

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



## الموضوع

أثر المناخ التنظيمي على التشارك في المعرفة  
دراسة حالة مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب -أوماش - بسكرة

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

الأستاذة المشرفة:

داسي وهيبة

إعداد الطالبة:

بورنان هدى

رقم التسجيل:	...../Master-GE/GO -GRH /2013
تاريخ الإيداع	.....

الموسم الجامعي: 2012-2013

قسم علوم التسيير

بِسْمِ اللّٰهِ الرَّحْمٰنِ الرَّحِیْمِ

﴿قَالُوا سُبْحٰنَكَ لَا عِلْمَ لَنَا اِلَّا بِكَ لَقَدْ نَاۤءَمْنَا اِنَّكَ

اَنْتَ الْعَلِیْمُ الْخَبِیْرُ﴾

سورة البقرة: الآية 32.



## الإهداء.

إلى من أضاء شموع درب هذا العمل، وقدم لي الدعم والأمل، وأمدني بالصبر والعزيمة، والذي

العزير.

إلى بحر الحنان محتضن كل اللحظات، شاطئ الصبر الجميل في ليل المعاناة، رمز المحبة والعطاء،

والدتي الحبيبة.

إلى إخوتي: فارس، يزيد، بدري، باديس، صلاح، أسامة، عقبة.

إلى أخواتي: سعاد، كريمة، عزيزة، أنيسة، وئام.

إلى من هم أعز على قلبي: فرح وشهاب.

إلى رفيقاتي وأعز صحتي: ربيعة، يمينة، إيمان، حليلة، وفاء، راضية، منال، شهرة، نجية، أسماء،

الصافية، سارة.

إلى اللذين ستبقى ذكراهم تملأ خاطري في رحلي و ترحالي ، إلى اللذين إتقيت بهم في درب

الحياة و مقاعد الدراسة و إلى كل أساتذتي .

إلى دفعة التخرج قسم سنة ثانية ماستر **GRH**.

إلى كل من لم يكتبه قلبي و لن ينساه قلبي.

هدى



## 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 الفلوات، وعدد ذرات الهواء في الأرض والسماوات، وعدد الحركات والسكنات، والصلاة والسلام على نبينا محمد خاتم النبيين وإمام المرسلين وعلى آله وأصحابه.

يسعدني كثيرا أن أتقدم بجزيل الشكر والعرفان إلى أساتذتي الأفاضل في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير خاصة قسم علوم التسيير بجامعة محمد خيضر -بسكرة على ما بذلوه ويذلوه من جهد في رسم معالم العلم لطلبتهم، وأخص بالذكر الأستاذة الفاضلة داسي وهيبة المشرفة على هذه المذكرة والتي تابعتها بكل جدية ومثابرة وبصدر رحب فقدمت لي النصائح والتوجيهات السديدة حتى ظهرت المذكرة على هذا الوجه، فجزاها الله كل خير وبارك لها في علمها ودينها.

كما أشكر الأساتذة المحكمين على تعاونهم ولما قدموه من جهد ووقت في تحكيم الاستبانة. كما وإنني أتقدم مسبقا بوافر شكري للأساتذة الأفاضل أعضاء لجنة المناقشة لتفضلهم بمناقشة هذه المذكرة.

كما أتقدم بالشكر إلى كل عمال وإطارات مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب -أوماش. وفي الختام أتقدم بعظيم الشكر والتقدير لكل من ساهم في إنجاز هذا العمل بتقديم يد المساعدة أو إبداء رأي أو غيرها فلهم فائق الإحترام.

## قائمة المحتويات:

الصفحة	الموضوع
أ	آية قرآنية.
ب	الإهداء.
ج	شكر وتقدير.
هـ	قائمة المحتويات.
ط	قائمة الجداول.
ك	قائمة الأشكال.
ل	الملخص باللغة العربية.
م	الملخص باللغة الأجنبية.
<b>الفصل الأول: الإطار العام للدراسة.</b>	
2	1.I مقدمة.
4	2.I مشكلة الدراسة وعناصرها.
4	3.I أهمية الدراسة.
5	4.I أهداف الدراسة.
5	5.I فرضيات الدراسة.
7	6.I نموذج الدراسة.
7	7.I التعريف الإجرائي لمتغيرات الدراسة.
8	8.I حدود الدراسة.
9	9.I الدراسات السابقة.
<b>الإطار النظري.</b>	
<b>الفصل الثاني: التشارك في المعرفة.</b>	
18	تمهيد.
19	1.II إدارة المعرفة - مفاهيم أساسية.
19	1.1.II مفهوم وخصائص المعرفة.
22	2.1.II أهمية المعرفة.
23	3.1.II أنواع المعرفة.
24	4.1.II مفهوم وأهمية إدارة المعرفة.
26	5.1.II أهداف وعمليات إدارة المعرفة.



30	2.II التشارك في المعرفة - مفاهيم أساسية.
30	1.2.II مفهوم وأهمية التشارك في المعرفة.
33	2.2.II طرق ومراحل التشارك في المعرفة.
34	3.2.II ممارسات التشارك في المعرفة.
36	4.2.II شروط التشارك في المعرفة.
37	5.2.II العوامل المؤثرة على التشارك في المعرفة.
39	3.II أساسيات التشارك في المعرفة.
39	1.2.II قدرات التشارك في المعرفة.
40	2.2.II نظام التشارك في المعرفة.
41	3.2.II نظم وأدوات التشارك في المعرفة.
44	4.2.II كيف يتم تشارك المعرفة.
46	5.2.II متطلبات ومعوقات التشارك في المعرفة.
49	6.2.II أساليب تشجيع الأفراد على التشارك في المعرفة.
50	خلاصة الفصل.
<b>الفصل الثالث: المناخ التنظيمي.</b>	
52	تمهيد.
53	1.III المناخ التنظيمي - مفاهيم أساسية.
53	1.1.III مفهوم المناخ التنظيمي.
56	2.1.III الفرق بين المناخ التنظيمي والثقافة التنظيمية.
58	3.1.III خصائص المناخ التنظيمي.
59	4.1.III أهمية المناخ التنظيمي.
60	5.1.III أنواع المناخ التنظيمي.
62	2.III أساسيات المناخ التنظيمي.
62	1.2.III عناصر المناخ التنظيمي.
67	2.2.III أبعاد المناخ التنظيمي.
69	3.2.III مستويات المناخ التنظيمي.
70	4.2.III مناهج قياس المناخ التنظيمي.
72	5.2.III الإدارة وعملية خلق المناخ التنظيمي الملائم.
73	3.III أثر أبعاد المناخ التنظيمي على التشارك في المعرفة.
73	1.3.III العلاقة بين المناخ التنظيمي والتشارك في المعرفة.

75	III.2.3 العلاقة بين الهيكل التنظيمي والتشارك في المعرفة.
76	III.3.3 العلاقة بين القيادة والتشارك في المعرفة.
77	III.4.3 العلاقة بين الاتصالات والتشارك في المعرفة.
78	III.5.3 العلاقة بين التكنولوجيا والتشارك في المعرفة.
80	خلاصة الفصل.
<b>الإطار التطبيقي.</b>	
<b>الفصل الرابع: عرض وتحليل نتائج الدراسة واختبار الفرضيات.</b>	
83	تمهيد.
84	IV.1 التعريف بالمؤسسة محل الدراسة.
91	IV.2 منهج الدراسة.
95	IV.3 وصف الأفراد المبحوثين.
100	IV.4 اختبار التوزيع الطبيعي و تحليل محاور الاستبانة.
107	IV.5 اختبار الفرضيات.
114	خلاصة الفصل.
116	خاتمة.
<b>قائمة المراجع.</b>	
121	أولا-المراجع العربية.
125	ثانيا-المراجع الأجنبية.
<b>قائمة الملاحق.</b>	
131	الملحق رقم (01): قائمة المحكمين.
132	الملحق رقم (02): الاستبانة في شكلها النهائي.
136	الملحق رقم (03): الهيكل التنظيمي لمؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب -أوماش (GMsud).

## قائمة الجداول:

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
1- III	يوضح الفرق بين المناخ التنظيمي والثقافة التنظيمية.	57
2- III	أبعاد المناخ التنظيمي حسب عدد من الباحثين.	68
1- IV	توزيع العمال حسب المستوى الوظيفي لوحدة الدقيق والفريضة بالمؤسسة.	85
2- IV	توزيع عبارات محور المناخ التنظيمي.	92
3- IV	توزيع عبارات محور التشارك في المعرفة.	92
4- IV	يوضح درجات توزيع قيم المتوسط الحسابي.	93
5- IV	معاملات الثبات لمحاوور الاستبانة.	94
6- IV	يوضح توزيع العينة حسب الجنس.	95
7- IV	يوضح توزيع العينة حسب العمر.	96
8- IV	يوضح توزيع العينة حسب المستوى التعليمي.	97
9- IV	يوضح توزيع العينة حسب سنوات الخبرة.	98
10- IV	يوضح توزيع العينة حسب الموقع الوظيفي.	99
11- IV	يوضح نتائج معامل الالتواء ومعامل التقطرح.	100
12- IV	يوضح التوزيع التكراري والوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة الدراسة بخصوص محور المناخ التنظيمي.	102
13- IV	يوضح التوزيع التكراري والوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة الدراسة بخصوص محور التشارك في المعرفة.	106
14- IV	نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية الأولى.	108
15- IV	نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر المتغيرات المستقلة أو أبعاد المناخ التنظيمي ( الهيكل التنظيمي، القيادة، الاتصالات، التكنولوجيا) على التشارك في المعرفة.	109
16- IV	نتائج اختبار T لاختبار الفروق لمتغير التشارك في المعرفة حسب متغير الجنس.	110
17- IV	نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لاختبار الفروق لمتغير التشارك في المعرفة حسب متغير العمر.	111
18- IV	نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لاختبار الفروق لمتغير التشارك في المعرفة حسب متغير المستوى التعليمي.	111
19- IV	نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لاختبار الفروق لمتغير التشارك في المعرفة حسب متغير سنوات الخبرة.	112
20- IV	نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لاختبار الفروق لمتغير التشارك في المعرفة حسب متغير الموقع الوظيفي.	113



## قائمة الأشكال:

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
7	نموذج الدراسة المقترح.	1- I
21	هرم المعرفة.	1- II
28	عملية توليد المعرفة عند نوناكا نموذج SECI	2- II
36	آليات تشارك المعرفة.	3- II
67	يوضح عناصر المناخ التنظيمي عند ستيرز.	1- III
96	يوضح الأعمدة التكرارية لتوزيع العينة حسب الجنس.	1- IV
97	يوضح الأعمدة التكرارية لتوزيع العينة حسب العمر.	2- IV
98	يوضح الأعمدة التكرارية لتوزيع العينة حسب المستوى التعليمي.	3- IV
99	يوضح الأعمدة التكرارية لتوزيع العينة حسب سنوات الخبرة.	4- IV
100	يوضح الأعمدة التكرارية لتوزيع العينة حسب الموقع الوظيفي.	5- IV

## ملخص الدراسة:

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى تأثير المناخ التنظيمي السائد في مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب - أوماش على التشارك في المعرفة، حيث تمثلت أبعاد المناخ التنظيمي في: الهيكل التنظيمي، القيادة، الاتصالات، و التكنولوجيا، كما هدفت الدراسة أيضا إلى التعرف على مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات المبحوثين حول متغير التشارك في المعرفة تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية ( الجنس، العمر، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة، الموقع الوظيفي)، ومن أجل تحقيق الأهداف السابقة تم تصميم استبانة لجمع البيانات وقد تم توزيعها على عينة مكونة من 80 من مبحوثي الدراسة، ومن خلال استخدام الأساليب الإحصائية المناسبة منها المتوسطات الحسابية والانحرافات، معامل كرونباخ ألفا، تحليل التباين الأحادي، تحليل الإنحدار المتعدد، لمعالجة البيانات وتحليلها توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

1. لقد أشارت نتائج الدراسة إلى وجود تصورات إيجابية لعينة الدراسة حول المناخ التنظيمي، وذلك بدرجة متوسطة بمتوسط حسابي بلغ (3,28) وانحراف معياري (0,98).
2. أكدت نتائج الدراسة أن هناك توجهات إيجابية من قبل العاملين نحو التشارك في المعرفة بدرجة مرتفعة وبمتوسط حسابي بلغ (3,66) وانحراف معياري (1,07).
3. أشارت نتائج الدراسة إلى وجود ارتباط بين المناخ التنظيمي والتشارك في المعرفة، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط 72% عند مستوى دلالة (0,000) وهذا يدل على أن الارتباط قوي.
4. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمناخ التنظيمي على التشارك في المعرفة، حيث فسر المناخ التنظيمي ما مقداره 52% من التشارك في المعرفة وهي نسبة تفسير مرتفعة.
5. أظهرت النتائج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات المبحوثين حول التشارك في المعرفة تعزى لمتغيرات (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، الموقع الوظيفي) بينما توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

وخلصت الدراسة إلى جملة من التوصيات أهمها:

1. تأكيد أهمية المناخ التنظيمي السائد ومراجعة أبعاده بشكل مستمر لتعزيز جوانبه الإيجابية ومعالجة جوانبه السلبية.
2. محاولة الوقوف على العناصر التي من شأنها أن تعمل على خلق توجهات سلبية نحو المناخ التنظيمي لدى العاملين ومحاولة مواجهتها والتغلب عليها.
3. الاهتمام أكثر بعملية التشارك في المعرفة كونها إحدى العمليات الأساسية في إدارة المعرفة لما تحققه من مزايا للمؤسسة، حيث أن تشارك وتبادل المعارف يسمح للأخريين بتطوير معارفهم العملية.
4. ضرورة الاهتمام أكثر بالعوامل المختلفة التي لها تأثير مباشر على سلوك التشارك في المعرفة ومحاولة توجيهها إيجابيا لدعم هذا السلوك.



## Abstract :

This study aimed to recognize the impact of organizational climate prevailing in the institution Grand Mills for South - Oumach on the sharing in knowledge, Where was organizational climate dimensions she: organizational structure, leadership, communications, technology , as the study also aimed to identify the extent of the differences statistically significant trends in respondents about variable sharing knowledge attributed to the variables of personal and career (sex, age, education level, years of experience, Job Site), and in order to achieve the above objectives are designed to identify data collection has been distributed to a sample of 80 workers, and through the use of appropriate statistical methods for data processing and analysis of the study found the following results:

1. The results of the study indicated correlation existence between the organizational climate and knowledge-sharing, where the value of the correlation coefficient 72% at the level of significance (0,000) This indicates that the link is strong.
2. The results of the study confirmed that there are positive trends by working towards a knowledge-sharing where they have a great desire to give opportunities to their colleagues to learn and acquire the knowledge that they own.
3. There is a statistically significant effect of organizational climate on knowledge-sharing, as interpreted by the regulatory climate amounted to 52% of the knowledge-sharing which is a high proportion of interpretation.
4. The results showed that there were no statistically significant differences in the trends of the respondents about the sharing of knowledge due to the variables (gender, age, educational level, job site), while no statistically significant differences due to the variable years of experience.

The study concluded that a number of recommendations, including:

1. Confirm the importance of organizational climate and Review nominally continuously to promote the positive aspects and the negative aspects of treatment .
2. Attempt to stand up to the elements that would work to create negative attitudes toward organizational climate among workers and try to confront and overcome them.
3. Pay more attention to the process of knowledge-sharing being one of the basic processes in knowledge management to achieve the benefits of the institution, as the sharing and exchange of knowledge allows others to develop their knowledge of the process.
4. Need to pay more attention to the various factors that have a direct impact on the behavior of knowledge-sharing and try to be directed to support this positive behavior .



## 1.1. مقدمة:

إن مسابرة التغييرات والتحولات التي يشهدها العالم اليوم نتيجة التطور الهائل في مجال التكنولوجيا وظهور العصر الرقمي يعتبر أهم مقومات نجاح المنظمات في بيئة الأعمال، وتقتضي مواجهة هذه التحديات والتغييرات السريعة وجود توجه جديد للعمل يواكبها، حيث تعد المعرفة أبرز تحديات القرن الحالي وأصبحت مصدر الثورة الحقيقي بدل رأس المال والأرض، فالمعرفة هي قوة وركيزة أساسية ومصدرا مهما للميزة التنافسية للمنظمات الباحثة عن التميز والتفرد، ونتيجة لذلك ظهر مفهوم إدارة المعرفة الذي هو من المفاهيم الحديثة ويرتكز على الاستثمار الأمثل لرأس المال الفكري من أجل تعزيز مستويات الإنتاجية والكفاءة والفعالية في المنظمات.

كما تسعى المنظمات إلى الاهتمام بمواردها المعرفية والعمل على تسييرها من خلال العمليات المتمثلة في خلق وتوليد وتخزين وتشارك فتطبيق وتطوير لهذه المعرفة، والاستغلال الأمثل للخبرات الفردية الكامنة في عقول وأذهان الأفراد وبتحويلها إلى معرفة معلنة يتقاسمها جميع أفراد المنظمة تصبح ذات فائدة وقيمة أكبر، وهنا يظهر الدور الفعال لعملية التشارك في المعرفة سواء كانت معرفة صريحة أو معرفة ضمنية، فالتميز يكون بنقل المعرفة والاستفادة منها وليس بأن تظل حبيسة عقول أصحابها، والتشارك يولد معرفة جديدة عن طريق تبادل الأفكار والحوارات بين الأفراد التي تؤدي بالمنظمة إلى امتلاك السلاح الأكثر تميزا في معركة التقدم والرقى، وللنجاح في تحقيق ذلك يتحتم على المنظمات توفير متطلبات أساسية عديدة، ويتمثل أهم متطلب في توفر مناخ تنظيمي يتماشى مع أهداف المنظمة والتي تهدف بشكل أساسي إلى بناء المعرفة والتشارك فيها باعتبارها المحرك الرئيسي للمنظمة التي تنمو وتتطور باستخدام الجديد والمستحدث من المعرفة وتتهار قدرتها التنافسية حين تتقادم أرسدها المعرفية وتتوقف عملية التجديد المعرفي بها، لذلك يتعين أن يكون المناخ التنظيمي الذي يسود المنظمة يلائم الظروف ويعكس شخصية المنظمة.

كما تبرز أهمية المناخ التنظيمي من خلال العلاقة بينه وبين المتغيرات التنظيمية الأخرى خاصة في مجال التعامل بين الفرد والمحيط التنظيمي، حيث يعبر المناخ التنظيمي عن مجموعة الخصائص البيئية للعمل ويؤثر

على قدرة الأفراد على التواصل والإبداع ومشاركة معارفهم وأفكارهم ، فالمناخ التنظيمي الجيد يشعر الأفراد بأن العمل يوفر فرصا للتطوير الذاتي وبالتالي تغيير سلوكهم واتجاهاتهم بشكل ايجابي يسهل تزويدهم بمختلف المعارف ويكون تشاركتهم فعال ولصالح تحقيق أهداف المنظمة .

ونظرا لأهمية المناخ التنظيمي كمتغير مهم في إنجاح العملية الإدارية وباعتباره وسيط بين متطلبات الوظيفة وحاجات الفرد فإن الأمر يستوجب الاهتمام والارتقاء به وجعله يتماشى مع أهداف المنظمة وأهداف العاملين على حد سواء، حتى يكون متكيف مع ميولهم ورغباتهم بهدف تحسين أدائهم وتسهيل اندماجهم في عمليات التشارك في المعارف والخبرات والتجارب بينهم.

2.I. مشكلة الدراسة وعناصرها .

1.2.I. المشكلة الرئيسية : يتطلب نجاح منظمات الأعمال مواكبة كل ما هو جديد في الإدارة، خاصة عندما تتمكن من بلورة أفكارها المتعلقة بإدارة المعرفة لتضمن الوصول إلى مراكز متقدمة في المنافسة والإبداع من خلال تنظيم عملياتها والأهم في ذلك هو مشاركة المعرفة الموجودة لدى الأفراد، فبالمشاركة تصل المعلومة إلى جميع أفراد المنظمة مما يسهل أداء المهام اللازمة لتحقيق نتائج مميزة، ولتكون مشاركة المعرفة فعالة لا بد من توفير مناخ تنظيمي مناسب يساهم في تعزيز النواحي الإيجابية ورفع الروح المعنوية لدى العاملين مما يسهل التواصل وتبادل الأفكار والمعارف والخبرات، وعليه فإن المشكلة التي تعالجها هذه الدراسة يمكن صياغتها في سؤال جوهري هو:

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

2.2.I. عناصر مشكلة الدراسة :

تتفرع المشكلة الرئيسية للدراسة إلى مشكلات جزئية تتمثل في:

- (1) ما هي تصورات العاملين للمناخ التنظيمي (سلبية أو إيجابية) في مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب -أوماش؟
- (2) ما مستوى التشارك في المعرفة بمؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب -أوماش ؟
- (3) ما أثر أبعاد المناخ التنظيمي المتمثلة في (الهيكل التنظيمي، القيادة، الاتصالات، التكنولوجيا) على عملية التشارك في المعرفة بمؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب -أوماش ؟
- (4) هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات المبحوثين حول متغير التشارك في المعرفة تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية ( الجنس، العمر، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة، الموقع الوظيفي ).

3.I. أهمية الدراسة :

تكمن أهمية الدراسة في التعرف على طبيعة المناخ التنظيمي السائد في المنظمة، والتعرف على أثر أبعاده على التشارك في المعرفة، حيث يعتبر المناخ التنظيمي من أبرز المتغيرات التي اهتم بها الباحثين في مجال السلوك

التنظيمي ولدوره الحيوي في التأثير على العديد من المتغيرات الأخرى داخل المنظمة ذات الصلة بالأفراد مما يعكس دور الأفراد في بلوغ أهداف المنظمة.

كما أن منظمات اليوم أصبح نجاحها واستمرارها يعتمد على ما تمتلكه من معارف التي لا يكون لها معنى ومغزى ما لم يتم التشارك فيها بين أفراد المنظمة للاستفادة القصوى منها وذلك مرهون بتوفير مناخ تنظيمي ايجابي وملائم للعمل على بلوغ الأهداف المسطرة.

ومن خلال ذلك نجد أن هذه الدراسة تتناول موضوع حيوي يبرز العلاقة بين المناخ التنظيمي والتشارك في المعرفة، خاصة بعد أن أصبحت المنظمات تولي اهتماما كبيرا للمعرفة وكيفية إتاحتها لجميع الأفراد في مناخ يسمح بالتفاعل والتواصل.

#### 4.I. أهداف الدراسة :

يمكن تلخيص أهداف الدراسة كالآتي:

- (1) تقييم المناخ التنظيمي (سلبى أو إيجابى).
- (2) تبيان أثر أبعاد المناخ التنظيمي على التشارك في المعرفة بمؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب -أوماش .
- (3) تقديم توصيات واقتراحات يمكن أن تساهم في رفع مستوى التشارك في المعرفة وتحسين نوعية المناخ التنظيمي.

#### 5.I. فرضيات الدراسة .

هي حلول مؤقتة لمشكلة الدراسة و يمكن صياغتها كالآتي:

#### الفرضية الرئيسية الأولى :

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمناخ التنظيمي بأبعاده مجتمعة على التشارك في المعرفة بمؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب -أوماش .

الفرضية الرئيسية الثانية:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات المبحوثين حول متغير التشارك في المعرفة تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية ( الجنس، العمر، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة، الموقع الوظيفي ).

وتتفرع من هذه الفرضية الفرضيات الفرعية التالية:

1. الفرضية الفرعية الأولى: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات المبحوثين حول متغير التشارك في المعرفة بالمؤسسة محل الدراسة تعزى لمتغير الجنس.

2. الفرضية الفرعية الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات المبحوثين حول متغير التشارك في المعرفة بالمؤسسة محل الدراسة تعزى لمتغير العمر.

3. الفرضية الفرعية الثالثة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات المبحوثين حول متغير التشارك في المعرفة بالمؤسسة محل الدراسة تعزى لمتغير المستوى التعليمي.

4. الفرضية الفرعية الرابعة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات المبحوثين حول متغير التشارك في المعرفة بالمؤسسة محل الدراسة تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

5. الفرضية الفرعية الخامسة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات المبحوثين حول متغير التشارك في المعرفة بالمؤسسة محل الدراسة تعزى لمتغير الموقع الوظيفي.

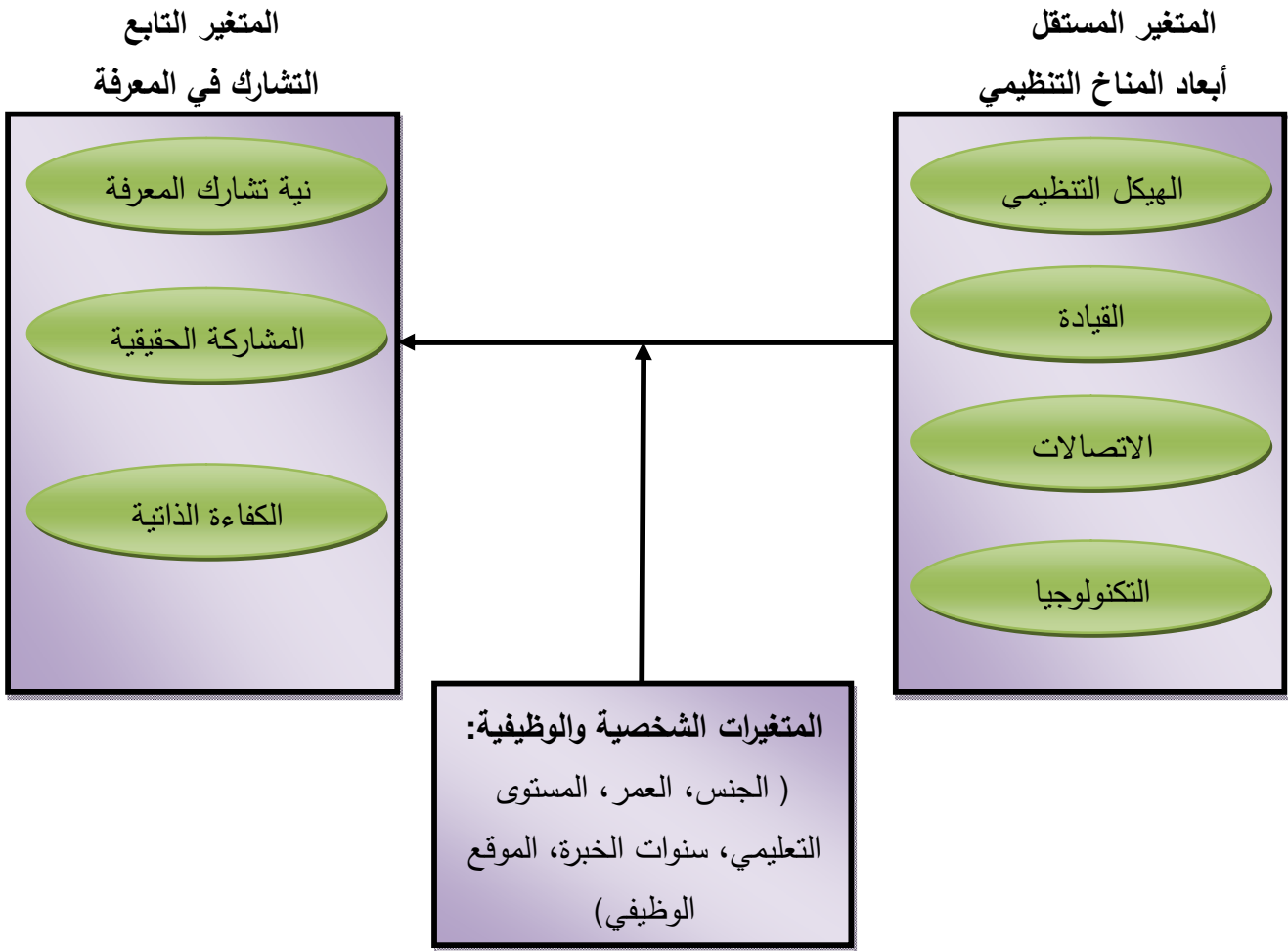
6.I. نموذج الدراسة.

يوضح الشكل رقم (I-1) نموذج حيث يفترض المتغير المستقل أبعاد المناخ التنظيمي والمتغير التابع التشارك في المعرفة وهو كالآتي:



الشكل رقم (I-1):

نموذج الدراسة المقترح



7.I. التعريف الإجرائي لمتغيرات الدراسة.

- (1) **المناخ التنظيمي:** يشير المناخ التنظيمي إلى مجموعة من السمات والخصائص التي تتسم بها بيئة المنظمة والتي يدركها العاملون ويعملون من خلالها وتؤثر في سلوكهم ودوافعهم، ويمكن من خلالها التمييز بين منظمة وأخرى. (شامي صليحة، 2010)
- (2) **الهيكل التنظيمي:** يقصد به البناء التي يحدد التركيب الداخلي للمنظمة حيث يوضح التقسيمات والتنظيمات والوحدات الفرعية التي تؤدي مختلف الأعمال والأنشطة اللازمة لتحقيق أهداف المنظمة والعلاقات بينها.
- (3) **القيادة:** هي عملية التأثير على الآخرين وتوجيه جهودهم نحو تحقيق غايات وأهداف المنظمة.

(4) **الاتصالات:** تلعب الاتصالات دورا هاما داخل المنظمات، فهي تحافظ على تدفق وانسياب المعلومات داخل المنظمات وتتميز بالسهولة والسرعة، والاتصال الجيد هو الاتصال ثنائي الاتجاه لأنه يتيح للعاملين فرص إبداء الرأي والتعلم والتطور .

(5) **التكنولوجيا:** هي إدخال التغيير والتطوير للمنظمة مما يساعد على تبسيط إجراءات العمل وتخليصه من الأجزاء الروتينية فيه، وإتاحة الفرصة للعاملين لاستغلال قدراتهم وطاقاتهم الكامنة. (بحر وسويرح، 2010)

(6) **إدارة المعرفة:** هي مجموعة العمليات التي تساعد على إنتاج المعرفة واختيارها وتنظيمها واستخدامها ونشرها وتحويل المعلومات والخبرات التي تمتلكها المنظمة إلى صيغة رقمية قابلة للتخزين والمشاركة بين الأفراد لحماية الموارد الفكرية والذهنية من الضياع. (يسرى بدر، 2010)

(7) **التشارك في المعرفة:** هي عملية تداول المعرفة ونقلها من فرد إلى آخر داخل المنظمة، أي أنها تقوم على تبادل الخبرات والمهارات والأفكار بين الأفراد. (Eugene and Khalil, 2011)

(8) **نية تشارك المعرفة:** هي الدافع الذي يجعل الأفراد يمارسون سلوك معين، وبالتالي فهي من العوامل التي تحفز الأفراد لتنفيذ سلوك التشارك في المعرفة، فبدون نية لا يتحقق تشارك المعرفة. (Irene and Kinshuk, 2009)

(9) **المشاركة الحقيقية:** تعني أن هناك تطبيق فعلي لسلوك التشارك في المعرفة، فالأفراد يقومون بمشاركة حقيقية للمعرفة في مجال عملهم. (ممدوح رفاعي، 2010)

(10) **الكفاءة الذاتية:** تظهر في إعتقاد الأفراد بأن معرفتهم يمكن أن تساعد في حل مشاكل متعلقة بالعمل أو تحسن فيه، أو تحدث الفرق في منظماتهم، مما يجعلهم يشعرون بالثقة. (Irene and Kinshuk, 2009)

## 8.I. حدود الدراسة.

➤ الحدود البشرية: يشمل العاملين في المؤسسة.

➤ الحدود الموضوعية: ركز موضوع الدراسة على دراسة أثر المناخ التنظيمي على التشارك في المعرفة.

➤ الحدود المكانية: أجريت الدراسة في مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب -أوماش .

➤ الحدود الزمنية: كانت الدراسة في عامي (2013/2012).

## 9.I الدراسات السابقة.

### 1.9.I الدراسات العربية.

أولا -الدراسات المتعلقة بالتشارك في المعرفة:

1.دراسة (الطاهر ومنصور، 2008): متطلبات مشاركة المعرفة والمعوقات التي تواجه تطبيقها في شركات

#### الاتصالات الأردنية.

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على مدى تأثير توافر متطلبات مشاركة المعرفة كأداة هامة في تحقيق أهداف منظمات الأعمال والعقبات التي تعترض تطبيقها على ممارسة هذا المفهوم في شركات الاتصالات الأردنية، ويهدف قياس مدى توافر هذه المتطلبات إضافة إلى التعرف على أهم المعوقات التي تعترض تطبيقها وأثر ذلك على مشاركة المعرفة في هذه الشركات فقد تم تصميم استبانة وزعت على عينة شملت 300 مفردة، وقد تمثلت العناصر المؤثرة على التشارك في المعرفة في (تدريب العاملين، فرق العمل، مخازن المعرفة أو أماكن تخزين المعرفة، البيئة التعاونية، معوقات تطبيق مشاركة المعرفة)، وأظهرت نتائج الدراسة أن توافر متطلبات أو عناصر التشارك في المعرفة كان له تأثير متفاوت على عملية التشارك في المعرفة في الشركات عينة الدراسة، حيث كان لعوامل تدريب العاملين و فرق العمل إضافة إلى معوقات التطبيق تأثير معنوي على مشاركة المعرفة في حين لم تظهر العوامل الأخرى كأماكن تخزين المعرفة والبيئة التعاونية أي تأثير.

2.دراسة (رفاعي، 2010): أثر الثقة بين العاملين على مشاركة المعرفة-دراسة ميدانية على الشركة

#### القبضة للطيران بمصر.

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على مدى تأثير الثقة التي تكون بين العاملين على مشاركة المعرفة بينهم، كما تهدف إلى التعرف على مدى وجود تأثير معنوي للمتغيرات الديموغرافية على الثقة بين العاملين، وقد تمثلت عناصر الثقة في هذه الدراسة في (الثقة المعتمدة على القدرة، الثقة المعتمدة على الخيرية، الثقة المعتمدة على

الأمانة، الثقة المعتمدة على ثقافة الإنفتاح)، ومن أجل ذلك صممت استبانة لجمع البيانات تم توزيعها على عينة مكونة من 350 عامل بالشركة، وبعد التحليل أظهرت نتائج الدراسة بأنه يوجد تأثير إيجابي لكل عناصر الثقة على التشارك في المعرفة عند مستوى الدلالة 0,01، كما أظهرت النتائج أيضا وجود تأثير معنوي للمتغيرات الديموغرافية على الثقة بين العاملين .

### ثانيا -الدراسات المتعلقة بالمناخ التنظيمي:

1.دراسة ( أبو تايه وآخرون ،2012): العلاقة بين المناخ التنظيمي والرضا الوظيفي في بعض منظمات الأعمال الأردنية .

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل العلاقة بين المناخ التنظيمي والرضا الوظيفي، والتعرف على العلاقة بين الرضا الوظيفي والعوامل الديموغرافية في مجموعة من منظمات الأعمال الأردنية، حيث كانت أبعاد المناخ التنظيمي المعتمدة في هذه الدراسة تتمثل في كل من لامركزية القرارات، الانتماء، المخاطرة، الحوافز، والتدريب وعليه من أجل تحقيق تلك الأهداف تم الاعتماد على الاستبانة لغاية جمع المعلومات واختبار فرضيات الدراسة، وقد توصلت الدراسة التي شملت (259) موظفا إلى نتائج من أهمها أنه توجد علاقة ايجابية ذات دلالة إحصائية بين المناخ التنظيمي والرضا الوظيفي، كما أظهرت الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية في الرضا الوظيفي تعزى للمركز الوظيفي والمؤهل العلمي للموظفين، وبناء على النتائج المتوصل إليها خلصت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات التي تهدف إلى توفير مناخ تنظيمي داعم للعاملين كإتباع أسلوب اللامركزية الإدارية ومشاركة الموظفين في صنع القرارات .

2.دراسة ( رضوي ،2012): علاقة المناخ التنظيمي بالرضا الوظيفي - دراسة استطلاعية في وزارة العمل والشؤون الإجتماعية ببغداد .

هدفت هذه الدراسة إلى اختبار علاقة المناخ التنظيمي بالرضا الوظيفي، وتضمنت الدراسة اختبار عينة عشوائية متكونة من 50 عاملا في وزارة العمل والشؤون الإجتماعية، حيث تمثلت أبعاد المناخ التنظيمي في القيادة،

القوى الدافعة، اتخاذ القرارات، والرقابة، أما الأبعاد المتعلقة بالرضا الوظيفي فكانت بيئة العمل، الرواتب، العلاقة مع الرئيس، العلاقة مع زملاء العمل، وطبيعة الوظيفة، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من الإستنتاجات كان أهمها أن: المناخ الإيجابي هو العامل الحاسم والمباشر المؤدي إلى وجود الشعور بالرضا.

### 3. دراسة ( حمدونة ، 2010): أثر المناخ التنظيمي على الإبداع لدى العاملين بمجمع الشفاء الطبي بغزة.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى تأثير المناخ التنظيمي عبر عناصره التالية: الهيكل التنظيمي، نمط القيادة، نمط الاتصالات، اتخاذ القرارات، التكنولوجيا، والحوافز على إبداع العاملين بمجمع الشفاء الطبي، حيث كان عدد أفراد العينة 279، و قد توصلت الدراسة للنتائج التالية:

- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لاستجابات أفراد العينة حول تأثير المناخ التنظيمي على إبداع العاملين تعزى لمتغير (العمر، الجنس، الخبرة) .
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية لاستجابات أفراد العينة حول تأثير المناخ التنظيمي على إبداع العاملين تعزى لمتغير (المؤهل العلمي، الفئة، المستوى الوظيفي).

### 4. دراسة (الطيب ، 2008): أثر المناخ التنظيمي على الرضا الوظيفي في شركة الاتصالات الفلسطينية.

هدفت الدراسة إلى معرفة أثر المناخ التنظيمي في شركة الاتصالات الفلسطينية على الرضا الوظيفي للعاملين بها، حيث كانت عناصر المناخ التنظيمي هي الهيكل التنظيمي، نمط القيادة، مدى مشاركة العاملين، نمط الاتصال، طبيعة العمل، التكنولوجيا، وهدفت أيضا للتعرف على مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات العاملين نحو تأثير عناصر المناخ التنظيمي على الرضا الوظيفي تعزى للخصائص الديموغرافية لأفراد مجتمع الدراسة و تم التوصل إلى النتائج التالية:

- وجود توجه عام نحو الموافقة على توافر مناخ تنظيمي إيجابي بشركة الاتصالات الفلسطينية.
- وجود علاقة إيجابية قوية بين توافر مناخ تنظيمي جيد و مستوى الرضا الوظيفي للعاملين بشركة الاتصالات الفلسطينية.

5.دراسة (الخشالي والتميمي ،2006): العوامل المؤثرة في المناخ التنظيمي وعلاقتها بالابتكار-دراسة استطلاعية في البنوك التجارية الأردنية.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى تأثير المناخ التنظيمي في إمكانية البنوك التجارية الأردنية على ابتكار أساليب عمل جديدة والتي تمكنها من تقديم أفضل الخدمات المالية لزيائنها، ولهذا لغرض قام الباحثان بتوزيع استبانة على عينة مكونة من 340 من العاملين في خمسة من البنوك التجارية في المملكة، وقد توصلت الدراسة إلى أن هناك مستويات جيدة لتوافر أربعة من العناصر المكونة للمناخ التنظيمي وهي: الإجراءات والسياسات، النمو والتقدم المهني، العلاقات والاتصالات، والأسلوب القيادي والإداري، فيما كان توافر عنصر اتخاذ القرارات والصلاحيات متوسطاً، أما عنصر حوافز العمل فقد حقق أدنى مستوى وبدرجة مقبول، كما أوضحت نتائج التحليل الإحصائي بوجود تأثير معنوي لخمسة من عناصر المناخ التنظيمي في قدرة البنوك على الابتكار وهي: الأسلوب القيادي والإداري، العلاقات والاتصالات، اتخاذ القرارات والصلاحيات، الإجراءات والسياسات، والتقدم والنمو المهني، فيما لم يكن هذا التأثير معنوياً لحوافز العمل السائدة في هذه البنوك بقدرتها على التجديد.

### I.2.9. الدراسات الأجنبية.

أولاً-الدراسات المتعلقة بالتشارك في المعرفة:

1.دراسة (Mooghali , 2012):

#### **The impact of collaborative work climate on knowledge sharing intention.**

تهدف هذه الدراسة إلى دراسة العلاقة بين مناخ العمل التعاوني ونية تشارك المعرفة في شركة توزيع (FRPDC) بإيران، حيث تم إجراء الدراسة على عينة عشوائية مكونة من 214 عامل بالشركة، واعتمد في مناخ العمل التعاوني على أبعاد (دعم العمل الجماعي، دعم المشرف، ثقافة وحدة العمل، وموقف العاملين)، وبعد إجراء اختبار لفرضيات الدراسة توصلت النتائج إلى وجود علاقة هامة وإيجابية بين مناخ العمل التعاوني

ونية تشارك المعرفة كما هناك علاقة إيجابية أيضا بين كل من الأبعاد المتخذة في متغير مناخ العمل التعاوني ومتغير نية تشارك المعرفة، إضافة إلى أنه كلما أدرك العاملون أنهم في منظمة تعاونية فهم سيميلون إلى التشارك في معارفهم.

## 2. دراسة (Babalhavaeji and Kermani, 2011):

### Knowledge sharing behaviour influences: a case of Library and Information

#### Science faculties in Iran.

تهدف هذه الدراسة إلى تحديد العوامل التي تؤثر على التشارك في المعرفة بين المكتبات وكليات علم المعلومات (LIS)، حيث كانت العوامل المعتمدة في الدراسة (الموقف، النية، والحافز الجوهري للتشارك في المعرفة)، وقد جمعت البيانات من خلال توزيع استبانات على 93 موظف تعليم (LIS) دائمون في الجامعات الحكومية والخاصة (جامعات Azad الإسلامية) في إيران، وأظهرت النتائج أنه لا يوجد هناك إختلاف في سلوك التشارك في المعرفة لدى الموظفين الذين يعملون في الجامعات الحكومية والذين يعملون في جامعات Azad الإسلامية، كما بينت النتائج وجود علاقة إيجابية لكل من موقف ونية الموظفين مع سلوك التشارك في المعرفة، أيضا هناك تأثير مباشر للحافز الجوهري على تشارك المعارف.

## 3. دراسة (Irene and Kinshuk, 2009):

### Examining the Factors Influencing Participants Knowledge Sharing Behavior in Virtual Learning Communities.

هذا البحث يحاول دراسة العوامل المؤثرة على تشارك المعرفة من منظور السلوك البشري في بيئة التعلم الافتراضية، حيث تم جمع البيانات لهذه الدراسة من 396 طالب جامعي بالتايوان ضمن تخصصات متنوعة (مثل: إدارة المعلومات، إدارة الأعمال، ... ) أين التحق هؤلاء الطلاب بدورة التعلم في تخطيط موارد المؤسسات والأعمال التجارية الإلكترونية على شبكة الأنترنت، وقد شمل الاستبيان فقرات متعلقة بالكفاءة الذاتية، العلاقات

الإجتماعية، المعايير الشخصية، نية تشارك المعرفة، وكانت نتائج الدراسة أن عملية التشارك في المعرفة مرتبطة بشكل كبير بالنية في القيام بهذا السلوك، ومن جهة أخرى هناك علاقة إيجابية بين تشارك المعرفة والمعيار الشخصي الذي يؤدي إلى الإنضمام للمناقشة وتبادل الآراء على شبكة الأنترنت، إلى جانب ذلك فكل من الكفاءة الذاتية والعلاقات الإجتماعية تؤثران إيجابيا على سلوك التشارك في المعرفة.

4.دراسة (yang and chen, 2007):

#### Can organizational knowledge capabilities affect knowledge sharing behavior.

نتيجة الدراسات المتكررة لإدارة المعرفة في المنظمة برزت جوانب مهمة لها دور كبير في تحقيق نتائج مميزة للمنظمة تمثلت في ضرورة التشارك في المعرفة، وجاءت هذه الدراسة لتؤكد على ذلك حيث كان الهدف منها هو دراسة العلاقة بين القدرات المعرفية التنظيمية و التشارك في المعرفة، أين شملت عينة الدراسة على 256 فرد من مواقع مختلفة إدارات، صناعات، وطلبة الماجستير في إدارة الأعمال وزعت عليهم الاستبانات، حيث تمثلت أبعاد قدرات المعرفة التنظيمية في: قدرة المعرفة التقنية، قدرة المعرفة الثقافية، قدرة المعرفة الهيكلية، قدرة المعرفة البشرية، وأظهرت نتائج الدراسة أن هناك علاقة إيجابية بين كل من القدرات المعرفية التنظيمية والتشارك في المعرفة، كذلك كل من قدرات المعرفة التقنية والهيكلية والبشرية هي هامة لتشارك المعرفة التنظيمية.

ثانيا -الدراسات المتعلقة بالمناخ التنظيمي:

1.دراسة (Adenike, 2011):

#### organizational climate as a predictor of employee job satisfaction: evidence from covenant university.

تهدف هذه الدراسة إلى اكتشاف المناخ التنظيمي باعتباره مؤشرا للرضا الوظيفي لدى العاملين في هيئة التدريس بجامعة نيجيريا، حيث أن دراسة الرضا الوظيفي للعاملين له دور مهم جدا في التأثير على إنتاجية المنظمة، وبغرض إجراء هذه الدراسة تم جمع البيانات من 384 هيئة تدريس وزعت عليها استبيانات أسترجع منها 293



استبانة صالحة للتحليل، كما تمثلت أبعاد المناخ التنظيمي في: أسلوب القيادة، المشاركة في اتخاذ القرارات، نمط الاتصالات، ظروف العمل، والحوافز، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أبرزها أن هناك علاقة إيجابية بين المتغيرين المتمثلين في المناخ التنظيمي والرضا الوظيفي.

2. دراسة ( Dawson , 2008 ):

### Organizational climate and climate in UK hospital strength.

هدفت هذه الدراسة لمعرفة المناخ التنظيمي السائد في المستشفيات البريطانية بالمملكة المتحدة، بوضع عدة فرضيات لخدمة هذه الدراسة كان منها أن قوة المناخ تؤثر بشكل مباشر على الأداء، ويلعب المناخ دورا في التأثير على المخرجات، وركز على المخرجات السلوكية بشكل خاص، كما أن المناخ يؤثر بشكل إيجابي على الأداء حتى يصل لمستوى معين وبعدها يصبح دوره سلبى، أما النتائج فكانت ظهور علاقات ايجابية بين اثنين من أبعاد المناخ وهي الجودة والتكامل بالإضافة إلى قوة تكامل المناخ العالية جدا أو المنخفضة جدا كانت ذات فائدة اقل من قوة المناخ المعتدل، وأن هناك علاقة واضحة بين الأداء والمناخ فكلما كان المناخ أفضل كان الأداء أفضل.

ثالثا - الدراسات المتعلقة بالمناخ التنظيمي والتشارك في المعرفة معا.

1. دراسة ( Li , 2010 ):

### A Study on the Influence of Organizational Climate on Knowledge- Sharing

#### Behavior in IT Enterprises.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على تأثير المناخ التنظيمي على سلوك التشارك في المعرفة، حيث تمثلت عوامل المناخ التنظيمي في (الإنصاف، الابتكار، الانتماء)، وقد جمعت البيانات عن طريق توزيع استبانة على 142 موظف من مطوري تكنولوجيا المعلومات في الشركات بجنوب الصين، وأكدت النتائج بأن عوامل المناخ التنظيمي ساهمت بشكل كبير في التأثير على سلوك الموظفين نحو التشارك في المعرفة.

## تمهيد:

إن من الفرص الكبيرة التي تبلورت في القرن العشرين لمنظمات الأعمال هي التركيز على المورد المعرفي والمتمثل في الموجودات المعرفية غير الملموسة كمورد إستراتيجي ينبغي الاهتمام به بالقدر الكافي لا يقل عن الاهتمام بالموجودات الملموسة، كون المعرفة موردا لا تخضع لتناقص الغلة ولا تعاني من مشكلة الندرة بل هي مورد تراكمي تستخدم في توليد و تطوير أفكار جديدة، وهي الطريق إلى تحقيق ميزة تنافسية دائمة للمنظمة إذا ما تم استثمارها بشكل فعال، ومن هنا برز الاهتمام بإدارة المعرفة بحيث المنظمات أن تقوم بخلق واكتشاف وتخزين المعارف المتعلقة بالبيئة الداخلية والخارجية للمنظمة ومن ثم مشاركة هذه المعارف لتعظيم الاستفادة منها وصولا إلى توظيفها لتحقيق أهداف وغايات هذه المنظمات، ومن العناصر التي تحقق نجاح منظمات الأعمال هو نجاح عملية التشارك في المعرفة، الذي يكون من خلال استخدام أساليب وطرق فعالة تتيح تشارك المعرفة بما يلائم المنظمة، الذي يكون بإتاحة الفرصة أمام أفراد المنظمة للإطلاع على هذه المعرفة واستخدامها بغية تحقيق المشاركة الفعالة التي تدعم الوصول إلى الهدف الأساسي للمنظمة.

وقد تم التطرق في هذا الفصل إلى:

- 1.II. إدارة المعرفة -مفاهيم أساسية.
- 2.II. التشارك في المعرفة -مفاهيم أساسية.
- 3.II. أساسيات التشارك في المعرفة.

## 1.1. إدارة المعرفة - مفاهيم أساسية -

لقد تزايد الاهتمام بالمعرفة في السنوات الأخيرة، لاسيما بعد إدراك أهمية المعرفة بوصفها موجودا مهما في تحقيق أهداف المنظمات ومصدرا للقوة والتميز الدائم، مما أدى ذلك إلى البحث عن أفضل الطرق لتسيير وإدارة هذا الأصل الجوهري في منظمات الأعمال واعتباره موردا لا غنى عنه.

### 1.1.1. مفهوم وخصائص المعرفة.

**أولا - المفهوم:** قبل التطرق إلى مفهوم المعرفة يجب أولا التمييز بين جملة من المصطلحات المهمة والتي لها علاقة بالمعرفة ويمثل ترتيبها التسلسلي ما يسمى بهرم المعرفة وذلك كمايلي:

**البيانات Data:** هي كلمة مشتقة من كلمة "بين" وهي البيان أي ما يتبين به الشيء من الدلالة، وبذلك تمثل حقائق وبراهين وآراء ورموز وأرقام، فالبيانات هي مواد وحقائق خام أولية ليست ذات قيمة بشكلها الأولي هذا، ما لم تتحول إلى معلومات مفهومة ومفيدة.<sup>(1)</sup>

**المعلومات Information:** هي نتائج عمليات المعالجة التي تجرى على البيانات بمعنى أنها بيانات تمت معالجتها بحيث أصبحت في صورة صالحة للاستفادة منها، فالمعلومات هي مجموعة من البيانات المنظمة المنسقة بطريقة توليفية مناسبة بحيث تعطي معنى خاص وتركيبية متجانسة من الأفكار والمفاهيم، تمكن الإنسان من الاستفادة منها في الوصول إلى المعرفة واكتشافها.<sup>(2)</sup>

<sup>(1)</sup> أمل الزايد، (2008)، درجة ممارسة أنظمة إدارة المعرفة بمراكز الإشراف التربوي بمحافظة الطائف كما تراها المشرفات التربويات، رسالة ماجستير

في الإدارة التربوية والتخطيط، جامعة أم القرى، السعودية، ص 26.

<sup>(2)</sup> عبد الكريم درويش، (2007)، إدارة المعرفة - خارطة الطريق للقيمة المؤسسية المضافة، مركز بحوث شرطة الشارقة، سوريا، ص 16.

## المعرفة Knowledge:

هي عبارة عن معلومات معالجة ومفهومة يمكن الاستفادة منها في معالجة المشكلات واتخاذ القرارات والتعامل

مع المواقف المختلفة والاستجابة لمتطلبات التغيير السريع في البيئة المحيطة بالمنظمة.<sup>(1)</sup>

غير أن مفهوم المعرفة حسب قاموس أكسفورد أنها تمثل : الفهم من خلال الممارسة، الخبرة، الملاحظة أو

الدراسة التي يمتلكها الفرد، فالمعرفة تمثل القوة أو الثروة المخزونة في عقول الأفراد.<sup>(2)</sup>

أما Drucker فيقصد بالمعرفة : القدرة على ترجمة المعلومات إلى أداء لتحقيق مهمة محددة، وهذه القدرة لا

تكون إلا عند البشر ذوي العقول والمهارات الفكرية.<sup>(3)</sup>

**الحكمة Wisdom:** تتطور المعرفة لتمتد إلى مفهوم أوسع وأشمل هي الحكمة التي تجسد الذكاء وفهم ما هو

صحيح وخطأ، حقيقي وزائف، وفهم القيمة الدائمة، فالحكمة تمثل ذروة هرم المعرفة بمواجهة أعقد العمليات

التي يمارسها العقل البشري من أجل فتح آفاق معرفية جديدة وكسر القيود، واقتناص الفرص التي تؤدي إلى

أفضل النتائج المتمثلة بالإبداع والاستغلال الأمثل للموارد للوصول إلى أفضل النتائج بأقل التكاليف.<sup>(4)</sup>

والشكل الموالي يوضح هرم المعرفة الذي يتدرج بدءاً بالبيانات، فالمعلومات، فالمعرفة، وصولاً إلى الحكمة.

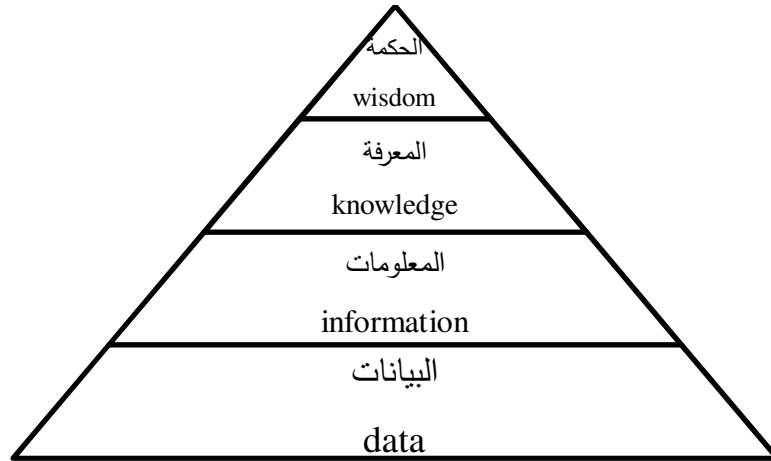
(1) سامي حنون، رأفت العوضي، (2011)، تطبيقات إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي " إطار فكري" ، بحث مقدم لمؤتمر التعليم الإلكتروني واقتصاديات المعرفة ، جامعة القدس المفتوحة، فلسطين، ص 6.

(2) خضير كاظم حمود، (2010)، منظمة المعرفة، دار صفاء، الأردن، ط1، ص 57.

(3) توفيق باسردة، ( 2006)، تكامل إدارة المعرفة والجودة الشاملة وأثره على الأداء - دراسة تطبيقية في شركات الصناعات الغذائية اليمنية، أطروحة دكتوراه في إدارة الأعمال ، جامعة دمشق، سوريا، ص 26.

(4) علان عثمان، (2010)، اتجاهات مديري المدارس الحكومية الثانوية نحو تطبيق إدارة المعرفة في المحافظات الشمالية في فلسطين، رسالة ماجستير في الإدارة التربوية، جامعة النجاح الوطنية، فلسطين، ص 22.

الشكل رقم (II-1): هرم المعرفة.



المصدر: علان عثمان، مرجع سابق، ص 23.

بما أن المنظمات أصبحت تتميز بالمعرفة التي تمتلكها فإن مفهوم المعرفة ضمن حدود المنظمة يكون كمايلي:

**المعرفة التنظيمية:** تعرف بأنها كل أشكال المعرفة التي تتعامل بها المنظمات والتي تنتج من تفاعل عناصرها وحركتهم الذاتية في مباشرتهم للأعمال المكلفين بها وفي تعاملهم مع عناصر البيئة المحيطة بالمنظمة، فالمنظمة منتج للمعرفة كما أنها مستخدم لها، والمعرفة التنظيمية من مجمل التجارب والخبرات والتوجهات والدراسات والقرارات والسياسات والإستراتيجيات التي تكون القاعدة الفكرية التي توجه وتنظم بشكل مباشر وغير مباشر أنشطة وتصرفات الأفراد في المنظمة، فالمعرفة التنظيمية هي كل معرفة مهما كان شكلها ونوعها والتي يستحضرها الأفراد لأداء أعمالهم بإتقان أو لاتخاذ قرارات صعبة.<sup>(1)</sup>

### ثانيا - خصائص المعرفة.

إن المعرفة هي عبارة عن خلاصة عمل إنساني، وإن الإنسان هو الصانع الأول للمعرفة المتوارثة عبر الأجيال، إذ يعمل كل جيل على تطويرها بما يتناسب مع متطلبات العصر الذي يعيش فيه، وقد وضع كل من الباحثين Hausel and Bell الأبعاد المميزة لخصائص المعرفة والمتمثلة في:

(1) سمراء حكلات، (2009)، تمكين المعرفة في المنظمة الجزائرية -دراسة ميدانية بمكتبات جامعة باتنة، رسالة ماجستير في علم المكتبات، جامعة منتوري بقسنطينة، الجزائر، ص 35.

- المعرفة تتولد: هذا ما يمثله الأفراد المبتكرون في المنظمة الذين يتم التعويل عليهم في عملية استدامة الابتكار وتوليد المعرفة.
- المعرفة يمكن أن تتقدم: فكما تولد المعرفة فإنها تموت بإحلال المعارف الجديدة محل القديمة.<sup>(1)</sup>
- المعرفة متجذرة في الأفراد: ليست كل المعرفة ظاهرة فالأفراد يمتلكون إمكانات وقدرات منها الفطري ومنها المكتسب بالممارسة والخبرة ولكن القليل منها موثق.
- المعرفة تخزن: توثق المعرفة وتخزن على الورق أو الوسائط الحديثة ما ينتج قواعد المعرفة، وتحتوي على حقائق وقواعد محددة في مجال معين.<sup>(2)</sup>
- المعرفة تمتلك: تمارس المنظمات دورا كبيرا في تحويل المعرفة التي تمتلكها إلى براءات اختراع وأسرار تجارية تتمتع بالحماية القانونية شأنها شأن الملكية المادية.
- المعرفة تصنف: إلى جانب المعرفة الضمنية والمعرفة الصريحة، هناك أنماط أخرى من التصنيفات للمعرفة كما هو الحال في معرفة الأدلة، معرفة العملية وتتعلق بكيفية عمل الأشياء، ومعرفة المهارة وتتعلق بمعرفة كيفية عمل الأشياء بطريقة ذات قيمة للمنظمة، ومعرفة الأفراد وهي معرفة متعلقة بالرؤية، الحدس، العلاقات التي تستعمل في العمل.<sup>(3)</sup>

## 2.1.1. أهمية المعرفة.

تعد المعرفة المصدر الإستراتيجي الأكثر أهمية في بناء الميزة التنافسية التي تعزز من منافسة المنظمة، كما أنها هي الثروة الحقيقية للمنظمات كما هي بالنسبة للأفراد والشعوب والمجتمعات وهي بالتالي أدواتها الحيوية في القيام بوظائفها ومباشرة أنشطتها من أجل تحقيق أغراضها وغاياتها التي وجدت من أجلها، فالمعرفة قوة وثروة في آن واحد إذ تعد قوة المعرفة هي الميزة التي تميز القرن الحادي والعشرين باعتبارها المورد الأكثر

(1) نجم عبود نجم، (2008)، إدارة المعرفة: المفاهيم و الإستراتيجيات و العمليات، دار الوراق، الأردن، ص 28.

(2) يوسف لمحنط، (2010)، نحو تطبيق إدارة المعرفة في المكتبات الجامعية، رسالة ماجستير في علم المكتبات، جامعة منتوري قسنطينة، الجزائر، ص 52.

(3) أميرة الجنابي، (2006)، أثر إدارة معرفة الزيون في تحقيق التفوق التنافسي - دراسة مقارنة بين عينة من المصارف العراقية، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الكوفة، العراق، ص 27.

أهمية من الموارد الأخرى، وتكمن أهميتها في كونها المورد الوحيد الذي لا يخضع لقانون تناقص الغلة وأنها لا تعاني من مشكلة الندرة باعتبارها المورد الوحيد الذي ينمو بالتراكم ولا يتناقص بالاستخدام.<sup>(1)</sup> وتتمثل أهمية المعرفة في:

- 1) يعتمد قرار إنشاء المنظمة في ذاته على حجم المعرفة المتاحة عن فرص الاستثمار وظروف السوق وتوقعات الطلب على منتجاتها وخدماتها وطبيعة المنافسين ونوعيات العملاء المرتقبين وتفضيلاتهم.<sup>(2)</sup>
- 2) تحدد المعرفة القرار باختيار مجال النشاط الرئيسي للمنظمة والمجالات المساندة التي توظف فيها أموالها ومواردها، وذلك في ضوء التقنيات السائدة والمتوقعة والظروف الاقتصادية العامة فضلا عن المعرفة المتخصصة بطبيعة الصناعة ومقوماتها المادية والتقنية والبشرية واحتمالات النجاح أو الإخفاق فيه.
- 3) أسهمت المعرفة في تحول المنظمات إلى مجتمعات معرفية تحدث التغيير الجذري في المنظمة لتتكيف مع التغيير المتسارع في بيئة الأعمال ولتواجه التعقيد المتزايد فيها.<sup>(3)</sup>
- 4) الزيادة المستمرة في إعداد العاملين في مجالات المعرفة وفي الأعمال كثيفة العلم.
- 5) تمثل المعرفة العلمية الأساس المهم في تحقيق الابتكارات والاكتشافات والاختراعات التكنولوجية.<sup>(4)</sup>

### 3.1.1. أنواع المعرفة.

المعرفة عبارة عن وعاء يحتوي أشكالا وأنماطا مختلفة ومتعددة من المعلومات والخبرات والمهارات، ولا تقتصر المعرفة عند ذلك الحد فقط، إنما هي الإحساس والشعور والسلوك النابع من تطورات الحياة وتراكمية التجارب والخبرات، فبالتالي لا يمكن اختزال أنماط وأنواع المعرفة في شكل واحد فقط، فقد قدمت تصنيفات عديدة من قبل الباحثين والمختصين في مجال إدارة المعرفة، حيث يعتبر التصنيف الأقدم والأهم للمعرفة الذي قدمه

<sup>(1)</sup> نضال الزطمة، (2011)، إدارة المعرفة وأثرها على تميز الأداء - دراسة تطبيقية على المدارس والمعاهد التقنية المتوسطة العاملة بقطاع غزة، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين، ص 17.

<sup>(2)</sup> محمد عواد الزيادات، (2008)، اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة، دار صفاء، الأردن، ط1، ص20

<sup>(3)</sup> يسرى بدر، (2010)، تطوير مهارات مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة في ضوء مفهوم إدارة المعرفة، رسالة ماجستير في أصول التربية، الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين، ص 54.

<sup>(4)</sup> أحمد الخطيب، خالد زيغان، (2009)، إدارة المعرفة ونظم المعلومات، عالم الكتب الحديث، الأردن، ط1، ص 9.

Polony عام 1966 حين صنف المعرفة الإنسانية إلى معرفة ضمنية ومعرفة صريحة ، ويشير Konaka إلى ما يقوله Polony "إننا نعرف أكثر مما نستطيع أن نقوله للآخرين، وبالإمكان أن نعمل أشياء بدون أن يكون لدينا القدرة لإخبار الآخرين كيف نعملها"<sup>(1)</sup>، وتصنف المعرفة إلى:

(1) **المعرفة الضمنية:** هي المعرفة غير المكتوبة والمخزنة في عقول الأفراد والمستقرة في نفوسهم، كما أنها المعرفة التي يحفظها العقل وتحتويها الذاكرة الإنسانية وتحاول في فترات متباعدة أن تستذكرها عبر آليات التفكير المعروفة، كما تمثل الأساس المعرفي لبقية المعارف ويمكن التعبير عنها بمهارات أو ممارسات فردية، فهي الأكثر صعوبة من حيث الاستقرار والثبات لأنها تمثل قواعد التفكير المنظم والحدس والقدرة على الحكم، وهذا ما يحول دون ترميزها أو إيصالها للآخرين.<sup>(2)</sup>

(2) **المعرفة الصريحة:** تمثل المعرفة الرسمية النظامية القاسية المرمزة المعبر عنها كمياً والقابلة للنقل والاستيعاب والتعلم مثل براءات الاختراع، خطط العمل، التقارير، الملاحظات، الرسومات والمخططات، والمعرفة الصريحة هي ليست البيانات التي تم جمعها ومعالجتها وتفسيرها لتكون معلومات متداولة وإنما هي كل ما يتعلق بخبرات المنظمة والمعلومات الموجودة في أرشيفها والتي يمكن للأفراد الوصول إليها واستخدامها وتقاسمها.<sup>(3)</sup>

#### 4.1.1. مفهوم وأهمية إدارة المعرفة.

##### أولاً - المفهوم:

إدارة المعرفة هي إيجاد الطرق للإبداع وأسر معرفة المنظمة للحصول عليها للاستفادة منها والمشاركة بها ونقلها إلى الموظفين الذين هم بحاجة إليها لإدارة أعمالهم بكفاءة وفعالية، وباستخدام الإمكانيات الحديثة وتكنولوجيا المعلومات بأكبر قدر ممكن.<sup>(4)</sup>

(1) عبد الله المدلل، (2012)، تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسات الحكومية الفلسطينية وأثرها على مستوى الأداء - دراسة تطبيقية على مؤسسة رئاسة مجلس الوزراء، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين، ص 25.

(2) Baker Michal, (2000), **Gyrating An Alliance Between Employ And Customer Knowledge Management Review**, Journal Of Management, Vol 17, N 5, London, p 246.

(3) حسين عجلان حسن، (2008)، إستراتيجيات الإدارة المعرفية في منظمات الأعمال، دار إثراء، الأردن، ط1، ص 23.

(4) نعيم إبراهيم الظاهر، (2009)، إدارة المعرفة، عالم الكتب الحديث، الأردن، ط1، ص 78.



يمكن القول بأنها عملية يتم بموجبها استخراج واستثمار رأس المال الفكري الخاص بالمنظمة، بهدف الوصول إلى قرارات تتصف بالكفاءة والفعالية والابتكار من أجل إكساب المنظمة ميزة تنافسية والحصول على ولاء والتزام العملاء.<sup>(1)</sup>

حسب Bally إدارة المعرفة هي مجموعة الأساليب التنظيمية والتكنولوجية التي تهدف إلى خلق وجمع وتنظيم وتخزين ونشر واستعمال المعرفة في المنظمة.<sup>(2)</sup>

كما تعرف بأنها: العملية المنظمة للبحث والاختيار والتنظيم وعرض المعلومات بطريقة تحسن فهم العاملين والاستخدام الأمثل لموجودات منظمات الأعمال.<sup>(3)</sup>

ثانيا - الأهمية: تتمثل أهمية إدارة المعرفة في العديد من النقاط أبرزها:

- ✓ تتيح للمنظمة تحديد المعرفة المطلوبة وتوثيق المتوافر منها وتطويرها والمشاركة بها وتطبيقها وتقييمها.
- ✓ تساهم في تعظيم قيمة المعرفة ذاتها عبر التركيز على المحتوى.
- ✓ توفر الفرصة للحصول على الميزة التنافسية الدائمة للمنظمات عبر مساهمتها في تمكين المنظمة من تبني المزيد من الإبداعات المتمثلة في طرح خدمات جديدة.<sup>(4)</sup>
- ✓ تعد أداة تحفيز للمنظمات لتشجيع القدرات الإبداعية لمواردها البشرية لخلق معرفة جيدة.
- ✓ تعد فرصة كبيرة للمنظمات لتخفيض التكاليف ورفع موجوداتها الداخلية لتوليد الإيرادات الجديدة.
- ✓ تعزز قدرة المنظمة للاحتفاظ بالأداء المنظمي المعتمد على الخبرة والمعرفة وتحسينه.
- ✓ تعدل إدارة المعرفة ثقافة المنظمة من الاحتفاظ بالمعرفة إلى المشاركة فيها.

(1) Chou Yeh, Yaying Mary, (2005), **The Implementation Of Knowledge Management System In Taiwan's Higher Education**, Journal Of College Teaching & Learning, Vol 2, N 9, Taiwan, p 26.

(2) Jean François Bally, (1997), **Capitaliser Et Transmettre Les Savoir De L' Enterprise**, Edition: Eyrolles ,Paris, p12 .

(3) مريم اللحاني، (2010)، إدارة المعرفة مدخل لتطوير الإدارة المدرسية في المرحلة الثانوية للبنات من وجهة نظر المديرات والمعلمات بمدينة مكة المكرمة، رسالة ماجستير في الإدارة التربوية والتخطيط، جامعة أم القرى، السعودية، ص 29.

(4) محمد عواد الزيادات، (2008)، مرجع سابق، ص 60.

✓ تسهم في تحفيز المنظمات لتجديد ذاتها ومواجهة التغيرات البيئية غير المستقرة.<sup>(1)</sup>

## II.1.5. أهداف وعمليات إدارة المعرفة.

### أولا - الأهداف:

- ✓ تبسيط العمليات وخفض التكاليف عن طريق التخلص من الإجراءات المطولة أو غير الضرورية .
- ✓ تحسين خدمة العملاء عن طريق اختزال الزمن المستغرق في تقديم الخدمات المطلوبة .
- ✓ تبني فكرة الإبداع عن طريق تشجيع مبدأ تدفق الأفكار بحرية.
- ✓ تحسين صورة المنظمة وتطوير علاقاتها بمثيلاتها.<sup>(2)</sup>
- ✓ المحافظة على الأصول المعرفية وتطويرها .
- ✓ جذب الرأس المال فكري لوضع الحلول للمشكلات التي تواجه المنظمة.
- ✓ خلق بيئة تنظيمية تشجع الفرد بالمنظمة على المشاركة بالمعرفة لرفع مستوى معرفة الآخرين .
- ✓ خلق قيمة للأعمال من خلال التخطيط وإدارة وتطوير العاملين وإدارة الزبائن وتقييم الإنتاج.<sup>(3)</sup>

### ثانيا - عمليات إدارة المعرفة.

يقصد بعمليات إدارة المعرفة تلك الوسائل التي يتم من خلالها إضافة القيمة إلى المعرفة الخام المتمثلة في المدخلات وذلك بهدف خلق أو إبداع معرفة معالجة متمثلة في المخرجات، ويمكن تصنيف عمليات إدارة المعرفة إلى أربع عمليات رئيسة تحدث في شكل إطار متكامل وهي: توليد، تخزين، توزيع، وتطبيق المعرفة،<sup>(4)</sup> ويضاف لهذه المراحل مرحلة أساسية وهي عملية تشخيص المعرفة كونها عملية ضرورية وهامة جدا لكمال العمليات الأخرى وعلى المنظمة البدء بها أولا.

(1) صلاح الدين الكبيسي، (2005)، إدارة المعرفة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، ص 42.

(2) سلوى الشرفا، (2008)، دور إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات في تحقيق المزايا التنافسية في المصارف العاملة في قطاع غزة، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين، ص 38.

(3) طارق التميمي، (2011)، أساسيات إدارة المعرفة، رسالة ماجستير في التسويق، الأكاديمية العربية المفتوحة، الأردن، ص 9.

(4) Fawzy Soliman, Keri Spoons, (2000), **Strategies For Implementing Knowledge Management : Role Of Human Resources Management**, Journal Of Knowledge Management, Vol 4 ,N 4, India, p 54 .

1) **تشخيص المعرفة:** تهدف عملية تشخيص المعرفة إلى تحديد الفجوة المعرفية بين ما هو موجود وما هو مطلوب، والتي تبدأ بتعريف المعرفة والبحث عن مكان وجودها هل هي في رؤوس العاملين أم في النظم أم في الإجراءات، وتعتبر من أهم العمليات في أي برنامج لإدارة المعرفة وعلى ضوء هذا التشخيص يتم وضع سياسات وبرامج العمليات الأخرى.<sup>(1)</sup>

2) **توليد المعرفة:** يمكن توليد المعرفة من خلال عدة أساليب منها الأسر، الشراء، الابتكار، الاكتشاف، الامتصاص، الاكتساب الاستحواذ، كما أن توليد المعرفة يعني الإبداع عند عدد من الكتاب، ويتم ذلك من خلال مشاركة جماعات العمل الداعمة لتوليد رأس مال معرفي جديد في قضايا وممارسات جديدة تساهم في تعريف المشكلات، وإيجاد الحلول الجديدة لها بصورة ابتكارية مستمرة،<sup>(2)</sup> كما تزود الشركة بالقدرة على التفوق في الإنجاز وتحقيق مكانة سوقية عالية في مساحات مختلفة مثل ممارسة الإستراتيجية وبدأ خطوط عمل جديدة والتسريع في حل المشكلات وغيرها، هذا ما يعزز من ضرورة فهم أن المعرفة والابتكار عملية مزدوجة عندما يعود مرة أخرى يصبح مصدرا للمعرفة جديدة.<sup>(3)</sup>

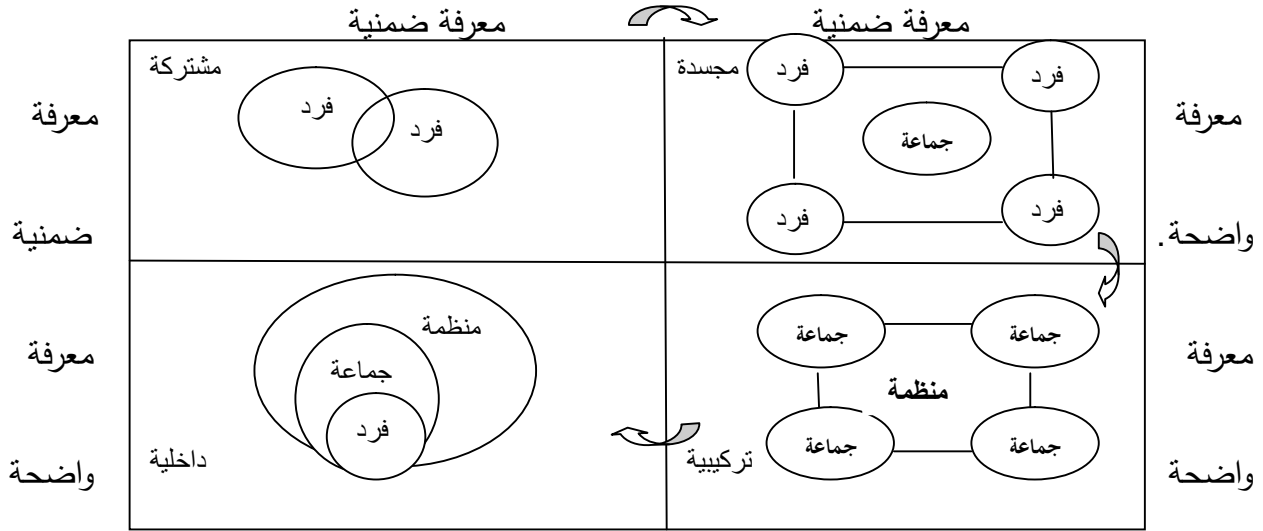
ومن النماذج المستخدمة في عملية توليد المعرفة نموذج (SECI) حيث يتم بموجبه توليد المعرفة وإعادة إيجادها في المنظمة والشكل رقم (II - 2) يوضح ذلك.

<sup>(1)</sup> مسفر الشهراني، (2009)، أثر ممارسات إدارة المعرفة على وظيفة التخطيط في شركة الاتصالات السعودية، رسالة ماجستير في الإدارة العامة، جامعة الملك سعود، السعودية، ص 23.

<sup>(2)</sup> ربحي مصطفى عليان، (2008)، إدارة المعرفة، دار صفاء، الأردن، ط 1، ص 196.

<sup>(3)</sup> غسان العمري، (2004)، الاستخدام المشترك لتكنولوجيا المعلومات وإدارة المعرفة لتحقيق قيمة عالية لأعمال البنوك التجارية الأردنية، أطروحة دكتوراه في إدارة الأعمال، جامعة عمان العربية، الأردن، ص 47.

الشكل رقم (II-2): يوضح عملية توليد المعرفة عند نوناكا نموذج SECI



Source: Despers. C, Chauvel. D, (2000), **Knowledge Holizons And Promise The Present Of Knowledge Management**, Edition: Buter Workp, Boston, p61.

هناك أربع أنماط رئيسية تتولد بها معرفة جديدة هي:

➤ المعرفة المشتركة: هي العملية التي يتم من خلالها خلق معرفة ضمنية عن طريق تبادل الخبرات والأفكار والمهارات الفنية بين الأفراد.

➤ المعرفة الخارجية المجسدة: أي تجسيد المعرفة الضمنية وتحويلها إلى معرفة صريحة من خلال عملية الاتصال التي تستخدم اللغة في الحوار والتفكير الجماعي.

➤ المعرفة التركيبية: تشير إلى المعرفة الصريحة من خلال الدمج والتصنيف وهو ما يعني معرفة صريحة جديدة.

➤ المعرفة الداخلية المدمجة: التي تتم عن طريق عملية التعلم وتستخدم معرفة صريحة مثل الإرشادات والأدلة والقصص التي يتم تداولها شفويا.<sup>(1)</sup>

(1) Rose Rieng , (2000), **Knowledge Management ( Méthode Et Outils Pour La Gestion Des Connaissances )** , Edition: Dunod ,3<sup>ème</sup> Edition, Paris , p 54.

(3) **تخزين المعرفة:** بعد تمكن المنظمة من توليد أقصى حد من المعرفة التي تحتاجها، تسعى جاهدة بكل ما أوتيت من قوة إلى ترميز تلك الكنوز المعرفية وتوثيقها بطريقة تضمن حفظها من التلف أو الضياع بغية تفعيلها واستخدامها لاحقاً، ويتم خزن المعرفة في مخازن المعرفة التي تتسع لكل أشكال المعرفة وفق أشكال متنوعة للتخزين وبمرورها على مصافي لتكريرها وتنظيمها لتتجسد في قواعد المعرفة، الإجراءات والعمليات الموثقة، شبكات العمل، برمجيات المجموعة وكل هذا يشكل الذاكرة التنظيمية للمنظمة.<sup>(1)</sup>

كما أنه غالباً ما يكون للمعرفة معنى حينما يتم ترميزها وتصنيفها وفقاً لنوعها ومحتواها والغرض منها وضعها في شكل مفيد، وتخزينها بطريقة تجعلها قابلة للاستخدام في الوقت المناسب وبواسطة الشخص المناسب، وكذلك تجعلها قابلة لإعادة الاستخدام عند الحاجة إليها ليس فقط بواسطة مالكيها ولكن أيضاً بواسطة الآخرين، وكل هذه الأمور قد يصعب تنفيذها فيما يتعلق بالمعرفة الضمنية التي تتواجد في أذهان الأفراد مما يمثل تحدياً أمام المسؤولين عن إدارة المعرفة في المنظمات.<sup>(2)</sup>

(4) **نقل وتشارك المعرفة:** تعني هذه العملية نشر وتبادل المعارف والخبرات والمهارات بين أفراد المنظمة، حيث يتم التشارك في المعرفة عن طريق الأدوات الإلكترونية المختلفة، النشرات الداخلية، التعلم، اللقاءات بين الأفراد، التشارك في الوثائق والبيانات، وسنتطرق للتشارك في المعرفة بشكل مفصل في المبحث الموالي.<sup>(3)</sup>

(5) **تطبيق المعرفة:** إن الهدف والغاية من إدارة المعرفة هو تطبيق المعرفة المتاحة للمنظمة، وهذا التطبيق هو أبرز عملياتها، وتشير هذه العملية إلى كل من الاستعمال، إعادة الاستعمال، الاستفادة والتطبيق، والإدارة الناجحة للمعرفة هي التي تستخدم المعرفة المتوافرة في الوقت المناسب ودون أن تفقد استثمار فرصة توافرها

(1) صالح الخالدي، (2012)، دور أبعاد جودة الخدمة وقدرات التعلم التنظيمي في تطوير ثقافة التميز دراسة ميدانية في الشركات الصناعية المدرجة في سوق الكويت للأوراق المالية، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الكويت، ص 55.

(2) علي مسلم، (2009)، إدارة المعرفة: مفهوماً وعملياتها وتحدياتها وآثارها على النواتج التنظيمية، المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية: نحو أداء متميز في القطاع الحكومي، معهد الإدارة العامة، الرياض، ص 8.

(3) يوسف أبو فارة، خليل عليان، (2010)، العلاقة بين عمليات إدارة المعرفة و فاعلية أنشطة المؤسسات الأهلية في القدس الشرقية، مجلة جامعة القدس المفتوحة، العدد 18، فلسطين، ص 21.

لتحقيق ميزة لها أو لحل مشكلة قائمة،<sup>(1)</sup> فالمعرفة التي لا تعكس في التنفيذ تعد مجرد تكلفة، ونجاح أي منظمة في برنامج إدارة المعرفة لديها يتوقف على حجم المعرفة المنفذة قياساً لما هو متوافر عندها، فالفجوة بين ما تعرفه وما نفذت مما تعرفه يعد أهم معايير التقييم في هذا المجال،<sup>(2)</sup> كما أن تطبيق المعرفة أهم من المعرفة ذاتها، ولن تقود عمليات الإبداع والتخزين والتوزيع وحدها إلى تحسين الأداء التنظيمي مثلما تقوم به عملية التطبيق الفعال للمعرفة، فالمعرفة قوة إذا طبقت، كما يجب أن تدمج المعرفة الجديدة في عمليات الأعمال والأنظمة الأساسية للمنظمة.<sup>(3)</sup>

## 2.II. التشارك في المعرفة - مفاهيم أساسية -

إن قيمة المعرفة تعتمد على درجة ومستوى المشاركة في مضمونها فإذا بقيت المعرفة سجينة صندوقها الأسود فلا تحقق أي فائدة أو قيمة مضافة للمنظمة، كما أن الانغلاق عن الآخرين ينتج عنه عدم الاستفادة القصوى من المعرفة في الوقت المناسب و بالتالي تعيق عملية الإبداع والابتكار وقد تفوت المنظمة فرصة تحقيق ميزة تنافسية، وعليه سوف نتطرق إلى مفهوم وأهمية التشارك في المعرفة ، الطرق والمراحل، الممارسات والشروط، والعوامل المؤثرة على التشارك في المعرفة.

### 1.2.II. مفهوم وأهمية التشارك في المعرفة.

**أولاً - المفهوم:** لا يمكن الحديث عن التشارك في المعرفة داخل المنظمة دون الحديث عن نقل المعرفة، فهذا الأخير مصطلح ومفهوم مرتبط ومترادف بمفهوم التشارك في المعرفة، ونقل المعرفة هي الخطوة التي تسبق عملية التشارك في المعرفة، وتعني عملية نقل المعرفة كل نشاط يهدف إلى نقل فكرة أو معلومة أو معرفة أو

(1) سوزان دروزة، (2008)، العلاقة بين متطلبات إدارة المعرفة وعملياتها وأثرها على تميز الأداء المؤسسي - دراسة تطبيقية في وزارة التعليم العالي الأردنية، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، ص 42.

(2) سناء رحمانى، (2009)، الإدارة الإلكترونية كخيار إستراتيجي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة- دراسة حالة المسيلة ، رسالة ماجستير في علوم التسير، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، ص 57 .

(3) عامر الكبيسي، (2005)، إدارة المعرفة وتطوير المنظمات، المكتب الجامعي الحديث، مصر، ص 51.

شيئا ما يملكه أحد الأفراد إلى آخر أو إلى مجموعة من الأفراد، فعملية النقل تتضمن بالتأكيد تحريك للأشياء أو الأفكار من مصدر إلى آخر. (1)

أما التشارك في المعرفة فيعرف بأنه العملية التي يتم من خلالها توصيل المعرفة الصريحة أو الضمنية إلى الأفراد الآخرين من خلال الاتصالات التي تتم بين هؤلاء الأفراد. (2)

التشارك في المعرفة هي عملية تبادل الأفكار والخبرات خلال النقاشات والمشاورات لخلق معرفة جديدة وبمعنى آخر فتشارك المعرفة هو عملية إعطاء واستلام المعرفة. (3)

تشارك المعرفة هي مجموعة من السلوكيات حول تبادل المعرفة التي تتضمن الأفراد، المحتوى المعرفي، وسائل الاتصال المناسبة، والبيئة الاجتماعية الملائمة. (4)

كما يمكن القول أن مفهوم التشارك في المعرفة يعني "عملية التفاعل المستمر والمتبادل لأصول المعرفة بين الأفراد، فرق العمل، جماعات المعرفة في داخل المنظمة، و بين المنظمة والمستفيدين، وبين المنظمات التي تعمل في السوق". هذا يدل بأن عملية التشارك في المعرفة تستند إلى ثلاثة مصادر مهمة للمعرفة هي: (5)

1. في داخل الصناعة على مستوى المنظمة، الموردين، الزبائن وعلى مستوى المشروعات التي تجمع المنظمات الشريكة والمتنافسة.

2. المستشارون في الخارج من بيوت الخبرة، شركات الاستشارات، المعاهد البحثية، الجامعات ومراكز الابتكار.

3. المصادر العامة المتاحة من مؤتمرات، مجلات، معارض شبكات الحاسوب ومستودعات البيانات.

(1) سعد غالب ياسين، (2009)، نظم المعلومات الإدارية، اليازوردي، الأردن، ص 222.

(2) عبد الستار العلي و آخرون، (2006)، المدخل إلى إدارة المعرفة، دار الميسرة، الأردن، ط1، ص 279.

(3) Eugene Kwakye, Khalil Nor, (2011), **Individual Factors And Knowledge Sharing**, Journal Of Economics And Business Administration, Vol 3,N 1 , America , p 68.

(4) Chyan Yang ,Liang-Chu Chen, (2007), **Can Organizational Knowledge Capabilities Affect Knowledge Sharing Behavior?**, Journal Of Information Science, Vol 33, N 1,Taiwan, p 96.

(5) سعد غالب ياسين، (2007)، إدارة المعرفة (المفاهيم، النظم، التقنيات)، دار المناهج، الأردن، ط1، ص 109.

ومما سبق يمكن القول بأن التشارك في المعرفة هو:

★ سلوك لتقاسم وتبادل المعارف والأفكار والخبرات والتجارب بين الأفراد.

★ يشمل تشارك كل من المعرفة الصريحة والضمنية.

★ يكون بين الأفراد، فرق العمل، الجماعات في المنظمة، المنظمة والمستفيدين، وكل من له صلة بالأمر.

★ يؤدي إلى خلق معرفة جديدة.

### ثانيا - الأهمية:

تظهر أهمية التشارك في المعرفة من خلال النقاط التالية:<sup>(1)</sup>

✓ إن مشاركة المعرفة أمر ذو أهمية استثنائية وخاصة في عصر المعلومات الذي نعيشه.

✓ مشاركة المعرفة هي عملية مهمة لدعم الإبداع والابتكار في المنظمات.

✓ تحقق الدعم في رفع أداء المنظمات وتحسين القرارات المتخذة كما تؤثر على التطوير التنظيمي.

✓ فرصة للأفراد لتطوير مهاراتهم وقدراتهم ورفع أدائهم في المنظمة وكذا تطوير معارفهم الضمنية.

✓ يلغي الحواجز الثقافية ويساعد على ترسيخ مفهوم فريق العمل.

ومن الأمور المهمة التي على المنظمة مراعاتها وهي بصدد القيام بعملية التشارك في المعرفة الإجابة عن

الأسئلة التالية:<sup>(2)</sup>

• ما هي المعرفة التي سننشارك فيها؟ على أي معرفة نركز ( الخبرة، أفضل الممارسات،...) هل ستشمل

كافة المنظمة؟ أم أنها لقسم معين؟ ما هي جودة المعرفة المطلوبة؟ .

<sup>(1)</sup> Shadi Mehrabani, Noor Mohamad, (2011), **The Role Of Training Activities And Knowledge Sharing In The Relationship Between Leadership Development And Organizational Effectiveness** , International Conference On Sociality And Economics Development IPEDR, Singapore, p 174 .

<sup>(2)</sup> يوسف لمحنط، مرجع سابق، ص 72.



- مع من سنتشارك بالمعرفة؟ فالتشارك الداخلي يهدف لجعل العمل نموذجيا، أسرع،... إلخ، أما التشارك الخارجي فيطرح قضايا معقدة (السرية، الملكية الفكرية،...) واحتمال كسب منافع أكبر.
- كيف سنتشارك في المعرفة؟ توفير قنوات الاتصال الرئيسية (وجها لوجه، البريد الإلكتروني، الهاتف،...) ويبقى الاتصال المباشر أفضل وسيلة لتشارك المعرفة.
- لماذا سنتشارك في المعرفة؟ يجب توضيح سبب التشارك فقد يتعلق بتخفيض تكلفة العمليات، أو تسريع عجلة الإبداع، ومتابعة كل هذه الأهداف بشكل متزامن قد تؤدي إلى الفشل في إنجاز أي منها، فمن المفيد تحديد الأهداف من البداية.
- هل سنتشارك في المعرفة؟ يتم نشر قرار عبر كافة المنظمة يعلن انطلاق تشارك المعرفة، وإلا فإن معارضة إدارة المعرفة سيكونون عقبة أمام قدرة الأفراد على التشارك في المعرفة.

## II.2.2. طرق ومراحل التشارك في المعرفة.

### أولا - طرق التشارك:

وتتم عملية التشارك في المعرفة بين أفراد المنظمة بإحدى الطريقتين التاليتين:

❖ **الطريقة العفوية (غير الرسمية):** التي تتم من خلال الحوار والنقاش بين أفراد المنظمة عن طريق طرح أحد الأفراد لمعرفة جديدة يرغب إخبارها لزملائه.<sup>(1)</sup>

❖ **الطريقة الرسمية:** تتم من خلال النظام الإداري المتبع في المنظمة، وتشمل معلومات أو معارف جديدة ترغب الإدارة بإكسابها للموظفين في المنظمة، ويتم ذلك من خلال المنشورات والدورات التدريبية أو المؤتمرات والندوات الداخلية التي تقوم الإدارة بعقدتها للموظفين.<sup>(2)</sup>

(1) Silvia Massa, Stefania Testa , (2009) , **A Knowledge Management Approach To Organizational Competitive Advantage: Evidence From The Food Sector**, Journal European Management , N 27, Italy , p 136.

(2) فراس عودة، (2010)، واقع إدارة المعرفة في الجامعات الفلسطينية و سبل تدعيمها، رسالة ماجستير في الإدارة التربوية ، الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين، ص 63.

ثانيا - مراحل التشارك في المعرفة:

يتميز التشارك في المعرفة داخل المنظمة عن طريق المرور بعدة مراحل تتمثل في :

1. **مرحلة اللائقين:** في هذه المرحلة المنظمة لا تدرك قيمة المساهمة المحتملة للمعرفة في قدرتها التنافسية،

كما لم تعالج التشارك في المعرفة في الرؤية التنظيمية أو الإستراتيجية لها.

2. **مرحلة مستودع المعرفة:** هذه المرحلة تنطبق على المنظمات التي أصبحت تدرك القيمة المحتملة

للمعلومات والمعرفة، وأصبحت تولي في إستراتيجيتها اهتماما لإدارة المعلومات وأنها على استعداد

للاستثمار في نظم المعلومات.

3. **مرحلة خطة مسار المعرفة:** في هذه المرحلة تكون المنظمة على دراية كبيرة بمنافع وفوائد المعرفة وتعمل

بجهد متزايد على تعزيز التشارك في المعرفة، كما أن هذه المرحلة لا تركز فقط على تشارك المعرفة

الصريحة ولكن أيضا على تشارك المعرفة الضمنية.

4. **مرحلة الرصيف التعاونية:** المنظمات في هذه المرحلة تستخدم المعرفة في زيادة تنافسها في سوق العمل،

وتركز طريق العمل على المشاركة والتعاون، صنع القرار، والتعلم معا، على سبيل المثال مجتمعات

الممارسة.

5. **مرحلة التعلم التنظيمي:** يكون التعلم عن طريق التجربة والخطأ وتحقق المزايا التنافسية من خلال التعلم

الجماعي في المنظمة من خلال التنسيق بين مجموعة من الكفاءات والمهارات والتقنيات.<sup>(1)</sup>

3.2.II. ممارسات التشارك في المعرفة.

بما أن المعرفة تنقسم إلى نوعين أساسيين هما المعرفة الصريحة والمعرفة الضمنية فإن ذلك بدوره يؤدي إلى

وجود بعدين لتشارك المعرفة وهما تشارك المعرفة الصريحة وتشارك المعرفة الضمنية ويكون كمايلي:<sup>(2)</sup>

<sup>(1)</sup> Paul Brink, (2001), **Measurement Of Conditions For Knowledge Sharing**, Proceedings 2nd European Conference On Knowledge Management, Bled, Delft University Of Technology And On The Brink, The Netherlands, p 5.

<sup>(2)</sup> Sachin Bhirud, And Others, (2005), **Knowledge Sharing Practices In KM: A Case Study In Indian Software Subsidiary**, Journal Of Knowledge Management Practice, Vol 6, N 2, India, pp [5-8].

1. تشارك المعرفة الصريحة: تمثل المعرفة في المنظمات في شكل قواعد بيانات، وثائق، أفضل الممارسات والعمليات وغيرها، مما يشجع على تشارك المعرفة من خلال خلق مستودع المعرفة الذي يمكن جميع الموظفين من الوصول إليه، كما تتم عملية تشارك المعرفة الصريحة من خلال استخدام الأدوات الإلكترونية (الانترنت، الإنترنت، الأكسترنات) وغيرها من الوسائل المساعدة.

2. تشارك المعرفة الضمنية: هي المعرفة غير المحددة وغير المرمزة والكامنة في عقول الأفراد وهي أكثر صعوبة للنقل والتشارك، ويمكن أن تؤخذ هذه المعرفة بسرعة وفعالية من المحادثة مع الخبراء والتفاعل وجها لوجه مع حاملي المعرفة، فتشخيص المعرفة يساعد على تحديد مكان وجود الأفراد المالكين للمعرفة ومواقعهم ووسائل استرجاع المعلومات التي يحتفظون بها وربط أصحاب المعرفة مع المستخدمين، كما قد تتم عملية تشارك المعرفة الضمنية من خلال أحداث مثل:

❖ يوم الإبداع: هو حدث سنوي داخلي وطريقة لتشارك المعرفة عبر مختلف الأفراد في المنظمة، ومثل هذه التقنيات هي قيد الاستخدام حاليا والتي ستعتمد في المستقبل بشكل أكبر وفعال.

❖ مؤتمر المنظمة الداخلي: هي صفحات مختارة للمؤتمر يتم عرضها مثل أي مؤتمر أكاديمي، حيث توضع مفاهيم الموظفين الحالية وتصوراتهم وتجاربهم داخل المنظمة في شكل صفحات تقنية وتنتشر جميعها من خلال أعمال المؤتمر مع الشركات التابعة الأخرى.

❖ سرد القصص: تعطي هذه الدورة تأكيد التركيز على تشارك المعرفة أين يكون فيها تشارك المعرفة الداخلية والخارجية على حد سواء، والقصة هي حكاية حقيقية قائمة على أحداث حقيقية يمكن أن تتكرر ويتم تداولها وتقاسمها بين العاملين، حيث يتم من خلالها نشر المعرفة والمواضيع المهمة الأخرى للعاملين في المنظمة.

❖ عرض التكنولوجيا: يتم فيها عرض مختلف الأبحاث الشخصية للأفراد والعمل ضمن فريق متكامل بهدف تنمية وتطوير عمليات وأنشطة المنظمة.

❖ المدربين الداخليين: يتم تنظيم دورات تدريبية للموظفين لتنمية معارفهم وتشجيعهم على سلوك التعاون وتبادل الخبرات والمعارف.

❖ يتم تشارك أفضل الممارسات من خلال مستودع مخصص حيث يتشارك الموظفون في إنجازاتهم وتجاربهم بأفضل الممارسات.

الشكل رقم (II - 3): يوضح آليات تشارك المعرفة.



Source: Sachin Bhirud, And Others, **Opcit**, p 6.

II.4.2. شروط التشارك في المعرفة.

بما أن التشارك في المعرفة هي عملية مهمة بالنسبة للمنظمات فقد عمل الكثير من الباحثين على حصر العوامل التي تحدد كمية ونوعية تشارك المعرفة داخل المنظمات، ووجدت ثلاث نقاط بارزة يتم على أساسها تشارك المعرفة حيث تتمثل في أن يتم تحديد كل من الضرورة ، الوعي، والحافز للتشارك في المعرفة وذلك كمايلي:<sup>(1)</sup>

<sup>(1)</sup> Niels Boer , **Knowledge Sharing Within Organizations A Situated And Relational Perspective**, Erasmus Research Institute Of Management, Online Available At: <http://www.erim.eur.nl> ,15/01/2013, 11:30.

- **الضرورة:** الشرط الأول لتبادل المعارف هو ضرورتها فكما ينظر في بعض المنظمات إلى الاتصال بأنه النشاط الأساسي الذي من خلاله يتم إنجاز التفاعل الاجتماعي بين الأفراد وبأنه جوهر التنظيم، فكذاك فإن الحاجة إلى تشارك المعارف تختلف بين المنظمات، فتبادل وتقاسم المعارف والخبرات بين الأفراد يعتمد على مدى اعتبار هذه العملية أساسية وضرورية داخل المنظمة.
- **الوعي:** الشرط الآخر لتشارك المعارف هو الوعي بحاجة الآخرين للمعرفة، حيث يمكن أن يبدأ تشارك المعرفة عندما يفكر الأفراد بأن المعرفة التي لديهم يمكن أن تكون ذات فائدة لأفراد آخرين، وعندما يكون الأفراد الآخرين على بينة من افتقارهم للمعرفة وعلى استعداد لخفض هذا العجز والتواصل مع أصحاب المعرفة، في حين أن كل فرد هو على دراية ببعض الأشياء إلا أنه قد يكون جاهل عن بقيتها وبالتالي فعلمية تشارك المعرفة تتيح له فرصة سد فجوة المعرفة.
- **الحافز:** هذا الشرط الهدف منه هو خلق دافع اتجاه التشارك في المعرفة، فالأفراد في المنظمة يحتاجون إلى مجموعة من الحوافز سواء كانت مادية أو معنوية من أجل تشجيعهم على سلوك تشارك المعرفة، وحثهم على اعتبار هذه العملية من ضروريات عملهم.

## II.5.2. العوامل المؤثرة على التشارك في المعرفة.

1. **الهيكل التنظيمي:** لما يتم إنشاء معرفة جديدة أو أساليب عمل أخرى أو تحسين وتطوير الطرق التقليدية يصبح تحدي الإدارة هو تسخير ونشر هذه المعرفة الجديدة في كافة أنحاء المنظمة للاستفادة من قيمتها، ولكن مع وجود الهيكل التنظيمي الهرمي القائم على البيروقراطية والمركزية سيكون عائقاً أمام عملية التشارك في المعرفة بينما الهيكل التنظيمي اللامركزي المرن يشجع التشارك في المعرفة داخل المنظمة.<sup>(1)</sup>
2. **البنية التحتية التكنولوجية:** يمكن لتكنولوجيا المعلومات تسهيل العمل التعاوني وتمكين عملية تشارك المعرفة، ومن بين أهم أدوات تكنولوجيا المعلومات نجد الإنترنت التي تساهم في التغلب على العديد من القيود،

(1) Mark Sharratt, Abel Usoro, (2003), **Understanding Knowledge Sharing In Online Communities Of Practice**, Electronic Journal On Knowledge Management, Vol 1, N 2, Scotland, p 189.

وتزيد من مدى وسرعة وصول المعلومات والمعارف إلى جميع أفراد المنظمة، فتوفر بنية تحتية تقنية متميزة

سيعمل على تحسين عمليات التشارك الفعال في المعرفة بين أفراد المنظمة.<sup>(1)</sup>

3. **الثقة:** تعتبر الثقة عنصر بالغ الأهمية وهي النقطة المركزية لكل علاقة ضمن المنظمة، كما تعزز عملية

تشارك المعرفة بين الأفراد، فكلما كانت هناك ثقة بين الأفراد في المنظمة يكون هناك ميل نحو التعاون

والتشارك، فالثقة تشعر الأفراد بأنهم مدفوعون للتشارك في معرفتهم عندما يدركون أن المستلمين للمعرفة

جديرون بالثقة وصادقون، وبالتالي فهي عامل محفز للتشارك في المعرفة.

4. **الإيثار:** يشير إلى السلوك الذي يكلف أحد الأفراد ويفيد فرد آخر دون التفكير في أي عائد من ذلك، فبعض

الأفراد قد يشتركون في تجربتهم ومعرفتهم بحرية مع الآخرين بدون تفكير بالمنفعة أو أي شروط ملحقه.<sup>(2)</sup>

5. **التقدم الوظيفي:** إن المعرفة كامنة في الأفراد ومن أجل تشارك هذه المعرفة يجب أن يكون الدافع فعال،

فتوفير الحوافز الملائمة سيؤثر على سلوك الأفراد للتشارك في المعرفة، هذا الأخير قد يكون مدفوع

بإحساس الالتزام الأخلاقي أو سلوك المواطنة حيث يشعر العاملون بأنهم مدعومون من قبل منظماتهم، كذلك

الحوافز المالية لها دور في تحفيز الأفراد على التشارك دون نسيان الحوافز الذاتية كالإعتراف بالفرد

وسمعه في المنظمة.

6. **الثقافة التنظيمية:** هي من العوامل الأكثر دعماً للتشارك في المعرفة، وعلى الأفراد تعلم ثقافة تشارك

المعرفة والتركيز على الثقافة التعاونية التي تعتبر شرط مسبق هام لقيادة ميول الأفراد نحو التشارك في

المعرفة.<sup>(3)</sup>

(1) Paul Hendriks, (1999), **Why Share Knowledge? The Influence Of ICT On The Motivation For Knowledge Sharing**, Journal Knowledge And Process Management, Vol 6, N 2, The Netherlands, p 93.

(2) Eugene Kwakye, Khalil Nor, **Opcit**, p 68.

(3) Chyan Yang ,Liang-Chu Chen , **Opcit** , p 99 .

### 3.II. أساسيات التشارك في المعرفة.

إن التشارك في المعرفة بين الأفراد تمثل أهمية كبيرة كونها تسمح للأفراد الذين يحتاجون إلى معرفة بالحصول عليها من زملائهم في العمل، كما أن تبادل الأفكار والمعارف يتيح لأي فرد باكتساب معارف أخرى لم يكن يعرفها وبالتالي المساهمة في تحقيق أهداف المنظمة دون وجود عائق نقص المعرفة لدى الأفراد، حيث سنتطرق إلى: قدرات التشارك، نظام التشارك، النظم و الأدوات، كيف يتم التشارك، المتطلبات والمعوقات، وفي الأخير أساليب تشجيع الأفراد على التشارك في المعرفة

#### 1.3.II. قدرات التشارك في المعرفة.

المعرفة هي المصدر الأكثر تحقياً للميزة التنافسية كونها صعبة التقليد، كذلك التشارك في المعرفة مهم للمنظمات التي تعمل على تطوير المهارات والكفاءات، زيادة القيمة، والمحافظة على الميزة التنافسية، ونجاح تشارك المعرفة يرتكز على مدى التفاعل بين الأفراد وقدرتهم ورغبتهم في استخدام معرفة الآخرين، وتتمثل الأبعاد المهمة لقدرات التشارك في المعرفة في:<sup>(1)</sup>

1. الاستعداد لتشارك المعرفة: تدل على الرغبة في تعلم أشياء جديدة، فالعديد من الأفراد غافلين عن أهمية التشارك في المعرفة التي قد تواجه مشاكل عديدة مثل قلة الثقة التي يمكن أن تحسن من خلال المحادثة وجها لوجه، ومشكلة نقص القدرة على التعلم وقد تحل باهتمام أكثر بالمهارة وانفتاح العمال، فالانفتاح يؤدي إلى خلق تجربة التشارك في المعرفة وتعلم المزيد من الآخرين.

2. القدرة على التعلم: تعرف على أنها قدرة العاملين على تبني واستعمال المعرفة لتطوير التقنيات وخلق منتجات جديدة، حيث يبني الإبداع التنظيمي على التعلم الفردي وتعزيز القدرة على التشارك في المعرفة،

<sup>(1)</sup> Chonticha Mathuramaytha, (2012), **Developing Knowledge-Sharing Capabilities Influence Innovation Capabilities In Organizations – A Theoretical Model**, International Conference On Education And Management Innovation, Singapore, pp [186 -188].

ونتيجة التعلم من البيئة الخارجية واستيعاب المعارف والمعلومات المجمعّة يمكن للأفراد بتقديم إبداع جديد للمنظمة الذي يحقق لها ميزة تنافسية.

3. القدرة على نقل المعرفة: تعتمد المزايا التنافسية للمنظمة على خلق المعرفة ونشرها والأهم من ذلك تطبيق المعرفة، فالمنظمات التي تعمل على تشجيع العاملين على التفكير بحرية وتبادل الآراء والأفكار تخلق المزيد من القنوات الفعالة لنقل وتحويل المعرفة، فقدرته تحويل المعرفة من شخص لآخر تساهم في الأداء التنظيمي للمنظمة.

### II.2.3. نظام التشارك في المعرفة.

هو نظام يمكن الأفراد داخل المنظمة من اكتساب المعرفة الضمنية أو الصريحة من بعضهم البعض، وهناك وجهات نظر ترى أن التشارك في المعرفة هي مثل سوق للمعرفة فكما يوجد في السوق بائعين ومشتريين، كذلك تشارك المعرفة يحتاج إلى جذب كم من الأفراد الطالبين للمعرفة وهم المشتريين مع الأفراد المالكين للمعرفة وهم البائعين حتى يتم التفاعل بينهم والتشارك في المعرفة ، وعادة مالكي المعرفة هم:

- إما مالكين يملكون المعرفة ويرغبون في مشاركتها مع جماعات يتقنون بهم.
  - مالكين يصنعون الظروف المناسبة للتشارك في المعرفة.
  - مالكين يرغبون في الحصول على مردود مادي مقابل تبادل أو مشاركة معرفتهم مع الآخرين.
- أما الطالبين للمعرفة فهم: أشخاص يرغبون في الحصول على المعرفة ويستعينون بمخازن المعرفة لمساعدتهم في الحصول على المعارف، وعادة يحتاجون إلى تقرير الظروف اللازمة لاكتساب المعرفة.

فمن هنا نجد أن التشارك في المعرفة هي شيء ضروري وجانب أساسي في المنظمات دائمة التعلم ،حيث تدعم هذه المنظمات المشاركة وإعادة استخدام معرفة الأفراد أو معرفة المنظمات، وذلك من خلال تكنولوجيا المعلومات ومن خلال الأدوات مثل نظام إدارة الوثائق، جماعات العمل ، وقواعد البيانات المختلفة التي تكون



تاريخيا نظام مشاركة معرفة الذي يجب بدوره أن يتكامل مع إضافات الأفراد والفرق الذين يستعملون هذا النظام.

إن نظام التشارك في المعرفة كان يسمى سابقا نظام إدارة الوثائق وهو عبارة عن مخازن للمعرفة تم تخزينها إلكترونيا ليسهل الوصول إليها عند الحاجة، هذه المخازن المعرفية يمكن أن تكون مركزة ويمكن أن تكون موزعة، وإدارة الوثائق تبنى على هذه المخازن من خلال إضافة التصنيفات الموجودة، تنظيم المعلومات، مراجعة هذه المخازن المعرفية والاسترجاع من خلال المواجهة العامة أو من خلال الاعتماد على الويب.<sup>(1)</sup>

### 3.3.II. نظم و أدوات التشارك في المعرفة.

تستخدم الإدارة مجموعة من النظم والأدوات المهمة التي لا يمكن الاستغناء عنها في عملية التشارك في المعرفة، والتي توفر بنية تقنية ومعلوماتية تحتية لعمل نظم إدارة المعرفة ولتكوين فضاء رقمي يساعد في تفعيل وتحفيز عملية التشارك في المعرفة داخل المنظمة وخارجها و تتمثل هذه النظم في:

1) شبكة الإنترنت: تمثل فضاء رقمي لتبادل المعلومات والمعرفة وتنفيذ أنشطة الأعمال والتجارة الإلكترونية، فبفضل الإنترنت ظهرت مجتمعات المعرفة داخل المنظمات كما ظهرت أنماط جديدة من الجماعات والمجتمعات لم تكن معروفة من قبل نذكر منها:

★ مجتمعات التعامل: التي تساهم في عمليات بيع وشراء المنتجات والخدمات وتوفير المعلومات والخبرات ذات العلاقة بهذه العمليات.

★ مجتمعات الاهتمام: التي تتيح للمستفيدين فرص المشاركة بالمعرفة أو الاستفادة من المعارف المتراكمة .

★ مجتمعات العلاقة: التي تمكن الأفراد من الاتصال مع جماعات ومجتمعات الأخرى لها اهتمامات مشتركة وموجودة افتراضيا على شبكة الإنترنت.

وعليه فإن شبكة الإنترنت هي تكنولوجيا تمكن من تنفيذ الأعمال والتشارك بالمعرفة في الوقت الحقيقي.

<sup>(1)</sup> إسمهان الطاهر، إبراهيم منصور، (2011/04/20)، متطلبات مشاركة المعرفة والمعوقات التي تواجه تطبيقها في شركات الاتصالات الأردنية، على الموقع: <http://webcache.googleusercontent.com> , 30/11/2012 , 12:00

2) شبكة المنظمة الداخلية (الإنترنت): هي شبكة خاصة تستخدم تقنيات الإنترنت والتي تصمم لتلبية إحتياجات العاملين من موارد المعلومات والمعرفة، فمن خلال هذه الشبكة تتم أنشطة التشارك بالمعرفة المرمزة إلكترونياً بين الأقسام والوحدات التنظيمية بما يضمن تحقيق أفضل مستوى ممكن من التكامل المعلوماتي والمعرفي ، وتستخدم شبكة الإنترنت بصورة واسعة في جميع المنظمات بهدف الاستفادة من المزايا التي توفرها هذه الشبكة من بين المزايا نجد:

- ✓ التشارك في المعرفة داخل المنظمة من خلال البنية الشبكية المتكاملة التي تربط المنظمة مع فروعها وتشكيلاتها التنظيمية بما في ذلك العاملين من أصحاب المعرفة.
- ✓ العمل على استكشاف المعرفة الجديدة من مستودعات البيانات وتخزينها وتوزيعها عبر المجالات الوظيفية الرئيسية في المنظمة.
- ✓ توفر الوقت والسرعة في تنفيذ جميع الأنشطة وبصورة خاصة أنشطة نقل المعرفة والمشاركة في تبادل معطياتها بين العاملين والمستفيدين .
- ✓ توفر الاستقلالية والمرونة التلقائية لتنفيذ إلى موارد المنظمة من المعارف الصريحة المرمزة أو المعلومات المتاحة في قواعد ومستودعات المنظمة.<sup>(1)</sup>

3) شبكة المنظمة الخارجية (الإكسترنات): تصمم لتلبية إحتياجات المستفيدين في خارج المنظمة كالزبائن، المشترين، الموردين وأصحاب المصالح وحملة الأسهم من حيث المعلومات وموارد المعرفة أو لتنفيذ أنشطة الأعمال الخاصة بهم، وتستخدم الإكسترنات تقنيات حماية فعالة مثل جدران النار لحماية موارد الشبكة ومنع دخول غير المخولين إليها باستثناء أصحاب المصالح مع المنظمة<sup>(2)</sup> ، وتقوم هذه الشبكات بدعم أنشطة التشارك في المعرفة والمساهمة في تنميتها وتطويرها مع المستفيدين وشركاء الأعمال كما توفر لها المرونة، السرعة، التلقائية وضمان الاستفادة من المنافع المترتبة على خلق المعرفة في ميدان الأعمال.

(1) سعد غالب ياسين، إدارة المعرفة (المفاهيم، النظم، التقنيات)، مرجع سابق، ص ص [110-113].

(2) نجم عبود نجم، (2009)، الإدارة والمعرفة الإلكترونية (الإستراتيجية، الوظائف، المجالات)، اليازوري، الأردن، ص 515.

4) إدارة علاقات الزبائن: توفر تكنولوجيا الشبكات ونظم وأدوات المعلومات والاتصالات بيئة ديناميكية شفافة لتفاعل الأعمال وتدفق المعلومات وللتشارك في المعرفة بين شركاء الأعمال أو بين المنظمة وزبائنها، وتتولى إدارة علاقات الزبائن مهام استثمار الموارد المتاحة على الشبكة (من بيانات، معلومات، معرفة)، ومن بين الأنشطة الأساسية التي تقوم بتنفيذها نذكر ما يلي: (1)

- توظيف أصول المعرفة ورأس المال الفكري للمنظمة في أنشطة تسويق المنظمة بين زبائنها والمستفيدين من منتجاتها وخدماتها.
- بناء قاعدة معرفة خاصة بالزبائن واحتياجاتهم ورغباتهم وتوقعاتهم ومحاولة إشراكهم في عمليات وأنشطة المنظمة.
- تحسين أنشطة التشارك في المعرفة مع الزبائن الحاليين والمتوقعين.
- توظيف أنشطة إدارة علاقات الزبائن لتأمين الاتصال الأولي مع الزبائن الحاليين أو المستفيدين المحتملين كمقدمة لتخطيط وتنفيذ أنشطة المنظمة تستهدف بناء آلية للمشاركة الفعالة بالمعرفة بين المنظمة والمستفيدين.

5) إدارة سلسلة التوريد (SCM): هي منظومة متكاملة تستند على تدفقات المعلومات والمعاملات في الوقت الحقيقي بين الموردين، الموزعين، والمستفيدين، وتتولى هذه المنظومة تلبية جميع الإحتياجات اللوجستية (الحركة والنقل والضبط) التي تطلبها أطراف عمليات التوريد من خلال شبكة الإنترنت والشبكات الأخرى المرتبطة بها (2)، فسلسلة توريد المعرفة المشتركة ما هي إلا تطور عبر سلسلة توريد المعلومات المشتركة كون المعرفة هي معلومات أكثر قيمة وقابلة للتنفيذ، حيث يتم تقاسم وتبادل المعلومات بين الموردين والمشتريين ويعتمد ذلك على العلاقة القائمة بينهم، كما لم تعد تركز إدارة الموردين في المعاملات على السعر فقط ولكن على مجموعة واسعة من القضايا وأصبح المورد جزءا من سلسلة التوريد ذات الإدارة

(1) سعد غالب ياسين، إدارة المعرفة ( المفاهيم، النظم، التقنيات ) ، مرجع سابق، ص 120.

(2) سعد غالب ياسين، (2010) ، الإدارة الإلكترونية ، اليازوري، الأردن، ص 179.

الجيدة وسيكون له أثر دائم على القدرة التنافسية لسلسلة التوريد بأكملها، فالمعرفة هي المفتاح لنجاح سلسلة التوريد لأنها تؤثر على جميع القرارات في المنظمة.<sup>(1)</sup>

(6) **بوابات المعرفة:** البوابة هي مغذي المعلومات الذي يفي بالحاجات من المعلومات لمستخدمين مختلفين في أوقات مختلفة لعمليات الأعمال المتنوعة، وبوابات المعرفة لا تنشئ أية معلومات أو معرفة ولكنها تقوم بجمعها وتنظيمها وتوزيعها، كما تقدم للمستفيدين سمات معينة مثل البريد الإلكتروني، محرك بحث ومنافع تتعلق بتبادل المعلومات والمعرفة.

إن بوابات إدارة المعرفة هي توسيع لمفهوم البوابة بغرض إضافة تقديم المعرفة وقدرات البحث ودعم عمال المعرفة في أنشطتهم، كما أن هذه البوابات تقدم الخدمات لغرض التصنيف، النشر، البحث، الإسترجاع، والتشارك.<sup>(2)</sup>

### II.4.3. كيف يتم تشارك المعرفة.

تشارك المعارف أصبحت واحدة من أهم الصفات لنجاح المنظمات، فنحن نعيش في عصر مضطرب وديناميكي حيث التكنولوجيا متغيرة والمنافسة الشديدة هي التي تواجه منظمات اليوم، والتشارك في المعرفة هي النقطة الحاسمة لنجاح المنظمات وبالتالي فإن زيادة تبادل المعرفة والاعتراف بأهمية هذه العملية وسيلة مهمة لتحقيق التميز والصمود في بيئة المنافسة، كما أن المنظمات غير الربحية بحاجة إلى تشارك المعارف من أجل تقاسم الموارد المحدودة لتحقيق أقصى قدر في نواتجهم.

#### (1) الآثار المترتبة على تشارك المعارف الرسمية في غياب تشارك المعارف غير الرسمية:

الهيكل الرسمية ضرورية لخلق المزيد من الفرص للتراكم ونقل المعرفة ويمكن بسهولة إيجاد حلول للمشاكل، ومع التقدم في التكنولوجيا صممت بعض الأنظمة لتنفيذ التحديات التلقائية لبعض الأنشطة الروتينية وبالتالي تسهيل الحصول على المعرفة المستخدمة لاتخاذ القرارات، ومع ذلك حتى مع تنفيذ هذه

(1) Choudhury Rashed, And Others, (2010) , **Effect Of Information And Knowledge Sharing On Supply Chain Performance: A Survey Based Approach**, Journal Of Operations And Supply Chain Management, Vol 3, N 2 , Bangladesh, pp [61 -63] .

(2) نجم عبود نجم، (2009) ، الإدارة والمعرفة الإلكترونية (الإستراتيجية، الوظائف، المجالات)، مرجع سابق، ص 516.

الهيكل ينبغي أن يكون واضحاً جداً أن هذه واحدة من الخطوات التي تستخدم لإدخال المعرفة التي سوف تضيف قيمة في نهاية المطاف إلى المنظمة أكثر أهمية، إلا أنه حتى مع وجود الهياكل الرسمية فالموظفون يميلون إلى تشكيل شبكاتهم غير الرسمية الخاصة حيث يمكن الحصول على المعرفة اللازمة، كذلك يجري ترويج الممارسات الرسمية لتشارك المعرفة من خلال المكافآت المقدمة إذ إن الافتقار إلى الحافز لتشارك المعرفة قد يحول دون المشاركة الفعالة للمعرفة، غير أن حقيقة رضا الموظفين قد لا تعتمد فقط على منافع مالية وإنما أيضاً إلى العديد من العوامل الأخرى مثل أن يتم الاعتراف بأهمية الأفكار والمعارف التي يمتلكها كل فرد ودرجة مساهمته في بلوغ أهداف المنظمة، ومن جهة أخرى على المنظمة إيجاد طريقة مناسبة لجعل الموظفين ينظرون إلى خلق المعرفة وتشاركها كجزء من وظائفهم اليومية.

كما يشير عدد من الباحثين إلى أن سهولة الوصول وتوزيع المعرفة هي من العوامل الرئيسية الهامة لإضفاء الطابع الرسمي في تشارك المعرفة، ويمكن استخدام التكنولوجيا مثل الإنترنت وأدوات الويب لدعم البنية التحتية للمعلومات الرسمية مما يسمح بفهرسة وتخزين وتصنيف وتبادل الأنشطة، تستخدم التكنولوجيا بعد ذلك لخلق بيئة تكون فيها المعرفة المفهرسة والمخزنة متاحة لجميع الموظفين الذين يحتاجون إلى معلومات معينة.

## (2) أهمية تشارك المعرفة غير الرسمية.

إن الاجتماعات واللقاءات والنقاشات وتبادل أفضل الممارسات هي من الإستراتيجيات والطرق الأكثر شيوعاً واستخداماً للتشارك في المعارف داخل المنظمات، وهناك حاجة متزايدة لتعلم المنظمات كإجراء لتكميل الطرق الرسمية لتشارك المعرفة، فمن خلال تعلم المنظمات يجب التأكيد على تشارك المعرفة بالتقاط وأسر التجارب والخبرات وإعادة استخدامها، وخلق معرفة جديدة وحل المشكلات التي تنشأ في سياق إجراء الأنشطة اليومية والتعاون من خلال استخدام جماعات الممارسة وتشجيع تعلم المنظمات، فتشارك المعرفة غير الرسمية يسهل

الاستفادة من المعرفة حتى خارج المنظمة ويكون الأفراد داخل هذه الهياكل غير الرسمية على اتصال دائم مع بعضهم عن طريق الاتصالات غير الرسمية التي تمثل منافذ هامة في تعزيز تواصل الأفراد.<sup>(1)</sup>

## II.5.3. متطلبات ومعوقات التشارك في المعرفة.

### أولا - متطلبات التشارك في المعرفة:

ليكون تشارك المعرفة فعال في المنظمة يحتاج إلى توفير جملة من المتطلبات الرئيسية تتمثل في:

1. **فرق العمل:** إن فرق العمل في المنظمات تعمل من خلال أدوات برمجية تجعل من الشبكة الداخلية

والمتمثلة في الانترنت أكثر نفعاً وتساعد على العمل كفريق عمل، مما يسهل التشارك في المعرفة والأفكار

والوثائق، كما يساعد على العصف الذهني وحفظ وثائق القرارات المتخذة والمرفوضة من قبل فريق العمل

لغرض الاستخدامات المستقبلية، مما يمكن المنظمة من تنفيذ تطبيقات تعاونية بسهولة.

2. **البيئة التعاونية:** إن التشارك في المعرفة يشجع ويدعم البيئة التعاونية من خلال تعاون فردين أو مجموعة

من الأفراد إلكترونياً، ويكون التشارك بالمعرفة من خلال الإيميل أو من خلال المقابلات الإلكترونية أو من

خلال مؤتمرات الفيديو، فالبيئة التعاونية تسهل تبادل الأفكار وتدعم الاتصالات في المنظمات بشكل أسهل

وأكثر فعالية، كما أن البيئة التعاونية تزيد قابلية وفعالية التشارك في المعرفة، كما تؤدي إلى التكامل وهي

من الآليات والمتطلبات الأساسية المختصة بدعم التشارك في المعرفة، وتسهيل التعاون وتشكل علاقة

عبر الحدود التنظيمية التقليدية وتزود إدارة المعرفة بالفرص لتجديد التفكير.

3. **مخازن المعرفة:** هي المخازن التي يتم تخزين المعرفة فيها من أجل تشارك أفراد المنظمة بهذه المعرفة،

ومن هذا المنطلق فإن مخازن المعرفة عبارة عن تجميع للمعرفة الخارجية والداخلية في موقع واحد، حيث

يهدف ذلك إلى تجميع المعرفة في مخازن تحتوي على جميع التفاصيل التي يمكن أن تزود الباحثين

<sup>(1)</sup> Reuben Mushi, (2009), **Intellectual Capital And Public University Libraries: A Knowledge Sharing Perspective**, A Thesis Submitted In Partial Fulfilment Of The Requirements For The Award Of The International Master In Digital Library Learning (Dill), New Zealand , pp [36 -43] .

والمستخدمين بهذه التفاصيل لتزيد معرفتهم وتدعيم عملية التشارك في المعرفة واستثمارها من قبل المنظمة، كما يمكن أن يشتمل مخزن المعرفة على أدوات تؤمن الوصول إلى معلومات من قواعد بيانات المنظمة، ويتضح لنا أن المعرفة تجمع من عدة مصادر بحيث يمكن توثيقها بأشكال متنوعة مثل المذكرات، التقارير، العروض، والمقالات وجميعها بالإمكان ترقيمها وحوسبتها بغرض تسهيل تخزينها واسترجاعها.

كما تعتبر إدارة مخازن المعرفة من الأدوات التي تضمن التشارك في المعرفة وتنظم عملية تدفق المعرفة كما تزود الأفراد بتفاصيل المهام المختلفة وتحدد أماكن الضعف في الأعمال بغاية تدريب العاملين من أجل أن تتدفق إجراءات الأعمال في المنظمات بكفاءة عالية، وإذا كنا نريد أن نحقق الأهداف التنموية يجب أن نبني المخزون المعرفي لأن نجاح أي نظام اليوم يعرف برأسمال معرفته.

4. **التدريب:** يعتبر التدريب من أهم أدوات التفاعل بين عناصر العمل المختلفة ويساعد على التشارك في المعرفة ونشرها بشكل أعمق في المنظمات، بالتالي لا بد من الاهتمام بالتدريب وبالذات لأن نظم العمل المعرفي تستخدم الكثير من الوسائل والأدوات المتخصصة التي تتطلب قدرة حاسوبية كبيرة لغرض التعامل معاً، فالعاملين يحتاجون لتدريبهم على استخدام هذه الوسائل والأدوات لغرض تحسين التشارك في المعرفة والتأكد من أن معارف جديدة وخبرات جديدة سيتم إيجادها في المنظمة مما يدعم ويزيد عملية التشارك في المعرفة. (1)

#### ثانياً - معوقات التشارك في المعرفة:

إن تسهيل عملية التشارك في المعرفة من الأهداف التي تسعى إليها منظمات اليوم، إلا أن هناك معوقات تحد من عملية المشاركة، وتتمثل أسباب تردد الأفراد في إشراك الآخرين فيما يمتلكونه من معرفة فيما يلي:

- الرغبة في الاحتفاظ بالمعرفة والخوف من مشاركتها الآخرين للمحافظة على المكاسب المادية .

(1) إسمهان الطاهر، إبراهيم منصور، مرجع سابق.

• مخاوف أصحاب المعرفة من أن يفقدوا سلطتهم وقوتهم نتيجة تشارك معارفهم مع الآخرين، وبالأخص ما يمتلكونه من معرفة ضمنية.

• مخاوف من احتمالية أن تكون منظماتهم تدعم الفردية والتنافسية.

• مشاركة المعرفة خطأً و تعريض المنظمة والآخرين للضرر .

• الشعور بالإضرار بالمصلحة الشخصية، فالأفراد الذين هم على استعداد لإشراك الآخرين فيما لديهم من

معارف يرغبون بالحصول على فائدة من المشاركة، وقد يمتنعوا عن إشراك الآخرين فيما يمتلكونه من

معرفة إذا شعروا بأنه ليس هناك فائدة أو تعويضاً ينتظرهم. (1)

ويرى Hendriks أن هناك أربع موانع رئيسية في عملية التشارك في المعرفة وهي قلة الوقت، الإفتقار للقدرات

والمهارات الضرورية واللازمة لتكون المشاركة فعالة، وكذلك وجود المسافة الإدراكية التي تعني إمتلاك

منظورات مختلفة تتعلق بالاختلافات بين الناس من حيث الجنسية واللغة مما يؤدي إلى صعوبة فهم أحدهم

للآخر (2).

من أجل التغلب على موانع ومعوقات التشارك في المعرفة أشار عدد من الباحثين إلى أربعة وسائل مساعدة

على ذلك هي: (3)

➤ الوعي: ويقصد به جعل كل من الباحثين على المعرفة و مصادرها أي الذين يملكون هذه المعرفة مدركون

لمعرفتهم الخاصة و لديهم وعي بأهمية تبادل المعارف والتعلم من الآخرين.

➤ الوصول: يعني توفير الوقت والمكان للأفراد من أجل اللقاء والتواصل.

➤ التطبيق: التأكد من أن باحث المعرفة و مصدرها لهما محتوى مشترك وفهم ضروري للتشارك في نظرتهم.

(1) هيثم حجازي، (2005)، قياس أثر إدراك إدارة المعرفة في توظيفها لدى المنظمات الأردنية -دراسة تحليلية مقارنة بين القطاعين العام والخاص باتجاه بناء نموذج لتوظيف إدارة المعرفة، أطروحة دكتوراه فلسفة في الإدارة، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، الأردن، ص78.

(2) Erik Andriessen , (2006), **To Share Or Not To Share That Is The Question Conditions For The Willingness To Share Knowledge**, Delft Innovation System Papers, Delft University Of Technology Faculty Of Technology, Policy And Management, The Netherlands , p 19.

(3) Antonova Albena, Gourova Elissaveta, **A Note On Organizational Learning And Knowledge Sharing In The Context Of Communities Of Practice**, Online Available At: <http://hal.archives-ouverts.fr/docs/00/19/03/47/pdf/paper10> , 15/01/2013, 11:45.



➤ التصور: خلق جو يحترم فيه سلوك التشارك في المعرفة بين الأفراد ويعطوا قيمة كبيرة له.

### II.3.6. أساليب تشجيع الأفراد على التشارك في المعرفة.

هناك بعض الأساليب التي طرحها وينكيلين وماكينزي والتي يمكن للمنظمات اعتمادها من أجل تشجيع الأفراد

على التشارك في المعارف التي يمتلكونها مع الآخرين و تتمثل الأساليب في:

- 1 - إيجاد رابط بين عملية التشارك في المعرفة وبين أهداف المنظمة.
- 2 - إرتباط عملية التشارك في المعرفة بالقيمة الأساسية للمنظمة.
- 3 - تشجيع الأفراد على التعاون ومساعدة بعضهم البعض من خلال إدارة قوية.
- 4 - تكامل عملية التشارك في المعرفة مع الأعمال اليومية للمنظمة من خلال تجسيد ذلك في العمليات الروتينية.
- 5 - تناسب حجم الدعم الذي تقدمه الإدارة لعملية التشارك في المعرفة مع حجم الجهد المبذول من أجل التشارك.
- 6 - تقديم التسهيلات المطلوبة للشبكات الرسمية وغير الرسمية بهدف التأكد من حدوث التشارك الفعال في المعرفة من قبل الأفراد.
- 7 - استخدام أنظمة المكافأة والحوافز المناسبة لدعم عملية التشارك في المعرفة.<sup>(1)</sup>

<sup>(1)</sup> مقل البيشمي، (2009)، متطلبات إدارة المعرفة في مجلس الشورى ومدى جاهزيته لتطبيقها، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نابف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، ص 75.

## خلاصة الفصل:

إن تميز المنظمات بقيادة السوق أو تحقيق المزايا التنافسية الدائمة لم يعد يقاس بكمية المعرفة التي تمتلكها أو التي تقوم بخلقها، وإنما بقدرتها على جعل هذه المعرفة متاحة لدى جميع الأفراد في المنظمة من أجل الاستفادة منها في إنجاز أعمالهم والذي يؤدي بدوره إلى بلوغ الأهداف الرئيسية للمنظمة والرقى دائما نحو العالمية والريادية في قطاع منظمات الأعمال.

ويتضح لنا من خلال العناصر التي تم التطرق إليها في هذا الفصل أن المعرفة المشتركة والمجمعة لم تعد فقط ملائمة في حالات عديدة وإنما تمثل أهمية إستراتيجية بصورة أكبر من كونها معرفة متاحة لدى الأفراد، حيث يجري الترويج للتشارك في المعرفة من خلال العمل على زيادة قدرات واستعدادات الأفراد وتشجيعهم على التشارك في معارفهم وخبراتهم وتجاربهم، وكذا إتاحة فرص التحوار والنقاش لتبادل الأفكار والآراء، كما أن تحسين العلاقات بين الأفراد ورفع الثقة يساهم في تحقيق المشاركة الفعالة للمعرفة، هذه الأخيرة تتحقق عند توفير جميع الشروط الضرورية للتشارك المعرفة، حيث تستخدم المنظمات أدوات مختلفة حسب نوع وكمية المعرفة المراد تشاركتها ووسيلة الاتصال الأكثر استخداما بين الأفراد، وعلى المنظمات التي تسعى للوصول إلى الاستفادة القصوى من المعرفة المشتركة أن تستوفي جميع المتطلبات اللازمة للتشارك في المعرفة من جهة، ومن جهة أخرى عليها التعرف على كل المعوقات والحد منها لتحقيق المشاركة المثلى للمعرفة.

تمهيد:

شهد الفكر الإداري بروز نظريات عديدة كان الهدف منها دوماً جعل المنظمة تحقق الأهداف التي وجدت من أجلها بكفاءة وفعالية، حيث ركزت أغلبها على تكوين بيئة عمل إيجابية ملائمة للمنظمة من أجل البقاء والتطور باستمرار، ولتضمن المنظمة النجاح في ذلك عليها الاهتمام بجملته من العوامل أبرزها المناخ التنظيمي، حيث ظهرت فكرة المناخ التنظيمي مع مطلع الستينيات من القرن الماضي، ومنذ ذلك الحين وهي تحظى باهتمام من قبل العديد من الباحثين خاصة في نظريات التنظيم والسلوك التنظيمي، فالمناخ يعكس هوية وشخصية المنظمة ويميزها عن غيرها من المنظمات كما يتصورها العاملون فيها، فكلما كان المناخ إيجابياً كلما ساعد ذلك على تحسين ظروف العاملين وبالتالي يكون أدائهم عالي ويتيح لهم استخدام أفضل قدراتهم ومهاراتهم.

وفي هذا السياق سيتم التعرف على المناخ التنظيمي ثم سيتم عرض أثر المناخ التنظيمي على التشارك في المعرفة، ومن أجل ذلك قمنا بتقسيم هذا الفصل إلى:

1.III. المناخ التنظيمي - مفاهيم أساسية.

2.III. أساسيات المناخ التنظيمي.

3.III. أثر المناخ التنظيمي على التشارك في المعرفة.

## 1.III. المناخ التنظيمي - مفاهيم أساسية -

إن مفهوم المناخ التنظيمي تعبير مجازي يستخدم في الإدارة للدلالة على مجموعة العوامل التي تميز بيئة العمل والتي تؤثر في سلوك العاملين، وذلك لأن كلمة المناخ بالمعنى الحرفي مفهوم جغرافي يتعلق بالبيئة وبطبيعة المناخ العام من حيث البرودة والدفء في أوقات أو فصول السنة المختلفة، ويدرس المناخ بهذا المعنى لتأثيره في الحياة الطبيعية نباتية كانت أو حيوانية، وبالتالي فإن استعمال مصطلح المناخ يقصد به التعبير عن التنظيم ككيان مؤسسي أو عضوي لإضفاء صفة التفاعل مع البيئة المحيطة بتأثيرا وتأثيرا، وعليه سوف نتطرق في هذا المبحث إلى مفهوم المناخ التنظيمي، الفرق بينه وبين الثقافة التنظيمية، خصائصه، أهميته، وأنواعه.

## 1.1.III. مفهوم المناخ التنظيمي.

لقد تعددت التعريفات الخاصة بالمناخ التنظيمي حسب العلماء والمفكرين واختلفوا في التوصل إلى مفهوم واحد للمناخ التنظيمي وذلك بسبب توجهاتهم و المجال الذي يبحثون فيه ومن بين التعريفات نذكر:

حدده الذنبيات " بمجموعة العوامل والخصائص والقواعد والأساليب التي توجه وتحكم سلوك الأفراد داخل التنظيم وتميزه عن غيره من التنظيمات".<sup>(1)</sup>

عرف المناخ التنظيمي على أنه: "إحدى سمات المنظمة ويمثل خليط من المواقف والمشاعر والسلوك التي تتصف بها حياة المنظمة وتنشأ بشكل مستقل عن إدراك وفهم أعضاء المنظمة".<sup>(2)</sup>

ويبين المفهومين السابقين أن الخصائص و العوامل المميزة لمناخ تنظيمي معين تختلف من منظمة لأخرى.

يعرفه المغربي بأنه "عبارة عن مجموعة الخصائص التي تميز البيئة الداخلية للمنظمة التي يعمل الأفراد ضمنها فتؤثر على قيمهم واتجاهاتهم وإدراكاتهم وذلك لأنها تتمتع بدرجة عالية من الاستقرار والثبات النسبي وتتضمن

(1) محمد حمادات، (2008)، السلوك التنظيمي و التحديات المستقبلية في المؤسسات التربوية، دار حامد، الأردن، ط1، ص 16.

(2) نيجل كنج، نيل أندرسون، تعريب محمود حسن حسني، (2004)، إدارة أنشطة الابتكار و التغيير، دار المريخ، السعودية، ص 210.

مجموعة الخصائص: الهيكل التنظيمي، النمط القيادي، السياسات والإجراءات وأنماط الاتصال".<sup>(1)</sup> يبرز هذا المفهوم مدى تمتع خصائص المناخ التنظيمي بالطبيعة المستقرة و الثبات النسبي.

المناخ التنظيمي هو: "محصلة الظروف والمتغيرات والأجواء الداخلية للمنظمة كما يعيها أفرادها، وكما يحللونها ويفسرونها عبر عملياتهم الإدراكية ليستخلصوا منها مواقفهم واتجاهاتهم والمسارات التي تحدد سلوكهم وأداءهم ودرجة إنتمائهم وولائهم للمنظمة".<sup>(2)</sup> ويظهر هذا المفهوم أهمية إدراك العاملين لمجمل الظروف في المنظمة التي تحدد اتجاهاتهم و مواقفهم.

ويعرفه Campbell بأنه: "مجموعة محددة من الخصائص لمنظمة معينة التي تنشأ عن طريق التفاعل بين المنظمة وأعضائها ومحيطها الخارجي، غير أن هذا المناخ يتحدد بالنسبة للفرد على شكل قوانين ومواقف وحتى توقعات التي تميز المنظمة من حيث استقلاليتها ومخرجات السلوك و حصيلة النتائج المتوقعة".<sup>(3)</sup> وعليه يبرز هذا المفهوم بأن المناخ التنظيمي هو نتيجة لتفاعل خصائص كل من المنظمة وأفرادها ومحيطها.

عرف Litwin & Stringer المناخ التنظيمي بأنه: " مجموعة الخصائص التي تميز بيئة العمل في المنظمة والمدركة بصورة مباشرة من الأفراد الذين يعملون في هذه البيئة والتي يكون لها انعكاس أو تأثير على دوافعهم وسلوكهم".<sup>(4)</sup> ويبين هذا المفهوم بأن المناخ يتمثل في تأثير البيئة الداخلية على الأفراد ومدى إدراكهم للخصائص التي تميزها.

المناخ التنظيمي هو " جملة الخصائص التي تفرق منظمة عن غيرها من المنظمات وتؤثر على سلوك العاملين بها بحيث يمتاز هذا المناخ بأنه غير محسوس ولكن يمكن إدراكه واستقراؤه من خلال اتجاهات العاملين التي

<sup>(1)</sup> سناء ظاهر، (2010)، المناخ التنظيمي السائد في الجامعات الفلسطينية في مدينة نابلس و أثره في دافعية الموظفين فيها، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة النجاح الوطنية، فلسطين، ص 15.

<sup>(2)</sup> محمد الخرشوم، (2011)، تأثير مناخ الخدمة في الالتزام التنظيمي - دراسة ميدانية على العاملين في المعاهد التقنية التابعة لجامعة حلب، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 27، العدد 3، الأردن، ص176.

<sup>(3)</sup> عيسى قيقوب، (2008)، المناخ التنظيمي و علاقته بأداء العاملين، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر بسكرة، العدد14، الجزائر، ص165.

<sup>(4)</sup> John Hafer, George Gresham, (2008), **Organizational Climate Antecedents To The Market Orientation Of Cross-Functional New Product Development Teams**, Edition: Institute Of Behavioral And Applied Management , America, p 186 .

تعكس انطباعاتهم حول المنظمة وأوضاعها.<sup>(1)</sup> حيث يضيف هذا المفهوم بأن المناخ التنظيمي لا يمكن الإحساس به ولكن يمكن إدراكه نتيجة اتجاهات العاملين بالمنظمة.

ومما سبق يمكن القول بأن المناخ التنظيمي هو:

★ عبارة عن الخصائص المدركة من التفاعل بين القوى البشرية والعناصر المكونة للتنظيم داخل المنظمة.

★ يؤثر بشكل مباشر في سلوك العاملين.

★ يتأثر بنوعية القوى البشرية داخل المنظمة.

★ يتميز بالطبيعة المستقرة والثبات النسبي.

★ تتميز به منظمة عن غيرها من المنظمات الأخرى.

وبالتالي فإن هناك مداخل عديدة وضعت من طرف الباحثين لتحديد مفهوم المناخ التنظيمي تتمثل في:

**(1) المدخل الهيكلي:** وفقا لهذا المدخل يعبر المناخ التنظيمي عن مجموعة من الخصائص المميزة للمنظمة وهي

مستقلة عن إدراك الأفراد وبناء على هذا المدخل فإن المناخ التنظيمي ينشأ من عدة اعتبارات متعلقة بالهيكل

التنظيمي مثل: درجة المركزية في اتخاذ القرارات، حجم المنظمة، عدد المستويات الإدارية داخل الهيكل

التنظيمي، نوعية التكنولوجيا المستخدمة، درجة تحكم القواعد والسياسات في تصرفات وسلوك الأفراد، كما أن

هذا المدخل يوضح الأثر المباشر للهيكل التنظيمي على المناخ التنظيمي دون وجود تأثير لإدراكات الأفراد

المختلفة، حيث يتم إدراك خصائص الهيكل التنظيمي بشكل متماثل لجميع الأفراد داخل المنظمة وهذا التماثل

هو الذي يكون المناخ التنظيمي.<sup>(2)</sup>

**(2) المدخل الإدراكي:** يعتبر إدراك الأفراد هو الأساس في تحديد مفهوم المناخ التنظيمي وهذا المدخل يركز على

أن الأفراد داخل المنظمة يكون لهم تفسير ورد فعل اتجاه المتغيرات والمواقف التي تحدث داخل بيئة العمل،

<sup>(1)</sup> ياسر العدوان وآخرون، (2008)، تقييم المديرين للمناخ التنظيمي السائد في المراكز الصحية الشاملة في إقليم الشمال في الأردن -دراسة ميدانية تحليلية، مجلة جامعة دمشق، المجلد 24، العدد 4، الأردن، ص 408.

<sup>(2)</sup> خضير كاظم حمود، (2002)، السلوك التنظيمي، دار صفاء، الأردن، ط1، ص 48.

مما يؤدي إلى تكوين المناخ التنظيمي والذي يختلف من فرد لآخر داخل المنظمة تبعاً لإدراك كل فرد للموقف والمتغيرات التي تحدث داخل بيئة العمل.

**(3) المدخل التفاعلي:** يختلف هذا المدخل عن المدخلين السابقين في أنه لا يرى أن الأساس في تكوين المناخ التنظيمي يتعلق بخصائص المنظمة أو الهيكل التنظيمي أو إدراك الأفراد، بل يرجع إلى التفاعل والتداخل بين الأفراد، فالمناخ التنظيمي طبقاً لهذا المدخل يمكن تعريفه على أنه عبارة عن تأثير متجمع من الخصائص الشخصية وتفاعلها مع العناصر الخاصة بالهيكل التنظيمي.

**(4) المدخل الثقافي:** يرى هذا المدخل أهمية وجود الثقافة في القيم والأهداف والتقاليد والعادات التي تنشأ بين الأفراد والمجموعات داخل المنظمة، لذا فإن هذا المدخل يركز على الكيفية التي يتفاوض بها الأفراد ويتفاهمون بها، وكيفية تفسيرهم للمواقف التي تحدث داخل المنظمة، ويلاحظ أن المدخل الثقافي يقوم على أساس أن التفاعل بين المجموعات يعتبر المحدد الأساسي للمناخ التنظيمي، مع مراعاة أن المسيطر والمؤثر على هذه التفاعلات هو تبادل وتقاسم المعارف والمعلومات بين الأفراد أو بين المجموعات وأن تلك المعارف والمعلومات يتم التعرف عليها من خلال الثقافة التنظيمية.<sup>(1)</sup>

### III.2.1. الفرق بين المناخ التنظيمي والثقافة التنظيمية.

لم يصل الفرق بين المناخ التنظيمي والثقافة التنظيمية إلى الإختلاف فقط في المفهوم والتعريف وطرق ومناهج التحليل أو حتى الإختلاف في وجهات النظر، وإنما وصل إلى نزاعات بين الباحثين في أدبيات المناخ التنظيمي والثقافة التنظيمية، وظهرت دراسة أجراها (Denison, 1996) تستعرض أوجه الإختلاف بين المفهومين.

ويقول (Schwartz & Davis, 1981) أنه مهما كان تعريفنا للثقافة فإنها لا تعتبر مناخاً، ويعبر بعض الباحثين عن الثقافة التنظيمية بمجموعة من القيم والمعتقدات والمفاهيم المشتركة بين أعضاء المنظمة، كما أنها

<sup>(1)</sup> محمود الشنطي، (2006)، أثر المناخ التنظيمي على أداء الموارد البشرية - دراسة ميدانية على وزارات السلطة الفلسطينية بقطاع غزة، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين، ص ص [ 18 - 20].

تحدد القيم الأساسية لأعضائها وتوجه الموظفين الجدد إلى الطريقة الصحيحة في التفكير والتصرف وما يجب أن تكون عليه الأشياء في المنظمة وكيف يتم إنجازها،<sup>(1)</sup> ونوضح الفروق بين المفهومين في الجدول التالي:

الجدول رقم (III-1): يوضح الفرق بين المناخ التنظيمي و الثقافة التنظيمية.

أوجه الإختلاف	المناخ التنظيمي	الثقافة التنظيمية
الباحثون في المجال	ينتمون إلى حقل علم النفس وعلم النفس الاجتماعي.	ينتمون إلى حقل علم الإنسان وعلم الاجتماع
المرجعية التنظيمية للباحثين	تتمثل في المخططات النفسية التي تركز على القيم الشخصية للأفراد و التي تشكل المناخ على مستوى المنظمة.	تتمثل في تفاعل هذه المخططات على مستوى المجموعات الرسمية من خلال فهم و إدراك مشاكل هذه المجموعات.
الوحدة النظرية	ترتكز على الفرد والصفات النفسية المشتركة.	ترتكز على العادات و المعتقدات والتي تتبع من المنظمة نفسها.
الوحدة التحليلية في الأبحاث	تتمثل في الفرد.	تتمثل في المجموعات الرسمية.
الأدبيات	تركز على المنهجيات والتحليلات الكمية.	تركز على المنهجيات و التحليلات النوعية.
البيانات	تجمع البيانات عن طريق الإستبانات التي تعبأ من قبل مفردات العينة المعنية.	تكون استكشافية و ليست قياسية و تجمع عن طريق المقابلات أو الحالات الدراسية
التركيز	يكون على إدراكات أعضاء التنظيم للعمليات والطرق التنظيمية الواضحة والقريبة من الحياة التنظيمية للمنظمة واستنتاج أبعاد المناخ منها.	يكون على أهمية الفهم العميق للإفترضات الأساسية والمعاني الفردية والشخصية ووجهة النظر الداخلية للمنظمة .

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على:

- Denison. D , (1996), **What Is The Difference Between Organizational Culture And Organizational Climate? A Native's Point Of View On A Decade Paradigm Of Wars**, Academy of Management Review , vol 21, N3, New Zealand, pp [ 619-634].
- Joseph Wallace, and others, (1999), **The Relationship Between Organisational Culture Organisational Climate And Managerial Values**, The International Journal of Public Sector Management, MCB University Press , Vol 12, N 7, Australia, pp [551-552].

<sup>(1)</sup> سعيد الشقصي، (2011)، فاعلية التشريعات التعليمية في توجيه المناخ التنظيمي في المؤسسات التعليمية في سلطنة عمان، رسالة ماجستير في التربية، جامعة نزوى، الأردن، ص 26.



### III.1.3. خصائص المناخ التنظيمي.

يتميز المناخ التنظيمي بجملة من الخصائص والسمات نذكر منها مايلي:

- ✓ يعبر المناخ التنظيمي عن خصائص المنظمة كما يتم إدراكها من جانب العاملين فيها.
- ✓ يمتاز بالثبات النسبي كما هو الحال في إطار القيم و العادات و التقاليد الإجتماعية السائدة .
- ✓ للمناخ صفة الاستمرارية كما أنها تختلف العناصر المكونة له إلا أن هويته تبقى كما هي دائما.
- ✓ يعمل المناخ التنظيمي كوسيط بين المتطلبات الوظيفية و حاجات الفرد.<sup>(1)</sup>
- ✓ إن إدراك الفرد للمناخ التنظيمي يؤثر مباشرة في اتجاهه ودوافعه وهذا التأثير يختلف من شخص لآخر نظرا لاختلاف الإدراك لدى الأفراد.
- ✓ المناخ التنظيمي غير ملموس و لكن يمكن إدراكه من خلال اتجاهات العاملين، فإذا ما أردنا التعرف على المناخ التنظيمي في منظمة معينة فيجب سؤال العاملين عن انطباعاتهم واتجاهاتهم بخصوص المناخ التنظيمي الذي يعملون في إطاره والمبني على مدى إدراكهم له، وهذا الإدراك مرتبط بالنظام المعرفي للفرد والمؤلف من خبراته ودوافعه وتجاربه وتعلمه وثقافته .
- ✓ يختلف المناخ التنظيمي عن المناخ الإداري كون المناخ التنظيمي يتصف بالعموم ليشمل جميع أجزاء وأفراد المنظمة بينما المناخ الإداري يعبر عن العلاقة بين المديرين في المستويات المختلفة.
- ✓ يعكس المناخ التنظيمي التفاعل بين المميزات الشخصية والتنظيمية، ويعبر عن خصائص المنظمة كما يتم إدراكها من قبل العاملين فيها وليس بالضرورة أن تتوافق تصوراتهم مع الوضع القائم فعلا.<sup>(2)</sup>

(1) إيهاب الطيب، (2008)، أثر المناخ التنظيمي على الرضا الوظيفي في شركة الاتصالات الفلسطينية، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين، ص 15.

(2) رأفت حمدونة، (2010)، أثر المناخ التنظيمي على الإبداع لدى العاملين بمجمع الشفاء الطبي، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين، ص 13.

### III.1.4. أهمية المناخ التنظيمي.

تكمن أهمية المناخ التنظيمي في النقاط التالية:

1. للمناخ التنظيمي دور هام في التأثير على المخرجات السلوكية للعاملين في أي منظمة حيث يقوم المناخ ببناء وبلورة السلوك الوظيفي والأخلاقي للعاملين في المنظمات من حيث تشكيل وتعديل القيم والاتجاهات التي يحملونها، والسلوكيات التي يظهرونها في موقع العمل، كما أن نجاح المنظمات يعتمد على مدى قدرتها في خلق جو يسوده الاستقرار والثقة والمعنويات العالية بين العاملين.
2. تتوقف فعالية وكفاءة الأداء الفردي والجماعي والكلي للمنظمة على مدى تأثير المناخ السائد في بيئة العمل الداخلية حيث يتأثر سلوك الفرد داخل المنظمة بالبيئة المحيطة به وباتجاهه نحو تلك البيئة وإدراكه لها.
3. للمناخ التنظيمي دورا بارزا في عملية التطوير التنظيمي، كما يعتبر مؤشر هام يمكن من خلاله قياس مدى رضا الأفراد على المنظمة، كذلك التحكم والسيطرة على أبعاد المناخ تمكن المنظمة من تحفيز الأفراد ودفعهم نحو الأهداف التنظيمية، وضبط السلوك التنظيمي للأفراد وجعله يصب في مصلحة المنظمة.<sup>(1)</sup>
4. إن تحديد طبيعة المناخ التنظيمي السائد في أي منظمة يسهم في التعرف على طبيعة السلوك التنظيمي للأفراد والجماعات داخل المنظمة وبالتالي العمل على تفسير هذا السلوك والتحكم به، كما أن توفير المناخ التنظيمي الملائم هو مفتاح النجاح للإدارة الفعالة.
5. إن الاهتمام بتوفير أبعاد وعناصر المناخ التنظيمي يسهم في وتحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وفاعلية.
6. إن الاهتمام بموضوع المناخ التنظيمي على مستوى النظرية والتطبيق نابع من دوره الأساسي في نجاح المنظمة وتحقيقها لأهدافها وتفاعلها مع معطيات التطلع نحو التجديد والتحديث والابتكار لمواكبة التطورات والتغيرات المستمرة والمتسارعة في البيئة.<sup>(2)</sup>

<sup>(1)</sup> ناصر السكران، (2004)، المناخ التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي - دراسة ميدانية على قطاع ضباط قوات الأمن الخاصة بمدينة الرياض، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، صص [18-20].

<sup>(2)</sup> شامي صليحة، (2010)، المناخ التنظيمي وتأثيره على الأداء الوظيفي للعاملين - دراسة حالة جامعة محمد بوقرة ببومرداس، رسالة ماجستير في تسيير المنظمات، الجزائر، ص 10.

## III.1.5. أنواع المناخ التنظيمي.

تشير العديد من الدراسات إلى أنه لا يوجد مناخ مثالي يصلح للتطبيق في جميع المنظمات وذلك يرجع إلى ارتباط المناخ التنظيمي بالانطباق الذهني للعاملين بكل منظمة، بالإضافة إلى الاختلاف والتباين في طبيعة عمل كل منظمة ومهامها وأهدافها ونوعيتها، وبالرغم من ذلك فإن هناك محاولات لتحديد النمط المثالي للمناخ التنظيمي، ويشير ليكرت بأن المناخ التنظيمي مرتبط بدرجة كبيرة بفلسفة ونمط القيادة السائدة في المنظمة، ومن أشهر التصنيفات لهذه الأنماط التصنيف الذي وضعه (Halpin & Croft) و يتمثل في:

1. **المناخ المفتوح:** يمتاز هذا المناخ بمثل للمنظمات الفعالة، حيث يشعر العاملون فيه بدرجة عالية من الاعتمادية و المشاركة المتبادلة، و يلبي هذا المناخ احتياجات العاملين الإجتماعية.
2. **المناخ المستقل:** يمارس القائد في هذا المناخ سلطاته من خلال الجماعة التي ينتمي إليها ويتميز هذا المناخ بدرجة عالية من الروح المعنوية و الرضا الوظيفي و إشباع للاحتياجات الإجتماعية للعاملين.
3. **المناخ المسيطر عليه:** حيث يتركز الاهتمام على العمل مع انعدام العلاقات الشخصية واهمال احتياجات العاملين، كما تكون السلوكيات مفتعلة وحتوي على درجة من عدم الصدق و النفاق.<sup>(1)</sup>
4. **المناخ المؤلف:** في هذا المناخ يشبع العاملون احتياجاتهم الإجتماعية دون الاهتمام بالضغوط الإجتماعية التي تمارس عليهم.
5. **المناخ الأبوي:** يكون القائد هو المسيطر على جميع الفعاليات التنظيمية ولا يسمح للعاملين بالمشاركة مما ينعكس على درجة رضاهم، و يكون تفويض الصلاحيات من قبل القائد محدود جدا.
6. **المناخ المغلق:** يتميز هذا المناخ بالركود واللامبالاة من قبل كافة الأعضاء، مما يؤثر سلبا على نمو المنظمة وازدهارها و يهدد بقائها إضافة إلى انخفاض الروح المعنوية للعاملين وتدني مستوى الإنجاز.<sup>(2)</sup>

(1) عبد الواحد الكبيسي، (2011)، دور المناخ التنظيمي في الجامعة على التأثير الإيجابي في المجتمع، مجلة الأكاديمية العربية، العدد 10 ، الدنمارك، ص 23.

(2) Mohan. N, Ashok. J, (2011), **Organizational Climate And Attitude Of Teachers A Co-Relational Study**, European Journal Of Social Sciences ,Vol 22, N 4 , Tamilnadu , p 602.

أما Litwin & Stringer فقد اقترحا نموذجا لأنماط المناخ التنظيمي تمثل في ثلاثة أنماط هي: (1)

1. المناخ السلطوي: يمتاز بمركزية في اتخاذ القرارات وما على العاملين في المنظمة سوى التنفيذ.
2. المناخ المتبنى (الحاضن): تكون فيه العلاقات جيدة بين العاملين داخل التنظيم بدلا من علاقات العمل الرسمية.
3. المناخ الإنجازي: فيه تتاح الفرصة لكافة المستويات الإدارية للمشاركة في تحديد الأهداف المنوي إنجازها واتخاذ القرارات بشأنها.

بينما قام Likert بتصنيف المناخ التنظيمي إلى أربعة أنماط وهي كالاتي: (2)

1. مناخ ديمقراطي مشارك: يمثل المناخ الذي يثق فيه المديرون ثقة تامة بالعاملين، كما أنهم يفوضونهم باتخاذ القرارات الإدارية، ولا يكون الاتصال في اتجاهين فقط بل بين مجموعات العمل أيضا، ويكون التفاعل بين المديرين والعاملين يجري في بيئة ودية وجو من الثقة والأمان.
2. مناخ ديمقراطي استشاري: للمديرين في هذا المناخ بعض الثقة في العاملين ولذا فهم يميلون إلى التشاور، وتتخذ القرارات المهمة من قبل المستويات الإدارية العليا بينما يتخذ العاملون القرارات الأقل أهمية، ويكون الاتصال بين المديرين والعاملين وفي كلا الاتجاهين.
3. مناخ أوتوقراطي محسن: يوصف بأنه مناخ إنساني نوعا ما حيث تقوم الإدارة بإشراك العاملين بعض الشيء في اتخاذ القرارات ضمن أطر محددة، وتستعمل المكافآت والعقوبات لدفع العاملين على العمل ضمن الأنظمة والقوانين.
4. مناخ أوتوقراطي مستغل: يتميز هذا المناخ بأن الإدارة العليا لا تثق بالعاملين بشكل عام، وهم نادرا ما يشتركون في اتخاذ القرارات الإدارية، كما أن الإدارة تلجأ إلى استخدام الوعيد والتهديد واللجوء إلى العقوبات لإجبار العاملين على العمل.

(1) واصل المومني، (2011)، المناخ التنظيمي وإدارة الصراع في المؤسسات التربوية، دار حامد، الأردن، ط2، ص 35.

(2) إيهاب الطيب، مرجع سابق، ص 22.

## 2.III. أساسيات المناخ التنظيمي.

إن من خلال عمل الأفراد ضمن المناخ التنظيمي الذي يسود المنظمة و قضاء يومهم الوظيفي فيه يكتسبون خبراتهم و يكونون تجاربههم و يقيمون علاقاتهم و يسعون إلى تحقيق الأهداف، ومن خلال خصائص التي تتسم بها أبعاد وعناصر هذا المناخ تتشكل مشاعرهم اتجاه منظماتهم وعليه سوف نوضح الجوانب الرئيسية المميزة للمناخ التنظيمي والمتمثلة في: العناصر، الأبعاد، المستويات، مناهج قياس المناخ التنظيمي، وفي الأخير سنتطرق إلى الإدارة وعملية خلق المناخ التنظيمي الملائم.

## 1.2.III. عناصر المناخ التنظيمي.

قد يلاحظ أن هناك تداخل واضحاً بين أبعاد وعناصر المناخ التنظيمي، فهناك من يشير إلى أن العناصر هي الأطر العامة التي تستوعب أبعاد المناخ التنظيمي، و يجمع الباحثين على أن المناخ التنظيمي يتكون من ستة عناصر تشكل مجتمعة المناخ التنظيمي للمنظمة تتمثل في:

**(1) الهيكل التنظيمي:** هو عبارة عن البناء أو الشكل الذي يحدد التركيب الداخلي للعلاقات السائدة في المنظمة،

فهو يوضح التقسيمات أو الوحدات الرئيسية والفرعية التي تضطلع بمختلف الأعمال والأنشطة التي يتطلبها

تحقيق أهداف المنظمة، كما أنه يحدد خطوط السلطة ومواقع اتخاذ وتنفيذ القرارات الإدارية.<sup>(1)</sup>

فهو يشمل حجم المنظمة ونمط السلطة ونمط اتخاذ القرارات السائدة في التنظيم، ذلك أن طبيعة الهيكل

التنظيمي وموقع العاملين فيه يؤثر في قدرتهم على المشاركة والإبداع، فإذا كان الهيكل التنظيمي جامداً وغير

مرن ولا يتيح مجالاً لأي علاقات بين العاملين خارج إطاره مما يؤدي بالعاملين إلى التخوف من أي اتصالات

خارج هذا الإطار، ويجعلهم غير متحمسين لتقديم إقتراحات من شأنها تحسين العمل، وعلى العكس من ذلك فإن

الهيكل التنظيمي المرن والذي ينظر إليه كأساس عام لتحديد العلاقات التنظيمية يمكن له أن يتطور ليستوعب

المتغيرات المستجدة، ويشجع العاملين على الاجتهاد لتطويره وتحسينه مما يساعد على تحقيق الأهداف.<sup>(2)</sup>

(1) خضير كاظم حمود، السلوك التنظيمي، مرجع سابق، ص 169.

(2) محمد قاسم القريوتي، (1993)، السلوك التنظيمي: دراسة السلوك الإنساني الفردي و الجماعي في المنظمات الإدارية، مكتبة الشرق، الأردن، ط2،

ولا يرى الموظفون في هذا التنظيم أي تعارض بين التنظيمات غير الرسمية الموجودة والتنظيم الرسمي لأنهم يعتقدون أنه ما دامت التنظيمات غير الرسمية في خدمة التنظيم الرسمي فلا ضير من وجودها، مما يؤدي إلى استثمار عضويتهم في مثل تلك التنظيمات لخدمة الأهداف التنظيمية، أما الهيكل التنظيمي الذي يتسم بالجمود ولا يتغير ليواكب المستجدات ولا يعترف بالتنظيمات غير الرسمية كظاهرة إنسانية يجب التعامل معها ويعتبر وجودها حتى دون مخالفتها للتعليمات أمر مضر للتنظيم، من شأنه أن يساهم في تلوين المناخ التنظيمي حيث يشعر الموظف أن هناك قيوداً تمارس عليه لا مبرر لها، ويؤدي إلى جمود التنظيم وعدم قدرة القائمين عليه على استيعاب المتغيرات.

**(2) نمط القيادة:** تعتبر القيادة بمثابة القلب النابض للعملية الإدارية وهي تشير إلى العملية التي بواسطتها يقوم الفرد بتوجيه أو التأثير في أفكار أو مشاعر الآخرين أو في سلوكهم، وقد يحدث هذا التأثير من خلال أعمال الفرد أو مؤلفاته أو رسوماته أو اختراعاته أو ابتكاراته، كما عرفت القيادة من قبل جيردهام بأن القادة الحقيقيين يمارسون التأثير على مرؤوسيهام إما بسبب امتلاكهم لشيء من القوة أو السلطة و يعرفون كيف يستخدمونها، أو بسبب نجاحهم في إقناع المرؤوسين الذين يعملون تحت إمرتهم للتصرف أو العمل أو التفكير بطرق معينة. (1)

كما أن القيادة لا تقتصر على إصدار الأوامر والتعليمات للمرؤوسين فقط، بل تتعدى ذلك إلى تحفيز الهمم ورفع الروح المعنوية لدى العاملين، وإقامة جسور التواصل والعلاقات الإنسانية المتبادلة بين القادة والعاملين في المنظمة من أجل تحقيق الأهداف المنشودة، وتجدر الإشارة إلى وجود ثلاثة أساليب للقيادة هي: (2)

➤ القيادة الأوتوقراطية: يتصف القائد الأوتوقراطي بأنه نشيط، فعال ويعمل بجد بالرغم من مركزية السلطة لديه، فهو فعال في إقناع مرؤوسيه بما يريد أن يفعله ويمارس كافة أعمال التخطيط والتنظيم وما على مرؤوسيه إلا التنفيذ.

(1) يوسف بحر، أيمن سويرح، (2010)، أثر المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي للعاملين الإداريين في الجامعة الإسلامية بغزة، مجلة الجامعة الإسلامية، المجلد 18، العدد 2، الأردن، ص 1155.

(2) شهد سكرجي، رؤى الكفيري، (2011)، أثر المناخ التنظيمي السائد في المشفى على رضا المرضى عن الخدمة المقدمة في المستشفيات الحكومية الفلسطينية من وجهة نظر العاملين، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، ص 15.

➤ القيادة الديمقراطية: يعمل القائد على إشراك المرؤوسين في اتخاذ القرار ويبقى توجيهه ورقابته لازمين في توجيه وترشيد المناقشات، ولا يصدر الأوامر إلا بعد مناقشة الأمور محل البحث مع ذوي العلاقة.

➤ قيادة عدم التدخل: يعطي هذا النمط من القيادة الحرية الكاملة للمرؤوسين في تحديد أهدافهم ووضعها واتخاذ القرارات المتعلقة بذلك، وتظهر مشكلة أن القائد لا يمارس القيادة السلمية والفعالة للمرؤوسين بسبب نقص الحماس والحوافز.

لذا يرى الباحثين أن النمط القيادي للمدير له دور في تحديد طبيعة المناخ التنظيمي، فالقائد الأوتوقراطي يحد من مبادرات العاملين ويمنعهم من المشاركة في اتخاذ القرارات، حيث يكون المدير متعصبا لرأيه مما يجعل المناخ التنظيمي يتجه نحو السلبية، في حين أن القائد الديمقراطي يؤمن بأهمية العلاقات الإنسانية داخل المنظمة ويؤمن بإشراك العاملين في اتخاذ القرارات من أجل خلق أجواء إيجابية يشعر فيها العاملون بالانتماء للمنظمة مما يجعل المناخ التنظيمي يتجه نحو الإيجابية.

**(3) نمط الاتصالات:** تعتبر الاتصالات الفعالة هي حياة أي تنظيم، فبدون اتصالات جيدة يشعر الناس بأنهم وحيدون و يمكن أن يساء فهم الإرشادات أو لا يتم نقل المعلومات الهامة، فالاتصالات عملية تساعد الناس على التماسك مع بعضهم البعض في وحدة متكاملة .

فأنماط الاتصالات السائدة من شأنها التأثير في خلق المناخ التنظيمي الملائم للإبداع والابتكار والمساهمة في اتخاذ القرارات، حيث أن الاتصال وسيلة إجتماعية يتم من خلالها التفاهم بين الأفراد وخلق حركية الجماعة والتفاعل المستمر بين الفرد والجماعة على حد سواء، إذ يتم من خلالها نقل المعلومات والبيانات والآراء والأفكار لغرض تحقيق الأداء المطلوب. (1)

كما تسهم الاتصالات بصورة فعالة في تكوين المناخ التنظيمي وتحديد خصائصه، وفعالية الاتصالات تعني ببساطة أن هناك خاصية إيجابية أضيفت للمناخ التنظيمي أما ببطء الاتصالات وعدم فعاليتها تعني من ناحية أخرى أن هناك خلا في المناخ التنظيمي، فالاتصالات بمثابة الجهاز العصبي للتنظيم وهي بذلك تؤثر كثيرا في

(1) خضير كاظم حمود، السلوك التنظيمي، مرجع سابق، ص 170.

تحديد البعد النفسي والاجتماعي للمناخ التنظيمي، لذا يعد وجود الاتصالات الفعالة مؤشرا هاما على وجود مناخ تنظيمي جيد. (1)

**(4) المشاركة في اتخاذ القرارات:** وجدت الإدارة في المنظمات الحديثة أن هناك ضرورة للأخذ بمبدأ المشاركة في صنع القرار مع توسيع دائرة المشاركين كلما أمكن وعدم تركيز القرار في يد فرد واحد، حيث تعتبر إتاحة الفرصة للعاملين للمشاركة في اتخاذ القرارات أحد العوامل الهامة التي تؤدي إلى رفع الروح المعنوية لديهم وتعميق انتمائهم للمنظمة من خلال شعورهم بأنهم شركاء حقيقيون في صنع القرار داخل المنظمة، مما يجعلهم يبذلون كل جهد مستطاع لتطوير العمل والارتقاء بالمنظمة إلى أفضل مستوى ممكن، كما تؤدي المشاركة في اتخاذ القرارات إلى تقليص الصراع داخل المنظمة والذي ينشأ نتيجة تضارب القرارات والمركزية في اتخاذها، فالقرار جوهر العملية الإدارية وإن عدم مراعاة المعايير والمراحل الخاصة بصنع القرار وأيضا جعل نمط اتخاذ القرارات تسلطيا أو مركزيا يؤدي إلى الحد من المبادرات والطاقات الكامنة لدى العاملين ولحساسهم بالظلم، وظهور الصراعات داخل التنظيم مما يخلق مناخا تنظيميا سلبيا.

لذلك تكمن الأهمية التي توليها المنظمات المختلفة لمسؤولية اتخاذ القرار في أن النشاطات التي تمارسها المنظمات في ظل السباق العلمي والتكنولوجي والحضاري المعاصر يتطلب اعتماد الرؤية العلمية الواضحة في اتخاذ القرار وإسهام كافة العاملين في المنظمة للمشاركة باتخاذها وفقا لطبيعة الأداء المطلوب في العمل، إذ أن هذا الإسهام والمشاركة من قبل الأفراد بالقرارات تجعل سبل الالتزام بالتنفيذ واجب لأي منهم، ويمثل أعلى صور البناءات التنظيمية الناجحة في الوقت الحاضر. (2)

**(5) طبيعة العمل:** يقصد بطبيعة العمل ما إذا كان روتينيا تقليديا أم غير روتيني يتضمن التجديد والابتكار، حيث تعتبر طبيعة العمل عاملا مهما في تحفيز العاملين أو إحباطهم، إذ أن العمل الروتيني الرتيب يؤدي إلى حدوث الملل وزيادة الإهمال واللامبالاة وعدم الاكتراث نحو اعتماد أسلوب التحديث أو التطوير حيث أن

(1) فاروق فليح، محمد عبد المجيد، (2005)، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، دار المسيرة، الأردن، ص 297.

(2) مصلح البقي، (2010)، المناخ التنظيمي و علاقته بالأداء الوظيفي لموظفي إمارة منطقة مكة المكرمة، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، ص 27.



العامل غالبا ما يشعر بعدم أهمية وجدوى عمله،<sup>(1)</sup> أما الأعمال التي تتسم بالتحسن والتطوير فإنها تشجع العاملين علي الإسهام بكل قدراتهم وطاقاتهم الإبداعية في تطوير الكفاءات والإمكانات الكافية لديهم في نجاح العمل وتحقيق الأهداف، ذلك أن العمل الذي لا يحس العامل بقيمته في نهاية يومه يؤدي إلى فقدان العامل بإحساسه بأهمية دوره، وبالتالي لا يرى حافزا لتحسين أدائه بل يظل يرقب اقتراب نهاية الدوام حتى يخلص من مثل هذا الكابوس الذي قد يسبب له اكتئابا.<sup>(2)</sup>

**(6) التكنولوجيا:** إن التطورات التكنولوجية الحديثة تعتبر من أكثر العوامل توفيرا لمناخ تنظيمي يتلاءم مع الأفراد والمنظمة على حد سواء، فالتكنولوجيا تعني إدخال التغيير والتطوير للمنظمة مما يساعد على تبسيط إجراءات العمل وتخليصه في كثير من الأحيان من الأجزاء الروتينية فيه ومن المجهود العضلي الذي قد يحتاجه واتاحة الفرصة أكثر للعاملين لاستغلال قدراتهم وطاقاتهم الكامنة، إلا أنه من جهة أخرى فإن زيادة الاعتماد على الأجهزة والمعدات قد يجعل المناخ التنظيمي يأخذ اتجاها سلبيا حيث يتصف بالجمود ويصبح الإنسان فيه مثل الآلة تتحرك بخطوات محسوبة وحركات محدودة، إلا أنه أحيانا يثير لدى العديد من العاملين خاصة والمجتمع عامة بعض المخاوف كزيادة عدد البطالة وخفض الروح المعنوية.<sup>(3)</sup>

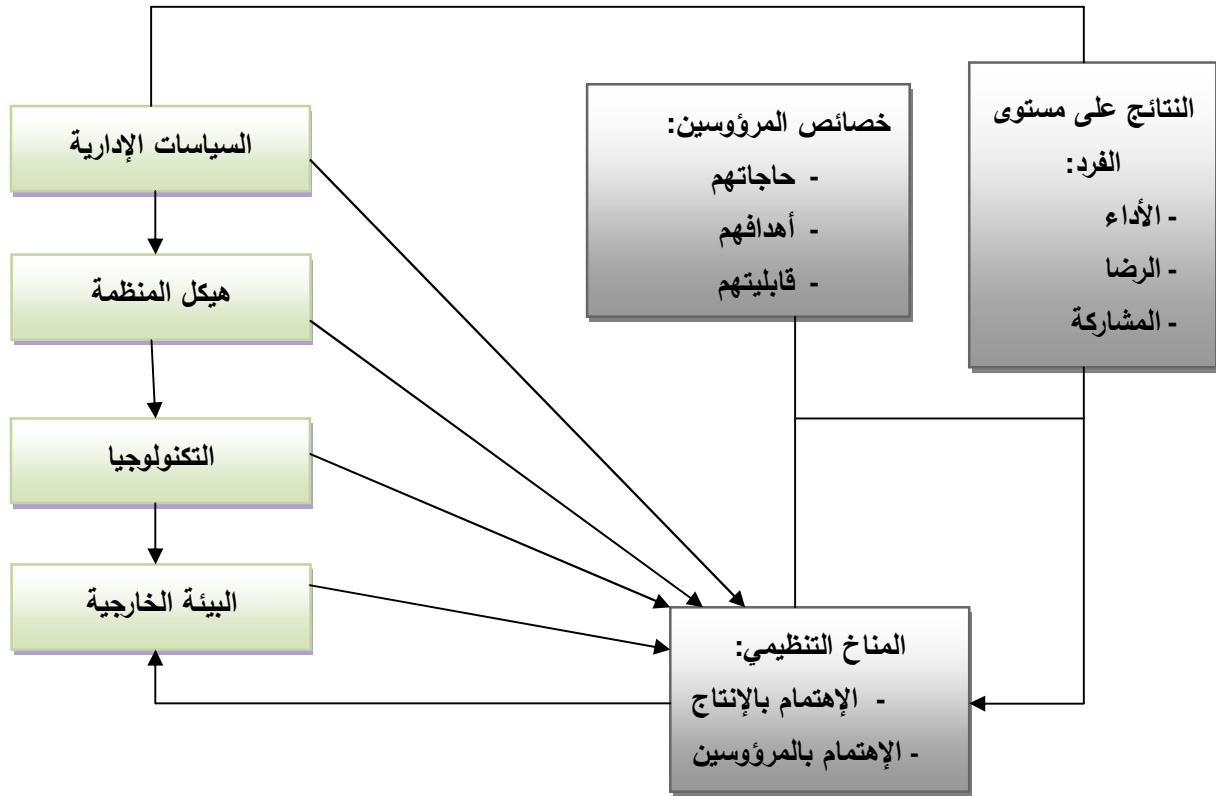
كما قدم ستيرز (steers, 1967) نموذجا للمناخ التنظيمي يشتمل على العناصر التالية: السياسات والممارسات الإدارية، تكنولوجيا العمل، الهيكل التنظيمي، البيئة الخارجية، وقد وضعها بالشكل التالي:

(1) خضير كاظم حمود و آخرون، (2009)، السلوك التنظيمي - مفاهيم معاصرة، دار إثراء، الأردن، ط1، ص 263 .

(2) محمد قاسم القريوتي، مرجع سابق، ص 221.

(3) رأفت حمدونة، مرجع سابق، ص 28.

الشكل رقم (III-1): يبين عناصر المناخ التنظيمي عند ستيرز.



المصدر: أحمد محمد عوض، (2007)، الإحتراق النفسي والمناخ التنظيمي في المدارس، دار الحامد، الأردن، ط1، ص48.

### III.2.2. أبعاد المناخ التنظيمي.

ليس هناك تحديد دقيق للأبعاد الأساسية المكونة للمناخ التنظيمي، لأن الموضوع ما يزال حديثاً إلى حد ما بالنسبة لمجالات التنظيم الأخرى وما تزال الجهود في هذا الجانب استكشافية في أغلب عناصرها، ويرجع ذلك أساساً إلى اختلاف أهمية المتغيرات الخاصة بالمناخ التنظيمي بين منظمة و أخرى فضلاً عن اختلافه فيما بين الموظفين داخل المنظمة الواحدة، كما أن الاختلافات ترجع في جزء منها إلى اختلاف طبيعة البيئات التي تمت دراستها من قبل الباحثين ( منظمات أعمال صناعية، مدارس، مستشفيات، دوائر حكومية)، الأمر الذي صعب الوصول إلى أبعاد محددة وعامة تصلح لكل أنواع هذه المنظمات.<sup>(1)</sup>

(1) مصطلح البقي، مرجع سابق، ص 18.

سوف نعرض مجموعة من الأبعاد المختلفة حسب آراء الباحثين في الجدول التالي:

الجدول رقم (III-2): أبعاد المناخ التنظيمي حسب عدد من الباحثين.

الأبعاد	الباحث/السنة
الأنماط القيادية، أنماط الاتصالات، أساليب التحفيز، عمليات التفاعل والتأثير، اتخاذ القرارات، وضع الأهداف، أسلوب الرقابة.	Likert، 1976
وضوح المنظمة، صنع القرارات، تكامل وحدات وأقسام الجهاز، أسلوب الإدارة، توجيه الأداء، حيوية الجهاز، التعويضات والمكافآت، تنمية العنصر الإنساني.	Gordon, 1979
الثقة، المشاركة، الصدق والصراحة، المساندة والتشجيع، الاتصالات المساعدة، الأداء الوظيفي.	Timm & Peterson, 1982
الاستقلالية في العمل، نظام المكافآت، الدفاء في العلاقات، مستوى النمطية في العمل.	Jameel and Lolr and Donat ,1987
المهام التي يتطلبها العمل، نمط المكافآت والعقاب، أسلوب الإدارة، مدى تأكيد الإنجاز، التدريب والتطوير، الروح المعنوية، طبيعة المنظمة ومرونتها.	القيوتي، 1993
مرونة التنظيم، طبيعة العمل، الإنجاز، أهمية التنمية الإدارية والتدريب، أنماط السلطة، أنماط الثواب والعقاب، أسلوب التعامل بين الإدارة والعاملين، الأمن الوظيفي.	المغربي، 1995
وضوح المنظمة، صنع القرارات، أسلوب الإدارة، تكامل وحدات وأقسام الجهاز، توجيه الأداء، حيوية الجهاز، التعويضات والمكافآت، تنمية العنصر الإنساني.	Pashiardis ,2000
البيئة التنظيمية، المسؤولية، المكافآت، المخاطرة، المودة والدفاء، الدعم والتشجيع، وجود المعايير، الإختلاف و التضارب، الإلتناء و الهوية.	Litwin and Stringer
الاستقلالية، درجة التماسك، الثقة، ضغط العمل، الدعم، التقدير، العدالة، الإبداع.	koys and Thomas
الهيكل التنظيمي، درجة تعقيد التنظيم، اتجاهات الأهداف، نمط القيادة.	Forehand

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على:

- فهد السلمي، (2012)، القيادة الإبداعية و علاقتها بالمناخ التنظيمي في المدارس الحكومية المتوسطة بمدينة جدة، رسالة ماجستير في الإدارة التربوية و التخطيط، جامعة أم القرى، السعودية، ص ص [60-64].
- محمود العميان، (2002)، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل، الأردن، ط1، ص ص [306-307].
- نادر أبو شيخة، (2005)، المناخ التنظيمي و علاقته بالمتغيرات الشخصية والوظيفية دراسة ميدانية مقارنة بين القطاعين العام والخاص الأردنيين، مجلة الملك عبد العزيز في الإقتصاد والإدارة، المجلد 19، العدد 3، الأردن، ص 13.

من خلال ما سبق ذكره في الجدول السابق نجد أن هناك عناصر مشتركة وإطارا عاما يمكن إدراج مختلف الأبعاد ضمنه ويحتوي هذا الإطار على الأبعاد التالية:<sup>(1)</sup>

1. **البعد الإنساني (السلوكي)** : يركز على العلاقات الإنسانية بين العاملين أنفسهم وبين العاملين والقيادة، ويهتم بتوفير كل من الثقة المتبادلة بين كافة المستويات وبين المستوى الواحد، والتشجيع والدعم المستمر والمباشر من الزملاء والقيادة، والتأكيد على روح الفريق الواحد والتعاون في سبيل تحقيق الأهداف التنظيمية، واتاحة الفرصة للتعبير عن الرأي و خلق جو ديمقراطي داخل المنظمة.

2. **البعد التنظيمي**: يضم العمليات التنظيمية(مثل اتخاذ القرارات، القيادة، والاتصالات)، والعلاقات التنظيمية (تتمثل في: الميزات الوظيفية الممنوحة للعاملين كالأمن الوظيفي، الحوافز، والأجور)، والهيكل التنظيمي (يشمل: خطوط السلطة، المسؤولية، ونمط الإشراف وغيرها ).

### 3.2.III. مستويات المناخ التنظيمي.

يوجد للمناخ التنظيمي مستويان يتمثلان في:<sup>(2)</sup>

#### 1 - المناخ التنظيمي على مستوى المنظمة ككل أو مجموعة من الأفراد:

- على مستوى المنظمة: يتم إدراك هذا المناخ التنظيمي بشكل متماثل بين الأفراد داخل المنظمة، أي أن جميع الأفراد داخل المنظمة يدركون خصائص المنظمة وظروف عملهم الداخلية بشكل موحد ومتماثل.
- على مستوى مجموعة من الأفراد: تدرك كل مجموعة من الأفراد في إدارة أو قسم معين المناخ التنظيمي بشكل مختلف، ويرجع هذا الاختلاف إلى العديد من العوامل مثل الاختلاف في الموقع داخل الهيكل التنظيمي أو الاختلافات في طبيعة العمل، ويتكون هذا المناخ التنظيمي عندما يكون هناك شبه إجماع بين أفراد المجموعة من حيث إدراكهم للمناخ حيث يلاحظ أن إدراك كل مجموعة للمناخ التنظيمي ينعكس على

<sup>(1)</sup> منار القطاونة، (2000)، المناخ التنظيمي و أثره على السلوك الإبداعي - دراسة ميدانية للمشرفين الإداريين في الوزارات الأردنية، رسالة ماجستير في الإدارة العامة، الجامعة الأردنية، الأردن ، ص 32.

<sup>(2)</sup> محمود الشنطي، مرجع سابق، ص ص [26- 28] .

اتجاههم ناحية العمل وأن الاتجاهات ناحية العمل تكون مستقلة جزئياً عن مكان العمل وذلك نظراً للقيم والاتجاهات التي يحملها الأفراد معهم إلى مكان العمل، أي أن الأفراد من خلفية اجتماعية واحدة تكون لديهم اتجاهات وقيم مشتركة تجاه العمل مما يؤدي لإدراكهم للمناخ التنظيمي بشكل مختلف عن الآخرين لذا فإن معرفة اتجاهات وقيم الأفراد تساعد في تفسير نوعية إدراكهم للمناخ التنظيمي، ويرى آخرون وجود مناخ تنظيمي مختلف لكل مستوى إداري حيث يوجد مناخ تنظيمي للإدارة العليا ومناخ تنظيمي للإدارة الوسطى ومناخ تنظيمي للإدارة الدنيا.

## 2 - المناخ التنظيمي على المستوى الفردي:

يتكون هذا المناخ في حال وجود تباين كبير في خصائص الأفراد داخل المنظمة مما يؤدي إلى إدراك كل فرد للمناخ التنظيمي بشكل مختلف ويتوقف ذلك على العديد من العوامل مثل السن، الجنس، التعليم، وموقع الفرد داخل الهيكل التنظيمي وغيرها من العوامل الأخرى والتي تؤدي بشكل مباشر إلى التأثير على درجة رضا الفرد عن عمله داخل المنظمة، وبالتالي يتحدد بشكل كبير نوعية إدراك الفرد للمناخ التنظيمي في المنظمة حيث يتعرف كل فرد من الأفراد على خصائص منظمته والظروف المحيطة ببيئة عمله ثم يقوم بتشغيل هذه المعلومات المخزنة في ذاكرته والتي تمثل خصائصه وقيمه، وعليه يتم إدراك المناخ التنظيمي بشكل متباين من فرد لآخر نتيجة التفاعل بين الخصائص الفردية والخصائص التنظيمية.

### III.4.2.4. مناهج قياس المناخ التنظيمي.

يساهم قياس المناخ التنظيمي في تحديد نوعية المناخ السائد داخل المنظمة وكذلك إمكانية الحكم على مدى مناسبة هذا المناخ للأفراد العاملين في المنظمة، وقد كشفت الدراسات الحديثة عن وجود ثلاثة مداخل لقياس المناخ التنظيمي تتمثل في:

#### 1. مدخل القياس المتعدد للصفات التنظيمية: حيث ينحصر المناخ التنظيمي في مجموعة من الصفات

التنظيمية التي يمكن قياسها مثل حجم التنظيم، مستويات السلطة، والهيكل التنظيمي.

2. مدخل القياس الإدراكي للصفات التنظيمية: يعتبر المناخ التنظيمي صفة أو ميزة أو مظهرا رئيسا للتنظيم،

حيث يتم قياس هذه الميزات أو الصفات من خلال متوسط تصورات إدراكات الأفراد عن المنظمة.

3. مدخل القياس الإدراكي للصفات الشخصية: يعتبر المناخ التنظيمي مجموعة الخلاصات الموجزة والشاملة

لتصورات محددة لدى الأفراد ويتم قياسها بواسطة الإدراكات الخاصة بالأفراد العاملين في المنظمة، وهذا

المدخل يرى أن المناخ التنظيمي صفة في الفرد أكثر مما هو صفة في التنظيم.

يعد المدخل الثاني من أكثر المداخل أهمية في دراسة وقياس المناخ التنظيمي، وهذا يرجع للإمكانيات العملية

التي يتيحها في دراسة المناخ التنظيمي كدالة لتصورات الفرد من جهة وما تتمتع به المنظمة من صفات

ومميزات من جهة أخرى، بالإضافة إلى أن هذا المدخل يتجاوز الموضوعية الصارمة للمدخل الأول الذي

يتجاهل الأفراد وتصوراتهم ويربط المناخ التنظيمي بمتغيرات هيكلية، وهو أيضا يتجاوز الذاتية الصارمة في

المدخل الثالث الذي يتجاهل ماهية المنظمة كوجود موضوعي خارج عن تصورات الأفراد العاملين فيها.

كما توجد مناهج وطرق أخرى مثل: الدراسات الميدانية، المعالجة التجريبية، تقييم تصورات أعضاء التنظيم

حيث تحاول هذه النماذج قياس البيئة التنظيمية التي يعمل فيها العاملون، وقد أوضحت الدراسات التي أجريت

لقياس المناخ التنظيمي أنه يمكن تقسيم المناخ التنظيمي إلى ملائم وحيادي، وغير ملائم، وتوسع المنظمات

لتحقيق المناخ الملائم من أجل الحصول على الأداء الأمثل للوصول إلى أهدافها.<sup>(1)</sup>

نظرا لإعتماد الباحثين على أسلوب الاستقصاء بصفة رئيسية فقد طور الباحثين عدة نماذج لإسقصاءات يمكن

الإعتماد عليها، ويعتبر أسلوب الاستقصاء الذي طوره لتوين وسترنجر (Litwin and Stringer) من أفضل

نماذج الاستقصاء التي طورت للوقوف على طبيعة المناخ التنظيمي، حيث استخدمه العديد من الباحثين بعد

إجراء بعض التعديلات اللازمة والتي تتلاءم مع واقع المنظمة موضوع الدراسة في قياس المناخ التنظيمي السائد

في أنواع أخرى من المنظمات، وتحتوى قائمة الاستقصاء على خمسين سؤالاً تقيس في مجموعها المناخ

التنظيمي بأبعاده التسعة.

(1) شامي صليحة، مرجع سابق، ص 17.

وبلاحظ أن الدراسات في مجال قياس المناخ التنظيمي تتجه إلى استخدام نوعين من المقاييس هما:

- **المقاييس الموضوعية:** التي تركز على الخصائص التنظيمية التي يمكن التعبير عنها كمياً والمتمثلة في حجم المنظمة، عدد الوحدات الإدارية، حجم القوى العاملة من إداريين وفنيين وغيرهم، معدل الإنتاجية، عمر التنظيم، عدد الأقسام، وكل ما يتعلق بالخصائص البنائية موضوع الدراسة.
- **المقاييس الوظيفية:** تعتمد على استمارات الإستصقاء التي يتم عن طريقها وصف الجوانب التي تتعلق بحياة الأفراد في التنظيم.<sup>(1)</sup>

### III.2.5. الإدارة و عملية خلق المناخ التنظيمي الملائم.

يعد خلق المناخ التنظيمي الملائم من أكثر العوامل أهمية في تحسين وتطوير كفاءة الأداء للأفراد وبالتالي للمنظمة، ونظراً لكون العملية التحسينية والتطويرية في أجواء العمل ليست نهائية فكلما استجدت ظروف معينة كلما تطلب الأمر إجراء بعض التحسينات المطلوبة على المناخ التنظيمي للعمل، لذا فإن هناك العديد من الإجراءات التي تستطيع الإدارة العليا في المنظمة التحكم بها وخلق المناخ الملائم في ضوءها، وتجدر الإشارة إلى أن لكل منظمة مناخ تنظيمي يناسبها من حيث أهداف وطبيعة أعمالها وفلسفتها، ولذلك على المنظمات أن تهتم بإدارة المناخ التنظيمي وهذا يعني التحكم بأبعاد وعناصر المناخ بحيث تخدم أهداف التنظيم وأهداف العاملين فيه، ويشير الباحثين إلى أن هناك مجموعة من العوامل التي إذا ركزت عليها المنظمة ووفرتها كان لها أثر قوي في تنمية المناخ الإيجابي والجيد وهي:<sup>(2)</sup>

- ✓ الثقة المتبادلة بين كافة المستويات.
- ✓ المشاركة في عملية صنع القرار.
- ✓ الشفافية في التعامل مع الموظفين.
- ✓ مساندة الإدارة للعاملين وتشجيعهم على العمل والتميز.

(1) ناصر السكران، مرجع سابق، ص 22.

(2) فاطمة أحمد، (2008)، واقع المناخ التنظيمي في المدارس الحكومية الثانوية التابعة لمديريات التربية و التعليم في محافظات شمال فلسطين من وجهة نظر المعلمين و المعلمات فيها، رسالة ماجستير في الإدارة التربوية، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، ص ص[44-46].

- ✓ الاهتمام بالهيكل التنظيمي وتطويره وتعديله من وقت لآخر.
- ✓ تميز السياسات التنظيمية بالثبات والوضوح.
- ✓ اهتمام المنظمة بتدريب وتطوير مهارات وقدرات العاملين.
- ✓ التركيز على كفاءة وسائل الاتصالات.
- ✓ تبني القيادة فلسفة إنسانية والاهتمام بالعامل البشري ومشاكله ومحاولة دعم الأفراد وتوجيههم ومساندتهم.
- ✓ الإبتعاد عن الرقابة التقليدية والرقابة الصارمة والتركيز على الرقابة الذاتية والإيجابية.
- ✓ المسؤولية الإجتماعية تجاه البيئة المحيطة بالمنظمة وتجاه العاملين بداخلها.
- ✓ تفويض الصلاحيات للعاملين والاتجاه نحو اللامركزية.
- ✓ التركيز على الإنتاج والإنجاز للعاملين ومكافأتهم على ذلك.
- ✓ المراجعة المستمرة لكلا من سياسات وأهداف وخطط المنظمة ومراقبة جودة أداء الموظفين.
- ✓ تحقيق الانسجام بين الأهداف التنظيمية والأهداف الفردية للعاملين بحيث لا يطغى أحدها على الآخر.

### 3.III. أثر أبعاد المناخ التنظيمي على التشارك في المعرفة.

إن منظمات الأعمال تحتاج في تحقيق التشارك الفعال في المعارف إلى مجموعة من المتطلبات الرئيسية الداعمة و لعل أهمها وجود مناخ تنظيمي مناسب وملائم يتم من خلاله التأثير في سلوكيات الأفراد العاملين وجعلها تميل نحو التشارك في المعرفة، وعليه سنتطرق في هذا المبحث إلى علاقة كل من المناخ التنظيمي والأبعاد المتمثلة في: الهيكل التنظيمي، القيادة، الاتصالات، والتكنولوجيا مع التشارك في المعرفة.

#### 1.3.III. العلاقة بين المناخ التنظيمي والتشارك في المعرفة.

ينظر إلى مفهوم المناخ التنظيمي على أنه مقياس متعدد الأبعاد لبيئة العمل من قبل أعضاء المنظمة في تلك البيئة حيث تؤثر فيه الدوافع الشخصية والسلوك على وجه التحديد، فالمناخ التنظيمي تلقى الكثير من الاهتمام من قبل الباحثين خاصة فيما يتعلق بخلق وتهيئة المناخ التنظيمي من أجل ميل الأفراد تجاه تشارك المعارف،



كما أن أعضاء المنظمة سوف يميلون إلى إجراء تشارك المعرفة في إطار الثقة المتبادلة وبوجود مناخ مفتوح يسمح بإبقاء تدفق المعلومات بحرية بين أفراد المنظمة ويدعم سلوك تشارك المعارف والخبرات.

كما توجد ثلاثة عوامل رئيسية للمناخ التنظيمي تؤثر على تشارك المعرفة وهي:

✍️ **الإنصاف:** يعني وجود مناخ يتسم بالثقة المتبادلة بين الأعضاء بحيث يؤدي إنصاف الأفراد لتبادل المعارف إذا كان الفرد يمكنه بناء الثقة المتبادلة مع الآخرين فسيكون أكثر ميلا للإنخراط في سلوكيات تشارك المعرفة ويصبح الفرد هو عامل المعرفة في المنظمة.

✍️ **الابتكار:** يصف مناخ من التسامح مع الفشل والنقاش الحر بين الأعضاء كما يشير إلى الاعتقاد بأن يحظى الفرد بتقدير التغيير والابتكار والإبداع ومكافأته مع التركيز على التفاعل والتعلم وتبادل المعلومات، وبالتالي فالأفراد الذين يعملون في بيئة مبتكرة أكثر عرضة لتبادل المعارف والخبرات والأفكار المبتكرة.

✍️ **الإنتماء:** يصف مناخ المعايير الإجتماعية المؤيدة للولاء والسلوكيات المختلفة لأفراد المنظمة، فلما يسود الاتصال المكثف والتعاون والتفاعل من أجل تحقيق أهداف المنظمة، وبوجود الإيثار المتبادل بين الأفراد فذلك يدعم سلوك الفرد لمساعدة الآخرين ممن يحتاجون إلى المعرفة وبالتالي العمل سويا لنجاح المنظمة.

فالمناخ التنظيمي هو المحرك الأساسي للتشارك في المعرفة كما يلعب دورا هاما في فهم موقف أعضاء المنظمة فهو يفترض بأن الأفراد يشتركون في تجارب وخبرات مماثلة في المنظمة، والتي سوف تؤثر على تقييمهم وتشكل ردود فعل عاطفية للحالة وإذا ما تم تأسيس مناخ تنظيمي مع معيار أو قاعدة تدعم التشارك يمكن توقع موقفا ايجابيا تجاه تشارك المعرفة. (1)

أما Celia Zarraga فتري أن المناخ الذي يدعم التشارك في المعرفة يعكس تصور مشترك للأفراد حول وضعية تشارك المعارف داخل المنظمات فهذا التصور له تأثير حاسم على سلوك الأفراد لتبادل معارفهم مع

(1) Shiuann Chen, And Other, (2012), **Behavioral Intention Formation In Knowledge Sharing: Examining The Roles Of Kms Quality, Kms Self-Efficacy, And Organizational Climate**, Online Available At: <http://regweb.mutah.edu.jo:2051/science/help/doi.htm>, 11/02/2013 , 12:30.

الآخرين، كما يعكس علاقة التشارك في المعرفة بين الأفراد في جو تسوده الثقة الكبيرة، فالمناخ التنظيمي هو عامل مباشر للتأثير على سلوكيات الأفراد وجعلها تميل نحو إتباع سلوك المشاركة بالمعرفة في المنظمات.<sup>(1)</sup> غير أن العديد من المنظمات قد تشجع من خلال مناخها التنظيمي السائد على سلوك معين يتبعه الأفراد كالتعاون، الإبداع وغيره، حيث يسمى المناخ التنظيمي بها بالمناخ التعاوني أو المناخ الإبداعي.

1. **المناخ التعاوني:** يعبر على مدى توفير جو التعاون بين الأفراد في المنظمة والعمل ضمن فريق متكامل بحيث يتفاعل الأفراد مع بعضهم البعض، فالمناخ التعاوني ينطوي على التبادلات الإجتماعية بين الأفراد ويرفع جانب الثقة بينهم، فقد نجد أفراد يميلون إلى الإنخراط طوعا في أنشطة تشارك المعرفة باعتبارها وسيلة لتعزيز احتياجاتهم الأساسية من جهة، وفرصة لزملاء العمل والمنظمة لكسب عدد من المزايا التي تقدمها هذه الأنشطة من جهة أخرى، على عكس أفراد آخرين الذين لا يميلون إلى مشاركة معارفهم، وبالتالي يعمل المناخ التعاوني على توفير الدعم والتأثير الإيجابي على الأفراد وتوجيه مواقفهم نحو التشارك في المعرفة.<sup>(2)</sup>

2. **المناخ الإبداعي:** يعبر على مدى ملائمة جو العمل للتجديد والإبداع، فتشارك المعرفة يؤدي إلى نشر الأفكار وتبادل الآراء والخبرات التي تساهم في خلق وابتكار الجديد، لذلك فالمناخ المتعلق بالإبداع ضروري لتشجيع سلوكيات تشارك المعارف، كما أن المناخ المفتوح الذي يشجع على الابتكار والإبداع يسمح بالتدفق الحر للمعلومات والأفكار والمعارف بين الأفراد في المنظمة.<sup>(3)</sup>

### III.2.3. العلاقة بين الهيكل التنظيمي والتشارك في المعرفة.

إن شكل الهيكل التنظيمي له تأثير مباشر على نقل وتشارك المعرفة فالهيكل التنظيمي الهرمي القائم على أسس بيروقراطية ينتمى بعدم المرونة في تقاسم المعرفة والتشارك فيها مما يعد عائقا أمام برامج إدارة المعرفة، وعلى

<sup>(1)</sup> Zhihong Li , And Other, (2010), **A Study On The Influence Of Organizational Climate On Knowledge-Sharing Behavior In It Enterprises**, Journal Of Computers, Vol 5, N 4, China, p 509.

<sup>(2)</sup> Nicolai Foss, (2012) , **Revisiting The Link Between Cooperative Climate And Knowledge Sharing Behavior: The Role Of Job Autonomy And Intrinsic Motivation**, Paper To Be Presented At The Druid, Institute Of Innovation And Knowledge Management, Denmark, pp [6-10].

<sup>(3)</sup> Feng-Chuan Liu, And Other, (2012), **Team Innovation Climate And Knowledge Sharing Among Healthcare Managers : Mediating Effects Of Altruistic Intentions**, Chang Gung Med J, Vol 35, N 5, Taiwan, p 410 .

عكس من ذلك يتسم الهيكل المرن بالبعد عن الإطار الهرمي الساكن ويعمل على تشجيع التعاون والتشارك في المعرفة داخل المنظمة، فالهياكل البيروقراطية تعتبر غير مناسبة في المنظمات التي تحاول تشجيع التبادل والتشارك في المعارف حيث أنها تعيق الاتصالات بين الأفراد ولا تسمح لهم بالاتصال ثنائي الاتجاه كونها تعتمد على الرسمية المطلقة، غير أن الهياكل غير البيروقراطية التي تسمح بتشكيل مجموعات وفرق التعاون والتي تشجع على اللقاءات المتكررة بين الأفراد يكون لها دور فعال في ترسيخ سلوك تشارك المعارف لدى الأفراد.<sup>(1)</sup>

كما يشير wimmer إلى أن الهيكل التنظيمي له نتائج غير مقصودة تحول دون التعاون والتشارك في المعرفة عبر الحدود التنظيمية الداخلية، حيث يجب أن تكون الهياكل التنظيمية المصممة مرنة لكي تتلائم مع الظروف المتغيرة وتشجع التعاون والتشارك في المعرفة بين الأفراد، ويمكن أن يتحقق هذا التأثير أيضا في الهياكل الرسمية الهرمية مع إضافة بعد المرونة.<sup>(2)</sup>

### III.3.3. العلاقة بين القيادة والتشارك في المعرفة.

إن القادة في المنظمة يجب أن يكونوا مدركون لمسئولياتهم جيدا، وهذه المسؤولية لا تتوقف فقط عند حدود توفير الموارد اللازمة وتطبيق القوانين واللوائح وغيرها، بل كذلك عليهم الانتباه إلى الأمور الأخرى المهمة للمنظمة أبرزها كيفية تحصيل فوائد المعرفة الموجودة لدى الأفراد، وقد يكون ذلك بإتباع إستراتيجية التشارك في المعارف فإنشاء وخلق ثقافة تشارك المعرفة يعتمد كثيرا على الاهتمام بالتفاصيل والدعم من القيادة السائدة، فقيادة المنظمات يمكن أن يساعدوا في تغيير المعايير القائمة والقيم لتعزيز تشارك المعرفة وثقافة الإبداع من خلال ضمان أن سياسات وقواعد المنظمات للسلوك المقبول والمكافآت ولجراءات العمل وضعت بعناية لتعكس النتائج المطلوبة للتشارك في المعرفة.<sup>(3)</sup>

(1) Hossein Ganjinia, (2012), **The Relationship Between Organizational Structure And Knowledge Distribution Methods**, Journal Of Basic And Applied Scientific Research, Vol 2, N 3, Iran, p 3135.

(2) Soonhee Kim, Hyangsoo Lee, (2004), **Organizational Factors Affecting Knowledge Sharing Capabilities In E-Government: An Empirical Study**, International Federation Conference For Information Processing , Korea, p 284.

(3) Reuben Mushi, **opcit**, p 23.

كما أشار Bollinger and Smith إلى أن القيادة يجب أن تركز على إرساء ثقافة تحترم المعرفة وتعزز سلوك التشارك فيها، فالفائد تكون لديه القدرة للتأثير على الأفراد التابعين له وجعلهم يميلون نحو تبادل وتشارك المعارف، كما يمكنه إثارة الوعي لدى الأفراد بأهمية مشاركة معارفهم التي يمتلكونها مع الآخرين والفائدة التي سيحصلون عليها نتيجة ذلك، ومن خلال تعرف القائد على المعتقدات والقيم الخاصة بالأفراد وإدراك أفكارهم الشخصية يتوصل إلى الوسيلة المناسبة التي تمكنه من تحفيز الأفراد وجعلهم يبادرون إلى عملية التشارك في المعرفة.<sup>(1)</sup>

### III.4.3. العلاقة بين الاتصالات والتشارك في المعرفة.

يعتبر الاتصال أهم الأساليب والطرق المستخدمة في المنظمات من أجل تبادل المعارف والخبرات بين الأفراد، كما أن إتباع سياسة باب الاتصال المفتوح تمكن من خلق جسور تواصل بين الأفراد والفرق والإدارات مما يسمح بالتعرف على وجهات نظر جديدة ومختلفة وبناء علاقات أساسها الثقة، وهذا بدوره يعزز فرص التعلم والتشارك في المعارف، ويعتبر Bruce أسلوب التفاعل وجها لوجه من الطرق القديمة وأكثرها فعالية للتواصل بين الأفراد حيث تحقق نتائج مرضية من ناحية وصول المعلومة كاملة وفهمها بشكل صحيح، فالاتصالات مهمة جدا في خلق بيئة تفاعلية يكون فيها الأفراد على استعداد للمساهمة برأس مالهم الفكري وتدعيم مخازن المعرفة بالمنظمة التي تخزن المعرفة المطلوبة من طرف أفراد آخرين.<sup>(2)</sup>

كما أن الاجتماعات والمحادثات وغيرها من الوسائل الأخرى للاتصال تسمح ببناء فهم مشترك بين جميع الأفراد، حيث تؤدي المحادثات والنقاشات المتكررة إلى بناء الثقة وتقوية العلاقات الاجتماعية التي تعتبر شرط أساسي للقيام بعملية التشارك في المعرفة وتبادل الخبرات، فالمحادثات تمكن الأفراد وأصحاب الخبرة من طرح

<sup>(1)</sup> Li Chen, Barry Barnes, **Relationship Between Leadership Behaviors And Knowledge Sharing In Professional Service Firms Engaged In Strategic Alliances**, Online Available At: <http://jgxy.usx.edu.cn/DAOM/106-liyuehchen> , 11/02/2013 , 12:00.

<sup>(2)</sup> Lisa Wei, Abdul Mohammed, **The Development Of Knowledge Sharing Culture In Construction Industry**, Online Available At: <http://eprints.utm.my/1094/1/> , 01/03/2013, 15:00 .

أفكارهم وسرد تجاربهم السابقة التي يستفيد منها الآخريين، وبالتالي فخلق جو تحاوري مفتوح سوف يؤدي إلى جذب الأفراد باتجاه سلوك المشاركة.<sup>(1)</sup>

في حين يعتبر البعض أن الاتصال له تأثيرات مباشرة على مواقف الأفراد في المنظمة فهو يساعد على خلق المعنى المشترك ومعايير وقيم وثقافة المنظمة، وهو كذلك من العوامل المساعدة على التعلم الناجح، كما له الدور الفعال في تحقيق التشارك في المعرفة سواء كان هذا الاتصال رسمي أو غير رسمي، ويتميز مناخ الاتصال المساعد في المنظمة بالتبادل المفتوح للمعلومات، التواصل مع جميع زملاء العمل، التأكيد على التفاعلات التعاونية بين الأفراد، وانتشار ثقافة التشارك في المعرفة، ومهما تنوعت أساليب الاتصال بين الأفراد فإن هدفها يبقى هو التواصل الدائم بغرض التعاون وإرسال واستقبال وتشارك وتبادل المعارف والخبرات.<sup>(2)</sup>

### III.3.5. العلاقة بين التكنولوجيا والتشارك في المعرفة.

يعتبر الباحثين البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات عنصراً حاسماً في ربط المعلومات والمعرفة في المنظمات لتحقيق عملية التشارك في المعارف، فهي تسهل التفاعلات الإجتماعية بين المستويات التنظيمية المختلفة، كما تعتبر أداة قوية لتمكين وتنسيق تشارك المعارف داخل وعبر الحدود التنظيمية والجغرافية، ويمكنها في الوقت نفسه تخفيف حواجز تبادل المعرفة.<sup>(3)</sup>

حيث يظهر الدور البارز للتكنولوجيا في دعم عملية التشارك في المعرفة من خلال نقاط مختلفة هي:

➤ تكون التكنولوجيا فعالة في التغلب على العديد من القيود والحواجز التي تعيق التشارك في المعرفة سواء كانت هذه الحواجز تتعلق بالمسافة الزمانية، المسافة المكانية، والحواجز الإجتماعية، حيث يشير التغلب على

<sup>(1)</sup> Norizzati Azudin, And Other, (2010), **Knowledge Sharing Among Workers: A Study On Their Contribution Through Informal Communication In Cyberjaya, Malaysia**, Knowledge Management & E-Learning: An International Journal, Vol 1, N 2, Malaysia, p 149.

<sup>(2)</sup> Murat Gumus, (2007), **The Effect Of Communication On Knowledge Sharing In Organizations**, Journal Of Knowledge Management Practice, Vol 8, N 2, Turkey, p 4.

<sup>(3)</sup> Sherry Ryan, And Other, (2010), **Organizational Practices That Foster Knowledge Sharing: Validation Across Distinct National Cultures**, Informing Science: The International Journal Of An Emerging Transdiscipline, Vol 13 , USA, p 145 .

القيود بسبب المسافة الزمنية إلى الحفاظ على المعرفة مع مرور الوقت وهنا يظهر دور الذاكرة التنظيمية التي تخزن فيها المعارف ومنع فقدانها ليستفيد منها الآخرون الذين لم يكونوا موجودين خلال عملية التشارك في المعرفة وبالتالي عدم فقدان فرصة اكتساب معارف جديدة، ومن جهة أخرى تكون عملية التشارك في الوقت نفسه بين جميع الأفراد، أما بالنسبة للمسافة المكانية فالتكنولوجيا تلغي جميع القيود الجغرافية المفروضة وتعمل على تعزيز التشارك في المعرفة باستخدام البريد الإلكتروني، تقنيات التعاون، عقد الاجتماعات الإلكترونية، والمجموعات الإخبارية التي تدعم تبادل المعرفة في المنظمات وتسهل التواصل الدائم والاستفادة من المعرفة المشتركة في الوقت الحقيقي، أما الحواجز الاجتماعية فتتعلق باختلاف الأطر والتصورات الشخصية للأفراد وميولهم التي قد تمنعهم من التشارك مع غيرهم، وهنا يمكن للمنظمة تقريب وجهات نظرهم من خلال استخدام بعض الأدوات التكنولوجية لتسهيل التواصل وإيجاد نوع من التوافق والانسجام بينهم.

➤ تساعد التكنولوجيا على زيادة سرعة الوصول إلى قواعد المعلومات والاستفادة منها في الوقت المناسب، كما تتميز بسهولة استخدامها دون وجود عوائق.

➤ تدعم التكنولوجيا عمليات التشارك في المعرفة من خلال المزايا التي توفرها للأفراد والمنظمات والتي تمكن من الحصول على المعرفة في الوقت الملائم وإتاحتها للجميع.<sup>(1)</sup>

كما يشير Lee إلى أن الشرط الأساسي للتشارك في المعرفة كان دائما التكنولوجيا، وعلى الرغم من ذلك فإن العديد من الدراسات أجريت لتحديد العوامل المتصلة بالتكنولوجيا التي تؤثر على سلوك التشارك في المعرفة حيث توصل Riege إلى بعض الحواجز التكنولوجية تعيق الأفراد على التشارك في المعرفة والتي قد تتمثل في عدم وجود الدعم التكنولوجي الداخلي والخارجي، أو عدم التطابق بين الاحتياجات التكنولوجية المطلوبة وبين ما هو متوفر حاليا، أو بسبب عدم الحصول على التدريب الكافي للتكيف مع التكنولوجيات الحديثة.<sup>(2)</sup>

(1) Paul Hendriks, **Opcit**, pp [93-94].

(2) Mohd Ismail, Zawiyah Yusof, **The Contribution Of Technological Factors On Knowledge Sharing Quality Among Government Officers In Malaysia**, Online Available At: <http://www.intechopen.com/>, 10 /02/2013 , 10:00.

## خلاصة الفصل:

يعد المناخ التنظيمي من المواضيع المهمة التي استحوذت على اهتمام الباحثين نظرا لدوره البارز في فعالية المنظمة، حيث له دورا كبيرا في تشكيل السلوك الوظيفي والأخلاقي لدى الأفراد العاملين في المنظمة و تختلف طبيعة ومفهوم المناخ التنظيمي من منظمة لأخرى، فالمناخ التنظيمي هو ذلك المجال المتضمن الطرق، الأساليب، الأدوات، العناصر والعلاقات المتفاعلة داخل المنظمة بين أفرادها، فهو بذلك يمثل شخصية المنظمة وصورتها كما ينظر إليها الأفراد العاملون حيث يؤثرون ويتأثرون به.

فلقد حاولنا في هذا الفصل إعطاء صورة عامة حول ماهية المناخ التنظيمي لأي منظمة من خلال استعراضنا لمختلف مفاهيمه وتبيان خصائصه وأهميته، والعناصر المميزة له، وكذا أبعاده وأنواعه إلى جانب مناهج قياسه.

بعد دراستنا لمختلف جوانب المناخ التنظيمي اتضح لنا بأن المناخ الجيد يشجع على خلق جو عمل إيجابي يعمل على تحقيق الاستقرار للأفراد وللتنظيم ويجعل الأفراد يشعرون بأهميتهم في العمل مما يشجعهم على التعاون ويعزز الثقة المتبادلة بينهم الأمر الذي يدفع الأفراد إلى الإنخراط في سلوك التشارك في المعرفة، ويتأثر هذا السلوك كذلك بأبعاد المناخ التنظيمي المتمثلة في الهيكل التنظيمي، القيادة، الاتصالات، والتكنولوجيا حيث كما أشرنا سابقا أن لكل بعد من هذه الأبعاد مساهمة فعالة في تحقيق عملية التشارك في المعرفة بين الأفراد في المنظمة، فكل ما يتطلبه الأفراد لمشاركة معارفهم هو توفير المناخ والشروط والمتطلبات الأساسية للنجاح في ذلك.

### تمهيد:

بعد استعراض أهم المفاهيم النظرية الخاصة بمتغيري الدراسة المناخ التنظيمي والتشارك في المعرفة، وبعد التطرق إلى أثر المناخ التنظيمي على التشارك في المعرفة خلال الفصلين الثاني والثالث، وسنتطرق في هذا الفصل إلى دراسة أثر المناخ التنظيمي على التشارك في المعرفة على أرض الواقع بمؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب -أوماش، وذلك من خلال المعلومات التي حصلنا عنها طريق الاستبانة الموزعة على عينة الدراسة.

وسوف نتطرق في هذا الفصل إلى مايلي:

1.IV. التعريف بالمؤسسة محل الدراسة.

2.IV. منهج الدراسة.

3.IV. وصف الأفراد المبحوثين.

4.IV. اختبار التوزيع الطبيعي و تحليل محاور الاستبانة.

5.IV. اختبار الفرضيات.



#### 1.IV. التعريف بالمؤسسة محل الدراسة.

تتمثل المؤسسة محل الدراسة في مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب -أوماش، التي تعتبر ذات أهمية اقتصادية لما توفره من متطلبات أساسية تلبى حاجات السوق، وعليه سوف نتطرق في هذا الجزء إلى نشأة المؤسسة، هيكلها التنظيمي إلى جانب بعض الأمور المهمة في المؤسسة.

##### 1.1.IV. التعريف بمؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب - أوماش.

تعتبر مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب - أوماش ذات طابع خاص، حيث أنشئت في إطار الشراكة بين مستثمر وطني ومجموعة الغرير الإماراتية المختصة في الصناعات الفلاحية والغذائية خاصة صناعة الحبوب ومشتقاتها، وهي شركة ذات مسؤولية محدودة تأسست برأس مال قدره 135 مليون دينار جزائري، ويوجد مقرها ببلدية أوماش التابعة لدائرة أورلال بولاية بسكرة وذلك بمحاذاة الطريق الوطني رقم 03 الواصل بين شمال الجزائر وجنوبها الشرقي وكذا خط السكة الحديدية، ويوجد جانب المؤسسة تعاونية الخضر والحبوب الجافة التي تزودها بالمواد الأولية المتمثلة في القمح بنوعيه اللين والصلب ، وقد بدأت المؤسسة نشاطها على مراحل ابتداء من سنة 1999 حتى دخلت في الإنتاج الفعلي سنة 2002.

تم إقامة المشروع بالمنطقة الصناعية أوماش لعدة اعتبارات أهمها الاعتبارات الجبائية حيث استفادت المؤسسة من الإعفاءات الضريبية المنصوص عليها في المرسوم التشريعي رقم (12- 93) كون منطقة أوماش مصنفة ضمن المناطق الخاصة.

تتربع المؤسسة على مساحة تبلغ 54225 متر مربع، منها 4920 متر مربع مغطاة موزعة على كل من وحدة الدقيق و الفرينة بمساحة تقدر ب: 2850 متر مربع، ووحدة الكسكسي ب: 2070 متر مربع.

كما تم في 4 جوان 2007 تحويل الشكل القانوني للمؤسسة من شركة ذات مسؤولية محدودة (SARL) إلى شركة ذات أسهم (SPA)، حيث تم رفع رأس المال الإجتماعي ليصل إلى 300 مليون دينار جزائري.

تحتوي المؤسسة على أربع وحدات هي:

- وحدة إنتاج الدقيق والفرينة وهي الوحدة الرئيسية في المؤسسة.
- وحدة الكسكس ونشاطها هو إنتاج الكسكس بنوعيه المتوسط والرقيق.
- وحدة الاستيراد والتصدير للمواد الغذائية ومواد تغذية الأنعام، لكن نشاطها يركز على استيراد القمح بنوعيه بالدرجة الأولى وذلك من أجل تمويل احتياجات وحدة الدقيق والفرينة، وتمويل السوق الجزائري.
- وحدة صوامع تخزين الحبوب.

مرت عملية إنجاز مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب - أوماش بعدة مراحل إلى أن تم الدخول الفعلي في مرحلة الإنتاج، حيث بدأت وحدة الاستيراد والتصدير العمل في سنة 2000 باستيراد القمح بنوعيه وبيعه في السوق الوطنية واستغلال وقت الإنجاز في تحقيق فوائض تعود على المؤسسة وتساعد في تمويل عملية إنجاز الوحدات الأخرى، وذلك بهدف تهيئة الأرضية الصلبة للوحدات الأخرى والتعريف بالمؤسسة في السوق الوطنية، أما بداية الأشغال بوحدة الدقيق والفرينة كانت في شهر أكتوبر سنة 2000 وكانت نهاية الأشغال في جويلية 2002، أما الإنتاج الفعلي لمنتج الدقيق والفرينة كان في شهر مارس من سنة 2002 كبداية فعلية ومستمرة، أما فيما يخص وحدة الكسكس فقد كانت بداية الأشغال في سبتمبر سنة 2001 وانتهت في ديسمبر 2002 ودخلت مرحلة الإنتاج الفعلي في سبتمبر 2003.

أما بالنسبة لعدد العمال بالمؤسسة فهو مبين في الجدول التالي:

الجدول رقم (IV-1): توزيع العمال حسب المستوى الوظيفي لوحدة الدقيق والفرينة بالمؤسسة.

النسبة المئوية	عدد العمال	المستوى الوظيفي
16,57%	31	إطارات
9,62%	18	أعوان تقنيين
73,80%	138	أعوان تنفيذ
100%	187	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على معطيات المؤسسة.

حيث تنتج المؤسسة تشكيلة متنوعة من المنتجات تتمثل في:

1. دقيق ممتاز: ويضم كل من:

➤ دقيق نوعية رفيعة جدا متوفر في شكل كيس 10 كلغ ، وكيس 25 كلغ.

➤ دقيق نوعية رفيعة متوفر في شكل كيس 10 كلغ ، وكيس 25 كلغ.

2. دقيق عادي: ويضم كل من:

➤ دقيق عادي (نوعية أولى) كيس 25 كلغ.

➤ دقيق عادي (نوعية ثانية) كيس 25 كلغ.

➤ دقيق رفيع (3SF) Fine كيس 25 كلغ.

3. فرينة عادية كيس 25 كلغ.

4. كسكس.

5. نخالة Son- Gros .

وتبيع المؤسسة منتجاتها بالجملة حيث تتم عملية التوزيع في عدة نقاط ومراكز: بسكرة، سطيف، جيجل، الوادي، المسيلة، تبسة، وهي تحاول تغطية كل رغبات ومتطلبات زبائنها على المستوى الداخلي بولاية بسكرة وعلى المستوى الخارجي، وذلك بضمان جودة منتجاتها ومحاولة زيادة الكميات المنتجة مع تقديم منتج ذو نوعية تتناسب مع أذواق المستهلكين.

#### IV.2.1. أهداف المؤسسة.

من أجل تقوية المركز التنافسي للمؤسسة لمنافسة المنتجات الأخرى وليتسنى لها جذب المستهلك لاقتناء منتجاتها، سطرت جملة من الأهداف المراد تحقيقها تتمثل في:

✓ العمل على تلبية حاجات السوق من المنتجات الغذائية.

✓ وضع سياسات إنتاجية تتطابق مع متطلبات السوق.

- ✓ ضمان موقع الريادة في مجال تخصصها .
- ✓ إتباع سياسات تجارية قادرة على مواجهة المنافسة .
- ✓ تقليص التكاليف عن طريق اقتصاديات الحجم من أجل الحصول على أسعار تنافسية .
- ✓ توسيع وتطوير وحدات الإنتاج والعمل على تحقيق التكامل الأمامي والخلفي .

#### 3.1.IV. الهيكل التنظيمي للمؤسسة .

تعتبر مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب - أوماش من المؤسسات الخاصة التي تمارس نشاطها الصناعي فهي من الناحية التنظيمية تنقسم إلى عدة مديريات ومصالح بغية السير الحسن للمؤسسة وتسهيل مختلف العمليات التي تمارسها، والهيكل التنظيمي للمؤسسة يبين مختلف الوظائف والمستويات الإدارية والعلاقات المختلفة فيما بينها كما هو مبين في الملحق رقم (03).

ويتكون الهيكل التنظيمي للمؤسسة من المديريات والمصالح التالية:

- (1) **المسير التنفيذي:** هو مكلف بحسن تسيير المؤسسة إداريا وتقنيا مع اتخاذ القرارات اللازمة في الأوقات المناسبة والتنسيق بين مختلف مصالح المؤسسة .
- (2) **نائب المسير:** يساعد المسير في تسيير المؤسسة انطلاقا من مكتب في الجزائر العاصمة والإشراف على مكتب العلاقات الخارجية والبنكية بالجزائر وخرجها .
- (3) **مكتب العلاقات الخارجية والبنكية:** هو مكتب تنسيقي لأعمال المؤسسة مع شركائها الأجانب " مجموعة الغرير للاستثمار بالإمارات العربية المتحدة "، وبين مختلف البنوك الوطنية والخارجية والموردين الأجانب ومقره بالجزائر العاصمة .
- (4) **الأمانة العامة:** مكلفة بتسيير شؤون الأمانة بما فيها تسجيل البريد الصادر والوارد، واستقبال العملاء والزوار لتسهيل الاتصال بالمسير، واستقبال المكالمات الهاتفية وتحويلها بين مختلف المديريات والمصالح مع إيصال المعلومات الضرورية إلى كافة المصالح .

(5) مديرية المحاسبة والمالية: تقوم بمراقبة كل العمليات الحسابية والمالية للمؤسسة وتساهم في إنشاء وتطبيق

البرنامج التجاري وتتفرع منها المصالح التالية:

أ. مصلحة المحاسبة العامة والمالية: تقوم بالمهام التالية:

- التقييد المحاسبي وإعداد القوائم المالية.
- إعداد البرامج المالية والميزانيات التقديرية.
- تأمين ومراقبة تنفيذ العمليات الخاصة بالخزينة.
- تسيير جميع العمليات المحاسبية و متابعة المهام الخاصة بالمؤسسة.
- مراقبة فواتير الشراء وتحرير الصكوك من أجل تسديد ديون الموردين.
- تنظيم ومراقبة العمليات المالية والتصريحات الشهرية والسنوية وتتبع أرصدة الحسابات البنكية.

ب. مصلحة محاسبة المواد: تتكفل بالمتابعة اليومية لتحركات المواد ( دخول وخروج ) وإنشاء كشف المبيعات

وجداول الشراء والبيع والحالة التجارية للمبيعات.

ت. أمين الصندوق: يقوم بتسديد مصاريف وأعباء المؤسسة، تسديد أجور العمال، وقبض المداخيل النقدية

للمؤسسة.

(6) مديرية التجارة: مهمتها الأساسية تزويد المؤسسة بكل حاجاتها من المواد الأولية والحرص بأن تكون ذات

جودة، وأن تكون بالكمية المطلوبة وفي الآجال المحددة وبالمقابل تعمل على تصريف وتسويق منتجات

المؤسسة وهي بذلك تضم مصلحتين هما:

أ. مصلحة التسويق: المسؤولة على فتح نقاط بيع جديدة (مثل نقاط البيع الحالية وهي: حي المجاهدين،

العالية الشمالية، بسكرة القديمة، وسط المدينة، وطولقة)، مع تنظيم حملات إعلانية ومعارض.

ب. مصلحة البيع (خدمة الزبون): تتمثل في التعامل المباشر مع الزبون.

(7) مديرية الإنتاج: تشرف على الإنتاج خصوصا من ناحية الجودة ومراقبة الوزن الحقيقي للإنتاج وتتمثل

مهمتها في:

- التعريف بالمنتج.
- المشاركة في تكوين خصوصيات المادة الأولية والمنتج النهائي.
- تطبيق تقنية منظمة لتجهيزات الإنتاج والصيانة.
- تخفيض التكاليف التشغيلية للوظيفة التقنية.
- تشكيل برامج التكوين بالتنسيق مع مسؤول الإدارة العامة.
- تحديد أهداف المؤسسة على المدى الطويل والعمل على تقليص وقت التسليم وكلفة الإنتاج.

ويندرج ضمن مديرية الإنتاج المصالح التالية:

أ. المخبر: تتمثل مهمة المخبر في مراقبة المواد الأولية والمنتج النهائي، وتحديد الخصائص التحليلية لمتابعة

مدى استقرار النوعية، إذ لدى المخبر مطحنة صغيرة تجريبية تضمن اختبار عينات القمح المقترحة من قبل

الموردين بهدف تحديد المواصفات النوعية للمنتج النهائي، وهذا من أجل:

➤ احترام مواصفات مراقبة الجودة ومتابعة المواد الأولية عند وصولها.

➤ إمكانية المزج بين مختلف المواد الأولية لتحسين الجودة.

➤ إمكانية التخزين.

ب. مصلحة الإنتاج: تشرف على السير الحسن للعملية الإنتاجية من ناحية الجودة ومراقبة نوعية المنتج

والمحافظة على مستوى الجودة، حيث تقوم المصلحة بالمهام التالية:

➤ استقبال المواد الأولية.

➤ خلط القمح وتصفيته من الشوائب وتحضيره للطحن.

➤ وزن القمح المصفى لمعرفة وزن الفضلات المصفاة.

➤ تخزين وتصريف المنتج.

➤ الصيانة الوقائية والفنية.

➤ تحضير الأجهزة ومراقبة النوعية والجودة.

يقوم مسؤول الإنتاج بمتابعة كل مراحل عملية الإنتاج حتى الوصول إلى المنتج النهائي الذي ترسل عينة منه للمخبر لمراقبة النوعية، مع العلم بأن المصنع يتبع نظام تسيير الإنتاج بالحاسب الآلي (GPAO).

(8) **مديرية الوسائل العامة:** تعمل هذه المديرية على تموين مصالح المؤسسة بالمستلزمات المختلفة (وسائل النقل، عتاد، معدات،...) ومراقبتها باستمرار، واستقبال فواتير الموردين والقيام بالأشغال الخاصة بالمؤسسة، تتدرج تحتها المصالح التالية:

- أ. مصلحة الصيانة: تهتم بصيانة ومراقبة كل تجهيزات الإنتاج ووسائل النقل والتجهيزات الخاصة بالمؤسسة.
  - ب. مصلحة الأمن: تحرص على الأمن بالمؤسسة، وتسجيل دخول وخروج الشاحنات وحمولتها فارغة ومعبئة لضمان مطابقة الحمولة مع الكمية المدونة في وصل الحمولة المشتراة.
  - ت. مصلحة النقل: تقوم بتسيير حظيرة المؤسسة وإيصال الطلبيات إلى العملاء ونقاط البيع وكذا إيصال العمال
- (9) **مديرية الإدارة العامة:** تحرص على تطبيق القوانين وضبطها وتندرج ضمنها المصالح التالية:
- أ. مصلحة تسيير المستخدمين: هذه المصلحة مختصة بتسيير شؤون العمال من بداية العمل إلى نهاية العقد، وكذا توظيف وتصنيف العمال حسب الخبرة ومراقبتهم من حيث الغيابات.
  - ب. مصلحة الأجور: تقوم بإعداد الأجور والتصريحات الخاصة بالضمان الإجتماعي.
  - ت. مصلحة العلاقات العامة: تعمل على القيام بجميع أنواع الأعمال التي تتعلق بالأعمال الإدارية الخارجية للمؤسسة مثل: صندوق الضمان الإجتماعي، مركز السجل التجاري،...إلخ.

## 2.IV. منهج الدراسة.

سيتم التحقق من الأهداف الموضوعية لهذه الدراسة واختبار صحة الفرضيات من خلال تبني المنهج الوصفي الذي سيتم إتباعه من خلال الكتب والدوريات والدراسات السابقة المرتبطة بكل من المناخ التنظيمي والتشارك في المعرفة، والمنهج التحليلي الذي سيتم إتباعه عند تناول الجوانب والأبعاد الخاصة بالدراسة الميدانية حيث سيتم جمع البيانات الميدانية من أفراد العينة باستخدام الاستبانة.

### 1.2.IV. مجتمع وعينة الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة المستهدف من العاملين في كل من الإدارة العليا، الوسطى، والدنيا في مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب - أوماش والبالغ عددهم 187 عامل كما هو موضح في الجدول رقم (IV-1)، حيث اعتمدنا طريقة العينة العشوائية في اختيار عينة الدراسة البالغ حجمها 100، وقد استرجع منها 85 إستبانة وبعد فحصها استبعد منها 5 إستبانات، وبالتالي اعتمدت الدراسة على 80 إستبانة فقط نظرا لتحقيقها شروط الإجابة الصحيحة.

### 2.2.IV. مصادر جمع البيانات.

1. المصادر الأولية (الأسلوب الميداني): تم الحصول على البيانات من خلال المقابلة وتصميم استبانة وتوزيعها على عينة من مجتمع الدراسة، ومن ثم تفرغها وتحليلها وباستخدام الاختبارات الإحصائية المناسبة بهدف الوصول إلى دلالات ذات قيمة ومؤشرات تدعم الدراسة، وذلك بالاعتماد على برنامج:

#### SPSS16(Statistical Package for Sosial Science)

2. المصادر الثانوية (الأسلوب النظري): تم الحصول عليها من خلال مراجعة الكتب والمؤلفات والدوريات والمجلات العلمية والرسائل والأطاريح والمؤتمرات والمواقع الالكترونية.



3.2.IV. أداة الدراسة.

تم إعداد الاستبانة بغرض جمع البيانات حول موضوع الدراسة كما هي موضحة في الملحق رقم (02)، كما قسم الاستبيان إلى ثلاث أقسام كمايلي:

❖ **القسم الأول:** يتعلق بالتعرف على المعلومات الشخصية الخاصة بالأفراد المبحوثين مثل (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، عدد سنوات الخبرة، الموقع الوظيفي).

❖ **القسم الثاني:** يتمثل في محور المناخ التنظيمي حيث شمل على 22 عبارة موزعة على أربعة أبعاد تتمثل في الهيكل التنظيمي، القيادة، الاتصالات، والتكنولوجيا، والتي تم اختيارها اعتمادا على الدراسات التالية: (إيهاب الطيب، 2008) و (بحر وسويرح، 2010) و (محمود الشنطي، 2006)، ووزعت العبارات كمايلي:

الجدول رقم (IV-2): توزيع عبارات محور المناخ التنظيمي.

العدد	رقم العبارة
الهيكل التنظيمي	5- 1
القيادة	11- 6
الاتصالات	17- 12
التكنولوجيا	22- 18

❖ **القسم الثالث:** يتعلق بمحور التشارك في المعرفة حيث يضم 12 عبارة، ويتكون من ثلاث أبعاد هي: نية تشارك المعرفة، المشاركة الحقيقية، الكفاءة الذاتية، والتي تم اختيارها اعتمادا على الدراسات التالية: (ممدوح رفاعي، 2010) و (Irene and Kinshuk, 2009) وتوزع العبارات كمايلي:

الجدول رقم (IV-3): توزيع عبارات محور التشارك في المعرفة.

العدد	رقم العبارة
نية تشارك المعرفة	4- 1
المشاركة الحقيقية	9- 5
الكفاءة الذاتية	12- 10

وقد تم استخدام مقياس "ليكرت الخماسي" لقياس استجابات المبحوثين لعبارات الاستبانة حسب درجات توزيع قيم المتوسط الحسابي وذلك كما هو موضح في الجدول رقم (IV-4).

الجدول رقم (IV-4): يوضح درجات توزيع قيم المتوسط الحسابي.

درجة التقدير	مقياس Likert	قيم المتوسط الحسابي
منخفضة جدا	غير موافق تماما	من 1 إلى 1,80
منخفضة	غير موافق	من 1,81 إلى 2,60
متوسطة	محايد	من 2,61 إلى 3,40
مرتفعة	موافق	من 3,41 إلى 4,20
مرتفعة جدا	موافق تماما	من 4,21 إلى 5

#### 4.2.IV. اختبار صدق وثبات الاستبانة.

يقصد باختبار الصدق التحقق من أن أداة القياس صالحة لقياس ما تهدف لقياسه، وقمنا بالتأكد من صدق الاستبانة من خلال تحكيم الاستبيان وحساب معامل كرونباخ ألفا لقياس مدى ثبات الاستبانة.

1. الصدق الظاهري: من خلالها عرض الاستبانة على مجموعة من المحكمين من ذوي الإختصاص وتمت

الإشارة لهم في الملحق رقم (01) وقد تم الأخذ بملاحظاتهم من حيث الإضافة أو التعديل أو الحذف، وفي

ضوء ذلك تم إعداد الاستبانة في شكلها النهائي كما هو موضح في الملحق رقم (02).

2. معامل الثبات: يشير مفهوم الثبات إلى اتساق أداة القياس أو إمكانية الاعتماد عليها وتكرار استخدامها في

القياس للحصول على نفس النتائج، وللتحقق من درجة أداة القياس (الاستبانة) قمنا بحساب معامل الثبات

طبقا لكرونباخ ألفا (Cronbach Alpha) لجميع محاور الدراسة، والنتائج موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (IV-5): معاملات الثبات لمحاور الاستبانة.

المتغير	عدد الفقرات	كرونباخ ألفا
الهيكل التنظيمي	5- 1	0,974
القيادة	11- 6	0,939
الاتصالات	17- 12	0,959
التكنولوجيا	22- 18	0,943
المناخ التنظيمي	22- 1	0,980
التشارك في المعرفة	12- 1	0,972
الإجمالي	34- 1	0,983

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على نتائج SPSS16

يتبين من خلال النتائج الموضحة في الجدول أن قيمة معامل كرونباخ ألفا لمختلف متغيرات الدراسة تتراوح بين

0,939 و 0,983 وهي قيمة مرتفعة، كما أن نسبتها كانت أكثر من 60% كنسبة مقبولة إحصائيا مما يدل على

أن معامل الثبات للمحاور مقبول جدا، وهذا يعني أن أداة الدراسة تتميز بالثبات والدقة.

وبناء على ما سبق نكون قد تأكدنا من صدق وثبات استبانة الدراسة، مما يجعلنا على ثقة تامة بصحة

الاستبانة وصلاحياتها لتحليل النتائج والإجابة على كافة أسئلة الدراسة، واختبار الفرضيات.

#### IV.2.5. الأساليب الإحصائية المستخدمة.

لقد تم استخدام الأساليب الإحصائية الآتية لأغراض هذه الدراسة:

1. **مقاييس الإحصاء الوصفي:** من أجل وصف مجتمع الدراسة وإظهار خصائصه باستخدام النسب المؤوية

والتكرارات، واستخدم كذلك لتحليل إجابة المبحوثين عن العبارات الواردة في استبانة الدراسة وترتيب متغيراتها

حسب أهميتها النسبية بالاعتماد على المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية.

2. **تحليل الإنحدار المتعدد (Multiple Regression):** لاختبار أثر المتغيرات المستقلة الآتية ( الهيكل

التنظيمي، القيادة، الاتصالات، التكنولوجيا) على التشارك في المعرفة بمؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب.

3. اختبار T للعينات المستقلة (Independent Samples T- Test): لمعرفة ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات المبحوثين حول متغير التشارك في المعرفة تعزى لاختلاف عامل الجنس.
4. تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA): لمعرفة ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات المبحوثين حول متغير التشارك في المعرفة تعزى لاختلاف العوامل الشخصية والوظيفية الآتية: العمر، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة، الموقع الوظيفي .
5. معامل الالتواء (Skewness): يعرف الالتواء على أنه درجة البعد عن التماثل وهو مقياس تشتت نسبي يحدد هل البيانات متماثلة أم ملتوية، ويستخدم للتحقق من التوزيع الطبيعي للبيانات.
6. تحليل الإعتدالية (Reliability): للتأكد من مدى ثبات أداة القياس بالاعتماد على معامل كرونباخ ألفا.

### 3.IV. وصف الأفراد المبحوثين .

سيتم في هذا القسم عرض نتائج خصائص الأفراد المبحوثين من حيث خمسة متغيرات فرعية تمثلت في:

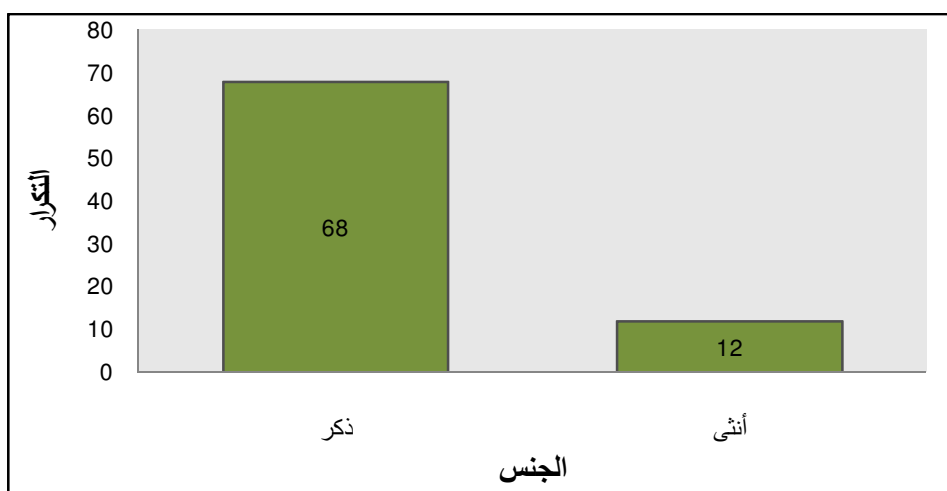
#### 1.3.IV. الجنس: الجدول رقم ( 6- IV): يوضح توزيع العينة حسب الجنس.

النسبة المئوية	التكرار	الجنس
85%	68	ذكر
15%	12	أنثى
100%	80	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات SPSS16.

يلاحظ من الجدول أن عدد الذكور بلغ 68 بنسبة 85% أما عدد الإناث فكان 12 بنسبة 15% ، هذا يدل أن أفراد مجتمع الدراسة هم من الذكور بنسبة كبيرة على الإناث حيث يرجع ذلك إلى طبيعة نشاط المؤسسة وأن عمل المرأة يقتصر على الأعمال المكتبية بالإدارة.

الشكل رقم (1- IV): يوضح الأعمدة التكرارية لتوزيع العينة حسب الجنس.



المصدر: من مخرجات Excel بالاعتماد على جدول التوزيع التكراري للعينة حسب الجنس.

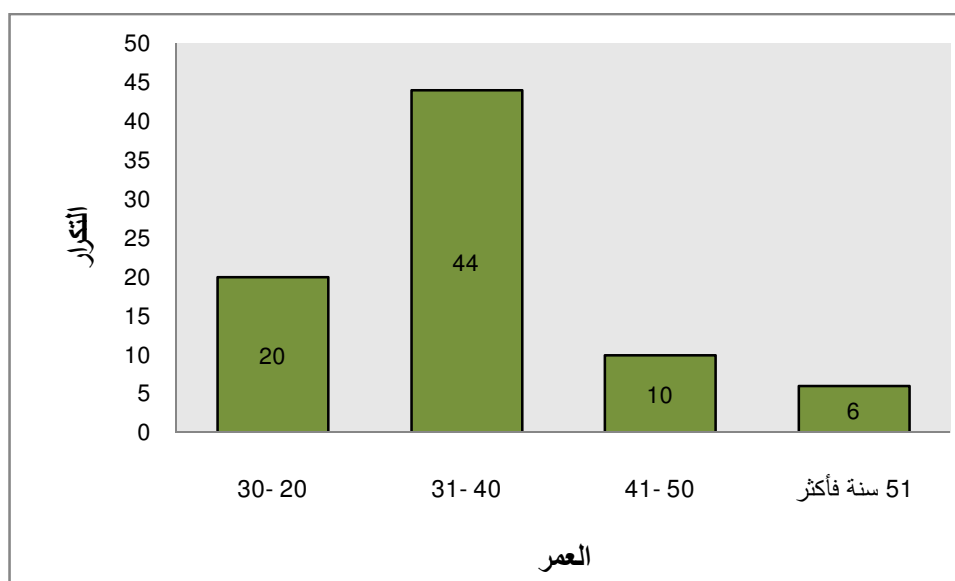
2.3.IV. العمر: الجدول رقم (7- IV): يوضح توزيع العينة حسب العمر.

العمر	التكرار	النسبة المئوية
30- 20	20	%25
40- 31	44	%55
50- 41	10	%12,50
51 سنة فأكثر	6	%7,50
المجموع	80	%100

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات SPSS16.

يتبين من الجدول أن أعمار أفراد مجتمع الدراسة كانت نسبتها في الفئة (30- 20) هي %25 والفئة (40- 31) هي %55، والفئة (50- 41) بنسبة %12,50، أما الفئة (من 51 سنة فأكثر) كانت نسبتها هي %7,50، مما يعني بأن الأغلبية يبلغون من العمر أقل من 40 سنة بنسبة %80 وهو ما يدل بوضوح على أن الفئة الغالبة هي فئة الشباب التي تتمتع بالحيوية والنشاط وتساهم في عملية التنمية بالمؤسسة.

الشكل رقم (2- IV): يوضح الأعمدة التكرارية لتوزيع العينة حسب العمر.



المصدر: من مخرجات Excel بالاعتماد على جدول التوزيع التكراري للعينة حسب العمر.

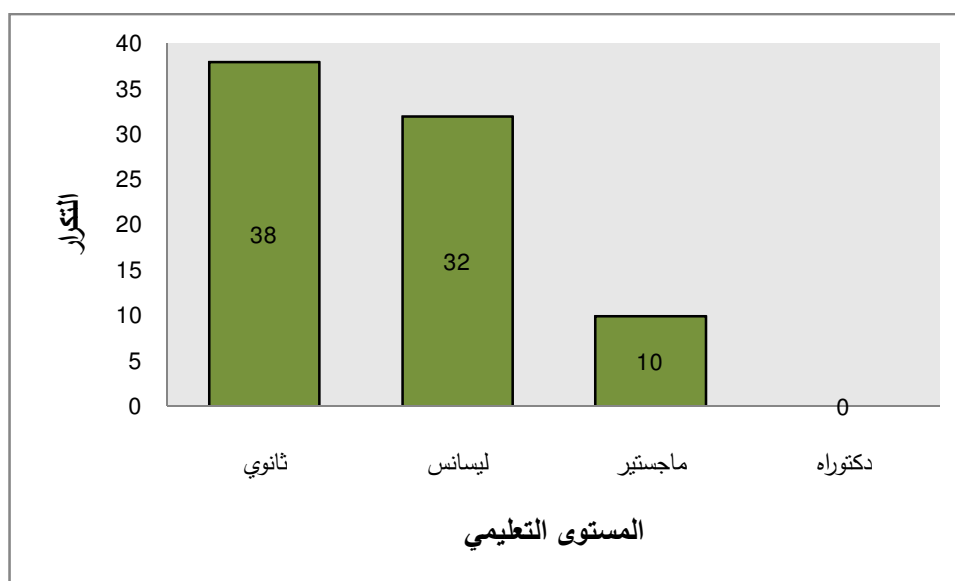
3.3.IV. المستوى التعليمي: الجدول رقم (8- IV): يوضح توزيع العينة حسب المستوى التعليمي.

النسبة المئوية	التكرار	المستوى التعليمي
47,50%	38	ثانوي
40%	32	ليسانس
12,50%	10	ماجستير
0%	0	دكتوراه
100%	80	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات SPSS16.

يظهر الجدول أن أفراد مجتمع الدراسة الذين يحملون شهادة ثانوية بلغ عددهم 38 فرد بنسبة 47,50%، وشهادة ليسانس كان عددهم 32 فرد بنسبة 40%، في حين كان عدد الأفراد الذين يحملون شهادة الماجستير 10 بنسبة 12,50%، كما لا يوجد أي فرد يحمل شهادة الدكتوراه كون هذه الفئة قد تفضل التدريس في الجامعات، غير أن المستوى التعليمي لأفراد العينة هو مستوى جيد.

الشكل رقم (3- IV): يوضح الأعمدة التكرارية لتوزيع العينة حسب المستوى التعليمي.



المصدر: من مخرجات Excel بالاعتماد على جدول التوزيع التكراري للعينة حسب المستوى التعليمي.

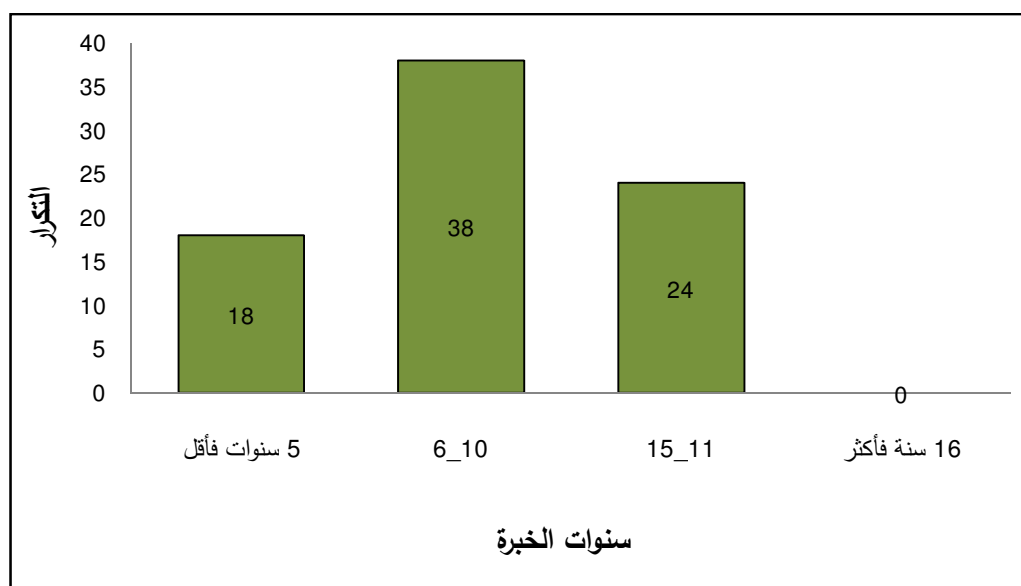
4.3.IV. عدد سنوات الخبرة: الجدول رقم (9- IV): يوضح توزيع العينة حسب سنوات الخبرة.

سنوات الخبرة	التكرار	النسبة المئوية
5 سنوات فأقل	18	22,50%
10- 6	38	47,50%
15- 11	24	30%
16 سنة فأكثر	0	0%
المجموع	80	100%

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات SPSS16.

يبين الجدول أن عدد سنوات الخبرة للفئة ( أقل من 5 سنوات) كان بنسبة 22,50%، والفئة ( 6- 10) بنسبة 47,50% و الفئة (11- 15) بنسبة 30% أما الفئة الأخيرة ( 16 سنة فأكثر) كانت نسبتها هي 0% ، وهذا يدل أن هناك خبرة في مجال العمل رغم أن المؤسسة حديثة النشأة وبدل أيضا على وجود الاستقرار الوظيفي للعمال.

الشكل رقم ( IV -4): يوضح الأعمدة التكرارية لتوزيع العينة حسب سنوات الخبرة.



المصدر: من مخرجات Excel بالاعتماد على جدول التوزيع التكراري للعينة حسب سنوات الخبرة.

5.3.IV. الموقع الوظيفي : الجدول رقم ( IV -10): يوضح توزيع العينة حسب الموقع الوظيفي.

النسبة المئوية	التكرار	الموقع الوظيفي
%7,50	6	إدارة عليا
%48,80	39	إدارة وسطى
%43,80	35	إدارة دنيا
%100	80	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات SPSS16.

توزع أفراد العينة على جميع المواقع الوظيفية وكانت النسبة الكبيرة في الإدارة الوسطى بما نسبته %48,80 تليها الإدارة الدنيا بنسبة %43,80 ثم في الأخير الإدارة العليا بنسبة %7,50 وهذا راجع لعدم الاهتمام بتعبئة الإستبانة في المواقع الوظيفية العليا كما أن عدد الأفراد العاملين يكون غالبا كبير في كل من الإدارة الوسطى والإدارة الدنيا.



الشكل رقم ( IV -5): يوضح الأعمدة التكرارية لتوزيع العينة حسب الموقع الوظيفي.



المصدر: من مخرجات Excel بالاعتماد على جدول التوزيع التكراري للعينة حسب الموقع الوظيفي.

#### 4.IV. اختبار التوزيع الطبيعي وتحليل محاور الاستبانة.

##### 1.4.IV. اختبار التوزيع الطبيعي.

ونقصد به القيام باختبار ما إذا كانت البيانات تخضع للتوزيع الطبيعي أم لا ومن أجل التحقق من ذلك تم حساب قيمة معامل الالتواء «Skewness» ومعامل التفرطح «Kurtosis» للمتغيرات المستقلة، حيث أن البيانات تقترب من التوزيع الطبيعي إذا كانت قيمة معامل الالتواء تتراوح بين [3 و -3] وقيمة معامل التفرطح بين [7 و -7] ، وتشير دراسات أخرى إلى أن معامل الالتواء تتراوح قيمته بين [1 و -1] ومعامل التفرطح بين [3 و -3]، ويظهر الجدول الموالي أن قيمة معامل الالتواء أقل من الواحد وهي تنتمي للمجال [1 و -1] وقيمة معامل التفرطح أقل من 3 أي بين [3 و -3]، وهذا يشير أن بيانات البحث تتوزع توزيعاً طبيعياً ويعد ذلك شرطاً لإجراء الاختبارات المعلمية خاصة تحليل الانحدار لاختبار الفرضية الرئيسية الأولى.

الجدول رقم (11- IV): يوضح نتائج معامل الالتواء ومعامل التفرطح.

الأبعاد	معامل الالتواء	معامل التفرطح
الهيكل التنظيمي	- 1,57	1,17
القيادة	- 0,43	- 0,59
الاتصالات	- 0,94	0,56
التكنولوجيا	- 1,42	0,85
المناخ التنظيمي	- 1,32	0,71
التشارك في المعرفة	- 1,45	1,15

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على نتائج SPSS16.

#### 2.4.IV. تحليل محاور الاستبانة.

سنقوم في هذا العنصر بتحليل محاور الاستبانة حيث تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات الاستبانة المتعلقة بكل محور، وقد تقرر أن يكون المتوسط الحسابي لإجابات المبحوثين عن كل عبارة موزع حسب درجة الموافقة كما هو مبين في الجدول رقم (4- IV).

#### 1.2.4.IV. محور المناخ التنظيمي:

يشمل هذا المحور من استبيان الدراسة على المتغير المستقل المتمثل في المناخ التنظيمي بأبعاده المختلفة وهي: الهيكل التنظيمي، القيادة، الاتصالات، والتكنولوجيا، حيث يظهر الجدول رقم (12- IV) التوزيع التكراري والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات عينة الدراسة بخصوص متغير المناخ التنظيمي وحققت العملية متوسطا حسابيا (3,28) وانحرافا معياريا (0,98)، وقد جرت دراسة الأبعاد الخاصة بالمتغير كمايلي:

1. الجدول رقم ( 12- IV): يوضح التوزيع التكراري والوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة الدراسة بخصوص محور المناخ التنظيمي.

درجة الموافقة	الأهمية النسبية	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	أبعاد المناخ التنظيمي						
				موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما		
				النسبة المئوية التكرار						
مرتفعة	1	1,05	3,52	10	1	9	57	3	1	يتيح الهيكل التنظيمي التنسيق بين جميع العاملين .
				12,5	1,3	11,3	71,3	3,8		
متوسطة	4	1,13	3,38	11	1	21	40	7	2	يوجد مستوى عالي من الاتصالات والتعاون بين أجزاء الهيكل التنظيمي .
				13,8	1,3	26,3	50	8,8		
مرتفعة	3	1,20	3,45	12	3	10	47	8	3	يسمح الهيكل التنظيمي بإتاحة فرص التعاون بين العاملين .
				15	3,8	12,5	58,8	10		
متوسطة	5	1,12	3,30	12	2	20	42	4	4	يتمتع الهيكل التنظيمي بالمرونة الكافية التي تسمح باستخدام المعارف .
				15	2,5	25	52,5	5		
مرتفعة	2	1,13	3,46	11	3	9	52	5	5	الهيكل التنظيمي يساهم في تفعيل الاتصال بين العاملين بين مختلف المستويات التنظيمية .
				13,8	3,8	11,3	65	6,3		
مرتفعة	1	1,06	3,49	الوسط الحسابي و الانحراف المعياري العام						
متوسطة	1	1,18	3,17	10	9	29	21	11	6	توجد ثقة متبادلة بين الإدارة والعاملين .
				12,5	11,3	36,3	26,3	13,8		
متوسطة	2	1,18	3,17	12	7	23	31	7	7	تساهم الإدارة في تعزيز ثقافة المشاركة والعمل بروح الفريق .
				15	8,8	28,7	38,8	8,8		
متوسطة	3	1,14	2,98	14	7	28	28	3	8	تدعم الإدارة حرية الأفراد في التواصل فيما بينهم لتبادل الأفكار
				17,5	8,8	35	35	3,8		
متوسطة	5	1,21	2,86	16	14	18	29	3	9	تفوض الإدارة صلاحيات واسعة للعاملين تساهم في رفع مستوى المعرفة والخبرة لديهم .
				20	17,5	22,5	36,3	3,8		
متوسطة	6	1,06	2,70	15	13	35	15	2	10	تسعى الإدارة إلى تنظيم لقاءات جماعية تساهم في نشر المعرفة وتبادل الخبرات .
				18,8	16,3	43,8	18,8	2,5		
متوسطة	4	1,15	2,88	13	15	24	24	4	11	تسعى الإدارة إلى توفير مناخ عمل ملائم للعاملين لتطوير معارفهم .
				16,3	18,8	30	30	5		

## الفصل الرابع:

## عرض وتحليل نتائج الدراسة واختبار الفرضيات.

متوسطة	4	1,08	3,03	الوسط الحسابي و الانحراف المعياري العام						
				11	4	13	43	6		
متوسطة	2	1,15	3,36	13,8	5	20	53,8	7,5	12	تعتمد المؤسسة على استخدام الوسائل الحديثة في الاتصالات.
متوسطة	3	1,08	3,35	10	3	20	43	4	13	تتميز الاتصالات بين الأقسام في المؤسسة بالمرونة والسرعة والسهولة.
متوسطة	4	1,09	3,30	10	5	20	41	4	14	تتم الاتصالات بين جميع العاملين وتشمل كل مستويات في المؤسسة.
مرتفعة	1	1,02	3,42	7	5	21	41	6	15	تعتمد المؤسسة على مجموعة متنوعة من أساليب الاتصال.
متوسطة	5	1,09	3,23	11	5	20	42	2	16	تساهم طرق الاتصال الحالية في تحقيق الأهداف ونشر المعارف والخبرات بين العاملين.
متوسطة	6	1,02	2,83	11	14	34	19	2	17	تعترف المؤسسة بالاتصالات غير الرسمية بين العاملين.
متوسطة	3	0,99	3,10	الوسط الحسابي و الانحراف المعياري العام						
مرتفعة	1	1,11	3,55	10	3	6	55	6	18	تسهل وسائل تكنولوجيا الاتصال من تبادل المعارف والخبرات.
متوسطة	4	1,06	3,11	12	4	28	35	1	19	توجد عمليات تطوير مستمرة للتكنولوجيا المستخدمة بالمؤسسة.
متوسطة	2	0,96	3,35	8	3	23	45	1	20	تتيح التكنولوجيا المستخدمة فرص الحوار والنقاش بين مختلف العاملين.
متوسطة	3	1,10	3,22	12	4	19	44	1	21	تتوفر في المؤسسة شبكات الاتصال الداخلية والخارجية لتسهيل الحصول على المعارف المطلوبة.
متوسطة	5	1,08	3,03	13	5	29	32	1	22	يتوفر لدى المؤسسة تسهيلات تكنولوجية لخلق وتبادل المعرفة.
متوسطة	2	1,08	3,29	الوسط الحسابي و الانحراف المعياري العام						

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات SPSS16.

1. **الهيكل التنظيمي:** من خلال الجدول (12- IV) نلاحظ أن بعد الهيكل التنظيمي بقي في الترتيب الأول من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل عينة الدراسة، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (3,49) بانحراف معياري (1,06)، ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى درجة قبول مرتفعة، كما نلاحظ من متوسط إجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات بعد الهيكل التنظيمي أنها تشكل قبولاً متوسطاً، حيث تراوحت المتوسطات ما بين (3,30 و 3,52) بينما تراوحت الانحرافات المعيارية ما بين (1,05 و 1,20)، وقد أخذت العبارة "يُتيح الهيكل التنظيمي التنسيق بين العاملين" أعلى متوسط (3,52) تليها عبارة "الهيكل التنظيمي يساهم في تفعيل الاتصال بين العاملين في مختلف المستويات التنظيمية" بمتوسط (3,46) وهذا يدل على أن الهيكل التنظيمي للمؤسسة يسمح بالتنسيق والتعاون وتفعيل الاتصال بين العاملين.

2. **التكنولوجيا:** من خلال الجدول (12- IV) نلاحظ أن بعد التكنولوجيا جاء في الترتيب الثاني من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل عينة الدراسة، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (3,29) بانحراف معياري (1,08)، ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى درجة قبول متوسطة، كما نلاحظ من متوسط إجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات بعد التكنولوجيا أنها تشكل قبولاً متوسطاً، حيث تراوحت المتوسطات ما بين (3,03 و 3,55) بينما تراوحت الانحرافات المعيارية ما بين (0,96 و 1,11)، حيث كانت العبارة "تسهل وسائل تكنولوجيا الاتصال من تبادل المعارف والخبرات" في الترتيب الأول بمتوسط حسابي (3,55) تليها العبارة "تتيح التكنولوجيا المستخدمة فرص الحوار والنقاش بين مختلف العاملين" بمتوسط (3,35)، وهذا يدل على أن وسائل تكنولوجيا الاتصال التي توفرها المؤسسة تسهل تبادل المعارف والخبرات بين العاملين.

3. **الاتصالات:** من خلال الجدول (12- IV) نلاحظ أن بعد الاتصالات جاء في الترتيب الثالث من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل عينة الدراسة، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (3,10) بانحراف معياري (0,99)، ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى درجة قبول متوسطة، كما نلاحظ من متوسط إجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات بعد الاتصالات أنها تشكل قبولاً متوسطاً، حيث

تراوحت المتوسطات ما بين (2,83 و 3,42) بينما تراوحت الانحرافات المعيارية ما بين (1,02 و 1,15)، وقد جاءت العبارة " تعتمد المؤسسة على مجموعة متنوعة من أساليب الاتصال" في الترتيب الأول بمتوسط حسابي (3,42)، وهذا يدل بأن المؤسسة تعتمد وسائل حديثة ومتنوعة تساهم في نشر المعارف والخبرات بين العاملين في مختلف المستويات التنظيمية.

4. القيادة: من خلال الجدول (IV-12) نلاحظ أن هذا البعد جاء في الترتيب الأخير من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل عينة الدراسة، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (3,03) بانحراف معياري (1,08)، ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى درجة قبول متوسطة، كما نلاحظ من متوسط إجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات بعد القيادة أنها تشكل قبولا متوسطا، حيث تراوحت المتوسطات ما بين (2,70 و 3,17) بينما تراوحت الانحرافات المعيارية ما بين (1,06 و 1,21)، وهذا يدل على أن الإدارة تدعم ثقافة المشاركة والعمل بروح الفريق، كما تقوم بتنظيم لقاءات جماعية تساهم في تبادل المعرفة.

#### IV.2.2.4. محور التشارك في المعرفة.

يشمل هذا المحور من استبيان الدراسة على المتغير التابع المتمثل في التشارك في المعرفة ، كما يظهر الجدول رقم (IV-13) التوزيع التكراري والوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات عينة الدراسة بخصوص التشارك في المعرفة، ويمكن قياس هذا المتغير كآلاتي:

الجدول رقم ( IV -13): يوضح التوزيع التكراري والوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة الدراسة بخصوص محور التشارك في المعرفة.

درجة الموافقة	الأهمية النسبية	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	التشارك في المعرفة					
				غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما	
				النسبة المئوية					
مرتفعة	6	1,06	3,72	7	4	5	52	12	1 أنوي كثيرا التشارك بمعرفتي مع زملائي الآخرين .
				8,8	5	6,3	65	15	
مرتفعة	7	1,02	3,68	5	6	10	47	12	2 أحاول التشارك في خبرتي وتجربتي من تعليمي أو تدريبي مع الآخرين على نحو فعال .
				6,3	7,5	12,5	58,8	15	
مرتفعة	1	1,02	3,90	6	1	7	47	19	3 أرغب في إعطاء الفرص للزملاء للتعلم واكتساب المعرفة التي أملكها .
				7,5	1,3	8,8	58,8	23,8	
مرتفعة	5	1,11	3,77	5	6	12	36	21	4 أحاول دائما إطلاع زملائي على تقارير عملي ووثائق رسمية ومعارف مختلفة .
				6,3	7,5	15	45	26,3	
مرتفعة	2	0,98	3,90	5	2	7	48	18	5 أتشارك في المعارف العملية التي أملكها بصورة متكررة في المؤسسة مع زملائي في العمل .
				6,3	2,5	8,8	60	22,5	
متوسطة	12	1,04	3,11	8	8	38	19	7	6 أعمل على تداول المعرفة من خلال البريد الإلكتروني .
				10	10	47,5	23,8	8,8	
مرتفعة	3	1,11	3,82	8	1	6	47	18	7 أتبادل الأفكار مع الآخرين لمشاركتهم فيما تعلمت من الحياة الإجتماعية يوميا .
				10	1,3	7,5	58,8	22,5	
مرتفعة	11	1,17	3,43	8	11	9	22	10	8 أقوم بنشر الأفكار والأبحاث والتجارب التي توصلت إليها لتوصيل المعرفة إلى زملاء العمل .
				10	13,8	11,3	52,5	12,5	
مرتفعة	10	1,13	3,45	7	12	7	46	8	9 مساهماتي في المؤسسة تمكن الآخرين من تطوير معارفهم .
				8,8	13,8	8,8	57,5	10	
مرتفعة	8	1,08	3,67	8	4	4	54	10	10 أشعر بالثقة لما أظهر أفكاره بشكل واضح في محيط العمل .
				10	5	5	67,5	12,5	
مرتفعة	4	1,06	3,81	7	3	3	52	15	11 أكسب ثقة أكثر عندما يستفيد زملائي من معارفي في حل مشكلات العمل التي تواجههم .
				8,8	3,8	3,8	65	18,8	
مرتفعة	9	1,25	3,61	10	7	3	44	16	12 أشعر بالثقة عندما تدون وتوثق أفكاره ليستفيد منها الآخرين .
				12,5	8,8	3,8	55	20	
مرتفعة		1,07	3,66	الوسط الحسابي و الانحراف المعياري العام					

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات SPSS16.

نلاحظ من الجدول (IV-13) أن المتوسط الحسابي لعبارات محور التشارك في المعرفة بلغ (3,66) بانحراف معياري (1,07) ووفقا لمقياس الدراسة فإن متغير التشارك في المعرفة يشير إلى نسبة قبول مرتفعة، كما يتضح من الجدول أن متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة عن عبارات هذا المتغير تراوحت بين (3,11 و 3,90) وتراوحت انحرافات المعيارية بين (0,98 و 1,17)، حيث بلغت قيمة أعلى متوسط حسابي (3,90) لكل من العبارة "أرغب في إعطاء الفرص للزملاء للتعلم واكتساب المعرفة التي أمتلكها" والعبارة "أنتشارك في المعارف العملية التي أملكها بصورة متكررة في المؤسسة مع زملائي في العمل" وهذا يدل على أنه هناك إدراك ووعي من قبل عينة الدراسة بأهمية التشارك في المعرفة حيث لديهم توجه إيجابي نحو سلوك التشارك في المعرفة، كما أنهم يقومون بتبادل الأفكار والخبرات كلما أتاحت لهم الفرصة، وهذا ما يجعلهم يشعرون بالثقة لأن المعارف التي يقدمونها لزملائهم تساعدهم على حل مشكلاتهم.

#### 5.IV. اختبار فرضيات الدراسة.

##### 1.5.IV. اختبار الفرضية الرئيسية الأولى.

$H_0$ : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمناخ التنظيمي بأبعاده مجتمعة على التشارك في المعرفة بمؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب - أوماش.

من أجل التأكد من صلاحية النموذج لاختبار هذه الفرضية تم استخدام نتائج تحليل التباين للانحدار (Analysis of variance) كما هو موضح في الجدول الموالي.



الجدول رقم (14- IV): نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية

الأولى.

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة
الإنحدار	58,027	4	14,507	* 32,052	0,000
الخطأ	33,945	75	0,453		
المجموع الكلي	91,972	79			

\* مستوى الدلالة ( $\alpha=0,05$ ).

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات SPSS16.

معامل التحديد  $R^2=0,520$

معامل الارتباط  $R=0,721$

تبين نتائج الجدول السابق ثبات صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية حيث أن قيمة F المحسوبة قد بلغت (32,052) بقيمة احتمالية (0,000) وهي أقل من مستوى الدلالة ( $\alpha=0,05$ )، كما يوضح الجدول أيضا أن المتغير المستقل بشكله الإجمالي والمتمثل في المناخ التنظيمي في هذا النموذج يفسر 52% من التباين في المتغير التابع، وبالتالي ففوة التفسير مرتفعة نسبيا وعليه فأن هناك أثر للمناخ التنظيمي بأبعاده مجتمعة على التشارك في المعرفة.

بناء على ثبات صلاحية النموذج نستطيع اختبار الفرضية الرئيسية الأولى بفروعها المختلفة كما هو مبين في الجدول رقم (15- IV).

الجدول رقم (IV-15): نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر المتغيرات المستقلة أو أبعاد المناخ التنظيمي ( الهيكل التنظيمي، القيادة، الاتصالات، التكنولوجيا) على التشارك في المعرفة.

المتغيرات المستقلة	قيمة B	قيمة Beta	قيمة T	مستوى الدلالة T
الهيكل التنظيمي	0,233	0,229	1,544	0,127
القيادة	0,125	0,126	0,833	0,407
الاتصالات	0,117	0,107	0,577	0,565
التكنولوجيا	0,421	0,396	2,321	* 0,023
R	0,721			
R <sup>2</sup>	0,520			
F	32,052			
مستوى الدلالة	* 0,000			

\*مستوى الدلالة (  $\alpha=0,05$  ). المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات SPSS16.

1. يتضح من نتائج الجدول رقم (IV-15) أن قيمة معامل التحديد ( $R^2=0,520$ ) وهذا يعني أن متغير المناخ

التنظيمي يفسر ما نسبته 52% من التباين الحاصل في المتغير التابع المتمثل في التشارك في المعرفة، ونظرا لأن قيمة ( $F=32,052$ ، مستوى الدلالة= $0,000$ )، وعليه فإننا نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على وجود أثر ذو دلالة إحصائية ( $\alpha=0,05$ ) للمناخ التنظيمي على التشارك في المعرفة.

2. كما يبين الجدول أيضا أثر أبعاد المناخ التنظيمي على التشارك في المعرفة، حيث بينت النتائج وجود أثر

للتكنولوجيا ( $Beta=0,396$ ، مستوى الدلالة= $0,000$ ) على التشارك في المعرفة، في حين لم تظهر النتائج

وجود أثر لكل من ( الهيكل التنظيمي، القيادة، الاتصالات) بقيم Beta على التوالي ( 0,229 ، 0,126 ،

0,107) وبمستوى دلالة ( 0,127 ، 0,407 ، 0,565 ) على التشارك في المعرفة.

#### 2.5.IV. اختبار الفرضية الرئيسية الثانية.

$H_0$ : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات المبحوثين حول متغير التشارك في المعرفة تعزى

للمتغيرات الشخصية والوظيفية ( الجنس، العمر، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة، الموقع الوظيفي ).

1) نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى ( $H_{01}$ ): لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات المبحوثين حول متغير التشارك في المعرفة بالمؤسسة محل الدراسة تعزى لمتغير الجنس.

من أجل اختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار T للعينات المستقلة Independent- samples T- test والنتائج موضحة في الجدول الموالي.

الجدول رقم ( 16- IV): نتائج اختبار T لاختبار الفروق لمتغير التشارك في المعرفة حسب متغير الجنس.

قيمة T	مستوى الدلالة المحسوبة	مستوى الدلالة المعتمدة
- * 0,281	0,598	0,05

\*مستوى الدلالة ( $\alpha=0,05$ ). المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات SPSS16.

وعليه فمن خلال الجدول السابق نجد أن قيمة T (- 0,281) ومستوى الدلالة المحسوبة (0,598) وهذا ما يشير إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0,05$ ) بالنسبة لمتغير التشارك في المعرفة لدى العاملين بالمؤسسة تعزى لمتغير الجنس وبذلك نقبل الفرضية الصفرية ونرفض الفرضية بصيغتها البديلة.

2) نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية ( $H_{02}$ ): لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات المبحوثين حول متغير التشارك في المعرفة بالمؤسسة محل الدراسة تعزى لمتغير العمر.

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) والنتائج موضحة في الجدول التالي.

الجدول رقم ( 17- IV): نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لاختبار الفروق لمتغير التشارك في المعرفة حسب متغير العمر.

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة
بين المجموعات	6,401	3	2,134	1,895	0,138
داخل المجموعات	85,570	76	1,126		
المجموع	91,972	79			

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات SPSS16.

اعتمادا على النتائج الموضحة في هذا الجدول يتبين أن اختبار F يظهر عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0,05$ ) لمتغير التشارك في المعرفة تعزى لمتغير العمر حيث بلغت قيمة F المحسوبة (1,895) والدلالة الإحصائية (0,138) مما يشير إلى عدم وجود أثر لمتغير العمر بالنسبة لمتغير التشارك في المعرفة لدى العاملين في المؤسسة محل الدراسة وهذا من وجهة نظر الباحثين وعليه يمكن قبول الفرضية بصيغتها الصفرية.

3) نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة ( $H_{03}$ ): لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات الباحثين حول متغير التشارك في المعرفة بالمؤسسة محل الدراسة تعزى لمتغير المستوى العلمي.

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) وكانت النتائج موضحة في الجدول الموالي.

الجدول رقم (IV - 18): نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لاختبار الفروق لمتغير التشارك في المعرفة حسب متغير المستوى التعليمي.

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة
بين المجموعات	3,034	2	1,521	1,317	0,274
داخل المجموعات	88,929	77	1,155		
المجموع	91,972	79			

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات SPSS16.

اعتمادا على النتائج الموضحة في هذا الجدول يتبين أن اختبار F يظهر عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0,05$ ) لمتغير التشارك في المعرفة تعزى لمتغير المستوى التعليمي حيث بلغت قيمة F المحسوبة (1,317) والدلالة الإحصائية (0,274) مما يشير إلى عدم وجود أثر لمتغير المستوى التعليمي بالنسبة لمتغير التشارك في المعرفة لدى العاملين في المؤسسة محل الدراسة وهذا من وجهة نظر الباحثين وعليه نقبل الفرضية بصيغتها الصفرية ونرفض الفرضية البديلة.

4) نتائج اختبار الفرضية الفرعية الرابعة ( $H_{04}$ ): لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات المبحوثين حول متغير التشارك في المعرفة بالمؤسسة محل الدراسة تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) وكانت النتائج موضحة في الجدول (19- IV).

الجدول رقم (19- IV): نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لاختبار الفروق لمتغير التشارك في المعرفة حسب متغير سنوات الخبرة.

مستوى الدلالة	قيمة F المحسوبة	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين
* 0,007	5,227	5,497	2	10,994	بين المجموعات
		1,052	77	80,978	داخل المجموعات
			79	91,972	المجموع

\*مستوى الدلالة ( $\alpha=0,05$ ). المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات SPSS16.

يتبين من النتائج الموضحة في الجدول السابق أن اختبار F يظهر وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0,05$ ) لمتغير التشارك في المعرفة تعزى لمتغير سنوات الخبرة حيث بلغت قيمة F المحسوبة (5,227) والدلالة الإحصائية (0,007) وهي أقل من مستوى الدلالة ( $\alpha=0,05$ ) وبالتالي فإن هناك أثر لمتغير سنوات الخبرة بالنسبة لمتغير التشارك في المعرفة لدى العاملين في المؤسسة محل الدراسة وهذا من وجهة نظر المبحوثين وعليه فإننا نرفض الفرضية بصيغتها الصفرية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات المبحوثين حول متغير التشارك في المعرفة بالمؤسسة محل الدراسة تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

5) نتائج اختبار الفرضية الفرعية الخامسة ( $H_{05}$ ): لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات المبحوثين حول متغير التشارك في المعرفة بالمؤسسة محل الدراسة تعزى لمتغير الموقع الوظيفي.

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) وكانت النتائج موضحة في الجدول (20- IV).

الجدول رقم ( IV -20): نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لاختبار الفروق لمتغير التشارك في المعرفة حسب متغير الموقع الوظيفي.

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة
بين المجموعات	4,465	2	2,232	1,964	0,147
داخل المجموعات	87,507	77	1,136		
المجموع	91,972	79			

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات SPSS16.

اعتمادا على النتائج الموضحة في هذا الجدول يتبين أن اختبار F يظهر عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0,05$ ) لمتغير التشارك في المعرفة تعزى لمتغير المستوى التعليمي حيث بلغت قيمة F المحسوبة (1,964) و الدلالة الإحصائية (0,147) مما يشير إلى عدم وجود أثر لمتغير الموقع الوظيفي بالنسبة لمتغير التشارك في المعرفة لدى العاملين في المؤسسة محل الدراسة وهذا من وجهة نظر الباحثين وعليه نقبل الفرضية بصيغتها الصفرية ونرفض الفرضية البديلة.

خلاصة الفصل:

تعرفنا من خلال هذا الفصل على المؤسسة محل الدراسة والمتمثلة في مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب-أوماش حيث تطرقنا إلى التعريف بالمؤسسة وكذا أهميتها والأهداف التي تسعى إلى تحقيقها، إلى جانب الهيكل التنظيمي للمؤسسة ومختلف المصالح التي يتكون منها، واعتمدنا في هذه الدراسة الميدانية على طريقة الاستبانة التي تم توزيعها على عينة بلغت 80 من مبحوثي الدراسة والتي تضمنت ثلاث أقسام هي: المعلومات الشخصية، محور المناخ التنظيمي، محور التشارك في المعرفة، بهدف الإجابة على إشكالية الدراسة التالية " ما هو أثر المناخ التنظيمي على التشارك في المعرفة"، وبعد استرجاع الاستبانات قمنا بتفريغها و تحليل بياناتها باستخدام أساليب إحصائية عديدة كالنسب المئوية، المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، معامل كرونباخ ألفا، تحليل الانحدار المتعدد، اختبار معامل الالتواء والتفرطح، اختبار T للعينات المستقلة، تحليل التباين الأحادي، ثم قمنا بعرض و تحليل وتفسير نتائج الدراسة الميدانية واختبار الفرضيات، حيث استنتجنا أنه:

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمناخ التنظيمي على التشارك في المعرفة، حيث فسر المناخ التنظيمي ما مقداره 52% من التشارك في المعرفة.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات المبحوثين حول التشارك في المعرفة تعزى لمتغيرات (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، الموقع الوظيفي).
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات المبحوثين حول التشارك في المعرفة تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

هدفت هذه الدراسة إلى إلقاء الضوء على المناخ التنظيمي السائد في مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب -أوماش واستكشاف مدى تأثيره على التشارك في المعرفة بالنسبة للعاملين بالمؤسسة، وبناءا على الإطارين النظري والتطبيقي توصلت الدراسة إلى عدة نتائج نوجزها كالآتي:

1. لقد أشارت نتائج الدراسة إلى وجود تصورات إيجابية لعينة الدراسة حول المناخ التنظيمي، وذلك بدرجة متوسطة بمتوسط حسابي بلغ (3,28) وانحراف معياري (0,98).

2. أكدت نتائج الدراسة أن هناك توجهات إيجابية من قبل العاملين نحو التشارك في المعرفة بدرجة مرتفعة وبمتوسط حسابي بلغ (3,66) وانحراف معياري (1,07).

3. بينت نتائج الدراسة أن المناخ التنظيمي كان بدرجة متوسطة، حيث جاء الهيكل التنظيمي في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3,49) وانحراف معياري (1,06)، وجاءت التكنولوجيا في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (3,29) وانحراف معياري (1,08)، أما الاتصالات فكانت في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (3,10) وانحراف معياري (0,99)، بينما جاءت القيادة في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3,03) وانحراف معياري (1,08).

4. أشارت نتائج الدراسة إلى وجود ارتباط بين المناخ التنظيمي والتشارك في المعرفة، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط 72% عند مستوى دلالة (0,000) وهذا يدل على أن الارتباط قوي.

5. دلت نتائج الدراسة على وجود أثر ذو دلالة إحصائية للمناخ التنظيمي على التشارك في المعرفة، حيث فسر المناخ التنظيمي ما مقداره 52% من التشارك في المعرفة وهي نسبة تفسير مرتفعة، هذا يعني أن مستوى التشارك في المعرفة يرتبط إيجابيا بوجود مناخ تنظيمي ملائم يدعم العاملين ويشجعهم على سلوك التشارك في المعرفة داخل المؤسسة.



## خاتمة.

6. دلت نتائج الانحدار المتعدد على وجود أثر ذو دلالة إحصائية لبعث التكنولوجيا على التشارك في المعرفة، حيث فسرت التكنولوجيا 58% من التباين الحاصل في التشارك في المعرفة، بمعنى أن التشارك في المعرفة يتأثر بتكنولوجيا المعلومات المستخدمة في المؤسسة، وهذا راجع إلى التسهيلات التكنولوجية التي توفرها المؤسسة من أجل تسهيل تبادل المعارف وإتاحة فرص الحوار والنقاش بين العاملين.

7. أظهرت النتائج أنه لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لكل من بعث الهيكل التنظيمي، القيادة، والاتصالات على التشارك في المعرفة.

8. أظهرت النتائج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات المبحوثين حول التشارك في المعرفة تعزى لمتغيرات (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، الموقع الوظيفي).

9. أظهرت النتائج أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات المبحوثين حول التشارك في المعرفة تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

### التوصيات.

في ضوء النتائج التي تم التوصل إليها والخاصة بتأثير المناخ التنظيمي على التشارك في المعرفة يمكن وضع التوصيات التالية:

1. تأكيد أهمية المناخ التنظيمي السائد ومراجعة أبعاده بشكل مستمر لتعزيز جوانبه الإيجابية ومعالجة جوانبه السلبية، إذ أن المناخ التنظيمي يعتبر متطلبا أساسيا وضروريا في تبني وتحفيز سلوك التشارك في المعرفة.
2. إجراء المزيد من الدراسات حول المناخ التنظيمي لتشمل أبعادا أوسع من الأبعاد التي تناولتها الدراسة كنمط العلاقات الاجتماعية، نمط تشجيع العمل الجماعي، طبيعة العمل، الحوافز، المشاركة في اتخاذ القرارات، نطاق الإشراف وغيرها، لأن ذلك من شأنه الإحاطة بأهم العوامل التي توفر المناخ التنظيمي الملائم.
3. محاولة الوقوف على العناصر التي من شأنها أن تعمل على خلق توجهات سلبية نحو المناخ التنظيمي لدى العاملين ومحاولة مواجهتها والتغلب عليها.

## خاتمة.

4. ضرورة أن تستمر إدارة المؤسسة بتطوير وتحسين التكنولوجيا المستخدمة ومواكبة التقنيات الحديثة نظرا لأهمية هذا العنصر من وجهة نظر العاملين على التشارك في المعرفة كما أظهرت نتائج الدراسة، بالإضافة إلى أن هذا العنصر يعتبر أداة هامة في إزالة حواجز التشارك في المعرفة.
5. يجب على المؤسسة تطوير الهياكل التنظيمية وتصميم هياكل جديدة تتسم بالمرونة وذلك لتتمكن من تعزيز قدرتها على التكيف مع الظروف الطارئة والمستجدات الخارجية والظروف البيئية التي تواجهها.
6. ضرورة إيجاد نظام فعال في مجال الاتصالات عبر استخدام تقنيات حديثة ومتطورة من أجل ربط كافة الوحدات والأقسام عبر نظام اتصال يتيح للجميع التواصل لتبادل وتشارك المعارف والخبرات.
7. العمل على إيجاد قيادة إدارية فعالة وتأهيل هذه القيادة بشكل دوري حتى يتسنى لها المساهمة في إيجاد بيئة داخلية تتسم بالانسجام والتوافق بين العاملين، بالإضافة إلى تنظيم لقاءات جماعية من أجل الحوار والنقاش وتبادل المعارف بين العاملين في المؤسسة.
8. الاهتمام أكثر بعملية التشارك في المعرفة كونها إحدى العمليات الأساسية في إدارة المعرفة لما تحققه من مزايا للمؤسسة، حيث أن تشارك وتبادل المعارف يسمح للأخريين بتطوير معارفهم العملية الأمر الذي يؤدي إلى تحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة وفعالية أكبر.
9. ضرورة الاهتمام أكثر بالعوامل المختلفة التي لها تأثير مباشر على سلوك التشارك في المعرفة ومحاولة توجيهها إيجابيا لدعم هذا السلوك.

### الدراسات المقترحة:

1. إجراء دراسات مستقبلية على نفس الموضوع مع تعديل أبعاد المناخ التنظيمي بحيث تتناسب مع طبيعة المؤسسة وأهداف الدراسة.
2. إجراء دراسات مشابهة مع تطبيقها على قطاعات ومنظمات أخرى.

## خاتمة.

3. إجراء المزيد من الدراسات والبحوث للتعرف على العوامل التي تساهم في خلق توجهات سلبية نحو المناخ التنظيمي وتقديم الاقتراحات للتغلب عليها.

4. إجراء المزيد من الدراسات والبحوث للتعرف على العوامل التي تساعد على خلق توجهات ايجابية تؤدي إلى الاندماج في سلوك التشارك في المعرفة.

وفي الأخير نورد بعض المواضيع الأخرى لمن يهمله البحث في الموضوع:

- أثر المناخ التنظيمي على الولاء التنظيمي.
- أثر المناخ التنظيمي على الإبداع الإداري.
- تأثير أبعاد المناخ التنظيمي على الابتكار.
- أثر الثقافة التنظيمية على التشارك في المعرفة.
- أثر الثقة لدى العاملين على التشارك في المعرفة.

## قائمة المراجع:

### أولا -المراجع العربية.

#### I. الكتب:

1. أحمد الخطيب، خالد زيغان، (2009)، إدارة المعرفة ونظم المعلومات، عالم الكتب الحديث، الأردن، ط1.
2. أحمد محمد عوض، (2007)، الإحترق النفسي والمناخ التنظيمي في المدارس، دار الحامد، الأردن، ط1.
3. حسين عجلان حسن،(2008)، إستراتيجيات الإدارة المعرفية في منظمات الأعمال، دار إثراء، الأردن، ط1.
4. خضير كاظم حمود،(2010)، منظمة المعرفة، دار صفاء، الأردن، ط1.
5. خضير كاظم حمود و آخرون، (2009)، السلوك التنظيمي - مفاهيم معاصرة، دار إثراء، الأردن، ط1.
6. خضير كاظم حمود، (2002)، السلوك التنظيمي ، دار صفاء، الأردن، ط1.
7. ربحي مصطفى عليان، (2008) ، إدارة المعرفة، دار صفاء، الأردن، ط1.
8. سعد غالب ياسين، (2010) ، الإدارة الإلكترونية ، اليازوري، الأردن.
9. سعد غالب ياسين، (2009)، نظم المعلومات الإدارية، اليازوردي، الأردن.
10. سعد غالب ياسين، (2007)، إدارة المعرفة (المفاهيم، النظم، التقنيات)، دار المناهج، الأردن، ط1.
11. صلاح الدين الكبيسي، (2005)، إدارة المعرفة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر .
12. عامر الكبيسي، (2005)، إدارة المعرفة و تطوير المنظمات، المكتب الجامعي الحديث، مصر .
13. عبد الستار العلي و آخرون، (2006)، المدخل إلى إدارة المعرفة، دار الميسرة، الأردن، ط1.
14. عبد الكريم درويش، (2007)، إدارة المعرفة – خارطة الطريق للقيمة المؤسسية المضافة، مركز بحوث شرطة الشارقة، سوريا.
15. فاروق فليح، محمد عبد المجيد، (2005)، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، دار المسيرة، الأردن.
16. محمد حمادات،(2008)، السلوك التنظيمي والتحديات المستقبلية في المؤسسات التربوية، دار حامد، الأردن، ط1.
17. محمد عواد الزيادات، (2008) ، اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة ، دار صفاء ، الأردن ، ط1.
18. محمد قاسم القريوتي، (1993)، السلوك التنظيمي: دراسة السلوك الإنساني الفردي و الجماعي في المنظمات الإدارية، مكتبة الشرق، الأردن، ط2.
19. محمود العميان، (2002)، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل، الأردن، ط1.
20. نجم عبود نجم، (2009)، الإدارة والمعرفة الإلكترونية (الإستراتيجية، الوظائف، المجالات)، اليازوري، الأردن.
21. نجم عبود نجم،(2008)، إدارة المعرفة: المفاهيم و الإستراتيجيات و العمليات، دار الوراق، الأردن.
22. نعيم إبراهيم الظاهر،(2009) ، إدارة المعرفة، عالم الكتب الحديث، الأردن، ط1 .

23. نيغل كنج، نيل أندرسون، تعريب محمود حسن حسني، (2004)، إدارة أنشطة الابتكار و التغيير، دار المريخ، السعودية.

24. واصل المومني، (2011)، المناخ التنظيمي وإدارة الصراع في المؤسسات التربوية، دار حامد، الأردن، ط2.

## II. الرسائل والأطاريح الجامعية:

25. أمل الزبيدي، (2008)، درجة ممارسة أنظمة إدارة المعرفة بمراكز الإشراف التربوي بمحافظة الطائف كما

تراها المشرفات التربويات، رسالة ماجستير في الإدارة التربوية والتخطيط، جامعة أم القرى، السعودية.

26. أميرة الجنابي، (2006)، أثر إدارة معرفة الزبون في تحقيق التفوق التنافسي - دراسة مقارنة بين عينة

من المصارف العراقية، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الكوفة، العراق.

27. إيهاب الطيب، (2008)، أثر المناخ التنظيمي على الرضا الوظيفي في شركة الإتصالات الفلسطينية،

رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية غزة، فلسطين.

28. توفيق باسردة، (2006)، تكامل إدارة المعرفة والجودة الشاملة وأثره على الأداء - دراسة تطبيقية في

شركات الصناعات الغذائية اليمنية، أطروحة دكتوراه في إدارة الأعمال، جامعة دمشق، سوريا.

29. رأفت حمدونة، (2010)، أثر المناخ التنظيمي على الإبداع لدى العاملين بمجمع الشفاء الطبي، رسالة

ماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية غزة، فلسطين.

30. سعيد الشقصي، (2011)، فاعلية التشريعات التعليمية في توجيه المناخ التنظيمي في المؤسسات

التعليمية في سلطنة عمان، رسالة ماجستير في التربية، جامعة نزوى، الأردن.

31. سلوى الشرفا، (2008)، دور إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات في تحقيق المزايا التنافسية في

المصارف العاملة في قطاع غزة، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية غزة، فلسطين.

32. سمراء حكلات، (2009)، تمكين المعرفة في المنظمة الجزائرية - دراسة ميدانية بمكتبات جامعة باتنة،

رسالة ماجستير في علم المكتبات، جامعة منتوري بقسنطينة، الجزائر.

33. سناء رحمانى، (2009)، الإدارة الإلكترونية كخيار إستراتيجي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة - دراسة

حالة المسيلة، رسالة ماجستير في علوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر.

34. سناء ظاهر، (2010)، المناخ التنظيمي السائد في الجامعات الفلسطينية في مدينة نابلس و أثره في

دافعية الموظفين فيها، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة النجاح الوطنية، فلسطين.

35. سوزان دروزة، (2008)، العلاقة بين متطلبات إدارة المعرفة و عملياتها وأثرها على تميز الأداء المؤسسي

دراسة تطبيقية في وزارة التعليم العالي الأردنية، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط،

الأردن.

36. شامي صليحة، (2010)، المناخ التنظيمي وتأثيره على الأداء الوظيفي للعاملين - دراسة حالة جامعة

محمد بوقرة بومرداس، رسالة ماجستير في تسيير المنظمات، الجزائر.

37. شهد سكرجي، رؤى الكفيري، (2011)، أثر المناخ التنظيمي السائد في المشفى على رضا المرضى عن

الخدمة المقدمة في المستشفيات الحكومية الفلسطينية من وجهة نظر العاملين، رسالة ماجستير في إدارة

الأعمال، جامعة النجاح الوطنية، نابلس.

38. صالح الخالدي،(2012) ، دور أبعاد جودة الخدمة وقدرات التعلم التنظيمي في تطوير ثقافة التميز - دراسة ميدانية في الشركات الصناعية المدرجة في سوق الكويت للأوراق المالية، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الكويت.
39. طارق التميمي، (2011)، أساسيات إدارة المعرفة، رسالة ماجستير في التسويق، الأكاديمية العربية المفتوحة، الأردن.
40. عبد الله المدلل، (2012)، تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسات الحكومية الفلسطينية وأثرها على مستوى الأداء - دراسة تطبيقية على مؤسسة رئاسة مجلس الوزراء، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين.
41. علان عثمان، (2010)، اتجاهات مديري المدارس الحكومية الثانوية نحو تطبيق إدارة المعرفة في المحافظات الشمالية في فلسطين، رسالة ماجستير في الإدارة التربوية، جامعة النجاح الوطنية، فلسطين.
42. غسان العمري، (2004)، الإستخدام المشترك لتكنولوجيا المعلومات و إدارة المعرفة لتحقيق قيمة عالية لأعمال البنوك التجارية الأردنية، أطروحة دكتوراه في إدارة الأعمال، جامعة عمان العربية، الأردن.
43. فاطمة أحمد، (2008)، واقع المناخ التنظيمي في المدارس الحكومية الثانوية التابعة لمديريات التربية و التعليم في محافظات شمال فلسطين من وجهة نظر المعلمين و الملمات فيها، رسالة ماجستير في الإدارة التربوية، جامعة النجاح الوطنية، نابلس.
44. فراس عودة،(2010)، واقع إدارة المعرفة في الجامعات الفلسطينية و سبل تدعيمها، رسالة ماجستير في الإدارة التربوية ، الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين.
45. فهد السلمي،(2012)، القيادة الإبداعية و علاقتها بالمناخ التنظيمي في المدارس الحكومية المتوسطة بمدينة جدة، رسالة ماجستير في الإدارة التربوية و التخطيط، جامعة أم القرى، السعودية.
46. محمود الشنطي، (2006)، أثر المناخ التنظيمي على أداء الموارد البشرية - دراسة ميدانية على وزارات السلطة الفلسطينية بقطاع غزة، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين.
47. مريم اللحواني،(2010)، إدارة المعرفة مدخل لتطوير الإدارة المدرسية في المرحلة الثانوية للبنات من وجهة نظر المديرات و الملمات بمدينة مكة المكرمة، رسالة ماجستير في الإدارة التربوية و التخطيط ، جامعة أم القرى، السعودية.
48. مسفر الشهراني،(2009)، أثر ممارسات إدارة المعرفة على وظيفة التخطيط في شركة الاتصالات السعودية، رسالة ماجستير في الإدارة العامة، جامعة الملك سعود، السعودية.
49. مصلح البقمي، (2010)،المناخ التنظيمي و علاقته بالأداء الوظيفي لموظفي إمارة منطقة مكة المكرمة، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض.
50. مقبل البيشمي،(2009)، متطلبات إدارة المعرفة في مجلس الشورى و مدى جاهزيته لتطبيقها، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض.
51. منار القطاونة،(2000)، المناخ التنظيمي و أثره على السلوك الإبداعي - دراسة ميدانية للمشرفين الإداريين في الوزارات الأردنية، رسالة ماجستير في الإدارة العامة، الجامعة الأردنية، الأردن.

52. ناصر السكران، (2004)، المناخ التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي - دراسة ميدانية على قطاع ضباط قوات الأمن الخاصة بمدينة الرياض، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض.
53. نضال الزطمة، (2011)، إدارة المعرفة و أثرها على تميز الأداء - دراسة تطبيقية على المدارس و المعاهد التقنية المتوسطة العاملة بقطاع غزة، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين.
54. هيثم حجازي، (2005)، قياس أثر إدراك إدارة المعرفة في توظيفها لدى المنظمات الأردنية - دراسة تحليلية مقارنة بين القطاعين العام والخاص باتجاه بناء نموذج لتوظيف إدارة المعرفة، أطروحة دكتوراه فلسفة في الإدارة، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، الأردن.
55. يسرى بدر، (2010)، تطوير مهارات مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة في ضوء مفهوم إدارة المعرفة، رسالة ماجستير في أصول التربية، الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين.
56. يوسف لمحنت، (2010)، نحو تطبيق إدارة المعرفة في المكتبات الجامعية، رسالة ماجستير في علم المكتبات، جامعة منتوري قسنطينة، الجزائر.

### III. الدوريات والمجلات العلمية:

57. بندر أبو تايه وآخرون، (2012)، العلاقة بين المناخ التنظيمي والرضا الوظيفي في بعض منظمات الأعمال الأردنية، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، المجلد 20، العدد 1، الأردن.
58. سندس رضوي، (2012)، علاقة المناخ التنظيمي بالرضا الوظيفي - دراسة استطلاعية في وزارة العمل والشؤون الإجتماعية، مجلة العلوم الاقتصادية لجامعة بغداد، العدد 30، العراق.
59. شاكر الخشالي، أياذ التميمي، (2006)، العوامل المؤثرة في المناخ التنظيمي وعلاقتها بالابتكار - دراسة استطلاعية في البنوك التجارية الأردنية، المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية، المجلد 9، العدد 1، الأردن.
60. عبد الواحد الكبيسي، (2011)، دور المناخ التنظيمي في الجامعة على التأثير الإيجابي في المجتمع، مجلة الأكاديمية العربية، العدد 10، الدنمارك.
61. عيسى قبوق، (2008)، المناخ التنظيمي وعلاقته بأداء العاملين، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر بسكرة، العدد 14، الجزائر.
62. محمد الخرشوم، (2011)، تأثير مناخ الخدمة في الإلتزام التنظيمي - دراسة ميدانية على العاملين في المعاهد التقنية التابعة لجامعة حلب، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 27، العدد 3، الأردن.
63. ممدوح رفاعي، (2010)، أثر الثقة بين العاملين على مشاركة المعرفة - دراسة ميدانية على الشركة القابضة للطيران بمصر، مجلة المحاسبة والإدارة والتأمين، العدد 76، مصر.
64. نادر أبو شيخة، (2005)، المناخ التنظيمي وعلاقته بالمتغيرات الشخصية والوظيفية، دراسة ميدانية مقارنة بين القطاعين العام والخاص الأردنيين، مجلة الملك عبد العزيز في الاقتصاد والإدارة، المجلد 19، العدد 3، الأردن.

65. ياسر العدوان وآخرون، (2008) ، تقييم المديرين للمناخ التنظيمي السائد في المراكز الصحية الشاملة في إقليم الشمال في الأردن -دراسة ميدانية تحليلية، مجلة جامعة دمشق، المجلد 24، العدد 4، الأردن .
66. يوسف أبو فارة، خليل عليان، (2010)، العلاقة بين عمليات إدارة المعرفة و فاعلية أنشطة المؤسسات الأهلية في القدس الشرقية، مجلة جامعة القدس المفتوحة، العدد 18، فلسطين .
67. يوسف بحر، أيمن سويرح،(2010)، أثر المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي للعاملين الإداريين في الجامعة الإسلامية بغزة، مجلة الجامعة الإسلامية، المجلد 18 ، العدد 2 ، الأردن .

#### IV. الملتقيات والمؤتمرات العلمية:

68. سامي حنونة، رأفت العوضي،(2011)، تطبيقات إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي " إطار فكري" ، بحث مقدم لمؤتمر التعليم الإلكتروني و اقتصاديات المعرفة ، جامعة القدس المفتوحة، فلسطين .
69. علي مسلم،(2009)، إدارة المعرفة: مفهوما وعملياتها وتحدياتها وآثارها على النواتج التنظيمية، المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية: نحو أداء متميز في القطاع الحكومي، معهد الإدارة العامة، الرياض .

#### V. صفحات الويب:

70. إسْمهان الطاهر، إبراهيم منصور، (2011/04/20)، متطلبات مشاركة المعرفة والمعوقات التي تواجه تطبيقها في شركات الإتصالات الأردنية، على الموقع:

<http://webcache.googleusercontent.com> , 30/11/2012 , 12:00

#### ثانيا -المراجع الأجنبية:

##### I. Books :

71. Despers. C, Chauvel. D, (2000), **Knowledge Holizons And Promise The Present Of Knowledge Management**, Edition: Buter Workp, Boston.
72. Jean François Bally, (1997) , **Capitaliser Et Transmettre Les Savoir De L' Enterprise**, Edition: Eyrolles ,Paris.
73. John Hafer, George Gresham, (2008), **Organizational Climate Antecedents To The Market Orientation Of Cross- Functional New Product Development Teams**, Edition: Institute Of Behavioral And Applied Management , America.
74. Rose Rieng , (2000),**Knowledge Management ( Méthode Et Outils Pour La Gestion Des Connaissances)** , Edition: Dunod ,3<sup>ème</sup> Edition, Paris .

##### II. Thesis And Epistle:

75. Reuben Mushi, (2009), **Intellectual Capital And Public University Libraries: A Knowledge Sharing Perspective**, A Thesis Submitted In Partial Fulfilment Of



The Requirements For The Award Of The International Master In Digital Library Learning (DILL), New Zealand.

### III. Periodicals & Researches:

76. Aliereza Mooghali, (2012), **The Impact Of Collaborative Work Climate On Knowledge Sharing Intention**, African Journal Of Business Management, Vol 6 , N 19, Iran.
77. Anthonia Adenike, (2011), **Organizational Climate As A Predictor Of Employee Job Satisfaction: Evidence From Covenant University**, Business Intelligence Journal, Vol 4, N 1, Nigerian.
78. Baker Michal, (2000), **Gyrating An Alliance Between Employ And Customer Knowledge Management Review** , Journal Of Management, Vol 17 , N 5, London.
79. Chyan Yang ,Liang- Chu Chen, (2007), **Can Organizational Knowledge Capabilities Affect Knowledge Sharing Behavior?**, Journal Of Information Science, Vol 33, N 1,Taiwan.
80. Choudhury Rashed, And Others, (2010) , **Effect Of Information And Knowledge Sharing On Supply Chain Performance: A Survey Based Approach**, Journal Of Operations And Supply Chain Management, Vol 3, N 2 , Bangladesh.
81. Chou Yeh, Yaying Mary, (2005),**The Implementation Of Knowledge Management System In Taiwan's Higher Education**, Journal Of College Teaching & Learning, Vol 2, N 9, Taiwan.
82. Dawson , And Others, (2008), **Organizational Climate And Climate Strength In UK Hospital** , European Journal Of Work And Organizational Psychology, Vol 17, N 1, America.
83. Denison. D , (1996), **What Is The Difference Between Organizational Culture And Organizational Climate? A Native's Point Of View On A Decade Paradigm Of Wars**, Academy Of Management Review , Vol 21, N3, New Zealand.
84. Erik Andriessen , (2006), **To Share Or Not To Share That Is The Question Conditions For The Willingness To Share Knowledge**, Delft Innovation

System Papers, Delft University Of Technology Faculty Of Technology, Policy And Management, The Netherlands.

85. Eugene Kwakye, Khalil Nor, (2011), **Individual Factors And Knowledge Sharing**, Journal Of Economics And Business Administration, Vol 3,N 1 , America.
86. Fahimeh Babalhavaeji, Zahra Kermani, (2011), **Knowledge Sharing Behaviour Influences: A Case Of Library And Information Science Faculties In Iran**, Malaysian Journal Of Library & Information Science, Vol 16, N 1, Iran.
87. Fawzy Soliman, Keri Spoons, (2000), **Strategies For Implementing Knowledge Management : Role Of Human Resources Management**, Journal Of Knowledge Management, Vol 4 ,N 4, India.
88. Feng-Chuan Liu, And Other, (2012), **Team Innovation Climate And Knowledge Sharing Among Healthcare Managers : Mediating Effects Of Altruistic Intentions**, Chang Gung Med J,Vol 35, N 5, Taiwan.
89. Hossein Ganjina, (2012), **The Relationship Between Organizational Structure And Knowledge Distribution Methods**, Journal Of Basic And Applied Scientific Research, Vol 2, N 3, Iran.
90. Irene Chen, Kinshouk, (2009), **Examining The Factors Influencing Participants Knowledge Sharing Behavior In Virtual Learning Communities**, Educational Technology & Society, Vol 12 , N 1, Taiwan.
91. Joseph Wallace, And Others, (1999), **The Relationship Between Organisational Culture Organisational Climate And Managerial Values**, The International Journal Of Public Sector Management, MCB University Press ,Vol 12, N 7, Australia.
92. Mark Sharratt, Abel Usoro, (2003), **Understanding Knowledge Sharing In Online Communities Of Practice**, Electronic Journal On Knowledge Management, Vol 1, N 2, Scotland.
93. Mohan. N, Ashok. J, (2011), **Organizational Climate And Attitude Of Teachers A Co- Relational Study**, European Journal Of Social Sciences ,Vol 22, N 4 , Tamilnadu.

94. Murat Gumus, (2007), **The Effect Of Communication On Knowledge Sharing In Organizations**, Journal Of Knowledge Management Practice, Vol 8, N 2, Turkey.
95. Nicolai Foss, (2012) , **Revisiting The Link Between Cooperative Climate And Knowledge Sharing Behavior: The Role Of Job Autonomy And Intrinsic Motivation**, Paper To Be Presented At The Druid, Institute Of Innovation And Knowledge Management, Denmark.
96. Norizzati Azudin, And Other, (2010), **Knowledge Sharing Among Workers: A Study On Their Contribution Through Informal Communication In Cyberjaya, Malaysia**, Knowledge Management & E- Learning: An International Journal, Vol 1, N 2, Malaysia.
97. Paul Hendriks, (1999),**Why Share Knowledge? The Influence Of ICT On The Motivation For Knowledge Sharing**, Journal Knowledge And Process Management, Vol 6, N 2, The Netherlands.
98. Sachin Bhirud, And Others, (2005), **Knowledge Sharing Practices In KM: A Case Study In Indian Software Subsidiary**, Journal Of Knowledge Management Practice, Vol 6, N 2 , India.
99. Sherry Ryan, And Other, (2010), **Organizational Practices That Foster Knowledge Sharing: Validation Across Distinct National Cultures**, Informing Science: The International Journal Of An Emerging Transdiscipline, Vol 13 , USA.
100. Silvia Massa, Stefania Testa , (2009) , **A Knowledge Management Approach To Organizational Competitive Advantage: Evidence From The Food Sector**, Journal European Management , N 27, Italy .
101. Zhihong Li , And Other, (2010), **A Study On The Influence Of Organizational Climate On Knowledge- Sharing Behavior In It Enterprises**, Journal Of Computers, Vol 5, N 4, China.

#### IV. Conferences:

102. Chonticha Mathuramaytha, (2012),**Developing Knowledge- Sharing Capabilities Influence Innovation Capabilities In Organizations – A**

**Theoretical Model**, International Conference on Education and Management Innovation, Singapore.

103. Paul Brink, (2001), **Measurement Of Conditions For Knowledge Sharing**, Proceedings 2nd European Conference on Knowledge Management, Bled, Delft University of Technology and On The Brink, The Netherlands.
104. Shadi Mehrabani, Noor Mohamad, (2011), **The Role Of Training Activities And Knowledge Sharing In The Relationship Between Leadership Development And Organizational Effectiveness** , International Conference on Sociality and Economics Development IPEDR, Singapore.
105. Soonhee Kim, Hyangsoo Lee, (2004), **Organizational Factors Affecting Knowledge Sharing Capabilities In E- Government: An Empirical Study**, International Federation Conference For Information Processing , Korea.

#### V. Locations Electronic:

106. Antonova Albena, Gourova Elissaveta, **A Note On Organizational Learning And Knowledge Sharing In The Context Of Communities Of Practice**, Online Available at: <http://hal.archives-ouverts.fr/docs/00/19/03/47/pdf/paper10> , 15/01/2013, 11:45.
107. Li Chen, Barry Barnes, **Relationship Between Leadership Behaviors And Knowledge Sharing In Professional Service Firms Engaged In Strategic Alliances**, Online Available at: <http://jgxy.usx.edu.cn/DAOM/106-liyuehchen> . , 11/02/2013 , 12:00.
108. Lisa Wei, Abdul Mohammed, **the development of knowledge sharing culture in construction industry**, Online Available at: <http://eprints.utm.my/1094/1/> , 01/03/2013, 15:00 .
109. Mohd Ismail, Zawiyah Yusof, **The Contribution of Technological Factors on Knowledge Sharing Quality among Government Officers in Malaysia**, Online Available at: <http://www.intechopen.com/>, 10 /02/2013 , 10:00.
110. Niels Boer , **Knowledge Sharing Within Organizations A Situated And Relational Perspective**, Erasmus Research Institute Of Management, Online Available At: <http://www.erim.eur.nl> ,15/01/2013, 11:30.
111. Shiuann Chen, And Other, (2012), **Behavioral Intention Formation In Knowledge Sharing: Examining The Roles Of Kms Quality, Kms Self-Efficacy, And Organizational Climate**, Online Available at: <http://regweb.mutah.edu.jo:2051/science/help/doi.htm> , 11/02/2013 , 12:30.

## الملحق رقم (01):

### قائمة المحكمين

الوظيفة	اسم المحكم	الرقم
أستاذة مساعدة بقسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر -بسكرة.	آقطي جوهرة	1
أستاذ مساعد بقسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر -بسكرة.	قريشي محمد	2
أستاذة مساعدة بقسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر -بسكرة.	بروبة فهيمة	3
أستاذة مساعدة بقسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر -بسكرة.	بووناس صباح	4

## الملحق رقم (02):

### الاستبانة في شكلها النهائي

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة محمد خيضر - بسكرة -

كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير - قسم علوم التسيير



تحية طيبة وبعد:

في إطار إعداد مذكرة الماستر تخصص تسيير الموارد البشرية بعنوان " أثر المناخ التنظيمي على التشارك في المعرفة " نضع بين أيديكم الكريمة هذا الاستبيان، راجين اهتمامكم وتعاونكم والتفضل بقراءة جميع فقرات الاستبيان بدقة، ووضع العلامة (X) في الخانة التي ترونها مناسبة أمام كل فقرة بموضوعية، علما بأن كافة المعلومات التي تقدمونها سوف تعامل بسرية تامة ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي، وكلنا ثقة في دقة إجاباتكم حول عبارات الاستبيان.

علما بأن المناخ التنظيمي هو مجموعة الخصائص التي تميز بيئة العمل في المنظمة والمدركة بصورة مباشرة من الأفراد الذين يعملون في هذه البيئة و التي يكون لها انعكاس أو تأثير على دوافعهم و سلوكهم. أما التشارك في المعرفة فهو عملية تبادل الأفكار والخبرات والمعارف والتجارب خلال النقاشات والمشاورات بين الأفراد، وبمعنى آخر فتشارك المعرفة هو عملية إعطاء و إستلام المعرفة.

شاكرة تعاونكم الصادق.

الأستاذة المشرفة: داسي وهيبة

الطالبة: بورنان هدى

أولاً- المعلومات الشخصية:

يرجى وضع العلامة (x) في خانة الإجابة المناسبة.

1. الجنس:

ذكر  أنثى

2. العمر:

من 20 إلى 30 سنة  من 31 إلى 40 سنة  
 من 41 إلى 50 سنة  من 51 سنة فأكثر

3. المستوى التعليمي:

ثانوي  ليسانس  ماجستير  دكتوراه

4. عدد سنوات الخبرة:

(5 سنوات فأقل)  (6-10 سنوات)  
 (11-15 سنة)  (16 سنة فأكثر)

5. الموقع الوظيفي:

الإدارة العليا  الإدارة الوسطى  الإدارة الدنيا

ثانيا - محور المناخ التنظيمي:					
غير موافق	تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما
في مايلي مجموعة من الفقرات وأمام كل فقرة خمس درجات للإجابة يرجى وضع العلامة (x) أمام درجة الإجابة التي تتوافق مع رأيك.					
الرقم					العبارات
					01 يتيح الهيكل التنظيمي التنسيق بين جميع العاملين.
					02 يوجد مستوى عالي من الاتصالات والتعاون بين أجزاء الهيكل التنظيمي.
					03 يسمح الهيكل التنظيمي بإتاحة فرص التعاون بين العاملين.
					04 يتمتع الهيكل التنظيمي بالمرونة الكافية التي تسمح باستخدام وتطوير المعارف.
					05 الهيكل التنظيمي يساهم في تفعيل الاتصال بين العاملين بين مختلف المستويات التنظيمية.
					06 توجد ثقة متبادلة بين الإدارة والعاملين.
					07 تساهم الإدارة في تعزيز ثقافة المشاركة والعمل بروح الفريق.
					الهيكل التنظيمي
					القيادة

					08	تعمل الإدارة على دعم حرية الأفراد في التواصل فيما بينهم لتبادل الأفكار .
					09	تفوض الإدارة صلاحيات واسعة للعاملين تساهم في رفع مستوى المعرفة والخبرة لديهم .
					10	تسعى الإدارة إلى تنظيم لقاءات جماعية تساهم في نشر المعرفة وتبادل الخبرات .
					11	تسعى الإدارة إلى توفير مناخ عمل ملائم للعاملين لتطوير معارفهم .
					12	تعتمد المؤسسة على استخدام الوسائل الحديثة في الاتصالات .
					13	تتميز الاتصالات بين الأقسام في المؤسسة بالمرونة والسرعة والسهولة .
					14	تتم الاتصالات بين جميع العاملين وتشمل كل المستويات في المؤسسة .
					15	تعتمد المؤسسة على مجموعة متنوعة من أساليب الاتصال .
					16	تساهم طرق الاتصال الحالية في تحقيق الأهداف ونشر المعارف والخبرات بين العاملين .
					17	تعترف المؤسسة بالاتصالات غير الرسمية بين العاملين .
					18	تسهل وسائل تكنولوجيا الاتصال من تبادل المعارف والخبرات .
					19	توجد عمليات تطوير مستمرة للتكنولوجيا المستخدمة بالمؤسسة .
					20	تتيح التكنولوجيا المستخدمة فرص الحوار والنقاش بين مختلف العاملين .
					21	تتوفر في المؤسسة شبكات الاتصال الداخلية والخارجية لتسهيل الحصول على المعارف المطلوبة .
					22	يتوفر لدى المؤسسة تسهيلات تكنولوجية لخلق وتبادل المعرفة .

الاتصالات

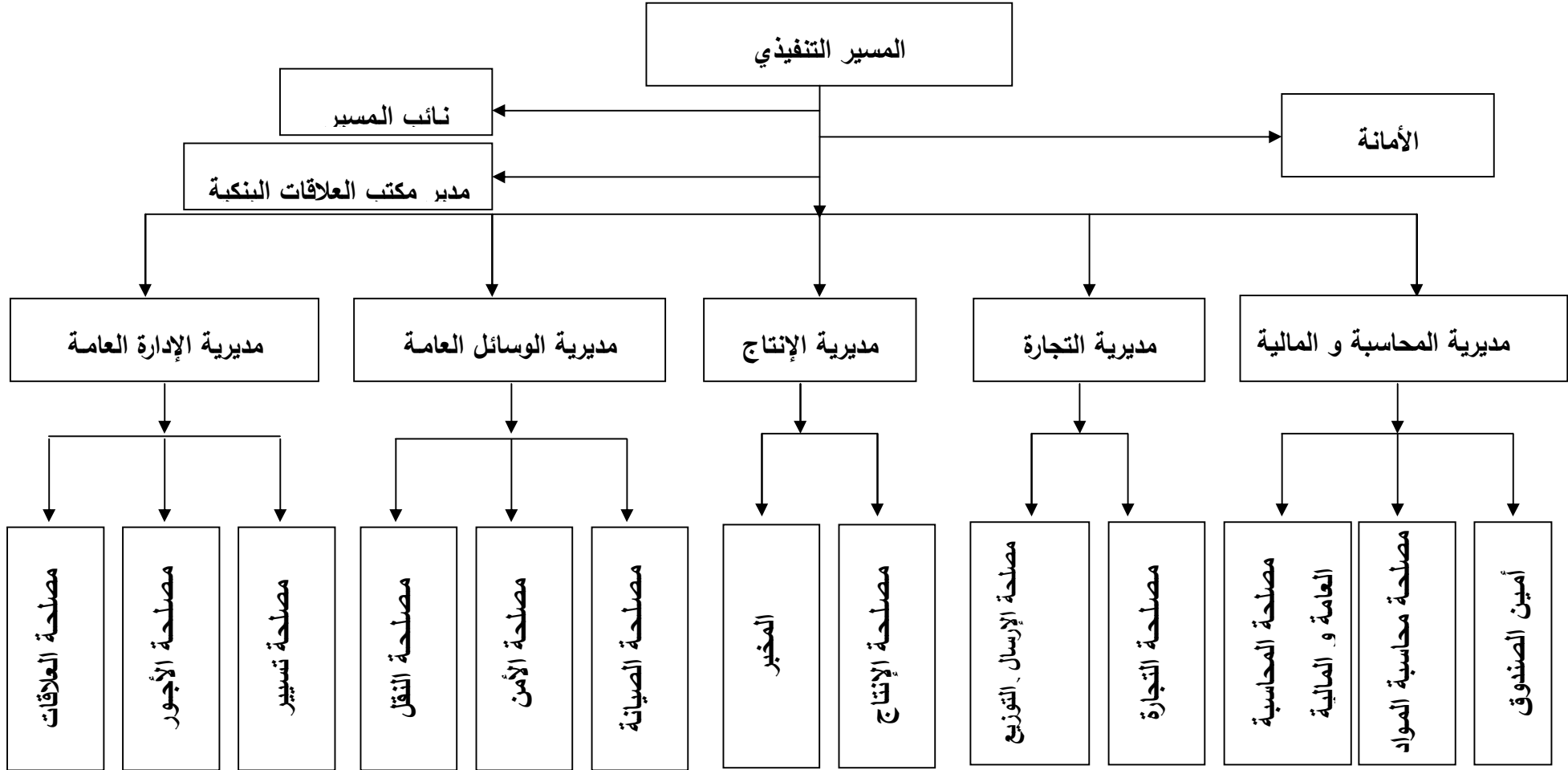
التكنولوجيا



ثالثا - محور التشارك في المعرفة:					غير موافق	تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما								
					العبارات	الرقم												
					أنوي كثيرا التشارك بمعرفتي مع زملائي الآخرين .	01	نية تشارك المعرفة											
					أحاول التشارك في خبرتي وتجربتي من تعليمي أو تدريبي مع الآخرين على نحو فعال .	02												
					أرغب في إعطاء الفرص للزملاء للتعلم واكتساب الخبرة والمعرفة التي أمتلكها .	03												
					أحاول دائما إطلاع زملائي على تقارير عملي ووثائق رسمية ومعارف مختلفة .	04												
					أشارك في المعارف العملية التي أملكها بصورة متكررة في المؤسسة مع زملائي في العمل .	05	المشاركة الحقيقية											
					أعمل على تداول المعرفة من خلال البريد الإلكتروني .	06												
					أتبادل الأفكار مع الآخرين لمشاركتهم فيما تعلمت من الحياة الإجتماعية يوميا .	07												
					أقوم بنشر الأفكار والأبحاث والتجارب التي توصلت إليها لتوصيل المعرفة إلى زملاء العمل .	08												
					مساهماتي في المؤسسة تمكن الآخرين من تطوير معارفهم .	09												
					أشعر بالثقة لما أظهر أفكاره بشكل واضح في محيط العمل .	10	الكفاءة الذاتية											
					أكسب ثقة أكثر عندما يستفيد زملائي من معارفي في حل مشكلات العمل التي تواجههم .	11												
					أشعر بالثقة عندما تدون وتوثق أفكاري ليستفيد منها الآخرين .	12												

## الملحق رقم (03):

الهيكل التنظيمي لمؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب -أوماش (GMsud).



المصدر: مديرية الإدارة العامة.