

الأبعاد السوسيوتنظيمية للمناخ التنظيمي وممارسة التشارك المعرفي بين الأساتذة الجامعيين

Socio-organizational dimensions of the organizational climate and the practice of knowledge- sharing among university professors

فدوى دبلبة^{1*} ، زهير بوضرسة²

¹ جامعة أم البواقي (الجزائر)، debla.fadoua@univ-oeb.dz

² جامعة أم البواقي (الجزائر)، boudersazoheir@yahoo.fr

المخبر المتعدد التخصصات في العلوم الإنسانية والاجتماعية التطبيقية من أجل التنمية LPSHSAD ، (جيجل)

تاريخ الاستقبال: 2022/07/14؛ تاريخ القبول: 2023/02/19؛ تاريخ النشر: 2023/05/17

ملخص: بني هذا المقال على معطيات نظرية وميدانية هدفت في عمق معانيها إلى التمهيد للكشف عن دور المناخ التنظيمي السائد المؤسسة في دعم التشارك المعرفي بين الأساتذة، وفي سياق نشر المعرفة وتشاركتها أو تقاسمها فإن الأبعاد المكونة للمناخ التنظيمي تعتبر بمثابة محددات ومحركات لفعل وسلوك مشاركة المعرفة بين الأساتذة، حيث يشكل المناخ التنظيمي الوسط أو البيئة الاجتماعية التي يمارس فيها الأساتذة الجامعيين فعل التشارك المعرفي ويتجلى دور هذه الأبعاد من خلال مساهمتها في تشكيل مناخ عمل أساسه الثقة والتعاون والمشاركة والعمل الجماعي، هذا ما يعزز ويدعم ممارسة الأساتذة الجامعيين للتشارك المعرفي.

الكلمات المفتاحية: مناخ تنظيمي ؛ تشارك معرفي ؛ ثقة ؛ حوافز ؛ عمل فرقي .

Abstract: This article is based on theoretical and field data that aims to attempt to reveal the role of the prevailing organizational climate in the enterprises in supporting the knowledge sharing among professors. In the context of the dissemination and sharing of knowledge, the constituent dimensions of the organizational climate are considered as the determinants and engines of knowledge- sharing among professors. The organizational climate is the social environment in which professors practice knowledge-sharing. The role of these dimensions is reflected in their contribution to build a new working environment based on trust, cooperation, participation and collective action, which is able to promote and support the practice of university professors of knowledge-sharing.

Keywords: Organizational climate ; Knowledge sharing ; Trust ; Incentives ; Teamwork.

I- تمهيد :

ونحن الآن في عصر التطورات اللامنتهية، أصبحت المعارف بكل ما تعنيه من مقصد من المعايير الأساسية للقوى، وقد أشار فرانسيس بيكون لهذا في قوائمه " المعرفة هي القوة" ، فالذات القوية فردا كانت أو مجتمعا أو حتى تنظيما هي الذات المالكة للمعرفة والتمكينة منها، والمعرفة هنا غالبا تتلخص في مجمل مؤشراتها في القدرة على إدارة مكتسبات الفرد الإدراكية، لاسيما في مجتمعات المعرفة مجتمعات التقدم التكنولوجي والمعرفي، هذا ما استفادت منه التنظيمات باعتبارها مجتمعات مصغرة تعكس مدى تطور النشاط الإنساني في التسيير والتنظيم، فإدارة المعرفة أسلوب استراتيجي محدثٌ وهام يعمد إلى الاستغلال الأمثل للموارد البشرية في المؤسسات، لا بل ويتخطاها ليشمل مستويات الأنا الذاتية فكل إنسان ورغم اختلاف دوره الوظيفي المجتمعي عاملا كان أو فرد عادي ملزمٌ بإدارة المعرفة أو على الأقل لديه طريقة تسيير معينة تمثله.

وما كانت المعارف لتبقى دونما تسيير محكم يشمل جميع نطاقاتها النوعية سواء كانت معارف خاصة غير متاحة أو معارف بسيطة متاحة، ويضم عمليات ضرورية أبرزها " عملية التشارك المعرفي " والذي يعد جوهر إدارة المعرفة لكونه يساعد على بقائها وتنمية مهارات وقدرات الأفراد.

وعلى نفس المستوى من الذكر توضيحا يمكننا تقديم الجامعة كنموذج مثالي لتبيان الأفكار السابقة، وذلك لاعتبارها تنظيم معرفي هام، تحتل فيه المعرفة الأولوية في المخططات والأهداف والتفاعلات، من خلال المهام المنوطة بها فهي من أهم مصادر الاستقطاب الوظيفي والتكوين العلمي الهادف، فالمعرفة في الجامعة من أهم عناصر المدخلات التي يتولى نشرها طاقم مكون ذو كفاءة وفي نفس الوقت من أهم عناصر المخرجات حيث يفترض في إطار نجاح نشاطاتها أن تصل للعناصر المستقبلية كالطلبة.

فالجامعة بنشاطاتها تحتاج إلى تشارك معرفي، وهو بدوره يحتاج إلى ظروف ملائمة تدخل في تحديد مستويات فاعليته لعل أبرزها المناخ التنظيمي، فعلى القيادات الأكاديمية أن تعمل على توفير المناخ التنظيمي الملائم لتعزيز عمليات التشارك المعرفي بين الأساتذة بما يتضمنه من ظروف مادية كتجهيزات ومخابر وتمويلات وحوافز ومعنوية كالثقة والعلاقات الصحية بين عناصر التفاعل، وهذا ما سنحاول إبرازه في هذا المقال مجيبين على التساؤل الرئيس التالي:

ما هو دور الأبعاد السوسيو تنظيمية للمناخ التنظيمي في تعزيز ممارسة التشارك المعرفي بين الأساتذة الجامعيين؟

وتتفرع منه مجموعة أسئلة هي على التوالي:

ما هو دور الثقة في تعزيز ممارسة التشارك المعرفي بين الأساتذة الجامعيين؟

ما هو دور الحوافز التنظيمية في تعزيز ممارسة التشارك المعرفي بين الأساتذة الجامعيين؟

ما هو دور فرق العمل في تعزيز ممارسة التشارك المعرفي بين الأساتذة الجامعيين؟

II - توضيحات في مفاهيم الموضوع الأساسية:

الحقيقة أن عملية تحديد المفاهيم خطوة منهجية هامة وضرورية في أي دراسة أو معالجة علمية نظرية كانت أو تطبيقية، لما لها من دور في تحديد وإيضاح موضوع البحث ومساره بشكل واضح وجلي، وفيما يلي سنستعرض وناقش المفاهيم المشكلة لموضوعنا، ونحدد إجرائيا:

1- الثقة "Trust":

قبل الحديث عن التعريفات التي وردت في مفهوم الثقة ينبغي الرجوع إلى أصل الكلمة في اللغة العربية ومصدر اشتقاقها، فقد جاء في القاموس المحيط أن الثِقَّةُ مشتقة من المصدر وَثَقَ: أَي وَثِقَ بِهِ، كَوَثَرَتْ، ثِقَّةٌ وَمَوْثِقًا: إِثْمَنَهُ (مجد الدين، 2008).

تعد الثقة أحد أبعاد المناخ التنظيمي التي وردت في العديد من النماذج ومن بينها نموذج كوز "koys" وتوماس "Thomas" (الطجم و السواط ، 2003، صفحة 250). تطور مفهوم الثقة التنظيمية مع تطور المدارس الفكرية فالمتبع لأدبيات الفكر الإداري والتنظيمي يلاحظ وجود اختلافات بين الباحثون والعلماء من مختلف المجالات العلمية في تحديد مفهوم الثقة؛ فقد نظر علماء الإدارة إلى الثقة وفق منطق فلسفي يتعلق بالسلوك المبني على المبادئ الأخلاقية، بينما نظر إليها علماء النفس من منظور السمات الشخصية للشخص الذي يمنح الثقة والشخص المتلقي لها، أما علماء الاجتماع فينظرون إلى الثقة بوصفها هيكل اجتماعي مستمد من الهياكل الرسمية وغير الرسمية (الصويجي، 2020، صفحة 79). وفي ذات السياق ينظر للثقة على أنها تمثل الجزء الأكبر أهمية من مكونات الأعمال الاجتماعي للمنظمة سواء تعلق الأمر بالثقة في العاملين أو ثقة العاملين بالإدارة، فالمنظمات التي تسود أعمالها وأنشطتها وعلاقاتها بمعدلات عالية من الثقة تكون أكثر نجاحا وتكيفا وابداعا من المنظمات التي تنعدم بها الثقة (تجاني، 2020، صفحة 95). كما يقصد بالثقة مقدار الصدق والائتمان والثقة المتبادلة بين زملاء العمل سواء تعلق الأمر بمصدر نقل المعرفة أو الطرف المستلم، ولثقة دور مهم في نشر المعرفة، فهي عامل رئيسي لتعزيز هذا السلوك (متعب و العطوي، 2007، صفحة 113). نستنتج من هذا التعريف أن الثقة التنظيمية متغير ضابط للسلوك التنظيمي بصفة عامة وسلوك نشر المعرفة بصفة خاصة.

ونقصد إجرائيا بالثقة "Trust":

درجة الوثوقية بين الأطراف المعنية بمشاركة المعرفة والتي بدورها لن يتحقق هذا التشارك فكما اتسمت العلاقات بالثقة والأمانة زاد اتجاه الأساتذة نحو التعاون ومشاركة المعرفة.

2- الحوافز "Incentives":

تعتبر الحوافز من أكثر المفاهيم التي حظيت باهتمام العديد من الباحثين في مجال الإدارة والمنظمات بصفة عامة، ويرجع ذلك لأهمية الدور الذي تؤديه الحوافز على جميع المستويات الفردية والإدارية والتنظيمية. اختلف الباحثون في تحديد مفهوم واحد للحوافز "Incentives" ويرجع ذلك لاختلاف المجالات العلمية والأبعاد المستند إليها في وضع التعريفات فهناك من يركز على الأبعاد المادية كالمدرسة الكلاسيكية وهناك من يركز في تعريفه للحوافز على الجوانب المعنوية وهو حال مدرسة العلاقات الإنسانية، أما المدارس الحديثة في الفكر الإداري والتنظيمي فقد جمعت بين المدرستين وفيما يلي سنستعرض بعض من هذه التعريفات

تجدر الإشارة إلى أن كلمة الخوافز من الناحية اللغوية مشتقة من كلمة حَفَزَ أما اصطلاحاً فيعرفها مصطفى نجيب شاوش بأنها "هي فرص أو وسائل (مكافأة، علاوة) توفرها إدارة المنظمة أمام الأفراد العاملين، لتثير بها رغبتهم وتخلق لديهم الدافع من أجل السعي للحصول عليها عن طريق الجهد والعمل المنتج والسلوك السليم وذلك لإشباع حاجاتهم التي يحسون ويشعرون بها " (مصطفى، 2007، صفحة 209)

ينظر للخوافز بوصفها مجموعة من العوامل والمؤثرات والأدوات والوسائل التي تحفز الفرد وتدفعه نحو سلوك معين، بغية الحصول على النتائج الإيجابية المترتبة على هذا السلوك. فالعامل يسعى لتأدية عمله بكفاءة وفعالية ليحصل على حافز مادي أو معنوي. كما تعمل الخوافز على إشباع حاجة نفسية أو اجتماعية (فليه و السيد، 2005، الصفحات 301-302).

يتضح لنا من خلال هذا التعريف أن الخوافز عامل مهم ومؤثر ومحدد لسلوكيات الأفراد، حيث تعمل هذه الأدوات كوسيلة تمكن من دفع الافراد تجاه أي سلوك مرغوب فيه.

ونقصد بالخوافز اجرائيا:

كافة المغريات المادية والمعنوية التي تعمل على دفع وتشجيع الأساتذة لمشاركة وتبادل معارفهم.

3- العمل الفرقي "Team Work" أو فرق العمل "Work Teams":

يعد العمل الفرقي أحد أبعاد المناخ التنظيمي التي حددها كل من نموذج كوزلوسكي ودوهيرتي، وجيمس وجونس James and Jones، وكامرون CAMRON. ويرى جغلولي أن اعتماد القيادات الإدارية على بناء فرق العمل وتأكيدا على أهمية أهداف الجماعة والعمل التعاوني في تفاعل اجتماعي إيجابي يؤدي إلى مناخ تنظيمي جيد في نظر المرؤوسين، بينما التأكيد على مبدأ الفردية والتقليل من شأن الجماعة ينشأ عنه تفاعل أقل، ومناخ سلبي (جغلولي، 2012، صفحة 305).

نستشف مما ذكر في هذا التعريف أن العمل الفرقي يخلق تفاعل وروابط إيجابية بين الافراد داخل المنظمة، ما يساعد على خلق مناخ تنظيمي إيجابي أساسه العمل المشترك والتعاون، عكس العمل الفردي.

والعمل الفرقي هو طريقة عمل تبنى على العمل الجماعي بالدرجة الأولى حيث تتوزع المهام المشكلة لمتطلبات الوظيفة على أعضاء الفريق بالشكل الذي يتناسب مع تخصصاتهم وقدراتهم، وفرق العمل التي نستقصدها في موضوع طرحنا هي تشكيلة من الأساتذة يناط لهم تحقيق هدف مشترك مبني على تبادل الخبرات وتشارك المعارف ومنها فرق البحث المنتمية للمخابر البحثية بالجامعة.

4- تعريف المناخ التنظيمي Organizational Climat:

يعد المناخ التنظيمي Organizational Climat أحد المفاهيم التي حظيت باهتمام العديد من الباحثين في شتى المجالات على غرار علم اجتماع التنظيم والعمل وترجع بدايات الاهتمام بهذا المفهوم إلى فترة الثلاثينيات من القرن الماضي، ويرى كل من لتوين

وسترينجر Litwin and Stringer أن المناخ التنظيمي يعبر عن مجموعة الخصائص المشكّلة لبيئة العمل والقابلة للقياس والملاحظة المباشرة وغير المباشرة، التي تؤثر في سلوكيات الموظفين وتعمل على تحفيزهم (Burchard, Huizinga, Murdoch، و Murdoch، 2012، صفحة 13). وصرح Armstrong أن المناخ التنظيمي إدراكي ويمكن وصفه. ويعني الإدراك الشعور الحقيقي لتجربة الفرد التي يمكن شرحها أو الإبلاغ عنها. وحسب Robin & Judge يشير المناخ التنظيمي إلى التصورات المشتركة لأعضاء المنظمة حول بيئة عملهم وتنظيمهم وكيفية سير الأمور (Effendi، Sule، Wibisono، و Asep Mulyana، 2017، صفحة 129).

وفي اتجاه آخر يشير المناخ التنظيمي إلى الأنماط المتكررة للسلوك والمواقف والمشاعر التي تميز الحياة في المنظمة والتي ترتبط في الغالب بجزء العمل والقيم. وهناك من يرى بأن المناخ التنظيمي ظاهرة معقدة ومتعددة المستويات ومتعددة الأبعاد مشتقة من تصورات الموظفين لتجاربهم داخل المنظمة، مستقرة بمرور الوقت وعلى نطاق واسع مشتركة داخل وحدة تنظيمية (Kanten & Er Ulker، 2013، p. 146). يتضح لنا من خلال مختلف التعريفات أن المناخ التنظيمي:

- مفهوم إدراكي يرتبط بإدراكات وتصورات الأفراد لبيئة العمل والعمليات التي تحدث بداخلها.

- يعبر المناخ عن خصائص بيئة العمل فهو انعكاس للظروف السائدة فيها.

- يؤثر في سلوكيات الأفراد ومواقفهم كما يعمل على حفزهم.

- يتميز بنوع من الاستقرار النسبي.

أما اجرائيا فهو:

مجموعة الخصائص المميزة لبيئة العمل الداخلية التي تضم كل من الثقة، والحوافز، نظام العمل الفريقي، والمؤثرة في ممارسات الأساتذة وسلوكياتهم.

5- تعريف التشارك المعرفي:

يعد التشارك المعرفي أحد المفاهيم الحديثة في الفكر التنظيمي، التي حظيت باهتمام الباحثين في مختلف التخصصات كعلوم التسيير والاقتصاد، العلوم السلوكية، وعلم اجتماع المنظمات، فالاهتمام السوسولوجي بهذا المفهوم حديث العهد مقارنة بعلوم التسيير والاقتصاد والدليل هو نقص الدراسات التي تناولته من زاوية سوسولوجية، وفيما يلي سنتطرق لمختلف التعريفات التي تناولت هذا المفهوم بالعرض والمناقشة:

يشير التشارك المعرفي كثقافة إلى أداة تكامل حيوية تسهم في جعل أعضاء الفريق يتبادلون الأفكار والخبرات مع بعضهم البعض من خلال التفاعل والاتصالات التي تشجع على الابداع والتواصل المنتظم. (جهيد و عيسى، 2020، صفحة 14)

كما يعرف التشارك المعرفي بوصفه مجموعة النشاطات التي تنقل أو تنشر المعرفة بين الافراد أو الجماعات أو المنظمات من خلال أفعال، أو كلام أو كتابة، ولاحظ Hendriks أن تشارك المعرفة يتكون من طرفين على الأقل، الأطراف التي تمتلك المعرفة والأطراف

الأخرى التي تكسبها (Ling, San , & Hock, 2009, p. 138). يتضح لنا أن هذا التعريف تناول مستويات التشارك المعرفي (الفردية والجماعية)، والوسائل والآليات التي تتم بها مشاركة المعرفة (كالمناقشات، وثائق مكتوبة) والأطراف الممارسة له.

ويعرف التشارك المعرفي بوصفه إحدى عمليات إدارة المعرفة الجوهرية من خلال نقل وتحويل وتبادل المعارف والخبرات بين طرفين أو أكثر من خلال تفاعل واتصال اجتماعي وينتج عن ذلك معارف جديدة. (لخذر و خوني ، 2021، صفحة 119) أشار هذا التعريف إلى نقطتين مهمتين؛ حيث تتضمن عملية التشارك مجموعة من النشاطات التي تتعلق بنقل وتحويل وتبادل المعارف، ويكون ذلك وفق استراتيجية التفاعل الاجتماعي.

ونقصد بالتشارك المعرفي إجرائياً: كل فعل أو سلوك يشير إلى تبادل المعارف ومشاركتها من خلال المؤتمرات العلمية، أو الاجتماعات، المناقشات، أنجاز المشاريع البحثية، بما يخدم أهداف الجامعة.

III- في قِيَمِيَّة التَّشَارِكِ المعرفي كمتغير استراتيجي:

يشكل التشارك المعرفي أحد المتغيرات السوسيو تنظيمية الهامة جداً لكافة المنظمات التي تسعى لمواكبة التطورات التكنولوجية والعلمية وفي مقدمتها الجامعة باعتبارها منظمة منتجة للمعرفة من خلال الأبحاث العلمية والاختراعات ومخزنة لها من ناحية أخرى، يمكن تصنيف أهمية التشارك المعرفي في محورين أساسيين وهما:

1- أهمية التشارك المعرفي بالنسبة للأستاذ الجامعي:

تتمظهر أهمية التشارك المعرفي بين الأساتذة العديدين من الفوائد والاهداف نذكرها كآتي:

- تطوير النشاط البحثي للأستاذ خاصة ما تعلق بنشر الأبحاث والتعاون في تأليف الكتب، واعداد الندوات والمؤتمرات الدولية وتنظيمها والمشاركة فيها.

وتبرز أهمية التشارك المعرفي في تطوير قدرات الجامعة وتحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية، من خلال تطوير كفاءة أعضاء الهيئة التدريسية وكل الموظفين العاملين بها، حيث أكدت العديدين من الدراسات أن التشارك المعرفي يساهم في تطوير كفاءات أساتذة التعليم العالي على غرار دراسة كل من لخضر دلال وخوني رابع حول أثر التشارك المعرفي على كفاءة أساتذة التعليم العالي حيث توصلنا من خلال هذه الدراسة إلى وجود أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية للتشارك المعرفي على كفاءة أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة باتنة 1، وأن تطبيق التشارك المعرفي يحقق 65% من كفاءة الأستاذ (لخذر و خوني ، 2021، صفحة 115). ولا يختلف الواقع عما جابت به هذه الدراسة.

- بالإضافة لذلك تظهر أهمية التشارك المعرفي في تحسين مهارات التدريس من خلال تبادل الطرق الجديدة في التدريس والقاء المحاضرات.

- إن نقل الخبرات من الأساتذة الذين لديهم خبرة طويلة في مجال التعليم العالي إلى زملائهم يساهم في تجاوز العديد من الصعوبات.
- تحسين أداء فرق العمل، من خلال خلق جو من الثقة ما يدعم التفكير والعمل الجماعي. كما أن تشارك الزملاء لمعارفهم وخبراتهم يساهم في تحقيق أهدافهم (حرب، 2019، الصفحات 221-222).
- يقي التشارك المعرفي من نسيان المعرفة كما يساعد على تجديدها بالنسبة للأستاذ الذي يشارك معارفه وينقلها لزملائه الأساتذة، لأن المعرفة تتقدم مع مرور الزمن.

2- أهمية التشارك المعرفي بالنسبة للجامعة:

يحقق التشارك المعرفي فوائد عديدة للمؤسسة الجامعية نذكرها في النقاط التالية:

- ان رأسمال الجامعة اليوم يكمن فيما يتوافر لدى أعضائها من معرفة، وبالتالي فالتشارك المعرفي عامل مهم جدا وضروري وبدونه لا يمكن لها تحقيق أهدافها، باعتباره جزء من رسالتها خاصة مع التوجه نحو الرقمنة وإدارة المعرفة.
- يدعم التشارك المعرفي نشر المعرفة في كافة أجزاء المنظمة بشكل أسرع (San، Ling، و Hock، 2009، صفحة 138).
- للتشارك المعرفي دور في تحقيق دوران المعرفة بين الافراد وبالتالي فهو يضمن استمراريتها وبقائها في المؤسسة ما يساهم في حمايتها من فقدان في حالة خروج بعض الكفاءات أو انتقالهم للعمل في أماكن أخرى.
- كما يشجع التشارك المعرفي على زيادة الابتكارات والأبحاث العلمية من خلال المشاريع المنجزة من طرف فرق البحث المنتمية للمخابر.
- بالإضافة لذلك فالتشارك المعرفي يضمن للجامعة مكانة وتصنيف وسمعة جيدة ما يساعدها على استقطاب الطلبة المتفوقين، والأساتذة الأكفاء، خاصة وأن المعايير الدولية في تصنيف الجامعات تعتمد على مؤشرات (جودة التعليم، الإنتاج المعرفي، جودة أعضاء هيئة التدريس...). فجودة الجامعات تتحدد بناء على قدرتها في إنتاج المعرفة واستخدامها وتبادلها، حيث تشكل هذه العمليات المبرر الأساسي لوجود الجامعة (حرب، 2019، صفحة 226)

IV- السببية الاختيارية للثقة، والحوافز، والعمل الفرقي كأبعاد ضابطة للتشارك المعرفي:

إن اختيار الثقة والحوافز والعمل الفرقي كأبعاد أساسية لضابطة للتشارك المعرفي لم يكن اعتباطيا على الإطلاق لاسيما أمام وجود أبعاد ضابطة أخرى ومتنوعة، حيث عمدنا في اختيارنا إلى الارتكاز على مبدأ الأهمية والأصلحية وشدة التأثير، فمن بين أبعاد عديدة اخترنا الأبعاد المرفقة في عنونة هذا العنصر تبعا لذات المبادئ، خاصة أمام الاختلاف القيمي لها مقارنة بغيرها، وفوق هذه الركيزة الاختيارية القاعدية هناك مبررات أكثر خصوصية سنفصل فيها لتتعرف أكثر عن سبب اختيار تلك الأبعاد بعينها، بعيدا عن تموضعها القيمية بين الأبعاد وفيما يلي سنذكر هذه المبررات كالتالي:

- وجود ارتباطات علائقية بين متغيرات الدراسة والمتمثلة في متغير المناخ التنظيمي والتشارك المعرفي بالسلوك التنظيمي، فمن ناحية يشير التشارك إلى سلوك ينطوي عن تقاسم أو تبادل المعرفة بين فردين أو أكثر، ومن زاوية أخرى يعد المناخ التنظيمي مجموعة الظروف أو الخصائص التي تميز بيئة العمل والتي لها تأثير مباشر على سلوكيات الأفراد واتجاهاتهم، ودافعيتهم (فليه و السيد، 2005، صفحة 292). خاصة ما تعلق بسلوك مشاركة المعرفة؛ حيث تؤدي العوامل السلوكية دورا رئيسيا في تحديد قرار الافراد بالمشاركة والتعاون في أنشطة مشاركة المعرفة، وفي هذا السياق عمدت العديد من الدراسات على تغطية موضوعنا في تركيزات معينة تشمل وتنحصر ما قمنا بتحديدده في زاوية الدراسة، ومنها دراسة العطوي ومتعب حول دور المناخ التنظيمي في تعزيز سلوك نشر المعرفة في جامعة القادسية فقد بين اختبار فرضية الرئيسية الأولى للدراسة على وجود علاقة ارتباط موجبة ومعنوية عند المستويين (5%، 1%) بين أبعاد المناخ التنظيمي المتمثلة في (الثقة، الاتصال، والدعم القيادي والعمل الجماعي) ومستوى سلوك نشر المعرفة، وتحققت هذه الفرضية بنسبة (80%) (متعب و العطوي، 2007، صفحة 119). بالإضافة لذلك فهناك تداخل بين أبعاد كلا المتغيرين، حيث تعد كل من الثقة والعمل الفرقي، والحوافز أبعاد مشتركة لكل من المناخ التنظيمي والتشارك المعرفي.

ونضيف إلى أن أهمية ومكانة الأبعاد التي وقع عليها اختيارنا من بين الأبعاد الأخرى للمناخ التنظيمي تشكل مبرر هام؛ حيث تعد فرق العمل من بين المتغيرات الحديثة والهامة التي تزايد الاهتمام بها مؤخرا في كافة المؤسسات ومن بينها الجامعة، بالإضافة لذلك فإن التحولات التي شهدتها الفكر التنظيمي عبر مراحل تطوره ساهمت في تجاوز الأفكار التقليدية والتحول نحو الاهتمام بالقيم المعنوية بدلا من القيم المادية خاصة ما تعلق بالثقة التنظيمية ما دفع بالباحثين في مجال دراسة المنظمات إلى استحداث أساليب إدارية جديدة كإدارة الثقة التنظيمية.

17. تفصيلات في أدوار الأبعاد السوسيو تنظيمية في التشارك المعرفي:

تعددت الأبعاد التي حددها أو استخدمها الباحثين على اختلاف تخصصاتهم في قياس التشارك المعرفي ومعرفة أهم معزاته حيث تعد الابعاد السوسيو تنظيمية المكونة للمناخ بمثابة محددات فردية أو جماعية للسلوك التنظيمي بصفة عامة وسلوك مشاركة المعرفة بصفة خاصة، وفيما يلي سنعرض عدد من هذه الأبعاد التي تتماشى وموضوع دراستنا:

1- الثقة التنظيمية والتشارك المعرفي:

حظيت الثقة باهتمام العديد من نظريات التنظيم كنظرية Y التي أكدت على ضرورة وجود ثقة بين العاملين والقادة ونظرية الإدارة اليابانية التي أكدت على العلاقة القوية بين الثقة والإنتاجية. كما توصل جامسون Gamson إلى أن للثقة دور كبير في قبول الجماعات السلطة والتأثير على القرارات فكلما زادت مستويات الثقة يزداد القبول، وكلما ضعفت مستويات الثقة تميل الجماعات إلى استخدام التهديد والمقاطعة للضغط على السلطة. ويرى زاند أن الثقة التنظيمية هي المفتاح الأساسي لحل المشكلات بفعالية، كما أيده ليكرت Likert عندما أقر بأن الثقة بين المواطنين وقادتهم أمر ضروري وأساسي لحل المشكلات وزيادة الإنتاج في الأمم الصناعية. (الطجم و السواط، 2003، صفحة 277).

بالإضافة لذلك تبرز أهمية الثقة التنظيمية في كونها تسهم في خلق مناخ تنظيمي جيد قائم على الموثوقية والأمانة والالتزام والعلاقات التعاونية بين الأساتذة. وترتبط الثقة التنظيمية بمجموعة من القضايا والمتغيرات ذات الأهمية في مجال التنظيمات كالاتزام التنظيمي، الانتماء، حيث تعد الثقة المرحلة الأخيرة من مراحل تطور الانتماء لدى الفرد، بالإضافة إلى الاتصال التنظيمي، قبول السلطة، والتشارك المعرفي خاصة وأن الثقة من المحددات الفردية لتشارك المعرفة.

هذا ويؤكد العديد من الباحثين أن الثقة تعمل على زيادة تبادل المعرفة ومشاركتها بشكل عام ويرجع ذلك إلى (Birgit, Kurt , & Mader, 2005, p. 5):

- تعد الثقة عنصر أساسي لإنشاء قاعدة معرفية صلبة في مجموعات العمل ما يتيح التفاعل ومشاركة المعرفة.

- تزيد الثقة من احتمالية فهم المعرفة المشتركة بشكل كاف خاصة ما تعلق بمشاركة المعرفة الضمنية.

- للثقة دور في خلق الاستعداد بالتعاون ومشاركة المعرفة أو إخفاءها.

- الثقة ركيزة هامة لتأسيس العلاقة بين الأطراف المشاركة في تبادل المعرفة.

ونخلص إلى أن الثقة بين كافة الفاعلين (الزملاء، والمسؤولين) داخل المؤسسة الجامعية مكون أساسي لعملية التشارك المعرفي بين أساتذة التعليم العالي فكلما زادت درجة الثقة بين الأساتذة الجامعيين زاد التشارك المعرفي والعكس صحيح فلا يمكن لأي أستاذ أن يشارك معارفه الضمنية بما تحتويه من خبرات وتجارب ومعلومات هامة اكتسبها بعد جهد وسنوات طويلة في مجال التدريس أو في مجال البحث العلمي، أو العمل الإداري مع أساتذة لا يثق فيهم، وزيادة على ذلك تعد الموثوقية إحدى الكفاءات الفردية الواجب توفرها في أساتذة التعليم العالي كشرط أساسي لتبادل ومشاركة المعرفة، فالأستاذ الكفو هو أهل للثقة ومشاركة المعرفة معه، وبالتالي فإن توافر الثقة يحفز على التبادل المعرفي، فحينما تكون التفاعلات بين الأطراف المشاركة للمعرفة قائمة على الثقة يكون هناك استعداد أكبر لتبادل الموارد المعرفية وتشاركتها، فعندما تتكون الثقة وتزداد مستوياتها ينتقل التفاعل بين عناصر عملية التشارك المعرفي من شكله البسيط والرسمي والعمادي إلى شكل جديد يحتوي على تعاملات تكون أنجح و أوفر في ظل توفر الثقة التنظيمية كالتحفيز مثلا، فالثقة التنظيمية تشير في مجمل مؤشرات وجودها إلى وحدة الهدف والتفكير في الصالح العام إضافة إلى الحرص على السير المثالي والجيد لمجريات العمل التي تساعد عملية التحفيز في تحقيقها بالشكل المطلوب وهذا ما يقودنا للحديث عن البعد الثاني المرتبط بالحوافز.

2- الحوافز والتشارك المعرفي:

تعد الحوافز إحدى المتغيرات التي حظيت بالدراسة والاهتمام من قبل الباحثين والمهتمين بالفكر الإداري في الماضي والحاضر؛ لما لها من دور إيجابي ومؤثر في سلوكيات الأفراد، وعلاقاتهم، وقدرتها على توجيه ودفعهم نحو تحقيق أهداف المؤسسة، فهي تعمل كوسيط بين حاجات الأفراد وسلوكهم وأدائهم فالفرد بوصفه كائن نفسي واجتماعي فله حاجات ورغبات يسعى إلى اشباعها وتقوم الحوافز على اختلاف أنواعها بتحقيق ذلك.

ويمكن تحديد أهمية الحوافز في مستويين كما يلي:

2-1 أهمية الحوافز على مستوى الجماعات:

حددها عبد الفتاح المغربي في ثلاثة عناصر (المغربي، 2007، صفحة 112):

- إثارة حماس الجماعات وتشجيع المنافسة بين أفراد الجماعة.

- تنمية روح المشاركة والتعاون:

الحوافز الجماعية تدفع الأفراد إلى التكاتف والتعاون في تأدية ما هو مطلوب منهم بغية الحصول عليها، كما أن إشراك الإدارة لأفراد الجماعة في اتخاذ القرارات والاهتمام بآرائهم ووجهات نظرهم ينعكس إيجاباً على شعورهم.

- تنمية المهارات فيما بين أفراد الجماعة:

حيث تشجع الحوافز الجماعية ذوي المهارات العالية على نقل هذه المهارات إلى زملائهم مما يزيد من فرص التنمية والتدريب أثناء العمل.

2-2 أهمية الحوافز بالنسبة للمنظمة:

يمكن القول أن أهمية الحوافز على المستوى التنظيمي تبرز من خلال دورها في خلق مناخ إيجابي يساهم في إشباع حاجات الأفراد وتحقيق شعورهم بالرضا ما يكون له أثر إيجابي على مستويات أدائهم ونتاجيتهم، بالإضافة إلى تحسين سمعة المؤسسة، ومساعدتها على تحقيق أهدافها بتوجيه سلوكياتهم نحو تحقيق تلك الأهداف.

وباعتبار أن التشارك المعرفي فعل وسلوك فإنه يتأثر بتلك الحوافز والمغريات، فالتفاعلية العلائقية بين الحوافز والتشارك المعرفي تشبه إلى حد كبير العلائقية بين المثبر والاستجابة السلوكية فوجود الحافز يعد مطلباً أساسياً للتشارك المعرفي، فتوفير الحوافز يشجع الأساتذة على ممارسة التشارك المعرفي والعكس صحيح فإن غيابها يؤدي إلى احتكار المعارف.

تتنوع الحوافز الممنوحة للأساتذة بحسب احتياجاتهم وأهدافهم التي يطمحون لتحقيقها، فقد تكون مادية في شكل رواتب وعلاوات، أو معنوية في شكل ترقية، شهادات تقدير واعتراف بالمجهودات، تكريمات، الاستفادة من تریصات بالخارج.

بالنسبة للأساتذة الجامعيين المنتمين لفرق البحث، فإنجاز مشاريع البحث يتطلب تشارك وتبادل في المعارف وتعاون بين مختلف الباحثين في إنجازها وتحقيق ذلك مشروط بتوفير مجموعة من الحوافز والمغريات التي تتعلق بـ:

- توافر التمويل اللازم لإنجاز المشاريع؛

- تقديم حوافز جيدة للأساتذة الباحثين الذين يشاركون معارفهم؛

- توفير الأجهزة والمعدات اللازمة خاصة في مجال البحوث التقنية، الهندسة، البيولوجيا... الخ؛

- توفير مقرات للاجتماع والمناقشة ما يسهل التواصل بين الأساتذة؛

- توافر المكتبات العلمية، خاصة مكتبة المخبر؛

- توافر مجلات لنشر اعمال الملتقيات والمؤتمرات والمقالات؛

- تشجيع العمل الجماعي من خلال فرق العمل، حيث يعد هذا الأخير أحد العوامل التي تحفز وتشجع مشاركة المعرفة أكثر من العمل الفردي، وهذا ما يؤدي بنا إلى الحديث عن البعد الثالث

3- العمل الفريقي أو فرق العمل والتشارك المعرفي:

بدأ الاهتمام بهذا النوع من أنظمة العمل مع تزايد المشكلات التي تواجه المنظمات على الصعيد الداخلي خاصة مع تديني مستويات الأداء والجودة، تزايد الصراعات.. أو على مستوى البيئة الخارجية كتزايد حدة المنافسة، وتعد فرق العمل من بين المتغيرات الاستراتيجية للتنظيمات، وتجدد بنا الإشارة إلى أن العمل الجماعي والعمل الفريقي متشابهان في عدد من الخصائص كالأهداف، التعاون، مجموعة من الأفراد، إلا أن هذا لا ينفي وجود فروق جوهرية بين فرق العمل وجماعات العمل فكما أشار مدحت أبو النصر (أبو النصر، 2015، صفحة 32) أن الأعضاء في العمل الجماعي ينتمون لمهنة واحدة أو تخصص مهني واحد على سبيل المثال: لجنة من المهندسين، المديرين، المدرسين، بينما الأعضاء في فريق العمل ينتمون إلى مهن متعددة أو تخصصات مهنية متنوعة كفرق الرعاية الصحية، فريق المشروع، فريق البناء، فريق الصيانة.

3-1 أهمية فرق العمل:

العمل بنظام الفرق أو العمل الفريقي له أهمية بالغة للفرد والمنظمة على حد سواء وهو ما أثبتته العديد من الدراسات والأبحاث حيث قدمت شركة كفاءات للتدريب والتوظيف والاستشارات المزايا التي حققتها بعض المؤسسات والشركات التي شكلت فرق عمل لأهداف مختلف وكانت نتائجها كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول رقم (01): يوضح أمثلة على بعض الشركات التي حققت مزايا بارزة لتشكيلها فرق عمل ناجحة

المؤسسة	غرض الفريق	النتيجة
BNR	خلق مجالات أعمال جديدة وسط المناخ الذي يسود فيه عدم التنظيم	أصبحت الشركة الأولى في مجال النقل المتوسط خلال عام واحد على تأسيسها.
DH&S	تنمية استراتيجيات عمل جديدة، وأساليب مبتكرة في القيادة.	قلبت الموازين، فبعد عشر سنوات من انخفاض الربحية الفعلية، أصبحت الأولى في كسب التعاملات الجديدة

انخفض من 7 إلى 3 أيام	الحد من التباطؤ في إعداد التقارير	Dun & Bradstreet
طرح منتج جديد خلال عام واحد يعتبر الأول في تاريخ المنتجات الطبية للشركة.	طرح منتج جديد في السوق.	Eli Lilly
فائض قدره 10 ملايين دولار في ستة أشهر مع وضع نظام للتحسين المستمر	التخلص من عنق الزجاجة في مراحل الإنشاءات	Enron
حققت أعلى الإيرادات، وأصبحت أعلى القطاعات الربحية في ستة أشهر	أن يحظى القطاع بالمركز الأول	Garden State
إعادة تصميم عمليات إنتاج الإعلانات، وخفض معدل الأخطاء بنسبة تصل إلى أقل من 1% والحد من الخسائر الناتجة عن هذه الأخطاء	التخلص من الأخطاء في إعلانات الصحف	Knight rider
تحسين الجودة بنسبة 50% وتراجع الأخطاء، 70% انخفاض التأخير في التسليم	إعادة تنظيم وحدة الشركة الرئيسية	Motorola
منذ 1970-1980 حققت أعلى عوائد لحاملي الأسهم.	إقامة عمليات دولية	Pall Corporation
وضع التصميمات الأولية بتكاليف أقل من الميزانية المقررة، وقبل المواعيد المحددة لذلك.	تصميم أدوات تقطيع في زمن قياسي.	Pfizer
انخفاض التالف إلى النصف بالنسبة لأحد المنتجات، وانخفاض الوقت المستغرق من 20% إلى 5% لمنتج آخر، وانخفاض نسبة تغيب العاملين إلى 1.6%.	التفوق في التصنيع	Sealed Air
قفز مستوى تحسين الخدمة من 85%	وضع توصيات حول التغييرات اللازمة	Weyerhaeuser

إلى 95 %.	لتحسين مستوى خدمة العميل.	
-----------	---------------------------	--

المصدر: (أبو النصر، 2015، الصفحات 47 - 48)

تمتاز المنظمات التي تعتمد على نظام فرق العمل في الغالب بمناخ صحي وإيجابي؛ لكون أن العمل الجماعي أو العمل الفريقي يشجع الأفراد على التعاون في إنجاز المهام بكفاءة وفعالية، والمشاركة في تحمل المسؤولية والترايط، والتكامل وينشأ عن هذا النوع من العمل تفاعلية وروابط علائقية جيدة بين أفراد المجموعة أو الفريق يكون قوامها الود والاحترام والثقة والدعم والتشجيع، كما أن الانتماء لفريق عمل يسهم في تحقيق درجة من الاشباع في حاجات الأفراد العاملين خاصة الحاجات الاجتماعية كالانتماء، الشعور بأن جهود الفرد مهمة وتنفيذ الفريق، كل هذه العوامل تشكل محفزات لفعل تشارك المعرفة.

ويتمظهر دور فرق العمل كإحدى العوامل التنظيمية التي تساعد على مشاركة المعرفة في:

- تسهيل التواصل بين الأعضاء، ومنح فرص لتجديد الأفكار من خلال النقاشات وتبادل المعلومات ما يعزز سلوك تشارك المعرفة.

- زيادة قابلية تشارك المعرفة وتحسين قدرات تبادلها.

- توفير بيئة عمل تعاونية قوامها التماسك والتكامل بين الأفراد.

فالمنظمات التي تعتمد على العمل الجماعي تعتبر أكثر البيئات الملائمة لنشر المعرفة والتشارك لكون العمل الجماعي يزيد من الانسجام ما يشجع في النهاية على التشارك المعرفي (جهيد و عيسى، 2020، صفحة 14).

V. الخلاصة:

تناولنا من خلال هذه الدراسة مفاهيم متنوعة ذات طابع سوسيو تنظيمي على غرار الثقة والحوافز والعمل الفريقي ميزين دورها المزدوج الذي يتعلق بمساهمتها في تشكيل مناخ تنظيمي إيجابي يميز المؤسسة عن غيرها من المؤسسات ويساعدها على تحقيق أهدافها، ويتعلق الامر بالجامعة كمؤسسة فاعلة في المجتمع وفي مجال إنتاجية المعرفة ونقلها وتشاركتها، ومن ناحية أخرى قمنا بابرار كيف تعمل هذه الابعاد على دفع وتحفيز الأساتذة الجامعيين على مشاركة وتبادل المعرفة حيث يتركز دور كل من الثقة والحوافز وفرق العمل في التشارك المعرفي على تسهيله وتعزيزه وتذليل المعيقات التي تدفع بالأساتذة لاحتكار المعرفة، كما حاولنا من خلال هذه الورقات البحثية التعرف على التشارك المعرفي كمفهوم حديث في مجال علم اجتماع التنظيم والعمل من زاوية سوسولوجية بالإضافة إلى ابراز أهميته في تنمية كفاءة الأستاذ الجامعي وتطوير مساره البحثي، أما بالنسبة للمؤسسة الجامعية فيساهم التشارك المعرفي في دوران المعرفة بين المستويات والأجزاء المختلفة للجامعة ويدعم مخازنها المعرفية ويساعدها على تحقيق الجودة.

VI. التوصيات:

1 التوصيات الموجهة للباحثين:

- توسيع الباحثين لدائرة الدراسات التي تحقق الفعالية بعيدا عن المواضيع الكلاسيكية التي لا تتوافق مع مستجدات العصر كالاهتمام بإدارة المعرفة في شقها التفاعلي
- على الباحثين والمهتمين بهذا المجال إقامة دراسات تطبيقية تعالج الموضوع من كافة زوايا الاشكال
- تعزيز الدراسات التطبيقية بدراسات أخرى مقارنة
- مزاجية التشارك المعرفي بالأبعاد الأخرى التي تحدد نشاطه
- إقامة نشاطات علمية دولية ووطنية تدرس هذا الموضوع للإفادة والاستفادة

2 التوصيات الموجهة للقيادات الأكاديمية:

- على المؤسسات الجامعية التي تسعى لتحقيق أهدافها والتنافس، أن تعمل قياداتها الأكاديمية على:
الاستفادة من خبرات المؤسسات الأخرى
- الاستفادة من الدراسات التي قام بها الباحثون حول هذا الموضوع
- توفير مناخ عمل يركز على الثقة المتبادلة والتعاون والعمل الجماعي، ويتصف بالاتصال المفتوح.
- تشجيع الأساتذة أو الموظفين على التفاعل الايجابي داخل الاروقة الجامعية.
- وضع أنظمة تحفيزية تتماشى وتطلعات الأساتذة، بتخصيص ميزانية لتفعيل التشارك المعرفي.
- تشجيع التعاون المعرفي وتممين الجهود.
- التأسيس لثقافة إيجابية تشجع على تشارك وتبادل المعرفة.
- تبني مداخل تسييرية حديثة تركز على المرونة والموثوقية في الإدارة، كإدارة الجودة وإدارة الثقة وبالتحديد إدارة المعرفة، وتفعيل إدارة العلاقات الإنسانية والعمل على تعزيز الاتصال في المؤسسة.

3 توصيات خاصة بالأساتذة:

تجاوز المعوقات الشخصية للتشارك المعرفي

يعزز معارفه ليتمكن من نشرها من خلال التعلم المستمر

تحلي ذوي سلطة نشر المعرفة بالبعد التشاركي الافادي من المسؤولية الاجتماعية.

- الإحالات والمراجع :

- الفيروز أبادي مجد الدين. (2008). *القاموس المحيط*. القاهرة، مصر: دار الحديث.
- بوطالب جهيد، و نجيمي عيسى. (1 23، 2020). أثر ثقافة التشارك المعرفي في الإبداع الإداري - دراسة تطبيقية بالشركة الإفريقية للزجاج-. *مجلة الريادة لاقتصاديات الأعمال*، 6(2)، الصفحات 10-27.
- حامد كاظم متعب، و عامر علي العطوي. (2007). دور المناخ التنظيمي في تعزيز سلوك نشر المعرفة في المؤسسات التعليمية (دراسة تطبيقية في جامعة القادسية). *القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية*، 9(4)، الصفحات 108-124.
- دلال لخذر ، و رابع خوني . (30 9، 2021). أثر التشارك المعرفي على كفاءة استاذ التعليم العالي: دراسة ميدانية في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة باتنة 1. *مجلة بحاث اقتصادية وإدارية*، 15(2)، الصفحات 116-136.
- عبد الفتاح عبد الحميد المغربي. (2007). *دليل الإدارة الذكية لتنمية الموارد البشرية في المنظمات المعاصرة*.
- عبد الله الطجيم، و طلق بن عوض السواط . (2003). *السلوك التنظيمي المفاهيم- النظرية- التطبيقات* (الإصدار 4). المملكة العربية السعودية: دار حافظ للنشر والتوزيع.
- عبده فاروق فليبه، و مُجد عبد الحميد السيد. (2005). *السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية*. الأردن: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
- مُجد خميس حرب. (4، 2019). دورالقيادات الأكاديمية في تعزيز ممارسة التشارك المعرفي بجامعة الإمام مُجد بن سعود. *مجلة العلوم التربوية* (25)، الصفحات 205-298.
- مدحت أبو النصر. (2015). *فرق العمل الناجحة (البناء والنمو والإدارة لانجاز المهام بشكل أفضل وأسهل)* (الإصدار 3). القاهرة، مصر: المجموعة العربية للتدريب والنشر.
- منصور مجاني. (سبتمبر، 2020). الثقة التنظيمية. *مجلة قضايا معرفية*، 2(5)، الصفحات 91-102.
- نجيب شاويش مصطفى. (2007). *إدارة الموارد البشرية، إدارة الأفراد* (الإصدار 1). عمان، الأردن : دار الشروق للنشر والتوزيع.
- هند خليفة الصويبي. (1 مارس، 2020). أثر الثقة بين العاملين على مشاركة المعرفة دراسة ميدانية على العاملين في الإدارة العامة لمصرف الوحدة بمدينة بنغازي *The Effect of trust Among Employees on Sharing Knowledge*. *مجلة الاقتصاد الدولي والعمولة*، 3(1)، الصفحات 76-94.
- يوسف جفلولي . (2012). المناخ التنظيمي كبيئة اجتماعية للتنشئة التنظيمية لسلوك العامل داخل المنظمة. *مجلة دراسات في العلوم الانسانية والاجتماعية*، 12(1)، 295-310.
- Angki Wibisono ,Ernie Tisnawati Sule ,Nury Effendi و Asep Mulyana .August, 2017 .(Effect of Laedership and Organization Climate Through worc Engagement to Organization Citizenship Behavior .*South East Asia Journal of Contemporary Business, Economics and Law*.129 -128 ، 15 ،

- Birgit, R., Kurt , M., & Mader, C. (2005, March 17- 19). Impact of Trust in Colleagues and Management on knowledge sharing within and across Work group. *Sixth European conference on Organizational Knowledge Learning and Capabilities*, (p. 5). Boston/ MA. USA.
- Kanten, P., & Er Ulker, F. (2013, Summer). The Effect of Organizational Climate on Counterproductive Behavior: An Empirical on the Employees of Manufacturing Enterprises. *A multidisciplinary journal of global marco trends*, 2(4), 144- 160.
- Robert Huizinga ,Maryjo Burchard , Leana polston Murdoch .(2012) . Leadership Behavior and Organizational Climate: An Empirical Study in a Non-profit Organization .*Emerging Leadership Journey*.35-9 ، 5 ،
- Tan Nya Ling ،Ying Lim San و ، Tuan Ng Hock) .January, 2009 .(Trust: Facilitator of Knowledg- Sharing Culture .*Communications of the IBIMA*.142 -137 الصفحات ،