



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة محمد خيضر - بسكرة-



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
قسم علوم التسيير

### الموضوع

# دور الثقافة التنظيمية في التشارك المعرفي دراسة عينة من الجامعات الجزائرية

أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه ل م د في علوم التسيير  
تخصص إدارة الموارد البشرية

إشراف:  
أ.د رابح خوي

إعداد الطالبة:  
لخضر دلال

لجنة المناقشة:

الاسم واللقب	الرتبة	الجامعة	الصفة
اسماعيل حجازي	استاذ	جامعة بسكرة	رئيسا
رابح خوي	أستاذ	جامعة بسكرة	مشرفا
جوهره اقطي	استاذ	جامعة بسكرة	مناقشا
نوال شنافي	استاذ	جامعة بسكرة	مناقشا
سمير صلحاي	استاذ محاضر أ	جامعة باتنة 1	مناقشا
لويزة فرحاتي	استاذ محاضر أ	جامعة باتنة 1	مناقشا

السنة الجامعية: 2021-2022

# كلمة شكر

بسم الله، اللهم لك الحمد كما ينبغي لجلال وجهك ولعظيم سلطانك، والصلاة والسلام على خير عباد الله مُحَمَّد المبعوث رحمة للعالمين.

أشكر الله عز وجل وأحمده حمدا كثيرا على توفيقه لي، كما يشرفني أن أتقدم بالشكر الجزيل والثناء الخالص والتقدير إلى الأستاذ الدكتور راجح خوني المشرف على هذه الرسالة، على ما قدمه من نصائح وارشادات طيبة مدة إنجاز هذا العمل، وفقه الله لخدمة العلم، والشكر الموصول أيضا لأعضاء لجنة المناقشة.

إلى كل من قدم لنا يد العون، أقول لكل هؤلاء: جزاكم الله خيرا.

# الإهداء

إلى الوالدين الكريمن أطال الله عمرهما

إلى رفيق درب "الزوج الكريم"

إلى ابنتي وولدي حفظها الله

إلى إخوتي حفظهم الله

إلى كل الأهل والأقارب.

أهدي ثمرة عملي المتواضع.

## الملخص:

هدفت هذه الدراسة الى الكشف عن دور الثقافة التنظيمية في التشارك المعرفي في الجامعات الجزائرية، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم المنهج الاستقرائي، واستخدمت الدراسة الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وقد تكون مجتمع الدراسة من الأساتذة والأساتذة الإداريين وبلغ حجم العينة النهائي للدراسة 399 أستاذ، عولجت باستخدام كل من برنامج SPSS و AMOS، وخلصت الدراسة لعدة نتائج من أبرزها: مستوى التشارك المعرفي جيد بالجامعات الجزائرية، إضافة أنه تبين وجود علاقة طردية بين التشارك المعرفي وكل من الهيكل التنظيمي، القيادة، ظروف العمل مع استبعاد النظم الداخلية لأنها غير دالة إحصائياً، كذلك هناك علاقة طردية بين انماط الثقافة التنظيمية بالارتكاز على (القيادة، الهيكل، ظروف العمل) في التشارك المعرفي بالجامعات الجزائرية، واثبتت الدراسة أنه لا توجد فروق في اجابات أفراد العينة بالجامعات الجزائرية محل الدراسة عند مستوى  $\alpha \leq 0.05$  حول التشارك المعرفي تعزى إلى المتغيرات الديموغرافية .

**الكلمات المفتاحية :** الثقافة التنظيمية، أنماط الثقافة التنظيمية، دعائم الثقافة التنظيمية، المعرفة، إدارة المعرفة، التشارك المعرفي.

## Abstract:

The study aimed at revealing the role of organisational culture in the knowledge sharing in Algerian universities, In order for the aims of the study to be attained, the inductive method was used, The study used the questionnaire as a data collection tool, The population of the study contained mainstream teachers and teachers working for the administration. The population contained 399 teachers, The population was processed using SPSS and AMOS. The study has attained the following results; the level of knowledge sharing in Algerian universities is good. In addition to that, a positive correlation between knowledge sharing on the one hand, and organisational structure, leadership and working circumstances on the other hand has been found out. The internal organisations have been discarded for being statistically insignificant. The study has also found out that the inexistence of differences related to demographic variables among the population's answers at concerning knowledge sharing.

**Keywords:** organisational Culture, Types of organisation culture, Organisational culture supports, knowledge, knowledge management, knowledge sharing.

**Résumé:**

Cette étude avait pour objet de dévoiler le rôle que joue la culture organisationnelle dans le partage de la connaissance au sein des universités algériennes. Pour réaliser les objectifs de l'étude en question, la méthode induction a été utilisée tout en se basant sur le questionnaire comme outil de collecte des données. La population étudiée comprenait des enseignants chercheurs, et des enseignants chercheurs occupant des postes administratifs. L'échantillon final a atteint 399 enseignants, a été traité en utilisant SSPS et AMOS. L'étude a conclu que le niveau du partage de connaissance est bien au sein de l'université algérienne. En plus, un rapport d'affection entre le partage de connaissance d'une part, et Structure organisationnelle, les conditions de travail et le leadership de l'autre part, tout en écartant les organisations internes pour ne pas avoir pu être significatif sur un plan statistique. Un autre fait de changement a été dévoilé entre les types de la culture organisationnelle en basant sur (le leadership, Structure et les conditions de travail) au sein du partage de connaissance à l'université algérienne. L'étude a aussi dévoilé l'inexistence des différences dues aux variables démographiques entre les réponses de la population étudiée à le partage de connaissance.

**Mots clés :** la culture organisationnelle, les types de la culture organisationnelle, les supports de la culture organisationnelle, la connaissance, la gestion de la connaissance, le partage de la connaissance.

# فهرس المحتويات

المخلص:	ا
فهرس المحتويات	III
قائمة الجداول	VIII
قائمة الأشكال	XII
مقدمة	أ
1-اشكالية الدراسة	هـ
2- فرضيات الدراسة	ز
3-أهداف الدراسة	ط
4-أهمية الدراسة	ي
5-منهج الدراسة	ك
6-حدود الدراسة	ل
7- نموذج الدراسة	ل
8- مصطلحات الدراسة	ن
9- الدراسات السابقة	س
10- صعوبات الدراسة	غ
11- هيكل الدراسة	ظ
الفصل الأول: التأسيس النظري للتشارك المعرفي	1
تمهيد	2
المبحث الأول: مدخل مفاهيمي حول المعرفة	3
المطلب الأول: مفهوم المعرفة	4
المطلب الثاني: البنية الهرمية للمعرفة	8
المطلب الثالث: أنواع المعرفة	15
المطلب الرابع: خصائص المعرفة ومصادرها	25
المطلب الخامس: المعرفة التنظيمية	31
المبحث الثاني: أساسيات إدارة المعرفة	37

38	المطلب الأول: التطور التاريخي لإدارة المعرفة
40	المطلب الثاني: تعريف إدارة المعرفة
45	المطلب الثالث: أهمية إدارة المعرفة
48	المطلب الرابع: إدارة المعرفة و إدارة المعلومات وأهدافها
50	المطلب الخامس: مكونات ومبادئ إدارة المعرفة
53	المطلب السادس: استراتيجيات إدارة المعرفة
62	المطلب السابع: أبعاد ومداخل إدارة المعرفة
67	المطلب الثامن: دعائم إدارة المعرفة
74	المطلب التاسع: العمليات الجوهرية لإدارة المعرفة
93	المطلب العاشر: نماذج إدارة المعرفة
105	المبحث الثالث: التشارك المعرفي
105	المطلب الأول: مفهوم التشارك المعرفي
110	المطلب الثاني: نظريات التشارك المعرفي
119	المطلب الثالث: أسباب وأهمية التشارك المعرفي:
123	المطلب الرابع: أبعاد التشارك المعرفي
135	المطلب الخامس: عمليات واستراتيجيات التشارك المعرفي
138	المطلب السادس: آليات ومراحل التشارك المعرفي
141	المطلب السابع: معوقات التشارك المعرفي
145	المبحث الرابع: التشارك المعرفي في الجامعات
146	المطلب الأول: ثقافة التشارك المعرفي بالجامعة
147	المطلب الثاني: ممارسات التشارك المعرفي في الجامعة
147	المطلب الثالث: المعرفة في البيئة الأكاديمية
148	المطلب الرابع: مجالات التشارك المعرفي في الجامعات
149	المطلب الخامس: متطلبات التشارك المعرفي في الجامعات
152	المطلب السادس: أهمية التشارك المعرفي بالجامعات



153.....	المطلب السابع: معوقات التشارك المعرفي في الجامعة.....
156.....	المطلب الثامن: العوامل المؤثرة على التشارك المعرفي في البيئة الجامعية : .....
161.....	خلاصة الفصل الأول .....
162.....	الفصل الثاني: الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالتشارك المعرفي .....
163.....	تمهيد .....
164.....	المبحث الأول: المقاربة النظرية للثقافة التنظيمية.....
164.....	المطلب الأول: ماهية الثقافة .....
170.....	المطلب الثاني: ماهية الثقافة التنظيمية .....
184.....	المبحث الثاني: مداخل ، مستويات، و ابعاد الثقافة التنظيمية.....
184.....	المطلب الاول: مداخل قياس الثقافة التنظيمية .....
187.....	المطلب الثاني: مستويات قياس الثقافة التنظيمية.....
197.....	المطلب الثالث: نماذج قياس الثقافة التنظيمية .....
212.....	المبحث الثالث: خصائص، اهمية و انواع الثقافة التنظيمية .....
212.....	المطلب الاول: خصائص الثقافة التنظيمية .....
220.....	المطلب الثاني: أهمية الثقافة التنظيمية .....
223.....	المطلب الثالث: أنواع الثقافة التنظيمية.....
235.....	المبحث الرابع: نظريات ،تكوين و تغيير الثقافة التنظيمية .....
235.....	المطلب الاول: نظريات الثقافة التنظيمية .....
239.....	المطلب الثاني: تكوين الثقافة التنظيمية والمحافظة عليها .....
243.....	المطلب الثالث: تغيير الثقافة التنظيمية .....
257.....	المبحث الخامس: الثقافة التنظيمية والتشارك المعرفي الجامعي .....
257.....	المطلب الأول: الثقافة التنظيمية في الجامعة .....
259.....	المطلب الثاني: علاقة الثقافة التنظيمية بالتشارك المعرفي .....
261.....	المطلب الثالث: علاقة ظروف العمل بالتشارك المعرفي .....
263.....	المطلب الرابع: علاقة القيادة بالتشارك المعرفي .....

264.....	المطلب الخامس: علاقة الهيكل التنظيمي والنظم الداخلية بالتشارك المعرفي
266.....	خلاصة الفصل الثاني
267.....	الفصل الثالث: الدراسة التطبيقية، المنهج، الأدوات واختبار الفرضيات
268.....	تمهيد
269.....	المبحث الأول: الإطار النظري والمفاهيمي للجامعة
269.....	المطلب الأول: تعريف الجامعة، مكوناتها، نشأتها
271.....	المطلب الثاني: مراحل تطور التعليم العالي في الجزائر
275.....	المطلب الثالث: خصائص الجامعة ومهامها
278.....	المطلب الرابع: وظائف الجامعة وأهدافها
285.....	المبحث الثاني: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية وتحليل وتفسير النتائج
285.....	المطلب الأول: المنهج المستخدم، المجتمع وعينة الدراسة
287.....	المطلب الثاني: أداة الدراسة وأدوات التحليل الإحصائي
290.....	المطلب الثالث: صدق أداة القياس (الاستبيان) وثباتها
305.....	المبحث الثالث: عرض تحليل البيانات
305.....	المطلب الأول: وصف خصائص عينة الدراسة
312.....	المطلب الثاني: التحليل الوصفي لإجابات أفراد عينة الدراسة
328.....	المبحث الرابع: اختبار الفرضيات ومناقشة نتائج الدراسة
329.....	المطلب الأول: اختبار التوزيع الطبيعي
333.....	المطلب الثاني: اختبار فرضيات الدراسة
364.....	خلاصة الفصل الثالث:
365.....	خاتمة
372.....	الاقتراحات:
375.....	آفاق الدراسة
376.....	قائمة المصادر والمراجع
395.....	الملاحق

# قائمة الجداول

5	جدول 1: مفهوم المعرفة.....
8	جدول 2: فلسفة المعرفة لـ Zoney .....
10	جدول 3: تعريفات Ackoff للبيانات والمعلومات والمعرفة والحكمة .....
11	جدول 4: التسلسل التقليدي للبيانات- المعلومات - المعرفة - الحكمة.....
18	جدول 5: تصنيفات المعرفة .....
22	جدول 6: المعرفة الضمنية والصريحة بالتركيز على الخصائص المتبادلة.....
30	جدول 7: تقسيمات مصادر المعرفة.....
42	جدول 8: تعاريف إدارة المعرفة .....
47	جدول 9: مقارنة بين معايير إدارة المعرفة ومعايير نظم الإدارة التقليدية.....
49	جدول 10: الاختلافات بين إدارة المعلومات وإدارة المعرفة .....
73	جدول 11: دعائم إدارة المعرفة .....
76	جدول 12: عمليات إدارة المعرفة .....
106	جدول 13: تعاريف التشارك المعرفي .....
134	جدول 14: العوامل المؤثرة على التشارك المعرفي .....
140	جدول 15: مقارنة عمليات وممارسات التشارك المعرفي في المنظمة .....
148	جدول 16: مستويات المعرفة في قطاع التعليم العالي.....
173	جدول 17: تعاريف الثقافة التنظيمية .....
181	جدول 18: عناصر ومكونات الثقافة التنظيمية .....
208	جدول 19: نماذج للثقافة التنظيمية.....
233	جدول 20: أنواع الثقافة التنظيمية .....
245	جدول 21: مصادر وقوى التغيير .....
252	جدول 22: نموذج (Schein) لتغيير الثقافة التنظيمية.....
287	جدول 23: الاستبيانات الموزعة، المسترجعة والمستبعدة والقابلة للتحليل الإحصائي.....
291	جدول 24: الرموز الخاصة بمتغيرات وأبعاد الدراسة .....
293	جدول 25: مؤشرات جودة المطابقة بحسب نمذجة المعادلات الهيكلية SEM .....
294	جدول 26: نتائج التحليل العامل التوكيدي لمحور أنماط الثقافة التنظيمية.....
296	جدول 27: تقديرات أوزان الانحدارية غير المعيارية لنموذج محور أنماط الثقافة التنظيمية.....

- جدول 28: نتائج التحليل العاملي التوكيدي لمحور دعائم الثقافة التنظيمية..... 297
- جدول 29: تقديرات أوزان الانحدار غير المعيارية لنموذج محور دعائم الثقافة التنظيمية..... 299
- جدول 30: نتائج التحليل العاملي التوكيدي لمحور التشارك المعرفي..... 301
- جدول 31: تقديرات أوزان الانحدار غير المعيارية لنموذج محور التشارك المعرفي..... 303
- جدول 32: قيم معامل ألفا كرونباخ..... 304
- جدول 33: توزيع أفراد العينة الاحصائية حسب متغير الجنس..... 306
- جدول 34: توزيع أفراد العينة الاحصائية حسب متغير العمر..... 306
- جدول 35: توزيع أفراد العينة الاحصائية حسب متغير الرتبة العلمية..... 307
- جدول 36: توزيع أفراد العينة الاحصائية حسب متغير مدة العمل بالجامعة..... 308
- جدول 37: توزيع أفراد العينة الاحصائية حسب متغير الوظيفة..... 309
- جدول 38: توزيع أفراد العينة الاحصائية حسب متغير فترة العمل بالوظيفة الحالية..... 309
- جدول 39: توزيع أفراد العينة الاحصائية حسب متغير نوعية المقاييس المدرسة..... 310
- جدول 40: توزيع أفراد العينة الاحصائية حسب متغير المستوى المدرس..... 311
- جدول 41: توزيع أفراد العينة الاحصائية حسب متغير العضوية في فرقة بحث..... 311
- جدول 42: توزيع أفراد العينة الاحصائية حسب متغير الانتماء إلى مخبر..... 312
- جدول 43: المقاييس الوصفية لمتغير أنماط الثقافة التنظيمية..... 313
- جدول 44: المقاييس الوصفية لمتغير دعائم الثقافة التنظيمية..... 317
- جدول 45: المقاييس الوصفية لمتغير التشارك المعرفي..... 323
- جدول 46: اختبار التوزيع الطبيعي لمحور أنماط الثقافة التنظيمية..... 329
- جدول 47: اختبار التوزيع الطبيعي لمحور دعائم الثقافة التنظيمية..... 330
- جدول 48: اختبار التوزيع الطبيعي لمحور التشارك المعرفي..... 332
- جدول 49: تحليل تباين الانحدار "ANOVA"..... 335
- جدول 50: معاملات الارتباط والتفسير..... 336
- جدول 51: معاملات الانحدار والخطأ المعياري لها..... 337
- جدول 52: معاملات الانحدار والخطأ المعياري لها للنموذج النهائي..... 340
- جدول 53: تحليل تباين الانحدار "ANOVA"..... 342
- جدول 54: معاملات الارتباط والتفسير..... 343

- جدول 55: معاملات الانحدار والخطأ المعياري لها ..... 344
- جدول 56: معاملات الانحدار والخطأ المعياري لها للنموذج النهائي ..... 348
- جدول 57: نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى المتعلقة بالفرضية الرئيسية الثالثة ..... 351
- جدول 58: نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية المتعلقة بالفرضية الرئيسية الثالثة ..... 352
- جدول 59: نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة المتعلقة بالفرضية الرئيسية الثالثة ..... 354
- جدول 60: نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة ..... 356
- جدول 61: إختبار "T" حسب متغير الجنس ..... 357
- جدول 62: تحليل التباين الأحادي حسب العمر ..... 358
- جدول 63: تحليل التباين الأحادي حسب الرتبة العلمية ..... 359
- جدول 64: إختبار "T" حسب متغير الوظيفة ..... 360
- جدول 65: تحليل التباين الأحادي حسب مدة العمل بالجامعة ..... 361
- جدول 66: تحليل التباين الأحادي حسب نوعية المقاييس المدرسة ..... 362

# قائمة الأشكال

- الشكل رقم 1: نموذج ackof التسلسل الهرمي للمعرفة ..... 10
- الشكل رقم 2: الارتباط والارتقاء بالبيانات والمعلومات إلى المعرفة والحكمة. .... 12
- الشكل رقم 3: المعرفة الظاهرة والضمنية ..... 24
- الشكل رقم 4: مكونات إدارة المعرفة ..... 50
- الشكل رقم 5: مداخل إدارة المعرفة ..... 65
- الشكل رقم 6: حلزونية Nonaka & Takeuchi ..... 87
- الشكل رقم 7: نموذج إدارة المعرفة لـ Wiig ..... 94
- الشكل رقم 8: نموذج 1997 Dimaraset لعمليات إدارة المعرفة ..... 95
- الشكل رقم 9: نموذج Nonaka, Baunard لعمليات إدارة المعرفة ..... 96
- الشكل رقم 10: نموذج إدارة المعرفة لـ Marquart ..... 97
- الشكل رقم 11: نموذج Duffy لإدارة المعرفة ..... 99
- الشكل رقم 12: نموذج Lindssey لإدارة المعرفة ..... 100
- الشكل رقم 13: نموذج إدارة المعرفة وفقاً لـ Kamp et al , ..... 102
- الشكل رقم 14: نموذج دعائم إدارة المعرفة ..... 103
- الشكل رقم 15: نموذج إدارة المعرفة لـ King ..... 104
- الشكل رقم 16: نظرية التصرف العقلاني والتشارك في المعرفة ..... 113
- الشكل رقم 17: نموذج نظرية السلوك المخطط TPB ..... 114
- الشكل رقم 18: نموذج تبني التكنولوجيا (TAM) ..... 118
- الشكل رقم 19: نموذج سيد إحصان ورولاندي ..... 125
- الشكل رقم 20: نموذج super للتشارك المعرفي ..... 126
- الشكل رقم 21: نموذج اسماعيل للتشارك المعرفي ..... 128
- الشكل رقم 22: نموذج B.HOFF وآخرون للتشارك المعرفي ..... 130
- الشكل رقم 23: نموذج Lin للتشارك ..... 131
- الشكل رقم 24: محددات الثقافة التنظيمية ..... 182
- الشكل رقم 25: مستويات الثقافة عند Shein ..... 189
- الشكل رقم 26: نموذج Hatch للثقافة التنظيمية ..... 192
- الشكل رقم 27: مستويات الثقافة التنظيمية عند هوفستد وزملائه ..... 195



- الشكل رقم 28: مستويات ثقافة المنظمة حسب harmen .....196
- الشكل رقم 29: نموذج Cameron للثقافة التنظيمية .....201
- الشكل رقم 30: نموذج Homburg and Pflesser للثقافة التنظيمية .....203
- الشكل رقم 31: نموذج Gupta and Govindarajan للثقافة التنظيمية .....204
- الشكل رقم 32: خصائص الثقافة التنظيمية .....220
- الشكل رقم 33: كيفية تشكيل الثقافة التنظيمية .....240
- الشكل رقم 34: نموذج لوين لتغيير الثقافة التنظيمية .....248
- الشكل رقم 35: الهيكل التنظيمي والتشارك المعرفي .....265
- الشكل رقم 36: النموذج العملي التوكيدي لمحور أنماط الثقافة التنظيمية .....293
- الشكل رقم 37: نموذج العملي التوكيدي لمحور دعائم الثقافة التنظيمية .....297
- الشكل رقم 38: النموذج العملي التوكيدي لمحور التشارك المعرفي .....301
- الشكل رقم 39: اختبار نموذج الفرضية الفرعية الأولى المتعلقة بالفرضية الرئيسية الثالثة .....350
- الشكل رقم 40: اختبار نموذج الفرضية الفرعية الثانية المتعلقة بالفرضية الرئيسية الثالثة .....352
- الشكل رقم 41: اختبار نموذج الفرضية الفرعية الثالثة المتعلقة بالفرضية الرئيسية الثالثة .....354
- الشكل رقم 42: اختبار نموذج الفرضية الرئيسية الثالثة .....355

# مقدمة

تعد المعرفة المورد الاستراتيجي لمنظمات القرن الحالي التي تكافح من أجل استمرارية نموها وتطورها في ظل التحديات التي تواجهها، ولمقابلة متطلبات الاقتصاد المعرفي المهيمن على العالم اليوم والذي يفرض عليها الاهتمام بإدارة المعرفة ومواردها وعملياتها خاصة اكتساب وتشارك معرفي يزيد من فرص توليدها لمعارف وابتكارات جديدة تحسن من إنتاجيتها، وتحقق ميزتها التنافسية، وهي أحد الأدوات الفعالة التي تتمكن أي منظمة من تحقيق التقدم إذا أدارتها بشكل متميز خاصة أن العالم اليوم يشهد تزايداً مضطرباً في الاهتمام بالبعد الفكري والمعرفي وتقدمت فيه المعرفة على الموارد الأخرى، الأمر الذي جعل المنظمات تعتمد على الحصول على القيمة المضافة التي تحقق لها التميز في مجتمع يقوم على التنافسية، وترتب على ذلك اهتمام المنظمات بإدارة وتنظيم ما لديها من خبرات ومهارات ومعارف للاستفادة القصوى منها في تحقيق أهدافها، فهي تعد الثروة الحقيقية للمنظمات بصفة عامة والجامعات بصفة خاصة، ولكي تواجه الجامعات متطلبات تغيرات العصر الحالية والضغوط الاقتصادية والاجتماعية والمعرفية المختلفة، تحتم على الجامعات أن تطور استراتيجيات تمكنها من الاستجابة السريعة للتغيرات والمطالبات المتزايدة بالتغيير من خلال اعتبار إدارة المعرفة قاعدة ارتكاز الرقي بالجامعات ورفع جودة العملية التعليمية (اليحيوي، 2011، صفحة 80)، والتي تمكنها من اداء مهامها وأنشطتها لتحقيق أهدافها المختلفة، فالجامعة تمثل الموارد المعرفية والمصدر الحيوي لتفعيل اقتصاد المعرفة، لتركيزه على بناء رأس المال البشري، واهتمامه بالبحث العلمي، وتوظيفه لتكنولوجيا المعلومات، لذا فإن أي محاولة جادة لتطوير الأداء الأكاديمي بالجامعات عامة و الجامعات الجزائرية خاصة يجب أن تأخذ بالاعتبار تضمين برامجها ولاسيما برامج الدراسات العليا وأنشطتها عناصر ومكونات امتلاك مهارة إدارة المعرفة وممارستها لكل منسوبيها من أعضاء هيئة التدريس والطلبة والموظفين؛ لتكوين مجتمعات المعرفة، ودعم الاقتصاد القائم على المعرفة، لذا ينظر للجامعات على أنها أعمال معرفة، حيث إن لها تاريخ طويل من الأنشطة ذات الصلة بالمعرفة وتتضمن أنواعا مختلفة من الإدارة للتعامل مع إنتاج المعرفة

وتخزينها وتطبيقها ومشاركتها، لذا فإن رأس مال الجامعات يكمن فيما يتوافر لديها من معرفة لدى أعضائها وتتحدد جودة الجامعات على قدرتها على إنتاج المعرفة واستخدامها ومشاركتها وهذا هو المبرر الأساسي لوجود الجامعة من خلال عضو هيئة التدريس كباحث يطور المعرفة ويسعى لنقل معارفه من خلال طرق سواء كانت تقليدية أو مستحدثة، ويعمل على تشارك معارفه سواء بجامعته أو بالجامعات الأخرى، ففوة الجامعة لا تكمن في امتلاك المعرفة فقط، بل في قوتها في تشارك وتقاسم هاته المعرفة، وإذا كانت عملية التشارك المعرفي تعتبر أهم عملية في إدارة المعرفة فهي قلب إدارة المعرفة، وهو يعني وجود معرفة جديدة باستمرار ، و يؤدي دوراً حاسماً في تحديد نجاح مبادرات إدارة المعرفة، كما يمثل نشاطاً محورياً بين أعضاء هيئة التدريس و يعد من العوامل المؤثرة في الارتقاء بالقدرات البحثية للجامعات ومستويات الجودة للأنشطة التعليمية.

من هنا اكتسبت عملية التشارك المعرفي بالجامعات أهمية متزايدة حيث تسعى من خلالها تحقيق ما ترجو إليه فتشارك المعارف بين أعضائها يحميها من فقدانها، ويضمن لها الاستمرارية من خلال تطوير قدراتها التنافسية وتحسين كفاءتها، فضلاً عن تحفيزها لتقديم مزيد من الأفكار المبتكرة، الأمر الذي يمكن القول بأن التشارك المعرفي أصبح ممارسة ضرورية لتحقيق رسالة الجامعة وأهدافها.

ومن ثم فإن الجامعات يفترض فيها أن تطور وتتشارك المعارف والخبرات بين أعضاء هيئة التدريس أنفسهم، خاصة وأنها أصبحت تواجه اليوم بمطالب عديدة لتحقيق جودة التشارك في الموارد والخبرات، فأعضاء هيئة التدريس بوصفهم عمالاً للمعرفة (Knowledge Workers) يعتبرون العنصر الرئيس في التأثير على التغيير في مجتمع المعرفة في العصر الحالي، فقد أصبحت الجامعة مطالبة بنشر ثقافة التشارك المعرفي بين أعضائها وهذا ما أكدته دراسة (Tingting, 2017, p. 54) من أن المنظمات المبدعة هي التي تدعم عملية التشارك المعرفي بين أعضائها وتشجعهم على تبادل الأفكار والخبرات، والتي تزودهم بالمهارات اللازمة لمواكبة البناء الجديد للمعرفة، ومواكبة فروع العلم الحديثة،

والإعداد المهني والثقافي، ومن ثم تشكل عملية تشارك المعرفة بين أعضاء هيئة التدريس بالمؤسسات الجامعية أحد أبرز الركائز التي تبنى عليها أي عملية تحول أو تطور، وأي توجه نحو الجودة والتميز، فقد أكدت الكثير من الدراسات، على أهمية التشارك المعرفي ودوره في تحقيق تشارك الأفكار والخبرات والرؤى المختلفة بين أعضاء هيئة التدريس، وتوليد أفكار إبداعية جديدة تعمل على تطوير الجامعة، وفي المقابل يمكن القول أن التشارك المعرفي في الجامعات يتأثر بمجموعة من العوامل من بينها: الثقافة التنظيمية، حيث أن الجامعات تواجه العديد من التحديات التي جاءت بها تداعيات الثورة الرقمية، ولكي تحقق الجامعات نجاحها فهي بحاجة إلى ثقافة تنظيمية تساعدها في تحقيق الأهداف الرئيسية لها كونها تؤدي دورا مهما في صياغة استراتيجيات المنظمات بأشكالها.

وقد حظي مفهوم الثقافة التنظيمية بشكل عام باهتمام الكثيرين من الفلاسفة والعلماء أمثال سقراط وأرسطو إلا أن الثقافة التنظيمية أو ما يعرف بقيم وشخصية المنظمة لم تحظ بالاهتمام إلا بعد النصف الثاني من القرن العشرين إذ بلغت ذروة الاهتمام بالثقافة التنظيمية من قبل الكتاب والباحثين وتناولوها من عدة جوانب، وأبعاد باعتبارها أحد العناصر المهمة لنجاح المنظمات المعاصرة وحيث أنها تعد عنصرا أساسيا في النظام العام للمنظمات، فهي عنصر موجود جنبا إلى جنب مع المكونات الأخرى للتنظيم الإداري من: الأفراد والهيكل التنظيمية والتكنولوجيا والأهداف، ووفقا لهذه النظرة فمن اللازم إدارة الثقافة التنظيمية بشكل يحقق الأهداف التي تسعى إليها الجامعات، حيث يرى كثير من الباحثين ضرورة وجود ثقافة تنظيمية داعمة ومساندة لنجاح ممارسات التشارك المعرفي وتوفير الظروف التي تساعد في إيجاد وتخزين تبادل وتطبيق البيانات والمعلومات بصورة تكفل الوصول إلى الأهداف المرسومة بكل كفاءة وفاعلية، فنتيجة لما عانته العديد من الجامعات من مشكلات ومعوقات في تطبيق متطلبات التشارك المعرفي والتي يمكن تقاديتها بالتركيز على ثقافة تنظيمية تدعمه وتشجعه فثقافة الجامعة التي تشجع على التشارك المعرفي مازالت محدودة في جامعاتنا الجزائرية فعلى الرغم من أهميته في الجامعات والمعاهد

العليا ومراكز البحوث، تواجه سائر جامعاتنا الجزائرية مشكلة كبرى تتجسد في عزوف الكثير من اعضاء هيئة التدريس عن التشارك المعرفي، ويكاد هذا الموقف يمثل اتجاهاً شائعاً حيث يسعون باستمرار إلى الاستقلال عن الآخرين والعمل بشكل فردي، وتتزايد الرغبة في الحد من التشارك المعرفي لديهم بصفة خاصة عندما يمتلكون معارف متخصصة، وفريدة، ونادرة لا يمتلكها زملائهم (محمد، 2016، صفحة 160)، وبهذا فإن التحدي الذي يجب مواجهته اليوم في الجامعات الجزائرية هو كيفية توجيه ثقافتها التنظيمية إلى ثقافة مبنية على استراتيجيات ومتطلبات لتحقيق مستويات أداء تتصف بالتميز والعمل على استمرارية واستدامة التشارك المعرفي على المدى الطويل، ونتيجة لذلك برزت فكرة الثقافة التنظيمية للجامعات مدخلا لتحقيق التشارك المعرفي.

## 1- اشكالية الدراسة

تواجه الجامعات مجموعة من التحديات والصعوبات في ظل ما تسعى إليه في الحصول على الاعتمادية والتي تتطلب الكثير من المعرفة في شتى المجالات، حيث أنها تتفاعل مع البيئة الثقافية والتي بدورها تؤثر على سلوك العاملين فيها لا سيما أعضاء الهيئة التدريسية منهم، فالخصائص الثقافية تلعب دورا مهما في تشكيل هذه السلوكيات، وخاصة أن الجامعة تضم العديد من أعضاء الهيئة التدريسية من مناطق مختلفة، والذي قد يكون له تداعيات مختلفة على الثقة والصراعات الفكرية ، واختلاف الثقافات وهذا ما يؤثر على التشارك المعرفي، هذا الأمر يشكل دافعا نحو القيام بهذه الدراسة، وعليه يمكن تحديد اشكالية الدراسة من خلال طرح التساؤل الرئيسي التالي:

ما هو الدور الذي تلعبه الثقافة التنظيمية بأنماطها ودعائمها في التشارك المعرفي بالجامعات

## الجزائرية محل الدراسة؟

وتندرج تحت الإشكالية الرئيسية مجموعة من التساؤلات الفرعية وهي:

- ما أنماط الثقافة التنظيمية السائدة بالجامعات الجزائرية محل الدراسة ؟

- ما مستوى الثقافة التنظيمية من خلال بعد الثقافة البيروقراطية في الجامعات الجزائرية محل الدراسة من وجهة نظر أفراد العينة ؟
- ما مستوى الثقافة التنظيمية من خلال بعد الثقافة الابداعية في الجامعات الجزائرية محل الدراسة من وجهة نظر أفراد العينة ؟
- ما مستوى الثقافة التنظيمية من خلال بعد الثقافة الداعمة في الجامعات الجزائرية محل الدراسة من وجهة نظر أفراد العينة ؟
- ما مستوى الثقافة التنظيمية من خلال دعم النظم الداخلية في الجامعات الجزائرية محل الدراسة من وجهة نظر أفراد العينة ؟
- ما مستوى الثقافة التنظيمية من خلال دعم الهيكل التنظيمي في الجامعات الجزائرية محل الدراسة من وجهة نظر أفراد العينة ؟
- ما مستوى الثقافة التنظيمية من خلال دعم القيادة في الجامعات الجزائرية محل الدراسة من وجهة نظر أفراد العينة ؟
- ما مستوى الثقافة التنظيمية من خلال دعم ظروف العمل في الجامعات الجزائرية محل الدراسة من وجهة نظر أفراد العينة؟
- هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين انماط الثقافة التنظيمية والتشارك المعرفي في الجامعات الجزائرية محل الدراسة من وجهة نظر أفراد العينة ؟
- هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين دعائم الثقافة التنظيمية والتشارك المعرفي في الجامعات الجزائرية محل الدراسة من وجهة نظر أفراد العينة ؟
- هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين انماط الثقافة التنظيمية بالارتكاز على دعائم الثقافة التنظيمية والتشارك المعرفي في الجامعات الجزائرية محل الدراسة من وجهة نظر أفراد العينة ؟

- هل توجد فروق عند مستوى دلالة 0.05 في إجابات أفراد العينة حول التشارك المعرفي تعزى إلى المتغيرات الديموغرافية (العمر، الجنس، الرتبة العلمية، الوظيفة، مدة العمل بالجامعة، نوعية المقاييس المدرسة)؟

## 2- فرضيات الدراسة

للإجابة على إشكالية الدراسة والتساؤلات الفرعية قمنا بصياغة الفرضيات التالية:

### ➤ الفرضية الرئيسية الأولى

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $\alpha \leq 0.05$  لأنماط الثقافة التنظيمية في التشارك المعرفي بالجامعات الجزائرية محل الدراسة.

### الفرضيات الفرعية للفرضية الرئيسية الأولى

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $\alpha \leq 0.05$  للثقافة البيروقراطية في التشارك المعرفي بالجامعات الجزائرية محل الدراسة.

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $\alpha \leq 0.05$  للثقافة الإبداعية في التشارك المعرفي بالجامعات الجزائرية محل الدراسة.

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $\alpha \leq 0.05$  للثقافة الداعمة في التشارك المعرفي بالجامعات الجزائرية محل الدراسة.

### ➤ الفرضية الرئيسية الثانية

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $\alpha \leq 0.05$  لدعائم الثقافة التنظيمية في التشارك المعرفي بالجامعات الجزائرية محل الدراسة.

### الفرضيات الفرعية للفرضية الرئيسية الثانية



- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $\alpha \leq 0.05$  للهيكل التنظيمي في التشارك المعرفي بالجامعات الجزائرية محل الدراسة.

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $\alpha \leq 0.05$  للنظم الداخلية في التشارك المعرفي بالجامعات الجزائرية محل الدراسة.

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $\alpha \leq 0.05$  للقيادة في التشارك المعرفي بالجامعات الجزائرية محل الدراسة.

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $\alpha \leq 0.05$  لظروف العمل في التشارك المعرفي بالجامعات الجزائرية محل الدراسة.

#### ➤ الفرضية الرئيسية الثالثة

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $\alpha \leq 0.05$  لأنماط الثقافة التنظيمية بالارتكاز على دعائم الثقافة التنظيمية في التشارك المعرفي بالجامعة الجزائرية محل الدراسة.

#### الفرضيات الفرعية للفرضية الرئيسية الثالثة

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $\alpha \leq 0.05$  للثقافة البيروقراطية بالارتكاز على دعائم الثقافة التنظيمية في التشارك المعرفي بالجامعة الجزائرية محل الدراسة.

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $\alpha \leq 0.05$  للثقافة الابداعية بالارتكاز على دعائم الثقافة التنظيمية في التشارك المعرفي بالجامعة الجزائرية محل الدراسة.

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $\alpha \leq 0.05$  للثقافة الداعمة بالارتكاز على دعائم الثقافة التنظيمية في التشارك المعرفي بالجامعة الجزائرية محل الدراسة.

#### ➤ الفرضية الرئيسية الرابعة

- توجد فروق عند مستوى  $0.05 \leq \alpha$  في إجابات أفراد العينة حول التشارك المعرفي تعزى إلى المتغيرات الديموغرافية (العمر، الجنس، الرتبة العلمية، الوظيفة، مدة العمل بالجامعة، نوعية المقاييس المدرسة )

#### الفرضيات الفرعية للفرضية الرئيسية الرابعة

- توجد فروق عند مستوى  $0.05 \leq \alpha$  في اجابات أفراد العينة حول التشارك المعرفي تعزى إلى متغير الجنس.

- توجد فروق عند مستوى  $0.05 \leq \alpha$  في اجابات أفراد العينة حول التشارك المعرفي تعزى إلى متغير العمر.

- توجد فروق عند مستوى  $0.05 \leq \alpha$  في اجابات أفراد العينة حول التشارك المعرفي تعزى إلى متغير الرتبة العلمية.

- توجد فروق عند مستوى  $0.05 \leq \alpha$  في اجابات أفراد العينة حول التشارك المعرفي تعزى إلى متغير الوظيفة.

- توجد فروق عند مستوى  $0.05 \leq \alpha$  في اجابات أفراد العينة حول التشارك المعرفي تعزى إلى متغير مدة العمل بالجامعة.

- توجد فروق عند مستوى  $0.05 \leq \alpha$  في إجابات أفراد العينة حول التشارك المعرفي تعزى إلى متغير نوعية المقاييس المدرسة

#### 3-أهداف الدراسة

تهدف الدراسة الحالية إلى التعرف على دور الثقافة التنظيمية في التشارك المعرفي من خلال:

- التعرف على الأسس النظرية للتشارك المعرفي والثقافة التنظيمية في الأدبيات المعاصرة؛

- التعرف على أنماط الثقافة التنظيمية السائدة في الجامعات الجزائرية محل الدراسة؛

- التعرف على العلاقة بين أنماط الثقافة التنظيمية ودعائها في التشارك المعرفي في الجامعات الجزائرية محل الدراسة؛
- التعرف على مستوى التشارك المعرفي بالجامعات الجزائرية محل الدراسة؛
- الكشف عن دور الثقافة التنظيمية في التشارك المعرفي في الجامعات الجزائرية محل الدراسة والوقوف على المعوقات التي تحول دون تطبيق ثقافة تنظيمية مشجعة على التشارك المعرفي؛
- تقديم الإرشادات والمقترحات المناسبة في ضوء النتائج لمتخذي القرار في الجامعات الجزائرية التي من المتوقع بانها ستسهم في تفريد وتصحيح النظرة نحو الثقافة التنظيمية وتعزيزها أو تطويرها.

#### 4- أهمية الدراسة

- تستمد هذه الدراسة أهميتها من خلال متغيراتها المبحوثة (الثقافة التنظيمية، التشارك المعرفي) والتي تلعب دوراً يكون أساسياً في ضمان نجاح الجامعات، هذا من جانب، ومن جانب آخر كونها تركز على المعرفة والاستثمار فيها والتي أخذت تحتل أهمية كبيرة بوصفها موجوداً جوهرياً غير ملموس يختلف عن موجودات المنظمة الملموسة الأخرى.
- وتتمثل أهمية الدراسة على المستوى النظري في إثراء الأدبيات في مجال التشارك المعرفي والثقافة التنظيمية بأنماطها ودعائها بالجامعات، أما على المستوى التطبيقي فمن المأمول أن تسهم هذه الدراسة في مساعدة المسؤولين والقيادات الأكاديمية عن اتخاذ القرارات بالجامعات الجزائرية محل الدراسة في إدارتهم لمؤسساتهم لتفعيل عملية التشارك المعرفي وإيجاد ثقافة تنظيمية فعالة وتعزيزها وتدعيمها، لانتقال المعرفة وتشاركتها بين جميع أعضاء هيئة التدريس وضمان بقاء المعرفة واستمراريتها داخل الجامعة مما سيسهم في إيجاد القيمة المضافة على مستوى الأنشطة التنظيمية وتؤدي كذلك إلى توسيع المجال المعرفي عن طريق إتاحة الفرصة للأساتذة لمناقشة المعارف النظرية وتقاسم المهارات والممارسات والخبرات فيما بينهم، بالإضافة إلى مساعدة أعضاء هيئة التدريس أنفسهم في التعرف على التحديات التي

تواجه التشارك المعرفي ومدى إمكانية التغلب عليها وسبل التغلب عليها لما لذلك من فوائد على المستويين الفردي والتنظيمي، كذلك الاستفادة من المؤشرات التطبيقية في توجيه سلسلة القيمة للجامعات المعنية بالدراسة بشكلٍ علمي سليم بعيد عن العشوائية.

-كذلك يعتبر قياس الثقافة التنظيمية امر في غاية الصعوبة والحساسية ويحتاج الى الدقة، لذلك فان هذه الدراسة قامت بقياس الثقافة التنظيمية من خلال أبعاد شاملة تشكل فلسفة الجامعة اللازمة من وجهة نظر الباحثة وتمثلت في جمع كل من انماط (الثقافة البيروقراطية، الثقافة الداعمة، الثقافة الابداعية) ودعائم الثقافة التنظيمية التي تتمثل في (الهيكل التنظيمي، النظم الداخلية، القيادة، ظروف العمل).

-كذلك أهمية المجال الذي طبقت فيه الدراسة وهو الجامعات التي تنتمي إلى مؤسسات التعليم العالي من حيث كونه قطاع يتسم بريادة المجتمع وتناط بها مسؤولية تطوير مجتمعها وخدمته من أجل تحسين أدواره في التنمية.

-كما ستمهد هذه الدراسة الطريق أمام عدد من الباحثين لإجراء دراسات أخرى في مجال الدراسة بحدود و ابعاد مختلفة.

## 5-منهج الدراسة

تعتمد الدراسة الحالية على المنهج الاستقرائي الذي يعتمد على أسلوب الوصف والتحليل لملائمته لطبيعة الموضوع، حيث أن هذا المنهج لا يتوقف عند وصف الظاهرة أو المشكلة والعوامل المؤثرة فيها، ولكن يتجاوز ذلك إلى تفسير الظاهرة وتحليلها وتطويرها وذلك بجمع الأدلة الكافية التي تساعد على إصدار التعميمات، وتبدأ هذه العملية بملاحظة الجزئيات من بعض الجامعات الجزائرية، ثم سيتم تعميم النتائج التي سيتم التوصل إليها على مستوى جميع الجامعات الجزائرية، مستعينين في ذلك باستبيان، وزع على عينة الدراسة، ثم أدخلت بياناته وحللت بالاعتماد على برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS وبرنامج AMOS .23.

## 6- حدود الدراسة

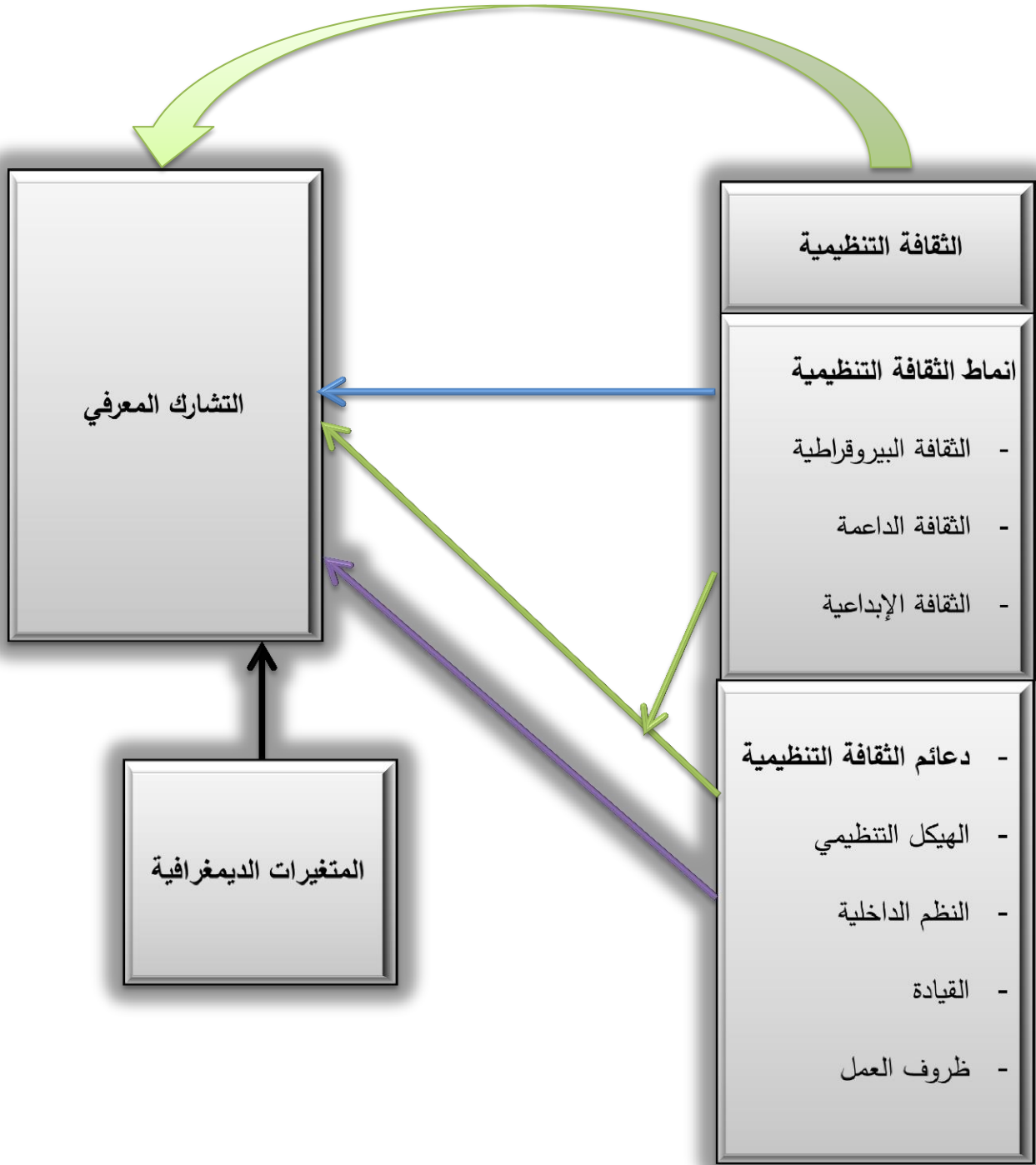
تتمثل حدود الدراسة بما يأتي:

- الحدود المكانية: تمثلت في الجامعات الجزائرية محل الدراسة (بسكرة، أم البواقي، باتنة، سكيكدة، الجزائر، خميس مليانة، ميله، واد سوف، قالمة، ورقلة، مغنية، أدرار، خنشلة، سطيف، جيجل، قسنطينة، عنابة)
- الحدود البشرية: تضمنت الاساتذة والاساتذة الإداريين.
- الحدود الزمانية: 2018- 2022 تتمثل بمدة إعداد الدراسة.

## 7- نموذج الدراسة

يوضح نموذج الدراسة مجموعة العلاقات المنطقية التي قد تكون في صورة كمية أو كيفية وتجمع معاً الملامح الرئيسية للواقع الذي تهتم به وعلى هذا الأساس فإن الدراسة تهدف من خلال تقديم هذا النموذج أن يكون شاملاً لجميع متغيرات الدراسة الرئيسية والفرعية في صورته الإجمالية، ومن ثم إمكانية قياسه لعلاقات الارتباط والتأثير فيما بينها وبشكل منفرد أو بصورة إجمالية، ولكي يكون مجسداً لمشكلة الدراسة والأهداف المتوقع تحقيقها.

وامتداداً لما سبق، فقد اعتمدت هذه الدراسة على محاولة معرفة العلاقة بين أنماط الثقافة التنظيمية وفق مقياس (Wallash Ellen, 1983) والتشارك المعرفي كمتغير تابع وفق نظرية السلوك الرقابي المخطط وذلك باستعمال متغير تفاعلي أو معدل (دعائم الثقافة التنظيمية)، التي جاء بها الجابري، والمخطط التالي يوضح ذلك.



## 8- مصطلحات الدراسة

استخدمت الباحثة المصطلحات التالية:

- **الثقافة التنظيمية:** هي مجموعة القيم والمعتقدات، والأحاسيس الموجودة داخل المنظمة، ويتطلب تطبيق إدارة المعرفة في أية منظمة أن تكون القيم الثقافية السائدة ملائمة ومتوافقة مع مبدأ التعلم وإدارة المعرفة وأن تكون الثقافة التنظيمية مشجعة لروح الفريق في العمل.

- **التعريف الإجرائي:** تعرف الباحثة الثقافة التنظيمية أنها أحد مكونات التنظيم الإداري وهي ذلك الإطار الذي يحكم ويفسر السلوك من خلال القيم والمعتقدات والمبادئ والاتجاهات، التي تربط أعضاء هيئة التدريس بالجامعات الجزائرية والسائدة في بيئة عملهم والتي تؤثر في التشارك المعرفي لديهم وهي تنشأ متأثرة من القيم والمعتقدات التي يتبناها القادة والمسؤولون في الجامعة، والتي يمكن قياسها من خلال أداة الدراسة (الاستبانة).

- **التشارك المعرفي:** العملية التي من خلالها يتبادل الأفراد المعرفة الضمنية والصريحة وينشئون مع بعضهم البعض معرفة جديدة (Ismail & Zawiyah , 2009, p. 38).

- **التعريف الاجرائي:** هو الجهود المخططة والمستمرة التي تبذلها القيادات والإدارة العليا بالجامعات الجزائرية لتطوير وتحسين مستوى القدرات والممارسات المتعلقة بعملية نقل ونشر المعرفة من شخص إلى آخر أو إلى مجموعة أو بين المجموعات داخل الجامعة، وهي تمثل عملية تعلم مستمر تتيح للجميع التعرف على آفاق وسياقات جديدة ورؤى جديدة المعالم ويتم من خلالها تبادل المعرفة بمختلف أنواعها الضمنية والصريحة وتبادل المنفعة في المعارف، المهارات، الخبرات، والقيم بين أعضاء هيئة التدريس بالجامعات الجزائرية.

وتقصد الدراسة الحالية بالقيادات والإدارة العليا أنها: "مجموعة أعضاء هيئة التدريس المنوطة لهم قيادة الأعمال الإدارية بالجامعة المتمثلة في: عمداء الكليات، ورؤساء الأقسام.

- **الجامعة:** وردت عدة تعاريف نذكر منها تعريف اليونسكو بأنها "مؤسسة تعليمية تابعة للتعليم العالي، وترتبط بها مراكز بحثية وثقافية عامة أو خاصة، ومُعترف بها سواء بأنظمة التصديق أو من قبل السلطات المختصة في الدولة." (منظمة اليونسكو، 1997، صفحة 78)

- **عضو هيئة التدريس:** هو أحد أعضاء هيئة التدريس القائمين بشؤون التدريس والإشراف على التعليم العالي، والذي استجاب لأداة الدراسة التي أعدت لتحقيق أهدافها في الجامعات الجزائرية محل الدراسة.

### 9- الدراسات السابقة

يعتبر استطلاع الأبحاث والدراسات السابقة مرحلة مهمة يحقق من خلالها الباحث فوائد عديدة منها التعرف على المساهمات السابقة فيما يتعلق بموضوع بحثه والتعرف على المناهج المستخدمة وأدوات جمع البيانات وأساليب التحليل الإحصائي وأهم النتائج التي توصلت إليها تلك الدراسات، ومن أهمها نذكر:

### الدراسات الأجنبية

- دراسة (Holowetzki) 2002

**"The Relationship Between Knowledge Management and Organizational Culture: An Examination of Cultural Factors that Support the Flow and Management of Knowledge Within Organization"**

هدفت الدراسة إلى تقديم النتائج من الأدبيات عن العلاقة بين ثقافة المنظمة وإدارة المعرفة والتي تؤدي إلى العمل، ومن ثم فحص العوامل الثقافية الستة التي تؤثر في مبادرات إدارة المعرفة وهي أنظمة المعلومات، والهيكل التنظيمي، وأنظمة المكافآت، والعمليات، والأفراد، والقيادة.

حددت منهجية الدراسة من خلال مراجعة ما ورد في الأدبيات، فهي دراسة نظرية عن مراجعة الدراسات السابقة، إذ تم تقسيم التحليلات إلى قسمين: قدم مستوى التحليل الأول النتائج الثانوية من الأدبيات التي تناولت إدارة المعرفة ضمن سياق ثقافة المنظمة، أما المستوى الثاني من التحليل فقد طبق



النتائج الثانوية للأدبيات باستخدام استراتيجية التحليلات، وكان من أهم الاستنتاجات التي توصلت إليها الدراسة أن التقنيات الغالية الثمن ليست الحل لإدارة المعرفة، لكن التركيز على ثقافة المنظمة وقابليتها على البناء والتحمل في بيئة المشاركة المعرفية هي المفتاح لإدارة معرفة فاعلة، لذا فعلى المديرين التنفيذيين في الإدارة العليا أن يقتربوا من إدارة المعرفة من منظور ثقافي.

– دراسة (Gray & Densten) 2006

**"Towards An Integrative Model of Organizational Culture and Knowledge Management"**

هدفت الدراسة إلى دمج نموذج إطار قيم التنافس لـ (Quinn, 1988) الذي طُوّر لتوضيح الطبيعة المعقدة والمتناقضة للفاعلية التنظيمية، مع نموذج (Nonaka & Takeuchi, 1995) الذي يحاول تفسير خلق وتحويل المعرفة في المنظمات وبالتكامل بينهما أوجد الباحثان نموذج إدارة المعرفة التنظيمية الذي يوفر الوسائل لفهم كيف تقود ثقافة المنظمة إلى تطوير المعرفة التنظيمية أو تحسينها، كما يوضح العمليات التي فيها تصبح المعرفة الضمنية معرفة ظاهرة، فضلاً عن أن مثل هذه التطورات يمكن أن تعمل على تعريف المهارات الفنية والشخصية والتصورية للمديرين والقادة والمطلوبة لتسهيل أداة المعرفة.

– دراسة (Alawi-Al Ismail Adel وآخرون) 2007

**"knowledge sharing and Organizational culture: critical success factors"**

هدفت الدراسة إلى بيان دور بعض عوامل ثقافة المنظمة مثل الثقة، والاتصال بين العاملين، ونظم المعلومات، والمكافآت، وهيكل المنظمة في نجاح المشاركة بالمعرفة ودورها المهم في تحديد العلاقات بين العاملين.

وهي دراسة تطبيقية أجريت في دولة البحرين على منظمات في كلٍ من القطاعات العامة والخاصة، اعتمدت الدراسة طريقتين لجمع البيانات والمعلومات هما المسح الكمي الذي استخدم لجمع البيانات

الأساسية، والمسح النوعي الذي اعتمد على المقابلات شبه المنظمة والمقابلات المنظمة وعلى الاستبانة لجمع المعلومات.

ومن أهم ما توصلت إليه الدراسة أن الثقة، والاتصالات، وأنظمة المعلومات، والمكافآت، وهيكل المنظمة جميعها عوامل تدعم المشاركة بالمعرفة في المنظمات.

– دراسة (Cheng et al) 2009

**"Knowledge Sharing in Academic Institutions: a Study of: Multimedia University Malaysia"**

هدفت إلى الكشف عن سلوك مشاركة المعرفة بين الأكاديميين في الجامعات الخاصة في ماليزيا، والعوامل التي تؤثر في مشاركة المعرفة، مع محاولة فحص العوامل الفردية والتكنولوجية التي تؤثر على تشارك المعرفة. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وكان من نتائج الدراسة: أن نظام الحوافز والتوقعات الشخصية هما العاملان المرتبطان بالعاطفة في مشاركة المعرفة، مع وجود دور للعوامل الخارجية والداخلية في تعزيز المشاركة في أنشطة المعرفة بين الأكاديميين.

– دراسة (Buckley & Giannakopoulos) 2009

**"Challenges in knowledge sharing in higher education"**

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد درجة التشارك المعرفي في كلية الإدارة بجامعة جوهانسبرج في جنوب أفريقيا، وكذلك تحديد العوامل المؤثرة في التشارك المعرفي بين الأكاديميين، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، واعتمدت الاستبانة كأداة لجمع المعلومات، وتكونت عينة الدراسة من 54 عضو من أعضاء هيئة التدريس في الكلية، وكشفت نتائج الدراسة عن رغبة أعضاء هيئة التدريس لتشارك المعرفة مع زملائهم، وأن شخصية الزملاء تؤدي دورا في هذه الممارسة، كما أظهرت نتائج الدراسة أهمية التشارك المعرفي فهي تساعد على بناء الثقة بين أعضاء هيئة التدريس تسهم في زيادة القاعدة المعرفية لهم، وتعمل على نقل وابتكار وإيجاد المعرفة في الجامعات.

- دراسة ( Wang Haiyan & Li Zhihon ) 2010

**"The influencing factors of the intention to share tacit knowledge in the university"**

تضمنت الدراسة 202 باحثاً ممن ينتمون إلى فرق البحث الجامعية في الصين، وتوصلت الدراسة إلى أن النية على مشاركة المعرفة الضمنية ( Tacit Knowledge ) بين أعضاء الفرق البحثية الجامعية يتأثر بعدة عوامل على رأسها: الرؤى الشخصية وتشمل: (الاحتياج إلى الرضا، والشعور بالتكريم، والإيثار)، والآليات الداخلية وتشمل: (الثقة بالآخرين، وترابط الفريق، والقيادة المقنعة)، ومناخ العمل الداعم ويشمل: (العدالة في توزيع الموارد، والكفاءة الشخصية)، وتقدم الدراسة لرؤساء الجامعات وقادة الفرق البحثية استراتيجيات ومقترحات تدعم النوايا تجاه مشاركة المعرفة الضمنية بين أعضاء الفرق البحثية الجامعية.

- دراسة ( Moradi & others ) 2012

**" The Relationship between Organizational Culture and Knowledge Management "**

هدفت الدراسة إلى الحصول على فهم للعلاقة بين الثقافة التنظيمية وإدارة المعرفة لدى العاملين في البيئة الأكاديمية.

واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي في الدراسة، حيث قام العاملون في جامعة الوسائط المتعددة في ماليزيا (MMU) بتعبئة الاستبيان الخاص بالدراسة بجموع 322 استبياناً، ويتكون من 28 فقرة ذات صلة بمتغيرات الدراسة، ومن أهم النتائج المتوصل إليها:

- وجود ارتباط سلبي بين الثقافة التنظيمية وإدارة المعرفة عند مستوى دلالة 0.01.

- وجود فروق إحصائية حول الثقافة التنظيمية والثقافة التنظيمية المفضلة وبين إدارة المعرفة في جامعة الوسائط المتعددة تعزى إلى متغير العمر.

- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية حول الثقافة التنظيمية، القائمة والثقافة التنظيمية المفضلة، تعزى إلى متغير سنوات العمل في الجامعة، وإلى متغير المؤهل العلمي.

– دراسة (Skail &Othman) 2014

**"Determinants of Knowledge Sharing Behaviour",among Academics in United Arab Emirate"**

هدفت إلى تحديد العوامل التي تؤثر على سلوك تشارك المعرفة بين الأكاديميين في جامعات الإمارات العربية المتحدة، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي وكان من أهم نتائجها أن التحكم والسيطرة ليس له تأثير على رغبة ونية الأكاديميين في تشارك المعرفة، وأن الاختلاف المحتمل بين نتائج الجامعات العامة والخاصة يرجع إلى اختلاف السياسات والقواعد الجامعية، كما أن للعوامل الفردية والتنظيمية والتكنولوجية تأثير على رغبة الأكاديميين في التشارك المعرفي.

– دراسة (Haque et al) 2015

**"Factors affecting knowledge sharing on "innovation in the higher education institutions (HEIS)"**

هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن العوامل التي تؤثر على التشارك المعرفي في مؤسسات التعليم العالي، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وكان من أهم النتائج المتوصل إليها قدرة رأس المال الاجتماعي على التأثير على الأشخاص في التشارك المعرفي في المجتمعات، بالإضافة إلى الأثر البالغ لعنصر الثقة بين الأعضاء على التشارك المعرفي، وأنه كلما زادت الرغبة نحو التشارك في المعرفة زادت قدرات الأفراد نحو الابتكار.

– دراسة (Poul et al) 2016

**"The impact of organizational culture on knowledge sharing "**

الغرض من هذه الدراسة هو دراسة العلاقة بين الثقافة التنظيمية والتشارك المعرفي، وفهم كيفية ارتباط أنواع الثقافة المختلفة بإدارة المعرفة المحددة، وتسليط الضوء على العلاقة بين الثقافة التنظيمية وإدارة المعرفة في المنظمات، تم استخدام استبيان لتحقيق أهداف الدراسة، حيث أشارت الدراسة إلى نجاح إدارة المعرفة يجب أن يتجاوز الجانب التشغيلي إلى الجوانب الاجتماعية والبشرية والتنظيمية، وأظهرت

الدراسة وجود علاقة ارتباطية بين الثقافة التنظيمية والتشارك المعرفي، كما ركزت الدراسة على أهمية المعرفة الجماعية على المستوى التنظيمي.

- دراسة ( Rowley & Fullwood ) 2017

"An investigation of factors affecting knowledge sharing amongst UK academics"

قامت بدراسة تأثير العوامل التنظيمية والفردية على التشارك بين الأكاديميين في الجامعات البريطانية، واستخدمت فيها المسح الوثائقي، والاستبيان على عينة بلغت 367 عضواً، وكان من نتائجها: وجود علاقة إيجابية بين القيادة والثقافة التنظيمية والتشارك المعرفي، كما أن البنية التحتية للتكنولوجيا، والمعايير الذاتية، والهياكل التنظيمية، والمعتقدات الشخصية؛ عوامل مؤثرة في التشارك المعرفي.

- دراسة (Joosung) 2018

"Effects Of Knowledge Sharing on Individuals in Higher Learning Institution In Korea"

هدفت إلى معرفة آثار تشارك المعرفة على الأفراد في مؤسسات التعليم العالي في كوريا، وكانت أول مادة بحثية حققت في العلاقة بين تشارك المعرفة والإبداع الفردي من الناحية النظرية، وقد تشكلت العينة من 204 طالب من المعهد الكوري للعلوم والتكنولوجيا المتقدمة (KAIST)، واستخدم الباحث استبانة متعددة العناصر لاكتشاف العوامل والأسباب الكامنة وراء عملية التشارك المعرفي، وكان من أهم النتائج أن بناء رأس المال الاجتماعي داخل المنظمة يساهم في الوصول إلى تشارك معرفي فعال، كما يؤدي إلى زيادة إبداعات الأفراد.

الدراسات العربية:

- دراسة (الكيلاني والنادي) 2009

"العوامل المكونة للثقافة المؤسسية الداعمة للتشارك المعرفي في الجامعات الأردنية الرسمية".

هدفت هذه الدراسة إلى بناء عوامل للثقافة المؤسسية الداعمة للتشارك المعرفي، و تكون مجتمع الدراسة من الجامعات الأردنية الرسمية، وشملت عينة الدراسة (593) عضو هيئة تدريس توزعوا على جميع الجامعات الأردنية الرسمية، وكانت نتيجة موافقة العينة على المكونات كمتوسط حسابي 4.36 وقيمة F لدلالة الفروق لمتغير الجامعة بمستوى دلالة 0.910 ولمتغير المسمى الوظيفي F 0.62 وبمستوى دلالة 0.604 أما متغير الخبرة فقد كانت قيمة F 9.91 وبمستوى الدلالة 0.000 كما تم إجراء التحليل العاملي لفقرات الأداة وبينت النتائج وجود صدق عاملي لكل الفقرات إذ أظهرت جميع العوامل تشبعا زاد عن 0.30.

#### - دراسة (أبو حشيش) 2009

"الثقافة التنظيمية وعلاقتها بإدارة المعرفة في جامعة الأقصى بغزة من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية"

هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن طبيعة الثقافة التنظيمية السائدة في جامعة الأقصى بغزة، وإبراز واقع إدارة المعرفة في الجامعة، وتحديد العلاقة بين طبيعة الثقافة التنظيمية السائدة وإدارة المعرفة، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي لتحقيق أهداف الدراسة واستعان بأداة الاستبيان لجمع المعلومات اللازمة من مجتمع الدراسة، وقد وزعها على عينة بلغت (98) عضواً من الهيئة التدريسية في الجامعة من أصل (306) عضو وقد توصلت الدراسة إلى النتائج الآتية:

الثقافة التنظيمية السائدة في جامعة الأقصى كما يراها أعضاء الهيئة التدريسية ضعيفة، وذلك بوزن نسبي قدره 76.57% ومستوى إدارة المعرفة في جامعة الأقصى كما يراها أعضاء الهيئة التدريسية ضعيف، وذلك بوزن نسبة قدره 10.59% وضعف مستوى إدارة المعرفة في جامعة الأقصى له علاقة بضعف الثقافة التنظيمية في الجامعة، وقد أوصى الباحث العديد من التوصيات، نوجزها في الآتي: ضرورة التركيز على تعزيز الثقافة التنظيمية المبدعة والديموقراطية والمحفزة للعاملين، وتعميم قيم وقصص

أخلاقية ومهنية واجتماعية بين العاملين لتعزيز الثقافة التنظيمية، وإيجاد فرص مهنية لرفع مستوى أعضاء الهيئة التدريسية مما يساهم في رفع مستوى وتقليل الضغوط الإدارية.

- دراسة (السردى) 2012

"دور الجامعات الأردنية الحكومية في بناء وتنمية مجتمع المعرفة"

والتي ركزت على إجابة التساؤل الرئيسي كيف تستطيع الجامعات الحكومية في الأردن بناء وتنمية مجتمع المعرفة؟ وما هو الدور الذي تمارسه الجامعات الحكومية لمؤسسات مسؤولة عن التعليم العالي في مجالات التنمية المعرفية لخلق وتعميم المعرفة من خلال وسائل الاتصال التكنولوجية الحديثة؟ وقد أشارت الدراسة بشكل واضح إلى أن الجامعات الحكومية الأردنية ما زالت تسير بدرجة بطيئة في مجال توظيف التكنولوجيا الحديثة في مجال تنمية المجتمع المحلي ثقافياً ومعرفياً، وأكدت الدراسة على ضرورة تغيير دور الجامعات الحكومية ليصبح الدور أكثر فعالية لمواجهة التحديات والمتغيرات المتسارعة في مجال إدارة المعرفة والتشارك المعرفي.

- دراسة (المالح، صالح) 2012

"دور الثقافة التنظيمية في دعم عمليات إدارة المعرفة دراسة استطلاعية لآراء عينة من المدرسين في جامعة الموصل"

هدفت الدراسة إلى معرفة طبيعة الدعم الذي تقدمه الثقافة التنظيمية لعمليات إدارة المعرفة في جامعة الموصل للارتقاء بمستوى أدائها تدريسياً، واستخدما المنهج الوصفي التحليلي، وكانت أداة البحث استبانة وزعت على عينة مكونة من 50 من أعضاء هيئة التدريس في جامعة الموصل وأظهرت النتائج:

- الثقافة التنظيمية أحد المجالات المعاصرة في دراسة أنشطة المنظمات.

- توفر الثقافة التنظيمية الاطار العام الذي يبين أسلوب العمل في المنظمة ويميزها.

- الثقافة السائدة في الجامعة هي الثقافة البيروقراطية.

- في الجامعة من عمليات إدارة المعرفة هي توليد المعرفة العملية الأكثر تواجدا.
- هناك علاقة ارتباطيه بين جميع أنواع الثقافة التنظيمية وعمليات إدارة المعرفة.

### - دراسة (العسكري) 2013

"دور الثقافة التنظيمية في تعزيز التشارك المعرفي لدى أعضاء الهيئة التدريسية دراسة تطبيقية في كلية الإدارة والاقتصاد"

هدفت الدراسة إلى بيان دور الثقافة التنظيمية في تعزيز التشارك المعرفي لدى أعضاء الهيئة التدريسية في كلية الإدارة والاقتصاد بجامعة القادسية بالعراق حيث أكدت وجود علاقة ارتباط بين أبعاد الثقافة التنظيمية والتشارك المعرفي ترجع إلى العمر واللقب العلمي أو مدة العمل بالجامعة والجنس. ركزت هذه الدراسة على متغيرين أساسيين وهما الثقافة التنظيمية بأبعادها الثلاثة الثقة، الصراع الفكري، الإبداع والميل نحو المخاطرة والتشارك المعرفي والأثر فيما بينهم العلاقة الارتباطية بينهم، اعتمدت الدراسة على استبانة حيث شملت عينة الدراسة 70 عضو هيئة تدريس في جامعة القادسية في العراق. وأشارت النتائج إلى وجود علاقة ذات ارتباط بين أبعاد الثقافة التنظيمية والتشارك المعرفي، وكذلك لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعود للعمر، أو اللقب، أو مدة العمل بالجامعة ولكن توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعود للجنس، وأظهرت النتائج أيضا أن الصراع الفكري من أكثر العوامل تأثيرا على التشارك المعرفي ويليهما الثقة ثم أتى بالمرتبة الأخيرة عامل الإبداع والميل نحو المخاطرة.

### - دراسة (الزهراني) 2017:

"تأثير الثقافة التنظيمية في سلوك مشاركة المعرفة وتأثير البيئة التنظيمية في سلوك مشاركة المعرفة لدى مشرفات مكاتب التعليم بالإدارة العامة للتعليم بمحافظة جدة"

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على تأثير الثقافة التنظيمية في سلوك مشاركة المعرفة وتأثير البيئة التنظيمية في سلوك مشاركة المعرفة لدى مشرفات مكاتب التعليم بالإدارة العامة للتعليم بمحافظة



جدة، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة كأداة لجمع البيانات، وتكون مجتمع الدراسة من مشرفات مكاتب التعليم بالإدارة العامة للتعليم بمحافظة جدة البالغ عددهم (350) مشرفه، وقد تم توزيع الاستبانة على عينة عشوائية من أفراد العينة، وبلغ عدد العينة 75 وخلصت الدراسة لعدة نتائج أبرزها الآتي: أن الثقافة التنظيمية بعناصرها المختلفة (الثقة، الاتجاهات، المعايير الثقافية المشتركة، القيم) تؤثر على سلوك مشاركة المعرفة، كما أن مقدار ومستوى الثقة المتبادلة بين المشرفات التربويات وبينهن وبين القيادة تؤثر على مستوى مشاركة المعرفة فيما بينهن، وهذا يعني أن ارتفاع مستوى مشاركة المعرفة مرتبط بمستوى الثقة بين الأفراد، وأن ما تملكه المشرفات من اتجاهات مسبقة نحو مشاركة المعرفة تؤثر على سلوكهن الحالي واستجاباتهن نحو مشاركة المعرفة، وكذلك فإن المعايير الثقافية المشتركة تؤثر على سلوك مشاركة المعرفة، وأن القيم الموجودة لدى المشرفات تؤثر على سلوك مشاركة المعرفة لديهن، كما أن البيئة التنظيمية بمكوناتها المتعددة (القيادة والهيكل التنظيمي، التقدير، التفاعل والاتصالات، التكنولوجيا) لها تأثير على سلوك مشاركة المعرفة.

#### - دراسة (الشهري) 2017

"دور القيادة الأكاديمية في تنمية التشارك المعرفي كما يدركه أعضاء هيئة التدريس في جامعة الملك خالد"

هدفت الدراسة إلى التعرف على الدور الثقافي، والدور التحفيزي للقيادات الأكاديمية في تنمية التشارك المعرفي والعوامل المؤثرة على دورهم كما يدركها أعضاء هيئة التدريس بجامعة الملك خالد بأبها، ومعرفة ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية في استجابة أفراد العينة حول الدور الثقافي والتحفيزي للقيادات الأكاديمية والعوامل المؤثرة على الدور تبعا لمتغيرات البحث: الجنس، ونوع الكلية، وعدد سنوات الخبرة، والرتبة الأكاديمية من وجهة نظر عينة الدراسة، وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، كما استخدمت الاستبانة كأداة لجمع المعلومات اللازمة لتحقيق أهداف البحث وطبقت على

عينة مكونة من (309) عضو هيئة تدريس في إحدى عشرة كلية بجامعة الملك خالد بأبها، وخلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، من أبرزها: أن الدور الثقافي والتحفيزي للقيادات الأكاديمية في تنمية التشارك المعرفي متحقق بدرجة "متوسطة"، وأن العوامل المؤثرة على دور القيادات الأكاديمية في تنمية التشارك المعرفي تحقق بدرجة "كبيرة" وأظهرت النتائج عدم وجود فروق دالة إحصائية بين متوسط درجات تقدير أفراد العينة للدور الثقافي للقيادات الأكاديمية في تنمية التشارك المعرفي تعزى إلى متغيرات الجنس، ونوع الكلية، وعدد سنوات الخبرة، والرتبة الأكاديمية، ووجود فروق دالة إحصائية بين متوسط درجات تقدير أفراد العينة للدور التحفيزي للقيادات الأكاديمية في تنمية التشارك المعرفي تبعا لمتغير الجنس، لصالح الذكور.

#### - دراسة (الزهراني) 2020

"القيادة التحويلية وعلاقتها بسلوك التشارك المعرفي لدى أعضاء هيئة التدريس في كليات العلوم والآداب بجامعة القصيم"

هدفت هذه الدراسة إلى قياس مستوى التشارك ومعرفة طبيعة العلاقة بين القيادة التحويلية وسلوك التشارك بين أعضاء هيئة التدريس بكليات العلوم والآداب في جامعة القصيم، وتم استخدام استبيان على عينة بلغت 214 عضواً، و12 قيادياً. وتوصلت نتائجها إلى: أن مستوى التشارك جاء متوسطاً بين الأكاديميين، ووجود علاقة ارتباطية موجبة بين القيادة التحويلية والتشارك المعرفي.

#### ➤ التعليق على الدراسات السابقة

يتضح من خلال ما أوجز عن بعض الدراسات السابقة، أن هنالك غزارة بحثية يميزها التداخل والتشابك المعرفي، وقد يُعد ذلك مؤشر صحة على تناسق وتداخل متغيرات الدراسة التي جرى تحديدها في مخططها، وشكل عاملاً مهماً أغنى الدراسة، مما ولد للباحثة مؤشرات أفادت في توجيه الجهد القائم للخروج بمخطط يجمع ما اتفقت فيه آراء الباحثين.

وعليه، وفي ضوء معطيات الدراسات السابقة يمكن تحديد ما يأتي:

- بلورت الدراسات السابقة وبشكلٍ واضح أهمية المتغيرات التي تناولتها الدراسة الحالية، إذ ارتبطت هذه المتغيرات بالنتائج التي تنشدها منظمات الأعمال المعاصرة.
- تباينت الدراسات فيما بينها من حيث الأهداف والفرضيات وأسلوب التحليل، كما تباينت عدد المتغيرات المبحوثة.
- تنوعت أهداف الدراسات السابقة بين إبراز أهمية متغير معين، أو بيان العلاقة الارتباطية أو الأثر بين متغيرين من متغيرات الدراسة الحالية، في حين أن هذه الدراسة تبين مجالات الاستفادة من الدراسات السابقة

يمكن تحديد أهم مجالات الاستفادة من الدراسات السابقة بالآتي:

- أسهمت أكثر الدراسات التي راجعتها الباحثة في تعزيز الجانب النظري للدراسة الحالية وإثرائها.
- قدمت المنهجيات والأساليب الإحصائية المعتمدة في هذه الدراسات تصوراً لبناء منهجية هذه الدراسة واختيار الأساليب المناسبة لاختبار فرضيات مخطط الدراسة.
- تمخضت عن الدراسات السابقة نتائج أفضت إلى تناول الدراسة الحالية مجالات وقضايا لم يتم البحث فيها.
- ساهمت بعض الدراسات السابقة في تقديم دليل نظري للأثر بين متغيرات الدراسة الحالية، وأوصت باختبارها، وهذا ما يعزز توجهات الدراسة الحالية نحو المشروع بتطبيقها في الجامعات الجزائرية.
- التعرف على النتائج التي توصلت إليها الدراسات السابقة، والتي سهلت للدراسة الانطلاق من حيث انتهى الآخرون أو البحث في الجوانب التي لم يتناولونها.

- تنوعت الدراسات التي قامت بقياس الثقافة التنظيمية، وهذا ما أمد الباحثة بالعديد من الأفكار والمعارف المتنوعة حول الموضوع، لصياغة قياس مناسب شمولي عن طبيعة الثقافة التنظيمية للمؤسسات التعليمية، مشتملا على الأبعاد الرئيسية في البحث، وبذلك افادت في تصميم الاستبانة وصياغة عباراتها.
- اهتمام الدراسات التي تناولت موضوع التشارك المعرفي بدراسة العوامل المؤثرة على ممارسات التشارك المعرفي، حيث أبرزت الدراسات تأثير الدور الذي تلعبه القيادات على ممارسات التشارك المعرفي، كما كشفت تأثير المكافآت على سلوك التشارك في المعرفة، وأن شخصية الزملاء لها تأثير ملحوظ على ممارسة التشارك المعرفي، كما أن هناك علاقة ارتباطية بين كل من العوامل التنظيمية وتكنولوجيا المعلومات وبين ممارسة التشارك المعرفي، بينما كانت العوامل التنظيمية أقوى تأثيرا من العوامل التكنولوجية في تشارك المعرفة للأكاديميين بالجامعات.

ويلاحظ أن معظم الدراسات ركزت على دور وأهمية الثقافة التنظيمية من خلال عدة أبعاد جوهرية تساهم في رسم خطط الجامعة ومدى تحقيقها لمتطلبات النجاح بالإضافة إلى مدى دعم تلك الجامعات للتشارك المعرفي.

تتميز الدراسة الحالية عن سابقتها بأنها تعكس مدى أهمية أبعاد الثقافة التنظيمية من خلال تسليط الضوء على الثقافة السائدة بين أعضاء الهيئة التدريسية وأهم دعائمها والتي تدفعهم للتشارك المعرفي على مستوى الجامعة. كما أنها تعتبر من الدراسات القليلة التي تناولت هذا الموضوع على مستوى الجامعات الجزائرية.

- تتميز هذه الدراسة عن سابقتها في محاولة معرفة العلاقة بين أنماط الثقافة التنظيمية (متغير مستقل) والتشارك المعرفي (متغير تابع) وذلك باستعمال متغير تفاعلي أو معدل (دعائم الثقافة التنظيمية) باستخدام كل من برنامج SPSS و برنامج AMOS.

## 10- صعوبات الدراسة

تتجلى الصعوبات التي واجهتنا في دراستنا الحالية في النقاط التالية:

- تزامن فترة الدراسة بانتشار وباء فيروس كورونا (كوفيد 19) حول العالم والذي عرقل سير الدراسة بالشكل المخطط له؛
- كذلك بسبب الوباء تحتم علينا الاعتماد كلياً على الاستبيان الإلكتروني و ذلك بسبب تعذر التنقل للجامعات؛
- عزوف بعض الأساتذة الاجابية على الاستبيان الالكتروني .

## 11- هيكل الدراسة

لتحليل موضوع الدراسة والوقوف على جوانبه النظرية والتطبيقية ومن أجل الإجابة على التساؤلات المطروحة تم تقسيم الدراسة إلى ثلاثة فصول فصلان نظريان وفصل تطبيقي، حيث:

خصص الفصل الأول للتشارك المعرفي وجاء المبحث الأول للتعرف على ماهية المعرفة، تطورها التاريخي أنواعها خصائصها، فيما خصص المبحث الثاني لماهية إدارة المعرفة بأبعادها وعملياتها ومستوياتها، والمبحث الثالث تعرضنا للتشارك المعرفي من حيث مفهومه والتعرف على أبعاده ونظرياته أهميته التنظيمية والفردية، أما المبحث الأخير جاء فيه التشارك المعرفي في الجامعات الجزائرية والوقوف عند أهم المعوقات.

أما الفصل الثاني فخصص للثقافة التنظيمية وعلاقتها بالتشارك المعرفي، فقدم المبحث الأول مقارنة نظرية للثقافة التنظيمية، وجاء في المبحث الثاني كل من مداخل و مستويات و ابعاد الثقافة التنظيمية، اما المبحث الثالث تناول خصائص ، اهمية و انواع الثقافة التنظيمية ، و خصص المبحث الرابع لنظريات و تكوين الثقافة التنظيمية وكيفية المحافظة عليها وتغييرها ،وخصص المبحث الخامس للعلاقة النظرية بين الثقافة التنظيمية والتشارك المعرفي الجامعي.

اما الفصل الثالث خصص للجانب التطبيقي بدراسة عينة من الجامعات الجزائرية،

وقسم إلى أربع مباحث خصص الأول منه لدراسة الاطار النظري للجامعة الجزائرية ومراحل تطورها، ثم منهجية الدراسة الميدانية، وتحليل ووصف لخصائص أفراد العينة وإجاباتها على أسئلة الاستبيان، وتحليل النتائج المتحصل عليها واختبار فرضياتها.

أما الخاتمة فقد لخصنا فيها نتائج البحث النظرية والتطبيقية كما عرضنا بعض الاقتراحات وآفاق الدراسة.

## الفصل الأول: التأصيل النظري للتشارك المعرفي

## تمهيد

شهد العالم العديد من التغييرات المتسارعة في شتى المجالات، مما أحدث ثورة في عالم المعرفة، أفضت هذه الثورة المعرفية إلى تحول المجتمعات نحو مجتمعات المعرفة التي تركز بشكل أساسي على الإبداع الفكري والإنتاج المعرفي كثروة أساسية للتنمية المستدامة، هذا التحول شكل ضغطاً على الجامعات لتطور أساليبها الإدارية حتى تتمكن من مواكبة هذه التطورات المتسارعة، ولتسهم بشكل فاعل في بناء مجتمعات المعرفة.

فإدارة المعرفة تسعى للانتفاع بالمعرفة الموجودة، وتضمن هذه المعرفة في الأنشطة الجامعية، أو الخدمات؛ لتحسين القدرات الجوهرية، والميزات التنافسية، وذلك بإيجاد بيئة عمل تساعد في الإبداع، والابتكار اللذين سيقودان الجامعة إلى الميزة التنافسية التي تميزها عن غيرها.

ويعد التشارك المعرفي أحد أهم عمليات إدارة المعرفة، ويؤدي دوراً حاسماً في تحديد نجاح مبادرات إدارة المعرفة، كما يمثل نشاطاً محورياً يركز في الأساس على رصيد المعرفة المتاح، حيث يعد تشارك المعرفة بين أعضاء هيئة التدريس بالجامعات أحد ركائز التي تبنى عليها أي عملية تحول أو تطور وأي توجه نحو الارتقاء بالقدرات البحثية للجامعات، ومستويات الجودة للأنشطة الجامعية حيث يدعم قدراتها الإبداعية والتنافسية ويسهم في تحقيق كفاءة وجودة العمل.

ويهدف هذا الفصل إلى التعرف على الإطار الفكري للتشارك المعرفي والإلمام بكل جوانبه ولتحقيق هذا الغرض فإن هذا الفصل سيتناول ما يلي:

- **المبحث الأول:** مدخل مفاهيمي حول المعرفة.
- **المبحث الثاني:** أساسيات إدارة المعرفة.
- **المبحث الثالث:** التشارك المعرفي.
- **المبحث الرابع:** التشارك المعرفي بالجامعات.



## المبحث الأول: مدخل مفاهيمي حول المعرفة

جوهر الوجود الإنساني هو المعرفة، فالمعرفة هي غاية كل الرحلات الفكرية المرهقة والتقلبات الذهنية الحادة والتحويلات القلبية التي تعصف بنا وتكاد أن تردينا، معرفتك بالله هي ما تجعلك مؤمناً ومعرفتك بالله على نحو معين هي ما تجعلك تملك اعتقاداً دينياً محددًا دون سواه، معرفتك بنفسك تجعلك أكثر راحة واطمئنانًا، وتجعلك إنسانًا أكثر اتساقًا مع ذاتك، معرفتك بالعالم من حولك هي ما قد تصنع منك شخصًا سطحيًا في حين، أو متقنًا واسع الاطلاع في حين آخر، ومفهوم المعرفة ليس بالأمر الجديد بالطبع فالمعرفة رافقت الإنسان منذ أن تفتح وعيه وارتقت معه من مستوياتها البدائية مرافقة لاتساع مداركه وتعمقها حتى وصلت إلى ذراها الحالية، فقد اهتم الإنسان وعلى مدى كل المراحل أن يجد الإجابة عن تساؤلاته حول ما يحيط به من مكونات الكون على اختلاف أشكالها وتنوعها، وذلك بهدف معرفتها للوصول إلى نتائج محددة حولها، فمثلا عرف الإنسان النار عندما كان يضرب حجرًا بحجر وهكذا تعلم أن النار تنتج بالاحتكاك وعمل على الاستفادة من هذه النتائج في الحفاظ على بقائه وسلامته، وقد احتفظ طوال كل هذه المراحل وعبر جميع المحاولات المعرفية بحقيقة أنه الكائن العقلاني الوحيد في هذا الكون. فبدأ يستثمر طاقاته العقلية في فهم الظواهر الطبيعية وتعامله معها بصورة ساعدته فيما بعد للارتقاء بمستوى معرفته، فالحضارات الإنسانية خير دليل على البدايات الأولى لتطور المعرفة، فهي تعطينا صورة واضحة عن المعرفة وإنجازاتها وكيف أثرت فيها وجعلتها خالدة حتى يومنا هذا، وكان لأرسطو رأي في المعرفة فقال: "أن كل معرفة في نظرنا شيء حسن جليل، ومع ذلك فنحن نؤثر معرفة على أخرى، أما لدقتها وإما لأنها تبحث عما هو أشرف وأكرم" (علوان، 2017، صفحة 01) فقد فضل أرسطو المعارف واحدة على الأخرى تبعا لأهميتها.

وعند ظهور الاسلام فإن أول ما أكد عليه القرآن الكريم هو المعرفة ﴿ أَقْرَأْ بِاسْمِ رَبِّكَ الَّذِي خَلَقَ (1) خَلَقَ الْإِنْسَانَ مِنْ عَلَقٍ (2) أَقْرَأْ وَرَبُّكَ الْأَكْرَمُ (3) الَّذِي عَلَّمَ بِالْقَلَمِ (4) عَلَّمَ الْإِنْسَانَ مَا لَمْ يَعْلَمْ (5) ﴾ (

القران الكريم سورة العلق الايات 1-5) فالعلم والمعرفة ضرورة حتمية وقد شغل هذا المفهوم الباحثين إذ نلاحظ العديد من الدراسات التي تطرقت له.

### المطلب الأول: مفهوم المعرفة

اكتسب مفهوم المعرفة أهمية خاصة حيث أن الكثير من الكتاب والمهتمين من مختلف التخصصات طرحوا مجموعة من التعاريف والمفاهيم والآراء حول المعرفة، وتتركز مساهماتهم في صياغة دلالات متنوعة للمعرفة وفقاً لمنظورهم الخاص، ونظراً لتعدد الاجتهادات التي تناولت مفهوم المعرفة حيث أن بعضها اهتم بالجوانب التاريخية، إذ تناول نشأة المعرفة وتطوراتها لإبراز العمق التاريخي للمعرفة والحث على طلبها وربطها بالمتغيرات الحديثة. والبعض الآخر تناول اللغوية كضرورة أساسية للمعرفة ورمز مهم من رموزها. والبعض أخذ المنهج الاقتصادي والسياسي والإداري... الخ، الأمر الذي يشير إلى شمولية المعنى وتعدد المضامين.

أولاً: مفهوم المعرفة لغةً: يعود الأصل في كلمة "معرفة" إلى اشتقاقها من الفعل (عرف)، ومعرفة الشيء هي إدراكه بأحد الحواس.

ثانياً: مفهوم المعرفة اصطلاحاً: عرف قاموس "ويبتر" المعرفة على أنها: "الفهم الواضح والمؤكد للأشياء، الفهم، التعلم، كل ما يدركه أو يستوعبه العقل، خبرة علمية، مهارة اعتياد أو تعود، اختصاص أو إدراك معلومات منظمة تطبق على حل مشكلة ما (بجياوي و شوشان، 2017، صفحة 528).

- وعرفت المعرفة أنها "كل العمليات العقلية عند الفرد؛ من إدراك وتعلم وتفكير وحكم يصدره الفرد وهو يتفاعل مع عالمه الخاص" (السالم، 2002، صفحة 184).

كما أن المعرفة هي عبارة عن "عملية تراكمية تكاملية، تتكون وتحدث على امتداد فترات زمنية طويلة نسبياً، كي تصبح متاحة للتطبيق والاستخدام من أجل معالجة مشكلات وظروف معينة، فالمعرفة

إنما يتم استخدامها لتفسير المعلومات المتوافرة عن حالة معينة واتخاذ قرار حول كيفية إدارة هذه الحالة ومعالجتها، أي أنها عبارة عن نتيجة لمزج وتراكم كل من المعلومات، العلم والخبرة (بورغدة، و بشير، 2015، صفحة 845).

-عرضت الجمعية الأمريكية للتدريب والتطوير مفهوم المعرفة بصيغة (معرفة كيف) و(معرفة لماذا) واعتبرتها إحدى أصول المنظمة الأكثر أهمية من الأصول المادية، كما ان هناك من وصفها بأنها الأصول التي تتمتع بالقدرة على تحمل التقنية من مرحلة البحث إلى مرحلة التطبيق لإنتاج السلع وتقديم الخدمات (Davenport, De Long, & C. Beers, 1998, p. 46)، أما (Nonaka) فقد عرفها بأنها "معتقدات فردية تزيد من قدرة الفرد لاتخاذ إجراءات فعالة"، حيث يقصد بالإجراء الفعال مجموعة المهارات والأنشطة الذهنية التي تلزم للقيام بالفعل، وأكد في تعريف آخر بأنها "تفاعل بين المعرفة الضمنية وما تحتويه من خبرات وأفكار ومهارات يكتسبها الفرد، وبين المعرفة الظاهرة الناتجة عن التفاعل مع البيئة الخارجية (Meyer & Sugiyama, 2007, p. 18)"، والجدول التالي يوضح مفهوم المعرفة وفق بعض الباحثين.

جدول 1: تعريف المعرفة

الباحث	السنة	التعريف
Darling	1996	موجودات غير منظورة للمنظمة، مثل الأسس الاجتماعية للدولة وهي تشمل الخبرة الواسعة وأسلوب الإدارة المتميز والثقافة المتراكمة للمنظمة.
Weggeman	1997	القابلية الشخصية التي ينظر إليها بوصفها للمعلومات والخبرات والمهارات والرأي الذي يملكه الشخص تجاه مسألة تعنيه في وقت ما.
Enders	1997	الموجودات التي لها القدرة على تحويل التقنية من مرحلة البحث إلى مرحلة التطبيق لإنتاج سلع وخدمات.
Wit & Meyer	1998	قدرة الفرد بالتعرف على الأشياء وتمييزها أو القدرة التي يمتلكها الفرد ويخترنها في عقله بصيغة خرائط معرفية.

القابلية على تفسير البيانات والمعلومات من خلال عملية إعطاء معاني لها أو الرأي الهادف إلى الرغبة في تحقيق ذلك.	1999	Beijerse
المعلومات زائد العلاقات السببية التي تساعد على الشعور بهذه المعلومات.	1999	Sarvary
تجارب نظامية واختبار للفرضيات التي تشير إلى نماذج موضوعية وتفسيرية لفهم البيئة المحيطة.	2000	Stromquist & Samoff
مجموعة الحقائق والمعارف التي تتميز عن طريقها المبادئ والسبل، وهي طاقة للفعل تستخدم للتنسيق وتراكم الحقائق.	2000	Nickols
كل التوقعات المدركة والملاحظات التي تنظم بشكل ذي معنى وتجميعها واحتواءها في مجال معين عبر الخبرة والاتصالات التي يستخدمها الشخص أو المنظمة لترجمة المواقف وتوليد النتائج والسلوك والحلول.	2000	Maier
الموجودات المنيعه أمام الاستنساخ السهل والمفاجئ	2000	Coffee
هي ما يحتاج الأشخاص إلى معرفته للقيام بأعمالهم.	2000	Newman
هي معلومات عن الزبائن، وقاعدة للبيانات المهنية، ونماذج للتحليلات والحلول الناجحة للتعامل مع المشكلات إلى جانب المعرفة التخصصية للمنظمة.	2001	العنزي
طاقة للفعل و/ أو هي القابلية الكامنة عند الأفراد للفعل.	2001	Malhatra & King
معلومات تأتي محملة بالخبرة والحكم والبديهية والقيم.	2001	Bahra
تراكم لدى الأفراد أو المنظمة، من خلال ما تكسبه من معلومات إلى الخبرات والفكر المسبق والخلفية الثقافية التي تمتلكها مسبقاً وهي على نوعين معرفة ظاهرة وأخرى ضمنية.	2001	Daft
معلومات منظمة قابلة للاستعمال في حل مشكلة معينة.	2001	Backman
ذلك المزيج العائم أو غير الثابت من الخبرات والقيم والمعلومات العامة والرؤية التي توفر أو تقدم إطار عام لتقييم واستغلال المعلومات والخبرات والتجارب الجديدة.	2002	Murillo

مكونات من البيانات أو المعلومات التي تنظم وتعالج لنقل الفهم والخبرة والتعلم المتراكم والتي تطبق في المشكلة أو النشاط الراهن.	2002	Turban et al
معلومات مفهومة، محللة، ومطبقة.	2002	Romey et al
نماذج علاقات البيانات والمعلومات مع النماذج الأخرى.	2003	Bellinger
ما يندمج أو يقدم بالطريقة التي يمكن معالجتها بالحاسوب.	2003	Laudon & Laudon
هي ذلك المزيج المركب من الخبرة والقيم والمعلومات السياقية وبصيرة الخبير التي تزود بإطار عام لتقييم ودمج الخبرات والمعلومات الجديدة.	2004	العمرى
القابلية على تفسير البيانات والمعلومات واستيعابها واستحضارها سواء أكانت ضمنية أو ظاهرة لأداء المهمات الموكلة للأشخاص بإتقان وتميز عالٍ يساهم في ديمومة الميزة التنافسية للمنظمة بشكل عام.	2004	العاني
الخبرة والفهم والحدس الناشئة من المعلومات والحقائق التي تحفظ في العقل البشري لتكون بإجمالها وتفاعلاتها قدرة حاملها على الفعل أو الإفصاح إن أراد مع شرط توافر مستلزمات القيام بذلك.	2005	سلمان
نماذج ترتبط هيكلياً، وهي كافية لتحقيق أهداف المنظمة	2007	Meyer & Sugyama

المصدر: (العاني، 2008، الصفحات 107-108).

يمكن أن نستنتج بأن المعرفة ليست محصورة فقط في الوثائق ومخازن المعرفة في المنظمات، بل في الأعمال والعمليات والممارسات وأساليب العمل المطبقة، أي المعرفة كما رأينا مرنة وذات إطار رسمي وبديهي، لكن من الصعوبة تحديدها بكلمات أو فهمها تماماً أو إيجازها بمصطلحات بسيطة، لذلك نبأنها ليست ملك شخصي وليست ثابتة أيضاً بل موجودة لدى كل موظف في المنظمات، وفي أنظمة المنظمات، وبالتالي فهي ليست جامدة، بل ديناميكية تتبدل مع تطور العمليات التنظيمية في المنظمات. وبناءً على ما سبق يمكن فهم المعرفة بأنها مزيج تام لصيغ الخبرة، التعلم، والمعلومات والفراسة، التي تعطي القدرة لتقييم وإدماج خبرات ومعلومات جديدة، وأن أصلها يكون في عقول الأفراد الذين يحملونها.

## المطلب الثاني: البنية الهرمية للمعرفة

اعتبرت المعرفة "سلسلة أو هرمًا يبدأ بالبيانات فالمعلومات فالمعرفة" (Beyou, 2003, p. 28)،  
وفيما يلي نذكر أهم نماذج هرمية المعرفة:

أولاً: نموذج (DIKW) (بيانات data، معلومات information، معرفة knowledge، حكمة wisdom)  
لـ milan zeleny (1987)

اقترح (Zeleny) نموذجاً للتقدم من البيانات إلى المعرفة ثم الحكمة على شكل مستويات تتدرج من أسفل إلى أعلى، ولاحظ أنه في الوقت الذي يمكن فيه توليد البيانات و المعلومات، فإن المعرفة والحكمة البشرية تعتمدان على السياق ولا يمكن التفكير فيهما دون إشراك اتخاذ القرارات البشرية والحكم، ولاحظ أن المعرفة موجودة في نمط تنظيمي شامل، مثل نظام المعلومات، كما وصف المعرفة بأنها شبكة من العلاقات الذاتية المنتجة والمحافظة على نفسها والتي يتم إعادة إنشائها بشكل مستمر تحت التبادل.

واقترح (Zeleny) فلسفة للمعرفة يصف فيها التقدم من البيانات، المعلومات إلى المعرفة ثم إلى الحكمة (Williams, 2014, p. 82)، والجدول التالي يبين ذلك.

جدول 2: فلسفة المعرفة لـ (Zeney)

العناصر	التكنولوجيا	الطبيعية	الإدارة	هدف
البيانات	معالجة البيانات الالكترونية	عناصر	خط، تشويش	معرفة لا شيء
المعلومات	نظم المعلومات الإدارية	مكونات	كفاءة	معرفة كيف
المعرفة	نظم دعم القرار، النظم الخبيرة والذكاء الاصطناعي	اختيار الاوصاف	فعالية	معرفة ماذا
الحكمة	إدارة النظم البشرية ونظم دعم الإدارة	اختيار القائمة	تفسيرية	معرفة لماذا

Source: (Williams, 2014, p. 82)

### ثانياً: نموذج (Alan & Raddund) لهرم المعرفة 1989:

يوضح هذا النموذج لهرم المعرفة أن البيانات الخام والبيانات الضمنية تشكل قاعدة الهرم، وتعكس البيانات العملية إجراءات كاملة متكاملة، وعند مستوى إدارة المعلومات تحدث تغيرات هامة إذ يتضمن هذا المستوى بيانات ملخصة، ومصنفة ضمن مجموعات، ومخزنة ومفلترة ومنظمة، وبالعودة إلى الأعلى يتحقق الوصول إلى مستوى نكاه الأعمال الذي ينتج عندما تتم معالجة البيانات والمعلومات وتنظيمها وتنقيتها، وربطها، وتحليلها بشكل مكثف.

إن القيام بعملية تلخيص وفلترة جديدة للمعلومات تقود إلى المعرفة وفي هذه الحالة يمكن وصف المعرفة بأنها تشتمل على هياكل المعلومات والمبادئ والخبرات، واتخاذ القرار والتي يمكن العمل بموجبها، والتشارك بها ضمن ظروف مختلفة وأساليب مختلفة وعند قمة الهرم تكمن الحكمة والتي تمثل ديمومة المعرفة استمرارها (Coakes, 2003, p. 74).

### ثالثاً: نموذج (Ackoff) 1989 للتسلسل الهرمي

اقترح (Ackoff) (1989) تسلسل هرمي أو هرم للمعرفة حيث قام بتنظيم البيانات والمعلومات والمعرفة في تكوين هرمي لوصف العلاقة بين هذه العناصر بشكل أفضل، وقدم تعريفاً أوسع للمعرفة من خلال إضافة الحكمة إلى قمة التسلسل الهرمي، وأشار إلى أن تسلسل المعرفة يمكن تنظيمه في بيانات ومعلومات ومعرفة وحكمة، وقال إن الأنواع الثلاثة الأولى تتعامل مع الماضي، بينما تتعامل الحكمة مع المستقبل (AL-Husseini, 2014, p. 56) ، فقد صرح في خطابه أن "الحكمة هي في قمة التسلسل الهرمي لأنواع محتوى العقل البشري" (Williams, 2014, p. 83)، وأشار Ackoff إلى التعريفات التالية للبيانات والمعلومات والمعرفة والحكمة، الموضحة في الجدول التالي:

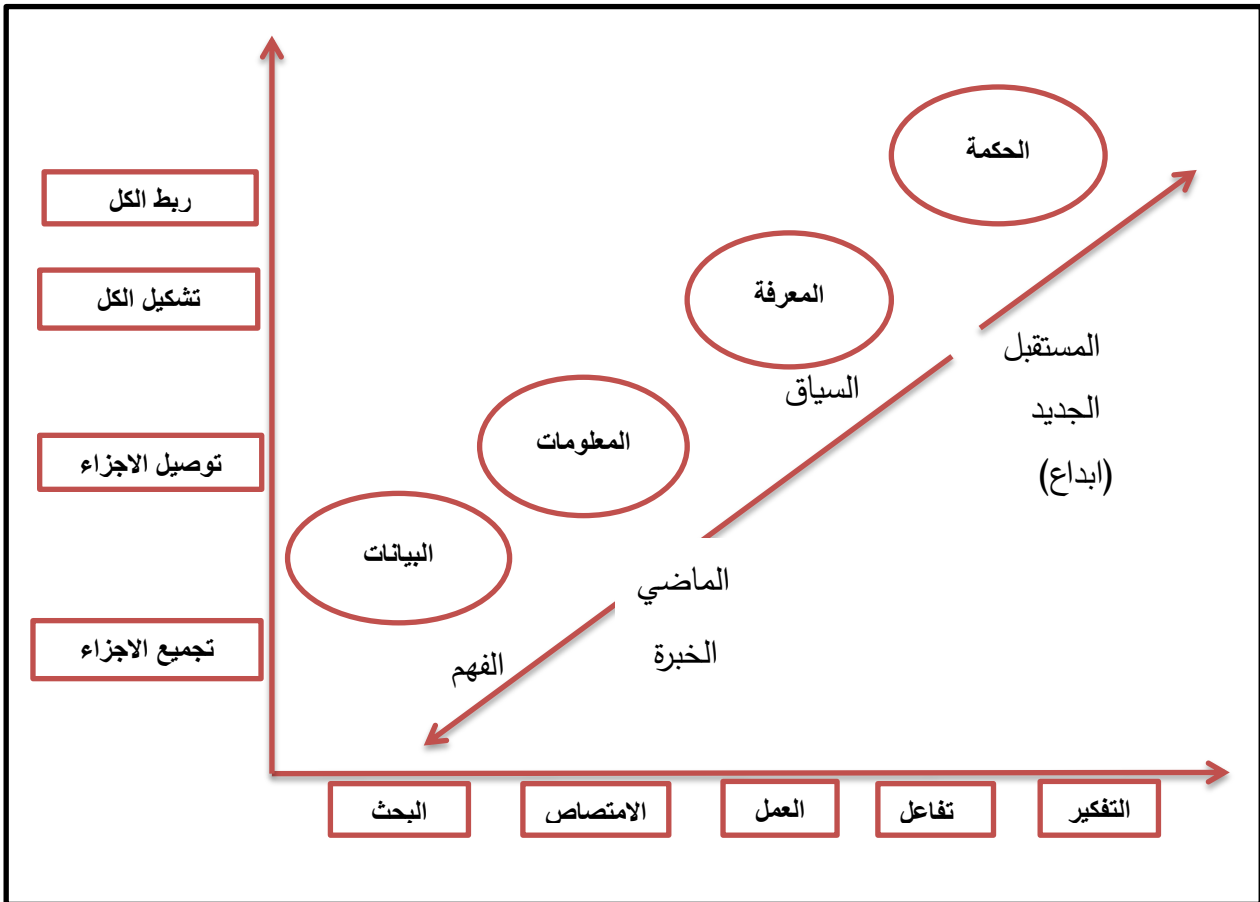
جدول 3: تعريفات Ackoff للبيانات والمعلومات والمعرفة والحكمة

الحكمة	الحكمة تضيف قيمة، والتي تتطلب الوظيفة العقلية التي نسميها الحكم.
المعرفة	المعرفة هي الدراية، على سبيل المثال كيف يعمل النظام، وهو ما يجعل من الممكن تحويل المعلومات إلى تعليمات.
المعلومات	المعلومات هي المضمون الوارد في الوصف، أو الإجابة على سؤال يبدأ بعبارات مثل من، متى، ماذا، وكم، فالمعلومات مستنتجة من البيانات.
البيانات	البيانات هي رموز تمثل خصائص أحداث، أشياء، وبيئتها وهي نتاج للملاحظة.

Source: (Williams, 2014, p. 83)

والشكل التالي يوضح ذلك.

الشكل رقم 1: نموذج Ackoff للتسلسل الهرمي للمعرفة



Source: (Alhamoudi, 2010, p. 37)



و لقد أضاف نموذج Ackof عنصر الفهم الذي يتضمن مفهوما زمنيا للماضي والمستقبل، وكنموذج يعتبر واضح ومعقول ويستمد السياق من البيئة الخارجية.

نلاحظ أن المعرفة تتجسد في كل مرحلة من المراحل لكن بمستوى نضوج مختلف بالبيانات تمثل معرفة بسيطة أولية، ثم معرفة منظمة تمثلها المعلومات، ثم معرفة معمقة يجسدها التحقق والتأمل، وأخيراً الوصول إلى المرحلة المتكاملة متمثلة بالحكمة.

#### رابعاً: نموذج التسلسل الهرمي التقليدي للمعرفة 1940-2000

يشتمل النموذج التقليدي لسلسلة من البيانات إلى المعرفة على تاريخ تطور إدارة المعرفة ويوضح التحول من إدارة البيانات التي تكثفت في عامي 1950 و1960، إلى الوضع في عصر المعلومات وأخيراً إلى الوضع في الفترة الحالية من إدارة المعرفة وهذا ما يوضحه الجدول التالي.

جدول 4: التسلسل التقليدي للبيانات - المعلومات - المعرفة - الحكمة

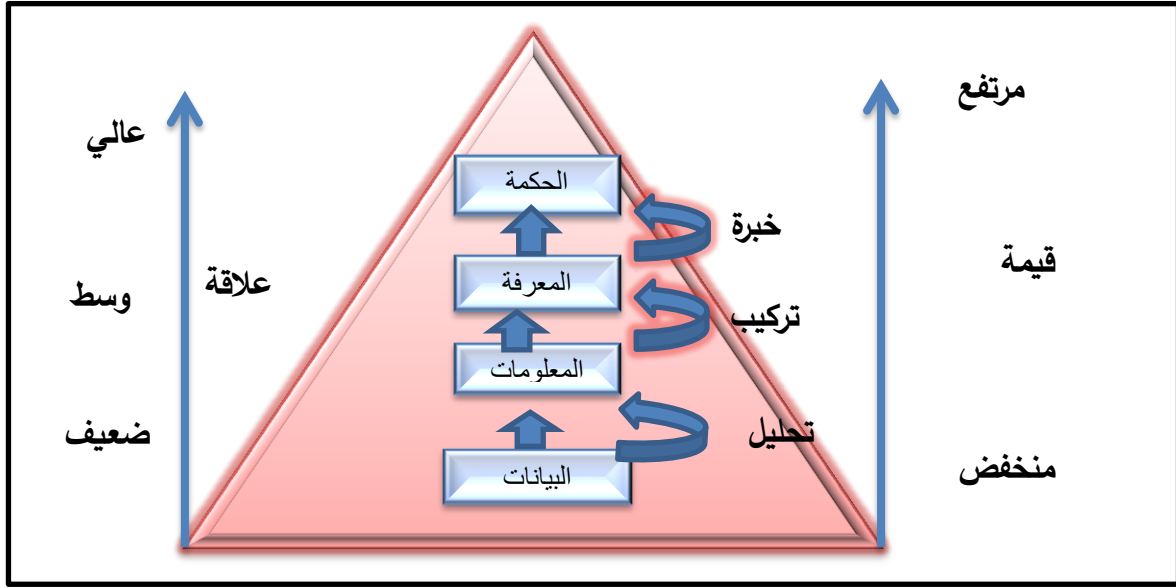
بيانات	معلومات	معرفة	حكمة
1960-1940	1980-1970	1990	2000
تطوير أجهزة الكمبيوتر ذات القدرة على "معالجة" كميات هائلة من البيانات وتخزينها وتحليلها.	النمو السريع لنظم المعلومات وصول عصر المعلومات استثمارات ضخمة في مجال تكنولوجيا المعلومات	ظهور إدارة المعرفة كنظام منفصل التقدم التقني في قوة الحوسبة، انخفاض التكاليف والتصغير.	صنع المعنى من قبل المديرين. تطبيقات واسعة النطاق للتركيز الاستراتيجي لإدارة المعرفة.

Source: (Alhamoudi, 2010, p. 36).

ويوضح الشكل التالي أحد وجهات النظر للتسلسل الهرمي للبيانات والمعلومات والمعرفة ومفهوم

الحكمة الذي تم تقديمه حديثاً .

الشكل رقم 2: الارتباط والارتقاء بالبيانات والمعلومات إلى المعرفة والحكمة.



Source: (Nicholas, 2001, p. 33).

خامسا: تعريف البيانات، المعلومات، المعرفة و الحكمة

البيانات: يعرف (Zack) البيانات بأنها "ملاحظات أو حقائق خارج السياق" والتي لا تكون ذات مغزى بشكل خاص وبدون سياق معين (Anna, 2019, p. 19)، و هي عنصر خام لم يتم وضعه في السياق بعد (Prax, 2000, p. 36) وقد تكون رموز، أشكال، أرقام، حروف و جمل، ليس لها معنى بشكلها الأولي، ناتج عن ملاحظة أو حيازة أو قياس يتم إجراؤه بواسطة أداة طبيعية أو اصطناعية، يمكن أن يكون نوعي، أو كمي، عادة لا توجد نية أو مشروع في البيانات، وهو ما يمنحها طابعها الموضوعي (Homri, 2013, p. 40).

- **المعلومات:** هي عبارة عن مجموعة من البيانات المنظمة لتشكيل رسالة قد تكون مرئية، كتابية، شفوية، مصورة. أن الفرق الرئيسي بين البيانات والمعلومات هو مدى إمكانية الاعتماد عليها في اتخاذ القرارات، فالمعلومات التي قد تعتبر في غاية الأهمية في اتخاذ القرار لقسم معين قد تعتبر بيانات عادية بالنسبة

لقسم آخر تحتاج لمعالجات قبل الاعتماد عليها في اتخاذ القرار (Laudon & Laudon, 2007, p. 33)

- المعرفة: معلومات مفهومة ومستوعبة ومستخدمة تؤدي إلى اتخاذ إجراء ما (Prax, 2000, p. 39) ، من جهة أخرى تعبر المعرفة عن معلومات بالإمكان استخدامها واستثمارها للوصول إلى نتائج مفيدة، والمعرفة قد تكون جديدة لا يعرف عنها شيئاً من قبل، أي أن الشخص الذي يمتلك معرفة في ميدان ما نظري أو عملي يكون قادراً على إنتاج معرفة جديدة، وبما أن المعلومات عبارة عن مجموعة من المعطيات المتكاملة والجزئية خاملة أو ساكنة غير قادرة على توليد معلومات جديدة بنفسها، لذلك يرى البعض بأن المعرفة تعبر عن شيء أكثر تطوراً من المعلومات (E, Tilo, & Böhmman , 2007, p. 03).

- الحكمة: عرف الفيلسوف اليوناني (بلاتو) - تلميذ (سقراط) - الحكمة بأنها: "فهم العالم الفيزيائي والاجتماعي والمعاني الشاملة للحياة" ( منظمة الامم المتحدة، 2009، صفحة 02) ، وعرفها (Robinson) "هي معرفة طبيعة الأشياء والمبادئ الكامنة التي تحدد علاقاتها (Schaie & Sherry , 2010, p. 279) ، وقد قال (Robinson) بأن الحكمة تنتج من خلال تفاعل كل من التفكير الرشيد العقلاني، تصور دائم، الانفصال عن الذاتية والأحكام المسبقة.

فيما تشمل الحكمة توسيع المعرفة إلى قيمة وذكاء مرتبط بأنشطة وأفعال كثيرة، وتتضمن نشاط لتحقيق غرض جديد ، ويرى (Laudon) أن الحكمة هي الخبرة الفردية والجماعية لتطبيق المعرفة لحل المشاكل، وتشمل أين، متى، وكيف تطبق المعرفة (Laudon K. C., 2012, p. 417).

من جهة أخرى يرى (Tuomi 1999) أن المعرفة موجودة قبل أن يتم التعبير عن المعلومات، والمعلومات كما هي موجودة قبل البيانات، ومن هذا المنطلق لا يمكن فصل البيانات والمعلومات والمعرفة، وأضاف سميث (1998) أيضاً أن المعلومات يجب أن تكون كذلك مفهومة ومترجمة لتصبح

معرفة، ووجد **Hislop (2009)** أن المعلومات تتم تصفيته وتلخيصها للبيانات، وأن المعرفة هي المعنى المترجم للمعلومات. ويترتب على هذه الحجج والآراء أن هناك أربعة عناصر مرتبطة ببعضها البعض في الهيكل الهرمي: البيانات والمعلومات من اللبنة الأساسية للمعرفة والحكمة، وفي الوقت نفسه، يمكن استخدام المعرفة لتوليد البيانات والمعلومات (AL-Husseini, 2014, p. 57).

من خلال ما سبق نجد الخطوة الأولى للبيانات المعلومات ثم المعرفة فالمعلومات ناتجة من إعطاء معنى للبيانات، إذن فالبيانات جزء من المعلومات شرط أن تكون منظمة ولها معنى، والمعلومات هي التي تغير الحالة المعرفية للإنسان، أي تؤدي للمعرفة شرط أن تخضع للاستخدام والتطبيق، فلا يكفي أن تكون مفيدة فقط بل أن تستخدم بشكل مفيد.

ويجب أن نذكر أن المعلومات لا تتحول تلقائياً إلى معرفة لأنها تنتقل وتتقاسم بين البشر أو لأنها تنتقل من مصدر تكنولوجي، إلا إذا ما عولجت وحللت تخصصت في موضوع معين أعطت لنا معرفة وتتحول المعلومات إلى معرفة من خلال:

➤ **المقارنة:** كيفية مقارنة المعلومات المتعلقة بموقف ما مع المعلومات المتعلقة بمواقف أخرى حدثت؛

➤ **العواقب:** هي الأمور التي تتضمنها المعلومات من أجل اتخاذ القرارات وتنفيذها؛

➤ **الترابطات:** كيفية ترابط أجزاء المعلومات مع بعضها البعض؛

➤ **المحادثات:** ما يفكر فيه الناس الآخرون بشأن هذه المعلومات (وهيبة، 2014، صفحة 40).

وظهر الفرق جلياً بين أهمية كل من المعلومات والمعرفة في الاتجاه الذي أخذ به (بيتر دركر) في كتابه (المجتمع ما بعد الرأسمالي) الصادر في 1993 والذي أشار فيه إلى أن التحدي الكبير الذي تواجهه المنظمات هو كيفية الاعتماد على العمالة التي تنتج المعلومات (خبراء المعرفة) وليست التي تتعامل مع المعلومات وتعالجها (عامل المعرفة)، واقترح لأجل تحقيق ذلك القيام بعدة ممارسات تتمثل أساساً في

التحسين المستمر في كل الأنشطة، تطوير أساليب جديدة نابعة من خصوصية المنظمة ذاتها، و الإبداع المستمر (حمدي، 2019، صفحة 291).

### المطلب الثالث: أنواع المعرفة

تتطلب الإدارة الفعالة للمعرفة في أي منظمة كانت، تصنيف المعارف فيها لتحسين استخدامها وتحديد جوانب الضعف فيها، والبحث في كيفية تطويرها وإيجادها، وتحويلها، وتبادلها وتشاركها واستثمارها، تختلف أنواع المعرفة باختلاف مصادرها، وآليات المشاركة بها وتبادلها، والغاية من تطبيقها وأهدافها فضلاً عن اختلاف آراء ووجهات نظر الباحثين، حيث صنفها البعض كما يلي (المحمد، 2013، صفحة 28):

- **معرفة ماذا (Know-What)** : هو الشكل الابتدائي للمعرفة ويتكون أساساً من البيانات والمعلومات وتسمى المعرفة الإدراكية، وهي تذهب إلى ما بعد المهارات الأساسية وتحقيق الخبرة الأعلى إلى معرفة الموضوع ونطاق المشكلة المراد دراستها.
- **معرفة كيف (Know-How)**: هذا النوع من المعرفة لا يمكن أن تصنف مكوناته إلا بالمعرفة وشيء من الفهم، وهو محاولة الإجابة عن كيفية أداء الأعمال، ويوصف بأنه صلب المعرفة الضمنية، وأساس الميزة التنافسية للمنظمات، وتعتبر المنظمات هذا النوع من المعرفة سراً من أسرارها وتميزاً لأفرادها فتحافظ عليه من خلال رعاية حامله، وتسمى بالمعرفة الإجرائية.
- **معرفة لماذا (Know-Why)**: و تسمى بالمعرفة السببية وهي تتطلب فهماً أعمق للعلاقات البنينة عبر مجالات المعرفة وفق منظور النظم الذي يعتمد عليه في اتخاذ القرارات. وهي التي تقع في قمة الهرم المعرفي وجوهرها الفهم و الحكمة.

إن القاسم المشترك بين التقسيمات سالفه الذكر هو تركيزها أكثر على الجوانب العقلانية، بينما أغفلت الجوانب الإنسانية والثقافية إذا اعتبرنا أن الثقافة هي نمط من المعرفة، والتصنيف الآتي يخدم هذا السياق.

أشارت دراسة (العلي) أن المعرفة يمكن تقسيمها إلى خمسة أنواع هي (الستار، و اخرون، 2009، الصفحات 37-39):

- **المعرفة الضمنية:** والتي تشير إلى معرفة شخصية تحتوي على معانٍ داخلية ونماذج ذهنية وخبرات وتبصر وبديهية وشعور حدسي، وهي نوعان: أحدهما تقني يعود إلى عمق (معرفة كيف) المعرفة التكنولوجية في الخبرة، والثاني له بعد إدراكي يحتوي على مخطط ذهني ونماذج ذهنية ومعتقدات وإدراكات تقود الأفراد في أفعالهم وسلوكياتهم اليومية.
- **المعرفة المعلنة:** وهي المعرفة التي يعبر عنها من خلال الحقائق والتعبيرات والرسومات والتصورات ويمكن توثيقها في الورق أو في الشكل الإلكتروني كما ويمكن تدويرها.
- **المعرفة التكنولوجية:** وهي جزء من المعرفة الضمنية وتعتبر عن البراعة والخبرة والمهارة في العمل.
- **المعرفة الضحلة والمعرفة العميقة:** المعرفة الضحلة وتعنى الفهم القليل لمؤشرات مساحات المشكلة. أما المعرفة العميقة فهي التي تتطلب التحليل العميق للمواقف المختلفة.
- **المعرفة السببية والمعرفة الموجهة:** المعرفة السببية هي التي تتم بناءاً على ربط المفاهيم معاً باستخدام طرق الاستنتاج والاستقراء، أما المعرفة الموجهة فهي المعرفة التي تبنى على أساس عدد سنوات الخبرة في عمل ما فتصبح دليلاً ومرشداً للسلوك نتيجة للتعلم.
- ✓ **تصنيف (Boisot) 1997:** قام بتصنيف المعرفة إلى أربعة أصناف اعتماداً على العلاقة بين متغيرين هما مدى تصنيف المعرفة ودرجة انتشارها كما يلي (السباعوي، 2015، صفحة 169):
- **المعرفة الخاصة وهي معرفة مصنفة ولكنها غير منتشرة جاهزة للتداول ولكنها محدودة الانتشار؛**

- المعرفة الشخصية غير المصنفة وغير منتشرة التي تمثل ادراك الفرد وخبرته وبصيرته في العمل؛
- المعرفة العامة وهي معرفة مصنفة منتشرة مثل الصحف والكتب والتقارير والمكتبات؛
- الفهم العام ويمثل المعرفة غير المصنفة ولكنها منتشرة بالتواصل الاجتماعي والمناقشات والأفكار العامة.
- ✓ تصنيف (zack): قام بتصنيف المعرفة إلى ثلاثة أنواع هي (نوري، 2013، صفحة 21):
- المعرفة الجوهرية (Core knowledge): وهي المعرفة الأساسية الخاصة بالصناعة والتي تقوم بدورها كسمة دخول إلى الصناعة، وتشير إلى الحد الأدنى من المعرفة المطلوبة
- المعرفة المتقدمة (Advance knowledge): وهي النوع الذي يجعل المنظمة تتمتع بقابلية تنافسية، وتشير إلى الحد المقبول من المعرفة التي تضمن بقاء المنظمة في التنافس لأنها تمتلك ما يمتلكه الآخرون نفسه.
- المعرفة الإبداعية (Innovational Knowledge): وهي المعرفة التي تمكن المنظمة من أن تقود صناعاتها ومنافسيها وتميز نفسها بشكل كبير عنهم من خلال الإبداع والتغيير، كل وفق وجهة نظره وقناعته.
- الأنواع السابقة لا تمنع وجود أنواع أخرى للمعرفة تطرق إليها الباحثون على أساس القدرة على تجسيد المفاهيم بما يتلاءم مع خلفية واختصاص كل منهم.
- ميّز (Conklin) 1997 بين المعرفة الرسمية وغير الرسمية، ويتم الحصول على المعرفة الرسمية من الكتب والأدلة ويتم مشاركتها بسهولة، بينما يتم الحصول على المعرفة غير الرسمية من التفاعل الاجتماعي وتستخدم لإنشاء المعرفة الرسمية.
- ووصف (كريستنسن) 2007 أربعة أنواع من المعرفة:
- المعرفة المهنية، والتنسيق، والمعرفة القائمة على الكائنات، والمعرفة الفنية.

-من وجهة نظر (ماثيو) 2008، يمكن تصنيف المعرفة إلى أنواع واقعية وظرفية واجتماعية حيث تشير المعرفة الواقعية إلى المعرفة التي تستند إلى معرفة الحقائق، وتشمل المعرفة الظرفية المعرفة المكتسبة حول موقف معين، بينما تركز المعرفة الاجتماعية على القضايا الاجتماعية مثل الشبكات الاجتماعية والعلاقات، وأن تحديد نوع المعرفة اللازمة والمطلوبة أمر ضروري لمعرفة قدرة المنظمة على تحديد احتياجاتها.

ولاحظ (وبيز سايز وآخرون) 2010، أن المعرفة يمكن أن تكون خارجية أو داخلية حيث يمكن الحصول على المعرفة الخارجية من العملاء والموردين والمنظمات الأخرى، بينما تأتي المعرفة الداخلية من مصادر داخلية مثل الأعضاء التنظيميين أو قسم البحث والتطوير أو قسم الإنتاج (نوري، 2013، صفحة 22).

ونشير إلى أن إظهار تقسيمات المعرفة وأنواعها كما أوردناه هو لغرض الدراسة والتحليل، وأنها لا تظهر بهذا الشكل في المنظمات، إنما تكون هناك عمليات تفاعلية بين مختلف أنواع المعرفة. ونستعرض بعض تصنيفات المعرفة في الجدول التالي.

#### جدول 5: تصنيفات المعرفة

الفئات	الباحث (السنة)
معرفة جوهرية، معرفة فكرية، معرفة روحية.	Scheler(1926)
المعرفة العلمية، معرفة ظروف معينة من الزمن والمكان.	Hayek(1945)
معرفة فردية، ومعرفة اجتماعية .	Russel(1948)
معرفة ماذا، معرفة كيف.	Ryle(1949)
معرفة عملية، معرفة فكرية، معرفة روحية، معرفة هواية، ومعرفة غير مرغوب بها.	Machlup(1962)
معرفة ضمنية، معرفة صريحة.	Polanyi(1966)



معرفة قاموس (ما؟)، ومعرفة دليل (كيف؟)، والمعرفة البديهية (لماذا؟)، والمعرفة الوصفية (ما ينبغي).	(1992)Sackman
معرفة عقلية (العقل)، معرفة الجسد، معرفة الثقافة، المعرفة الترميزية.	(1993)Collins
معرفة الوعي (فردية صريحة)، والمعرفة التلقائية (فردية ضمنية)، والمعرفة الكائنية (اجتماعية صريحة)، المعرفة التجميعية (اجتماعية ضمنية).	(1994)Spender
الجهل الكامل، الوعي، القياس، السيطرة على الوسيلة، وعملية القدرة، عملية التوصيف، ومعرفة لماذا، معرفة كاملة.	(1994)Bohn
معرفة عقلية (تعتمد على المهارات).	(1995)Blackler
معرفة التفكير (ماذا اعرف؟)، والمهارات المتقدمة (معرفة كيف)، وفهم النظم معرفة لماذا والابداع الذاتي (معرفة لماذا).	(1996)Quinn et al
معرفة صريحة، مهارة، خبرة، الاحكام القيمة، الشبكة الاجتماعية	(1997)Sveiby
معرفة الحقيقة (حول الأشياء)، والمعرفة العرضية (حول الاحداث)، ومعرفة اجرائية (حول العلاقات).	Heidelofm Baitsch (1998)
معرفة ضمنية، معرفة صريحة، معرفة عامة، معرفة خاصة.	(1998)Willke
معرفة المنتج، المعرفة الاجتماعية، معرفة القيادة، معرفة الخبير، معرفة المحيط.	(1998)Baecker
المعرفة بوصفها كائن (مُرْمِزة غير مستندة إلى شخص)، والمعرفة بوصفها عملية (الشخصية).	(1999)Hansen et al
المعرفة الجوهرية، المعرفة المتقدمة، المعرفة الابداعية.	(1999)Zack

المصدر: (الناصر، 2018، الصفحات 25-27)

ومع ذلك، فإن أنواع المعرفة الأكثر استخدامًا هي المعرفة الضمنية والصريحة .

✓ تصنيف Polanyi و Nonaka: يهتم معظم الباحثين في مجال إدارة المعرفة حالياً لتصنيفها إلى ضمنية وصريحة، لأن هذا التصنيف يوفر وسيلة لتحويلها بين الأفراد، وتقاسمها وتميئها وإنشائها (Rober & .al, 2011, p. 226).

وتعود جذور تصنيف المعرفة إلى معرفة صريحة (مكتوبة أو مُرمزة)، ومعرفة ضمنية (غير مكتوبة) إلى العالم والفيلسوف الهنغاري (Michael Polanyi) (1891-1976) من خلال كتابه "المعرفة الشخصية" "personal knowledge" حيث أشار إلى أن الفكر والتفكير في العلم يرتبطان بالمعرفة الشخصية، والذي صرح " نحن نعرف أكثر مما نستطيع قوله"، هذا التمييز استرجع ثانية من طرف العديد من الكتاب بشكل خاص عن طريق عالم الإدارة الياباني (Nonaka, 1994) هذا الأخير اقترح أن المعرفة الصريحة والضمنية مهمة.

وفقاً لهذا التصنيف فإن المعرفة تنقسم إلى (وهيبة، 2014، صفحة 45):

- المعرفة الصريحة: هي المعرفة التي يمكن للأفراد تقاسمها فيما بينهم (هيثم، 2005، صفحة 66)، وهي المعارف المتقنة المتاحة من خلال الوثائق وبرامج الحاسوب، وهي توافق المعارف الباطنة التي خرجت. لقد ركز هذا التصنيف على معارف الفرد العامل في المؤسسة المجسدة في المعرفة الباطنة، فإذا ما خرجت هذه المعرفة وخرنت في الوثائق وبرامج الحاسوب تصبح معارف ظاهرة، وأيضاً هي معرفة لا تخص شخصاً بعينه كالمعرفة الباطنة؛ بل أنها متاحة للجميع وفي أي وقت، بحيث أنها موجودة ومخزنة في وسائل مختلفة (Tisseyre, 1999, p. 36).

وتعرف أيضاً: هي المعلومات الموثقة أو المُرمزة التي تحتويها الوثائق، المراجع، الكتب، المدونات، التقارير ووسائل التخزين الرقمية، ولذلك فهي معرفة سهلة الوصف والتحديد، ويمكن تحويلها من لغة إلى أخرى ومن شكل إلى آخر، ويمكن بصفة مستمرة إعادة قراءتها، وإنتاجها، وبالتالي تخزينها واسترجاعها (الزيادات، 2008، صفحة 40) .

- المعرفة الضمنية: معرفة غير متاحة، موجودة في عقول الأفراد، يصعب إيصالها إلى الآخرين في مكان العمل أو محيطه فهي ثمينة للغاية ومماتك فريد يصعب على منظمات أخرى تقليده، كل ذلك يجعلها أساسا للميزة التنافسية، ومن الأمور الحاسمة للمنظمة هي الكشف عن المعرفة الضمنية المخزونة لدى عاملها بهدف إدارة رأسمالها الفكري (وهيبة، 2014، صفحة 46).

فهي معرفة خفية تعتمد على الخبرة ويصعب تحويلها بالتكنولوجيا، بل هي تنتقل بالتفاعل الاجتماعي، ولذلك فإن على أي منظمة تريد أن تدير معرفتها المخترنة في عقول موظفيها أن تسعى لتحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة معلنة وذلك من خلال حفز الأفراد على إظهار المعارف التي يمتلكونها ومن ثم تقوم بنشرها بين أفرادها لتطويرها والاستفادة منها. وبالرغم من الاختلاف الظاهري في الخصائص بين نوعي المعرفة (الظاهرة والضمنية) إلا أن كل منهما يعتبر مكملًا للآخر، وكلاهما على درجة كبيرة من الأهمية لأي منظمة مما يستدعي إيجاد الوسائل المناسبة لنقلهما وتحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة ظاهرة.

وتوجد أربعة أصناف من المعرفة الضمنية (عتيقة، 2017، صفحة 46):

➤ **المهارة:** من الصعب تثبيت المهارات وتشير المهارة إلى المعرفة الضمنية، يحتاج الأفراد مرارا وتكرارا لتطبيق المهارات، استلام التغذية العكسية، والحصول على الشعور بهم.

➤ **النماذج الذهنية:** نعتمد على النماذج أو الصور الذهنية عندما نحاول جعل معنى لحالة، تحدد كيف نفهم ونحلل الحالات، كيف نفهم سبب وأثر الارتباطات، وأي معنى ينسب للأحداث، الصور التي تستعمل هي في الغالب تجريد لا شعوري، بدلا من النماذج الواضحة التي نستخدمها عمدا، لذا يتم العودة إلى المعرفة الضمنية.

➤ **طرق النظر إلى المشاكل:** المعرفة الضمنية تشكل أساس أشجار القرار التي يستعملها الأفراد.

➤ **الروتينيات التنظيمية:** أغلب المعرفة الضمنية للمنظمة تخزن في روتينيات، هذه المعرفة الضمنية المضمنة في الروتينيات تتضمن قبضة حدسية لأي بيانات لتركز عليها، وللأولوية النسبية لمطالب المتنافسين، إذ بمرور الوقت، يغادر المدراء، لكن الروتينيات تبقى كميراث لمعرفتهم، وما يميز منظمة عن أخرى هي في الغالب المعرفة الضمنية في الطبيعة والمتضمنة في العقول الإنسانية، العمليات، العلاقات، الخدمات، والمنتجات.

وبهدف تقريب الفهم، يتم عرض الأمثلة العملية لهذه المعرفة كما يلي (إيمان، 2019، صفحة

:15)

- **مهارات القيادة:** والتي تعد مهارات إنسانية معقدة يصعب تعليمها، فهي قائمة على التجارب.
  - **مهارات البيع:** وتعد كذلك أحد المهارات الإنسانية المعقدة التي يصعب نقلها إلى الآخرين.
  - **القدرات الابتكارية:** ومثال ذلك الاختلاف بين الأفراد الذين يصارعون لفترة طويلة في سبيل الوصول إلى الابتكارات الجديدة دون تحقيق النجاح وأولئك الذين يصلون إليها بسهولة ولفترة قصيرة.
  - **القدرات الحدسية:** وتعكس القدرة على فهم الأشياء بدون استعمال المنطق، والتي تعد مهمة للابتكار واتخاذ القرار.
  - **الذكاء العاطفي:** ويعكس القدرة لقراءة واستعمال المشاعر للتأثير على النتائج، وهي صعبة للتعليم والوصف.
- وميز (Nonaka & Takeuchi) بين المعرفة الضمنية والصريحة بالتركيز على الخصائص المتبادلة في الجدول الموالي:

**جدول 6: المعرفة الضمنية والصريحة بالتركيز على الخصائص المتبادلة**

المعرفة الصريحة	المعرفة الضمنية
يمكن استنباطها وتوضيحها عن طريق	من الصعب شرحها بطريقة استنباطية، مرتبطة بعوامل

المفاهيم، النماذج، الإجراءات...	غير ملموسة (نظام القيم، المعتقدات، الآراء الشخصية)
من السهل انتقالها بين الأفراد	مرتبطة بالخبرة الشخصية
منطقية وموضوعية	شخصية
المجال: نظري	مرتبطة بالممارسة

Source (Marie-Hélène, Petit, & Gautier , 2008, p. 236).

من السهل مقارنة المعرفة الضمنية والصريحة بشكل ثابت في الواقع، فمن الممكن أن نرى سلسلة متواصلة لانتقال معرفة ضمنية إلى معرفة صريحة وصريحة إلى تدفق المعرفة، على سبيل المثال، يمكن تقسيم المعرفة المضمّنة لأحد الحرفيين إلى مجموعة من الإجراءات والأنشطة وأفضل الممارسات، ثم تدوينها وتوثيقها ثم تدريسها للآخرين، بنفس الطريقة من خلال اكتساب معرفة صريحة إضافية من خلال الأبحاث أو قراءة الكتب، يمكن للخبير تحسين مجموعة المعرفة الضمنية الخاصة به، ومع ذلك، لا يمكن اكتساب المعرفة الضمنية إلا من خلال تضمين الذات في السياق واستخدام التفكير الشخصي، والتفاعل النشط مع الخبراء (Sayed, 2018, p. 21).

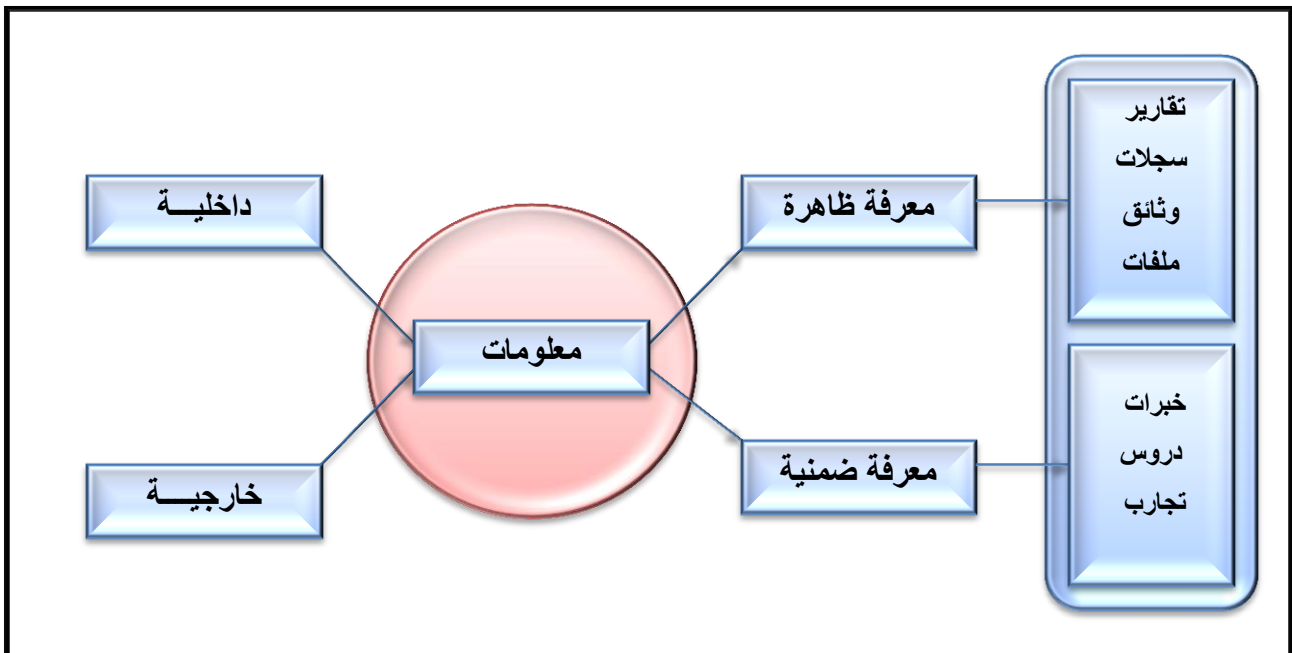
لكن يجب فهم جيدا أن البعدين «الضمني والصريح» موجود في كل معرفة، المعرفة الضمنية تشكل الخطة الخلفية الضرورية لتحديد الهيكل الضروري للتطوير وشرح وتفسير المعرفة الواضحة. بالنسبة لـ (Nonaka)، كما سنشير فيما بعد، التحويلات للمعرفة (ضمنية واضحة والعكس) هي ضرورية لعملية خلق المعارف (Rober & al, 2011, p. 226).

ركز عمل (Nonaka) لفهم طبيعة المعرفة من منظور تعددي بين أنواع المعرفة الأكثر شهرة ضمنية وصريحة وأن التفاعل بين هذين النوعين من المعرفة أمر حيوي لخلق المعرفة، ويوضح أيضا أنه يمكن نقل المعرفة من ضمنية إلى صريحة والعكس صحيح، ويتم نقلها باستمرار لإنشاء عملية تعلم مستمرة أو ما يعرف باسم دوامة المعرفة (Sayed, 2018, p. 20).

وهناك علاقات جدلية بين نوعي المعرفة الصريحة والضمنية، فكثير من المعرفة الضمنية تتأثر بما يتاح لأصحابها من المعرفة الصريحة، كما أن هذه الأخيرة إنما تعود في أصولها إلى المعرفة الضمنية التي قرر أصحابها الإفراج عنها والتصريح بها، فهي أيضا نتاج جزئي لتلك المعرفة الخبيئة؛ هذان النوعان من المعرفة مكملان لبعضهما البعض؛ بدون معرفة ضمنية سيكون من الصعب فهم المعرفة الصريحة إذ تسهم الأولى (الضمنية) حين إعلانها في تشكيل الثانية (الصريحة) كما تتأثر المعرفة الداخلية وتتشكل في كثير من الأحيان بتأثير المعرفة الخارجية.

ولفهم الطبيعة الصحيحة للمعرفة وخلق المعرفة نحتاج للاعتراف بأن المعرفة الضمنية والواضحة متكاملتان، وأن كلا نوعي المعرفة هما ضروريان لخلق المعرفة، المعرفة الواضحة بدون البصيرة الضمنية تفقد معناها بسرعة و الكلام المكتوب محتمل فقط بعد كلام داخلي يطور بشكل حسن، تخلق المعرفة من خلال التفاعلات بين المعرفة الضمنية والواضحة، بدلا من المعرفة الضمنية أو الصريحة لوحدها (Sayed, 2018, p. 21) ، والشكل التالي يوضح المعرفة الظاهرة والضمنية.

الشكل رقم 3: المعرفة الظاهرة والضمنية



المصدر: (العاني، 2008، صفحة 13).

## المطلب الرابع: خصائص المعرفة ومصادرها

## أولاً: خصائص المعرفة

من المؤكد أنه لا توجد خصائص ثابتة للمعرفة في كل مكان وزمان، والرأي هنا أن للمعرفة خصائص تكوينية مشتركة لكن مضمون المعرفة ومنظورها يختلف باختلاف السياق الاجتماعي، الاقتصادي، الفكري والثقافي الذي توجد فيه وتنتج من خلاله، ومع ذلك توجد ملامح مميزة للمعرفة بإطلاقها وبغض النظر عن طبيعتها ومضمونها واختلاف وجهات النظر حولها، وتظهر أهمية التعرف على خصائص المعرفة باعتبارها أساس الفهم الصحيح للمعرفة ومن ثم النجاح في إدارتها وتتلخص ملامح وخصائص المعرفة في النقاط التالية:

- الإنسانية: فقد ميزت المعرفة الإنسان عن باقي الكائنات الحية، كما أنه هو الذي ينقلها من جيل لآخر، وهو القادر على إيجادها وهضمها وتوليدها وتجديدها، والجدير بالذكر أن كثيراً من المعارف يحتفظ بها على نحو خلاق في رؤوس الأفراد (الهوش، 2018، صفحة 36).
- اليقينية: إن أهم الخصائص العامة والمشاركة للمعرفة بجميع أنواعها هي خاصية الجزم واليقين والوضوح، بحيث لا يصبح الإدراك أو التصور أو الحكم معرفة إلا إذا كان على سبيل الجزم واليقين واتسم بالوضوح، وهنا يقصد باليقينية أنها تسند إلى أدلة مقنعة وبراهين حتى لو كانت لمدة زمنية محدودة وهي قابلة للتغيير فالمعرفة التي لا تتسم باليقين هي عبارة عن معلومات ترجع هويتها للفرد أو الجماعة.
- الحدود الزمنية والمكانية للمعرفة: غالباً ما تتحدد المعرفة ضمن إطار مرحلة تاريخية محددة، فمعرفة القرن التاسع عشر غير معرفة القرن العشرين والتي بدورها لن تكون معرفة القرن الواحد والعشرين، كما أنها تختلف من مكان إلى آخر ومن مجتمع إلى آخر.

- إمكانية توليد المعرفة: وتشير إلى حركة المعرفة من خلال عمليات البحث العلمي التي تتضمن الاستنباط والاستقراء والتحليل والتركيب، والتي تسهم بدرجة كبيرة في توليد المعرفة، فالمعرفة تتولد تراكمياً (القهيوي، 2013، صفحة 18).
- إمكانية موت المعرفة: القليل منها يسجل، أما غالبيتها فيموت مع الشخص والآخر يحل محله معارف جديدة، فقيمة المعرفة وأهميتها ليست ثابتة مع الزمن بل هي عرضة للتغير، لا بل والزوال مع مرور الوقت ولاسيما في مجال الأعمال التي تعمل وتنافس في بيئة مفتوحة، والسباق بين المتنافسين في مجال امتلاك التقنيات الجديدة واختراع تقنيات إضافية يمكن أن ينهي قيمة ما تمتلكه منظمة أعمال ما وتحقق من خلاله ميزة تنافسية عالية (المحمد، 2013، صفحة 26).
- قابلية المعرفة للامتلاك: أي أن المعرفة ذات القيمة العالية يمكن أن تمتلك، ولذلك يلاحظ أن بعض المنظمات تتمسك بمثل هذه المعرفة عن طريق تحويلها إلى براءات اختراع.
- المعرفة متجزرة في الأفراد: فليس كل معارف المؤسسة صريحة وظاهرة بل أن معظمها كامن في أدمغة عمالها.
- قابلية المعرفة للتخزين: فيمكن للمؤسسة أن تخزن معارفها في وثائق، أشرطة، على الحاسوب.
- قابلية المعرفة للتطبيق: أي أن المعرفة يمكن أن يجسدها صاحبها في أعماله.
- عدم نضوب المعرفة (غير قابلة للاهتلاك): فاستعمال المعرفة لا يؤدي إلى نفاذها حتى ولو انتقلت إلى أفراد آخرين فصاحبها لن يفقدها، بل بالعكس ستزداد معارفه من خلال تبادل المعارف مع العاملين.
- قابلية المعرفة للاستنساخ: أي أن المنظمة إذا ما استطاعت تخزين المعارف التي يتوفر عليها عاملوها؛ فإنها بذلك تستطيع أن تجعل منها عدة نسخ وبتكاليف منخفضة (حسن، 2008، صفحة 30).
- القيم والمعتقدات: إن قيم ومعتقدات الأفراد لديها أثر على المعرفة، ومثال ذلك؛ تاريخ المؤسسة عادة ما يحمل أثراً على أنشطة وقيم العاملين فيها، فالأفراد مختلفي القيم والمعتقدات ينظرون إلى الأشياء بطريقة



مختلفة وهم في نفس الوضعية، فحسب Nonaka و Takeuchi فقوة المعرفة في التنظيم، التعلم والحكم أتيت من القيم والمعتقدات أكثر منه من المعلومات والمنطق (Raffaele, 2010, p. 52).

وحدد (Taylor) خصائص المعرفة كالاتي (نوري، 2013، صفحة 22).

- تصاغ في عقول الأفراد بالتجربة وتحصل نتيجة تعلمهم باستمرار.
- مشتركة بين الفئات والمجتمعات بواسطة الخبرات المشتركة.
- حيوية لاستمرارية إدارة وتطوير المنظمات ووجودتها.
- تتطلب تكلفة كبيرة لاكتسابها وتزداد قيمتها عندما تكتسب.
- المعرفة الجديدة تبتكر من نفس الموقع التي توقفت عنده المعرفة القديمة.
- كل فرد يمتلك مقدار من المعرفة العامة والخاصة وأن كل مهارة تتضمن معرفة ذات خصوصية مرتبطة بها.

من خلال ما سبق يمكن أن نستخلص بأن المعرفة هي ما يعطي معنى ملائم للمعلومات، وأن الأفراد منتجين للمعرفة مثلما هم مستهلكين لها، كذلك المعرفة يمكن أن تكون ظاهرة ملموسة أو ضمنية وغير ملموسة، والمعرفة يمكن تخزينها قبل كل شيء في عقل الفرد ، وهي ترتبط بالحقيقة والإدراك، فعندما يعرف المرء حقائق جديدة أو يكتشف هذه الحقائق سيكتسب تجربة وخبرة جديدتين وبالتالي فالمعرفة تقود إلى اليقين بخطوات ثابتة.

#### ثانياً: مصادر المعرفة

تتواجد المعرفة في العديد من الأماكن مثل قواعد المعرفة وقواعد البيانات وخزانات الملفات وأدمغة الأفراد وتنتشر عبر المجتمع ومنظّماته وفيما يلي نستعرض بعض تصنيفات الباحثين لمصادر المعرفة

- مصادر المعرفة حسب (Cullen & Saffady)

عرف (Cullen & Saffady) مصدر المعرفة بأنه "ذلك المصدر الذي يحوي أو يجمع المعرفة"، واكدا على أن الذكاء والتعلم والخبرة أمور تحدد حدود المعرفة للأفراد وقديما أشار أرسطو إلى الحس كمصدر للمعرفة (القهيوي، 2013، صفحة 22) وقسما مصادر المعرفة الى قسمين:

➤ **مصادر خارجية:** هي تلك المصادر التي تظهر في بيئة المنظمة المحيطة، والتي تتوقف على نوع العلاقة مع المنظمات الأخرى الرائدة في الميدان، أو الانتساب إلى التجمعات التي تسهل عليها عملية استنساخ المعرفة، ومن أمثلة هذه المصادر المكتبات الأنترنت والأنترنات، والقطاع الذي تعمل فيه المنظمة والمنافسون لها والموردون والزبائن والجامعات ومراكز البحث العلمي وبراءات الاختراع الخارجية، والمشاركة في المؤتمرات (وهيبة، 2014، صفحة 49)، استئجار الخبراء، ومتابعة الصحف والمجلات والمواد المنشورة على الأنترنت والتلفزيون وجمع المعلومات من الزبائن والموردين والمنافسين وانشاء التحالفات وإقامة مشاريع مشتركة وغير ذلك من مصادر أخرى متنوعة.

وتعد البيئة المصدر الخارجي للمعلومات والمعرفة، حيث يعمل الأفراد على مختلف مستوياتهم التنظيمية ومن خلال أحد أو كل المدركات الحسية (السميعة والبصرية واللمس، الذوق والشم) على اكتساب البيانات والحوادث من البيئة ومن خلال قدراتهم الإدراكية والفهمية مثل (التأمل والفهم والتسبيب والحكم) يستطيعون معالجة هذه البيانات وتحويلها إلى معلومات، ومن خلال الخبرة والذكاء والتفكير والتعلم يستطيع الأفراد تفسير هذه المعلومات ووضعها في معنى للتحويل إلى معرفة، والاختلاف في مستوى هذه المعرفة يتوقف على الاختلاف في الوسائل والمدركات (القهيوي، 2013، صفحة 22).

وهناك تصنيف آخر للمصادر الخارجية للمعرفة يتمثل في:

➤ **الزبائن:** حيث يشير (Stwerat) إلى أن الزبون يشكل مصدرا مهما للمعلومات ومن ثم للمعرفة الذي يجب على المنظمات أن تأخذه بعين الاعتبار، فكلما كانت المنظمة أكثر قدرة على الاصغاء والتفاعل

معهم بالاستجابة السريعة لمتطلباتهم وأشباع حاجيتهم زادت من ثقتهم فيها وبالتالي يشكون مصدرا مهما للمعرفة.

➤ **الموردون:** هم المصدر الأساسي الأكثر أهمية بالمعرفة المتعلقة بالسوق الصناعية والموارد ومواصفاتها وخدماتها.

➤ **المنافسون:** حيث تسعى العديد من المنظمات إلى إغراء واستقطاب أفراد المعرفة في المنظمات المنافسة، وأي تسرب لأفرادها باتجاه المنافسين هو بمثابة سرقة وسلب لمواردها الأكثر حيوية.

➤ **الشركاء:** هم المصدر الذي يوفر بطريقة جاهزة وسريعة ما تقتقد إليه المنظمة من معارف وخبرات، وهذا يتم بالتشارك والتحالف مع المنظمات الأخرى بشكل متكامل وإيجابي (مجدي و واضح، 2017، صفحة 227).

#### - المصادر الداخلية:

تعد المعرفة الضمنية أحد أهم المصادر الداخلية لاكتساب المعرفة حيث يرى (Luthans, 2002, p. 700) ان المصادر الداخلية للمنظمة في الحصول على المعرفة تتكون من صناع المعرفة ويقصد بصانع المعرفة "الفرد الذي يقوم بجمع البيانات والمعلومات من مصادرها، ويضيف قيمة إلى تلك المعلومات، ويقوم بتوزيع المنتجات ذات القيمة إلى الآخرين بشكل يؤثر مباشرة في كفاءة وإنتاجية العمل، ويمكن تقسيم صناع المعرفة إلى ثلاثة اقسام بحسب مؤهلاتهم وخبراتهم المعرفية الخاصة كما يلي:

➤ **استراتيجيو المعرفة:** هم خبراء الاستراتيجية والمنافسة القائمة على المعرفة، الذين يلتقطون وبشكل فاعل وعميق الأدوار الجديدة للمعرفة داخل المؤسسة باعتبارها رأس مال فكري

➤ **مهنيو المعرفة:** هم الذين يتعاملون مع المعرفة كموضوع وهم المسؤولون عن المعرفة السببية (معرفة ماذا)، مهمتهم استيعاب المضمون المعرفي ومعرفة أساليب الحصول عليها واستيعابها بالمنهجية الفعالة لتوليدها أو جعلها قادرة على العمل في مجالات الاستعمال المختلفة.

➤ **عمال المعرفة:** مهمتهم توفير كل عوامل الدعم والإسناد المهني للمعرفة، فهم يقومون بجمع المعلومات وتصنيفها وجدولتها و تخزينها وإيصالها، والاستجابة لكل الطلبات ذات العلاقة بالموارد المعرفية الخام (مجدي و واضح، 2017، صفحة 228).

وقد حدد عدد من الباحثين المصادر الداخلية للمعرفة بالتعليم، العمل، الخبرة، المهارة، الحدس، الحوار، والتفكير (نوري و جمعة، 2015، صفحة 24)، الأدلة الإرشادية، الإجراءات والعمليات الداخلية، أنشطة البحث والتطوير، براءات الاختراع الداخلية، الاجتماعات الداخلية، قواعد البيانات، التقارير والمراسلات، الخطابات، النشرات الداخلية، جلسات العصف الذهني، البوابة الداخلية الإلكترونية للموظفين (الإنترنت) وتجدر الإشارة إلى أن من أهم فوائد وجود مصادر للمعرفة الداخلية هو القدرة على الوصول إليها بسهولة وسرعة، بالإضافة إلى توفرها بتكلفة زهيدة أو بالمجان (الحكومية، الهيئة الاتحادية للموارد البشرية، 2017، صفحة 28)، والجدول التالي يبين أهم تقسيمات مصادر المعرفة.

**جدول 7: تقسيمات مصادر المعرفة**

المرجع /السنة	تقسيمات مصادر المعرفة التي اوردها المرجع.
Marquart/2002	المصادر الداخلية والمصادر الخارجية
Brusoni & Marsili & Salter / 2008	مصادر المعرفة المدونة ومصادر المعرفة الضمنية
Svetina & prodau / 2008	المصادر الداخلية والمصادر الخارجية
متولي / 2010	الاصول المعرفية البشرية والاصول المعرفية الهيكلية والاصول المعرفية للسوق
Fernandez & Sabherwal / 2010	الموظفون والنتاج الصناعي والكيانات التنظيمية
Elche/ 2011	المصادر الداخلية والمصادر الخارجية
الطاهر / 2012	الأفراد والجماعات داخل المنظمة أو خارجها والتكنولوجيا ومخازن المعرفة والمنظمات المنافسة والوحدات الداخلية في المنظمات المنافسة

المصادر الداخلية والمصادر الخارجية	المشاركة/ 2012
المصادر الداخلية والمصادر الخارجية	ال عثمان/ 2013
المصادر الداخلية والمصادر الخارجية	حجازي/ 2014
المصادر الداخلية والخارجية	الزيادات/ 2014
المصادر الداخلية والمصادر الخارجية	رضوان/ 2015
المصادر الداخلية والمصادر الخارجية مصادر المعرفة الضمنية ومصادر المعرفة الظاهرة	الطرازي/ 2017
المصادر الداخلية والمصادر الخارجية	عبد الرحمن/ 2017
المصادر الداخلية والمصادر الخارجية مصادر المعرفة الضمنية ومصادر المعرفة الظاهرة	النهاري/ 2017

المصدر: (طارق، 2017، صفحة 43)

يمثل الجدول السابق أهم التقسيمات التي جاءت فيما يخص مصادر المعرفة ونرى أن جل الباحثين اتفقوا على أن للمعرفة مصادر داخلية ومصادر خارجية.

### المطلب الخامس: المعرفة التنظيمية

هناك الكثير من النقاش في الأدبيات حول المعرفة التنظيمية، أو معرفة المجموعة، أو المعرفة الجماعية. على الرغم من أن تركيز بحث الدكتوراه هذا هو المعرفة الفردية، فمن الضروري النظر بإيجاز في القضايا المتعلقة بالمعرفة على المستوى التنظيمي، أي المعرفة التنظيمية، لتوفير فهم شامل بين مفاهيم المعرفة الفردية والتنظيمية في إدارة المعارف.

#### أولاً: مفهوم المعرفة التنظيمية

محاولة منا تسليط الضوء على هذا المحور لإبراز مفهوم خاص للمعرفة ضمن حدود المنظمة كما يطلق عليها هذه المعرفة مصطلح "المعرفة التنظيمية" المستخدم في الأدبيات هو في الواقع مصطلح عام يعني ببساطة كل المعرفة التي تنتمي إلى المنظمات أو التي يمكن الاستفادة منها وقد يشير إلى المعرفة

التي يمتلكها الموظفون، أو الوثائق المسجلة في المنظمات، وفي هذا المعنى، تشمل المعرفة التنظيمية المعرفة الفردية، حتى تطوير "رأس المال الذكي"، حيث كان للمعرفة التنظيمية معاني مختلفة على النقيض من المعرفة الفردية.

تصبح مصطلحات المعرفة التنظيمية والمعرفة الفردية معاً بُعداً للمعرفة في المنظمة ويشيران إلى المعرفة على مستويات مختلفة (Lai, 2012, p. 54)، كما تشير المعرفة التنظيمية بشكل أساسي إلى المعرفة التي يتم استردادها ونقلها وتخزينها ومشاركتها على المستوى التنظيمي.

وفقاً لـ (Lucier & Morsilier): تعبر المعرفة التنظيمية عن قدرة الأفراد والمنظمات على الفهم والتصرف بصورة فاعلة في بيئة العمل، وهذه المعرفة عادة يقوم بإدارتها المديرون والأفراد ذوو القدرات المتميزة وصناع المعرفة وزملاء العمل. فهؤلاء يكونون مسؤولين على تحقيق بقاء المنظمة في بيئة العمل التنافسية، حيث يعمل كل من هؤلاء على بناء أفضل معرفة ممكنة في كل جانب من مجالات المنظمة (وهيبة، 2014، صفحة 41).

وتعرف المعرفة التنظيمية "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، وتتشكل المعرفة التنظيمية من مجمل التجارب والخبرات والتوجهات والمعلومات والدراسات والقرارات والسياسات والاستراتيجيات التي تكون القاعدة الفكرية التي توجه وتنظم بشكل مباشر وغير مباشر أنشطة وتصرفات البشر في المنظمة (علي، 2002، صفحة 204)".

ويرى بعض الكتاب والباحثين بأن المعرفة التنظيمية تنصرف إلى ما تملكه المنظمة في ذاكرتها التنظيمية من معلومات، وإلى العمليات العقلية في ذهن المديرين، وبقية العاملين في المنظمة من إدراك

وتعلم وتفكير، وبما يسهم في تكوين آراء واتجاهات وتوقعات تهيئ رؤية دقيقة عن بيئة المنظمة ونوع الخيار الاستراتيجي المعزز لبقائها (المحمد، 2013، صفحة 45).

ويؤكد معظم الباحثين بأن العاملين في المنظمات يمتلكون في عقولهم ثروة هائلة من المعرفة والخبرة التي اكتسبوها من عملهم في المنظمات وتفاعلاتهم في مختلف مجالات الحياة، كما أن لديهم معارف وخبرات متنوعة بخصوص السلع التي ينتجونها أو الخدمات التي يقدمونها وبالعمليات الداخلية والأمور التكنولوجية والمنافسين، إلا أن هذه المعرفة التنظيمية رغم ضخامتها فهي مبعثرة بين العاملين على اختلاف مواقعهم فهم معزولون عن بعضهم البعض، وعن الجسد الرئيسي للمنظمة، الأمر الذي يجعل المنظمة لا تستفيد منها بشكل جيد (الياسري و العامري، 2007، صفحة 118).

كخلاصة، فالمعرفة التنظيمية هي كل معرفة مهما كان شكلها ونوعها والتي يستحضرها الأفراد لأداء أعمالهم بإتقان أو لاتخاذ قرارات صائبة.

### ثانياً: أنواع المعرفة التنظيمية

يركز (Spender, 1996) على المعرفة التنظيمية ويرى أنها نتاج للتفاعل بين الفرد والمنظمة ويصنفها إلى أربعة أصناف هي:

- **المعرفة الصريحة (الواعية) (Knowledge Conscious):** التي تتمثل بالحقائق والنظريات والمفاهيم التي تعلمها الفرد أو اكتشفها بالخبرة.
- **المعرفة الموضوعية (Knowledge Objective):** وهي معرفة يتقاسمها أفراد المنظمة (معرفة ضمنية) وتتمثل بجسد المعرفة المهنية المشتركة (bore, 2005, p. 24).
- **المعرفة الآلية (Knowledge Automatic):** وهي معرفة يكتسبها الفرد خلال العمل وهي ضمنية وتتمثل بالمهارات والمواهب والآراء الشخصية.

- المعرفة التجميعية (Knowledge Collect) وهي معرفة ضمنية أيضا تتمثل بمعرفة الجماعة الكاملة (السباعوي، 2015، صفحة 169).

كذلك هناك من قسمها الى (Cohen, 2006, p. 442):

- المعرفة التنظيمية المعلنة:

هي المعرفة الشائعة بين أفراد المنظمة بدرجات مختلفة ويتيسر التعامل معها للمخولين بذلك وفق الترتيبات التنظيمية المعمول بها، ومن تلك المعرفة الأهداف والنظم واللوائح وقواعد اتخاذ القرارات والتقارير والدراسات والميزانيات وقواعد البيانات وغيرها من أشكال معرفية يعتمد عليها أفراد وجماعات المنظمة في فهم ما يحيط بهم من ظروف، وإدراك مسؤولياتهم وواجباتهم والسيطرة على ظروف الأداء تحقيقا للنتائج المكلفين بها.

- المعرفة التنظيمية الكامنة:

هي التي يختزنها أفراد المنظمة في عقولهم ولا يصرحون بها، وتتشكل المعرفة الكامنة نتيجة الدراسة أو الخبرة الذاتية والتجارب التي يمر بها الإنسان وملاحظته لكل ما يجري حوله من أمور، أي أنها في النهاية حصيلة للمعرفة الخارجية بعد أن يطوعها الإنسان وفق قدراته الذهنية وتركيبه النفسي والاجتماعي المميز.

- المعرفة التنظيمية الداخلية:

هي المعرفة التي تنتج من أنشطة وتفاعلات أفراد المنظمة فيما بينهم وكذلك تفاعلاتهم وعلاقاتهم بعناصر البيئة الخارجية المحيطة.

- المعرفة التنظيمية الخارجية (Siachou & Anthony, 2008, p. 269):

يمكن تقسيم المصادر التي من خلالها تقوم المنظمة باكتساب معرفتها إلى مجموعتين، حيث تتضمن المجموعة الأولى المعارف المتاحة مثل التقارير، براءات الاختراع... الخ، وتتضمن المجموعة الثانية



المعارف الناتجة عن تنسيق وتضافر الجهود ضمن المنظم وهذه المصادر يمكن أن تكون أكاديمية أو خاضعة لقطاعات الأبحاث وذلك عن طريق الاكتساب أو أي اتحاد استراتيجي أو التعاقد أو ضم أعضاء متمرسين واستثمار الخبرات ولكي يكون للمنظمة الحق في امتلاك مثل هذه المصادر يجب أن يكون التعاون المشترك مع المنظمات مؤمناً وذلك لضمان سير عملية نقل المعرفة. وتسهم المعرفة التي تكتسبها المنظمة من خلال بيئتها الخارجية بشكل كبير وفَعَال في الإنتاج والخدمات وابتكار نماذج عملية فعالة تزيد من مستوى الأداء، حيث تظهر الدراسات التأثير الإيجابي المباشر لاكتساب المعرفة الخارجية على أداء المنظمة.

### ثالثاً: نظريات المعرفة التنظيمية

درست المعرفة وفق نظريات مختلفة تبعا لاختلاف حقولها العلمية ووجهات نظر الباحثين في مجالها، وأحدثت التطورات السابقة في نظرية المعرفة نقلة نوعية ومراجعات ودراسات بصدد العلاقة بين الفكر والعمل والتفكير الفردي والجماعي.

وعلى عكس المدخل النفسي الاجتماعي لنظرية المعرفة، فإن نظريات المعرفة التنظيمية مادية محضة لا مجال فيها للغيبية لأنها مبنية على الاستنباط من المحسوسات، ويمكن تواجد فرق هائل بين النظرية المعتنقة في المنظمة وتلك المطبقة فعلا، ولا يجدر افتراض أن الجميع متفقون على النظرية أو حتى يفهمون أي نظرية يجرى تطبيقها لمجرد عملهم في شركة واحدة، والنظريات غير المنطوقة تتعارض في أحيان كثيرة، ومع ذلك فبدون نظرية صريحة لا يكون هناك سبيل للترابط والانسجام. وفي ما يلي يمكن سرد أهم النظريات في هذا الصدد.

### - نظرية نظم التكيف المعقدة: (CAS (Complex adaptive Systems

ترى أن المنظمات تنظم ذاتها وتحاول التكيف فرديا وجماعيا وباستمرار مع الظروف المتغيرة، وتفترض بأنها تقوم بتعديل معرفتها بما يؤدي إلى التغيير في السلوك، ومن ثم هي نظم دائمة لتوليد المعرفة التي تساعد على أنها تصبح إبداعية (الكبيسي، 2005، صفحة 13).

#### - نظرية (Nonaka & Takeuchi):

ظهرت سنة 1995 وهي تستند على قراءة منهجية لمفهوم المعرفة لدى Polany خاصة فيما يتعلق بالمعرفة الضمنية، فسرت كيفية تكوين المعرفة (الكبيسي، 2005، صفحة 17) من خلال التفاعل الحركي بين نوعين من المعرفة الضمني والظاهري، بعبارة أخرى فقد حاولا التقاط مفهوم المعرفة الصريحة والضمنية وتوظيفها في نموذج لتكوين المعرفة يقوم على فكرة جوهرية تتلخص بوجود حركة حلزونية تفاعلية للمعرفة بنوعيتها ترافقها مجموعة عمليات تحويلية للمعرفة والتي مع تفاعلات الأفراد والجماعات تقود إلى تكوين وخلق المعرفة التنظيمية الجديدة.

#### - نظرية النشاط (Activity Theory) لـ: (Blackler)

تعود جذورها إلى علم النفس الروسي وهي تميل إلى تجنب الانقسام بين التفكير والعمل، والأفراد والمجتمع، واهتمت هذه النظرية باكتشاف العلاقة بين الفعل المادي والعقل واكتشاف الروابط بين الفكر والسلوك، وافترضت أن جذور كل التقلبات والصراع في أنظمة النشاط، المعرفي يمكن إيجادها في الصراعات بين قيمة الاستعمال التي تمتلكها وقيمة التبادل التي سنتسبها وكيفية الموازنة بينهما، وطورت هذه النظرية وأضيف إليها وسميت بنظرية المنظمات، بوصفها أنظمة نشاط، ( Theory of organization activity system) وهي نظرية غاية في الأهمية لاستكشاف العمل المعرفي والكفاءات التنظيمية والتعليم التنظيمي.

#### - نظرية تجسير المعرفة لكوك وبراون (Cook, Brown):

لقد انتقد كل من كوك وبراون ممارسات المنظمات للمعرفة كشيء يمكن امتلاكه، وهذا ينطبق فقط على المعرفة الصريحة وبالتالي أهمل المعرفة الضمنية، كما أن استراتيجيات هذه المنظمات تميل إلى تفضيل المعرفة الفردية على الجماعية المتجسدة في ممارسات المجموعة.

إن هذه النظريات وغيرها هي محاولة لشرح ظاهرة المعرفة التنظيمية وسلوكها سعياً لتنظيم العلاقة (معرفة/عنصر بشري) فرد أو جماعة في قالب مقنن معياري، وإيجاد السبل الكفيلة بالتعامل معها ومتابعتها على اعتبار أن المعرفة التنظيمية توجد على أنواع وأشكال عدة تفرض على المديرين والممارسين التعامل مع كل منها بخصوصية واستراتيجية مميزة، ويعتبر مصدر المعرفة في المنظمة العامل المحدد لتلك المعرفة وخصائصاتها.

#### رابعاً: مصادر المعرفة التنظيمية

على مستوى المنظمة يمكن تحديد أربعة مصادر للمعرفة (Kalpic & Peter , 2006, p. 42):

- **الثقافة:** وهي الافتراضات والمعتقدات الأساسية المشتركة بين الأعضاء في المنظمة.
- **البنية التحتية:** هي معرفة الأدوار المحددة للأعضاء المشاركين، أي تحديد الأساس المعرفي لأساليب وأنظمة العمل.
- **الهدف:** تحديد الهدف من وجود المنظمة.
- **الاستراتيجية:** تحديد ما الذي يجب عمله لتحقيق هدف المنظمة ضمن أسلوب فعال.

#### المبحث الثاني: أساسيات إدارة المعرفة

يقدم هذا المبحث مراجعة للأدبيات الخلفية ذات الصلة بإدارة المعرفة حيث أصبحت إدارة المعرفة موضوعاً نقدياً وشائعاً للمناقشة في الأعمال والأدب الأكاديمي في العقد الماضي، على مدى السنوات العديدة الماضية كان هناك نقاش مكثف حول أهمية إدارة المعارف في المنظمات

## المطلب الأول: التطور التاريخي لإدارة المعرفة

مما لا شك فيه أن مختلف التحديات التي تواجه المؤسسات ساهمت في ظهور "إدارة المعرفة"، والتي تتمثل في الانتقال الواضح إلى اقتصاد المعرفة، وما رافقه من مظاهر وقوانين جديدة غيرت بصورة جذرية مفاهيم النظرية الاقتصادية التقليدية، فضلا عن ظهور مجتمعات المعلومات والمعرفة وبالتالي تبدلت مكامن وآليات بناء القوة الحضارية وتحولت القيمة من المادة إلى المعرفة، وانتقلت مزايا المنافسة إلى موارد المعرفة ورأس المال الفكري (أحمد، 2004، صفحة 04) إن إدارة المعرفة قديمة وجديدة، فقد درج الفلاسفة على الكتابة في هذا الموضوع منذ آلاف السنين، لكن الاهتمام بهيكلية أماكن العمل هي جديدة نسبيا، ومن المؤكد أن الكثير قد كتب عن هذه العلاقة، ولكن معظمهم كان خلال السنوات القلائل الماضية، وفي المؤتمر الأمريكي الأول للكفاء الاصطناعي، أشار إدوارد فراينيوم إلى عبارته الشهيرة المعرفة هي القوة (knowledge Is power) ومنذ ذلك الوقت ولد حقل معرفي جديد أطلق عليه هندسة المعرفة ومع ولادته استحدثت سيرة وظيفة جديدة هي مهندس المعرفة.

وتعود بداية ظهور إدارة المعرفة إلى دون مارشارند (Don Marchand) في بداية الثمانينات من القرن الماضي، باعتبارها المرحلة النهائية من الفرضيات المتعلقة بتطور نظم المعلومات، كما تنبأ داركر Drucker بأن العمل النموذجي سيكون قائما على المعرفة وبأن المؤسسات ستتكون من صناعات معرفة (knowledge workers) يواجهون أدائهم من خلال التغذية العكسية لزملائهم ومن الزبائن (أحمد، 2004، صفحة 04).

ويرجع البعض إدارة المعرفة إلى عام 1985م، عندما قامت شركة بي كارد هولت الأمريكية بتطبيقها ولكن في هذه الفترة لم يقتنع الكثيرون بإدارة المعرفة وتأثيرها على الأعمال، حيث أن وول ستريت أكبر سوق مالي في العالم تجاهل إدارة المعرفة في بادئ الأمر، خاصة محاولات تحديد قيمة نقدية للمعرفة، وإن كان قد إهتم بها بعد ذلك (حمودة، 2010، صفحة 44).

كما شهدت فترة الثمانينات أيضا تطوير نظم إدارة المعرفة التي تعتمد على العمل المؤدي في نظم الذكاء الصناعي والخبرة، مقدمة لنا مفاهيم مثل اكتساب أو استحواذ المعرفة، وهندسة المعرفة، والنظم. القائمة على المعرفة ولتقديم أساس تكنولوجي لإدارة المعرفة، فقد بدأت مجموعة من الشركات في الولايات المتحدة الأمريكية مبادرة لإدارة أصول المعرفة في عام 1989 (يورك، 2005، صفحة 07) .

وفي النصف الأخير من التسعينات ظهر حقل جديد آخر، نتيجة لإدراك أهمية المعرفة في عصر المعلومات وهو "إدارة المعرفة" وقد تبع هذا التطور تغيير في عناوين الدوريات المتعلقة بالموضوع من بينها كمثال تغيير عنوان مجلة تغيير وإعادة هندسة إدارة الأعمال إلى إدارة ومعالجة المعرفة، حيث أصبح موضوع إدارة المعرفة من المواضيع الساخنة والأكثر ديناميكية في الإنتاج الفكري في الإدارة (رزوقي، 2004، صفحة 166).

و ازدهرت مبادرات إدارة المعرفة بفضل الانترنت حيث بدأت شبكة إدارة المعرفة في أوروبا والتي أنشأت في عام 1989م وأكثر شرعت في نشر نتائج عن استفتاء حول إدارة المعرفة بين الشركات الأوروبية على شبكة الأنترنت في عام 1994م.

ومما هو ملاحظ أن الاهتمام بها أخذ يتزايد وخاصة بعد أن تبنت الكثير من المنظمات مفهوم إدارة المعرفة، وعلى غرار ذلك فقد شهد عام 1999م تخصيص البنك الدولي 4 % من الميزانية لتطوير أنظمة إدارة المعرفة.

أما اليوم فيمكن ملاحظة أبعاد هذا التطور الذي لحقت إليه إدارة المعرفة من خلال ما يلي:

- منتديات المعرفة التي تزايدت بشكل كبير من أجل تبادل مفاهيم وأساليب وممارسات إدارة المعرفة.
- مؤتمرات إدارة المعرفة والتي أصبحت تتكاثر في كل مكان.
- شهادات في إدارة المعرفة فقد تأسست مراكز لمنح شهادات في إدارة المعرفة مثل جامعات إدارة المعرفة

المفتوحة (open university Of Km) ومركز تكنولوجيا المعرفة (Center Knowledge Technology)

## المطلب الثاني: تعريف إدارة المعرفة

يعد مفهوم إدارة المعرفة من المفاهيم التي حظيت باهتمام متزايد لدى الباحثين في شتى المجالات منذ مطلع تسعينات القرن الماضي، وذلك بسبب تحول المجتمعات بشكل شبه كامل للاعتماد على المعرفة في توجيه وتطوير أعمالها، لذلك يلاحظ الباحثون ظهور عدة تعريفات لهذا المفهوم تناولت بالبحث والتحليل مختلف جوانبه، إلا أن أكثرها شيوعاً ما ركز على أهميتها في عدد من الجوانب كأهميتها في تقاسم المعرفة، وأهميتها في تحقيق الاتصالات الفعالة بين المتخصصين، وأهميتها في تحسين بيئة العمل وأداء العاملين، فلا يوجد تعريف واحد مطلق لمصطلح إدارة المعرفة، ولا يزال البحث عن التعريف الرسمي مستمراً.

يطرح أحد الآباء المؤسسين لحقل إدارة المعرفة، وهو (Karl-Erik Sveiby) في ورقة قدمها أول مرة عام 1998، إن مصطلح إدارة المعرفة يفتقد إلى المعاني الصحيحة التي ينشدها، وهو يقول بالنص: "على المستوى الشخصي، أنا لا أرغب في استخدام عبارة إدارة المعرفة، فالمعرفة هي قدرة وملكية إنسانية وليست شيئاً يمكن إدارته، باستثناء صاحب المعرفة الذي يستطيع أن يدير معرفته، ولذلك فإن أفضل ما يدل على تفكيرنا عبارات مثل: التركيز على المعرفة، أو رؤية العالم من منظور معرفي وبالنسبة إليه فإن إدارة المعرفة هي في تكوين القيمة للأصول غير الملموسة" (بكر، 2016، صفحة 48).

وعرّف (Demarest) إدارة المعرفة بأنها الممارسات والتقنيات التي تسهل إنشاء وتبادل المعرفة، بينما يرى (Choi) أنها برنامج إدارة يدير وينشر مجموعة من أنشطة اكتساب موارد المعرفة وإنشاءها ومشاركتها (Sillah & Wei-Wen , 2014, p. 178)، وهي فن تحويل المعلومات والأصول الفكرية إلى قيمة دائمة لعملاء المنظمة وموظفيه، وأشار (Cross) على أنها نظام توليد عمل مزدهر وبيئة تعلم من شأنه تشجيع توليد المعرفة الشخصية والمعرفة المنظمة وتجميعها واستخدامها وإعادة استخدامها سعياً

وراء قيمة جديدة للأعمال (الستار، قنديلجي ، و العمري، 2006، صفحة 27)، وأيضاً هي جميع

العمليات التي تحكم خلق المعرفة، ونشرها والاستفادة منها الإنجاز الأهداف التنظيمية

(Maryam Alavi & Dorothy , 2001, p. 107) وتكشف برامج إدارة المعرفة عن وجود

العديد من العمليات المترابطة التي تلعب دوراً في تشكيل وإدارة المعرفة، تشمل هذه العمليات التفاعلات

البشرية والتكنولوجية والتشغيلية التي تؤدي إلى إنتاج المعرفة وجمعها وتنظيمها وإمكانية الوصول إليها

وإستخدامها (Yunus & Mohamed , 2020, p. 130)، وهناك من عرفها على أنها " تحقيق لأهداف

المنظمة من خلال تحريض ودفع الاستراتيجية وتسهيل نمو وتطور معرفة الأعمال وتقوية وتعزيز القدرة

على تفسير البيانات، المعلومات، التجربة، المهارة، الثقافة وذلك من خلال إعطاء معنى لهذه البيانات

والمعلومات" (McCall, Vicky , & Sutton, 2008, p. 78)، وهناك تعريف آخر جاء على أنها

"عملية خلق أو ممارسة، من أجل اكتساب وتخزين ومشاركة واستعمال المعرفة أينما وجدت، وذلك بغية

تحسين التعلم والأداء في المنظمات (Loermans, 2002, p. 287) ، كذلك عرفت على أنها "عملية

الحصول على المعلومات الصحيحة في الوقت المناسب لمساعدة الأفراد على إنشاء المعرفة والتشارك

فيها (وهيبة، 2014، صفحة 55) ، كما عرفها تايلور (Taylor) بأنها "عملية التأكد من تلبية

الاحتياجات المعرفية للمنظمة وأنه لا يوجد فجوة معرفية والتأكد من استثمار الأصول المعرفية التي

تمتلكها المنظمة" (Thomas, Kellogg, & T, 2004, p. 863) .

وقد اقترح (Earl, 2001, p. 216) أن إدارة المعرفة يمكن النظر إليها من سبعة أبعاد هي

كالتالي:

النظام: التكنولوجيا، خرائطي: الخرائط، الهندسة: العمليات، تجاري: الدخل، التنظيمي: الشبكات، المكاني:

المكان (المجال - الفترة) والاستراتيجي: الفكر؛ ويهدف إلى أن المعرفة وقدرة المعرفة ينظر إليها كمصدر

هام وإدارة المعرفة كطريقة للحصول على ميزة تنافسية (Huang & al, 2011, p. 60).

وقد حاولنا الالمام بعدة تعاريف لإدارة المعرفة في لجدول التالي الذي يشمل تعاريف مقدمة من

عدة باحثين.

### جدول 8: تعاريف إدارة المعرفة

التعريف	السنة	الباحث
هي مراجعة "الأصول الفكرية" التي تسلط الضوء على المصادر الفريدة والوظائف الحاسمة والاختناقات المحتملة التي تعيق تدفق المعرفة إلى نقطة الاستخدام.	1996	Grey
هي نقل المعرفة الصحيحة إلى الأشخاص المناسبين في الوقت المناسب حتى يتمكنوا من اتخاذ أفضل القرارات.	1996	Petrash
هي اكتشاف وتطوير واستخدام وتقديم واستيعاب المعرفة داخل وخارج المنظمة من خلال عملية إدارية مناسبة لتلبية الاحتياجات الحالية والمستقبلية.	1997	Quintas
هي فن خلق القيمة من خلال الاستفادة من الأصول غير الملموسة.	1997	Sveiby
هي بناء المعرفة وتجديدها بطريقة منهجية وتطبيقها بشكل صريح وتمدّد لتعظيم الفعالية المرتبطة بالمعرفة للمؤسسة والعائدات من أصولها المعرفية	1997	Wiig
هي عمليات التقاط المعرفة وتوزيعها واستخدامها بشكل فعال.	1998	Davenport & Prusak
التحديد والتحسين والإدارة النشطة للأصول الفكرية، أما في شكل معرفة صريحة محفوظة في القطع الأثرية أو كمعرفة ضمنية يمتلكها الأفراد أو المجتمعات	1998	Snowden
إدارة المعرفة هي عملية تساعد المنظمات في إيجاد واختيار وتنظيم ونشر ونقل المعلومات والخبرات الهامة اللازمة للأنشطة.	2000	.Gupta et al
هي إدارة معرفة الشركة من خلال عملية محددة بشكل منهجي وتنظيمي لاكتساب وتنظيم واستدامة وتطبيق ومشاركة وتجديد المعرفة	2001	Alavi & Leidner



الضمنية والصريحة للموظفين لتعزيز الأداء التنظيمي وخلق القيمة.		
تتضمن إدارة المعرفة النقل الإلكتروني للمعلومات، والتحقق من موارد المعلومات والخدمات، وإعادة تشكيل أدوات دعم اتخاذ القرار ودورة حياة المعالجة.	2003	Xia
هي دراسة الاستراتيجية والعملية والتكنولوجيا لاكتساب المعلومات المهمة للأعمال واختيارها وتنظيمها ومشاركتها والاستفادة منها.	2006	Zhang and Zhao
مصطلح شامل يشير إلى أي جهود متعمدة لإدارة معرفة القوى العاملة في المنظمة، والتي يمكن تحقيقها من خلال مجموعة واسعة من الأساليب بما في ذلك بشكل مباشر، من خلال استخدام أنواع معينة من تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، أو بشكل غير مباشر من خلال إدارة العمليات الاجتماعية، وهيكل المنظمات بطرق معينة أو عن طريق استخدام ثقافة معينة وممارسات إدارة الأفراد.	2009	Hislop

Source: (Lai, 2012, p. 24)

وهناك تعريفات أخرى لإدارة المعرفة نذكر منها (الهوش، 2018، صفحة 53):

➤ **شركة M3:** هي مقدره تنظيمية فردية أساسية تمكن كل مبادرة، عمليات الأعمال، والعاملين الأفراد في

الشركة، في تعظيم رضا الزبون والربحية المستدامة والنمو.

➤ **شركة (Boeing Rocketdyne):** مدخل منهجي لتوليد معرفة العملية والمنتج والتنظيم والمحافظة

على معرفة العمليات والمنتج، وبهذه الطريقة يمكن أن تطبق بفاعلية من أجل تحسينات المنتج والمنتجات

المستقبلية.

➤ **شركة (Millennium):** التمكن من تدفق المعلومات والمعرفة عبر الشركة بالتوافق مع تكنولوجيات،

عمليات، والحوافز لإنشاء البيئة التي فيها يكون لدى الأفراد ما يحتاجون من المعلومات لصنع قرارات

أفضل وأسرع.

➤ **وكالة ناسا Nasa:** هي عملية توفير المعلومات الملائمة للأفراد الملائمين في الوقت الملائم لمساعدة الأفراد في إنشاء المعرفة وتقاسم وتفعيل المعلومات بالطرق التي تحسن بشكل قابل للقياس أداء ناسا وشركائها.

➤ **البنك الدولي (The World Bank):** الحصول والتنظيم المنهجي لثروة المعرفة والخبرة المكتسبة من العاملين، الزبائن، وشركاء التطوير، وجعل هذه المعرفة قابلة للوصول بشكل جاهز لذوي العلاقة داخليا وخارجيا، وإنشاء الصلات بين الجماعات التي تعمل على موضوعات متماثلة.

من خلال التعاريف السابقة، نستنتج أن هناك صفتان رئيسيتان لإدارة المعرفة أولاً أن إدارة المعرفة موجهة نحو العمليات وثانياً، يجب توجيه إدارة المعرفة نحو تحسين مخرجات المنظمة.

بعد عرض هذه التعريفات يستخلص **حسن الببلاوي، وسلامة حسين** ما يلي (الببلاوي و سلامة حسن، 2007، صفحة 85):

- تنوع تعريفات المعرفة بصورة واضحة عل الرغم من خلط بعضهم بين المعرفة والمعلومات، ومن ثم فقد يرفض بعضهم بذل مزيد من الجهد في تحليل طبيعة المعرفة.
- تنبؤ عملية إدارة المعرفة بالفشل إذا لم يتجنب مجالها التحليل العلمي والنفسي لطبيعة المعرفة؛
- لا بد أن يتم التفكير في إدارة المعرفة بالموضوعية، وخصوصا في تكوين وجهات النظر حولها؛
- تعاني معظم التعريفات الخاصة بإدارة المعرفة من نقص المعالجة الجيدة للإدارة بالإضافة إلى المعرفة، حيث يبدو أن خبراء المعرفة يعتقدون أن إدارة المعرفة ليست شكلا من أشكال الإدارة، ولذلك فإنه لا ينبغي تعريفها من خلال سلوك يتناسب مع المعاني التي تم صياغتها لهذا المصطلح؛
- يمكن تقسيم إدارة المعرفة إلى ثلاث صيغ هي أسلوب جماعي، وسلوك معالجة المعرفة، وسلوك اتخاذ القرار، وتتضمن الصيغة الأولى للقيادة (التدريب، الدافعية، الإرشاد والتقييم)، وبناء علاقات خارجية،

وتدعيم مصادر الدعم والتركيز على تحسين الأداء، أما أسلوب معالجة المعرفة فيتضمن إنتاج المعرفة، وتكامل المعرفة.

ويتضمن سلوك اتخاذ القرار قواعد عملية تغير المعرفة مثل اتخاذ قرار بعملية التغير لهذه القواعد، ووضع قواعد جديدة، واحتواء الأزمة وإدارتها وتوزيع الموارد في التدريب، والمؤتمرات المهنية، والاعتمادات الخاصة بإدارة المعرفة، واتفاقيات التفاوض.

وفي العرض السابق نلاحظ أن هناك تعدادا في تعاريف إدارة المعرفة، وأنه لا يوجد تعريف واحد شامل، ومتفق عليه، ويمكن أن نضع هذا التعريف لإدارة المعرفة: هي عملية ديناميكية منهجية تعمل على تحليل وبناء وتقييم المتغيرات المتعلقة بالمعرفة الصحيحة من خلال الحصول على المعلومات الصحيحة في الوقت المناسب واستخدام أحدث التقنيات التكنولوجية الحديثة للمحافظة عليها بتخزينها ثم استرجاعها واستخدامها ومشاركة العاملين بها مما يحقق الأهداف الموضوعية التنظيمية بشكل منظم ومقصود وهادف.

### المطلب الثالث: أهمية إدارة المعرفة

تبرز أهمية المعرفة لمنظمات الأعمال ليس في المعرفة ذاتها، وإنما فيما تشكله من إضافة قيمة لها أو لا، ويمكن تحديد أهمية إدارة المعرفة في النقاط التالية:

- يعتمد معظم المديرين على المعرفة قبل اتخاذ أي قرار، لذلك يمكن اعتبار المعرفة واحدة من أهم مصادر الميزة التنافسية. إدارة المعرفة مهمة للمنظمات، لأن ما نجح بالأمس قد يعمل أو لا يعمل غداً
- سيقضي الموظفون وقتاً أقل في البحث عن المعلومات والخبرات -64 (Alhamoudi, 2010, pp. 65).

- مساهمتها الفاعلة في تحقيق الكفاءة والفاعلية الإنتاجية حيث أنها تمكن أعضاء المنظمة من التعامل مع العديد من القضايا خاصة الجديدة منها، إذ تزودهم بالقدرة اللازمة على اتخاذ القرارات بكفاءة وفاعلية،

وتشكل لدى العاملين رؤية مستقبلية، وبالتالي أداء العمليات بشكل أكثر فعالية من خلال التقاط البصيرة والخبرة لجعلها متاحة وقابلة للاستخدام متى وأين ومن المطلوب؛ حل المشكلات بسرعة وفعالية. كما أنها تساعد المنظمة في كيفية استخدام تكنولوجيا المعلومات والتوظيف الأنسب لها، كذلك التكيف والمرونة، حيث يمكن للمنظمة تحديد التغيير والاستجابة له وتغيير نفسها والرد عليه، واستخدام أكثر فعالية للموارد البشرية.

- منع فقدان المعرفة؛ مصادر المعرفة والخبرة التي يسهل العثور عليها وإعادة استخدامها، سواء كانت مسجلة في شكل مادي أو محتجز في ذهن شخص ما.
- من جهة أخرى فهي تساهم بشكل مباشر في رفع مستوى أداء منظمات الأعمال وتحقيق أهدافها المرغوبة، إذ من خلالها تستطيع إدارات تلك المنظمات التعرف على ماهية المعرفة المستخدمة في أعمالها وتطبيقاتها، ومن ثم كيفية العمل على رفع وتطوير هذه المعرفة من أجل تحقيق الأهداف (الخير و اخرون، 2004، صفحة 04).
- لقد غيرت إدارة المعرفة وجهه، مبادئ، ممارسات وأهداف المنظمة ومجتمعها ومحيطها فهي تساهم في تعظيم قيمة المعرفة ذاتها عبر التركيز على المحتوى (غالبا، 2007، الصفحات 42-43).
- تتيح إدارة المعرفة للمنظمة تحديد المعرفة المطلوبة، وتوثيق المتوافر منها وتطويرها والمشاركة بها وتطبيقها وتقييمها.
- تعد إدارة المعرفة أداة المنظمات الفاعلة لاستثمار رأسمالها الفكري، من خلال جعل الوصول إلى المعرفة المتولدة عنها بالنسبة للأشخاص الآخرين المحتاجين إليها عملية سهلة وممكنة.
- تعد أداة تحفيز للمنظمات لتشجيع القدرات الإبداعية لمواردها البشرية لخلق معرفة جيدة والكشف المسبق عن العلاقات غير المعروفة والفجوات في توقعاتهم.

- تدعم الجهود للاستفادة من جميع الموجودات الملموسة وغير الملموسة، بتوفير إطار عمل لتعزيز المعرفة التنظيمية (الكبيسي، 2005، الصفحات 42-43).
- وحسب (J.L. Ermime) فإن إدارة المعرفة فرضت نفسها بشكل مفاجئ في واقع المنظمة، فالمعرفة تمثل رأس مال فكري ذو قيمة اقتصادية، ومصدرا استراتيجيا لتحسين الميزة التنافسية، وعامل لاستقرار وبقاء المنظمة في مناخ يتميز بالمنافسة الشديدة، حيث يتم نقل، ونشر، وإيصال المعرفة باستعمال تطبيقات التكنولوجيات الجديدة، كما أنها برنامج طويل المدى أساسه الإدارة الاستراتيجية التي تعمل على تقييم المعرفة المتاحة بالمنظمة كذلك إن قضية إدارة المعرفة في المنظمة هي قضية صراع من أجل البقاء الذي يتحدد بقدرتها على تجديد معارفها بدل تلك المتقادمة فتصبح المعرفة هنا هي الداء والدواء (علي ا.، 2002، صفحة 215).

والجدول التالي يبين الفرق الذي أحدثته إدارة المعرفة بالمنظمة الحديثة مقارنة بالتقليدية منه.

#### جدول 9: مقارنة بين معايير إدارة المعرفة ومعايير نظم الإدارة التقليدية

المؤشر	الإدارة قبل المعرفة	الإدارة بالمعرفة
اتخاذ القرار	الخبرة والرؤية الشخصية للمدير	على أساس المنهج العملي
تخطيط وتسيير العمليات	على أساس التجربة والخطأ	على أساس البحث والتطوير
الثروة الحقيقية	الاموال وما تشتريه من اصول مادية	رأس المال الفكري
افضل الاستثمارات	بناء القدرات والاصول المادية	بناء القدرات والاصول المعرفية
تقويم الأفراد	حسب المهارات والقدرات العلمية	على أساس المعرفة
نجاح المنظمة	مظهره التراكم الرأسمالي	مظهره التراكم المعرفي
مصدر السلطة	الموقع التنظيمي	المعرفة
اصحاب السلطة	شاغلي المناصب العليا	اصحاب المعرفة
أساس التنظيم	المهام، العلاقات، طبيعة العمليات	مصادر واستخدامات المعرفة

العاملين	ذوي القدرات والمهارات العلمية	ذوي المعرفة
القيمة المضافة	مصدرها الأنشطة الإنتاجية التقليدية	مصدرها الأنشطة المعرفية
بناء القدرات التنافسية	على أساس تخفيض التكاليف	على أساس الابتكارات

المصدر: (يحضيه و وصاف ، 2005، صفحة 13) .

فأهمية إدارة المعرفة تكمن في كونها مؤشراً لطريقة شاملة وواضحة لفهم مبادرات إدارة المعرفة في إزالة القيود وإعادة الهيكلة التي تساعد في التطوير والتغيير لمواكبة متطلبات البيئة الاقتصادية وتعظيم عوائد المنظمة وزيادة رضا العاملين وولائهم وتحسين الموقف التنافسي للمنظمة من خلال التركيز على الموجودات غير الملموسة التي يصعب قياسها وتظهر نتائجها على المدى الطويل، لذلك تعد إدارة المعرفة أمراً حاسماً وحيوياً في عصر المعلوماتية أكثر من عصر الصناعة (المحمد، 2013، صفحة 37).

### المطلب الرابع: إدارة المعرفة و إدارة المعلومات ،وأهدافها

#### أولاً: إدارة المعرفة وإدارة المعلومات

على الرغم من الاعتراف الواسع بإدارة المعرفة، قد يكون هناك التباس بين إدارة المعرفة وإدارة المعلومات فكما ناقشنا الاختلافات بين البيانات والمعلومات والمعرفة، فإننا سوف نرغب أيضاً في تحديد الاختلافات بين إدارة المعلومات وإدارة المعرفة، إن إدارة المعلومات هي نهج قائم على التكنولوجيا لمعالجة البيانات، في حين أن إدارة المعرفة محورها الإنسان، تسعى إدارة المعلومات إلى تحقيق الكفاءة في العمليات الحالية، بينما تسعى إدارة المعرفة إلى ابتكار العمليات الحالية لخلق قيمة جديدة.

يمكن عادةً بدء إدارة المعلومات عن طريق المعلومات من ناحية أخرى، قد تركز إدارة المعرفة على وجهات النظر الشخصية والتحكم في معلومات القيمة المضافة، أي المعرفة، علاوة على ذلك تتطلب إدارة المعرفة مستوى متنوعاً من المشاركات بدءاً من أدنى منصب للموظفين إلى المديرين التنفيذيين لذلك، فإن إدارة المعرفة لها طبيعة ديناميكية لاكتساب المعرفة والتطبيق عليها وحمايتها، ليس للاستخدام

الفردية فحسب بل أيضا للمشاركة على مستوى المنظمات، ومع ذلك، تعتبر إدارة المعلومات ذات طبيعة ثابتة إلى حد كبير لجمع وتصنيف وتجميع ونشر المعلومات في مستوى التخزين والمعالجة (Na, 2015, pp. 19-20)

والجدول التالي يوضح الفروقات بين إدارة المعلومات وإدارة المعرفة.

**جدول 10: الاختلافات بين إدارة المعلومات وإدارة المعرفة**

إدارة المعلومات	إدارة المعرفة
المقاربة	محورها الإنسان
الأهداف	خلق القيمة
تسعى لـ	الابتكار وإعادة هندسة العمليات الحالية
ماذا تشارك	معرفة ضمنية وصرحة
الأنشطة الرئيسية	التعاون والمشاركة
تقودها التكنولوجيا	
معالجة البيانات	
كفاءة العمليات الحالية	
بيانات ومعلومات بأشكال واضحة.	
التخزين والمعالجة	

المصدر: إعداد الباحثة من خلال ما سبق.

**ثانيا: أهداف إدارة المعرفة**

يشير (Davenport 1998) إلى أن أهم أهداف إدارة المعرفة هي التعامل مع المعرفة كأصول المنظمة ذات قيمة، وتعزيز ثقافة المنظمات الصديقة للمعرفة، وإنشاء مستودعات المعرفة، وتحسين الوصول إلى المعرفة. وهناك من يشير إلى أن أهداف إدارة المعرفة تتمثل في إنشاء نظام أسرع وأكثر فاعلية من أجل الاستجابة لمتطلبات العملاء تتحول إلى منتجات جديدة، كما حدد كل من (Chua & lam) 2005 التوقعات المشتركة من المعرفة مثل: تحسين العملية التجارية؛ اكتساب ميزة تنافسية. والمدخرات المالية، وكسب المزيد من الإيرادات (Na, 2015, p. 21).

على الرغم من أن العديد من الباحثين قد ذكروا أهداف إدارة المعرفة، لكن الهدف الأكثر أهمية هو إنشاء للمعرفة المناسبة خزان لمنع تسرب المعرفة القيمة في عصر تنافسي غير محدود إضافة إلى ذلك،

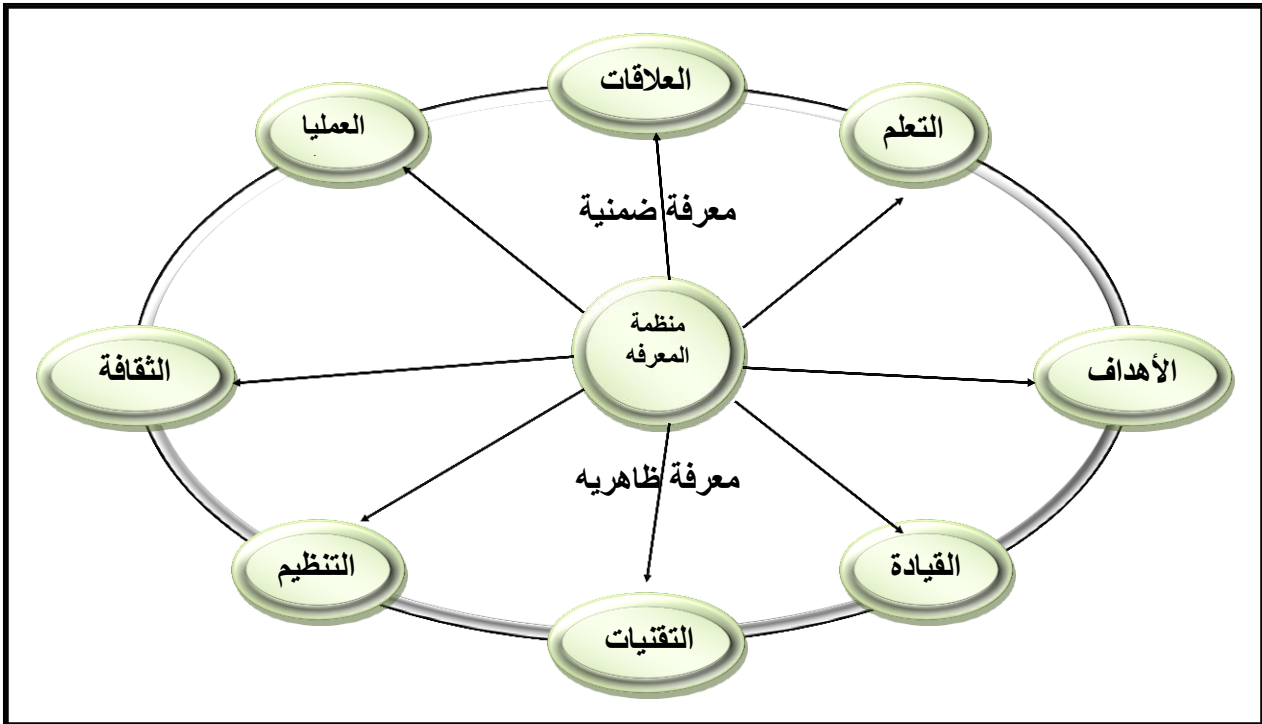
يعد تحسين إمكانية الوصول إلى مستودع المعرفة الذي تم إنشاؤه داخل المنظمة وسهولة استخدامه هدفاً أساسياً لإدارة المعرفة.

### المطلب الخامس: مكونات ومبادئ إدارة المعرفة

أولاً: مكونات إدارة المعرفة.

يرى (الخيرو و اخرون) أن إدارة المعرفة تتضمن العديد من المكونات الجوهرية التي تتفاعل وتتكامل مع بعضها البعض مؤلفة نظاماً معرفياً فاعلاً يسهم بصورة مباشرة في نجاح المنظمة التي تطبقه وبالتالي يمكن الإشارة إليها بمنظمة المعرفة (الخيرو و اخرون، 2004، صفحة 05)، والشكل أدناه يوضح تلك المكونات.

الشكل رقم 4: مكونات إدارة المعرفة



المصدر: (الخيرو و اخرون، 2004، صفحة 05)

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



- **أهداف العمل:** هناك علاقة مباشرة بين المنظمة التي تطبق إدارة المعرفة وقدرتها على تحقيق أهداف العمل، لذا ينبغي أن تكون أهداف العمل واضحة ومعروفة قبل الاستثمار في إدارة المعرفة، وأن تقييم نجاح المنظمة يأتي من خلال مقارنة نتائج الاستثمار المتحققة مع أهداف العمل وأهداف إدارة المعرفة المخططة .
- **القيادة:** . تؤدي قيادة المنظمة دورا مهما في تعزيز إدارة المعرفة من خلال دعمها ومشاركتها الفاعلة في ذلك، لان مفتاح نجاح المنظمة هو إدارة المعرفة، فعملية القيادة وارشاد الأفراد العاملين وترسيخ قناعاتهم بأهمية إدارة المعرفة يؤثر إيجابا في نمو ومستقبل المنظمة.
- **التقنيات:** . على الرغم من فاعلية قواعد البيانات كأداة لخرن ونشر المعرفة إلا أن هناك العديد من الوسائل الأخرى التي تسهم في تفعيل إدارة المعرفة مثل برامج تطوير المحترفين وبرامج توجيه وتوعية الجماعات وغيرها التي تعد أمثلة شائعة ولا تتضمن استخدام تقنيات عالية.
- **التنظيم:** إن عمل إدارة المعرفة المتعلق بتعريفها وخرنها ونشرها واستخدامها المعرفة يتطلب تنظيما فائقا وقيادة مركزية لتوجيهه وتطبيقه فضلا عن ضرورة توافر فرق عمل تسهم في إنجاز المهام الخاصة بأقسام إدارة المعرفة كالمكتبات والأنترنيت وغيرها لخدمة جميع المستخدمين في مختلف المستويات الإدارية والتشغيلية في المنظمة.
- **الثقافة:** أن من بين أهم غايات إدارة المعرفة هي محاولة إيجاد طريقة للحصول على حكمة العاملين ومعرفتهم داخل المنظمة لأجل رفع تلك المعرفة إلى أقصى حد ممكن والاحتفاظ بها. وأن تطبيق إدارة المعرفة واستخدامها يستلزم وجود موارد بشرية ذو مؤهلات عالية وثقافة رفيعة، أي بمعنى أن المنظمة عليها أن تحسن نفسها ومواردها البشرية ثقافيا (الخيرو و اخرون، 2004، صفحة 06).

- **العمليات:** يمكن الإشارة إلى إدارة المعرفة بأنها العملية النظامية التكاملية لتنسيق نشاطات المنظمة في ضوء اكتساب المعرفة وتوليدها وتخزينها والمشاركة فيها وتطويرها وتكرارها من قبل الأفراد والجماعات الساعية وراء تحقيق الأهداف التنظيمية الرئيسية.
- **العلاقات:** تحاول المنظمات أن تنظم ذاتها من خلال زيادة قدرتها على التكيف فرديا وجماعيا وبصورة مستمرة مراعاة للظروف المتغيرة، ويفترض أنها تقوم بتعديل معرفتها بما يؤدي إلى التغيير في السلوك ويلعب الإنسان دورا مهما في بناء المعرفة لذا يكون من الضروري بناء وإدامة علاقات وثيقة فيما بين الموارد البشرية من جهة وفيما بين العقول البشرية والمعرفة من جهة أخرى.
- **التعلم:** إن توليد المعرفة الجديدة يتم من خلال أقسام البحث والتطوير والتجريب وتعلم الدروس والتفكير الإبداعي، وتكتسب المعرفة عبر طرائق ثلاثة هي التعلم والبحث العلمي والتطوير التقني (الخيرو و اخرون، 2004، صفحة 07) .

#### ثانيا: مبادئ إدارة المعرفة

- يستدعي تطبيق إدارة المعرفة وجود مجموعة من المبادئ، والمتمثلة في (المليجي، 2010، الصفحات 123-124):
- **الاعتماد على استراتيجية محددة:** تختلف الاستراتيجية في إدارة المعرفة في معالجتها تبعا لأنواع المعرفة، فالاستراتيجية في مجال المعرفة الضمنية تتمثل في تنمية شبكات العمل، لربط الأفراد لكي يتقاسموا المعرفة، أما في مجال المعرفة الظاهرة فإن الاستراتيجية تتمثل في تطوير نظام الوثائق، وخزن وتنسيق ونشر وإدامة المعرفة بقصد تسهيل وإعادة استخدامها، والاستفادة منها من خلال تركيزها على تعظيم نوعية الوثائق ودرجة موثوقيتها. النظر إلى إدارة المعرفة كنظام: تتطلب إدارة المعرفة الفعالة النظر إليها كمنظومة تتكون من مجموعة من المدخلات (رأس المال الفكري، والأصول المعرفية للجامعة)، والعمليات

(تحديد المعرفة، واكتسابها، ونقلها)، وبعض المخرجات (الأداء المتميز، النجاح التنظيمي)، ويحتاج ذلك ضرورة امتلاك الفرد مجموعة من المهارات والكفاءات المهنية.

تكامل إدارة المعرفة مع النظم الأخرى حيث ينبغي أن تتكامل قواعد البيانات الخاصة بمؤسسات

التعليم الجامعي، وقاعدة المعرفة الخاصة بها مع النظم الإدارية التي تتواجد في بيئتها التنظيمية

- **تحديد نطاق العمل:** تتطلب إدارة المعرفة الفعالة التحديد الكامل لمجالات استخدامها في الجامعة، بحيث

يستطيع الأفراد العاملين القيام بالمهام التي تناط إليهم، ويتمكنوا من نقل المعرفة التنظيمية وتقاسمها فيما بينهم من خلال خبراتهم المتراكمة لديهم.

- **البحث عن مصادر المعرفة الداخلية والخارجية:** حيث تهدف إدارة المعرفة إلى التعرف على محتوياتها

ومنتجاتها المعرفية، ومدى اتفاقها مع احتياجات المؤسسة، ومحاولة الكشف عن مصادر المعرفة الكامنة لدى العاملين بها، وتقديم الحوافز لتشجيعهم على الكشف عنها، وتوظيفها في أداء أدوارهم وتبادلها مع باقي أعضاء المؤسسة.

### المطلب السادس: استراتيجيات إدارة المعرفة

#### أولاً: مفهوم استراتيجيات إدارة المعرفة

لقد حظي مفهوم استراتيجية إدارة المعرفة بوصفه من المفاهيم حديثة النشأة باهتمام دراسات الباحثين في مختلف المجالات، إذ ظهرت نتيجة لتلك الدراسات عدة تعريفات لهذا المفهوم والتي كانت متقاربة إلى حد ما من حيث بيان ماهية هذا المفهوم التي تمثلت بالتعريف الآتي "هي الرؤية طويلة الأمد لما ستكون عليه المنظمات في المستقبل، وهي أيضاً تُعد النشاط الأكثر وعياً بأهمية تنمية الكفايات المحورية الجوهرية، سواء داخل المنظمات أم خارج المنظمات المنافسة لها" (الطائي و حميد العادلي، 2014، صفحة 29)، وهناك من عرفها على أنها "مجموعة الخيارات الاستراتيجية المتعلقة بإيجاد

المعرفة في المنظمة، وتزود المنظمة بخطوط ارشادية لخلق الميزة التنافسية" (Byounggu & Heeseok, 2002, p. 174)

وعرفت على أنها "تتضمن البنية التحتية للمنظمة والعمليات المستخدمة لإيجاد واكتساب ومشاركة المعرفة لأجل صياغة استراتيجية المنظمة، واتخاذ قراراتها الاستراتيجية"، وأشار (البطائنة والمشاغبة) 2010، بأنها "خطة منسقة من الأعمال من أجل تمكين الأعمال الجوهرية من استخدام تقنيات إدارة المعرفة وتمثل استراتيجية إدارة المعرفة التوافق مع نشاطات وأهداف المنظمة، وتمكين كافة عناصر عمليات العناصر في دورة حياة إدارة المعرفة، وتحقيق التوازن بين الأفراد والمنظمات" (الذيابات، 2017، صفحة 162).

كما عرفت أنها استخدام عمليات المعرفة للوصول أو اكتساب المعرفة الجديدة لتحقيق الأهداف الاستراتيجية (شفاء، 2014، صفحة 151)، أما Drucker فعرّفها على أنها مجموعة الحقائق والافتراضات التي تمكن المنظمة من بلوغ نتائجها المطلوبة في بيئة لا يمكن لتنبؤ بها وعرفت بأنها مجموعة الأدلة والمعتقدات التي توطر التنافس المنظمي في المجال المعرفي (حسن، 2008، صفحة 10).

مما سبق يمكن أن نعرف استراتيجية إدارة المعرفة أنها عبارة عن خطة عمل تحدد كيفية التعامل مع المعلومات والبيانات والمعرفة لتحقيق أهداف المنظمة، لكي تتوافق استراتيجية إدارة المعرفة الناجحة مع استراتيجية المنظمة.

ثانياً: أهمية استراتيجية إدارة المعرفة

تبرز أهمية استراتيجيات إدارة المعرفة بما تعكسه تلك الاستراتيجيات من دور فاعل في الاستراتيجية التنافسية للمنظمة وكيفية تحقيق استجابة أعلى لاحتياجات المستفيدين، وتسعى المنظمات عند تبنيها لاستراتيجيات إدارة معرفة إلى تسهيل استعمال الموجودات المعرفية، واكتساب وتقاسم المعرفة لدى

العاملين فيها والمتعاملين معها ومن ثم توثيقها للحفاظ عليها، وقد تناولت عدة دراسات أهمية تطبيق استراتيجيات إدارة المعرفة في المنظمات فمنهم من يبرز أهمية استراتيجيات إدارة المعرفة من خلال مفهوم التشارك في التفكير الاستراتيجي الذي يهدف إلى تحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة ظاهرة، واجتماعية معتمدة على الترابط بين المعرفة الشخصية وظواهر المعرفة الاجتماعية، في حين يرى فريق آخر أن أهمية استراتيجيات إدارة المعرفة تكمن في أن إدارة المعرفة ما هي إلا إطار يحوي داخله كلا من عناصر عمليات الإنتاج، وتكنولوجيا المعلومات، والتخزين المعرفي، والسلوك الشخصي ولغرض التعامل الصحيح من الناحية الإدارية والممارسة التنظيمية فإن المؤسسات تتبنى الاستراتيجية المعرفية الملائمة لتلك العناصر التي تحقق التوليد والاكتساب، والاستثمار الأمثل والنشر للمعرفة (عوادالكبيسي و الشبخلي ، 2011، صفحة 46).

ويمكن أن نلخص دور الاستراتيجية في إدارة المعرفة في النقاط التالية (النوي، 2011، صفحة 76):

- صنع المعرفة بالاعتماد على الخيارات الصحيحة والملائمة، وفي إدارة المعرفة يتم تبني الخيارات قصيرة الأمد لطبيعة المعرفة المتغيرة، إذ أن الخيارات طويلة الأمد لا تكون ملائمة في حالة التغيير السريع.
- توجه المنظمة إلى كيفية مسك ومعالجة موجوداتها الفكرية، مثل الابتكار والحدس والقدرة على الاتصال.
- تسهم الاستراتيجية، وخاصة في مجال المعرفة الضمنية، في تنمية شبكات العمل لربط الأفراد، لكي يقاسموا المعرفة.
- تسهم الاستراتيجية في تحديد مناطق الأهمية الاستراتيجية للمنظمة، فيتم التركيز عليها لجمع المعرفة حولها.

- تقوم بوضع الأسبقيات، وضمان إيجاد برامج المعرفة، فضلا عن تحديد السياسة لاستدامة رأس المال الفكري، والمحافظة عليه في المنظمة، والعمل على بث برامج إدارة المعرفة داخل المنظمة.
- اختيار استراتيجية معينة يدفع إلى توليد معرفة جديدة.
- تسهم الاستراتيجية في تحديد المعرفة الجوهرية والمحافظة عليها.

### ثالثا: نماذج تصنيف استراتيجيات المعرفة

ظهرت عدة نماذج لاستراتيجيات إدارة المعرفة تطورت على مر السنوات منذ مطلع تسعينات القرن الماضي وحتى السنوات الأخيرة، لكن هذه النماذج تباينت في تركيزها على جانب أو أكثر من عمل المنظمة وبما يعكس طبيعة عملها فنجد أن بعضها ركز على العائد المادي التجاري للمنظمات التي تعتمد الربحية في عملها، وبعضها الآخر ركز على تحسين أداء الأعمال بما يوازي عمليات تحسين الأداء بصرف النظر عن نوع المنظمة، وبعضها الآخر ركز على الجانب المعرفي للمنظمات، ومن أبرز النماذج التي ظهرت في هذا المجال:

- نموذج (Wiig) 1997 : ويتضمن هذا النموذج عدة استراتيجيات بحيث تعكس طبيعة عمل المنظمة وكما يأتي (Wiig, 1997, p. 09):

- استراتيجية المعرفة بوصفها استراتيجية أعمال، فهي تنظر إلى المعرفة بوصفها (منتج)؛
- استراتيجية إدارة الموجودات المعرفية (معرفة صريحة وضمنية)؛
- استراتيجية تطوير مهارات العاملين وتشجيعهم على تقاسم المعرفة؛
- استراتيجية خلق المعرفة، وهي تركز على ابتكار المعرفة، وخلق معرفة جديدة بالاعتماد على: البحث والتطوير؛
- استراتيجية نقل المعرفة وتحويلها، وتقديم الممارسات الافضل لتحسين كفاءة الخدمات المقدمة، وتتضمن هذه الاستراتيجية مفهوم الابداع؛

➤ استراتيجية فهم حاجات المستفيدين من المؤسسة.

### - نموذج (Zack) 1999:

صنفها إلى استراتيجية الاستكشاف، واستراتيجية الاستثمار، والاستراتيجية الهجومية، والاستراتيجية المحافظة. وذكر أن استراتيجية إدارة المعرفة يجب أن تحدد أماكن المعرفة في المنظمة، وتحدد دور المعرفة في خلق القيمة، ويجب أن تدعم استراتيجية المعرفة الاستراتيجية التنافسية للمنظمة.

### - نموذج (Hansen, Nohria & Tierney) 1999 : صنفنا استراتيجيات إدارة المعرفة إلى:

#### ➤ استراتيجية الترميز:

تتضمن استراتيجية الترميز الطرق المستخدمة لتصنيف وتخزين وإعادة استخدام المعرفة، واستخلاص المعرفة من الأفراد وإعادة استخدامها لأغراض أخرى، وبناء نظام إلكتروني لتوثيق وتخزين ونشر وإعادة استخدام المعرفة، وتتطلب هذه الاستراتيجية استثمار كبير في مجال تقنية المعلومات، وتعتمد على أنظمة دعم القرار، والخرائط المعرفية، والممارسات الفضلى (الذبابات، 2017، صفحة 163) ، وتعتمد هذه الاستراتيجية على المعرفة الصريحة بوصفها معرفة قياسية رسمية قابلة للوصف والقياس والنقل ويمكن تحويلها لقواعد بيانات ويمكن تعميمها على جميع العاملين للاطلاع عليها واستيعابها وتوظيفها في أعمال المنظمة المختلفة. وتركز هذه المعرفة باستخدام مدخل (الأشخاص إلى الوثائق).

#### ➤ استراتيجية التشخيص

أما استراتيجية التشخيص تركز هذه الاستراتيجية على المعرفة الضمنية غير القابلة للترميز القياسي وغير قابلة للوصف والنقل والتدريب بل قابلة للتعلم بالملاحظة المباشرة والتشارك في العمل والفريق والخبرة، لا تحاول هذه الاستراتيجية أن ترمز أو تستخرج المعرفة من الأفراد وبدلاً من ذلك فإن الأفراد يمتلكون المعرفة هم يتقاسمون المعرفة فيما بينهم أثناء اتصالاتهم وتفاعلاتهم وعملهم المشترك إذ تربط هذه الاستراتيجية المعرفة بالشخص الذي يتولى تطويرها وفق مدخل (شخص إلى شخص)، وأنها لا تلغي دور

الحاسوب بل تعده أداة مساعدة للأشخاص في توصيل المعرفة وليس خزنها (شفاء، 2014، صفحة 155).

### ➤ استراتيجيات جانب العرض مقابل استراتيجيات جانب الطلب:

ويقصد باستراتيجيات جانب العرض عمليات توزيع ونشر المعرفة الحالية للمنظمة، لذا فهي تركز على آلية المشاركة بالمعرفة ونشرها، أما استراتيجية جانب الطلب فتتمثل بحاجة المنظمة إلى معرفة جديدة، وبالتالي فهي تركز على آليات توليد المعرفة (علوان، 2017، صفحة 35).

### - نموذج (nonaka & Takeuchi) 1999

ويتضمن الاستراتيجيات المعتمدة على المعرفة، وهنا يتم تناول المعرفة على وفق مصادرها (صريحة، أو ضمنية)، (فردية، أو جماعية)، ويناقش هذا النموذج تحول المعرفة من نموذج إلى آخر، أي الانتقال من الضمني إلى الصريح، وذلك بالتعبير عن المعرفة الضمنية بمفاهيم واضحة ومحاولة توثيقها، ونقل المعرفة من الفرد إلى الجماعية باستخدام المستويات التنظيمية في المؤسسة الواحدة، أو حتى بين المنظمات ذات التخصصات المتقاربة.

### - نموذج (Binney) 2001

ويشمل هذا النموذج ست استراتيجيات يمكن تحديدها بالآتي (Nicol, 2008, pp. 208-209) :

- استراتيجية إدارة المعرفة المستندة إلى استخدام تطبيقات التكنولوجيا في العمل.
- استراتيجيات إدارة المعرفة القائمة على معرفة حاجات المستفيدين من المؤسسة.
- استراتيجية إدارة المعرفة لإدارة الموجودات المعرفية للمؤسسة.
- استراتيجية تحسين ممارسة الأعمال وتقاسمها والمشاركة في العمليات.
- استراتيجية تطوير العاملين من خلال تطوير قدراتهم بالتدريب والتعليم.
- استراتيجية بناء البيئة التنظيمية التي تشجع على خلق المعرفة من خلال تقاسم المعرفة.



## - نموذج (Michael Earl) 2001

طور مايكل إيرل تصنيفاً آخر لاستراتيجيات إدارة المعارف والذي يتضمن سبعة مدارس محددة لإدارة المعرفة، قام بتجميعهم في ثلاث فئات، المناهج التكنوقراطية والاقتصادية والسلوكية. يشمل النهج التكنوقراطي، أي النهج القائم على تكنولوجيا المعلومات، مدرسة النظم، ومدرسة رسم الخرائط، ومدرسة الهندسة، فتؤكد مدرسة النظم بشكل أساسي على تدوين المعرفة في قاعدة بيانات وإعادة استخدام المعرفة كمورد تنظيمي يتطلب دعماً تقنياً معيناً، خاصة ما يسمى بالأنظمة القائمة على المعرفة أما مدرسة رسم الخرائط فتركز بشكل أساسي على رسم خرائط المعرفة وإنشاء أدلة المعرفة. مرة أخرى، تلعب التكنولوجيا دوراً مهماً داخل هذه المدرسة لتحديد المعرفة والخبرة الموجودة في المنظمة، النهج التكنوقراطي الثالث لإدارة المعرفة، مدرسة الهندسة، هو امتداد لإعادة هندسة العمليات التجارية. تُستخدم أنظمة تكنولوجيا المعلومات مع هذا النهج لتوفير المعرفة السياقية أو العمليات والإجراءات التشغيلية (Lai, 2012, p. 39).

أما الفئة الثانية، النهج الاقتصادي، لديها استراتيجية واحدة فقط لإدارة المعرفة: المدرسة التجارية. مع هذا النهج، تحاول المنظمات تعظيم العوائد من خلال الاستفادة من معارفها في شكل براءات الاختراع والعلامات التجارية وحقوق التأليف والنشر وما إلى ذلك.

تؤكد الفئة الأخيرة من استراتيجية إدارة المعارف، والنهج السلوكي، على ممارسات وعمليات إدارة الأفراد، والتي تشمل المدارس التنظيمية والمكانية والاستراتيجية. تركز المدرسة التنظيمية بشكل أساسي على الهياكل التنظيمية والشبكات ومجتمعات الممارسات لتسهيل تبادل المعرفة أو تبادلها. تهتم المدرسة المكانية بشكل أساسي بإنشاء مساحات مادية أو افتراضية للجمع بين الناس، وتوفير الفرص لهم لمشاركة المعرفة وتبادل الأفكار، كما تؤكد المدرسة الاستراتيجية على صياغة الاستراتيجيات من خلال مجموعة

واسعة من الآليات، مثل خطط العمل أو برامج الاتصال، لرفع الوعي حول إمكانيات خلق القيمة من عملية إدارة المعرفة.

### - نموذج (I. Boisot.) 2002

وتسمى هذه الاستراتيجية باستراتيجية الفضاء النموذجي وهذا النوع يشابه إلى حد ما النموذج السابق، إلا أنه يختلف عنه بإضافة بعد جديد للاستراتيجية إلا وهو التجريد، بمعنى أن هذه الاستراتيجية يمكن إن تعمم على الحالات المختلفة، ويشتمل هذا النموذج على المراحل الاستراتيجية الآتية (علوان، 2017، صفحة 33):

➤ **المسح:** الحصول على المعرفة من البيانات المتاحة.

➤ **حل المشكلات:** بعد مسح مجتمع المنظمة وكل معلوماتها يتم تحديد المشكلات التي تواجهها المؤسسة لغرض حلها.

➤ **التجريد:** وتتضمن هذه المرحلة تعميم الأفكار المستخلصة لتشمل مجموعة واسعة من الحالات.

➤ **النشر:** ويتم من خلال تمرير المعرفة بشكل مقنن ومجرد للفئات المستهدفة من تطبيق الاستراتيجية.

➤ **التعليم والتطبيق:** وهي المحصلة التي تتعلق بتعلم العاملين في المؤسسة للمعارف الجديدة.

كما صنفها (البطائنة، 2012) إلى استراتيجية تشكيل وتكوين المعرفة، واستراتيجية تطوير ونقل الممارسات الأفضل، واستراتيجية تعزيز وتشجيع الابتكار، واستراتيجية التركيز على الزبائن (الذبابات، 2017، صفحة 163).

### - نموذج (Ling) 2013

قام (Ling) بتصنيف استراتيجيات إدارة المعرفة إلى استراتيجية التركيز على التكنولوجيا واستراتيجية التركيز على الأفراد ويمكن توضيحها كما يلي:

➤ **استراتيجية التركيز على التكنولوجيا:** حيث تعتمد على استخدام تكنولوجيا المعلومات وعلى الجوانب الملموسة لإدارة المعرفة، وعلى تخزين واستعادة المعرفة من خلال توثيق وتصنيف المعرفة وتبادلها بين العاملين من خلال شبكات المعلومات.

➤ **استراتيجية التركيز على الأفراد:** تركز على التعميم التنظيمي ومظاهر المعرفة الضمنية، وتعتمد على توليد ومشاركة المعرفة من خلال التفاعل بين العاملين.

#### رابعاً: العوامل المؤثرة في اختيار استراتيجية إدارة المعرفة

الجدير بالذكر أنه عند وضع الاستراتيجية لابد من التعرف أولاً على حاجة المنظمة، هل تحتاج إلى استراتيجية كبيرة تشمل المنظمة بأكملها أم التركيز على مناطق صغيرة، كما يجب الوقوف على العوامل المؤثرة في اختيار استراتيجية إدارة المعرفة والتي تتمثل في النقاط الآتية (الهزاني، 2012):

- التعرف على استراتيجية المعرفة الحالية مثل الأهداف، التطبيقات المرغوبة، التقنيات المتاحة؛
- التعرف على خصائص المنظمة من ناحية الابداع، الميزة التنافسية، عوامل المخاطرة؛
- تطبيق التحليل SOET من أجل التعرف على نقاط القوة والضعف وتحديد الفرص والتهديدات؛
- التعرف على الهيكل التنظيمي للمنظمة؛
- الثقافة التنظيمية بين أفراد المنظمة؛
- طبيعة المعرفة (صریحة، ضمنية).

هناك عدة متطلبات تساعد المنظمات على نجاح تطبيق استراتيجيات إدارة المعرفة وتتمثل هذه

المتطلبات بالآتي (علوان، 2017، صفحة 37):

- دعم الإدارة العليا لمشروع تطبيق إدارة المعرفة والتزامها المستمر بتطويره؛
- تشجيع الموظفين على المشاركة في التدريب والتعليم سواء في داخل المنظمة أم من خارجها؛
- توفير بنى تحتية لنظم المعلومات وللمعرفة من أجهزة وموارد بشرية؛

- الحث على دوام استمرارية التعليم وكسب الخبرات؛
- توفير قنوات متعددة لسهولة انتقال المعرفة؛
- جعل خطوط الاتصال مفتوحة بشكل دائم لإمكان الحصول بسهولة على المعلومات؛
- خلق معرفة جديدة ونشرها والمشاركة بها؛
- توفير مخازن المعرفة الإلكترونية؛
- دعم الثقافة لخلق الثقافة التي تساند الابتكار.

### المطلب السابع: أبعاد ومداخل إدارة المعرفة

#### أولاً: أبعاد إدارة المعرفة

تتمثل أبعاد إدارة المعرفة في ثلاثة أبعاد أساسية تتمثل فيما يلي (فارة، 2004، صفحة 13) :

#### - البعد التكنولوجي

ومن أمثلة هذا البعد محركات البحث ومنتجات الكيان الجماعي البرمجي وقواعد بيانات إدارة رأس المال الفكري والتكنولوجيات المتميزة، والتي تعمل جميعها إلى معالجة مشكلات إدارة المعرفة بصورة تكنولوجية، ولذلك فإن المنظمة تسعى إلى التميز من خلال امتلاك البعد التكنولوجي للمعرفة.

#### - البعد التنظيمي واللوجستي للمعرفة

ويعبر هذا البعد عن كيفية الحصول على المعرفة والتحكم بها وتخزينها ونشرها وتعزيزها ومضاعفتها وإعادة استخدامها، ويتعلق هذا البعد بتجديد الطرق والإجراءات والتسهيلات والوسائل المساعدة والعمليات اللازمة لإدارة المعرفة بصورة فاعلة من أجل كسب قيمة اقتصادية مجدية.

#### - البعد الاجتماعي

هذا البعد يركز على تقاسم المعرفة بين الأفراد، وبناء جماعات من صناعات المعرفة، وتأسيس المجتمع على أساس ابتكارات صناعات المعرفة، والتقاسم والمشاركة في الخبرات الشخصية، وبناء شبكات فاعلة من العلاقات بين الأفراد وتأسيس فرقة تنظيمية داعمة.

### ثانياً: مداخل إدارة المعرفة

أشار كل من (Rolf & Ron, 1999, p. 288) إلى ثلاثة مداخل لدراسة إدارة المعرفة هي:

- **المدخل الأول:** يركز على دراستها بوصفها رأس مال فكري من خلال التركيز على الموجودات الفكرية غير الملموسة، وهي التي تحدد القيمة السوقية للمنظمة.

- **المدخل الثاني:** يركز على دراستها بنفسها أي دراسة طرائق توليد المعرفة وخبزنها والمشاركة بها واستخدامها.

- **المدخل الثالث:** يركز على اقتصاد المعرفة الذي يؤكد الخصائص الرئيسية للمعرفة التي تؤثر في قيمتها الاقتصادية.

كما قدم (Martins, Hiesig, & Varbeck , 2001, p. 16) مجموعة مداخل لتصميم إدارة

المعرفة هي:

- **مدخل إدارة معرفة الأعمال (The Business Knowledge Management Approach):**

يركز هذا المدخل على ربط فعاليات إدارة المعرفة وأهداف وعمليات الأعمال وعلى قاعدة المعرفة والأنظمة والوثائق. والانتقادات الموجهة لهذا المدخل كونه لا يتضمن توليد معرفة جديدة ولا يأخذ بالعد اعتبار البعد الضمني للمعرفة.

- **تصميم نظام موجودات المعرفة: (Design System Knowledge Assets):**

طور هذا المدخل بداية الثمانينات من القرن العشرين، ويدعو إلى تطوير حلول لإدارة المعرفة بالاعتماد على هندسة المعرفة. وبموجب هذا المدخل فإن إدارة المعرفة هي فعالية مكونة من حلقة ثلاثية الفعاليات هي:

➤ المفاهيمية (Conceptualize): وتضم تحديد المعرفة وتحليل نقاط القوة والضعف فيها.

➤ الانعكاس (Reflect): ويضم التحسينات وخطة التغيير.

➤ الفعل (Act): أي تنفيذ التغييرات ومراقبة التنفيذ.

- مدخل كتلة البناء (The Building Block Approach):

قدم هذا المدخل كل من (Probst & Paub & Romhardt) ويصف المدخل ثمانية أبعاد لبناء إدارة المعرفة هي تحديد أهداف المعرفة، تشخيص المعرفة، اكتساب المعرفة، تطوير المعرفة، المشاركة بالمعرفة، استخدام المعرفة، الاحتفاظ بالمعرفة، وتقييم المعرفة، وانتقد Wiig هذا المدخل كونه لم يقدم طريقة عن كيفية تكامل كتل البناء المفترضة.

- مدخل سلسلة قيمة المعرفة (The Knowledge Value Chain Approach):

وضعه (Weegeman 1998) إذ عبر عن سلسلة قيمة المعرفة من خلال مهام إدارة المعرفة الآتية، تحديد المعرفة المطلوبة، توثيق المعرفة الموجودة، تطوير المعرفة، المشاركة بالمعرفة، تطبيق المعرفة، وتقييمها. وهذه المهام مترابطة مع الرؤية والرسالة والأهداف والإستراتيجية. وانتقد هذا المدخل كونه لا يقدم طريقة مثالية عن كيفية خلق تكامل لفعاليات إدارة المعرفة المذكورة.

- مدخل إدارة المعرفة المستندة إلى النموذج (The Model Based: Knowledge Management

:Approach)

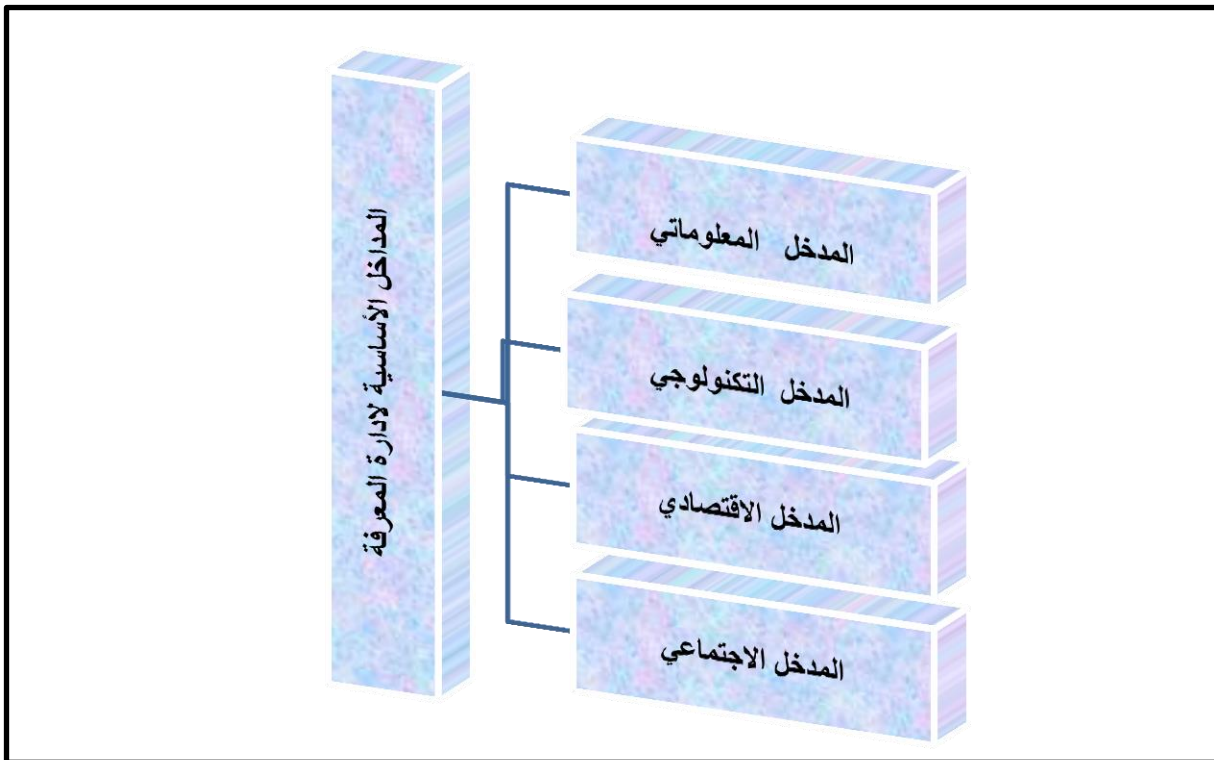
اقترح (Allwegger, 1998) هذا المدخل الذي يقدم نموذجاً مرجعياً لإدارة المعرفة يتكون من هدف النموذج مع أنشطة وعناصر النظام ونموذج العملية ونموذج التنفيذ. ولقد أضاف منظور جديد إلى نمذجة عمليات الأعمال الموجودة، ويهدف إلى تصنيف المعرفة وإنشاء خريبتها لتحديد حاملي المعرفة.

#### - مدخل الجذور العشبية (Agrass - Roots Approach):

الذي أشار إليه (Rogers & Wolff) والذي يعتمد التصاميم الذي يلائم إدارة المعرفة، فالمنظمات التي بدأت العمل بإدارة المعرفة استخدمت مدخل الجذور العشبية في هياكلها بدلاً من مدخل الهيكل الهرمي لأن الأنشطة المتشابكة والمترابطة مفيدة للتغيير (Martins, Hiesig, & Varbeck , 2001, p. 16).

كذلك هناك من صنف المداخل الأساسية لإدارة المعرفة إلى ما هو موضح بالشكل التالي.

الشكل رقم 5: مداخل إدارة المعرفة



المصدر: (الهوش، 2018، صفحة 69) .

المدخل المعلوماتي: يساوي هذا المدخل إدارة المعرفة بإدارة المعلومات، ويعتبرها مترادفين، ووجهين لعملة واحدة، إذ ينظر أصحاب هذا المدخل إلى إدارة المعرفة على أنها عملية منهجية لتوجيه رصيد

المعرفة، وتنظيم المعلومات واسترجاعها واستخراجها من البيانات الأولية وخبزها في قواعد بيانات يمكن الوصول إليها بسهولة

بينما يرى المعارضون أن التعامل مع البيانات والمعلومات والوثائق هو من اختصاص إدارة المعلومات، وأن التعامل مع البيانات والمعلومات والوثائق هو من اختصاص إدارة المعلومات، وأن التعامل مع البشر وما يمتلكون من معارف وخبرات هو إدارة المعرفة، وأن إدارة المعلومات هي جزء من إدارة المعرفة.

➤ **المدخل التكنولوجي:** يهتم هذا المدخل ببناء وتطوير نظم إدارة المعرفة المستندة إلى تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، بغرض تسهيل عملية المشاركة بالمعرفة وتبادلها بين العاملين داخل المؤسسة، ويقوم على دمج البرمجيات (Softwar) مع البنية الأساسية من الأجهزة المرتبطة بها لدعم المعرفة والتعلم التنظيمي من خلال حرية الوصول إلى المعرفة والتشارك فيها، ويتم ذلك بالاعتماد على الشبكات التي تسمح بالوصول إلى المعلومات ومصادر المعرفة كالشبكة الدولية والشبكات المحلية.

➤ **المدخل الاقتصادي:** يربط هذا المدخل بين إدارة المعرفة ومفهوم اقتصاد المعرفة، لأن المعرفة هي التي ستقود إلى النمو الاقتصادي وإلى الثراء وإيجاد القيمة التنافسية.

➤ **المدخل الاجتماعي:** يربط هذا المدخل بين إدارة المعرفة ورأس المال الاجتماعي أحد مكونات رأس مال الفكري، مما يتطلب توفر شبكة من العلاقات الإيجابية بين العاملين في المنظمة، ترتكز على الثقة المتبادلة بينهم، وتسهل لهم عمليات التفاعل والتعاون والمشاركة بالمعرفة لإنجاز منافع متبادلة وتحقيق أهداف المؤسسة (الهوش، 2018، صفحة 70).

ومما سبق يمكن القول أن إدارة المعرفة هي العمل من أجل تعظيم كفاءة استخدام رأس المال الفكري في نشاط الأعمال، وهي تتطلب تشبيكا وربطاً لأفضل الأدمغة عند الأفراد عن طريق المشاركة



الجماعية والتفكير الجماعي، فهي عملية إدارة الخبرات العلمية والمعلوماتية للمنظمة، والحفاظ عليها، والإفادة منها في رفع كفاءة الأداء واتخاذ القرار وزيادة مستوى الابداع والابتكار.

### المطلب الثامن: دعائم إدارة المعرفة

لتطبيق إدارة المعرفة لا بد من تهيئة بيئة المنظمة للوصول إلى أقصى استفادة ممكنة من المعرفة،

بحيث تكون البيئة مشجعة على الإدارة الفعالة للمعرفة، ومن ثم يمكن تخزين ونقل وتطبيق المعرفة،

- تعرف دعائم إدارة المعرفة على أنها الشروط التنظيمية والوظيفية في المنظمة المسؤولة عن نجاح

مبادرات إدارة المعرفة، إذ تعتبر عوامل مسهلة لإنشاء المعرفة والتشارك فيها، وتطبيقها، وحمايتها ضمن

المنظمة (وهيبة، 2014، صفحة 80) ، وبصفة عامة لا بد من توافر عدة عناصر:

#### أولاً: المورد البشري

الذي يمثل الركيزة الأساسية في إنتاج المعرفة، وهم الناس أو من يسمون بأفراد المعرفة، وهم

الأشخاص القادرين على توليد وإنتاج المعرفة وتطبيقها، من خلال القيام بالنشاطات العقلية واستخدام

الوسائل التقنية المساعدة، المؤدية جميعها إلى المعرفة (الملكاوي، 2007، صفحة 113).

#### ثانياً: تكنولوجيا المعلومات والاتصال

يمكن تقسيم دعم تكنولوجيا المعلومات والاتصالات الأكثر شيوعاً لإدارة المعرفة إلى: الدعم

التقليدي والحديث، القائم على الذكاء الاصطناعي، فما الذي يميز التكنولوجيا التقليدية من تكنولوجيا

المعلومات والاتصالات القائمة على الذكاء الاصطناعي هي أن الأولى تستخدم لتخزين المعلومات

وتسهيل الاتصال بين العمال، والثانية هي معالجة المعلومات بشكل أساسي وتوليد القرارات ومسارات

العمل (Gevorgyan & Boban, 2000, p. 09).

أيدت وأكدت العديد من الدراسات بأن نجاح إدارة المعرفة يعتمد بشكل حاسم على مدى تكيف

تطبيقات تكنولوجيا المعلومات مع أساليب إتخاذ القرار لدى مستخدميها، فإلى جانب دورها في سير

مختلف وظائف المنظمة لما توفره من وسائل دعم، ومساندة وهو ما ينطبق تماما على عمليات إدارة المعرفة، حيث القدرات الهائلة لهذه التكنولوجيا في مجال التخزين والنقل للمعلومة والمعرفة وتشاركها جعلها تحقق مكاسب هامة في إدارة المعرفة، فتقنيات المعلومات التي توفرها هذه التكنولوجيا حسب (Debowski) إلى جانب الطرق والأساليب الحديثة للتفكير تقع في صلب إدارة المعرفة، إذ المنظمات الفاعلة تدير أنشطتها بأسلوب منظم بالاعتماد على وسائل تقنية (نظم المعلومات، الأنترنيت شبكات الاتصال الداخلية... الخ)، بدءًا بالمعلومات التي تم الحصول عليها وانتهاء بتوزيع المعرفة على الأفراد الذين يشكلون وحداتها التنظيمية.

كما ساهمت تكنولوجيا المعلومات والاتصال حسب (Alavi & Leid) في (Andreeva & Aino, 2012, p. 621):

- دعم عملية خلق المعرفة من خلال توفير مصادر جديدة وتعزيز التعلم من خلال التقليل في الزمن الازم لتقاسم المعرفة بين أعضاء المنظمة.
- اكسبت المنظمات منصة قيمة للمعرفة عبر القدرات الكبيرة في تمثيل واسترجاع المعرفة (تعزيز الذاكرة التنظيمية)؛
- تعزيز تقاسم المعارف بين الأعضاء من خلال توفيرها العديد من قنوات الاتصال؛
- دعمت عملية تطبيق المعرفة من خلال دمج المعرفة في الروتين التنظيمي للمنظمة هذه النظم لإدارة المعرفة (KOS) (knowledge organization systems) والتي تشير بشكل عام إلى الادوات الدلالية المختلفة التي تقدم بنية المعرفة البشرية بطريقة منظمة ومن ابرز هذه النظم والادوات:
- ✓ البريد الالكتروني: من أكثر الوسائط المستعملة للاتصال، خاصة في ظل الانتشار الواسع لشبكة الانترنت، يمتاز بالسرعة والتكلفة المنخفضة جدا في نقل البيانات والمعلومات... الخ، قد يشير الجزء الخاص بالنظام إلى الدولة، حقل النشاط، نوع المنظمات... الخ

✓ نظم أتمته المكاتب (الإدارة الأوتوماتيكية): تتمثل في النظم الإلكترونية الرسمية وغير الرسمية والتي تتعلق بالاتصالات للحصول على المعلومات من وإلى الأشخاص داخل وخارج المنظمة حيث تهدف إلى تسهيل إجراءات العمل، اختصار الوقت، الدقة والوضوح في إجراءات العمل، تسهيل إجراءات الاتصال داخل المنظمة، تقليل استخدام الورق والأرشيف، الاستغناء عن الموظفين غير الأكفاء... الخ نذكر منها:

✓ نظم التنقيب عن البيانات Data Mining Systems: تتيح هذه النظم تقنيات متعلمة للبحث والتنقيب البيانات المهمة والكشف عن علاقات مفيدة بينها وبين ابعاد اخرى مخفية لنفس البيانات موجودة في قواعد بيانات اخرى .

✓ الملتيميديا (متعددة الاوساط) Multimedia: تشير إلى برمجيات الكمبيوتر التي تفرز المعلومات بأشكال فيزيائية مختلفة كالصوت والصورة والرسوم المتحركة، بشكل يجعل من الممكن استخدام عرض المعلومات، في نصوص تتزامن مع صوت وصورة وحركة (نوري م.، 2019، صفحة 136).

✓ البرمجيات الجماعية Groupware: وما توفره من فضاءات للتفاعل والتشارك في المعلومات والمعرفة، من اهم المنتجين التجاريين لمثل هذه البرمجيات Lotus Notes و Open Text' s Livelink

✓ الذكاء الاصطناعي Artificial Intelligence : وما يوفره من تطبيقات تحاكي وتساير عمل الانسان ولا تخضع لتأثير المشاعر البشرية من قلق وارهاق، أو حتى روتينية الاعمال، فهي خزان للمعلومات والمعرفة يحميها من الضياع أو التسرب في حالة انتقال الخبير أو استقالته أو حتى موته، حيث تضم عائلة الذكاء الصناعي النظم التالية:

✓ النظم الخبيرة Systems Expert: النظم الخبيرة من اهم تطبيقات المشكلة لعائلة الذكاء الصناعي، تعود بداياته إلى ثمانيات القرن العشرين، اين ظهر ما يعرف Knowledge Engineer للأشخاص ذوي الخبرة في سبيل الحصول على برنامج خبير لحل المشكلات التي تعانها الادارة ويعرفها راندر وايزر بانها

برامج حاسوبية تستخدم المنطق البشري لحل المشكلات والفكرة من ورائها هي تضمين المعارف والمهارات لبرنامج الحاسوب اسوة بالتي يستخدمها الانسان .

✓ نظم المنطق الضبابي أو المبهم Fuzzy Logic: هي طريقة تحاكي الانسان في عملية الادراك في تحديده للقيم وما يرتبط بها من مرجعيات ومن خلال بيانات غير تامة أو بيانات ضبابية، فبدلا من استخدام كلمة نعم أو لا تستخدم عدة تصنيفات بين نعم ولا، بدلا من استخدام المنطق القاطع وعبارة 0 و 1 الموجودة في منطق الحاسوب التقليدي .

✓ الشبكة العصبية الدقيقة Neural Network: هي نظم معلومات محوسبة مصممة على غرار بنية الدماغ لمحاكاة طريقة عمله، حيث تحاول عمل نفس عمل الدماغ من خلال الربط الداخلي للمعالجات التي تعمل بالتوازي وتتفاعل بطريقة ديناميكية بين الانماط والعلاقات الموجودة في البيانات التي تقوم بمعالجتها ما يعني انها تتعلم وتستخدم المعرفة لتنفيذ عدة محاولات على نفس البيانات، حيث تستعمل الطرق الإحصائية للوصول إلى الأمثلية للأوزان الداخلية التي تربط كل عنصر من عناصر المدخلات مع النتائج المحتملة لكل منها، من دون الاستناد على نماذج رياضية أو احصائية عكس الانظمة الخبيرة، فهي نظم ديناميكية تتعلم من خلال التجربة وتكتسب خبراتها من خلال التدريب والتعلم بالممارسة.

✓ منظومات الذكاء على اساس الحالات Case Based Reasoning: تتعاطي هذه التقنية مع المعرفة والخبرة المتراكمة للمنظمة، حيث تعمل على اكتسابها و تخزينها واستثمارها لاحقا (نوري م.، 2019، صفحة 136).

### ثالثا: الهيكل التنظيمي

يعرف الهيكل التنظيمي بأنه " الشكل العام للمنظمة الذي يحدد اسمها وشكلها واختصاصاتها ومجال عملها، وتقسيمها الإداري وتخصصات العاملين بها وطبيعة العلاقات الوظيفية بين العاملين وبين الرؤساء والمرؤوسين وبين الإدارات المختلفة، وارتباطها الإداري بالمنظمات الأعلى والمنظمات الموازية،

ويعتبر الهيكل التنظيمي بمثابة البناء والإطار الذي يحدد الإدارات والأجزاء الداخلية اللازمة لتحقيق الأهداف، وأيضاً خطوط السلطة ومواقع اتخاذ القرار ومواقع تنفيذ القرارات الإدارية (ادم ا.، 2018، صفحة 39)، فلا بد أن يكون للمنظمة هيكل تنظيمي قد يقيد الحرية لكنه ينظمها، ويساعد على اطلاق الابتكار لدى الافراد ويولد لديهم المعرفة المتجددة ويحثهم على الحصول على المعرفة من مصادرها الداخلية والخارجية، وأن يتم تقديم المساعدة واجراء التسهيلات اللازمة لإدارة المعرفة التي بدورها تعمل على تطوير ونمو الاقتصاد المعرفي واقتصاد السوق (بدير، 2013، صفحة 58)، حيث يكون الهيكل التنظيمي عنصراً مدعماً لإدارة المعرفة ومعيقاً لها، فمثلاً الهيكل التنظيمي الذي يشجع السلوك الفردي داخل المنظمة وحجب معارفه على باقي أفرادها يكون معيقاً لإدارة المعرفة، مثلما ينطبق الأمر على الهيكل التنظيمي الهرمي الذي يتسم بالجمود بعكس الهيكل التنظيمي الذي يتسم بالمرونة فتراه يشجع التشارك والتعاون بين الأفراد داخل المنظمة وعلى كافة المستويات، وهو ما يتوفر في بعض الهياكل التنظيمية مثل:

- **الهيكل الأفقي المتسع:** حيث يكون فيه نطاق الاشراف كبير جداً، حيث نجد فيه أن الأوامر لا تأتي من الرئيس إلى المستوى الذي يقع أسفله (الهرمي)، بل أن السلطة المركزية تصبح منبع للمعلومات ومنسق للاتصالات أو مستشار يجيب عن الاسئلة العويصة التي تحتاج إلى خبرة.
- **الهيكل الشبكي:** وهو عبارة عن وحدات مختلفة لها جميعاً نفس الدرجة من الأهمية ونفس المستوى الوظيفي، حيث تتبادل الاتصالات المباشرة مع بعضها البعض، والتشاور لحل المشكلات جماعياً طبقاً لأنواع المشكلة والخبرات المطلوبة، فهي تعمل في استقلالية تامة مع اقتصار دور المركز على تجميع المعلومات ونقلها من وإلى الوحدات.

- الهياكل المعكوسة: تكون فيها مراكز القرار على اتصال مباشر مع العملاء والزبائن، عكس الهرمي الذي يبدأ الفرد اتصاله مع أدنى المستويات التنظيمية ثم التدرج بعدها، وفقا للإجراءات والبروتوكولات المتبعة (مجدي و واضح، 2017، صفحة 222).

في مقارنات متنوعة للباحثين في مجال التصميم التنظيمي بين الهياكل التنظيمية، الأكثر قدرة على دعم الابتكار هو تبني الافكار الخلاقة والجديدة، يذهب معظمهم إلى الهياكل الأكثر مرونة، ويؤكدون على أن المنظمات اللامركزية سوف تكون الأكثر إنتاجا للأفكار الجديدة والتغيير الفعلي على المدى الطويل مقارنة بما ستحدثه نظيرتها المركزية.

ونظرا لما تتسم به المعرفة من خصائص ميزتها عن باقي عناصر خلق الأخرى توجب وضع أو ابتكار هيكل تنظيمي يتوافق وهذه المميزات، خاصة لكونها تتوالد بالاستخدام، حيث اضحت الهياكل التنظيمية ذات الهرمية والمركزية الشديدة، والتي تفترض انماط عمل وعلاقات ثابتة أو شبه ثابتة بين الوحدات التنظيمية المختلفة محددة مسبقا، وكذا بين العاملين أنفسهم، نجد في المقابل منظمات اقتصاد المعرفة الموظفة للإدارة الالكترونية، نجدها تعتمد الهياكل التنظيمية الأفقية والتنظيمات الشبكية المعتمدة على نظم معلومات منتشرة جغرافيا، حيث تعد هذه الأخيرة الأكثر انسجاما مع اقتصاد المعرفة للأسباب التالية :

- انسجام هذا التنظيم مع الطابع الشبكي للأنترنيت التي تلعب دور محوريا في اقتصاد المعرفة .
- انسجام هذا التنظيم مع بنية المخ البشري، إذ يعد الانسان المنقب عن المعرفة ومولدها وموظفها .
- إن الاتصال الشبكي اكثر قدرة على التكيف الديناميكي مع متغيرات مجتمع المعرفة، حيث يسمح لعدة بدائل ومسارات لحل المشكلات وتحقيق الاهداف .
- هرمية الهيكل في المنظمة والتي تؤثر على الافراد العاملين والعلاقات فيما بينهم من الممكن ان تساند الهياكل التنظيمية تفعيل ادارة المعرفة من خلال التطبيقات الاجتماعية العامة .

- قدرة هذه الهياكل في تفعيل ادارة المعرفة من خلال الهياكل الخاصة والقواعد التي تساند بصورة مباشرة إدارة المعرفة ، وخير مثال على هذه الهياكل نماذج الهيكل التنظيمي لمراكز البحث والتطوير .
- وعليه نلخص للتبني الناجح لإدارة المعرفة، لابد من خلق وتهيئة الوعاء المناسب لتبني هذا النهج التسييري الجديد، من خلال التحول إلى ممارسات ادارية اكثر توافقية وخصائص ادارة المعرفة، حيث تتطلب التحول من الهياكل التنظيمية الهرمية إلى الهياكل الاكثر تفلطحاً، ومن النظم المركزية المحتكرة للمعرفة وتركيزها في مستوى واحد إلى النظم اللامركزية المسهلة لتدفق وتشارك المعرفة، ومن انماط التنظيم القائمة على العمل الفردي المنعزل إلى نمط العمل الجماعي (نوري م.، 2019، صفحة 120).

#### رابعاً: العامل الثقافي

الذي له دور في إيجاد ثقافة مجتمع المعرفة، وتداولها بين الأفراد العاملين في المؤسسة أو المنظمة مما يخلق نوعاً من التعلم بالمشاركة، واكتساب الخبرات والمهارات وبناء علاقات بين العاملين تدعم المعرفة.

وهناك من يرى أن متطلبات إدارة المعرفة تتمثل في:

- الشراكة الأولية في المعرفة والخبرات والمهارات والممارسات بين أعضاء الفرق داخل المنظمة.
- تطبيق مفهوم إدارة المعرفة وتعميقها في مجالات عملية مثل دراسات السوق، والاتجاهات الاقتصادية، المقابلات البناءة، والقواعد الأساسية التي تقدمها المؤسسة أو المنظمة.
- إعداد نموذج للمنتج أو الخدمة الأساسية التي تقدمها المؤسسة أو المنظمة.
- الارتفاع للمستوى العالمي للمعرفة من مفاهيم، ونماذج وعرضها عبر الشبكة الخاصة بالمنظمة (مجدي و واضح، 2017، صفحة 222) .

والجدول التالي يوضح دعائم إدارة المعرفة من قبل العديد من الباحثين .

#### جدول 11: دعائم إدارة المعرفة

الباحث /السنة	دعائم إدارة المعرفة
1998 / Davenport et al (Davenport, De Long, & C. Beers, 1998, p. 54)	الهيكل التنظيمي، ثقافة المعرفة، قنوات متعددة لنقل المعرفة، دعم الإدارة العليا.
1998 / Knapp (وهيبة، 2014، صفحة 81)	التعلم، الثقافة والتكنولوجيا.
2001/ Duek (بدير، 2013، صفحة 56)	متطلب التكنولوجيا المتطلب التنظيمي واللوجستي للمعرفة المتطلب الاجتماعي للمعرفة
2002/ Despres & chouvel	تشارك الأفراد. تكنولوجيا المعلومات الاصول الفكرية ورأس المال الفكري فاعلية المنظمة على المنظمة.
.2003 / Lee and Choi (Byounggu & Heeseok, 2002, p. 177)	التعاون، الثقة، الهيكل التنظيمي، المهارات، تكنولوجيا المعلومات الداعمة.

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على المصادر المشار إليها

### المطلب التاسع: العمليات الجوهرية لإدارة المعرفة

#### أولاً: المفاهيم الجوهرية:

تناولت غالبية المداخل والمفاهيم إدارة المعرفة على أنها عملية وقد أشار أغلب الباحثين في حقل إدارة المعرفة إلى أن المعرفة مشتقة من المعلومات من مصادرها الداخلية والخارجية، وهي لا تعني شيئاً بدون تلك العمليات التي تغنيها وتمكن من: الوصول إليها، المشاركة فيها، خزنها، توزيعها، تحيينها، تميمها، استخدامها وإعادة استخدامها، وعمليات إدارة المعرفة تعمل بشكل تتابعي وتتكامل فيما بينها فكل



منها تعتمد على سابقتها وتدعم العملية التي تليها لذلك نجد هاته العمليات تشكل حلقة عند أغلب الباحثين رغم أنهم قد يختلفون في عدد العمليات وترتيبها ومسمياتها إلا أنهم يتفقون على العمليات الجوهرية التالية: تشخيص المعرفة، تحديد أهدافها، توليدها، تخزينها، توزيعها، وتطبيقها.

عمليات إدارة المعرفة كما يراها (العتيبي، 2006) هي "العمليات التي تساعد المنظمات على الحصول وتوليد المعرفة واختيارها وتنظيمها واستخدامها ونشرها وتحويل المعلومات الهامة والخبرات التي تمتلكها المنظمة والتي تعد ضرورية للأنشطة الإدارية المختلفة كاتخاذ القرارات وحل المشكلات والتخطيط الاستراتيجي وغيرها" (شاكر، 2011، الصفحات 134-135).

وأكد (David & Martha 2000) إن التحدي الأهم الذي يواجه الأعمال هو تحسين إدارة المعرفة، ومن الواضح أن جوهر تحسين إدارة المعرفة يتمثل في تحسين عملياتها، إن تحويل المدخلات التي تحصل عليها المنظمة (المعلومات المعلومات) من مصادر خارجية وداخلية (المهارات والخبرات) إلى معرفة ثم المشاركة فيها وتخزينها وتوزيعها والمحافظة عليها ثم استرجاعها للتطبيق أو إعادة التطبيق تسمى عمليات إدارة المعرفة (النعيمي و عبد نايف، 2012، صفحة 169)

تشير العمليات في إدارة المعرفة إلى جميع الأنشطة الأساسية والفرعية المتعلقة بالمعرفة مع اختلاف طبيعة العمليات المذكورة من منظمة إلى أخرى (Alharithy, 2015, p. 728).

في حين يرى (الكبيسي ص.، 2002، صفحة 63) بأنها "العمليات والأدوات والسلوكيات التي يشترك بصياغتها وأدائها المستفيدون من المنظمة لاكتساب وتخزين وتوزيع المعرفة وعكسها في عمليات الأعمال للوصول إلى أفضل التطبيقات بقصد، المنافسة طويلة الامد والتكيف"

وأوضح (Rastogi, 2000) أن المنظمات تنفذ مجموعة من عمليات إدارة المعرفة وهي: تحديد طبيعة وأنواع المعرفة، رسم المعرفة، أسر المعرفة المتوفرة، اكتساب المعرفة المطلوبة، تخزين المعرفة

الموجودة والمكتسبة، المشاركة بالمعرفة، تطبيق المعرفة أي استرجاع واستعمال المعرفة، ابتكار وتوليد المعرفة الجديدة (المحياوي و الكبيسي، 2004، صفحة 05).

لا يوجد اتفاق بين الباحثين حول عدد عمليات إدارة المعرفة، والجدول الموالي يمثل عمليات إدارة المعرفة من منظور مختف الباحثين.

**جدول 12: عمليات إدارة المعرفة**

الباحث/ السنة	عمليات إدارة المعرفة
1993/ Wiig	<ul style="list-style-type: none"> <li>- انشاء وتحديد مصدر المعرفة</li> <li>- تجميع وتحويل المعرفة</li> <li>- نشر المعرفة</li> <li>- ادراك القيمة والتطبيق</li> </ul>
1995/ Nonaka , Takeuchi	<ul style="list-style-type: none"> <li>- مشاركة المعرفة</li> <li>- تجسيد المعرفة</li> <li>- تماسك المعرفة</li> <li>- استيعاب المعرفة</li> </ul>
1997/ Allee (AL-Husseini, 2014, p. 64)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- خلق المعرفة (التوليد والاكتساب)</li> <li>- الاحتفاظ (الترتيب والتخزين والجمع والعرض والتحليل والتصنيف)</li> <li>- المشاركة (التنشئة الاجتماعية والتوزيع)</li> <li>- الابتكار (التغيير والتحسين والإرشاد والتعميق)</li> </ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>- تشخيص المعرفة</li> <li>- تحدي الأهداف</li> <li>- توليد المعرفة</li> <li>- تخزين المعرفة</li> <li>- توزيع المعرفة</li> <li>- تطبيق المعرفة</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>2000 / Heisig &amp; Vorbeck</b></p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- جمع المعرفة</li> <li>- تنظيم المعرفة</li> <li>- تنقية المعرفة</li> <li>- تمثيل المعرفة</li> <li>- نشر المعرفة</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>2001/ Oluik &amp; Vukovic</b></p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- تأسيس المعرفة</li> <li>- تحديد المعرفة</li> <li>- جمع والحصول على المعرفة</li> <li>- تنظيم المعرفة</li> <li>- تقسيم المعرفة</li> <li>- التعلم</li> <li>- تطبيق المعرفة</li> <li>- استخدام المعرفة</li> <li>- حماية المعرفة</li> <li>- تقييم المعرفة</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>2001 /D. Skyrme</b></p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- الحصول على المعرفة</li> <li>- تأسيس المعرفة</li> <li>- تقسيم المعرفة</li> <li>- توزيع ونشر المعرفة</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>2001/ Laudon , Laudo</b></p>

<ul style="list-style-type: none"> <li>- بناء المعرفة</li> <li>- الحصول على المعرفة</li> <li>- تنقية المعرفة</li> <li>- تخزين المعرفة</li> <li>- إدارة المعرفة</li> <li>- نشر المعرفة</li> </ul>	<p>(AL-Husseini, 2002 /Turban 2014, p. 64)</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- توليد المعرفة</li> <li>- تشفير المعرفة</li> <li>- نقل المعرفة</li> </ul>	<p>2002/ Hlupic</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- دمج المعرفة، ويشمل: ترميز وتخزين واستعادة وتوزيع ومشاركة المعرفة.</li> <li>- إنتاج المعرفة يشمل: توليد المعرفة وابتكار المعرفة,</li> </ul>	<p>2003 / Mc Elro</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- تشخيص المعرفة</li> <li>- اكتشاف المعرفة</li> <li>- اكتساب المعرفة</li> <li>- توليد المعرفة</li> <li>- تخزين وتنظيم المعرفة</li> <li>- استخدام وتطبيق المعرفة</li> </ul>	<p>2004 / Bothiller , Shearer (Alharithy, 2015, p. 729)</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- الاستقطاب والاستحواد</li> <li>- التوليد والأنشاء</li> <li>- التقاسم</li> <li>- التوزيع</li> </ul>	<p>نجم /2005 (كريم، 2015، صفحة 418)</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- تشخيص المعرفة</li> <li>- اكتساب المعرفة</li> </ul>	<p>نايف/2007</p>

<ul style="list-style-type: none"> <li>- توليد المعرفة</li> <li>- تخزين المعرفة</li> <li>- تطوير المعرفة وتوزيعها</li> <li>- تطبيق المعرفة</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- تشخيص المعرفة</li> <li>- اكتساب المعرفة</li> <li>- توليد المعرفة</li> <li>- تخزين المعرفة</li> <li>- تطوير المعرفة وتوزيعها</li> <li>- تطبيق المعرفة</li> </ul>	<p><b>العلي واخرون / 2009</b></p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- خلق المعرفة من خلال التعميم</li> <li>- الاستحواذ على المعرفة</li> <li>- المشاركة بالمعرفة</li> <li>- الحصول على المعرفة</li> <li>- استخدام واعادة استخدام المعرفة</li> <li>- ارشفة المعرفة</li> </ul>	<p><b>2010/ Raicu ,Nital</b> <b>(السبعايوي، 2015، صفحة 174)</b></p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- الالتقاط، المشاركة، الاستخدام</li> </ul>	<p><b>2012/ Ferraresi et al</b> <b>(AL-Husseini, 2014, p. 64)</b></p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- التحديد، الإبداع، الجمع، التنظيم، التخزين، النشر والتطبيق</li> </ul>	<p><b>2012/ مهرا باني وشاجاري</b></p>

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على المصادر المشار إليها.

#### ثانيا: تشخيص المعرفة

سننطلق إلى عملية التشخيص كونها من الأمور المهمة في أي برنامج لإدارة المعرفة، فعلى ضوء

هذا التشخيص يتم وضع سياسات وبرامج العمليات الأخرى، لأن من نتائج عملية التشخيص تحديد نوع

المعرفة المتوافرة ومقارنتها بما هو مطلوب معرفته لتحديد الفجوة المعرفية والجهد الذي تحتاجه المنظمة للاستمرار في عملية الاستثمار المعرفي الجديد (العتيبي، الصاوي ، و الصديق، 2018، صفحة 173)، و يتم تصفية المعرفة وفق صلتها بالمجال الذي تجمعت لأجله، كما سيتم تصنيف المعرفة على أساس حساسية المعلومات وكيفية الوصول إليها بموجب التعليمات أو اللوائح لفئات معينة من الأفراد، وعلاوة على ذلك يمكن تصنيف المعرفة على وفق التمييز وفهم المعلومات لأغراض محددة

(Valio, Manoel, & Dominguez , 2017, p. 05)، ويشير الكبيسي إلى أن عملية

التشخيص أمر حتمي لأن الهدف منها هو اكتشاف معرفة المنظمة وتحديد الأشخاص الحاملين لها ومواقعهم، كذلك تحدد مكان هذه المعرفة في القواعد، وتعد عملية التشخيص من أهم التحديات التي تواجه منظمات الأعمال، ونجاح مشروع إدارة المعرفة يتوقف على دقة التشخيص، ومع توافر تقنيات المعلومات والاتصال المتطورة، فقد أصبح هناك الكثير من الطرق التي تعتمد عليها المنظمات في تشخيص المعرفة وتمثيلها ليسهل استخدامها ومن هذه الطرق نذكر (الكبيسي ص.، 2002، الصفحات 64-65):

- تمثيل المعرفة في شكل قواعد، وهذه الطريقة تستخدم في تمثيل الخبرات العلمية، حيث يقوم مهندسو المعرفة باستخلاص الخبرة من بعض الخبراء في مجالات معينة أو من خلال الوثائق التي بحوزتهم، وصياغتها في شكل قواعد.

- تمثيل المعرفة بالشبكات الدلالية: وذلك بالاعتماد على الطرق الهندسية، بعيدا عن السرد، والاستعانة بنظم معالجة البيانات والمعلومات.

- تمثيل المعرفة بأسلوب الدلالة الرسمية: وتستخدم هذه الطريقة في تحويل العبارات اللغوية إلى علاقات منطقية باستخدام الدلالة الصورية.

- كما تعد خارطة المعرفة من الأساليب الشائعة الاستخدام في تشخيص المعرفة، وهي عبارة عن عرض مرئي للمعلومات والمعارف التي يتم الحصول عليها، وغالبا ما تتضمن ثلاثة أنماط من

المعارف، فهناك المواد المعرفية الموثقة، التي تمثل أقسام المؤسسة، وقواعد البيانات وغيرها، وكذلك هناك المعارف المحددة للأفراد والمجموعات الذين يحملون خبرات محددة في مجالات عملهم، وأخيرا هناك خرائط لدروس مقتبسة ومكتسبة في مجال معين، ومن ثم تعالج هذه الخرائط عادة المعرفة الصريحة المتاحة للمؤسسة، والمعرفة الضمنية التي تمثل الخبرة المحددة، ومواقع لحكايات أو نوادر تفيد الفرد من التجارب والممارسات الماضية (الستار، و اخرون، 2009، الصفحات 28-29).

وعن أهمية هذه الخرائط فإنها لا تفيد في تحديد الفجوة المعرفية فحسب، وإنما تمكن الأفراد من التعلم عبر دراسة الخريطة واكتشاف معرفة جديدة، والتعرف على المواقع الحيوية للمعلومات ومن ثم فهي تشكل جزءا حيويا في الذاكرة التنظيمية للمؤسسة (الكبيسي، 2005، الصفحات 117-118).

بالإضافة إلى ذلك تعد خارطة المعرفة أداة حاسمة بيد القيادة المؤسسية في تنفيذ إدارة المعرفة، فمن خلالها يمكن تضيق الفجوة المعرفية بين الأعمال وتكنولوجيا المعلومات والعاملين، ومن ثم فهي تعد أداة حيوية وخطوة أولى في عمليات إدارة المعرفة (الستار، و اخرون، 2009، صفحة 30).

### ثالثا: توليد المعرفة

تعتبر عملية توليد المعرفة أو خلق المعرفة من عمليات إدارة المعرفة الأكثر أهمية وتتضمن أسر المعرفة، شراء المعرفة، اكتشاف المعرفة، ابتكار المعرفة، امتصاص المعرفة، اكتساب المعرفة. إن كل المعارف هي:

تناول عدد من الباحثين مفهوم عملية توليد المعرفة ونذكر منهم:

- يعرف (Nonaka) عملية توليد المعرفة بأنها: "عملية مستمرة من التعلم من خلال الحصول على سياق جديد، ورؤية جديدة للعالم ومعارف جديدة في التغلب على حدود الفردية والقيود".
- يعرف كل من (Buluthan و Kamask) عملية توليد المعرفة بأنها "تعلم واكتساب معارف جديدة ويتعين

على الأفراد التفاعل وتبادل المعرفة الضمنية والمعرفة الصريحة مع بعضها البعض" (Momenii & al, 2011, p. 475)

ويرى (Von Krogh) أن خلق المعرفة الجديدة يمكن أن يضم المراحل الخمسة التالية (يوسف، 2004، الصفحات 04-05):

➤ الشراكة (المشاركة) الأولية في المعرفة، الخبرات المهارات، الممارسات بين أعضاء الفرق داخل المؤسسة.  
➤ تطبيق مفهوم الشراكة بالمعرفة واعتماده أساسا لخلق الخدمة والمنتج الجديد.

➤ ضبط تلك المفاهيم وتعميقها في مجالات عملية مثل دراسات السوق، الاتجاهات الاقتصادية، المقابلات البناءة، قواعد المقارنة واستراتيجية المؤسسة.

➤ إعداد نموذج للمنتج أو الخدمة الأساسية التي تقدمها المؤسسة.

➤ الارتفاع للمستوى العالمي للمعرفة من مفاهيم ونماذج وغيرها وعرضها من خلال الشبكة الخاصة بالمؤسسة.

وعملية إبداع المعرفة تتم من خلال مشاركة فرق العمل لتوليد رأسمال معرفي جديد فعلمية توليد المعرفة مرتبطة بالميزة التنافسية فكما كانت عملية توليد معرفة جديدة مستمرة هذا يجعل المؤسسة ناجحة ولها ميزة تنافسية دائمة.

ولتحقيق فاعلية توليد واكتساب المعرفة يقترح (Coakes, 2003, p. 71) تنفيذ النشاطات الآتية لتحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة معلنة:

✓ إدارة اجتماعات غير رسمية، فالأجواء غير الرسمية تساعد على تخفيف حدة التوتر الذي يسود العلاقات الرسمية القائمة بين المديرين والمستشارين، وتساعد على التخلص من أي حالة من حالات الإرباك الناجمة عن طرح أسئلة استفسارية حول موضوع ما.



- ✓ استخدام التناظر الوظيفي Analogy وسرد القصص من أجل شرح وتفسير المفاهيم الضمنية التي يمتلكها المديرون والمستشارون.
- ✓ ترجمة المعرفة الضمنية التي تم شرحها من خلال ربطها بأنظمة التعويض والمكافأة تعويضاً عن الوقت والطاقة المخصصين لتنفيذ العملية.
- ✓ إدخال أنظمة المكافآت والتعويض في عملية تقييم المهارات، وذلك بهدف تشجيع الأفراد على تحويل المعرفة الضمنية التي يمتلكونها إلى معرفة معلنة.
- ✓ استخدام تطبيقات مجموعات المحادثة وتقنية البريد الإلكتروني من أجل تخزين المعرفة الضمنية.
- ولكي تستطيع المنظمة توفير البيئة المناسبة لتوليد المعرفة سواءً على المستوى الفردي أو على المستوى الجماعي يجب توفر العناصر التالية (المحياوي و الكبيسي، 2004، صفحة 68) :
- ✓ الأسر: الحصول على المعرفة الباطنية في أذهان وعقول المبدعين.
- ✓ الشراء: الحصول على المعرفة عن طريق الشراء المباشر أن عن طريق عقود الاستخدام.
- ✓ الابتكار: خلق معرفة جديدة غير منكشفة وغير مستتسخة
- ✓ الاكتشاف: تحديد المعرفة المتوفرة.
- ✓ الامتصاص: القدرة على الفهم واستيعاب المعارف
- ✓ الاكتساب: والاستحواذ والبحث والتطوير
- ومن بين أشهر النماذج المستخدمة في توليد المعرفة نموذج (SECI) الذي سيتم شرحه بالتفصيل.
- النموذج الحلزوني لتوليد المعرفة (the spiral model): من النماذج المستخدمة في عملية توليد المعرفة نموذج SECI في مؤسسة نوناكا ويطلق عليه حلزونية نوناكا وهو نموذج إنشاء المعرفة الذي يسود في المنظمات الخلاقة للمعرفة ويسمى نموذج SECI اختصاراً للمصطلحات Socialization, Externalization, Combination, Internalization، حيث تم تطوير وتوسيع هذا النموذج بواسطة

الباحثين (Nonaka&Takeuchi) وهما يريان أن خلق المعرفة هي عملية مستمرة تتضمن تفاعل مستمر ومتواصل بين المعرفة الضمنية وأبعاد المعرفة الصريحة، ويقوم هذا النموذج على فكرة جوهرية تتلخص بوجود حركة حلزونية تفاعلية للمعرفة الصريحة والمعرفة الضمنية وأكد (Nonaka) أن توليد المعرفة يقود إلى توسيعها من خلال مجموعتين من الديناميكيات التي تدفع عملية توسيع المعرفة (الزيادات، 2008، صفحة 96):

الأولى: تحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة صريحة والثانية: تحويل المعرفة من المستوى الفردي إلى المستوى الجماعي ترافقها أربع عمليات تحويلية للمعرفة تؤدي إلى تكوين المعرفة التنظيمية الجديدة (Schulze & Martin, 2008, p. 1745)، فقد صور نموذج SECI أنماط التحويل الأربعة للتواصل الاجتماعي التي تم إنشاؤها بواسطة عملية التبادل من نوع من المعرفة إلى نوع آخر وفيما يلي يتم شرح هذه العمليات:

#### ■ التنشئة (من ضمنية إلى ضمنية):

تبدأ الحلزونية بعملية التنشئة، حيث يتم تبادل المعرفة الضمنية بين الأفراد من خلال تجارب مشتركة في التفاعل الاجتماعي يوميًا، نظرًا لصعوبة إضفاء الطابع الرسمي على المعرفة الضمنية، وغالبًا ما تكون محددة زمنيًا، لا يمكن اكتسابها إلا من خلال تبادل تجارب العمل مباشرةً (مثل العمل جنبًا إلى جنب أو مراقبة الزملاء إحدى النقاط المهمة التي يجب ملاحظتها هنا هي أن الفرد يمكن أن يكتسب معرفة ضمنية بدون لغة، يعمل المتدربون مع مرشديهم ويتعلمون الحرف اليدوية ليس من خلال اللغة ولكن من خلال الملاحظة والتقليد والممارسة، في بيئة العمل) (Ikujiro, 1994، صفحة 19)، كما هو الحال في التلمذة الصناعية التقليدية حيث يتعلم الوافدون الجدد المعرفة الضمنية المطلوبة في مهنتهم من خلال إجراءات عملية وتفاعلات وثيقة مع مرور الوقت، في المقام الأول، تتعلق هذه العملية بمشاركة المعرفة الضمنية، التي تتم على مستوى العلاقات الشخصية، ويسمح بتحديد أنماط "كيفية القيام بالأشياء"

أو حساب الأحداث والمعتقدات وتمثيل الأشياء والإجراءات ونماذج الممارسات المهنية، فالتنشئة الاجتماعية تعني نقل المعرفة الضمنية إلى المعرفة الضمنية لهذا فإن التقارب المادي والتعايش وتبادل المعلومات والخبرات والمشاعر داخل المنظمة من أساسيات هذه المرحلة، وتمثل أساس التنشئة في تقاسم المعلومات المشتركة المتاحة وصولاً إلى المعرفة الضمنية في الموقع المشترك ويتم تمثيلها في الربع العلوي الأيسر من الشكل رقم (6).

■ **التخريج (التجسيد، من ضمنية إلى صريحة):**

يتم تحويل المعرفة الضمنية، من خلال عملية التخريج، إلى معرفة جديدة واضحة في شكل مفاهيم وصور ووثائق مكتوبة هنا يستخدم الأفراد الحوار والاستعارات والمواجهة بين الفريقين كطرق فعالة لجعل المعرفة الضمنية قابلة للتدوين، ويعد العصف الذهني من أهم وأجدر الوسائل وهو يقوم على تكوين بيئة لابتكار الأفكار الخلاقة الجديدة واستثمار قدرات العقل للمجموعة في البحث عن الحلول المثلى، أو الاتفاق الجماعي على الحل الأفضل للمشكلة موضوع الدراسة (المحمد، 2013، صفحة 62)، إحدى النتائج المهمة لهذا التفكير في التجربة هي توليد المعرفة المتبلورة، وهي الذاكرة التنظيمية: "يأتي الأعضاء ويذهبون، وتغييرات القيادة، لكن ذاكرة المنظمات تحافظ على بعض السلوكيات والخرائط الذهنية والقواعد والقيم بمرور الوقت" (Luisa & al, 2019, p. 06) يؤدي هذا الشكل الرسمي إلى معرفة جديدة، يمكن الوصول إليها في المستقبل ومتاحة لزملاء العمل الآخرين. هذا هو جوهر "التوليف"، حيث يتم إنشاء معرفة التعريف الجديدة من خلال الاختيار ومتصلة بنظام المعرفة المعمول به في المنظمة، والذي يسمح لظهور نماذج جديدة أو خرائط ذهنية (Ikujiro، 1994، صفحة 19) ويتم تمثيلها في الربع العلوي الأيمن في الشكل (6).

■ **التجميع (الترابط، من صريحة إلى صريحة):**

يتم تجميع المعرفة الصريحة مع معرفة صريحة أخرى داخل المنظمة أو فيما بينها من خلال عملية التجميع، حيث يتم دمجها أو تحريرها أو معالجتها لتكوين معرفة صريحة أكثر تعقيدًا ومنهجية. الاستخدام الإبداعي لشبكات الاتصال المحوسبة وقواعد البيانات الكبيرة يمكن أن يسهل هذا الوضع لتحويل المعرفة. على سبيل المثال، كان استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، مثل البرامج الجماعية، وقواعد البيانات على الإنترنت، والإنترنت، والمجتمعات الافتراضية لتوصيل المعلومات ومشاركتها محور اهتمام العديد من التحقيقات السابقة. تخلق عمليات تبادل المعلومات هذه معرفة رفيعة المستوى، مثل النماذج وأفضل الممارسات والكتيبات وأنظمة المعلومات والتي بدورها يمكن نشرها حتى في غياب العلاقات الشخصية (Luisa & al, 2019, p. 06) وتم تمثيلها في الجزء السفلي الأيمن في الشكل (6).

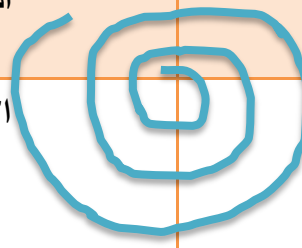
#### ■ الإدخال (الاستيعاب، من صريحة إلى ضمنية):

تختتم حلزونية SECI مع عملية الاستيعاب الداخلي، الممثلة في الجزء السفلي الأيسر من الشكل، حيث يتم استيعاب المعرفة الواضحة من قبل الأفراد، وإثراء قاعدة معارفهم الضمنية ترتبط المعرفة الرسمية بالتجارب الشخصية التي سيتم نقلها لاحقًا واستخدامها في المواقف العملية، لتصبح قاعدة لتجديد إجراءات الموظفين. على سبيل المثال، في البرامج التدريبية، يمكن للمتدربين الدخول في دور جديد عن طريق قراءة المستندات أو الكتيبات المتعلقة بوظيفتهم / شركتهم والتأمل فيها؛ قد يشاركون أيضا في جلسات التعلم بالممارسة أو المحاكاة أو جلسات التجربة والخطأ، هذا بدوره ينطوي على ترجمة هذه المعرفة إلى شكل ضمني على مستوى المنظمة (Alhamoudi, 2010, p. 41) بشكل عام، تسمح هذه الأنشطة التدريبية للناس بدمج المعرفة الجديدة في النماذج الذهنية الخاصة بهم وإثراء معارفهم المهنية، مما يمهّد الطريق لتوليد المعرفة الضمنية الجديدة. يتم إعادة تعميم هذه المعرفة الداخلية الجديدة في دوامة المعرفة، والبدء في مزيد من عمليات التحويل. أنماط التحويل ككل وفي تفاعلها تؤدي إلى دوامة توليد المعرفة (Ikujiro, 1994, صفحة 20).

مما سبق يمكن أن نستنتج بأن نموذج نقل المعرفة الحلزوني ساعد في فهم كيفية وضوح وترابط عمليات نقل وخلق المعرفة، حيث أن الخلق المتتالي للمعرفة في المنظمات هي العملية التي تضم خلق المعرفة من قبل الأشخاص وإضافة نتائجها إلى شبكة معرفة المنظمة. وفي هذا النموذج تكون قاعدة خلق المعرفة هي تفاعل داخلي مستمر بين الأفراد وتحويل مستمر من معرفة ضمنية إلى معرفة صريحة والعكس بالعكس وبالتالي يمكن القول أن (Nonaka & Takeuchi) قاموا بنمذجة عملية خلق المعرفة التنظيمية داخل المنظمة بالطريقة الحلزونية التي يتم فيها توسيع وتفصيل المعرفة باستخدام الطرق الأربعة أعلاه لنقل المعرفة، إذ تصبح المعرفة "متبلورة" وفقاً لهذه النمذجة داخل المنظمة في المستويات الأعلى وتتحرك من الشخص عبر الجماعة إلى المستويات التنظيمية الأدنى بل وحتى داخل هذه المستويات بصورة متبادلة، والشكل التالي يوضح ذلك

الشكل رقم 6: حلزونية Nonaka & Takeuchi

	معرفة ضمنية	معرفة صريحة
معرفة ضمنية	التنشئة	التخريج
معرفة صريحة	الادخال	التجميع



Source: (Ikujiro، 1994، صفحة 20)

رابعاً: تخزين المعرفة

من المهم أن تمنع المنظمات فقدان المعرفة التي تم إنشاؤها من خلال التدوين والتخزين بعد ذلك بغرض إعادة استخدامها في المستقبل بعد استرجاعها. تخزين واسترجاع المعرفة في المنظمات هي عمليات تعرف أيضا باسم الذاكرة التنظيمية.

تتضمن كل النشاطات التي تحفظ المعرفة وتسمح لها بالبقاء في الأنظمة وأدواتها وتحديثها وسهولة استرجاعها من قبل المستفيدين (Zhao, 2000, p. 03) ، فعملية الخزن تشير إلى أهمية الذاكرة التنظيمية. فالمنظمات تواجه خطراً كبيراً بفقدانها الكثير من المعرفة التي يحملها الأشخاص الذين يغادرونها لسبب أو لآخر، وبات خزن المعرفة والاحتفاظ بها مهم جداً. وعملية خزن المعرفة تعني عمليات تشمل الاحتفاظ، الوصول، الإدامة.

وتعرف عملية تخزين المعرفة على أنها " تلك العمليات التي تشمل الاحتفاظ والبحث والوصول والاسترجاع والمكان (الكيسي ص.، 2002، صفحة 73).

كما يشير (Tan) إلى أن الذاكرة التنظيمية هي جميع المعارف داخل المنظمة، من المعرفة المقننة في الوثائق المكتوبة، الإجراءات التنظيمية، المعلومات المنظمة المخزنة في قواعد البيانات، المعرفة المقننة المخزنة في أنظمة الخبراء لضم المعرفة المكتسبة من قبل الأفراد أو شبكات الأفراد.

يعرفها (Stien and Zwass) بأنها: "الطرق التي من خلالها تؤثر على معرفة الماضي وخبراته وحدثه في الأنشطة التنظيمية الحالية"، التي تشير إلى المعرفة الصريحة المصنفة، حيث يقصد بها العلاقة المحددة المرتبطة بموقف معين في سياق محدد كاتخاذ قرار معين تأتي نتائجه في زمان ومكان محددين (وهيبة، 2014، صفحة 71)، ويشير أن للذاكرة بُعدين فردية وتنظيمية، فالذاكرة الفردية مبنية على أساس ملاحظات الشخص وتجاربه وأفعاله، أما الذاكرة التنظيمية هي المفهوم الأوسع، تم تعريفه على أنه معرفة سابقة متراكمة داخل المنظمة تؤثر على الأنشطة الحالية، يمكن تقسيم الذاكرة التنظيمية إلى الدلالية والعرضية. تشير الذاكرة التنظيمية الدلالية إلى المعرفة المعممة والصريحة والمفصلة (مثل

التقارير السنوية)، ويتم وصف الذاكرة العرضية على أنها معرفة خاصة بالسياق (على سبيل المثال، القرارات التنظيمية المحددة مع سياقها ونتائجها) (Gevorgyan & Boban, 2000, pp. 12-13).

كما أشير أيضا إلى أن حفظ المعرفة يجب أن يكون على أساس انتقائي وأن يكون على أساس فرز عاقل لمعرفة المنظمة الأمر الذي يتطلب دورا خاصا للإدارة المعرفة من خلال مراعاة توافر معايير تضمن انتقاء المعرفة ذات القيمة المستقبلية للمنظمة، وأن حفظ المعرفة يأتي بعد الانتقاء المؤكد للمعرفة في أشكال هي:

- الأفراد: هم حفظة الخبرات يجب توفير الإجراءات الإدارية التي تكفل الحفاظ على خبراتهم من خلال نظم الحوافز والتشجيع وإجراءات الانتقال المنظم للخبرات في السلم الوظيفي.
- الحواسيب: تعتبر من الوسائل الشائعة الآن في حفظ المعرفة لكفاءتها ودقتها والاتساع الهائل لمساحات التخزين بها والقدرة العالية التي تتحملها للتعامل مع تخزين المستندات في شكلها الرقمي القابل للمعالجة بطرق متنوعة وكيفية ضمان أنسب وسيلة لتقديم الإجابات للعاملين بالمنظمة والرد على استفساراتهم، وأنه يمكن الحفاظ على المعرفة من خلال تقابلات مجموعات مرتبة وهي عبارة عن نماذج تؤدي إلى توليد نموذج تراتبي بنياني للمعرفة حيث يمكن أن تجمع وتوضع في فئات بطريقة معيارية، كذلك التعريف بالمعرفة الضمنية الموجودة في عقول العاملين فيستند على أنها ليست أدلة معرفة فحسب، بل هي أيضا مخازن خبرة من خلال الاحتفاظ بمواضيع خبرة الخبير ومعلومات الاتصال به (وهيبة، 2014، الصفحات 71-72).

في حين أشار (Probst, 1998, p. 27) إلى أن عملية التخزين تتضمن ما يأتي: .

- الأفراد: . يجب على الخبراء معرفة مفهوم كيف تعرف، وكيف ترتبط بنظم الدافعية بالمنظمة سواء المادية منها وغير المادية.

- **الجماعات:** . تستطيع المنظمة أن توضح القدرات المخزونة في الذاكرة التنظيمية للمنظمة ومحاولة بناء صورة واضحة عن مسيرة المنظمة.

- **الخزن الالكتروني:** . إذ تؤدي النظم المتخصصة بالخبرات دورا في حماية الأفكار للمنظمة، وتضمن وسيلة دخول مستقبلية للوثائق المعرفية الأساسية بطريقة منظمة.

#### خامسا: تشارك المعرفة

تجدر الإشارة إلى ما ذكره (Gold) بخصوص نقل المعرفة إلى المواقع التي تكون بحاجة إليها ويمكن استخدامها، في سياق تحويلها بعناية من المعرفة الضمنية إلى المعرفة الصريحة لأن خلاف ذلك سيؤدي إلى تضييع المعرفة الضمنية في حين تشارك المعرفة هو عملية تبادل للمعارف (المهارات، الخبرات والمعرفة الضمنية) ومشاركتها الآخرين في عملية تفاعلية ضمن سياق اجتماعي بين الفرد، المجموعة والعمليات التنظيمية (المجد، 2019، صفحة 101).

ويعرف بأنها العملية التي يتم من خلالها نقل المعرفة الصريحة أو الضمنية إلى الأفراد الآخرين من خلال الاتصالات التي تتم بين هؤلاء الأفراد.

وفي هذا الإطار فإنه يمكن النظر إلى ثلاثة تفسيرات مهمة يمكن تناولها وهي (المحمد، 2013، صفحة 56):

- يمكن تفسير المشاركة بالمعرفة على أنها البحث عن المعرفة في أماكن تواجهها في أنحاء المنظمة بحيث يتشارك الأفراد والجماعات المعرفة المختزنة في أماكن مخصصة لخزن المعرفة، من خلال هذا المعنى فإن المستقبلين للمعرفة يحصلون على المعرفة من أماكن تواجهها ثم استيعابها والاستفادة منها.

- يمكن اعتبار المشاركة بالمعرفة على أنها عملية إدراك التفسيرات المختلفة المعتمدة على معرفة ما بحيث يقوم المستقبلين للمعرفة باستخدام هذه المعرفة، كما يكتسب المستقبلين للمعرفة قابلية القيام بأعمال معتمدة على هذه المعرفة التي تم اكتسابها.



- المشاركة بالمعرفة تعني التحويل الفعّال للمعرفة، وهذا يعني أن يكون من يملك المعرفة قادراً وراغباً في مشاركتها مع الآخرين، فقد تكون المعرفة موجودة عند الأفراد أو الجماعات أو الأقسام أو المنظمات إلا أن وجود المعرفة في مكان ما لا يعني ذلك أن هناك مشاركة بالمعرفة.

ويرى (الكبيسي ص.، 2002، صفحة 76) أنه لكي نعمل على مشاركة للمعرفة يجب الانتباه إلى ثلاث نقاط جوهرية هي: أن المشاركة بالمعرفة تحتم تحولنا من العمل الفردي إلى العمل الجماعي، ثم ' اختلاف أسلوب وطبيعة المشاركة يختلفان تبعاً لنوع المعرفة، وأخيراً فإن المشاركة بالمعرفة تختلف عن المشاركة بالمعلومات لأن المعلومات لا تتضمن التفكير.

#### سادساً: تطبيق المعرفة

أوضح (Peter) إن الاستفادة من المعرفة تكون عن طريق استخدامها وتطبيقها لغرض الانتفاع منها في إنتاج منتجات وخدمات جديدة تكسب المنظمة ميزتها التنافسية، كما تتم الاستفادة منها عن طريق سحبها من الأشخاص لغرض التعلم. وتشير عملية التطبيق إلى الاستفادة، الاستعمال، إعادة الاستعمال. فالإدارة الناجحة هي التي تستخدم المعرفة المتوفرة في الوقت المناسب لتحقيق ميزة لها أو لحل مشكلة قائمة (Smith, 2000, p. 05).

إن المعرفة تأتي من العمل وكيفية تعليمها للآخرين، حيث تتطلب المعرفة التعلم والشرح والتعلم يأتي عن طريق التجريب والتطبيق، إن تطبيق المعرفة يسمح بعمليات التعلم الفردي والجماعي، الجديدة، والمشاركة في المعرفة التي تؤدي إلى ابتكار معرفة جديدة (حسين و حسين سلامة ، 2007، صفحة 79).

يعني تطبيق المعرفة جعلها أكثر ملاءمة للاستخدام في تنفيذ نشاطات المنظمة وأكثرها ارتباطاً بالمهام التي يقوم بها، ومن الملاحظ أن الدراسات والأبحاث الخاصة بإدارة المعرفة لم تعط اهتماماً كبيراً لهذه المرحلة، استناداً إلى أنه من المفترض أن تقوم المنظمة بالتطبيق الفعال للمعرفة والاستفادة منها بعد

إبداعها وتخزينها وتطوير سبل استرجاعها ونقلها إلى العاملين، وتستند عملية تطبيق المعرفة على المعرفة المتاحة (المحمد، 2013، صفحة 40).

هناك عدة أساليب لتطبيق المعرفة (طاهر، 2019، صفحة 64):

- التوجيهات: وهي تعبر عن مجموعة القواعد والإجراءات والتعليمات المؤسسية، التي تساعد على تحويل المعرفة الضمنية من الخبراء إلى معرفة صريحة لغير الخبراء؛
  - الروتين: وهو يشير إلى وضع محددات للأداء ومواصفات للعمليات، تمكن الأفراد من تطبيق معارفهم وخبراتهم المتخصصة دون الحاجة إلى الاتصال بالآخرين؛
  - فرق العمل الموجهة ذاتياً: وهذه يتم استخدامها في مهام ومشكلات العمل المعقدة.
- والواقع أن هناك العديد من الأساليب التي يمكن أن تستخدم في تطبيق المعرفة، كالفرق متنوعة التخصصات، واعتماد مقاييس للسيطرة على المعرفة، والتدريب من قبل خبراء متمرسين، وغيرها من الأساليب التي يمكنها توظيف المعرفة في حل المشكلات التي تواجهها المنظمة والارتقاء بأدائها (الكبيسي ص.، 2002، صفحة 76).

إن المنظمات التي تطبق المعرفة على أحسن وجه هي التي تمتلك الميزة التنافسية، لذلك يجب تطبيق المعرفة على كامل الأنشطة في المنظمة، إذ أن بعض المنظمات تعاني من فجوة بين المعرفة والعمل، حيث تعقد هذه المنظمات كثيراً من دورات التخطيط والمناقشة والتلخيص بدلاً من القيام بالأعمال والتطبيق، وفي ظل ثقافة سلبية للمنظمة فإنه يشيع الكلام المنمق أكثر من الحصيلة الموضوعية، ويهتم مديرو المشاريع غالباً بالمعرفة المتيسرة أكثر من اهتمامهم بالمعرفة المنتجة، وبالتالي فإن التطبيق الفعال للمعرفة يساعد المنظمات على زيادة فاعليتها وتخفيض تكاليفها. وهذا ما أجمع عليه معظم الباحثين باعتبار أن التحديد الناجح والتوزيع الكفء لا يكفل نفعاً للمنظمة ما لم توضع موضع التطبيق ويجب أن توظف المعرفة في حل المشكلات التي تواجهها المنظمة وأن تتلاءم معها، إضافة إلى أن تطبيق المعرفة

يجب أن يستهدف تحقيق الأهداف والأغراض الواسعة التي تحقق النمو والتكيف للمنظمة (المحمد، 2013، صفحة 41).

### المطلب العاشر: نماذج إدارة المعرفة

لإدارة المعرفة الناجحة، يجب أن يكون لدينا أساس نظري، أي إطار عمل مفاهيمي أو نموذج لإدارة المعرفة، كما ذكرنا سابقاً، فهناك نماذج مختلفة للمعرفة مقدمة من باحثين مختلفين. هذه النماذج مبنية على افتراضات أو وجهات نظر فلسفية مختلفة، تحدد الباحثة فئتين رئيسيتين بين نماذج المعرفة هي: نماذج فئة المعرفة، والنماذج المبنية اجتماعياً.

تصنف نماذج فئة المعرفة إلى أنواع مختلفة، وتصف حركة هذه الأنواع المختلفة، مثل (Wiig) 1993، 1995، Nonaka & Takeuchi، و(Boisot 1998). كما تؤكد النماذج المبنية اجتماعياً على الطبيعة الاجتماعية للمعرفة، وتؤكد ارتباطها الجوهري بالعمليات الاجتماعية والتعليمية في المنظمات، ويصف نموذج دورة الحياة المراحل أو الخطوات الرئيسية المتضمنة في إدارة المعرفة.

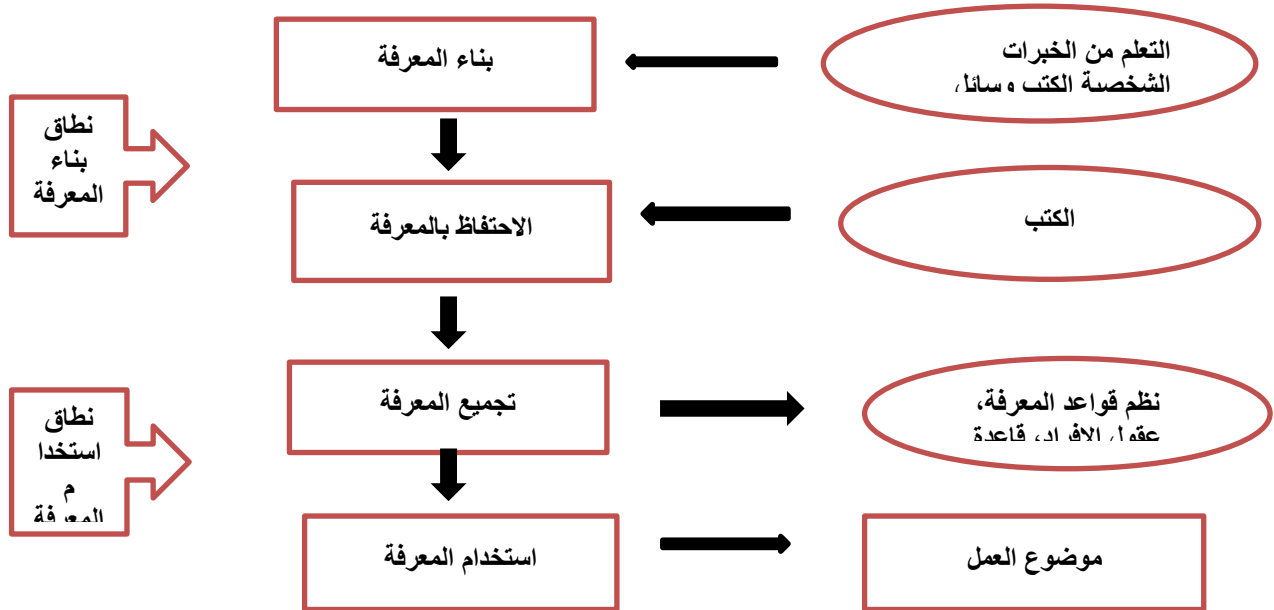
#### أولاً: نموذج إدارة المعرفة عند (Wiig 1993)

اعتقد (Wiig) أنه يجب تنظيم المعرفة حتى تكون ذات قيمة لكن كيف ننظمها؟ يعتقد بأن هذا يعتمد على الطريقة الذي سيتم استخدامه للمعرفة وكيف يتم تخزين المعرفة في أذهاننا كشبكة دلالية ذات مسارات متعددة ووفقاً لـ Wiig، تقدم أي منظمة ناجحة شرطين أساسيين: الأعمال والعلماء، والموارد. شرط آخر أكثر أهمية هو القدرة التنظيمية على التصرف، في حين أن المعرفة هي القوة الرئيسية التي تحدد هذه القدرة للعمل بذكاء، يجب أن نحصل على المعرفة ذات الصلة والجودة وتطبيقها، بناءً على ذلك طور (Wiig) أربع خطوات رئيسية في دورة إدارة المعارف الخاصة به: بناء المعرفة، والاحتفاظ بالمعرفة، وتجميع المعرفة وتطبيق المعرفة.

- يشير "بناء المعرفة" إلى التعلم من الخبرة الشخصية ومصادر الذكاء ووسائل الإعلام والكتب وما إلى ذلك، والتعليم الرسمي والتدريب ويتكون بناء المعرفة من خمسة أنشطة رئيسية: الحصول على المعرفة وتحليلها وإعادة بنائها وتدوينها وتنظيمها (Lai, 2012, p. 51).
- الخطوة الثانية هي "الاحتفاظ بالمعرفة"، والتي تشير إلى تذكر أو تراكم المعارف في عقول الأفراد، في الكتب، في قواعد المعرفة المحوسبة،
- ويشمل "تجميع المعرفة" تنسيق المعرفة والوصول إليها واستردادها ويمكن أن يأخذ أشكالاً عديدة بدءاً من الحوارات غير الرسمية إلى شبكات الخبرة وإلى فرق العمل، كذلك عن طريق نظام قاعدة المعرفة أو العصف الذهني بين مجموعة من الأشخاص.
- وعلى نحو مماثل، فإنه يمكن استخدام المعرفة من خلال أشكال عديدة وذلك اعتماداً على المواقف (فريد، 2013، صفحة 77).

، والشكل التالي يوضح نموذج Wiig لإدارة المعرفة.

الشكل رقم 7: نموذج إدارة المعرفة لـ Wiig



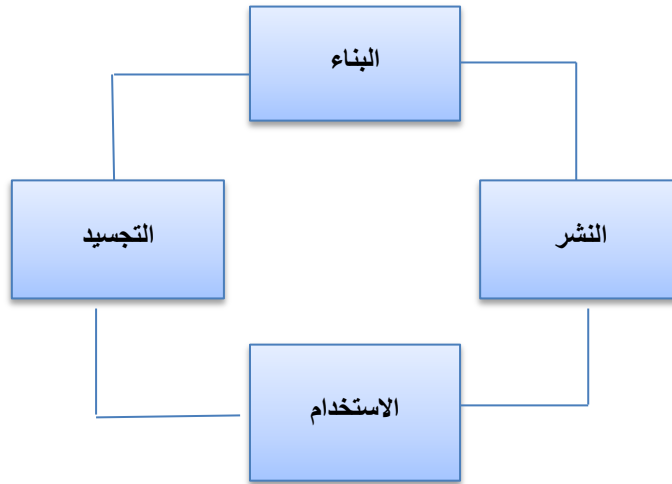
المصدر: (فريد، 2013، صفحة 77).

يلاحظ من هذا النموذج أنه تم دمج وتوحيد الوظائف الأساسية والنشاطات التفصيلية في مختلف مجالات بناء واستخدام المعرفة لدى المنظمات والأفراد، ويركز هذا النموذج على تحديد وربط الوظائف والنشاطات التي تهتم بها المنظمة والأفراد لإنتاج المنتجات والخدمات.

### ثانياً: نموذج ( 1997 Dimarest )

يأخذ هذا النموذج لإدارة المعرفة في الاعتبار أربعة عناصر: التجسيد والبناء والنشر والاستخدام. التجسيد هو عملية وضع المعرفة المنشأة في وعاء، ويمكن اعتبار مثل هذه الحاوية على أنها إما بشرية أو غير بشرية وقد يُنظر إلى البناء على أنه عملية تجميع الأشياء معاً وبالتالي يتم إجراء الاكتشافات، أما النشر هو عملية إطلاق المعرفة المجسدة واستخدام الوسائل التي يتم تطبيق المعرفة لتحقيق بعض الفوائد (Mcleod, 2014, p. 43)، والشكل التالي يوضح هذا النموذج.

#### الشكل رقم 8: نموذج 1997 Dimaraset لعمليات إدارة المعرفة



Source: (Mcleod, 2014, p. 43)

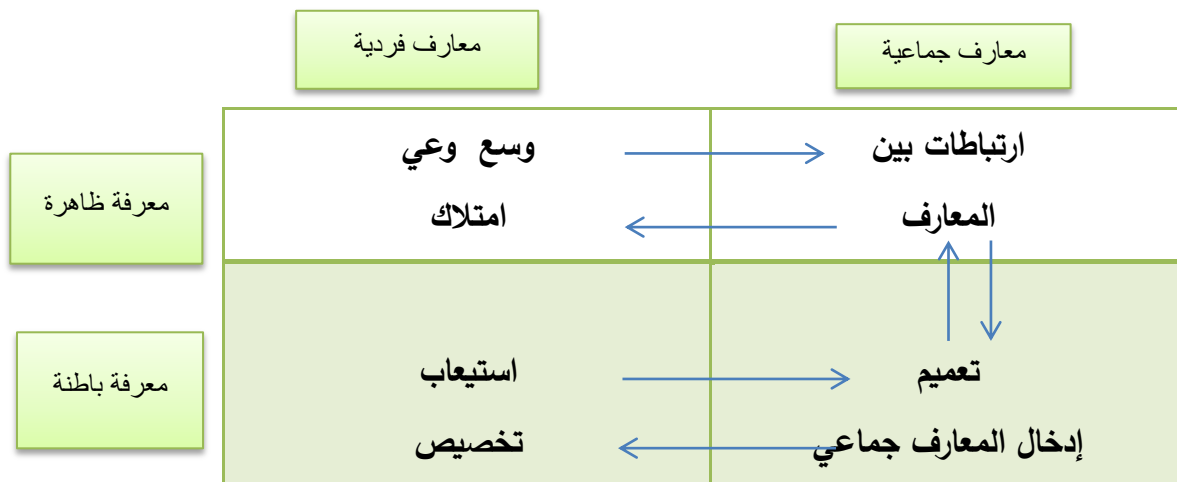
يشير نموذج ( Demarest ) إلى أن المنظمة تشارك في إدارة المعرفة من خلال شرح المعرفة الضمنية عن طريق تحويلها إلى شكل واضح، ثم يتم نشر ذلك من خلال العمليات البشرية والتقنية. تُستخدم هذه العمليات، بدورها، لتحقيق قيمة تجارية للأعمال والعلماء، ومع ذلك، فإن النموذج لا يأخذ

في الاعتبار البيئة المعقدة التي توجد فيها المنظمة. فيما يتعلق بإدارة المعرفة، يتعين على المرء أن يأخذ في الاعتبار خصائص معينة للبيئة الخارجية للشركة لأن هذه الخصائص قد تحدد بقاء الشركة.

### ثالثاً: نموذج (Nonaka, Bounard)

يبين هذا النموذج كيفية انتقال المعارف من الأفراد إلى الجماعة، فالتعلم الفردي يختلف عن التعلم الجماعي من حيث طرقه ومنهجيته كما أن المعارف الفردية يختلف التعامل معها عن المعارف الجماعية ويمكن توضيح هذا النموذج باستخدام الشكل التالي (Rao, 2014, p. 63) :

الشكل رقم 9: نموذج Nonaka, Bounard لعمليات إدارة المعرفة



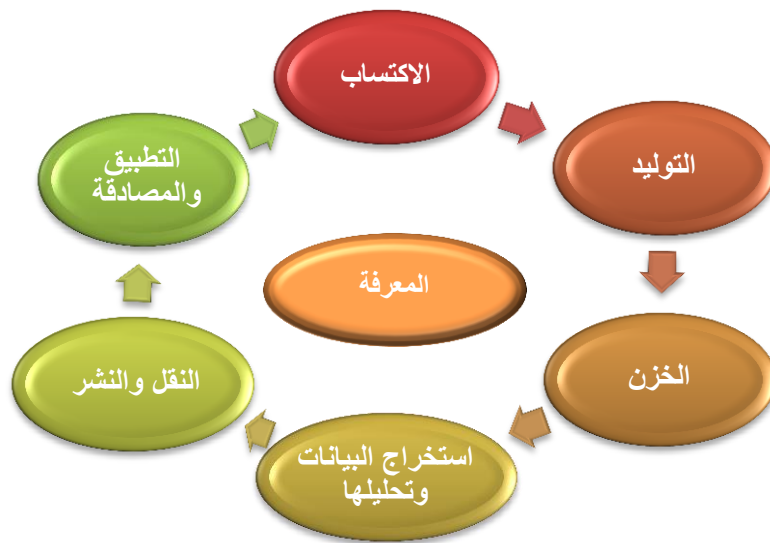
Source: (Rao, 2014, p. 63).

### رابعاً: نموذج (Marquart)

اقترح Marquart مدخلا نظميا شموليا لإدارة المعرفة في المنظمة، ويمثل النموذج المقترح ست خطوات لعملية نقل المعرفة إلى المستخدم من خلال العمليات المتسلسلة التالية: الاقتناء، التوليد، الخزن، استخراج المعلومات وتحليلها، النقل والنشر والتطبيق والمصادقة (فريد، 2013، صفحة 78).

يوضح هذا النموذج ان المنظمات تتعلم بفاعلية وكفاية حال نمو هذه العمليات وتفاعلها، والتي تكون غير مستقلة عن بعضها البعض، فالمعلومات يجب أن توزع من خلال قنوات متعددة، وكل قناة لها أطر زمنية مختلفة، ويجب أن تخضع إدارة المعرفة بشكل مستمر لعمليات مراجعة وتنقيح، حيث تقع إدارة المعرفة في مركز بناء المنظمة المتعلمة، والتي تقود المعرفة خلال كل المراحل المذكورة (ادم أ.، 2018، صفحة 60)، والشكل التالي يوضح هذا النموذج

الشكل رقم 10: نموذج إدارة المعرفة لـ Marquart



المصدر: (ادم أ.، 2018، صفحة 60)

#### خامسا: نموذج (Choo)

هو نموذج جيد جدا لإدارة المعرفة بالاعتماد على عناصر تستعمل لخلق معاني (إدراكات) جديدة لاستنتاج قرار منظم، فهو نموذج يركز على كيفية اختيار وتقديم العناصر المعلوماتية في أعمال (أفعال) الشركة، هذه الأفعال تنتج من تركيز واستيعاب المعلومات التي تأتي من البيئة الخارجية في كل دورة. أثناء مرحلة التعريف (التحديد)؛ سيتم معرفة الأولويات التي تستعمل لتصنيف المعلومات، وعلى المستوى الفردي فإن التفسيرات المشتركة ستبنى من تبادل أجزاء المعلومات، المندمجة (الموحدة) بالخبرات السابقة.

وقد اقترح (Weick) نظرية أين حاول وصف كيف أن الفوضى (الاختلاط) يمكن أن تحول في عمليات واضحة عن طريق مشاركة التفسيرات الفردية. ويمكن تمييز أربع عمليات وصفت عن طريق نموذج (Choo):

- **تغير البيئة والتكيف:** هو خارج المنظمة، امتلاك القدرة على مقاطعة المعلومات التي تتدفق بين المشاركين.

- **الاختيار والحفظ:** عندما يحاول الأفراد تفسير ما لوحظ، هذه العملية التي تتطلب خلق ذاكرة تنظيمية التي ستتضمن هذه الخبرات التي تنتهي بنجاح، هذه الذاكرة يمكن أن تستعمل ثانية في المستقبل لتفسيرات جديدة لكي توحدهم إلى رؤية تنظيمية متماسكة (عتيقة، 2017، الصفحات 55-56).

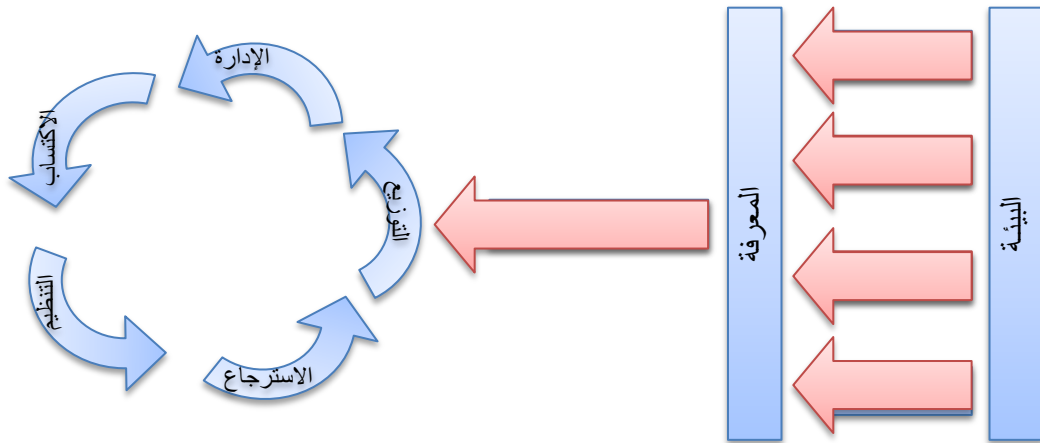
#### سادسا: نموذج (Duffy)

يرى Duffy بدوره أن المنظمة تحصل على المعلومات والطاقة والنشاط من البيئة الخارجية، ومن خلال مشاركة الاستراتيجية والأفراد والعمليات والتقنية تتحول المعلومات إلى معرفة وعمليات وهياكل تنتج السلع والخدمات، والتي تساهم في زيادة ثروة المنظمة، فإدارة المعرفة تتضمن الحصول على كل من المعرفة الضمنية والصريحة، ودعم وإسناد الأعمال وتوليد العوائد والتأكيد على العنصر البشري، لكونه الجانب الجوهري فيها، وتتمين التجارب المستتبطة من خلال تكرار استعمال المعرفة، وبموجب نموذج Duffy فان عمليات إدارة المعرفة تكون كالآتي (فريد، 2013، صفحة 79):

- الحصول على المعرفة تشمل: الأسر والشراء والتوليد.
- عملية التنظيم تشمل: التصنيف والتبويب والرسم.
- عملية الاسترجاع تشمل: التصنيف والتبويب والرسم.
- عملية التوزيع تشمل: المشاركة والنقل.
- عملية الإدامة تشمل: التنقيح والنمو والتغذية، والشكل التالي يوضح هذا النموذج.



الشكل رقم 11: نموذج Duffy لإدارة المعرفة



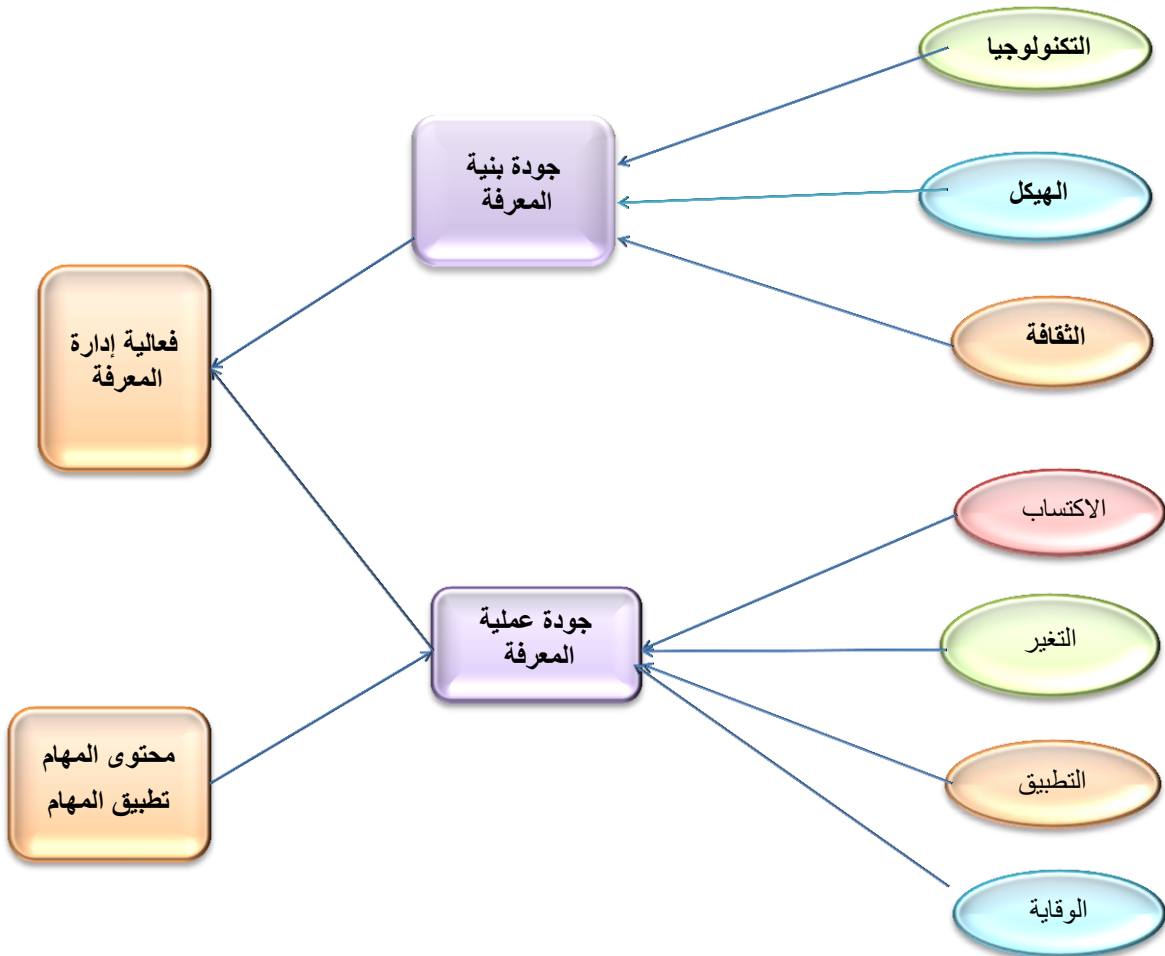
Source: (Jan, 2000, p. 65) .

كما أكدت دراسة Dufy المعنونة "إدارة المعرفة تكون أو لا تكون"، على أن المعرفة تدعم جهود الاستفادة من جميع الموجودات الملموسة وغير الملموسة، حيث أنها تشجع الابداع وتروج للمعرفة القائمة كأساس للأفكار الجديدة ولدورها في صنع القرارات (Jan, 2000, p. 65).

#### سابعاً: نموذج (Lindssey)

يستند هذا النموذج إلى ربط نظرية الكفاءة التنظيمية ونظرية الاحتمالات، ويحدد النموذج فعالية إدارة المعرفة في ضوء عنصرين أساسيين: جودة البنية الأساسية للمعرفة، وجودة عملية المعرفة، حيث تمثل الأولى الجانب الاجتماعي والعلاقات بين مصادر المعرفة ومستخدميها، وهي تعتمد بقدر كبير على التكنولوجيا والهيكل (العلاقات) والثقافة (سياق ابتكار المعرفة واستخدامها)، وتشير إلى تكامل عمليات المعرفة داخل المنظمة من خلال الاكتساب والتغيير والتطبيق والوقاية (أمن المعرفة)، والمهام هي الأنشطة التي تؤدي الوحدات التنظيمية، وتوضح نوع المعرفة التي يتم استخدامها (البلاوي و سلامة حسن، 2007، صفحة 145)، والشكل التالي يوضح هذا النموذج.

الشكل رقم 12: نموذج Lindssey لإدارة المعرفة



المصدر: (البلاوي و سلامة حسن، 2007، صفحة 147) .

### ثامنا: نموذج ( Jason-Gupta )

عرض هذا النموذج سنة 2002 لإدارة المعرفة، انطلاقاً من رؤيتها أن إدارة المعرفة عملية استراتيجية تتضمن تحقيق هدف التمييز ويفترض هذا النموذج وجود خمس مكونات أساسية لإنتاج إدارة معرفة فعالة وهي على النحو التالي (الزيادات، 2008، صفحة 125):

- الحصاد: وجوب الحصول على المعرفة من داخل المنظمة أو خارجها. لأن مثل هذا النشاط يؤدي إلى توليد الميزة التنافسية.
- التنقية: تحديد المعارف ذات الفائدة للمنظمة ومن ثم تنقيتها وبناءً عليه يجب على المنظمة أن تتبعد عن تجميع وترميز كل المعرفة التي حصلت عليها لمجرد أنها حصلت عليها، ويجب أن تتم هذه الخطة

بالتطابق مع رؤيا المنظمة ورسالتها وأهدافها، بعد أن يكون قد تم فحص نظام المعرفة لتحديد الفائدة الاستراتيجية، تكون المنظمة قد وصلت إلى مرحلة الاستفادة من تطوير آليات تهدف إلى خزن هذه المعرفة وتنميتها.

- النشر: تعتبر عملية تسهيل الاتصال وعملية تطوير الثقافة المنظمة للعاملين الأساسيين الذين يؤثرون بشكل جيد في عملية نشر المعرفة لأنها تساعد على تقاسم المعرفة.

- التطبيق: تطبيق إدارة المعرفة بأفضل صورة ممكنة.

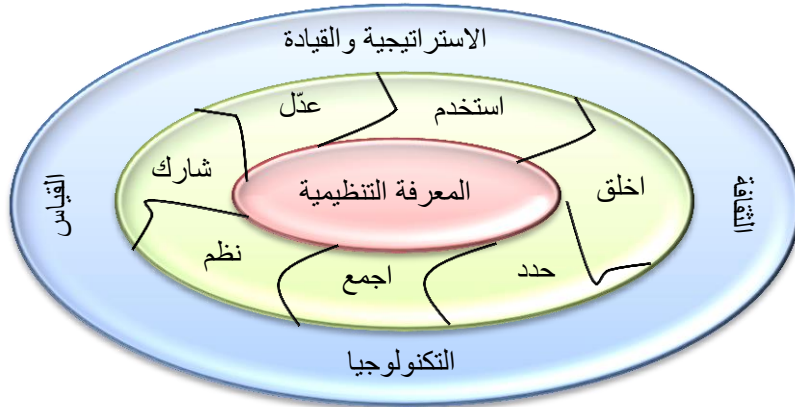
#### تاسعا: نموذج (2000 Vorbeck and Heisig)

استخدم هذا النموذج سنة 2000 من طرف الباحثين ( vorbeck و Heisig ) في دراستهما المسحية، وهذا النموذج يركز على ممارسة عمليات الاتصال ويفترض أن إدارة المعرفة تصف الطرائق والأدوات التي تسهم في تعزيز العمليات الجوهرية لها، والتي حددها النموذج بست عمليات تظهر في الشكل التالي: تحديد أهداف المعرفة - تشخيص المعرفة - توليد المعرفة - خزن المعرفة - توزيع المعرفة - تطبيق المعرفة (الزيادات، 2008، صفحة 126).

#### عاشرا: نموذج ( 1997 Kamp et al )

يتألف النموذج من أربع متغيرات أساسية لإدارة المعرفة هي الثقافة، التكنولوجيا، القياس، الاستراتيجية والقيادة. ويقع ضمن هذه المتغيرات، متغيرات أخرى داعمة هي: الخلق، والتحديد، والجمع، والتنظيم، والمشاركة والتعديل والاستخدام (Kamp & al, 2000, p. 56). والشكل التالي يوضح هذا النموذج.

الشكل رقم 13: نموذج إدارة المعرفة وفقاً لـ Kamp et al.

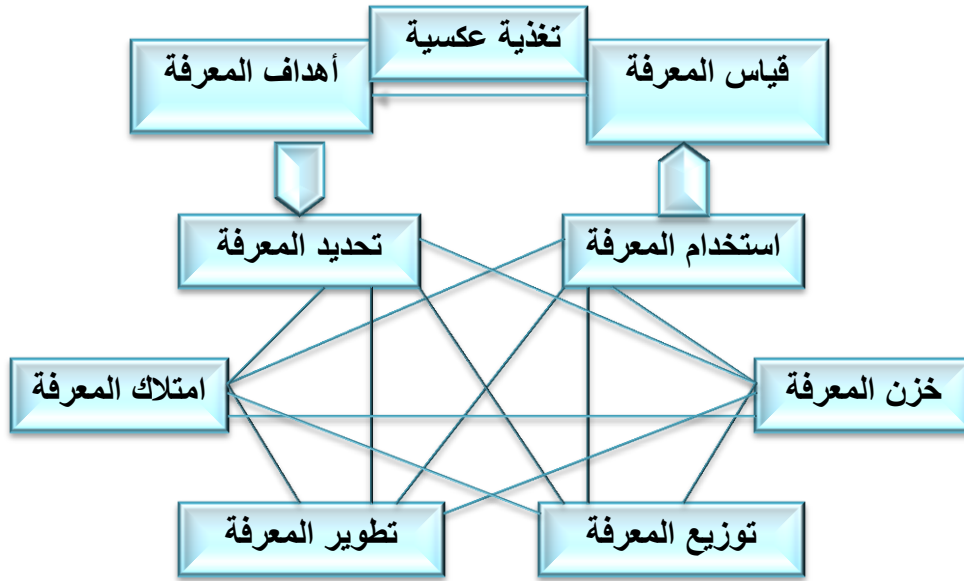


Source: (Kamp & al, 2000, p. 56).

إحدى عشر: نموذج دعائم البناء لإدارة المعرفة.

ويسمى نموذج قوالب بناء إدارة المعرفة وهي ثمانية قوالب (أهداف المعرفة، وتحديد المعرفة، واكتساب المعرفة، وتطوير المعرفة، وتوزيع المعرفة، وحفظ المعرفة، واستخدام المعرفة، وقياس المعرفة) قدم هذا النموذج جليبرت برويست (Probst, 1998, p. 19) إذ تمثل دعائم البناء لإدارة المعرفة النشاطات التي ترتبط مباشرة مع المعرفة، إذ تتبع تنظيماتهم مبادئ معينة في هذا النموذج. تتألف الدورة الداخلية لبناء الدعائم من التعريف، امتلاكات وتطورات وتوزيعات واستخدامات المعرفة والخزن، أما الدورة الخارجية فأنها تتألف من جميع هذه النشاطات فضلاً عن إعداد الأهداف والقياسات، توضح دورة التغذية العكسية هذه أهمية قياس المتغيرات القابلة للقياس لكي يركز على الأهداف البناءة للتدخلات. والشكل التالي يوضح هذا النموذج.

الشكل رقم 14: نموذج دعائم إدارة المعرفة



Source: (Probst, 1998, p. 18).

ثاني عشر: نموذج منظمة الإدارة الأمريكية (AMS): ويتضمن ثلاث عمليات جوهرية وهي:

- اكتشاف المعرفة: حيث شكلت المنظمة مجموعتي عمل رسمية، الأولى هي مركز للتقنية المتقدمة والثانية هي برنامج أفضل التطبيقات والذي يستخدم أفضل منهجية للتطبيق من داخل وخارج المنظمة.
- توليد المعرفة وتنظيمها: استخدمت تقنيات مساعدة ناجحة لإدارة المعرفة مثل البريد الصوتي والالكتروني والتحدث بالفيديو.
- المشاركة بالمعرفة: وقد طورت المنظمة البنية التحتية وأطلق عليها معرفة AMS وهي خدمة معلوماتية تضم متخصصين لمراجعة المكتبات، فضلا عن أن النموذج تضمن بناء نوعين من الشبكات الرسمية هما:

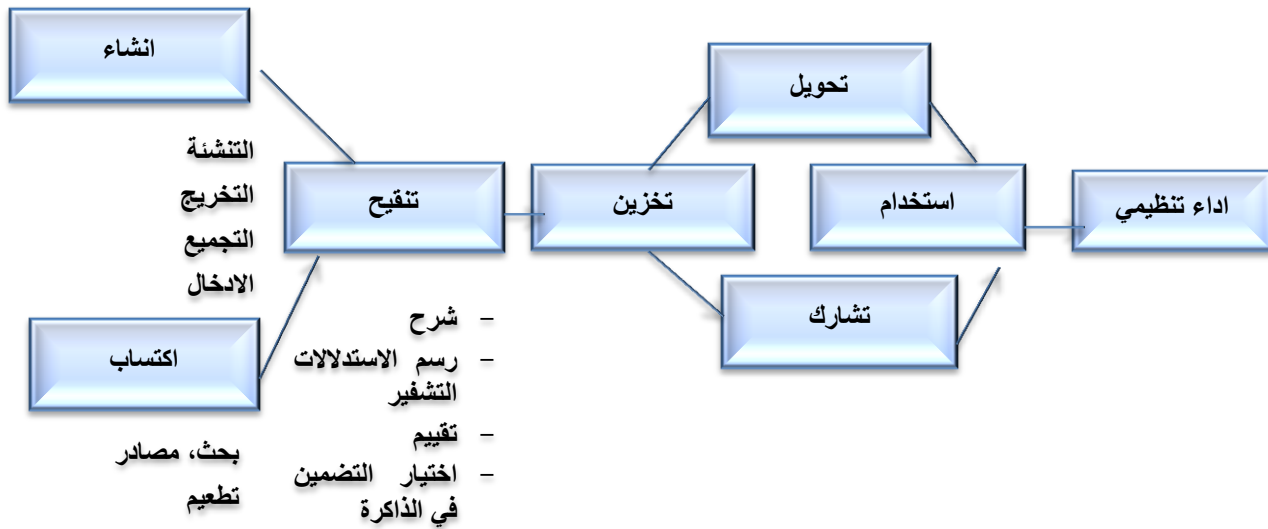
➤ جماعة الاهتمام: تتكون من أشخاص ليس بالضرورة من داخل برنامج إدارة المعرفة.

➤ جماعة الممارسة: والذين يقع عليهم عبئ التنفيذ للبرنامج (الزيادات، 2008، صفحة 132).

ثالث عشر: نموذج إدارة المعرفة ل King وآخرون

على الرغم من عدم وجود توافق في الآراء بين دورات إدارة المعارف هذه، فإنهم جميعًا يعتبرون المعرفة في المؤسسات بمثابة أصول استراتيجية قيمة ويحاولون استخدام المعلومات وتقنيات الاتصال لالتقاط المعرفة والاستفادة منها لاكتساب ميزة تنافسية للمؤسسة. بعد مراجعة نماذج في أدبيات إدارة المعرفة، قام (King) بتجميعها وتطوير نموذجهم الخاص لتقديم نظرة عامة عن معظم نماذج دورة الحياة، على الرغم من أن هذا النموذج، كما ذكر المؤلفون، يهدف إلى أن يكون توضيحيًا وليس بالضرورة تعريفًا. كما نرى في الشكل، فبعد إنشاء المعرفة أو اكتسابها، يتم صقلها وتخزينها، ثم نقلها أو مشاركتها لمن يحتاجون إليها بمجرد استخدامها، يتم تحسين الأداء التنظيمي (Lai, 2012, p. 36). و الشكل التالي يمثل هذا النموذج.

الشكل رقم 15: نموذج إدارة المعرفة ل King



Source: (Lai, 2012, p. 36).

من خلال متابعة النماذج التي تم عرضها، يلاحظ أنها وعلى اختلاف أساليبها قد أجمعت على معالجة موضوع إدارة المعرفة برؤية موحدة هي أنها عملية متعددة المراحل تتكامل مع عمليات الأعمال في المنظمة.

### المبحث الثالث: التشارك المعرفي

شهدت بداية التسعينات من القرن الماضي بروز المعرفة في مجال الأعمال لتعكس خصوصية الميزة التنافسية المتأتمية من الاستثمار في رفع قيمة معرفة الأفراد في المنظمة من خلال الإدارة الفاعلة لهذه المعرفة، وتضمنت إدارة المعرفة على مجموعة من العمليات التي كان قد حددها الباحثين كلا من وجهة نظره وبالاعتماد على بعض الافتراضات التي توجه أفكاره، ومن هذه العمليات التشارك المعرفي الذي يأتي بصيغ مختلفة، (التوزيع والنشر Distributing والتدفق Flow والنقل Transfer والتحرك Moving والتبادل Exchange) لتشير جميعها إلى ذات المعنى (عواد، 2014، صفحة 73)، ويوصف التشارك المعرفي بأنه من أهم وأكثر العمليات الحرجة في إدارة المعرفة، فقد أشارت دراسة لمؤشر (Fortune) لأكبر (500) شركة، ان هذه الشركات تخسر (31.5) مليون دولار نتيجة الفشل في جهود التشارك المعرفي (الحمداني، 2018، صفحة 54)، وهذا ما سنتناوله في هذا المبحث .

### المطلب الأول: مفهوم التشارك المعرفي

لقد وردت كلمة التشارك المعرفي (Knowledge Sharing) اختصاراً K.S أحد أهم عمليات إدارة المعرفة ومن دونها تبقى المعرفة حبيسة العقل ولا يمكن الاستفادة منها، وقد أصبح التشارك المعرفي محورا مهما من أجل توليد الإبداع، حيث ينظر للمعرفة على أنها من الموارد الأكثر أهمية التي تمتلكها المنظمات.

ورد مصطلح التشارك المعرفي في معاجم كثيرة، إذ ورد في المعجم الوسيط شاركه أي كان شريكه، وفلان يشارك في علم كذا أي له نصيب منه، وتشاركاً أي اشتركا، كما ورد في لسان العرب أن كلمة

تشارك تعني شارك شخص ما الآخر في إنجاز شيء (المنظور، 2005، صفحة 265)، أما في اللغة الانجليزية فيقال أن أصل الكلمة sharing في قاموس Oxford فإنها تعني شخص ما يشترك مع شخص آخر لعمل أو إعطاء شيء ما، وفي قاموس المورد كان معنى كلمة sharing يتمثل بالتبادل أو التشارك (جاسم و وهاب الياسري، 2017، صفحة 68)، ويرى (Tce,2006) أن التشارك المعرفي تمتد جذوره في نقل الأدب والابتكار وتحسين نظام المعلومات، وتعزيز أنشطة اكتساب المعرفة وتشجيع المبادرات العالمية الأوسع نطاقا كل هذه الآليات هي تؤدي إلى تحقيق أهداف المنظمة.

قد تعددت وجهات النظر تجاه هذا المفهوم إلى درجة يمكن القول بأنه لا يوجد اتفاق بين الآراء تجاهه، فعرفه Yi (2009)، بأنه "مجموعة من السلوكيات الفردية التي تشمل مشاركة المعرفة والخبرة المتعلقة بالعمل مع الأعضاء الآخرين داخل المنظمة، والتي يمكن أن تسهم في الفعالية النهائية للمنظمة" (Ozbebek & Kiliçarslan Toplu, 2011, p. 71)، وهناك من نظر إليه من خلال سلوكيات العاملين بالمنظمة حيث تم تعريفه على أنه "سلوك يتم فيه نشر المعارف بين الأفراد داخل المنظمة" (Ozbebek & Kiliçarslan Toplu, 2011, p. 71) ، أو أنه "مجموعة من السلوكيات التي تنطوي على تبادل المعرفة أو مساعدة الآخرين" (Martin-Rios & Erhardt, 2017, p. 286).

فيما اتجه فريق آخر إلى تعريفه على كونه عملية، "عملية يتم من خلالها تبادل الأفكار والمعارف والخبرات، وتعتمد على قدرة الفرد على نقل معارفه الصريحة والضمنية للآخرين" (manaf & Ahmad , 2013, p. 141) ، فيما يلي نذكر البعض من مختلف التعاريف حسب الجدول التالي:

### جدول 13: تعاريف التشارك المعرفي

التعريف	الباحث
عرف بأنه ارتباط بين مكونين: الأول يمتلك المعرفة والثاني بحاجة إليها مما يتطلب تهيئة الظروف المناسبة لقيام الأول بإيصال المعرفة بأي شكل من	Hendriks 1999 (الحمداني، 2018، صفحة 112)



الأشكال وقدرة الثاني على امتصاص واستيعاب هذه المعرفة.	
هو نشاط عملي لتبادل المعرفة بين الناس وتمكينهم من تحقيق أهدافهم الفردية.	<b>Nobeoka, &amp; Dyer (2000)</b>
هي عملية مساعدة الناس على اكتساب المعرفة من خلال التعلم من تجارب الآخرين.	<b>Kurtzbery, &amp; Darr (2000)</b>
هو نشاط مساعدة أفراد المنظمة على مشاركة البيانات والمعلومات والأفكار والخبرات والاقتراحات داخل المنظمة (Bartol & Srivastava, 2002, p. 65).	<b>Bartol &amp; Srivastava 2000</b>
هي عملية تحويل المعرفة من الأفراد الذين يمتلكونها إلى أفراد يقبلون المعرفة ويستوعبونها.	<b>(Ipe, 2003)</b>
هي العملية التي يتم من خلالها تبادل المعرفة وخلقها في نفس الوقت (Hooff & Jan .A, 2004, p. 118)	<b>Hoff &amp; Jan 2004</b>
تطبيق متعمد ونقل للأفكار والرؤى والحلول والخبرات من شخص لآخر (العسكري، 2013، صفحة 08).	<b>Turban, 2004</b>
يشير إلى سلوك الأفراد في تبادل معارفهم مع بعضهم البعض داخل المنظمة (Bock & al, 2005, p. 88).	<b>Bock &amp; al, 2005</b>
هي ثقافة التفاعل الاجتماعي التي تشمل تبادل المعرفة والخبرات والمهارات بين الموظفين.	<b>Xiong &amp; Deng, (2008)</b>
يمثل تبادل ومشاركة الأحداث والأفكار والخبرات من الناس.	<b>Daud, &amp; Sohail 2009</b>
هي عملية التبادل الاجتماعي التي تحدث بين الأفراد، من الأفراد إلى المنظمات، ومن المنظمة إلى المنظمة.	<b>Islam et al, 2010</b>
سلوكيات للأفراد ترتبط بتبادلهم لخبراتهم ومعارفهم في مجال العمل مع أعضاء آخرين داخل المنظمة (Ozbebek & Kiliçarslan Toplu, 2011, p. 71).	<b>Ozbebek &amp; Kiliçarslan Toplu 2011</b>
يوصف بأنه عملية يتم من خلالها تبادل الأفراد لمعارفهم الضمنية والصريحة وتوليد معرفة جديدة بشكل مشترك (Oyedelem, 2016, p. 38).	<b>Masrek et al, 2011</b>

عملية تهدف إلى تحويل المعارف إلى اشكال قابلة للتطبيق والتداول بين العاملين، وبالتالي الاستفادة من هذه المعارف.	محاميد 2011
عملية اتصالية يتم فيها مناقشة المعارف وتبادلها من خلال التفاعل المباشر، وعن طريق الانترنت، بغرض رفع قيمة المعرفة الموجودة (جوهرة، 2014، صفحة 47).	Yeh et al 2011
سلوك يتم فيه نشر معارف الأفراد لمعارفهم المكتسبة للآخرين في المنظمة.	Aliakbar et al, 2012
أن تشارك المعرفة هو عامل تمكين رئيسي لإدارة المعرفة وتؤكد العديد من المنظمات على ان تشارك المعرفة الحيوية يعمل لاستغلال الكفاءات الأساسية وتحقيق ميزة تنافسية مستدامة (محمود و مانع فاضل، 2019، صفحة 212) .	.2017, Anwar

المصدر: إعداد الباحثة من خلال المصادر المشار إليها.

وفي هذا الإطار فإنه يمكن النظر إلى ثلاثة تفسيرات مهمة يمكن تناولها وهي (الطاهر و محمود منصور، 2008، صفحة 07):

يمكن تفسير التشارك المعرفي على أنه البحث عن المعرفة في أماكن تواجدتها في أنحاء المنظمة بحيث يتشارك الأفراد والجماعات المعرفة المخزنة في أماكن مخصصة لخزن المعرفة، من خلال هذا المعنى فإن المستقبلين للمعرفة يحصلون على المعرفة من أماكن تواجدتها ثم استيعابها والاستفادة منها. يمكن اعتبار التشارك المعرفي على أنه عملية إدراك التفسيرات المختلفة المعتمدة على معرفة ما بحيث يقوم المستقبلون للمعرفة باستخدام هذه المعرفة، كما يكتسب المستقبلين للمعرفة قابلية القيام بأعمال معتمدة على هذه المعرفة التي تم اكتسابها.

التشارك المعرفي يعني التحويل الفعّال للمعرفة، وهذا يعني أن يكون من يملك المعرفة قادراً وراعياً في مشاركتها مع الآخرين، فقد تكون المعرفة موجودة عند الأفراد أو الجماعات أو الأقسام أو المنظمات

إلا أن وجود المعرفة في مكان ما لا يعني ذلك أن هناك مشاركة بالمعرفة. ويؤكد Herschel على أن موضوع التشارك المعرفي يتناول ثلاث مهمات منها (العسكري، 2013، صفحة 08):

- اختلاف أسلوب وطبيعة التشارك تبعا لنوع المعرفة.
  - التحول من العمل الفردي إلى الجماعي.
  - المشاركة بالمعرفة تختلف عن المشاركة بالمعلومات لأن المعلومات لا تتضمن عنصر التفكير.
- أما (طيطي) أشار إلى ثلاث نقاط أساسية يمكن اعتمادها لإنجاح عملية التشارك المعرفي وهي:
- إن التشارك المعرفي يعني عملية نقل فعالة لذا فإن متلقي المعرفة يجب أن يفهما بشكل جيد لكي يعمل ويستفيد منها.
  - إن ما يتم مشاركته هو المعرفة وليس التوصيات بناءً على المعرفة فالعملية تتضمن أن يكتسب المتلقي المعرفة من أجل استخدامها لمصلحة المنظمة بينما تكون عملية الارشاد المقدمة إليه هي عملية استخدام المعرفة دون الادراك الذاتي لعملية التشارك المعرفي.
  - وتجدر الإشارة إلى أن التشارك المعرفي يتضمن العمليات الآتية: نقل المعرفة وتعني "إيصال المعرفة المناسبة إلى الشخص المناسب في الوقت المناسب، وضمن الشكل المناسب، وبالتكلفة المناسبة، وتبادل المعرفة، والاتصال.

ومن خلال التعريفات السابقة يمكن الوصول إلى بعض الاستنتاجات منها:

- إن التشارك المعرفي عملية تتم بين أفراد يجمعهم هدف مشترك أو اهتمامات مشتركة أو تواجههم مشاكل مماثلة، وأنه لا يقتصر على تبادل المعرفة الصريحة أو المعلنة فقط في المنظمة، وإنما يتضمن أيضا تشارك المعرفة الضمنية الكامنة في عقول البشر.
- كما يعبر التشارك المعرفي عن نشاط لتدفق المعرفة من شخص يملكها إلى شخص آخر أو مجموعة أخرى تحتاجها بشكل يمكن فهمها واستخدامها.

- التشارك المعرفي يمثل عملية أو سلوك بشري طوعي لا يمكن إجبار الأفراد عليه.
- لا يعد التشارك المعرفي هدف في حد ذاته، ولكنه يعد وسيلة لتحقيق غاية أكبر، فتحقيق التشارك المعرفي داخل المنظمة من خلال ممارسات أعضائها يقدم نتائج إيجابية مثل تحسين الفعالية، وخلق معارف جديدة وتحسين الأداء التنظيمي.

وتعرف الدراسة الحالية التشارك المعرفي إجرائياً بأنه: عملية تبادل المعرفة الصريحة والضمنية تحديداً بين أعضاء هيئة التدريس وبين غيرهم في مجال التدريس، والبحث، والإشراف على الرسائل العلمية من داخل الجامعة وخارجها؛ بهدف تحسين وتطوير برامج الدراسات العليا، ويتم تحديدها بالدرجة التي يعطيها المستجيب ل فقرات أداة الدراسة

### المطلب الثاني: نظريات التشارك المعرفي

أولاً: المنظور المرتكز على النظرية: وهذا المنظور يركز في مضامينه إلى اعتماد الباحثين على مجموعة من النظريات أو نظرية بحد ذاتها لتعبر عن الفلسفة التي يروم الباحث منها تعيين مساراته البحثية، وبهذا الشأن تبرز مجموعة من النظريات التي قمنا بتصنيفها كالتالي:

- النظريات الإدارية: وجاء بها عدة نظريات هي (الحمداني، 2018، صفحة 113):

- النظرية المستندة على الموارد: الاعتماد على الأفراد بوصفهم مورداً معرفياً يحقق الميزة التنافسية.
- نظرية كلفة الصفقات الاقتصادية: إيجاد الموازنة بين من يمتلك المعرفة والحوافز المقدمة له لتفعيل التشارك وتقليل الخوف الناتج من فقدان المعرفة.
- نظرية الوكالة: الاستفادة من نظام التعويضات لتقليل الاختلافات والصراعات بين مالكي المعرفة والمحتاجين إليها عبر وصف العلاقة بين الإدارة وحامل المعرفة طورت نظرية الوكالة باتجاهين: الأول يركز على العلاقة بين أي مكونين (عاقلة موظف إلى موظف أو أي علاقة أخرى)، بينما ترى الأولى أنها محددة بالعلاقة بين المالك والمدير التنفيذي في المنظمات الكبيرة.

➤ **نظرية الألعاب:** يشير تحليل نظرية الألعاب إلى أن درجة استعداد الفرد للتشارك في المعرفة يعتمد على خصائص المعرفة وتستخدم نظرية الألعاب النماذج الرياضية في تحليل التصادم والتعاون بين متخذي القرارات العقلانيين وظفت هذه النظرية للجمع بين أساليب التحفيز وإمكانات تكنولوجيا المعلومات في مجتمعات الممارسة.

#### - النظريات الاجتماعية:

➤ **نظرية التبادل الاجتماعي (SET):** تم تطويرها بواسطة (Thibaut & Kelley)، تعتبر هذه النظرية من أهم النماذج لفهم السلوك التنظيمي والتي تهتم بأساليب التبادل والتشارك الاجتماعي والتفاعلات التي تنتج التزامات مترابطة، وقد وجد (Wu & Lin) في دراسة حول التشارك المعرفي أن هناك ثلاثة عوامل لها تأثير غير مباشر على التشارك المعرفي بما فيها التواصل المتبادل والفهم والثقة، بينما العوامل التي لها تأثير مباشر على التشارك المعرفي هي التأثير المتبادل والالتزام والنزاع (Aliakbar, 2012, p. 212)، وتدرس نظرية التبادل الاجتماعي كيفية تفاعل الناس وتقتصر أنه يمكن فهم السلوك البشري على أنه قيم متبادلة، بمعنى آخر، العلاقات الإنسانية هي استثمار يقوم بموجبه الأفراد بإجراء تحليل دقيق للتكلفة والعائد عند التفاعل مع الآخرين، وإذا كانت المخاطر تفوق الفوائد في علاقة أو تفاعل معين، فإنهم ينسحبون من التفاعل. هذه الحجة صحيحة فقط إذا افترضنا أن القرارات التي يتخذها البشر عند الدخول في علاقة عقلانية، فمن الواضح من الوصف أعلاه أن النظرية لها جذورها في الاقتصاد. ومع ذلك، أثار بعض الباحثين أسئلة حول ما إذا كانت النظريات الاقتصادية هي أفضل الأدوات لشرح التفاعلات البشرية. من الواضح أن النظريات الاقتصادية التي تنبثق من العقلانية تتسرب إلى هذه النظرية. ومع ذلك، يرفض بعض العلماء مثل هذا الارتباط بين النظريات الاجتماعية والعقلانية.

استخدم باحثون مثل (Muhenda & Lwanga، Liu، Liang، Boer)، نظرية التبادل الاجتماعي في أماكن مختلفة لفحص سلوك مشاركة المعرفة داخل المنظمات في تبادل المعرفة، يقيم

الأفراد تفاعلهم مع الآخرين بناءً على الفوائد التي سيحصلون عليها عندما يشاركون معرفتهم (Diriye, 2020, pp. 44-45).

قد يؤدي تطبيق نظرية التبادل الاجتماعي في بيئات بحثية مختلفة إلى نتائج غير

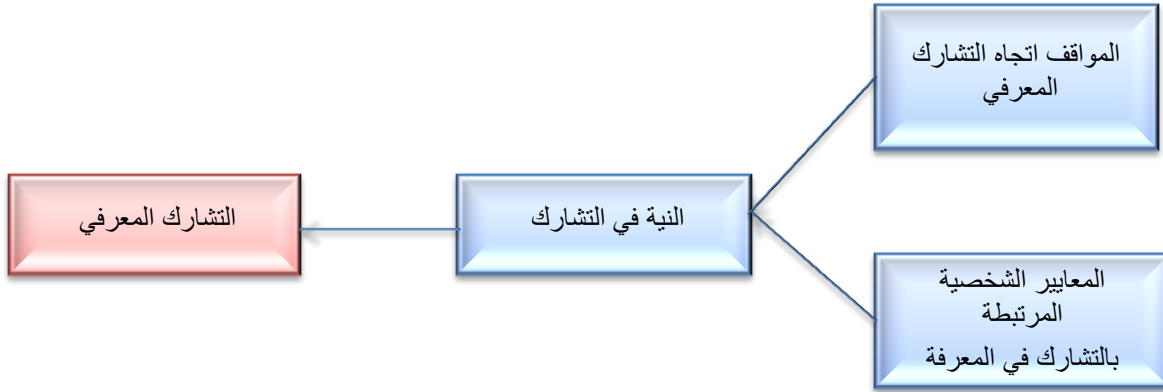
متسقة أو غير حاسمة. علاوة على ذلك، فإن نظرية التبادل الاجتماعي عفا عليها الزمن ولا يمكنها تفسير بيئة العمل الحالية بسبب التغييرات التي جاءت مع استخدام التكنولوجيا واللوائح الجديدة والطبيعة المتغيرة للقوى العاملة الحديثة.

### ➤ نظرية التصرف العقلاني (TRA):

هي نموذج لعلم النفس الاجتماعي، والذي يركز على العناصر التي تحدد أسباب السلوك المقصود. بناءً على نظرية التصرف العقلاني التي أدخلها (Fishbein)، كان الهدف منها إدماج في إطار مفاهيمي واحد من النظريات والمفاهيم المتباينة حول علاقة الموقف بالسلوك، تستخدم هذه النظرية لاختبار موقف الشخص من سلوك التشارك المعرفي الذي سيؤثر في النهاية على نية الشخص في تشارك معارفه، وتشرح هذه النظرية أن النية يحددها الموقف اتجاه السلوك والقواعد الشخصية وفي إطار نية التشارك المعرفي يتم تحديد معرفة الشخص الذي يتصرف وفقاً لسلوكيات المواقف الشخصية حيث يتم تحديد سلوك التشارك المعرفي من خلال موقفهم اتجاهه، فإذا كان لهم نية وموقف إيجابي اتجاه التشارك المعرفي فسيؤثر ذلك بشكل إيجابي على التشارك المعرفي (rahab & Purbudi, 2013, p. 14).

أما الفرضية الثانية تتلخص في أن الأفراد باعتبارهم عقلانيين، و يستعملون بصفة منتظمة المعلومات المقدمة إليهم وبالتالي فإن سلوكهم في الواقع الاجتماعي غير مسير بدوافع لاشعورية أو متحولة، وبالعكس من هذا يعتبر كل من "Ajzen" و "Fishbein" أن الأفراد يثمنون سلوكهم قبل اتخاذ القرار وبهذا جاء مصطلح العقلاني، والشكل التالي يوضح ذلك.

## الشكل رقم 16: نظرية التصرف العقلاني والتشارك في المعرفة



Source: (Aliakbar, 2012, p. 212).

## ➤ نظرية السلوك المخطط TPB:

بما أننا سنتبنى هذه النظرية في دراستنا سنتعمق فيها بعض الشيء.

ترجع في الأساس إلى دراسات ايزن (Ajzen) وهي نسخة متوسعة من نظرية السلوك العقلاني، والفرق بينهما هو إضافة عامل السلوك الرقابي المدرك، وتقوم على أسس سلوكية مركزة على (النية، الموقف، المعايير الذاتية، الرقابة السلوكية) لحامل المعرفة لتفسير وشرح النوايا السلوكية والسلوك الفعلي في علم النفس الاجتماعي (الحمداي، 2018، صفحة 113)، حيث وفقا لنظرية TPB فإن نية السلوك ترتبط كذلك بالسلوك الرقابي المدرك، وهو يعكس إدراك الفرد لمدى توفر الموارد والفرص للقيام بالسلوك إضافة إلى المعايير الشخصية والمواقف، وتختلف قوة تأثير كل عنصر من حالة إلى أخرى وتعكس المواقف الموجهة للسلوك الأحاسيس المفضلة وغير المفضلة لتأدية السلوك، وتستند نظرية السلوك المخطط إلى ثلاثة عوامل هي: درجة تصنيف السلوك بين الضار والنافع، العائد والتكلفة، الضغط الاجتماعي تجاه السلوك وقدرات الفرد ومدى توفر الموارد والفرص للتوجه نحو السلوك (جوهرة، 2014، صفحة 61).

ويمكن ترجمتها رياضياً كما يلي (الحمداني، 2018، صفحة 113):

$$C=I= (At+Ns+Pcc)$$

C (Comportement) = يمثل السلوك الذي نتنبؤ به.

I (Intention) = النية.

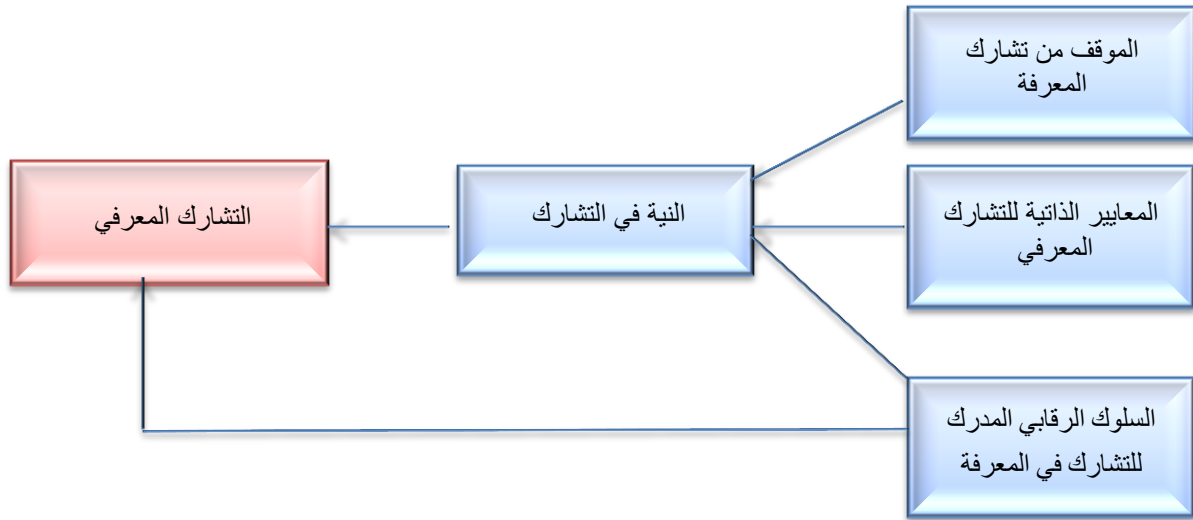
At (Attitude) = الاتجاه نحو السلوك

N (normes sociales) = ادراك المعايير الاجتماعية

Pcc (perception du contrôle comportement) = سلوك الرقابة المدركة، والشكل التالي يوضح

هذا النموذج.

الشكل رقم 17: نموذج نظرية السلوك المخطط TPB



Source: (Aliakbar, 2012, p. 210).

✓ **الموقف من التشارك المعرفي:** يعبر الموقف الفردي على كيفية ان نلاحظ مواقف معينة، وكذلك كيف

نتصرف تجاه أي شيء أو ظروف، وان تشكيل المواقف هو عملية مدى الحياة تحدث من خلال عملية

التنشئة الاجتماعية الفردية، ووفق لنظرية السلوك العقلاني تم العثور على علاقة إيجابية بين الموقف

والنية لتبادل المعرفة على النحو الذي اقترحته نظرية التصرف العقلاني، اذا قام الفرد بتقييم مشاركة



المعرفة بشكل إيجابي، فسيكون لديه ميل أكثر لمشاركة المعرفة أما غياب الموقف اتجاه التشارك المعرفي يمكن أن يؤدي إلى الأنانية وتقييد المعرفة والصراعات بين الأكاديميين.

✓ **المعايير الشخصية المرتبطة بالتشارك المعرفي:** وهو معيار يعكس الإدراك الذاتي لآراء الآخرين المتعلقة بأداء سلوك معين هذه المعايير من خلال عمليات التأثيرات الاجتماعية يمكن أن يكون لها تأثير مهم على المواقف وبالخصوص انه كلما كان تحفيز الأفراد إلى التوافق مع معايير المجموعة كلما تميل مواقفهم أن تكون جماعية محددة أكثر من مواقف فردية (فتيحة و طواهر ، 2021، صفحة 383).

✓ **التحكم السلوكي المدرك اتجاه التشارك المعرفي:** وهو ادراك الفرد لمدى توفر الموارد والفرص للقيام بالسلوك حيث جاءت نظرية السلوك المخطط كامتداد لنظرية السلوك العقلاني واعتبرت بأن التشارك المعرفي يعتبر سلوكا معتمدا (جوهره، 2014، صفحة 61).

✓ **نية المشاركة بالمعرفة:** إن أغلب الاستطلاعات التي استخدمت على نظرية السلوك المخطط توصلت إلى أن نية مشاركة الناس لمعرفتهم تتأثر بموقفهم وبالمعايير الشخصية لديهم، وأن في بعض الأحيان قد يحدث أن يكون الناس على استعداد لتبادل المعرفة بسبب نقص المرافق ووجود شرط يمنعهم من ذلك.

✓ **سلوك التشارك المعرفي:** إن سلوك المشاركة بالمعرفة يتشكل من خلال كل من الأبعاد الأربعة السابقة (الموقف الفردي، المعايير الشخصية، التحكم السلوكي المدرك ونية التشارك المعرفي) وتبعا لنظرية السلوك المخطط فإن نية ولسلوك التشارك ترتبط كذلك بالتحكم السلوكي المدرك، إضافة إلى المعايير الشخصية والمواقف وتختلف قوة تأثير كل عنصر من حالة إلى أخرى.

### ➤ نظرية رأس مال الاجتماعي

الشرط الأساسي قبل أن يحدث أي نشاط لتبادل المعرفة هو وجود مجموعة من الأشخاص لديهم معرفة للمشاركة، لذلك فإن مشاركة المعرفة هي في الأساس نشاط اجتماعي، تؤكد نظرية رأس المال

الاجتماعي على أهمية الشبكات الاجتماعية كرأس مال و يرجع الفضل في أقرب استخدام لمصطلح رأس المال الاجتماعي إلى (Lyda J. Hanifan)، وهي مديرة مدرسة حكومية أمريكية.

هنا يقدم (Hanifan) تعريفه لمصطلح رأس المال الاجتماعي على أنه: "في استخدام عبارة رأس المال الاجتماعي، لا أشير إلى القبول المعتاد لمصطلح رأس المال، إلا بالمعنى المجازي أنا لا أشير إلى العقارات أو الممتلكات الشخصية أو الأموال النقدية الباردة، بل أشير إلى تلك الموجودة في الحياة التي تميل إلى جعل هذه المواد الملموسة ذات أهمية كبيرة في الحياة اليومية للناس: أي النوايا الحسنة والزمالة والتعاطف والتواصل الاجتماعي بين الناس."

وفقًا لـ (Pierre Bourdieu)، فإن رأس المال الاجتماعي هو "مجموع الموارد الفعلية أو المحتملة المرتبطة بامتلاك شبكة دائمة من العلاقات المؤسسية إلى حد ما من التعارف أو الاعتراف المتبادل". في المقابل، يعرف (Robert Putnam) رأس المال الاجتماعي بأنه "سمات التنظيم الاجتماعي، مثل الشبكات والمعايير والثقة، التي تسهل التنسيق والتعاون لتحقيق المنفعة المتبادلة" (Diriye, 2020, pp. 46-47).

ينصب التركيز هنا على خصائص الشبكات الاجتماعية، والثقة التي تبني بين الأعضاء والأعراف والثقافات التي تتطور داخل الفرق. يتعاون أعضاء الشبكات الاجتماعية لتحسين بينهم. ومع ذلك، نظرًا لوجود فرص قد لا يتم فيها تبادل التعاون والدعم، فمن المتوقع أن يتصرف مقدم هذا الدعم فقط من وجهة نظر الإيثار.

إن وجهة نظر بورديو عن رأس المال الاجتماعي لا تلبى أفعال الإيثار التي لا يكون للممثل فيها مصلحة محددة في مقابل الموارد التي يتقاسمها.

**ثانياً: المدخل التكنولوجي**

يرى هذا المدخل أن أهم الأشياء التي تعود إلى التشارك المعرفي هو توافر قنوات التشارك المريحة والسريعة، وقد استخدم من قبل كل من (Hara & Hew)، وفي هذا الشأن نذكر :

#### - نموذج تبني التكنولوجيا (TAM) Technology Acceptance Model والتشارك المعرفي:

تم تطبيق العديد من النماذج لدراسة سلوك استخدام تكنولوجيا المعلومات. منها (TAM) المقدم من طرف (Davis) وهو النموذج الأكثر تطبيقاً لتبني استخدام التكنولوجيا والغرض الأساسي من TAM، هو توفير أساس لتتبع تأثير العوامل الخارجية على المعتقدات والمواقف والنوايا الداخلية، والذي يتكون من بعدين أساسيين هما:

➤ **الفائدة المدركة: (U)** وهي الدرجة التي يعتقد الشخص أن استخدام نظام معين من شأنه أن يعزز أدائه الوظيفي"، هذا يعني إذا كان شخص ما يرى أن هذه التكنولوجيا مفيدة لما يريدون القيام به أم لا.

➤ **سهولة الاستخدام:** وتشير سهولة الاستخدام (EOU) إلى الدرجة التي يتوقع بها المستخدم المحتمل أن يكون النظام المستهدف خالياً من الجهد (Davis & al, 1989, p. 985).

وهما اللذان يحددان النية السلوكية الفردية تجاه استخدام التكنولوجيا. على سبيل المثال، أجرى نور في عام 2005 تم فيها استخدام TAM كنموذج مفاهيمي. قدمت النتائج أدلة على أن "المشاركة المتصورة" و"تصور الثقة" نتج عنها نية إيجابية لتبادل السلوك. بالإضافة إلى ذلك، تعطي النتائج دليلاً على أن "المخاطر المتصورة" لها تأثير سلبي على نية "مشاركة السلوك".

كانت النتائج متوافقة أيضاً مع بنيات TAM الأخرى، "الفائدة المتصورة"، "سهولة الاستخدام، و" السلوك المتعمد". في بحث آخر، درس (Hsu and Lin) تأثير العوامل الاجتماعية على سلوك استخدام المدونة استناداً إلى TAM، وأشارت النتائج إلى أن "سهولة الاستخدام" و"التمتع" وكذلك "الإيثار" و"السمعة" تؤثر بشكل إيجابي على الموقف تجاه التدوين، بالإضافة إلى ذلك، كان "تحديد المجتمع"



التعويض المادي، الترقية، توفير فرصة التعلم، ويعتقد أصحاب هذه النظرة أن الفرد يتعامل على أساس أنه طرف عقلاني، ويهتم بذاته بحيث إنه يوجه سلوكه بالطريقة التي تعظم المنفعة من التشارك في المعرفة وتخفيض التكلفة (جوهرة، 2014، صفحة 60).

ومن جانب آخر تبني (Huysman & Hooff) المدخل النشوئي (التطوري) والمدخل الهندسي في إشارة إلى أن الأول يركز على عملية خلق المعرفة ذاتية التنظيم التي أشار إليه Nonaka وزملائه بينما يشير الثاني على البنى التحتية التنظيمية والتقنية التي تسهل من التشارك المعرفي، وكأن الباحث أعلاه قد فرس المدخلين الأوليين (الاجتماعي والتكنولوجي) بطريقته الخاصة مع إضافة البعد التنظيمي، وأن فلسفته تقود إلى نفس افتراضات المدخل الشمولي الذي يجمع بين مزايا كل مدخل من المداخل السابقة ويطلق عليه بالمدخل (التكنو- اجتماعي).

### المطلب الثالث: أسباب وأهمية التشارك المعرفي:

يعد التشارك المعرفي بصورة عامة المحور الأكثر أهمية لعملية إدارة المعرفة في مختلف مراحلها وأطوارها، وهو أيضاً، العنصر الحاسم الذي يتطلب مزيداً من الاهتمام في سياق إدارة المعرفة بشكل عام (Payman & al, 2013, p. 358)، فقد اتضح من التعريفات المختلفة لمفهوم التشارك المعرفي ومن ملامحه أن هناك حاجة ماسة لجميع المؤسسات وفي مقدمتها الجامعات لتحقيق التشارك المعرفي وتعزيزه بين أعضائها، والعمل على تدميته فيعد التشارك المعرفي بصورة عامة المحور الأكثر أهمية لعملية إدارة المعرفة في مختلف مراحلها وأطوارها لما له من دور واضح في التطور الفكري للمؤسسات المختلفة، ودعم مخزونها المعرفي من خلال تبادل المعلومات والخبرات بين أعضائها.

ان اهتمام الباحثين والكتاب والمفكرين في تحديد مدى أهمية المعرفة أو التشارك المعرفي ليس بالشيء الجديد في الفكر الإداري إذ أشارت كتابات Barnard عام 1938 وكتابات Simon عام 1945 وكتابات March & Simon، إلى أهمية التشارك في سد الفجوات في المعرفة بين أجزاء المنظمة.

## أولاً: أسباب التشارك المعرفي

يرى (Boer) بأن هناك ثلاث اسباب تدفع للتشارك المعرفي في المنظمات وهي:

- التشارك المعرفي بهدف خلق فهم مشترك: فالعاملين في المنظمات المختلفة بحاجة إلى تكوين فهم مشترك عن الأهداف الكلية أو الفرعية التي يسعون لتحقيقها في المنظمة ككل ولاسيما ما يتعلق بأعمالهم مهامهم وأدوارهم وأدواتهم وحتى اللغة التي تشكل أساس التفاهم في منظماتهم ومعرفة كل ما يتعلق بالمنظمة ككل بدء من الداخل وصولاً إلى الخارج، فمن البديهييات اختلاف الأفراد العاملين في المنظمة بمعارفهم وبالتالي هم أكثر حاجة للتشارك في المعارف لغرض تعزيز المعارف للكل.
- التشارك المعرفي من أجل التحول الممكن: فمنذ بدايات الثورة الصناعية وما رافقها من تأكيد على التخصص وتقسيم العمل والذي كان له الأثر في تجزئة أو تفتيت المعرفة بين العاملين على أساس الأعمال التي يقومون بها ومن هنا برز الحاجة للتشارك المعرفي من أجل ردم الفجوات في المعرفة من أجل توحيد الجهود والمعارف والخبرات لغرض تحقيق الهدف الأكبر في تقديم السلع والخدمات
- التشارك المعرفي بهدف تجاوز الصراعات والضغط: فضلا عما ذكر عن أهمية التشارك المعرفي في خلق التحول الممكن فإن للتشارك المعرفي دور مهم في تجاوز حالات الخلاف أو الصراع بين أفراد المنظمة فضلا عن التقليل من تأثيرات التوترات عدم الاستقرار بين العاملين فمن خلال التشارك يمكن تجاوز العديد من المظاهر المرتبطة بالجوانب السلوكية والنفسية (جاسم و وهاب الياسري، 2017، صفحة 68).

## ثانياً: أهمية التشارك المعرفي

إن التشارك المعرفي جزء أساسي من دورة حياة المعرفة التنظيمية، فما قيمة المعرفة التي يتم استقطابها وتكوينها أو ابتكارها إذا لم تتم المشاركة فيها مع العاملين داخل المنظمة فمن دون المشاركة الحية والدينامية بالمعرفة تصبح المعرفة التنظيمية وكل معرفة أخرى سجينة صندوقها الأسود الذي توضع

فيه، هذا إذا بقيت المعرفة المحبوسة معرفة حقيقه بقيمة مضافة؛ ذلك لأن العدو الأول لكل معرفة مبتكرة هو الانغلاق عن الآخر الذي ينتج عنه تعطيل كل حركات النمو والتطور وبالتالي الابتكار من خلال البحث الدؤوب عن كل ما هو جديد ومبدع ويعمل التشارك المعرفي على تحقيق بعض الفوائد وثيقة الارتباط بالمعلومات مثل: معرفة طرق مساعدة الآخرين، ومشاركة الآخرين في حل المشكلات، وتطوير الأفكار الجديدة، وتنفيذ السياسات والإجراءات فمن خلال مشاركة المعرفة يستطيع المرء أن يشارك الآخرين المعرفة ذات الصلة بالمؤسسة (Akhbar & Mohd Fauzee , 2011, p. 138) .

فقد أشارت دراسة (Calantone, et al) إلى أن التشارك المعرفي ضروري لأنه يساعد المنظمات لتعزيز الأداء وتقليل جهود التعلم، ويمكن للمنظمة أن تشجع ثقافة المشاركة بالمعرفة من خلال وضع المعرفة في استراتيجية عملها وتغيير اتجاهات وسلوكيات الموظف لتشجيع الرغبة في مشاركة المعرفة. وفي دراسة تجريبية قام بها (Christensen)، على شركة دنماركية كان الهدف منها معرفة كيف تصبح الشركات أفضل مع تقاسم المعرفة داخلها، حيث توصلت إلى أن فهم العلاقة بين الأفراد التي تتفاعل من أجل تشجيع تبادل المعرفة أمر مهم بين مصدر المعرفة ومتلقيها وبالتالي لا بد من فهم الترابط بين حاملي المعرفة ومتلقي المعرفة وأكدت الدراسة على أهمية المعرفة المهنية وأنواع المعرفة الأخرى. ووفقا للأدبيات يمكن تقسيم أهمية التشارك المعرفي في الآتي:

**الأهمية الفردية للتشارك المعرفي:** للتشارك المعرفي فوائد عديدة يكتسبها الأفراد، فضلا عن استفادتهم لتحسين أداء مهامهم داخل المؤسسة ويمكن توضيح أبرز جوانب هذه الإفادة في النقاط التالية (حرب، 2021، صفحة 220):

- يسهم في تحسين مهارات الأفراد التنظيمية، حيث يتم تمكينهم من أداء مهامهم بكفاءة أعلى وفي وقت أقل.

- يعد تبادل المعارف وتقاسمها أمرا مساعدا للأفراد لأداء مهامهم الوظيفية على نحو أكثر فعالية.

- تمكن الأفراد من حسن استغلال وقتهم وتقليل الأخطاء الواردة في أداء مهامهم.
- يساعد الموظفين الجدد على سرعة التكيف في أماكن عملهم.
- يعمل على إيجاد جو من الثقة داخل فرق العمل، الأمر الذي يدعم التفكير والعمل الجماعي وتطوير المهارات الفردية لأعضاء الفريق.

### ثالثاً: الأهمية التنظيمية للتشارك المعرفي:

- ذكر (Gurteen David) في دراسته "خلق ثقافة تشارك المعرفة" أهم الدوافع التي زادت من أهمية التوجه إلى التشارك المعرفي، بالإضافة إلى أن التشارك المعرفي أصبح ضرورة لتحقيق المؤسسة البقاء والاستمرارية، فقد تمثلت في:
- أخذت المنتجات غير ملموسة كالأفكار، العمليات والمعلومات حصة كبيرة ومتزايدة في التجارة العالمية.
  - ضمان الميزة التنافسية المستدامة يتوقف على الابتكار المستمر، وبعبارة أخرى تطبيق المعرفة الجديدة.
  - ارتفاع معدلات دوران العمل، إذ أن الموظفون يرفضون البقاء في نفس الوظيفة مدى الحياة، ومغادرة الموظف يعني فقدان معارفهم وخبراتهم.
  - جهل المؤسسات بما تملكه من معارف ومواطن تواجدها، وبالتالي لا تستطيع معرفة قدراتها الحقيقية واستغلالها، وذلك لتواجد المعرفة عند أشخاص معينين وعدم انتشارها في المؤسسة ككل.
  - سرعة التغير التكنولوجي، الاجتماعي والأعمال مما يحتم على المؤسسة اكتساب معارف جديدة باستمرار (Gurteen, 1999, p. 04).

كما تبرز أهمية التشارك المعرفي في حاجة المنظمة لنقل المعرفة ونشرها والتشارك بها في مختلف أرجاء المنظمة إذ أن التفاعل بين التكنولوجيا والتقنيات والأفراد له أثره الفعال والإيجابي المباشر في زيادة فاعلية توزيع المعرفة مما يجب على المنظمة في هذا المجال إيجاد بيئة تنظيمية أفقية تتبنى سياسة الباب



المفتوح والذي يسمح بإيصال المعرفة من مخازنها إلى كافة أنحاء المنظمة (الحسناوي و ناصر صبر، 2019، صفحة 111).

كذلك قام الباحثون بمراجعة شاملة ومنهجية لعملية التشارك المعرفي و توصلوا الى انه يمكن أن تتأثر كفاءة العمل والابتكار والتعلم التنظيمي بشكل إيجابي بالتشارك المعرفي (Du & al, 2019, p. 04).

بناء على ما سبق يمكن القول أن التشارك المعرفي ضروري لإنجاح إدارة المعرفة تتم ممارسته في المنظمات ، فهو يدور حول النقاط وتنظيم وإعادة استخدام وتشارك المعرفة القائمة على الخبرة الموجودة داخل المنظمة، وفي الوقت ذاته السماح للمعرفة بالتدفق بسلاسة للأخريين للإفادة منها في المنظمة، إن مسألة التشارك المعرفي مهمة بالقدر ذاته بالنسبة لمنظمة قائمة على المعرفة مثل الجامعات، إذ أن إنتاج المعرفة وتوزيعها وتطبيقها متأصل في المنظمة وبالرغم من محدودية وجود طريقة مباشرة لقياس نتائج التشارك المعرفي في منظمات المعرفة إلا أن تأثير التشارك المعرفي واضح على أداء المنظمة.

#### المطلب الرابع: أبعاد التشارك المعرفي

لقد تعددت الأبعاد التي تناولت لقياس التشارك المعرفي بتعدد الباحثين الذين تناولوا هذا الموضوع كما وفي أغلب الأحيان كلٌ ذهب إلى ما يناسب دراسته فنجد على سبيل المثال (مصطفى) قد حددها ب: (الثقة، الفرق المتعاضة، الحوافز، المثبرات السلوكية) بينما حددها (عبد الحافظ) بأبعاد تنظيمية (هيكل تنظيمي، ثقافة تنظيمية، نظام الحوافز، تطبيقات، تكنولوجيا المعلومات) وأبعاد شخصية (المواقف الاتجاهات الفردية، التوقعات الشخصية) وكذلك (Chohan) حددها ب: (ممارسات الاتصال، الروتين المعتمد، ورأس المال البشري، التكنولوجيا والعلاقات التنظيمية) ويحددها (الشهري) ب عوامل تنظيمية (ثقافة تنظيمية، هيكل تنظيمي، قيادة، الحوافز والمكافئات) وعوامل فردية، الحوافز والمكافئات، التواصل

بين المرؤوسين، تكنولوجيا المعلومات والاتصالات (حرب، 2021، صفحة 213)، و فيما يلي عرض بعض النماذج.

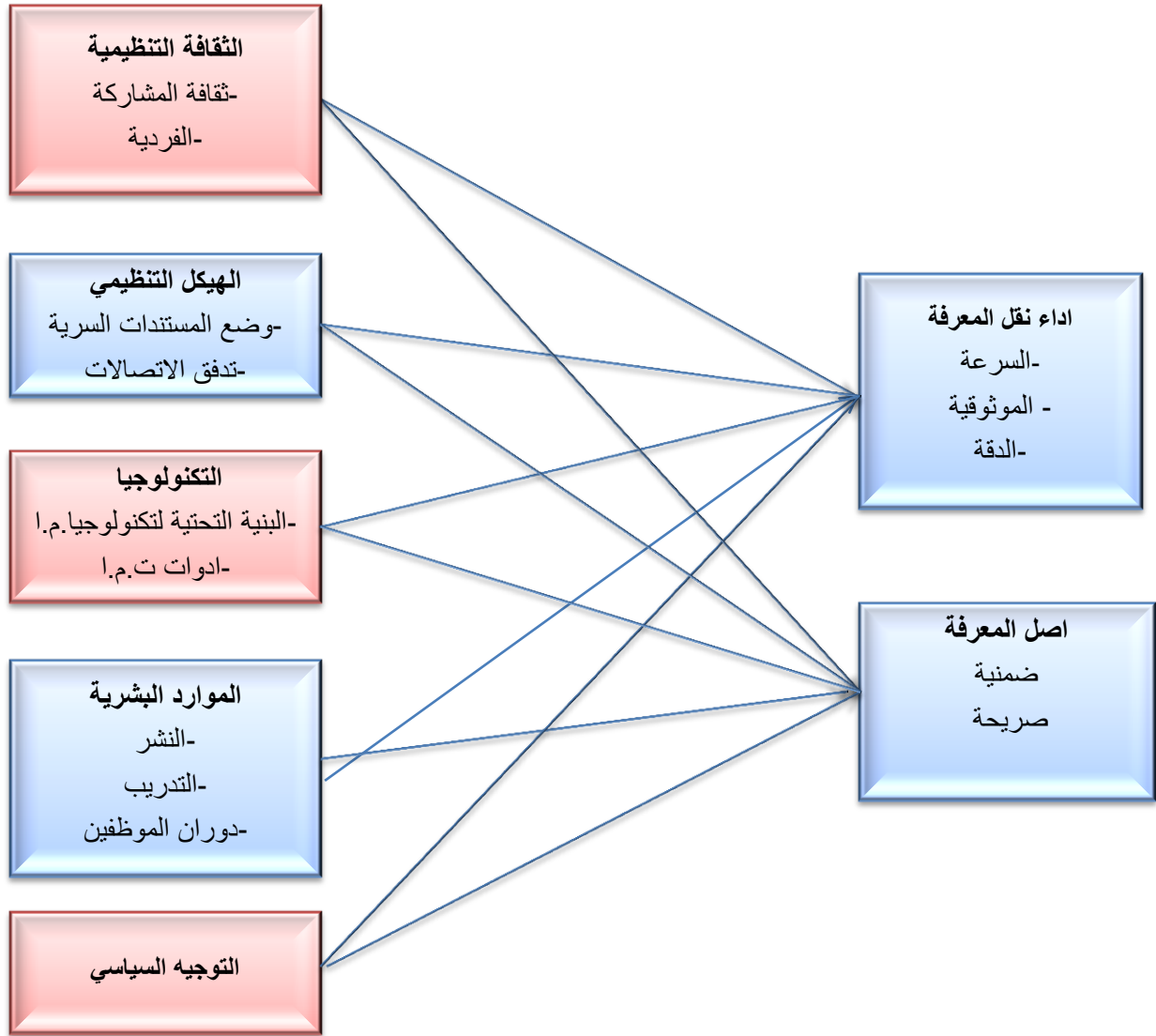
### - نموذج سيد إكسان ورولاندر ( Syed Ikhsan and Rowland Knowledge Transfer Model)

درس هذا النموذج العلاقة بين العناصر التنظيمية وأداء نقل المعرفة وأصول المعرفة في وزارة في ماليزيا. من بين العناصر التنظيمية التي تم تحديدها الثقافة التنظيمية والهيكل التنظيمي والتكنولوجيا والموارد البشرية والتوجيهات من السياسيين.

تظهر الدراسة أن هناك علاقات مهمة بين بعض المتغيرات وإما أداء نقل المعرفة أو إنشاء أصول المعرفة، ويوصون أنه قد يكون من الضروري للمنظمات أن تنظر في بعض العناصر التي تظهر علاقة بين المتغيرات في تنفيذ استراتيجية إدارة المعرفة داخل منظمة خاصة القطاع العام

(Nagalingam & K, 2014, p. 132) والشكل التالي يوضح هذا النموذج.

الشكل رقم 19: نموذج سيد إحصان ورولان



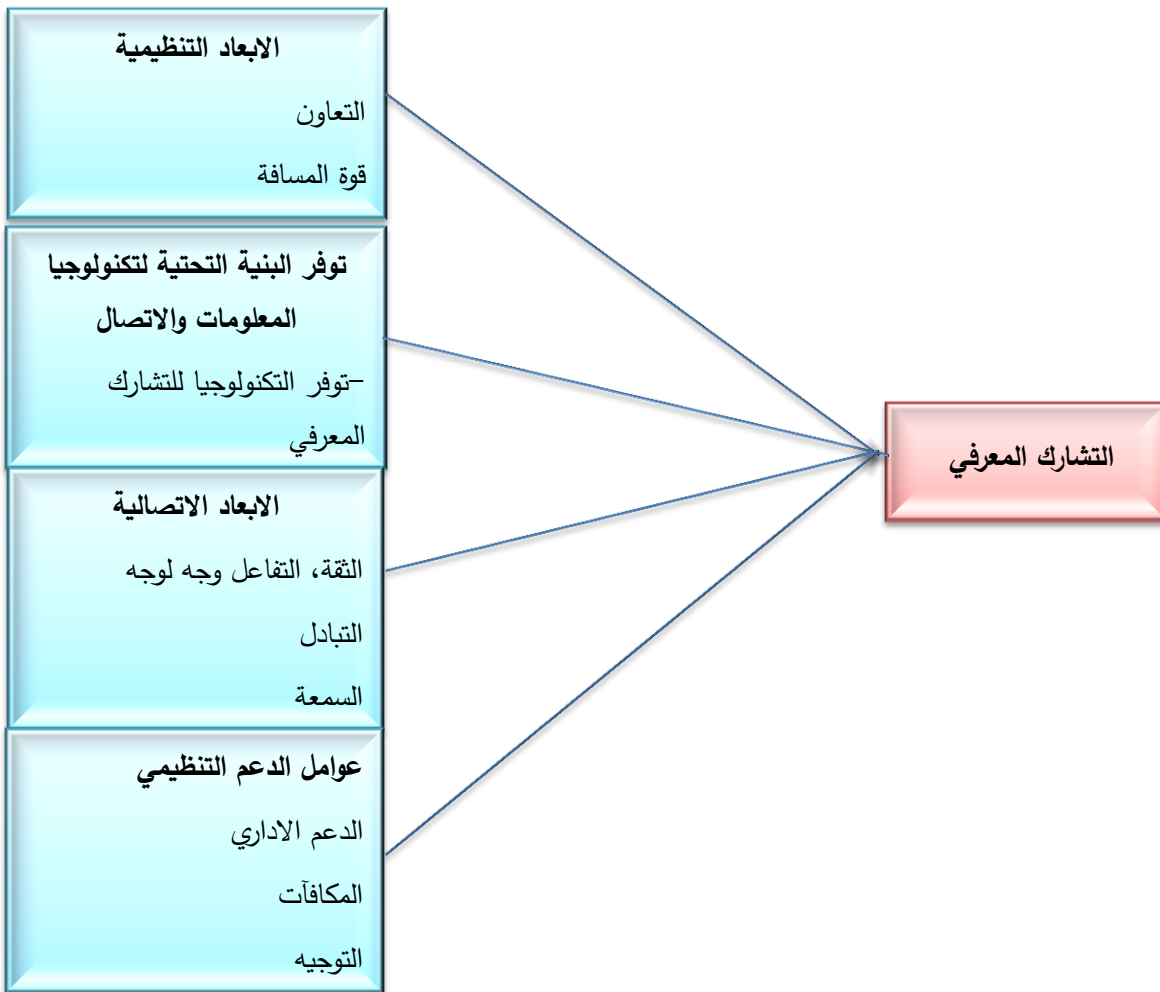
Source: (Sarkheyli & al, 2013, p. 11) .

### - نموذج (supar)

حددت دراسة قام بها Supar العوامل التي تؤثر على التشارك المعرفي بين أعضاء هيئة التدريس وتأثيرها على الأداء في ثلاث مؤسسات عليا مختارة في ماليزيا. هذه العوامل هي عوامل ثقافية، عوامل تكنولوجية، عوامل الاتصال وعوامل الدعم التنظيمي. أوضحت النتائج التي توصلت إليها الدراسة أن دعم

الإدارة والتضامن والنموذج الخبير مقابل الموزع ومشاركة المعرفة التي سيتم إدراجها في عملية العمل ووجود تكنولوجيا المعلومات لغرض تبادل المعرفة والتوجيه يرتبطان بشكل إيجابي بمشاركة المعرفة وأن تبادل المعرفة يرتبط بشكل إيجابي مع الأداء. والشكل التالي يوضح النموذج (Sarkheyli & al, 2013, p. 10).

الشكل رقم 20: نموذج super للتشارك المعرفي



Source: (Sarkheyli & al, 2013, p. 11).

### - نموذج (Lodhi الثقافي)

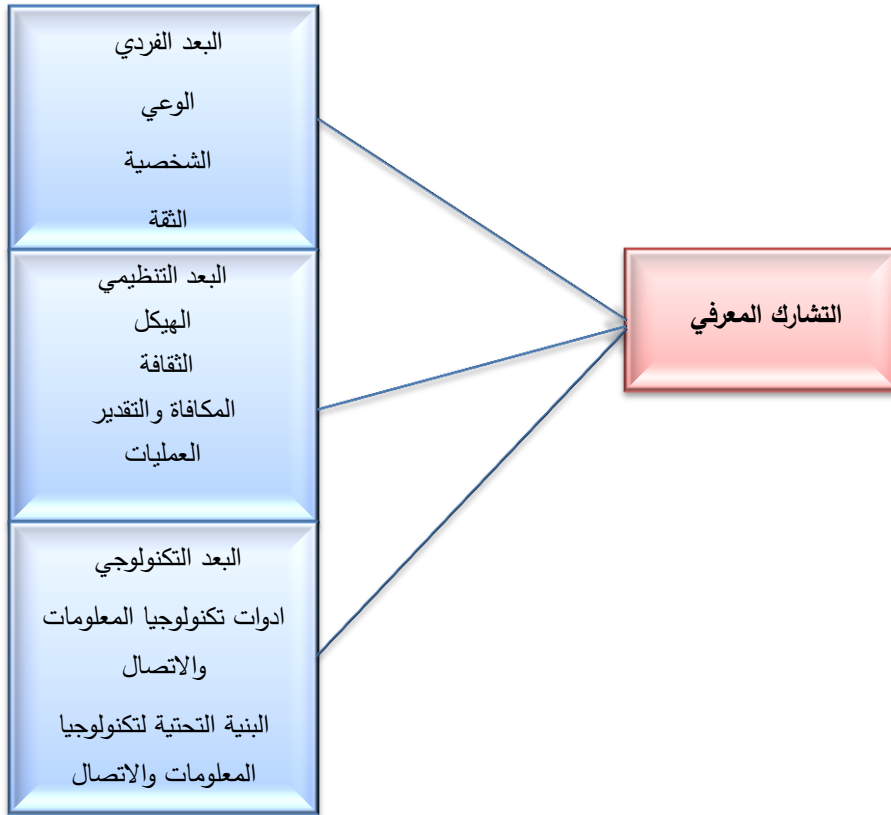
وفقاً لـ Lodhi، هناك أربعة عوامل تؤثر على تدفق المعرفة في المؤسسة وهي قناة الاتصال، والموقف الفردي، والموقف الجماعي والسياسات، الثقافة التنظيمية يعتبر هذا النموذج الاحترام المتبادل

والمساواة وعدم التمييز مهم في التشارك المعرفي بين الأفراد، حيث أنهم أولاً يكتسبون معرفة جديدة من الآخرين وثانياً ينقلون المعرفة إلى الزملاء في المجموعة و يتفاعل الأفراد بينهم لتطوير مجموعة حيث يصبح الأفراد الجيدون مجموعات جيدة (Nagalingam & K, 2014, p. 131) .

#### - نموذج اسماعيل واخرون

يعتمد النموذج على نظرية المعرفة المبنية على الشركة. تعتبر نظرية الشركة القائمة على المعرفة أن المعرفة هي أهم الموارد الاستراتيجية للشركة. في هذا النموذج المفاهيمي، يتم تصنيف العوامل التي يتأثر بها التشارك المعرفي إلى ثلاث فئات، البعد الفردي، البعد التنظيمي والبعد التكنولوجي (Sarkheyli & al, 2013, p. 10) والشكل التالي يوضح هذا النموذج.

الشكل رقم 21: نموذج اسماعيل للتشارك المعرفي



Source: (Sarkheyli & al, 2013, p. 11).

**البعد التنظيمي:** يتطلب نشر ممارسة التشارك المعرفي في المؤسسات وجود ثقافة تنظيمية تعاونية تشجع العاملين في المؤسسة على مشاركة معارفهم وتقاسم آراءهم وتساهم في توليد أفكار جديدة. والثقافة التنظيمية عبارة عن مجموعة القيم والمعايير المشتركة، التي تضبط تفاعلات أعضاء المؤسسة والتي تضبط تفاعلات أعضائها مع بعضهم داخلها (Chen & Han, 2012, p. 470) وتشكل إحساس بالهوية لدى أعضاء المؤسسة وتعمل على حفظ الفهم المشترك فيها مما يجعل لها دور مباشر في تفعيل تشارك المعرفة.

**البعد الفردي:** تعتمد قدرة المؤسسة على النمو المعرفي بشكل كبير على قدرة أفرادها على تشارك المعرفة وتعاونهم فيما بينهم. فأصبحت الأولوية لتلبية احتياجات الأفراد في المؤسسة. ويرتبط نجاح المؤسسة في مجال إدارة المعرفة على جذب الأفراد لها ودفعهم لتشارك المعرفة بها، ويساهم امتلاك الفرد للصفات الشخصية المناسبة كالمرونة والوعي، وامتلاكه لمهارات التواصل وقدرته على تكوين علاقات في تفاعله مع الآخرين والمشاركة بالمعرفة معه (Manaf & Marzuki, 2014, p. 143) ومن بين العوامل الفردية نذكر:

✓ **القبول:** من المعروف أن الأشخاص "المقبولون" يتمتعون ببعض السمات الإيجابية مثل حسن النية، والمتسامح، واللياقة، والبهجة ولديهم ميل لمساعدة الآخرين حتى يتعلموا أكثر نحو التعاون بدلاً من المنافسة وهناك عناصر موازية في بُعد مشاركة المعرفة مثل التعاون (التوافق مع الآخرين، من الناحية المهنية)، والعلاقات الشخصية الجيدة مع الزملاء والمشرفين.

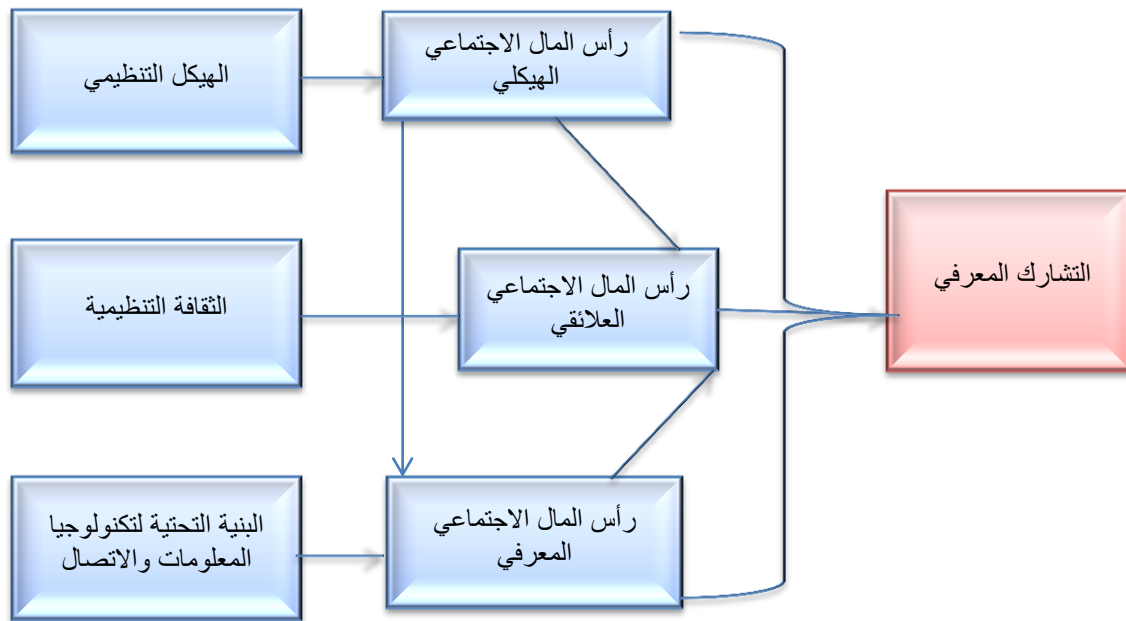
✓ **الضمير:** الضمير الناحية العملية، يحدد الضمير أيضاً توجيه التعلم، والذي يؤثر بدوره على مشاركة المعرفة ومولر، فلا يمكن أن يواجه الأفراد نود التوجه التعليمي مشاكل في تطوير قدراتهم، وتعزيز فكرة مشاركة المعرفة مع زملائه.

✓ **الانفتاح على التجارب:** الانفتاح على التجارب صنف Goldberg (1993) انفتاح الفرد على التجارب على أنه "عقل". يظهر هذا الموقف قائمة من المعايير مثل الخيال النشط والفضول الفكري والأصالة على سبيل المثال لا الحصر، من خمس سمات شخصية، تبين أن الانفتاح على التجربة هو أقوى مؤشر على مشاركة المعرفة ويميل الشخص الذي يمتلك هذه الشخصية إلى مشاركة معرفته بغض النظر عن النتيجة التي قد تكون. الحقيقة هي أن هؤلاء الأفراد الذين يتمتعون بمستويات عالية من الانفتاح يميلون إلى السعي وراء المعرفة ومشاركتها بأي طريقة ممكنة (Manaf & Marzuki, 2014, p. 143).

- نموذج (B.HOFF) وآخرون للتشارك المعرفي

في المنهج الهندسي، يفترض أن يتم تنفيذ مشاركة المعرفة من خلال توفير الوسائل المناسبة للناس لتبادل المعرفة. لذا، إذا كانت الإدارة توفر بنية تحتية تنظيمية وتقنية جيدة، فيجب أن توفر سياقًا يتشارك فيه الموظفون المعرفة، يفترض النهج الناشئ أن تشارك المعرفة ينبع من عوامل يصعب إدارتها ولكن النهج الهندسي يقترح بعض الطرق لإدارة العملية (Sarkheyli & al, 2013, p. 11). فدمجوا كلا وجهات النظر في الشكل على النحو التالي:

الشكل رقم 22: نموذج B.HOFF وآخرون للتشارك المعرفي



Source: (Sarkheyli & al, 2013, p. 11)

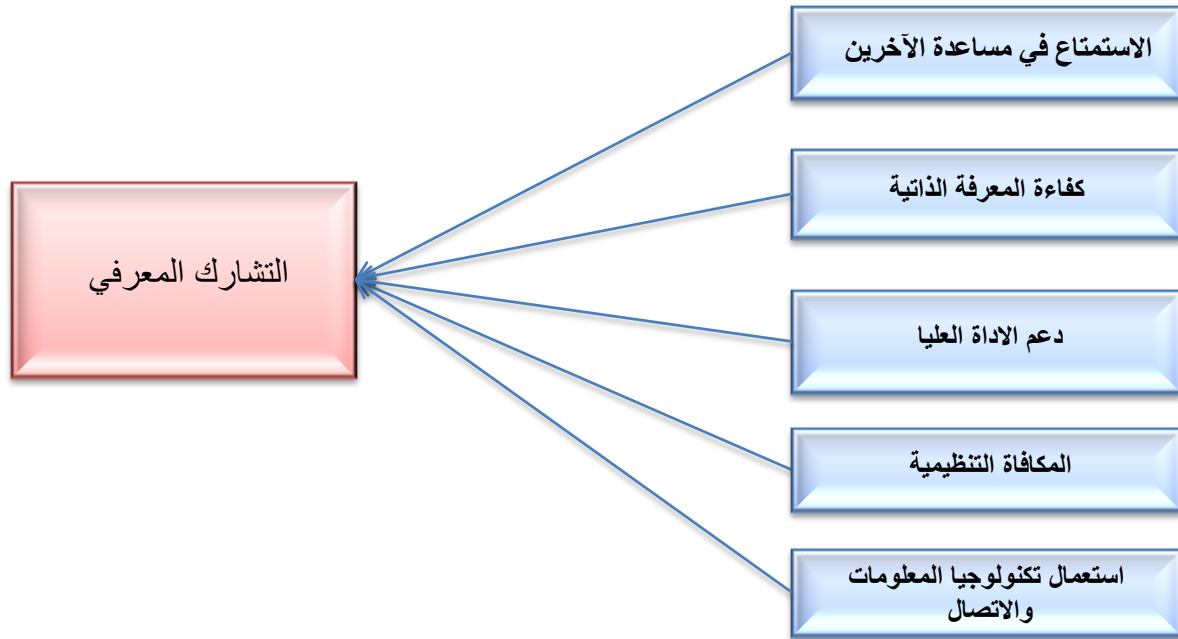
- نموذج (Lin)

وضع (Lin, 2007) مجموعة من الأبعاد للتشارك المعرفي حيث يتضمن هذا المقياس 5 أبعاد،

والشكل التالي يوضح هذا النموذج.



الشكل رقم 23: نموذج Lin للتشارك



Source : (Lin, 2007, p. 318).

وفي ما يلي توضيح لمفاهيم هذه الأبعاد

#### الاستمتاع في مساعدة الآخرين:

يشير هذا البعد إلى السلوكيات التقديرية التي يعتمدها الفرد في مساعدة الأفراد الآخرين فيما يخص حل المشكلات وإنجاز المهام ذات الصلة بعمل المنظم، حيث أن مساعدة الآخرين تقود إلى الفخر والاعتزاز بالنفس فضلاً عن كونها تقوي العلاقات بين الأفراد داخل المنظمات وتتمى معارفهم (الحسناوي و ناصر صبر، 2019، صفحة 113).

والاستمتاع في مساعدة الآخرين مشتق من مفهوم الإيثار. فهو يشير إلى السلوك الذي يكلف الفرد، ويفيد الفرد الآخر. يساهم الناس بشيء للآخرين دون التفكير في أي عوائد عند إظهار سلوك الإيثار (Mohajan, 2019, p. 10).

#### كفاءة المعرفة الذاتية:

تعرف الكفاءة الذاتية بأنها أحكام الأفراد فيما يتعلق بقدراتهم على تنظيم وتنفيذ مسارات العمل المطلوبة لتحقيق مستويات محددة من الأداء. يمكن أن تساعد الكفاءة الذاتية في تحفيز الأفراد على تبادل المعرفة مع الزملاء، وقد وجد الباحثون أيضا أن الموظفين الذين لديهم ثقة عالية في قدرتهم على توفير المعرفة القيمة هم أكثر عرضة لإنجاز مهام محددة، تظهر الفعالية الذاتية للمعرفة عادةً في الأشخاص الذين يعتقدون أن معرفتهم يمكن أن تساعد في حل المشكلات المتعلقة بالوظيفة وتحسين فعالية العمل سيطور الموظفون الذين يعتقدون أن بإمكانهم المساهمة في الأداء التنظيمي من خلال مشاركة المعرفة رغبة إيجابية أكبر للمساهمة وتلقي المعرفة (Lin, 2007, p. 319).

وأن التشارك المعرفي يحتاج إلى التفاعل بين الأفراد وهذا التفاعل هو البداية الأساسية في بناء كفاءة المعرفة الذاتية ويحتاج إلى مجموعة من العناصر منها (الحسناوي و ناصر صبر، 2019، صفحة 114): إيجاد طرق البحث للمعرفة والتشارك بها.

- الاستفادة من الآخرين ممن لهم الخبرة السابقة في عملية التشارك المعرفي.
- إعادة الاستعمال والبناء للمعرفة والمشاركة بالمصادر الأخرى المتوفرة.

**دعم الإدارة العليا:** يعتبر دعم الإدارة العليا أحد العوامل التنظيمية التي تعتبر كمحددات لعمليات تبادل المعرفة ويوفر دعم الإدارة العليا مناخ تنظيمي داعم للنجاح والتطور وتقاسم المعرفة التنظيمية، وأن تقاسم المعارف أمر ضروري لخلق والحفاظ على ثقافة تبادل المعرفة الإيجابية في المنظمة، حيث وجد Sandhu في دراسته سنة 2011 أن دعم الإدارة العليا هو أحد العوائق الرئيسية التي تحول دون التبرع بالمعرفة وجمعها داخل المؤسسات العامة في ماليزيا، ود رس (Wong) القيادة الإدارية والدعم، والثقافة، وتكنولوجيا المعلومات، والاستراتيجية والغرض، والبنية التحتية التنظيمية، والعمليات والأنشطة، والمساعدات التحفيزية، والموارد، والتدريب والتعليم، وإدارة الموارد البشرية. كشفت الدراسة انه ساهم الدعم والالتزام من الإدارة العليا في نجاح تطبيق إدارة المعارف أكثر من العوامل الأخرى. وأشار ( Humayun

(and Gang) إلى أن العامل الأكثر أهمية للترويج لثقافة التشارك المعرفي هو الدعم من الإدارة العليا (Lin, 2007, p. 319).

### المكافآت التنظيمية:

تشير المكافآت التنظيمية إلى الشكل الذي تشكله المنظمة لسلوكيات الموظفين ويمكن أن تتراوح المكافآت التنظيمية من الحوافز النقدية مثل زيادة الرواتب والمكافآت إلى الجوائز غير النقدية بالإضافة إلى ذلك فإن اعتقاد العاملين بأنهم سوف يحصلون على مكافآت سوف يقود إلى تعزيز مشاركة المعرفة وزيادة الرغبة الإيجابية للتبرع بالمعرفة وتلقيها.

### استعمال تكنولوجيا المعلومات والاتصال:

وفقاً لـ (Debowski)، فإن التكنولوجيا مفيدة في تعزيز، تسهيل وتوليد البيانات والأفكار وتبادل المعلومات وكذلك توفير حلول فعالة للمشاكل. وتساعد على ربط الأفراد بأشخاص آخرين أو معرفة واضحة تمكن وتدعم مشاركة المعرفة لذلك، يمكن أن نستنتج أن التكنولوجيا عنصر فعال وداعم من شأنه تسهيل أنشطة تشارك المعرفة. يمكن لتقنية المعلومات تعزيز تكامل المعرفة وتطبيقها من خلال تسهيل سهولة الوصول والنقاط وتحديث التوجيهات التنظيمية وكذلك زيادة نقل المعرفة من خلال توسيع نطاق وصول الفرد إلى ما وراء خطوط الاتصال الرسمية تعمل العديد من المنظمات على زيادة سلوك تشارك المعرفة بين الموظفين من خلال إدخال التكنولوجيا واستخدامها تقوم بإنشاء أو الحصول على قاعدة بيانات أو "مستودع المعرفة" حيث يمكن للموظفين المساهمة بخبراتهم بطريقة يمكن الوصول إليها من قبل الموظفين الآخرين أيضاً ينص نموذج قبول التكنولوجيا على أن الفائدة المتصورة للنظام من قبل المستخدم تحدد استعداده لاستخدام النظام.

حيث يمكن للموظفين مشاركة معارفهم للآخرين. من خلال التكنولوجيا، ولا يمكن مشاركة معارفهم داخلياً فحسب، بل يمكنهم أيضاً مشاركتها عبر منطقة جغرافية واسعة. فيجب أن يُنظر إلى تكنولوجيا المعلومات والاتصالات على أنها تسهل وتزيد من رغبة الفرد وعزمه على مشاركة المعرفة (Maidin & Izhar, 2018, p. 850) والجدول التالي يبين العوامل المؤثرة على التشارك المعرفي.

**جدول 14: العوامل المؤثرة على التشارك المعرفي**

العوامل	الباحث / السنة
الهيكل التنظيمي، البنية التحتية التقنية، الثقة، التقدم الوظيفي، الإحساس بالانتماء، القيم المتطابقة، نموذج البحث (Mark & Abel, 2003, p. 189).	Sharratt Usoro/ 2003
طبيعة المعرفة، دافعية التشارك، وجود فرص التشارك، ثقافة بيئة العمل	Ipe /2003
العوامل التنظيمية (حافز، قيادة، ثقافة تنظيمية)، عوامل فردية (موقف فردي، توقع شخصي)، عوامل تكنولوجية (تطبيقات تكنولوجيا المعلومات). (Cheng & al, 2009, p. 317).	Cheng Ho & lau/ 2009
العلاقة بين المصدر والمرسل، نوع المعرفة ومكانها، اتجاه التعلم، قدرة المصدر على مشاركة المعرفة، المحيط الذي تحدث فيه أنشطة التشارك (Tjakraatmadja & Lenny, 2011, p. 363).	Tjakraatmadja, Martini/ 2011
عوامل تنظيمية (الهيكل التنظيمي، الثقافة التنظيمية، نظام الحوافز، تطبيقات تكنولوجيا المعلومات (عوامل شخصية) الاتجاهات الفردية، التوقعات الشخصية (الحميد و فتحي الهنداوي، 2015، صفحة 493).	عبد الحافظ؛ المهدي/2015

المصدر: إعداد الباحثة من خلال المصادر المشار إليها .

ويحاول الكثير من الباحثين التوصل إلى العوامل الفعّالة التي تؤثر في مشاركة المعرفة. وتشير غالبية الدراسات التي تناولتها في هذا الصدد إلى العوامل الآتية: الثقافة، والهيكل التنظيمي، واستخدام التقنية. وعلى الرغم من فعالية تلك العوامل في عملية التشارك المعرفي، فإن تطبيقاتها في المؤسسات

الكبيرة التي تتطوي على إعداد غير قليلة من العاملين يواجه صعوبات وعقبات. وعلى عكس ما هو مستقر في أذهان الكثيرين فإن العوامل المعنوية تضطلع، غالباً - بدور أكثر فعالية من الدور الذي تضطلع به العوامل المادية والمالية - في عمليات التشارك المعرفي، ويعني هذا أنه يمكن للمؤسسات ودون أن تنفق مزيداً من الأموال، أن تحصل على نتائج إيجابية لسلوكيات العاملين تجاه مشاركة المعرفة شريطة إظهار نوع من التقدير المعنوي لهؤلاء العاملين.

### المطلب الخامس: عمليات واستراتيجيات التشارك المعرفي

#### أولاً: عمليات التشارك المعرفي

إن تشارك المعرفة بين الأفراد، الجماعات والأقسام داخل المؤسسة يتم من خلال مجموعة من العمليات، أهمها:

- التبادل **Exchange**: يضم تبادل المعرفة كل من الأفراد الذين يتيحون معارفهم لغيرهم وكذا الأفراد

الذين يبحثون عن المعارف من غيرهم أي أنها عملية تبادلية للمعرفة تتوقف على طرفين

- النقل **Transfer**: تتم عملية نقل المعرفة من خلال عملية الاتصالات التي تضمن فهم وتطبيق

المعرفة بين مصدر ومستقبل المعرفة. إن نقل المعرفة يعكس عملية إيصال المعرفة المناسبة إلى

الشخص المناسب، في الوقت المناسب، بالشكل المناسب، وبالتكلفة المناسبة. بالتالي فعملية نقل

المعرفة هي أكثر الطرق فعالية لتشارك الضمنية والمركبة، وتتم عملية نقل المعرفة، من خلال

العمليات الفرعية الآتية:

- النقل المتسلسل التراكمي **transfer sequential Collective**

ويعتبر هذا النوع الطريقة الأسهل لنقل المعرفة، حيث يعمل الفريق على نقل المعرفة من مكان إلى

مكان آخر، من أجل إنجاز نفس المهام التي أنجزها مسبقاً، وأهم ما ميز هذه الطريقة هو أن المعرفة

تنتقل من موقع إلى آخر من قبل نفس الفريق فلا يوجد نقل للمعرفة من فريق لآخر، ولكن المعرفة

يتم نقلها من عضو إلى آخر في نفس الفريق، وبالتالي فالتركيز يكون على جمع المعرفة أكثر من شخصيتها (تركي و محمد، 2010، صفحة 161)

#### - نقل المعرفة الصريحة بين الفرق **Explicit transfer knowledge team inter**

تسمح هذه الطريقة ببساطة بنقل المعرفة على طريق نقلها من الفريق الذي أنجز العمل في مكان ما من أجل تشارك الخبرة مع فريق آخر يعمل في نفس المجال، وتعتبر عملية نقل المعرفة الصريحة بان عملها روتيني كما أن إجراءاتها محددة

#### - نقل المعرفة الضمنية **Tacit transfer knowledge**

ينفرد هذا النوع من نقل المعرفة بالتميز والتعقيد حيث أن المعرفة مخزنة في أذهان الخبراء ، كما أن الفريق يستلم المعرفة الضمنية بشكل مختلف بواسطة المكان، الخبرة، التكنولوجيا، العادات، الثقافة... وهذا يعين ضرورة تعديل وتكييف المعرفة لغة ومضمونا من أجل أن تكون قابلة للاستخدام من قبل الفريق الذي استلم هذه المعرفة .

توجد العديد من الطرق لنقل المعرفة، وقد حدد العامل والباحث Diwon ،أنواع وعمليات نقل أخرى للمعرفة، يتم عرضها على النحو التالي:

#### - النقل القريب **Near transfer**

ويتضمن نقل المعرفة وتطبيقاتها من الفريق الذي هو مصدر المعرفة إلى فريق آخر مستلم ومتلقي للمعرفة ويتعامل مع نفس المهمة وفي نفس الإطار ولكن في مكان آخر، وتكون المعرفة المنقولة بهذه الطريقة هي نفس الخبرات بمعاييرها و مواصفاتها الموحدة التي يزود بها الفريق الأول الفريق الثاني، والمعرفة المنقولة بهذا الاسلوب هي المعرفة الظاهرة (تركي و محمد، 2010، صفحة 162).

#### النقل البعيد **Far tranfer**

يعتمد هذا الأسلوب على نقل المعرفة الضمنية الموجودة في أذهان فريق من الخبراء و يعتبر هو مصدر للمعرفة، ويتحرك الفريق بخبراته هذه لمساعدة فريق آخر يحاول قراءة وتفسير معلومات لها علاقة بخبرة معرفية، فالمعرفة الصادرة من الفريق الأول يتلقاها الفريق الثاني من خلال علاقة تكاملية مع معلوماته.

### نقل الخبر Expert transfer

يشير هذا النوع الى نقل المعرفة الضمنية المرتبطة بمهام تتكرر بشكل متباعد، وهذا النوع من نقل المعرفة يقوم به عادة شخص واحد أي خبري واحد وليس فريق عمل، ومثال على ذلك المعرفة المتوفرة لدى خبير متخصص عن أجزاء او مكونات الكترونية محددة، ويمكن أن يؤدي تكرار هذا النوع من المهام وخاصة تلك التي لها علاقة بمشكلات واضحة ومحددة إلى تحول المعرفة الضمنية إلى معرفة ظاهرة (تركي و محمد، 2010، صفحة 163).

### ثانيا: استراتيجيات التشارك المعرفي

تطرق عدد من المهتمين بالتشارك المعرفي إلى استراتيجياته المختلفة، وعلى الرغم من تعدد الاستراتيجيات التي أبرزتها بعض الدراسات إلا أنه يمكن دمجها في استراتيجيتين أساسيتين هما (حرب، 2021، الصفحات 223-224):

- **المساهمات المكتوبة:** والتي تشير إلى تشارك المعرفة في شكل وثائق ومستندات أو كتيبات أو قواعد بيانات، ويتم هذا التشارك سواء عن طريق التقنيات الحديثة أو بالطرق التقليدية، وتقوم هذه الاستراتيجية على تشارك المعرفة بعد تدوينها وتخزينها في قواعد البيانات، ومن ثم اتاحتها واستخدامها عن طريق الآخرين.

- **التفاعلات الاجتماعية:** تنطلق هذه الاستراتيجية من أن المعرفة ترتبط ارتباطا وثيقا بصاحبها الذي يطورها ويقوم بمشاركتها، لذا يلزم حدوث تفاعل فعال بين الأفراد لخلق المعرفة وتشاركتها، وتتم هذه

التفاعلات الاجتماعية بين الأفراد بالمنظمة سوء على الصعيد الرسمي أو غير الرسمي، كما أنها توفر فرصاً جيدة للعاملين لتشارك المعرفة الصريحة بصورة أكبر، فإن للتفاعلات الاجتماعية أهمية خاصة كونها تسهل تشارك المعرفة الضمنية.

## المطلب السادس: آليات ومراحل التشارك المعرفي

### أولاً: آليات التشارك المعرفي

تشير مراجعة الإنتاج الفكري المتخصص إلى وجود أساليب وطرق مختلفة للتشارك المعرفي وتمثل آلية التشارك المعرفي الطريقة، أو الإجراء، أو العملية التي تساعد على التشارك في المعرفة داخل المنظمة، ويمكن أن يحدث التشارك المعرفي بشكل رسمي، وغير رسمي، شخصي، وغير شخصي. يتعلق المنهج غير الرسمي للتشارك المعرفي باللقاءات غير المبرمجة في المنظمة مثل: المؤتمرات غير الرسمية، والمحادثات أثناء أوقات الراحة، بينما تتعلق الآليات الرسمية بالتدريب الدوري، والإجراءات، والقواعد، والعمليات الرسمية، وتتضمن الآلية الشخصية التحويل الشخصي للمعرفة (وجها لوجه). في حين تتمثل الآلية غير الشخصية في مستودعات المعرفة (سلمى، 2019، صفحة 584).

ويشار إلى وجود أربع آليات يتم من خلالها التشارك المعرفي بين الأفراد داخل المنظمة وهي:

- مشاركة المعرفة من خلال قاعدة البيانات للمنظمة.
- مشاركة المعرفة من خلال التعاملات الرسمية بين الأفراد داخل المنظمة وعبر فرق العمل والوحدات التنظيمية فيها.
- مشاركة المعرفة من خلال التفاعل غير الرسمي للأفراد مع بعضهم البعض.
- مشاركة المعرفة بين الأفراد من خلال مجتمعات الممارسة مثل الأنشطة التطوعية.

كما أن المؤسسة بإمكانها استخدام العديد من الآليات والأنظمة والتقنيات الأخرى التي تتيح لأعضائها التشارك فيما يمتلكون من معارف، مثل: قوائم الخبراء، والمؤتمرات المرئية والشبكات، وخرائط



المعرفة، وخرائط المعلومات، والبرامج التدريبية المستمرة، وتنمية المهارات التعاونية بين جماعات الممارسة التي تؤدي إلى إبداع أفكار جديدة وخلاقة وتقديم منتجات وخدمات جديدة تزيد من كفاءة المنظمة (سلمي، 2019، صفحة 584).

وتجدر الإشارة إلى أن عملية التشارك المعرفي تتخذ صوراً متعددة، يمكن حدوثها دون وجود تكنولوجيا في بعض المواقف، مثل: الاتصال المباشر الذي يحدث بين الأفراد في المؤتمرات، والاجتماعات، وورش التدريب، وجلسات الحوار، وتبادل الآراء، وأسلوب استبانات التقييم الذاتية، إذ تمكن هذه الطرق في الاتصال من الحصول على المعرفة الضمنية الموجودة في عقول الأفراد وتيسر من تشاركتها والإفادة منها، وهذا يعزز من أهمية دور العامل الإنساني في نجاح إدارة المعرفة وتشاركتها إلى جانب التكنولوجيا، فالمعلومات والتكنولوجيا لا تمثل قيمة تذكر إذا لم تجد من يديرها بكفاءة.

ومهما يكن من أمر أساليب وأشكال وأنماط مشاركة المعرفة فيمكن إجمالها في الطرق الآتية:

الاتصال وجهاً لوجه، رسائل البريد الإلكتروني، الاجتماعات الرسمية، المؤتمرات العلمية والمحاضرات، المكالمات الهاتفية، المناقشات على الإنترنت، المدونات الإلكترونية الشخصية، تدابير الإنترنت الخاصة بالجامعات ومراكز البحوث (محمد، 2016، صفحة 173).

ويمكن أن تتم عملية تشارك المعرفة الضمنية من خلال الآتي:

- **يوم الإبداع:** هو حدث سنوي داخلي وطريقة لتشارك المعرفة عبر مختلف الأفراد في المنظمة.
- **مؤتمر المنظمة الداخلي:** من خلال 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 المؤسسات الأخرى.
- **عروض التكنولوجيا:** يتم فيها عرض مختلف الأبحاث الشخصية للأفراد والعمل ضمن فريق متكامل بهدف تنمية وتطوير عمليات وأنشطة المنظمة.

- **المدرسين الداخليين:** يتم تنظيم دورات تدريبية للموظفين لتنمية معارفهم وتشجيعهم على سلوك التعاون وتبادل الخبرات والمعارف (سلمى، 2019، صفحة 584).

### ثانياً: مراحل التشارك المعرفي

يشير العديد من الباحثين إلى أن عملية التشارك المعرفي تمر بعدة مراحل يمكن إيجازها بالآتي:

- **التطبع (التعايش الاجتماعي)** وتمثل بتحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة صريحة وتحدث عندما يتشارك الفرد مع فرد آخر فيما يمتلكه كل منهما من معرفة ضمنية عن طريق تبادل الأفكار والمهارات والخبرات ومن ثم تتطور لتصل إلى المرحلة الثانية.
- **التجسيد:** تحدث عندما يكون الفرد قادراً على أن يبين أو أن يلفظ بوضوح ما يمتلكه من معرفة ضمنية، المرحلة الثانية؛ وهو بذلك يقوم بتحويل المعرفة الضمنية التي يمتلكها إلى معرفة معلنة سامحاً للآخرين أن يشاركوه في المعرفة ثم تتحرك هذه المرحلة إلى مرحلة أخرى.
- **التجميع (الضم):** في هذه المرحلة يكون الفرد قادراً على دمج وتركيب أجزاء غير مترابطة من المعرفة المعلنة في كل جديد على دليل أو كتيب أو جعلها جزءاً من المنتج وبالتالي فإنه يحول المعرفة المعلنة إلى أخرى معلنة.
- **التدوير:** تحدث عندما يبدأ المستخدمون في المنظمة عملية تدوير المعرفة التي تم التشارك فيها في مختلف أنحاء المنظمة من خلال توسيع ومدّ المعرفة التي يمتلكها ومن تم إعادة تشكيلها في عقولهم (حسين ع.، 2009، الصفحات 221-222)، والجدول التالي يوضح عمليات وممارسات التشارك المعرفي .

### جدول 15: مقارنة عمليات وممارسات التشارك المعرفي في المنظمة

مقاربة العملية	مقاربة الممارسة
نوع المعرفة	المعرفة الصريحة: مقننة في قواعد
	المعرفة الضمنية

وسائل نقل المعرفة	الضوابط الرسمية، الإجراءات وإجراءات التشغيل القياسية مع التركيز بشكل خاص على تكنولوجيا المعلومات لدعم خلق المعرفة وتدوينها ونقلها.	المجموعات الاجتماعية غير الرسمية التي تشارك في رواية القصص .
الفوائد	توفر هيكلًا لتسخير الأفكار والمعرفة المتولدة. يحقق مقياسًا في إعادة استخدام المعرفة	توفر بيئة لتوليد ونقل المعرفة الضمنية عالية القيمة. يوفر شرارة لأفكار جديدة الاستجابة للبيئة المتغيرة.
السلبيات	فشل في الاستفادة من المعرفة الضمنية. قد يحد من الابتكار ويجبر المشاركين على أنماط ثابتة من التفكير.	يمكن أن يؤدي إلى عدم الكفاءة. وفرة من الأفكار مع عدم وجود خطة لتنفيذها.
تكنولوجيا المعلومات	استثمار كبير في تكنولوجيا المعلومات لربط الناس بمعرفة مقننة قابلة لإعادة الاستخدام.	استثمار معتدل في تكنولوجيا المعلومات لتسهيل المحادثات ونقل المعرفة الضمنية

Source: (Rasuli & Rosmaini , 2010, p. 801)

### المطلب السابع: معوقات التشارك المعرفي

تتخذ المؤسسات إجراءات كثيرة لتيسير عملية التشارك المعرفي ، غير أن النتائج لا ترقى دائماً في مواقع العمل في هذه الأيام للتطلعات الإدارية المنشودة فلا يزال حجب المعرفة وإخفاؤها أمراً شائعاً وتشير إحدى الدراسات التي تناولت نحو 500 شركة من الشركات العملاقة، إلى أن العجز في تفعيل مشاركة المعرفة يتسبب في إهدار ما يقرب من 5.31 بليون دولار سنوياً. وتؤكد نتائج دراسة أخرى أجريت في الولايات المتحدة أن نحو 76% من إجمالي من شملتهم الدراسة يعتمدون إلى إخفاء المعرفة أو حجبها. وتبين دراسة ميدانية ثالثة أجريت في الصين أن ما لا يقل عن 46% من عينة الدراسة يقومون بإخفاء المعرفة في محيط العمل.

وتتمثل أسباب تردد الأفراد في إشراك الآخرين فيما يمتلكونه من معارف في الآتي (هيثم، 2005، صفحة 78):

- الرغبة في الاحتفاظ بالمعرفة والخوف من مشاركتها الآخرين للمحافظة على المكاسب المادية.
- 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 وتعرض 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 يمتنعون عن إشراك الآخرين فيما يمتلكونه من معرفة إذا شعروا بأن ليس هناك فائدة أو تعويضاً ينتظرهم.
- متألزمة "لم يخترع هنا" يفخر الناس بعدم الاضطرار إلى طلب المشورة من الآخرين وانتظار اكتشاف طرق جديدة لأنفسهم.
- عدم إدراك مدى فائدة معرفة معينة للآخرين قد يكون لدى الفرد معرفة مستخدمة في موقف ما ولكنه غير مدرك أن الأشخاص الآخرين في أوقات وأماكن أخرى قد يواجهون مواقف مماثلة.
- انعدام الثقة إذا شارك الناس بعضاً من خبراتهم، فهل سيستخدمونها خارج السياق، وسوء تطبيقها، أو يمررها على أنها خاصة ب دون إعطاء أي اعتراف أو اعتراف لهم كمصدر.
- ضيق الوقت يكشف (Skyrme) أن ضيق الوقت هو السبب الرئيسي الذي قدمه الموظفون في العديد من المؤسسات (Rasuli & Rosmaini , 2010, p. 800).

- سرية المعلومات والمعرفة فلا يمكن مشاركة جميع المعلومات والمعرفة داخل المنظمة، فقد توجد معلومات سرية للغاية لا يمكن مشاركتها. هذه المعلومات والمعرفة المصنفة "سرية للغاية" والتي تحتفظ بها المنظمات لها قيمة عالية تشاركها مع الأفراد الموثوق بهم فقط.
- كما أنه من معوقات التشارك المعرفي وجود المسافة الإدراكية التي تعني امتلاك منظورات مختلفة تتعلق باختلافات بين الناس من حيث الجنسية واللغة مما يؤدي إلى صعوبة فهم أحدهم للآخر (سلمى ا.، 2019، صفحة 585).
- وهناك من يرى أن المعوقات التي تعمل على الحد من مشاركة المعرفة تنقسم إلى مستويات ثلاثة (محمد، 2016، صفحة 176):
- معوقات على المستوى الفردي: ضيق الوقت، والمشكلات اللغوية، ونقص الثقة، وانخفاض الوعي بأهمية مشاركة المعرفة، وقصور استخدام الشبكات الاجتماعية، وعدم وجود علاقات قوية.
- معوقات على المستوى المنظمي: وتشمل عدم تكامل أهداف مشاركة المعرفة مع الاستراتيجيات المؤسسية، وإهمال الاتصال الإداري لفوائد مشاركة المعرفة، وقصور البنية التحتية اللازمة لمشاركة المعرفة، وضعف شبكات الاتصال، والصراع بين فرق العمل، والتعقيدات المتزايدة، وتباعد المسافات.
- معوقات على المستوى التقني: وتشمل الافتقار إلى التدريب، وضعف الاستفادة من التقنيات التي يتم اختيارها.
- ويمكن أن نشير إلى أبرز عقبات نقل وتشارك المعرفة، فيما يأتي (إيمان، 2019، صفحة 56):
- الصعوبة المتعلقة بالمعرفة الضمنية: فمن المعروف أن المعرفة الضمنية سواء على مستوى المؤسسة أو الفريق أو الفرد هي ما لا يمكن نقلها بسهولة عن طريق التعليم أو التدريب، كما أنها تمثل ذلك الجزء الذي لا يمكن تضمينه في التوصيف القياسي للمهام في أدلة العمل أو في توصيف الفريق الذي توصل إلى المعرفة الجديدة، وبالتالي فإن المعرفة الجديدة يظل منها جزء ضمين لا يمكن نقله وتشاركه ويتطلب

وقتا من أجل تكراره أمام الآخرين وتعلمه ببطء وروية وممارسة، وهذه الصعوبة هي التي تجعل المؤسسة تواجه تعارضا بين من يملكون المعرفة الضمنية الجديدة ومن لا يملكونها؛

- **الصعوبة المتعلقة بالمهنيين أصحاب المعرفة الجديدة:** وهؤلاء قد لا يميلون إلى تشارك معرفتهم مع الآخرين لأنها مصدر أساسي من مصادر قوتهم أهميتهم في المؤسسة، بسبب تولد مخاوف لديهم من إمكانية فقد سلطتهم وقوتهم نتيجة تشارك المعرفة، وبالذات ما يمتلكونه من معرفة ضمنية. والأهم عدم قدرة الإدارة على إجبار هؤلاء على تشارك معرفتهم مع غيرهم في ظل الحاجة المتزايدة إليهم، ولقد تحدث دراكر Drucker. P عن المهنيين القائمين بالعمل المعرفي مؤكدا أنهم الأصول الجديدة للمؤسسة الذين يستطيعون نقلها بسهولة خارج المؤسسة إذ لم تحسن المؤسسة طريقة التعامل معهم، وبالتالي فإن هذه الصعوبة حدية في أن يكون في المؤسسة أفراد يتطلعون لأن يجعلوا معرفتهم الخاصة جزء من معرفة المؤسسة، وهذا لا يمكن أن يتم في ظروف التوتر بين الطرفين أي الإدارة ومهنيو المعرفة، وإنما فقط عندما تشكل المؤسسة إطارا طبيعيا وصحيا لإنشاء المعرفة من قبل أفراد ذوي ولاء ويرتبطون بعلاقات ايجابية معها وفرقها وأفرادها الآخرين، كما أن هذه الصعوبة تفسر الاهتمام المتزايد لإدارة المعرفة في المؤسسات في صنع حوافز لتشارك المعرفة أو أية فكرة أو مفهوم جديد يتم التوصل إليه ؛

- **عقبة التجاهل:** رغم أن تكنولوجيا المعلومات IT جعلت إمكانية الاتصال غالبية ومستمرة، إلا أنه في حالات كثيرة لا بد من البحث عن المعرفة المطلوبة والملائمة وعقبة التجاهل تظهر بني المرسل و المستلم، حيث أن كل منهما لا يعرف ان الاخر يمتلك المعرفة التي يبحث عنها، لهذا تظهر وتكرر تعليقات مألوفة مثل: انا لا اعرف أنك تحتاج الى هذا، أو انا لا اعرف أنك تعرفها. وقد يكون التبادل الحر والتعميم المستمر للمعرفة بين اطراف المؤسسة المختلفة بين بعض المستويات التنظيمية وسيلة للحد من هذه العقبة، إلا أن التعميم المتزايد، يجعل إمكانية الوصول إلى ما هو مطلوب مسألة صعبة أيضا.

- عقبة القدرة الاستيعابية للمستلم: إن المعرفة قد يتم نقلها إلى الأطراف المعنية بالتشارك، إلا أن القدرة الاستيعابية تحول دون تحقيق التشارك الفعال، وهذا لا يرتبط بالمقدرة الذهنية للقائمين بالتبادل المعرفي المهني والتخصيص وحسب بل أحيانا تكون القدرة الاستيعابية مرتبطة بالموارد الكافية لتنفيذها أو توظيف تلك المعرفة في الممارسة؛

- عقبة نقص العلاقات: في حالة غياب الرابطة الشخصية الموثوقة والقوية بشكل كاف بما يساعد على الإصغاء والحوار ما يعيق من استعداد كل طرف من الطرفين للوصول إلى الآخر بطريقة ملائمة وبالتالي صعوبة الحصول على المعرفة.

إن التشارك المعرفي يمكن أن يصطدم بعقبات ومثاهات مثل: التباعد بين وحدات المنظمة و التي تجعل الموظفين لا يرون فرصة لتشارك ما يمتلكونه من المعارف أو أن ثقافة المنظمة قائمة على أن المعرفة قوة لا مبرر لتقاسمها وهذا يؤدي إلى فقدان هذه القوة، وفي الواقع توجد علاقة ارتباطية قوية بين الرغبة النفسية في امتلاك المعرفة وإخفاء المعرفة فبمقارنة هذا المتغير النفسي مع المتغيرات الأخرى مثل: المناخ العام المحيط بمشاركة المعرفة، ويتضح أن الرغبة في تملك المعرفة والاستئثار بها هو أقوى المتغيرات التي تؤدي إلى التنبؤ باحتمال حجب المعرف وإخفائها، وغالبا ما يؤدي اعتقاد الأفراد بأن ما يتداولونه من معارف أثناء العمل هو ملكية شخصية، تزيد من احتمالات امتناعهم عن مشاركة المعرفة وهو ما يشير إلى قوة تأثير المعوقات الشخصية على الحد من التشارك المعرفي.

#### المبحث الرابع: التشارك المعرفي في الجامعات

تضطلع الجامعات بمهام ابتكار الثقافات ودراستها وتقويمها وتوزيعها من خلال أنشطة البحث والتدريس. وقد أدى تطور الجامعات في نهاية القرن العشرين إلى ظهور برامج ومقررات جديدة وغير مسبوقة؛ حيث أصبح تحول الجامعات من تقليدية ونمطية إلى متطورة وعصرية مرهونا بتوفير أنماط

التعلم الابتكاري، أو ما يعرف بالمجتمعات المعرفية في مقابل ما كان يطلق عليه "المصانع التدريسية (Teaching Factories).

إن التعلم والتدريس والبحث والتطوير هي الأنشطة الأساسية لجميع منتسبي الجامعات من طالب وأعضاء هيئة تدريس وإداريين، ويعتمد ممارسة هذه الأنشطة بشكل مكثف على عنصرين مهمين هما: المعرفة، والتفاعل الاجتماعي المكثف، وتنظم عمليات التعلم والتدريس من خلال المقررات الدراسية التي يمكن اعتبارها وسائل لبث المعرفة، وبناء المعرفة المشتركة، أما البحث والتطوير فيتم تنظيمهما من خلال المشروعات البحثية التي يمكن اعتبارها وسائل لتوليد المعرفة.

### المطلب الأول: ثقافة التشارك المعرفي بالجامعة

يعد التشارك المعرفي على مستوى أعضاء هيئة التدريس ذو أهمية كبيرة بالنسبة للجامعة، لان عضو هيئة التدريس يعتبر مصدرا للمعرفة التنظيمية، وهو الذي يؤدي الأنشطة اليومية، وهو المسؤول عن خلق معارف جديدة.

عرّف (تايلور) ثقافة مشاركة المعرفة على أنها "ثقافة حققت مستويات مميزة من الكفاءة في إدارة وتبادل واستخدام المعلومات والمعرفة التي تؤثر بشكل إيجابي على قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها" (Al-Kurdi & al, 2018, p. 230).

ربما يسلط هذا التعريف الضوء بشكل أكثر فاعلية على جميع جوانب ممارسات إدارة المعارف ويؤكد على المهارات والفهم اللازمين لتأسيس مثل هذه الثقافة وتحقيق أفضل النتائج المرجوة.

تعد ثقافة التشارك المعرفي في الجامعة جزءا أساسيا من الثقافة التنظيمية للمؤسسة الجامعية، والذي يهتم بعملية التشارك المعرفي كأحد عمليات إدارة المعرفة داخل البيئة الجامعية سواء على مستوى الأفراد (أعضاء هيئة التدريس أو الموظفين الإداريين)، أو الجماعات (اللجان وفرق العمل، الأقسام، الإدارات) أو على مستوى الجامعة ككل، ولا يمكن ان تتجح عملية التشارك المعرفي إلا إذا كانت



منسجمة مع الثقافة التنظيمية، فالخصائص الثقافية تؤثر تأثيراً مباشراً على التشارك المعرفي، ومن هنا تظهر أهمية تعزيز ثقافة التشارك المعرفي في المجتمع الأكاديمي.

### المطلب الثاني: ممارسات التشارك المعرفي في الجامعة

تتم ممارسة التشارك المعرفي بين اعضاء هيئة التدريس وفقاً لـ Yin بطريقتين (الحربي، 2021، صفحة 146):

#### أولاً: طريقة الشبكة المغلقة

وهي المشاركة الشخصية التي يمتلك فيها عضو هيئة التدريس حرية اختيار طريقة مشاركته للمعرفة، واختيار من سيشارك معرفته معهم، وهذه الطريقة تتأثر بالعوامل الذاتية، الثقة، الاستمتاع بمساعدة الآخرين، الكفاءة الذاتية... وغيرها.

#### ثانياً: طريقة الشبكة المفتوحة

المشاركة من خلال مستودعات المعرفة المفتوحة ويعد التشارك في هذه الطريقة للأصول المعرفية ذا خصائص عامة لجميع الأفراد من خلال نظام إدارة المعرفة KMS، وهذه الشبكات تعتمد على دور المنظمة في بناء شبكات تكنولوجيا المعلومات والاتصال؛ لذا يخضع نجاحها للعوامل التنظيمية، والبنية التكنولوجية، والنماذج المستخدمة لتدفق المعلومات بالمنظمة.

### المطلب الثالث: المعرفة في البيئة الأكاديمية

يصنف (Semmel – Coukos) المعرفة في سياق التعليم العالي إلى نوعين: معرفة أكاديمية أو علمية، ومعرفة مؤسسية غير أكاديمية.

في حين يُعد توليد المعرفة الأكاديمية وإنتاجها وتوزيعها ونشرها بمنزلة الهدف المحوري الذي تسعى الجامعات إلى إدراكه، وتمثل المعرفة المؤسسية التي تتجسد في شكل الرصيد المتراكم للخبرات الإدارية، والعامل الداعم للهدف المحوري الذي يتصدر الأولويات في جميع الجامعات، ويتجسد كلا النوعين من

المعرفة في شكل صريح وآخر ضمني، وبعبارة أخرى فإن المعرفة تنقسم إلى أكاديمية ومؤسسية من ناحية، وإلى صريحة وضمنية من ناحية أخرى.

وتتخذ عملية التشارك المعرفي صوراً متعددة يمكن تحقيقها بدون استخدام التكنولوجيا؛ مثل: الاتصال المباشر، والاجتماعات، والندوات، وورش التدريب، وجلسات الحوار، وتبادل الآراء؛ غير أن التكنولوجيا لها دور فعال في تسهيل وتسريع عملية التشارك من خلال: الإنترنت، والنقاشات والمؤتمرات الإلكترونية... وغيرها داخل الجامعة وخارجها، والجدول التالي يوضح ذلك.

### جدول 16: مستويات المعرفة في قطاع التعليم العالي

المعرفة الضمنية	المعرفة الصريحة	
إتاحة المعرفة، أساليب التدريس المعتمدة على التعلم بالممارسة. تصميم المقرر الدراسي. إدارة المقرر الدراسي	مخطط المقرر الدراسي، العروض التقديمية، الكتب الدراسية. أساليب التقويم.	المعرفة الأكاديمية
التميز البحثي، التمويل، والاستقطاب، والاحتفاظ بالباحثين الخبراء، إدارة أساليب اكتساب المعرفة، الثقافة المؤسسية، الخبرات.	السياسات. الإجراءات. خطط العمل، قاعدة بيانات، الأدلة، الإجراءات المحاسبية	المعرفة المؤسسية

المصدر: (محمد، 2016، صفحة 176).

### المطلب الرابع: مجالات التشارك المعرفي في الجامعات

تعد الجامعة هي صانعة المعرفة ومحتضنة الابتكار، ولم تعد المعرفة هي غاية الجامعة، بل أصبح هدفها هو تنامي المعرفة وتوظيفها والعمل على توليدها وتعزيز تشارك المعرفة بين أعضائها، من أجل الاستفادة المثلى بكل ما تمتلكه الجامعة من معرفة، تعتمد مؤسسات التعليم العالي إلى بناء ثقافة تعلم إيجابية توفر القدرة على الابتكار المستمر للمعارف الجديدة من خلال مشاركة المعرفة، وتتخذ عملية

مشاركة المعرفة في الجامعات والمعاهد العليا صورا متنوعة بحيث تغطي النطاقات الثلاثة التي ترتبط بالوظائف التي يسهم بها أعضاء هيئة التدريس في الجامعات وهي:

- مشاركة المعرفة في التدريس: تدريس المقررات الدراسية، بالإضافة إلى آليات تنفيذها، واستراتيجيات التدريس وأساليب التقويم، والأنشطة التدريسية الأخرى وتدريس مناهج البحث، والخبرات، والمعارف.
- مشاركة المعرفة في البحوث: تأليف الكتب المشتركة، وتأليف المقالات المشتركة، والقيام بمشروعات البحوث المشتركة، وإحاطة الزملاء بمتطلبات البحوث
- مشاركة المعرفة في الفعاليات المهنية: عضوية الجمعيات المهنية، عضوية لجان تحرير الدوريات، والمشاركة في عرض مقالات الدوريات (محمد، 2016، صفحة 173).

### المطلب الخامس: متطلبات التشارك المعرفي في الجامعات

يتطلب بناء وتطوير ثقافة التشارك المعرفي داخل الجامعات تحولا في نمط التفكير وتغييرا في الممارسات الإدارية والأكاديمية، فهناك مجموعة من المتطلبات التي يجب على المؤسسة الجامعية توفيرها لتحقيق تشارك فعال في المعرفة، وتحويلها من معرفة فردية إلى معرفة مؤسسية منها: ففي إطار ثقافة التشارك المعرفي يعتقد أعضاء هيئة التدريس بأن الثقة والعمل في فريق والتنسيق والتعاون متطلبات أساسية للنجاح وتحقيق التميز في الأداء الإداري والاكاديمي.

وتشير العديد من ادبيات إدارة المعرفة إلى ان وجود مجموعة من المتطلبات الضرورية لتطوير ثقافة التشارك المعرفي، حيث يحدد (LOW) متطلبات تطوير ثقافة التشارك المعرفي في كل من: الاستراتيجية الهيكل التنظيمي، آليات الدعم، التعلم، التنمية الإدارية، الدافعية، الثقة، الاتصالات (حرب، 2021، الصفحات 223-224).

ويرى (Cummings) أن متطلبات التشارك المعرفي في خمسة أطر هي: إطار المصدر، وإطار المستلم، وإطار المعرفة، وإطار العلاقات، وإطار البيئي. كما يرى (النعيمي) إن عملية التشارك المعرفي تعتمد على مجموعة من المتطلبات التي تتعكس إيجاباً على المستوى الفردي والجماعي، تتمثل في: الحوافز، والرغبة في المشاركة بالمعرفة، وثقة الأفراد ببعضهم البعض، وتوافر التقنية والادوات التي تساعد في إدارة تدفق المعرفة، والتدريب بغرض تحسين التشارك المعرفي.

ويؤكد (عبد الحافظ والمهدي) أن الثقافة التنظيمية بالمؤسسة الجامعية تعد المدخل الأكثر حيوية لإدارة المعرفة الفعالة، والتعلم التنظيمي، وذلك لكونها تحدد القيم والمعتقدات ونظم العمل التي تشجع أو تعرقل التعلم وتبادل أو تشارك المعرفة بين أعضاء هيئة التدريس، ومن ثم فالثقافة التنظيمية تعد مؤشراً على رغبة المؤسسة الجامعية في التحسين والتطور وتوفير بيئة محفزة لتشارك المعرفة من خلال تبادل الأفكار والرؤى، باعتبار التشارك المعرفي جزءاً طبيعياً من وظيفتها (الزهراني، 2019، صفحة 477).

وتأسيساً على ما سبق يمكن تحديد متطلبات تعزيز ثقافة التشارك المعرفي على النحو التالي:

- الرؤية والقيم المشتركة: الرؤية المشتركة بين أعضاء هيئة التدريس تشجع على التعلم والعمل بما يتوافق مع أهداف المؤسسة الجامعية، كما توجه القيم التنظيمية المشتركة سلوك التشارك المعرفي.
- وجود ثقافة تنظيمية: تقوم على التشارك المعرفي بين العاملين بالجامعة تتماشى مع نظم التعليم الحديثة في تحقيق التنمية وتكوين مواطن يتمتع بقدرات إبداعية تمكنه من الاعتماد على نفسه والمساهمة في تحقيق التنمية المجتمعية.
- البيئة التعاونية: وجود بيئة تعاونية تدعم التشارك المعرفي من خلال تعاون الأفراد والمجموعات، فالبيئة التعاونية تسهل تبادل الأفكار وتزيد قابلية وفعالية التشارك المعرفي (الزهراني، 2019، صفحة 479).
- الإدارة الفاعلة: وهي الإدارة التي تدرك وتعزز من أهمية دور العامل الإنساني في نجاح إدارة المعرفة وتشاركها فالمعلومات والتكنولوجيا لا تمثل قيمة تذكر إذا لم تجد من يديرها بكفاءة.

- **التكنولوجيا والإنترنت:** تلعب التكنولوجيا دور المحفز الذي يَمَكِّن ويسيل عملية تشارك المعرفة عن طريق شبكة الإنترنت، فهي وسيلة تعمل على تحسين آلية تبادل المعلومات ونشر المعرفة والتشارك فيها، وتدعم التعاون والترابط بين أجزاء المنظمة، وتزيد من فعالية التنسيق والوصول إلى المعلومات بصورة أفضل وأسرع، وتسهل ممارسة عميات العصف الذهني الإلكتروني، وتبادل الحوارات والنقاشات الإلكترونية داخل المنظمة وخارجيا (اللطيف عماد عبد اللطيف، 2021، صفحة 275).
- **فرق العمل:** تساعد في تشارك المعرفة والأفكار من خلال العصف الذهني والتفكير المستقبلي وتعمل من خلال أدوات برمجية تجعل من الشبكة الداخلية للإنترنت أكثر فاعلية في تبادل وتشارك المعرفة.
- **التدريب الجماعي:** يعتبر التدريب من أهم ادوات التفاعل بين عناصر العمل المختلفة ويساعد على مشاركة المعرفة ونشرها بشكل اعمق في المؤسسات، مما يدعم ويزيد مشاركة المعرفة.
- **الحوافز والمكافآت:** عندما تتوافر الحوافز تتولد لدى أعضاء هيئة التدريس الرغبة والاتجاه الايجابي نحو التشارك المعرفي، ويصنف (اوسترولي وفري)، الحوافز والمكافآت على النحو التالي:
  - **الحوافز الذاتية:** والتي تشمل العوامل الداخلية التي تحفز عضو هيئة التدريس لمشاركة معارفه وخبراته مع الاخرين مثل الحاجة إلى تحقيق الذات.
  - **الحوافز الخارجية:** وتشمل العوامل الخارجية التي تحفز عضو هيئة التدريس على مشاركة معارفه وخبراته مع الاخرين مثل المكافاة المالية.
  - **مخازن المعرفة:** وهي التي يتم فيها تخزين المعرفة الداخلية والخارجية لغايات تشارك المعرفة بين أفراد المؤسسة بشكل يضمن تشارك المعرفة واستثمارها بينهم (اللطيف عماد عبد اللطيف، 2021، صفحة 279).

ولتحويل المعرفة من فردية إلى مؤسسية بشكل فعال يجب:

- توفير الأنظمة والتقنيات الحديثة التي تتيح للعاملين التشارك في الموجودات المعرفية،

- تخفيف القيود امام التحالفات الاستراتيجية مع المؤسسات المجتمعية ذات الصلة،
- تفعيل دور وسائل الاعلام المؤسسية في نقل المعرفة بين الوحدات والاقسام،
- توفير المعلومات عن اصحاب الخبرة في المؤسسة، تكوين فرق عمل تطوعية لتقديم الاستشارات العلمية،
- توفير مناخ عمل يحز تشارك المعرفة،
- تقييم مستويات الأداء وفق نظم تشارك المعرفة،
- تسهيل الوصول إلى قواعد المعرفة التي تمتلكها المؤسسة (إيناس، 2021، الصفحات 81-82).

والجامعة اليوم مطالبة بالعمل على توفير كل هذه المتطلبات لتعزيز وحث أعضاء هيئة التدريس بها على التشارك المعرفي لما سيعود عليهم بالخير وعلى الجامعة بالتقدم والرقى.

### المطلب السادس: أهمية التشارك المعرفي بالجامعات

على مستوى الجامعات يمثل التشارك المعرفي نشاطا محوريا يركز في الأساس على رصيد المعرفة المتاح؛ حيث تعد مشاركة المعرفة بين أعضاء هيئة التدريس من العوامل المؤثرة في الارتقاء بالقدرة البحثية للجامعات، ومستويات الجودة للأنشطة ذات الصلة (سلمى ا.، 2019، صفحة 576)، فللتشارك المعرفي أهمية فائقة وحاجة قصوى في مؤسسات التعليم العالي لما يقدمه من دعم واسناد للقدرة الإبداعية والتنافسية في هذه المؤسسات فضال عن دوره في تحسين كفاءاتها متجنبه التكرار ومخاطر عدم التأكد فضال عن خفض تكاليف التدريب وغيرها (محمود و مانع فاضل، 2019، صفحة 213).

ومما لا شك فيه أن الجامعات هي القادرة على تربية الأفراد على ثقافة التشارك المعرفي وأسائذة الجامعات هم أداة ذلك والمطالبين به لكونهم رأس المعرفة في المجتمع وهم المسئول الأول عن تربية الطلاب على تلك الثقافة لتكون ثقافة لهم في المستقبل في المؤسسات المختلفة التي سيلتحقون بها

وتتمثل أهمية التشارك الثقافي في الجامعة فيما يلي:

تبنى مفهوم التشارك المعرفي والبحث عن ميزة تنافسية بجانب المعرفة يمكن الجامعة من التفوق والتميز أداة فاعلة في الاستثمار في رأس المال البشري من خلال التنمية والتدريب والتحفيز مما يدعم قدرة الجماعة الابداعية والتنافسية ويقوي الروابط والعلاقات الإنسانية بين الزملاء أو على المستوى المهني حيث يحقق مفهوم التطوير المهني ودعم التعليم المستمر، كذلك تفعيل التعاون بين أعضاء هيئة التدريس بما يحسن أداء الجامعات في العديد من المجالات ويؤدي لزيادة الإنتاجية العلمية، فالمعرفة الفردية عندما تكون مشتركة تصبح معرفة تنظيمية وتؤدي إلى تحسين أداء المنظمة وتحقيق القدرة على الابتكار والإبداع ويمكن من الاستفادة من خبرات المؤسسة الجامعية في تطوير الأنشطة الإدارية والأكاديمية وتحقيق أهداف ورسالة الجامعة بما يحقق التنمية الحقيقية للمجتمع (للطيف عماد عبد اللطيف، 2021، صفحة 268).

يعزز التشارك المعرفي الأداء الكلي لأعضاء هيئة التدريس ويضيف ميزة تنافسية تساعد على ايجاد أفكار جديدة خارج الصندوق، يمكنها التوصل إلى حلول مبتكرة لمشكلة البحث، كما يعمل على تطوير مهارات وكفاءات أعضاء هيئة التدريس وتمكينهم من التفوق التنافسي وتطبيق المعرفة، والارتقاء بالقدرات البحثية للجامعات ومستويات الجودة للأنشطة الجامعية

كما يعمل التشارك المعرفي على تطوير مجال التدريس ومجال البحوث: مثل تأليف الكتب المشتركة والمقالات المشتركة والقيام بمشروعات بحثية مشتركة بين أعضاء هيئة التدريس مما ينمي من خبراتهم وكفاءتهم في المجالين التدريسي والبحثي.

### المطلب السابع: معوقات التشارك المعرفي في الجامعة

تواجه بعض الجامعات مشكلة كبرى تتجسد في عزوف معظم أعضاء هيئة التدريس عن مشاركة المعرفة أو على أقل تقدير ضعف الميل نحو تفعيلها ويكاد هذا الموقف يمثل اتجاها شائعا؛ حيث يسعون باستمرار إلى الاستقلال عن الآخرين والعمل بشكل فردي، وتتزايد الرغبة في الحد من مشاركة المعرفة

لدى الأكاديميين بصفة خاصة، عندما يمتلكون معارف متخصصة، فريدة ونادرة لا يمتلكها زملاؤهم وتؤكد نتائج دراسة (Ziaei Soraya) غياب ثقافة مشاركة المعرفة في الأقسام العلمية التي شملتها الدراسة بشكل عام، حيث أظهرت الدراسة أن 75% من الأعضاء لديهم اتجاهات سلبية نحو مشاركة المعرفة في مقابل 25% من الأعضاء الذين يمتلكون توجهات إيجابية نحوها.

تشكل عملية تشارك المعرفة بين أعضاء هيئة التدريس بالجامعة أحد أبرز الركائز التي بنى عليها أي عملية التحول نحو الجودة والتميز في الجامعة لكونه يدعم قدراتها الإبداعية والتنافسية ويساهم في تحقيق كفاءة وجودة العمل ورغم إدراك ذلك فما زالت هناك العديد من المعوقات التي تحول دون تحقيق التشارك المعرفي داخل الجامعة من أهمها:

- غياب الثقافة التنظيمية الداعمة للتشارك المعرفي ووجود بعض المعتقدات السائدة في أذهان أعضاء هيئة التدريس من صراعات فكرية ورؤى شخصية تمنعهم من التشارك المعرفي.
- ضعف الوعي بأهمية التشارك المعرفي، واعتقاد البعض بأنهم يعرفون كل شيء، وقلة الثقة في معارف الآخرين.
- إدراك بعض أعضاء هيئة التدريس بقلة جدوى التشارك المعرفي وأن الفوائد التي تعود عليهم تتجاوز التكاليف المتصورة (Cheng & al, 2009, p. 04).
- الرغبة في الاحتفاظ بالمعرفة الضمنية لدى بعض أعضاء هيئة التدريس وعدم الرغبة في إظهارها للحفاظ على التميز الشخصي والخوف من مشاركتها مع الآخرين للحفاظ على المكاسب الشخصية.
- الخوف من التمرر حال مشاركة المعرفة الخاطئة وتعرض الجامعة للضرر في حالة نقل المعارف الخاطئة والاحتفاظ بالمعلومات التي يرونها سرية؛ ومشاركتها مع قلة موثوق بها من الزملاء (Rasuli & Rosmaini , 2010, p. 800).



- افتقاد بعض أعضاء هيئة التدريس للثقة في معارفهم مما ينتج عنه شعورا يمنعهم من مشاركتها مع الآخرين الرغبة في حماية الميزة التنافسية للفرد في ظل الشعور بعدم الأمان الوظيفي، العداء الشخصي والرغبة في السرية.
- قلة الحوافز المادية الناتجة عن التشارك المعرفي مع الآخرين.
- تقليدية الجامعة ووجود الهياكل التنظيمية التقليدية والمعقدة التي ترفض التعاون والتشارك في المعلومات والأفكار والخبرات وغياب فكرة التشارك المعرفي بها مما يجعلها عاجزة عن تكوين التفكير العلمي لدى خريجها وعدم تمكنهم من ممارسة مهارات التفكير العلمي بصورة جيدة في شتى مجالات الحياة.
- غياب الشفافية والمساءلة وضعف مشاركة أصحاب المصالح في صنع القرارات الجامعية من خلال حوار مجتمعي حول الأسلوب الأمثل لإدارة وتخطيط الجامعات وأنشطتها، وفرض بعض القيود على حرية عضو هيئة التدريس في البحث العلمي.
- ضعف البيئة التكنولوجية المحفزة على التشارك المعرفي والتي تتيح للجميع التواصل بسلاسة ويسر والتي تساعد على تبادل المعرفة بين الأفراد في الجامعة.
- وجود بعض الاختلافات الثقافية الوطنية أو العرقية والعقدية والاختلاف في القيم المرتبطة بها، وكذلك الاختلافات السياسية واختلاف العمر والجنس، والاختلاف في مستويات الخبرة والرغبة في الحفاظ على الملكية الفكرية.
- اختلاف اللغة ولذلك تتطلب مشاركة المعرفة بين أعضاء هيئة التدريس وجود لغة مشتركة للتواصل؛ ذلك أن المعرفة ترتبط بالأفراد، والكيانات الاجتماعية، ويتم التعبير عنها من خلال اللغة. إن عائق اللغة يؤثر دون شك على مشاركة المعرفة؛ فالأفراد لا يقبلون على المشاركة ما لم يشعروا بالتآلف مع اللغة المستخدمة في أداء الأعمال المكلفين بها.

- كثرة الأعباء الملقة على أعضاء هيئة التدريس وقلة الوقت الذي يسمح بالتشارك المعرفي بينهم نتيجة ضغط العمل.

- تكشف الدراسات التطبيقية عن انحسار مشاركة المعرفة في الأقسام العلمية بسبب عدد من الأسباب المنطقية مثل: عدم وجود سياسة لمشاركة المعرفة، واستخدام القسم لائحة مكافآت غير مرضية، وغياب دعم القوانين المنظمة للعمل، ونقص الثقة، وتدني كفاءة تقنيات المعلومات والاتصالات المستخدمة (مجد، 2016، صفحة 181).

- وتشير إحدى الدراسات التي تناولت العوامل المؤثرة في إدارة المعرفة في نظام الجامعات الهندية إلى أن المعوقات التي تحول دون إدارة المعرفة بكفاءة في هذه الجامعات هي: ضيق الوقت، والحمل التدريسي الكثيف، والعمل الإداري، وثقافة العمل الفردي، وغياب وسائل التحفيز المناسبة، وهكذا تتضح معوقات التشارك المعرفي في الجامعة مما يدل على كثرتها وصعوبة تحقيق التشارك المعرفي الكامل بين أعضاء هيئة التدريس ما لم يتم تجاوزها والعمل على إيجاد حلول جذرية لها (اللطيف عماد عبد اللطيف، 2021، الصفحات 276-277).

### المطلب الثامن: العوامل المؤثرة على التشارك المعرفي في البيئة الجامعية :

قد أجمعت الدراسات على أن سلوك التشارك المعرفي في الجامعات يتأثر بعوامل عدة هي:

#### أولاً: العوامل الفردية

يعد الفرد نواة عملية التشارك المعرفي الديناميكية العكسية؛ ذلك أنه المقدم للمعرفة، وهو المتلقي لها؛ لذا فهو يؤثر فيها ويتأثر بها أما سلباً أو إيجاباً؛ فمن ضمن العوامل الفردية الثقة، والنية الداخلية للمشاركة، والفرق في العمر، والجنس، واللغة والاختلاف الديني والثقافي والقيم والمعتقدات، والفرق في المعرفة، والشعور بالدونية لقلة الخبرة، والكفاءة الذاتية، والشعور بالمتعة لمساعدة الآخرين، وقوة العلاقات بين الأكاديميين، والتوقعات الشخصية، والمعاملة بالمثل، والتعاون، والالتزام

العاطفي، والشعور بالولاء والانتماء للجامعة، وقلّة الوعي بأهمية المشاركة، وضعف مهارة التواصل والاتصال، والخوف من المشاركة كونها تهدد الأمن الوظيفي، والمعايير الذاتية، والخوف من السرقة الفكرية، والاستعداد النفسي للتشارك. وأضاف نظرة الفرد للمعرفة كقوة ومصدر لتقدمه، وتحقيقه لمنفعة شخصية وتنافسية، مما يجعله يلجأ إلى الاكتناز والاحتكار للمعرفة (الحربي، 2021، صفحة 147).

بالنسبة للعوامل الفردية المتعلقة بأعضاء هيئة التدريس التي لها أثر على قدراتهم في تشارك المعرفة بجامعاتهم، خاصة أن عملية التشارك المعرفي تتسم بأنها عملية تطوعية وليست إجبارية، فقد ينتاب عضو هيئة التدريس الخوف من فقدان ما يمتلكه من معرفة إذا شاركها مع زملائه، الأمر الذي يحد من التشارك المعرفي داخل الجامعة.

وقد يعتقد أعضاء هيئة التدريس أن تشارك المعرفة يمثل عبئاً إضافياً خاصة في ظل تزايد أعبائهم، بل أن عملية التشارك المعرفي قد تتسبب في استهلاك جهدهم وهذا ما يشكل عقبة أمام ممارستهم للتشارك المعرفي بالجامعة.

كما أن امتلاك عضو هيئة التدريس لبعض السمات الشخصية قد تسهم في نجاح تفاعله مع الآخرين سواء زملائه أو مرؤوسيه ومشاركتهم في المعرفة. فضلاً عن ارتباطه بجامعته، وارتفاع التزامه التنظيمي، وشعوره بالتقدير والاحترام، يعمل على زيادة تشاركه لمعارفه مع زملائه بالجامعة (حرب، 2021، صفحة 229).

#### ثانياً: العوامل التنظيمية

هي مجموعة العوامل الموجودة داخل تنظيم وإدارة الجامعة والتي تؤثر في ممارسة التشارك المعرفي؛ منها وجود نظم لإدارة المعرفة، وطبيعة الهياكل التنظيمية، وشبكات العلاقات بين أعضاء

هيئة التدريس (الحربي، 2021، صفحة 147)، ومنهم من اضاف الثقافة التنظيمية الداعمة للتشارك، وتسلسل السلطة الهرمي (الذبياني، 2020، صفحة 316)، والتعقيد والبيروقراطية والقيادات الجامعية:، وغياب التكامل بين غايات التشارك والأهداف التنظيمية، وضعف البنية التحتية للجامعة، ونقص الموارد، والقيادة، والدعم الإداري للأنشطة الرسمية وغير الرسمية للتشارك، ونظم متابعة الأداء والتغذية العكسية.

أما (Saide & al) فيرى أهمية تأثير نظم الحوافز والمكافآت التي قسمها إلى:

المكافآت الصلبة (المالية والمادية)، والمكافآت الناعمة (الإشادة، والاعتراف، وجميع أشكال التحفيز المعنوي).

### ثالثاً: العوامل التكنولوجية

للتقنيات الحديثة دور محوري في تحقيق إدارة المعرفة بالجامعات لأهدافها، فهي تسهم في اكتساب أعضاء هيئة التدريس للمعارف وتخزينها وجعلها متاحة لكافة العاملين الآخرين، فهي تسعى لتحويل المعرفة الضمنية إلى المعرفة الصريحة، كما أن لديها المقدرة على تسريع وتيرة عملية إنتاج ونقل المعرفة، فهي تساعد على جمع وتنظيم المعرفة وجعلها متوفرة على أساس المشاركة، كما أنها تعمل على تحسين الاتصال بين أعضاء هيئة التدريس بالجامعة، الأمر الذي يزيد من عدد المشاركين في عملية إنتاج المعرفة ونقلها، أي أنها تقلص من عوائق التشارك المعرفي، وتسهل الوصول إلى المعارف المخزنة، ولكي يكون تأثير التقنيات فعالاً في عملية التشارك المعرفي بين أعضاء هيئة التدريس لابد أن يكونوا مدركين لأهميتها، ومدربين على استخدامها. فهناك علاقة طردية بين استخدام تكنولوجيا المعلومات والقدرة على إدارة المعرفة وتشاركتها، فالاستثمار في تكنولوجيا المعلومات ينعكس بالإيجاب على قدرات الأفراد في تشارك المعرفة (حرب، 2021، صفحة 230).

وهناك أمثلة على تقنيات المعلومات والاتصالات المتعلقة بتشارك المعرفة كالآتي:

- البنى التحتية للشبكات الداخلية التي توفر الوظائف الأساسية للاتصالات (البريد الإلكتروني وعقد المؤتمرات عن بعد) وكذلك تخزين البيانات والوثائق وتبادلها والبحث عنها واسترجاعها؛
- أنظمة إدارة المستندات والمحتوى التي تتعامل مع المستندات الإلكترونية أو محتوى الويب؛
- أنظمة إدارة سير العمل التي تدعم العمليات المؤسسية المنظمة جيداً وتتولى تنفيذ مهام سير العمل؛
- تقنيات الذكاء الاصطناعي التي تدعم، على سبيل المثال، البحث والاسترجاع، وتحديد سمات المستخدم ومطابقة الملفات الشخصية، والنص والتعدين على الويب؛
- أدوات نكاء الأعمال التي تدعم العملية التحليلية التي تحول البيانات التنظيمية والتنافسية المجزأة إلى "معرفة" موجهة نحو الهدف وتتطلب قاعدة بيانات متكاملة يتم توفيرها عادة بواسطة مستودع البيانات؛
- أدوات التصور التي تساعد على تنظيم العلاقات بين حافة المعرفة والأشخاص والعمليات؛
- البرامج الجماعية التي تدعم، على سبيل المثال، إدارة الوقت، والمناقشات، والاجتماعات أو ورش العمل الإبداعية لمجموعات العمل والفرق. • أنظمة التعلم الإلكتروني التي تقدم محتوى تعليمياً محدداً للموظفين بطريقة تفاعلية وبالتالي تدعم عملية التدريس والتعلم (Galandere-Zile & Viktorija , 2005, p. 189).

وتؤدي تكنولوجيا المعلومات والاتصالات دوراً رئيسياً في تسهيل التشارك المعرفي، فقد حدد ذلك

(Hendriks, 1999, pp. 93-94) في الآتي:

- فعاليتها في إزالة العوائق التي تواجه التشارك؛ مثل: التباعد الزمني، والمكاني، والاجتماعي، وغيرها؛
- تسهل تكنولوجيا المعلومات والاتصالات الوصول إلى قواعد المعلومات التي تخزن البيانات ذات الصلة بما يتجاوز المستوى الفردي كمثل، ضع في اعتبارك إدارة المستندات الإلكترونية وأنظمة معلومات المستندات وأنظمة تصوير المستندات يسمح DIS عادةً للمستخدم بالحصول على مجموعة من المستندات إلكترونياً، وإنشاء نظام فهرسة لتسهيل استرجاعها أما تلقائياً أو يدوياً؛

- تسهم في تحسين العمليات المتضمنة في التشارك المعرفي؛
- تقوم بتحديد العناصر الخاصة بما وراء المعرفة.

لذا فإن نقص البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات من شبكة الأنترنت، وشبكات التواصل الاجتماعي وقلة الأجهزة والبرامج والتطبيقات الحاسوبية التي تتيح للهيئة التدريسية تدوين تجاربهم وخبراتهم، ونقص التدريب اللازم لاستخدام هذه البرامج، وتفعيل التكنولوجيا التعاونية، ومحدودية توفير قواعد المعلومات، والمستودعات الرقمية تؤثر بشدة في التشارك المعرفي.

## خلاصة الفصل الأول

يعد التشارك المعرفي أحد الموضوعات الهامة التي تزايد الاهتمام بها، والتي تتعلق بأهم عمليات إدارة المعرفة، والتي تعتبر إدارة في حد ذاتها، والتي تتطلب نهجا إداريا منظما يهتم بتحليلها ووضعها في إطار مفاهيمي مدروس يستفيد منه الفرد والمؤسسة، وحينها فقط تظهر مخرجات التشارك المعرفي التي تتعلق بخلق معرفة جديدة وتطوير قدرات إبداعية جديدة تضمن تحويل المعرفة الفردية إلى معرفة تنظيمية ينتج عنها منتجات تنافسية تخلق الفرق ويمثل سلوكا تنظيميا تتداخل في تكوينه مجموعة من المتغيرات التنظيمية؛ التي ترتبط من جهة بالمنظمة في حد ذاتها وتعرف بالمتغيرات التنظيمية، ومن جهة أخرى ترتبط بالفرد الذي يقوم بعملية التشارك المعرفي في البيئة التنظيمية وتعرف بالمتغيرات الفردية، و النجاح في التشارك المعرفي في المنظمات يرتبط بالنجاح في الوصول إلى التعرف على هذه المتغيرات التي تتحكم في التشارك المعرفي.

تطرقنا في هذا الفصل إلى دراسة أهم النظريات المفسرة له التي يمكن الاعتماد عليها للتنبؤ بسلوك التشارك المعرفي في بيئة تنظيمية معينة، إضافة إلى دراسة آليات التشارك المعرفي، وصولا إلى تحديد الأبعاد التي يتم اعتمادها في الجانب التطبيقي.

## الفصل الثاني: الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالتشارك المعرفي



## تمهيد

يعد موضوع الثقافة التنظيمية من المواضيع التي بدأ التركيز عليها في السنوات الأخيرة من قبل الباحثين على اعتبار أن ثقافة المنظمة من المحددات الرئيسية لنجاح المنظمات أو فشلها، ويعتمد هذا النجاح على تبني المنظمة لمجموعة من القيم والمفاهيم، والتي تشكل نموذجاً من المعايير والمعتقدات التي تنظم سلوك وتوجهات أفرادها الفكرية التي تدفعهم للعمل الجاد والتزامهم بتحقيق رسالة المنظمة. ومن الأهمية بمكان إدراك أنه لا توجد منظمة ثقافتها مشابهة تماماً لثقافة منظمة أخرى حتى لو كانت تعمل في نفس القطاع، فهناك جوانب عديدة تختلف فيها ثقافة المنظمات فكل منظمة تحاول تطوير ثقافتها الخاصة بها. والجامعات تعتبر إحدى المنظمات التي تعمل في صناعة التعليم العالي، لتلبية احتياجات المجتمع، ولذلك فإن فهم نوع ثقافة الجامعة قد يساعدها في تحقيق أهدافها، حيث تسعى هذه الجامعات إلى بناء ثقافة تنظيمية يتقبلها الجميع لتساهم في خلق جو من الثقة يحفز على التعاون ومشاركة الأفكار والمعرفة لتكون المنظمة أكثر فعالية.

بما أن مفهوم الثقافة التنظيمية يمثل تحدياً كبيراً لأي تنظيم، سيتم في هذا الفصل مناقشة الثقافة التنظيمية ماهيتها وعناصرها وأبعادها ومتغيراتها وظائفها وتأثيرها على الأفراد وعلى المنظمة وكيفية تكوينها والمحافظة عليها؛ وكذلك إمكانية تغييرها وكذا علاقتها بالتشارك المعرفي .

## المبحث الأول: المقاربة النظرية للثقافة التنظيمية

حظيت الثقافة (Culture) في العقود الأخيرة باهتمام فكري متميز، لم تشهد مثله العقود السابقة، وهذا ما يمكن لمسه من خلال الدراسات الكثيرة التي تناولت طبيعتها، ووظيفتها، ونشأتها، وأهميتها، وإبعادها، وخصائصها، وقياسها، وتحديد دورها في هيكله الحياة المعاصرة والمستقبلية.

### المطلب الأول: ماهية الثقافة

#### أولاً: التطور التاريخي للثقافة

تمثل الثقافة بشكل عام النسيج الاجتماعي الذي يحيط بنا، وهذا النسيج ينسج بواسطة قيمنا ومعتقداتنا ومثل أي بلد يمتلك ثقافة وطنية خاصة به فان للمنظمة ثقافة خاصة بها أيضاً، وعلى الرغم من أن البحوث الرائدة في موضوع الثقافة التنظيمية قد ظهرت في بداية الثلاثينات عن طريق دراسات الهاوثورن إلا أن الاهتمام المتزايد اتجاه هذا المفهوم تدفق خلال السبعينات والثمانينات أثناء حاله التواجه التنافسي بين الأعمال التجارية للولايات المتحدة الأمريكية واليابان.

إن مصدر كلمة الثقافة (culture) هو اللغة اللاتينية الكلاسيكية أو ما قبل الكلاسيكية، وهي في الأصل بمعنى الزراعة أو التربية ولا يزال هذا المعنى قائماً وموجوداً في مفردات «Agriculture» الزراعة و«Horticulture» (البستنة) و(Cult) و(Cultus) المراسيم، وقد استعملت بالمعنى نفسه في شكل جديد مثل «Culture Bee» (تربية النحل) و(Oyster Culture) (زراعة الاصداف)، و «Bacillus Culture» (زراعة الباسيل)، وأول مرة استعملت فيها كلمة Culture بهذا المعنى في ما يتعلق بالمجتمعات البشرية كانت عام 1750 م في اللغة الألمانية، وساد في اللغات الرومانية واللغة الانجليزية منذ بداياتها وإلى فترات طويلة، استعمال كلمة (Civilization) المدينة الطقوسية أو الحضارة بدلاً من Culture، والمراد منها التربية والتطوير والتحسين والتقدم الاجتماعي، وهكذا كان لمفهوم Culture و Civilization منذ البداية معنى التقدم والتطور نحو الكمال، ولا يزال هذا المعنى ملحوظاً في الاستعمال

العامي أو الاستعمال النخبوي، ولاكن منذ منتصف القرن التاسع عشر، اكتسبت كلمة الثقافة ومعها كلمة الحضارة معنى علميا جديدا وخصوصا، انه معنى يشير إلى مجموعة من خصائص ومكتسبات معينة في المجتمعات الإنسانية وفي البشرية كلها، تنتقل بآليات غير آليات الوراثة الحيوية (القاسمي، 2017، صفحة 13).

استعملت كلمة culture لأول مرة بهذا المعنى في ألمانيا حيث أن هذا الاستعمال لم يكن واضحا تمام الوضوح، إنما تردد بين هذا المعنى الجديد والمعنى القديم، أي الزراعة والعمل والتحسين، واستخدم مفهوم الثقافة في المجتمعات الانكلوسكسونية منذ عام (1871)، إذ عرفها العالم الانتروبولوجي الانكليزي (Edward Taylor) في كتابه "الثقافة البدائية" (Primitive Culture) عام (1871) بأنها "الكل المعقد الذي يشمل أشياء كثيرة من المعرفة والمعتقدات والفن والأخلاق والآداب وجميع القدرات والتقاليد والقوانين والعادات التي يكتسبها الشخص بوصفه عضواً في المجتمع (العاني، 2008، صفحة 46)".

وأوضح (Linton, 1945) أن الثقافة مادية لأنها تمثل الأشياء المادية التي يصنعها أفراد المجتمع لسد احتياجاتهم، وثقافة ضمنية تحتوي على ثلاثة عناصر هي عنصر مادي، يتمثل بالإنتاج الصناعي، وعنصر حركي يهتم بالسلوك الظاهري، وعنصر نفسي يهتم بالمعرفة والمواقف والقيم و الاتجاهات (العاني، 2008، صفحة 46).

### ثانياً: تعريف الثقافة

- توجد تعريفات كثيرة للثقافة، فقد كانت الثقافة من المسائل المحورية دائماً لدى العلماء والمدارس الفكرية المختلفة، منذ الماضي وحتى اليوم، فالفلاسفة تناولوا ماهية الثقافة من زاوية فلسفية، ورأى المؤرخون ان التاريخ هو ثقافة الماضي والحاضر والمستقبل (أي الذكريات والمعتقدات والآمال المشتركة) لدى الشعوب، واعتبر علماء الاجتماع أن المبادئ والقيم الأساس للمجتمع هي ثقافته المعنوية، وبنيتة المتشكلة على صورة مؤسسات اجتماعية واقتصادية وسياسية، وهي بالمحصلة

ثقافته المادية. فهم يدرسون العناصر الاجتماعية التي تصنع الثقافة، والمكونات الثقافية التي تصنع المجتمع، ويذهب علماء النفس إلى أن الثقافة هي أساس شخصية الفرد. ويعالج علماء الإنسان الثقافة من زاوية الدراسات الاثارية، وقواعد السلوك البشري والمظاهر المادية والمعنوية للحضارة من اشكالها البسيطة حتى نماذجها المعقدة الحالية (القاسمي، 2017، صفحة 13).

وتعتبر الثقافة في المنظمات واحدة من القوى الأساسية المحددة للسلوك الفردي والجماعي (العطوي و ناظم الشيباني، 2010، صفحة 42)، وهي الوسائل التي يلجأ إليها الإنسان لإشباع حاجاته، ومنها الرغبة في التعلم والمعرفة، لإنجاز ما يصبو إليه وهي ما يلجأ إليه من نظم وطرق لتنظيم احتياجاته، وهو ما يعرف بالنماذج الثقافية ومنها نماذج الفكر والعمل، وتتميز الثقافة بخصائص أساسية أهمها أنها تنتقل من جيل لآخر وهي قابلة للتغيير والتعديل، وتعرف أيضا على أنها عملية تطوير الكفاءة أي الاشتغال بإنمائها وهي خاصية مميزة للجنس البشري (توفيل و محمد كريم، 2018، صفحة 56).

هناك تعريفات متعددة للثقافة يعود معظمها للعاملين في مجال علم الاناسة Anthropologistes

الذين يدرسون الثقافة وتأثيرها على الناس، كالاتي:

- **الثقافة لغة:** ورد جذر ثقافة في لسان العرب ثقف بمعنى: جَدَّ وسوى، ورجل ثقف: أي رجل حاذق، وثقف الرمح: قومه وسواه. تشير معاجم اللغة العربية إلى أن الثقافة مشتقة من فعل (ثَقَّفَ الشيء ثقفاً وثقافة وثقوفة) (الفضل، 1988، صفحة 19).

- **الثقافة اصطلاحاً:** تعرف الثقافة بأنها: " ظاهرة ديناميكية تحيط بنا في كل وقت وحين، إذ أنها تتكون على الدوام من خلال تفاعلاتنا مع الآخرين، وتتشكل من خلال سلوك القيادة بالإضافة إلى مجموعة من

الهياكل والروتين والقواعد والاعراف التي توجه السلوك وتقيده (الأصبحي، 2011، صفحة 15).

يعرف (Herder) الثقافة بأنها " تربية وتنمية متضامنة لقدرات الإنسان"، وعرفها (Adelung) بأنها "التهذيب والتحلي بالأدب" (القاسمي، 2017، صفحة 38)، ويعرف (Terpstra and David) الثقافة على أنها "مجموعة من الرموز المتداخلة يمكن تعلمها وتقاسمها، وهي مفروضة على أبناء المجتمع الواحد كتوجههم لإيجاد حلول للمشاكل التي يتعرضون لها طالما أن تلك المجتمعات باقية على قيد الحياة " (اللطيف، 2006، صفحة 65) أما (Brigitte Beger) تعرفها أنها: "الحياة الكلية لمجموعات من الناس وعلاقاتهم الشخصية ومواقفهم وأيضاً قيمهم ومعتقداتهم ومعاييرهم وأساليب معرفتهم. وعرفها تايلور (Edward B Taylor) بأنها "ذلك الكل المركب من المعرف والعقائد والفن والقانون والأخلاق والأعراف وكل ما اكتسبه الإنسان بوصفه عضواً في المجتمع ما " (وهيبة، 2014، صفحة 89).

أما (الساعاتي) فقد صنف التعاريف المختلفة للثقافة في سبعة أقسام وهي:

- التعاريف الوصفية: والتي ركزت على محتوى الثقافة.
- التعاريف التاريخية: والتي ركزت على اهتمامها في تعريفاتها على التراث الاجتماعي والتقاليد الاجتماعية.
- التعاريف المعيارية: والتي تهتم بالمثل والقيم التي يتبعها الأفراد في جوانب حياتهم المختلفة.
- التعاريف النفسية: والتي تركز على التكيف والتوافق مع البيئة، وعلى أهمية التعليم الإنساني للثقافة أثناء التفاعل الاجتماعي والتنشئة الاجتماعية.
- التعاريف التطويرية: والتي تستند على ثلاث اتجاهات: أولها ينظر للثقافة على أنها نتائج، والثاني ينظر إليها على أنها أفكار، والثالث: يصفها على أنها رموز.
- التعاريف الشمولية: وتتميز بتركيزها على أكثر من جانب من جوانب الثقافة، وسعيها إلى تحليل مكوناتها، وإبراز نشأة الثقافة وتوضيح الصلة الوثيقة بين الثقافة الشخصية، وتأكيدها على أهمية القيم في الثقافة.

- الثقافة البنيوية: والتي تهتم بالتركيز على إبراز صفة التجريد للثقافة، والتأكيد على العلاقات التنظيمية المتبادلة بين مظاهر الثقافة المتعددة (بركة، 2016، صفحة 63).

نجد أن تعريف مصطلح الثقافة اعتمد فيه على عدة مداخل، كالمدخل التاريخي والتطوري والبنيوي والنفسي والمعياري وغيرها، وهذه التعاريف تختلف في تحديد طبيعة الثقافة ومكوناتها وخصائصها، ووظيفتها في المحيط الاجتماعي على المستوى الفردي والجماعي.

#### ثالثاً: مصادر الثقافة

ثقافة كل شعب تنبثق عن مصادر أوجدتها، كما أن ثقافة أي مجتمع تكونها مجموعة مكونات ومرجعيات للثقافة مصادر كثيرة تعتمد عليها من أبرزها نجد:

- اللغة: تعد اللغة مصدراً رئيسياً من مصادر الثقافة عموماً، على اعتبار أن كافة شعوب العالم نقلت ثقافتها إلى باقي الشعوب الأخرى اعتماداً على لغتها.

- الفكر الإنساني: وهو مجموع المعارف المؤدية إلى تشكيل الثقافة الإنسانية، والمساهمة في تباين الشعوب بعضها عن بعض، بالحرص على الخصوصية المميزة لكل شعب من شعوب المعمورة.

#### رابعاً: مكونات الثقافة

تتكون الثقافة من ثلاثة مكونات رئيسية، يمكن جمعها في:

- مكونات مادية: وهي المكونات المستخدمة بشكل يومي، كالمأكل، والمشرب، والملبس، والمسكن...

- مكونات فكرية: مثل الفن، واللغة، والعلم، والدين، وغيرها.

- مكونات اجتماعية: وهي تلك المكونات التي تشتمل على البناء الاجتماعي وهيكله.

- كما يمكن أن تصنف بصفة أوسع وفقاً للمكونات الآتية:

- الأفكار: هي مجموعة النتائج التي يتوصل لها العقل بعد التفكير والتمحيص الطويل للمعلومات التي تلقاها.

- العادات والتقاليد: وهي الأسلوب المتبع لدى أي أمة أو شعب في الحياة الاجتماعية وقوانينها.
- اللغة: وهي مجموعة الحروف والرموز التي يتمكن أفراد المجتمع من خلالها من التواصل فيما بينهم، وتنقل كل ما يتعلق بهم لمن بعدهم.
- القانون: وهي مجموعة الأحكام التي تضبط المجتمع وتحميه من الداخل والخارج.
- الاعراف: هي مجموعة الأحكام والضوابط التي تعارف عليها مجتمع ما، فأصبحت بمثابة القانون يلتزمون بها، التزاما كاملا، بحيث تكون هذه الأعراف عوناً للقانون في منع الجريمة والانحراف والمساعدة على نشر الفضيلة والخير " (مساعدية، 2017، صفحة 35).

#### خامسا: خصائص الثقافة

- الثقافة عملية مكتسبة: أي تكتسب من خلال التفاعل والاحتكاك بين الأفراد في بيئة معينة، وقد تكتسب الثقافة في المدرسة والعمل أو الفرد في المنظمة تصبح جزءا من سلوكه ومن خلال الثقافة نستطيع أن نتنبأ بسلوك الأفراد معتمدين على ثقافتهم.
- الثقافة عملية انسانية: يعتبر العنصر الإنساني المصدر الرئيسي للثقافة وبدونه لا تكون هناك ثقافة.
- الثقافة متغيرة: الثقافة متغيرة بتأثير التغيرات البيئية والتكنولوجية مما يجعلها تواجه صعوبة في كثير من الأحيان لأن الفرد تعود على سلوك معين وعلى قوانين وانظمة محددة.
- للثقافة دور كبير في تحديد نمط الحياة للفرد: تختلف الثقافة من شخص لآخر ومن مكان لآخر فنجد الثقافة الموجودة في المدينة مختلفة عن الثقافة الموجودة في الريف والبادية، وحتى أن سلوك كل فرد في المناطق المختلفة يختلف عن الآخر حتى هناك اختلاف نسبي في سلوك الأفراد الذين يعملون في بيئة عمل واحدة.
- متشابهة الشكل ومتنوعة المضمون: عند ملاحظة مختلف الثقافات للأمم والشعوب فإنه يمكن إيجاد أنظمة متشابهة في الشكل ومختلفة المضمون (بركة، 2016، صفحة 64).

- الثقافة عملية قابلة للانتقال من جيل إلى آخر: فالثقافة متوارثة يتناقلها الأبناء عن الآباء والأجداد.
- الثقافة عملية إرضاء نفسي: فهي تشبع حاجات الإنسان وتريح النفس وترضي الضمير، والفرد يشعر بأنه مقبول في الجماعة، لذلك تكون الثقافة ظاهرة اجتماعية تأخذ مكانها في عقل أفراد المجتمع حيث يساهم كل فرد في تكوينها (وهيبة، 2014، صفحة 92).

### المطلب الثاني: ماهية الثقافة التنظيمية

#### أولاً: التطور التاريخي للثقافة التنظيمية

استعمل مصطلح الثقافة التنظيمية لأول مرة من طرف الصحافة المتخصصة في سنة 1980 وكان ذلك من طرف المجلة الاقتصادية الأمريكية (Business Week) وأدرجت مجلة (Fortune) ركنا خاصا تحت عنوان Corporate culture إلى أن جاء الباحثان (Kennedy & T Deal) سنة 1982 بكتاب تحت عنوان (Corporate culture) واضعين بذلك اللبنة الأولى لهذا المفهوم (الدين و قاسمي ، 2005، صفحة 06).

فيما يذكر (هوفستيد) أن مصطلح " الثقافة التنظيمية لم يصبح شائعا إلا في حلول الثمانينات ويحيل هوفستيد ذلك لكتابين اثنين هما: ثقافة المنظمة (Corporate culture: Deal & Kennedy) وكتاب "البحث عن الامتياز" (In Search of excellence, Peters & Waterman) وفي مطلع التسعينات تزايد اهتمام علماء السلوك التنظيمي بقضية "الثقافة التنظيمية" باعتبارها عاملا منتجا لمناخ العمل، مما يترك أثرا بالغا على سلوك الأفراد ومستويات إنتاجيتهم وإبداعهم (البريدي، 2004، صفحة 01).

#### ثانياً: تعريف الثقافة التنظيمية

مع تنوع مفاهيم وتعريف الثقافة بشكل عام، لم يتوصل علماء التنظيم إلى تعريف محدد لمفهوم الثقافة التنظيمية، فقد لوحظ من خلال مراجعة التعريف المتعلقة بمصطلح الثقافة التنظيمية عدم وجود



اتفاق بين الباحثين على معنى مصطلح الثقافة التنظيمية، فحسب (Thévenet) فإن مفهوم الثقافة التنظيمية يتم تحليله بطريقة مختلفة بحسب طريقة النظر إليها كمتغير، أو كطريقة لتمثيل المنظمة، وميز (Smircich) تيارين من البحوث مصدرهما الثقافة التنظيمية، هما مقارنة "has" التي بحسبها تمتلك المؤسسة ثقافة، وتعتبرها كجهاز أو متغير يؤثر و/أو يتأثر بمتغيرات أخرى تنظيمية، إذن هنا تعتبر كألية تكيف، أو كمنظم مساهم في الأداء الكلي للمؤسسة، ومقاربة "Is"، التي تستمد أصلها من الأنثروبولوجيا التقليدية، وتعتبر المنظمة بحد ذاتها ثقافة أو أكثر، تعتبر الثقافة على أنها "وصف" لدراسة المنظمات، ومنه فقد تبع هذا التعريف مجموعة كبيرة ومختلفة من التعاريف التفسيرية للثقافة التنظيمية.

ويمكن الإشارة على أنه هناك خلط مفاهيمي بين الثقافة التنظيمية والمناخ التنظيمي في الأدبيات حتى أنها في بعض الأحيان تضمنت استخدام المفهومين دون تمييز، وكان هذا الخلط هو ما أدى ببعض الباحثين إلى القول بأن الاختلاف الحقيقي بين الثقافة والمناخ هو اختلاف بشأن الأساس النظري ومنهجية البحث والتفسيرات المطبقة على الظاهرة محل التحليل وليس اختلاف الظاهرة المبحوثة، وقد خص "دنيسون" (1996) أن مجالي الدراسة هذين "يعالجان ظاهرة مشتركة هي خلق والتأثير على السياقات الاجتماعية في المنظمات" على مستوى مجرد قد تبدو النقطة التي أثارها دنيسون دقيقة، لكن الدراسات التي أجريت عن الثقافة والمناخ كانت بؤرة تركيزها مختلفة تماماً إذا أخذنا في الاعتبار مستويات الملاحظة والقياس. فالاختلافات في التركيز على جوانب معينة "للسياقات الاجتماعية" في المنظمات في الدراسات المصممة جيداً هي التي تميز دراسات المناخ عن دراسات الثقافة (بغدادى، 2020).

هناك جملة من الاختلافات بين المفهومين فالثقافة تتعلق بطبيعة الاعتقادات والتوقعات حول حياة العمل في المنظمة وهي تتفاعل مع بعضها لينتج عنها نمط سلوكي موحد لجميع العاملين فالثقافة إذا هي موجهة للسلوك التنظيمي البشري داخل المنظمات باتجاه واحد فهي توفر معايير وضوابط سلوكية يلتزم بها الجميع وتساعد على تنميط السلوك التنظيمي وتوجيهه نحو أهداف المنظمة وهذا يسهل بدوره من

عملية تدريب وتنمية العاملين فيها من قبل إدارة الموارد البشرية كما عليها أن تراعي في عمليات استقطاب واختيار الموارد البشرية أن تضع معايير انتقاء هذه الموارد، في حين أن المناخ التنظيمي يعد مؤشرا حول ما إذا كانت هذه الاعتقادات والتوقعات قد تحققت فعلا أو لا، على هذا الأساس يعتبر المناخ التنظيمي هو ما يعكس إدراك الفرد في المنظمة نحو انتمائه لها فالمناخ التنظيمي يتحدد بنوعية الأبنية الداخلية للمنظمة وهي القيم والخصائص والاتجاهات التي لها صفة الاستقرار النسبي التي تؤثر في سلوك الأفراد وتتشكل من خلال فلسفة الإدارة وممارساتها وعليه فإن دراسة الإطار الثقافي الاجتماعي للمنظمة يساعد على فهم وتفسير سلوك الأفراد وسيكولوجياتهم والقيم التي يؤمنون بها (أميرة، 2015، صفحة 74) ويركز باحثون آخرون على ما يرونه أهم الاختلافات بين الثقافة والمناخ، فبعض الباحثين في تمييزهم بين الثقافة والمناخ التنظيمي يشيرون بأن الثقافة تدوم وتصمد عبر الزمن في حين أن المناخ هو تقييم لهذه العناصر في لحظة معينة، لذا فإن الثقافة بالنسبة لهؤلاء الباحثين هي متغير تنبؤي يؤثر على سلوك أعضاء المنظمة ويفرض عليه القيود (بغدادى، 2020).

تمثل الثقافة التنظيمية أحد أهم العوامل التي تؤثر على سلوك الأفراد في المنظمات المختلفة والثقافة التنظيمية كمفهوم له بداية حديثة إلى حد ما. على الرغم من استخدام مفاهيم "معايير المجموعة" و"المناخ" من قبل علماء النفس لفترة طويلة، لم يتم استخدام مفهوم "الثقافة" بشكل صريح إلا في العقود القليلة الماضية، في نسختها الثانية من علم النفس الاجتماعي للمنظمات، أشار إلى الأدوار والمعايير والقيم ولكنه لم يقدم المناخ ولا الثقافة كمفاهيم صريحة (Zeyada, 2018, p. 420).

وهناك عدة مفاهيم للثقافة التنظيمية في مجال المنظمات الإدارية فمنها ما يشير إلى المفاهيم الإنسانية مثل القيم والقواعد السلوكية الناتجة عن تفاعلات الأفراد والمناخ النفسي السائد داخل المنظمة، وفيما يلي نستعرض في الجدول التالي أهم هذه التعاريف .

## جدول 17: تعريف الثقافة التنظيمية

التعريف	الباحث.السنة
هي نظام يمثل المعاني المقبولة علنيا وجماعيا والتي تسري على مجموعة معينة ومن زمن معين (عقيلة و على عبد الله، 2019، صفحة 558).	Pettigrew, 1979
نمط من الافتراضات الأساسية تم تطويرها أو اختراعها أو اكتشافها من قبل جماعة أو بعض الأفراد من أجل مواجهة التكيف الخارجي والتكامل الداخلي ومشكلات التنسيق التي سارت بشكل جيد إلى حد يمكن اعتبارها قيّمة، ولذا يجب تعليمها للأفراد الجدد على أنها الطريقة الصحيحة للإدراك والتفكير بالنسبة لتلك المشكلات" (Zeyada, 2018, p. 419).	Edgar Schein(1985)
الأيدولوجيات والمعتقدات والقيم المغروسة في كل المنظمات وأيضاً العادات الراسخة للطرق التي يجب على الأفراد العمل بموجبها في تلك المنظمات". (حريم، 1999، صفحة 445)	روجر هاريسون
تعني شيئاً مشابهاً لثقافة المجتمع؛ إذ تتكون من قيم واعتقادات ومدركات وافتراضات وقواعد ومعايير وأشياء من صنع الإنسان، وأنماط سلوكية مشتركة... ان ثقافة المنظمة هي شخصيتها ومناخها، وثقافة المنظمة تحدد السلوك والروابط المناسبة وتحفز الأفراد (الساعد و حريم، 2006، صفحة 230) .	Gibson et al (1994)
برمجة ذهنية جماعية للسلوكيات التي تميز مجموعة عن أخرى، ولا تظهر في القيم فقط، بل تظهر كذلك في صفات محددة أخرى: الاشارات، الابطال والطقوس (Hofstede & al, 1999, p. 05).	Hosfted (1999)
تعكس مجموعة من القيم: اساليب الإدارة، القيادة المسيطرة، اللغة، الاشارات، الإجراءات والروتين وتعريف النجاح التي تجعل المؤسسة فريدة من نوعها (Cameron & Quinn, 1999, p. 07).	Cameron & Quinn(1999)
شعور تنظيمي غير مكتوب يشيع بين أعضاء المنظمة سواء كانت شركة أو مصلحة أو هيئة حكومية أو مستشفى أو نادي... الخ ". كما أنو يعرفها بأنها: "مجموعة من القيم والمعتقدات الحاكمة يتشارك بها أعضاء التنظيم أو المنظمة.	أحمد سيد مصطفى (2000)

<p>وتنتقل إليهم من خلال وقائع احتفالات أو من قصص ورموز وشعارات" (سيد، 2000، صفحة 414).</p>	
<p>تشمل القيم (values) والمعايير (Norms)، والممارسات (Practices) والمعايير مستمدة من القيم وهي أكثر قابلية للمشاهدة، والممارسات هي الرموز الأكثر ظهوراً وانعكاساً للثقافة، وبالرغم من أن القيم والمعايير والممارسات تعكس مستويات ظاهرية مختلفة من ثقافة المنظمة، لكن المفاهيم الثلاثة مترابطة.</p>	<p><b>Fahey, De Long (2000)</b></p>
<p>مجموعة القيم والمعتقدات التي تظهر من خلال التفاوض والممارسات الجارية بين أعضاء المجموعة فتصبح مصدراً للإشارة لما يعتبر مقبولاً أو غير مقبول في المنظمة من حيث الحق والسلوك الخاطئ (Amarni &amp; Hachemaoui, 2019, p. 53).</p>	<p><b>Tyrrell (2000)</b></p>
<p>"نظام للمعنى المشترك يحمله الأعضاء، يميز المنظمة عن المنظمات الأخرى".</p>	<p>مارتينز ومارتنز (2003)</p>
<p>مجموعة القيم والمعتقدات التي تشكل منهج تفكير أعضاء المنظمة وإدراكاتهم، ومن ثم تؤثر في أسلوب ملاحظاتهم، وتفسيرهم للأشياء داخل المنظمة وخارجها، مما ينعكس على سلوك الأفراد، وممارسات الإدارة وأسلوبها المتبع لأجل تحقيق رسالة المنظمة.</p>	<p>ابو بكر (2006)</p>
<p>منظومة مشتركة من القيم وأساليب التفكير والقناعات الخاصة المتعلقة بالجوانب الإنسانية لدى أفراد المنظمة والتي تقوم بتحديد معايير السلوك الإنساني داخل بيئة العمل، وتعتبر من أهم المكونات المعنوية والفكرية في منظمات الأعمال (العون و نيسان أحمد الدليمي، 2018، صفحة 227).</p>	<p>جاسم، (2013)</p>
<p>القيم والافتراضات المشتركة داخل المنظمة كما ويتم من خلالها تحديد ما هو مهم وغير المهم في المنظمة مما يجعلها الموجه لسلوك الأفراد كافة نحو الاتجاه الصحيح وتمتاز الثقافة بكونها غير مكتوبة وغير مرئية بالعين المجردة إلا أنها لا تقل شئاً عن العناصر الأخرى المكونة للتنظيم ككل.</p>	<p><b>Mcshnae &amp; Glinow (2010)</b></p>
<p>انها الطريقة التي نفعل بها الأشياء من حولنا داخل المنظمة (سعيد، 2017، صفحة 244)</p>	<p><b>Griffin (2014)</b></p>

المعايير السلوكية والطرق التي يتوقع من العاملين اتباعها، حيث يُتوقع منهم التفاعل وبناء علاقات مجدية مع الآخرين من أجل التعامل مع المهام بطرق تُلبي الاحتياجات التنظيمية والجماعية (هريكش، 2019، صفحة 175).	Kartolo Kwantes, (2019).
--	-----------------------------

المصدر: إعداد الباحثة استناداً للمصادر المشار إليها .

وذكر (العميان) أنه مهما تنوعت تعريفات الثقافة التنظيمية فإنها تشترك بعنصر مميز وهو القيم، وتشير هذية القيم إلى الاتجاهات والمعتقدات والأفكار في منظمة معينة، ولذلك تعتبر القيم المفهوم الأساسي لتقييم موقف الأفراد وتصرفاتهم وسلوكهم في المنظمات (محمود ا.، 2013، صفحة 317).

تتفق الباحثة مع هذا الرأي وترى أن القيم تعتبر لب الثقافة التنظيمية ومحورها الذي يدور حول تشكيل السلوك التنظيمي، كذلك نلاحظ أنا الكثير ركز على علاقة المنظمة بالبيئة الخارجية أو ما سماه (Schein) التلاؤم مع مشكلات العالم الخارجي، أي لا يتم تشكيل ثقافة تنظيمية والتعبير عنها بمعزل عن العلاقات الخارجية للمنظمة، وفي تعريف ابو بكر تطرق إلى ممارسات الإدارة العليا وأسلوبها في تحقيق رسالة المنظمة، وهو ما يعد المحرك الأساس، لتشكيل الثقافة التنظيمية وصياغتها، والثقافة التنظيمية حسب Schein محددة وتترجم المعايير المقبولة ضمناً، أو رسمياً من قبل أعضاء المنظمة وكما رأينا فإن (Quinn، Cameron، Hofstede) أعطوا تعاريف واقعية للثقافة التنظيمية، مع تسليط الضوء على أن المفهوم يمكن تفعيله كمجموعة من السلوكيات، والممارسات الإدارية، والنظر إليه باعتباره كياناً قابلاً للقياس.

وعليه ومن خلال ما جرى تأصيله عن الثقافة التنظيمية، يلاحظ ما يأتي:

- لا يوجد اتفاق في تحديد تعريف ثقافة المنظمة، وهي لا تزال ذات مفهوم واسع وكبير وغامض وغير محدد، كما أهملت المدخل الاقتصادي؛
- إن لكل منظمة ثقافة خاصة بها تعبر عن هويتها؛
- ليس لها شكل ثابت وهي قابلة للتغير البطيء جداً؛

- إن اهتمام الباحثين بدراسة الظاهرة الثقافية عبر أبعادها الجوهرية كان أكثر اتساعاً، في حين اتسمت دراستها عبر أبعادها الظاهرية بالإيجاز ولكنها كانت أكثر إكباراً.

- أهملت دراستها سابقاً بسبب عدم ملموسية بعض أبعادها من جهة وبسبب هيمنة الفكر العقلاني من جهة أخرى.

من خلال التعاريف التي تطرقنا إليها وابعاد الدراسة الحالية ومجتمع الدراسة المتمثل في - عينة من الجامعات الجزائرية- نعرف الثقافة التنظيمية على أنها ذلك الإطار الذي يحكم ويوجه سلوك الاساتذة في الجامعة وذلك من خلال مجموعة من القيم والافتراضات والمعتقدات الأساسية الأعضاء للجامعة وما تتبناه من أنماط سلوكية تشجع فيها الإبداع والدعم من أجل تحقيق أهدافها وتتأثر هذه الأخيرة بقيم ومعتقدات وافتراضات القادة والمسؤولين في الجامعة.

#### ثالثاً: عناصر الثقافة التنظيمية

تعد المعتقدات، والقيم، والأنظمة الاجتماعية، والسياسية، والبيروقراطية، واللوائح الداخلية لكل مجتمع من المصادر الأساسية التي تتبع منها الثقافة بصفة عامة، وتنتشر الثقافة التنظيمية بين العاملين من خلال وسائل وقنوات متعددة، فتقافة المنظمة تتمثل في العديد من العناصر، والمكونات التي تساهم في تكوين وتشكيل هذه الثقافة، بحيث تطبعها بطابعها الخاص، وتعبّر عنها، والمراد عناصر ثقافة المنظمة رموزها المستخدمة بين الأفراد العاملين، وتأثير ذلك في أدائهم، وفعاليتهم إيجاباً، أو سلباً.

تعكس الثقافة التنظيمية النواحي المرئية وغير المرئية للمنظمة والتي يمكن ملاحظتها على مستويات متعددة في المنظمة، وهي تظهر من خلال تمازج القيم بمكوناتها من مبادئ ومعايير وقواعد مع ما يسمى بالافتراضات الأساسية، وهي البعد الجوهري لثقافة المنظمة، حيث يعبر تزوج القيم عن الافتراضات التي لا تقبل النقاش مدعومة بمجموعة مفصلة من المعتقدات والمعايير وقواعد السلوك العامة التي يشترك بها العاملون في المنظمة، لتصبح القيم والمعتقدات جزءاً من العملية الإدراكية والتي بموجبها

يبرر أعضاء المنظمة أفعالهم وسلوكهم، أما الافتراضات الأساسية فأصبحت على مدى أعوام عفوية يتم تقاسمها وتشاركتها من قبل كامل المجموعة، وهي لا تناقش ولا تجادل وربما من الصعب جداً تغييرها فهي اقتراحات ضمنية وهي فعلاً سلوك وتحدد كيف يدرك أعضاء المجموعة وكيف يفكرون وكيف يشعرون اتجاه الأشياء، حيث أن ثقافة المنظمة تنشأ أصلاً من رؤية وقيم المنظمة (المحمد، 2013، صفحة 71)، ونلاحظ أن الثقافة التنظيمية تشير إلى مجموعة من الجوانب المعنوية كالقيم والمعتقدات الأعراف وكذا السلوكية كالتقاليد والطقوس ونوضح مفهوم كل منها فيما يلي حسب (Hofstede) (الكواز و وليد عامر ضائع، 2013، صفحة 272):

#### - القيم التنظيمية

وهي "قواعد تمكن الفرد من التمييز بين الخطأ والصواب والمرغوب وغير المرغوب وبين ما يجب أن يكون وما هو كائن، أي كمرشد ومراقب للسلوك الإنساني لأنه يزود برؤية عن اتجاهات الأفراد وطبيعة ثقافة المؤسسة" (بوشنافة و بوسهمين، 2015، صفحة 03) حيث تقوم القيم التنظيمية بتوجيه سلوك العاملين في بيئة العمل، ضمن الظروف التنظيمية المختلفة، ومن هذه القيم: المساواة بين العاملين، والاهتمام بإدارة الوقت، والاهتمام بالأداء واحترام الآخرين.

فمثلاً عندما تتبنى المنظمة قيماً معينة كالانصياع للأنظمة والقوانين والتعليمات، والاهتمام المتزايد بالعملاء، وتحسين دور الفعالية، فإدارة المنظمة تتوقع من أفرادها في المنظمة أن تتبنى هذه القيم وأن تنعكس على سلوكياتهم وتصرفاتهم في حين أن هناك نوعين من القيم، قيم وسيلية، وكذلك قيم نهائية، فالقيم الوسيلية هي القيم التي تسعى إدارة المنظمة نشرها بين الأفراد العاملين في المنظمة وتستخدم أيضاً كوسيلة مهمة لتحقيق هدف معين يكون عادة هو من ضمن القيم النهائية كالالتزام في العمل وكذلك التمسك بالقوانين والتعليمات واحترامها وتطبيقها من أجل الوصول إلى القيم النهائية كالإبداع والربحية والتميز أيضاً توافقاً مع أهداف المنظمة وما تسعى إلى تحقيقه، إن مصدر النجاح الدائم والمستمر لكل

منظمة يمكن أن يكون في قدرة المنظمة على إنتاج قيمة محورية ورئيسية من أجل أن تشكل مصدر تعبوي ويجمع الباحثون على أن القيم تعد عنصرا محددًا للعلاقات بين مختلف المصالح والأفراد، ويوجد نوعان من القيم في المنظمة: القيم التصريحية والقيم المؤثرة.

- **القيم التصريحية:** تظهر في المشاريع، الخطابات الرسمية للمنظمة، التقارير السنوية، الكتيبات التي تحمل صفة الاعلان للمنظمة، وفي الحملات الاشهارية، وهي تساعد المنظمة على التعريف بأهم المبادئ التي تركز عليها

- **القيم المؤثرة أو القيم الفاعلة (العملية)،** فهي تحيط بشكل مباشر بالقرارات، والاستراتيجيات، وطرق التسيير التي تعتمدها المنظمة (خبابة، 2018، صفحة 17).

فقد ميّز (السالم) بين نوعين من القيم، قيم وسيلية؛ وقيم نهائية، فالقيم الوسيلية تسعى المنظمة لنشرها بين العاملين وتستخدم كوسيلة لتحقيق هدف ما يكون في الغالب هو من ضمن القيم النهائية، كالالتزام في العمل، والتمسك بالقوانين واحترامها وتطبيقها هكذا، في سبيل الوصول إلى القيم النهائية، كالربحية، الإبداع، والتميز، حسب هدف كل منظمة وما تسعى لتحقيقه (السالم، 2002، صفحة 170).

#### - المعتقدات التنظيمية

هي عبارة عن أفكار مشتركة حول طبيعة العمل والحياة الاجتماعية في بيئة العمل وكيفية إنجاز العمل والمهام التنظيمية، ومن هذه المعتقدات على سبيل المثال هي أهمية المشاركة في صنع القرارات، والمساهمة في العمل الجماعي، كما يبين تأثير المعتقدات التنظيمية في تحقيق الأهداف التي تسطرها المنظمة فتصبح وسيلة مهمة لغاية يراد تحقيقها (وهيبة و عيشاوي، 2016، صفحة 99).

#### - الأعراف والتوقعات التنظيمية

تتمثل التوقعات التنظيمية بالتعاقد السيكولوجي غير المكتوب والذي يعني مجموعة من التوقعات يحددها أو يتوقعها الفرد أو المنظمة كل منهما من الآخر خلال فترة عمل الفرد في المنظمة ومثال ذلك



ما يتوقعه الرؤساء من المرؤوسين والمرؤوسين من الرؤساء، ومن الزملاء الآخرين المتمثلة بالتقدير والاحترام المتبادل وتوفير بيئة تنظيمية ومناخ تنظيمي يساعد على دعم احتياجات الفرد النفسية والاجتماعية (بوشنافة و بوسهمين، 2015، صفحة 03).

#### - الأساطير

وهي كحكايات خرافية تستخدم كرموز اجتماعية، ولها وجهان أحدهما إيجابي، والآخر سلبي ويتجسد الجانب الإيجابي في ربط الإنسان بترائه، وثقافته القديمة، ومجتمعه، وتقديم الدروس والعبر للاستفادة منها في مواجهة مشكلات الحاضر، والمستقبل، والجانب السلبي فيتجسد في خلط الأساطير بين الحقائق، الخيالات، ومبالغتها، وتوليد حالات من الصراع، الإدراك، وإخفاء المعلومات الحقيقية، غير أن للأساطير أهمية خاصة في منظمات العمل.

#### - الأبطال

هم أشخاص كانوا يعملون في المنظمة وقدموا أداء متميزا، وأشياء مثالية من خلال ما يتمتعون به من كفاءة وانسجام مع قواعد وانظمة المنظمة، وهم يعتبرون من خيرة أفراد المنظمة (خبابة، 2018، صفحة 21).

#### - الرموز

هي عبارة عن أشياء أو أحداث نوعية أو علاقة بوصفها وسيلة لنقل المعاني ترتبط بمعنى مبين لدى العمال مثل: شعار المنظمة أو علمها أو اسمها التجاري أو نمط اللباس المعتمد وغيرها، ترتبط هذه الرموز بقيم المنظمة ومعاييرها (بمينة و بلال، 2019، صفحة 53).

#### - الطقوس والشعائر

هي مجموعة مخططة من الأنشطة الاحتفالية التي يقوم بها أفراد المنظمة والتي تعكس القيم والمثاليات الأساسية في المنظمة مثل: حفلات توزيع الجوائز للموظفين المجدين، حفلات خاصة للعمال المتقاعدين، أو النشاطات الاجتماعية (يمينة و بلال، 2019، صفحة 54).

#### - القصص

لكل ثقافة قصص يحكيها الأفراد عن أحداث سابقة مهمة لها، مثل القصص عن الدور المهم، حيث أنها أكثر من مجرد قصص ساذجة، فهي تبين ما تعتبره الجماعة سلوكا صحيحا وسلوكا خاطئا، ومن هو البطل ومن هو شرير، فسماع هذه القصص يعلم المستمع ما هو مهم للجماعة وكيف يجب أن يتصرف الفرد في مواقف مشابهة (محمود و اخرون، 2013، صفحة 154).

#### - الطرائف، والنكت، والألعاب

يجري استخدامها كأساليب رمزية في التعبير عن المحبة، والألفة، وتخفيف بعض الصراعات بين العاملين، وتقوية القلوب من المشاحنات، أو سوء الظن، أو عدم الثقة. وتعد الطرائف، والنكت، والألعاب، بمثابة وسائل إنسانية تستخدم في الحفلات والاجتماعات، لإزاحة بعض العوائق في أثناء عملية الاتصال بين أعضاء المنظمة، وتهدف إلى تعديل بعض الممارسات الإدارية، أو السلوكية لبعض الأعضاء في المنظمة. وتساعد على الإبداع، والابتكار، كما تستخدم الألعاب لتوثيق عرى الثقة، والصدقة بين العاملين في مختلف المستويات الإدارية بمنظمات العمل.

#### - الشبكة الثقافية

تعد الهيكل الخفي للمنظمة وتهتم بربط عناصر الثقافة التنظيمية ببعضها البعض، تتكون الشبكة الثقافية من تعزيز القيم وترويج الأساطير والحصول على معلومات حول السير الحقيقي للمنظمة. وعلاوة على ذلك فقد أضاف عدد من الباحثين والكتاب عناصر ومكونات أخرى للثقافة التنظيمية قد تتفق أو تختلف في التصنيف كما يوضحه الجدول أدناه.

## جدول 18: عناصر ومكونات الثقافة التنظيمية

عناصر ومكونات الثقافة التنظيمية	الباحث / السنة
نمط التفكير، الشعور، الفعل	Tosi,Rizzo&Carrol/1990
الالتزام، التقويم، الرفاهية، اتخاذ القرار، الصلاحية، الاهتمام بالعاملين والعمل، الإنتاجية التنظيم البسيط.	Moorhead and Griffin/1995
المعتقدات، الرموز، الطقوس، الأساطير، اللغة، الفلسفة.	Thompson/1997
القيم، الطقوس، الأساطير، النسيج الثقافي.	Deal and Kennedy,1999
الخبرات، القصص، المعتقدات، المعايير المشتركة	Kotler/2000
الهيكل التنظيمي، واهمية امن المنظمة، ومسؤولية الامن الجماعية بالمنظمة، الاتصالات، السلوك الاداري، ومشاركة العاملين في اتخاذ القرار، عن استجابة العاملين وتصرفاتهم.	Erickson /2000
قيم، قواعد، السلوك	Daft,/2004
الايمان بالعقلانية، الافق الزمني، الاتجاه نحو التغيير، مركزية العمل، التوجه نحو العمل الفرقي، الاتجاه نحو الرقابة، التركيز على التوجه.	Schreiner /2005
معتقدات مشتركة، قيم، معتقدات.	Johne and Saks/2005
الثقة، الاتصال بين الأعضاء، القيادة، نظام المكافاة.	Islam and et al /2011
التعاون، الابتكار، التماسك، الفاعلية	عزيز واخرون 2012

المصدر: (شريف و عدنان عبد، 2016، صفحة 190) .

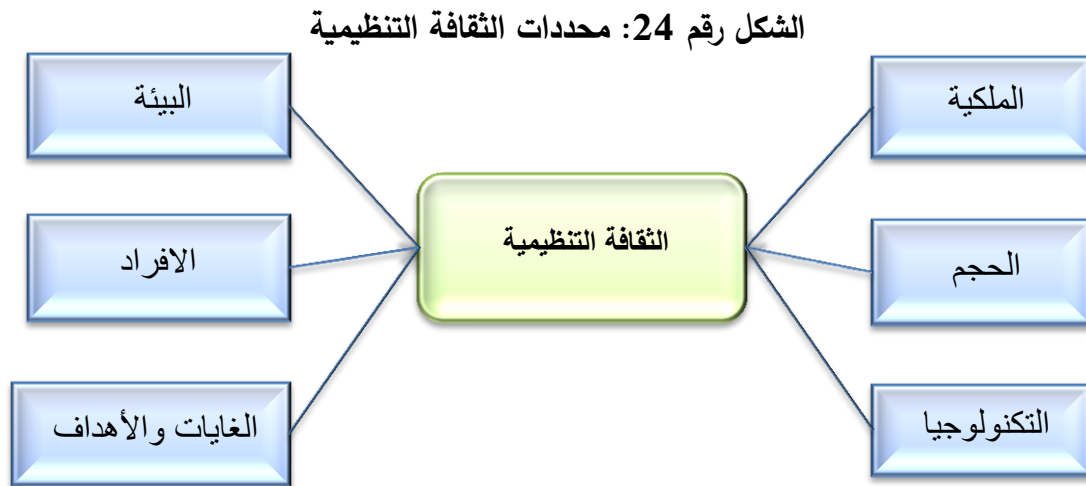
مما سبق يمكن القول أن كل من القيم والمعتقدات التنظيمية والرموز والأساطير، الطقوس والاحتفالات وغيرها من العناصر المكونة للثقافة التنظيمية تعطي لها طابعا خاصا بها وحدها كذلك تعمل على توجيه سلوك الأفراد العاملين بالمنظمة وخلف الاتساق والتعاون داخلها، وتعزيز الولاء تجاه المنظمة.

رابعا: العوامل المحددة للثقافة التنظيمية

تتكون ثقافة المنظمة وتتشكل من تفاعل مجموعة من العناصر تتمثل في الصفات الشخصية لأعضاء المنظمة وما لديهم من اهتمامات وقيم ودوافع وحاجات وأهداف وكذلك خصائص ومدى ملاءمتها وتوافقها مع الصفات الشخصية للعاملين حين يتجه الفرد إلى المنظمة التي لديها وظائف وأنظمة تتفق مع اهتماماته ودوافعه وقيمه كما أن المنظمة تجذب من يتفق مع ثقافتها بالإضافة للبناء التنظيمي للمنظمة وما يشتمل عليه من خصائص التنظيم الإداري من المستويات الإدارية وخطط السلطة ونوع الصلاحيات وأساليب الاتصال ونمط اتخاذ القرار كما أن المنافع التي يحصل عليها عضو المنظمة في صورة حقوق مادية تكون ذات دلالة على مكانته الوظيفية وتتعكس على سلوكياته وأدائه في المنظمة كما أن أثر المفاهيم والتصورات السائدة وما تشتمل عليه وقيم وطرق تفكير وأساليب تعامل بين أفراد المنظمة وبعضهم البعض من الجهات والأطراف الخارجية.

ويرى جمال الدين مرسي في كتابه (الثقافة التنظيمية والتغيير) أن هناك ستة عوامل محددة للثقافة

التنظيمية مبينة في الشكل التالي.



المصدر: (المرسي، 2006، صفحة 28).

ويمكن شرحها فيما يلي:

- **التاريخ والملكية:** يعكس التاريخ تطور المنظمة ونوعيات القيادات التي تداولت على إدارتها جزء من ثقافتها كما يعكس نوعية الملكية هل عامة أو خاصة محلية أو دولية.
- **الحجم:** لا يعني دائما اختلاف الثقافة بين المنظمات الكبيرة والصغيرة بقدر ما يعكس أسلوب الإدارة وأنماط الاتصالات ونماذج التصرفات في مواجهة المواقف والتي تتأثر باعتبارات الحجم.
- **التكنولوجيا:** على سبيل المثال تركز المنظمات المتخصصة في استخدام التكنولوجيا المتقدمة في عملياتها على القيم الخاصة بالمهارات الفنية في صياغة ثقافتها التنظيمية مثلا تركز المنظمات ثقافة خدمة العملاء والمهارات الشخصية.
- **البيئة:** فالطريقة التي تختار المنظمة في التعامل مع عناصرها بيئتها الداخلية والخارجية من عملاء ومنافسين سوف تؤثر في كيفية التي تنظم بها مواردها وأنشطتها وتشكل بها ثقافته.
- **الأفراد:** تفضل الطريقة التي يفضلها أعضاء الإدارة العليا في ممارسة العمل وكذلك تفضيلات العاملين للأساليب المستخدمة في التعامل معهم في تشكيل قيم العمل السائدة في المنظمة فالإدارة يصعب عليها فرض ثقافة لا يؤمن بها العاملون.
- **الغايات والأهداف:** تتأثر الثقافة السائدة بالغايات والأهداف التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها على سبيل المثال فإن المؤسسات التي تسعى إلى تحقيق الريادة في الخدمة العملاء سوف تركز على غرس القيم الخاصة بعلاقات العملاء في ثقافتها التنظيمية (المرسي، 2006، الصفحات 28-29).
- وأوردها (السواط والعتيبي) بأن ضعف وقوة ثقافة المنظمة يتأثر بمجموعة من العوامل وهي على النحو التالي:

- **حجم المنظمة:** تعتبر الثقافة من المظاهر الملازمة للجماعات التنظيمية فكلما صغر حجم الجماعات واشترك أعضاؤها في العديد من التجارب كلما كان هناك احتمال أكبر لنشوء ثقافة. وظيفية مشتركة، بينما

يقل احتمال تكوين ثقافة واحدة للمنظمات الكبيرة الموزعة جغرافياً ما يكون لدى المنظمات القديمة ثقافة مميزة أكثر مما هو موجود.

➤ **العمر التنظيمي:** غالباً لدى المنظمات حديثة العهد والتي لا تزال في المراحل الأولى من النمو والاستقلالية.

➤ **التقنية التنظيمية:** تساعد التقنية على إيجاد طريقة مقبولة لدى منسوبي التنظيم على القيام بالمهام، وهذا يمثل أحد دعائم قيام ثقافة تنظيمية على مستوى الأداء. قيمة مشتركة، كما يؤثر إيجابياً.

➤ **التنشئة الاجتماعية:** يخضع الفرد في المنظمة لعمليات مستمرة من التنشئة التنظيمية التي تعمل على تقوية وتعزيز بعض القيم والمبادئ لديه، فكلما نشطت المنظمة في هذا المجال كلما كنا بصدد ثقافة تنظيمية أقوى.

➤ **التغيير التنظيمي:** التغيير السريع في التنظيم وأعضائه مثل الترك للعمل مثال، والتباين في وجهات النظر حول المتغيرات التنظيمية يصعب احتمال وجود ثقافة تنظيمية قوية داخل المنظمة.

### المبحث الثاني: مداخل ، مستويات، و ابعاد الثقافة التنظيمية

#### المطلب الاول: مداخل قياس الثقافة التنظيمية

من أجل دراسة مظاهر الثقافة التنظيمية وعلاقتها مع بعض المتغيرات التنظيمية، فإن الباحثين سعوا اتجاه تحديد وقياس أنواع متنوعة منها. وأن أي محاولة لقياس الثقافة التنظيمية ضمن مصطلحات الأبعاد الأساسية يمكن أن تكون محاولة تقييم ناقصة لأن الثقافة هي بالأحرى بناء معقد وغير ملموس. والسؤال المتعلق بكيفية قياس الثقافة التنظيمية كان يدور في قلب النقاش العلمي بين العلماء والممارسين التنظيميين لوقت طويل، وبالرغم من أن هناك اهتمام كبير حول موضوع الثقافة التنظيمية لكن قضية قياس ومقارنة هذا المفهوم هي قضية صعبة في أحسن الأحوال، على أي حال، ففي الأدبيات هناك مدخلان أساسيان متوفران لقياس الثقافة التنظيمية هما:

## أولاً: المدخل النوعي (الوصفي)

هذا المدخل يعكس وجهة النظر الداخلية للأعضاء وبعبارة أخرى فإن الباحث في المدخل النوعي يصبح غاطساً في الثقافة وينشغل في الملاحظة المعمقة اتجاه العامل المشارك ويعطي المدخل النوعي الباحث وجهة نظر ذات طبيعة داخلية متعلقة بالمنظمة الغنية بالتفاصيل ويكون خلالها الباحث فهم معمق للعمليات الفريدة ضمن كل منظمة فقد اعتمدت الدراسات الأولى للثقافة التنظيمية على المدخل الوصفي حيث يعتمد هذا المدخل عند قياسه للملاحظة الشخصية على أساليب القياس التقليدية التي تتمثل في المقابلات الشخصية المتممة والملاحظة الشخصية. وتنتهج الدراسات التي تستخدم المدخل الوصفي لقياس الثقافة طرقاً مختلفة للقياس حيث تسعى في الأجل الطويل إلى الملاحظة الدقيقة لتصرفات الأفراد في المنظمة وتدوينها، بينما تسعى في الأجل القصير إلى محاولة التعرف على القيم والافتراضات من خلال المقابلات المتممة، وكذا دراسة القصص وتفسيرها وتحليل المحادثات بين الأفراد لاستنتاج طبيعة اللغة الخاصة، ودراسة الرموز المادية.

ويرى بعض المفكرين في حقل الثقافة التنظيمية أن المدخل الوصفي هو المدخل الأمثل لقياس ثقافة المنظمة بشكل متكامل، حيث أشار "مارتن" أن ملاحظة العمليات التنظيمية الأساسية وتدوينها بشكل حيوي وفعال يعد الأسلوب الأمثل للفهم العميق للخبرات التنظيمية الافتراضات الأساسية، ولا يتسنى ذلك إلا من خلال المقابلات المتممة والملاحظة الشخصية وبغض النظر عن هذه المنافع التي يقدمها هذا المدخل إلا أن هناك نقاط ضعف (علي و ناظم الشيباني، 2010، صفحة 43):

- إن الأبعاد الثقافية التي تحدد في بيئة (وسط) واحدة خلال هذا المدخل هي خاصة وتمييزية ولا ترتبط بالضرورة بسياق بيئة أخرى؛
- لا يساعد في توضيح العلاقة بين الثقافة التنظيمية والمتغيرات التنظيمية والبيئية المرتبطة بالثقافة؛

- قد يكون محدود في تعميم النتائج التي يحصل عليها ضمن منظمة معينة لمجموعة مختلفة من المنظمات؛
- هذا غير قادر على تقديم معلومات عن الثقافة التنظيمية متماسكة وقابلة للربط مع مخرجات أساسية مثل الأداء التنظيمي والسلوك الفردي للعاملين؛
- الباحث يستهلك الكثير من الوقت والكلفة في معالجة جمع وتحليل البيانات.

### ثانيا: المدخل الكمي

وهذا المدخل يعتمد على استمارة الاستبيان كأداة أساسية لتقييم أبعاد الثقافة التنظيمية المحددة، أي أنه يمكن من إجراء المقارنات المتعددة عبر المنظمات ومن دراسة النتائج ، ويعد الغرض الأساسي للمدخل الكمي تحديد الأبعاد الأساسية (الأنواع) التي تتصف بها الثقافة التنظيمية وهناك عدد متنوع من الأدوات الكمية التي استخدمت لقياس الثقافة التنظيمية والتي طورت من قبل الباحثين ، وقد صنف (Achkansy) قوائم الاستقصاء المستخدمة لقياس الثقافة التنظيمية إلى صنفين رئيسيين:

- **مقاييس تصنيف الثقافة التنظيمية:** تقوم هذه المقاييس بتصنيف الثقافة التنظيمية إلى أصناف متعددة، ويكون كل صنف مصحوبا بالوصف الدقيق لمعايير السلوك والقيم والمعتقدات، وكمثال على هذا مقياس أداة تقييم الثقافة التنظيمية المعتمد على إطار القيم المتنافسة، الذي يقسم الثقافة التنظيمية إلى أربعة أنماط (ثقافة الفريق، الثقافة البيروقراطية، ثقافة السوق، والثقافة التطويرية)، وأهم ما يميز مقاييس التصنيف أنه يسهل من خلالها إجراء المقارنات بين المنظمات المختلفة من حيث ثقافتها التنظيمية، كما أنها تسهل من عملية التغيير التنظيمي.

- **مقاييس ملامح الثقافة التنظيمية:** يقوم مقياس ملامح الثقافة التنظيمية على فكرة مفادها أن الخصائص المهمة للثقافة التنظيمية يمكن التعرف عليها من خلال مجموعة من المتغيرات المختلفة التي تضم العديد من الخصائص، ومن خلال هذه المتغيرات يمكن التعبير عن مجموعة من الأبعاد القابلة للقياس. كما



يقوم هذا النموذج بقياس مدى قوة أو ضعف ثقافة المنظمة وصولاً إلى وصف شامل للثقافة التنظيمية السائدة.

وعلى الرغم من أن المدخل الكمي يقدم نتائج مفيدة وذات مغزى بخصوص دراسة مظاهر محددة إلا أنه لا يخلو من الانتقادات ، فهذا المدخل يغادر مسألة الفهم العمق اتجاه كل ثقافة تنظيمية محددة لمنظمة ما وكذلك يفقد لفرصة تطوير نظرية جديدة (Marinova, 2005, p. 131).

### المطلب الثاني: مستويات قياس الثقافة التنظيمية

من القضايا الجديرة بالاهتمام في الثقافة التنظيمية هي امكانية تحليلها إلى مستويات، ومن أشهر هذه النماذج (Schein 1992)، (Kotter and Heskett 1992)، (Hofstede et al 1990)، (Cameron and Quinn 1999)، و(Denison 1990).

#### أولاً: مستويات الثقافة عند (Schein):

حسب ما ذكره Schein تم تحليل الثقافة التنظيمية إلى 3 مستويات وتضم هذه المستويات الثلاث عناصر صريحة وعناصر ضمنية.

- **المستوى الأول:** المصنعات (الماديات) يمثل الأشياء من صنع الإنسان وهذا المستوى هو سهل بالملاحظة والإدراك إلا أنه لا يعطي تفسيراً كافياً لفهم ثقافة المنظمة حيث أن أفراد المنظمة لا يكونوا بالضرورة على وعي تام به فهو بالنسبة لهم شيء مألوف اعتيادي وجزء من حياتهم اليومية ويصعب تحديد المعاني التي تتضمنها تلك الملموسات وكيفية ارتباطها، وللوصول إلى هذا المستوى من الفهم فإن الأمر يتطلب تحليل المستوى الثاني، ويتضمن الأشياء والأنماط المادية وغير المادية التي تعكس تكنولوجيا المنظمة والمصنوعات الإنسانية تتكون من البيئة المحيطة الطبيعية، وعروض المنظمة، والسلوك والعمليات اليومية (Dauber & al, 2012, p. 218) ، الهندسة المعمارية والتخطيط المادي

واللغة والتكنولوجيا والرموز والأنماط السلوكية والاستعارات والقصص والقواعد والسياسات والإجراءات والبرامج (Adesina, 2017, p. 46).

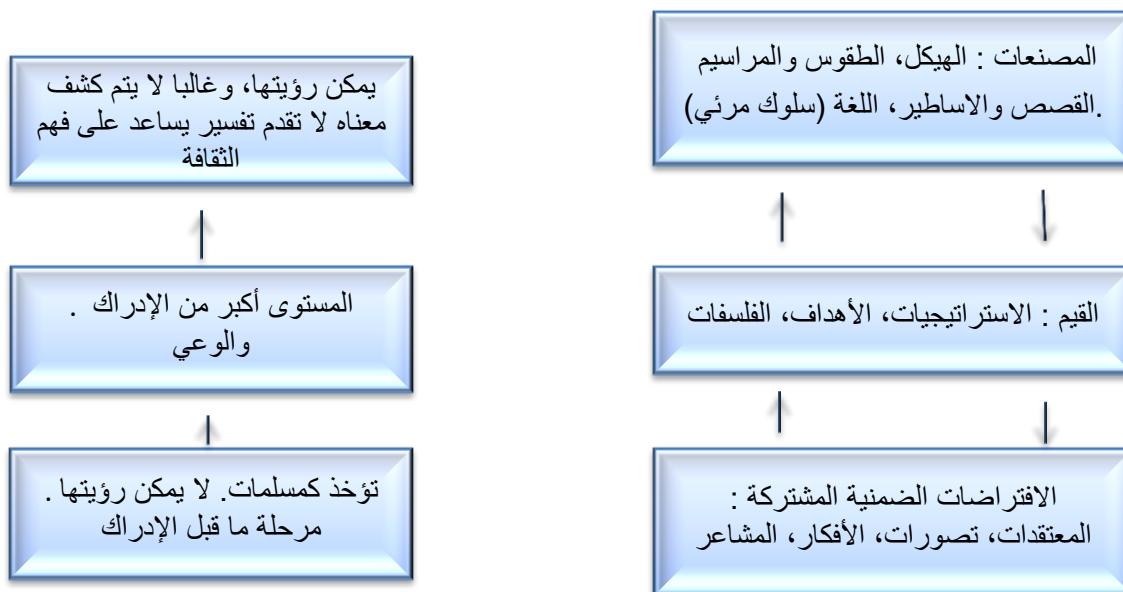
- **المستوى الثاني:** يمثل القيم المعتمدة التي تمثل المبادئ الاجتماعية، والفلسفات، والأهداف والمعايير الظاهرة التي تكون مفضلة ومرغوبة من قبل المنظمة، وهذه القيم المعتمدة تصبح استراتيجيات وأهداف وفلسفات تخدم على أنها مصدر للهوية والرسالة الجوهرية للمجموعة قد تشمل، على سبيل المثال، الصدق، النزاهة والانفتاح والحرية والإنصاف والولاء، يتم اتخاذ القرارات الأخلاقية على أساس هذه القيم. وهناك من يشير إلى القيم التنظيمية على أنها "إضفاء المثالية على تجربة جماعية للنجاح في استخدام مهارة وعاطفية تجلي المعتقدات السابقة، عادة ما يتم تصنيف القواعد والمعتقدات إلى جانب القيم المنظمة، وعلى أنها "معايير وقيم المنظمة تحدد أنواع السلوكيات المناسبة وتوفر تبريراً أخلاقياً للسياسات والممارسات التنظيمية"، ويرى (Shein) أنه عندما تواجه الجماعة مشكلة ما فإنها تقترح حل هذه المشكلة وهذا الحل يمثل "قيمة" لدى الجماعة ولكنها تكون محل شك وجدل، وإذا نجح هذا الحل يتم النظر لهذه القيمة على أنها قضية مسلم بها، وبمجرد أن يحدث ذلك تتحول القيمة إلى معتقدات ثم إلى افتراضات وتسقط في مجال الإدراك الواعي لدى الأفراد، وتسمى هذه العملية بالتحول المعرفي. ويلاحظ أن عملية التحول المعرفي لا تمر بها كل القيم وإنما تلك التي نجحت فعلاً في حل المشاكل الجماعية وأصبحت ذات مصداقية عالية، وبعض القيم الأخرى تظل في مستوى الوعي ومعلنة بوضوح في إيديولوجية وفلسفة المنظمة، حيث تعمل كمرشد لأعضاء الجماعة حول كيفية التعامل مع المواقف المختلفة.

وبذلك تمثل القيم قلب الثقافة وجوهرها ويعتمد هذا المستوى على درجة أكبر من وعي وإدراك أفراد المنظمة له، حيث تحدد القيم ما هو مقبول وما هو غير مقبول، ما هو مفضل وما هو غير مفضل بالنسبة لأعضاء المنظمة (صحراوي، 2013، صفحة 34).

- **المستوى الثالث:** الافتراضات الأساسية التي تعني العقل الباطن، والاعتقادات، والتصورات، والأفكار، والمشاعر التي تمثل المستوى الأعمق للثقافة وتعتبر مصدر القيم والافعال، وتمثل الافتراضات الأساسية الصور التفسيرية التي يستخدمها العاملين لإدراك الحالات، والنشاطات، والعلاقات إنسانية، ولتشكيل قاعدة العمل الجماعي. تعكس هذه الافتراضات الاعتقادات العميقة جدا التي ترتبط من الناحية التاريخية لتأسيس المنظمة وتتصف بصعوبة تغييرها (العطوي و ناظم الشيباني، 2010، صفحة 42) إن الافتراضات الأساسية تشكل جوهر الثقافة وتشكل القيم والمظاهر الخارجية للثقافة (Adesina, 2017, p. 47).

والشكل أدناه يوضح مستويات الثقافة كما قدمها (Shein) حيث يلاحظ من خلال الشكل أن مستويات الثقافة حسب شين تضم ثلاث مستويات تبدأ بالمسلمات والتي تشكل مرحلة ما قبل الإدراك أي بمعنى أن الأعضاء لا يدركونها ولا يمكنهم رؤيتها ليتجه السهم نحو مستوى القيم وهو مستوى أكبر من الوعي والإدراك من قبل أعضاء المنظمة ليتجه السهم نحو المستوى الأكثر رؤيا وملموس من قبل الأعضاء غير انه لا يقدم تفسيراً ولا يكشف معنى الثقافة ألا وهو المستوى المادي.

الشكل رقم 25: مستويات الثقافة عند Shein



Source: (Dauber & al, 2012, p. 218).

نموذج شين للثقافة التنظيمية ليس فقط واحدًا من أكثر النماذج الثقافية التي تم الاستشهاد بها، ولكنه أيضا يخدم درجة عالية من التجريد وتقليل التعقيد، وبالتالي عملية تكوين الثقافة حسب (شين) هي عملية معرفية وسلوكية وعاطفية تتضمن التفاعل بين العناصر الثلاثة للثقافة، لكن وجه نقد لنموذج شين لتحليل الثقافة، وقد عيب عليه تجاهله عنصر الرموز وتجاهله للعمليات التي تحدث بين هذه العناصر والتي تعمل على تكوين الثقافة.

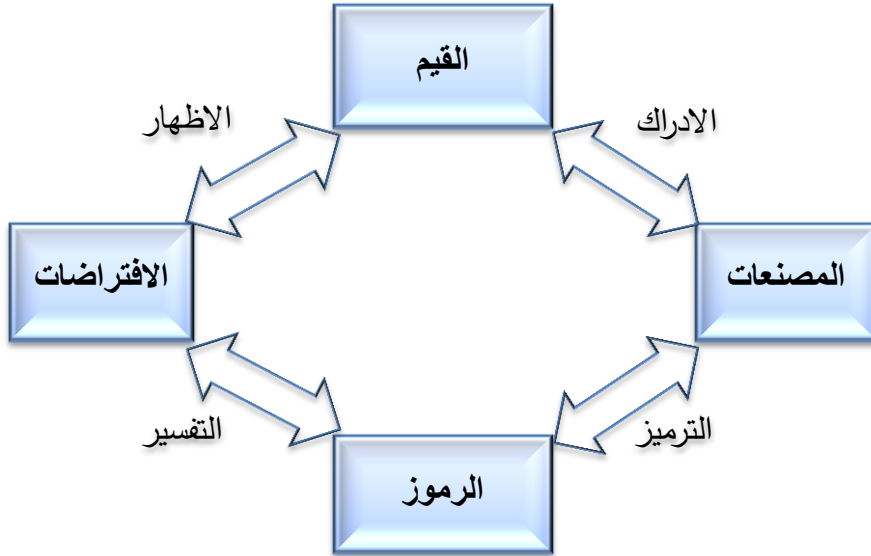
### ثانياً: مستويات (1993 Hatch) للثقافة التنظيمية.

وسعت Hatch بشكل كبير نموذج Schein حيث يسمح إضافة Hatch للرموز بمقاربة عملية تغيير الثقافة من منظور تفسير رمزي، وبالتالي يوفر للباحثين نافذة إضافية يمكن من خلالها إجراء دراسة ثابتة للمنظمات، تسمح إضافة الرموز إلى عناصر الثقافة التنظيمية بتكوين نموذج يكون قابلاً لنظريات الترميز والتفسير، كذلك لا تضيف Hatch فقط مجالاً رابعاً يسمى "الرموز"، بل أنها تحدد أيضا العمليات التي تربط كل عنصر من عناصر الثقافة التنظيمية، والذي يوفر فهماً أفضل نوعاً ما للترابط في هذا النموذج. تفترض Hatch أن هناك طريقتان محتملتان لكيفية ظهور سلوك يمكن ملاحظته من خلال الافتراضات الأساسية: من خلال "الإظهار" في القيم و"الإدراك" في القطع الأثرية أو من خلال "التفسير" في الرموز ومن خلال "الترميز" في التحف. ومع ذلك، لا يزال من غير الواضح الظروف التي تحدث فيها مثل هذه العمليات والعوامل التي تحدد مسار تحويل الافتراضات إلى القطع الأثرية، أي متى تصبح "الافتراضات" و"تحقق" ومتى يتم "تفسير" الافتراضات و"ترميزها" (Dauber & al, 2012, p. 218)، وفيما يلي نستعرض مفهوم هذه الأدوار الديناميكية (صحراوي، 2013، صفحة 37):

- **الإظهار:** حيث يتم إظهار القيم والافتراضات والمعتقدات من خلال السلوكيات التي يمارسها الأفراد في المواقف المختلفة

- الإدراك: حيث يتأثر إدراك الأفراد للأحداث والمواقف من حولهم وفقا لما يملكونه من القيم الثقافية التي اكتسبوها من البيئة التي يعيشون فيها
- الترميز: حيث يتم ربط ما أدركه الأفراد في المواقف المختلفة بمجموعة رموز تمثل معاني ودلالات معينة في أذهانهم.
- التفسير: حيث يقوم الأفراد بتفسير مشاهداتهم من خلال إدراكهم للمواقف المختلفة وربط هذه المواقف برموز ومعاني معينة ومن ثم يسلكون سلوكا معينا دون غيره، والشكل التالي يوضح هذا النموذج.

الشكل رقم 26: نموذج Hatch للثقافة التنظيمية



Source: (Dauber & al, 2012, p. 218).

ويتضح من الشكل المبين أعلاه أن المكونات الثقافية التنظيمية تتكون من الماديات والافتراضات والقيم والرموز والتي هي في ديناميكية فيما بينها. فمن خلال الإظهار يتم الكشف عن الافتراضات والقيم الكامنة وراء السلوكيات الممارسة من قبل أعضاء المنظمة في مواقفهم المختلفة. والتي يتم إدراكهم لها وفقا لنسقهم القيمي الذي يملكونه ويكتسبونه من بيئتهم المحيطة. والتي يتم ربطها من خلال إعطاء المعاني ودلالات الذهنية لديهم بمجموعة من الرموز. وبالتالي يتم تفسير ملاحظاتهم من خلال إدراكاتهم للمواقف وربطها بالرموز مما يجعلهم يسلكون سلوكا معينا.

يبدو أن كلا النموذجين يفسران الديناميكيات الثقافية للبيئة الداخلية للمنظمة، بينما يركز Schein بقوة على مجالات الثقافة التنظيمية، يحدد Hatch أربع عمليات تربط هذه المجالات، يوفر كلا النهجين منظورا مبسطا ولكنه محدود للثقافة في المنظمات، هذا يرجع إلى المستوى العالي من التجريد، الذي يقيد القوة التفسيرية فيما يتعلق بالاعتماد المتبادل بين الثقافة التنظيمية والمجالات الأخرى للمنظمة (على سبيل المثال، الاستراتيجية، الهيكل، العمليات، إلخ).

## ثالثا: نموذج دينسيون (Denison 1990) للثقافة التنظيمية

ويشير هذا نموذج إلى أربعة سمات ثقافية واسعة تساعد قدرات المنظمة لتنسيق وتكامل الموارد الداخلية وأيضا على التكيف مع البيئة الخارجية، فالمنظمات تسعى دائما لإيجاد توازن بينهما، وتتمثل هذه السمات فيما يلي:

- **سمة المشاركة:** المشاركة سمة تخلق الشعور بالملكية والمسؤولية وكذلك زيادة القدرات والحكم الذاتي وهو يساعد في تنفيذ القرارات، حيث أنها مرنة المرافق والتكامل الداخلي للمنظمات التي لديها أكثر المواقف مواتية للموظف، لتحقيق تحسين الأداء التنظيمي، يجب على المنظمة بث التمكين، وبناء فرق العمل وتطوير قدرة الموظفين، حيث يجب أن يشعر الموظفين أن لديهم جزء للعب في النظام لتحقيق المشاركة، كما يجب أن يشعروا أن لديهم بعض المدخلات في عملية صنع القرار، وأن يكون للأهداف التنظيمية ارتباطا مباشرا مع عملهم.

- **سمة الاتساق (الثبات):** تحدد سمة الثبات على القيم والنظم التي هي أساس ثقافة قوية، وهي توفر المركزية التي هي مصدر التكامل والتنسيق، إذ تركز على المعتقدات المقبولة عموما والقواعد والقيم، ومن المتوقع أن تعزز الكفاءة والفعالية والأداء التنظيمي عن طريق الحد من آليات الرقابة، وبالتالي تسهيل الاتصال والتنسيق وتخفيض التكاليف، فهي توجد في منظمات الفعالة لأن لديهم ثقافة قوية ومنسقة ومتكاملة إذن الاتساق هو مصدر داخلي مؤثر على التكامل والاستقرار الذي ينطلق من إطار مشترك ومطابق (Imam, 2013, p. 24).

- **سمة القدرة على التكيف:** هي قدرة المنظمة على مسح البيئة الخارجية والاستجابة إلى التغيير في أي وقت مضى لاحتياجات عملائها وأصحاب المصلحة الآخرين، فهي تدعم قدرتها على التنظيم وتفسير وترجمة إشارات من التغييرات من بيئتها إلى السلوك الداخلي التي تزيد من فرصها للبقاء والنمو وهي تحرك المنظمة للتكيف مع الزبائن، وتجنبهم المخاطر وتعلمهم من أخطائهم، هذا يدل على أن المنظمة قد

تكون جيدة في تلبية متطلبات العملاء في الوقت الراهن، لكن من غير المرجح أن يكون التخطيط لمتطلبات العملاء في المستقبل، ومع ذلك عند إحداث التغيير والتعلم التنظيمي يكون أعلى من التركيز على العملاء.

-سمة البعثة: هي مهمة المنظمة وأعضائها الذين يعرفون أين هم ذاهبون، كيف يهدفون الوصول إلى هناك، وكيف يمكن لكل فرد أن يسهم في نجاح المنظمة. فالمنظمات الناجحة لديها إحساس واضح الهدف والاتجاه الذي يحدد الأهداف التنظيمية والأهداف الاستراتيجية، وهي تعبر عن رؤية كيف ستبدو المنظمات في المستقبل وهذا يشير إلى أن المنظمة قد يكون لديها الوقت الصعب لتنفيذ أو تفعيل رسالتها. عندما تكون الأهداف والغايات هي أعلى من التوجه الاستراتيجي، والقصد والرؤية، وهذا غالبا ما يشير إلى أن المنظمة هي جيدة في التنفيذ ولكن تقتصر إلى المعنى الحقيقي للاتجاه كالغرض أو التخطيط على المدى الطويل. ويتم التركيز عادة على المدى القصير، والتركيز مع التخطيط المسبق محدود (Zakari & al, 2013, p. 98).

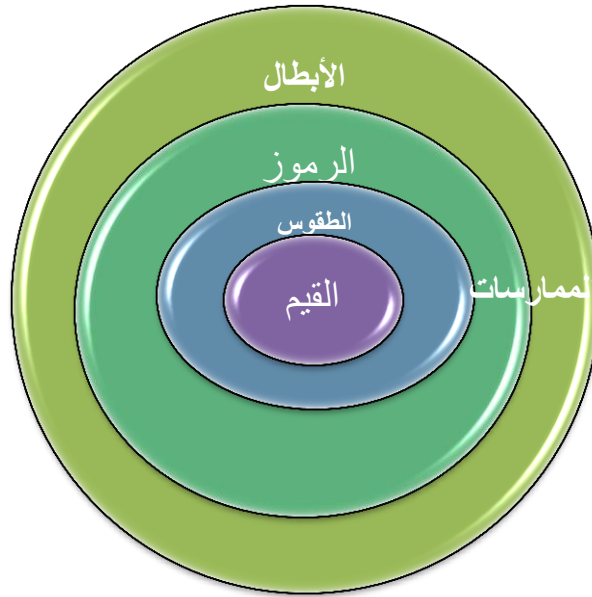
#### رابعاً: مستويات الثقافة عند (hofsted 1990)

يصنف **hofsted** مظهر الثقافة إلى أربع فئات، وهي الرموز والأبطال والطقوس والقيم، فالرموز هي كلمات أو إيماءات أو صور أو أشياء تحمل معنى خاص في الثقافة، الأبطال أشخاص أحياء أو أموات، حقيقيين أو وهميين، يتمتعون بخصائص عالية تم تقديرها في الثقافة ومن ثم تعمل كنماذج للسلوك، الطقوس هي أنشطة جماعية لا لزوم لها من الناحية الفنية ولكنها ضرورية اجتماعياً داخل الثقافة وبالتالي يتم تنفيذها لمصلحتها الخاصة. ورسم هوفستد هذه الفئات كجلود متتالية للوصل - من الرموز الضحلة والسطحية إلى الطقوس الأعمق، يمكن تصنيف الرموز والأبطال والطقوس تحت مصطلح الممارسات لأنها مرئية للمراقب، على الرغم من أن معناها الثقافي يكمن في الطريقة التي ينظر إليها من الداخل، يتكون جوهر الثقافة من القيم، بمعنى مشاعر واسعة وغير محددة للخير والشر، جميلة وقبيحة، عادية



وغير طبيعية، عقلانية وغير عقلانية، والتي غالبا ما تكون غير واعية ونادرا ما يمكن مناقشتها. لا يمكن ملاحظة هذه القيم على هذا النحو، ولكنها تتجلى في بدائل السلوك (Hofstede & al, 1990, p. 291)، والشكل التالي يوضح ذلك.

الشكل رقم 27: مستويات الثقافة التنظيمية عند هوفستد وزملاؤه



Source: (Hofstede & al, 1990, p. 291).

#### خامسا: مستويات الثقافة عند (1992 Kotter and Heskett)

يصفان الثقافة بأنها تحتوي على مستويين يختلفان من حيث ظهورهما ومقاومتهما للتغيير. في المستوى الأعمق، تشير الثقافة إلى القيم التي يشاركها الأشخاص في المجموعة والتي تستمر بمرور الوقت حتى عندما تتغير عضوية المجموعة. أما في المستوى الأكثر وضوحًا، تجسد الثقافة أنماط السلوك أو أسلوب المنظمة التي يتم تشجيع الموظفين الجدد على اتباعها تلقائيًا (Zakari & al, 2013, p. 96).

#### سادسا: مستويات الثقافة التنظيمية عند هوكيز (Hawkins):

يشير Hawkins إلى أربع مستويات للثقافة التنظيمية هي (Mannion & al, 2008, p. 19):

المستوى الأول: المصنعات " artefacts " وتتجسد في: طريقة اللباس، الأثاث، البناءات.

- المستوى الثاني: السلوك بمعنى ما الذي يقوله ويفعله الأفراد؟

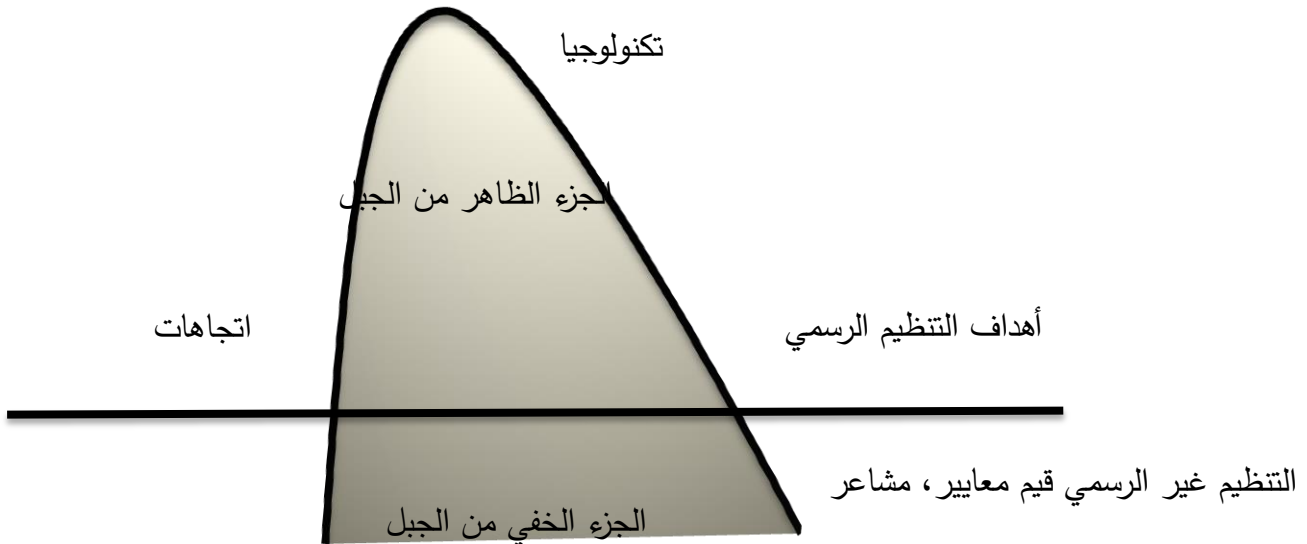
- المستوى الثالث: التفكير وطرقه التي تعيق السلوك والقيم التنظيمية قيد الاستعمال، إذ هي قاعدة من الافتراضات.

- المستوى الرابع: الجذور التحفيزية وهي الاحساس الأدنى لغرض ربط المنظمة والأفراد.

سابعاً: مستويات الثقافة التنظيمية عند هيرمان (Herman):

أشار إلى أن أي منظمة لها نظامان: تنظيم رسمي وآخر غير رسمي، وقد شبه هيرمان هذا التقسيم بجبل الثلج حيث يمكن رؤية العناصر البيئية والسلوكية لأنها فوق مستوى سطح الماء، والتي تمثل التنظيم الرسمي للمنظمة أما الجزء الخفي غير المرئي تحت سطح الماء، ويشمل القيم والمعتقدات والافتراضات وغيرها حيث تمثل التنظيم غير الرسمي (N.Herman, 1978, p. 16) ، والشكل التالي يوضح ذلك

الشكل رقم 28: مستويات ثقافة المنظمة حسب harmen



Source: (N.Herman, 1978, p. 16).

## المطلب الثالث: نماذج قياس الثقافة التنظيمية

لقد ساهم العديد من الباحثين والدارسين لثقافة المنظمة بطرح آرائهم وأفكارهم ضمن نماذج فكرية تخضع للاختبار، فقد أخذت تلك الإسهامات أشكالاً عدة باختلاف توجهات مفكرها نحو أبعاد الثقافة، وبالرغم من أن موضوع الثقافة حظي بالاهتمام في بداية الثمانينات من ق 20، فإن عملية بناء نماذج لا زالت قيد التكوين الفكري والاختبار العملي، فقد حاول الباحثون وصف ثقافة المنظمة من خلال مجموعة من الأبعاد التي جاءت بعد عمليات تحليل وتفسير لكل الجوانب المتعلقة بها لإعطاء الصورة الموضوعية لها على وفق رؤيتهم لمحتواها ومضمونها. فالغاية من دقة تحديد أبعاد الثقافة كونها ذات أهمية كبيرة لأنها من جهة تساعد في فهم طبيعة القوى الحساسة التي تؤثر في أفعال العاملين، ومن جهة أخرى كون العدد الكبير منها متشابك وذو علاقات ارتباطية متداخلة.

ومن خلال هذا المطلب سوف نحاول عرض مجموعة من نماذج ثقافة المنظمة مرتكزة على آراء روادها:

## أولاً: نموذج (1999 Quinn &amp; Cameron)

قام الباحثان بإعداد نموذج تحت اسم (CVF) Framework values competing إطار القيم التنافسية، جاء إطار القيم التنافسية من دراسات تجريبية حول مفهوم الفعالية التنظيمية. تم إعطاء اسم إطار عمل القيم التنافسية لأنه بدأ في البداية أن النماذج تحمل معاني متضاربة.

تبين هذه الدراسة رغبة المنظمة في التكيف مع المتغيرات الخارجية حتى تكون مرنة، ولكنها في نفس الوقت تريد أن تكون مستقرة ومراقبة فقط، ويعد هذا النموذج من أكثر النماذج انتشاراً وفهماً لأنه استخدم في العديد من الدراسات التجريبية فقد اعتمد عليه الكثير من الباحثين في دراساتهم لقياس الثقافة التنظيمية منهم: (Tseng, 2010)، (Allameh, et, al, 2010)، (Mc Dermott & Prajogo, 2011)، (Yesil & Kaya, 2013) (Ababneh, 2011)، (Acar, 2014)، فهو يعد من الأدوات التي تسمح بتشخيص الاتجاه السائد في المنظمة بالاعتماد على الأنواع الثقافية الرئيسية الأربعة. إضافة لذلك فهو

يساعد على تحديد قوة الثقافة ونوعها ومدى ملائمتها لظروف عمل وبيئة المنظمة وقد اعتمد الباحثين (Quinn & Cameron) على بعدين هما: السيطرة مقابل المرونة، التموّج الداخلي مقابل التركيز والتوجه الخارجي (Beytekin & al, 2010, p. 04).

يمثل البعد الأول توجهين متعاكسين هما السيطرة / المرونة، حيث يعكس بعد السيطرة درجة الثبات والاستقرار التي تمكن من تحقيق فاعلية المنظمة، بينما يعكس بعد المرونة درجة التغيير والتطوير التي تحفز فاعلية المنظمة (التنافس بين الاستقرار والتغيير).

أما البعد الثاني (التموّج الداخلي / التوجه الخارجي) فهو يصف فيما إذا كانت المنظمة تولي اهتماماً أكبر لعملياتها الداخلية أو أنها تركز اهتمامها على التكيف والتعامل مع البيئة الخارجية (الصراع بين البيئة الداخلية والبيئة الخارجية).

- **ثقافة القبيلة:** تمتاز ثقافة القبيلة بالاسمية واللامركزية وتوجه المنظمة فيها يكون نحو الداخل ويسودها التماسك والمشاركة والعمل بروح الفريق والإحساس بالعائلة الواحدة، ويتمثل النمط القيادي فيها بالنمط المراقب الأبوي الذي يقدم التسهيلات اللازمة للمرؤوسين، ويوجد في هذه الثقافة العلاقات التي تمتاز بالإخلاص والولاء والتقاليد والتماسك العلاقتي، أما التركيز الاستراتيجي لها فيكون نحو تطوير المورد البشري والالتزام والأخلاق. وأساليب الاتصال ضمن هذه الثقافة علائقية وأفقية في التوجه أما عمليات اتخاذ القرارات فتتميز بكونها عملية تشاركية وغير مركزية. والمنظمات التي تركز على ثقافة القبيلة تستخدم الترابط والتماسك والعضوية كعوامل تحفيزية للعمل (العطوي و ناظم الشيباني، 2010، صفحة 46)، هذا الشكل من التنظيم يعزز بيئة عمل إنسانية، بهدف إداري يتمثل في تمكين الموظفين من خلال اكتساب مشاركتهم والتزامهم وولائهم ويعتمد هذا النوع على التماسك والروح، لا يُنظر إلى الناس على أنهم أفراد منعزلون، ولكن كأفراد متعاونين في الأسرة، هناك نهج غير رسمي للعمل، وهيكلي هرمي ضعيف، والتركيز على إدارة الفريق، في ثقافة الجماعة، تركز المنظمة على المشاكل الداخلية واهتمامات الأفراد

وهو مكان عمل ودود حيث يشارك الناس جزءًا من أنفسهم ويُنظر إلى القائد على أنه رب الأسرة (Beytekin & al, 2010, p. 05).

- **الثقافة الأدهقراطية:** ناتجة عن تفاعل بعدي المرونة والتوجه الخارجي، حيث تمتد إلى البيئة الخارجية للمنظمة لتتكيف معها وتقوم على مبدأ التغيير وتحقيق الإبداع، وروح المبادرة وهذا لتحقيق النجاح والريادة (مهيد، 2016، صفحة 21) ، تتركز في التنظيم على التفاعل المرن مع البيئة الخارجية ويتميز التنظيم في الثقافة الأدهقراطية بأنه مكان عمل ديناميكي ومبدع حيث يتم تشجيع ريادة الأعمال والنتائج الفردية بشكل خاص، يميل الموظفون إلى أخذ زمام المبادرة والمخاطرة، والاستقلال والحرية هنا يحظيان باحترام كبير، القادة أيضا مبتكرون ومجربون، ويتم احترامهم لإبداعهم، تتمثل المهمة الرئيسية لكل من المنظمة ككل وكل موظف على حدة في أن تكون على طليعة المشكلة وأن تكون قائدًا في مجال خبرتهم، ومن أمثلة المؤسسات التي تسودها هذه الثقافة نجد المؤسسات المقاولاتية التي تتسم بروح الابتكار والإبداع والبحث عن الطرق والأساليب والمنتجات الجديدة.

- **الثقافة الهرمية:** تنتج هذه الثقافة من تفاعل بعدين هما الاستقرار والتوجه الخارجي، وتقوم هذه الثقافة على النظرية البيروقراطية لفيبر (Weber) وتتميز بوجود القواعد والإجراءات التي تحكم السلوك في المنظمة (مهيد، 2016، صفحة 20)، تركز الثقافة الهرمية في المنظمة على المشكلات الداخلية، والاستقرار، والقدرة على التنبؤ، والقدرة على التحكم والكفاءة، يتم إضفاء الطابع الرسمي على جميع أنواع العمل وتنظيمها، كل شيء محكوم بالإجراءات والمبادئ التوجيهية والتعليمات المكتوبة بشكل رسمي.

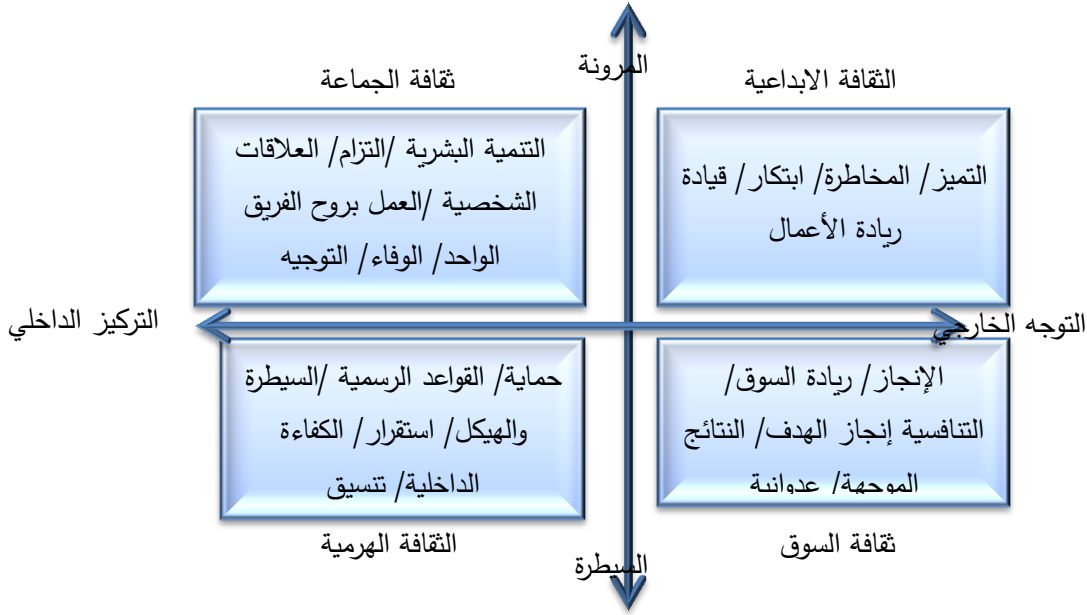
أي تغييرات في المنظمة مستحيلة تمامًا بدون تغييرات رسمية للإجراءات والمبادئ التوجيهية والتعليمات وبالنسبة لأسلوب القيادة المهيمن في الثقافات الهرمية هو أسلوب المنسق أو المنظم، والقواعد والسياسات هي آليات الترابط الأساسية، والتركيز الاستراتيجي على الدوام والاستقرار (Beytekin & al, 2010, p. 06).

لا توفر الثقافة الهرمية مرونة كافية لبيئة الجامعة، تحتاج منظمات الثقافة الهرمية إلى قيادة قوية واضحة المعالم، ومع ذلك فإن هذا النوع من القيادة يؤدي إلى تقليل مرونة المنظمة وجعلها تعتمد بشكل حاسم على شخصية الزعيم، مثال لانتشار الثقافة الهرمية: شركة (Mc donal's) و (Ford Motor) التي تمتلك أكثر من 70 مستوى موزعين على هيكل الشركة.

- **الثقافة السوقية:** فيما يخص ثقافة السوق فتتمثل توجهاتها الرئيسة نحو إنجاز الأهداف والتبادل البيئي والتنافس وتتأبها علاقات التوجه نحو الهدف والتنافس والإنتاج وتركز على خارج المنظمة والرسمية والمركزية وتسعى لتحقيق الإنتاجية والكفاءة القصوى، وتعكس التوجهات الخارجية وقيم الأنظمة الحاكمة الرسمية، وتركيزها الأساسي يتجه نحو الربح من خلال المنافسة والإنجاز، أما النمط القيادي فهو النمط الصارم والمتوجه نحو الإنجاز وتركيزها الاستراتيجي يكون نحو الميزة التنافسية والتفوق في السوق (Monica, 2007, p. 30)، إن أساليب الاتصال في هذه الثقافة هي تعليمية ومنتجة نحو الإنجاز والنتائج. والمنظمات التي تركز على هذه الثقافة تستخدم التنافس والإنجاز الناجح للأهداف المحددة مسبقاً عوامل تحفيزية للعمل، تتمثل المهمة الرئيسية لكل من المنظمة ككل وكل موظف على حدة في تحقيق الأهداف المخطط لها في وقت محدد، وهذه الأهداف، بالإضافة إلى السعي لتحقيقها، تجعل المنظمة متماسكة. كقاعدة عامة، يتم تحديد هذه الأهداف من الناحية الاقتصادية الكمية. على سبيل المثال، لزيادة الربح بنسبة 15% بحلول نهاية العام، أو لتوسيع مكانة السوق مرتين، في هذه الثقافة تؤكد المنظمة على المنافسة في الداخل والخارج (Beytekin & al, 2010, p. 06).

ومن أمثلة المؤسسات التي تسودها هذه الثقافة (Electric General) حيث تسودها روح المنافسة الشديدة وهذا ما يعكس نجاحها (مهديد، 2016، صفحة 33).

شكل رقم 29: نموذج Cameron للثقافة التنظيمية



Source: (Karimi & Syed Abdul Kadi, 2012, p. 207)

وبتمثيل البعدين السابقين على محورين متعامدين يتكون لدينا أربعة أرباع يعبر كل منها عن قيم معينة تمثل نوعاً ثقافياً مستقلاً، ويشير هذا الإطار إلى ما إذا كانت المنظمة لديها تركيز داخلي أو خارجي مهيمن وما إذا كانت تسعى إلى المرونة والتفرد أو الاستقرار والسيطرة (Zakari & al, 2013, p. 96) يمكن استخدام إطار القيم التنافسية في السياق التنظيمي. علاوة على ذلك، يمكن استخدامه أيضاً لتحديد الثقافات الموجودة والمطلوبة للمنظمات. إلى جانب ذلك، يمكن استخدامه أيضاً لفحص الفجوات التنظيمية في عملية تغيير المنظمة ويساعد على فهم وإدراك الأنواع المختلفة من الوظائف والعمليات التنظيمية كما أنه يوفر فهماً أفضل للمؤسسة في جميع المستويات للقيادة بشكل أكثر فعالية.

#### ثانياً: نموذج DOCS:

ركز بحوثه على العلاقة بين الثقافة التنظيمية ومقاييس أداء مثل الربحية والنمو والجودة والابتكار ورضا العملاء والموظفين (محمد ع.، 2019، صفحة 08) نموذج دينيسون تم تصميمه وإنشاؤه في بيئة الأعمال ويستخدم لغة الأعمال لاستكشاف مشكلات مستوى الأعمال.

ثالثاً: نموذج (Daft 2005).

وضع Daft نموذجه القائم على أربعة أبعاد هي (Daft, 2005, p. 50):

- الثقافة التكيفية (Adaptability) : هي الثقافة التي تتسم بقدرة الشركة في التعامل مع المؤثرات البيئية , وتحويلها إلى سلوك داخل المنظمة.
- ثقافة الإنجاز (Achievement) : هي ثقافة موجهة بالنتائج , وبتتمين المنافسة والمبادرة الشخصية والإنجاز.
- ثقافة الاهتمام ومشاركة العاملين (Involvement) : هي الثقافة التي تعطي قيمةً كبيرةً تجاه إشباع حاجات العاملين, وتقييم التعاون والمساواة
- ثقافة الاتساق / القوام (Consistency) : هي الثقافة التي تقيم وتكافئ الطرق المنهجية والعقلانية في أداء الأعمال.

رابعاً: نموذج (Martins 1997)

طور Martins نموذجاً يأخذ في الاعتبار تنظيم الأعمال المثالي ودور القيادة في خلق الثقافة التنظيمية المثالية. يصف نموذج Martins التفاعل بين الأنظمة الفرعية التنظيمية (الأهداف والقيم والنظم الفرعية الهيكلية والإدارية والتكنولوجية والنفسية والاجتماعية)، ووظائف بقاء البيئة الخارجية (الاجتماعية والصناعية وثقافة الشركات) والأنظمة الداخلية (المصنوعات والقيم والافتراضات الأساسية) وأبعاد الثقافة (Coman & Catalina , pp. 137-138).

وفقاً لأبعاد ثقافة Martins، تشير إلى ما يلي: المهمة، البيئة الخارجية، وسائل تحقيق الأهداف، صورة المنظمة، عمليات الإدارة، احتياجات وأهداف الموظفين، العلاقات الشخصية والقيادة.

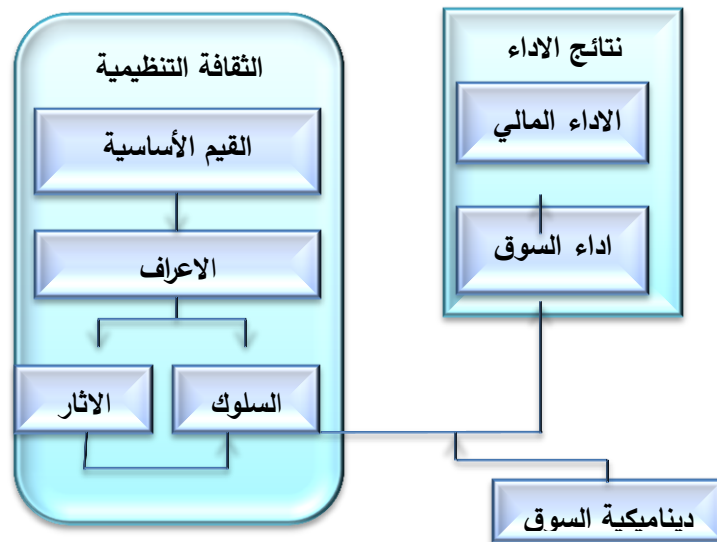
خامساً: نموذج (Homburg and Pflesser 2000)



هدفاً إلى تطوير نموذج يمكن استخدامه لشرح العلاقات بين الثقافة التنظيمية ونتائج الأداء يسلطون الضوء على أن "ديناميكية السوق" (أي البيئة الخارجية) تعدل هذه العلاقة. قدما تعريفاً للثقافة التنظيمية بشكل مشابه لـ (Schein 1985) بثلاث طبقات، ومع ذلك، يميز (Homburg and Pflesser) بين المصنوعات والسلوك اللذان ينتميان في هذا النموذج إلى نفس الطبقة، في حين تشير المصنوعات اليدوية إلى "القصص والترتيبات والطقوس واللغة" يُعرّف السلوك بأنه "أنماط سلوكية تنظيمية ذات وظيفة مفيدة" وبالتالي، فإن السلوك لا يؤثر على القواعد والتحف، بل يتأثر بها.

تم اختبار هذا النموذج وعلاقاته تجريبياً وكانت النتيجة أن النموذج لا يأخذ في الاعتبار التفاعل، ولكن فقط التأثيرات الخطية من الثقافة إلى الأداء، تمتع النموذج بقدرة تفسيرية محدودة لتأثيرات البيئة الخارجية على المنظمة ولا يفترض أي عمليات تغذية راجعة (Christian & Pflesser, 2000, p. 450). والشكل التالي يوضح النموذج.

الشكل رقم 30: نموذج Homburg and Pflesser للثقافة التنظيمية

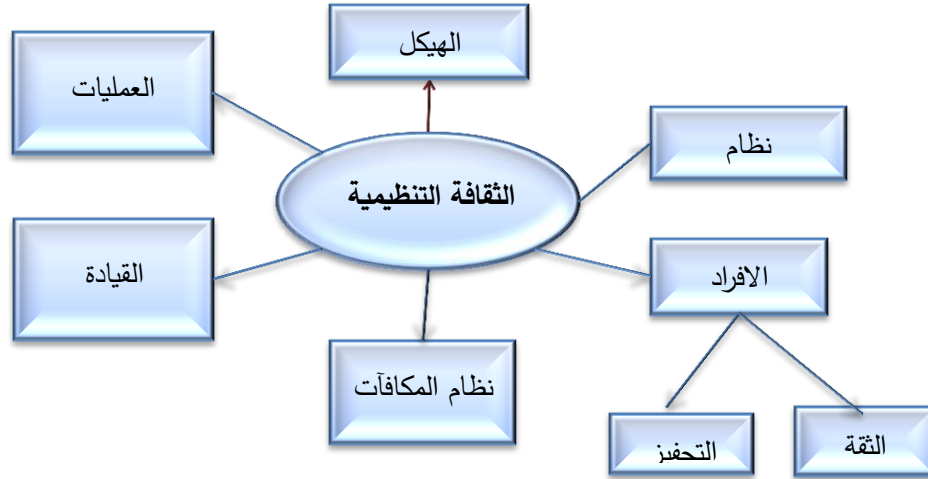


Source: (Dauber & al, 2012, p. 219).

سادسا: نموذج 2000 Gupta and Govindarajan

اعتمد نموذج على ستة أبعاد وهي: القيادة، الهيكل التنظيمي، نظام المعلومات، نظام المكافآت، العمليات، الأفراد (Al-Alawi, 2007, p. 23). والشكل التالي يوضح النموذج.

الشكل رقم 31: نموذج Gupta and Govindarajan للثقافة التنظيمية



Source: (Al-Alawi, 2007, p. 23).

وفيما يلي نستعرض هذه الأبعاد:

- **القيادة:** تعني القيادة عملية التأثير على الآخرين من أجل تنفيذ الأهداف التنظيمية، وتعتبر القيادة نشاط يمارسه القائد الإداري في مجال اتخاذ وإصدار الأوامر والإشراف الإداري على الآخرين باستخدام السلطة الرسمية وعن طريق التأثير وتوجيه سلوكهم والاستمالة بقصد تحقيق هدف معين (طه، 2013، صفحة 03).

- **الثقة:** تُعرف الثقة الشخصية على أنها توقع الفرد أو المجموعة في مصداقية الوعد أو أفعال الأفراد أو المجموعات الأخرى (Al-Alawi, 2007, p. 25)، أو هي مجموعة من المعتقدات حول الطرف الآخر مما يجعل منه موضع ثقة وذا عواقب ايجابية، الثقة في علاقات العمل أحد الدعائم الأساسية التي تساعد المنظمات على تدعيم فاعليتها وتحقيق أهدافها، كما تعد من أفضل الأدوات الإدارية فاعلية، لأنها تهيئ الظروف اللازمة لنجاح المنظمات، فهي عامل محوري في تحقيق نجاح المنظمات وتعد الجامعة إحدى المؤسسات التعليمية التي تحتاج إلى تعزيز الثقة التنظيمية فيها، حيث أن قيام الجامعة بأداء دورها

التعليمي يتوقف على مدى كفاءة الجهاز الإداري والثقة والجو السائد بين أعضاء الهيئة التدريسية (درة، غريب، و باعمر، 2018، صفحة 09).

- **التواصل بين الموظفين:** يشير الاتصال هنا إلى التفاعل البشري من خلال المحادثات الشفوية واستخدام لغة الجسد أثناء التواصل.

- **نظم المعلومات:** تعرف نظم المعلومات على أنها نظام منهجي محوسب قادر على تكامل البيانات من مصادر مختلفة بقصد توفير المعلومات الضرورية للمستخدمين (السعيد، 1992، صفحة 148)، تستخدم نظم المعلومات على نطاق واسع في المنظمات. أنها توفر المعلومات وبالتالي تساعد في تحسين عملية المنظمة وإدارتها. يمكن تعريف نظام المعلومات على أنه مجموعة من المكونات التي تعمل معاً، تشمل هذه المكونات المعدات (الأجهزة الأصلية)، والتعليمات (أو البرامج)، والبيانات المخزنة في النظام، والأشخاص الذين يجب عليهم تشغيل النظام، والإجراءات التي يجب على الأشخاص اتباعها (Galandere-Zile & Viktorija , 2005, p. 183).

- **نظام المكافآت:** تتراوح المكافآت التنظيمية من الحوافز النقدية مثل زيادة الرواتب والمكافآت إلى الجوائز غير النقدية.

- **الهيكل التنظيمي:** أشار حريم بأنه إطار يوضح أدوار الأفراد والجماعات في تحقيق أهداف المنظمة، والمسؤول الذي يتبع له كل فرد وما يتمتع به كل فرد من سلطة اتخاذ القرار والربط بين مختلف الأفراد والجماعات لتعمل معا وحدة متكاملة لتحقيق أهداف المنظمة (حسين ح.، 2006، صفحة 146).

سابعاً: نموذج (Peter McCaffery 2004) لثقافة الجامعة.

اقترح (Peter) ثلاث طرق مختلفة لفهم ثقافة الكلية أو الجامعة. إحدى الطرق البسيطة هي إخبار الموظفين برسم تصورهم عن معهدهم الأكاديمي، وهناك طريقة أخرى تتمثل في طرح الأسئلة المنظمة ذات النهايات المفتوحة حول الصور والانطباعات الجسدية والقصص والأساطير وأنظمة المكافآت

والمحادثات غير الرسمية والمعتقدات والقيم والأعراف واللغة والأشخاص المؤثرين والثقافات الفرعية المحددة وتأثيرها على الموظفين. والطريقة الثالثة هي إضافة آلية تسجيل للثقافة التنظيمية.

### ثامنا نموذج (حريم 2004)

كما يرى (حريم ح.، 2004)) أن أبعاد الثقافة التنظيمية تتحدد في العناصر التالية:

- المبادرة الفردية: وتعني درجة الحرية والمسؤولية والاستقلالية لدى الأفراد.
- التسامح: مع المخاطرة: بمعنى إلى أي مدى يتم تشجيع العاملين ليكونوا مبدعين ولديهم روح المخاطرة.
- التكامل: وهذا يتوقف على مدى تشجيع الوحدات في المؤسسة على العمل بشكل منسق.
- أنماط الاتصال: بمعنى إلى أي مدى تقتصر الاتصالات في المؤسسة على التسلسل الهرمي الرسمي.
- التسامح مع النزاعات: بمعنى تشجيعهم على الكشف عن كل النزاعات والانتقادات تكون بصورة مكشوفة حتى لا يؤدي ذلك إلى تضخم المشاكل وحلها بصورة ودية.

هذه الأبعاد من تصنيف **Robbins** تشمل على أبعاد هيكلية وسلوكية وأن أكثرها يتعلق بمتغيرات هيكلية مترابطة، وأن دراسة الظاهرة الثقافية عبر المدخل المتكامل يمثل اتجاهًا ميسرًا يتجاوز حالات القصور في دراستها حيث يتم التركيز على الرمزية (الأبعاد الظاهرية) وصفا يعزز طريقة الفعل تارة ومن التركيز على المضمون (الأبعاد الجوهرية) تجسيدا لطريقة التفكير تارة أخرى.

### تاسعا: نموذج (الزهراني)

قاس الزهراني الثقافة التنظيمية ضمن ثلاثة أبعاد رئيسية وهي البعد التنظيمي، والبعد الإداري القيادي، والبعد الإنساني فقد عرف هذه الأبعاد على النحو التالي (بركة، 2016، صفحة 89):

- **البعد التنظيمي:** هو الحقل الذي يهتم بدراسة سلوك العاملين وآرائهم في المنظمات وتأثير التنظيمات الرسمية وغير الرسمية على إدراك العاملين ومشاعرهم وآرائهم، وتأثير البيئة على المنظمة وقواها البشرية وأهدافها وتأثير العاملين على التنظيم وكفاءته.

- **البعد الإداري القيادي:** هو كل سلوك فردي أو جماعي يتصل بالإدارة والنشاط الإداري والتوقع الإداري والفكر الإداري، وبشكل مختصر هو نشاط الإنسان وتصرفه في موقع عمله.
- **البعد الإنساني:** هو أثر الثقافة التنظيمية داخل المنظمة في التأثير على الجانب الإنساني من حيث العلاقات سواء كانت بين المدير أو الموظفين أو مع الجمهور فضلا عن العادات والتقاليد كمكون ثقافي ومؤشر إنساني ومن الطبيعي أن تختلف الثقافة التنظيمية من منظمة إلى أخرى، وداخل المنظمة نفسها من وقت إلى آخر، أما اختلاف الثقافة بين المنظمات فيعني أن الثقافة تتميز بدرجة عالية من الخصوصية، حتى لو كانت هناك خصائص مشتركة بين الثقافة التنظيمية لمنظمة ما والخصائص التنظيمية لبقية المنظمات، فمن الممكن مثلا أن تؤكد العديد من الثقافات قيم العمل الجماعي والجودة والتميز في الأداء، غير أن تلك القيم قد تختلف اختلافا بينا بين المنظمات بعضها بعضا.

#### عاشرا: نموذج الجابري للثقافة التنظيمية

وما أشار إليه الجابري في القائمة المعدة من قبل Maritime Arab لقياس الثقافة التنظيمية، والتي اعتمدت على ثلاثة أبعاد رئيسة لثقافة المنظمة حيث يندرج تحت كل سبعة عناصر فرعية، مثل كل منها معيارا للحكم على إيجابية الثقافة التنظيمية تتمثل في القيادة، الهيكل التنظيمي، النظم الداخلية، ظروف العمل. وهذه الأبعاد على النحو الآتي (سلمى م.، 2019، صفحة 519):

- **القيادة:** حيث يشتمل هذا البعد على سبعة عناصر لتوصيف طبيعة القيادة الإدارية في المنظمة، من حيث القدرة على إدراك دور الإدارة العليا وما دونها، ومدى الاستعداد لتحمل المسؤولية، وأساليب توضيح الأهداف والوصول إليها، إضافة إلى طبيعة سلوك العاملين وخصائصهم، ودافعيتهم داخل المنظمة، ومنهجية قيادة التغيير والتطوير، ومدى مشاركة الإدارة للعاملين في هذا التطوير، وتحمل المخاطر التي تترتب عليها.

- **البعد الخاص بالهيكل والنظم الداخلية:** ويشمل الهيكل التنظيمي مدى استقرار أهداف المنظمة، وخطوط السلطة والمسئولية، وعلاقات الإدارات والأقسام ببعضها، كما يوضح طبيعة الاتصالات وأنماطها، وطريقة عمل الأفراد، ومعرفتهم بأدوارهم في المنظمة والقيام بها، والثقافة السائدة بين الأفراد حول طبيعة العلاقات فيما بينهم، والعمل الجماعي، والإيمان بأهمية التدريب ومواصلة التعلم.

- **ظروف العمل:** ويشمل قيمة الراتب الشهري للفرد، ومدى تعرضه للخصم كونه يؤدي إلى استقرار العاملين من عدمه، إضافة إلى عدالة الطريقة التي يتم بها تقييم أداء العاملين، وحجم العمل وملاءمته للقدرات الشخصية للفرد، والشعور بالأمن والاستقرار الوظيفي، وعدد ساعات العمل ومواعيده، والعدالة والمساواة في معاملة العاملين، والمشاركة وتحقيق الإنجاز.

ونستعرض في هذا الجدول أهم النماذج للثقافة التنظيمية.

#### جدول 19: نماذج للثقافة التنظيمية

الباحث	السنة	الأبعاد
Cordon	1990	رموز الحالة، التقاليد والتاريخ، اللغة الاصطلاحية للجماعة، البيئة المادية، الطقوس
Hofstede	1990	القيم، الطقوس، الأبطال، الممارسات الإدارية (Hofstede & al, 1990, p. 291).
Northraft & Neal	1990	الفلسفة، القادة الأبطال، الأشخاص المورد المهم والحاسم، الطقوس، المراسيم، التوقعات الواضحة.
Robbins	1990	التوجيه، روح المبادرة الفردية، تحمل المخاطرة، التفاعل مع المشرفين، الرقابة، الانتماء، نظام المكافآت، اجتماع الصراع، التكامل، أنماط الاتصال.
O Reilly	1990	التوجيه، التكامل
O'Reilly, Chatman&	1991	محفظة الثقافة المنظمة: الابداع، التوازن، التوجه نحو النتائج احترام العاملين، التوجه للعمل الفرقي، الاهتمام بالتفاصيل (الطائي م.، 2017،

صفحة 68).		Caldwell
القيم، المعتقدات، طرائق التفكير، مفاهيم ومعانٍ (Daft, 2005)	1992	Daft
خبرات الجماعة والمجتمع، تجارب الجماعة والمجتمع، اختراعات الجماعة والمجتمع.	1992	جواد
إجراءات العمل، الطقوس، الشعائر، الرموز، التركيب، القوة، أنظمة الرقابة.	1993	Johnson & Scholes
القيم، المعتقدات، الافتراضات، المعايير، الرموز.	1993	Narayanan & Nath
القيم، التفضيلات، المعايير، الرموز، الاتصال التنظيمي.	1993	Morden
الدعم، معايير نظام المكافآت، الهوية التنظيمية، التعاون والمشاركة، معايير الأداء، الإنتاجية، احتمال الصراع وأنواعه.	1994	Robbins
القيم، الافتراضات، الشعائر والطقوس، بيئة العمل، الشبكة الثقافية.	1994	Goetsch & Davis
القيم، المعتقدات، حقائق مصطنعة.	1994	Dounds
الافتراضات، الفلسفات، العقلية، الرؤية العالمية (Bounds, 1994, p. 104).	1994	Bounds
المسؤولية، المعايير، التطابق، المكافآت، الدفء والدعم، القيادة، الوضوح التنظيمي.	1995	Kolb
الفردية مقابل الجماعة، الذكورية مقابل الأنثوية، تجنب اللاتأكد، مدى القوة.	1995	Vecchio
الشعائر، المراسم، الطقوس، الأسطورة، الحكمة، القصة، الحكاية الشعبية، الرموز، اللغة، القيم، المعتقدات، الأبطال.	1995	Davis
المفاهيم والمعاني، إيماءات، أساطير وقصص، الشعائر والطقوس، التكنولوجيا، المآثر	1995	Kreitner & Kinichi
القيم، التعقيد (Moorhead & Griffin, 1995, p. 448).	1995	Moorhead

		&Griffin
الشعائر والطقوس، الأبطال، المخاطرة، بيئة العمل.	1995	Hradesky
القيم، التكنولوجيا، الشعائر والطقوس.	1995	Schuler
معايير جماعات العمل، الطرق المنظمة في عمل الأشياء، القيم الرئيسية التي تتبناها المنظمة، الفلسفة التي تشكل سياسات المنظمة تجاه عاملها.	1996	Bank
الافتراضات، الأفكار، القصص والأساطير الرموز، قواعد سلوك.	1996	Stoner
قيم، سلوكيات، اتصالات، أسلوب قيادة وإدارة، القصص، افتراضات، رموز، حقائق صناعية، ملكية وهيكل، قوة الفرد، السياسات (Thompson, 1997, p. 105).	1997	Thompson
بيئة العمل، القيم التنظيمية، نموذج الدور الثقافي، طقوس وشعائر المنظمة، الشبكة الثقافية	1997	Goetson & Davis
قيم، إبداع، رغبة، تذليل الصعوبات، أغناء وظيفي، الالتزام والولاء والارتباط	1997	Ivanceviech et al,
قيم، معتقدات، عادات وتقاليد، المظهر، التطبيقات	1997	Buchan & Lucznki
الولاء التنظيمي، المناخ التنظيمي، الفلسفة، الافتراضات، المعايير، الإحساس والشعور، المآثر	1998	Gomez
قيم، معايير، الإحساس والشعور، الدعم، الرضا، التفاعل، الشبكة الثقافية، الموارد المالية، الهرم التنظيمي، الغايات التنظيمية، التقنية (Hodgetts, 1998, p. 37)	1998	Hodgetts
مقياس الثقافة المنظمة: ثقافة المهمة (اقتدار، قوة، تنافس) ثقافة أفراد (إنجاز، انتساب، تحقيق الذات) ثقافة امان (موافقة، تقليد، تجنب، اعتمادية) ثقافة رضا (مشاركة، نظام اجور، نظام اتصالات) (الطائي م.، 2017، صفحة 68)	1989	Cooke &Lafferty



1999	Pearson	التمكن، النزاهة المشتركة، المشاركة في القيادة، الدافع للانتماء، المهارات والقابليات
1999	Robbins, Coulter	الإبداع، تحمل المخاطرة، الاهتمام بالتفاصيل، التوجه نحو النتائج، التوجه نحو الفرد، التوجه نحو الفريق، العدوانية، الاستقرار
1999	ياسين	طرق التفكير النظامية، المعاني المشتركة، مجاميع العمل، القيم الجوهرية، الفلسفة، إنجاز العاملين، المنافسين، الرؤيا الإستراتيجية
2001	Hellriegel et al,	قيم، معتقدات، توقعات، افتراضات، فلسفة، آراء، معايير، إيديولوجية، مناخ تنظيمي
2001	Tepeci	إبداع وتحمل المخاطرة، الاهتمام بالتفاصيل، التوجه نحو النتائج، التوجه نحو الأفراد، التوجه نحو العمل الفرقي، التوجه نحو الزبون، القيم الأخلاقية، تطوير العاملين، التعويضات.
2002	Udai Pareek	ملف ثقافة OCTAPACE: الانفتاح، المواجهة، الثقة، الأصالة، الاستباقية، . الاستقلالية، التعاون، التجريب (Ahmad & Ajaz , 2012, p. 119)
2003	Robbins	أنظمة، قيم، معتقدات، أعراف، توقعات
2007	Any & Massingham	قيم، فلسفة، أنظمة، طقوس
2007	Alawi et al	ثقة، اتصالات، نظام مكافآت، هيكل منظمة، أنظمة معلومات (Al-Alawi, 2007, p. 25)

المصدر: إعداد الباحثة اعتمادا على المصادر المشار إليها.

وتجدر الإشارة إلى أن الاختلاف بين الأبعاد العامة لثقافة المنظمات يكون في درجة الاهتمام في كل بعد، وذلك حسب بيئة المنظمة ونشاطها، وحسب ثقافة العاملين أو غير ذلك من الأمور التي تنعكس على نمط الثقافة السائدة للمنظمة فكل نموذج له سماته المميزة، على سبيل المثال، يأخذ Denison نظرة أوسع ويغطي جوانب تنظيمية مختلفة، بينما يركز Pareek على القيم والعملية وتم العثور عليه بشكل

أكبر في النظام الهندي. من ناحية أخرى، ينصب تركيز هوفستد على الأبعاد عبر الثقافات. ومع تعدد هذه النماذج يجب الإشارة إلى أنه بالإضافة لعدم وجود نموذج عام شامل لمفهوم الثقافة التنظيمية بشكل كامل، فإنه لا يوجد نموذج واحد صحيح على حساب النماذج الأخرى فالنموذج الأمثل يحدده كل باحث حسب طبيعة بحثه وأهدافه ووجهة نظره ورؤيته الخاصة إلا أن المكونات هي نفسها، وتفضل الدراسة الحالية تسميتها الأبعاد الظاهرية وهي الأنماط الثقافية التي يمكن ملاحظتها داخل المنظمة، والأبعاد الجوهرية التي تتمثل في دعائم و ركائز الثقافة التنظيمية وهي التي تكون في المستوى الأعمق، والتي تحكم السلوك ولا يمكن ملاحظتها بصورة مباشرة ولكن يمكن تفسيرها. وتلك الأبعاد يؤمن بها أعضاء المنظمة ويعرفون أهميتها بشكل مشترك فيما بينهم. وبالتالي فإن كلاً من الأبعاد الظاهرية والجوهرية تدعم وتعزز الشعور الاجتماعي بين أعضاء المنظمة.

### المبحث الثالث: خصائص، أهمية و أنواع الثقافة التنظيمية

#### المطلب الاول: خصائص الثقافة التنظيمية

مما ذكر آنفاً وجد أن المنظمات من خلال تفاعلاتها البيئية أو في محاولاتها تحقيق انسجامها الداخلي ستعمل على تأطير شخصية المنظمة بوصف خاص يميزها عن غيرها من المنظمات، ومن خلال ما تختزنه ثقافتها من مزايا تنافسية تجعلها قادرة بفعالها على النجاح الاستراتيجي.

تعتبر الخصائص والسمات من أهم من يميز الثقافة التنظيمية للمنظمات وهذا يؤدي إلى التنوع في تلك الثقافات بين المنظمات والتي يكون لها دور كبير في التنافس بينها، وكل منظمة لها منظومتها الخاصة بها من السمات التي تتناسب مع مدخلاتها الثقافية وهذا يعطيها القوة في التصدي إلى محاولة العبث في ثقافة تلك المنظمة، ولا توجد منظمة ثقافتها مشابهة لثقافة منظمة أخرى حتى لو كانت تعمل في نفس القطاع، فهناك جوانب عديدة تختلف فيها ثقافة المنظمات فكل منظمة تحاول تطوير ثقافتها الخاصة بها ومن جوانب الاختلاف بين المنظمات عمر المنظمة وأنماط اتصالاتها ونظم العمل والإجراءات، وعملية

ممارسة السلطة، وأسلوب القيادة والقيم والمعتقدات، وإذا ما أرادت منظمة حماية ثقافتها وترسيخها فإنها تسعى باستمرار إلى جذب قوى بشرية ممن تتوافق قيمهم ومعتقداتهم مع قيم ومعتقدات المنظمة وفلسفتها. تتفاوت السمات الثقافية للمنظمات، ولكن يمكن القول أن هناك اتفاقاً بين الكتاب والباحثين على خصائص ثقافة المنظمة وأهم هذه الخصائص هي:

يذكر (العميان) بعض خصائص الثقافة التنظيمية والتي تتسم بها أي منظمة وهي ما يلي (سلمان، 2005، الصفحات 315-316):

- **عملية مكتسبة:** يتم اكتسابها من خلال التفاعل والاحتكاك بين الأفراد في بيئة العمل ومن خلال الثقافة يمكننا التنبؤ بسلوك الأفراد بناءً على ثقافتهم.
- **عملية إنسانية:** حيث يعتبر الإنسان المصدر الرئيسي لها، أي أنها من صنعه ومن دونها لا توجد ثقافة.
- **متغيرة:** الثقافة متغيرة بتأثير التغيرات البيئية والتكنولوجية ولكن عملية تغييرها تواجه صعوبة في كثير من الأحيان لأن الفرد تعود على سلوك معين وعلى قوانين وأنظمة معينة.
- **للثقافة دور كبير في تحديد نمط الحياة للفرد:** تختلف الثقافة من شخص لآخر ومن مكان لآخر فنجد الثقافة الموجودة في المدينة مختلفة عن الثقافة الموجودة في الريف والبادية وحتى سلوك كل فرد في المناطق المختلفة يختلف عن الآخر حتى هناك اختلاف نسبي في سلوك الأفراد الذين يعملون في بيئة عمل واحدة.
- **عملية قابلة للانتقال من جيل لآخر:** فالثقافة متوارثة يتناقلها الأبناء عن الآباء والأجداد.
- **عملية رضاء نفسي:** فهي تشبع حاجات الإنسان وتريح النفس وترضي الضمير والفرد يشعر بأنه مقبول في الجماعة.

وأيضا يذكر (مصطفى، 2002، صفحة 407) بعض خصائص الثقافة التنظيمية أنها:

- **نظام مركب:** في خليط من الثقافات داخل المنظمة تختلف باختلاف الأفراد المرتبطين بتلك الثقافات ويتكون من عدد من المكونات والعناصر التي يتفاعل مع بعضها البعض في تشكيل ثقافة المنظمة وثقافة المديرين حيث تشتمل على العناصر الثلاثة الجانب المعنوي من قيم وأخلاق ومعتقدات وأفكار، والجانب السلوكي من عادات وتقاليد وممارسات، والجانب المادي وهو كل ما هو ملموس.
- **نظام متكامل:** حيث الانسجام بين العناصر داخل المنظمة لتكوين نظام واحد يجمع الجميع.
- **نظام متطور ومتغير:** حيث التغيير تمثيا مع متغيرات البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة. فالثقافة التنظيمية لها خاصية التغيير بسبب تأثيرها على التغيرات البيئية والتكنولوجية، ولكن عملية التغيير قد تواجه بعض الصعوبات بالنسبة للأفراد للعودة إلى نمط سلوك معين (الساعد و حريم، 2006).
- **نظام مرن:** يتكيف مع المتغيرات التي تحدث داخل أو خارج المنظمة فالثقافة المنظمة خاصة التكيف؛ فهي نظام مرن لديه القدرة على التكيف مع المتطلبات البيولوجية والنفسية البشرية ومع البيئة الجغرافية المحيطة بالمنظمة.
- **نظام تراكمي متصل ومستمر:** حيث يعمل كل جيل من أجيال المنظمة على تسليمها للأجيال المتلاحقة عن طريق التعليم والمحاكاة
- لقد نقل (القريوتي) عن (Cummins & Gordan) بأن سمات الثقافة التنظيمية ومدى الالتزام بها تتفاوت بين المنظمات، ورغم هذا التفاوت فأهم هذه الخصائص هي:
- درجة المبادرة الفردية وما يتمتع به الموظفون من حرية ومسئولية ذاتية عن العمل وحرية التصرف وهذا يعني مدى معين من اللامركزية.
- درجة قبول المخاطرة وتشجيع العاملين على أن يكونوا مبدعين ولديهم روح المبادرة.
- درجة وضوح الأهداف والتوقعات من العاملين أي أن كل موظف يعرف ماله وما عليه.

- درجة التكامل بين الوحدات المختلفة في التنظيم وهذا يعتمد على مدى نجاح طرق الاتصال الأفقي أو الرأسي أي بين العاملين وزملائهم وبين العاملين ورؤسائهم.
- مدى دعم الإدارة العليا للعاملين وهذا يعتمد على طبيعة المنظمة وسياساتها فإذا كانت تتبع المدارس الحديثة التي تهتم بالأفراد وتعتبرهم المورد الأهم أم لا.
- شكل ومدى الرقابة المتمثلة بالإجراءات والتعليمات وإحكام الإشراف الدقيق على العاملين وهذه تتأثر بنوع الثقافة التنظيمية الموجودة كما رأينا سابقاً
- مدى الولاء للمنظمة وتغليبها على أي ولاء آخر لأي تنظيمات فرعية أخرى وهي من العناصر التي لا بد من التركيز عليها عند نشر أي ثقافة.
- طبيعة أنظمة الحوافز والمكافآت هل تعتمد على الأداء والإنتاج الأفضل أم أنها دورية تأتي بالتقادم سواء عمل الموظف أم لم يعمل.
- مدى السماح باختلاف وجهات النظر المخالفة في المنظمة وسماعها.
- طبيعة نظام الاتصالات وهل هي شبكية وسهلة التواصل وتسمح بتبادل المعلومات بسهولة أم أنها تتبع الطرق الرسمية فقط والتي تعتمد على التسلسل الإداري المعتاد (القريوتي، 2000، صفحة 152).
- يلاحظ من هذه الخصائص، بأنها تشتمل على بعدين هما الأبعاد الهيكلية والأبعاد السلوكية، فبالرغم من وضوح أثر الأبعاد السلوكية بشكل مناسب، إلا أن الترابط بين هذه الأبعاد كبيراً. كما إن الهياكل التنظيمية الوظيفية تشجع نمط الاتصالات الرسمية أكثر من الهياكل التي تعتمد نمط المصفوفة وكذلك إن وجود التكامل يعد مؤشراً لمدى التعاون والعلاقات التبادلية الأفقية.
- بالإضافة إلى خصائص أخرى لثقافة المنظمة تتمثل في (توفيل و محمد كريم، 2018، صفحة 60):
- الاستمرارية: ان الثقافة نظام مكتسب، وهي غير ثابتة وفي تطور مستمر.

- الإبداع واسلوب التعامل مع الخطر: أي القابلية على الإبداع وبناء أسلوب خاص بالعاملين للتعامل مع الخطر.
- المعيارية: أي وجود معايير سلوكية منها على سبيل المثال حجم العمل الواجب إنجازه.
- الفلسفة والقواعد: أي استخدام فلسفة خاصة بالمنظمة في التعامل مع العاملين، أما القواعد فهي التعليمات الخاصة بالمنظمة التي تتفاوت بين منظمة وأخرى أي أن الفرد يعمل ضمن فلسفة وقواعد المنظمة (القيوتي، 2013، صفحة 173).
- تعكس الثقافة التنظيمية المناخ التنظيمي السائد من حيث أساليب وطرق المشاركة في صنع القرار، ومواقف ومشاعر الإدارة العليا تجاه الموظفين، وكذلك لغة الخطاب الإداري والمصطلحات المستخدمة داخل المنظمة فهو الجو العام للمنظمة الذي ينعكس في طريقة تفاعل الأفراد مع بعضهم البعض، وكيف يتصرف العاملون مع العملاء، وكيف يشعرون حول الطريقة التي تعاملهم بها الإدارة (الساعد و حريم، 2006، صفحة 230).
- ويضيف حريم أن ثقافة المنظمة تتضمن أبعادا وخصائص رئيسة ترتبط ببعضها البعض وتعتمد على بعضها البعض، وفيما يلي الخصائص الرئيسية التي قد تختلف من منظمة لأخرى (حسين ح.، 2003، الصفحات 262-263):
- درجة المبادرة الفردية: وما يتمتع به الموظفون من حرية ومسؤولية تصرف في العمل.
- درجة قبول المخاطرة: وتشجيع الموظفين على التجريب وان يكونوا جسورين ومبدعين ويسعون للمخاطرة.
- التوجيه: درجة وضوح الأهداف والتوقعات الادائية المطلوبة من العاملين.
- التكامل: أي تشجيع الوحدات في المنظمة على العمل بشكل منسق.
- مدى دعم الإدارة العليا للعاملين: أي أن تقوم الإدارة بتوفير الاتصالات الواضحة والمساعدة والمؤازرة للعاملين

- الرقابة: المتمثل بالإجراءات والتعليمات واحكام الاشراف الدقيق على العاملين أو الرقابة الذاتية مدى الولاء للمنظمة بدل الولاءات التنظيمية الفرعية (القيوتي م.، 2014، صفحة 373).
- الهوية: أي انتماء العاملون للمنظمة ككل بدلا من الوحدات التي يعملون فيها أو مجال تخصصهم المهني.
- نظم العوائد: أي توزيع العوائد (الزيادات والعلاوات والترقيات) على أساس معايير أداء العاملين مقارنة بغير الأقدمية والمحابة وغيرها.
- التسامح مع النزاع: أي تشجيع العاملين على إظهار/إعلان النزاعات والانتقادات بصورة مكشوفة.
- أنماط الاتصالات: أي إلى أي درجة تقتصر الاتصالات في المنظمة على التسلسل الهرمي الرسمي.
- يذكر (الهوري) أن العلماء تمكنوا من تحديد طبيعة العناصر التي توضحها ثقافة أي منظمة فقد توصل (Stokes & Harrison) إلى 15 عنصراً تعكس طبيعة ثقافة المنظمة وهي (الهوري، 2002، صفحة 373):
- الأولويات التي يعمل بها أعضاء المنظمة: مقابلة احتياجات الرؤساء، تنفيذ الواجبات حسبما تمليه الوظائف المكتوبة، مواجهة التحديات التي تفرضها الوظيفة، التعاون مع الزملاء لحل مشكلات العمل ولمشكلات الشخصية
- معايير الناس التي تكسب أو تتقدم في المنظمة: التعامل الجيد مع الرؤساء، العمل في ضوء النظم الموضوعية، تنفيذ الأعمال بكفاءة وفعالية، إقامة علاقات عمل قوية مع الزملاء.
- نظرة المنظمة للعاملين فيها: قوة عاملة يكون وقتهم ومجهوداتهم تحت تصرف المسؤولين، موظفين بموجب عقد لهم حقوق وعليهم واجبات، زملاء ملتزمين بإنجاز أهداف مشتركة ، أو أعضاء عائلة أو أصدقاء يحبون بعضهم البعض.

- قنوات توجيه الموظفين: يتم من خلال أصحاب السلطة الذين يعاقبون ويكافئون، نظم وقواعد وإجراءات، الالتزام الشخصي لإنجاز أهداف المنظمة، او رغبتهم الشخصية بأن يكونوا مقبولين من الآخرين.
- طبيعة عملية صناعة القرارات: توجيهات وتعليمات من أعلى لأسفل، الالتزام بالقنوات الرسمية والاعتماد على السياسات والإجراءات، قرب اتخاذ القرارات من مراكز التنفيذ، استخدام الإجماع في صناعة القرارات.
- إسناد المهام للموظفين: يتم على أساس رغبات الأشخاص الموجودين بالسلطة، احتياجات المنظمة، ملاءمة متطلبات الوظيفة مع قدرات شاغليها، او التفضيلات الشخصية للأفراد.
- المطلوب من الموظفين: أن يكونوا جادين ومطيعين ومخلصين للمسئولين، على مستوى المسؤولية، محفزين وأكفاء وراغبين في المبادرة، او أعضاء في فريق عمل متعاونين.
- المطلوب من الرؤساء أن يكونوا أقوياء حاسمين ولكن عادلين، رسميين ومتجنيين استخدام سلطاتهم لأغراض شخصية، ديمقراطيين راغبين في قبول آراء المرؤوسين، او متفهمين للاحتياجات الشخصية للمرؤوسين.
- يمكن لشخص أن ينتقد آخر: عندما يكون له سلطة في المنظمة، يكون ذلك من مسؤوليات وظيفته، يكون لديه معلومات أو خبرة يستخدمها ليعلم الآخرين ويرشدهم في تنفيذ العمل، يطلب منه الشخصي الآخر المساعدة.
- دوافع العمل هي: الأمل في الثواب والخوف من العقاب، العمل على قدر الأجر العادل، رغبة في الإنجاز ونجاح المنظمة، او رغبة في مساعدة الآخرين.
- العلاقة بين الإدارات في المنظمة: علاقة تنافسية ومصالحة، علاقة رسمية، علاقة تعاونية يرغبون في إنجاز الأهداف أي روح الفريق، علاقة ودية.



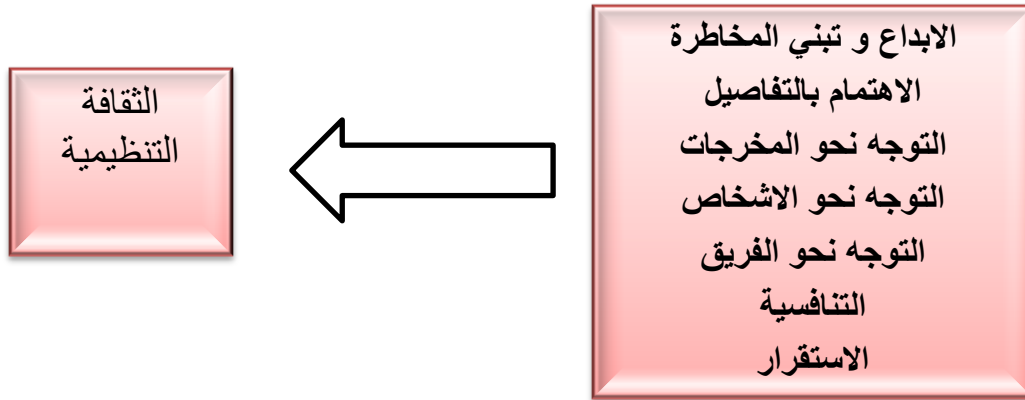
- التعامل مع الصراعات بين الدوائر أو الأشخاص يتم: من خلال سلطة أعلى، تجنبها باستخدام القواعد والتفسير الرسمي، مناقشتها بصراحة لتحقيق أفضل النتائج، بهدف المحافظة على العلاقات الطيبة (يتم الاستجابة للبيئة الخارجية كما لو كانت: في غابة والمنافسة مخيفة من أجل البقاء، نظام مرتب حيث العلاقات محددة هيكلياً، منافسة من أجل التميز، مجتمع مكون من أجزاء متبادلة حيث المصالح المشتركة هي الأهم .
- عندما تتعارض النظم في الطريق فإن الناس في المنظمة: يكسرونها إذا كانوا سيفلتون من العقاب، يلتزمون بها، يتجاهلون تنفيذ المهام بشكل أفضل، يدعمون بعضهم البعض لتكوين صدقات واستبعاد صعوبات للغير .
- الناس الجدد في المنظمة لابد وأن تتعلم: من هم الناس الذين يديرون المنظمة حقيقة، القواعد السمية، الإنجاز، كيف يتعاونون ويكونون علاقات طيبة مع الآخرين.
- وقد اقترح (Robbins, 2003, p. 525) سبع خصائص لثقافة المنظمة، وهي:
- الإبداع وتبني المخاطرة: الدرجة التي يشجع بها العاملون في المنظمة على الإبداع وتبني المخاطرة ومواجهتها.
- الاهتمام بالتفاصيل: الدرجة التي يتوقع بها العاملون إظهار الأحكام، والتحليلات والاهتمام بالتفاصيل.
- التوجه نحو المخرجات: الدرجة التي تركز فيها الإدارة على النتائج أو المخرجات، وليس على الوسائل والعمليات المستخدمة لتحقيق هذه المخرجات.
- التوجه نحو الأشخاص: الدرجة التي تتخذ الإدارة فيها القرارات التي تأخذ بنظر الاعتبار تأثير المخرجات على العاملين.
- التوجه نحو الفريق: الدرجة التي تنظم بها أنشطة العمل حول الفرق وليس على الأشخاص.

- التنافسية: الدرجة التي يتصرف بها الأشخاص بأنهم يتبارون بلعبة فيها تنافس شريف وليست التي تأتي بسهولة ويسر.

- الاستقرار: الدرجة التي تؤكد فيها أنشطة المنظمة المحافظة على حالة الاستقرار في الاختلافات بالنمو.

و هذا ما يبينه الشكل التالي (Robbins) إلى الشكل التالي:

الشكل رقم 32: خصائص الثقافة التنظيمية



المصدر : من اعداد الباحثة اعتمادا على ما جاء به Robbins

يتضح لنا أن خصائص الثقافة التنظيمية في المنظمات ليست موحدة ولا يوجد نموذج موحد يتم العمل بموجبه في أي منظمة، وهذا يبقى منوط حسب كل منظمة وطبيعة عملها وهيكلها التنظيمي وكذلك ثقافة الأفراد العاملين فيها، لذا نرى أن الاختلاف في تلك الخصائص جاء من باب التيسير على المنظمات في تكوين ثقافتها الخاصة بها بما ينسجم مع كافة أبعاد تلك المنظمات.

### المطلب الثاني: أهمية الثقافة التنظيمية

يقول (P. Druker) أن الفرق بين الدول المتقدمة والدول المتخلفة، هو وجود إدارة متطورة في الأولى وإدارة سيئة في الثانية، يعكس أهمية الثقافة التنظيمية، كما أن كل من (Kiniki, Kreitner) في دراستهما مبينا أن الثقافة التنظيمية، تلعب دورا كبيرا في تقوية الالتزام الجماعي بأهداف المؤسسة وتوجيهاتها، كما تعزز استقرار النظام الاجتماعي لأنها مسؤولة بشكل كبير على التعاون والتنسيق والاتصال الجيد بين

أعضاء التنظيم، ودرجة تماسكهم وروح العمل الجماعي لديهم، بالإضافة إلى دورها في تشكيل سلوك العمال بمختلف مظاهره الإيجابية والسلبية (عقيلة و على عبد الله، 2019، صفحة 555).

برزت أهمية الثقافة التنظيمية في الثمانينات من القرن الماضي لكن هذه الأهمية تعاضمت في سياق الدرجة العلمية من التغيير في بيئة إدارة الأعمال وما يطرحه هذا التغيير من تحديات للتطوير والاستجابة والتكيف مع المتغيرات الجديدة مثل عولمة أنشطة المنظمات الإدارية وعلى الأقل زيادة تعرضها للمتغيرات الخارجية وازدياد حدة التنافسية بين المنظمات الإدارية ومثلت دراسة الثقافة التنظيمية أحد مداخل التطوير الإداري.

وتؤدي الثقافة التنظيمية وظائف عديدة منها:

- تقدم نظام مشترك من المعاني التي بدورها تشكل القواعد الأساسية للتفاهم المتبادل بين العاملين والإدارة وبين العاملين انفسهم.
- وتؤدي الثقافة دورا فاعلا في تحفيز العاملين ورفع معنوياتهم مما يزيد الإنتاجية والكفاءة وتنمية الابتكار والابداع.
- كذلك تأخذ دور الرقابة الإدارية على اعتبار أن إدارة التنظيم تستخدم شعائر وقيم ورموز تنمي روح اليقظة لدى العاملين وتأنيب الضمير في حالة مخافة تلك القواعد والقوانين المرسومة من قبل المنظمة على اعتبار أن معظم المنظمات اليوم تسعى إلى التحول من النهج والسيطرة البيروقراطية إلى السيطرة الإنسانية وذلك عبر تلبية احتياجات العاملين وتوفير بيئة عمل مقبولة وتحقيق رغباتهم قدر الاستطاعة وتقوية الأواصر بين العاملين (العون و نيسان أحمد الدليمي، 2018، صفحة 229).
- الثقافة التنظيمية الفاعلة هي التي تسعى إلى التأثير في سلوك الأفراد العاملين وتعمل على توجيهه بكل العوامل المؤثرة، من خلال الاهتمام باحتياجات العميل وتحقيق رغباته والاستجابة إلى تطلعاته الثقافة التنظيمية تعمل على تحقيق الانتماء إلى فرص العمل بما تتيحه من قواعد مشتركة للعاملين نحو

المعتقدات والاتجاهات السلوكية ومن خلال اكساب الفرد الخبرة في العمل مما يحقق للفرد هويته تجاه عمله، وتجاه منظمته.

- تدعيم استقرار النظام وتعزيز التنسيق بين أعضاء المنظمة (محمد خ.، 2012، صفحة 215)، حيث أن (حجازي، 2001، صفحة 82) في دراسته التي أجراها عن أثر الثقافة التنظيمية على نظام إدارة الأزمات في البنوك التجارية السعودية قد أظهرت أن الثقافة التنظيمية الضعيفة في البنوك أثرت سلباً على إدارة الأزمات في هذه البنوك، حيث أوصت الدراسة بضرورة نشر ثقافة تنظيمية ايجابية ومستعدة للأزمات.

كذلك ذكر في كتاب إدارة السلوك في المنظمات ان من اوضح الادوار التي تلعبها الثقافة التنظيمية

في المنظمات أنها:

- تزود المنظمة والعاملين فيها بالإحساس بالهوية، وكلما كان من الممكن التعرف على الأفكار والقيم التي تسود في المنظمة قوى ارتباط العاملين برسالة المنظمة، وزاد شعورهم بأنهم جزء حيوي فيها تتيح الثقافة التنظيمية للعاملين حرية المشاركة بالأفكار وإتاحة الفرصة لهم في مشاركة صياغة ثقافة المنظمة وبالتالي فان ذلك يشعرهم بأنهم جزء حيوي فيها وأن دورهم غير مهمل (المغربي، 2018، صفحة 203).

- التنبؤ بأنماط التصرفات الإدارية في المواقف الصعبة، وتحديد الأولويات الإدارية، فالثقافة الواضحة والقوية تمد الموظفين برؤية واضحة.

- تعزيز الأدوار القيادية والإرشادية المرغوب فيها.

وقد لخص (حريم) اهداف الثقافة التنظيمية بأربع وظائف رئيسية وهي:

- تعطي أفراد المنظمة هوية تنظيمية والتوحد: إن مشاركة العاملين نفس القيم والمعايير والمدرجات.  
 - تعطيهم الشعور بالتوحيد، مما يساعد على تطوير الاحساس بغرض مشترك.  
 - تعزز الالتزام الجماعي حيث أن الشعور بالهدف المشترك يشجع الالتزام القوي من جانب من يتقبل هذه الثقافة.

- تعزز استقرار النظام: فالثقافة تشجع على التعاون والتنسيق الدائمين بين أعضاء المنظمة وذلك من خلال تشجيع الشعور بالهوية المشتركة والالتزام.

- تشكل السلوك: من خلال مساعدة الأفراد على فهم ما يدور حولهم، فثقافة المنظمة توفر مصدرا للمعاني المشتركة التي تفسر لماذا تحدث الأشياء على نحو ما (حريم ح.، 2004، صفحة 330).

ما سبق نرى أنه تتبع أهمية الثقافة التنظيمية من كونها توفر إطاراً ممتازاً لتنظيم وتوجيه السلوك التنظيمي، فهي تؤثر على العاملين وتشكل أنماط سلوكهم المطلوب منهم أن يسلكوها داخل التنظيم الذي يعملون فيه، كما وتمثل الثقافة التنظيمية جانباً مهماً من البيئة الداخلية لأي تنظيم كان؛ فهي التي تحافظ على وحدة التنظيم وتكامله؛ والتي تتمثل باتفاق العاملين على عناصر محددة، كأن تهتم البنوك بفرض لبس البدل الرسمية أثناء الدوام، فهذا مما تمثله الثقافة التنظيمية لديهم؛ وكما حضر موظفاً جديداً عليه الالتزام بثقافة المنظمة؛ أي أن يقبل بقيمها ومعتقداتها وأعرافها؛ والتي تم التعارف عليها والاتفاق عليها من قبل الجميع، فالجميع ملتزم بها.

وترى الباحثة أن أهمية الثقافة التنظيمية بالنسبة للمنظمة والفرد أنها تشكل روح التوافق بين بيئة العمل وراحة العاملين داخل المنظمة إذا كان هناك انسجام ومعرفة لثقافة المنظمة من قبل العاملين والتي تصبح جزءاً من ثقافتهم وهذا يؤدي إلى تعزيز قوة الانتماء والولاء للمنظمة التي ينتمي إليها، وبالتالي تستطيع المنظمة أن تحقق الأهداف المنشودة لها وللعاملين في المنظمة وكذلك تضمن الاستقرار في البيئة الداخلية للمنظمة المتمثلة في الهيكل التنظيمي والعلاقة التنظيمية بين العاملين وتستطيع أن تواكب كل التطورات والتغيرات التي تحصل في بيئة العمل.

### المطلب الثالث: أنواع الثقافة التنظيمية

لقد عرفت الثقافة التنظيمية بتعاريف مختلفة وقد تم تصنيفها أيضاً إلى عدة أنواع مختلفة، وأن هذه الأنواع تسعى إلى تعميم خصائص ثقافة رئيسة تشمل أكثر من منظمة واحدة، ومن خلال الاطلاع إلى

عدد من المصادر تمكنا من وضع مجموعة من الأنواع حسب تصنيفات الباحثين والكتاب فمن أكثر الباحثين المهتمين بتصنيف الثقافة التنظيمية نجد تصنيف (Haskett James & John Kotler)

الذين ميزوا أربعة أنماط لهذه الثقافة وهي: ثقافة القوة، ثقافة الإنجاز، ثقافة الدور، وثقافة المساندة،

و نجد نظرية (Handy Charles) والتي تعتبر امتداد لدراسة أنماط الشخصيات للعالم هاريسون

(Harrison) والتي تضع أربعة أنماط مختلفة لثقافة المنظمة وهي: ثقافة القوة، ثقافة الدور، ثقافة المهمة،

وثقافة الناس (الأفراد) وتصنيف (Trempeaars) حيث صنف الثقافة التنظيمية إلى أربعة أنواع وهي:

الثقافة الموجهة بالقوة، الثقافة الموجهة بالمهمة، الثقافة الموجهة بالأدوار، والثقافة الموجهة بالإنجاز و

فيمايلي نستعرض بعض التصنيفات لأنواع الثقافة التنظيمية.

أولاً: تصنيف جرينبرج وبارون: صنفا الثقافات إلى أربعة ثقافات هي:

- **ثقافة شبكة العلاقات (Culture Networked):** تتصف هذه الثقافة بدرجة عالية من الصداقة ودرجة

منخفضة من فهم عمل المنظمة وأهدافها، ويميل الناس في المنظمات التي ينتشر فيها هذا النوع من

الثقافة إلى إتباع سياسة الباب المفتوح، وأن يتحدثون عن النشاط بطريقة غير رسمية، كما أنها ينفقون

جزءاً كبيراً من وقتهم في بناء الصداقات دون الدخول في مشاكل، وفي هذا النوع من الثقافة يتعرف

الناس على بعضهم بسرعة ويشعرون أنهم أعضاء في جماعة واحدة (مجد ر.، 2003، صفحة 633).

- **ثقافة الإجراء (Culture Mercenary):** تتميز هذه الثقافة بمستوى صداقة منخفض ومستوى عالٍ من

فهم رسالة المنظمة وأهدافها (زرعة، 2015، صفحة 818)، ويضم هذا النوع من الثقافة من يركزون

على العمل معاً لإنجاز الوظائف المكلفين بها، ويميل هذا النوع من الناس إلى الاتصال بطرق مباشرة

سلسة ومنطقية، ويسود بينهم السلوك العملي، ولا يوجد مكان للثرثرة التي تدور بين الأصدقاء لأن ذلك

يعتبر مضيعة للوقت، ويعتبر الربح أهم شيء في ظل هذه الثقافة، ومن الواجب بذل أي شيء لتحقيقه

- **الثقافة المتناثرة (Culture Fragmented)** : تتميز بانخفاض معرفة العاملين برسالة المنظمة وأهدافها وانخفاض مستوى الصداقة بينهم أيضاً، وعادة ما يكون هناك اتصال محدود بين العاملين، بل إنهم قد لا يعرفون بعضهم، ويتحدث العاملون في هذه المنظمات إلى بعضهم عندما يكون ذلك ضرورياً أو مفيداً وفي الحقيقة فإنهم قد يحضرون إلى مكاتبهم عندما يكون ذلك ضرورياً، وبالتالي فإن الغياب أمر شائع، ولذلك فليس من المستغرب ألا يكون هناك ولاء أو انتماء من العاملين للمنظمة التي يعملون بها، وبدلاً من ذلك فإنهم يفضلون الانتماء إلى المهنة التي يعملون بها.

- **الثقافة الطائفية Culture Communal**: يتميز هذا النوع من الثقافة بدرجة عالية من الصداق ومن معرفة رسالة المنظمة وأهدافها، كما يوجد بين العاملين فيها صداقات حميمة ويسود بينهم فهم عميق من الناحيتين الشخصية والمهنية، وتسود هذه الثقافة في العديد من المنظمات التي تعمل في مجالات مرتبطة بالكمبيوتر، وتتسبب الاتصالات بسهولة بين المستويات المختلفة في هذه المنظمات، ويتمسك العاملون في هذه المنظمات بالانتماء إليها، وعلامة ذلك أنهم يرتدون الملابس التي تحمل شارات المنظمة وعقائدها، كما أنهم يدعمون المنظمة بقوة عندما يتحدثون عنها مع الآخرين (محمد ر.، 2003، صفحة 634).

#### ثانياً: تصنيف Wallash Ellen (1983)

قدم ثلاثة أنواع من الثقافات؛ صنفتها على وفق التوجه العام ونوع الاتجاه الذي تتميز به إن كان لغرض تعزيز البناء البيروقراطي أم للإبداع والابتكار وهي:

- **الثقافة البيروقراطية**: تتسم بالخطوط الواضحة للمسؤولية والسلطة والعمل بها يكون على درجة عالية من الترتيب الهرمي والتنسيق لتدفق المعلومات والصلاحيات وأنظمة الرقابة، وتتميز بالهرمية والقوة (Wallach, 1989, p. 29)، مكان رسمي منظم جداً للعمل بالقوانين والأنظمة والإجراءات تحكم ما يفعله الموظفون، وتكون سائدة أكثر ما يكون في المؤسسات الحكومية؛ لأنها تعتبر بيئة مستقرة

ومناسبة لهذا النوع من الثقافات؛ فكل يعمل في نطاقه وفي حدود سلطاته وهي قائمة أكثر ما تكون على أساس الرقابة والسلطة.

- **الثقافات الابداعية:** والإبداع هنا قد يكون فردي أو جماعي؛ وتحتاج هذه الثقافة إلى توفير مناخ مناسب يتميز بالحرية العالية التي تسمح بطرح الأفكار ومحاورتها دونما قيود أو حدود، حيث تتميز هذه الثقافة بالتعاون والصراحة والاحترام المتبادل بين العاملين، ومثل هذه الثقافات لا بد أن تدعمها الإدارة العليا وتوفر لها المناخ المناسب الذي يستقطب المبدعين وهذا نجده أكثر ما نجده في الشركات ذات التطور السريع مثل شركات المحمول حيث هناك تسارع في إيقاع الإنتاج ومنافسة عالية جداً بين الشركات في الإبداع، وكذلك شركات كمبيوتر حيث يظهر في كل يوم شيء جديد ودرجة المنافسة فيها عالية.
- **الثقافة الداعمة:** ويركز هذا النوع من الثقافة على العلاقات الجيدة والأجواء الودية المناسبة وغيره من الصفات الإنسانية الجيدة؛ كالاحترام المتبادل والثقة والتعاون ويسود جو أقرب للعائلي منه للعمل، وتكثر هذه الثقافة في المصانع الصغيرة الحجم والقليلة العدد أو هي المؤسسات العائلية.

### ثالثاً: تصنيف Haskett James & John Kotter

اما Koter و James قد ميزا بين أربعة ثقافات هي:

- **ثقافة القوة:** تعرف الثقافة القوية بأنها "الحد الذي يجعل الأعضاء يتبعون ما تمليه عليهم الإدارة (علي ع.، 1999، صفحة 255)".

ويركز هذا النوع من الثقافات على الحسم وتتميز بأن القائد في هذا النوع من المنظمات يكون قوياً له حضوره ، ويهتم بنفسه ويكافئ ويحمي التابعين المخلصين له، يطلب الكثير ولكنه عادل وواضح فيما يطلبه ويكافئ المنضبطين، ويرقي المخلصين (الهواري، 2002، صفحة 295)، ويمكن القول أن ثقافة المنظمة قوية في حالة كونها تنتشر وتحظى بالثقة والقبول مع جميع أو معظم أعضاء المنظمة ويشتركوا في مجموعة متجانسة من القيم والمعتقدات والتقاليد والمعايير التي تحكم سلوكياتهم واتجاهاتهم داخل



المنظمة ومما يجعل الثقافة قوية كون القيم الأساسية قوية ويشترك فيها العاملون، وهي التي يمكن ملاحظتها في المنظمات الصغيرة، وهي تعتمد على مصدر القوة المركزية في المنظمة وتأثيراتها على العاملين، وهذه الثقافة لديها القدرة على التحرك بسرعة لمواجهة الفرص أو التهديدات التي تواجهها (حسين س.، 2010، صفحة 56).

وتتمتع الثقافة القوية بمجموعة من الخصائص نذكر منها:

- **الثقة:** تشير الثقة إلى الدقة والتهذيب ووحدة الذهن والتي تعتبر عاملاً مهماً من عوامل تحقيق إنتاجية مرتفعة.

- **الألفة والمودة:** يمكن للألفة والمودة أن تتأتى من خلال إقامة علاقات متينة وحميمية مع الأفراد داخل المنظمة من خلال الاهتمام بهم ودعمهم وتحفيزهم.

فيما يرى ستيفن روبرت (Stephen. P. Robbins) أن الثقافة القوية تعتمد على:

- عنصر الشدة والذي يرمز إلى قوة تمسك أعضاء المنظمة بالقيم والمعتقدات السائدة.
- عنصر الإجماع والمشاركة لنفس الثقافة التنظيمية السائدة من قبل الأفراد، والذي يعتمد -الإجماع- على تعريف الأفراد بالقيم السائدة في المنظمة وما يحصلون عليه من مكافآت وحوافز جراء التزامهم.
- إضافة إلى بعض الخصائص التي تتسم بها الثقافة القوية نوردتها فيما يلي:
- تشجيع وتحفيز التركة نحو التصرف، مع التأكيد على الاستقلالية والمبادأة، وتشجيع الموظفين على تحمل المخاطرة.

➤ أنها تنبثق عن طبيعة رسالة المنظمة، ويتعين عليها أن تركز جهودها فيما تجيد من عمل وإقامة علاقات وثيقة مع العملاء كوسيلة لتحسين وتعزيز مركزها التنافسي من خلال التركيز على قيم التوجه بالمستهلك.

➤ إرساء تصميم تنظيمي من شأنه أن يحفز الموظفين على بذل أفضل ما لديهم بغية تعظيم الإنتاجية من خلالهم، وأن احترام الفرد يمثل الوسيلة الأساسية التي يمكن للشركة من خلالها استحداث البيئة السليمة للسلوك الإنتاجي.

➤ إن المنظمة ذات الأداء والفعالية العالية لديها ثقافة قوية بين أعضائها، إذ أدت الثقافة القوية إلى عدم الاعتماد على الأنظمة والتعليمات والقواعد، فالأفراد يعرفون ما يجب القيام به، ومن هنا تبرز أهمية ظهور ثقافة تنظيمية قوية تعمل على الوحدة التنظيمية، فالثقافة القوية لا تسمح بتعدد ثقافات فرعية متباينة لأنه إذا لم تتق الثقافات الفرعية المتعددة الموجودة في المنظمة ببعضها البعض، ولم تتعاون ذلك سيقود إلى صراعات تنظيمية وبالتأكيد ستؤثر على الفعالية والأداء، الالتزام، معدل دوران العمل، التماسك، الولاء والإنتاجية... للمنظمة (خلف، 2009، صفحة 362).

- **ثقافة الدور:** تؤكد هذه الثقافة على النظام والاستقرار ونوعية التخصصات الوظيفية للأفراد والعاملين وتعطي أهمية للقواعد والأنظمة وتتركز قوة هذه الثقافة بالمستويات العليا وتتميز بأن الحكم على أداء الأشخاص يكون على أساس الوصف الوظيفي وطالما استوفوا المتطلبات فهم في أمان، ويكافأ الناس على أساس التزامهم باللوائح، كما أن وجود اللوائح يخفض من سوء استخدام النفوذ، سلطات ومسئوليات الوظائف موضحة جيداً وتخفض من الصراع حول السلطة، نظم العمل تقلل من الاختلاف في الأداء ومن الحاجة إلى اتخاذ قرارات في موضوعات كثيرة، يسير الناس على القواعد حتى لو تعارضت مع متطلبات ويظهر هذا النمط في الأنشطة التصنيعية ذات بيئة عمل مستقرة وآمنة (مهديد، 2016، صفحة 33).

- **ثقافة المهمة:** تركز ثقافة المهمة على أداء المهام وإنجاز المطلوب بدلاً من الأدوار الرسمية للأفراد وتتميز هذه الثقافة بسياسة النزوع نحو حل المشكلات، والاعتماد الكبير على الخبرة والعمل الجماعي، والهيمنة المحدودة للسيطرة الفردية، فالأفراد يقيمون بعضهم البعض بالاستناد إلى مدى مساهمتهم في

إنجاز المهام الموكلة إليهم، كما أنهم يتوقعون بنفس الوقت مساعدة بعضهم البعض عند الحاجة، وكل هذه الجوانب تجعل من المنظمة عالية التكيف، وبذلك تكون هذه الثقافة مناسبة للصناعات التي تمتاز بسرعة التغيير التكنولوجي، والمشكلة في هذه الثقافة هي صعوبة الرقابة واحتمالية ضياع الموارد (حسين ج.، 2011، صفحة 607).

- **ثقافة الدعم (التعاطف) الإنساني:** عندما تسود هذه الثقافة في منظمة ما يكون هناك ترابط وعلاقات إنسانية قوية، فكل يهتم بغيره ويراعي مشاعره، ويقدر إنجازات الآخرين، على المستوى الظاهر يكون هناك مودة وانسجام أما في الباطن فيكون هناك نوع من الصراع الإنساني ولكن لا توجد ثقافة تظهره وحتى لا يكون من يظهر تلك المشاعر يعزف منظومة منقذة ولوحده حيث أن ما يسود في الظاهر هو الوئام والوفاء، وتحتاج هذه السياسات للصبر لأنها تأخذ فترات طويلة لنشرها والتأكيد عليها وتمسك العاملين بها وفي رأي الشخصي أن ذلك ناتج عن الطبيعة الإنسانية التي تميل لتفضيل النفس على الغير لذلك تحتاج لوقت وتحفيز لتغيير تلك الطبيعة، ولكن للأسف أن هذا الأمر يقتل الطموح لمن لديه قدرة على الابتكار والإبداع وذلك لأن الجميع يتم مكافأته بغض النظر عن إنجازة (الهوري، 2002، صفحة 295).

- **ثقافة الإنجاز:** يتم التركيز على الإنجاز والنجاح والنمو، ويشعر الأفراد بأهمية تحقيق الأهداف ويعملون برغبة وحب للعمل، ولا يسمح للقواعد والإجراءات أن تقف عقبة في تحقيق ما يطمحون إليه (زرعة، 2015، صفحة 819).

رابعاً: تصنيف كل من ( Deal, T, Kennedy )

تمكن (Deal & Kennedy, 1982, p. 47) من تصنيف الثقافة التنظيمية إلى أربع أنواع وذلك

بالاعتماد على مؤشرين هامين هما درجة الخطر، التغذية العكسية ومعرفة النتائج وتتمثل في:

- **ثقافة المراهنة:** تتميز بارتفاع درجة الخطر لأن المؤسسة تغامر دون تخطيط مسبق كما تعتمد على تغذية عكسية بطيئة.
- **ثقافة ارتجالية:** تتميز بنسبة خطر مرتفعة إلا أن التغذية العكسية سريعة ومعرفة النتائج بعد مضي فترة قصيرة.
- **ثقافة المسار:** ثقافة حذرة تخشى المغامرة وتخطط لأي خطوة قبل أن تخطوها ويصاحب ذلك مستوى بطيء من التغذية الرجعية.
- **ثقافة العالم صعب نلعب الصعب:** تقوم على مستوى خطر ضعيف وتغذية رجعية سريعة تختص بإيجاد آليات تساعد على التعامل مع المحيط الصعب الذي تتواجد فيه.

#### خامسا: تصنيف (Donnell) 1984

- صنف الثقافة في المستوى التنفيذي إلى ثلاث أنواع، تعتمد على التفكير الاستراتيجي، وهي:
- **ثقافة النجاح:** التي تتسم بها الإدارة من خلال إنجاز المنظمة أعمالها بصورة فاعلة وإيصال رسالتها إلى المستويات الإدارية الدنيا، والعاملين في المستويات التشغيلية.
- **ثقافة محيرة (غير واضحة):** تتسم بسياسة الدوران حول باب الإدارة وفريق الإدارة القديم، والتي تتسم بالكسل والترهل وتميل إلى التقاعد.
- **ثقافة غامضة (مبهمة):** تتسم بوجود فوضى كثيرة ومستمرة، ولا يمكن رؤيتها ولا يمكن معالجتها.

#### سادسا: نموذج (Quinn & McGarthey) 1985

- صنفا الثقافة على وفق نوع الشخصية التي يتم تطويرها وطريقة تعاملها بالمعلومات، وعليه فإنها تقسم على:
- **ثقافة اجتماعية:** تتسم بالتعامل الجماعي مع المعلومات، المشاركة، والإجماع لتحقيق التماسك الذي يتمثل بالمناخ الاجتماعي والروح المعنوية والعمل بروح الفريق.

- **ثقافة هرمية:** تتسم بالتعامل الرسمي مع المعلومات، حسابات، تقييم، وتتمثل بالاستقرار والرقابة والتنسيق.
- **ثقافة مهنية:** تتسم بتفاعل الشخص مع المعلومات التي تتضمن توضيح الهدف، أحكام منطقية وتحديد الاتجاه على أنها وسائل تهدف إلى تطوير الأداء، الكفاءة والربحية.
- **ثقافة تطويرية:** تتعامل بالمعلومات الأساسية، الإبداع، الابتكار، الرؤية ومما يتطلب استخدام المعلومات للدعم الخارجي والحصول على موارد لغرض النمو.
- و هناك العديد من الانواع الاخرى نذكر منها ما يلي :
- **الثقافة الضعيفة:** هي الثقافة التي لا يتم اعتناقها بقوة من أعضاء المنظمة ولا تحظى بالثقة والقبول الواسع من معظمهم، وتفترق المنظمة في هذه الحالة إلى التمسك المشترك بين أعضائها بالقيم والمعتقدات، وهنا سيدج أعضاء المنظمة صعوبة في التوافق والتوحد مع المنظمة أو مع أهدافها وقيمتها (بكر م.، 2000، صفحة 145)، ففي حالة الثقافة الضعيفة يحتاج العاملون إلى التوجيهات تهتم الإدارة بالقوانين واللوائح والوثائق الرسمية المكتوبة، كما تتجسد في نظم الإدارة الأوتوقراطية ونمط الإدارة العائلي والسياسي وفيها تنخفض الإنتاجية ويقل الرضا الوظيفي لدى العاملين، كما قد يتم فيها الشعور بالغرابة عن الثقافة والمجتمع والمحيط وهي ظاهرة الاغتراب الاجتماعي، حيث تبدو القيم والمعايير الاجتماعية السائدة عديمة المعنى للفرد، ويشعر الفرد بالعزلة والإحباط (علي ع.، 1999، صفحة 226).
- **الثقافة الشخصية:** وهي ثقافة غير اعتيادية موجودة في كل المنظمات وهي التي تمثل قيم ومعتقدات العاملين الذين يعملون داخلها، وتؤثر فيها عند إنجاز المهمات التي توكل إليهم إنجازها (حسين س.، 2010، صفحة 45).
- **الثقافة العقلانية:** تعكس الثقافة العقلانية توجهها نحو تحقيق مخرجات أو أهداف اقتصادية. والهدف الرئيسي هو القياس والتوثيق وإدارة المعلومات، خصائصها: إنجاز الأهداف، التبادل البيئي، المنافسة/

نمط القيادة: يركز على الإنتاجية/ أساسها: موجهة بالأهداف، الإنتاجية، المنافسة، استراتيجيتها: كسب المنافسة، التفوق.

- **ثقافة العمليات:** يتم التركيز على إنجاز العمل وليس النتائج التي يحققها فيسود الحذر بين أعضاء التنظيم وتقل الرغبة في المخاطرة والفرد الناجح هو الذي يكون أكثر تنظيماً ودقة في العمل.

- **الثقافة الهرمية:** وتعكس البيروقراطية والاستقرار

**خصائصها:** الأوامر، القوانين، الانتظام، الاتساق، الكفاءة/ نمط القيادة: منسق، منظم، مدير/أساسها: تتناسق الأدوار والسياسات والإجراءات/ استراتيجيتها: الثبات، الرسوخ، التوقع).

- **الثقافة الإبداعية:** وهي الثقافة الديناميكية التي تشجع على الإبداع وتدفع العاملين للعمل وتحمل المسؤولية، وتتركز هذه الثقافة في المنظمات التي يكون فيها العمل مبني على التحدي والمخاطرة ولها عناصر تحفيزية، ويشجع هذا النوع من الثقافة المعايير والمعتقدات التي تزيد من قدرة الشركة على التعاطي مع التغييرات البيئية وترجمتها إلى استجابات بيئية جديدة مناسبة لها، وهذا الأمر لا يعني الاستجابة فقط بل إن هذه الثقافة تشجع على إحداث التغيير التنظيمي للشركة والابتكار والإبداع. ومن **مظاهرها:** التأكيد على العدالة في توزيع العمل، المساهمة في تعزيز الولاء التنظيمي لدى العاملين، توفير جو من الشفافية، تدعو إلى اعتبار الخطأ مصدراً من مصادر التعلم.

**الثقافة الجماعية:** تعكس العمل الجماعي والمشاركة والحوار كوسيلة لتشجيع التنمية وتحقيق الفعالية **خصائصها:** التماسك، المشاركة، فرق العمل، الشعور العائلي/ نمط القيادة: مسهل، ناصح، قائد/ أساسها: الثقة، الاحترام، الالتزام طويل الأجل/ استراتيجيتها: تنمية الموارد البشرية. (حسين،، محمد محمود، و محمد عبدالكريم ، 2018، الصفحات 5-6).

**الثقافة المحافظة:** يركز هذا النوع من الثقافة على داخل الشركة انطلاقاً من أن البيئة الخارجية هي بيئة مستقرة، فالشركات التي تؤمن بهذا النوع من الثقافة تركز على إجراءات العمل وسياساته وممارساته بهدف

إنجاز أهداف الشركة. ومن مظاهرها (حسين،، محمد محمود، و محمد عبدالكريم ، 2018، صفحة 10) :

الدعوة إلى التركيز على الأنظمة واللوائح في إدارة العمل.

- التأكيد على الاهتمام بالأعمال الإدارية اليومية.

- الشكل الهرمي لتسلسل السلطة.

- الالتزام الحرفي بالمسؤوليات المحددة.

- التحديد الدقيق للصلاحيات.

- التأكيد على وجود رقابة صارمة على العاملين.

- هناك ميل لمقاومة التغيير.

- عدم الاهتمام النسبي بالتغيرات البيئية

ومن العرض السابق للآراء والتقسيمات المختلفة للثقافة التنظيمية المقدمة من قبل الباحثين، نلاحظ

اختلاف التقسيمات باختلاف الدراسة والغرض منها، بالإضافة إلى اختلاف نوع المنظمة وحجمها

ونشاطها، وسوف نحاول تقديم عرض يشمل جل أنواع ثقافة المنظمة انطلاقاً مما سبق.

### جدول 20: أنواع الثقافة التنظيمية

أنواع الثقافة التنظيمية	الباحث والسنة
الثقافة التكيفية، ثقافة الرسالة، الثقافة المتبناة بعمق (الشاملة)، الثقافة المتناسقة.	Daft 1992
ثقافة العامل، ثقافة الهندسة، الثقافة التنفيذية (الطائي و عادل ياسين، 2014، صفحة 84).	Shein 1997
ثقافة الجماعة، ثقافة سلطوية، ثقافة حدسية، ثقافة السوق (شريف و عدنان عبد، 2016، صفحة 189).	Cameron and Quin , 1999
العملية مقابل النتائج، الوظيفة مقابل الموظف، المحدودية مقابل المهنية، الرقابة الشديدة مقابل الفضفاضة، النظام المغلق مقابل	Pothukuchi , 2000

النظام المفتوح، المعيارية مقابل العمل.	
الاهتمام بالعملية مقابل النتائج، الاهتمام بالعاملين مقابل الاهتمام بالوظيفة، محدودية الأداء مقابل الاحتراف، الرقابة الكثيفة مقابل رقابة محدودة، انظمة مفتوحة مقابل انظمة مغلقة	Hofstede , 2001
الثقافة الشبكية , ثقافة الفريق، الثقافة الهرمية , ثقافة السوق.	Tomioka, Mizutani2003
ثقافة ابداعية، ثقافة متماسكة، ثقافة الرسالة، ثقافة تكيفية.	Fey , Dension ,2003
ثقافة الإنجاز، ثقافة التعلم، ثقافة التناسق والثبات	محسن علي الكعبي، 2005
لثقافة البناءة , الثقافة الدفاعية , الثقافة العدائية (الطائي و عادل ياسين، 2014، صفحة 84).	Kinicki , Kreitn, 2007
ثقافة الإنجاز، ثقافة التعلم، ثقافة التناسق والثبات	محسن علي الكعبي، 2005
ثقافة تعاونية، ثقافة تحكيمية، ثقافة تنمية، ثقافة كفاءة.	Ajmal , Koskinen , 2008
ثقافة القوة، الثقافة الضعيفة (توفيل و محمد كريم، 2018، صفحة 65)	خضير كاظم حمود الفريجات، 2009
ثقافة متكيفة، ثقافة الرسالة، ثقافة تشاركية، ثقافة متماسكة.	Akbari, 2012
ثقافة السوق، ثقافة الجماعة، الثقافة الهرمية، الثقافة الادهورقراطية.	Krog , 2014
ثقافة ابداعية، ثقافة عقلانية، ثقافة تشاركية، ثقافة مستقرة.	Akhavan,2014
ثقافة فكرية، ثقافة ايدولوجية، ثقافة توافقية، ثقافة هرمية (شريف و عدنان عبد، 2016، صفحة 189).	Akbari ,Darabi , 2014
ثقافة القوة، الثقافة الضعيفة، ثقافة الدور، ثقافة الفرد، الثقافة البيروقراطية، ثقافة المهمة،	إحسان دهش جلاب 2011
ثقافة القوة، ثقافة الدور، ثقافة الفرد، الثقافة البيروقراطية، ثقافة المهمة، ثقافة السوق.	ناصر جرادات وآخرون 2013
ثقافة رئيسية، ثقافة فرعية (قاسم، 2013، صفحة 174)	محمد قاسم القريوتي 2013



المصدر: إعداد الباحثة من خلال المراجع المشار إليها.

### المبحث الرابع: نظريات، تكوين و تغيير الثقافة التنظيمية

#### المطلب الاول: نظريات الثقافة التنظيمية

إن عملية تكوين الثقافة التنظيمية أمر شبيه بالتنشئة الاجتماعية للثقافة التنظيمية فهي قيم يتم تعليمها وتلقينها للأفراد منذ البدايات ولا شك في أن بناء الثقافة التنظيمية هو محصلة جهد جماعي ناتج عن فعل أو تصرف إنساني محاولا تكوين منظومة قيم ومعتقدات مشتركة تتفاعل مع مكونات المنظمة أفرادا وهياكلا ونظم، لنتج أعراف وتقاليد سلوكية مشتركة تتفاعل مع مكونات المنظمة، وهناك عدة نظريات تفسر كيفية نشوء الثقافة التنظيمية وتقوم بدراسة أو تحليل الثقافة التنظيمية عبر أفكارها ومظاهرها الرمزية والتعبيرية، وتركز على الكيفية التي يتم بها بناء وتكوين الثقافة التنظيمية من بينها:

#### أولا: نظرية المؤسس أو القائد أو الرمز (Pettigrew,1979)

مفاد هذه النظرية أن المؤسس الأول هو الذي يضع رسالة المنظمة وأهدافها واستراتيجيتها من خلال الرؤية التي يؤمن بها (قيم، وفلسفته، ومعتقداته، وكيف ستكون المنظمة فيما بعد)، وبالتالي يوجد نوع من الرمزية بينه وبين الأعضاء، ويمكن ملاحظة ذلك في كبريات الشركات العالمية، كثقافة (Mc.Donald,Ford) وهذا ما يطلق عليه بإدارة الرمزية Symbolism، بمعنى يصبح هؤلاء هم الرموز الحقيقيون للثقافة التنظيمية السائدة، أو يكون التغيير من خلال القيادة التحويلية، بمعنى أن يقوم القائد الرمز بتغيير النمط الثقافي السائد، أو تغيير الأنظمة، أو نوع الرقابة، أو الهيكل التنظيمي من أجل تعزيز المشاركة وتيسير التكيف والإبداع، وهذا ما يعرف بثقافة التغيير الداخلي (الود، 2017، صفحة 619).

#### ثانيا: نظرية المستويات فومبرون (Fombrun,1983)

في هذه النظرية تم تحديد ثلاثة مستويات رئيسية للمنظمات تتمثل في (الود، 2017، الصفحات 619-

:620)

-المستوى الاجتماعي: والذي يتضمن القيم والاتجاهات والمعاني التي يجلبها الأعضاء في المنظمة، وقد

تتأثر هذه الثقافة بقوى اجتماعية كالأنظمة التعليمية والسياسية والاقتصادية والتركيبية الاجتماعية ككل.

- المستوى الصناعي: والذي يتمثل في ثقافة الصناعة (الأعمال) وتؤثر هذه الثقافة في الثقافات المهنية

كثقافة المحاسبين والمهندسين والأطباء من خلال القواعد المؤثرة في السلوك المهني.

- المستوى التنظيمي: الذي يتمثل في الثقافة التنظيمية والمعبر عنها بالقوانين الرسمية المسموح بها للسلوك

ضمن المنظمة، وتعمل الثقافة التنظيمية ضمن المستويين الاجتماعي والصناعي.

ثالثاً: نظرية (Petres & Waterman) "الثقافات كنظم" بين (Petres & Waterman) في كتابهما

في "البحث عن الامتياز" (In Search of Excellence) ثمانية مبادئ كأساس لظهور التنظيمات

الممتازة أي تنظيمات القطاع العام والخاص مرتفعة الأداء (وهيئة د.، 2014، صفحة 105) تتمثل هذه

المبادئ في :

- التحيز للأداء.

- القرب من العميل.

- الاستقلال والمبادرة.

- الإنتاجية من خلال الناس.

- وضع اليد وقيادة القيمة.

- الارتباط بالقيود الاجتماعية.

- الشكل البسيط والقلّة في العاملين.

- خواص صائبة ومحكمة آنية.

رابعاً: نظرية (Schein.1985) الثقافة كمعتقدات مشتركة

تمر عملية تشكل الثقافة التنظيمية بعدد من المراحل أو المسارات هي:

- مسار السلطة الاستقلالية: أي من سيقود الجماعة، وكلما كان القائد متمسماً بخصائص الشخصية المتكاملة أدى ذلك إلى تتكبل ثقافة خاصة تعطي تميزاً للمنظمة عن غيرها.
- مسار التالف وتبادل الأدوار: ويأتي من خلال الانتماء للجماعة ويعتمد على الالتزام.
- مسار الابتكار: ويتعلق بالتكيف مع الطرق إبداعية من خلال الإنجازات والتصدي للمشكلات التي تواجهها الجماعة.
- مسار البقاء والنمو: وتوضح مدى المرونة والتكيف مع مرونة المنظمة المتغيرة، والذي يعتمد على إحداث تغير ثقافي يتم غالباً عن طريق القيادة (الود، 2017، صفحة 620).
- خامساً: نظرية التفاعل (Gibson, Ivancivich, 1997) تنتج الثقافة التنظيمية من التفاعل بين (الطائي و اخرون، 2016، صفحة 97):
- الوظائف الإدارية (تخطيط، تنظيم، قيادة، رقابة) والخصائص (المكونات) التنظيمية (القواعد، الإجراءات، القوانين).
- وهناك عدة دراسات تناولت عدد من النظريات والنماذج التي تفسر العلاقة بين الثقافة والأفراد والجماعات والتنظيم، وفي الفقرات التالية نستعرض هذه النظريات (الشلوي، 2005، صفحة 120):
- نظرية القيم: يرى أنصار هذه النظرية ندرة وجود مبدأ تكالي واحد يسود الثقافة، وإنما الثقافة يسودها عدد محدود من القيم والاتجاهات تشكل الواقع لدى العاملين لتلك الثقافة.
- نظرية روح الثقافة: تتطرق هذه النظرية إلى أن كل ثقافة تنظيمية تتميز بروح معينة تتمثل في مجموعة من الخصائص والسمات المجردة التي يمكن استخلاصها من تحليل المعطيات الثقافية، وتسيطر تلك الروح على شخصيات القادة والعاملين في المنظمة، وعليه يمكننا القول أن روح الثقافة تشير إلى مجموعة القيم التي ينظر إليها على أنها الإطار المرجعي لمعظم أفراد جماعة التنظيم، وتحدد أيضاً النمو الثقافي

الممكن تحقيقه من خلال ثقافة المنظمة المستمدة أصلاً من ثقافة المجتمع، وهذا يجعل روح الثقافة لأي منظمة إدارية تتمثل في الاستمرار والتطور.

- **نظرية التفاعل مع الحياة:** تعتمد هذه النظرية على الطريقة التي يتعامل بها أفراد التنظيم مع من حولهم والتي يعرف القائد بواسطتها كل فرد في وحدته القيادية والتي يؤدي القائد من خلال دوره في التنظيم دون التصادم مع غيره، يمثل جوهر هذه النظرية جوهر النظر إلى الحياة ويختلف عن روح الجماعة وعن أسلوب التفكير وعن الطابع القومي، وإنما يمثل الصورة التي يكونها أعضاء التنظيم عن الأشياء والأشخاص الذين يؤدون أدواراً مهمة في حياتهم الوظيفية، وتعكس هذه الصورة قيم الجماعة ودرجة تماسكها وأسلوب تعاملها مع القادة والزملاء داخل المنظمة، وباختصار يعد أسلوب النظر إلى الحياة عن فكرة الإنسان في العالم، وتتميز نظرية التفاعل مع الحياة بثلاث خصائص جوهرية مجملها كالاتي (الباقي، 2002، صفحة 22):

➤ عدم وجود فواصل بين لثقافة والمنظمة.

➤ يحافظ الفرد في المنظمة على القيم الثقافية للمنظمة دون محاولة تغييرها.

➤ العلاقة بين أفراد التنظيم علاقة أخلاقية تستند إلى القيم الاجتماعية.

- **نظرية سجية الثقافة:** تتمحور أفكار هذه النظرية حول الخبرة المكتسبة التي يعطيها أعضاء التنظيم قيمة معينة مشتركة، وتعتبر هذه الخبرة في الصيغة العاطفية للسلوك الذي يدور نمطه حول العالم الذي يؤثر في معظم سلوكيات أفراد المنظمة وهذه الخبرة من خلال التدريب.

قام مجموعة من العلماء بعرض العوامل التي تؤثر على دور الفرد المهني ومكانته الاجتماعية ومن

هذه العوامل نجد:

- **البيئة الأسرية:** وهي تعد المؤسسة الاجتماعية الأولى لنقل الثقافة والحضارة للفرد، وهي أقوى المؤسسات تأثيراً على سلوكه وتوجيهه نحو المعايير والقيم الخلفية وتحديد اتجاهات التكيف ولعب دور الالتزام بالمعايير والقيم.

- **البيئة الاجتماعية والثقافية:** وتتضمن الموراث الاجتماعية والعادات والتقاليد والاعراف والخبرات والمعارف والقيم التي تعارف عليها أفراد المجتمعات، ويظهر أثر القيم واضحاً في رغبة الفرد في حريته وسعيه نحو الاستقلال الذاتي، وحصوله على حقوقه كاملة في المنظمة، والمساواة مع غيره من الزملاء، كما أن سلوك المنظمات وسلوك أعضائها والعاملين في العادة يفهم من خلال الثقافة الموجودة بهذه المنظمات، هذه الثقافة التي تحدد بعض المعايير مثل:

➤ حقيقة بعض الأشياء مثل الوقت وأهميته والأمن.

➤ معايير السلوك سواء للأفراد أو للمنظمات.

### المطلب الثاني: تكوين الثقافة التنظيمية والمحافظة عليها

#### أولاً: تكوين الثقافة التنظيمية

من الأهمية إدراك أنه لا توجد منظمة ثقافتها متشابهة تماماً لثقافة منظمة أخرى، حتى لو كانت تعمل في نفس القطاع، فهناك جوانب عديدة تختلف فيها ثقافة المنظمات إذ تحاول كل منظمة تطوير ثقافتها الخاصة بها ومن جوانب الاختلاف بين المنظمات: عمر المنظمة، وأنماط الاتصالات فيها، والإجراءات وعملية ممارسة السلطة وأسلوب القيادة، والقيم والمعتقدات وغيرها من الجوانب، ويمكن تشبيه عملية تكوين الثقافة التنظيمية بالتنشئة الاجتماعية للطفل، فهي قيم يتم تعليمها ونقلها للأفراد منذ البدايات وكلما كانت القيم مغروسة مبكراً كانت أمتن وأقوى (أحواس، 2013، صفحة 26).

إن تكوين الثقافة التنظيمية قد يبدأ بإحدى الطرق التالية (Robbins S. , 1998, p. 603):

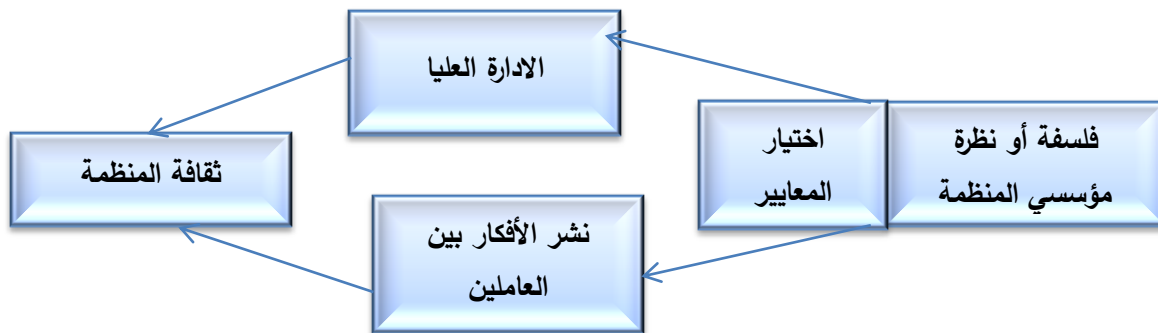
أول ما تبدأ الثقافة التنظيمية من المؤسسين حيث أنه يكون لهم هدف محدد أو رؤية معينة يسعون لتحقيقها وما يجب أن تكون عليه المنظمة.

-المصدر الأساسي للثقافة التنظيمية هو مؤسسو المنظمة (Founders)، وما تتبثق عنه فلسفتهم فهي تكوين المؤسسة، فالمؤسسين تأثير كبير على الثقافة التنظيمية في مراحلها الأولى لأن لديهم رؤية حول ما يجب أن تكون عليه المنظمة ، وهم غير محددين بعبادات وتقاليد سابقة والحجم الصغير الذي تتميز بها المنظمات الجديدة بشكل عام يجعل من السهل للمؤسس أن يفرض رؤيته على كل أعضاء المنظمة.

-عادات وتقاليد موجودة في المنظمة الحالية ومدى نجاح تلك العادات في تحقيق هدف المنظمة المنشود فإذا كانت ناجحة وفعالة يتم الحفاظ عليها وتطويرها بين العاملين.

حيث أن الشكل التالي يوضح كيفية تشكيل الثقافة التنظيمية.

الشكل رقم 33: كيفية تشكيل الثقافة التنظيمية



Source: (Robbins S. , 1998, p. 610)

ومن العوامل التي تساهم في تشكيل الثقافة التنظيمية حسب (جرينبرج وبارون) هي:

- **منشئ المنظمة:** قد تعزى ثقافة المنظمة ولو جزئياً إلى الشخص أو الأشخاص الذين انشأوا المنظمة، وغالبا ما يظهر بين هؤلاء الأشخاص شخصية ديناميكية، وقيما مسيطرة قوية، ورؤية واضحة لما ستكون عليه الشركة في المستقبل وكيفية الوصول إلى ذلك.

- **التأثر بالبيئة الخارجية:** تنمو ثقافة المنظمة متأثرة بخبرة المنظمة مع البيئة الخارجية، فعلى كل منظمة ان تجد لها مكانا مناسباً في الصناعة التي تعمل بها أو السوق الذي تتعامل فيه، وتعمل المنظمة على

تحقيق ذلك منذ البداية، ومن هنا فان بعض القيم والممارسات قد يكون لها تأثير جيد على المنظمة بالمقارنة بالقيم والممارسات الأخرى.

- **الاتصال بالعاملين الاخرين:** تتأثر الثقافة التنظيمية باتصال مجموعات العاملين في بعضها البعض، فالثقافة تقوم على الفهم المشترك للظروف والاحداث التي يواجهها العاملون بالمنظمة.

ويرى سولز (Scholz) أن الثقافة التنظيمية تتكون من خلال ثلاثة أبعاد هي:

➤ **البعد التدريجي:** حيث تتكون الثقافة التنظيمية بشكل تدريجي مع مرور الوقت، وبمراحل متتابعة.

➤ **البعد الداخلي:** حيث تتشكل الثقافة التنظيمية كنتيجة ظروف داخلية محددة تعمل في إطار المؤسسة.

➤ **البعد الخارجي:** حيث تتكون الثقافة التنظيمية كمحصلة لتأثير البيئة الخارجية وورد افعال العاملين

على مؤثرات البيئة الخارجية (أحواس، 2013، الصفحات 27-28).

#### ثانيا: المحافظة على الثقافة التنظيمية

بعدما تتشكل ثقافة المنظمة لابد من العمل على ترسيخها وإدامتها والمحافظة عليها، وذلك بنقلها

إلى الأجيال فهي كالتالي:

- **الاختيار (Selection):** ويقصد به هنا حسن اختيار الموظفين الذين يحققون للمنظمة أهدافها فمن

خلال عملية الاختيار والمقابلة الشخصية يتم التعرف على توجهات وآراء المتقدمين للوظيفة، عندها لابد

من اختيار موظفين يتفقون مع قيم المنظمة وتوجهاتها لتحقيق الأهداف التي تصبو إليها المنظمة ولذلك

تسعى بعض المنظمات في بعض الأحيان إلى توظيف تحت الاختبار لعدة شهور ليتأكدوا من حسن وهذا

الأسلوب يعطيها فرصة للتعرف على قدرات الموظف ومهاراته، وعلى قدرته على التطبع وتشرب القيم

الثقافية السائدة (القيوتي، 2013، صفحة 380).

- **الإدارة العليا: (Management Top)** لممارسات الإدارة العليا تأثير كبير على الثقافة التنظيمية عبر

كيف يتصرفون وكيف يتعاملون، فمثلاً مدى تشجيعهم للمخاطرة وما هي المساحة الممنوحة من حرية

التعبير والتصرف للعاملين، كذلك قد ترفع الإدارة العليا شعاراً ولكنها تطبق غيره، هنا تحدث الفجوة بين ما يقال وما يفعل فيحتر العامل أيهما يتبع، فمثلاً شركة (Xerox) كانت لها إدارة عليا ذات نظرة محددة ازدهرت خلالها أعمال الشركة كثيراً وبعد ذلك تغيرت الإدارة العليا وتغير أسلوبها في التعامل مع العاملين وتغيرت سياساتها وظلت الشركة في انحدار وتضاؤل إلى أن جاء في التسعينيات إدارة جديدة ذات سياسات واضحة تحث على الإبداع والتنوع وتكافئ من يبدع فعادت الشركة للصعود من جديد وأوجدت لها مكاناً ليس فقط في أمريكا وإنما في مناطق مختلفة أخرى، وهذا يظهر مدى تأثير الإدارة على الثقافة التنظيمية التي تؤثر سلباً أو إيجاباً على نجاح أي منظمة .

- **التطبيع (المخالطة الاجتماعية Socialization):** وتعني هنا أن تقوم المنظمة بتعويد العاملين على ثقافة المنظمة وتوضيحها لهم وجعل من يأتي حديثاً يتبنى فكر ونظرة المنظمة وذلك حتى يسعى لإنجاحها ويمكن أن يكون من خلال دورات تدريبية توضيحية، ويمكن أن يتبع أسلوب ديزني في ذلك حيث يقوم بعمل محاضرات في جامعة أسماها جامعة ديزني حيث يجلس الموظفون القدامى إلى جانب الجدد ويحضرون معاً محاضرات تدلهم ماذا يتوقع منهم وكيف يتصرفون (Robbins S. , 1998, p. 607).

اما (أوبكر، 2004، صفحة 82) فقد أشار إلى ان تكوين الثقافة التنظيمية يتم من خلال التفاعل بين مجموعة من العناصر تتمثل في :

- صفات الأفراد الشخصية وما يتمتعون به من قيم ودوافع واهتمامات.
- خصائص الوظيفة ومدى تلائمها مع صفات الأفراد الشخصية، ذلك ان الأفراد يتجهون نحو المنظمات التي تتلاءم، وتتوافق مع اهتمامهم وقيمهم، كما تستقطب المنظمات الأفراد الذين يتفقون مع ثقافتها.
- خصائص البناء التنظيمي أو التنظيم الإداري للمنظمة والتي تنعكس على نمط الاتصال وطرق اتخاذ القرارات وكذلك تدفق المعلومات من وإلى الإدارة.



- المكافآت والحوافز المادية، والأدبية التي يحص عليها الأفراد والتي تعكس المكانة الوظيفية للفرد والتي لها تأثير على سلوكياته وطريقة عمله.

- الاخلاقيات والقيم السائدة في المنظمة والتي تشتمل على أساليب التفكير، وطرق التعامل بين الأفراد بعضهم البعض ومع الاطراف الخارجية، وتتكون هذه الاخلاقيات من قيم وأخلاقيات الفرد المستمدة من العائلة والمجتمع، وأخلاقيات المهنة التي توجع سلوكيات الأفراد اثناء العمل اضافة إلى اخلاقيات المجتمع.

### المطلب الثالث: تغيير الثقافة التنظيمية

يتجلى التغيير في حياتنا اليومية في صور عديدة كتغير الأوضاع الاقتصادية والاجتماعية والسياسية، وباعتبار منظمة الأعمال عنصرا مهما في الحياة الاقتصادية ونظاما مفتوحا يعيش التغيير، فهي تنمو وتتطور وتتفاعل مع فرص وتحديات بيئتها التي تتشظ بها، حيث عرف (زكريا و اخرون، 2010، صفحة 22) التغيير بأنه: "انتقال من وضع إلى وضع آخر، الهدف منه أن يكون إلى الأفضل والأكثر إنتاجا وأداء، بحيث يحتاج هذا التغيير إلى قوة دفع تسهل كافة مراحل المتابعة وتمكنه من الوصول إلى أهدافه".

وتعتبر ثقافة المنظمة الركيزة الرئيسة المشكلة والموجهة لسلوك الفرد داخل المنظمة والمميزة لها ما جعل من مهمة تغييرها صعبة ومعقدة فتغيير الثقافات يعتبر أمرا سهلا في القول صعبا في التنفيذ، فلقد أضحت السمة المشتركة للمنظمات المعاصرة هي ضرورة التطوير والتغيير لمواكبة التغييرات المختلفة، حيث أصبح التغيير من المتطلبات الإدارية الملحة للمنظمات، فيكمن وصف التحدي الذي تواجهه المنظمة للبقاء والاستمرار في وقتنا الحالي سبب هام في توجه المنظمات إلى تغيير ثقافتها وضرورة اعتمادها على ثقافة تركز على قاعدة متينة والعمل على تطوير هذه الثقافة وفقا للظروف، فرغم اتسام هذه الأخيرة بالثبات الظاهري إلا أنها تتأثر بالتغيير الحاصل ويظهر ذلك من خلال تغيير الأفراد لبعض

الأفكار والسلوكيات التي يحملونها طوال فترة تواجدهم داخل المنظمة. ويرى محمود سلمان العميان أنه إذا أردنا إحداث تغيير في الثقافة التنظيمية لا بد من تغيير الافتراضات والمعتقدات لدى الأفراد حول توجه أو موضوع ما، كما يجب تحديد السلوك غير المناسب أو الذي نريد التخلص منه (سامية، 2015، صفحة 56).

#### أولاً: مفهوم التغيير الثقافي

إن المنظمات عموماً لا تستطيع البقاء على نفس النمط من الثقافة التنظيمية دون تغييرها حالها حال باقي المكونات التنظيمية الأخرى، وتختلف الآراء حول موضوع تغيير الثقافة التنظيمية، فيرى (Thomas & Christopher) بأن تغيير الثقافة التنظيمية هو الشكل الأكثر شيوعاً لتحول المنظمات، وعلى العكس من ذلك هناك من يرى بأن الثقافة التنظيمية غير قابلة للتغيير (حسين ح.، 2010، صفحة 266)، كما يرى (Mats & Sveningsson , 2008, p. 41) بأن تغيير الثقافة التنظيمية هو ليس بالسهولة الممكنة لأن الثقافة التنظيمية هي "بنى عميقة" ترتبط مع الافتراضات الأساسية أو القيم والمعتقدات المقدسة في المنظمة فعند النظر إليها باعتبارها شبكة متكاملة وشاملة للمعان والرموز والقيم المتأصلة في المنظمة فمن الصعب أن تتغير أما إذا اعتبرت نوعاً ما سطحية وضيقة النطاق فتصبح مسألة التغيير فيها أسهل. والسبب الآخر في صعوبة تغيير الثقافة التنظيمية هو أنها ظاهرة صعبة الفهم وتستغرق وقت طويلاً لتنفيذها فالتغيير الثقافي هو ليس مجرد فرض سلوكيات جديدة من قبل الإدارة العليا وإنما للأفكار والقيم والمعان لمجموعة كبيرة من الناس ويرى جيرالد وروبرت بأن هناك عامل مهم ساهم في تغيير الثقافة التنظيمية يتمثل في الاندماجات وشراء المنظمات الأخرى، إذ قد تشتري إحدى المنظمات منظمة أخرى أو قد تندمج معها، ومن هنا تبرز مشكلة نتيجة لذلك إذا كانت ثقافة إحدى المنظمات مختلفة ومعارضة لثقافة الأخرى وسمي ذلك بالصراع الثقافي.

يعرف (Wilson David) التغيير الثقافي على أنه: "عملية داخلية تهدف من خلالها المنظمات لتتكيف مع عمليات التغيير والابتكارات، وبالتالي إنجاح إدارة التغيير والابتكار في المنظمات يعتمد أساسا على مدى تكيف واستجابة المناخ التنظيمي الداخلي" (سامية، 2015، صفحة 57).  
كذلك يعرف على أنه إصلاح أو تحسين الثقافة التنظيمية بإعادة تشكيل الأساطير والتقاليد والقيم والأفكار الأساسية التي يتقاسمها أعضاء المنظمة. ويتمثل الهدف النهائي لهذا الإصلاح هو إنشاء هوية جديدة للمنظمة وأعضائها من أجل زيادة الأداء والكفاءة أو لتحقيق أهداف محددة سابقا (Moldovan & Cornelia Macarie, 2014, p. 40).

-تنفق معظم المنظمات على أن التغيير مطلوب لذلك، يمكننا تصنيفهم على أنهم يتمتعون بثقافة ديناميكية (ثقافة تتفاعل استجابةً للتغيير الذي يحدث في البيئة الخارجية) بالطبع، هناك منظمات لا تطبق مثل هذه العمليات أو، إذا كان ذلك ضروريًا للغاية فإنها تغير فقط جزءًا صغيرًا من ثقافتها الداخلية في هذه الحالة يمكننا القول أنه تعديل أكثر منه تغيير يمكن تصنيف هذه المنظمات على أنها تتمتع بثقافة ثابتة (ثقافة لا تستجيب للتغيير الذي يحدث في السوق الخارجية) (Alexandru, 2015, p. 29).

#### ثانيا: مصادر وقوى التغيير

قبل الخوض في النماذج السائدة للتغيير والتحول الثقافي، يجب تحليل مصادر أو قوى التغيير. يحدد جيبسون وبارساد (Gibson and Barsade 2003) أربعة مصادر أو قوى رئيسية للتغيير، ثلاثة منها مستقلة إلى حد ما عن القيادة، ورابعها يرتبط مباشرة بعمل القيادة والجدول التالي يوضح ذلك.

#### جدول 21: مصادر وقوى التغيير

النمط	مصادر التغيير
البقاء للأصلح (البقاء على قيد الحياة)	المطالب البيئية التي تجبر المنظمة على إعادة تصور نفسها.

عملية تطويرية	العمليات الطبيعية للمنظمات التي تنمو وتتعلم وتتطور .
عملية ثورية	التحولات الداخلية في السلطة وظهور قادة جدد يعيدون تشكيل المنظمة وفقاً لصورتهم / مثلهم
إدارة التغيير	يتخذ القادة إجراءات هادفة من أجل تغيير الثقافة التنظيمية.

Source : (Moldovan & Cornelia Macarie, 2014, p. 42)

تشير المؤشرات ان تغيير الثقافة التنظيمية يصبح ممكنا في الظروف الآتية:

➤ **أزمة قوية جدا:** في الحالات غير الاعتيادية، وحينما تواجه المنظمة أزمة تهدد وجودها، فان أعضاء

المنظمة يستجيبون للجهود التي تسعى لتغيير الثقافة، ولكن بدون هذه الزمة فانه يصعب تغيير الثقافة التنظيمية.

➤ **تغيير القيادة:** قيادة عليا جديدة تتمكن من توفير مجموعة قيم أساسية بديلة، قد ينظر إليها على أنها أكثر قابلية للاستجابة اللازمة الحادة التي تواجهها المنظمة.

➤ **المنظمات الجديدة والصغيرة:** كلما كانت المنظمة أكثر حداثة كلما كانت ثقافتها اقل حصانة، كلما كانت عملية التغيير اسهل. كما انه يكون من الاسهل للإدارة توصيل قيم جديدة حينما تكون المنظمة صغيرة الحجم.

➤ **الثقافة الضعيفة:** كلما كانت مشتركة أكثر، وازداد اتفاق الاعضاء على قيمها، كلما كان من الاصعب تغييرها، والعكس فان الثقافة الضعيفة أكثر قابلية للتغيير (ماجدة، 2003، صفحة 341).

ويرى (المركسي و القريوتي) أن هناك عددا من المواقف التي يسهل فيها تغيير الثقافة التنظيمية

وذلك عند تحقق واحد أو أكثر من الظروف الآتية:

وجود أزمات مؤثرة، تغيير القيادات، حداثة التنظيم، صغر حجم التنظيم، ضعف الثقافة الحالية.

ثالثا: مراحل إحداث التغيير الثقافي

نظرًا لأن عملية التغيير الثقافي هي عملية صعبة ومعقدة، فمن الضروري وضع خطة عمل قبل بدء العملية، من خلال احترام هذه الخطة، يمكن أن تكون العملية أكثر سلاسة في الاهتمام بالتفاصيل أمرًا مفروغًا منه ويجب إدارة الإجراءات بعناية حتى يتم دمجها عبر المنظمة، فإذا ما كانت الظروف ملائمة لتغيير ثقافة المنظمة فإنه يجب وضع استراتيجية شاملة ومنسقة لإنجاز هذا التغيير بنجاح.

وفيما يلي نستعرض اهم النماذج التي تناولت مراحل احداث التغيير :

### ➤ نموذج حريم 2009:

اقترح حريم عددا من الإجراءات تتمثل بالاتي (أحواس، 2013، الصفحات 31-32):

-تحليل الثقافة الحالية: وهو أن يدرك جميع العاملين أن المنظمة تواجه أزمة حقيقية تهدد كيانها ووجودها، ويمكن تحقيق ذلك من خلال تعيين رئيس جديد للمنظمة، فهذا الإجراء يعني أن تغييرات ستتم في المنظمة، وبإمكان الرئيس الجديد أن يقدم دورا ونموذجا ومعايير سلوكية جديدة، وهذا يتطلب منه إدخال الرؤية الجديدة لديه عن المنظمة وأن يعين في الوظائف الإدارية الرئيسية أشخاصا ملتزمين بهذه الرؤية.

-نقل وتوصيل وتركيز القيم الجديدة للأفراد العاملين: ويتضمن ذلك

- الوضع الحالي للمنظمة والنشاط الذي تعمل فيه والنظرة المستقبلية
- توجه واستشراف مستقبلي لما ستكون عليه حال المنظمة مستقبلا.
- مراعاة النقم في مجالات معينة تعد بمثابة عناصر مفتاحية.

-تعديل وتغيير القيم والمعايير الثقافية الراسخة: وذلك من خلال تعديل وتغيير العناصر والأبعاد الظاهرية لثقافة المنظمة، ويتم ذلك من خلال مسؤوليات الإدارة العليا تجاه المعاني والمفاهيم والرموز التي يتمسك بها الأفراد، فضلا عن الحكايات والمراسم والاحتفالات والطقوس والتصريحات والأخبار عن الرؤية المستقبلية للمنظمة.

- التطوير التنظيمي: حيث تتم عمليات التطوير التغيير الثقافية التنظيمية من خلال الخطوات الآتية: التعرف على القيم والمعايير الحالية، ورسم توجهات جديدة، وتحديد القيم والمعايير الجديدة، وتحديد الفجوات الثقافية، والعمل على غلق هذه الفجوات.

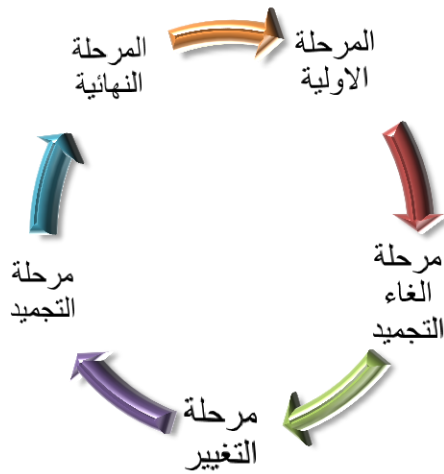
إعادة التنظيم: وذلك من خلال دمج أو استحداث أو الغاء وحدات معينة، ويحدث ذلك عندما تكون الإدارة مصممة ومقدمة على التغيير.

إعادة النظر في نظم وإجراءات إدارة الموارد البشرية: أي تنظيم إجراءات الموارد البشرية من اختيار وتعيين وتدريب وتقييم اجتماعي، وإعادة النظر في نظم الأجور والعلاوات من أجل تشجيع العاملين الذين يلتزمون بالقيم الجديدة.

### ➤ نموذج (Lowin's) لتغيير الثقافة التنظيمية

يقترح كيرت لوين سلسلة من الخطوات التي يمكن اتباعها خلال عملية التغيير الثقافي، يفترض النموذج أن أي تغيير أو إصلاح يجب أن يتم على ثلاث مراحل (حالات): إلغاء التجميد والتغيير وإعادة التجميد. (Moldovan & Cornelia Macarie, 2014, p. 42) والشكل التالي يوضح النموذج.

الشكل رقم 34: نموذج لوين لتغيير الثقافة التنظيمية



Source: (Schein, 2004, p. 319).

وفيما يلي نشرح المراحل التي جاءت في الشكل السابق.

-**الحالة الأولية:** تشير إلى حالة المنظمة (في مرحلة ما من حياتها) عندما يظهر عدم الاتساق مع المتطلبات الخارجية (النظام الاقتصادي والاجتماعي والسياسي وما إلى ذلك) أو الداخلية (الإدارة الجديدة والموظفون الجدد والقيم الجديدة والتوقعات).

-**إلغاء التجميد:** المرحلة التي يدرك فيها قادة وأعضاء المنظمة أن القيم والأفكار والتوقعات التي شاركوها في الحالة الأولية قد عفا عليها الزمن وأن الثقافة التنظيمية يجب أن تتغير، في هذه المرحلة، يبدأ القادة في تصميم خطة تحول (تتضمن عملية التحول ومخططاً للنتيجة) والعمل على إبراز فوائد إطار عمل ثقافي جديد، مع أبعاد أنفسهم عن القديم (Moldovan & Cornelia Macarie, 2014, p. 42).

-**التغيير:** هو المرحلة التي يتم فيها تنفيذ التحولات المخطط لها مسبقاً حيث من المتوقع أن تحسن أداء ووظائف المنظمة. يوصى بتنفيذ عناصر جديدة على نطاق أصغر (تغييرات غير محسوسة)؛ يجب توسيع الإصلاح فقط إذا أثبتت هذه التغييرات الصغيرة نجاحها، يجب إبلاغ أعضاء المنظمات بشكل دائم بهذه التغييرات وكيف يمكن أن تساعد هذه المنظمة.

-**التجميد:** هو العملية التي تحاول فيها المستويات العليا في المنظمة تثبيت القيم الجديدة على المستوى التنظيمي. يمكن إجراء هذه العملية باستخدام أدوات مختلفة مثل: الندوات والكتيبات واللوائح والاجتماعات والأساطير والقصص الجديدة وإنشاء القطع الأثرية وما إلى ذلك. الهدف هو تعزيز القيم الجديدة والتقليل من الميل إلى العودة إلى القيم القديمة (لاستخدام نفس الإجراءات ولديك نفس العادات كما في الحالة الأولية).

-**الحالة النهائية:** هي نتيجة كل العمليات السابقة. في هذه المرحلة، اكتسبت المنظمة قيماً وإجراءات ومشغولات ورموزاً جديدة (سواء على المستوى الواعي أو اللاوعي) ووصلت إلى مستوى جديد من الأداء والكفاءة.

وتجدر الإشارة إلى أن الوضع النهائي لا يمثل الشكل النهائي للثقافة التنظيمية أو نهاية جميع عمليات الإصلاح. يمكن أيضا أن يصبح النوع الجديد من الثقافة (القيم والتقاليد الجديدة) زائداً عن الحاجة في مرحلة ما مع حدوث تطورات جديدة في البيئة. على هذا النحو، يمكن دائماً أن تتحول الحالة النهائية إلى حالة أولية لعملية تغيير جديدة. من هذا المنظور، فإن إنشاء الثقافة وتطويرها هو عملية / عملية دائرية ومستمرة تحدث أثناء وجود المنظمة بالكامل.

يقدم نموذج لوين لمحة موجزة إلى حد ما عن العمليات التي تحدث أثناء إصلاح الثقافة التنظيمية، كونها عامة إلى حد ما، يمكن فهمها بسهولة كبيرة (على المستوى المفاهيمي) ويمكن استخدامها وتطبيقها من قبل المديرين في جهودهم لتغيير ثقافة المنظمة.

على الرغم من أن النموذج وظيفي للغاية وسهل الاستخدام، إلا أنه من السهل ملاحظة بعض القيود: فهو يقدم نظرة عامة جداً على العملية (لا يهتم كثيراً بالتفاصيل)، ولا يقدم خطوات وإجراءات فعالة، بل هو نموذج ثابت (على أساس افتراض أن كلا من البيئة والمؤسسة يظلان دون تغيير لفترات طويلة من الوقت) وهو نشط إلى حد ما (يشير إلى المنظمات التي تواجه مشاكل وليس إلى تلك التي تعمل بشكل طبيعي وتسعى إلى مزيد من التحسين في أدائها).

### ➤ نموذج (Cameron) لتغيير الثقافة التنظيمية

ويقدم (Cameron K. , 2004, p. 07) سبع خطوات مهمة اتجه عملية تغيير الثقافة التنظيمية:

-توضيح المعنى: إن الخطوة الأولى في عملية تغيير الثقافة التنظيمية تتمثل بتحديد ماذا يعني وماذا لا يعني لعملية تغيير ثقافة المنظمة، فالتحرك اتجاه نوع محدد من الثقافة لا يعني بأن الثقافات الأخرى يجب ان تترك أو ان تهمل. أنه يعني فقط بأن تركيزات خاصة يجب أن توضع على عوامل محددة إذا تغيير الثقافة اتجه ليكون ناجحاً. فالأسئلة التي تعنون عند تحديد ماذا يعني تغيير الثقافة وماذا لا يعني يتضمن: ما هي المزايا التي يجب التركيز عليها إذا الثقافة اتجهت نحو النقطة المفضلة؟ وما هي



الخصائص التي يجب أن تكون مهيمنة في الثقافة الجديدة؟ وما هي المزايا التي يجب أن تخفض أو تترك عند التحرك بعيداً عن نقطة (ثقافة) محددة؟ وما هي الخصائص التي سوف يتم الاحتفاظ بها؟ وما هي النقاط المهمة التي يجب التركيز عليها في الثقافة الحالية حتى لو تم التحرك اتجاه ثقافة أخرى؟

-**تحديد القصص:** إن الخطوة الثانية في عملية تغيير الثقافة التنظيمية تتمثل بتعريف واحدة أو اثنان من الحوادث الإيجابية أو الأحداث التي تصور القيم الأساسية التي سوف تميز الثقافة المستقبلية للمنظمة لأن الثقافة التنظيمية توصل بشكل أفضل من خلال القصص، وذلك يكون من خلال عرض الحوادث الحقيقية والأحداث والقصص التي تساعد الأفراد العاملين بالشعور بإحساس واقعي اتجاه القيم الثقافية التي سوف تسود في المنظمة مستقبلاً، كم أنها تساعد في بلورة المشاعر الشبيهة في مثل هكذا ثقافة جديدة وكيف سيكون تصرفهم وسلوكهم في ضوء هذا التغيير، وعليه فإن القيم الرئيسة والتوجهات المرغوبة والمبادئ السلوكية التي سوف تميز الثقافة الجديدة سيتم توصيلها بشكل واضح من خلال القصص دون أي وسيلة أخرى، ولا تساعد هذه القصص فقط في عملية توضيح التغيير الثقافي المحتمل ولكن أيضاً الأفراد سيكونون قليلي القلق اتجاه التحرك في ثقافة غير معروفة لهم مستقبلاً عندما يحملوا معهم أفكار من الثقافة الماضية.

-**تحديد المبادرات الاستراتيجية:** تتضمن المبادرات الاستراتيجية النشاطات التي سوف يبدأ العمل بها والتي يتم إيقافها وتحسينها، فهي تتمثل بالأفعال المصممة لإجراء التغييرات الرئيسة التي سوف تحقق التغيير الثقافي، أي ما هي الأشياء الجديدة التي يجب أن تبدأ؟ وما هي النشاطات التي سوف يتم إيقافها؟ ومعظم المنظمات تواجه صعوبات بالغة في عملية إيقاف بعض النشاطات قياساً بعملية البدء بنشاطات جديدة، بالإضافة إلى تحديد ما هي تغييرات تخصيص الموارد لعمل هذا المضمون؟ وما هي الموارد الجديدة التي سوف تكون مطلوبة؟ وما هي العمليات والأنظمة التي يحتاج تصميمها أو إعادة

تصميمها لتدعم مبادرات التغيير؟ وبأي طرق يمكن رفع وتعزيز المقدرات الجوهرية للمنظمة والتي تساهم بالنتيجة في خلق ميزة تنافسية مستدامة (Cameron & Quinn, 1999, p. 08)؟

-التعريف بالمنافع الصغيرة: إن القاعدة التي تخص المكاسب الصغيرة تتمثل بإيجاد بعض الأشياء التي يمكن تغييرها بسهولة والعمل على تغييرها والإعلان عن تغييرها داخل المنظمة. ومن ثم نجد الأشياء الأخرى التي تكون أيضا سهلة في التغيير ونعمل على تغييرها ومن ثم نشرها والإعلان عنها وهكذا، إذ تخلق النجاحات الصغيرة قوة دافعة في الاتجاه المرغوب وتمنع مقاومة التغيير لأن نادراً ما يعمل الناس على مقاومة التغييرات الصغيرة والإضافية، فعندما يرى الأفراد بأن بعض الأشياء تغيرت حتى وإن كانت ضيقة في نطاقها فإن إحساس من التقدم والإنجاز يخلق لديهم ويساعد ذلك الإحساس على بناء دعم للتغيرات الأساسية الأكثر والأكبر، لكن يجب الأخذ بالاعتبار بأن أخطاء كبيرة سوف تحدث إذا ضلت المنظمة معتمدة على استراتيجية المكاسب الصغيرة لأن عملية التغيير تحتاج هذه الاستراتيجية كخطوة ممهدة ودافعة ليس أكثر.

### ► نموذج (Schein) لتغيير الثقافة التنظيمية

تحدد عملية التغيير والتطوير الثقافي التي اقترحها شين ثلاث مراحل رئيسية في حياة المنظمات تتمثل في: التأسيس والنمو المبكر، التطور، النضج والانحدار.

اعتماداً على المرحلة التي وصلت إليها المنظمة، يوصى بمجموعة محددة من التدابير والإجراءات من أجل تقليل رد الفعل العكسي المحتمل والمقاومة، وبالتالي ضمان النجاح أو التغيير الثقافي (Moldovan & Cornelia Macarie, 2014, p. 42)، والجدول التالي يوضح هذا النموذج

#### جدول 22: نموذج (Schein) لتغيير الثقافة التنظيمية

مرحلة تطور المنظمة	الآليات والأدوات التي يمكن استخدامها للتغيير
-التأسيس والنمو المبكر:	1-التغيير التدريجي (التطور العام والخاص).

<p>2- التغيير بالعلاج التنظيمي. 3- الترويج للعناصر الثقافية الهجينة.</p>	<p>تأسست المنظمة وتبدأ في الاندماج في البيئة. تتشكل الثقافة في هذه المرحلة من خلال رؤية المؤسسين (القادة) وتهدف إلى خلق هوية متميزة</p>
<p>4- الترويج الانتقائي للثقافات الفرعية 5 -التخطيط بالمشاريع التطويرية وإنشاء هياكل التعلم التنظيمي. 6 -إلغاء التجميد والتغيير من خلال التكنولوجيا</p>	<p>التطوير: لقد تطورت المنظمة وأثبتت جدواها (الأداء) في الوقت المناسب، تطورت الثقافة خلال هذا الوقت ولكن التطورات مثل التنوع والتوسع الجغرافي والتغيرات الخارجية وعمليات الدمج والاستحواذ يمكن أن تؤدي إلى مشاكل داخلية. وبالتالي، يمكن للثقافة أن تكون بمثابة عامل تقدم أو تراجع في التنظيم وفق القيم التي يتم تعزيزها وترسيخها في أذهان الأعضاء.</p>
<p>7-التغيير عن طريق ضخ موظفين من خارج المنظمة. 8- فك التجميد عن طريق الصراعات وتحدي الأساطير. 9- إعادة البناء الأساسي للمنظمة. 10- التغيير عن طريق الإكراه</p>	<p>النضج والتدهور تواجه المنظمة مشاكل كبيرة يمكن أن تهدد وجودها (عدم الكفاءة، ارتفاع تكاليف التشغيل). يتم استيعاب القيم والسلوكيات والرموز جيداً من قبل الأعضاء، وبالتالي فإن تعديلها أمر صعب إلى حد ما. تعمل العناصر الثقافية كمرشحات في المنظمة ويمكن أن تثقل جهود الإصلاح وتقلل من الأداء</p>

Source: (Schein, 2004, p. 292).

وفيما يلي يتم شرح الادوات التي جاء بها شين لإحداث التغيير التنظيمي:

**التغيير التدريجي (التطور العام والخاص):** يحدث عندما تخلق العلاقات بين الأعضاء أشكالاً ثقافية

محددة تتطور في مجموعات أصغر ثم يتم تعميمها على المستوى التنظيمي.

العلاج التنظيمي: هو عملية متعددة المراحل حيث يقوم أعضاء المنظمة بما يلي: (أ) تحديد نقاط الضعف والقوة في المنظمة، (ب) الوعي بالحاجة إلى التغيير و(ج) بناء الإجماع الضروري لمعالجة المشاكل المحتملة (ممكن تشير الحلول إلى تحديد أولويات جديدة، وإعادة تحديد الأهداف والإجراءات وما إلى ذلك) .

الترويج للعناصر الثقافية المختلطة: يشير إلى القرارات والإجراءات العقلانية للإدارة العليا (القيادة) التي تحدد هؤلاء الأعضاء الذين يتشاركون القيم القادرة على ضمان نجاح المنظمة؛ بمجرد تحديدهم، يتم ترقية هؤلاء الأعضاء وخصائصهم الثقافية إلى المنظمة بأكملها.

الترويج الانتقائي للثقافات الفرعية: هو عملية مماثلة لترويج العناصر الثقافية الهجينة، ولكن يتم على نطاق أوسع، يتم الترويج للمجموعات (الإدارات والمكاتب) التي لديها ثقافات فرعية متطورة بشكل جيد وقادرة على ضمان النمو والأداء على المستوى التنظيمي و هياكل التعلم التنظيمي: مثل الندوات والمؤتمرات ومدونات قواعد السلوك وورش العمل هي علامة الخبراء الخارجيين الذين يتم جلبهم لمساعدة المديرين في محاولات الإصلاح الخاصة بهم، يتم تنفيذ الإصلاحات مبدئيًا في مناطق محدودة (برامج تجريبية) ويتم توسيعها على المستوى التنظيمي فقط إذا أثبتت نجاحها.

يشير إلغاء التجميد والتغيير من خلال التكنولوجيا إلى تحول عمليات العمل والتفاعلات البشرية مع إدخال ابتكارات تكنولوجية جديدة.

يمكن أيضا إحداث التغيير من خلال ضخ موظفين من خارج المنظمة؛ فقد يجلب الموظفون الجدد مجموعة جديدة من المعتقدات والقيم والمواقف والسلوكيات التي يمكن أن تحسن أداء المنظمة. في غضون ذلك، يتم تقليص العناصر المحافظة التي قد تعارض عملية الإصلاح وإزالتها تدريجياً من المنظمة

- يشير إلغاء التجميد بسبب الصراع والأساطير الصعبة إلى الجهود التي تسعى إلى ابعاد الثقافة عن الأساطير القديمة والقصص والتقاليد التي لا تتوافق مع الرؤية الجديدة للمنظمة؛ في هذه المرحلة يتم اقتراح عناصر ثقافية جديدة لتحل محل العناصر القديمة.
  - إعادة التصميم هي عملية أساسية طويلة المدى تولد ثقافة جديدة للمؤسسة كاستجابة للتطورات الخارجية. تتطلب العملية إجماعًا بين القادة والأعضاء، ورؤية واضحة (للتحولات التي ستحدث وماذا ستكون النتيجة) ومشاركة جميع أعضاء المنظمة.
- يستخدم الإكراه في حالات الأزمات عندما تحتاج المنظمة إلى الاستجابة بسرعة للتهديدات الخارجية أو الداخلية. يُفرض هذا النوع من التغيير بطريقة سلطوية وهرمية ومن القمة إلى القاعدة، بسبب ضيق الوقت، لا يهدف هذا النوع من التحول إلى المشاركة، بل يقوم على دافع سلبي (عقاب) للأعضاء الذين يختلفون مع (أو يعارضون) الإصلاح (Schein, 2004, pp. 293-294).
- العناصر الثقافية المعدلة في أي من المراحل المذكورة أعلاه لها تأثير مباشر وفوري على السلوكيات والقيم التي يعبر عنها الأعضاء؛ على هذا النحو، فإن الإصلاحات الثقافية يتردد صداها في المنظمة بأكملها.
- وعليه يجب أن يكون التحول الثقافي مصحوبًا بتغييرات رسمية في المنظمة وبإجراءات محددة؛ ويجب أن تستند جميع التحولات الثقافية المخطط لها على استراتيجية متماسكة تأخذ في الاعتبار جميع المستويات وأشكال مظاهر الثقافة التنظيمية وكذلك الجوانب الرسمية الموجودة في المنظمة.
- يشمل تحول الثقافة التنظيمية أيضا الجوانب الأخلاقية والمعنوية، ولكن غالبًا ما يتم تجاهلها و يجب على المديرين والقادة المشاركين في عمليات التحول هذه أن يكونوا قدوة أخلاقية لأن أفعالهم ستؤثر بشكل كبير على القيم والمعتقدات والرموز والطقوس والعناصر الأخرى المغروسة في الثقافة التنظيمية الجديدة.

على هذا النحو، يجب أن يقتصر تنفيذ التغييرات الثقافية على المديرين الذين يمتلكون صفات قيادية ومجموعة من المهارات والقدرات التي ستنجح لهم فهم الثقافة التنظيمية وفكها.

إن إصلاح الثقافة وخلقها طويل الأمد عملية تتطلب وقتاً وموارد مادية، بالإضافة إلى العمل المتضافر للفئات الرئيسية من الأعضاء: "القيادة" و"الأتباع" (الأعضاء العاديون، المستويات الهرمية الأدنى) (Moldovan & Cornelia Macarie, 2014, p. 43).

إن ما الذي تقوم به المنظمة لتصنع ثقافة جيدة؟

هناك بعض الخصائص التي تتبعها المنظمات العالمية ذات الأداء العالي (العاني، 2008،

صفحة 100) هي:

- قيم اتصالات واضحة، ومعرفة، مفهومة، ويتم ممارستها.
- وضوح الرؤية، كل شخص يعرف أن ترسو السفينة.
- سبب وجود المنظمة، وغرضها واضح ويمتد ابعدها من الربحية.
- خيارات استراتيجية واضحة ومحددة المعالم.
- أداء منظمي وتقدم يقاسان ويقيمان باستمرار.
- مسؤولية الأشخاص محددة ومفهومة ومتوقعة.
- معايير أداء مطلقة.
- تكافؤ المساهمات الفردية والجماعية.
- تطوير الأشخاص أولوية لدى المنظمة.
- عمل ومرح مترادفين.
- الأشخاص في كل المستويات في المنظمة يعاملون بعضهم بكرامة واحترام.
- تعد إدارة الموارد البشرية الموجود الأكثر أهمية في المنظمة.

- التعامل على أساس الثقة.

- المستقبل مهم مثل الحاضر.

فمن خلال تكيف المنظمة للبيئة، يمكن أن تحقق عدداً من الخيارات التي تحدد ثقافتها، وهذه الخيارات لها تأثير في فلسفة المنظمة، وفي قيم الإدارة العليا، أي هي التي تحدد نجاح أو فشل المنظمة في تحقيق وتطوير الميزة التنافسية المستدامة.

ترى الباحثة أن الثقافة التنظيمية تتكون من خصائص ثابتة نسبياً وتتطور مع الزمن، وتتجذر من خلال القيم والمعتقدات المتمسك بها بقوة من قبل الأفراد، وجميع هذه الخصائص تعكس ثقافة المنظمة ومن خلالها تتميز ثقافة كل منظمة عن أخرى، ولكن هذا لا يعني أن الثقافة لا يمكن تغييرها لكنها عملية صعبة للغاية، فالتغيير يجب أن لا يدعو إلى التخلص والتجرد بالكامل من الثقافة القديمة وإنما زرع ثقافة جديدة في الثقافة القديمة وهذا يشبه استبدال أجزاء مهلكة بأجزاء جديدة.

### المبحث الخامس: الثقافة التنظيمية والتشارك المعرفي الجامعي

#### المطلب الأول: الثقافة التنظيمية في الجامعة

##### أولاً: تعريف الثقافة الجامعية

على المستوى الجامعي، يمكن تعريف الثقافة على أنها قيم ومعتقدات أصحاب المصلحة بالجامعة (أي الإداريين وأعضاء هيئة التدريس والطلاب وأعضاء مجلس الإدارة وموظفي الدعم)، بناءً على التقاليد والتواصل الشفهي وغير اللفظي يُعتقد أن القيم والمعتقدات تؤثر بشكل كبير على عمليات صنع القرار في الجامعات وتشكل السلوكيات الفردية والتنظيمية، يتم نقل السلوكيات القائمة على الافتراضات والمعتقدات الأساسية من خلال القصص واللغة الخاصة والمعايير المؤسسية (Barbara & Olson, 2006, p.

.86)

وفقا لـ (Kuh &Whitt) يمكن تعريف الثقافة الجامعية على "أنها أنماط جماعية لتشكيل القواعد والقيم والممارسات والمعتقدات والافتراضات التي توجه سلوك الأفراد والجماعات يوفر هذا إطارًا مرجعيًا يمكن من خلاله تفسير معنى الأحداث والإجراءات داخل وخارج الحرم الجامعي" (Beytekin & al, 2010, p. 03).

### ثانيا: مصادر الثقافة الجامعية

تأتي ثقافة الجامعة بشكل أساسي من ثلاثة مصادر، معتقدات وقيم وافتراضات قادتها وخبرات التعلم لأعضاء المجموعة ، ويمكن التفكير في القيم والمعتقدات والافتراضات بشكل كبير في عمليات صنع القرار في الجامعات وتشكيل الأفراد والسلوكيات التنظيمية.

يتم نقل السلوكيات القائمة على الافتراضات والمعتقدات الأساسية من خلال القصص واللغة الخاصة والمعايير المؤسسية و يتم إنشاء ثقافة الجامعة أيضا من خلال المعتقدات والقيم والافتراضات الجديدة التي جلبها الأعضاء والقادة الجدد، وفقاً لشين (1994) فإن القادة هم الذين يلعبون دوراً حاسماً في تشكيل الثقافة وتعزيزها في البيئات الجامعية، كذلك تنشأ الثقافة الجامعية من خلال التفاعلات بين أعضاء هيئة التدريس وبين أعضاء هيئة التدريس والطلاب.

### ثالثا: تقييم الثقافة الجامعية

هناك العديد من الطرق المختلفة لتقييم الثقافة الجامعية، على سبيل المثال، يميز (Sporn, 1996, p. 48) نوعين من الثقافات التنظيمية للجامعات قوية وضعيفة:

- **الثقافة الجامعية القوية:** تتميز الثقافة الجامعية القوية بالقيم المشتركة وقواعد السلوك القوية واستعداد أعضاء هيئة التدريس للامتثال لهذه المعايير
- **الثقافة الجامعية الضعيفة:** تتميز الثقافة الضعيفة بالاختلاف حول القيم الأساسية، وغياب المعايير وانتهاك القيم المكتوبة وقواعد السلوك غير المكتوبة في الجامعة.



وعرف (Sporn, 1996, p. 48) القوة بأنها درجة التوافق بين القيم الثقافية والترتيبات الهيكلية والخطط الاستراتيجية داخل الجامعة بأكملها.

### المطلب الثاني: علاقة الثقافة التنظيمية بالتشارك المعرفي

يعتبر العديد من الباحثين المعرفة عنصرًا لا غنى عنه عند تعريف الثقافة، وعلى العكس من ذلك، يشير العديد من الباحثين إلى أنه بدون الإشارة إلى الثقافة، سيكون تعريف المعرفة غير مكتمل، ينص (Goodenough) على أن "الثقافة تتكون مما يجب على المرء أن يعرفه أو يؤمن به لكي يعمل بطريقة مقبولة لأعضائها." وأيضًا على سبيل المثال يحدد (Cleland) المعرفة كأحد مكونات الثقافة: أي أن الثقافة التنظيمية هي بيئة المعتقدات والعادات والمعرفة والممارسات والسلوك التقليدي لمجموعة اجتماعية معينة، وكذلك مفهوم Schein بأن "المعرفة تشير إلى حلول للمشكلات التي تقبلها المجموعة على أنها مناسبة ضمن هذه المجموعة"، بمعنى آخر: الثقافة هي المعرفة والمعرفة ثقافة، لكن المعرفة والثقافة ليستا هوية (Paul, 2004, p. 07).

تحدد الثقافة التنظيمية القيم المشتركة والقطع الأثرية والافتراضات الأساسية التي يتم ترحيلها داخل المنظمة. وفقًا لـ Robbins and Coulter توصف الثقافة التنظيمية على أنها القيم والمبادئ والتقاليد المشتركة وطرق فعل الأشياء التي تؤثر على طريقة عمل أعضاء المنظمة" من خلال تسهيل أو تقييد تدفق المعرفة، يمكن أن يكون للثقافة تأثير واسع على عملية تبادل المعرفة.

وتعد الثقافة التنظيمية عاملاً من العوامل المهمة التي تؤثر على أداء المنظمات وفعاليتها، حيث إن لها دوراً مهماً في تحسين عمليات إدارة المعرفة من خلال رفع مستوى تشارك المعارف بين أفرادها، فالثقافة التنظيمية تمثل مصدراً مهماً لتحفيز الأفراد على تشارك معارفهم فقد تؤكد نتائج دراسة كل من (عيشوش، 2011) و(حوجو، 2014) أن هناك علاقة إيجابية بين الثقافة التنظيمية السائدة في المنظمة ونجاح عمليات إدارة المعرفة المتمثلة في توليد المعرفة، ومشاركة المعرفة، وتطبيق المعرفة، وأظهرت

نتائج الدراسة أن أكبر عامل ثقافي مؤثر هو ممارسات الإدارة العليا كما أن الثقافة القوية تعزز الثبات وتقويه في سلوك الأفراد، وتحدد ما هو السلوك المطلوب والمقبول، وهذا يؤدي إلى نوع من الرقابة الضمنية التي تحققها الثقافة القوية على سلوك الأفراد، ونتيجة لذلك نقل الحاجة إلى الوسائل الهيكلية الرقابية في المنظمة، والرقابة التي تحققها الثقافة رقابة شاملة ونتيجة لذلك يقل اهتمام الإدارة بوضع الأنظمة والتعليمات الرسمية لتوجيه سلوك الأفراد، وتجدر الإشارة إلى أن المنظمة التي تحركها المعرفة يجب أن تكون مرنة، وأن تمتلك ثقافة تشاركية لتعزيز تدفق المعلومات بشكل حر، وتسهيل توليد المعرفة، ونقلها والتشارك بها، ومن ثم يكون التركيز على إيجاد ثقافة تنظيمية ملائمة.

كما أن المؤسسات التي يسيطر على ثقافتها اكتناز المعرفة ويعتبر أفرادها أن المعرفة هي السلطة لا تشجع على التشارك المعرفي بين أفرادها (Wang & Raymond A, 2010, p. 118)، كما أكد شي (Shi) على أن التشارك المعرفي يعتمد على الثقافة أكثر من اعتماده على التقنية، فاعتماد المنظمات على المبادرات القائمة على التكنولوجيا ليس شرطاً كافياً لنجاح إدارة المعرفة وتشاركتها في المؤسسة، بل يجب التركيز على ثقافة المنظمة التنظيمية وقدرتها على بناء بيئة تشارك معرفي والمحافظة عليها لتكون مبادرة إدارة المعرفة أكثر فاعلية، وباختصار يمكننا القول بأن أهم عامل للتشارك المعرفي هو وجود ثقافة داعمة له في المنظمة، وأن نجاح مبادرات التشارك المعرفي مرتبط بالقيم والمعايير التي تحددها ثقافة المنظمة (Davenport & Prusak, 1997, p. 141).

وتبرز أهمية العامل الثقافي هنا من خلال إيجاد ثقافة داعمة تساعد على إنتاج المعرفة وتقاسمها وتأسيس المجتمع على مشاركة المعرفة كذلك أشارت نتائج دراسة (Teimouri 2011) إلى وجود علاقة إيجابية بين عوامل الثقافة التنظيمية الفعالة والتشارك المعرفي، كما تؤكد نتائج دراسة (Adaileh- 2011) أن لأبعاد الثقافة التنظيمية المتمثلة في الثقة، ونية العمل التعاوني، والرؤية المشتركة، وممارسات الإدارة، الدور الفعال والتأثير المباشر على التشارك المعرفي (سلمى ا.، 2019، صفحة 593).

وبحسب (Lavine) فإن "المنظمة التي تدعم تبادل المعلومات وخلق المعرفة بين أعضائها وتلتزم بإدماج وجهات النظر المتعددة والتوفيق بينها ومن المرجح أن يؤسس عمليات فعالة وكفؤة ويحسن الحياة التنظيمية» علاوة على ذلك، أكد ذلك أنه يمكن تعزيز نقل المعرفة في المنظمة بناءً على المعايير الثقافية المناسبة التي تتبناها المنظمة على نطاق واسع ومع ذلك، فإنهم يحذرون من أنه في حالة وجود معايير خاطئة، بغض النظر عن الجهود والنوايا الحسنة للأفراد الذين يحاولون تعزيز المعرفة، فمن المحتمل أن يتم نقل القليل من المعرفة نتيجة لذلك، لذلك من المهم أن تنشئ المنظمات ثقافة تتمتع بإحساس عالٍ بالالتزام بمشاركة المعرفة، يضمن النظام العادل للاعتراف والحوافز أن كل موظف يساهم في نفس الهدف (Dangar, 2019, p. 16).

### المطلب الثالث: علاقة ظروف العمل بالتشارك المعرفي:

#### أولاً: علاقة التشارك المعرفي بالثقة

أكد العديد من الكتاب والباحثين أهمية الثقة في بناء المعرفة، فيقول الكاتبان (Tsai, Ghoshal) ، أنه حينما يثق الناس ببعضهم البعض يصبح لديهم استعداد مؤكد ورغبة أكبر لتبادل مواردهم دون خوف من أن يستغلها الآخرون، وكلما زادت ثقة الناس بشخص معين ازداد شهرة وسمعة وموثوقية وازداد التبادل المعرفي بينه وبين الآخرين (رشاد و حسين، 2006، صفحة 232) وعبر (Lee) عن الثقة كونها سلوك متوقع ينشأ بصورة منتظمة وصادقة وبأسلوب تعاوني، فهي مؤشر من مؤشرات التشارك بالمعرفة (العسكري هـ، 2013، صفحة 09)، من غير المحتمل أن يكون المرء متحمساً لمشاركة معارفه مع فرد آخر أو مجتمع إذا رأى أنه غير أمين أو غير موثوق به. وبالمثل، عندما ينظر المرء إلى المجتمع على أنه يدعم القيم الجديرة بالثقة مثل المعاملة بالمثل والصدق والموثوقية والالتزام، فمن المحتمل أن يكون هناك درجة أكبر من الدافع للمشاركة وتبادل المعرفة (Mark & Abel, 2003, p. 190).

كما تجدر الإشارة إلى ان جميع أنواع الثقة لها الأهمية القصوى في دعم تشارك المعارف كالثقة في الإدارة العليا التي تؤثر على قرار الموظفين للتشارك المعرفي وتبادل المعارف والخبرات والدروس المستفادة فشعور الموظفين بقوة الاعتقاد بأن الآخرين لن يستخدموا هذا الموقف لمصلحتهم الشخصية يشجعهم على تشارك معارفهم كما أن الثقة في الزملاء والرغبة في الانتماء للجماعة وبناء علاقات مع الموظفين والرؤساء في العمل تساهم في بناء علاقات تبادلية طوعية تنمي سلوك التشارك المعرفي لديهم (عيس و بوطالب، 2020، الصفحات 123-124)، كما أن خوف الأفراد من التعرض للاستغلال من قبل الآخرين، أو فقدان التفوق الناشئ عن ملكيتهم لتلك المعرفة أو تصورهم ان ما يمتلكونه من معرفة غير مهمة أو كافية، يحد من مشاركة الأفراد بالمعرفة مما يضعف ممارسات تشارك المعرفة في المؤسسة (Mark & Abel, 2003, p. 191).

#### ثانياً: علاقة التشارك المعرفي بالحوافز والمكافآت

يحتاج الموظفون إلى محفز قوي من أجل التشارك المعرفي فمن غير الواقعي الافتراض أن المرؤوسين جميعهم على استعداد لتقديم المعرفة بسهولة دون النظر في ما يمكن كسبه أو فقده نتيجة لهذا الإجراء، يجب على المديرين مراعاة أهمية التعاون ومشاركة أفضل الممارسات عند تصميم أنظمة المكافآت، وتتمثل الفكرة في إدخال عمليات يتم فيها التشارك في تبادل المعلومات والتواصل الأفقي بل يكافئها بالفعل، ويجب أن تستند هذه المكافآت على المجموعة بدلاً من الأداء الفردي (Al-Alawi, 2007, p. 25)، فالأفراد أقل اهتماماً بمشاركة معرفتهم بدون دافع قوي ف ضمان تدفق المعرفة عبر المنظمة ليس بالمهمة السهلة بل يتطلب بذل جهود مكثفة من قبل الإدارة فقد تكون المعرفة مرتبطة ارتباطاً وثيقاً مع غرور الفرد والمهن السابقة، فمن أجل تحفيز الأفراد على تشارك المعرفة غالباً ما تستخدم المنظمات أنظمة المكافآت التي يمكن أن تكون على شكل حوافز نقدية أو غير نقدية لتشجيع المرؤوسين (Najibullah & Al, 2013, p. 10).

ثالثاً: علاقة التشارك المعرفي و توفر الوقت:

يشكل عدم توفر الوقت الكافي لدى الفرد للتفاعل مع الآخرين واعتقاده بأن تشارك المعرفة عبء عليه وأن عملية التشارك المعرفي تتسبب في استهلاك جهده وتخفض من مكانته وقوته في المؤسسة عقبه أمام ممارسات سلوك التشارك المعرفي في المؤسسة .

رابعاً: علاقة التشارك المعرفي والصراعات:

يذكر (محمد و عارف، 2013، صفحة 375) ان المؤسسات ذات الثقافة التنظيمية التي يغلب عليها الصراعات يتم فيها التشارك المعرفي بشكل ضعيف، بعكس المؤسسات التي تسودها ثقافة المعرفة والتي تكون نسبة الصراعات فيها منخفضة حيث يسود التعاون بين أفرادها مما يؤدي إلى زيادة نسبة التشارك المعرفي و ادارته داخل المؤسسة.

**المطلب الرابع: علاقة القيادة بالتشارك المعرفي**

تواجه القيادة في القرن الـ21 تحدي في أن تكون فعالة في بيئة المعرفة العالمية، حيث يتوجب على القيادة أكثر من أي وقت مضى أن تقوم بدور رئيسي في مساعدة المنظمات على التعامل مع التحديات التي تواجهها نتيجة توسع نطاق المعارف ونظم المعرفة وتعد عملية دعم القيادة لتشارك المعارف في المؤسسة بين أفرادها من أهم التحديات التي تواجهها.

وتعمل القيادة على غرس وتعزيز قيم التشارك المعرفي لدى أفراد المنظمة، من خلال توضيح الهدف من تشارك المعارف، وتوفير الوقت الكافي للأعضاء للتفاعل مع بعضهم وتطوير سياسات المكافآت ونظم تكنولوجيا المعلومات، كما يعمل القادة على تعزيز مشاركة المعرفة التنظيمية، وفهم العناصر الأساسية للمشاركة مثل الثقة التنظيمية وفعالية التواصل وتطبيق المعرفة (Fullwood & al, 2013, p. 124).

كما يسهم القائد في تكوين الذاكرة التنظيمية للمؤسسة من خلال تشجيع الأفكار ذات القيمة، وتحويلها إلى مهارات ومعارف متجدده، وتخزينها في الذاكرة التنظيمية للمؤسسة، وتنمية مخزونها بمرور الزمن واستخدامها بسهولة من قبل أفراد (Shaqrah, 2011, p. 03).

### المطلب الخامس: علاقة الهيكل التنظيمي والنظم الداخلية بالتشارك المعرفي :

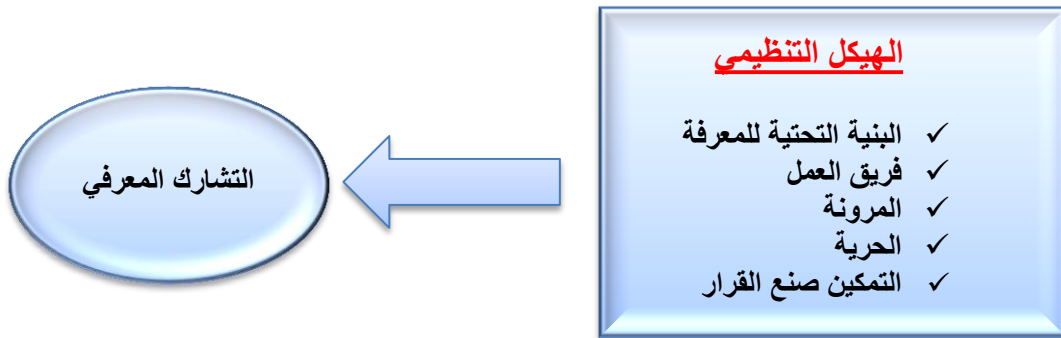
يؤدي الهيكل التنظيمي دورا رئيسيا في نجاح وفشل مبادرات التشارك المعرفي داخل المؤسسة فالأفراد يبدون أكثر استعدادا لتشارك المعارف داخل المؤسسات المعتمدة على هياكل تنظيمية تتميز بالمرونة والاتصال الأفقي والعمل الجماعي وتحدث أفضل الممارسات الجديدة دون مستوى الإدارة العليا، على المستوى التشغيلي أكثر، يصبح تحدي الإدارة هو تسخير ونشر هذه المعرفة الجديدة في جميع أنحاء المنظمة من أجل الاستفادة القصوى من القيمة والاستفادة منها، يمكن للمنظمات ذات أسلوب الإدارة المركزية والبيروقراطية أن تخلق خلق معرفة جديدة، في حين أن الهيكل التنظيمي المرن واللامركزي يشجع على تشارك المعرفة، لا سيما المعرفة الضمنية بطبيعتها، وبالتالي "من أجل أن تكون ناجحًا في المعرفة نقل يجب أن تكون الشركات منظمة لتكون مرنة للغاية وسريعة الاستجابة (Mark & Abel, 2003, pp. 189-190) من خلال إعادة تصميم هياكلها بطريقة مرنة تدعم تشارك المعرفة بين الأفراد من خلال العمل الجماعي وتقسيم العمل والمسؤوليات والمهام بشكل رأسي وأفقي على حد سواء والاتصال المفتوح بين وحداتها (Momeni & al, 2013, p. 521).

ومن أجل توفير ثقافة التشارك المعرفي في المؤسسة ، تعتبر البنية التحتية للمعرفة جزءًا مهمًا من هيكل المؤسسة.

البنية التحتية للمعرفة تجلب إطار العمل التنظيمي وكذلك نمط الإدارة الذي يجعل التعلم أسهل داخل الشركة. ومن خلال النظر في تأثير الثقافة التنظيمية على الهيكل، يمكن لبعض القيم على سبيل المثال الحرية والمرونة والعمل الجماعي التعاوني أيضا أن تجلب الابتكار والإبداع وتعززهما، فتعني

المرونة القدرة على التكيف والعمل بفعالية داخل سياقات مختلفة مع العديد من الموظفين. كما ذكر أراد في عام 1997، فإن مدى سلطة الأعضاء وحرية المشاركة في اتخاذ القرار لحل القضايا سيحدد مستوى التمكين. السبب هو أن المدى الذي يتمتع فيه الناس بالحرية الكافية للمشاركة في العمل يزيد من جهودهم للمشاركة والتعلم. بالإضافة إلى ذلك، فإن تمكين الموظفين يعني منحهم سلطة كافية على جميع المستويات داخل المؤسسة لاتخاذ قرارات حيوية وأيضاً أن يكونوا مسؤولين عن النتائج (Momeni & al, 2013, pp. 520-521). والشكل التالي يوضح العلاقة بين الهيكل التنظيمي والتشارك المعرفي.

الشكل رقم 35: الهيكل التنظيمي والتشارك المعرفي



Source: (Momeni & al, 2013, p. 522).

## خلاصة الفصل الثاني

إن أهم ما يمكن التوصل إليه من خلال هذه الدراسة هو أن الجزء الأصعب في تبني فلسفة إدارة المعرفة هو وجود ثقافة تنظيمية مناسبة وملائمة لها، فقد أكد العديد من الباحثين على أن الثقافة التنظيمية تعتبر بمثابة أحد المفاتيح والمقومات الأساسية لنجاح التشارك المعرفي يعتمد على ثقافة التوجه نحو فرق العمل من أجل زيادة فرص الإبداع والخبرات، ووجود عدالة تنظيمية تطبق القرارات بدون تحيز تنظيمي مرن يعزز الاتصالات الفعالة بين العاملين وتمكين قائم على أسس مدعمة من طرف المنظمة وهيكل ووجود قيم تنظيمية مشتركة بين الأفراد.



## الفصل الثالث: الدراسة التطبيقية، المنهج، الأدوات واختبار الفرضيات

## تمهيد

يعد التعليم العالي أحد الركائز الأساسية التي يبني عليها نهوض الأمم وتقدمها، كما تعد مؤسسات التعليم العالي مصدرا أساسيا ومهما لتطوير المجتمع والارتقاء به، وذلك من خلال تحقيق الهدف من وجودها وهو تزويد الطلبة بمهارات تؤهلهم للنجاح في حياتهم العلمية والعملية.

حيث تعتبر الجامعات من أهم المنظمات التي تعمل في صناعة خدمة التعليم العالي فالجامعة تمثل محرابا للفكر والمعرفة وذلك لما يتكون داخلها من علماء وباحثين في مختلف ميادين العلوم، وتبعا لهذا فإن المفهوم يكون دائما ميدانيا خصبا وحيويا للبحث المستمر في سبيل جعلها فاعلة في إحداث عملية التنمية الشاملة، وبغض النظر عن نمط المجتمع الذي تنتمي إليه الجامعة وأيديولوجيته سواء تعلق بالدول النامية أو الدول المتقدمة، فإنه يمكن توحيد الأهداف والوظائف للجامعة من خلال العملية التكوينية التي تقوم بها. فالجامعة إحدى أهم المؤسسات التي تتأثر وتؤثر في المجتمع كونها مصدرا للتعليم ومنازة للعلم ومكانا للبحث في مختلف المعارف والعلوم، إذ أنها تضع ضمن أولوياتها هدف خدمة المجتمع وتثمين موارده البشرية من خلال تبني واتباع استراتيجية فعالة وناجحة للاستثمار في هذه الموارد سواء كانت كمدخلات أو كمخرجات للعملية التعليمية. وفي ظل التطورات والتغيرات المستمرة لبيئة العمل وما تخضع له لدرجة من عدم التأكد، تسعى الجامعة اليوم إلى النجاح والتفوق على منافسيها من الجامعات الأخرى سواء كانت حكومية أو خاصة، وطنية أو أجنبية. وفي هذا السياق فهي تبحث في الطرق والأساليب والنماذج التي تساعد في تحسين أدائها ولاسيما أدائها البشري محاولة بذلك مواجهة والسيطرة على قدر من عدم التأكد.

## المبحث الأول: الإطار النظري والمفاهيمي للجامعة

من خلال هذا المبحث من الدراسة، نحاول تقديم تحليل نظري ومفاهيمي للأسس التي توضح ولو بصورة مبسطة بعض الجوانب المهمة عن جامعة اليوم، وذلك من خلال التطرق إلى:

### المطلب الأول: تعريف الجامعة، مكوناتها، نشأتها

#### أولاً: تعريف الجامعة

إن اصطلاح كلمة جامعة University مأخوذ من كلمة Universities وتعني التجمع الذي يضم أقوى الأسر نفوذاً في مجال السياسة من أجل ممارسة السلطة وهكذا استعملت كلمة الجامعة لتدل على تجمع الأساتذة والطلاب من مختلف البلاد والشعوب، هذا وتعد كلمة الجامعة باللغة العربية ترجمة دقيقة للكلمة الإنجليزية (سلطي، 2001، صفحة 23)، في حين يعرف مصطلح الجامعة على أنه " أكثر من مجرد تجمع الأساتذة فهو يتضمن أبعاداً عديدة منها جامعة المعارف وجامعة لمختلف إبداعات الفكر الإنساني وجامعة لثوابت المجتمع وخصوصياته الثقافية، وجامعة لمراد ومصادر المعرفة، بما يبسر تجديدها وإنتاجها (عمار، 2002، صفحة 24)"

وتعرف وفق المنظور القانوني حسب المرسوم رقم 03 - 579 المؤرخ في 23 أوت 2004 المتضمن القانون الأساسي النموذجي للجامعة" تعتبر الجامعة في الجزائر مؤسسة عمومية ذات طابع إداري تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي (الجريدة الرسمية، 2004، صفحة 23)، ويتفق العديد من الباحثين على أن الجامعة هي " المكان الذي تتم فيه المناقشة الحرة المنفتحة بين المعلم والمتعلم، وذلك بهدف تقييم الأفكار والمفاهيم المختلفة، وهي كذلك المكان الذي يتم فيه التفاعل بين أعضاء هيئة التدريس بين مختلف التخصصات وكذلك بين الطلاب المتعلمين في هذه التخصصات" (حنك و رضوان ، 2020، صفحة 171).

إن الجامعة منظمة لها سماتها الفريدة من حيث البناء الاجتماعي والفعاليات والهيكل والأهداف وهذا يجعلها مختلفة عن بقية المنظمات حتى التعليمية منها، حيث أن أهداف التنظيم الجامعي في تطورها عبر المراحل التاريخية تبلورت باتجاه خدمة المجتمع، وبالتالي اتسعت فعاليات الجامعة وتنوعت مع تقدم المجتمع ونمو المعرفة، ولذلك ازداد الهيكل التنظيمي للجامعة تعقيدا واتسم بناؤها الاجتماعي بخصائص نوعية (سالمة، 2016، صفحة 530).

### ثانيا: مكونات الجامعة

- **مدخلات الجامعة:** وهي تشمل الطلبة المسجلين والقدرات العلمية والإدارية والموارد والمعلومات حيث لا يمكن للجامعة أن تدير فعاليتها دون هذه المستلزمات، وهذه المدخلات تؤكد خاصيتين وهما: أن التنظيم الجامعي يضم في بنائه الاجتماعي شرائح وفئات متميزة ومتباينة في خصوصيتها العمرية، ومكانتها الاجتماعية ونضجها العقلي والفيسيولوجي مما يحتم امتلاكه لقيم ومعايير اجتماعية قادرة على تحقيق التوازن والتوافق بين هذه الفئات، والخاصية الثانية هي أن التنظيم الاجتماعي يضم في بنائه الثقافي مستويات ثقافية متباينة وفئات تخصصية متنوعة في مصادر ثقافتها وفي اهتماماتها المعرفية مع حركية عالية ناجمة عن استمرارية التفاعل فيما بينها ومع البيئة على صعيد المجتمع.
- **نشاطات الجامعة:** يتمثل النشاط الإنتاجي في الجامعة في فعاليات متميزة لها خصوصيتها في مستلزماتها وفي أطرافها وفي نتائجها، فالمهام الأكاديمية تختص بالتعامل مع فئات متميزة من العنصر البشري كخامات أو كفاعلين، كما تتعامل مع العصاراة الفكرية لهذا العنصر البشري، إضافة إلى السعي لتطويره والإسهام في تطوير كفاءة الأنشطة التنموية وفعاليتها وبذلك تصبح الجامعة مؤسسة اجتماعية ثقافية اقتصادية تتولى مهام ذات مردودات غير محدودة وصعبة القياس.
- **مخرجات الجامعة:** إن صلة الجامعة ببيئتها تتحدد من خلال ما تقدمه من قدرات متخصصة وقادرة على الإسهام في تنمية البيئة، وعبر ما تقدمه من أفكار علمية ومنجزات فنية توفر شروط التقدم التكنولوجي

للبيئة وتنميتها، فالخريجون يمثلون إضافة نوعية وكمية للشريحة المثقفة، ويعد ذلك إسهاما في رفع المستوى الثقافي، وهذا يعني زيادة القدرة على تحسين إنتاجية العمل لكافة منظماتها، كل هذا يعني أن الجامعة بمخرجاتها تمثل إسهاما تنمويا بكامل أبعاده الاجتماعية والاقتصادية والثقافية (سالمة، 2016، صفحة 530).

### المطلب الثاني: مراحل تطور التعليم العالي في الجزائر

إن التعرف على تاريخ نظام التعليم العالي في أي مجتمع يعتبر أداة أساسية للباحثين من أجل التعرف على ذلك النظام وفحص خصائصه ومميزاته مرورا بالمراحل التي مر بها، فيحاول الباحث التعرف على نقاط القوة ونقاط الضعف في ذلك النظام حتى يتمكن من الوقوف على جذور الأزمة التي قد يعيشها النظام التعليمي وحقيقته وحتى في الوقت الحالي، وبهذا يمكن القول أن نظام التعليم العالي لا بد أن يكون وطيد الصلة بظروف مجتمعه وطبيعته، ومما سبق ذكره يصبح من الضروري تتبع مراحل التعليم العالي في الجزائر ووضعياته خلال مراحلها المتقدمة ومراحل إصلاحه نتيجة للتحويلات الاقتصادية والاجتماعية المختلفة.

قد عرف تأسيس الجامعة الجزائرية وتطويرها من حيث تنظيمها ومناهجها أربع مراحل أساسية منذ الاستقلال إلى يومنا هذا وهي:

**أولا: المرحلة الأولى (1962-1970):** بعد نيل الجزائر الاستقلال سنة 1962 انطلق القطاع بجامعة واحدة ومدرستين للتعليم العالي، ونظام جامعي موروث عن العهد الاستعماري، إذ بلغ عدد طلاب جامعة الجزائر في سنة 1962 حوالي 2725 طالب غالبيتهم العظمى من أصل اوروبي، وكان الهدف الأساسي لجامعة الجزائر المساهمة في تكوين الإطارات اللازمة لمباشرة عملية التنمية. وإلى جانب التعليم الذي تقوم به وزارة التربية الوطنية آنذاك، قامت الجزائر بتكوين إطارات إما مهندسين أو تقنيين سامين في هياكل قطاعية أخرى للتكوين بالقطاعات الاقتصادية، تحت وصاية وزارتها التي تمتلك هياكل منظمة

حسب أنماط وأهداف خاصة في القطاع الذي تنتمي إليه، ونظرا لنقص الهياكل كان التقنيون السامون يتم تكوينهم في الثانويات التقنية كثنائية دلس التي كانت تعتبر كثنائية تقنية وطنية في فترة الستينات، أما المهندسين فكان يتم تكوينهم في المدرسة الوطنية المتعددة التقنيات بالحراش، وهي المدرسة الوحيدة التي تقوم بهذا النوع من التكوين بعد الاستقلال، وكانت تسمى قبل 1965 بالمدرسة الوطنية للمهندسين بالجزائر، وقامت هذه المدرسة بتكوين مهندسين في تخصصات الهندسة المدنية، الإلكترونيك السلبي واللاسلكي، الهندسة الكيميائية، الميكانيك والمناجم، الجيولوجيا (زراع، 2020، صفحة 172)، وفتحت جامعة وهران سنة 1966، أما عن شهادات وفترات الدراسة فكانت كالآتي:

**الليسانس:** تدوم ثلاث سنوات، نظاما سنويا للشهادات المستقلة بمجموعها، شهادة الليسانس.

**شهادة الدراسات المعمقة:** تدوم سنة واحدة مع التركيز فيها على منهجية البحث إلى جانب اطروحة مبسطة نسبيا لتطبيق ما جاء في الدراسة النظرية.

شهادة دكتوراه من الدرجة الثالثة تدوم سنتين على الأقل.

شهادة دكتوراه دولة: تصل مدة تحضيرها إلى خمسة سنوات (فضلون، 2018، صفحة 369).

**ثانيا: المرحلة الثانية (1970-1997):** تزامنت مرحلة الشروع في إصلاح التعليم عموما والجامعة بالأخص مع بداية المخطط الرباعي الأول (1970-1973) وحتى نهاية المخطط الثاني (1974-1977) وتقرر إصلاح التعليم الجامعي في شهر جويلية 1971، حيث يتمثل هذا الإصلاح في تقسيم الكليات إلى معاهد مستقلة تضم الاقسام المتجانسة، واعتماد نظام السداسيات محل الشهادات السنوية، كما اجريت التعديلات التالية على مراحل الدراسات الجامعية:

**مرحلة الليسانس:** ويطلق عليها أيضا مرحلة التدرج وتدوم اربع سنوات، أما الوحدات الدراسية في المقاييس السداسية.

**مرحلة الماجستير:** وتسمى أيضا مرحلة ما بعد التدرج، وتدوم سنتين على الأقل.

مرحلة دكتوراه علوم: ويطلق عليها مرحلة ما بعد التدرج الثاني، وتدوم حوالي خمس سنوات من البحث العلمي (زرع، 2020، صفحة 171).

كما اضيفت في البرامج الجامعية الأشغال الموجهة والتطبيقات الميدانية، إضافة إلى فتح مجموعة من المراكز الجامعية في عدة ولايات لمواجهة الطلب المتزايد على التعليم العالي، ومن هنا جاءت فترة الثمانينات لتؤكد أكثر على ضرورة الربط بين الجامعة وتنمية المجتمع حيث تم إصدار "المرسوم التنفيذي رقم 83-544 المتضمن القانون الأساسي النموذجي للجامعة، الذي حدد مهام الجامعة تكوين الإطارات اللازمة لتنمية البلاد وفقا للأهداف المحددة في المخطط الوطني، وترقية الثقافة وتحسين تحديد المعلومات والتكوين الدائم باعتبار الجامعة "مؤسسة للتكوين التي لا تحدد أهدافها واتجاهاتها من جانب واحد، ومن داخل جهازها، بل تتلقى أهدافها من مجتمعها الذي تقوم على أسسه والذي يعطيها وحدة حياة ومعنى ووجود. وقد وضعت الجزائر مخطط للتعليم العالي من سنة 1984 إلى سنة 2000 وذلك حسب الاقتصاد الوطني، لتؤكد مجددا على ضرورة ربط الجامعة بالمجتمع لكونها عنصر فعال من عناصر التنمية، ولتحقيق ذلك اتبعت استراتيجية ديمقراطية التعليم للحصول على أكبر عدد ممكن من الإطارات، وجزارة التعليم لتحريره من التبعية وخلق جامعة النابعة من المجتمع الجزائري، وتعريب التعليم لمنح الجامعة الهوية العربية باعتبار اللغة العربية الفصحى أحد مقومات الشخصية الجزائرية (أسماء و شابونية ، 2019، صفحة 172).

**ثالثا: المرحلة الثالثة (1998-2003):** بدأت هذه المرحلة سنة 1998 وتميزت بالتوسع التشريعي والهيكلي والاصلاح الجزئي ولم تتوقف الجزائر عند ذلك بل استمرت في اصدار مراسم تؤكد فيها على ضرورة خلق نظام تعليمي في الجامعة بحيث يخدم المجتمع، فأصدرت "القانون التوجيهي والبرنامج الخماسي حول البحث العلمي والتطور التكنولوجي للفترة 1998-2002 حيث جسد هذا القانون الربط بين البحث العلمي واحتياجات المجتمع (أسماء و شابونية ، 2019، صفحة 172).

ومن أهم الإجراءات التي عرفتها هذه المرحلة ما يلي:

- قرر بإعادة تنظيم الجامعة في شكل كليات.
- انشاء ستة جذور مشتركة للحاصلين على شهادة البكالوريا الجدد.
- انشاء ستة مراكز جامعية في كل من ورقلة، الاغواط، ام البواقي، سكيكدة، جيجل، سعيدة.
- انشاء جامعة بومرداس وتحويل المراكز الجامعية لكل من بسكرة، بجاية مستغانم إلى جامعات.

**رابعاً: المرحلة الرابعة: (2003-2015):** شهد النظام القديم عدة نقائص خلال الفترة السابقة بين 1962 و 2003 من الناحية الهيكلية والتنظيمية للمؤسسات ومن الناحية البيداغوجية والعلمية للتكوين المقدم للطالب الجامعي، ان هذه النقائص التي واجهها النظام الكلاسيكي للتعليم العالي جعلت الجزائر تطبق نظام جديد وهيكله جديدة للتعليم العالي سنة 2004 وهو نظام ل.م.د وذلك بغية تطويره، حيث يندرج هذا النظام الجديد في إطار إصلاح التعليم العالي، ويتكون من ثلاث أطوار أساسية، وفيما يلي مختلف مكونات هذه الأطوار:

**طور الليسانس:** يشمل هذا الطور مجموعة من الوحدات التعليمية موزعة على عدد من التخصصات، حيث يتكون من ستة سداسيات تضمن مرحلتين اولهما في تكوين قاعدي متعدد التخصصات، وثانيهما في تكوين متخصص، حيث يندرج ذلك ضمن غايتين/ الأولى ذات طابع مهني تمكن الطالب من الاندماج المباشر في عالم الشغل، أما الغاية الثانية فهي اكااديمية تمكن الطالب من مواصلة الدراسة على مستوى الماستر.

**طور الماستر:** يشمل هذا الطور مجموعة من الوحدات التعليمية موزعة على أربعة سداسيات، وهو طور مفتوح لكل الطلبة الجامعيين الحاصلين على شهادة اكااديمية (شهادة الليسانس) في ذلك التخصص، ومن مهام هذا التكوين هو التمكين من اكتساب تخصص دقيق في حقل معرفي محدد، بما يسمح بالمرور إلى مستويات عالية الأداء والمهارة.



طور الدكتوراه: وهو الطور الاخير من الدراسة حيث يشمل هذا الطور على ستة سداسيات على الاقل، ومن مهامه تحسين المستوى عن طريق البحث، ومن أجل البحث وتعميق في تخصص محدد (زراع، 2020).

### المطلب الثالث: خصائص الجامعة ومهامها.

أولاً: خصائص المؤسسة الجامعية:

المؤسسة الجامعية تمتاز بمجموعة من السمات والخصائص التي تميزها عن غيرها من المؤسسات أهمها (العجال و عمري، 2010، صفحة 04):

- يتميز محور عمل الجامعة بأنه ذو سمة أكاديمية بالدرجة الأساسية، مضمونها التعليم والبحث العلمي.
- تعد الجامعة الحلقة المجتمعية الأكثر تماسا مع معطيات العلوم والمعارف والتطورات في ميادين اختصاصاتها واهتماماتها.
- تعتبر الجامعة الموقع الأكثر حساسية في رسم مستقبل المجتمع، الذي تمده بالأطر البشرية والكفاءات والمهارات من خلال مخرجاتها.
- يمثل الاستثمار في التعليم الجامعي استثمارا طويل المدى، لا تظهر نتائجه في الأمد القصير، كما يصعب قياسها وفق آليات حساب إيرادات الاستثمارات الأخرى.
- لا يعد الربح بمفهومه التجاري محور اهتمام الجامعة، خاصة إذا كان تمويلها حكوميا أو من جهات لا تهدف إلى الربح.
- تضم الجامعة إلى جانب العاملين فيها، المستفيدين من خدماتها المباشرة وهم الطلبة الذين يعدون ثروة بشرية ثمينة، عليها بذل عناية شديدة في إعدادهم علميا وتربويا.
- تتميز بالتغيير والحركية ومواكبة التطوير المحلي والعالمي.

- تتسم سلوكيات العاملين في مؤسسات التعليم العالي بأخلاقيات عمل مختلفة عن تلك السائدة في المؤسسات الإنتاجية أو الخدمية الأخرى، من حيث أصولها ومعطياتها ومظاهرها.

### ثانيا: مهام الجامعة

لم تعد المهمة الملقاة على الجامعة تنحصر في مجرد تعليم الطلبة وتزويدهم بمعارف معينة وتلقينهم الدروس حول موضوع محدد، إلا أن جامعة اليوم أصبحت مجتمعا معرفيا يستهدف تبادل واكتساب مختلف العلوم والمعارف الموجهة لخدمة المجتمع الذي يعدها وينشئها لها ويمولها، وفضاء يلتقي فيه الطالب والأساتذة لغرض دراسة قضايا المجتمع وحل مشاكله الأمر الذي نتج عنه اختلاف وتعدد مهام الجامعة إلا أنها قد تشترك في جملة من المهام التالية (حنك و رضوان ، 2020، صفحة 172): تقديم خدمات تعليمية تلبى حاجات التطوير العقلي والثقافي والأخلاقي للفرد.

- تطوير العلوم والفنون بواسطة عملية البحث العلمي واستخدام النتائج في تطوير العملية التعليمية وخدمة المجتمع.

- بناء وتنمية قدرات ومهارات أعضاء الهيئة التدريسية والموظفين الآخرين، بالإضافة إلى تكوين وترسيخ روح الانتماء المؤسسي لديهم.

- تكوين روح المواطنة وتحمل المسؤولية لدى المتعلمين.

- تقوية والحفاظ على الأعراف الأكاديمية العلمية.

### ثالثا: مبادئ التعليم العالي بالجزائر

حيث نجد أن السياسة العامة لإصلاح التعليم بالجزائر انطوت على المبادئ الأساسية الرئيسية

الآتية:

- ديمقراطية التعليم: عملت الدولة الجزائرية على تطبيق مبدأ ديمقراطية التعليم وتعميمه على كل فئات

المجتمع الجزائري، فقد أصبح التعليم مجاني كما أتيحت جامعة مفتوحة، نظرا للظروف التي مرت بها

البلاد أثناء الثورة التحريرية حين ترك الطلبة الجزائريين دراستهم للالتحاق بصفوف الثورة وأعلنوا إضرابهم عن التعليم حتى استقلال الجزائر لذلك كان من الضروري إتاحة الفرصة للذين انقطعوا عن التعليم سواء كان منهم من يدرس من اللغة العربية أو الفرنسية، كذلك فئة أبناء الشهداء والمجاهدين والذين أتحت لهم فرصة الالتحاق بالجامعة بعد خضوعهم للامتحان وتقديم شهادة تعادل شهادة البكالوريا (العربي، 1981، صفحة 56)، ولم تقف الجزائر عند هذا الحد بل ذهبت إلى أبعد من ذلك بحيث منحت كافة الطلبة الجامعيين منحة دراسية تمكنه من سد بعض حاجياتهم التكوينية دون نسيان إطعام لكل طالب جامعي وبسعر رمزي إضافة إلى ذلك قامت بتكفل وإيواء الطلبة الجامعيين البعيدين عن المراكز الجامعية وجامعات التكوين وهذا حتى تسهيل فرص التعليم لكل فئات المجتمع داخل الجزائر أما من ناحية توفير المؤطرين، فقد عمدت الجزائر على إرسال بعثات إلى مختلف الدول الأوروبية تحفيزا للطلبة المتفوقين، وهذا حتى تتمكن من إعداد نخبة مؤهلة علميا وتماشى ومتطلبات العصر ولسد الفراغ الذي تركه المستعمر لذلك نجد أن ديمقراطية التعليم تهدف إلى ما يأتي:

➤ إتاحة الفرص المتكافئة لجميع الطلبة الجزائريين الذين أكملوا بنجاح دراستهم الثانوية كلا حسب كفاءته العلمية.

➤ ربط القطر الجزائري بشبكة واسعة من الجامعات والمعاهد العليا ومنه تعدد مراكز توزيع العلم والثقافة والتكنولوجية في كل جهات الوطن.

➤ توفير الرعاية الاجتماعية والاقتصادية لبناء الفئات الاجتماعية باختلاف انتماءاتهم فهي تؤكد حق التعليم لكل مواطن جزائري أما من الناحية المناهج فقد أدخلت مواد كثيرة لم تكن تدرس في السابق وهذا تماشيا مع المتطلبات الاجتماعية (العربي، 1981، صفحة 57).

**الجزارة:** تعتبر الجزارة من الأهداف الأساسية للتعليم الجامعي، ومفهوم الجزارة يعتمد على الاستبدال التدريجي للإطارات الأجنبية بالإطارات الجزائرية قصد التحكم في تسيير وإدارة المؤسسات الاستراتيجية

ومن أجل توجيه العملية البيداغوجية التربوية والعلمية في الجامعة، (Ministère de L'E.S.R.E, 1979, p. 97) ولقد حققت الجامعة الجزائرية في ميدان الجزائر تقدما ملحوظا خاصة ما تعلق بالإطارات التي أصبحت المشرفة الرسمية عليها والتي من خلال تقوم باختيار أهداف التعليم ومتطلباته في ضوء واقع الجزائر وتطلعاته بما يحقق تنميته الشاملة وفق مقوماته الوطنية، إلا أن هذه العملية لم تشمل كافة هيئة التدريس فقد تطلب الإصلاح الاستعانة بالخبرات الأجنبية وبإعداد كبيرة جدا على مستوى بعض التخصصات (العربي، 1981، صفحة 251)، كما ساهمت جزأة التعليم في إنشاء ستة جامعات كبرى هي: جامعة الجزائر وهران، قسنطينة، جامعة هواري بومدين للعلوم التكنولوجية بالجزائر، جامعة وهران للعلوم التكنولوجية أما المراكز الجامعية فقد وصل إلى غاية عشر مراكز منها: مركز البلدية مستغانم، سطيف، باتنة، تيزي وزو، بسكرة..، إضافة للمراكز الجامعية فقد تم تأسيس عدة معاهد عليا مثل: المعهد الوطني للعلوم الفلاحية المدرسة الوطنية للطب، المدرسة الوطنية العليا للإدارة وغيرها من المعاهد.

**التعريب:** إن سياسة التعريب في مجال التعليم العالي احتلت المكانة الأولى في الإصلاحات فإدخال اللغة العربية في جميع مجالات التكوين وإنشاء عدد من الدراسات باللغة العربية للحصول على مختلف الشهادات العلمية، كما تم تعريب تكوين المعلمين، كل هذا عبارة عن إجراءات تهدف إلى تشجيع تكوين إطارات قادرة على التعبير باللغة الوطنية، كما تم تأسيس المجلس الأعلى لتعميم استعمال اللغة العربية في بداية الثمانيات رئاسة الرئيس الشاذلي بن جديد وهذا قصد متابعة جهود التعريب في كافة مجالات وفي مقدمتها التعليم العالي (مراد، 1981، صفحة 07).

### المطلب الرابع: وظائف الجامعة وأهدافها

#### أولا: وظائف الجامعة

يمكن أن نلخص وظائف الجامعة من خلال النقاط التالية:

- **وظيفة التدريس:** يعد التدريس من أهم وظائف الجامعة لكوهنا تتعلق بإعداد الطلاب، والوصول بهم إلى درجة الإتقان بإكسابهم المهارات العقلية، وتطبيق ما تم تعلمه من حقائق ومعلومات ومفاهيم، كما توفر الجامعة للطلاب الملتحقين بها تعليماً ثابتاً مستمراً لسنوات عديدة، هدفه تزويدهم بالخبرات والمهارات العلمية والنظرية والتطبيقية التي تؤهلهم لتولي مسؤوليات العمل في القطاعات المختلفة للمجتمع، وهذا التعليم يتولى القيام به أساتذة ذو تأهيل علمي عال يحملون أعلى الدرجات العلمية ويمارسون مهام البحث وهم أنفسهم معنيون بتطوير مهاراتهم، وزيادة معارفهم والتعمق في تخصصاتهم ومواكبة التطور العلمي المستمر، وتعتبر وظيفة التدريس الوظيفة الأولى والأساسية في جميع المجتمعات، وهي من أهم الوظائف التي ارتبطت بالتعليم الجامعي منذ نشأته في العصور الوسطى فهي المسؤولة عن الإعداد للمهن المختلفة، ونظراً لأهمية هذه الوظيفة المتمثلة في التدريس فإن مؤسسات التعليم العالي من خلالها تسعى إلى تحقيق أهدافها خاصة في مجال إعداد الكوادر البشرية المؤهلة القادرة على تلبية متطلبات التنمية بفاعلية.

- **وظيفة البحث العلمي:** يعد البحث العلمي عملية فكرية منظمة يقوم بها شخص يسمى باحث من أجل تقصي وتتبع الحقائق بشأن مسألة أو مشكلة معينة تسمى مشكلة البحث بإتباع طريقة علمية منظمة تسمى منهج البحث بغية الوصول إلى حلول ملائمة للعلاج أو إلى نتائج صالحة للتعميم على المشكلات المماثلة تسمى نتائج البحث أن البحث العلمي نشاط حيوي ديناميكي هادف ومنظم يسعى لدراسة الظواهر دراسة علمية من أجل إزالة الغموض عنها وتفسيرها والتحكم فيها وتوجيهها وتسخيرها بما يخدم ويسهم في تنمية المجتمع وتطويره وإشباع حاجات الإنسان ورغباته وتحقيق التنمية المستدامة، ونظراً لأهميته فإن الجامعات تلعب دوراً هاماً في ممارسته، لذا فقد أصبح البحث العلمي اليوم من أهم وظائف وأركان الجامعة الجزائرية، فهي تعتبر المؤسسة الرسمية الأولى لإجراء البحوث ذلك لوجود عدد كبير من المختصين والباحثين ولتوافر مستلزمات البحث من (مخابر، معامل، مكتبات) ويعتبر البحث العلمي أهم

مقياس للمستوى العلمي والأكاديمي للجامعة، وأهم عنصر يضمن لها الاستمرارية والتقدم والحفاظ على كيانها.

- **وظيفة خدمة المجتمع:** أشار الكثير من الخبراء في التعليم العالي مثل Gorason, Maharjh, Schmoch أن الوظيفة الثالثة يقصد بها العالقة بين التعليم العالي والمجتمع إلى جانب الوظيفة الأولى التعليم والوظيفة الثانية البحث. كما ذكر (NelleS&Vorley) أن الوظيفة الثالثة عادة ما ينظر إليها على أنها مجموعة وظائف محددة لتكون بدورها متميزة عن البحث والتعليم في مجال التعليم العالي (أسماء و شابونية ، 2019، صفحة 175).

إن لوظيفة خدمة المجتمع أهمية كبرى ويمكن القول بتنوع مسؤوليات الجامعة أمام المجتمع الذي ينتمي إليه فهي لا تقف عند مسؤوليات التعليم الجامعي فقط، وإنما تتخذ علاقتها بالمجتمع ومتطلبات ذلك المجتمع منها أساسا لتحديد المسؤوليات والقيام بها على الوجه الأكمل (فلوح، 2016، صفحة 221)، وبرز دور الجامعة في تنمية المجتمع (لخضر و بحوص ، 2019، صفحة 77) من خلال عدة نقاط نذكر أبرزها في الآتي:

- المشاركة الفعالة في حرية الرأي مع العمل؛
- تنمية قدرة المتعلمين والخريجين على المساهمة الجادة في حل مشاكل المجتمع؛
- تنمية الرغبة وتأطيرها في مزاولة البحث والمعرفة؛
- العمل وفق أطر منهجية وعلمية يراعي الظروف الاجتماعية والاقتصادية والثقافية والسياسية والبيئية...؛
- محاولة مرافقة التطور العلمي والتكنولوجي والاتصالي الحاصل في العالم؛
- التكيف الجاد والسريع مع مناخ العمل والوظائف المطلوبة في سوق العمل خدمة للمجتمع ومتطلباته في التنمية المستدامة؛

- تطوير النظرة التقليدية للتعليم إلى الحديثة التي تعتمد على أنه خدمة تضاف لباقي الخدمات في الأنشطة الاقتصادية والتجارية؛
- إمداد الجامعة بالكوادر الفاعلة في المجتمع والقادرة على التغيير الجاد؛
- المساهمة في ترقية المجتمع بالاستفادة من كل البحوث وتسهيل الوصول إليها؛
- القيام بالبحوث التطبيقية لمشكلات المجتمع وإيجاد الحلول الواقعية والعلمية؛
- نشر العلم والمعرفة بين أفراد المجتمع وترقية درجة وعيه وثقافته؛
- تكوين ورسكلة العمال والموظفين والإطارات في القطاعين العام والخاص من خلال اتفاقيات التكوين وتحسين المستوى؛
- احتضان الأفكار الابتكارية والإبداعية وصقلها وجعلها أكثر تطبيقية وعملية للمجتمع.

#### ثانياً: أهداف الجامعة

تخضع الأهداف المرسومة في الجامعات في الغالب إلى الطبيعة السياسية والاجتماعية لكل المجتمع وواقعه ومشكلاته وهذا التفاوت طبيعي وينتج عن اختلاف الفلسفات التي تقوم عليها مثل هذه المؤسسات الجامعية واختلاف المواقف الفلسفية التي يتخذوها القائمون عليها ويمكن عرض أهم العناصر الأساسية التي تهدف إليها الجامعة كما يأتي (كريمة، 2019، صفحة 08):

- **التعليم والتربية الطلابية:** ويتم ذلك من خلال:
  - تعميق القدرات الفكرية والعقلية والثقافية للطالب؛
  - تدريب الطالب على طرق البحث والاستقصاء العلمي؛
  - إمداد الطالب بالمهارات والخبرات؛
  - تكوين شخصية الطالب بصورة متكاملة؛
  - تخريج طلبة قادرين على تحمل المسؤولية؛

- إعداد الطلبة لتعلم مهن مفيدة؛
- تشجيع الطلبة على التعليم الذاتي؛
- تطوير بيئة تعليمية وظروف مشجعة للتعلم والتدريس والبحث؛
- حماية حقوق الطلبة في العمل الاجتماعي والسياسي.
- القيام بالأنشطة البحثية والدراسات العليا وتطويرها: عن طريق:
  - إجراء البحوث الأساسية البحثية والتطبيقية؛
  - تمويل البحث العلمي ودعمه؛
  - تشجيع البحوث العلمية ضمن ما يسمى ببحوث الفريق؛
  - تشجيع الطلبة لمتابعة دراساتهم العليا.
- تحقيق إدارة جامعية كفؤة وفعالة: ويتم ذلك عن طريق:
  - التأكد من كفاءة القائمين بإدارة الجامعة؛
  - تأكيد ديمقراطية القيادة في الإدارة الجامعية؛
  - إشراك أعضاء هيئة التدريس في إدارة الجامعة؛
  - إشراك الطلبة في إدارة الجامعة، الارتقاء بمعايير الإنجاز الجامعي وما تقدمه الجامعة من برامج؛
  - كسب ثقة الهيئات الممولة، المحافظة على التوافق والانسجام بين الكليات والأقسام؛
  - رفع درجة انتماء أعضاء هيئة التدريس والعاملين والطلبة للجامعة؛
  - التأكد من أن المرتبات والمكافآت تتناسب مع إسهامات كل فرد في الجامعة؛
  - الاهتمام بتقويم الأداء الجامعي بصفة مستمرة (كريمة، 2019، صفحة 08).
- تطوير أعضاء هيئة التدريس: من خلال:
  - المحافظة على أعضاء هيئة التدريس من الهجرة؛



- تحقيق رغبات أعضاء هيئة التدريس في القضايا الجامعية؛
  - حماية حقوق أعضاء هيئة التدريس،
  - تعميق انتماء أعضاء هيئة التدريس إلى الجامعة،
  - تهيئة ظروف بيئية جامعية مناسبة لممارسة أعضاء هيئة التدريس لمهامهم الرئيسية،
  - تقديم رواتب ومكافآت مادية مناسبة لتمكين أعضاء هيئة التدريس من تطوير مهنتهم.
- تحقيق إدارة جامعية كفؤة وفعالة: ويتم ذلك عن طريق
- التأكد من كفاءة القائمين بإدارة الجامعة تأكيد ديمقراطية القيادة في الإدارة الجامعية؛
  - إشراك أعضاء هيئة التدريس في إدارة الجامعة؛
  - إشراك الطلبة في إدارة الجامعة؛
  - الارتقاء بمعايير الإنجاز الجامعي وما تقدمه الجامعة من برامج؛
  - كسب ثقة الهيئات الممولة؛
  - المحافظة على التوافق والانسجام بين الكليات والأقسام؛
  - رفع درجة انتماء أعضاء هيئة التدريس والعاملين والطلبة للجامعة؛
  - التأكد من أن المرتبات والمكافآت تتناسب مع إسهامات كل فرد في الجامعة؛
  - الاهتمام بتقويم الأداء الجامعي بصفة مستمرة...
- إقرار التواصل بين الأجيال فكريا وسلوكيا: وهذا لا يعني أن يكون الجيل الجديد صورة طبق الأصل عن سابقه وإنما يكون للفرد الجامعي رؤية شاملة لتاريخه ويراعي أفضل ما في الماضي وأفضل ما في الحاضر من تطلعات في محاولات للتخطيط لمستقبل أفضل وهذه الثلاثية لا تنشأ إلا في رحاب الجامعة وعن طريق الجامعة فالجامعة دون سواها هي القادرة على إحياء التاريخ واحتوائه وإعادة إحيائه بين الأجيال المتواصلة وعلى جميع المستويات.

- تنمية المجتمع والإشعاع الثقافي، ويتم ذلك بواسطة:

- المشاركة في وضع السياسة والخطط الوطنية للتنمية الاقتصادية والاجتماعية لمشاركة المنظمة مع الهيئات الحكومية المحلية والوطنية في تخطيط المشروعات وتنفيذها؛
- الارتباط مع الهيئات الحكومية المحلية لتطوير المجتمع المحلي؛
- الاهتمام بدراسة مشروعات التنمية المحلية الوطنية؛
- تطوير القيادة الثقافية المتعلقة بالمجتمع المحلي (كريمة، 2019، صفحة 08).

-التثقيف العام: يتحقق هذا التثقيف عن طريق الأبحاث التي تتجزها الجامعة حيث يتم تبسيط معارفها بالمستوى الذي يسمح بتوصلها وتبليغها إلى العامة من الناس وهذا بدوره يساهم في توثيق الصلة بين الجامعة والواقع الإنساني والمادي للمجتمع (نجار، 2002، صفحة 45).

- كما حدد بعض الباحثون ثلاثة مجموعات من الأهداف للجامعة فيما يخص خدمتها للمجتمع

وهي (حنك و رضوان ، 2020 ، صفحة 173):

- أهداف معرفية: وهي تتناول ما يرتبط بالمعرفة تطورا أو تطويرا أو انتشارا.
- أهداف اقتصادية: والتي من شأنها ان تعمل على تطوير اقتصاد المجتمع والعمل على تزويده بما يحتاج إليه من خدمات بشرية وما يحتاج إليه من خبرات في مساعدته للتغلب على مشكلاته الاقتصادية وتنمية ما يحتاج إليه من مهارات وقيم اقتصادية.
- أهداف اجتماعية: والتي من شأنها ان تعمل على استقرار المجتمع وتخطي ما يواجهه من مشكلات اجتماعية، وتتمثل الأهداف الاجتماعية فيما يلي:
- تدريب الطلاب على ممارسة الأنشطة الاجتماعية مثل مكافحة الامية والادمان، نشر الوعي الصحي وغيرها؛
- تكوين العقلية الواعية لمشاكل المجتمع عامة والبيئة المحلية خاصة؛

➤ الربط بين نوعية الابحاث العلمية ومشاكل المجتمع؛

➤ تفسير نتائج الابحاث ونشرها للاستفادة منها في المجتمع؛

➤ إجراء الابحاث البيئية الشاملة التي تعالج بعض المشكلات المتداخلة؛

إن هذه الوظائف الثلاثة متصلة ببعضها البعض وان أي خلل في احداها يسبب خلا في الوظائف

الأخرى.

### المبحث الثاني: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية وتحليل وتفسير النتائج

هدفت الدراسة إلى توضيح مدى تدعيم الثقافة التنظيمية لأنماطها في التشارك المعرفي لدى أساتذة الجامعات الجزائرية، وسيتم التعرض في هذا المبحث إلى المنهج المستخدم في هذه الدراسة ومصادر جمع البيانات، مجتمع وعينة الدراسة، وأدوات التحليل الإحصائي، وكذلك فحص لصدق أداة الدراسة وثباتها.

### المطلب الأول: المنهج المستخدم، المجتمع وعينة الدراسة.

سيتم في هذا المطلب تحديد المنهج المتبع، وكذلك عينة الدراسة المختارة.

أولاً: منهج الدراسة ومصادر جمع البيانات.

- منهج الدراسة:

بناء على طبيعة الموضوع والأهداف التي تسعى الباحثة إلى تحقيقها من خلال الدراسة، فقد تم استخدام المنهج الاستقرائي، وذلك بجمع الأدلة الكافية التي يساعد على إصدار التعميمات، وتبدأ هذه العملية بملاحظة الجزئيات من بعض الجامعات الجزائرية، ثم سيتم تعميم النتائج التي سيتم التوصل إليها على مستوى جميع الجامعات الجزائرية.

وامتدادا لما سبق، فقد اعتمدت هذه الدراسة أيضا على محاولة معرفة العلاقة بين أنماط الثقافة التنظيمية (متغير مستقل) والتشارك المعرفي (متغير تابع) وذلك باستعمال متغير تفاعلي أو معدل (دعائم الثقافة التنظيمية).

- مصادر جمع البيانات:

➤ المصادر الأولية: تم الاعتماد في الجانب التطبيقي على الاستبيان الذي صمم من طرف الباحثة وتم تطويره بالاعتماد على العديد من الدراسات السابقة، حيث تم صياغة الاستبيان بما يتوافق مع فرضيات الدراسة من أجل الوصول إلى الأهداف.

➤ المصادر الثانوية: تم الاتجاه في معالجة الجانب النظري بالبحث في مصادر البيانات الثانوية والتي تتمثل في المراجع باللغتين العربية والأجنبية من الكتب والدوريات والملتقيات والمؤتمرات الوطنية والدولية وأبحاث الدراسات السابقة التي تناولت موضوع الثقافة التنظيمية والتشارك المعرفي.

ثانيا: مجتمع وعينة الدراسة

من العوامل الأساسية التي يجب على أي باحث تحديدها قبل البدء في دراسته هو حصر مجتمع البحث والذي يتمثل في أساتذة الجامعات الجزائرية (أستاذ، أستاذ إداري)، والذي قدر عددهم 65509 أستاذ (زيان، 2021)، ونظرا لضخامة مجتمع الدراسة ولقيود الوقت والتكلفة، حيث قامت الباحثة باختيار عينة تقدر بـ 399 أستاذ، وتم حساب حجم العينة المطلوبة حسب معادلة StevenThompson والتي تتمثل في ما يلي (Robert & Daryle W., 1970, p. 610):

$$n = \frac{N \times p(1-p)}{\left[ \left[ N - 1 \times \left( d^2 \div z^2 \right) \right] + p(1-p) \right]}$$

حيث أن:

N: حجم المجتمع

Z: الدرجة المعيارية المقابلة لمستوى الدلالة (0.95) وتساوي (1.96)

q: نسبة الخطأ وتساوي (0.05)

P: نسبة توفر الخاصية والمحايدة وتساوي (0.50)

ولقد تم توزيع 450 استبياناً عبر البريد الإلكتروني المهني للأساتذة الجامعيين عبر مستوى التراب الوطني، واسترجع منها 415 استبيان، وبعدها تم استبعاد 16 استبياناً لعدم قابليتها للتحليل الإحصائي أما لعدم جدية المبحوث في الإجابة عليها أو عدم استكمالها لشروط ملئها ليصبح مجموع الاستبيانات الصالحة للدراسة والقابلة للتحليل 399 استبياناً بنسبة 88.66%، والجدول الموالي يوضح ذلك كما يلي:

**جدول 23: الاستبيانات الموزعة، المسترجعة والمستبعدة والقابلة للتحليل الإحصائي.**

حجم المجتمع	حجم العينة المطلوبة	عدد الاستبيانات الموزعة	عدد الاستبيانات المستردة	عدد الاستبيانات الصالحة للتحليل
65509	381	450	415	399

المصدر: من إعداد الباحثة.

### المطلب الثاني: أداة الدراسة وأدوات التحليل الإحصائي

تم في هذا المطلب تحديد أداة القياس والمتمثلة في الاستبيان بتحديد مختلف مراحل بنائه، ثم تحديد مختلف أدوات التحليل الإحصائي اللازمة للوصول إلى تحقيق الأهداف.

#### أولاً: أداة جمع البيانات

لقد تم الاعتماد على الاستبيان باعتباره من أكثر الأدوات المناسبة لجمع البيانات المتعلقة بالدراسة، حيث تم إعداده بطرح أسئلة مغلقة وهذا لتفادي ملل المستجوبين، وكذلك لتسهيل عملية الإجابة وتفاذي

أي غموض في فهم الأسئلة والهروب عن محتوى وهدف الدراسة، كما يساعد في تحقيق أكبر استجابة من طرف الأساتذة، وأما تصميم الاستبيان فقد تكون من قسمين:

- **القسم الأول:** ويحتوي على معلومات متعلقة بالخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة من: الجنس، العمر، الرتبة العلمية ومدة عمله بالجامعة (الخبرة المهنية)، الوظيفة (أستاذ/أستاذ إداري)، فترة العمل بالوظيفة الحالية، نوعية المقاييس المدرسة، المستوى المدرس، العضوية في فرقة بحث، وانتمائه إلى مخبر من عدمه.

- **القسم الثاني:** ويبين مدى استخدام دعائم الثقافة التنظيمية في أنماط الثقافة التنظيمية ودورها في التشارك المعرفي بالجامعات الجزائرية، ويحتوي هذا القسم على 61 عبارة تعكس المحاور الرئيسية للدراسة والمتمثلة في:

• **المحور الأول: أنماط الثقافة التنظيمية**

ويتمثل في المتغير المستقل والذي تم قياسه بـ 17 عبارة من خلال ثلاث مؤشرات:

- الثقافة البيروقراطية: ويتكون من 5 عبارات.
- الثقافة الإبداعية: ويتكون من 7 عبارات.
- الثقافة الداعمة: ويتكون من 5 عبارات.

• **المحور الثاني: دعائم الثقافة التنظيمية**

ويتمثل في المتغير المعدل (التفاعلي) والذي تم قياسه بـ 23 عبارة من خلال أربعة دعائم:

- النظم الداخلية: ويحتوي على 5 عبارات.
- الهيكل التنظيمي: ويحتوي على 5 عبارات.
- القيادة: ويحتوي على 6 عبارات.
- ظروف العمل: ويحتوي على 7 عبارات.

• المحور الثالث: التشارك المعرفي

ويتمثل في المتغير التابع الذي تم قياسه بـ 21 عبارة من خلال أربعة مؤشرات:

- سلوك التشارك المعرفي: ويتكون من 5 عبارات.
- الموقف اتجاه التشارك في المعرفة: ويتكون من 5 عبارات.
- المعيار الشخصي: ويتكون من 5 عبارات.
- السلوك الرقابي المدرك: ويتكون من 6 عبارات.

ولقد تم الاعتماد في إعداد الاستبيان على السلم الترتيبي الذي يحدد الإجابات المحتملة لكل عبارة، وذلك باستخدام مقياس ليكرت Likert المتدرج ذو الخمس درجات لقياس العبارات حيث يقابل كل عبارة قائمة تحمل الاختيارات التالية: موافق بشدة، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة والمتناسبة مع الأوزان 5، 4، 3، 2، 1 على التوالي.

وقد تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي كما توضح ذلك في أداة الدراسة للإجابة على فقرات الاستبيان، ثم تم احتساب المدى بـ  $5-1=4$ ، ومن ثم تم تقسيمه على عدد خلايا المقياس للحصول على طول الخلية أي  $4/5=0.80$ ، بعد ذلك تم إضافة القيمة إلى أقل قيمة في المقياس (الواحد الصحيح) ذلك لتحديد الحد الأعلى لهذه الخلية، هكذا أصبح طول الخلايا كما يلي:

- من 1 إلى 1.80 يمثل **ضعيف جدا** وذلك نحو كل عبارات الاستبيان.
- من 1.81 إلى 2.60 يمثل **ضعيف** وذلك نحو كل عبارات الاستبيان.
- من 2.61 إلى 3.40 يمثل **متوسط** وذلك نحو كل عبارات الاستبيان.
- من 3.41 إلى 4.20 يمثل **جيد** وذلك نحو كل عبارات الاستبيان.
- من 4.21 إلى 5 يمثل **جيد جدا** وذلك نحو كل عبارات الاستبيان.

ثانيا: أدوات التحليل الإحصائي

تم اللجوء إلى استعمال مجموعة من الأساليب الإحصائية الموجودة في حزمة البرمجيات الإحصائية SPSS.v.20 ; AMOS. v.23 لتحليل البيانات، ويرجع السبب في استعمال هذين البرنامجين إلى دقة نتائجهما التي يمكن أن تساعد في التوصل إلى استنتاجات موضوعية ودقيقة، فضلاً عن أن برنامج AMOS يعد من البرمجيات الإحصائية المتقدمة التي تستخدم في اختبار المتغير التفاعلي (المعدل)، وتم الاعتماد على الأساليب الإحصائية التالية:

- اختبار التوزيع الطبيعي من خلال استخدام مؤشرات (Skewness & Kurtosis)، للتأكد من التوزيع الطبيعي لبيانات الدراسة، بالاعتماد على برنامج AMOS 23.
- اختبار التحليل العاملي التوكيدي من خلال التشعبات العاملية، للتأكد من الصدق البنائي، بالاعتماد على برنامج AMOS 23.
- اختبار الثبات من خلال Alpha Cronbach، بالاعتماد على برنامج SPSS.20
- التكرارات والنسب المئوية لوصف البيانات الشخصية لعينة الدراسة، بالاعتماد على برنامج SPSS.20.
- المتوسط الحسابي لمعرفة مدى استجابة مفردات العينة للعبارات، بالاعتماد على برنامج SPSS.20.
- اختبار F و T.
- الانحراف المعياري لمعرفة مدى تشتت إجابات أفراد العينة عن متوسطاتها الحسابية، بالاعتماد على برنامج SPSS.20.
- اختبار الفرضيات باستخدام طريقة أوزان الانحدار (Regression Weight)، بالاعتماد على برنامج AMOS.23

### المطلب الثالث: صدق أداة القياس (الاستبيان) وثباتها

إن صدق الاستبيان يعني التأكد من أنها سوف تقيس ما أعدت لقياسه (العساف، 1995، صفحة 429)، كما يقصد بالصدق شمول الاستبيان لكل العناصر التي يجب أن تدخل في التحليل من ناحية،



ووضوح فقراتها ومفرداتها من ناحية ثانية، بحيث تكون مفهومة لكل من يستخدمها (ذوقان و اخرون، 2001، صفحة 179).

#### أولاً: الصدق الظاهري

لقد تم عرض الاستبيان على مجموعة من الأساتذة من أصحاب الخبرة والتخصص، حيث تم تغيير وإجراء بعض التعديلات على بعض العبارات، ليأخذ الاستبيان شكله النهائي لتوزيعه على أساتذة مختلف الجامعات الجزائرية على مستوى التراب الوطني.

#### ثانياً: الصدق البنائي

لقياس الصدق البنائي تم استعمال التحليل العاملي التوكيدي Analysis Confirmatory Factor وذلك عن طريق الاستعانة بالبرنامج الإحصائي Amos.23، وقبل ذلك يتم عرض ترميز متغيرات وأبعاد الدراسة كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول 24: الرموز الخاصة بمتغيرات وأبعاد الدراسة

الرمز	البعد	المحور
BC	الثقافة البيروقراطية	أنماط الثقافة التنظيمية TOC
CC	الثقافة الإبداعية	
SC	الثقافة الداعمة	
IS	النظم الداخلية	دعائم الثقافة التنظيمية POC
OS	الهيكل التنظيمي	
LSH	القيادة	
WC	ظروف العمل	
KSB	سلوك التشارك المعرفي	التشارك المعرفي KSH
ATT	الموقف اتجاه التشارك في المعرفة	
SN	المعيار الشخصي	

PBC	السلوك الرقابي المدرك	
-----	-----------------------	--

المصدر: من إعداد الباحثة

### ✓ التحليل العاملي التوكيدي لمحور أنماط الثقافة التنظيمية:

قبل التطرق إلى التحليل العاملي التوكيدي يجب التطرق إلى تعريف النمذجة بالمعادلات البنائية

### Structural Equation Modeling (SEM)

#### - نمذجة المعادلات الهيكلية:

من أجل بناء نماذج متغيرات الدراسة فإن ذلك سيتم عن طريق النمذجة بالمعادلات الهيكلية، والتي تعد من أفضل الطرق التي تستخدم لاختبار النماذج متعددة المتغيرات، وذلك لأنها تعطي للباحث إمكانية اختبار العلاقة بين هذه المتغيرات دفعة واحدة مع تحديد مدى ملاءمة النموذج للبيانات التي يتم تجميعها من خلال مجموعة مؤشرات يطلق عليها مؤشرات جودة المطابقة، ومن هنا سيتم استخدام نموذج المعادلات الهيكلية من أجل اختبار مدى ملاءمة أو مطابقة النموذج للبيانات، وذلك عن طريق برنامج AMOS.23، والذي يستخدم للتأكد من مدى ملاءمة النموذج مع بيانات العينة المستخدمة وإنها تقيس فعلا ما وضعت من أجل قياسه.

يتم الحكم على مدى ملاءمة النموذج باستخدام تحليل المسار من خلال مؤشرات الملاءمة والموضحة في الجدول أدناه، حيث تستخرج مؤشرات جودة المطابقة والتي من خلالها يتم التعرف على مدى قبول العلاقة المفترضة سابقا، وعندما يكون هناك قبول جيد طبقا لهذه المؤشرات فإن الاختبار يكون دقيق جدا، وعكس ذلك يكون ضعيفا وغير جيد ويمكن رفض النموذج، ويشير عدد غير قليل من الكتاب والباحثين ومنهم Bentler, Hewitt, Fong, Daire, Jirawat, Hadrawi, الكبيسي، العباسي إلى أهمية وضرورة استخدام هذه الطريقة لكونها أكثر دقة في الاختبار (محسن و اخرون، 2009، صفحة 25)، ويوضحون عدد من مؤشرات المهمة كما في الجدول التالي:

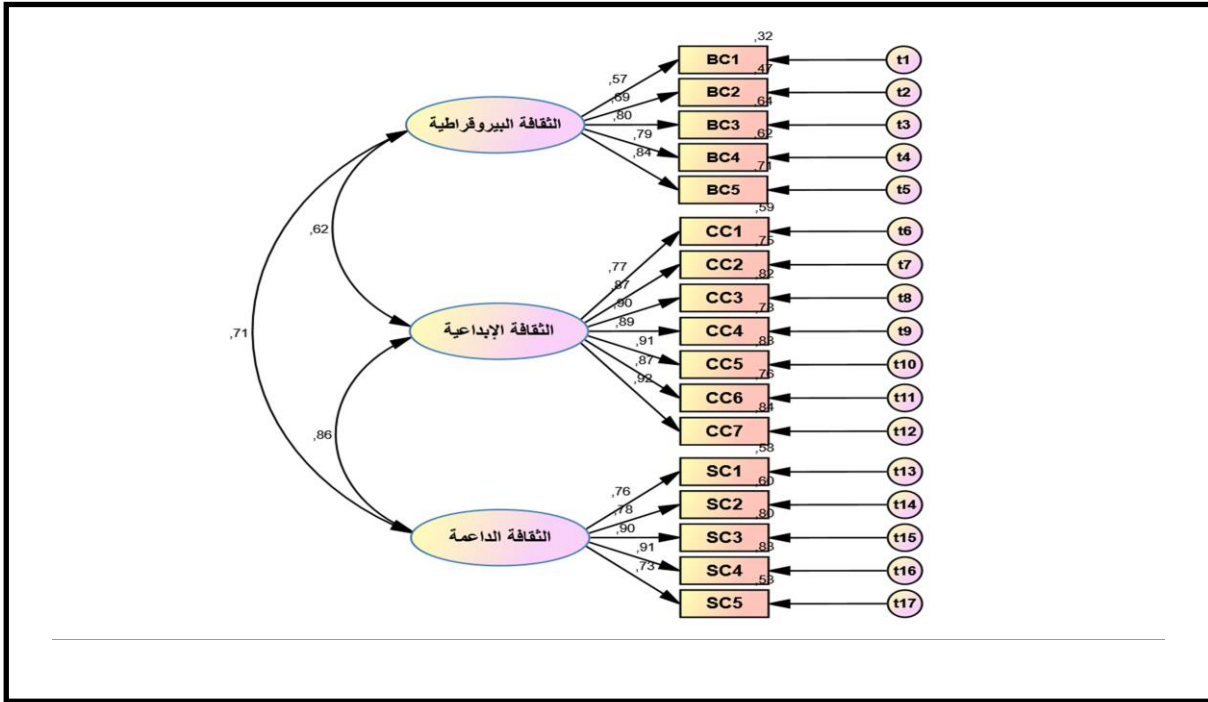
## جدول 25: مؤشرات جودة المطابقة بحسب نمذجة المعادلات الهيكلية SEM

المؤشر	قيمة أفضل مطابقة	المدى المثالي للمؤشر
مربع كاي (Chi squared) CMIN	أن تكون غير دالة القيمة المرتفعة تشير إلى تطابق غير تام	أن تكون غير دالة القيمة المنخفضة تشير إلى تطابق حسن
قيمة نسبة CMIN/ Df	أقل من 5 قبول وتطابق حسن	القيم المنخفضة تشير إلى تطابق أفضل
الصدق الزائف المتوقع ECVI	قيمة ECVI للنموذج الحالي أقل من قيمتها للنموذج المشبع	
حسن (جودة) المطابقة GFI	GFI > 0.90 تطابق أفضل	GFI = 1 مطابقة تامة
جذر متوسط مربعات البواقي SRMR	SRMR < 0.05 تطابق أفضل	SRMR = 0 مطابقة تامة
مؤشر توكر لويس TLI	TLI > 0.95 تطابق أفضل	TLI = 1 مطابقة تامة
الجذر التربيعي لمتوسط خطأ الاقتراب RMSEA	0.08 < RMSEA < 0.05 تطابق أفضل	RMSEA < 0.05 مطابقة تامة

المصدر: (محسن و اخرون، 2009، صفحة 25).

من أجل معرفة صدق البناء (المفهوم) لكل فقرة من فقرات محور أنماط الثقافة التنظيمية ومدى انتمائها إلى مختلف مؤشرات تم الاعتماد على التحليل العاملي التوكيدي للمحور الأول، كما هو موضح في الشكل التالي:

الشكل رقم 36: النموذج العاملي التوكيدي لمحور أنماط الثقافة التنظيمية



المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على نتائج AMOS.23

اعتمادا على النموذج العاملي التوكيدي لمحور أنماط الثقافة التنظيمية في الشكل أعلاه فإن

النتائج الخاصة بالتحليل العاملي التوكيدي يمكن توضيحها في الجدول التالي:

جدول 26: نتائج التحليل العاملي التوكيدي لمحور أنماط الثقافة التنظيمية

Path	Estimate
BC1 <--- BC	570,
BC2 <--- BC	680.
BC3 <--- BC	798,
BC4 <--- BC	790,
BC5 <--- BC	843,
CC1 <--- CC	768,
CC2 <--- CC	867,
CC3 <--- CC	903,
CC4 <--- CC	886,

CC5	<---	CC	909,
CC6	<---	CC	874,
CC7	<---	CC	916,
SC1	<---	SC	760,
SC2	<---	SC	75,7
SC3	<---	SC	895,
SC4	<---	SC	913,
SC5	<---	SC	28,7

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات AMOS.23

يتضح من الجدول أعلاه إلى أن جميع قيم التحليل العاملي التوكيدي أكبر من 0.50 وهي تتوافق مع ما أشار إليه HAIR إلى أن القاعدة العامة لقبول قيم التحليل العاملي هي أن تكون أكبر أو تساوي 0.50، والتي تتراوح ما بين 0.570 و0.916 وهي صالحة لإجراء التحليلات الإحصائية اللاحقة. وبحسب مؤشرات جودة المطابقة المهمة يتضح بأن النموذج قد حاز على قيم جيدة لمؤشرات جودة المطابقة ماعدا مؤشر كاي مربع  $CMIN = 360.579$  فهو معنوي عند  $P = 0.000$  وهو أقل من 0.05 فهو يتأثر بحجم العينة لأنه يجب أن تكون غير دالة، وأما بالنسبة لمؤشرات جودة المطابقة الأخرى فتمثلت فيما يلي:  $SRMR = 0.0385$  و  $RMSEA = 0.074$  و  $TLI = 0.951$  و  $GFI = 0.906$  و  $CN = 3.163$  و  $RMSEA = 0.074$  و  $SRMR = 0.0385$  وبالتالي يمكن الاعتماد على هذا النموذج.

ويمكن توضيح تقديرات نموذج المحور الأول من خلال الجدول التالي:

جدول 27: تقديرات أوزان الانحدارية غير المعيارية لنموذج محور أنماط الثقافة التنظيمية

			Estimate	.S.E	.C.R	P
BC1	<---	BC	1,000			
BC2	<---	BC	1,265	,121	10,489	***
BC3	<---	BC	1,452	,128	11,367	***
BC4	<---	BC	1,559	,137	11,356	***
BC5	<---	BC	1,726	,148	11,631	***
CC1	<---	CC	1,000			
CC2	<---	CC	1,105	,057	19,449	***
CC3	<---	CC	1,163	,057	20,277	***
CC4	<---	CC	1,157	,058	19,808	***
CC5	<---	CC	1,141	,056	20,483	***
CC6	<---	CC	1,108	,057	19,439	***
CC7	<---	CC	1,198	,058	20,672	***
SC1	<---	SC	1,000			
SC2	<---	SC	1,070	,065	16,386	***
SC3	<---	SC	1,240	,065	19,201	***
SC4	<---	SC	1,300	,067	19,525	***
SC5	<---	SC	1,066	,071	15,120	***

المصدر: من إعداد الباحثة اعتماداً على مخرجات AMOS.23

وتجدر الإشارة من خلال نتائج الجدول أعلاه إلى أن جميع تقديرات نموذج المحور الأول هي

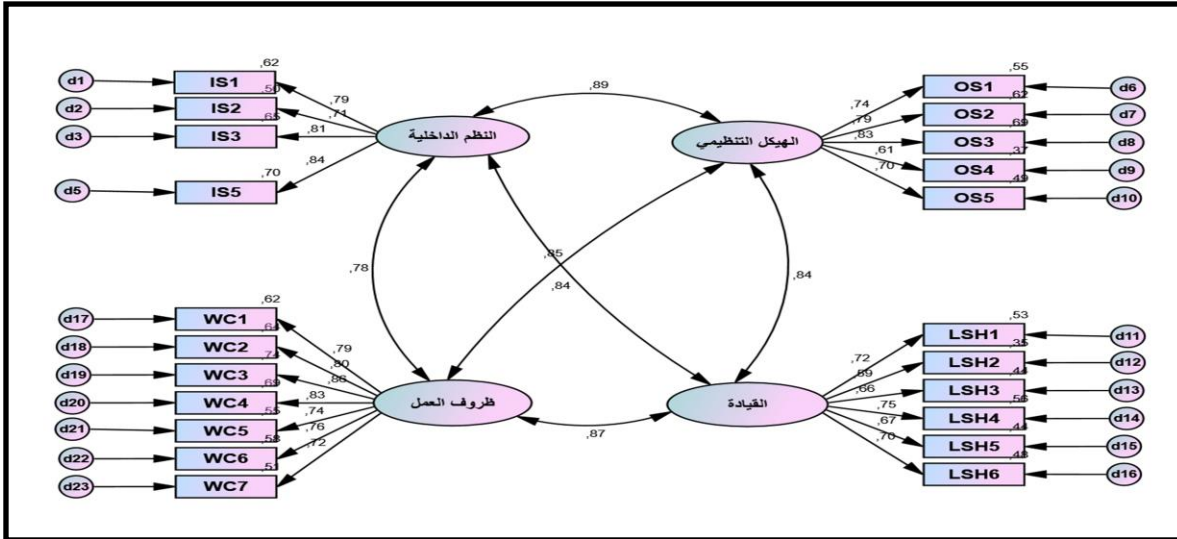
تقديرات معنوية تحت مستوى  $p < 0.001$  وكذلك قيم C.R هي قيم أكبر من 1.96.

✓ التحليل العاملي التوكيدي لمحور دعائم الثقافة التنظيمية:

من أجل معرفة صدق البناء (المفهوم) لكل فقرة من فقرات هذا المحور ومدى انتمائها إلى مختلف

مؤشراته تم الاعتماد على التحليل العاملي التوكيدي للمحور الثاني، كما هو موضح في الشكل التالي:

الشكل رقم 37: نموذج التحليل العاملي التوكيدي لمحور دعائم الثقافة التنظيمية



المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على نتائج AMOS.23

اعتمادا على نموذج تطبيق دعائم الثقافة التنظيمية لأنماطها في الشكل أعلاه فإن النتائج الخاصة

بالتحليل العاملي التوكيدي يمكن توضيحها في الجدول التالي:

جدول 28: نتائج التحليل العاملي التوكيدي لمحور دعائم الثقافة التنظيمية

Path	Estimate
IS1 <--- IS	,787
IS2 <--- IS	,705
IS3 <--- IS	,812
IS4 <--- IS	,348
IS5 <--- IS	,839
OS1 <--- OS	,744

OS2 <---	OS	,789
OS3 <---	OS	,829
OS4 <---	OS	,612
OS5 <---	OS	,703
LSH1 <---	LSH	,724
LSH2 <---	LSH	,589
LSH3 <---	LSH	,663
LSH4 <---	LSH	,747
LSH5 <---	LSH	,665
LSH6 <---	LSH	,696
WC1 <---	WC	,789
WC2 <---	WC	,801
WC3 <---	WC	,859
WC4 <---	WC	,832
WC5 <---	WC	,744
WC6 <---	WC	,762
WC7 <---	WC	,771

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات AMOS.23

يتضح من الجدول أعلاه إلى أن هناك قيمة وحيدة للتحليل العاملي التوكيدي أقل من 0.50 والتي تخص العبارة التالية: IS4، بالنسبة لمؤشر النظم الداخلية، وهذه العبارة يتم حذفها لأنها لا تتوافق مع ما أشار إليه HAIR إلى أن القاعدة العامة لقبول قيم التحليل العاملي هي أن تكون أكبر أو يساوي 0.50، وحسب الجدول أعلاه فإن قيم العبارات المتبقية جميعها أكبر من الحد الأدنى لقيم التحليل العاملي التوكيدي والتي تتراوح ما بين 0.589 و0.859 وهي صالحة لإجراء التحليلات الإحصائية اللاحقة.



وبحسب مؤشرات جودة المطابقة المهمة يتضح بأن النموذج قد حاز على قيم جيدة لمؤشرات جودة المطابقة ماعدا مؤشر كاي مربع  $CMIN = 501.061$  فهو معنوي عند  $P = 0.000$  وهو أقل من  $0.05$  فهو يتأثر بحجم العينة لأنه يجب أن تكون غير دالة، وأما بالنسبة لمؤشرات جودة المطابقة الأخرى فتمثلت فيما يلي:  $CN=2.651$  و  $GFI= 0.900$  و  $TLI=0.950$  و  $RMSEA= 0.064$  و  $SRMR= 0.0402$  وبالتالي يمكن الاعتماد على هذا النموذج.

ويمكن توضيح تقديرات نموذج المحور الثاني من خلال الجدول التالي:

جدول 29: تقديرات أوزان الانحدار غير المعيارية لنموذج محور دعائم الثقافة التنظيمية

			Estimate	.S.E	.C.R	P
IS1	<---	IS	,886	,049	18,195	***
IS2	<---	IS	,919	,060	15,370	***
IS3	<---	IS	,991	,053	18,820	***
IS5	<---	IS	1,000			
OS1	<---	OS	1,000			
OS2	<---	OS	1,063	,067	15,793	***
OS3	<---	OS	1,167	,070	16,686	***
OS4	<---	OS	,852	,072	11,836	***
OS5	<---	OS	,953	,069	13,892	***
LSH1	<---	LSH	1,000			
LSH2	<---	LSH	,647	,058	11,170	***
LSH3	<---	LSH	,877	,070	12,559	***
LSH4	<---	LSH	1,091	,077	14,119	***
LSH5	<---	LSH	,931	,074	12,594	***

			Estimate	.S.E	.C.R	P
LSH6	<---	OS	1,042	,079	13,213	***
WC1	<---	WC	1,009	,063	15,897	***
WC2	<---	WC	1,051	,065	16,120	***
WC3	<---	WC	1,116	,064	17,489	***
WC4	<---	WC	1,139	,066	17,142	***
WC5	<---	WC	1,000			
WC6	<---	OS	1,038	,066	15,758	***
WC7	<---	OS	1,030	,070	14,693	***

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات AMOS.23

وتجدر الإشارة من خلال نتائج الجدول أعلاه إلى أن جميع تقديرات نموذج المحور الثاني هي

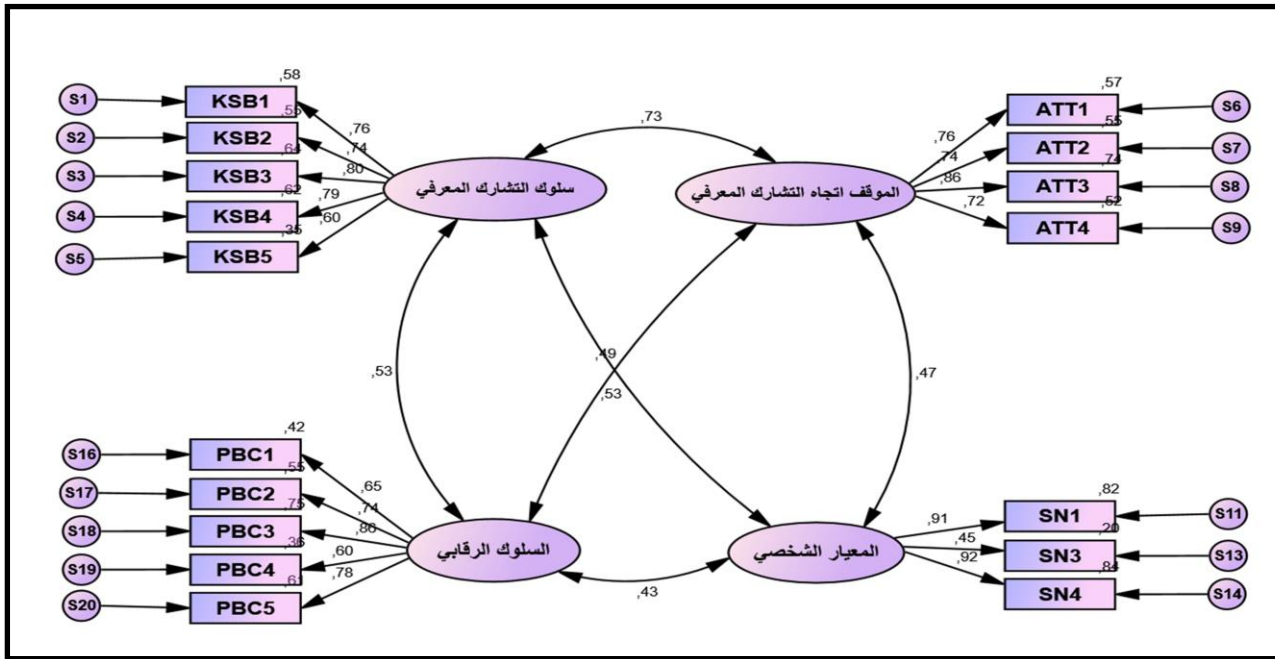
تقديرات معنوية تحت مستوى  $p < 0.001$  وكذلك قيم C.R هي قيم أكبر من 1.96

✓ التحليل العاملي التوكيدي لمحور التشارك المعرفي:

من أجل معرفة صدق البناء (المفهوم) لكل فقرة من فقرات هذا المحور ومدى انتمائها إليه، تم

الاعتماد على التحليل العاملي التوكيدي للمحور الثالث، كما هو موضح في الشكل التالي:

الشكل رقم 38: النموذج العاملي التوكيدي لمحور التشارك المعرفي



المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على نتائج AMOS.23

اعتمادا على نموذج التشارك المعرفي في الشكل أعلاه فإن النتائج الخاصة بتحليل العاملي

التوكيدي يمكن توضيحها في الجدول التالي:

جدول 30: نتائج التحليل العاملي التوكيدي لمحور التشارك المعرفي

Path	Estimate
KSB1 <--- KSB	,723
KSB2 <--- KSB	,696
KSB3 <--- KSB	,816
KSB4 <--- KSB	,795
KSB5 <--- KSB	,614
ATT1 <--- ATT	,733
ATT2 <--- ATT	,815
ATT3 <--- ATT	,763
ATT4 <--- ATT	,700

ATT5 <---	ATT	,109
SN1 <---	SN	,909
SN2 <---	SN	,422
SN3 <---	SN	,544
SN4 <---	SN	,915
SN5 <---	SN	,271
PBC1 <---	PBC	,628
PBC2 <---	PBC	,731
PBC3 <---	PBC	,892
PBC4 <---	PBC	,541
PBC5 <---	PBC	,744
PBC6 <---	PBC	,004

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات AMOS.23

يتضح من الجدول أعلاه إلى أن هناك قيم التحليل العاملي التوكيدي أقل من 0.50 والتي تخص العبارات التالية: ATT5، SN2، SN5، PBC6 بالنسبة للتشارك المعرفي، وهذه العبارات يتم حذفها لأنها لا تتوافق مع ما أشار إليه HAIR إلى أن القاعدة العامة لقبول قيم التحليل العاملي هي أن تكون أكبر أو يساوي 0.50، وحسب الجدول أعلاه فإن قيم العبارات المتبقية جميعها أكبر من الحد الأدنى لقيم التحليل العاملي التوكيدي والتي تتراوح ما بين 0.541 و 0.915 وهي صالحة لإجراء التحليلات الإحصائية اللاحقة.

وبحسب مؤشرات جودة المطابقة المهمة يتضح بأن النموذج قد حاز على قيم جيدة لمؤشرات جودة المطابقة ماعدا مؤشر كاي مربع  $CMIN = 294.812$  فهو معنوي عند  $P = 0.000$  وهو أقل من 0.05 فهو يتأثر بحجم العينة لأنه يجب أن تكون غير دالة، وأما بالنسبة لمؤشرات جودة المطابقة الأخرى

فتمثلت فيما يلي:  $GN=2.862$  و  $GFI= 0.0.922$  و  $TLI=0.950$  و  $RMSEA= 0.068$  و  $SRMR= 0.0485$  وبالتالي يمكن الاعتماد على هذا النموذج.

ويمكن توضيح تقديرات نموذج المحور الثالث من خلال الجدول التالي:

**جدول 31: تقديرات أوزان الانحدار غير المعيارية لنموذج محور التشارك المعرفي**

			Estimate	.S.E	.C.R	P
KSB1	<---	KSB	,971	,063	15,368	***
KSB2	<---	KSB	,958	,064	14,982	***
KSB3	<---	KSB	1,046	,062	16,761	***
KSB4	<---	KSB	1,000			
KSB5	<---	KSB	,912	,077	11,904	***
ATT1	<---	ATT	1,000			
ATT2	<---	ATT	1,114	,076	14,732	***
ATT3	<---	ATT	1,209	,073	16,528	***
ATT4	<---	ATT	1,069	,078	13,672	***
SN1	<---	SN	1,000			
SN3	<---	SN	,602	,064	9,345	***
SN4	<---	SN	,996	,048	20,692	***
PBC1	<---	PBC	,922	,073	12,701	***
PBC2	<---	PBC	,950	,066	14,419	***
PBC3	<---	PBC	1,084	,063	17,183	***
PBC4	<---	PBC	,823	,068	12,112	***
PBC5	<---	PBC	1,000			

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات AMOS.23

وتجدر الإشارة من خلال نتائج الجدول أعلاه إلى أن جميع تقديرات أوزان الانحدار غير المعيارية لنموذج المحور الثالث هي تقديرات معنوية تحت مستوى  $p < 0.001$  وكذلك قيم C.R هي قيم أكبر من 1.96.

ثالثاً: ثبات أداة القياس

وللتحقق من ثبات أداة القياس تم استخدام معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبيان المتكون من 56 عبارة من أصل 61 عبارة بعد استخدام التحليل العاملي التوكيدي (تم حذف 5 عبارات)، والنتائج موضحة في الجدول التالي:

جدول 32: قيم معامل ألفا كرونباخ

المحاور	عدد العبارات	معامل ألفا كرونباخ
الثقافة البيروقراطية	5	0.858
الثقافة الإبداعية	7	0.958
الثقافة الداعمة	5	0.906
أنماط الثقافة التنظيمية	17	0.955
النظم الداخلية	4	0.864
الهيكل التنظيمي	5	0.849
القيادة	6	0.838
ظروف العمل	7	0.920
دعائم الثقافة التنظيمية	22	0.954
سلوك التشارك المعرفي	5	0.849
الموقف اتجاه التشارك المعرفي	4	0.847
المعيار الشخصي	3	0.767
السلوك الرقابي المدرك	5	0.844
التشارك المعرفي	17	0.902

كل محاور الاستبيان	56	0.967
--------------------	----	-------

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج الاستبيان باستخدام برنامج Spss

يتضح من الجدول أعلاه أن قيمة معامل ألفا كرونباخ بلغت 0.967 وهذه القيمة أعلى من القيمة التي تقبل عندها درجة الاعتمادية والبالغة 0.60 وتعتبر هذه النسبة مقبولة لأغراض البحث العلمي، ويعني ذلك تمتع الاستبيان بدرجة عالية من الثبات بحيث لو كررت عملية القياس في ظروف مشابهة وعلى نفس العينة لأعطت نتائج مماثلة.

### المبحث الثالث: عرض تحليل البيانات

يتم التطرق في هذا المبحث إلى تحليل الخصائص الديموغرافية للعينة بحساب التكرارات والنسب المئوية، وأيضا تحليل عبارات كل محور من محاور الاستبيان من خلال حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري وتحديد التقييم لكل عبارة حسب مجالات المتوسطات الحسابية.

### المطلب الأول: وصف خصائص عينة الدراسة

لقد تم استخراج التكرارات والنسب المئوية لوصف خصائص عينة الدراسة، وهي: الجنس، العمر، الرتبة العلمية ومدة عمله بالجامعة (الخبرة المهنية)، الوظيفة (أستاذ/أستاذ إداري)، فترة العمل بالوظيفة الحالية، نوعية المقاييس المدرسة، المستوى المدرس، العضوية في فرقة بحث، وانتمائه إلى المخبر من عدمه. والجدول أدناه توضح نتائج التحليل الخاصة بأفراد عينة الدراسة.

### أولاً: وصف خصائص عينة الدراسة لمتغير الجنس

تم تقسيم متغير الجنس إلى قسمين ذكور وإناث، والجدول رقم 33 يوضح توزيع أفراد العينة الاحصائية حسب متغير الجنس.

جدول 33: توزيع أفراد العينة الاحصائية حسب متغير الجنس

النسبة المئوية %	التكرار	
50.4	201	ذكر
49.6	198	أنثى
100	399	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج الاستبيان باستخدام برنامج Spss

يبين الجدول أعلاه أن ما نسبته 50.4% من عينة الدراسة من الذكور، و49.6% هم من جنس

الإناث، وهذا يدل على أن عينة الدراسة متقاربة من حيث الجنس.

ثانيا: وصف خصائص عينة الدراسة لمتغير العمر

تم تقسيم متغير السن إلى أربعة فئات عمرية، وتوزيع أفراد العينة الاحصائية حسب متغير العمر

وهذا ما يوضحه الجدول أدناه.

جدول 34: توزيع أفراد العينة الاحصائية حسب متغير العمر

النسبة المئوية %	التكرار	
5.5	22	أقل من 30 سنة
54.9	219	من 30 إلى أقل من 40 سنة
30.8	123	من 40 إلى أقل من 50 سنة
8.8	35	من 50 سنة فما فوق
100	399	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج الاستبيان باستخدام برنامج Spss

يبين الجدول أعلاه أن أعلى نسبة كانت للفئة العمرية من 30 إلى 39 سنة بنسبة 54.9%، ثم

تأتي الفئة العمرية ما بين 40 إلى 49 سنة بنسبة 30.8%، في حين تأتي الفئة العمرية لـ أكثر من 50



سنة بنسبة 8.8%، ثم تأتي فئة أقل من 30 سنة بنسبة 5.5%، وهذا ما يدل على التنوع العمري للمبجوثين.

### ثالثاً: وصف خصائص عينة الدراسة لمتغير الرتبة العلمية

تم تقسيم متغير الرتبة العلمية إلى ستة أصناف، وتوزيع أفراد العينة الاحصائية حسب متغير الرتبة العلمية وهذا ما يوضحه الجدول أدناه.

جدول 35: توزيع أفراد العينة الاحصائية حسب متغير الرتبة العلمية

النسبة المئوية%	التكرار	
2.5	10	أستاذ مساعد (ب)
8.8	35	أستاذ مساعد (أ)
21.1	84	أستاذ محاضر (ب)
43.4	173	أستاذ محاضر (أ)
18.3	73	أستاذ التعليم العالي
6.0	24	أستاذ متعاقد
100	399	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج الاستبيان باستخدام برنامج Spss

يبين الجدول أعلاه أن أعلى نسبة كانت 43.4% في رتبة أستاذ محاضر أ، ثم تأتي رتبة أستاذ محاضر ب بنسبة 21.1% ويرجع ذلك كون أكبر عدد من أفراد العينة حاصلين على شهادة الدكتوراه مما يؤهلهم إلى تقلد رتبة أستاذ محاضر، ليمثل رتبة أستاذ مساعد أ وب نسبة 8.8% و 2.5% على التوالي، وكانت نسبة المبجوثين الذين يتقلدون رتبة أستاذ بمعدل 18.3%.

رابعاً: وصف خصائص عينة الدراسة لمتغير مدة عملك بالجامعة

تم تقسيم متغير مدة عملك بالجامعة إلى أربعة فئات، وتوزيع أفراد العينة الاحصائية حسب متغير مدة العمل بالجامعة وهذا ما يوضحه الجدول أدناه.

جدول 36: توزيع أفراد العينة الاحصائية حسب متغير مدة العمل بالجامعة

النسبة المئوية%	التكرار	
20.1	60	أقل من 5 سنوات
28.3	113	من 5 إلى أقل من 10 سنوات
44.4	177	من 10 إلى أقل من 20 سنة
7.3	29	20 سنة ف أكثر
100	399	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج الاستبيان باستخدام برنامج Spss

يبين الجدول أعلاه أن أعلى نسبة في الفترة من 10 إلى 19 سنة بمعدل 44.4%، ثم تأتي النسبة الثانية فكانت لأصحاب الخبرة من 5 إلى 10 سنوات بمعدل 28.3%، أما النسبة الثالثة فكانت لأصحاب الخبرة اقل من 5 سنوات بمعدل 20.1%، لتصل النسبة الأخيرة ل 7.3% متعلقة بالفترة 20 سنة ف أكثر.

خامساً: وصف خصائص عينة الدراسة لمتغير الوظيفة

تم تقسيم متغير المستوى الوظيفي إلى فئتين، وتوزيع أفراد العينة الاحصائية حسب متغير المستوى الوظيفي وهذا ما يوضحه الجدول أدناه.

جدول 37: توزيع أفراد العينة الاحصائية حسب متغير الوظيفة

النسبة المئوية %	التكرار	
86.7	346	أستاذ
13.3	53	أستاذ إداري
100	399	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج الاستبيان باستخدام برنامج Spss

يبين الجدول أعلاه أن ما نسبته 86.7% من عينة الدراسة من الأساتذة، و13.3% هم من

الأساتذة الإداريين، وهي نسب متباعدة في شغل المناصب الإدارية.

سادسا: وصف خصائص عينة الدراسة لمتغير فترة العمل بالوظيفة الحالية

تم تقسيم متغير المستوى الوظيفي إلى أربع فئات، وتوزيع أفراد العينة الاحصائية حسب متغير

فترة العمل بالوظيفة الحالية وهذا ما يوضحه الجدول أدناه.

جدول 38: توزيع أفراد العينة الاحصائية حسب متغير فترة العمل بالوظيفة الحالية

النسبة المئوية %	التكرار	
31.6	126	أقل من 5 سنوات
26.8	107	من 5 إلى أقل من 10 سنوات
35.3	141	من 10 إلى أقل من 20 سنة
6.3	25	20 سنة ف أكثر
100	399	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج الاستبيان باستخدام برنامج Spss

يلاحظ من الجدول أعلاه أن توزيع أفراد العينة الاحصائية أن الفئة من 10 إلى 19 سنة قد

احتلت المرتبة الأولى بنسبة 35.3%، في حين تليها الفئة اقل من 5 سنوات بنسبة 31.6%، واحتلت

الفئة من 5 إلى 10 سنوات المرتبة الثالثة بنسبة 26.8%، في حين احتلت فئة 20 سنة فأكثر المرتبة الأخيرة بمعدل 6.3%.

سابعاً: وصف خصائص عينة الدراسة لمتغير نوعية المقاييس المدرسية

تم تقسيم متغير المستوى الوظيفي إلى ثلاث أصناف، وتوزيع أفراد العينة الاحصائية حسب متغير نوعية المقاييس المدرسية وهذا ما يوضحه الجدول أدناه.

جدول 39: توزيع أفراد العينة الاحصائية حسب متغير نوعية المقاييس المدرسية

النسبة المئوية%	التكرار	
35.1	66	نظرية
16.5	140	تطبيقية
48.4	193	نظرية وتطبيقية
100	399	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج الاستبيان باستخدام برنامج Spss

يلاحظ من جدول أعلاه أن توزيع أفراد العينة الاحصائية أن غالبية أفراد العينة يقومون بتدريس مقاييس نظرية وتطبيقية بنسبة 48.4%، في حين بلغت نسبة تدريس المقاييس النظرية 35.1% من عينة الدراسة، وبلغت نسبة تدريس المقاييس التطبيقية معدل 16.5%.

ثامناً: وصف خصائص عينة الدراسة لمتغير المستوى المدرس

تم تقسيم متغير المستوى المدرس إلى سبعة أصناف، وتوزيع أفراد العينة الاحصائية حسب متغير المستوى المدرس وهذا ما يوضحه الجدول أدناه.

جدول 40: توزيع أفراد العينة الاحصائية حسب متغير المستوى المدرس

النسبة المئوية%	التكرار	
19.8	79	ليسانس
5.8	23	ماستر
9	36	دكتوراه
34.3	137	ليسانس وماستر
2	8	ليسانس ودكتوراه
2.3	9	ماستر ودكتوراه
26.8	107	ليسانس وماستر ودكتوراه
100	399	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج الاستبيان باستخدام برنامج Spss

يبين الجدول أعلاه أن أعلى نسبة كانت 34.3% في طوري الليسانس والماستر، ثم يأتي طور الماستر والدكتوراه والليسانس بنسبة 26.8%، ليمثل طور الليسانس نسبة 19.8%، يليها طور التدريس في الدكتوراه، الماستر، ماستر ودكتوراه، ليسانس ودكتوراه بمعدل 9%، 5.8%، 2.3%، 2% على التوالي بهذا الترتيب.

تاسعا: وصف خصائص عينة الدراسة لمتغير العضوية في فرقة بحث

تم توزيع أفراد العينة الاحصائية حسب متغير العضوية في فرقة بحثكما وهذا ما يوضحه الجدول أدناه.

جدول 41: توزيع أفراد العينة الاحصائية حسب متغير العضوية في فرقة بحث

النسبة المئوية%	التكرار	
33.8	135	لا
66.2	264	نعم
100	399	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج الاستبيان باستخدام برنامج Spss

يبين الجدول أعلاه أن ما نسبته 66.2% من عينة الدراسة من الأساتذة ينتمون إلى فرق بحث، و33.8% لا ينتمون إلى فرق بحث.

عاشرا: وصف خصائص عينة الدراسة لمتغير الانتماء إلى مخبر

تم توزيع أفراد العينة الاحصائية حسب متغير الانتماء إلى مخبر كما يوضحه الجدول أدناه.

جدول 42: توزيع أفراد العينة الاحصائية حسب متغير الانتماء إلى مخبر

النسبة المئوية%	التكرار	
28.3	113	لا
71.7	286	نعم
100	399	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج الاستبيان باستخدام برنامج Spss

يبين الجدول أعلاه أن ما نسبته 71.7% من عينة الدراسة من الأساتذة ينتمون إلى مخبر بحث، و28.3% لا ينتمون إلى مخبر بحث.

المطلب الثاني: التحليل الوصفي لإجابات أفراد عينة الدراسة

يهتم التحليل الوصفي بتحديد درجة موافقة أفراد العينة على كل عبارة من عبارات الاستبيان لمعرفة أهمية استخدام دعائم الثقافة التنظيمية في تحديد أنماطها ودورها في التشارك المعرفي للمؤسسات الجامعية الجزائرية، وفي ما يلي عرض لإجابات أفراد العينة اتجاه المحاور الرئيسية مع مختلف مؤشراتها.

أولا: المقاييس الوصفية لمتغير أنماط الثقافة التنظيمية

يمكن تلخيص النتائج المتحصل عليها الخاصة بالمتغير المستقل (أنماط الثقافة التنظيمية) في

الجدول التالي:

جدول 43: المقاييس الوصفية لمتغير أنماط الثقافة التنظيمية

الرمز	عبارات القياس	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	التقييم
<b>الثقافة البيروقراطية</b>					
BC1	التسلسل الهرمي لتنفيذ الأعمال يعتبر مهم في ثقافة الجامعة.	3.684	0.914	1	جيد
BC2	اللوائح والقوانين والانظمة المعمول بها في الجامعة واضحة محددة.	3.401	0.961	4	متوسط
BC3	تركز الثقافة التنظيمية للجامعة على الالتزام بتنفيذ اللوائح والأنظمة.	3.521	0.948	2	جيد
BC4	من أساسيات ثقافة الجامعة الرقابة والمتابعة المستمرة.	3.365	1.028	5	متوسط
BC5	تركز الثقافة التنظيمية للجامعة على الالتزام بالمسؤوليات بكل دقة.	3.413	1.067	3	جيد
<b>الثقافة الإبداعية</b>					
CC1	تعتبر إدارة الجامعة بيئة حاضنة للعمل الابداعي.	2.784	1.122	1	متوسط
CC2	توفر الجامعة مناخا إبداعيا في بيئة العمل يدعم التجديد والإبداع.	2.586	1.099	4	ضعيف
CC3	تحرص إدارة الجامعة على استقطاب الأفراد المبدعين والرياديين.	2.558	1.110	6	ضعيف
CC4	تولي الجامعة اهتماما كبيرا بتشجيع الأساتذة المبدعين.	2.588	1.126	3	ضعيف
CC5	تسعى الجامعة إلى تكوين فرق عمل مبدعة.	2.583	1.083	5	ضعيف
CC6	يتوفر بالجامعة نظام حوافز خاص	2.335	1.092	7	ضعيف

				بالمبدعين.	
متوسط	2	1.127	2.621	تشجع قيادة الجامعة بتطبيق الأفكار الجديدة.	CC7
متوسط	02	0.907	2.971	الثقافة الداعمة	
متوسط	2	1.005	3.087	تشجع الإدارة الاساتذة على المشاركة الفعلية في جميع أنشطة الجامعة.	SC1
متوسط	3	1.054	3.010	تتصف العلاقة بين الإدارة والاساتذة بالانسجام وتقوم على الدعم والمساندة.	SC2
متوسط	5	1.057	2.716	تدعم الجامعة المشاركة في صنع القرار.	SC3
متوسط	4	1.086	2.894	تدعم الجامعة الاتجاه للمشاركة البحثية كأسلوب بحثي يحقق المصلحة المتبادلة.	SC4
متوسط	1	1.118	3.145	تدرب الجامعة موظفيها على استخدام التكنولوجيا التي تدخل للجامعة.	SC5
متوسط		0.796	3.009	أنماط الثقافة التنظيمية	

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج الاستبيان باستخدام برنامج Spss

يتبين من خلال الجدول رقم (43) ان اتجاهات أفراد العينة من الجامعات الجزائرية للمتغير المستقل انماط الثقافة التنظيمية السائدة كان ضمن مجال التقييم المتوسط حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح العام 3.009 والانحراف المعياري الكلي مقداره 0.796

كما يتضح من الجدول فان الترتيب التنازلي وفقاً للوسط الحسابي لمستوى انماط الثقافة التنظيمية

من خلال الأبعاد الثلاثة هو كما يلي:

- بعد الثقافة البيروقراطية بمتوسط حسابي 3.47

- بعد الثقافة الداعمة بمتوسط حسابي 2.97

- بعد الثقافة الابداعية بمتوسط حسابي 2.58



ويمكن توضيح مستوى كل بعد من الأبعاد السابقة، بحساب الأوساط الحسابية، والانحرافات

المعيارية، كما يلي:

### ➤ الثقافة البيروقراطية:

ما مستوى الثقافة التنظيمية من خلال بعد الثقافة البيروقراطية في الجامعات الجزائرية محل الدراسة

من وجهة نظر أفراد العينة ؟

لاختبار هذا البعد وضعت مجموعة من العبارات والمقومة من 01 إلى 05.

يتبين من خلال الجدول رقم (43) ان المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة من

فقرات أداة الدراسة التي تقيس مستوى انماط الثقافة التنظيمية , من خلال بعد الثقافة البيروقراطية في

الجامعات الجزائرية محل الدراسة مرتبة ترتيبا تنازليا حسب درجات المتوسط الحسابي، ويشير المتوسط

الحسابي المرجح العام الذي بلغ 3.477 والانحراف المعياري الكلي الذي قدر 0.786، مما يدل ان

مستوى الثقافة التنظيمية من خلال الثقافة البيروقراطية كان ضمن التقييم الجيد في الجامعات الجزائرية

محل الدراسة.

ورببت فقرات الأداة ترتيبا تنازليا حسب درجات الأوساط الحسابية، وقد جاء في مقدمة هذه الفقرات:

الفقرة رقم 10 بمتوسط حسابي مقداره 3.684 وانحراف معياري مقداره 0.914 والفقرة 03 بمتوسط

حسابي مقداره 3.521 وانحراف معياري مقداره 0.948، والفقرة 05 بمتوسط حسابي مقداره 3.413

وانحراف معياري مقداره 1.067، في حين كانت أدنى الفقرات، الفقرة 02 بمتوسط حسابي مقداره 3.401

وانحراف معياري مقداره 0.961 والفقرة رقم 04 بمتوسط حسابي مقداره 3.365 وانحراف معياري مقداره

1.028.

➤ الثقافة الإبداعية:

ما مستوى الثقافة التنظيمية من خلال بعد الثقافة الإبداعية في الجامعات الجزائرية محل الدراسة من وجهة نظر أفراد العينة ؟

لاختبار هذا البعد وضعت مجموعة من العبارات والمركبة من 06 إلى 12.

يتبين من خلال الجدول رقم (43) أن المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة من فقرات أداة الدراسة التي تقيس مستوى أنماط الثقافة التنظيمية، من خلال بعد الثقافة الإبداعية في الجامعات الجزائرية محل الدراسة مرتبة ترتيبا تنازليا حسب درجات المتوسط الحسابي، ويشير المتوسط الحسابي المرجح العام الذي بلغ 2.58 والانحراف المعياري الكلي الذي قدر 0.991، مما يدل أن مستوى الثقافة التنظيمية من خلال الثقافة الإبداعية كان ضمن التقييم الضعيف في الجامعات الجزائرية محل الدراسة.

ورببت فقرات الأداة ترتيبا تنازليا حسب درجات الأوساط الحسابية، وقد جاء في مقدمة هذه الفقرات: الفقرة رقم 60 بمتوسط حسابي مقداره 2.784 وانحراف معياري مقداره 1.122 والفقرة 12 بمتوسط حسابي مقداره 2.621 وانحراف معياري مقداره 1.127 بمستوى تقييم متوسط، في حين كانت ادنى الفقرات الفقرة 09 بمتوسط حسابي مقداره 2.588 وانحراف معياري مقداره 1.126، الفقرة 07 بمتوسط حسابي مقداره 2.586 وانحراف معياري مقداره 1.099، الفقرة رقم 10 بمتوسط حسابي مقداره 2.583 وانحراف معياري مقداره 1.083، الفقرة رقم 08 بمتوسط حسابي مقداره 2.558 وانحراف معياري مقداره 1.110، الفقرة رقم 11 بمتوسط حسابي مقداره 2.335 وانحراف معياري مقداره 1.092 بمستوى تقييم ضعيف.

➤ الثقافة الداعمة:

ما مستوى الثقافة التنظيمية من خلال بعد الثقافة الداعمة في الجامعات الجزائرية محل الدراسة من وجهة نظر أفراد العينة ؟

لاختبار هذا البعد وضعت مجموعة من العبارات والمركبة من إلى 13 إلى 17.

يتبين من خلال الجدول رقم (43) أن المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة من فقرات أداة الدراسة التي تقيس مستوى انماط الثقافة التنظيمية، من خلال بعد الثقافة الداعمة في الجامعات الجزائرية محل الدراسة مرتبة ترتيبا تنازليا حسب درجات المتوسط الحسابي، ويشير المتوسط الحسابي المرجح العام الذي بلغ 3.477 والانحراف المعياري الكلي الذي قدر 0.786، مما يدل أن مستوى الثقافة التنظيمية من خلال الثقافة الداعمة كان ضمن النقيص المتوسط في الجامعات الجزائرية محل الدراسة.

وربت فقرات الأداة ترتيبا تنازليا حسب درجات الأوساط الحسابية، وقد جاء في مقدمة هذه الفقرات: الفقرة رقم 17 بمتوسط حسابي مقداره 3.145 وانحراف معياري مقداره 1.18 والفقرة 13 بمتوسط حسابي مقداره 3.087 وانحراف معياري مقداره 1.005، والفقرة رقم 14 بمتوسط حسابي مقداره 3.010 وانحراف معياري مقداره 1.054، الفقرة رقم 16 بمتوسط حسابي مقداره 2.894 وانحراف معياري مقداره 1.086 والفقرة رقم 15 بمتوسط حسابي مقداره 2.716 وانحراف معياري مقداره 1.057.

ثانيا: المقاييس الوصفية لمتغير دعائم الثقافة التنظيمية:

يمكن تلخيص النتائج المتحصل عليها الخاصة بالمتغير المعدل (دعائم الثقافة التنظيمية) في

الجدول التالي:

جدول 44: المقاييس الوصفية لمتغير دعائم الثقافة التنظيمية

الرمز	عبارات القياس	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	التقييم
	<b>النظم الداخلية</b>	<b>2.993</b>	<b>0.911</b>	<b>03</b>	<b>متوسط</b>
<b>IS1</b>	لدى الجامعة نظم مرنة تساعد على سرعة التكيف مع المتغيرات البيئية الداخلية والخارجية	2.957	1.000	3	متوسط
<b>IS2</b>	يتوافر في الجامعة بنية تحتية لتكنولوجيا	3.132	1.160	1	متوسط

				المعلومات تتيح إمكانية التواصل بين أعضاء هيئة التدريس إلكترونياً لتبادل المعارف والخبرات.	
متوسط	4	1.091	2.907	توجد لدى الجامعة نظم معلومات متكاملة تربط مختلف الأقسام والكليات الجامعية ببعضها البعض.	IS3
متوسط	2	1.062	2.972	تتبنى الجامعة ثقافة التقييم والتحديث المستمر لنظام معلوماتها بالتكيف مع المعارف الجديدة.	IS5
متوسط	02	0.858	3.072	<b>الهيكل التنظيمي</b>	
متوسط	1	1.065	3.152	يوفر الهيكل التنظيمي للجامعة الفرص لتعزيز الاتصالات الفاعلة في تبادل المعلومات بين هيئة التدريس (أساتذة، أساتذة إداريين).	OS1
متوسط	4	1.069	3.067	يتم التنسيق بين الأقسام المختلفة في الجامعة لتحقيق عمليات التغيير المطلوبة.	OS2
متوسط	5	1.116	2.984	يساعد الهيكل التنظيمي على تبني سياسة الانفتاح نحو العمل بروح الفريق.	OS3
متوسط	2	1.107	3.080	يوفر الهيكل التنظيمي مرونة للمشاركة بالمعلومات وتدفق المعرفة عبر الوحدات التنظيمية.	OS4
متوسط	3	1.076	3.072	يوجد تفويض للسلطات على جميع المستويات الإدارية.	OS5
متوسط	01	0.798	3.183	<b>القيادة</b>	
متوسط	6	1.083	2.889	تسعى إدارة الجامعة لتحقيق عملية التواصل مع الخبراء من خارجها في التخصصات المختلفة للاستفادة من معارفهم.	LSH1
جيد	1	0.864	3.857	تحرص إدارة الجامعة على إقامة المؤتمرات	LSH2

				والملتقيات العلمية سواء وطنية أو دولية.	
متوسط	2	1.040	3.383	تدعم الجامعة الاتجاه للشراكة البحثية كأسوب بحثي يحقق المصلحة المتبادلة.	LSH3
متوسط	4	1.147	2.937	تدعم الجامعة أعضاء هيئة التدريس المتميزين بالمعرفة ذات الجودة العالية لحضور الندوات والمؤتمرات.	LSH4
متوسط	3	1.098	3.132	تكوّن الجامعة الأساتذة في مجال استخدام التكنولوجيا الحديثة.	LSH5
متوسط	5	1.175	2.894	تخصص إدارة الجامعة ميزانية كافية لبرامج تحسين المستوى المعرفي بالخارج.	LSH6
متوسط	04	0.936	2.880	ظروف العمل	
متوسط	1	1.085	3.107	تسود ثقة متبادلة بين إدارة الجامعة والأساتذة.	WC1
متوسط	2	1.113	2.977	يسيطر النهج الديمقراطي على المناخ التنظيمي في الجامعة.	WC2
متوسط	4	1.102	2.924	تركز الجامعة على تبادل العلاقات مع الأساتذة باستمرار من أجل زيادة الثقة لديهم بنشر معارفهم.	WC3
متوسط	5	1.161	2.781	توفر الجامعة المناخ العلمي والأكاديمي الجيد لإجراء البحوث العلمية التعاونية.	WC4
متوسط	3	1.139	2.934	هناك حرص على توفير الوسائل والمقرات البيداغوجية المناسبة لأعضاء هيئة التدريس.	WC5
متوسط	6	1.154	2.754	تعمل الجامعة على توفير أقصى قدر ممكن من الراحة لأعضاء هيئة التدريس بها أثناء أداء مهامهم.	WC6
متوسط	7	1.218	2.681	توفر الجامعة البنية التحتية الداعمة لتبادل	WC7

				المعرفة مثل: الحاسبات، الأجهزة، قواعد المعلومات.
متوسط		0.783	3.031	دعائم الثقافة التنظيمية

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج الاستبيان باستخدام برنامج Spss

يتبين من خلال الجدول رقم (44) أن اتجاهات أفراد العينة من الجامعات الجزائرية للمتغير المستقل دعائم الثقافة التنظيمية السائدة كان ضمن مجال التقييم المتوسط حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح العام 3.031 والانحراف المعياري الكلي مقداره 0.783.

كما يتضح من الجدول فان الترتيب التنازلي وفقاً للوسط الحسابي لمستوى دعائم الثقافة التنظيمية من خلال الأبعاد الأربعة هو كما يلي:

- بعد القيادة بمتوسط حسابي 3,18

- بعد الهيكل التنظيمي بمتوسط حسابي 3,07

- بعد النظم الداخلية بمتوسط حسابي 2,99

- بعد ظروف العمل بمتوسط حسابي 2,88

ويمكن توضيح مستوى كل بعد من الأبعاد السابقة، بحساب الأوساط الحسابية، والانحرافات

المعيارية، كما يلي:

➤ بعد النظم الداخلية:

ما مستوى الثقافة التنظيمية من خلال دعم النظم الداخلية في الجامعات الجزائرية محل الدراسة من

وجهة نظر أفراد العينة ؟

يتبين من خلال الجدول رقم (44) أن المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة من

فقرات أداة الدراسة التي تقيس مستوى دعائم الثقافة التنظيمية، من خلال بعد النظم الداخلية في الجامعات

الجزائرية محل الدراسة مرتبة ترتيباً تنازلياً حسب درجات المتوسط الحسابي، ويشير المتوسط الحسابي

المرجح العام الذي بلغ 2.993 والانحراف المعياري الكلي الذي قدر 0.911، مما يدل أن مستوى الثقافة التنظيمية بتدعيم من النظم الداخلية كان ضمن التقييم المتوسط في الجامعات الجزائرية محل الدراسة. ورتبت فقرات الأداة ترتيبا تنازليا حسب درجات الأوساط الحسابية، وقد جاء في مقدمة هذه الفقرات: الفقرة رقم 19 بمتوسط حسابي مقداره 3.132 وانحراف معياري مقداره 1.160 والفقرة رقم 21 بمتوسط حسابي مقداره 2.972 وانحراف معياري مقداره 1.062، والفقرة رقم 18 بمتوسط حسابي مقداره 2.957 وانحراف معياري مقداره 1.000، الفقرة رقم 20 بمتوسط حسابي مقداره 2.907 وانحراف معياري مقداره 1.091.

### ➤ بعد الهيكل التنظيمي

ما مستوى الثقافة التنظيمية من خلال بعد الهيكل التنظيمي في الجامعات الجزائرية محل الدراسة من وجهة نظر أفراد العينة ؟

يتبين من خلال الجدول رقم (44) أن المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة من فقرات أداة الدراسة التي تقيس مستوى دعائم الثقافة التنظيمية، من خلال بعد الهيكل التنظيمي في الجامعات الجزائرية محل الدراسة مرتبة ترتيبا تنازليا حسب درجات المتوسط الحسابي، ويشير المتوسط الحسابي المرجح العام الذي بلغ 3.072 والانحراف المعياري الكلي الذي قدر 0.858، مما يدل أن مستوى الثقافة التنظيمية بتدعيم الهيكل التنظيمي كان ضمن التقييم المتوسط في الجامعات الجزائرية محل الدراسة. ورتبت فقرات الأداة ترتيبا تنازليا حسب درجات الأوساط الحسابية، وقد جاء في مقدمة هذه الفقرات: الفقرة رقم 22 بمتوسط حسابي مقداره 3.152 وانحراف معياري مقداره 1.065 الفقرة رقم 25 بمتوسط حسابي مقداره 3.080 وانحراف معياري مقداره 1.107، والفقرة رقم 26 بمتوسط حسابي مقداره 3.072 وانحراف معياري مقداره 1.076، الفقرة رقم 23 بمتوسط حسابي مقداره 3.067 وانحراف معياري مقداره 1.069، الفقرة رقم 24 بمتوسط حسابي مقداره 2.984 وانحراف معياري مقداره 1.116.

## ➤ بعد القيادة:

ما مستوى الثقافة التنظيمية من خلال بعد القيادة في الجامعات الجزائرية محل الدراسة من وجهة نظر أفراد العينة؟

يتبين من خلال الجدول رقم (44) أن المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة من فقرات أداة الدراسة التي تقيس مستوى دعائم الثقافة التنظيمية، من خلال بعد القيادة في الجامعات الجزائرية محل الدراسة مرتبة ترتيبا تنازليا حسب درجات المتوسط الحسابي، ويشير المتوسط الحسابي المرجح العام الذي بلغ 3.183 والانحراف المعياري الكلي الذي قدر 0.798، مما يدل أن مستوى الثقافة التنظيمية بتدعيم القيادة كان ضمن التقييم المتوسط في الجامعات الجزائرية محل الدراسة.

ورتبت فقرات الأداة ترتيبا تنازليا حسب درجات الأوساط الحسابية، وقد جاء في مقدمة هذه الفقرات:

الفقرة رقم 28 بمتوسط حسابي مقداره 3.857 وانحراف معياري مقداره 0.864، الفقرة رقم 29 بمتوسط حسابي مقداره 3.383 وانحراف معياري مقداره 1.040، الفقرة رقم 31 بمتوسط حسابي مقداره 3.132 وانحراف معياري مقداره 1.098، الفقرة رقم 30 بمتوسط حسابي مقداره 2.937 وانحراف معياري مقداره 1.147، الفقرة رقم 32 بمتوسط حسابي مقداره 2.894 وانحراف معياري مقداره 1.175، الفقرة رقم 27 بمتوسط حسابي مقداره 2.885 وانحراف معياري مقداره 1.083.

## ➤ بعد ظروف العمل:

ما مستوى الثقافة التنظيمية من خلال بعد ظروف العمل في الجامعات الجزائرية محل الدراسة من وجهة نظر أفراد العينة؟

يتبين من خلال الجدول رقم (44) أن المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة من فقرات أداة الدراسة التي تقيس مستوى دعائم الثقافة التنظيمية، من خلال بعد ظروف العمل في الجامعات الجزائرية محل الدراسة مرتبة ترتيبا تنازليا حسب درجات المتوسط الحسابي، ويشير المتوسط الحسابي



المرجح العام الذي بلغ 2.880 والانحراف المعياري الكلي الذي قدر 0.936، مما يدل أن مستوى الثقافة التنظيمية بتدعيم ظروف العمل كان ضمن التقييم المتوسط في الجامعات الجزائرية محل الدراسة.

ورببت فقرات الأداة ترتيبا تنازليا حسب درجات الأوساط الحسابية، وقد جاء في مقدمة هذه الفقرات:

الفقرة رقم 33 بمتوسط حسابي مقداره 3.107 وانحراف معياري مقداره 1.085، الفقرة رقم 34 بمتوسط حسابي مقداره 2.977 وانحراف معياري مقداره 1.113، الفقرة رقم 37 بمتوسط حسابي مقداره 2.934 وانحراف معياري مقداره 1.139، الفقرة رقم 35 بمتوسط حسابي مقداره 2.924 وانحراف معياري مقداره 1.102، الفقرة رقم 36 بمتوسط حسابي مقداره 2.781 وانحراف معياري مقداره 1.161، الفقرة رقم 38 بمتوسط حسابي مقداره 2.754 وانحراف معياري مقداره 1.154، الفقرة رقم 39 بمتوسط حسابي مقداره 2.681 وانحراف معياري مقداره 1.218.

### ثالثا: المقاييس الوصفية لمتغير التشارك المعرفي

يمكن تلخيص النتائج المتحصل عليها الخاصة بالمتغير التابع (التشارك المعرفي) في الجدول

التالي:

جدول 45: المقاييس الوصفية لمتغير التشارك المعرفي

الرمز	عبارات القياس	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	التقييم
	<b>سلوك التشارك المعرفي</b>				
<b>KSB1</b>	أ تبادل بشكل طوعي الخبرة الفردية والدرية بالمعلومات والمعرفة التي أحصل عليها مع زملائي الأساتذة.	3.942	0.753	2	جيد
<b>KSB2</b>	أساعد الزملاء الجدد في اكتساب الخبرة حول مهارات التدريس الفعال.	3.872	0.768	4	جيد
<b>KSB3</b>	أ تبادل مع زملائي الأساتذة المواد البحثية	3.912	0.773	3	جيد

				والأفكار الجديدة حول البحث العلمي.	
جيد	1	0.752	3.992	أشعر بالارتياح نتيجة المساعدة المتبادلة بيني وبين زملائي في نقل المعرفة والخبرات.	<b>KSB4</b>
جيد	5	0.907	3.839	أشارك مع زملائي في تأليف ونشر الكتب العلمية، المطبوعات، المقالات، المداخلات...	<b>KSB5</b>
جيد	01	0.596	4.202	<b>الموقف اتجاه التشارك المعرفي</b>	
جيد	3	0.666	4.170	أنا واثق من قدرتي على تقديم اضافة معرفية إلى الآخرين في الجامعة.	<b>ATT1</b>
جيد	4	0.760	4.057	إن مشاركة معرفتي مع زملائي الأساتذة تحدث فرق واضح ومهم في الإنجاز.	<b>ATT2</b>
جيد جدا	1	0.706	4.318	حسب رأيي فإن التشارك في المعرفة مع زملائي هو سلوك جيد.	<b>ATT3</b>
جيد جدا	2	0.748	4.260	بالنسبة لي يعتبر التشارك في المعرفة مع زملائي أمر ليس له قيمة.	<b>ATT4</b>
جيد	04	0.711	3.440	<b>المعيار الشخصي</b>	
جيد	2	0.807	3.533	زملائي الذين قد يؤثرون في سلوكي يعتقدون أنه ينبغي علي مشاركة معارفي	<b>SN1</b>
متوسط	3	0.972	3.185	تؤمن الإدارة العليا أنه يجب علي التشارك في المعرفة مع زملائي في العمل.	<b>SN3</b>
جيد	1	0.792	3.601	بشكل عام، أحاول اتباع سياسة وتوجه الإدارة العليا في تشجيع التشارك المعرفي.	<b>SN4</b>
جيد	03	0.681	3.676	<b>السلوك الرقابي المدرك</b>	
جيد	5	0.929	3.538	أملك الوقت الكافي للتشارك بمعارفي مع زملائي في العمل.	<b>PBC1</b>

جيد	4	0.842	3.616	تتوفر لدي الأدوات الضرورية للتشارك بمعارفي مع زملائي الاساتذة.	PBC2
جيد	2	0.822	3.776	لدي فرص لتشارك المعرفة مع زملائي الاساتذة.	PBC3
جيد	3	0.900	3.669	إن التشارك في معارفي مع زملائي الاساتذة هو تحت سيطرتي.	PBC4
جيد	1	0.842	3.781	يمكنني التشارك بمعارفي مع زملائي الاساتذة بكل سهولة.	PBC5
جيد		0.505	3.807	التشارك المعرفي	

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج الاستبيان باستخدام برنامج Spss

يتبين من خلال الجدول رقم (45) ان اتجاهات أفراد العينة من الجامعات الجزائرية للمتغير التابع التشارك المعرفي كان ضمن مجال التقييم الجيد حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح العام 3.807 والانحراف المعياري الكلي مقداره 0.505.

كما يتضح من الجدول فان الترتيب التنازلي وفقاً للوسط الحسابي لمستوى التشارك المعرفي من

خلال الأبعاد الأربعة هو كما يلي:

- بعد الموقف اتجاه التشارك المعرفي بمتوسط حسابي 4.202
- بعد سلوك التشارك المعرفي بمتوسط حسابي 3.912
- بعد السلوك الرقابي المدرك بمتوسط حسابي 3.676
- بعد المعيار الشخصي بمتوسط حسابي 3.440

ويمكن توضيح مستوى كل بعد من الأبعاد السابقة، بحساب الأوساط الحسابية، والانحرافات

المعيارية، كما يلي:

## ➤ بعد سلوك التشارك المعرفي:

ما مستوى التشارك المعرفي من خلال بعد سلوك التشارك المعرفي في الجامعات الجزائرية محل الدراسة من وجهة نظر أفراد العينة ؟

يتبين من خلال الجدول رقم (45) أن المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة من فقرات أداة الدراسة التي تقيس مستوى التشارك المعرفي، من خلال بعد سلوك التشارك المعرفي في الجامعات الجزائرية محل الدراسة مرتبة ترتيبا تنازليا حسب درجات المتوسط الحسابي، ويشير المتوسط الحسابي المرجح العام الذي بلغ 3.912 والانحراف المعياري الكلي الذي قدر 0.626، مما يدل أن مستوى التشارك المعرفي من خلال بعد سلوك التشارك المعرفي كان ضمن مجال التقييم الجيد في الجامعات الجزائرية محل الدراسة.

ورتبت فقرات الأداة ترتيبا تنازليا حسب درجات الأوساط الحسابية، وقد جاء في مقدمة هذه الفقرات: الفقرة رقم 43 بمتوسط حسابي مقداره 3.992 وانحراف معياري مقداره 0.752، والفقرة رقم 40 بمتوسط حسابي مقداره 3.942 وانحراف معياري مقداره 0.753، والفقرة رقم 41 بمتوسط حسابي مقداره 3.872 وانحراف معياري مقداره 0.768، الفقرة رقم 44 بمتوسط حسابي مقداره 3.839 وانحراف معياري مقداره 0.907.

## ➤ بعد الموقف اتجاه التشارك المعرفي:

ما مستوى التشارك المعرفي من خلال بعد الموقف اتجاه التشارك المعرفي في الجامعات الجزائرية محل الدراسة من وجهة نظر أفراد العينة ؟

يتبين من خلال الجدول رقم (45) أن المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة من فقرات أداة الدراسة التي تقيس مستوى التشارك المعرفي، من خلال بعد الموقف اتجاه التشارك المعرفي في الجامعات الجزائرية محل الدراسة مرتبة ترتيبا تنازليا حسب درجات المتوسط الحسابي، ويشير المتوسط

الحسابي المرجح العام الذي بلغ 4.202 والانحراف المعياري الكلي الذي قدر 0.596، مما يدل ان مستوى التشارك المعرفي من خلال بعد الموقف اتجاه التشارك المعرفي كان ضمن مجال التقييم الجيد في الجامعات الجزائرية محل الدراسة.

ورتبت فقرات الأداة ترتيبا تنازليا حسب درجات الأوساط الحسابية، وقد جاء في مقدمة هذه الفقرات: الفقرة رقم 47 بمتوسط حسابي مقداره 4.318 وانحراف معياري مقداره 0.706، الفقرة رقم 48 بمتوسط حسابي مقداره 4.260 وانحراف معياري مقداره 0.748، والفقرة رقم 45 بمتوسط حسابي مقداره 4.170 وانحراف معياري مقداره 0.666، الفقرة رقم 46 بمتوسط حسابي مقداره 4.057 وانحراف معياري مقداره 0.760.

#### ➤ بعد المعيار الشخصي:

ما مستوى التشارك المعرفي من خلال بعد المعيار الشخصي في الجامعات الجزائرية محل الدراسة من وجهة نظر أفراد العينة ؟

يتبين من خلال الجدول رقم (45) أن المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة من فقرات أداة الدراسة التي تقيس مستوى التشارك المعرفي، من خلال بعد المعيار الشخصي في الجامعات الجزائرية محل الدراسة مرتبة ترتيبا تنازليا حسب درجات المتوسط الحسابي، ويشير المتوسط الحسابي المرجح العام الذي بلغ 3.440 والانحراف المعياري الكلي الذي قدر 0.711، مما يدل أن مستوى التشارك المعرفي من خلال بعد المعيار الشخصي كان ضمن مجال التقييم الجيد في الجامعات الجزائرية محل الدراسة.

ورتبت فقرات الأداة ترتيبا تنازليا حسب درجات الأوساط الحسابية، وقد جاء في مقدمة هذه الفقرات: الفقرة رقم 51 بمتوسط حسابي مقداره 3.601 وانحراف معياري مقداره 0.792، الفقرة رقم 49 بمتوسط حسابي

مقداره 3.533 وانحراف معياري مقداره 0.807، والفقرة رقم 50 بمتوسط حسابي مقداره 3.185 وانحراف معياري مقداره 0.972.

### ➤ بعد السلوك الرقابي المدرك:

ما مستوى التشارك المعرفي من خلال بعد السلوك الرقابي المدرك في الجامعات الجزائرية محل الدراسة من وجهة نظر أفراد العينة؟

يتبين من خلال الجدول رقم (45) ان المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة من فقرات أداة الدراسة التي تقيس مستوى التشارك المعرفي، من خلال بعد السلوك الرقابي المدرك في الجامعات الجزائرية محل الدراسة مرتبة ترتيبا تنازليا حسب درجات المتوسط الحسابي، ويشير المتوسط الحسابي المرجح العام الذي بلغ 3.676 والانحراف المعياري الكلي الذي قدر 0.681، مما يدل ان مستوى التشارك المعرفي من خلال بعد السلوك الرقابي المدرك كان ضمن مجال التقييم الجيد في الجامعات الجزائرية محل الدراسة.

ورببت فقرات الأداة ترتيبا تنازليا حسب درجات الأوساط الحسابية، وقد جاء في مقدمة هذه الفقرات: الفقرة رقم 56 بمتوسط حسابي مقداره 3.781 وانحراف معياري مقداره 0.842، الفقرة رقم 54 بمتوسط حسابي مقداره 3.776 وانحراف معياري مقداره 0.822، والفقرة رقم 55 بمتوسط حسابي مقداره 3.669 وانحراف معياري مقداره 0.900، الفقرة رقم 53 بمتوسط حسابي مقداره 3.616 وانحراف معياري مقداره 0.842، الفقرة رقم 52 بمتوسط حسابي مقداره 3.538 وانحراف معياري مقداره 0.929.

### المبحث الرابع: اختبار الفرضيات ومناقشة نتائج الدراسة

تعتمد الباحثة من خلال هذا المبحث إلى اختبار أربع فرضيات الدراسة والتأكد من تحققها من عدمه، ثم مناقشة نتائج هذا الاختبار وكذا مناقشة نتائج المتوصل إليها وهذا من خلال استخدام

.AMOS.23

### المطلب الأول: اختبار التوزيع الطبيعي

لمعرفة مدى ملاءمة وصلاحيه البيانات التي تم جمعها لإجراء عدد من الاختبارات والتحليلات الإحصائية، وكذلك من أجل ضمان دقة نتائج الدراسة، فقد تم الاستعانة بالبرنامج الاحصائي المتقدم AMOS.23 للتأكد من أنها تتوزع توزيعاً طبيعياً أم لا وهذا باستخدام كل من معامل الالتواء والتفلطح (skew و kurtosis).

#### أولاً: اختبار التوزيع الطبيعي لمحور أنماط الثقافة التنظيمية

بعد أن تم إجراء اختبار التوزيع الطبيعي الخاص بمحور أنماط الثقافة التنظيمية والذي يتكون من الثقافة البيروقراطية، الثقافة الإبداعية وكذلك الثقافة الداعمة ظهرت مجموعة من النتائج وكما هو موضح في الجدول أدناه.

#### جدول 46: اختبار التوزيع الطبيعي لمحور أنماط الثقافة التنظيمية

Variable	skew	kurtosis
BC1	-,623	,091
BC2	-,397	-,583
BC3	-,726	,276
BC4	-,457	-,407
BC5	-,458	-,427
CC7	,254	-,749
CC6	,591	-,224
CC1	,111	-,866
CC2	,371	-,625
CC3	,326	-,702

Variable	skew	kurtosis
CC4	,296	-,779
CC5	,312	-,604
SC1	-,161	-,893
SC2	-,265	-,837
SC3	,175	-,692
SC4	-,050	-,698
SC5	-,170	-,902

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات AMOS.23

من الجدول أعلاه يتبين أنه اعتمادا على قاعدة Hair التي حدد فيها متى تتوزع البيانات توزيعا طبيعيا، فإن جميع قيم كل من Skew و Kurtosis الظاهرة في الجدول أعلاه تقع جميعها ضمن الحدود الدنيا والعليا للتوزيع الطبيعي  $[-1.96 ; +1.96]$ ، وهذا يقدم مؤشرا على بيانات الدراسة المتعلقة بالمحور الأول مناسبة لإجراء التحليلات الإحصائية اللاحقة.

ثانيا: اختبار التوزيع الطبيعي لمحور دعائم الثقافة التنظيمية

بعد أن تم إجراء اختبار التوزيع الطبيعي الخاص بمحور دعائم الثقافة التنظيمية. والذي يتكون من النظم الداخلية، الهيكل التنظيمي، القيادة، وكذلك ظروف العمل ظهرت مجموعة من النتائج وكما هو موضح في الجدول أدناه.

جدول 47: اختبار التوزيع الطبيعي لمحور دعائم الثقافة التنظيمية

Variable	skew	kurtosis
IS1	-,096	-,937
IS2	-,202	-1,199
IS3	,173	-,962



Variable	skew	kurtosis
IS5	,030	-,827
OS1	-,382	-,877
OS2	-,159	-,809
OS3	-,057	-,992
OS4	,354	,188
OS5	-,157	-,740
LSH1	-,006	-,951
LSH2	-1,057	1,264
LSH3	-,467	-,491
LSH4	,113	-,953
LSH5	-,264	-,994
LSH6	,037	-,972
WC1	-,345	-,818
WC2	-,120	-,881
WC3	,025	-,903
WC4	,219	-,945
WC5	-,025	-1,083
WC6	,145	-,983
WC7	,259	-1,050

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات AMOS.23

يتبين من الجدول أعلاه أنه اعتمادا على قاعدة Hair التي حدد فيها متى تنتزع البيانات توزيعا طبيعيا، فإن جميع قيم كل من Skew و Kurtosis الظاهرة في الجدول أعلاه تتراوح جميعها ضمن

الحدود الدنيا والعليا للتوزيع الطبيعي  $[-1.96 ; +1.96]$ ، وهذا يقدم مؤشرا على بيانات الدراسة المتعلقة بالمحور الثاني مناسبة لإجراء التحليلات الإحصائية اللاحقة.

### ثالثا: اختبار التوزيع الطبيعي لمحور التشارك المعرفي

بعد أن تم إجراء اختبار التوزيع الطبيعي الخاص بمحور التشارك المعرفي، والذي يتكون من سلوك التشارك المعرفي، الموقف اتجاه التشارك المعرفي، المعيار الشخصي، وكذلك السلوك الرقابي المدرك، ظهرت مجموعة من النتائج وكما هو موضح في الجدول أدناه.

جدول 48: اختبار التوزيع الطبيعي لمحور التشارك المعرفي

Variable	skew	kurtosis
KSB1	-1,178	,5191
KSB2	-1,047	,2371
KSB3	-,828	,951
KSB4	-,876	1,671
KSB5	-1,032	1,036
ATT1	-,718	1,901
ATT2	-,682	,644
ATT3	-1,224	,7931
ATT4	-1,149	,2751
SN1	-,311	-,009
SN3	-,164	-,474
SN4	-,351	-,141
PBC1	-,623	-,511
PBC2	-,799	,045

Variable	skew	kurtosis
PBC3	-,816	,430
PBC4	-,565	-,170
PBC5	-,786	,537

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات AMOS.23

يتبين من الجدول أعلاه أنه اعتمادا على قاعدة Hair التي حدد فيها متى تتوزع البيانات توزيعا طبيعيا، فإن جميع قيم كل من Skew و Kurtosis الظاهرة في الجدول أعلاه تتراوح جميعها ضمن الحدود الدنيا والعليا للتوزيع الطبيعي  $[-1.96 ; +1.96]$ ، وهذا يقدم مؤشرا على بيانات الدراسة المتعلقة بالمحور الثالث مناسبة لإجراء التحليلات الإحصائية اللاحقة.

### المطلب الثاني: اختبار فرضيات الدراسة

من أجل اختبار فرضيات الدراسة والتأكد من مدى قبولها أو رفضها، فقد تم استخدام اختبار  $t$  من خلال برنامج SPSS.20 واستخدام طريقة أوزان الانحدار RegressionWeights التي تتضمن مخرجاتها تقديرات الانحدار EstimateRegression الذي يبين مقدار ما يفسره المتغير المستقل من المتغير التابع، والنسبة الحرجة (C.RCritical Ratio) التي تبين مستوى الاختلافات بين أوزان الانحرافات وتقابل قيمة  $t$ ، ولكي تكون الفرضية مقبولة، ينبغي أن تكون قيم C.R أكبر من 1.96 وبمستوى معنوية  $P < 0.05$ ، إذ تعتمد هذه الطريقة على عرض المخططات التي تعطي صورة أكثر دقة وأكثر فهما عن الحالة من خلال برنامج AMOS.23.

يقوم هذا الجزء من الدراسة على 4 فرضيات رئيسية:

- بالنسبة للفرضية الرئيسية الأولى يتفرع منها ثلاث فرضيات فرعية، وقد كان لابد من إختبار هذه الفرضيات لتحديد صدقها أو نفيها، حيث تقوم الفرضية الرئيسية على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $\alpha \leq 0.05$  لأنماط الثقافة التنظيمية في التشارك المعرفي بالجامعات الجزائرية محل الدراسة.
- بالنسبة للفرضية الرئيسية الثانية يتفرع منها أربع فرضيات فرعية، وقد كان لابد من إختبار هذه الفرضيات لتحديد صدقها أو نفيها، حيث تقوم الفرضية الرئيسية على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $\alpha \leq 0.05$  لدعائم الثقافة التنظيمية في التشارك المعرفي بالجامعات الجزائرية محل الدراسة.
- بالنسبة للفرضية الرئيسية الثالثة يتفرع منها ثلاث فرضيات فرعية، وقد كان لابد من إختبار هذه الفرضيات لتحديد صدقها أو نفيها، حيث تقوم الفرضية الرئيسية على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $\alpha \leq 0.05$  لأنماط الثقافة التنظيمية بالارتكاز على دعائم الثقافة التنظيمية في التشارك المعرفي بالجامعة الجزائرية محل الدراسة.
- بالنسبة للفرضية الرئيسية الرابعة يتفرع منها ستة فرضيات فرعية، وقد كان لابد من إختبار هذه الفرضيات لتحديد صدقها أو نفيها، حيث تقوم الفرضية الرئيسية على وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $\alpha \leq 0.05$  في إجابات أفراد العينة بالجامعات الجزائرية حول التشارك المعرفي تعزى إلى المتغيرات الديموغرافية بالجامعة الجزائرية محل الدراسة.

#### أولاً: اختبار الفرضية الرئيسية الأولى.

تقوم الفرضية الرئيسية الأولى على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $\alpha \leq 0.05$  لأنماط الثقافة التنظيمية في التشارك المعرفي بالجامعات الجزائرية محل الدراسة، وذلك باستخدام أسلوب تحليل التباين عند مستوى معنوية 5% من خلال قيم "F"، ومن أجل اختبار الفرضية الرئيسية الأولى يتم وضع فرضيتين هما:

- الفرضية الصفرية  $H_0$ : لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $\alpha \leq 0.05$  لأنماط الثقافة التنظيمية في التشارك المعرفي بالجامعات الجزائرية محل الدراسة.

- الفرضية البديلة  $H_1$ : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $\alpha \leq 0.05$  لأنماط الثقافة التنظيمية في التشارك المعرفي بالجامعات الجزائرية محل الدراسة.

جدول 49: تحليل تباين الانحدار "ANOVA"

مستوى الدلالة	قيمة F المحسوبة	متوسط مربع التباين	درجات الحرية	مجموع مربع التباين	الانحدار
0.000	93.754	19.415	1	19.415	
		0.207	397	82.211	البواقي
			398	101.626	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS

يوضح الجدول رقم (49) أن قيمة F المحسوبة تقدر بـ (93.754) عند قيمة مستوى المعنوية المحسوب المقابلة لها بلغت (0.000) وهي أقل من مستوى المعنوية المعتمد 0.05 أي أن قيمة F معنوية إحصائياً وهذا يعني رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة التي تنص على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $\alpha \leq 0.05$  لأنماط الثقافة التنظيمية في التشارك المعرفي بالجامعات الجزائرية محل الدراسة.

- الانحدار الخطي البسيط: ويمكن تشكيل نموذج الانحدار بمعادلة الانحدار الخطي البسيط من خلال تحديد العلاقة بين التشارك المعرفي كمتغير تابع، ونمط من أنماط الثقافة التنظيمية كمتغير مستقل

$$Y = A + B X_i$$

بالعلاقة الخطية التالية:

KSH=2.813+0.286 BC	بعد الثقافة البيروقراطية
KSH=3.352+0176. CC	بعد الثقافة الإبداعية

$$KSH=3.352+0176. SC$$

بعد الثقافة الداعمة

ويمكن تشكيل نموذج الانحدار بمعادلة الانحدار الخطي البسيط من خلال تحديد العلاقة الخطية

التالية:  $Y=A+BX$  حيث  $Y$  يمثل التشارك المعرفي و  $X$  يمثل أنماط الثقافة التنظيمية مجتمعة في شكل

المعادلة التالية:

$$KSH = 2.973 + 0277. TOC$$

-إختبار المقدرة التفسيرية للنموذج: من أجل إختبار قدرة النموذج على التفسير فقد تم إستخدام معامل

الإرتباط " $R$ " ومعامل التحديد " $R^2$ " ومعامل التحديد المعدل " $\bar{R}^2$ " الذي يقدم تفسيراً أدق وأقرب للصحة نظراً

لوجود أكثر من بعد من أبعاد المتغير المستقل. وهذا ما يبينه الجدول رقم (50) التالي:

جدول 50: معاملات الإرتباط والتفسير

الأبعاد	معامل الإرتباط $R$	معامل التحديد $R^2$	معامل التحديد المعدل $\bar{R}$	الخطأ المعياري	مستوى الدلالة sig
الثقافة البيروقراطية BC	0.445	0.198	0.196	0.453	0.000
الثقافة الإبداعية CC	0.346	0.120	0.117	0.474	0.000
الثقافة الداعمة SC	0.387	0.150	0.148	0.466	0.000
أنماط الثقافة التنظيمية TOC	0.437	0.191	0.189	0.455	0.000

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS

يوضح الجدول رقم (50) بأن معامل الإرتباط مقدر بـ 0.437 عند قيمة مستوى المعنوية

المحسوب المقابلة لها بلغت 0.000 وهي أقل من مستوى المعنوية المعتمد 0.05 وهذا يدل على وجود

علاقة إرتباط متوسطة وطردية بين كل من المتغيرات المستقلة مجتمعة (الثقافة البيروقراطية، الثقافة

الإبداعية، الثقافة الداعمة) والمتغير التابع (التشارك المعرفي). وقد بلغت قيمة معامل التحديد 0.191،

ويفسر نسبة التغير في المتغير التابع التشارك المعرفي التي تعود إلى التغير في المتغيرات المستقلة مجتمعة أنماط الثقافة التنظيمية، أي تفسر معا ما نسبته 19.10% من التباين في المتغير التابع، أما النسبة المتبقية والمقدرة بـ 80.9% فتعود إلى عوامل أخرى غير مدروسة.

- تشكيل نموذج الانحدار الخطي المتعدد: يمكن تحديد العلاقة بين أنماط الثقافة التنظيمية كمتغيرات مستقلة والتشارك المعرفي كمتغير تابع بالعلاقة الخطية الآتية:

$$Y = A + B_1X_1 + B_2X_2 + B_3X_3$$

حيث:  $Y$  المتغير التابع وهو التشارك المعرفي، أما عن المتغيرات المستقلة (أنماط الثقافة التنظيمية)  $X_i$ :  $i = 1, 2, 3$ ، فتمثل أنماط الثقافة التنظيمية الثلاثة البيروقراطية، الإبداعية، والداعمة، أما عن  $A$  فهي معلمة ثابتة تمثل قيمة التشارك المعرفي عندما تكون قيمة أنماط الثقافة التنظيمية معدومة، وتعتبر  $B_i$  ( $i = 1, 2, 3$ ) معاملات الانحدار وتمثل معدل التغير في المتغير التابع (التشارك المعرفي)  $Y$  تبعا للتغير في كل واحد من المتغيرات المستقلة (أنماط الثقافة التنظيمية) بوحدة واحدة.

ومن أجل تشكيل نموذج الانحدار المتعدد، كان لابد من احتساب قيمة معاملات الانحدار التي تقترن بكل متغير مستقل وتحكم حركة المتغير التابع وفقا لتأثير أو تحرك أي من المتغيرات المستقلة، وكذلك الخطأ المعياري لهذه المعاملات الذي يعبر عن الخطأ التقديري لها، والجدول رقم (51) التالي يعطي قيم هذه المعاملات مع قيم الخطأ المعياري.

جدول 51: معاملات الانحدار والخطأ المعياري لها

الثقافة BC	الثقافة CC	الثقافة SC	الثقافة BC	الثقافة SC
$B_1$	$B_2$	$B_3$	الثابت	
0.213	0.031	0.066	2.789	قيمة المعاملات
0.038	0.039	0.046	0.103	الخطأ المعياري

1.428	0.807	5.576	27.092	قيمة T
0.006	0.420	0.000	0.000	مستوى الدلالة sig

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS

يوضح الجدول رقم (51) أن الخطأ المعياري للمعاملات يأخذ قيما صغرى مما يؤكد أن هذه المعلمات أقل تباينا ولا تتصف بالتحيز، ويبين النموذج وجود علاقة تأثير طردية بين التشارك المعرفي وكل من الثقافة البيروقراطية والثقافة الداعمة باستبعاد الثقافة الإبداعية من النموذج لأنها غير دالة

➤ إختبار الفرضيات الفرعية: ومن أجل تفسير نتائج الجدول أعلاه لابد من تفصيل دقيق للفرضيات الفرعية الواجب إختبارها والتي سيتم عرضها فيمايلي:

• الفرضية الفرعية الأولى من الفرضية الرئيسية الأولى:

- الفرضية الصفرية  $H_0$ : لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $\alpha \leq 0.05$  للثقافة البيروقراطية في التشارك المعرفي بالجامعات الجزائرية محل الدراسة.

- الفرضية البديلة  $H_1$ : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $\alpha \leq 0.05$  للثقافة البيروقراطية في التشارك المعرفي بالجامعات الجزائرية محل الدراسة.

يوضح الجدول رقم (51) بأن قيمة "T" لبعدها الثقافة البيروقراطية يقدر بـ 5.666 وهي دالة إحصائيا، حيث بلغت قيمة مستوى الدلالة (المعنوية) المحسوب sig 0.000 وهي أقل من قيمة مستوى الدلالة المعتمد 0.05، وهذا يعني رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة القائمة على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية للثقافة البيروقراطية في التشارك المعرفي بالجامعات الجزائرية محل الدراسة. بحيث بلغ معامل الارتباط 0.445 عند قيمة مستوى المعنوية المحسوب المقابلة لها بلغت 0.000 وهي أقل من مستوى المعنوية المعتمد 0.05 وهذا يدل على وجود علاقة إرتباط متوسطة وطردية بين كل من الثقافة



البيروقراطية والتشارك المعرفي. وقد بلغت قيمة معامل التحديد 0.198 ويفسر نسبة التغير في المتغير التابع التشارك المعرفي التي تعود إلى التغير في الثقافة البيروقراطية، أي تفسر ما نسبته 19.18% من التباين في المتغير التابع، أما النسبة المتبقية والمقدرة بـ 80.82% فتعود إلى عوامل أخرى غير مدروسة.

• الفرضية الفرعية الثانية من الفرضية الرئيسية الأولى:

- الفرضية الصفرية  $H_0$ : لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $\alpha \leq 0.05$  للثقافة الإبداعية في التشارك المعرفي بالجامعات الجزائرية محل الدراسة.

- الفرضية البديلة  $H_1$ : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $\alpha \leq 0.05$  للثقافة الإبداعية في التشارك المعرفي بالجامعات الجزائرية محل الدراسة.

يوضح الجدول رقم (51) بأن قيمة "T" لبعث الثقافة الإبداعية يقدر بـ 0.807 وهي غير دالة إحصائياً، حيث بلغت قيمة مستوى الدلالة (المعنوية) المحسوب sig 0.420 وهي أكبر من قيمة مستوى الدلالة المعتمد 0.05، وهذا يعني قبول الفرضية الصفرية القائمة على عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية للثقافة الإبداعية في التشارك المعرفي بالجامعات الجزائرية محل الدراسة.

• الفرضية الفرعية الثالثة من الفرضية الرئيسية الأولى:

- الفرضية الصفرية  $H_0$ : لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $\alpha \leq 0.05$  للثقافة الداعمة في التشارك المعرفي بالجامعات الجزائرية محل الدراسة.

- الفرضية البديلة  $H_1$ : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $\alpha \leq 0.05$  للثقافة الداعمة في التشارك المعرفي بالجامعات الجزائرية محل الدراسة.

يوضح الجدول رقم (51) بأن قيمة "T" لبعث الثقافة الداعمة يقدر بـ 8.363 وهي دالة إحصائياً، حيث بلغت قيمة مستوى الدلالة (المعنوية) المحسوب sig 0.000 وهي أقل من قيمة مستوى الدلالة

المعتمد 0.05، وهذا يعني رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة القائمة على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية للثقافة الداعمة في التشارك المعرفي بالجامعات الجزائرية محل الدراسة. بحيث بلغ معامل الارتباط 0.346 عند قيمة مستوى المعنوية المحسوب المقابلة لها بلغت 0.000 وهي أقل من مستوى المعنوية المعتمد 0.05 وهذا يدل على وجود علاقة إرتباط متوسطة وطردية بين كل من الثقافة الداعمة والتشارك المعرفي. وقد بلغت قيمة معامل التحديد 0.150 ويفسر نسبة التغير في المتغير التابع التشارك المعرفي التي تعود إلى التغير في الثقافة الداعمة، أي تفسر ما نسبته 15 % من التباين في المتغير التابع، أما النسبة المتبقية والمقدرة بـ 85 % فتعود إلى عوامل أخرى غير مدروسة.

وبعد استبعاد بعد الثقافة الإبداعية من النموذج تعطى قيم هذه المعاملات مع قيم الخطأ المعياري

من أجل تشكيل نموذج الانحدار المتعدد النهائي كما يوضحه الجدول التالي:

جدول 52: معاملات الانحدار والخطأ المعياري لها للنموذج النهائي

الثقافة البيروقراطية	الثقافة الداعمة SC		
BC			
B <sub>1</sub>	B <sub>3</sub>	الثابت	قيمة المعاملات
0.216	0.092	2.783	
0.038	0.033	0.103	الخطأ المعياري
5.666	2.783	27.113	قيمة T
0.000	0.000	0.000	مستوى الدلالة sig
R = 0.462			معامل الارتباط R
R <sup>2</sup> = 0.214			معامل التحديد R <sup>2</sup>
R <sup>2</sup> = 0.210			معامل التحديد المعدل R <sup>2</sup>

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS

بمعنى آخر يمكن تشكيل نموذج الانحدار المتعدد النهائي (باستبعاد بعد الثقافة الإبداعية) على

النحو التالي:

$$KSH = 2.783 + 0.216 BC + 0.092 SC$$

$$\text{التشارك المعرفي} = 2.783 + 0.216 (\text{الثقافة البيروقراطية}) + 0.092 (\text{الثقافة الداعمة})$$

ويتضح من الجدول أعلاه بأن معامل الارتباط ارتفع قليلا وقدر بـ 0.462 وهذا يدل على وجود علاقة إرتباط متوسطة وطردية بين كل من المتغيرات المستقلة (الثقافة البيروقراطية، الثقافة الداعمة) والمتغير التابع (التشارك المعرفي). وقد بلغت قيمة معامل التحديد 0.214، ويفسر نسبة التغير في المتغير التابع التشارك المعرفي التي تعود إلى التغير في المتغير المستقل أنماط الثقافة التنظيمية الاثنتين، أي تفسر معا ما نسبته 21.4% من التباين في المتغير التابع، أما النسبة المتبقية فتعود إلى عوامل أخرى غير مدروسة.

ثانيا: اختبار الفرضية الرئيسية الثانية.

تقوم الفرضية الرئيسية الثانية على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $\alpha \leq 0.05$  لدعائم الثقافة التنظيمية في التشارك المعرفي بالجامعات الجزائرية محل الدراسة، وذلك بإستخدام أسلوب تحليل التباين عند مستوى معنوية 5% من خلال قيم "F"، ومن أجل اختبار الفرضية الرئيسية الثانية يتم وضع فرضيتين هما:

- الفرضية الصفرية  $H_0$ : لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $\alpha \leq 0.05$  لدعائم الثقافة التنظيمية في التشارك المعرفي بالجامعات الجزائرية محل الدراسة.

- الفرضية البديلة  $H_1$ : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $\alpha \leq 0.05$  لدعائم الثقافة التنظيمية في التشارك المعرفي بالجامعات الجزائرية محل الدراسة.

جدول 53: تحليل تباين الانحدار "ANOVA"

مستوى الدلالة	قيمة F المحسوبة	متوسط مربع التباين	درجات الحرية	مجموع مربع التباين	
0.000	56.078	12.578	1	12.578	الانحدار
		0.224	397	89.048	البواقي
			398	101.626	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS

يوضح الجدول رقم (53) أن قيمة F المحسوبة تقدر بـ (56.078) عند قيمة مستوى المعنوية المحسوب المقابلة لها بلغت (0.000) وهي أقل من مستوى المعنوية المعتمد 0.05 أي أن قيمة F معنوية إحصائياً وهذا يعني رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة التي تنص على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $\alpha \leq 0.05$  لدعائم الثقافة التنظيمية في التشارك المعرفي بالجامعات الجزائرية محل الدراسة.

- الانحدار الخطي البسيط: ويمكن تشكيل نموذج الانحدار بمعادلة الانحدار الخطي البسيط من خلال تحديد العلاقة بين التشارك المعرفي كمتغير تابع، ودعامة من دعائم الثقافة التنظيمية كمتغير مستقل

$$Y = A + B X_i$$

بالعلاقة الخطية التالية:

KSH = 3.339 + 0.157 IS	بعد النظم الداخلية
KSH = 3.376 + 0.140 OS	بعد الهيكل التنظيمي
KSH = 3.048 + 0.239 LSH	بعد القيادة
KSH = 3.243 + 0.196 WC	بعد ظروف العمل

ويمكن تشكيل نموذج الانحدار بمعادلة الانحدار الخطي البسيط من خلال تحديد العلاقة بين

التشارك المعرفي كمتغير تابع، ودعائم الثقافة التنظيمية مجتمعة كمتغير مستقل بالعلاقة الخطية التالية:

حيث  $Y=A+BX$  يمثل التشارك المعرفي و  $X$  يمثل دعائم الثقافة التنظيمية في شكل المعادلة التالية:

$$KSH = 3.119 + 0227. POC$$

-إختبار المقدرة التفسيرية للنموذج: من أجل إختبار قدرة النموذج على التفسير فقد تم إستخدام معامل الارتباط "R" ومعامل التحديد "R<sup>2</sup>" ومعامل التحديد المعدل "R<sup>2</sup>" الذي يقدم تفسيراً أدق وأقرب للصحة نظراً لوجود أكثر من بعد من أبعاد المتغير المستقل. وهذا ما يبينه الجدول رقم (54) التالي:

جدول 54: معاملات الارتباط والتفسير

الأبعاد	معامل الارتباط R	معامل التحديد R <sup>2</sup>	معامل التحديد المعدل R <sup>2</sup>	الخطأ المعياري	مستوى الدلالة sig
النظم الداخلية IS	0.282	0.080	0.070	0.485	0.000
الهيكل التنظيمي OS	0.239	0.057	0.055	0.491	0.000
القيادة LSH	0.377	0.142	0.140	0.468	0.000
ظروف العمل WC	0.363	0.132	0.130	0.471	0.000
دعائم الثقافة التنظيمية POC	0.352	0.124	0.122	0.473	0.000

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS

يوضح الجدول رقم (54) بأن معامل الارتباط مقدر بـ 0.352 عند قيمة مستوى المعنوية المحسوب المقابلة لها بلغت 0.000 وهي أقل من مستوى المعنوية المعتمد 0.05 وهذا يدل على وجود علاقة ارتباط ضعيفة وطردية بين كل من المتغيرات المستقلة مجتمعة (النظم الداخلية، الهيكل التنظيمي، القيادة، ظروف العمل) والمتغير التابع (التشارك المعرفي). وقد بلغت قيمة معامل التحديد 0.121، ويفسر نسبة التغير في المتغير التابع التشارك المعرفي التي تعود إلى التغير في المتغير المستقل دعائم الثقافة

التنظيمية، أي تفسر معا ما نسبته 12.10% من التباين في المتغير التابع، أما النسبة المتبقية فتعود إلى عوامل أخرى غير مدروسة.

- تشكيل نموذج الانحدار الخطي المتعدد: يمكن تحديد العلاقة بين دعائم الثقافة التنظيمية كمتغيرات مستقلة والتشارك المعرفي كمتغير تابع بالعلاقة الخطية الآتية:

$$Y = A + B_1X_1 + B_2X_2 + B_3X_3 + B_4X_4$$

حيث:  $Y$  المتغير التابع وهو التشارك المعرفي، أما عن المتغيرات المستقلة (دعائم الثقافة التنظيمية)  $X_i$ :  $i = 1, 2, 3, 4$ ، فتمثل دعائم الثقافة التنظيمية الأربعة النظم الداخلية، الهيكل التنظيمي، القيادة، ظروف العمل، أما عن  $A$  فهي معلمة ثابتة تمثل قيمة التشارك المعرفي عندما تكون قيمة دعائم الثقافة التنظيمية معدومة، وتعتبر  $B_i$  ( $i = 1, 2, 3, 4$ ) معاملات الانحدار وتمثل معدل التغير في المتغير التابع (التشارك المعرفي)  $Y$  تبعا للتغير في كل واحد من المتغيرات المستقلة (دعائم الثقافة التنظيمية) بوحدة واحدة.

ومن أجل تشكيل نموذج الانحدار، كان لابد من احتساب قيمة معاملات الانحدار التي تقترن بكل متغير مستقل وتحكم حركة المتغير التابع وفقا لتأثير أو تحرك أي من المتغيرات المستقلة، وكذلك الخطأ المعياري لهذه المعاملات الذي يعبر عن الخطأ التقديري لها، والجدول رقم (55) التالي يعطي قيم هذه المعاملات مع قيم الخطأ المعياري.

جدول 55: معاملات الانحدار والخطأ المعياري لها

ظروف العمل	القيادة	الهيكل التنظيمي	النظم الداخلية		
WC	LSH	OS	IS	الثابت	قيمة المعاملات
$B_4$	$B_3$	$B_2$	$B_1$	3.103	
0.184	0.184	0.145	0.042		
0.043	0.049	0.050	0.043	0.098	الخطأ المعياري

3.535	3.791	2.879	0.976	31.510	قيمة T
0.000	0.000	0.004	0.330	0.000	مستوى الدلالة sig

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS

يوضح الجدول السابق أن الخطأ المعياري للمعاملات يأخذ قيمة صغرى مما يؤكد أن هذه المعلمات أقل تباينا ولا تتصف بالتحيز، ويبين النموذج وجود علاقة طردية بين التشارك المعرفي وكل من الهيكل التنظيمي، القيادة، ظروف العمل باستبعاد النظم الداخلية من النموذج لأنها غير دالة.

➤ إختبار الفرضيات الفرعية: ومن أجل تفسير نتائج الجدول أعلاه لابد من تفصيل دقيق للفرضيات الفرعية الواجب إختبارها والتي سيتم عرضها فيما يلي:

• الفرضية الفرعية الأولى من الفرضية الرئيسية الثانية:

- الفرضية الصفرية  $H_0$ : لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $\alpha \leq 0.05$  للنظم الداخلية في التشارك المعرفي بالجامعات الجزائرية محل الدراسة.

- الفرضية البديلة  $H_1$ : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $\alpha \leq 0.05$  للنظم الداخلية في التشارك المعرفي بالجامعات الجزائرية محل الدراسة.

يوضح الجدول رقم (55) بأن قيمة "T" لبعدها للنظم الداخلية يقدر بـ 0.976 وهي غير دالة إحصائيا، حيث بلغت قيمة مستوى الدلالة (المعنوية) المحسوب sig 0.330 وهي أكبر من قيمة مستوى الدلالة المعتمد 0.05، وهذا يعني قبول الفرضية الصفرية القائمة على عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية للنظم الداخلية في التشارك المعرفي بالجامعات الجزائرية محل الدراسة.

• الفرضية الفرعية الثانية من الفرضية الرئيسية الثانية:

- الفرضية الصفرية  $H_0$ : لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $\alpha \leq 0.05$  للهيكل التنظيمي في التشارك المعرفي بالجامعات الجزائرية محل الدراسة.

- الفرضية البديلة  $H_1$ : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $\alpha \leq 0.05$  للهيكل التنظيمي في التشارك المعرفي بالجامعات الجزائرية محل الدراسة.

يوضح الجدول رقم (55) بأن قيمة "T" لبعده الهيكل التنظيمي يقدر بـ 2.879 وهي دالة إحصائية، حيث بلغت قيمة مستوى الدلالة (المعنوية) المحسوب sig 0.004 وهي أقل من قيمة مستوى الدلالة المعتمد 0.05، وهذا يعني رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة القائمة على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية للهيكل التنظيمي في التشارك المعرفي بالجامعات الجزائرية محل الدراسة. بحيث بلغ معامل الارتباط 0.239 عند قيمة مستوى المعنوية المحسوب المقابلة لها بلغت 0.000 وهي أقل من مستوى المعنوية المعتمد 0.05 وهذا يدل على وجود علاقة إرتباط ضعيفة وطردية بين كل من الهيكل التنظيمي والتشارك المعرفي. وقد بلغت قيمة معامل التحديد 0.057 وهذا يدل على تأثير ضعيف جدا، ويفسر نسبة التغير في المتغير التابع التشارك المعرفي التي تعود إلى التغير في الهيكل التنظيمي، أي يفسر ما نسبته 5.70 % من التباين في المتغير التابع، أما النسبة المتبقية فتعود إلى عوامل أخرى غير مدروسة.

• الفرضية الفرعية الثالثة من الفرضية الرئيسية الثانية:

- الفرضية الصفرية  $H_0$ : لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $\alpha \leq 0.05$  للقيادة في التشارك المعرفي بالجامعات الجزائرية محل الدراسة.

- الفرضية البديلة  $H_1$ : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $\alpha \leq 0.05$  للقيادة في التشارك المعرفي بالجامعات الجزائرية محل الدراسة.



يوضح الجدول رقم (55) بأن قيمة "T" لبعد القيادة يقدر بـ 3.791 وهي دالة إحصائية، حيث بلغت قيمة مستوى الدلالة (المعنوية) المحسوب sig 0.000 وهي أقل من قيمة مستوى الدلالة المعتمد 0.05، وهذا يعني رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة القائمة على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية للقيادة في التشارك المعرفي بالجامعات الجزائرية محل الدراسة. بحيث بلغ معامل الارتباط 0.377 عند قيمة مستوى المعنوية المحسوب المقابلة لها بلغت 0.000 وهي أقل من مستوى المعنوية المعتمد 0.05 وهذا يدل على وجود علاقة ارتباط ضعيفة وطردية بين كل من القيادة والتشارك المعرفي. وقد بلغت قيمة معامل التحديد 0.142 وهذا يدل على تأثير ضعيف، ويفسر نسبة التغير في المتغير التابع التشارك المعرفي التي تعود إلى التغير في القيادة، أي تفسر ما نسبته 14.2 % من التباين في المتغير التابع، أما النسبة المتبقية فتعود إلى عوامل أخرى غير مدروسة.

• الفرضية الفرعية الرابعة من الفرضية الرئيسية الثانية:

- الفرضية الصفرية  $H_0$ : لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $\alpha \leq 0.05$  لظروف العمل في التشارك المعرفي بالجامعات الجزائرية محل الدراسة.

- الفرضية البديلة  $H_1$ : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $\alpha \leq 0.05$  لظروف العمل في التشارك المعرفي بالجامعات الجزائرية محل الدراسة.

يوضح الجدول رقم (55) بأن قيمة "T" لظروف العمل يقدر بـ 3.535 وهي دالة إحصائية، حيث بلغت قيمة مستوى الدلالة (المعنوية) المحسوب sig 0.000 وهي أقل من قيمة مستوى الدلالة المعتمد 0.05، وهذا يعني رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة القائمة على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية لظروف العمل في التشارك المعرفي بالجامعات الجزائرية محل الدراسة. بحيث بلغ معامل الارتباط 0.363 عند قيمة مستوى المعنوية المحسوب المقابلة لها بلغت 0.000 وهي أقل من مستوى المعنوية المعتمد 0.05 وهذا يدل على وجود علاقة ارتباط ضعيفة وطردية بين كل من ظروف العمل

والتشارك المعرفي. وقد بلغت قيمة معامل التحديد 0.132 وهذا يدل على تأثير ضعيف، ويفسر نسبة التغير في المتغير التابع التشارك المعرفي التي تعود إلى التغير في ظروف العمل، أي تفسر ما نسبته 13.2 % من التباين في المتغير التابع، وأما النسبة المتبقية فتعود إلى عوامل أخرى غير مدروسة. وبعد استبعاد بعد النظم الداخلية من النموذج تعطى قيم هذه المعاملات مع قيم الخطأ المعياري من أجل تشكيل نموذج الانحدار المتعدد النهائي كما يوضحه الجدول التالي:

جدول 56: معاملات الانحدار والخطأ المعياري لها للنموذج النهائي

العمل	ظروف	القيادة	الهيكل التنظيمي	الثابت	قيمة المعاملات
WC	LSH	OS	B <sub>2</sub>	B <sub>3</sub>	B <sub>4</sub>
			0.122	0.196	0.156
			0.045	0.047	0.043
			2.733	4.187	3.651
			0.007	0.000	0.000
R = 0.415					معامل الارتباط R
R <sup>2</sup> = 0.172					معامل التحديد R <sup>2</sup>
R <sup>2</sup> = 0.461					معامل التحديد المعدل R <sup>2</sup>

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS

بمعنى آخر يمكن تشكيل نموذج الانحدار المتعدد النهائي (باستبعاد بعد النظم الداخلية) على

النحو التالي:

$$KSH = 3.108 + 0.122 OS + 0.196 LSH + 0.156 WC$$

التشارك المعرفي = 3.108 + 0.122 (الهيكل التنظيمي) + 0.196 (القيادة) + 0.092 (ظروف العمل)

ويتضح من الجدول أعلاه بأن معامل الارتباط ارتفع من 0.352 إلى 0.415 وهذا يدل على وجود علاقة ارتباط متوسطة وطردية بين كل من المتغيرات المستقلة الثلاثة مجتمعة (الهيكل التنظيمي، القيادة، ظروف العمل) والمتغير التابع (التشارك المعرفي). وقد بلغت قيمة معامل التحديد 0.172، ويفسر نسبة التغير في المتغير التابع التشارك المعرفي التي تعود إلى التغير في المتغير المستقل دعائم الثقافة التنظيمية الثلاثة، أي تفسر معا ما نسبته 17.20% من التباين في المتغير التابع، أما النسبة المتبقية فتعود إلى عوامل أخرى غير مدروسة.

### ثالثا: اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة

تقوم الفرضية الرئيسية الثالثة على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $\alpha \leq 0.05$  لأنماط الثقافة التنظيمية بالارتكاز على دعائم الثقافة التنظيمية في التشارك المعرفي بالجامعة الجزائرية محل الدراسة.

ومن أجل اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة يتم اللجوء إلى وضع فرضيتين هما:

الفرضية الصفرية  $H_0$  والفرضية البديلة  $H_1$ ، على اعتبار أن الفرضية الصفرية خاضعة للاختبار أي أنها قد تكون غير صحيحة، مما يتطلب وضع الفرضية البديلة.

$H_0$ : لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $\alpha \leq 0.05$  لأنماط الثقافة التنظيمية بالارتكاز على دعائم الثقافة التنظيمية في التشارك المعرفي بالجامعة الجزائرية محل الدراسة.

$H_1$ : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $\alpha \leq 0.05$  لأنماط الثقافة التنظيمية بالارتكاز على دعائم الثقافة التنظيمية في التشارك المعرفي بالجامعة الجزائرية محل الدراسة.

- وقبل اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة يتم أولا اختبار الفرضيات الفرعية فيما يلي:

• الفرضية الفرعية الأولى من الفرضية الرئيسية الثالثة:

-  $H_0$ : لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $\alpha \leq 0.05$  للثقافة البيروقراطية بالارتكاز على

دعائم الثقافة التنظيمية في التشارك المعرفي بالجامعات الجزائرية محل الدراسة.

-  $H_1$ : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $\alpha \leq 0.05$  للثقافة البيروقراطية بالارتكاز على دعائم

الثقافة التنظيمية في التشارك المعرفي بالجامعات الجزائرية محل الدراسة.

تظهر نتائج اختبار تأثير الثقافة البيروقراطية في التشارك المعرفي، فضلا عن نتائج اختبار الدور

التفاعلي بين الثقافة البيروقراطية ودعائم الثقافة التنظيمية، ولقد تم اختبار هذا التأثير للدور التفاعلي أو

المعدل باستخدام برنامج AMOS.23 بحيث ينبغي أن يتم ضرب المتغير المستقل بالمتغير التفاعلي

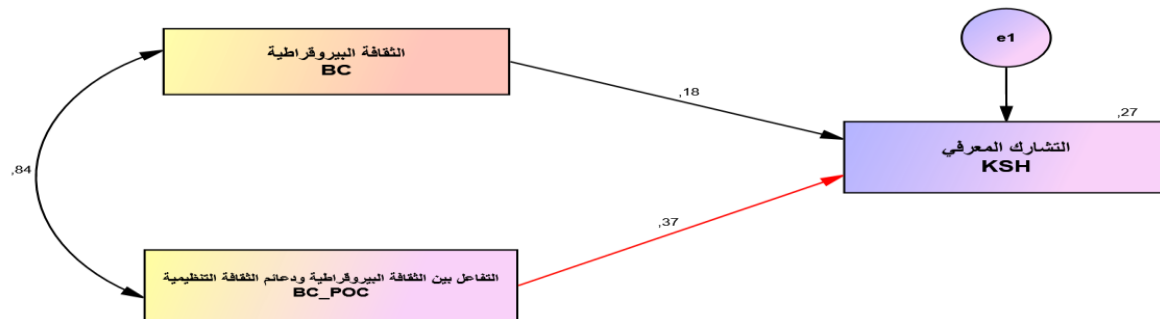
(الثقافة البيروقراطية \* دعائم الثقافة التنظيمية) للوصول إلى متغير متكامل يشمل الدور التفاعلي، ومن

ثم اختبار تأثيره في المتغير التابع، وبعد ذلك يتم تشخيص مستوى التأثير الذي يتحقق فيما لو تم إدخال

ذلك الدور التفاعلي في النموذج من ناحية زيادة التأثير أو تخفيضه. وكما يظهر في الشكل والجدول

المواليين:

الشكل رقم 39: اختبار نموذج الفرضية الفرعية الأولى المتعلقة بالفرضية الرئيسية الثالثة



المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات برنامج AMOS.23

جدول 57: نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى المتعلقة بالفرضية الرئيسية الثالثة

	Estimate	.C.R	P
KSH <--- BC	,179	2,280	,023
KSH <--- POC*BC	,365	655,4	,000

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات برنامج AMOS.23

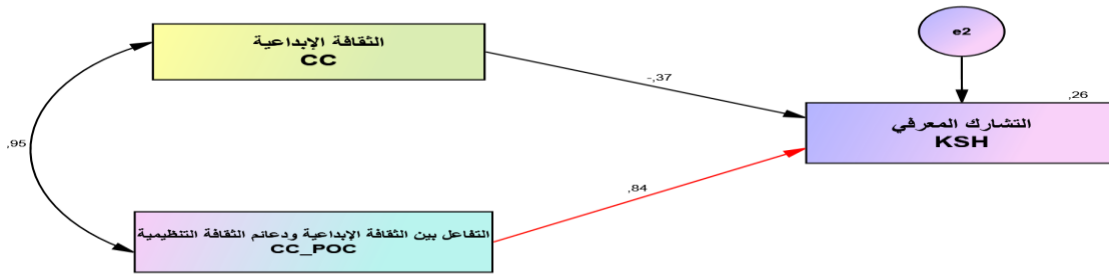
وبحسب مؤشرات جودة المطابقة (Goodness of fit) المستخرجة فهي محققة مطابقة تامة لأن النموذج مشبع في الشكل السابق لذا يمكن الاعتماد عليه في اختبار الفرضية الفرعية الأولى، وكذلك يتضح من الجدول والشكل السابقين بأن نتائج التأثير للدور التفاعلي أو المعدل للثقافة البيروقراطية في التشارك المعرفي عن طريق استخدام دعائم الثقافة التنظيمية قد حققت تقديرا للانحدار بقيمة 0.365، وCR بقيمة 4.655 وهي أكبر من 1.96 ومستوى معنوية  $p=0.000$  وهي أقل من مستوى المعنوية المعتمد (0.05)، وهذا يدل على قبول الفرضية الفرعية الأولى. ويتبين أن المتغيرات تفسر معا ما نسبته  $R^2=27\%$  من التباين في المتغير التابع (التشارك المعرفي) وهي قيمة أكبر من 0.26 حسب Cohen فهو تأثير قوي أي أن بوجود هذه الدعائم للثقافة التنظيمية ستساهم بشكل كبير في القيام بالثقافة البيروقراطية من أجل تحقيق التشارك المعرفي بالجامعات الجزائرية محل الدراسة.

• الفرضية الفرعية الثانية من الفرضية الرئيسية الثالثة:

- $H_0$ : لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $\alpha \leq 0.05$  للثقافة الإبداعية بالارتكاز على دعائم الثقافة التنظيمية في التشارك المعرفي بالجامعات الجزائرية محل الدراسة.
- $H_1$ : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $\alpha \leq 0.05$  للثقافة الإبداعية بالارتكاز على دعائم الثقافة التنظيمية في التشارك المعرفي بالجامعات الجزائرية محل الدراسة.

تظهر نتائج اختبار تأثير الثقافة الإبداعية في التشارك المعرفي، فضلا عن نتائج اختبار الدور التفاعلي بين الثقافة الإبداعية ودعائم الثقافة التنظيمية، ولقد تم اختبار هذا التأثير للدور التفاعلي أو المعدل باستخدام برنامج AMOS.23 بحيث ينبغي أن يتم ضرب المتغير المستقل بالمتغير التفاعلي (الثقافة الإبداعية \* دعائم الثقافة التنظيمية) للوصول إلى متغير متكامل يشمل الدور التفاعلي، ومن ثم اختبار تأثيره في المتغير التابع، وبعد ذلك يتم تشخيص مستوى التأثير الذي يتحقق فيما لو تم إدخال ذلك الدور التفاعلي في النموذج من ناحية زيادة التأثير أو تخفيضه. وكما يظهر في الشكل والجدول الموالين:

الشكل رقم 40: اختبار نموذج الفرضية الفرعية الثانية المتعلقة بالفرضية الرئيسية الثالثة



المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات برنامج AMOS.23

جدول 58: نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية المتعلقة بالفرضية الرئيسية الثالثة

	Estimate	.C.R	P
KSH <--- CC	,368	2,770	,006
KSH <--- POC*CC	,838	6,315	,000

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات برنامج AMOS.23

وبحسب مؤشرات جودة المطابقة (Goodness of fit) المستخرجة فهي محققة مطابقة تامة لأن النموذج مشبع في الشكل السابق لذا يمكن الاعتماد عليه في اختبار الفرضية الفرعية الثانية، وكذلك يتضح من الجدول والشكل السابقين بأن نتائج التأثير للدور التفاعلي أو المعدل للثقافة الإبداعية في التشارك المعرفي عن طريق استخدام دعائم الثقافة التنظيمية قد حققت تقديرا للانحدار بقيمة 0.838، وCR بقيمة 6.315 وهي أكبر من 1.96 ومستوى معنوية  $p=0.000$  وهي أقل من مستوى المعنوية المعتمد (0.05)، وهذا يدل على قبول الفرضية الفرعية الثانية. ويتبين أن المتغيرات تفسر معا ما نسبته  $R^2=26\%$  من التباين في المتغير التابع (التشارك المعرفي) وهي قيمة تساوي 0.26 حسب Cohen فهو تأثير قوي أي أن بوجود هذه الدعائم للثقافة التنظيمية ستساهم بشكل كبير في القيام بالثقافة الإبداعية من أجل تحقيق التشارك المعرفي بالجامعات الجزائرية محل الدراسة.

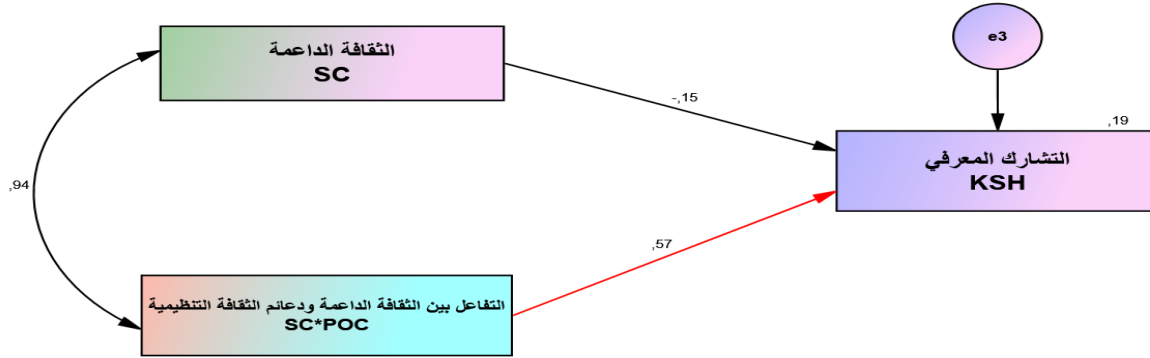
#### • الفرضية الفرعية الثالثة من الفرضية الرئيسية الثالثة:

-  $H_0$ : لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $\alpha \leq 0.05$  للثقافة الداعمة بالارتكاز على دعائم الثقافة التنظيمية في التشارك المعرفي بالجامعات الجزائرية محل الدراسة.

-  $H_1$ : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $\alpha \leq 0.05$  للثقافة الداعمة بالارتكاز على دعائم الثقافة التنظيمية في التشارك المعرفي بالجامعات الجزائرية محل الدراسة.

تظهر نتائج اختبار تأثير الثقافة الداعمة في التشارك المعرفي، فضلا عن نتائج اختبار الدور التفاعلي بين الثقافة الداعمة ودعائم الثقافة التنظيمية، ولقد تم اختبار هذا التأثير للدور التفاعلي أو المعدل باستخدام برنامج AMOS.23 بحيث ينبغي أن يتم ضرب المتغير المستقل بالمتغير التفاعلي (الثقافة الداعمة \* دعائم الثقافة التنظيمية) للوصول إلى متغير متكامل يشمل الدور التفاعلي، ومن ثم اختبار تأثيره في المتغير التابع، وبعد ذلك يتم تشخيص مستوى التأثير الذي يتحقق فيما لو تم إدخال ذلك الدور التفاعلي في النموذج من ناحية زيادة التأثير أو تخفيضه. وكما يظهر في الشكل والجدول الموالين:

الشكل رقم 41: اختبار نموذج الفرضية الفرعية الثالثة المتعلقة بالفرضية الرئيسية الثالثة



المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات برنامج AMOS.23

جدول 59: نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة المتعلقة بالفرضية الرئيسية الثالثة

	Estimate	.C.R	P
KSH <--- SC	,146	2,087	,027
KSH <--- POC*SC	,566	4,207	,000

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات برنامج AMOS.23

وبحسب مؤشرات جودة المطابقة (Goodness of fit) المستخرجة فهي محققة مطابقة تامة لأن النموذج مشبع في الشكل السابق لذا يمكن الاعتماد عليه في اختبار الفرضية الفرعية الثالثة، وكذلك يتضح من الجدول والشكل السابقين بأن نتائج التأثير للدور التفاعلي أو المعدل للثقافة الداعمة في التشارك المعرفي عن طريق استخدام دعائم الثقافة التنظيمية قد حققت تقديرا للانحدار بقيمة 0.566، وCR بقيمة 4.207 وهي أكبر من 1.96 ومستوى معنوية  $p=0.000$  وهي أقل من مستوى المعنوية المعتمد (0.05)، وهذا يدل على قبول الفرضية الفرعية الثالثة. ويتبين أن المتغيرات تفسر معا ما نسبته

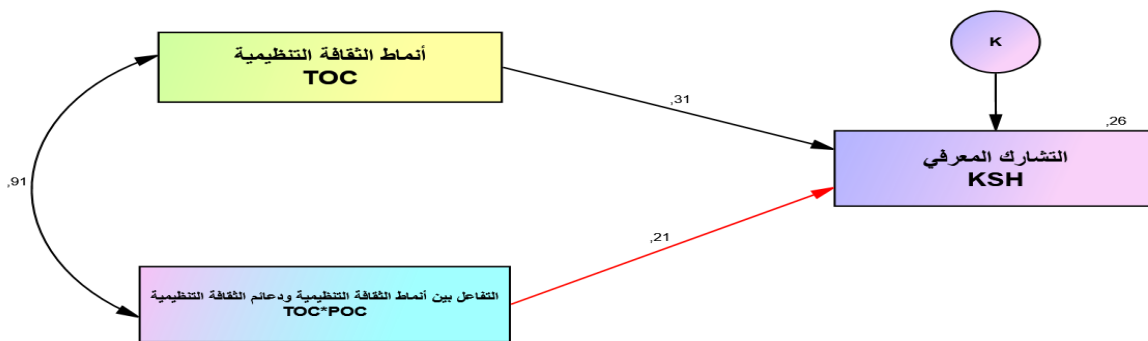


$R^2=19\%$  من التباين في المتغير التابع (التشارك المعرفي) وهي قيمة أكبر من 0.13 وأقل من 0.26 حسب Cohen فهو تأثير متوسط أي أن بوجود هذه الدعائم للثقافة التنظيمية ستساهم بشكل متوسط في القيام بالثقافة الداعمة من أجل تحقيق التشارك المعرفي بالجامعات الجزائرية محل الدراسة.

من خلال ما سبق يتم اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة كما يلي:

تظهر نتائج اختبار تأثير أنماط الثقافة التنظيمية بالارتكاز بدعائم الثقافة التنظيمية في التشارك المعرفي، فضلا عن نتائج اختبار الدور التفاعلي بين أنماط الثقافة التنظيمية ودعائم الثقافة التنظيمية، ولقد تم اختبار هذا التأثير للدور التفاعلي باستخدام برنامج AMOS.23 بحيث ينبغي أن يتم ضرب المتغير المستقل بالمتغير التفاعلي (أنماط الثقافة التنظيمية \* دعائم الثقافة التنظيمية) للوصول إلى متغير متكامل يشمل الدور التفاعلي، ومن ثم اختبار تأثيره في المتغير التابع، وبعد ذلك يتم تشخيص مستوى التأثير الذي يتحقق فيما لو تم إدخال ذلك الدور التفاعلي في النموذج من ناحية زيادة التأثير أو تخفيضه. وكما يظهر في الشكل والجدول الموالين:

الشكل رقم 42: اختبار نموذج الفرضية الرئيسية الثالثة



المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات برنامج AMOS.23

جدول 60: نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة

	Estimate	.C.R	P
KSH <--- TOC	,315	3,049	200,
KSH <--- POC*TOC	,211	2,040	410,

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات برنامج AMOS.23

وبحسب مؤشرات جودة المطابقة (Goodness of fit) المستخرجة فهي محققة مطابقة تامة لأن النموذج مشبع في الشكل السابق لذا يمكن الاعتماد عليه في اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة، وكذلك يتضح من الجدول والشكل السابقين بأن نتائج التأثير للدور التفاعلي أو المعدل لأنماط الثقافة التنظيمية في التشارك المعرفي عن طريق استخدام دعائم الثقافة التنظيمية قد حققت تقديرا للانحدار بقيمة 0.211، وCR بقيمة 2.040 وهي أكبر من 1.96 ومستوى معنوية  $p=0.041$  وهي أقل من مستوى المعنوية المعتمد (0.05)، وهذا يدل على قبول الفرضية الرئيسية الثالثة. ويتبين أن المتغيرات تفسر معا ما نسبته  $R^2=26\%$  من التباين في المتغير التابع (التشارك المعرفي) وهي قيمة تساوي 0.26 حسب Cohen فهو تأثير قوي أي أن بوجود هذه الدعائم للثقافة التنظيمية ستساهم بشكل كبير في القيام بأنماط الثقافة التنظيمية الثلاثة من أجل تحقيق التشارك المعرفي بالجامعات الجزائرية محل الدراسة.

#### رابعا: اختبار الفرضية الرئيسية الرابعة

$H_0$  - لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $\alpha \leq 0.05$  في إجابات أفراد العينة بالجامعات الجزائرية حول التشارك المعرفي تعزى إلى المتغيرات الديموغرافية: الجنس، العمر، الرتبة العلمية، الوظيفة، مدة العمل بالجامعة، نوعية المقاييس المدرسة.

-  $H_1$ : توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $\alpha \leq 0.05$  في إجابات أفراد العينة بالجامعات الجزائرية حول التشارك المعرفي تعزى إلى المتغيرات الديموغرافية: الجنس، العمر، الرتبة العلمية، الوظيفة، مدة العمل بالجامعة، نوعية المقاييس المدرسة.

• اختبار الفرضية الفرعية الأولى من الفرضية الرئيسية الرابعة:

-  $H_0$ : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $\alpha \leq 0.05$  في إجابات أفراد العينة بالجامعات الجزائرية حول التشارك المعرفي تعزى إلى متغير الجنس.

-  $H_1$ : توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $\alpha \leq 0.05$  في إجابات أفراد العينة بالجامعات الجزائرية حول التشارك المعرفي تعزى إلى متغير الجنس.

للتحقق من وجود فروق دالة إحصائية في إجابات أفراد العينة حول التشارك المعرفي بالجامعات

الجزائرية تعزى إلى متغير الجنس الذي يحتوي على فئتين (ذكور، إناث)، يتم استخدام اختبار

(Independent-Sample T-test) والجدول الموالي يوضح نتائج الإختبار:

جدول 61: إختبار "T" حسب متغير الجنس

اختبار T		اختبار Levene للتباين (التجانس)		الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	الجنس	المتغير
مستوى الدلالة (sig)	القيمة	التقييم	مستوى الدلالة (sig)	قيمة F	0.522	3.747	201	التشارك المعرفي
0.016	2.409	التباين متساو	0.265	1.246	0.481	3.868	198	أنثى

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS

يظهر الجدول رقم (61) أن قيمة T بلغت 2.409 عند مستوى معنوية 0.016 وهو أقل من مستوى المعنوية المعتمد 0.05، وبالتالي تقبل الفرضية البديلة التي تنص على وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد العينة بالجامعات الجزائرية حول التشارك المعرفي تعزى إلى متغير الجنس.

• اختبار الفرضية الفرعية الثانية من الفرضية الرئيسية الرابعة:

$H_0$ - لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $\alpha \leq 0.05$  في إجابات أفراد العينة بالجامعات الجزائرية حول التشارك المعرفي تعزى إلى متغير العمر.

$H_1$  - توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $\alpha \leq 0.05$  في إجابات أفراد العينة بالجامعات الجزائرية حول التشارك المعرفي تعزى إلى متغير العمر.

لإختبار هذه الفرضية يتم استخدام تحليل التباين الأحادي "ANOVA" لأن متغير العمر يحتوي على أربع فئات (أقل من 30 سنة، من 30 إلى أقل من 40 سنة، من 40 إلى أقل من 50 سنة، من 50 سنة فما فوق) والجدول الموالي يوضح ذلك:

جدول 62: تحليل التباين الأحادي حسب العمر

المجال	مصدر التباين	درجات الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة F	
					القيمة	مستوى الدلالة (sig)
التشارك المعرفي & العمر	بين المجموعات	3	1.712	0.571	2.256	0.081
	داخل المجموعات	395	99.914	0.253		
	المجموع	398	101.626			

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS

يتضح من الجدول رقم (62) أن قيمة F بلغت 2.256 عند مستوى المعنوية المحسوب 0.081 وهو أكبر من مستوى المعنوية المعتمد 0.05 وهذا ما يقودنا إلى قبول الفرضية الصفرية وهذا يعني أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $\alpha \leq 0.05$  في إجابات أفراد العينة حول التشارك المعرفي بالجامعات الجزائرية تعزى إلى متغير العمر.

• اختبار الفرضية الفرعية الثالثة من الفرضية الرئيسية الرابعة:

$H_0$ - لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $\alpha \leq 0.05$  في إجابات أفراد العينة بالجامعات الجزائرية حول التشارك المعرفي تعزى إلى متغير الرتبة العلمية.

$H_1$  - توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $\alpha \leq 0.05$  في إجابات أفراد العينة بالجامعات الجزائرية حول التشارك المعرفي تعزى إلى متغير الرتبة العلمية.

يتم استخدام جدول تحليل التباين الأحادي "ANOVA" لإختبار هذه الفرضية لأن متغير الرتبة العلمية يحتوي على ست فئات (أستاذ مساعد أ، أستاذ مساعد ب، أستاذ محاضر أ، أستاذ محاضر ب، أستاذ التعليم العالي، أستاذ متقاعد) والجدول الموالي يوضح نتائج هذا الإختبار.

جدول 63: تحليل التباين الأحادي حسب الرتبة العلمية

المجال	مصدر التباين	درجات الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة F	
					القيمة	مستوى الدلالة (sig)
التشارك المعرفي & الرتبة العلمية	بين المجموعات	5	1.214	0.243	0.950	0.449
	داخل المجموعات	393	100.413	0.256		
	المجموع	398	101.626			

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS

يتضح من الجدول رقم (63) أن قيمة F بلغت 0.950 عند مستوى المعنوية المحسوب 0.449 وهو أكبر من مستوى المعنوية المعتمد 0.05 وهذا ما يقودنا إلى قبول الفرضية الصفرية وهذا يعني أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 في إجابات أفراد العينة حول التشارك المعرفي بالجامعات الجزائرية تعزى إلى متغير الرتبة العلمية.

• اختبار الفرضية الفرعية الرابعة من الفرضية الرئيسية الرابعة:

$H_0$ - لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $\alpha \leq 0.05$  في إجابات أفراد العينة بالجامعات الجزائرية حول التشارك المعرفي تعزى إلى متغير الوظيفة.

$H_1$  - توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $\alpha \leq 0.05$  في إجابات أفراد العينة بالجامعات الجزائرية حول التشارك المعرفي تعزى إلى متغير الوظيفة.

للتحقق من وجود فروق دالة إحصائية في إجابات أفراد العينة حول التشارك المعرفي بالجامعات

الجزائرية تعزى إلى متغير الوظيفة، يتم استخدام اختبار (Independent-Sample T-test) والجدول الموالي يوضح نتائج الإختبار:

جدول 64: إختبار "T" حسب متغير الوظيفة

اختبار T		اختبار Levene للتباين (التجانس)		الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	الوظيفة	المتغير	
مستوى الدلالة (sig)	القيمة	التقييم	مستوى الدلالة (sig)	قيمة F	0.500	3.809	346	أستاذ	التشارك المعرفي
0.891	0.137	التباين متساو	0.222	1.496	0.543	3.798	53	أستاذ إداري	

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS

يظهر الجدول رقم (64) أن قيمة T بلغت 0.137 عند مستوى معنوية 0.891 وهو أقل من مستوى المعنوية المعتمد 0.05، وبالتالي تقبل الفرضية الصفرية التي تنص على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد العينة حول التشارك المعرفي بالجامعات الجزائرية تعزى إلى متغير الوظيفة.

• اختبار الفرضية الفرعية الخامسة من الفرضية الرئيسية الرابعة:

-  $H_0$ : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $\alpha \leq 0.05$  في إجابات أفراد العينة بالجامعات الجزائرية حول التشارك المعرفي تعزى إلى متغير مدة العمل بالجامعة.

-  $H_1$ : توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $\alpha \leq 0.05$  في إجابات أفراد العينة بالجامعات الجزائرية حول التشارك المعرفي تعزى إلى متغير مدة العمل بالجامعة.

يتم استخدام جدول تحليل التباين الأحادي "ANOVA" لإختبار هذه الفرضية لأن متغير مدة العمل بالجامعة يحتوي على أربع فئات (أقل من 5 سنوات، من 5 إلى أقل من 10 سنوات، من 10 إلى أقل من 20 سنة، 20 سنة ف أكثر ) والجدول الموالي يوضح نتائج هذا الإختبار.

جدول 65: تحليل التباين الأحادي حسب مدة العمل بالجامعة

المجال	مصدر التباين	درجات الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة F	
					القيمة	مستوى الدلالة (sig)
التشارك المعرفي & مدة العمل بالجامعة	بين المجموعات	3	1.868	0.623	2.465	0.062
	داخل المجموعات	395	99.758	0.253		
	المجموع	398	101.626			

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS

يتضح من الجدول رقم (65) أن قيمة F بلغت 2.465 عند مستوى المعنوية المحسوب 0.062 وهو أكبر من مستوى المعنوية المعتمد 0.05 وهذا ما يقودنا إلى قبول الفرضية الصفرية وهذا يعني أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد العينة حول التشارك المعرفي بالجامعات الجزائرية تعزى إلى متغير مدة العمل بالجامعة.

• اختبار الفرضية الفرعية السادسة من الفرضية الرئيسية الرابعة:

-  $H_0$ : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $\alpha \leq 0.05$  في إجابات أفراد العينة بالجامعات الجزائرية حول التشارك المعرفي تعزى إلى متغير نوعية المقاييس المدرسية.

-  $H_1$ : توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $\alpha \leq 0.05$  في إجابات أفراد العينة بالجامعات الجزائرية حول التشارك المعرفي تعزى إلى متغير نوعية المقاييس المدرسية.

يتم استخدام جدول تحليل التباين الأحادي "ANOVA" لإختبار هذه الفرضية لأن متغير نوعية المقاييس المدرسية تحتوي على ثلاث فئات (تطبيقية، نظرية، تطبيقية ونظرية معا)، والجدول الموالي يوضح نتائج هذا الإختبار.

جدول 66: تحليل التباين الأحادي حسب نوعية المقاييس المدرسية

المجال	مصدر التباين	درجات الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة F	
					القيمة	مستوى الدلالة (sig)
التشارك المعرفي & نوعية المقاييس المدرسية	بين المجموعات	2	0.583	0.292	1.143	0.320
	داخل المجموعات	396	101.043	0.255		
	المجموع	398	101.626			

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS



يتضح من الجدول رقم (66) أن قيمة F بلغت 1.143 عند مستوى المعنوية المحسوب 0.320 وهو أكبر من مستوى المعنوية المعتمد 0.05 وهذا ما يقودنا إلى قبول الفرضية الصفرية وهذا يعني أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد العينة حول التشارك المعرفي بالجامعات الجزائرية تعزى إلى متغير نوعية المقاييس المدرسة.

## خلاصة الفصل الثالث:

بالرغم من المستوى الجيد للتشارك للمعرفي في الجامعات الجزائرية بين أعضاء هيئة التدريس إلا أن هناك العديد من العقبات التي تواجهه في الجامعات والسبب يعود إلى البنية التنظيمية للجامعات وثقافتها البيروقراطية المسيطرة وكذلك غياب الثقافة الإبداعية كل هذا يؤدي إلى فشل العديد من عمليات التشارك المعرفي، ولهذا وجب على الجامعات الجزائرية أن تكون أكثر مرونة في تنظيمها وفي مجال تسلسل الأوامر وتدفق المعلومات، وكذا ضرورة تبني القيادات الجامعية لمفهوم الثقافة المبدعة كنمط وسبيل لتشجيع تشارك المعارف والخبرات وتعزيز قيم وروح التعاون داخلها، باعتبارها فلسفة للثقافة التنظيمية المواكبة لتبني هذا المورد الاستراتيجي.

خاتمة

قد أضحت الثقافة التنظيمية في الجامعات في عصر التكنولوجيا ومجتمعات المعرفة والتحول الرقمي، الشغل الذي يورق المؤسسات التعليمية لما لها من دور وتأثير على عديد السلوكيات الفردية والجماعية والتنظيمية، لهذا أصبح من الضروري على إدارة الموارد البشرية أن توليها العناية والاهتمام من خلال بناء الثقافة التنظيمية الداعمة للإبداع التي تتسم بالتقاسم المشترك للمعرفة وتدفق المعلومات والعمل كفريق واحد، وتبني ثقافة المشاركة والصدقة والثقة والاحترام والتقدير بين الموظفين والتعاون فيما بينهم، دون أن ننسى الدعم والولاء للمنظمة كل هذه القيم هي محصلة الثقافة التنظيمية الداعمة والمشجعة على الابداع لما يحقق تنمية سلوك الأفراد نحو تبني المشاركة في المعرفة والتشجيع على التواصل والتشاور والحوار بين الموظفين وبين القادة في المنظمة وحتى تتطلع نحو مستقبل مبني على المعرفة وتقاسمها واستخدامها من أجل توليد معارف جديدة وابتكارات مميزة وتطويرا للعمليات والمنتجات والخدمات لتحقيق الأداء المتميز للموارد البشرية، يمكن أن تسهم في النهوض بالمنظمة لتحقيق هدف التميز في الأداء والريادة والتفاعل السريع مع متغيرات البيئة الخارجية، إن الثقافة التنظيمية من أهم ملامح الإدارة الحديثة، وعنصرها مهما في تكوين منظمات من خلال تطوير الفكر الإداري في بيئة سمتها الديناميكية والتغير السريع، وتمحورت إشكالية موضوع الدراسة حول معرفة دور الثقافة التنظيمية في التشارك المعرفي في الجامعات الجزائرية، وإيجاد الصلة بين أبعاد الثقافة التنظيمية بأنماطها ودعائمها وبين أبعاد التشارك المعرفي، وتمت معالجة هذه الإشكالية وفق ثلاثة فصول تجمع بين الجانب النظري والتطبيقي، وبإتباع المنهج والأدوات المبينة سابقا، حيث توصلت الدراسة بالاعتماد على عرض ومراجعة أدبيات الدراسة وتوصيف وتحليل البيانات اللازمة لها إلى ما يلي:

#### • النتائج النظرية:

- تعتبر الثقافة عنصرا مهما يؤثر على قدرتها على مواكبة التطورات في محيطها، وعلى قابلية المنظمة للتغيير.

- تعتبر الثقافة التنظيمية عاملاً مؤثراً في مناخ العمل، مما يؤثر على سلوك الأفراد ومستويات إنتاجيتهم وإبداعهم؛
- تساهم القيم والمعتقدات والتقاليد والأعراف وغيرها من عناصر الثقافة التنظيمية بشكل فعال في تحقيق اندماج الأفراد وانتمائهم لمنظماتهم، مما يخلق لديهم الشعور بالولاء والإخلاص في تحقيق الأهداف المسطرة؛
- تعتمد الجامعة على مصادر معينة في جمع المعرفة وتراعي في ذلك مختلف أنواعها (معرفة ضمنية، معرفة صريحة، معرفة ذاتية، معرفة عميقة...) وكلها لها انعكاسات إيجابية، كما تعمل المشاركة المعرفية على زيادة الولاء التنظيمي بحيث تجعل الاسانذة يرتبطون ببيئة عملهم بشكل أكبر، مما يتيح استفادة أكبر من الموارد الذهنية المتاحة وإمكانية أحسن للابتكار والتطوير، والسعي نحو تحقيق الجودة في مجال الخدمات، خاصة في مجال التعليم العالي.
- تعد الثقافة التنظيمية عاملاً من العوامل المهمة التي تؤثر على أداء الجامعات وفعاليتها، حيث إن لها دوراً مهماً في تحسين عمليات إدارة المعرفة من خلال رفع مستوى تشارك المعارف بين أفرادها.
- تبرز أهمية العامل الثقافي من خلال إيجاد ثقافة داعمة تساعد على إنتاج المعرفة وتقاسمها وتأسيس المجتمع على مشاركة المعرفة؛
- إن النجاح في التشارك المعرفي يتطلب ضرورة معرفة العوامل المتحكمة في سلوك تشارك المعرفة ومعرفة درجة تأثيرها والتي من الممكن أن تعمل على زيادة أو تخفيض إمكانية النجاح في تحقيق عمليات تشارك المعرفة بين الأفراد بصورة فعالة داخل المنظمة، كون أنه من الصعب تحويل المعرفة الفردية وخاصة الضمنية منها إلى معرفة تنظيمية، فارتباط تشارك المعرفة بالأفراد في المنظمة يعد سلوكاً تنظيمياً تتحكم فيه العديد من المتغيرات.

• النتائج التطبيقية:

- الاتجاه العام لأفراد العينة من الجامعات الجزائرية نحو انماط الثقافة التنظيمية السائدة بأبعادها الثلاثة مجتمعة (الثقافة البيروقراطية، الثقافة الإبداعية، الثقافة الداعمة)، كان ضمن مجال التقييم المتوسط وهو ما تعكسه قيمة المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية حسب آراء أفراد العينة؛
- الاتجاه العام لأفراد العينة من الجامعات الجزائرية نحو دعائم الثقافة التنظيمية بأبعادها الأربعة مجتمعة (النظم الداخلية، الهيكل التنظيمي، القيادة، ظروف العمل)، كان ضمن مجال التقييم المتوسط وهو ما تعكسه قيمة المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية حسب آراء أفراد العينة؛
- الاتجاه العام لأفراد العينة من الجامعات الجزائرية نحو التشارك المعرفي السائد في الجامعات الجزائرية محل الدراسة بأبعاده الأربعة مجتمعة (سلوك التشارك المعرفي، الموقف اتجاه التشارك المعرفي، المعيار الشخصي، السلوك الرقابي المدرك)، كان ضمن مجال التقييم الجيد وهو ما تعكسه قيمة المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية حسب آراء أفراد العينة؛
- وجود علاقة ارتباط متوسطة وطردية بين كل من أبعاد انماط الثقافة التنظيمية (الثقافة البيروقراطية، الثقافة الإبداعية، الثقافة الداعمة) والتشارك المعرفي، بمعامل ارتباط بلغ 0.437، وفق المعادلة الخطية:
 
$$KSH = 2.973 + 0277. TOC$$
- من خلال تحليل نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى للفرضية الرئيسية الأولى، تبين وجود علاقة ذات دلالة إحصائية للثقافة البيروقراطية في التشارك المعرفي بالجامعات الجزائرية محل الدراسة، بمعامل ارتباط بلغ 0.445، وهذا ما يدل على وجود علاقة ارتباط متوسطة وطردية بينهما؛
- من خلال تحليل نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية للفرضية الرئيسية الأولى، تبين عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية للثقافة الإبداعية في التشارك المعرفي بالجامعات الجزائرية محل الدراسة؛

- من خلال تحليل نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة للفرضية الرئيسية الأولى، تبين وجود علاقة ذات دلالة إحصائية للثقافة الداعمة في التشارك المعرفي بالجامعات الجزائرية محل الدراسة، بمعامل ارتباط بلغ 0.346، وهذا ما يدل على وجود علاقة ارتباط متوسطة وطردية بينهما؛
- من خلال تحليل نموذج الانحدار الخطي المتعدد النهائي، تبين وجود علاقة تأثير طردية بين التشارك المعرفي وكل من الثقافة البيروقراطية والداعمة مع استبعاد الثقافة الإبداعية لأنها غير دالة إحصائياً، بمعامل ارتباط بلغ 0.462 وهذا يدل على وجود علاقة ارتباط متوسطة وطردية، وفق المعادلة الخطية:  

$$\text{التشارك المعرفي} = 2.783 + 0.216 (\text{الثقافة البيروقراطية}) + 0.092 (\text{الثقافة الداعمة})$$
- وجود علاقة ارتباط ضعيفة وطردية بين كل من أبعاد دعائم الثقافة التنظيمية (النظم الداخلية، الهيكل التنظيمي، القيادة، ظروف العمل) والتشارك المعرفي، بمعامل ارتباط بلغ 0.352، وفق المعادلة الخطية:  

$$\text{KSH} = 3.119 + 0.227. \text{POC}$$
- من خلال تحليل نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى للفرضية الرئيسية الثانية، تبين عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية للنظم الداخلية في التشارك المعرفي بالجامعات الجزائرية محل الدراسة؛
- من خلال تحليل نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية للفرضية الرئيسية الثانية، تبين وجود علاقة ذات دلالة إحصائية للهيكل التنظيمي في التشارك المعرفي بالجامعات الجزائرية محل الدراسة، بمعامل ارتباط بلغ 0.239، وهذا ما يدل على وجود علاقة ارتباط ضعيفة وطردية بينهما؛
- من خلال تحليل نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة للفرضية الرئيسية الثانية، تبين وجود علاقة ذات دلالة إحصائية للقيادة في التشارك المعرفي بالجامعات الجزائرية محل الدراسة، بمعامل ارتباط بلغ 0.377، وهذا ما يدل على وجود علاقة ارتباط ضعيفة وطردية بينهما؛

- من خلال تحليل نتائج اختبار الفرضية الفرعية الرابعة للفرضية الرئيسية الثانية، تبين وجود علاقة دلالة إحصائية لظروف في التشارك المعرفي بالجامعات الجزائرية محل الدراسة، بمعامل ارتباط بلغ 0.363، وهذا ما يدل على وجود علاقة ارتباط ضعيفة وطردية بينهما؛
- من خلال تحليل نموذج الانحدار الخطي المتعدد النهائي، تبين وجود علاقة طردية بين التشارك المعرفي وكل من الهيكل التنظيمي، القيادة، ظروف العمل مع استبعاد النظم الداخلية لأنها غير دالة إحصائياً، بمعامل ارتباط بلغ 0.415 وهذا يدل على وجود علاقة ارتباط متوسطة وطردية، وفق المعادلة الخطية:  

$$\text{التشارك المعرفي} = 3.108 + 0.122 (\text{الهيكل التنظيمي}) + 0.196 (\text{القيادة}) + 0.092 (\text{ظروف العمل})$$
- من خلال تحليل نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى للفرضية الرئيسية الثالثة، تبين انه توجد علاقة تأثير قوية للثقافة البيروقراطية بالإرتكاز على دعائم الثقافة التنظيمية في التشارك المعرفي بالجامعات الجزائرية محل الدراسة؛
- من خلال تحليل نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية للفرضية الرئيسية الثالثة، تبين انه توجد علاقة تأثير قوية للثقافة الإبداعية بالإرتكاز على دعائم الثقافة التنظيمية في التشارك المعرفي بالجامعات الجزائرية محل الدراسة؛
- من خلال تحليل نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة للفرضية الرئيسية الثالثة، تبين انه توجد علاقة تأثير متوسطة للثقافة الداعمة بالإرتكاز على دعائم الثقافة التنظيمية في التشارك المعرفي بالجامعة الجزائرية محل الدراسة؛
- من خلال تحليل نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة، تبين انه توجد علاقة تأثير قوية بحسب مؤشرات جودة المطابقة ( Goodness of fit ) المستخرجة بين انماط الثقافة التنظيمية بأبعادها الثلاثة بالإرتكاز على دعائم الثقافة التنظيمية مجتمعة في التشارك المعرفي بالجامعات الجزائرية محل الدراسة؛



- اثبتت الدراسة أنه لا توجد فروق في اجابات أفراد العينة بالجامعات الجزائرية محل الدراسة عند مستوى حول التشارك المعرفي تعزى إلى المتغيرات الديموغرافية الجنس، العمر، الرتبة العلمية، الوظيفة، مدة العمل بالجامعة، نوعية المقاييس المدرسة؛

- كشفت نتائج الدراسة أن الثقافة التنظيمية السائدة من وجهة نظر الاساتذة والاساتذة الاداريين في الجامعات محل الدراسة هي الثقافة التنظيمية البيروقراطية، يليها الثقافة التنظيمية الداعمة ثم الثقافة التنظيمية الإبداعية، وعليه تقترح الباحثة بضرورة التقليل من البيروقراطية في التعاملات داخل الجامعات الجزائرية، والتوجه بالثقافة التنظيمية للجامعة تدريجيا إلى الممارسات التنظيمية الداعمة، والإبداعية؛

- كشفت نتائج الدراسة أن الثقافة التنظيمية البيروقراطية هي السائدة في الجامعات الجزائرية من وجهة نظر الاساتذة الاداريين، وأن أكثر الممارسات البيروقراطية تواجداً في الجامعة هي: " التسلسل الهرمي لتنفيذ الأعمال " و"الالتزام بتنفيذ اللوائح والأنظمة" و"تركز الثقافة التنظيمية للجامعة على الالتزام بالمسؤوليات بكل دقة."، وعليه تقترح الباحثة بضرورة ممارسة قدر من المرونة من قبل إدارة الجامعة، وتعزيز الرقابة الذاتية لدى قيادات الكليات؛

- كشفت نتائج الدراسة أن الثقافة التنظيمية الداعمة تأتي في المرتبة الثانية من حيث سيادتها في الجامعة من وجهة نظر الاساتذة والاساتذة الاداريين بتقدير متوسط، وأن أكثر الممارسات الداعمة تواجداً في الجامعة هي: " تدرب الجامعة موظفيها على استخدام التكنولوجيا التي تدخل للجامعة"، تشجع الإدارة الاساتذة على المشاركة الفعلية في جميع أنشطة الجامعة، و" تتصف العلاقة بين الإدارة والاساتذة بالانسجام وتقوم على الدعم والمساندة " كلها بتقدير متوسط، وعليه تقترح الباحثة بالاستمرار في هذه الممارسات الإيجابية الداعمة وتعزيزها لدى قيادات إدارة الجامعة؛

- كشفت نتائج الدراسة أن الثقافة التنظيمية الإبداعية تأتي في المرتبة الأخيرة من حيث سيادتها في الجامعة وذلك من وجهة نظر الاساتذة والاساتذة الاداريين بتقدير ضعيف، وعليه توصي الباحثة بالاستفادة من

هذا التوجه، وتوفير فرصاً تعليمية وتدريبية للقيادات للتغلب على التحديات التي تواجههم بشكل علمي ومنظم. كما تقترح الباحثة بالاهتمام بتنمية روح الابتكار لدى القيادات نظراً لما له من تأثير على قدرة الجامعة على تحقيق أهدافها وتعزيز مكانتها بين الجامعات الأخرى؛

- كشفت نتائج الدراسة الحالية أن دعائم الثقافة التنظيمية المؤثرة في التشارك المعرفي بين أعضاء هيئة التدريس بالجامعات الجزائرية في مجال القيادة، والهيكل التنظيمي، وظروف العمل تبين وجود علاقة طردية بين التشارك المعرفي وكل من الهيكل التنظيمي، القيادة، ظروف العمل مع استبعاد النظم الداخلية لأنها غير دالة احصائياً وهذا يؤكد انها عوامل مؤثرة في تشجيع وتحفيز سلوك مشاركة المعرفة بين أعضاء هيئة التدريس، وأنه بتحققهم وكفاءتهم ترتفع درجة ممارسة التشارك المعرفي، وبغيابهم وضعفهم وقلة فاعليتهم تنخفض درجة ممارسة التشارك المعرفي.

#### • الاقتراحات:

بناءً على نتائج الدراسة التطبيقية لموضوع البحث، سنقوم بعرض مجموعة من الاقتراحات والتي تراها الباحثة مهمة، حيث ترتبط أهم هذه الاقتراحات بمجموعة من الخطوات العملية للنجاح في وضع نظام وثقافة تنظيمية فعالة لدعم وتشجيع التشارك المعرفي بالجامعات الجزائرية وهي كالآتي:

- تشجيع أعضاء هيئة التدريس على ممارسة التشارك المعرفي وتبادل المعارف والخبرات، والعمل على تقوية العلاقات بين أعضاء هيئة التدريس، وتشجيع التعاون فيما بينهم من خلال إيجاد مناخ تعاوني يدعم جانب الثقة بينهم، وكذلك تشجيع إقامة حوار بناء يهدف إلى مشاركة المعارف لتحسين كفاءة أعضاء هيئة التدريس والرقى بمستوى معارفهم وخبراتهم من جانب، وتحقيق أهداف الجامعة من الجانب الآخر؛

- تشجيع المدراء ومنتخذي القرار على تصميم وإعداد هياكل تنظيمية تراعى المرونة على نحو يتيح القدرة على تدفق المعلومات من أعلى الهيكل الإداري إلى قاعدته وبالعكس؛

- ان مشاركة المعرفة تحتاج إلى توفير هيكل تنظيمي يدعم تواصل الأفراد ويوجه أدايمهم، إضافة إلى توفر نظم لإدارة المعرفة تسهل وتدعم مشاركتها؛
- انشاء إدارة مختصة في الجامعات تتولى عملية الإشراف على نشاط المعرفة، لتسهيل الاتصال العلمي بين أعضاء الهيئة التدريسية المنتسبين لها؛
- صياغة استراتيجية لتفعيل مشاركة المعرفة تتطوي على رؤى واضحة وأهداف محددة تعكس حاجة الجامعة للموارد المعرفية، والرغبة في نشر المعرفة؛ وذلك من خلال توضيح الإجراءات العملية، وتوزيع المسؤوليات والأدوار بين أعضاء الهيئة التدريسية والإداريين، وزيادة علاقات التعاون بين الأقسام الأكاديمية؛
- يتعين على شاغلي المناصب الإدارية العليا بالجامعات مثل: عمداء الكليات ورؤساء الأقسام العلمية إيجاد بيئة منفتحة وإيجابية تدعم الأفكار الجديدة وترحب بها، وتقبل الانتقاد، وتضعه محل الاعتبار، وتبذل قصارى جهدها؛ لتوحيد أعضاء الهيئة التدريسية؛
- استخدام القوة الناعمة للجماعات المرجعية الأكاديمية مثل: رؤساء الجامعات، ونوابهم، ورؤساء الأقسام العلمية، ومحكمي الدوريات العلمية... إلخ) في حث أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم على مشاركة المعرفة؛
- العمل على نشر قصص النجاح في العمل؛
- إيجاد نظام حوافز يدعم الاساتذة بوصفهم صنّاع المعرفة، ويشجعهم على الانتماء للجامعات التي ينتسبون إليها، ويعزز من ممارسة نشاط مشاركة المعرفة بين أعضاء الهيئة التدريسية، بالإضافة إلى دعم عملية التعليم التعاوني داخل الجامعة الواحدة؛
- تبني نظام للحوافز يستند في معايينه إلى النشاطات التفاعلية المتعلقة بتداول المعرفة، وإعداد البحوث المشتركة، والإبداع المعرفي؛

- زيادة وعي الجهات والهيئات المسؤولة عن نتائج البحوث بتصميم لوائح مكافآت مناسبة تشجع الكوادر التدريسية على مشاركة المعرفة لاسيما من خلال نشر البحوث والدراسات المستمدة من المشروعات البحثية والإسهامات المكتوبة؛
- يجب أن تشمل العوامل المحفزة على مشاركة المعرفة بين أعضاء هيئات التدريس المنتسبين للجامعات كلا النوعين من التحفيز: التحفيز المادي المالي، والتحفيز المعنوي الأدبي وعدم الاكتفاء بأحدهما دون الآخر، سواء أكان ذلك بطريقة مباشرة أم غير مباشرة؛
- توظيف البنية التحتية التقنية الداعمة لمشاركة المعرفة عن طريق تنسيق الجهود لتوفير البنية التحتية لتقنيات الاتصالات والمعلومات بحيث ينعكس ذلك على دعم عمليات إدارة المعرفة عموماً، وعملية مشاركة المعرفة خصوصاً، من خلال إنشاء بنك معلومات للمعرفة داخل الجامعة، يتضمن أبرز استراتيجيات إدارة المعرفة وأساليب تطبيقها؛
- استثمار مواقع الجامعات على الشبكة الدولية للمعلومات (الأنترنت) في إتاحة قوالب تقنية تيسر مشاركة المعرفة بين أعضاء هيئة التدريس، على نحو يعضد من العلاقات الشخصية بينهم، ويسهم في تعميم الممارسات المتميزة؛
- تفعيل استخدام القاعات الذكية، وقاعات الاجتماعات الإلكترونية في الأقسام والكليات بالشكل الذي يحقق الفائدة لجميع أعضاء هيئة التدريس من خلال لقاءات علمية دورية تستهدف مناقشة الأفكار البحثية، وتطوير المناهج الدراسية ومحتوياتها؛
- دعم مديري الجامعات ونوابهم وعمداء الكليات ورؤساء الأقسام ببرامج التدريب على تقنيات المعلومات؛ لتشجيع وإتاحة أرضيات ملائمة تساعد على الاستخدام الفعال لوسائل الاتصالات من قبل أعضاء هيئة التدريس؛

- بناء وتأسيس نظام للتشارك المعرفي داخل الجامعة يمكن من خلاله تحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة ظاهرة وتخزينها إلكترونياً في الذاكرة التنظيمية للجامعة، ونشر قيم العمل الجماعي والثقة وتبادل الآراء؛
- خلق لغة مشتركة الاساتذة تقلل من الاختلاف بينهم الذي يحد من تشارك المعرفة في بيئة العمل.

### • آفاق الدراسة

آفاق نهاية أي دراسة تعد بمثابة الأرضية لبداية دراسة أخرى حيث يعد هذا البحث بمثابة إطار نظري وعملي لموضوع تشارك المعرفة، ويعد مدخلاً للمزيد من البحوث والدراسات المستقبلية، وترى الباحثة أنه من الممكن أن ترتبط البحوث المستقبلية على استكمال البحث في المواضيع التالية:

- تطبيق النظريات المفسرة لسلوك تشارك المعرفة لتفسري سلوك تشارك المعرفة في الجامعات الجزائرية؛
- بنا واختبار نموذج تشارك المعرفة الضمنية أو الصريحة كل على حدى؛
- إجراء دراسات تبحث في العوامل الثقافية التي تؤثر على عمليات إدارة المعرفة ؛
- دراسة اثر الثقافة التنظيمية على التشارك المعرفي بالمؤسسات الاقتصادية؛
- إجراء دراسات مقارنة بين الثقافات التنظيمية السائدة في القطاع العام والسائدة في القطاع الخاص.

# قائمة المصادر والمراجع

قائمة المصادر والمراجع:

- 1) القرآن الكريم سورة العلق الايات 1-5
- 2) منظمة الامم المتحدة. (2009). تقرير المعرفة العربي.
- 3) Adesina, A. A. (2017, october). Symbols of diversity-oriented organizational culture change programmes. *phd*. Cardiff University, Human Resources Department, Cardiff Business School.
- 4) Ahmad, S. M., & Ajaz , A. (2012, October 30). A Need for Human Resources Development (HRD) Practices in Indian Universities. A Key for Educational Excellence. *Journal of Human Values*, 18(02), 113-132.
- 5) Akhbar, A. R., & Mohd Fauzee , M. (2011). Enhancing Human Interaction of Knowledge Sharing in Higher Learning Workplace Environment. ., No.35, 2012.,p 138. *PROCEDIA: Social and Behavioral Sciences*, 35, 137-145.
- 6) Al-Alawi, A. I. (2007, april). Organizational culture and knowledge sharing: Critical success factors. *Journal of Knowledge Management*, 11(02), 22-42.
- 7) Alexandru, T. I. (2015, November). Change within organizational culture. *Junior Scientific Researcher Journal*, 01(01), 27-32.
- 8) Alhamoudi, S. A. (2010, october). Strategic Knowledge Management System In Public Sector in Saudi Arabia: An adaptation of the Balanced Scorecard. 1-323. University of Portsmouth/Department of Strategy and Business Systems (SBS)/Business School.
- 9) Alharithy, M. (2015). Knowledge Management Process in several organizations: Analytical Study of modeling and several processes. *International Conference on Communication, Management and Information Technology (ICCMIT)* (pp. 726-733). Jeddah: King Abdulaziz University.
- 10) AL-Husseini, S. J. (2014, Agust). the impact of leadership style on innovation in Iraq's higher education institutions: the role of knowledge sharing. 1\_357. United Kingdom, University of Plymouth/Faculty of Plymouth Business School Sch/School of Management.
- 11) Aliakbar, E. (2012). International Conference on Economis. *Determinants of Knowledge Sharing Behavio*. 29, pp. 208-215. Johor, Malaysia: Faculty of Management and Human Resource Development, University Technology Malaysia (UTM) Skudair.
- 12) Al-Kurdi, O., & al. (2018). Knowledge sharing In higher education institutions: a systematic review. *Journal of Enterprise Information Management*, 31(02), 226-246.
- 13) Amarni, A., & Hachemaoui, K. (2019). Impact of Organizational Culture on Knowledge Sharing: The mediating role of Top Management support and social interaction. *Revue Stratégie et développement*, 09(03), 51-65.
- 14) Andreeva, T., & Aino , K. (2012, July 13). Does knowledge management really matter? Linking knowledge Management practices, competitiveness and economic performance. *journal of Knowledge Management*, 16(04).

- 15) Anna, W. (2019, april 15). Knowledge Sharing and Innovative Strategies in Organisational Collaborative Relationships: The Potential of Open Strategy. Plymout, University of Plymouth.
- 16) Barbara, F., & Olson, V. (2006, November). Organizational Culture At The University Level: A Study Using The OCAI Instrument. *Journal of College Teaching & Learning*, 04(11), 85-98.
- 17) Bartol, K. M., & Srivastava, A. (2002). Encouraging knowledge sharing: The role of organizational reward systems. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 09(01), 64-76.
- 18) Beyou, C. (2003). , *Management des connaissances*. Paris: ed lias.
- 19) Beytekin, O. F., & al. (2010). The Organizational Culture At The University S. *The International Journal of Educational Researchers*,, 02(01), 1-13.
- 20) Bock, G.-W., & al. (2005, March). Behavioral Intention Formation in Knowledge Sharing: Examining the Roles of Extrinsic Motivators, Social-Psychological Forces, and Organizational Climate. *MIS Quarterly*, 29(01), 87-111.
- 21) bore, N. I. (2005). knowledge sharing with organisation a situated and relational perspective. 366. Erasmus university Rotterdam/ Erasmus research institute of management.
- 22) Bounds, G. (1994). "*Betond Total Quality Management*". New York: Mc Graw-Hill, Inc.
- 23) Byounggu, C., & Heeseok, L. (2002). Knowledge management strategy and its link to knowledge creation process. *Expert Systems with Applications*, 23, 173-184.
- 24) Cameron, K. (2004). *A Process for Changing Organizational Culture Hand book of Organizational Development*. University of Michigan Business School: . Chapter published in Michael Driver.
- 25) Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (1999). *Diagnosing and Changing Organizational Culture: based on The Competitive Value Framework*. USA: revised edition.
- 26) Chen, W.-J., & Han, Y. (2012, June). Factors affecting the knowledge sharing attitude of hotel service personne. *International Journal of Hospitality Management*, 31(02), 468-476.
- 27) Cheng, M. Y., & al. (2009). Knowledge sharing in academic institutions: a study of Multimedia University Malaysia. *Electronic Journal of Knowledge Management*,, 07(03), 313-324.
- 28) Christian, H., & Pflessler, C. (2000). A multiple-layer model of market-oriented organizational culture: Measurement issues and performance outcomes. *Journal of Marketing Research*, 37(04), 449-462.
- 29) Coakes, E. (2003). *Knowledge Management (Current Issues and challenge* ". Idea Group publishing.
- 30) Cohen, E. (2006). The Information Universe: Issues In Informing Science And Information technology. *Issues in Informing Science & Information Technology*, 03, 764.
- 31) Coman, A., & Catalina , B. (n.d.). Organizational Culture in Higher Education: Learning from the Best. *European Journal of Social Sciences Education and Research*, 03(01), 135-145.



- 32) Daft, R. (2005). *"Organizational Theory and Design"* (07 ed.). Ohio: South Western College Publishing.
- 33) Dangar, S. K. (2019). Factors affecting the knowledge sharing behaviour . *master thesis*. TALLINN university of technology , School of Business and Governance, Department of Business Administration.
- 34) Dauber, D., & al. (2012, March 22). A Configuration Model of Organizational Culture. *Sage Open*, 02(01).
- 35) Davenport, T. H., De Long, D., & C. Beers, M. (1998). Successful Knowledge Management Projects. *Sloan Management Review*, 39(02), 43-57.
- 36) Davenport, T. H., & Prusak, L. (1997). *Working knowledge: How organizations manage what they know*. United States: 60 Harvard Way Boston, Harvard Business Press.
- 37) Davis, F. D., & al. (1989, August 01). User acceptance of computer technology: A comparison of two theoretical models. *management science*, 35(08), 982-1003.
- 38) Deal, T. E., & Kennedy, A. (1982). *A Corporate Cultures : The Rites and Rituals of Corporate life*. Harmondsworth: Penguin Books.
- 39) Diriye, A. (2020, september). The Role of Organizational Culture in Knowledge Sharing in Higher Education Institutions: A Social Capital Perspective. *phd*. Faculty of Technology, CCSR.
- 40) Du, Y., & al. (2019). Knowledge-Sharing Strategy and Evolutionary Mechanism for Integrated Project Team Based on Evolutionary Game Model,. *Advances in Civil Engineering*, 1-23.
- 41) E, M., Tilo, G., & Böhmman , H. (2007). A Strategy for Knowledge Management. *Journal of Knowledge Management*, 11(06), 3-15.
- 42) Earl, M. (2001). Knowledge Management Strategies: Toward a Taxonomy. *Journal of Management Information Systems*, 18(01), 215-233.
- 43) Fullwood, R., & al. (2013, April 12). Knowledge sharing amongst academics in UK universities. *Journal of knowledge management*, 17(01), 123-136.
- 44) Galandere-Zile, I., & Viktorija , V. (2005, september). Where is the Border Between an Information System and a Knowledge Management System? *Managing Global Transitions*, 03(02), 179-196.
- 45) Gevorgyan, S., & Boban, I. (2000). Managing Knowledge in MNCs -The case of the knowledge management initiative in the Volvo Group, Graduate School Master of Science in International Business and Trade. *Master Degree Project(12)*. Graduate School Master of Science in International Business and Trade/university of Gothenburg,.
- 46) Gurteen, D. (1999, February). Creating a Knowledge Sharing Culture. -*Knowledge Management Magazine*, 02(05).
- 47) Hendriks, P. (1999). Why Share Knowledge? The Influence of ICT on the Motivation for Knowledge Sharing . *knowledge and Process Management*, 06(02), 91-100.
- 48) Hodgetts, M. (1998). *"Measures of Quality and High Performance"*. New York: AMA Com.

- 49) Hofstede, G., & al. (1990). Measuring Organizational Cultures; A Qualitative and Quantitative Study across Twenty Cases. *Administrative Science Quarterly*, 35(02), 286-316.
- 50) Hofstede, G., & al. (1999). "Mesuring Organizational Culture: A Qualitive and Quantative Study across twenty Cases". *Administrative Science Quarterly*, 35(02).
- 51) Homri, S. (2013). La gestion des connaissances, du concept à l'application au sein d'une institution publique: Le Conseil Régional PACA,. 1-426. Marseille, universite Aix-Marseil /institut d etudes politique D'AIX-EN-PROVENCE, france.
- 52) Hooff, B. H., & Jan .A, R. (2004, december). Knowledge sharing in context: The influence of organizational commitment, communication climate and CMC use on knowledge sharing. *journal of knwoledge managemnt*, 08(06), 117\_130.
- 53) Huang, L.-S., & al. (2011, march). An investigation into the factors affecting knowledge management adaption and practice in the life insurance business. *Knowledge Management Research & Practice*, 09, 58-72.
- 54) Imam, A. (2013). Organizational Culture and Performance of Higher Educational Institutions: the Mediating Role of Individual Readiness for Change. *European Journal of Business and Management*, 05(20), 23-34.
- 55) Ismail, M. B., & Zawiyah , . (2009). the relationship Between Knowledge Sharing, Employee performance and Service delivery in Public Sector Originations. *The Theoretical Framework, public sector ICT management review*, 03(01), 37-45.
- 56) Jan, D. (2000, July). Knowledge Management: What Every Information Professional Sould Know". *Information Management journal*, 10-16.
- 57) Kalpic, B., & Peter , B. (2006). Business Process Modeling Through the Knowledge Management Perspective. *Knowledge Management*, 10(03), 40-56.
- 58) Kamp, & al. (2000). "Working Knowledge". *Harvard Business Review*.
- 59) Karimi, Y., & Syed Abdul Kadi, S. L. (2012). The Impact of Organisational Culture on the Implementation of TQM: EmpiriStudy in the Iranian oil company. *American Journal of Industrial and Business Management*, 02, 205-216.
- 60) Lai, H. (2012, February). Reconceptualising knowledge seeking in knowledge management: towards a knowledge seeking process model. Graduate schoole/northumbria university.
- 61) Laudon, K. C. (2012). *Management information systems managing the digital firm*. New Jersey: Pearson Education, Inc.
- 62) Laudon, K., & Laudon, J. (2007). "Management Information System", *Prentice Hall International Icn*. United State of America.
- 63) Lin, H.-F. (2007). Knowledge sharing and firm innovation capability: an empirical study. *International journal of Manpowar*, 28(3/4).
- 64) Loermans, J. (2002, Aout 1). Synergizing the learning organization and knowledge management. *journal of knowledge management*, 06(03), 285-294.
- 65) Luisa, M., & al. (2019, december 10). Managing Knowledge in Organizations: A Nonaka's SECI Model Operationalization, This article was submitted to Organizational Psychology, a section of the journal *Frontiers in. journal frontiers in psychology*, 10.

- 66) Luthans, F. (2002, Septembre). The Need For and Meaning of Positive Organizational Behavior. (U. o. Department of Management, Ed.) *Journal of Organizational bhavior*, 23 (06), 695 - 706.
- 67) Maidin, F. N., & Izhar, T. A. (2018, June 18). A Framework Based Knowledge sharing Factor in Higher Institution. *international journal of academic research in business and social sciences*, 08(06), 846-861.
- 68) manaf, H. a., & Ahmad Marzuki , N. (2013, December 31). “The roles of personality in the context of knowledge sharing: A malaysian perspective”. *Asian Social Science*, 10(01), 138-150.
- 69) Manaf, H. A., & Marzuki, N. (2014). TThe success of malaysian local authorities: The roles of personality and sharing tacit knowledge. *In International conference on administrative development: Towards excellence in public sector performance*. Kingdom of Saudi, Riyadh.
- 70) Mannion, R., & al. (2008). *Measuring and Assessing Organizational Culture in the NHS (OCI)* . the National Coordinating Centre for the National Institute for Health Research Service Delivery and Organization Programmed (NCCSDO). New York: Queen’s Printer and Controller of HMSO.
- 71) Marie-Hélène, D., Petit, Y., & Gautier , J.-M. (2008). Management des systèmes d’information. 02, 256. paris, france: Dunod.
- 72) Marinova, S. V. (2005). an organizational culture perspective on role emergence and role enactment. *phd*. Dissertation submitted to the Faculty of the Graduate School of the University of Maryland.
- 73) Mark, S., & Abel, U. (2003). A Understanding knowledge-sharing in online communities of practice. *Electronic Journal on Knowledge Management*, 01(02), 187-196.
- 74) Martin-Rios, C., & Erhardt, N. (2017). Small business activity and knowledge exchange in informal interfirm networks. *International Small Business Journal*, 35(03), 285-305.
- 75) Martins, K., Hiesig, p., & Varbeck , J. (2001). *Knowledge Management best Practices in europe*. Springer-Verlay Berlin Heidelberg.
- 76) Maryam Alavi, & Dorothy , E. (2001, March). Review: Knowledge Management and Knowledge Management Systems: Conceptual Foundations and Research Issues. *MIS Quarterly*, 25(01), 107-136.
- 77) Mats, A., & Sveningsson , S. (2008). *Changing Organizational Culture Cultural change work in progress*. Uk: British Library Cataloguing in Publication Data.
- 78) McCall, H., Vicky , A., & Sutton, S. (2008, April 01). Use Knowledge Management Systems and the Impact on the Acquisition of Explicit Knowledge. *journal of information systems*, 22(02), 77-101.
- 79) Mcleod, M. t. (2014). ,inter-organisational knowledge sharing by owners and managers of tourisme and hospitality businesses of the bournemouth, poole and Christchurch conurbation, united kingdom: an analysis of the motivesinformation content and networking. *phd*. bournemouth university School of services management.
- 80) Meyer, B., & Sugiyama, K. (2007). The Concept of Knowledge in KM: a Dimensional Mode. *Journal of Knowledge Management*, 11(01), 1-22.
- 81) Ministère de L’E.S.R.E. (1979).

- 82) Mohajan, H. K. (2019, March 15). Knowledge Sharing among Employees in Organizations . *Journal of Economic Development, Environment and People* , 08(01), 52-61.
- 83) Moldovan, O., & Cornelia Macarie, F. (2014). how to change the informal side? A comparative analysis of organizational culture transformation models. *Managerial Challenges of the Contemporary Society*, 07(02), 40-45.
- 84) Momeni, S., & al. (2013, June). Relationship Between Organizational Structure and Knowledge Sharing Culture. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, 05(02), 518-521.
- 85) Momenii, M., & al. (2011, July). A conceptual model for knowledge management process capabilities and core competencies by SEM the case of Iranian automotive industry,, Vol 22, No. 4. *European journal of social sciences*, 22(04), 473-489.
- 86) Monica, B. G. (2007). " Organizational Leadership in Academic Libraries:Identifying Culture Types And Leadership Roles" . *phd*. Huntington, West Virginia,: Marshall University, college of education and human services .
- 87) Moorhead, G., & Griffin, R. (1995). *Organizational Behavior*. Boston: Houghton Mifflin Co.
- 88) N.Herman, S. (1978). « *Organisation Development* » : *Behavioural Science Interventions for Organisation Improvement* (02 ed.). TRW Systems Group.
- 89) Na, S. (2015). Knowledge management: An exploration of knowledge sharing within project-based organisations. Manchester, Faculty of Engineering and Physical Sciences.
- 90) Nagalingam, U., & K, P. (2014, June). cliks model for knowledge sharing through cloud computin. *International Journal of Digital Library Services*, 04(02), 127-137.
- 91) Najibullah, A., & Al. (2013, January 17). Barriers and Enablers of Knowledge Sharing: A qualitative Study of ABB,Bombardier , Ericsson and Siemens. 47. Mälardalen, School of Sustainable Development of Society and Technology,Mälardalen university.
- 92) Nicholas, B. (2001). *Competitive Knowledge Management*. New York: Palgrave Macmillan UK.
- 93) Nicol, D. (2008). Strategies for Dissemination of University Knowledge. *Health Law Journal*, 16, 207-235.
- dynamic theory of organizational knowledge .(febraury, 1994) .Nonaka Ikujiro (94  
 •Institute of Business Research,Hitotsubashi University ,Tokyo .37-14 ,05 .creation  
 .Japan
- 95) Oyedele, O. O. (2016, Novembrer). The Impact Of Organisational Factors On Knowledge Sharing Performance. *phd*. Plymouth, Social Science Doctoral Training Centre, University of Plymouth .
- 96) Ozbebek, A., & Kiliçarslan Toplu, E. (2011). Empowered employees' knowledge sharing behavior. *International Journal of Business and Management Studies*, 03(02), 70-76.
- 97) Paul, H. (2004). *assessing the role of culture in knowledge sharing*. Notherland: Radboud University Nijmegen.

- 98) Payman, A., & al. (2013). Developing a Model for Knowledge Sharing in Research Centers. *The Journal of Information and Knowledge Management Systems*, 43(03), 357-393.
- 99) Prax, J.-Y. (2000). *Le guide du knowledge management: concepts et pratiques du management de la connaissance*. paris: dunod.
- 100) Probst, G. J. (1998). "Practical Knowledge Management: A model that Works". *Journal of Knowledge Management*, 03(04), 17-29.
- 101) Raffaele, F. (2010). Overcoming Knowledge Sharing barriers through Communities of Practices: Empirical Evidence from a Big Automotive Supplier, Doctorate School on Industrial Complex Systems. 01-170. roma, e-Business Management School, University of Roma, Italy: Cambridge Scholars Publishing.
- 102) rahab, & Purbudi , W. (2013, January). predicting knowledge sharing intention based on theory of reasoned action framework: an empirical study on higher education institution. *american international journal of contemporary research*, 13(01), 138-147.
- 103) Rao, S. (2014, Jun). Ideal Dimensions Of Knowledge Management Practices- A Theoretical Review. *International Journal of Research in Business Management*, 02(06).
- 104) Rasuli, M. S., & Rosmaini , T. (2010). nternational Conference on Ethics and Professionalism. *knowledge sharing practice in organization*, (pp. 797-803). Malaysia.
- 105) Robbins, S. (1998). *Organizational Behavior, concepts, controversies, applications* (08 ed.). New Jersey: PRENTICE HALL Upper Saddle River.
- 106) Robbins, S. (2003). *"Organization Behavior"* (10 ed.). New Jersey.
- 107) Rober, R., & al. (2011). *Systèmes d'information et management des organisations: Magnard- Vuibert ,2011* (6 ed.). (Vuibert, Ed.) paris, france.
- 108) Robert, V. K., & Daryle W., M. (1970). " Determining Sample Size for Research Activities". *Educational and Psychological Measurement*, 607-610.
- 109) Rolf, B., & Ron, J. (1999). "To Words Strategy for Knowledge Management". *Technology Analysis and Strategic Management*, 11(03), 287-300.
- 110) Sarkheyli, A., & al. (2013). Dimensions of Knowledge Sharing Quality: An Empirical Investigation, ., *journal of information systems research and innovation*, 09-18.
- 111) Sayed, A. A. (2018, september). The impact of national culture on knowledge management processes in the context of an economic transition to a knowledge-based economy, the case of Qatar. 167. economy.
- 112) Schaie, K., & Sherry , W. (2010). *Handbook of the Psychology of Aging*. USA.
- 113) Schein, E. H. (2004). *Organizational culture and leadership* (3rd Edition ed.). San Francisco: The Jossey-Bass Business & Management Series.
- 114) Schulze, A., & Martin, H. (2008). Organizational Knowledge Creation and Generation of New Product Ideas: A Behavioral Approach,. *Research policy*, 37(10), 1742-1750.

- 115) Shaqrah, A. (2011, March). Affecting Factors of Knowledge Sharing on CRM: An Empirical Investigation Using Structural Equation Modeling. *World Journal of Social Sciences*, 01(01), 1-16.
- 116) Siachou, E., & Anthony, I. (2008). Questioning The Positive Effect of External Knowledge Transfer Incurred By industry Attractiveness: the Case of Mobile Virtual Network Operators (MVNOs). *Electronic Journal of knowledge management*, 07(02), 267-276.
- 117) Sillah, A., & Wei-Wen , C. (2014). Knowledge Management Adoption and the role of HRM: Evidence from The Gambia Public Organizations (Indonesia). *International Conference on Economics Education and Humanities (ICEEH'14)*, (pp. 177-183). Bali, indonesia.
- 118) Smith, P. (2000, march). A Performance-Based Approach to Knowledge Management". *Journal of Knowledge Management Practice*, 02.
- 119) Sporn, B. (1996). Managing university culture: an analysis of the relationship between. *Kluwer Acadimic publishers*, 32(01), 41-61.
- 120) Thomas, J. ..., Kellogg, W. A., & T, E. (2004). Knowledge management puzzle: Human and social factors in knowledge management. *IBM, System Journal*, 40(04), 863-884.
- 121) Thompson, J. (1997). *"Strategic Management"* (03 ed.). U.K: International Thompson Publishing Co.
- 122) Tingting, Z. (2017, March). , A Literature Review on Knowledge Sharing. *Open Journal of Social Sciences*, 5(51), 51-58.
- 123) Tisseyre, R.-C. (1999). Knowledge management-Théorie et pratique de la gestion des connaissances-Serme Science. 01, 189. france, Paris.
- 124) Tjakraatmadja, J. H., & Lenny, M. (2011). Knowledge Sharing in Academic Institution: Relationship between Knowledge Sharing, Channel Richness, and Absorptive Capacity. In Proceedings of the 2nd International Research and Symposium in Service Managemen. *the 2nd International Research Symposium in Service Management*, (pp. 363-372). Yogyakarta, INDONESIA.
- 125) Valio, R., Manoel, F. M., & Dominguez , G. (2017). Knowledge Management Process: a theoretical-conceptual research. *journal of Business Research*, 24(02).
- 126) Wallach, E. J. (1989). "Individuals and Organizations: The Cultural Match" . *Training and Development Journal*(37), 29-36.
- 127) Wang, S., & Raymond A, N. (2010, June). A Knowledge sharing: A review and directions for future research. *Human Resource Management Review*, 20(02), 115-131.
- 128) Wiig, K. (1997, July). knowledge management : where did it come from and where will it go? *expert system with application*, 13(01), 1-14.
- 129) Williams, D. (2014). Models, Metaphors and Symbols for Information and Knowledge Systems. *management and innovationMMgt Journal Of Entrepreneurship*, 10(01), 79-107.
- 130) Yunus, N. K., & Mohamed , S. (2020, January). The Role of Knowledge Management to Enhancing Public Services in Dubai. *European Journal of Interdisciplinary Studies*, 06(01), 128-137.

- 131) Zakari, M., & al. (2013, January). Organizational Culture and Organisational Performance: Empirical Evidence from the Banking Industry in Ghana. *International Journal of Business, Humanities and Technology*, 03(01), 95-107.
- 132) Zeyada, M. (2018, March). Organizational Culture and its Impact on Organizational Citizenship Behavior. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 08(03), 418-429.
- 133) Zhao, J. (2000). "Knowledge Management and Organizational Learning In Work Flow Systems".
- 134) إبراهيم الخلوف الملكاوي. (2007). *إدارة المعرفة: الممارسات والمفاهيم*. عمان، الاردن: مؤسسة الوراق للنشر و التوزيع.
- 135) ابراهيم بن حنش سعيد الزهراني. (2019). متطلبات تعزيز ثقافة التشارك المعرفي بجامعة القصيم، دراسة ميدانية. *مجلة العلوم التربوية*، 31(03)، 475-503.
- 136) ابن اشنهو مراد. (1981). *نحو الجامعة الجزائرية، تأملات حول مخطط جامعي، ترجمة: عائد أديب الجزائر، 1981، ص 07*. الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية.
- 137) ابن المنظور. (2005). *معجم لسان العرب* (الإصدار 6). الاسكندرية: الدار المصرية للتأليف.
- 138) أبو القاسم حمدي. (2019). دور استراتيجية إدارة المعرفة في دعم تنمية كفاءات الموارد البشرية في ظل الاقتصاد المبني على المعرفة. *مجلة الاقتصاد والتنمية البشرية*، 05(02)، 286-300.
- 139) أبو بكر مصطفى. (2002). *التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة : مدخل تطبيقي لإعداد وتطوير التنظيم الإداري في المنشآت المتخصصة*. الاسكندرية: الدار الجامعية.
- 140) أثير أنور شريف، و محمد عدنان عبد. (30 جوان، 2016). دور الثقافة التنظيمية في تعزيز ممارسات الشفافية المالية واثرها في فاعلية المنظمة - بحث تحليلي لإجابات عينة من المدراء العاملين في الشركة العامة لتجارة السيارات. *مجلة جامعة الانبار للعلوم الاقتصادية والإدارية*، 08(15)، 183-213.
- 141) أحمد بوشنافة، و أحمد بوسهمين. (2015). أهمية البعد الثقافي وأثره على فعالية التسيير. *الملتقى الدولي حول التسيير الفعال في المؤسسات الاقتصادية*. جامعة المسيلة.
- 142) احمد فلوح. (09 مارس، 2016). دور الجامعة في خدمة المجتمع. *مجلة علوم الانسان والمجتمع*، 05(01)، 216-236.
- 143) احمد كريم جاسم، و وئام وهاب الياسري. (2017). تأثير ابعاد التشارك المعرفي في تحقيق الابداع المنظمي، بحث تحليلي في جامعة ذي قار. *مجلة الإدارة والاقتصاد*، 40(113).
- 144) أحمد محمد عثمان ادم. (2018). دور إدارة المعرفة والاصول الفكرية في تحقيق المنفعة الاقتصادية للمكتبات الجامعية. القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والنشر.
- 145) احمد محمد عثمان ادم. (2018). دور إدارة المعرفة والاصول الفكرية في تحقيق المنفعة الاقتصادية للمكتبات الجامعية. القاهرة، مصر: المجموعة العربية للتدريب والنشر.
- 146) أريج سعيد خليل العاني. (2008). تقييم دور ثقافة المنظمة ونجاح إدارة المعرفة في تطوير الميزة التنافسية المستدامة دراسة تطبيقية في شركات الاتصال الخليوي العاملة في العراق، أطروحة دكتوراه. بغداد، جامعة بغداد كلية الإدارة والاقتصاد، قسم إدارة الأعمال، العراق.
- 147) أسهمان ماجد الطاهر، و إبراهيم محمود منصور. (2008). المؤتمر العلمي السنوي الثالث "إدارة التغيير ومجتمع المعرفة". *متطلبات مشاركة المعرفة والمعوقات التي تواجه تطبيقها في شركات الاتصالات الأردنية*. جامعة الزيتونة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية.
- 148) اقطي جوهره. (2014). أثر القيادة الاستراتيجية على التشارك في المعرفة دراسة حالة مجموعة فنادق جزائرية. *رسالة دكتوراه*. بسكرة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية و علوم التسيير ، قسم التسيير ،جامعة بسكرة.
- 149) أكرم محسن الياسري، و فاضل عباس العامري. (2007). القوة التنظيمية وإدارة المعرفة وتأثيرها على فاعلية المنظمة. *المجلة العربية للإدارة*، 27.
- 150) الإمام سالمه. (ديسمبر، 2016). السياسة التعليمية والعلاقة بين الجامعة الجزائرية والسلطة: مقارنة في التحليل النظمي. *مجلة العلوم الانسانية والاجتماعية*، 8(27)، 529-541.

- (151) البدرى احمد محمد، و محمد بن جعفر عارف. (2013). دور مشاركة المعرفة بالمجالس العلمية بالجامعات السعودية: دراسة تطبيقية. *مجلة مكتبة الملك فهد الوطنية، 19 (02)*، 371-390.
- (152) البطينة محمد تركي، و المشاقبة زياد محمد. (2010). *إدارة المعرفة: بين النظرية والتطبيق* (الإصدار الطبعة الاولى). الاردن: دار جليس الزمان للنشر والتوزيع.
- (153) البلوى محمد محمود سلمى. (جويلية، 2019). درجة ممارسة التشارك المعرفي بين أعضاء هيئة التدريس وعلاقته بالثقافة التنظيمية في جامعتي تبوك والملك سعود. *مجلة كلية التربية، 38 (183)*، 561-620.
- (154) البيلاوي حسن حسين، و عبد العظيم حسين سلامة. (2007). *إدارة المعرفة في التعليم* (الإصدار 1). الاسكندرية: دار الوفاء.
- (155) الجريدة الرسمية. (23 اوت، 2004). المرسوم رقم 03. الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية.
- (156) الحكومية، الهيئة الاتحادية للموارد البشرية. (2017). *الدليل الاسترشادي لإدارة المعرفة في الحكومة الاتحادية*. الامارات العربية المتحدة.
- (157) الدوري زكريا، و اخرون. (2010). *وظائف وعمليات منظمات الأعمال*. عمان، الاردن: دار اليازوري للنشر والتوزيع.
- (158) الزهراء فضلون. (ديسمبر، 2018). ادوار الجامعة الجزائرية في ظل التحولات التعليمية – نظام ل م م نموذجاً. *مجلة دراسات وابحاث، 10 (04)*، 364-374.
- (159) الساعد رشاد، و حريم حسين. (2006). الثقافة التنظيمية وتأثيرها في بناء المعرفة التنظيمية، دراسة تطبيقية في القطاع المصرفي الأردني. *المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، 02 (02)*، 225-245.
- (160) السكارنة بلال خلف. (2009). *اخلاقيات العمل، عمان*. عمان، الاردن: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
- (161) السلمي علي. (2002). *إدارة التميز، نماذج وتقنيات الإدارة في عصر المعرفة*. القاهرة، مصر: دار غريب.
- (162) الشрман محمد السعيد. (1992). *نظم المعلومات: المفاهيم – التحليل – التصميم*. القاهرة: مطابع للوليد .
- (163) الطائي فيصل علوان. (2017). محاضرات نشأة وتطور إدارة المعرفة. كربلاء، كلية الإدارة والاقتصاد، قسم إدارة الأعمال: جامعة كربلاء.
- (164) العطوي عامر علي، و الهام ناظم الشيباني. (2010). قياس الثقافة التنظيمية وتشخيص فجوتها في المؤسسات التعليمية دراسة تطبيقية في جامعة كربلاء. *مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، 12 (04)*.
- (165) العطية ماجدة. (2003). *سلوك المنظمة- سلوك الفرد والجماعة* (الإصدار ط01). عمان، الاردن: دار الشروق للنشر والتوزيع.
- (166) العلي عبد الستار، عامر ابراهيم قنديلجي ، و غسان العمري. (2006). *المدخل إلى إدارة المعرفة*. عمان، الاردن: دار المسيرة.
- (167) العلي، عبد الستار،، و اخرون. (2009). *"المدخل إلى إدارة المعرفة"* (الإصدار 02). عمان، الاردن: دار المسير.
- (168) العميان محمود. (2013). *السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال* (الإصدار ط06). عمان، الاردن: دار وائل للنشر.
- (169) العميان، محمود سلمان. (2005). *السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال* (الإصدار 03). ulhk: درا وائل للطباعة النشر.
- (170) القريوتي. (2013). *السلوك التنظيمي، دراسة السلوك الفردي والجماعي في منظمات الاعمال*. عمان: دار وائل للنشر و التوزيع.
- (171) القريوتي محمد قاسم. (2013). *السلوك التنظيمي، دراسة السلوك الفردي والجماعي في منظمات الاعمال*. عمان: دار وائل.
- (172) الكبيسي صلاح الدين عواد. (2014). *إدارة المعرفة*. بغداد: مطبعة المغرب.
- (173) الهوش ابو بكر. (2016). *استراتيجيات إدارة المعرفة* (الإصدار ط1). القاهرة، مصر: مجموعة النيل العربية.



- (174) انعام علي توفيل، و وفاء محمد كريم. (2018). دور الثقافة التنظيمية (المكتبة المركزية للجامعة المركزية للجامعة المستنصرية نموذجاً). *المجلة العراقية للدراسات المعلومات والتوثيق*، 01(01).
- (175) ايناس ابوبكر محمود الهوش. (2018). *إدارة المعرفة وإمكانية تطبيقها في مؤسسات التعليم العالي دراسة تطبيقية على الاكاديمية للبيبة (الإصدار 01)*. القاهرة، مصر: دار حميثرا للنشر والترجمة.
- (176) باصور عقيلة، و علي عبد الله. (30 اوت، 2019). التأثيرات المحتملة لبعض أبعاد الثقافة التنظيمية في سلوك المواطنة التنظيمية دراسة ميدانية لآراء عينة من أساتذة كلية العلوم الاقتصادية. *مجلة الاستراتيجية والتنمية*، 09(05)، 554-572.
- (177) برس يورك. (2005). *إدارة المعرفة، سلسلة المميزون الإدارية (الإصدار 01)*. القاهرة، مصر: لوجمان للنشر.
- (178) بروش زين الدين، و كمال قاسمي . (2005). *التسيير الفعال للمؤسسات الاقتصادية. إدارة التغيير وعلاقتها بثقافة المؤسسة*.
- (179) بسام فتحي الذيابات. (2017). اثر استراتيجيات إدارة المعرفة في الأداء التنظيمي لاختبار الدور الوسيط للريادة: دراسة تطبيقية في مدينة الحسن الصناعية. *IUG Journal of Economics and Business*، 25(02)، 157-176.
- (180) بلعابد كريمة. (2019). استراتيجية تطوير الكفاءات وتحسين الأداء البشري في الجامعة -دراسة لعينة من الجامعات الجزائرية- رسالة دكتوراه. ام البواقي، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة العربي بن مهيدي، الجزائر.
- (181) بلقوم فريد. (2013). إنتاج ومشاركة المعرفة في المؤسسة: الرهان الجديد للإدارة الموارد البشرية، دراسة حالة المؤسسات الحاصلة على شهادة الايزو 9001 لولاية وهران. رسالة دكتوراه. تلمسان، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة ابي بكر بلقايد.
- (182) بن طاطة عتيقة. (2017). أثر تفاعل نظم المعلومات وإدارة المعرفة على تحقيق المزايا التنافسية، دراسة ميدانية مقارنة بين منظمات القطاع الصناعي والخدمي بالجزائر. أطروحة دكتوراه. تلمسان، كلية العلوم الاقتصادية، والتجارية وعلوم التسيير، جامعة ابي بكر بلقايد.
- (183) بوديار فتيحة، و عبد الجليل طواهر . (15 ديسمبر، 2021). دور القيادة الخادمة في دعم التشارك المعرفي بين الموظفين، دراسة ميدانية على عينة من الممرضين والممرضات في مستشفى بشير بن ناصر ولاية بسكرة. *مجلة ايليزا للبحوث والدراسات*، 06(02)، 373-396.
- (184) بوزيان العجال، و ريمة عمري. (2010). الملتي الوطني لإدارة الجودة الشاملة وتنمية أداء المؤسسة. *أثر اعتماد إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي*. سعيدة: جامعة موالى الطاهر .
- (185) بوساحة محمد لخضر، و نسيمه بحوص . (15 مارس، 2019). دور الجامعة في تجسيد التنمية المستدامة، دراسة ميدانية لعينة من الاساتذة الجامعيين بالمركز الجامعي تيسمسيلت. *مجلة شعاع للدراسات الاقتصادية*، 03(01)، 69-86.
- (186) تقار امجد. (2019). أثر الثقافة التنظيمية على إدارة المعرفة، دراسة حالة: عينة من مؤسسات قطاع الفلاحة في الجزائر . *مجلة الإستراتيجية والتنمية*، 90(61).
- (187) جرادات، ناصر محمود، و اخرون. (2013). *إدارة التغيير والتطوير*. عمان: دار اثراء للنشر والتوزيع.
- (188) جلاب حسين. (2011). *إدارة السلوك التنظيمي في عصر التغيير (الإصدار ط01)*. عمان، الاردن: دار الصفاء للنشر والتوزيع.
- (189) جمال الدين ابن منظور أبو الفضل. (1988). *لسان العرب*. بيروت: دار أحياء التراث العربي.
- (190) جمال الدين المرسي. (2006). *إدارة الثقافة التنظيمية والتغيير*. الاسكندرية: الدار الجامعية.
- (191) جمال طاهر أبو الفتوح حجازي. (2001). أثر الثقافة التنظيمية على فاعلية نظام إدارة الأزمات في البنوك التجارية السعودية. *مجلة البحوث التجارية*، 23(02)، 41-106.
- (192) جمال يوسف بدير. (2013). *اتجاهات حديثة في إدارة المعرفة والمعلومات*. عمان: دار كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع.

- (193) حاتم علي عبد الله الحمداني. (2018). اثر التشارك المعرفي في استدامة القدرات الديناميكية بحث تحليلي لعينة من تدريسي كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة. مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة (54)، 105-130.
- (194) حاكم محسن، و اخرون. (2009). " زراعة المعرفة والاستثمار في رأس المال البشري ودورها في مواجهة الاحتكار المعرفي – دراسة تطبيقية على عينة من طلبة البورد العربي (الدكتوراه) ". مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية (28).
- (195) حامد عمار. (2002). الجامعة رسالة ومؤسسة، دراسات ثقافية. القاهرة: الدار العربية للكتاب.
- (196) حجازي هيثم. (2005). قياس أثر ادراك المعرفة في توظيفها لدى المنظمات الاردنية، دراسة تحليلية مقارنة بين القطاعين العام والخاص. اطروحة دكتوراه. عمان، الجامعة العربية للدراسات العليا، الاردن.
- (197) حريم، حسين. (2010). ادارة المنظمات، منظور كلي (الإصدار ط02). عمان، الاردن: دار الحامد للنشر والتوزيع.
- (198) حريم حسين. (2006). تصميم المنظمة: الهيكل التنظيمي و اجراءات العمل. عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع.
- (199) حريم. حسين. (2003). إدارة المنظمات منظور كلي. عمان، الاردن: دار حامد للنشر والتوزيع.
- (200) حسن دنيا كريم. (2015). دور عمليات إدارة المعرفة في اعادة هندسة عمليات الاعمال بحث استطلاعي للأراء عينة من العاملين في الشركة العامة للصناعات القطنية. مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة (43).
- (201) حسين البلاوي، و سلامة حسن. (2007). إدارة المعرفة في التعليم (الإصدار 01). الاسكندرية، مصر: دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر.
- (202) حسين حريم. (1999). السلوك التنظيمي " سلوك الافراد في المنظمات "، ط 1 عمان 1999، ص 445. (الإصدار ط01). عمان، الاردن: دار زهران.
- (203) حسين حريم. (2003). إدارة المنظمات منظور كلي. عمان، الاردن: دار حامد للنشر والتوزيع.
- (204) حسين عجلان حسن. (2008). استراتيجيات الإدارة المعرفية في منظمات الأعمال. عمان، الاردن: إثراء للنشر والتوزيع.
- (205) حسين. حريم. (2004). السلوك التنظيمي " سلوك الافراد و الجماعات في منظمات الاعمال ". عمان، الاردن: دار الحامد للنشر و التوزيع.
- (206) خطاب يمينة، و ريم بلال. (2019). الثقافة التنظيمية و علاقتها بالفعالية التنظيمية – دراسة ميدانية لعمال سولغاز بمعسكر. مجلة افاق علوم الإدارة والاقتصاد، 05 (03)، 45-65.
- (207) حمد بن فرحات الشلوي. (2005). الثقافة التنظيمية و علاقتها بالانتماء التنظيمي. أطروحة لنيل شهادة الماجستير في علوم الإدارة. الرياض، جامعة نايف.
- (208) حياة بنت محمد بن سعد الحربي. (جويلية، 2021). التشارك المعرفي كمتطلب لتحسين وتطوير جودة برامج الدراسات العليا بكليات التربية ببعض الجامعات السعودية بمنطقة مكة المكرمة،، المجلد 7، العدد 2، 21، ص 146. مجلة جامعة الجوف للعلوم التربوية، 07 (02)، 143-171.
- (209) حيدر شاكر نوري، و محمود حسن جمعة. (2015). دراسات في اثر المعرفة وتكنولوجيا المعلومات في المنظمات. العراق.
- (210) خالد أسماء، و زكية شابونية. (2019). وظائف الجامعة الجزائرية: مساهمة في واقع الفعل ومعيقاته. المجلة الجزائرية للأبحاث والدراسات، 02 (06)، 169-180.
- (211) خبيزي سامية. (28 ديسمبر، 2015). التغيير الثقافي في المنظمة كمدخل أساسي لإحداث التغيير التنظيمي: خطوات واليات ارسائها. مجلة العلوم الاجتماعية والانسانية، 05 (09)، 53-77.
- (212) خميس ناصر محمد. (2012). تأثير الثقافة التنظيمية في تبني نظام الإدارة البيئية، ISO14001، دراسة تطبيقية في الشركة العامة لصناعة الزجاج والسيراميك. مجلة الانبار للعلوم الاقتصادية والادارية، 04 (08)، 204-215.

- (213) داسي وهيبه. (2014). أثر الثقافة التنظيمية على إدارة المعرفة-دراسة عينة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية. رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم. بسكرة، الجزائر.
- (214) داوود سليمان المحمد. (2013). نقل المعرفة التنظيمية وأثره في أداء منظمات الأعمال (حالة شركات القطاع العام الصناعي في سورية). 1-197. حلب، قسم إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد، جامعة حلب، سوريا.
- (215) دريس ايمان. (2019). نحو نموذج مقترح لتشارك المعرفة في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية دراسة حالة مؤسسات الصناعة الإلكترونية في ولاية برج بوعرييج. أطروحة دكتوراه. سطيف، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس سطيف 1، الجزائر.
- (216) دريس حسين الطيب بورغدة، و ناريمان بشير. (31 ديسمبر، 2015). اثر تشارك المعرفة على أداء الموارد البشرية: دراسة حالة وحدة إنتاج التلفاز والمستقبل الرقمي التابعة لمؤسسة كوندور للإلكترونيك بالجزائر. *المجلة الأردنية في إدارة الأعمال*, 11(04)، 868-841.
- (217) رباب زراع. (2020). إدارة الكفاءات البشرية ودورها في ضمان جودة التعليم العالي، دراسة عينة من الاساتذة في كليات الاقتصاد بالجامعات الجزائرية. أطروحة دكتوراه. ام البوق، جامعة ام البوق، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية و علوم التسيير، الجزائر.
- (218) رشاد الساعد، و حسين حريم. (30 جوان، 2006). الثقافة التنظيمية وتأثيرها في بناء المعرفة التنظيمية دراسة تطبيقية في القطاع المصرفي الأردني. (الجامعة الأردنية عمادة البحث العلمي، المحرر) *المجلة الأردنية في إدارة الأعمال*, 02(02)، 245-225.
- (219) رضا إبراهيم المليجي. (2010). *إدارة المعرفة والتعلم التنظيمي* (الإصدار ط1). القاهرة، مصر: مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع.
- (220) رفاعي، رفاعي محمد. (2003). *إدارة السلوك في المنظمات*. الرياض: دار المريخ للنشر.
- (221) سالم العون، و سامر نيسان أحمد الدليمي. (2018). اثر الثقافة التنظيمية في الرضا الوظيفي لمعاملين في الجامعات الرسمية الأردنية لإقليم الشمال. *مجلة جامعة الانبار للعلوم الاقتصادية والإدارية*, 10(21).
- (222) سعد بن متعاد العتيبي، محمد بابكر احمد الصاوي ، و محمد الباشا الصديق. (31 اوت، 2018). أثر عمليات إدارة المعرفة على الإبداع التنظيمي، في شركات الطيران العاملة بالسودان. *مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية*, 24(105)، 194-170.
- (223) سعد زناد دروش المحياوي، و صلاح الدين عواد كريم الكبيسي. (2004). *إدارة المعرفة ( مفاهيم اساسية ، نماذج ، عمليات )* (الإصدار 01). المنظمة العربية للتنمية الإدارية بحوث و دراسات.
- (224) سعد مهدي حسين. (2010). الثقافة التنظيمية الموجهة نحو النتائج وأثرها في الاداء الاستراتيجي. *مجلة كلية التراث الجامعة*(06)، 40-79.
- (225) سليم حمودة. (2010). تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسة الاقتصادية. *مذكرة ماجستير*. كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة جبل.
- (226) سملاي يحضيه، و سعدي وصاف . (2005). نحو تسيير استراتيجي للمعرفة والميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية. *الملتقى الدولي حول المعرفة الركيزة الجديدة والتحدي التنافسي للمؤسسات والاقتصاديات* . كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة بسكرة.
- (227) سوسن بنت محمد بن زرعة. (جويلية، 2015). الثقافة التنظيمية السائدة في جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن من وجهة نظر قيادات الكليات. *مجلة كلية التربية*, 34(164)، 848-811.
- (228) سيد الهواري. (2002). *الإدارة: الأصول والأسس العلمية للقرن 21*. القاهرة: مكتبة عين الشمس.
- (229) شروق جمال طاهر. (2019). *مدخل إلى إدارة المعرفة*. عمان : دار ابن النفيس للنشر والتوزيع.
- (230) صالح حمد العساف. (1995). *المدخل إلى البحث في العلوم السلوكية، الرياض، مكتبة العبيكان*. الرياض: مكتبة العبيكان.
- (231) صبرينة بنت مسلم اليحيوي. (جوان، 2011). ادارة المعرفة الإدارية ودورها في فاعلية العمل الإداري في الجامعات بالملكة العربية السعودية، *المجلة التربوية*, 25(99)، 193-77.
- (232) صلاح الدين الكبيسي. (2005). *إدارة المعرفة*. القاهرة، مصر: المنظمة العربية للتنمية الإدارية.

- (233) صلاح الدين عبد الباقي. (2002). *الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية*. الاسكندرية: دار الجامعة الجديدة للنشر.
- (234) صلاح الدين عواد الكبيسي. (2002). *إدارة المعرفة وأثرها في الإبداع التنظيمي دراسة استطلاعية مقارنة لعينة من شركات القطاع الصناعي المختلط. أطروحة دكتوراه*. الجامعة المستنصرية، كلية الإدارة والاقتصاد.
- (235) صلاح الدين عواد الكبيسي، و مهند محمد ياسين الشبخلي . (30 جوان، 2011). " دور استراتيجيات إدارة المعرفة في بناء المقدرات الجوهرية"، دراسة استطلاعية لأراء عينة من مديري ديوان الرقابة المالية في العراق. *مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية*، 17 (62)، 42-67.
- (236) صلاح عبد القادر احمد النعيمي، و باسم فيصل عبد نايف. (2012). *دور عمليات إدارة المعرفة في بناء المنظمة المتعلمة*. *مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة* (31).
- (237) طه حسين النوي. (2011). *التطور التكنولوجي ودوره في تفعيل إدارة المعرفة بمنظمة الأعمال حالة المديرية العامة لمؤسسة اتصالات الجزائر*، رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير، *أطروحة دكتوراه*. الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير: جامعة الجزائر.
- (238) عامر عبد الرزاق عبد المحسن الناصر. (2018). *إدارة المعرفة: في إطار نظم نكاء الأعمال*. عمان، الاردن: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
- (239) عامر علي العطوي، و الهام ناظم الشيباني. (2010). *قياس الثقافة التنظيمية وتشخيص فجوتها في المؤسسات التعليمية دراسة تطبيقية في جامعة كربلاء*. (جامعة القادسية - كلية الإدارة والاقتصاد، المحرر) *مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية*، 12 (04)، 37-65.
- (240) عبد الباقي بن زيان. (2021). *مداخلة وزير التعليم العالي والبحث العلمي، لافتتاح السنة الجامعة*. تم الاسترداد من (mesrs.dz)
- (241) عبد الحافظ ثروت بن عبد الحميد، و المهدي فتحي الهنداوي. (31 ديسمبر، 2015). *واقع ممارسة التشارك المعرفي لدى أعضاء هيئة التدريس: دراسة تطبيقية على كليات التربية في بعض الجامعات العربية*. (جامعة البحرين عمادة الدراسات العليا و البحث العلمي، المحرر) *مجلة العلوم التربوية والنفسية*، 16 (04)، 479-517.
- (242) عبد الستار حسين يوسف. (2004). *إدارة المعرفة من أجل البقاء والنمو. المؤتمر العلمي الدولي السنوي الرابع إدارة المعرفة في العالم العربي*. عمان: جامعة الزيتونة الاردنية.
- (243) عبد اللطيف عبد اللطيف. (2006). *إدارة الاعمال الدولية*. دمشق: منشورات جامعة دمشق.
- (244) عبد الله أحمد عبد العال إيناس. (2021). *تفعيل التشارك المعرفي بين اعضاء هيئة التدريس لتحقيق الميزة التنافسية بالجامعات المصرية*. *مجلة بحوث العلوم التربوية*، 01 (02)، 71-94.
- (245) عبد الله البريدي. (2004). *المؤسسة العامة للتعليم التقني والتدريب المهني. نحو فهم بنية الثقافة التنظيمية في التعليم التقني في السعودية كمدخل للتطور - دراسة استطلاعية* - الرياض.
- (246) عبد الله علي. (1999). *أثر البيئة على أداء المؤسسات العمومية الاقتصادية حالة الجزائر*. رسالة دكتوراه. الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، الجزائر.
- (247) عبد الله عيدان الطائي، و جواد عادل ياسين. (2014). *دور الثقافة التنظيمية في المواطنة التنظيمية: بحث في هيئة النزاهة*. *مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية*، المجلد (79).
- (248) عبيدات ذوقان، و اخرون. (2001). *لبحث العلمي، مفهومه، وأدواته، وأساليبه*. عمان، الاردن: دار الفكر.
- (249) عدنان محمد. (30 ديسمبر، 2019). *دراسة وتحليل أبعاد الثقافة التنظيمية باستخدام ( Assessment Culture Organizational The Instrument (OCAI*. *Revue des reformes Economique et*، 13 (03)، 138-154. *économie mondiale intégration dans l*
- (250) عدي غانم الكواز، و السيد وليد عامر ضائع. (2013). *بناء مقياس انماط الثقافة التنظيمية لمدرء مديريات التربية الرياضية والفنية في الجامعات العراقية من وجهة نظر منتسبيها*. *مجلة الرافدين للعلوم الرياضية النصف سنوية*، 19 (21).

- (251) عريفج سلطي. (2001). *الجامعة والبحث العلمي* (الإصدار ط01). عمان، الاردن: دار الفكر العربي للطباعة والنشر والتوزيع.
- (252) عطية عبدالرحمن طارق. (2017). *إدارة المعرفة كمدخل لتعزيز الإبداع التنظيمي في الأجهزة الحكومية المركزية في المملكة العربية السعودية* (الإصدار 01، المجلد 01). الرياض، المملكة العربية السعودية : معهد الإدارة العامة.
- (253) علاء الدين خباية. (2018). *اثر الثقافة التنظيمية على صياغة وتنفيذ استراتيجية المؤسسة – دراسة ميدانية لبعض المؤسسات المتوسطة الصناعية لوالية سطيف - رسالة دكتوراه*. كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات.
- (254) على عبد الرسول حسين. (2009). *العلاقة بين تقنية المعلومات والاتصالات ومستوى نقل واكتساب المعرفة*. مجلة المغربي للعلوم الاقتصادية والإدارية، 02(04).
- (255) علي إبراهيم حسين،، صدام محمد محمود، و حسين محمد عبدالكريم . (2018). *دور الثقافة التنظيمية لشركات الأعمال في تحديد العلاقة بين نظام التكاليف المعيارية وبيئة التصنيع الحديثة، دراسة استطلاعية لعينة من المحاسبين الأكاديميين في الجامعات العراقية*. مجلة تكريت للعلوم الادارية و الاقتصادية، 02(42)، 1-26.
- (256) علي حسون فندي الطائي، و اخرون. (جوان، 2016). *تأثير الثقافة التنظيمية في ابعاد الهيكل التنظيمي، بحث ميداني في ديوان وزارة العلوم والتكنولوجيا العراقية*. *Journal of Madenat Alelem University College*، 08(01)، 82-109.
- (257) عمر درة، معاذ غريب، و امال باعامر. (2018). *دور الثقافة التنظيمية في تحسين عملية التشارك المعرفي بين اعضاء الهيئة التدريسية في جامعة ظفار*. (152).
- (258) عيشاوي وهيبه، و هجيرة عيشاوي. (01 اكتوبر، 2016). *الثقافة التنظيمية في المؤسسة*. مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية، 02(07)، 97-105.
- (259) فاطمة الزهراء مهديد. (2016). *اثر الثقافة التنظيمية على فاعلية صنع القرار بالمؤسسة الاقتصادية دراسة حالة مجموعة بن حمادي ببرج بو عريريج*. رسالة دكتوراه. المسيلة، كلية: العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير / جامعة محمد بوضياف، الجزائر.
- (260) فتحة حنك، و بواب رضوان . (26 جويلية , 2020). *الجامعة والوظيفة الخدمية للمجتمع (الوظيفة الثالثة)*. مجلة انسة للبحوث والدراسات، 01(11)، 168-182.
- (261) فريد نجار. (2002). *إدارة الجامعات بالجودة الشاملة* (الإصدار ط02). القاهرة: إيتارك للنشر والتوزيع.
- (262) فيصل علوان الطائي، و اميمة حميد العادلي. (2014). *استراتيجيات إدارة المعرفة والاستراتيجية الامثل لإدارة المعرفة في المكتبات الجامعية العراقية- دراسة حالة لمكتبات جامعة كربلاء*. مجلة العلوم الاقتصادية، 09(36).
- (263) قتيبة صبحي الخيرو، و اخرون. (2004). *أثر بعض مكونات إدارة المعرفة في عمليات القيادة الإدارية* "دراسة تحليلية لأراء عينة من القادة الإداريين في شركة المنصور العامة للمقاولات الإنشائية. *درة المعرفة في العالم العربي " المؤتمر العلمي الدولي السنوي الرابع"*. جامعة الزيتونة.
- (264) لزهرة مساعدي. (جوان، 2017). *في مفهوم الثقافة وبعض مكوناتها ( العادات. التقاليد. الأعراف )*. مجلة الذاكرة، 09(09)، 33-41.
- (265) ليث عبد الله القهوي. (2013). *استراتيجية إدارة المعرفة والأهداف التنظيمية*. (الإصدار 01). عمان، الاردن: دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع.
- (266) لينا داود محمد طه. (2013). *العلاقة بين بعض المتغيرات التنظيمية والصراع التنظيمي في المستشفيات الحكومية*. مذكرة ماجستير. غزة، جامعة الأزهر .
- (267) مجدي نوري. (2019). *مساهمة البنية التنظيمية في دعم عمليات ادارة المعرفة في المؤسسة الاقتصادية ، دراسة حالة عينة من المؤسسات الاقتصادية*. اطروحة دكتوراه علوم ، تخصص اقتصاد و ادارة المعرفة و المعارف . بسكرة، جامعة بسكرة ،كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، الجزائر.
- (268) محمد إبراهيم حسن محمد. (افريل، 2016). *مشاركة المعرفة في البيئة الأكاديمية: دراسة مسحية على جامعات دولة الإمارات العربية المتحدة*. *المجلة الدولية لعلوم المكتبات والمعلومات*، 03(02)، 159-209.

- (269) محمد الفتاح محمود بشير المغربي. (2018). *اصول الإدارة والتنظيم* (الإصدار ط01). القاهرة ، مصر: الاكاديمية الحديثة للكتاب الجامعي.
- (270) محمد بغدادي. (10 04, 2020). *المناخ التنظيمي والثقافة التنظيمية: هل مترادفتان أم متناقضتان*. تم الاسترداد من جريدة راي اليوم الالكترونية: <https://www.raialyoum.com/index.php>
- (271) محمد جواد أبو القاسمي. (2017). *نظرية الثقافة*. بيروت: مركز الحضارة لتنمية الفكر الاسلامي.
- (272) محمد حيدر شاكر نوري. (2013). محمود حسن جمعة، أثر المعرفة على جودة الخدمة- دراسة تطبيقية في شركة التامين الوطنية. *مجلة الإدارة والاقتصاد*, 36(97)، 170-189.
- (273) محمد خميس حرب. (21 مارس، 2021). دور القيادات الأكاديمية في تعزيز ممارسات التشارك المعرفي بجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية: دراسة ميدانية. *مجلة العلوم التربوية*, 02(25)، 201-298.
- (274) محمد على شفاء. (2014). دور استراتيجيات إدارة المعرفة في بلوغ خصائص المنظمة المتعلمة دراسة ميدانية في عدد من كليات الجامعة العراقية. *مجلة نناير*, 06.
- (275) محمد عواد الزيادات. (2008). *اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة*. عمان، الاردن: دار صفاء للطباعة والنشر والتوزيع.
- (276) محمد غنيم أحمد. (2004). *نظم دعم القرار*. القاهرة، مصر: دار الوفاء.
- (277) محمد قاسم القريوتي. (2000). *السلوك التنظيمي: دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة*. عمان: دار الشروق.
- (278) محمد قاسم. القريوتي. (2014). *نظرية المنظمة والتنظيم* (الإصدار الطبعة 04). عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.
- (279) محمد منير الأصبحي. (2011). *الثقافة التنظيمية والقيادة*. الرياض، معهد الإدارة العامة. الرياض: مركز البحوث.
- (280) محمد يونس محمد السبعوي. (2015). اسهام جاهزية الثقافة التنظيمية في تطبيق إدارة المعرفة، دراسة استطلاعية لآراء عينة من موظفي دائرتي صحة وكهرباء نينوى، ، الكويت، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد11، العدد33، 2015، ص1. *مجلة تكريت للعلوم الادارية والاقتصادية* ، 11(33).
- (281) محمود عبد اللطيف عماد عبد اللطيف. (جانفي، 2021). دور التشارك المعرفي في تحقيق الميزة التنافسية ( دراسة ميدانية بجامعة سوهاج ). *مجلة كلية التربية*، 18(107)، 626-714.
- (282) محمود محمد سلمى. (جويلية، 2019). درجة ممارسة التشارك المعرفي بين أعضاء هيئة التدريس وعلاقته بالثقافة التنظيمية في جامعتي تبوك والملك سعود. *مجلة كلية التربية*، 183(02).
- (283) مسعود هريكنش. (2019). أثر الثقافة التنظيمية في إدارة المعرفة: دراسة تطبيقية بالمكتبة المركزية في جامعة محمد الصديق بن يحيى. *مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية*، 13(02).
- (284) مشنان بركة. (2016). دور الثقافة التنظيمية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي: دراسة حالة جامعة الحاج لخضر – باتنة . *رسالة دكتوراه*. كلية العلوم الاقتصادية والتجارية و علوم التسيير - قسم علوم التسيير، الجزائر.
- (285) مصطفى أبوبكر. (2004). *الموارد البشرية: مدخل لتعزيز القدرة التنافسية*. الاسكندرية: الدار الجامعية.
- (286) مصطفى محمود أبو بكر. (2000). *دليل التفكير الاستراتيجي وإعداد الخطة الاستراتيجية*. الاسكندرية : لدار الجامعية الإسكندرية.
- (287) مصطفى، أحمد سيد. (2000). *إدارة السلوك التنظيمي "رؤية معاصرة"*. الزقازيق: مكتبة النصر.
- (288) مفتاح احمد مفتاح أحواس. (2013). *الثقافة التنظيمية في الجامعات الاردنية وعلاقتها بالأداء الوظيفي* كما يتصورها القادة الاكاديميون والاداريون، *رسالة دكتوراه*. اربد، جامعة اليرموك، كلية التربية، قسم الإدارة واصول التربية، الاردن.
- (289) منظمة اليونيسكو. (1997). المؤتمر العام لمنظمة الامم المتحدة للتربية والثقافة والعلوم، 01. باريس.
- (290) منى حيدر عبد الجبار الطائي. (سبتمبر، 2017). دور الثقافة التنظيمية في بناء المنظمة الفاعلة. *المجلة العربية للإدارة*، 37(03).

- (291) منى سليمان الذبياني. (2020). تفعيل التشارك المعرفي بين اعضاء هيئة التدريس لتحقيق قيمة مضافة للجامعات السعودية، جامعة حائل نموذجاً. *مجلة العلوم التربوية*، 28(02)، 293-355.
- (292) موسى نسيمية أميرة. (02 أكتوبر، 2015). أهم المؤشرات السوسيو- تنظيمية لقياس نوع الثقافة التنظيمية في المؤسسة مقارنة نظرية تحليلية. *مجلة الانسان و المجال*، 01(02)، 72-107.
- (293) مؤيد سعيد السالم. (2002). *تنظيم المنظمات ، دراسة في تطوير الفكر خلال مائة عام*. عمان -الأردن: دار الكتاب الحديث.
- (294) ناجي عبدالستار محمود، و سالمه مانع فاضل. (2019). إسهام التشارك المعرفي في تعزيز البراعة المظمية دراسة استطلاعية لأراء عينة من أعضاء هيئة التدريس في جامعتي تكريت وسامراء. *مجلة تكريت للعلوم الادارية والاقتصادية*، 15(47).
- (295) نجيمي عيس، و جهيد بوطالب. (30 جوان، 2020). اثر الثقة التنظيمية في سلوك التشارك المعرفي لدى الموظفين : دراسة تطبيقية بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية و علوم التسيير بجامعة جيجل 1. *مجلة المنهل الاقتصادي*، 03(01)، 117-132.
- (296) نعيمة حسن جبر رزوقي. (30 نوفمبر، 2004). رؤية مستقبلية لدور اختصاصي المعلومات في إدارة المعرفة. *مجلة مكتبة الملك فهد الوطنية*، 09(02)، 269-294.
- (297) نعيمة يحيوي، و سهام شوشان. (جوان، 2017). دور إدارة المعرفة في بناء وتطوير قيادة مدعة، - دراسة حالة مجمع كوندور برج بو عرييج-. *مجلة الدراسات المالية والمحاسبية والادارية*، 07(07)، 541-525.
- (298) نغم دايع عبد علي الحساوي، و رنا ناصر صبر. (2019). التشارك المعرفي ودوره في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمات الصحية، بحث استطلاعي في مستشفى النسائية والتوليد/كربلاء المقدسة. *مجلة جامعة بابل للعلوم الصرفة والتطبيقية*، 27(03)، 103-129.
- (299) نورة بنت ناصر الهزاني. (21 افريل، 2012). *استراتيجية إدارة المعرفة بين الرؤية والتطبيق*. تاريخ الاسترداد 10 جانفي، 2020، من <https://nalhazani2012.wordpress.com>
- (300) نوري الود. (جوان، 2017). معايير الثقافة التنظيمية من وجهة نظر الأساتذة والعاملين بالقطاع الجامعي. *مجلة ابحاث نفسية وتربوية*، 03(10)، 613-638.
- (301) نوري حيدر شاكر. (2011). تأثير عمليات إدارة المعرفة في تطوير القدرات المميزة " دراسة تطبيقية في شركة ديالى العامة للصناعات الكهربائية". *مجلة ديالي للبحوث الانسانية*، 48.
- (302) نوري مجدي، و فواز واضح. (2017). إدارة المعرفة اسلوب متكامل لإدارة حديثة. *مجلة اقتصاديات المال والأعمال*، 02(01)، الجزائر.
- (303) هدى قاسم سعيد. (30 افريل، 2017). الإدارة المرئية وانعكاساتها على الثقافة التنظيمية بحث استطلاعي لعينة من موظفي دائرة البحث والتطوير/ وزارة التعليم العالي والبحث العلمي. *مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية*، 23(89)، 236-260.
- (304) هناء جاسم محمد العسكري. (2013). دور الثقافة التنظيمية في تعزيز التشارك المعرفي لدى اعضاء الهيئة التدريسية دراسة تطبيقية في كلية الإدارة والاقتصاد. *مجلة المثنى للعلوم الإدارية والاقتصادية*، 03(06)، 27-1.
- (305) هناء، جاسم محمد العسكري. (2013). دور الثقافة التنظيمية في تعزيز التشارك المعرفي لدى اعضاء الهيئة التدريسية دراسة تطبيقية في كلية الإدارة والاقتصاد. *مجلة المثنى للعلوم الإدارية والاقتصادية*، 03(06).
- (306) وافية صحراوي. (2013). الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالضغط المهني والولاء التنظيمي وفعالية الذات لدى اطارات الجامعة الجزائرية. - دراسة ميدانية على جامعة الجزائر سابقا-. *رسالة دكتوراه*. جامعة الجزائر 2، كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية.
- (307) ولد خليفة محمد العربي. (1981). *المهام الحضورية للمدرسة والجامعة الجزائرية، مساهمة في تحليل وتقييم نظام التربية والتكوين والبحث العلمي*. الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية.
- (308) ياسين سعد غالب. (2007). *إدارة المعرفة: المفاهيم النظم التقنيات*. عمان، الاردن: دار المناهج.
- (309) يوسف أحمد أبو فارة. (2004). "العلاقة بين استخدام مدخل إدارة المعرفة والأداء". *المؤتمر العلمي السنوي الدولي الرابع حول إدارة المعرفة في العالم العربي*. الاردن: كلية الاقتصاد والعلوم الادارية.





الملاحق



جامعة محمد خيضر - بسكرة -  
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
قسم علوم التسيير  
تخصص إدارة الموارد البشرية  
**استمارة استبيان**



الأستاذ الفاضل؛ الأستاذة الفاضلة، تحية طيبة وبعد...

تقوم الباحثة بإعداد أطروحة دكتوراه LMD والموسومة بـ: **"دور الثقافة التنظيمية في التشارك المعرفي -دراسة عينة من الجامعات الجزائرية-**"، يرجى التكرم بالإجابة على الأسئلة التالية بتمعن وموضوعية، وذلك بوضع إشارة (X) في الخانة المناسبة، بما يتفق مع رأيك، علما سيدي(تي) أن كل ما تدلون به من آراء أو بيانات سيكون موضع اهتمام الباحثة، وستعامل إجاباتكم بشكل سري وجماعي، ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط.  
شكرا سلفا على مجهودكم وحسن تعاونكم.

إشراف الأستاذ الدكتور

إعداد الباحثة:

خوني رابح

لخضر دلال

القسم الأول: البيانات الشخصية والمهنية. لو تكرمتكم بذكر المعلومات العامة الآتية بوضع إشارة (X) في الخانة المناسبة.

الجامعة: .....

الكلية: .....

القسم: .....

التخصص: .....

الجنس: ذكر [ ] أنثى [ ]

العمر: أقل من 30 سنة [ ] من 30 إلى أقل من 40 سنة [ ]

من 40 إلى أقل من 50 سنة [ ] من 50 سنة فما فوق [ ]

الرتبة العلمية: أستاذ مساعد (ب) [ ] أستاذ مساعد (أ) [ ] أستاذ محاضر (ب) [ ] أستاذ محاضر (أ) [ ]

أستاذ التعليم العالي [ ] أستاذ متعاقد [ ]

## الملاحق

- مدة عمالك بالجامعة: أقل من 5 سنوات [ ] من 5 إلى أقل من 10 سنوات [ ]

من 10 إلى أقل من 20 سنة [ ] 20 سنة فأكثر [ ]

- الوظيفة: أستاذ [ ] أستاذ إداري [ ]

- فترة العمل بالوظيفة الحالية: أقل من 5 سنوات [ ] من 5 إلى أقل من 10 سنوات [ ]

من 10 إلى أقل من 20 سنة [ ] 20 سنة فأكثر [ ]

القسم الثاني: الرجاء منكم تبيان رأيكم حول مستوى إدراك جامعتكم لمفهوم الثقافة التنظيمية ودورها في التشارك المعرفي بها، وذلك بوضع إشارة (x) في إحدى الخانات المدرجة أمام كل عبارة:

المحور الأول: الثقافة التنظيمية

الرقم	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق بشدة
<b>دعائم الثقافة التنظيمية</b>					
<b>1- النظم الداخلية</b>					
1	لدى الجامعة نظم مرنة تساعد على سرعة التكيف مع المتغيرات البيئية الداخلية والخارجية				
2	يتوافر في الجامعة بنية تحتية لتكنولوجيا المعلومات تتيح إمكانية التواصل بين أعضاء هيئة التدريس إلكترونياً لتبادل المعارف والخبرات.				
3	توجد لدى الجامعة نظم معلومات متكاملة تربط مختلف الأقسام والكلية الجامعية ببعضها البعض.				
4	يتوفر بالجامعة نظم اتصالات تتصف بالأسلوب غير الرسمي.				
5	تتبنى الجامعة ثقافة التقييم والتحديث المستمر لنظام معلوماتها بالتكيف مع المعارف الجديدة.				
<b>2- الهيكل التنظيمي</b>					
6	يوفر الهيكل التنظيمي للجامعة الفرص لتعزيز الاتصالات الفاعلة في تبادل المعلومات بين هيئة التدريس (أساتذة، أساتذة إداريين).				
7	يتم التنسيق بين الأقسام المختلفة في الجامعة لتحقيق عمليات التغيير المطلوبة.				
8	يساعد الهيكل التنظيمي على تبني سياسة الانفتاح نحو العمل بروح الفريق.				
9	يوفر الهيكل التنظيمي مرونة للمشاركة بالمعلومات وتدفق المعرفة عبر الوحدات التنظيمية.				
10	يوجد تفويض للسلطات على جميع المستويات الإدارية.				
<b>3- القيادة</b>					

## الملاحق

					تسعى إدارة الجامعة لتحقيق عملية التواصل مع الخبراء من خارجها في التخصصات المختلفة للاستفادة من معارفهم.	11
					تحرص إدارة الجامعة على إقامة المؤتمرات والملتقيات العلمية سواء وطنية أو دولية.	12
					تدعم الجامعة الاتجاه للشراكة البحثية كأسوب بحثي يحقق المصلحة المتبادلة.	13
					تدعم الجامعة أعضاء هيئة التدريس المتميزين بالمعرفة ذات الجودة العالية لحضور الندوات والمؤتمرات.	14
					تكوّن الجامعة الأساتذة في مجال استخدام التكنولوجيا الحديثة.	15
					تخصص إدارة الجامعة ميزانية كافية لبرامج تحسين المستوى المعرفي بالخارج.	16
<b>ظروف العمل</b>						
					تسود ثقة متبادلة بين إدارة الجامعة والأساتذة.	17
					يسيطر النهج الديمقراطي على المناخ التنظيمي في الجامعة.	18
					تركز الجامعة على تبادل العلاقات مع الأساتذة باستمرار من أجل زيادة الثقة لديهم بنشر معارفهم.	19
					توفر الجامعة المناخ العلمي والأكاديمي الجيد لإجراء البحوث العلمية التعاونية.	20
					هناك حرص على توفير الوسائل والمقرات البيداغوجية المناسبة لأعضاء هيئة التدريس.	21
					تعمل الجامعة على توفير أقصى قدر ممكن من الراحة لأعضاء هيئة التدريس بها أثناء أداء مهامهم.	22
					توفر الجامعة البنية التحتية الداعمة لتبادل المعرفة مثل: الحاسبات، الأجهزة، قواعد المعلومات.	23
<b>انماط الثقافة التنظيمية</b>						
<b>الثقافة البيروقراطية</b>						
					التسلسل الهرمي لتنفيذ الأعمال يعتبر مهم في ثقافة الجامعة.	24
					اللوائح و القوانين و الانظمة المعمول بها في الجامعة واضحة محددة.	25
					تركز الثقافة التنظيمية للجامعة على الالتزام بتنفيذ اللوائح و الأنظمة.	26
					من أساسيات ثقافة الجامعة الرقابة و المتابعة المستمرة.	27
					تركز الثقافة التنظيمية للجامعة على الالتزام بالمسؤوليات بكل دقة .	28
<b>الثقافة الابداعية</b>						
					تعتبر ادارة الجامعة بيئة حاضنة للعمل الابداعي .	29
					توفر الجامعة مناخا إبداعيا في بيئة العمل يدعم التجديد والإبداع.	30

## الملاحق

					31	تحرص ادارة الجامعة على استقطاب الافراد المبدعين و الرياديين.
					32	تولي الجامعة اهتماما كبيرا بتشجيع الاساتذة المبدعين.
					33	تسعى الجامعة الى تكوين فرق عمل مبدعة .
					34	يتوفر بالجامعة نظام حوافز خاص بالمبدعين.
					35	تشجع قيادة الجامعة بتطبيق الأفكار الجديدة.
<b>الثقافة الداعمة</b>						
					36	تشجع الإدارة الاساتذة على المشاركة الفعلية في جميع أنشطة الجامعة.
					37	تتصف العلاقة بين الإدارة والاساتذة بالانسجام وتقوم على الدعم والمساندة.
					38	تدعم الجامعة المشاركة في صنع القرار .
					39	تدعم الجامعة الاتجاه للمشاركة البحثية كأسلوب بحثي يحقق المصلحة المتبادلة .
					40	تدرب الجامعة موظفيها على استخدام التكنولوجيا التي تدخل للجامعة.

### المحور الثاني: التشارك المعرفي

الرقم	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق بشدة	غير موافق بشدة
<b>1- سلوك التشارك المعرفي</b>						
41	أتبادل بشكل طوعي الخبرة الفردية والدراية بالمعلومات والمعرفة التي أحصل عليها مع زملائي الأساتذة.					
42	أساعد الزملاء الجدد في اكتساب الخبرة حول مهارات التدريس الفعال.					
43	أتبادل مع زملائي الأساتذة المواد البحثية والأفكار الجديدة حول البحث العلمي.					
44	أشعر بالارتياح نتيجة المساعدة المتبادلة بيني وبين زملائي في نقل المعرفة والخبرات.					
45	أنتشارك مع زملائي في تأليف ونشر الكتب العلمية،المطبوعات، المقالات، المداخلات...					
<b>2- الموقف اتجاه التشارك في المعرفة</b>						
46	أنا واثق من قدرتي على تقديم اضافة معرفية إلى الآخرين في الجامعة.					
47	إن مشاركة معرفتي مع زملائي الأساتذة تحدث فرق واضح ومهم في الإنجاز .					
48	حسب رأيي فإن التشارك في المعرفة مع زملائي هو سلوك جيد.					
49	بالنسبة لي يعتبر التشارك في المعرفة مع زملائي أمر ليس له قيمة.					
50	حسب رأيي فإنه من الحكمة أن أقوم بالتشارك في المعرفة مع زملائي في العمل.					

## الملاحق

3- المعيار الشخصي					
					51 زملائي الذين قد يؤثرون في سلوكي يعتقدون أنه ينبغي علي مشاركة معارفي
					52 زملائي الذين أقدر آرائهم يعتقدون أنه ينبغي علي مشاركة معرفتي .
					53 تؤمن الإدارة العليا أنه يجب علي التشارك في المعرفة مع زملائي في العمل.
					54 بشكل عام، أحاول إتباع سياسة وتوجه الإدارة العليا في تشجيع التشارك المعرفي .
					55 بشكل عام، أنا أتقبل وأنفذ قرار الإدارة العليا في ضرورة تبادل المعرفة حتى وإن كان ذلك يتعارض مع ما معتقداتي
4- السلوك الرقابي المدرك					
					56 أملك الوقت الكافي للتشارك بمعارفي مع زملائي في العمل.
					57 تتوفر لدي الأدوات الضرورية للتشارك بمعارفي مع زملائي الاساتذة
					58 لدي فرص لتشارك المعرفة مع زملائي الاساتذة.
					59 إن التشارك في معارفي مع زملائي الاساتذة هو تحت سيطرتي
					60 يمكنني التشارك بمعارفي مع زملائي الاساتذة بكل سهولة.
					60 حتى وإن رغبت بالتشارك في معارفي مع زملائي ، فإنني لا أملك الوسائل المساعدة على ذلك.

شكرا على حسن تعاونكم

### الملحق رقم 2: قائمة الأساتذة والمختصين المحكمين

اسم ولقب الأستاذ	الدرجة العلمية	مكان العمل
جوهرة أقطي	أستاذ التعليم العالي	جامعة بسكرة
داسي وهيبة	أستاذ التعليم العالي	جامعة بسكرة
خان أحلام	أستاذ التعليم العالي	جامعة بسكرة
عيشوش رياض	أستاذ محاضر أ	جامعة أم البواقي
شرقي خليل	أستاذ محاضر أ	جامعة أم البواقي
يحياوي إلهام	أستاذ التعليم العالي	جامعة باتنة 1
إيمان بن زيان	أستاذ التعليم العالي	جامعة باتنة 1
بن ديلمي اسماعيل	أستاذ محاضر أ	جامعة باتنة 1