



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
République Algérienne Démocratique et Populaire
وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique
جامعة محمد خيضر - بسكرة
كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير
قسم علوم التسيير



الموضوع

أثر الثقافة التنظيمية على التشارك المعرفي
دراسة حالة أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
بجامعة محمد خيضر - بسكرة -

مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير
فرع: تسيير المنظمات
تخصص: إدارة الموارد البشرية

الأستاذ المشرف:

د. لبصير هند

إعداد الطالب:

أونيس بلقاسم

2019...../Master-GE/GO- GSO /	رقم التسجيل:
.....	تاريخ الإيداع

الموسم الجامعي: 2018-2019

الإهداء

إلى معلم الإنسانية رسول الهدى والرحمة سيدنا محمد صلى الله عليه وسلم
إلى من أمرني ربي بالترحم عليهما كما ربياني صغيرا ... أمي وأبي أطال الله في

عمريهما

إلى أهلي وأقاربي وإخوتي وأخواتي

إلى كل الأصدقاء الأعمام الذين أعرفهم

إلى كامل طلبة ثانية ماستر 2018_2019

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

إلى من ابتغى العلم طريقا لمرضاة الله

أهدي هذا العمل

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

الخلاصة:

توصلت الدراسة إلى أن الثقافة التنظيمية تعبر على مختلف المعتقدات والقيم وكذا المعايير التي يشترك بها أفراد منظمة واحدة والتي توجه سلوكياتهم لتحقيق الأهداف الموضوعية وهذه المعايير تميز أي منظمة على أخرى، وهذه الثقافة ذات أهمية قصوى في تحديد سلوكيات الفرد ولكن ليس كل ثقافة تحقق الأهداف بل الثقافة ذات المعايير الجيدة والمتبناة من طرف غالبية الأفراد (ثقافة قوية)، فالثقافة لا تنشأ عشوائيا بل هي تخلق خلقا في المنظمة من خلال عدة آليات كاختيار عاملين... الخ، والعمل على الحفاظ عليها.

وتسعى المنظمات من خلال ثقافتها التنظيمية إلى الحفاظ على معارفها وتشاركها وتنميتها من أجل تحقيق أهداف المنظمة،

أثارت هذه الدراسة جملة من الأسئلة وطرحت فرضيات تتعلق بطبيعة العلاقة بين متغيرات الدراسة (الثقافة التنظيمية و التشارك المعرفي)، وتوصلنا في الأخير إلى العديد من النتائج المرتبطة بإشكالية الدراسة، والتي نجيب من خلالها على أهم الأسئلة الفرعية تتمثل هذه النتائج فيما يلي:

أولا: نتائج الدراسة

أ- نتائج الدراسة النظرية:

تتمثل هذه النتائج فيما يلي:

- تعتبر الثقافة عنصرا مهما يؤثر قدرتها على مواكبة التطورات الجارية في محيطها، وعلى قابلية المنظمة للتغيير.
- تعتبر الثقافة التنظيمية عاملا مؤثرا في مناخ العمل، مما يترك أثرا بالغا على سلوك الأفراد ومستويات إنتاجيتهم وإبداعهم.
- تساهم القيم والمعتقدات والتقاليد والأعراف وغيرها من عناصر الثقافة التنظيمية بشكل فعال في تحقيق اندماج الأفراد وانتمائهم لمنظماتهم، مما يخلق لديهم الشعور بالولاء والإخلاص في تحقيق الأهداف المسطرة.
- تساعد الثقافة التنظيمية في رسم صورة المنظمة وتحديد طريقة أداء الأعمال والعمليات والمهام والأدوار بتشجيع تشارك معارف الأفراد.

- تعطي الثقافة التنظيمية سمات للمنظمة تميزها عن غيرها.
- التشارك المعرفي هو عملية من عمليات إدارة المعرفة المنسقة والمحكمة لتبادل المعرفة بين طرفين أو أكثر.
- يدعم التشارك المعرفي قدرة المنظمة الإبداعية.
- يساهم تشارك المعرفة الضمنية والظاهرية في أكساب الأفراد التميز وتحقيق الذات.
- دوران المعرفة بين جميع الأفراد يضمن استمراريتها وبقائها في المؤسسة.
- تدعم بنية العمل التعاوني التشارك المعرفي وتشجعه من خلال التعاون.
- تدعم الرؤية المشتركة التشارك المعرفي باشتراك الأفراد في أهداف وتطلعات ومدركات ومصالح جماعية.
- تدعم ممارسات الإدارة العليا التشارك المعرفي ببناء ثقافة تنظيمية أساسها التعاون والنجاح الجماعي وتطوير نظم الحوافز والمكافآت.
- تساهم الثقافة القوية في نجاح عملية التشارك المعرفي.

ب- نتائج الدراسة التطبيقية:

تتمثل هذه النتائج فيما يلي:

- أظهرت الدراسة أن مستوى الثقافة التنظيمية السائدة بكلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير جامعة محمد خيضر -بسكرة- مرتفع بمتوسط حسابي قدر بـ (3.57).
- أظهرت النتائج أيضا أن اتجاهات الأفراد نحو التشارك المعرفي بكلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير جامعة محمد خيضر -بسكرة- بمستوى مرتفع حيث قدر المتوسط الحسابي بـ (3.67).
- يعد بعد مستوى الرؤية المشتركة أهم عامل ثقافي من حيث درجة التأثير في التشارك المعرفي بمستوى مرتفع حيث قدر المتوسط الحسابي بـ (3.78)، ثم بنية العمل التعاوني بمتوسط حسابي (3.70) بمستوى مرتفع وبعد ذلك ممارسات الإدارة العليا بمتوسط حسابي (3.27) بمستوى متوسط.

- أشارت نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الأولى إلى وجود أثر إيجابي للثقافة التنظيمية على التشارك المعرفي بكلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير جامعة محمد خيضر -بسكرة- عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) حيث بلغت قيمة معامل الارتباط $R=0.724$ عند مستوى دلالة (0.000) وهذا يدل على وجود ارتباط قوي.
- أشارت نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى إلى وجود أثر إيجابي لبنية العمل التعاوني على التشارك المعرفي بكلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير جامعة محمد خيضر -بسكرة- عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط $R=0.637$ عند مستوى دلالة (0.000) وهذا يدل على وجود ارتباط قوي.
- أشارت نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية إلى وجود أثر إيجابي للرؤية المشتركة على التشارك المعرفي بكلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير جامعة محمد خيضر -بسكرة- عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) حيث بلغت قيمة معامل الارتباط $R=0.395$ عند مستوى دلالة (0.001) وهذا يدل على وجود ارتباط قوي.
- أشارت نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة إلى وجود أثر إيجابي لممارسات الإدارة العليا على التشارك المعرفي بكلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير جامعة محمد خيضر -بسكرة- عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) حيث بلغت قيمة معامل الارتباط $R=0.840$ عند مستوى دلالة (0.000) وهذا يدل على وجود ارتباط قوي.

ثانياً: الاقتراحات.

- من خلال الدراسة على كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير بجامعة محمد خيضر -بسكرة-، ومن خلال هذا العمل المتواضع أن ندرج بعض الاقتراحات التي نرى من المهم اتباعها:
- نشر ثقافة العمل الجماعي بالاعتماد على وسائل اتصال وتواصل غير نمطية وبشكل منظم ومن ذلك اللقاءات المفتوحة، الاجتماعات خارج ساعات الدوام.... إلخ
 - نشر ثقافة المساعدة على التكيف مع المعارف الجديدة وتطبيقها.
 - ادراج عملية التشارك المعرفي مع الأعمال اليومية من خلال تجسيد ذلك في الأعمال الروتينية
 - توفير الوسائل التي من شأنها أن تخرج المعارف الضمنية المتواجدة لدى الأساتذة.
 - توفير مساحة كافية للإبداع وتقديم الاقتراحات وتقبل الرأي لحل المشاكل.

- تبني أنظمة واضحة لتحفيز ممارسة التشارك المعرفي تركز على إجراءات مثل مكافأة الأداء المتميز، ربط المشاركة بالترقية تحمل تكلفة نشر الإنتاج العلمي.
- تشجيع التعاون بين أساتذة الكلية سواء داخل القسم الواحد أو بين الأقسام المختلفة، من خلال البحوث المشتركة وبناء مقررات دراسة تدور حول قضايا مشتركة وتنفيذ وتضمين ذلك في متطلبات الترفي الوظيفي بما يشجع على التشارك المعرفي.

ثالثا: آفاق الدراسة.

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

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

الخلاصة:

توصلت الدراسة إلى أن الثقافة التنظيمية تعبر على مختلف المعتقدات والقيم وكذا المعايير التي يشترك بها أفراد منظمة واحدة والتي توجه سلوكياتهم لتحقيق الأهداف الموضوعية وهذه المعايير تميز أي منظمة على أخرى، وهذه الثقافة ذات أهمية قصوى في تحديد سلوكيات الفرد ولكن ليس كل ثقافة تحقق الأهداف بل الثقافة ذات المعايير الجيدة والمتبناة من طرف غالبية الأفراد (ثقافة قوية)، فالثقافة لا تنشأ عشوائيا بل هي تخلق خلقا في المنظمة من خلال عدة آليات كاختيار عاملين... الخ، والعمل على الحفاظ عليها.

وتسعى المنظمات من خلال ثقافتها التنظيمية إلى الحفاظ على معارفها وتشاركها وتنميتها من أجل تحقيق أهداف المنظمة،

أثارت هذه الدراسة جملة من الأسئلة وطرحت فرضيات تتعلق بطبيعة العلاقة بين متغيرات الدراسة (الثقافة التنظيمية و التشارك المعرفي)، وتوصلنا في الأخير إلى العديد من النتائج المرتبطة بإشكالية الدراسة، والتي نجيب من خلالها على أهم الأسئلة الفرعية تتمثل هذه النتائج فيما يلي:

أولا: نتائج الدراسة

أ- نتائج الدراسة النظرية:

تتمثل هذه النتائج فيما يلي:

- تعتبر الثقافة عنصرا مهما يؤثر قدرتها على مواكبة التطورات الجارية في محيطها، وعلى قابلية المنظمة للتغيير.
- تعتبر الثقافة التنظيمية عاملا مؤثرا في مناخ العمل، مما يترك أثرا بالغاً على سلوك الأفراد ومستويات إنتاجيتهم وإبداعهم.
- تساهم القيم والمعتقدات والتقاليد والأعراف وغيرها من عناصر الثقافة التنظيمية بشكل فعال في تحقيق اندماج الأفراد وانتمائهم لمنظماتهم، مما يخلق لديهم الشعور بالولاء والإخلاص في تحقيق الأهداف المسطرة.
- تساعد الثقافة التنظيمية في رسم صورة المنظمة وتحديد طريقة أداء الأعمال والعمليات والمهام والأدوار بتشجيع تشارك معارف الأفراد.

- تعطي الثقافة التنظيمية سمات للمنظمة تميزها عن غيرها.
- التشارك المعرفي هو عملية من عمليات إدارة المعرفة المنسقة والمحكمة لتبادل المعرفة بين طرفين أو أكثر.
- يدعم التشارك المعرفي قدرة المنظمة الإبداعية.
- يساهم تشارك المعرفة الضمنية والظاهرية في أكساب الأفراد التميز وتحقيق الذات.
- دوران المعرفة بين جميع الأفراد يضمن استمراريتها وبقائها في المؤسسة.
- تدعم بنية العمل التعاوني التشارك المعرفي وتشجعه من خلال التعاون.
- تدعم الرؤية المشتركة التشارك المعرفي باشتراك الأفراد في أهداف وتطلعات ومدركات ومصالح جماعية.
- تدعم ممارسات الإدارة العليا التشارك المعرفي ببناء ثقافة تنظيمية أساسها التعاون والنجاح الجماعي وتطوير نظم الحوافز والمكافآت.
- تساهم الثقافة القوية في نجاح عملية التشارك المعرفي.

ب- نتائج الدراسة التطبيقية:

تتمثل هذه النتائج فيما يلي:

- أظهرت الدراسة أن مستوى الثقافة التنظيمية السائدة بكلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير جامعة محمد خيضر -بسكرة- مرتفع بمتوسط حسابي قدر ب (3.57).
- أظهرت النتائج أيضا أن اتجاهات الأفراد نحو التشارك المعرفي بكلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير جامعة محمد خيضر -بسكرة- بمستوى مرتفع حيث قدر المتوسط الحسابي ب(3.67).
- يعد بعد مستوى الرؤية المشتركة أهم عامل ثقافي من حيث درجة التأثير في التشارك المعرفي بمستوى مرتفع حيث قدر المتوسط الحسابي ب(3.78)، ثم بنية العمل التعاوني بمتوسط حسابي(3.70) بمستوى مرتفع وبعد ذلك ممارسات الإدارة العليا بمتوسط حسابي(3.27) بمستوى متوسط.

- أشارت نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الأولى إلى وجود أثر إيجابي للثقافة التنظيمية على التشارك المعرفي بكلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير جامعة محمد خيضر -بسكرة- عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) حيث بلغت قيمة معامل الارتباط $R=0.724$ عند مستوى دلالة (0.000) وهذا يدل على وجود ارتباط قوي.
- أشارت نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى إلى وجود أثر إيجابي لبنية العمل التعاوني على التشارك المعرفي بكلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير جامعة محمد خيضر -بسكرة- عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط $R=0.637$ عند مستوى دلالة (0.000) وهذا يدل على وجود ارتباط قوي.
- أشارت نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية إلى وجود أثر إيجابي للرؤية المشتركة على التشارك المعرفي بكلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير جامعة محمد خيضر -بسكرة- عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) حيث بلغت قيمة معامل الارتباط $R=0.395$ عند مستوى دلالة (0.001) وهذا يدل على وجود ارتباط قوي.
- أشارت نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة إلى وجود أثر إيجابي لممارسات الإدارة العليا على التشارك المعرفي بكلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير جامعة محمد خيضر -بسكرة- عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) حيث بلغت قيمة معامل الارتباط $R=0.840$ عند مستوى دلالة (0.000) وهذا يدل على وجود ارتباط قوي.

ثانياً: الاقتراحات.

- من خلال الدراسة على كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير بجامعة محمد خيضر -بسكرة-، ومن خلال هذا العمل المتواضع أن ندرج بعض الاقتراحات التي نرى من المهم اتباعها:
- نشر ثقافة العمل الجماعي بالاعتماد على وسائل اتصال وتواصل غير نمطية وبشكل منظم ومن ذلك اللقاءات المفتوحة، الاجتماعات خارج ساعات الدوام.... إلخ
 - نشر ثقافة المساعدة على التكيف مع المعارف الجديدة وتطبيقها.
 - ادراج عملية التشارك المعرفي مع الأعمال اليومية من خلال تجسيد ذلك في الأعمال الروتينية
 - توفير الوسائل التي من شأنها أن تخرج المعارف الضمنية المتواجدة لدى الأساتذة.
 - توفير مساحة كافية للإبداع وتقديم الاقتراحات وتقبل الرأي لحل المشاكل.

- تبني أنظمة واضحة لتحفيز ممارسة التشارك المعرفي تركز على إجراءات مثل مكافأة الأداء المتميز، ربط المشاركة بالترقية تحمل تكلفة نشر الإنتاج العلمي.
- تشجيع التعاون بين أساتذة الكلية سواء داخل القسم الواحد أو بين الأقسام المختلفة، من خلال البحوث المشتركة وبناء مقررات دراسة تدور حول قضايا مشتركة وتنفيذ وتضمين ذلك في متطلبات الترقّي الوظيفي بما يشجع على التشارك المعرفي.

ثالثاً: آفاق الدراسة.

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

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

تمهيد:

تعد الثقافة التنظيمية عنصراً أساسياً في المنظمات المعاصرة يفرض على القادة ومديريها أن يفهموا أبعادها وعناصرها الفرعية لكونها الوسط البيئي الذي تعيش فيه المنظمات، فالثقافة التنظيمية نتاج ما اكتسبه العاملون من أنماط سلوكية وطرق تفكير وقيم وعادات واتجاهات ومهارات تقنية قبل انضمامهم للمنظمة التي يعملون فيها، ثم تضيف المنظمة ذلك النسق الثقافي لمنسوبيها من خصائصها واهتماماتها وسياساتها وأهدافها وقيمها وما يحدد شخصية المنظمة ويميزها عن غيرها من المنظمات.

وتعتبر الثقافة التنظيمية جهازاً للتمييز بين بني البشر، ولذلك جذبت اهتمام الباحثين في سلوك المنظمة، وسلوك الإدارة والمديرين، كونها إحدى مكونات بيئة المنظمة الداخلية والخارجية، حيث توفر الثقافة التنظيمية القوية للعاملين طريقة واضحة لفهم علاقة القيم بالأشياء كما أنها توفر الثبات للمنظمة.

المبحث الأول: ماهية الثقافة التنظيمية

تحتل الثقافة التنظيمية باهتمام كبير نظرا للدور الذي تلعبه في نجاح المنظمة أو فشلها، إذ يعكس هذا المفهوم القيم والأفكار السائدة في المنظمة ولدى المجتمع الذي تعيش فيه، وأصبحت من المدخلات الأساسية لدراسة سلوك المنظمات.

المطلب الأول: مفهوم وخصائص الثقافة التنظيمية

تعددت مفاهيم الثقافة التنظيمية من باحث إلى آخر من عدة جوانب ومدائل حيث تحظى الثقافة التنظيمية باهتمام كبير لما لها من خصائص وأهمية وهذا ما سنحاول التطرق له في هذا المطلب.

أولاً: مفهوم الثقافة التنظيمية.

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

تعرف الثقافة التنظيمية على أنها "القيم الأساسية التي تتبناها المنظمة والفلسفة التي تحكم سياستها اتجاه الموظفين والعملاء والطريقة التي يتم بها إنجاز المهام والافتراضات والمعتقدات التي يتشارك في الالتفاف حولها أعضاء التنظيم".¹ حيث ركز هذا التعريف بأن الثقافة التنظيمية قيم وفلسفة المنظمة والافتراضات والمعتقدات التي يتشارك من حولها أعضاء المنظمة أي تعكس سلوك المنظمة.

وصف عالم الأنثروبولوجيا الاجتماعي (Taylor، 1871) "معنى الثقافة التنظيمية بأنه نظام شمولي معقد يتضمن المعرفة والمعتقدات، والفن، والأخلاق، والقانون، والعادات والتقاليد والاستعدادات الأخرى وما يكتسب الإنسان من أعراف وتقاليد من مجتمعه، فهو يركز على المعنى الرمزي للثقافة بخاصة اللغة"²، يرى Taylor بأن الثقافة التنظيمية تشمل كل عنصر من عناصر المنظمة أي من زاوية شمولية.

كما عرفها العالم (Gibson) أنها "تعني شيئاً متشابه لثقافة المجتمع، إذ تتكون ثقافة المنظمة من قيم وعادات وافتراضات واعتقادات وقواعد ومعايير وأشياء من صنع الإنسان، وأنماط سلوكية مشتركة، وإن ثقافة المنظمة تعبر في كثير

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

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

من الأحيان عن هويتها الشخصية"¹، يرى Gibson أن الثقافة التنظيمية هي سلوكيات من صنع أفراد المنظمة بأنماط يشتركون فيها، وأن الثقافة التنظيمية هي التي تعطي هوية للمنظمة.

وعرفها Shane على أنها: "نمط من الافتراضات تم تطويرها أو اختراعها أو اكتشافها من قبل جماعة، بينما تتعلم كيف تتعامل مع مشكلاتها في التكيف الخارجي والتكامل الداخلي والتي سارت بشكل جيد يمكن اعتبارها قيمة لذا يجب تعليمها للأفراد الجدد على أنها الطريقة الصحيحة للإدراك والتفكير بالنسبة لتلك المشكلات."²، يرى Shane أن الثقافة التنظيمية هي افتراضات مطورة أو مبتكرة من قبل جماعة لمواجهة المشاكل الداخلية والخارجية ويبحث على تعليمها للأفراد الجدد.

ويعرفها "Edgard" بأنها مجموعة المبادئ الأساسية التي اكتشفها أو شكلتها جماعة معينة، وذلك بهدف التعود على حل بعض المشاكل فيها بخصوص التأقلم مع محيطها الخارجي والانسجام أو التكامل الداخلي، هذه المبادئ الأساسية يتم تعليمها لكل عضو جديد في الجماعة، وذلك على أنها الطريقة الملائمة والمثلى للقدرة على التفكير والإحساس بالمشاكل المتعلقة والناجمة عن العمل الجماعي، إذ تظهر هذه المبادئ في شكل قيم معلنة أو رموز وعادات وأساطير وغيرها من العناصر الأخرى."³ يرى "Edgard" أن الثقافة التنظيمية هي مبادئ أساسية تم تشكيلها من طرف جماعة معينة، وتعتبر هذه المبادئ قيم ورموز وعادات وعناصر أخرى يتم تعليمها لكل عنصر جديد.

ويعرفها شابرغ "M.Schbraq" أن مفهوم الثقافة التنظيمية "تناولها الباحثون من مدخلين اثنين، الأول يركز على الوظيفة داخل المنظمة ويركز هذا المدخل على حياة المنظمة وكيف تحل مشاكلها اليومية، وأيضا الطريقة التي تحقق بها أهدافها، و المدخل الآخر يركز على هيكل الثقافة ذاتها أي المزيج القيمي والأخلاقي أو السلوكي الذي تتكون منه"⁴ من وجهة نظر "M.Schbraq" أن الثقافة التنظيمية هي حياة المنظمة وكيف تحل مشاكلها اليومية وكيفية تحقيق الأهداف وأنها مجموعة المزيج السلوكي.

¹ ماجد عبد المهدي، مرجع سابق، ص 328

² حسين حريم ورشاد الساعد، الثقافة التنظيمية وتأثيرها في بناء المعرفة التنظيمية دراسة تطبيقية في القطاع المصرفي الأردني، المجلة الأردنية لإدارة الأعمال، المجلد 9، العدد 4، 2013، الأردن، ص 230

³ زين الدين بروش ولحسن هدار، دور الثقافة التنظيمية في إدارة التغيير بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، جامعة محمد خيضر - بسكرة، العدد 01، 2007، ص 55.

⁴ Marc J. Schabaraq , Changing Organization Culture –The Change Agent's Guidebook - , John Wiley & Sons Ltd , England , 2007,P08

من خلال التعاريف السابقة يمكننا القول بأن الثقافة التنظيمية: هي مجموع القيم والعادات والأعراف والمعتقدات والمعايير المكتسبة لدى أفراد منظمة مترجمة لسلوك تعبر عن هوية المنظمة.

ثانياً: خصائص الثقافة التنظيمية:

تتميز الثقافة التنظيمية بجملة من الخصائص نذكر منها:¹

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

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

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

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

ج. **الثقافة لها خاصية التكيف:** تتصف الثقافة التنظيمية بالمرونة والقدرة على التكيف والاستجابة لمطالب الإنسان

البيولوجية والنفسية، لكي تكون ملائمة للبيئة الجغرافية وتطور الثقافات المحيطة بالفرد من جانب، واستجابة لخصائص بيئة المنظمة وما يحدث فيها من تغير من جانب آخر.

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

¹مصطفى محمود أبو بكر ، التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة ، الدار الجامعية، الإسكندرية (مصر) ، 2003 ، ص: 407.

- الانتظام في السلوك والتقييد به: نتيجة التفاعل بين أفراد المنظمة فإنهم يستخدمون لغة ومصطلحات وعبارات وطقوس مشتركة ذات علاقة بالسلوك من حيث الاحترام والتصرف.
 - المعايير: هناك معايير فيما يتعلق بحجم العمل الواجب إنجازه.
 - القيم المتحكمة: يوجد قيم أساسية تتبناها المنظمة ويتوقع من كل عضو فيها الالتزام بها، مثل نسبة متدنية من الغياب وعدم مخالفة الأنظمة والتعليمات.
 - الفلسفة: لكل منظمة سياستها الخاصة في معاملة العاملين والعملاء.
 - القواعد: عبارة عن تعليمات تصدر عن المنظمة وتختلف في شدتها من منظمة إلى أخرى.
- كما يضيف آخرون خصائص أخرى و هي:²
- درجة المبادرة الفردية و ما يتمتع به الموظفين من حرية و مسؤولية تعرف في العمل
 - درجة قبول المخاطرة و تشجيع الموظفين على الإبداع و المبادرة
 - درجة وضوح الأهداف و التوقعات المطلوبة من العاملين
 - درجة التكامل بين الوحدات المختلفة في التنظيم
 - مدى دعم الإدارة العليا للعاملين
 - مدى الولاء للمنظمة و تغليبها على الولاء للتنظيمات الغير رسمية (فرعية).
 - درجة تحمل الاختلاف والسماح بسماع و جهات نظر المعارضة.
 - مدى الرقابة المتمثل بالإجراءات و التعليمات واحكام الإشراف على العاملين.
 - طبيعة أنظمة الحوافز و المكافآت وفيما إذا كانت على الأداء أو على معايير الأقدمية و الواسط.

ثالثاً: أهمية الثقافة التنظيمية :

تبرز أهمية الثقافة التنظيمية فب المنظمات في الأوجه التالية:³

- الثقافة التنظيمية بمثابة دليل للإدارة والعاملين، حيث تشكل لهم نماذج السلوك والعلاقات التي يجب إتباعها والاسترشاد

¹ السكارنة بلال خلف، دراسات إدارية معاصرة، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، ط1، 2009، ص ص 159-160.

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

³ محمد بن غالب العوفي، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالانتماء الوظيفي دراسة ميدانية على هيئة الرقابة والتحقيق بمنطقة الرياض، رسالة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على شهادة الماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية، 2005، ص 20.

بيها.

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

المطلب الثاني: عناصر الثقافة التنظيمية

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

أولا-القيم التنظيمية: قبل التطرق لمفهوم القيم التنظيمية يجب أن نتطرق إلى مفهوم القيم وتعني ما هو جيد أو سيء، جميل أو قبيح، عقلائي أم غير عقلائي، طبيعي أو شاذ¹، أما القيم التنظيمية فهي القيم في مكان العمل أو بيئة العمل بحيث تعمل على توجيه سلوك العاملين، ومن هذه القيم على سبيل المثال المساواة بين العاملين، الاهتمام بإدارة الوقت عدم قبول الرشوة².

ثانيا-المعتقدات التنظيمية: هي عبارة عن أفكار مشتركة حول طبيعة العمل والحياة الاجتماعية في بيئة العمل، وكيفية إنجاز العمل والمهام التنظيمية، ومن هذه المعتقدات أهمية المشاركة في عملية صنع القرارات، والمساهمة في العمل الجماعي وأثر ذلك في تحقيق الأهداف التنظيمية³، لذا فإننا نجد أن هناك من المعتقدات ما هو سلبي ومنها ما هو إيجابي، وهنا

¹ مؤيد سعيد السالم ، أساسيات الإدارة الإستراتيجية ، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2005 ، ص 236 .

² خيضر كاظم حمود الفريجات وآخرون ، مرجع سابق ، ص 266.

³ محمد بن علي بن حسن الليثي، الثقافة التنظيمية لمديري المدرسة ودورها في الإبداع الاداري من وجهة نظر مديري مدارس التعليم الابتدائي، رسالة ماجستير في الإدارة التربوية والتخطيط العام الدراسي، جامعة الملك سعود، المملكة العربية السعودية، 2008، ص 23.

تكمن مسؤولية الإدارة في تعزيز وتقوية تلك المعتقدات الإيجابية للأفراد مثل الحب، الصداقة، التقدير والولاء التنظيمي والسعي من أجل إزالة تلك المعتقدات السلبية مثل الكراهية والأنانية وغيرها من الصفات الذميمة. حيث نجد أنه إذا أحب الفرد وظيفته وكانت فكرته عنها إيجابية ويكون لديه توجه مساند لوظيفته الأمر الذي يجعله يرى الجوانب الحسنة فيها ويتغاضى عن صعوباتها ويدافع عنها إذا انتقدها أحد الأفراد ومن ثم فهو يقبل على أدائها بشغف ويحرص على القيام بأعبائها وربما أبدع فيها والعكس صحيح.¹

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

● مجموعة أوليات توضع مع مرور الوقت وتترسخ.

● امتداد من موقف أو لمواقف أخرى.

● إرشادات صريحة من الآخرين يتم تبنيتها والعمل بها.

● أحداث حرجة في تاريخ التنظيم.

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

خامساً- الاتجاهات التنظيمية: هي استعداد فردي لتقييم أي موضوع أو فعل أو موقف بطريقة معينة، وهي فكرة مشبعة

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

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

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

⁴ رايح حروش، الأبعاد الثقافية للسلوك التنظيمي في المؤسسة الجزائرية، مذكرة ماجستير في علم الاجتماع، كلية العلوم الاجتماعية والعلوم الإسلامية، جامعة الحاج لخضر، باتنة، 2008، ص 83.

⁵ خيضر كاظم حمود الفريجات وآخرون، مرجع سابق، ص 266.

بالعاطفة تميل إلى تحريك النماذج المختلفة من السلوك كل إلى موقف أو موضوع معين¹، فإذا ما أدركت إدارة المنظمة طبيعة اتجاهات العاملين وكيفية السيطرة عليهم، فعندئذ تستطيع توجيه سلوكهم نحو المصلحة العامة.²

سادسا- الافتراضات التنظيمية: نماذج عقلية مشتركة ووجهات نظر واسعة يعتمد عليها الأفراد في توجيه انطباعاتهم وسلوكياتهم أسلوب تعامل منظماتهم المتسمة بالنزاهة.³

سابعا- الرموز: هي الأشياء التي تتضمن معانٍ أكبر بكثير من المعنى الظاهري لها⁴، هي تلك الأشياء التي تقول أكثر مما تراه العين، وتتضمن معانٍ أكبر بكثير من المعنى الظاهري لها وتتمثل في تجليات المنظمة المادية الظاهرة ومؤشرات الحياة التنظيمية، التي تعكس القيم التنظيمية السائدة فهي بمثابة رسالة يمكن من خلالها قراءة المعاني المتعلقة بالثقافة التنظيمية.⁵

ثامنا- القصص والأساطير: الأسطورة هي تصور دراماتيكي لأحداث خيالية تستخدم لشرح التغيير وهي معتقدات غير مطروحة لاستفسار عن منافع محددة لتقنيات وسلوكيات محددة لا تدعم بحقائق واضحة. أما القصة فهي تصوير لحدث منطقي معين، وهي مزيج من الحقائق والخيال، وهذه القصص تدور في الغالب حول المؤسسين الأوائل للمنظمة، كما أنها توفر معلومات حول الأحداث التاريخية التي مرت بها المنظمة بما يساعد الموظفين على فهم الحاضر والتمسك بالثقافة والمحافظة عليها.⁶

تاسعا- الطقوس: هي الأفعال الاعتيادية التي تمارس في مناسبات ومواقف معينة والتي تحدد الحدود والعلاقات بين العاملين والإدارة،⁷ فهي أنشطة جماعية، كالأجرائات والمراسيم أو الشعائر التي تشاهد في الأعياد والمواسم الدينية والأحداث الاجتماعية.⁸

¹ عبد الرزاق الرحاحلة، زكريا أحمد العزام، السلوك التنظيمي في المنظمات، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، عمان، 2011، ص 81.

² خميس ناصر محمد، تأثير الثقافة التنظيمية في تبني نظام الإدارة البيئية ISO 14000، مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة الأنبار، العراق، المجلد (4)، العدد (8)، 2012، ص 219.

³ منصور محمد العريقي، الثقافة التنظيمية ومدى تأثيرها في الرضا الوظيفي للعاملين، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد (5)، العدد (2)، 2009، ص 141.

⁴ جيرالد جرينبرغ، روبرت بارون، ترجمة رفاعي محمد إسماعيل بسيوني، إدارة السلوك في المنظمات، دار المريخ، الرياض، 2004، ص 628.

² زيد صالح حسن سميع، أثر الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة وإدارة الأعمال، جامعة حلوان، مصر، 2011، ص 65.

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

⁷ بلال خلف السكرانة، مرجع سابق، ص 372.

⁸ محمد العربي الغزي، ثقافة المؤسسة وتأثيرها على أدائها العام، مذكرة ماجستير في العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، ص 35.

وقد توصل (George Tripo) إلى أهم الوظائف التي تقوم عليها الطقوس الجماعية وتمثل فيما يلي:¹

- الطقوس تؤكد على القيم المشتركة في المنظمة مثل : التحديث ، المشاركة والمسؤولية.
- وظيفة الجمع بين مختلف المستويات الإدارية والوظائف في نفس النشاط والوقت.
- توظف لإحداث التنظيم من كونها سلوكيات معترف بها من طرف المجتمع.

عاشرا-اللغة: هي صيغة أو طريقة يستخدمها أعضاء الجماعة للمشاهدة أو لكتابة الرموز لنقل المعاني فيما بينهم²، فبدون اللغة لا يستطيع الإنسان أن يعبر عن مشاعره وأفكاره ومعارفه، وتعتبر اللغة الوسيلة الأساسية للاتصال بين الأفراد والتعاون فيما بينهم، فعن طريقها يستطيع الفرد نقل خبرته ومهارته للآخرين وأن ينسق بين خبرته وخبراته وأعمال غيره.³

احدى عشر-الأبطال: الأفراد الذين تفرّدوا أو تميزوا بإنجازات أو أعمال استثنائية وتعترف لهم المنظمة بذلك بكل احترام وتقدير، ومن هؤلاء عادة المؤسسون وبعض الآخرين ممن قاموا بأعمال كبيرة.⁴

اثني عشر-الطابوهات: تعرض لها الباحثان (I.Mitroff et R.Kilman) بالتفصيل ويمكن تعريفها بأنها كل شيء لا يجوز الحديث عنه لأنها تخالف القواعد الاجتماعية وتعرقل نشاط النظام، كإخفاقات والمشاكل المؤلمة التي تحل بالمنظمة. يمكن القول أن الطابوهات هي كل حدث مأساوي له تأثير سلبي على مستوى أداء المنظمة.⁵

المطلب الثالث : أهداف الثقافة التنظيمية

تحقق الثقافة التنظيمية أهداف أهمها:⁶

- **تعطي الأفراد العاملين في المنظمة هوية المنظمة:** إن مشاركة العاملين المعايير والقيم والمدرجات نفسها يمنحهم الشعور بروح الفريق ويطور لديهم تشاركية في المشاعر والطموحات.
- **تسهل الالتزام الجماعي:** أي الشعور بالهدف المشترك يشجع الالتزام، ويعزز في التنظيم.
- **تعزز استقرار النظام الاجتماعي:** إذا تيسر التنسيق والتعاون بين أعضاء المنظمة وذلك من خلال تشجيع الشعور بالهوية المشتركة، وتطوير روح الالتزام للنظام.

¹ عائشة شتاتحة، مرجع سابق، ص 131.

² بلال خلف السكارنة، التطوير التنظيمي والإداري، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص 263.

³ كمال بوقرة، المسألة الثقافية وعلاقتها بالمشكلات التنظيمية في المؤسسة الجزائرية، أطروحة دكتوراه في علم الاجتماع، كلية العلوم الاجتماعية والعلوم الإسلامية، جامعة الحاج لخضر، باتنة، 2008، ص 61.

⁴ صالح مهدي العامري، طاهر محسن الغالبي، الإدارة والأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الثانية، 2008، ص 131.

⁵ عائشة شتاتحة، مرجع سابق، ص 130.

⁶ إبراهيم أحمد عواد، الثقافة المؤسسة والإبداع الإداري في المؤسسة التربوية الأردنية، المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية، معهد الإدارة العامة، المملكة العربية السعودية، نوفمبر، 2009، ص.

- تشكل السلوك من خلال مساعدة الأفراد على تفسير الأمور حولهم: فتقافة المنظمة توفر مصدر للمعاني المشتركة التي تفسر لماذا تحدث الأشياء على نحو ما.
- توفر ثقافة المنظمة أداة رقابية ذاتية للإدارة، تسهم في تشكيل السلوك التنظيمي بالشكل الذي تخدم صالح النظام.
- وهناك أهداف أخرى نذكر منها: ¹
- تحقيق التكامل الداخلي بين أفراد المنظمة من خلال تعريفهم بكيفية الاتصال فيما بينهم والعمل معا بفاعلية.
- تحقيق التكيف بين أفراد المنظمة والبيئة الخارجية من خلال تعريفهم بأسلوب وبسرعة الاستجابة لاحتياجات واتجاهات الأفراد في البيئة الخارجية ذوي العلاقة بالمنظمة.
- إرشاد الأفراد والأنشطة في المنظمة وتوجيههم لتركز الفكر والجهود نحو تحقيق أهداف المنظمة ورسالتها

المبحث الثاني : أساسيات حول الثقافة التنظيمية

تحاط الثقافة التنظيمية بمجموعة من الأساسيات الضرورية التي تساعد على الفهم الجيد للثقافة، حيث سنقوم في هذا المبحث التعرف على مستويات الثقافة كمطلب أول، وفي المطلب الثاني أنواع الثقافة التنظيمية، كما سنتطرق في المطلب الأخير إلى محددات الثقافة التنظيمية.

المطلب الأول : مستويات الثقافة التنظيمية

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

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

من المجتمع إلى داخل المنظمة. وتتأثر هذه الثقافة بعدد من القوى الاجتماعية مثل نظام التعليم، الظروف الاقتصادية والهيكلة الإداري للدولة، وتعمل المنظمة داخل هذا الإطار العام لثقافة المجتمع، حيث يؤثر على استراتيجيات المنظمة

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

ورسالتها وأهدافها ومعاييرها وممارساتها، ويجب أن تكون استراتيجية المنظمة ومنتجاتها وخدماتها وسياساتها متوافقة مع ثقافة المجتمع حتى تكتسب المنظمة الشرعية والقبول من ذلك المجتمع وتتمكن من تحقيق رسالتها وأهدافها.¹

ثانياً-ثقافة النشاط/الصناعة:

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

ثالثاً-ثقافة المنظمة:

نقصد بها العوامل الثقافية المشتركة بين أفراد المنظمة وجماعات العمل التي تشكل الخط الثقافي العام للمنظمة فهي مجموعة التلاقي بين الثقافات الجزئية الخاصة بكل جماعة عمل داخل المنظمة، هذا التلاقي للثقافات المختلفة للأفراد وجماعات العمل والتعامل والاحتكاك الدائم بينهم من جهة، والسياسات والأطر التي تفرضها قيادة المنظمة من جهة أخرى، كل هذه العوامل من شأنها أن توحد المفاهيم الثقافية المتعلقة بالعمل لدى العاملين وتنشأ نمط تفكيريا يميله التجانس. هذا ما قد يساعد إدارة المنظمة على تنفيذ السياسات والقرارات المتعلقة بنشاطها.³

وهناك من يرى بأن للثقافة التنظيمية مستويات أخرى متمثلة في:⁴

- **المستوى المادي:** اللغة المستعملة، الوثائق والمطبوعات، التكنولوجيا المستعملة بالمنظمة، المباني، الأثاث، الملابس الألوان المستعملة.
- **مستوى القيم:** يشمل هذا المستوى كل ما له قيمة عند أعضاء منظمة ما، كـ رغبات شعورية و وجدانية، ويتطلب

¹ مصطفى محمود أبو بكر، التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة، مرجع سابق، ص 416.

² وهيبه عيساوي، أثر الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي، دراسة حالة فئة الأفراد الشبه طبيين بالمؤسسة الإستشفائية العمومية تراي بوجمة بيشار، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماجستير، تخصص حوكمات الشركات، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة أبو بكر بلقايد، تلمسان (الجزائر)، 2012، ص: 27.

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

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

هذا المستوى درجة أعلى من الإدراك لفهم معاني القيم السائدة في المنظمة، وفهم كيفية تأثيرها في سلوك مختلف الأفراد وجماعات العمل بالمنظمة.

- **مستوى الافتراضات:** يشمل هذا المستوى الافتراضات التي يضعها الأفراد والتي توجه سلوكهم.

المطلب الثاني: أنواع الثقافة التنظيمية

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

وفيما يلي شرح مفصل لهذه الأنواع:

أولاً: حسب معيار القوة والضعف:

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

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

- **عامل الإجماع:** وهو مشاركة العاملين لنفس القيم والمعتقدات في المنظمة، وتكون الثقافة قوية كلما كان هناك إجماع أكبر من العاملين على القيم والمعتقدات أو مشاطرة أوسع للقيم ويعتمد مدى الإجماع على عاملين أساسيين هما:
 - تنوير العاملين وتعريفهم واطلاعهم على القيم السائدة في المنظمة وكيف يتم العمل.
 - نظم العوائد والمكافآت فإذا منح العاملون الملتزمون بالقيم العوائد والمكافآت فهذا من شأنه مساعدة الآخرين على تعلم القيم وفهمها.

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

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

³ مصطفى محمود أبو بكر، الموارد البشرية (مدخل تحقيق الميزة التنافسية)، مرجع سابق، ص 145.

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

- عامل الشدة: ويشير إلى مدى قوة تمسك العاملين في المنظمة بالقيم والمعتقدات وتزداد المنظمة قوة بتزايد شدة وقوة تمسك العاملين بالقيم والمعتقدات في ظل الثقافة القوية يزداد التمسك بالقيم الجوهرية للمنظمة فلها تأثير كبير على سلوكيات العاملين.¹

ب- الثقافة الضعيفة:

وهي عكس الثقافة القوية ونقصد بها الثقافة التي لا يتم إتباعها من طرف العاملين في المنظمة ولا تحظى بالثقة والقبول الواسع من معظمهم تفتقر في هذه الحالة إلى التمسك المشترك بين أعضائها بالقيم والمعتقدات، وبالتالي سيجد العاملين في المنظمة صعوبة في التوافق والتوحد مع المنظمة أو مع أهدافها وقيمها²، ونعني بالثقافة الضعيفة أن يكون هناك اتفاق قليل وتمسك أقل من أعضاء المنظمة بالقيم والمعتقدات المشتركة، وتوصف ثقافة المنظمة بأنها ضعيفة عند عدم اعتناقها بقوة من قبل أعضاء المنظمة وعندما لا تحظى بالقبول الواسع.³

ثانيا: أنواع الثقافة التنظيمية من حيث درجة التكيف:

وحسب هذا المعيار نجد نوعان هما:⁴

- الثقافة التنظيمية المتكيفة: تعني الثقافة التي تنسجم مع التغيير الذي تنشده المنظمات وبذلك تكون داعمة له ويتحقق ذلك إما من خلال الضغوط الداخلية أو الخارجية، إذ كلما كانت قوية يعتنقها ويلتف حولها الكثيرون كانت أكثر تعاملًا وتكيفًا مع المتغيرات الجديدة.
- الثقافة التنظيمية غير المتكيفة: هي الثقافة التي تتسم بالحدس، ولا تمنح حيزًا من الحرية لمديري المستويات الدنيا والوسطى لاتخاذ القرارات بل أنها تؤدي إلى إحباط مثل هذه السلوكيات. في هذه الثقافة الأفراد لا يشتركون في اتخاذ القرارات ولا يملكون روح الإبداع.

المطلب الثالث: : محددات وأبعاد الثقافة التنظيمية

تشكل ثقافة المنظمة نتيجة تفاعل عديد من العناصر والاعتبارات من أهمها ما يلي:⁵

- 1- الصفات الشخصية لأعضاء المنظمة وما لديهم من اهتمامات وقيم ودوافع واحتياجات وأهداف.

¹ Stephen Robbins et autre, comportement organisation, édition Pearson, Paris, 2006, p 59.

² مصطفى محمود أبو بكر، الموارد البشرية (تحقيق الميزة التنافسية)، مرجع سابق، ص 145.

³ بلال خلف السكارنة، مرجع سابق، ص 372.

⁴ سامي فياض العزاوي، مرجع سابق، ص 143.

⁵ عبد الحق جنان، محمد رمزي جودي، اتفاق الشراكة مع الاتحاد الأوربي وأثره على ثقافة المؤسسة الاقتصادية في الجزائر، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، العدد (17)، 2009، ص 75.

2- الخصائص الوظيفية في المنظمة ومدى ملائمتها مع الصفات الشخصية للعاملين فيها، حيث تجذب المنظمة إليها من يتفق معها في ثقافتها.

3- البناء التنظيمي للمنظمة وما يشتمل عليه من خصائص التنظيم الإداري.

4- المنافع التي يحصل عليها عضو المنظمة في صورة حقوق تكون ذات دلالة على مكانته الوظيفية وتنعكس على سلوكياته وأدائه.

5- الأخلاقيات والقيم السائدة في المنظمة والتي تشمل على أساليب التفكير وطرق التعامل بين أفراد المنظمة بعضهم ببعض، ومع الأطراف الخارجية.

وعادة تتكون أخلاقيات وقيم المنظمة مما يلي:¹

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

ثانياً- أبعاد الثقافة التنظيمية:

1- **بنية العمل التعاوني:** يعني المستوى الذي يستطيع فيه الأفراد العمل ضمن فريق ، مساعدة أحدهم للآخر في

مجال عملهم للوصول إلى أهداف المنظمة.²

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

3- **ممارسات الإدارة العليا:** لا ينفك الإداريون عن القيام بوظائفهم الإدارية المختلفة من تخطيط وتنظيم وتوجيه

ورقابة وتقييم وغيرها من خلال ممارسات إدارية يومية متنوعة، هذه الممارسات في المحصلة مزج بين علم الإدارة وفنّها وتبرز فيها مهارات المدربين وقناعتهم واتجاهاتهم وثقافتهم الإدارية، وعليه يمكن النظر للممارسات الإدارية على أنها مجموعة الأنماط السلوكية الإدارية التي تلاحظ على أداء المديرين أثناء قيامهم بمهامهم الوظيفية في

¹ مصطفى محمود أبو بكر، الموارد البشرية (مدخل تحقيق الميزة التنافسية)، مرجع سابق، ص 80 .

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

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

المؤسسة التي يديرونها، سواء في مجال إدارة اجتماعات أو إدارة الأفراد أو اتخاذ القرارات أو الاتصال أو حل المشكلات أو التفويض أو غيرها.¹

المبحث الثالث: آليات خلق الثقافة التنظيمية والمحافظة عليها

تختلف ثقافة منظمة نسبتا مش لمنظمة أخرى حتى ولو كانت تعمل في نفس المجال أو القطاع، لأنه توجد عدة جوانب تجعل المنظمات تختلف في ثقافتها، حيث تحاول كل منظمة على حدى أن تبرز وتطور وتشكل ثقافة خاصة بها تميزها عن باقي المنظمات الأخرى، ومن خلال هذا المبحث سنحاول أن نتعرف على كيفية تكوين الثقافة التنظيمية وذلك في المطلب الأول، أما في المطلب الثاني سنتكلم عن كيفية المحافظة على الثقافة التنظيمية، وفي الأخير سنتناول بما يعرف بتغيير الثقافة التنظيمية.

المطلب الأول: تكوين الثقافة التنظيمية

سنحاول التطرق في هذا المطلب على عنصرين هامين والمتمثل في العوامل المساهمة في تكوين الثقافة التنظيمية، وأساليب الإدارة في خلق الثقافة التنظيمية.

أولا- العوامل المساهمة في تكوين الثقافة التنظيمية

تساهم عدد من العوامل في تكوين الثقافة التنظيمية منها:

- أ. منشئ المنظمة: يمكن تشبيه تطور الثقافة التنظيمية بالنشئة الاجتماعية للطفل، فهي قيم يتم تعليمها وتلقينها للأفراد منذ البدايات ويتعلمها الأطفال في البيت من خلال الممارسات اليومية للوالدين، وكلما كانت القيم مغروسة مبكرا كانت أمتن وأقوى، وكذلك الأمر بالنسبة للمنظمات فإن المؤسسين الأوائل يلعبون دورا مهما في تنمية العادات والتقاليد وطرق العمل، وخاصة في فترات التشكيل الأولى للمنظمة، حيث تلعب الرؤية والفلسفة التي يؤمنون بها دورا كبيرا في تنمية القيم الثقافية باعتبارهم الرواد والقدوة.²
- ب. التأثير بالبيئة الخارجية: تنمو ثقافة المنظمة متأثرة بالمنظمة مع البيئة الخارجية، فعلى كل منظمة أن تجد لها مكانا مناسباً في الصناعة التي تعمل فيها أو السوق الذي تتعامل فيه، وتعمل المنظمة على تحقيق ذلك في أيامها الأولى.³

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

² محمد قاسم القريوتي، نظرية المنظمة والتنظيم، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص 378.

³ أسعد أحمد محمد عكاشة، أثر الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2008، ص 24.

ت. الاتصال بالعاملين الآخرين: تتأثر الثقافة التنظيمية باتصال مجموعات العاملين ببعضها، فالثقافة تقوم على الفهم المشترك للظروف والأحداث التي يواجهها العاملون بالمنظمة، والذين يتكون لديهم فهم واحد للأحداث والأنشطة الهامة التي يرونها في العالم خاصة تلك التي لها علاقة بالمنظمة.¹

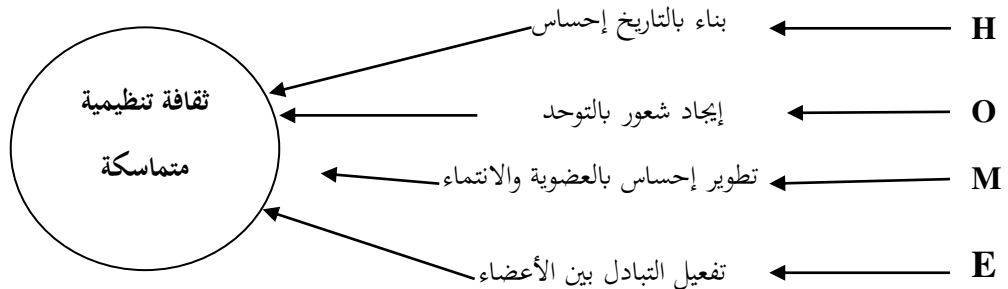
ثانياً - أساليب الإدارة في خلق الثقافة التنظيمية

من بين الأساليب التي تؤثر بها الإدارة على تكوين وتطوير ثقافة المنظمة:²

- أ. بناء إحساس بالتاريخ (History): وذلك بسرد تفاصيل عن التاريخ وحكايات الأبطال.
- ب. إيجاد شعور بالتوحد (Oneness): القيادة ونمذجة الأدوار وإيصال المعايير والقيم.
- ت. تطوير إحساس بالعضوية والانتماء (Membership): نظم العوائد، التخطيط الوظيفي، الاستقرار الوظيفي، الاختيار والتعيين، تطبيع الموظفين الجدد، التدريب والتطوير.
- ث. زيادة التبادل بين الأعضاء (Exchange): عقد العمل، المشاركة في اتخاذ القرارات والتنسيق بين الجماعات.

وإذا أخذنا الحرف الأول من كل أسلوب باللغة الإنجليزية سنحصل على كلمة (HOME) على اعتبار أن الثقافة التنظيمية القوية تشبه العائلة التي تعمل بصورة جيدة. كما هو موضح في الشكل الآتي

الشكل رقم (01): تأثير أساليب الإدارة في تكوين الثقافة التنظيمية



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

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

¹ إيهاب فاروق مصباح العاجز، مرجع سابق، ص 27.

² حمد بن فرحان الشلوي، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالانتماء التنظيمي، مذكرة ماجستير، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية، 2005، ص 48، 47.

المطلب الثاني: العوامل المؤثرة في الثقافة التنظيمية

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

- 1- **حجم المنظمة:** تعتبر الثقافة من الظواهر الملازمة للجماعات التنظيمية، فكلما صغر حجم الجماعات واشترك أعضاؤها في العديد من التجارب، كلما كان هناك احتمال أكبر لنشوء ثقافة مشتركة، بينما يقل احتمال تكوين ثقافة واحدة للمنظمات الكبيرة الموزعة جغرافيا ووظيفيا.
- 2- **العمر التنظيمي:** غالبا ما يتكون لدى المنظمات القديمة ثقافة مميزة أكثر مما هو موجود لدى المنظمات حديثة العهد والتي لا تزال تمر في المراحل الأولى من النمو والاستقلالية.
- 3- **التقنية التنظيمية:** تساعد التقنية على إيجاد طريقة مقبولة لدى أفراد التنظيم للقيام بالمهام، وهذا يمثل أحد دعائم قيام ثقافة تنظيمية مشتركة، كما يؤثر إيجابيا على مستوى الأداء.
- 4- **النشئة الاجتماعية:** يخضع الفرد في المنظمة لعمليات مستمرة من النشئة التنظيمية تعمل على تقوية وتعزيز بعض القيم والمبادئ لديه، فكلما نشطت المنظمة في هذا المجال كلما كنا بصدد ثقافة تنظيمية أقوى.
- 5- **التغيير التنظيمي:** التغيير السريع في التنظيم وأعضائه، كترك العمل مثلا، والتباين في وجهات النظر حول المتغيرات التنظيمية يضعف احتمال وجود ثقافة تنظيمية قوية.
- 6- **البيئة الخارجية:** استقرار بيئة التنظيم الخارجية يساهم في وجود استقرار داخلي، وهذا يسمح بظهور ثقافة تنظيمية مميزة

المطلب الثالث: عوامل المحافظة على الثقافة التنظيمية.

هناك ثلاثة عوامل رئيسية تلعب دورًا كبيرًا في المحافظة والبقاء على ثقافة المنظمة وهي:²

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

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

² إيهاب فاروق مصباح العاجز، مرجع سابق، ص 30.

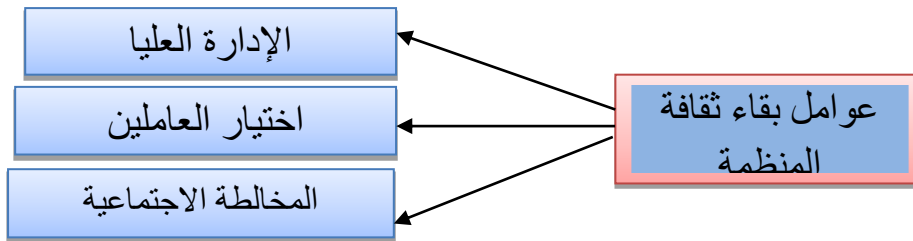
على سياساتها وفلسفتها في جميع النواحي التي تخص المنظمة ككل فإن هذا سيؤثر على ثقافة المنظمة.

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

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

والشكل التالي يوضح هذه العوامل:

الشكل (02): عوامل بقاء ثقافة المنظمة



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

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

خلاصة الفصل:

إن المنظمة عبارة عن نظام متكامل من السلوك الاجتماعي التي تدعمه مجموعة من المكونات العناصر (القيم، المعتقدات، الأعراف والتوقعات...) أي ما تعرف بالثقافة التنظيمية وتعطي صورة للمنظمة ما يميزها عن غيرها ، ا يمكن القول بأن الثقافة التنظيمية هي القيم الأساسية التي تتبناها المنظمة و الفلسفة التي تحكم سياساتها اتجاه الموظفين و العملاء و الطريقة التي يتم بها إنجاز المهام و الافتراضات و المعتقدات التي يتشارك الاتفاق حولها أعضاء التنظيم. و تتمتع الثقافة بأهمية كبيرة في المنظمة، حيث تمثل قوة دافعة و محركة توحد الطاقات و الإمكانيات نحو تحقيق أهداف المنظمة و كذلك تميز ملامح المنظمة عن غيرها

من المنظمات.

وتعمل الثقافة على توحيد الأفراد العاملين و تقوية شعورهم بالانتماء نحو المنظمة و تدعم الاستقرار الاجتماعي وتعزز الترابط بينهم، كما تقوم كل منظمة بتطوير ثقافتها الخاصة بها من خلال تاريخها و فلسفتها و أنماط اتصالاتها و نظم العمل و إجراءاتها و عمليات القيادة و اتخاذ القرارات و قصصها و قيمها و معتقداتها وذلك بالمشاركة داخل المنظمة ، وهذا ما سنحاول التطرق له في الفصل الموالي.

تمهيد:

تدعيما لما تم التطرق إليه في الجانب النظري من عموميات حول الثقافة التنظيمية ومفاهيم عامة حول التشارك المعرفي من خلال الفصلين السابقين، سيتم خلال هذا الفصل إسقاط الجانب النظري على الواقع وذلك بإجراء دراسة ميدانية على كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة محمد خيضر -بسكرة- ، مبرزين في ذلك مدى تأثير الثقافة التنظيمية على التشارك المعرفي للمؤسسة محل الدراسة، وذلك من خلال المعلومات المتحصل عليها اعتمادا على الاستبانة التي قمنا بإعدادها وتوزيعها على عينة الدراسة المختارة.

سينطوي هذا الفصل على تقديم وصفا لمنهجية الدراسة وإجراءاتها والأداة المستخدمة في جمع البيانات وإجراءات التأكد من صدقها وثباتها، وأساليب المعالجة الإحصائية التي تم استخدامها.

المبحث الأول: تعريف بالمؤسسة محل الدراسة.

هذا المبحث سوف نقوم بتعريف كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير وقبل ذلك نتعرف أولاً على جامعة محمد خيضر-بسكرة- باعتبارها الكل يضم الجزء، وذلك بطرح المراحل التي مرت بها الجامعة لتصبح بالصورة التي هي عليها اليوم، وتعرف على المهام التي تقوم بها الجامعة، والتعرف على كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.

المطلب الأول: نبذة تاريخية عن جامعة محمد خيضر بسكرة.

تقع جامعة محمد خيضر على بعد حوالي (02) كلم عن وسط مدينة بسكرة على الطريق المؤدي إلى مدينة سيدي عقبة، يحدها شمالاً طريق شتمة، وجنوباً الإقامة الجامعية للبنات، وشرقاً الطريق المقابل للمركب الرياضي، وغرباً طريق سيدي عقبة

أولاً: نشأة وتطور جامعة محمد خيضر بسكرة .

لقد مرت جامعة محمد خيضر بمراحل عديدة لتصبح بالصورة التي هي عليها اليوم، وهذه المراحل هي:

المرحلة الأولى: مرحلة المعاهد (1984-1992)

تم إنشاء جامعة محمد خيضر من خلال المعاهد الوطنية التالية:

- المعهد الوطني للري (المرسوم رقم 254-84 المؤرخ في: 18/08/1984).
- المعهد الوطني للهندسة المعمارية (المرسوم رقم 253-84 المؤرخ في: 05/08/1984).
- المعهد الوطني للكهرباء التقنية (المرسوم رقم 169-86 المؤرخ في: 18/08/1986).

المرحلة الثانية: مرحلة المركز الجامعي (1992-1998)

كانت المعاهد الوطنية تتمتع باستقلالية إدارية، بيدagogية ومالية وتتكفل هيئة مركزية بالتنسيق بينها. ثم تحولت هذه المعاهد إلى مركز جامعي بمقتضى المرسوم رقم: 295-92 المؤرخ في: 07/07/1992، ومنذ عام 1992 تم فتح فروع أخرى تتمثل في: (معهد العلوم الدقيقة، معهد الهندسة المدنية، معهد العلوم الاقتصادية، معهد الإلكترونيك، معهد الأدب العربي، معهد علم الاجتماع).

المرحلة الثالثة: مرحلة الجامعة (من 1998 إلى يومنا هذا)

وعلى إثر صدور المرسوم رقم 219-98 المؤرخ في: 1998/07/07 تحول المركز الجامعي إلى جامعة تضم 07 معاهد (معهد العلوم الدقيقة، معهد الري، معهد العلوم الاقتصادية، معهد الإعلام الآلي، معهد العلوم الاجتماعية والإنسانية، معهد الهندسة المعمارية، المعهد الوطني للكهرباء التقنية). وبإصلاح التعليم العالي وبموجب المرسوم التنفيذي رقم 98/397 المؤرخ في: 1998/12/02 المتعلق بتنظيم وتسيير الجامعة المتمم للمرسوم رقم 544-83 المؤرخ في: 1998/12/02 المتضمن القانون الأساسي النموذجي للجامعة، تحولت هذه المعاهد إلى 03 كليات وهي:

- كلية العلوم وعلوم المهندس.

- كلية الآداب والعلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية.

- كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية.

وبصدور المرسوم التنفيذي رقم: 04-255 المؤرخ في 2004/08/29 المعدل للمرسوم التنفيذي رقم: 98-219

المؤرخ في: 1998/07/07 والمتضمن إنشاء جامعة بسكرة. أصبحت الجامعة تضم 05 كليات هي:

1. كلية العلوم الدقيقة وعلوم المهندس.

2. كلية العلوم والتكنولوجيا.

3. كلية الآداب والعلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية.

4. كلية الحقوق والعلوم السياسية.

5. كلية العلوم الاقتصادية والتسيير.

الوضعية الحالية:

جاء المرسوم لتنفيذي رقم: 90-09 المؤرخ في 17 فيفري 2009 الذي يعدل ويتمم المرسوم التنفيذي رقم 98-219

المؤرخ في 7 جويلية 1998 وأصبحت الجامعة تتكون من 06 كليات هي:

1. كلية العلوم الدقيقة وعلوم الطبيعة والحياة.

2. كلية العلوم والتكنولوجيا.

3. كلية الآداب واللغات.

4. كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية.

5. كلية الحقوق والعلوم السياسية.

6. كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.

كما عدل المرسوم التنفيذي المادة 04 من المرسوم التنفيذي رقم 98-219 بحيث أصبحت الجامعة مهيكلت إداريا في 06 كليات و 21 قسم، كما أصبحت مديرية الجامعة تضم زيادة على الأمانة العامة والمكتبة المركزية 04 نيابات مديرية مكلفة بالميادين التالية:

- نيابة مديرية الجامعة للتكوين العالي في التدرج والتكوين المتواصل والشهادات.
- نيابة مديرية الجامعة للتكوين العالي فيما بعد التدرج والتأهيل الجامعي والبحث العلمي.
- نيابة مديرية الجامعة للعلاقات الخارجية والتعاون والتنشيط والاتصال.
- نيابة مديرية الجامعة للتنمية والاستشراف والتوجيه.

ثانيا: مهام جامعة محمد خيضر - بسكرة-.

في إطار مهام المرفق العمومي للتعليم العالي فإن جامعة محمد خيضر - بسكرة - تتولى:

أ. في مجال التعليم العالي:

- تكوين الإطارات الضرورية للتنمية الاقتصادية والاجتماعية والثقافية.
- تلقين الطلبة مناهج البحث وترقية التكوين بالبحث وسبل البحث.
- المساهمة في إنتاج ونشر العلم والمعارف وتحصيلها وتطويرها.
- المشاركة في التكوين المتواصل.

ب. في مجال البحث العلمي والتطوير التكنولوجي:

- المساهمة في الجهد الوطني للبحث العلمي والتطوير التكنولوجي.
- ترقية الثقافة الوطنية ونشرها.
- المشاركة في دعم القدرات العلمية الوطنية.
- تثمين نتائج البحث العلمي ونشر الإعلام العلمي والتقني.
- المشاركة ضمن الأسرة العلمية و الثقافية الدولية في تبادل المعارف وإثرائها.

المطلب الثاني: التعريف بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة - بسكرة-.

أولاً: التعريف:

هي وحدة بحث وتعليم في الجامعة في ميدان العلوم والمعرفة، وقد تكون متعددة التخصصات، ويمكن عند الاقتضاء إنشاؤها على أساس تخصص غالب وتتشكل الكلية من أقسام وتحتوي على مكتبة، ويتأسسها عميد الكلية ويساعده في مهام نواب وأمين عام للكلية ورؤساء الأقسام ومسؤول المكتبة.

ثاني: مهام كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة - بسكرة-.

تقوم كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة - بسكرة-، بمهام شتى تدور في معظمها حول التكوين العالي والتطور التكنولوجي، كما يمكن إجمال هذه المهام في النقاط التالية:

1. المساهمة في الجهد الوطني للبحث العلمي والتطوير التكنولوجي.
2. ترقية الثقافة الوطنية ونشرها.
3. المشاركة في دعم القدرات العلمية الوطنية.
4. تثمين نتائج البحث ونشر الإعلام العلمي والتقني.
5. المشاركة ضمن الأسرة الثقافية والعلمية الدولية في تبادل المعارف وإثرائها.

المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة بسكرة.

من خلال الهيكل التنظيمي الموضح بالشكل رقم (04)، ويتولى الهيكل الإداري لكلية المهام التالية:

أولاً: عميد الكلية: ينحصر دوره في عدة مهام منها:

- يحضر اجتماع مجلس الكلية.
- يقوم بصرف اعتماد التسيير التي يفوضها له رئيس الجامعة
- يتولى تسيير وسائل الكلية البشرية والمادية.
- يعد التقرير السنوي للنشاطات ويرسله إلى رئيس الجامعة بعد الصداقة عليه من مجلس الكلية.

ثانياً: نائب العميد المكلف بالدراسات والوسائل المرتبطة بالطلبة: ويتكفل بـ:

- تسيير ومتابعة تسجيلات طلبة التدرج.
 - متابعة أنشطة التعليم وأخذ واقتراح من أجل تحسينه.
 - جمع ومعالجة ونشر الإعلام البيداغوجي للطلبة.
- ثالثاً: نائب العميد المكلف بما بعد التدرج والبحث العلمي والعلاقات الخارجية: ويسهر على:

- متابعة سير امتحانات الالتحاق بما بعد التدرج.
- تنفيذ برامج تحسين المستوى وتحديد معلومات الأساتذة.

رابعاً: الأمانة العامة:

- تسيير المسار المهني لمستخدمي الكلية.
- تحضير مشروع ميزانية الكلية وتنفيذه.
- تنفيذ المخطط الأمن الداخلي للكلية

خامسا: رئيس القسم

- مسؤول عن السير البيداغوجي والإداري للقسم.
- يمارس السلطة السليمة على الموظفين الموضوعين تحت السلطة.
- يساعد رؤساء المصالح.

سادسا: مكتبة الكلية: مسؤولة عن

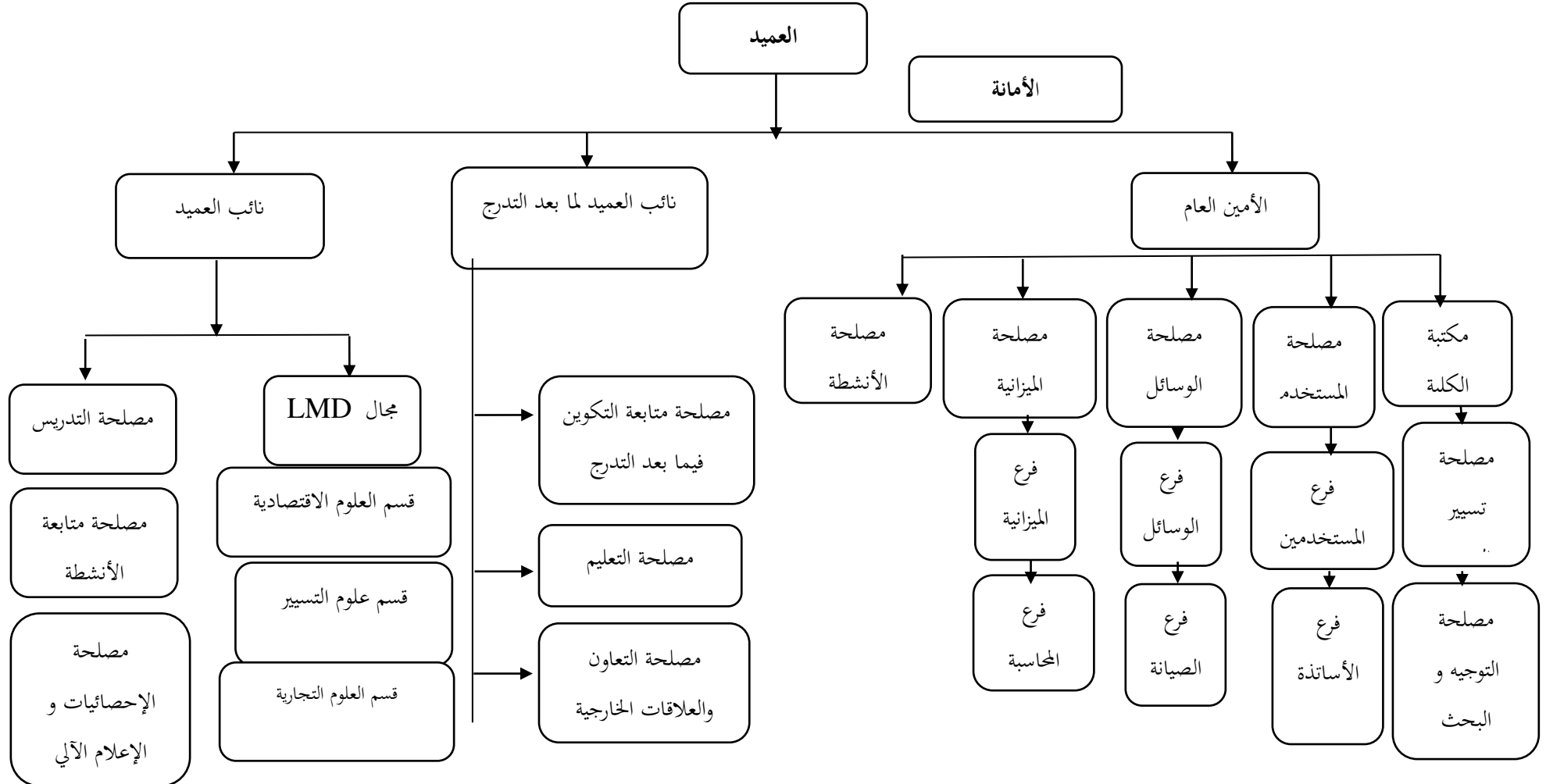
- اقتراح برنامج اقتناء المؤلفات والتوثيق الجامعي.
- تنظيم الرصيد الوثائقي باستعمال أحدث الطرق للمعالجة والترتيب.

سابعا: مصلحة المستخدمين: وتقوم بـ:

- الرقابة والتقييم كالانضباط في العمل.
- السهر على تطبيق القوانين والتنظيمات واللوائح.
- السهر على حماية الحقوق وتنفيذ الواجبات.
- التنسيق الدائم بين مكاتب المصلحة.

وفي الشكل التالي توضيح للهيكل التنظيمي لكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير:

شكل رقم (04): الهيكل التنظيمي لكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.



يبين لنا الهيكل التنظيمي أن الكلية تتكون من ثلاثة أقسام و تسعة مصالح، ثلاثة من مصالحها تنقسم إلى فرعين، إضافة إلى ذلك مكتبة الكلية التي تحتوي على مصطلحين، وذلك تحت رئاسة العميد ونوابه (نائب العميد، نائب العميد لما بعد التدرج، الأمين العام) إضافة إلى ذلك أمانة العميد.

المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة.

من أجل استكمال الدراسة النظرية قمنا ببناء استبيان بالاعتماد على ما ورد في الاطار النظري والدراسات السابقة، و هذا أعد خصيصا لقياس الاتجاهات ، وفق المحاور الرئيسية للدراسة من اجل اختبار إشكالية الدراسة وفرضياتها حول وجود او عدم وجود أثر للثقافة التنظيمية على التشارك المعرفي، سنتناول فيما يأتي الاطار المنهجي للدراسة و يتضمن منهج الدراسة بالإضافة الى الدراسة الميدانية و التي تتضمن الاطار الوصفي لمجتمع الدراسة و أساليب المعالجة الإحصائية المستخدمة.

المطلب الأول: عينة وأداة الدراسة

سوف نتناول في هذا المطلب منهج الدراسة و أداة الدراسة:

أولا: عينة الدراسة:

العينة العشوائية: ويستخدمها الباحث إذا كان أفراد المجتمع الأصلي للدراسة معروفين، وفي هذه الحالة يتم الاختيار العشوائي على أساس تكافئ فرص الاختيار أمام جميع أفراد المجتمع دون تدخل من طرف الباحث، فمثلاً إذا كان مجتمع الدراسة، هو طلاب كليات، ففي هذه الحالة، الطلاب معروفين، لأنهم مسجلين لدى شئون الطلاب في هذه الكليات، ومقدور الباحث الحصول على قوائم رسمية وحديثة بأعدادهم وبيانات أخرى عنهم، وبالتالي فرصة الاختيار العشوائي من هؤلاء تكون متاحة أمامهم دون تمييز أو تحيز من قبل الباحث.

وبهدف دراسة أثر الثقافة التنظيمية على التشارك المعرفي، تم توزيع (80) استبيان، أي ما يعادل 41.02 % من حجم المجتمع، وتم استرجاع (65) استبيان، وبعد فحصها لم يتم استبعاد أي استبانة وذلك نظرا لتوفر شروط الإجابة الصحيحة فيها.

ثانيا: ثبات أداة الدراسة

نتطرق في هذا الفرع لكل من ثبات أداة الدراسة، بناء أداة الدراسة، واختبار خضوع توزيع الدراسة للتوزيع الطبيعي.

لقياس مدى ثبات أداة الدراسة تم استخدام معامل ألفا كرونباخ Alpha de Cronbach حيث طبقت المعادلة

على العينة لقياس الصدق البنائي والجدول التالي يوضح معاملات ثبات متغيرات الدراسة.

الجدول (03): نتائج معاملات الثبات والصدق

المحاور	عدد العبارات	معامل الثبات (ألفا كرونباخ)	معامل الصدق
الثقافة التنظيمية	17	0.878	0.937
بنية العمل التعاوني	6	0.616	0.784
الرؤية المشتركة	6	0.795	0.891
ممارسات الإدارة العليا	5	0.761	0.872
التشارك المعرفي	09	0.818	0.904
الاستبيان	26	0.912	0.954

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS

ملاحظة: *يتم حساب معامل الصدق عن طريق جذر معامل الثبات (ألفا كرونباخ)

يتضح من الجدول السابق ان معامل الثبات العام عالي اذ بلغ **0.912** كما ان معاملات الثبات لمتغيرات الدراسة مقبولة وقد تتراوح ما بين 0.616 و0.878 وهذا يدل على ان لجميع متغيرات الدراسة درجة مقبولة من الثبات يمكن الاعتماد عليها في الدراسة الميدانية، وهذا ما يتضح من خلال معامل الصدق الذي بلغ معاملته العام حوالي 95% وهو معامل عالي في مثل هذه الدراسات.

1. بناء أداة الدراسة

قمنا ببناء استبيان اعتمادا على ما ورد في الاطار النظري والدراسات السابقة، فأعد خصيصا لقياس اتجاهات الإطارات وفق المحاور الرئيسية للدراسة، اذ قسم هذا الاستبيان الى قسمين، يتعلق القسم الأول بالخصائص الشخصية لأفراد عينة

الدراسة ويشمل كل من الجنس، العمر، القب العلمي، سنوات الخبرة ، اما القسم الثاني فقد خصص للدراسة وهو مقسم الى محورين: المحور الأول يتعلق الثقافة التنظيمية والمحور الثاني يتعلق بالتشارك المعرفي: (الاستبيان يحتوي على 26 سؤال).

● المحور الأول: يقيس هذا المحور اتجاهات الإطارات حول الثقافة التنظيمية ويتكون من (17) عبارة مقسمة الى ثلاثة ابعاد كما يلي:

البعد الأول: يقيس هذا المحور بنية العمل التعاوني، ويشتمل (06) عبارات من [1- 6]

البعد الثاني: : يقيس هذا المحور الرؤية المشتركة، ويتكون من (06) عبارات من [7- 12]

البعد الثالث: يقيس هذا المحور ممارسات الإدارة العليا، ويتكون من (05) عبارات من [13- 17]

● المحور الثاني: يقيس هذا المحور الاتجاهات حول التشارك المعرفي في المؤسسة، ويتكون من (09) عبارة من [18- 26].

صمم هذا الاستبيان حسب سلم ليكرت الخماسي، اذ يقابل كل عبارة من عبارات المحاور قائمة تحمل الخيارات التالية "موافق تماما"، "موافق"، "محايد"، "غير موافق"، "غير موافق تماما" وقد تم إعطاء كل خيار من خيارات درجات لتتم معالجتها احصائيا على النحو التالي: موافق تماما 5 "درجات"، موافق 4 "درجات"، محايد 3 "درجات"، غير موافق 2 "درجتان"، غير موافق تماما 1 "درجة واحدة".

2. صدق أداة الدراسة:

المقصود بصدق الاستبيان التأكد من انه سوف يقيس ما اعد لقياسه، فقد تم اختبار صدق أداة الدراسة من خلال كل من الصدق الظاهري وصدق الاتساق الداخلي، فلاختيار صدق أداة الدراسة ظاهريا تم عرض الاستبانة على أساتذة من ذوي التخصص بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، كما تم التأكد من صدق الاتساق الداخلي (الصدق البنائي) للأداة أيضا بحساب معامل الارتباط **Pearson** بين كل عبارة من عبارات الاستبيان بالدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي اليه العبارة، ويمكن توضيح ذلك في الجداول التالية:

الجدول رقم(04): معاملات ارتباط بيرسون بين عبارات البعد الأول والدرجة الكلية

معامل الارتباط	رقم العبارة
0.557**	01
0.573**	02
0.276*	03
0.500**	04
0.421**	05
0.325*	06
** دال عند مستوى الدلالة 0.01 فأقل	

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS

الجدول رقم(05): معاملات ارتباط بيرسون بين عبارات البعد الثاني والدرجة الكلية

معامل الارتباط	رقم العبارة
0.647**	07
0.641**	08
0.437**	09
0.332**	10
0.405**	11
0.215*	12
** دال عند مستوى الدلالة 0.01 فأقل	

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS

الجدول رقم(06): معاملات ارتباط بيرسون بين عبارات البعد الثالث والدرجة الكلية.

معامل الارتباط	رقم العبارة
0.536**	13
0.447**	14
0.457**	15
0.147**	16
0.586**	17
** دال عند مستوى الدلالة 0.01 فأقل	

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS

الجدول رقم(07): معاملات ارتباط بيرسون بين عبارات البعد الرابع والدرجة الكلية

معامل الارتباط	رقم العبارة
0.698**	18
0.679**	19
0.440**	20
0.584**	21
0.654**	22
0.682**	23
0.488**	24
0.666**	25
0.438**	26
** دال عند مستوى الدلالة 0.01 فأقل	

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS

يتضح من الجداول السابقة ان قيم معامل ارتباط كل عبارة من العبارات مع محورها، موجبة ودالة معنويا عند مستوى

من الدلالة يساوي 0.01 فأقل.

ثالثا: اختبار خضوع توزيع الدراسة للتوزيع الطبيعي (Test de la Normalité)

لاختبار خضوع توزيع الدراسة للتوزيع الطبيعي نقوم بحساب معامل الالتواء (Kurtoisis) و معامل التفلطح (Skewness) وهذين المعاملين تم توضيحهم في الجدول التالية:

الجدول رقم(08): معاملي Skewness و Kurtoisis

معامل التفلطح Skewness	معامل الالتواء kurtoisis	المحاور
0.231	-0.877	الثقافة التنظيمية
0.700	2.132	العمل التعاوني
-0.715	1.42	الرؤية المشتركة
-0.427	-0.666	ممارسات الإدارة العليا
2.594	2.571	التشارك المعرفي
-0.320	-0.496	الاستبيان

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS

يتم اختبار التوزيع الطبيعي من خلال دراسة درجتي التفلطح والالتواء، فحسب الباحث R.B.Kline (2011)، فإنه من أجل إثبات أن متغيرات الدراسة تخضع للتوزيع الطبيعي، يمكن اعتماد طريقتي الالتواء والتفلطح؛ حيث أن القيمة المطلقة للالتواء لا تتعدى 3، والقيمة المطلقة للتفلطح أقل من 8، وفي حالات قصوى لا تتعدى القيمة 20.⁽¹⁾ وعليه فتوزيع الدراسة يخضع للتوزيع الطبيعي.

المطلب الثاني: أساليب المعالجة الإحصائية المستخدمة

للإجابة على أسئلة الدراسة تم معالجة البيانات باستخدام العديد من الأساليب الإحصائية المستخرجة من برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، وذلك بعد ان تتم عملية جمع البيانات ومن ثم فرزها وترميزها، والأساليب

¹⁾R. B. Kline, *Principles and Practice of Structural Equation Modeling*, third edition, the Guilford press, New York, 2011, p: 63

التي تم استخدامها في هذه الدراسة جاءت كالتالي:

1. تم استخدام جداول التوزيعات التكرارية والنسب المئوية لتمثيل الخصائص الديمغرافية والشخصية لأفراد مجتمع الدراسة؛
2. تم استعمال معامل الارتباط بيرسون لمعرفة مدى الاتساق الداخلي لمحاور الدراسة.
3. لقياس مدى ثبات أداة الدراسة تم استخدام معامل ألفا كرونباخ (Alpha de Cronbach) ومعامل الصدق لقياس الصدق البنائي.
4. تم استعمال معاملي Kurtosis و Skewness لاختبار خضوع توزيع الدراسة للتوزيع الطبيعي؛
5. حساب كل من الوسط الحسابي و الانحراف المعياري كمقياس النزعة المركزية، من اجل وصف بعض متغيرات .
6. لمعرفة درجة الموافقة العامة على محاور الدراسة تم حساب المتوسطات المرجحة؛
7. تم استعمال معامل الارتباط بيرسون أيضا لمعرفة مدى وجود اية علاقة ارتباط معنوية بين متغيرات الدراسة وأبعادها.
8. تم استعمال معامل R square لقياس الأثر بين متغيرات الدراسة وأبعادها.

المطلب الثالث: الاطار الوصفي لمجتمع الدراسة.

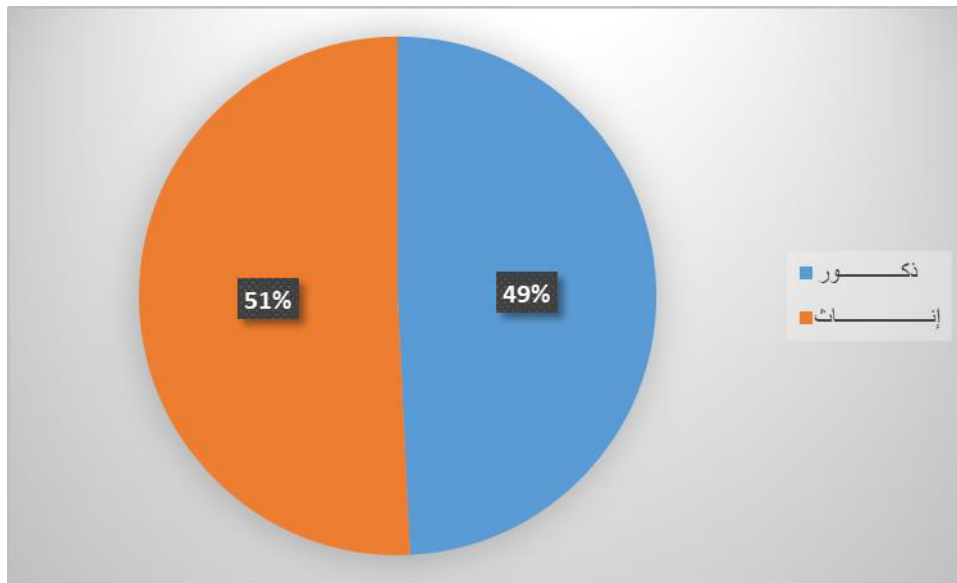
يتمثل مجتمع البحث في الأساتذة العاملين بكلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير جامعة محمد خيضر - بسكرة-، حث ان مجتمع الدراسة قد بلغ (195) فردا، فيما يتعلق بطريقة سحب العينة فقد اخترنا العينة الاحتمالية، أي الاختيار العشوائي لأفراد العينة من مجتمع الدراسة

الجدول رقم(09):الخصائص الديموغرافية لأفراد عينة الدراسة(الجنس).

المتغير	فئات المتغير	التكرار	النسبة المئوية
الجنس الجنس	ذكور	32	49.2
	إناث	33	50.8
	المجموع	65	100

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS

الشكل رقم(05): الخصائص الديموغرافية لأفراد عينة الدراسة(الجنس).



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS

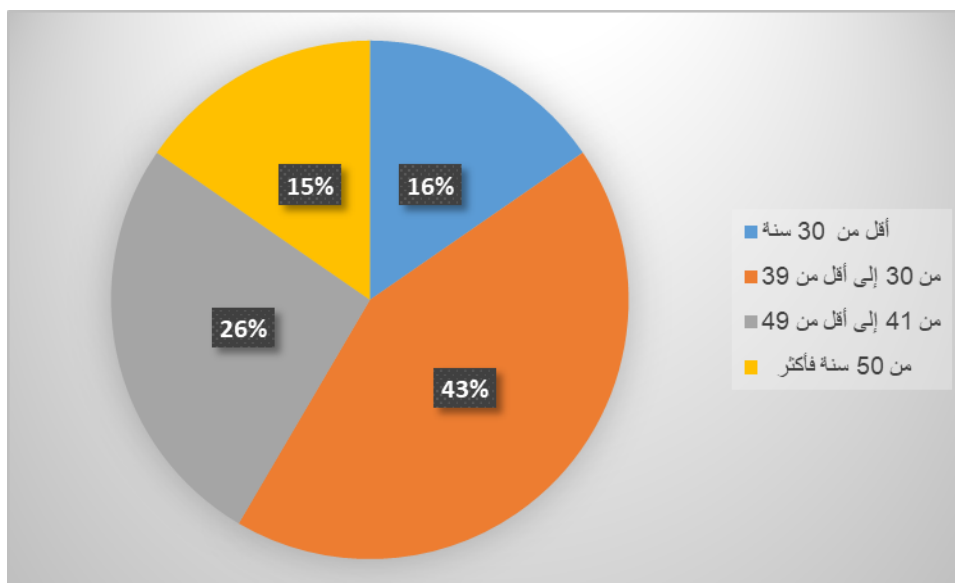
- يوضح الجدول (08) والشكل (03) أن العينة شملت على 32 أستاذ من جنس الذكور أي بنسبة بلغت 49.2%، بينما بلغ عدد الإناث 33 أي بنسبة بلغت 50.8%، مما يدل على أن عينة الدراسة متقاربة نسبيا من حيث الجنس فلا توجد خصوصيات مهنية في التعليم تخص أحد الجنسين دون الآخر.

الجدول رقم(10):الخصائص الديموغرافية لأفراد عينة الدراسة(العمر)

المتغير	فئات المتغير	التكرار	النسبة المئوية %
العمر	أقل من 30 سنة	10	15.4
	من 30 إلى 39	28	43.1
	من 40 إلى 49	17	26.2
	من 50 سنة فأكثر	10	15.4
	المجموع	65	100

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS

الشكل رقم (06): الخصائص الديموغرافية لأفراد عينة الدراسة(العمر).



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS

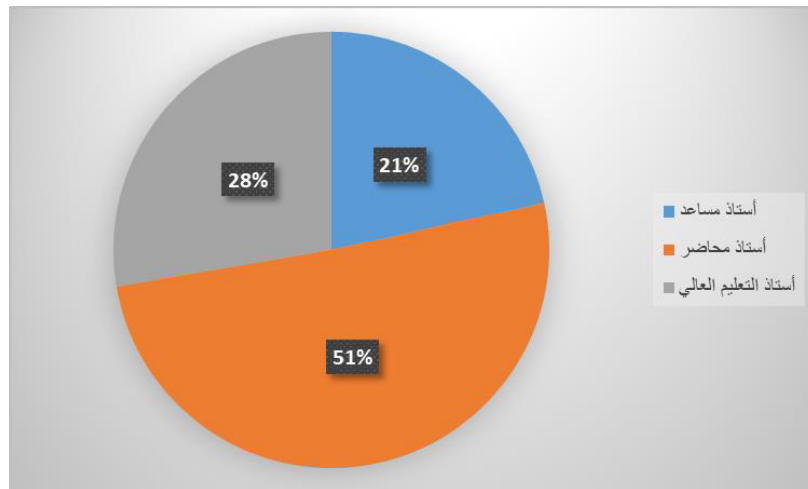
يوضح الجدول (09) والشكل (04) أن أفراد عينة الدراسة غير متقاربة من حيث العمر، حيث أن أكبر نسبة هي الأساتذة الذين تتراوح أعمارهم من 30 إلى 39، أي أن المؤسسة تعتمد على فئة الشباب بقدر جيد، وهذا يخدم ويشجع بناء ثقافة متجددة وتشارك معارفهم.

الجدول رقم(11):الخصائص الديموغرافية لأفراد عينة الدراسة(اللقب العلمي التعليمي).

المتغير	فئات المتغير	التكرار	النسبة المئوية
المؤهل العلمي	أستاذ مساعد	14	21.5
	أستاذ محاضر	33	50.8
	أستاذ التعليم العالي	18	27.7
	المجموع	65	100

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS

الشكل رقم(07): الخصائص الديموغرافية لأفراد عينة الدراسة(اللقب العلمي التعليمي).



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS

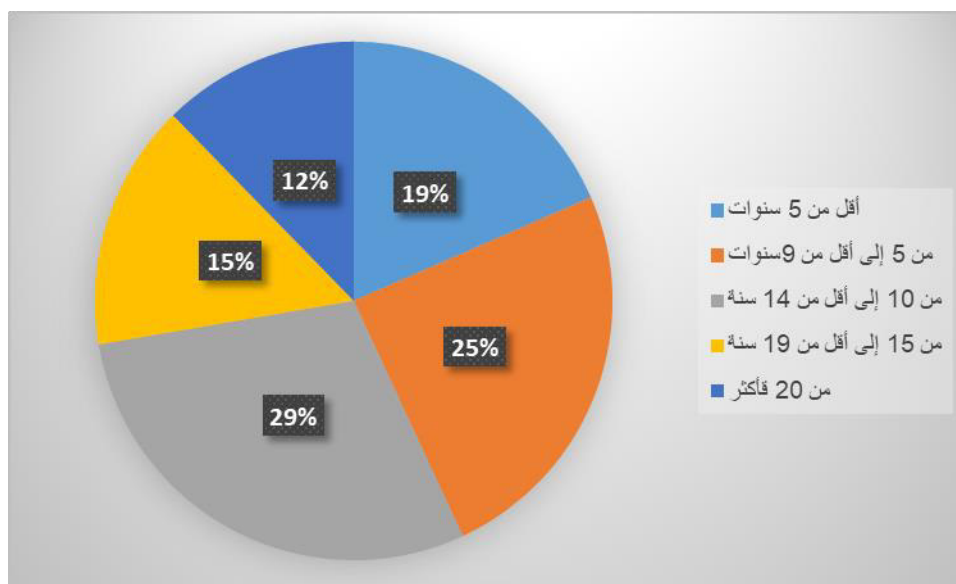
يوضح الجدول(10) و الشكل(05) ان هناك تفاوت في النسب لمستوى اللقب العلمي التعليمي حيث أن أغلبية أساتذة كلية ذوي اللقب العلمي التعليمي أستاذ محاضر وتقارب بين اللقب العلمي التعليمي أستاذ مساعد وأستاذ التعليم العالي، وهذا يدل على تنوع المعارف ويشجع على تشاركتها.

الجدول رقم(12):الخصائص الديموغرافية لأفراد عينة الدراسة(الخبرة المهنية).

النسبة المئوية	التكرار	فئات المتغير
18.5	12	أقل من 5 سنوات
24.6	16	من 5 إلى 9سنوات
29.2	19	من 10 إلى 14 سنة
15.4	10	من 15 إلى 19 سنة
12.3	8	من 20 فأكثر
100	65	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS.V20

الشكل(08): الخصائص الديموغرافية لأفراد عينة الدراسة(الخبرة المهنية).



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS.V20

يتبين من خلال الجدول رقم (11) والشكل(06) هناك تقارب في النسب بالنسبة لأغلب فئات الخبرة المهنية لا سيما الفئة الثانية والثالثة اي ما بين 5 و9 سنوات وفئة ما بين 10 و14 سن، وهذا يعني أن الكلية تتوفر على أساتذة ذوي خبرات متنوعة مما يشجع على التبادل والتشارك المعرفي بينهم.

المبحث الثالث: تحليل نتائج الدراسة واختبار الفرضيات.

نتناول في هذا المبحث كل من التحليل الاحصائي الوصفي للبيانات والذي يتم فيه الإجابة عن التساؤلات واختبار مستوى متغيرات الدراسة في المؤسسة محل الدراسة، كما سنتطرق فيه لاختبار فرضيات الدراسة بمعامل بيرسون واختبار الأثر بين متغيرات الدراسة باستخدام معامل R square وأخيرا نتائج الدراسة واقراحاتها.

المطلب الأول: التحليل الاحصائي للبيانات.

في هذا العنصر سوف نقوم بتحليل محاور الاستبانة بغية الإجابة على أسئلة البحث، حيث تم استخدام الإحصاء الوصفي باستخراج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري (على مقياس ليكارت "1-5") لإجابات افراد عينة البحث عن عبارات الاستبانة المتعلقة بالمتغيرات "الثقافة التنظيمية" و"التشارك المعرفي" وذلك وفق ما يوضحه الجدول التالي:

جدول رقم(13): مقياس ليكارت للحكم على إجابات الافراد

الدرجة	1	2	3	4	5
الاستجابة	غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما
المتوسط الحسابي	1.79-1	2.59-1.8	2.6-3.39	4.19-3.4	5-4.2

المصدر: من اعداد الطالب

وقد تم تحديد الوزن النسبي الفارق من حساب المدى (طرح الحدود العليا والدنيا للفئات) من مقياس ليكارت الخماسي، تم تقسيمه على عدد فئات المقياس للحصول على طول الخلية الصحيح، ثم إضافة هذه القيمة الى قيمة في التدرج الخماسي وهي الواحد الصحيح، وذلك لتحديد الحد الأعلى لكل فئة. إذن يمكن تحديد درجة القبول كم هو موضح في الجدول التالي:

جدول رقم(14): جدول مستوى الإجابة حسب سلم ليكارت.

المستوى	مستوى منخفض	مستوى متوسط	مستوى مرتفع
المستوى الحسابي	من 1 إلى 2.59	من 2.60 إلى 3.39	من 3.40 إلى 5.00

المصدر: من اعداد الطالب

أولا: الإجابة على التساؤلات

تتم الإجابة على التساؤلات والتي تتعلق بالمتغير الأول وهو الثقافة التنظيمية، والثاني وهو التشارك المعرفي.

1. الإجابة عن أسئلة المتغير الأول الثقافة التنظيمية:

أ. الإجابة عن أسئلة البعد الأول بنية العمل التعاوني:

جدول(15): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات بنية العمل التعاوني.

رقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الترتيب
01	تشجع الكلية الأساتذة على العمل الجماعي	3.46	1.13	مرتفع	06

04	مرتفع	1.07	3.50	تشجع الكلية الأساتذة على تبادل الخبرات	02
03	مرتفع	0.98	3.56	الثقة من السمات المميزة للعلاقات داخل الكلية	03
05	مرتفع	0.88	3.49	أقوم باطلاع زملائي بمعارفي الجديدة	04
01	مرتفع	0.88	4.35	أتجنب الصراعات الداخلية من خلال الالتزام بالقواعد والاجراءات	05
02	مرتفع	0.67	3.86	أعمل على نقل المبادئ والمعتقدات السابقة للأساتذة الجدد	06
	مرتفع	0.68	3.70	بنية العمل التعاوني	

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS

يتضح من الجدول أن المتوسط الحسابي لبعدها بنية العمل التعاوني (3.70) يدل أن مستوى الإجابة مرتفع، حيث سجل المؤشر (5) أعلى متوسط حسابي بـ (4.35) يعني مستوى الإجابة مرتفع، وتدل هاته النتائج عن بنية عمل مشجعة وداعمة لروح فريق العمل الواحد بمبادئ الثقة والتعاون.

ت. الإجابة عن أسئلة البعد الثاني الرؤية المشتركة:

جدول (16): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات الرؤية المشتركة.

رقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى القبول	الترتيب
06	تهتم الإدارة عند وضع أهدافها بمشاركة الأساتذة	3.09	1.10	متوسط	06
07	أعمل على الاقتداء بمبادئ ومعتقدات الكلية	3.60	0.89	مرتفع	03
08	مهتم جدا بمستقبل الجامعة	4.03	0.68	مرتفع	01
09	تتوافق أهدافي مع أهداف إدارة الجامعة	3.36	0.96	متوسط	05
10	أحرص على مناقشة القضايا المختلفة والمتعلقة بالعمل مع	3.90	0.74	مرتفع	02

زملائي				
11	أعتبر المشاكل التي تواجه سير العمل مشاكل تخصني	3.49	0.83	مرتفع
	الرؤية المشتركة	3.78	1.36	مرتفع

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS

مما يوحي بالرؤية المشتركة بين الأساتذة، في حين تتقلص هذه الرؤية المشتركة بين الأساتذة والإدارة؛ وهذا من خلال ما توضحه عبارتين حازتا على المستوى المتوسط وهما (6) و(9)، حيث يتوافق مضمونهما في كون الجامعة ممثلة في الإدارة لا تدمج الأستاذ في صياغة برامجها واستراتيجياتها رغم اهتمامه بمستقبلها حسب المؤشر (8)، وهذا حسب عينة الدراسة من الأساتذة المستجوبين. وهذا يتوافق مع نتائج بعد "ممارسات الإدارة العليا" الآتي تحليل نتائجه.

ث. الإجابة عن أسئلة البعد الثاني ممارسات الإدارة العليا:

جدول(18): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات ممارسات الإدارة العليا.

رقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى القبول	الترتيب
12	تعمل إدارة الجامعة على الاهتمام بالأفراد الذين يقدمون أفكار جديدة	3.04	1.03	متوسط	03
13	تعتمد الإدارة على التوفيق بين الأفكار المختلفة للوصول إلى الحل المناسب وخفض مستوى الاختلاف بين الأساتذة	3.35	0.97	متوسط	02
14	تضع الإدارة فرق أو مجموعات للعمل لبناء الثقة بين الأساتذة	3.04	1.11	متوسط	04
15	تركز الإدارة على إنجاز المهام المطلوبة من الأساتذة	4.03	0.74	مرتفع	01
16	توفر الإدارة مساحة كافية للإبداع وتقديم الاقتراحات ومناقشتها	2.89	1.01	متوسط	05
	ممارسات الإدارة العليا	3.27	0.70	متوسط	

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS

ويدل على التفاف واتفاف بين المبحوثين على هذه الإجابات، وهذا يفسر بالنظرة السلبية للأستاذ لدعم الإدارة لبناء ثقافة المشاركة وتشجيع الإبداع ، والتركيز فقط على نتائج العمل المطلوب كما يشير إليه المؤشر (15) أعلى متوسط حسابي ب (4.03) يعني مستوى الإجابة مرتفع.

جدول رقم(20): اتجاهات العينة

المتغيرات	المتوسط الحسابي Mean
الرؤية المشتركة	3.78
بنية العمل التعاوني	3.70
ممارسات الإدارة العليا	3.27
الثقافة التنظيمية	3.57

المصدر: من اعداد الطالب على أساس مخرجات spss

2. الإجابة عن أسئلة المتغير الثاني التشارك المعرفي :

جدول(19): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات التشارك المعرفي.

رقم العبارة	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى القبول	الترتيب
17	أحرص على التواصل مع زملائي الأساتذة ذوي الأقدمية	4.18	0.63	مرتفع	01
18	يحرص الأساتذة في الكلية على تبادل المعرفة في ما بينهم	3.61	0.84	مرتفع	06
19	أحرص على المشاركة في المنتقيات والندوات الوطنية والدولية من أجل التواصل المعرفي.	4.03	0.76	مرتفع	02
20	يشعر الجميع بالارتياح للمساعدة المتبادلة في مجال التبادل العلمي	3.64	0.77	مرتفع	05

03	مرتفع	0.69	3.92	تستخدم الإدارة الاتصالات المتبادلة مثل نظم الاقتراحات، لوحة الاعلانات الالكترونية، الاجتماعات المفتوحة	21
04	مرتفع	0.95	3.73	المشاركة بالمعرفة بنوعها الضمنية و الظاهرة دافع ليكسب الأستاذ التميز وتحقيق الذات	22
07	مرتفع	0.91	3.53	يعتبر التشارك المعرفي كرسيد يساهم في تقييم أداء الأستاذ الجامعي	23
08	متوسط	1.04	3.30	تدعم إدارة الكلية الأساتذة باستثمار تكنولوجيات الاتصال الحديثة للاستفادة من المعارف بشكل فعال	24
09	متوسط	0.93	3.06	يوجد لدى الإدارة ثقافة تنظيمية تدعم التشارك المعرفي بين الأساتذة	25
	مرتفع	0.50	3.67	التشارك المعرفي	

المصدر: من اعداد الطالب على أساس مخرجات spss

يتضح من الجدول أن المتوسط الحسابي للمتغير التابع: التشارك المعرفي (3.67) يدل أن مستوى الإجابة مرتفع، وبلغ انحرافه المعياري (0.50) أقل من الواحد ويدل على عدم وجود تشتت في إجابات المبحوثين، حيث سجل المؤشر (1) أعلى متوسط حسابي بـ (4.18) يعني مستوى الإجابة مرتفع، ونلاحظ عبارتين فقط لهما المستوى المتوسط والمتعلق بالدعم المادي والمعنوي للإدارة للتشارك المعرفي، وهذا لا يختلف مع إجابات المبحوثين في المحور الأول السابق مناقشته.

المطلب الثاني: اختبار فرضيات الدراسة

نتناول هنا كل من التحليل الإحصائي الوصفي للبيانات والذي يتم فيه الإجابة عن تساؤلات الدراسة واختبار مستوى متغيرات الدراسة في المؤسسة محل الدراسة، و اختبار فرضيات الدراسة بمعاملات الارتباط و الانحدار واختبار الأثر بين متغيرات الدراسة باستخدام معامل R square وأخيرا نتائج الدراسة واقتراحاتها.

أولا: اختبار الفرضية الرئيسية الأولى:

تؤثر الثقافة التنظيمية ايجابا على التشارك المعرفي لدى أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير في جامعة محمد خيضر - بسكرة - عند مستوى دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$)

* اختبار الفرضية الرئيسية:

تم استخراج نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية والجدول التالي يبين ذلك:

الجدول رقم(21): نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية.

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	F قيمة المحسوبة	مستوى الدلالة F
الانحدار	8.628	1	8.628	69.225	0.000 ^a
الخطأ	7.852	63	0.125		
المجموع الكلي	16.480	64			

المصدر: من اعداد الطالب على أساس مخرجات spss

معامل التحديد = 0.524

معامل الارتباط = 0.724

من خلال النتائج الواردة في الجدول يتبين لنا التالي:

- ثبات صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية، حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة 69.225 وبقيمة احتمالية(0.000) وهي اقل من مستوى الدلالة (0.05).
- يتضح من نفس الجدول ان المتغير المستقل (الثقافة التنظيمية) في هذا النموذج يفسر ما قدره (52.4%) من التباين في المتغير التابع المتمثل في التشارك المعرفي، وهي قوة تفسيرية مقبولة.

معامل الارتباط $R = 0.724$ مما يعني ان هناك علاقة الارتباط قوية وإيجابية بين الثقافة التنظيمية والتشارك المعرفي وبذلك نقبل الفرضية.

ثانيا: اختبار الفرضيات الفرعية :

* إختبار الفرضية الفرعية الأولى:

تؤثر بنية العمل التعاوني ايجابا على التشارك المعرفي لدى أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير في جامعة

محمد خيضر- بسكرة - عند مستوى دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$)

تم إستخراج نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الفرعية الأولى والجدول التالي يبين ذلك:

الجدول رقم(22): نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الفرعية الأولى.

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	Fقيمة المحسوبة	مستوى الدلالة F
الانحدار	6.68	1	6.68	43.001	0.000 ^a
الخطأ	9.795	63	0.155		
المجموع الكلي	16.480	64			

المصدر: من اعداد الطالب على أساس مخرجات spss

معامل التحديد = 0.406

معامل الارتباط = 0.637

من خلال النتائج الواردة في الجدول رقم () يتبين لنا التالي:

- ثبات صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الفرعية الأولى، حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة 43.001 وبقية احتمالية(0.000) وهي اقل من مستوى الدلالة (0.05).
 - يتضح من نفس الجدول ان المتغير المستقل (الثقافة التنظيمية) في هذا النموذج يفسر ما قدره (40.6%) من التباين في المتغير التابع المتمثل في التشارك المعرفي، وهي قوة تفسيرية مقبولة.
- معامل الارتباط $R = 0.637$ مما يعني ان هناك علاقة ارتباط إيجابية وقوية بين بنية العمل التعاوني والتشارك المعرفي وبذلك نقبل الفرضية.
- * إختبار الفرضية الفرعية الثانية:

تؤثر الرؤية المشتركة ايجابا على التشارك المعرفي لدى أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير في جامعة محمد خيضر - بسكرة - عند مستوى دلالة إحصائية $(\alpha \leq 0.05)$.

تم إستخراج نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الفرعية والجدول التالي يبين ذلك:

الجدول رقم(23): نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الفرعية الثانية.

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	F قيمة المحسوبة	مستوى الدلالة F
الانحدار	2.570	1	2.570	11.641	0.001 ^a
الخطأ	13.910	63	0.221		
المجموع الكلي	16.480	64			

المصدر: من اعداد الطالب على أساس مخرجات spss

معامل التحديد = 0.156

معامل الارتباط = 0.395

من خلال النتائج الواردة في الجدول يتبين لنا التالي:

- ثبات صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الفرعية الثانية، حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة 11.641 وبقية احتمالية(0.001) وهي اقل من مستوى الدلالة (0.05).
 - يتضح من نفس الجدول ان بعد (الرؤية المشتركة) في هذا النموذج يفسر ما قدره (15.6%) من التباين في المتغير التابع المتمثل في التشارك المعرفي، وهي قوة تفسيرية مقبولة.
- معامل الارتباط $R = 0.395$ مما يعني ان هناك علاقة الارتباط ايجابية بين الرؤية المشتركة والتشارك المعرفي وبذلك نقبل الفرضية.

إختبار الفرضية الفرعية الثالثة:

تؤثر ممارسات الإدارة ايجابا على التشارك المعرفي لدى أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير في جامعة محمد خيضر- بسكرة - عند مستوى دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$)

تم إستخراج نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الفرعية الثالثة والجدول التالي يبين ذلك:

الجدول رقم(24): نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الفرعية الثالثة.

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	Fقيمة المحسوبة	مستوى الدلالة F
الانحدار	11.614	1	11.614	150.390	0.000 ^a
الخطأ	4.865	63	0.077		
المجموع الكلي	16.480	64			

المصدر: من اعداد الطالب على أساس مخرجات spss

معامل التحديد = 0.705

معامل الارتباط = 0.840

من خلال النتائج الواردة في الجدول رقم (24) يتبين لنا التالي:

- ثبات صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الفرعية الثالثة، حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة 150.390 وبقية احتمالية (0.000) وهي اقل من مستوى الدلالة (0.05).
 - يتضح من نفس الجدول أن بعد (ممارسات الإدارة العليا) في هذا النموذج يفسر ما قدره (70.5%) من التباين في المتغير التابع المتمثل في التشارك المعرفي وهي قوة تفسيرية مقبولة.
- معامل الارتباط $R = 0.840$ مما يعني ان هناك علاقة الارتباط ذات دلالة احصائية بين ممارسات الإدارة العليا والتشارك المعرفي.

خلاصة الفصل:

تم التعرف من خلال هذا الفصل على كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير في جامعة محمد خيضر- بسكرة- وكذا الهيكل التنظيمي الذي ينظم عملها وعلاقات افرادها، واعتمد في انجاز هذه الدراسة على طريقة الاستبانة التي تم توزيعها على عينة من أساتذة الكلية، بحيث تحتوي الاستبانة على قسمين بحيث القسم الأول ينطوي على محور المعلومات الشخصية والقسم الثاني ينطوي محورين: الثقافة التنظيمية والتشارك المعرفي، والهدف منها الإجابة على إشكالية بحثنا التالية: " هل للثقافة التنظيمية أثر في التشارك المعرفي"، وبعد تحليل البيانات المجمعة باستخدام أساليب إحصائية عديدة كالنسب المئوية، المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، اختبار ألفا كرونباخ، تحليل الانحدار تم عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية واختبار الفرضيات، وتوصلنا إلى صحة وقبول الفرضيات التي وضعناها، حيث اتضح أنه:

✓ مستوى بنية العمل التعاوني كان مرتفع بالنسبة لمستوى القبول وفقا لمقياس الدراسة.

✓ مستوى الرؤية المشتركة كان مرتفع بالنسبة لمستوى القبول وفقا لمقياس الدراسة.

✓ مستوى ممارسات الإدارة العليا كان مرتفعا بالنسبة لمستوى القبول وفقا لمقياس الدراسة.

كما توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ايجابية ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية وأبعادها من جهة والتشارك

المعرفي من جهة أخرى عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$).

تمهيد:

تدعيما لما تم التطرق إليه في الجانب النظري من عموميات حول الثقافة التنظيمية ومفاهيم عامة حول التشارك المعرفي من خلال الفصلين السابقين، سيتم خلال هذا الفصل إسقاط الجانب النظري على الواقع وذلك بإجراء دراسة ميدانية على كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة محمد خيضر -بسكرة- ، مبرزين في ذلك مدى تأثير الثقافة التنظيمية على التشارك المعرفي للمؤسسة محل الدراسة، وذلك من خلال المعلومات المتحصل عليها اعتمادا على الاستبانة التي قمنا بإعدادها وتوزيعها على عينة الدراسة المختارة.

سينطوي هذا الفصل على تقديم وصفا لمنهجية الدراسة وإجراءاتها والأداة المستخدمة في جمع البيانات وإجراءات التأكد من صدقها وثباتها، وأساليب المعالجة الإحصائية التي تم استخدامها.

المبحث الأول: تعريف بالمؤسسة محل الدراسة.

هذا المبحث سوف نقوم بتعريف كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير وقبل ذلك نتعرف أولاً على جامعة محمد خيضر-بسكرة- باعتبارها الكل يضم الجزء، وذلك بطرح المراحل التي مرت بها الجامعة لتصبح بالصورة التي هي عليها اليوم، وتعرف على المهام التي تقوم بها الجامعة، والتعرف على كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.

المطلب الأول: نبذة تاريخية عن جامعة محمد خيضر بسكرة.

تقع جامعة محمد خيضر على بعد حوالي (02) كلم عن وسط مدينة بسكرة على الطريق المؤدي إلى مدينة سيدي عقبة، يحدها شمالاً طريق شتمة، وجنوباً الإقامة الجامعية للبنات، وشرقاً الطريق المقابل للمركب الرياضي، وغرباً طريق سيدي عقبة

أولاً: نشأة وتطور جامعة محمد خيضر بسكرة .

لقد مرت جامعة محمد خيضر بمراحل عديدة لتصبح بالصورة التي هي عليها اليوم، وهذه المراحل هي:

المرحلة الأولى: مرحلة المعاهد (1984-1992)

تم إنشاء جامعة محمد خيضر من خلال المعاهد الوطنية التالية:

- المعهد الوطني للري (المرسوم رقم 254-84 المؤرخ في: 18/08/1984).
- المعهد الوطني للهندسة المعمارية (المرسوم رقم 253-84 المؤرخ في: 05/08/1984).
- المعهد الوطني للكهرباء التقنية (المرسوم رقم 169-86 المؤرخ في: 18/08/1986).

المرحلة الثانية: مرحلة المركز الجامعي (1992-1998)

كانت المعاهد الوطنية تتمتع باستقلالية إدارية، بيدagogية ومالية وتتكفل هيئة مركزية بالتنسيق بينها. ثم تحولت هذه المعاهد إلى مركز جامعي بمقتضى المرسوم رقم: 295-92 المؤرخ في: 07/07/1992، ومنذ عام 1992 تم فتح فروع أخرى تتمثل في: (معهد العلوم الدقيقة، معهد الهندسة المدنية، معهد العلوم الاقتصادية، معهد الإلكترونيك، معهد الأدب العربي، معهد علم الاجتماع).

المرحلة الثالثة: مرحلة الجامعة (من 1998 إلى يومنا هذا)

وعلى إثر صدور المرسوم رقم 219-98 المؤرخ في: 1998/07/07 تحول المركز الجامعي إلى جامعة تضم 07 معاهد (معهد العلوم الدقيقة، معهد الري، معهد العلوم الاقتصادية، معهد الإعلام الآلي، معهد العلوم الاجتماعية والإنسانية، معهد الهندسة المعمارية، المعهد الوطني للكهرباء التقنية). وبإصلاح التعليم العالي وبموجب المرسوم التنفيذي رقم 98/397 المؤرخ في: 1998/12/02 المتعلق بتنظيم وتسيير الجامعة المتمم للمرسوم رقم 544-83 المؤرخ في: 1998/12/02 المتضمن القانون الأساسي النموذجي للجامعة، تحولت هذه المعاهد إلى 03 كليات وهي:

- كلية العلوم وعلوم المهندس.

- كلية الآداب والعلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية.

- كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية.

وبصدور المرسوم التنفيذي رقم: 04-255 المؤرخ في 2004/08/29 المعدل للمرسوم التنفيذي رقم: 98-219

المؤرخ في: 1998/07/07 والمتضمن إنشاء جامعة بسكرة. أصبحت الجامعة تضم 05 كليات هي:

1. كلية العلوم الدقيقة وعلوم المهندس.

2. كلية العلوم والتكنولوجيا.

3. كلية الآداب والعلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية.

4. كلية الحقوق والعلوم السياسية.

5. كلية العلوم الاقتصادية والتسيير.

الوضعية الحالية:

جاء المرسوم لتنفيذي رقم: 90-09 المؤرخ في 17 فيفري 2009 الذي يعدل ويتمم المرسوم التنفيذي رقم 98-219

المؤرخ في 7 جويلية 1998 وأصبحت الجامعة تتكون من 06 كليات هي:

1. كلية العلوم الدقيقة وعلوم الطبيعة والحياة.

2. كلية العلوم والتكنولوجيا.

3. كلية الآداب واللغات.

4. كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية.

5. كلية الحقوق والعلوم السياسية.

6. كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.

كما عدل المرسوم التنفيذي المادة 04 من المرسوم التنفيذي رقم 98-219 بحيث أصبحت الجامعة مهيكلت إداريا في 06 كليات و 21 قسم، كما أصبحت مديرية الجامعة تضم زيادة على الأمانة العامة والمكتبة المركزية 04 نيابات مديرية مكلفة بالميادين التالية:

- نيابة مديرية الجامعة للتكوين العالي في التدرج والتكوين المتواصل والشهادات.
- نيابة مديرية الجامعة للتكوين العالي فيما بعد التدرج والتأهيل الجامعي والبحث العلمي.
- نيابة مديرية الجامعة للعلاقات الخارجية والتعاون والتنشيط والاتصال.
- نيابة مديرية الجامعة للتنمية والاستشراف والتوجيه.

ثانيا: مهام جامعة محمد خيضر - بسكرة-.

في إطار مهام المرفق العمومي للتعليم العالي فإن جامعة محمد خيضر - بسكرة - تتولى:

أ. في مجال التعليم العالي:

- تكوين الإطارات الضرورية للتنمية الاقتصادية والاجتماعية والثقافية.
- تلقين الطلبة مناهج البحث وترقية التكوين بالبحث وسبل البحث.
- المساهمة في إنتاج ونشر العلم والمعارف وتحصيلها وتطويرها.
- المشاركة في التكوين المتواصل.

ب. في مجال البحث العلمي والتطوير التكنولوجي:

- المساهمة في الجهد الوطني للبحث العلمي والتطوير التكنولوجي.
- ترقية الثقافة الوطنية ونشرها.
- المشاركة في دعم القدرات العلمية الوطنية.
- تثمين نتائج البحث العلمي ونشر الإعلام العلمي والتقني.
- المشاركة ضمن الأسرة العلمية و الثقافية الدولية في تبادل المعارف وإثرائها.

المطلب الثاني: التعريف بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة - بسكرة-.

أولاً: التعريف:

هي وحدة بحث وتعليم في الجامعة في ميدان العلوم والمعرفة، وقد تكون متعددة التخصصات، ويمكن عند الاقتضاء إنشاؤها على أساس تخصص غالب وتتشكل الكلية من أقسام وتحتوي على مكتبة، ويتأسسها عميد الكلية ويساعده في مهام نواب وأمين عام للكلية ورؤساء الأقسام ومسؤول المكتبة.

ثاني: مهام كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة - بسكرة-.

تقوم كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة - بسكرة-، بمهام شتى تدور في معظمها حول التكوين العالي والتطور التكنولوجي، كما يمكن إجمال هذه المهام في النقاط التالية:

1. المساهمة في الجهد الوطني للبحث العلمي والتطوير التكنولوجي.
2. ترقية الثقافة الوطنية ونشرها.
3. المشاركة في دعم القدرات العلمية الوطنية.
4. تثمين نتائج البحث ونشر الإعلام العلمي والتقني.
5. المشاركة ضمن الأسرة الثقافية والعلمية الدولية في تبادل المعارف وإثرائها.

المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة بسكرة.

من خلال الهيكل التنظيمي الموضح بالشكل رقم (04)، ويتولى الهيكل الإداري لكلية المهام التالية:

أولاً: عميد الكلية: ينحصر دوره في عدة مهام منها:

- يحضر اجتماع مجلس الكلية.
- يقوم بصرف اعتماد التسيير التي يفوضها له رئيس الجامعة
- يتولى تسيير وسائل الكلية البشرية والمادية.
- يعد التقرير السنوي للنشاطات ويرسله إلى رئيس الجامعة بعد الصداقة عليه من مجلس الكلية.

ثانياً: نائب العميد المكلف بالدراسات والوسائل المرتبطة بالطلبة: ويتكفل بـ:

- تسيير ومتابعة تسجيلات طلبة التدرج.
 - متابعة أنشطة التعليم وأخذ واقتراح من أجل تحسينه.
 - جمع ومعالجة ونشر الإعلام البيداغوجي للطلبة.
- ثالثاً: نائب العميد المكلف بما بعد التدرج والبحث العلمي والعلاقات الخارجية: ويسهر على:

- متابعة سير امتحانات الالتحاق بما بعد التدرج.
- تنفيذ برامج تحسين المستوى وتحديد معلومات الأساتذة.

رابعاً: الأمانة العامة:

- تسيير المسار المهني لمستخدمي الكلية.
- تحضير مشروع ميزانية الكلية وتنفيذه.
- تنفيذ المخطط الأمن الداخلي للكلية

خامسا: رئيس القسم

- مسؤول عن السير البيداغوجي والإداري للقسم.
- يمارس السلطة السليمة على الموظفين الموضوعين تحت السلطة.
- يساعد رؤساء المصالح.

سادسا: مكتبة الكلية: مسؤولة عن

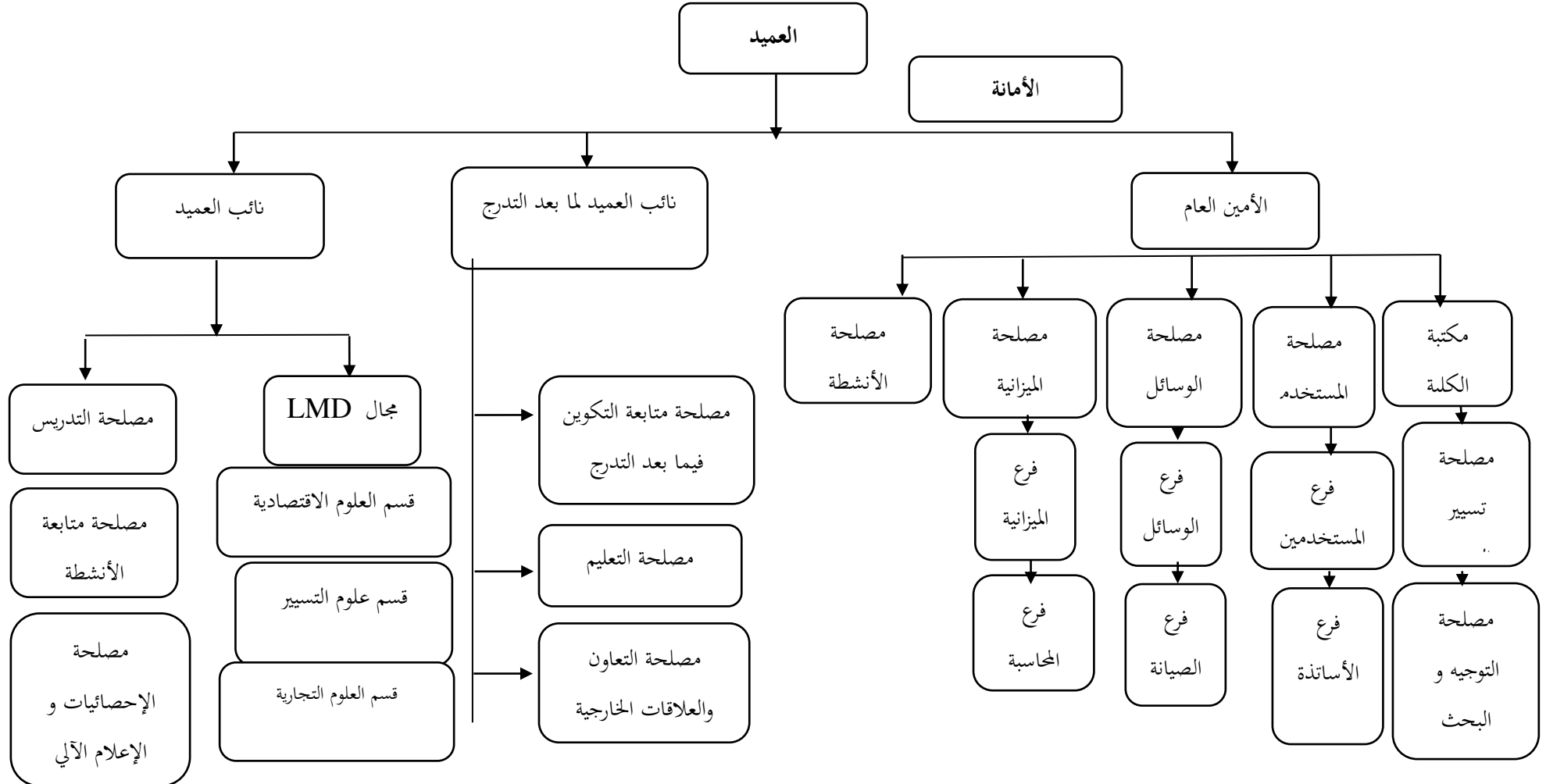
- اقتراح برنامج اقتناء المؤلفات والتوثيق الجامعي.
- تنظيم الرصيد الوثائقي باستعمال أحدث الطرق للمعالجة والترتيب.

سابعا: مصلحة المستخدمين: وتقوم بـ:

- الرقابة والتقييم كالانضباط في العمل.
- السهر على تطبيق القوانين والتنظيمات واللوائح.
- السهر على حماية الحقوق وتنفيذ الواجبات.
- التنسيق الدائم بين مكاتب المصلحة.

وفي الشكل التالي توضيح للهيكل التنظيمي لكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير:

شكل رقم (04): الهيكل التنظيمي لكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.



يبين لنا الهيكل التنظيمي أن الكلية تتكون من ثلاثة أقسام و تسعة مصالح، ثلاثة من مصالحها تنقسم إلى فرعين، إضافة إلى ذلك مكتبة الكلية التي تحتوي على مصطلحين، وذلك تحت رئاسة العميد ونوابه (نائب العميد، نائب العميد لما بعد التدرج، الأمين العام) إضافة إلى ذلك أمانة العميد.

المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة.

من أجل استكمال الدراسة النظرية قمنا ببناء استبيان بالاعتماد على ما ورد في الاطار النظري والدراسات السابقة، و هذا أعد خصيصا لقياس الاتجاهات ، وفق المحاور الرئيسية للدراسة من اجل اختبار إشكالية الدراسة وفرضياتها حول وجود او عدم وجود أثر للثقافة التنظيمية على التشارك المعرفي، سنتناول فيما يأتي الاطار المنهجي للدراسة و يتضمن منهج الدراسة بالإضافة الى الدراسة الميدانية و التي تتضمن الاطار الوصفي لمجتمع الدراسة و أساليب المعالجة الإحصائية المستخدمة.

المطلب الأول: عينة وأداة الدراسة

سوف نتناول في هذا المطلب منهج الدراسة و أداة الدراسة:

أولاً: عينة الدراسة:

العينة العشوائية: ويستخدمها الباحث إذا كان أفراد المجتمع الأصلي للدراسة معروفين، وفي هذه الحالة يتم الاختيار العشوائي على أساس تكافئ فرص الاختيار أمام جميع أفراد المجتمع دون تدخل من طرف الباحث، فمثلاً إذا كان مجتمع الدراسة، هو طلاب كليات، ففي هذه الحالة، الطلاب معروفين، لأنهم مسجلين لدى شئون الطلاب في هذه الكليات، ومقدور الباحث الحصول على قوائم رسمية وحديثة بأعدادهم وبيانات أخرى عنهم، وبالتالي فرصة الاختيار العشوائي من هؤلاء تكون متاحة أمامهم دون تمييز أو تحيز من قبل الباحث.

وبهدف دراسة أثر الثقافة التنظيمية على التشارك المعرفي، تم توزيع (80) استبيان، أي ما يعادل 41.02 % من حجم المجتمع، وتم استرجاع (65) استبيان، وبعد فحصها لم يتم استبعاد أي استبانة وذلك نظرا لتوفر شروط الإجابة الصحيحة فيها.

ثانياً: ثبات أداة الدراسة

نتطرق في هذا الفرع لكل من ثبات أداة الدراسة، بناء أداة الدراسة، واختبار خضوع توزيع الدراسة للتوزيع الطبيعي.

لقياس مدى ثبات أداة الدراسة تم استخدام معامل ألفا كرونباخ Alpha de Cronbach حيث طبقت المعادلة

على العينة لقياس الصدق البنائي والجدول التالي يوضح معاملات ثبات متغيرات الدراسة.

الجدول (03): نتائج معاملات الثبات والصدق

المحاور	عدد العبارات	معامل الثبات (ألفا كرونباخ)	معامل الصدق
الثقافة التنظيمية	17	0.878	0.937
بنية العمل التعاوني	6	0.616	0.784
الرؤية المشتركة	6	0.795	0.891
ممارسات الإدارة العليا	5	0.761	0.872
التشارك المعرفي	09	0.818	0.904
الاستبيان	26	0.912	0.954

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS

ملاحظة: *يتم حساب معامل الصدق عن طريق جذر معامل الثبات (ألفا كرونباخ)

يتضح من الجدول السابق ان معامل الثبات العام عالي اذ بلغ **0.912** كما ان معاملات الثبات لمتغيرات الدراسة مقبولة وقد تتراوح ما بين 0.616 و0.878 وهذا يدل على ان لجميع متغيرات الدراسة درجة مقبولة من الثبات يمكن الاعتماد عليها في الدراسة الميدانية، وهذا ما يتضح من خلال معامل الصدق الذي بلغ معاملته العام حوالي 95% وهو معامل عالي في مثل هذه الدراسات.

1. بناء أداة الدراسة

قمنا ببناء استبيان اعتمادا على ما ورد في الاطار النظري والدراسات السابقة، فأعد خصيصا لقياس اتجاهات الإطارات وفق المحاور الرئيسية للدراسة، اذ قسم هذا الاستبيان الى قسمين، يتعلق القسم الأول بالخصائص الشخصية لأفراد عينة

الدراسة ويشمل كل من الجنس، العمر، القب العلمي، سنوات الخبرة ، اما القسم الثاني فقد خصص للدراسة وهو مقسم الى محورين: المحور الأول يتعلق الثقافة التنظيمية والمحور الثاني يتعلق بالتشارك المعرفي: (الاستبيان يحتوي على 26 سؤال).

● المحور الأول: يقيس هذا المحور اتجاهات الإطارات حول الثقافة التنظيمية ويتكون من (17) عبارة مقسمة الى ثلاثة ابعاد كما يلي:

البعد الأول: يقيس هذا المحور بنية العمل التعاوني، ويشتمل (06) عبارات من [1- 6]

البعد الثاني: : يقيس هذا المحور الرؤية المشتركة، ويتكون من (06) عبارات من [7- 12]

البعد الثالث: يقيس هذا المحور ممارسات الإدارة العليا، ويتكون من (05) عبارات من [13- 17]

● المحور الثاني: يقيس هذا المحور الاتجاهات حول التشارك المعرفي في المؤسسة، ويتكون من (09) عبارة من [18- 26].

صمم هذا الاستبيان حسب سلم ليكرت الخماسي، اذ يقابل كل عبارة من عبارات المحاور قائمة تحمل الخيارات التالية "موافق تماما"، "موافق"، "محايد"، "غير موافق"، "غير موافق تماما" وقد تم إعطاء كل خيار من خيارات درجات لتتم معالجتها احصائيا على النحو التالي: موافق تماما 5 "درجات"، موافق 4 "درجات"، محايد 3 "درجات"، غير موافق 2 "درجتان"، غير موافق تماما 1 "درجة واحدة".

2. صدق أداة الدراسة:

المقصود بصدق الاستبيان التأكد من انه سوف يقيس ما اعد لقياسه، فقد تم اختبار صدق أداة الدراسة من خلال كل من الصدق الظاهري وصدق الاتساق الداخلي، فلاختيار صدق أداة الدراسة ظاهريا تم عرض الاستبانة على أساتذة من ذوي التخصص بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، كما تم التأكد من صدق الاتساق الداخلي (الصدق البنائي) للأداة أيضا بحساب معامل الارتباط **Pearson** بين كل عبارة من عبارات الاستبيان بالدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي اليه العبارة، ويمكن توضيح ذلك في الجداول التالية:

الجدول رقم(04): معاملات ارتباط بيرسون بين عبارات البعد الأول والدرجة الكلية

معامل الارتباط	رقم العبارة
0.557**	01
0.573**	02
0.276*	03
0.500**	04
0.421**	05
0.325*	06
** دال عند مستوى الدلالة 0.01 فأقل	

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS

الجدول رقم(05): معاملات ارتباط بيرسون بين عبارات البعد الثاني والدرجة الكلية

معامل الارتباط	رقم العبارة
0.647**	07
0.641**	08
0.437**	09
0.332**	10
0.405**	11
0.215*	12
** دال عند مستوى الدلالة 0.01 فأقل	

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS

الجدول رقم(06): معاملات ارتباط بيرسون بين عبارات البعد الثالث والدرجة الكلية.

معامل الارتباط	رقم العبارة
0.536**	13
0.447**	14
0.457**	15
0.147**	16
0.586**	17
** دال عند مستوى الدلالة 0.01 فأقل	

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS

الجدول رقم(07): معاملات ارتباط بيرسون بين عبارات البعد الرابع والدرجة الكلية

معامل الارتباط	رقم العبارة
0.698**	18
0.679**	19
0.440**	20
0.584**	21
0.654**	22
0.682**	23
0.488**	24
0.666**	25
0.438**	26
** دال عند مستوى الدلالة 0.01 فأقل	

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS

يتضح من الجداول السابقة ان قيم معامل ارتباط كل عبارة من العبارات مع محورها، موجبة ودالة معنويا عند مستوى

من الدلالة يساوي 0.01 فأقل.

ثالثا: اختبار خضوع توزيع الدراسة للتوزيع الطبيعي (Test de la Normalité)

لاختبار خضوع توزيع الدراسة للتوزيع الطبيعي نقوم بحساب معامل الالتواء (Kurtoisis) و معامل التفلطح (Skewness) وهذين المعاملين تم توضيحهم في الجدول التالية:

الجدول رقم(08): معاملي Skewness و Kurtoisis

معامل التفلطح Skewness	معامل الالتواء kurtoisis	المحاور
0.231	-0.877	الثقافة التنظيمية
0.700	2.132	العمل التعاوني
-0.715	1.42	الرؤية المشتركة
-0.427	-0.666	ممارسات الإدارة العليا
2.594	2.571	التشارك المعرفي
-0.320	-0.496	الاستبيان

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS

يتم اختبار التوزيع الطبيعي من خلال دراسة درجتي التفلطح والالتواء، فحسب الباحث R.B.Kline (2011)، فإنه من أجل إثبات أن متغيرات الدراسة تخضع للتوزيع الطبيعي، يمكن اعتماد طريقتي الالتواء والتفلطح؛ حيث أن القيمة المطلقة للالتواء لا تتعدى 3، والقيمة المطلقة للتفلطح أقل من 8، وفي حالات قصوى لا تتعدى القيمة 20.⁽¹⁾ وعليه فتوزيع الدراسة يخضع للتوزيع الطبيعي.

المطلب الثاني: أساليب المعالجة الإحصائية المستخدمة

للإجابة على أسئلة الدراسة تم معالجة البيانات باستخدام العديد من الأساليب الإحصائية المستخرجة من برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، وذلك بعد ان تتم عملية جمع البيانات ومن ثم فرزها وترميزها، والأساليب

¹⁾R. B. Kline, *Principles and Practice of Structural Equation Modeling*, third edition, the Guilford press, New York, 2011, p: 63

التي تم استخدامها في هذه الدراسة جاءت كالتالي:

1. تم استخدام جداول التوزيعات التكرارية والنسب المئوية لتمثيل الخصائص الديمغرافية والشخصية لأفراد مجتمع الدراسة؛
2. تم استعمال معامل الارتباط بيرسون لمعرفة مدى الاتساق الداخلي لمحاور الدراسة.
3. لقياس مدى ثبات أداة الدراسة تم استخدام معامل ألفا كرونباخ (Alpha de Cronbach) ومعامل الصدق لقياس الصدق البنائي.
4. تم استعمال معاملي Kurtosis و Skewness لاختبار خضوع توزيع الدراسة للتوزيع الطبيعي؛
5. حساب كل من الوسط الحسابي و الانحراف المعياري كمقياس النزعة المركزية، من اجل وصف بعض متغيرات .
6. لمعرفة درجة الموافقة العامة على محاور الدراسة تم حساب المتوسطات المرجحة؛
7. تم استعمال معامل الارتباط بيرسون أيضا لمعرفة مدى وجود اية علاقة ارتباط معنوية بين متغيرات الدراسة وأبعادها.
8. تم استعمال معامل R square لقياس الأثر بين متغيرات الدراسة وأبعادها.

المطلب الثالث: الاطار الوصفي لمجتمع الدراسة.

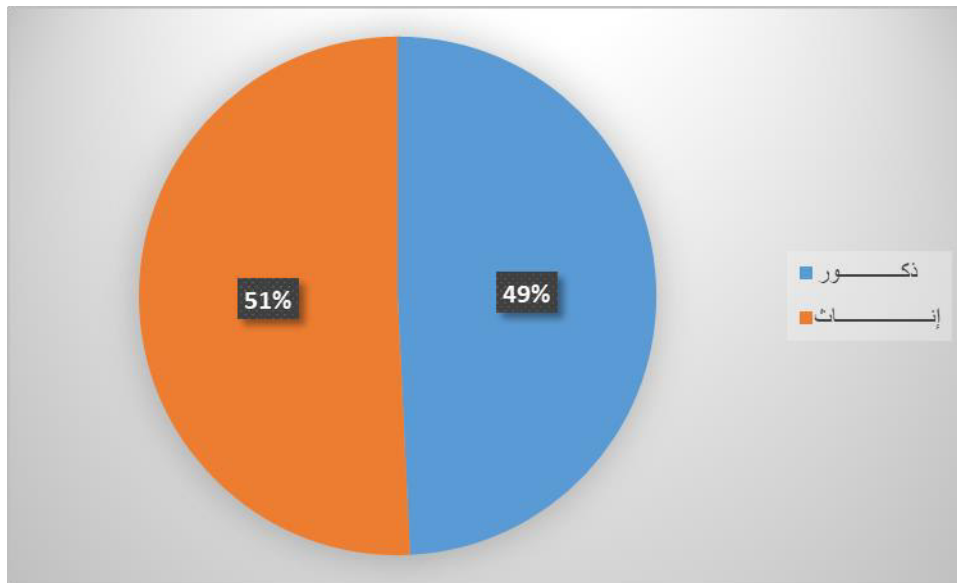
يتمثل مجتمع البحث في الأساتذة العاملين بكلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير جامعة محمد خيضر - بسكرة-، حث ان مجتمع الدراسة قد بلغ (195) فردا، فيما يتعلق بطريقة سحب العينة فقد اخترنا العينة الاحتمالية، أي الاختيار العشوائي لأفراد العينة من مجتمع الدراسة

الجدول رقم(09):الخصائص الديموغرافية لأفراد عينة الدراسة(الجنس).

المتغير	فئات المتغير	التكرار	النسبة المئوية
الجنس الجنس	ذكور	32	49.2
	إناث	33	50.8
	المجموع	65	100

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS

الشكل رقم(05): الخصائص الديموغرافية لأفراد عينة الدراسة(الجنس).



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS

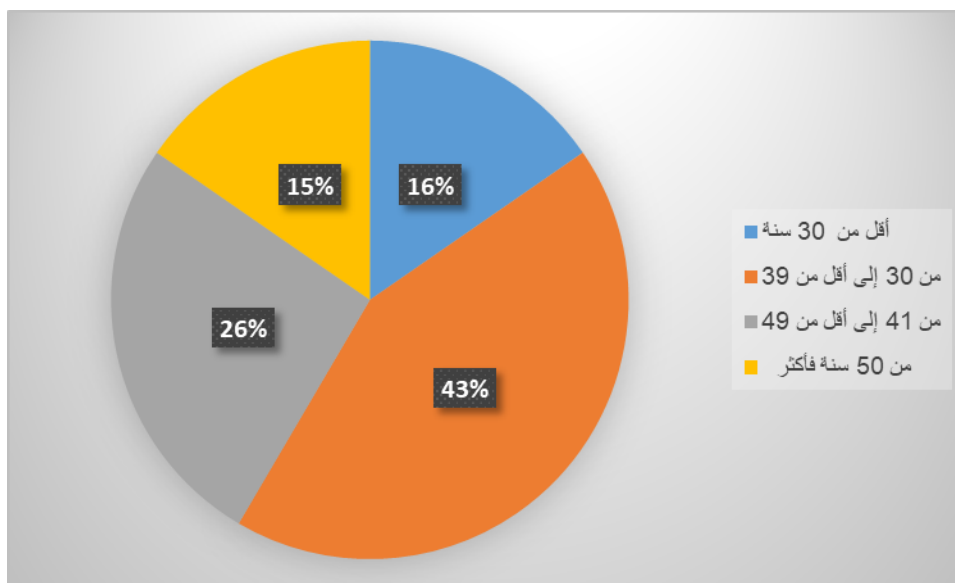
- يوضح الجدول (08) والشكل (03) أن العينة شملت على 32 أستاذ من جنس الذكور أي بنسبة بلغت 49.2%، بينما بلغ عدد الإناث 33 أي بنسبة بلغت 50.8%، مما يدل على أن عينة الدراسة متقاربة نسبيا من حيث الجنس فلا توجد خصوصيات مهنية في التعليم تخص أحد الجنسين دون الآخر.

الجدول رقم(10):الخصائص الديموغرافية لأفراد عينة الدراسة(العمر)

المتغير	فئات المتغير	التكرار	النسبة المئوية %
العمر	أقل من 30 سنة	10	15.4
	من 30 إلى 39	28	43.1
	من 40 إلى 49	17	26.2
	من 50 سنة فأكثر	10	15.4
	المجموع	65	100

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS

الشكل رقم (06): الخصائص الديموغرافية لأفراد عينة الدراسة(العمر).



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS

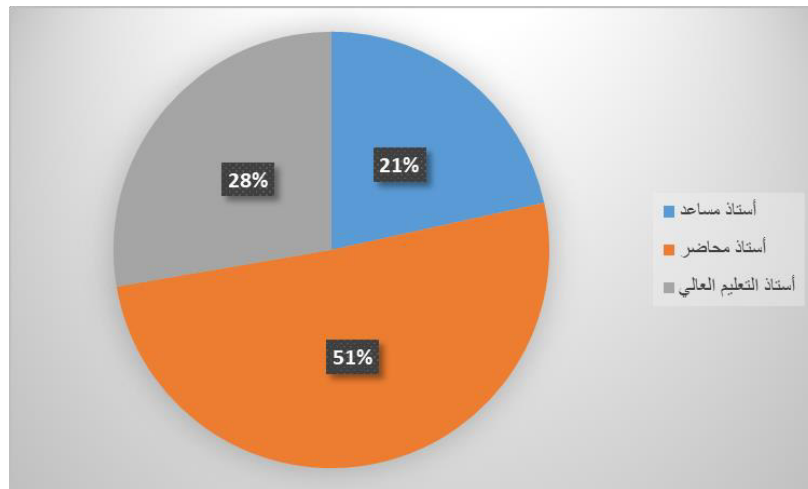
يوضح الجدول (09) والشكل (04) أن أفراد عينة الدراسة غير متقاربة من حيث العمر، حيث أن أكبر نسبة هي الأساتذة الذين تتراوح أعمارهم من 30 إلى 39، أي أن المؤسسة تعتمد على فئة الشباب بقدر جيد، وهذا يخدم ويشجع بناء ثقافة متجددة وتشارك معارفهم.

الجدول رقم(11):الخصائص الديموغرافية لأفراد عينة الدراسة(اللقب العلمي التعليمي).

المتغير	فئات المتغير	التكرار	النسبة المئوية
المؤهل العلمي	أستاذ مساعد	14	21.5
	أستاذ محاضر	33	50.8
	أستاذ التعليم العالي	18	27.7
	المجموع	65	100

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS

الشكل رقم(07): الخصائص الديموغرافية لأفراد عينة الدراسة(اللقب العلمي التعليمي).



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS

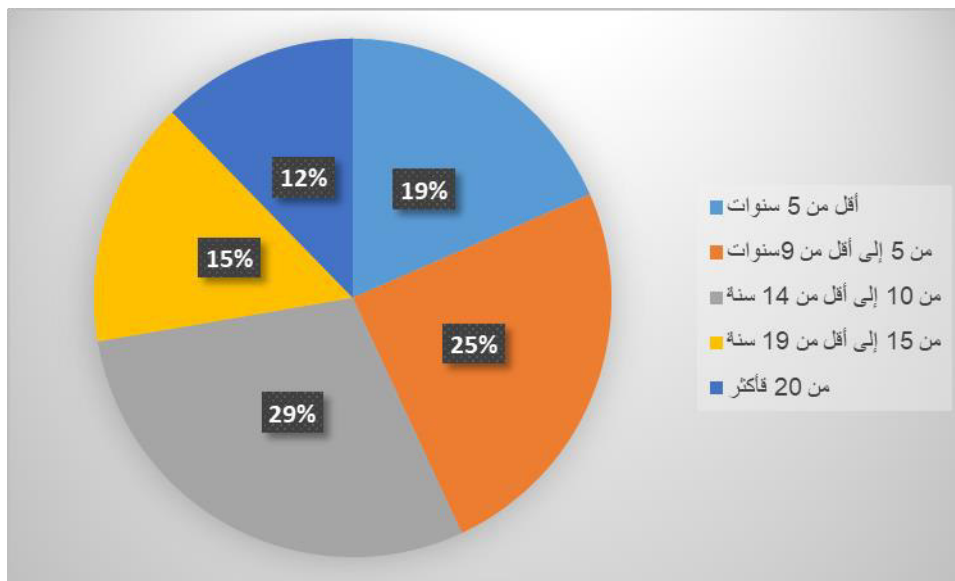
يوضح الجدول(10) و الشكل(05) ان هناك تفاوت في النسب لمستوى اللقب العلمي التعليمي حيث أن أغلبية أساتذة كلية ذوي اللقب العلمي التعليمي أستاذ محاضر وتقارب بين اللقب العلمي التعليمي أستاذ مساعد وأستاذ التعليم العالي، وهذا يدل على تنوع المعارف ويشجع على تشاركتها.

الجدول رقم(12):الخصائص الديموغرافية لأفراد عينة الدراسة(الخبرة المهنية).

النسبة المئوية	التكرار	فئات المتغير
18.5	12	أقل من 5 سنوات
24.6	16	من 5 إلى 9سنوات
29.2	19	من 10 إلى 14 سنة
15.4	10	من 15 إلى 19 سنة
12.3	8	من 20 فأكثر
100	65	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS.V20

الشكل(08): الخصائص الديموغرافية لأفراد عينة الدراسة(الخبرة المهنية).



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS.V20

يتبين من خلال الجدول رقم (11) والشكل(06) هناك تقارب في النسب بالنسبة لأغلب فئات الخبرة المهنية لا سيما الفئة الثانية والثالثة اي ما بين 5 و9 سنوات وفئة ما بين 10 و14 سن، وهذا يعني أن الكلية تتوفر على أساتذة ذوي خبرات متنوعة مما يشجع على التبادل والتشارك المعرفي بينهم.

المبحث الثالث: تحليل نتائج الدراسة واختبار الفرضيات.

نتناول في هذا المبحث كل من التحليل الاحصائي الوصفي للبيانات والذي يتم فيه الإجابة عن التساؤلات واختبار مستوى متغيرات الدراسة في المؤسسة محل الدراسة، كما سنتطرق فيه لاختبار فرضيات الدراسة بمعامل بيرسون واختبار الأثر بين متغيرات الدراسة باستخدام معامل R square وأخيرا نتائج الدراسة واقراحاتها.

المطلب الأول: التحليل الاحصائي للبيانات.

في هذا العنصر سوف نقوم بتحليل محاور الاستبانة بغية الإجابة على أسئلة البحث، حيث تم استخدام الإحصاء الوصفي باستخراج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري (على مقياس ليكارت "1-5") لإجابات افراد عينة البحث عن عبارات الاستبانة المتعلقة بالمتغيرات "الثقافة التنظيمية" و"التشارك المعرفي" وذلك وفق ما يوضحه الجدول التالي:

جدول رقم(13): مقياس ليكارت للحكم على إجابات الافراد

الدرجة	1	2	3	4	5
الاستجابة	غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما
المتوسط الحسابي	1.79-1	2.59-1.8	2.6-3.39	4.19-3.4	5-4.2

المصدر: من اعداد الطالب

وقد تم تحديد الوزن النسبي الفارق من حساب المدى (طرح الحدود العليا والدنيا للفئات) من مقياس ليكارت الخماسي، تم تقسيمه على عدد فئات المقياس للحصول على طول الخلية الصحيح، ثم إضافة هذه القيمة الى قيمة في التدرج الخماسي وهي الواحد الصحيح، وذلك لتحديد الحد الأعلى لكل فئة. إذن يمكن تحديد درجة القبول كم هو موضح في الجدول التالي:

جدول رقم(14): جدول مستوى الإجابة حسب سلم ليكارت.

المستوى	مستوى منخفض	مستوى متوسط	مستوى مرتفع
المستوى الحسابي	من 1 إلى 2.59	من 2.60 إلى 3.39	من 3.40 إلى 5.00

المصدر: من اعداد الطالب

أولا: الإجابة على التساؤلات

تتم الإجابة على التساؤلات والتي تتعلق بالمتغير الأول وهو الثقافة التنظيمية، والثاني وهو التشارك المعرفي.

1. الإجابة عن أسئلة المتغير الأول الثقافة التنظيمية:

أ. الإجابة عن أسئلة البعد الأول بنية العمل التعاوني:

جدول(15): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات بنية العمل التعاوني.

رقم	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الترتيب
01	تشجع الكلية الأساتذة على العمل الجماعي	3.46	1.13	مرتفع	06

04	مرتفع	1.07	3.50	تشجع الكلية الأساتذة على تبادل الخبرات	02
03	مرتفع	0.98	3.56	الثقة من السمات المميزة للعلاقات داخل الكلية	03
05	مرتفع	0.88	3.49	أقوم باطلاع زملائي بمعارفي الجديدة	04
01	مرتفع	0.88	4.35	أتجنب الصراعات الداخلية من خلال الالتزام بالقواعد والاجراءات	05
02	مرتفع	0.67	3.86	أعمل على نقل المبادئ والمعتقدات السابقة للأساتذة الجدد	06
	مرتفع	0.68	3.70	بنية العمل التعاوني	

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS

يتضح من الجدول أن المتوسط الحسابي لبعده بنية العمل التعاوني (3.70) يدل أن مستوى الإجابة مرتفع، حيث سجل المؤشر (5) أعلى متوسط حسابي بـ (4.35) يعني مستوى الإجابة مرتفع، وتدل هاته النتائج عن بنية عمل مشجعة وداعمة لروح فريق العمل الواحد بمبادئ الثقة والتعاون.

ت. الإجابة عن أسئلة البعد الثاني الرؤية المشتركة:

جدول(16): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات الرؤية المشتركة.

رقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى القبول	الترتيب
06	تهتم الإدارة عند وضع أهدافها بمشاركة الأساتذة	3.09	1.10	متوسط	06
07	أعمل على الاقتداء بمبادئ ومعتقدات الكلية	3.60	0.89	مرتفع	03
08	مهتم جدا بمستقبل الجامعة	4.03	0.68	مرتفع	01
09	تتوافق أهدافي مع أهداف إدارة الجامعة	3.36	0.96	متوسط	05
10	أحرص على مناقشة القضايا المختلفة والمتعلقة بالعمل مع	3.90	0.74	مرتفع	02

زملائي				
11	أعتبر المشاكل التي تواجه سير العمل مشاكل تخصني	3.49	0.83	مرتفع
	الرؤية المشتركة	3.78	1.36	مرتفع

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS

مما يوحي بالرؤية المشتركة بين الأساتذة، في حين تتقلص هذه الرؤية المشتركة بين الأساتذة والإدارة؛ وهذا من خلال ما توضحه عبارتين حازتا على المستوى المتوسط وهما (6) و(9)، حيث يتوافق مضمونهما في كون الجامعة ممثلة في الإدارة لا تدمج الأستاذ في صياغة برامجها واستراتيجياتها رغم اهتمامه بمستقبلها حسب المؤشر (8)، وهذا حسب عينة الدراسة من الأساتذة المستجوبين. وهذا يتوافق مع نتائج بعد "ممارسات الإدارة العليا" الآتي تحليل نتائجه.

ث. الإجابة عن أسئلة البعد الثاني ممارسات الإدارة العليا:

جدول(18): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات ممارسات الإدارة العليا.

رقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى القبول	الترتيب
12	تعمل إدارة الجامعة على الاهتمام بالأفراد الذين يقدمون أفكار جديدة	3.04	1.03	متوسط	03
13	تعتمد الإدارة على التوفيق بين الأفكار المختلفة للوصول إلى الحل المناسب وخفض مستوى الاختلاف بين الأساتذة	3.35	0.97	متوسط	02
14	تضع الإدارة فرق أو مجموعات للعمل لبناء الثقة بين الأساتذة	3.04	1.11	متوسط	04
15	تركز الإدارة على إنجاز المهام المطلوبة من الأساتذة	4.03	0.74	مرتفع	01
16	توفر الإدارة مساحة كافية للإبداع وتقديم الاقتراحات ومناقشتها	2.89	1.01	متوسط	05
	ممارسات الإدارة العليا	3.27	0.70	متوسط	

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS

ويدل على التفاف واتفاف بين المبحوثين على هذه الإجابات، وهذا يفسر بالنظرة السلبية للأستاذ لدعم الإدارة لبناء ثقافة المشاركة وتشجيع الإبداع ، والتركيز فقط على نتائج العمل المطلوب كما يشير إليه المؤشر (15) أعلى متوسط حسابي ب (4.03) يعني مستوى الإجابة مرتفع.

جدول رقم(20): اتجاهات العينة

المتغيرات	المتوسط الحسابي Mean
الرؤية المشتركة	3.78
بنية العمل التعاوني	3.70
ممارسات الإدارة العليا	3.27
الثقافة التنظيمية	3.57

المصدر: من اعداد الطالب على أساس مخرجات spss

2. الإجابة عن أسئلة المتغير الثاني التشارك المعرفي :

جدول(19): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات التشارك المعرفي.

رقم العبارة	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى القبول	الترتيب
17	أحرص على التواصل مع زملائي الأساتذة ذوي الأقدمية	4.18	0.63	مرتفع	01
18	يحرص الأساتذة في الكلية على تبادل المعرفة في ما بينهم	3.61	0.84	مرتفع	06
19	أحرص على المشاركة في المنتقيات والندوات الوطنية والدولية من أجل التواصل المعرفي.	4.03	0.76	مرتفع	02
20	يشعر الجميع بالارتياح للمساعدة المتبادلة في مجال التبادل العلمي	3.64	0.77	مرتفع	05

03	مرتفع	0.69	3.92	تستخدم الإدارة الاتصالات المتبادلة مثل نظم الاقتراحات، لوحة الاعلانات الالكترونية، الاجتماعات المفتوحة	21
04	مرتفع	0.95	3.73	المشاركة بالمعرفة بنوعها الضمنية و الظاهرة دافع ليكسب الأستاذ التميز وتحقيق الذات	22
07	مرتفع	0.91	3.53	يعتبر التشارك المعرفي كرسيد يساهم في تقييم أداء الأستاذ الجامعي	23
08	متوسط	1.04	3.30	تدعم إدارة الكلية الأساتذة باستثمار تكنولوجيات الاتصال الحديثة للاستفادة من المعارف بشكل فعال	24
09	متوسط	0.93	3.06	يوجد لدى الإدارة ثقافة تنظيمية تدعم التشارك المعرفي بين الأساتذة	25
	مرتفع	0.50	3.67	التشارك المعرفي	

المصدر: من اعداد الطالب على أساس مخرجات spss

يتضح من الجدول أن المتوسط الحسابي للمتغير التابع: التشارك المعرفي (3.67) يدل أن مستوى الإجابة مرتفع، وبلغ انحرافه المعياري (0.50) أقل من الواحد ويدل على عدم وجود تشتت في إجابات المبحوثين، حيث سجل المؤشر (1) أعلى متوسط حسابي بـ (4.18) يعني مستوى الإجابة مرتفع، ونلاحظ عبارتين فقط لهما المستوى المتوسط والمتعلق بالدعم المادي والمعنوي للإدارة للتشارك المعرفي، وهذا لا يختلف مع إجابات المبحوثين في المحور الأول السابق مناقشته.

المطلب الثاني: اختبار فرضيات الدراسة

نتناول هنا كل من التحليل الإحصائي الوصفي للبيانات والذي يتم فيه الإجابة عن تساؤلات الدراسة واختبار مستوى متغيرات الدراسة في المؤسسة محل الدراسة، و اختبار فرضيات الدراسة بمعاملات الارتباط و الانحدار واختبار الأثر بين متغيرات الدراسة باستخدام معامل R square وأخيرا نتائج الدراسة واقتراحاتها.

أولا: اختبار الفرضية الرئيسية الأولى:

تؤثر الثقافة التنظيمية ايجابا على التشارك المعرفي لدى أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير في جامعة محمد خيضر - بسكرة - عند مستوى دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$)

* اختبار الفرضية الرئيسية:

تم استخراج نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية والجدول التالي يبين ذلك:

الجدول رقم(21): نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية.

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	F قيمة المحسوبة	مستوى الدلالة F
الانحدار	8.628	1	8.628	69.225	0.000 ^a
الخطأ	7.852	63	0.125		
المجموع الكلي	16.480	64			

المصدر: من اعداد الطالب على أساس مخرجات spss

معامل التحديد = 0.524

معامل الارتباط = 0.724

من خلال النتائج الواردة في الجدول يتبين لنا التالي:

- ثبات صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية، حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة 69.225 وبقيمة احتمالية (0.000) وهي اقل من مستوى الدلالة (0.05).
- يتضح من نفس الجدول ان المتغير المستقل (الثقافة التنظيمية) في هذا النموذج يفسر ما قدره (52.4%) من التباين في المتغير التابع المتمثل في التشارك المعرفي، وهي قوة تفسيرية مقبولة.

معامل الارتباط $R = 0.724$ مما يعني ان هناك علاقة الارتباط قوية وإيجابية بين الثقافة التنظيمية والتشارك المعرفي وبذلك نقبل الفرضية.

ثانيا: اختبار الفرضيات الفرعية :

* إختبار الفرضية الفرعية الأولى:

تؤثر بنية العمل التعاوني ايجابا على التشارك المعرفي لدى أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير في جامعة

محمد خيضر - بسكرة - عند مستوى دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$)

تم إستخراج نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الفرعية الأولى والجدول التالي يبين ذلك:

الجدول رقم(22): نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الفرعية الأولى.

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	Fقيمة المحسوبة	مستوى الدلالة F
الانحدار	6.68	1	6.68	43.001	0.000 ^a
الخطأ	9.795	63	0.155		
المجموع الكلي	16.480	64			

المصدر: من اعداد الطالب على أساس مخرجات spss

معامل التحديد = 0.406

معامل الارتباط = 0.637

من خلال النتائج الواردة في الجدول رقم () يتبين لنا التالي:

- ثبات صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الفرعية الأولى، حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة 43.001 وبقية احتمالية(0.000) وهي اقل من مستوى الدلالة (0.05).
 - يتضح من نفس الجدول ان المتغير المستقل (الثقافة التنظيمية) في هذا النموذج يفسر ما قدره (40.6%) من التباين في المتغير التابع المتمثل في التشارك المعرفي، وهي قوة تفسيرية مقبولة.
- معامل الارتباط $R = 0.637$ مما يعني ان هناك علاقة الارتباط إيجابية وقوية بين بنية العمل التعاوني والتشارك المعرفي وبذلك نقبل الفرضية.
- * إختبار الفرضية الفرعية الثانية:

تؤثر الرؤية المشتركة ايجابا على التشارك المعرفي لدى أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير في جامعة محمد خيضر - بسكرة - عند مستوى دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$).

تم إستخراج نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الفرعية والجدول التالي يبين ذلك:

الجدول رقم(23): نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الفرعية الثانية.

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	F قيمة المحسوبة	مستوى الدلالة F
الانحدار	2.570	1	2.570	11.641	0.001 ^a
الخطأ	13.910	63	0.221		
المجموع الكلي	16.480	64			

المصدر: من اعداد الطالب على أساس مخرجات spss

معامل التحديد = 0.156

معامل الارتباط = 0.395

من خلال النتائج الواردة في الجدول يتبين لنا التالي:

- ثبات صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الفرعية الثانية، حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة 11.641 وبقيمة احتمالية(0.001) وهي اقل من مستوى الدلالة (0.05).
 - يتضح من نفس الجدول ان بعد (الرؤية المشتركة) في هذا النموذج يفسر ما قدره (15.6%) من التباين في المتغير التابع المتمثل في التشارك المعرفي، وهي قوة تفسيرية مقبولة.
- معامل الارتباط $R = 0.395$ مما يعني ان هناك علاقة الارتباط إيجابية بين الرؤية المشتركة والتشارك المعرفي وبذلك نقبل الفرضية.

إختبار الفرضية الفرعية الثالثة:

تؤثر ممارسات الإدارة ايجابا على التشارك المعرفي لدى أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير في جامعة محمد خيضر- بسكرة - عند مستوى دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$)

تم إستخراج نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الفرعية الثالثة والجدول التالي يبين ذلك:

الجدول رقم(24): نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الفرعية الثالثة.

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	Fقيمة المحسوبة	مستوى الدلالة F
الانحدار	11.614	1	11.614	150.390	0.000 ^a
الخطأ	4.865	63	0.077		
المجموع الكلي	16.480	64			

المصدر: من اعداد الطالب على أساس مخرجات spss

معامل التحديد = 0.705

معامل الارتباط = 0.840

من خلال النتائج الواردة في الجدول رقم (24) يتبين لنا التالي:

- ثبات صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الفرعية الثالثة، حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة 150.390 وبقية احتمالية (0.000) وهي اقل من مستوى الدلالة (0.05).
 - يتضح من نفس الجدول أن بعد (ممارسات الإدارة العليا) في هذا النموذج يفسر ما قدره (70.5%) من التباين في المتغير التابع المتمثل في التشارك المعرفي وهي قوة تفسيرية مقبولة.
- معامل الارتباط $R = 0.840$ مما يعني ان هناك علاقة الارتباط ذات دلالة احصائية بين ممارسات الإدارة العليا والتشارك المعرفي.

خلاصة الفصل:

تم التعرف من خلال هذا الفصل على كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير في جامعة محمد خيضر- بسكرة- وكذا الهيكل التنظيمي الذي ينظم عملها وعلاقات افرادها، واعتمد في انجاز هذه الدراسة على طريقة الاستبانة التي تم توزيعها على عينة من أساتذة الكلية، بحيث تحتوي الاستبانة على قسمين بحيث القسم الأول ينطوي على محور المعلومات الشخصية والقسم الثاني ينطوي محورين: الثقافة التنظيمية والتشارك المعرفي، والهدف منها الإجابة على إشكالية بحثنا التالية: " هل للثقافة التنظيمية أثر في التشارك المعرفي"، وبعد تحليل البيانات المجمعة باستخدام أساليب إحصائية عديدة كالنسب المئوية، المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، اختبار ألفا كرونباخ، تحليل الانحدار تم عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية واختبار الفرضيات، وتوصلنا إلى صحة وقبول الفرضيات التي وضعناها، حيث اتضح أنه:

✓ مستوى بنية العمل التعاوني كان مرتفع بالنسبة لمستوى القبول وفقا لمقياس الدراسة.

✓ مستوى الرؤية المشتركة كان مرتفع بالنسبة لمستوى القبول وفقا لمقياس الدراسة.

✓ مستوى ممارسات الإدارة العليا كان مرتفعا بالنسبة لمستوى القبول وفقا لمقياس الدراسة.

كما توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ايجابية ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية وأبعادها من جهة والتشارك

المعرفي من جهة أخرى عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$).

تمهيد:

تدعيما لما تم التطرق إليه في الجانب النظري من عموميات حول الثقافة التنظيمية ومفاهيم عامة حول التشارك المعرفي من خلال الفصلين السابقين، سيتم خلال هذا الفصل إسقاط الجانب النظري على الواقع وذلك بإجراء دراسة ميدانية على كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة محمد خيضر -بسكرة- ، مبرزين في ذلك مدى تأثير الثقافة التنظيمية على التشارك المعرفي للمؤسسة محل الدراسة، وذلك من خلال المعلومات المتحصل عليها اعتمادا على الاستبانة التي قمنا بإعدادها وتوزيعها على عينة الدراسة المختارة.

سينطوي هذا الفصل على تقديم وصفا لمنهجية الدراسة وإجراءاتها والأداة المستخدمة في جمع البيانات وإجراءات التأكد من صدقها وثباتها، وأساليب المعالجة الإحصائية التي تم استخدامها.

المبحث الأول: تعريف بالمؤسسة محل الدراسة.

هذا المبحث سوف نقوم بتعريف كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير وقبل ذلك نتعرف أولاً على جامعة محمد خيضر-بسكرة- باعتبارها الكل يضم الجزء، وذلك بطرح المراحل التي مرت بها الجامعة لتصبح بالصورة التي هي عليها اليوم، وتعرف على المهام التي تقوم بها الجامعة، والتعرف على كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.

المطلب الأول: نبذة تاريخية عن جامعة محمد خيضر بسكرة.

تقع جامعة محمد خيضر على بعد حوالي (02) كلم عن وسط مدينة بسكرة على الطريق المؤدي إلى مدينة سيدي عقبة، يحدها شمالاً طريق شتمة، وجنوباً الإقامة الجامعية للبنات، وشرقاً الطريق المقابل للمركب الرياضي، وغرباً طريق سيدي عقبة

أولاً: نشأة وتطور جامعة محمد خيضر بسكرة .

لقد مرت جامعة محمد خيضر بمراحل عديدة لتصبح بالصورة التي هي عليها اليوم، وهذه المراحل هي:

المرحلة الأولى: مرحلة المعاهد (1984-1992)

تم إنشاء جامعة محمد خيضر من خلال المعاهد الوطنية التالية:

- المعهد الوطني للري (المرسوم رقم 254-84 المؤرخ في: 18/08/1984).
- المعهد الوطني للهندسة المعمارية (المرسوم رقم 253-84 المؤرخ في: 05/08/1984).
- المعهد الوطني للكهرباء التقنية (المرسوم رقم 169-86 المؤرخ في: 18/08/1986).

المرحلة الثانية: مرحلة المركز الجامعي (1992-1998)

كانت المعاهد الوطنية تتمتع باستقلالية إدارية، بيدagogية ومالية وتتكفل هيئة مركزية بالتنسيق بينها. ثم تحولت هذه المعاهد إلى مركز جامعي بمقتضى المرسوم رقم: 295-92 المؤرخ في: 07/07/1992، ومنذ عام 1992 تم فتح فروع أخرى تتمثل في: (معهد العلوم الدقيقة، معهد الهندسة المدنية، معهد العلوم الاقتصادية، معهد الإلكترونيك، معهد الأدب العربي، معهد علم الاجتماع).

المرحلة الثالثة: مرحلة الجامعة (من 1998 إلى يومنا هذا)

وعلى إثر صدور المرسوم رقم 219-98 المؤرخ في: 1998/07/07 تحول المركز الجامعي إلى جامعة تضم 07 معاهد (معهد العلوم الدقيقة، معهد الري، معهد العلوم الاقتصادية، معهد الإعلام الآلي، معهد العلوم الاجتماعية والإنسانية، معهد الهندسة المعمارية، المعهد الوطني للكهرباء التقنية). وبإصلاح التعليم العالي وبموجب المرسوم التنفيذي رقم 98/397 المؤرخ في: 1998/12/02 المتعلق بتنظيم وتسيير الجامعة المتمم للمرسوم رقم 544-83 المؤرخ في: 1998/12/02 المتضمن القانون الأساسي النموذجي للجامعة، تحولت هذه المعاهد إلى 03 كليات وهي:

- كلية العلوم وعلوم المهندس.

- كلية الآداب والعلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية.

- كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية.

وبصدور المرسوم التنفيذي رقم: 04-255 المؤرخ في 2004/08/29 المعدل للمرسوم التنفيذي رقم: 98-219

المؤرخ في: 1998/07/07 والمتضمن إنشاء جامعة بسكرة. أصبحت الجامعة تضم 05 كليات هي:

1. كلية العلوم الدقيقة وعلوم المهندس.

2. كلية العلوم والتكنولوجيا.

3. كلية الآداب والعلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية.

4. كلية الحقوق والعلوم السياسية.

5. كلية العلوم الاقتصادية والتسيير.

الوضعية الحالية:

جاء المرسوم لتنفيذي رقم: 90-09 المؤرخ في 17 فيفري 2009 الذي يعدل ويتمم المرسوم التنفيذي رقم 98-219

المؤرخ في 7 جويلية 1998 وأصبحت الجامعة تتكون من 06 كليات هي:

1. كلية العلوم الدقيقة وعلوم الطبيعة والحياة.

2. كلية العلوم والتكنولوجيا.

3. كلية الآداب واللغات.

4. كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية.

5. كلية الحقوق والعلوم السياسية.

6. كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.

كما عدل المرسوم التنفيذي المادة 04 من المرسوم التنفيذي رقم 98-219 بحيث أصبحت الجامعة مهيكلت إداريا في 06 كليات و 21 قسم، كما أصبحت مديرية الجامعة تضم زيادة على الأمانة العامة والمكتبة المركزية 04 نيابات مديرية مكلفة بالميادين التالية:

- نيابة مديرية الجامعة للتكوين العالي في التدرج والتكوين المتواصل والشهادات.
- نيابة مديرية الجامعة للتكوين العالي فيما بعد التدرج والتأهيل الجامعي والبحث العلمي.
- نيابة مديرية الجامعة للعلاقات الخارجية والتعاون والتنشيط والاتصال.
- نيابة مديرية الجامعة للتنمية والاستشراف والتوجيه.

ثانيا: مهام جامعة محمد خيضر - بسكرة-.

في إطار مهام المرفق العمومي للتعليم العالي فإن جامعة محمد خيضر - بسكرة - تتولى:

أ. في مجال التعليم العالي:

- تكوين الإطارات الضرورية للتنمية الاقتصادية والاجتماعية والثقافية.
- تلقين الطلبة مناهج البحث وترقية التكوين بالبحث وسبل البحث.
- المساهمة في إنتاج ونشر العلم والمعارف وتحصيلها وتطويرها.
- المشاركة في التكوين المتواصل.

ب. في مجال البحث العلمي والتطوير التكنولوجي:

- المساهمة في الجهد الوطني للبحث العلمي والتطوير التكنولوجي.
- ترقية الثقافة الوطنية ونشرها.
- المشاركة في دعم القدرات العلمية الوطنية.
- تثمين نتائج البحث العلمي ونشر الإعلام العلمي والتقني.
- المشاركة ضمن الأسرة العلمية و الثقافية الدولية في تبادل المعارف وإثرائها.

المطلب الثاني: التعريف بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة - بسكرة-.

أولاً: التعريف:

هي وحدة بحث وتعليم في الجامعة في ميدان العلوم والمعرفة، وقد تكون متعددة التخصصات، ويمكن عند الاقتضاء إنشاؤها على أساس تخصص غالب وتتشكل الكلية من أقسام وتحتوي على مكتبة، ويتأسسها عميد الكلية ويساعده في مهام نواب وأمين عام للكلية ورؤساء الأقسام ومسؤول المكتبة.

ثاني: مهام كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة - بسكرة-.

تقوم كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة - بسكرة-، بمهام شتى تدور في معظمها حول التكوين العالي والتطور التكنولوجي، كما يمكن إجمال هذه المهام في النقاط التالية:

1. المساهمة في الجهد الوطني للبحث العلمي والتطوير التكنولوجي.

2. ترقية الثقافة الوطنية ونشرها.

3. المشاركة في دعم القدرات العلمية الوطنية.

4. تثمين نتائج البحث ونشر الإعلام العلمي والتقني.

5. المشاركة ضمن الأسرة الثقافية والعلمية الدولية في تبادل المعارف وإثرائها.

المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة بسكرة.

من خلال الهيكل التنظيمي الموضح بالشكل رقم (04)، ويتولى الهيكل الإداري لكلية المهام التالية:

أولاً: عميد الكلية: ينحصر دوره في عدة مهام منها:

- يحضر اجتماع مجلس الكلية.
- يقوم بصرف اعتماد التسيير التي يفوضها له رئيس الجامعة
- يتولى تسيير وسائل الكلية البشرية والمادية.
- يعد التقرير السنوي للنشاطات ويرسله إلى رئيس الجامعة بعد الصداقة عليه من مجلس الكلية.

ثانياً: نائب العميد المكلف بالدراسات والوسائل المرتبطة بالطلبة: ويتكفل بـ:

- تسيير ومتابعة تسجيلات طلبة التدرج.
 - متابعة أنشطة التعليم وأخذ واقتراح من أجل تحسينه.
 - جمع ومعالجة ونشر الإعلام البيداغوجي للطلبة.
- ثالثاً: نائب العميد المكلف بما بعد التدرج والبحث العلمي والعلاقات الخارجية: ويسهر على:

- متابعة سير امتحانات الالتحاق بما بعد التدرج.
- تنفيذ برامج تحسين المستوى وتحديد معلومات الأساتذة.

رابعاً: الأمانة العامة:

- تسيير المسار المهني لمستخدمي الكلية.
- تحضير مشروع ميزانية الكلية وتنفيذه.
- تنفيذ المخطط الأمن الداخلي للكلية

خامسا: رئيس القسم

- مسؤول عن السير البيداغوجي والإداري للقسم.
- يمارس السلطة السليمة على الموظفين الموضوعين تحت السلطة.
- يساعد رؤساء المصالح.

سادسا: مكتبة الكلية: مسؤولة عن

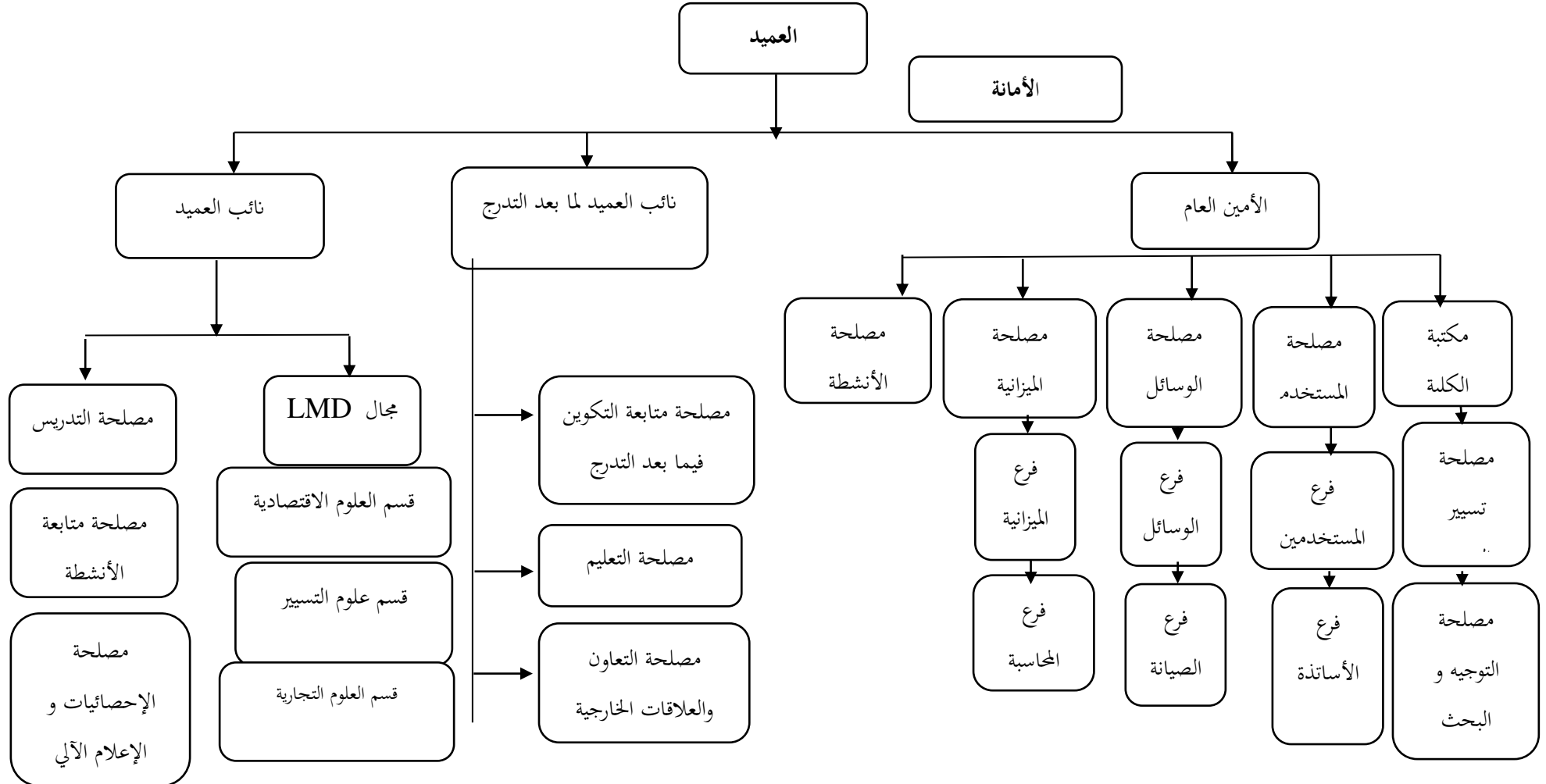
- اقتراح برنامج اقتناء المؤلفات والتوثيق الجامعي.
- تنظيم الرصيد الوثائقي باستعمال أحدث الطرق للمعالجة والترتيب.

سابعا: مصلحة المستخدمين: وتقوم بـ:

- الرقابة والتقييم كالانضباط في العمل.
- السهر على تطبيق القوانين والتنظيمات واللوائح.
- السهر على حماية الحقوق وتنفيذ الواجبات.
- التنسيق الدائم بين مكاتب المصلحة.

وفي الشكل التالي توضيح للهيكل التنظيمي لكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير:

شكل رقم (04): الهيكل التنظيمي لكلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير.



يبين لنا الهيكل التنظيمي أن الكلية تتكون من ثلاثة أقسام و تسعة مصالح، ثلاثة من مصالحها تنقسم إلى فرعين، إضافة إلى ذلك مكتبة الكلية التي تحتوي على مصطلحين، وذلك تحت رئاسة العميد ونوابه (نائب العميد، نائب العميد لما بعد التدرج، الأمين العام) إضافة إلى ذلك أمانة العميد.

المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة.

من أجل استكمال الدراسة النظرية قمنا ببناء استبيان بالاعتماد على ما ورد في الاطار النظري والدراسات السابقة، و هذا أعد خصيصا لقياس الاتجاهات ، وفق المحاور الرئيسية للدراسة من اجل اختبار إشكالية الدراسة وفرضياتها حول وجود او عدم وجود أثر للثقافة التنظيمية على التشارك المعرفي، سنتناول فيما يأتي الاطار المنهجي للدراسة و يتضمن منهج الدراسة بالإضافة الى الدراسة الميدانية و التي تتضمن الاطار الوصفي لمجتمع الدراسة و أساليب المعالجة الإحصائية المستخدمة.

المطلب الأول: عينة وأداة الدراسة

سوف نتناول في هذا المطلب منهج الدراسة و أداة الدراسة:

أولاً: عينة الدراسة:

العينة العشوائية: ويستخدمها الباحث إذا كان أفراد المجتمع الأصلي للدراسة معروفين، وفي هذه الحالة يتم الاختيار العشوائي على أساس تكافئ فرص الاختيار أمام جميع أفراد المجتمع دون تدخل من طرف الباحث، فمثلاً إذا كان مجتمع الدراسة، هو طلاب كليات، ففي هذه الحالة، الطلاب معروفين، لأنهم مسجلين لدى شئون الطلاب في هذه الكليات، ومقدور الباحث الحصول على قوائم رسمية وحديثة بأعدادهم وبيانات أخرى عنهم، وبالتالي فرصة الاختيار العشوائي من هؤلاء تكون متاحة أمامهم دون تمييز أو تحيز من قبل الباحث.

وبهدف دراسة أثر الثقافة التنظيمية على التشارك المعرفي، تم توزيع (80) استبيان، أي ما يعادل 41.02 % من حجم المجتمع، وتم استرجاع (65) استبيان، وبعد فحصها لم يتم استبعاد أي استبانة وذلك نظراً لتوفر شروط الإجابة الصحيحة فيها.

ثانياً: ثبات أداة الدراسة

نتطرق في هذا الفرع لكل من ثبات أداة الدراسة، بناء أداة الدراسة، واختبار خضوع توزيع الدراسة للتوزيع الطبيعي.

لقياس مدى ثبات أداة الدراسة تم استخدام معامل ألفا كرونباخ Alpha de Cronbach حيث طبقت المعادلة

على العينة لقياس الصدق البنائي والجدول التالي يوضح معاملات ثبات متغيرات الدراسة.

الجدول (03): نتائج معاملات الثبات والصدق

المحاور	عدد العبارات	معامل الثبات (ألفا كرونباخ)	معامل الصدق
الثقافة التنظيمية	17	0.878	0.937
بنية العمل التعاوني	6	0.616	0.784
الرؤية المشتركة	6	0.795	0.891
ممارسات الإدارة العليا	5	0.761	0.872
التشارك المعرفي	09	0.818	0.904
الاستبيان	26	0.912	0.954

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS

ملاحظة: *يتم حساب معامل الصدق عن طريق جذر معامل الثبات (ألفا كرونباخ)

يتضح من الجدول السابق ان معامل الثبات العام عالي اذ بلغ **0.912** كما ان معاملات الثبات لمتغيرات الدراسة مقبولة وقد تتراوح ما بين 0.616 و0.878 وهذا يدل على ان لجميع متغيرات الدراسة درجة مقبولة من الثبات يمكن الاعتماد عليها في الدراسة الميدانية، وهذا ما يتضح من خلال معامل الصدق الذي بلغ معاملته العام حوالي 95% وهو معامل عالي في مثل هذه الدراسات.

1. بناء أداة الدراسة

قمنا ببناء استبيان اعتمادا على ما ورد في الاطار النظري والدراسات السابقة، فأعد خصيصا لقياس اتجاهات الإطارات وفق المحاور الرئيسية للدراسة، اذ قسم هذا الاستبيان الى قسمين، يتعلق القسم الأول بالخصائص الشخصية لأفراد عينة

الدراسة ويشمل كل من الجنس، العمر، القب العلمي، سنوات الخبرة ، اما القسم الثاني فقد خصص للدراسة وهو مقسم الى محورين: المحور الأول يتعلق الثقافة التنظيمية والمحور الثاني يتعلق بالتشارك المعرفي: (الاستبيان يحتوي على 26 سؤال).

● المحور الأول: يقيس هذا المحور اتجاهات الإطارات حول الثقافة التنظيمية ويتكون من (17) عبارة مقسمة الى ثلاثة ابعاد كما يلي:

البعد الأول: يقيس هذا المحور بنية العمل التعاوني، ويشتمل (06) عبارات من [1- 6]

البعد الثاني: : يقيس هذا المحور الرؤية المشتركة، ويتكون من (06) عبارات من [7- 12]

البعد الثالث: يقيس هذا المحور ممارسات الإدارة العليا، ويتكون من (05) عبارات من [13- 17]

● المحور الثاني: يقيس هذا المحور الاتجاهات حول التشارك المعرفي في المؤسسة، ويتكون من (09) عبارة من [18- 26].

صمم هذا الاستبيان حسب سلم ليكرت الخماسي، اذ يقابل كل عبارة من عبارات المحاور قائمة تحمل الخيارات التالية "موافق تماما"، "موافق"، "محايد"، "غير موافق"، "غير موافق تماما" وقد تم إعطاء كل خيار من خيارات درجات لتتم معالجتها احصائيا على النحو التالي: موافق تماما 5 "درجات"، موافق 4 "درجات"، محايد 3 "درجات"، غير موافق 2 "درجتان"، غير موافق تماما 1 "درجة واحدة".

2. صدق أداة الدراسة:

المقصود بصدق الاستبيان التأكد من انه سوف يقيس ما اعد لقياسه، فقد تم اختبار صدق أداة الدراسة من خلال كل من الصدق الظاهري وصدق الاتساق الداخلي، فلاختيار صدق أداة الدراسة ظاهريا تم عرض الاستبانة على أساتذة من ذوي التخصص بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، كما تم التأكد من صدق الاتساق الداخلي (الصدق البنائي) للأداة أيضا بحساب معامل الارتباط **Pearson** بين كل عبارة من عبارات الاستبيان بالدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي اليه العبارة، ويمكن توضيح ذلك في الجداول التالية:

الجدول رقم(04): معاملات ارتباط بيرسون بين عبارات البعد الأول والدرجة الكلية

معامل الارتباط	رقم العبارة
0.557**	01
0.573**	02
0.276*	03
0.500**	04
0.421**	05
0.325*	06
** دال عند مستوى الدلالة 0.01 فأقل	

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS

الجدول رقم(05): معاملات ارتباط بيرسون بين عبارات البعد الثاني والدرجة الكلية

معامل الارتباط	رقم العبارة
0.647**	07
0.641**	08
0.437**	09
0.332**	10
0.405**	11
0.215*	12
** دال عند مستوى الدلالة 0.01 فأقل	

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS

الجدول رقم(06): معاملات ارتباط بيرسون بين عبارات البعد الثالث والدرجة الكلية.

معامل الارتباط	رقم العبارة
0.536**	13
0.447**	14
0.457**	15
0.147**	16
0.586**	17
** دال عند مستوى الدلالة 0.01 فأقل	

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS

الجدول رقم(07): معاملات ارتباط بيرسون بين عبارات البعد الرابع والدرجة الكلية

معامل الارتباط	رقم العبارة
0.698**	18
0.679**	19
0.440**	20
0.584**	21
0.654**	22
0.682**	23
0.488**	24
0.666**	25
0.438**	26
** دال عند مستوى الدلالة 0.01 فأقل	

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS

يتضح من الجداول السابقة ان قيم معامل ارتباط كل عبارة من العبارات مع محورها، موجبة ودالة معنويا عند مستوى

من الدلالة يساوي 0.01 فأقل.

ثالثا: اختبار خضوع توزيع الدراسة للتوزيع الطبيعي (Test de la Normalité)

لاختبار خضوع توزيع الدراسة للتوزيع الطبيعي نقوم بحساب معامل الالتواء (Kurtoisis) و معامل التفلطح (Skewness) وهذين المعاملين تم توضيحهم في الجدول التالية:

الجدول رقم(08): معاملي Skewness و Kurtoisis

معامل التفلطح Skewness	معامل الالتواء kurtoisis	المحاور
0.231	-0.877	الثقافة التنظيمية
0.700	2.132	العمل التعاوني
-0.715	1.42	الرؤية المشتركة
-0.427	-0.666	ممارسات الإدارة العليا
2.594	2.571	التشارك المعرفي
-0.320	-0.496	الاستبيان

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS

يتم اختبار التوزيع الطبيعي من خلال دراسة درجتي التفلطح والالتواء، فحسب الباحث R.B.Kline (2011)، فإنه من أجل إثبات أن متغيرات الدراسة تخضع للتوزيع الطبيعي، يمكن اعتماد طريقتي الالتواء والتفلطح؛ حيث أن القيمة المطلقة للالتواء لا تتعدى 3، والقيمة المطلقة للتفلطح أقل من 8، وفي حالات قصوى لا تتعدى القيمة 20.⁽¹⁾ وعليه فتوزيع الدراسة يخضع للتوزيع الطبيعي.

المطلب الثاني: أساليب المعالجة الإحصائية المستخدمة

للإجابة على أسئلة الدراسة تم معالجة البيانات باستخدام العديد من الأساليب الإحصائية المستخرجة من برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، وذلك بعد ان تتم عملية جمع البيانات ومن ثم فرزها وترميزها، والأساليب

¹⁾R. B. Kline, *Principles and Practice of Structural Equation Modeling*, third edition, the Guilford press, New York, 2011, p: 63

التي تم استخدامها في هذه الدراسة جاءت كالتالي:

1. تم استخدام جداول التوزيعات التكرارية والنسب المئوية لتمثيل الخصائص الديمغرافية والشخصية لأفراد مجتمع الدراسة؛
2. تم استعمال معامل الارتباط بيرسون لمعرفة مدى الاتساق الداخلي لمحاور الدراسة.
3. لقياس مدى ثبات أداة الدراسة تم استخدام معامل ألفا كرونباخ (Alpha de Cronbach) ومعامل الصدق لقياس الصدق البنائي.
4. تم استعمال معاملي Kurtosis و Skewness لاختبار خضوع توزيع الدراسة للتوزيع الطبيعي؛
5. حساب كل من الوسط الحسابي و الانحراف المعياري كمقياس النزعة المركزية، من اجل وصف بعض متغيرات .
6. لمعرفة درجة الموافقة العامة على محاور الدراسة تم حساب المتوسطات المرجحة؛
7. تم استعمال معامل الارتباط بيرسون أيضا لمعرفة مدى وجود اية علاقة ارتباط معنوية بين متغيرات الدراسة وأبعادها.
8. تم استعمال معامل R square لقياس الأثر بين متغيرات الدراسة وأبعادها.

المطلب الثالث: الاطار الوصفي لمجتمع الدراسة.

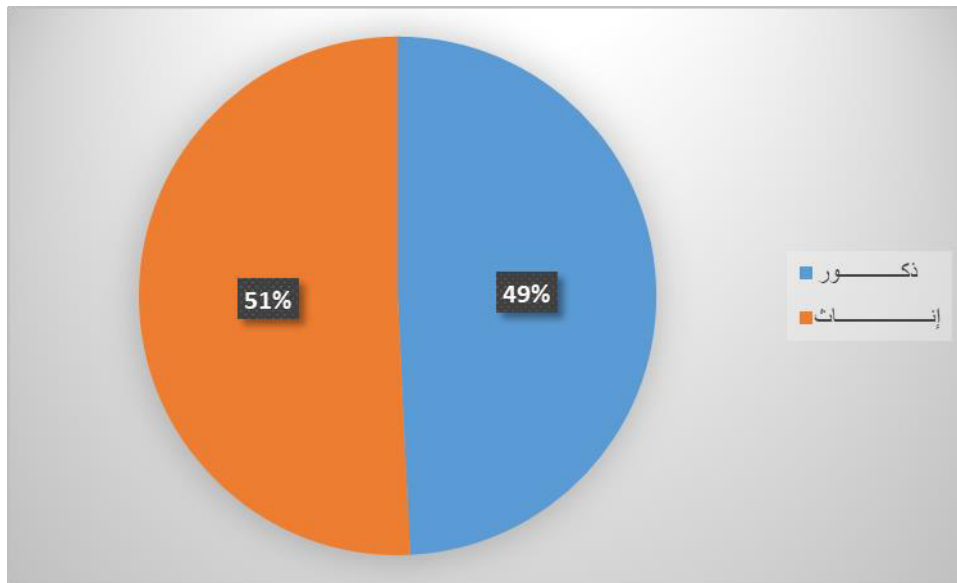
يتمثل مجتمع البحث في الأساتذة العاملين بكلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير جامعة محمد خيضر - بسكرة-، حث ان مجتمع الدراسة قد بلغ (195) فردا، فيما يتعلق بطريقة سحب العينة فقد اخترنا العينة الاحتمالية، أي الاختيار العشوائي لأفراد العينة من مجتمع الدراسة

الجدول رقم(09):الخصائص الديموغرافية لأفراد عينة الدراسة(الجنس).

المتغير	فئات المتغير	التكرار	النسبة المئوية
الجنس الجنس	ذكور	32	49.2
	إناث	33	50.8
	المجموع	65	100

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS

الشكل رقم(05): الخصائص الديموغرافية لأفراد عينة الدراسة(الجنس).



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS

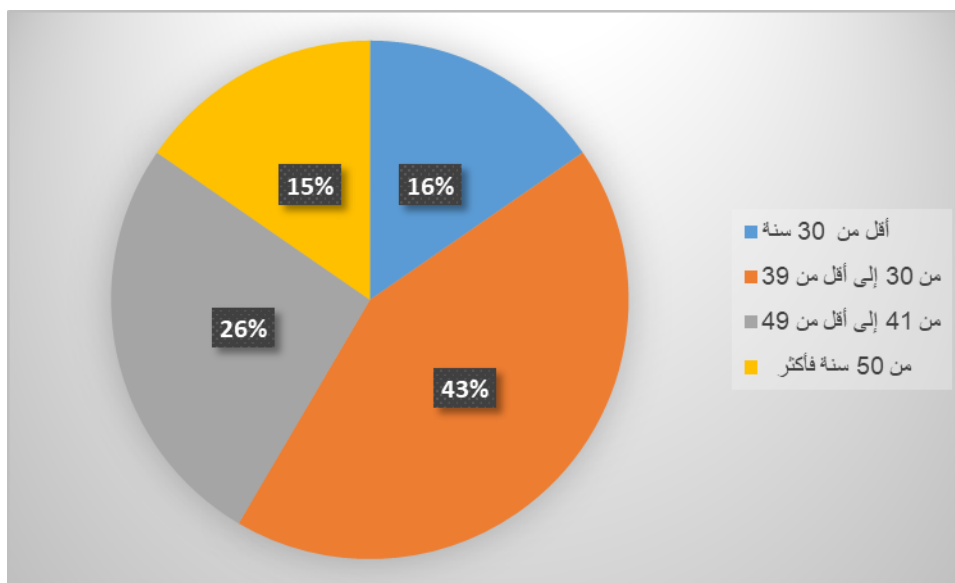
- يوضح الجدول (08) والشكل (03) أن العينة شملت على 32 أستاذ من جنس الذكور أي بنسبة بلغت 49.2%، بينما بلغ عدد الإناث 33 أي بنسبة بلغت 50.8%، مما يدل على أن عينة الدراسة متقاربة نسبيا من حيث الجنس فلا توجد خصوصيات مهنية في التعليم تخص أحد الجنسين دون الآخر.

الجدول رقم(10):الخصائص الديموغرافية لأفراد عينة الدراسة(العمر)

المتغير	فئات المتغير	التكرار	النسبة المئوية %
العمر	أقل من 30 سنة	10	15.4
	من 30 إلى 39	28	43.1
	من 40 إلى 49	17	26.2
	من 50 سنة فأكثر	10	15.4
	المجموع	65	100

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS

الشكل رقم (06): الخصائص الديموغرافية لأفراد عينة الدراسة(العمر).



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS

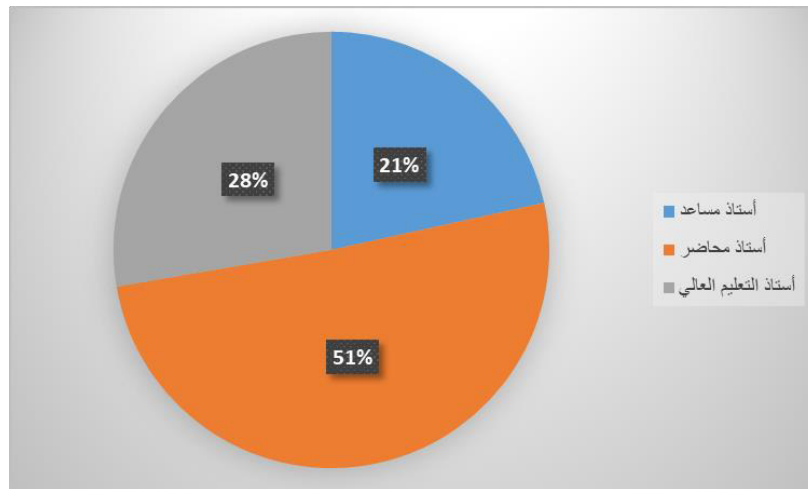
يوضح الجدول (09) والشكل (04) أن أفراد عينة الدراسة غير متقاربة من حيث العمر، حيث أن أكبر نسبة هي الأساتذة الذين تتراوح أعمارهم من 30 إلى 39، أي أن المؤسسة تعتمد على فئة الشباب بقدر جيد، وهذا يخدم ويشجع بناء ثقافة متجددة وتشارك معارفهم.

الجدول رقم(11):الخصائص الديموغرافية لأفراد عينة الدراسة(اللقب العلمي التعليمي).

المتغير	فئات المتغير	التكرار	النسبة المئوية
المؤهل العلمي	أستاذ مساعد	14	21.5
	أستاذ محاضر	33	50.8
	أستاذ التعليم العالي	18	27.7
	المجموع	65	100

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS

الشكل رقم(07): الخصائص الديموغرافية لأفراد عينة الدراسة(اللقب العلمي التعليمي).



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS

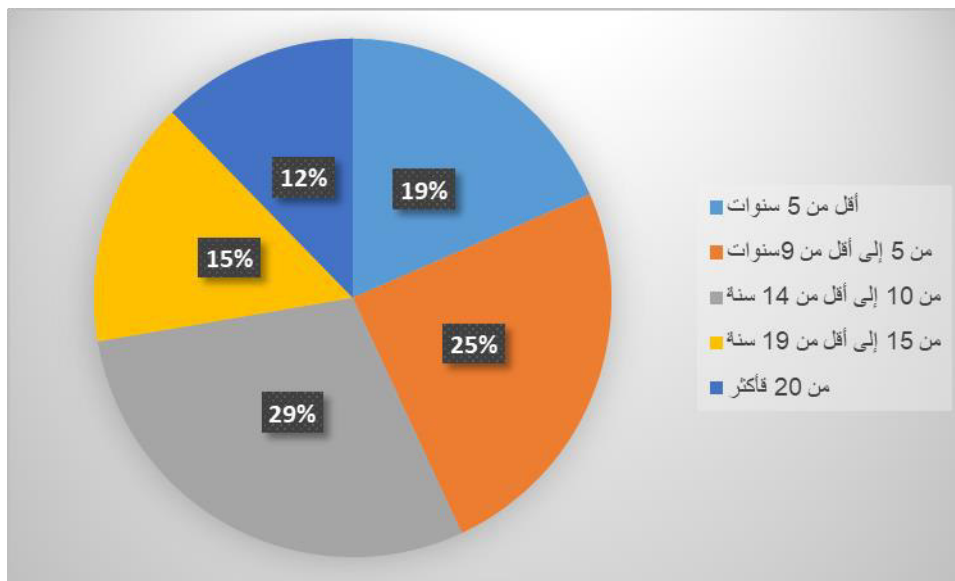
يوضح الجدول(10) و الشكل(05) ان هناك تفاوت في النسب لمستوى اللقب العلمي التعليمي حيث أن أغلبية أساتذة كلية ذوي اللقب العلمي التعليمي أستاذ محاضر وتقارب بين اللقب العلمي التعليمي أستاذ مساعد وأستاذ التعليم العالي، وهذا يدل على تنوع المعارف ويشجع على تشاركتها.

الجدول رقم(12):الخصائص الديموغرافية لأفراد عينة الدراسة(الخبرة المهنية).

النسبة المئوية	التكرار	فئات المتغير
18.5	12	أقل من 5 سنوات
24.6	16	من 5 إلى 9سنوات
29.2	19	من 10 إلى 14 سنة
15.4	10	من 15 إلى 19 سنة
12.3	8	من 20 فأكثر
100	65	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS.V20

الشكل(08): الخصائص الديموغرافية لأفراد عينة الدراسة(الخبرة المهنية).



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS.V20

يتبين من خلال الجدول رقم (11) والشكل(06) هناك تقارب في النسب بالنسبة لأغلب فئات الخبرة المهنية لا سيما الفئة الثانية والثالثة اي ما بين 5 و9 سنوات وفئة ما بين 10 و14 سن، وهذا يعني أن الكلية تتوفر على أساتذة ذوي خبرات متنوعة مما يشجع على التبادل والتشارك المعرفي بينهم.

المبحث الثالث: تحليل نتائج الدراسة واختبار الفرضيات.

نتناول في هذا المبحث كل من التحليل الاحصائي الوصفي للبيانات والذي يتم فيه الإجابة عن التساؤلات واختبار مستوى متغيرات الدراسة في المؤسسة محل الدراسة، كما سنتطرق فيه لاختبار فرضيات الدراسة بمعامل بيرسون واختبار الأثر بين متغيرات الدراسة باستخدام معامل R square وأخيرا نتائج الدراسة واقراحاتها.

المطلب الأول: التحليل الاحصائي للبيانات.

في هذا العنصر سوف نقوم بتحليل محاور الاستبانة بغية الإجابة على أسئلة البحث، حيث تم استخدام الإحصاء الوصفي باستخراج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري (على مقياس ليكارت "1-5") لإجابات افراد عينة البحث عن عبارات الاستبانة المتعلقة بالمتغيرات "الثقافة التنظيمية" و"التشارك المعرفي" وذلك وفق ما يوضحه الجدول التالي:

جدول رقم(13): مقياس ليكارت للحكم على إجابات الافراد

الدرجة	1	2	3	4	5
الاستجابة	غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما
المتوسط الحسابي	1.79-1	2.59-1.8	2.6-3.39	4.19-3.4	5-4.2

المصدر: من اعداد الطالب

وقد تم تحديد الوزن النسبي الفارق من حساب المدى (طرح الحدود العليا والدنيا للفئات) من مقياس ليكارت الخماسي، تم تقسيمه على عدد فئات المقياس للحصول على طول الخلية الصحيح، ثم إضافة هذه القيمة الى قيمة في التدرج الخماسي وهي الواحد الصحيح، وذلك لتحديد الحد الأعلى لكل فئة. إذن يمكن تحديد درجة القبول كم هو موضح في الجدول التالي:

جدول رقم(14): جدول مستوى الإجابة حسب سلم ليكارت.

المستوى	مستوى منخفض	مستوى متوسط	مستوى مرتفع
المستوى الحسابي	من 1 إلى 2.59	من 2.60 إلى 3.39	من 3.40 إلى 5.00

المصدر: من اعداد الطالب

أولا: الإجابة على التساؤلات

تتم الإجابة على التساؤلات والتي تتعلق بالمتغير الأول وهو الثقافة التنظيمية، والثاني وهو التشارك المعرفي.

1. الإجابة عن أسئلة المتغير الأول الثقافة التنظيمية:

أ. الإجابة عن أسئلة البعد الأول بنية العمل التعاوني:

جدول(15): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارة بنية العمل التعاوني.

رقم	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الترتيب
01	تشجع الكلية الأساتذة على العمل الجماعي	3.46	1.13	مرتفع	06

04	مرتفع	1.07	3.50	تشجع الكلية الأساتذة على تبادل الخبرات	02
03	مرتفع	0.98	3.56	الثقة من السمات المميزة للعلاقات داخل الكلية	03
05	مرتفع	0.88	3.49	أقوم باطلاع زملائي بمعارفي الجديدة	04
01	مرتفع	0.88	4.35	أتجنب الصراعات الداخلية من خلال الالتزام بالقواعد والاجراءات	05
02	مرتفع	0.67	3.86	أعمل على نقل المبادئ والمعتقدات السابقة للأساتذة الجدد	06
	مرتفع	0.68	3.70	بنية العمل التعاوني	

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS

يتضح من الجدول أن المتوسط الحسابي لبعدها بنية العمل التعاوني (3.70) يدل أن مستوى الإجابة مرتفع، حيث سجل المؤشر (5) أعلى متوسط حسابي ب (4.35) يعني مستوى الإجابة مرتفع، وتدل هاته النتائج عن بنية عمل مشجعة وداعمة لروح فريق العمل الواحد بمبادئ الثقة والتعاون.

ت. الإجابة عن أسئلة البعد الثاني الرؤية المشتركة:

جدول(16): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات الرؤية المشتركة.

رقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى القبول	الترتيب
06	تهتم الإدارة عند وضع أهدافها بمشاركة الأساتذة	3.09	1.10	متوسط	06
07	أعمل على الاقتداء بمبادئ ومعتقدات الكلية	3.60	0.89	مرتفع	03
08	مهتم جدا بمستقبل الجامعة	4.03	0.68	مرتفع	01
09	تتوافق أهدافي مع أهداف إدارة الجامعة	3.36	0.96	متوسط	05
10	أحرص على مناقشة القضايا المختلفة والمتعلقة بالعمل مع	3.90	0.74	مرتفع	02

زملائي				
11	أعتبر المشاكل التي تواجه سير العمل مشاكل تخصني	3.49	0.83	مرتفع
	الرؤية المشتركة	3.78	1.36	مرتفع

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS

مما يوحي بالرؤية المشتركة بين الأساتذة، في حين تتقلص هذه الرؤية المشتركة بين الأساتذة والإدارة؛ وهذا من خلال ما توضحه عبارتين حازتا على المستوى المتوسط وهما (6) و(9)، حيث يتوافق مضمونهما في كون الجامعة ممثلة في الإدارة لا تدمج الأستاذ في صياغة برامجها واستراتيجياتها رغم اهتمامه بمستقبلها حسب المؤشر (8)، وهذا حسب عينة الدراسة من الأساتذة المستجوبين. وهذا يتوافق مع نتائج بعد "ممارسات الإدارة العليا" الآتي تحليل نتائجه.

ث. الإجابة عن أسئلة البعد الثاني ممارسات الإدارة العليا:

جدول(18): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات ممارسات الإدارة العليا.

رقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى القبول	الترتيب
12	تعمل إدارة الجامعة على الاهتمام بالأفراد الذين يقدمون أفكار جديدة	3.04	1.03	متوسط	03
13	تعتمد الإدارة على التوفيق بين الأفكار المختلفة للوصول إلى الحل المناسب وخفض مستوى الاختلاف بين الأساتذة	3.35	0.97	متوسط	02
14	تضع الإدارة فرق أو مجموعات للعمل لبناء الثقة بين الأساتذة	3.04	1.11	متوسط	04
15	تركز الإدارة على إنجاز المهام المطلوبة من الأساتذة	4.03	0.74	مرتفع	01
16	توفر الإدارة مساحة كافية للإبداع وتقديم الاقتراحات ومناقشتها	2.89	1.01	متوسط	05
	ممارسات الإدارة العليا	3.27	0.70	متوسط	

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS

ويدل على التفاف واتفاف بين المبحوثين على هذه الإجابات، وهذا يفسر بالنظرة السلبية للأستاذ لدعم الإدارة لبناء ثقافة المشاركة وتشجيع الإبداع ، والتركيز فقط على نتائج العمل المطلوب كما يشير إليه المؤشر (15) أعلى متوسط حسابي ب (4.03) يعني مستوى الإجابة مرتفع.

جدول رقم(20): اتجاهات العينة

المتغيرات	المتوسط الحسابي Mean
الرؤية المشتركة	3.78
بنية العمل التعاوني	3.70
ممارسات الإدارة العليا	3.27
الثقافة التنظيمية	3.57

المصدر: من اعداد الطالب على أساس مخرجات spss

2. الإجابة عن أسئلة المتغير الثاني التشارك المعرفي :

جدول(19): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات التشارك المعرفي.

رقم العبارة	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى القبول	الترتيب
17	أحرص على التواصل مع زملائي الأساتذة ذوي الأقدمية	4.18	0.63	مرتفع	01
18	يحرص الأساتذة في الكلية على تبادل المعرفة في ما بينهم	3.61	0.84	مرتفع	06
19	أحرص على المشاركة في المنتقيات والندوات الوطنية والدولية من أجل التواصل المعرفي.	4.03	0.76	مرتفع	02
20	يشعر الجميع بالارتياح للمساعدة المتبادلة في مجال التبادل العلمي	3.64	0.77	مرتفع	05

03	مرتفع	0.69	3.92	تستخدم الإدارة الاتصالات المتبادلة مثل نظم الاقتراحات، لوحة الاعلانات الالكترونية، الاجتماعات المفتوحة	21
04	مرتفع	0.95	3.73	المشاركة بالمعرفة بنوعها الضمنية و الظاهرة دافع ليكسب الأستاذ التميز وتحقيق الذات	22
07	مرتفع	0.91	3.53	يعتبر التشارك المعرفي كرسيد يساهم في تقييم أداء الأستاذ الجامعي	23
08	متوسط	1.04	3.30	تدعم إدارة الكلية الأساتذة باستثمار تكنولوجيات الاتصال الحديثة للاستفادة من المعارف بشكل فعال	24
09	متوسط	0.93	3.06	يوجد لدى الإدارة ثقافة تنظيمية تدعم التشارك المعرفي بين الأساتذة	25
	مرتفع	0.50	3.67	التشارك المعرفي	

المصدر: من اعداد الطالب على أساس مخرجات spss

يتضح من الجدول أن المتوسط الحسابي للمتغير التابع: التشارك المعرفي (3.67) يدل أن مستوى الإجابة مرتفع، وبلغ انحرافه المعياري (0.50) أقل من الواحد ويدل على عدم وجود تشتت في إجابات المبحوثين، حيث سجل المؤشر (1) أعلى متوسط حسابي بـ (4.18) يعني مستوى الإجابة مرتفع، ونلاحظ عبارتين فقط لهما المستوى المتوسط والمتعلق بالدعم المادي والمعنوي للإدارة للتشارك المعرفي، وهذا لا يختلف مع إجابات المبحوثين في المحور الأول السابق مناقشته.

المطلب الثاني: اختبار فرضيات الدراسة

نتناول هنا كل من التحليل الإحصائي الوصفي للبيانات والذي يتم فيه الإجابة عن تساؤلات الدراسة واختبار مستوى متغيرات الدراسة في المؤسسة محل الدراسة، و اختبار فرضيات الدراسة بمعاملات الارتباط و الانحدار واختبار الأثر بين متغيرات الدراسة باستخدام معامل R square وأخيرا نتائج الدراسة واقتراحاتها.

أولا: اختبار الفرضية الرئيسية الأولى:

تؤثر الثقافة التنظيمية ايجابا على التشارك المعرفي لدى أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير في جامعة محمد خيضر - بسكرة - عند مستوى دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$)

* اختبار الفرضية الرئيسية:

تم استخراج نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية والجدول التالي يبين ذلك:

الجدول رقم(21): نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية.

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	F قيمة المحسوبة	مستوى الدلالة F
الانحدار	8.628	1	8.628	69.225	0.000 ^a
الخطأ	7.852	63	0.125		
المجموع الكلي	16.480	64			

المصدر: من اعداد الطالب على أساس مخرجات spss

معامل التحديد = 0.524

معامل الارتباط = 0.724

من خلال النتائج الواردة في الجدول يتبين لنا التالي:

- ثبات صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية، حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة 69.225 وبقيمة احتمالية(0.000) وهي اقل من مستوى الدلالة (0.05).
 - يتضح من نفس الجدول ان المتغير المستقل (الثقافة التنظيمية) في هذا النموذج يفسر ما قدره (52.4%) من التباين في المتغير التابع المتمثل في التشارك المعرفي، وهي قوة تفسيرية مقبولة.
- معامل الارتباط $R = 0.724$ مما يعني ان هناك علاقة الارتباط قوية وإيجابية بين الثقافة التنظيمية والتشارك المعرفي وبذلك نقبل الفرضية.

ثانيا: اختبار الفرضيات الفرعية :

* إختبار الفرضية الفرعية الأولى:

تؤثر بنية العمل التعاوني ايجابا على التشارك المعرفي لدى أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير في جامعة

محمد خيضر- بسكرة - عند مستوى دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$)

تم إستخراج نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الفرعية الأولى والجدول التالي يبين ذلك:

الجدول رقم(22): نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الفرعية الأولى.

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	Fقيمة المحسوبة	مستوى الدلالة F
الانحدار	6.68	1	6.68	43.001	0.000 ^a
الخطأ	9.795	63	0.155		
المجموع الكلي	16.480	64			

المصدر: من اعداد الطالب على أساس مخرجات spss

معامل التحديد = 0.406

معامل الارتباط = 0.637

من خلال النتائج الواردة في الجدول رقم () يتبين لنا التالي:

- ثبات صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الفرعية الأولى، حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة 43.001 وبقية احتمالية(0.000) وهي اقل من مستوى الدلالة (0.05).
 - يتضح من نفس الجدول ان المتغير المستقل (الثقافة التنظيمية) في هذا النموذج يفسر ما قدره (40.6%) من التباين في المتغير التابع المتمثل في التشارك المعرفي، وهي قوة تفسيرية مقبولة.
- معامل الارتباط $R = 0.637$ مما يعني ان هناك علاقة الارتباط إيجابية وقوية بين بنية العمل التعاوني والتشارك المعرفي وبذلك نقبل الفرضية.
- * إختبار الفرضية الفرعية الثانية:

تؤثر الرؤية المشتركة ايجابا على التشارك المعرفي لدى أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير في جامعة محمد خيضر - بسكرة - عند مستوى دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$).

تم إستخراج نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الفرعية والجدول التالي يبين ذلك:

الجدول رقم(23): نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الفرعية الثانية.

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	F قيمة المحسوبة	مستوى الدلالة F
الانحدار	2.570	1	2.570	11.641	0.001 ^a
الخطأ	13.910	63	0.221		
المجموع الكلي	16.480	64			

المصدر: من اعداد الطالب على أساس مخرجات spss

معامل التحديد = 0.156

معامل الارتباط = 0.395

من خلال النتائج الواردة في الجدول يتبين لنا التالي:

- ثبات صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الفرعية الثانية، حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة 11.641 وبقية احتمالية(0.001) وهي اقل من مستوى الدلالة (0.05).
 - يتضح من نفس الجدول ان بعد (الرؤية المشتركة) في هذا النموذج يفسر ما قدره (15.6%) من التباين في المتغير التابع المتمثل في التشارك المعرفي، وهي قوة تفسيرية مقبولة.
- معامل الارتباط $R = 0.395$ مما يعني ان هناك علاقة الارتباط إيجابية بين الرؤية المشتركة والتشارك المعرفي وبذلك نقبل الفرضية.

إختبار الفرضية الفرعية الثالثة:

تؤثر ممارسات الإدارة ايجابا على التشارك المعرفي لدى أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير في جامعة محمد خيضر- بسكرة - عند مستوى دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$)

تم إستخراج نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الفرعية الثالثة والجدول التالي يبين ذلك:

الجدول رقم(24): نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الفرعية الثالثة.

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	Fقيمة المحسوبة	مستوى الدلالة F
الانحدار	11.614	1	11.614	150.390	0.000 ^a
الخطأ	4.865	63	0.077		
المجموع الكلي	16.480	64			

المصدر: من اعداد الطالب على أساس مخرجات spss

معامل التحديد = 0.705

معامل الارتباط = 0.840

من خلال النتائج الواردة في الجدول رقم (24) يتبين لنا التالي:

- ثبات صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الفرعية الثالثة، حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة 150.390 وبقية احتمالية (0.000) وهي اقل من مستوى الدلالة (0.05).
 - يتضح من نفس الجدول أن بعد (ممارسات الإدارة العليا) في هذا النموذج يفسر ما قدره (70.5%) من التباين في المتغير التابع المتمثل في التشارك المعرفي وهي قوة تفسيرية مقبولة.
- معامل الارتباط $R = 0.840$ مما يعني ان هناك علاقة الارتباط ذات دلالة احصائية بين ممارسات الإدارة العليا والتشارك المعرفي.

خلاصة الفصل:

تم التعرف من خلال هذا الفصل على كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير في جامعة محمد خيضر- بسكرة- وكذا الهيكل التنظيمي الذي ينظم عملها وعلاقات افرادها، واعتمد في انجاز هذه الدراسة على طريقة الاستبانة التي تم توزيعها على عينة من أساتذة الكلية، بحيث تحتوي الاستبانة على قسمين بحيث القسم الأول ينطوي على محور المعلومات الشخصية والقسم الثاني ينطوي محورين: الثقافة التنظيمية والتشارك المعرفي، والهدف منها الإجابة على إشكالية بحثنا التالية: " هل للثقافة التنظيمية أثر في التشارك المعرفي"، وبعد تحليل البيانات المجمعة باستخدام أساليب إحصائية عديدة كالنسب المئوية، المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، اختبار ألفا كرونباخ، تحليل الانحدار تم عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية واختبار الفرضيات، وتوصلنا إلى صحة وقبول الفرضيات التي وضعناها، حيث اتضح أنه:

✓ مستوى بنية العمل التعاوني كان مرتفع بالنسبة لمستوى القبول وفقا لمقياس الدراسة.

✓ مستوى الرؤية المشتركة كان مرتفع بالنسبة لمستوى القبول وفقا لمقياس الدراسة.

✓ مستوى ممارسات الإدارة العليا كان مرتفعا بالنسبة لمستوى القبول وفقا لمقياس الدراسة.

كما توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ايجابية ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية وأبعادها من جهة والتشارك

المعرفي من جهة أخرى عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$).

تمهيد:

تدعيما لما تم التطرق إليه في الجانب النظري من عموميات حول الثقافة التنظيمية ومفاهيم عامة حول التشارك المعرفي من خلال الفصلين السابقين، سيتم خلال هذا الفصل إسقاط الجانب النظري على الواقع وذلك بإجراء دراسة ميدانية على كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة محمد خيضر -بسكرة- ، مبرزين في ذلك مدى تأثير الثقافة التنظيمية على التشارك المعرفي للمؤسسة محل الدراسة، وذلك من خلال المعلومات المتحصل عليها اعتمادا على الاستبانة التي قمنا بإعدادها وتوزيعها على عينة الدراسة المختارة.

سينطوي هذا الفصل على تقديم وصفا لمنهجية الدراسة وإجراءاتها والأداة المستخدمة في جمع البيانات وإجراءات التأكد من صدقها وثباتها، وأساليب المعالجة الإحصائية التي تم استخدامها.

المبحث الأول: تعريف بالمؤسسة محل الدراسة.

هذا المبحث سوف نقوم بتعريف كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير وقبل ذلك نتعرف أولاً على جامعة محمد خيضر-بسكرة- باعتبارها الكل يضم الجزء، وذلك بطرح المراحل التي مرت بها الجامعة لتصبح بالصورة التي هي عليها اليوم، وتعرف على المهام التي تقوم بها الجامعة، والتعرف على كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.

المطلب الأول: نبذة تاريخية عن جامعة محمد خيضر بسكرة.

تقع جامعة محمد خيضر على بعد حوالي (02) كلم عن وسط مدينة بسكرة على الطريق المؤدي إلى مدينة سيدي عقبة، يحدها شمالاً طريق شتمة، وجنوباً الإقامة الجامعية للبنات، وشرقاً الطريق المقابل للمركب الرياضي، وغرباً طريق سيدي عقبة

أولاً: نشأة وتطور جامعة محمد خيضر بسكرة .

لقد مرت جامعة محمد خيضر بمراحل عديدة لتصبح بالصورة التي هي عليها اليوم، وهذه المراحل هي:

المرحلة الأولى: مرحلة المعاهد (1984-1992)

تم إنشاء جامعة محمد خيضر من خلال المعاهد الوطنية التالية:

- المعهد الوطني للري (المرسوم رقم 254-84 المؤرخ في: 18/08/1984).
- المعهد الوطني للهندسة المعمارية (المرسوم رقم 253-84 المؤرخ في: 05/08/1984).
- المعهد الوطني للكهرباء التقنية (المرسوم رقم 169-86 المؤرخ في: 18/08/1986).

المرحلة الثانية: مرحلة المركز الجامعي (1992-1998)

كانت المعاهد الوطنية تتمتع باستقلالية إدارية، بيدagogية ومالية وتتكفل هيئة مركزية بالتنسيق بينها. ثم تحولت هذه المعاهد إلى مركز جامعي بمقتضى المرسوم رقم: 295-92 المؤرخ في: 07/07/1992، ومنذ عام 1992 تم فتح فروع أخرى تتمثل في: (معهد العلوم الدقيقة، معهد الهندسة المدنية، معهد العلوم الاقتصادية، معهد الإلكترونيك، معهد الأدب العربي، معهد علم الاجتماع).

المرحلة الثالثة: مرحلة الجامعة (من 1998 إلى يومنا هذا)

وعلى إثر صدور المرسوم رقم 219-98 المؤرخ في: 1998/07/07 تحول المركز الجامعي إلى جامعة تضم 07 معاهد (معهد العلوم الدقيقة، معهد الري، معهد العلوم الاقتصادية، معهد الإعلام الآلي، معهد العلوم الاجتماعية والإنسانية، معهد الهندسة المعمارية، المعهد الوطني للكهرباء التقنية). وبإصلاح التعليم العالي وبموجب المرسوم التنفيذي رقم 98/397 المؤرخ في: 1998/12/02 المتعلق بتنظيم وتسيير الجامعة المتمم للمرسوم رقم 544-83 المؤرخ في: 1998/12/02 المتضمن القانون الأساسي النموذجي للجامعة، تحولت هذه المعاهد إلى 03 كليات وهي:

- كلية العلوم وعلوم المهندس.

- كلية الآداب والعلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية.

- كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية.

وبصدور المرسوم التنفيذي رقم: 04-255 المؤرخ في 2004/08/29 المعدل للمرسوم التنفيذي رقم: 98-219

المؤرخ في: 1998/07/07 والمتضمن إنشاء جامعة بسكرة. أصبحت الجامعة تضم 05 كليات هي:

1. كلية العلوم الدقيقة وعلوم المهندس.

2. كلية العلوم والتكنولوجيا.

3. كلية الآداب والعلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية.

4. كلية الحقوق والعلوم السياسية.

5. كلية العلوم الاقتصادية والتسيير.

الوضعية الحالية:

جاء المرسوم لتنفيذي رقم: 90-09 المؤرخ في 17 فيفري 2009 الذي يعدل ويتمم المرسوم التنفيذي رقم 98-219

المؤرخ في 7 جويلية 1998 وأصبحت الجامعة تتكون من 06 كليات هي:

1. كلية العلوم الدقيقة وعلوم الطبيعة والحياة.

2. كلية العلوم والتكنولوجيا.

3. كلية الآداب واللغات.

4. كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية.

5. كلية الحقوق والعلوم السياسية.

6. كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.

كما عدل المرسوم التنفيذي المادة 04 من المرسوم التنفيذي رقم 98-219 بحيث أصبحت الجامعة مهيكلت إداريا في 06 كليات و 21 قسم، كما أصبحت مديرية الجامعة تضم زيادة على الأمانة العامة والمكتبة المركزية 04 نيابات مديرية مكلفة بالميادين التالية:

- نيابة مديرية الجامعة للتكوين العالي في التدرج والتكوين المتواصل والشهادات.
- نيابة مديرية الجامعة للتكوين العالي فيما بعد التدرج والتأهيل الجامعي والبحث العلمي.
- نيابة مديرية الجامعة للعلاقات الخارجية والتعاون والتنشيط والاتصال.
- نيابة مديرية الجامعة للتنمية والاستشراف والتوجيه.

ثانيا: مهام جامعة محمد خيضر - بسكرة-.

في إطار مهام المرفق العمومي للتعليم العالي فإن جامعة محمد خيضر - بسكرة - تتولى:

أ. في مجال التعليم العالي:

- تكوين الإطارات الضرورية للتنمية الاقتصادية والاجتماعية والثقافية.
- تلقين الطلبة مناهج البحث وترقية التكوين بالبحث وسبل البحث.
- المساهمة في إنتاج ونشر العلم والمعارف وتحصيلها وتطويرها.
- المشاركة في التكوين المتواصل.

ب. في مجال البحث العلمي والتطوير التكنولوجي:

- المساهمة في الجهد الوطني للبحث العلمي والتطوير التكنولوجي.
- ترقية الثقافة الوطنية ونشرها.
- المشاركة في دعم القدرات العلمية الوطنية.
- تثمين نتائج البحث العلمي ونشر الإعلام العلمي والتقني.
- المشاركة ضمن الأسرة العلمية و الثقافية الدولية في تبادل المعارف وإثرائها.

المطلب الثاني: التعريف بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة - بسكرة-.

أولاً: التعريف:

هي وحدة بحث وتعليم في الجامعة في ميدان العلوم والمعرفة، وقد تكون متعددة التخصصات، ويمكن عند الاقتضاء إنشاؤها على أساس تخصص غالب وتتشكل الكلية من أقسام وتحتوي على مكتبة، ويتأسسها عميد الكلية ويساعده في مهام نواب وأمين عام للكلية ورؤساء الأقسام ومسؤول المكتبة.

ثاني: مهام كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة - بسكرة-.

تقوم كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة - بسكرة-، بمهام شتى تدور في معظمها حول التكوين العالي والتطور التكنولوجي، كما يمكن إجمال هذه المهام في النقاط التالية:

1. المساهمة في الجهد الوطني للبحث العلمي والتطوير التكنولوجي.

2. ترقية الثقافة الوطنية ونشرها.

3. المشاركة في دعم القدرات العلمية الوطنية.

4. تثمين نتائج البحث ونشر الإعلام العلمي والتقني.

5. المشاركة ضمن الأسرة الثقافية والعلمية الدولية في تبادل المعارف وإثرائها.

المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة بسكرة.

من خلال الهيكل التنظيمي الموضح بالشكل رقم (04)، ويتولى الهيكل الإداري لكلية المهام التالية:

أولاً: عميد الكلية: ينحصر دوره في عدة مهام منها:

- يحضر اجتماع مجلس الكلية.
- يقوم بصرف اعتماد التسيير التي يفوضها له رئيس الجامعة
- يتولى تسيير وسائل الكلية البشرية والمادية.
- يعد التقرير السنوي للنشاطات ويرسله إلى رئيس الجامعة بعد الصداقة عليه من مجلس الكلية.

ثانياً: نائب العميد المكلف بالدراسات والوسائل المرتبطة بالطلبة: ويتكفل بـ:

- تسيير ومتابعة تسجيلات طلبة التدرج.
 - متابعة أنشطة التعليم وأخذ واقتراح من أجل تحسينه.
 - جمع ومعالجة ونشر الإعلام البيداغوجي للطلبة.
- ثالثاً: نائب العميد المكلف بما بعد التدرج والبحث العلمي والعلاقات الخارجية: ويسهر على:

- متابعة سير امتحانات الالتحاق بما بعد التدرج.
- تنفيذ برامج تحسين المستوى وتحديد معلومات الأساتذة.

رابعاً: الأمانة العامة:

- تسيير المسار المهني لمستخدمي الكلية.
- تحضير مشروع ميزانية الكلية وتنفيذه.
- تنفيذ المخطط الأمن الداخلي للكلية

خامسا: رئيس القسم

- مسؤول عن السير البيداغوجي والإداري للقسم.
- يمارس السلطة السليمة على الموظفين الموضوعين تحت السلطة.
- يساعد رؤساء المصالح.

سادسا: مكتبة الكلية: مسؤولة عن

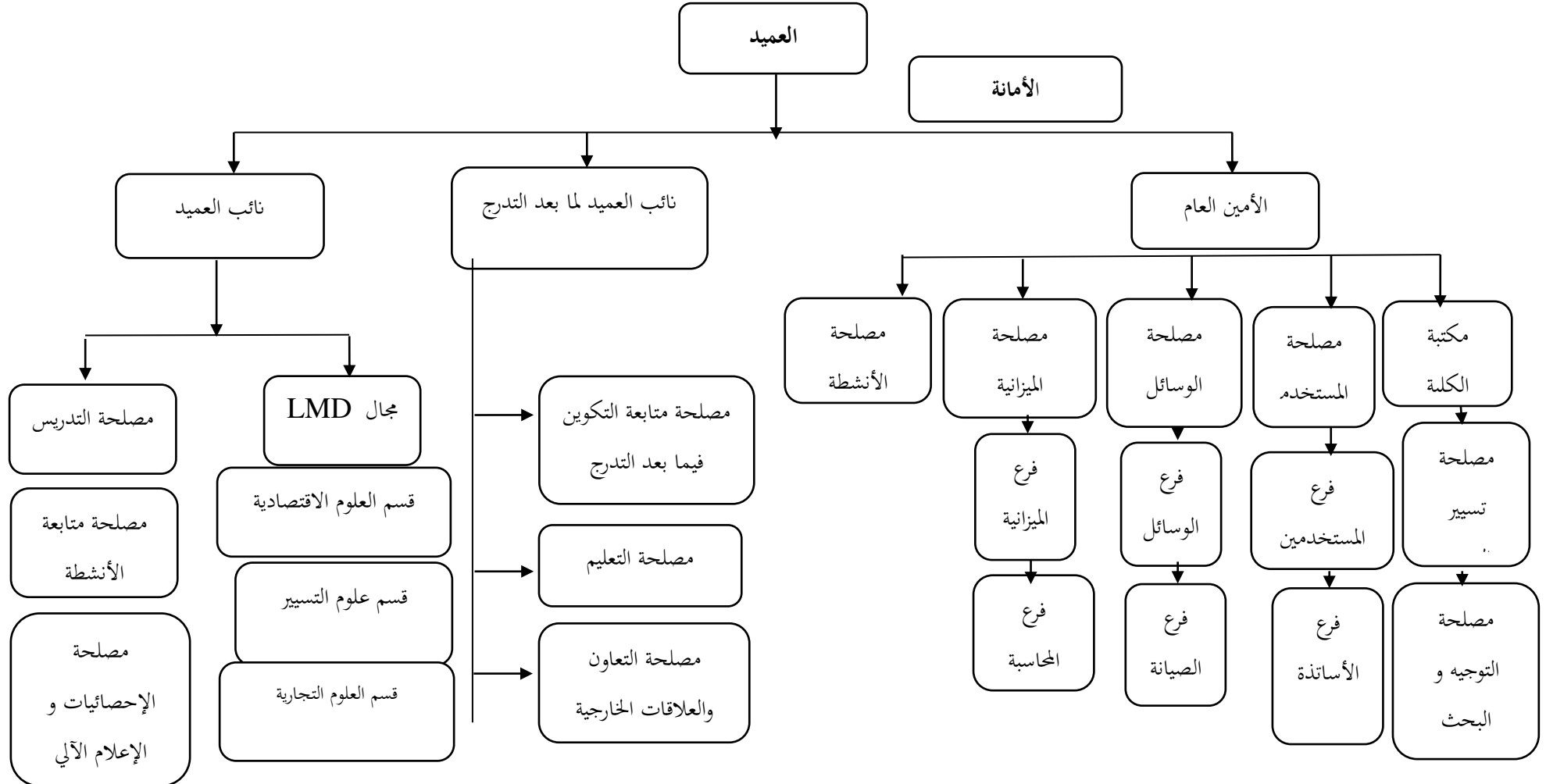
- اقتراح برنامج اقتناء المؤلفات والتوثيق الجامعي.
- تنظيم الرصيد الوثائقي باستعمال أحدث الطرق للمعالجة والترتيب.

سابعا: مصلحة المستخدمين: وتقوم بـ:

- الرقابة والتقييم كالانضباط في العمل.
- السهر على تطبيق القوانين والتنظيمات واللوائح.
- السهر على حماية الحقوق وتنفيذ الواجبات.
- التنسيق الدائم بين مكاتب المصلحة.

وفي الشكل التالي توضيح للهيكل التنظيمي لكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير:

شكل رقم (04): الهيكل التنظيمي لكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.



يبين لنا الهيكل التنظيمي أن الكلية تتكون من ثلاثة أقسام و تسعة مصالح، ثلاثة من مصالحها تنقسم إلى فرعين، إضافة إلى ذلك مكتبة الكلية التي تحتوي على مصطلحين، وذلك تحت رئاسة العميد ونوابه (نائب العميد، نائب العميد لما بعد التدرج، الأمين العام) إضافة إلى ذلك أمانة العميد.

المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة.

من أجل استكمال الدراسة النظرية قمنا ببناء استبيان بالاعتماد على ما ورد في الاطار النظري والدراسات السابقة، و هذا أعد خصيصا لقياس الاتجاهات ، وفق المحاور الرئيسية للدراسة من اجل اختبار إشكالية الدراسة وفرضياتها حول وجود او عدم وجود أثر للثقافة التنظيمية على التشارك المعرفي، سنتناول فيما يأتي الاطار المنهجي للدراسة و يتضمن منهج الدراسة بالإضافة الى الدراسة الميدانية و التي تتضمن الاطار الوصفي لمجتمع الدراسة و أساليب المعالجة الإحصائية المستخدمة.

المطلب الأول: عينة وأداة الدراسة

سوف نتناول في هذا المطلب منهج الدراسة و أداة الدراسة:

أولاً: عينة الدراسة:

العينة العشوائية: ويستخدمها الباحث إذا كان أفراد المجتمع الأصلي للدراسة معروفين، وفي هذه الحالة يتم الاختيار العشوائي على أساس تكافئ فرص الاختيار أمام جميع أفراد المجتمع دون تدخل من طرف الباحث، فمثلاً إذا كان مجتمع الدراسة، هو طلاب كليات، ففي هذه الحالة، الطلاب معروفين، لأنهم مسجلين لدى شئون الطلاب في هذه الكليات، ومقدور الباحث الحصول على قوائم رسمية وحديثة بأعدادهم وبيانات أخرى عنهم، وبالتالي فرصة الاختيار العشوائي من هؤلاء تكون متاحة أمامهم دون تمييز أو تحيز من قبل الباحث.

وبهدف دراسة أثر الثقافة التنظيمية على التشارك المعرفي، تم توزيع (80) استبيان، أي ما يعادل 41.02 % من حجم المجتمع، وتم استرجاع (65) استبيان، وبعد فحصها لم يتم استبعاد أي استبانة وذلك نظرا لتوفر شروط الإجابة الصحيحة فيها.

ثانياً: ثبات أداة الدراسة

نتطرق في هذا الفرع لكل من ثبات أداة الدراسة، بناء أداة الدراسة، واختبار خضوع توزيع الدراسة للتوزيع الطبيعي.

لقياس مدى ثبات أداة الدراسة تم استخدام معامل ألفا كرونباخ Alpha de Cronbach حيث طبقت المعادلة

على العينة لقياس الصدق البنائي والجدول التالي يوضح معاملات ثبات متغيرات الدراسة.

الجدول (03): نتائج معاملات الثبات والصدق

المحاور	عدد العبارات	معامل الثبات (ألفا كرونباخ)	معامل الصدق
الثقافة التنظيمية	17	0.878	0.937
بنية العمل التعاوني	6	0.616	0.784
الرؤية المشتركة	6	0.795	0.891
ممارسات الإدارة العليا	5	0.761	0.872
التشارك المعرفي	09	0.818	0.904
الاستبيان	26	0.912	0.954

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS

ملاحظة: *يتم حساب معامل الصدق عن طريق جذر معامل الثبات (ألفا كرونباخ)

يتضح من الجدول السابق ان معامل الثبات العام عالي اذ بلغ **0.912** كما ان معاملات الثبات لمتغيرات الدراسة مقبولة وقد تتراوح ما بين 0.616 و0.878 وهذا يدل على ان لجميع متغيرات الدراسة درجة مقبولة من الثبات يمكن الاعتماد عليها في الدراسة الميدانية، وهذا ما يتضح من خلال معامل الصدق الذي بلغ معاملته العام حوالي 95% وهو معامل عالي في مثل هذه الدراسات.

1. بناء أداة الدراسة

قمنا ببناء استبيان اعتمادا على ما ورد في الاطار النظري والدراسات السابقة، فأعد خصيصا لقياس اتجاهات الإطارات وفق المحاور الرئيسية للدراسة، اذ قسم هذا الاستبيان الى قسمين، يتعلق القسم الأول بالخصائص الشخصية لأفراد عينة

الدراسة ويشمل كل من الجنس، العمر، القب العلمي، سنوات الخبرة ، اما القسم الثاني فقد خصص للدراسة وهو مقسم الى محورين: المحور الأول يتعلق الثقافة التنظيمية والمحور الثاني يتعلق بالتشارك المعرفي: (الاستبيان يحتوي على 26 سؤال).

● المحور الأول: يقيس هذا المحور اتجاهات الإطارات حول الثقافة التنظيمية ويتكون من (17) عبارة مقسمة الى ثلاثة ابعاد كما يلي:

البعد الأول: يقيس هذا المحور بنية العمل التعاوني، ويشتمل (06) عبارات من [1- 6]

البعد الثاني: : يقيس هذا المحور الرؤية المشتركة، ويتكون من (06) عبارات من [7- 12]

البعد الثالث: يقيس هذا المحور ممارسات الإدارة العليا، ويتكون من (05) عبارات من [13- 17]

● المحور الثاني: يقيس هذا المحور الاتجاهات حول التشارك المعرفي في المؤسسة، ويتكون من (09) عبارة من [18- 26].

صمم هذا الاستبيان حسب سلم ليكرت الخماسي، اذ يقابل كل عبارة من عبارات المحاور قائمة تحمل الخيارات التالية "موافق تماما"، "موافق"، "محايد"، "غير موافق"، "غير موافق تماما" وقد تم إعطاء كل خيار من خيارات درجات لتتم معالجتها احصائيا على النحو التالي: موافق تماما 5 "درجات"، موافق 4 "درجات"، محايد 3 "درجات"، غير موافق 2 "درجتان"، غير موافق تماما 1 "درجة واحدة".

2. صدق أداة الدراسة:

المقصود بصدق الاستبيان التأكد من انه سوف يقيس ما اعد لقياسه، فقد تم اختبار صدق أداة الدراسة من خلال كل من الصدق الظاهري وصدق الاتساق الداخلي، فلاختيار صدق أداة الدراسة ظاهريا تم عرض الاستبانة على أساتذة من ذوي التخصص بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، كما تم التأكد من صدق الاتساق الداخلي (الصدق البنائي) للأداة أيضا بحساب معامل الارتباط **Pearson** بين كل عبارة من عبارات الاستبيان بالدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي اليه العبارة، ويمكن توضيح ذلك في الجداول التالية:

الجدول رقم(04): معاملات ارتباط بيرسون بين عبارات البعد الأول والدرجة الكلية

معامل الارتباط	رقم العبارة
0.557**	01
0.573**	02
0.276*	03
0.500**	04
0.421**	05
0.325*	06
** دال عند مستوى الدلالة 0.01 فأقل	

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS

الجدول رقم(05): معاملات ارتباط بيرسون بين عبارات البعد الثاني والدرجة الكلية

معامل الارتباط	رقم العبارة
0.647**	07
0.641**	08
0.437**	09
0.332**	10
0.405**	11
0.215*	12
** دال عند مستوى الدلالة 0.01 فأقل	

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS

الجدول رقم(06): معاملات ارتباط بيرسون بين عبارات البعد الثالث والدرجة الكلية.

معامل الارتباط	رقم العبارة
0.536**	13
0.447**	14
0.457**	15
0.147**	16
0.586**	17
** دال عند مستوى الدلالة 0.01 فأقل	

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS

الجدول رقم(07): معاملات ارتباط بيرسون بين عبارات البعد الرابع والدرجة الكلية

معامل الارتباط	رقم العبارة
0.698**	18
0.679**	19
0.440**	20
0.584**	21
0.654**	22
0.682**	23
0.488**	24
0.666**	25
0.438**	26
** دال عند مستوى الدلالة 0.01 فأقل	

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS

يتضح من الجداول السابقة ان قيم معامل ارتباط كل عبارة من العبارات مع محورها، موجبة ودالة معنويا عند مستوى من الدلالة يساوي 0.01 فأقل.

ثالثا: اختبار خضوع توزيع الدراسة للتوزيع الطبيعي (Test de la Normalité)

لاختبار خضوع توزيع الدراسة للتوزيع الطبيعي نقوم بحساب معامل الالتواء (Kurtoisis) و معامل التفلطح (Skewness) وهذين المعاملين تم توضيحهم في الجدول التالية:

الجدول رقم(08): معاملي Skewness و Kurtoisis

معامل التفلطح Skewness	معامل الالتواء kurtoisis	المحاور
0.231	-0.877	الثقافة التنظيمية
0.700	2.132	العمل التعاوني
-0.715	1.42	الرؤية المشتركة
-0.427	-0.666	ممارسات الإدارة العليا
2.594	2.571	التشارك المعرفي
-0.320	-0.496	الاستبيان

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS

يتم اختبار التوزيع الطبيعي من خلال دراسة درجتي التفلطح والالتواء، فحسب الباحث R.B.Kline (2011)، فإنه من أجل إثبات أن متغيرات الدراسة تخضع للتوزيع الطبيعي، يمكن اعتماد طريقتي الالتواء والتفلطح؛ حيث أن القيمة المطلقة للالتواء لا تتعدى 3، والقيمة المطلقة للتفلطح أقل من 8، وفي حالات قصوى لا تتعدى القيمة 20.⁽¹⁾ وعليه فتوزيع الدراسة يخضع للتوزيع الطبيعي.

المطلب الثاني: أساليب المعالجة الإحصائية المستخدمة

للإجابة على أسئلة الدراسة تم معالجة البيانات باستخدام العديد من الأساليب الإحصائية المستخرجة من برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، وذلك بعد ان تتم عملية جمع البيانات ومن ثم فرزها وترميزها، والأساليب

¹⁾R. B. Kline, *Principles and Practice of Structural Equation Modeling*, third edition, the Guilford press, New York, 2011, p: 63

التي تم استخدامها في هذه الدراسة جاءت كالتالي:

1. تم استخدام جداول التوزيعات التكرارية والنسب المئوية لتمثيل الخصائص الديمغرافية والشخصية لأفراد مجتمع الدراسة؛
2. تم استعمال معامل الارتباط بيرسون لمعرفة مدى الاتساق الداخلي لمحاور الدراسة.
3. لقياس مدى ثبات أداة الدراسة تم استخدام معامل ألفا كرونباخ (Alpha de Cronbach) ومعامل الصدق لقياس الصدق البنائي.
4. تم استعمال معاملي Kurtosis و Skewness لاختبار خضوع توزيع الدراسة للتوزيع الطبيعي؛
5. حساب كل من الوسط الحسابي و الانحراف المعياري كمقياس النزعة المركزية، من اجل وصف بعض متغيرات .
6. لمعرفة درجة الموافقة العامة على محاور الدراسة تم حساب المتوسطات المرجحة؛
7. تم استعمال معامل الارتباط بيرسون أيضا لمعرفة مدى وجود اية علاقة ارتباط معنوية بين متغيرات الدراسة وأبعادها.
8. تم استعمال معامل R square لقياس الأثر بين متغيرات الدراسة وأبعادها.

المطلب الثالث: الاطار الوصفي لمجتمع الدراسة.

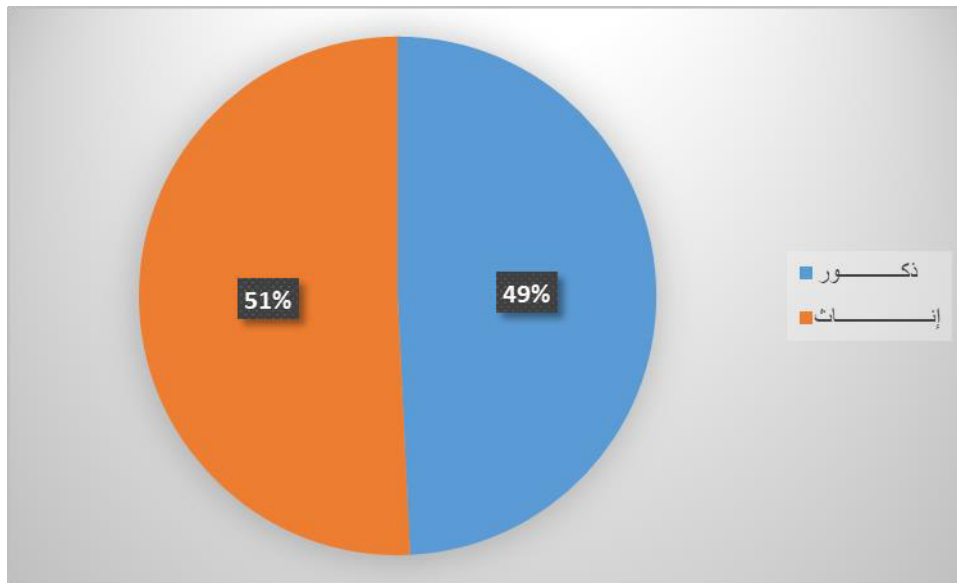
يتمثل مجتمع البحث في الأساتذة العاملين بكلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير جامعة محمد خيضر - بسكرة-، حث ان مجتمع الدراسة قد بلغ (195) فردا، فيما يتعلق بطريقة سحب العينة فقد اخترنا العينة الاحتمالية، أي الاختيار العشوائي لأفراد العينة من مجتمع الدراسة

الجدول رقم(09):الخصائص الديموغرافية لأفراد عينة الدراسة(الجنس).

المتغير	فئات المتغير	التكرار	النسبة المئوية
الجنس الجنس	ذكور	32	49.2
	إناث	33	50.8
	المجموع	65	100

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS

الشكل رقم(05): الخصائص الديموغرافية لأفراد عينة الدراسة(الجنس).



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS

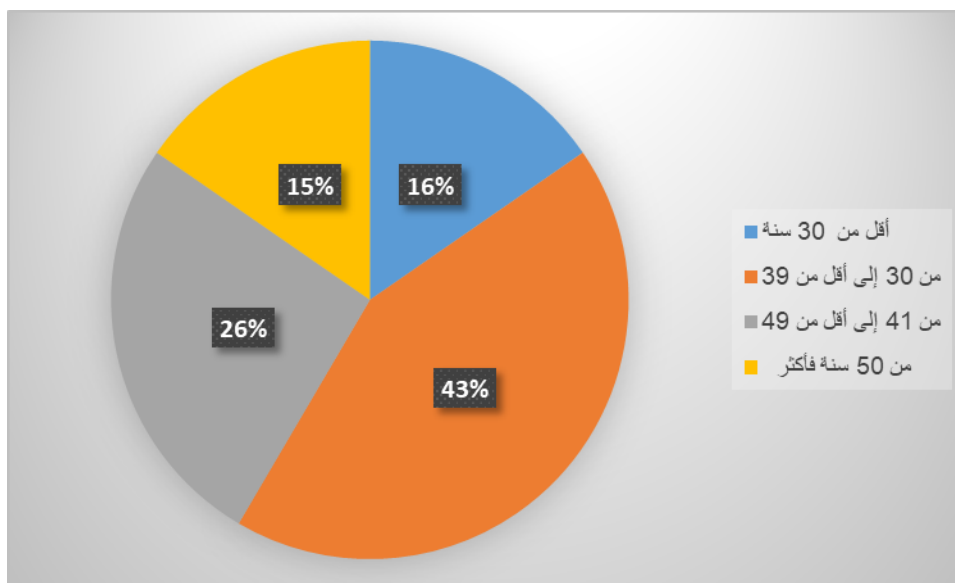
- يوضح الجدول (08) والشكل (03) أن العينة شملت على 32 أستاذ من جنس الذكور أي بنسبة بلغت 49.2%، بينما بلغ عدد الإناث 33 أي بنسبة بلغت 50.8%، مما يدل على أن عينة الدراسة متقاربة نسبيا من حيث الجنس فلا توجد خصوصيات مهنية في التعليم تخص أحد الجنسين دون الآخر.

الجدول رقم(10):الخصائص الديموغرافية لأفراد عينة الدراسة(العمر)

المتغير	فئات المتغير	التكرار	النسبة المئوية %
العمر	أقل من 30 سنة	10	15.4
	من 30 إلى 39	28	43.1
	من 40 إلى 49	17	26.2
	من 50 سنة فأكثر	10	15.4
	المجموع	65	100

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS

الشكل رقم (06): الخصائص الديموغرافية لأفراد عينة الدراسة(العمر).



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS

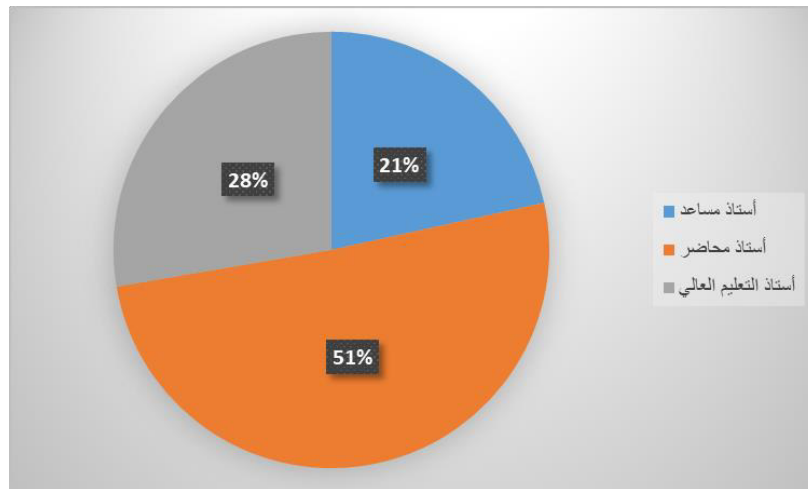
يوضح الجدول (09) والشكل (04) أن أفراد عينة الدراسة غير متقاربة من حيث العمر، حيث أن أكبر نسبة هي الأساتذة الذين تتراوح أعمارهم من 30 إلى 39، أي أن المؤسسة تعتمد على فئة الشباب بقدر جيد، وهذا يخدم ويشجع بناء ثقافة متجددة وتشارك معارفهم.

الجدول رقم(11):الخصائص الديموغرافية لأفراد عينة الدراسة(اللقب العلمي التعليمي).

المتغير	فئات المتغير	التكرار	النسبة المئوية
المؤهل العلمي	أستاذ مساعد	14	21.5
	أستاذ محاضر	33	50.8
	أستاذ التعليم العالي	18	27.7
	المجموع	65	100

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS

الشكل رقم(07): الخصائص الديموغرافية لأفراد عينة الدراسة(اللقب العلمي التعليمي).



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS

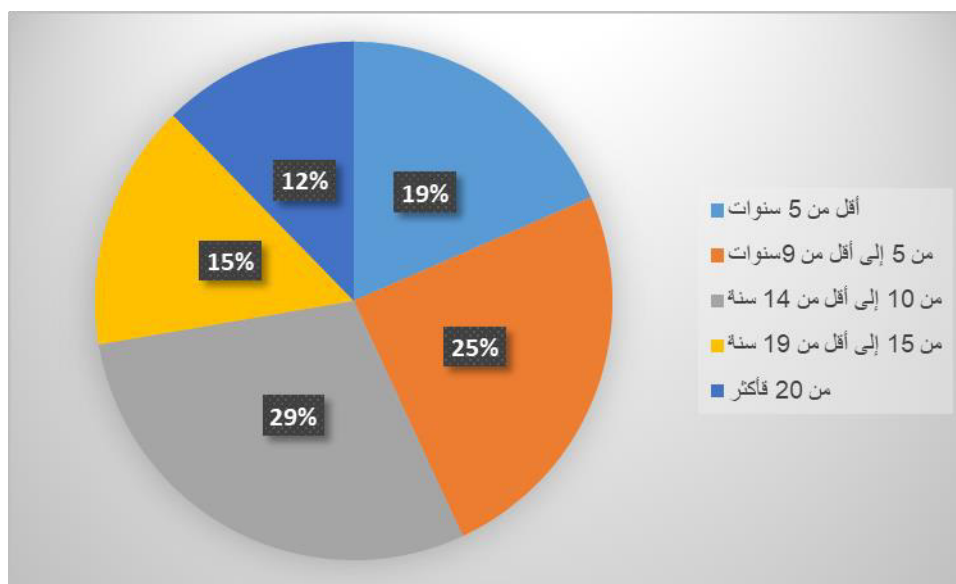
يوضح الجدول(10) و الشكل(05) ان هناك تفاوت في النسب لمستوى اللقب العلمي التعليمي حيث أن أغلبية أساتذة كلية ذوي اللقب العلمي التعليمي أستاذ محاضر وتقارب بين اللقب العلمي التعليمي أستاذ مساعد وأستاذ التعليم العالي، وهذا يدل على تنوع المعارف ويشجع على تشاركتها.

الجدول رقم(12):الخصائص الديموغرافية لأفراد عينة الدراسة(الخبرة المهنية).

النسبة المئوية	التكرار	فئات المتغير
18.5	12	أقل من 5 سنوات
24.6	16	من 5 إلى 9سنوات
29.2	19	من 10 إلى 14 سنة
15.4	10	من 15 إلى 19 سنة
12.3	8	من 20 فأكثر
100	65	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS.V20

الشكل(08): الخصائص الديموغرافية لأفراد عينة الدراسة(الخبرة المهنية).



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS.V20

يتبين من خلال الجدول رقم (11) والشكل(06) هناك تقارب في النسب بالنسبة لأغلب فئات الخبرة المهنية لا سيما الفئة الثانية والثالثة اي ما بين 5 و9 سنوات وفئة ما بين 10 و14 سن، وهذا يعني أن الكلية تتوفر على أساتذة ذوي خبرات متنوعة مما يشجع على التبادل والتشارك المعرفي بينهم.

المبحث الثالث: تحليل نتائج الدراسة واختبار الفرضيات.

نتناول في هذا المبحث كل من التحليل الاحصائي الوصفي للبيانات والذي يتم فيه الإجابة عن التساؤلات واختبار مستوى متغيرات الدراسة في المؤسسة محل الدراسة، كما سنتطرق فيه لاختبار فرضيات الدراسة بمعامل بيرسون واختبار الأثر بين متغيرات الدراسة باستخدام معامل R square وأخيرا نتائج الدراسة واقراحاتها.

المطلب الأول: التحليل الاحصائي للبيانات.

في هذا العنصر سوف نقوم بتحليل محاور الاستبانة بغية الإجابة على أسئلة البحث، حيث تم استخدام الإحصاء الوصفي باستخراج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري (على مقياس ليكارت "1-5") لإجابات افراد عينة البحث عن عبارات الاستبانة المتعلقة بالمتغيرات "الثقافة التنظيمية" و"التشارك المعرفي" وذلك وفق ما يوضحه الجدول التالي:

جدول رقم(13): مقياس ليكارت للحكم على إجابات الافراد

الدرجة	1	2	3	4	5
الاستجابة	غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما
المتوسط الحسابي	1.79-1	2.59-1.8	2.6-3.39	4.19-3.4	5-4.2

المصدر: من اعداد الطالب

وقد تم تحديد الوزن النسبي الفارق من حساب المدى (طرح الحدود العليا والدنيا للفئات) من مقياس ليكارت الخماسي، تم تقسيمه على عدد فئات المقياس للحصول على طول الخلية الصحيح، ثم إضافة هذه القيمة الى قيمة في التدرج الخماسي وهي الواحد الصحيح، وذلك لتحديد الحد الأعلى لكل فئة. إذن يمكن تحديد درجة القبول كم هو موضح في الجدول التالي:

جدول رقم(14): جدول مستوى الإجابة حسب سلم ليكارت.

المستوى	مستوى منخفض	مستوى متوسط	مستوى مرتفع
المستوى الحسابي	من 1 إلى 2.59	من 2.60 إلى 3.39	من 3.40 إلى 5.00

المصدر: من اعداد الطالب

أولا: الإجابة على التساؤلات

تتم الإجابة على التساؤلات والتي تتعلق بالمتغير الأول وهو الثقافة التنظيمية، والثاني وهو التشارك المعرفي.

1. الإجابة عن أسئلة المتغير الأول الثقافة التنظيمية:

أ. الإجابة عن أسئلة البعد الأول بنية العمل التعاوني:

جدول(15): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات بنية العمل التعاوني.

رقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الترتيب
01	تشجع الكلية الأساتذة على العمل الجماعي	3.46	1.13	مرتفع	06

04	مرتفع	1.07	3.50	تشجع الكلية الأساتذة على تبادل الخبرات	02
03	مرتفع	0.98	3.56	الثقة من السمات المميزة للعلاقات داخل الكلية	03
05	مرتفع	0.88	3.49	أقوم باطلاع زملائي بمعارفي الجديدة	04
01	مرتفع	0.88	4.35	أتجنب الصراعات الداخلية من خلال الالتزام بالقواعد والاجراءات	05
02	مرتفع	0.67	3.86	أعمل على نقل المبادئ والمعتقدات السابقة للأساتذة الجدد	06
	مرتفع	0.68	3.70	بنية العمل التعاوني	

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS

يتضح من الجدول أن المتوسط الحسابي لبعدها بنية العمل التعاوني (3.70) يدل أن مستوى الإجابة مرتفع، حيث سجل المؤشر (5) أعلى متوسط حسابي بـ (4.35) يعني مستوى الإجابة مرتفع، وتدل هاته النتائج عن بنية عمل مشجعة وداعمة لروح فريق العمل الواحد بمبادئ الثقة والتعاون.

ت. الإجابة عن أسئلة البعد الثاني الرؤية المشتركة:

جدول (16): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات الرؤية المشتركة.

رقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى القبول	الترتيب
06	تهتم الإدارة عند وضع أهدافها بمشاركة الأساتذة	3.09	1.10	متوسط	06
07	أعمل على الاقتداء بمبادئ ومعتقدات الكلية	3.60	0.89	مرتفع	03
08	مهتم جدا بمستقبل الجامعة	4.03	0.68	مرتفع	01
09	تتوافق أهدافي مع أهداف إدارة الجامعة	3.36	0.96	متوسط	05
10	أحرص على مناقشة القضايا المختلفة والمتعلقة بالعمل مع	3.90	0.74	مرتفع	02

زملائي				
11	أعتبر المشاكل التي تواجه سير العمل مشاكل تخصني	3.49	0.83	مرتفع
	الرؤية المشتركة	3.78	1.36	مرتفع

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS

مما يوحي بالرؤية المشتركة بين الأساتذة، في حين تتقلص هذه الرؤية المشتركة بين الأساتذة والإدارة؛ وهذا من خلال ما توضحه عبارتين حازتا على المستوى المتوسط وهما (6) و(9)، حيث يتوافق مضمونهما في كون الجامعة ممثلة في الإدارة لا تدمج الأستاذ في صياغة برامجها واستراتيجياتها رغم اهتمامه بمستقبلها حسب المؤشر (8)، وهذا حسب عينة الدراسة من الأساتذة المستجوبين. وهذا يتوافق مع نتائج بعد "ممارسات الإدارة العليا" الآتي تحليل نتائجه.

ث. الإجابة عن أسئلة البعد الثاني ممارسات الإدارة العليا:

جدول(18): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات ممارسات الإدارة العليا.

رقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى القبول	الترتيب
12	تعمل إدارة الجامعة على الاهتمام بالأفراد الذين يقدمون أفكار جديدة	3.04	1.03	متوسط	03
13	تعتمد الإدارة على التوفيق بين الأفكار المختلفة للوصول إلى الحل المناسب وخفض مستوى الاختلاف بين الأساتذة	3.35	0.97	متوسط	02
14	تضع الإدارة فرق أو مجموعات للعمل لبناء الثقة بين الأساتذة	3.04	1.11	متوسط	04
15	تركز الإدارة على إنجاز المهام المطلوبة من الأساتذة	4.03	0.74	مرتفع	01
16	توفر الإدارة مساحة كافية للإبداع وتقديم الاقتراحات ومناقشتها	2.89	1.01	متوسط	05
	ممارسات الإدارة العليا	3.27	0.70	متوسط	

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS

ويدل على التفاف واتفاق بين المبحوثين على هذه الإجابات، وهذا يفسر بالنظرة السلبية للأستاذ لدعم الإدارة لبناء ثقافة المشاركة وتشجيع الإبداع ، والتركيز فقط على نتائج العمل المطلوب كما يشير إليه المؤشر (15) أعلى متوسط حسابي ب (4.03) يعني مستوى الإجابة مرتفع.

جدول رقم(20): اتجاهات العينة

المتغيرات	المتوسط الحسابي Mean
الرؤية المشتركة	3.78
بنية العمل التعاوني	3.70
ممارسات الإدارة العليا	3.27
الثقافة التنظيمية	3.57

المصدر: من اعداد الطالب على أساس مخرجات spss

2. الإجابة عن أسئلة المتغير الثاني التشارك المعرفي :

جدول(19): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات التشارك المعرفي.

رقم العبارة	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى القبول	الترتيب
17	أحرص على التواصل مع زملائي الأساتذة ذوي الأقدمية	4.18	0.63	مرتفع	01
18	يحرص الأساتذة في الكلية على تبادل المعرفة في ما بينهم	3.61	0.84	مرتفع	06
19	أحرص على المشاركة في المنتقيات والندوات الوطنية والدولية من أجل التواصل المعرفي.	4.03	0.76	مرتفع	02
20	يشعر الجميع بالارتياح للمساعدة المتبادلة في مجال التبادل العلمي	3.64	0.77	مرتفع	05

03	مرتفع	0.69	3.92	تستخدم الإدارة الاتصالات المتبادلة مثل نظم الاقتراحات، لوحة الاعلانات الالكترونية، الاجتماعات المفتوحة	21
04	مرتفع	0.95	3.73	المشاركة بالمعرفة بنوعها الضمنية و الظاهرة دافع ليكسب الأستاذ التميز وتحقيق الذات	22
07	مرتفع	0.91	3.53	يعتبر التشارك المعرفي كرسيد يساهم في تقييم أداء الأستاذ الجامعي	23
08	متوسط	1.04	3.30	تدعم إدارة الكلية الأساتذة باستثمار تكنولوجيات الاتصال الحديثة للاستفادة من المعارف بشكل فعال	24
09	متوسط	0.93	3.06	يوجد لدى الإدارة ثقافة تنظيمية تدعم التشارك المعرفي بين الأساتذة	25
	مرتفع	0.50	3.67	التشارك المعرفي	

المصدر: من اعداد الطالب على أساس مخرجات spss

يتضح من الجدول أن المتوسط الحسابي للمتغير التابع: التشارك المعرفي (3.67) يدل أن مستوى الإجابة مرتفع، وبلغ انحرافه المعياري (0.50) أقل من الواحد ويدل على عدم وجود تشتت في إجابات المبحوثين، حيث سجل المؤشر (1) أعلى متوسط حسابي بـ (4.18) يعني مستوى الإجابة مرتفع، ونلاحظ عبارتين فقط لهما المستوى المتوسط والمتعلق بالدعم المادي والمعنوي للإدارة للتشارك المعرفي، وهذا لا يختلف مع إجابات المبحوثين في المحور الأول السابق مناقشته.

المطلب الثاني: اختبار فرضيات الدراسة

نتناول هنا كل من التحليل الإحصائي الوصفي للبيانات والذي يتم فيه الإجابة عن تساؤلات الدراسة واختبار مستوى متغيرات الدراسة في المؤسسة محل الدراسة، و اختبار فرضيات الدراسة بمعاملات الارتباط و الانحدار واختبار الأثر بين متغيرات الدراسة باستخدام معامل R square وأخيرا نتائج الدراسة واقتراحاتها.

أولا: اختبار الفرضية الرئيسية الأولى:

تؤثر الثقافة التنظيمية ايجابا على التشارك المعرفي لدى أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير في جامعة محمد خيضر - بسكرة - عند مستوى دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$)

* اختبار الفرضية الرئيسية:

تم استخراج نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية والجدول التالي يبين ذلك:

الجدول رقم(21): نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية.

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	F قيمة المحسوبة	مستوى الدلالة F
الانحدار	8.628	1	8.628	69.225	0.000 ^a
الخطأ	7.852	63	0.125		
المجموع الكلي	16.480	64			

المصدر: من اعداد الطالب على أساس مخرجات spss

معامل التحديد = 0.524

معامل الارتباط = 0.724

من خلال النتائج الواردة في الجدول يتبين لنا التالي:

- ثبات صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية، حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة 69.225 وبقيمة احتمالية(0.000) وهي اقل من مستوى الدلالة (0.05).
 - يتضح من نفس الجدول ان المتغير المستقل (الثقافة التنظيمية) في هذا النموذج يفسر ما قدره (52.4%) من التباين في المتغير التابع المتمثل في التشارك المعرفي، وهي قوة تفسيرية مقبولة.
- معامل الارتباط $R = 0.724$ مما يعني ان هناك علاقة الارتباط قوية وإيجابية بين الثقافة التنظيمية والتشارك المعرفي وبذلك نقبل الفرضية.

ثانيا: اختبار الفرضيات الفرعية :

* إختبار الفرضية الفرعية الأولى:

تؤثر بنية العمل التعاوني ايجابا على التشارك المعرفي لدى أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير في جامعة

محمد خيضر - بسكرة - عند مستوى دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$)

تم إستخراج نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الفرعية الأولى والجدول التالي يبين ذلك:

الجدول رقم(22): نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الفرعية الأولى.

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	Fقيمة المحسوبة	مستوى الدلالة F
الانحدار	6.68	1	6.68	43.001	0.000 ^a
الخطأ	9.795	63	0.155		
المجموع الكلي	16.480	64			

المصدر: من اعداد الطالب على أساس مخرجات spss

معامل التحديد = 0.406

معامل الارتباط = 0.637

من خلال النتائج الواردة في الجدول رقم () يتبين لنا التالي:

- ثبات صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الفرعية الأولى، حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة 43.001 وبقية احتمالية(0.000) وهي اقل من مستوى الدلالة (0.05).
 - يتضح من نفس الجدول ان المتغير المستقل (الثقافة التنظيمية) في هذا النموذج يفسر ما قدره (40.6%) من التباين في المتغير التابع المتمثل في التشارك المعرفي، وهي قوة تفسيرية مقبولة.
- معامل الارتباط $R = 0.637$ مما يعني ان هناك علاقة ارتباط إيجابية وقوية بين بنية العمل التعاوني والتشارك المعرفي وبذلك نقبل الفرضية.
- * إختبار الفرضية الفرعية الثانية:

تؤثر الرؤية المشتركة ايجابا على التشارك المعرفي لدى أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير في جامعة محمد خيضر - بسكرة - عند مستوى دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$).

تم إستخراج نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الفرعية والجدول التالي يبين ذلك:

الجدول رقم(23): نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الفرعية الثانية.

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	Fقيمة المحسوبة	مستوى الدلالة F
الإنحدار	2.570	1	2.570	11.641	0.001 ^a
الخطأ	13.910	63	0.221		
المجموع الكلي	16.480	64			

المصدر: من اعداد الطالب على أساس مخرجات spss

معامل التحديد = 0.156

معامل الارتباط = 0.395

من خلال النتائج الواردة في الجدول يتبين لنا التالي:

- ثبات صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الفرعية الثانية، حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة 11.641 وبقيمة احتمالية(0.001) وهي اقل من مستوى الدلالة (0.05).
 - يتضح من نفس الجدول ان بعد (الرؤية المشتركة) في هذا النموذج يفسر ما قدره (15.6%) من التباين في المتغير التابع المتمثل في التشارك المعرفي، وهي قوة تفسيرية مقبولة.
- معامل الارتباط $R = 0.395$ مما يعني ان هناك علاقة الارتباط إيجابية بين الرؤية المشتركة والتشارك المعرفي وبذلك نقبل الفرضية.

إختبار الفرضية الفرعية الثالثة:

تؤثر ممارسات الإدارة ايجابا على التشارك المعرفي لدى أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير في جامعة محمد خيضر- بسكرة - عند مستوى دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$)

تم إستخراج نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الفرعية الثالثة والجدول التالي يبين ذلك:

الجدول رقم(24): نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الفرعية الثالثة.

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	Fقيمة المحسوبة	مستوى الدلالة F
الإنحدار	11.614	1	11.614	150.390	0.000 ^a
الخطأ	4.865	63	0.077		
المجموع الكلي	16.480	64			

المصدر: من اعداد الطالب على أساس مخرجات spss

معامل التحديد = 0.705

معامل الارتباط = 0.840

من خلال النتائج الواردة في الجدول رقم (24) يتبين لنا التالي:

- ثبات صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الفرعية الثالثة، حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة 150.390 وبقية احتمالية (0.000) وهي اقل من مستوى الدلالة (0.05).
 - يتضح من نفس الجدول أن بعد (ممارسات الإدارة العليا) في هذا النموذج يفسر ما قدره (70.5%) من التباين في المتغير التابع المتمثل في التشارك المعرفي وهي قوة تفسيرية مقبولة.
- معامل الارتباط $R = 0.840$ مما يعني ان هناك علاقة الارتباط ذات دلالة احصائية بين ممارسات الإدارة العليا والتشارك المعرفي.

خلاصة الفصل:

تم التعرف من خلال هذا الفصل على كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير في جامعة محمد خيضر- بسكرة- وكذا الهيكل التنظيمي الذي ينظم عملها وعلاقات افرادها، واعتمد في انجاز هذه الدراسة على طريقة الاستبانة التي تم توزيعها على عينة من أساتذة الكلية، بحيث تحتوي الاستبانة على قسمين بحيث القسم الأول ينطوي على محور المعلومات الشخصية والقسم الثاني ينطوي محورين: الثقافة التنظيمية والتشارك المعرفي، والهدف منها الإجابة على إشكالية بحثنا التالية: " هل للثقافة التنظيمية أثر في التشارك المعرفي"، وبعد تحليل البيانات المجمعة باستخدام أساليب إحصائية عديدة كالنسب المئوية، المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، اختبار ألفا كرونباخ، تحليل الانحدار تم عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية واختبار الفرضيات، وتوصلنا إلى صحة وقبول الفرضيات التي وضعناها، حيث اتضح أنه:

✓ مستوى بنية العمل التعاوني كان مرتفع بالنسبة لمستوى القبول وفقا لمقياس الدراسة.

✓ مستوى الرؤية المشتركة كان مرتفع بالنسبة لمستوى القبول وفقا لمقياس الدراسة.

✓ مستوى ممارسات الإدارة العليا كان مرتفعا بالنسبة لمستوى القبول وفقا لمقياس الدراسة.

كما توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ايجابية ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية وأبعادها من جهة والتشارك

المعرفي من جهة أخرى عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$).

تمهيد:

تدعيما لما تم التطرق إليه في الجانب النظري من عموميات حول الثقافة التنظيمية ومفاهيم عامة حول التشارك المعرفي من خلال الفصلين السابقين، سيتم خلال هذا الفصل إسقاط الجانب النظري على الواقع وذلك بإجراء دراسة ميدانية على كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة محمد خيضر -بسكرة- ، مبرزين في ذلك مدى تأثير الثقافة التنظيمية على التشارك المعرفي للمؤسسة محل الدراسة، وذلك من خلال المعلومات المتحصل عليها اعتمادا على الاستبانة التي قمنا بإعدادها وتوزيعها على عينة الدراسة المختارة.

سينطوي هذا الفصل على تقديم وصفا لمنهجية الدراسة وإجراءاتها والأداة المستخدمة في جمع البيانات وإجراءات التأكد من صدقها وثباتها، وأساليب المعالجة الإحصائية التي تم استخدامها.

المبحث الأول: تعريف بالمؤسسة محل الدراسة.

هذا المبحث سوف نقوم بتعريف كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير وقبل ذلك نتعرف أولاً على جامعة محمد خيضر-بسكرة- باعتبارها الكل يضم الجزء، وذلك بطرح المراحل التي مرت بها الجامعة لتصبح بالصورة التي هي عليها اليوم، وتعرف على المهام التي تقوم بها الجامعة، والتعرف على كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.

المطلب الأول: نبذة تاريخية عن جامعة محمد خيضر بسكرة.

تقع جامعة محمد خيضر على بعد حوالي (02) كلم عن وسط مدينة بسكرة على الطريق المؤدي إلى مدينة سيدي عقبة، يحدها شمالاً طريق شتمة، وجنوباً الإقامة الجامعية للبنات، وشرقاً الطريق المقابل للمركب الرياضي، وغرباً طريق سيدي عقبة

أولاً: نشأة وتطور جامعة محمد خيضر بسكرة .

لقد مرت جامعة محمد خيضر بمراحل عديدة لتصبح بالصورة التي هي عليها اليوم، وهذه المراحل هي:

المرحلة الأولى: مرحلة المعاهد (1984-1992)

تم إنشاء جامعة محمد خيضر من خلال المعاهد الوطنية التالية:

- المعهد الوطني للري (المرسوم رقم 254-84 المؤرخ في: 18/08/1984).
- المعهد الوطني للهندسة المعمارية (المرسوم رقم 253-84 المؤرخ في: 05/08/1984).
- المعهد الوطني للكهرباء التقنية (المرسوم رقم 169-86 المؤرخ في: 18/08/1986).

المرحلة الثانية: مرحلة المركز الجامعي (1992-1998)

كانت المعاهد الوطنية تتمتع باستقلالية إدارية، بيدagogية ومالية وتتكفل هيئة مركزية بالتنسيق بينها. ثم تحولت هذه المعاهد إلى مركز جامعي بمقتضى المرسوم رقم: 295-92 المؤرخ في: 07/07/1992، ومنذ عام 1992 تم فتح فروع أخرى تتمثل في: (معهد العلوم الدقيقة، معهد الهندسة المدنية، معهد العلوم الاقتصادية، معهد الإلكترونيك، معهد الأدب العربي، معهد علم الاجتماع).

المرحلة الثالثة: مرحلة الجامعة (من 1998 إلى يومنا هذا)

وعلى إثر صدور المرسوم رقم 219-98 المؤرخ في: 1998/07/07 تحول المركز الجامعي إلى جامعة تضم 07 معاهد (معهد العلوم الدقيقة، معهد الري، معهد العلوم الاقتصادية، معهد الإعلام الآلي، معهد العلوم الاجتماعية والإنسانية، معهد الهندسة المعمارية، المعهد الوطني للكهرباء التقنية). وبإصلاح التعليم العالي وبموجب المرسوم التنفيذي رقم 98/397 المؤرخ في: 1998/12/02 المتعلق بتنظيم وتسيير الجامعة المتمم للمرسوم رقم 544-83 المؤرخ في: 1998/12/02 المتضمن القانون الأساسي النموذجي للجامعة، تحولت هذه المعاهد إلى 03 كليات وهي:

- كلية العلوم وعلوم المهندس.

- كلية الآداب والعلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية.

- كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية.

وبصدور المرسوم التنفيذي رقم: 04-255 المؤرخ في 2004/08/29 المعدل للمرسوم التنفيذي رقم: 98-219

المؤرخ في: 1998/07/07 والمتضمن إنشاء جامعة بسكرة. أصبحت الجامعة تضم 05 كليات هي:

1. كلية العلوم الدقيقة وعلوم المهندس.

2. كلية العلوم والتكنولوجيا.

3. كلية الآداب والعلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية.

4. كلية الحقوق والعلوم السياسية.

5. كلية العلوم الاقتصادية والتسيير.

الوضعية الحالية:

جاء المرسوم لتنفيذي رقم: 90-09 المؤرخ في 17 فيفري 2009 الذي يعدل ويتمم المرسوم التنفيذي رقم 98-219

المؤرخ في 7 جويلية 1998 وأصبحت الجامعة تتكون من 06 كليات هي:

1. كلية العلوم الدقيقة وعلوم الطبيعة والحياة.

2. كلية العلوم والتكنولوجيا.

3. كلية الآداب واللغات.

4. كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية.

5. كلية الحقوق والعلوم السياسية.

6. كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.

كما عدل المرسوم التنفيذي المادة 04 من المرسوم التنفيذي رقم 98-219 بحيث أصبحت الجامعة مهيكلت إداريا في 06 كليات و 21 قسم، كما أصبحت مديرية الجامعة تضم زيادة على الأمانة العامة والمكتبة المركزية 04 نيابات مديرية مكلفة بالميادين التالية:

- نيابة مديرية الجامعة للتكوين العالي في التدرج والتكوين المتواصل والشهادات.
- نيابة مديرية الجامعة للتكوين العالي فيما بعد التدرج والتأهيل الجامعي والبحث العلمي.
- نيابة مديرية الجامعة للعلاقات الخارجية والتعاون والتنشيط والاتصال.
- نيابة مديرية الجامعة للتنمية والاستشراف والتوجيه.

ثانيا: مهام جامعة محمد خيضر - بسكرة-.

في إطار مهام المرفق العمومي للتعليم العالي فإن جامعة محمد خيضر - بسكرة - تتولى:

أ. في مجال التعليم العالي:

- تكوين الإطارات الضرورية للتنمية الاقتصادية والاجتماعية والثقافية.
- تلقين الطلبة مناهج البحث وترقية التكوين بالبحث وسبل البحث.
- المساهمة في إنتاج ونشر العلم والمعارف وتحصيلها وتطويرها.
- المشاركة في التكوين المتواصل.

ب. في مجال البحث العلمي والتطوير التكنولوجي:

- المساهمة في الجهد الوطني للبحث العلمي والتطوير التكنولوجي.
- ترقية الثقافة الوطنية ونشرها.
- المشاركة في دعم القدرات العلمية الوطنية.
- تثمين نتائج البحث العلمي ونشر الإعلام العلمي والتقني.
- المشاركة ضمن الأسرة العلمية و الثقافية الدولية في تبادل المعارف وإثرائها.

المطلب الثاني: التعريف بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة - بسكرة-.

أولاً: التعريف:

هي وحدة بحث وتعليم في الجامعة في ميدان العلوم والمعرفة، وقد تكون متعددة التخصصات، ويمكن عند الاقتضاء إنشاؤها على أساس تخصص غالب وتتشكل الكلية من أقسام وتحتوي على مكتبة، ويتأسسها عميد الكلية ويساعده في مهام نواب وأمين عام للكلية ورؤساء الأقسام ومسؤول المكتبة.

ثاني: مهام كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة - بسكرة-.

تقوم كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة - بسكرة-، بمهام شتى تدور في معظمها حول التكوين العالي والتطور التكنولوجي، كما يمكن إجمال هذه المهام في النقاط التالية:

1. المساهمة في الجهد الوطني للبحث العلمي والتطوير التكنولوجي.
2. ترقية الثقافة الوطنية ونشرها.
3. المشاركة في دعم القدرات العلمية الوطنية.
4. تثمين نتائج البحث ونشر الإعلام العلمي والتقني.
5. المشاركة ضمن الأسرة الثقافية والعلمية الدولية في تبادل المعارف وإثرائها.

المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة بسكرة.

من خلال الهيكل التنظيمي الموضح بالشكل رقم (04)، ويتولى الهيكل الإداري لكلية المهام التالية:

أولاً: عميد الكلية: ينحصر دوره في عدة مهام منها:

- يحضر اجتماع مجلس الكلية.
- يقوم بصرف اعتماد التسيير التي يفوضها له رئيس الجامعة
- يتولى تسيير وسائل الكلية البشرية والمادية.
- يعد التقرير السنوي للنشاطات ويرسله إلى رئيس الجامعة بعد الصداقة عليه من مجلس الكلية.

ثانياً: نائب العميد المكلف بالدراسات والوسائل المرتبطة بالطلبة: ويتكفل بـ:

- تسيير ومتابعة تسجيلات طلبة التدرج.
 - متابعة أنشطة التعليم وأخذ واقتراح من أجل تحسينه.
 - جمع ومعالجة ونشر الإعلام البيداغوجي للطلبة.
- ثالثاً: نائب العميد المكلف بما بعد التدرج والبحث العلمي والعلاقات الخارجية: ويسهر على:

- متابعة سير امتحانات الالتحاق بما بعد التدرج.
- تنفيذ برامج تحسين المستوى وتحديد معلومات الأساتذة.

رابعاً: الأمانة العامة:

- تسيير المسار المهني لمستخدمي الكلية.
- تحضير مشروع ميزانية الكلية وتنفيذه.
- تنفيذ المخطط الأمن الداخلي للكلية

خامسا: رئيس القسم

- مسؤول عن السير البيداغوجي والإداري للقسم.
- يمارس السلطة السليمة على الموظفين الموضوعين تحت السلطة.
- يساعد رؤساء المصالح.

سادسا: مكتبة الكلية: مسؤولة عن

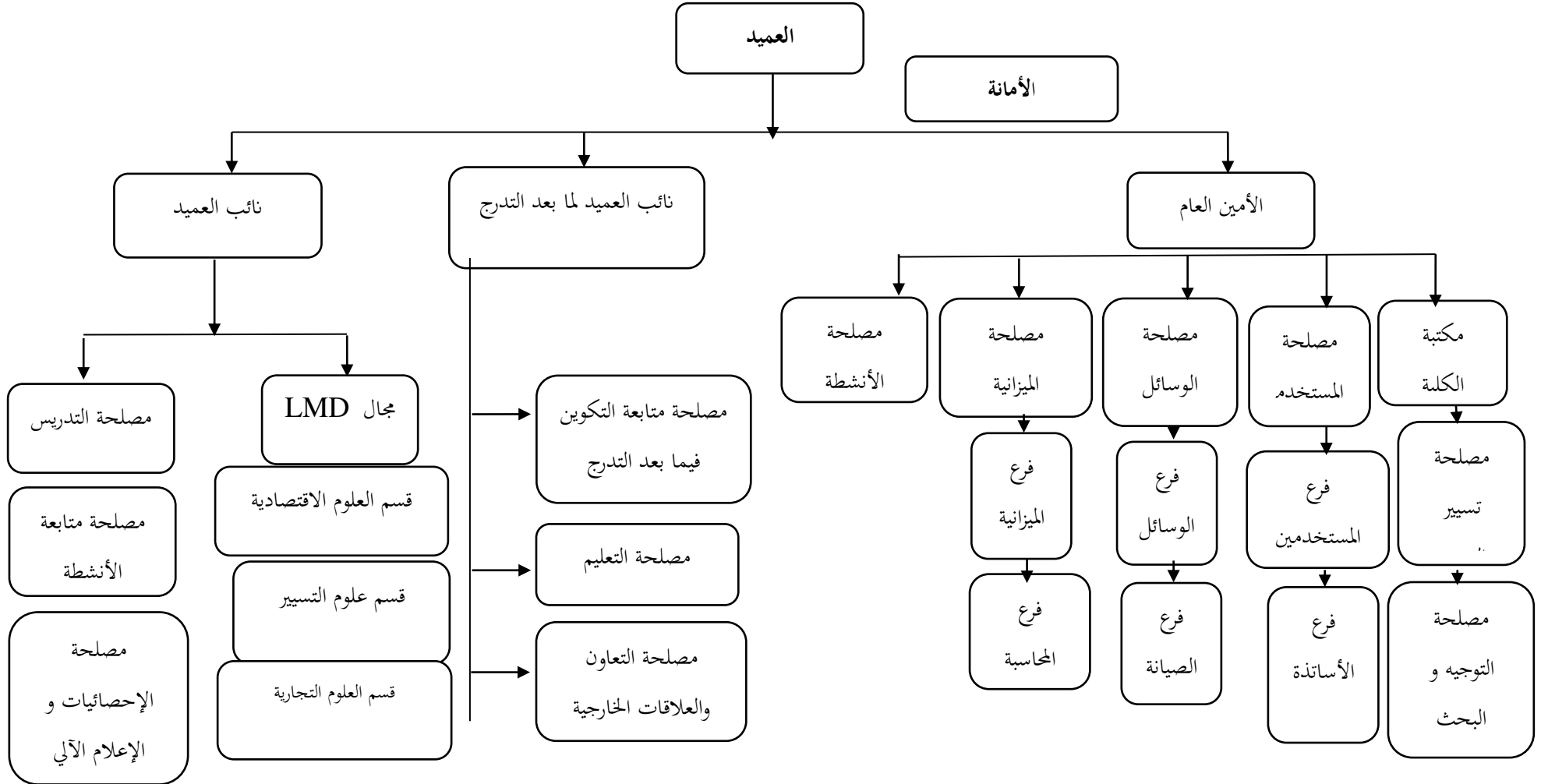
- اقتراح برنامج اقتناء المؤلفات والتوثيق الجامعي.
- تنظيم الرصيد الوثائقي باستعمال أحدث الطرق للمعالجة والترتيب.

سابعا: مصلحة المستخدمين: وتقوم بـ:

- الرقابة والتقييم كالانضباط في العمل.
- السهر على تطبيق القوانين والتنظيمات واللوائح.
- السهر على حماية الحقوق وتنفيذ الواجبات.
- التنسيق الدائم بين مكاتب المصلحة.

وفي الشكل التالي توضيح للهيكل التنظيمي لكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير:

شكل رقم (04): الهيكل التنظيمي لكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.



يبين لنا الهيكل التنظيمي أن الكلية تتكون من ثلاثة أقسام و تسعة مصالح، ثلاثة من مصالحها تنقسم إلى فرعين، إضافة إلى ذلك مكتبة الكلية التي تحتوي على مصطلحين، وذلك تحت رئاسة العميد ونوابه (نائب العميد، نائب العميد لما بعد التدرج، الأمين العام) إضافة إلى ذلك أمانة العميد.

المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة.

من أجل استكمال الدراسة النظرية قمنا ببناء استبيان بالاعتماد على ما ورد في الاطار النظري والدراسات السابقة، و هذا أعد خصيصا لقياس الاتجاهات ، وفق المحاور الرئيسية للدراسة من اجل اختبار إشكالية الدراسة وفرضياتها حول وجود او عدم وجود أثر للثقافة التنظيمية على التشارك المعرفي، سنتناول فيما يأتي الاطار المنهجي للدراسة و يتضمن منهج الدراسة بالإضافة الى الدراسة الميدانية و التي تتضمن الاطار الوصفي لمجتمع الدراسة و أساليب المعالجة الإحصائية المستخدمة.

المطلب الأول: عينة وأداة الدراسة

سوف نتناول في هذا المطلب منهج الدراسة و أداة الدراسة:

أولا: عينة الدراسة:

العينة العشوائية: ويستخدمها الباحث إذا كان أفراد المجتمع الأصلي للدراسة معروفين، وفي هذه الحالة يتم الاختيار العشوائي على أساس تكافئ فرص الاختيار أمام جميع أفراد المجتمع دون تدخل من طرف الباحث، فمثلاً إذا كان مجتمع الدراسة، هو طلاب كليات، ففي هذه الحالة، الطلاب معروفين، لأنهم مسجلين لدى شئون الطلاب في هذه الكليات، ومقدور الباحث الحصول على قوائم رسمية وحديثة بأعدادهم وبيانات أخرى عنهم، وبالتالي فرصة الاختيار العشوائي من هؤلاء تكون متاحة أمامهم دون تمييز أو تحيز من قبل الباحث.

وبهدف دراسة أثر الثقافة التنظيمية على التشارك المعرفي، تم توزيع (80) استبيان، أي ما يعادل 41.02 % من حجم المجتمع، وتم استرجاع (65) استبيان، وبعد فحصها لم يتم استبعاد أي استبانة وذلك نظرا لتوفر شروط الإجابة الصحيحة فيها.

ثانيا: ثبات أداة الدراسة

نتطرق في هذا الفرع لكل من ثبات أداة الدراسة، بناء أداة الدراسة، واختبار خضوع توزيع الدراسة للتوزيع الطبيعي.

لقياس مدى ثبات أداة الدراسة تم استخدام معامل ألفا كرونباخ Alpha de Cronbach حيث طبقت المعادلة

على العينة لقياس الصدق البنائي والجدول التالي يوضح معاملات ثبات متغيرات الدراسة.

الجدول (03): نتائج معاملات الثبات والصدق

المحاور	عدد العبارات	معامل الثبات (ألفا كرونباخ)	معامل الصدق
الثقافة التنظيمية	17	0.878	0.937
بنية العمل التعاوني	6	0.616	0.784
الرؤية المشتركة	6	0.795	0.891
ممارسات الإدارة العليا	5	0.761	0.872
التشارك المعرفي	09	0.818	0.904
الاستبيان	26	0.912	0.954

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS

ملاحظة: *يتم حساب معامل الصدق عن طريق جذر معامل الثبات (ألفا كرونباخ)

يتضح من الجدول السابق ان معامل الثبات العام عالي اذ بلغ **0.912** كما ان معاملات الثبات لمتغيرات الدراسة مقبولة وقد تتراوح ما بين 0.616 و0.878 وهذا يدل على ان لجميع متغيرات الدراسة درجة مقبولة من الثبات يمكن الاعتماد عليها في الدراسة الميدانية، وهذا ما يتضح من خلال معامل الصدق الذي بلغ معاملته العام حوالي 95% وهو معامل عالي في مثل هذه الدراسات.

1. بناء أداة الدراسة

قمنا ببناء استبيان اعتمادا على ما ورد في الاطار النظري والدراسات السابقة، فأعد خصيصا لقياس اتجاهات الإطارات وفق المحاور الرئيسية للدراسة، اذ قسم هذا الاستبيان الى قسمين، يتعلق القسم الأول بالخصائص الشخصية لأفراد عينة

الدراسة ويشمل كل من الجنس، العمر، القب العلمي، سنوات الخبرة ، اما القسم الثاني فقد خصص للدراسة وهو مقسم الى محورين: المحور الأول يتعلق الثقافة التنظيمية والمحور الثاني يتعلق بالتشارك المعرفي: (الاستبيان يحتوي على 26 سؤال).

● **المحور الأول:** يقيس هذا المحور اتجاهات الإطارات حول الثقافة التنظيمية ويتكون من (17) عبارة مقسمة الى ثلاثة ابعاد كما يلي:

البعد الأول: يقيس هذا المحور بنية العمل التعاوني، ويشتمل (06) عبارات من [1- 6]

البعد الثاني: : يقيس هذا المحور الرؤية المشتركة، ويتكون من (06) عبارات من [7- 12]

البعد الثالث: يقيس هذا المحور ممارسات الإدارة العليا، ويتكون من (05) عبارات من [13- 17]

● **المحور الثاني:** يقيس هذا المحور الاتجاهات حول التشارك المعرفي في المؤسسة، ويتكون من (09) عبارة من [18- 26].

صمم هذا الاستبيان حسب سلم ليكرت الخماسي، اذ يقابل كل عبارة من عبارات المحاور قائمة تحمل الخيارات التالية "موافق تماما"، "موافق"، "محايد"، "غير موافق"، "غير موافق تماما" وقد تم إعطاء كل خيار من خيارات درجات لتتم معالجتها احصائيا على النحو التالي: موافق تماما 5 "درجات"، موافق 4 "درجات"، محايد 3 "درجات"، غير موافق 2 "درجتان"، غير موافق تماما 1 "درجة واحدة".

2. صدق أداة الدراسة:

المقصود بصدق الاستبيان التأكد من انه سوف يقيس ما اعد لقياسه، فقد تم اختبار صدق أداة الدراسة من خلال كل من الصدق الظاهري وصدق الاتساق الداخلي، فلاختيار صدق أداة الدراسة ظاهريا تم عرض الاستبانة على أساتذة من ذوي التخصص بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، كما تم التأكد من صدق الاتساق الداخلي (الصدق البنائي) للأداة أيضا بحساب معامل الارتباط **Pearson** بين كل عبارة من عبارات الاستبيان بالدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي اليه العبارة، ويمكن توضيح ذلك في الجداول التالية:

الجدول رقم(04): معاملات ارتباط بيرسون بين عبارات البعد الأول والدرجة الكلية

معامل الارتباط	رقم العبارة
0.557**	01
0.573**	02
0.276*	03
0.500**	04
0.421**	05
0.325*	06
** دال عند مستوى الدلالة 0.01 فأقل	

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS

الجدول رقم(05): معاملات ارتباط بيرسون بين عبارات البعد الثاني والدرجة الكلية

معامل الارتباط	رقم العبارة
0.647**	07
0.641**	08
0.437**	09
0.332**	10
0.405**	11
0.215*	12
** دال عند مستوى الدلالة 0.01 فأقل	

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS

الجدول رقم(06): معاملات ارتباط بيرسون بين عبارات البعد الثالث والدرجة الكلية.

معامل الارتباط	رقم العبارة
0.536**	13
0.447**	14
0.457**	15
0.147**	16
0.586**	17
** دال عند مستوى الدلالة 0.01 فأقل	

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS

الجدول رقم(07): معاملات ارتباط بيرسون بين عبارات البعد الرابع والدرجة الكلية

معامل الارتباط	رقم العبارة
0.698**	18
0.679**	19
0.440**	20
0.584**	21
0.654**	22
0.682**	23
0.488**	24
0.666**	25
0.438**	26
** دال عند مستوى الدلالة 0.01 فأقل	

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS

يتضح من الجداول السابقة ان قيم معامل ارتباط كل عبارة من العبارات مع محورها، موجبة ودالة معنويا عند مستوى من الدلالة يساوي 0.01 فأقل.

ثالثا: اختبار خضوع توزيع الدراسة للتوزيع الطبيعي (Test de la Normalité)

لاختبار خضوع توزيع الدراسة للتوزيع الطبيعي نقوم بحساب معامل الالتواء (Kurtoisis) و معامل التفلطح (Skewness) وهذين المعاملين تم توضيحهم في الجدول التالية:

الجدول رقم(08): معاملي Skewness و Kurtoisis

معامل التفلطح Skewness	معامل الالتواء kurtoisis	المحاور
0.231	-0.877	الثقافة التنظيمية
0.700	2.132	العمل التعاوني
-0.715	1.42	الرؤية المشتركة
-0.427	-0.666	ممارسات الإدارة العليا
2.594	2.571	التشارك المعرفي
-0.320	-0.496	الاستبيان

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS

يتم اختبار التوزيع الطبيعي من خلال دراسة درجتي التفلطح والالتواء، فحسب الباحث R.B.Kline (2011)، فإنه من أجل إثبات أن متغيرات الدراسة تخضع للتوزيع الطبيعي، يمكن اعتماد طريقتي الالتواء والتفلطح؛ حيث أن القيمة المطلقة للالتواء لا تتعدى 3، والقيمة المطلقة للتفلطح أقل من 8، وفي حالات قصوى لا تتعدى القيمة 20.⁽¹⁾ وعليه فتوزيع الدراسة يخضع للتوزيع الطبيعي.

المطلب الثاني: أساليب المعالجة الإحصائية المستخدمة

للإجابة على أسئلة الدراسة تم معالجة البيانات باستخدام العديد من الأساليب الإحصائية المستخرجة من برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، وذلك بعد ان تتم عملية جمع البيانات ومن ثم فرزها وترميزها، والأساليب

¹⁾R. B. Kline, *Principles and Practice of Structural Equation Modeling*, third edition, the Guilford press, New York, 2011, p: 63

التي تم استخدامها في هذه الدراسة جاءت كالتالي:

1. تم استخدام جداول التوزيعات التكرارية والنسب المئوية لتمثيل الخصائص الديمغرافية والشخصية لأفراد مجتمع الدراسة؛
2. تم استعمال معامل الارتباط بيرسون لمعرفة مدى الاتساق الداخلي لمحاور الدراسة.
3. لقياس مدى ثبات أداة الدراسة تم استخدام معامل ألفا كرونباخ (Alpha de Cronbach) ومعامل الصدق لقياس الصدق البنائي.
4. تم استعمال معاملي Kurtosis و Skewness لاختبار خضوع توزيع الدراسة للتوزيع الطبيعي؛
5. حساب كل من الوسط الحسابي و الانحراف المعياري كمقياس النزعة المركزية، من اجل وصف بعض متغيرات .
6. لمعرفة درجة الموافقة العامة على محاور الدراسة تم حساب المتوسطات المرجحة؛
7. تم استعمال معامل الارتباط بيرسون أيضا لمعرفة مدى وجود اية علاقة ارتباط معنوية بين متغيرات الدراسة وأبعادها.
8. تم استعمال معامل R square لقياس الأثر بين متغيرات الدراسة وأبعادها.

المطلب الثالث: الاطار الوصفي لمجتمع الدراسة.

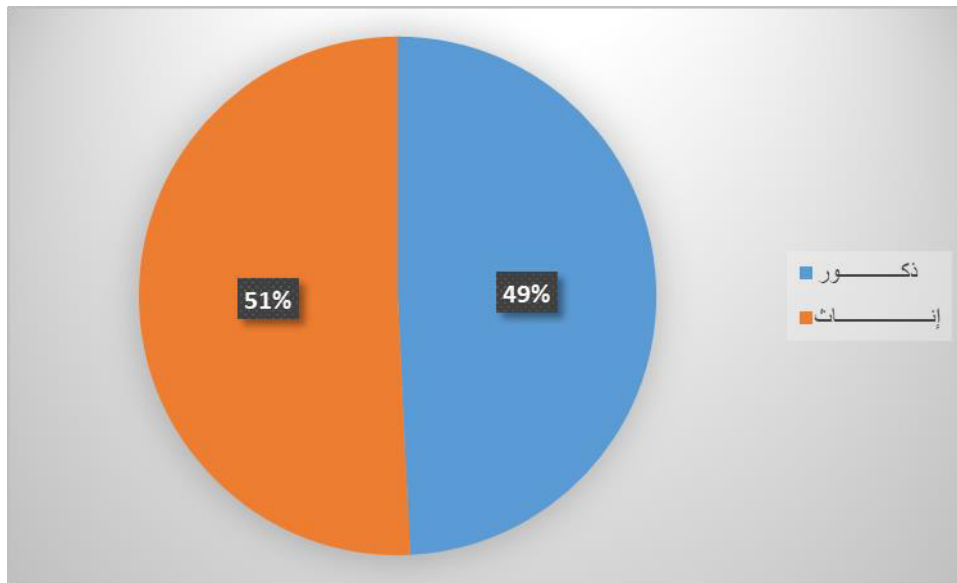
يتمثل مجتمع البحث في الأساتذة العاملين بكلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير جامعة محمد خيضر - بسكرة-، حث ان مجتمع الدراسة قد بلغ (195) فردا، فيما يتعلق بطريقة سحب العينة فقد اخترنا العينة الاحتمالية، أي الاختيار العشوائي لأفراد العينة من مجتمع الدراسة

الجدول رقم(09):الخصائص الديموغرافية لأفراد عينة الدراسة(الجنس).

المتغير	فئات المتغير	التكرار	النسبة المئوية
الجنس الجنس	ذكور	32	49.2
	إناث	33	50.8
	المجموع	65	100

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS

الشكل رقم(05): الخصائص الديموغرافية لأفراد عينة الدراسة(الجنس).



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS

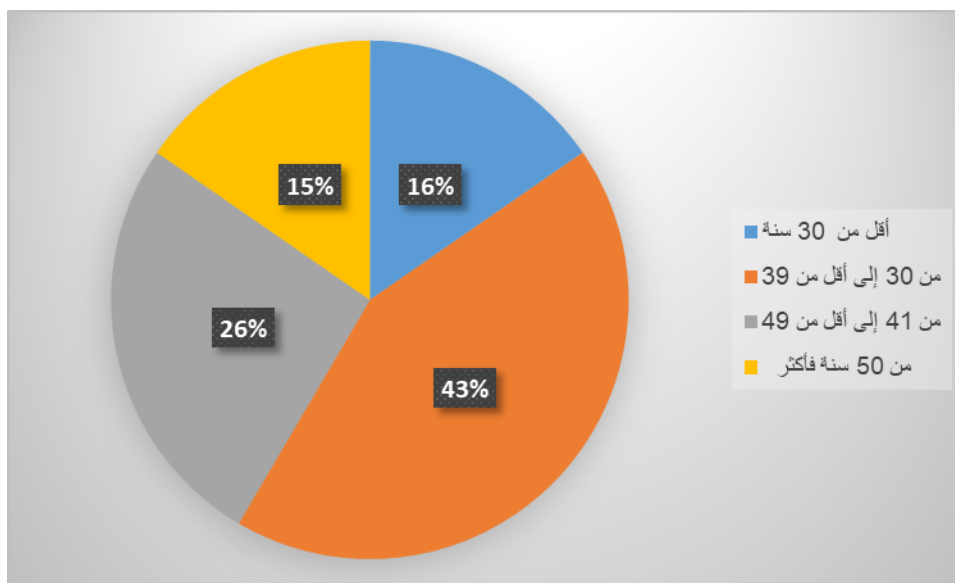
- يوضح الجدول (08) والشكل (03) أن العينة شملت على 32 أستاذ من جنس الذكور أي بنسبة بلغت 49.2%، بينما بلغ عدد الإناث 33 أي بنسبة بلغت 50.8%، مما يدل على أن عينة الدراسة متقاربة نسبيا من حيث الجنس فلا توجد خصوصيات مهنية في التعليم تخص أحد الجنسين دون الآخر.

الجدول رقم(10):الخصائص الديموغرافية لأفراد عينة الدراسة(العمر)

المتغير	فئات المتغير	التكرار	النسبة المئوية %
العمر	أقل من 30 سنة	10	15.4
	من 30 إلى 39	28	43.1
	من 40 إلى 49	17	26.2
	من 50 سنة فأكثر	10	15.4
	المجموع	65	100

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS

الشكل رقم (06): الخصائص الديموغرافية لأفراد عينة الدراسة(العمر).



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS

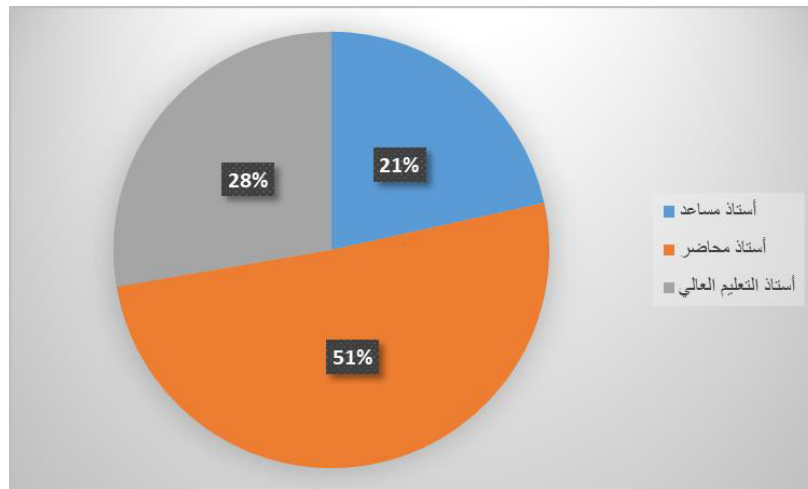
يوضح الجدول (09) والشكل (04) أن أفراد عينة الدراسة غير متقاربة من حيث العمر، حيث أن أكبر نسبة هي الأساتذة الذين تتراوح أعمارهم من 30 إلى 39، أي أن المؤسسة تعتمد على فئة الشباب بقدر جيد، وهذا يخدم ويشجع بناء ثقافة متجددة وتشارك معارفهم.

الجدول رقم(11):الخصائص الديموغرافية لأفراد عينة الدراسة(اللقب العلمي التعليمي).

المتغير	فئات المتغير	التكرار	النسبة المئوية
المؤهل العلمي	أستاذ مساعد	14	21.5
	أستاذ محاضر	33	50.8
	أستاذ التعليم العالي	18	27.7
	المجموع	65	100

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS

الشكل رقم(07): الخصائص الديموغرافية لأفراد عينة الدراسة(اللقب العلمي التعليمي).



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS

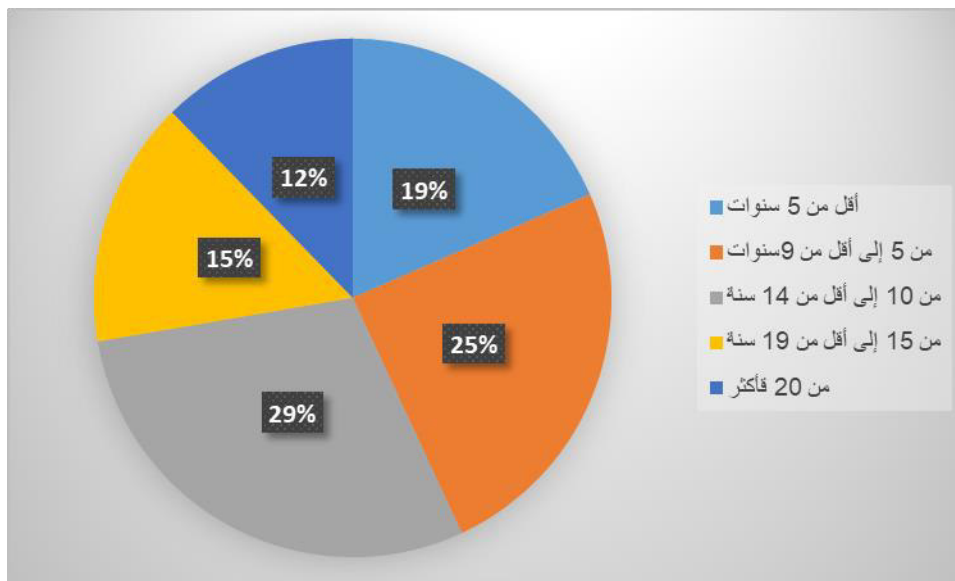
يوضح الجدول(10) و الشكل(05) ان هناك تفاوت في النسب لمستوى اللقب العلمي التعليمي حيث أن أغلبية أساتذة كلية ذوي اللقب العلمي التعليمي أستاذ محاضر وتقارب بين اللقب العلمي التعليمي أستاذ مساعد وأستاذ التعليم العالي، وهذا يدل على تنوع المعارف ويشجع على تشاركتها.

الجدول رقم(12):الخصائص الديموغرافية لأفراد عينة الدراسة(الخبرة المهنية).

النسبة المئوية	التكرار	فئات المتغير
18.5	12	أقل من 5 سنوات
24.6	16	من 5 إلى 9سنوات
29.2	19	من 10 إلى 14 سنة
15.4	10	من 15 إلى 19 سنة
12.3	8	من 20 فأكثر
100	65	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS.V20

الشكل(08): الخصائص الديموغرافية لأفراد عينة الدراسة(الخبرة المهنية).



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS.V20

يتبين من خلال الجدول رقم (11) والشكل(06) هناك تقارب في النسب بالنسبة لأغلب فئات الخبرة المهنية لا سيما الفئة الثانية والثالثة اي ما بين 5 و9 سنوات وفئة ما بين 10 و14 سن، وهذا يعني أن الكلية تتوفر على أساتذة ذوي خبرات متنوعة مما يشجع على التبادل والتشارك المعرفي بينهم.

المبحث الثالث: تحليل نتائج الدراسة واختبار الفرضيات.

نتناول في هذا المبحث كل من التحليل الاحصائي الوصفي للبيانات والذي يتم فيه الإجابة عن التساؤلات واختبار مستوى متغيرات الدراسة في المؤسسة محل الدراسة، كما سنتطرق فيه لاختبار فرضيات الدراسة بمعامل بيرسون واختبار الأثر بين متغيرات الدراسة باستخدام معامل R square وأخيرا نتائج الدراسة واقراحاتها.

المطلب الأول: التحليل الاحصائي للبيانات.

في هذا العنصر سوف نقوم بتحليل محاور الاستبانة بغية الإجابة على أسئلة البحث، حيث تم استخدام الإحصاء الوصفي باستخراج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري (على مقياس ليكارت "1-5") لإجابات افراد عينة البحث عن عبارات الاستبانة المتعلقة بالمتغيرات "الثقافة التنظيمية" و"التشارك المعرفي" وذلك وفق ما يوضحه الجدول التالي:

جدول رقم(13): مقياس ليكارت للحكم على إجابات الافراد

الدرجة	1	2	3	4	5
الاستجابة	غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما
المتوسط الحسابي	1.79-1	2.59-1.8	2.6-3.39	4.19-3.4	5-4.2

المصدر: من اعداد الطالب

وقد تم تحديد الوزن النسبي الفارق من حساب المدى (طرح الحدود العليا والدنيا للفئات) من مقياس ليكارت الخماسي، تم تقسيمه على عدد فئات المقياس للحصول على طول الخلية الصحيح، ثم إضافة هذه القيمة الى قيمة في التدرج الخماسي وهي الواحد الصحيح، وذلك لتحديد الحد الأعلى لكل فئة. إذن يمكن تحديد درجة القبول كم هو موضح في الجدول التالي:

جدول رقم(14): جدول مستوى الإجابة حسب سلم ليكارت.

المستوى	مستوى منخفض	مستوى متوسط	مستوى مرتفع
المستوى الحسابي	من 1 إلى 2.59	من 2.60 إلى 3.39	من 3.40 إلى 5.00

المصدر: من اعداد الطالب

أولا: الإجابة على التساؤلات

تتم الإجابة على التساؤلات والتي تتعلق بالمتغير الأول وهو الثقافة التنظيمية، والثاني وهو التشارك المعرفي.

1. الإجابة عن أسئلة المتغير الأول الثقافة التنظيمية:

أ. الإجابة عن أسئلة البعد الأول بنية العمل التعاوني:

جدول(15): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات بنية العمل التعاوني.

رقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الترتيب
01	تشجع الكلية الأساتذة على العمل الجماعي	3.46	1.13	مرتفع
06				ب

04	مرتفع	1.07	3.50	تشجع الكلية الأساتذة على تبادل الخبرات	02
03	مرتفع	0.98	3.56	الثقة من السمات المميزة للعلاقات داخل الكلية	03
05	مرتفع	0.88	3.49	أقوم باطلاع زملائي بمعارفي الجديدة	04
01	مرتفع	0.88	4.35	أتجنب الصراعات الداخلية من خلال الالتزام بالقواعد والاجراءات	05
02	مرتفع	0.67	3.86	أعمل على نقل المبادئ والمعتقدات السابقة للأساتذة الجدد	06
	مرتفع	0.68	3.70	بنية العمل التعاوني	

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS

يتضح من الجدول أن المتوسط الحسابي لبعدها بنية العمل التعاوني (3.70) يدل أن مستوى الإجابة مرتفع، حيث سجل المؤشر (5) أعلى متوسط حسابي ب (4.35) يعني مستوى الإجابة مرتفع، وتدل هاته النتائج عن بنية عمل مشجعة وداعمة لروح فريق العمل الواحد بمبادئ الثقة والتعاون.

ت. الإجابة عن أسئلة البعد الثاني الرؤية المشتركة:

جدول(16): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات الرؤية المشتركة.

رقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى القبول	الترتيب
06	تهتم الإدارة عند وضع أهدافها بمشاركة الأساتذة	3.09	1.10	متوسط	06
07	أعمل على الاقتداء بمبادئ ومعتقدات الكلية	3.60	0.89	مرتفع	03
08	مهتم جدا بمستقبل الجامعة	4.03	0.68	مرتفع	01
09	تتوافق أهدافي مع أهداف إدارة الجامعة	3.36	0.96	متوسط	05
10	أحرص على مناقشة القضايا المختلفة والمتعلقة بالعمل مع	3.90	0.74	مرتفع	02

زملائي				
11	أعتبر المشاكل التي تواجه سير العمل مشاكل تخصني	3.49	0.83	مرتفع
	الرؤية المشتركة	3.78	1.36	مرتفع

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS

مما يوحي بالرؤية المشتركة بين الأساتذة، في حين تتقلص هذه الرؤية المشتركة بين الأساتذة والإدارة؛ وهذا من خلال ما توضحه عبارتين حازتا على المستوى المتوسط وهما (6) و(9)، حيث يتوافق مضمونهما في كون الجامعة ممثلة في الإدارة لا تدمج الأستاذ في صياغة برامجها واستراتيجياتها رغم اهتمامه بمستقبلها حسب المؤشر (8)، وهذا حسب عينة الدراسة من الأساتذة المستجوبين. وهذا يتوافق مع نتائج بعد "ممارسات الإدارة العليا" الآتي تحليل نتائجه.

ث. الإجابة عن أسئلة البعد الثاني ممارسات الإدارة العليا:

جدول(18): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات ممارسات الإدارة العليا.

رقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى القبول	الترتيب
12	تعمل إدارة الجامعة على الاهتمام بالأفراد الذين يقدمون أفكار جديدة	3.04	1.03	متوسط	03
13	تعتمد الإدارة على التوفيق بين الأفكار المختلفة للوصول إلى الحل المناسب وخفض مستوى الاختلاف بين الأساتذة	3.35	0.97	متوسط	02
14	تضع الإدارة فرق أو مجموعات للعمل لبناء الثقة بين الأساتذة	3.04	1.11	متوسط	04
15	تركز الإدارة على إنجاز المهام المطلوبة من الأساتذة	4.03	0.74	مرتفع	01
16	توفر الإدارة مساحة كافية للإبداع وتقديم الاقتراحات ومناقشتها	2.89	1.01	متوسط	05
	ممارسات الإدارة العليا	3.27	0.70	متوسط	

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS

ويدل على التفاف واتفق بين المبحوثين على هذه الإجابات، وهذا يفسر بالنظرة السلبية للأستاذ لدعم الإدارة لبناء ثقافة المشاركة وتشجيع الإبداع ، والتركيز فقط على نتائج العمل المطلوب كما يشير إليه المؤشر (15) أعلى متوسط حسابي ب (4.03) يعني مستوى الإجابة مرتفع.

جدول رقم(20): اتجاهات العينة

المتغيرات	المتوسط الحسابي Mean
الرؤية المشتركة	3.78
بنية العمل التعاوني	3.70
ممارسات الإدارة العليا	3.27
الثقافة التنظيمية	3.57

المصدر: من اعداد الطالب على أساس مخرجات spss

2. الإجابة عن أسئلة المتغير الثاني التشارك المعرفي :

جدول(19): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات التشارك المعرفي.

رقم العبارة	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى القبول	الترتيب
17	أحرص على التواصل مع زملائي الأساتذة ذوي الأقدمية	4.18	0.63	مرتفع	01
18	يحرص الأساتذة في الكلية على تبادل المعرفة في ما بينهم	3.61	0.84	مرتفع	06
19	أحرص على المشاركة في المنتقيات والندوات الوطنية والدولية من أجل التواصل المعرفي.	4.03	0.76	مرتفع	02
20	يشعر الجميع بالارتياح للمساعدة المتبادلة في مجال التبادل العلمي	3.64	0.77	مرتفع	05

03	مرتفع	0.69	3.92	تستخدم الإدارة الاتصالات المتبادلة مثل نظم الاقتراحات، لوحة الاعلانات الالكترونية، الاجتماعات المفتوحة	21
04	مرتفع	0.95	3.73	المشاركة بالمعرفة بنوعها الضمنية و الظاهرة دافع ليكسب الأستاذ التميز وتحقيق الذات	22
07	مرتفع	0.91	3.53	يعتبر التشارك المعرفي كرسيد يساهم في تقييم أداء الأستاذ الجامعي	23
08	متوسط	1.04	3.30	تدعم إدارة الكلية الأساتذة باستثمار تكنولوجيات الاتصال الحديثة للاستفادة من المعارف بشكل فعال	24
09	متوسط	0.93	3.06	يوجد لدى الإدارة ثقافة تنظيمية تدعم التشارك المعرفي بين الأساتذة	25
	مرتفع	0.50	3.67	التشارك المعرفي	

المصدر: من اعداد الطالب على أساس مخرجات spss

يتضح من الجدول أن المتوسط الحسابي للمتغير التابع: التشارك المعرفي (3.67) يدل أن مستوى الإجابة مرتفع، وبلغ انحرافه المعياري (0.50) أقل من الواحد ويدل على عدم وجود تشتت في إجابات المبحوثين، حيث سجل المؤشر (1) أعلى متوسط حسابي بـ (4.18) يعني مستوى الإجابة مرتفع، ونلاحظ عبارتين فقط لهما المستوى المتوسط والمتعلق بالدعم المادي والمعنوي للإدارة للتشارك المعرفي، وهذا لا يختلف مع إجابات المبحوثين في المحور الأول السابق مناقشته.

المطلب الثاني: اختبار فرضيات الدراسة

نتناول هنا كل من التحليل الإحصائي الوصفي للبيانات والذي يتم فيه الإجابة عن تساؤلات الدراسة واختبار مستوى متغيرات الدراسة في المؤسسة محل الدراسة، و اختبار فرضيات الدراسة بمعاملات الارتباط و الانحدار واختبار الأثر بين متغيرات الدراسة باستخدام معامل R square وأخيرا نتائج الدراسة واقتراحاتها.

أولا: اختبار الفرضية الرئيسية الأولى:

تؤثر الثقافة التنظيمية ايجابا على التشارك المعرفي لدى أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير في جامعة محمد خيضر - بسكرة - عند مستوى دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$)

* اختبار الفرضية الرئيسية:

تم استخراج نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية والجدول التالي يبين ذلك:

الجدول رقم(21): نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية.

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	F قيمة المحسوبة	مستوى الدلالة F
الانحدار	8.628	1	8.628	69.225	0.000 ^a
الخطأ	7.852	63	0.125		
المجموع الكلي	16.480	64			

المصدر: من اعداد الطالب على أساس مخرجات spss

معامل التحديد = 0.524

معامل الارتباط = 0.724

من خلال النتائج الواردة في الجدول يتبين لنا التالي:

- ثبات صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية، حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة 69.225 وبقيمة احتمالية (0.000) وهي اقل من مستوى الدلالة (0.05).
 - يتضح من نفس الجدول ان المتغير المستقل (الثقافة التنظيمية) في هذا النموذج يفسر ما قدره (52.4%) من التباين في المتغير التابع المتمثل في التشارك المعرفي، وهي قوة تفسيرية مقبولة.
- معامل الارتباط $R = 0.724$ مما يعني ان هناك علاقة الارتباط قوية وإيجابية بين الثقافة التنظيمية والتشارك المعرفي وبذلك نقبل الفرضية.

ثانيا: اختبار الفرضيات الفرعية :

* إختبار الفرضية الفرعية الأولى:

تؤثر بنية العمل التعاوني ايجابا على التشارك المعرفي لدى أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير في جامعة

محمد خيضر - بسكرة - عند مستوى دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$)

تم إستخراج نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الفرعية الأولى والجدول التالي يبين ذلك:

الجدول رقم(22): نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الفرعية الأولى.

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	Fقيمة المحسوبة	مستوى الدلالة F
الانحدار	6.68	1	6.68	43.001	0.000 ^a
الخطأ	9.795	63	0.155		
المجموع الكلي	16.480	64			

المصدر: من اعداد الطالب على أساس مخرجات spss

معامل التحديد = 0.406

معامل الارتباط = 0.637

من خلال النتائج الواردة في الجدول رقم () يتبين لنا التالي:

- ثبات صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الفرعية الأولى، حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة 43.001 وبقية احتمالية(0.000) وهي اقل من مستوى الدلالة (0.05).
 - يتضح من نفس الجدول ان المتغير المستقل (الثقافة التنظيمية) في هذا النموذج يفسر ما قدره (40.6%) من التباين في المتغير التابع المتمثل في التشارك المعرفي، وهي قوة تفسيرية مقبولة.
- معامل الارتباط $R = 0.637$ مما يعني ان هناك علاقة الارتباط إيجابية وقوية بين بنية العمل التعاوني والتشارك المعرفي وبذلك نقبل الفرضية.
- * إختبار الفرضية الفرعية الثانية:

تؤثر الرؤية المشتركة ايجابا على التشارك المعرفي لدى أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير في جامعة محمد خيضر - بسكرة - عند مستوى دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$).

تم إستخراج نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الفرعية والجدول التالي يبين ذلك:

الجدول رقم(23): نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الفرعية الثانية.

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	Fقيمة المحسوبة	مستوى الدلالة F
الإنحدار	2.570	1	2.570	11.641	0.001 ^a
الخطأ	13.910	63	0.221		
المجموع الكلي	16.480	64			

المصدر: من اعداد الطالب على أساس مخرجات spss

معامل التحديد = 0.156

معامل الارتباط = 0.395

من خلال النتائج الواردة في الجدول يتبين لنا التالي:

- ثبات صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الفرعية الثانية، حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة 11.641 وبقيمة احتمالية(0.001) وهي اقل من مستوى الدلالة (0.05).
 - يتضح من نفس الجدول ان بعد (الرؤية المشتركة) في هذا النموذج يفسر ما قدره (15.6%) من التباين في المتغير التابع المتمثل في التشارك المعرفي، وهي قوة تفسيرية مقبولة.
- معامل الارتباط $R = 0.395$ مما يعني ان هناك علاقة الارتباط إيجابية بين الرؤية المشتركة والتشارك المعرفي وبذلك نقبل الفرضية.

إختبار الفرضية الفرعية الثالثة:

تؤثر ممارسات الإدارة ايجابا على التشارك المعرفي لدى أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير في جامعة محمد خيضر- بسكرة - عند مستوى دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$)

تم إستخراج نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الفرعية الثالثة والجدول التالي يبين ذلك:

الجدول رقم(24): نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الفرعية الثالثة.

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	Fقيمة المحسوبة	مستوى الدلالة F
الانحدار	11.614	1	11.614	150.390	0.000 ^a
الخطأ	4.865	63	0.077		
المجموع الكلي	16.480	64			

المصدر: من اعداد الطالب على أساس مخرجات spss

معامل التحديد = 0.705

معامل الارتباط = 0.840

من خلال النتائج الواردة في الجدول رقم (24) يتبين لنا التالي:

- ثبات صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الفرعية الثالثة، حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة 150.390 وبقية احتمالية (0.000) وهي اقل من مستوى الدلالة (0.05).
 - يتضح من نفس الجدول أن بعد (ممارسات الإدارة العليا) في هذا النموذج يفسر ما قدره (70.5%) من التباين في المتغير التابع المتمثل في التشارك المعرفي وهي قوة تفسيرية مقبولة.
- معامل الارتباط $R = 0.840$ مما يعني ان هناك علاقة الارتباط ذات دلالة احصائية بين ممارسات الإدارة العليا والتشارك المعرفي.

خلاصة الفصل:

تم التعرف من خلال هذا الفصل على كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير في جامعة محمد خيضر- بسكرة- وكذا الهيكل التنظيمي الذي ينظم عملها وعلاقات افرادها، واعتمد في انجاز هذه الدراسة على طريقة الاستبانة التي تم توزيعها على عينة من أساتذة الكلية، بحيث تحتوي الاستبانة على قسمين بحيث القسم الأول ينطوي على محور المعلومات الشخصية والقسم الثاني ينطوي محورين: الثقافة التنظيمية والتشارك المعرفي، والهدف منها الإجابة على إشكالية بحثنا التالية: " هل للثقافة التنظيمية أثر في التشارك المعرفي"، وبعد تحليل البيانات المجمعة باستخدام أساليب إحصائية عديدة كالنسب المئوية، المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، اختبار ألفا كرونباخ، تحليل الانحدار تم عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية واختبار الفرضيات، وتوصلنا إلى صحة وقبول الفرضيات التي وضعناها، حيث اتضح أنه:

✓ مستوى بنية العمل التعاوني كان مرتفع بالنسبة لمستوى القبول وفقا لمقياس الدراسة.

✓ مستوى الرؤية المشتركة كان مرتفع بالنسبة لمستوى القبول وفقا لمقياس الدراسة.

✓ مستوى ممارسات الإدارة العليا كان مرتفعا بالنسبة لمستوى القبول وفقا لمقياس الدراسة.

كما توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ايجابية ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية وأبعادها من جهة والتشارك

المعرفي من جهة أخرى عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$).

تمهيد:

تدعيما لما تم التطرق إليه في الجانب النظري من عموميات حول الثقافة التنظيمية ومفاهيم عامة حول التشارك المعرفي من خلال الفصلين السابقين، سيتم خلال هذا الفصل إسقاط الجانب النظري على الواقع وذلك بإجراء دراسة ميدانية على كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة محمد خيضر -بسكرة- ، مبرزين في ذلك مدى تأثير الثقافة التنظيمية على التشارك المعرفي للمؤسسة محل الدراسة، وذلك من خلال المعلومات المتحصل عليها اعتمادا على الاستبانة التي قمنا بإعدادها وتوزيعها على عينة الدراسة المختارة.

سينطوي هذا الفصل على تقديم وصفا لمنهجية الدراسة وإجراءاتها والأداة المستخدمة في جمع البيانات وإجراءات التأكد من صدقها وثباتها، وأساليب المعالجة الإحصائية التي تم استخدامها.

المبحث الأول: تعريف بالمؤسسة محل الدراسة.

هذا المبحث سوف نقوم بتعريف كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير وقبل ذلك نتعرف أولاً على جامعة محمد خيضر-بسكرة- باعتبارها الكل يضم الجزء، وذلك بطرح المراحل التي مرت بها الجامعة لتصبح بالصورة التي هي عليها اليوم، وتعرف على المهام التي تقوم بها الجامعة، والتعرف على كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.

المطلب الأول: نبذة تاريخية عن جامعة محمد خيضر بسكرة.

تقع جامعة محمد خيضر على بعد حوالي (02) كلم عن وسط مدينة بسكرة على الطريق المؤدي إلى مدينة سيدي عقبة، يحدها شمالاً طريق شتمة، وجنوباً الإقامة الجامعية للبنات، وشرقاً الطريق المقابل للمركب الرياضي، وغرباً طريق سيدي عقبة

أولاً: نشأة وتطور جامعة محمد خيضر بسكرة .

لقد مرت جامعة محمد خيضر بمراحل عديدة لتصبح بالصورة التي هي عليها اليوم، وهذه المراحل هي:

المرحلة الأولى: مرحلة المعاهد (1984-1992)

تم إنشاء جامعة محمد خيضر من خلال المعاهد الوطنية التالية:

- المعهد الوطني للري (المرسوم رقم 254-84 المؤرخ في: 18/08/1984).
- المعهد الوطني للهندسة المعمارية (المرسوم رقم 253-84 المؤرخ في: 05/08/1984).
- المعهد الوطني للكهرباء التقنية (المرسوم رقم 169-86 المؤرخ في: 18/08/1986).

المرحلة الثانية: مرحلة المركز الجامعي (1992-1998)

كانت المعاهد الوطنية تتمتع باستقلالية إدارية، بيدagogية ومالية وتتكفل هيئة مركزية بالتنسيق بينها. ثم تحولت هذه المعاهد إلى مركز جامعي بمقتضى المرسوم رقم: 295-92 المؤرخ في: 07/07/1992، ومنذ عام 1992 تم فتح فروع أخرى تتمثل في: (معهد العلوم الدقيقة، معهد الهندسة المدنية، معهد العلوم الاقتصادية، معهد الإلكترونيك، معهد الأدب العربي، معهد علم الاجتماع).

المرحلة الثالثة: مرحلة الجامعة (من 1998 إلى يومنا هذا)

وعلى إثر صدور المرسوم رقم 219-98 المؤرخ في: 1998/07/07 تحول المركز الجامعي إلى جامعة تضم 07 معاهد (معهد العلوم الدقيقة، معهد الري، معهد العلوم الاقتصادية، معهد الإعلام الآلي، معهد العلوم الاجتماعية والإنسانية، معهد الهندسة المعمارية، المعهد الوطني للكهرباء التقنية). وبإصلاح التعليم العالي وبموجب المرسوم التنفيذي رقم 98/397 المؤرخ في: 1998/12/02 المتعلق بتنظيم وتسيير الجامعة المتمم للمرسوم رقم 544-83 المؤرخ في: 1998/12/02 المتضمن القانون الأساسي النموذجي للجامعة، تحولت هذه المعاهد إلى 03 كليات وهي:

- كلية العلوم وعلوم المهندس.

- كلية الآداب والعلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية.

- كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية.

وبصدور المرسوم التنفيذي رقم: 04-255 المؤرخ في 2004/08/29 المعدل للمرسوم التنفيذي رقم: 98-219

المؤرخ في: 1998/07/07 والمتضمن إنشاء جامعة بسكرة. أصبحت الجامعة تضم 05 كليات هي:

1. كلية العلوم الدقيقة وعلوم المهندس.

2. كلية العلوم والتكنولوجيا.

3. كلية الآداب والعلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية.

4. كلية الحقوق والعلوم السياسية.

5. كلية العلوم الاقتصادية والتسيير.

الوضعية الحالية:

جاء المرسوم لتنفيذي رقم: 90-09 المؤرخ في 17 فيفري 2009 الذي يعدل ويتمم المرسوم التنفيذي رقم 98-219

المؤرخ في 7 جويلية 1998 وأصبحت الجامعة تتكون من 06 كليات هي:

1. كلية العلوم الدقيقة وعلوم الطبيعة والحياة.

2. كلية العلوم والتكنولوجيا.

3. كلية الآداب واللغات.

4. كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية.

5. كلية الحقوق والعلوم السياسية.

6. كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.

كما عدل المرسوم التنفيذي المادة 04 من المرسوم التنفيذي رقم 98-219 بحيث أصبحت الجامعة مهيكلت إداريا في 06 كليات و 21 قسم، كما أصبحت مديرية الجامعة تضم زيادة على الأمانة العامة والمكتبة المركزية 04 نيابات مديرية مكلفة بالميادين التالية:

- نيابة مديرية الجامعة للتكوين العالي في التدرج والتكوين المتواصل والشهادات.
- نيابة مديرية الجامعة للتكوين العالي فيما بعد التدرج والتأهيل الجامعي والبحث العلمي.
- نيابة مديرية الجامعة للعلاقات الخارجية والتعاون والتنشيط والاتصال.
- نيابة مديرية الجامعة للتنمية والاستشراف والتوجيه.

ثانيا: مهام جامعة محمد خيضر - بسكرة-.

في إطار مهام المرفق العمومي للتعليم العالي فإن جامعة محمد خيضر - بسكرة - تتولى:

أ. في مجال التعليم العالي:

- تكوين الإطارات الضرورية للتنمية الاقتصادية والاجتماعية والثقافية.
- تلقين الطلبة مناهج البحث وترقية التكوين بالبحث وسبل البحث.
- المساهمة في إنتاج ونشر العلم والمعارف وتحصيلها وتطويرها.
- المشاركة في التكوين المتواصل.

ب. في مجال البحث العلمي والتطوير التكنولوجي:

- المساهمة في الجهد الوطني للبحث العلمي والتطوير التكنولوجي.
- ترقية الثقافة الوطنية ونشرها.
- المشاركة في دعم القدرات العلمية الوطنية.
- تثمين نتائج البحث العلمي ونشر الإعلام العلمي والتقني.
- المشاركة ضمن الأسرة العلمية و الثقافية الدولية في تبادل المعارف وإثرائها.

المطلب الثاني: التعريف بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة - بسكرة-.

أولاً: التعريف:

هي وحدة بحث وتعليم في الجامعة في ميدان العلوم والمعرفة، وقد تكون متعددة التخصصات، ويمكن عند الاقتضاء إنشاؤها على أساس تخصص غالب وتتشكل الكلية من أقسام وتحتوي على مكتبة، ويتأسسها عميد الكلية ويساعده في مهام نواب وأمين عام للكلية ورؤساء الأقسام ومسؤول المكتبة.

ثاني: مهام كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة - بسكرة-.

تقوم كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة - بسكرة-، بمهام شتى تدور في معظمها حول التكوين العالي والتطور التكنولوجي، كما يمكن إجمال هذه المهام في النقاط التالية:

1. المساهمة في الجهد الوطني للبحث العلمي والتطوير التكنولوجي.
2. ترقية الثقافة الوطنية ونشرها.
3. المشاركة في دعم القدرات العلمية الوطنية.
4. تثمين نتائج البحث ونشر الإعلام العلمي والتقني.
5. المشاركة ضمن الأسرة الثقافية والعلمية الدولية في تبادل المعارف وإثرائها.

المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة بسكرة.

من خلال الهيكل التنظيمي الموضح بالشكل رقم (04)، ويتولى الهيكل الإداري لكلية المهام التالية:

أولاً: عميد الكلية: ينحصر دوره في عدة مهام منها:

- يحضر اجتماع مجلس الكلية.
- يقوم بصرف اعتماد التسيير التي يفوضها له رئيس الجامعة
- يتولى تسيير وسائل الكلية البشرية والمادية.
- يعد التقرير السنوي للنشاطات ويرسله إلى رئيس الجامعة بعد الصداقة عليه من مجلس الكلية.

ثانياً: نائب العميد المكلف بالدراسات والوسائل المرتبطة بالطلبة: ويتكفل بـ:

- تسيير ومتابعة تسجيلات طلبة التدرج.
 - متابعة أنشطة التعليم وأخذ واقتراح من أجل تحسينه.
 - جمع ومعالجة ونشر الإعلام البيداغوجي للطلبة.
- ثالثاً: نائب العميد المكلف بما بعد التدرج والبحث العلمي والعلاقات الخارجية: ويسهر على:

- متابعة سير امتحانات الالتحاق بما بعد التدرج.
- تنفيذ برامج تحسين المستوى وتحديد معلومات الأساتذة.

رابعاً: الأمانة العامة:

- تسيير المسار المهني لمستخدمي الكلية.
- تحضير مشروع ميزانية الكلية وتنفيذه.
- تنفيذ المخطط الأمن الداخلي للكلية

خامسا: رئيس القسم

- مسؤول عن السير البيداغوجي والإداري للقسم.
- يمارس السلطة السليمة على الموظفين الموضوعين تحت السلطة.
- يساعد رؤساء المصالح.

سادسا: مكتبة الكلية: مسؤولة عن

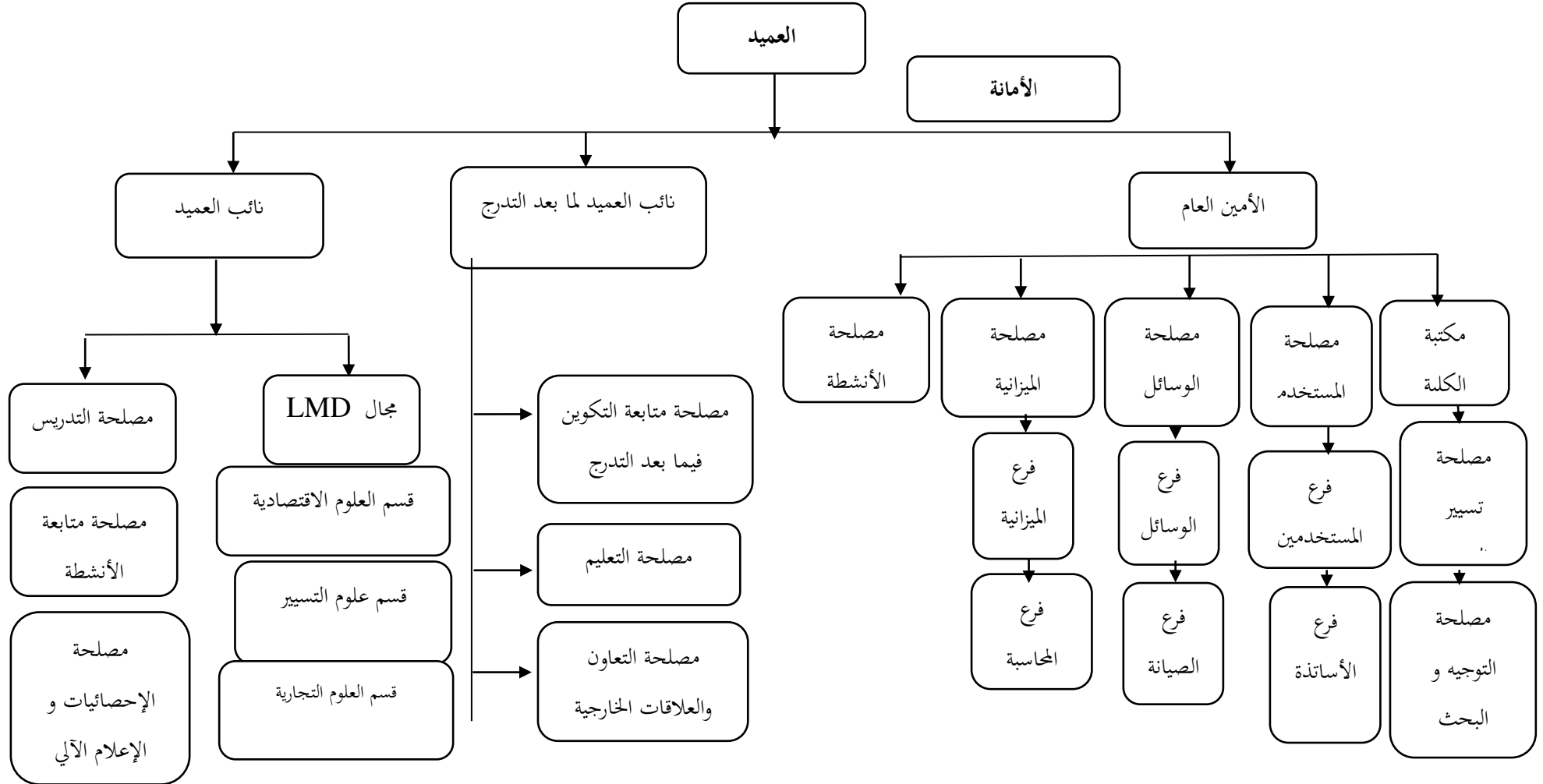
- اقتراح برنامج اقتناء المؤلفات والتوثيق الجامعي.
- تنظيم الرصيد الوثائقي باستعمال أحدث الطرق للمعالجة والترتيب.

سابعا: مصلحة المستخدمين: وتقوم بـ:

- الرقابة والتقييم كالانضباط في العمل.
- السهر على تطبيق القوانين والتنظيمات واللوائح.
- السهر على حماية الحقوق وتنفيذ الواجبات.
- التنسيق الدائم بين مكاتب المصلحة.

وفي الشكل التالي توضيح للهيكل التنظيمي لكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير:

شكل رقم (04): الهيكل التنظيمي لكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.



يبين لنا الهيكل التنظيمي أن الكلية تتكون من ثلاثة أقسام و تسعة مصالح، ثلاثة من مصالحها تنقسم إلى فرعين، إضافة إلى ذلك مكتبة الكلية التي تحتوي على مصطلحين، وذلك تحت رئاسة العميد ونوابه (نائب العميد، نائب العميد لما بعد التدرج، الأمين العام) إضافة إلى ذلك أمانة العميد.

المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة.

من أجل استكمال الدراسة النظرية قمنا ببناء استبيان بالاعتماد على ما ورد في الاطار النظري والدراسات السابقة، و هذا أعد خصيصا لقياس الاتجاهات ، وفق المحاور الرئيسية للدراسة من اجل اختبار إشكالية الدراسة وفرضياتها حول وجود او عدم وجود أثر للثقافة التنظيمية على التشارك المعرفي، سنتناول فيما يأتي الاطار المنهجي للدراسة و يتضمن منهج الدراسة بالإضافة الى الدراسة الميدانية و التي تتضمن الاطار الوصفي لمجتمع الدراسة و أساليب المعالجة الإحصائية المستخدمة.

المطلب الأول: عينة وأداة الدراسة

سوف نتناول في هذا المطلب منهج الدراسة و أداة الدراسة:

أولا: عينة الدراسة:

العينة العشوائية: ويستخدمها الباحث إذا كان أفراد المجتمع الأصلي للدراسة معروفين، وفي هذه الحالة يتم الاختيار العشوائي على أساس تكافئ فرص الاختيار أمام جميع أفراد المجتمع دون تدخل من طرف الباحث، فمثلاً إذا كان مجتمع الدراسة، هو طلاب كليات، ففي هذه الحالة، الطلاب معروفين، لأنهم مسجلين لدى شئون الطلاب في هذه الكليات، ومقدور الباحث الحصول على قوائم رسمية وحديثة بأعدادهم وبيانات أخرى عنهم، وبالتالي فرصة الاختيار العشوائي من هؤلاء تكون متاحة أمامهم دون تمييز أو تحيز من قبل الباحث.

وبهدف دراسة أثر الثقافة التنظيمية على التشارك المعرفي، تم توزيع (80) استبيان، أي ما يعادل 41.02 % من حجم المجتمع، وتم استرجاع (65) استبيان، وبعد فحصها لم يتم استبعاد أي استبانة وذلك نظرا لتوفر شروط الإجابة الصحيحة فيها.

ثانيا: ثبات أداة الدراسة

نتطرق في هذا الفرع لكل من ثبات أداة الدراسة، بناء أداة الدراسة، واختبار خضوع توزيع الدراسة للتوزيع الطبيعي.

لقياس مدى ثبات أداة الدراسة تم استخدام معامل ألفا كرونباخ Alpha de Cronbach حيث طبقت المعادلة

على العينة لقياس الصدق البنائي والجدول التالي يوضح معاملات ثبات متغيرات الدراسة.

الجدول (03): نتائج معاملات الثبات والصدق

المحاور	عدد العبارات	معامل الثبات (ألفا كرونباخ)	معامل الصدق
الثقافة التنظيمية	17	0.878	0.937
بنية العمل التعاوني	6	0.616	0.784
الرؤية المشتركة	6	0.795	0.891
ممارسات الإدارة العليا	5	0.761	0.872
التشارك المعرفي	09	0.818	0.904
الاستبيان	26	0.912	0.954

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS

ملاحظة: *يتم حساب معامل الصدق عن طريق جذر معامل الثبات (ألفا كرونباخ)

يتضح من الجدول السابق ان معامل الثبات العام عالي اذ بلغ **0.912** كما ان معاملات الثبات لمتغيرات الدراسة مقبولة وقد تتراوح ما بين 0.616 و0.878 وهذا يدل على ان لجميع متغيرات الدراسة درجة مقبولة من الثبات يمكن الاعتماد عليها في الدراسة الميدانية، وهذا ما يتضح من خلال معامل الصدق الذي بلغ معاملته العام حوالي 95% وهو معامل عالي في مثل هذه الدراسات.

1. بناء أداة الدراسة

قمنا ببناء استبيان اعتمادا على ما ورد في الاطار النظري والدراسات السابقة، فأعد خصيصا لقياس اتجاهات الإطارات وفق المحاور الرئيسية للدراسة، اذ قسم هذا الاستبيان الى قسمين، يتعلق القسم الأول بالخصائص الشخصية لأفراد عينة

الدراسة ويشمل كل من الجنس، العمر، القب العلمي، سنوات الخبرة ، اما القسم الثاني فقد خصص للدراسة وهو مقسم الى محورين: المحور الأول يتعلق الثقافة التنظيمية والمحور الثاني يتعلق بالتشارك المعرفي: (الاستبيان يحتوي على 26 سؤال).

● المحور الأول: يقيس هذا المحور اتجاهات الإطارات حول الثقافة التنظيمية ويتكون من (17) عبارة مقسمة الى ثلاثة ابعاد كما يلي:

البعد الأول: يقيس هذا المحور بنية العمل التعاوني، ويشتمل (06) عبارات من [1- 6]

البعد الثاني: : يقيس هذا المحور الرؤية المشتركة، ويتكون من (06) عبارات من [7- 12]

البعد الثالث: يقيس هذا المحور ممارسات الإدارة العليا، ويتكون من (05) عبارات من [13- 17]

● المحور الثاني: يقيس هذا المحور الاتجاهات حول التشارك المعرفي في المؤسسة، ويتكون من (09) عبارة من [18- 26].

صمم هذا الاستبيان حسب سلم ليكرت الخماسي، اذ يقابل كل عبارة من عبارات المحاور قائمة تحمل الخيارات التالية "موافق تماما"، "موافق"، "محايد"، "غير موافق"، "غير موافق تماما" وقد تم إعطاء كل خيار من خيارات درجات لتتم معالجتها احصائيا على النحو التالي: موافق تماما 5 "درجات"، موافق 4 "درجات"، محايد 3 "درجات"، غير موافق 2 "درجتان"، غير موافق تماما 1 "درجة واحدة".

2. صدق أداة الدراسة:

المقصود بصدق الاستبيان التأكد من انه سوف يقيس ما اعد لقياسه، فقد تم اختبار صدق أداة الدراسة من خلال كل من الصدق الظاهري وصدق الاتساق الداخلي، فلاختيار صدق أداة الدراسة ظاهريا تم عرض الاستبانة على أساتذة من ذوي التخصص بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، كما تم التأكد من صدق الاتساق الداخلي (الصدق البنائي) للأداة أيضا بحساب معامل الارتباط **Pearson** بين كل عبارة من عبارات الاستبيان بالدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي اليه العبارة، ويمكن توضيح ذلك في الجداول التالية:

الجدول رقم(04): معاملات ارتباط بيرسون بين عبارات البعد الأول والدرجة الكلية

معامل الارتباط	رقم العبارة
0.557**	01
0.573**	02
0.276*	03
0.500**	04
0.421**	05
0.325*	06
** دال عند مستوى الدلالة 0.01 فأقل	

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS

الجدول رقم(05): معاملات ارتباط بيرسون بين عبارات البعد الثاني والدرجة الكلية

معامل الارتباط	رقم العبارة
0.647**	07
0.641**	08
0.437**	09
0.332**	10
0.405**	11
0.215*	12
** دال عند مستوى الدلالة 0.01 فأقل	

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS

الجدول رقم(06): معاملات ارتباط بيرسون بين عبارات البعد الثالث والدرجة الكلية.

معامل الارتباط	رقم العبارة
0.536**	13
0.447**	14
0.457**	15
0.147**	16
0.586**	17
** دال عند مستوى الدلالة 0.01 فأقل	

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS

الجدول رقم(07): معاملات ارتباط بيرسون بين عبارات البعد الرابع والدرجة الكلية

معامل الارتباط	رقم العبارة
0.698**	18
0.679**	19
0.440**	20
0.584**	21
0.654**	22
0.682**	23
0.488**	24
0.666**	25
0.438**	26
** دال عند مستوى الدلالة 0.01 فأقل	

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS

يتضح من الجداول السابقة ان قيم معامل ارتباط كل عبارة من العبارات مع محورها، موجبة ودالة معنويا عند مستوى من الدلالة يساوي 0.01 فأقل.

ثالثا: اختبار خضوع توزيع الدراسة للتوزيع الطبيعي (Test de la Normalité)

لاختبار خضوع توزيع الدراسة للتوزيع الطبيعي نقوم بحساب معامل الالتواء (Kurtoisis) و معامل التفلطح (Skewness) وهذين المعاملين تم توضيحهم في الجدول التالية:

الجدول رقم(08): معاملي Skewness و Kurtoisis

معامل التفلطح Skewness	معامل الالتواء kurtoisis	المحاور
0.231	-0.877	الثقافة التنظيمية
0.700	2.132	العمل التعاوني
-0.715	1.42	الرؤية المشتركة
-0.427	-0.666	ممارسات الإدارة العليا
2.594	2.571	التشارك المعرفي
-0.320	-0.496	الاستبيان

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS

يتم اختبار التوزيع الطبيعي من خلال دراسة درجتي التفلطح والالتواء، فحسب الباحث R.B.Kline (2011)، فإنه من أجل إثبات أن متغيرات الدراسة تخضع للتوزيع الطبيعي، يمكن اعتماد طريقتي الالتواء والتفلطح؛ حيث أن القيمة المطلقة للالتواء لا تتعدى 3، والقيمة المطلقة للتفلطح أقل من 8، وفي حالات قصوى لا تتعدى القيمة 20.⁽¹⁾ وعليه فتوزيع الدراسة يخضع للتوزيع الطبيعي.

المطلب الثاني: أساليب المعالجة الإحصائية المستخدمة

للإجابة على أسئلة الدراسة تم معالجة البيانات باستخدام العديد من الأساليب الإحصائية المستخرجة من برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، وذلك بعد ان تتم عملية جمع البيانات ومن ثم فرزها وترميزها، والأساليب

¹⁾R. B. Kline, *Principles and Practice of Structural Equation Modeling*, third edition, the Guilford press, New York, 2011, p: 63

التي تم استخدامها في هذه الدراسة جاءت كالتالي:

1. تم استخدام جداول التوزيعات التكرارية والنسب المئوية لتمثيل الخصائص الديمغرافية والشخصية لأفراد مجتمع الدراسة؛
2. تم استعمال معامل الارتباط بيرسون لمعرفة مدى الاتساق الداخلي لمحاور الدراسة.
3. لقياس مدى ثبات أداة الدراسة تم استخدام معامل ألفا كرونباخ (Alpha de Cronbach) ومعامل الصدق لقياس الصدق البنائي.
4. تم استعمال معاملي Kurtosis و Skewness لاختبار خضوع توزيع الدراسة للتوزيع الطبيعي؛
5. حساب كل من الوسط الحسابي و الانحراف المعياري كمقياس النزعة المركزية، من اجل وصف بعض متغيرات .
6. لمعرفة درجة الموافقة العامة على محاور الدراسة تم حساب المتوسطات المرجحة؛
7. تم استعمال معامل الارتباط بيرسون أيضا لمعرفة مدى وجود اية علاقة ارتباط معنوية بين متغيرات الدراسة وأبعادها.
8. تم استعمال معامل R square لقياس الأثر بين متغيرات الدراسة وأبعادها.

المطلب الثالث: الاطار الوصفي لمجتمع الدراسة.

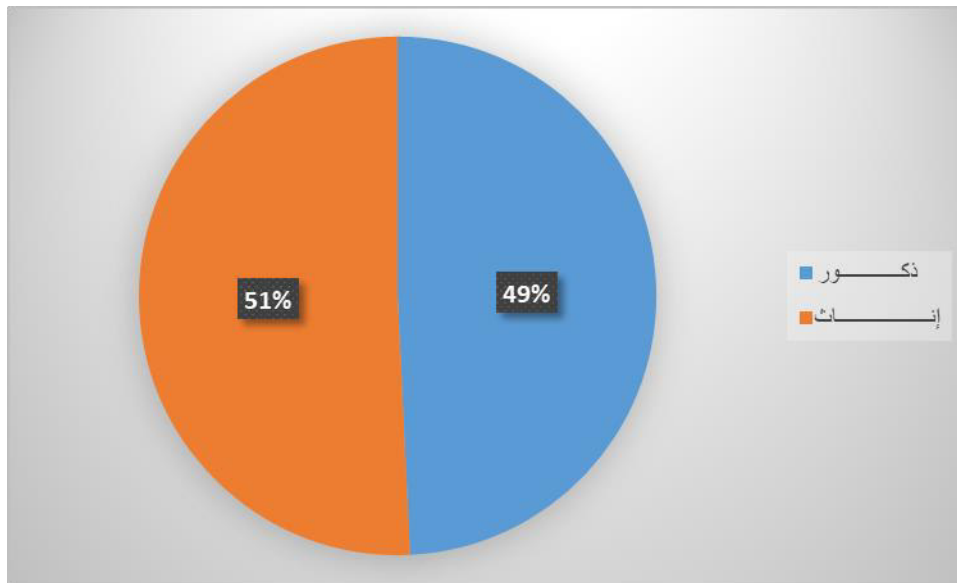
يتمثل مجتمع البحث في الأساتذة العاملين بكلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير جامعة محمد خيضر - بسكرة-، حث ان مجتمع الدراسة قد بلغ (195) فردا، فيما يتعلق بطريقة سحب العينة فقد اخترنا العينة الاحتمالية، أي الاختيار العشوائي لأفراد العينة من مجتمع الدراسة

الجدول رقم(09):الخصائص الديموغرافية لأفراد عينة الدراسة(الجنس).

المتغير	فئات المتغير	التكرار	النسبة المئوية
الجنس الجنس	ذكور	32	49.2
	إناث	33	50.8
	المجموع	65	100

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS

الشكل رقم(05): الخصائص الديموغرافية لأفراد عينة الدراسة(الجنس).



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS

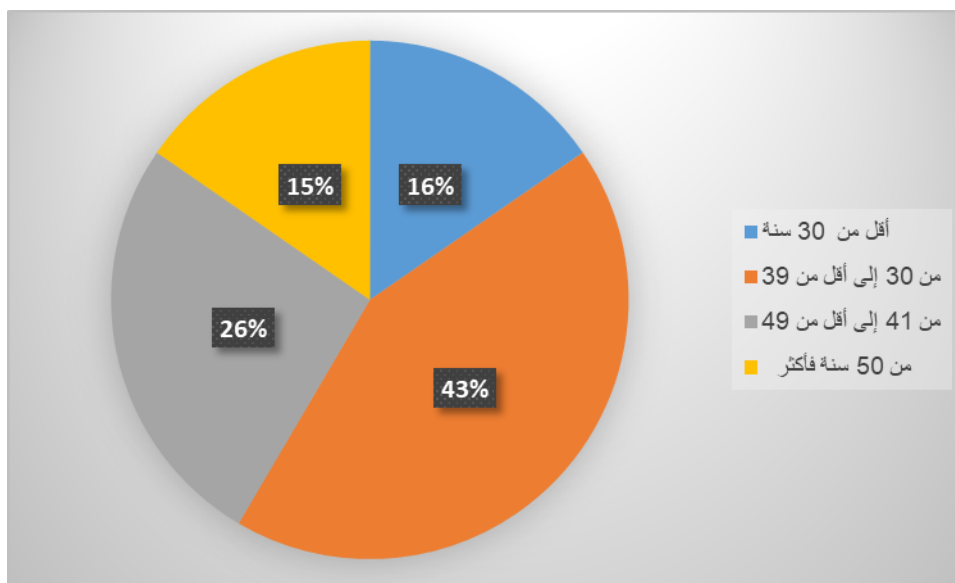
- يوضح الجدول (08) والشكل (03) أن العينة شملت على 32 أستاذ من جنس الذكور أي بنسبة بلغت 49.2%، بينما بلغ عدد الإناث 33 أي بنسبة بلغت 50.8%، مما يدل على أن عينة الدراسة متقاربة نسبيا من حيث الجنس فلا توجد خصوصيات مهنية في التعليم تخص أحد الجنسين دون الآخر.

الجدول رقم(10):الخصائص الديموغرافية لأفراد عينة الدراسة(العمر)

المتغير	فئات المتغير	التكرار	النسبة المئوية %
العمر	أقل من 30 سنة	10	15.4
	من 30 إلى 39	28	43.1
	من 40 إلى 49	17	26.2
	من 50 سنة فأكثر	10	15.4
	المجموع	65	100

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS

الشكل رقم (06): الخصائص الديموغرافية لأفراد عينة الدراسة(العمر).



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS

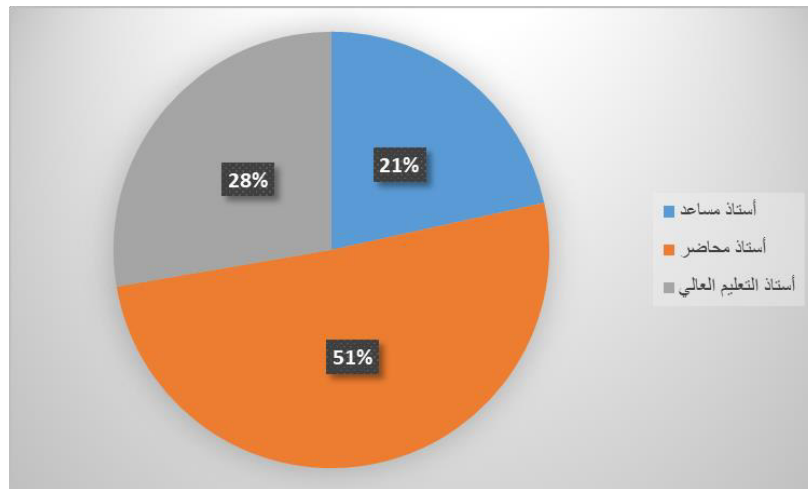
يوضح الجدول (09) والشكل (04) أن أفراد عينة الدراسة غير متقاربة من حيث العمر، حيث أن أكبر نسبة هي الأساتذة الذين تتراوح أعمارهم من 30 إلى 39، أي أن المؤسسة تعتمد على فئة الشباب بقدر جيد، وهذا يخدم ويشجع بناء ثقافة متجددة وتشارك معارفهم.

الجدول رقم(11):الخصائص الديموغرافية لأفراد عينة الدراسة(اللقب العلمي التعليمي).

المتغير	فئات المتغير	التكرار	النسبة المئوية
المؤهل العلمي	أستاذ مساعد	14	21.5
	أستاذ محاضر	33	50.8
	أستاذ التعليم العالي	18	27.7
	المجموع	65	100

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS

الشكل رقم(07): الخصائص الديموغرافية لأفراد عينة الدراسة(اللقب العلمي التعليمي).



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS

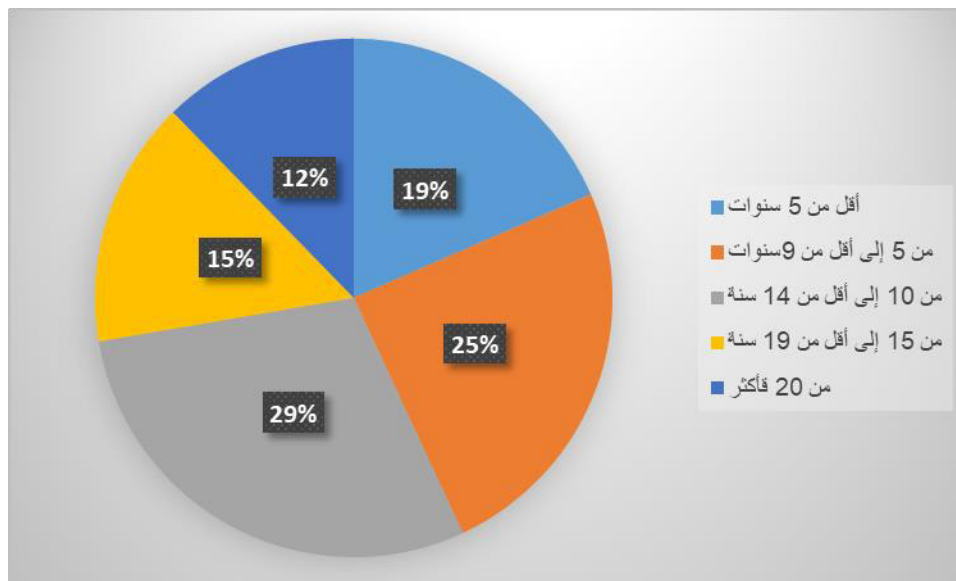
يوضح الجدول(10) و الشكل(05) ان هناك تفاوت في النسب لمستوى اللقب العلمي التعليمي حيث أن أغلبية أساتذة كلية ذوي اللقب العلمي التعليمي أستاذ محاضر وتقارب بين اللقب العلمي التعليمي أستاذ مساعد وأستاذ التعليم العالي، وهذا يدل على تنوع المعارف ويشجع على تشاركتها.

الجدول رقم(12):الخصائص الديموغرافية لأفراد عينة الدراسة(الخبرة المهنية).

النسبة المئوية	التكرار	فئات المتغير
18.5	12	أقل من 5 سنوات
24.6	16	من 5 إلى 9سنوات
29.2	19	من 10 إلى 14 سنة
15.4	10	من 15 إلى 19 سنة
12.3	8	من 20 فأكثر
100	65	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS.V20

الشكل(08): الخصائص الديموغرافية لأفراد عينة الدراسة(الخبرة المهنية).



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS.V20

يتبين من خلال الجدول رقم (11) والشكل(06) هناك تقارب في النسب بالنسبة لأغلب فئات الخبرة المهنية لا سيما الفئة الثانية والثالثة اي ما بين 5 و9 سنوات وفئة ما بين 10 و14 سن، وهذا يعني أن الكلية تتوفر على أساتذة ذوي خبرات متنوعة مما يشجع على التبادل والتشارك المعرفي بينهم.

المبحث الثالث: تحليل نتائج الدراسة واختبار الفرضيات.

نتناول في هذا المبحث كل من التحليل الاحصائي الوصفي للبيانات والذي يتم فيه الإجابة عن التساؤلات واختبار مستوى متغيرات الدراسة في المؤسسة محل الدراسة، كما سنتطرق فيه لاختبار فرضيات الدراسة بمعامل بيرسون واختبار الأثر بين متغيرات الدراسة باستخدام معامل R square وأخيرا نتائج الدراسة واقراحاتها.

المطلب الأول: التحليل الاحصائي للبيانات.

في هذا العنصر سوف نقوم بتحليل محاور الاستبانة بغية الإجابة على أسئلة البحث، حيث تم استخدام الإحصاء الوصفي باستخراج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري (على مقياس ليكارت "1-5") لإجابات افراد عينة البحث عن عبارات الاستبانة المتعلقة بالمتغيرات "الثقافة التنظيمية" و"التشارك المعرفي" وذلك وفق ما يوضحه الجدول التالي:

جدول رقم(13): مقياس ليكارت للحكم على إجابات الافراد

الدرجة	1	2	3	4	5
الاستجابة	غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما
المتوسط الحسابي	1.79-1	2.59-1.8	2.6-3.39	4.19-3.4	5-4.2

المصدر: من اعداد الطالب

وقد تم تحديد الوزن النسبي الفارق من حساب المدى (طرح الحدود العليا والدنيا للفئات) من مقياس ليكارت الخماسي، تم تقسيمه على عدد فئات المقياس للحصول على طول الخلية الصحيح، ثم إضافة هذه القيمة الى قيمة في التدرج الخماسي وهي الواحد الصحيح، وذلك لتحديد الحد الأعلى لكل فئة. إذن يمكن تحديد درجة القبول كم هو موضح في الجدول التالي:

جدول رقم(14): جدول مستوى الإجابة حسب سلم ليكارت.

المستوى	مستوى منخفض	مستوى متوسط	مستوى مرتفع
المستوى الحسابي	من 1 إلى 2.59	من 2.60 إلى 3.39	من 3.40 إلى 5.00

المصدر: من اعداد الطالب

أولا: الإجابة على التساؤلات

تتم الإجابة على التساؤلات والتي تتعلق بالمتغير الأول وهو الثقافة التنظيمية، والثاني وهو التشارك المعرفي.

1. الإجابة عن أسئلة المتغير الأول الثقافة التنظيمية:

أ. الإجابة عن أسئلة البعد الأول بنية العمل التعاوني:

جدول(15): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارة بنية العمل التعاوني.

رقم	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الترتيب
01	تشجع الكلية الأساتذة على العمل الجماعي	3.46	1.13	مرتفع	06

04	مرتفع	1.07	3.50	تشجع الكلية الأساتذة على تبادل الخبرات	02
03	مرتفع	0.98	3.56	الثقة من السمات المميزة للعلاقات داخل الكلية	03
05	مرتفع	0.88	3.49	أقوم باطلاع زملائي بمعارفي الجديدة	04
01	مرتفع	0.88	4.35	أتجنب الصراعات الداخلية من خلال الالتزام بالقواعد والاجراءات	05
02	مرتفع	0.67	3.86	أعمل على نقل المبادئ والمعتقدات السابقة للأساتذة الجدد	06
	مرتفع	0.68	3.70	بنية العمل التعاوني	

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS

يتضح من الجدول أن المتوسط الحسابي لبعدها بنية العمل التعاوني (3.70) يدل أن مستوى الإجابة مرتفع، حيث سجل المؤشر (5) أعلى متوسط حسابي بـ (4.35) يعني مستوى الإجابة مرتفع، وتدل هاته النتائج عن بنية عمل مشجعة وداعمة لروح فريق العمل الواحد بمبادئ الثقة والتعاون.

ت. الإجابة عن أسئلة البعد الثاني الرؤية المشتركة:

جدول (16): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات الرؤية المشتركة.

رقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى القبول	الترتيب
06	تهتم الإدارة عند وضع أهدافها بمشاركة الأساتذة	3.09	1.10	متوسط	06
07	أعمل على الاقتداء بمبادئ ومعتقدات الكلية	3.60	0.89	مرتفع	03
08	مهتم جدا بمستقبل الجامعة	4.03	0.68	مرتفع	01
09	تتوافق أهدافي مع أهداف إدارة الجامعة	3.36	0.96	متوسط	05
10	أحرص على مناقشة القضايا المختلفة والمتعلقة بالعمل مع	3.90	0.74	مرتفع	02

زملائي				
11	أعتبر المشاكل التي تواجه سير العمل مشاكل تخصني	3.49	0.83	مرتفع
	الرؤية المشتركة	3.78	1.36	مرتفع

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS

مما يوحي بالرؤية المشتركة بين الأساتذة، في حين تتقلص هذه الرؤية المشتركة بين الأساتذة والإدارة؛ وهذا من خلال ما توضحه عبارتين حازتا على المستوى المتوسط وهما (6) و(9)، حيث يتوافق مضمونهما في كون الجامعة ممثلة في الإدارة لا تدمج الأستاذ في صياغة برامجها واستراتيجياتها رغم اهتمامه بمستقبلها حسب المؤشر (8)، وهذا حسب عينة الدراسة من الأساتذة المستجوبين. وهذا يتوافق مع نتائج بعد "ممارسات الإدارة العليا" الآتي تحليل نتائجه.

ث. الإجابة عن أسئلة البعد الثاني ممارسات الإدارة العليا:

جدول(18): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات ممارسات الإدارة العليا.

رقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى القبول	الترتيب
12	تعمل إدارة الجامعة على الاهتمام بالأفراد الذين يقدمون أفكار جديدة	3.04	1.03	متوسط	03
13	تعتمد الإدارة على التوفيق بين الأفكار المختلفة للوصول إلى الحل المناسب وخفض مستوى الاختلاف بين الأساتذة	3.35	0.97	متوسط	02
14	تضع الإدارة فرق أو مجموعات للعمل لبناء الثقة بين الأساتذة	3.04	1.11	متوسط	04
15	تركز الإدارة على إنجاز المهام المطلوبة من الأساتذة	4.03	0.74	مرتفع	01
16	توفر الإدارة مساحة كافية للإبداع وتقديم الاقتراحات ومناقشتها	2.89	1.01	متوسط	05
	ممارسات الإدارة العليا	3.27	0.70	متوسط	

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS

ويدل على التفاف واتفاق بين المبحوثين على هذه الإجابات، وهذا يفسر بالنظرة السلبية للأستاذ لدعم الإدارة لبناء ثقافة المشاركة وتشجيع الإبداع ، والتركيز فقط على نتائج العمل المطلوب كما يشير إليه المؤشر (15) أعلى متوسط حسابي ب (4.03) يعني مستوى الإجابة مرتفع.

جدول رقم(20): اتجاهات العينة

المتغيرات	المتوسط الحسابي Mean
الرؤية المشتركة	3.78
بنية العمل التعاوني	3.70
ممارسات الإدارة العليا	3.27
الثقافة التنظيمية	3.57

المصدر: من اعداد الطالب على أساس مخرجات spss

2. الإجابة عن أسئلة المتغير الثاني التشارك المعرفي :

جدول(19): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات التشارك المعرفي.

رقم العبارة	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى القبول	الترتيب
17	أحرص على التواصل مع زملائي الأساتذة ذوي الأقدمية	4.18	0.63	مرتفع	01
18	يحرص الأساتذة في الكلية على تبادل المعرفة في ما بينهم	3.61	0.84	مرتفع	06
19	أحرص على المشاركة في المنتقيات والندوات الوطنية والدولية من أجل التواصل المعرفي.	4.03	0.76	مرتفع	02
20	يشعر الجميع بالارتياح للمساعدة المتبادلة في مجال التبادل العلمي	3.64	0.77	مرتفع	05

03	مرتفع	0.69	3.92	تستخدم الإدارة الاتصالات المتبادلة مثل نظم الاقتراحات، لوحة الاعلانات الالكترونية، الاجتماعات المفتوحة	21
04	مرتفع	0.95	3.73	المشاركة بالمعرفة بنوعها الضمنية و الظاهرة دافع ليكسب الأستاذ التميز وتحقيق الذات	22
07	مرتفع	0.91	3.53	يعتبر التشارك المعرفي كرسيد يساهم في تقييم أداء الأستاذ الجامعي	23
08	متوسط	1.04	3.30	تدعم إدارة الكلية الأساتذة باستثمار تكنولوجيات الاتصال الحديثة للاستفادة من المعارف بشكل فعال	24
09	متوسط	0.93	3.06	يوجد لدى الإدارة ثقافة تنظيمية تدعم التشارك المعرفي بين الأساتذة	25
	مرتفع	0.50	3.67	التشارك المعرفي	

المصدر: من اعداد الطالب على أساس مخرجات spss

يتضح من الجدول أن المتوسط الحسابي للمتغير التابع: التشارك المعرفي (3.67) يدل أن مستوى الإجابة مرتفع، وبلغ انحرافه المعياري (0.50) أقل من الواحد ويدل على عدم وجود تشتت في إجابات المبحوثين، حيث سجل المؤشر (1) أعلى متوسط حسابي بـ (4.18) يعني مستوى الإجابة مرتفع، ونلاحظ عبارتين فقط لهما المستوى المتوسط والمتعلق بالدعم المادي والمعنوي للإدارة للتشارك المعرفي، وهذا لا يختلف مع إجابات المبحوثين في المحور الأول السابق مناقشته.

المطلب الثاني: اختبار فرضيات الدراسة

نتناول هنا كل من التحليل الإحصائي الوصفي للبيانات والذي يتم فيه الإجابة عن تساؤلات الدراسة واختبار مستوى متغيرات الدراسة في المؤسسة محل الدراسة، و اختبار فرضيات الدراسة بمعاملات الارتباط و الانحدار واختبار الأثر بين متغيرات الدراسة باستخدام معامل R square وأخيرا نتائج الدراسة واقتراحاتها.

أولا: اختبار الفرضية الرئيسية الأولى:

تؤثر الثقافة التنظيمية ايجابا على التشارك المعرفي لدى أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير في جامعة محمد خيضر - بسكرة - عند مستوى دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$)

* اختبار الفرضية الرئيسية:

تم استخراج نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية والجدول التالي يبين ذلك:

الجدول رقم(21): نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية.

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	F قيمة المحسوبة	مستوى الدلالة F
الانحدار	8.628	1	8.628	69.225	0.000 ^a
الخطأ	7.852	63	0.125		
المجموع الكلي	16.480	64			

المصدر: من اعداد الطالب على أساس مخرجات spss

معامل التحديد = 0.524

معامل الارتباط = 0.724

من خلال النتائج الواردة في الجدول يتبين لنا التالي:

- ثبات صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية، حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة 69.225 وبقيمة احتمالية (0.000) وهي اقل من مستوى الدلالة (0.05).
- يتضح من نفس الجدول ان المتغير المستقل (الثقافة التنظيمية) في هذا النموذج يفسر ما قدره (52.4%) من التباين في المتغير التابع المتمثل في التشارك المعرفي، وهي قوة تفسيرية مقبولة.

معامل الارتباط $R = 0.724$ مما يعني ان هناك علاقة الارتباط قوية وإيجابية بين الثقافة التنظيمية والتشارك المعرفي وبذلك نقبل الفرضية.

ثانيا: اختبار الفرضيات الفرعية :

* إختبار الفرضية الفرعية الأولى:

تؤثر بنية العمل التعاوني ايجابا على التشارك المعرفي لدى أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير في جامعة

محمد خيضر - بسكرة - عند مستوى دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$)

تم إستخراج نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الفرعية الأولى والجدول التالي يبين ذلك:

الجدول رقم(22): نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الفرعية الأولى.

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	Fقيمة المحسوبة	مستوى الدلالة F
الانحدار	6.68	1	6.68	43.001	0.000 ^a
الخطأ	9.795	63	0.155		
المجموع الكلي	16.480	64			

المصدر: من اعداد الطالب على أساس مخرجات spss

معامل التحديد = 0.406

معامل الارتباط = 0.637

من خلال النتائج الواردة في الجدول رقم () يتبين لنا التالي:

- ثبات صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الفرعية الأولى، حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة 43.001 وبقية احتمالية(0.000) وهي اقل من مستوى الدلالة (0.05).
 - يتضح من نفس الجدول ان المتغير المستقل (الثقافة التنظيمية) في هذا النموذج يفسر ما قدره (40.6%) من التباين في المتغير التابع المتمثل في التشارك المعرفي، وهي قوة تفسيرية مقبولة.
- معامل الارتباط $R = 0.637$ مما يعني ان هناك علاقة الارتباط إيجابية وقوية بين بنية العمل التعاوني والتشارك المعرفي وبذلك نقبل الفرضية.
- * إختبار الفرضية الفرعية الثانية:

تؤثر الرؤية المشتركة ايجابا على التشارك المعرفي لدى أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير في جامعة محمد خيضر - بسكرة - عند مستوى دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$).

تم إستخراج نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الفرعية والجدول التالي يبين ذلك:

الجدول رقم(23): نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الفرعية الثانية.

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	Fقيمة المحسوبة	مستوى الدلالة F
الإنحدار	2.570	1	2.570	11.641	0.001 ^a
الخطأ	13.910	63	0.221		
المجموع الكلي	16.480	64			

المصدر: من اعداد الطالب على أساس مخرجات spss

معامل التحديد = 0.156

معامل الارتباط = 0.395

من خلال النتائج الواردة في الجدول يتبين لنا التالي:

- ثبات صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الفرعية الثانية، حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة 11.641 وبقية احتمالية(0.001) وهي اقل من مستوى الدلالة (0.05).
 - يتضح من نفس الجدول ان بعد (الرؤية المشتركة) في هذا النموذج يفسر ما قدره (15.6%) من التباين في المتغير التابع المتمثل في التشارك المعرفي، وهي قوة تفسيرية مقبولة.
- معامل الارتباط $R = 0.395$ مما يعني ان هناك علاقة الارتباط إيجابية بين الرؤية المشتركة والتشارك المعرفي وبذلك نقبل الفرضية.

إختبار الفرضية الفرعية الثالثة:

تؤثر ممارسات الإدارة ايجابا على التشارك المعرفي لدى أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير في جامعة محمد خيضر- بسكرة - عند مستوى دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$)

تم إستخراج نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الفرعية الثالثة والجدول التالي يبين ذلك:

الجدول رقم(24): نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الفرعية الثالثة.

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	Fقيمة المحسوبة	مستوى الدلالة F
الانحدار	11.614	1	11.614	150.390	0.000 ^a
الخطأ	4.865	63	0.077		
المجموع الكلي	16.480	64			

المصدر: من اعداد الطالب على أساس مخرجات spss

معامل التحديد = 0.705

معامل الارتباط = 0.840

من خلال النتائج الواردة في الجدول رقم (24) يتبين لنا التالي:

- ثبات صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الفرعية الثالثة، حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة 150.390 وبقية احتمالية (0.000) وهي اقل من مستوى الدلالة (0.05).
 - يتضح من نفس الجدول أن بعد (ممارسات الإدارة العليا) في هذا النموذج يفسر ما قدره (70.5%) من التباين في المتغير التابع المتمثل في التشارك المعرفي وهي قوة تفسيرية مقبولة.
- معامل الارتباط $R = 0.840$ مما يعني ان هناك علاقة الارتباط ذات دلالة احصائية بين ممارسات الإدارة العليا والتشارك المعرفي.

خلاصة الفصل:

تم التعرف من خلال هذا الفصل على كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير في جامعة محمد خيضر- بسكرة- وكذا الهيكل التنظيمي الذي ينظم عملها وعلاقات افرادها، واعتمد في انجاز هذه الدراسة على طريقة الاستبانة التي تم توزيعها على عينة من أساتذة الكلية، بحيث تحتوي الاستبانة على قسمين بحيث القسم الأول ينطوي على محور المعلومات الشخصية والقسم الثاني ينطوي محورين: الثقافة التنظيمية والتشارك المعرفي، والهدف منها الإجابة على إشكالية بحثنا التالية: " هل للثقافة التنظيمية أثر في التشارك المعرفي"، وبعد تحليل البيانات المجمعة باستخدام أساليب إحصائية عديدة كالنسب المئوية، المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، اختبار ألفا كرونباخ، تحليل الانحدار تم عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية واختبار الفرضيات، وتوصلنا إلى صحة وقبول الفرضيات التي وضعناها، حيث اتضح أنه:

✓ مستوى بنية العمل التعاوني كان مرتفع بالنسبة لمستوى القبول وفقا لمقياس الدراسة.

✓ مستوى الرؤية المشتركة كان مرتفع بالنسبة لمستوى القبول وفقا لمقياس الدراسة.

✓ مستوى ممارسات الإدارة العليا كان مرتفعا بالنسبة لمستوى القبول وفقا لمقياس الدراسة.

كما توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ايجابية ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية وأبعادها من جهة والتشارك

المعرفي من جهة أخرى عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$).

تمهيد :

تعد المشاركة بالمعرفة أحد أهم عمليات إدارة بالمعرفة وأحد التحديات الكبيرة للمنظمات الحديثة التي ترغب باستعمال المعرفة المتوفرة لديها كموجود ذي قيمة عليا لزيادة كفاءتها ولتحقيق ميزة تنافسية لها ولاستمراريتها وبقائها في بيئة متغيرة، ولتعزيز عملية الإبداع والابتكار لدى العاملين فيها، إذ إن هناك علاقة وطيدة بين عملية مشاركة المعرفة وبين عمليات التعلم الفردي والجماعي في المنظمة والإبداع والابتكار فيها ، وتوليد معرفة جديدة ، والارتقاء بالأداء المنظمي ، واستخلاص القيمة المضافة من المعرفة .

وبناء على ما سبق فإن زيادة فعالية مشاركة المعرفة وإيجاد ثقافة تنظيمية داعمة يعدان هدفين مرغوبين فيهما لأنهما يقدمان عائد مضاعفة محتملة لما عملت المنظمة بجد أكبر ودكاء أكثر .

المبحث الأول: أساسيات المشاركة بالمعرفة

لمعرفة موضوع التشارك المعرفي يجب أولاً التطرق إلى المعرفة، والتي تعد مورد مهم وجديد للمؤسسات اليوم، لذا تطلب إدارتها (إدارة المعرفة) ومن أجل ذلك سنتطرق إلى ما يلي: المعرفة، إدارة المعرفة، التشارك المعرفي.

المطلب الأول: المعرفة وإدارة المعرفة.

لقد حظية المعرفة وإدارتها باهتمام كبير من الباحثين لتأثيرها الكبير بمسار المنظمة والتأثير عليها، ومنه سنتطرق لمفهوم المعرفة ومفهوم ادرة المعرفة.

أولاً- مفهوم المعرفة

تعتبر المعرفة من المواضيع تطورا دراسة حيث حظية باهتمام الباحثين الكبير، وسنقدم بعض الأساسيات للمعرفة:

1- تعريف المعرفة:

لتعريف المعرفة بأفضل طريقة هي التمييز بين كل من البيانات والمعلومات نتيجة لعدم التفرقة بينها وبين المعرفة:

أ. **البيانات Data** : تعرف البيانات على "أنها مواد وحقائق خام أولية، ليست ذات قيمة بشكلها الأولي هذا ما لم تتحول إلى معلومات مفهومة ومفيدة"¹، من هذا التعريف نرى أن البيانات هي حقائق غير معالجة أي ليست مهمة والمتعلقة بالعملية الإدارية.

ب. **المعلومات Information**: المعلومات تعرف "بأنها عبارة عن بيانات تم تصنيفها وتنظيمها بشكل يسمح باستخدامها والاستفادة منها، وبالتالي فالمعلومات لها معنى وتؤثر في ردود أفعال وسلوك من يستخدمها"²، يرى صاحب التعريف أن المعلومات هي بيانات خاضعة للمعالجة لتصبح ذات قيمة ومعنى يتم استخدامها.

ت. **المعرفة Knowledge**: ينظر للمعرفة على "أنها المزيج المتكامل والمترايط من المعلومات والخبرات والتجارب والاتجاهات ووجهات النظر والمعتقدات والمفاهيم والقيم التي يمتلكها الفرد، وتشكل بنيته المعرفية وتحدد طبيعة سلوكه حيال القضايا والمواقف المختلفة وتساعد في اتخاذ القرارات المناسبة، وعليه يمكن

¹ عبد الستار العلي وآخرون، المدخل إلى إدارة المعرفة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص 113.

² أحمد الخطيب وخالد زيبان، إدارة المعرفة ونظم المعلومات، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص 68.

القول بأن كل فرد يمتلك قاعدة معرفية، وأن العقل البشري هو هذه القاعدة¹، يفسر التعريف على أن المعرفة هي قاعدة معرفية يمتلكها العقل البشري وترجم سلوكياته.

كما تعرف على "أنها الاستخدام الكامل والمكثف للمعلومات والبيانات والتي ترتبط بقدرات الإنسان الأصلية والمكتسبة والتي توفر له الإدراك والتصور والفهم من المعلومات التي يتم الوصول إليها عن طريق البيانات الخاصة بحالة معينة أو ظاهرة معينة أو مجال معين أو مشكلة معينة"²، حيث يرى صاحب التعريف أن المعرفة مجموعة المعلومات المعالجة عن طريق البيانات الخاصة من خلال التجارب.

من خلال هذين التعريفين نقول على أن المعرفة عبارة عن حالة ذهنية فكرية للفرد ومعلومات ممتزجة بالخبرة والتجربة والحقائق والأحكام والقيم التي تعمل مع بعضها البعض كترتيب فريد يسمح للفرد من اتخاذ القرارات المناسبة.

2- أنواع المعرفة:

أ- **المعرفة الصريحة:** هي المعرفة التي يمكن أن يعبر عنها من خلال الحقائق والتعبيرات والرسومات والتصورات، ويمكن توثيقها كتابيا أو في الشكل الإلكتروني، ويمكن تداولها بسهولة تحولها من شخص إلى آخر أو من منظمة إلى أخرى أو اقتباسها من وثيقة كونها جاهزة وموثقة بدقة³. وعرفت أيضا بأنها تتعلق بالمعلومات الظاهرية الموجودة والمخزنة في أرشيف المنظمة، وفي الغالب يمكن للأفراد داخل المنظمة الوصول إليها واستخدامها، ويمكن تقاسمها مع جميع الموظفين من خلال الندوات، اللقاءات والكتب⁴.

ب- **المعرفة الضمنية:** تتعلق المعرفة الضمنية بالمهارات، والتي هي في حقيقة الأمر توجد داخل عقل وقلب كل فرد والتي من غير السهولة نقلها أو تحويلها للآخرين⁵.

وهي أيضا المعرفة غير الرسمية، الذاتية، غير المكتوبة، المخزونة في عقل الأفراد والمستقرة في نفوسهم⁶.

¹ عمر أحمد همشري، إدارة المعرفة الطريق إلى التميز والريادة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013، ص 57.

² حسن فلاح خلف، اقتصاد المعرفة، جدار الكتاب العالمي، عمان، الأردن، 2007، ص 8.

³ حسين عجلان حسن، استراتيجيات الإدارة المعرفية في منظمات الأعمال، إثراء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص 23.

⁴ عبد اللطيف محمود مطر، إدارة المعرفة والمعلومات، دار كنوز المعرفة، عمان، الأردن، 2007، ص 27.

⁵ محمد حباينة، دور الرأسمال الفكري في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة، مذكرة ماجستير في علوم التسويق، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسويق، جامعة سعد دحلب، البليدة، 2007، ص 20.

⁶ سعد غالب ياسين، إدارة المعرفة- المفاهيم، النظم، التقنيات، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007، ص 37.

وفي الجدول التالي توضيح الفرق بين المعرفة الضمنية والصريحة:

الجدول رقم (0¹): الفرق بين المعرفة الصريحة والمعرفة الضمنية

العوامل	المعرفة الصريحة	المعرفة الضمنية
مكائنها	مكتوبة في الوثائق أو إلكترونية وفي أشرطة ممغنطة	في عقول الأفراد.
شكلها	كتب، أدلة عمل، إجراءات، أشرطة وتقارير.	خبرات، نماذج ذهنية، مهارات ومعتقدات.
إمكانية نقلها	يمكن تناقلها من جيل إلى جيل	إذا لم توظف أو تخزن قد تنتقل بانتقال الفرد من المنظمة أو تموت بموته.
إمكانية تبادلها	يسهل تبادلها.	يصعب تبادلها و التشارك بها.
إمكانية التعبير عنها	يسهل التعبير عنها في أشكال مختلفة.	لا يمكن رؤيتها و التعبير عنها بسهولة.
إمكانية قياسها وتقييمها	يمكن قياسها لأنها في صيغة قواعد بيانات، نظم خبيرة، برمجيات... الخ.	يصعب قياسها وذلك لصعوبة تحديدها وتحويلها إلى خدمات معرفية محددة.

المصدر: مقبل بن شاهر المنيعي البيشي، متطلبات إدارة المعرفة في مجلس الشورى ومدى جاهزيته لتطبيقها، مذكرة ماجستير في العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2009، ص 18.

من الجدول يمكن القول أن المعرفة الضمنية يستحوذ عليها الفرد ولا يمكنه التعبير عنها بسهولة أو يعتمد ذلك، لذا فالمنظمة تحاول قدر استطاعتها استخدام الأساليب التي من شأنها أن تساعد الأفراد على استخراج هذه المعارف الكامنة والتصريح بها من أجل الاستعانة بها في اتخاذ القرارات، عكس المعرفة الصريحة.

3- خصائص المعرفة:

يمكن الإشارة إلى عدد من الخصائص الأساسية للمعرفة نذكر منها ما يلي:¹

- أ- إمكانية توليد المعرفة: وتشير إلى حركة المعرفة من خلال عمليات البحث العلمي التي تتضمن الاستنباط والاستقراء والتحليل والتركيب، التي تسهم بدرجة كبيرة في توليد المعرفة إذ يقوم الأشخاص المبتكرون الذين لديهم الخصوبة الفكرية والقدرة على التحليل والتركيب والتمحيص واستخلاص النتائج.
- ب- إمكانية امتلاك المعرفة: من قبل أي فرد فهي ليست محصورة بفرد أو مقتصرة على جهة معينة دون غيرها، وبالطبع فإن الطريقة الأكثر شيوعاً لاكتساب المعرفة هي التعلم، ومن ثم يمكن تحويل هذه المعرفة إلى طرق عملية أو براءة اختراع أو أسرار تجارية.
- ت- إمكانية تخزين المعرفة: إذ كانت في السابق تخزن على الورق ولا زالت لغاية الآن، ولكن التركيز ينصب الآن على تخزين المعرفة باستخدام الطرق الالكترونية التي تعتمد على الحاسوب بدرجة كبيرة وهو ما يسمى بقواعد المعرفة.
- ث- إمكانية تصنيف المعرفة: وذلك حسب مجالات متعددة مثل المعرفة الضمنية، الظاهرية، الإجرائية... الخ.
- ج- المعرفة المتجذرة في الأفراد: ليس كل المعرفة في المؤسسة هي صريحة ومنظورة، فالكثير من المعارف التنظيمية يحتفظ بها وبشكل خلاق في رؤوس الأفراد، فهناك معرفة فطرية متجذرة نحن مزودون بها كإمكانات ذهنية وهي قابلة للتحويل إلى معرفة صريحة ومنظورة، فهي تشبه الطاقة التي توجد في البطارية يمكن استخدامها بمجرد توصيلها بالاستخدام.
- ح- المعرفة لا تستهلك بالاستخدام: بالعكس فهي تتطور وتولد بالاستخدام.

ثانياً- مفهوم ادارة المعرفة.

تعتبر إدارة المعرفة من أهم دراسات الإدارة الحديثة لما لها دور في المنظمة بعملياتها، وسنحاول التعريف بإدارة المعرفة وأهميتها

1- تعريف إدارة المعرفة:

ظهرت العديد من التعاريف لإدارة المعرفة التي تحاول أن تحدد معالمها بدقة، والتي اختلفت باختلاف تخصصات

¹ نجم عبود نجم، إدارة المعرفة (المفاهيم، الإستراتيجيات والعمليات)، الطبعة (2)، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2008، ص 29.

الباحثين واختلاف وجهات نظرهم، ومن بين هذه التعريفات نجد:

عرفت إدارة المعرفة على أنها: "العمليات والنشاطات التي تساعد المنظمة على توليد والحصول على المعرفة من حيث اختيارها، تنظيمها واستخراجها ونشرها، وتحويل المعلومات والخبرات التي تمتلكها المنظمة وتوظيفها في أنشطتها الإدارية المختلفة كاتخاذ القرارات وإجراءات العمل والتخطيط الاستراتيجي"¹ يرى الباحث أن إدارة المعرفة هي مجموعة من العمليات (توليد، استخراج، مشاركة) المعرفة وتوظيفها في الأنشطة الادارية

كما عرفت على "أنها الإدارة النظامية والواضحة للمعرفة والعمليات المرتبطة بها والخاصة باستحداثها وجمعها وتنظيمها، ونشرها واستخدامها واستغلالها، وهي تتطلب تحويل المعرفة الشخصية إلى معرفة تعاونية يمكن تقاسمها بشكل كلي"² يعرف الباحث إدارة المعرفة بأنها كل العمليات المتعلقة بالمعرفة من جمع وتنظيم واستغلال للمعرفة الشخصية إلى معرفة ضمنية.

كذلك تعرف "على أنها طريقة جديدة للتفكير حول تنظيم ومشاركة الذكاء الجماعي والموارد الإبداعية، وأنها تشير إلى الجهود النظامية لإيجاد وتنظيم وإتاحة رأس المال الفكري للمنظمة وتعزيز ثقافة التعلم المستمر ومشاركة المعرفة"³ يرى الباحث أن إدارة المعرفة هي عبارة عن عملية أو مجموعة عمليات منهجية منظمة، تسهل توليد وتبادل المعرفة على مستوى المنظمة.

وبناء على التعاريف السابقة يمكن تعريف إدارة المعرفة بأنها: عملية ادارية تتضمن مجموعة من الأنشطة والممارسات الهادفة إلى توليد المعرفة ومشاركتها وتطبيقها.

2- أهمية إدارة المعرفة:

تتمثل أهمية إدارة المعرفة في العديد من النقاط أبرزها:⁴

- تحسين خدمات العملاء.
- زيادة العائد المادي عن طريق تسويق المنتجات والخدمات بفاعلية أكثر.

¹ إبراهيم الخلوف الملكاوي، إدارة المعرفة (الممارسات والتفاصيل)، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006، ص 74.

² عبد الرحمن حسني الشيمي، إدارة المعرفة (الراسمرفية بديلا)، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2009، ص 82.

³ أكرم سالم الجنابي، إدارة المعرفة في بناء الكفايات الجوهرية، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013، ص 63.

⁴ عاطف محمود عوض، دور إدارة المعرفة وثقافتها في تحقيق التطوير التنظيمي، مجلة جامعة دمشق، المجلد (28)، العدد (1)، 2012، ص 409.

- تبني فكرة الإبداع عن طريق تشجيع مبدأ تدفق الأفكار بحرية.
- تحديد المعرفة المطلوبة وتوثيق المتوافر منها وتطويرها والمشاركة فيها وتطبيقها وتقييمها.
- ومن الأهمية التي تحققها أيضا:¹

- تعد عملية نظامية تكاملية لتنسيق أنشطة المنظمة المختلفة في اتجاه تحقيق أهدافها.
- تعزز قدرة المنظمة للاحتفاظ بالأداء التنظيمي المعتمد على الخبرة والمعرفة وتحسينه.
- تساهم في تحفيز المنظمات لتجديد ذاتها ولمواجهة التغيرات البيئية غير المستقرة.

المطلب الثاني: ماهية التشارك المعرفي.

لا يمكن الحديث عن التشارك بالمعرفة داخل المنظمة دون الحديث عن نقل المعرفة، لأن عملية نقل المعرفة هي الخطوة الأولى في عملية التشارك في المعرفة، وتعني عملية نقل المعرفة لإيصال المعرفة "المناسبة" إلى الشخص "المناسب" في الوقت "المناسب" وضمن الشكل "المناسب" وبالتكلفة "المناسبة".²

أولاً: تعريف التشارك المعرفي

قد تعددت تعاريف المشاركة بالمعرفة ونذكر منها :

يعرف التشارك المعرفي بأنه "عملية تحويل ونقل المعرفة (المهارات، الخبرات، المفاهيم) من فرد إلى آخر في المنظمة"³ أي أن التشارك المعرفي عملية بين طرفين تقوم على تحويل ونقل المعرفة.

"ومن جانب سلوكي عرف بأنه السلوك المتبنى لنشر المعرفة المكتسبة بين الأفراد الآخرين لتحقيق القيمة المضافة للمعرفة ومن جانب اداري عرف بأنه ارتباط بين مكونين الأول يمتلك المعرفة والثاني بحاجة إليها مما يتطلب تهيئة الظروف

¹ محمد فلاق، عمليات إدارة المعرفة وتأثيرها في تحقيق الميزة التنافسية، الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة حسنية بن بوعلي، الشلف، ص 8.

² محمد يسرى حسين، دور الإدارة المعرفية في تحديد كفاءة أداء المنظمات الفندقية، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، الجامعة المستنصرية، بغداد، العدد (25)، 2010، ص 258.

³ حاتم علي عبد الله الحمداني، اثر التشارك المعرفي في استدامة القدرات الديناميكية بحث تحليلي لعينة من تدريسي كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة ، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد الرابع والخمسون، 2018، ص 112

المناسبة لقيام الأول بإيصال المعرفة وقدرة الثاني على استيعاب هذه المعرفة¹، حيث عرف التشارك المعرفي من جانبين السلوكي والاداري، حيث يرى الأول على أنه النشاط المتبع لنشر المعرفة، والثاني على أنه ارتباط بين مكونين الأول مرسل المعرفة والثاني متلقي المعرفة وهيئة الظروف المناسبة لإيصال واستقبال المعرفة.

كما عرف التشارك في المعرفة على أنه "التحويل الفعال للمعرفة، أي أن باستطاعة مستلم المعرفة أن يفهمها بشكل كاف ويصبح قادرا على القيام بالفعل بموجبها"²، في هذا التعريف نلاحظ أن التشارك المعرفي هو العملية الفعالة التي تقوم بإيصال المعرفة لتكون مفهومة ويمكن العمل بها.

وفي تعريف آخر للتشارك المعرفي هو "عملية التفاعل المستمر والمتبادل لأصول المعرفة بين الأفراد، فرق العمل، جماعات العمل في داخل المنظمة، بين المنظمة والمستفيدين وبين المنظمات التي تعمل في السوق"³، فحين أن هذا التعريف يركز على عملية تبادل المعرفة بين المنظمة وجميع الأطراف الداخلية والخارجية.

ومن خلال التعاريف السابقة نستنتج أن التشارك المعرفي هو عملية من عمليات إدارة المعرفة المنسقة والمحكمة لتبادل المعرفة بين طرفين أو أكثر.

ثانيا: خصائص التشارك المعرفي.

للتشارك المعرفي خصائص نذكر منها:⁴

- تركيز المنظمة على تطوير الأصول المعرفية واستغلالها استغلالا أمثل.
- توفير الأدوات والعمليات اللازمة لأداء المعرفة.
- خلق ومشاركة واستخدام المعرفة هي عمليات لا تتجزأ من كافة عمليات المنظمة.
- المعرفة متوفرة لجميع من يستطيع أن يساهم فيها ويستخدمها.
- تحفيز وتعزيز تبادل المعرفة.

¹ حاتم علي عبدالله الحمداني، نفس مرجع، ص112

² يوسف أبو فارة وحمد خليل عليان، العلاقة بين عمليات إدارة المعرفة وفاعلية أنشطة المؤسسات الأهلية في القدس الشرقية، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات، القدس، العدد (18)، 2010، ص 61.

³ سعد غالب ياسين، نظم المعلومات الإدارية، دار اليازوري للنشر و التوزيع، الأردن، 2009، ص 109.

⁴ سامية محمد سيد علي وعباس حلمي الجمل، ادارة المعرفة اتجاهات ادارية معاصرة، الجزء الأول، دار العلم والايمان للنشر والتوزيع، تدمك، 2013، ص ص

- توفير قنوات الاتصال وبنية تحتية تكنولوجية تساعد في تنفيذ أنشطة إدارة المعرفة.

ثالثا: أهمية التشارك المعرفي.

للتشارك المعرفي أهمية ذكرها الباحثون تتمحور فيما يلي: ¹

- يساعد التشارك المعرفي الموظفين من تحسين قدرتهم في اتخاذ القرارات.
- يساهم التشارك المعرفي في تحسين أداء المنظمة.
- تستخدم المنظمة نتائج التشارك المعرفي كوسيلة تعليمية، تسعى من خلالها إلى تحسين كفاءة الموظفين.
- يعد التشارك المعرفي على مستوى الفرد ذو أهمية كبيرة بالنسبة للمنظمة لأن الفرد يعد مصدرا للمعرفة التنظيمية، فهو الذي يؤدي الأنشطة اليومية، وهو المسؤول عن خلق معارف جديدة.
- إن التشارك المعرفي يخفض من تكاليف التدريب.
- تساعد عملية التشارك المعرفي الأفراد على تحقيق أهدافهم، تقليل الأخطاء والاستثمار في الوقت.
- يساهم التشارك المعرفي في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة والمحافظة عليها.

المطلب الثالث: أهداف التشارك المعرفي.

تعددت رؤى الباحثين حول أهداف التشارك المعرفي نذكرها فيما يلي: ²

- يرى Camacho أنه من أهداف التشارك في المعرفة: تطوير موضوعي للمفاهيم؛ إنشاء فضاء للتفكير؛ تصميم مجالات للقاءات؛ إنتاج المعارف المساعدة على التغيير.
- كما أن التشارك في المعرفة يهدف إلى تطوير المسار المهني للفرد من خلال: كسب سمعة مهنية واعتراف داخل المنظمة، نتيجة تشاركه بمعارفه مع الآخرين؛ الاستفادة من معارف الآخرين في تحسين الأداء، كما أن المبادرة إلى تحويل المعرفة إلى الآخرين تجعلهم أكثر ثقة بالفرد وأكثر استعدادا ومصداقية في التشارك في المعرفة معه.
- ويرى Chau et al أن التشارك في المعرفة يهدف إلى كل من تفعيل التشارك في مجالات الخبرة بين الزبون وفرق العمل، تحديد احتياجات الأنظمة البرمجية في المنظمة، جذب معارف جديدة من قبل أعضاء الفريق، جمع

¹ جوهرة أقطي، أثر القيادة الاستراتيجية على التشارك في المعرفة دراسة حالة مجموعة فنادق جزائرية، رسالة مقدمة كمتطلب لنيل شهادة دكتوراه في علوم التسيير جامعة محمد خيضر بسكرة، 2014، ص49.

² نفس المرجع، ص48.

المعرف الموجودة لدى أفراد موزعين لتشكيل مستودع للمعرفة التنظيمية، الحفاظ على المعرفة التي يمكن فقدها بخروج الموظفين ذوي الخبرات المتنوعة، وتحسين نشر المعرفة التنظيمية.

المبحث الثاني: منهجية التشارك المعرفي

تتطلب عملية التشارك المعرفي وجود علاقة بين طرفين أو أكثر، مالك المعرفة وهو من يقوم بالمشاركة عن طريق عملية الأخرجة، والمستلم للمعرفة وهو مستقبل المعرفة المشاركة عن طريق الأدخلة والشكل الموالي يوضح ذلك، وفي هذا المبحث سنحاول فهم كيفية حدوث التشارك في المعرفة.

المطلب الأول: أشكال ومتطلبات التشارك المعرفي.

أولاً: أشكال التشارك المعرفي

أشار (Marquardt2002) إلى أن المعرفة يتم التشارك فيها داخل المنظمات إما بشكل مقصود، أو بشكل غير مقصود:¹

1. الشكل المقصود: ويعني أن تتم عملية التشارك في المعرفة داخل المنظمة من خلال الاتصالات الفردية المبرمجة بين الأفراد، أو من خلال الأساليب المكتوبة مثل: المذكرات، والتقارير، والنشرات الدورية، ومختلف أنواع المطبوعات الداخلية. بالإضافة إلى ذلك فإنه يتم التشارك في المعرفة قصدياً من خلال استخدام الفيديو، والأشرطة الصوتية، وعقد المؤتمرات والندوات الداخلية، وبرامج التدريب، وإجراء التنقلات وتدوير الأعمال بين الأعضاء.
2. الشكل غير المقصود: ويعني التشارك في المعرفة بشكل غير مقصود داخل المنظمة من خلال الشبكات غير الرسمية، والقصص والأساطير.

ثانياً: متطلبات التشارك المعرفي.

إن أهم متطلبات التشارك المعرفي تتمثل في ما يلي:²

- الهيكل التنظيمي المناسب: يجب على المؤسسة الحرص على بناء هيكل تنظيمي يتيح فرصة تقاسم المعارف

¹ عبد السلام نجادات، واقع نقل المعرفة والتشارك بها في ظل العولمة، المؤتمر العلمي الدولي: عولمة الإدارة في عصر المعرفة، جامعة الجنان، لبنان، 15-17 ديسمبر 2012، ص 5.

² Stephen Robbins et autres ، Management: l essentiel concepts et des pratiques، Pearson، paris، 2008، P17.

- بشفافية، كما يسمح بخلق بيئة عمل تدعم الانفتاح في الاتصالات وزيادة المشاركة في المعلومات.
- **فرق العمل:** تتطلب عملية التشارك المعرفي تكوين فريق عمل تسوده الثقة المتبادلة بين الأعضاء، ويتميز بالاتصالات الفعالة نتيجة التغذية العكسية وقدرة الأعضاء على تبادل الأفكار بسهولة.
 - **القيادة الفعالة:** وهي تلك القيادة التي تدعم وتوجه أعضاء فرق العمل دون السيطرة عليهم من خلال التدريب والتحفيز وخلق بيئة عمل تشجع على حل المشكلات بطريقة مستقلة تضمن تحسين سيرورة العمل.
- ومن أهم المتطلبات أيضا:¹
- **مخازن المعرفة:** هي المخازن التي تخزن فيها المعرفة الخارجية والداخلية الكترونيا في موقع واحد ليسهل الوصول اليها عند الحاجة من طرف الأفراد.
 - **تكنولوجيا المعلومات والاتصال:** تعتبر كآلية فعالة في إدارة مخازن المعرفة وتفعيل المشاركة في المعرفة بين الأفراد من خلال تكوين فرق عمل افتراضية.
 - **التدريب:** لا بد الاهتمام بتدريب العاملين على استخدام الوسائل والأدوات المتخصصة في نظم العمل المعرفي لغرض تحسين عملية التشارك المعرفي.
- المطلب الثاني: عمليات التشارك المعرفي.**

يكون التشارك المعرفي داخل المنظمة بين الأفراد، الجماعات، والأقسام بمجموعة من العمليات (نقل، تبادل، تحويل) المعرفة، ولتوضيح أكثر لهذه العمليات نشرحها على النحو التالي:²

- أ- **تبادل المعرفة:** ويضمن تبادل المعرفة كل من الأفراد الذين يتيحون معارفهم لغيرهم وكذا الأفراد الذين يبحثون عن المعارف من غيرهم أي هناك طرفين يتبادلان مع بعضهم البعض الضمنية الظاهرية.
- ب- **نقل المعرفة:** تتم من خلال عملية الاتصالات التي تضمن فهم وتطبيق المعرفة بين مصدر ومستقبل المعرفة، إن نقل المعرفة يعكس عملية إيصال المعرفة المناسبة إلى الشخص المناسب في الوقت المناسب وبالشكل المناسب، بالتكلفة المناسبة، وبالتالي فعملية نقل المعرفة هي الأكثر فعالية لتشارك المعرفة، أي أن نقل المعرفة تتيح تشارك المعرفة

¹ اسمهان ماجد الطاهر و ابراهيم محمود منصور، متطلبات مشاركة المعرفة والمعوقات التي تواجه تطبيقها في شركات الاتصال الأردنية، المؤتمر العلمي الثالث بعنوان إدارة المنظمات-التحديات العالمية المعاصرة-، جامعة العلوم التطبيقية الخاصة، الأردن، 28-27 نيسان 2009، ص 11.

² عنتره خفاني ، أثر التشارك المعرفي على أداء الأستاذ الجامعي دراسة حالة لعينة من أساتذة جامعة قاصدي مرباح بورقلة، مذكرة مقدمة لاستكمال شهادة الماجستير أكاديمي، التخصص إدارة الموارد البشرية ،شعبة علوم التسيير بجامعة قاصدي مرباح، 2018، ص 12

عن طريق أصحاب المعرفة والحصول وتطبيق المعرفة عن طريق مستقبل المعرفة.

وتتم عملية نقل المعرفة من خلال العمليات الفرعية التالية:¹

1. النقل المتسلسل التراكمي: ويعتبر هذا النوع الطريقة السهلة في نقل المعرفة، حيث يتم نقل المعرفة من عضو إلى آخر داخل نفس الفريق، من أجل إنجاز نفس المهام التي أنجزها مسبقاً، فلا يوجد نقل للمعرفة من فريق لآخر.
2. نقل المعرفة الصريحة بين الفرق: تسمح هذه الطريقة ببساطة بنقل المعرفة من الفرق الذي أنجز العمل في مكان ما إلى فريق آخر يعمل في نفس المجال من أجل تشارك الخبرة.
3. نقل المعرفة الضمنية: ينفرد هذا النوع من نقل المعرفة بالتميز والتعقيد، حيث أن المعرفة مخزنة في أذهان الخبراء كما أن الفريق يستلم المعرفة الضمنية بشكل مختلف بواسطة المكان، الخبرة، التكنولوجيا، العادات، الثقافة... إلخ، وبهذا يعني ضرورة تعديل وتكييف المعرفة لغة ومضمونها من أجل أن تكون قابلة للاستخدام من قبل الفريق الذي استلم هذه المعرفة.

ج- تحويل المعرفة: إضافة إلى عمليتي التبادل والنقل المعرفي، يمكن كذلك تشارك المعرفة من خلال مجموعة العمليات الفرعية المتعلقة بتحويل المعرفة، وقد حدد كل من (H tackuchi، I, Nonaka) لنموذج التدرج المعرفي لتحويل المعرفة على النحو التالي:²

1. التفاعل الاجتماعي: عملية تسمح بتشارك المعرفة من خلال انتقال المعرفة الضمنية من فرد إلى آخر داخل المؤسسة عن طريق الاحتكاك، الاتصال المباشر، الملاحظة، المحاكاة، الممارسة، والخبرة.
2. الإخراج (التجسيد): وهو ما يعبر عنه بتحويل المعرفة الضمنية إلى الصورة الصريحة باستخدام أساليب التعبير التي تساعد الأفراد على ذلك مثل الكلمات، المفاهيم، القصص، وغيرها من هذه العملية تساعد في تشارك المعرفة.
3. الإدخال (الذاتية): تتم هذه العملية من خلال استيعاب المعرفة أو بالتعلم وحيازة الخبرة في العمل، واللقاءات وجها لوجه أين يمكن للأفراد اكتساب المعرفة.

¹ محمد تركي البطاينة وزياد محمد المشاقبة، إدارة المعرفة: بين النظرية والتطبيق، الطبعة الأولى، دار جليس الزمان للنشر والتوزيع، الأردن، 2010، ص161.

² حسين الطيب بورغدة، ناريمان بشير دريس، أثر تشارك المعرفة على أداء الموارد البشرية، دراسة حالة وحدة إنتاج التلفاز والمستقبل الرقمي التابعة لمؤسسة كوندور للإلكترونيك بالجزائر، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 11، العدد 4، 2015، ص13

4. التركيب: وهي العملية التي تمكن من اكتشاف معرفة صريحة جديدة من خلال دمج مجموعات مختلفة من المعارف، من خلال وسائط مثل الوثائق والاجتماعات وشبكات الاتصال، وتنتج عن هذه العملية معرفة جديدة وعادة ما يأخذ تشكيل هذه المعرفة من خلال التدريب والتعليم وبالتالي يتم التأكد على أن نتيجة الدمج التي تتفاعل من خلالها المعرفة هو الوصول إلى معرفة جديدة.

المطلب الثالث: أبعاد التشارك المعرفي ومعوقاته.

سيتم هنا التطرق إلى أبعاد التشارك المعرفي ومعوقاته.

أولاً: أبعاد التشارك المعرفي.

تعددت الأبعاد التي استخدمها الباحثون في قياس التشارك في المعرفة، وفيما يأتي نورد أهم هذه الأبعاد:¹

- القيادة: حيث تحاول المنظمة وبطريقة ابتكارية أن تتنافس على قدرة القادة على تجميع أفكار جديدة وذات قيمة، لتصبح مهارات أساسية متجددة، والتشارك في المعرفة هو عملية فرقية، تعرف على أنها تبادل للأفكار، المعلومات والاقتراحات بين أعضاء فريق العمل، فالتشارك في المعرفة لا يحدث آلياً في فريق العمل، ولكن للقائد دور مهم في صنع هذا التشارك.
- الثقة: تعد الثقة مفهوماً متعدد الأبعاد في طبيعته، حيث تم التفرقة بين بعدين للثقة: الثقة على أساس الإدراك، والثقة على أساس التأثير، كما تمت التفرقة بين الثقة المحسوبة والثقة غير المحسوبة، إذ ترتبط الأولى بفكرة العائد والتكلفة، فيما ترتبط الثانية بمواقف الأفراد وقيمهم، وتعد الثقة عاملاً غير ملموس، يشجع عملية التشارك في المعرفة.
- الثقافة المعرفية: وتكون الثقافة المعرفية متضمنة في القيم المحورية للمنظمة، سياساتها، رسالتها، السلوكيات الأساسية وطريقة تعاملها مع الموظفين.
- مفهوم ب (concept ba): أدخل هذا المفهوم Nonaka & Kanno، حيث ذكروا أن المعرفة لا يمكن فصلها إلى تشارك مادي وفضاء فكري أو افتراضي عند توليدها واستخدامها، فالتشارك في المعرفة يمكن أن يعتمد على البنية التحتية للاتصال (وهو الفضاء المادي للمعرفة عند Nonaka & Kanno) ومواقف

¹ جوهرة أقطي، مرجع سابق، ص 50-52.

وقواعد التشارك في المعرفة داخل الفريق وهو الفضاء الفكري أو الافتراضي للمعرفة عند (Nonaka & Kanno) ويوجد أربعة أنواع لمفهوم Ba، يمكن توضيحها في الشكل الآتي:

الشكل رقم (03): الأنواع الأربعة لمفهوم « concept Ba »

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

المصدر: أقطي جوهرة، مرجع سابق، ص 51

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

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

ثالثا: معوقات التشارك المعرفي.

يمكن صياغة العراقيل التي يوجهها التشارك المعرفي في جملة من الأسباب التالية:¹

- عقبة القدرة الاستيعابية للمستلم، حيث أن المعرفة قد يتم نقلها إلى الأطراف المعنية بالتشارك إلا أن القدرة الاستيعابية تحول دون تحقيق التشارك الفعال.
- عدم الثقة الموثوقة والقوية التي من الممكن أن تعيق من استعداد كل من الطرفين للوصول إلى الآخر بطريقة ملائمة ما يؤدي إلى الحد من امكانية نقل المعرفة وتشاركتها.
- مخاوف أصحاب المعرفة من أن يفقدوا سلطتهم وقوتهم بفقدانهم مصدر المكانة.
- ومن معوقاته أيضا:²

- نقص الثقة بالنفس والاعتقاد بأن مشاركة المعرفة يقلل من فرص المحافظة على الوظيفة.
- قلة الوقت المخصص لتبادل المعارف وتحديد الافراد المعنيين بذلك.
- الفارق في السن وفي المستوى التعليمي بين الأفراد.
- نقص الوعي والادراك لفائدة وقيمة امتلاك الآخرين للمعرفة.

المبحث الثالث: دور الثقافة التنظيمية في التشارك المعرفي.

تتمثل ثقافة المنظمة في القيم والمعتقدات التي تقود السلوك الإنساني للأفراد العاملين في المنظمة ، ومن الهام جدا بالنسبة للمنظمات التي تحركها المعرفة أن تكون مرنة من اجل الاستجابة لاحتياجات السوق، ويمكن أن تعمل الثقافة التنظيمية على إيجاد المرونة أو أن تكون معيقا كبيرا.

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

² فريد بلقوم ، إنتاج و مشاركة المعرفة في المؤسسة: الرهان الجديد لإدارة الموارد البشرية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة أبي بكر بلقيد، تلمسان، 2012، ص54.

المطلب الأول: مدى مساهمة الثقافة التنظيمية في تطبيق التشارك المعرفي.

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

تعتبر الثقافة التنظيمية من العوامل المهمة المؤثرة في مدى نجاح أو فشل إدارة المعرفة وقد يعتبرها البعض إحدى

المقومات الأساسية لإدارة الأصول الفكرية في المنظمات، فالثقافة بما تحمله من قيم وأعراف ومفاهيم وممارسات تؤثر في

سلوكيات الأفراد في التعامل مع إدارة المعرفة.¹

حيث تعد الثقافة التنظيمية من العوامل المهمة والضرورية لنجاح أي مفهوم إداري، بما في ذلك إدارة المعرفة، فقد أكد كرملي أن ثقافة المنظمة تعبر عن البيئة التي تتخذ فيها قرارات الأعمال ويتم تنفيذها، وأن المنظمة التي تحركها المعرفة يجب أن تكون مرنة، وأن تمتلك ثقافة تشاركية لتعزيز تدفق المعلومات بشكل حر وتسهيل توليد المعرفة، كما أكدت Alavi et al (2006) أن الثقافة التنظيمية تعد من العوامل الحرجة والمهمة، تؤثر بشكل إيجابي أو سلبي في برامج تطبيق إدارة المعرفة وعملياتها المختلفة، وأن التحري عن العلاقة التبادلية بينهما أظهر أن العلاقة أكثر تعقيدا مما كان يعتقد في السابق، فالثقافة التنظيمية تؤثر في تقدم إدارة المعرفة وتدفع المعرفة في المنظمات، وفي النتائج المتوقعة من إدارة المعرفة، مما يؤكد أهمية وجود ثقافة تنظيمية تشجع على التشارك بالمعرفة وحث الأفراد صناع المعرفة على نقل معرفتهم للآخرين.²

وتأسيسا على ما سبق فإن تطبيق إدارة المعرفة في أية منظمة يتطلب أن تكون القيم الثقافية السائدة ملائمة ومتوافقة مع مبدأ الاستمرار في التعلم وإدارة المعرفة، وأن تكون الثقافة التنظيمية مشجعة لروح الفريق في العمل، وتبادل الأفكار ومساعدة الآخرين، والقُدوة والمثل الأعلى للقيادة الفعالة التي تعني بالمعرفة، والعوامل التي تساعد وتحفز على تبني مفهوم إدارة المعرفة، كما تعد المشاركة في المعرفة من الأساسيات المهمة لبناء المعرفة الجديدة.³

يتطلب من المنظمات الراغبة في تطبيق إدارة المعرفة أن تحدث تغييرا على ثقافة موظفيها إلى الأفضل بعيدا عن

¹ علي عبد الهادي مسلم، إدارة المعرفة: مفاهيمها وعملياتها وتحدياتها وآثارها على النواتج التنظيمية، المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية: نحو أداء متميز في القطاع الحكومي، معهد الإدارة العامة، جامعة الرياض، 2009، ص 17.

² سامي عبد الله المدان وآخرون، قياس أثر عوامل الثقافة التنظيمية في تنفيذ إدارة المعرفة في مجموعة الاتصالات الأردنية (أورنج)، مجلة الإدارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية، بغداد، العدد (84)، 2010، ص، ص 115، 116.

³ بسام أبو حشيش، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بإدارة المعرفة في جامعة الأقصى بغزة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها، مجلة جامعة النجاح للأبحاث (العلوم الإنسانية)، نابلس، مجلد (25)، العدد (1)، 2011، ص 127.

الأناية والكسل، وتغيير الثقافة التنظيمية ينحصر تحت ثلاثة أمور أساسية هي: تهيئة الموظفين لتزويدهم بالمعرفة الخاصة بهم، الاستعداد في استثمار إدارة المعرفة والاستعداد في استقبال معرفة الآخرين، ويرى (2005) De Brùn أن خلق بيئة معرفية مناسبة يتطلب بالضرورة تغييرا في القيم والثقافة التنظيمية، وتغييرا في سلوكيات الأفراد وأنماط العمل.¹ لتوضيح الخصائص المميزة للثقافة التنظيمية الملائمة لتطبيق إدارة المعرفة، يقارن الباحثان Dubois and Wilkerson (2008) بين الثقافة التنظيمية الأقل إدراكا ووعيا للمعرفة وبين الثقافة التنظيمية الأكثر إدراكا ووعيا بالمعرفة والموضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم(02): توضيح الفرق بين ثقافة التنظيمية الأقل وعيا والثقافة الأكثر وعيا

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

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

من خلال الجدول السابق فإن الثقافة التنظيمية الأكثر وعيا بالمعرفة هي الأنسب للمنظمة وللأفراد لأنها تعطي أهمية للمورد البشري وتعمل على إحساسه بالانتماء للمنظمة وهكذا يكون لديه ولاء للمنظمة، وبالتالي فإنه سيعمل على تبني ثقافة المنظمة ولا يقاومها ويقدم ما لديه من معارف ويسعى إلى تحقيق عدة أهدافها

هناك مجموعة من العوامل الثقافية يمكن للمنظمات اعتمادها للتشارك بالمعرفة، فمن بين هذه العوامل نذكر ما يلي:²

- إيجاد رابط بين عملية التشارك بالمعرفة وبين أهداف المنظمة.
- ارتباط عملية التشارك بالمعرفة بالقيمة الأساسية للمنظمة.

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

² هيثم علي حجازي، مرجع سابق، ص 83.

- تشجيع الأفراد على التعاون ومساعدة بعضهم البعض من خلال إدارة قوية.
- تكامل عملية التشارك بالمعرفة مع الأعمال اليومية من خلال تجسيد ذلك في الأعمال الروتينية.
- تناسب حجم الدعم الذي تقدمه الإدارة لعملية التشارك بالمعرفة مع حجم الجهد المبذول من أجل التشارك.
- دعم الشبكات غير الرسمية.
- تقديم التسهيلات المطلوبة للشبكات الرسمية وغير الرسمية بهدف التأكد من حدوث التشارك الفعال بالمعرفة من قبل الأفراد.
- استخدام أنظمة المكافأة والتقدير لدعم عملية التشارك بالمعرفة.

المطلب الثاني: دور أبعاد الثقافة التنظيمية في تطبيق التشارك المعرفي.

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

أولاً: دور بنية العمل التعاوني في تطبيق التشارك المعرفي.

إن بنية العمل التعاوني تشجع وتدعم التشارك المعرفي، مثلاً من خلال تعاون فردين أو مجموعة من الأفراد إلكترونياً للمشاركة بالمعرفة من خلال الإيميل، أو من خلال المقابلات الإلكترونية ومن خلال مؤتمرات الفيديو، فالبنية التعاونية تسهل تبادل الأفكار وتدعم الاتصالات في المنظمات بشكل أسهل وأكثر فعالية.¹

مما سبق نجد أن بنية العمل التعاوني تزيد من قابلية وفعالية مشاركة المعرفة كما تؤدي إلى التكامل، فالبنية التعاونية من الآليات والمتطلبات الأساسية المختصة بدعم مشاركة المعرفة وتسهيل التعاون، وتشكل علاقة عبر الحدود التنظيمية التقليدية وتزود إدارة المعرفة بالفرص لتجديد التفكير.²

من خلال تنسيق التفاعل بين الأعضاء والتكنولوجيا والثقافة فالمنظمة تستطيع أن تعمل وتصل إلى الحلول الجديدة والصعبة، وهذه التفاعلات تشير إلى نمط أو جانب التجميع العقلي للمنظمة، وهذا يعني أنه لا يوجد فرد في المنظمة يمتلك كل المعرفة لإنجاز المهام المعقدة، كما أن هذه التفاعلات بين الأفراد والتكنولوجيا والأساليب تدعم المنظمة في إنجاز

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

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

المهام الجديدة والصعبة والمعقدة، وأحد المهام الصعبة أو الحيوية للإدارة هي تنسيق مختلف جوانب المعرفة من خلال

مساهمة ومشاركة وتبادل المعرفة بين جميع أعضاء التنظيم.¹

ثانيا: دور الرؤية المشتركة في تطبيق التشارك المعرفي.

حينما يشترك الأفراد في أهداف وتطلعات ومدركات ومصالح جماعية وهذا يساعدهم على تصور الأهمية الممكنة لتبادل وضم مواردهم، ويمكن اعتبار الرؤية المشتركة بمثابة آلية ربط تساعد الأجزاء المختلفة في المنظمة على تكامل وضم الموارد، كما أن وجود رؤية وتطلعات وأهداف مشتركة يساعد الأفراد على تجنب سوء الفهم في الاتصالات وتصبح لديهم فرص أكبر لتبادل آرائهم وخبراتهم بجرية.²

الرؤية المشتركة لأي منظمة يجب أن تكون مبنية من خلال الرؤى الفردية أو الشخصية للعاملين فيها والقادة في منظمات التعلم، ويعني ذلك أن الرؤية التنظيمية لا يجب خلقها من خلال القادة فقط والأفضل خلقها وبنائها من خلال تفاعل الأفراد في المنظمة، و فقط من خلال المواءمة بين الرؤى الفردية وبما يمكن من وضع رؤية مشتركة للمنظمة. إن دور القائد في خلق رؤية مشتركة هو المشاركة برؤيته مع رؤى الآخرين بالمنظمة، ولا يمكن فعل ذلك بالقوة ولكن من خلال تشجيع الآخرين بالمساهمة برؤيتهم مع رؤية قادتهم، واعتمادا على هذه الرؤى فإنه يتم استنباط أن:

رؤية المنظمة = الرؤية الشخصية + رؤى القادة + رؤى الآخرين

ولذا يجب أن تدوب مختلف الرؤى داخل المنظمة في رؤية المنظمة ككل، فحينما يشارك الأفراد بعضهم بعضا الأفراد والأهداف والرؤى والتطلعات والنظرة إلى مستقبل المنظمة فإن هذا يساعدهم بشكل كبير على تصورهم الفائدة من تبادلهم لمواردهم المعرفية، حيث أن كل ذلك يساعد الأفراد على تجنب مساوئ عدم أو سوء الاتصال، وتصبح لديهم فرصة أكبر لتبادل آرائهم وخبراتهم بجرية وفق مبدأ الفائدة المتوقعة، إذ يصبح كل فرد مصدرا للمعرفة وفي نفس الوقت مخزنا لمعرفة الآخرين.³

¹ سيد محمد جاد الرب، موضوعات إدارية متقدمة وتطبيقها في منظمات الأعمال الدولية، دار الكتب المصرية للنشر والتوزيع، مصر، 2009، ص 472.

² حسين حريم، رشاد الساعد، الثقافة التنظيمية وتأثيرها في بناء المعرفة التنظيمية، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد (2)، العدد (2)، 2006، ص 232، 233.

³ رياض عيشوش، مساهمة الثقافة التنظيمية في نجاح تطبيق إدارة المعرفة، مذكرة ماجستير في علوم التسويق، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2011، ص 83.

ثالثا: دور ممارسات الإدارة العليا في تطبيق التشارك المعرفي

إن الثقافة التنظيمية تعد حاضنة أساسية لمعارف المنظمة، وعليه فإن تبادل وتقاسم هذه المعارف فيما بين الأفراد والمجموعات لإنشاء الأفكار الإبداعية يتطلب من مسؤولي المنظمة العمل على تعزيز مبادئ الثقة والأمان والمشاركة لخلق التفاعل والتواصل الداعم للتدفق الفعال للمعرفة في مختلف الاتجاهات والمستويات، وهو ما يعني ضرورة الاهتمام ببناء ثقافة تنظيمية أساسها التعاون والنجاح الجماعي وليس المنافسة والنجاح الفردي وذلك في أبعادها المختلفة (المظهر الخارجي، القيم الظاهرية والقيم غير الملموسة) مع ضرورة تطوير نظم الحوافز والمكافآت الجماعية لتشجيع الأفراد على الانسجام معها دون إغفال لطبيعة المرحلة التي تمر بها المنظمة، وذلك لتوفير الوسط الملائم لدعم عملية التشارك المعرفي.¹

لا بد للقائمين على مشروع إدارة المعرفة وحتى ينجح المشروع وتنجح إدارة المعرفة في أداء عملها، لا بد من تبني عملية تغيير في أساليب وطرق التحفيز للعاملين والإداريين والقائمين على المعلومات والبيانات والمعرفة، فتحفيز العاملين يساعد على التعاون والتشارك في خلق ثقافة معرفية قائمة على المشاركة وتبادل المعلومات، وبالتالي إشاعة هذه المعلومات والبيانات والمعرفة في المنشأة للحصول منها على الفائدة القصوى.²

على المنظمة أن توجد وتشكل طبيعة البيئة التي من خلالها تكون هناك مساهمات ومشاركات للمعرفة بين أعضاء التنظيم، والمنظمة يجب أن تدرب أفرادها على التنسيق والتعاون على أن يكون تفاعلهم بطريقة ذات معنى ومغزى، وللتوسع في تجميع المعرفة فإن المنظمة يجب عليها أن تبذل الجهود نحو تطوير التفاعلات ذات المغزى بين مجتمعات وحالات التصرفات والممارسات.³

¹ بوعزيز شيشون، أهمية الأسس الإستراتيجية والتكنولوجية في تطبيق إدارة المعرفة، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، العدد (10)، 2011، ص، ص 61،62.

² علاء فرج الطاهر، إدارة المعلومات والمعرفة، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان، 2010، ص، ص 44،45.

³ سيد محمد جاد الرب، مرجع سابق، ص 471.

خلاصة الفصل:

لقد تناول هذا الفصل إلى المعرفة التي أصبحت ذات بعد استثماري واستراتيجي حقيقي من شأنها أن تضمن الاستمرارية والنمو للمنظمات، حيث أن تراكم المعارف العلمية والعملية هو الذي يسمح بحل المشاكل التي تواجه المنظمات، فمستقبل منظمات الأعمال اليوم يتوقف على مدى الإدراك والاستثمار لمواردها وموجوداتها المعرفية استثماراً أمثل يضمن لها البقاء والنمو، وتعتبر عمليات إدارة المعرفة هي سر تحقيق النجاح والتميز من خلال العمليات التالية: توليد المعرفة، والتشارك بها وتطبيقها من أجل بناء ذاكرة تنظيمية أفضل، حيث أن التشارك المعرفي من أهم عمليات الإدارة بالمعرفة لما له من أهمية داخل المنظمة وما يحقق من أهداف.

ومن أجل المساهمة في تطبيق المنظمة للتشارك المعرفي تطبيقاً فعالاً، تبين أن للثقافة التنظيمية دور كبير في تطبيق التشارك المعرفي ويتطلب ثقافة قوية واعية بالمعرفة وإدارة المعرفة بعملياتها.

تمهيد :

تعد المشاركة بالمعرفة أحد أهم عمليات إدارة بالمعرفة وأحد التحديات الكبيرة للمنظمات الحديثة التي ترغب باستعمال المعرفة المتوفرة لديها كموجود ذي قيمة عليا لزيادة كفاءتها ولتحقيق ميزة تنافسية لها ولاستمراريتها وبقائها في بيئة متغيرة، ولتعزيز عملية الإبداع والابتكار لدى العاملين فيها، إذ إن هناك علاقة وطيدة بين عملية مشاركة المعرفة وبين عمليات التعلم الفردي والجماعي في المنظمة والإبداع والابتكار فيها ، وتوليد معرفة جديدة ، والارتقاء بالأداء المنظمي ، واستخلاص القيمة المضافة من المعرفة .

وبناء على ما سبق فإن زيادة فعالية مشاركة المعرفة وإيجاد ثقافة تنظيمية داعمة يعدان هدفين مرغوبين فيهما لأنهما يقدمان عائد مضاعفة محتملة لما عملت المنظمة بجد أكبر ودكاء أكثر .

المبحث الأول: أساسيات المشاركة بالمعرفة

لمعرفة موضوع التشارك المعرفي يجب أولاً التطرق إلى المعرفة، والتي تعد مورد مهم وجديد للمؤسسات اليوم، لذا تطلب إدارتها (إدارة المعرفة) ومن أجل ذلك سنتطرق إلى ما يلي: المعرفة، إدارة المعرفة، التشارك المعرفي.

المطلب الأول: المعرفة وإدارة المعرفة.

لقد حظية المعرفة وإدارتها باهتمام كبير من الباحثين لتأثيرها الكبير بمسار المنظمة والتأثير عليها، ومنه سنتطرق لمفهوم المعرفة ومفهوم ادرة المعرفة.

أولاً- مفهوم المعرفة

تعتبر المعرفة من المواضيع تطوراً دراسة حيث حظية باهتمام الباحثين الكبير، وسنقدم بعض الأساسيات للمعرفة:

1- تعريف المعرفة:

لتعريف المعرفة بأفضل طريقة هي التمييز بين كل من البيانات والمعلومات نتيجة لعدم التفرقة بينها وبين المعرفة:

أ. **البيانات Data** : تعرف البيانات على "أنها مواد وحقائق خام أولية، ليست ذات قيمة بشكلها الأولي هذا ما لم تتحول إلى معلومات مفهومة ومفيدة"¹، من هذا التعريف نرى أن البيانات هي حقائق غير معالجة أي ليست مهمة والمتعلقة بالعملية الإدارية.

ب. **المعلومات Information**: المعلومات تعرف "بأنها عبارة عن بيانات تم تصنيفها وتنظيمها بشكل يسمح باستخدامها والاستفادة منها، وبالتالي فالمعلومات لها معنى وتؤثر في ردود أفعال وسلوك من يستخدمها"²، يرى صاحب التعريف أن المعلومات هي بيانات خاضعة للمعالجة لتصبح ذات قيمة ومعنى يتم استخدامها.

ت. **المعرفة Knowledge**: ينظر للمعرفة على "أنها المزيج المتكامل والمترايط من المعلومات والخبرات والتجارب والاتجاهات ووجهات النظر والمعتقدات والمفاهيم والقيم التي يمتلكها الفرد، وتشكل بنيته المعرفية وتحدد طبيعة سلوكه حيال القضايا والمواقف المختلفة وتساعد في اتخاذ القرارات المناسبة، وعليه يمكن

¹ عبد الستار العلي وآخرون، المدخل إلى إدارة المعرفة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص 113.

² أحمد الخطيب وخالد زيبان، إدارة المعرفة ونظم المعلومات، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص 68.

القول بأن كل فرد يمتلك قاعدة معرفية، وأن العقل البشري هو هذه القاعدة¹، يفسر التعريف على أن المعرفة هي قاعدة معرفية يمتلكها العقل البشري وتترجم سلوكياته.

كما تعرف على "أنها الاستخدام الكامل والمكثف للمعلومات والبيانات والتي ترتبط بقدرات الإنسان الأصلية والمكتسبة والتي توفر له الإدراك والتصور والفهم من المعلومات التي يتم الوصول إليها عن طريق البيانات الخاصة بحالة معينة أو ظاهرة معينة أو مجال معين أو مشكلة معينة"²، حيث يرى صاحب التعريف أن المعرفة مجموعة المعلومات المعالجة عن طريق البيانات الخاصة من خلال التجارب.

من خلال هذين التعريفين نقول على أن المعرفة عبارة عن حالة ذهنية فكرية للفرد ومعلومات ممتزجة بالخبرة والتجربة والحقائق والأحكام والقيم التي تعمل مع بعضها البعض كترتيب فريد يسمح للفرد من اتخاذ القرارات المناسبة.

2- أنواع المعرفة:

أ- **المعرفة الصريحة:** هي المعرفة التي يمكن أن يعبر عنها من خلال الحقائق والتعبيرات والرسومات والتصورات، ويمكن توثيقها كتابيا أو في الشكل الإلكتروني، ويمكن تداولها بسهولة تحولها من شخص إلى آخر أو من منظمة إلى أخرى أو اقتباسها من وثيقة كونها جاهزة وموثقة بدقة³. وعرفت أيضا بأنها تتعلق بالمعلومات الظاهرية الموجودة والمخزنة في أرشيف المنظمة، وفي الغالب يمكن للأفراد داخل المنظمة الوصول إليها واستخدامها، ويمكن تقاسمها مع جميع الموظفين من خلال الندوات، اللقاءات والكتب⁴.

ب- **المعرفة الضمنية:** تتعلق المعرفة الضمنية بالمهارات، والتي هي في حقيقة الأمر توجد داخل عقل وقلب كل فرد والتي من غير السهولة نقلها أو تحويلها للآخرين⁵.

وهي أيضا المعرفة غير الرسمية، الذاتية، غير المكتوبة، المخزونة في عقل الأفراد والمستقرة في نفوسهم⁶.

¹ عمر أحمد همشري، إدارة المعرفة الطريق إلى التميز والريادة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013، ص 57.

² حسن فلاح خلف، اقتصاد المعرفة، جدار الكتاب العالمي، عمان، الأردن، 2007، ص 8.

³ حسين عجلان حسن، استراتيجيات الإدارة المعرفية في منظمات الأعمال، إثراء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص 23.

⁴ عبد اللطيف محمود مطر، إدارة المعرفة والمعلومات، دار كنوز المعرفة، عمان، الأردن، 2007، ص 27.

⁵ محمد حباينة، دور الرأسمال الفكري في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سعد دحلب، البليدة، 2007، ص 20.

⁶ سعد غالب ياسين، إدارة المعرفة- المفاهيم، النظم، التقنيات، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007، ص 37.

وفي الجدول التالي توضيح الفرق بين المعرفة الضمنية والصريحة:

الجدول رقم (0¹): الفرق بين المعرفة الصريحة والمعرفة الضمنية

العوامل	المعرفة الصريحة	المعرفة الضمنية
مكانها	مكتوبة في الوثائق أو إلكترونية وفي أشرطة ممغنطة	في عقول الأفراد.
شكلها	كتب، أدلة عمل، إجراءات، أشرطة وتقارير.	خبرات، نماذج ذهنية، مهارات ومعتقدات.
إمكانية نقلها	يمكن تناقلها من جيل إلى جيل	إذا لم توظف أو تخزن قد تنتقل بانتقال الفرد من المنظمة أو تموت بموته.
إمكانية تبادلها	يسهل تبادلها.	يصعب تبادلها و التشارك بها.
إمكانية التعبير عنها	يسهل التعبير عنها في أشكال مختلفة.	لا يمكن رؤيتها و التعبير عنها بسهولة.
إمكانية قياسها وتقييمها	يمكن قياسها لأنها في صيغة قواعد بيانات، نظم خبيرة، برمجيات... الخ.	يصعب قياسها وذلك لصعوبة تحديدها وتحويلها إلى خدمات معرفية محددة.

المصدر: مقل بن شاهر المنيعي البيشي، متطلبات إدارة المعرفة في مجلس الشورى ومدى جاهزيته لتطبيقها، مذكرة ماجستير في العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2009، ص 18.

من الجدول يمكن القول أن المعرفة الضمنية يستحوذ عليها الفرد ولا يمكنه التعبير عنها بسهولة أو يعتمد ذلك، لذا فالمنظمة تحاول قدر استطاعتها استخدام الأساليب التي من شأنها أن تساعد الأفراد على استخراج هذه المعارف الكامنة والتصريح بها من أجل الاستعانة بها في اتخاذ القرارات، عكس المعرفة الصريحة.

3- خصائص المعرفة:

يمكن الإشارة إلى عدد من الخصائص الأساسية للمعرفة نذكر منها ما يلي:¹

- أ- إمكانية توليد المعرفة: وتشير إلى حركة المعرفة من خلال عمليات البحث العلمي التي تتضمن الاستنباط والاستقراء والتحليل والتركيب، التي تسهم بدرجة كبيرة في توليد المعرفة إذ يقوم الأشخاص المبتكرون الذين لديهم الخصوبة الفكرية والقدرة على التحليل والتركيب والتمحيص واستخلاص النتائج.
- ب- إمكانية امتلاك المعرفة: من قبل أي فرد فهي ليست محصورة بفرد أو مقتصرة على جهة معينة دون غيرها، وبالطبع فإن الطريقة الأكثر شيوعاً لاكتساب المعرفة هي التعلم، ومن ثم يمكن تحويل هذه المعرفة إلى طرق عملية أو براءة اختراع أو أسرار تجارية.
- ت- إمكانية تخزين المعرفة: إذ كانت في السابق تخزن على الورق ولا زالت لغاية الآن، ولكن التركيز ينصب الآن على تخزين المعرفة باستخدام الطرق الالكترونية التي تعتمد على الحاسوب بدرجة كبيرة وهو ما يسمى بقواعد المعرفة.
- ث- إمكانية تصنيف المعرفة: وذلك حسب مجالات متعددة مثل المعرفة الضمنية، الظاهرية، الإجرائية... الخ.
- ج- المعرفة المتجذرة في الأفراد: ليس كل المعرفة في المؤسسة هي صريحة ومنظورة، فالكثير من المعارف التنظيمية يحتفظ بها وبشكل خلاق في رؤوس الأفراد، فهناك معرفة فطرية متجذرة نحن مزودون بها كإمكانات ذهنية وهي قابلة للتحويل إلى معرفة صريحة ومنظورة، فهي تشبه الطاقة التي توجد في البطارية يمكن استخدامها بمجرد توصيلها بالاستخدام.
- ح- المعرفة لا تستهلك بالاستخدام: بالعكس فهي تتطور وتولد بالاستخدام.

ثانياً- مفهوم ادارة المعرفة.

تعتبر إدارة المعرفة من أهم دراسات الإدارة الحديثة لما لها دور في المنظمة بعملياتها، وسنحاول التعريف بإدارة المعرفة وأهميتها

1- تعريف إدارة المعرفة:

ظهرت العديد من التعاريف لإدارة المعرفة التي تحاول أن تحدد معالمها بدقة، والتي اختلفت باختلاف تخصصات

¹ نجم عبود نجم، إدارة المعرفة (المفاهيم، الإستراتيجيات والعمليات)، الطبعة (2)، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2008، ص 29.

الباحثين واختلاف وجهات نظرهم، ومن بين هذه التعريفات نجد:

عرفت إدارة المعرفة على أنها: "العمليات والنشاطات التي تساعد المنظمة على توليد والحصول على المعرفة من حيث اختيارها، تنظيمها واستخراجها ونشرها، وتحويل المعلومات والخبرات التي تمتلكها المنظمة وتوظيفها في أنشطتها الإدارية المختلفة كاتخاذ القرارات وإجراءات العمل والتخطيط الاستراتيجي"¹ يرى الباحث أن إدارة المعرفة هي مجموعة من العمليات (توليد، استخراج، مشاركة) المعرفة وتوظيفها في الأنشطة الادارية

كما عرفت على "أنها الإدارة النظامية والواضحة للمعرفة والعمليات المرتبطة بها والخاصة باستحداثها وجمعها وتنظيمها، ونشرها واستخدامها واستغلالها، وهي تتطلب تحويل المعرفة الشخصية إلى معرفة تعاونية يمكن تقاسمها بشكل كلي"² يعرف الباحث إدارة المعرفة بأنها كل العمليات المتعلقة بالمعرفة من جمع وتنظيم واستغلال للمعرفة الشخصية إلى معرفة ضمنية.

كذلك تعرف "على أنها طريقة جديدة للتفكير حول تنظيم ومشاركة الذكاء الجماعي والموارد الإبداعية، وأنها تشير إلى الجهود النظامية لإيجاد وتنظيم وإتاحة رأس المال الفكري للمنظمة وتعزيز ثقافة التعلم المستمر ومشاركة المعرفة"³ يرى الباحث أن إدارة المعرفة هي عبارة عن عملية أو مجموعة عمليات منهجية منظمة، تسهل توليد وتبادل المعرفة على مستوى المنظمة.

وبناء على التعاريف السابقة يمكن تعريف إدارة المعرفة بأنها: عملية ادارية تتضمن مجموعة من الأنشطة والممارسات الهادفة إلى توليد المعرفة ومشاركتها وتطبيقها.

2- أهمية إدارة المعرفة:

تتمثل أهمية إدارة المعرفة في العديد من النقاط أبرزها:⁴

- تحسين خدمات العملاء.
- زيادة العائد المادي عن طريق تسويق المنتجات والخدمات بفاعلية أكثر.

¹ إبراهيم الخلوف المللكاوي، إدارة المعرفة (الممارسات والتفاصيل)، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006، ص 74.

² عبد الرحمن حسني الشيمي، إدارة المعرفة (الراسمرفية بديلا)، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2009، ص 82.

³ أكرم سالم الجنابي، إدارة المعرفة في بناء الكفايات الجوهرية، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013، ص 63.

⁴ عاطف محمود عوض، دور إدارة المعرفة وثقافتها في تحقيق التطوير التنظيمي، مجلة جامعة دمشق، المجلد (28)، العدد (1)، 2012، ص 409.

- تبني فكرة الإبداع عن طريق تشجيع مبدأ تدفق الأفكار بحرية.
- تحديد المعرفة المطلوبة وتوثيق المتوافر منها وتطويرها والمشاركة فيها وتطبيقها وتقييمها.
- ومن الأهمية التي تحققها أيضا:¹

- تعد عملية نظامية متكاملة لتنسيق أنشطة المنظمة المختلفة في اتجاه تحقيق أهدافها.
- تعزز قدرة المنظمة للاحتفاظ بالأداء التنظيمي المعتمد على الخبرة والمعرفة وتحسينه.
- تساهم في تحفيز المنظمات لتجديد ذاتها ولمواجهة التغيرات البيئية غير المستقرة.

المطلب الثاني: ماهية التشارك المعرفي.

لا يمكن الحديث عن التشارك بالمعرفة داخل المنظمة دون الحديث عن نقل المعرفة، لأن عملية نقل المعرفة هي الخطوة الأولى في عملية التشارك في المعرفة، وتعني عملية نقل المعرفة لإيصال المعرفة "المناسبة" إلى الشخص "المناسب" في الوقت "المناسب" وضمن الشكل "المناسب" وبالتكلفة "المناسبة".²

أولاً: تعريف التشارك المعرفي

قد تعددت تعاريف المشاركة بالمعرفة ونذكر منها :

يعرف التشارك المعرفي بأنه "عملية تحويل ونقل المعرفة (المهارات، الخبرات، المفاهيم) من فرد إلى آخر في المنظمة"³ أي أن التشارك المعرفي عملية بين طرفين تقوم على تحويل ونقل المعرفة.

"ومن جانب سلوكي عرف بأنه السلوك المتبنى لنشر المعرفة المكتسبة بين الأفراد الآخرين لتحقيق القيمة المضافة للمعرفة ومن جانب اداري عرف بأنه ارتباط بين مكونين الأول يمتلك المعرفة والثاني بحاجة إليها مما يتطلب تهيئة الظروف

¹ محمد فلاق، عمليات إدارة المعرفة وتأثيرها في تحقيق الميزة التنافسية، الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة حسنية بن بوعلي، الشلف، ص 8.

² محمد يسرى حسين، دور الإدارة المعرفية في تحديد كفاءة أداء المنظمات الفندقية، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، الجامعة المستنصرية، بغداد، العدد (25)، 2010، ص 258.

³ حاتم علي عبد الله الحمداي، اثر التشارك المعرفي في استدامة القدرات الديناميكية بحث تحليلي لعينة من تدريسي كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة ، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد الرابع والخمسون، 2018، ص 112

المناسبة لقيام الأول بإيصال المعرفة وقدرة الثاني على استيعاب هذه المعرفة¹، حيث عرف التشارك المعرفي من جانبين السلوكي والاداري، حيث يرى الأول على أنه النشاط المتبع لنشر المعرفة، والثاني على أنه ارتباط بين مكونين الأول مرسل المعرفة والثاني متلقي المعرفة وهيئة الظروف المناسبة لإيصال واستقبال المعرفة.

كما عرف التشارك في المعرفة على أنه "التحويل الفعال للمعرفة، أي أن باستطاعة مستلم المعرفة أن يفهمها بشكل كاف ويصبح قادرا على القيام بالفعل بموجبها"²، في هذا التعريف نلاحظ أن التشارك المعرفي هو العملية الفعالة التي تقوم بإيصال المعرفة لتكون مفهومة ويمكن العمل بها.

وفي تعريف آخر للتشارك المعرفي هو "عملية التفاعل المستمر والمتبادل لأصول المعرفة بين الأفراد، فرق العمل، جماعات العمل في داخل المنظمة، بين المنظمة والمستفيدين وبين المنظمات التي تعمل في السوق"³، فحين أن هذا التعريف يركز على عملية تبادل المعرفة بين المنظمة وجميع الأطراف الداخلية والخارجية.

ومن خلال التعاريف السابقة نستنتج أن التشارك المعرفي هو عملية من عمليات إدارة المعرفة المنسقة والمحكمة لتبادل المعرفة بين طرفين أو أكثر.

ثانيا: خصائص التشارك المعرفي.

للتشارك المعرفي خصائص نذكر منها:⁴

- تركيز المنظمة على تطوير الأصول المعرفية واستغلالها استغلالا أمثل.
- توفير الأدوات والعمليات اللازمة لأداء المعرفة.
- خلق ومشاركة واستخدام المعرفة هي عمليات لا تتجزأ من كافة عمليات المنظمة.
- المعرفة متوفرة لجميع من يستطيع أن يساهم فيها ويستخدمها.
- تحفيز وتعزيز تبادل المعرفة.

¹ حاتم علي عبدالله الحمداني، نفس مرجع، ص 112

² يوسف أبو فارة وحمد خليل عليان، العلاقة بين عمليات إدارة المعرفة وفاعلية أنشطة المؤسسات الأهلية في القدس الشرقية، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات، القدس، العدد (18)، 2010، ص 61.

³ سعد غالب ياسين، نظم المعلومات الإدارية، دار اليازوري للنشر و التوزيع، الأردن، 2009، ص 109.

⁴ سامية محمد سيد علي وعباس حلمي الجمل، ادارة المعرفة اتجاهات ادارية معاصرة، الجزء الأول، دار العلم والايمان للنشر والتوزيع، تدمك، 2013، ص ص

- توفير قنوات الاتصال وبنية تحتية تكنولوجية تساعد في تنفيذ أنشطة إدارة المعرفة.

ثالثا: أهمية التشارك المعرفي.

للتشارك المعرفي أهمية ذكرها الباحثون تتمحور فيما يلي: ¹

- يساعد التشارك المعرفي الموظفين من تحسين قدرتهم في اتخاذ القرارات.
- يساهم التشارك المعرفي في تحسين أداء المنظمة.
- تستخدم المنظمة نتائج التشارك المعرفي كوسيلة تعليمية، تسعى من خلالها إلى تحسين كفاءة الموظفين.
- يعد التشارك المعرفي على مستوى الفرد ذو أهمية كبيرة بالنسبة للمنظمة لأن الفرد يعد مصدرا للمعرفة التنظيمية، فهو الذي يؤدي الأنشطة اليومية، وهو المسؤول عن خلق معارف جديدة.
- إن التشارك المعرفي يخفض من تكاليف التدريب.
- تساعد عملية التشارك المعرفي الأفراد على تحقيق أهدافهم، تقليل الأخطاء والاستثمار في الوقت.
- يساهم التشارك المعرفي في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة والمحافظة عليها.

المطلب الثالث: أهداف التشارك المعرفي.

تعددت رؤى الباحثين حول أهداف التشارك المعرفي نذكرها فيما يلي: ²

- يرى Camacho أنه من أهداف التشارك في المعرفة: تطوير موضوعي للمفاهيم؛ إنشاء فضاء للتفكير؛ تصميم مجالات للقاءات؛ إنتاج المعارف المساعدة على التغيير.
- كما أن التشارك في المعرفة يهدف إلى تطوير المسار المهني للفرد من خلال: كسب سمعة مهنية واعتراف داخل المنظمة، نتيجة تشاركه بمعارفه مع الآخرين؛ الاستفادة من معارف الآخرين في تحسين الأداء، كما أن المبادرة إلى تحويل المعرفة إلى الآخرين تجعلهم أكثر ثقة بالفرد وأكثر استعدادا ومصداقية في التشارك في المعرفة معه.
- ويرى Chau et al أن التشارك في المعرفة يهدف إلى كل من تفعيل التشارك في مجالات الخبرة بين الزبون وفرق العمل، تحديد احتياجات الأنظمة البرمجية في المنظمة، جذب معارف جديدة من قبل أعضاء الفريق، جمع

¹ جوهرة أقطي، أثر القيادة الاستراتيجية على التشارك في المعرفة دراسة حالة مجموعة فنادق جزائرية، رسالة مقدمة كمتطلب لنيل شهادة دكتوراه في علوم التسيير جامعة محمد خيضر بسكرة، 2014، ص49.

² نفس المرجع، ص48.

المعرف الموجودة لدى أفراد موزعين لتشكيل مستودع للمعرفة التنظيمية، الحفاظ على المعرفة التي يمكن فقدها بخروج الموظفين ذوي الخبرات المتنوعة، وتحسين نشر المعرفة التنظيمية.

المبحث الثاني: منهجية التشارك المعرفي

تتطلب عملية التشارك المعرفي وجود علاقة بين طرفين أو أكثر، مالك المعرفة وهو من يقوم بالمشاركة عن طريق عملية الأخرجة، والمستلم للمعرفة وهو مستقبل المعرفة المشاركة عن طريق الأدخلة والشكل الموالي يوضح ذلك، وفي هذا المبحث سنحاول فهم كيفية حدوث التشارك في المعرفة.

المطلب الأول: أشكال ومتطلبات التشارك المعرفي.

أولاً: أشكال التشارك المعرفي

أشار (Marquardt2002) إلى أن المعرفة يتم التشارك فيها داخل المنظمات إما بشكل مقصود، أو بشكل غير مقصود:¹

1. الشكل المقصود: ويعني أن تتم عملية التشارك في المعرفة داخل المنظمة من خلال الاتصالات الفردية المبرمجة بين الأفراد، أو من خلال الأساليب المكتوبة مثل: المذكرات، والتقارير، والنشرات الدورية، ومختلف أنواع المطبوعات الداخلية. بالإضافة إلى ذلك فإنه يتم التشارك في المعرفة قصدياً من خلال استخدام الفيديو، والأشرطة الصوتية، وعقد المؤتمرات والندوات الداخلية، وبرامج التدريب، وإجراء التنقلات وتدوير الأعمال بين الأعضاء.
2. الشكل غير المقصود: ويعني التشارك في المعرفة بشكل غير مقصود داخل المنظمة من خلال الشبكات غير الرسمية، والقصص والأساطير.

ثانياً: متطلبات التشارك المعرفي.

إن أهم متطلبات التشارك المعرفي تتمثل في ما يلي:²

- الهيكل التنظيمي المناسب: يجب على المؤسسة الحرص على بناء هيكل تنظيمي يتيح فرصة تقاسم المعارف

¹ عبد السلام نجادات، واقع نقل المعرفة والتشارك بها في ظل العولمة، المؤتمر العلمي الدولي: عولمة الإدارة في عصر المعرفة، جامعة الجنان، لبنان، 15-17 ديسمبر 2012، ص 5.

² Stephen Robbins et autres ، Management: l essentiel concepts et des pratiques، Pearson، paris، 2008، P17.

- بشفافية، كما يسمح بخلق بيئة عمل تدعم الانفتاح في الاتصالات وزيادة المشاركة في المعلومات.
- **فرق العمل:** تتطلب عملية التشارك المعرفي تكوين فريق عمل تسوده الثقة المتبادلة بين الأعضاء، ويتميز بالاتصالات الفعالة نتيجة التغذية العكسية وقدرة الأعضاء على تبادل الأفكار بسهولة.
 - **القيادة الفعالة:** وهي تلك القيادة التي تدعم وتوجه أعضاء فرق العمل دون السيطرة عليهم من خلال التدريب والتحفيز وخلق بيئة عمل تشجع على حل المشكلات بطريقة مستقلة تضمن تحسين سيرورة العمل.

ومن أهم المتطلبات أيضا:¹

- **مخازن المعرفة:** هي المخازن التي تخزن فيها المعرفة الخارجية والداخلية الكترونيا في موقع واحد ليسهل الوصول اليها عند الحاجة من طرف الأفراد.
- **تكنولوجيا المعلومات والاتصال:** تعتبر كآلية فعالة في إدارة مخازن المعرفة وتفعيل المشاركة في المعرفة بين الأفراد من خلال تكوين فرق عمل افتراضية.
- **التدريب:** لا بد الاهتمام بتدريب العاملين على استخدام الوسائل والأدوات المتخصصة في نظم العمل المعرفي لغرض تحسين عملية التشارك المعرفي.

المطلب الثاني: عمليات التشارك المعرفي.

يكون التشارك المعرفي داخل المنظمة بين الأفراد، الجماعات، والأقسام بمجموعة من العمليات (نقل، تبادل، تحويل) المعرفة، ولتوضيح أكثر لهذه العمليات نشرحها على النحو التالي:²

- أ- **تبادل المعرفة:** ويضمن تبادل المعرفة كل من الأفراد الذين يتيحون معارفهم لغيرهم وكذا الأفراد الذين يبحثون عن المعارف من غيرهم أي هناك طرفين يتبادلان مع بعضهم البعض الضمنية الظاهرية.
- ب- **نقل المعرفة:** تتم من خلال عملية الاتصالات التي تضمن فهم وتطبيق المعرفة بين مصدر ومستقبل المعرفة، إن نقل المعرفة يعكس عملية إيصال المعرفة المناسبة إلى الشخص المناسب في الوقت المناسب وبالشكل المناسب، بالتكلفة المناسبة، وبالتالي فعملية نقل المعرفة هي الأكثر فعالية لتشارك المعرفة، أي أن نقل المعرفة تتيح تشارك المعرفة

¹ اسمهان ماجد الطاهر و ابراهيم محمود منصور، متطلبات مشاركة المعرفة والمعوقات التي تواجه تطبيقها في شركات الاتصال الأردنية، المؤتمر العلمي الثالث بعنوان ادارة المنظمات-التحديات العالمية المعاصرة-، جامعة العلوم التطبيقية الخاصة، الأردن، 28-27 نيسان 2009، ص 11.

² عنتره خفاني ، أثر التشارك المعرفي على أداء الأستاذ الجامعي دراسة حالة لعينة من أساتذة جامعة قاصدي مرباح بورقلة، مذكرة مقدمة لاستكمال شهادة الماجستير أكاديمي، التخصص ادارة الموارد البشرية ،شعبة علوم التسيير بجامعة قاصدي مرباح، 2018، ص 12

عن طريق أصحاب المعرفة والحصول وتطبيق المعرفة عن طريق مستقبل المعرفة.

وتتم عملية نقل المعرفة من خلال العمليات الفرعية التالية:¹

1. النقل المتسلسل التراكمي: ويعتبر هذا النوع الطريقة السهلة في نقل المعرفة، حيث يتم نقل المعرفة من عضو إلى آخر داخل نفس الفريق، من أجل إنجاز نفس المهام التي أنجزها مسبقاً، فلا يوجد نقل للمعرفة من فريق لآخر.
2. نقل المعرفة الصريحة بين الفرق: تسمح هذه الطريقة ببساطة بنقل المعرفة من الفرق الذي أنجز العمل في مكان ما إلى فريق آخر يعمل في نفس المجال من أجل تشارك الخبرة.
3. نقل المعرفة الضمنية: ينفرد هذا النوع من نقل المعرفة بالتميز والتعقيد، حيث أن المعرفة مخزنة في أذهان الخبراء كما أن الفريق يستلم المعرفة الضمنية بشكل مختلف بواسطة المكان، الخبرة، التكنولوجيا، العادات، الثقافة... إلخ، وبهذا يعني ضرورة تعديل وتكييف المعرفة لغة ومضمونها من أجل أن تكون قابلة للاستخدام من قبل الفريق الذي استلم هذه المعرفة.

ج- تحويل المعرفة: إضافة إلى عمليتي التبادل والنقل المعرفي، يمكن كذلك تشارك المعرفة من خلال مجموعة العمليات الفرعية المتعلقة بتحويل المعرفة، وقد حدد كل من (H tackuchi، I, Nonaka) لنموذج التدرج المعرفي لتحويل المعرفة على النحو التالي:²

1. التفاعل الاجتماعي: عملية تسمح بتشارك المعرفة من خلال انتقال المعرفة الضمنية من فرد إلى آخر داخل المؤسسة عن طريق الاحتكاك، الاتصال المباشر، الملاحظة، المحاكاة، الممارسة، والخبرة.
2. الإخراج (التجسيد): وهو ما يعبر عنه بتحويل المعرفة الضمنية إلى الصورة الصريحة باستخدام أساليب التعبير التي تساعد الأفراد على ذلك مثل الكلمات، المفاهيم، القصص، وغيرها من هذه العملية تساعد في تشارك المعرفة.
3. الإدخال (الذاتية): تتم هذه العملية من خلال استيعاب المعرفة أو بالتعلم وحيازة الخبرة في العمل، واللقاءات وجها لوجه أين يمكن للأفراد اكتساب المعرفة.

¹ محمد تركي البطاينة وزياد محمد المشاقبة، إدارة المعرفة: بين النظرية والتطبيق، الطبعة الأولى، دار جليس الزمان للنشر والتوزيع، الأردن، 2010، ص161.

² حسين الطيب بورغدة، ناريمان بشير دريس، أثر تشارك المعرفة على أداء الموارد البشرية، دراسة حالة وحدة إنتاج التلفاز والمستقبل الرقمي التابعة لمؤسسة كوندور للإلكترونيك بالجزائر، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 11، العدد 4، 2015، ص13

4. التركيب: وهي العملية التي تمكن من اكتشاف معرفة صريحة جديدة من خلال دمج مجموعات مختلفة من المعارف، من خلال وسائط مثل الوثائق والاجتماعات وشبكات الاتصال، وتنتج عن هذه العملية معرفة جديدة وعادة ما يأخذ تشكيل هذه المعرفة من خلال التدريب والتعليم وبالتالي يتم التأكد على أن نتيجة الدمج التي تتفاعل من خلالها المعرفة هو الوصول إلى معرفة جديدة.

المطلب الثالث: أبعاد التشارك المعرفي ومعوقاته.

سيتم هنا التطرق إلى أبعاد التشارك المعرفي ومعوقاته.

أولاً: أبعاد التشارك المعرفي.

تعددت الأبعاد التي استخدمها الباحثون في قياس التشارك في المعرفة، وفيما يأتي نورد أهم هذه الأبعاد:¹

- القيادة: حيث تحاول المنظمة وبطريقة ابتكارية أن تتنافس على قدرة القادة على تجميع أفكار جديدة وذات قيمة، لتصبح مهارات أساسية متجددة، والتشارك في المعرفة هو عملية فرقية، تعرف على أنها تبادل للأفكار، المعلومات والاقتراحات بين أعضاء فريق العمل، فالتشارك في المعرفة لا يحدث آلياً في فريق العمل، ولكن للقائد دور مهم في صنع هذا التشارك.
- الثقة: تعد الثقة مفهوماً متعدد الأبعاد في طبيعته، حيث تم التفرقة بين بعدين للثقة: الثقة على أساس الإدراك، والثقة على أساس التأثير، كما تمت التفرقة بين الثقة المحسوبة والثقة غير المحسوبة، إذ ترتبط الأولى بفكرة العائد والتكلفة، فيما ترتبط الثانية بمواقف الأفراد وقيمهم، وتعد الثقة عاملاً غير ملموس، يشجع عملية التشارك في المعرفة.
- الثقافة المعرفية: وتكون الثقافة المعرفية متضمنة في القيم المحورية للمنظمة، سياساتها، رسالتها، السلوكيات الأساسية وطريقة تعاملها مع الموظفين.
- مفهوم ب (concept ba): أدخل هذا المفهوم Nonaka & Kanno، حيث ذكروا أن المعرفة لا يمكن فصلها إلى تشارك مادي وفضاء فكري أو افتراضي عند توليدها واستخدامها، فالتشارك في المعرفة يمكن أن يعتمد على البنية التحتية للاتصال (وهو الفضاء المادي للمعرفة عند Nonaka & Kanno) ومواقف

¹ جوهرة أقطي، مرجع سابق، ص 50-52.

وقواعد التشارك في المعرفة داخل الفريق وهو الفضاء الفكري أو الافتراضي للمعرفة عند (Nonaka & Kanno) ويوجد أربعة أنواع لمفهوم Ba، يمكن توضيحها في الشكل الآتي:

الشكل رقم (03): الأنواع الأربعة لمفهوم « concept Ba »

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

المصدر: أقطي جوهره، مرجع سابق، ص 51

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

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

ثالثا: معوقات التشارك المعرفي.

يمكن صياغة العراقيل التي يوجهها التشارك المعرفي في جملة من الأسباب التالية:¹

- عقبة القدرة الاستيعابية للمستلم، حيث أن المعرفة قد يتم نقلها إلى الأطراف المعنية بالتشارك إلا أن القدرة الاستيعابية تحول دون تحقيق التشارك الفعال.
- عدم الثقة الموثوقة والقوية التي من الممكن أن تعيق من استعداد كل من الطرفين للوصول إلى الآخر بطريقة ملائمة ما يؤدي إلى الحد من امكانية نقل المعرفة وتشاركتها.
- مخاوف أصحاب المعرفة من أن يفقدوا سلطتهم وقوتهم بفقدانهم مصدر المكانة.
- ومن معوقاته أيضا:²

- نقص الثقة بالنفس والاعتقاد بأن مشاركة المعرفة يقلل من فرص المحافظة على الوظيفة.
- قلة الوقت المخصص لتبادل المعارف وتحديد الافراد المعنيين بذلك.
- الفارق في السن وفي المستوى التعليمي بين الأفراد.
- نقص الوعي والادراك لفائدة وقيمة امتلاك الآخرين للمعرفة.

المبحث الثالث: دور الثقافة التنظيمية في التشارك المعرفي.

تتمثل ثقافة المنظمة في القيم والمعتقدات التي تقود السلوك الإنساني للأفراد العاملين في المنظمة ، ومن الهام جدا بالنسبة للمنظمات التي تحركها المعرفة أن تكون مرنة من اجل الاستجابة لاحتياجات السوق، ويمكن أن تعمل الثقافة التنظيمية على إيجاد المرونة أو أن تكون معيقا كبيرا.

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

² فريد بلقوم ، إنتاج و مشاركة المعرفة في المؤسسة: الرهان الجديد لإدارة الموارد البشرية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة أبي بكر بلقيد، تلمسان، 2012، ص54.

المطلب الأول: مدى مساهمة الثقافة التنظيمية في تطبيق التشارك المعرفي.

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

تعتبر الثقافة التنظيمية من العوامل المهمة المؤثرة في مدى نجاح أو فشل إدارة المعرفة وقد يعتبرها البعض إحدى

المقومات الأساسية لإدارة الأصول الفكرية في المنظمات، فالثقافة بما تحمله من قيم وأعراف ومفاهيم وممارسات تؤثر في

سلوكيات الأفراد في التعامل مع إدارة المعرفة.¹

حيث تعد الثقافة التنظيمية من العوامل المهمة والضرورية لنجاح أي مفهوم إداري، بما في ذلك إدارة المعرفة، فقد أكد كرملي أن ثقافة المنظمة تعبر عن البيئة التي تتخذ فيها قرارات الأعمال ويتم تنفيذها، وأن المنظمة التي تحركها المعرفة يجب أن تكون مرنة، وأن تمتلك ثقافة تشاركية لتعزيز تدفق المعلومات بشكل حر وتسهيل توليد المعرفة، كما أكدت Alavi et al (2006) أن الثقافة التنظيمية تعد من العوامل الحرجة والمهمة، تؤثر بشكل إيجابي أو سلبي في برامج تطبيق إدارة المعرفة وعملياتها المختلفة، وأن التحري عن العلاقة التبادلية بينهما أظهر أن العلاقة أكثر تعقيدا مما كان يعتقد في السابق، فالثقافة التنظيمية تؤثر في تقدم إدارة المعرفة وتدفع المعرفة في المنظمات، وفي النتائج المتوقعة من إدارة المعرفة، مما يؤكد أهمية وجود ثقافة تنظيمية تشجع على التشارك بالمعرفة وحث الأفراد صناع المعرفة على نقل معرفتهم للآخرين.²

وتأسيسا على ما سبق فإن تطبيق إدارة المعرفة في أية منظمة يتطلب أن تكون القيم الثقافية السائدة ملائمة ومتوافقة مع مبدأ الاستمرار في التعلم وإدارة المعرفة، وأن تكون الثقافة التنظيمية مشجعة لروح الفريق في العمل، وتبادل الأفكار ومساعدة الآخرين، والقُدوة والمثل الأعلى للقيادة الفعالة التي تعني بالمعرفة، والعوامل التي تساعد وتحفز على تبني مفهوم إدارة المعرفة، كما تعد المشاركة في المعرفة من الأساسيات المهمة لبناء المعرفة الجديدة.³

يتطلب من المنظمات الراغبة في تطبيق إدارة المعرفة أن تحدث تغييرا على ثقافة موظفيها إلى الأفضل بعيدا عن

¹ علي عبد الهادي مسلم، إدارة المعرفة: مفاهيمها وعملياتها وتحدياتها وآثارها على النواتج التنظيمية، المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية: نحو أداء متميز في القطاع الحكومي، معهد الإدارة العامة، جامعة الرياض، 2009، ص 17.

² سامي عبد الله المدان وآخرون، قياس أثر عوامل الثقافة التنظيمية في تنفيذ إدارة المعرفة في مجموعة الاتصالات الأردنية (أورنج)، مجلة الإدارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية، بغداد، العدد (84)، 2010، ص، ص 115، 116.

³ بسام أبو حشيش، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بإدارة المعرفة في جامعة الأقصى بغزة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها، مجلة جامعة النجاح للأبحاث (العلوم الإنسانية)، نابلس، مجلد (25)، العدد (1)، 2011، ص 127.

الأناية والكسل، وتغيير الثقافة التنظيمية ينحصر تحت ثلاثة أمور أساسية هي: تهيئة الموظفين لتزويدهم بالمعرفة الخاصة بهم، الاستعداد في استثمار إدارة المعرفة والاستعداد في استقبال معرفة الآخرين، ويرى (2005) De Brùn أن خلق بيئة معرفية مناسبة يتطلب بالضرورة تغييرا في القيم والثقافة التنظيمية، وتغييرا في سلوكيات الأفراد وأنماط العمل.¹ لتوضيح الخصائص المميزة للثقافة التنظيمية الملائمة لتطبيق إدارة المعرفة، يقارن الباحثان Dubois and Wilkerson (2008) بين الثقافة التنظيمية الأقل إدراكا ووعيا للمعرفة وبين الثقافة التنظيمية الأكثر إدراكا ووعيا بالمعرفة والموضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم(02): توضيح الفرق بين ثقافة التنظيمية الأقل وعيا والثقافة الأكثر وعيا

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

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

من خلال الجدول السابق فإن الثقافة التنظيمية الأكثر وعيا بالمعرفة هي الأنسب للمنظمة وللأفراد لأنها تعطي أهمية للمورد البشري وتعمل على إحساسه بالانتماء للمنظمة وهكذا يكون لديه ولاء للمنظمة، وبالتالي فإنه سيعمل على تبني ثقافة المنظمة ولا يقاومها ويقدم ما لديه من معارف ويسعى إلى تحقيق عدة أهدافها

هناك مجموعة من العوامل الثقافية يمكن للمنظمات اعتمادها للتشارك بالمعرفة، فمن بين هذه العوامل نذكر ما يلي:²

- إيجاد رابط بين عملية التشارك بالمعرفة وبين أهداف المنظمة.
- ارتباط عملية التشارك بالمعرفة بالقيمة الأساسية للمنظمة.

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

² هيثم علي حجازي، مرجع سابق، ص 83.

- تشجيع الأفراد على التعاون ومساعدة بعضهم البعض من خلال إدارة قوية.
- تكامل عملية التشارك بالمعرفة مع الأعمال اليومية من خلال تجسيد ذلك في الأعمال الروتينية.
- تناسب حجم الدعم الذي تقدمه الإدارة لعملية التشارك بالمعرفة مع حجم الجهد المبذول من أجل التشارك.
- دعم الشبكات غير الرسمية.
- تقديم التسهيلات المطلوبة للشبكات الرسمية وغير الرسمية بهدف التأكد من حدوث التشارك الفعال بالمعرفة من قبل الأفراد.
- استخدام أنظمة المكافأة والتقدير لدعم عملية التشارك بالمعرفة.

المطلب الثاني: دور أبعاد الثقافة التنظيمية في تطبيق التشارك المعرفي.

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

أولاً: دور بنية العمل التعاوني في تطبيق التشارك المعرفي.

إن بنية العمل التعاوني تشجع وتدعم التشارك المعرفي، مثلاً من خلال تعاون فردين أو مجموعة من الأفراد إلكترونياً للمشاركة بالمعرفة من خلال الإيميل، أو من خلال المقابلات الإلكترونية ومن خلال مؤتمرات الفيديو، فالبنية التعاونية تسهل تبادل الأفكار وتدعم الاتصالات في المنظمات بشكل أسهل وأكثر فعالية.¹

مما سبق نجد أن بنية العمل التعاوني تزيد من قابلية وفعالية مشاركة المعرفة كما تؤدي إلى التكامل، فالبنية التعاونية من الآليات والمتطلبات الأساسية المختصة بدعم مشاركة المعرفة وتسهيل التعاون، وتشكل علاقة عبر الحدود التنظيمية التقليدية وتزود إدارة المعرفة بالفرص لتجديد التفكير.²

من خلال تنسيق التفاعل بين الأعضاء والتكنولوجيا والثقافة فالمنظمة تستطيع أن تعمل وتصل إلى الحلول الجديدة والصعبة، وهذه التفاعلات تشير إلى نمط أو جانب التجميع العقلي للمنظمة، وهذا يعني أنه لا يوجد فرد في المنظمة يمتلك كل المعرفة لإنجاز المهام المعقدة، كما أن هذه التفاعلات بين الأفراد والتكنولوجيا والأساليب تدعم المنظمة في إنجاز

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

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

المهام الجديدة والصعبة والمعقدة، وأحد المهام الصعبة أو الحيوية للإدارة هي تنسيق مختلف جوانب المعرفة من خلال

مساهمة ومشاركة وتبادل المعرفة بين جميع أعضاء التنظيم.¹

ثانيا: دور الرؤية المشتركة في تطبيق التشارك المعرفي.

حينما يشترك الأفراد في أهداف وتطلعات ومدركات ومصالح جماعية وهذا يساعدهم على تصور الأهمية الممكنة لتبادل وضم مواردهم، ويمكن اعتبار الرؤية المشتركة بمثابة آلية ربط تساعد الأجزاء المختلفة في المنظمة على تكامل وضم الموارد، كما أن وجود رؤية وتطلعات وأهداف مشتركة يساعد الأفراد على تجنب سوء الفهم في الاتصالات وتصبح لديهم فرص أكبر لتبادل آرائهم وخبراتهم بجرية.²

الرؤية المشتركة لأي منظمة يجب أن تكون مبنية من خلال الرؤى الفردية أو الشخصية للعاملين فيها والقادة في منظمات التعلم، ويعني ذلك أن الرؤية التنظيمية لا يجب خلقها من خلال القادة فقط والأفضل خلقها وبنائها من خلال تفاعل الأفراد في المنظمة، و فقط من خلال المواءمة بين الرؤى الفردية وبما يمكن من وضع رؤية مشتركة للمنظمة. إن دور القائد في خلق رؤية مشتركة هو المشاركة برؤيته مع رؤى الآخرين بالمنظمة، ولا يمكن فعل ذلك بالقوة ولكن من خلال تشجيع الآخرين بالمساهمة برؤيتهم مع رؤية قادتهم، واعتمادا على هذه الرؤى فإنه يتم استنباط أن:

رؤية المنظمة = الرؤية الشخصية + رؤى القادة + رؤى الآخرين

ولذا يجب أن تدوب مختلف الرؤى داخل المنظمة في رؤية المنظمة ككل، فحينما يشارك الأفراد بعضهم بعضا الأفراد والأهداف والرؤى والتطلعات والنظرة إلى مستقبل المنظمة فإن هذا يساعدهم بشكل كبير على تصورهم الفائدة من تبادلهم لمواردهم المعرفية، حيث أن كل ذلك يساعد الأفراد على تجنب مساوئ عدم أو سوء الاتصال، وتصبح لديهم فرصة أكبر لتبادل آرائهم وخبراتهم بجرية وفق مبدأ الفائدة المتوقعة، إذ يصبح كل فرد مصدرا للمعرفة وفي نفس الوقت مخزنا لمعرفة الآخرين.³

¹ سيد محمد جاد الرب، موضوعات إدارية متقدمة وتطبيقها في منظمات الأعمال الدولية، دار الكتب المصرية للنشر والتوزيع، مصر، 2009، ص 472.

² حسين حريم، رشاد الساعد، الثقافة التنظيمية وتأثيرها في بناء المعرفة التنظيمية، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد (2)، العدد (2)، 2006، ص 232، 233.

³ رياض عيشوش، مساهمة الثقافة التنظيمية في نجاح تطبيق إدارة المعرفة، مذكرة ماجستير في علوم التسويق، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2011، ص 83.

ثالثا: دور ممارسات الإدارة العليا في تطبيق التشارك المعرفي

إن الثقافة التنظيمية تعد حاضنة أساسية لمعارف المنظمة، وعليه فإن تبادل وتقاسم هذه المعارف فيما بين الأفراد والمجموعات لإنشاء الأفكار الإبداعية يتطلب من مسؤولي المنظمة العمل على تعزيز مبادئ الثقة والأمان والمشاركة لخلق التفاعل والتواصل الداعم للتدفق الفعال للمعرفة في مختلف الاتجاهات والمستويات، وهو ما يعني ضرورة الاهتمام ببناء ثقافة تنظيمية أساسها التعاون والنجاح الجماعي وليس المنافسة والنجاح الفردي وذلك في أبعادها المختلفة (المظهر الخارجي، القيم الظاهرية والقيم غير الملموسة) مع ضرورة تطوير نظم الحوافز والمكافآت الجماعية لتشجيع الأفراد على الانسجام معها دون إغفال لطبيعة المرحلة التي تمر بها المنظمة، وذلك لتوفير الوسط الملائم لدعم عملية التشارك المعرفي.¹

لا بد للقائمين على مشروع إدارة المعرفة وحتى ينجح المشروع وتنجح إدارة المعرفة في أداء عملها، لا بد من تبني عملية تغيير في أساليب وطرق التحفيز للعاملين والإداريين والقائمين على المعلومات والبيانات والمعرفة، فتحفيز العاملين يساعد على التعاون والتشارك في خلق ثقافة معرفية قائمة على المشاركة وتبادل المعلومات، وبالتالي إشاعة هذه المعلومات والبيانات والمعرفة في المنشأة للحصول منها على الفائدة القصوى.²

على المنظمة أن توجد وتشكل طبيعة البيئة التي من خلالها تكون هناك مساهمات ومشاركات للمعرفة بين أعضاء التنظيم، والمنظمة يجب أن تدرب أفرادها على التنسيق والتعاون على أن يكون تفاعلهم بطريقة ذات معنى ومغزى، وللتوسع في تجميع المعرفة فإن المنظمة يجب عليها أن تبذل الجهود نحو تطوير التفاعلات ذات المغزى بين مجتمعات وحالات التصرفات والممارسات.³

¹ بوعزيز شيشون، أهمية الأسس الإستراتيجية والتكنولوجية في تطبيق إدارة المعرفة، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، العدد (10)، 2011، ص، ص 61،62.

² علاء فرج الطاهر، إدارة المعلومات والمعرفة، دار الراجية للنشر والتوزيع، عمان، 2010، ص، ص 44،45.

³ سيد محمد جاد الرب، مرجع سابق، ص 471.

خلاصة الفصل:

لقد تناول هذا الفصل إلى المعرفة التي أصبحت ذات بعد استثماري واستراتيجي حقيقي من شأنها أن تضمن الاستمرارية والنمو للمنظمات، حيث أن تراكم المعارف العلمية والعملية هو الذي يسمح بحل المشاكل التي تواجه المنظمات، فمستقبل منظمات الأعمال اليوم يتوقف على مدى الإدراك والاستثمار لمواردها وموجوداتها المعرفية استثماراً أمثل يضمن لها البقاء والنمو، وتعتبر عمليات إدارة المعرفة هي سر تحقيق النجاح والتميز من خلال العمليات التالية: توليد المعرفة، والتشارك بها وتطبيقها من أجل بناء ذاكرة تنظيمية أفضل، حيث أن التشارك المعرفي من أهم عمليات الإدارة بالمعرفة لما له من أهمية داخل المنظمة وما يحقق من أهداف.

ومن أجل المساهمة في تطبيق المنظمة للتشارك المعرفي تطبيقاً فعالاً، تبين أن للثقافة التنظيمية دور كبير في تطبيق التشارك المعرفي ويتطلب ثقافة قوية واعية بالمعرفة وإدارة المعرفة بعملياتها.

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد خيضر - بسكرة -

السنة الثانية ماستر: "ادارة التسيير

الموارد البشرية"



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم

قسم علوم التسيير

استبانة الدراسة

تحية طيبة وبعد:

نضع بين يديك استمارة خاصة "بأثر الثقافة التنظيمية على التشارك المعرفي دراسة حالة أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة محمد خيضر - بسكرة-"، أرجوا منك الإجابة على الأسئلة الواردة فيها بهدف اعتمادها كمصدر للبيانات اللازمة لإعداد بحث علمي كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر، تخصص ادارة الموارد البشرية، جامعة محمد خيضر - بسكرة، لذا أرجوا منكم التكرم بقراءة العبارات بدقة والإجابة عنها بموضوعية، مع التذكير بأن البحث يبقى لأغراض علمية أكاديمية بحتة تحفظ فيه خصوصية بيانات المنظمة وتصريحات المستجوبين وبياناتهم الشخصية بشكل كامل، ولكم منا فائق الشكر والتقدير على تفهمكم وتعاونكم.

الطالب:

أونيس بلقاسم

إشراف الأستاذة:

د. لبصير هند

السنة الجامعية: 2019/2018

القسم الأول: البيانات الشخصية

يهدف هذا القسم إلى التعرف على بعض الخصائص الاجتماعية و الوظيفية للأساتذة،لذا نرجو منكم التكرم للإجابة المناسبة على التساؤلات التالية وذلك بوضع إشارة (x) في المربع المناسب لاختيارك.

1-الجنس: ذكر أنثى

2-العمر: أقل من 30 سنة من 30 إلى 39 سنة

من 40 إلى 49 سنة 50 سنة فأكثر

3-اللقب العلمي: أستاذ مساعد أستاذ محاضر

أستاذ التعليم العالي

4-سنوات الخبرة: أقل من 5 سنوات من 5 إلى 9 سنوات

من 10 إلى 14 سنة من 15 إلى 19 سنة 20 سنة فأكثر

القسم الثاني: محاور الاستبانة

المحور الأول: الثقافة التنظيمية

في ما يلي مجموعة من العبارات التي تقيس مؤشرات الثقافة التنظيمية بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة محمد خيضر – بسكرة -،الرجاء تحديد درجة تطبيقها من وجهة نظرك بوضع علامة x في الخانة المناسبة:

الرقم	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
-------	----------	------------	-------	-------	-----------	----------------

أ-بنية العمل التعاوني:

01	تشجع الكلية الأساتذة على العمل الجماعي					
02	تشجع الكلية الأساتذة على تبادل الخبرات					
03	الثقة من السمات المميزة للعلاقات داخل الكلية					
04	أقوم باطلاع زملائي بمعارفي الجديدة					
05	أتجنب الصراعات الداخلية من خلال الالتزام بالقواعد والاجراءات					
06	أعمل على نقل المبادئ والمعتقدات السابقة للأساتذة الجدد					

ب-الرؤية المشتركة:

07	تهتم الإدارة عند وضع أهدافها بمشاركة الأساتذة					
08	أعمل على الاقتداء بمبادئ ومعتقدات الكلية					
09	مهتم جدا بمستقبل الجامعة					
10	تتوافق أهدافي مع أهداف إدارة الجامعة					
11	أحرص على مناقشة القضايا المختلفة والمتعلقة بالعمل مع زملائي					
12	أعتبر المشاكل التي تواجه سير العمل مشاكل تخصني					

ج- ممارسات الإدارة العليا:

13	تعمل إدارة الجامعة على الاهتمام بالأفراد الذين يقدمون أفكار جديدة					
14	تعتمد الإدارة على التوفيق بين الأفكار المختلفة للوصول إلى الحل المناسب وخفض مستوى الاختلاف بين الأساتذة					
15	تضع الإدارة فرق أو مجموعات للعمل لبناء الثقة بين الأساتذة					
16	تركز الإدارة على إنجاز المهام المطلوبة من الأساتذة					

					توفر الإدارة مساحة كافية للإبداع وتقديم الاقتراحات ومناقشتها	17
--	--	--	--	--	--	----

التشارك المعرفي من وجهة نظرك بوضع علامة X في الخانة المناسبة:

التشارك المعرفي

					أحرص على التواصل مع زملائي الأساتذة ذوي الأقدمية	18
					يحرص الأساتذة في الكلية على تبادل المعرفة في ما بينهم	19
					أحرص على المشاركة في الملتقيات والندوات الوطنية والدولية من أجل التواصل المعرفي.	20
					يشعر الجميع بالارتياح للمساعدة المتبادلة في مجال التبادل العلمي	21
					تستخدم الإدارة الاتصالات المتبادلة مثل نظم الاقتراحات، لوحة الاعلانات الالكترونية، الاجتماعات المفتوحة	22
					المشاركة بالمعرفة بنوعها الضمنية و الظاهرة دافع ليكسب الأستاذ التميز وتحقيق الذات	23
					يعتبر التشارك المعرفي كرسيد يساهم في تقييم أداء الأستاذ الجامعي	24
					تدعم إدارة الكلية الأساتذة باستثمار تكنولوجيات الاتصال الحديثة للاستفادة من المعارف بشكل فعال	25
					يوجد لدى الإدارة ثقافة تنظيمية تدعم التشارك المعرفي بين الأساتذة	26

شاكرين لكم حسن تعاونكم

الملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى اختبار أثر الثقافة التنظيمية بأبعاده (بنية العمل التعاوني، الرؤية المشتركة، ممارسات الإدارة العليا) على التشارك المعرفي، وتم تطبيق الدراسة على أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة محمد خيضر بسكرة، واعتمد الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات الأولية والمكونة من (26) عبارة، حيث وزعت (80) استمارة بنسبة (41%) من مجتمع الدراسة واسترجع منها (65) استمارة بنسبة (33%) من مجتمع الدراسة، ثم تحليل بيانات الدراسة باستخدام برنامج التحليل الإحصائي SPSS .

توصلت الدراسة إلى أن مستوى الثقافة التنظيمية لدى أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير عالي بمتوسط حسابي قدر ب(3.57)، كما أن للثقافة التنظيمية أثر إيجابي وقوي على التشارك المعرفي لدى الأساتذة بقيمة معامل ارتباط ($R=0.724$)، ويرجع هذا الأمر إلى تأثير كل من الأبعاد الثلاثة التالية: بنية العمل التعاوني، الرؤية المشتركة، ممارسات الإدارة العليا، على التشارك المعرفي، وتم تقديم من خلال الدراسة مجموعة من الاقتراحات ذات الصلة بالموضوع.

الكلمات المفتاحية: الثقافة التنظيمية، بنية العمل التعاوني، الرؤية المشتركة، ممارسات الإدارة العليا، التشارك المعرفي، أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة محمد خيضر-بسكرة-

Abstract :

The study was designed to test the impact of organizational culture in its dimensions (cooperative work structure, shared vision, senior management practices) on knowledge sharing. The study was applied to professors of in the Faculty of Economic Sciences, Commercial Sciences and Management Sciences, University of Mohammed Khiedr Biskra. The questionnaire was adopted as a primary tool for collecting primary data,(26) phrase, and distributed (80) form in the rate (41%) of the study population then retrieved (65) form, and then analyzed the study data using the statistical analysis program SPSS.

The study found that the level of organizational culture with professors of Faculty Economic Sciences, Commercial Sciences and Management Sciences is high with an average of(3.57) ,as such Organizational culture has a positive impact and strong on the knowledge sharing of teachers as the correlation coefficient value($R=0.724$). This is due to the influence of each of the following three dimensions: , Senior management practices, to share knowledge, also we have made a series of relevant suggestions through the study.

Keywords:

Organizational Culture, Cooperative Work Structure, Shared Vision, Senior Management Practices, Knowledge Sharing, Faculty of Economic Sciences, Commercial Sciences and Management Sciences Mohammed Khaydar University - Biskra-

شكر وعرهان

أوجه بأول شكر إلى المولى تعالى بالشكر والثناء على نعمة كلها وعلى توفيقه
لنا في إنهاء هذه المرحلة من التحصيل العلمي.

أقدم بشكري الخالص وجزيل الامتنان إلى الأستاذة المشرفة: لبصير هند التي
تفضلت بقبول الإشراف على مذكري أشكرها على جهودها القيمة وصبرها في تعليمي وتوجيهي
وحسن متابعتها لي في هذا البحث فكانت توجيهاتها سندا وعونا لي بعد عون الله تعالى فجزاك
الله خيرا وجعل ذلك كله في ميزان حسناتك وبارك الله في عمرك وعلمك
ومتعك بالصحة والعافية

ثم شكري لجميع أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

الذين كان لهم الفضل في تكويني

دون أن يفوتني أن أشكر أعضاء لجنة المناقشة الموقرين على منحي شرف مناقشتهم
لي وإبداء ملاحظاتهم القيمة ، كما أشكر جميع الأصدقاء.
و كما أشكر كل من ساعدني من قريب أو من بعيد في إنجاز هذا البحث.

ولنا الشكر والعرهان لكل من منحنا معنى أن نكون، وأمل أن نستمر، وقوة أن يخرج
هذا العمل بصورة مرضية يرضى الله ويستفيد منه الآخرون.

الشكر من قبل ومن بعد لله رب العالمين

قائمة الأشكال

الرقم	العنوان	الصفحة
01	تأثير أساليب الإدارة في تكوين الثقافة التنظيمية	17
02	عوامل بقاء ثقافة المنظمة	19
03	الأنواع الأربعة لمفهوم « concept Ba »	35
04	الهيكل التنظيمي لكلية العلوم الإقتصادية و التجارية وعلوم التسيير	51
05	الخصائص الديموغرافية لأفراد عينة الدراسة(الجنس).	59
06	الخصائص الديموغرافية لأفراد عينة الدراسة(العمر).	60
07	الخصائص الديموغرافية لأفراد عينة الدراسة(اللقب العلمي التعليمي).	61
08	الخصائص الديموغرافية لأفراد عينة الدراسة(الخبرة المهنية).	62

قائمة الأشكال

الرقم	العنوان	الصفحة
01	تأثير أساليب الإدارة في تكوين الثقافة التنظيمية	17
02	عوامل بقاء ثقافة المنظمة	19
03	الأنواع الأربعة لمفهوم « concept Ba »	35
04	الهيكل التنظيمي لكلية العلوم الإقتصادية و التجارية وعلوم التسيير	51
05	الخصائص الديموغرافية لأفراد عينة الدراسة (الجنس).	59
06	الخصائص الديموغرافية لأفراد عينة الدراسة (العمر).	60
07	الخصائص الديموغرافية لأفراد عينة الدراسة (اللقب العلمي التعليمي).	61
08	الخصائص الديموغرافية لأفراد عينة الدراسة (الخبرة المهنية).	62

قائمة الجداول

الصفحة	العنوان	الرقم
24	الفرق بين المعرفة الصريحة والمعرفة الضمنية	(01)
37	توضيح الفرق بين ثقافة التنظيمية الأقل وعيا والثقافة الأكثر وعيا	(02)
53	نتائج معاملات الصدق والثبات	(03)
55	معاملات ارتباط بيرسون بين عبارات البعد الأول والدرجة الكلية	(04)
55	معاملات ارتباط بيرسون بين عبارات البعد الثاني والدرجة الكلية	(05)
56	معاملات ارتباط بيرسون بين عبارات البعد الثالث والدرجة الكلية	(06)
56	معاملات ارتباط بيرسون بين عبارات البعد الرابع والدرجة الكلية	(07)
57	معاملتي Skewness و Kurtosis	(08)
58	الخصائص الديموغرافية لأفراد عينة الدراسة (الجنس).	(09)
59	الخصائص الديموغرافية لأفراد عينة الدراسة (العمر)	(10)
60	الخصائص الديموغرافية لأفراد عينة الدراسة (اللقب العلمي التعليمي).	(11)
61	الخصائص الديموغرافية لأفراد عينة الدراسة (الخبرة المهنية).	(12)
63	مقياس ليكارت للحكم على إجابات الافراد	(13)
63	جدول مستوى الإجابة حسب سلم ليكارت	(14)
63	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات بنية العمل التعاوني.	(15)
64	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات الرؤية المشتركة	(16)
65	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات ممارسات الإدارة العليا	(18)
66	يوضح اتجاهات العينة	(19)
66	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لعبارات التشارك المعرفي	(20)
68	نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية	(21)
69	نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الفرعية الأولى	(22)
70	نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الفرعية الثانية	(23)
71	نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الفرعية الثالثة	(24)

قائمة المراجع

أولاً: المراجع بالعربية:

أ-الكتب:

1. أبو بكر مصطفى محمود ، التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة ، الدار الجامعية، الإسكندرية (مصر) 2003.
2. أبو بكر مصطفى محمود، الموارد البشرية(مدخل تحقيق الميزة التنافسية)، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية 2008.
3. البطاينة محمد تركي وزياد محمد المشاقبة، إدارة المعرفة: بين النظرية والتطبيق، الطبعة الأولى، دار جليس الزمان للنشر والتوزيع، الأردن، 2010.
4. جرينبرغ جيرالد وروبرت بارون ، ترجمة رفاعي محمد إسماعيل بسيوني، إدارة السلوك في المنظمات، دار المريخ الرياض، 2004.
5. الجنابي أكرم سالم ، إدارة المعرفة في بناء الكفايات الجوهرية، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013.
6. حسني الشيمي عبد الرحمن ، إدارة المعرفة (الراسمعرفة بديلا)، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2009.
7. الخطيب أحمد وزيفان خالد ، إدارة المعرفة ونظم المعلومات، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009.
8. الديري زاهد محمد ، السلوك التنظيمي، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان (عمان) 2011.
9. الرحاحلة عبد الرزاق والعزام زكريا أحمد ، السلوك التنظيمي في المنظمات، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع عمان، 2011.
10. السالم مؤيد سعيد ، أساسيات الإدارة الاستراتيجية ، دار وائل للنشر والتوزيع ، الأردن ، 2005.
11. سامة محمد سيد علي وحلمي عباس الجمل، ادارة المعرفة اتجاهات ادارية معاصرة، الجزء الأول، دار العلم والايمان للنشر والتوزيع، تدمك، 2013.
12. السكارنة بلال خلف ، التطوير التنظيمي والإداري، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2009.
13. السكارنه بلال خلف، دراسات إدارية معاصرة، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن ط2009، 1.
14. سيد محمد جاد الرب، موضوعات ادارية متقدمة وتطبيقها في منظمات الأعمال الدولية، دار الكتب المصرية للنشر والتوزيع، مصر، 2009.

15. عاشور مصطفى ، أبعاد الثقافة التنظيمية في السلوك الإنتاجي ، جامعة الملك فهد للبترول والمعادن،الظهران (المملكة العربية السعودية)2006.
16. العامري صالح مهدي والغالي طاهر محسن ، الإدارة والأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان الطبعة الثانية 2008.
17. عجلان حسين حسن، استراتيجيات الإدارة المعرفية في منظمات الأعمال، إثراء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008.
18. عصام نور الدين، إدارة المعرفة وتكنولوجيا الحديثة، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان الأردن 2009.
19. العلي عبد الستار وآخرون، المدخل إلى إدارة المعرفة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن،2009.
20. عواد إبراهيم أحمد ، الثقافة المؤسسة والإبداع الإداري في المؤسسة التربوية الأردنية، المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية معهد الإدارة العامة، المملكة العربية السعودية، نوفمبر 2009.
21. غالب سعد ياسين، إدارة المعرفة-المفاهيم، النظم، التقنيات، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007.
22. غالب سعد ياسين، نظم المعلومات الإدارية، دار اليازوري للنشر و التوزيع، الأردن، 2009
23. فرج علاء الطاهر، إدارة المعلومات والمعرفة، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان، 2010.
24. الفريجات خيضر كاظم حمود ، آخرون، السلوك التنظيمي مفاهيم معاصرة ،الطبعة الأولى، مكتبة الجامعة الشارقة
25. فلاح حسن خلف، اقتصاد المعرفة، جدار الكتاب العالمي، عمان، الأردن،2007.
26. القريوتي محمد قاسم ، نظرية المنظمة والتنظيم، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2008.
27. محمود عبد الفتاح رضوان، مهارات إعداد الهياكل التنظيمية، المجموعة العربية للتدريب و النشر، القاهرة، مصر الطبعة الأولى، 2011 .
28. مساعده ماجد عبد المهدي، السلوك التنظيمي، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان (الأردن)، 2016.
29. مطر عبد اللطيف محمود ، إدارة المعرفة والمعلومات، دار كنوز المعرفة، عمان، الأردن،2007.
30. الملكاوي إبراهيم الخلوف ، إدارة المعرفة (الممارسات والتفاصيل)، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006.
31. نجم عبود نجم، إدارة المعرفة (المفاهيم،الإستراتيجيات والعمليات)، الطبعة (2)، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان الأردن، ، 2008.
32. همشري عمر أحمد ، إدارة المعرفة الطريق إلى التميز والريادة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن ،2013.
33. يحي عبد الحميد إبراهيم، التحديات الادارية وإعداد قيادات المستقبل، دار النشر والتوزيع الاسلامية، القاهرة 2001.

ب-المذكرات والأطروحات:

1. أقطي جوهرة ، أثر القيادة الاستراتيجية على التشارك في المعرفة دراسة حالة مجموعة فنادق جزائرية، رسالة مقدمة كمتطلب لنيل شهادة دكتوراه في علوم التسيير جامعة محمد خيضر بسكرة،2014.
2. بلقوم فريد، إنتاج و مشاركة المعرفة في المؤسسة: الرهان الجديد لإدارة الموارد البشرية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة أبي بكر بلقيد، تلمسان،،2012.
3. بن حسن الليثي محمد بن علي ، الثقافة التنظيمية لمديري المدرسة ودورها في الإبداع الاداري من وجهة نظر مديري مدارس التعليم الابتدائي، رسالة ماجستير في الإدارة التربوية والتخطيط العام الدراسي، جامعة الملك سعود، المملكة العربية السعودية، 2008.
4. بن فرحان الشلوي حمد ، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالانتماء التنظيمي، مذكرة ماجستير، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية، 2005.
5. بوقرة كمال ، المسألة الثقافية وعلاقتها بالمشكلات التنظيمية في المؤسسة الجزائرية، أطروحة دكتوراه في علم الاجتماع، كلية العلوم الاجتماعية والعلوم الإسلامية، جامعة الحاج لخضر، باتنة، 2008.
6. حباينة محمد ، دور الرأسمال الفكري في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سعد دحلب، البليدة، 2007.
7. حرش رابع ، الأبعاد الثقافية للسلوك التنظيمي في المؤسسة الجزائرية، مذكرة ماجستير في علم الاجتماع، كلية العلوم الاجتماعية والعلوم الإسلامية، جامعة الحاج لخضر، باتنة، 2008.
8. خمقاني عنتر ، أثر التشارك المعرفي على أداء الأستاذ الجامعي دراسة حالة لعينة من أساتذة جامعة قاصدي مرباح بورقلة، مذكرة مقدمة لاستكمال شهادة الماستر أكاديمي، التخصص ادارة الموارد البشرية ،شعبة علوم التسيير،2018.
9. الدوسري جاسم بن فيحان ، الثقافة التنظيمية في المنظمات الأمنية ودورها في تطبيق الجودة الشاملة (دراسة تحليلية مقارنة بين الإدارة العامة للمرور والإدارة العامة للجنسية والجوازات والإقامة بوزارة الداخلية بمملكة البحرين)، أطروحة دكتوراه الفلسفة في العلوم الأمنية، الرياض، 2007.
10. سلام سليمة ، ثقافة المؤسسة والتغيير، رسالة ماجستير في التحليل الاقتصادي، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2003.
11. سميع زيد صالح حسن ، أثر الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة وإدارة الأعمال، جامعة حلوان، مصر 2001.

12. العاجز إيهاب فاروق مصباح ، دور الثقافة التنظيمية في تفعيل تطبيق الإدارة الالكترونية، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2011.
13. عبد الله علي ، أثر البيئة على أداء المؤسسات العمومية الاقتصادية حالة الجزائر، أطروحة لنيل شهادة دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، الجزائر، 1999.
14. عكاشة أسعد أحمد محمد ، أثر الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2008.
15. العوفي محمد بن غالب ، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية، كلية العلوم الإدارية، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2005.
16. العوفي محمد بن غالب ، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالتزام الوظيفي دراسة ميدانية على هيئة الرقابة والتحقق بمنطقة الرياض، رسالة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على شهادة الماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية، 2005.
17. عيساوي وهيبية ، أثر الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي، دراسة حالة فئة الأفراد الشبه طبيين بالمؤسسة الاستشفائية العمومية تراي بوجمة ببشار، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماجستير ، تخصص حوكمت الشركات، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة أبو بكر بلقايد، تلمسان (الجزائر)، 2012.
18. عيشوش رياض ، مساهمة الثقافة التنظيمية في نجاح تطبيق إدارة المعرفة، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2011.
19. محمد العربي الغزي، ثقافة المؤسسة وتأثيرها على أدائها العام، مذكرة ماجستير في العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة 2006.
20. المدلل عبد الله وليد ، تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسات الحكومية الفلسطينية وأثرها على مستوى الأداء، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة.
21. الملكاوي إبراهيم الخلوف ، إدارة المعرفة (الممارسات والتفاصيل)، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006.

ت-المجلات والمؤتمرات:

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

2. أبو سمرة محمد أحمد وآخرون، الممارسات الإدارية لمديري التربية والتعليم في فلسطين كما يراها رؤساء الأقسام في مديريات التربية والتعليم في المحافظات الشمالية، مجلة العلوم التربوية والنفسية، المجلد 15 العدد1، فلسطين،2014.
3. أبو فارة يوسف و عليان حمد خليل ، العلاقة بين عمليات إدارة المعرفة وفاعلية أنشطة المؤسسات الأهلية في القدس الشرقية، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات، القدس، العدد (18)، 2010.
4. بروش زين الدين و هدار لحسن ، دور الثقافة التنظيمية في إدارة التغيير بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، جامعة محمد خيضر-بسكرة، العدد01، 2007.
5. بوحنية قوي ، ثقافة المؤسسة كمدخل أساسي للتنمية الشاملة، مجلة الباحث، العدد2، كلية العلوم الإدارية ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ،السعودية ، 2003.
6. بورغدة حسين الطيب ، ناريمان بشير دريس، أثر تشارك المعرفة على أداء الموارد البشرية، دراسة حالة وحدة إنتاج التلفاز والمستقبل الرقمي التابعة لمؤسسة كوندور للإلكترونيك بالجزائر، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد11 ،العدد4 ، 2015 .
7. جنان عبد الحق ، محمد رمزي جودي، اتفاق الشراكة مع الاتحاد الأوربي وأثره على ثقافة المؤسسة الاقتصادية في الجزائر، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، العدد (17)، 2009.
8. حريم حسين ، الساعد رشاد ، الثقافة التنظيمية وتأثيرها في بناء المعرفة التنظيمية، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد (2)، العدد (2)، 2006.
9. حريم حسين و الساعد رشاد ، الثقافة التنظيمية وتأثيرها في بناء المعرفة التنظيمية دراسة تطبيقية في القطاع المصرفي الأردني ، المجلة الأردنية لإدارة الأعمال ، المجلد9 ، العدد4 ،لأردن، 2013.
10. حسين محمد يسرى ، دور الإدارة المعرفية في تحديد كفاءة أداء المنظمات الفندقية، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، الجامعة المستنصرية، بغداد، العدد (25)، 2010.
11. الحمداني حاتم علي عبد الله ، اثر التشارك المعرفي في استدامة القدرات الديناميكية بحث تحليلي لعينة من تدريسي كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة ، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد الرابع والخمسون، 2018.
12. خميس ناصر محمد، تأثير الثقافة التنظيمية في تبني نظام الإدارة البيئية ISO 14000، مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة الأنبار، العراق، المجلد (4)، العدد (8)، 2012.
13. شيشون بوغزيز ، أهمية الأسس الاستراتيجية والتكنولوجية في تطبيق إدارة المعرفة، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، العدد (10)، 2011.

14. العريقي منصور محمد ، الثقافة التنظيمية ومدى تأثيرها في الرضا الوظيفي للعاملين، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد (5)، العدد (2)، 2009.
15. عواد إبراهيم أحمد ، الثقافة المؤسسة والإبداع الإداري في المؤسسة التربوية الأردنية، المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية، معهد الإدارة العامة، المملكة العربية السعودية، 2009.
16. عوض عاطف محمود ، دور إدارة المعرفة وتقانتها في تحقيق التطوير التنظيمي، مجلة جامعة دمشق، المجلد (28)، العدد (1)، 2012.
17. فلاق محمد ، عمليات إدارة المعرفة وتأثيرها في تحقيق الميزة التنافسية، الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف.
18. قاسمي كمال ، إدارة التغيير وعلاقتها بالثقافة التنظيمية، الملتقى الدولي الأول حول التسيير الفعال في المؤسسات الاقتصادية (3- 4 ماي)، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التجارية وعلوم التسيير ، جامعة محمد بوضياف، المسيلة (الجزائر)، 2005.
19. المدان سامي عبد الله وآخرون، قياس أثر عوامل الثقافة التنظيمية في تنفيذ إدارة المعرفة في مجموعة الاتصالات الأردنية (أورنج)، مجلة الإدارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية، بغداد، العدد (84)، 2010.
20. نجادات عبد السلام ، واقع نقل المعرفة والتشارك بها في ظل العولمة، المؤتمر العلمي الدولي: عولمة الإدارة في عصر المعرفة، جامعة الجنان، لبنان، 15-17 ديسمبر 2012.

ثانيا: المراجع بالأجنبية

1. Marc J. Schabaraq , Changing Organization Culture –The Change Agent's Guidebook- , John Wiley & Sons Ltd , England , 2007.
2. R. B. Kline, Principles and Practice of Structural Equation Modeling, third edition, the Guilford press, New York, 2011.
3. Stephen Robbins et autre, comportement organisation, édition Pearson, Paris, 2006.
4. Stephen Robbins et autres ، Management: l essentiel concepts et des pratiques، Pearson، paris، 2008



قائمة الأشكال



قائمة الأشكال



قائمة الجداول



قائمة الجداول



قائمة الجداول

الختامة

الختامة

الختامة

الفصل الأول:

الاطار النظري للثقافة التنظيمية

تمهيد.

المبحث الأول: ماهية الثقافة التنظيمية.

المبحث الثاني: أساسيات حول الثقافة التنظيمية.

المبحث الثالث: آليات خلق الثقافة التنظيمية والمحافظة

عليها.

خلاصة الفصل.

الفصل الأول:

الاطار النظري للثقافة التنظيمية

تمهيد.

المبحث الأول: ماهية الثقافة التنظيمية.

المبحث الثاني: أساسيات حول الثقافة التنظيمية.

المبحث الثالث: آليات خلق الثقافة التنظيمية والمحافظة

عليها.

خلاصة الفصل.

الفصل الثالث:

انعكاس الثقافة التنظيمية على

التشارك المعرفي بكلية العلوم

الاقتصادية والتجارية وعلوم

التسيير بجامعة بسكرة

تمهيد

المبحث الأول: التعريف بالمؤسسة محل الدراسة.

المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة.

المبحث الثالث: تحليل نتائج الدراسة واختبار الفرضيات

خلاصة الفصل

الفصل الثالث:

انعكاس الثقافة التنظيمية على

التشارك المعرفي بكلية العلوم

الاقتصادية والتجارية وعلوم

التسيير بجامعة بسكرة

تمهيد

المبحث الأول: التعريف بالمؤسسة محل الدراسة.

المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة.

المبحث الثالث: تحليل نتائج الدراسة واختبار الفرضيات

خلاصة الفصل

الفصل الثاني:

الثقافة التنظيمية كمدخل لتعزيز

التشارك المعرفي

تمهيد

المبحث الأول: أساسيات التشارك المعرفي.

المبحث الثاني: منهجية التشارك المعرفي.

المبحث الثالث: دور الثقافة التنظيمية في التشارك المعرفي.

خلاصة الفصل

الفصل الثاني:

الثقافة التنظيمية كمدخل لتعزيز

التشارك المعرفي

تمهيد

المبحث الأول: أساسيات التشارك المعرفي.

المبحث الثاني: منهجية التشارك المعرفي.

المبحث الثالث: دور الثقافة التنظيمية في التشارك المعرفي.

خلاصة الفصل



قائمة المراجع



قائمة المراجع



قائمة المراجع



قائمة المراجع

مقدمة



مقدمة



مقدمة



مقدمة



مقدمة

مقدمة



مقدمة



مقدمة

مقدمة



مقدمة



مقدمة



الملاحق



قائمة المحتويات