



معلومات البحث

تاريخ الاستلام: 2024/02/13

تاريخ القبول: 2024/06/30

Printed ISSN: 2352-989X

Online ISSN: 2602-6856

دور العلاقات الاجتماعية في تشارك المعرفة داخل المؤسسة الجزائرية -  
دراسة ميدانية بمديرية الوحدة الولائية لمؤسسة بريد الجزائر بأدرار

*The Role of Social Relationships in Knowledge  
Sharing within Algerian Organization-  
A Field Study at Algeria Post Unit of Adrar*

حروز بوحفص<sup>\*1</sup>

<sup>1</sup>جامعة طاهري محمد - بشار (الجزائر)

bouhafs.harouz@univ-bechar.dz

**الملخص:** يتفق العديد من الباحثين على أهمية العلاقات الاجتماعية باعتبارها عوامل مساعدة في تحسين بيئة العمل الداخلية، وفي خلق الجو المناسب للتفاعل وتبادل المعلومات والأفكار في المنظمة، وبالنظر لأن المعرفة مورد إنساني فلا بد أن تكون مرتبطة بالعلاقات الاجتماعية والتفاعلات عموما، ومن هذ ه المنطلقات هدفت دراستنا لتشخيص واقع العلاقات الاجتماعية في المؤسسة الجزائرية، وأثرها على عملية التشارك المعرفي، ولتحقيق ذلك قمنا بإسقاط هذا الموضوع على مؤسسة بريد الجزائر وحدة أدرار، حيث استعملنا المنهج الوصفي، وطبقنا الملاحظة والاستبانة لجمع المعلومات، وتوصلنا بعد سير توجهات 234 عامل- وهم عينة الدراسة- إلى نتيجة أن 72.22% منهم تجمعهم بزملائهم علاقات صداقة ، وجدناها تلعب الدور الأكبر في عملية التشارك المعرفي مقارنة بالأطر الرسمية، إذ تساعد الأفراد في الاستفادة من خبرة زملائهم بشكل دائم بنسبة 67,09%، كما تساعدهم في فهم العمل أكثر بنسبة 79,49%، من خلال التدريب المستمر على مستوى فرق العمل، ومن خلال تقاسم المعلومات، كما تكشف لنا أن 64,96% من المبحوثين تساعدهم علاقاتهم الشخصية مع زملائهم في التقليل من الأخطاء خصوصا على مستوى فرق العمل.

**الكلمات المفتاحية:** العلاقات الاجتماعية، المعرفة.

**ABSTRACT:** Many researchers agree on the importance of social relationships as factors aiding in improving the internal work environment, and in creating a conducive atmosphere for interaction and exchange of information and ideas within the organization. Considering that knowledge is a human resource, it must be linked to social relationships and interactions in general. From this perspective, our study aimed to diagnose the reality of social relationships in Algerian Organizations and their impact on the knowledge-sharing process. To achieve this, we applied this subject to the Algerian Post -Adrar Unit, using a descriptive approach. We conducted observations and surveys to gather information and found, after analyzing the responses of 234 workers - who constituted the study sample - that 72.22% of them have friendships with their colleagues. We found that these friendships play a significant role in the knowledge-sharing process compared to formal frameworks, as they help individuals benefit from their colleagues' experiences continuously by 67.09%. They also aid in better understanding work by 79.49% through continuous training within work teams and sharing of information. Furthermore, 64.96% of the respondents indicated that their personal relationships with colleagues help them reduce errors, especially at the team level.

**Keywords:** Social relations, Knowledge.

## 1- مقدمة:

انطلاقاً من النظرة الحديثة للمنظمات باعتبارها أنساقاً مفتوحة تؤثر وتتأثر ببيئتها العامة والخاصة، فإن تفاعلات الأفراد داخل المنظمات تكون امتداداً لبيئاتهم ومجتمعاتهم، ومن هنا قد تتمظهر هذه التفاعلات على شكل علاقات إجتماعية تنشأ بين الزملاء نتيجة ممارسة نفس الوظائف أو المهام، أو العمل في نفس الفريق، فتصبح علاقات غير رسمية تنماشى بالتوازي مع العلاقات الرسمية، ما قد ينجم عنها تأثيراً مباشراً أو غير مباشر على المكونات والعناصر التنظيمية في المؤسسة.

ومن هنا تظهر أهمية العلاقات الاجتماعية ومحوريتها لدى الموارد البشرية في المؤسسة، خصوصاً في مجال قدرتها على تعزيز التواصل الإيجابي بين الزملاء في العمل، وبناء جسور الثقة والتفاهم المتبادل بينهم، بالإضافة إلى تعزيز الشعور بالانتماء وزيادة روح العمل الجماعي، والتعاون في حل مشاكل العمل وصعوباته، وهو ما قد يساعد في تحقيق العديد من المزايا والأهداف التنظيمية، فإذا نظرنا للتنظيم باعتباره نسقاً تعاونياً يكون للعلاقات الاجتماعية الدور الرئيسي في تحقيق ذلك، أما إذا نظرنا للتنظيم باعتباره نسقاً تفاعلياً تكون العلاقات الاجتماعية أهم مخرجات ذلك التفاعل، أما إذا نظرنا للتنظيم باعتباره نسقاً مفتوحاً، فإنه يؤثر ويتأثر بعلاقات أفرادهِ وإمتدادتها على مستوى النسق الأكبر، وبهذا تكون العلاقات الاجتماعية محورية في أي بناء تنظيمي، ومهمة أيضاً في نطاق التوجيه الداخلي والعملية القيادية فيه.

ومع تزايد أهمية المعرفة في العصر الحديث، خصوصاً في المنظمات الحديثة التي تعيش في بيئة دائمة التغيير، فقد ازداد الاهتمام بالمعرفة وإدارتها، والعوامل التي تتداخل معها وتتحكم فيها، وانطلاقاً من هذا يعدها بعض الباحثين: العصب الأساسي للمنظمات، والوسيلة الحقيقية للتكيف مع متطلبات العصر ومختلف متغيراته، والمورد الأكثر أهمية في خلق الثروة، والتميز في السوق (حمود، 2010، ص54)، وباعتبار أن هذه المعرفة مورداً إنسانياً فلا بد أن تكون للتفاعلات الاجتماعية تأثيرات عليها، فقد أكد يوريات " Uriarte : أن الأفراد - في المجتمع أو في المنظمات - لا يفضلون في العادة نشر وتداول معارفهم الشخصية بشكل علني ودائم، ولكن إذا كانت تجمعهم علاقات اجتماعية فإن هذا الأمر يتم بطريقة سهلة ومستمرة (Uriarte, 2008, pp64-65)، فالعلاقات الاجتماعية بين الزملاء بما تحمله من تفاعل مستمر، لا بد وأن تمس الجوانب العملية، والمعرفية، فالثقة المتبادلة تزيد من إمكانية نقل المعلومات، وتقاسم الخبرات، حول مقتضيات العمل ومشاكله، ومختلف المعارف التي تخصه.

ومن هذه المنطلقات بدأ العديد من الباحثين في تقفي وتشخيص واقع العلاقات الاجتماعية في المنظمات، ودراسة مختلف العوامل التي تؤثر وتتأثر بها، سواء في المؤسسات العمومية أو الخاصة، ومن هذه الدراسات التي سبقتنا في هذا الموضوع وجدنا:

دراسة (Spagnolo, 1999) بعنوان العلاقات الاجتماعية والتعاون في المنظمة، وقد هدفت إلى محاولة

كشفت أثر العلاقات الاجتماعية على التعاون بين الأفراد في المنظمة، من خلال إجراء دراسة استقصائية على عينة من العمال في مؤسسة، توصلت إلى أن العاملين الذين لديهم علاقات اجتماعية أقوى مع بعضهم البعض كانوا أكثر تعاوناً في المهام المشتركة، وأقل نزاعات في العمل، كما توصلت الدراسة إلى نتيجة أن التعاون من خلال العلاقات الاجتماعية يحدث من خلال تبادل المعلومات والمعارف، ومن خلال الثقة المتبادلة، والإلتزام،

دراسة (فنيش، 2018) بعنوان واقع العلاقات الاجتماعية في المؤسسة الجزائرية، وهي دراسة ميدانية أجريت بالمؤسسة الوطنية للفلين والمواد العازلة، هدفت إلى كشف واقع العلاقات الاجتماعية بين أفراد المؤسسة وعلاقتها بنجاح المؤسسة ونتاجيتها، من خلال توظيف المنهج الوصفي، واستعمال الاستبانة كأداة لجمع المعلومات، وتوصلت هذه الدراسة إلى نتيجة أن العلاقات الاجتماعية السائدة في المؤسسة تساعد في تعزيز الثقة المتبادلة، والرضا الوظيفي، وتزيد من إمكانيات التعاون والعمل الجماعي، وزيادة الإلتزام بالعمل وتسريع وتيرة العمل، وبالتالي تم كشف علاقة مباشرة بين العلاقات الاجتماعية وزيادة الأداء والانتاجية.

دراسة (حلباوي وفضفاض، 2014) بعنوان العلاقات الاجتماعية وأثرها على ولاء العاملين في المنظمة الجزائرية، وهي دراسة نظرية هدفت إلى كشف العلاقة بين واقع العلاقات الاجتماعية السائدة في المنظمة وبين مستوى الولاء التنظيمي، وتوصلت إلى نتيجة أن هناك شبكة من العلاقات الاجتماعية يعاد إنتاجها داخل التنظيم، وهي التي تتحكم في ولاءات الأفراد وتحدد انتماءاتهم، وهي التي تؤثر في العناصر والمكونات التنظيمية بشكل دائم وبطريقة غير مباشرة.

وما لاحظناه في هذه الدراسات تناولها للعلاقات الاجتماعية من زاوية عامة، وعدم تركيزها على عملية التشارك المعرفي داخل المؤسسة، من حيث أن التعاون بين الأفراد في المؤسسة قد يشمل العديد من العناصر الأخرى غير التشارك المعرفي، وعليه فإن تركيزنا في هذه الدراسة على هذا العنصر بالذات هو ما سيجعل دراستنا تتعمق أكثر في واقع العلاقات الاجتماعية، وتعطينا تصورا قريبا عن عمليات التشارك المعرفي في المؤسسة، ومن أجل تحقيق ذلك حاولنا إسقاط هذا الموضوع على مؤسسة عمومية جزائرية، هي مؤسسة بريد الجزائر.

وعلى هذا الأساس تبلور لدينا السؤال التالي: كيف يؤثر واقع العلاقات الاجتماعية في عملية تشارك المعرفة داخل مؤسسة بريد الجزائر وحدة أدرار؟

وللإجابة على هذا السؤال افترضنا أن العلاقات الاجتماعية في المؤسسة لها دور أساسي في عملية التشارك المعرفي من خلال أن المعرفة مورد ومصدر إنساني، تؤثر فيه كل التفاعلات الإنسانية، وبالتالي فإن العلاقات الاجتماعية تؤثر إيجاباً في عملية نقل وتشارك المعرفة بين أفراد المنظمة.

## 2.1- أهمية الدراسة:

تتجلى أهمية هذه الدراسة في طريقة تشخيصها لعملية التشارك المعرفي في المؤسسة الجزائرية، ووقوفها على العوامل الاجتماعية المؤثرة فيها، وإبرازها مدى أهمية العلاقات الاجتماعية في تحقيق العديد من الأهداف التنظيمية داخل المؤسسة، وهنا يمكن الاستفادة من مخرجات هذه الدراسة عمليا في عملية تخطيط وتسيير المعرفة في المؤسسات الكبيرة، وفي توفير الجو الاجتماعي المناسب للتشارك المعرفي.

## 3.1- أهداف الدراسة:

من أهداف هذه الدراسة تسليط الضوء على أثر العلاقات الاجتماعية في تحقيق العديد من الأهداف التنظيمية، والتي قد ينظر لها الكثيرون باعتبارها من العوامل البيئية الداخلية فقط، ولا يركزون عليها كمكونات تنظيمية يجب أخذها بعين الاعتبار في التخطيط والتوجيه، ولذلك هدفنا إلى إبراز مكانتها في النسق الاجتماعي، ودورها الأساسي في تبادل المعلومات وتشارك المعرفة داخل التنظيم.

## 4.1 - مفاهيم الدراسة:

### 1.4.1 مفهوم العلاقات الاجتماعية:

تشكل العلاقات الاجتماعية في المؤسسات بشكل طبيعي باعتبارها أنساق إجتماعية تضم مجموعات من الأفراد، حيث يعرفها "أحمد زكي بدوي" بأنها: "تفاعل بين فردين أو جماعتين، أو بين فرد مع آخرين متأثرا بهم، أو مؤثرا فيهم، وهذه العلاقة قد تكون مباشرة أو غير مباشرة، تعاونية أو تنافسية" (بدوي، 1993، ص352)، حيث أن التفاعل في هذا التعريف يظهر كدعامة جوهرية في العلاقات الاجتماعية بين الأفراد في هذا النسق الاجتماعي، فقد تكون العلاقات واضحة ومباشرة، كما قد تكون خفية وغير مباشرة، بحيث لا تظهر إلا لأطرافها، كما تعرف في هذا أيضا بأنها الصلات والروابط الموجودة بين العاملين، التي يتفاعلون بها في المؤسسة بطرق رسمية أو غير رسمية، ووفق معايير وقيم معينة، ولتحقيق غايات معينة<sup>1</sup>، أما "تشابل" Chapel فينظر للعلاقات الاجتماعية في التنظيم كدعامة أساسية فيه، حيث أن التنظيم عنده عبارة عن نظام من التفاعلات الاجتماعية، والتي تتعلق بالاتصالات، والروابط، والمشاعر، بحيث تتم رؤية التنظيم من خلال ملاحظة وتبع التفاعلات الاجتماعية داخله (الصرن، 2004، ص86)، حيث أن التفاعل البيئي داخل المؤسسة هو الذي يعطينا فكرة قريبة المؤسسة، وهو الذي يحدد طبيعة الثقافة التنظيمية، والمعايير القيم السائدة فيها.

1 فيننش وسيم، واقع العلاقات الاجتماعية في المؤسسة الجزائرية، مجلة تنوير للدراسات الأدبية والإنسانية، المجلد 2، العدد 1، 2018، ص141.

وعلى هذا الأساس نقول أن العلاقات الاجتماعية تتجلى في الروابط والصلات الإنسانية التي تحدث بين الأفراد نتيجة التفاعل في المؤسسة، بشكل رسمي أو غير رسمي، والتي قد تنتج حتى جماعات متضامنة تتفاعل وفق معايير وقيم معينة.

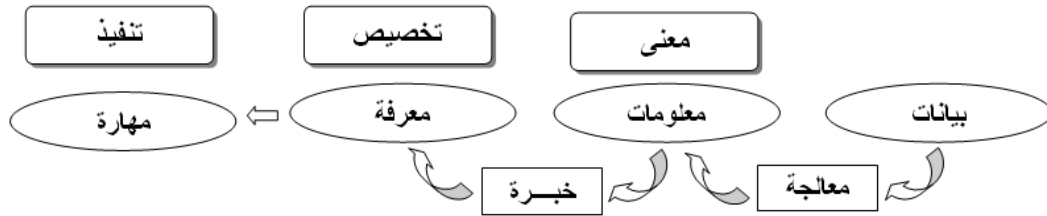
#### 2.4.1 مفهوم المعرفة:

من الباحثين الذين تناولوا مفهوم المعرفة "ماكديرموت" McDermott الذي عرفها بأنها التفكير الذي ينتج عن استخدام ومزج المعلومات بالخبرة المكتسبة (McDermott, 1998, p4)، أي أنها تنتج من خلال امتزاج المعلومة بالخبرة والتجربة الإنسانية لكل فرد، فتصبح مدركات وتصورات جديدة، أما "دارلينج" darling فيرى أنها تتشكل من خلال الخبرة الواسعة والمتراكمة لدى الأفراد (darling, 1996, p1)، وهو تأكيد على أهمية الخبرة الإنسانية في تشكيل المعرفة، والتي تتفاوت بين الأفراد بحسب مكتسباتهم وأرصدهم العلمية، وتجاربهم الحياتية، أما "منير حجاب" في موسوعته فقد ذكر أنها "حصيلة المعلومات التي تجمعت وتكاملت فيما بينها، لتشكل معاني ومعتقدات ومفاهيم وأحكام وتصورات فكرية، تعبر عن فهم الظواهر المحيطة" (حجاب، 2003، ص2272)، فالمعرفة عنده مستقاة من تراكم المعلومات، وامتزاجها بمكتسبات الأفراد من جهة، وسبيل أيضا للحصول على المعلومات الجديدة من جهة أخرى.

أما "نونوكا وطاكيشي" Nonaka & Takeuchi فقد تناولوا المعرفة على أنها مكونة من نوعين أساسيين معرفة ضمنية Tacit Knowledge، ومعرفة صريحة Explicit Knowledge (Nonaka & Takeuchi, 1995, p59)، فالمعرفة الضمنية هي معرفة مرتبطة بالخبرة والأحكام الشخصية، وتتأسس على الحدس والفهم الخاص، وهي مخزنة في عقول الأفراد، بحيث يصعب تدوينها وتميزها، أما المعرفة الصريحة فهي معرفة ظاهرة وعلنية، يسهل ترميزها ونقلها وتخزينها وتداولها، (Daft, 2001, p259)، فقد فسر بعض الباحثين أن المعرفة الضمنية لدى الأفراد تتحول بفضل التفاعل الاجتماعي إلى معرفة مشتركة، لتظهر بعد ذلك كمعرفة صريحة مرمزة بشكل مفهوم (كساب، 2014، ص29)، وفي هذا السياق اعتبر بعض الباحثين أيضا المعرفة الضمنية هي معرفة فردية، أما الصريحة فهي معرفة تنظيمية ورسمية، تضاف إلى موجودات المؤسسة ورأس مالها (بن طاطا، 2017، ص44)، أما "زندر و كوجو" Zander and Kogut فقد فرقا بين المعرفة الضمنية والصريحة من خلال سمتين مختلفتين هما القابلية للتدوين والقابلية للتعليم، فالقابلية للتدوين تعكس مدى وضوح المعرفة لتمييزها، أما قابلية التعليم فتعكس مدى سهولة نقلها وتدريبها للآخرين، فقد يسهل تعليم بعض المهارات عن طريق التدريب، بينما يصعب تدوينها، بينما قد يسهل تدوين بعض المعارف ويصعب تدريبها ونقلها إلى الآخرين (بيسرا و راجيف، 2014، ص85).

ولتوضيح المفاهيم المشككة للمعرفة والمتداخلة معها، نعرض الشكل التوضيحي التالي:

### الشكل رقم 01 يبين العلاقة بين المعلومات والخبرة والمعرفة



المصدر: من أعداد الباحث

فالبينات معطيات خام وأرقام تصبح بفضل المعالجة اليدوية أو الآلية معلومات ذات معنى، أما المعرفة فتنتج من تخصيص المعلومات لغايات معينة، بواسطة خبرات ومكتسبات الأفراد، وطرق تحليلهم وتصنيفهم وتناولهم لتلك المعلومات، أما المهارة فتنتج من حسن تنفيذ وتطبيق المعرفة المكتسبة.

وعلى ما سبق نقول أن المعرفة تمثل جميع القدرات العقلية المعبرة عن إدراك الحقائق والمفاهيم والعلاقات، التي تستقى من التأمل أو التفكير، أو من طرق تحليل وتفسير المعلومات، واستخداماتها، أو من خلال التعلم والتدريب، أو من خلال التفاعل مع الآخرين، وذلك بالاعتماد على الخبرة والمكتسبات الشخصية السابقة.

### 5.1 منهج الدراسة وأدوات جمع البيانات

اعتمدنا في هذه الدراسة على المنهج الوصفي، من خلال توصيف وتصنيف إجابات الباحثين، واستقراء توجهاتهم وأفكارهم بخصوص موضوع الدراسة، كما استعملنا إضافة إلى الملاحظة، الاستبيان والذي ركزنا عليه في جمع البيانات، حيث قسمناه لمحورين أساسيين، محور للبيانات العامة، ومحور خصصناه لقياس دور العلاقات الاجتماعية في المؤسسة في تشارك المعرفة.

ولقياس ثبات هذا الاستبيان استخدمنا معادلة ألفا كرونباخ بواسطة برنامج SPSS على جميع الفقرات في الاستبيان وحصلنا على النتيجة: 0.80، والتي بينت لنا أن الاستبيان يجوز ثباتا عاليا بين فقراته.

### 6.1 مجالات الدراسة

#### 1.6.1 المجال المكاني:

تم إجراء الدراسة في مديرية الوحدة الولائية لمؤسسة بريد الجزائر بأدرار، التابعة هيكلية لمؤسسة بريد الجزائر، والتي تشرف على 84 مؤسسة بريدية-مكتب بريد-، وثلاثة مراكز توزيع، ومكتبين متنقلين، بالإضافة إلى مكتب البريد السريع.

#### 2.6.1 المجال الزمني:

تم إجراء الدراسة الميدانية في المؤسسة ابتداء 2021/03/24 إلى غاية 2021/06/30.

### 3.6.1 المجال البشري:

يتكون مجتمع الدراسة من جميع الأفراد العاملين في مؤسسة بريد الجزائر بولاية أدرار، وهم الذين تشرف عليهم مديرية الوحدة الولائية لمؤسسة بريد الجزائر بأدرار، حيث يبلغ عددهم الإجمالي 563 فردا، وعلى هذا الأساس لجأنا لأسلوب المعاينة في محاولة لأخذ عينة تمثل مجتمع الدراسة تمثيلا جيدا، وتقلل التكلفة والوقت والجهد قدر الإمكان، فاعتمدنا على مخرجات دراسة كريسي ومورجان **Krejcie and Morgan** المبينة في -الملحق رقم 01- والتي تبين الحجم المناسب للعينة بناء على حجم مجتمعها الأصلي وقد كانت العينة المقترحة هي 234 مفردة (Krejcie and Morgan, 1970: 607-610).

### 7.1 خصائص عينة الدراسة:

في هذه الجزئية من الدراسة سنحاول تحليل الخصائص العامة للمبحوثين من أفراد العينة الذين أجابوا على الاستبيان.

#### جدول رقم 02 يبين الخصائص العامة لأفراد العينة

الخاصية	التعيين	العدد	النسبة
الجنس	ذكر	165	70,51
	أنثى	96	29,49
الخبرة المهنية	أقل من 5 سنة	115	49,15
	5- أقل من 10	54	23,08
	10- أقل من 15	36	15,38
	15 سنة فأكثر	29	12,39
المستوى التعليمي	ابتدائي	00	0,00
	متوسط	04	1,71
	ثانوي	92	39,32
	جامعي	138	58,97

المصدر: من إعداد الباحثين بالاستعانة ببرنامج (spss 25)

لاحظنا في خصائص أفراد العينة أن غالبيتهم من الذكور بنسبة بلغت 70.51%، لأن سياسة المؤسسة في السنوات الأخيرة للتواجد في جميع البلديات والمناطق البعيدة، أعطت الفرصة أكثر للذكور للعمل خصوصا في المكاتب البريدية مستوى 3 و4 و2، في الخمسة سنوات المنصرمة، وهو ما أدى إلى ارتفاع نسبة ذوي الخبرة أقل من خمسة سنوات، وهو انعكس في العينة التي وجدنا أن نصفها خبرتهم أقل من 05 سنوات بنسبة 49,15%، وذوي خبرة 10 سنوات 23.08%، والأقلية منهم فوق 10 و15 سنة، كما لاحظنا أن أغلبهم 58,97% ذوو مستويات جامعية والباقي

من المستوى الثانوي، ما يجعل المؤسسة تمتلك رصييدا معتبرا من المؤهلات العلمية، خصوصا وأنها مؤسسة خدمية تعتمد كثيرا على البرمجيات وأنظمة الاتصال الحديثة في العمل.

## 2- تفسير وتحليل نتائج الاستبيان:

### جدول رقم 01 يبين شكل العلاقات الاجتماعية السائدة في المؤسسة

الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	أبدا	أحيانا	دائما	كيف تصف علاقاتك بزملائك عملك؟		
						العدد	النسبة	
دائما	0.48	2.71	3	62	169	منفتحة على الصداقة	01	
			1,28	26,50	72,22			
دائما	0.41	2.82	2	39	193	يسودها الاحترام المتبادل	02	
			0,85	16,67	82,48			
أبدا	0.69	1.64	114	91	29	علاقات عملية فقط	03	
			48,72	38,89	12,39			

المصدر: من إعداد الباحث بالاستعانة ببرنامج (spss 25)

في هذا الجدول أفرزت نتائج الإجابات أن 72,22% من أفراد العينة يرون أن علاقاتهم بزملائهم في العمل منفتحة دائما على الصداقة، بمتوسط حسابي قدره 2,71، وانحراف معياري قدره 0,48، وهذا الأمر يؤشر لوجود علاقات اجتماعية غير رسمية كبيرة بين الأفراد في المؤسسة، على الرغم من أن وجود هذه العلاقات غير الرسمية أمر حتمي في كل تنظيم، فقد تكشف لنا أن هذه العلاقات تمتد حتى خارج نطاق المؤسسة، ومخرجاتها لا تضر بالمؤسسة بل على العكس وجدناها تساهم في حل مشاكل العمل-انظر الملحق رقم 02، وفي هذا الإطار أورد "فيردينان تونيز" Ferdinand Tonnies أن العلاقات الاجتماعية قد تكون قوية أو ضعيفة، كما يمكن أن تكون متماسكة أو غير متماسكة، بحسب درجة العلاقة الترابطية بين أطرافها (حامد، 2008، ص35)، ويأتي هذا التماسك من طبيعة العلاقة في أساسها، حيث ميز "شارلز كولي" Charles Cooley بين العلاقات الثانوية التي تسود في المجتمعات الكبيرة أو العامة كالعلاقات الرسمية في المؤسسات، وبين العلاقات الأولية التي تتشكل في الجماعات الصغيرة والخاصة، كالأسرة، الجيران، الطائفة، الحي والبلدة وحتى في فرق العمل (فكرة، 2017، ص497-499)، وتتميز هذه العلاقات الأولية حسب Davis بمجموعة من الخصائص التي تميزها عن العلاقات الثانوية نذكر منها: صغر العدد، قرب مكان التفاعل، طول مدة التفاعل واستمراريته، الاتصالات المباشرة، المعرفة الذاتية والشخصية، التقييم الشخصي، الشعور المتبادل بالحرية والتلقائية، التفاعل والضبط غير الرسمي (حامد، 2008، ص36).

وإذا نظرنا لواقع هذه الخصائص في العلاقات الاجتماعية السائدة في المؤسسة محل الدراسة نرى أن هنالك عدة

عوامل ساعدت على تشكيل وتعزيز علاقات الصداقة بين الأفراد على مستوى فرق العمل:

- قلة عدد فرق العمل على مستوى الهياكل البريدية، مما ساهم في تكثيف التفاعلات الاجتماعية وعزز الصداقات،



حيث أن متوسط الأفراد في مكاتب البريد ومراكز التوزيع بين 3-10 باستثناء القبضة الرئيسية، والمديرية، وهو ما جعل فرق العمل في المؤسسة صغيرة نسبيا، يشعر أعضاؤها بروح الفريق والوحدة والتضامن ، في مواجهة الجمهور والمتعاملين من جهة وفي مواجهة إدارة المؤسسة من جهة أخرى ، وهنا أكد "رنسيس ليكرت" Likert Rensis أن جماعة العمل كلما كانت كبيرة جدا انعكس ذلك سلبا على الإنتاج ، نتيجة ضعف الروابط والتنسيق بين الأفراد(عقيلي،1994،ص243).

- العمل في مكان واحد والتفاعل اليومي مع نفس الأفراد يزيد من تعزيز العلاقات الاجتماعية.  
- التقارب الجغرافي بين الأفراد في المؤسسة، حيث أن سياسة المؤسسة في التشغيل تعتمد في الغالب على توظيف الأفراد بحسب أماكن سكنهم وقريهم من المكاتب البريدية، فمثلا العاملون في برج باجي المختار هم بالأساس ساكنون فيها، ونفس الأمر ينطبق على تيميمون، وتيركوك، وأولف، ونحن نعلم أن لكل مدينة خصائصها الثقافية والإثنية، ما يجعل تلك المكاتب البريدية تشكل امتدادات اجتماعية لمجتمعاتها، بحيث تدعم بسهولة تشكيل علاقات الصداقة بين أفرادها.

وفي الفقرة الثانية من الجدول بينت نتائج الإجابات أن 82.48% من أفراد العينة يرون أن العلاقات الاجتماعية التي تجمعهم بزملائهم في العمل يسودها "دائما" الاحترام المتبادل، حيث بلغ المتوسط الحسابي للفقرة 2.82، والانحراف المعياري 0.41، وفي هذا السياق نرى أن هذا الأمر قد نسقته على الاستجابة الإيجابية للعلاقات الاجتماعية المتفشية أساسا ، لأن انفتاح العلاقات على الصداقة يزيد من كثافة الاتصالات البينية، ويزيد من الثقة المتبادلة في التفاعلات الرسمية، على اعتبار أن المؤسسة تتمتع فيها التفاعلات الرسمية وغير الرسمية بطريقة دينامية تتغير بحسب المواقف والوضعيات ، فقد ظهر في الفقرة الثالثة من الجدول أن نتائج إجابات الباحثين تنفي أن تكون العلاقات البينية علاقات عملية فقط، حيث وردت بمتوسط حسابي قدره 1.64، وانحراف معياري قدره 0.69، دال على تشتت متوسط في الإجابات، وقد تدلنا نسبة 51.28% من المحييين ب: "دائما أو أحيانا" على وجود توازن بين العلاقات الرسمية وغير الرسمية، فحتى الأصدقاء في العمل قد يتفاعلون باتصالات رسمية في العديد من الأحيان، خصوصا في العلاقات العمودية بين القادة والمرؤوسين.

#### جدول رقم 02 يبين أثر العلاقات الاجتماعية في تشارك المعارف داخل المؤسسة

الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	هل ترى؟ أن علاقاتك الاجتماعية في المؤسسة ساعدتك في:			الاتجاه
			أبدا	أحيانا	دائما	
دائما	0.512	2.65	4	73	157	1
			1,71	31,20	67,09	
دائما	0.431	2.79	2	46	186	2
			0,85	19,66	79,49	
دائما	0.498	2.64	2	80	152	3
			0,85	34,19	64,96	

المصدر: من إعداد الباحث بالاستعانة ببرنامج (spss 25)

بتحليل معطيات الجدول أعلاه اتضح لنا في الفقرة الأولى أن 67,09%، من افراد العينة يقرون باستفادتهم من خبرة ومعرفة الأصدقاء بشكل دائم في العمل، بمتوسط حسابي مرجح قدره 2.65، وانحراف معياري قدره 0.512، دال على تشتت متوسط في الإجابات، وهذا الأمر تؤكد لنا أيضا القيمة العالية للمتوسط الحسابي الوارد بـ 2.71 في الجدول رقم 01 الفقرة 1 والتي أكدت لنا امبريقيا افتتاح العلاقات في المؤسسة على الصداقة بشكل كبير ، وفي هذا السياق طرح "فيليبو ادوين" flippo edwin أن هذه العلاقات قد تؤدي إلى تكوين جماعات غير رسمية تسعى لسد الاختلالات التي تحدث في التنظيم الرسمي (Flippo, 1961, PP493)، حيث لا يمكن تشخصها ككيان مستقل عن المؤسسة، بل هي مكون حتمي وأصيل يجب الاستفادة منه قدر الإمكان لتحقيق أهداف المؤسسة ، فقد أكد "فيليب سيلزنيك" Philip Selznick أن هذه البناءات غير الرسمية يمكنها التأثير سلبا أو إيجابا على المنظمة (رشوان، 2014، ص104)، لارتباطها بسلوكيات الأفراد وطرق أدائهم وتعاونهم مع الإدارة والمشرفين ، كما أن قنوات الاتصال في هذا النوع من العلاقات تمتاز بالعدد، وقد تكون أوسع انتشارا من قنوات الاتصال الرسمية في المؤسسة، لأنها تكتسب ذلك من التزام أطرافها وثقتهم المتبادلة، وهنا يرى بعض الباحثين أن المعلومات والأفكار التي يتم تداولها في العلاقات الشخصية داخل المؤسسة تكون في الغالب صحيحة وصادقة (أبوسمرة، 2009، ص46).

وبخصوص الفقرة الثانية من الجدول فقد بين 79,49% من المبحوثين أن علاقاتهم الاجتماعية في المؤسسة تساعدهم دائما في فهم العمل أكثر، فقد بلغ المتوسط الحسابي المرجح: 2.79، بينما بلغ الانحراف المعياري: 0.43 -وهو دال على تشتت دون المتوسط في الإجابات-، حيث أعطتنا هذه النتيجة فكرة قريبة عن مدى أهمية ومحورية العلاقات الاجتماعية في المؤسسة، وحجم تأثيرها على العمليات والنشاطات داخلها، فقد أورد "روبرت بوتنام" Robert Putnam أن العمل السليم في المنظمة يتأسس على التعاون والتماسك الاجتماعي بين أفرادها، (العنزى، 2009، ص369) لأن تبادل المعلومات والأفكار والخبرات والمعارف بين الأفراد بشكل مباشر، هو الذي يسمح بتأسيس مقومات الإبداع والإتقان في العمل، ويشكل مع مرور الوقت رصيذا جماعيا لفريق العمل في المؤسسة، وفي نفس السياق أشار "بيار بورديو" Pierre Bourdieu أن حجم رأس المال الاجتماعي الذي يمتلكه الفرد، يعتمد على حجم شبكة الارتباطات التي يمكنه تعبئتها بفاعلية (كساب، 2014، ص47)، وهذا الرأي يؤكد على أهمية العلاقات الاجتماعية في تعزيزي عمليات تبادل وتشارك المعارف بين الأفراد في النسق الاجتماعي، وهو ما بينته لنا نسبة 79,49% من افراد العينة الذين يرون أن العلاقات الاجتماعية تساعدهم في فهم العمل أكثر، إضافة إلى استفادتهم من خبرة بعضهم البعض كما رأينا في الفقرة الأولى من نفس الجدول.

وفي هذا السياق أكدت العديد من الدراسات على أهمية العلاقات الاجتماعية في شكلها الايجابي في تحقيق العديد من الأهداف التنظيمية مثل: تعزيز قيم الالتزام والانضباط التنظيم، ترسيخ قيم العمل الجماعي ، زيادة فرص التعلم الفردي والجماعي، دعم العاملين لبعضهم البعض يؤدي إلى تماسك المؤسسة ويقلل من تكاليف المحافظة على الموارد البشرية فيه (العنزى، علي صالح، 2009، ص369-375).

أما بخصوص الفقرة الثالثة من الجدول فقد بين 64,96% من المبحوثين أن علاقاتهم الاجتماعية تساعدهم في تقليل أخطائهم في العمل، حيث ورد المتوسط الحسابي للفقرة بقيمة مرتفعة بلغت 2.64، وانحراف معياري قدره 0.49. دال على تشتت دون المتوسط في الإجابات، وهو ما يؤكد على ايجابية هذه العلاقات الاجتماعية، ومساهمتها في إنتاجية عمل الأفراد داخل المؤسسة، فقد لمسنا أيضا أن مضامين العلاقات غير الرسمية كلها تصب في مصلحة المؤسسة، إذا يتم التحدث عن حلول ومشاكل العمل بشكل دائم -بمتوسط حسابي مرجح للإجابات بلغ 2.39-، وهو ما يجنب الأفراد من الوقوع في الأخطاء نتيجة تقاسم وتبادل الخبرات والمعارف بخصوص العمل، كما يتم التحديث أيضا عن الانشغالات والمطالب المهنية بشكل دائم -بمتوسط مرجح للإجابات بلغ 2.50، بينما يتم أحيانا فقط تداول الشائعات والأخبار الكاذبة - بمتوسط مرجح للإجابات بلغ 1.91- انظر الملحق رقم 02.

وفي هذا الإطار ينظر "هربرت كيلمان" Herbert Kelman's إلى التأثير الذي يحدث في الآراء الفردية أثناء العلاقات الاجتماعية من خلال ثلاثة عوامل أساسية هي: القوة، والجاذبية، ومصداقية المصدر (Littlejohn & Karen, 1961, P59)، إذ أن قوة الطرح الذي تفرضه الجماعة على أعضائها قد تؤثر في قناعة الفرد بشكل كبير، كما أن جاذبية بعض الأفراد وتمتعهم بالمصداقية قد تجعلهم مؤثرين في باقي الأعضاء، وبهذه الطرق يحدث التفاعل التأثيري الذي يوجه الأفكار ويحور المعرفة داخل جماعات العمل في المؤسسة.

### الجدول رقم 03 يبين مصادر المعرفة المكتسبة في العمل

الترتيب	الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	هل ترى؟ انك اكتسبت معرفة إضافية في عملك من خلال:	
1	دائما	0.458	2.72	اندماجك وتفاعلك مع الزملاء	1
2	أحيانا	0.599	2.23	تواصلك مع الرؤساء والمشرفين	2

المصدر: من إعداد الباحث بالاستعانة ببرنامج (spss 25)

من خلال معطيات الفقرة الأولى من هذا الجدول يتوضح أن غالبية أفراد العينة يرون أن الاندماج والتفاعل مع الزملاء يكسبهم معارف إضافية في العمل، بشكل دائم إذا اتبعنا الاتجاه العام للإجابات، حيث جاءت الفقرة بمتوسط حسابي قدره 2.72، وانحراف معياري صغير أقل من المتوسط قدره : 0.45، وهذا الأمر يؤثر ضمنا على وجود علاقات أفقية مفتوحة بين الزملاء في المؤسسة، تسهل نقل المعارف والأفكار بين الأفراد في فرق العمل، وبالتالي تساهم في تشكيل واكتساب المعارف الجديدة من خلال تشارك الآراء والأفكار والمهارات، ومن خلال التفاعل المستمر حول مشاكل العمل ومقتضياته، وفي هذه الحثية يؤكد "يوريات" Uriarte أن الأفراد لا يفضلون في العادة نشر وتداول معارفهم الضمنية بشكل علني ودائم، ولكن إذا كانت تجمعهم علاقات اجتماعية فإن هذا الأمر يتم بطريقة سهلة ومستمرة (Uriarte, 2008, pp64-65)، فالعلاقات الاجتماعية بين الزملاء تساعد بشكل كبير في تشارك المعارف وتقاسم المعلومات، وحتى في حل مشاكل العمل، فقد وجدنا أن العاملين في المؤسسة وفي خضم تفاعلاتهم الاجتماعية يتحدثون عن حلول ومشاكل العمل بشكل مستمر، حيث بلغ المتوسط الحسابي للفقرة 2.39، وهو ما

يؤكد على وجود عمليات التشارك المعرفي على نطاق واسع خصوصا في فرق العمل على مستوى مكاتب البريد ومراكز التوزيع-انظر الملحق رقم 02.

ولإشارة فقد أكد Vorbeck & Heidig إلى وجود نظرتين أساسيتين في عملية التشارك المعرفي بين الأفراد، نظرة تعتمد على التدريب من الزملاء ذوي الخبرة في العمل، ونظرة تؤكد على أساليب المشاركة المعرفية من خلال التفاعلات الاجتماعية بين الفرق وجماعات العمل (Heidig&Vorbeck,2000,p119)، حيث أن النظرة الأولى ترى في الأساليب الفردية الطريقة المناسبة للتشارك المعرفي، بينما تؤكد النظرة الثانية على العلاقات الاجتماعية في سياق العمل، ولكن الأنسب في هذا الإطار هو توفر الطريقتين معا، ففي بعض الحالات قد تحقق التفاعلات الفردية فعالية أكثر من الجماعية، والعكس قد يكون فعالا في حالات أخرى.

أما بخصوص الفقرة الثانية من الجدول المتضمنة التواصل مع الرؤساء والمشرفين فقد لاحظنا أن الاتجاه العام للإجابات كان نحو أحيانا بمتوسط حسابي قدره 2.23، وانحراف معياري قدره 0.59، دال على تشتت متوسط في الإجابات، وهذا الأمر يجعلنا نقارن بين ما ينتج من تفاعلات اجتماعية بين الزملاء ، وبين ما يحدث من تفاعل مع القادة والمشرفين، حيث لاحظنا أن الحلل الذي يكون في العلاقات العمودية يتم تعويضه بالتفاعلات الأفقية والعلاقات الاجتماعية بين الزملاء، بحيث تسد تلك الفجوة عبر عمليات التشارك المعرفي المستمر بين الزملاء في فرق العمل، فإذا نظرنا للنتائج المبينة في [ الملحق رقم 03 ] نرى أن المشرفين يحلون في المرتبة الثانية بنسبة 63,25% بعد الزملاء في مصادر المعلومات التي تخص العمل، وهو ما يؤكد الطرح السابق ويعزز.

وفي هذا السياق يرى "فرانك ميلر" Frank Miller أن هنالك أربعة أشكال من التفاعلات في المؤسسة: تفاعلات بين القادة ومرؤوسيه في سياق الإشراف والتوجيه، وتفاعلات بين الاستشاريين والتنفيذيين، وتفاعلات بين الزملاء في سياق متطلبات العمل، وتفاعلات بين أفراد التنظيم في سياقات شخصية مختلفة (بحري وخرموش، 2018، ص245) ، وهو ما قد توضح إلينا في هذه الدراسة من خلال كشفنا لوجود تفاعلات بين الزملاء في سياق العمل ومدى مساهمتها في تشارك المعارف وحتى في حل مشاكل العمل ، إضافة إلى وجود علاقات اجتماعية تمتد إلى خارج أوقات العمل بين مختلف الأفراد في المؤسسة والتي لمسنا مخرجاتها أيضا في تداول الخبرات والمعارف.

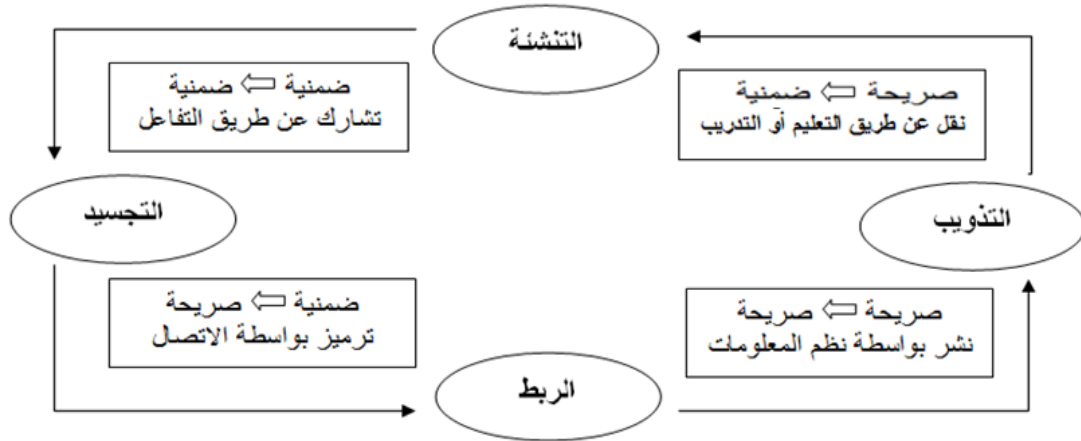
ولإشارة فقد أكد "نانوكا وطاكيشي" Nonaka & Takeuchi أن العنصر البشري هو مصدر المعرفة، وأن التفاعل بين المعرفة الضمنية والصريحة هو الذي يولد المعرفة بشكل ديناميكي وحلزوني، حيث أظهرنا أن هناك أربعة عمليات رئيسية لتكوين المعرفة بين الأفراد(السعدي، 2014، ص ص127-130):

1- عمليات التنشئة: وهي مرحلة اجتماعية يتم فيها التفاعل بين الأفراد بطرق رسمية أو غير رسمية، بمضامين تفضي إلى تشارك مختلف المعارف المرتبطة بالعمل، وهنا تتحول المعرفة الضمنية لدى بعض الأفراد إلى معرفة ضمنية جديدة لدى آخرين.

2- عمليات التجسيد: وفيها يتم ترميز وتوثيق المعارف الضمنية لتصبح معارف صريحة

- 3- عمليات الربط أو التجميع: وفيها يتم تحويل المعرفة الصريحة إلى معرفة صريحة أخرى أكثر صراحة وانتشارا  
4- عمليات التدويب: وفيها يتم تحويل المعرفة الصريحة إلى معرفة ضمنية، تتفاوت بين الأفراد بالنظر لخلفياتهم  
ومكتسباتهم الشخصية، وفي الشكل الموالي توضيح دقيق لهذا النموذج التصوري لعمليات تكوين وتوليد المعرفة.

### الشكل رقم 02 يبين عمليات توليد وتكوين المعرفة حسب *seci*



المصدر: من إعداد الباحث

يظهر في هذا النموذج أن للتفاعل الاجتماعي دور كبير في مرحلة التنشئة من خلال تشارك المعارف بين الأفراد في المؤسسة، وهنا قد لمسنا في مؤسسة بريد الجزائر وجود تفاعلات أفقية نشطة على مستوى الهياكل والمؤسسات البريدية، تفضي إلى نقل وتبادل المعارف بين الزملاء في العمل، وهذا ما يعزز من عمليات التشارك المعرفي في مرحلة التنشئة، حيث رأينا في الجدول السابق مساهمة واضحة للعلاقات الاجتماعية في اكتساب المعارف لدى الأفراد في المؤسسة، أما في مرحلة التجسيد فإن نظام الاتصال في المؤسسة كما سنرى في الجدول رقم 04 يظهر مؤشرات غير دائمة بهذا الخصوص، من حيث قلة استعمال صناديق الاقتراحات، والسجلات الخاصة بتدوين الملاحظات والتصويبات والأفكار الجديدة، حيث بلغ المتوسط الحسابي للفقرة 1.49، وهو معدل متدني جدا مقارنة بما هو مطلوب في مؤسسة خدمية تعتمد على التقنيات الحديثة، أما في مرحلة الربط والتجميع فقد لاحظنا أن نشر وتداول الخبرات والمعارف يتم بشكل دائم في المؤسسة، ورغم أن ه يتم بشكل أكبر عبر التفاعلات المباشرة بين الأفراد في المؤسسة، أما بالنسبة لمرحلة التدويب فإن العلاقات الاجتماعية تتدخل من خلال التدريب المستمر بين الزملاء في فرق العمل، ونقل الخبرات من خلال التفاعل اليومي في أماكن العمل.

وفي هذا الصدد لمسنا في المؤسسة تفاعلات اجتماعية على مستوى التشارك، بينما لم نلمس تجسيدا معرفيا يواكب ذلك الزخم من التشارك المعرفي، ولعل هذا يرجع بالأساس إلى طبيعتها كمؤسسة عمومية ترسخ النظام الميكانيكي الذي يعتمد على الإداريين، أكثر من ترسيخها للنظام العضوي الذي يعتمد على الخبراء، كما أن مقتضيات الرقابة في هذه المؤسسات، تقتضي تقسيما وتخصيصا يسمح بتتبع نشاطاتها ومستويات أدائها، وفق هيكلية معيارية

واضحة للجميع، كما أن الاستقلالية المحدودة التي يتمتع بها الأفراد في هذه المؤسسة، غير كافية لتعزيز النظم العضوية، حيث أن تخصيص العمل في المؤسسات الكبيرة بحسب "ميتزبرج" Mintzberg يؤدي إلى تحديد المهام والسلوكيات لغاية التحكم في مختلف أطوار العمل (Mintzberg, 2014, pp87-96)، وهذا الأمر يقلل من عملية الاستفادة من خبرات ومعارف الأفراد على مستوى تنظيمي، فقد يتم تشارك المعارف بين الأفراد في المؤسسة ولكن في إطار محدد وضيق، لا يتعدى طرق الأداء، وسرعة العمل، وتقليل الجهد، والتعرف على بعض الأخطاء، ومعالجتها، وغير ذلك، وبالمقابل قد يتم إتمام دورة المعرفة في حالة وصول المعرفة أو تولدها لدى المسيرين والمديرين الذين لهم صلاحيات اتخاذ القرار في المؤسسة.

#### جدول رقم 04 يبين طرق ووسائل نقل وتشارك المعارف بين الأفراد في المؤسسة

الترتيب	الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	س/كيف يتم نقل وتشارك المعارف بين الأفراد في المؤسسة ؟
4	أحيانا	0.74	1.79	1 تطبيقات الشبكة الداخلية
3	أحيانا	0.68	1.94	2 الاجتماعات
5	أبدا	0.60	1.49	3 صندوق الاقتراحات أو السجلات الخاصة
2	أحيانا	0.71	2.05	4 القادة والمشرفين
1	دائما	0.67	2.53	5 تداولها بين الزملاء مباشرة

المصدر: من إعداد الباحث بالاستعانة ببرنامج (spss 25)

في الجدول أعلاه تم رصد أهم الطرق والوسائل التي تستعمل في نقل وتشارك المعارف بين الأفراد في المؤسسة ، حيث بينت نتائج توجيهات الباحثين تفوقا كبيرا للتفاعلات المباشرة بين الأفراد، حيث حلت في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره 2.53، أما المرتبة الثانية فكانت للتفاعلات مع القادة والمشرفين بمتوسط حسابي مرجح قدره 2.05، وهو ما يبين أن العلاقات الإنسانية تلعب الدور الأكبر في عملية التشارك المعرفي، سواء في شكلها الرسمي أو غير الرسمي، بينما حلت الوسائل الاتصالية الأخرى بعدها في الترتيب، فقد عبر أفراد العينة أنهم أحيانا فقط ما يتشاركون المعارف في الاجتماعات الرسمية، حيث بلغ المتوسط الحسابي للفقرة 1.94، بينما حلت تطبيقات الشبكة الداخلية في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي قدره 1.79، وصندوق الاقتراحات في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي قدره 1.49، بينما وردت جميع الانحرافات المعيارية بين 0.60 و 0.74 دالة على تشتت فوق المتوسط في الإجابات.

وهذه المعطيات تحيلنا إلى الاستنتاج أن الأفراد في المؤسسة يفضلون وسائل التفاعل المباشر ورصيد العلاقات الاجتماعية في العمليات التشاركية المعرفية لما تحققه من إشباع اجتماعية، ولما تحوزه من ثقة، وكفاءة في النقل، كما أن المكتسبات الشخصية يصعب إظهارها عبر الوسائل غير المباشرة، ويصعب معها التصويب، والإثراء، والتحويل، كما يحدث في التفاعلات المباشرة، وهنا أكدت العديد من الدراسات أن التفاعل الاجتماعي كفيل بإظهار ونقل المعارف بين الأفراد في النسق الواحد (الده، 2017، ص1500)، فقد أكد Lee & Choi في هذا الشأن صعوبة نقل

الخبرات والمعارف في شكلها الضمني، بالوسائل غير المباشرة بينما يمكن ذلك بسهولة عبر التفاعل الاجتماعي المباشر (Lee & Choi, 2002, p175)، ولعل هذا الأمر ينطبق أكثر على المؤسسات الكبيرة مثل المؤسسات العمومية الجزائرية ذات الهياكل الميكانيكية التي تركز على برمجة السلوكيات، وتنميط النشاطات، وتخصيص الوظائف والمهام، والتحكم في طرق الانجاز، لتعزيز الرقابة وحماية خطوط السلطة (Plane, 2003, p48)، وهو ما يؤدي في غالب الأحيان إلى تشكيل عراقيل تحول دون انتشار المعارف الجديدة وتبادل الخبرات بين الأفراد في هذه المؤسسات، لذلك يفضل الكثير من العاملين في المؤسسات الكبيرة تبادل معارفهم المكتسبة مع أصدقائهم وزملائهم في العمل عن طريق التفاعل الاجتماعي اليومي في أوقات الدوام أو خارجه، أو حتى عبر منصات التواصل الاجتماعي إذ ترى أصحاب الخبرات والتجارب الطويلة يستعرضون درايتهم بالعمل لزملائهم في نفس المؤسسة، ويتفاعلون مع المشاكل التي يطرحها الأعضاء الآخرون من المستجدين أو غيرهم، وبالتالي يحصل نوع من التشارك المعرفي غير المقصود، ولكنه يؤدي أهدافه التنظيمية بكل سهولة.

### 3- خاتمة

بعد دراستنا لواقع العلاقات الاجتماعية في مؤسسة بريد الجزائر ومدى مساهمته في عمليات التشارك المعرفي، كشفنا انتشارا واسعا للعلاقات الاجتماعية على مستوى فرق العمل-مراكز التوزيع ومكاتب البريد- حيث لمسنا أن هذه العلاقات تظهر في المؤسسة على شكل جماعات أولية متضامنة ومتعاونة، وتمتد خارجها على شكل صداقات، حيث كشفت لنا الشواهد الإمبريقية أن 72.22% من المبحوثين تجمعهم بزملائهم علاقات صداقة، وجدناها تفضي إلى نقل وتبادل المعارف في أوقات العمل وخارجه، وهو ما عزز من عمليات الاكتساب المعرفي، وهننا لمسنا في المؤسسة تفاعلات اجتماعية على مستوى التشارك، بينما لم نلمس تجسيدا معرفيا يواكب ذلك الزخم الكبير من التشارك المعرفي، وهو ما قد نرجعه بالأساس إلى طبيعة المؤسسة وبنيتها كمؤسسة عمومية ترسخ النظام الميكانيكي الذي يعتمد على السلطة الرأسية، والمحافظة على النمط المحدد من الإجراءات والعمليات، كما أن عمليات الرقابة في هذه المؤسسة، ترسخ تقسيما وتخصيصا للمهام والوظائف يسمح بتتبع العمليات ومستويات الأداء، وهذا ما يقلل من عملية الاستفادة من خبرات ومعارف الأفراد على المستوى التنظيمي والرسومي، فقد يتم تشارك المعارف بين الأفراد في المؤسسة ولكن في إطار محدود وضيق، لا يتعدى طرق الأداء، وسرعة العمل، وتقليل الجهد، والتعاون في معالجة الأخطاء، وغير ذلك.

كما تأكد لنا في هذه الدراسة أن العلاقات الاجتماعية في المؤسسة تلعب الدور الأكبر في عملية التشارك المعرفي مقارنة بالأطر الرسمية، حيث تساعد الأفراد في الاستفادة من خبرة زملائهم بشكل دائم بنسبة 67,09%، كما تساعدهم في فهم العمل أكثر بنسبة 79,49%، من خلال التدريب المستمر على مستوى فرق العمل، ومن خلال تقاسم المعلومات، كما تكشف لنا أن 64,96% من المبحوثين تساعدهم العلاقات الاجتماعية مع زملائهم في التقليل من الأخطاء في أداء المهام المنوطة بهم، خصوصا على مستوى فرق العمل، إذ أن تشارك المعارف برغم صعوبته التنظيمية في المؤسسات الكبيرة إلا أنه يتم بكل سهولة عبر التفاعل الاجتماعي.

#### 4- المراجع:

- 1- أحمد زكي بدوي: (1993) معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية، مكتبة لبنان ناشرون، لبنان
- 2- أرما بيسرا فرنانديز، راجيف سايبيروال: (2014) إدارة المعرفة والنظم والعمليات، ترجمة محمد شحاتة وهيبي، معهد الإدارة العامة، المملكة العربية السعودية.
- 3- حسين عبد الحميد أحمد رشوان (2004) علم اجتماع التنظيم، مؤسسة شباب الجامعة، الاسكندرية مصر .
- 4- حود خضير (2010) منظمة المعرفة، الطبعة 1، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان الأردن.
- 5- خالد حامد: (2008) المدخل إلى علم الاجتماع، ط1، دار جسور لنشر والتوزيع، الجزائر.
- 6- رجال السعدي، سمير مسعي (2014) خلق المعرفة في المنظمات من خلال نموذج seci، مجلة الاقتصاد الصناعي، جامعة الحاج لخضر، باتنة الجزائر، المجلد 4، العدد 02، 115-137.
- 7- رعد حسن الصرن، (2004) نظريات الإدارة والإعمال دراسة ل401 نظرية في الإدارة وممارستها ووظائفها، دار الرضا للنشر، دمشق سوريا.
- 8- عبد الرحمن كساب عامر: (2014) رأس المال المعرفي، دار كتاب للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر.
- 9- عبد العزيز فكرة (2017) العلاقات الاجتماعية من منظور سوسيولوجي، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة العربي التبسي، تبسة الجزائر، المجلد 01 العدد 10، 493-508
- 10- عتيقة بن طاطا: (2017) أثر تفاعل نظم المعلومات وإدارة المعرفة على تحقيق المزايا التنافسية دراسة ميدانية مقارنة بين منظمات القطاع الصناعي والخدمي بالجزائر، رسالة دكتوراه في التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة ابي بكر بلقايد، تلمسان الجزائر.
- 11- سعد علي العنزي، أحمد علي صالح: (2009) إدارة رأس المال الفكري في إدارة منظمات الأعمال، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان الأردن.
- 12- صابر بحري، منى خرموش (2018) البحوث التنظيمية في الفكر التنظيمي ما بين التطور التقليدي والحديث مقارنة نظرية تحليلية في ظل واقع المشهد التنظيمي، مجلة الرواق، مخبر الدراسات الاجتماعية والنفسية والانثروبولوجية، جامعة غيليزان، المجلد 04، العدد 01، 228-250.
- 13- فنينش وسيم (2018) واقع العلاقات الاجتماعية في المؤسسة الجزائرية، مجلة تنوير للدراسات الأدبية والإنسانية، جامعة زيان عاشور الخلفة الجزائر، المجلد 2، العدد 1، 139-159.
- 14- لخضر حلباوي، رشيد فضاظ (2014) العلاقات الاجتماعية وأثرها على ولاء العاملين في المنظمة الجزائرية، مجلة أنسنة للبحوث والدراسات، جامعة زيان عاشور- الخلفة الجزائر، المجلد 05 العدد 01، 34-46.
- 15- عمر وصفي عقيلي (1994) المنظمة ونظرية التنظيم، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- 16- محمد منير حجاب: (2003) الموسوعة الإعلامية: دار الفجر، مج 6، القاهرة، مصر.
- 17- محمد أبو سمرة، (2009) الاتصال الإداري والإعلامي، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان الأردن.



18- هاشم جبار مجيد الدده، اقبال غني محمد السلطان : (2017) أثر متطلبات إدارة المعرفة في تحقيق التغيير الإداري، دراسة استطلاعية في جامعة بابل، مجلة جامعة بابل، المجلد25، العدد04.

19- Darling , M.S, (1996)Building the Knowledge Organization, Bo·vol61 , Issue2.

20- Daft , Richard L , (2001) Organization Theory and Design , 7/ed , south western college publishing , U.S.A.

21-Choi Byounggu & Lee Heeseok, (2002) Knowledge Management Strategy and Its Link to Knowledge Creation Process. Expert Systems with Applications, 23.

22-filemon a Uriarte,(2008 ) Introduction to Knowledge Management, ASEAN Foundation, Jakarta, Indonesia.

23-Giancarlo Spagnolo, (1999) Social relations and cooperation in organizations, Journal of Economic Behavior & Organization, Vol. 38 , 1-25.

24-Heidig . p & Vorbeck , J (2000) Benchmarking Survey Results , Springer Verlag Berlin, Heidelberg , Germany.

25-Jean Michel Plane : (2003) Theorie Des Organisations, edit DUNOD, Paris, 2 :(37)

26-Mintzberg. H, (2014)Structure et dynamique des organisations (éd. 24e). (P. Romelaer, Trad.) Paris: Organisation Groupe Eyrolles.

27- Nonaka I . and Takeuchi H, (1995) The Knowledge Creating company , How Japanese companies create the Dynamics of Innovation, New york , Ny university press , oxford.

28-Stephen W. Littlejohn & Karen A. Foss, (2009)Encyclopedia of Communication Theory, SAGE Publications, Inc, California,usa.

29-Richard McDermott ,(1998 ) Knowing is a Human Act: How Information Technology Inspired, But Cannot Deliver Knowledge Management.

العنوان: دور العلاقات الاجتماعية في تشارك المعرفة داخل المؤسسة الجزائرية- دراسة ميدانية بمديرية الوحدة  
الولائية لمؤسسة بريد الجزائر بأدرار  
د. حروز بوحفص

5- الملاحق:

الملحق رقم 01 يبين حجم العينة المناسب بحسب كرسبي ومورجان

N	S	N	S	N	S
10	10	220	140	1200	291
15	14	230	144	1300	297
20	19	240	148	1400	302
25	24	250	152	1500	306
30	28	260	155	1600	310
35	32	270	159	1700	313
40	36	280	162	1800	317
45	40	290	165	1900	320
50	44	300	169	2000	322
55	48	320	175	2200	327
60	52	340	181	2400	331
65	56	360	186	2600	335
70	59	380	191	2800	338
75	63	400	196	3000	341
80	66	420	201	3500	346
85	70	440	205	4000	351
90	73	460	210	4500	354
95	76	480	214	5000	357
100	80	500	217	6000	361
110	86	550	226	7000	364
120	92	600	234	8000	367
130	97	650	242	9000	368
140	103	700	248	10000	370
150	108	750	254	15000	375
160	113	800	260	20000	377
170	118	850	265	30000	379
180	123	900	269	40000	380
190	127	950	274	50000	381
200	132	1000	278	75000	382
210	136	1100	285	1000000	384

Note: N is population size. S is sample size.

ملحق رقم 02 يبين مضامين التفاعلات غير الرسمية بين العاملين

الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	أبدا	أحيانا	دائما	س/ في الدردشة بين العمال في المؤسسة أو خارجها هل:	
						ت	%
دائما	0,61	2,39	16	109	109	ت	يتم التحدث عن حلول ومشاكل العمل
			6,84	46,58	46,58	%	
دائما	0,62	2,50	16	85	133	ت	يتم التحدث عن الانشغالات والمطالب المهنية.
			6,84	36,32	56,84	%	
أحيانا	0,59	2,13	28	146	60	ت	التطرق للأمور الاجتماعية والعامة
			11,97	62,39	25,64	%	
أحيانا	0,66	1,91	61	131	42	ت	يتم تداول الشائعات والأخبار
			26,07	55,98	17,95	%	

ملحق رقم 03 يبين مصادر المعلومات التي تخص العمل

الرقم	س/من أين تحصل على المعلومات التي تخص العمل والمؤسسة؟	التكرار	النسبة %/ العينة	الترتيب
01	الإدارة والمشرفين	148	63,25%	2
02	الزملاء في وقت العمل	155	66,24%	1
03	النقابة	12	5,13%	4
04	الدردشة غير الرسمية مع الزملاء خارج وقت العمل	81	34,62%	3