



الموضوع:

أثر المناخ التنظيمي في تعزيز التشارك المعرفي دراسة ميدانية لـ : عينة من الإدارات العمومية

مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير

تخصص: إدارة الموارد البشرية

الأستاذ المشرف:

- د/ إسماعيل مناصرية

إعداد الطالبتين:

- آية شرقي

- فيروز بنارة

لجنة المناقشة:

الرقم	أعضاء اللجنة	الرتبة	الصّفة	مؤسسة الانتماء
1	غضبان حسام الدين	أستاذ التعليم العالي	رئيسا	جامعة بسكرة
2	إسماعيل مناصرية	أستاذ محاضر "أ"	مشرفا	جامعة بسكرة
3	علاي مليكة	أستاذة محاضرة "أ"	ممتحنا	جامعة بسكرة



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

République Algérienne Démocratique et Populaire

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique

Université Mohamed Khider - Biskra
Faculté des Sciences Economiques, Commerciales
et des Sciences de Gestion
Département des Sciences Gestion



جامعة محمد خيضر - بسكرة
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير

الموضوع:

أثر المناخ التنظيمي في تعزيز التشرك المعرفي دراسة ميدانية لـ: عينة من الإدارات العمومية

مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير

تخصص: إدارة الموارد البشرية

الأستاذ المشرف:

- د/ إسماعيل مناصرية

إعداد الطالبتين:

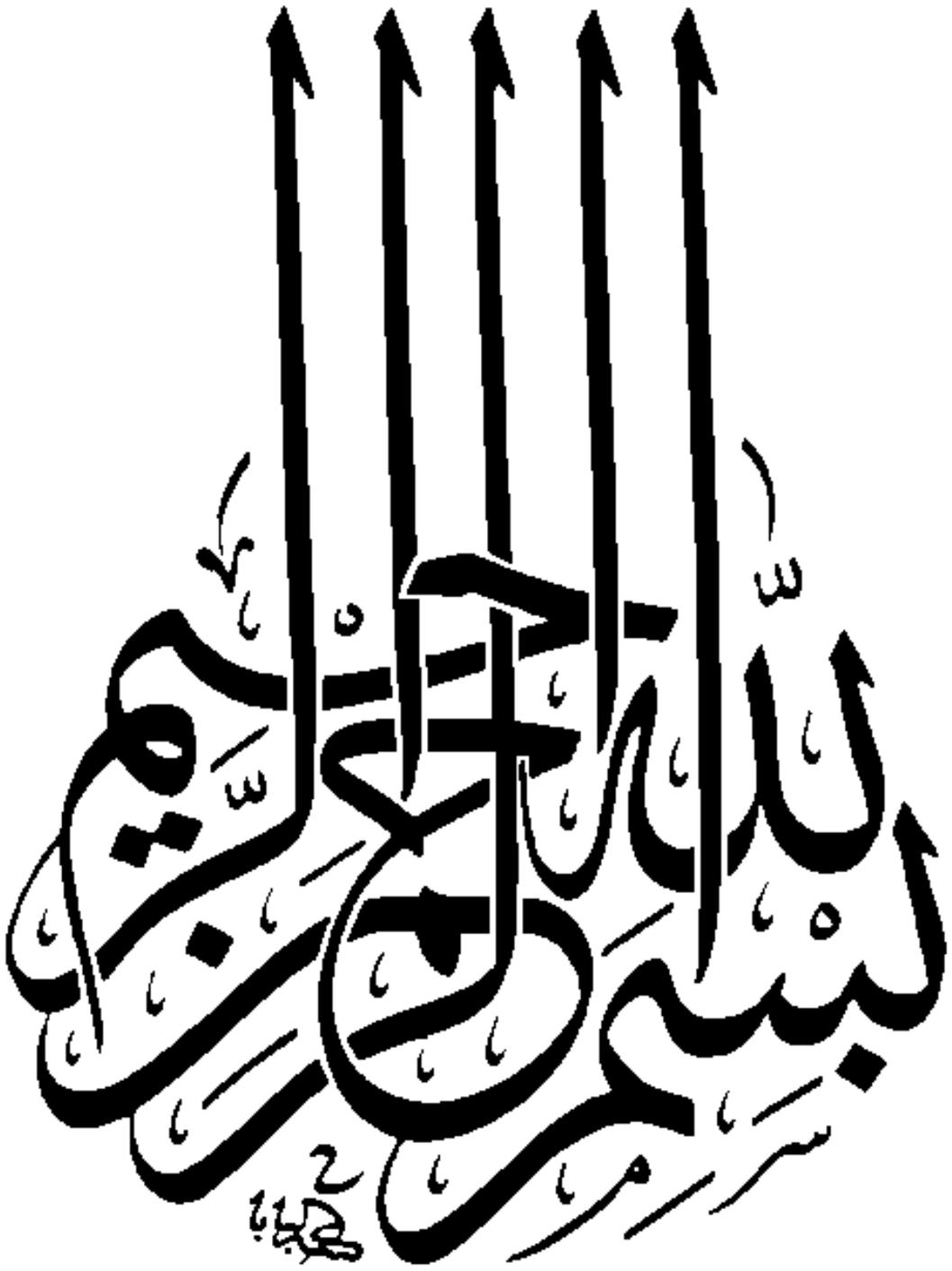
- آية شرقي

- فيروز بنارة

لجنة المناقشة:

الرقم	أعضاء اللجنة	الرتبة	الصِّفة	مؤسسة الانتماء
1	غضبان حسام الدين	أستاذ التعليم العالي	رئيسا	جامعة بسكرة
2	إسماعيل مناصرية	أستاذ محاضر "أ"	مشرفا	جامعة بسكرة
3	علالي مليكة	أستاذة محاضرة "أ"	ممتحنا	جامعة بسكرة

السنة الجامعية: 2023/ 2024





﴿ قَالُوا سُبْحَانَكَ لَا عِلْمَ لَنَا إِلَّا مَا عَلَّمْتَنَا

إِنَّكَ أَنْتَ الْعَلِيمُ الْحَكِيمُ ﴿

سورة البقرة

الآية (31)

اهداء

علمتني معاناتي أن الحياة ألم يحققه أمل وأمل يحققه عمل وبعده يجازى المرء بما فعل، وبعد تحقيق عملي المتواضع، الذي هو ثمرة جهدي المبذول طيلة مشواري الدراسي، أهدي إلى أعز ما أملك في الدنيا والديا الكريمن الذي قال فيهما تعالى وقوله الحق: وَقَضَىٰ رَبُّكَ أَلَّا تَعْبُدُوا إِلَّا إِيَّاهُ وَبِالْوَالِدَيْنِ إِحْسَانًا ۗ إِمَّا يَبُلُغَنَّ عِنْدَكَ الْكِبَرَ أَحَدُهُمَا أَوْ كِلَاهُمَا فَلَا تَقُلْ لَهُمَا أُفٍّ وَلَا تَنْهَرْهُمَا وَقُلْ لَهُمَا قَوْلًا كَرِيمًا. صدق الله العظيم. إلى الذي لقني المبادئ العالية وعلمي الاخلاق السامية وهو أعتق وسام يقلدنا عرش الهدوء والاتزان ويحرك فينا سمو الحب والوثام، أبي رحمة الله عليه.

إلى أحن وأرق جو هرة في الحياة التي علمتني أن الدنيا محاطة بالدموع والاخلاص، التي أفنت عمرها في خدمتي والسهر طيلة مسيرتي لأكون شمعة تنير درب عائلة، ودرب الآخرين إلى من أوحى بحسن صحبتها سيد الابرار وجعل الجليل تحت أقدامها الجنة تجري من تحتها الأنهار، أمي الحبيبة.

إلى أمي ثانية: خالتي العزيزة "سعاد ادريس".

إلى اخواتي: "منال، امانى" واخوتي: "محمود، منصف".

إلى اختي التي لم تلدها أمي وزوجة اخي "سلمى عبد الدايم".

إلى رفيقاتي وأعز صحبتي: منار، شيماء، ليديا، أمينة.

إلى اللذين ذكراهم تملأ خاطري في رحلي وترحالي، إلى اللذين التقيت بهم في درب الحياة ومقاعد الدراسة وإلى كل أساتذتي وإلى كل من لم يكتبه قلبي ولن ينساه قلبي.

آية

اهداء

قال تعالى: (وَقُلْ رَبِّيَ اَرْحَمُهُمَا كَمَا رَبَّيَانِي صَغِيرًا)

بكل فخر وجد بين ثنايا قلبي أهدي تخرجي وثمره جهدي الى من كلله الله بالهيبه والوقار... الى الصرح الشامخ والسند الصامد... الى من كان لي نعم الابوة ... الى الذي ضحى بكل شيء ولا شيء يعوضه ما قدم لي ... الى من احمل اسمه بكل افتخار... الى ابي الغالي حفظه الله وبارك فيك واطال في عمرك.

والى ملاكي ... التي اسكنتني ظلال بطنها وارضعني الحياة وسهرت الليالي من اجل ان تغمرني بالحب ... الى التي كانت ملجأ يدي اليمنى في هذه المرحلة ... الى التي وضعت بكل شيء ولا شيء يعوضها ما قدمت لي ... الى احن قلب ... الى امي الغالية البسك الله ثياب الصحة والعافية واطال في عمرك وبارك فيك.

الى من شاركوني الرحم ... الى من تربيت بينهم في كنف المحبة والإخلاص ... الى سندي وحزام ظهري وفلذات كبدي ... الى اخواتي : " جمانة، امانى، أحلام ، ريم، ابتسام، سماح".

الى بلسم الروح والحياة ... الى من حملت بين ثنايا قلبها ذكريات ... الى من شاركني لحظاتي بجلوها ومرها ... الى الأخت التي لم تنجبها امي ... الى صديقتي: " خديجة".

الى كل من أكن لهم روح التقدير والاحترام: الأهل والأحباب.

الى كل أساتذتي الكرام من الطور الابتدائي الى ما بعد التخرج ... الى كل هؤلاء اهدي هذا العمل المتواضع ثمرة جهدي.

فيروز

شكر وتقدير:

الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات، الحمد لله الذي خلق الأرض والسماوات، الحمد لله الذي أنزل الرحمات، فله الحمد ملئ خزائن البركات، وله الحمد ما تتابعت بالقلب النبضات، وله الحمد ما تعاقبت الخطوات، وله الحمد عدد حبات الرمال في القلوات، وعدد ذرات الهواء في الأرض والسماوات، وعدد الحركات والسكنات، والصلاة والسلام على نبينا محمد خاتم النبيين وامام المرسلين وعلى آله واصحابه. يسعدنا كثيرا أن نتقدم بجزيل الشكر والعرفان الى أساتذتنا الأفاضل في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير خاصة قسم علوم تسيير بجامعة محمد خيضر-بسكرة-على ما بذلوه وبذلوه من جهد في رسم معالم العلم لطلبتهم، وأخص بالذكر الأستاذ الفاضل "إسماعيل مناصرية" المشرف على هذه المذكرة والتي تابعها بكل جدية ومثابرة وبصدر رحب فقدم لنا النصائح والتوجيهات السديدة حتى ظهرت المذكرة على هذا الوجه، فجزاه الله كل خير وبارك له في علمه ودينه.

كما أشكر الأساتذة المحكمين على تعاونهم ولما قدموه من جهد ووقت في تحكيم الاستبانة.

كما وإننا نتقدم مسبقا بوافر الشكر للأساتذة الافاضل أعضاء لجنة المناقشة لتفضلهم بمناقشة هذه المذكرة.

كما نتقدم بالشكر الى كل مديرة مركز التكوين العالي بجامعة بسكرة "سميرة قرفة" وإطارات الإدارات العمومية المعنيين بالدراسة.

وفي الختام نتقدم بعظيم الشكر والتقدير لكل من ساهم في انجاز هذا العمل بتقديم يد المساعدة أو ابداء رأي أو غيرها فلهم فائق الاحترام.

الملخص:

هدفت هذه الدراسة الى الكشف عن أثر وعلاقة المناخ التنظيمي بأبعاده الخمسة (الهيكل التنظيمي، الحوافز، القيادة، التكنولوجيا، العلاقات بين العاملين) بالتشارك المعرفي لعينة من الإدارات العمومية.

حيث اعتمدنا على الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات، وتم توزيع (85) استبانة على الاداريين، وقد استرد منها (70) استبانة صالحة للدراسة. كما استخدمنا المنهج الوصفي للوصول الى نتائج الدراسة، وتم الاعتماد على عدة أساليب إحصائية لتحليل البيانات، وتم التحليل من خلال برنامج SPSS.V26. حيث تم الوصول الى مجموعة من النتائج أهمها انه يوجد دور لكل من الهيكل التنظيمي، الحوافز، القيادة، العلاقات بين العاملين على التشارك المعرفي في حين أن التكنولوجيا ليس لها دور على التشارك المعرفي، ثم اختتمت الدراسة بمجموعة اقتراحات ذات الصلة بالموضوع.

الكلمات المفتاحية: المناخ التنظيمي، ابعاد المناخ التنظيمي، التشارك المعرفي.

Abstract:

This study aimed to reveal the impact and relationship of the organizational climate with its five dimensions (organizational structure, incentives, leadership, technology, and relations between employees) on knowledge sharing for a sample of public administrations.

We relied on the questionnaire as the main tool for collecting data, and (85) questionnaires were distributed to administrators, from which (70) valid questionnaires were retrieved for the study. We also used the descriptive approach to reach the results of the study, and relied on several statistical methods to analyze the data, and the analysis was done through the SPSS.V26 program. A set of results were reached, the most important of which is that there is a role for organizational structure, incentives, leadership, and relationships between employees on knowledge sharing, while technology has no role on knowledge sharing. Then the study concluded with a set of suggestions related to the topic.

Keywords: *organizational climate, dimensions of organizational climate, knowledge sharing.*

قائمة المحتويات:

الصفحة	الموضوع
	آية قرآنية
	اهداء
	شكر وتقدير
	ملخص
	فهرس المحتويات
	قائمة الاشكال
	قائمة الجداول
أ	مقدمة عامة
الفصل الأول: الإطار النظري للمناخ التنظيمي	
02	تمهيد
03	المبحث الأول: مدخل المناخ التنظيمي
03	المطلب الأول: مفهوم المناخ التنظيمي
04	المطلب الثاني: تطور المناخ التنظيمي
06	المطلب الثالث: خصائص المناخ التنظيمي
07	المطلب الرابع: أهمية وأهداف المناخ التنظيمي

09	المبحث الثاني: اساسيات حول المناخ التنظيمي
09	المطلب الأول: مداخل تحديد مفهوم المناخ التنظيمي
13	المطلب الثاني: مستويات إدراك المناخ التنظيمي
13	المطلب الثالث: أنواع المناخ التنظيمي
15	المطلب الرابع: العوامل المؤثرة في المناخ التنظيمي
16	المبحث الثالث: تهيئة المناخ التنظيمي
16	المطلب الأول: أبعاد وعناصر المناخ التنظيمي
20	المطلب الثاني: طرق قياس المناخ التنظيمي
21	المطلب الثالث: القوى المؤثرة على فعالية المناخ التنظيمي
22	المطلب الرابع: عوامل تحسين المناخ التنظيمي
25	خلاصة الفصل
الفصل الثاني: التشارك المعرفي وعلاقته بالمناخ التنظيمي	
27	تمهيد
28	المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول إدارة المعرفة
28	المطلب الأول: مفهوم المعرفة
29	المطلب الثاني: مفهوم إدارة المعرفة
30	المطلب الثالث: أهداف ومكونات إدارة المعرفة
34	المطلب الرابع: عمليات إدارة المعرفة

36	المبحث الثاني: ماهية التشارك المعرفي
36	المطلب الأول: مفهوم التشارك المعرفي
38	المطلب الثاني: نظريات التشارك المعرفي
40	المطلب الثالث: متطلبات التشارك المعرفي
42	المطلب الرابع: استراتيجيات ومعوقات التشارك المعرفي
45	المبحث الثالث: أبعاد المناخ التنظيمي وعلاقتها بالتشارك المعرفي
45	المطلب الأول: الهيكل التنظيمي وأثره على سلوك التشارك المعرفي
45	المطلب الثاني: الحوافز وأثرها على سلوك التشارك المعرفي
46	المطلب الثالث: القيادة وأثرها على سلوك التشارك المعرفي
46	المطلب الرابع: التكنولوجيا وأثرها على سلوك التشارك المعرفي
47	المطلب الخامس: العلاقات بين العاملين وأثرها على سلوك التشارك المعرفي
48	خلاصة الفصل
الفصل الثالث: دراسة ميدانية لأثر المناخ التنظيمي في التشارك المعرفي لدى عينة من الإدارات العمومية.	
50	تمهيد
51	المبحث الأول: التعريف بميدان الدراسة
51	المطلب الأول: مفهوم الإدارات العمومية وتطورها
54	المطلب الثاني: الأسلاك المشتركة

57	المطلب الثالث: الجماعات المحلية
59	المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية
60	المطلب الأول: مجتمع وعينة الدراسة
61	المطلب الثاني: المعلومات والأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة
65	المطلب الثالث: صدق وثبات أداة البحث
66	المبحث الثالث: عرض وتحليل النتائج
67	المطلب الأول: خصائص أفراد عينة البحث
76	المطلب الثاني: تحليل محور المناخ التنظيمي
83	المطلب الثالث: تحليل محور التشارك المعرفي
86	المبحث الرابع: اختبار الفرضيات
86	المطلب الأول: تحليل الارتباط بين متغيرات الدراسة
88	المطلب الثاني: اختبار الفرضية الرئيسية
90	المطلب الثالث: اختبار الفرضيات الفرعية
98	خلاصة الفصل
100	خاتمة عامة
107	قائمة المراجع
قائمة الملاحق	

قائمة الاشكال

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
ت	نموذج الدراسة	01
10	تأثير إدراك الفرد على تكوين المناخ التنظيمي	02
11	العلاقة بين الأوضاع التنظيمية، إدراك الافراد، التفاعل بين الأعضاء والمناخ التنظيمي	03
12	المدخل الثقافي للمناخ التنظيمي	04
32	مكونات إدارة المعرفة	05
67	دائرة نسبية تمثل توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس	06
67	دائرة نسبية تمثل توزيع أفراد عينة الدراسة حسب السن	07
68	دائرة نسبية تمثل توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الرتبة	08
68	دائرة نسبية تمثل توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي	09
69	دائرة نسبية تمثل توزيع أفراد عينة الدراسة حسب مؤسسة الانتساب	10
69	دائرة نسبية تمثل توزيع أفراد عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة	11
72	يمثل عدد الموظفين المتوزعين حسب رتبة الاداريين	12
73	يمثل عدد الموظفين المتوزعين حسب رتبة التقنيين	13
74	يمثل عدد الموظفين المتوزعين حسب البلديات	14
74	يمثل عدد الموظفين المتوزعين حسب الدوائر	15

75	يمثل عدد الموظفين المتوزعين حسب الولايات	16
98	ملخص نتائج إختبار الفرضيات	17

قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
37	مفاهيم التشارك المعرفي	01
39	نظريات التشارك المعرفي	02
43	استراتيجيات الأربع للتشارك المعرفي	03
55	يمثل أصناف الأسلاك المشتركة	04
60	إحصائيات الاستبانات الموزعة والصالحة	05
63	الحدود الدنيا والعليا لسلم الدراسة	06
63	أوزان البدائل	07
64	أنواع الارتباط واتجاه العلاقة	08
66	معامل الثبات ألفا كرونباخ ومعامل الصدق للإستبانة	09
70	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الشخصية	10
76	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد العينة البحث يعبر عن عبارات محور المناخ التنظيمي	11
83	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد العينة البحث يعبر عن عبارات محور التشارك المعرفي	12

86	اتجاهات استجابات المبحوثين حول المتغيرين	13
86	معاملات الارتباط بين أبعاد المناخ التنظيمي والتشارك المعرفي	14
88	نتائج تحليل التباين للانحدار	15
89	نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لاختبار الفرضية الرئيسية	16
90	تحليل نتائج الانحدار الخطي لاختبار الفرضية الفرعية الاولى	17
92	تحليل نتائج الانحدار الخطي لاختبار الفرضية الفرعية الثانية	18
93	تحليل نتائج الانحدار الخطي لاختبار الفرضية الفرعية الثالثة	19
95	تحليل نتائج الانحدار الخطي لاختبار الفرضية الفرعية الرابعة	20
96	تحليل نتائج الانحدار الخطي لاختبار الفرضية الفرعية الخامسة	21



مقدمة عامة

تمهيد:

إن مساهمة التغيرات والتحوليات التي يشهدها العالم في مختلف المجالات سواء الاقتصادية الاجتماعية، التكنولوجية والثقافية، جعل المنظمات المعاصرة تواجه عدة تحديات، حيث تعد المعرفة والتطور التكنولوجي الهائل والمتسارع، عالمية المنافسة وشدتها، العولمة وغيرها أبرز تحديات القرن الحالي، الأمر الذي أوجب عليها ضرورة التكيف والتأقلم مع التغيرات لتحقيق أهدافها والحفاظ على بقائها واستمراريتها، حيث يعتبر المناخ التنظيمي من أهم المتغيرات لما له أثر واضح في تعزيز مستويات الإنتاجية والكفاءة والفعالية في المنظمات.

فمنظمات اليوم تسعى إلى الاهتمام بالمناخ التنظيمي من خلال العلاقة بينه وبين المتغيرات الأخرى في مجال التعامل بين الفرد والمحيط التنظيمي بشكل عام والتي يحددها محورين أساسيين، الأول يتمثل في خصائص الفرد مرتبطة إلى حد كبير على قدرة الأفراد على التواصل والابداع ومشاركة معارفهم وافكارهم، أما الثاني فهو البيئة العمل الداخلية التي تصف خصائص المنظمة عن غيرها من المنظمات الأخرى باختلاف الأبعاد المناخ التنظيمي منها الهيكل التنظيمي، نظام الاتصالات، النمط القيادي وغيرها.

تعمل المنظمة على تحقيق التكامل والتناسق بين المحورين من خلال توفر مناخ تنظيمي يتماشى مع أهداف المنظمة و الذي يهدف بشكل أساسي على بناء المعرفة و التشارك فيها باعتباره المحرك الرئيسي للمنظمة ومساهمة على زيادة قدرات ومهارات وخبرات الفرد، وهنا تبرز أهمية تطبيق أسلوب التشارك المعرفي الذي يعتبر السبيل الأمثل للمنظمات من أجل بناء قاعدة معرفة لديها و توجيهها نحو تجميع المعرفة ونشرها على كافة المستويات الإدارية وتطوير سعيها نحو الاستثمار في توظيف المعرفة التي تمتلكها بأقصى ما يمكن من الكفاءة والفعالية وصولاً إلى مرحلة التميز، فالتميز يكون بنقل المعرفة والاستفادة منها وليس بأن تضل حبيسة عقول أصحابها، التشارك يولد معرفة جديدة التي تؤدي بالمنظمة إلى امتلاك السلاح الأكثر تميزاً في معركة التقدم والرقى، ولذلك يتعين أن يكون المناخ التنظيمي الذي يسود المنظمة يلاءم الظروف ويعكس شخصية المنظمة.

ونظراً لأهمية المناخ التنظيمي كمتغير مهم يرتكز على تشجيع القيادة الإدارية للعاملين من خلال العمليات المتمثلة في الخلق والتوليد والتخزين والتشارك، فالتخزين والتطوير لهذه المعرفة والاستغلال الأمثل للخبرات الفردية الكامنة في عقول وأذهان الأفراد وتحويلها إلى معرفة معلنة يتقاسمها جميع أفراد المنظمة تصبح ذات فائدة وقيمة أكبر، ووجود الهيكل التنظيمي أيضاً يسهل عمليات الاتصال بين العاملين والوحدات التنظيمية ويساعد على العمل بروح الفريق الذي بدوره يساهم في نجاح عملية التشارك المعرفي بين العاملين.

أولاً: الإشكالية

يتطلب نجاح منظمات الاعمال مواكبة تحديات عديدة ومتنوعة تؤثر بشكل مباشر في اقتصاديات الدول، والجزائر ليست بمنأى عن هذه التحديات، مما يستلزم ضرورة توحيد الجهود بين مختلف المنظمات للنهوض بالاقتصاد المبني أساسا على المعرفة من خلال بلورة افكارها المتعلقة بإدارة المعرفة لتضمن الوصول الى مراكز متقدمة في المنافسة والابداع باعتبارها موردا استراتيجيا مهما ومصدرا للتميز والابتكار، فبمشاركة المعرفة بين الافراد تؤدي الى تسهيل أداء المهام لتحقيق نتائج أفضل، فلذلك يجب معرفة مدى فاعلية المناخ التنظيمي في رفع الروح المعنوية ومعرفة النواحي الإيجابية للعاملين بما يساهم في الابداع والابتكار و يسهل التواصل و تبادل الأفكار، ومنه يمكن طرح إشكالية الدراسة من خلال التساؤل الرئيسي التالي:

إلى أي مدى يمكن أن يؤثر المناخ التنظيمي على عملية التشارك المعرفي في الإدارة العمومية؟

ثانيا: التساؤلات الفرعية:

للإجابة على إشكالية الدراسة لابد من الإجابة على التساؤلات الفرعية التالية:

1. ما المقصود بالمناخ التنظيمي؟ وماهي أهم أبعاده؟
2. ما المقصود بالتشارك المعرفي؟ وماهي أهم استراتيجياته؟
3. هل يوجد أثر ذو دلالة احصائية للهيكل التنظيمي على التشارك المعرفي؟
4. هل يوجد أثر ذو دلالة احصائية للقيادة على التشارك المعرفي؟
5. هل يوجد أثر ذو دلالة احصائية للحوافز على التشارك المعرفي؟
6. هل يوجد أثر ذو دلالة احصائية للتكنولوجيا على التشارك المعرفي؟
7. هل يوجد أثر ذو دلالة احصائية للعلاقات بين العاملين على التشارك المعرفي؟

ثالثا: فرضيات البحث:

للإجابة على إشكالية الدراسة، يمكن صياغة الفرضيات التالية:

الفرضية الرئيسية:

- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين المناخ التنظيمي بأبعاده على التشارك المعرفي في الإدارات العمومية محل الدراسة؟

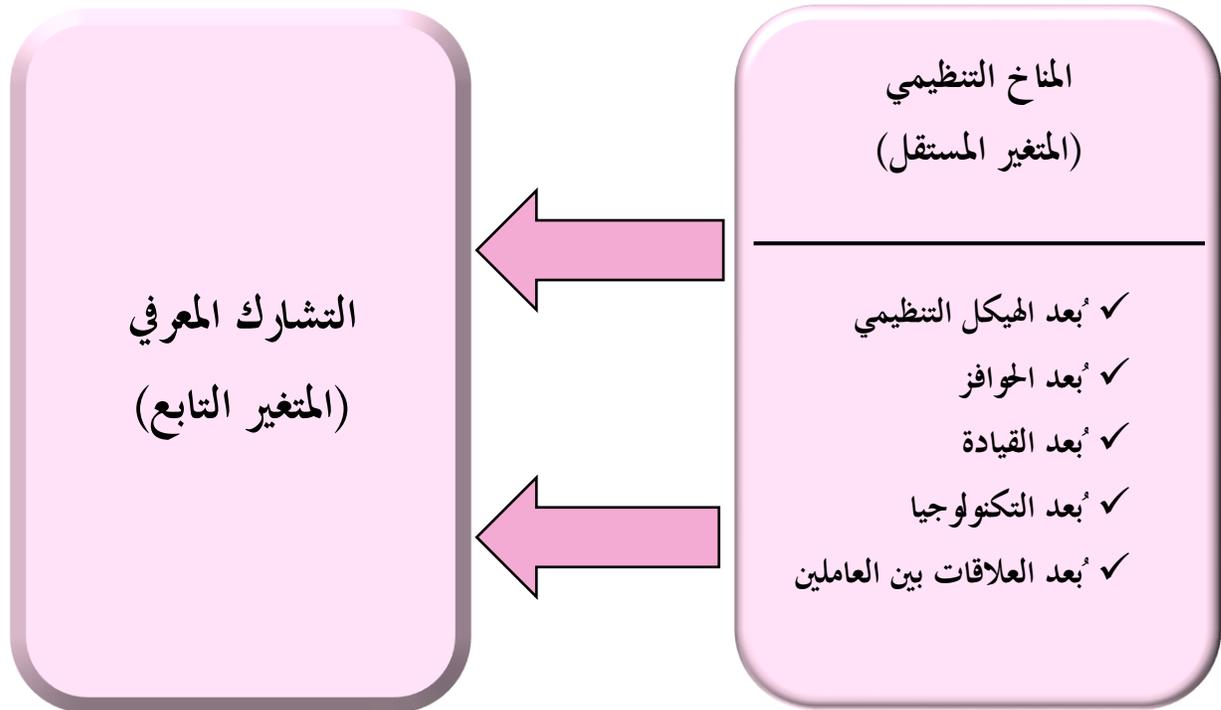
الفرضيات الفرعية:

- 1) لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لُبعد الهيكل التنظيمي على التشارك المعرفي بالإدارات العمومية محل الدراسة.
- 2) لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لُبعد القيادة على التشارك المعرفي بالإدارات العمومية محل الدراسة.
- 3) لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لُبعد الحوافز على التشارك المعرفي بالإدارات العمومية محل الدراسة.
- 4) لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لُبعد التكنولوجيا على التشارك المعرفي بالإدارات العمومية محل الدراسة.
- 5) لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لُبعد العلاقات بين العاملين على التشارك المعرفي بالإدارات العمومية محل الدراسة.

رابعا: نموذج البحث

للإجابة على إشكالية الدراسة يمكن اقتراح النموذج التالي:

الشكل رقم (01): نموذج الدراسة لأثر المناخ التنظيمي على التشارك المعرفي.



(المصدر: من إعداد الطالبتين)

خامسا: أسباب اختيار الموضوع :

لقد تم اختيار موضوع "أثر المناخ التنظيمي في تعزيز التشارك المعرفي" تبعا لمجموعة من الأسباب منها، لعل أهمها:

- الندرة النسبية الدراسات والأبحاث التي تناولت هذا الموضوع، خاصة في بيئة المؤسسات الجزائرية.
- المساهمة في إثراء المكتبة الجامعية بمرجع يركز على مفهومين حديثين نسبيا، خاصة في الإدارات العمومية التي لا زال نمط تسييرها يتميز بالأنماط التقليدية في التسيير والأداء.
- المساهمة في تناول موضوع المناخ التنظيمي على اعتباره من المواضيع الحديثة في علم التنظيم.
- ازدياد أهمية التشارك المعرفي في المؤسسات والإدارات الحديثة في ظل بيئة الاقتصاديات الرقمية واقتصاديات المعرفة.
- محاولة دراسة والربط وتحليل العلاقة بين أبعاد المناخ التنظيمي والتشارك المعرفي، تبعا لندرة الدراسات العلمية التي تناولت ذلك.

سادسا: أهمية الدراسة

تتجلى أهمية الدراسة في النقاط التالية:

- تسليط الضوء على مفهومي المناخ التنظيمي والتشارك المعرفي.
- أهمية موضوعي المناخ التنظيمي والتشارك المعرفي باعتبارهما من المواضيع الاستراتيجية الهامة والحديثة نسبيا في المجال الإداري التنظيمي.
- اكتساب هذه الدراسة أهميتها بكونها من الدراسات القليلة التي تناقش الدور والاثار الذي يلعبه المناخ التنظيمي في تعزيز التشارك المعرفي.

سابعا: أهداف الدراسة

تسعى هذه الدراسة الى الوصول الى الأهداف التالية:

- معرفة مدى تأثير المناخ التنظيمي على التشارك المعرفي.
- تشخيص واقع المناخ التنظيمي والتشارك المعرفي في الإدارات العمومية الجزائرية.

- معرفة مستوى أبعاد المناخ التنظيمي.
- محاولة تقديم حلول واقتراحات لبعض المشكلات التي تعاني منها الإدارة العمومية الجزائرية.
- معرفة واقع سلوك التشارك المعرفي.
- مدى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد المناخ التنظيمي وسلوك التشارك المعرفي.

ثامنا: منهج البحث :

إن اختيار منهج دراسة معين يخضع لطبيعة الموضوع المدروس وكذلك الغاية منه ويعرف المنهج على أنه "الطريقة التي يتبعها الباحث في دراسته لاكتشاف الحقيقة، وللإجابة عن الأسئلة والاستفسارات التي يثيرها موضوع البحث"، بالتالي سيتم الاعتماد في بحثنا هذا على المنهج الوصفي التحليلي لأنه يتوافق مع طبيعة متغيرات واشكالية الدراسة إذ أنه يعمل على وصف متغيرات الدراسة، ومن ثم تحليل العلاقة بين تلك المتغيرات، كما سيتم الاستعانة بأسلوب دراسة الحالة في الجانب التطبيقي للدراسة، وذلك لتناسبه مع هذا النوع من الدراسات.

تاسعا: الدراسات السابقة :

هناك العديد من الدراسات التي تناولت متغيرات البحث بشكل منفرد، وقليلة هي الدراسات التي حاولت دراسة العلاقة أو الأثر بين هذه المتغيرات، ولعل من أهم الدراسات السابقة في هذا المجال، نجد :

❖ الدراسات التي تناولت متغير المناخ التنظيمي:

- دراسة مزباني الوناس سنة 2016 بعنوان "علاقة المناخ التنظيمي بالرضا الوظيفي والأداء لأستاذة التعليم الجامعي"، دراسة ميدانية على عينة من أساتذة كليات العلوم الإنسانية والاجتماعية لجامعات الجزائر -وهران-ورقلة-قسنطينة، مجلة الدراسات النفسية والتربوية، عدد 16 جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر. وهدفت هذه الدراسة الى: التعرف على طبيعة المناخ التنظيمي السائد في الجامعة وعلاقته بالرضا الوظيفي للأستاذ الجامعي في ظل التغيرات الشخصية، والتعرف على واقع المناخ التنظيمي داخل الجامعة ومقارنته بواقع مناخ تنظيمي اخر في جامعة أخرى، كما هدفت الدراسة كذلك الى التعرف على واقع أداء الأساتذة في الجامعات المعنية بالدراسة.
- وقد توصلت الدراسة الى النتائج التالية:

- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المناخ التنظيمي والرضا الوظيفي لأساتذة التعليم الجامعي في كليات العلوم الاجتماعية والإنسانية قيد الدراسة.

- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المناخ والاداء لأساتذة التعليم الجامعي في كليات العلوم الاجتماعية والإنسانية.

- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المناخ التنظيمي والرضا الوظيفي والأداء لأساتذة التعليم الجامعي في كليات العلوم الاجتماعية والإنسانية قيد الدراسة.

● **دراسة شامي صليحة سنة 2010 بعنوان " المناخ التنظيمي وتأثيره على الأداء الوظيفي للعاملين"،**

دراسة حالة لجامعة بوقرة بومرداس، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية تخصص تسيير المنظمات. هدفت هذه الدراسة الى: التعرف على المناخ التنظيمي بعناصره وابعاده وكذلك الأداء الوظيفي وإعطاء فكرة واضحة عن الصحة التنظيمية والقضاء الضوء على نقاط القوة التي يجب تعزيزها وعلى نقاط الضعف التي يجب القضاء عليها او محاصرتها والسعي للوصول الى مناخ إيجابي يسود المنظمات ويساهم بشكل فعال في رفع مستوى الأداء، واندرجت الإشكالية في التساؤل الرئيسي مفاده: ما مدى تأثير المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي للعاملين؟ وقد توصلت الدراسة الى النتائج التالية:

- وجود توجهات إيجابية مرتفعة لدى افراد العينة نحو محور العمل الإيجابي.

- وجود توجهات إيجابية لدى افراد العينة نحو محور العمل الإيجابي.

- وجود توجهات سلبية لدى افراد العينة نحو المشاركة في اتخاذ القرار.

❖ **الدراسات التي تناولت التشارك المعرفي:**

● **دراسة اقطي جوهرة سنة 2010 بعنوان " أثر القيادة الاستراتيجية على التشارك في المعرفة"،** هذه

الدراسة عبارة عن أطروحة دكتوراه أجريت على مجموعة فنادق جزائرية وهدفت لتحديد أثر ممارسات القيادة الاستراتيجية على التشارك المعرفي وكذلك تحديد مستوى دعم ممارسات القيادة الاستراتيجية للتشارك في المعرفة من خلال تطوير ثقافة التعلم التنظيمي، وذلك من خلال الإجابة على التساؤل الرئيسي المتمثل في: ما مدى تفسير ممارسات القيادة الاستراتيجية على التشارك في المعرفة؟

وكانت اهم النتائج التي توصلت اليها هذه الدراسة ما يلي:

- يوجد أثر إيجابي مباشر لممارسات القيادة الاستراتيجية في سلوك التشارك في المعرفة.
- يوجد أثر إيجابي مباشر لممارسات القيادة الاستراتيجية في استراتيجية التشارك في المعرفة.
- يوجد أثر إيجابي غير مباشر لممارسات القيادة الاستراتيجية في استراتيجية التشارك في المعرفة من خلال ثقافة التعلم التنظيمي.

● **دراسة هناء جاسم محمد العسكري سنة 2013 بعنوان "دور الثقافة التنظيمية في تعزيز التشارك**

المعرفي لدى أعضاء الهيئة التدريسية"، هذه الدراسة عبارة عن مقال منشور في مجلة المثنى للعلوم الإدارية والاقتصادية في كلية الإدارة والاقتصاد -جامعة القادسية-، وهدفت هذه الدراسة الى عرض الإطار الفكري لمفهوم الثقافة التنظيمية والتشارك المعرفي وعرض الانعكاس لمفهوم ابعاد الثقافة وأثرها على التشارك المعرفي وأيضاً بيان مدى وجود اثر العوامل الديموغرافية كالجنس، العمر، مدة الخدمة على التشارك المعرفي من خلال الإجابة على التساؤل الرئيسي التالي: ما اثر الثقافة التنظيمية على التشارك المعرفي؟

ومن اهم نتائج هذه الدراسة ما يلي:

- وجود أثر ذو دلالة إحصائية لجميع عوامل الثقافة التنظيمية على التشارك المعرفي.
- اكدت نتائج الدراسة من خلال إجابات المبحوثين ان توفر الثقة بين أعضاء هيئة التدريس يمنحهم فرصة للتعاون والعمل كفريق واحد لأداء المهام من خلال ترجمة الاقوال الى أفعال.
- أظهرت النتائج ان هناك نسبة اخفاق في عمل الكلية في مجال منح المكافآت المالية لغرض التشارك المعرفي وخاصة في مجال المؤتمرات الخارجية بحصولها على مستوى إجابة معتدل.

❖ **الدراسات التي تناولت المناخ التنظيمي والتشارك المعرفي معا:**

● **دراسة بورنان هدى سنة 2013 بعنوان "أثر المناخ التنظيمي على التشارك في المعرفة"** دراسة حالة

مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب -أوماش-بسكرة، عبارة عن مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير تخصص تسيير موارد البشرية، وهدفت هذه الدراسة الى تقييم المناخ التنظيمي وتبيان أثر

أبعاده على التشارك في المعرفة بالمؤسسة محل الدراسة اضافة الى تقديم توصيات ومقترحات يمكن أن تساهم في رفع مستوى التشارك في المعرفة وتحسين نوعية المناخ التنظيمي، وذلك من خلال الإجابة

- على التساؤل التالي: ما هو أثر المناخ التنظيمي على التشارك في المعرفة بمؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب-أوماش-؟

وكانت اهم النتائج التي توصلت اليها هذه الدراسة ما يلي:

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمناخ التنظيمي على التشارك في المعرفة.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات الباحثين حول التشارك في المعرفة تعزى لمتغيرات (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، الموقع الوظيفي).
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات الباحثين حول التشارك في المعرفة تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

- دراسة جهيد بوطالب سنة 2017 بعنوان "تأثير المناخ التنظيمي على التشارك المعرفي" دراسة حالة الأساتذة المنتسبين لفرق البحث CNEPRU على مستوى كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير-جامعة جيجل-، عبارة على مذكرة تخرج شهادة ماستر في علوم التسيير تخصص تسيير الموارد البشرية وهدفت الى تقديم اطار نظري لإبراز فيه مفهوم المناخ التنظيمي و التشارك المعرفي و معرفة طبيعة المناخ التنظيمي السائد في المؤسسة محل الدراسة إضافة الى ابراز طبيعة العلاقة والتأثير لأبعاد المناخ التنظيمي في سلوك التشارك المعرفي و تقديم اقتراحات حول المناخ التنظيمي وتحسين لتشجيع سلوك التشارك المعرفي، وذلك من خلال طرح التساؤل التالي: هل يوجد تأثير للمناخ التنظيمي السائد لدى فرق البحث بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير في جامعة جيجل على التشارك المعرفي للأساتذة المنتسبين لفرق البحث CNEPRU فيها؟

وكانت اهم النتائج التي توصلت اليها هذه الدراسة ما يلي:

- بينت ان هناك علاقة إيجابية بين أبعاد المناخ التنظيمي السائد والتشارك المعرفي.
- توجد علاقة إيجابية ضعيفة بين بعد القيادة والتشارك المعرفي.
- بينت أن هناك علاقة ارتباط إيجابية ومتوسطة بين كل أبعاد المناخ التنظيمي على التشارك المعرفي.
- أظهرت النتائج أن هناك تأثير ضعيف لأبعاد المناخ التنظيمي المتمثلة في القيادة والحوافز.

تاسعا: هيكل الدراسة :

بغية الإحاطة بكل جوانب إشكالية الدراسة وما تم طرحه من أسئلة وبغية التأكد من صدق أو عدم صدق الفرضيات، تمت هيكلية الدراسة وتقسيمها الى ثلاثة فصول:

* الفصل الأول: الإطار النظري للمناخ التنظيمي.

المبحث الأول: مدخل المناخ التنظيمي.

المبحث الثاني: أساسيات حول المناخ التنظيمي.

المبحث الثالث: تهيئة المناخ التنظيمي.

* الفصل الثاني: التشارك المعرفي وعلاقته بالمناخ التنظيمي.

المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول إدارة المعرفة.

المبحث الثاني: ماهية التشارك المعرفي.

المبحث الثالث: أبعاد المناخ التنظيمي وعلاقتها بالتشارك المعرفي.

* الفصل الثالث: دراسة ميدانية لأثر المناخ التنظيمي في التشارك المعرفي لدى عينة من الإدارات العمومية.

المبحث الأول: التعريف بميدان الدراسة.

المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية.

المبحث الثالث: عرض وتحليل النتائج.

المبحث الرابع: اختبار الفرضيات.



الفصل الأول:
الإطار النظري للمناخ التنظيمي

تمهيد:

تعمل المنظمات الحالية في بيئة سريعة التغيير التي تؤثر في شكل مباشر على أداء المنظمات و على استمراريتها، ومن أجل مواكبة هذه التغييرات و المستجدات يجب عليها الاهتمام بموردها البشري والذي يعتبر العامل الرئيسي ومصدر التميز والابتكار، والذي يلقي على عاتقه مهمة تحقيق الأهداف وما يقدمه من جهد يساهم به في رفع مستوى التنظيم و كفاءته، حيث تعمل جل المنظمات على الاحتفاظ بالعاملين من خلال اشباع حاجاتهم وتلبية رغباتهم عن طريق إيجاد ما يعرف "بالمناخ التنظيمي السليم"، ولهذا تسعى المنظمات الى تهيئة المناخ التنظيمي الملائم لهؤلاء العاملين من أجل أداء مهامهم وبكفاءة وفعاليتهم.

ويعتبر المناخ التنظيمي احدى أكثر تحديات التي ينبغي لأي منظمة أن توجه اهتمامها الى معرفته وذلك من أجل تبني السياسات التي من شأنها تعزيز النواحي الإيجابية وتعديل النواحي السلبية والارتقاء بالصحة النفسية والمعنوية للموارد البشرية بها، لينعكس إيجابا على دوافعهم للعمل وعلى انتاجيتهم وولائهم للمنظمة التي يعملون بها.

وللإلمام أكثر بمختلف الجوانب المتعلقة بالمناخ التنظيمي تم تقسيم هذا الفصل الى ثلاث مباحث:

- المبحث الأول: مدخل للمناخ التنظيمي
- المبحث الثاني: أساسيات حول المناخ التنظيمي
- المبحث الثالث: تهيئة المناخ التنظيمي

المبحث الأول: مدخل المناخ التنظيمي.

يعتبر المناخ التنظيمي من أهم المواضيع التي حظيت بأهمية كبيرة لدى الباحثين والكتاب، وفي هذا المبحث سيتم التطرق الى تطور المناخ التنظيمي ومختلف التعاريف التي وردت فيه، خصائصه وتبيان أهميته وأهدافه.

المطلب الأول: مفهوم المناخ التنظيمي.

وردت عدة تعريفات للمناخ التنظيمي من بينها ما يلي:

يعرفه **أحمد ماهر** بأنه "محصلة الظروف والمتغيرات والأجواء الداخلية للمؤسسة كما يعيها ويفسرها العاملين بالمؤسسة، ليستخلصوا منها مواقفهم واتجاهاتهم ومساراتهم التي تحدد سلوكهم وأدائهم وولائهم لهذا العمل".
ويعرفه **ايريز Ayers** بأن "المناخ التنظيمي يمثل القيم والاتجاهات والمعايير والمشاعر التي يدركها الافراد تجاه المنظمة التي يعملون فيها". (الحارثي خ.، 2014، صفحة 9)

ويرى **الطويل هاني عبد الرحمان** بأنه "مجموعة الخصائص التي يدركها ويشعر بها العاملون في النظام بما تميز به بيئة العمل سواء شعر به العاملون بطريقة مباشرة أو غير مباشرة ويكون لها تأثير وانعكاس على دوافعهم وسلوكهم".
بينما عرفه **عصام عبد الوهاب دباغ** بأنه "القيم والتقاليد والاتجاهات السائدة في منطقة معينة، والذي ينعكس على الهيئة أنماط سلوكية للأفراد، بحيث يميزها عن سواها من المنظمات. فهو ينشأ نتيجة تفاعل خصائص الافراد العاملين مع خصائص البيئة خلال فترة زمنية محددة".

وأما **فهد نجيم راجح السلمي** فقد عرفه "بأنه كل العناصر والعوامل والاشياء والعلاقات المتواجدة أو المتصورة في المنظمة والتي يتعامل بها الافراد". (العبري، 2021، صفحة 11)

كما أن هناك من المؤلفين من يورد تعريفا شاملا للمناخ التنظيمي بالشكل التالي: " هو المناخ الذي يعبر عن شخصية المنظمة أو المؤسسة، ويشير الى الظروف الداخلية والخارجية كافة، التي تحيط بالموظف أو العامل أثناء عمله، والتي تؤثر في سلوكه، وتشكل اتجاهاته نحو عمله ونحو المنظمة أو المؤسسة نفسها، كما تحدد مستوى رضاه ومستوى أدائه وتهيئ الفرصة للعاملين لتطبيق عمليات إدارة المعرفة" (تشخيص واكتساب، توليد، خزنها والاحتفاظ بها، توزيع، شراكة، وتطبيق المعرفة) (محمد ع.، العدد العشرون، ديسمبر 2018)

ويمكن تعريف المناخ التنظيمي من طرف الباحثان بأنه " مجموعة الخصائص والقواعد والقوانين واللوائح والقيم والعادات والاتجاهات التي تميز بيئة العمل والتي تنعكس على سلوك الأفراد داخل المنظمة ".

المطلب الثاني: تطور المناخ التنظيمي

هناك ارتباط كبير بين تطور مفهوم المناخ التنظيمي وتطور مفهوم الإدارة، وعليه سوف يتم عرض تطور المناخ التنظيمي من خلال مراحل تطور الإدارة والتي تمثلت في ثلاثة مراحل أساسية هي:

1-المدرسة التقليدية: 1900-1936

لقد كان مناخ العمل في هذه المرحلة يتميز بطابع العلاقات الشخصية المباشرة بين المدير والعمال، فصاحب العمل يقع عليه عبئ تقرير نوع النشاط الذي يزاوله الافراد الى جانب إدارة العمل، ومراقبة العمال في أدائهم لمهامهم ومن ثم فقد كان دراية تقريبا بكافة السلطات والمسؤوليات، وقد أرسى مبادئ هذه النظرية رواد الادارة الأوائل أمثال فريدريك تايلور، ماكس فيبر، يورك وغيرهم الذين اهتموا بالدعوة الى التركيز على زيادة الإنتاج و تحسينه، الامر الذي أدى الى اعتبار العامل أداة للإنتاج و يمكن التحكم فيه وتوجيه سلوكه طبقا لمعارف الأداء المحددة من قبل الإدارة، فكل عضو في التنظيم له مهمة محددة ينبغي عليه القيام بها و تطويع نفسه لمتطلباتها بغية الحصول على الحافز الاقتصادي، وقد جاءت تلك الأفكار كنتيجة لتصور الانسان على أنه عقلائي بطبيعته، ومن ثم فعليه أن يطيع وينفذ ما يطلب منه طالما أن هناك توازنا عقلاانيا رشيدا بين أدائه للعمل و العائد الاقتصادي الناتج منه، بالإضافة الى اعتبار مهمة المديرين هي توزيع السلطة مما جعل الافراد يغالون في التمسك باللوائح و التعليمات خوفا من المساءلة، وأدى الى مزيد من الرقابة الشديدة على استخدام السلطة و النفوذ، كما اعتمدت على خضوع معظم الافراد لأوامر الرؤساء مما أدى الى وحدة الامر والمركزية في اتخاذ القرارات.

ويتضح مما سبق أن الرواد هذه النظرية يبنون رأيهم على مسلمة مفادها انعزال التنظيم عن البيئة التي توجد فيها، ومن ثم اعتقدوا بأنه ليس هناك مؤثرات خارجية تؤثر على الافراد وتتأثر بهم، فالأفراد في نظرهم أشبه بالآلات لا يدفعهم الى العمل سوى الحافز الاقتصادي، ومن ثم أغفل مؤسسو هذه النظرية جوانب هامة في حياة هؤلاء الافراد كالدوافع الإنسانية الأخرى، والطبيعة النفسية والاجتماعية لهم، بالإضافة الى ما نشأ من علاقات

إنسانية داخل العمل وقد أدى هنا الى وجود تفسيرات أخرى معايرة لتلك النظرية. (العيقة، 2017/2018، صفحة 37/38)

2-مدرسة العلاقات الإنسانية:1930-1940

تعد هذه المدرسة بمثابة دعوة تصحيح المفاهيم والمبادئ التي رسخت في الازهان نتيجة المدرسة التقليدية، فأصحاب هذه النظرية يختلفون عنها في نظرهم الى أن التنظيم مكون من أشخاص لهم احتياجات وأهداف مشتركة، فضلا على أن دوافعهم تشكل عنصرا مهما في الضغط عليهم للقيام بتصرفات معينة و التي قد تكون متطابقة تماما مع تعليمات الرؤساء ومتطلبات المواصفات الوظيفية وقد تكون متعارضة، كذلك يختلفون من ناحية وهي ضرورة توفير الجو المناسب والملائم للعمال وتوفير الحوافز والعدالة في توزيع الحوافز المادية و المعنوية حتى يستطيع الافراد العمل بكفاية ونتاجية أعلى.

يعد ألتون مايو وهو عالم اجتماعي بجامعة هارفرد الامريكية المؤسس الحقيقي لمدرسة العلاقات الإنسانية، حيث اجرى دراسات مع فريق من معاونيه هدفت الى التعرف على أهمية العلاقات الإنسانية في تحقيق إنتاجية عالية في شركة وسترن الكترينك في مصانع هاوثورن بين 1927- 1930 كان من نتائجها أن الفرد له شخصية مستقلة يمكن أن يتفاعل مع الجماعة وأهمية الجماعات في تحديد سلوك العمال، وأن الحوافز المادية لها دور كبير في شعور الفرد بالرضا، وكانت هذه النتائج بمثابة نقطة التحول في الفكر الإداري، حيث من مبادئها أن التنظيم عبارة عن العلاقات التي تنشأ بين الافراد و السلوك التنظيمي يتحدد وفقا لسلوك أفراد التنظيم، وضرورة ادماج التنظيم غير الرسمي في التنظيم الرسمي والاتصالات تتم أيضا بالشبكات غير الرسمية.

ويتضح مما سبق أن هذه النظرية تعتمد على اللامركزية بدرجة كبيرة، فالقيادة فيها غير مقيدة بمعنى أن الفرصة متاحة لأعضاء التنظيم كي يمارسوا القيادة ويشاركوا في صياغة الأهداف واتخاذ القرارات، وفي المساهمة في وضع السياسات والبرامج وتنفيذها وتقدير النتائج، وبذلك تكون قنوات الاتصال مفتوحة أمامهم ويمكنهم الوصول اليها بسهولة. (الصيرفي، 2009، صفحة 258)

3-المدرسة السلوكية 1940 الى الوقت المعاصر

لقد استفادت المدرسة السلوكية من مدرستي الإدارة العملية و العلاقات الإنسانية، فقامت بإجراء بعض التعديلات والاضافات المهمة لهما، فالسلوكيون يركزون من ناحية على تحليل المفاهيم الأساسية للسلوك الإنساني

الخاصة بالتعليم مثل الشعور، الإدراك، الدافعية، التفكير والاتجاهات والشخصية، وذلك لاعتبارهم بأن الإنسان أهم عناصر الإنتاج جميعاً، وإذا نجحت الإدارة في قيادته وتوفير جو العمل الملائم له أمكنها تحقيق أهداف التنظيم كما يعتمدون من ناحية أخرى في بحث السلوك الإنساني على مجموعة من العلوم حيث ساعد على النفس الاجتماعي بالعديد من الاختبارات النفسية والكثير من الدراسات المتعلقة بالإدراك و التفكير والرضا عن العمل، بالإضافة الى ذلك فقد ساعد علم النفس الاجتماعي بتوضيح كثير من المبادئ الخاصة ببيئة العمل، كما كان لعلم النفس الصناعي دور كبير في الدراسات الخاصة بالدوافع و الاتجاهات، ومن خصائص المدرسة السلوكية أنها علمية تطبيقية مخبرية تحرص على تغيير المناخ السائد في المنظمة لزيادة الرضا الوظيفي وتهتم بمجموعات العمل وتستخدم أسلوب المشاركة في اتخاذ القرارات وتتصور المنظمة على أنها كائن حي لها أبعاد إنسانية واقتصادية واجتماعية، وقد ركزت على سلوك الفرد والجماعات الصغيرة باعتبار فهم سلوكهما يساعد في التعرف على سلوك المنظمة. (الصيرفي، 2009، صفحة 258)

المطلب الثالث: خصائص المناخ التنظيمي

من خلال التعاريف السابقة التي تم استعراضها يمكن استخلاص مجموعة من الخصائص المناخ التنظيمي تعد فيما يلي:

- يعبر المناخ التنظيمي على مجموعة من الخصائص التي تميز البيئة الداخلية للمنظمة والتي ميزها عن منطقة أخرى.
- المناخ التنظيمي هو جو العمل الداخلي من عناصر مادية أو عناصر معنوية والتي يعمل الأفراد في اطارها.
- أن مجموعة الخصائص تتميز بالاستقرار أو بالثبات النسبي، وهذا راجع الى طبيعة المتغيرات التي قد تطرأ على التنظيم الداخلي للمنظمة.
- المناخ التنظيمي لا يعني ثقافة التنظيمية كما أنه ليس بمصطلح بديل عنها، فالمناخ التنظيمي أشمل وذات نطاق واسع باعتباره يشمل العديد من الابعاد ومنها البعد المادي والبعد الإنساني. ومنه فالمناخ التنظيمي أكثر عرضة لتغيير في المنظمة بينما الثقافة أقل عرضة لتغيير لأنها تعتبر أفكار يحملونها في اتجاهاتهم ومواقفهم.

- أن المناخ أي منظمة يعبر عما يراه العاملون فيها وفقا لإدراكهم وتصوراتهم الخاصة وليس بالضرورة ما هو كائن فعليا. (حمادات، 2008، صفحة 17)
- يؤثر بشكل كبير في اتجاهات وقيم العاملين في المنظمة بالتالي في سلوكهم.
- يتأثر بنوعية الموارد البشرية في المنظمة لأنه وسيط بين متطلبات الوظيفة وحاجات الفرد.
- المناخ فكرة من نسيج واحد لا يتجزأ مثل الشخصية الإنسانية ويشترك فيها عدة أشخاص. (محمد ف.، 2 جوان 2017)
- ان الإدارة العليا تلعب دورا رئيسيا في تشكيل المناخ التنظيمي من خلال ما تحدد من سياسات ونظم العمل، وما تحمله من اتجاهات وكذلك من خلال الفلسفة التي تتبناها.
- للمناخ التنظيمي علاقة وثيقة بالتغيير والتطوير التنظيمي، حيث أن التطوير والتغيير يتعاملان بصفة أساسية مع مناخ المنظمة مع المتغيرات البيئية التي توجد في اطارها. (فريدة، جوان 2016)

المطلب الرابع: أهمية وأهداف المناخ التنظيمي

1-أهمية المناخ التنظيمي

- وتكمن أهمية المناخ التنظيمي بالآتي:
- ✓ تحدد طبيعة المناخ السائد في أي منظمة ويساهم في التعرف على طبيعة السلوك التنظيمي للأفراد والجماعات داخل المنظمة وبالتالي العمل على تفسير هذا السلوك والتحكم به كما أن توفير مناخ ملائم هو مناخ النجاح للإدارة الفعالة.
 - ✓ يعد المناخ التنظيمي من أهم المتغيرات التنظيمية داخل المنظمة حيث يعبر عن الجو العمل العام داخل المنظمة والذي له تأثير كبير على الافراد. (الشريبي، 2002، صفحة 5)
 - ✓ تتضح أهمية المناخ التنظيمي من كونه عنصرا لازما لتحقيق التقارب الواجب بين تحقيق أهداف المنظمة وأهداف العاملين فيها، ومن اسهامه في تنمية المنظمة من خلال العمل على تطوير الابعاد المختلفة داخلها، ومن تأثير نمط المناخ التنظيمي على النمو إمكانيات العاملين في حل مشاكلهم بشكل مؤثر وفعال.

- ✓ أهمية المناخ التنظيمي من خلال تأثيره على الجوانب النفسية والاجتماعية للعاملين داخل المنظمة، كذلك لا يمكن تجاهل اثاره على سلوك الافراد والجماعات التنظيمية وبالتالي على انتاجيتهم وعلى القدرة على تحقيق الأهداف. (السيد، 2005، صفحة 294)
- ✓ اتباع طرق القيادة المناسبة لطبيعة العمل ونوعه. (المومني، 2006، صفحة ص22)

2-أهداف المناخ التنظيمي

- بالنظر الى أهمية المناخ التنظيمي في أي مؤسسة على اختلاف طبيعتها، فقد تعددت الأهداف من توفير المناخ التنظيمي الصحي، والتي من بينها:
- ❖ تنمية شعور الولاء لدي أعضاء المنظمة.
 - ❖ تسهيل الالتزام بالأهداف الكبرى والعامه لأي منظمة.
 - ❖ تحقيق استقرار النظام الاجتماعي والتفاعل بين أعضاء المنظمة.
 - ❖ تفعيل نظام استقرار الرقابة والضبط السلوكي في المنظمة.
 - ❖ تحقيق التقارب بين أهداف المنظمة وأهداف العاملين.
 - ❖ يساعد في تحفيز العاملين وزيادة دافعيتهم لتحقيق الأهداف بكفاءة أفضل وذلك للوصول الى مستوى معين من الرضا الوظيفي.
 - ❖ تعزيز قدرة المنظمة للتكيف مع البيئة المتغيرة وتمكينها من حل مشكلاتها من خلال ما يوفره المناخ من معلومات عن عملياتها. (اسحق، 2012)

المبحث الثاني: أساسيات حول المناخ التنظيمي.

يختلف المناخ التنظيمي بين المنظمات لأنه يعبر عن فلسفة وممارسة المنظمة في بيئتها الداخلية، حيث يلعب دورا هاما في تحديد سلوك العاملين بها، ومن خلال هذا المبحث سنتعرف على مداخل المناخ التنظيمي ومستوياته، بالإضافة الى أنواعه والعوامل المؤثرة فيه.

المطلب الأول: مداخل تحديد مفهوم المناخ التنظيمي

لقد وضع بعض الكتاب مداخل لتحديد مفهوم المناخ التنظيمي والتي تعتبر بمثابة تجميع للمفاهيم المختلفة التي استخدمت في تعريف المناخ التنظيمي وفي هذا المجال يوجد أربعة مداخل لتحديد مفهوم المناخ التنظيمي وهي:

1-المدخل الهيكلي:

وفقا لهذا المدخل يعبر المناخ التنظيمي عن مجموعة من الخصائص المميزة للمنظمة وهي مستقلة عن إدراك الافراد وبناء على هذا المدخل فان المناخ التنظيمي ينشأ من عدة اعتبارات متعلقة بالهيكل التنظيمي مثل:

1. درجة المركزية في اتخاذ القرارات.

2. حجم المنظمة.

3. عدد المستويات الإدارية داخل الهيكل التنظيمي.

4. نوعية التكنولوجيا المستخدمة داخل المنظمة.

5. درجة تحكم القواعد والسياسات في تصرفات وسلوك الافراد.

ان هذا المدخل يوضح الأثر المباشر على للهيكل التنظيمي على المناخ التنظيمي دون وجود تأثير لإدراكات الافراد المختلفة حيث يتم إدراك خصائص الهيكل التنظيمي بشكل متماثل لجميع الافراد داخل المنظمة وهذا التماثل هو الذي يكون المناخ التنظيمي.

ويعتبر الهيكل التنظيمي هو البناء الذي يحدد التركيب الداخلي للعلاقات السائدة في المنظمة فهو يوضح التقسيمات أو الوحدات الرئيسية أو الفرعية المتعلقة بمختلف الاعمال والأنشطة التي تحقق أهداف المنظمة، إضافة لذلك يبين أنماط الاتصالات وشبكات العلاقات ولكي يحقق الهيكل التنظيمي للمنظمة الكفاءة والفاعلية في انجاز المهام لابد أن يتسم بالمرونة ان هذه الخصائص تتيح للعاملين المشاركة في اتخاذ القرارات ورسم السياسات وتحقيق سبل الابداع والابتكار في اطار مناخ تنظيمي قادر على تحفيز الافراد ورفع روحهم المعنوية. (الحارثي خ،،

2012، صفحة 11)

2- المدخل الإدراكي:

ويركز المدخل الإدراكي على تفسير ورد فعل الافراد تجاه المتغيرات والمواقف التي تحدث داخل بيئة العمل، الامر الذي يختلف من فرد لأخر داخل المنظمة تبعا لإدراك كل فرد للمواقف والمتغيرات التي تحدث داخل بيئة العمل ويمكن توضيح هذا المدخل من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم (02): تأثير إدراك الفرد على تكوين المناخ التنظيمي



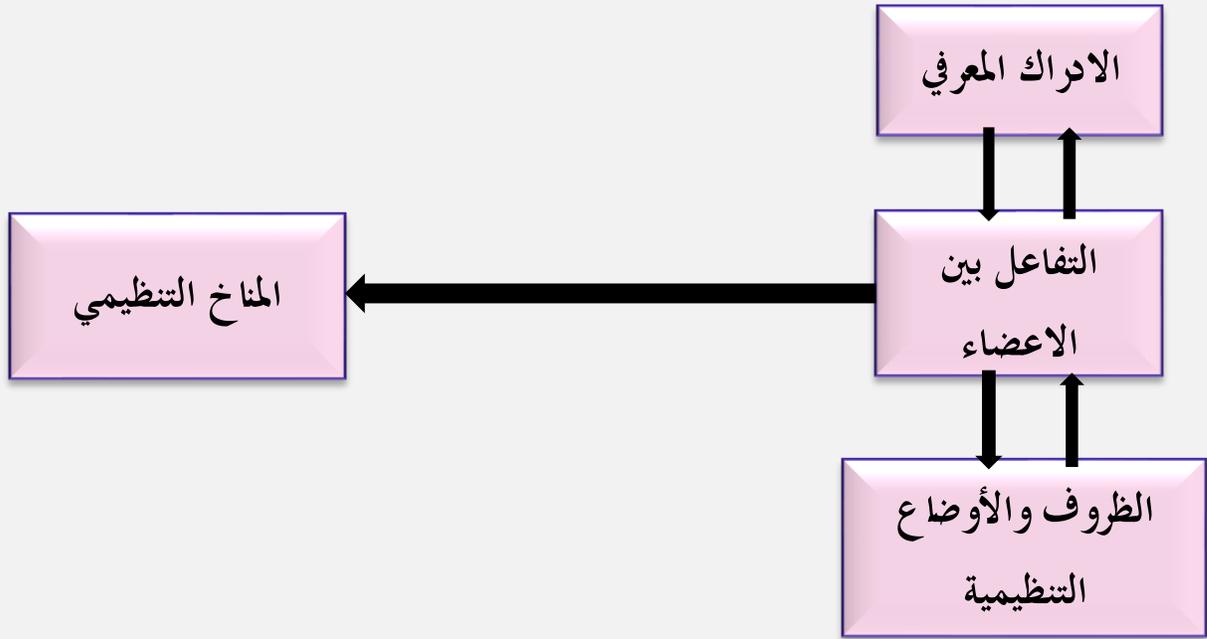
(المصدر: عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، المهارات السلوكية والتنظيمية لتنمية الموارد البشرية، الطبعة الأولى المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، مصر، 2002، ص14).

يتضح من هذا الشكل أن الافراد يكونون المناخ التنظيمي من خلال الأوضاع التنظيمية السائدة في المنظمة، ويقصد بالأوضاع التنظيمية (الاتصالات، القيادة، نماذج اتخاذ القرارات... الخ)

3- المدخل التفاعلي:

يرى هذا المدخل أن الأساس في تكوين المناخ التنظيمي يرجع الى التفاعل والتداخل بين الافراد ومن ثم تأثير ذلك على سلوكهم وتصرفاتهم تجاه المواقف المختلفة التي تحدث داخل المنظمة. ومن ثم يمكن تعريفه بأنه "عبارة عن تأثير متجمع من خصائص الشخصية وتفاعلها مع العناصر الخاصة بالهيكل التنظيمي". ويمكن توضيح هذا المدخل من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم (03): العلاقة بين الأوضاع التنظيمية، إدراك الافراد، التفاعل بين الأعضاء والمناخ التنظيمي.



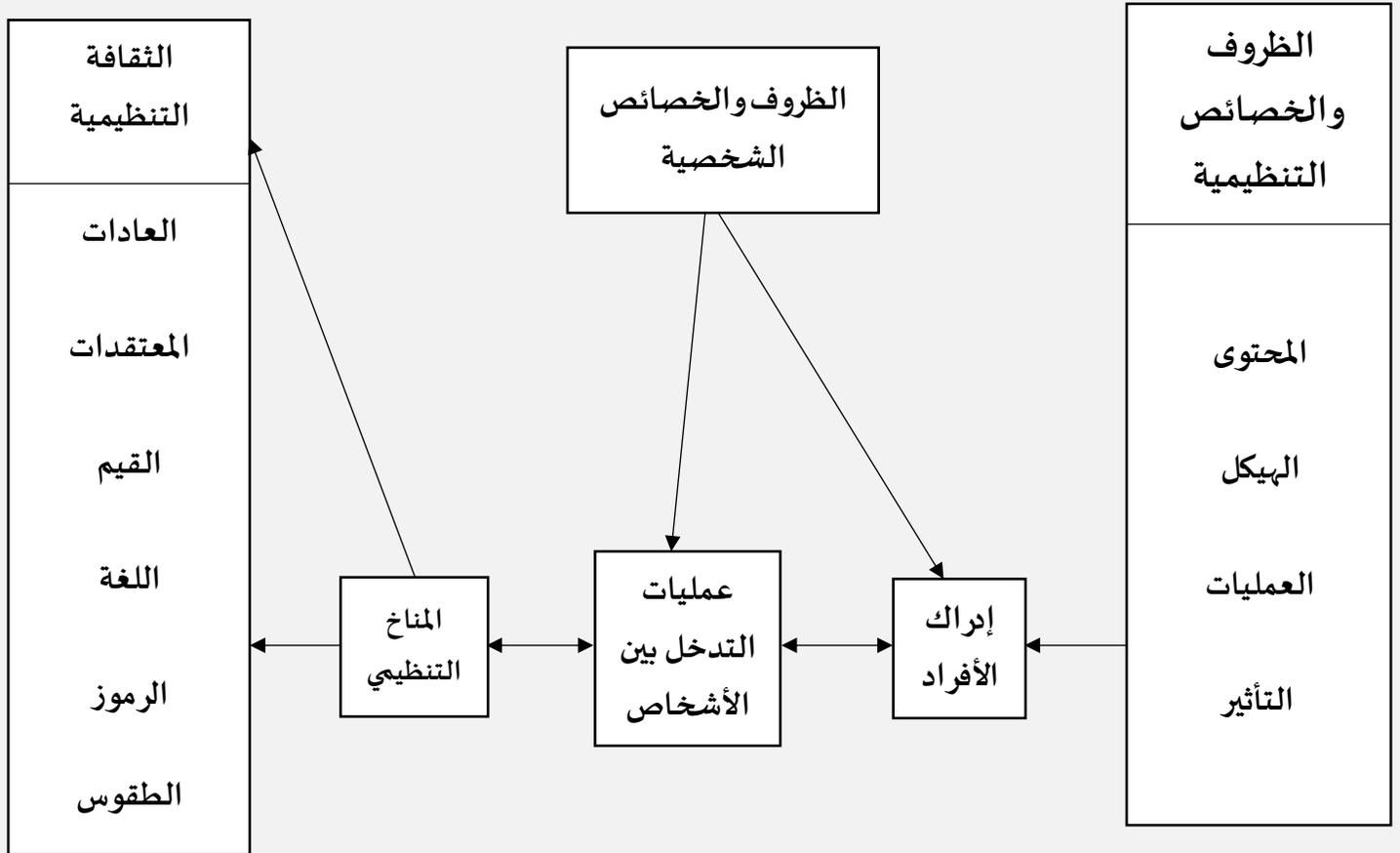
(المصدر: عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، المهارات السلوكية والتنظيمية لتنمية الموارد البشرية، الطبعة الأولى المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، مصر، 2002، ص30).

يوضح هذا الشكل أن كل من إدراك الفرد والأوضاع التنظيمية يصبان في نقطة واحدة وهي المتمثلة في التفاعل بين الافراد داخل المنظمة وأنه نتيجة لهذا التفاعل بين أعضاء المنظمة ينتج المناخ التنظيمي.

4- المدخل الثقافي:

يركز هذا المدخل على الكيفية التي يتفاوض بها الافراد ويتفاهمون معاً، ويفسرون المواقف التي تحدث داخل المنظمة. ويقوم على أساس أن التفاعل بين المجموعات يعتبر المحدد الأساسي للمناخ التنظيمي مع مراعاة أن المسيطر والمؤثر على هذه التفاعلات هو التبادل وتقسيم المعارف والمعلومات بين الافراد أو بين المجموعات، وأن تلك المعارف والمعلومات يتم التعرف عليها من خلال الثقافة التنظيمية. ويوضح الشكل التالي تفسيراً لهذا المدخل كما يلي:

الشكل رقم (04): المدخل الثقافي للمناخ التنظيمي.



(المصدر: عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، المهارات السلوكية والتنظيمية لتنمية الموارد البشرية، الطبعة الأولى المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، مصر، 2002، ص30)

أن المدخل الثقافي يرى أن المناخ التنظيمي يمثل مساحة معينة من الثقافة التنظيمي، كما يلاحظ أن إدراك الخصائص والظروف التنظيمية يتأثر بشخصية الافراد من ناحية وبتفاعل الافراد من ناحية أخرى، وكل هذا بدوره يؤثر على وجود يؤثر على وجود المناخ التنظيمي، كما أن المناخ التنظيمي يتأثر بالثقافة التنظيمية والتي تمكن ان تعدل من إدراك الافراد وتؤثر على التفاعل أو تداخل بين الأفراد يلاحظ أن التفاعل والتداخل بين الافراد لا يحدد المناخ التنظيمي فحسب ولكنه يؤثر أيضا على الثقافة المنظمة أو يعدل منها. (المغربي، 2002، صفحة 12 و13 و14)

المطلب الثاني: مستويات إدراك المناخ التنظيمي

هناك ثلاث مستويات عامة للمناخ التنظيمي هي:

- 1- إدراك المناخ التنظيمي على مستوى المنظمة: أي أن جميع الأفراد داخل المنظمة يدركون خصائص وظروف عملهم الداخلية بشكل موحد ومتماثل، ومن ثم فإن تأثير ذلك على دوافعهم وسلوكهم يكون متماثل، ومن ثم فإن تأثير ذلك على دوافعهم وسلوكهم يكون متماثل الى حد كبير.
- 2- إدراك المناخ التنظيمي على مستوى المجموعة: أي أن أفراد المجموعة تكون لديهم اتجاهات وقيم مشتركة اتجاه العمل مما يؤدي لإدراك للمناخ التنظيمي بشكل مختلف عن الآخرين، كما يشير البعض الى وجود مناخ تنظيمي مختلف للإدارة العليا عنه في الإدارة الوسطى، وكذلك في الإدارة التنفيذية.
- 3- إدراك المناخ التنظيمي على مستوى الفردي: يتكون هذا النوع من المناخ التنظيمي في حالة وجود تباين كبير في خصائص الافراد داخل المنظمة، مما يؤدي إدراك كل فرد للمناخ التنظيمي بشكل مختلف، ويتوقف ذلك على العديد من العوامل كالسن، الجنس، التعليم. الخ (المغربي، 2002، صفحة 16)

المطلب الثالث: أنواع المناخ التنظيمي

تتعد تصنيفات المناخ المؤسسي او التنظيمي، ومنها تصنيف "هالين وكروفت 1962 " حيث اعتبر بانه تدرج متصل يمتد من المناخ المفتوح في طرف الى المناخ المغلق في طرف المقابل وبينهما جملة أنماط من المناخات وهي كالتالي:

- 1- المناخ المفتوح: يتمتع الافراد في هذا النوع من المناخ في التنظيم بروح معنوية عالية حيث يعمل العاملون معا دون شكوى او ملل، ويقوم مدير المؤسسة بتسهيل انجاز الموظفين الى أعمالهم دون ارهاقهم بالروتين ويتمتعون جميعا بعلاقات اجتماعية وثيقة، وفي هذا المناخ يتم تحقيق انجاز العمل واشباع الحاجات الاجتماعية للعاملين بسهولة ويسر دون ان يطغى أحدهما على الآخر ويسود هذا المناخ السلوك الصادق من جميع العاملين والروح المعنوية المرتفعة. من خلال هذا نلخص المناخ المفتوح في النقاط التالية:

✓ علاقات حميمة بين العاملين.

✓ مدير المؤسسة يسهل المهام.

✓ الرضى العام في العمل.

✓ روح معنوية عالية.

- 2- المناخ المستقل: ويسود هذا المناخ الحريات شبه الكاملة التي يتمتع بها الافراد لتنفيذ أعمالهم واشباع حاجاتهم الاجتماعية فممارسة المدير بقدر ضئيل من السيطرة على الأعضاء يسمح بظهور اعمال قيادية بين الجماعة،

وتتميز الاعمال هنا بسهولة ويسر التعاون الموجود بين الأعضاء ولقلة الاعمال الروتينية والروح المعنوية لديهم مرتفعة وان كانت لا تصل الى المستوى المناخ المفتوح.

3-المناخ المراقب او الموجه: يهتم هذا المناخ بإنجاز العمل في المقام الأول وعلى حساب اشباع الحاجات الاجتماعية وان الجميع يعملون بجد ولا يوجد متسع وقت لتكوين علاقات اجتماعية بين العاملين والروح المعنوية للجماعات مرتفعة نوعا ما وهذا المناخ أقرب الى المناخ المفتوح منه الى المغلق، ويقوم المدير بالتوجيه المباشر حيث لا يسمح بالخروج عن القواعد، ويصر على ان يتم كل شيء بالطريقة التي يراها، لكنه لا يهتم كثيرا بمشاعر العاملين معه لان الاهتمام الأول منصب على انجاز العمل "الاهتمام بالمهمة". ومن هذا نلخص اهم نقاط المناخ المراقب وهي:

✓ المدير الموجه صارم والكل يسير على ما يرام.

✓ العلاقات الحميمة قليلة جدا.

✓ الالحاح والتركيز على أداء المهام على حساب تلبية الاحتياجات الاجتماعية.

4-المناخ الأبوي: تتمركز السلطات هنا بدور المدير فهو لا يسمح بظهور حتى مبادرات قيادية بين العاملين معه وهذا لا يحقق اشباع حاجاتهم الاجتماعية ولا يوجد ترابط بين العاملين، حيث يكونون جماعات وأحزاب والمدير هنا يأخذ دور الاب في المؤسسة لان العاملين لا يحاولون اظهار ما لديهم من مهارات قيادية تاركين للمدير المبادرة بها ويسود العاملين روح معنوية ضعيفة، ولا يحققوا قدرا كبيرا من الإنجاز. ومن هنا نستخلص ان المناخ الابوي يتضمن التالية:

✓ مدير المؤسسة مهم جدا.

✓ يفتقد العاملون الى العمل الجماعي والعلاقات الحميمة فيما بينهم.

5-المناخ العائلي: يخص هذا المناخ بالألفة الشديدة بين العاملين، حيث توجه جهودهم لإشباع حاجاتهم الاجتماعية دون الاهتمام بتحقيق اهداف المؤسسة، وتبرز هنا رئاسات متعددة ويشعر العاملون بالألفة الشديدة بينهم ولكن ليس هناك ترابط بينهم في مجال العمل والمدير لا يراهن العاملين وهذا سائد بينهم على تكوين صداقات بحيث أنهم يحسون بعدم الرضا في انجاز العمل. ومن خلال هذا نجد ان المناخ العائلي يتضمن النقاط التالية:

✓ الأهم تكوين جو عائلي مريح.

✓ علاقات ودية لكن يبقى القيام بالمهام ثانويا.

✓ تلبية الحاجيات الاجتماعية كبيرة.

✓ المدير ودود وقليل التوجيه.

6-المناخ المغلق: وهو نقيض المناخ المفتوح يسود هذا النوع من المناخ الفتور وذلك لعدم تمكن العاملين من اشباع حاجاتهم الاجتماعية، ولعدم احساسهم بالرضا لإنجاز العمل فالمدير لا يهتم بحاجات العاملين ويسود الروتين في العمل وانخفاض الروح المعنوية اهتمام المدير بالشركة في العمل ويركز على الإنتاج فقط.

✓ لا مكانة لروح المبادرة بين العمال.

✓ العمال لا يعلمون جماعيا وليسوا راضيين.

✓ الروح المعنوية منخفضة.

✓ المدير عديم الفعالية.

✓ صلاية إدارية. (رسمي، 2004، الصفحات 101,102)

المطلب الرابع: العوامل المؤثرة في المناخ التنظيمي

هناك عوامل مهمة تسهم في تشكيل المناخ التنظيمي في المنظمة، وهي كثيرة ومتداخلة في بعض الأحيان، ويكاد الباحثون لا يتفقون على عددها او درجة أهمية كل منها، ومن الممكن ان تشمل هذه العوامل على الهيكل التنظيمي للمنظمة، ونمط الاتصال والقيادة فيها، وأساليب حل المشكلات وصنع القرارات، والتقويم والرقابة، ونقدم فيما يلي بعض العوامل التي غالبا ما يعدها الباحثون في المناخ التنظيمي مؤثرة فيه:

- **هيكل المنظمة:** ان الهيكل التنظيمي المرن يتعد عن حرفية التقيد بالأنظمة واللوائح، ويعترف بالتنظيمات غير الرسمية كظاهرة إنسانية، ويعاملها كرد فعل للتنظيم الرسمي، كما يتيح للعاملين فرص المشاركة في اتخاذ القرارات، وتحقيق سبل الابداع والابتكار. بينما الهيكل التنظيمي غير مرن، فانه لا يتيح فرص التأقلم للمتغيرات، ولا يعترف بالتنظيمات غير الرسمية ولا يتعامل معها.
- **ظروف العمل:** يقصد بها بيئة العمل المادية، الإضاءة، الضوضاء، الأثاث، تنظيم المكاتب، والتهوية... الخ التي يعمل بها الافراد، حيث يؤثر عدم توفر البيئة السليمة على سلوك الفرد، وربما تؤدي الى حدوث الإحباط الذي يؤثر سلبا على إنتاجيته.
- **الموارد المادية والاقتصادية المتاحة:** ان توفر كفاية الموارد المادية والاقتصادية تحقق الامن الوظيفي وتشعر العاملين بالثقة، والعكس صحيح، أي ان ضعف وعدم توفر الموارد المادية والاقتصادية يؤدي الى قلق العاملين حول مستقبلهم.

- **المخاطرة:** فالمناخ التنظيمي الذي يسمح بمخاطرة معتدلة محسوبة، سيدفع الى مزيد من الإنجاز، بينما المناخ التنظيمي الذي يتبع المنهج التحفظي او العشوائي، سيدفع الى مزيد من الإحباط وضعف الرغبة في تحسين الأداء.
- **قدرات الفرد:** القدرات الشخصية قد لا تمكن الفرد من القيام بواجباته حسب ما هو متوقع منه، وعدم القدرة هذه مدعاة للإحباط، والتأثيرات السلبية على معنويات الشخص.
- **الثقة والدعم والدفء والمودة:** تمثل إدراك الفرد لمدى قدرته على الاتصال بجرية وبوضوح مع أعضاء التنظيم، في المستويات الإدارية العليا، ومناقشتهم في الأمور الشخصية والحساسة، مع الاطمئنان لان ذلك لن يؤثر على مستقبله الوظيفي. (الزهرة، 2016، صفحة 25/24)

المبحث الثالث: تهيئة المناخ التنظيمي.

ان تعدد الآراء حول ابعاد وعناصر المناخ التنظيمي وعدم وجود تحديد دقيق لها، راجع أساسا لاختلاف المتغيرات الخاصة به من منظمة لأخرى، ومن خلال ما سبق، سنحاول إعطاء اهم الابعاد التي تناوّلها الباحثون في دراساتهم، ومن ثمة نذكر طرق قياس المناخ التنظيمي والقوى المدعمة والمعوقة له.

المطلب الاول: أبعاد وعناصر المناخ التنظيمي

منذ ان بدا الكتاب والباحثون بدراسة المناخ التنظيمي، تبين ان هناك اختلاف بينهم حول تحديد عدد ونوعية الابعاد الأساسية المكونة له، حيث يرجع ذلك الاختلاف الى طبيعة البيئات التي تمت دراستها من قبل هؤلاء الباحثين، كما ان المقاييس المستخدمة للتوصل الى طبيعة المناخ التنظيمي متغيرة، وكذلك قلة الاهتمام بمصادقيتها ومدى الاعتماد عليها، وعلى الرغم من تلك الصعوبات الا ان هناك محاولات جادة بشأن الوصول الى ابعاد عامة ومقبولة للمناخ التنظيمي وهي:

■ **الهيكل التنظيمي:** عبارة عن إطار يحدد الإدارات والاقسام الداخلية المختلفة للمنظمة، فمن خلال الهيكل التنظيمي تتحد خطوط السلطة وانسيابها بين الوظائف، وكذلك يبين لنا الهيكل التنظيمي الوحدات الإدارية المختلفة التي تعمل معا على تحقيق اهداف المنظمة.

كما ان الهياكل التنظيمية للمنظمات ينبغي ان تتفاوت تبعا للمنظمة التي تمثلها، لذا يجب ان يكون هنالك تواؤم بين الهيكل والبيئة التي ينشأ فيها، وتعمل خلالها تلك المنظمة، ويعبر عن الهيكل التنظيمي بما يسمى بالخارطة

التنظيمية التي تحدد مواقع الوظائف المختلفة في المنظمة، والعلاقات بين المراكز الوظيفية، ومهام ومسؤوليات كل موظف، وخط السلطة او العلاقات الرئاسية، بما في ذلك عدد المستويات التنظيمية ونطاق الاشراف، وكيفية تجميع الافراد في إدارات واقسام معينة، وكيفية تصميم الوحدات التنظيمية المختلفة بشكل يتضمن الاتصالات والتنسيق الفعالين.

ويتمثل الهيكل التنظيمي بنمط احداث الأنظمة الفرعية من أدوات واقسام، ويحدد نمط السلطة وأسلوب اتخاذ القرارات. والهيكل التنظيمية على اشكال منها: النموذج الالي، والذي يتصف بعدم المرونة، ولا يتيح فرص التكيف والتأقلم مع المتغيرات المستجدة، والنموذج العضوي، والذي يتميز بالمرونة وإتاحة الفرص للإبداع والمشاركة.

وذكر المطرفي في دراسته: ان الهياكل التنظيمية التي تقوم عليها معظم البنى التنظيمية لمؤسسات القطاع العام وخصوصا في دول العالم الثالث، هياكل جامدة وصعبة التعديل، وفي أفضل الأحوال هناك ببطء في تحديثها، مما قد يكون انعكاسه خارجيا في عدم مواكبة خدمات هذه المؤسسات لتطلعات المستفيدين.

فالهيكلي التنظيمي يمثل الشكل العام للمنظمة، والذي يحدد طبيعة العلاقات الوظيفية بين العاملين وبين الرؤساء في الإدارات المختلفة. (محمد الفاتح، 2020، صفحة 122/121/120)

فمن خلاله نستطيع تقسيم العمل الى وحدات الاقسام والإدارة المختلفة في المنظمة، فيمكن ان يميز بين المنظمات المسطحة، وكذلك من خلاله يتحدد نمط السلطة وعملية اتخاذ القرارات، وكما ان لكل إدارة هيكل تنظيمي له خصائصه وله سلبياته.

■ **نمط القيادة:** ان عملية القيادة والاشراف من اهم العوامل التي تحدد طبيعة المناخ التنظيمي السائد في منظمة ما، فالدكتاتورية وتمركز السلطة يعطي مناخا سلبيا للتنظيم، اما الديمقراطية في الإدارة والمشاركة في عملية اتخاذ القرارات فيعطي مناخا تنظيميا إيجابيا. (زهدي، 2011، صفحة 310)

تشكل القيادة محورا مهما تركز عليه مختلف النشاطات في المنظمات العامة الخاصة على حد سواء، وفي ظل تنامي المنظمات، وكبر حجمها، وتشعب اعمالها، وتعقدتها، وتنوع العلاقات الداخلية وتشابكها، وتأثرها بالبيئة الخارجية من مؤثرات سياسية واقتصادية واجتماعية، كلها أمور تستدعي مواصلة البحث والاستمرار في احداث التغيير والتطوير، وهذه مهمة لا تحقق الا في ظل قيادة واعية.

ويبدو ان المهمة الأساسية للقيادة هي شحن الاحاسيس الطيبة في نفوس أولئك الذين يقودونهم، وبالتالي فان جذور وظيفة القيادة في أساسها عاطفية، فالقيادة الأساسية تتطلب ممارسة الذكاء العاطفي في مجال العمل والتطبيق.

ان القيادة بمثابة القلب النابض للعملية الإدارية، وهي لا تقتصر على اصدار الأوامر والتعليمات للمرؤوسين فقط، بل تعدى ذلك الى تحفيز المهم ورفع الروح المعنوية لدى العاملين، وإقامة جسور التواصل والعلاقات الإنسانية المتبادلة بين القيادة والعاملين في المنظمة من اجل تحقيق الأهداف المنشودة.

■ **الحوافز:** عرف الحوافز في الادبيات الإدارية والسلوكية بانها " مجموعة المؤثرات الخارجية تستهدف اثاره الدوافع الداخلية للفرد، والتي من شأنها ان وجه السلوك الإنساني الى اشباع الحاجات والرغبات".

ان عملية تحفيز الموارد البشرية يجب ان ترتبط بالأداء المتميز وتحقيق النتائج المرجوة، بل يجب تحفيز العاملين دون سبب او هدف واضح، حتى تحقق اهداف التحفيز، وان يحصل كل فرد على المكافأة التي يستحقها، طبقا لما حققه من نتائج بالمقارنة بما كان مستهدفا، ويجب على الرئيس ان يوازن بين المكافأة الموضوعية والمسؤولية او النتائج الواجب تحقيقها، ويجب ان تكون النتائج معقولة، ويكفي ان تكون على درجة معينة من الصعوبة، مع وجود تدرج معين وجدولة لما هو مطلوب من الأهداف.

وذكر ان إدراك المنظمة لأهمية الحوافز والعمل على تطبيقها بصورة عادلة بين العاملين يؤدي الى خلق مناخ إيجابي يساهم في زيادة فعالية واثابية المنظمة، اما إذا لم تكن هذه الحوافز تطبق بصورة عادلة، او كانت تتدخل فيها الرغبات الشخصية او يتم تطبيقها بدون معايير واشترطات تكفل الاسهام في تحقيق اهداف المنظمة، فان ذلك قد يؤدي الى خلق مناخ تنظيمي سيء يؤدي بدوره الى ضغوط على العاملين المجددين والمتميزين في أعمالهم.

فالحوافز هي التي تعمل على اثاره القوى الحركية للعاملين، وتقوم بحثهم وتحريك سلوكهم لأداء عملهم بجد وإخلاص، وكلما كانت الحوافز ملائمة لحاجات ورغبات العاملين كلما ساعد على توفير مناخ تنظيمي ملائم. (محمد الفاتح، 2020، صفحة 123/122)

■ **التقنية او التكنولوجيا:** تؤثر التكنولوجيا السائدة في المنظمة على جو العمل ففي الحين الذي تعتبر التكنولوجيا المتطورة نعمة وثروة للمنظمة وميزة تنافسية نجد ان هذه التكنولوجيا المتطورة تثير المخاوف بين

العاملين وتخلق جوا من عدم الاستقرار لهم والشعور بان الإدارة سوف تستغني عن خدماتهم وبالتالي وقوعهم في البطالة التي لها اثارها السلبية على حياة الفرد. (زهدي، 2011، صفحة 311)

ترى صليحة في دراستها: ان التطورات التقنية الحديثة تعتبر من أكثر العوامل التي توفر مناخا تنظيميا يتلاءم مع الافراد والمنظمة على حد سواء، فهي تؤدي الى تغيير في حياة الافراد وكذلك حياة التنظيمات الإدارية من حيث البقاء والاستمرارية ومواكبة المستجدات في البيئات المحيطة.

بينما يرى القحطاني في دراسته: ان التقنية تسهم في إضفاء عاملي السرعة والدقة على العمليات، مما يؤدي الى مخرجات أكثر جودة، بمعنى تحقيق نتائج أفضل.

ان التقنية ذات تأثير إيجابي وسلي في الوقت نفسه على العاملين، فقد تؤدي الى تبسيط إجراءات العمل والتخلص من الأجزاء الروتينية والمجهود العضلي، وزيادتها تتسبب في البطالة بسبب استغناء المنظمات عن العاملين واعتمادها بنسبة كبيرة على التقنية المستخدمة فيها. (محمد الفاتح، 2020، صفحة 124)

■ **نقط الاتصال:** تلعب الاتصالات دورا هاما داخل المنظمات من خلال المحافظة على تدفق وانسياب العمل داخل المنظمات، وترتفع كفاءة العمل كلما كانت هناك أنظمة جيدة للاتصالات، وكانت كفاءة المديرين عالية في الاتصالات، ويعرف الإتصال بأنه عملية مستمرة تتضمن قيام أحد الأطراف بتحويل أفكار ومعلومات معينة الى رسالة شفوية أو مكتوبة، تنقل من خلال وسيلة اتصال الى طرف آخر، وهو وسيلة لنقل الأفكار والأوامر والتوجيهات والمعلومات بين المنظمات الإدارية المختلفة في المنظمة صاعدة أو هابطة أو متوازنة، أو كان إتصال رسمي أو غير رسمي، ويساهم الإتصال في التنسيق بين الإدارات والأقسام بالشكل الذي يضمن حسن سير العمل وبذلك الى تمكين المنظمة من تحقيق أهدافها. (المدھون، 2012، صفحة 19)

* من هنا يمكن اعتبار بان هذه الابعاد تتفاعل فيما بينها وكذا تعتمد على بعضها لتحقيق ما يعرف بالصحة التنظيمية، وإذا ما تمتعت المنظمة بالصحة التنظيمية فان ذلك يساعد الافراد العاملين فيها على تقويم سلوكهم من اجل تحسين نشاطاتهم ورفع كفاءاتهم لتحقيق أهدافهم واهداف المنظمة.

المطلب الثاني: طرق قياس المناخ التنظيمي

ان عملية قياس المناخ التنظيمي والتعرف على نوعيته السائدة داخل المنظمة، والحكم على جودته للمنظمة والافراد، امر هام للتعرف على نقاط القوة بالمنظمة واستغلالها، ونقاط الضعف وعلاجها. ونتيجة لاختلاف الباحثين في مدى فهم المتغيرات والعوامل الوصفية والتقييمية، أدى ذلك الى الاختلاف في تحديد طريقة القياس للمناخ التنظيمي. عليه توجد طريقتان لقياس المناخ التنظيمي وهما: الطريقة الموضوعية، والطريقة الادراكية. ويمكن ايضاحهما في الاتي:

1- الطريقة الموضوعية: التي تعتمد على أساس الخصائص التنظيمية مثل درجة المركزية في اتخاذ القرار، حجم

المنظمة، ودرجة تحكم القواعد والسياسات في تصرفات الافراد، ودرجة الرسمية. وتركز هذه الطريقة على البيئة الداخلية ومدى تأثيرها على سلوك الافراد، ويتم قياس المناخ التنظيمي بمعزل عن إدراك الافراد من خلال قياس خصائص بيئة العمل والابعاد المتعلقة بهذه الخصائص. وتتميز هذه الطريقة بأنها تقدم معلومات واقعية وصحيحة عن المناخ التنظيمي السائد، من حيث اعتمادها على تحديد الافراد لبيئة عملهم، الا انها لا تأخذ في الاعتبار إدراك الافراد ووجهات نظرهم تجاه هذه الخصائص، حيث ان رؤية الافراد وإدراكهم تؤثر على تصرفاتهم وسلوكهم، بغض النظر عما هو موجود فعلا. كما ان هذه الطريقة تعتبر للمناخ التنظيمي أحد المتغيرات الوصفية، أي وصف الخصائص التنظيمية كما هي دون تقييمها.

2- الطريقة الادراكية: التي تعتمد على أساس قياس اراء واتجاهات الافراد نحو الابعاد المختلفة للمناخ

التنظيمي، باعتبار ان الافراد هم الأساس في تحديد نوعية المناخ التنظيمي السائد. وبالتالي فان هذه الطريقة تعتبر المناخ التنظيمي أحد المتغيرات التقييمية، حيث ان اراء واتجاهات الافراد تميل الى التقييم وليس الوصف، وتعتبر هذه الطريقة من أكثر الطرق استخداما من قبل الدارسين والباحثين لتركيزها على الافراد في تحديد نوعية وجود المناخ، باعتبار ان ما يدركه الافراد داخل منظماتهم هو الأهم، بغض النظر عن نوعية المناخ الموجود فعلا داخل المنظمة. (محمد الفاتح، 2020، صفحة 130/131)

المطلب الثالث: القوى المؤثرة على فاعلية المناخ التنظيمي

حتى تستطيع المنظمة الوصول الى المناخ التنظيمي الفعال يجب عليها التعرف على جانبيين هامين هما:

1- القوى المدعمة لفاعلية المناخ التنظيمي:

يقصد بالقوى المدعمة تلك العوامل التي تساعد المناخ التنظيمي ان يكون ذا تأثير إيجابي على المنظمة وعلى من يعمل بها وتلك العوامل هي:

- تسمح وسائل الاتصال داخل المنظمة ان يحصل الافراد على معلومات الضرورية للعمل في الوقت المناسب.
- تعتمد المنظمة على مجموعة من الأسس الموضوعية في تحديد الأجور وذلك لتحقيق اهداف الإدارة والعامل معا.
- ان تتسم التقارير التي تستخدمها المنظمة لنقل المعلومات بالسرعة والدقة والموضوعية.
- ان يكون هناك تناسب بين السلطات الممنوحة للعاملين وحجم المسؤوليات الملقاة عليهم.
- الاهتمام بدراسة شكاوى ومقترحات الافراد والبحث على إمكانية تطبيق الجيد منها.
- اعتماد المؤسسة على استخدام المكافآت الإيجابية أكثر من التهديد والعقاب.
- فعالية وسائل الاتصال في المنظمة بما يسمح بانسياب العمل في سهولة ويسر.
- لا يشعر الافراد داخل المنظمة بالضغط المستمر لتحسين الأداء الفردي والجماعي.
- تفويض السلطة من المستويات العليا الى المستويات الأدنى منها.
- عدم تأثر أداء الفرد بالمشاكل التي يتعرض لها خارج المنظمة.
- ان يكون هناك تناسب بين الاجر الممنوح والجهد المبذول.
- وضوح اهداف المنظمة للأفراد وان تكون قابلة للقياس.
- تمكن العاملين والثقة في المرؤوسين والعدالة فيما بينهم.
- مرونة القواعد واللوائح المعمول بها في المنظمة.
- الشعور بالفخر والولاء الشخصي للمنظمة.
- عدم التعارض بين اهداف العمل والعاملين.
- ان تكون نظم المكافآت واضحة ومفهومة.
- وضوح دور كل فرد داخل المنظمة.
- معاقبة المخطئ عقابا يتناسب مع الخطأ.
- وضوح الأهداف العامة والخاصة للمنظمة.

- مشاركة الافراد في عملية اتخاذ القرارات.

2-القوى المعوقة لفاعلية المناخ التنظيمي:

يقصد بالقوى المعوقة تلك العوامل التي تكون ذات تأثير سلبي على المناخ التنظيمي وتلك العوامل هي:

- اعتقاد الإدارة ان الصراع بين وحدات والافراد المتنافسين ظاهرة صحية للغاية.
- تركيز المنظمة على ان رضا المرؤوسين هو السبيل الوحيد لزيادة الإنتاج.
- ثبات معايير الأداء المعمول بها لفترات زمنية طويلة وحاجتها الى التغيير.
- اتخاذ المشرف جميع القرارات بنفسه وابلاغها للمرؤوسين ولا يسمح بمناقشته.
- عدم اهتمام الإدارة بمشاعر المرؤوسين وتطلعاتهم وتركيزها على الإنتاج.
- اعتماد أسلوب الترقية على أساس الاقدمية وليس على أساس الاختبار.
- الافتقار الى وجود العلاقات الإنسانية بين الافراد والمنظمة.
- عدم تشجيع الإدارة الافراد على التعبير عن آرائهم وافكارهم.
- عدم التشجيع على الابداع والابتكار داخل المنظمة.
- سوء تخطيط للمسار الوظيفي داخل المنظمة.
- عدم رغبة الافراد في تحمل المسؤولية. (رسمي، 2004، صفحة 35، 36)

المطلب الرابع: عوامل تحسين المناخ التنظيمي

ينطلق الاهتمام بالمناخ التنظيمي من مسلمة مفادها حاجة الأفراد العاملين في المؤسسة الى أجواء عمل جيدة من أجل أداء عملهم بصورة مناسبة، تتمثل عملية تحسين نوعية المناخ التنظيمي في الجهود التي تبذلها المؤسسة بهدف تعزيز الكرامة الإنسانية وخلق قيم مشتركة تمكن المؤسسة من الحصول على قوة عمل راضية، مندفعة ومحفزة ذات شعور عالي بالولاء ما ينعكس إيجابيا على أدائهم الوظيفي، والسؤال المطروح: هو كيف تخلق المؤسسة مناخا تنظيميا فعالا؟

ان الاهتمام بالمناخ التنظيمي هو من انشغالات المسؤولين في أية منظمة. وعليه يتم خلق المناخ التنظيمي الفعال من خلال الاعتماد على العناصر التالية:

❖ **الاهتمام بالهيكل التنظيمي:** أن تقوم الإدارة بتعديل وتطوير الهيكل التنظيمي من حيث تقسيم واحداث الوحدات وتجميع الوظائف بحيث تخدم كلا من أهداف التنظيم وأهداف العاملين وذلك يجعل الوظيفة أكثر معنى وتأثير. ان تعديل الهيكل التنظيمي يجب أن يؤدي الى الإفادة القصوى من طاقات الفرد وولائه، وذلك من خلال تعديل وتنظيم العمل على أساس الجماعات، بحيث يصبح كل فرد عضو في جماعة أو أكثر تتصف بالانسجام وتميز بدرجة عالية من التفاعل.

❖ **الاهتمام بالسياسات:** أن توضع السياسات التي تتميز بالمرونة في اتخاذ القرارات لتتلاءم مع التغيرات والظروف البيئية الداخلية والخارجية وتعطي تأثيرا إيجابيا نحو الأفراد الذين يتأثرون بتطبيقها. كما أن السياسات يجب ألا تكون عرضة للتغيير والتبديل السريع، بل تتصف بالثبات والاستقرار والوضوح، لأن ذلك سوف يؤثر في نفوس العاملين وذلك عكس السياسات المتقلبة والغامضة التي تثير مخاوف العاملين وتدفعهم الى اظهار سخطهم واستيائهم ومن السياسات المهمة مثلا: سياسة التوظيف، لترقية، النقل وانهاء الخدمة.

❖ **الاهتمام بتدريب العاملين:** ان اعتماد الإدارة العليا على تطوير الكفاءات والمهارات للعاملين من خلال إلحاقهم بالدورات التدريبية والتطويرية غالبا ما يشيع الثقة بالنفس لدى العاملين، سيما من خلال ادراكهم بأن الإدارة تلعب دورا مهما في تطوير كفاءتهم ومهاراتهم من خلال الدورات التدريبية، وهذا من شأنه أن يعطي للعاملين العديد من الأبعاد التي يتم من خلالها خلق الولاء والثقة بالمؤسسة والاعتزاز بالانتماء اليها وتطويرها بالوسائل المختلفة.

❖ **الاهتمام بوسائل وأنماط الاتصال:** يجب تفعيل عملية الاتصال بكافة الاتجاهات الرأسية، الصاعدة، الهابطة والأفقية، والاهتمام بالآراء الفنية والحصول على المعلومات في صورة حقائق بين أجزاء المؤسسة في مختلف الاتجاهات، وذلك من أجل تنسيق الجهود وتحقيق الترابط والتعاون وتبادل الأفكار والآراء بما يحقق المشاركة بين كافة أطراف المؤسسة.

❖ **عدالة التعامل:** ان خلق المناخ التنظيمي الفعال لا يتأتى الا من خلال شعور العاملين بعدالة التعامل معهم، من خلال وضع أنظمة عادلة وغير منحازة لأسباب غير موضوعية من حيث المكافآت، الترقيات، الأجور، العقوبات والتدريب... الأمر الذي يؤدي الى شيوع ظاهرة الارتياح في نفوس

العاملين وتحفيزهم الى زيادة الإنتاجية وتحسين نوعية الإنجاز المستهدف، فالألتجاه العادل بالتعامل مع الأفراد يعزز سبل الولاء للمؤسسة والمساهمة في تحقيق أهدافها.

❖ **النمط القيادي:** أن تتبنى الإدارة فلسفة إنسانية الانسان وذلك من خلال اشراكه في اتخاذ القرارات وحل مشاكل العمل الذي يقوم به حتى يشعر بقيمته واسهاماته في تحقيق الأهداف المطلوبة، فالقيادة التي تقوم بدعم المرؤوس ومساعدته عند الحاجة وتوجيهه دون انتقاد أو تحامل هي القيادة التي تستطيع خلق الثقة بالنفس والاستقرار النفسي والتقدم بالأفكار الإبداعية وبالتالي تقضي على جميع مظاهر التسبب والتذمر والتغيب والتمارض.

❖ **أساليب الرقابة:** مما لاشك فيه بأن الرقابة احدى الوظائف الإدارية الفعالة للتحقق من انجاز الأهداف، الا أن الوسائل الرقابية التقليدية غالبا ما تدفع العاملين لابتداع مختلف الوسائل لاختراقها والحد من دورها، الا أن الإدارة المعاصرة جعلت من الرقابة ليست وسيلة لإحصاء الأخطاء والايقاع بالآخرين وانما هي وسيلة فاعلة من أجل التأكد من الإنجاز والتحقق من سبل الانحرافات عن الخطط واتخاذ الإجراءات الوقائية أو العلاجية بشأن الانحراف الحاصل بالأداء، وأن استخدام الرقابة وفقا للمفهوم الفكري والفلسفي المعاصر من شأنه أن يخلق مناخا تنظيميا هادفا في تحقيق متطلبات المؤسسة والعاملين فيها بالشكل الملائم.

❖ **المسؤولية الاجتماعية:** ان المناخ التنظيمي الملائم يجب أن يضع في اعتباره الأساسية بأن المؤسسة لا تعمل في فراغ وانما في اطار مجتمع أكبر ينطوي على العديد من المتغيرات التي تؤثر وتتأثر بالمؤسسة، فخلق التوازن الهادف بين المؤسسة والمجتمع وحاجات كل منهما من شأنه أن يعطي صورة فاعلة في الإنجاز المستهدف وفق المسؤولية الاجتماعية المقترنة بالمؤسسة ذاتها، حيث أن ربط أهداف العاملين والمؤسسة من ناحية وأهداف المجتمع من ناحية أخرى تعطي صورة مثلى للمناخ التنظيمي الذي يعزز الانتماء للمؤسسة في المجتمع والعاملين في المؤسسة ويعطي للمسؤولية الاجتماعية بعدا هادفا في العطاء الفعال في هذا المجال. (شامي، 2009، صفحة 53 / 54 / 55)

خلاصة الفصل:

من خلال ما تم عرضه في هذا الفصل نتوصل الى انه يتوجب على كل إدارة ان تولي اهتماما بالمناخ التنظيمي ذلك انه يشكل أحد المؤثرات الأساسية التي تؤدي دورا حيويا في سلوك الافراد والجماعات، فاذا كان إيجابي نجده يدفع بالعاملين الى أداء أعمالهم على أكمل وجه وهذا لإحساسهم بالولاء والانتماء لهذه المنظمة، اما المناخ التنظيمي السلبي يدفع بالعاملين الى الشعور بالإحباط والملل وكذا العمل بتهاون وعدم الجدية.

فالمناخ التنظيمي يمثل شخصية المنظمة بكل ابعادها، والإدارة الناجحة هي التي تستطيع ان تستخدم أساليب متعددة تساعدها على تحسين ظروف العمل وخلق جو من العلاقات الإنسانية وتوفير الحوافز الملائمة وتحديث وسائل الاتصال والقيادة والاشراف وكافة العمليات الإدارية الأخرى المرتبطة بنظامها الداخلي ومما لا شك فيه ان اهمال دور المناخ التنظيمي سيؤدي الى اخلاف قدرة المنظمة على مواصلة اعمالها.



الفصل الثاني:

التشارك المعرفي وعلاقته بالمناخ التنظيمي

تمهيد:

تواجه المنظمات في الوقت الراهن العديد من التحديات التي برزت مع ظهور الاقتصاد الرقمي والثورة الرقمية، من أهم هذه التحديات الانتاج المعرفي الذي يحتاج إلى أساليب وادارة جديدة ألا وهي إدارة المعرفة، والتي تعاضم دورها لما تتيحه للمنظمة من معرفة مطلوبة وتطويرها وتطبيقها والاعتماد عليها في تفوقها وتطوير أدائها.

إن التشارك المعرفي كأحد ركائز عمليات إدارة المعرفة يبرز دوره في حاجة المنظمة لنقل المعرفة ونشرها والتشارك بها داخل المنظمة وخارجها، كما أن له دور في تنمية الموارد البشرية والتغيير في سلوكها، وخاصة جانب المناخ التنظيمي. فهذا الأخير يعتبر عنصر حيوي في بلوغ الأهداف التنظيمية كما يساهم في تطوير قدرات المنظمة على التطور والنمو؛ لذا نجد أن منظمات اليوم تسعى لإيجاد بيئة معرفية تشاركية يتم من خلالها تقوية معارف افرادها وتشجيع مهاراتهم وأدائهم.

ولالإلمام أكثر بمختلف الجوانب المتعلقة بالتشارك المعرفي تم تقسيم هذا الفصل الى ثلاث مباحث:

- المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول إدارة المعرفة.
- المبحث الثاني: ماهية التشارك المعرفي.
- المبحث الثالث: ابعاد المناخ التنظيمي وانعكاسها على سلوك التشارك المعرفي.

المبحث الاول: مفاهيم أساسية حول إدارة المعرفة.

تعيش مؤسسات اليوم في جو اقتصادي جديد، يوصف بأنه الاقتصاد المبني على المعرفة والذي يختلف عن الاقتصاد التقليدي أو العادي، حيث تعد فيه المعرفة المورد الأساسي لعمليتي الإنتاج والتسيير، والتي من أهم صفاتها أنها تتزايد وتتولد بالاستعمال مما يجعلها مصدرا غير فاني على عكس موارد الإنتاج الأخرى التي تهلك مع مرور الزمن.

وهذا ما اجبر المؤسسات للاهتمام بها وبدارتها لتحقيق لنفسها ميزة تنافسية تجعلها قادرة على حجز مكانة في عالم الاعمال اليوم. وعليه سنحاول من خلال المبحث التعرف على النقاط الأساسية لها وبعملية ادارتها.

المطلب الاول: مفهوم المعرفة

أسهم الكثير من الباحثين والكتاب بطرح آرائهم حول مفهوم المعرفة، وتتركز مساهماتهم في صياغة دلالات متنوعة للمعرفة وفقا لمنظورهم الخاص. حيث عرفها:

1990 Zeithaml " انها موجودات لها القدرة على تحويل التقنية من مرحلة البحث الى مرحلة التطبيق لإنتاج سلع وخدمات".

1997 Weggemeen "المقدرة الشخصية التي ينظر اليها كنتاج للمعلومات والخبرة والمهارات والرأي الذي يملكه الفرد اتجاه مسألة تعنيه في وقت ما".

1998 مصطفى " القدرة على ترجمة المعلومات الى أداء تحقيق مهمة او إيجاد شيء محدد وهذه القدرة لا تكون الا عند البشر ذوي العقول والمهارات الفكرية".

1999 Brian " وهي قدرات تقنية تمكن المنظمة من توظيفها لتحقيق أهدافها".

العنزي 2001 " هي إدراك ووعي الفرد لمعطيات البيئة او المعطيات الذاتية".

Daft 2001 " هي عبارة عن تراكم لدى الافراد والمنظمة وذلك عن طريق إضافة ما تكسبه من معلومات الى الخبرات، الفكر المسبق والخلفية الثقافية التي تمتلكها مسبقا وتكون على نوعين ظاهرة يسهل التعبير عنها وضمنية يصعب التعبير عنها بسهولة ويصعب نقلها الى الاخرين".

الكبيسي 2002 " انما كل شيء ضمني او ظاهري يستحضره الافراد لأداء أعمالهم بإتقان او لاتخاذ قرارات صائبة".

العاني 2004 " انما القدرة على تفسير البيانات والمعلومات واستيعابها واستحضارها سواء كانت ضمنية ام ظاهرة لأداء المهام الموكلة للأفراد بإتقان وتميز عال يساعد في ديمومة الخبرة التنافسية للمنظمة وبشكل عام".

(فرحان طالب و الجنابي، 2009، صفحة 56/55)

*بناء على ما تقدم نستخلص ان مفهوم المعرفة هو " توليفة من المعلومات والتكنولوجيا ويزداد تأثيرها ازديادا كبيرا عن تقاسمها".

المطلب الثاني: مفهوم إدارة المعرفة

يعرف صلاح الكبيسي مفهوم إدارة المعرفة تعريفا يراه شاملا استخلصه من عدة تعريفات ضمن مجالات متعددة، بانها المصطلح المعبر عن العمليات والأدوات والسلوكيات التي يشترك في صياغتها وادائها المستفيدون من المنظمة، لاكتساب و تخزين وتوزيع المعرفة لتنعكس على عمليات الاعمال للوصول الى أفضل التطبيقات بقصد المنافسة طويلة الأمد والتكيف.

كما عرفها العلي وقنديلجي والعمرى بانها عبارة عن معلومات بالإضافة الى روابط سببية تساعد في إيجاد معنى للمعلومات، وتتولى إدارة المعرفة إيجاد هذه الروابط او تفصلها، إضافة الى انها مزيج من الخبرة والقيم والمعلومات السياقية وبصيرة الخبير التي تزود بإطار عام لتقييم ودمج الخبرات والمعلومات الجديدة، فهي متأصلة ومطبقة في العقل العارف بها، وهي متضمنة في المنظمة والمجتمع ليس في الوثائق ومستودعات المعرفة فحسب ولكنها أيضا في الروتين التنظيمي والممارسات والمعايير، وبعبارة صريحة أكثر انها معرفة.

من اهم تعريفات إدارة المعرفة ما يلي:

1. عملية إدارية لها مدخلات ومخرجات وتعمل في إطار بيئة خارجية معينة تؤثر عليها وعلى تفاعلاتها، وتنقسم الى خطوات متعددة متتالية ومتشابكة (مثل خلق وجمع وتخزين وتوزيع المعرفة واستخدامها)، والهدف منها هو مشاركة المعرفة في أكفأ صورة للحصول على أكبر قيمة للمنظمة.
 2. عملية تجميع وابتكار المعرفة بكفاءة وإدارة قاعدة المعرفة، وتسهيل المشاركة فيها، من اجل تطبيقها بفاعلية في المنظمة.
 3. العمليات التي تساعد المنظمات على توليد والحصول على المعلومات واختيارها وتنظيمها واستخدامها ونشرها وتحويل المعلومات المهمة والخبرات التي تعتبر ضرورية للأنشطة الإدارية المختلفة، كاتخاذ القرارات وحل المشكلات والتخطيط الاستراتيجي.
 4. العملية المنظمة للبحث والاختيار والتنظيم وعرض المعلومات بطريقة تحسن فهم العاملين والاستخدام الأمثل لموجودات منظمات الاعمال.
 5. ناتج التفاعل بين الفرد والمنظمة من ناحية، والتكامل بين المعرفة الصريحة والمعرفة الضمنية من ناحية أخرى. (حسن مسلم ، 2015، صفحة 22/21)
 6. مجموعة من العمليات التي تتحكم وتخلق وتنشر وتستخدم المعرفة من قبل الممارسين لتزودهم بالخلفية النظرية المعرفية اللازمة لتحسين نوعية القرارات وتنفيذها. (الخلوف الملكاوي، 2006، صفحة 72)
- من خلال التعاريف السابقة نستخلص ان إدارة المعرفة هي عملية مستمرة تتضمن مجموعة من الأنشطة والممارسات الهادفة الى خلق وتوليد المعرفة وايجادها وتطويرها وكذلك توزيعها واستخدامها وتخزينها وتسهيل الرجوع اليها واسترجاعها، مما يساهم في تحسين ورفع مستوى الأداء وتخفيض التكاليف وتحسين القدرات المتعلقة بعملية التكيف والتأقلم مع مختلف المتغيرات البيئية المتسارعة.

المطلب الثالث: اهداف ومكونات إدارة المعرفة

1-اهداف إدارة المعرفة.

تهدف إدارة المعرفة الى تحقيق الاتي:

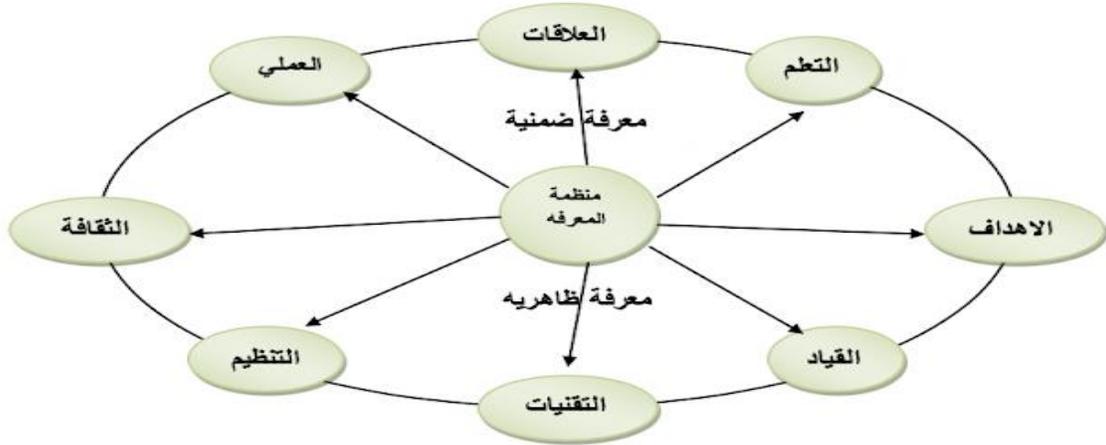
- أسر المعرفة من مصادرها وخزنها وإعادة استعمالها.
- جذب راس مال فكري أكبر لوضع الحلول للمشكلات التي تواجه المنظمة.

- خلق البيئة التنظيمية التي تشجع كل فردي المنظمة على المشاركة بالمعرفة لرفع مستوى معرفة الآخرين.
- تحديد المعرفة الجوهرية وكيفية الحصول عليها وحمايتها.
- إعادة استخدام المعرفة وتعظيمها.
- بناء إمكانات التعلم وإشاعة ثقافة المعرفة والتحفيز لتطويرها والتنافس من خلال الذكاء البشري.
- التأكد من فاعلية تقنيات المنظمة ومن تحويل المعرفة الضمنية الى معرفة ظاهرة وتعظيم العوائد من الملكية الفكرية عبر استخدام الاختراعات والمعرفة التي بحوزتها والمتاجرة بالابتكارات.
- تحول المنظمات من الاقتصاد التقليدي الى الاقتصاد العالمي الجديد (اقتصاد المعرفة)، وتعمل كشبكة للأنشطة، حيث تسهم في التحول نحو الشبكات الاقتصادية الواسعة والتجارة الالكترونية.
- تعمل على جمع الأفكار الذكية من الميدان، وتسهم في نشر أفضل الممارسات في الداخل.
- تهدف الى الابداع والوعي والتصميم الهادف والتكيف للاضطراب والتعقيد البيئي والتنظيم الذاتي والذكاء والتعلم.
- خلق القيمة للأعمال من خلال التخطيط لها والجودة العملية وإدارة وتطوير العاملين وإدارة الزبائن وتقييم الانتاج. (الكبيسي، 2005، صفحة 44/43)

2-مكونات إدارة المعرفة.

ان إدارة المعرفة تتضمن العديد من المكونات الجوهرية التي تتفاعل وتتكامل مع بعضها البعض مؤلفة نظاما معرفيا فاعلا يسهم بصورة مباشرة في نجاح المنظمة التي تطبقه وبالتالي يمكن الاشارة اليها بمنظمة المعرفة والشكل ادناه يوضح تلك المكونات:

الشكل رقم (05): مكونات إدارة المعرفة.



(المصدر: محمد علي، فادية لطفي عبد الوهاب، "دور استخدام عمليات إدارة المعرفة في تحديد مكونات الرؤيا الاستراتيجية للمنظمة"، رسالة ماجستير، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة المستنصرية، بغداد، 2007، ص 25).

تضح معالم ومكونات إدارة المعرفة من الشكل أعلاه وفيما يأتي إيجاز لكل منها:

1. **أهداف العمل:** هناك علاقة مباشرة بين المنظمة التي تطبق إدارة المعرفة وقدرتها على تحقيق أهداف العمل، لذا ينبغي أن تكون أهداف العمل واضحة ومعروفة قبل الاستثمار في إدارة المعرفة، وان تقييم نجاح المنظمة يأتي من خلال مقارنة نتائج الاستثمار المتحققة مع أهداف العمل وأهداف إدارة المعرفة المخططة.

2. **القيادة:** تؤدي قيادة المنظمة دورا مهما في تعزيز إدارة المعرفة من خلال دعمها ومشاركتها الفاعلة في ذلك، لان مفتاح نجاح المنظمة هو إدارة المعرفة، فعملية القيادة وارشاد الافراد العاملين وترسيخ قناعاتهم بأهمية إدارة المعرفة يؤثر ايجابا في نمو ومستقبل المنظمة.

3. **التقنيات:** على الرغم من فاعلية قواعد البيانات كأداة لحزن ونشر المعرفة الا ان هناك العديد من الوسائل الاخرى التي تسهم في تفعيل إدارة المعرفة مثل برامج تطوير المحترفين وبرامج توجيه وتوعية الجماعات وغيرها التي تعد امثلة شائعة ولا تتضمن استخدام تقنيات عالية .

4. **التنظيم:** ان عمل إدارة المعرفة المتعلق بتعريفها وخزنها ونشرها واستخدامها المعرفة يتطلب تنظيما فائقا وقيادة مركزية لتوجيهه وتطبيقه فضلا عن ضرورة توافر فرق عمل تسهم في انجاز المهام الخاصة بأقسام إدارة المعرفة كالمكتبات والانترنت وغيرها لخدمة جميع المستفيدين في مختلف المستويات الادارية والتشغيلية في المنظمة.

5. **الثقافة:** أن من بين أهم غايات إدارة المعرفة هي محاولة إيجاد طريقة للحصول على حكمة العاملين ومعرفتهم داخل المنظمة لأجل رفع تلك المعرفة إلى أقصى حد ممكن والاحتفاظ بها. وان تطبيق إدارة المعرفة واستخدامها يستلزم وجود موارد بشرية ذو مؤهلات عالية وثقافة ريفية، أي بمعنى ان المنظمة عليها أن تحسن نفسها ومواردها البشرية ثقافيا.

6. **العمليات:** يمكن الاشارة إلى إدارة المعرفة بأنها العملية النظامية التكاملية لتنسيق نشاطات المنظمة في ضوء اكتساب المعرفة وتوليدها وخزنها والمشاركة فيها وتطويرها وتكرارها من قبل الافراد والجماعات الساعية وراء تحقيق الاهداف التنظيمية الرئيسية

7. **العلاقات:** تحاول المنظمات ان تنظم ذاتها من خلال زيادة قدرتها على التكيف فرديا وجماعيا وبصورة مستمرة مراعاة للظروف المتغيرة، ويفترض انها تقوم بتعديل معرفتها بما يؤدي إلى التغيير في السلوك ويلعب الانسان دورا مهما في بناء المعرفة لذا يكون من الضروري بناء وادامة علاقات وثيقة فيما بين الموارد البشرية من جهة وفيما بين العقول البشرية والمعرفة من جهة أخرى.

8. **التعلم:** ان توليد المعرفة الجديدة يتم من خلال اقسام البحث والتطوير والتجريب وتعلم الدروس والتفكير الابداعي، وتكتسب المعرفة عبر طرائق ثلاثة هي التعلم والبحث العلمي والتطوير التقاني، وهناك أربعة عناصر أساسية تمكن المنظمة من إدارة المعرفة هي:

- تعلم فردي: اذ وضعت مسؤولية التعلم المستمر على الافراد أنفسهم.
- تعلم الفريق: تحميل المجموعة المكلفة بإدارة المعرفة مسؤولية التعلم الذاتي.
- تعلم المنظمة: عن طريق نشر المعرفة المتولدة في التنظيم من خلال شبكة التعلم.

- تعلم الزبون: أن تدرك المنظمة ان زبائنها بحاجة إلى المعرفة ولاسيما المتعلقة بأنشطتها فتبادر بفتح دورات عامة للزبائن بهذا الخصوص. (محمد و فادية، 2007، صفحة 25)

المطلب الرابع: عمليات إدارة المعرفة

تناول العديد من الباحثين والمتخصصين عمليات إدارة المعرفة من وجهات نظر مختلفة حسب مداخل متعددة، وذلك أدى إلى وجود تباين في مجال إدارة المعرفة فيما يخص عملياتها وترتيبها، وبذلك اختلف الباحثين والمتخصصين في تحديد عدد العمليات التي تتضمنها إدارة المعرفة، فهناك من يشير إلى أربعة عمليات بينما يتوسع آخرون إلى ثمانية مراحل، وتتمثل أهم عمليات إدارة المعرفة في الآتي:

1-تشخيص المعرفة: يقصد بتشخيص المعرفة تحديد نوعية المعرفة المطلوبة التي تريدها المنظمة وتحديد مصادرها وطرق الحصول عليها وبعد التشخيص من الأمور المهمة في برنامج ادارة المعرفة والهدف منها يتمثل في اكتشاف معرفة المنظمة وتحديد الأشخاص الحاملين لها ومواقعهم، وكذلك تحدد مكان هذه المعرفة في قواعد البيانات والمعلومات.

2-اكتساب المعرفة: يقصد باكتساب أو اقتناء المعرفة عمليات المنظمة الداخلية التي تيسر خلق معرفة ضمنية ومعرفة واضحة، بدءاً بأعضاء المنظمة، مروراً بكل المستويات التنظيمية، وتحديد المعلومات اللازمة والحصول عليها، وتحديد مصادر المعرفة أي هي استخلاص المعرفة من مصادرها الإنسانية، كالمعرفة الموجودة عند الخبراء والمعرفة المتاحة في الوسائط الرقمية والمادية ونقلها، وتخزينها في قاعدة المعرفة أو في نظم إدارة المعرفة، وفي الحالتين لا يمكن استقطاب واستخلاص المعرفة الضمنية من مصادرها الإنسانية، والمعرفة الصريحة من مصادرها الرمزية بصورة كاملة وبصفة مؤكدة الأسباب كثيرة منها ووجود قيود تعيق تنفيذ عملية استقطاب المعرفة، وبالتالي تمثيلها وبرمجتها في نظم معلومات.

3-توليد المعرفة: يعني توليد المعرفة إبداع المعرفة عند الكثير من الكتاب، ويتم ذلك من خلال مشاركة فرق وجماعات العمل الداعمة لتوليد رأس مال معرفي جديد في قضايا وممارسات جديدة تساهم في تعريف المشكلات وإيجاد الحلول الجديدة لها بصورة ابتكارية مستمرة، كما تزود المنظمة بالقدرة على التفوق في الانجاز، وتحقيق حصة سوقية كبيرة في مجالات مختلفة، كتنفيذ الاستراتيجية، واستحداث خطوط عمل جديدة، والتسريع في حل المشكلات، ونقل الممارسات المثلى وتطوير مهارات المهنيين. وتشير مفردات: اقتناء أو شراء أو ابتكار أو

اكتشاف وامتصاص واكتساب أو استحواذ إلى توليد المعرفة والحصول عليها ولكن بأساليب مختلفة ومن مصادر مختلفة، فالشراء يشير إلى الحصول على المعرفة بالشراء المباشر أو عن طريق عقود الاستخدام والتوظيف، والاقتناء يشير إلى الحصول على المعرفة الكامنة في أذهان وعقول المبدعين، والابتكار يشير إلى توليد معرفة جديدة غير مكتشفة وغير مستنسخة والاكتشاف يشير إلى تحديد المعرفة المتوفرة.

4- خزن المعرفة والاحتفاظ بها: بالرغم من أن المنظمات تولّد المعرفة وتتعلم، إلا أن هذه المعرفة يتم نسيانها، وتشير عملية تخزين المعرفة إلى أهمية الذاكرة التنظيمية، فالمنظمات تواجه خطراً كبيراً ، نتيجة لفقدانها كثير من المعرفة التي يحملها كثيراً من الأفراد الذين يغادرونها لسبب أو لآخر، وبات خزن المعرفة والاحتفاظ بها مهماً جداً لا سيما للمنظمات التي تعاني من معدلات عالية الدوران العمل، والتي تعتمد على التوظيف والاستخدام بصيغة العقود المؤقتة والاستشارية لتولّد المعرفة فيها، لأن هؤلاء يأخذون معرفتهم الضمنية غير الموثقة معهم ، أما الموثقة فتبقى مخزونة في قواعد البيانات. ويتم خزن المعرفة في أشكال مختلفة بما فيها الوثائق المكتوبة والمعلومات المخزنة في قواعد البيانات الإلكترونية، والمعرفة الإنسانية المخزنة في النظم الخبيرة والمعرفة الموجودة في الإجراءات، والعمليات التنظيمية الموثقة، والمعرفة الضمنية المكتسبة من الأفراد وشبكات العمل.

5- توزيع المعرفة: هي عملية نقل المعرفة الصحيحة إلى الأشخاص الذين يحتاجونها في الوقت المناسب من أجل القيام بمهام أساسية في المنظمة، وذلك من خلال إيجاد وسائل اتصال جيدة وثقافة تُشجّع على نشرها ضمن حدود نطاقها. ومن المنظمة، فهي تمثل المشاركة بالمعارف المتوفرة سواء أكانت ضمنية أو مُصرحاً بها ومن المهم هنا التركيز على المعارف الضمنية والمتوفرة في عقول العارفين بها وبخبراتهم ومهاراتهم وعلى كيفية توزيعها، وهذا ما يمثل الاهتمام الأكبر لدى الإدارات في المنظمة ويتم الاهتمام بهذه العملية من خلال توافر وسائل الاتصال وقنوات التوزيع لنشر المعرفة واستخدام الشبكات بأنواعها، وضرورة توفر ثقافة التشارك والتبادل للمعارف بين موظفيها، إضافة لبناء فرق العمل والمجموعات وهذا يساعد على توزيع المعارف فيما بينهم، وتوليد أفكار وإبداعات خلاقة، نتيجة ذلك تجعل المنظمة متميزة عن غيرها، وكذلك تشجيع عمليات البحث والتطوير، وتوزيع المعرفة.

6- شراكة المعرفة: ذلك الجزء من إدارة المعرفة الذي يشمل تبادل المعلومات، المهارات، والخبرات داخل المنظمات وفيما بينها وبالرغم من أن شراكة المعرفة قد تأخذ اتجاهاً وحداً، إلا أن الغالب هو أن تكون هذه الشراكة ذات

التجاهين، وقد تناسب في اتجاهات متعددة يتعلم فيها كل طرف من الآخر وشراكة المعرفة مصطلح يقتصر على الاتصالات فقط، لأن الكثير من المعارف في المنظمات يصعب التعبير عنها

7-تطبيق المعرفة: هدف إدارة المعرفة هو تطبيق المعرفة المتاحة للمنظمة، وهذا التطبيق هو أبرز عملياتها، والمعرفة تأتي من العمل وكيفية تعليمها للآخرين، حيث تتطلب المعرفة التعلم والشرح، ويتم تعلم المعرفة عبر التجريب والتطبيق، مما يُحسّن مستوى المعرفة ويعمقها، لذا فإنه يجب أن يُؤخذ تطبيق المعرفة في المقام الأول، ويجب استخدام المعرفة كأساس لتطوير معارف جديدة من خلال التكامل والإبداع وتوسيع قاعدة المعرفة القائمة، واستخدام هذه المعارف في اتخاذ القرارات التي تخص المنظمة. (ابو عزام، 2021، صفحة 36/34)

المبحث الثاني: ماهية التشارك المعرفي.

يعتبر التشارك المعرفي أحد أهم عمليات إدارة المعرفة، حيث يعد أهم الممارسات الأساسية التي تؤدي إلى نجاح إدارة المعرفة ولا تستطيع الاستغناء عنها، فالتشارك المعرفي أصبح محورا أساسيا في اكتساب المعرفة وتوليد الابداع.

المطلب الاول: مفهوم التشارك المعرفي

قبل التطرق لمفهوم التشارك المعرفي لا بد من الإشارة الى بعض المفاهيم التي تتداخل وتتشابك مع التشارك المعرفي وهي تبادل المعرفة ونقل المعرفة، حيث لا يمكن الحديث عن التشارك المعرفي في المؤسسة دون ان نتكلم عن تبادل ونقل المعرفة لان عملية انتقال المعرفة داخل المؤسسة هي الخطوة الهامة والحاسمة نحو تحقيق التشارك المعرفي، كما نجد ان التشارك المعرفي يعكس العملية التي من خلالها يتم تبادل الافراد معارفهم ومعناه ان التشارك المعرفي يرتبط بمنظور واسع يعود الى تبادل كل أنواع المعارف ويتضمن المعرفة الصريحة والمعرفة الضمنية من جهة أخرى نجد ان التشارك المعرفي يعكس عملية نقل المعرفة الى الآخرين داخل المؤسسة عن طريق مجهودات الافراد، وهذا يشير الى النقل كعملية رئيسية لتشارك المعرفة ويركز الاهتمام على الافراد. (حسين الطيب و ناريمان، 2015، صفحة 845)

توجد صعوبة في إيجاد تعريف شامل لمفهوم التشارك المعرفي ويرجع السبب في ذلك الى ارتباطه بكل نوع من المعرفة المتشارك فيها وطريقة التشارك المعرفي وكذلك مستوى التشارك والأطراف المتشاركة (افراد وفرق عمل

وجماعات) ونظرا لكثرة التعريفات المقدمة للتشارك المعرفي. ونظرا لكثرة التعاريف المقدمة للتشارك المعرفي واختلافها سنقدم بعض التعريفات التي من شأنها ان تعطينا رؤية واضحة للتشارك المعرفي كالآتي: (محمد محيي الدين، 2022، صفحة 107)

الجدول رقم(1): يوضح مفاهيم التشارك المعرفي.

م	الباحث	المفهوم
1	بوخلوه، الطاهر، خالد 2020	عملية تحويل ونقل المهارات والخبرات والمفاهيم من فرد الى اخر في المؤسسة، كما تعرف بانها عملية تفاعلية بين الافراد، يتم من خلالها تبادل ونقل المعرفة، سواء داخل المؤسسة او خارجها.
2	الأغا 2012	العملية التي يتم من خلالها نقل المعرفة الصريحة او الضمنية الى الافراد الاخرين، من خلال الاتصالات التي تتم بين هؤلاء الافراد.
3	محمد 2021	عملية اتصالية يتم فيها مناقشة المعارف وتبادلها، من خلال التفاعل المباشر بين الافراد، او عن طريق الانترنت، بغرض رفع قيمة المعرفة الموجودة داخل المنظمة.
4	Ryu. Ho & Hon 2003	سلوك الفرد الذي ينشر المعلومات والمعرفة الي تم الحصول عليها من زملائه الاخرين في المنظمة.
5	الشويخي وخالد 2018	نقل المعرفة من المصدر الى المستلم، عبر وسيلة نقل، ثم اكتساب هذه المعرفة من قبل المستلم، مما ينجم على هذه العملية اما تغير السلوك او تطوير معرفة جديدة.
6	Lee and Al- Hawam 2002	عمل متعمد يسمح بإعادة استخدام المعرفة، مع الافراد الاخرين، من خلال نقل المعرفة. ويمكن للأفراد تشارك المعرفة الضمنية والصريحة، وبالتالي يمكن خلق معرفة جديدة.

7	الصويجي 2019	هي عملية تبادل المعلومات والاقتراحات، والمشاركة في الأفكار المهمة، ذات العلاقة بين أعضاء الفريق بعضهم ببعض.
---	--------------	---

(المصدر: محمد محيي الدين ناجي الكميم، أثر التشارك المعرفي في كفاءة الأداء الأكاديمي، المجلة العلمية لجامعة إقليم سبأ، المجلد 4، العدد 2، يونيو 2022، ص 107).

من خلال التعاريف السابقة نستنتج ان التشارك المعرفي عنصر فعال في إدارة المعرفة، وهو عبارة عن عملية نقل وتبادل الأفكار والمعلومات والخبرات بين الافراد، واتها للأخرين وذلك لمساعدتهم في العمل، وبالتالي ينتج خلق معارف جديدة تعود بالفائدة على الفرد والمؤسسة.

بناء الى ما تم تقديمه يمكن تعريف التشارك المعرفي من طرف الطالبان بانه: تقاسم وتبادل ونقل للأفكار والآراء والمعلومات والتجارب والمهارات والمعارف سواء بطريقة مباشرة او عن طريق وسائل وتقنيات الاتصال الحديثة على مستوى الافراد او الجماعات او المؤسسة ككل من اجل تحقيق قيمة مضافة للمعرفة الحالية او المساهمة في خلق معرفة جديدة.

المطلب الثاني: نظريات التشارك المعرفي

ان مراجعة ادبيات الموضوع تظهر العديد من التوجهات والابعاد لعملية التشارك المعرفي ومن جوانب متعددة، وقد افرزت المراجعة للأدب المطروح إمكانية تناول التشارك المعرفي والمضي قدما به وفق منظورين كالآتي:

❖ **المنظور المرتكز على النظرية:** وهذا المنظور يركز في مضامينه الى اعتماد الباحثين على مجموعة من

النظريات او نظرية بحد ذاتها لتعبير عن الفلسفة التي يروم الباحث منها تعيين مساراته البحثية، وبهذا

الشأن تبرز مجموعة من النظريات التي قمنا بتصنيفها وفق الجدول رقم(2)

الجدول رقم (2): نظريات التشارك المعرفي

الباحثين الذين اعتمدوها	التركيز	النظريات	
Conner & Prahalad 1996, Cited of Lina 2008	الاعتماد على الافراد بوصفهم موردا معرفيا يحقق الميزة التنافسية.	المستندة على الموارد	النظريات الإدارية:
Foss et al 2009	إيجاد الموازنة بين من يمتلك المعرفة والحوافز المقدمة له لتفعيل التشارك وتقليل الخوف الناتج من فقدان المعرفة.	كلفة الصفقات الاقتصادية	
Fey & Fura 2008	الاستفادة من نظام التعويضات لتقليل الاختلافات والصراعات بين مالكي المعرفة والمحتاجين اليها عبر وصف العلاقة بين الإدارة وحامل المعرفة.	الوكالة	
Li & Jhang-li 2010	وظفت هذه النظرية للجمع بين أساليب التحفيز وإمكانات تكنولوجيا المعلومات في مجتمعات الممارسة.	الألعاب	
Reychav & Weiberg 2008 Hsu 2008	المستندة على الثقة بين الافراد والمتأصلة من نظرية التبادل الاقتصادي.	التبادل الاجتماعي	
Ryu et Al 2003 Lin & Lee 2004 Jeon et Al 2011 Bock et Al 2005	تقوم على الأسس سلوكية مركزة على (النية، الموقف، المعايير الذاتية، الرقابة السلوكية) لحامل المعرفة لتفسير وشرح النوايا السلوكية والسلوك الفعلي في علم النفس الاجتماعي.	الفعل المسبب/ والسلوك المخطط	النظريات الاجتماعية
Hooff & Huysman 2009 Jeon et al 2011	تستند على الحركة الاجتماعية بين الأعضاء المجموعة والتركيز على العلاقات البين الشخصية لتحقيق الثقة والالتزام.	راس المال الاجتماعي	
Lin et Joe 2012 Zhuge 2002	تركز على الكيفيات التي تتدفق بها المعرفة بشكل تلقائي وصولا الى الأداء الأفضل.	التدفق	نظريات بنيتها

Siemens et al 2008	يركز على الحصول التشارك وفق الجمع بين مبادئ كل من النظريات الاجتماعية والاقتصادية والتكنولوجية.	إطار القابلية/ الفرص/التحفيز	
--------------------	---	---------------------------------	--

(المصدر: حاتم علي عبد الله الحمداني، "أثر التشارك المعرفي في استدامة القدرات الديناميكية"، بحث تحليلي لعينة من تدريسي كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، العدد 54، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، العراق، 2018، ص 113).

❖ **المنظور المنهجي:** وينصب اهتمام هذا المنظور على الأدوات والمنهجيات المستخدمة في تسهيل عملية

التشارك المعرفي، وقد حدده Murray ثلاثة تصنيفات لمداخل التشارك المعرفي وهي:

✓ **المدخل الاجتماعي:** الذي يركز على المنهجيات الاجتماعية الرئيسية مثل الثقة والالتزام والثقافة،

واستعداد الافراد واتجاهاتهم نحو التشارك المعرفي، ويركز على تشارك المعرفة من خلال الاعتماد

على التفاعلات الشخصية ومجتمعات الممارسة، والذي استخدمه كل من (Hsu, Ryu ،

Gilbert).... الخ، في دراساتهم التجريبية فضلا عن كتاب (Pacher وRonen).

✓ **المدخل التكنولوجي:** الذي يرى ان اهم الأشياء التي تقود الى التشارك المعرفي هو توافر قنوات

التشارك المريحة والسريعة، وقد استخدم من قبل كل من (Furu و Hew) عام 2007.

✓ **المدخل الاقتصادي:** ويركز على الفوائد المتوقع الحصول عليها سواء بشكلها المادي او المعنوي

وكلف التشارك والذي استخدمه كل من (Furu، Fey، Foss). (حاتم علي عبد الله ، 2018،

صفحة 113)

المطلب الثالث: متطلبات وأبعاد التشارك المعرفي

1-متطلبات التشارك المعرفي

الثقافة التنظيمية: يحظى موضوع الثقافة في جعل المنظمة كبنية واحدة وبيئة عمل يغلب عليها الطابع الاجتماعي

تنعكس على تماسك وتعاون الافراد العاملين، هذه الأخيرة لها عدة مزايا تعود للمنظمات ومن بينها نجد مساهمتها

في تحقيق التشارك المعرفي بين الافراد، الذي أصبح من الممارسات ذات الأهمية داخل المنظمات، وبالتالي فالمنظمات

التي تسعى الى تحقيق الاستفادة من التشارك المعرفي فإنها تحرص على تبني قيم ثقافية تشجع على تحقيق ذلك.

(ديدة، ديسمبر 2018)

التدريب: يشير الى تلك الخبرات التي تستخدم لنقل أو تعديل أو صقل كل أو بعض المعلومات، المهارات، المعارف والاتجاهات الخاصة بالأفراد العاملين في المؤسسة، حيث يعتبر من أهم أدوات التفاعل بين عناصر العمل المختلفة ويساعد على مشاركة المعرفة ونشرها بشكل أعمق في المؤسسات. (الظواهر، 2014، صفحة ص27/28)

فرق العمل: ان عملية تشارك المعرفي تتطلب تكوين فريق عمل تسوده الثقة المتبادلة بين الأعضاء، ويتميز بالاتصالات الفعالة نتيجة التغذية العكسية وقدرة أعضاء الفريق على تبادل الأفكار بسهولة، وهو ما يؤدي الى تحسين عمليات التشارك المعرفي ويزيد من قابليتها وفعاليتها، كون فرق العمل توفر بيئة تعاونية تحقق مستوى مرتفعا من التماسك والتكامل بين أعضاء الفريق، وتقدم فرصا لتجديد الأفكار وتشكل علاقة عبر الحدود التنظيمية التقليدية. (ججقيق، 2017)

الهيكل التنظيمي المناسب: بدون تبادل المعلومات بين الافراد لا يمكن أن يحدث التعلم، لذلك يجب على المؤسسة بناء هيكل تنظيمي يتيح فرصة تشارك المعرفة بشفافية، كما يسمح بخلق بيئة عمل تدعم الانفتاح في الاتصالات وزيادة المشاركة في المعلومات.

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

مخازن المعرفة: هي المخازن التي تخزن فيها المعرفة الخارجية والداخلية الكترونيا في موقع واحد ليسهل الوصول اليها عند الحاجة من طرف الأفراد، وتعتبر إدارة مخازن المعرفة من الاليات التي تتضمن التشارك المعرفي من خلال تنظيم عملية تدفق المعرفة كما تزود الافراد بتفاصيل المهام المختلفة. (اللطيف، دور التشارك المعرفي في تحقيق الميزة التنافسية دراسة ميدانية بجامعة سوهاج، 2021)

تكنولوجيا المعلومات والاتصال: تعتبر كآلية فعالة في إدارة مخازن المعرفة وتفعيل المشاركة في المعرفة بين الافراد من خلال تكوين فرق عمل افتراضية. (اقطي، 2014، صفحة ص70)

2-أبعاد التشارك المعرفي:

تعددت الأبعاد التي استخدمها الباحثون في قياس التشارك في المعرفي، وفيما يأتي نورد أهم هذه الأبعاد:

(أ). القيادة: بما تمكنه للأفراد من فرض المشاركة في وضع الأهداف والرؤى المستقبلية للمؤسسة من خلال الانفتاح والثقة المتبادلة مع العاملين والتواصل مع الآخرين لتحقيق أعلى مستوى من الانتاجية من خلال تشارك المعرفة.

(ب). الثقة: وتتمثل في الثقة في المعرفة التي يمتلكها الافراد من ناحية والثقة في معارف الآخرين ومهاراتهم من ناحية أخرى. (اللطف، دور التشارك المعرفي في تحقيق الميزة التنافسية، الجزء الثالث 2021)

(ت). الثقافة المعرفية: وتكون الثقافة المعرفية متضمنة في القيم المحورية للمنظمة، سياساتها، رسالتها، السلوكيات السياسية وطريقة تعاملها مع الموظفين. وهناك عدة أبعاد من القيم والمعتقدات التي تصنع الثقافة المعرفية التنظيمية، هي: التعاون، الالتزام، الكفاءة، المساعدة، الابداع، التحفيز، المشاركة، فرق العمل، الصدق والابتكار. وتعكس هذه الثقافة إمكانية التشارك في المعرفة، وتسهل من تدفق، حيث يصبح الفرد ضمن هذه الثقافة أكثر قدرة على الاحتكاك والتعلم السريع من خلال الملاحظة.

(ث). مفهوم ب (Concept ba): أدخل هذا المفهوم Kanno & Nonaka 1998، حيث ذكر أن المعرفة لا يمكن فصلها إلى تشارك مادي وفضاء فكري أو افتراضي عند توليدها واستخدامها، فالتشارك في المعرفة يمكن أن يعتمد على البنية التحتية لاتصال. (اقطي، 2014، صفحة 51/50).

المطلب الرابع: استراتيجيات ومعوقات التشارك المعرفي

1- استراتيجيات التشارك المعرفي:

(أ). استراتيجية الترميز والشخصنة:

توجد وجهة نظر في تصنيف التشارك في المعرفة هما الترميز والشخصنة، يشير الترميز الى أن المعرفة المختارة يمكن أن تكون معرفة ظاهرة من خلال التشارك في المعرفة، التخزين، الاسترجاع، إعادة البناء، والأدخلة من قبل مستلمي المعرفة، في حين أن التشارك في المعرفة ضمن وجهة نظر الشخصنة يكون من خلال الاتصال الشخصي. وتركز استراتيجية الترميز للتشارك في المعرفة على عملية أخرجة المعرفة الى الوسائل خارجية، مثل قاعدة البيانات والوثائق، وجعلها متاحة لجميع أعضاء المنظمة، لذلك فان هذه الاستراتيجية تركز على المعرفة الظاهرة. بينما تعد استراتيجية الشخصنة الية لربط المعرفة بالباحثين عنها، فهي تركز على المعرفة الضمنية وهي الاستراتيجية الأهم بالنسبة للمنظمة. (اقطي، 2014، صفحة 74)

(ب). استراتيجية السحب والدفع:

يمكن أن يحدث التشارك في المعرفة وفق النظام السحب أو نظام الدفع، حيث ان نظام الدفع يكون اليا ولا يحدث الا نادرا، ويعتبر البريد الالكتروني ومواقع التواصل الاجتماعي من وسائل التشارك في المعرفة وفق نظام الدفع، بينما يتطلب نظام السحب توفر الشروط قبل البدء في عملية نقل المعرفة، ترتبط بطريفي العملية المصدر والمستلم.

كما يمكن التمييز بين التشارك في المعرفة الذي يتأثر بالوقت والذي لا يتأثر بالوقت، فالأول يعني بأن المستلم بحاجة ماسة الى المعرفة، ولا يمكن له إنجاز مهام معينة ما إذا لم تتوفر المعرفة في ذلك الوقت، بينما في تشارك المعرفي الغير مرتبط بالوقت لا يحتاج المستلم الى المعرفة في الوقت الحالي، بل يمكنه ان يستفيد منها لاحقا.

ان التمييز بين نظامي الدفع والسحب من جهة والحساسية للوقت من جهة أخرى يمكن أن يحدد الأدوات والطرق والاستراتيجيات المناسبة لعملية التشارك المعرفي، ويمكن توضيح ذلك في الجدول التالي:

الجدول (03): استراتيجيات الأربع للتشارك المعرفي

الارشادات والاجتماعات نشر المعرفة	ارساله نشر آني للمعرفة	الدفع
النصح طلب المعرفة	المساعدة طلب آني للمعرفة	السحب
ليس طارئ	طارئ	الوقت

(المصدر: أظفي جوهرة، أثر القيادة الاستراتيجية على التشارك في المعرفة "دراسة حالة مجموعة فنادق الجزائرية"، أطروحة دكتوراه، جامعة محمد خيضر، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، بسكرة الجزائر، 2013-2014، ص 75).

من الجدول السابق نجد أن هناك أربع استراتيجيات للتشارك في المعرفة هي: الارسال، الاجتماعات، المساعدة والنصح.

ترتكز استراتيجية المساعدة على الحاجة الطارئة للمعرفة، حيث يستلم لا يتلقى المعرفة بشكل تلقائي، بل يطلبها كونه لا يستطيع اكمال مهامه الا بها، ويمكن أن يطلب المعرفة من خلال طرح الأسئلة على زملائه الذين يقومون بتحويل المعرفة اليه، وهذا ما يسمى باستراتيجية الارسال.

بينما استراتيجية النصح فطالب المعرفة لا يحتاجها بشكل طارئ، والحصول عليها لا يكون أكثر رسمية مثل الاجتماعات أو عن طريق البريد الالكتروني، أي باتباع استراتيجية الاجتماعات. (ايطي، 2014، صفحة 75) يضاف الى ما سبق استراتيجيات أخرى للتشارك المعرفي تتمثل أبرزها فيما يلي: المساهمات المكتوبة(التدوين)، والتفاعلات الاجتماعية (التخصيص).

ففي استراتيجية التدوين يتم تشارك المعرفة بعد تدوينها وتخزينها في قواعد البيانات عن طريق تكنولوجيا المعلومات مثل مكتبة المستندات عبر الانترنت، حيث يتم بعد ذلك اتاحة المعرفة واستخدامها بسهولة من خلال الاخرين. أما استراتيجية التخصيص فنؤكد أن المعرفة ترتبط بشكل وثيق بالشخص الذي يطورها ويتشاركها بصورة أساسية، من خلال التواصل المباشر، والتفاعلات الاجتماعية بين الافراد على الصعيدين الرسم وغير الرسمي توفر قنوات للتشارك المعرفة بين الأعضاء في المؤسسة. (البلوى، 2019، صفحة 13 و 14)

2- معوقات التشارك المعرفي

- الرغبة في الاحتفاظ بالمعرفة والخوف من مشاركتها الآخرين للحفاظ على المكاسب المادية.
- مخاوف أصحاب المعرفة من أن يفقدوا قوتهم وسلطتهم نتيجة لتشارك المعرفي.
- معوقات مرتبطة بالنواحي الفردية والتنافسية.
- وجود إدراك مسبق كون مشاركة المعرفة يمكن ان يعرض المنظمة والآخرين الضرر. (الخير، ابريل 2013)
- الشعور بالإضرار المصلحة الشخصية، فالأفراد الذين هم على استعداد لاشتراك الاخرين فيما لديهم من معرفة يرغبون بالحصول على فائدة من المشاركة. (نجدات، 2012)
- عدم الوعي بمفهوم التشارك المعرفي على مستوى الإدارة العليا والوسطى والدنيا بشكل عقبة من الدخول في عملية التشارك في المعرفة مع المؤسسات الأخرى، وذلك لعدم ادراكهم للقيمة والمنافع التي قد تعود على المؤسسة. (الصقري، بدون سنة النشر)

المبحث الثالث: أبعاد المنافس التنظيمي وعلاقتها بالتشارك المعرفي.

المطلب الأول: الهيكل التنظيمي وأثره على سلوك التشارك المعرفي.

إن شكل الهيكل التنظيمي له تأثير مباشر على نقل المعرفة فمثلا الهيكل التنظيمي الهرمي يعد عائقا أما برامج نقل وتبادل المعرفة لأنه قائم على أسس بيروقراطية.

على العكس من ذلك، فمن شأن الهيكل التنظيمي الذي يتميز بالمرونة والاتصال الأفقي والعمل الجماعي سيؤدي الى تشجيع التشارك في المعرفة داخل المنظمة، لذلك توجب على المؤسسات إعادة تصميم الهياكل بطريقة مرنة بحيث تدعم تشارك المعرفة بين الافراد، وهناك مجموعة من الهياكل التي تدعم هذا السلوك نذكر منها:

1. الهيكل التنظيمي الشبكي: وهو عبارة عن وحدات لها جميعا نفس الدرجة من الأهمية ونفس المستوى

الوظيفي، لكل خبرته وتخصصه المتميز وتتبادل الاتصال المباشر مع بعضها البعض وتسطيع التشاور لحل المشاكل والخبرات والمعارف اللازمة لحلها، ويقتصر دور المركز في تجميع المعلومات ونقلها من وإلى الوحدات.

2. الهيكل الأفقي المتسع: حيث يكون نطاق الاشراف كبيرا جدا، وفي هذا النوع من الهياكل نجد أن

الأوامر لا تأتي من الرئيس الى المستوى الذي يقع تحته، بل ان السلطة المركزية تصبح منبع للمعلومات ومنسق للاتصالات أو مستشار يجيب على الأسئلة العويصة التي تحتاج الى خبرة أكثر.

3. الهياكل المعكوسة: وفيها يتم النظر الى العامل باعتباره أهم شخص، وتصبح نقطة الالتقاء معه على

رأس المنظمة وتسعى الى مسانده وتوفير كل احتياجاته وتشجيع مشاركاته. (الصقري، بدون سنة النشر، صفحة 115)

المطلب الثاني: الحوافز وأثرها على سلوك التشارك المعرفي.

تعد الحوافز عاملا مؤثرا على نجاح عملية التشارك المعرفي، فهي تساعد على تطوير العمل وإيجاد بيئة ملائمة للتشارك والابداع، كما تلعب الحوافز دورا كبيرا في تحسين تبادل المعارف والخبرات والمعلومات.

ويعتبر المورد البشري أهم عناصر إدارة المعرفة، فوجب على المنظمة أن توفر لدوي المعرفة والكفاءة حوافز المناسبة، وبالتالي فان هناك علاقة طردية بين الحوافز وزيادة الإنتاج المعرفي، فكلما زادت الحوافز كلما وظفت طاقات فكرية تصل الى درجة الابداع، بدون أن ننسى أن الحوافز المعنوية التي قد تكون مهمة لدوي المعرفة منها اشعار المرؤوسين بأهميتهم سواء احترامهم ووضعهم في الاعمال التي تناسبهم، كذلك الترقيات وتوفير مزايا على الصعيد الاجتماعي والصحي والعمل على تهيئة أجواء العلاقات الطيبة بين العاملين والإدارة. (المطري، 2013، صفحة 82، 83).

المطلب الثالث: القيادة وأثرها على سلوك التشارك المعرفي.

تعد القيادة عاملاً مؤثراً في نجاح وفشل عملية تشارك المعرفي، حيث تعتبر القيادة بالمشاركة والذاتية مناسباتاً لذلك لقدرتهما على تحفيز سلوك التشارك وخلق معرفة جديدة، لذلك فإن القيادة التشاركية هي أسلوب للقيادة يعمل فيه جميع أعضاء المنظمة معاً لاتخاذ القرارات وتعرف أيضاً بالقيادة الديمقراطية. بينما تمثل القيادة الذاتية هي العملية التي تؤثر في نفسه نحو تحقيق التوجه الذاتي والتحفيز الذاتي المطلوب للأداء. كما تعتبر القيادة التحويلية أكثر الملائمة لعملية الخلق والتشارك المعرفي في المنظمة كونها تهتم كثيراً بحاجات الموظفين وتساهم في تحويل الاهتمامات الذاتية للموظف في خدمة المنظمة والتركيز على العوائد طويلة المدى بدل الكسب قصير المدى، وبهذه العوامل فإن القائد يدعم عملية نشر المعلومات والمعرفة والتشارك في المعرفة الضمنية، إضافة إلى أن القيادة التحويلية تقدم رؤية مستقبلية تجعلهم أكثر وعياً بضرورة خلق معارف جديدة، ولها أثر غير مباشر على كل من التشارك في المعرفة الظاهرة و الضمنية. (اقطي، 2014، صفحة ص145/144)

المطلب الرابع: التكنولوجيا وأثرها على سلوك التشارك المعرفي.

تعتبر تكنولوجيا المعلومات من أهم المتطلبات الأساسية للتشارك في المعرفة والتي تستخدم في خلق المعرفة وتنظيمها وتقاسمها وتطبيقها، وذلك من خلال مختلف الإمكانيات التي توفرها كالبرمجيات، ومحركات البحث العلمي، وشبكات المعلومات، وهذا من أجل تسهيل عملية التشارك في المعرفة داخل المنظمة. كما كان لدخول تكنولوجيا المعلومات إلى المنظمات دور في تدعيم عملية التشارك في المعرفة، وذلك من خلال ما وفرته كالبريد الإلكتروني وموقع المنظمة على الشبكة العالمية، وقد أسهم ذلك في عملية التشارك في المعرفة بين الموظفين على مختلف المستويات الإدارية، بالإضافة إلى أن تكنولوجيا المعلومات لعبت دوراً كبيراً في تفعيل عملية التشارك في المعرفة، وذلك من خلال إنشاء مراكز للمعلومات، حيث تتبنى ثقافة التشارك في المعرفة وتتيح فرصة لاكتساب الخبرات والمعارف بين المنظمات، أي أن هذه المراكز تشكل نقطة التقاء مختلف الخبرات للعاملين في المنظمات، مما سيعود بنتائج إيجابية على هذه المنظمات. وتقوم تكنولوجيا المعلومات بمساندة سلوك التشارك في المعرفة من خلال ما يلي:

1. **الانترانت:** هي شبكة داخلية تقوم بإنشائها المؤسسات على اختلاف أحجامها. وتستخدم بغرض رفع كفاءة العمل الإداري وتحسين اليات تشارك الموارد والمعلومات والاستفادة من تقنيات الحوسبة. وتؤمن أنترانت حماية معلوماتها من القرصنة ويطلق عليه جدار النار (firewall) حيث لا يستطيع أي شخص خارج الشركة أن يدخل لها ولحتميات هذه الشركة.

2. **الأكسترات:** هي شبكة مكونة من مجموعة شبكات الانترنت ترتبط ببعضها عن طريق الانترنت، وتعتبر شبكة الانترنت مفتوحة للمحيط الخارجي وتسمح للمتعاملين والشركات ومراكز الأبحاث الذي تجمعهم شراكة العمل في مشروع واحد، حيث تؤمن لهم هذه الشبكة تبادل المعلومات والتشارك فيها والاتصال بمختلف المتعاملين.

3. **البرمجيات التعاونية:** هي برمجيات للحاسوب مصممة لفرق العمل الذين تربطهم أهداف مشتركة، ومن مزايا هذه البرمجيات هي حل مشاكل البعد الجغرافي والعمل التزامني وقد تضمن الوصول عن بعد لأنظمة التخزين ويستعمل عدة وسائل منها: مؤتمرات المتزامنة وغير المتزامنة، البريد الإلكتروني، البريد الصوتي. (الصقري، بدون سنة النشر)

المطلب الخامس: العلاقات بين العاملين وأثرها على سلوك التشارك المعرفي.

تعتبر العلاقات بين العاملين بعد اجتماعي، حيث تسعى إدارة المنظمة إلى ترسيخ الرغبة في التعاون بين الافراد وتنمية مهارات التعاون لديهم وتحسين قدراتهم على التعامل الجماعي، وكذلك العمل كفريق متجانس من خلال منظومة مترابطة، وهذا من شأنه زيادة التفاعل والتكامل داخل مجموعة العمل وبين الافراد كذلك، وإيجاد أفكار مقترحة كثيرة ومتنوعة ومفيدة وجديدة، أي أن نشر ثقافة التعاون يؤثر على عملية توليد المعرفة من خلال زيادة مستوى تبادلها بين الافراد والاقسام والوحدات .

كما أن الثقة المتبادلة تعتبر أساساً ضمنياً للعلاقات بين العاملين في المنظمة حيث تعد الثقة عاملاً ضرورياً ولازم لتشارك المعرفة مع الغير داخل وخارج المنظمة، فعندما تكون هناك ثقة بين العاملين يصبح لديهم استعداد مؤكد ورغبة أكبر لتبادل المعرفة دون خوف من أن يستغلها الآخرون، أي أنه كلما كانت هناك درجة عالية من الثقة بين العاملين كلما كانوا على استعداد أكبر لتبادل المعرفة بينهم وأكثر استعداداً للمخاطرة في تبادل المعرفة، فالثقة تسهل الاتصال والتعاون بين العاملين وتكون مدخلاً مفتوحاً لتبادل الخبرات والمهارات وزيادة الرغبة في تبادلها . وتسهل المنظمات إلى تعزيز العلاقات بين العاملين بما يسهل ويشجع هؤلاء العاملين على توليد المعرفة والتشارك فيها والبناء على أفكار الآخرين وذلك من خلال تقديم التسهيلات المطلوبة للشبكات الرسمية وغير الرسمية بهدف إحداث تشارك فعال في المعرفة بين العاملين، وكذلك إحداث تكامل بين عملية التشارك في المعرفة والأعمال اليومية، بالإضافة إلى التأكد من حجم الدعم الذي تقدمه لعملية التشارك في المعرفة مقارنة بحجم الجهد المبذول من أجل التشارك. (المطرفي، 2013، صفحة 82، 83).

خلاصة الفصل:

يعبر مفهوم التشارك المعرفي عن عملية نقل وتبادل أفكار وخبرات ومهارات بين الافراد سواء ضمنية أو صريحة باستعمال مختلف الوسائل المتاحة لتحقيق الاهداف التنظيمية بكفاءة وفعالية .
ولضمان ديناميكية فعالية عملية التشارك المعرفي داخل المنظمة يجب توفر مجموعة من المتطلبات الضرورية كتوفر هيكل تنظيمي مناسب يتيح فرصة تشارك ونقل المعرفة بشفافية، وتكوين فرق عمل تسودها التعاون والثقة المتبادلة بين أعضائها، وكذلك وجود قيادة فعالة تدعم وتوجه أعضاء هذه الفرق، وقد تعددت الابعاد التي يتم استخدامها في قياس عملية التشارك في المعرفة كالثقة والخبرة وغيرها.
ولمعرفة تأثير المناخ التنظيمي على سلوك التشارك المعرفي قمنا بتوضيح أثر أبعاد المناخ التنظيمي التي تمثلت في الهيكل التنظيمي، الحوافز، القيادة، التكنولوجيا والعلاقة بين العاملين على عملية التشارك المعرفي داخل المنظمة.

الفصل الثالث:

دراسة ميدانية لأثر المناخ التنظيمي في التشارك المعرفي
لدى عينة من الإدارات العمومية

تمهيد:

بعد تطرقنا في الفصل الأول والثاني الى الإطار النظري للمناخ التنظيمي والتشارك المعرفي وكذلك العلاقة بينهما، نقوم في هذا الفصل التطبيقي واستنادا الى ما سبق ذكره في الجانب النظري بإسقاط هذه الدراسة في عينة من الإدارات العمومية بولاية بسكرة بهدف معرفة أثر أبعاد المناخ التنظيمي على سلوك التشارك المعرفي لديهم.

وعليه قمنا بتقسيم هذا الفصل الى ثلاث مباحث:

- المبحث الأول: التعريف بميدان الدراسة.
- المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية.
- المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج الدراسة
- المبحث الرابع: اختبار الفرضيات.

المبحث الأول: التعريف بميدان الدراسة:

من خلال هذا المبحث من الدراسة، نحاول تقديم تحليل نظري ومفاهيمي للأسس التي توضح الجوانب المهمة لعينة الدراسة، وذلك من خلال التطرق الى:

المطلب الأول: مفهوم الإدارات العمومية وتطورها.

يتحدد مفهوم الادارات العمومية بناءا على فلسفة الدولة ودرجة تدخلها في الخدمة العمومية، وعلى نظرتها للقائمين بهذه الخدمة، والنظام الذي يختاره لتحقيق غايتها.

أولاً: مفهوم الإدارات العمومية:

يقصد بالمؤسسات والإدارات العمومية: الإدارات المركزية في الدولة والمصالح غير المركزية التابعة لها، والجماعات الإقليمية والمؤسسات العمومية ذات الطابع الإداري، والمؤسسات ذات الطابع العلمي والثقافي والمهني والمؤسسات العمومية ذات الطابع العلمي والتكنولوجي، وكل مؤسسة عمومية يمكن أن يخضع مستخدموها لأحكام هذا القانون الأساسي.

وتعتبر الإدارة ذلك الجزء في المؤسسة المسؤولة عن تحقيق النتائج المرجوة، والتي وجدت من أجلها في المجتمع بأقل التكاليف من خلال استخدام العناصر المادية والبشرية الاستخدام الأمثل والأفضل، بما يكفل لتلك المؤسسة البقاء والاستمرار في المستقبل.

أما عملية الإدارة فهي نشاط إنساني اجتماعي ذهني، تتناسق فيه جهود العاملين في المؤسسة أفراداً أو جماعات لتحقيق أهدافها وأهداف العاملين على حد سواء.

والإداري هو ذلك الشخص الذي ينسق ويوجه جهوده وجهود الآخرين لتحقيق الأهداف المتفق عليها.

وباستعراض التعاريف التي قدمها الكتاب والباحثون في مجال الإدارة العامة بغية التوصل لفهم مضمونها

وتحديد معالمها الأساسية، نلاحظ أن هناك ثلاثة اتجاهات :

الاتجاه الأول: ينظر إلى الإدارة العامة بالمعنى الوظيفي، من حيث أنها نشاط معين يستخدم لتحقيق مهام معينة وانجاز أهداف ونتائج معينة، يركز أصحاب هذا الاتجاه على العملية (الوظيفية) الإدارية بمراحلها المختلفة من تخطيط وتنظيم وقيادة وإشراف وتوجيه ورقابة.

الاتجاه الثاني: يهتم بتعريف الإدارة العامة (بالمعنى العضوي) من حيث أنها تعبر عن مجموع الأفراد (الجهاز الإداري) الذين يضطلعون بالعملية الإدارية داخل المنظمات العامة المختلفة، أو أنها المنظمة العامة نفسها.

ويعرفها الدكتور إبراهيم العمري الإدارة العامة في هذا الاتجاه على أنها " مجموعة الافراد الذين يمارسون النشاط الإداري أو رجال الإدارة أنفسهم."

الاتجاه الثالث: وهو الاتجاه الأكثر شمولاً، حيث ينظر إلى الإدارة العامة نظرة متكاملة وتشمل جانبها الوظيفي بشقيه بالإضافة إلى الجانب العضوي، دون إغفال هدف الإدارة العامة وهو تحقيق أو تنفيذ السياسة العامة. (سمر، 2009، صفحة 05)

ثانياً: نشأة الإدارات العمومية.

تشكل المديرية العامة إحدى المؤسسات التي حظيت باهتمام السلطات العمومية منذ الاستقلال إلى وقتنا هذا، وأنشئت بمقتضى المرسوم 526-62 المؤرخ في 18 سبتمبر 1962، وألحقت برئاسة الحكومة حيث كلفت تحت إشراف هذه السلطة بصلاحيات متكاملة، تتمثل في جمع العناصر المتصلة بسياسة الوظيفة العمومية والسهر على تنفيذ هذه السياسة، هذا من جهة، ومن جهة أخرى في اتخاذ كل المبادرات التي قد تساهم في تحسين وتنظيم المرافق العامة وسيرها والرفع من قدراتها، غير أن هذه المؤسسة، رغم طابع الاستمرارية الذي يجب أن تتميز به، لم تحظ بالاستقرار الضروري لأداء هذه المهام.

وعلى إثر إدماجها في وزارة الوظيفة العمومية والإصلاح الإداري في 04 ديسمبر 1964 وإلحاقها بالوزارة الداخلية في 10 جويلية 1965، ثم إدماجها من جديد في كتابة الدولة للوظيفة العمومية في 05 جوان 1982، فقدت جزءاً معتبراً من صلاحياتها وابتعدت بالتالي عن المنطق التكاملي الذي كانت تستمد منه قوتها ومصداقيتها، ويتعلق الأمر بالمهام المرتبطة بالإصلاح الإداري والتكوين التي أسندت إلى جهة مستقلة عن الهيئة المركزية للوظيفة العمومية.

ورغم المبادرة التصحيحية التي جاء بها المرسوم رقم 160-91 المؤرخ في 9 أفريل 1991 الذي يحدد صلاحيات المدير العام للوظيفة العمومية، والذي قام ب:

__ تعزيز المركز القانوني للمدير العام للوظيفة العمومية عن طريق السلطة التنظيمية التي يضطلع بها في حدود صلاحياته واستقلالية الوسائل التي أصبح يتمتع بها.

__ استرجاع كل الصلاحيات التي كانت تختص بها المديرية العامة للوظيفة العمومية عند نشأتها ولاسيما في ميدان الإصلاح الإداري والتكوين.

فتح صلاحيات المديرية العامة على الفضاءات الجديدة الناجمة عن التحولات التي طرأت على مهام الإدارة ومحيطها.

إلا أن هذه القفزة النوعية لم تعمر طويلا، فالتعديلات الحكومية التي حدثت ابتداء من سنة 1996 أعادت الأمور إلى ما كانت عليه قبل هذه المحاولة، إذ وزعت من جديد صلاحيات الإدارات العمومية بين هيئتين مستقلتين تحت إشراف وزير منتدب من سنة 1996 إلى 1998، ثم رئيس الحكومة إلى غاية 31 ماي 2006، ثم وضعت تحت إشراف رئاسة الجمهورية بموجب المرسوم الرئاسي رقم 177-06 المؤرخ في 31 ماي 2006. يمكن حصر كل النصوص القانونية التي ألحقت المديرية العامة للوظيفة العمومية بمختلف مؤسسات الدولة كما يلي:

- المرسوم 526 - 62 المؤرخ في 18 سبتمبر 1962 والقاضي بإنشاء المديرية العامة للوظيفة العمومية
- المرسوم 344 - 64 المؤرخ في 02 ديسمبر 1964 المتعلق بصلاحيات وزير الإصلاح الإداري و الوظيف العمومي.
- المرسوم 362 - 64 المؤرخ في 21 ديسمبر 1964 المتعلق بالتنظيم الداخلي لوزارة الإصلاح الإداري والوظيف العمومي.
- المرسوم 168 - 65 المؤرخ في 01 جوان 1965 المحدد لصلاحيات وزير الداخلية في مجال التوظيف و آخر بصلاحيات المديرية العامة للوظيفة العمومية.
- المرسوم 238 - 66 المؤرخ في 05 أوت 1966 المتضمن إعادة تنظيم الإدارة المركزية لوزارة الداخلية، حيث كانت في هذه الفترة المديرية العامة للوظيفة قد فقدت العديد من الصلاحيات والمهام وهذا بحكم التدخل لكبير لوزير الداخلية والإدارة المركزية في مهامها وهو ما أثر سلبا على مجال التوظيف في الجزائر.
- المرسوم 42 - 82 المؤرخ في 23 جانفي 1982 المحدد لصلاحيات كاتب الدولة للوظيف العمومي والإصلاحات الإدارية.
- المرسوم 199 - 82 المؤرخ في 051 جوان 1982 المتضمن تنظيم الإدارة المركزية لكتابة الدولة للوظيف العمومي والإصلاحات الإدارية.
- المرسوم 34 - 84 المؤرخ في 18 فيفري 1984 المتضمن إلحاق المديرية العامة للوظيفة العامة بالوزارة الأولى.
- المرسوم 123 - 95 المؤرخ في 29 أفريل 1995 المحدد لصلاحيات المدير العام للوظيف العمومي.

-المرسوم 124 - 95 المؤرخ في 29 أبريل 1995 المتضمن تنظيم الإدارة المركزية للمديرية العامة للتوظيف العمومي.

-المرسوم 212 - 96 المؤرخ في 15 جوان 1996 المحدد لصلاحيات الوزارة المنتدبة لرئيس الحكومة المكلف بالإصلاح الإداري و التوظيف العمومي.

_المرسوم 213- 96 المؤرخ في 15 جوان 1996 المتضمن تنظيم الإدارة المركزية للوزير المنتدب لدى رئيس الحكومة المكلف بالإصلاح الإداري والتوظيف العمومي.

-المرسوم 177 - 06 المؤرخ في 31 ماي 2000 المتضمن إلحاق المديرية العامة للتوظيف العمومي برئاسة الجمهورية الأمانة العامة للحكومة.

المطلب الثاني: الأسلاك المشتركة

يعتبر المرسوم التنفيذي 04- 08 الصادر في 01 / 01 / 2008 المتضمن القانون الأساسي الخاص بالموظفين المنتمين للأسلاك المشتركة في المؤسسات والإدارات العمومية، الأساس القانوني لجميع المؤسسات والإدارات العمومية، بصفة عامة ومصالح الموارد البشرية بصفة خاصة في تصنيف الموظفين وتحديد مهامهم.

أولا: تعريف الأسلاك المشتركة:

هي الأسلاك التي نجدها في جميع المؤسسات والإدارات العمومية والتي تخضع في تنظيمها إلى المرسوم التنفيذي رقم 04- 08 ، والذي نص في مادته الثانية على " :يكون الموظفون الذين ينتمون إلى الأسلاك المشتركة في وضعية الخدمة لدى المؤسسات العمومية والإدارات المركزية التابعة للدولة والمصالح المركزية التي تتبعها والمؤسسات العمومية ذات الطابع الإداري والمؤسسات الإدارية ذات الطابع العلمي والثقافي والمهني والمؤسسات العمومية ذات الطابع العلمي والتكنولوجي وكل مؤسسة عمومية يمكن أن تكون مستخدموها خاضعين لأحكام القانون الأساسي للتوظيف العمومية"

وجاء في المادة الثالثة من نفس القانون السالف الذكر " :تعتبر أسلاك مشتركة في المؤسسات والإدارات العمومية الأسلاك التي تنتمي إلى الشعب التالية:

-الإدارة العامة،

-الترجمة الترجمة الفورية،

-الإعلام اللي،

-الإحصائيات،

-الوثائق والمحفوظات. (القرار المؤرخ في 18 / 03 / 2003 ، ملف رقم 008041 ، 2004 ، صفحة

(183

ثانيا: أصناف الأسلاك المشتركة :

لقد صنف المشرع الأسلاك المشتركة حسب مختلف الرتب في القانون 04-08 على النحو التالي:

جدول رقم(04): يمثل أصناف الأسلاك المشتركة

1-شعبة " الإدارة العامة "		
الأسلاك	الرتب	الصنف
"المتصرفون	متصرف	12
	متصرف رئيسي	14
	متصرف مستشار	16
ملحقو الإدارة	ملحق الإدارة	9
	ملحق رئيس الإدارة	10
أعوان الإدارة	عون مكتب	5
	عون إدارة	7
	عون إدارة رئيسي	8
الكتاب	عون حفظ البيانات	5
	كتاب	6
	كتاب المديرية	8
	كتاب المديرية الرئيسي	10
المحاسبين الإداريين	مساعد محاسب	5
	محاسب اداري	8
	محاسب اداري رئيسي	10

2-شعبة "الترجمة-الترجمة الفورية"		
12	المترجم-الترجمان	سلك المترجمين-الترجمة
14	المترجم-الترجمان الرئيسي	
16	رئيس المترجمين-الترجم	
3-شعبة "الاعلام الالي"		
11	مهندس دولة	المهندسون
13	مهندس رئيسي	
14	المهندسون الرئيسيون	
8	تقني	التقنيون
10	تقني سامي	
7	معاون تقني في الاعلام الالي	المعاونون التقنيون
5	عون تقني في الاعلام الالي	الاعوان التقنيون
4-شعبة "الاحصائيات"		
11	مهندس تطبيقي	المهندسون
13	مهندس دولة	
14	مهندس رئيسي	
8	تقني في الإحصاء	التقنيون
10	تقني سامي في الإحصاء	
7	معاون تقني في الاحصاء	المعاونون التقنيون
5	عون تقني في الاحصاء	الاعوان التقنيون
5-شعبة "الوثائق والمحفوظات"		
12	وثائقي امين محفوظات	الوثائقيين أمناء المحفوظات
14	وثائقي امين المحفوظات الرئيسي	

16	رئيس الوثائقين أمناء المحفوظات	
10	مساعد وثائقي امين محفوظات	المساعدين الوثائقين أمناء المحفوظات
7	عون تقني في الوثائق والمحفوظات	الاعوان التقنيون في الوثائق والمحفوظات

(المصدر: المرسوم التنفيذي 04-08 الصادر في 19 / 01 / 2008 المتضمن القانون الأساسي

الخاص بالموظفين المنتمين للأسلاك المشتركة في المؤسسات والإدارات العمومية)

المطلب الثالث: الجماعات المحلية

تعتبر الجماعات المحلية من اقرب الإدارات من المواطن ولها علاقة مباشرة به، فهي من الشعب والى الشعب، وهي بمثابة همزة وصل بين الادارة المركزية والمجتمع المحلي تنقل انشغالات المجتمع المحلي الى السلطات العلية، فهي الوحدة الاساسية التي تتولى القيام والتكفل بجميع انشغالات وحاجيات المواطنين المحليين.

أولاً: مفهوم الجماعات المحلية.

الجماعات المحلية هي هيئات ادارية مستقلة تتمتع بالشخصية المعنوية ولها استقلال مالي وذمة مالية مستقلة ولها اسم وعنوان، وهي وحدات جغرافية مقسمة من إقليم الدولة تتولى شؤون مواطنيها، ولتمتعها بالاستقلال المالي اصطلاح على تسميتها في بعض الدول بالحكم المحلي. والى درجة تسميتها بالحكومة المحلية، لكن هناك فرق كبير بين مصطلحي الادارة المحلية والحكم المحلي، كون هاته الاخيرة تتضمن مظاهر الحكم التقليدي من التشريع والتنفيذ والقضاء، بينما نظام الادارة المحلية لا شأن له بالتشريع ولا القضاء، حيث ينحصر عمله في مجال الوظيفة التنفيذية بالمرافق ذات الطابع المحلي.

تتولى هاته الجماعات المحلية تنفيا سياسية الدولة في جميع المجالات الاقتصادية والاجتماعية، وفي مجالات السكن والتشغيل والتهيئة العمرانية والتعمير.

كما تعرف الجماعات بأنها عبارة عن مجموعة من السكان يسكنون حدود ترابية معينة من التراب الوطني ويتميزون بخصائص محددة وبقيم اجتماعية لها علاقة بالعبادات والتقاليد والاعراف التي تقررها الوضعية الاقتصادية والاجتماعية والثقافية والسياسية للجماعة.

من واجب هاته الجماعة المحلية ان تشرف على تنظيم الشؤون العامة للجماعة، وتساعد على تنظيم شؤونهم الخاصة بالتنسيق مع جميع الجهات على المستوى الوطني.

كما تعرف الجماعات المحلية على انها وحدة ادارية محلية تضطلع بدور هام وحيوي ورئيس في الدولة الحديثة خصوصا في الوقت الحاضر حيث غدت تلعب دورا كبيرا في التنمية المحلية، وعرفت الجماعات المحلية بانها مساحة محددة من إقليم الدولة التي يقوم النظام المحلي بتقسيمها الى قرية او مدينة صغيرة او كبيرة او مجموعة من المدن والقرى

في حين يعرف "ماكيفو وييج" الجماعات المحلية بانها جماعة قد تكون صغيرة العدد أو كبيرة يعيش الاعضاء فيها بطريقة يشاركون من خلالها في ظروف الحياة الاساسية وفيها يستطيع الفرد ان يقضي حياته كلها داخله، أي داخل الإقليم مع الشعور بالمشاركة الذي ينبع من المصالح ووحدة المصير بالإضافة الى التفاعل بين جميع افراد المجموعة. (مرغاد، 2005)

ثانيا: اهداف ووظائف الجماعات المحلية

ان الجماعات المحلية انشأت لغرض تحقيق التنمية المحلية، وتقريب الادارة من المواطن، والمشاركة في الحكم على مستوى المحلي. وتحقيق للأهداف المسطرة يجب القيام بعدة وظائف.

اهداف الجماعات المحلية: الاهداف مرتبطة بوجودها وطبيعة نشاطها على الصعيد السياسي والاقتصادي والاجتماعي والاداري

● الاهداف السياسية: هاته الاهداف مرتبطة بالمبادئ الاساسية للإدارة المحلية والسياسة المتبعة من قبل الدولة نذكر منها:

-تحقيق الديمقراطية: من خلال الادارة المحلية يمكن تحقيق الديمقراطية والتي بواسطتها تتولى الحكم والادارة في هاته المجتمعات، حيث تعتبر الادارة المحلية جزء لا يتجزأ اذ لم تكن اساس قاعدة لنظام الحكم الديمقراطي بالدولة كلها، والحقيقة ان اشراك المواطنين في ادارة وحداتهم المحلية يدرجهم على اصول العمل السياسي، وينمي لديهم الشعور بتحمل المسؤولية.

-دعم الوحدة الوطنية وتحقيق التكامل القومي: على الدول ان تحقق الوحدة بالسياسة القوية الاركان على إقليمها، وعليه فان نظام الادارة المحلية المطبق فيها يجب عليه ان يسعى الى تدعيم وتأکید الوحدة الوطنية، والقضاء على إي تسلط للقوى السياسية داخل الدولة.

-فنظام الادارة المحلية السليم يجدر به ان لا يؤدي الى ظهور مثل هاته القوى القادرة على منافسة النظام، او تعارض توجهات الحكومة المركزية من ممارسات السياسة العامة داخل الدولة، ان الغاية من نظام الادارة المحلية هو تقوية البناء السياسي والاقتصادي والاجتماعي للدولة، والك بتوزيع الاختصاصات بدلا من تركيزها في العاصمة.

● **الاهداف الادارية**: تحقق الاهداف الادارية بالكفاءات الادارية التي تلعب دورا فعالا واساسيا في الادارة المحلية، لأداء الخدمات والوظائف العامة للمواطنين بأيسر السبل. ان نظام الادارة المحلية يساهم في التخفيف من الابعاء الملقاة على السلطات المركزية.

● **الأهداف الاقتصادية**: تتجلى هاته الاهداف فيما يلي:

-توفير مصادر التمويل المحلي من خلال الضرائب والرسوم المحلية واي ايرادات أملاك المجالس المحلية التي يمكن بها القيام بالمشاريع المحلية.

● **الاهداف الاجتماعية**: تعتبر الادارة المحلية والمتمثلة في البلدية والولاية الوسيلة الأقرب للإحاطة بانشغالات المواطنين، وبها يحصل التجاوب بين الجهاز المركزي وباقي القطاعات الاخرى.

وظائف الجماعات المحلية: تقوم الجماعات المحلية (البلدية والولاية) وما يتبعهما من مصالح واقسام ومؤسسات مختلطة بعدة وظائف منها:

-حفظ الامن والنظام العام وهو السهر على ا رحة المواطنين وتفعيل الامن العام حماية الاشخاص والممتلكات.
-تسيير المصالح العامة المحلية مثل تنظيم الحالة المدنية وتسييرها وتطويرها وفق الاهداف التي رسمتها الدولة. المتعلقة بالإصلاح الاداري وتطوير الخدمات للمواطنين وتحسينها.

-الاتصال والاستماع للمواطن بالإضافة الى مهمة استقبال الزوار وتسهيل وصول المعلومات الى المواطن. (الزغبي،

(1993)

المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية

سوف نستعرض في هذا المبحث الإجراءات المنهجية للبحث وذلك من خلال تحديد مجتمع الدراسة الأصلي والعينة التي طبقت عليها الدراسة، كما سنستعرض الأساليب الإحصائية التي استخدمت في معالجة

البيانات والمعلومات التي تم جمعها من أفراد عينة الدراسة، وأخيرا توضيح كيفية بناء أداة الدراسة والإجراءات التي يستخدمها الباحث للتحقق من صدقها وثباتها.

المطلب الأول: مجتمع وعينة الدراسة

أولا/مجتمع الدراسة:

يتمثل مجتمع الدراسة في مجموعة من الإدارات العمومية لولاية بسكرة وما جاورها.

ثانيا/عينة الدراسة:

وتعني عينة الدراسة بأنها "جزء من مجتمع الدراسة، بحيث يتم اختيارها لتمثل المجتمع تمثيلا جيدا ومن ثم دراستها والتعرف على خصائصها، ومنها نستنتج خصائص المجتمع الذي سحبت منه العينة".

وقد اخترنا عينة قصدية من مجتمع الدراسة، ويمكن تعميم النتائج المتوصل لها على باقي المجتمع المدروس، حيث تم توزيع 85 استبيان على الموظفين، وتم قبول 70 استبانة صالحة، أي بنسبة 82,35%. وذلك وفقا للجدول التالي:

الجدول رقم(05): إحصائيات الاستبيانات الموزعة والصالحة

الاستبيانات الموزعة	الاستبيانات المسترجعة	الاستبيانات غير المسترجعة	الاستبيانات الملغاة	الاستبيانات الصالحة
85	81	04	11	70
100%	95,29%	4,70%	12,94%	82,35%

(المصدر: من إعداد الطالبين بناء على الاستبيانات المعدة)

المطلب الثاني: المعلومات والأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة

نتناول في هذا المطلب مصادر جمع البيانات والمعلومات والأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات.

أولا/مصادر جمع البيانات:

تم اعتماد الاستبيان كأداة رئيسية في جمع البيانات اللازمة لموضوع الدراسة، والتي صممت في صورتها الأولية بعد الاطلاع على الأدبيات والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع البحث، وقد تم اعداد الاستبانة على النحو التالي:

1- إعداد استبانة أولية من أجل استخدامها في جمع البيانات والمعلومات بالاستعانة مما توفر لنا من دراسات وأبحاث في الموضوع.

2- عرض الاستبيان على المشرف من أجل التأكد من ملاءمة الأسئلة للموضوع، ومنه ملائمة الاستبيان لجمع البيانات.

3- تعديل الاستبيان حسب ملاحظات وتوجيهات المشرف.

وبعد موافقة الأستاذ المشرف تم توزيعه على أفراد العينة من خلال التوزيع الشخصي له في المؤسسة. ولقد تم تقسيم الاستبانة الى قسمين كما يلي:

القسم الأول: يحتوي على البيانات الشخصية لعينة الدراسة، ويتكون من 6 فقرات.

القسم الثاني: يحتوي على معلومات حول متغيرات الدراسة، وينقسم الى محورين رئيسيين، وقد تم تقسيم المحور الأول الى خمس أبعاد، وهي تضم 32 عبارة تتعلق بدراسة دور المناخ التنظيمي في تعزيز التشارك المعرفي، في عينة من الإدارات العمومية ولاية بسكرة وهي موضحة كما يلي:

✓ **المحور الأول:** يتعلق بمتغير المناخ التنظيمي وأبعاده ويضم 22 عبارة.

البعد الأول: متعلق بالهيكل التنظيمي المعبر عنه في العبارات من 1 الى 4.

البعد الثاني: متعلق بالحوافز المعبر عنها في العبارات من 5 الى 9.

البعد الثالث: متعلق بالقيادة المعبر عنها في العبارات 10 الى 13.

البعد الرابع: متعلق بالتكنولوجيا المعبر عنها في العبارات 14 الى 18.

البعد الخامس: متعلق بالاتصالات بين العاملين المعبر عنها في العبارات من 19 الى 22.

✓ المحور الثاني: يتعلق بالتشارك المعرفي، ويضم 10 عبارات.

كما تم الاعتماد على نوعين أساسيين من البيانات:

1/البيانات الأولية:

تم الحصول عليها من خلال تصميم استبانة وتوزيعها على عينة مجتمع الدراسة، ومن ثم تفرغها وتحليلها باستخدام برنامج Spss V.26 (Statistical package for Social Science) وباستخدام الاختبارات الإحصائية المناسبة بهدف الوصول الى الدلالات ذات قيمة، ومؤشرات تدعم موضوع البحث.

2/البيانات الثانوية:

تم مراجعة العديد من المراجع المختلفة المتمثلة في الرسائل الجامعية، المجلات، الدوريات والبحوث، بالإضافة الى الأبحاث المنشورة عبر مواقع الانترنت التي لها علاقة بموضوع الدراسة سواء بشكل مباشر أو غير مباشر، والتي ساعدتنا في جميع مراحل البحث. والهدف من خلال اللجوء للمصادر الثانوية في هذا البحث هو التعرف على الأسس والطرق السليمة في كتابة البحوث، وكذلك أخذ تصور عام عن آخر المستجدات التي حدثت في مجال بحثنا الحالي.

ثانيا/الأساليب الإحصائية المستخدمة:

لتحقيق أهداف الدراسة وتحليل البيانات المتحصل عليها تم إستخدام العديد من الأساليب الإحصائية المناسبة باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS V26)، وذلك بعد أن تم ترميز وإدخال البيانات الى الحاسب الآلي ولتحديد طول خلايا المقياس الخماسي-الحدود الدنيا والعليا-المستخدم في محاور الدراسة. ثم تقسيمه على عدد خلايا المقياس للحصول على طول الخلية الصحيح أي (5/4-0,79) وكذا أصبح طول الخلايا كما يلي:

الجدول رقم (06): الحدود الدنيا والعليا لسلم الدراسة

الإجابة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
المتوسط الحسابي	من 1 الى 1,79	من 1,8 الى 2,59	من 2,60 الى 3,39	من 3,40 الى 4,19	من 4,20 الى 5

(المصدر: عز عبد الفتاح 2008، "مقدمة في الإحصاء الوصفي والاستدلالي باستخدام Spss"، دار خوارزم العلمية، جدة، ص 540)

كما تم توزيع الأوزان على البدائل الخمسة كما يلي:

الجدول رقم (07): أوزان البدائل

الإجابة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
الدرجة	1	2	3	4	5
مستوى القبول	منخفض جدا	منخفض	متوسط	مرتفع	مرتفع جدا

(المصدر: عز عبد الفتاح 2008، "مقدمة في الإحصاء الوصفي والاستدلالي باستخدام Spss"، دار خوارزم العلمية، جدة، ص 541)

وللإجابة على أسئلة البحث واختبار صحة فرضياته، تم استخدام أساليب الإحصاء الوصفي والتحليلي، وذلك باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (Spss.V26)، وقد استخدمنا ما يلي:

أ-مقاييس الإحصاء الوصفي (Descriptive Statistic Measures): وذلك لوصف مجتمع البحث وإظهار خصائصه، بالاعتماد على النسب المئوية والتكرارات. والإجابة على أسئلة البحث وترتيب متغيرات البحث حسب أهميتها بالاعتماد على:

✓ المتوسط الحسابي: وذلك لحساب القيمة التي يعطيها أفراد عينة الدراسة لكل عبارة من عبارات المحاور والمتوسط الحسابي العام لكل محور.

✓ الانحراف المعياري: حيث يتم استخدامه للتعرف على مدى انحراف إجابات أفراد العينة لكل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة ولكل محور من المحاور الرئيسية عن متوسطها الحسابي، ويلاحظ أن الانحراف المعياري يوضح تشتت في إجابات أفراد عينة الدراسة لكل عبارة.

ب-معاملات الارتباط والانحدار: حيث يتم استخدامها لدراسة علاقات الارتباط والتأثير لكل بعد من أبعاد المتغير المستقل والتابع ومن بينهما:

- معامل الانحدار الخطي: الذي يستخدم لقياس التغير الذي يطرأ على المتغير التابع ويرمز له (Y) عندما تتغير قيم المتغير المستقل (X) أو العكس.
- معامل التحديد: الذي يعني كم يفسر متغير من متغير آخر.
- وكذا معامل الارتباط بيرسون (P): لتحديد قوة وطبيعة العلاقة بين المناخ التنظيمي والتشارك المعرفي، وقد صنف بعض الاحصائيين درجات قوة العلاقة كما هي مثلة في الجدول التالي:

جدول رقم(08): أنواع الارتباط واتجاه العلاقة

المعنى	قيمة معامل الارتباط
لا يوجد ارتباط	0
ارتباط ضعيف جدا	من 0,01 الى 0,29
ارتباط ضعيف	من 0,30 الى 0,49
ارتباط متوسط	من 0,50 الى 0,69
ارتباط قوي	من 0,70 الى 0,89

ارتباط قوي جدا	من 0,90 الى 0,99
ارتباط تام	+1

(المصدر: عز عبد الفتاح 2008، "مقدمة في الإحصاء الوصفي والاستدلالي باستخدام Spss"، دار خوارزم العلمية، جدة، ص 491)

ج-معامل الثبات ألفا كرونباخ (Cronbach's Coefficient Alpha): وذلك لقياس ثبات أداة البحث.

د-معامل صدق المحك: وذلك لقياس صدق أداة البحث.

المطلب الثالث: صدق وثبات أداة البحث

أولا/صدق أداة البحث(Validity):

يقصد بصدق الأداة قدرة الاستبانة على قياس المتغيرات التي صممت لقياسها، وللتحقق من صدق الاستبانة المستخدمة في البحث تعتمد على ما يلي:

أ-صدق المحتوى أو الصدق الظاهري:

يؤكد العديد من المؤلفين المتخصصين بأن الصدق الظاهري يتحقق إذا كان مظهر الأداء يدل على قياس ما وُضعت لقياسه، أي مناسبة للقياس، وقد تم في هذه الدراسة تقدير الصدق الظاهري من خلال اللجوء الى آراء المحكمين المختصين في مجال الدراسة والذين يمثلون مجموعة من الأساتذة الجامعيين، لهم خلفية علمية وعملية تؤهلهم لأن يقيموا الأسئلة بموضوعية للتأكد من أنها تقيس فعلا ما وضعت لقياسه.

ب-صدق المحك:

تم حساب معامل "صدق المحك" من خلال الجذر التربيعي لمعامل الثبات "ألفا كرونباخ"، وذلك كما هو موضح في الجدول رقم (09)، إذ نجد أن معامل الصدق الكلي لأداة البحث بلغ (0,939) وهو معامل مرتفع ومناسب لأغراض وأهداف هذا البحث، كما نلاحظ أيضا أن جميع معاملات الصدق لمحاور البحث وأبعادها كبيرة ومناسبة لأهداف هذا البحث. وبهذا يمكننا القول إن جميع عبارات أداة البحث هي صادقة لما وضعت لقياسه.

ثانيا/ثبات الأداة (Reliability):

ويقصد بها مدى الحصول على نفس النتائج أو نتائج متقاربة لو كرر البحث في ظروف متشابهة باستخدام الأداة نفسها. وفي هذا الجزء تم قياس ثبات أداة البحث باستخدام معامل الارتباط ألفا كرونباخ الذي يحدد مستوى قبول أداة القياس بمستوى 0,60 فأكثر، حيث كانت النتائج كما هي موضحة في الجدول رقم (07).

الجدول رقم (09): معامل الثبات ألفا كرونباخ ومعامل الصدق للاستبانة.

المتغيرات	عدد العبارات	معامل الثبات ألفا كرونباخ	معامل الصدق
المناخ التنظيمي	22	0,876	0,935
التشارك المعرفي	10	0,767	0,875
الاستبانة ككل	32	0,882	0,939

(المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج برنامج Spss.V26)

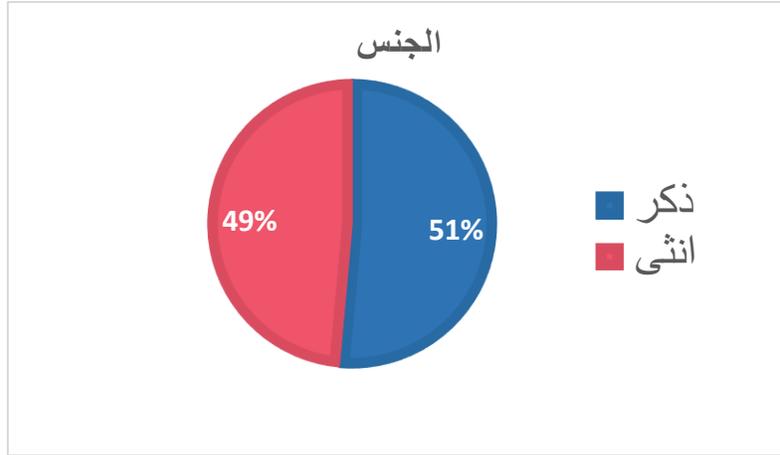
من خلال هذا الجدول يتضح أن معامل الثبات الكلي لأداة البحث بلغ (0,882) وهو معامل ثبات مرتفع ومناسب لأغراض البحث، كما تعتبر جميع معاملات الثبات لمتغيرات البحث وأبعادها المختلفة مرتفعة أيضا ومناسبة لأغراض هذا البحث، وبهذا نكون قد تأكدنا من ثبات أداة البحث، مما يجعلنا على ثقة بصحتها وصلاحيتها لتحليل النتائج.

المبحث الثالث: عرض وتحليل النتائج

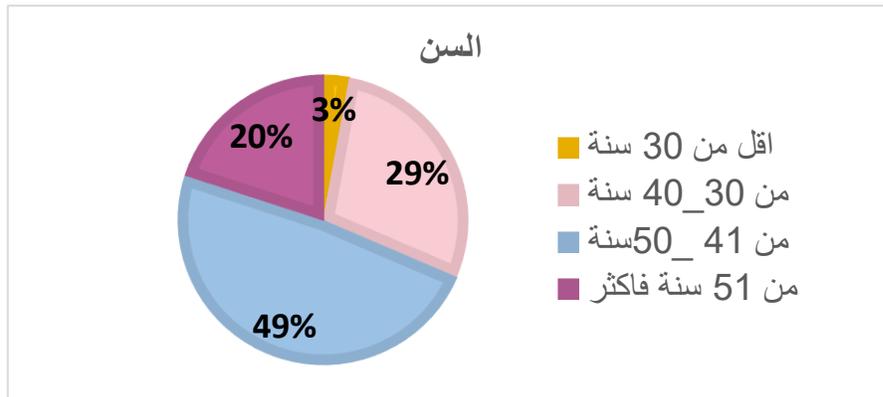
يتضمن هذا المبحث وصفا لخصائص الشخصية لأفراد عينة الدراسة، وكذا التعرف على ما إذا كان التوزيع طبيعيا لمتغيرات الدراسة، وعرض نتائج البحث وتحليلها وتفسيرها للإجابة عن التساؤلات الفرعية للدراسة، وفي الأخير سنقوم باختيار الفرضيات التي تبناها في الدراسة وتفسيرها.

المطلب الأول: خصائص أفراد عينة البحث

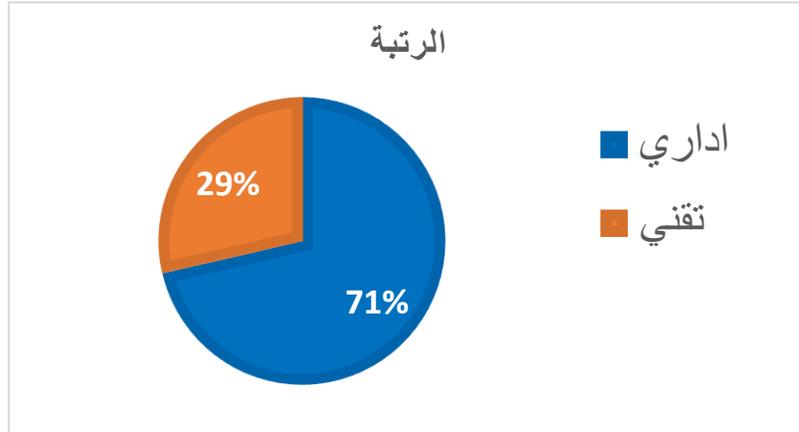
فيما يلي سوف نتطرق الى خصائص مبحوثي الدراسة حسب المتغيرات الشخصية.



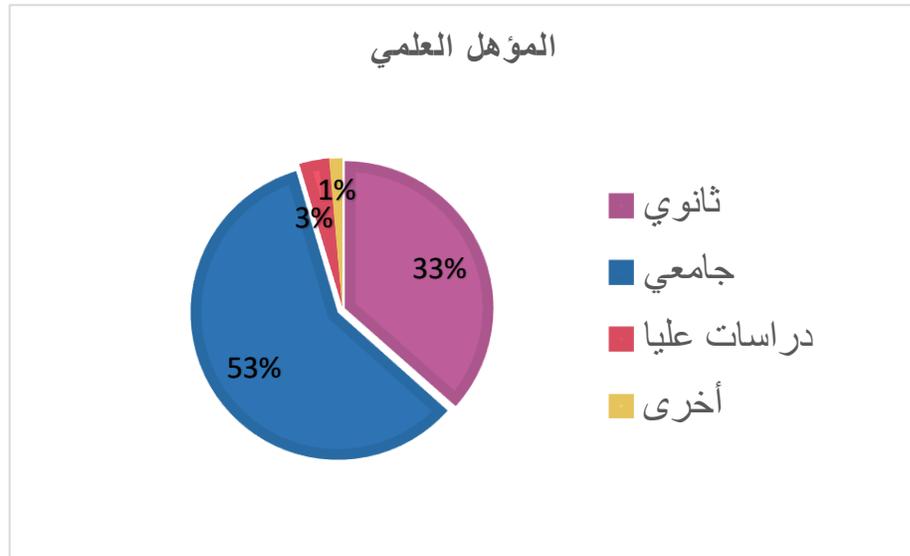
الشكل رقم (06): دائرة نسبية تمثل توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس



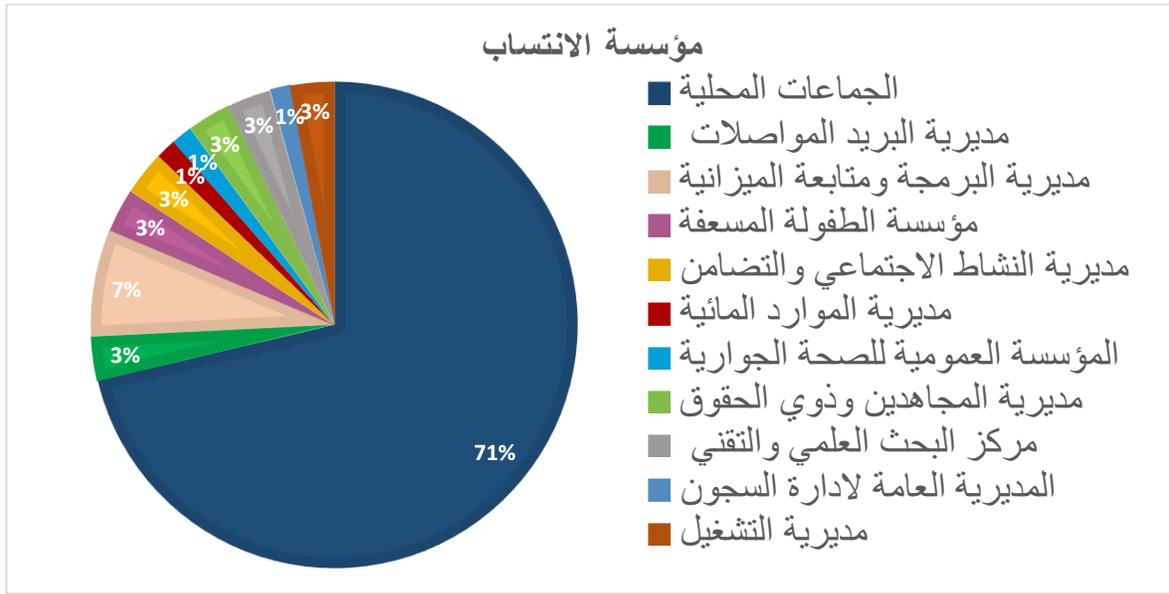
الشكل (07): دائرة نسبية تمثل توزيع أفراد عينة الدراسة حسب السن



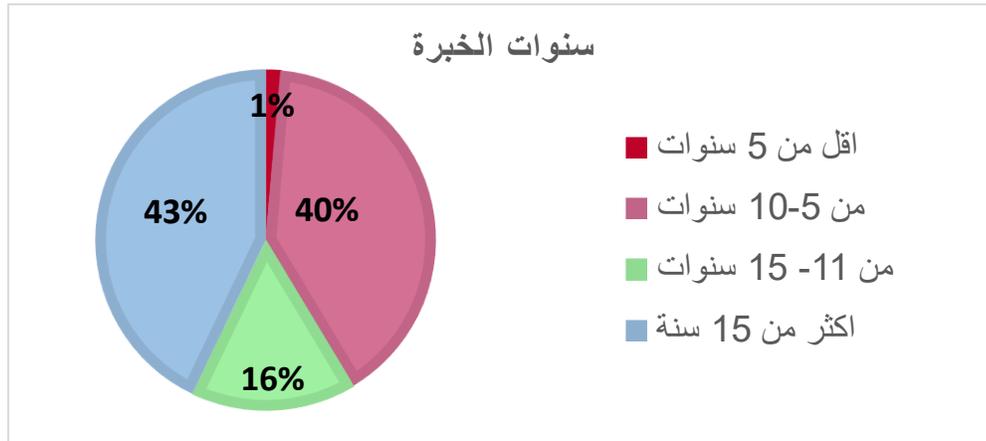
الشكل (08): دائرة نسبية تمثل توزيع أفراد الدراسة حسب الرتبة



الشكل (09): دائرة نسبية تمثل توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي



الشكل (10): دائرة نسبية تمثل توزيع أفراد عينة الدراسة حسب مؤسسة الانتساب



الشكل (11): دائرة نسبية تمثل توزيع أفراد عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة

جدول رقم(10): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الشخصية

المتغير	فئة المتغير	التكرار	النسب
الجنس	ذكر	36	51,4%
	أنثى	34	48,6%
	المجموع	70	100%
السن	أقل من 30 سنة	02	2,9%
	من 30-40 سنة	20	28,6%
	من 41-50 سنة	34	48,6%
	من 51 سنة فأكثر	14	20%
	المجموع	70	100%
المؤهل العلمي	ثانوي	23	32,9%
	جامعي	37	52,9%
	دراسات عليا	02	2,9%
	أخرى	08	11,4%
	المجموع	70	100%
الرتبة	اداري	46	65,7%
	تقني	24	34,3%
	المجموع	70	100%
مؤسسة الانتساب	الجماعات المحلية	50	71,4%
	مديرية البريد والمواصلات	02	2,9%
	مديرية البرمجة ومتابعة بالميزانية	05	7,1%
	مؤسسة الطفولة المسعفة	02	2,9%
	مديرية النشاط الاجتماعي والتضامن	02	2,9%

1,4%	01	مديرية الموارد المائية	
1,4%	01	المؤسسة العمومية للصحة الجوارية	
2,9%	02	مديرية المجاهدين وذوي الحقوق	
2,9%	02	مركز البحث العلمي والتقني	
1,4%	01	المديرية العامة لإدارة السجون	
2,9%	02	مديرية التشغيل	
100%	70	المجموع	
1,4%	01	أقل من 5 سنوات	سنوات الخبرة
40%	28	من 5-10 سنوات	
15,7%	11	من 11-15 سنة	
42,9%	30	أكثر من 15 سنة	
100%	70	المجموع	

(المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج برنامج Spss v26)

يظهر من خلال الجدول رقم (08) أن نسبة المبحوثين كانت متوازنة بين الذكور والاناث، حيث بلغ عدد الذكور 36 أي بنسبة (51,4%)، في حين بلغ عدد الإناث 34 أي بنسبة (48,6%) من مجموع أفراد عينة البحث.

بالنسبة لمتغير السن فقد أظهرت نتائج الدراسة الى أن أغلبية العاملين تتراوح أعمارهم (من 41-50 سنة) حيث بلغ عددهم 34 عامل بنسبة (48,6%)، هذه الفئة من العاملين تليها الفئة العمرية (من 30-40 سنة) والتي تضم 20 عامل بنسبة (28,6%)، والفئة العمرية (أكثر من 51 سنة) بلغ عددهم 14 عامل بنسبة (20%)، في حين يوجد عاملين اثنين (أقل من 30 سنة) بلغت نسبة (2,9%)، أي أن الفئة الغالبة هي الفئة التي تتمتع بخبرة في ميدان عملها وهو ما يعكس وجود خبرات داخل الإدارات العمومية و يدل أيضا على ان هذه الإدارات تحتفظ بالعمال

أي ان هناك استقرار في معدل دوران اليد العاملة، و على العموم يمكن القول أن الإدارات العمومية تمتلك تنوعا في فئات الأعمار والذي يعتبر عامل إيجابي لها.

أما بالنسبة للمؤهل العلمي للمبحوثين نجد أن (52,9%) من أفراد عينة البحث لديهم مستوى جامعي وعددهم 37 عامل ، بينما فئة ثانوي عددهم 23 عامل ويمثلون نسبة (32,9%)، بينما الأفراد الذين لديهم سنة تاسعة عددهم 08 عمال ويمثلون نسبة (11,4%)، في حين عاملين اثنين لديهم دراسات عليا يمثلون نسبة (2,9%)، ومن خلال هذه النتائج نستنتج أن نسبة الجامعيين مرتفعة من بين المبحوثين وهذا يرجع لاحتياجات الإدارات العمومية التي تعتمد بنسبة كبيرة على عمال تكونوا في الجامعة، وتشير هاته النتائج الى أن عينة البحث مؤهلة بدرجة علمية كافية لتكون على دراية بكل المعلومات والقضايا المتعلقة بسير الإدارة وتطبيق القوانين والطرق الكفيلة بأداء العمل وتحقيق الأهداف المرسومة، وكذلك تمتلك مستوى كاف من المعرفة والعلم، كما أن الإدارات العمومية تعتمد بدرجة أولى على الكفاءات في توظيفها لمواردها البشرية.

بالنسبة لرتبة المبحوثين نجد أن نسبة (65,7%) من أفراد عينة الدراسة يحملون رتبة إداري وبلغ عددهم 46 عامل (التمثلة أساسا في عينة الدراسة من: (10) ملحق إداري، (10) متصرف، (9) ملحق للإدارة الإقليمية، (5) ملحق إدارة رئيسي، (4) عون إدارة رئيسي، (3) متصرف اقليمي، (2) مساعد متصرف، (2) متصرف اداري، (1) وثائقي أمين المحفوظات)، كما هي موضحة في الشكل التالي:

الشكل رقم (12): يمثل عدد الموظفين المتوزعين حسب رتبة الإداريين



ثم تليها نسبة (34,3%) يحملون رتبة تقني وعدددهم 24 عاملا (التمثلة أساسا في عينة الدراسة من: (3) تقني سامي في الإعلام الآلي، (4) محاسب رئيسي للإدارة الإقليمية، (3) محاسب اداري، (4) مساعد مهندس اعلام الي، (3) تقني اعلام الي للإدارة الاقليمية، (2) محاسب اداري رئيسي، (2) تقني سامي في الإحصاء، (1) مكلف بالإعلام العلمي والتكنولوجي، (1) تقني سامي في المحاسبة والتسيير، (1) تقني سامي للبحث)، كما هي موضحة في الشكل التالي:

الشكل رقم (13): يمثل عدد الموظفين المتوزعين حسب رتبة التقنيين



ويرجع هذا التباين في النسب الى طبيعة وظائف الإدارات العمومية المعنية بالدراسة، كما أنها نتيجة طبيعية لسياسات التوظيف التي انتهجتها الإدارات العمومية في سنوات الأخيرة.

أما بالنسبة لمؤسسات إنتساب المبحوثين نجد أن (71.4%) من أفراد عينة البحث منتسبون الى الجماعات المحلية وبلغ عددهم 50 عاملا (التمثلة أساسا في عينة الدراسة من: (21) البلديات و(7) الدوائر و(22) الإدارات المحلية) كما هي موضحة في الاشكال التالية:

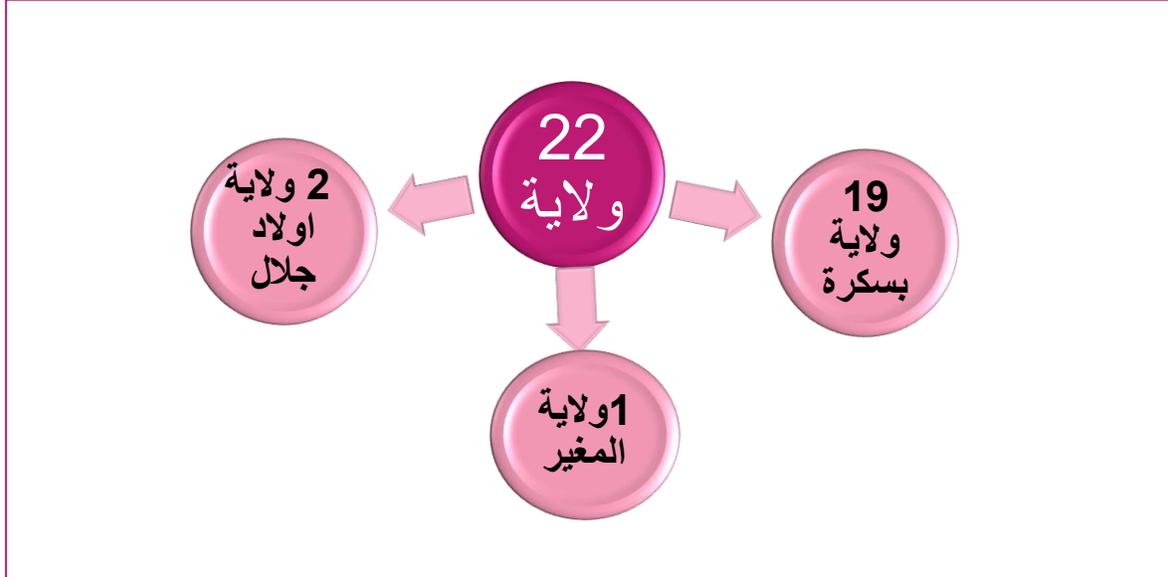
الشكل رقم (14): يمثل عدد الموظفين المتوزعين حسب البلديات



الشكل رقم (15): يمثل عدد الموظفين المتوزعين حسب الدوائر



الشكل رقم (16): يمثل عدد الموظفين المتوزعين حسب الولايات



في حين أن الافراد المنتسبون الى مديرية البرمجة ومتابعة بالميزانية بلغ عددهم 05 عمال (المتمثلة أساسا من (4) لولاية بسكرة و(1) لولاية ورقلة) ويمثلون نسبة (7.1%)، وبلغ عدد المنتسبون عاملين اثنين في كل من مديرية البريد والمواصلات، مؤسسة الطفولة المسعفة، مديرية النشاط الاجتماعي، مديرية المجاهدين وذوي الحقوق، مركز البحث العلمي والتقني، إضافة الى مديرية التشغيل وتأخذ كل مديرية نسبة (2.9%)، بينما يوجد عامل واحد منتسب في كل من مديرية الموارد المائية والمؤسسة العمومية للصحة الجوارية، إضافة الى مديرية العامة لإدارة السجون وتأخذ كل مديرية نسبة (1.4%).

بالنسبة لمتغير سنوات الخبرة فنجد ان الأفراد الذين بلغت خبرتهم (أكثر من 15 سنة) فقد كانت نسبتهم (42,9%) وعددهم 30 عامل، و (40%) من المبحوثين خبرتهم (من 5-10 سنوات) وعددهم 28 عامل، في حين نجد أن 11 عامل بنسبة (15,7%) من المبحوثين خبرتهم (من 11-15 سنة)، وعامل واحد خبرته (أقل من 5 سنوات) يمثل نسبة (1,4%) من مجموع أفراد عينة البحث. ومن خلال ما سبق يتبين أن مستوى الخبرة كافي ومعتبر يمكن من الإجابة بموضوعية ودقة ودراية على أسئلة الإستبيان.

المطلب الثاني: تحليل محور المناخ التنظيمي

سنحاول التطرق في هذا المطلب الى تحليل المحور الأول وهو المناخ التنظيمي، وقد قمنا بحساب المتوسط والانحراف المعياري لكل عبارة من عبارات المحور الاول بهدف معرفة اتجاه إجابات أفراد العينة على مختلف عبارات القياس الواردة في هذا المحور ويظهر الجدول رقم (11) تلك النتائج كما يلي:

جدول رقم (11): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة البحث يعبر عن عبارات محور المناخ التنظيمي.

الرقم	محور المناخ التنظيمي	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه	ترتيب العبارات	
الهيكل التنظيمي											
4	متوسط	0,70105	3,2964								
1	مرتفع	0.971648	3.5714	4	48	6	8	4	التكرار	يتصف الهيكل التنظيمي بالمرونة الكافية (أي قابل للتعديل لمواجهة التغييرات)	1
				5,7%	68,6%	8,6%	11,4%	5,7%			
2	مرتفع	1.04604	3.5000	7	41	4	16	2	التكرار	تقوم إدارتك بإعداد وصف وظيفي تحدد فيه السلطات والمسؤوليات.	2
				10%	58,6%	5,7%	22,9%	2,9%			
4	متوسط	1.08976	2.9714	4	24	12	26	4	التكرار	تناسب تخصصات الأفراد مع طبيعة المهام الموكلة إليهم.	3
				5,7%	34,3%	17,1%	37,1%	5,7%			
3	متوسط	1.13298	3.1429	6	27	13	19	5	التكرار		4

الفصل الثالث.....دراسة ميدانية لأثر المناخ التنظيمي في التشارك المعرفي لدى عينة من الإدارات العمومية

				8,6%	38,6%	18,6%	27,1%	7,1%	النسبة	هناك مستوى عال من التنسيق بين مستويات الهيكل التنظيمي.	
5	منخفض	0,78696	2,6200	الحوافز							
3	منخفض	1.25966	2.4857	3	18	8	22	19	التكرار	تركز إدارتك على جانب المكافأة أكثر من التركيز على جانب العقوبة.	5
				4,3%	25,7%	11,4%	31,4%	27,1%	النسبة		
4	منخفض	1.22398	2.4571	6	10	9	30	15	التكرار	تتناسب الحوافز الممنوحة مع المجهودات المبذولة من طرف الأفراد.	6
				8,6%	14,3%	12,9%	42,9%	21,4%	النسبة		
2	منخفض	1.11233	2.5429	2	16	12	28	12	التكرار	يتمتع نظام الحوافز في المؤسسة بالشفافية والوضوح.	7
				2,9%	22,9%	17,1%	40%	17,1%	النسبة		
5	منخفض	1.03799	2.2286	2	7	14	29	18	التكرار	تعتمد إدارتك على الحوافز المادية أكثر من الحوافز المعنوية.	8
				2,9%	10%	20%	41,4%	25,7%	النسبة		
1	متوسط	1.15837	3.3857	9	32	12	11	6	التكرار	تركز الترقية على الاستحقاق وتعتمد أسس واضحة ومعروفة.	9
				12,9%	45,7%	17,1%	15,7%	8,6%	النسبة		
3	متوسط	0,84883	3,3321	القيادة							
1	مرتفع	1.12159	3.6000	11	39	6	9	5	التكرار	تتلقى مساعدة من رؤساءك في إنجاز المهام الموكلة إليك.	10
				15,7%	55,7%	8,6%	12,9%	7,1%	النسبة		
4	متوسط	1.23853	3.1286	7	28	11	15	9	التكرار		11

				10%	40%	15,7%	21,4%	12,9%	النسبة	يتعامل المسؤول المباشر مع الأفراد بعدالة ومساواة.	
2	متوسط	1.12785	3.3429	6	37	7	15	5	التكرار	يأخذ مسؤولك المباشر ظروفك الشخصية بعين الاعتبار عند تكليفك بالمهام.	12
				8,6%	52,9%	10%	21,4%	7,1%	النسبة		
3	متوسط	1.12528	3.2571	5	36	5	20	4	التكرار	تمنحك إدارتك الحرية لإنجاز مهامك بالطريقة التي تراها مناسبة.	13
				7,1%	51,4%	7,1%	28,6%	5,7%	النسبة		
1	مرتفع	0,70517	3,6686	التكنولوجيا							
4	مرتفع	1.00351	3.5143	6	42	6	14	2	التكرار	تستخدم الوسائل التكنولوجية لإنجاز أغلب الأعمال الموكلة إليك.	14
				8,6%	60%	8,6%	20%	2,9%	النسبة		
1	مرتفع	0.80127	3.9000	11	47	8	2	2	التكرار	التكنولوجيا الموجودة في إدارتك سهلة الاستخدام.	15
				15,7%	67,1%	11,4%	2,9%	2,9%	النسبة		
3	مرتفع	1.02565	3.8143	16	37	8	6	3	التكرار	ساعدت التكنولوجيا المستخدمة بالمؤسسة على تقليل الجهد.	16
				22,9%	52,9%	11,4%	8,6%	4,3%	النسبة		
2	مرتفع	0.96748	3.8143	15	38	7	9	1	التكرار	أسهمت التكنولوجيا المستخدمة بالمؤسسة في سرعة انجاز العمل.	17
				21,4%	54,3%	10%	12,9%	1,4%	النسبة		

5	متوسط	1.12095	3.3000	5	36	10	13	6	التكرار	يتم تطوير التكنولوجيا المستخدمة بشكل مستمر.	18
				7,1%	51,4%	14,3%	18,6%	8,6%	النسبة		
2	مرتفع	0,86075	3,4571	الاتصال بين العاملين							
1	مرتفع	0.95889	3.5286	7	36	17	7	3	التكرار	تتم الاتصالات داخل إدارتك في جميع الاتجاهات(صاعدة-نازلة-أفقية).	19
				10%	51,4%	24,3%	10%	4,3%	النسبة		
3	مرتفع	1.17329	3.4143	6	42	5	9	8	التكرار	تتصف الاتصالات بين الرؤساء والمرؤوسين بالسرعة.	20
				8,6%	60%	7,1%	12,9%	11,4%	النسبة		
4	متوسط	1.18558	3.4143	7	40	6	9	8	التكرار	تتم الاتصالات داخل إدارتك بالسهولة والمرونة.	21
				10%	57,1%	8,6%	12,9%	11,4%	النسبة		
2	مرتفع	1.07301	3.4714	6	41	8	10	5	التكرار	يتم استخدام الوسائل الحديثة في الاتصال بين الأفراد داخل إدارتك.	22
				8,6%	58,6%	11,4%	14,3%	7,1%	النسبة		

(المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج برنامج Spss.v26)

أولا/تحليل المحور الأول: المناخ التنظيمي لعينة من مؤسسات العمومية-بسكرة-

أ-الهيكال التنظيمي:

من الجدول رقم (11) نلاحظ بالنسبة للبعد الأول أن المتوسطات الحسابية بين (2.9714 و 3.5714) بانحرافات معيارية بين (0.971648 و 1.13298) بدرجة تقدير بين متوسط ومرتفع ، أما المتوسط العام ككل فقد بلغ (3,2964) وانحراف معياري (0,70105) وبدرجة تقدير متوسط ، حيث أن العبارة رقم 1 في الرتيب

الأول بمتوسط حسابي (3,5714) وانحراف معياري (0,971648) وتقدير مرتفع، ثم تليها العبارة رقم 2 في الترتيب الثاني بمتوسط حسابي (3,5000) وانحراف معياري (1,04604) بتقدير مرتفع، ثم تليها العبارة رقم 4 في الترتيب الثالث بمتوسط حسابي (3,142) وانحراف معياري (1,13298) بتقدير متوسط، وفي آخر الترتيب تأتي العبارة رقم 3 في الترتيب الرابع بمتوسط حسابي (2,9714) وانحراف معياري (1,08976) بتقدير متوسط. وعليه يمكن القول أن آراء المبحوثين في البعد الأول اتجهت الى " محايد وموافق".

وقد أكد إطارات الإدارات العمومية المعنيين بالدراسة بأن الهيكل التنظيمي الذين يعملون في إطاره يتصف بالمرونة أي أنهم يتجاوزون أحيانا جمود الهيكل التنظيمي خدمة لأهداف الملفات والقضايا التي هم بصدد إنجازها، كما أنهم يؤكدون بأن خطوط السلطة بين الرؤساء والمرؤوسين واضحة ويمكن ملاحظتها بسهولة، وقد جاءت في درجة الأخيرة من الأهمية النسبية مدى تناسب تخصصات الأفراد مع طبيعة مهام الموكله اليهم و ذلك بدرجة متوسط وهذا يعبر حسب رأيهم على عدم كفاءة بعض الأفراد مما يضطر الأفراد الآخرين بأن يقومون بمهام لا تدخل في إطار تخصصاتهم. كما أنه يعبر الى حد ما على سياسات التوظيف التي تعتمد حسب رأيهم في بعض الحالات على المعايير الذاتية التي لا تحترم المستويات والإمكانيات الحقيقية للأفراد ومدى تناسبهم مع مهام موكله لهم.

ب- الخوافر:

من الجدول رقم (11) نلاحظ بالنسبة للبعد الثاني أن المتوسطات الحسابية تراوحت بين (2,2286 و 3,3857) بانحرافات معيارية بين (1,03799 و 1,25966) بدرجة تقدير بين منخفض ومتوسط، أما المتوسط العام للبعد ككل فقد بلغ (2,6200) و انحراف معياري (0,78696) بدرجة تقدير منخفض، حيث أن العبارة رقم 9 في الترتيب الأول بمتوسط حسابي (3,3857) وانحراف معياري (1,15837) وتقدير متوسط، ثم تليها العبارة رقم 7 في الترتيب الثاني بمتوسط حسابي (2,5429) وانحراف معياري (1,11233) بتقدير منخفض، ثم تليها العبارة رقم 5 في الترتيب الثالث بمتوسط حسابي (2,4857) وانحراف معياري (1,25966) بتقدير منخفض، ثم تليها العبارة رقم 6 في الترتيب الرابع بمتوسط حسابي (2,45715) وانحراف معياري (1,22398) بتقدير منخفض، وفي آخر الترتيب تأتي العبارة رقم 8 بمتوسط حسابي (2,2286) وانحراف معياري (1,03799) بتقدير منخفض، وعليه يمكن القول أن آراء المبحوثين في البعث الثاني اتجهت الى "غير موافق و محايد".

يؤكد إطارات الإدارات العمومية على أن أهم عنصر في بعد الحوافز، هي الاهتمام بشكل أساسي على الترتيبات على أساس الاستحقاق واعتماد أسس واضحة ومعروفة عند القيام بعمليات الترقية، ويمكن تفسير ذلك بصرامة اللوائح والقوانين منظمة لهذه العملية وكذا المتابعة المستمرة لأجهزة الرقابية المخولة بذلك، كما أكد أغلبية إطارات الإدارات العمومية على العبارة التي تكتسي الأهمية النسبية الثانية وهي شفافية ووضوح نظام الحوافز.

وقد سجلت نوعية الحوافز العنصر الأقل أهمية في بعد الحوافز، ولعل سبب ذلك هو وضوح اللوائح التي تحدد بدقة الحوافز المادية في حين الحوافز المعنوية تخضع للسلطة التقديرية للمسؤولين والتي تتسم بمستوى منخفض في الإدارة العمومية.

ج-القيادة:

من الجدول رقم (11) نلاحظ بالنسبة للبعد الثالث أن المتوسطات الحسابية تراوحت بين (3,3429 و 3,6000) بانحرافات معيارية بين (1,12159 و 1,23853) بدرجة تقدير بين متوسط و مرتفع، أما المتوسط العام للبعد ككل فقد بلغ (3,3321) وانحراف معياري (0,84883) بدرجة تقدير متوسط، حيث أن العبارة رقم 10 في الترتيب الأول بمتوسط حسابي (3,6000) وانحراف معياري (1,12159) بتقدير مرتفع، ثم تليها العبارة رقم 12 في الترتيب الثاني بمتوسط حسابي (3,3429) و انحراف معياري (1,12785) بتقدير متوسط، ثم تليها العبارة رقم 13 في الترتيب الثالث بمتوسط حسابي (3,2571) وانحراف معياري (1,12528) بتقدير متوسط، و في آخر الترتيب العبارة رقم 11 بمتوسط حسابي (3,1286) وانحراف معياري (1,23853) بتقدير متوسط، وعليه يمكن القول أن آراء المبحوثين في البعث الثالث اتجهت الى "محايد وموافق".

يؤكد إطارات الإدارات العمومية على أن أهم عنصر يجب أن تتميز به القيادة، هي مساعدة الأفراد على حسن أداء عملهم وعلى التطور والتقدم في الوظائف، كما أكدو على أن أخذ الظروف الشخصية بعين الاعتبار يكتسي أهمية خاصة.

وقد شكل عنصر العدالة والمساواة الأهمية النسبية الأقل لعنصر القيادة، ولعل سبب ذلك هو عدم وضوح التعليمات واللوائح التي تحدد حقوق الموظف وإمكانيات الطعن وشكاوى في القرارات التي تخصه لدى اللجان وهيئات المخولة بذلك، وكذا بعض الممارسات البيروقراطية التي تتسم بالذاتية وعنصر الولاء وليس الكفاءة والمساواة في التعامل مع المرؤوسين.

د-التكنولوجيا:

من الجدول رقم (11) نلاحظ بالنسبة للبعد الرابع أن المتوسطات الحسابية تراوحت بين (3,3000 و 3,9000) بانحرافات معيارية بين (0,80127 و 1,12095) بدرجة تقدير بين متوسط ومرتفع، أما المتوسط العام للبعد ككل فقد بلغ (3,6686) و انحراف معياري (0,70517) بدرجة تقدير مرتفع، حيث أن العبارة رقم 15 في الترتيب الأول بمتوسط حسابي (3,9000) وانحراف معياري (0,80127) وتقدير مرتفع، ثم تليها العبارة رقم 17 في الترتيب الثاني بمتوسط حسابي (3,8143) وانحراف معياري (0,96748) بتقدير مرتفع، ثم تليها العبارة رقم 16 في الترتيب الثالث بمتوسط حسابي (3.8143) وانحراف معياري (1,02565) بتقدير مرتفع، ثم تليها العبارة رقم 14 في الترتيب الرابع بمتوسط حسابي (3,5143) وانحراف معياري (1,00351) بتقدير مرتفع، و في آخر الترتيب تأتي العبارة رقم 18 بمتوسط حسابي (3,3000) وانحراف معياري (1,12095) بتقدير متوسط، وعليه يمكن القول أن آراء المبحوثين في البعد الرابع اتجهت الى " محايد و موافق " .

أكد إطارات الإدارات العمومية على أن اهم عنصر لبعد التكنولوجيا هو سهولة استخدامها وشمولها الأهمية لأغلبية المهام الموكلة إليهم، ويمكن تفسير ذلك بسعي الحكومة المتواصل لرقمنه القطاعات العمومية لإكسابها كفاءة وفعالية تسمح لها بتنفيذ البرامج الحكومية، وكذا للانخراط في الاقتصاديات والمؤسسات العالمية. في حين شكل تطوير التكنولوجيا أقل أهمية ويرجع ذلك الى طبيعة مهامهم الإدارية.

ذ-الاتصال بين العاملين:

من الجدول رقم (11) نلاحظ بالنسبة للبعد الخامس أن المتوسطات الحسابية بين (3,4143 و 3,5286) بانحرافات معيارية بين (0,95889 و 1,18558) بدرجة تقدير بين متوسط ومرتفع ، أما المتوسط العام ككل فقد بلغ (3,4571) وانحراف معياري (0,86075) وبدرجة تقدير مرتفع، حيث أن العبارة رقم 19 في الترتيب الأول بمتوسط حسابي (3,5286) وانحراف معياري (0,95889) وتقدير مرتفع، ثم تليها العبارة رقم 22 في الترتيب الثاني بمتوسط حسابي (3,4714) وانحراف معياري (1,07301) بتقدير مرتفع، ثم تليها العبارة رقم 20 في الترتيب الثالث بمتوسط حسابي(3,4143) وانحراف معياري (1,17329) بتقدير مرتفع، وفي آخر الترتيب تأتي العبارة رقم 21 في الترتيب الرابع بمتوسط حسابي (3,4143) وانحراف معياري (1,18558) بتقدير متوسط. وعليه يمكن القول إن آراء المبحوثين في البعد الأول اتجهت الى " محايد و موافق " .

يؤكد إطارات الإدارات العمومية على أن أهم عنصر لبعده الاتصال والذي يكتسي الأهمية النسبية هو الاتصالات داخل الإدارة بشتى اتجاهاتها(صاعدة-نازلة-أفقية) وكذا استخدامها الوسائل الحديثة في الإتصال بين الأفراد، وهو ما يفسر اعتمادها على الوسائل الحديثة والمتنوعة التي من شأنها أن تساهم في نشر المعارف والخبرات بين العاملين في مختلف المستويات التنظيمية، بشكل يحقق أهداف الإدارة المعنية. كما سجلت سهولة ومرونة الاتصالات العنصر الأقل أهمية في بعد الإتصال، وهو ما يفسر على أن هناك رضا متوسط على نمط الإتصال بالإدارات العمومية محل الدراسة.

المطلب الثالث: تحليل محور التشارك المعرفي

سنحاول التطرق في هذا المطلب الى تحليل المحور الثاني وهو التشارك المعرفي، وقد قمنا بحساب المتوسط والانحراف المعياري لكل عبارة من عبارات المحور الثاني بهدف معرفة اتجاه إجابات أفراد العينة على مختلف عبارات القياس الواردة في هذا المحور ويظهر الجدول رقم (12) تلك النتائج كما يلي:

جدول رقم (12): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة البحث يعبر عن عبارات محور التشارك المعرفي.

الرقم	محور التشارك المعرفي	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه	ترتيب العبارات
1	التكرار	1	2	1	46	20	4,1714	0,72174	مرتفع	4
	النسبة	1,4%	2,9%	1,4%	65,7%	28,6%				
2	التكرار	4	13	7	36	10	3,5000	1,12611	مرتفع	9
	النسبة	5,7%	18,6%	10%	51,4%	14,3%				

الفصل الثالث.....دراسة ميدانية لأثر المناخ التنظيمي في التشارك المعرفي لدى عينة من الإدارات العمومية

8	مرتفع	0,95054	3,6286	6	46	7	8	3	التكرار	يتم تشارك المعرفة بين الأفراد من خلال الاجتماعات والنشاطات المباشرة وفرق العمل.	3
				8,6%	65,7%	10%	11,4%	4,3%	النسبة		
10	متوسط	1,14389	3,2857	7	31	13	13	6	التكرار	أُسجل المعلومات والخبرات التي اكتسبها على سجلات وقواعد بيانات المؤسسة حتى يستفيد منها الآخرون.	4
				10%	44,3%	18,6%	18,6%	8,6%	النسبة		
1	مرتفع جدا	0,70491	4,2857	27	38	4	0	1	التكرار	أشعر بالسعادة عند تبادل الخبرات والمعارف الفردية مع زملائي في العمل.	5
				38,6%	54,3%	5,7%	0%	1,4%	النسبة		
6	مرتفع	0,84687	3,9143	12	48	4	4	2	التكرار	يستفيد زملائي من سلوكياتي في تطوير معارفهم.	6
				17,1%	68,6%	5,7%	5,7%	2,9%	النسبة		
5	مرتفع	0,85077	4,0286	17	45	3	3	2	التكرار	كلما منحت معلومة لزملائي كلما استفدت من معلومات أخرى تطور مهاراتي.	7
				24,3%	64,3%	4,3%	4,3%	2,9%	النسبة		
7	مرتفع	1,02555	3,8571	17	38	6	6	3	التكرار	تشاركي المعرفة مع زملائي لا يهدد مكاني في الإدارة التي أشتغل فيها.	8
				24,3%	54,3%	8,6%	8,6%	4,3%	النسبة		
3	مرتفع جدا	0,89443	4,2000	29	32	4	4	1	التكرار	تشاركي المعرفة مع زملائي يزيد من ثقتي في نفسي.	9
				41,4%	45,7%	5,7%	5,7%	1,4%	النسبة		
2	مرتفع جدا	0,99907	4,2429	34	27	4	2	3	التكرار	أشعر بالثقة والفخر عندما تدون وتوثق	10

				48,6%	38,6%	5,7%	2,9%	4,3%	النسبة	أفكاري ليستفيد منها الأخرون.
--	--	--	--	-------	-------	------	------	------	--------	---------------------------------

(المصدر : من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج برنامج Spss.v26)

أولا/تحليل الحور الثاني: التشارك المعرفي لعينة من المؤسسات العمومية

من الجدول رقم (12) نلاحظ أن المتوسطات الحسابية بين (3,2857 و4,2857) بانحرافات معيارية بين (0,70491 و1,14389) بدرجة تقدير بين متوسط ومرتفع جدا، أما المتوسط العام ككل فقد بلغ (3,9114) وانحراف معياري (0,53285) وبدرجة تقدير مرتفع، حيث أن العبارة رقم 5 في الترتيب الأول بمتوسط حسابي (4,2857) وانحراف معياري (0,70491) وتقدير مرتفع جدا، ثم تليها العبارة رقم 10 في الترتيب الثاني بمتوسط حسابي (4,2429) وانحراف معياري (0,99907) بتقدير مرتفع جدا، ثم تليها العبارة رقم 9 في الترتيب الثالث بمتوسط حسابي (4,2000) وانحراف معياري (0,89443) بتقدير مرتفع جدا ، ثم تليها العبارة رقم 1 في الترتيب الرابع بمتوسط حسابي(4,1714) وانحراف معياري (0,72174) بتقدير مرتفع، ثم تليها العبارة رقم 7 في الترتيب الخامس بمتوسط حسابي(4,0286) وانحراف معياري (0,85077) بتقدير مرتفع، ثم تليها العبارة رقم 6 في الترتيب السادس بمتوسط حسابي(3,9143) وانحراف معياري (0,84687) بتقدير مرتفع، ثم تليها العبارة رقم 8 في الترتيب السابع بمتوسط حسابي(3,8571) وانحراف معياري (1,02555) بتقدير مرتفع، ثم تليها العبارة رقم 3 في الترتيب الثامن بمتوسط حسابي(3,6286) وانحراف معياري (0,95054) بتقدير مرتفع، ثم تليها العبارة رقم 2 في الترتيب التاسع بمتوسط حسابي(3,5000) وانحراف معياري (1,12611) بتقدير مرتفع، وفي آخر الترتيب تأتي العبارة رقم 4 في الترتيب العاشر بمتوسط حسابي (3,2857) وانحراف معياري (1,14389) بتقدير متوسط. وعليه يمكن القول إن آراء المبحوثين في محور التشارك المعرفي اتجهت الى " محايد و موافق و موافق بشدة".

يؤكد إطارات الإدارات العمومية المعنية بالدراسة على أن أهم عنصر لمحور التشارك المعرفي والذي يكتسي الأهمية النسبية هي الشعور بالسعادة عند تبادل الخبرات والمعارف الفردية مع زملائهم في العمل وكذا الشعور بالثقة والفخر عندما تدون وتوثق أفكارهم ليستفيد منها الآخرون، وهذا يدل على روح التعاون بين الأفراد وطبيعة العلاقات الصحية بينهم كما يدل على روح التعاون السائدة بينهم، الا أنهم لا يرون أهمية كافية لتسجيل المعلومات و الخبرات التي يكتسبونها على سجلات و قواعد البيانات المؤسسة وهو ما يعيق تحويل المعارف الضمنية الى معارف صريحة.

ثانيا/عرض وتحليل نتائج المناخ التنظيمي والتشارك المعرفي

الجدول الموالي بين اتجاهات الباحثين حول المتغير المستقل (المناخ التنظيمي) والمتغير التابع (التشارك المعرفي):

الجدول رقم (13): اتجاهات استجابات الباحثين حول المتغيرين

المتغير	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى القبول
المناخ التنظيمي (المتغير المستقل)	3,2630	0,57573	متوسط
التشارك المعرفي (المتغير التابع)	3,9114	0,53285	مرتفع

(المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج Spss)

من خلال عرض ما سبق من اتجاهات الباحثين حول المناخ التنظيمي والتشارك المعرفي، وبملاحظة الجدول أعلاه نجد أن هناك مستوى متوسط ومرتفع لدى العاملين الإدارات العمومية -بسكرة-، وهو ما يبينه اتجاه "محايد وموافق" حول المتغيرين والمترجم بالمتوسط الحسابي (3,2630) (3,9114) وانحراف معياري (0,57573) (0,53285).

المبحث الرابع: اختبار الفرضيات

بعد تحليل إجابات الموظفين حول متغيري المناخ التنظيمي بمختلف أبعاده والتشارك المعرفي. سنعمل في هذا المبحث على اختبار فرضيات الدراسة.

المطلب الأول: تحليل الارتباط بين متغيرات الدراسة

يظهر الجدول رقم (14)، معاملات الارتباط بين المناخ التنظيمي بأبعاده المعتمدة في دراستنا، والتشارك في المعرفة. حيث اعتمادنا على معامل الارتباط (Pearson) لدراسة العلاقة الارتباطية بين المتغيرات.

الجدول رقم (14): معاملات الارتباط بين أبعاد المناخ التنظيمي والتشارك المعرفي

أبعاد المناخ التنظيمي	الارتباط مع التشارك المعرفي
بعد الهيكل التنظيمي	0,239*
بعد الحوافز	0,259*
بعد القيادة	0,342**
بعد التكنولوجيا	0,228

0,354**	بعد الاتصالات بين العاملين
0,385**	الارتباط مع المناخ التنظيمي

**الارتباط عند مستوى 0,01

*الارتباط عند مستوى 0,05

(المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج Spss)

يتضح من الجدول رقم (14) أن هناك علاقة ارتباط طردية ضعيفة و ذات دلالة معنوية عند مستوى $(\alpha=0,01)$ بين المناخ التنظيمي والتشارك المعرفي بلغت (**0,385)، وهذا يؤكد أن المناخ التنظيمي في الإدارات العمومية يساعد في زيادة مستوى التشارك المعرفي لكن بمستوى منخفض نسبيا وهي نتيجة منطقية الى حد بعيد بالنظر الى النمط البيروقراطي التقليدي الذي لا يزال يميز الإدارة العمومية، بالإضافة الى ذلك فان:

1. هناك علاقة ارتباط طردية بين بعد الهيكل التنظيمي والتشارك المعرفي أين بلغ معامل الارتباط (**0,239) لكنها ضعيفة جدا نسبيا عند مستوى دلالة $(\alpha=0,05)$ ، وذلك نظرا الى طبيعة النظام الإداري الذي لازال يتم بطرق التقليدية.

2. هناك علاقة ارتباط طردية بين بعد الحوافز والتشارك المعرفي أين بلغ معامل الارتباط (**0,259) لكنها ضعيفة جدا نسبيا عند مستوى دلالة $(\alpha=0,05)$ ، ولعل سبب ذلك ضيق هامش الحوافز المادية في الإدارات العمومية وضعف الاعتمادات المالية المخصصة لهذا الجانب.

3. هناك علاقة ارتباط طردية بين بعد القيادة والتشارك المعرفي أين بلغ معامل الارتباط (**0,342) لكنها ضعيفة نسبيا عند مستوى دلالة $(\alpha=0,01)$ ، نظرا لسمات الإدارة العمومية التي تعتمد الأوتوقراطية في اتخاذ القرار والالتزام باللوائح والقوانين التنظيمية.

4. بالنظر الى النتائج الإحصائية التي قدمها برنامج Spss نجد بأنه لا توجد علاقة ارتباط تماما بين بعد التكنولوجيا وعملية التشارك المعرفي في الإدارات العمومية بدليل عدم وجود دلالة إحصائية وهذا راجع بالدرجة الأولى الى عدم تطوير طرق ووسائل والأدوات والإجراءات الإدارية من خلال عدم تبني التكنولوجيا الحديثة أي أن هذه الإدارات لازالت تتميز بأنماط تقليدية في القيام بأعمالها الإدارية.

5. هناك علاقة طردية بين بعد الاتصالات بين العاملين والتشارك المعرفي أين بلغ معامل الارتباط (**0,354) لكنها ضعيفة نسبيا عند مستوى دلالة $(\alpha=0,01)$ ، أي أن نمط الاتصال لا يؤثر بدرجة

كبيرة على تشارك المعرفي بالرغم من أن الاتصالات تتم في جميع الاتجاهات و بالرغم من الجهود المبذولة في هذه الإدارات لتبني التكنولوجيا الحديثة في الاتصالات (اليميل، البريد الالكتروني....الخ) التي ساهمت حسب رأي المستجوبين في سرعة ووصول المعلومة لكن أثرها لازال ضعيف على مرونة المعلومة و ملائمتها وهذا ما يعطل التشارك المعرفي عبر القنوات الرسمية ، ولعل سبب ذلك هو الالتزام الحرفي بالتعليمات واللوائح التنظيمية المنظمة لسير هذه الإدارات وكذلك لاعتبارات أخرى تتعلق بثقافة المنظمة.

المطلب الثاني: اختبار الفرضية الرئيسية

➤ أولاً: التأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضيات

إن اختبار دور المناخ التنظيمي في تعزيز التشارك المعرفي لدى الموظفين الادارات العمومية يتطلب منا أولاً التأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضيات. ونتائج هذا الاختبار موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (15): نتائج تحليل التباين للانحدار

النموذج	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسطات المربعات	قيمة (F)	مستوى المعنوية
الانحدار	2,897	1	2,897	11,799	0,001
الخطأ	16,694	68	0,246	-	-
المجموع	19,591	69	-	-	-

(المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج Spss)

من خلال الجدول رقم (15) يتبين صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة (11,799) لقيمة احتمالية (α=0,001) وهي اقل من مستوى دلالة (α=0,05). وبذلك يمكن اختبار الفرضية الرئيسية والفرضيات الفرعية.

➤ اختبار الفرضية الرئيسية

بناء على ثبات صلاحية النموذج يمكننا اختبار الفرضية الرئيسية:

H0 : لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية للمناخ التنظيمي بأبعاده على تعزيز التشارك المعرفي بالإدارات محل الدراسة عند مستوى دلالة ($\alpha=0,05$)

H1 : يوجد دور ذو دلالة إحصائية للمناخ التنظيمي بأبعاده على تعزيز التشارك المعرفي بالإدارات محل الدراسة عند مستوى دلالة ($\alpha=0,05$)

تم استخدام نتائج تحليل تباين الانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار هذه الفرضية والجدول رقم (16) يوضح ذلك.

الجدول رقم (16): نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لاختبار الفرضية الرئيسية.

المتغير المستقل	B	الخطأ المعياري	Beta	(T) المحسوبة	مستوى الدلالة	(F) المحسوبة	معامل الارتباط (R)	معامل التحديد (R^2)
الثابت	2,750	0,343		8,013	0.000			
المناخ التنظيمي	0,356	0,104	0,385	3,435	0,001	11,799	0,385	0,148

(المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج ال Spss)

من خلال نتائج الجدول المبينة في الجدول رقم (16) نستنتج أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha=0,05$) للمناخ التنظيمي في تعزيز التشارك المعرفي بالإدارات العمومية محل الدراسة، وهذا ما بينته قيمة T المحسوبة البالغة (3,435)، وأيضاً قيمة F البالغة (11,799)، بمستوى دلالة (0,001) وهو أقل من (0,05)، ومنه قيمة كل من (T) و (F) الدالتان عند مستوى دلالة ($\alpha=0,05$)، إضافة الى العلاقة الارتباطية الموجبة والضعيفة بين المتغيرين بقيمة (0,385). حيث بلغت قيمة معامل التحديد (0,148) وهذا يعني أن (14,8%) من التغيرات الحاصلة في التشارك المعرفي لدى الموظفين يفسرها المناخ التنظيمي وهي قيمة تفسيرية ضعيفة، ويعود الباقي الى متغيرات عشوائية لا يمكن السيطرة عليها أو أنها غير داخلية في نموذج الانحدار أصلاً.

وعليه نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على أن هناك دور ذو دلالة إحصائية للمناخ التنظيمي في تعزيز التشارك المعرفي في الإدارات العمومية.

ويمكن تمثيل أثر المناخ التنظيمي في تعزيز التشارك المعرفي من خلال معادلة الانحدار ($Y=a+bX$) التالية:

Y: المتغير التابع (التشارك المعرفي)

a: مقطع خط الانحدار.

b: ميل خط الانحدار.

X: المتغير المستقل (المناخ التنظيمي)

بالتعويض في المعادلة السابقة نجد (التشارك المعرفي=2,750+0,356 المناخ التنظيمي)

المطلب الثالث: اختبار الفرضيات الفرعية

➤ أولاً: الفرضية الفرعية الأولى (الهيكال التنظيمي-التشارك المعرفي)

بناء على ثبات صلاحية النموذج يمكننا اختبار الفرضية الرئيسية:

H0 : لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية للهيكال التنظيمي على تعزيز التشارك المعرفي بالإدارات العمومية محل

الدراسة عند مستوى دلالة ($\alpha=0,05$)

H1 : يوجد دور ذو دلالة إحصائية للهيكال التنظيمي على تعزيز التشارك المعرفي بالإدارات العمومية محل الدراسة

عند مستوى دلالة ($\alpha=0,05$)

وقد كانت أهم نتائج تحليل الانحدار البسيط بين المتغير المستقل (الهيكال التنظيمي) والمتغير التابع

(التشارك المعرفي) موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (17): تحليل نتائج الانحدار الخطي البسيط لاختبار الفرضية الفرعية الأولى

المتغير المستقل	B	الخطأ المعياري	Beta	(T) المحسوبة	مستوى الدلالة	(F) المحسوبة	معامل الارتباط (R)	معامل التحديد (R^2)
الثابت	3,312	0,302		10,985	0,000			
الهيكال التنظيمي	0,182	0,089	0,239	2,031	0,046	4,123	0,239	0,057

(المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج ال Spss)

من خلال نتائج الجدول المبينة في الجدول رقم (17) نستنتج أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha=0,05$) للهيكل التنظيمي في تعزيز التشارك المعرفي بالإدارات العمومية محل الدراسة، وهذا ما بينته قيمة T المحسوبة البالغة (2,031)، وأيضا قيمة F البالغة (4,123)، بمستوى دلالة (0,046) وهو أقل من (0,05)، ومنه قيمة كل من (T) و (F) الدالتان عند مستوى دلالة ($\alpha=0,05$)، إضافة الى العلاقة الارتباطية الموجبة والضعيفة جدا بين المتغيرين بقيمة (0,239). في حين بلغت قيمة معامل التحديد (0,057) وهذا يعني أن (7,5%) من التغيرات الحاصلة في التشارك المعرفي لدى الموظفين يفسرها الهيكل التنظيمي وهي قيمة تفسيرية ضعيفة، ويعود الباقي الى متغيرات عشوائية لا يمكن السيطرة عليها أو أنها غير داخلية في نموذج الانحدار أصلا. وعليه نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على أن هناك دور ذو دلالة إحصائية للهيكل التنظيمي في تعزيز التشارك المعرفي في الإدارات العمومية.

ويمكن تمثيل أثر الهيكل التنظيمي في تعزيز التشارك المعرفي من خلال معادلة الانحدار ($Y=a+bX$) التالية:

Y: المتغير التابع (التشارك المعرفي)

a: مقطع خط الإنحدار.

b: ميل خط الإنحدار.

X: المتغير المستقل (الهيكل التنظيمي)

بالتعويض في المعادلة السابقة نجد (التشارك المعرفي = $0,182+3,31$ الهيكل التنظيمي)

➤ ثانيا: الفرضية الفرعية الثانية (الحوافز-التشارك المعرفي)

بناء على ثبات صلاحية النموذج يمكننا اختبار الفرضية الفرعية:

H0 : لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية للحوافز على تعزيز التشارك المعرفي بالإدارات العمومية محل الدراسة عند

مستوى دلالة ($\alpha=0,05$)

H1 : يوجد دور ذو دلالة إحصائية للحوافز على تعزيز التشارك المعرفي بالإدارات العمومية محل الدراسة عند

مستوى دلالة ($\alpha=0,05$)

وقد كانت أهم نتائج تحليل الانحدار البسيط بين المتغير المستقل (الحوافز) والمتغير التابع (التشارك المعرفي) موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (18): تحليل نتائج الانحدار الخطي البسيط لاختبار الفرضية الفرعية الثانية

المتغير المستقل	B	الخطأ المعياري	Beta	(T) المحسوبة	مستوى الدلالة (F) المحسوبة	معامل الارتباط (R)	معامل التحديد (R ²)
الثابت	3,453	0,217		15,921	0,000		
الحوافز	0,175	0,079	0,259	2,208	0,031	0,259	0,067

(المصدر: من إعداد الطابيتين بالاعتماد مخرجات برنامج ال Spss)

من خلال نتائج الجدول المبينة في الجدول رقم (18) نستنتج أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha=0,05$) للحوافز في تعزيز التشارك المعرفي بالإدارات العمومية محل الدراسة، وهذا ما بينته قيمة T المحسوبة البالغة (2,208)، وأيضاً قيمة F البالغة (4,876)، بمستوى دلالة (0,031) وهو أقل من (0,05)، ومنه قيمة كل من (T) و (F) الدالتان عند مستوى دلالة ($\alpha=0,05$)، إضافة إلى العلاقة الارتباطية الموجبة والضعيفة بين المتغيرين بقيمة (0,259). في حين بلغت قيمة معامل التحديد (0,067) وهذا يعني أن (6,7%) من التغيرات الحاصلة في التشارك المعرفي لدي الموظفين تفسرها الحوافز وهي قيمة تفسيرية ضعيفة، ويعود الباقي إلى متغيرات عشوائية لا يمكن السيطرة عليها أو أنها غير داخلية في نموذج الانحدار أصلاً. وعليه نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على أن هناك دور ذو دلالة إحصائية للحوافز في تعزيز التشارك المعرفي في الإدارات العمومية.

ويمكن تمثيل أثر الحوافز في تعزيز التشارك المعرفي من خلال معادلة الانحدار ($Y=a+bX$) التالية:

Y: المتغير التابع (التشارك المعرفي)

a: مقطع خط الانحدار.

b: ميل خط الانحدار.

X: المتغير المستقل (الحوافز)

بالتعويض في المعادلة السابقة نجد (التشارك المعرفي=3,453+0,175 الحوافز)

➤ ثالثا: الفرضية الفرعية الثالثة (القيادة-التشارك المعرفي)

بناء على ثبات صلاحية النموذج يمكننا اختبار الفرضية الفرعية:

H0 : لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية للقيادة على تعزيز التشارك المعرفي بالإدارات العمومية محل الدراسة عند مستوى دلالة ($\alpha=0,05$)

H1 : يوجد دور ذو دلالة إحصائية للقيادة على تعزيز التشارك المعرفي بالإدارات العمومية محل الدراسة عند مستوى دلالة ($\alpha=0,05$)

وقد كانت أهم نتائج تحليل الانحدار البسيط بين المتغير المستقل (القيادة) والمتغير التابع (التشارك المعرفي) موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (19): تحليل نتائج الانحدار الخطي البسيط لاختبار الفرضية الفرعية الثالثة

المتغير المستقل	B	الخطأ المعياري	Beta	(T) المحسوبة	مستوى دلالة (F) المحسوبة	معامل الارتباط (R)	معامل التحديد (R^2)
الثابت	3,197	0,246		13,001	0,000		
القيادة	0,214	0,072	0,342	2,997	0,004	0,342	0,117

(المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد مخرجات برنامج ال Spss)

من خلال نتائج الجدول المبينة في الجدول رقم (19) نستنتج أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha=0,05$) للقيادة في تعزيز التشارك المعرفي بالإدارات العمومية محل الدراسة، وهذا ما بينته قيمة T المحسوبة البالغة (2,997)، و أيضا قيمة F البالغة (8,980)، بمستوى دلالة (0,004) وهو أقل من (0,05)، ومنه قيمة كل من (T) و (F) الدالتان عند مستوى دلالة ($\alpha=0,05$)، إضافة الى العلاقة الإرتباطية الموجبة والضعيفة بين المتغيرين بقيمة (0,342). حيث بلغت قيمة معامل التحديد (0,117) وهذا يعني أن (11,7%) من التغيرات

الحاصلة في التشارك المعرفي لدي الموظفين تفسرها القيادة وهي قيمة تفسيرية ضعيفة، ويعود الباقي الى متغيرات عشوائية لا يمكن السيطرة عليها أو أنها غير داخلية في نموذج الانحدار أصلا.

وعليه نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على أن هناك دور ذو دلالة إحصائية للقيادة في تعزيز التشارك المعرفي في الإدارات العمومية.

ويمكن تمثيل أثر القيادة في تعزيز التشارك المعرفي من خلال معادلة الانحدار ($Y=a+bX$) التالية:

Y : المتغير التابع (التشارك المعرفي)

a : مقطع خط الانحدار.

b : ميل خط الانحدار.

X : المتغير المستقل (القيادة)

بالتعويض في المعادلة السابقة نجد (التشارك المعرفي = 3,197 + 0,214 القيادة)

➤ رابعا: الفرضية الفرعية الرابعة (التكنولوجيا-التشارك المعرفي)

بناء على ثبات صلاحية النموذج يمكننا اختبار الفرضية الرئيسية:

H0 : لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية لتكنولوجيا على تعزيز التشارك المعرفي بالإدارات العمومية محل الدراسة عند مستوى دلالة ($\alpha=0,05$)

H1 : يوجد دور ذو دلالة إحصائية لتكنولوجيا على تعزيز التشارك المعرفي بالإدارات العمومية محل الدراسة عند مستوى دلالة ($\alpha=0,05$)

وقد كانت أهم نتائج تحليل الانحدار البسيط بين المتغير المستقل (التكنولوجيا) والمتغير التابع (التشارك المعرفي) موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (20): تحليل نتائج الانحدار الخطي البسيط لاختبار الفرضية الفرعية الرابعة

المتغير المستقل	B	الخطأ المعياري	Beta	(T) المحسوبة	مستوى الدلالة	(F) المحسوبة	معامل الارتباط (R)	معامل التحديد (R ²)
الثابت	3,280	0,333		9,843	0,000			
التكنولوجيا	0,172	0,089	0,228	1,929	0,058	3,721	0,228	0,052

(المصدر: من إعداد الطابئين بالاعتماد مخرجات برنامج ال Spss)

من خلال نتائج الجدول المبينة في الجدول رقم (20) نستنتج أنه لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha=0,05$) للتكنولوجيا في تعزيز التشارك المعرفي بالإدارات العمومية محل الدراسة، وهذا ما بينته قيمة T المحسوبة البالغة (1,929)، وأيضا قيمة F البالغة (3,721)، بمستوى دلالة (0,058) وهو أكبر من (0,05)، ومنه لا توجد علاقة الارتباطية بين المتغيرين.

وعليه نرفض الفرضية البديلة ونقبل الفرضية الصفرية التي تنص على أنه لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتكنولوجيا في تعزيز التشارك المعرفي في الإدارات العمومية.

➤ خامسا: الفرضية الفرعية الخامسة (الاتصالات بين العاملين-التشارك المعرفي)

بناء على ثبات صلاحية النموذج يمكننا اختبار الفرضية الرئيسية:

H0 : لا يوجد دور ذو دلالة إحصائية للاتصال بين العاملين على تعزيز التشارك المعرفي بالإدارات العمومية محل الدراسة عند مستوى دلالة ($\alpha=0,05$)

H1 : يوجد دور ذو دلالة إحصائية للاتصال بين العاملين على تعزيز التشارك المعرفي بالإدارات العمومية محل الدراسة عند مستوى دلالة ($\alpha=0,05$)

وقد كانت أهم نتائج تحليل الانحدار البسيط بين المتغير المستقل (الاتصالات بين العاملين) والمتغير التابع (التشارك المعرفي) موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (21): تحليل نتائج الانحدار الخطي البسيط لاختبار الفرضية الفرعية الخامسة

المتغير المستقل	B	الخطأ المعياري	Beta	(T) المحسوبة	مستوى الدلالة	(F) المحسوبة	معامل الارتباط (R)	معامل التحديد (R ²)
الثابت	3,153	0,250		12,613	0.000			
الاتصالات بين العاملين	0,219	0,070	0,354	3,123	0,003	9,755	0,354	0,125

(المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج الSpss)

من خلال نتائج الجدول المبينة في الجدول رقم (21) نستنتج أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha=0,05$) للاتصالات بين العاملين في تعزيز التشارك المعرفي بالإدارات العمومية محل الدراسة، وهذا ما بينته قيمة T المحسوبة البالغة (3,123)، وأيضاً قيمة F البالغة (9,755)، بمستوى دلالة (0,058) وهو يساوي (0,05)، زمنه قيمة كل من (T) و (F) الدالتان عند مستوى دلالة ($\alpha=0,05$)، إضافة إلى العلاقة الارتباطية الموجبة والضعيفة بين المتغيرين بقيمة (0,354). في حين بلغت قيمة معامل التحديد (0,125) وهذا يعني أن (12,5%) من التغيرات الحاصلة في التشارك المعرفي لدى الموظفين تفسرها الاتصالات بين العاملين وهي قيمة تفسيرية ضعيفة، ويعود الباقي إلى متغيرات عشوائية لا يمكن السيطرة عليها أو أنها غير داخلية في نموذج الانحدار أصلاً.

وعليه نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على أن هناك دور ذو دلالة إحصائية للاتصالات بين العاملين في تعزيز التشارك المعرفي في الإدارات العمومية.

ويمكن تمثيل أثر الاتصالات بين العاملين في تعزيز التشارك المعرفي من خلال معادلة الانحدار ($Y=a+bX$) التالية:

Y: المتغير التابع (التشارك المعرفي)

a: مقطع خط الانحدار.

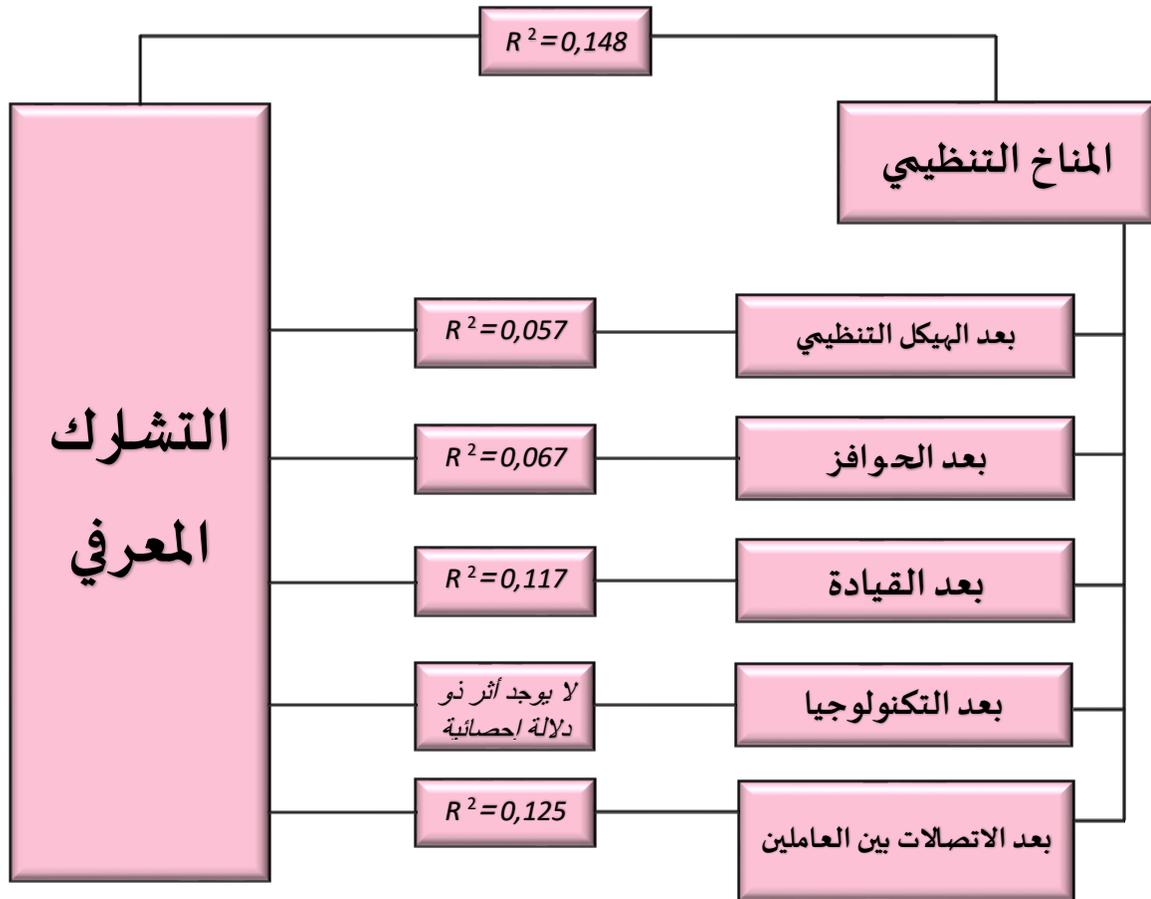
b: ميل خط الانحدار.

X: المتغير المستقل (الاتصالات بين العاملين)

بالتعويض في المعادلة السابقة نجد (التشارك المعرفي=3,153+0,219الاتصالات بين العاملين)

ويمكن تلخيص نتائج اختبار فرضيات الدراسة في الشكل التالي:

الشكل رقم(17): ملخص نتائج اختبار الفرضيات



المصدر: من إعداد الطالبتين

خلاصة الفصل:

لقد تم في هذا الفصل تحديد الإطار التطبيقي للدراسة، حيث تم أولاً التعريف بالإدارات العمومية والأسلاك المشتركة إضافة إلى التطرق لمفهوم الجماعات المحلية. ثم ناولنا الإطار المنهجي للدراسة أين تعرفنا على مجتمع وعينة الدراسة حيث اعتمدنا على العينة القصدية، ثم استعرضنا أهم الأدوات التي اعتمدنا عليها في جمع البيانات والتي تمثلت أساساً في الاستبيان. حيث اخترنا صدقه وثباته بمجموعة من المؤشرات. كما قمنا بتحليل الاستبيانات بمختلف الأساليب الإحصائية كالمتوسط الحسابي، الانحراف المعياري التكرارات والنسب المئوية لمعرفة توجهات الباحثين حول عبارات كل متغير من متغيرات الدراسة. وفي الأخير عمدنا إلى اختبار الفرضيات التي تمت صياغتها في بداية الدراسة.

وتوصلنا إلى مجموعة من النتائج والتي أكدت على وجود مناخ تنظيمي إيجابي من وجهة نظر الموظفين الإدارات العمومية ووجود تشارك معرفي منخفض نوعاً ما بينهم، بالإضافة إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية لكل من (الهيكل التنظيمي، القيادة، الحوافز، الاتصالات بين العاملين) على التشارك المعرفي، في حين لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتكنولوجيا على التشارك المعرفي.



خاتمة عامة

خاتمة عامة:

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

وهدفت هذه الدراسة الى لقاء الضوء على المناخ التنظيمي السائد في لعينة من الإدارات العمومية واستكشاف مدى تأثيره على التشارك المعرفي بالنسبة للموظفين بالإدارات، وبناءا على الإطارين النظري والتطبيقي توصلت الى عدة نتائج نوجزها كالاتي:

أولا/نتائج الدراسة:

من خلال الدراسة النظرية والتطبيقية التي تمحورت حول تأثير المناخ التنظيمي على التشارك المعرفي تم التوصل إلى مجموعة من النتائج

1) النتائج النظرية:

تم التوصل في الجانب النظري الى النتائج التالية:

- يعبر مفهوم المناخ التنظيمي بأنه "المناخ الذي يعبر عن شخصية المنظمة أو المؤسسة، ويشير الى الظروف الداخلية والخارجية كافة، التي تحيط بالموظف أو العامل أثناء عمله، والتي تؤثر في سلوكه، وتشكل اتجاهاته نحو عمله ونحو المنظمة أو المؤسسة نفسها، كما تحدد مستوى رضاه ومستوى أدائه وتهيئ الفرصة للعاملين لتطبيق عمليات إدارة المعرفة (تشخيص واكتساب، توليد، خزنها والاحتفاظ بها، توزيع، شراكة، وتطبيق المعرفة)".
- يتصف المناخ التنظيمي حسب الباحثين لعدة أنواع أهمها: المفتوح، المستقل، المراقب أو الموجه، العائلي، الأبوي، المغلق.
- يؤثر في فعالية المناخ التنظيمي نوعين من العوامل من بينها العوامل الداعمة، والعوامل المعيقة لظهور المناخ الإيجابي.

- هناك عدة عوامل تؤثر في المناخ التنظيمي من بينها الهيكل التنظيمي، ظروف العمل، الموارد المائية والاقتصادية المتاحة، المخاطرة، قدرات الفرد إضافة الى كل من الثقة والدعم والدفء والمودة.
- وتتمثل أهم أبعاد وعناصر المناخ التنظيمي في الهيكل التنظيمي، نمط القيادة، الحوافز، التكنولوجيا، نمط الإتصال، العلاقة بين العاملين.
- تتمثل أهم عوامل تحسين المناخ التنظيمي في الاهتمام بالهيكل التنظيمي والسياسات وكذا تدريب العاملين، عدالة التعامل، النمط القيادي، أساليب الرقابة، إضافة الى المسؤولية الاجتماعية.
- المعرفة أصبحت موردا اقتصاديا هاما وعنصرا أساسيا من عناصر الإنتاج تساهم في الإنتاجية المرتفعة والنمو المتزايد وهي عبارة عن " توليفة من المعلومات والتكنولوجيا ويزداد تأثيرها ازديادا كبيرا عن تقاسمها".
- تتمثل أهم عمليات إدارة المعرفة في تشخيص واكتساب المعرفة، توليد المعرفة، تخزينها والاحتفاظ بها، توزيع وشراكة، إضافة الى تطبيقها.
- التشارك المعرفي هو تقاسم وتبادل ونقل للأفكار والآراء والمعلومات والتجارب والمهارات والمعارف سواء بطريقة مباشرة او عن طريق وسائل وتقنيات الاتصال الحديثة على مستوى الافراد او الجماعات او المؤسسة ككل من اجل تحقيق قيمة مضافة للمعرفة الحالية او المساهمة في خلق معرفة جديدة.
- تتمثل أهم استراتيجيات التشارك المعرفي في استراتيجية الترميز والشخصنة، وكذا استراتيجية نظام السحب والدفء.

(2) النتائج التطبيقية:

- تم التوصل من خلال الدراسة التطبيقية الى النتائج التالية:
- بينت الدراسة الميدانية أن هناك مناخ تنظيمي إيجابي وبدرجة "متوسطة" على مستوى الإدارات العمومية حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي (3,2630) والانحراف المعياري (0,57573).
 - أكدت نتائج الدراسة أن هناك توجهات إيجابية من قبل العاملين نحو التشارك في المعرفة بدرجة "مرتفعة" وبمتوسط حسابي (3,9114) وانحراف معياري (0,53285).
 - أظهرت نتائج الدراسة الميدانية أن هناك تقارب في مستويات أبعاد المناخ التنظيمي السائد في الإدارات حيث جاءت التكنولوجيا في المرتبة الأولى بدرجة "مرتفع" وبمتوسط حسابي (3,6686) وانحراف معياري

(0,705717)، وجاءت الاتصالات بين العاملين في المرتبة الثانية بدرجة "مرتفع" وبمتوسط حسابي (3,4571) وانحراف معياري (0,86075)، أما القيادة فكانت في المرتبة الثالثة بدرجة "متوسط" وبمتوسط حسابي (3,3321) وانحراف معياري (0,84883)، في حين الهيكل التنظيمي جاء في المرتبة الرابعة بدرجة "متوسط" وبمتوسط حسابي (3,2964) وانحراف معياري (0,70105)، بينما جاءت الحوافز في المرتبة الأخيرة بدرجة "منخفض" وبمتوسط حسابي (2,6200) وانحراف معياري (0,78696).

- أظهرت النتائج على وجود أثر ذو دلالة إحصائية للمناخ التنظيمي على التشارك المعرفي عند مستوى دلالة ($\alpha=0,05$)، حيث فسر المناخ التنظيمي (14,8%) من التغيرات الحاصلة في التشارك المعرفي لدى موظفي الإدارات العمومية المعنية بالدراسة وهي قيمة تفسيرية ضعيفة، ويعود الباقي الى متغيرات عشوائية لا يمكن السيطرة عليها أو أنها غير داخلية في نموذج الانحدار أصلا.

- دلت نتائج الدراسة على وجود أثر ذو دلالة إحصائية للهيكل التنظيمي على التشارك المعرفي في الإدارات العمومية عند مستوى دلالة ($\alpha=0,05$)، حيث فسر الهيكل التنظيمي (5,7%) من التغيرات الحاصلة في التشارك المعرفي لدى الموظفين وهي قيمة تفسيرية ضعيفة، ويعود الباقي الى متغيرات عشوائية لا يمكن السيطرة عليها أو أنها غير داخلية في نموذج الانحدار أصلا.

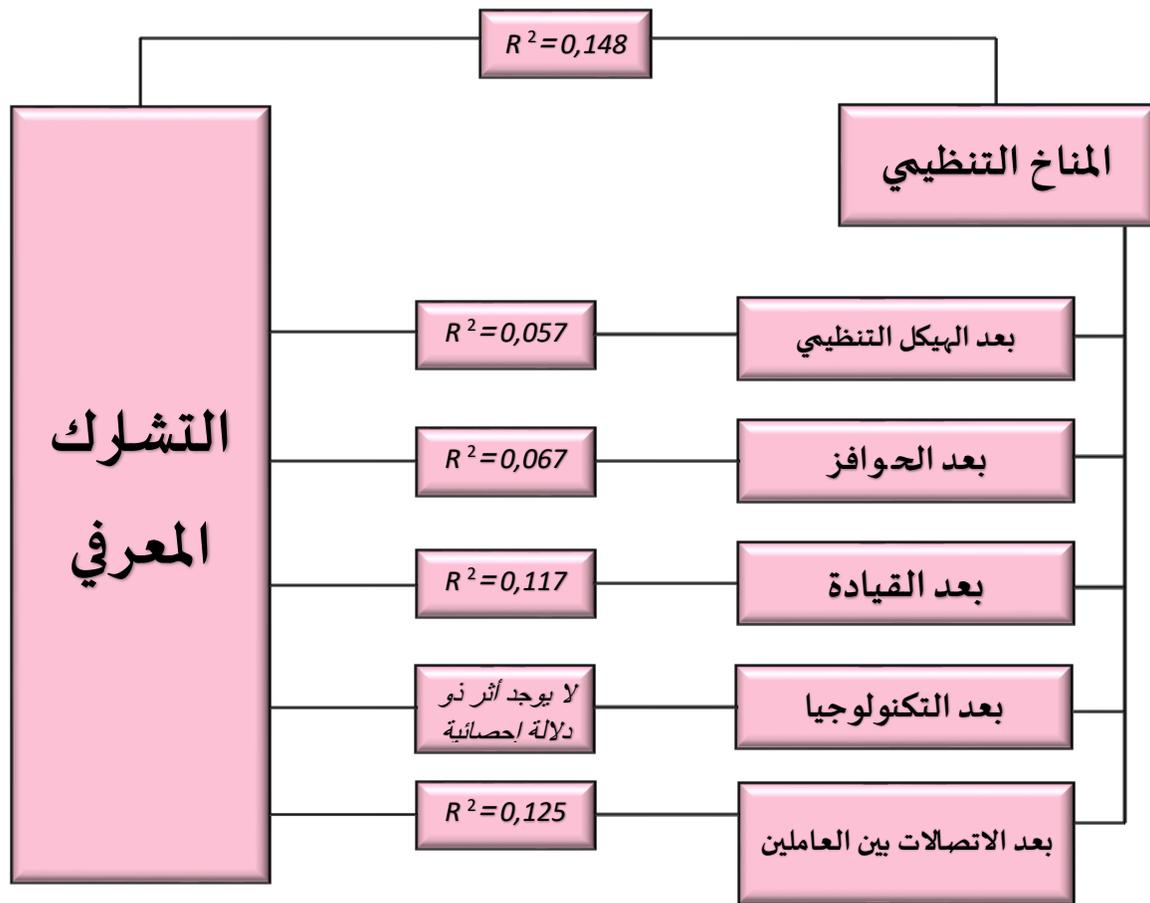
- أظهرت النتائج على وجود أثر ذو دلالة إحصائية للحوافز على التشارك المعرفي في الإدارات العمومية عند مستوى دلالة ($\alpha=0,05$)، حيث أن نمط الحوافز يفسر (6,7%) من التغيرات الحاصلة في التشارك المعرفي لدى الموظفين وهي قيمة تفسيرية ضعيفة، ويعود الباقي الى متغيرات عشوائية لا يمكن السيطرة عليها أو أنها غير داخلية في نموذج الانحدار أصلا.

- وجود أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة على التشارك المعرفي عند مستوى دلالة ($\alpha=0,05$)، حيث فسر القيادة (11,7%) من التغيرات الحاصلة في التشارك المعرفي لدى الموظفين الإدارات العمومية وهي قيمة تفسيرية ضعيفة، ويعود الباقي الى متغيرات عشوائية لا يمكن السيطرة عليها أو أنها غير داخلية في نموذج الانحدار أصلا.

- دلت نتائج الدراسة على عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية للتكنولوجيا على التشارك المعرفي في الإدارات العمومية عند مستوى دلالة ($\alpha=0,05$).

- أظهرت النتائج على وجود أثر ذو دلالة إحصائية للاتصال بين العاملين على التشارك المعرفي في الإدارات العمومية عند مستوى دلالة ($\alpha=0,05$)، حيث أن نمط الاتصال بين العاملين يفسر (12,5%) من التغيرات الحاصلة في التشارك المعرفي لدى الموظفين وهي قيمة تفسيرية ضعيفة، ويعود الباقي الى متغيرات عشوائية لا يمكن السيطرة عليها أو أنها غير داخلة في نموذج الانحدار أصلا.

الشكل رقم(17): ملخص نتائج اختبار الفرضيات



(المصدر: من إعداد الطالبتين)

ثانيا/الاقتراحات:

على ضوء النتائج المتوصل إليها من خلال الدراسة يمكن تقديم جملة من الاقتراحات والتي نأمل أن تؤخذ بعين الاعتبار:

- ❖ تأكيد أهمية المناخ التنظيمي السائد ومراجعة أبعاده بشكل مستمر لتعزيز جوانبه الإيجابية ومعالجة جوانبه السلبية، إذ أن المناخ التنظيمي يعتبر مطلبا أساسيا وضروريا في تبني وتحفيز سلوك التشارك في المعرفة.
- ❖ إجراء المزيد من الدراسات حول المناخ التنظيمي لتشمل أبعادا أوسع من الأبعاد التي تناولتها الدراسة كمنط العلاقات الاجتماعية، نمط تشجيع العمل الجماعي، طبيعة العمل، المشاركة في اتخاذ القرارات، نطاق الإشراف وغيرها، لأن من شأنه الإحاطة بأهم العوامل التي توفر المناخ التنظيمي الملائم.
- ❖ إتباع أنماط قيادية أكثر مرونة من قبل الإداريين الإدارات العمومية، وتبني هياكل حديثة أكثر مرونة تشجع العمل الجماعي بما ينعكس بشكل إيجابي على تشجيع سلوك التشارك المعرفي لديهم.
- ❖ إشراك موظفي الإدارات العمومية في وضع الأهداف بما يساهم في نقل وتبادل المعلومات والمعارف بينهم.
- ❖ زيادة اهتمام الإدارات العمومية بتحسين وتطوير الجانب التكنولوجي من خلال توفير الاجتماعات ولقاءات التشاور والعمل عن بُعد باستخدام الوسائل التكنولوجية، والشبكة الداخلية (الأنترنت) بما يساهم في تسهيل التواصل بين موظفين الإدارات العمومية وتبادل الأفكار والخبرات والمعارف بينهم.
- ❖ تبني نظام موضوعي للحوافز المادية والمعنوية يكافئ الجهود المعرفية ويشجع موظفي الإدارات العمومية على إنتاج المعرفة والتشارك بها والسعي نحو تطوير قدراتهم المعرفية بما يضمن الارتقاء بمستوى أدائهم.
- ❖ تعزيز العلاقات بين موظفين الإدارات العمومية بما يسهل ويشجع على توليد المعرفة والتشارك فيها والبناء على أفكار الآخرين وذلك من خلال تقديم التسهيلات المطلوبة للشبكات الرسمية وغير الرسمية بهدف إحداث تشارك فعال في المعرفة بينهم.
- ❖ العمل على دراسة المعبيقات التي تؤثر في عملية نشر المعرفة وتبادلها وتخزينها لمعرفة هذه المعبيقات وإيجاد الحلول المناسبة لها.

ثالثا/ آفاق الدراسة:

أثارت انتباهنا ونحن نحتتم هذا البحث الموسوم بعنوان: أثر المناخ التنظيمي في تعزيز التشارك المعرفي عدة مواضيع أخرى للبحث في هذا المجال، ونحبذ لو يعالجها آخرون في المستقبل، ومن هذه المواضيع ما يلي:

✓ علاقة المناخ التنظيمي بتطبيق عمليات إدارة المعرفة.

✓ أثر جودة حياة العمل على التشارك المعرفي.

✓ تأثير أبعاد المناخ التنظيمي على الابتكار.

✓ أثر القيم التنظيمية على التشارك في المعرفة.

✓ دور التشارك المعرفي في تعزيز الإبداع الإداري.

✓ أثر المناخ التنظيمي على الولاء التنظيمي.

وأخيرا لا ندعي كمالا لعملنا ولا قصورا في جهودنا، إلا أننا نأمل أن نكون قد وفقنا في إنجاز هذه الدراسة.

قائمة المراجع

قائمة المراجع

أ-الكتب:

- 1) ابراهيم الخلوف المكاوي. (2006). ادارة المعرفة. الاردن: الوراق للنشر والتوزيع.
- 2) صلاح الدين الكبيسي. (2005). ادارة المعرفة. بغداد الجمهورية العراقية: المنظمة العربية للتنمية الإدارية.
- 3) عبد الحميد عبد الفتاح المغربي. (2002). المهارات السلوكية والتنظيمية لتنمية الموارد البشرية، الطبعة الاولى. القاهرة، مصر: المكتبة العصرية للنشر والتوزيع.
- 4) عبد الله حسن مسلم. (2015). ادارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات. الاردن عمان: دار المعتز للنشر والتوزيع طبعة 1.
- 5) علاء فرحان طالب، واميرة الجنابي. (2009). ادارة المعرفة (ادارة معرفة الزبون). عمان: دار الصفاء للنشر والتوزيع.
- 6) فاروق عبده فلييه، محمد عبد المجيد السيد. (2005). السلوك التنظيمي في ادارة المؤسسات التعليمية الاردن، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.
- 7) محمد أبو سمرة، الاتصال الإداري والإعلامي، ط 1، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، 2009.
- 8) محمد الصيرفي. (2009). الموسوعة العلمية للسلوك التنظيمي، التحليل على مستوى المنظمات. مصر: المكتب الجامعي الحديث، الطبعة الرابعة.
- 9) محمد حسن رسمي. (2004). السلوك التنظيمي في الادارة التربوية. الاسكندرية: دار الوفاء. ط1.
- 10) محمد حسن محمد حمادات. (2008). السلوك التنظيمي والتحديات المستقبلية في المؤسسة التربوية. الاردن، قسم العلوم الاجتماعية: دار الحامد، ط1.
- 11) محمد خالد ابو عزام. (2021). ادارة المعرفة والاقتصاد المعرفي. المملكة الاردنية، عمان: دار الزهدي للنشر والتوزيع.
- 12) محمد ديري زهد. (2011). السلوك التنظيمي. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.
- 13) محمود بشير مغربي محمد الفاتح. (2020). ادارة التغيير والتطوير التنظيمي. جمهورية مصر القاهرة: دار حميثرا للنشر.
- 14) واصل جميل المومتي. (2006). المناخ التنظيمي وادارة الصراع في المؤسسات التربوية. الاردن: دار مكتبة الحامد للنشر والتوزيع، ط1.

ب-المجلات:

- 1) أثيرو حسو اسحق. (2012). دور أبعاد المناخ التنظيمي في تعزيز الابداع الاداري في المنظمات الصناعية، دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين في شركة العامة لصناعة الادوية ومستلزمات الطبية في محافظة نينوى. مجلة تكريت للعلوم الادارية والاقتصادية، مجلد8، ال عدد26.
- 2) الحمداني حاتم علي عبد الله. (2018). أثر التشارك المعرفي في استدامة القدرات الديناميكية. مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية.
- 3) العيفاوي فريدة. (جوان 2016). المناخ التنظيمي السائد داخل المؤسسة الصناعية وعلاقته بضغوط العمل لدى العمال. مجلة العلوم الانسانية والاجتماعية، ال عدد24، 45.
- 4) بورعدة حسين الطيب، وبشير دريس ناريمان. (2015). أثر تشارك المعرفة على أداء الموارد البشرية، المجلة الاردنية في ادارة الاعمال.
- 5) خالد سمارة الزغبى، تشكيل المجالس المحلية وأثره على كفايتها في نظام الادارة المحلية، الاردن. الطبعة 3، مكتبة دار الثقافة 1993
- 6) خالصة بنت عبد الله الراشيدية، محمد عبد الناصر الصقري. (بدون سنة النشر). التشارك المعرفي بين المؤسسات الصناعية سلطنة عمان. مجلة الآداب والعلوم الاقتصادية جامعة السلطان قابوس،
- 7) سلى محمود محمد البلوى. (2019). درجة ممارسة التشارك المعرفي بين أعضاء الهيئة التدريسية وعلاقته بالثقافة التنظيمي في جامعتي تبوك والملك سعود. مجلة كلية التربية جامعة الأزهر، مصر، ال عدد183.
- 8) عبد الفتاح أسامة محمد. (العدد العشرون ديسمبر 2018). تهيئة المناخ التنظيمي لتطبيق عمليات ادارة المعرفة: دراسة حالة على مديري المدارس الثانوية العامة بمحافظة القليوبية. مجلة الادارة التربوية.
- 9) عبد الفتاح الشربيني. (2002). المناخ التنظيمي وتطوير الخدمة المصرفية في البنوك التجارية الكويتية. المجلة العربية للدارة، المجلد الحادي عشر، العدد 3، المنظمة العربية للعلوم الادارية.
- 10) عبد الفتاح أسامة محمد. (العدد العشرون، ديسمبر 2018). تهيئة المناخ التنظيمي لتطبيق عمليات ادارة المعرفة: دراسة حالة على مديري المدارس الثانوية العامة بمحافظة القليوبية. مجلة الادارة التربوية.

- 11) عبد المالك ججيق، زكية ججيق. (2017). تأثير التشارك المعرفي على كفاءة أساتذة التعليم العالي، دراسة الميدانية في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة محمد البشير الابراهيمي برج بوعرييج. مجلة التواصل في الاقتصاد والادارة والقانون، العدد 51
- 12) عماد عبد اللطيف محمود عبد اللطيف. (2021). دور التشارك المعرفي في تحقيق الميزة التنافسية دراسة ميدانية بجامعة سوهاج. مجلة كلية التربية، عدد يناير، الجزء الثالث، 276.
- 13) فرحات عبد السيد محمد. (2 جوان 2017). المناخ التنظيمي وأثره على الرضا الوظيفي والالتزام الوظيفي والاداء الوظيفي: دراسة ميدانية لبعض المنظمات الريفية بمحافظة المنوفية. مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير.
- 14) ناجي الكميم محمد محيي الدين. (يونيو، 2022). أثر التشارك المعرفي في كفاءة الاداء الأكاديمي. المجلة العلمية لجامعة اقليم سبأ.
- 15) نور الهدى بن الدين، هواري بن ديدة. (ديسمبر 2018). أثر التشارك المعرفي على تطوير الكفاءات، دراسة حالة شركة الاسمنت بني صاف SCIBS. مجلة نور للدراسات الاقتصادية، المجلد 4، العدد 7.
- 16) هاني فوزي محمد أبو الخير. (ابريل 2013). التشارك المعرفي ودوره في بناء العلاقات بين الطلاب واعضاء هيئة التدريس بالجامعة المصرية "دراسة تحليلية". مجلة جامعة الغيوم للعلوم التربوية والنفسية- المجلد السابع عشر- العدد السادس.

ج-المذكرات:

- 1) إياد إبراهيم خليل المدهون. (2012). العلاقة بين المناخ التنظيمي والصراع التنظيمي لدي الموظفين الإداريين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة. فلسطين، رسالة مكملة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية علوم الاقتصاد والعلوم الإدارية: جامعة الأزهر.
- 2) جمانة الزهرة. (2016). المناخ التنظيمي وعلاقته بسلوك المواطنة التنظيمية (مذكرة ماستر). كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، ام البواقي: جامعة العربي بن مهيدي.
- 3) جوهرة اقطي. (2014). أثر القيادة الاستراتيجية على التشارك في المعرفة. دراسة حالة مجموعة فنادق جزائرية، الجزائر: رسالة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه علوم التسيير.
- 4) خالد بن محمد بن لويحي الحارثي. (2012). دور مديري المدارس الثانوية بمحافظة الطائف في تحسين المناخ التنظيمي بمدارسهم من وجهة نظر المعلمين-دراسة ميدانية على المدارس الثانوية

- الحكومية بمحافظة الطائف.- السعودية، قسم الادارة التربوية والتخطيط: دراسة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الادارة التربوية والتخطيط.
- (5) خالد وصل الله راضي الحارثي. (2014). المناخ التنظيمي وعلاقته بمستوى الاداء الوظيفي للعاملين بمكاتب الرئاسة العامة لرعاية الشباب. قسم التربية البدنية، السعودية: دراسة مقدمة لاستكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير في التربية البدنية.
- (6) صليحة شامي. (2009). المناخ التنظيمي وتأثيره على الاداء الوظيفي للعاملين (مذكرة ماجستير). كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، الجزائر: جامعة محمد بوقرة بومرداس.
- (7) عبد السلام نجادات. (2012). واقع نقل المعرفة التشاركي بها في ظل العولمة. المؤتمر العلمي الدولي، جامعة الجنان طرابلس، لبنان، 13.
- (8) علي بن سعيد بن راشد العبري. (2021). أثر المناخ التنظيمي على الاداء الوظيفي للعاملين في جامعة التقنية والعلوم التطبيقية ودور الرضا الوظيفي كمتغير وسيط. عمان، تخصص القيادة: رسالة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في ادارة الاعمال.
- (9) علي محمد، ولطفي عبد الوهاب فادية. (2007). دور استخدام عمليات إدارة المعرفة في تحديد مكونات الرؤيا الاستراتيجية للمنظمة (رسالة الماجستير). كلية الادارة والاقتصاد، بغداد: جامعة المستنصرية.
- (10) عماد عبد اللطيف محمود عبد اللطيف. (2021). دور التشارك المعرفي في تحقيق الميزة التنافسية دراسة ميدانية بجامعة سوهاج. مجلة كلية التربية، عدد يناير، الجزء الثالث.
- (11) محمد العيفة. (2017/2018). أثر المناخ التنظيمي وضغوط العمل على الاداء الوظيفي. كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وتسيير. جامعة الجزائر 3، قسم تسيير، تخصص تسيير الموارد البشرية، دراسة تحليلية مقارنة بين المؤسسات الاقتصادية العمومية والخاصة: اطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير.
- (12) محمد بن سليم عطية المطرفي. (2013). المناخ التنظيمي ودوره في تطبيق إدارة المعرفة. رسالة مكملة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الإدارية، السعودية: كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.
- (13) مينا وديع الظواهر. (2014). أثر نظم المعلومات الموارد البشرية على الابداع المنظمي-الدور المعدل للتشارك بالمعرفة.- جامعة مؤتة، الاردن: مذكرة ماجستير في ادارة الاعمال.

A decorative gold scrollwork border with intricate, symmetrical flourishes surrounding the central text.

قائمة الملاحق



استبيان علمي

سيدي سيديتي، تحية طيبة، وبعد:

في إطار اعداد مذكرة الماستر تخصص تسيير الموارد البشرية بعنوان "أثر المناخ التنظيمي في تعزيز التشارك المعرفي" دراسة عينة من الإدارات العمومية، يسعدنا أن نضع بين أيديكم هذا الاستبيان، راجين التفضل بقراءة جميع فقرات الاستبيان بدقة، ووضع العلامة (✓) في الخانة التي ترونها مناسبة أمام كل فقرة بموضوعية، علما بأن كافة المعلومات التي تقدمونها سوف تعامل بسرية تامة ولن تستخدم الا لأغراض البحث العلمي، وكلنا ثقة في دقة اجاباتكم حول عبارات الاستبيان. علما أن المناخ التنظيمي هو مجموعة الخصائص التي تميز بيئة العمل في المنظمة والمدركة بصورة مباشرة من الافراد الذين يعملون في هذه البيئة والتي يكون لها انعكاس أو تأثير على دوافعهم وسلوكهم. أما التشارك في المعرفة فهو عملية تبادل الأفكار والخبرات والمعارف والتجارب خلال النقاشات والمشاورات بين الأفراد، وبمعنى آخر فتشارك المعرفة هو عملية إعطاء واستلام المعرفة.

شاكرين تعاونكم الصادق.

الأستاذ المشرف : د/ إسماعيل مناصرية

من إعداد الطالبتان :

- آية شرقي

- فيروز بنارة

القسم الأول: البيانات الشخصية والوظيفة

1-الجنس:

ذكر

أنثى

2-السن:

أقل من 30 سنة

من 30-40 سنة

من 41-50 سنة

من 51 سنة فأكثر

3-المؤهل العلمي:

ثانوي

جامعي

دراسات عليا

أخرى:

4-الرتبة:

إداري

تقني

5-مؤسسة الانتساب:

الجماعات المحلية

مديرية البريد

مديرية البرمجة والمتابعة

مديرية التشغيل

مديرية الطفولة المسعفة

مديرية التضامن والنشاط

مديرية الموارد المائية

مركز البحث العلمي

- مديرية الصحة الجوارية
 مديرية المجاهدين وذوي الحقوق
 مديرية العامة لإدارة السجون
- من 5-10 سنوات
 أقل من 5 سنوات
6-سنوات الخبرة:
- أكثر من 15 سنة
 من 11-15 سنة

القسم الثاني: محاور الاستبيان

أولاً	المحور الأول: المناخ التنظيمي	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
الهيكل التنظيمي						
1	يتصف الهيكل التنظيمي بالمرونة الكافية (أي قابل للتعديل لمواجهة التغيرات)					
2	تقوم إدارتك بإعداد وصف وظيفي تحدد فيه السلطات والمسؤوليات.					
3	تتناسب تخصصات الأفراد مع طبيعة المهام الموكلة إليهم.					
4	هناك مستوى عال من التنسيق بين مستويات الهيكل التنظيمي.					
الحوافز						
5	تركز إدارتك على جانب المكافأة أكثر من التركيز على جانب العقوبة.					
6	تتناسب الحوافز الممنوحة مع المجهودات المبذولة من طرف الأفراد.					
7	يتمتع نظام الحوافز في المؤسسة بالشفافية والوضوح.					
8	تعتمد إدارتك على الحوافز المادية أكثر من الحوافز المعنوية.					

					تركز الترقية على الاستحقاق وتعتمد أسس واضحة ومعروفة.	9
القيادة						
					تتلقى مساعدة من رؤساءك في انجاز المهام الموكلة إليك.	10
					يتعامل مسؤولك المباشر مع الأفراد بعدالة ومساواة.	11
					يأخذ مسؤولك المباشر ظروفك الشخصية بعين الاعتبار عند تكليفك بالمهام.	12
					تمنحك إدارتك الحرية لإنجاز مهامك بالطريقة التي تراها مناسبة.	13
التكنولوجيا						
					تستخدم الوسائل التكنولوجية لإنجاز أغلب الأعمال الموكلة إليك.	14
					التكنولوجيا الموجودة في إدارتك سهلة الاستخدام.	15
					ساعدت التكنولوجيا المستخدمة في إدارتك على تقليل الجهد.	16
					أسهمت التكنولوجيا المستخدمة في إدارتك على سرعة انجاز العمل.	17
					يتم تطوير التكنولوجيا المستخدمة بشكل مستمر.	18
الاتصالات بين العاملين						
					تمت الاتصالات داخل إدارتك في جميع الاتجاهات (صاعدة-نازلة-أفقية).	19

					تتصف الاتصالات بين الرؤساء والمرؤوسين بالسرعة.	20
					تتم الاتصالات داخل إدارتك بالسهولة والمرونة.	21
					يتم استخدام الوسائل الحديثة في الاتصال بين الأفراد داخل إدارتك.	22

ثانيا	المحور الثاني: التشارك المعرفي	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
23	تفضل استخدام وسائل الاتصال الحديثة التي تسمح بمشاركة وتبادل المعرفة بين الأفراد.					
24	أشارك معلوماتي ومعارفي مع زملاء الذين يشاركونني معارفهم فقط.					
25	يتم تشارك المعرفة بين الأفراد من خلال الاجتماعات والنشاطات المباشرة وفرق العمل.					
26	أسجل المعلومات والخبرات التي اكتسبها على سجلات وقواعد بيانات المؤسسة حتى يستفيد منها الآخرون.					
27	أشعر بالسعادة عند تبادل الخبرات والمعارف الفردية مع زملائي في العمل.					
28	يستفيد زملائي من سلوكياتي في تطوير معارفهم.					
29	كلما منحت معلومة لزملائي كلما استفدت من معلومات أخرى تطور مهاراتي.					
30	تشاركي المعرفة مع زملائي لا يهدد مكاني في الإدارة التي أشتغل فيها.					

					تشاركي المعرفة مع زملائي يزيد من ثقتي في نفسي.	31
					أشعر بالثقة والفخر عندما تدون وتوثق أفكار ليستفيد منها الآخرون.	32

قائمة بأسماء محكمي استبيان الدراسة

الرقم	الاسم واللقب	الوظيفة
01	أ.د.مليكة علالي	أستاذة محاضرة "أ"، قسم علوم تسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر -بسكرة-
02	أ.د.أحلام خان	أستاذة التعليم العالي، قسم علوم تسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر -بسكرة-
03	أ.د.فهيمة بوروية	أستاذة محاضرة "أ"، قسم علوم تسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر -بسكرة-
04	أ.د.جوهرة أقطي	أستاذة التعليم العالي، قسم علوم تسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر -بسكرة-
05	أ.د.يوسف مدوكي	أستاذ محاضر "أ"، قسم علوم تسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر -بسكرة-

الجنس

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ذكر	36	51,4	51,4	51,4
	أنثى	34	48,6	48,6	100,0
	Total	70	100,0	100,0	

السن

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	أقل من 30 سنة	2	2,9	2,9	2,9
	من 30-40 سنة	20	28,6	28,6	31,4
	من 41-50 سنة	34	48,6	48,6	80,0
	من 51 سنة فأكثر	14	20,0	20,0	100,0
	Total	70	100,0	100,0	

المؤهل

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ثانوي	23	32,9	32,9	32,9
	جامعي	37	52,9	52,9	85,7
	عليا دراسات	2	2,9	2,9	88,6
	اخرى	8	11,4	11,4	100,0
	Total	70	100,0	100,0	

الرتبة

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	إداري	46	65,7	65,7	65,7
	تقني	24	34,3	34,3	100,0
	Total	70	100,0	100,0	

مؤسسة الانتساب

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	الجماعات المحلية	50	71,4	71,4	71,4
	مديرية البريد والمواصلات	2	2,9	2,9	74,3
	مديرية البرمجة و متابعة ميزانية	5	7,1	7,1	81,4
	مؤسسة الطفولة المسعفة	2	2,9	2,9	84,3
	مديرية النشاط الإجتماعي والتضامن	2	2,9	2,9	87,1
	مديرية الموارد المائية	1	1,4	1,4	88,6
	المؤسسة العمومية للصحة الجوارية	1	1,4	1,4	90,0
	مديرية المجاهدين ونوي الحقوق	2	2,9	2,9	92,9
	مركز البحث العلمي والتقني	2	2,9	2,9	95,7
	مديرية العامة لإدارة السجون	1	1,4	1,4	97,1
	مديرية التشغيل	2	2,9	2,9	100,0
	Total	70	100,0	100,0	

الخبرة

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	أقل من 5 سنوات	1	1,4	1,4	1,4
	من 5-10 سنوات	28	40,0	40,0	41,4
	من 11-15 سنة	11	15,7	15,7	57,1
	أكثر من 15 سنة	30	42,9	42,9	100,0
	Total	70	100,0	100,0	

		بتصف الهيكل الانطيمى بالمروية الكافية (أي قابل للتعديل لمواجهة التغيرات)	تقوم إدارتك بإعداد وصف وظيفي تحدد فيه السلطات والمسؤوليات	تناسب تخصصات الأفراد مع طبيعته المهام الموكلة إليهم	هناك مستوى عال من التنسيق بين مستويات الهيكل الانطيمى
N	Valide	70	70	70	70
	Manquant	0	0	0	0
	Moyenne	3,5714	3,5000	2,9714	3,1429
	Ecart type	,97165	1,04604	1,08976	1,13298

		تركز إدارتك على جانب المكافأة أكثر من التركيز على جانب العقوبة	تناسب الحوافز الممنوحة مع المجهودات المبذولة من طرف الأفراد	يتمتع نظام الحوافز في المؤسسة بالشفافية والوضوح.	تعتمد إدارتك على الحوافز المادية أكثر من الحوافز المعنوية	تركز الترقية على الاستحقاق وتعتمد أسس واضحة ومعروفة
N	Valide	70	70	70	70	70
	Manquant	0	0	0	0	0
	Moyenne	2,4857	2,4571	2,5429	2,2286	3,3857
	Ecart type	1,25966	1,22398	1,11233	1,03799	1,15837

		تتلقى مساعده من رؤساءك في إنجاز المهام الموكلة إليك	يتعامل مسؤولك المتناسر مع الأفراد بعدالة ومساواة	بأخذ مسؤولك المتناسر ظروفك الشخصية بعين الاعتبار عند تكليفك بالمهام	تمنحك إدارتك الحرية لإنجاز مهامك بالطريقة التي تراها مناسبة
N	Valide	70	70	70	70
	Manquant	0	0	0	0
	Moyenne	3,6000	3,1286	3,3429	3,2571
	Ecart type	1,12159	1,23853	1,12785	1,12528

		تستخدم الوسائل التكنولوجية لإنجاز أغلب الأعمال الموكلة إليك	التكنولوجيا الموجودة في إدارتك سهلة الاستخدام	ساعدت التكنولوجيا المستخدمة في إدارتك على تظليل الجهد	أسهمت التكنولوجيا المستخدمة في إدارتك على سرعة إنجاز العمل	يتم تطوير التكنولوجيا المستخدمة بشكل مستمر
N	Valide	70	70	70	70	70
	Manquant	0	0	0	0	0
	Moyenne	3,5143	3,9000	3,8143	3,8143	3,3000
	Ecart type	1,00351	,80127	1,02565	,96748	1,12095

		تتم الاتصالات داخل إدارتك في جميع الاتصاهاات (مساءة- نازله أفضيه)	تتصف الاتصالات بين الرؤساء والمرؤوسين بالسرعه	تتم الاتصالات داخل إدارتك بالسهوله والمروده	يتم استخدام الوسائل الحديثه في الاتصال بين الأفراد داخل إدارتك
N	Valide	70	70	70	70
	Manquant	0	0	0	0
Moyenne		3,5286	3,4143	3,4143	3,4714
Ecart type		,95889	1,17329	1,18558	1,07301

Statistiques

	تفضل استخدام وسائل الاتصال الحديثه التي تسمح بمشاركة وبتبادل المعرفه بين الأفراد	أنتشارك معلوماتي ومعارفي مع زماء الأبن بشاركوني معارفهم فقط	بم تشارك المعرفه بين الأفراد من خلال الاجتماعات والانشااات المباشره وفرق العمل	أسجل المعلومات والخبرات التي اكتسبها على سجاااات وقواعد بيانات المؤسسه حتى يستفيد منها الآخرون	أسعر بالسعاده عند تبادل الخبرات والمعارف الفرديه مع زمائتي في العمل	يستفيد زمائتي من سلوكياتي في تطوير معارفهم	كلما منحت معلومه لزمائتي كلما استفدت من معلومات أخرى تطور مهاراتي	تشاركي المعرفه مع زمائتي لا يهدد مكائتي في الإدارة التي أشغل فيها	تشاركي المعرفه مع زمائتي يزيد من نقى في نفسي	أسعر باللقه والفخر عندما تدون وتوثق أفكارى لاستفيد منها الآخرون
N	Valide	70	70	70	70	70	70	70	70	70
	Manquant	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Moyenne		4,1714	3,5000	3,6286	3,2857	4,2857	3,9143	4,0286	3,8571	4,2000
Ecart type		,72174	1,12611	,95054	1,14389	,70491	,84687	,85077	1,02555	,89443

		الهيكل التنظيمي	الحوافز	القيادة	التكنولوجيا	الاتصالات
N	Valide	70	70	70	70	70
	Manquant	0	0	0	0	0
Moyenne		3,2964	2,6200	3,3321	3,6686	3,4571
Ecart type		,70105	,78696	,84883	,70517	,86075

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
République Algérienne Démocratique et Populaire
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique

Université Mohamed Khider – Biskra
Faculté des Sciences Economiques
Commerciales et des Sciences de gestion



جامعة محمد خيضر – بسكرة
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم والتسيير
عمادة الكلية

الرقم: 00829/ك.ع.إ.ت.ع ت/2024

إلى السيد مدير: مركز التكوين العالي
جامعة محمد خيضر بسكرة

طلب مساعدة لاستكمال مذكرة التخرج

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

- 1- شرفي آية
- 2- بنارة فيروز
- 3- /

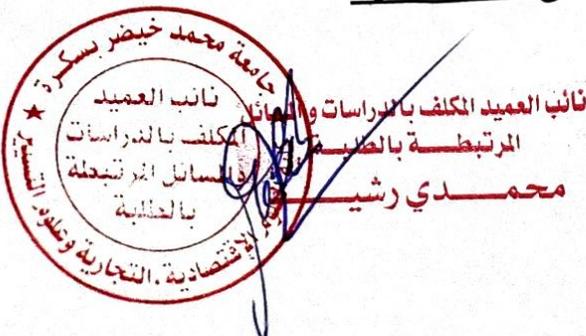
المسجلون بـ: قسم علوم التسيير
بالسنة: ثانية ماستر إدارة الموارد البشرية
وذلك لاستكمال الجانب الميداني لمذكرة التخرج المعنونة بـ:

"" أثر المناخ التنظيمي في تعزيز التشارك المعرفي ""

وفي الأخير تقبلوا منا فائق الاحترام والتقدير

بسكرة في: 2024-06-04

ع/ عميد الكلية



بسكرية في: 03.06.2024

جامعة محمد خيضر - بسكرية
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير

إذن بالطبع

أنا الممضي أسفله الأستاذ: إسماعيل مناصرية.

الرتبة: أستاذ محاضر "أ".

قسم الارتباط: علوم التسيير.

- للطلبة (ة): 1..- شرقي آية

أستاذ مشرف على مذكرة ماستر

2 - بنارة فيروز

الشعبة: علوم التسيير

التخصص: إدارة الموارد البشرية

بعنوان: أثر المناخ التنظيمي في تعزيز التشارك المعرفي دراسة ميدانية لعينة من الإدارات العمومية.

ارخص بطبع المذكرة المذكورة.

إمضاء رئيس القسم

إمضاء الاستاذ المشرف

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العلي والبحث العلمي

جامعة محمد خيضر بسكرة

تصريح شرفي

(خاص بالالتزام بقواعد النزاهة العلمية لإنجاز بحث)

أنا الممضي أدناه،

السيد (ق)..... فهدوز بنارة.....

الصفة: طالب أستاذ باحث باحث دائم

الحامل لبطاقة التعريف الوطنية رقم: 2085.13089.

الصادرة بتاريخ: 2022/11/15..

المسجل بكلية: العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية

قسم: جيلوم بيسيم سادارج للدراسات والبحوث

والمكلف بإنجاز مذكرة تخرج في الماستر عنوانها:

تحت عنوان: ..أثر الكناخ التنظيبي في تعزيز البستار الكسوفي

دراسة ميدانية لعدة عينات من العبارات المرعية

أصرح بشرفي أنني ألتزم بمراعاة المعايير العلمية والمنهجية ومعايير الأخلاقيات المهنية والنزاهة الأكاديمية المطلوبة في إنجاز البحث المذكور أعلاه.

التاريخ: 2022/06/04.....

إمضاء المعني بالأمر

Bennana