

## أثر الثقافة التنظيمية على مستوى التشارك المعرفي

-دراسة حالة عينة من موظفي مؤسسة توزيع الغاز والكهرباء بورقلة، الجزائر-

*The impact of organizational culture on the level of Knowledge sharing  
- Case study of a sample of the employees of the Gas and Electricity Distribution  
Corporation in Ouargla, Algeria -*

د. رجم خالد<sup>1</sup> / جامعة سطيف 1 (الجزائر)، [redjemkhaled@gmail.com](mailto:redjemkhaled@gmail.com)

د. بن حاح مونيير / جامعة سطيف 1 (الجزائر)، [setif\\_mounir@yahoo.fr](mailto:setif_mounir@yahoo.fr)

د. واسع حمزة / جامعة سطيف 1 (الجزائر)، [ouassaahamza@yahoo.fr](mailto:ouassaahamza@yahoo.fr)

تاريخ النشر: 2021/06/30

تاريخ القبول: 2021 / 06 / 17

تاريخ الاستلام: 2021 / 05 / 27

### ملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى تقييم مدى تأثير الثقافة التنظيمية على التشارك المعرفي في مؤسسة توزيع الغاز والكهرباء-ورقلة-. وقد تم الاعتماد على أداة المقابلة مع إطارات المؤسسة وتوزيع استبيان على عينة قدرها 58 فرد، وقد تم استخدام برنامج SPSS لمعالجة البيانات، خلصت الدراسة إلى العديد من النتائج أهمها: هناك علاقة طردية قوية بين الثقافة التنظيمية والتشارك المعرفي في المؤسسة، حيث أن المؤسسة توفر البنية التحتية اللازمة لممارسة عمليات التشارك المعرفي كالبرامج ووسائل الاتصال الحديثة، كما تشجع الإدارة العاملين على تشارك المعرفة بينهم، كما توصلنا إلى أنه لا يوجد أثر لكل من متغيري العمر والمستوى التعليمي على محور الثقافة التنظيمية، في حين توجد فروقات بالنسبة لمتغير الخبرة.

الكلمات المفتاحية: ثقافة تنظيمية؛ تشارك معرفي؛ مؤسسة توزيع الغاز والكهرباء.

تصنيف JEL : M12 D83

### **Abstract:**

*The aim of this study is assess the impact of organizational culture on knowledge sharing . We used the interview and we the questionnaire , with a sample of 58 individuals. we faound many results, the most important of which are: There is a strong correlation between organizational culture and knowledge sharing in the institution. There is no effect of the variable (age, and educational level) on both the dimensions of organizational culture, but we found effect on experience.*

**Key Words:** Organizational Culture; Knowledge Sharing.

**Jel Classification:** M12 D83.

<sup>1</sup> المؤلف المرسل: رجم خالد، الإيميل: [redjemkhaled@gmail.com](mailto:redjemkhaled@gmail.com)

## I - مقدمة :

إن إدارة المعرفة تعتبر مدخل حديث يعتمد عليه في الوصول إلى مستويات عالية من الأداء وهذا من خلال عمليات إدارة المعرفة التي تهدف إلى تسهيل عملية نقل، تبادل وتحويل المعارف ذات العلاقة بالأنشطة لتطوير القدرات وكذا استخدامها في عملية صنع واتخاذ القرارات المناسبة، إذ تعتبر عملية مشاركة المعرفة مهمة جدا حتى لا تقتصر على مجموعة أفراد دون آخرين، وبالنظر إلى عملية مشاركة المعرفة فهناك العديد من المتغيرات التي تؤثر في العملية منها الثقافة التنظيمية لدى الأفراد، إذا يرى العديد من الباحثين ان للثقافة التنظيمية للأفراد دور كبير في مشاركتهم للمعرفة داخل المؤسسة سواء طوعيا او عن طريق أساليب لذلك، وعليه نطرح الإشكالية التالية:

### 1.I- إشكالية البحث :

ما مدى تأثير الثقافة التنظيمية على التشارك المعرفي في المؤسسة محل الدراسة؟

### 2.I- فرضيات البحث :

- هناك ثقافة تنظيمية قوية في مؤسسة سونلغاز ورقلة:
- لدى المؤسسة محل الدراسة كل العناصر الأساسية لضمان فعالية التشارك المعرفي؛
- هناك علاقة طردية موجبة بين الثقافة التنظيمية ومستوى التشارك المعرفي في المؤسسة محل الدراسة؛
- لا توجد فروقات ذو دلالة إحصائية في إجابات أفراد العينة حول محور الثقافة التنظيمية تعزى للمتغيرات الشخصية والتنظيمية (العمر، المستوى التعليمي، الخبرة).

### 3.I- أهداف البحث :

هدفت الدراسة إلى

- تحديد مستوى التشارك المعرفي في المؤسسة؛
  - التعرف على مدى تأثير الثقافة التنظيمية السائدة على التشارك المعرفي بين العمال في شركة سونلغاز بورقلة.
- ### 4.I- منهج وادوات الدراسة :
- تم استخدام المنهج الوصفي وذلك بالاعتماد على أداة المقابلة مع إطارات المؤسسة من أجل تفسير النتائج وفتح النقاش حولها، وكذا تم توزيع استبيان على عينة قدرها 57 فرد، وقد تم استخدام برنامج SPSS لمعالجة البيانات.

## II - الإطار النظري للدراسة:

### 1-II- الدراسات السابقة:

- (دراسة محجوب محمد الحسين 2018) بعنوان: أثر الثقافة التنظيمية على أداء المراجعة الداخلية في المؤسسات الحكومية بدولة قطر، هدفت الدراسة إلى فهم الثقافة التنظيمية المتعلقة بالمكونات القبائلية والعشائرية ومفاهيم المجتمع عن المرأة ودورها في المجتمع في المؤسسات الحكومية بدولة قطر، استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي ليكشف عن آراء المختصين في هذا المجال مستعينا باستبيان. توصلت الدراسة إلى انه ليس هناك تأثير سلبي لمكونات الثقافة التنظيمية على أداء المراجعة الداخلية، سواء كان ذلك من حيث أداء المراجعة الداخلية أو على الأداء التنظيمي وهذا ما يدل على تفوق الثقافة التنظيمية على المكونات الخارجية المحيطة بالمؤسسة كالتصورات الخاطئة عن دور المرأة في مجال العمل.
- (دراسة حسين الطيب بورعدة، ناريمان بشير دريس 2015) بعنوان: اثر تشارك المعرفة على أداء الموارد البشرية في وحدة إنتاج التلفاز والمستقبل الرقمي التابعة لمؤسسة " كوندور إلكترونيك الجزائر، هدفت الدراسة إلى

معرفة اثر تشارك المعرفة على أداء الموارد البشرية في وحدة إنتاج التلفاز والمستقبل الرقمي التابعة لمؤسسة كوندور إلكترونيك الجزائر اعتمادا على المنهج الوصفي التحليلي، حيث قام الباحثان بتحليل البيانات المتحصل عليها اثر توزيع الاستبيان على عينة عشوائية من مجتمع الدراسة والتي بلغ عددها 117 مستجوبا. توصلت الدراسة إلى أن للتشارك المعرفي أثر ايجابي على إنتاجية الموارد البشرية إضافة إلى كل من نوعية العمل الذي يقوم به الموظفين والجانب السلوكي لأداء الموارد البشرية.

- (دراسة ججيق عبد المالك ووناس أسماء 2015) بعنوان: تأثير البيئة الداخلية على التشارك المعرفي في الشركة الجزائرية للتأمينات، هدفت هذه الدراسة إلى معرفة العوامل المكونة للبيئة الداخلية للمؤسسة ومدى تأثيرها على التشارك المعرفي في الشركة الجزائرية للتأمينات CAAT حيث قام الباحثان بجمع البيانات عن طريق استبانة موزعة على عينة مختارة من مجتمع الدراسة وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي لوصف متغيرات الدراسة وخلصت الدراسة بوجود اتصالات مفتوحة بين القادة والموظفين داخل المؤسسة إلا أن هذه الأخيرة لا تزال بعيدة كل البعد عن التشارك المعرفي وما هو مطبق داخل المؤسسة محل الدراسة ما هو إلا ممارسات بغرض تسهيل العمل وليس بهدف مشاركة المعرفة.

- دراسة (OuahbaAmel,ArebecheZina 2016) بعنوان:

L'impact de la culture organisationnelle sur la réalisation de gestion integrale de la qualité cas des entreprises Algeriennes.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مختلف الأبعاد الثقافية التي لها أثر على التسيير المتكامل للجودة ، باعتبار المؤسسات اليوم تسعى إلى التحسين المستمر ولا يتحقق ذلك إلا من خلال ادارة الجودة الشاملة ، و لذلك تم دراسة 31 مؤسسة جزائرية بالاعتماد على الاستبيان حيث تم استجاع 118 استبانة قابلة للتحليل ، و توصلت الدراسة إلى أن الثقافة الوطنية الجزائرية تتميز بمجموعة من الخصائص و هي : الهرمية الشديدة، درجة المراقبة ضعيفة، مجتمع ذكوري ، وهذه العوامل تؤدي إلى ضعف تحقيق الإدارة المتكاملة للجودة ، كما توصلت الدراسة إلى أن المجتمع الجزائري يتميز بتعدد الثقافات.

- دراسة (SukoutouToding 2017) بعنوان: The effect of organizational culture on organizational performance and strategic planning.

هدفت هذه الدراسة إلى توضيح أثر الثقافة التنظيمية على الأداء التنظيمي مع توضيح دور كل من إدارة المعرفة و التخطيط الاستراتيجي كمتغيرات وسيطة و لأجل ذلك تم الاعتماد على الاستبيان حيث تم توجيه 42 استبانة على رؤساء الأقسام في مكاتب الإيرادات المحلية بكندارباندونيسيا و تم تحليل البيانات بواسطة SPSS و توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها انه يوجد تأثير إيجابي لثقافة المنظمة على الأداء التنظيمي ، و يوجد اثر إيجابي كذل للثقافة التنظيمية على إدارة المعرفة وكذلك يوجد أثر إيجابي لثقافة المنظمة على التخطيط الاستراتيجي و لإدارة المعرفة الدور الوسيط لأثر الثقافة التنظيمية على الأداء التنظيمي وكذلك بالنسبة للتخطيط الاستراتيجي.

## II-2- مفهوم الثقافة التنظيمية:

يعرف Schein الثقافة التنظيمية بأنها " مجموعة من الافتراضات الأساسية التي ابتكرتها واكتشفتها أو طورتها مجموعة معينة أو تعلمتها أثناء حل المشكلات للتكيف مع البيئة الخارجية والتكامل مع البيئة الداخلية للمنظمة، والتي جربت بشكل جيد بما فيه الكفاية واعتبرت صالحة، ومن ثم تعليمها للأعضاء الجدد كأفضل طريقة لتصوير إدراك والشعور بالمشكلات وفهمها". (Edgar H.Schein, 1990, P111)

أما deal & Kennedy يعرفان الثقافة التنظيمية على أنها مجموعة من الافتراضات والمفاهيم والأنظمة والقوانين الضمنية التي تحكم السلوك اليومي في محيط العمل". (Terrence E deal, A. Kennedy, 2000, P4).

ليضيف Gibson أن الثقافة التنظيمية شيء مشابه لثقافة المجتمع وهي تتمثل في نظرة الموظفين للأمور، والكيفية التي يخلق بها هذا التصور نمط من المعتقدات والقيم والتوقعات الخاصة" (James Gibson , 2012, P31).

## II-2-1- أبعاد الثقافة التنظيمية:

- القيم التنظيمية: القيم عبارة عن اتفاقات مشتركة بين أعضاء التنظيم الاجتماعي الواحد حول ما هو مرغوب أو غير مرغوب، جيد أو غير جيد، مهم أو غير مهم. أما القيم التنظيمية فهي تمثل القيم في مكان أو بيئة العمل بحيث تعمل هذه القيم على توجيه سلوك العاملين ضمن الظروف التنظيمية المختلفة، ومن هذه القيم المساواة بين العاملين، والاهتمام بإدارة الوقت، والاهتمام بالأداء واحترام الآخرين، إن القيم التنظيمية تمثل تفاهم مشترك في منظمة ما أو بيئة عمل على سلوكيات وتوجهات معينة ومتعارف عليها مثل الاهتمام بإدارة الوقت واحترام العملاء والتعاون.

- المعتقدات التنظيمية: وهي عبارة عن أفكار مشتركة حول طبيعة العمل والحياة الاجتماعية في بيئة العمل، وكيفية إنجاز العمل والمهام التنظيمية. ومن هذه المعتقدات أهمية المشاركة في عملية صنع القرارات، والمساهمة في العمل الجماعي وأثر ذلك في تحقيق الأهداف التنظيمية، هي أفكار مشتركة بين العاملين في بيئة عمل واحدة يعتقدون بها ويسعون لتطبيقها في بيئة العمل لأنها تتعلق بكيفية إنجاز العمل والقيام بالمهام الموكلة لهم داخل المنظمة. (العميان محمود سلمان، 2005، صفحة 44)

- الأعراف التنظيمية: وهي عبارة عن معايير يلتزم بها العاملون في المنظمة على اعتبار أنها معايير مفيدة للمنظمة، مثال ذلك التزام المنظمة بعدم تعيين الأب والابن في نفس المصلحة، ويفترض أن تكون هذه الأعراف غير مكتوبة وواجبة الإتيان وهي ما تم التعارف عليه داخل أي منظمة عمل دون الحاجة لكتابة تلك الأعراف حيث تسود ويلتزم الجميع بها، وإن لم تكن مكتوبة، فالجميع يرى أنها واجبة التنفيذ والالتزام بها على اعتبار أنها مفيدة للمنظمة وبيئة العمل، وذلك بغض النظر إن كانت تلك الأعراف ذات فائدة أو لا الفائدة مثل عدم توظيف اثنين من نفس العائلة في مكان عمل واحد، أو عدم السماح لمن يشغل من منصب حساس في الحكومة بالزواج من جنسية أجنبية. (بلال خلف السكارنه، 2009، صفحة 374)

- التوقعات التنظيمية: تتمثل التوقعات التنظيمية بالتعاقد السيكولوجي غير المكتوب والذي يعني مجموعة من التوقعات يحددها أو يتوقعها الفرد أو المنظمة كل منهما من الآخر خلال فترة عمل الفرد في المنظمة. مثال ذلك توقعات الرؤساء المرؤوسين، والمرؤوسين من الرؤساء، والزملاء من الزملاء الآخرين والمتمثلة بالتقدير والاحترام المتبادل، وتوفير بيئة تنظيمية ومناخ تنظيمي يساعد ويدعم احتياجات العامل النفسية والاقتصادية وهي التوقعات التي توقعها الفرد من المنظمة أو بالعكس ما تتوقعه المنظمة من الأفراد العاملين بها خلال فترة عمل الفرد في المنظمة، فالكل يسعى لهدف ما، فالفرد قد يكون توقعه أن تقوم المنظمة بتبني إبداعاته أو بإعطائه وضعاً اجتماعياً معيناً أو قد يكون هدفه تحقيق مستوى من الرفاهية لأولاده، وبالمقابل تتوقع المنظمة منه أن يعطي أفضل ما لديه أو أن يطيع القوانين واللوائح المتبعة في المنظمة، وقد تتوقع منه الإبداع، وهذا يختلف باختلاف المنظمة والأفراد ورغبتهم وتطلعاتهم، كذلك يتوقع الموظف توفير بيئة تنظيمية تساعد وتدعم احتياجات الموظف النفسي والاقتصادية. (بلال خلف السكارنه، 2009، صفحة 374).

## II-2-2- العوامل المؤثرة في الثقافة التنظيمية:

ذكر bylesetal بأن ضعف وقوة ثقافة المنظمة يتأثر بمجموعة من العوامل أهمها: (السواط وآخرون، 1999، صفحة 87)

- حجم المنظمة: تعتبر الثقافة من الظواهر الملازمة للجماعات التنظيمية، فكلما صغر حجم الجماعات واشترك أعضاؤها في العديد من التجارب، كلما كان هناك احتمال أكبر لنشوء ثقافة مشتركة، بينما يقل احتمال تكوين ثقافة واحدة للمنظمات الكبيرة الموزعة جغرافياً ووظيفياً؛
- العمر التنظيمي: غالباً ما يتكون لدى المنظمات القديمة ثقافة مميزة أكثر مما هو موجود لدى المنظمات حديثة العهد والتي لا تزال تمر في المراحل الأولى من النمو والاستقلالية؛
- التقنية التنظيمية: تساعد التقنية على إيجاد طريقة مقبولة لدى منسوبي التنظيم على القيام بالمهام، وهذا يمثل أحد دعائم قيام ثقافة تنظيمية مشتركة كما يؤثر إيجابياً على مستوى الأداء؛
- التنشئة الاجتماعية: يخضع الفرد في المنظمة لعمليات مستمرة من التنشئة التنظيمية تعمل على تقوية وتعزيز بعض القيم والمبادئ لديه، فكلما نشطت المنظمة في هذا المجال كلما كنا بصدد ثقافة تنظيمية أقوى؛
- التغيير التنظيمي: التغيير السريع في التنظيم وأعضائه، كترك العمل مثلاً، والتباين في وجهات النظر حول المتغيرات التنظيمية يضعف احتمال وجود ثقافة تنظيمية قوية؛
- البيئة الخارجية: استقرار بيئة التنظيم الخارجية يساهم في وجود استقرار داخلي.

### 3-3-3- إدارة المعرفة والتشارك المعرفي:

#### 3-3-1- إدارة المعرفة:

- لقد تعددت تعاريف إدارة المعرفة من وجهة نظر الكتاب وقبل ذلك يمكن توضيح مفهوم المعرفة أولاً إذ تعرف على أنها مجموعة البيانات والمعلومات التي تم تنظيمها ومعالجتها لنقل الفهم والخبرة والتعلم المتراكم والتي تطبق في حل مشكلة أو خلال النشاط (مالكي محمد، ساوس الشيخ، 2020، صفحة 44)، أما بالنسبة للإدارة المعرفة فقد عرفت على أنها إدارة الأنشطة والعمليات من أجل الاستفادة من المعرفة لتعزيز القدرة التنافسية من خلال الاستخدام وانشاء أفضل لمصادر المعرفة الفردية و الجماعية، كما يمكن تلخيص اهم خصائص إدارة المعرفة المتعارف عليها في النقاط الآتية: (بافكا جلول، فراحي بلحاج، 2020 صفحة 594)
- إدارة المعرفة تهتم بالاصول الفكرية أي الصريحة والضمنية؛
  - تهتم إدارة المعرفة بمعرفة الفرد والمنظمة على حد سواء.
  - تساعد إدارة المعرفة على تحسين التعلم داخل المؤسسة؛
  - تؤدي إدارة المعرفة الى تحقيق الرفع المعنوي الذي تظهر آثاره في ما تطرحه المؤسسة من منتجات وكذا في الاستغلال الأمثل للتكنولوجيا... الخ

#### 3-3-2- التشارك المعرفي:

يضم التشارك المعرفي العمليات التي يقوم من خلالها الأفراد بتبادل معارفهم وبالتالي تكون الأساس لخلق معرفة جديدة، وهذا يعني كذلك ارتباط تشارك المعرفة بعملية التبادل ولكن إضافة إلى إمكانية خلق معرفة جديدة كنتائج لعملية التبادل وهنا تظهر القيمة المضافة لتشارك المعرفة.<sup>1</sup> (Terrence E deal, A. Kennedy , 2000,p4)

حيث تبرز أهمية التشارك المعرفي في خلق وتوليد معارف جديدة يؤدي إلى اكتساب الميزة التنافسية، دوران المعرفة بين جميع الأفراد يضمن استمراريتها وبقائها في المؤسسة، وبالتالي عدم فقدانها في حالة تسرب بعض الكفاءات؛ في حين أشار (ثروت عبد الحميد، وياسر الدهدي) أن هناك حاجة ماسة لتشارك المعرفة في المؤسسة، حيث يدعم قدرتها الإبداعية والتنافسية، كما أن التشارك في المعرفة بالإضافة إلى أهميته التنظيمية له أهمية على المستوى الفردي أو الشخصي للعاملين، سواء على المستوى الاجتماعي، من حيث دعم الروابط والعلاقات الإنسانية بين الزملاء أو على المستوى المهني (Gurteen D, 1999, p03)، من حيث تدقيق مفهوم التطور المهني ودعم التعلم المستمر. كما أن للتشارك المعرفي أهمية تتمثل في: (ثروت ، الدهدي، 2015، ص44) تحسين الكفاءة وتخفيض التكاليف والحد من المخاطر الناتجة عن عدم التأكد. ولما كان التشارك المعرفي هو ذلك المكون من إدارة المعرفة الأقل تركيزاً على التكنولوجيا في المؤسسات والأكثر اتصالاً

- بالعلاقات بين زملاء العمل، والذي يعزز تبادل المعلومات والتعلم، ومما سبق يتضح أن التشارك المعرفي مسألة مهمة للنجاح التنظيمي، وأن الحاجة إليها تعتبر مسألة أكثر إلحاحا في مؤسسات المعرفة المكثفة.
- كما يمكن تلخيص أهمية التشارك المعرفي في نقطتين مهمتين: (عنترة خمقاني، خالد رجم، 2020 ص12)
- خلق وتوليد معارف جديدة يؤدي إلى إكتساب الميزة التنافسية:
  - دوران المعرفة بين جميع الأفراد يضمن إستمراريتها وبقائها في المؤسسة، وبالتالي عدم فقدانها في حالة تسرب بعض الكفاءات.

### III - نتائج الدراسة (التحليل والمناقشة):

III-1- ثبات أداة الدراسة:

الجدول (01): معامل الثبات الفا كرومباخ

عدد العبارات	معامل الفا كرومباخ
31	0.823

المصدر: من إعداد الباحثين بناء على مخرجات برنامج SPSS

III-2- خصائص العينة:

الجدول (02): خصائص العينة

النسبة	العدد		
84.48%	49	ذكر	الجنس
15.51%	9	أنثى	
			الفئة العمرية
12.10%	7	اقل من 30 سنة	
46.60%	27	من 30 إلى 40 سنة	
31%	18	من 40 إلى اقل من 50 سنة	
10.30%	6	من 50 سنة فأكثر	المستوى التعليمي
19%	11	ثانوي فاقل	
17.20%	10	مهني	
34.50%	20	ليسانس	
29.30%	17	دراسات عليا	سنوات الخبرة
20.70%	12	اقل من 5 سنوات	
20.70%	12	من 5 إلى اقل من 10 سنوات	
36.20%	21	من 10 إلى اقل من 20 سنة	
22.40%	13	20 سنة فأكثر	

المصدر: من إعداد الباحثين بناء على مخرجات برنامج SPSS

من خلال الجدول رقم 02 نلاحظ أن اغلب أفراد العينة من جنس الذكور فبالرغم من ارتفاع نسبة مشاركة المرأة في القطاع الصناعي خلال السنوات الأخيرة إلا أننا لاحظنا محدودية نشاط المرأة في هذا القطاع خاصة في ولاية ورقلة.

من خلال ما تم جمعه من معلومات عن طريق الاستبيان والمقابلة تم التوصل إلى أن اغلب العاملين تتراوح أعمارهم ما بين 30 إلى 40 سنة مع العلم أن المؤسسة محل الدراسة عريقة منذ الاستقلال وهي تنشط في مجال الكهرباء والغاز إلا أنها مؤسسة يغلب عليها طابع الشباب القادر على البذل والعطاء لتحقيق أهداف المؤسسة. إضافة إلى ذلك

بينت الدراسة أن أغلبية أفراد العينة متحصلين إما على شهادات ليسانس أو دراسات عليا حيث صرح مسؤول الموارد البشرية أثناء المقابلة أن ذلك راجع إلى السياسات التي تتبعها المؤسسة أثناء عمليات التوظيف وأيضا يرجع ارتفاع نسب الأفراد المتحصلين على دراسات عليا إلى الاتفاقية المبرمة بين مؤسسة سونلغاز وجامعة قاصدي مرباح ورقلة التي تنص على إمكانية التحاق عمال المؤسسة الراغبين في تحسين مستواهم بالجامعة لاستدراج مقاعد الدراسة وإعادة التكوين.

3-III - عرض وتحليل نتائج الاستبيان:

### 3-III-1 - تحليل نتائج المحور الأول (الثقافة التنظيمية)

- البعد الأول: القيم التنظيمية

الجدول (03): البعد الأول لمحور الثقافة التنظيمية

الترتيب	الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	البعد الأول: القيم التنظيمية
2	موافق	0.79	2.43	1-تعتبر إدارة المؤسسة العنصر البشري أهم الموارد المتاحة في المؤسسة
3	موافق	0.69	2.39	2-يتوفر لدى الموظف المهارة والقدرة الكافية على التكيف مع التطورات الجديدة
1	موافق	0.48	2.79	3-يحافظ الموظف على إقامة علاقات طيبة تستند إلى روح التعاون لإنجاز الأعمال
5	محايد	0.73	1.81	4-يوجد حرية في عملية تقديم الأفكار الجديدة التي تسعى إلى تطوير إجراءات العمل
4	محايد	0.79	2.12	5-يقوم الموظف بأداء المهام والواجبات دون إشراف حيث تتوفر لديه القدرة على تحمل المسؤولية
	محايد	0.69	2.30	نتائج البعد الأول

المصدر: من إعداد الباحثين اعتمادا على مخرجات SPSS

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن العبارة الثالثة (يحافظ الموظف على إقامة علاقات طيبة تستند إلى روح التعاون لإنجاز الأعمال) تحصلت على أعلى نسبة موافقة فقدر متوسطها المرجح ب (2.79) أما انحرافها المعياري فتمثل في (0.48) في حين أن العبارة الرابعة (يوجد حرية في عملية تقديم الأفكار الجديدة التي تسعى إلى تطوير إجراءات العمل) تحصلت على الرتبة الأخيرة باتجاه متوسط فتمثل متوسطها المرجح في (1.81) وانحرافها المعياري في (0.73). إضافة إلى ذلك يمكننا أن نلاحظ من خلال الجدول أن جميع عبارات البعد الأول عبر عنها بمتوسط حسابي قدره (2.30) وهذا يوضح أن البعد ذو اتجاه متوسط، فقدر الانحراف المعياري الإجمالي لبعد القيم التنظيمية ب (0.69).

- البعد الثاني: المعتقدات التنظيمية

الجدول (04): نتائج البعد الثاني لمحور الثقافة التنظيمية

الترتيب	الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	البعد الثاني: المعتقدات التنظيمية
3	محايد	0.83	2.27	1-يوجد قناعة لدى الموظف بأهمية المشاركة في عملية اتخاذ القرارات
1	موافق	0.56	2.70	2-يملك الموظف المهارات والقدرات اللازمة التي تؤهله لإنجاز مهام وظيفته

4	محايد	0.75	1.87	3-تؤمن الإدارة بالانفتاح الداخلي والخارجي وإزالة القيود بين الأقسام لتسهيل عملية تدفق الأفكار والمعلومات
2	موافق	0.54	2.65	4-ضرورة تطوير علاقات العمل بين الأقسام والدوائر لتجسيد روح التعاون والتكامل لإنجاز المهام الوظيفية
	موافق	0.67	2.37	نتائج البعد الثاني

المصدر: من إعداد الباحثين اعتمادا على مخرجات SPSS

من خلال الجدول اعلاه نلاحظ أن العبارة الثانية (يمتلك الموظف المهارات والقدرات اللازمة التي تؤهله لإنجاز مهام وظيفته) تحصلت على أعلى نسبة موافقة فقدر متوسطها المرجح ب (2.70) أما انحرافها المعياري فتمثل في (0.56) في حين أن العبارة الثالثة (تؤمن الإدارة بالانفتاح الداخلي والخارجي وإزالة القيود بين الأقسام لتسهيل عملية تدفق الأفكار والمعلومات) تحصلت على الرتبة الأخيرة باتجاه محايد فتمثل متوسطها المرجح في (1.81) و انحرافها المعياري في (0.73). إضافة إلى ذلك يمكننا أن نلاحظ من خلال الجدول أن جميع عبارات البعد الأول عبر عنها بمتوسط حسابي قدره (2.37) وهذا يوضح أن البعد جاء باتجاه مرتفع، و قدر الانحراف المعياري الإجمالي لبعد المعتقدات التنظيمية ب (0.67).

- البعد الثالث: الأعراف التنظيمية.

الجدول (05) : نتائج البعد الثالث لمحور الثقافة التنظيمية

الترتيب	الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	البعد الثالث: الأعراف التنظيمية
2	محايد	0.80	2.32	1-اللوائح والقوانين هي التي تحدد سلوك الموظف في المؤسسة
5	محايد	0.87	1.89	2-تهتم المؤسسة بتوفير الأجهزة والمعدات بهدف انجاز أعمالها بدقة
4	محايد	0.73	2.05	3-هناك توجه للموظف لتعزيز قدراته ومهارته نحو الإبداع والابتكار بالمؤسسة.
3	محايد	0.85	2.06	4-تسعى الإدارة لتطوير أعمالها لغرض مواكبة التطورات والمتغيرات الجديدة
1	موافق	0.64	2.62	5-هناك رغبة من قبل الموظف للمشاركة الجماعية لحل مشكلات العمل
	محايد	0.77	2.18	نتائج البعد الثالث

المصدر: من إعداد الباحثين اعتمادا على مخرجات SPSS

نلاحظ أن العبارة الأولى (هناك رغبة من قبل الموظف للمشاركة الجماعية لحل مشكلات العمل) تحصلت على أعلى نسبة موافقة فقدر متوسطها المرجح ب (2.62) أما انحرافها المعياري فتمثل في (0.64) في حين أن العبارة الثانية (تهتم المؤسسة بتوفير الأجهزة والمعدات بهدف انجاز أعمالها بدقة) تحصلت على الرتبة الأخيرة باتجاه غير موافق فتمثل متوسطها المرجح في (1.89) و انحرافها المعياري في (0.87). إضافة إلى ذلك يمكننا أن نلاحظ من خلال الجدول أن

جميع عبارات البعد الأول عبر عنها بمتوسط حسابي قدره (2.18) وهذا يوضح أن البعد جاء باتجاه محايد، وقدر الانحراف المعياري الإجمالي لبعد لأعراف التنظيمية ب (0.77).

- البعد الرابع: التوقعات التنظيمية

الجدول (06): نتائج البعد الرابع لمحور الثقافة التنظيمية

الترتيب	الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	البعد الرابع: التوقعات التنظيمية
3	محايد	0.76	2.15	1-يتوقع الموظف من الإدارة تقديم كل ما يحتاجه لإنجاز أعماله بدقة
2	محايد	0.62	2.15	2-تعمل المؤسسة على توفير الأمان الوظيفي للموظف إذا هو ملتزم بالأنظمة والقوانين
1	موافق	0.70	2.58	3-يقوم الموظف بإنجاز كافة المهام المكلف بها
4	محايد	0.74	1.75	4-تأخذ الإدارة بعين الاعتبار الجهود التي يبذلها الموظف لإنجاز أعماله
5	محايد	0.35	1.72	5-تهتم المؤسسة بالموظف المبدع والمتميز وتقدم له الدعم المادي والمعنوي
	محايد	0.63	2.07	نتائج البعد الرابع
	محايد	0.69	2.23	نتائج المحور الأول

المصدر: من إعداد الباحثين اعتمادا على مخرجات SPSS

نلاحظ أن العبارة الثالثة (يقوم الموظف بإنجاز كافة المهام المكلف بها) تحصلت على أعلى نسبة موافقة فقدر متوسطها المرجح ب (2.58) أما انحرافها المعياري فتمثل في (0.70) في حين أن العبارة الخامسة (تهتم المؤسسة بالموظف المبدع والمتميز وتقدم له الدعم المادي والمعنوي) تحصلت على الرتبة الأخيرة باتجاه منخفض فتمثل متوسطها المرجح في (1.72) وانحرافها المعياري في (0.35). إضافة إلى ذلك يمكننا أن نلاحظ من خلال الجدول أن جميع عبارات البعد الأول عبر عنها بمتوسط حسابي قدره (2.07) وهذا يوضح أن البعد جاء باتجاه متوسط، وقدر الانحراف المعياري الإجمالي التوقعات التنظيمية ب (0.63).

III-3-2- تحليل نتائج المحور الثاني (التشارك المعرفي):

-البعد الأول: نقل المعرفة

الجدول (07): نتائج البعد الأول لمحور التشارك المعرفي

الترتيب	الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	البعد الأول: نقل المعرفة
2	موافق	0.35	2.89	1-أحرص على نقل المعرفة التي أمتلكها إلى زملائي.
1	موافق	0.28	2.91	2-أبدي تعاوننا واضحا مع زملائي الآخرين من خلال المعرفة المتاحة لدي.
4	موافق	0.47	2.65	3-نقل المعرفة بنوعها الضمنية والظاهرة دافع أكسبي التميز وتحقيق الذات.

3	موافق	0.42	2.87	4-من خلال عمليات نقل المعرفة مع زملائي يمكنني اكتساب خبرات ومعارف جديدة.
موافق		0.38	2.83	نتائج البعد الأول

المصدر: من إعداد الباحثين اعتمادا على مخرجات SPSS

نلاحظ من الجدول أعلاه أن العبارة الثانية (أبدي تعاوننا واضحا مع زملائي الآخرين من خلال المعرفة المتاحة لدي) تحصلت على أعلى نسبة موافقة قدر متوسطها المرجح ب (2.91) أما انحرافها المعياري فتمثل في (0.28) في حين أن العبارة الثالثة (نقل المعرفة بنوعها الضمنية والظاهرة دافع أكسبني التميز وتحقيق الذات) تحصلت على الرتبة الأخيرة باتجاه غير موافق فتمثل متوسطها المرجح في (2.65) و انحرافها المعياري في (0.47). إضافة إلى ذلك يمكننا أن نلاحظ من خلال الجدول أن جميع عبارات البعد الأول عبر عنها بمتوسط حسابي قدره (2.83) وهذا يوضح أن البعد جاء باتجاه مرتفع، وقدر الانحراف المعياري الإجمالي لبعد نقل المعرفة ب (0.38).

- البعد الثاني: تبادل المعرفة

الجدول (08): نتائج البعد الثاني لمحور التشارك المعرفي.

الترتيب	الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	البعد الثاني: تبادل المعرفة
4	محايد	0.83	1.93	1-توفر لنا المؤسسة وسائل الاتصال الحديثة التي تسمح بمشاركة وتبادل المعرفة بيننا
5	محايد	0.70	1.87	2-أتمكن من الوصول بحرية إلى غالبية المعلومات والوثائق التي توفرها المؤسسة
2	موافق	0.62	2.58	3-أتبادل بشكل طوعي الخبرة الفردية والدرامية بالمعلومات والمعرفة التي أحصل عليها مع زملائي
1	موافق	0.43	2.86	4-أتعاون مع زملائي في العمل وأتواصل معهم لتبادل المعلومات والمعرفة داخل المؤسسة
3	محايد	0.74	2.15	5-تتيح لي أنظمة الإدارة وقواعد العمل الداخلية حرية وسهولة التواصل وتبادل المعلومات مع زملائي
محايد		0.66	2.27	نتائج البعد الثاني

المصدر: من إعداد الباحثين اعتمادا على مخرجات SPSS

نلاحظ أن العبارة الرابعة (أتعاون مع زملائي في العمل وأتواصل معهم لتبادل المعلومات والمعرفة داخل المؤسسة) تحصلت على أعلى نسبة موافقة فقد متوسطها المرجح ب (2.86) أما انحرافها المعياري فتمثل في (0.43) في حين أن العبارة الثانية (أتمكن من الوصول بحرية إلى غالبية المعلومات والوثائق التي توفرها المؤسسة) تحصلت على الرتبة الأخيرة باتجاه غير موافق فتمثل متوسطها المرجح في (1.87) و انحرافها المعياري في (0.70). إضافة إلى ذلك يمكننا أن نلاحظ من خلال الجدول أن جميع عبارات البعد الثاني عبر عنها بمتوسط حسابي قدره (2.27) وهذا يوضح أن البعد جاء باتجاه محايد، وقدر الانحراف المعياري الإجمالي لبعد لأعراف التنظيمية ب (0.66).

-البعد الثالث: تحويل المعرفة.

الجدول (09): نتائج البعد الثالث لمحور التشارك المعرفي

الترتيب	الاتجاه	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	البعد الثالث: تحويل المعرفة
1	موافق	0.58	2.63	1-أتفاعل من حين لآخر مع زملائي لتحويل المعلومات التي أمتلكها إلى معارف
2	موافق	0.62	2.55	2-من خلال التدريب الذي تلقيته يمكنني تحويل المعارف التي لدي إلى معارف متاحة للجميع
3	محايد	0.76	2.25	3-أثناء الاجتماعات يتم طرح أفكار ومعلومات جديدة لم تكن متاحة من قبل
	موافق	0.65	2.47	نتائج البعد الثالث
	موافق	0.56	2.52	نتائج المحور الثاني

المصدر: من إعداد الباحثين اعتماداً على مخرجات SPSS

نلاحظ من الجدول 09، أن العبارة الأولى (أتفاعل من حين لآخر مع زملائي لتحويل المعلومات التي أمتلكها إلى معارف) تحصلت على أعلى نسبة موافقة فقدر متوسطها المرجح ب (2.63) أما انحرافها المعياري فتمثل في (0.58) في حين أن العبارة الثالثة (أثناء الاجتماعات يتم طرح أفكار ومعلومات جديدة لم تكن متاحة من قبل) تحصلت على الرتبة الأخيرة باتجاه محايد فتمثل متوسطها المرجح في (2.25) وانحرافها المعياري في (0.76). إضافة إلى ذلك يمكننا أن نلاحظ من خلال الجدول أن جميع عبارات البعد الأول عبر عنها بمتوسط حسابي قدره (2.47) وهذا يوضح أن البعد جاء باتجاه موافق، وقدر الانحراف المعياري الإجمالي لبعد لأعراف التنظيمية ب (0.56) .

3-3-3- تحليل معامل الارتباط بين الثقافة التنظيمية والتشارك المعرفي.

الجدول (10): معامل الارتباط بين الثقافة التنظيمية والتشارك المعرفي

		الثقافة التنظيمية	التشارك المعرفي
الثقافة التنظيمية	Pearson Correlation	1	,573**
	معامل الارتباط بيرسون		
	Sig. (2-tailed)		,000
	N	58	58
التشارك المعرفي	Pearson Correlation	,573**	1
	معامل الارتباط بيرسون		
	Sig. (2-tailed)	,000	
	N	58	58

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

المصدر: من إعداد الباحثين اعتماداً على مخرجات SPSS

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن القيمة الاحتمالية sig تساوي أقل من مستوى المعنوية 0.05، يتبين وجود دلالة إحصائية لتأثير الثقافة التنظيمية على التشارك المعرفي في مؤسسة سونلغاز ورقلة، حيث كان r معامل ارتباط  $r=0.573$ ، أي أنه يوجد ارتباط خطي موجب بنسبة 57.3% بمعنى أنه توجد علاقة طردية قوية بين

الثقافة التنظيمية و التشارك المعرفي، أي أنه كلما كانت الثقافة التنظيمية قوية كلما ساهمة في ارتفاع مستوى التشارك المعرفي، وهو يعني أن الثقافة التنظيمية تؤثر في التشارك المعرفي بنسبة 57.3%، أما 42.3% المتبقية فهي عوامل أخرى.

### 3-III-4- اختبار ANOVA:

- اختبار Anova بالنسبة للعمر:

H0- لا يوجد فروقات لإجابات افراد العينة حول محور الثقافة التنظيمية يعزى الى متغير العمر.

H1- يوجد فروقات لإجابات افراد العينة حول محور الثقافة التنظيمية يعزى الى متغير العمر.

الجدول (11): تحليل التباين الأحادي لدراسة فروق المتوسطات تبعا لمتغير العمر

	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
Inter-groupes	6.783	14	0.485	0.739	0.724
intra-groupes	33.096	43	0.770		
Total	39.879	57			

المصدر: من إعداد الباحثين اعتمادا على مخرجات SPSS

من خلال النتائج الخاصة بتحليل التباين الأحادي Anova لدلالة الفروق بين اجابات عينة الدراسة حسب الجنس

يتبين لنا قيم F غير دالة إحصائيا وعليه نقبل الفرضية العدمية H0 ونرفض الفرضية البديلة H1.

مما يعني أنه لا توجد فروق بين إجابات أفراد العينة حول محور الثقافة التنظيمية يعزى الى متغير العمر.

- اختبار Anova بالنسبة للمستوى التعليمي:

H0- لا يوجد فروقات لإجابات افراد العينة حول محور الثقافة التنظيمية يعزى الى متغير المستوى التعليمي.

H1- يوجد فروقات لإجابات افراد العينة حول محور الثقافة التنظيمية يعزى الى متغير المستوى التعليمي.

الجدول (12): يوضح تحليل التباين الأحادي لدراسة فروق المتوسطات تبعا لمتغير المستوى التعليمي

	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
Inter-groupes	13.997	14	0.598	1.162	0.340
intra-groupes	53.124	43	0.515		
Total	67.121	57			

المصدر: من إعداد الباحثين بناء على مخرجات SPSS

من خلال النتائج الخاصة بتحليل التباين الأحادي Anova لدلالة الفروق بين اجابات عينة الدراسة حسب

المستوى التعليمي، نلاحظ ان قيمة sig أكبر من 0.05 اي انها غير دالة احصائيا وعليه نقبل فرضية العدم H0.

- اختبار Anova بالنسبة سنوات الخبرة:

H0- لا يوجد فروقات لإجابات افراد العينة حول محور الثقافة التنظيمية يعزى الى متغير الخبرة.

H1- يوجد فروقات لإجابات افراد العينة حول محور الثقافة التنظيمية يعزى الى متغير الخبرة.

الجدول (13): تحليل التباين الأحادي لدراسة فروق اجابات افراد العينة حول محور الثقافة التنظيمية يعزى الى الخبرة

	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
Inter-groupes	11.184	14	0.799	3.652	0.036
intra-groupes	52.695	43	1.225		
Total	63.879	57			

المصدر: من إعداد الباحثين بناء على مخرجات SPSS

من خلال النتائج الخاصة بتحليل التباين الأحادي Anova لدلالة الفروق بين اجابات عينة الدراسة حسب لخبرة ان قيمة sig اقل من 0.05 وهي دالة احصائيا، وعليه نرفض الفرضية العدمية H0 ونقبل الفرضية البديلة H1 اي ان هناك فروقات لإجابات افراد العينة حول محور الثقافة التنظيمية تعزى الى الخبرة وهي تعتبر نتيجة منطقية لان الثقافة التنظيمية عملية تراكمية ولها علاقة بسنوات العمل بالمؤسسة.

#### IV- مناقشة نتائج الدراسة :

##### 1-IV- مناقشة نتائج المحور الأول: (الثقافة التنظيمية)

بالنسبة للبعد الأول: (القيم التنظيمية) من خلال ما تم جمعه من معلومات عن طريق الاستبيان والمقابلة تم التوصل إلى أن محافظة الموظفين على إقامة علاقات طيبة تستند إلى روح التعاون لإنجاز الأعمال من أهم القيم التنظيمية التي اتفقت عليها الفئة المستجوبة حيث أن ضغط العمل الذي يعيشه عمال المؤسسة كونها المؤسسة الوحيدة التي تنشط في هذا المجال جعل منها تهتم بالعنصر البشري كأهم الموارد المتاحة إذ انه يعتبر المورد الوحيد القادر على ضمان صيرورة الآلات والمعدات والبرامج وتسييرها مما يؤدي إلى تحقيق أهداف المؤسسة وتبين ذلك من خلال اتفاق عينة الدراسة على أن لدى الموظف القدرة والمهارة الكافية على التكيف مع التطورات الجديدة.

بالنسبة للبعد الثاني: (التوقعات التنظيمية) من خلال ما تم جمعه من معلومات عن طريق الاستبيان والمقابلة تم التوصل إلى التزام موظفي المؤسسة بالحياد حول أهمية المشاركة في اتخاذ القرارات حيث تباينت آراءهم من موافق إلى غير موافق وذلك راجع إلى اختلاف مراكزهم في المؤسسة فقد اقر رئيس مصلحة تنفيذ أشغال الكهرباء من خلال المقابلة أن مسؤولي المؤسسة لديهم القناعة التامة بضرورة إشراكهم في اتخاذ القرارات خاصة وأنهم هم من يقومون بالتسيير، أما بالنسبة للإداريين العاديين فيجدون أن عملية المشاركة في اتخاذ القرار دون مسؤولياتهم وأن ما عليهم إلا التنفيذ وبالتالي صرح احد عمال المؤسسة انه لا يهتم بهذه العملية لعدم وجود تجسيد واقعي لها حيث انه كلما اجتمع رؤساء المصالح لمناقشة أمر ما انتهت الجلسة بالمناقشة الحادة بينهم كما يعتبر أن القرارات الفعلية تتخذ على مستوى المؤسسة الأم وتنفذ على مستوى الفروع والوحدات.

بالنسبة للبعد الثالث: (الأعراف التنظيمية) من خلال ما تم جمعه من معلومات عن طريق الاستبيان والمقابلة تم التوصل إلى أن عمال المؤسسة يسعون للمشاركة الجماعية في حل مشاكل العمل كونهم يعتبرون أنفسهم عائلة واحدة فيتسارعون على العمل دون مشاكل لتخفيف ضغوط العمل وبالتالي روح التعاون والتأزر هي من تحدد سلوك الفرد داخل المؤسسة وهذا ما أثبتته نتائج الإجابة على فقرة (اللوائح والقوانين هي من تحدد سلوك الفرد

داخل المؤسسة) فقد متوسطها المرجح ب:2.32 وهذا ما يفسر عدم اتفاق أفراد العينة و بهذا يمكن القول أن هذا يؤدي إلى كثرة التنظيمات غير الرسمية في المؤسسة مما قد يعود سلبا عليها. بالنسبة للبعد الرابع: (التوقعات التنظيمية) من خلال ما تم جمعه من معلومات عن طريق الاستبيان والمقابلة تم التوصل إلى أن الإدارة لا تأخذ بعين الاعتبار الجهود التي يبذلها الموظف في انجاز أعماله بل هي تهتم بإنجاز الأعمال كما هو مطلوب في الوقت المناسب، كما أنها تقوم بتقييم أداء العاملين كل 3 أشهر ومنه نلاحظ غياب تحفيز العاملين الذي يزيد من النشاط والمنافسة بينهم وهذا ما بينته دراسة (الدكتور عبد المالك ججيق والباحثة وناس أسماء).

#### 2-IV- مناقشة نتائج المحور الثاني: (التشارك المعرفي)

بالنسبة للبعد الأول: (نقل المعرفة) من خلال ما تم جمعه من معلومات عن طريق الاستبيان والمقابلة تم التوصل إلى أفراد العينة يتبادلون المعارف فيما بينهم حيث أن هذه العملية تزيد من ثقتهم بأنفسهم وتكسيهم تحقيق الذات حيث صرح رئيس مصلحة دراسة تنفيذ اشغال الغاز أن عملية نقل المعرفة بين المصلحة السالفة الذكر ومصلحة دراسة تنفيذ أشغال الكهرباء مكنت العاملين من اكتساب معارف وخبرات جديدة في مجالات مختلفة. بالنسبة للبعد الثاني: (تبادل المعرفة) من خلال ما تم جمعه من معلومات عن طريق الاستبيان والمقابلة تم التوصل إلى أن الخبرة الفردية والدراية بالمعلومات تتبادل بشكل طوعي حيث تتيح أنظمة الإدارة وقواعد العمل الداخلية حرية وسهولة التواصل وتبادل المعلومات فالمؤسسة توفر وسائل الاتصال الحديثة التي تسمح بتبادل المعرفة مثال ذلك EXTRANET فهي متداولة في جميع وحدات وفروع، إضافة إلى أن المؤسسة توفر وسائل الاتصال الداخلي كالإنترنت وبرنامج داخلي خاص بتبادل المعلومات و السجلات بين عمال مؤسسة سونلغاز فرع ولاية ورقلة اسمه KERIO ، كما توفر المؤسسة برنامج لاتصال الخارجي بين الوحدات و الفروع و المديرية الأم عبر الوطن اسمه: تنسيق وهذا البرنامج خاص بالمسؤولين.

بالنسبة للبعد الثالث: (تحويل المعرفة) من خلال ما تم جمعه من معلومات عن طريق الاستبيان و المقابلة تم التوصل إلى ان المؤسسة تهتم بتدريب العاملين بصفة دورية أي كل حسب قدراته ومهاراته لتكسيهم معارف جديدة وهذا ما تم التوصل إليه من خلال دراسة ( رائد إسماعيل عباينة، ماجد حتاملة ص 30). وهذا يهتم العاملين بتحويل معارفهم المتحصلين عليها أثناء فترة التدريب مع زملاءهم لتصبح متاحة للجميع فهناك من يجتمع مع زملاءه في قاعة الاجتماعات و يعرض عليهم البرامج التي درب عليها باستعمال datashow و ذلك لان بيئة العمل يعتمد نجاحها على ضمان انتقال و تحويل المعارف داخل المؤسسة و مشاركتها بين الموظفين م هذا ما أثبتته دراسة (إيهاب فاروق مصباح العاجز ص130). كما يتم طرح الأفكار و المعلومات الجديدة فتأخذ المؤسسة هذه الاقتراحات بعين الاعتبار فتقوم بدراستها و تحليلها و تطبيقها أن أمكن ذلك.

#### V- النتائج والتوصيات:

##### 1-V- النتائج:

حاولنا في هذه الدراسة تقييم أثر الثقافة التنظيمية على عملية التشارك المعرفي لما لها اهمية كبيرة هاته الأخيرة، والتي من خلالها يتم مشاركة المعارف والخبرات المتراكمة بين العاملين، وقد توصلنا من خلال الدراسة الميدانية جملة من الصعوبات والأسباب التي تدعو لضرورة تعزيز وجود ثقافة تنظيمية خاصة بالمؤسسة وتوفير بنية تحتية لتسهيل ممارسات التشارك المعرفي ونذكر أهم النتائج فيما يلي:

- يحافظ كل أفراد العينة الموظف على إقامة علاقات طيبة تستند إلى روح التعاون لإنجاز الأعمال؛
- يرى موظفو المؤسسة أن جميع القرارات تتخذ على مستوى المؤسسة الأم أو على مستوى الإدارة العليا مهما بلغت نسبة التشاور؛
- روح التعاون والتأزر هي من تحدد سلوك الفرد داخل المؤسسة؛
- هناك رغبة من قبل الموظف للمشاركة الجماعية لحل مشكلات العمل؛
- نسبيا يتوقع الموظف من الإدارة تقديم كل ما يحتاجه لإنجاز أعماله بدقة فالإدارة لا تهتم بالموظف المبدع والمتميز ولا تقدم الدعم المادي والمعنوي؛
- يحرص عمال المؤسسة على نقل المعارف المتاحة لديهم طوعيا؛
- توفر المؤسسة كل البرامج والوسائل لتبادل المعارف بين العمال؛
- يتبادل الموظف المعارف بينهم بشكل طوعي مع بعضهم البعض؛
- يمكن للموظفين تحويل المعارف المتحصل عليها من خلال عملية التدريب إلى معارف متاحة للجميع؛
- لا توجد فروقات لإجابات افراد العينة حول محور الثقافة التنظيمية تعزى لمتغيري العمر والمستوى التعليمي؛
- هناك فروقات لإجابات افراد العينة حول محور الثقافة التنظيمية تعزى لمتغير الخبرة وهي نتيجة منطقية لارتباط الثقافة بالخبرة وسنوات العمل بالمؤسسة؛
- يمكن للموظفين طرح أفكار جديدة أثناء الاجتماعات.

## 2-7- التوصيات:

- وضع رؤية مستقبلية وأهداف واضحة للمؤسسة يشترك في وضعها جميع العاملين؛
- تعزيز عملية تضامن ومشاركة العاملين في تحمل المسؤوليات ونتائج أعمال المؤسسة؛
- إعطاء أكبر فرص للترقية وتمكين لعمال لتدعيم نظم التحفيز؛
- إعطاء مجالا واسعا وسلطة أكبر للعاملين لممارسة الرقابة على أنفسهم، وتحمل مسؤولية عملهم، و توفير مساحة أكبر للأفراد لاستخدام طاقاتهم بتمكينهم وتشجيعهم على اتخاذ القرارات القريبة.

## VI- قائمة المراجع

1. محجوب محمد الحسين (2018)، أثر الثقافة التنظيمية على أداء المراجعة الداخلية دراسة تحليلية تطبيقية على بعض المؤسسات الحكومية بدولة قطر مجلة العلوم الاقتصادية والادارية، المجلد 24، العدد 107.
2. حسين الطيب بورغدة، ناريمان بشير دريس. (2015) أثر تشراك المعرفة على أداء الموارد البشرية في وحدة إنتاج التلفاز والمستقبل الرقمي التابعة لمؤسسة " كوندور إلكترونيك الجزائر، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 11، العدد 4.
3. جيجق عبد المالك، وناس أسماء، (2015) تأثير البيئة الداخلية على التشراك المعرفي في الشركة الجزائرية للتأمينات CAAT، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، المجلد 3، العدد 6.

4. عبابنة رائد إسماعيل، ماجد أحمد حتاملة، (2013) دور الثقافة التنظيمية في ممارسات إدارة المعرفة في المستشفيات الحكومية في الأردن -محافظة اربد، المجلة الأردنية للأعمال، المجلد 9، العدد 4.
5. لعميان، محمود سلمان، (2005) السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال. عمان، دار وائل للنشر.
6. بلال خلف السكارنه، (2009) التطوير التنظيمي والإداري، الطبعة الأولى، دار المسيرة، عمان.
7. السواط، طلق عوض الهوال عتيبي، سعود محمد. (1999) البعد الوقي لثقافة التنظيم. مجلة جامعة الملك عبد العزيز: الاقتصاد والإدارة، المجلد 12، العدد 1، نسخة الكترونية، جامعة الملك عبد العزيز.
8. مالكي محمد، ساوس الشيخ (2020)، عمليات إدارة المعرفة ودورها في تعزيز التغيير الاستراتيجي، مجلة البشائر الاقتصادية العدد 1 افريل 2020 .
9. بافكا جلول، فراحي بلحاج، (2020) تطوير الكفاءات البشرية في المؤسسة الجزائرية عن طريق إدارة المعرفة، مجلة البشائر الاقتصادية العدد 1 افريل 2020 .
10. ثروت عبد الحميد عبد الحافظ، ياسر فتحي الهنداوي الدهدي، (2015) واقع ممارسة التشارك المعرفي لدى أعضاء هيئة التدريس: دراسة تطبيقية على كليات التربية في بعض الجامعات العربية، مجلة العلو التربوية والنفسية، العدد 16، جامعة القصيم، المملكة السعودية.
11. عنتره خمقاني، خالد رجم، (2020) أثر التشارك المعرفي على أداء الأستاذ الجامعي: دراسة حالة لعينة من أساتذة جامعة ورقلة، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، المجلد 14 العدد 33.
12. Chokri El Fidha, Amel Mallek Tarifa, (2009) TIC et culture. Cas de secteur bancaire en Tunisie. Management prospective, Revue Management et avenir, France, N21.
13. Mkadmi Sonia, Bail Serge, (2009) L'influence de la culture organisationnelle sur le succès des ERP cas de groupes industriels Tunisiens, Thèse de doctorat, Toulouse.
14. Ahmed Rabaai, (2009) The impact of organizational culture on ERP systems implementation :Lesson from Jordan, Pacific Asia conference on information systems (PACIS), India,
15. Edgar H. Schein (1990), Massachusetts institute of technology, Sloan school of management American psychologist, 45, february.
16. Terrence E deal, A. Kennedy, (2000) corporate cultures: the rites and rituals of corporate life pressure books.
17. James Gibson & All (2012), organizations :Behavior, structures, processes, Fourteenth Edition, McGraw-Hill, New York.
18. Terrence E deal, A. Kennedy (2000), corporate cultures :the rites and rituals of corporate life pressure books .
19. Gurteen D. (1999) Knowledge Management Magazine, 2(5), February.