

دور الثقافة التنظيمية في تحفيز التشارك المعرفي بين العاملين:

دراسة ميدانية بمؤسسة "لابال" بعنابة

The role of organizational culture in stimulating knowledge sharing among employees : Field study at the Lapal institution in Annaba.

د. سارة بن زايد

د. عيسى روابحية

تاريخ القبول: 2020/02/24

تاريخ الإرسال: 2019/06/09

الملخص:

تهدف الدراسة الحالية إلى التعرف على مدى مساهمة الثقافة التنظيمية بمؤسسة لابال بعنابة في تحفيز التشارك المعرفي بين العاملين، ولتحقيق هذا الهدف تم الاعتماد على المنهج الوصفي والتحليل فيما يخص الجانب النظري في حين تم الاعتماد على المنهج التحليلي الاحصائي في الجانب التطبيقي. وتوصلت الدراسة إلى توفر مرتفع لأبعاد الثقافة التنظيمية بميدان الدراسة، وكان بعد الثقة التنظيمية هو الأكثر أهمية من بينها، وهو ما انعكس على توفر مرتفع لممارسة التشارك المعرفي بين العاملين؛ مع وجود تأثير معنوي لأبعاد الثقافة التنظيمية على ممارسة التشارك المعرفي بمؤسسة لابال بعنابة.

الكلمات المفتاحية: ثقافة تنظيمية، تشارك معرفي، مؤسسة "لابال" عنابة.

Abstract :

The aim of this study is to identify the contribution of the organizational culture in the institution of (Labal Annaba) in stimulating the knowledge sharing between the employees. To achieve this goal, the descriptive approach and analysis were adopted on the theoretical side while the analytical method was applied in the applied side. The study found a high availability of organizational culture dimensions in the field of study. The

organizational trust was the most important among them, which was reflected in the high availability of knowledge sharing among the employees. There was also a significant effect of organizational culture on the practice of knowledge sharing.

: Organizational culture, knowledge sharing, institution " Lapal" Annaba.

مقدمة:

إن المؤسسات باختلاف أحجامها ومجالات نشاطها، أصبحت تعمل ضمن بيئات أعمال أقل ما يقال عنها أنها معقدة ومضطربة، مما أجبر هذه المؤسسات على مسايرة التطورات التي تحدث في بيئتها، وبما أن بيئة الأعمال ديناميكية الأبعاد والمتغيرات، فقد توجب على أي مؤسسة تبني آليات للتغيير تسمح لها بمواكبة سرعة تغير البيئة واللحاق بركب التطور. ولما كانت النظرة الكلاسيكية للتغيير تقوم على فكرة إحداث تغييرات كبيرة عند حدوث أزمات (تغيير جذري)، ثم البحث عن الاستقرار لأطول فترة ممكنة، حتى حدوث أزمة جديدة، فهي غير صالحة نظرا لخصوصية بيئة المؤسسة في ظل الظروف الراهنة، وبالتالي فقد اهتمت بعض المؤسسات الرائدة إلى مداخل وأنماط جديدة للتغيير، تقوم على فكرة المرحلية والتراكمية والاستمرارية (تعلم مستمر)، ومن بين هذه المداخل نجد التعلم التنظيمي، المنظمة المتعلمة، إدارة المعرفة، التشارك المعرفي ... ويعتبر هذا الأخير من أهم المداخل التي تسمح بدمج التغيير في النشاط اليومي للمؤسسة؛ مما يعني محاولة الجمع بين أداء المهام والنشاطات (الاستقرار والثبات لتحقيق الفاعلية أو الكفاءة)، ومواكبة التطورات (التغيير لتحقيق الفعالية)، فالتشارك المعرفي يسمح بتدوير المعرفة المنتجة داخل المؤسسة من أجل تعميمها من جهة، ومن جهة أخرى يدمج ويسمح بنقل وتحويل المعارف الخارجية والخبرات للوصول إلى أفضل الممارسات.

تشير الأدبيات إلى ضرورة توفر جملة من العوامل والمحددات اللازمة لممارسة التشارك المعرفي بنجاح وتعظيم الاستفادة منه، كالقيادة التحويلية، والهيكل التنظيمي المرن، وممارسات إدارة الموارد البشرية الداعمة للتشارك المعرفي، تمكين العاملين، تكنولوجيا المعلومات والاتصال، ... ولكن يوجد عامل حاسم وحيوي، يتوقف عليه نجاح التشارك المعرفي، يتمثل في مجموعة من القيم والمعتقدات والممارسات المشجعة على ممارسة التشارك المعرفي، اصطلاح عليها (ثقافة التشارك المعرفي)، فالإ جانب المتطلبات المادية للتشارك المعرفي، تكسب الثقافة التنظيمية الداعمة والمشجعة على ممارسة التشارك المعرفي أهمية قصوى، ويجب على أي مؤسسة ترغب

في تعظيم الاستفادة من التشارك المعرفي، إيلاء ثقافتها التنظيمية عناية كبيرة. وللوقوف على طبيعة الثقافة التنظيمية السائدة بمؤسسة (لابال عناية)، ومستوى ممارسة التشارك المعرفي بين العاملين فيها، والطريقة التي تؤثر بها الثقافة التنظيمية على ممارسة التشارك المعرفي بالمؤسسة محل الدراسة طرح السؤال التالي: ما مدى مساهمة التأثيرات الناتجة عن الثقافة التنظيمية السائدة بمؤسسة (لابال عناية) في تحفيز ممارسة التشارك المعرفي بين العاملين فيها ؟

وللإجابة عن الإشكالية السابقة قمنا بصياغة الفرضيتين التاليتين :

- ✓ الفرضية الأولى : لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لأبعاد الثقافة التنظيمية السائدة بمؤسسة (لابال عناية) على ممارسة التشارك المعرفي بين العاملين فيها ؛
- ✓ الفرضية الثانية : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات المستجوبين حول مستوى ممارسة التشارك المعرفي بمؤسسة (لابال عناية) يمكن أن تعزى إلى بياناتهم الشخصية (الجنس، السن، المستوى التعليمي، المستوى الوظيفي).

العرض:

- ✓ أولاً : الجانب النظري
- ✓ ماهية الثقافة التنظيمية :
- ✓ مفهوم الثقافة التنظيمية :
- ✓ إن "الثقافة ظاهرة أنثروبولوجية-اجتماعية معقدة ومتعددة الأبعاد، فإن ما يشق عنها من ثقافات فرعية ومنها ثقافة المنظمة تحمل ذات التعقيد والتنوع بأبعادها ومكوناتها"¹. لذلك كان هذا التنوع والاختلاف في تعاريف الثقافة التنظيمية أيضا ؛ فالتعاريف التي قدمها الباحثون للثقافة التنظيمية تتباين "انطلاقا من عناصر التركيز الثقافية لكل واحد منهم، وهذا التعدد في التعاريف المقدمة يرجع أساسا إلى المزايا العديدة لثقافة المنظمة وأهميتها في تحديد الاندماج الداخلي للمنظمة والتكيف مع المحيط الخارجي، فالثقافة هي مفهوم متعدد الأبعاد وليس له تعريف واحد"². ولكن بالرغم من صعوبة إيجاد تعريف موحد للثقافة بين الإداريين فإن "التنظير الإداري يشير إلى اتفاق حول مفهوم الثقافة بحدود الصفات والوظائف التي تؤديها داخل المنظمة"³.

¹نعمة عباس الخفاجي : ثقافة المنظمة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان -الأردن، 2009، ص 19.

² Oliver FURRER & D. SUDHARSHAN : Segmenter le marché Européen des services –une approche culturelle, Revue Francaise du Marketing, N 181, 2001, P 84.

³عقلة محمد المبيضين: التحولات والتغيرات في البيئة العالمية وأثرها على الإدارة في القطاعين العام والخاص، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة -مصر، 2007، ص 25.

✓ ويعرف (إدجار شين) (E. Schein) الثقافة التنظيمية باعتبارها "نمط من الافتراضات الأساسية المشتركة تعلمته مجموعة أثناء حلها لمشاكلها، الخاصة بالتأقلم الخارجي والتكامل الداخلي، ونجح إلى حد كاف لأن يجعله صالحا لأن يجري تعليمه للأعضاء الجدد على أنه الطريقة الصحيحة للفهم والإدراك والتفكير والشعور فيما يتعلق بتلك المشكلات"⁴. ويعد تعريف "إدجار شين" (E. Schein) من أكثر التعريفات إحاطة بمفهوم الثقافة التنظيمية وأوسعها قبولا، و"من أمثلة الافتراضات الأساسية التي أشار إليها (شين)، والتي تساعد على التكيف الخارجي نذكر احترام المحيط الطبيعي أو التفتح على العالم الخارجي. أما المبادئ الأساسية التي تساعد على التكامل الداخلي، فهي مبدأ الاستماع إلى الغير واحترام القواعد"⁵.

✓ **خصائص الثقافة التنظيمية :** الثقافة التنظيمية تحمل نفس خصائص ومميزات الثقافة. ويمكن تلخيصها في النقاط التالية⁶:

✓ حقيقة ظاهرة ومشاركة بين أعضاء المؤسسة؛

✓ تتفاعل أجزائها مع بعضها البعض؛

✓ تظهر في شكل منتجات مادية وكذلك رمزية؛

✓ تتشكل انطلاقا من حلول المشاكل التي واجهتها المؤسسة طيلة تاريخها.

✓ أهمية الثقافة التنظيمية :

✓ يقول (بيترز ووترمان) (Peters & Waterman) في هذا الصدد "على افتراض أننا سنلنا عن نصيحة وحيدة نقدمها في الإدارة التي يمكن استخلاصها من دراستنا للشركات المتميزة فبالأكيد سنرجح الثقافة [التنظيمية]"⁷. لأن "نجاح المؤسسة الاقتصادية في السوق مرتبط بالثقافة التنظيمية، ذلك لأن طريقة عمل المؤسسة والتوجهات الإستراتيجية والقيم الأساسية والمواقف

⁴ إدجار شين : الثقافة التنظيمية والقيادة، ترجمة : محمد منير الأصبحي ومحمد شحاته وهبي، معهد الإدارة العامة، الرياض -السعودية، 2011، ص 31.

⁵ عمار بوخدير: "الممارسات التسييرية -مدخل لتحليل الثقافة التنظيمية"، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة منتوري، العدد 26، قسنطينة، الجزائر، ديسمبر 2006، ص 57.

⁶ Eric Delavallée : La Culture d'entreprise pour manager autrement –surmonter les résistances culturelles, éd d'Organisation, Paris, 2002, P 32.

⁷ لحسن عبد الله باشيوية وآخرون: التميز المؤسسي -مدخل الجودة وأفضل الممارسات مبادئ وتطبيقات، الوراق للنشر والتوزيع، عمان -الأردن، 2013، ص 38.

والتصرفات والاعتقادات المسيطرة داخل المؤسسة، كلها عوامل محددة لنجاحها في سوق المنافسة⁸.

✓ يلخص (إدجار شين) (E. Schein) كل ما سبق في كون الثقافة التنظيمية تساعد على التعامل مع صنفين من المشكلات، إذ يقول "إن جميع نظريات المجموعات والمنظمات تميز بين مجموعتين رئيسيتين من المشكلات التي لا بد لجميع المجموعات، بغض النظر عن حجمها، أن تتعامل معها وهي: (1) البقاء والنمو والتأقلم مع البيئة، و(2) التكامل الداخلي الذي يتيح القيام بالعمل اليومي والقدرة على التأقلم والتعلم"⁹.

✓ **وظائف وأدوار الثقافة التنظيمية :** بشكل عام فإن الثقافة التنظيمية تقوم بعدة وظائف تتمحور حول "خلق الإحساس بالهوية لدى العاملين، التزام العاملين بما أكثر أهمية وأكثر دوماً، دعم استقرار الشركة كنظام اجتماعي، وأخيراً فهي تعمل كإطار مرجعي للعاملين، ومرشد للسلوك الملائم ... ويعترف المختصون في الإدارة بأن ثقافة الشركة تلعب دوراً مهماً في معايير اختيار البدائل ومقاييس الأداء في الشركة. وكما يقول تريجو وزيمرمان (Tregoe&Zimmerman) بأن علماء النفس يخبرونا بأنه يقع تحت الحياة الشعورية لكل الكائنات البشرية، عالم بعيد يختفي على الأقل جزئياً عن إدراكنا. وفي ذلك تتشابه كل الشركات والكائنات البشرية. وبينما لا يكون للشركات في واقع الأمر لاشعور جمعي، فإنه يوجد وراء نمط اتخاذ القرارات التشغيلية والإستراتيجية باقية من المعتقدات المأخوذ بها ضمناً والمفهومة. عما ينبغي أو لا ينبغي أن يطبق من القيم غير المفصلة التي يمكن أن تؤثر على الاتجاه الإستراتيجي للشركة"¹⁰. ومن جهة أخرى يبين كرينتيروكينيكى (Kreinter&Kinicki) وظائف الثقافة التنظيمية، في¹¹:

✓ تعطي الأفراد العاملين بالمنظمة هوية تنظيمية تميزهم عن غيرهم من العاملين في منظمات

أخرى؛

✓ تعزيز عملية الالتزام الجماعي وتعمل على توثيق العلاقات بين أعضاء الجماعة؛

✓ تعزز مستلزمات الاستقرار لنظام المنظمة؛

⁸وسيلة حمداوي: إدارة الموارد البشرية، مديرية النشر بجامعة قالمة -ديوان المطبوعات الجامعية-، الجزائر، 2004، ص 45.

⁹إدجار شين: مرجع سبق ذكره، ص 31.

¹⁰نجم عبود نجم : أخلاقيات الإدارة ومسؤولية الأعمال في شركات الأعمال، الوراق للنشر والتوزيع، عمان -الأردن، 2006، ص 87.

¹¹ عاكف لطفي الخصاصونه : إدارة الإبداع والابتكار في منظمات الأعمال، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان -الأردن، 2011، ص 90.

- ✓ تساعد في تشكيل السلوك الإنساني من خلال مساعدة الأفراد على فهم ما يحيط بهم
- ✓ أداة رقابية وتوجيهية للمواقف والسلوك¹².
- ✓ ممارسة التشارك المعرفي :
- ✓ مفهوم التشارك المعرفي :

✓ التشارك المعرفي هو "ثقافة التفاعل الاجتماعي المتمثلة في تبادل المعرفة، المهارات والخبرات بين الموظفين، وتحدث عملية التشارك المعرفي على مستوى الأفراد من خلال الحوار بين زملاء العمل ومساعدة بعضهم البعض لأداء العمل بأكثر كفاءة، وعلى مستوى المنظمة من خلال جمع المعارف، تنظيمها وإعادة استخدامها وجعلها متاحة للجميع"¹³. ولقد أوضح (Zmud, 2000) أن "عملية توليد المعرفة لا تؤدي إلى التفوق في الأداء إذ لم يتم المشاركة فيها مع الآخرين، حيث عرف (Paul. H, 1999) التشارك المعرفي بالعلاقة التي تنشأ بين طرفين على الأقل، فالطرف الأول هو الذي يمتلك المعرفة ويعبر عنها بوعي وطواعية، أما الطرف الآخر هو الذي يكتسب المعرفة ويدركها، في حين عرف (Lee. J, 2000) التشارك المعرفي بمجموعة من الأنشطة التي تساهم في نقل ونشر المعرفة بين الأفراد، المجموعات والمؤسسات، أما (HoofFand. W, 2004) وصف التشارك المعرفي بعملية تبادل وتقاسم المعارف بين مجموعة من العاملين التي تؤدي إلى خلق معارف تنظيمية جديدة"¹⁴.

- ✓ مزايا التشارك المعرفي :
- ✓ ذكر (Sethumadhavan, 2007) تسعة منافع ومزايا مهمة للتشارك المعرفي وهي¹⁵:
- ✓ زيادة الإبداع من خلال تشجيع حرية التفكير؛
- ✓ المساعدة على فهم الأسواق والمستهلكين؛
- ✓ تطوير المنتج والخدمات؛
- ✓ تطوير الرؤية والإستراتيجيات؛
- ✓ بناء الكفاءات؛
- ✓ تحسين خدمة الزبون من خلال تعظيم الاستجابة في الوقت؛
- ✓ تقوية المداخل من خلال تقديم منتجات وخدمات إلى السوق أسرع؛
- ✓ يعزز قدرة الاحتفاظ العاملين من خلال إدراك قيمة معرفة العاملين ومكافأتهم من أجلها؛

¹² محمد الصيرفي : التطوير التنظيمي، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية - مصر، 2007، ص 261.

¹³ Hsiu Fen Len : Knowledge sharing and firm innovation capability –An empirical study, International Journal of , Vol. 28, No 03/04, 2007, P 316.

¹⁴ ججيق عبد المالك وعبيدات سارة : "تأثير التشارك المعرفي في ممارسة التعلم التنظيمي في مطاحن عمر بن عمر بقالمة"، مجلة المؤسسة -جامعة الجزائر 03، العدد 03، الجزائر، 2014، ص 97.

¹⁵ Mohammad Taheri et al : The Relationship between Organizational Culture Factors and Knowledge Sharing, Journal of Basic and Applied Scientific Research, 3(2), 2013, P 1163.

✓ إتقان العمليات وخفض التكاليف من خلال تقليص الإجراءات المكررة وغير الضرورية.

✓ محددات التشارك المعرفي : إن التشارك المعرفي "نشاط استراتيجي قيم يصعب

تقليده، حيث إنه يصعب على المنظمة خلق معارف ذات قيمة إذا لم تحدد ماذا يعني التشارك في المعرفة، ما الهدف من التشارك في المعرفة، وكيف يمكن تقييم عملية التشارك في المعرفة وتحسينها. كما يتأثر سلوك التشارك في المعرفة بعدة عوامل أخرى مثل: نوايا الفريق، قضايا تدفق العمل، الممارسات التعاونية، وطبيعة المعرفة. يمكن أن نضيف إلى ذلك أن سلوك التشارك في المعرفة يتأثر بكل من التأثير المتبادل، الالتزام المتبادل، والتصادم المتبادل. ومن بين دوافع الفرد إلى سلوك التشارك في المعرفة رغبته واستمتاعه في مساعدة الآخرين، ثقته بأنه يملك القدرات الكافية لتقديم المعرفة للآخرين، ومدى اهتمام الفرد بالمعرفة محل المناقشة. ويرى (Foss et al, 2009) أن تصميم العمل يساهم في تحسين خبرات الموظف واستقلاليته في العمل، والذي يعتبر تحفيزاً جوهرياً لممارسة التشارك في المعرفة. كما أن التغذية الراجعة في المنظمة، مثل الاعتراف وتقييم الأداء، تعتبر عوامل تحفيزية لسلوك التشارك في المعرفة، علاوة على ذلك فإن غرس الإحساس بالقيمة لدى الفرد داخل وسطه الاجتماعي يجعله أكثر استعداداً لتقديم جهود إضافية، مثل التشارك في المعرفة من أجل تأكيد مكانته في المنظمة"¹⁶، و حتى ينجح التشارك المعرفي "يجب أن تؤسس الإدارة هيكلًا وممارسات تشجع على المشاركة في المعلومات واستبقائها. ويمكن الحصول على المعلومات من كل من المصادر الداخلية والخارجية. وتشمل المصادر الداخلية التداخلات بين أعضاء المجموعات الذين يمكن أن يفكروا في القضايا المعقدة، ويستطيعوا أن يستخدموا إمكانياتهم المشتركة. مثال ذلك يجتمع مجلس تنفيذي منشأة جنرال إلكترونيك (General Electric's Corporate Conseil) كل ربع سنة للمشاركة في المعلومات والأفكار والاهتمامات وفحص أفضل الممارسات العملية في الصناعة وخارجها لتحفيز مدى واسع من التفكير. يمكن أن تكون المصادر الخارجية لا نهائية وتشمل التقارير التنظيمية وتقارير الصناعة والمراجع والأحداث. وتكون المشاركة في المعرفة مستمرة أثناء كل أنواع تداخلات الفريق. حتى إذا تواجد أعضاء الفريق في مواقع مختلفة حول العالم، فيمكنهم أن يشاركون ويتصلوا إلكترونياً"¹⁷.

¹⁶ أقطي جوهرة: أثر القيادة الإستراتيجية على التشارك في المعرفة -دراسة حالة مجموعة فنادق جزائرية، أطروحة دكتوراه -غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير -جامعة محمد خيضر، بسكرة -الجزائر، 2013-2014، ص 64.

¹⁷ جون ويرنور انديديسايون: تنمية الموارد البشرية -الأساس، الإطار، التطبيقات، الكتاب الثاني، ترجمة: سرور عليبراهيم سرور، دار المريخ للنشر، الرياض -السعودية، 2011، ص ص: 954-955.

✓ **ثقافة التشارك المعرفي** : إن ثقافة التشارك المعرفي "تعمل على تشجيع التشارك في المعرفة، والتخلص من الأسباب التي تدفع الأفراد إلى التردد في توليد المعرفة والتشارك فيها واستخدامها. لأن الثقافة تؤثر في السلوكيات التي تعتبر أساسية من أجل توليد المعرفة والتشارك فيها"¹⁸، ويحتاج خلق ثقافة التشارك المعرفي إلى "تشجيع الأفراد على العمل مع بعضهم البعض بفعالية، التعاون والتشارك مع بعض ليصبحوا أكثر إنتاجية. وما يجب أن تدركه كل منظمة في سعيها لخلق ثقافة التشارك في المعرفة، أن الهدف من ذلك هو تحقيق أهداف المنظمة وليس فقط أنه سلوك جيد، كما أن الهدف هو التشارك في المعرفة وليس المعلومات، وأن التعلم من عملية التشارك في المعرفة أهم من سلوك التشارك في المعرفة، كما يجب أن تتذكر المنظمة دائما أن تغيير الثقافة أمر صعب، فهو يعني النظر إلى العالم بطريقة تختلف عما كانت تراه من قبل، لذلك فإن خلق ثقافة التشارك في المعرفة يحتاج إلى جهد ووقت كبيرين. ويرى (Gurteen, 1999) أنه من بين العوامل التي يمكن أن تشجع على تطوير ثقافة التشارك في المعرفة ما يأتي:

✓ **تقديم مكافآت لسلوك التشارك في المعرفة**، كما يجب أن توازن هذه المكافآت بين كمية المعارف الجديدة ونوعيتها؛ تحفيز التشارك في المعرفة، إذ يجب أن يدرك الأفراد أن "التشارك في المعرفة هو القوة" وليست "المعرفة بحد ذاتها هي القوة"، فإذا أدرك الأفراد أن التشارك في المعرفة يساعدهم على أداء أعمالهم بفعالية أكثر، وهذا يعطيهم مكانة أكثر في المنظمة، ويمكنهم من الحفاظ على عملهم ومنصبهم، ويساعدهم على تطوير مساهمهم المهني، وأن مكافآتهم تكون بعد عمل شيء مفيد نتيجة التشارك في المعرفة، وليس نتيجة التشارك الأعمى في المعرفة، والاعتراف الذاتي، وبذلك سيصبح الأفراد أكثر تحفيزا للتشارك في المعرفة؛

✓ **التغلب على عوائق التشارك في المعرفة**، إذ إن بعض الأفراد يعتقدون أن الآخرين سيسرقون أفكارهم وسيحصلون على المنافع والمكافآت مقابل ذلك، ولكن هذا خطأ، لأن الفرد لا يجب أن يتصف بالسذاجة ويقدم كل أفكاره بشكل خام، وفي الوقت نفسه لا يحتكرها، لأنها بعد فترة لن تصبح لها أية أهمية، بل يجب أن يستثمر أفكاره، وذلك من خلال الفهم والوعي والممارسة الصحيحة لعملية التشارك في المعرفة. وفي هذا المجال يجب أن يدرك الأفراد كذلك أن التشارك في المعرفة ليس تشاركا في الأفكار فحسب، بل يعد كذلك عملية تعلم وتحسين لطرق التفكير؛

✓ **جعل كل الأفراد يتشاكرون في المعرفة**، حيث إن الموظف - ومهما كان منصبه في المنظمة، سواء مديرا عاما، مديرا تنفيذيا، مساعد مدير...الخ- يبقى عضوا في المنظمة، له

¹⁸ هيثم علي حجازي: المنهجية المتكاملة في دارة المعرفة في المنظمات -

مدخلتحقيقالتميز التنظيميفيالألفيةالثالثة،دارالرضوانللنشر والتوزيع،عمان -الأردن، 2014، ص ص: 114-115.

مجموعة أهداف، ويتأثر بمجموعة عوامل، وإذا آمن الفرد أن التشارك في المعرفة هو طريقة لمساعدته أو مساعدة القسم الذي ينتمي إليه أو فريق عمله أو منظمته، فسيبدأ بممارسة سلوك التشارك في المعرفة، وسيشجع الآخرين على ذلك

✓ دور التكنولوجيا: وبالرغم من أن التشارك في المعرفة يحدث دون استخدام التكنولوجيا إلا أنه على المنظمات - مهما كان حجمها- أن تدرك أن للتكنولوجيا دورا مهما في عملية التشارك في المعرفة، إذ ليس بالضرورة أن يملك الأفراد في المنظمة كل المعرفة التي تحتاجها، بل ستحتاج المنظمة إلى معارف من خبراء من خارجها ومنتشرون في مناطق جغرافية مختلفة، كما أن التكنولوجيا تساعد على الحصول على المعرفة بسرعة وبفعالية أكثر إذا كان للفرد القدرة على استخدامها. ولأن تطوير ثقافة التشارك في المعرفة يحتاج إلى جهد كبير، فإن للعديد من الممارسات التنظيمية والإدارية أهمية في تطوير هذه الثقافة¹⁹.

✓ ثانيا : مدى مساهمة أبعاد الثقافة التنظيمية (السائدة) في تحفيز ممارسة التشارك المعرفي بين العاملين بمؤسسة "الابل" عنابة

✓ الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية :

✓ نموذج الدراسة : بهدف تطوير نموذج ملائم لأغراض الدراسة، تم التعرض على مجموعة من الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة ومتغيراتها، نوجزها فيما يلي :

✓ دراسة (حريم والساعد، 2006)²⁰ سعت إلى التعرف على مدى تأثير الثقافة التنظيمية السائدة في المصارف التجارية الأردنية على تبادل الموارد بين العاملين، وبالتالي على بناء المعرفة التنظيمية في هذه المصارف. تم تطبيق الدراسة على (09) مصارف تعتبر الأكثر حجما والأقدم عمرا من بين (17) مصرفا في الأردن، حيث وزعت (550) استمارة على العاملين في هذه المصارف. واستخدمت الأبعاد التالية لقياس الثقافة التنظيمية (الثقة، الثقافة الجماعية/التأزيرية، الرؤية المشتركة، اللغة والقصص المشتركة، ممارسات الإدارة، والمعايير الثقافية). في حين تم استخدام الأبعاد التالية لقياس بناء المعرفة التنظيمية (تبادل الموارد البشرية، تبادل المعلومات والأفكار، تبادل الخدمات، تقديم المساعدة، وتكوين فرق العمل). وتوصلت الدراسة إلى أن هناك

¹⁹ جوهرة أقطي : أثر القيادة الإستراتيجية على التشارك في المعرفة -دراسة حالة مجموعة فنادق جزائرية، أطروحة دكتوراه

(غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة محمد خيضر -بسكرة، الجزائر، 2013/2014، ص ص: 77-78.

²⁰ حسين حريم ورشاد الساعد: "الثقافة التنظيمية وتأثيرها في بناء المعرفة التنظيمية -دراسة تطبيقية في القطاع المصرفي الأردني"، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 02، العدد 02، الأردن، 2006، ص ص: 225-245.

تأثير لأبعاد الثقافة التنظيمية على مستوى تبادل الموارد ولكن بدرجات متفاوتة، كما أن مستوى تبادل الموارد بين العاملين يختلف باختلاف المؤهل العلمي والعمر؛

✓ دراسة (العلوي وآخرون، 2007)²¹ (Al-Alawi et al, 2007) قامت ببحث دور بعض العوامل والمحددات الثقافية في نجاح التشارك المعرفي، وقد تم استخدام خمسة أبعاد لقياس الثقافة التنظيمية هي (الثقة، الاتصال بين الطاقم، أنظمة المعلومات، المكافآت وهيكل المنظمة). وتمثلت عينة الدراسة في مجموعة من المنظمات الحكومية والخاصة في مملكة البحرين. بينت الدراسة وجود ارتباط موجب بين أبعاد الثقافة التنظيمية والتشارك المعرفي في المنظمات محل الدراسة؛

✓ دراسة (خوين، 2009)²² بحثت علاقة الثقافة التنظيمية بفاعلية المنظمة، وتمثل مجتمع الدراسة في أعضاء الهيئة التدريسية (الأساتذة والأساتذة المساعدين فقط)، حيث قدر عددهم ب (1270) موزعين بين (19) كلية منها (10) كليات ذات تخصصات علمية و(09) كليات ذات تخصصات إنسانية، اختيرت منه عينة مكونة من (127) عضو. استخدمت الأبعاد التالية لقياس الثقافة التنظيمية (استخدام القوة، تجنب عدم التأكد، الالتزام، الثقة، الاتجاه نحو المشاركة ومقابل الاستخدام/المكافئة). بينما قيست فاعلية المنظمة بالاعتماد على الإنتاجية، تحقيق الهدف والرضا الوظيفي، وخلصت الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية بين الثقافة التنظيمية وفاعلية المنظمة؛

✓ دراسة (المدان وموسى، 2010)²³ سعت إلى قياس أثر عوامل الثقافة التنظيمية في تنفيذ إدارة المعرفة، في مجموعة الاتصالات الأردنية (أورانج) من وجهة نظر العاملين فيها. أجريت الدراسة على عينة عشوائية قوامها (270) موظفا من جميع المستويات الإدارية. أكدت النتائج وجود أثر ذو دلالة إحصائية لعوامل الثقافة التنظيمية في تنفيذ إدارة المعرفة، كما أن القيادة هي العامل الأكثر تأثيرا من بين عوامل الثقافة التنظيمية في تنفيذ إدارة المعرفة؛

✓ دراسة (داسي، 2014)²⁴ هدفت إلى معرفة أثر الثقافة التنظيمية على إدارة المعرفة في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية بالتطبيق على ثلاث مؤسسات صناعية، واقتصرت الدراسة

²¹ Adel Ismail Al-Alawi et al : Organization culture and knowledge sharing –critical success factors, Journal of Knowledge Management, Vol. 11, No. 02, 2007, pp : 22-42.

²² سندس رضوي خوين : "الثقافة التنظيمية وفاعلية المنظمة -دراسة مقارنة بين الكليات العلمية والإنسانية في جامعة بغداد"، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد 75، ص ص : 1-43.

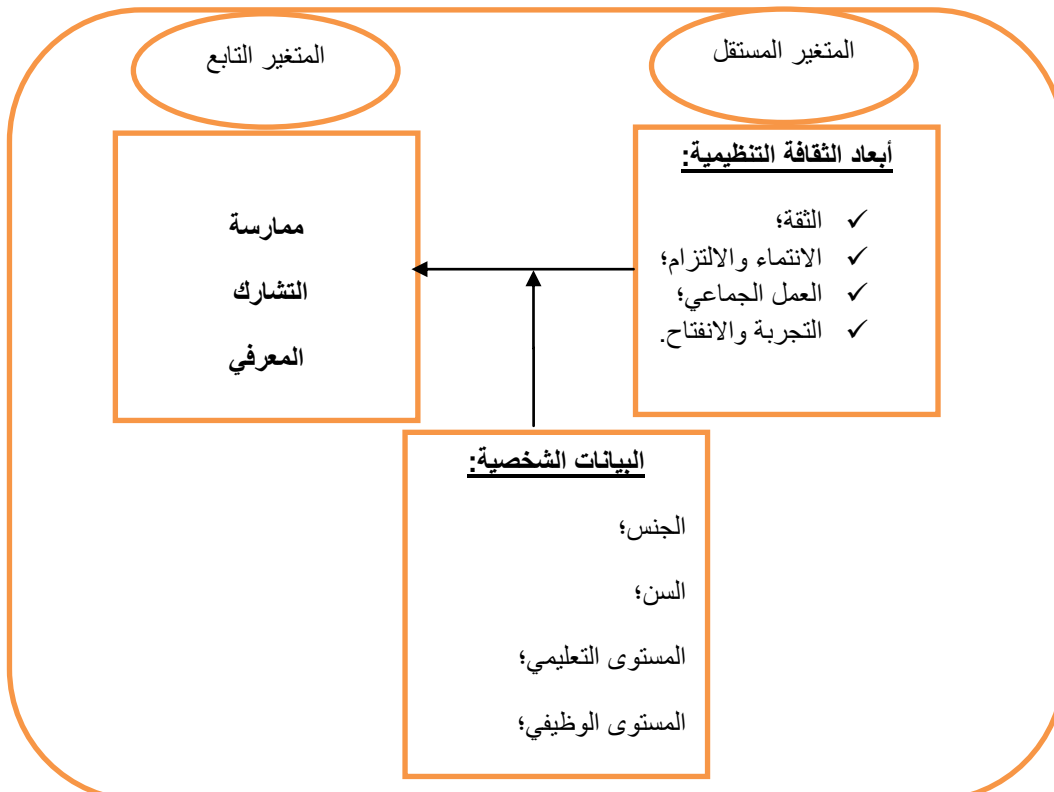
²³ سامي عبد الله المدان وصباح محمد موسى : "قياس أثر عوامل الثقافة التنظيمية في تنفيذ إدارة المعرفة في مجموعة الاتصالات الأردنية (أورانج) -دراسة حالة"، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد 84، 2010، ص ص : 106-142.

²⁴ هيبه داسي: أثر الثقافة التنظيمية على إدارة المعرفة -دراسة عينة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، أطروحة دكتوراه -غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر -بسكرة، 2013/2014.

على (146) استمارة وزعت على الإطارات في المؤسسات الثلاثة. أين قيست الثقافة التنظيمية بالاعتماد على الأبعاد التالية (الرؤية المشتركة، القيم التنظيمية، الهيكل التنظيمي، التوجه بالأفراد، التوجه بالفريق والذاكرة التنظيمية)، كما استخدمت مراحل إدارة المعرفة لقياس المتغير التابع. وأهم ما توصلت إليه الدراسة هو وجود أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد الثقافة التنظيمية مجتمعة على إدارة المعرفة وأبعادها. بالإضافة إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين حول ممارسات الثقافة التنظيمية التي تدعم إدارة المعرفة تعزى لخاصية السن ولسنوات الأقدمية؛

- ✓ بعد التعرض لهذه المجموعة المهمة من الدراسات السابقة، يمكن توضيح أهم ما يميز الدراسة الحالية عنها من خلال النقاط التالية :
- ✓ دراسة تجري في السياق الجزائري ؛
- ✓ ميدان الدراسة عبارة عن مؤسسة صناعية (إنتاجية) ؛
- ✓ تحاول هذه الدراسة صياغة نموذج انحدار خطي متعدد لتأثير أبعاد الثقافة التنظيمية على ممارسة التشارك المعرفي ؛
- ✓ وأخيراً، تحاول هذه الدراسة التأكد من وجود (أو عدم وجود) فروق في الإجابات حول ممارسة التشارك المعرفي بميدان الدراسة يمكن أن تعود إلى خصائص المبحوثين.
- ✓ وعليه قمنا بتوضيح نموذج الدراسة من خلال الشكل الموالي :

الشكل رقم (01) : نموذج الدراسة البياني



المصدر: بالاستناد إلى فرضيات الدراسة وبعض الدراسات السابقة.

- ✓ مجالات الدراسة :
- ✓ المجال المكاني : تمت الدراسة على مستوى مؤسسة المواد الدسمة سييوس (لابال عناية)، والواقعة بمحذاة الميناء ؛
- ✓ المجال الزمني : تمت الدراسة خلال شهر ماي 2018.
- ✓ المجال البشري : وزعت استمارة معلومات على جميع العاملين بالمؤسسة خلال فترة الدراسة، والمقدر عددهم ب (132) عامل، واسترجعت منها (46) استمارة، كانت جميعها صالحة للتحليل الإحصائي.
- ✓ أداة الدراسة : لقد تم تطوير استمارة معلومات لتشخيص طبيعة الثقافة التنظيمية السائدة، ولقياس مستوى التشارك المعرفي بمؤسسة (لابال عناية). وتكونت الاستمارة من ثلاثة محاور، نبينها فيما يلي :
- ✓ المحور الأول: يتعلق بخصائص المبحوثين، وهي: الجنس، السن، المستوى التعليمي، المستوى الوظيفي، الأقدمية.
- ✓ المحور الثاني: الثقافة التنظيمية، ويتكون من الأبعاد التالية :
- ✓ بعد الثقة، ويضم العبارات (1-5) ؛
- ✓ بعد الانتماء والالتزام، ويضم العبارات (6-10) ؛
- ✓ بعد جماعية العمل، ويضم العبارات (11-15) ؛
- ✓ بعد التجربة والانفتاح، ويضم العبارات (16-20).
- ✓ المحور الثالث: ممارسة التشارك المعرفي، ويضم العبارات (21-29).
- ✓ وقد تم تحديد أوزان فقرات الاستمارة من خلال تصميم إجابات محتملة على عبارات كل الأبعاد طبقا لمقياس (ليكرت) (Likert) الخماسي، كما هو موضح في الجدول التالي:

✓ الجدول رقم (01) : أوزان فقرات الاستمارة

✓ الإجابة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
✓الوزن الترجيحي	✓ 1	✓ 2	✓ 3	✓ 4	✓ 5

المصدر: محمد خير سليم أبوزيد: التحليل الإحصائي للبيانات باستخدام برمجية SPSS (Version 15-

(16)، دار صفاء ودار جرير للنشر والتوزيع، عمان -الأردن، 2010، ص 27 -بتصرف.

✓ الأساليب الإحصائية المستخدمة في التحليل :

✓ بغية الإجابة عن إشكالية الدراسة والتحقق من فرضياتها، قمنا بتحليل البيانات ومعالجتها بواسطة الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS v23)، حيث استخدمنا مجموعة من الأساليب الإحصائية المناسبة لهذا الغرض، نذكرها فيما يلي :

✓ معامل الارتباط ل (بيرسون) (Pearson) لاختبار الصدق البنائي ؛

✓ معامل (ألفا كرونباخ) (Cronbach Alpha) لاختبار ثبات أداة القياس ؛

✓ مقاييس الإحصاء الوصفي (Descriptive Statistic Measures)، من أجل وصف

خصائص العينة، باستخدام الأوساط الحسابية ؛

✓ الانحدار الخطي المتعدد (Multiple Regression) لدراسة العلاقة بين المتغير المستقل

والمتغير التابع، واختبار مدى وجود أثر معنوي بين أبعاد المتغير المستقل مجتمعة والمتغير التابع

✓ اختبار (مان-ويتني) (Mann-Whitney) لاختبار مدى وجود فروق معنوية في إجابات

المستجوبين تعزى لمتغير الجنس ؛

✓ اختبار (كروسكال-واليس) (Kruskal - Wallis) لاختبار مدى وجود فروق معنوية في

إجابات المستجوبين تعزى لمتغيرات "السن، المستوى التعليمي، المستوى الوظيفي، الأقدمية".

✓ أما بالنسبة لتفسير نتائج العبارات، لم نكتف باستخدام قيم الوسط الحسابي، بل

اعتمدنا أيضا على تحديد معيار درجة التوفر بالمؤسسة. ولتوضيح كيفية قياسنا لدرجة التوفر، فقد

اعتمدنا على سلم (ليكرت) (Likert) حيث تم تقسيم الإجابات إلى خمس فئات، وعلى أساسها نحكم

على درجة التوفر، سواء كانت منخفضة جدا، منخفضة، متوسطة، مرتفعة، مرتفعة جدا.

الجدول رقم (02) : درجة التوفر حسب تصورات أفراد العينة

5-4.20	4.19-3.40	3.39-2.60	2.59-1.80	1.79-1	الوسط الحسابي
مرتفعة جدا	مرتفعة	متوسطة	منخفضة	منخفضة جدا	درجة التوفر

المصدر: وليد الفراء: تحليل بيانات الاستبيان باستخدام (SPSS)، إدارة البرامج والشؤون الخارجية، 2008، ص 26 -بتصرف.

تحليل بيانات الدراسة واختبار فرضياتها :

اختبار الصدق والثبات :

يقصد باختبار صدق أداة الدراسة اختبار مدى مناسبتها لأغراض الدراسة ؛ أي أنها بالفعل تقيس ما يراد قياسه، وقد قمنا بإجراء اختبار إحصائي للصدق، وهو اختبار الصدق البنائي لأداة الدراسة عن طريق حساب معاملات الارتباط بين كل بعد من أبعاد المتغير المستقل والمتغير نفسه، وبين المتغيرين والأداة ككل. وبينت النتائج أن جميع معاملات الارتباط دالة إحصائياً، وتراوح قيمها بين (0.649) و(0.950) مما يعني وجود علاقة ارتباط موجبة وقوية ؛ وبالتالي الأداة تتمتع بالصدق وهي بالفعل مناسبة لقياس ما وضعت لقياسه في الأصل.

الجدول رقم (03) : اختبار الصدق البنائي

مستوى الدلالة	معامل الارتباط	المتغيرات	
*0.000	0.649	الثقة	الثقافة التنظيمية
*0.000	0.767	الانتماء والالتزام	
*0.000	0.852	جماعية العمل	
*0.000	0.666	التجربة والانفتاح	الأداة ككل
*0.000	0.912	الثقافة التنظيمية	
*0.000	0.950	ممارسة التشارك المعرفي	

المصدر: بالاعتماد على نتائج تحليل بيانات استمارات الدراسة باستخدام (SPSS v23). *ذات

دلالة إحصائية عند ($\alpha \leq 0.05$) * غير دالة إحصائياً.

نقول عن أداة ما أنها تتمتع بدرجة عالية من الثبات إذا أعطت نتائج متقاربة عند إعادة الاختبار عدة مرات في ظل نفس الظروف أو الشروط. وتم اختبار مدى ثبات أداة الدراسة من

خلال استخراج معامل (ألفا كرونباخ) (Cronbach Alpha)، وذلك من أجل التأكد من الاتساق الداخلي للفقرات، وتبين أن الأداة تتمتع بدرجة عالية من الثبات، لأن معاملات جميع أبعاد الدراسة أكبر من القيمة المقبولة (0.60)، حيث سجل معامل (ألفا كرونباخ) لجميع فقرات الاستمارة قيمة مرتفعة بلغت (0.870).

تشخيص الثقافة التنظيمية السائدة بمؤسسة "لابال" عنابة:

من خلال الجدول رقم () نلاحظ بأن عبارة عدم تضرر العامل في السابق نتيجة لتبادل معرفته مع زملائه في العمل جاءت في المرتبة الأولى من حيث الأهمية بوسط حسابي قدره (3.96) ودرجة توفر مرتفعة، ثم في المرتبة الثانية من حيث الأهمية عبارة تشجيع الثقة للعاملين على المثابرة في العمل بوسط حسابي قدره (3.87) ودرجة توفر مرتفعة. في حين جاءت في المرتبة الأخيرة من حيث الأهمية عبارة وجود قواعد وإجراءات لحماية الشخص الذي يشارك معرفته ضد النوايا الضارة بوسط حسابي قدره (3.48) ودرجة توفر مرتفعة. وعموما سجل بعد الثقة بوسط حسابيا قدر ب(3.78) ودرجة توفر مرتفعة.

الجدول رقم (04) : الوسط الحسابي ودرجة التوفر لعبارات بعد الثقة

الرقم	العبارة	الوسط الحسابي	درجة التوفر	الترتيب
01	تسود الثقة المتبادلة العلاقات بين العاملين.	3.76	مرتفعة	04
02	لم أتضرر في السابق نتيجة لتبادل معرفتي مع زملائي في العمل.	3.96	مرتفعة	01
03	توجد قواعد وإجراءات لحماية الشخص الذي يشارك معرفته ضد النوايا الضارة.	3.48	مرتفعة	05
04	يفي الآخرون بوعودهم وتعهداتهم (فيما يتعلق بأمور العمل).	3.83	مرتفعة	03
05	الثقة تشجع العاملين على المثابرة في العمل.	3.87	مرتفعة	02
	بعد الثقة	3.78	مرتفعة	الأول

المصدر: بالاعتماد على نتائج تحليل بيانات استمارات الدراسة باستخدام (SPSS v23).

يتبين من الجدول رقم (04)، أن عبارة وجود اتفاق عام بين العاملين بأهمية الالتزام بأوقات العمل جاءت في المرتبة الأولى من حيث الأهمية بوسط حسابي قدره (3.98) ودرجة توفر مرتفعة،

تليها عبارة سعي الإدارة العليا إلى استغلال أوقات العمل للعمل فقط بوسط حسابي قدره (3.96) ودرجة توفر مرتفعة. ثم عبارة عدم رغبة العامل في العمل بمؤسسة أخرى تدفع له راتب أفضل فيالمرتبة الأخيرة من حيث الأهمية بوسط حسابي قدره (2.96) ودرجة توفر متوسطة. وقد سجل بعد الانتماء والالتزام وسطا حسابيا قدر ب (3.43) ودرجة توفر مرتفعة.

الجدول رقم (05) : الوسط الحسابي ودرجة التوفر لعبارات بعد الانتماء والالتزام

الترتيب	درجة التوفر	الوسط الحسابي	العبارة	الرقم
ب				
05	متوسطة	2.96	لا يغرنني العمل في مؤسسة أخرى تدفع لي راتب أفضل.	06
01	مرتفعة	3.98	هناك اتفاق عام بين العاملين بأهمية الالتزام بأوقات العمل.	07
02	مرتفعة	3.96	تسعى الإدارة العليا إلى استغلال أوقات العمل للعمل فقط.	08
03	متوسطة	3.24	أرغب أن أضع جميع قدراتي العقلية والجسدية في خدمة مؤسستنا.	09
04	متوسطة	3.02	أشعر بالفخر والاعتزاز عند التحدث مع الآخرين عن مؤسستنا.	10
الثالث	مرتفعة	3.43	بعد الانتماء والالتزام	

المصدر: بالاعتماد على نتائج تحليل بيانات استمارات الدراسة باستخدام (SPSS v23).

من خلال الجدول رقم (05) نلاحظ بأن عبارة قيام المؤسسة بتشجيع المناقشة وحل المشكلات من خلال الفرق جاءت في المرتبة الأولى من حيث الأهمية بوسط حسابي قدره (4.20) ودرجة توفر مرتفعة جدا، ثم في المرتبة الثانية من حيث الأهمية عبارة شعور العامل براحة أكثر عند العمل ضمن فريق وليس بشكل فردي بوسط حسابي قدره (4.00) ودرجة توفر مرتفعة. في حين جاءت في المرتبة الأخيرة من حيث الأهمية عبارة تدوير العاملين عبر الوظائف المختلفة كجزء من عملية تطوير العاملين في المؤسسة بوسط حسابي قدره (2.72) ودرجة توفر متوسطة. وعموما سجل بعد جماعية العمل وسطا حسابيا قدر ب(3.66) ودرجة توفر مرتفعة.

الجدول رقم (06) : الوسط الحسابي ودرجة التوفر لعبارات بعد جماعية العمل

الترتيب	درجة التوفر	الوسط الحسابي	العبارة	الرقم
04	مرتفعة	3.50	يوجد عدد قليل جدا من الحواجز بين الإدارات.	1
01	مرتفعة جدا	4.20	في مؤسستنا يتم تشجيع المناقشة وحل المشكلات من خلال الفرق.	2
05	متوسطة	2.72	يتم تدوير العاملين عبر الوظائف المختلفة كجزء من عملية تطوير العاملين.	3
02	مرتفعة	4.00	أشعر براحة أكثر عند العمل ضمن فريق وليس بشكل فردي.	4
03	مرتفعة	3.89	في مؤسستنا، يتم اتخاذ القرارات في مكان العمل من خلال التوافق والتراضي.	5
الثاني	مرتفعة	3.66	بعد جماعية العمل	

المصدر: بالاعتماد على نتائج تحليل بيانات استمارات الدراسة باستخدام (SPSS v23).

تشير نتائج الجدول رقم (06) إلى أن عبارة تشجيع العاملين على التفاعل مع البيئة الخارجية من منافسين، زبائن... جاءت في المرتبة الأولى من حيث الأهمية بوسط حسابي قدره (3.74) ودرجة توفر مرتفعة، تليها في المرتبة الثانية من حيث الأهمية عبارة تمكين العاملين من التعبير عن آرائهم وتقديم اقتراحات بشأن إجراءات وأساليب العمل بوسط حسابي قدره (3.72) ودرجة توفر مرتفعة. أما عبارة إمكانية طرح أفكار جديدة ومشاركتها من قبل العاملين في المؤسسة فجاءت في المرتبة الأخيرة من حيث الأهمية بوسط حسابي قدره (3.83) ودرجة توفر متوسطة. وحقق بعد التجربة والانفتاح وسطا حسابيا قدره (3.33) ودرجة توفر متوسطة. وإجمالا سجل متغير الثقافة التنظيمية وسطا حسابيا قدره (3.55) ودرجة توفر مرتفعة.

الجدول رقم (07): الوسط الحسابي ودرجة التوفر لعبارات بعد التجربة والانفتاح

الترتيب	درجة التوفر	الوسط الحسابي	العبرة	الرقم
05	متوسطة	2.83	كثيرا ما يمكن طرح أفكار جديدة ومشاركتها في مؤسستنا	1
04	متوسطة	2.89	تشجع مؤسستنا التجريب والابتكار كوسيلة لتحسين إجراءات العمل.	2
02	مرتفعة	3.72	يمكن للعاملين التعبير عن آرائهم وتقديم اقتراحات بشأن إجراءات وأساليب العمل.	3
01	مرتفعة	3.74	يتم تشجيع العاملين على التفاعل مع البيئة الخارجية: المنافسين والزبائن...	4
03	مرتفعة	3.64	يعتبر جمع وإعادة، وتقديم المعلومات حول ما يجري خارج المؤسسة، جزء من العمل.	5
الرابع	متوسطة	3.33	بعد التجربة والانفتاح	
///	مرتفعة	3.55	متغير الثقافة التنظيمية	

المصدر: بالاعتماد على نتائج تحليل بيانات استمارات الدراسة باستخدام (SPSS v23).

قياس مستوى ممارسة التشارك المعرفي بمؤسسة (لابال عنابة) :

نلاحظ من خلال الجدول رقم (07) أن كل من عبارة وجود تعاون واضح بين العاملين لإنجاز المهام حلت في المرتبة الأولى من حيث الأهمية بوسط حسابي قدره (3.96) ودرجة توفر مرتفعة، ثم عبارة تقاسم العاملين المعارف الجديدة المكتسبة في العمل بوسط حسابي قدره (3.89) ودرجة توفر مرتفعة. وحلت في المرتبة الأخيرة من حيث الأهمية عبارة مكافأة الفرد على مساهمته في تعلم زملائه بوسط حسابي قدره (2.54) ودرجة توفر منخفضة. وقد سجل متغير التشارك المعرفي وسطا حسابيا قدره (3.57) محققا بذلك درجة توفر متوسطة.

الجدول رقم (08) : الوسط الحسابي ودرجة التوفر لعبارات متغير التشارك المعرفي

الترتيب	درجة التوفر	الوسط الحسابي	العبارة	الرقم
01	مرتفعة	3.96	يوجد تعاون واضح بين العاملين لإنجاز المهام.	
07	متوسطة	3.00	يشارك العاملون في وضع خطط العمل واتخاذ القرارات الخاصة بأقسامهم.	22
03	مرتفعة	3.85	هناك رغبة واضحة لتبادل المعلومات بغية إنجاز المهام.	23
03	مرتفعة	3.85	يبادر الأفراد طواعية لتبادل المعارف والخبرات أثناء العمل.	24
02	مرتفعة	3.89	يتقاسم العاملون المعارف الجديدة المكتسبة في العمل.	25
08	منخفضة	2.54	يتم مكافأة الفرد على مساهمته في تعلم زملائه.	26
04	مرتفعة	3.65	يوجد متسع من الوقت لتبادل المعارف والخبرات أثناء العمل	27
03	مرتفعة	3.85	أنتشارك مع زملائي في العمل معارفي وخبراتي من أجل نجاح مؤسستنا وتفوقها	28
05	مرتفعة	3.59	في مؤسستنا من السهل إقناع الزملاء بقيمة وأهمية المعارف التي أمتلكها	29
///	مرتفعة	3.57	متغير التشارك المعرفي	

المصدر: بالاعتماد على نتائج تحليل بيانات استمارات الدراسة باستخدام (SPSS v23).

اختبار فرضيات الدراسة :

تنص الفرضية الأولى على أنه "لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لأبعاد الثقافة التنظيمية السائدة بمؤسسة (لابال عنابة) على ممارسة التشارك المعرفي بين العاملين فيها". تم اختبار هذه الفرضية من خلال تحليل الانحدار الخطي المتعدد (Multiple Linear Regression)، حيث ترفض الفرضية إذا كان مستوى الدلالة أقل أو يساوي 0.05.

الجدول رقم (09) : نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد لتأثير أبعاد الثقافة التنظيمية على

ممارسة التشارك المعرفي بمؤسسة (لابال عنابة)

المتغيرات	المعاملات	إحصاءة ستيودنت	مستوى الدلالة	معامل الارتباط	معامل التحديد	إحصاءة فيشر	مستوى الدلالة	لقرار
القاطع	0.070	0.153	*0.879	0.809	0.654	19.363	*0.000	رفض H ₀ وقبول H ₁
الثقة	0.491	5.352	*0.000					
الانتماء والالتزام	0.108	1.012	*0.318					
جماعية العمل	0.218	1.626	*0.112					
التجربة والانفتاح	0.145	1.099	*0.278					

المصدر: بالاعتماد على نتائج تحليل بيانات الاستمارات باستخدام برنامج (SPSS v23).

*ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) ** غير دالة إحصائياً.

يتبين من نتائج التحليل الإحصائي في الجدول رقم (09)، ثبات صلاحية النموذج لاختبار الفرضية، أي أن المعطيات في الجدول المذكور تؤيد وجود تأثير معنوي لأبعاد الثقافة التنظيمية على ممارسة التشارك المعرفي بالمؤسسة محل الدراسة، وذلك عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$). وتعتبر العلاقة إيجابية وقوية لأن قيمة معامل الارتباط (R) بلغت (0.809)، كما تفسر المتغيرات المستقلة مجتمعة ما نسبته (65.4%) من التغيرات التي تطرأ على ممارسة التشارك المعرفي في المؤسسة محل الدراسة، وهي نسبة معتبرة، كما أكدت قيمة معامل التباين (F) معنوية هذا التأثير والتي بلغت قيمتها (19.363) وبمستوى دلالة (0.000) وتدل نتيجة اختبار هذه الفرضية على رفض الفرضية العدمية التي استندت عليها الدراسة وقبول الفرضية البديلة، أي يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لأبعاد الثقافة التنظيمية السائدة بمؤسسة (لابال عنابة) على ممارسة التشارك المعرفي بين العاملين فيها. وبالنسبة لاختبار جودة معاملات النموذج (T_{test}) فقد أظهرت النتائج معنوية بعد الثقة التنظيمية، مما يدل على أهميته بالنسبة للتشارك المعرفي في ميدان الدراسة. كما أن أبعاد المتغير المستقل يكون لها تأثير في المتغير التابع عندما تتفاعل معا وتعمل معا، لأن النموذج ككل معنوي حسب اختبار (فيشر) (F_{test}).

تنص الفرضية الثانية على أنه "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات المستجوبين حول مستوى ممارسة التشارك المعرفي بمؤسسة "لابال" بعنابة يمكن أن تعزى إلى بياناتهم الشخصية (الجنس، السن، المستوى التعليمي، المستوى الوظيفي)". بغية اختبار هذه الفرضية تم استخدام نتائج اختبار (مان- ويتني) (Mann-Whitney) بالنسبة لخاصية الجنس، لوجود مستويين فقط، واختبار (كروسكال-واليس) (Kruskal - Wallis) بالنسبة لبقية الخصائص. حيث ترفض الفرضية (الفرضية العدمية) إذا كان مستوى الدلالة أقل أو يساوي (0.05) وتقبل الفرضية البديلة.

الجدول رقم (10) : نتائج تحليل "مان - ويتني" لاختبار دلالة الفروق المعنوية في إجابات المبحوثين حول ممارسة التشارك المعرفي بمؤسسة (لابال عنابة)، والتي تعزى إلى خاصية الجنس

القرار	مستوى الدلالة	U	متوسط الرتب	العدد	الخاصية	
قبول H_0	**0.343	144.500	22.51	36	الجنس	
رفض H_1			27.05	10	ذكر	أنثى

المصدر: بالاعتماد على نتائج تحليل بيانات استمارات الدراسة باستخدام (SPSS v23). *ذات دلالة إحصائية عند $(\alpha \leq 0.05)$ ** غير دالة إحصائياً.

تشير النتائج في الجدول رقم () إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية $(\alpha \leq 0.05)$ في إجابات المبحوثين حول ممارسة التشارك المعرفي بمؤسسة (لابال عنابة)، والتي تعزى إلى خاصية الجنس.

الجدول رقم (11) : نتائج تحليل "كروسكال - واليس" لاختبار دلالة الفروق المعنوية في إجابات المبحوثين حول ممارسة التشارك المعرفي بمؤسسة (لابال عنابة)، والتي تعزى إلى بياناتهم الشخصية (السن، المستوى التعليمي، المستوى الوظيفي، الأقدمية)

القرار	مستوى الدلالة	Chi-Square	متوسط الرتب	العدد	الخاصية	
قبول H_0 ورفض H_1	**0.125	5.747	22.08	12	29 سنة فأقل	
			26.82	19	من 30 إلى 39 سنة	
			16.45	11	من 40 إلى 49 سنة	
			31.38	04	50 سنة فأكثر	
قبول H_0 ورفض H_1	**0.311	3.375	22.00	01	ابتدائي	
			20.21	12	متوسط	
			21.55	19	ثانوي	
			29.07	14	جامعي	
قبول H_0 ورفض H_1	**0.256	2.724	22.02	21	منفذ	
			20.88	13	عون تحكم	
			28.92	12	إطار	
قبول H_0 ورفض H_1	**0.643	1.673	22.02	23	5 سنوات فأقل	
			29.00	08	من 6 إلى 10 سنوات	
			22.88	08	من 11 إلى 15 سنوات	
			22.79	07	16 سنة فأكثر	

المصدر: بالاعتماد على نتائج تحليل بيانات استمارات الدراسة باستخدام (SPSS v23). * ذات

دلالة إحصائية عند ($\alpha \leq 0.05$) ** غير دالة إحصائياً.

تؤكد نتائج التحليل من الجدول رقم (11) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) في إجابات المبحوثين حول ممارسة التشارك المعرفي بمؤسسة "لابال" عنابة، والتي تعزى إلى سن المستجوبين، ومستواهم العلمي والوظيفي، وأقدميتهم.

خاتمة :

- من خلال كل ما سبق، يمكن القول بأن الدراسة الحالية توصلت إلى مجموعة من النتائج المهمة نذكرها فيما يلي :
- عدم وجود قواعد وإجراءات واضحة تحمي العامل من السلوكيات الانتهازية فيما يخص التشارك المعرفي .
 - لا تتم مكافأة الأفراد على التعلم التنظيمي، وهو ما يعتبر عائق أمام ممارسة التشارك المعرفي .
 - عدم رضا العاملين عن الأجور الحالية، وهو ما انعكس على ضعف حس الانتماء لديهم، وولد رغبة منهم في تغيير المؤسسة .
 - العمل ضمن فرق عمل في الانتاج (الورشات)، نظرا لمتطلبات العمل .
 - توفر مرتفع لأبعاد الثقافة التنظيمية بميدان الدراسة، وكان بعد الثقة التنظيمية هو الأكثر أهمية من بينها، وهو ما انعكس على توفر مرتفع لممارسة التشارك المعرفي .
 - وجود تأثير معنوي لأبعاد الثقافة التنظيمية على ممارسة التشارك المعرفي بمؤسسة "لابال" بعنابة .
 - لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($a \leq 0.05$) في إجابات الباحثين حول ممارسة التشارك المعرفي ترجع إلى بياناتهم الشخصية.
- في الأخير نقترح على المؤسسة بعض الإجراءات والتعديلات التي نعتقد أنها ستساعدها على تطوير وإدارة ثقافتها التنظيمية بحيث تصبح محفزة على ممارسة التشارك المعرفي بين العاملين فيها، وذلك من خلال :
- ✓ إعادة النظر في نظام الأجور المعمول به حاليا، وتطويره للتقليل من استياء العاملين وزيادة ولاءهم للمؤسسة ؛
 - ✓ مكافأة التشارك المعرفي ماديا ومعنويا، ودمجه ضمن معايير تقييم أداء العاملين ؛

- ✓ التزام القيادة العليا في المؤسسة بممارسة التشارك المعرفي، وتبنيه، بحيث يصبح قيمة جوهرية ضمن الثقافة التنظيمية للمؤسسة ؛
- ✓ إعطاء الثقة التنظيمية بين العاملين أهمية قصوى، لأنها أساس بقية أبعاد الثقافة التنظيمية، وشرط مسبق لممارسة التشارك المعرفي ؛
- ✓ تعميم العمل بنظام فرق العمل داخل المؤسسة، مع الحرص على تدوير العامل عبر الوظائف المختلفة، لتعظيم الاستفادة من المعرفة الموجودة داخل المؤسسة ؛
- ✓ تشجيع اتخاذ القرارات الجماعية، وتوسيع عدد المشاركين قدر الامكان ؛
- ✓ محاولة الاستفادة من معارف وأفكار جميع العاملين، والسماح لهم بتقديم أفكار جديدة مع توفير الآليات المناسبة لذلك ؛
- ✓ ترك هامش مناورة للعاملين عند التنفيذ، وتشجيعهم على المبادرة والتجريب الآمن.

الهوامش:

-الكتب:

1. إدجار شاين : الثقافة التنظيمية والقيادة، ترجمة : محمد منير الأصبحي ومحمد شحاته وهبي، معهد الإدارة العامة، الرياض -السعودية، 2011.
2. محمد الصيرفي : التطوير التنظيمي، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية -مصر، 2007.
3. عاكف لطفي الخصاونه : إدارة الإبداع والابتكار في منظمات الأعمال، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان -الأردن، 2011.
4. نعمة عباس الخفاجي : ثقافة المنظمة، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان -الأردن، 2009.

-الدوريات:

1. جون ويرنرور انديد يسايمون: تنمية الموارد البشرية -الأساس، الإطار، التطبيقات، الكتاب الثاني، ترجمة: سرور عليابراهيمسرور، دارالمريخ للنشر، الرياض -السعودية، 2011.
2. ججيق عبد المالك وعبيدات سارة : "تأثير التشارك المعرفي في ممارسة التعلم التنظيمي في مطاحن عمر بن عمر بقالمة"، مجلة المؤسسة -جامعة الجزائر 03، العدد 03، الجزائر، 2014.
3. حسين حريم ورشاد الساعد : "الثقافة التنظيمية وتأثيرها في بناء المعرفة التنظيمية -دراسة تطبيقية في القطاع المصرفي الأردني"، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 02، العدد 02، الأردن، 2006.
4. سامي عبد الله المدان وصباح محمد موسى : "قياس أثر عوامل الثقافة التنظيمية في تنفيذ إدارة المعرفة في مجموعة الاتصالات الأردنية (أورانج) -دراسة حالة"، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد 84، 2010.
5. سندس رضويي خوين : "الثقافة التنظيمية وفاعلية المنظمة -دراسة مقارنة بين الكليات العلمية والإنسانية في جامعة بغداد"، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد 75.
6. عقلة محمد المبيضين: التحولات والتغيرات في البيئة العالمية وأثرها على الإدارة في القطاعين العام والخاص، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة -مصر، 2007.
7. لحسن عبد الله باشيوة وآخرون: التميز المؤسسي -مدخل الجودة وأفضل الممارسات مبادئ وتطبيقات، الوراق للنشر والتوزيع، عمان -الأردن، 2013.
8. ¹نجم عبود نجم : أخلاقيات الإدارة ومسؤولية الأعمال في شركات الأعمال، الوراق للنشر والتوزيع، عمان -الأردن، 2006.
9. وسيلة حمداوي: إدارة الموارد البشرية، مديرية النشر بجامعة قلمة -ديوان المطبوعات الجامعية-، الجزائر، 2004.
10. هيثم علي حجازي: المنهجية المتكاملة في إدارة المعرفة في المنظمات -مدخل لتحقيق التميز التنظيمي في الألفية الثالثة، دار الرضوان للنشر والتوزيع، عمان -الأردن، 2014.

-الرسائل والأطروحات الجامعية:

1. أقطي جوهرة: أثر القيادة الإستراتيجية على التشارك في المعرفة -دراسة حالة مجموعة فنادق جزائرية، أطروحة دكتوراه -غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير -جامعة محمد خيضر، بسكرة -الجزائر، 2013-2014.

2. جوهرة أقطي : أثر القيادة الإستراتيجية على التشارك في المعرفة -دراسة حالة مجموعة فنادق جزائرية، أطروحة دكتوراه، (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة محمد خيضر -بسكرة، الجزائر، 2014/2013.

3. وهيبة داسي: أثر الثقافة التنظيمية على إدارة المعرفة -دراسة عينة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، أطروحة دكتوراه -غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر -بسكرة، 2014/2013.

Les ouvrages:

1. Adel Ismail Al-Alawi et al : Organization culture and knowledge sharing -critical success factors, Journal of Knowledge Management, Vol. 11, No. 02, 2007.
2. Eric Delavallée : La Culture d'entreprise pour manager autrement -surmonter les résistances culturelles, éd d'Organisation, Paris, 2002.
3. Hsiu Fen Len : Knowledge sharing and firm innovation capability -An empirical study, International Journal of , Vol. 28, No 03/04, 2007 .
4. Mohammad Taheri et al : The Relationship between Organizational Culture Factors and Knowledge Sharing, Journal of Basic and Applied Scientific Research, 3(2), 2013, P 1163.
5. Oliver FURRER & D. SUDHARSHAN : Segmenter le marché Européen des services -une approche culturelle, Revue Francaise du Marketing, N 181, 2001