl	Signification	Statistique	ddl	Signification
تبادل المعرفة 01	0.052	64	0.200	,990	64	0.868

الشكل رقم(15): يبين منحنى التوزيع الطبيعي لبعد نقل المعرفة بعد تعديله



من خلال الجدول السابق نلاحظ أن المعنوية أكبر من 5 % و بالتالي أصبح هذا البعد يتبع التوزيع الطبيعي بعد تعديله.

المطلب الثاني: مصفوفة الارتباط واختبار فرضيات الدراسة

الفرع الأول: مصفوفة الارتباط بين المتغيرات وتحليلها

من خلال مصفوفة الارتباط في الجدول الخاص بمصفوفة الارتباط نلاحظ أن العلاقة بين جميع الأبعاد هي علاقة طردية ، كما أن العلاقة بين العبارات بشكل عام قوية، ماعدا العلاقة بين المتغير التابع بعد نقل المعرفة والمتغير المستقل لبعد جودة المعلومات و ، والتي هي الوحيدة من نوعها حيث بلغت (0.025 .)

جدول رقم(19): مصفوفة الارتباط بين المتغيرات

		القيادة_نمط	المعلومات_جودة	الأخلاقية_القيم	المعرفة_نقل	المعرفة_تبادل
القيادة_نمط	Corrélation de Pearson	1	,541**	,503**	,222	,651**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,078	,000
	N	64	64	64	64	64
المعلومات_جودة	Corrélation de Pearson	,541**	1	,606**	,025	,628**
	Sig. (bilatérale)	,000		,000	,846	,000
	N	64	64	64	64	64
الأخلاقية_القيم	Corrélation de Pearson	,503**	,606**	1	,158	,653**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000		,212	,000
	N	64	64	64	64	64
المعرفة_نقل	Corrélation de Pearson	,222	,025	,158	1	,067
	Sig. (bilatérale)	,078	,846	,212		,599
	N	64	64	64	64	64
المعرفة_تبادل	Corrélation de Pearson	,651**	,628**	,653**	,067	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,599	
	N	64	64	64	64	64

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

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

الفرع الثاني: اختبار فرضيات الدراسة

أولاً: اختبار الفرضية الفرعية الأولى

تنص الفرضية الفرعية الأولى على أنه: "يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية لنمط القيادة على نقل المعرفة"، ولاختبار هذه الفرضية نستخدم الأسلوب الإحصائي "الانحدار الخطي البسيط". وباستخدام برنامج spss:

جدول رقم(22) نتائج تحليل الانحدار البسيط لأثر نمط القيادة على نقل المعرفة

Coefficientsa						
Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		A	Erreur standard			
1	(Constante)	1,297	,210		6,184	,000
	نمط القيادة	0,122	0,068	0,222	1,791	0,078

a. Variable dépendante : نقل المعرفة

جدول رقم (21) يبين العلاقة بين نمط القيادة ونقل المعرفة

Récapitulatif des modèles				
Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,222a	,049	,034	,48086

a. Valeurs prédites : (constantes), نمط القيادة

من خلال الجدولين السابقين يمكن استخراج العلاقة التالية بين بعد نمط القيادة كمتغير مستقل وبعد نقل المعرفة كمتغير تابع:

$$Y=1.297+ 0,122X$$

ونلاحظ أن قيمة الإحصائية ستودنت المحسوبة لجميع عبارات بعد نمط القيادة اكبر من قيمتها الجدولية، وبما أن قيمة الدلالة أكبر من 5%، فهي متغيرات غير مؤثرة على نقل المعرفة . ومنه فلا بوجود أثر ذو دلالة معنوية لبعده نمط القيادة على نقل المعرفة.

ثانيا: اختبار الفرضية الفرعية الثانية

تنص الفرضية الفرعية الثانية على أنه: "يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية لبعد جودة المعلومات على نقل المعرفة لخزينة الولاية"، واختبار هذه الفرضية نستخدم الأسلوب الإحصائي "الانحدار الخطي البسيط". وباستخدام برنامج spss:

جدول رقم (22) نتائج تحليل الانحدار البسيط لأثر جودة المعلومات على نقل المعرفة

Coefficients ^a						
Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		A	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	1,620	0,194		8,371	,000
	جودة المعلومات	0,012	0,060	0,025	0,195	0,846

a. Variable dépendante : نقل المعرفة

جدول رقم (23) يبين العلاقة بين جودة المعلومات ونقل المعرفة

Récapitulatif des modèles				
Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	0,025a	0,001	-0,016	0,49299

a. Valeurs prédites : (constantes), القيم الأخلاقية

من خلال الجدولين السابقين يمكن استخراج العلاقة التالية بين بعد جودة المعلومات كمتغير مستقل و بعد نقل المعرفة كمتغير تابع:

$$Y=1.620+0.012X$$

ونلاحظ أن قيمة الاحصائية ستودنت المحسوبة لجميع عبارات بعد جودة المعلومات اكبر من قيمتها الجدولية، وبما أن قيمة الدلالة أكبر من 5%، فهي متغيرات غير مؤثرة على نقل المعرفة . ومنه فلا يوجد أثر ذو دلالة معنوية لبعد القيم الأخلاقية على نقل المعرفة.

ثالثاً: اختبار الفرضية الفرعية الثالثة

تنص الفرضية الفرعية الثالثة على أنه: "يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية لبعد القيم الأخلاقية على نقل المعرفة"، ولاختبار هذه الفرضية نستخدم الأسلوب الإحصائي "الانحدار الخطي البسيط". وباستخدام برنامج spss :

جدول رقم(24) نتائج تحليل الانحدار البسيط لأثر القيم الأخلاقية على نقل المعرفة

Coefficients ^a						
Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		A	Erreur standard			
1	(Constante)	1,349	,251		5,381	,000
	القيم الأخلاقية	,107	,085	,158	1,262	,212

a. Variable dépendante : نقل المعرفة

جدول رقم (25) يبين العلاقة بين القيم الأخلاقية ونقل المعرفة

Récapitulatif des modèles				
Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	0,158a	0,025	0,009	0,48692

a. Valeurs prédites : (constantes), القيم الأخلاقية

من خلال الجدولين السابقين يمكن استخراج العلاقة التالية بين بعد القيم الأخلاقي كمتغير مستقل و بعد نقل المعرفة كمتغير تابع:

$$Y=1.349+0,107X$$

ونلاحظ أن قيمة الإحصائية ستيودنت المحسوبة لجميع عبارات بعد القيم الأخلاقية اكبر من قيمتها الجدولية، وبما أن قيمة الدلالة أكبر من 5%، وبالتالي فهي متغيرات غير مؤثرة على نقل المعرفة . ومنه فلا بوجود أثر ذو دلالة معنوية لبعد القيم الأخلاقية على نقل المعرفة.

رابعاً: اختبار الفرضية الفرعية الرابعة

تنص الفرضية الفرعية الرابعة على أنه: "يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية لبعدها على القيادة على تبادل المعرفة"، ولاختبار هذه الفرضية نستخدم الأسلوب الإحصائي "الانحدار الخطي البسيط". وباستخدام برنامج SPSS

جدول رقم (26) نتائج تحليل الانحدار البسيط لأثر نمط القيادة على تبادل المعرفة

Coefficients ^a						
Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		A	Erreur standard			
1	(Constante)	1,647	0,210		7,847	,000
	نمط القيادة	0,460	0,068	0,651	6,755	,000

a. Variable dépendante : تبادل المعرفة

جدول رقم (27) يبين العلاقة بين نمط القيادة وتبادل المعرفة

Récapitulatif des modèles				
Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	0,651a	0,424	0,415	0,48153

a. Valeurs prédites : (constantes), نمط القيادة

من خلال الجدولين السابقين يمكن استخراج العلاقة التالية بين بعد القيم الأخلاقي كمتغير مستقل و بعد نقل المعرفة كمتغير تابع

$$Y=1.647+0,460X$$

ونلاحظ أن قيمة الإحصائية ستودنت المحسوبة لجميع عبارات بعد نمط القيادة أكبر من قيمتها الجدولية، احتمال الخطأ أقل من 5%، وهذا يعني أن جميع المقدرات ذو معنوية إحصائية عند مستوى معنوية 5% في تفسير تبادل المعرفة خلال الفترة محل الدراسة، وبالتالي فهي متغيرات مؤثرة على تبادل المعرفة ونقول إن كل زيادة في خاصية نمط القيادة بدرجة واحدة سيؤدي إلى تبادل المعرفة ب 0,460 درجة

خامسا: اختبار الفرضية الفرعية الخامسة

تنص الفرضية الفرعية الخامسة على أنه: "يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية لبعد جودة المعلومات على تبادل المعرفة ، واختبار هذه الفرضية نستخدم الأسلوب الإحصائي "الانحدار الخطي البسيط". وباستخدام برنامج SPSS

جدول رقم(28) نتائج تحليل الانحدار البسيط لأثر جودة المعلومات على تبادل المعرفة

Coefficientsa						
Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		A	Erreur standard			
1	(Constante)	1,839	0,194		9,483	,000
	جودة المعلومات	0,379	0,060	0,628	6,346	,000

a. Variable dépendante : تبادل المعرفة

جدول رقم (29) يبين العلاقة بين جودة المعلومات وتبادل المعرفة

Récapitulatif des modèles				
Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	0,628 a	0,394	0,384	0,49399

a. Valeurs prédites : (constantes), جودة المعلومات

من خلال الجدولين السابقين يمكن استخراج العلاقة التالية بين بعد القيم الأخلاقي كمتغير مستقل و بعد نقل

$$Y=1.839+0,379 X$$

المعرفة كمتغير تابع:

ونلاحظ أن قيمة الإحصائية ستيودنت المحسوبة لجميع عبارات بعد جودة المعلومات اكبر من قيمتها الجدولية، احتمال الخطأ أقل من 5%، وهذا يعني أن جميع المقدرات ذو معنوية إحصائية عند مستوى معنوية 5% في تفسير تبادل المعرفة خلال الفترة محل الدراسة، وبالتالي فهي متغيرات مؤثرة على تبادل المعرفة.

ونقول إن كل زيادة في خاصية نمط القيادة بدرجة واحدة سيؤدي إلى زيادة الطاقة التنظيمية ب 0.379 درجة.

إختبار الفرضية الفرعية السادسة:

تنص الفرضية الفرعية السادسة على أنه: "يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية لبعد القيم الأخلاقية على تبادل المعرفة ، ولاختبار هذه الفرضية نستخدم الأسلوب الإحصائي "الانحدار الخطي البسيط". وباستخدام برنامج SPSS

جدول رقم(30) نتائج تحليل الانحدار البسيط لأثر القيم الأخلاقية على تبادل المعرفة

Coefficients ^a						
Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		A	Erreur standard			
1	(Constante)	1,377	,248		5,564	0,000
	القيم الأخلاقية	0,566	0,083	0,653	6,783	0,000

a. Variable dépendante : تبادل المعرفة

جدول رقم (31) يبين العلاقة بين القيم الأخلاقية وتبادل المعرفة

Récapitulatif des modèles				
Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	0,653	0,426	0,417	0,48068

a. Valeurs prédites : (constantes), القيم الأخلاقية

من خلال الجدولين السابقين يمكن استخراج العلاقة التالية بين بعد القيم الأخلاقي كمتغير مستقل و بعد تبادل المعرفة كمتغير تابع: $Y=1.377+0,566 X$

ونلاحظ أن قيمة الإحصائية ستودنت المحسوبة لجميع عبارات لبعد القيم الأخلاقية أكبر من قيمتها الجدولية، احتمال الخطأ أقل من 5%، وهذا يعني أن جميع المقدرات ذوات معنوية إحصائية عند مستوى معنوية 5% في تفسير بعد تبادل المعرفة خلال الفترة محل الدراسة، وبالتالي فهي متغيرات مؤثرة على تبادل المعرفة ونقول إن كل زيادة في خاصية نمط القيادة بدرجة واحدة سيؤدي إلى زيادة الطاقة التنظيمية ب 0.566 درجة..

إختبار الفرضية الرئيسية

تنص الفرضية الرئيسية على أنه: "يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية على تشارك المعرفة، ولاختبار هذه الفرضية نستخدم الأسلوب الإحصائي "الانحدار الخطي البسيط". وباستخدام برنامج SPSS جدول رقم(32) نتائج تحليل الانحدار البسيط لأثر الثقافة التنظيمية على تشارك المعرفة

Coefficientsa						
Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		A	Erreur standard			
1	(Constante)	1,232	,161		7,678	,000
	الثقافة التنظيمية	,373	,053	,668	7,077	,000

a. Variable dépendante : تشارك المعرفة

جدول رقم (33) يبين العلاقة بين الثقافة التنظيمية وتشارك المعرفة

Récapitulatif des modèles				
Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,668a	,447	,438	,31219

a. Valeurs prédites : (constantes), الثقافة التنظيمية

من خلال الجدولين السابقين يمكن استخراج العلاقة التالية بين بعد القيم الأخلاقي كمتغير مستقل و بعد تبادل المعرفة كمتغير تابع :

$$Y=1.232+0,373 X$$

ونلاحظ أن قيمة الإحصائية ستودنت المحسوبة لجميع عبارات ل بعد القيم الأخلاقية اكبر من قيمتها الجدولية، احتمال الخطأ أقل من 5%، وهذا يعني أن جميع المقدرات ذوات معنوية إحصائية عند مستوى معنوية 5% في تفسير بعد تشارك المعرفة خلال الفترة محل الدراسة، وبالتالي فهي متغيرات مؤثرة على تشارك المعرفة

ونقول إن كل زيادة في المتغير المستقل الثقافة التنظيمية بدرجة واحدة سيؤدي إلى زيادة تشارك المعرفة ب0.373 درجة..

المطلب الثالث: الخلاصة العامة للنتائج

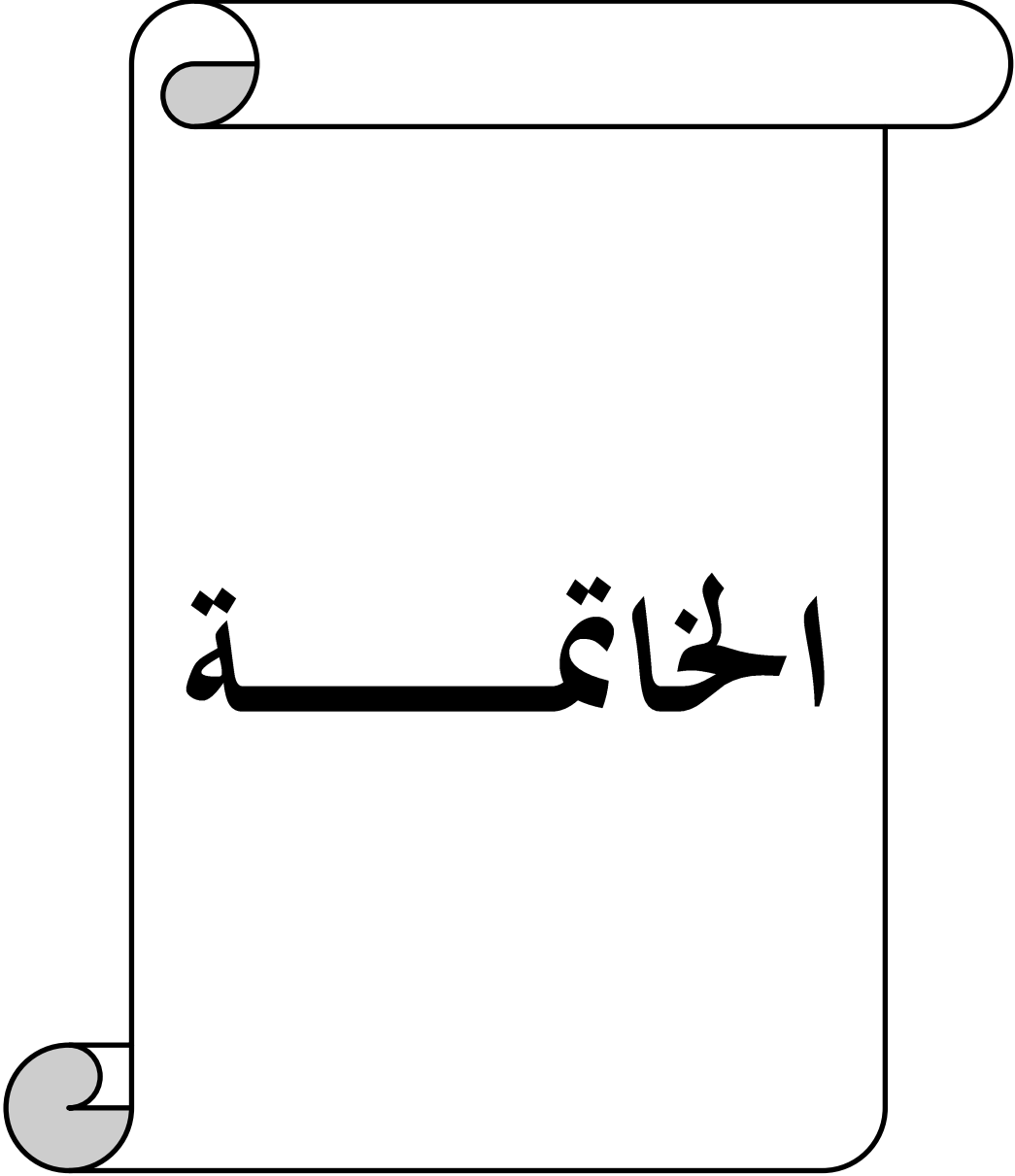
من خلال دراستنا لموضوع أثر الثقافة التنظيمية على تشارك المعرفة في المؤسسة، وبعد التطرق إلى تحديد الإشكالية الرئيسية والتساؤلات الفرعية، وبعد جمع البيانات من خلال تطبيق الاستبيان على عينة من الموظفين بالمؤسسة محل الدراسة، قوامها 64 موظفاً، قمنا بتحليل البيانات إحصائياً وفق فرضيات الدراسة، حيث توصلنا إلى النتائج التالية:

1. لا يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية لبعدها نمط القيادة على نقل المعرفة في خزينة ولاية برج بوعريريج؛
2. لا يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية لبعدها جودة المعلومات على نقل المعرفة في خزينة ولاية برج بوعريريج؛
3. لا يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية لبعدها القيم الأخلاقية على نقل المعرفة في خزينة ولاية برج بوعريريج؛
4. يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية لبعدها نمط القيادة على تبادل المعرفة في خزينة ولاية برج بوعريريج؛
5. يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية لبعدها جودة المعلومات على تبادل المعرفة في خزينة ولاية برج بوعريريج؛
6. يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية لبعدها القيم الأخلاقية على تبادل المعرفة في خزينة ولاية برج بوعريريج؛

كما أنه يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية بأبعادها (نمط القيادة، جودة المعلومات و القيم الأخلاقية) على تشارك المعرفة بأبعادها (نقل وتبادل المعرفة)

خلاصة الفصل الثاني:

تطرقنا في هذا الفصل إلى دراسة تطبيقية حيث تمت الاستعانة باستمارات تم توزيعها على 64 فرد متمثلين في موظفي خزينة ولاية برج بوعريريج، حيث تناولنا في المبحث الأول الإطار المنهجي للدراسة وبيننا مدى صدق الاستبيان والمعالجة الإحصائية المستخدمة، أما فيما يخص المبحث الثاني فقد كان مخصصاً لتحليل وعرض بيانات الدراسة، حيث تطرقنا إلى تحليل المتغيرات الديمغرافية لإفراد العينة وتحليل وتفسير محاور الدراسة وأيضاً اختبار لجملة من الفرضيات، وتم من خلالها استنتاج أن أي زيادة في أي بعد من أبعاد الثقافة التنظيمية سيؤدي إلى الزيادة في التشارك المعرفة.



الخاتمة

الخاتمة

يعتبر التشارك المعرفي من بين أهم المفاهيم المعاصرة لدى منظمات اليوم باختلاف أنواعها لما له من آثار إيجابية على نجاحها في تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية خاصة في ظل التغير البيئي المتسارع الذي أصبحت فيه المعرفة هي المورد الاستراتيجي، باعتبار المعرفة مرتبطة بالموارد البشري فلزاما على المنظمة العمل على توفير الظروف الملائمة لتسهيل وتشجيع نقل وتبادل المعارف بين الأفراد.

ومن خلال ما تم التطرق إليه في الدراسة النظرية والتطبيقية التي تتمحور حول تأثير الثقافة التنظيمية على تشارك المعرفة بين الموظفين بخزينة ولاية برج بوعرييج . توصلنا إلى مجموعة من النتائج والاقتراحات :

1- نتائج الدراسة: من خلال الدراسة النظرية والتطبيقية التي تمحورت حول تأثير الثقافة التنظيمية على التشارك المعرفي تم التوصل إلى مجموعة من النتائج.

أولا : النتائج النظرية :

- يعبر مفهوم الثقافة التنظيمية عن مجموعة الخصائص والسمات التي تميز المنظمة عن باقي المنظمات الأخرى والتي تساهم في التأثير على تصرفات وأهداف واستراتيجيات المنظمة، كما تتكون الثقافة التنظيمية من السياسات والممارسات الإدارية والأساليب الإشرافية وكذلك التكنولوجيا والبيئة الخارجية .

- هناك عدة عوامل تؤثر في الثقافة التنظيمية كالبينة الثقافية و الاقتصادية وكذلك ظروف العمل، الصراعات التنظيمية وغيرها، كما تتمثل أهم محددات الثقافة التنظيمية في الهيكل التنظيمي، نمط القيادة، الحوافز، التكنولوجيا، نمط الإتصال، العدالة التنظيمية، العلاقة بين العاملين، القيم الأخلاقية، المستوى التعليمي..إلخ.

-المعرفة أصبحت موردا إقتصاديا هاما وعنصرا أساسيا في التسيير الإداري و المالي للمنظمات مما يساهم في زيادة النمو، فهي تمثل ن رأس مال فكري حيث تؤدي إلى خلق الثروة عن طريق اكتشافها والاستثمار فيها.

- تتمثل أهم عمليات إدارة المعرفة في تشخيص واكتساب المعرفة، توليد المعرفة، تخزينها، التشارك بالمعرفة وتطبيقها.

- تشارك المعرفة هو تبادل ومشاركة الخبرات والأفكار والمعارف بشكل متعمد من مصدرها الأصلي إلى مكان إستعمالها، ويساهم التشارك المعرفي في رفع الإنتاجية والجودة والإبتكار والتحسين المستمر وبالتالي تحسين أداء المنظمة وتحسين عملية اتخاذ القرار وتحسين العمليات.

ثانيا : النتائج التطبيقية :

تم التوصل من خلال الدراسة التطبيقية إلى النتائج التالية :

- بينت نتائج الدراسة الميدانية أن هناك ثقافة تنظيمية إيجابية على مستوى خزينة و لاية برج بو عريريج حيث بلغ المتوسط الحسابي الكمي 2.96 .

- أظهرت نتائج الدراسة الميدانية أن هناك تقارب في مستويات أبعاد الثقافة التنظيمية السائدة في الكمية بمستويات متوسطة لبعده القيادة بمتوسط حسابي بلغ 2.96 وبعده جودة المعلومات بمتوسط 3.075 وبعده القيم الأخلاقية بمتوسط 2.87 في حين جاءت أبعاد تشارك المعرفة أيضا بنتائج إيجابية لكن بمستويات متفاوتة فنجد بعد نقل المعرفة جاءت بمستويات مرتفعة بمتوسط حسابي قدره 1.77 في حين نجد بعد تبادل المعرفة في مستوى متوسط قدره 3.006 .

بينت الدراسة أن هناك مستوى مرتفع للتشارك المعرفي بين موظفي خزينة و لاية برج بو عريريج وهو ما يعبر عنه المتوسط الحسابي لهذا المحور الذي كان مساويا ل 2.38 .

- بينت نتائج الدراسة كذلك أن هناك علاقة إيجابية ما بين أبعاد الثقافة التنظيمية السائدة و التشارك المعرفي بلغ معامل الارتباط بين أبعاد الثقافة التنظيمية و أبعاد التشارك المعرفي $R=0.668$

- أظهرت نتائج الدراسة أن هناك علاقة ارتباط إيجابية قوية بين بعد نمط القيادة و التشارك المعرفي، حيث بلغ معامل الارتباط $R=0.630$

- بينت نتائج الدراسة أن هناك أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد الثقافة التنظيمية على التشارك المعرفي، حيث بلغ معامل التحديد $R^2=0.501$ ، يعني أن 50.1 % من التأثير في تشارك المعرفة ترجع إلى الثقافة التنظيمية، أما باقي النسبة 49.9 % في التأثير على تشارك المعرفة فترجع لعوامل أخرى

2-الإقتراحات و التوصيات :

على ضوء النتائج المتوصل إليها من خلال الدراسة يمكن تقديم جملة من الإقتراحات والتي نأمل أن تؤخذ بعين الإعتبار

- إتباع أنماط قيادية أكثر مرونة من قبل مسؤولي الخزينة و على رأسهم أمين خزينة الولاية و الوكيلين المفوضين بالإضافة إلى رؤساء المكاتب.

- زيادة الإهتمام بتحسين وتطوير الجانب التكنولوجي و لاسيما وسائل الاتصال كتعميم الأنترنت على جميع المكاتب .

- نزع الحواجز المادية و المعنوية بين مختلف المستويات التنظيمية بين الرؤساء و المرؤوسين مما يسهل انسيابية عملية تشارك المعرفة.
- وضع منصة و قواعد للبيانات تحتوي على جميع النصوص التشريعية و التنظيمية و التعليمات الخاصة بكيفية أداء المهام .
- القيام باجتماعات دورية لمناقشة المشاكل المطروحة و الوضعيات العالقة التي يمكن مصادفتها أثناء أداء المهام أو شرح للنصوص القانونية المستجدة و كيفية تطبيقها.
- التحويل المستمر للموظفين بين مختلف المكاتب و الفروع ليتسنى للموظفين اكتساب معارف جديدة مما ينتج عنه وجود موظفين متعددي المهام يمكن الاستفادة من مؤهلاتهم لاحقا.
- زيادة تحفيز الموظفين الأكفاء بمنحهم إمتيازات سواء مادية(مناصب نوعية) أو معنوية (الثناء و التقدير...)
- الاهتمام بمشاكل و ظروف الموظفين الشخصية و محاولة تقديم يد العون لهم في حدود ما هو متاح.
- إستغلال الإطارات ذوو المهارات و الخبرات أحسن إستغلال من خلال منحهم الفرصة للإبداع و الابتكار.
- تشجيع التعاون و تبادل الأفكار و الآراء و نقل المعرفة بين الموظفين من خلال العمل على توفير الجو المناسب لذلك.
- المساواة و العدالة في التعامل مع الموظفين بأن يقال للمحسن أحسنت و للمسيئ أسأت و الإبتعاد عن المعاملة التفضيلية بين مختلف الأفراد في خزينة الولاية مما يخلق جو من الهدوء و الاستقرار الشيء الذي سيؤدي إلى ارتفاع نسبة التشارك المعرفي من خلال تبادل و نقل المعرفة.
- العمل على دراسة المعوقات التي تؤثر في عملية نشر المعرفة و تبادلها و تخزينها او ايجاد الحلول المناسبة لها.

قائمة المراجع

أولا : الكتب باللغة العربية

- 1- نعمه عباس الخفاجي: ثقافة المنظمة، دار اليازوري للنشر والتوزيع، الأردن.
- 2- حسين حريم، السلوك التنظيمي، سلوك الأفراد و المنظمات، دار زهرة للنش و التوزيع، عمان، 1997.
- 3- عاطف وصفي: الثقافة الشخصية، دار النهضة العربية، بيروت 1988 .
- 4- ماجدة العطية: سلوك المنظمة، سلوك الفرد و الجماعة، دار الشروق، عمان، الأردن، 2003 .
- 5- عبد اله جلبي : المجتمع و الثقافة الشخصية، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، مصر، 1996 .
- 6- خضير كاظم محمود الفريجات، السلوك التنظيمي، المفاهيم معاصرة، أثراء للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، ط1، 2009 .
- 7- مصطفى محمد أبو بكر، إدارة الموارد البشرية: مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2008.
- 8 - محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل، عمان، الأردن، فيفري 2003 .
- 9- مصطفى محمد أبو بكر، إدارة الموارد البشرية: مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2008.
- 10- محمد قاسم القريوتي، السلوك التنظيمي، دار وائل للنشر، ط 5، عمان، 2009 .
- 11- جمال الدين محمد المرسي، السلوك التنظيمي، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2000 .
- 12- ليث عبد الله القهيوي، إستراتيجية إدارة المعرفة والأهداف التنظيمية، الطبعة الأولى، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن.
- 13- صلاح الدين حسين المعتي، الأساليب الإحصائية في العلوم الإدارية- تطبيقات باستخدام SPSS، دار وائل لنشر و الطباعة، الأردن، 2004.
- 14- شفيق العتوم، طرق الإحصاء، تطبيقات اقتصادية وإدارية باستخدام spss, المناهج للنشر و التوزيع، الأردن، 2006.
- 15- محمود مهدي البياني، تحليل البيانات الإحصائية باستخدام البرنامج الاحصائي spss، دار الحامد للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2005 .
- 16- عزام صبري، أساسيات في نظام الاحصائي الشامل SPSS، دار الكتب الحديثة للنشر و التوزيع، عمان، 2006.

17- الفقي عبد الاله، نظم المعلومات المحسوبة ودعم اتخاذ القرار، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الأردن، 2012.

ثانيا :الكتب باللغة الأجنبية

- 18- Linda Klebe and Katherine Nelson, Managing Business Ethics, 2 ed, John Wiley and sons, New York,1999.
- 19- Peter & Waterman, In search of Excellence in Jesper Pederson, England, Gower Publishing Co, 1989.
- 20 - Daniel R Denison, Corporate Culture & Organizational Effectiveness, John Wiley & Sons, 1990.
- 21- Gilles bressy, et christion, kankayt, économie d'entreprise 4 éme édition , dallaz, paris, 1998.
- 22- Philip schepebig, les communication de l'entreprise, mc GRAW-HILL, paris, 1991.
- 23- Pascal laurant, françois bourad, économie d'entreprise BTS- tame 2éme édition d'organisation, paris 1991.
- 24- Charles, Turner : Corporate Culture, From vicious to virtuous circles, London, the economists Book Ltd,1990.
- 25- Faycel Benchemam, Johan Bouglet, Management Manuel Complet applications et corrigés, Lextenson éditions, Paris, 2008.
- 26- Marcel Laflam, Le Management ; approche Systématique, Getan Morin, Canada, 1981.
- 27- Eppler.M, Managing information quality, Heidebberg Publishing, Germany, 2006.
- 28- Bryan.W Husted, The Impact of Individualism and collectivism on Ethical Decision Making, Mexico Egade, 2001.

ثالثا :الجرائد والمجلات

- 29- سعود عبد العزيز الشمري، ثقافة المؤسسة والجودة الشاملة، مجلة الكهرباء، العدد 08.
- 30- علي عباس، تأثير أنماط القيادة الإدارية في عملية صنع القرار،مجلة الجامعة الاسلامية، للدراسات الاقتصادية و الإدارية،المجلد 20 ،العدد 1 ،يناير 2012.
- 31- مهدي عطية موحى، جودة المعلومات وأثرها في فعالية القرار، مجلة القادسية للعلوم الإدارية و الاقتصادية ، المجلد 11، العدد 1 .

- 32- وزيرة يحيى محمد، علاقة معايير قياس جودة المعلومات الإستراتيجية بمراحل صنع القرار، مجلة كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل، العدد 110 ، المجلد 34، 2012.
- 33- حمد كريم جسام، وئام وهاب الياسري، تأثير أبعاد التشارك المعرفي في تحقيق الابداع المنظمي، بحث تحليلي في جامعة ذي قار، مجلة الادارة والاقتصاد، السنة الاربعون العدد مئة وثلاثة عشر، 2017.
- 34- عبد الرحمان طه الملا، متطلبات المشاركة بالمعرفة لتعزيز رقابة جودة التدقيق في ديوان الرقابة المالية الاتحادي، مجلة العلوم الاقتصادية و الادارية، المجلد 21 العدد 86.
- 35- ضرغام علي مسلم العميدي، دوافع مشاركة المعرفة وتأثيرها في الإلتزام التنظيمي، مجلة الادارة والاقتصاد، جامعة الكوفة، السنة الحادي والاربعون ، العدد مئة وخمسة عشر 2018 .
- 36- عباس محمد حسين سعيد، تأثير نظرية السلوك المخطط في الاداء التنظيمي عبر مشاركة المعرفة، مجلة جامعة الانبار للعلوم الاقتصادية و الادارية، المجلد 7 العدد 13، 2018 .
- 37- خلف لطيف ناصر، جهاد حميد علي، إسهام التشارك المعرفي في تشجيع الطلب على وثائق تأمين على الحياة، مجلة تكريت للعلوم الادارية و الاقتصادية، المجلد 3 العدد 39 جامعة تكريت 2017.
- 38- حمد كريم جسام، وئام وهاب الياسري، تأثير أبعاد التشارك المعرفي في تحقيق الابداع المنظمي بحث تحليلي في جامعة ذي قار، مجلة الادارة والاقتصاد، السنة الأربعون، العدد 113، 2017
- 39- هناء جاسم محمد العسكري، دور الثقافة التنظيمية في تعزيز التشارك المعرفي لدى أعضاء الهيئة التدريسية، مجلة المثنى الإدارية والاقتصادية، العدد 6، السنة 2013.
- 40- حسين الطيب بورغدة، ناريمان بشير دريس، أثر تشارك المعرفة على أداء الموارد البشرية، المجلة الاردنية في ادارة الاعمال.

رابعا: المذكرات والرسائل الجامعية

- 41- كمال قاسمي ، المقومات والمعوقات الثقافية لتطبيق نظامي إدارة الجودة الشاملة والإيزو 9000 ، في المؤسسة الصناعية، الجزائرية، مذكر لنيل شهادة الماجستير في الإدارة والأعمال جامعة المسيلة، تحت إشراف زين العابدين بروش، 2003 .
- 42- عمر محمد القيزي، نموذج مقترح للثقافة التنظيمية في المنظمات الذكية، مذكرة دكتوراه الفلسفة في ادارة الأعمال، جامعة عين شمس، غير منشورة، 2005.

- 43- محمد بن غالب العوفي، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام الوظيفي، رسالة ماجستير منشورة، إشراف مازن فارس رشيد، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2005.
- 44- محمد طاهر بوباية، اتجاهات الهيئة الوسطى الإدارية نحو نماذج الثقافة التنظيمية، دراسة ميدانية أجريت لمؤسسات إنتاجية وخدمائية، رسالة ماجستير في علم النفس التنظيم و العمل , تحت إشراف الهاشمي لوكيا , معهد علم النفس و العلوم التربوية, جامعة الجزائر, 1995 .
- 45- فاطمة الزهراء مهدي ، أثر الثقافة التنظيمية على فعالية صنع القرار في المؤسسة الاقتصادية اطروحة لنيل شهادة دكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير ،جامعة المسيلة.
- 46- عبد الله بن حمود بن الحسني، الأثر بين دعم القرار وجودة المعلومات وفعالية اتخاذ القرار، مذكرة ماجستير إدارة اعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2013.
- 47- حافظ عبد الكريم الغزالي، أثر القيادة التحويلية على فعالية عملية اتخاذ القرار، رسالة ماجستير إدارة أعمال، جامعة الشرق الأوسط، 2012.
- 48- نضال محمد الزطمة، إدارة المعرفة وأثرها على تميز الاداء، مذكرة ماجستير، غير منشورة، الجامعة الاسلامية غزة.
- 48- جوهرة أقطي ، أثر القيادة الإستراتيجية عمى التشارك في المعرفة، أطروحة مقدمة لنيل شياذة الدكتوراه في علوم التسيير, غير منشورة, كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعموم التسيير, جامعة بسكرة، الجزائر 2014.
- خامسا: الملتقيات**
- 50- أحمد بوشنافة، أحمد بوسهمين، أهمية البعد الثقافي وأثره على فعالية التسيير، مداخلة ضمن الملتقى الدولي حول التسيير في المؤسسات الاقتصادية ,كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير , جامعة المسيلة.
- 51- موسى عبد الناصر، واعر وسيلة ، أنماط القيادة وفعالية صنع القرار بالمؤسسة، مداخلة ضمن الملتقى الدولي حول: صنع القرار في المؤسسة الاقتصادية، جامعة، المسيلة، 14 15 أبريل 2009.
- 52- برحومة عبد الحميد، مهدي فاطمة الزهراء، دور الثقافة التنظيمية في ترسيخ أخلاقيات الأعمال - التجربة اليابانية- مداخلة ضمن الملتقى الوطني حول تسيير الموارد البشرية لتتنوع، الأخلاقيات، الإنصاف، قسم علوم التسيير، جامعة بسكرة 25 فيفري.

قائمة الملاحق

الملحق رقم (01) : يبين أداة الدراسة (استمارة الاستبيان)

جامعة البشير الإبراهيمي - برج بوعريريج

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

استبيان

السادة والسيدات موظفو وإطارات خزينة ولاية برج بوعريريج : يشرفني أن أتقدم إلى سيادتكم المحترمة بهذه الاستمارة التي تدخل ضمن متطلبات انجاز مذكرة ماستر في علوم التسيير تخصص إدارة أعمال تحت عنوان: " أثر الثقافة التنظيمية على تشارك المعرفة من منظور موظفي خزينة ولاية برج بوعريريج " ونعلمكم أن الإجابات المقدمة من طرفكم سوف تحظى بالأهمية البالغة لدينا، وبالسرية التامة ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي. نشكركم جزيلاً على مساهمتكم الجادة بالإجابة على العبارات المرفقة وبصراحة تامة.

الطالبين : عماري عصام/ سنوسي جيلالي

الجزء الأول :

1- الجنس

أنثى

ذكر

2- العمر

من 25 - 40

أقل من 25

أكثر من 50

من 41-50

3- المستوى التعليمي :

ماستر فأكثر

ليسانس

شهادة تقني سامي

بكالوريا فأقل

4 - سنوات الخبرة

من 05 - 10 سنوات

أقل من 05 سنوات

أكثر من 20 سنة

من 11 إلى 20 سنة

الجزء الثاني

01- الثقافة التنظيمية

أولاً : نمط القيادة

الرقم	العبارة	موافق	موافق بشدة	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
01	يفسح أمين الخزينة المجال للموظفين لإبداء آرائهم في مجال العمل					
02	يشجع أمين الخزينة الموظفين على مناقشة المشاكل الادارية التي تواجههم					
03	يعتمد أمين الخزينة على موظفيه دون توجيههم و تقديم المشورة لهم					
04	يسهل أمين الخزينة سبل الاتصال لإعطاء التوجيهات و التعليمات					
05	يهتم أمين الخزينة بمشاكل الموظفين وحاجاتهم					
06	يصدر أمين الخزينة الأوامر و التعليمات و يصر على تنفيذها					

ثانياً : جودة المعلومات

الرقم	العبارة	موافق	موافق بشدة	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
07	المعلومات المتوفرة لأداء المهام واضحة ودقيقة					
08	يحصل الموظفون على المعلومات التي يحتاجونها لتنفيذ مهامهم بسهولة					
08	تتوفر المعلومات المطلوبة في الوقت المناسب					
10	توفر وسائل تكنولوجية حديثة تسهل عملية نقل و تبادل المعلومات المستخدمة أثناء أداء المهام					
11	تنظم الإدارة اجتماعات دورية مع الموظفين لشرح بعض التعليمات و مناقشتها					
12	تنظم الإدارة دورات تكوينية لفائدة الموظفين بغرض رسكلتهم و تجديد معارفهم					

ثالثا : القيم الأخلاقية

الرقم	العبارة	موافق	موافق بشدة	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
13	تحترم آراء الزملاء الموظفين حتى ولو اختلفت مع آرائك					
14	تركز الإدارة على البعد الأخلاقي عند تقييم الموظفين					
15	تهتم الإدارة بقيم و معتقدات الموظفين					
16	تمتلك إدارة الخزينة النزاهة والمصداقية في جميع قراراتها					
17	توفر الإدارة ميثاقا أخلاقيا يعزز السلوك الإيجابي داخل الإدارة					
18	سلوكات الموظفين أثناء أداء المهام تعكس قيمهم الأخلاقية					

02- تشارك المعرفة

أولا : نقل المعرفة

الرقم	العبارة	موافق	موافق بشدة	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
01	أحرص على نقل المعرفة التي أمتلكها إلى زملائي الموظفين					
02	أشعر بالارتياح نتيجة المساعدة المتبادلة في مجال نقل المعرفة بيني وبين زملائي					
03	أبدي تعاوننا واضحا مع زملائي الآخرين من خلال المعرفة المتاحة لدينا					
04	نقل المعرفة بنوعيتها الضمنية والظاهرة دافع يكسبني التميز وتحقيق الذات					
05	يمكنني اكتساب خبرات ومعارف جديدة من خلال عمليات نقل المعرفة مع زملائي					

ثانيا : تبادل المعرفة

الرقم	العبارة	موافق	موافق بشدة	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
06	توفر لنا إدارة الخزينة وسائل الإتصال الحديثة التي تسمح بمشاركة وتبادل المعرفة بيننا					
07	أتمكن من الوصول بحرية إلى غالبية المعلومات والوثائق التي توفرها إدارة الخزينة وأحتاجها في العمل.					
08	أتبادل بشكل طوعي الخبرة الفردية والدراية بالمعلومات والمعرفة التي أحصل عليها مع زملائي					
09	تتيح لي أنظمة الإدارة وقواعد العمل الداخلية حرية وسهولة التواصل وتبادل المعلومات مع زملائي					
10	الموظفون لا يقومون بتبادل المعرفة لأنهم يفتقدون إلى مهارات الاتصال الكافية					