

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد خيضر - بسكرة -



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

الموضوع:

دور الثقافة التنظيمية في تطوير التشارك المعرفي
دراسة حالة مؤسسة مطاحن الزيبان - القنطرة - بسكرة -

مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في شعبة علوم التسيير

تخصص: إدارة الموارد البشرية

الأستاذ (ة) المشرف(ة):

-موسي عبد الناصر

من إعداد الطالب (ة):

-برينيس كهينة

لجنة المناقشة

الجامعة	الصفة	الرتبة	أعضاء اللجنة
بسكرة	رئيسا	أستاذة	-داسي وهيبة
بسكرة	مقررا	أستاذ التعليم العالي	-موسي عبد الناصر
بسكرة	مناقشا	أستاذة محاضرة "ب"	- بنوناس صباح

الموسم الجامعي: 2022-2023

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد خيضر - بسكرة -



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

الموضوع:

دور الثقافة التنظيمية في تطوير التشارك المعرفي
دراسة حالة مؤسسة مطاحن الزيبان - القنطرة - بسكرة -

مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في شعبة علوم التسيير

تخصص: إدارة الموارد البشرية

الأستاذ (ة) المشرف(ة):

-موسي عبد الناصر

من إعداد الطالب (ة):

-برينيس كهينة

لجنة المناقشة

الجامعة	الصفة	الرتبة	أعضاء اللجنة
بسكرة	رئيسا	أستاذة	-داسي وهيبة
بسكرة	مقررا	أستاذ التعليم العالي	-موسي عبد الناصر
بسكرة	مناقشا	أستاذة محاضرة "ب"	- بنوناس صباح

الموسم الجامعي: 2022-2023

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

١٤٣٨

الشكر والعرفان

الحمد لله الذي أنار لنا درب العلم والمعرفة وأعاننا على أداء هذا الواجب
ووقفنا إلى انجاز هذا العمل.

نتوجه بجزيل الشكر والامتنان إلى كل من ساعدنا من قريب أو من
بعيد على انجاز هذا العمل وفي تذليل ما واجهنا من صعوبات ونخص
بالذكر الأستاذ المشرف "موسي عبد الناصر" الذي لم يبخل علينا
بتوجيهاته ونصائحه القيمة التي كانت عوناً لنا في إتمام هذا البحث. ولا
أنسى أستاذتي الفاضلة "خان أحلام" كانت عوناً لي.

كما نتوجه بالشكر والتقدير إلى كل من ساعدنا للوصول إلى
هذا الموصل من الطاقم الإداري لكلية العلوم الاقتصادية والتجارية
وعلوم التسيير خاصة قسم العلوم التسيير

شكراً لكل من لم يسعهم القلم ووسعهم القلب

إهداء

قال الله تعالى (وليعلم الذين أتوا العلم انه الحق من ربك) الحج: 54

إلى رمز الوفاء وفيض السخاء وجود العطاء عند البلاء إلى من قال فيها الرسول صلى
الله عليه وسلم الجنة تحت أقدام الأمهات إلى التي سهرت الليالي من أجل راحتي
وأضأت لي الدرب بالشموع إلى أول اسم تلفظت به شفاهي أمي ثم أمي ثم أمي أطال
الله في عمرها.

إلى ركنة عمري ومنبع ثقتي وإرادتي إلى من علمني معنى الحياة أبي العزيز صاحب
الفضل في وصولي إلى هذا المستوى فجزاه الله الجزاء الأوفر وأطال الله في عمره.
إلى أستاذي الدكتور "موسي عبد الناصر" الذي لم يبخل عليا بنصيحة أو توجيه.
إلى إخواني وأخواتي الأعزاء: يوسف عاصم ليندة هدى سلاف سليمة ايمان ابتسام.
إلى أزواج أخواتي: صالح علي فاروق فريد.

إلى حلاوة البيت الذي جعله جميلا ابن أخي قطعة من روحي: ادم.

إلى الكتاكيت: سندس سلسبيل سيرين عبد الرحمان مريم اويس إدريس هديل عبد
المنيب محمد الأمين خليل سيف الدين غفران عبد المنعم سيده.
إلى الذين تقاسمت معهم مشواري الدراسي.

إلى صديقاتي اللواتي وجدتهن في فرحتي وفي يأسني إلى اللواتي كانوا لي أخوات ونعمة
إليكن أهدي خالص التحيات إلى كل من كتبهم قلبي ولم يكتبهم قلبي
إلى كافة الأهل والأقارب والأحباب وكل من ساعد في هذا العمل من قريب ومن بعيد.



الملخص

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة مدى مساهمة الثقافة التنظيمية (القيم التنظيمية، المعتقدات التنظيمية، الأعراف التنظيمية، التوقعات التنظيمية) في تطوير التشارك المعرفي على مستوى مؤسسة مطاحن الزيبان-القنطرة-بسكرة. ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام الاستبيان كأداة لجمع بيانات عن متغيرات الدراسة، إذ تم توزيعه على عينة عشوائية شملت 60 موظفاً بمؤسسة مطاحن الزيبان بالقنطرة، وتم استخدام برنامج SPSS لتحليل الإحصائي للبيانات واختبار فرضيات الدراسة.

توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباط وأثر بين بعدي الثقافة التنظيمية " القيم التنظيمية، المعتقدات التنظيمية" والتشارك المعرفي على مستوى المؤسسة محل الدراسة، خرجت الدراسة بجملة منها من التوصيات ما يتعلق بضرورة تطور الوعي بأهمية التشارك المعرفي.

الكلمات المفتاحية:

الثقافة التنظيمية، إدارة المعرفة، التشارك المعرفي

Summary

This study aimed to find out the extent of the contribution of organizational culture (organizational values, organizational beliefs, organizational norms, organizational expectations) in the development of knowledge sharing at the level of the Ziban Mills Corporation - Qantara - Biskra. It the questionnaire distributed to a random sample of 60 employees at Al-Ziban Mills Corporation in Al-Qantara, and a statistical analysis program was used to analyze the data and test the validity of the study hypotheses.

The study concluded that there is a correlation and impact between the two dimensions of organizational culture "organizational values, organizational beliefs" and knowledge sharing at the level of the institution under study.

key words

Organizational culture, knowledge sharing, knowledge management



فهرس الجداول والأشكال

قائمة الأشكال

- الشكل رقم (01): نموذج الدراسة..... ه.....
- 8 الشكل رقم (02): Marquardt.
- 9 الشكل رقم (03): نموذج إدارة المعرفة عند karl wiig.
- 10 الشكل رقم (04): نموذج حجازي لتوظيف إدارة المعرفة.
- 11 الشكل رقم (05): عمليات إدارة المعرفة.
- 15 الشكل رقم (06): مراحل التشارك المعرفي.
- 28 الشكل رقم (07): آليات تشكيل الثقافة التنظيمية.
- 34 الشكل رقم (08): هيكلية مجمع الصناعات الغذائي اقروديف.
- 42 الشكل رقم (09): هيكلية التنظيمي لمؤسسة مطاحن الزيبان-القنطرة.

قائمة الجداول

- 36 الجدول رقم (01): منتجات مؤسسة مطاحن الزيبان-القنطرة.
- 37 الجدول رقم (02): يمثل توزيع أفراد العينة حسب فئات المؤسسة.
- 44 الجدول رقم (03): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الشخصية.
- 47 الجدول رقم (04): اختبار التوزيع الطبيعي Kolmogorov_Simrnov.
- 47 الجدول رقم (05): نتائج معاملات الصدق والثبات.
- 48 الجدول رقم (06): توزيع درجات عبارات محاور الدراسة وفق لمقاس "ليكرت" Likert الخماسي.
- 49 الجدول رقم (07): الاتجاه العام لإجابات أفراد عينة البحث عن عبارات محور الثقافة التنظيمية.
- 50 الجدول رقم (08): الاتجاه العام لإجابات أفراد عينة البحث عن عبارات محور التشارك المعرفي.
- 51 الجدول رقم (09): نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية.
- الجدول رقم (10): نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر المتغيرات المستقلة (أبعاد الثقافة التنظيمية) على سلوك
- 52 التشارك المعرفي بمطاحن الزيبان-القنطرة-.



مقدمة:

تعتبر المعرفة في العصر الحديث من أهم عوامل الإنتاج، بل تفوقت من حيث الأهمية على عوامل الإنتاج التقليدية مثل الأرض ورأس المال. واستناداً إلى إيمان المنظمات المعاصرة بأهمية المعرفة في النجاح والاستمرار وتحقيق الميزة التنافسية، في ظل هذه التغيرات البيئية والتحديات الجديدة التي تواجه المنظمات، فإنها أصبحت ملزمة في تطبيق مفاهيم الإدارة الحديثة لمساعدة مواردها البشرية على اكتساب الكفاءات اللازمة لضمان قدرتها على التحسين والتطوير المستمر وفقاً للمتطلبات البيئية والمعرفية.

إدارة المعرفة هي نهج الإدارة المناسب الذي يسمح بالتحكم والسيطرة على المعرفة المتاحة والقدرة على الاستفادة منها ومشاركتها، نظراً لأنها تشكل أصولاً غير ملموسة تم إنشاؤها من أجل الحفاظ على ميزة تنافسية، إن مشاركة المعرفة هي عملية مهمة في إدارة المعرفة، والتي تضمن نشر المعرفة وتوزيعها ونقلها بين أعضاء المنظمة، مما يعكس بشكل إيجابي مهاراتهم وكفاءاتهم ومعرفتهم. وما يعكس الأهداف والتطلعات المستقبلية للمنظمة في قدراتهم البشرية لضمان تحقيق الأهداف. يتم دعم أنشطة تبادل المعرفة بشكل عام من خلال تكنولوجيا المعلومات وأنظمة إدارة المعرفة، ومع ذلك، فإن التكنولوجيا ليست سوى أحد العوامل التي تؤثر على مشاركة المعرفة التنظيمية. فمن بين العوامل الأخرى نجد أن الدافع، والثقافة التنظيمية، والثقة التنظيمية. هي من العوامل المهمة كذلك لدعم أنشطة تبادل المعرفة.

من ناحية أخرى، تبين أن الثقافة التنظيمية هي عنصر أساسي تهتم به المؤسسات وتعطي الأولوية لها لأنها تؤثر على سلوك الموظفين الذين تتفاعل معهم إلى حد معين وأن الثقافة التنظيمية تلعب دوراً على جميع المستويات و الأنشطة داخل المنظمة، وهذا يساهم في تحقيق الأهداف الفردية والجماعية والتنظيمية حيث تعمل على خلق القيم والمعتقدات والتوقعات والمعايير التي تؤثر على العمال وتسبب لهم إتباع توجيهات محددة تساهم في تطوير الأداء بشكل مناسب و بطريقة فعالة.

إشكالية الدراسة:

في ضوء ما سبق يمكن صياغة إشكالية الدراسة في التساؤل الرئيسي التالي:

- هل تساهم الثقافة التنظيمية في تطوير التشارك المعرفي على مستوى مؤسسة مطاحن الزيبان القنطرة-بسكرة؟

للإجابة على الإشكالية السابقة طرحنا الأسئلة الفرعية التالية:

- هل هناك علاقة بين المعتقدات التنظيمية والتشارك المعرفي في الوحدة محل الدراسة؟

- هل هناك علاقة بين القيم التنظيمية والتشارك المعرفي في الوحدة محل الدراسة؟

- هل هناك علاقة بين الأعراف التنظيمية والتشارك المعرفي في الوحدة محل الدراسة؟

- هل هناك علاقة بين التوقعات التنظيمية والتشارك المعرفي في الوحدة محل الدراسة؟

الدراسات السابقة

تعتبر الدراسات والأبحاث السابقة من المراحل المنهجية في البحث العلمي وذلك بهدف التعرف على المساهمات السابقة في موضوع البحث، وستتناول أهم وأحدث الدراسات نذكر منها:

➤ الدراسات السابقة بالعربية

1. دراسة إيهاب فاروق مصباح العاجز بعنوان " دور الثقافة التنظيمية في تفعيل تطبيق الإدارة الالكترونية" إيهاب فاروق مصباح العاجز(2011) ,

وهي دراسة تطبيقية على وزارة التربية والتعليم العالي - محافظة غزة. " حاولت هذه الدراسة الإجابة على الإشكالية التالية:

ماهو دور الثقافة التنظيمية في تفعيل تطبيق الإدارة الإلكترونية؟
ولخصت الدراسة نتائج من أهمها:

يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين عناصر الثقافة التنظيمية القيم التنظيمية، المعتقدات التنظيمية، الأعراف التنظيمية، التوقعات التنظيمية) وبين تفعيل تطبيق الإدارة الالكترونية في وزارة التربية والتعليم العالي، محافظات غزة وكانت هذه العلاقة طردية.

2. دراسة عيساوي وهيبة بعنوان " اثر الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي " (وهيبة، 2012) دراسة حالة فئة الأفراد الشبه طبيين بالمؤسسة الاستشفائية العمومية تراي بوجمعة بشار، حاولت الدراسة الإجابة على الإشكالية التالية: كيف تؤثر الثقافة التنظيمية في الرضا الوظيفي للأفراد الشبه طبيين بالمؤسسة الاستشفائية؟
ولخصت الدراسة نتائج من أهمها:

تعتبر الثقافة التنظيمية عامل من عوامل التأثير على الرضا الوظيفي من خلال تأثير الجانب المعنوي (اكتفينا بتأثير العادات والتقاليد) والجانب المادي(اكتفت بتأثير البيئة المادية)؛

توجد علاقة بين الثقافة التنظيمية والرضا الوظيفي للأفراد؛
درجة الرضا الوظيفي للأفراد الشبه طبيين منخفضة.

3. دراسة تهاني محسن بدر الحميدي بعنوان " الثقافة التنظيمية السائدة في المدارس الابتدائية في الكويت وعلاقتها بالتغيير التنظيمي " (تهاني محسن بنر الحميدي، 2012) حاولت الدراسة الإجابة على الإشكالية التالية:

هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى الثقافة التنظيمية السائدة ودرجة التغيير التنظيمي في المدارس الابتدائية في الكويت؟

من أهم النتائج المتوصل إليها: إن مستوى الثقافة التنظيمية السائدة في المدارس الابتدائية في الكويت من وجهة نظر المعلمات كان متوسطا على المجالات الخمس؛ وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى الثقافة التنظيمية السائدة ودرجة التغيير التنظيمي في المدارس الابتدائية في الكويت لكافة المجالات.

4. دراسة هناء جاسم محمد العسكري بعنوان " دور الثقافة التنظيمية في تعزيز التشارك المعرفي لدى أعضاء الهيئة التدريسية (هناء , جاسم محمد العسكري، 2013) دراسة تطبيقية في كلية الإدارة والاقتصاد،

حاولت الدراسة الإجابة على الإشكالية التالية: ما أثر أبعاد الثقافة التنظيمية على التشارك المعرفي؟

من أهم النتائج المتوصل إليها: وجود أثر ذي دلالة إحصائية لأبعاد الثقافة التنظيمية في التشارك المعرفي وكان ترتيب الأبعاد من حيث درجة تأثيرها على النحو الآتي: (الصراع الفكري، الثقة، الإبداع والميل نحو المخاطرة) .

5. دراسة عبد الحفيظ علي حسب الله وآخرون بعنوان " أثر البيئة الداخلية للمنظمة في المشاركة المعرفية للعاملين دراسة في قطاع الخدمات العامة " (عبد الحفيظ علي حسب الله، 2013)

حاولت الدراسة الإجابة على الإشكالية التالية: ما أثر أبعاد الثقافة التنظيمية على التشارك المعرفي؟

من أهم النتائج المتوصل إليها: أظهرت النتائج عدم وجود علاقات تأثير بين عوامل البيئة الداخلية والمشاركة المعرفية للعاملين

➤ لدراسات السابقة بالأجنبية

1. دراسة Sahar Khazaci Poul وآخرون بعنوان

THE IMPACT OF ORGANIZATIONAL CULTURE ON KNOWLEDGE SHARING
(Sahar Khazaci Poul..et alTHE(2016 ،

هدفت هذه الدراسة إلى دراسة العلاقة بين المعرفة الإدارية والثقافة التنظيمية كما تشير إلى أهمية تبني وجهة نظر معرفية وأيضاً فهم الارتباط بين أنواع الثقافة التنظيمية وإدارة المعرفة وقد تم استخدام استبيان لتحقيق أهداف الدراسة، وقد أظهرت النتائج ما يلي:

- نجاح تطبيق المعرفة.

- خلق التزام فردي نحو تنفيذ إدارة المعرفة.

أهداف الدراسة:

- بناء على إشكالية بحثنا فان الدراسة تقصد تحقيق الأهداف التالية:

- التعرف على دور الثقافة التنظيمية في تطوير التشارك المعرفي في الوحدة محل الدراسة.

- تحليل وقياس اثر أبعاد الثقافة التنظيمية " القيم التنظيمية، المعتقدات التنظيمية، الأعراف التنظيمية، التوقعات التنظيمية «على التشارك المعرفي.

- إظهار مستوى تشارك المعرفة في مؤسسة مطاحن الزيبان.

أسباب اختيار الموضوع:

- ترجع أسباب اختيارنا للموضوع إلى :

- تخصصنا في مجال إدارة الموارد البشرية.

- الرغبة في توسيع المعارف وإثرائها في ما يخص دور الثقافة التنظيمية في تطوير التشارك المعرفي.

- المساهمة في إثراء رصيد المكتبة الجامعية خاصة.

أهمية الدراسة:

تتضح أهمية الدراسة من أهمية الموضوع " تشارك المعرفة" في حد ذاته، فدخل المؤسسات إلى اقتصاد المعرفة ألزمها إتباع أسسه هذا الاقتصاد من اجل الاستمرار، فجاء هذا البحث لقياس أهمية التشارك وإبراز العوامل الأساسية لتطبيقه، فكانت الثقافة التنظيمية المتغير المستقل التي بنيت عليه هذه الدراسة.

- معرفة مدى تأثير أبعاد الثقافة التنظيمية على المعرفة وتشاركها في المؤسسة.

- إغناء الجانب النظري فيما يخص متغيرات البحث

- التعرف على طبيعة العلاقة بين الثقافة والتشارك المعرفي بالمؤسسة محل الدراسة

فرضيات الدراسة:

بعد التطرق للدراسات السابقة قمنا بوضع نموذج الدراسة، وصياغة فرضيات للإجابة على التساؤلات، وسيتم اختبار هذه الفرضيات لاحقا في الفصل التطبيقي.

الفرضية الرئيسية:

- تساهم الثقافة التنظيمية من خلال أبعادها " التوقعات التنظيمية، الأعراف التنظيمية القيم التنظيمية، المعتقدات التنظيمية" في تطوير التشارك المعرفي بمؤسسة مطاحن الزيبان.

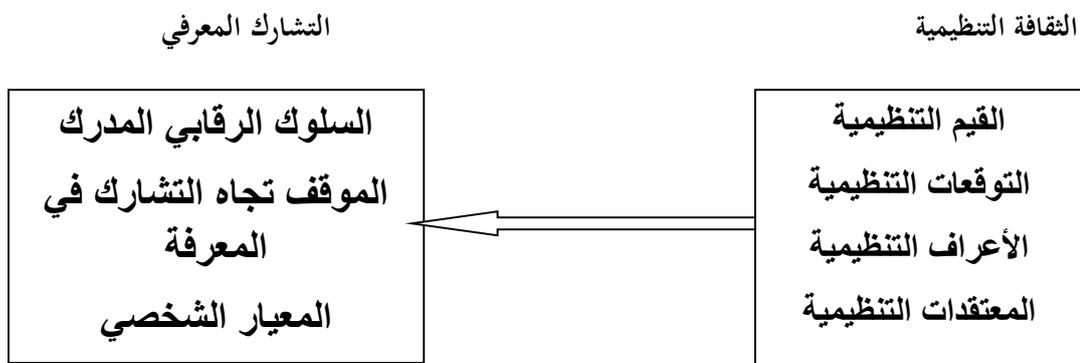
الفرضيات الفرعية:

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين بعد المعتقدات التنظيمية والتشارك المعرفي بمؤسسة مطاحن الزيبان.

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين بعد القيم التنظيمية والتشارك المعرفي بمؤسسة مطاحن الزيبان.

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين بعد الأعراف التنظيمية والتشارك المعرفي بمؤسسة مطاحن الزيبان.
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين بعد التوقعات التنظيمية والتشارك المعرفي بمؤسسة مطاحن الزيبان.

الشكل رقم (01): نموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الطالبة

حدود البحث:

- الحدود البشرية: أجريت الدراسة الميدانية على مختلف موظفي مؤسسة مطاحن الزيبان القنطرة
- الحدود الموضوعية: استهدفت هذه الدراسة الوقوف على دور الثقافة التنظيمية في تطوير التشارك المعرفي بمؤسسة مطاحن الزيبان القنطرة

__ الحدود المكانية: أنجزت هذه الدراسة الميدانية في مؤسسة مطاحن الزيبان القنطرة

الحدود الزمنية: تم الانجاز الفعلي لهذا البحث خلال السنة الجامعية 2022/2023.

هيكل الدراسة:

من اجل تحقيق الأهداف المرجوة من هذه الدراسة والإلمام بمختلف الجوانب التي تطرحها تم تقسيم بحثنا إلى ثلاثة فصول، وكل فصل يعالج جانب مختلف.

حيث جاء في الفصل الأول بعنوان مدخل إلى التشارك المعرفي، تناولنا في المبحث الأول من عموميات حول المعرفة، أما في المبحث الثاني فتطرقنا إلى التشارك المعرفي، أما الفصل الثاني فكان تحت عنوان الثقافة التنظيمية وانعكاساتها على التشارك المعرفي حيث تناولنا في المبحث الأول منه ماهية الثقافة التنظيمية وتطرقنا في المبحث الثاني إلى أساسيات الثقافة التنظيمية وفي المبحث الثالث إلى آليات تشكيل الثقافة التنظيمية والمحافظة عليها و خصص المبحث الرابع إلى تحليل انعكاسات أبعاد الثقافة التنظيمية على عملية التشارك المعرفي.

أما الفصل الثالث قد خصص للدراسة التطبيقية حول دور الثقافة التنظيمية في تطوير التشارك المعرفي في مؤسسة مطاحن الزيبان- القنطرة، قمنا في المبحث الأول بتقديم عام لمؤسسة مطاحن الزيبان، وفي المبحث الثاني تطرقنا إلى إجراءات الدراسة

الميدانية من خلال وصف مجتمع الدراسة وتصميم الاستبانة وكذلك اختبار صدقها وثباتها ثم الأساليب الإحصائية المستخدمة في التحليل، أما المبحث الثالث فقد تم فيه عرض وتفسير نتائج الدراسة نحو محاور الاستبانة واختبار الفرضيات.



الفصل النظري الأول

مدخل إلى التشارك المعرفي

تمهيد:

إن إدارة المعرفة تعتبر مدخل حديث يعتمد عليه في الوصول إلى مستويات عالية من الأداء وهذا من خلال عمليات إدارة المعرفة التي تهدف إلى تسهيل عملية نقل، تبادل وتحويل المعارف ذات العلاقة بالأنشطة لتطوير القدرات وكذا استخدامها في عملية صنع واتخاذ القرارات المناسبة، إذ تعتبر عملية التشارك المعرفي مهمة جدا حتى لا تقتصر على مجموعة أفراد دون آخرين، وبالنظر إلى عملية التشارك المعرفي فهناك العديد من المتغيرات التي تؤثر في العملية منها الثقافة التنظيمية لدى الأفراد إذا يرى العديد من الباحثين أن للثقافة التنظيمية دور كبير في تشارك الأفراد للمعرفة داخل المنظمة. وعليه فإننا في هذا الفصل سنتطرق إلى النقاط التالية:

المبحث الأول: عموميات حول إدارة المعرفة

ازداد اهتمام المؤسسات في الوقت الحالي بالمعرفة وذلك لأنها أصبحت تعد أساسا فعالا لعمليات الإبداع والابتكار وأساسا لرشاد القرارات لذا سنتطرق في هذا المبحث لمفهوم المعرفة وخصائصها ومصادرها وأهم تصنيفاتها، بالإضافة لاستعراض مفاهيم حول إدارة المعرفة وعملياتها.

المطلب الأول: مفهوم المعرفة

أولا- تعريف المعرفة

لقد تعددت التعاريف المقدمة من قبل الكتاب والباحثين للمعرفة وسنحاول فيما يلي استعراض بعضها.

- يعرفها مجموعة من الباحثين على أنها: رأس مال فكري وقيمة مضافة يجب اكتشافها واستثمارها وتحويلها إلى قيمة جديدة (سامح عبد المطلب عامل، 2010، صفحة 329)

- وتعرف كذلك بأنها مزيج من الخبرة والقيم والمعلومات السياقية وبصيرة الخبير التي تزود بإطار عام لتقييم ودمج الخبرات والمعلومات الجديدة فهي متأصلة ومطبقة في عقل العارف بها وهي متضمنة في المنظمة والمجتمع ليس في الوثائق ومستودعات المعرفة، لكنها أيضا في الروتين التنظيمي والممارسات والمعايير. (ابراهيم عبد القادر محمد، 2004، صفحة 27)

- وينظر Karaba Desetal إلى المعرفة باعتبارها سلسلة متكاملة ومتراطة من المراحل تبدأ بالبيانات فالمعلومات فالتحقق ثم التأمل وأخيرا الحكمة. (حسين محمود حريم، شاعر جار الله الخشالي، 2006، صفحة 151)

من خلال ما سبق وضع تعريف للمعرفة على أنها : مجموعة من الحقائق والمعلومات تساعد على صنع القرار واتساع ادراكات متخذ القرار في مختلف المجالات.

ثانيا - خصائص المعرفة:

للمعرفة خصائص وسمات تميزها عن باقي المفاهيم ذات العلاقة كاليانات والمعلومات، وقد تشبعت خصائصها تبعاً

للاختلاف وجهات الباحثين في هذا المجال : (زلمات مريم، 2010، صفحة 49)

-/توليد المعرفة: ويتم ذلك من خلال عمليات البحث العلمي عن طريق الاستنباط، الاستقراء، التحليل والتكيب، مما يساهم بدرجة كبيرة في توليد المعرفة

الفصل النظري الأول: مدخل التشارك المعرفي

-/موت المعرفة: بعض المعارف تتقدم ويقل استخدامها بدرجة متدنية جدا التي يمكن وصفها بالميتة نسبيا، كما قد تأتي معرفة وتنسخ معرفة قائمة تحل محلها.

-/امتلاك المعرفة: أي إمكانية امتلاك المعرفة من قبل أي فرد، عن طريق التعلم وتحويل هذه المعرفة إلى طرق عملية أو براءة اختراع وأسرار تجارية.

ثالثا_ مصادر المعرفة

عرف "سفادي"SAFFADY" مصدر المعرفة بأنه المصدر الذي يحوي أو يجمع المعرفة الذكاء، التعلم والخبرة تحدد حدود المعرفة للأفراد، ومن أهم مصادر المعرفة (سمراء كحلات، 2009، صفحة 42):

-المصادر الخارجية: تتمثل في المصادر التي تظهر في بيئة المنظمة المحيطة وتتوقف على نوع العلاقة مع المنظمات الأخرى، أو الانتساب إلى التجمعات التي تسهل عملية استنتاج المعرفة، كالمكتبات، الانترنت والانترنت، حيث يعمل الأفراد على مختلف مستوياتهم التنظيمية ومن خلال المدركات الحسية (السمعية، البصرية، اللمس، الذوق والشم)على اكتشاف البيانات ويستطيعون معالجة هذه البيانات وتحويلها إلى معلومات ومن خلال الخبرة والذكاء، التفكير والتعلم يستطيع الأفراد تفسير هذه المعلومات ووضعها في معنى لتحويل إلى معرفة.

كما يرى " VAIL فايل " إن كل منظمة تعمل لتوقع التهديدات المحتملة والفرص المتاحة أمامها حتى تكون أكثر فعالية، لذا يجب أن تكون قادرة على اسر المعلومات والمعرفة المحيطة بها، وتقوم بعض المنظمات باعتماد نظم رصد معقدة، إذ يعتمد قسم المعلومات أو المعرفة فيها أحدث التطورات التكنولوجية المقدمة في المؤتمرات العلمية والمجالات والأسرار التجارية، كما تقوم بعض المنظمات باستئجار مخبرين أو مخبرات السوق أو التحسس الصناعي.

- المصادر الداخلية: بالإضافة للبيانات والمعلومات المخزنة في أنظمة المعلومات بالمنظمة فإنها تتمثل في خبرات أفراد المنظمة المتراكمة والقدرة على الاستفادة من تعلم الأفراد والجماعات والمنظمة ككل، عملياتها والتكنولوجيا المعتمدة كإستراتيجية والمؤتمرات الداخلية، المكتبات الالكترونية، العقل والمهارة أو من خلال التعلم بالعمل ويذكر "الكبيسي" أن المصدر يحدد نوع المعرفة حيث تختلف أنواعها حسب اختلاف مصادرها. (زلمات مريم، مرجع سابق، صفحة 42)

رابعا_ أنواع المعرفة:

يتفق الكتاب والباحثون والمعنيون بموضوع المعرفة على أن هناك عدة أنواع من المعرفة، وقدموا عدة تصنيفات للمعرفة، ومن أقدم هذه التصنيفات التميز بشكل واضح بين المعرفة العلمية التي تستند إلى الخبرة والمعرفة النظرية المشتقة من التفكير والتبصر بتلك الخبرة. (حسين محمد حريم وشاكر جارا الله الخشالي مرجع سابق، صفحة 151)

يتم تصنيف المعرفة حسب الكتاب والباحثين وفقا لما يلي (صلاح الدين الكبيسي ،، 2005، الصفحات 23-24):

-تصنيف (Lundvall,1999) :

صنفها إلى أربعة أنواع:

/معرفة- ماذا (what-know):وتعبر عن المعرفة حول الحقائق التي يمكن ترميزها.

/معرفة لماذا(why-know):وهي المعرفة حول المبادئ والقوانين

معرفة-كيف(know-how):وهي المهارات والقابلية لتنفيذ مهمة معينة نجاح.

الفصل النظري الأول: مدخل التشارك المعرفي

معرفة -من (konw_who): وهي المعلومات حول من يعرف ماذا أو يعرف كيفية أداء ماذا.

-تصنيف (QUINN ;ETAL1996):

صنفها إلى أربعة أنواع هي:

-معرفة -ماذا.

-معرفة -كيف.

-معرفة -لماذا.

-الإبداع المحرك ذاتيا أو رعاية الأفراد-لماذا.

-تصنيف (JOHNSTON & hlumentritt.1999)

صنفها إلى أربعة أنواع وهي:

-المعرفة المرمزة: وهي المعرفة التي أفرزت بشكل علني من قبل البشر وان الطريقة جعلها علنية تتم عبر التدوين وهي قابلة للنقل والتداول.

-المعرفة العامة: وهي المعرفة المقبولة بوصفها قياسية بدون جعلها علنية رسميا، وغالبا ما تكون على شكل روتينيات أو ممارسات ويمكن تعلمها من خلال العمل عبر سياقات خاصة.

-المعرفة الاجتماعية: هي المعرفة حول القضايا الشخصية والقضايا الثقافية، وتتضمن معرفة من يساعد في القضايا الثقافية وبادوار مختلفة.

-المعرفة المجسدة: وهي الخبرات والخلفية العلمية والمهارة التي تراكمت لدى الشخص خلال حياته، ولهذا فهي ترتبط بالشخص.

-تصنيف توم باكمان (TBOCKMAN):

قدم تصنيفا أوسع للمعرفة حيث يصنفها إلى أربعة أنواع هي: (نجم عبود نجم، 2007، الصفحات 43-44)

-المعرفة الصريحة: معرفة جاهزة وقابلة الوصول، موثقة في مصادر المعرفة الرسمية التي عادة ما تكون جيدة التنظيم.

-المعرفة الضمنية: قابلة للوصول من خلال الاستعلام والمناقشة ولكنها معرفة غير رسمية يجب أن توضع وبعد ذلك تنقل وتبلغ.

-المعرفة الكامنة: قابلة للتوصل بشكل غير مباشر فقط ويتم ذلك بصعوبة من خلال أساليب الاستنباط المعرفي وملاحظة السلوك.

-المعرفة المجهولة: المبتكرة أو المكتشفة من خلال النشاط المناقشة، البحث والتجريب.

كما نرى فان هذه التصنيفات رغم تنوعها الظاهر فإنها تدور في إطار نمطي، المعرفة الصريحة "القياسية" والضمنية "التنوع" وان ادارة المعرفة لا يمكن أن تفهم من خلال التمييز بين هذا المطلب من المعرفة لان ما يميز الشركات القائمة هي المعرفة هو هل أن الأساس في معرفتها هو الوثيقة أو البرمجية أي المعرفة الصريحة، أم الأفراد أي المعرفة الضمنية.

المطلب الثاني: مفهوم إدارة المعرفة

تعد إدارة المعرفة من المفاهيم الحديثة في علم الإدارة والتي تعد من أهم السمات للأنشطة التي تؤثر على نوعية وجودة العمل، إذ أنها نشأت في أوائل التسعينيات وأصبحت ذات مراكز مهما للمجالات الأكاديمية والميادين المشتركة وقد احتلت مكانا مرموقا وحيويا في شتى المجالات الإدارية والفنية والتجارية فقد ازدهرت أهميتها بسبب ما حققته من أهمية واضحة لاسيما في الفرص التنافسية والتي ينظر إليها بأنها واحدة من أهم عوامل النجاح في المجتمعات المعاصرة المليئة بالحيوية والنشاط بكل غير محدود وبسبب الطبيعة العلمية المتنوعة لإدارة المعرفة لم تعد مفاجئة أن تجد تعريفات متنوعة تأتي من وجهات نظر مختلفة بعضها جاء من وجهة نظر أنظمة المعلومات وبعضها من وجهة نظر الموارد البشرية وتعريفات أخرى تعكس وجهة نظر الإدارة الإستراتيجية ، ثم توالت التعاريف لإدارة المعرفة حتى توصل المفهوم إلى ما هو عليه الآن. (سليمان الفارس، 2010، صفحة 67)

أولا: تعريف إدارة المعرفة:

اختلفت التعاريف المقدمة من قبل الكتاب والباحثين لإدارة المعرفة من أبرزها:

- تعرف إدارة المعرفة على أنها: "العملية التي يتم فيها تحويل المعلومات والموارد الفكرية إلى موارد ذات قيمة عالية من اجل تطوير قابليات الأفراد والمنظمات لغرض تحقيق أهدافه. (L.Johnson، 2001)
- هي "الاستراتيجيات والتراكيب التي تعظم من الموارد الفكرية والمعلوماتية من خلال قيامها بعمليات شفافة وتكنولوجية تتعلق بإيجاد وجمع ومشاركة وإعادة تجميع وإعادة استخدام للمعرفة بهدف إيجاد قيمة جديدة من خلال تحسين الكفاءة والفعالية الضرورية والتعاون في عمل المعرفة لزيادة الابتكار واتخاذ القرار". (العمري غسان ، عيسى ابراهيم، 2004، صفحة 35)
- هي «العمليات والأدوات والسلوكيات التي يشترك في صياغتها وأدائها المستفيدون من المنظمة، لاكتساب و تخزين وتوزيع المعرفة لتعكس على عمليات الأعمال للوصول إلى أفضل التطبيقات بقصد المنافسة طويلة الأمد والتكيف (صلاح الدين الكبيسي ،مرجع سابق، صفحة 42)
- وتعرف بأنها" عبارة عن مجموعة من الأنشطة والعمليات التي تساعد المنظمات على توليد المعرفة والحصول عليها واختبارها واستخدامها وتنظيمها ونشرها والعمل على تحويل بما تتضمن من بيانات ومعلومات وخبرات واتجاهات وقدرات إلى منتجات «سلع وخدمات" واستخدام مخرجات إدارة المعرفة غي صناعة القرارات وحل المشكلات ورسم عمليات التعلم وبناء منظومة متكاملة للتخطيط الاستراتيجي. (عصام نور الدين، 2009، صفحة 32)
- من خلال التعريفات السابقة لإدارة المعرفة يمكن القول إن هناك اختلاف في وجهات نظر الباحثين، وعليه يمكننا القول: «إن إدارة المعرفة عبارة عن مجموعة من العمليات توليد، تخزين، توزيع وتطبيق المعرفة في المنظمة بهدف تحقيق أداء متميز" رغم التنوع والتعدد في مفهوم إدارة المعرفة إلا أن هذا الشيء جعلها تحضي باهتمام كبير من طرف الباحثين في المؤسسات العالمية.

ثانيا: أهداف إدارة المعرفة

تهدف إدارة المعرفة إلى تحقيق ما يلي: (صلاح الدين الكبيسي .مرجع سابق، الصفحات 43-44)

الفصل النظري الأول: مدخل التشارك المعرفي

- اسر المعرفة من مصادرها وخزنها وإعادة استعمالها.
 - جذب رأس مال فكري أكبر لوضع الحلول للمشكلات التي تواجه المنظمة.
 - خلق البيئة التنظيمية التي تشجع كل فرد في المنظمة على المشاركة بالمعرفة لرفع مستوى معرفة الآخرين.
 - تحديد المعرفة الجوهرية وكيفية الحصول عليها وحمايتها.
 - بناء إمكانات التعلم وإشاعة ثقافة المعرفة والتحفيز لتطويرها والتنافس من خلال الذكاء البشري.
 - تعمل على جمع الأفكار الذكية من الميدان، وتسهم في نشر أفضل الممارسات في الداخل
 - خلق القيمة للأعمال من خلال التخطيط لها والجودة العملائية وإدارة وتطوير العاملين وإدارة الزبائن وتقييم الإنتاج.
 - تساعد على بناء ما يسمى بمتخصصي المعرفة وهم الأشخاص الذين لديهم معلومات حول موضوع أو تخصص ما.
- ثالثا: أهمية إدارة المعرفة.

تعود أهمية إدارة المعرفة إلى أهم ثلاثة تحديات تواجه إدارة الأعمال في الوقت الحالي وهي: (عائشة شفرور، 2010، صفحة 139)

- . كيفية اقتفاء إثر الزبائن وخدمة حاجاتهم عبر الشبكة العالمية"الانترنت" والتجارة الالكترونية.
 - . كيفية استخدام تكنولوجيا المعلومات في الحصول على حصة ومكانة في سوق المنافسة.
 - . الآلية التي تمكن الشركة من إعادة ترتيب أفكار العاملين وخيراتهم المتراكمة من خلال " تعميق وبناء القيم الرصينة للشركة.
- Organisationnel Learning تأسيس مفهوم التعلم التنظيمي "

أما أهمية إدارة المعرفة فيمكن حصرها في النقاط الآتية: (بوسهوه نذير، صفحة ص28_29):

- تعد إدارة المعرفة فرصة كبيرة للمؤسسات لتخفيض التكاليف ورفع موجوداتها الداخلية لتوليد الإيرادات الجديدة.
 - تعد عملية نظامية تكاملية لتنسيق أنشطة المؤسسة المختلفة في اتجاه تحقيق أهدافها.
 - تعزز قدرة المنظمة للاحتفاظ بالأداء المؤسسي المعتمد على الخبرة والمعرفة وتحسينه.
 - تتيح إدارة المعرفة للمنظمة تحديد المعرفة المطلوبة، وتوثيق المتوافر منها وتطويرها والمشاركة بها وتطبيقها وتقييمها.
 - تعد إدارة المعرفة أداة المنظمات الفاعلة الاستثمار رأسمالها الفكري، من خلال جعل الوصول إلى المعرفة المتولدة عنها بالنسبة للأشخاص الآخرين المحتاجين إليها عملية سهلة وممكنة.
 - تسهم في تحفيز المنظمات لتحديد ذاتها ومواجهة التغييرات البيئية غير المستقرة.
 - تدعم الجهود للاستفادة من جميع الموجودات الملموسة وغير الملموسة، بتوفير إطارات عمل لتعزيز المعرفة التنظيمية.
 - تسهم في تعظيم قيمة المعرفة ذاتها عبر التركيز على المحتوى.
- لتحقيق إدارة المعرفة والرقي بهذا المفهوم لابد من توفر أسباب الاهتمام بإدارة المعرفة سنتعرف عليها في المطلب التالي:

المطلب الثالث: أسباب الاهتمام بإدارة المعرفة

اختصر k. dalkir الاهتمام المتزايد اليومي بإدارة المعرفة في أربعة مواضيع رئيسية:

__ عولمة العمل فالمؤسسات اليوم بطبيعتها أصبحت أكثر عولمة ومتعددة الثقافات والمواقع؛

الفصل النظري الأول: مدخل التشارك المعرفي

تقلل القوة العاملة الذي من شأنه خلق مشاكل استمرارية المعرفة وتنقص من مخزونها في المؤسسة؛
التقدم التقني من خلال تكنولوجيات الإعلام والاتصالات التي قربت المسافات؛ وجعلت من عملية اتخاذ القرار سهلة وسريعة.
(بلقوم فريد، 2013، صفحة 58).

يعتبر الاهتمام بإدارة المعرفة حديثا، ويرتبط بتطور الفكر الإنساني ويمكن القول أن غزو الاهتمام المعاصر بإدارة المعرفة يعود إلى عالم الإدارة بيتر داركرا Peter Drucke الذي يسمي "أبو إدارة المعرفة" فقد حدد الحاجة لها في مقال له عام 1994، حيث بين أن الحاجة لإدارة المعرفة تعود لمجموعة أسباب، كان من أهمها: أن المعرفة أصبحت المورد الأساسي للقوة العسكرية والاقتصادية لأية دولة وان هذه المعرفة تختلف عن الموارد وعناصر الإنتاج الذي حددها علماء الاقتصاد التقليديون وهي: (الأرض، الموارد الطبيعية والعمالة، رأس مال)، ولهذا تحتاج (أمريكا) إلى جهد منظم لتحسين نوعية المعرفة وإنتاجها، لان أداء بل بقاء أي منظمة لمجتمع المعرفة سيعتمد بالدرجة الرئيسية على هاذين العاملين ونوعية المعرفة وإنتاجها، وكان ذلك تحول المجتمع إلى مجتمع معرفة مشيرا إلى التحديات الجديدة التي يولدها هذا التحول لكل من إدارات الأعمال والحكومات. (ناصر محمد سعود جردات وآخرون، 2011)

ومن ابرز الأسباب ايضا التي أدت إلى ظهوره والاهتمام بها هو: (صالح عبد الحكيم عبد الغفور، 2015، الصفحات 21-22)

- تعاضد دور المعرفة في نجاح المنظمة كونها تعمل على تخفيض التكلفة ورفع جودة موجودات المنظمة؛
- تفرغ إدارة المعرفة وزيادة احتمالات تطبيقها، وتعدد أنواع المعرفة وتنوع النظم والعمليات التي تدعم تطبيقها
- نجاح إدارة المعرفة في معالجة عدة مجالات، خاصة في مجال المنافسة والإبداع والتجديد والتنوع.

المطلب الرابع: نماذج عملية إدارة المعرفة

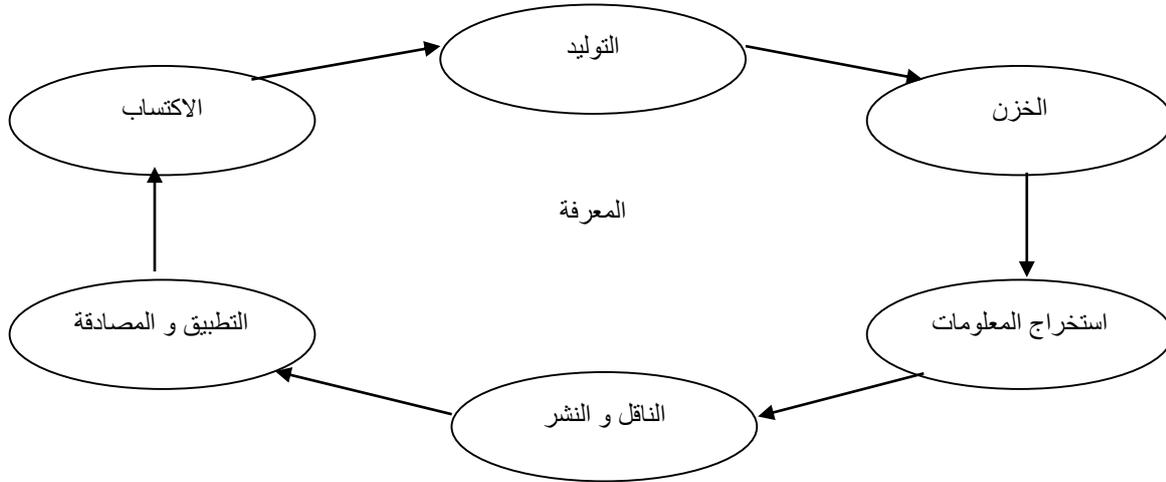
لقد تعددت نماذج إدارة المعرفة حيث اتخذت أشكالا عديدة وكان هدف كل باحث من وضع نموذج هو تحقيق أهداف المنظمات وحل مشكلاتها وذلك لتتماشى مع تغيرات العصر، ومن بين هذه النماذج هي: (حجازي علي هيثم، 2014، الصفحات 77-82)

– نموذج (MARQUARDT.1996)

اقترح (MARQUARDT2006,26) مدخلا نظاميا شموليا لإدارة المعرفة في المنظمة، ويتألف النموذج المقترح من ستة مراحل، تغطي عملية نقل المعرفة إلى المستخدم من خلال الخطوات التالية التي تسير بالتسلسل:

- الاكتساب ACQUISITION
- التوليد CREATION
- التخزين STORAGE
- استخراج المعلومات وتحليلها ANALYSIS AND DATA MINING
- النقل والنشر TRANSFER AND DESSMINATION
- التطبيق والمصادقة APPLICATION AND VALIDATION

الشكل رقم (02): Marquardt



المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على: (هيثم علي حجازي، 2014، صفحة 81)

ويوضح هذا النموذج إن المنظمات تتعلم بفعالية وكفاءة حال نمو العمليات الست وتفاعلها وبالتالي، فإن هذه العمليات عمليات غير مستقلة عن بعضها البعض، والمعلومات يجب أن توزع من خلال قنوات متعددة، وكل قناة من هذه لها آثار زمنية مختلفة، ويجب أن تخضع إدارة المعرفة وبشكل مستمر لعمليات مراجعة وتنقيح، وتقع إدارة المعرفة في قلب بناء المنظمة المتعلمة، والتي تقود المعرفة خلال كل مرحلة من هذه مراحل الستة.

-نموذج wiig :

يقدم (karlwiig)نموذجاً آخر يحقق أربعة أهداف رئيسية هي:

- بناء المعرفة

-الاحتفاظ بالمعرفة

-تجميع المعرفة

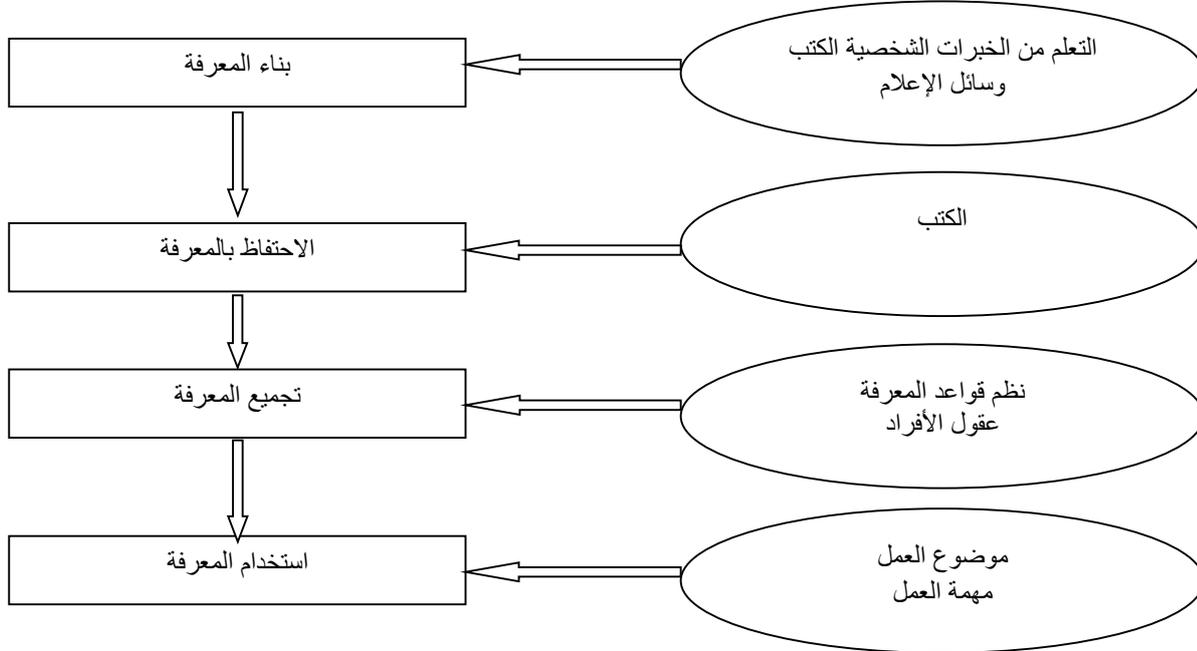
-استخدام المعرفة

وفي هذا النموذج يتم تصوير نشاطات الفرد ووظائفه على أنها خطوات متسلسلة، بمعنى آخر، أنها عملية تسهل بناء المعرفة واستخدامها باعتبار انه يمكننا تنفيذ بعض الوظائف والنشاطات بالتوازي، كما أننا نستطيع الاستدارة نحو الخلف كي تكرر الوظائف والنشاطات التي تم تنفيذها في وقت سابق ولكن بتفصيل وتأكيد مختلفين، كما تبين من النموذج، فإن الاهتمام بتركيز أيضا على الاحتفاظ بالمعرفة في عقول الأفراد وفي الكتب وفي قواعد المعرفة المحسوبة وفي أي شكل آخر له علاقة بالموضوع، أما تجميع المعرفة فيمكن أن يتخذ أشكالا عديدة، بدءا من الحوارات التي تتم عند براءات الاختراع، إلى شبكات الخبرة، وإلى فرق العمل، وعلى نحو مماثل، فإنه يمكن تحقيق استخدام المعرفة من خلال أشكال عديدة، وذلك اعتمادا على الموقف، ويلاحظ في هذا النموذج انه تم دمج وتوحيد الوظائف الأساسية والنشاطات التفصيلية في مختلف مجالات بناء واستخدام المعرفة

الفصل النظري الأول: مدخل التشارك المعرفي

لدى المنظمات والأفراد وعلى الصعيد النظرية، فإن هذه الوظائف يمكن أن تكون مشابهة، لكنها على الصعيد العملي تكون مختلفة تماما ويركز هذا النموذج على تحديد وربط الوظائف والنشاطات التي تنهك بها المنظمة والأفراد لإنتاج المنتجات والخدمات.

الشكل رقم (03): نموذج إدارة المعرفة عند karl wiig



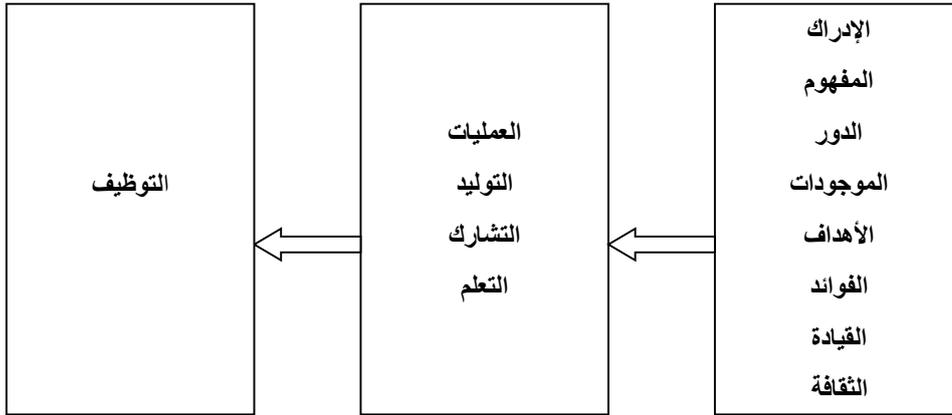
المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على: (هيثم علي حجازي، 2014، صفحة 81)

-نموذج حجازي :

سعى حجازي إلى بناء نموذج يعمل على تحديد المتغيرات المستقلة والوسيلة والتابعة التي تؤدي على تنفيذ برنامج إدارة معرفة فاعل، ويعكس هذا النموذج اثر إدراك المنظمات لإدارة المعرفة من حيث مفهومها ودورها ومجهوداتها وأهدافها وفوائدها ودور قيادة المعرفة ودور الثقافة التنظيمية " المتغيرات المستقلة" في توظيف إدارة المعرفة سلبا وإيجابا، كما يحدد النموذج عمليات إدارة المعرفة من حيث توليد المعرفة والتشارك فيها والتعلم التنظيمي " المتغير الوسيط" واثار ذلك في توظيف إدارة المعرفة "المتغير التابع".

وقد عمل حجازي على تشكيل متغيرات النموذج من ثلاثة متغيرات أساسية مستقلة " الإدراك" ووسيلة "العمليات" وتابعة " التوظيف" وحاول تطبيق هذه المتغيرات في البيئة الأردنية.

الشكل رقم (04): نموذج حجازي لتوظيف إدارة المعرفة



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على (هيثم علي حجازي مرجع سابق ، صفحة 82).

- نموذج **JASTON& GUPTA** : (داسي وهيبة، 2014، الصفحات 76-77)

يقدم **GUPTA&JASTON** كل من نموذجا لإدارة المعرفة انطلاقا من رؤيتها إن إدارة المعرفة عملية إستراتيجية لتضمن تحقيق هدف التميز، يفترض هذا النموذج وجود خمس مكونات أساسية لإدارة المعرفة الفعالة حيث تسير تسلسلا على النحو التالي:

- **تجميع المعرفة**: يتم الحصول على المعرفة من المصادر الداخلية أو الخارجية للمنظمة.

- **التنقية**: تلي العملية الأولى عملية التنقية للكّم الهائل من المعلومات التي تم جمعها والإبقاء ما يتلاءم مع إستراتيجية المنظمة.

- **ترتيب وتنظيم المعرفة**: تقوم المنظمة بتطوير آليات لتنظيم وخصن المعرفة لمساعدة المستخدمين والمستفيدين منها الحصول عليها في عملية اتخاذ القرار بأقل تكلفة وقل وقت.

- **نشر وتوزيع المعرفة**: تساعد عملية النشر الكفاء لمعرفة قدرة المنظمات على اتخاذ القرارات بشكل مثير لأنها تساعد على تقاسم المعرفة والأفكار الإستراتيجية وإيصالها إلى جميع أفراد المنظمة بدلا من أن تبقى حكرا لدى الإدارة العليا.

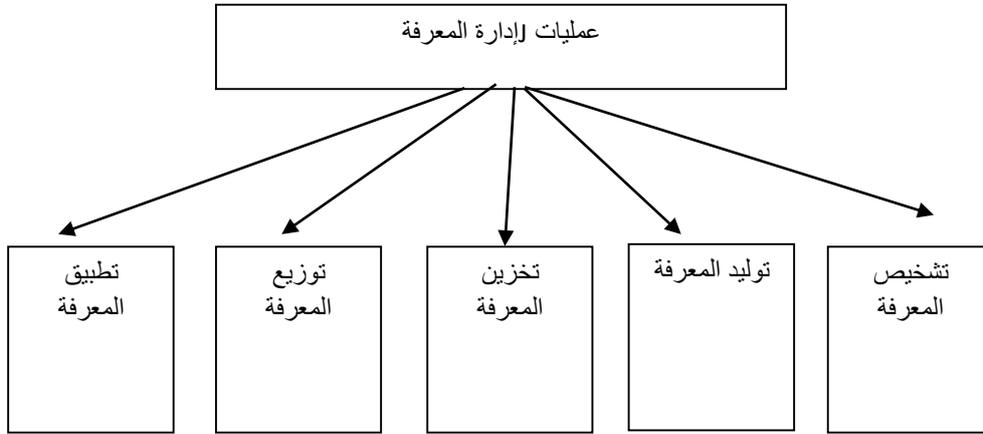
- **تطبيق المعرفة**: إن العمليات السابقة تكون بلا جدوى إذ لم يكن هناك تطبيق فعال للمعرفة.

المطلب الخامس: عمليات إدارة المعرفة

اختلف الباحثون والكتاب فيما تتضمنه إدارة المعرفة من عمليات فنجد أن بعضهم صنفها إلى ثلاث عمليات بينما توسع الآخرون لتضم أكثر من ذلك وبغرض التعرف إلى أهم تلك العمليات تم انتقاء أربعة عمليات لإدارة المعرفة متمثلة في الشكل

التالي:

الشكل رقم(05): عمليات إدارة المعرفة



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على (ريحي مصطفى عليان، 2007، صفحة 195)

أولاً: تشخيص المعرفة:

إن تشخيص المعرفة داخل المنظمة عن الزبائن والسوق أو المنتج تعتبر الخطوة الأولى لإدارة المعرفة ، ثم يتم بعدها البحث عن مكان وجودها ، هي موجودة في رؤوس العاملين أم في النظم أم في الإجراءات؟ (ربي مصطفى عليان، 2007، صفحة 195)

ومن اجل تحقيق الهدف الثاني لإدارة المعرفة وهو ابتكار المعرفة من الفهم والمقاربة بين موجودات المعرفة الحالية في المنظمة وموجودات المعرفة المطلوبة للمنظمة، ويمثل هذا الفرق حجم الجهود التي تحتاجها المنظمة لاستمرار في عملية ابتكار معرفة جديدة وان خريطة المعرفة تستخدم في تشخيص المعرفة في المنظمة.

من جانب آخر فانه في المرحلة الأولى لوضع إطار عام للقيمة المضافة لإدارة المعرفة فانه يتم توضيح القيمة ذات العلاقة من حيث تعريفها وتقييمها وتنقيتها، ثم اختيار مصادر المعرفة التي تزود عناصر القيمة المحددة بالمعرفة المطلوبة، وبعدها يتم اكتساب المعرفة وتنظيمها وتمكين العاملين من استخدامها ونقلها، وان البناء الهيكلي لإدارة المعرفة يوضح قدرات ومصادر الشركة في المعرفة وانه يتكون من مخازن المعرفة ومصافي تكريرها وإدارة التنظيمية وتكنولوجيا المعلومات.

أي أن عملية تشخيص المعرفة تقوم بتحديد نوعية المعرفة المطلوبة التي تريدها المنظمة وتحديد مصادرها وطرق الحصول عليها. (ابراهيم الخلوف الملكاوي، 2006، صفحة 89)

ثانياً: توليد المعرفة:

إن توليد المعرفة يعني إبداع المعرفة ويتم ذلك من خلال مشاركة فرق العمل وجماعات العمل الداعمة لتوليد رأس مال معرفي جديد في قضايا وممارسات جديدة تساهم في تعريف المشكلات وإيجاد الحلول لها بصورة ابتكارية ومستمرة، حيث أنها عملية مزدوجة ذات اتجاهين فالمعرفة مصدر للابتكار والابتكار يعود ليصبح مصدراً لمعرفة جديدة. (ريمة علي حلاق،

2014، صفحة 52)

الفصل النظري الأول: مدخل التشارك المعرفي

وتجدر الإشارة إلى أن عملية توليد المعرفة يجب ألا تقتصر على إدارات البحث والتطوير، بل يجب أن تمتد إلى كل مجالات العمل والخبرة بالمنظمة أي أن الأفراد فقط هم الذين يولدون المعرفة، حيث أن المنظمة لا تستطيع توليد المعرفة بدون أفراد ولذلك يجب عليها توفير البيئة المناسبة التي تحفز وتدعم نشاطات توليد المعرفة التي تقوم بها الأفراد.

ثالثا: تخزين المعرفة:

بعد تمكين المنظمة من توليد أقصى حد من المعرفة التي تحتاجها والتي قد تحتاجها، تسعى جاهدة بكل ما أوتيت من قوة إلى ترميز تلك الكنوز المعرفية وتوثيقها بطريقة تضمن حفظها من التلف والضياع بغية تفعيلها واستخدامها لاحقا، ويتم خزن المعرفة في مخازن المعرفة التي تسعى لكل أشكال المعرفة وفق أشكال متنوعة للتخزين وبمرورها على مصافي لتكثيرها وتنظيمها لتتجسد في النظم الخبيرة، قواعد المعرفة، الإجراءات والعمليات الموثقة شبكات العمل، برمجيات المجموعة، وكل هذا وذلك يشكل الذاكرة التنظيمية للمنظمة التي يلعب اختصاص المعلومات الدور الأعظم فيها، ويعتبر تخزين المعرفة جسرا بين توليد المعرفة وبين استرجاعها كما يجب الأخذ في الاعتبار حجم السياق الذي سيتم احتواؤه، فليس إبداع المعرفة مقتصرًا على المشاركة بها فقط وإنما في استخدامها بكفاءة وبشكل كاف في السياق وإلا فقدت المعرفة، ومن هنا تأتي أهمية تخزين المعرفة والطرق والوسائل في ذلك، مع ضرورة إيجاد نظام لأدامتها والسيطرة عليها وتطويرها في ظل تراكمها ونموها، إضافة إلى تقويم محتوياتها وتحديد العلاقة بين القديم والجديد منها ومن تم توصيلها. (سمراء كحلات، صفحة 66)

رابعا: توزيع المعرفة:

يتم توزيع المعرفة على المستخدمين لضمان وصولها إلى المراكز التنظيمية ويتم هذا التوزيع عبر الوسائل المتاحة والتي من أهمها وسائل الاتصال المباشر وغير المباشر والتعلم والتدريب وتتطلب هذه المرحلة تهيئة الجميع على تقاسم المعرفة من خلال تبني ثقافة تشجع على ذلك، وتوفر المناخ العام والهيكل التنظيمي والبيئة المناسبة لذلك، وبالإضافة إلى تبني نظام الحوافز يساعد على تقاسم المعرفة، فكل هذه الأمور تسهم في خلق مناخ تشجع على تقاسم المعرفة، وتشجع الجميع على تحويل معرفتهم الضمنية إلى صريحة وتشجعهم على قبول استخدام الآخرين لمعرفتهم وبناء الثقة بين الجميع التي لها دورا في تقاسم المعرفة. (عبد الرحمان الجاموسي، 2010، الصفحات 121-122)

كما أن نقل المعرفة هي العملية التي تتضمن مجموعة من الوسائل التي تساعد على تقسيم وفهم المعرفة وتحديد نظم إدارة المعرفة التي تساعد إدارة المعرفة باعتبارها إستراتيجية مقصودة تجاب المعرفة الصحيحة للفرد الصحيح في الوقت الصحيح وبالتالي تساعد الأفراد على اقتسام المعرفة ووضعها في الأعمال بطرق تزيد من تحسين الأداء التنظيمي، فالمعرفة وبوصفها موجودا يزداد بالاستخدام والمشاركة وتبادل الأفكار والخبرات بين الأشخاص تنمو وتتعاظم لدى كل منهم، لذا سعت المنظمات التي تشجع المشاركة.

-**خامسا: تطبيق المعرفة** : إن المعرفة تأتي من العمل وكيفية تعليمها للآخرين حيث تتطلب المعرفة التعليم والشرح والتعلم يأتي عن طريق التجريب والتطبيق مما يحسن مستوى المعرفة ويعمقها، وعلى ضوء ذلك فانه يجب أن يؤخذ تطبيق المعرفة في المقام وانه لا يوجد عمل بدون أخطاء وما على الشركة إلا يعمل، وبذلك فإنها تستوجب الاحترام والإعجاب وليس الخوف إن نظام الكفاء لا يكفي لضمان النجاح في الشركة لكنه بمثابة خطوة ايجابية للتعلم وان القوة فيه تكمن في استخدامه، وان تطبيق المعرفة أكثر أهمية من المعرفة نفسها، ولن تقود عمليات الإبداع والتخزين والتوزيع إلى تحسين الأداء التنظيمي مثلما تقوم به عملية

التطبيق الفعال للمعرفة، في تحقيق الجودة العالمية للمنتجات لمقابلة حاجات الزبائن لذلك فالمعرفة قوة إذا طبقت. (ربحي مصطفى ، صفحة 199)

المبحث الثاني: مدخل التشارك المعرفي

المطلب الأول: مفهوم التشارك المعرفي

أولاً: تعريف التشارك المعرفي

لا يوجد تعريف موحد للتشارك المعرفي فقد تعددت وجهات نظر الباحثين في ذلك: (عبد المالك جحيق، وسارة عبيدات، 2014، صفحة 129)

- هناك من يرى أن التشارك المعرفي مجموعة من الأنشطة التي تساهم في نقل ونشر المعرفة بين الأفراد والمجموعات والمؤسسات.

وفي رأي آخر يختلف عما سبق يرى أصحابه أن التشارك المعرفي هو العلاقة التي تنشأ بين طرفين على الأقل، الطرف الأول هو الذي يمتلك المعرفة ويعبر عنها بوعي، أما الطرف الآخر هو الذي يكسب المعرفة ويدركها، و بهذا المفهوم فان التشارك المعرفي هو مجموعة من السلوكيات التي تنطوي على تبادل المعرفة أو مساعدة الآخرين على اكتسابها.

- وهناك من يرى أن التشارك المعرفي هو " أنشطة نقل ونشر المعرفة من أحد الأشخاص إلى آخر أو من إحدى الجامعات أو المؤسسات إلى أخرى ويتضمن ذلك تبادل المعرفة الضمنية والصريحة على حد سواء." (ثروت عبد الحميد عبد الحافظ، وياسر فتحى الهنداوي المهدي، 2015، الصفحات 484-485)

- كما يرى آخرون على أنها: " عملية إيصال ونقل المعرفة الصريحة أو الضمنية إلى أفراد آخرين، وهذا النقل يكون فاعلاً إذا فهم المستقبل المعرفة المنقولة إليه، واستطاع استخدام تلك المعرفة وهذا التشارك أو نقل يتم عبر أشخاص أو دوائر أو منظمات." (ناصر محمد سعدون جردات، صفحة 135)

من خلال ما سبق نستنتج أن التشارك المعرفي هو عملية ويتضمن تحويل ونقل المعرفة من فرد إلى آخر لتحقيق قيمة مضافة للمعرفة وتطوير قدراتهم في انجاز المهام.

ثانياً: أهمية التشارك المعرفي

تكمن أهمية التشارك المعرفي في ما يلي (هنا جاسم محمد العسكري ، صفحة 9)

تساهم عملية التشارك المعرفي بتزويد المنظمات بفرصة لمناقشة ماذا تعرف، كيف تعرف، للتوجه نحو النمو والتوسع المستقبلي بإضافة قيمة للأنشطة التنظيمية؛

اشترك الأفراد بالخبرات والمعلومات ذات العلاقة يقلل من الوقت الضائع من محاولات الخطأ والتجربة، وبشكل ملحوظ سوف تزداد موارد المنظمة.

ثالثاً: أهداف التشارك المعرفي

- تتمثل أهداف التشارك المعرفي في ما يلي: (اقطي جوهره، 2014، صفحة 48)

الفصل النظري الأول: مدخل التشارك المعرفي

- تطوير موضوعي للمفاهيم وإنشاء فضاء للتفكير وتصميم مجالات للقاءات
- إنتاج المعارف المساعدة على التغيير
- تطوير المسار المهني للفرد من خلال: كسب سمعة مهنية واعتراف داخل المنظمة نتيجة تشاركه بمعارفه مع الآخرين والاستفادة من -معارف الآخرين وتحسين الأداء
- تفعيل التشارك المعرفي في مجال الخبرة بين الزبون وفرق العمل وتحديد احتياجات الأنظمة البرمجية في المنظمة، جذب معارف جديدة من قبل أعضاء الفريق، جمع المعارف الموجودة لدى أفراد موزعين لتشكيل مستودع للمعرفة التنظيمية، الحفاظ على المعرفة التي يمكن فقدانها بخروج الموظفين ذوي الخبرات المتنوعة وتحسين نشر المعرفة.

المطلب الثاني: مراحل التشارك المعرفي وأشكاله

أولاً - مراحل التشارك المعرفي

يشير العديد من الباحثين إلى أن عملية التشارك المعرفي تمر بعدة مراحل يمكن إيجازها بالاتي (حسين علي عبد الرسول، 2009، الصفحات 221-222)

1. التطبيع "التعايش الاجتماعي":

وتمثل بتحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة صريحة وتحدث عندما يتشارك الفرد مع فرد آخر فيما يمتلكه كل منهما من معرفة ضمنية عن طريق تبادل الأفكار والمهارات والخبرات ومن ثم تتطور لتصل إلى المرحلة الثانية؛

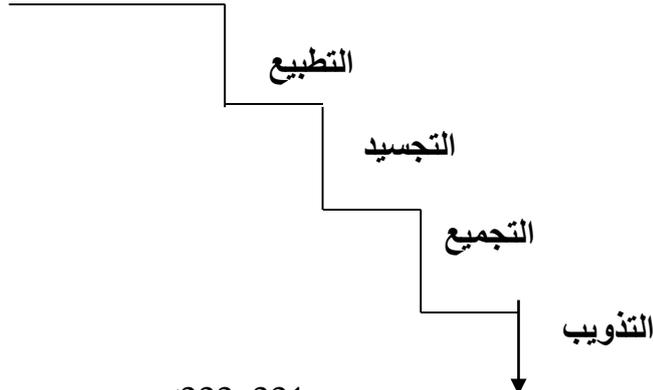
2. التجسيد: تحدث عندما يكون الفرد قادراً على أن يبين ما يملكه من معرفة ضمنية؛ وهو بذلك يقوم بتحويل المعرفة الضمنية التي يمتلكها إلى معرفة معلنة سامحاً للآخرين أن يشاركوه في المعرفة ثم تتحرك هذه المرحلة إلى مرحلة أخرى؛

3. التجميع: «الضم»: في هذه المرحلة يكون الفرد قادراً على دمج وتركيب أجزاء غير مترابطة من المعرفة المعلنة في كل جديد على دليل أو كتيب لو جعلها جزءاً من المنتج وبالتالي فإنه يحول المعرفة المعلنة إلى أخرى معلنة؛

4. التدوير: تحدث عندما يبدأ المستخدمون في المنظمة عملية تدوير المعرفة التي تم التشارك فيها في مختلف أنحاء المنظمة من خلال توسيع ومد المعرفة التي يمتلكها ومن ثم إعادة تشكيلها في عقولهم.

ويمكن توضيح مراحل التشارك المعرفي من خلال ما سبق بالشكل التالي:

مراحل التشارك المعرفي



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على (حسين علي عبد الرسول، الصفحات 221-222)

ثانياً: أشكال التشارك المعرفي:

تنتقل المعرفة داخل المنظمات إما بشكل مقصود أو غير مقصود:

- **الشكل المقصود:** ويعني أن تتم عملية مشاركة المعرفة قصدياً داخل المنظمة من خلال الاتصالات الفردية المبرمجة بين الأفراد، أو من خلال الأساليب المكتوبة مثل: المذكرات والتقارير، والمنشورات الدورية ومختلف أنواع المطبوعات الداخلية، بالإضافة إلى ذلك

فانه يتم مشاركة المعرفة قصدياً من خلال استخدام الفيديو، والأشرطة الصوتية وعقد المؤتمرات والندوات الداخلية، وبرامج الإرشاد وبرامج التدريب، وإجراءات التنقلات وتدوير الأعمال بين الأعضاء. (عبد السلام نجدات، واقع نقل المعرفة والتشارك بها في ظل العولمة)

- **الشكل غير المقصود:** يعني أن تنقل المعرفة بشكل غير مقصود داخل المنظمة من خلال: الشبكات غير الرسمية، والقصص والأساطير، وما يشبه ذلك. (هيثم علي حجازي، صفحة 143)

وجدير بالذكر أن نقل المعرفة والمشاركة بها تتطلب بيئة تنظيمية منفتحة وقيادة فاعلة تعمل على تعزيزها وتجديدها على نحو مستمر، وهياكل تنظيمية شبكية تعتمد على التكنولوجيا المتقدمة تسمح بتدفق المعرفة وانسيابها بحرية إلى جميع الوحدات التنظيمية في المنظمة، لأن أساليب القيادة التقليدية والهياكل التنظيمية العمودية التقليدية تعد مداخل غير ملائمة لنقل المعرفة والمشاركة بها لأنها تحد من تدفق المعرفة وانسيابها بسهولة إلى مقاصدها في المنظمة. (عمر أحمد همستري، 2013، صفحة 133)

المطلب الثالث: آليات التشارك المعرفي

لقد صنف كل من مناف ومر زوقي (Manaf, marzuk, 2009) الآليات إلى أربعة فئات وهي: (فوزية بنت ظافر علي الشهر، 2017، الصفحات 21-22)

- **آليات رسمية:** يقصد بها الأساليب التي تشرف عليها المؤسسة مثل المذكرات والتقارير والنشرات الدورية والمؤتمرات الرسمية

الفصل النظري الأول: مدخل التشارك المعرفي

- آليات غير رسمية: يقصد بها الأساليب غير المبرمجة في المؤسسة كاللقاءات التي تتم خارج المؤسسة والنقاشات في غرفة المحادثة؛

- آليات شخصية: "غير مباشرة": أساليب تكون المشاركة فيها وجه لوجه مثل حضور ورش العمل والندوات؛

- آليات غير شخصية: "غير مباشرة": أساليب يتم التشارك فيها عن بعد مثل عقد المؤتمرات عن بعد، مجموعات أخبار، والبريد الإلكتروني، والمناقشات على شبكة الانترنت.

وقد حدد ويكراما سينغ رويدياراتي (Wickramasinghe , Widyaratne) أربع آليات للمشاركة الفردية هي المساهمة الفردية في قواعد البيانات، والتفاعلات الرسمية داخل وبين الفرق، وتقاسم المعرفة عبر وحدات العمل، وتبادل المعرفة من خلال التفاعلات غير الرسمية.

المطلب الرابع: العوامل المؤثرة على التشارك المعرفي

هناك العديد من عوامل المؤثرة في التشارك المعرفي نستعرض منها ما يلي (فوزية بنت ظافر علي الشهر، الصفحات 24-28)

أولاً: العوامل التنظيمية

تنقسم العوامل التنظيمية إلى ما يلي:

- الثقافة التنظيمية:

يتطلب نشر ممارسة التشارك المعرفي في المنظمات وجود ثقافة تنظيمية تعاونية تشجع العاملين في المنظمة على مشاركة معارفهم وتقاسم آرائهم وتساهم في توليد أفكار جديدة، والثقافة التنظيمية عبارة عن مجموعة القيم والمعايير المشتركة، التي تضبط تفاعلات أعضائها مع بعضهم البعض داخلها، وشكل إحساس بالهوية لدى أعضاء المؤسسة تعمل على حفظ الفهم المشترك فيها مما يجعل لها دوراً مباشراً في تفعيل التشارك المعرفي.

ويذكر البدري وعارف أن المنظمات ذات الثقافة التنظيمية التي يغلب عليها الصراعات يتم فيها مشاركة المعرفة بشكل ضعيف، بعكس المنظمات التي تسودها ثقافة المعرفة والتي تكون نسبة الصراعات فيها منخفضة حيث يسود التعاون بين أفرادها مما يؤدي إلى زيادة نسبة مشاركة المعارف وإدراجها داخل المنظمة، كما أن المنظمات التي يسيطر على ثقافتها اكتناز المعرفة ويعتبر أفرادها أن المعرفة هي السلطة لا تشجع على تشارك المعرفة بين أفرادها.

كما أكد (Sh) على أن التشارك المعرفي في المعرفة يعتمد على الثقافة أكثر من اعتماده على التقنية، فاعتماد المنظمات على المبادرات القائمة على التكنولوجيا ليس شرطاً كافياً لنجاح إدارة المعرفة وتشاركتها في المنظمة، بل يجب التركيز على الثقافة التنظيمية للمنظمة وقدرتها على بناء بيئة تشارك معرفي والمحافظة عليها لتكون مبادرة إدارة المعرفة أكثر فعالية؛

- الهيكل التنظيمي: يحدد الهيكل التنظيمي للمؤسسة نمط العلاقات الداخلية في المنظمة، ويحدد موضع كل فرد بالنسبة لغيره من زملائه ورؤسائه ومرؤوسيه، كما يحدد طريقة تشارك وتبادل المعارف والمعلومات فيما بينهم، ويختلف الهيكل التنظيمي من منظمة إلى أخرى بناء على حجم المنظمة وطبيعة عملها والخدمات التي يقدمها والعمليات التي تقوم بها. ويؤدي الهيكل التنظيمي دوراً رئيسياً في نجاح وفشل مبادرات وتشارك المعرفة داخل المؤسسة فالأفراد يبدون أكثر استعداداً لتشارك المعارف داخل المنظمات المعتمدة على هياكل تنظيمية تتميز بالمرونة والاتصال الأفقي والعمل الجماعي، وعلى العكس من ذلك

الفصل النظري الأول: مدخل التشارك المعرفي

الهيكل التنظيمي القائم على الأسس البيروقراطية والمركزية الشديدة، والمعتمدة على الأوامر التقليدية والرقابة والاتصالات المحدودة يعيق فرص تشارك المعرفة وعرضها بين مختلف الأفراد داخل المؤسسة.

- القيادة: تواجه القيادة في القرن الواحد والعشرين تحدي في أن تكون فعالة في بيئة المعرفة، حيث يتوجب على القيادة أكثر من أي وقت مضى أن تقوم بدورا رئيسيا في مساعدة المنظمات على التعامل مع التحديات التي تواجهها نتيجة توسع نطاق المعارف ونظم المعرفة، وتعد عملية دعم القيادة لتشارك المعارف في المنظمة بين أفرادها من أهم التحديات التي تواجهها؛ وتعمل القيادة على غرس وتعزيز قيم تشارك المعرفة لدى أفراد المنظمة، من خلال توضيح الهدف من تشارك المعارف، وتوفير الوقت الكافي لأعضاء للفاعل مع بعضهم وتطوير سياسات المكافآت ونظم تكنولوجيا المعلومات، كما يعمل القادة على تعزيز مشاركة المعرفة التنظيمي، وفهم العناصر الأساسية للمشاركة.

- الحوافز والمكافآت: تعد الحوافز عاملا مؤثرا على نجاح عملية التشارك المعرفي فهي تساعد على تطوير العمل، وتساهم في إيجاد بيئة ملائمة للتشارك والإبداع كما تلعب الحوافز دورا مهما في زيادة الدافعية لدى العاملين نحو ممارسة التشارك المعرفي؛ ويؤكد (Jahani ,Ramayah&Efandi, 2014) أن عدم مكافأة التعلم وتشارك المعرفة بعد عقبة أمام تشارك المعرفة وتماشيا مع آداب علم النفس، فانه من اجل تشكل سلوك جديد يحتاج المرء إلى تعزيز ايجابي على السلوك المرغوب به، والتعزيز سلبا على السلوك غير المرغوب.

ثانيا: العوامل الفردية

تعتمد قدرة المؤسسة على النمو المعرفي بشكل كبير على قدرة أفرادها على تشارك المعرفي وتعاونهم فيما بينهم، فأصبحت الأولوية لتلبية احتياجات الأفراد في المؤسسة، ويرتبط نجاح المؤسسة في مجال إدارة المعرفة على جذب الأفراد لها ودفعهم لتشارك المعرفة بها.

وتؤثر الثقة في استعداد الفرد للإقبال على التفاعل في الأوساط الجديرة بالثقة كالأوساط المعتمدة على الصدق المتبادل وتشارك المعرفة فيها، بينما يحجم عنه إذا ارتأى أنها أوساط غير رسمية أو موثوقة؛

ويساهم امتلاك الفرد للصفات الشخصية المناسبة كالمرونة والوعي، وامتلاكه لمهارات التواصل وقدرته على تكوين علاقات اجتماعية، في تفاعله مع الآخرين والمشاركة بالمعرفة معهم كما يؤدي ارتفاع الالتزام التنظيمي للأفراد وارتباطهم عاطفيا بمنظمتهم وشعورهم بالتقدير والاحترام وإيمانهم بان المعرفة التي يمتلكونها سوف تخدم المنظمة، إلى زيادة تشارك المعرفة لديهم.

ثالثا: تكنولوجيا المعلومات والاتصال

تلعب تكنولوجيا المعلومات والاتصال دورا حاسما في أنشطة إدارة المعرفة بتقديمها لآليات يمكن من خلالها تسريع وتيرة تشارك المعرفة، وتعمل على تحسين الاتصال والتقارب التقني بين أفراد المنظمة مما يزيد من عدد المشاركين في عمليات تداول المعرفة، وجعلهم جزء من القاعدة المعرفية للمنظمة.

ويذكر هندرانك (Hendriks) أربع مجالات لتأثير تكنولوجيا المعلومات والاتصال على التشارك المعرفي وهي:

- تقليص تكنولوجيا المعلومات والاتصال عوائق التشارك المعرفي؛

- تسهيل الوصول إلى المعرفة المخزنة في قواعد المعرفة؛

- تسهيل الوصول إلى معارف الخبراء عن طريق الأنظمة الخبيرة؛

الفصل النظري الأول: مدخل التشارك المعرفي

- تساعد على تحديد ما وراء المعرفة وتنظيم المعرفة حسب مجالات المعرفة المطلوبة.

المطلب الخامس: متطلبات التشارك المعرفي ومعوقاته

أولاً: متطلبات التشارك المعرفي (عبد المالك جحيق وسارة عبيدات ، الصفحات 124-130)

هناك مجموعة من المتطلبات الضرورية لضمان ديناميكية وفاعلية عملية التشارك المعرفي داخل المؤسسة وفيما يلي أهمها:

- **الهيكل التنظيمي المناسب:** بدون تبادل المعلومات بين الأفراد لا يمكن أن يحدث التعلم، لذلك يجب على المؤسسة أن تحرص على بناء هيكل تنظيمي يتيح فرصة تقاسم المعارف بشفافية، كما يسمح بخلق بيئة عمل تدعم الانفتاح في الاتصالات وزيادة المشاركة في المعلومات؛

- **فرق العمل:** تتطلب عملية التشارك المعرفي تكوين فرق عمل تسودها الثقة المتبادلة بين الأعضاء، ويتميز بالاتصالات الفعالة نتيجة التغذية العكسية وقدرة الأعضاء على تبادل الأفكار بسهولة؛

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

- **مخازن المعرفة:** هي المخازن التي تخزن فيها المعرفة الخارجية والداخلية الكترونياً 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؛

- **التدريب:** لا بد الاهتمام بتدريب العاملين على استخدام الوسائل والأدوات المخصصة في نظم العمل المعرفي لغرض تحسين عملية التشارك المعرفي.

ثانياً: **معوقات التشارك المعرفي:** (قيس حمد سلمان، الصفحات 94-95)

- **قلة الاتصال بين الأفراد:** سواء كان ذلك بسبب رسمي داخل المنظمة، أم بسبب التباعد الجغرافي، أو قلة آليات الاتصال هذا سوف يؤدي إلى قلة الربط بين الأشخاص، ومن ثم سيؤدي حتماً إلى قلة المشاركة بالمعرفة؛

- **طبيعة المعرفة:** إن المعرفة خفية وغير ملموسة، لاسيما المعرفة الضمنية وان هذه الطبيعة تجعلها صعبة التداول؛

- **طبيعة الفرد:** ليس بالضرورة إن يكون الفرد راغباً بالمشاركة بمعرفة ولاسيما إذا كان هناك شعور بان يدفع له من هذه المنظمة لا يساوي المعرفة التي يعطيها؛

- **الوقت:** كلما كان الوقت قصير في الجمع بين الناس تقل فرصة المشاركة بالمعرفة؛

- **ثقافة المنظمة:** فإذا كانت ثقافة المنظمة مشجعة تزداد المشاركة بالمعرفة والعكس.

خلاصة الفصل:

من خلال ما تم تناوله في الفصل الأول توصلنا إلى أن المعرفة كونها هي المصدر الأساسي داخل المنظمة وهي عنصر مهم

في المحافظة على القيم وفي المساعدة على تعلم الأشياء الجديدة ومفتاح لحل المشكلات الخاصة، فان عملية التشارك

المعرفي من أهم عمليات إدارة المعرفة في عصر المعلومات الحالية والتي تسعى فيه المنظمات إلى نشر المعرفة والحفاظ عليها،

إذ أن التشارك المعرفي يساهم في بناء فرق عمل متكاملة واتخاذ القرارات السريعة والصحيحة.



الفصل النظري الثاني

الثقافة التنظيمية وانعكاساتها

على عملية التشارك المعرفي

تمهيد:

تعد الثقافة التنظيمية عنصراً أساسياً في المنظمات المعاصرة التي تساهم في توجيه السلوك التنظيمي وعلى القادة أن يفهموا أبعادها ومكوناتها لأنها تعتبر من المحددات الرئيسية لنجاح أو فشل المنظمات فهي بمثابة العمود الرئيسي الذي يضبط سلوك الموظفين وهذا لتحقيق أهداف المنظمة، وعليه فإننا في هذا الفصل سنتطرق إلى النقاط التالية:

المبحث الأول: ماهية الثقافة التنظيمية

أصبحت الثقافة التنظيمية تحظى باهتمام كبير نظراً للدور الذي تلعبه في نجاح المنظمة وفشلها، فهي تساعد في فهم سياستها وأهدافها وقيمتها مما يحدد شخصية المنظمة ويميزها عن غيرها:

المطلب الأول: مفهوم الثقافة التنظيمية

قبل التطرق إلى مفهوم الثقافة التنظيمية لابد من الإشارة إلى مفهوم الثقافة وفيما يلي نستعرض بعض التعاريف:

أولاً- تعريف الثقافة :

من بين التعاريف التي تناولت مفهوم الثقافة ما يلي:

تعرف الثقافة على أنها مركب يحتوي على المعرفة والعقيدة والفن والأخلاقيات والقانون والعادات والقيم والتقاليد المختلفة التي يكتسبها الإنسان باعتباره في المجتمع بمعنى أن الثقافة هي أن شيء يتعلمه الإنسان ويشارك فيه أعضاء المجتمع بصفة عامة. (شوقي ناجي جواد، 2010، صفحة 277).

وهناك من يعرفها بأنها " مجموع ردود الفعل الحركية المكتسبة والمتناقلة والعادات والتقنيات والأفكار والقيم والسلوك الذي تؤدي إليه ومن بين أكثر تعريفات الثقافة شيوعاً،

تعريف "F;Kovairon" الذي يرى أنها: تشمل القيم المادية واللامادية التي يخلقها الإنسان في سياق تطوره الاجتماعي وتجربته التاريخية وهي تعبر عن مستوى التقدم التكنولوجي والإنتاج الفكري والمادي والتعليم والعلم والأدب والفن الذي وصل إليه المجتمع في مرحلة معينة من مراحل نموه الاجتماعي والاقتصادي. (ناصر دادي عدون ، 2003، صفحة 107)

في حين يعرفها Linton بأنها: مجموعة السلوك التي تتعلمها الكائنات الإنسانية في أي مجتمع من الكبار الذين تنتقل منهم إلى الصغار. كما يعرفها Randon على أنها الثقافة فيها قاموس «طرق وأنماط الحياة يتم بنائها وتطويرها من قبل جماعة من الناس، ويتم توارثها من جيل إلى جيل (محمود سلمان العميان، 2005، صفحة 309)

الفصل النظري الثاني: الثقافة التنظيمية وانعكاسها على عملية التشارك المعرفي

أما تعريف الجابري هي " ذلك المركب المتجانس من الذكريات والتصورات والقيم والرموز والتغيرات والإبداعات والتطلعات التي نحفظ بها لجماعة بشرية (خالد محمد ابو شعير، وثائر أحمد غباري، 2009، صفحة 18)

لقد تعددت المفاهيم حول مفهوم الثقافة ومن خلال هذه التعاريف يمكن وضع تعريف إجرائي هو:

" الثقافة مجموعة من الأفكار والقيم والمعتقدات والتقاليد التي يكتسبها الإنسان بصفته عضو في المجتمع."

ثانيا: **خصائص الثقافة** : (محمود سليمان العميان المرجع السابق، الصفحات 310-311)

هناك مجموعة من السمات الرئيسية التي تتصف بها الثقافة في مايلي:

-تعتبر الثقافة عملية مكتسبة: أي تكتسب من خلال التفاعل والاحتكاك بين الأفراد في بيئة معينة وقد تكتسب الثقافة في المدرسة والعمل؛

-الثقافة عملية إنسانية: يعتبر العنصر الإنساني المصدر الرئيسي للثقافة وبدونه لا تكون هناك ثقافة؛

- الثقافة متغيرة: الثقافة متغيرة بتأثير التغيرات البيئية والتكنولوجية ولكن عملية تغيرها تواجه صعوبة في كثير من الأحيان لان الفرد تعود على سلوك معين وعلى قوانين وأنظمة معينة. للثقافة دور كبير في تحديد نمط الحياة للفرد تختلف الثقافة من شخص لآخر ومن مكان لآخر فنجد الثقافة الموجودة في المدينة مختلفة عن الثقافة الموجودة في الريف والبادية وحتى سلوك كل فرد في المناطق المختلفة يختلف عن الآخر حتى هناك اختلاف نسبي في سلوك الأفراد الذين يعملون في بيئة عمل واحدة.

-الثقافة عملية قابلة للانتقال من جيل لآخر: فالثقافة متوارثة بتناقلها الأبناء عن الآباء والأجداد؛

-الثقافة عملية رضاء نفسي: فهي تشبع حاجات الإنسان وتريح النفس وترضي الضمير والفرد يشعر بأنه مقبول في الجماعة.

ثالثا: تعريف الثقافة التنظيمية

يوجد عدة تعاريف للثقافة التنظيمية وفي ما يلي عرض لبعضها:

عرفها جيسون (Gibson) على أنها " ذلك الشيء المشابه لثقافة المجتمع، أن تتكون الثقافة التنظيمية من قيم وعادات وافتراضات واعتقادات وقواعد ومعايير وأشياء من صنع الإنسان وأنماط سلوكية مشتركة، وان ثقافة المنظمة تعبر في كثير من الأحيان عن هويتها الشخصية. (زاهد محمد ديري، 2011، صفحة 312)

كما تعرف على أنها: "منظومة المعاني والرموز والمعتقدات والطقوس والممارسات التي طورت مع الزمن وأصبحت سمة خاصة للتنظيم بحيث تخلق فهما عاما بين أعضاء التنظيم حول ماهية السلوك المتوقع من الأعضاء فيه. (علي عبد الله ، 1999، صفحة 220)

وتعرف كذلك على إنها" تلك الفعاليات التي تحصل في الجماعة لتكوين شخصية أعضائها، وتؤثر في سلوكهم، وتحصل هذه الفعاليات في المنظمة وغالبا ما تكون غير منظورة. (ناصر جرادات، واخرون، 2013، صفحة 312)

الفصل النظري الثاني: الثقافة التنظيمية وانعكاسها على عملية التشارك المعرفي

من خلال التعاريف السابقة يمكن وضع التعريف الإجرائي التالي لثقافة التنظيمية:

"الثقافة التنظيمية هي عبارة عن مجموعة من المعتقدات والتوقعات والقيم والمعايير والمعاني التي تؤثر على كيفية قيام الأفراد بالتواصل والتعاون في منظمة ما وتؤثر على سلوكهم وذلك لتحقيق الأهداف المسطرة."

المطلب الثاني: أهمية وخصائص الثقافة التنظيمية

أولاً: أهمية الثقافة التنظيمية:

يمكن إيجاز أهمية الثقافة التنظيمية فيما يلي:

- الثقافة الواضحة والقوية في أي منظمة تمد الموظفين برؤية واضحة وفهم أعمق للطريقة التي تؤدي بها الأشياء؛ يوفر الإطار الثقافي المناسب للمنظمة الاستقرار في العمالة ويؤدي إلى انخفاض من معدل دوران العمل ووجود استجابة سريعة لقرارات الإدارة العليا. (محمد قاسم القريودتي، 2008، الصفحات 373-374)

- تعمل الثقافة على جعل سلوك الأفراد ضمن شروطها وخصائصها كذلك فإن أي اعتداء على احد بنود الثقافة أو العمل بعكسها سيواجه بالرفض وبناء على ذلك فإن للثقافة دورا كبير في مقاومة من يهدف إلى تغيير أوضاع الأفراد في المنظمات من وضع إلى آخر؛

- توفر إطار لتنظيم وتوجيه السلوك التنظيمي بمعنى أن الثقافة التنظيمية تؤثر على العاملين وعلى تكوين السلوك المطلوب منهم داخل المنظمة (محمد سلمان العميان، الصفحات 373-374)

ثانياً: خصائص الثقافة التنظيمية

هناك عدة خصائص للثقافة التنظيمية رئيسية تمكننا من فهم هذه الثقافة وهي: (محمد قاسم القريودتي، صفحة 375)

- التجديد والمخاطرة

- التوجه نحو النتائج

- الاهتمام بالتفاصيل

- الاهتمام بالموظفين

- التوجه بالنسبة لفرق العمل

- الروح الهجومية والتنافس

وقد أشار حريم أن هناك من الخصائص التي تتصف بها ثقافة المنظمة وهي: (المهدي، 2013، صفحة 319)

- **الانظام في السلوك والتقييد به**: كنتيجة التفاعل بين أفراد المنظمة فإنهم يستخدمون لغة ومصطلحات وعبارات وطقوس مشتركة ذات علاقة بالسلوك من حيث الاحترام والتصرف؛

الفصل النظري الثاني: الثقافة التنظيمية وانعكاسها على عملية التشارك المعرفي

- **المعايير:** هناك معايير سلوكية فيما يتعلق بحجم العمل الواجب انجازه "لا تعمل كثيرا جدا ولا قليلا جدا."
- **القيم المتحكمة:** يوجد قيم أساسية تتبناها المنظمة ويتوقع من كل عضو فيها الالتزام بها مثل جودة عالية، نسبة متدنية من الغياب والانصياع إلى الأنظمة والتعليمات؛
- **الفلسفة:** لكل منظمة سياستها الخاصة في معاملة العاملين والعملاء؛
- **قواعد:** عبارة عن تعليمات تصدر عن المنظمة وتختلف في شدتها من منظمة إلى أخرى، والفرد يعمل في المنظمة وفقا للقواعد المرسومة له.
- **المناخ التنظيمي:** عبارة عن مجموعة من الخصائص التي تميز البيئة الداخلية للمنظمة التي يعمل الأفراد ضمنها فتؤثر على قيمهم واتجاهاتهم وادراكاتهم وذلك لأنها تتمتع بدرجة عالية من الاستقرار والثبات النسبي، السياسات والإجراءات والقوانين وأنماط الاتصال.

وتوجد مجموعة أخرى من الخصائص نذكرها في مايلي: (شتاتحة، 2009، الصفحات 9-10).

- **نظام مركب:** تتكون ثقافة المنظمة من عدة مكونات أو عناصر فرعية تتفاعل مع بعضها البعض في تشكيلها وهي تشمل ثلاث عناصر تتمثل في الجانب المعنوي "التنسيق المتكامل من القيم والأخلاق والمعتقدات والأفكار. "الجانب السلوكي" عادات وتقاليد وأفراح المجتمع، الآداب، الفنون والممارسات العملية المختلفة. "الجانب المادي" كل ما ينتجه أعضاء المجتمع من أشياء ملموسة كالمباني، الأدوات، الأطعمة، وما إلى ذلك؛
- **نظام متكامل:** من منطق كونها "كل مركب" نتجه باستمرار إلى تحقيق الانسجام بين عناصر المختلفة فأبي تغيير يطرأ على أحد العناصر لا يلبث أي ينعكس أثره على باقي مكونات التنوع الثقافي؛
- **نظام تراكمي:** يتصف بالاتصال والاستمرار، فيعمل كل جيل في المنظمة على تسليمها للأجيال اللاحقة وتوريثها عن طريق التعلم والمحاكاة؛

المطلب الثالث: مستويات وأنواع الثقافة التنظيمية

أولا: مستويات الثقافة التنظيمية

- تبرز مستويات عدة من الثقافة التنظيمية والتي يمكن إيجازها فيما يلي: (مشنان بركة، 2016، الصفحات 94-95)
- **الثقافة الفردية:** لكل فرد معتقدات وقيمة ومعايير سلوكية تحكم تصرفاته وقد تكون هذه الخصائص وراثية وقد تكون من المجتمع الذي عاش فيه، أو عن الدين أو قد تكون خليط من كل ما بقي، وبالتالي لكل فرد ثقافته التي تختلف من شخص لآخر؛
- **الثقافة التنظيمية والثقافات الفرعية:** قد تكون للمنظمات ثقافات مختلفة في أماكن العمل، حيث يمكن أن تكون الثقافات الفرعية حول المستويات الإدارية والتنظيمية داخل إدارات وأقسام وقطاعات المؤسسة؛ _ الثقافة الوظيفية: تختلف الثقافة في

الفصل النظري الثاني: الثقافة التنظيمية وانعكاسها على عملية التشارك المعرفي

المنظمات وذلك حسب نوعية النشاطات والصناعات المختلفة فغالبا ما توجد بعض القيم والمعتقدات الخاصة بمنظمة ما، وفي نفس الوقت تعتنقها معظم أو جميع المنظمات العاملة بنفس النشاط أو المهنة، وبمرور الوقت يتكون نمط معين داخل النشاط أو المهنة يكون له تأثير مميز على جوانب رئيسية، مثل نمط اتخاذ القرار، ومضمون السياسات، ونمط الحياة ونوع اللباس وغيرها؛

-**الثقافة المجتمعية:** تستمد الثقافة في هذا المجتمع الذي تتواجد فيه المؤسسة والمتمثلة في القيم والاتجاهات والمفاهيم السائدة، والتي ينقلها الأعضاء عن المجتمع داخل المؤسسة؛

-**الثقافة الدولية:** فالثقافة التنظيمية لا تنمو بشكل مستقل عن الثقافة القومية والدولية التي تنشأ في المؤسسة، إن إنشاء العديد من المعاهدات الدولية والهيئات العالمية فقد أوجدت توحدا في بعض المصطلحات والقوانين التي تشارك في الأعراف الدولية.

بينما يقدم شين نموذج آخر لثلاث مستويات لثقافة التنظيمية وهي كالتالي: (مشنان بركة، مرجع سابق، صفحة 95)

-**المستوى الأول:** يتضمن هذا المستوى القيم التي يتم من خلالها تحديد النمط السلوكي كما تحدد ما هو متعارف عليه وما هو غير مقبول من السلوك؛

-**المستوى الثاني:** يشمل هذا المستوى القيم التي يتم من خلالها تحديد النمط السلوكي كما تحدد ما هو متعارف عليه وما هو مقبول من السلوك؛

-**المستوى الثالث:** يتمثل في المسلمات أي المعتقدات التي توجه سلوك العاملين داخل المؤسسة واهم خاصية للمسلمات هي أن تكون أحيانا كامنة.

مما سبق نستنتج أن الطريق الأفضل لتفكير في الثقافة التنظيمية هو النظر إليها من عدة مستويات، منها ما هو مرئي جوهري، مادي، والهدف منها هو ربط المنظمة بالأفراد مما يساعدها على فهم معتقداتهم وسلوكياتهم.

ثانيا: أنواع الثقافة التنظيمية

إن لثقافة المنظمة عدة أنواع وفيما يلي سنعرض بعض التصنيفات:

تصنيف دافت "daft.2001":

وقد صنف الثقافة التنظيمية وفقا لدافت إلى أربعة أنواع وهي: (تهاني محسن بدر الحميدي، مرجع سابق، الصفحات 23-24)

-**ثقافة التكيف:** والتي تركز على بيئة الخارجية، إذ تحاول المنظمة التغيير لمقابلة احتياجات المستفيدين، وفيها تقوم المنظمة بالتغيير الفعلي، كما يتم فيها مكافأة الابتكار والمخاطرة؛

الفصل النظري الثاني: الثقافة التنظيمية وانعكاسها على عملية التشارك المعرفي

-ثقافة الرسالة: وتعطي فيها المنظمة الأهمية الأساسية لوضوح الرؤيا لأغراضها ويكون التركيز على جزء محدد من الزبائن ضمن البيئة الخارجية دون الحاجة إلى التغيير السريع؛

-ثقافة القبليّة: يركز هذا النوع من الثقافة أساسا على مدى انهماك ومشاركة أفراد التنظيم، وعلى السرعة في إجراء التغييرات المتوقع حصولها في البيئة الخارجية؛

-الثقافة البيروقراطية: ويكون فيها التركيز على تماسك البيئة الداخلية واستقرارها، إذ يكون هناك مستوى مرتفع من التماسك والامتثال والتعاون بين الأفراد.

وهناك من يرى أن الثقافة التنظيمية ستة أنواع وهي: (ترغيني صباح الناصر، 2008، صفحة 7)

-الثقافة البيروقراطية: وهي ثقافة تحدد فيها السلطات والمسؤوليات حيث يكون العمل منظما ويكون التنسيق بين المصالح والوحدات، ويكون تسلسل السلطة بشكل هرمي وتقوم هذه الثقافة على التحكم والالتزام؛

-الثقافة التنظيمية الإبداعية: وتتميز بتوفر بيئة مساعدة للعمل، ويتصف أفرادها بحب المغامرة والمخاطرة في اتخاذ القرارات ومواجهة التحديات.

-ثقافة العمليات: ويكون الاهتمام محصورا على طريقة انجاز العمل وليس على النتائج التي تتحقق، فينتشر الحذر والحيطة بين الأفراد والذين يعملون على حماية أنفسهم والفرد الناجح هو الذي يكون أكثر دقة وتنظيما ويهتم بالتفاصيل في عمله؛ ثقافة المهمة: تركز هذه الثقافة على تحقيق الأهداف وانجاز العمل وتهتم بالنتائج وتحاول استخدام الموارد بطريقة مثالية من أجل أن تحقق أفضل النتائج وبأقل التكاليف.

-ثقافة الدور: وهي التي تركز على نوع التخصص الوظيفي والأدوار وتهتم بالقواعد والأنظمة، كما أنها توفر الأمن الوظيفي والاستمرارية.

-الثقافة القوية: تكون الثقافة السائدة في المنظمة قوية، عندما يتقبل ويتقاسم جميع الأعضاء مكوناتها كالمعتقدات، القيم، العادات..... الخ، ويسعون لكل فرد جديد بشكل عفوي، وتزداد الثقافة قوة كلما كانت واضحة المعالم ومحددة الأهداف، فالثقافة تكون قوية وشدة تماسك أعضاء المنظمة بالقيم والمعتقدات.

-الثقافة الضعيفة: تعتبر الثقافة التنظيمية ضعيفة إذا لم يتم تقبل كل مكوناتها من طرف أعضاء المنظمة، ما يتسبب في انتشار الفوضى وتكوين جماعات غير متجانسة، تبحث كل واحدة على السيطرة والهيمنة ما يتسبب في صراعات داخلية وفي تسرب وهرب الإطارات منها، ما يهدد وجود المنظمة ويعرقل السير الجيد للعمل مؤثرة بذلك سلبا على المرد ودية الاقتصادية للمنظمة ومنه تهدد بقاء بعض الأعضاء فيها.

المبحث الثاني: أساسيات الثقافة التنظيمية

تعد الثقافة التنظيمية امتداد الثقافة الاجتماعية السائدة وبالتالي فان سلوك الفرد الوظيفي لا يتولد من فراغ وإنما هو نتاج السلوك المجتمعي سلبي او ايجابيا.

المطلب الأول: أبعاد الثقافة التنظيمية

تعتبر الثقافة التنظيمية نظاما يتكون من مجموعة ابعاد التي لها تأثير على سلوك الفرد داخل المنظمة، ونذكر منها:

أولا: القيم التنظيمية: Organizational values

القيم: عبارة عن اتفاقات مشتركة بين أعضاء التنظيم الاجتماعي الواحد حول ما هو مرغوب او غير مرغوب ، جيد او غير جيد، مهم أو غير مهم....الخ. (كامل محمد المغربي، 2006، صفحة 507)

كما تعرف القيم على أنها: "الاعتقاد الذي تبنى عليه أعمالنا في المنظمات، فهي عبارة عن اختيار بين الصالح والسيء، المهم وغير المهم، لذا فالقيم تشكل السلوك. (ديف فرانسيس، مايك وودكوك، 1995، صفحة 7)

ثانيا: المعتقدات التنظيمية: Organizational Beliefs

إن المعتقدات هي عبارة عن أفكار مشتركة متعلقة بطبيعة الفرد وحياته الاجتماعية، أما المعتقدات التنظيمية فهي أفكار مشتركة بين العاملين في بيئة عمل واحدة يعتقدون بها ويسعون لتطبيقها في بيئة العمل لأنها تتعلق بكيفية انجاز العمل والقيام بالمهام الموكلة لهم داخل المنظمة. (ابتهال شكري شبير، 2007، صفحة 17)

ثالثا: التوقعات التنظيمية: Organizational Expectation

تتمثل التوقعات التنظيمية في التعاقد السيكولوجي غير المكتوب والذي يعني مجموعة من التوقعات يحددها أو يوقعها الفرد أو المنظمة كل منهما من الآخر خلال فترة عمل الفرد في المنظمة. ومثال ذلك توقعات الرؤساء من المرؤوسين، والمرؤوسين من الرؤساء، والزلاء من الزلاء الآخرين والمتمثلة بالتقدير والاحترام المتبادل، وتوفير بيئة تنظيمية ومناخ تنظيمي يساعد ويدعم احتياجات الفرد العامل النفسية والاقتصادية والاجتماعية. (بوديب دنيا، 2014/2013، صفحة 80)

رابعا: الأعراف التنظيمية: Organizational Norms

هي المعايير التي يلتزم بها العاملون في التنظيم لاعتقادهم بأنها صحيحة وضرورية ومفيدة لتنظيم بيئة العمل، من هذه الأعراف مثلا: عدم السماح لمن يتزوج أجنبية بالعمل في بعض المنظمات، غيرها وهذه الأعراف غير مكتوبة فالعادة ويجب على بعض أعضاء التنظيم إتباعها. (خضير كاضم حمود واخرون مرجع سابق، صفحة 266)

المطلب الثاني: مكونات الثقافة التنظيمية

اختلف الباحثون في تحديد عدد معين لمكونات الثقافة التنظيمية، غير أن اغلب التصنيفات تتفق على العناصر الآتية: (نجوى يوسف جمال الدين واخرون، ، 2014، صفحة 521)

- المعتقدات: هي أفكار يحملها الفرد ويمكن تعريفها وهي بسيطة وقابلة للنقاش؛
- الشخصيات البطولية: تؤثر في بناء وتدعيم الثقافة التنظيمية فمن خلالها يمكن تحسين القيم والاتجاهات المشتركة من خلال تقديم رموز متميزة للأداء والانضباط داخل المدرسة كتشجيع العاملين.
- التقاليد والرسميات: عند العمل بالهيئة التدريسية يصبح الأمر تقليدا يؤدي إلى تقديم وتعزيز تقييم لدى الأفراد العاملين فيها.
- ويمكن تقسيم هذه المكونات كما يلي: (موسى خليل، مرجع سابق ، صفحة 44)
- اللغة: هي أداة الاتصال الاستراتيجي بين الأفراد العاملين ووسيلة تفاهمهم الوظيفي مع كل ما يحمل ذلك من معاني وتوضيحات وحركات وسلوكيات تابعة للتجاوز اللغوي المعمول به.
- لطقوس والشعائر: وتمثل الممارسات اليومية التي تخضع لقواعد وإجراءات رسمية وغير رسمية كتعبير عن تفاعل الأفراد وعواطفهم وردود أفعالهم الوظيفية والشخصية التي تتناسب مع ما تضعه المؤسسة من ضوابط وأنظمة تشكل الإطار العام لحركة الأفراد وتفاعلهم.
- الأساطير: هي وسيلة اتصال لإبراز نجاحات وعظمة المؤسسة ونقاط تفوقها نهوضها خلال مسيرتها.
- الأبطال: وهم رموز الأساطير الذين سيروا بأفعالهم وأعمالهم مواقفهم نجاحات ونهضة المؤسسة وما ينتج عن ذلك من مزايا ومواصفات تكون معايير سلوكية لانتماء لهذه المؤسسة والاستمرار بها، وهؤلاء الأبطال هم رموز القيادة الذين يحركون قيم المؤسسة؛
- الرموز: وتعتبر الرموز من المكونات الرئيسية للثقافة التنظيمية وهي تعتبر عن معاني ومفاهيم مشتركة لمكونات بعض العناصر التنظيمية ذات الأهمية حيث تسهل الاتصال والمواءمة بين الأفراد وقد يمثل الرمز في شكل شخص أو حدث أو صيغة. (Cornelia Eelena، 2005، صفحة 80)

المطلب الثالث: محددات الثقافة التنظيمية

- تشير نتائج الدراسات والبحوث التي استهدفت تحليل وتشخيص الثقافة التنظيمية الى وجود ستة محددات للثقافة التنظيمية هي: (محمد، تائر سعدون، 2016، الصفحات 48-49)
- التاريخ والملكية: ينعكس تاريخ تطور المؤسسة ونوعيات القيادات التي تبادلت إدارتها جزءا من ثقافتها، كما يعكس نوعية الملكية وهل هي عامة أم خاصة، محلية أم دولية جانبا آخر من الثقافة التنظيمية السائدة في المنظمة؛
- الحجم: لا يعني بالضرورة اختلاف الثقافة بين المؤسسات الكبيرة والصغيرة بقدر ما يعكس أسلوب الإدارة وأنماط الاتصالات ونماذج التصرفات في مواجهة والتي تتأثر باعتبارات الحجم؛

الفصل النظري الثاني: الثقافة التنظيمية وانعكاسها على عملية التشارك المعرفي

-التكنولوجيا: على سبيل المثال، تركز المؤسسات المتخصصة في استخدام التكنولوجيا المقدمة في عملياتها على القيم الخاصة بالمهارات الفنية في صياغة ثقافتها التنظيمية في حين تركز المؤسسات الخدمية مثل المؤسسات على ثقافة خدمة العملاء والمهارات الشخصية؛

-الأفراد: تؤثر الطريقة التي يفضلها أعضاء الإدارة العليا في ممارسة العمل وكذلك تفضيلات العاملين للأساليب المستخدمة في التعامل معهم في تشكيل قيم العمل السائدة في المنظمة وكذلك ثقافتها المميزة فالإدارة يصعب عليها فرض ثقافة لا يؤمن بها العاملون والعكس صحيح؛

-البيئة: فالطريقة التي تختارها المؤسسة في التعامل مع عناصر بيئتها الداخلية والخارجية من عملاء ومنافسين وموردين وعاملين.... الخ سوف تؤثر في الكيفية التي تنظم بها مواردها وأنشطتها وتشكيل بها ثقافتها؛

-الغايات والأهداف: تتأثر الثقافة السائدة بنوعية الغايات والأهداف التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها.

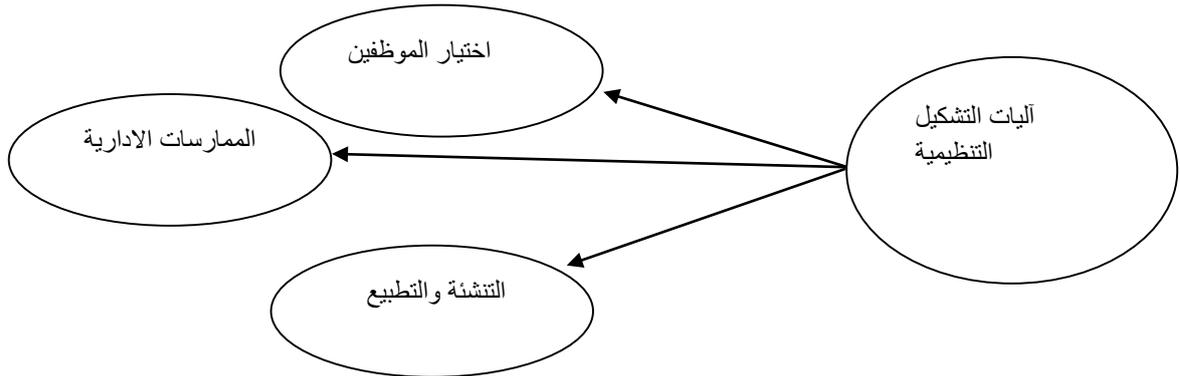
المبحث الثالث: آليات تشكيل الثقافة التنظيمية والمحافظة عليها

من الأهمية إدراك انه لا توجد منظمة ثقافتها مشابهة لثقافة منظمة أخرى، حتى لو كانت تعمل في نفس القطاع، فهناك جوانب عديدة تختلف فيها ثقافة المنظمات فكل منظمة تحاول تطوير ثقافتها الخاصة بها.

المطلب الأول: آليات تشكيل الثقافة التنظيمية

يمكن توضيح آليات تشكيل الثقافة التنظيمية في الشكل التالي:

الشكل رقم (07): آليات تشكيل الثقافة التنظيمية



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على (عيساوي وهيبية، 2012، صفحة 42)

ومن خلال الشكل أعلاه سنوضح آليات تشكيل الثقافة التنظيمية فيما يلي:

- اختيار الموظفين: تعتبر عملية اختيار الموظفين خطوة رئيسية في تشكيل الثقافة التنظيمية، ذلك انه ومن خلال عملية الاختيار يتم التعرف على الأفراد الذين ترى المنظمات أن لديهم صفات وأنماط سلوكية وخلفيات ثقافية واستعدادات وتوجيهات مناسبة لها (عساوي وهيبة، مرجع سابق (p. 42),

- الممارسات الإدارية: فرغم أهمية القيم المعلنة إلى أن الممارسات تبقى الاختبار الحقيقي لطبيعة الثقافة التنظيمية السائدة ليتضح من خلال ممارسات أنواع السلوك التي يتم مكافئتها والسلوكيات التي يتم استنكارها ومعاقبتها ويشكل ذلك مؤشرات واضحة للعاملين، فقط ترفع المنظمة شعارات من أنها تتبنى ثقافة تنظيمية تكافئ الأمانة والانجاز وتتبنى قيم المساءلة والشفافية ولكن ومن خبرة وواقع الممارسة اليومية يكتشف أن العاملون أن الإدارة لا تطبق إلا عكس ما ترفعه من شعارات حيث تتم الترقيات والحوافر لمن لهم وساطات وعلاقات خاصة مع الرؤساء وان كثيرا من الممارسات الخاطئة والمخالفة للقانون لا يتم محاسبة الذين يقومون بها بل يحصل العكس إذ أن الذين يلتزمون بالقوانين والتعليمات ولا يتجاوزونها بأنهم تقليديون وموضة قديمة). عباس سمير (109-110, pp. 2008,

فكلما تلتزم الإدارة العليا بالسلوك المنتظم من خلال استخدام لغة واحدة ومصطلحات وعبارات وطقوس مشتركة وكذلك المعايير السلوكية والتي تتضمن التوجهات حول العمل وفلسفة الإدارة العليا في كيفية معاملة العاملين وسياسة الإدارة اتجاه الجودة والغياب وكذلك سياستها حول تنفيذ القواعد والأنظمة والتعليمات كلما ضمنت ثقافة تنظيمية ديناميكية وفعالة؛

- التنشئة والتطبيع: يلزم لتثبيت الثقافة التنظيمية المطلوبة لدى العاملين أن تهتم المؤسسات وبعد اختيارها المترشحين المناسبين لتعيين بعملية التدريب، فالتدريب هو نوع من التطبيع الاجتماعي يتعلم من خلالها الموظفون الكثير عن المنظمة وأهدافها وقيمها وما يميزها عن المنظمات الأخرى.

وغالبا ما يتم ذلك من خلال دورات تدريبية توجيهية، حيث تستمر مثل هذه الدورات ساعات أو أيام حسب نوعية وحجم المنظمة، ومن الضروري في هذه الدورات التي يجب أن تبدأ حال تعيين الموظفين، أن يتعرف الموظفون من خلالها عن حقوقهم ومزايا عملهم حتى يكونوا اقدر على التماشي مع القيم الثقافية السائدة. (بدر، هدى جواد محمد. 2011, pp. 44-45)

المطلب الثاني: المحافظة على ثقافة المنظمة

هناك ثلاث عوامل رئيسية تلعب دورا كبيرا في المحافظة والبقاء على ثقافة المنظمة وهي: (بوديب دنيا، 2014، الصفحات 109-110)

- اختيار العاملين: تلعب عملية جذب العاملين وتعيينهم دورا كبيرا في المحافظة على ثقافة المنظمة والهدف من عملية الاختيار هو تحديد واستخدام الأفراد الذين لديهم المعرفة والخبرات والقدرات لتأدية مهام العمل في المنظمة بنجاح، وفي عملية الاختبار يجب أن تكون هناك موازنة بين المهارات والقدرات والمعرفة المتوفرة لدى الفرد مع فلسفة المنظمة وأفرادها؛

- التطبيع الاجتماعي: إن التطبيع الاجتماعي هو عملية يكتسب الأفراد الجدد من خلالها نمط السلوك والاتجاهات والقيم والاعتراف الحاكمة والموجهة لسلوكهم حيث ان هذه العناصر لا تعرف ثقافة المنظمة وبالتالي يقع على عاتق الإدارة ان تعرف

الفصل النظري الثاني: الثقافة التنظيمية وانعكاسها على عملية التشارك المعرفي

الموظفين الجدد على الأفراد العاملين وعلى ثقافة المنظمة وهذا أمر ضروري حتى لا ينبغي أداء المنظمة، إن للتطبيع الاجتماعي إثر كبير للمحافظة على ثقافة المنظمة؛

-الإدارة العليا: أن ردود فعل الإدارة العليا تعتبر عامل مؤثراً على ثقافة المنظمة من خلال القرارات التي تتخذها، فإلى أي مدى تلتزم الإدارة العليا بالسلوك المنتظم من خلال استخدام لغة واحدة ومصطلحات وعبارات وطقوس مشتركة، وكذلك المعايير المختلفة والتي تتضمن التوجيهات حول العمل وفلسفة الإدارة العليا في كيفية معاملة العاملين وسياسة الإدارة اتجاه الجودة والغياب، وكذلك سياساتها حول تنفيذ القواعد والأنظمة والتعليمات ، فإذا ما حافظت الإدارة العليا على سياساتها وفلسفتها في جميع النواحي التي تخص المنظمة ككل فان هذا سيؤثر على ثقافة المنظمة. (العميان, محمود سلمان مرجع سابق)

المبحث الرابع: تحليل انعكاسات أبعاد الثقافة التنظيمية على عملية التشارك المعرفي

تعتبر الثقافة التنظيمية إحدى دعائم عملية التشارك المعرفي ومحفزة لهذا السلوك، حيث أن بناء مستويات عليا من الثقافة داخل المنظمة يدفع الموظفين نحو التشارك بمعارفهم بما يضمن تحسين الأداء العام للمنظمة على المدى الطويل وكذا التطوير المستمر لمهارات الموظفين ولفهم العلاقة أكثر بين الثقافة التنظيمية والتشارك المعرفي سنتناول المطالب الآتية:

المطلب الأول: تحليل اثر القيم التنظيمية على التشارك المعرفي

تعرف القيم على أنها مجموعة المعايير التي تحكم سلوك الفرد أو الجماعة وهي قواعد تمكن الفرد من التمييز بين الصحيح والخطأ وان القيم هي التي تكون ثقافة المنظمة وتزودنا عن اتجاهات الأفراد. (منشان بركة، مرجع سابق، صفحة 83)

والثقافة التنظيمية تعد المدخل الأكثر حيوية لإدارة المعرفة الفعالة وذلك لكونها تحدد القيم التنظيمية ونظام العمل التي تشجع أو تعرقل التعلم وتبادل / تشارك المعرفة بين العاملين وبالتالي فالثقافة التنظيمية تؤثر على المنظمات إذا كانت ترغب في التحسن والتطور وتوفير بيئة محفزة لتقاسم المعارف فالقيم التي تنمي تبادل الأفكار والرؤى وتنظر أيضا إلى عملية تقاسم المعرفة وتشاركها كجزء طبيعي من وظائفها ولا تنظر إليها باعتبارها شيئا يمكن الإجماع عليه.

المطلب الثاني: تحليل أثر المعتقدات التنظيمية على التشارك المعرفي

وهي الأفكار المشتركة حول طبيعة العمل والحياة الاجتماعية في البيئة التنظيمية، وكيفية انجاز المهام في المؤسسة ومن هذه المعتقدات المشاركة في عملية صنع القرار والمساهمة في العمل الجماعي (كاظم حمود الفريجات، 2009، صفحة 266) المعتقدات التنظيمية لها الدور الفعال في دعم وتفعيل التشارك المعرفي وذلك من خلال طرح أفكار أخرى كما أنهم أحيانا يقدمون معتقدات للمنظمة، لذلك فان تشاركتهم في المعارف والخبرات يرقى ويطور ثقافة المنظمة ويجعلها قوية مبنية على قيم ومعتقدات مواكبة للبيئة.

المطلب الثالث: تحليل أثر الأعراف التنظيمية على التشارك المعرفي

يقصد بها تلك المعايير المدركة وغير الملموسة التي يلتزم بها العاملون داخل المنظمة، على اعتبار أنها معايير مفيدة للمنظمة، مثال ذلك التزام المؤسسة بعدم تعيين الأب والابن في نفس المنظمة ويفترض أن تكون الأعراف غير مكتوبة واجبة على المرؤوسين. وعليه يمكن للأعراف التنظيمية دعم ومساندة التشارك المعرفي في المنظمة أي انه يساهم في نجاح عملية التشارك المعرفي. (محمد سلمان العميان، مرجع سابق، صفحة 313)

المطلب الرابع: تحليل اثر التوقعات التنظيمية على التشارك المعرفي

تتمثل في التعاقد السيكلوجي غير المكتوب والذي يعني مجموعة من التوقعات يحددها أو يتوقعها الفرد أو المؤسسة خلال فترة العمل، والمتمثلة في التقدير والاحترام المتبادل، وتوفير بيئة تنظيمية ومناخ تنظيمي يساعد ويدعم احتياجات الفرد العامل النفسية والاقتصادية.

وعليه التوقعات التي يتوقعها الفرد من المنظمة أو العكس ما تتوقعه المنظمة من الموظفين خلال فترة العمل في المنظمة وهذا ما يسعى إليه لنجاح التشارك المعرفي. ((محمد سلمان العميان، مرجع سابق، صفحة 313))

خلاصة الفصل:

في هذا الفصل تم استعراض المفاهيم الأساسية للثقافة التنظيمية، أهميتها ومكوناتها ومستوياتها وخصائصها وأنواعها حيث توصلنا إلى أن الثقافة التنظيمية هي تلك المعايير والأصول والقيم والأعراف والمعتقدات التي يحملها الفرد داخل المنظمة، والتي توجه سلوكياتهم لتحقيق الأهداف الموضوعية حيث أن الثقافة التنظيمية تنشأ بفعل التفاعلات والممارسات والخبرات التي يمر بها الموظفون كما تعمل على توسيع أفق ومدارك الموظفين حول الأحداث التي تحدث في المحيط الذين يعملون به.



الفصل التطبيقي

تمهيد:

بعد ما تطرقنا في الفصلين السابقين لكل من الثقافة التنظيمية والتشارك المعرفي من جانبهما النظري، سنقوم في هذا الفصل بإسقاط ما تم التوصل إليه نظريا على مؤسسة مطاحن الزيبان-القنطرة.

حيث سنحاول تحديد دور الثقافة التنظيمية في تطوير التشارك المعرفي وفق وجهة نظر إطارات وموظفي لمؤسسة مطاحن الزيبان-القنطرة وذلك من خلال ثلاث مباحث، هي كالآتي:

المبحث الأول: تقديم عام لمؤسسة مطاحن الزيبان.

المبحث الثاني: الإطار المنهجي للبحث.

المبحث الثالث: عرض نتائج الدراسة وتحليلها واختبار الفرضيات.

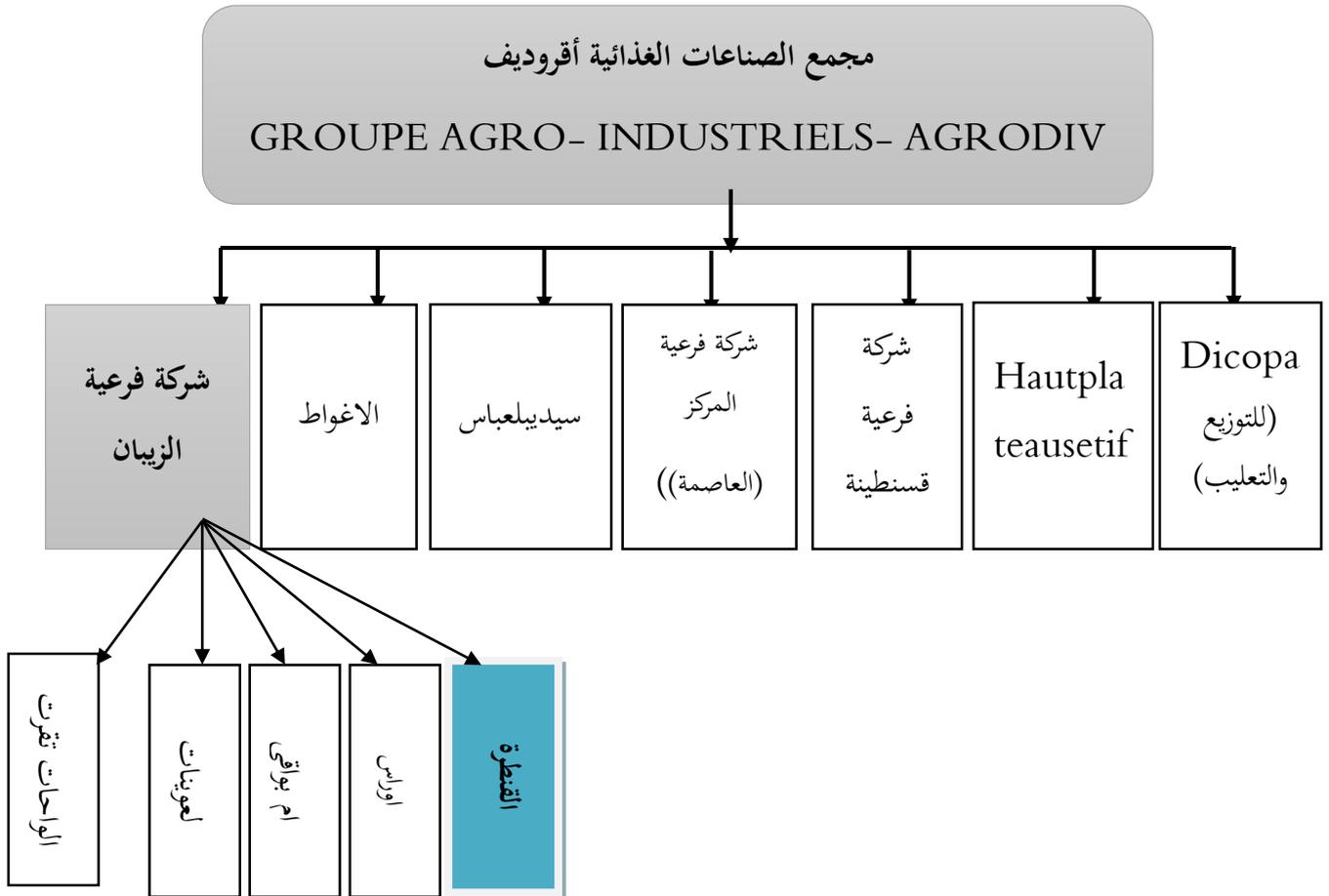
المبحث الأول: تقديم عام لمؤسسة مطاحن الزيبان-القنطرة.

من خلال هذا المبحث سنحاول الإلمام قدر الإمكان بكل ما يتعلق بالمؤسسة محل الدراسة ألا وهي مطاحن الزيبان -القنطرة.

المطلب الأول: التعريف بمؤسسة مطاحن الزيبان القنطرة.

مطاحن الزيبان القنطرة مؤسسة عمومية اقتصادية على شكل شركة مساهمة بدأت برأس مال يقدر بـ 235.000.000 دج، وتم رفعه في 2007 إلى 896.260.000 دج. كانت تابعة للشركة الأم الرياض سطيف (مؤسسة الصناعات الغذائية من الحبوب ومشتقاتها)، أما الآن فهي تابعة مع وحدات أخرى تحت تسمية "شركة فرعية الزيبان" لمجمع الصناعات الغذائية اقروديف، كما هي مبينة في الشكل (08).

الشكل رقم (08): هيكله مجمع الصناعات الغذائي اقروديف.



المصدر: من إعداد الطالبة بالاستعانة بوثائق المؤسسة.

ويمكن تقديم بعض المعلومات حول المؤسسة محل الدراسة فيما يلي:

- الاسم الجديد: المركب الصناعي التجاري-مطاحن الزيبان القنطرة.

- طبيعة النشاط: للمؤسسة أنشطة إنتاجية مقسمة على نوعين وهي كالاتي:

- الأنشطة الرئيسية: تحويل الحبوب وإنتاج وتسويق المنتجات التي تم الحصول عليها (السميد الدقيق).
- الأنشطة الثانوية: إنتاج وتسويق المنتجات الثانوية (النخالة والأعلاف) وبيعها كأغذية للمواشي.

-الموقع: تقع في الجنوب الشرقي لمدينة القنطرة على الطريق الوطني رقم 3 الرابط بين القنطرة وولاية بسكرة وهي تبعد عن الولاية بـ 55 كلم.

-المساحة: تقدر مساحتها الإجمالية بـ 315647م² وهي تنقسم إلى قطعتين:

- القطعة الأولى: مساحتها 300005م² خاصة بالمطاحن والإدارة ومنها 11158م² مبنية والباقي غير مبني.
- القطعة الثانية: تقدر مساحتها 15642م² تتكون من السكنات الوظيفية.

- طاقة الإنتاج:

- ✓ 1500 قنطار في اليوم من القمح اللين.
- ✓ 5900 قنطار في اليوم من القمح الصلب.

-سعة التخزين:

- ✓ 39000 قنطار من المنتج النهائي
- ✓ 125000 قنطار من القمح

-احتياجات المؤسسة من الماء:

- ✓ 3000 لتر من الماء يوميا.

✓ أما الكهرباء فتستهلك حسب عمل الآلات.

-الطاقة التشغيلية: يقدر عدد عمال الوحدة حاليا بـ 213 عامل.

- منتجات المؤسسة:

الجدول رقم (01): منتجات مؤسسة مطاحن الزيبان-القنطرة.

المنتج	النوع	السعة
السميد	سميد غليظ	(25 كلغ)
	سميد ممتاز	(10 كلغ - 25 كلغ)
	سميد عادي	(25 كلغ)
الدقيق	دقيق ممتاز	(5 كلغ)
	دقيق عادي	(25 كلغ - 50 كلغ)
	دقيق ثانوي	(25 كلغ)
النخالة	نخالة حمراء (نخالة القمح الصلب)	(054-100 كلغ)
	نخالة بيضاء (نخالة القمح اللين)	(40-100 كلغ)
	نخالة مكعبة	(40-100 كلغ)

المصدر: وثائق المؤسسة.

ولديها منتجات أخرى جديدة منها:

.CERFIBRES ✓

✓ النافع (سميد كامل من القمح الصلب).

✓ سميد الشعير.

-المجال البشري:

تحتوي كل مؤسسة على مجموعة من العمال الذين بدورهم يساهمون على نشأة وتطور هذه المؤسسة والرفع من

إنتاجها وتحسين مردودها فمن خلال التمهيدنا هذا وجدنا أن العدد الإجمالي لعمال المؤسسة مطاحن الزيبان القنطرة ب: 213 عاملي توزع

ونحسب التسلسل المهني للفئات.

والجدول التالي يضع توزيعهم حسب الفئات:

الجدول رقم (02): يمثل توزيع أفراد العينة حسب فئات المؤسسة.

الفئات	العدد	النسبة المئوية
الإطارات	35	16,43%
أعوان التحكم	100	46,95%
المنفذين	78	36,62%
المجموع	213	100

المصدر: وثائق المؤسسة (الإحصائيات حتى مارس 2023).

1. أهداف المؤسسة: إن المؤسسة أمام منافسة قوية من المنتجات الوطنية الخاصة والعمومية وحتى الأجنبية وحتى يتسنى لها جذب المستهلك لطلب منتجاتها سطرت مجموعة من الأهداف التي تحاول تحقيقها وتمثل فيما يلي:

- الوصول إلى أكبر جمهور من المتعاملين الاقتصاديين للفت انتباههم وجلب اهتمامهم لعلامتها التجارية في النوعية أولاً ودائماً.

- تغطية رغبات المستهلكين والأسر الصغيرة والمجموعات المحلية عموماً.

2. سياسة المؤسسة: ان القدرات الإنتاجية والوضعية المالية المريحة للشركة الفرعية مطاحن الزيبان القنطرة هما عاملان مشجعان على انتعاش السياسة التجارية ولن تدخر أي جهد في ترجمة هذه السياسة بالأفعال:

➤ التوضيح في الشفافية للممارسات والخدمات التجارية مع الشركاء (الزبائن، المساهمين، والمحيط...)

➤ ترقية ثقافة الإصغاء إلى الزبون والتكفل النظامي لكل الشكاوى.

➤ تكوين وتحسيس مجموعة العمال.

➤ الاتصال في الداخل لتفاعل كل العمال، وفي الخارج لضمان جودة الخدمة والمنتوج.

➤ التحديث وصيانة طاقة الإنتاج.

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للمؤسسة: (بناء على وثائق المؤسسة.)

تعتبر مؤسسة مطاحن الزيبان من المؤسسات المتوسطة العامة التي تمارس نشاطها الصناعي فهي من الناحية التنظيمية تنقسم إلى عدة مديريات ومصالح، وهذا من أجل سير الحسن للمؤسسة وتسهيل عمليات الرقابة، وفيما يلي سيتم التعرف على مصالح المؤسسة.

1- رئيس المدير العام: يعد المسؤول الأول عن كل رؤساء الهياكل والمصالح ويشرف على تسيير المؤسسة من كل النواحي، بالإضافة إلى انه:

- يمثل المؤسسة خارجيا (الناطق الرسمي للمؤسسة).
- يعقد اجتماعات دورية مع مختلف الإطارات (مجلس المديرية العامة).
- يترأس مجلس الإدارة.
- رئيس لجنة حفظ الصحة والأمن.

2- أمانة رئيس المدير العام: تعد أمانة الرئيس المدير العام همزة الوصل بين المدير العام وباقي مصالح المؤسسة، من مهامها (كل هذه المهام مرتبطة بالرئيس المدير العام):

- استقبال، تسجيل وتوزيع البريد الوارد وإرسال البريد الصادر.
- استقبال المكالمات الهاتفية الداخلية والخارجية وكذلك الفاكس.
- كتابة المراسلات وتوزيعها على مخلف المصالح.
- تحرير اجتماعات مجلس الإدارة.
- استقبال الضيوف (زبائن، الإدارة العامة للرياض، الزوار...).
- توصيل تعليمات المدير العام لمختلف رؤساء المصالح.

3- هيئة إعادة الهيكلة، دراسة السوق والاتصال:

- دراسة إعادة الهيكلة للمؤسسة.
- دراسة السوق.
- تنظيم المشاركة في المعارض الاقتصادية، الإشهار.
- تمثيل المؤسسة من ناحية الإعلام.

4- المستشار القانوني: يتلخص دور المستشار القانوني في إبداء الاستشارة القانونية لمختلف المصالح، أما مهامه فتتمثل في:

- التكفل بقضايا الشركة محل نزاع سواء مع الأشخاص الطبيعية او المعنوية (اغلب المنازعات التجارية مع مجموع الزبائن الذين ترتب في ذمتهم ديون تجارية غير مسددة)
- متابعة ملفات الصكوك بدون رصيد أمام القسم الجزئي على مستوى مختلف الجهات القضائية المختصة.

• متابعة إجراءات التنفيذ الجبري على العقارات المرهونة بمعية المحضرين القانونيين قصد تحصيل الديون المترتبة في ذمة المدين الراهن.

• متابعة ملفات التأمين على ممتلكات الشركة ضد جميع الأخطار بمعية شركة التأمين CAAT-وكالة بسكرة- وتحصيل جميع التعويضات في هذا الشأن. هذا فضلا عن العمل الإداري الاعتيادي على مستوى الشركة:

• تحرير المراسلات الإدارية الداخلية والخارجية

• تمثيل الشركة كعضو في اللجان المختلفة كلجنة حفظ الصحة والأمن، لجنة التأديب، لجنة الصفقات، لجنة تحديد ومراجعة السعر، لجنة إثبات ملفات الزبائن.

• تمثيل الشركة أمام الجهات القضائية المختصة بموجب تفويض من المديرية العامة.

5-مشروع الإعلام الآلي: تم إدماج الإعلام الآلي في المؤسسة من اجل تسهيل التعاملات بين جميع المصالح والتسريع في وصول المعلومة بالإضافة إلى النتائج السريعة والموثوقة مقارنة بالعملية اليدوية من المهام:

• إنشاء برامج او أحداث التغيرات التطورات اللازمة على البرامج التابعة لمختلف المصالح، من بين البرامج الموجودة في المؤسسة (حساب الأجور-الفوترة- المحاسبة - تسيير المخزون -الاستثمارات -الإهتلاكات...).

• برمجة وصيانة حواسيب المؤسسة.

• إدارة شبكة الإعلام الآلي.

• مراقبة البرامج وتطبيقها بالإضافة إلى تقديم المعلومات اللازمة على مختلف البرامج.

• المساهمة في الجرد السنوي.

6-مصلحة النظافة والأمن: تقوم هذه المصلحة بالحفاظ على أمن المؤسسة بمختلف أنواعه ونظافتها، وتنقسم الى فرعين:

أ- فرع الأمن: يشرف عليه رئيس فرع مسؤول رؤساء أفواج يشرفون على مجموعة من أعوان الأمن.

يمكن تقسيم مهامهم إلى قسمين:

- مهام خاصة بالأمن العام:

*حراسة المؤسسة ووسائلها والآلات من كل سرقة أو تعدي.

*مراقبة كل من يدخل أو يخرج من مؤسسة.

*إعطاء تأشيرة دخول الشاحنات من اجل رفع المنتج.

- مهام خاصة بالأمن الصناعي:

*المحافظة على امن الآلات من الأخطار.

*رش الأدوية على المواد الأولية والآلات لإزالة بعض الأخطار كإزالة السوس مثلاً.

*الحفاظ على صحة العمال من أخطار الآلات.

*إتقان استعمال وسائل الدفاع عن الحريق.

ب- فرع النظافة: يوجد تحت إمرة رئيس الفرع مجموعة من العمال والعاملات المسؤولين عن:

● التنظيف الدوري.

● مراقبة مستوى مخزون المياه وتعقيمه.

7-مصلحة مراقبة التسيير وإعادة التقييم: تعد من أهم المصالح، كون أن هذه المصلحة مسؤولة عن مراقبة التسيير داخل

المؤسسة، من أهم مهامه:

● إعداد الميزانية التقديرية للمؤسسة: يتم إعدادها بإتباع خطوط التوجيه التي تقدمها المديرية العامة، وتشمل كل من

الميزانية التقديرية للتموين، تسيير المخزون، الإنتاج، المبيعات، الاتصالات (الإشهار...)، الموارد البشرية.

تقوم كل مصلحة بإعداد الميزانية الخاصة بها فمثلاً مصلحة المبيعات تقوم بإعداد الميزانية التقديرية.

إعداد اللوح البياني للمؤسسة (التسويق، الإنتاج، المبيعات، الموارد البشرية...) ومقارنتها مع التقديرات وتحليل النتائج.

● إعداد التقارير الثلاثية والسادسية: تمثل تراكم نتائج الأشهر السابقة.

● إعداد التقرير السنوي للتسيير: وهو تقرير مفصل عن نشاط المؤسسة خلال السنة.

● تقديم إحصائية ثلاثية للديوان الوطني للإحصائيات ردا على مراسلاتهم.

أي أن دور رئيس المصلحة يكمن في:

- جمع المعلومات من مختلف المصالح.

- تحليل المعلومات.

- إعداد التقارير الشهرية، الثلاثية، السادسة والسنوية.

8-هيئة الاحتساب: تعد وظيفة الاحتساب وظيفة مستقلة، وهي تقييم مراقبة العمليات على مستوى مصالح المؤسسة،

وهدف المراقبة في هذا المجال تقدير وتقييم نجاعة مختلف المراقبات الأخرى أي متابعة أعضاء المؤسسة في أداء

مسؤولياتهم، وفي هذا الهدف الاحتساب الداخلي يقدم التحليلات، التقييمات، التوصيات، الآراء والمعلومات التي تخص

الوظائف التي تمت فيها عملية الاحتساب.

من جهة أخرى الاحتساب الداخلي يختلف عن المراقبة الداخلية، فالمراقبة الداخلية هي مجموع التدابير الموجودة داخل التنظيم والمناهج وهدفها هو تأمين حماية الممتلكات، صحة العمليات، تطبيق العمليات، جودة ونوعية المعلومة ونجاعة عمال المؤسسة.

9-دائرة الاستغلال: تعد دائرة الاستغلال دائرة تقنية بحتة نظرا للمصالح المكونة لها، أساس هذه الدائرة الإنتاج، ومهمتها تحويل القمح إلى مادة منتهية، لذا تعد مصلحة الإنتاج أهم مصلحة في الدائرة أما باقي المصالح فهي مصالح دعم من اجل تحقيق أهداف المصلحة.

10- مسؤول التقنيات التجارية: ويندرج تحت مهامه (03) مصالح وهما:

أ- **مصلحة المبيعات:** تعد هذه المصلحة هي المتعامل المباشر مع الزبائن.

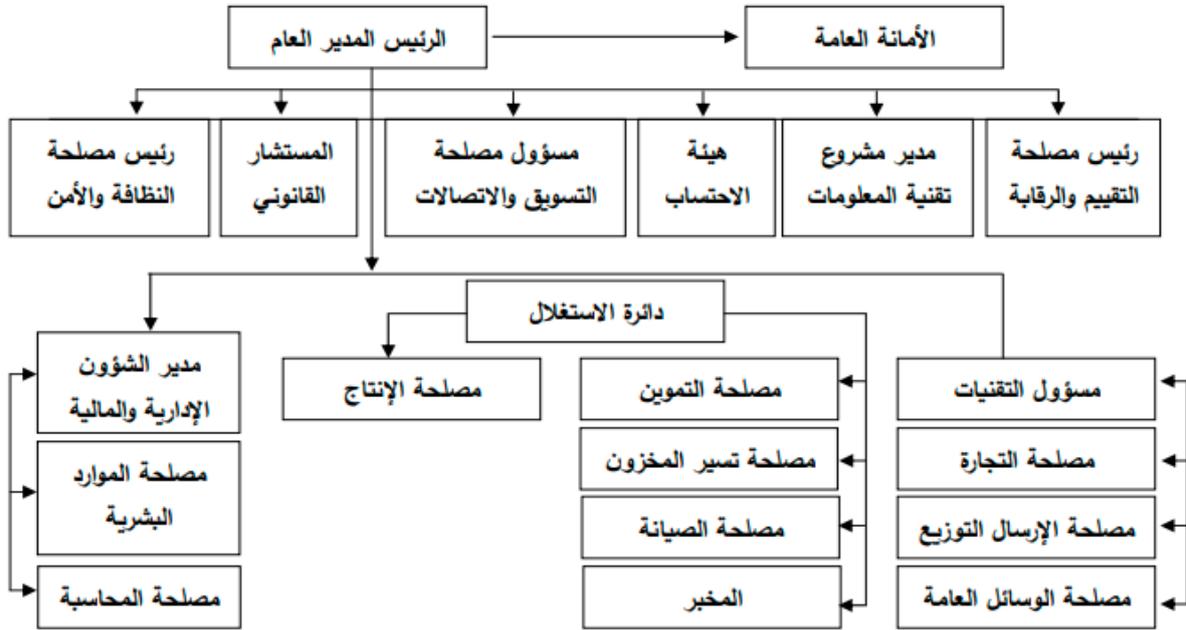
ب- **مصلحة النقل والوسائل العامة:** وتقوم هذه المصلحة بتسيير حظيرة المؤسسة وإيصال الطلبيات إلى الزبائن.

ج- **مصلحة الإرسال والتوزيع:** تقوم هذه المصلحة بمهام عديدة حيث تبدأ المهام من مصلحة المبيعات التي ترسل المعلومات اللازمة والخاصة بالزبائن كما تقوم هذه المصلحة بإرسال وصل مبيعات إلى مصلحة المبيعات للقيام بالعمليات الحسابية وتقوم هذه المصلحة بإعداد تقرير يومي والموضوع فيه خروج البضاعة، ثم إرساله إلى مدير الإنتاج، كمال هذه المصلحة علاقة بقسم التعبئة والتغليف، حيث يصدر إليهما لأمر بإرسال البضاعة بعد تعبئتها.

11-مصلحة الموارد البشرية: تهتم إدارة الموارد البشرية في المؤسسة بكل ما يتعلق بالعمال باعتبارهما لجهاز المتحرك

والعمل يداخل المؤسسة وتعمل هذه المصلحة على ضمان حقوقا لموظفين بها ومتابعة مساهم المهني نبين هذه الحقوق (الأجر، المنح، العلاوات...) ...

الشكل رقم (09): هيكلية التنظيمي لمؤسسة مطاحن الزيبان-القنطرة



المصدر: من اعداد الطالبة بناء على وثائق المؤسسة.

أ- رئيس مصلحة الموارد البشرية: وهو المسؤول الأول في المصلحة، ومن مهامه:

* تطبيق سياسة المؤسسة فيما يخص تسيير الموارد البشرية:

- التطبيق الكامل للاتفاقية الجماعية.
- احترام تطبيق النظام الداخلي للمؤسسة.
- المتابعة اليومية لملفات المستخدمين.
- متابعة تطور المسار المهني للمستخدمين.
- تطبيق منهجيات العمل في الإطار القانوني.
- المساهمة في إعداد الميزانية التقديرية للمصلحة.

* متابعة الإحصائيات:

- إعداد مخطط التكوين والسهر على تطبيقه.
- المشاركة مع رؤساء المصالح في إعداد مخطط التوظيف.
- مراقبة كشوف الأجور والرواتب للمستخدمين قبل التخليص.
- تقييم عملية تكوين المستخدمين.

ب- فرع تسيير الموارد البشرية: يهتم هذا الفرع بكل ما يتعلق بالمسار المهني للموظف من بداية توظيفه حتى نهاية

الخدمة، وهذا الفرع له علاقة مباشرة مع فرع الأجور، ومن مهام هذا الفرع ما يلي:

* متابعة مستجدات ملفات الموارد البشرية.

* مراقبة كشف الحضور للعمال والمتمهين وتقديمها لفرع الأجور نهاية الشهر.

* التكفل بالعدل : السنوية، المرضية الاستثنائية.

* تحرير المقررات (التقاعد، التعيين، تغيير المنصب ...).

* تحرير العقوبات على العمال بعد استجوابهم.

ج- مراسل اجتماعي: يقوم بالمهام التالية:

* إنشاء ترقيم للعمال في صندوق الضمان الاجتماعي.

* دفع ملفات المرض، حوادث العمل لدى صندوق الضمان الاجتماعي.

* استرجاع مصاريف الأدوية من صندوق الضمان الاجتماعي.

* السهر على متابعة ومراقبة ملفات العمال المتواجدة في صندوق الضمان الاجتماعي.

د- فرع الأجور: يقوم هذا الفرع بتمثيل حق العامل من خلال الأجر الذي يتقاضاه ذلك كما يلي:

* تطبيق العقود الجماعية لإعداد الأجور.

* جمع المعلومات لحساب الأجور (مقدمة من فرع تسيير الموارد البشرية).

* إدخال معطيات الأجور في قاعدة البيانات.

* طبع كشف الأجور.

12. مصلحة المحاسبة والمالية: تقوم بمراقبة كل العمليات المحاسبية للمؤسسة وتساهم في تطبيق وإنشاء البرنامج

التجاري.

المبحث الثاني: منهجية الدراسة (الطريقة والإجراءات).

المطلب الأول: منهج الدراسة

إن اختيار منهج الدراسة معين يخضع لطبيعة الموضوع المدروس وكذلك الغاية منه، ويعرف المنهج على أنه: الطريقة التي يتبعها الباحث في دراسته لاكتشاف الحقيقة، والإجابة عن الأسئلة والاستفسارات التي يثيرها موضوع البحث بالتالي اعتمادنا في موضوع بحثنا هذا على المنهج الوصفي حيث أنه يركز على وصف دقيق وتفصيلي لظاهرة أو موضوع محدد، ويعرف المنهج الوصفي التحليلي "بأنه أسلوب من أساليب التحليل المرتكز على معلومات كافية ودقيقة عن ظاهرة أو

موضوع محدد، من خلال فترة أو فترات زمنية معلومة وذلك من أجل الحصول على نتائج علمية تم تفسيرها بطريقة موضوعية، وبما ينسجم مع المعطيات الفعلية للظاهرة".

المطلب الثاني: مجتمع وعينة الدراسة والبيانات الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة

1-مجتمع وعينة الدراسة:

بلغ عدد عمال وإطارات المؤسسة محل الدراسة 213 فردا ولأنه لا يمكن إجراء الدراسة على العدد الكلي فقد اخترنا عينة عشوائية حجمها 60 فقمنا بتوزيع الاستبانة عليهم من خلال عدة زيارات ميدانية واسترد منها (30) استبانة صالحة للتحليل النهائي.

2-البيانات الشخصية لأفراد عينة الدراسة.

فيما يلي نتطرق إلى دراسة خصائص مبحوثي عينة الدراسة حسب المتغيرات الشخصية.

الجدول رقم (03): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الشخصية

المتغير	فئات المتغير	التكرار	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	17	7,56%
	أنثى	13	3,43%
	المجموع	30	100%
العمر	أقل من 30 سنة	6	0,20%
	من 30 إلى أقل من 40 سنة	16	3,53%
	من 40 إلى أقل من 50 سنة	3	0,10%
	من 50 سنة فأكثر	5	7,16%
	المجموع	30	100%
المستوى التعليمي	ثانوي فاقل	11	7,36%
	مهني	3	0,10%
	ليسانس	8	7,26%
	ماستر	8	7,26%
	المجموع	30	100%

أقل من 5 سنوات	6	0.20%
من 5 إلى أقل من 10 سنوات	12	40.0%
من 10 إلى أقل من 20 سنة	6	20.0%
20 سنة فأكثر	6	20.0%
المجموع	30	100%

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V 20

يتضح من خلال الجدول (03) أن:

- (56,7%) من أفراد عينة البحث هم من الذكور، في حين أن (43,3%) كانت من الإناث. أما بالنسبة لمتغير العمر يتبين أن الأفراد الذين ينتمون إلى الفئة العمرية (أقل من 30 سنة) بلغت نسبتهم (20%)، بينما نسبة المبحوثين ضمن الفئة العمرية (من 30 إلى أقل من 40 سنة) بلغت (53,3%)، وفي حين نسبة المبحوثين الذين ينتمون إلى الفئة العمرية (من 40 إلى أقل من 50 سنة) كانت (26,7%)، وفي الأخير (26,7%) من أفراد العينة بلغت أعمارهم (50 سنة فأكثر). وعليه نستنتج أن غالبية المبحوثين هم من الفئة الشابة.

- أما متغير المستوى التعليمي للمبحوثين يتضح أن نسبة (36,7%) حاصلون على شهادة ثانوي فاقل، بينما كانت نسبة حاملي شهادة مهني (10,0%)، أما نسبة الحاصلين على شهادة ليسانس بلغت (26,7%)، وأن (26,7%) هم من حملة شهادة ماستر،

- وعند ملاحظة سنوات الخبرة لدى المبحوثين نجد أن (20,0%) منهم تقل خبرتهم عن 5 سنوات، و(40,0%) من أفراد عينة البحث سنوات خبرتهم تتراوح ما بين (5 إلى 10 سنوات)، في حين نجد (20,0%) من أفراد عينة البحث سنوات خبرتهم تتراوح ما بين (10 إلى 20 سنة)، أما المبحوثين الذين بلغت خبرتهم (20 سنة فأكثر) فقد حددت نسبتهم ب (20,0%).

المطلب الثالث: أداة الدراسة ومصادر جمع البيانات والمعلومات

الفرع الأول: أداة الدراسة:

تتمثل أداة الدراسة في الاستبانة، حيث تم إعدادها بناء على العديد من الدراسات وذلك بهدف اختبار العلاقة بين متغيري البحث المتمثلين في الثقافة التنظيمية والتشارك المعرفي. حيث تم تقسيم الاستبانة إلى قسمين رئيسيين هما:

القسم الأول: ويشمل البيانات الشخصية والوظيفية وهي (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة).

القسم الثاني: ويشمل محاور الاستبانة أو الدراسة، ويتكون من (27) عبارة موزعة على جزئين رئيسيين:

الجزء الأول. خاص بالثقافة التنظيمية، ويحتوي على (16) عبارة موزعة على 4 أبعاد.

الجزء الثاني. خاص بالتشارك المعرفي، ويحتوي على (11) عبارة موزعة على 3 أبعاد.

وقد تم استخدام مقياس ليكرات لقياس استجابات المبحوثين لعبارات الاستبانة.

الفرع الثاني: مصادر جمع البيانات والمعلومات:

يعتمد البحث على نوعين أساسيين من البيانات:

1. **البيانات الأولية:** تم الحصول عليها من خلال تصميم الاستبانة وتوزيعها على عينة البحث، ومن ثم تفرغها وتحليلها باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية بنسخة SPSS V20. وباستخدام الاختبارات الإحصائية المناسبة بهدف الوصول إلى دلالات ذات قيمة، ومؤشرات تدعم موضوع البحث.

2. **البيانات الثانوية:** قمنا بمراجعة الكتب والدوريات والمنشورات الورقية والإلكترونية، والرسائل الجامعية والمقالات والتقارير المتعلقة بالموضوع قيد البحث، سواء بشكل مباشر أو غير مباشر والتي ساعدتنا في جميع مراحل البحث. والهدف من خلال اللجوء للمصادر الثانوية في هذا البحث وهو التعرف على الأسس والطرق العلمية السليمة في كتابة الدراسات وكذلك أخذ تصور عام عن آخر المستجدات التي حدثت وتحديث في مجال بحثنا الحالي.

الفرع الثالث الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات:

لتحليل أهداف الدراسة والإجابة على تساؤلاتنا واختبار الفرضيات، تم استخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) من خلال الأساليب الإحصائية المناسبة وهي:

1. **مقياس 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..

3. **تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regression Analyses):** وذلك لاختبار أثر المتغيرات المستقلة التالية (القيم التنظيمية، المعتقدات التنظيمية، الأعراف التنظيمية التوقعات التنظيمية) على المتغير التابع وهو التشارك المعرفي.

4. **معامل الثبات ألفا كرومباخ (Cronbach's Coeficient Alpha):** وذلك لقياس ثبات أداة البحث.

الفرع الرابع التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة:

اختبار Kolmogorov-Smirnov يستخدم لمعرفة هل البيانات تستعمل التوزيع الطبيعي ام لا، وهو اختبار ضروري عند دراسة تحليل الانحدار الخطي ، لان معظم الاختبارات العلمية تشترط ان يكون التوزيع طبيعي يوضح

الجدول رقم(04) نتائج الاختبار، حيث ان قيمة مستوى الدلالة المحسوب أكبر من(0,05)، وهذا يدل على ان البيانات تتبع التوزيع الطبيعي.

الجدول رقم(04): اختبار التوزيع الطبيعيKolmogorov_Simrnov

المتغير	قيمة Z	مستوى الدلالة محسوب (SIG)
Y	0,789	0,563
Y1	1,153	0,140
Y2	0,946	0,332
Y3	1,300	0,68

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد مخرجات برنامج SPSS .V20.

المطلب الرابع: صدق أداة الدراسة وثباتها

الفرع الاول: صدق أداة البحث (Validity): ويقصد بصدق الأداة قدرة الاستبانة على قياس المتغيرات التي صممت لقياسها، وللتحقق من صدق الاستبانة المستخدمة في البحث نعلمد على ما يلي:

أ. صدق المحتوى: للتحقق من صدق محتوى أداة البحث وللتأكد من أنها تخدم أهدافه، تم عرض الاستبانة على هيئة من المحكمين الأكاديميين - الأساتذة الجامعيين - المتخصصين في مجال العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير من جامعة بسكرة لدراسة الاستبانة، وإبداء رأيهم فيها من حيث مدى مناسبة العبارة للمحتوى، وطلب منهم أيضا النظر في مدى كفاية أداة البحث من حيث عدد العبارات، وشموليتها، ومحتوى عباراتها، أو اية ملاحظات أخرى يرونها مناسبة وثم القيام بدراسة ملاحظات المحكمين واقتراحاتهم، وأجريت تعديلات على ضوء توصيات وآراء هيئة التحكيم لتصبح أكثر تحقيقا لأهداف البحث. وقد اعتبر أن الأخذ بملاحظات المحكمين وإجراء التعديلات المطلوبة هو بمثابة الصدق الظاهري وصدق محتوى الأداة.

ب. صدق المحك:

تم حساب معامل "صدق المحك" من خلال أخذ الجذر التربيعي لمعامل الثبات "ألفا كرونباخ"، إذ نجد أن معامل الصدق الكلي لأداة البحث بلغ (0,966) وهو معامل مرتفع ومناسب لأغراض هذا البحث. كما نلاحظ أيضا أن جميع معاملات الصدق لمحاور البحث كبيرة ومناسبة لأهداف هذا البحث، وبهذا يمكننا القول أن عبارات أداة البحث هي صادقة لما وضعت لقياسه.

الجدول رقم (05): نتائج معاملات الصدق والثبات

المتغير	عدد العبارات	معامل الثبات ألفا كرونباخ	معامل الصدق
---------	--------------	---------------------------	-------------

(صدق المحك)			
0,946	0,895	16	الثقافة التنظيمية
0,955	0,913	11	الثقافة التنظيمية
0,966	0,935	27	الاستبانة ككل

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS. V20

الفرع الثاني: ثبات الأداة (Reliability):

يقصد بها مدى الحصول على نفس النتائج، أو نتائج متقاربة لو كررت الدراسة في ظروف متشابهة باستخدام الأداة نفسها. ومن خلال الجدول أعلاه فإن ثبات أداة البحث باستخدام معامل الثبات ألفا كرونباخ (Coefficient Alpha Cronbach's)، الذي يحدد مستوى قول أداة القياس (بمستوى 0.60 فأكثر)، كان معامل الثبات الكلي لأداة البحث بلغ (0,935) وهو معامل ثبات مرتفع ومناسب لأغراض البحث، كما تعتبر جميع معاملات الثبات لمتغيرات البحث وأبعادها المختلفة مرتفعة أيضا، فبلغ ما قيمته (0,895) بالنسبة لمتغير الثقافة التنظيمية، أما بالنسبة لسلوك التشارك المعرفي فبلغ (0,913)، وبهذا نكون قد بينا مدى ثبات أداة البحث والاعتماد عليها في التحليل الإحصائي.

المبحث الثالث: نتائج التحليل الإحصائي للدراسة وإخبار الفرضيات.

تحليل محاور الاستبانة:

في هذا الجزء سوف نقوم بتحليل محاور الاستبانة بغية الإجابة على تساؤلات البحث، حيث تم استخدام الإحصاء الوصفي باستخراج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري (على مقياس ليكرت الخماسي "1-5")، لإجابات أفراد عينة البحث عن عبارات الاستبانة المتعلقة بالمحورين "الثقافة التنظيمية و"التشارك المعرفي"، وقد تقرر أن يكون متوسط الحسابي لإجابات المبحوثين عن كل عبارة من (1-أقل من 2.33) دالا على مستوى "منخفض" من القبول، ومن (2.33-أقل من 3.66) دالا على مستوى "متوسط"، ومن (3.66-5) دالا على مستوى "مرتفع". وتظهر الجداول (06) و(07) تلك النتائج كما يلي:

الجدول رقم (06): توزيع درجات عبارات محاور الدراسة وفق لمقاس "ليكرت" Likert الخماسي.

درجة الموافقة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
الوزن	1	2	3	4	5

المصدر: (Sekaran)

1. تحليل المحور الأول للإجابة على عن السؤال التالي:

"ما مستوى توفر الثقافة التنظيمية بالمؤسسة محل الدراسة؟"

للإجابة عن هذا السؤال يجب دراسة وتحليل النتائج الموضحة في الجدول (07)

الجدول رقم (07): الاتجاه العام لإجابات أفراد عينة البحث عن عبارات محور الثقافة التنظيمية

رقم الفقرة	أبعاد الثقافة التنظيمية وعبارات القياس	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوى القبول
أولا	القيم التنظيمية	3,913	0,419	2	متوسط
1	توجد قواعد الموظفين من التمييز بين الخطأ والصواب.	3,23	0,898	5	متوسط
2	يهتم الموظفين بعامل الوقت لانجاز المهام والواجبات في الفترة الزمنية المحددة.	3,97	0,890	4	مرتفع
3	تعمل المؤسسة على توافق قيمها مع قيم الموظفين والمجتمع.	4,07	1,172	3	مرتفع
4	هناك رؤية مشتركة بين الموظفين على ان القيم هي محدد رئيسي لسلوكهم أثناء العمل.	4,20	1,031	1	مرتفع
5	تسود الثقة المتبادلة ثقة متبادلة بين الإدارة والموظفين وبين الموظفين مع بعضهم	4,10	1,094	2	مرتفع
ثانيا	المعتقدات التنظيمية.	4,208	0,529	1	مرتفع
6	لدي قناعة بأهمية المشاركة في عملية اتخاذ القرار.	4,23	1,040	2	مرتفع
7	تهتم المؤسسة بمعتقدات وأهداف الموظفين والتغيرات التي يرغبون في حدوثها.	4,30	1,022	1	مرتفع
8	تؤمن الإدارة بالانفتاح الداخلي والخارجي وإزالة القيود بين الأقسام لتسهيل عملية تدفق الأفكار والمعلومات.	4,10	1,185	4	مرتفع
9	أومن بضرورة تطوير علاقات العمل بين الأقسام والدوائر لتجسيد روح التعاون والتكامل ولانجاز المهام الوظيفية	4,20	0,997	3	مرتفع

الفصل التطبيقي

متوسط	4	0,671	3,589	الأعراف التنظيمية	ثالثا
متوسط	3	1,221	3,40	ليس هناك استغلال للمركز الوظيفي لتحقيق مزايا شخصية في المؤسسة.	10
متوسط	2	1,354	3,40	المؤسسة تفصل بين العمل والعلاقات الشخصية بين الموظفين.	11
مرتفع	1	0,718	3,97	الأعراف السائدة تساعد على زيادة التعاون بين الموظفين.	12
مرتفع	3	0,399	3,733	التوقعات التنظيمية	رابعا
مرتفع	2	0,844	3,67	أتوقع من الإدارة تقديم كل ما نحتاجه لانجاز أعمالنا بدقة.	13
مرتفع	1	0,521	4,07	تعمل المؤسسة على توفير الأمان الوظيفي لنا إذا التزمنا بالأنظمة والقوانين.	14
مرتفع	3	1,022	3,70	تأخذ الإدارة بعين الاعتبار الجهود التي نبذلها لانجاز أعماله.	15
متوسط	4	1,225	3,50	تهتم المؤسسة بنا خاصة إذا كان الموظف مبدع أو متميز وتقدم له الدعم المادي والمعنوي.	16
مرتفع	-	0,316	3,881	الثقافة التنظيمية بشكل عام	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS. V20

2. تحليل المحور الثاني للإجابة على عن السؤال التالي:

"ما مستوى توفر التشارك المعرفي بالمؤسسة محل الدراسة؟"

للإجابة عن هذا السؤال يجب دراسة وتحليل النتائج الموضحة في الجدول (08)

الجدول رقم (08): الاتجاه العام لإجابات أفراد عينة البحث عن عبارات محور التشارك المعرفي

رقم الفقرة	أبعاد التشارك المعرفي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوى القبول
أولا	السلوك الرقابي المدرك	3,833	0,452	1	مرتفع
1	لدي الوقت الكافي للتشارك المعرفي مع زملائي في العمل.	3,77	0,77	3	مرتفع
2	تتوفر لدي الأدوات اللازمة للتشارك بمعارفي مع زملائي في العمل.	3,53	1,042	4	مرتفع
3	لدي القدرة على تشارك معارفي مع زملائي في العمل.	4,00	1,017	2	مرتفع
4	يمكنني التشارك بمعارفي مع زملائي في العمل بكل سهولة.	4,03	0,890	1	مرتفع

مرتفع	3	0,543	3,742	الموقف تجاه التشارك في المعرفة	ثانيا
مرتفع	2	0,765	3,97	حسب رأيي فان التشارك في المعرفة مع زملائي هو سلوك ضروري.	5
مرتفع	3	1,368	3,70	بالنسبة لي فان التشارك في المعرفة مع زملائي هو من الأمور الدالة على حسن المعاملة.	6
مرتفع	4	1,285	3,27	بالنسبة لي يعتبر التشارك المعرفي في المعرفة مع زملائي أمر ليس له قيمة.	7
مرتفع	1	0,928	4,03	حسب رأيي فانه من الحكمة أن أقوم بالتشارك في المعرفة مع زملائي.	8
مرتفع	2	0,537	3,811	المعيار الشخصي	ثالثا
مرتفع	3	1,213	3,67	بشكل عام أنا أتقبل وأنفذ قرار المشرف المباشر حتى وان كان ذلك يتعارض مع معتقداتي.	9
مرتفع	2	0,915	3,70	من خلال التدريب الذي تلقيته يمكنني تحويل المعارف التي لدي إلى معارف متاحة للجميع.	10
مرتفع	1	0,640	4,07	أثناء الاجتماعات يتم طرح أفكار ومعلومات جديدة لم تكن متاحة من قبل.	11
مرتفع	-	0,295	3,794	التشارك المعرفي بشكل عام	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS. V20

IV -3-2 إخبار الفرضيات

اختبار الفرضية الرئيسية

H_{11} : "هناك أثر ذو دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية بأبعادها المختلفة (القيم التنظيمية ، المعتقدات التنظيمية، الأعراف

التنظيمية ، التوقعات التنظيمية) على سلوك التشارك المعرفي بالمؤسسة محل الدراسة عند مستوى الدلالة (0.05)".

تم استخدام نتائج تحليل التباين للانحدار (Analysis of Variance) للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار هذه

الفرضية والجدول (03-09) يبين ذلك:

الجدول رقم (09): نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية .

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة
--------------	----------------	--------------	----------------	-----------------	---------------

0,050*	2,742	0,193	4	0,771	الانحدار
		0,070	25	1,757	الخطأ
			29	2,528	المجموع الكلي

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V 20

* ذات دلالة إحصائية عند المستوى $(\alpha=0.05)$

معامل الارتباط $(R)=0,552$

معامل التحديد $(R^2)=0,305$

معامل التحديد المعدل $(R_a^2)=0,194$

من خلال النتائج الواردة في الجدول (9) يتبين ثبات صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة (2,742) بقيمة احتمالية (0,050) وهي مساوية لمستوى الدلالة المعتمد $(\alpha=0.05)$ ، ويتضح من نفس الجدول أن المتغير المستقل بشكله الإجمالي وهو الثقافة التنظيمية في هذا النموذج يفسر ما مقداره (25%) من التغيرات الحاصلة في سلوك التشارك المعرفي وذلك بالاعتماد على معامل التحديد المعدل (R_a^2) ، وهي قوة تفسيرية متوسطة نسبياً، بناء على هذا يتضح لنا جلياً أن هناك أثر ذو دلالة إحصائية لثقافة التنظيمية بأبعاده المختلفة في سلوك التشارك المعرفي بمطاحن الزيبان - القنطرة- ومن هذا المنطلق نستدل على ملائمة أو صلاحية النموذج المقترح والذي من خلاله نستطيع اختبار الفرضية الرئيسية بفروعها المختلفة وذلك كما هو مبين في الجدول (10).

الجدول رقم (10): نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر المتغيرات المستقلة (أبعاد الثقافة التنظيمية) على سلوك التشارك المعرفي بمطاحن الزيبان - القنطرة-

النتابن	B	الخطأ المعياري	Beta	قيمة T المحسوبة	مستوى الدلالة
القيم التنظيمية	0,295	0,121	0,418	2,436	0,021
المعتقدات التنظيمية	0,239	0,095	0,429	2,515	0,018
الأعراف التنظيمية	0,105	0,081	0,238	1,298	0,205
التوقعات التنظيمية	0,175	0,136	0,236	1,285	0,209
الثقافة التنظيمية	0,489	0,151	0,523	3,244	0,003

* ذات دلالة إحصائية عند المستوى $(\alpha=0.05)$

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V 20

استخدم تحليل الانحدار المتعدد لاختبار فرضية البحث الرئيسية وقد تبين من خلال نتائج هذا التحليل الواردة في الجدول (10) ما يلي:

1. هناك أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية (0.05) لمتغير الثقافة التنظيمية كمجموعة في سلوك التشارك المعرفي بمطاحن الزيبان-القنطرة- حيث بلغت قيمة $T(3,244)$ بمستوى دلالة (0.000)، وتشير قيمة معامل الارتباط ($R=0,552$) إلى أن هناك ارتباط موجب وقوي بين المتغيرين السابقين، حيث فسر متغير إدارة الثقافة التنظيمية (29%) في مستوى اسلوب التشارك المعرفي بالاعتماد على قيمة معامل التحديد R^2 ، وبالتالي نرفض الفرضية بصيغتها الصفرية ونقبل بديلتها وذلك عند مستوى الدلالة (0.05).

2. عند بحث أثر كل بعد من الثقافة التنظيمية محل الدراسة على نحو مستقل في سلوك التشارك المعرفي، تبين ما يلي: - هناك أثر ذو دلالة إحصائية لمتغير القيم التنظيمية في سلوك التشارك المعرفي بمطاحن الزيبان-القنطرة-، هذا لأن مستوى الدلالة المحسوب قد بلغ (0,021) وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05)، وبذلك نرفض الفرضية الصفرية الفرعية الأولى ونقبل بديلتها.

- هناك أثر ذو دلالة إحصائية لمتغير المعتقدات التنظيمية في سلوك التشارك المعرفي بمطاحن الزيبان-القنطرة- هذا لأن مستوى الدلالة المحسوب قد بلغ (0;018) وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05)، وبذلك نرفض الفرضية الصفرية الفرعية الثانية ونقبل بديلتها.

- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمتغير الأعراف التنظيمية في سلوك التشارك المعرفي بمطاحن الزيبان-القنطرة- هذا لأن مستوى الدلالة المحسوب قد بلغ (0,205) وهو أكبر من مستوى الدلالة المعتمد (0.05).

- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمتغير التوقعات التنظيمية في سلوك التشارك المعرفي بمطاحن الزيبان-القنطرة- هذا لأن مستوى الدلالة المحسوب قد بلغ (0,209) وهو أكبر من مستوى الدلالة المعتمد (0.05).

خلاصة الفصل:

من خلال الدراسة الميدانية التي حولنا فيها معرفة دور الثقافة التنظيمية في تطوير التشارك المعرفي في مؤسسة مطاحن الزيبان-القنطرة- بسكرة-، تم الاعتماد على الدراسة على الاستمارة والتي قسمت إلى قسمين، القسم الأول تضمن البيانات الشخصية، أما القسم الثاني فضم متغيرات الدراسة حيث خصص المحور الأول في القسم الثاني للمتغير المستقل الثقافة التنظيمية بأبعادها الأربعة (القيم التنظيمية، المعتقدات التنظيمية، الأعراف التنظيمية، التوقعات التنظيمية)، أما المحور الثاني فتعلق بالمتغير التابع التشارك المعرفي بأبعاده الثلاثة (السلوك الرقابي المدرك الموقف اتجاه التشارك، المعيار الشخصي)، ومن خلال الإجابات المقدمة من قبل عمالي المؤسسة اتضح أن هناك أثر ايجابي للثقافة التنظيمية على التشارك المعرفي في مؤسسة مطاحن الزيبان-القنطرة- بسكرة، ويرجع هذا الأثر إلى بعدين القيم التنظيمية والمعتقدات التنظيمية، بينما البعدان الأعراف التنظيمية والتوقعات التنظيمية لم يكن لهما الأثر على التشارك المعرفي.



خاتمة

خاتمة

لقد تبين من خلال الدراسة في جانبها النظري أن مساهمة التغيرات والتحويلات التي يشهدها العالم اليوم نتيجة التطور الهائل، تكون بالمعرفة فهي مصدر حقيقي بجانب الرأس المال والأرض وتعاظم أهمية هذه الأخيرة وتزداد قيمتها عندما يتقاسمها جميع أفراد المنظمة، وهنا يظهر الدور الفعال لعملية التشارك في المعرفة فالتميز يكون بنقل المعرفة والاستفادة منها وليس بان تضل حبيسة عقول أصحابها، فالتشارك يولد معرفة جديدة عن طريق تبادل الأفكار والحوارات بين الأفراد، وللنجح في تحقيق ذلك يتحتم على المنظمات توفير متطلبات أساسية ولعل أبرزها مناخ عالي من الثقافة السائدة داخل المنظمة باعتبارها أن الثقافة التنظيمية احد الركائز الأساسية التي تطور المنظمات وتدفعها لبلوغ الأهداف المنشودة، والتي توجه سلوك الأفراد داخل المنظمات نحو التعاون والتشارك المعرفي.

وعلى هذا الأساس استهدفت الدراسة ميدانيا تسليط الضوء على دور الثقافة التنظيمية في تطوير التشارك المعرفي في مؤسسة مطاحن الزيبان-القنطرة-

اعتمادا على الاستمارة كأداة للدراسة فقد خلصت النتائج الى ان درجة الثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسة عالية حيث جاءت المعتقدات التنظيمية بدرجة مرتفعة بينما القيم التنظيمية بدرجة متوسطة، كما بينت ايضا النتائج ان التشارك المعرفي داخل المؤسسة مرتفع، حيث جاء كل من بعد (السلوك الرقابي بعد التشارك تجاه المعرفة، بعد المعيار الشخصي) بدرجة عالية.

كما توصلت الدراسة إلى قبول الفرضية الرئيسية والتي تنص على وجود اثر مباشر للثقافة التنظيمية على التشارك المعرفي في مؤسسة مطاحن الزيبان-القنطرة-بسكرة، حيث تم قبول الفرضية الأولى التي تنص على وجود اثر مباشر ذو دلالة إحصائية للقيم التنظيمية على التشارك المعرفي وقبول فرضية ثانية التي تنص على وجود اثر مباشر ذو دلالة إحصائية للمعتقدات التنظيمية، ورفض الفرضيتين الثالثة والرابعة.

وفي الأخير نستنتج انه لكي يحفز التشارك المعرفي في المنظمات يجب أن تعزز مستويات الثقافة السائدة داخلها، حيث تساهم في بناء ثقافة تنظيمية داعمة للتشارك المعرفي داخل المنظمة.

أولا : نتائج الدراسة

1_ النتائج النظرية

__ الثقافة التنظيمية مجموعة من القيم والعادات والتقاليد والرموز التي يكتسبها الأفراد داخل المنظمة.

__ يعبر مفهوم الثقافة التنظيمية عن مجموعة من الخصائص والأبعاد أبرزها (القيم التنظيمية، المعتقدات التنظيمية، الأعراف التنظيمية،

التوقعات التنظيمية).

تتمثل أهم عمليات إدارة المعرفة في تشخيص واكتساب المعرفة توليد المعرفة، تخزينها التشارك بالمعرفة وتطبيقها،
إن التشارك المعرفي مجموعة من الأنشطة التي تساهم في تخفيف عمليات إدارة المعرفة.

2_ النتائج التطبيقية:

من خلال الدراسة الميدانية في مؤسسة مطاحن الزيبان_القنطرة_بسكرة تم توصل إلى النتائج التالية:

- _ أظهرت نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة أن هناك متوسط من الموافقة حول بعد القيم التنظيمية بمتوسط حسابي بلغ 3.91 حيث أكد أفراد العينة أن المؤسسة تحافظ على علاقات طيبة تستند إلى مبدأ التعاون والتكامل في انجاز المهام
- _ أظهرت نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة أن هناك متوسط من الموافقة حول بعد المعتقدات التنظيمية بمتوسط حسابي بلغ 4.20 حيث أكد أفراد عينة أن المؤسسة تعمل على تشارك المعتقدات في صنع القرار والمساهمة في العمل الجماعي.
- _ أظهرت نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة أن هنا متوسط من الموافقة حول بعد الأعراف التنظيمية بمتوسط حسابي بلغ 3.59 حيث أكد أفراد العينة أن الأعراف تعتبر المعايير مفيدة للمؤسسة.
- _ أظهرت نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة أن هناك متوسط من الموافقة حول بعد التوقعات التنظيمية بمتوسط حسابي بلغ 3.73 حيث أكد أفراد العينة أن المؤسسة تدعم وتساعد احتياجات العاملين نفسيا واقتصاديا.

ثانيا: الاقتراحات

- ضرورة العمل على زيادة وعي ومعرفة العاملين بالثقافة التنظيمية السائدة بمؤسسة مطاحن الزيبان-القنطرة- بشكل عام.
- ضرورة اهتمام المؤسسة أكثر بتنمية القيم بين العاملين لما لذلك من انعكاس ايجابي في قدرتهم على تحقيق الأداء الجيد.
- ضرورة أن تكون توقعات العاملين من مؤسسة وتوقعات المؤسسة من العاملين في نفس المستوى.

ثالثا: التوصيات

بعد إجراء هذه الدراسة تبين للباحث العديد من الأفكار التي قد تكون ذو أهمية كبيرة ويمكن اعتمادها كإشكاليات لدراسات مستقبلية نوجزها فيما يلي:

- _ أهمية الثقة التنظيمية في اكتساب المنظمات ميزة تنافسية
- _ اثر الثقافة التنظيمية على التمكين الإداري
- _ اثر الثقة التنظيمية على سلوك التشارك المعرفة



أ..... مقدمة:

الفصل النظري الأول: التشارك المعرفي

2..... المبحث الأول: عموميات حول إدارة المعرفة.

2..... المطلب الأول: مفهوم المعرفة.

5..... المطلب الثاني: مفهوم إدارة المعرفة .

6..... المطلب الثالث: أسباب الاهتمام بإدارة المعرفة .

7..... المطلب الرابع: نماذج عملية إدارة المعرفة .

10..... المطلب الخامس: عمليات إدارة المعرفة .

13..... المبحث الثاني: مدخل التشارك المعرفي .

13..... المطلب الأول: مفهوم التشارك المعرفي .

14..... المطلب الثاني: مراحل التشارك المعرفي وأشكاله .

15..... المطلب الثالث: آليات التشارك المعرفي .

16..... المطلب الرابع: العوامل المؤثرة على التشارك المعرفي .

18..... المطلب الخامس: متطلبات التشارك المعرفي ومعوقاته .

الفصل النظري الثاني الثقافة التنظيمية وانعكاساتها على عملية التشارك المعرفي

20..... المبحث الأول: ماهية الثقافة التنظيمية .

20..... المطلب الأول: مفهوم الثقافة التنظيمية .

22..... المطلب الثاني: أهمية وخصائص الثقافة التنظيمية .

23..... المطلب الثالث: مستويات وأنواع الثقافة التنظيمية .

26..... المبحث الثاني: أساسيات الثقافة التنظيمية .

26	المطلب الأول: أبعاد الثقافة التنظيمية
26	لمطلب الثاني: مكونات الثقافة التنظيمية
27	المطلب الثالث: محددات الثقافة التنظيمية
28	المبحث الثالث: آليات تشكيل الثقافة التنظيمية والمحافظة عليها
28	المطلب الأول: آليات تشكيل الثقافة التنظيمية
29	المطلب الثاني: المحافظة على ثقافة المنظمة
30	المبحث الرابع: تحليل انعكاسات أبعاد الثقافة التنظيمية على عملية التشارك المعرفي
30	المطلب الأول: تحليل اثر القيم التنظيمية على التشارك المعرفي
30	المطلب الثاني: تحليل أثر المعتقدات التنظيمية على التشارك المعرفي
31	المطلب الثالث: تحليل أثر الأعراف التنظيمية على التشارك المعرفي
31	المطلب الرابع: تحليل اثر التوقعات التنظيمية على التشارك المعرفي
الفصل التطبيقي	
34	المبحث الأول: تقديم عام لمؤسسة مطاحن الزيبان-القنطرة.
34	المطلب الأول: التعريف بمؤسسة مطاحن الزيبان القنطرة.
37	المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للمؤسسة: (بناء على وثائق المؤسسة.)
43	المبحث الثاني: منهجية الدراسة (الطريقة والإجراءات).
43	المطلب الأول: منهج الدراسة.
44	المطلب الثاني: مجتمع وعينة الدراسة والبيانات الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة
45	المطلب الثالث: أداة الدراسة ومصادر جمع البيانات والمعلومات.
47	المطلب الرابع: صدق أداة الدراسة وثباتها
48	المبحث الثالث: نتائج التحليل الإحصائي للدراسة وإخبار الفرضيات.
55	خاتمة

قائمة المراجع

الملاحق



المراجع باللغة العربية:

أ- المجالات العلمية والأطروحات:

1. بوديب دنيا، الثقافة التنظيمية كمدخل لأحداث التغيير التنظيمي، رسالة ماجستير في علوم التسيير، جيجل، 2010.
2. تهناني محسن بدر الحميدي، الثقافة التنظيمية السائدة في المدارس الابتدائية في الكويت وعلاقتها بالتغيير التنظيمي، رسالة ماجستير في الإدارة المناهج، جامعة الشرق الأوسط، الكويت، 2012.
3. ثروت عيد الحميد عبد الحافظ وباسر فتحي الهنداوي، المهدي واقع ممارسة التشارك المعرفي لدى أعضاء هيئة التدريس مجلة العلوم التربوية مصر مجلد 16 / العدد 4، القاهرة 2015.
4. حسين محمود حريم شاكر جار الله الخشالي، اثر أبعاد الهيكل التنظيمي في بناء المعرفة التنظيمية، مجلة الزرقاء البحوث والدراسات المجلد الثامن العدد الأول، الأردن، 2006.
5. حمود نسيم، تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسات الاقتصادية رسالة ماجستير في علوم التسيير، جيجل، الجزائر، 2010.
6. زلماط مريم، دور تكنولوجيا الإعلام والاتصال في إدارة المعرفة داخل المؤسسة الجزائرية رسالة ماجستير في علوم التسيير جامعة أوبوكر بلقايد الجزائر 2010.
7. زهرة خلوف، الثقافة التنظيمية بين رهانات الانتماء وديناميكية الإدارة، رسالة دكتوراه في علوم التسيير جامعة حسيبية بن علي الشلف الجزائر، 2005.
8. سمراء كحلات، تمكين المعرفة في المنظمة الجزائرية، رسالة ماجستير في العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية جامعة منتوري، جامعة قسنطينة الجزائر، 2009.
9. صالح عبد الحكيم عبد الغفور، متطلبات إدارة المعرفة و دورها في تحقيق الميزة التنافسية في جامعات قطاع غزة، رسالة ماجستير في القيادة و الإدارة، جامعة الأقصى غزة، 2015.
10. عباس سمير، الثقافة التنظيمية وعلاقتها باستراتيجيات التغيير في الجامعة الجزائرية بين النظام القديم والنظام lmd رسالة ماجستير في علم النفس وعلوم التربية جامعة باجي مختار عنابة، الجزائر، 2000.

11. عيساوي وهيبة، أثر الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي، رسالة ماجستير في حوكة الشركات، جامعه أوبوكر بلقايد، تلمسان الجزائر، 2012.
12. فوزية بنت ظافر علي الشهر، دور القيادة الأكاديمية في تنمية التشارك المعرفي، رسالة ماجستير قسم الإدارة والإشراف التربوي، جامعة الملك خالد السعودية، 2017.
13. منشان بركة، دور الثقافة التنظيمية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة الحاج لخضر باتنة الجزائر، 2016.
14. نجوى يوسف جمال الدين وآخرون، الثقافة التنظيمية في الفكر التربوي المعاصر، باحث دكتوراه بقسم أصول التربية جامعة القاهرة، 2014.
15. هدى جواد محمد بدر، واقع الثقافة التنظيمية وانعكاساتها في فاعلية البلديات محافظي الخليل وبيت لحم، رسالة ماجستير في إدارة أعمال، جامعة الخليل، دمشق 2011.
16. هشيم علي إبراهيم حجازي، قياس أثر إدراك المعرفة في توظيفها لدى المنظمات الأردنية، أطروحة دكتوراه في العلوم الإدارية والمالية، جامعة عمان العربية للدراسات العليا عمان، 2005.
17. وهيبة داسي، أثر الثقافة التنظيمية على إدارة المعرفة، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير جامعة محمد خيضر، بسكرة الجزائر، 2014.

ب- الكتب:

1. إبراهيم الخلوف الملكاوي، إدارة المعرفة: الممارسات والمفاهيم، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع عمان -2006.
2. تائر سعدون محمد، السلوك التنظيمي، مركز رماح لتطوير الموارد البشرية و الأبحاث، عمان، 2016
3. خال محمد أبو شعير، تائر أحمد غباري، الثقافة وعناصرها، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، عمان، 2009.
4. ربحي مصطفى عليان إدارة المعرفة. دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان 2007.
5. زاهد محمد ديري السلوك التنظيمي، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2011.
6. سامح عبد المطلب عامل، استراتيجيات إدارة الموارد البشرية دار الفكر ناشرون وموزعون، عمان، 2010.
- صلاح الدين الكبيسي، إدارة المعرفة منشورات المنظمة العربية لتنمية الإدارة، مصر، 2005.

7. سيد محمد جاد، إدارة الموارد البشرية، موضوعات وبحوث متقدمة، مطبعة والتوزيع، القاهرة 2001.
8. شوقي ناجي جواد السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال دار الحامد للنشر والتوزيع عمان، 2010.
9. عبد الرحمان الجاموسي، إدارة المعرفة في منظمة الأعمال وعلاقتها بالمداخل الإدارية الحديثة دار وائل النشر والتوزيع، الأردن، 2010.
10. عصام نور الدين، إدارة المعرفة والتكنولوجيا الحديثة، إدارة المعرفة والتكنولوجيا الحديثة، دار أسامة للنشر و التوزيع، عمان، 2009.
11. كاظم حمود الفريحات خضير وآخرون، السلوك التنظيمي، مفاهيم معاصرة الأردن، دار ثراء 2009.
12. ماجد عبد المهدي مساعدة، إدارة المنظمات منظور كلي، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة عمان 2013.
13. محمد الصيرفي التطور التنظيمي دار الفكر الجامعي للنشر والتوزيع، القاهرة، 2007.
14. محمد قاسم القريودتي في نظرية المنظمة والتنظيم الطبعة الثالثة، دار وائل النشر والتوزيع، عمان، 2008.
15. محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، الطبعة 3، دار وائل للنشر والتوزيع عمان 2005.
16. ناصر جرادات وآخرون إدارة التغيير والتطوير إثراء للنشر والتوزيع، عمان 2013.
17. ناصر دادي عدون، إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي دار المحمدية للنشر والتوزيع، الجزائر 2003.
18. ناصر محمد سعود جرادات، وآخرون، إدارة المعرفة إطراء للنشر والتوزيع، عمان، 2011.
19. نجم عبود نجم، إدارة المعرفة. المفاهيم استراتيجيات والعمليات، الطبعة الثامنة، مؤسسة الوراق النشر والتوزيع، الأردن 2007.
20. هيثم علي حجازي، المنهجية المتكاملة لإدارة المعرفة في المنظمات، مدخل لتحقيق التميز التنظيمي في الألفية الثالثة، دار الرضوان للنشر والتوزيع، عمان، 2014.

ت- الملتقيات و الدورات:

- 1- عائشة ستاتحة، ثقافة المنظمة كأحد العوامل المؤثرة في عملية صنع القرار، ورقة مقدمة للمتلقي العلمي الدولي لصنع القرار في المؤسسة الاقتصادية، بجامعة الاغواط في 14 - 15 أبريل 2009.
- 2- عبد السلام نجدات، واقع نقل المعرفة و التشارك بها في ظل العولمة مداخله مقدمة في المؤتمر العلمي الدولي

العولمة

الإدارة في عصر المعرفة جامعة الجنان لبنان، 15-17 ديسمبر 2012.

المراجع باللغة الأجنبية

1. Adel Ismail Al-Alawi, Organizational culture and knowledge sharing
criticalsuccessfactors, Department of Management Information
SystemUniversity of Bahrain, College of Information Technology, Kingdom of
Bahrai.n.
2. Cornelia EelenaTthe Components of The Organizational Culture, Acta
UniversitatisDanubius Galati, 2005.
3. SaharKhazaeiPoul ..et .al THE IMPACT OF ORGANIZATIONAL
CULTURE ON KNOWLEDGE SHARINGORIGINAL SCIENTIFIC
PAPER ,Faculty of Business Economics and Entrepreneurship, International
Review (2016 No.3-4)



الملاحق

ملحق رقم 01: الإمتبيان

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية و علوم التسيير
قسم علوم التسيير

التخصص: إدارة موارد بشرية

❖ استمارة بحث

السلام عليكم و رحمة الله تعالى و بركاته

أخي الموظف، أختي الموظفة نضع بين أيديكم هذا الإمتبيان لانجاز بحث علمي حول موضوع: "دور الثقافة التنظيمية في تطوير التشارك المعرفي: دراسة تطبيقية بمطاحن الزيبان القنطرة"، بغرض الحصول على شهادة ماستر في علوم التسيير، تخصص إدارة الموارد البشرية ، يرجى منكم التكرم بتعبئة الإمتبيان ، بعد قراءة كل عبارة و الإجابة عليها بدقة،حيث أن صحة النتائج تعتمد بدرجة كبيرة على صحة إجاباتكم. لذا نرجو أن تولوا هذا الإمتبيان اهتمامكم، و أشكر لكم حسن تعاونكم و كرم إجاباتكم، مع العلم أن إجاباتكم على الإمتبيان محاطة بالسرية لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط.

تحت إشراف: د.موسي عبد الناصر

إعداد الطالبة: برينيس كهينة

ملاحظة: يرجى وضع علامة (X) في الخانة التي تراها مناسبة

السنة الجامعية 2023/2022

					03	تعمل المؤسسة على توافق قيمها مع قيم الموظفين والمجتمع
					04	هناك رؤية مشتركة بين الموظفين على أن القيم هي محدد رئيسي لسلوكهم أثناء العمل
					05	تسود الثقة المتبادلة ثقة متبادلة بين الإدارة والموظفين وبين الموظفين مع بعضهم
البعد الثاني: المعتقدات التنظيمية						
					06	لدي قناعة بأهمية المشاركة في عملية اتخاذ القرار
					07	تهتم المؤسسة بمعتقدات وأهداف الموظفين والتغيرات التي يرغبون في حدوثها
					08	تؤمن الإدارة بالانفتاح الداخلي و الخارجي و إزالة القيود بين الأقسام لتسهيل عملية تدفق الأفكار و المعلومات
					09	أومن بضرورة تطوير علاقات العمل بين الأقسام و الدوائر لتجسيد روح التعاون و التكامل و لانجاز المهام الوظيفية
البعد الثالث: الأعراف التنظيمية						
					10	ليس هناك استغلال للمركز الوظيفي لتحقيق مزايا شخصية في المؤسسة
					11	المؤسسة تفصل بين العمل والعلاقات الشخصية بين الموظفين
					12	الأعراف السائدة تساعد على زيادة التعاون بين الموظفين
البعد الرابع: التوقعات التنظيمية						
					13	أتوقع من الإدارة تقديم كل ما نحتاجه لانجاز أعمالنا بدقة
					14	تعمل المؤسسة على توفير الأمان الوظيفي لنا إذا التزمنا بالأنظمة و القوانين

					15	تأخذ الإدارة بعين الاعتبار الجهود التي نبذلها لإنجاز أعماله
					16	تهتم المؤسسة بنا خاصة إذا كان الموظف مبدع أو متميز و تقدم له الدعم المادي و المعنوي

المحور الثاني: التشارك المعرفي

الرقم	العبرة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق بشدة	موافق
البعد الأول: السلوك الرقابي المدرك						
01	لدي الوقت الكافي للتشارك بمعارفي مع زملائي في العمل.					
02	تتوفر لدي الأدوات اللازمة للتشارك بمعارفي مع زملائي في العمل.					
03	لدي القدرة على تشارك معارفني مع زملائي في العمل.					
04	يمكنني التشارك بمعارفي مع زملائي في العمل بكل سهولة.					
البعد الثاني: الموقف تجاه التشارك في المعرفة						
05	حسب رأبي فان التشارك في المعرفة مع زملائي هو سلوك ضروري.					
06	بالنسبة لي فان التشارك في المعرفة مع زملائي هو من الأمور الدالة على حسن المعاملة.					

					07	بالنسبة لي يعتبر التشارك المعرفي في المعرفة مع زملائي أمر ليس له قيمة.
					08	حسب رأبي فانه من الحكمة أن أقوم بالتشارك في المعرفة مع زملائي.
البعد الثالث: المعيار الشخصي						
					09	بشكل عام أنا أتقبل وأنفذ قرار المشرف المباشر حتى وان كان ذلك يتعارض مع معتقداتي.
					10	من خلال التدريب الذي تلقيته يمكنني تحويل المعارف التي لدي إلى معارف متاحة للجميع.
					11	أثناء الاجتماعات يتم طرح أفكار و معلومات جديدة لم تكن متاحة من قبل.

الملحق رقم 02: التحكيم

قائمة المحكمين:

المحكم	الرتبة	جامعة الارتباط
أ.موسي عبد الناصر	أستاذ التعليم العالي	كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير_جامعة محمد خيضر_بسكرة
أ.خان أحلام	أستاذ محاضر	كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير _جامعة محمد خيضر_ بسكرة
أ.أقطي جوهرة	أستاذ محاضر	كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير_جامعة محمد خيضر بسكرة

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

بسكرة في: 05 - 03 - 2023
إلى السيد: مدير مطاحن الزيبان
القنطرة - بسكرة



جامعة محمد خيضر - بسكرة
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية
وعلوم التسيير
عمادة الكلية
الرقم: 182 / ل.ق.ت.ت / 2023

طلب مساعدة لاستكمال مذكرة التخرج

دعما منكم للبحث العلمي، نرجو من سيادتكم تقديم التسهيلات اللازمة للطالب:

1 - برئيس كهيئة

المسجل بالسنة: ثانية ماستر تخصص: إدارة موارد بشرية

وذلك لاستكمال الجانب الميداني لمذكرة الماستر المعنونة ب:

" دور الثقافة التنظيمية في تطوير التشارك المعرفي - دراسة ميدانية بمؤسسة مطاحن الزيبان
القنطرة - بسكرة "

تحت إشراف: أ.د/ موسى عبد الناصر

في الأخير تقبلوا منا أسى عبارات التقدير والاحترام

عميد الكلية
نائب العميد للدراسات والبحوث
بالقنطرة
د. غربي وهيب

تأشيرة المؤسسة المستقبلة

رئيس مصلحة الإدارة
العميد العام
كاتب ساسي

جامعة بسكرة
ص.ب 145 ق.ر- بسكرة



تصريح شرفي

خاص بالالتزام بقواعد النزاهة العلمية لانجاز بحث

(ملحق القرارالقرار 1082 المؤرخ في 27 ديسمبر 2020)

أنا الممضي أدناه: بوعبدالجبار كهيبة

الصفة: طالب

الحامل لبطاقة التعريف الوطنية رقم: 200898F58 الصادرة بتاريخ: 2017-01-16

المسجل بكلية: علوم الاقتصاد والتجارة وعلوم التسيير قسم: علوم التسيير

والمكلف بإنجاز: مذكرة ماستر

تحت عنوان: دور الشفافية التنظيمية في تطوير النشاط المهني
دراسة حالة مؤسسة مطاحن الزيبان القنطرة بسكرة

أصرح بشرفي أنني ألتزم بمراعاة المعايير العلمية والمنهجية ومعايير الأخلاقيات المهنية والنزاهة الأكاديمية المطلوبة في انجاز البحث وفق ما ينصه القرار رقم 1082 المؤرخ في 27 ديسمبر 2020 المحدد للقواعد المتعلقة بالوقاية من السرقة العلمية ومكافحتها.

التاريخ: 2020/06/03

إمضاء المعني بالأمر