



## الموضوع

### أثر الثقافة التنظيمية في تعزيز التشارك المعرفي دراسة ميدانية بوحدة الحماية المدنية - بسكرة -

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير

تخصص: تسيير الموارد البشرية

الأستاذ المشرف:

د/ شنشونه محمد

إعداد الطالب(ة):

طبيي نبيل

### لجنة المناقشة

الرقم	أعضاء اللجنة	الرتبة	الصّفة	مؤسسة الانتماء
1	داسه إسماعيل	استاذ محاضر	رئيسا	جامعة بسكرة
2	شنشونه محمد	استاذ	مشرفا	جامعة بسكرة
3	زاوي صورية	استاذ محاضر	ممتحنا	جامعة بسكرة

## فهرس المحتويات

الصفحة	الموضوع
ج	بسملة
ح	آية قرآنية
خ	إهداء
د	شكر وعرهان
ذ	ملخص
ر	فهرس المحتويات
ز	قائمة الجداول
س	قائمة الأشكال
س	قائمة الملاحق
01	مقدمة عامة
10	الفصل الأول: الإطار النظري للثقافة التنظيمية
11	تمهيد
11	المبحث الأول: ماهية الثقافة التنظيمية
12	المطلب الأول: مفهوم الثقافة التنظيمية
13	المطلب الثاني: خصائص الثقافة التنظيمية
15	المطلب الثالث: أهمية الثقافة التنظيمية
16	المبحث الثاني: أساسيات الثقافة التنظيمية
16	المطلب الأول: مكونات الثقافة التنظيمية
20	المطلب الثاني: مستويات الثقافة التنظيمية
21	المطلب الثالث: أنواع للثقافة التنظيمية
23	المطلب الرابع: وظائف الثقافة التنظيمية
25	خلاصة الفصل
26	الفصل الثاني: الإطار النظري لتشارك المعرفة
27	تمهيد
28	المبحث الأول: ماهية تشارك المعرفة

28	المطلب الأول: مفهوم تشارك المعرفة
30	المطلب الثاني: أهمية تشارك المعرفة
31	المطلب الثالث: أشكال تشارك المعرفة
32	المطلب الرابع: متطلبات تشارك المعرفة
33	المبحث الثاني: استراتيجيات ومعوقات وثقافة تشارك المعرفة
33	المطلب الأول: استراتيجية تشارك المعرفة
34	المطلب الثاني: ثقافة تشارك المعرفة
35	المطلب الثالث: معوقات تشارك المعرفة
36	المطلب الرابع: العناصر الأساسية لتشارك المعرفة
37	المبحث الثالث: الثقافة التنظيمية وتشارك المعرفة
37	المطلب الأول: أثر ثقافة الداعمة في تشارك المعرفة
38	المطلب الثاني: أثر ثقافة المهمة في تشارك المعرفة
38	المطلب الثالث: أثر الثقافة الدور في تشارك المعرفة
39	خلاصة الفصل
40	الفصل الثالث: دراسة ميدانية بالوحدة العملية للحماية المدنية - بسكرة
41	تمهيد
41	المبحث الأول: تقديم الوحدة العملية للحماية المدنية - وحدة بسكرة
42	المطلب الأول: تعريف المديرية العملية للحماية المدنية - وحدة بسكرة
45	المطلب الثاني: مهام وأهداف المديرية العملية للحماية المدنية - وحدة بسكرة
57	المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي للمديرية العملية للحماية المدنية - وحدة بسكرة
62	المبحث الثاني: الإطار المنهجي للبحث
62	المطلب الأول: منهج البحث
63	المطلب الثاني: مجتمع وعينة البحث والوصف الإحصائي لها وفق الخصائص الشخصية
67	المطلب الثالث: مصادر وأساليب جمع البيانات والمعلومات والأساليب الإحصائية المستخدمة.
68	المطلب الرابع: صدق وثبات أداة البحث (الاستبانة)
70	المطلب الخامس: اختبار التوزيع الطبيعي
72	المبحث الثالث: عرض نتائج الدراسة وتحليلها واختبار الفرضيات

72	المطلب الأول: تحليل فقرات محور الثقافة التنظيمية
76	المطلب الثاني: تحليل فقرات محور تشارك المعرفة
78	المطلب الثالث: اختبار وتفسير الفرضيات
89	خلاصة الفصل
90	الخاتمة
94	قائمة المراجع
/	المراجع باللغة العربية
/	المراجع باللغة الأجنبية
96	الملاحق
96	الاستبانة

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

# آية قرآنية

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

اقْرَأْ بِاسْمِ رَبِّكَ الَّذِي خَلَقَ ۝ خَلَقَ الْإِنْسَانَ  
مِنْ عَلَقٍ ۝ اقْرَأْ وَرَبُّكَ الْأَكْرَمُ ۝ الَّذِي عَلَّمَ  
بِالْقَلَمِ ۝ عَلَّمَ الْإِنْسَانَ مَا لَمْ يَعْلَمْ ۝

صَدَقَ اللَّهُ الْعَظِيمُ

# إهداء

أهدي هذا العمل المتواضع إلى:

التي كانت ولا تزال دائما نبع من الحب الحنان

أكرم إمرة وأدفع حزن وأحق الناس بصحبي إلى قرة عيني ونور حياتي من رافقتني دعواتها في مشواري إلى من حملتني وهنا على وهن... إلى من سهرت الليالي حفظها الله وأطال في عمرها أُمي الغالية.

إلى من كرس حياته من أجلي وأهدى شقاء عمره ونور لي مستقبلي الدراسي.

الذي أثار دربي بالنصح والتوجيه والإرشاد إلى من طعم عقلي بالعلم والإيمان إلى من كان سندي

في الوصول إلى هذا المستوى أبي رعاه الله.

إلى إخوتي وأخواتي الأعمام وابنت اختي \*ميّار\* الغالية وكل الأهل والأقارب والأصدقاء.

كما لا أنسى زملائي في الدراسة

إلى النفوس الطيبة والإبرادات المنيرة التي وقفت إلى جانبي عبر مشواري الدراسي

إلى كل من علمني حرفا. وجميل أساسه الإيمان والحب والعلم والمعرفة.

"إلى كل من ملك مكانة في قلبي و إلى كل من أملك مكانا في قلبه"



## نبيل

# شكر و تقدير

الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على أشرف الأنبياء والمرسلين سيدنا محمد وعلى آله وصحبه ومن تبعهم بإحسان إلى يوم الدين، وبعد ..

فإني أشكر الله تعالى على فضله حيث أتاح لي إنجاز هذا العمل بفضله، فله الحمد أولاً وآخراً.

ثم أشكر أولئك الأخيار الذين مددوا لي يد المساعدة، خلال هذه الفترة، وفي مقدمتهم أستاذي المشرف على الرسالة فضيلة الأستاذ البروفسور / محمد شنشونة الذي لم يدخر جهداً في مساعدتي، كما هي عادته مع كل طلبة العلم، وكان يحثني على البحث، ويرغبني فيه، ويقوّي عزمي عليه فله من الله الأجر ومني كل تقدير حفظه الله ومتعّه بالصحة والعافية ونفع بعلمه.





## ملخص الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على أثر الثقافة التنظيمية على تشارك المعرفة بمديرية الحماية المدنية بسكرة من خلال دراسة حالة وحدة بسكرة ، ولتحقيق ذلك تم اختيار عينة عشوائية من افراد وحدة بسكرة.

من الدراسات السابقة تمكنا من قياس المتغير المستقل (الثقافة التنظيمية) من خلال تبني الأبعاد التالية: الثقافة الداعمة , ثقافة المهمة , ثقافة الدور، أما المتغير التابع (تشارك المعرفة) فلقد تم تبني الأبعاد التالية: سلوك تشارك المعرفة , واستراتيجية التشارك، وتم اختبار النموذج الذي يربط بين أبعاد الثقافة التنظيمية مع تشارك المعرفة من خلال استخدام أداة الاستبانة وتم معالجة البيانات من خلال استخدام برنامج SPSS .

ومن خلال النتائج التي تحصلنا عليها تم قبول الفرضية الرئيسية، أما بالنسبة للفرضيات الفرعية فلقد تم قبول الفرضيات الثلاث ، وعلى هذا الأساس تم تفسير النتائج وتوصية الوحدة محل الدراسة ببعض التوصيات بالإضافة إلى تقديم بعض الإشكاليات التي نرى أنها تحتاج إلى بحث ود ارسى معتمدين على المنهج الوصفي، مستخدمين الاستبيان كأداة لجمع البيانات مع توظيف برنامج spss في معالجتها . وقد خلصت الدراسة الدارسة إلى إبراز الاثر الذي تمارسه الثقافة التنظيمية في التشارك المعرفي ،

Cette étude vise à identifier l'effet de la culture organisationnelle sur le partage des connaissances au sein de la Direction de la protection civile de Soukra à travers une étude de cas de l'unité Biskra, et pour y parvenir, un échantillon aléatoire de membres de l'unité Biskra a été sélectionné

À partir d'études précédentes, nous avons pu mesurer la variable indépendante (culture organisationnelle) en adoptant les dimensions suivantes: culture de soutien, culture de tâche, culture de rôle et variable dépendante (partage des connaissances), les dimensions suivantes ont été

adoptées: comportement de partage des connaissances et stratégie de partage, et le modèle a été testé Ce qui relie les dimensions de la culture organisationnelle au partage des connaissances grâce à l'utilisation de l'outil de questionnaire, et les données ont été traitées à l'aide du logiciel SPSS

Au travers des résultats obtenus, l'hypothèse principale a été acceptée, quant aux sous-hypothèses, elle a été acceptée

Les trois hypothèses, et sur cette base, les résultats ont été interprétés et l'unité en question a recommandé quelques recommandations en plus de présenter certains des problèmes qui, à notre avis, nécessitent une recherche et une étude basées sur l'approche descriptive, en utilisant le questionnaire comme un outil de collecte de données avec l'utilisation du programme SPS dans son traitement. L'étude a conclu en soulignant l'impact de la culture organisationnelle sur le partage cognitif



## قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
63	توزيع أفراد العينة الأساسية حسب الجنس	01
64	توزيع أفراد العينة الأساسية حسب العمر	02
65	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات مستوى التعليمي	03
66	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الخبرة المهنية	04
68	نتائج معاملات الثبات والصدق معامل الفا كرونباخ	05
70	اختبار التوزيع الطبيعي – KOLMOGOROV لاعتدالية العينة	06
71	مقاييس ليكارت للحكم على إجابات الأفراد	07
72	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة البحث عن عبارات محور الثقافة التنظيمية	08
76	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة البحث عن عبارات محور تشارك المعرفة	09
78	اختبار التوزيع الطبيعي	10
79	مصفوفة الارتباط لأبعاد الدراسة	11
81	اختبار نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لأثر الثقافة التنظيمية في سلوك تشارك المعرفة باستخدام طريقة خطوة خطوة	12
83	اختبار ونتائج تحليل الانحدار الخطي المتدرج باستخدام طريقة خطوة خطوة للفرضية الثانية	13
85	اختبار ونتائج تحليل الانحدار الخطي المتدرج باستخدام طريقة خطوة خطوة للفرضية	14

87	اختبار ونتائج تحليل الانحدار الخطي المتدرج باستخدام طريقة خطوة خطوة للفرضية الرئيسية	15
----	--	----

### قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
03	نموذج الدراسة	01
16	اهمية الثقافة التنظيمية	02
57	الهيكل التنظيمي للوحدات العملية بالولاية	03
57	الوحدات العملية في طور الانجاز	04
59	الهيكل التنظيمي لمديرية الحماية المدنية لولاية بسكرة	05
63	الدائرة النسبية لتوزيع افراد العينة الاساسية حسب الجنس	06
64	الدائرة النسبية لتوزيع افراد العينة الاساسية حسب العمر	07
65	الدائرة النسبية لتوزيع افراد العينة الاساسية حسب المستوى التعليمي	08
66	الدائرة النسبية لتوزيع افراد العينة الاساسية حسب الخبرة المهنية	09
71	الرسم البياني و الشكل التوضيحي لاعتدالية توزيع عينة الدراسة	10
78		11

### الملاحق

96	الاستبيان	01
----	-----------	----

## مقدمة

في ظل التحولات المتسارعة في بيئة العمل الداخلية والخارجية لمنظمات الأعمال، ومحاولتها الاستغلال الكم الهائل من المعلومات المتدفقة والمتسارعة بشكل غير مسبوق والتأقلم والتكيف مع هذه التغييرات لضمان الاستمرارية وتحقيق النجاح. زادت حدة التنافس بين المنظمات ليس على راس المال او المواد الاولية فقط، بل امتد الى المعرفة الخاصة بالموارد البشري وكيفية ادارتها، فنجاح المنظمات اصبح مرهون باهتمامها بالموارد البشري والحفاظ عليه باعتباره مفتاح لاستمرارها وريادتها ، وبالنظر الى تركيبته الثقافية والاجتماعية التي يكون له اثر بالغ في نجاحها ، وهذا ما ينتج عنه تطابق في اهداف المنظمة مع اهداف الافراد ، حيث اولت هذه المنظمات أهمية كبيرة للقيم التنظيمية التي تساعد على النجاح كقيم الانضباط، الالتزام في العمل، المنافسة، التقدير للكفاءة والإبداع بالإضافة إلى تشجيع الاقتراحات، وكل هذه العناصر تدخل ضمن ثقافة المنظمة.

ويعتبر الباحثين الثقافة التنظيمية كأحد العوامل التي يمكن أن ترفع من التشارك المعرفي و تعزز المهارات بالمنظمات الحديثة والإطار العام لتصرفات وسلوكيات العاملين بها، فهي تتركز على احتياجات العاملين والنظر إليهم كأعضاء في مجموعة واحدة، كما تشكل الثقافة التنظيمية واحدة من العناصر الأكثر أهمية في تحقيق النجاح لمختلف نماذج التشارك المعرفي، حيث تسمح الثقافة التنظيمية بنشر الثقة المتبادلة بين العاملين. ولأن تشارك المعرفة نشاط إداري في المنظمة إدارته تختلف عن إدارة بقية الموجودات، وجب توفير العناصر اللازمة لنجاح تطبيقه

## 1) اشكالية البحث

من خلال ما سبق وبالنظر الى المنافسة الكبيرة والشديدة للمنظمات في الوقت الراهن وسعي كل منها للمحافظة على المورد البشري واستغلال ما يمتلكه من مهارات ومعارف وسعي كل من المؤسسات والمنظمات الجزائية وراهه والاستثمار فيه وذلك لضمان سيرورتها واستمراريتها، وتوفير الوسائل الضرورية لإدارة ما يمتلكه من معارف للوصول لتعزيز تشارك المعرفة. كما تعتبر الثقافة التنظيمية من الاسس الراسخة في المنظمات والمؤسسات الجزائية والتي من شأنها ان تدفع بالأفراد لقبول التغيير وتقليل من مقوماتها لها، اذ انها تشمل القيم والمعايير التي تساعد على النجاح كالانضباط ، الصرامة ، تشجيع الاقتراحات ، المعتقدات السائدة في أذهان المنظمة ، وتشجيع المبادرات الفردية ، ودرجة تحمل المخاطرة ، وتقبل الاختلاف ، ويعتقد

البعض بأن الثقافة التنظيمية السائدة لدى المنظمات الحكومية والخاصة في الدول العربية بشكل عام والجزائر بشكل خاص معيقة لتطبيق تشارك المعرفة والتكنولوجيا ولقد تم اختيار وحدات الحماية المدنية لولاية بسكرة لتطبيق هاته الدراسة

ومن كل ما سبق يمكن طرح الاشكالية التالية:

- ما أثر الثقافة التنظيمية في تعزيز التشارك المعرفي بوحدات الحماية المدنية بسكرة؟

وتندرج ضمن الإشكالية التساؤلات الفرعية التالية:

1. ما مستوى تشارك المعارف بالمؤسسة محل الدراسة (وحدة الحماية المدنية)؟
2. ما هو مستوى الثقافة التنظيمية السائدة بالمؤسسة محل الدراسة (وحدة الحماية المدنية)؟
3. ما هو أثر ثقافة المهمة على عملية تشارك المعرفة بوحدّة الحماية المدنية؟
4. ما هو أثر الثقافة الداعمة على عملية تشارك المعرفة بالمنظمة وحدة الحماية المدنية؟
5. ما هو أثر ثقافة الدور على تطبيق التشارك المعرفي بوحدّة الحماية المدنية؟

## (2) فرضيات الدراسة:

الفرضية الرئيسية: يوجد أثر معنوي للثقافة التنظيمية بأنواعها (ثقافة المهمة، الثقافة الداعمة ، الثقافة الدور...) على التشارك المعرفي في المؤسسة محل الدراسة.

وتندرج ضمن هذه الفرضية الفرضيات الفرعية التالية:

1. يوجد أثر ذو دلالة معنوية لأبعاد الثقافة التنظيمية على سلوك التشارك المعرفي بوحدّة الحماية المدنية
2. يوجد إثر ذو دلالة معنوية لأبعاد الثقافة التنظيمية على استراتيجية التشارك المعرفي بالمؤسسة الحماية المدنية
3. يوجد أثر ذو دلالة معنوية لأبعاد الثقافة التنظيمية على التشارك المعرفي ككل بوحدات الحماية المدنية

## (3) اهداف الدراسة

تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

- إظهار مستوى تشارك المعرفة في المؤسسة الحماية المدنية .
- التعرف على مستوى الثقافة التنظيمية من طرف منظمة الحماية المدنية.

- إبراز الدور الذي تقوم به ثقافة الدور لنجاح تعزيز التشارك المعرفي من وجهة نظر إطارات و افراد الحماية المدنية
- التعرف الى اثر الثقافة الداعمة في وحدة الحماية المدنية
- معرفة دور ثقافة المهمة في دعم تشارك المعرفة كما يراها العاملون في المؤسسة الحماية المدنية
- التعرف الى دور الثقافة التنظيمية في ممارسة التشارك المعرفي في مؤسسة الحماية المدنية.

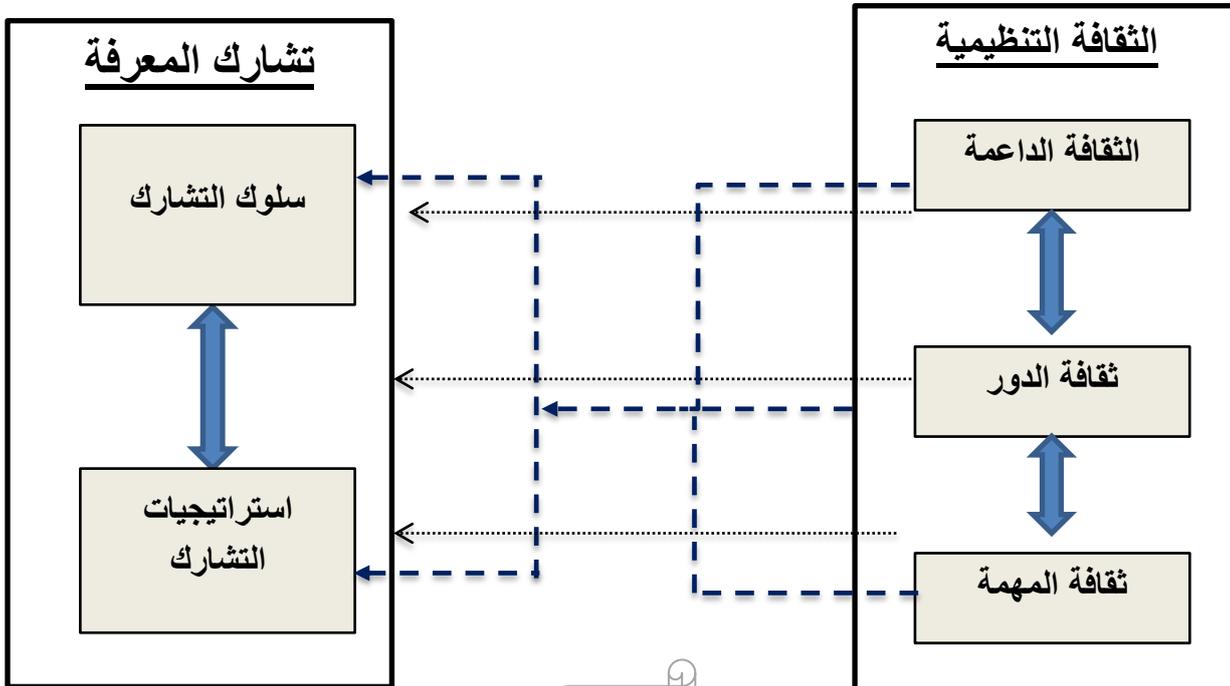
#### (4) أهمية الدراسة

- تتضح أهمية هذه الدراسة من أهمية الموضوع (تشارك المعرفة) في حد ذاته، فدخل المنظمات إلى اقتصاد المعرفة ألزمها إتباع أسسه من أجل الاستمرار، فحاء هذا البحث لقياس أهمية التشارك المعرفي وإبراز العوامل الأساسية لتطبيقه، فكانت الثقافة التنظيمية المتغير المستقل التي بنيت عليه هذه الدراسة.
- معرفة مدى تأثير انواع الثقافة التنظيمية على المعرفة و تشاركها في المؤسسات الوطنية الجزائرية
- إغناء الجانب النظري فيما يخص متغيرات البحث .
- التعرف على طبيعة العالقة بين الثقافة التنظيمية والتشارك المعرفي بالمؤسسة محل الدراسة .

#### (5) نموذج الدراسة

المتغير المستقل: ويشتمل المتغير المستقل (الثقافة التنظيمية) على ثلاث أبعاد هي: الثقافة الداعمة، ثقافة الدور، ثقافة المهمة المتغير التابع: يشتمل المتغير التابع على متغير رئيسي وهو تشارك المعرفة الذي يتناول البعدين: سلوك واستراتيجيات التشارك

الشكل رقم (1): النموذج المقترح للدراسة



المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على دراسات سابق

## 6) الدراسات السابقة

أولاً: الدراسات المتعلقة بالثقافة التنظيمية:

❖ دراسة إيهاب فاروق مصباح العاجز دور الثقافة التنظيمية في تفعيل تطبيق الإدارة الإلكترونية (دراسة تطبيقية على وزارة التربية

والتعليم العالي محافظة غزة") (مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، غزة، 2011): هدفت الدراسة إلى التعرف على وجود دور

للثقافة التنظيمية في تفعيل تطبيق الإدارة الإلكترونية فيها، فتوصل الباحث بعد إجراء الدراسة إلى أن للثقافة التنظيمية دور في

تفعيل تطبيق الإدارة الإلكترونية بوزارة التربية والتعليم العالي " محافظة غزة".

❖ دراسة أسعد أحمد محمد عكاشة أثر الثقافة التنظيمية على فلسطين. Palet مستوى الأداء الوظيفي (دراسة تطبيقية على

شركة الاتصالات (مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، فلسطين، 2008): وهدفت الدراسة إلى معرفة واقع وأثر الثقافة

التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي في شركة الاتصالات محل الدراسة، وتوصل الباحث بعد إجراء الدراسة إلى أن هناك علاقة

بين عناصر الثقافة التنظيمية وبين مستوى الأداء الوظيفي، وهناك أثر إيجابي للثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي في

شركة الاتصالات محل الدراسة.

❖ دراسة الياس سالم، (2006) "تأثير الثقافة التنظيمية على أداء المورد البشري، دراسة حالة الشركة الجزائرية للألمنيوم وحدة

eara بالمسيلة"، رسالة ماجستير في العلوم التجارية (غير منشورة)، جامعة محمد بوضياف - المسيلة. وهدفت هذه الدراسة

إلى:

- معرفة أهم الأبعاد التي يتكون منها كل من ثقافة المنظمة و الأداء.
- التعرف على العلاقة الترابطية بين ثقافة المنظمة وأداء العاملين.
- دراسة اتجاهات تأثير القيم الثقافية في تشكيل أنماط السلوك لدى الباحثين.
- المساهمة في دراسة المعوقات والعراقيل الثقافية التي تحد من تحقيق أداء متميز.

ومن أهم نتائج هذه الدراسة:



- تؤثر ثقافة المنظمة التي تتسم بجماعية العمل تأثيرا جوهريا على أداء العاملين.
- تؤثر ثقافة المنظمة التي تتسم بالبحث عن التميز على أداء العاملين.
- تؤثر ثقافة المنظمة التي تشجع الابتكار والإبداع على أداء العاملين
- تؤثر ثقافة المنظمة والتي تتسم بالمشاركة في التسيير تأثيرا جوهريا على أداء العاملين.

#### ❖ دراسة عيساوي وهيبية (2011-2012) "أثر الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي، دراسة حالة فئة الأفراد الشبه الطبيعيين

بالمؤسسة الاستشفائية العمومية تراي بوجمة بشار"، رسالة ماجستير حوكمة الشركات (غير منشورة)، جامعة أبو بكر بالقائد- تلمسان، الجزائر. وهدفت هذه الدراسة إلى:

- التحقق من صحة الفرضيات المصاغة من أجل التوصل إلى النتائج.
- السعي لتوسيع استخدام هذه المفاهيم وترسيخها.
- التعرف على الثقافة التنظيمية السائدة بالمؤسسة الجزائرية، على اعتبار أننا مجتمع مسلم يجب أن تتمتع مؤسساته ثقافة تنظيمية إيجابية تعكس حب العمل وقيمه.

ومن نتائج هذه الدراسة:

- إن الثقافة التنظيمية من المحددات الرئيسية لنجاح أو فشل المنظمات.
- إن الدور الفعال للثقافة التنظيمية يستمد من أهمية الثقافة التنظيمية والوظائف التي تؤديها.
- تسعى المنظمة لتغيير ثقافتها استجابة للتغيرات التي تحدث في البيئة الخارجية أو الداخلية لها.
- تكمن العوامل المسببة للرضا الوظيفي ولعدمه في عوامل تنظيمية، وأخرى شخصية.
- تعتبر الثقافة التنظيمية عامل من عوامل التأثير على الرضا الوظيفي، من خلال تأثير الجانب المعنوي، الجانب السلوكي والجانب المادي.

#### ثانيا: الدراسات المتعلقة بتشارك المعرفة

#### ❖ دراسة زكية بنت ممدوح طاشكندي إدارة المعرفة (أهمتها ومدى تطبيق عملياتها من وجهة نظر مديرات الإدارات والمشرفات

الإداريات بإدارة التربية والتعليم بمدينة مكة المكرمة ومحافظه جدة) : (مذكرة ماجستير في الإدارة التربوية والتخطيط جامعة جدة

,السعودية 2007):هدفت الدراسة إلى معرفة أهمية توظيف إدارة المعرفة بإدارة التربية والتعليم من وجهة نظر مديرات الإدارات والمشرفات الإدارات بمدينة مكة المكرمة ومحافظة جدة، وبعد إجراء الدراسة توصلت إلى :

- إدراكهم لأهمية إدارة المعرفة وتوظيفها.

- يرون أن إدارة التربية والتعليم لا تعطي الأولوية لها.

- وجوب تشارك المعرفة في المديرية للحفاظ عليها وتشاركها واستخدامها عند الحاجة.

❖ **دراسة طارق بن صالح المسند حول متطلبات نجاح تطبيق إدارة المعرفة في العمل الأمني (دراسة مسحية على الضباط العاملين**

بالجهاز الرئيسي لمديرية الأمن العام بالرياض) : (مذكرة ماجستير في العلوم الإدارية، 2009 : )هدفت الدراسة إلى عرض أهم

المتطلبات البشرية والتنظيمية والتقنية لنجاح تطبيق برامج إدارة المعرفة في العمل الأمني من خلال دراسة عمليات إدارة المعرفة، وأهم

المعوقات التي يمكن أن تواجهها في ذلك، فتوصلت إلى أن أهم المتطلبات البشرية تتمثل في :

-تمكين العاملين بالتنمية الذاتية وعن بعد.

- المتطلبات التنظيمية في وجود إدارة متخصصة بإدارة المعرفة.

- أما المتطلبات التقنية فتتمثل في وجود مرونة كافية لتعديل أو تطوير أنظمة الحاسب الآلي المستخدمة، وفيما يتعلق بالمعوقات

فهي عدم وجود إدارة متخصصة تعني بتقنية المعلومات.

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

هدف هذه الدراسة إلى تحديد العوامل التي تؤثر على مشاركة المعرفة وقياس العلاقة بين مشاركة المعرفة وإبداع المنظمات . ولقد

استنتجت الدراسة أن:

- ملاحظة أداء الأفراد والعلاقات التفاعلية بين الأفراد والاتصالات الفعالة تزيد من مشاركة المعرفة وتؤثر بشكل إيجابي على

إجراءات العمل.

-دور تشارك المعرفة وانعكاسه على أداء العاملين .

- خلق منظمة مبدعة من خلال تبادل المعارف بين الافراد.

❖ **دراسة الطاهر اسمهان ومنصور إبراهيم 2011** متطلبات مشاركة المعرفة والمعوقات التي تواجه تطبيقاتها في شركة الاتصالات المتاح على : [www.jps.com](http://www.jps.com)، وهدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى تأثير توافر متطلبات التشارك في المعرفة في سبيل تحقيق أهداف منظمات العمال والمعيقات التي يعارض تطبيقها ممارسة هذا المفهوم في شركة الاتصالات الأردنية. وقد أظهرت نتائج الدراسة أن:

- توافر متطلبات أو عناصر التشارك في المعرفة كان له تأثيراً متفاوتاً على عملية التشارك في المعرفة في الشركة محل الدراسة حيث كان لعوامل تدريب العاملين وفرق العمل إضافة إلى معيقات التطبيق تأثيراً معنوياً على تشارك المعرفة في حين لم تظهر العوامل الأخرى كأماكن حفظ المعرفة والبيئة التعاونية في تأثير .

### ثالثاً: الدراسات المتعلقة بالثقافة التنظيمية والتشارك المعرفي

❖ **-دراسة داسي وهيبية** حول أثر الثقافة التنظيمية على إدارة المعرفة-دراسة عينة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية 2013 أطروحة دكتوراه في علوم التسيير غير منشورة، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2014 هدفت الدراسة إلى معرفة أثر الثقافة التنظيمية على إدارة المعرفة في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، حيث تم إجراء الدراسة عمى مستوى ثالث مؤسسات صناعية اتبعت الدراسة المنهج الوصفي، وتم استخدام الاستبيان كأداة لجمع البيانات؛ حيث تم توزيع (137) استبانة. وتوصمت الدراسة إلى:- وجود تأثير معنوي لثقافة التنظيمية بأبعادها (الرؤية المشتركة-القيم التنظيمية) على إدارة المعرفة بأبعادها (اكتساب المعرفة-مشاركة المعرفة-تخزين المعرفة).

- وجود اثر كبير للثقافة التنظيمية (الرؤية المشتركة، القيم التنفيذية، الهيكل التنظيمي، ..) على المشاركة في المعرفة في المؤسسات الصناعية الجزائرية .

❖ **-دراسة (محمد إبراهيم)** حول قياس أثر عوامل الثقافة التنظيمية وإدارة المعرفة في الميزة التنافسية -دراسة حالة شركة الاتصالات الأردنية (أورانج). جامعة الاردن. 2014):هدفت الدراسة إلى قياس درجة الترابط التشابكي بين عوامل الثقافة التنظيمية (نظم المعلومات-الهيكل التنظيمي) وعوامل إدارة المعرفة (توليد المعرفة-مشاركة المعرفة تطبيق المعرفة)، وقياس درجة تأثير عوامل الثقافة التنظيمية بوجود إدارة المعرفة في الميزة التنافسية. اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتم استخدام الاستبيان كأداة لجمع البيانات؛ حيث تم توزيع (215) استبانة. وتوصلت الدراسة إلى:

- وجود عالقة ارتباط تشابكي بين عوامل الثقافة التنظيمية (نظم المعلومات-الهيكلي التنظيمي) وعوامل إدارة المعرفة (توليد المعرفة- مشاركة المعرفة-تطبيق المعرفة)

-الاثر الكبير و الهام لارتباط للثقافة التنظيمية مع تشارك المعرفة .

❖ - دراسة رياض عيشوش حول مساهمة الثقافة التنظيمية في نجاح تطبيق إدارة المعرفة (د راسة حالة بعض البنوك العمومية

بالمسيلة). (مذكرة ماجستير في علوم التسيير، جامعة المسيلة. 2011): هدفت الدراسة إلى معرفة الثقافة التنظيمية السائدة في

وكالات البنوك محل الدراسة ودرجة دعمها لإدارة المعرفة، وما إذا كانت بالفعل تدرك أهمية إدارة المعرفة وهل تبنت مبادرات إدارة

المعرفة، فتوصل الباحث بعد إجراء الدراسة على الوكالات إلى أن:

- هناك ثقافة تنظيمية وإدارة معرفة مقبولتين من طرف العاملين، ما يثبت أن الوكالات تعطي أهمية لإدارة المعرفة والثقافة التنظيمية،

- وجد أن هناك تشابه في تبنيتها لإدارة المعرفة من خلال مختلف العوامل الثقافية: البيئة التعاونية وأدراك إدارة المعرفة والرؤية

المشتركة، لكن هناك اختلاف بينها في تبنيتها من خلال ممارسات الإدارة العليا،

❖ دراسة هشام علي حجازي حول: قياس أثر إدراك إدارة المعرفة في توظيفها لدى المنظمات الأردنية (دراسة تحليلية مقارنة بين

القطاعين العام والخاص باتجاه بناء نموذج لتوظيف إدارة المعرفة). (أطروحة دكتوراه فلسفة في الإدارة. جامعة عمان الاردن 2005)

هدفت د راسته التي قام بإجرائها إلى معرفة ما إذا كانت المنظمات الأردنية العامة والخاصة قد بدأت توظف إدارة المعرفة في أعمالها

أم لا، وفي حالة ذلك ما نوع المجالات التي يمكن أن يتم توظيف إدارة المعرفة فيها لتحسين أداء المنظمات الأردنية، فتوصل بعد

إجراء الدراسة أن :

- هناك توظيف محدود لإدارة المعرفة في المنظمات الأردنية العامة والخاصة وهذا لبلوغ منظمات الأعمال مستوى من أدراك

لإدارة المعرفة، وهذا للجهود التي تبذلها الجهات الأردنية الرسمية المعنية من أجل تمكين هذه المنظمات من تحسين أدائها.

❖ الدراسة للباحثين عادل إسماعيل العلوي ، نايلة يوسف المرزوقي ، ياسمين فريدون محمد حول: الثقافة التنظيمية و تشارك المعرفة:

تناولت هذه الدراسة موضوع عوامل النجاح الحاسمة هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر عوامل الثقافة التنظيمية (الثقة بين

الأفراد، التواصل بين العاملين، الهيكلي التنظيمي، نظم المعلومات، التحفيز) ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة :

- أن عوامل الثقافة التنظيمية تلعب دورا هاما في تحديد العلاقة بين العاملين وبالتالي توفير الإمكانيات لكسر العقبات التي

تحول دون تشارك المعرفة

## ❖ الدراسة لحسين حريم و رشاد الساعد حول الثقافة التنظيمية وتأثيرها في بناء المعرفة التنظيمية دراسة مدكرة تخرج للمصارف

التجارية الاردنية .جامعة الاردن .2012 ) : هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى تأثير الثقافة التنظيمية السائدة في

المصارف التجارية الأردنية على تشارك الموارد بين العاملين، وقد حددت الدراسة أبعاد الثقافة التنظيمية الرئيسة كما يلي: الثقة

والثقافة الجماعية/التأزيرية، والرؤية المشتركة واللغة و القصص المشتركة و ممارسات الإدارة، والمعايير الثقافية، أما بناء المعرفة فهو يتمثل

في تشارك الموارد البشرية و المعلومات والأفكار، و تشارك الخدمات و تقديم المساعدة، وتكوين فرق العمل . ومن أهم النتائج التي

توصلت إليها الدراسة مايلي :

-تؤثر الثقافة التنظيمية في مستوى تشارك الموارد و بالتالي مستوى بناء المعرفة .

- كل بعد من أبعاد الثقافة التنظيمية يؤثر على مستوى تشارك الموارد، و لكن بدرجات

### ملخص الدراسات

يتبن لنا من خلال ما تم استعراضه من دراسات سابقة وبعد الاطلاع على نتائجها أنها تناولت موضوع الثقافة التنظيمية و تشارك

المعرفة من حيث اثر الثقافة التنظيمية في التشارك المعرفي ، إضافة إلى العلاقة بينهما ، حيث تتفق هذه الدراسة مع الدراسات

السابقة في بعض الخصائص الأولية لمجتمع البحث إضافة إلى الاستبيان المطبق وكذا النتائج المتحصل عليها ، كما تختلف عنها في

تناول مجتمع البحث و ميدان الدراسة والمنهج المعتمد وكذلك الأساليب والطرق الإحصائية المستخدمة ، غير أننا سنستفيد من

هذه الدراسة فيما يخص الجانب النظري ، وفي تصميم ووضع الاستبيان لهذه الدراسة ومقارنة تلك النتائج بنتائج دراستنا.

الفصل الاول :

الاطار النظري للثقافة التنظيمي

## تمهيد:

ان التغييرات المتسارعة التي ميزت العشرية الأخيرة من القرن الماضي غيرت الكثير من النماذج الاقتصادية والاجتماعية للشعوب، وفرضت عليها واقعا أكثر ما يميزه هو التغيير المستمر الذي لا يتوقع أن يقف عند حد معين، وأمام هذه الوضعية زادت تعقيدات المؤسسات الاقتصادية مع الأسواق الأمامية والخلفية كَمَا وكَيْفًا، وبغية المحافظة على بقائها تبحث عن كل ما يضمن لها التوفيق بين التزاماتها وتحقيق العائد المناسب على استثماراتها في بيئتها الداخلية والخارجية لضمان البقاء.

في الجانب الداخلي تظهر الثقافة التنظيمية كأحد المقومات التي تركز عليها المؤسسة لضمان التماسك والبقاء، خاصة مع تحول المنافسة من التركيز على الموجودات المادية الى التركيز على العنصر البشري باعتباره اساس خلق القيمة المضافة من خلال مكتسباته المعرفية وقدرته على الابداع والتجديد.

كما نجد في الجانب النظري أن مفهوم الثقافة التنظيمية (Organization Culture) حاز على اهتمام كتاب الإدارة بصورة واضحة ومتكررة في مطبوعات وأبحاث معاهد ومؤسسات الإدارة منذ عام 1981 في أمريكا أو أوروبا ثم بعدها بقية الدول ، نتيجة النجاح الهائل الذي حققته المنظمات اليابانية، والتي ظهرت وكأنها مختلفة تماما عن الشركات الغربية ، و كان نجاحها مبنيا على مبادئ وقيم مختلفة، ومن أمثلت ذلك نجد نظام الإنتاج عند تويوتا (JAT). من هنا ظهرت أهمية جنسية المنظمة، على أساس كل منظمة لها ثقافتها الخاصة، المستمدة من نظام القيم عند الافراد . ومن خلال ذلك سنحاول في هذا الفصل التعرف على الثقافة التنظيمية بتقسيمه الى مبحثين :

- المبحث الاول: ماهية الثقافة التنظيمية

- المبحث الثاني : أساسيات الثقافة التنظيمية

### المبحث الاول : ماهية الثقافة التنظيمية

للحصول على الوجه العام للمنظمة وجب معرفة ثقافتها التنظيمية لأنها تعطي صورة مجملتها ، ولمعرفة ذلك يجب علينا معرفة الثقافة التنظيمية و الاحاطة ببعض مفاهيمها وعناصرها الاساسية ، وهذا ما سنتطرق اليه في هذا المبحث.

## المطلب الاول : مفهوم الثقافة التنظيمية

يعتبر مفهوم الثقافة التنظيمية من المواضيع الحديثة التي دخلت على كتب الإدارة، وتوجد عدة تعاريف لمفهوم الثقافة التنظيمية ومن بينها لمفهوم شان الثقافة التنظيمية Schein.E حيث يرى بأنها: "مجموع المبادئ الأساسية التي اخترعتها الجماعة او اكتشفتها او طورتها أثناء حل مشكلاتها للتكيف الخارجي او الاندماج الداخلي، والتي أثبتت فعاليتها ومن ثم تعليمها للأفراد الجدد كأحسن طريقة للشعور بالمشكلات وادراكها وفهمها.

ومن دافع التعريف السابق يمكن استخلاص العناصر التالية لتحديد مفهوم الثقافة التنظيمية

- ان الثقافة هي مجموع مبادئ و اسس.

- ان الثقافة من صنع الانسان.

- أن تستعمل من اجل التكيف و الاندماج مع بيئة المنظمة .

- تكتسب و تلقن وتنتقل بين الافراد.

ومن تعريفها :

- تعريف تايلور بأنها "الكل المعقد الذي يشمل المعرفة والعقيدة والفن والاخلاق والقانون والعادات واية قدرات يكتسبها

الانسان كعضو في المجتمع" (العميان ، 2002، صفحة 311)

- تعريف Wheelen and Hunger (2008): "حشد مجموعة المعتقدات والتوقعات والقيم المطلوب تعلمها

ومشاركة أعضاء المنظمة، والعمل على تحويل تلك التي يتم توليدها من أحد العاملين لآخرين". (نعمة ، 2009، صفحة

23)

- في حين عرفها wheelen بان الثقافة " عبارة عن مجموعة من الاعتقادات والتوقعات و القيم التي يشترك بيها اعضاء

التنظيم الواحد" وأنها "منظومة المعاني والرموز والمعتقدات والممارسات التي تطورت واستقرت مع مرور الزمن وأصبحت سمة

خاصة بالتنظيم بحيث تخلق فهما عاما بين أعضاء التنظيم حول ماهية التنظيم والسلوك المتوقع من الأعضاء فيه"

-وتعرف بأنها "نظام من القيم والمعتقدات يشترك بها العاملون في المنظمة بحيث ينمو هذا النظام ضمن المكتبة الواحدة"



- كما تعرف أيضا بأنها "مجموعة القيم والافتراضات والمعتقدات والتفاهات والمبادئ الرئيسية التي يتشارك فيها أفراد المنظمة ويتم تعليمها للأعضاء الجدد"

-وتعرف بأنها "مجموعة القيم والمعتقدات التي يمتلكها أعضاء التنظيم نحو غاياته الرئيسية وأساليب تحقيق تلك الغايات" ومن خلال مجموعة التعاريف يمكن تعريف الثقافة التنظيمية على أنها "مجموع القيم والمعتقدات والمبادئ الرئيسية التي تنشأ بين الأفراد والمنظمة ، والتي تترجم الأنماط السلوكية وطبيعة العلاقات بين الأفراد والأهداف المشتركة بينهم وبين المنظمة التي نشأت على أساسها، لضبط تفاعلاتهم وتطوير علاقات العمل فيما بينهم للتشجيع على العمل الجماعي بتوجيه من طرف الإدارة العليا وفقا لمبادئها واستراتيجياتها وسياساتها بطريقة ترضي جميع الأفراد، وتحرص على مشاركتها للأفراد الجدد من أجل تزودهم بالمعارف وطبعة الأنماط السلوكية الخاصة بالمنظمة المكتشفة والمتبعة من طرف الأفراد أثناء مواجهتهم للمشاكل، والعمل على تطويرها لتسهيل طرق حل المشاكل في المستقبل"

#### المطلب الثاني: خصائص الثقافة التنظيمية

يتفق الكثير من الباحثين على أن الثقافة التنظيمية تشير إلى نظام من المعاني المشتركة التي يتمسك بها الأعضاء، وتميز المنظمة عن المنظمات الأخرى، وأن هذا النظام للمعاني المشتركة، هو عبارة عن خصائص أساسية للقيم التنظيمية والمتمثلة فيما يلي :

- تتأثر بشكل كبير بثقافة المجتمع الذي تعيش في ظلّه (زاهد ، 2011 ، صفحة 313)
- درجة قبول المخاطرة، وتشجيع الموظفين على التجريب والمبادرة.
- درجة وضوح الأهداف والتوقعات المطلوبة من العاملين.
- درجة التكامل بين الوحدات المختلفة في التنظيم. (القريوتي، 2008 ، صفحة 173)

ويضيف آخرون:

- انتظام وتناسق سلوكيات ظاهرة ممثلة في اللغة، المفردات والطقوس.
- معايير تنعكس في أشياء مثل حجم العمل الواجب إنجازه ودرجة التعاون بين الإدارة والعاملين.

- قيم متحكمة تتبناها المنظمة وتتوقع من الأعضاء أن يشاركوها في ذلك مثل تحقيق جودة عالية، الغياب القليل والكفاءة العالية.
- فلسفة تتمثل في الاعتقادات بشأن كيفية التعامل مع العاملين والعملاء.
- قواعد تملّي ما هي سلوكيات العامل المقبولة وغير المقبولة.
- المناخ التنظيمي وهو الجو العام للمنظمة الذي ينعكس في طريقة تفاعل الأفراد مع بعضهم البعض، كيف يتصرف العاملون مع العملاء وكيف يشعرون حول الطريقة التي تعاملهم بها الإدارة. (الثقافة التنظيمية وتأثيرها في بناء المعرفة التنظيمية، 2006، صفحة 230، 231)

أما (382-383 : 2013 Judge & Robbins) و (القريوتي، 2012 : 123) فقد حددا مجموعة من الخصائص الرئيسة التي تتميز بها ثقافة المنظمة عن ثقافة منظمة أخرى منها:

- الابداع واسلوب التعامل مع المخاطر درجة تشجيع العاملين على الابداع والابتكار واستخدام اسلوبهم الخاص بالتعامل مع المخاطر
- الاهتمام بالتفاصيل: درجة توقع العاملين نظام التفاصيل وتحليلها والانتباه اليها والاهتمام بها.
- التوجه نحو النتائج: ويقصد به تركيز الإدارة على النتائج بدلا من التركيز على الاساليب و الاليات المستخدمة في تحقيق تلك الاعمال و النتائج.
- العدائية: ويقصد بها التي يتسم العاملون بالتنفسية والعدائية بدلا عن لغة التعاون وروحيته.
- المبادرة الفردية ودرجة التمتع التي يحظى بها العاملون المستوى الحرية ومسؤولية ذاتيه العمل
- درجة وضوح الاهداف والتوقعات من العاملين والتكامل بين وحدات تنظيم المختلفة
- درجة الولاء للمنظمة وتغلبه على الولاءات الفرعية الاخرى وماذا دعم الإدارة العليا للعاملين
- شكل الرقابة ومدىها التي اشمن كافة الاجراءات والتعليمات والاشراف العاملين (العون، 2018، صفحة

(230

### المطلب الثالث: أهمية الثقافة التنظيمية

لقد أصبحت الثقافة التنظيمية جانبا مقبولا وذا أولوية في الكثير من المنظمات المعاصرة، فالكثير من المديرين يعطون الأولوية والاهتمام الكافي للثقافة التنظيمية في منظماتهم لأنهم يعتبرونها من أهم المكونات الأساسية للمنظمة، حيث أنها تحدد نجاح المنظمة إلى حد كبير كما أنها تخلق ضغوطا على الأفراد العاملين بها للمضي قدما للتفكري والتصرف بطريقة تنسجم وتناسب معها. وتبرز أهمية الثقافة التنظيمية في تحقيقها العديد من الفوائد للمنظمات يمكن إجمالها في ما يلي:

1. تعزيز التكامل الداخلي بين افراد المنظمة من خلال الاتصال والعمل معا بفاعليه .
2. تحقيق التكيف بين العاملين في المنظمة والبيئة الخارجية ذات الصلة .
3. القيام بدور المرشد للأفراد والأنشطة في المنظمة لتوجيه الفكرة والجهود نحو تحقيق اهداف المنظمة ورسالتها .
4. تحديد اسلوب وسعه استجابة افراد المنظمة لتحركات المنافسين واحتياجات العملاء بما يحقق للمنظمة تواجدها و نموها.

تمارس الثقافة تنظيميه ادوار هامه في المنظمة، قد تؤثر في مدى نجاحها او فشلها، وهذه الادوار تتمثل في ما يأتي:

- 1- تشكيل السلوك وبالتالي تساعد على التنبؤ بسلوك الفرد، فعندما يواجه الافراد موقفا معينا او مشكله محدد فانه يتصرف وفقا لثقافته .
- 2- الاحساس بالهوية التنظيمية، فاشراك اعضاء المنظمة في نفس الثقافة يساهم في اشعارهم بأنهم وحده متماسكه مع بعضهم وانتمائهم لها .
- 3- تسهيل الالتزام الجماعي، الشعور بالهدف المشترك تشجع الالتزام القوي من جانب من يقبلون هذه الثقافة .
- 4- تدعيم استقرار النظام وتعزيز التنسيق بين اعضاء المنظمة، فانتشار ثقافه مشتركه تشجع على التنسيق والتعاون الدائمين بين اعضاء المنظمة، يوحد المفاهيم بينهم ويقرب من جهات نظرهم وآرائهم وهذا بدوره يقود الى تنسيق افضل واستقرار النظام

ومن الأهمية يمكن الإشارة الى ان الثقافة التنظيمية لها دور بارز في بناء اطار بمعان مشترك يتمسك بها الافراد المنظمة ويميزها عن غيرها ويضيف الباحث الشكل(1) ليظهر تلخيص الاهمية التي تؤديها الثقافة التنظيمية (ناصر، 2012،

صفحة 215)

الشكل (2): العناصر الاساسية لأهمية الثقافة التنظيمية



المصدر : من اعداد الطالب

### المبحث الثاني: اساسيات الثقافة التنظيمية

بعد التعرف على مفهوم الثقافة التنظيمية اهميتها وخصائصها سنتطرق فيما يلي لمعرفة المزيد من العناصر والاساسيات

الخاصة بها و المتمثلة في المكونات والمحددات والمستويات و الأنواع.... الخ

#### المطلب الاول: مكونات ومحددات الثقافة التنظيمية

##### اولا: مكونات الثقافة التنظيمية

تحدد المحتويات الأساسية للثقافة التنظيمية بعدة مكونات أهمها:

## ➤ القيم التنظيمية:

تعرف بانها تلك المعتقدات التي يعتقد أصحابها بقيمتها ويلتزمون بمضامينها فهي تحدد السلوك المقبول و المرفوض ، و الصواب و الخطأ اما القيم التنظيمية فهي القيم التي تعكس او تمثل القيم في مكان أو بيئة العمل بحيث تعمل هذه القيم على توجيه سلوك العاملين ضمن الظروف التنظيمية المختلفة ، زمن هذه القيم على سبيل المثال المساواة بين العاملين، الاهتمام بإدارة الوقت ، الاهتمام بالإنتاج والإنتاجية ، عدم قبول الرشوة ، العلاقات التعاونية بين العاملين.

و يرى السالم انه يوجد نوعان من القيم على مستوى المنظمة هما القيم الوسيطة و القيم النهائية والتي هي النتائج النهائية التي تسعى المنظمة الى تحقيقها ، وقد تبني المنظمة الواحدة القيم النهائية التالية: التميز ، الإبداع ، الجودة.

أما القيم الوسيطة فهي السلوك المرغوب الذي تحرص المنظمة على نشره بين العاملين ، ومن بين السلوكيات الوسيطة ، الجدية في العمل ، احترام السلطة وتقاليد العمل ، الحيلة والحذر ، امتلاك العاملين لصفات الإبداع والأمانة وتحمل المخاطر . إن التسليم بالفكرة التي تقول بان القيم هي أساس شخصية المنظمة ، سيتبعه انه يجب على المديرين أن يناضلوا من اجل أن يتبنوا نظام القيم الذي يعزز النجاح.

## ➤ المعتقدات التنظيمية:

المعتقدات بشكل عام عبارة عن أفكار مشتركة متعلقة بطبيعة الفرد و حياته الاجتماعية ، اما المعتقدات التنظيمية فهي عبارة عن افكار مشتركة حول طبيعة العمل والحياة الاجتماعية في بيئة العمل وكيفية انجاز العمل والمهام التنظيمية ، ومن هذه المعتقدات على سبيل المثال أهمية المشاركة في صنع القرارات ، المساهمة في العمل الجماعي، ويقول توماس واتسون المدير بشركة في "كتابه منظمة العمل ومعتقداتها": « تنبثق المعتقدات التي تشكل المنظمات العظيمة عن شخصية وخبرات و قناعات شخص واحد»

## ➤ الأعراف التنظيمية:

الأعراف بشكل عام عبارة عن معايير يلتزم بها العاملون في التنظيم لاعتقادهم بأنها صحيحة وضرورية لهم بغض النظر عن فائدتها أو فاعليتها. أما الأعراف التنظيمية فهي معايير يلتزم بها العاملون في التنظيم على اعتبار أنها معايير مفيدة للتنظيم

وبيئة العمل ، ومن هذه الأعراف على سبيل المثال : التزام التنظيم بعدم تعيين اخوين اثنين في نفس التنظيم أو الأب وابنه ، أو الشخص الذي يتزوج من أجنبية لا يسمح له بالعمل في بعض التنظيمات ، ومن الجدير بالذكر أن الأعراف يفترض ان تكون غير مكتوبة وواجبة الإلتباع.

### ➤ التوقعات التنظيمية:

تمثل التوقعات التنظيمية بالتعاقد السيكولوجي غير المكتوب و الذي يعني مجموعة من التوقعات يحددها ويتوقعها الفرد أو المنظمة كل منهما من الآخر خلال فترة عمل الفرد في المنظمة ، مثال ذلك توقعات الرؤساء من المرؤوسين ، والزملاء من الزملاء الآخرين في التنظيم ، والمرؤوسين من الرؤساء والمتمثلة بالاحترام والتقدير المتبادل ، هذا بالإضافة إلى توفير بيئة تنظيمية تساعد وتدعم احتياجات الموظف النفسية والاقتصادية . ( العميان ، 2005 ، ص ص312-313 ) .

- كما أن هناك تصنيف آخر لمكونات الثقافة التنظيمية و الذي حدده الدكتور: بلال خلف السكار في كتابه : " التطوير التنظيمي والإداري والذي قسم فيه مكونات الثقافة التنظيمية إلى مكونات مادية وغير مادية والموروث الثقافي.

### ● المكونات المادية للثقافة التنظيمية: والتي تتمثل في الطقوس و العادات التنظيمية و الرموز

-الطقوس و العادات التنظيمية: وتتمثل في الأحداث و الأنشطة التي يقوم بها العمال في المنظمة و التي تعكس القيم و

المثاليات الأساسية في المنظمة كطقوس التحاق موظف جديد بالمنظمة أو ترقية مسؤول أو اجتماع غداء أسبوعي غير رسمي أو فترات استراحة لشرب القهوة ، وهذا يؤدي إلى تعميق الترابط والتكامل بين العمال . كذلك طريقة تحضير و إدارة الاجتماعات وطريقة الكلام و الكتابة ، وكيفية مقاطعة الحديث ، ومناداة الأفراد ، أو إجراء احتفال سنوي لتكريم أفضل موظف ، أو تكريم المتقاعدين ، و بالتالي زيادة الشعور بالانتماء إلى المنظمة ، وهذا يعني تثبيت الثقافة التنظيمية.

-الرموز:

والتي تكون عادة في شكل لون أو صورة أو حركة تستخدم للتعبير عن معاني معينة ، وتظهر في المنظمة في شكل أشياء و أفعال كالأسهم التجارية للمنظمة ، وتصميم المباني و المكاتب ونوع الأثاث ونمط اللباس ، و التي تحمل رموزا ترتبط بقيم المنظمة. وأحسن مثال على ذلك شركة " دانون " فشعار الشركة يتمثل في دائرة داخل طفل يرفع رأسه باتجاه

النجمة فهو رمز معروف في العالم و التي يحمل معاني الأمل و النمو و التطور، وهذا يعني أن وجود مثل هذه الرموز يؤدي إلى وجود نوع من التجانس والانسجام بين عمال المنظمة.

- **المكونات غير المادية للثقافة التنظيمية:** وتظهر هذه المكونات في مجموعة تمثل هذه في مجموع القيم والمعتقدات داخل المنظمة والذي تتمحور حوله ثقافة المنظمة.

#### -القيم التنظيمية:

وهي التي تسمح لكل فرد من المنظمة بتقييم الأشياء أو الحكم عليها وتتجسد أهميتها في كونها عبارة عن الدستور أو المرجع و المعبر عنه من خلال القانون الداخلي للمؤسسة والتي يسمح بتصوير القرار ، والتعبير عن الإدراك الحسن من السيئ في السلوكيات.

#### -المعتقدات التنظيمية:

وهي عبارة عن أفكار مشتركة حول طبيعة العمل و الحياة الاجتماعية في بيئة العمل وكيفية إنجاز العمل ، ونجد أن هناك من المعتقدات ما هو سلبى ، وما هو ايجابي ، وهنا تكمن مسؤولية الإدارة في تعزيز وتقوية المعتقدات الايجابية للأفراد : كالصداقة ، والتقدير ، والولاء التنظيمي ، والسعي من اجل التخلص من المعتقدات السلبية ، والأنانية وغيرها.

- **الموروث الثقافي للمنظمة:**

وهي تلك الأحداث و المواقف التي مرت بها المنظمة منها ما هو ايجابي و التي تحاول المنظمة التركيز عليه ونشره باعتباره مرجع محفز للأفراد ، ومنها ما هو سلبى تحاول المنظمة التغاضي عليه كتعرض احد المنتجات الى عيوب أثناء مراحل إنتاجه مما يجعله غير مطابق للمواصفات المطلوبة في السوق بمنتجات بديلة في السوق . (- يونسى ، 2015)

#### ثانيا: محددات الثقافة التنظيمية

تتكون ثقافة المنظمة وتشكل من خلال تفاعل مجموعة من العناصر من أهمها ما يلي:

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

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

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

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

- المفاهيم والتصورات السائدة في المنظمة (جنان و جودي، 2009، صفحة 75)

### المطلب الثاني: مستويات الثقافة التنظيمية

ثقافة المنظمة تتطور من خلال مجموعة من القوى التي توجد في ثلاث مستويات أساسية هي: المجتمع الصناعة أو النشاط، حيث تعتبر ثقافة المنظمة ناتج للثقافة بمفهومها الواسع على مستوى المجتمع وعلى مستوى الصناعة أو النشاط، ويتطلب التحليل الدقيق للثقافة وفهم التداخل والتفاعل بين الثقافة على مستوى كل من الصناعة أو النشاط أو المجتمع مع خصائص المنظمة.

**1) 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 النظام السياسي، الظروف الاقتصادية والهيكلي الإداري للدولة، وتعمل المنظمة داخل هذا الإطار العام لثقافة المجتمع حيث يؤثر على استراتيجيات المنظمة ورسالتها وأهدافها ومعاييرها وممارساتها، ويجب أن تكون استراتيجيات المنظمة ومنتجاتها وخدماتها وسياساتها متوافقة مع ثقافة المجتمع حتى تكتسب المنظمة الشرعية والقبول من ذلك المجتمع لتتمكن من تحقيق رسالتها وأهدافها.

**2) ثقافة النشاط:** يوجد تشابه في الثقافة داخل النشاط أو الصناعة الواحدة واختلافات في الثقافات بين النشاطات والصناعات المختلفة، ويعني هذا أن القيم والمعتقدات الخاصة في منظمة ما تجد في نفس الوقت تعنيها معظم أو كل المنظمات العامة داخل نفس الصناعة أو النشاط، وعبر الوقت يتكون نمط معين داخل الصناعة أو النشاط يكون له



تأثيراً مميّزاً على جوانب رئيسية مثل نمط إتخاذ القرارات ومضمون السياسات، ونمط حياة الأعضاء والأشياء الأخرى السائدة داخل المنظمات العاملة في نفس الصناعة أو النشاط ويتضح ذلك بالنظر إلى النمط الوظيفي في نشاطات البنوك أو الفنادق أو شركات البترول، أو شركات الطيران وغيرها.

**3) ثقافة المنظمة:** وعادة ما تكون للمنظمات العامة والحكومية والمنظمات الكبيرة أو البيروقراطية ثقافات مختلفة عن المنظمات الصغيرة أو الخاصة، كما قد يكون لها ثقافات مختلفة في الواقع أو أماكن العمل داخل نفس المنظمة حيث يمكن أن تكون الثقافات الفرعية حول المستويات الإدارية والتنظيمية المختلفة داخل إدارات وأقسام أو قطاعات المنظمة. ويرجع ذلك إلى أن الأفراد في هذه المستويات أو في الوحدات التنظيمية يواجهون متغيرات مختلفة ويتعرضون لمصادر وأنواع متباينة من الضغوط مما يدفعهم إلى تشكيل مجموعة من القيم والعادات والمعتقدات والافتراضات التي تحكم سلوكهم أو التي يعتقدون أنها تحمل تواجدهم في المنظمة (مصطفى، 2003، الصفحات 15-16)

### المطلب الثالث: أنواع الثقافة التنظيمية

هناك أنواع عديدة من الثقافة التنظيمية تختلف من منظمة إلى أخرى وذلك باختلاف ماتبناه من قيم وتوجهات وطبيعة عمّ تجاها موظفيها واتجاه المستفيدين من خدماتها وتختلف كذلك من قطاع لآخر نوجز منها مايلي:

1. الثقافة البيروقراطية: *Culture Bureaucratic* : تتحدد المسؤوليات في هذا النوع من الثقافة، إذ يتصف العمل بأنه موزع ومنسق ما بين الافراد العاملين ووجود تناسق ما بين الوحدات الادارية بكافة مستوياتها، يأخذ تسلسل السلطة وانتقال المعلومات الشكل الهرمي وتلتزم هذا النوع من الثقافة بالالتزام والتحكم (المحليبي واخرون، 2014 :23-24).

2. الثقافة الابداعية: *Culture Innovative* تعمل هذ الثقافة على توفير بيئة عمل تساهم في زيادة الابداع لدى العاملين ليس بالتركيز فقط على التحسينات الممكن اضاقتها للمنظمة، بل التركيز على المنظمات المتعلمة والتي يتعلم من خلالها الفرد ان الفشل مفتاح النجاح، ويتصرف افراد المنظمة التي تنتهج هذا النوع من الثقافة بحب المخاطرة في مواجهةً وتحديات واتخاذ القرارات ويجاد فكرة أو طريقة عمل جديدة تنقل المنظمة من حالة الى حالة أكثر نمواً و تطوراً.(العزام 108،2015)

3. الثقافة الهرمية : Culture Hierarchy تمتاز بالرسمية والمركزية والتوجه المنظمي فيها نحو الداخل

وتسعى لتحقيق التوازن والسيطرة، إذ تنصب توجهاتها الرئيسية نحو القواعد والسياسات والتنظيمات والكفاءة، كما يتميز النمط القيادي فيها انه منسق ومنظم، كما تتمثل العلاقات بين الموظفين بالسياسات والقواعد الرسمية والاجراءات الواضحة وتركيزها الاستراتيجي يتجه نحو العمليات والموازنة، كما تتصف وسائل الاتصال ضمن هذ الثقافة بأنها منظمة وتأخذ الشكل العمودي في التوجه، أما عمليات اتخاذ القرارات تتصف بالمركزية ( العطوي والشيباني، 2011 :47).

4. الثقافة الداعمة (الساندة) : culture Reinforcemen : تتسم الثقافة ضمن هذا النمط بالتماس

والمساندة الذي يؤدي الى تنمية روح الفريق والعدالة والقيم التي تنسجم مع تطلعات و توجهات المنظمة ودعم التواصل الاجتماعي، كما تتسم الثقافة بالتوجه نحو العلاقات والتعاون ، ومراعاة الجوانب الانسانية في العمل .(احمد،5،2009)

5. ثقافة الفرد(الثقافة الشخصية): Culture Personality : تمتاز هذ الثقافة بانها موجودة في كل

المنظمات والتي تمثل القيم والمعتقدات الخاصة بالعاملين الذين يعملون داخل المنظمة، وبما أن العنصر البشري المكون الاساسي للمنظمة إذ تؤثر فيها عند إنجاز المهام التي توكل اليه، إذ نجد الافراد داخل الهيكل التنظيمي يحددون بشكل جماعي الطريق الذي تسير عليه المنظمة، ومن الملاحظ ان المنظمات التي تتبع هذ الثقافة ترفض الهرمية الرسمية لإنجاز الاشياء وتعمل على تلبية احتياجات الاعضاء العاملين فيها ( عبد اللطيف وجودة، 2010 :125).

6. ثقافة المهمة: culture Task تركز هذ الثقافة على تحقيق الاهداف وانجاز العمل وتهتم بالنتائج على

العكس من الثقافة الشخصية ، اذ يعتبر الشغل الشاغل والهدف الرئيسي للمنظمة هو تحقيق اهدافها بأقصى طاقاتها بغض النظر عن الجوانب الانسانية واستخدام الموارد بطريقة مثالية لتحقيق أفضل النتائج وبأقل التكاليف ( العبابنة والحتملة، 2013:656). (العون، 2018، الصفحات 230-231)

7. ثقافة الدور : وتؤكد هذه الثقافة على نوعية التخصصات والأدوار الوظيفية أكثر من الأفراد، كما تعطي أهمية

للقواعد والأنظمة وتوفر هذه الثقافة الأمن الوظيفي، الاستمرارية والثبات في الأداء، والنموذج الخاص بها هو نموذج بيروقراطي كلاسيكي للمنظمة، حيث يكون الهيكل واحدا من طبقات متعددة هرمية وتقوم كل طبقة أو مستوى برفع تقريره للمستوى الأعلى، ويتم التمسك بالقيم الأساسية والخبرة في إطار أدوار تم تعريفها بشكل جيد، فهي تركز على الهرمية والتوجه على خصائص المهمة، حيث يرمز برج إيفل إلى البيروقراطية من حيث طول المنظمة وهي ضيقة من الأعلى

وعريضة من الأسفل، وتكون الأدوار والمهام موضحة ومنسقة من الأعلى والسلطة تنشأ من موضع الفرد ودوره داخل المنظمة. (بوغيفر، 2015، صفحة 24)

وبالنظر للمؤسسة محل الدراسة سيتم التركيز على ثلاث انواع من الثقافة التنظيمية و التي هي(الثقافة الداعمة، وثقافة المهمة ، والثقافة الدور).

### المطلب الرابع: وظائف الثقافة التنظيمية

تمثل ثقافة المنظمة المحرك الاساسي لنجاح أي فهي تلعب دور كبير في تماسك الافراد والحفاظ على هوية الجماعة وذلك أنها أداة فعالة في توجيه سلوك العاملين ومساعدتهم على أداء عملهم بصورة أفضل اعتمادا على القواعد واللوائح غير الرسمية التي تعتبر مرشداً لكيفية التصرف في مختلف المواقف. فهي تؤدي عدة وظائف مهمة ومن أهم الوظائف التي تقدمها الثقافة التنظيمية كما يلي:

- 1- تعطي أفراد المنظمة هوية تنظيمية حيث أن مشاركة العاملين نفس المعايير والقيم يمنحهم الشعور بالتوحد مما يساعد على تطوير الاحساس بغرض مشترك (المرجع السابق:58)
- 2- تحقيق أهداف ورسالة المنظمة من خلال توجيه الافراد وارشادهم نحو ذلك (المرجع السابق:58).
- 3- تسهل الالتزام الجماعي حيث إن الشعور بالهدف المشترك يشجع الالتزام القوي من جانب يقبلون هذه الثقافة (حريم، 2004:330).
- 4- تعزز استقرار النظام: تشجع الثقافة التنظيمية على التنسيق والتعاون الدائمين بين أعضاء المنظمة وذلك من خلال تشجيع الشعور بالهوية المشتركة والالتزام (المرجع السابق:330).
- 5- تحقيق التكيف بين المنظمة وبيئتها الخارجية من خلال سرعة الاستجابة لتلبية احتياجات الاطراف الخارجية ذوي العلاقة مع المنظمة (المرجع السابق:330).
- 6- خلق الالتزام برسالة الشركة ذلك أن تفكير الناس عادة ينحصر حول ما يؤثر عليهم شخصيا الا إذا شعروا بالانتماء القوي للمنظمة، بفعل الثقافة العامة المسيطرة، وعند ذلك يشعرون أن اهتمامات المنظمة أكبر من اهتماماتهم الشخصية، ويعني ذلك أن الثقافة تذكرهم بأن منظمتهم هي أهم شيء بالنسبة لهم (جرينبرج وبارون، 2004:630).

تدعم وتوضح معايير السلوك بالمنظمة وتعتبر هذه الوظيفة ذات أهمية خاصة للموظفين الجدد ، كما أنها مهمة بالنسبة  
لقدامى العاملين أيضا ، فالثقافة تقود أقوال وأفعال العاملين مما يحدد بوضوح ما ينبغي قوله أو فعله في كل حالة من  
الحالات، وبذلك يتحقق استقرار السلوك المتوقع من الفرد في الاوقات المختلفة، وكذلك السلوك المتوقع من عدد من  
العاملين في نفس الوقت (المرجع السابق:630). (السبحاني، 2016، صفحة 45)

## خلاصة الفصل:

من خلال دراسة للفصل تبين الاثر الكبير للثقافة التنظيمية في المنظمات وذلك بالتعرف فيما سبق على مفهومها ،اهميتها ومكوناتها ،وخصائصها ، وانواعها ، ووظائفها ومستوياتها وقد لمسنا وادركناه من الدراسة بان الثقافة التنظيمية تطورت بإحداث تغييرات عليها نحو الأفضل بما يخدم المنظمة، وبالخصوص تركيزها الكبير على ما يخدم الأفراد الذين كانت منظمات الأعمال تعاملهم وكأنهم آلة، فقامت هذه التغييرات التي طرأت على الثقافة التنظيمية بإدارة المعارف بشكل جيد و سهولة تنقلها بين الافراد من خلال توفير مناخ تنظيمي من طرف الإدارة العليا يتميز ببيئة تعاونية فعالة تساعد الأفراد على إدراك إدارة المعرفة وتكوين رؤية مشتركة يعتمدونها كدليل للسلوك الواجب اتباعه في أداء الأعمال

ومما سبق يمكننا القول انه يجب تطابق الثقافة التنظيمية في المنظمة مع رسالتها، ووسطها ، كما اننا سنحول الفصل الموالي التطرق الى التشارك المعرفي والتركيز على اثر الثقافة في ذلك.

الفصل الثاني :  
الاطار النظري لتشارك المعرفة

## تمهيد:

يعتبر التشارك المعرفي عملية من عمليات إدارة المعرفة، حيث أن هذه الأخيرة أسلوب إداري وتقنية تسيير حديثة تعمل على الاستخدام و الاستغلال الأمثل والرشيد للمعرفة لأن المعرفة تعتبر نوع من أنواع رأس المال في المنظمة القائم على الأفكار والقيم، ومورد لا يهتك ولا ينفذ بل يزداد بشكل متراكم من خلال النقل والتبادل والمشاركة.

ومن خلال ذلك سنحاول في هذا الفصل التعرف على التشارك المعرفي، وعلى مساهمة الثقافة التنظيمية في تعزيزه من خلال تقسيمه إلى ثلاثة مباحث:

- المبحث الأول: ماهية تشارك المعرفة

- المبحث الثاني: استراتيجيات و معيقات وثقافة التشارك في المعرفة

- المبحث الثالث: الثقافة التنظيمية وتشارك المعرفة

## المبحث الاول : ماهية تشارك المعرفة

ان المعرفة هي اساس القدرة في اي عملية تحسين وتطوير، وهي الطريق للوصول الى مستوى عالي من النوعية والإبداع التقني، ويشكل موضوع التشارك المعرفي أهمية كبيرة في وقتنا الحاضر، نظرا لأهميته في مواكبة المعرفة المعلوماتية والتطبيقية والتطورات التكنولوجية والتقنية المتسارعة الحاصلة في مختلف التخصصات العلمية والعملية.

### - المطلب الاول : مفهوم المعرفة والتشارك المعرفي:

المعرفة مزيج من الخبرات والقيم والبصيرة التي توفر اطارا لتقييم ودمج الخبرات الجديدة & Davenport & Prusak, 1998:119 جملة من الباحثين اعطوا المعرفة تعريف :- كونها حالة العلم الظاهر بميئة حقائق، مفاهيم ، ومبادئ وقوانين ورؤى و احكام وحس ومشاعر (Ahmed ,2010.153)،- وتظهر المعرفة كنتائج من تفاعل افكار شخص ما (تجربة ، ماضي، حدى، موقف ) مع المعلومات والخيال (توليد الافكار، الرؤية المستقبلية ) (Iskeetal2005:26)،- ويمكن التمييز بين نوعين من المعرفة: معرفة ضمنية موجودة داخل عقول الافراد والمكتسبة من تراكم المهارات والخبرات السابقة، ومعرفة صريحة تتعلق بالمعلومات الموجودة والمخزونة في ارشيف المنظمة والتي يمكن الوصول اليها (الخصيري 2001:11) -، وتأخذ الصورة الذاتية والموضوعية فهي ذات لأنها مخزونة قبل كل شيء في عقل الفرد نفسه ، وموضوعية عندما تكون مستقلة عن الفرد(ياسين2007:33)، - وبسبب العولمة و التحديات التكنولوجية اصبح هناك حاجة للاهتمام بشكل كبير بالتنمية والحفاظ على المهارات الداخلية والقابليات(etal 2004:93) Lopez،-ومن اجل البقاء في دائرة التنافسية لا يتطلب من المنظمات فقط الحفاظ على المعرفة بل التشارك بالمعرفة بين الافراد والجماعات(etal Ling 2009:125)، -فالمعرفة هي الفهم الناتج الذي يمكن الافراد من التشارك واستخدام المعلومات لتطبيق المعرفة واتخاذ القرارات المحددة لمعالجة المشكلات (Gunn2007:27)،

- وفي التشارك المعرفي يجري التحويل الفعال لنوعي المعرفة الضمنية والصريحة وصولا لمستلم المعرفة والذي يفهمها بشكل كاف ويصبح قادرا على القيام بالفعل بموجبها (العمرى 2004:33).

-ويصف(Chua 117:2003): التشارك المعرفي بالعملية التي تنتج فيها الافكار والمقترحات والاعتقادات بشكل تكراري. - وان التشارك بين جماعات العمل وبين الوظائف يعزز من البقاء بوصفه نشر للمعلومات والمعرفة في كافة أنحاء



المنظمة (etal Ling 2009:125).

- عرف (Turban 2004 :314) التشارك المعرفي على انه تطبيق متعمد ونقل لأفكار والرؤى والحلول والخبرات من

شخص. -وتبادل للمعلومات الحيوية من مصادر نشؤها الى مكان اتصالها وتعزيز التفاعل بين مستخدميها .

(etal Figall2002:107).ويؤكد(Herschel2000:38) على ان موضوع التشارك المعرفي يتناول ثلاث

مهام منها:

• اختلاف اسلوب وطبيعة التشارك تبعا لنوع المعرفة

• التحول من العمل الفردي على الجماعي

• المشاركة بالمعرفة تختلف عن المشاركة بالمعلومات لان المعلومات ال تتضمن عنصر التفكير.

- وميز (Todd2001:42) ثقافة التشارك المعرفي بوصف للأعمال غير الطبيعية واعتمادها المعرفة التي تتطلب

لإدارتها بفاعلية حلول هجينة بين الافراد والتكنولوجيا.

- أما (طيبي 2010:104) اشار لثلاث نقاط اساسية يمكن اعتمادها لنجاح عملية التشارك المعرفي وهي :

➤ ان التشارك المعرفي يعني عملية نقل فعالة ، لذا فان متلقي المعرفة يجب ان يفهما بشكل جيد لكي يعمل ويستفيد

منها .

➤ ان ما يتم مشاركته هو المعرفة وليس التوصيات بناءا على المعرفة ، فالعملية تتضمن ان يكتسب المتلقي المعرفة من

اجل استخدامها لمصلحة المنظمة بينما تكون عملية الارشاد المقدمة اليه هي عملية استخدام المعرفة بدون الادراك

الذاتي لعملية التشارك المعرفي.

➤ يأخذ التشارك صور عدة منها ضمن الافراد او الجماعات او الاقسام او المنظمة ككل. (جاسم و العسكري ،

2013، صفحة 8).

## -المطلب الثاني: أهمية تشارك المعرفة

يتم فيما يأتي عرض ما ذكره الباحثون عن أهمية التشارك في المعرفة:

- يساعد التشارك في المعرفة الموظفين في الخط الأمامي من تحسين قدرتهم على اتخاذ القرارات (Mana & Marzuki, 2009, p 11).
- يساهم التشارك في المعرفة من رفع الفعالية، الإنتاجية، الجودة، والابتكار، وبالتالي تحسين أداء المنظمة، تحسين عملية اتخاذ القرار، وتحسين العمليات (Mohamad & Mehrabani 2011 p174)
- يحقق التشارك في المعرفة الميزة التنافسية للمنظمة ويحافظ عليها (Toplu & Ozbebek 2001 p 70)
- إن تطبيق التشارك في المعرفة يؤدي إلى تفعيل الابتكار، عمليات الإنتاج، التصميم التنظيمي، وجود المنتجات (Jain et al, 2007, p 24).
- تستخدم المنظمة نتائج التشارك في المعرفة كوسيلة تعليمية، تسعى من خلالها إلى تحسين كفاءة الموظفين (Purwanti et al, 2008, p 499).
- أصبح للتشارك في المعرفة أهمية على مستوى الإدارة الاستراتيجية، حيث إن المعرفة أصبحت المورد الاستراتيجي بالنسبة للمنظمة ومصدر الخلق القيمة (Cuammings 2003 . p5),
- يعد التشارك في المعرفة على مستوى الفرد ذو أهمية كبيرة بالنسبة للمنظمة، لأن الفرد يعد مصدر المعرفة التنظيمية، فهو الذي يؤدي الأنشطة اليومية، وهو المسؤول عن خلق معارف جديدة (Assefa 2010 p5)
- إن التشارك في المعرفة يخفف من تكاليف التدريب (al et Yeh 2011 p 2466)
- يساهم التشارك في المعرفة في تحسين مهارات الفرد التنظيمية (Mohamad & Mehrabani 2011p174)
- يساهم التشارك في المعرفة في تحسين أداء الفريق، من خلال خلق جو من الثقة، شروط ملائمة للتفكير الجماعي، وتطوير للمهارات الفردية لأعضاء الفريق (Mohamad&Mehrabani 2011p 174)

- يساهم التشارك في المعرفة من تخفيض تكاليف الإنتاج، وزيادة مبيعات المنظمة من منتجات/خدمات (Aliakbar et al, 2012, p 208).
- تساعد عملية التشارك في المعرفة الأفراد على تحقيق أهدافهم، تقليص الأخطاء والاستثمار في الوقت، من خلال تمكينهم من أداء المهام نفسها بقدرات تعليمية أكبر، وبالتالي في وقت أقل (Assefa2010 p 5)
- وذكر (Gurteen 1999 p 1) أهم العوامل التي زادت من أهمية التشارك في المعرفة، والمتمثلة في:
  1. أخذت المنتجات غير الملموسة كالأفكار، العمليات، والمعلومات حصة كبيرة في التجارة العالمية.
  2. استمرارية الميزة التنافسية لن تتحقق إلا إذا كان فيه ابتكار مستمر، أي تطبيق للمعارف الجديدة.
  3. ارتفاع معدلات دوران العمل؛ إذ لم يعد الموظفون يرضون بالبقاء في الوظيفة نفسها مدى الحياة وفقدان الموظف يعني فقدان معارفهم وخبراتهم.
  4. لم تعد المنظمة تعرف ماذا تملك من معارف، وبالتالي لا تستطيع معرفة قدراتها الحقيقية، واستغلال هذه القدرات، وذلك بسبب تراكم المعرفة لدى أشخاص معينين، وعدم انتشارها في المنظمة.
  5. التغيير المتسارع في التكنولوجيا، الأعمال، وحتى الجانب الاجتماعي ما يفرض ضرورة اكتساب معارف جديدة باستمرار. (أقطي، 2013-2014، الصفحات 49-50)

#### - المطلب الثالث: أشكال تشارك المعرفة

يشير (Marquardt 2002) إلى أن المعرفة يتم التشارك فيها داخل المنظمات إما بشكل مقصود، أو بشكل غير مقصود:

- ✓ الشكل المقصود: ويعني أن عملية التشارك في المعرفة قصديا داخل المنظمة، من خلال الاتصالات الفردية المبرجة بين الأفراد، أو من خلال الأساليب المكتوبة مثل: المذكرات، والتقارير والنشرات الدورية، ومختلف أنواع المطبوعات الداخلية. بالإضافة إلى ذلك فإنه يتم التشارك في قصديا المعرفة من خلال استعمال الفيديو، والأشرطة الصوتية، وعقد المؤتمرات والندوات الداخلية، وبرامج الإرشاد والتدريب، واجراء التنقلات وتدوير الاعمال بين الاعضاء.

✓ الشكل غير المقصود: ويعني التشارك في المعرفة بشكل غير مقصود داخل المنظمة من خلال الشبكات غير

الرسمية، والقصص والأساطير و ما شابه ذلك (كمونه، الحسنواوي، و صبر، 2019، صفحة 113)

#### - **المطلب الرابع: متطلبات التشارك في المعرفة**

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

أهمها:

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

المؤسسة أن تحرص على بناء هيكل تنظيمي يتيح فرصة تقاسم المعارف بشفافية، كما يسمح بخلق بيئة عمل

تدعم الانفتاح في الاتصالات وزيادة المشاركة في المعلومات.

2. **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.

3. **القيادة الفعالة**: وهي تلك القيادة التي تدعم وتوجه أعضاء فرق العمل دون السيطرة عليهم من خلال

التدريب والتحفيز وخلق بيئة عمل تشجع على حل المشكلات بطريقة مستقلة تضمن تحسين سيرورات وطرق

العمل.

4. **مخازن المعرفة**: هي المخازن التي تخزن فيها المعرفة الخارجية والداخلية الكترونيا في موقع واحد ليسهل

الوصول إليها عند الحاجة من طرف الأفراد، وتعتبر إدارة مخازن المعرفة من الآليات التي تضمن التشارك المعرفي

من خلال تنظيم عملية تدفق المعرفة كما تزود الأفراد بتفاصيل المهام المختلفة.

5. **تكنولوجيا المعلومات والاتصال**: تعتبر كآلية فعالة في إدارة مخازن المعرفة وتفعيل المشاركة في المعرفة بين

الأفراد من خلال تكوين فرق عمل افتراضية.

6. **التدريب**: لا بد من الاهتمام بتدريب العاملين على استخدام الوسائل والأدوات المتخصصة في نظم العمل

المعرفي لغرض تحسين عملية التشارك المعرفي. (حجقيق و عبيدات، 2014، الصفحات 129-130)

## المبحث الثاني : استراتيجيات و معيقات وثقافة التشارك في المعرفة

إن قيام المنظمة بتسهيل نقل وتشارك المعرفة بين مختلف أفرادها والعمل على نشر ثقافة التشارك يعتبر من أهم التحديات التي تواجهها من أجل تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية دون الوقوع في المعيقات التي تصعب من عملية التشارك ومن خلال هذا المبحث سنتعرف على معيقات وآليات وثقافة التشارك في المعرفة

### المطلب الاول: استراتيجية التشارك في المعرفة

توجد عدّة استراتيجيات للتشارك المعرفي وهي:

- 1) **استراتيجيا الترميز والشخصنة:** تركز استراتيجية الترميز للتشارك في المعرفة على عملية أخرجة المعرفة إلى وسائل خارجية مثل قاعدة البيانات والوثائق، وجعلها متاحة لجميع أعضاء المنظمة وبالتالي هذه الاستراتيجية تركز على المعرفة الظاهرة، بينما تعد استراتيجية الشخصنة آلية لربط مالكي المعرفة بالباحثين عنها، فهي تركز على المعرفة الضمنية، وهي الاستراتيجية الأهم للمنظمة.
- 2) **استراتيجيات السحب والدفع:** يمكن أن يحدث التشارك في المعرفة وفق نظام سحب أو نظام دفع حيث أن نظام الدفع يكون آلياً ولا يحدث إلا نادراً ويتم عن طريق مختلف وسائل التشارك كالبريد الإلكتروني، بينما يتطلب نظام السحب توفر شروط قبل البدء في عملية نقل المعرفة ترتبط بطرفي العملية المصدر والمستلم، كما يمكن التمييز بين التشارك في المعرفة الذي يتأثر بالوقت والذي لا يتأثر بالوقت، حيث أن الأول يعني أن المستلم في حاجة ماسة إلى تلك المعرفة وضرورة توفرها في ذلك الوقت، بينما التشارك في المعرفة غير المرتبط بالوقت لا يحتاج المستلم إلى المعرفة في الوقت الحالي، بل يمكن أن يستفيد منها في وقت لاحق.
- 3) **استراتيجية جماعات الممارسة:** وهي مجموعة أفراد يؤدون بعض الأعمال مع بعض لمساعدة بعضهم من خلال التشارك في الأفكار والنماذج وأفضل الممارسات.
- 4) **استراتيجية إعادة النظر:** هذه الاستراتيجية تشير إلى النقاش العميق الذي يحدث قبل إكمال النشاط بهدف تعلم الأفراد أثناء إنجازه، وفي النهاية يتم توثيق ما تم إضافته من معارف والهدف منها هو اعتمادها كتغطية راجعة لمتخذي القرارات ودعم فرق العمل.

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

6) استراتيجية رواية القصص: تشير إلى إعطاء الفرصة لبعض الأفراد لنشر المعلومات والمعارف التي اكتسبها من خلال تدريب أو حدث معين داخل المنظمة باستخدام أسلوب الرواية (أقطي، 2013-2014، الصفحات 74-75)

### المطلب الثاني: ثقافة التشارك في المعرفة

تؤثر الثقافة في السلوكيات التي تعتبر أساسية من أجل توليد المعرفة والتشارك فيها ويجري تسخير ثقافة المنظمة لصالح عملية التشارك المعرفي من خلال الطرق التالية:

- ✓ تكوين افتراضات حول ماهية المعرفة وحول المعرفة التي تجب إدارتها.
- ✓ تحديد العلاقة بين المعرفة الفردية والمعرفة التنظيمية: من هو الشخص الذي يتوقع أن يكون مالكا للمعرفة ومن الشخص الذي يجب أن يشترك فيها والذي يستطيع خزنها.
- ✓ إيجاد بيئة للتفاعل الاجتماعي تحدد كيفية استخدام المعرفة في مواقف وظروف معينة.
- ✓ تشكيل العمليات التي يتم من خلالها توليد المعرفة، والتحقق من صحتها وتوزيعها في أنحاء المنظمة.
- وتشير أدبيات إدارة المعرفة إلى أن هناك مجموعة من العوامل الثقافية يمكن للمنظمات اعتمادها من أجل تشجيع الأفراد على التشارك في المعرفة ومن هذه العوامل:
- ✓ إيجاد رابط بين عملية التشارك في المعرفة وأهداف المنظمة.
- ✓ ارتباط عملية التشارك المعرفي بالقيمة الأساسية للمنظمة.
- ✓ تشجيع الأفراد على التعاون ومساعدة بعضهم البعض من خلال إدارة قوية.
- ✓ تكامل عملية التشارك في المعرفة من الأعمال اليومية من تجسيد ذلك في العمليات الروتينية.

✓ تناسب حجم الدعم الذي تقدمه الإدارة لعملية التشارك في المعرفة مع حجم الجهد المبذول من أجل التشارك.

✓ دعم الشبكات غير الرسمية لتجنب تحولها إلى شبكات رسمية.

✓ تقديم التسهيلات المطلوبة للشبكات الرسمية وغير الرسمية بهدف التأكد من حدوث التشارك الفعال في المعرفة من قبل الأفراد.

✓ استخدام أنظمة المكافأة والتقدير لدعم عملية التشارك في المعرفة. (التلواني و الرقب، 2015، صفحة 450)

### المطلب الثالث: العناصر الأساسية لتحقيق تشارك المعرفة

لتحقيق تشارك معرفي ناجح يجب توفر مجموعة من العناصر الاساسية يمكن إجمالها فيما يلي:

1. **التعاون:** ويعكس المستوى الذي يستطيع فيه الفرد ضمن جماعة أو فريق عمل مساعدة أحدهم لآخر في مجال

عملهم للوصول إلى أهداف المؤسسة، أي العمل معا بروح الفريق، حيث إن إشاعة ثقافة التعاون تؤدي إلى زيادة

مستوى تبادل المعرفة بين الافراد العاملين في المؤسسة وبين الاقسام والوحدات، فالتعاون يخلق التفاعل ويرفع الروح

المعنوية ويحسن الاتصال، وبالتالي يسهل وصول وانتقال المعلومات والمعارف، أي أن التعاون بهذه الطريقة يساهم في

تدعيم تشارك المعرفة.

2. **الثقة:** تعني الحفاظ على مستوى متميز و متبادل من إيمان الافراد بقدرات بعضهم البعض، فالثقة يمكن أن

تسهل عملية التبادل المفتوح الحقيقي والمؤثر للمعرفة، فكلما توفرت الثقة أمكن سهولة ألتصال وسهولة تبادل الافكار

وتبادل المعلومات، تقدم البيانات والارقام مما يزيد في حصيلة المعرفة ويزيد في توطيد وتدعيم تشارك المعرفة.

3. **التعلم:** يعني عملية اكتساب المعرفة الجديدة من قبل الافراد القادرين والمستعدين لاستخدام تلك المعرفة، فالتركيز

على التعلم يساعد المؤسسات على تطوير الافراد العاملين فيها بما يؤهلهم ويعددهم إعدادا جيدا وضروريا لأداء دور أكثر

فاعلية في عملية خلق معرفة جديدة.

4. **اللامركزية:** تحتاج إدارة وتشارك المعرفة بما تحتويه من بيانات، معلومات ومعارف إلى ضرورة عدم تركيز القرارات

بيد الإدارة العليا في المؤسسة لان عملية خلق المعرفة أساسا إنما تحتاج إلى اللامركزية.

5. **الإبداع التنظيمي**: يعني القدرة على خلق القيمة، المنتجات والخدمات، الأفكار والإجراءات الجديدة عن طريق

ما يبتكره الافراد الذين يعملون معا في نظام إجتماعي معقد، فالمعرفة تلعب دورا هاما ورئيسيا في بناء قدرة المؤسسة لتكون مبدعة وخلاقة، وبالتالي فان توفر المعرفة يعد أمرا ضروريا لأي مؤسسة كي تحقق مكاسب تجارية هامة.

6. **العمل الجماعي**: يشكل العمل الجماعي عنصرا رئيسيا من عناصر تشارك المعرفة، وتتفاعل فيه مختلف العناصر

الفرعية السابقة لإنجاح عملية التشارك المعرفي. (خماقاني ، 2018، الصفحات 10-11)

### **المطلب الرابع: معوقات التشارك المعرفي**

وقد تواجه المؤسسات جملة من المعوقات التي تعرقل عملية المشاركة، إذ حدد (Huseman ;1999) و (Coakes

) (2003 and Godman أسباب تردد الأفراد في إشراك الآخرين فيما يمتلكونه من معرفة كما يلي:

- الرغبة في الاحتفاظ بالمعرفة والخوف من مشاركتها الآخرين للمحافظة على المكاسب المادية.
- نخوف أصحاب المعرفة من فقدان سلطتهم وقوتهم نتيجة مشاركة المعرفة وبالذات مما يمتلكونه من معرفة ضمنية.
- مشاركة المعرفة الخطأ وتعريض المؤسسة والآخرين للضرر.
- إحجام الأفراد عن إشراك الآخرين فيما يمتلكونه من معرفة حين يشعرون بأنه ليس هناك فائدة أو مكافأة

تنتظرهم. (ججقيق و عبيدات، 2014، صفحة 130)

وقد تشكل بعض العوامل عقبات في ممارسه التشارك المعرفي ويمكن تصنيف هذه العوامل الى:

◀ **التنظيمية**: وهذه تتعلق بقله وجود انظمه محفزه للتشارك وسياده الثقافة التنظيمية المعوقة, ضعف تشجيع

لمبادرات التشارك المعرفي, وقله الحوافز المشجعة، والضعف التوثيق للمعرفة الضمنية، وندرت الاستفادة ما هو متاح

من معارف وخبرات

◀ **المادية التقنية**: وتتعلق بافتقار المنظمة للتقنيات المتطورة الخاصة بخزن المعرفة وتبادلها، وضعف الاستفادة من

التقنيات المتوفرة عند الحاجة، وقصور البنى التحتية في المنظمة وضعف الامكانيات المادية المتاحة لتفعيل التشارك

المعرفي



◀ **الشخصية:** وتعلق قلبه الوقت المتاح لتشارك المعربي، والخوف من ان تشارك المعربي يعرض العمل للخطر، وقله

الوعي، وهيمنه التشارك بالمعرفة الصريحة على التشارك بالمعرفة الضمنية، وضعف التفاعل، وضعف الثقة في دقه

المعرفة، الاختلافات بمستويات التعليم، اختلاف العمر، اختلاف الجنس، وضعف مهارات التواصل مع الاخرين)

اللفظي والكتابي)، الاختلاف في الثقافة الوطنية او العرقية ( داود، 2019، صفحة 358)

### المبحث الثالث: الثقافة التنظيمية وتشارك المعرفة

تؤدي الثقافة التنظيمية دوراً مهماً في معرفة هوية المنظمة بالنسبة للعاملين والمجتمع ككل حيث تؤثر الثقافة

التنظيمية في تشارك المعرفة ويختلف هذا التأثير باختلاف أنواعها.

#### المطلب الاول: أثر الثقافة الداعمة في تشارك المعرفة

تلعب الثقافة الداعمة دوراً إيجابياً ومهماً في تعزيز تشارك المعرفة حيث يدعم هذا النمط العلاقات الإنسانية والعمل

على تقديم العون والمساعدة والتضحية من أجل الآخرين وسيادة جو من التعاون والثقة والمساواة بين العاملين وتعزيز روح

العمل الجماعي مما يساعد على تطوير الإحساس لديهم بالمسؤولية وبضرورة تحقيق أهداف مشتركة وصياغة هذه الأهداف

ضرورة حتمية لتأسيس البنية التنظيمية وتحديثها مما يؤدي إلى ضرورة تطوير وسائل وآليات مناسبة لتعزيز العمل الجماعي

وتوفير المناخ الملائم لتحقيق التشارك المعربي، وينتشر هذا النمط في النقابات والمنظمات الأهلية، حيث تحتاج المنظمة إلى

ثقافة داعمة توجه سلوك الفرد وتنمي لديه الشعور بأن جهوده التي تفيد الجماعة مباشرة سوف تفيده بشكل غير مباشر،

كما أن العمل بثقافة داعمة أو بروح الفريق تضمن أفضلية الزيادة، بالإضافة إلى ذلك نجد أن مشاركة العاملين لنفس

المعتقدات والأفكار تشكل نوع من التوحد والتقارب بين العاملين مما يؤدي إلى زيادة القدرة على الإبداع والتخطي السريع

للمشاكل التي تواجههم بفضل التقاسم والتعاون والتشارك المعربي الذي يصب في خانة الأداء الأفضل للمؤسسة وبمنها

الميزة التنافسية، كما نجد أن الثقة المتبادلة بين العاملين والأفراد لها دور حاسم في رفع الإنتاجية وتعزيز روح الإبداع وتساهم

في تقاسم المعلومات. (عكاشة، 2008، صفحة 18)

### المطلب الثاني: أثر ثقافة المهمة في تشارك المعرفة

تركز ثقافة المهمة على الحاجة لإنجاز المهام وليس على شيء آخر، ويدعم هذا النوع من الثقافة التنظيمية العمل الجماعي وروح الفريق، كما تشجع على التكيف في تفويض السلطة كمتطلب لتحقيق الأهداف التنظيمية وتميز بدرجة عالية من الرقابة على الأفراد، أي أن هذه الثقافة تشجع على الاتصال وتبادل المعارف واستخدام أفضل الوسائل من أجل تحقيق أفضل النتائج وبأقل التكاليف وتقوم بالاعتماد على الخبرات والمعلومات الحديثة.

ويتواجد هذا النوع من الثقافة في المنظمة ذات البناء الشبكي الذي يتسم بالمرونة ويشجع على العمل كفريق واحد وتهتم بإنجاز المهام بغض النظر عن طريقة إنجاز وسرعة الاستجابة للأحداث، وعليه فإن هذا النوع من الثقافة إذا ساد في المنظمة فإنها تخلق جوا من العمل الجماعي مما يعزز شعور الانتماء إلى الجماعة وتبادل المعارف والخبرات مما يسهل عملية التشارك المعرفي. (عكاشة، 2008، صفحة 18)

### المطلب الثالث: أثر ثقافة الدور في تشارك المعرفة

تعتمد ثقافة الدور على المهارات الوظيفية لكل عامل، فكل فرد في المنظمة يتميز بمجال معين يختلف عن غيره ودرجة اكتساب المعرفة وتوليدها تختلف من عامل إلى آخر، ويتم اختيار العاملين في المنظمات التي يسودها هذا نمط من الثقافة وفق المعرفة المكتسبة، كما يتم إنجاز المهام في هذه المنظمات ذات ثقافة الدور على القواعد حتى ولو تعارضت مع متطلبات العمل ويعتبر حدود سلطة وإجراءات العاملين في تطبيق معارفهم وعدم القدرة على الإبداع والابتكار وبالتالي فإن عدم خروج عن القواعد أهم من عمل شيء صحيح، كما تعتمد على التحديد الدقيق للاختصاصات والسلطات في مختلف الوظائف الأمر الذي يقلل من مساحة انطلاق العاملين وحريتهم في اكتساب معارفهم وتوليد معارف جديدة. (حتاملة، 2009، صفحة 48)

## خلاصة الفصل

تناولنا في هذا الفصل أهم المفاهيم والمصطلحات النظرية لمفهوم التشارك المعرفي، وتبين لنا أن التشارك المعرفي أصبح رهان جديد لإدارة الموارد البشرية ومحدد أساسي للتنافسية للمؤسسات، وتبرز أهميته من أن المعارف الضمنية التي يمتلكها المورد البشري غير ثابتة ويمكن للمؤسسة أن تفقدها بمجرد مغادرة هذا المورد البشري، وبالتالي وجب على المؤسسة العمل على الحفاظ على هذه المعلومات من خلال التشارك المعرفي

كما ان ثقافة المنظمة تلعب دورا هاما في دعم التشارك المعرفي في المنظمات، أين تعطي مستوى أعمق من القيم الأساسية والمعتقدات في سلوك مشترك بين الأفراد داخل المنظمة نابع عن الثقة والتعاون اللذان يعتبران من العوامل المؤثرة في استعداد الفرد لبناء ثقافة التشارك المعرفي، وتعمل ثقافة التشارك المعرفي على التخلص من الأسباب التي تدفع الأفراد إلى التردد في توليد المعرفة، التشارك فيها، واستخدامها.

وسنحاول في الفصل الموالي التعرف ميدانيا على تأثير مختلف أنواع الثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسات في التغيير التنظيمي.

الفصل الثالث:

الدراسة الميدانية

بعد ما تطرقنا في الفصول السابقة إلى المفاهيم النظرية المتعلقة بموضوع البحث " الثقافة التنظيمية وتشارك المعرفة " وطبيعة العلاقة التي تربط بينهما.

سنتطرق في النقاط الموالية من هذا الفصل إلى الدراسة الميدانية بالمديرية الحماية المدنية-وحدة بسكرة- وذلك لدراسة أثر الثقافة التنظيمية في تشارك المعرفة على أرض الواقع وهذا ما تم الحصول عليه من معلومات من طرف الموظفين حيث حصلنا على المعلومات من خلال الاستبانة التي قمنا بتوزيعها عليهم وسنتطرق من خلال هذا الفصل -إلى المحاور الرئيسية التالية:

- المبحث الأول: تقديم مديرية الحماية المدنية لولاية بسكرة
- المبحث الثاني: الإطار المنهجي للبحث
- المبحث الثالث: عرض نتائج الدراسة وتحليلها واختبار الفرضيات الأمني للوحدة الرئيسية

### المبحث الاول : تقديم مديرية الحماية المدنية لولاية بسكرة

إن الحماية المدنية هي جهاز مكلف بحماية الأشخاص والممتلكات و بناء على هذا المنطلق فإنها تعتبر مرفقا تابعا للدولة، بها نظم وقوانيني تسير عليها، وتتحكم في الكيفيات اللازمة لتسيير المستخدمين بها وكذا عمليات التدخل السريع الذي يبتغى من الأولويات المهمة لإنقاذ وحماية كل من هو في خطر حقيقي وعليه فإن المهمة تنحصر في ثلاث عناصر هي:

الاطفاء والانقاذ والإسعاف. ومن هذا التوجه تنطلق السياسة العامة للحماية المدنية، بتكوين مستخدميها في شتى المجالات ولما وصلت إليه التكنولوجيا الحديثة للتغلب على مختلف الصعاب التي يمكن أن تحدث الكوارث، سواء كانت طبيعية أو تكنولوجية.

هذا كله مجسد بقوانين وأنظمة داخلية مباشرة وسير العمليات والإسعافات المقدمة التي يجب أن تكون في

المستوى المطلوب بتوفير:

- إرسال بعثات إلى الخارج قصد تبادل الخبرات
- التنسيق مع المصالح التقنية التي من شأنها تقديم خبرات متميزة.
- تقديم المساعدات لجميع المستخدمين قصد القيام بدورهم على أكمل وجه.
- توفير الوسائل اللازمة والكافية.
- التكوين المستمر في جميع المجالات.

#### اولا: تعريف الحماية المدنية:

الحماية المدنية مرفق عمومي مكلف بحماية الأشخاص والممتلكات موضوع تحت وصاية وزارة الداخلية والجماعات المحلية، حيث طبيعة مهامها تتطور باستمرار لمسايرة التطورات التكنولوجية و النمو الديمغرافي في الوطن، تتميز بتنظيم إداري (تقني وعلمي) لضمان التكفل الخاص بالمهمة الإنسانية المنوطة بها.

#### . ثانيا: المهام الأساسية:

- الوقاية والتدخل أثناء الكوارث الطبيعية والتكنولوجية
- حراسة الشواطئ والمصطافين.
- نقل الجرحى والمرضى
- تقديم الإسعافات في الحوادث المنزلية.
- البحث عن النائحين في الصحراء.
- إخماد الحرائق بمختلف أنواعها.
- إعداد الدراسات الوقائية للوقاية من مختلف الأخطار.
- القيام بحملات التحسيس والتوعية من مختلف الأخطار.
- التغطية الأمنية في المقابلات الرياضية وفي نقل المواد الخطيرة.
- انقاذ الاشخاص و الممتلكات و التدخل في الاماكن الوعرة

#### ثالثا: علاقة الحماية المدنية بالإدارات الأخرى:

- 1الميدان الوقائي: تمكن علاقة الحماية المدنية بالإدارات الأخرى في الميدان الوقائي كما يلي:

بمقتضى القرار الوزاري المشترك المؤرخ في 06 مارس 1994 المتضمن تنظيم المصالح الخارجية للحماية المدنية بتقسيم مصلحة الوقاية إلى مكاتب أخرى على حسب احتياجات الولاية، فولاية بسكرة تتكون مصلحة الوقاية فيها من مكاتبين:

- مكتب الدراسات والإحصائيات - مكتب الحرائط والأخطار الخاصة

تسعى مصلحة الوقاية بالتنسيق مع المؤسسات الأخرى والإدارات المختلفة على تطبيق المقاييس الأمنية الخاصة

بالمنشآت الصناعية التابعة للإدارات والمؤسسات العمومية، ومن مجمل نشاطاتها:

- الدراسة على المخطط: وتخص هذه الدراسة للمؤسسة المستقبلية للجمهور والمؤسسات الخطيرة، المزعجة وغير الصالحة والبيانات السكنية.
- الزيارات الوقائية: والمغزى منها هو مكافحة الخطر بطريقة غير مباشرة قبل وقوعه.
- اختيار الأراضي: تعتبر مصلحة الوقاية العنصر الرئيسي للجنة اختيار الأراضي وهذه اللجنة تتكون من مديريات ومصالح تتغير حسب نوعية المشروع المنجز على الأرضية
- زيارات المراقبة: تكون بالنسبة للمؤسسات المصنفة والمفهرسة..
- حملات التوعية: وهي تخص كل المؤسسات والشركات التي توعي أعوان الأمن الخاصين بها
- الزيارات الفجائية: تواتر الزيارات يكون كالتالي:
  - كل 06 أشهر بالنسبة لمؤسسات الصنف الأول أو أنواع أخرى
  - كل 03 أشهر بالنسبة للمؤسسات الصنف الأول المجهزة بخشبة نوع -أ-
  - كل سنة بالنسبة للمؤسسات المصنفة 4. 3. 2.
- بالتنسيق مع مديرية التعمير والبناء ومديرية تنظيم الشؤون العامة وبالنسبة لمخازن غاز البروبان أقل من 500 كلغ، وغاز البوتان أقل من 1000 كلغ يكون التعامل مباشرة مع وحدة نفضال للولاية وتطبيقا لأحكام المنشور الوزاري رقم 6545 الذي ينظم التعامل بين مصلحة الوقاية والإدارات العمومية.

## 2- في مجال تنظيم الإسعافات

تكمن علاقة الحماية المدنية بالإدارات الأخرى في مجال تنظيم الإسعافات والتدخلات الذي بدوره هذا الأخير

تغطية مصلحة تسمى مصلحة الحماية العامة

تعمل مصلحة الحماية العامة على أساس المرسومين:

- المرسوم 231/85 المؤرخ في 25 أوت 1985 المتعلق بعمليات التدخل في حالة وقوع كارثة.

- المرسوم 232/85 المؤرخ في 25 أوت 1985 المتعلق بالوقاية ضد الكوارث.

حيث تنقسم مصلحة الحماية العامة إلى مكتبين:

\* مكتب المخططات والأجهزة الأمنية. \* مكتب الاتصالات العملية

إذ أنه بالتنسيق بين المكتبين يكون هناك مجال تنظيم الإسعافات والتدخلات منظما بإحكام.

من مهام هذه المصلحة هي دراسة مخططات التدخل والإسعافات في حالة وقوع كارثة حيث يكون دور هذه

المصلحة في التنسيق بين المعنيين في التدخل أثناء وقوع أي كارثة من مؤسسات وإدارات وشركات.

- الكوارث مرتبة إلى 14 كارثة حسب أهميتها كما يلي:

1- خطر الزلزال -2 خطر الفيضانات -3 خطر الانفجارات -4 خطر الرياح والعواصف -5 خطر الجفاف

6- الخطر البيولوجي -7 حركة الأرض -8 خطر حرائق الغابات -9 خطر التلوث -10 الأخطار البحرية

- 11 أخطار السكك الحديدية والطرق -12 الكوارث الجوية -13 خطر الجراد -14 الأخطار النووية

## 3- في المجال الخاص بالتسيير المالي والإداري:

أ- المراقب المالي: علاقة الحماية المدنية بالمراقب المالي هي: يتم اخذ برنامج تصريف الميزانية بعد أن يصادق

على ميزانية من طرف الهيئات العليا، يقوم المراقب المالي بمراجعة هذا البرنامج لكي يعطي التأشيرة الخاصة بتصريف

محتوى البرنامج. هذه التأشيرة تكون على منحة المشتريات حيث يتم الشراء وتكون أيضا على فاتورة الشراء كي

يأخذ التاجر أجره من الخزينة.

ب- خزينة الولاية: بعد المصادقة على البرنامج الخاص بالمشتريات وعلى فاتورة المشتريات وبعد الاطلاع على

هذين الأخيرين من طرف خزينة الولاية يتم تسديد الحقوق المترتبة الخاصة بالحماية المدنية إلى التاجر.



### ج- الوظائف العمومي:

بعد المصادقة على الملفات الخاصة بالموظفين الخارجيين وإجراء الدراسة الأولية للملفات الخاصة بمسابقات التوظيف الخارجي من حيث الجانب العدلي القضائي الخاص والجانب الخاص بالخدمة الوطنية ودراسة الوثائق الأخرى والتحقق من صحتها بالإضافة إلى دراسة ملفات الامتحانات المهنية.

إذا ما المترشح للامتحانات المهنية وصل إلى السن القانوني للامتحانات وإذا ما كان ملفه سليماً أم لا وبهذا تتم المصادقة على الملفات لإجراء الامتحان.

د- التكوين: تتمثل علاقة الحماية المدنية بالإدارات الأخرى في مجال التكوين كما يلي: طبقاً للمنشور الوزاري رقم 008 المؤرخ في 1983/12//28 والمتعلق بتكوين أعوان الأمن لفائدة المؤسسات الاقتصادية والاجتماعية بالإضافة إلى هذا المنشور الوزاري هناك تعليمة رقم 2842 المؤرخة في 1994/03/30 فإن الحماية المدنية ترمج تريضات لتكوين أعوان الحرائق للمؤسسات الاقتصادية والاجتماعية وهياكل الدولة المختلفة طبقاً لبرنامج محدد ومعايير مضبوطة إضافة إلى ذلك تقوم الحماية المدنية بعمليات تكوينية قصيرة المدى وأيام إعلامية تحسيسية لفائدة المؤسسات الاقتصادية والتربوية بمناسبة مختلفة أو في إطار.

### رابعاً: التنظيم الإداري المحلي للحماية المدنية:

إن التنظيم الإداري المحلي لمختلف المديرات الولائية أو ما يسمى بالمصالح الخارجية للحماية المدنية، يحدده المرسوم التنفيذي رقم: 92-54 المؤرخ في 08 شعبان 1412 هجري الموافق ل: 12 فيفري 1992. وهو يقسم وينظم الإدارة المحلية إلى ثلاث مصالح هي:

أولاً: مصلحة الإدارة والإمداد sal ، ثانياً: مصلحة الحماية العامة spg ، ثالثاً: مصلحة الوقاية sp

### 1- مصلحة الإدارة والإمداد SAL:

يتولى رئيس مصلحة الإدارة والإمداد ما يلي:

- ★ التسيير غير الممركز للوسائل المادية والمالية لمصالح الحماية المدنية للولاية
- ★ متابعة إنجاز برامج التجهيز والمنشآت وصيانتها.

- ★ متابعة وتنسيق أعمال التكوين والسهر على تطبيق برامج التدريب والتمارين الميدانية
- ★ تسيير المحاسبة العامة ومسك مختلف السجلات ودفاتر الجرد ودخول الإمدادات والمعدات وخروجها، ومتابعة نشاط الحظائر و ورشات الصيانة.
- ★ متابعة مراحل الحياة المهنية لمستخدمي الحماية المدنية في الولاية، وعلى هذا فإن هذه المصلحة تنقسم إلى مكاتب تساهم في ضمان السير الحسن لنشاطات المصلحة من 02 إلى 04 ، مكتب حسب الخريطة الجغرافية المتواجدة بها الولاية.

إن مصلحة الإدارة والإمداد لولاية بسكرة، وتنقسم إلى

1-1- مكتب المستخدمين-التكوين-النشاط الاجتماعي:

يتولى تسيير الحياة المهنية للمستخدمين على عدة مراحل وهي:

**أ- التوظيف:** وهو يجري حسب كفاءات مختلفة وهي:

- المسابقة على أساس الشهادات - المسابقة على أساس الاختيارات- الامتحانات والاختبارات المهنية
- الاختيار بين الموظفين الذين تتوفر لديهم خبرة مهنية كافية، عن طريق التسجيل في قائمة التأهيل بعد استشارة لجنة الموظفين-عن طريق التوظيف المباشر

**ب-التعيين:** يعين المترشحون الذين استوفوا الشروط، حيث تصدر وثيقة التعهد في شكل مقرر تبين بدقة

المعلومات التالية:

-منصب العمل- الصنف وقسم تصنيف المنصب المذكور- المصلحة التي عين فيها- الراتب- الرتبة

**ج- المدة التجريبية:** تحدد مدتها في القوانين الأساسية الخاصة طبقاً للقوانين والتنظيمات المعمول بها، وهي

عموماً محددة بمدة تسعة أشهر، قابلة للتجديد عند الاقتضاء.

**د-التثبيت:** يتم تثبيت المترشحين في مناصب عملهم بعد انقضاء المدة التجريبية.

**هـ-الترقية في الدرجة:** تجري الترقية حسب القواعد العامة الواردة في القانون الأساسي النموذجي. وفق كفاءات

تحدها القوانين الأساسية الخاصة حسب المدات الثلاث: الدنيا، المتوسطة والقصوى. والنسب المنصوص عليها في

المادة 75 من المرسوم: 59/85 المؤرخ في 11/09/82 المتعلق بالقانون الأساسي النموذجي لعمال المؤسسات والإدارات العمومية.

و- **العقوبات:** ينص عليها القانون: 302/82 المؤرخ في 11/09/82 المتعلق بكيفيات تطبيق الأحكام التشريعية لعلاقات العمل الفردية، فكل خطأ مهني يرتكبه عون الحماية المدنية أثناء تأدية مهامه، يعرضه لعقوبات تأديبية حسب نوعية الخطأ وتصنف الأخطاء إلى ثلاث، يتولى تسيير الحياة المهنية درجات:

- الدرجة الأولى: الخاصة بالانضباط العام

- الدرجة الثانية: الناتجة عن الغفلة و الإهمال

- الدرجة الثالثة: المتمثلة في التلبس بإخفاء معلومات أو رفض تنفيذ التعليمات أو إفشاء أسرار مهنية.

يمكن أن تسلط على أي عون يقصر في أداء واجباته المهنية أو يخالف الأحكام التشريعية والتنظيمية المتعلقة بعلاقات العمل، العقوبات التأديبية التالية:

-الخطأ المهني من الدرجة الأولى: يتراوح العقاب بين الإنذار الشفوي والطرده من يوم إلى ثلاثة أيام.

-الخطأ المهني من الدرجة الثانية: الطرد من 4 إلى 8 أيام

-الخطأ المهني من الدرجة الثالثة: يتراوح العقاب بين التخفيض في الرتبة بصفة تأديبية والتسريح بدون مهلة مسبقة ودون تعويضات.

ه- **التكوين:** يسهر هذا المكتب على إعداد برامج التكوين وكذا تطبيقه على مستوى وحدات الحماية المدنية،

ويعمل على القيام بتربصات لأعوان الحماية المدنية والحرائق وتربصات لمختلف التخصصات ويقوم كذلك بمتابعة

النشاط الاجتماعي لمختلف الموظفين وأعوان الحماية المدنية، منذ التوظيف وذلك بمتابعة:

-تطور الحياة المهنية-العطل المرضية.-المتابعة الطبية.-الدورات الرياضية.

1-2- مكتب المحاسبة والأموال: يتولى هذا المكتب مسك الاعتمادات وتسيير الميزانية وتنفيذها حسب الأبواب

ويقسمها على عدة مواد، كما يقوم بإحصاء ومتابعة العتاد والأموال والمنشآت المتواجدة بمختلف وحدات الحماية

المدنية. وهي كالتالي:

أ- تسيير الميزانية: تنقسم الميزانية العامة للحماية المدنية على مختلف المديريات ومصالح الحماية المدنية،

وعلى هذا فإن ميزانية المديرية الولائية للحماية المدنية، تأتي مقسمة إلى أبواب محددة حيث لا يمكن تغيير اعتمادات الأبواب إلا أن مكتب المحاسبة يقوم بتقسيم هذه الاعتمادات إلى مختلف المواد المصرح بها من طرف المديرية العامة، وهذا حسب احتياجات مصالح المديرية الولائية، بعد تخصيص الاعتمادات يقوم مسؤول مكتب المحاسبة بتسجيلها على المواد لمختلف الأبواب ويوجهها إلى المراقب المالي مرفوقة بوثيقة التكفل وذلك بغرض تسجيلها.

إن تنفيذ الميزانية مرتبط بالقيمة المالية للمشروع المراد إنجازه، فإن كان يفوق 4000000,00 دج فإنه في هذه الحالة يخضع للإجراءات القانونية التي تشرف عليها المديرية العامة للحماية المدنية، وبالمقابل فإن كان المشروع لا يفوق 4000000,00 دج فإنه يخضع للإجراءات القانونية التي يشرف عليها مكتب المحاسبة والأملاك بالمديرية الولائية إلا أنه يجدر بنا أن نشير إلى أنه يفوق التعامل مع متعامل واحد بقيمة مالية تفوق 4000000,00 دج في الحالة الأخيرة عند تنفيذ الميزانية.

- يقوم مكتب المحاسبة والأملاك بتحضير وثيقة التزام مع تحضير الفاتورة الشكلية وتبعث للمراقب المالي بالولاية والذي من صلاحياته 414/92 مراقبة ما يلي:

- من الملزم بالأمر بالصرف

- الإدراج حسب الباب والمادة

- الرصيد اقديم، مبلغ العملية والرصيد الجديد

- بعد أن يؤشر المراقب المالي على وثيقة الالتزام، ترفق هذه الأخيرة مع حوالة الدفع الفاتورة ويومية الحوالات وتوجه إلى خزينة الدولة التي تراقب:

- مواصفات الفاتورة والمعلومات -مراقبة ديون الخزينة على المتعامل - مراقبة صحة الحساب-إمضاء الأمر بالصرف

ولذا فإنه يجب إنجاز 03 نسخ من وثيقة الالتزام حيث: تقدم نسخة إلى أرشيف المديرية، ونسخة أخرى

تبعث إلى الخزينة بعد تأشير المراقب المالي بعد التنفيذ، التنفيذ يكون بحوالة الدفع وشهادة المدير بأن الخدمة

منجزة، مرفوقة بفاتورة نهائية بما. ختم الخدمة المنجزة، كما يسجل على الحوالة ختم الجرد، الإشعار بالتحويل إضافة إلى بطاقة الالتزام ونسخة من سند الطلب ويومية حوالات الدفع.

**ب-المرتبات:** من النشاطات الأساسية لمكتب المحاسبة والأملاك هو انجاز الراتب الشهري لمختلف موظفي وأعوان الحماية المدنية والتي على أساس عددهم وأصنافهم خصص لها باب خاص في ميزانية المديرية الولائية. وحساب المرتب الشهري لعون الحماية المدنية تقوم بتعيين ما يلي:

#### ج-الأجر الأساسي:

- الأجر القاعدي
- العلاوة المكتملة للأجرة
- علاوة الخبرة

#### د-العلاوات:

- علاوة التبعية
- علاوة الخطر
- علاوة الخطر الاستثنائي
- تعويض المنطقة
- المنح العائلية

#### و-الخصوم:

- الضمان الاجتماعي
- الضريبة على الدخل العام
- التعاضدية

**ه-العتاد:** تتوفر مختلف وحدات الحماية المدنية بالولاية على عتاد متنوع، وهو إما أن يكون تخصيص من المديرية العامة لفائدة المديرية الولائية أو عبارة عن اقتناء من ميزانية المديرية الولائية.

يوجد نوعين من العتاد، المستهلك وغير المستهلك، الذي يسجل بدفتر الجرد وهذا الأخير خاص بجميع مؤسسات الدولة، مخصص عن طريق قرار حكومي ويسجل كذلك في السجل اليومي المخصص من طرف وزارة الداخلية. يتم تخزين العتاد على مستوى الحضيرة الولائية وعلى مستوى الوحدات، بتوفير سندات إدخال وإخراج عن طريق وثائق الأمر بالحركة، ويخزن العتاد في الأدراج ويسجل على بطاقات التخزين، وخروج العتاد من المخازن لا يتم إلا بأمر الحركة ممضي من طرف مكتب العتاد ومدير الحماية المدنية بالولاية ويكون خروجه لأسباب مختلفة منها:

التحويل من وحدة إلى أخرى

الإغفاء في حالة عدم الصلاحية حيث يسلم لمصالح أملاك الدولة، ولذلك فيجب أن تتوفر على مستوى المكتب الوثائق التالية: السجل اليومي، دفتر الجرد والتوزيع الجغرافي للعتاد، ملفات السيارة، ملفات حوادث العتاد، ملف مستندات الإثبات.

أما الوحدات فتتوفر على الوثائق التالية: السجل اليومي، بطاقة الجرد والتوزيع الجغرافي للعتاد.

وفيما يخص الأمر بالحركة فيكون على 05 نسخ: واحدة على مستوى المكتب، ونسختين لكل من المرسل والمرسل إليه، بعد التوقيع ترجع نسخة عن كل منهما إلى المكتب عند حدوث حادث بسيارات المصلحة فإن المديرية الولائية تحضر ملفا يتكون من:

- ب- محضر الشرطة أو الدرك الوطني عند الحادث أو السرقة، ج- محضر الحماية المدنية عند حالة حريق العتاد
- د- رخصة الخروج أو الأمر بالمهمة، هـ- تقرير رئيس العدد، و- البطاقة التقنية للحادث، ز- تقرير قائد الوحدة
- ح- تقرير الحسائر، ويرسل الملف إلى المديرية العامة للحماية المدنية

## 2- مصلحة الحماية العامة SPG :

يتولى رئيس المصلحة إعداد مخططات تنظيم الإسعافات وتطبيقها عند حدوث الكوارث أو يأمر بإعدادها ويسهر على ضبطها باستمرار، ويعمل على تحقيق إقامة مختلف دوائر الإنذار عند حدوث الأخطار. ينظم رئيس المصلحة وينفذ ويراقب الأجهزة المخصصة لضمان سلامة الأشخاص والممتلكات كما يقوم بكل إجراء من شأنه النهوض بالإسعاف وينمي روح التضامن الوطني في مجال المساعدة والنجدة، وذلك بالاتصال مع

التنظيمات ذات الطابع الإنساني ويساعد رئيس المصلحة في أداء مهامه رؤساء المكاتب التالية: مكتب المخططات والأجهزة الأمنية.

تقوم مصلحة الحماية العامة بالمهام التالية:

-إحداث مختلف مخططات التدخل

-تنسيق العمل مع المصالح المعنية لإنجاز المخططات

-السهر على متابعة وضمان السير الحسن للمخططات بوحدات الحماية المدنية

-تسطير برنامج سنوي للمناورات التطبيقية بالوحدات الاقتصادية والاجتماعية والسهر الدائم على تطبيقها

ميدانيا

-مناقشة ودراسة احتياجات وحدات التدخل حسب طبيعة الأخطار المتواجدة في قطاع الوحدة وهذا بطلب من

رئيس الوحدة المعنية

-تحضير تغطية أمن وحراسة التظاهرات الرياضية والثقافية والأعياد الوطنية إضافة إلى امتحانات البكالوريا والوفود

الرسمية والانتخابات.

-يسهر على ضمان ديمومة السير الحسن لأجهزة الإشارة

-المتابعة الدورية والمرحلية لهذه الأجهزة

ملاحظة: تجدر الإشارة إلى عدم وجود مكتب الإسعاف الطبي وترقية الإسعاف على مستوى المديرية الولائية

بسكرة والذي من مهامه القيام بكل إجراء من شأنه النهوض بالإسعاف والترقية.

-مختلف مخططات التدخل والإسعافات:

- مخطط تنظيم التدخلات والإسعافات - مخطط تنظيم التدخلات والإسعافات للبلدية - مخطط تنظيم

التدخلات والإسعافات للوحدة

1-2-المخطط الولائي: إن النموذج المخصص لمخطط الإسعافات والتدخلات للولاية هو وثيقة على شكل

حافطة تشمل ثلاثة أقسام من بينها مخطط النشاط الذي يعتبر دليل الإجراءات والأوامر المتخذة في الميدان من

طرف الوالي، حيث يستوجب في حالة وقوع كارثة تدخل المقياس المعنية والمحددة في المادة 34 من المرسوم

التنفيذي رقم 231/85 المؤرخ في : 25 / 08 / 1985 و التي عددها 14 مقياساً.

2-2-المخطط البلدي : له نفس المخطط الولائي إلا أنه خاص بالبلدية ومن أهدافه ضمان هيئة للمسؤولين

على المستوى البلدي من أجل التكفل بالكارثة محليا، وهو يحتوي على 08 مقاييس محددة في المادة 35 من

المرسوم التنفيذي رقم: 1985/231

3-2مخطط الوحدة: إن الهدف العام من هذا المخطط هو التنظيم للتكفل المحكم بالكارثة، على مستوى الوحدة

الاقتصادية والاجتماعية، وكذلك التعريف بالتحركات والتأكد من التواجد بين المسؤوليات الخاصة بمدير الوحدة

فيما يخص التسيير من جهة والأمن العام من جهة أخرى، حيث يحتوي على 05 مقاييس للتدخل محددة في المادة

36 من المرسوم 1985/213 وهي كالتالي:

-الإسعاف والإنقاذ - العلاج الطبي -المعدات والتجهيزات -الاتصال والإعلام -النقل

ملاحظة: أي مخطط أو جميع المخططات يمكن أن تكون خاضعة للتجديد

### **3- مصلحة الوقاية SP :**

تعتبر مصلحة الوقاية إحدى المصالح الثلاثة المكونة لمديرية الحماية المدنية لولاية بسكرة، منظمة ومهيكلية

بمقتضى المرسوم التنفيذي رقم: 54/92 المؤرخ في 12/02/1992 ، الذي يتعلق بتنظيم المصالح الخارجية

للحماية المدنية، وكذا بموجب القرار الوزاري المشترك الصادر في 06 مارس 1994 ، الذي يحدد عدد المكاتب

المكونة لهذه المصلحة، المتمثلة في مكتب الدراسات والإحصاءات، مكتب الخرائط والأخطار الخاصة.

بالنسبة لنشاط مصلحة الوقاية لولاية بسكرة، فهي تعتمد في أساسها القانوني على ضوء ما ورد في المرسوم

التنفيذي سابق الذكر، حيث حدد المشرع الجزائري المحاور الكبرى لهذا النشاط في المادة الثانية منه، تقوم هذه

المصلحة من خلال مكاتبها بعدة مهام:

### 3-1 مهام مصلحة الوقاية:

-تتابع وتراقب تطبيق التنظيم وتدابير الأمن المطبقة في مجال الوقاية



-تجري دراسات المخاطر والأمن لفائدة مؤسسات وهيئات عمومية أو خاصة، وتشارك في الدراسات ذات الصلة بمهام الحماية المدنية والتي تبادر بها مختلف الهيئات الموجودة في تراب الولاية.

-تعد خطط الوقاية أو تأمر من بعدها وتراقبها.

-تبادر بحملات التوعية بشأن المخاطر التي تهدد سلامة الأشخاص والممتلكات وتنظمها.

وتتكون مصلحة الوقاية لولاية بسكرة من مكاتبين:

3-2 مكتب الدراسات والإحصائيات: يقوم بدراسة الأخطار على المخططات والزيارات الوقائية، وزيارات

المراقبة، وزيارات المطابقة، أما بالنسبة لزيارات المراقبة والمطابقة للمؤسسات المستقبلية للجمهور تقوم بها لجنة الوقاية

والحماية المدنية لولاية بسكرة، أما المنشآت المصنفة تقوم بزيارتها لجنة المراقبة والحراسة، كذلك يقوم المكتب

بالمشاركة في اللجان المختلفة والتي منها لجنة اختيار الأراضي ولجنة حماية المنشآت الطاقوية ولجنة مراقبة النشاط

غير القار، أما الإحصائيات فالهدف منها هو الخروج بتوصيات وقائية للحد من الحوادث ويقوم بإعداد

الإحصائيات الأسبوعية، الشهرية، السداسية، السنوية والموسمية.

3-3 مكتب الخرائط والأخطار الخاصة: يتكلف هذا المكتب بإعداد مخططات الوقاية من الكوارث والخرائط

الخاصة بالأخطار. كما يلي:

-مخططات الوقاية:

إن ملف مخططات الوقاية يحتوي على رسم تخطيطي ينجز حسب نموذج يحتوي على النقاط التالية:

-المقدمة:

-تعريف الخطر -تاريخ الخطر -احتمال حدوث الخطر -المدى الاجتماعي والاقتصادي للخطر

★ تعريف الخطر:

- يتضمن تحديد موقع الخطر

★ القواعد العامة والخاصة للوقاية:

-القواعد العامة -القواعد الخاصة

إن المخطط المنجز حسب نوع الخطر المحصى، يجب أن يتوافق مع الحالات الخاصة لكل ولاية، بلدية، وحدة،

كما يجب أن يترجم بإجراءات ملموسة وكذلك سجل الإنشاءات على المدى القصير، المتوسط والبعيد.

- الرسومات التخطيطية العامة الواجب توافرها في الملف هي:

- مخطط عام للوقاية من الحرائق والانفجارات
- مخطط عام للوقاية من الأوبئة
- مخطط عام للوقاية من حرائق الغابات
- مخطط عام للوقاية من التلوث
- مخطط عام للوقاية من الجفاف
- مخطط عام للوقاية من الجراد
- مخطط عام للوقاية من الزلازل
- مخطط عام للوقاية من العواصف والرياح الهوجاء
- مخطط عام للوقاية من حركة التربة
- مخطط عام للوقاية من كوارث النقل
- مخطط عام للوقاية من الفيضانات
- مخطط عام للوقاية من حوادث الإشعاع

أ- على مستوى البلدية:

إن مخطط الوقاية لكل من الأخطار التي يمكن أن تخص تراب بلدية ما يشكل في الحقيقة وفي غالبية الأحيان

مستخلص من مخطط الوقاية من الأخطار الخاص بالولاية، غير أن رئيس المجلس الشعبي البلدي يجب أن يحفظ

ويسير ويتابع مخططات الوقاية التي تخص البلدية.

أن مراقبة تطبيق الإجراءات التي هي من صلاحيات رئيس المجلس الشعبي البلدي يتم من طرف المدير المعني من

الجهاز التنفيذي الولائي وكذلك من طرف الوالي.

ب- على مستوى الوحدة:

بنفس الطريقة المتبعة على مستوى الولاية، من الضروري أن يقوم مدير كل وحدة اقتصادية أو اجتماعية بإعداد إحصاء للأخطار المحتملة في وحدته بحكم موقعها أو بسبب نشاطاتها وفي نهاية هذه العملية يجب أن يعد مخططا وقائيا يتضمن سجل إنشاء للمقاييس (التدابير) المنصوص عليها، يجب أن يسهر مدير الوحدة على تطبيق هذه المقاييس، في حين تضمن الوزارة الوصية التنسيق الوطني للنشاطات الخاصة بالوحدات التابعة لقطاعها، كما يعمل الوالي وعن طريق مدير الجهاز التنفيذي، على ضمان مراقبة تطبيق التدابير الوقائية المسطرة في إطار سجل مقيد، الحماية المدنية تتولى المراقبة الدائمة لجهاز الوقاية من الأخطار.

ج- تسيير مخططات الولاية: تسيير مخططات الوقاية من طرف المسؤولين على إنجازها وذلك على مستوى الولاية، البلدية والوحدة، السلطات المكلفة بالمراقبة والتطبيق لمخطط التدخل، والهيئات المختصة المساهمة في الدراسات، توجه إليها نسخة من المخطط.

د- على مستوى الولاية: مخطط الوقاية المنجز، لكل خطر قد تم إحصاءه، يكون وفق الرسم التخطيطي

النموذجي على خمسة نسخ ترسل إلى:

- المديرية العامة للحماية المدنية.

- الوزارة الوصية

- الوالي

- مسؤول الجهاز التنفيذي، الذي ساهم في إنجاز مخطط الوقاية

- مسؤول على الهيئة التي ساهمت في دراسة مخطط الوقاية

ه- على مستوى البلدية: مخطط الوقاية المنجز لكل خطر قد تم إحصاءه والخاص بالبلدية، أو المستخلص من

مخطط الوقاية الخاص بالبلدية، والمنجز من طرف مسؤول الجهاز التنفيذي، يكون وفق الرسم التخطيطي النموذجي

على خمس نسخ ترسل إلى:

- المديرية العامة للحماية المدنية

- الوالي

- المسؤول عن الجهاز التنفيذي المعني بالخطر

-رئيس المجلس الشعبي البلدي

-المسؤول على الهيئة التي ساهمت في دراسة مخطط الوقاية

و- على مستوى الوحدة: مخطط الوقاية المنجز للأخطار التي تم إحصاءها على مستوى الوحدة ينجز على 08

نسخ وفق الرسم التخطيطي النموذجي، ترسل إلى:

-المديرية العامة للحماية المدنية

-الوالي

-رئيس المجلس الشعبي البلدي

- المسؤول على الجهاز التنفيذي المعني بالخطر

-المسؤول على الهيئة التي ساهمت في دراسة مخطط الوقاية

-الوزارة الوصية

-مسؤول الوحدة

-المديرية الولائية للحماية المدنية

تجري دراسات المخاطر والأمن لفائدة مؤسسات وهيئات عمومية أو خاصة، وتشارك في الدراسات ذات

الصلة بمهام الحماية المدنية والتي تبادر بها مختلف الهيئات الموجودة في تراب الولاية.

**خامسا: وحدات الحماية المدنية لولاية بسكرة:**

تضم الحماية المدنية لولاية بسكرة عدة وحدات هي :

-الوحدة الرئيسية بسكرة

-الوحدة الثانوية بسكرة -الوحدة الثانوية أولاد جلال

-الوحدة الثانوية سيدي عقبة -الوحدة الثانوية زريبة الوادي

- الوحدة الثانوية طولقة -الوحدة الثانوية أورلال

-الوحدة الثانوية سيدي خالد- الوحدة الثانوية القنطرة

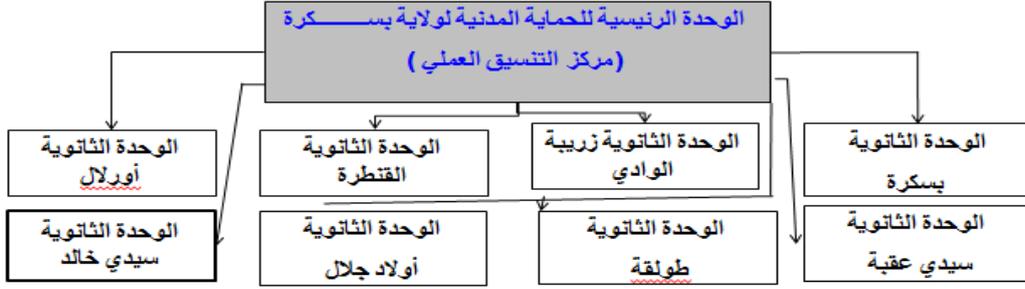
الشكل رقم (3):المخطط الهيكلي لوحدات الحماية المدنية لولاية بسكرة

## التنظيم الهيكلي للوحدات العملية بالولاية



مرسوم رقم 167 /70 مؤرخ في 10 /11 /1970 يتضمن تصنيف وحدات الحماية المدنية وتحديد إطارها وتجهيزها

### الوحدات العملية



المصدر: وثائق مقدمة من طرف مكتب المستخدمين والنشاط الاجتماعي.

- (وحدات في طور الانجاز)

الشكل 04:الوحدات في طور الانجاز



### الوحدات العملية في طور الإنجاز



المصدر: وثائق مقدمة من طرف مكتب المستخدمين والنشاط الاجتماعي.

-تعريف الوحدة الرئيسة للحماية المدنية: هي وحدة تدخل مسؤولة على عمليات التدخل في قطاع مقر الدائرة

والبلديات التابعة لها وهي تعمل على التسيير الإداري للأعوان وصيانة العتاد الموجود تحت تصرفها والقيام بتنظيم

التكوين، والمناورات وهي تشكل أساسا من كتبية يسيرها رئيس الوحدة برتبة نقيب.

-رئيس الوحدة الرئيسية: يعين من طرف سلطة التعيين باقتراح من مدير الحماية المدنية للولاية وبمرافقة المدير العام، وتنتهي مهامه بنفس الطريقة وهو يخضع للشروط المنصوص عليها في القانون الأساسي لأعوان الحماية المدنية. ويتولى المهام التالية :

-مسؤول على النشاط العملي على مستوى الدائرة.

-مسؤول أمام المدير عن سير وصيانة العتاد والمنشآت التابعة له.

-يعتبر المسير العملي للأعوان مدة دائمة أثناء التدخل.

**سادسا: التسيير الإداري للوحدة الرئيسية :**

**1- المستخدمين:**

-المتابعة المستمرة للمفات الأعوان إداريا.

-تسجيل الأيام التعويضية.

-برمجة العطل السنوية والعطل المرضية.

-متابعة الغيابات الشرعية وغير الشرعية.

-السهر على التقسيم المتوازن للأعوان على الفصائل الثلاثة.

-تحضير جداول التنقيط والملاحظات لكل عون تابع للوحدة.

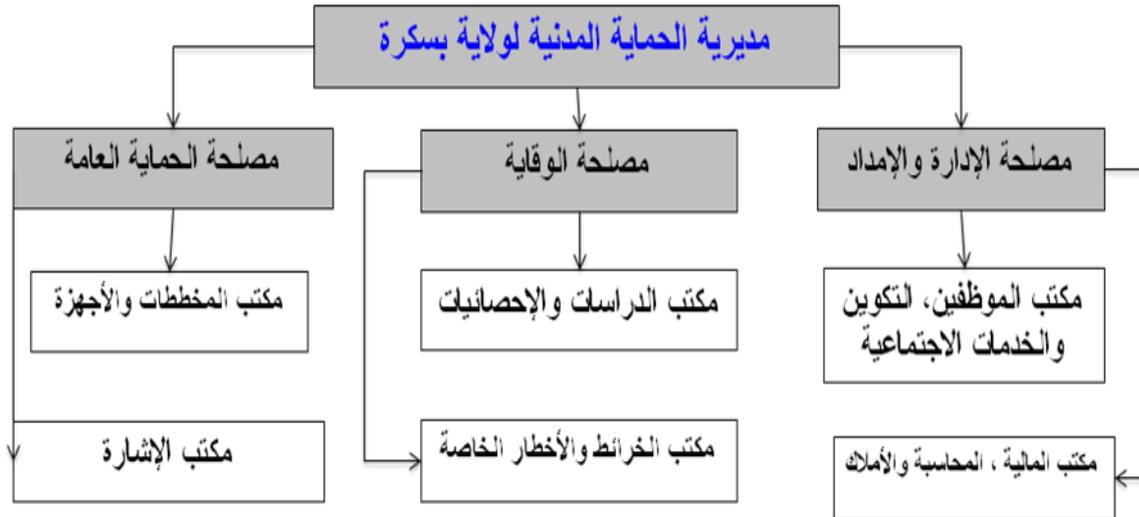
**2- الإحصائيات:**

يقوم بإحصاء كل التدخلات على مستوى الوحدة ويسجل في سجل خاص حيث يقوم باستغلال الكلي واليومي لجميع التدخلات من خلال التقارير المعدة من طرف رؤساء العدد وتدون في دفاتر الإحصائيات وهذا بعد تقديم هذه التقارير إلى قائد الوحدة للملاحظة والتوقيع وترسل أسبوعيا إلى مديرية الحماية المدنية في شكل إحصائيات، وزيادة على ذلك يجتهد المكلف بالإحصاء على تمثيل الإحصائيات في شكل رسوم بيانية توضح مختلف التدخلات الشهرية والسادسية والسنوية لمختلف العمليات.

**3- العتاد:**

يقوم بمتابعة العتاد وتسييره إدارياً، إحصاء العتاد للوحدة، تدوين العتاد الوارد وإدماجه في الإحصاء وذلك بعد تسجيل وثيقة الاستلام ووثيقة الأمر بالحركة ويسهر على إصلاح العتاد عن طريق إرسال طلبات التصليح الموقعة من طرف قائد الوحدة ، كما يقوم بإنشاء قوائم العتاد المتواجدة بشاحنات وسيارات الإسعاف والمخزن العملي والمرافق الأخرى ليسهل المراقبة اليومية، كما يساهم مكتب العتاد في إعطاء المساعدة لمكتب التكوين للمديرية لتزويده بعتاد التدخل الضروري لدورات التكوين، وكذلك يسهر على متابعة تسيير استهلاك الوقود عن طريق استهلاك إرسال طلبات التموين إلى المديرية وبعد الحصول على الكمية المطلوبة من طرف مصلحة الإدارة والإمداد يسجل كل ما ورد في بطاقات التخزين ودفتر الوقود ويسلمها للسائقين حسب الاحتياجات والاستهلاك وهذه العمليات تكون لها متابعة يومية عند نهاية الشهر يرسل الاستهلاك الشهري إلى المديرية للملاحظة والاستغلال كما يقوم بتوزيع بدلات العمل والأحذية على الأعوان مع تسجيلها في دفاتر خاصة.

الشكل رقم (5): الهيكل التنظيمي لمديرية الحماية المدنية لولاية بسكرة.



المصدر : وثائق مقدمة من طرف مكتب المستخدمين والنشاط الاجتماعي.

سابعاً: برنامج العمل اليومي:

كل يوم على الساعة الثامنة صباحاً يعلن عن التجمع الصباحي، ترفع الألوان الوطنية، وبعد ذلك تتم عملية مناداة لمعرفة الحضور وتسجيل الغيابات وتتبعها قراءة الورقة اليومية لتوزيع الأعوان على مهامهم من طرف قائد الفوج الذي يعطي الأمر بالانصراف والانطلاق للعمل، ويكون البرنامج اليومي كالتالي:

-مراقبة العتاد المستعمل للتدخل - المناورات التدريبية - نظافة الثكنة - تناول وجبة الغداء - راحة - إلقاء الدروس النظرية حسب البرنامج - تجمع لقراءة اللوائح إن وجدت - الرياضة - تجمع لإنزال الألوان الوطنية - راحة - تناول وجبة العشاء

### 1- السجلات الخاصة بالعتاد:

-الدفتر اليومي للجرد - بطاقات تخزين العتاد - بطاقات تخزين الوقود والزيوت - الدفتر السنوي للجرد - بطاقات طلبات التصليح والصيانة - سندات استلام - وثائق الأمر بالحركة

### 2- التسيير العملي:

مضمون من طرف رئيس الوحدة بصفته المسؤول المباشر على الأفواج الثلاثة للتدخل حيث يقود كل فوج ضابط قائد للحراسة يساعده في مهامه صف ضابط للحراسة بالإضافة للتعريف اليومي المكلف بمركز الحراسة وكذلك رؤساء العدد المكلفون بسيارات الإسعاف وشاحنات التدخل والأعوان الموضوعين تحت تصرفهم أثناء التدخلات المختلفة خلال مدة المداومة.

### 3- الورقة اليومية:

تحضر من طرف الضابط أو مساعده صف ضابط الحراسة وتوقع من طرف رئيس الوحدة مسبقا حيث يراعي في ذلك توزيع رؤساء العدد وأعوان التدخل في وسائل التدخل.

### 4- التكوين المستمر:

طبقا للبرقية رقم 2944/م.ع.ح.م/م.م.ت. بتاريخ 96/09/21 المتعلقة بالتكوين المستمر لأعوان الحماية المدنية وطبقا للبرقية رقم 559 م.ع.ح.م/م.ف.ت. بتاريخ 97/03/09 المتعلقة بالتكوين المستمر لأعوان الحماية المدنية حيث بداية كل شهر تتم برمجة برنامج خاص بالتكوين المستمر من طرف مسؤول مكتب التكوين بالمديرية حيث يشمل هذا الأخير على مختلف المناورات في مجال الإسعاف والإطفاء والإنقاذ بالإضافة إلى الدروس النظرية في مختلف الاختصاصات وهذا لضمان تحسين مستوى عون الحماية المدنية لتقديم خدمات جيدة ودقيقة أثناء التدخلات

ثامنا: الجانب الأمني للوحدة الرئيسية:



- ارتفاع الجدران المحيطة بالشكنة حوالي 20,3 م مجهزة بأسلاك شوكية .
- توفير الإنارة الخارجية والداخلية.
- توفير هواتف داخلية.
- حراسة مدعمة.
- توفير منبه عام مثلا يتم تشغيله في عدة نقاط من الشكنة حيث يكون متعارف عليه لدى الأعوان.
- التأكد من هوية الأعوان عند العودة من التدخل.
- خروج فرقة التدخل للحماية المدنية مدعمة بفرق الأمن أو الدرك الوطني، خاصة أثناء الليل أو عندما يكون التدخل بعيدا أو خارج الدائرة أو الولاية.

#### خلاصة المبحث:

تم التطرق في هذا الفصل إلى بعض المعطيات التي تتعلق بالحماية المدنية، حيث تم التطرق أولا إلى تعريف الحماية المدنية ثم المهام التي تقوم بها وكذا علاقتها بالإدارات الأخرى، ثم تم عرض مكوناتها، والتسيير الإداري للوحدة المركزية ثم برنامج العمل اليومي لهذه الأخيرة، و في الأخير تم التطرق إلى الجانب الأمني للوحدة المركزية.

تم تقديم هذه المعلومات على شكل تقرير عام حول الحماية المدنية من طرف المسؤولين على هذا الجهاز، ونظرا لحساسية هذا القطاع لم ترفق هذه المعلومات بمراجع تدعمها، لأنها من وجهة نظرهم تعتبر من القوانين الداخلية للجهاز والتي يصعب الاطلاع عليها.

## المبحث الثاني: الإطار المنهجي للبحث

هذا المبحث يتناول تحليل الدراسة التطبيقية التي قمنا بها في المديرية العملية للحماية المدنية - وحدة بسكرة- وهو بمثابة الإسقاط الميداني من أجل تحقيق أهداف الدراسة والمتمثلة في معرفة مدى تأثير الثقافة التنظيمية على تشارك المعرفة.

### المطلب الأول: منهج البحث

من أجل تحقيق أهداف هذا البحث قمنا باستخدام المنهج الوصفي التحليلي، والذي يعتبر من أنسب المناهج وأكثرها استخداما في دراسة الظواهر الإنسانية والاجتماعية، ويتسم المنهج الوصفي التحليلي بالواقعية لأنه يدرس الظاهرة كما هي في الواقع، ويستخدم مختلف الأساليب المناسبة من كمية وكيفية للتعبير عن الظاهرة وتفسيرها من أجل التوصل إلى فهم وتحليل الظاهرة المبحوثة، ويهدف البحث إلى دراسة أثر الثقافة التنظيمية في التشارك المعرفي في مديريةية العملية للحماية المدنية - وحدة بسكرة-.

حيث اعتمد هذا البحث على نوعين أساسيين من البيانات:

1- البيانات الأولية: تم الحصول عليها من خلال تصميم استبانة وتوزيعها على عينة من مجتمع الدراسة، ومن ثم تفرغها وتحليلها باستخدام برنامج Spss.V20 (Statistical package for Social Science) الإحصائي وباستخدام الاختبارات الإحصائية المناسبة بهدف الوصول إلى نتائج ذات قيمة، ومؤشرات تدعم موضوع البحث.

2- البيانات الثانوية: تم الحصول عليها من خلال مراجعتنا للكتب والدوريات والمنشورات الورقية والإلكترونية والرسائل الجامعية والملتقيات والمقالات المتعلقة بالموضوع قيد البحث سواء بشكل مباشر أو غير مباشر، والتي ساعدتنا في جميع مراحل البحث، والمهدف من خلال اللجوء للمصادر الثانوية في هذا البحث، هو التعرف على الأسس والطرق السليمة في كتابة الدراسات، وكذلك أخذ تصور عام عن آخر المستجدات التي حدثت وتحديث في مجال بحثنا الحالي.

## المطلب الثاني: مجتمع وعينة البحث والوصف الإحصائي لها وفق الخصائص الشخصية

### 1- مجتمع وعينة البحث:

يتمثل مجتمع البحث الأفراد العاملين في المديرية العملية للحماية المدنية - وحدة بسكرة- ، حيث أن مجتمع الدراسة قد بلغ 42 فرداً، وقد قمنا بمحصر شامل لجميع مفرداته، أي أن عينة البحث شملت مجتمع البحث بأكمله، حيث تم توزيع الاستمارات عليهم جميعاً وذلك عبر زيارات ميدانية وقد تم استرجاع 35 استمارة.

### 2- الوصف الإحصائي لعينة البحث وفق الخصائص الشخصية و الوظيفية فيما يلي سوف نتطرق إلى دراسة

خصائص أفراد عينة البحث حسب المتغيرات الشخصية والوظيفية.

#### خصائص عينة الدراسة الأساسية:

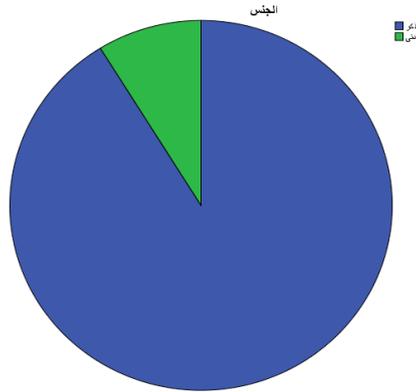
تتكون أفراد عينة الدراسة الأساسية من 35 فرد، و تتمثل خصائص العينة الأساسية في اختلاف الجنس، العمر، المستوى التعليمي و الخبرة المهنية، بناء على الجداول التالية:

#### جدول رقم(1) توزيع أفراد العينة الأساسية حسب متغير الجنس.

النسبة المئوية %	العينة	
91.2%	31	ذكر
8.8%	03	أنثى
100%	34	المجموع

المصدر: من اعداد الطالب

الشكل رقم(6) يوضح الدائرة النسبية لتوزيع أفراد العينة الأساسية حسب متغير الجنس.



نلاحظ من خلال الجدول(1) و الشكل(6) أن عدد الذكور يفوق عدد الاناث، بحيث بلغت نسبتهم على التوالي

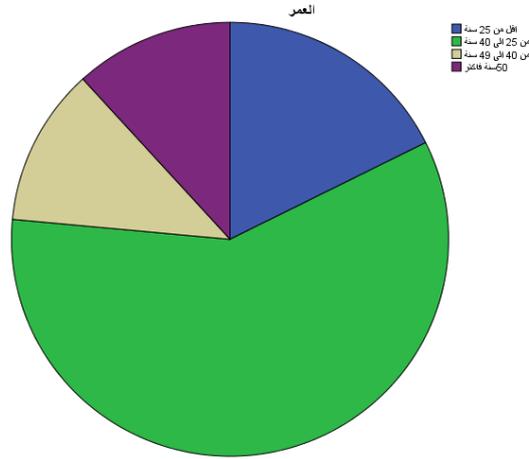
91.2% و 8.8%، و هي نسب تعكس واقع نسب موظفي وحدة الحماية المدنية.

جدول رقم(2) توزيع أفراد العينة الأساسية حسب متغير العمر.

النسبة المئوية %	العينة	
17.6%	06	أقل من 25 سنة
58.8%	20	من 25 الى 40 سنة
11.8%	04	من 40 الى 49
11.8%	04	50 سنة فأكثر
100%	34	المجموع

المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على نتائج spss20

الشكل رقم(7) يوضح الدائرة النسبية لتوزيع أفراد العينة الأساسية حسب متغير العمر



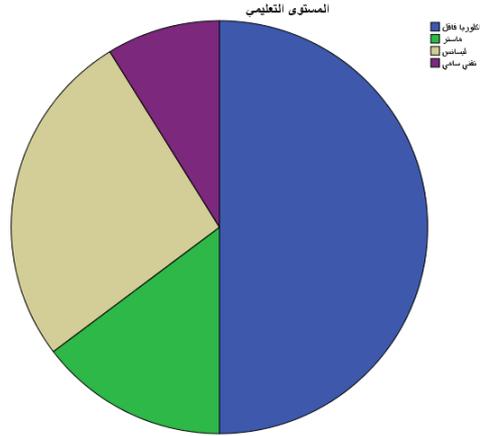
نلاحظ من خلال الجدول (2) و الشكل (7) أن أفراد فئة (25 سنة الى 40 سنة) أكثر فئة متعاونة مع الدراسة و تليه أفراد فئة (الأقل من 25 سنة) و تليه بالتساوي أفراد فئتي (40سنة الى 49 سنة) و (الأكثر من 50سنة)، و كانت النسب على التوالي 58.8%، 17.6%، و 11.8%.

جدول رقم(3) توزيع أفراد العينة الأساسية حسب متغير المستوى التعليمي.

النسبة المئوية %	العينة	
50.0%	17	بكالوريا فأقل
26.5%	09	ليسانس
14.7%	05	ماستر
8.8%	03	تقني سامي
100%	34	المجموع

المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على نتائج spss20

الشكل رقم(8) يوضح الدائرة النسبية لتوزيع أفراد العينة الأساسية حسب متغير المستوى التعليمي



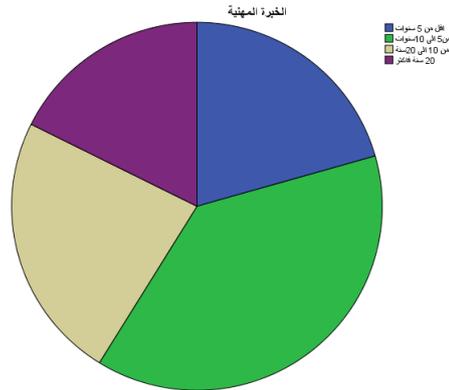
نلاحظ من خلال الجدول(3) و الشكل(8) أن عدد أفراد مستوى البكالوريا اكثر فئة متعاونة مع الدراسة و تليه أفراد مستوى الليسانس ، و تليه أفراد مستوى الماستر فأفراد مستوى التقني السامي، و كانت النسب على التوالي 50.0%، 26.5%، 14.7% و 8.8%.

جدول رقم(4) توزيع أفراد العينة الأساسية حسب متغير الخبرة المهنية

النسبة المئوية %	العينة	
20.6%	07	أقل من 5 سنوات
38.2%	13	من 5 الى 10 سنوات
23.5%	08	من 10 الى 20 سنة
17.6%	06	20 سنة فأكثر
100%	34	المجموع

المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على نتائج spss20

الشكل رقم (9) يوضح الدائرة النسبية لتوزيع أفراد العينة الأساسية حسب متغير الخبرة المهنية



نلاحظ من خلال الجدول (4) و الشكل (9) أن أفراد فئة (5 سنوات الى 10 سنوات خبرة) أكثر فئة متعاونة مع الدراسة و تليه أفراد فئة (من 10 سنوات الى 20 سنة خبرة) و تليه أفراد فئة (الأقل من 5 سنوات خبرة) ثم أفراد فئة (الأكثر من 20 سنة خبرة)، و كانت النسب على التوالي 38.2%، 23.5%، 20.6% و 17.6%.

المطلب الثالث: مصادر وأساليب جمع البيانات والمعلومات والأساليب الإحصائية المستخدمة.

1- أداة الدراسة وأسلوب جمع البيانات

من أجل الحصول على أكبر قدر ممكن من المعلومات ذات علاقة بموضوع الدراسة، واختيار العينة المتمثلة في إطارات المديرية العملية للحماية المدنية - وحدة بسكرة- التي تشكل مجتمع الدراسة في بحثنا جاء الشكل النهائي للاستبيان في ثلاث محاور رئيسية فصلها كالاتي: (أنظر الملحق رقم 01)

➤ الجزء الأول يضم البيانات الشخصية المتعلقة بعينة الدراسة ويتكون من (4) فقرات هذه الخصائص تأتي كجزء من الاستبيان لتساعد على تفسير بعض النتائج كما تساعد على فهم بعض التغيرات في إجابات أفراد عينة الدراسة.

➤ الجزء الثاني: المحور الأول يضم هذا الجزء عبارات القياس الخاصة بالثقافة التنظيمية من خلال 3 أنواع بمجموع

16 عبارة موزعة كما يلي:

الثقافة الداعمة.....(5) عبارات

ثقافة المهمة.....(6) عبارات

ثقافة الدور.....(5) عبارات

**المحور الثاني:** ويضم هذا الجزء 13 عبارة موزعة كما يلي:

سلوك التشارك في المعرفة.....(8) عبارات

إستراتيجية تشارك المعرفة.....(5) عبارات

## 2- الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات

للإجابة على أسئلة البحث واختبار صحة فرضياته، تم استخدام أساليب الإحصاء الوصفي والتحليلي، وذلك

باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (Sps.V20):

أ. مقاييس الإحصاء الوصفي (Descriptive Statistic Measures): وذلك لوصف مجتمع البحث

وإظهار خصائصه، بالاعتماد على النسب المئوية والتكرارات، والإجابة على أسئلة البحث وترتيب متغيرات

البحث حسب أهميتها بالاعتماد على المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية.

ب. تحليل التباين للانحدار (Analysis of variance): لقياس مدى صلاحية النموذج للانحدار.

ج. تحليل الانحدار البسيط (Sample Regression): وذلك لاختبار أثر المتغيرات المستقلة الآتية: (ا) الثقافة

الداعمة، ثقافة المهمة، ثقافة الدور) على المتغير التابع وهو تشارك المعرفة.

د. اختبار التوزيع الطبيعي Kolmogorov-Smirnov

هـ. معامل الثبات "ألفا كرونباخ: Cronbach's Cefficient Alpha": وذلك لقياس ثبات أداة البحث.

و. معامل صدق المحك: وذلك لقياس صدق أداة البحث.

**المبحث الرابع: الخصائص السيكومترية لأدوات الدراسة:**

الثبات: ويقصد بما مدى الحصول على نفس النتائج أو نتائج متقاربة لو كرر البحث في ظروف متشابهة باستخدام الأداة

نفسها، وفي هذا البحث تم قياس ثبات أداة البحث باستخدام معامل الثبات "ألفا كرونباخ" "coefficient alpha



"cronbach's"، الذي يحدد مستوى قبول أداة القياس بمستوى (0.60) فأكثر، وقد تم حساب الثبات عن طريق ألفا كرونباخ لمحور الثقافة التنظيمية (المحور المستقل) و لمحور تشارك المعرفة (المحور التابع)، و للاستمارة ككل حيث كانت النتائج كما يلي:

جدول رقم(5) نتائج معاملات الصدق و الثبات لمعامل ألفا كرونباخ

معامل الصدق	ألفا كرونباخ	البيان
0.92	0.86	محور الثقافة التنظيمية
0.90	0.81	محور تشارك المعرفة
0.94	0.90	الاستمارة ككل

معامل الصدق: هو الجذر التربيعي لمعامل ألفا كرونباخ

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على برنامج spss.v20

من خلال الجدول رقم (05) يتبين أن معامل الاتساق الداخلي لأداة الدراسة تمتاز بدرجة كبيرة من الثبات والصدق، وأنها تحقق الشروط المطلوبة لاعتمادها كوسيلة تحليلية ميدانية حيث تجاوز معامل الثبات (0.90) التي تعتبر من النسب الجيدة في المقياس، وتعكس درجة التجانس والاتساق الداخلي بين الأبعاد المختارة لقياس كل محور ولكل استبيان بالنسبة للثقافة التنظيمية كانت قيمة معامل الثبات (0.86) أما بالنسبة لمحور تشارك المعرفة فبلغت قيمة معامل الصدق (0.81) وكما أن معامل الصدق بلغ (0.971) وهي نسبة جيدة جدا.

نستنتج من الجدول أن نسبة ثبات المحور المستقل و المحور التابع و الاستمارة ككل بلغت على التوالي 0.86، 0.81 و 0.90 و هي نسبة عالية من الثبات.

### 1- صدق أداة البحث (صدق الاستبانة)

يقصد بصدق الأداة قدرة الاستبانة على قياس المتغيرات التي صممت لقياسها، فهي تتضمن فقرات ذات صلة بالمتغيرات التي تعمل على قياسها، وأن مضمونها يتفق مع الغرض التي صممت لأجله.

وللتحقق من صدق الاستبانة المستخدمة في البحث تم دراسة :

### صدق المحك:

تم حساب معامل صدق المحك من خلال أخذ الجذر التربيعي لمعامل الثبات "ألفا كرونباخ" وذلك كما هو موضح في الجدول رقم (05) إذ نجد أن معامل الصدق الكلي لأداة البحث هو معامل مرتفع جدا ومناسب لأغراض وأهداف هذا البحث كما نلاحظ أيضا أن جميع معاملات الصدق لمحاور البحث و أبعادها كبيرة جدا ومناسبة لأهداف هذا البحث. بهذا يمكننا القول أن جميع عبارات أداة البحث هي صادقة لما وضعت لقياسه. أما بالنسبة لمحور تشارك المعرفة فبلغت قيمة معامل الثبات (0.81) أما أبعاده فكانت قيمهم مقبولة لكل محاور الاستبيان.

### المطلب الخامس: اختبار التوزيع الطبيعي التحقق من اعتدالية التوزيع:

يجب التأكد من صلاحية النموذج لاختبار الانحدار من خلال اختبار التوزيع الطبيعي - Test de Kolmogorov Smirnov à un échantillon حيث يستخدم هذا الاختبار لمعرفة ما إذا كانت البيانات تخضع لتوزيع طبيعي أو لا، حيث تختبر الفرضية الصفرية القائلة بأن العينة المسحوبة من المجتمع تتبع بياناته التوزيع الطبيعي مقابل الفرضية البديلة القائلة بأن العينة المسحوبة من المجتمع لا تتبع بيانات التوزيع الطبيعي. فإذا كانت القيمة الاحتمالية (sig) أقل من أتساوي مستوى الدلالة ( $\alpha$ ) الذي يحدده الباحث فإننا نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة والعكس صحيح

وفي دراستنا هذه نعلم على مستوى دلالة هو ( $0.5\alpha$ ) وهو المستوى المعتمد في أغلب البحوث.

قبل اختبار الفرضيات تم التحقق من التوزيع الاعتدالي للعينة باختبار Z، كما هو موضح في التالي:

## اختبار التوزيع الطبيعي

### One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

البيان	الثقافة الداعمة	ثقافة المهمة	ثقافة الدور	الثقافة التنظيمية	تشارك لمعرفة سلوك	استراتيجية تشارك المعرفة	التشارك المعرفي
العدد N	34	34	34	34	34	34	34
قيمة Kolmogorov-Smirnov Z	,781	,805	,992	,887	,799	,616	,847
Asymp. Sig. (2- tailed)	,576	,536	,279	,411	,546	,842	,471

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

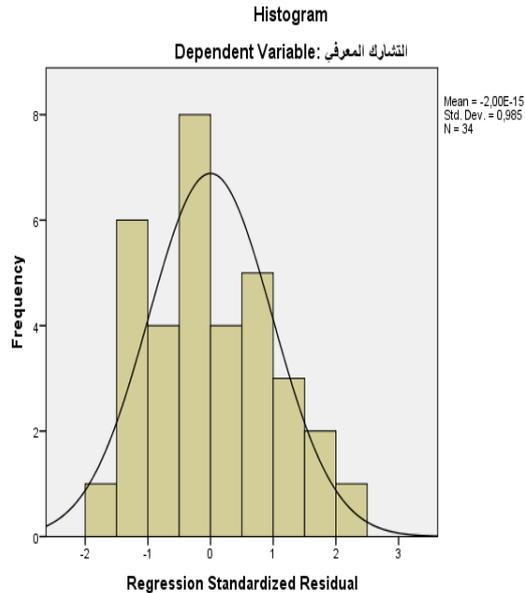
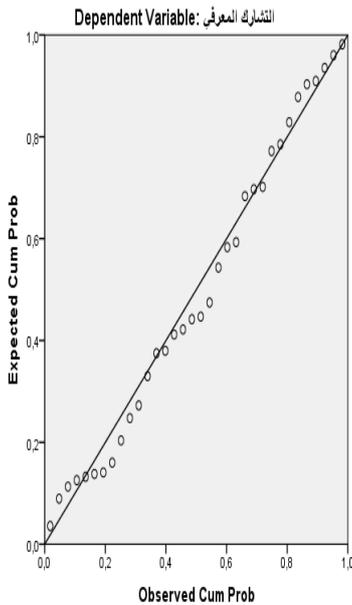
من خلال الجدول، يتضح ان قيمة اختبار التوزيع الاعتمادي Z لأبعاد الدراسة بمتغيراتها كانت موجبة ، عند مستوى دلالة

أكبر من 0.05 مما يعني أن عينة الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي ، و منه نقبل فرضية التي تنص على ان العينة تتبع التوزيع

الاعتمادي.

الشكل رقم(10) يوضح الرسم البياني و الشكل التوضيحي لاعتمادية توزيع عينة الدراسة الأساسية

Normal P-P Plot of Regression Standardized Residual



المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على نتائج spss20

### المبحث الثالث : عرض نتائج الدراسة وتحليلها واختبار الفرضيات

نتناول في هذا المبحث كل من التحليل الإحصائي الوصفي للبيانات والذي يتم فيه الإجابة عن تساؤلات الدراسة باستخراج المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري (على مقياس لكارث 1-5 الموضح في الجدول رقم (06)) لإجابات أفراد عينة البحث عن عبارات الاستبانة المتعلقة بمحوري الثقافة التنظيمية والتشارك المعرفي، ونتطرق إلى اختبار الأثر بين متغيرات الدراسة باستخدام معامل R square وتفسير النتائج.

جدول رقم (07): مقياس لكارث للحكم على إجابات الأفراد

درجات الموافقة	فئات المتوسط الحسابي
غير موافق تماما	(1.79 - 1)
غير موافق	(2.59 - 1.80)
محايد	(3.39 - 2.60)
موافق	(4.19 - 3.40)
موافق تماما	(5 - 4.20)

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على كتب الاحصاء

#### المطلب الأول: تحليل فقرات محور الثقافة التنظيمية

في هذا المطلب سنحاول تحليل إجابات أفراد العينة من خلال بعض المقاييس الإحصائية للوقوف على اتجاهات الإجابة لأفراد العينة حول كل عبارات قياس الاستبيان بالنسبة لأبعاد الثقافة التنظيمية والجدول الموالي يوضح ذلك.

اختبار الفرضيات:

1-معرفة مستوى الثقافة التنظيمية السائدة بالمؤسسة محل الدراسة(وحدة الحماية المدنية)،لجأ الباحث الى استخدام

المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية، كما هو موضح في التالي:

جدول (8) يوضح المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية للثقافة التنظيمية للعينة.

الجدول 1/8: الثقافة الداعمة

الاهمية النسبية	الاتجاه العام للإجابات افراد العينة	الانحراف المعياري	المتوسط المرجح	درجات الاهمية					عبارات الثقافة الداعمة	رقم العبارة
				موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة		
02	موافق	0.95	4.12	14	12	7	/	1	العدد	1 تهتم المؤسسة بزرع ثقافة داعمة في نفوس العاملين
				41.2	35.3	20.6	/	2.9	%	
03	موافق	1.05	3.85	9	17	3	4	1	العدد	2 تعمل المؤسسة على التأكيد على مبدأ العدالة والمساواة بين العاملين
				26.5	50.0	8.8	11.8	2.9	%	
05	محايد	1.32	3.35	8	10	5	8	3	العدد	3 تسمح المؤسسة بحرية التعبير عن الرأي
				23.5	29.4	14.5	23.5	8.8	%	
01	وافق	0.51	4.50	17	17	/	/	/	العدد	4 تركز المؤسسة على العمل الجماعي
				50.0	50.0	/	/	/	%	
04	موافق	1.19	3.53	6	15	8	1	4	العدد	5 تسمح المؤسسة بالمشاركة في صنع القرار
				17.6	44.1	23.5	2.9	11.8	%	
02	موافق	0.68	3.87	المتوسط المرجح						

الجدول 2/8: ثقافة المهمة

الاهمية النسبية	الاتجاه العام للإجابات أفراد العينة	الانحراف المعياري	المتوسط المرجح	درجات الاهمية					عبارات الثقافة المهمة	رقم العبارة	
				موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة			
01	موافق بشدة	0.56	4.41	15	18	1	/	/	العدد	يسود روح التعاون بين العاملين في المؤسسة	1
				44.1	54.9	2.9	/	/	%		
05	موافق	0.86	3.85	6	21	3	4	/	العدد	تعمل المؤسسة على تكيف الموظف مع ظروف عمله	2
				17.8	61.8	8.8	11.8	/	%		
04	موافق	0.92	3.94	9	18	3	4	/	العدد	توجد مرونة في إجراءات العمل داخل المؤسسة	3
				26.5	52.9	8.8	11.8	/	%		
03	وافق	0.93	4.15	15	11	6	2	/	العدد	تحرص المؤسسة على تحقيق الأهداف بأقل التكاليف	4
				44.1	32.4	17.6	2.9	/	%		
02	موافق بشدة	0.71	4.26	13	18	2	1	/	العدد	تركز المؤسسة على انجاز العمل واتقانه	5
				38.2	52.9	5.9	2.9	/	%		
06	موافق	1.07	3.79	9	15	5	4	1	العدد	يتم الحكم على الموظفين من خلال نتائج عمله	6
				26.5	44.1	14.7	11.8	2.9	%		
01	موافق	0.54	4.07	المتوسط المرجح							

الجدول 3/8: ثقافة الدور

الاهمية النسبية	الاتجاه العام للإجابات أفراد العينة	الانحراف المعياري	المتوسط المرجح	درجات الاهمية					عبارات الثقافة الدور	رقم العبارة	
				موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة			
05	موافق	0.54	3.41	3	17	9	1	4	العدد	يوجد وصف وظيفي واضح داخل المؤسسة	1
				8.8	50.0	26.5	2.9	11.8	%		

04	موافق	1.05	3.74	6	20	3	3	2	العدد	ينظر دائما إلى دور الموظف في العمل لا إلى شخصه	2
				17.6	58.8	8.8	8.8	5.9	%		
01	موافق	0.97	3.97	10	17	4	2	1	العدد	تعمل المؤسسة على وضع الشخص المناسب في المكان المناسب وفق مهاراته وخبراته المتحصل عليها	3
				29.4	50.0	11.8	5.9	2.9	%		
02	وافق	0.87	3.91	8	18	5	3	/	العدد	تعتمد المؤسسة على قواعد و إجراءات تسهل انجاز الأعمال	4
				23.5	52.9	14.7	8.8	/	%		
03	موافق	0.96	3.74	6	18	6	3	1	العدد	توجد تخصصات واضحة لكل وظيفة في المؤسسة	5
				17.6	52.9	17.6	8.8	2.9	%		
03	موافق	0.69	3.75	المتوسط المرجح							
02	موافق	0.54	3.91	المتوسط المرجح لبعء الثقافة التنظيمية ككل ( متوسط المتوسطات)							

توضح الجداول(8) و اجابات عينة الدراسة عن العبارات المتعلقة بمحور الثقافة التنظيمية بوحدة الحماية المدنية محل الدراسة. حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا المتغير بين (3.35-4.50) بمتوسط كلي مقداره 3.91، على مقياس ليكرت الخماسي الذي يشير الى المستوى المتوسط لمحور الثقافة التنظيمية بوحدة الحماية المدنية محل الدراسة، اذ جاء في المرتبة الأولى بعد "ثقافة المهمة" بمتوسط حسابي بلغ 4.07 و هو أعلى من المتوسط الحسابي العام البالغ 3.91، و انحراف معياري بلغ 0.54، فيما حصل بعد "الثقافة الداعمة" على المرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ 3.87 و هو أدنى من المتوسط الحسابي العام البالغ 3.91، و انحراف معياري 0.68، و بعد "ثقافة الدور" على المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ 3.75 و هو ادنى كذلك من المتوسط الحسابي العام البالغ 3.91، و انحراف معياري 0.68 وفي الأخير نستنتج أن محور الثقافة التنظيمية ككل بلغ متوسطه الحسابي (3.91) بانحراف معياري (0.54) وهو متوسط يقع ضمن الفئة الرابعة من فئة مقياس لكرت الخماسي (3,40 – 4,19) والذي يشير إلى أن الآراء اتجهت نحو الموافقة.

## المطلب الثاني: تحليل فقرات محور تشارك المعرفة

في هذا المطلب سنحاول تحليل إجابات أفراد العينة من خلال بعض المقاييس الإحصائية للوقوف على اتجاهات الإجابة لأفراد العينة حول كل عبارات قياس الاستبيان بالنسبة لأبعاد تشارك المعرفة ولمعرفة مستوى التشارك المعرفي بالمؤسسة محل الدراسة (وحدة الحماية المدنية)، لجأ الباحث الى استخدام المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية، كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول (1/9) يوضح المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لسلوك التشارك المعرفي للعينة.

رقم العبارة	عبارات سلوك تشارك المعرفة									
	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المتوسط المرجح	الانحراف المعياري	افراد العينة	الاتجاه لإجابات	الاهمية النسبية
1	عدد	3	1	18	12	3.73	0.86	موافق	يشجعنا المسؤولون على التشارك في المعلومات والخبرات	02
	%	8.8	2.9	52.9	35.3					
2	عدد	1	1	21	11	3.83	0.65	موافق	أشارك معرفتي مع زملائي بهدف اكتساب معارف جديدة	01
	%	2.9	2.9	61.8	32.4					
3	عدد	/	3	20	11	3.67	0.61	موافق	عندما أتعلم شيئاً جديداً أقوم بتعليمه لزملائي	04
	%	/	8.8	58.8	32.4					
4	عدد	/	/	18	16	3.70	0.51	موافق	أشارك في نقاشات العمل مع زملائي من أجل تبادل المعارف والمعلومات	03
	%	/	/	52.9	47.1					
5	عدد	1	1	18	9	3.48	0.90	موافق	هناك تبادل مستمر للمعلومات بيني وبين زملائي	07
	%	2.9	2.9	52.9	26.5					



08	موافق	0.90	3.44	12	16	3	3	/	العدد	لدي استعداد للتحرك في معارف العمل من أجل كسب مكانة وصورة جديدة في المؤسسة	6
				35.1	47.1	8.8	8.8	/	%		
06	موافق	0.88	3.63	18	11	3	2	/	العدد	لا أتردد في سؤال زملائي للحصول على المعرفة اللازمة	7
				52.9	32.4	8.8	5.9	/	%		
05	موافق	0.77	3.64	17	13	3	1	/	العدد	أحاول مشاركة خبراتي ومعاري مع زملائي بطرق أكثر فعالية	8
				50.0	38.2	8.8	2.9	/	%		
01	موافق بضدة	0.54	4.23	المتوسط المرجح لسوك تشارك المعرفة							

المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على نتائج spss20

الجدول 2/9 : يوضح المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لاستراتيجية التشارك المعرفي للعينة

الاهمية النسبية	الاتجاه العام لاجابات افراد العينة	الانحراف المعياري	المتوسط المرجح	درجات الاهمية					عبارة استراتيجية التشارك	رقم العبارة	
				موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة			
04	موافق	1.07	3.21	3	11	13	4	3	العدد	زملائي لا يشاركون الآخرين في معارفهم لأنهم يفقدون مهارات الاتصال اللازم	1
				8.8	32.4	38.2	11.8	8.8	%		
05	محايد	1.18	2.85	2	9	11	6	6	العدد	توجد استراتيجية واضحة لتشارك المعرفة داخل المنظمة	2
				5.9	26.5	32.4	17.6	17.6	%		
03	موافق	1.12	3.29	5	9	14	3	3	العدد	تلعب تكنولوجيا المعلومات والاتصال دورا مهما في التشارك المعرفي بالمؤسسة	3
				14.7	26.5	41.2	8.8	8.8	%		
02	موافق	0.70	3.85	5	20	8	1	/	العدد	يوجد وعي متزايد لفائدة التشارك في المعارف داخل المؤسسة	4
				14.7	58.8	23.5	2.9	/	%		
01	موافق	0.89	4.00	12	11	10	1	/	العدد	يمكن تشجيع سلوك التشارك في المعارف إذا تم ربطه بنظام تقييم الأداء.	5
				35.3	32.4	29.4	2.9	/	%		
02	موافق	0.59	3.44	المتوسط المرجح							

01	موافق	0.48	3.93	المتوسط المرجح لبعث تشارك المعرفة ككل (متوسط المتوسطات)
----	-------	------	------	---

المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على نتائج spss20

يوضح الجدول (1/9) و 2/9 اجابات عينة الدراسة عن العبارات المتعلقة بمحور التشارك المعرفي بوحدات الحماية المدنية محل الدراسة. حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا المتغير بين (3.21-4.47) بمتوسط كلي مقداره 3.93، على مقياس ليكرت الخماسي الذي يشير الى المستوى المتوسط لمحور التشارك المعرفي بوحدات الحماية المدنية محل الدراسة، اذ جاء في المرتبة الأولى بعد "سلوك تشارك المعرفة" بمتوسط حسابي بلغ 4.23 و هو أعلى من المتوسط الحسابي العام البالغ 3.93، و انحراف معياري بلغ 0.54 ويعود ذلك أيضا لكون أفراد المديرية العملية للحماية المدنية -وحدة بسكرة- لديهم الاستعداد للتشارك في معارف العمل من أجل كسب مكانة وصورة جيدة في المؤسسة وأيضا يحاولون المشاركة في نقاشات العمل مع الزملاء من اجل تبادل المعارف.

، فيما حصل بعد "استراتيجية تشارك المعرفة" على المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ 3.44 و هو ادنى كذلك من المتوسط الحسابي العام البالغ 3.93، و انحراف معياري 0.59 وذلك راجع إلى تبني استراتيجية واضحة لتشارك المعرفة داخل المؤسسة وأن اعتماد تكنولوجيا المعلومات واتباع استراتيجية واضحة في المنظمة يؤدي دورا مهما لتشارك المعرفة بالإضافة إلى انتشار الوعي المتزايد لفائدة التشارك في المعرفة. وفي الأخير نستنتج أن تشارك المعرفة ككل بلغ متوسطه الحسابي (3.93) بانحراف معياري (0.48) وهو متوسط يقع ضمن الفئة الرابعة من فئة مقياس لكرت الخماسي (3,40 – 4,19) و الذي يشير إلى أن الآراء اتجهت نحو الموافقة.

المطلب الثالث: اختبار وتفسير الفرضيات

### الجدول 10: اختبار التوزيع الطبيعي

#### One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

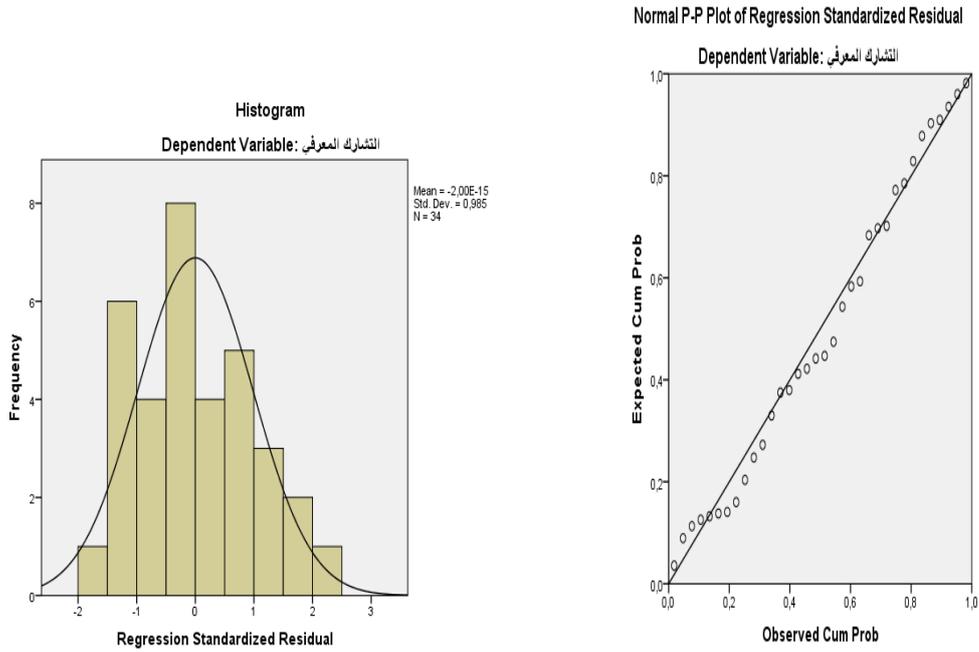
البيان	الثقافة الداعمة	ثقافة المهمة	ثقافة الدور	الثقافة التنظيمية	تشارك سلوك المعرفة	استراتيجية المعرفة تشارك	المعرفي التشارك
N العدد	34	34	34	34	34	34	34
Kolmogorov-Smirnov قيمة Z	,781	,805	,992	,887	,799	,616	,847
Asymp. Sig. (2-tailed)	,576	,536	,279	,411	,546	,842	,471

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

من خلال الجدول، يتضح ان قيمة اختبار التوزيع الاعتيادي Z لابعاد الدراسة بمتغيراتها كانت موجبة ، عند مستوى دلالة أكبر من 0.05 مما يعني أن عينة الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي ، و منه نقبل فرضية التي تنص على ان العينة تتبع التوزيع الاعتيادي.

الشكل رقم(11) يوضح الرسم البياني و الشكل التوضيحي لاعتدالية توزيع عينة الدراسة الأساسية



المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على نتائج spss20

### مصفوفة الارتباط بين ابعاد الدراسة

من خلال مصفوفة الارتباط يتم توضيح مختلف علاقات الارتباط بين ابعاد الدراسة بهدف معرفة درجة الارتباط واهميته بالنسبة لكل بعد ومحور وكون متغيرات الدراسة ترتيبية فإن معامل الارتباط الاصلح في مثل هذه الحالات هو معامل الارتباط Spearman الذي نعبر عنه من خلال الجدول الموالي:

الجدول رقم(11): مصفوفة الارتباط Spearman بين ابعاد الدراسة

البيان		سلوك تشارك المعرفة	استراتيجية تشارك المعرفة	التشارك المعرفي
الثقافة الداعمة	قيمة معامل الارتباط	,360*	,720**	,587**
	مستوى الدلالة	.036	.000	.000
	العدد	34	34	34
ثقافة المهمة	قيمة معامل الارتباط	,457**	,554**	,538**
	مستوى الدلالة	.007	.001	.001
	العدد	34	34	34
ثقافة الدور	قيمة معامل الارتباط	.151	.312	.279
	مستوى الدلالة	.395	.072	.110
	العدد	34	34	34
الثقافة التنظيمية	قيمة معامل الارتباط	,433*	,665**	,616**
	مستوى الدلالة	.011	.000	.000
	العدد	34	34	34

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

\* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج spss

من خلال الجدول ( 11 ) نلاحظ وجود علاقة ارتباط معنوية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.01$ ) بين

مختلف ابعاد الثقافة التنظيمية و تشارك المعرفة في مجملها ما عدى بين سلوك تشارك المعرفة وثقافة الدور

التي لم يكن بها الارتباط قوي حيث بلغ ( $0.151$ ) بمستوى دلالة ( $\alpha = 0.395$ ) اما بقية المعاملات

كلها معنوية بدرجات متوسطة عموما حيث كان اكبرها بين استراتيجية التشارك وثقافة التنظيمية

( $0.655^{**}$ )، كما كانت علاقة الارتباط الاكثر قوة بين استراتيجية تشارك المعرفة والثقافة الداعمة إذ بلغ معامل الارتباط ( $0.750^{**}$ ) وهو مستوى جد مرتفع مما يعكس اهمية عمليات الثقافة التنظيمية على التشارك المعرفي الاساس في خلق القيمة المضافة.

وعموما فإن معامل الارتباط بين التشارك المعرفي ككل والثقافة التنظيمية جاء مرتفع بالنظر لبقية علاقات الارتباط الجزئية حيث تعدى في مجملته متوسط 60% والتي تعتبر نسبة جد مقبولة تدل على متانة العلاقة بين المتغيرين(الثقافة التنظيمية وتشارك المعرفة ) من وجهة نظر افراد الحماية المدنية المبحوثين ، كما تشير مصفوفة الارتباط في الجهة الثانية إلى الترابط الكبير بين التشارك المعرفي والثقافة التنظيمية التي كانت كلها معنوية عند ( $\alpha \leq 0.01$ ) الامر الذي بين مدي اهمية التكامل بينها.

### 03-إختبار الفرضيات

تنص فرضيات الدراسة في مجملها على وجود اثر ذو دلالة للثقافة التنظيمية بأبعادها على التشارك المعرفي بابعاده، وبهدف الوقوف على مختلف علاقات التأثير من خلال اختيار مختلف الفرضيات تم اختيار الانحدار المتدرج كخطوة أولى للدراسة من خلال طريقة خطوة خطوة في إدخال المتغيرات Method Stepwise وذلك لاستبعاد المتغيرات التي تكون تأثيرها المباشر ضعيف أو لا يكون لها تأثير امام بقية المتغيرات  
الفرضية الفرعية الاولى :

يوجد أثر ذو دلالة معنوية لأبعاد الثقافة التنظيمية على سلوك التشارك المعرفي بوحدة الحماية المدنية: من خلال نتائج التحليل تبين ما يلي:

الجدول (1/12): تحليل الانحدار المتدرج باستخدام طريقة خطوة خطوة

النموذج Model	معامل R الارتباط	معامل التحديد R Square	معامل التحديد المصحح Adjusted R Square	F المحسوبة قيمة	مستوى الدلالة Sig.
------------------	---------------------	---------------------------	--	--------------------	-----------------------

,000 <sup>b</sup>	17,290	,330	,351	,592 <sup>a</sup>	1
-------------------	--------	------	------	-------------------	---

a. a. Predictors: (Constant), ثقافة المهمة

المصدر: من اعداد الطالب بناء على مخرجات SPSS

## الجدول رقم (2/12): نتيجة الانحدار Coefficients

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

مستوى الدلالة Sig. A	قيمة T المحسوبة	المعاملات المعيارية	المعاملات غير المعيارية		Model
		Coefficients standardizes	Std. Error	B	
,004	3,064		,588	1,802	(Constant)
,000	4,158	,592	,143	,596	الثقافة المهمة

a. Dependent Variable: سلوك تشارك المعرفي

المصدر: من إعداد الطالب بناءً على مخرجات SPSS

كما يبين الجدول ان ثقافة المهمة تفسر ما مقداره معامل التحديد ( $R^2=0.351$ ) و هو ما يعني نسبة (30%) من التباين في تشارك المعرفي يعود الى ثقافة المهمة و الباقي لعوامل اخرى. كما نلاحظ ان بقية العمليات ليست لها تأثير على التشارك المعرفي و هذا يرجع الى استفادة اعوان الحماية من ثقافة المهمة الذي يعزز التشارك المعرفي لكل فرد من افراد الحماية المدنية. كما نلاحظ من تحليل (ANOVA) ان قيمة F المحسوبة قد بلغت (17.290) و هي اكبر من قيمتها الجدولية و ذلك عند مستوى الدلالة

( $\alpha \leq 0.01$ ). حيث كانت معادلة الانحدار من الشكل التالي:  $Y=1.802+0.596X_2$

حيث:  $X_2$ : تمثل ثقافة المهمة

و عليه فاننا نقبل الفرضية الاولى القائلة " يوجد أثر ذو دلالة معنوية لأبعاد الثقافة

التنظيمية على سلوك التشارك المعرفي بوحدة الحماية المدنية

الفرضية الثانية: يوجد أثر ذو دلالة معنوية لأبعاد الثقافة التنظيمية على استراتيجية التشارك المعرفي

بوحدة الحماية المدنية

من خلال نتائج التحليل تبين ما يلي:

الجدول رقم(1/13): تحليل الانحدار المتدرج باستخدام طريقة خطوة خطوة Method pas

### pas / Stepwise

مستوى الدلالة Sig.	F المحسوبة قيمة	معامل التحديد المصحح Adjusted R Square	معامل التحديد R Square	معامل R الارتباط	النموذج Model
,000b	42,379	,556	,520	,755a	1

a. Valeurs prédites : (constantes) الثقافة الداعمة

المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات Spss

الجدول رقم (2/13): نتيجة الانحدار Coefficients

Coefficients<sup>a</sup>

مستوى الدلالة Sig. A	قيمة T المحسوبة	المعاملات المعيارية	المعاملات غير المعيارية		Model
		Coefficients standardizes	Std. Error	B	
,024	2,366		,392	,927	(Constant)
,000	6,510	,755	,100	,649	الثقافة الداعمة

a. Dependent Variable: استراتيجية تشارك المعرفة

المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات Spss

من خلال نتائج الجدول (13) نجد ان الثقافة الداعمة تؤثر بشكل قوي على استراتيجية تشارك

المعرفة حيث كان ارتباط متوسط (0.755) لثقافة الداعمة باستراتيجية تشارك المعرفي عند مستوى دلالة المعنوية ( $\alpha \leq 0.01$ ).

كما يبين الجدول ان الثقافة الداعمة تفسر ما مقداره معامل التحديد ( $R^2 = 0.570$ ) ، و هو ما يعني نسبة (50.7%) من التباين في استراتيجية تشارك المعرفة يعود الى الثقافة الداعمة و الباقي لعوامل اخرى.

كما نلاحظ ان بقية العمليات ليست لها تأثير على استراتيجية التشارك و هذا يرجع الى استفادة من

الثقافة الداعمة الذي يعزز التشارك المعرفي لكل فرد. كما نلاحظ من تحليل (ANOVA) ان قيمة F

المحسوبة قد بلغت (42.379) و هي اكبر من قيمتها الجدولية و ذلك عند مستوى الدلالة (0.01)

( $\alpha \leq$ ). حيث كانت معادلة الانحدار من الشكل التالي:  $Y = 0.927 + 0.649X_1$



حيث:  $X_1$ : تمثل الثقافة الداعمة

و عليه فإننا نقبل الفرضية الثانية القائلة: يوجد أثر ذو دلالة معنوية لأبعاد الثقافة التنظيمية على

استراتيجية التشارك المعرفي بوحدة الحماية المدنية

الفرضية الثالثة: يوجد أثر ذو دلالة معنوية لأبعاد الثقافة التنظيمية على التشارك المعرفي ككل

بوحدة الحماية المدنية

الجدول رقم (1/14): تحليل الانحدار المتدرج باستخدام طريقة خطوة خطوة Method pas

### pas / Stepwise

النموذج Model	معامل الارتباط R	معامل التحديد R Square	معامل التحديد المصحح Adjusted R Square	المحسوبة F قيمة	مستوى الدلالة Sig.
1	,716a	,513	,498	33.728	,000b
2	,768b	,590	,564	22.309	,000c

Spss المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات

الجدول رقم (2/14): نتيجة الانحدار Coefficients

Coefficients<sup>a</sup>

مستوى الدلالة Sig.	قيمة T المحسوبة	المعاملات المعيارية	المعاملات غير المعيارية		Modèle النموذج	
		Coefficients standardizes	Coefficients non standardizes			
		Bêta	Erreur standard	A		
,008	2.835		,457	1.295	(Constante)	1
,000	5.808	,716	,111	,647	ثقافة المهمة	
,008	2.836		,427	1.211	(Constante)	2
,007	2.889	,456	,142	,411	ثقافة المهمة	
,022	2.411	,380	,111	,269	الثقافة الداعمة	

a. Valeurs prédites : (constantes), ثقافة المهمة

b. Valeurs prédites : (constantes), الثقافة الداعمة, ثقافة المهمة

المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات Spss

من الجدول (14) نلاحظ وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية موجبة لثقافة المهمة والثقافة

الداعمة مع التشارك المعرفي تقدر ب (0.768) عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.01$ ).

حيث فسرت ثقافة المهمة ما مقداره (51.3%) لوحدها من التشارك المعرفي و بوجود الثقافة الداعمة

اصبح تأثيرهما معا اكبر حيث فسرتا مجتمعين ما مقداره (59%) و الباقي لعوامل اخرى. اما باقي

العمليات الاخرى فليس لها تأثير على التشارك المعرفي في وجود هاتين الثقافتين. كما نلاحظ من تحليل

تأثير (ANOVA) ان قيمة F قد بلغت (22.309) و هي اكبر من قيمتها الجدولية، و ان نتائج

الانحدار (Coefficient) تبين ان ثقافة المهمة والثقافة الداعمة لهما اثر اجابي على التشارك المعرفي

بوحدة الحماية المدنية . و كانت معادلة الانحدار من الشكل التالي:- $Y=1.295+0.411X_2-$

$$0.269X_1$$

حيث:  $X_2$ : تمثل ثقافة المهمة

$X_1$ : تمثل الثقافة الداعمة

و بناء على النتائج السابقة فإننا نقبل الفرضية الثالثة القائلة: لأبعاد الثقافة التنظيمية على التشارك

المعرفي ككل بوحدات الحماية المدنية

الفرضية الرئيسية : يوجد أثر معنوي للثقافة التنظيمية بأبعادها (ثقافة المهمة، الثقافة الداعمة ،

الثقافة الدور...) على التشارك المعرفي في المؤسسة محل الدراسة

من خلال نتائج التحليل الموالية نحاول تبيان اثر كل ثقافة من ثقافات التنظيمية على التشارك المعرفي ككل

دون تفصيل ابعاده وقد بينت النتائج مايلي:

الجدول رقم(1/15): تحليل الانحدار المتدرج باستخدام طريقة خطوة خطوة Method pas

### pas / Stepwise

Model	معامل الارتباط R	معامل التحديد R Square	معامل التحديد المصحح Adjusted R Square	F المحسوبة قيمة	مستوى الدلالة Sig.
1	,730a	,533	,518	36,451	,000b

a. Valeurs prédites : (constantes), الثقافة التنظيمية,

b. Valeurs prédites : (constantes), تشارك المعرفة,

المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات Spss

## الجدول رقم (2/15): نتيجة الانحدار Coefficients

مستوى الدلالة Sig.	قيمة T المحسوبة	المعاملات المعيارية	المعاملات غير المعيارية		Modèle النموذج	
		Coefficients standardizes	Erreur standard	B		
,003	3,266	/	,424	1,386	(Constante)	1
,000	6,037	,730	,108	,650	الثقافة التنظيمية	

a. Variable dépendante : التشارك المعرفي

### المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات Spss

تبين نتائج الجدول (15) علاقة الارتباط القوية للتشارك المعرفي مع الثقافة التنظيمية و التي يفسرها

معامل الارتباط (R) بالقيمة (0.730) عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.01$ )، كما يبين معامل التحديد

( $R^2$ ) في نفس الجدول ان الثقافة التنظيمية تفسر ما قيمته (53.3%) من التباين في التشارك المعرفي

بالوحدة و الباقي يرجع لعوامل اخرى. كما نلاحظ من خلال تحليل تحليل التباين (ANOVA) ان

قيمة F المحسوبة قد بلغت (36.451) و هي اكبر من قيمة F الجدولية . و بالتالي يمكن القول انه من

خلال النتائج المتوصل اليها ان الثقافة التنظيمية لها اثر مباشر على التشارك المعرفي داخل وحدة الحماية

المدنية بسكرة. و اخذت معادلة الانحدار الشكل التالي:  $Y=1.386+0.834650X$

حيث X: تمثل الثقافة التنظيمية ... و بالتالي تكون الاجابة على الفرضية الرئيسية كما يلي: : يوجد أثر معنوي للثقافة التنظيمية بأبعادها (ثقافة المهمة، الثقافة الداعمة ، الثقافة الدور...)على التشارك المعرفي في المؤسسة محل الدراسة.

خلاصة الفصل:

تطرقنا في هذا الفصل إلى دراسة أثر الثقافة التنظيمية بأبعاده المختلفة على تشارك المتعلقة بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر - فرع بسكرة- حيث تعرفنا على نشأة المؤسسة والهيكل التنظيمي لها ومن ثم قمنا بتوزيع الاستبانة على الموظفين من أجل الإجابة على الإشكالية المطروحة أثر الثقافة التنظيمية على تشارك المعرفة.

بعد ذلك قمنا بتحرير الاستبانة ومعالجتها باستخدام برنامج SPSS v-20 وبعد عرض وتحليل وتفسير نتائج الدراسة الميدانية واختبار الفرضيات خلصنا إلى وجود أثر ذو دلالة للثقافة التنظيمية في تشارك المعرفة بالمؤسسة محل الدراسة عند مستوى دلالة 0,05.

## الخاتمة

لقد جاءت هذه الدراسة لمحاولة معرفة تأثير الثقافة التنظيمية على تشارك المعرفة باعتبار أن عملية التشارك المعرفي تتعلق بإدامة التدفق المستمر للمعارف الذي تسمح ببناء ذاكرة تنظيمية متاحة للمعارف داخل المنظمة بالإضافة إلى تطوير قدرات الأفراد وتنمية معارفهم وتعزيز كفاءتهم مما ينعكس على أدائهم ويمكن المؤسسة من الاستغلال الأمثل والدائم للمعارف الموجودة.

وهو ما حاولنا إظهاره من خلال دراسة أثر الثقافة التنظيمية على تشارك المعرفة من خلال إسقاط هذا الأثر على موظفي الحماية المدنية وحدة بسكرة وقد توصلنا إلى جملة من النتائج النظرية و الميدانية أهمها:

## النتائج النظرية

- ✓ إدارة المعرفة عملية نظامية تكاملية تعمل على تنسيق أنشطة المؤسسة المختلفة في اتجاهات تحقيق أهدافها وتعزيز قدرتها على الاحتفاظ بالأداء البشري المعتمد على الخبرة والمعرفة وتحسينه وخلق القيمة لأعمال المؤسسة من خلال مشاركة المعرفة بين الأفراد والرفع من مستوى المؤسسات.
- ✓ التشارك في المعرفة عملية من عمليات إدارة المعرفة تساعد على الرفع من المعارف الشخصية للأفراد حيث تهدف هذه العملية إلى جمع معارف الأفراد وجذب معارف جديدة تساهم في تطوير الأفكار وإنتاج معارف تساعد على التغيير وتحسين الأداء والرفع من مستوى كفاءته.
- ✓ التشارك المعرفي هو تبادل ومشاركة الخبرات والأفكار والمعارف بشكل مستمر من مصدرها الأصلي إلى مكان استعمالها ويساهم التشارك المعرفي في رفع الإنتاجية والجودة والابتكار والتحسين المستمر وبالتالي تحسين أداء المنظمة وتحسين العمليات.
- ✓ الثقافة التنظيمية هي مزيج من القيم والاعتقادات والافتراضات والتوقعات التي يشترك بها أفراد مؤسسة أو جماعة أو وحدة معينة بحيث تشكل منهجا مستقلا ومميزا في التفكير والملائمة والتكيف ويستخدمونها في توجيه سلوكهم وحل مشاكلهم.
- ✓ هناك أنواع متعددة من الثقافات التنظيمية تتمثل في الثقافة القوية الثقافة الضعيفة ثقافة الدور الثقافة الإبداعية ثقافة المهمة الثقافة الدور ثقافة العمليات الثقافة الداعمة.

## النتائج الميدانية:

توصلنا من خلال الدراسة الميدانية إلى نتائج عديدة أهمها:

- تصورات المبحوثين حول مستوى الثقافة التنظيمية في المؤسسة محل الدراسة جاءت موافقة وفقاً لمقياس الدراسة، إذ بلغ متوسط إجاباتهم عن أبعاد تشارك المعرفة مجتمعة (3.919) بانحراف معياري (0.544)
- تصورات المبحوثين حول مستوى تشارك المعرفة في المؤسسة محل الدراسة جاءت موافقة وفقاً لمقياس الدراسة، إذ بلغ متوسط إجاباتهم عن أبعاد الثقافة التنظيمية مجتمعة (3.933) بانحراف معياري (0.485).
- وجود أثر ذو دلالة معنوية للثقافة التنظيمية على سلوك تشارك المعرفة في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى الدلالة 0.05، إذ أنّ هناك علاقة ارتباط متوسطة بين هذين المتغيرين بلغت (0.695)، فيما فسرت الثقافة التنظيمية (48.3%) من التباين الحاصل في تشارك المعرفة في المؤسسة محل الدراسة.
- وجود أثر ذو دلالة معنوية للثقافة التنظيمية على استراتيجية تشارك المعرفة في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى الدلالة 0.05، إذ أنّ هناك علاقة ارتباط متوسطة بين هذين المتغيرين بلغت (0.672)
- فيما فسرت الثقافة الإبداعية (45.2%) من التباين الحاصل في تشارك المعرفة في المؤسسة محل الدراسة.
- وجود أثر ذو دلالة معنوية للثقافة التنظيمية على تشارك المعرفة ككل في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى الدلالة 0.05، إذ ان هناك علاقة ارتباط متوسطة بين هذين المتغيرين بلغت (0.552)
- فيما فسرت الثقافة التنظيمية (30.5%) من التباين الحاصل في تشارك المعرفة في المؤسسة محل الدراسة.
- وجود أثر ذو دلالة معنوية للثقافة التنظيمية بأبعادها (ثقافة المهمة، الثقافة الداعمة ، الثقافة الدور... )على التشارك المعرفي في المؤسسة محل الدراسة.

• مما سبق نقترح على المؤسسة محل الدراسة ما يلي:

✓ إتباع أنماط قيادية أكثر مرونة من قبل الرؤساء مع الموظفين وتبنى هياكل حديثة أكثر مرونة تشجع

على العمل الجماعي بما ينعكس بشكل إيجابي على تشجيع سلوك التشارك المعرفي لديهم.

✓ اشتراك الموظفين في وضع أهداف المنظمة مما يساهم في نقل وتبادل المعلومات والمعارف بينهم.

✓ زيادة اهتمام افراد الحماية المدنية بتحسين وتطوير الجانب التكنولوجي على مستوى فروعها وتوفير

البنية التحتية التكنولوجية المناسبة كتوفير مختلف الوسائل التكنولوجية الحديثة واللقاءات المباشرة عبر

تقنية التذاور عن بعد " VISIOCONFERENCE " مما يساعد في تسهيل التواصل وتبادل

الأفكار والخبرات والمعارف بينهم.

✓ تبني نظام موضوعي للحوافز المادية والمعنوية يكافئ الجهود المعرفية ويشجع الموظفين على إنتاج

المعرفة والتشارك بها والسعي نحو تطوير قدراتهم المعرفية بما يضمن الارتقاء بمستوى أدائهم.

✓ تعزيز العلاقات بين الموظفين بما يسهل ويشجع توليد المعرفة والتشارك فيها وتقديم التسهيلات

المطلوبة للشبكات الرسمية وغير الرسمية بهدف إحداث تشارك فعال في المعرفة بينهم.

✓ العمل على دراسة المعوقات التي تؤثر في عملية نشر تشارك المعرفة وتبادلها وتخزينها لمعرفة هذه

المعوقات وإيجاد الحلول المناسبة لها.

✓ العمل على دعم ثقافة المهمة في المؤسسة عن طريق مكافأة الإدارة للموظفين ذوي الانجاز العالي

وتخفيض التكاليف اللازمة لأنجاز المهام وتشجيع الموظفين لإنهاء أعمالهم في الوقت المحدد.

✓ تعزيز الثقافة الإبداعية عن طريق مكافأة الموظفين المبدعين وتطوير خدمات المنظمة.

✓ تشجيع الموظفين على اكتساب المعرفة من خلال حثهم على البحث على المعارف اللازمة لإنجاز

مهامهم وتدريبهم على اكتساب مهارات جديدة والحصول على المعلومات من مصادر مختلفة.

ومن خلال ما سبق نقترح المواضيع المستقبلية التالية:

- أثر القيم التنظيمية في التشارك المعرفي.

- أثر الثقافة التنظيمية في تطبيق المعرفة.

- أثر المناخ التنظيمي في التشارك المعرفي.



## قائمة المراجع

- احمد اسعد عكاشة. (2008). اثر الثقافة التنظيمية على مستوى الاداء التنظيمي، دراسة تطبيقية في شركة اتصالات Batel فلسطين.
- بلال بوغيفر. (2015). دور الثقافة التنظيمية في تطبيق إدارة المعرفة دراسة حالة مجموعة وكالات البنوك بسكرة لولاية CPA, كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير. (BEA, AGB)
- جوهره أظي. (2013-2014). أثر القيادة الإستراتيجية على التشارك في المعرفة. كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير.
- حسام سالم السبحاني. (2016). الثقافة التنظيمية وتأثيرها على تنمية السلوك الإبداعي في الوزارات الفلسطينية بقطاع غزة. 45.
- حسين حريم، و الساعد رشاد. (2006). الثقافة التنظيمية وتأثيرها في بناء المعرفة التنظيمية. المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، 230.231.
- خميس محمد ناصر. (2012). تأثير الثقافة التنظيمية في تبني نظام الادارة البيئية iso14001 [ دراسة تطبيقية في الشركة العامة لصناعة الزجاج والسيراميك. مجلة جامعة الانبار للعلوم الاقتصادية والادارية، 204-240.
- سالم العون. (2018). أثر الثقافة التنظيمية في الرضا الوظيفي للعاملين في الجامعات الرسمية الاردنية إقليم الشمال. مجلة جامعة الانبار للعلوم الاقتصادية والادارية، 230-231.
- سلمان جودي داود. (2019). التشارك المعرفي عند الموارد البشرية في مكتبت ودار مخطوطات العتبت العباسية المقدسة وعلاقتها بالأداء. مجلح آداب البصرة/ العدد90، صفحة 358.
- عباس الخفاجي نعمة . (2009). ثقافة المنظمة. عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
- عبد الحق جنان، و محمد رمزي جودي. (2009). اتفاق الش اركة مع الاتحاد الأوربي وأثره على ثقافة المؤسسة الاقتصادية في الجزائرية. مجلة العلوم الإنسانية، جامعة، 75.
- عبد المالك ججيق، و سارة عبيدات. (2014). تأثير التشارك المعرفي في تطوير الكفاءات الجماعية. مجلة أداء المؤسسات الجزائرية.
- عبد الهادي نهاية التلباني، و احمد الرقب. (2015). متطلبات تطبيق ادارة المعرفة في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة. المجلة الاردنية في ادارة الاعمال. الجامعة الاردنية.
- علي عبد المير عبد الحسين كمونه، نعم دايع عبد علي الحسنوي، و رنا ناصر صبر. (2019). التشارك المعرفي ودوره في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمات الصحية. Journal of University of Babylon for Pure and Applied Sciences.
- عنتره خمقاني . (2018). اثر التشارك المعرفي عمى أداء الأستاذ الجامعي.
- ماجد احمد حتاملة. (2009). دور الثقافة التنظيمية في ادارة المعرفة في المستشفيات الحكومية في محافظة اريد، دراسة ميدانية من وجهة نظر شاغلي الوظائف الاشرافية .
- محمد القاسم الفريوتي. (2008). نظرية المنظمة والتنظيم. عمان: نظرية المنظمة والتنظيم.
- محمد الدريدي زاهد . (2011). السلوك التنظيمي. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.

محمود ابوبكر مصطفى. (2003). *تنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة*. الاسكندرية: الدار الجامعية.

محمود العميان . (2002). *السلوك التنظيمي في منظمات الاعمال*. عمان.

مختار - يونسي . (2015). *الثقافة التنظيمية ودورها في الرضا الوظيفي دراسة ميدانية بمؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري بمدينة. بسكرة، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية*.

هناء جاسم ، و محمد العسكري . (2013). *دور الثقافة التنظيمية في تعزيز التشارك المعرفي لدى اعضاء الهيئة التدريسية دراسة*.

## الملاحق

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

قسم علوم التسيير

السنة الثانية ماستر تسيير الموارد البشرية



جامعة محمد خيضر بسكرة

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية

## إستبانة البحث

أخي الموظف، أختي الفاضلة

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

نضع بين أيديكم إستبانة خاصة بدراسة أثر الثقافة التنظيمية على تشارك المعرفة مديرية الحماية المدنية -وحدة بسكرة- ونرجو منكم الإجابة على الأسئلة الواردة فيها بهدف الاعتماد عليها كمصدر للبيانات لإعداد بحث علمي يندرج في إطار إعداد مذكرة ماستر في علوم التسيير تخصص تسيير الموارد البشرية. ونرجو من سيادتكم الإجابة عن كل الأسئلة بموضوعية ودقة علما أن هذه البيانات لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط، وستكون إجاباتكم الدقيقة مساهمة فعالة وعونا كبيرا لنا في التوصل إل نتائج موضوعية وعلمية.

وتفضلوا بقبول فائق التقدير والاحترام.

تحت إشراف الأستاذ

شنشونة محمد

من إعداد الطالب:

طبيي نبيل

السنة الجامعية: 2020/2019

## الجزء الأول: البيانات الشخصية والوظيفية

يهدف هذا القسم إلى التعرف على بعض البيانات الشخصية والوظيفية بغرض تحليل النتائج فيما بعد، لذا نرجو منكم التكرم بالإجابة على التساؤلات التالية وذلك بوضع إشارة (x) في المربع المناسب لاختيارك.

1. الجنس:  ذكر  أنثى

2. العمر:  أقل من 5  من 25 إلى أقل من 40 سنة

من 40 إلى أقل من 49 سنة  50 سنة فأكثر

3. المستوى العلمي:  بكالوريا فأقل  ليسانس  شهادة تقني سامي

ماستر أو مهندس

4. سنوات الخبرة:  أقل من 5 سنوات  من 5 إلى أقل من 10 سنوات

من 11 إلى أقل من 20 سنة  20 سنة فأكثر

الجزء الثاني: محاور الإستبانة

المحور الأول: الثقافة التنظيمية

يهدف هذا المحور إلى معرفة الثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسة، يرجى وضع (X) في المربع الذي يعبر (من وجهة نظرك) على مدى موافقتك عن كل عامل من هذه العوامل (فيما يخص المؤسسة التي تعمل بها).

الرقم	العبارات القياسية الثقافة التنظيمية	التقييم				
		موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة

#### أ- الثقافة الداعمة

01	تهتم المؤسسة بزرع ثقافة داعمة في نفوس العاملين					
02	تعمل المؤسسة على التأكيد على مبدأ العدالة والمساواة بين العاملين					
03	تسمح المؤسسة بحرية التعبير عن الرأي					
04	تركز المؤسسة على العمل الجماعي					
05	تسمح المؤسسة بالمشاركة في صنع القرار					

#### ب - ثقافة المهمة

06	يسود روح التعاون بين العاملين في المؤسسة					
07	تعمل المؤسسة على تكيف الموظف مع ظروف عمله					
08	توجد مرونة في إجراءات العمل داخل المؤسسة					
09	تحرص المؤسسة على تحقيق الأهداف بأقل التكاليف					
10	تركز المؤسسة على إنجاز العمل واثقانه					
11	يتم الحكم على الموظفين من خلال نتائج عمله					

#### هـ - ثقافة الدور

					يوجد وصف وظيفي واضح داخل المؤسسة	12
					ينظر دائما إلى دور الموظف في العمل لا إلى شخصه	13
					تعمل المؤسسة على وضع الشخص المناسب في المكان المناسب وفق مهاراته وخبراته المتحصل عليها	14
					تعتمد المؤسسة على قواعد و إجراءات تسهل إنجاز الأعمال	15
					توجد تخصصات واضحة لكل وظيفة في المؤسسة	16

### المحور الثاني: تشارك المعرفة

يهدف هذا المحور إلى معرفة مستوى تشارك المعرفة لدى العاملين بالمؤسسة، يرجى وضع علامة (X)

في المربع المناسب لاختيارك.

التقييم					العبارات القياسية تشارك المعرفة	الرقم
غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة		
<b>سلوك التشارك في المعرفة</b>						
					يشجعنا المسؤولون على التشارك في المعلومات والخبرات	01
					أشارك معرفتي مع زملائي بهدف اكتساب معارف جديدة	02
					عندما أتعلم شيئا جديدا أقوم بتعليمه لزملائي	03
					أشارك في نقاشات العمل مع زملائي من أجل تبادل المعارف والمعلومات	04

					05	هناك تبادل مستمر للمعلومات بيني وبين زملائي
					06	لدي استعداد للمشاركة في معارف العمل من أجل كسب مكانة وصورة جديدة في المؤسسة
					07	لا أتردد في سؤال زملائي للحصول على المعرفة اللازمة
					08	أحاول مشاركة خبراتي ومعارفي مع زملائي بطرق أكثر فعالية
<b>استراتيجية تشارك المعرفة</b>						
					09	زملائي لا يشاركون الآخرين في معارفهم لأنهم يفقدون مهارات الاتصال اللازم.
					10	توجد استراتيجية واضحة لتشارك المعرفة داخل المنظمة
					11	تلعب تكنولوجيا المعلومات والاتصال دورا مهما في التشارك المعرفي بالمؤسسة
					12	يوجد وعي متزايد لفائدة التشارك في المعارف داخل المؤسسة
					13	يمكن تشجيع سلوك التشارك في المعارف إذا تم ربطه بنظام تقييم الأداء.

شاكرين لكم حسن تعاونكم