

جامعة أحمد دراية أدرار- الجزائر-



كلية العلوم الإقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم: علوم التسيير

أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه (ل . م . د)

تخصص: مقاولاتية

موسومة بـ :

أثر الهيكل التنظيمي على المعرفة التشاركية في المنظمات

دراسة ميدانية

إعداد الطالب: مالكي محمد تحت إشراف الأستاذ: ساوس الشيخ

اللجنة المناقشة المكونة من السادة:

أ.د بريشي عبد الكريم	أستاذ	جامعة أدرار	رئيسا
أ.د ساوس الشيخ	أستاذ	جامعة أدرار	مشرفا
أ.د تيقاوي العربي	أستاذ	جامعة أدرار	ممتحنا
د هداجي عبد الجليل	أستاذ محاضر أ	جامعة أدرار	ممتحنا
د فراج الطيب	أستاذ محاضر أ	جامعة بشار	ممتحنا
د حاجي كريمة	أستاذ محاضر أ	جامعة بشار	ممتحنا

السنة الجامعية: 2020/2019

إهداء

إلى روح الوالدين الكريمين رحمهما الله
إلى زوجتي وأبنائي سارة وأحمد عبد الصمد والاء
مباركة

إلى إخواني عبد الله وعباس وأبنائهم

إلى كل أخواتي وأبنائهن

إلى كل الأحبة والأصدقاء

محمد

الشكر والعرفان

نتقدم بالشكر والعرفان وندعوا الله عز وجل أن يتقبل دعائنا الخاص والخالص إلى الأستاذ المحترم ساوس الشيخ، منذ قبوله الإشراف حتى إنجاز هذه الأطروحة. كما أشكر لجنة المناقشة على تقبلهم وتفضلهم بمناقشة أطروحة الدكتوراه.

نشكر كل الأساتذة الذين صاحبوا مسيرتنا الدراسية والأطروحة بالخصوص، الأساتذة الذين نصحوا ونفعوا أ.د. مخلوفي عبد السلام، أ.د. طافر زهير، أ.د. تيقاوي العرابي، د. بو عيني سميحة، د. بن علي يمينة، د. دحماني عبد العزيز، د. سعيد كرومي، د. سمير بن عبد العزيز، د. شريقي مسعودة ، د. زيان عبد الكريم د. بوزيان محمد وكل الأساتذة والعاملين بجامعة أحمد دراية بأدرار و طاهري محمد ببشار، بكل الجهودات المقدمة لإنجاز الدراسة الميدانية ، من خلال التوجيه وحسن الاستقبال.

كما نتقدم بالشكر الجزيل لكل من قدم لنا يد المساعدة من قريب أو بعيد لإنجاز هذا العمل المتواضع.

المخلص

هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن أثر الهيكل التنظيمي ودوره في تعزيز المعرفة التشاركية وذلك من خلال بعد التخصص ، بعد التعقيد، بعد الرسمية، وبعد المركزية بصفة مباشرة في المنظمات، وأيضا إلى إبراز أثر الهيكل التنظيمي بصفة غير مباشرة في ظل وجود عمليات ادارة المعرفة متغيراً وسيطياً، وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي ، حيث تم توزيع استبانة على المستجيبين من الموظفين بالمؤسسة الجامعية بشار، تم تحليل استجابات عينة ضمت 257 مفردة من مجتمع مكون من عاملين وأساتذة جامعة طاهري محمد بشار، وبالإستعانة ببرنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، وكذا باستخدام النمذجة بالمعادلات الهيكلية ببرنامج (R- plspm)، وقد خلصت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها:

- أن (60.6%) من التباين المفسر من المعرفة التشاركية يعود لأبعاد الهيكل التنظيمي
- هناك أثر ايجابي معنوي لكل من التخصص التعقيد والرسمية في الهيكل التنظيمي على تعزيز دور عمليات إدارة المعرفة .
- هناك أثر ايجابي معنوي لكل من الرسمية والمركزية في الهيكل التنظيمي على تعزيز دور المعرفة التشاركية.
- ليس هناك أثر معنوي لكل من التخصص التعقيد في الهيكل التنظيمي على تعزيز دور المعرفة التشاركية.

الكلمات المفتاحية: هيكل تنظيمي، تخصص، رسمية، ادارة المعرفة، معرفة تشاركية.

Abstract

This study aimed to reveal the impact of the organizational structure and its role in enhancing participatory knowledge, through the dimension of specialization, after complexity, after formalism, after centralization, directly in organizations, and also to highlight the impact of the organizational structure indirectly, in light of the existence of management processes. Knowledge is an intermediate variable, and the study used the descriptive approach. Then we distributed a questionnaire to the respondents from the university's staff in Bashar, where the responses of a sample of 257 individuals from a community consisting of workers and professors from Taheri Muhammad Bashar University were analyzed, using the IBM SPSS statistical packages program, as well as The pls pm R- program, the study concluded with several results, the most important of which are:

There is a significant positive impact of each of the complexity and formal specialization in the organizational structure on enhancing the role of knowledge management processes.

There is a positive moral effect of both the formal and the central in the organizational structure on enhancing the role of participatory knowledge.

There is no significant impact of each of the complexity of specialization in the organizational structure on enhancing the role of participatory knowledge.

Key words: organizational structure, specialization, formalism, knowledge management, participatory knowledge.

قائمة المحتويات

II	إهداء
III	الشكر والعرفان
IV	الملخص
V	Abstract
VI	قائمة المحتويات
XI	قائمة الجداول الأشكال
أ	مقدمة
- 1 -	الفصل الأول الأدبيات النظرية للهيكل التنظيمي
- 1 -	تمهيد
- 2 -	المبحث الأول: ماهية التنظيم والهيكل التنظيمية
- 2 -	المطلب الأول: مفهوم التنظيم
- 4 -	المطلب الثاني: مفهوم الهيكل التنظيمي
- 9 -	المطلب الثالث: خصائص وأهمية الهيكل التنظيمي
- 16 -	المبحث الثاني : الهياكل التنظيمية
- 16 -	المطلب الأول : أهداف وأنواع الهياكل التنظيمية
- 21 -	المطلب الثاني : أسس وأبعاد الهيكل التنظيمي
- 25 -	المطلب الثالث: محددات ومرحل بناء الهياكل التنظيمية
- 31 -	خلاصة الفصل
- 33 -	الفصل الثاني الأدبيات النظرية للمعرفة التشاركية

- 33 - تمهيد
- 34 -المبحث الاول: ادارة المعرفة.
- 34 -المطلب الاول: ماهية المعرفة
- 40 -المطلب الثاني: إدارة المعرفة
- 45 -المطلب الثالث: عمليات إدارة المعرفة.
- 50 -المبحث الثاني: المعرفة التشاركية
- 50 -المطلب الاول: مفهوم المعرفة التشاركية.
- 57 -المطلب الثاني : أهمية ومستويات المعرفة التشاركية
- 64 -المطلب الثالث: معوقات واستراتيجيات مشاركة المعرفة.
- 67 - خلاصة الفصل
- 69 -الفصل الثالث الدراسات السابقة
- 69 - تمهيد
- 70 -المبحث الاول: المتغير المستقل "الهيكل التنظيمي"
- 70 -المطلب الأول: الدراسات باللغة العربية
- 81 -المطلب الثاني: الدراسات الأجنبية : سنتطرق الى الدراسات الأجنبية التالية
- 92 -المبحث الثاني: المتغير التابع " المعرفة التشاركية"
- 92 -المطلب الأول: الدراسات السابقة بالعربية
- 110 -المطلب الثاني: الدراسات السابقة للتشارك المعرفي باللغة الأجنبية
- 119 -المبحث الثالث: التعقيب على الدراسات السابقة
- 119 -المطلب الأول: أوجه التشابه

- 120 -المطلب الثاني: أوجه الاختلاف
- 121 -المطلب الثالث: ما يميز الدراسة الحالية
- 124 - خلاصة الفصل
- 126 -الفصل الرابع الطريقة والأدوات
- 126 -تمهيد
- 127 -المبحث الأول: مجتمع الدراسة والاجراءات المنهجية
- 127 -المطلب الأول: عينة الدراسة والحدود والمصادر
- 130 -المطلب الثاني: الاجراءات المنهجية للدراسة
- 136 -المبحث الثاني: معايير قياس الاستبانة وتشخيص البيانات
- 136 -المطلب الأول : معايير قياس الاستبانة
- 146 -المطلب الثاني: تشخيص البيانات
- 154 - خلاصة الفصل
- 156 -الفصل الخامس عرض النتائج ومناقشتها
- 156 -تمهيد
- 156 -المبحث الأول: تحليل ومناقشة متغيرات الدراسة
- 156 -المطلب الأول: تحليل ومناقشة المتغيرات الديموغرافية لعينة الدراسة:
- 161 -المطلب الثاني: تحليل ومناقشة المتغير المستقل "الهيكل التنظيمي"
- 170 -المطلب الثالث: تحليل فقرات المتغير الوسيط "عمليات إدارة المعرفة":
- 180 -المطلب الرابع : تحليل فقرات المتغير التابع "المعرفة التشاركية"
- 196 -المبحث الثاني: تقييم النموذج الافتراضي للدراسة واختبار الفرضيات.

- 197 -المطلب الأول: تقييم نموذج القياس
- 223 -المطلب الثاني: اختبار الصدق التمايزي لمتغيرات الدراسة
- 243 -المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة
- 260 -خلاصة الفصل
- 262 -الخاتمة:
- 270 -قائمة المراجع
- A قائمة الملاحق

قائمة الجداول الأشكال

قائمة الجداول:

- 2- الجدول رقم 2.4 مقياس ليكارت الخماسي - 134 -
- 3- الجدول رقم 3.4: إجابات الأسئلة ودلالاتها - 135 -
- 4- الجدول رقم 4.4 قيمة معامل الثبات للاتساق الداخلي لجميع متغيرات الدراسة - 136 -
- 5- الجدول رقم 5.4 يمثل مجالات ودرجة معامل الثبات للاتساق الداخلي - 136 -
- 6- الجدول رقم 6.4 يمثل قيمة معامل الثبات بطريقة التجزئة النصفية للاتساق الداخلي لجميع متغيرات الدراسة - 137 -
- 7- الجدول رقم 7.4 قيمة معامل الثبات (Cronbach Alpha) لكل من المتغير المستقل، التابع والوسيط - 138 -
- 8- الجدول رقم 8.4 قيمة معامل الثبات (Cronbach Alpha) للمتغير المستقل "الهيكل التنظيمي" - 139 -
- 9- الجدول رقم 9.4 يمثل معاملات ألفا كرونباخ لكل أبعاد المتغير المستقل "الهيكل التنظيمي" - 139 -
- 10- الجدول رقم 10.4 يمثل قيمة معامل الثبات بطريقة التجزئة النصفية للاتساق الداخلي للمتغير المستقل "الهيكل التنظيمي" - 140 -
- 11- الجدول رقم 11.4 قيمة معامل الثبات (Cronbach Alpha) للمتغير الوسيط "عمليات إدارة المعرفة" - 141 -
- 12- الجدول رقم 12.4 يمثل معاملات ألفا كرونباخ لكل أبعاد المتغير الوسيط "عمليات إدارة المعرفة" - 142 -
- 13- الجدول رقم 13.4 يمثل قيمة معامل الثبات بطريقة التجزئة النصفية للاتساق الداخلي للمتغير الوسيط "عمليات إدارة المعرفة" - 142 -
- 14- الجدول رقم 14.4 قيمة معامل الثبات (Cronbach Alpha) للمتغير التابع "المعرفة التشاركية" - 143 -
- 15- الجدول رقم 15.4 يمثل معاملات ألفا كرونباخ لكل أبعاد المتغير التابع "المعرفة التشاركية" - 144 -

- 16- الجدول رقم 16.4 يمثل قيمة معامل الثبات بطريقة التجزئة النصفية "المعرفة التشاركية"..... - 145 -
- 18- الجدول رقم 19.4 اختبار الاعتدالية لبواقي المتغير التابع التشارك المعرفي..... - 147 -
- 19- الجدول رقم 20.4 اختبار الاعتدالية لبواقي المتغير التابع عمليات المعرفة..... - 149 -
- 20- الجدول رقم 21.4: اختبار التعدد الخطي للنموذج الخارجي عند المتغير التابع التشارك المعرفي..... - 151 -
- 21 - الجدول رقم 22.4: اختبار التعدد الخطي للنموذج الخارجي عند المتغير التابع عمليات المعرفة..... - 152 -
- 22- الجدول رقم 23.4: اختبار التعدد الخطي للنموذج الداخلي عند المتغير التابع التشارك المعرفي..... - 153 -
- 23- الجدول رقم 24.4 : اختبار التعدد الخطي للنموذج الداخلي عند التابع عمليات المعرفة..... - 153 -
- 24- الجدول رقم 2.5 يمثل الإحصاء الوصفي العمر..... - 158 -
- 25- الجدول رقم 3.5 يمثل الاحصاء الوصفي لمتغير الوظيفة..... - 159 -
- 27 - الجدول رقم 5.5 يمثل المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومعاملات الاختلاف والأهمية النسبية لمتغير " التخصص"..... - 161 -
- 28 - الجدول رقم 6.5 يمثل المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومعاملات الاختلاف والأهمية النسبية لمتغير " التعقيد"..... - 163 -
- 29 - الجدول رقم 7.5 يمثل المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومعاملات الاختلاف والأهمية النسبية لمتغير " الرسمية"..... - 165 -
- 30- الجدول رقم 8.5 يمثل المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومعاملات الاختلاف والأهمية النسبية لمتغير " المركزية"..... - 167 -
- 31- الجدول رقم 9.5 يمثل المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومعاملات الاختلاف والأهمية النسبية لمتغير " تشخيص المعرفة"..... - 170 -
- 32- الجدول رقم 10.5 يمثل المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومعاملات الاختلاف والأهمية النسبية لمتغير " توليد المعرفة"..... - 171 -

- 33- الجدول رقم 11.5 يمثل المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومعاملات الاختلاف والأهمية النسبية لمتغير " تخزين المعرفة"..... - 173 -
- 34- الجدول رقم 12.5 يمثل المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومعاملات الاختلاف والأهمية النسبية لمتغير " نقل المعرفة"..... - 175 -
- 35- الجدول رقم 13.5 يمثل المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومعاملات الاختلاف والأهمية النسبية لمتغير " تطبيق المعرفة"..... - 178 -
- 36 - الجدول رقم 14.5 يمثل المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومعاملات الاختلاف والأهمية النسبية لمتغير " الثقة"..... - 180 -
- 37- الجدول رقم 15.5 يمثل المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومعاملات الاختلاف والأهمية النسبية لمتغير " التحفيز"..... - 184 -
- 38- الجدول رقم 16.5 يمثل المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومعاملات الاختلاف والأهمية النسبية لمتغير " الاتصال"..... - 188 -
- 39- الجدول رقم 17.5 يمثل المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومعاملات الاختلاف والأهمية النسبية لمتغير " الالتزام"..... - 192 -
- 40- الجدول رقم 18.5 : نتائج اختبار المقياس لمتغير التخصص..... - 198 -
- 41- الجدول رقم 19.5 : نتائج صدق مقياس متغير التخصص..... - 199 -
- 42- الجدول رقم 20.5 : نتائج اختبار المقياس لمتغير التعقيد..... - 201 -
- 43- الجدول رقم 21.5 : نتائج اختبار المقياس لمتغير التعقيد..... - 203 -
- 44- الجدول رقم 22.5 : نتائج اختبار المقياس لمتغير الرسمية..... - 205 -
- 45- الجدول رقم 23.5 : نتائج صدق مقياس متغير الرسمية..... - 206 -
- 46- الجدول رقم 24.5 : نتائج اختبار المقياس لمتغير المركزية..... - 208 -
- 47- الجدول رقم 25.5 : نتائج صدق مقياس متغير المركزية..... - 209 -
- 48- الجدول رقم 26.5 : نتائج اختبار المقياس لمتغير عمليات إدارة المعرفة..... - 212 -
- 49- الجدول رقم 27.5 : نتائج صدق مقياس متغير عمليات إدارة المعرفة..... - 214 -
- 50- الجدول رقم 28.5 : نتائج اختبار المقياس لمتغير المعرفة التشاركية..... - 217 -
- 51- الجدول رقم 29.5 : نتائج اختبار المقياس لمتغير المعرفة التشاركية..... - 220 -

- 223 -Fornell-Larcker معيار : 30.5 رقم الجدول 52-
- 227 - معاملات التحميل التقاطعية. : 31.5 رقم الجدول 53-
- 246 - اختبار الفرضية الاولى. : 32.5 رقم الجدول 54-
- 247 - اختبار الفرضية الثانية. : 33.5 رقم الجدول 55-
- 248 - اختبار الفرضية الثالثة. : 34.5 رقم الجدول 56-
- 249 - اختبار الفرضية الرابعة. : 35.5 رقم الجدول 57-
- 250 - اختبار الفرضية الخامسة. : 36.5 رقم الجدول 58-
- 251 - اختبار الفرضية السادسة. : 37.5 رقم الجدول 59-
- 253 - اختبار الفرضية السابعة. : 38.5 رقم الجدول 60-
- 254 - اختبار الفرضية الثامنة. : 39.5 رقم الجدول 61-
- 255 - اختبار الفرضية التاسعة. : 40.5 رقم الجدول 62-
- 256 - اختبار الفرضية العاشرة. : 41.5 رقم الجدول 63-
- 257 - اختبار الفرضية الحادي عشر. : 42.5 رقم الجدول 64-
- 258 - اختبار الفرضية الثاني عشر. : 43.5 رقم الجدول 65-
- 259 - اختبار الفرضية الثالثة عشر. : 44.5 رقم الجدول 66-

قائمة الأشكال:

- 1- الشكل رقم 1.1 يوضح أسس الهيكل التنظيمي..... - 21
- 4- الشكل رقم 2.4: منحني QQ للبواقي عند المتغير التابع التشارك المعرفي..... - 148
- 5- الشكل رقم 3.4: المدرج التكراري لبواقي المتغير التابع التشارك المعرفي..... - 148
- 6- الشكل رقم 4.4: منحني QQ للبواقي عند المتغير التابع عمليات المعرفة..... - 150
- 7- الشكل رقم 5.4: المدرج التكراري لبواقي المتغير التابع التشارك المعرفي..... - 150
- 8- الشكل رقم 1.5 يمثل الدائرة النسبية لمتغير الجنس..... - 157
- 9- الشكل رقم 2.5 يمثل الدائرة النسبية لمتغير العمر..... - 159
- 10- الشكل رقم 3.5 يمثل الأعمدة النسبية لمتغير الوظيفة..... - 160
- 11- حسب متغير الخبرة..... - 161
- 13- الشكل رقم 6.5: معاملات التحميل التقاطعية..... - 232
- 14- الشكل رقم 7.5: معاملات التحميل المتغيرات المقاسة للمتغيرات الكامنة الداخلة في النموذج..... - 234
- 15- الشكل رقم 8.5: أوزان المتغيرات المقاسة للمتغيرات الكامنة للنموذج..... - 238
- 16- الشكل رقم 9.5: النموذج البنائي للدراسة..... - 243
- 17- الشكل رقم 10.5 : النموذج البنائي للدراسة..... - 244

المقدمة العامة

مقدمة

المعرفة ليست بظاهرة جديدة على الانسان وكذلك التنظيم، فمنذ أن نظم علاقات العمل من أجل الانتاج والتوزيع وتحسين القرارات وبالتالي توجيه سلوك الافراد العاملين نحو العمل بإيجابية، وهو دائما في حالة مقارنة بين تقنياته ومناهجه بمؤشرات مختلفة مثل جودة التنظيم، الأداء المعرفي وغيرها فكل فترة تاريخية لها حصتها من التذبذب ، وعدم الاستقرار، والتغيير الذي يحدث اليوم هو شامل وعام بسبب عولمة الاقتصاد وانتشار تكنولوجيا المعلومات، مما أحدث ثورة معرفية واقتصادية واجتماعية وسيكولوجية أثرت على سلوكيات العمل ونماذج التنظيم وأنظمة التسيير ومحتوى الأدوار في المنظمات.

إذا حتمية التحديث المعرفي تفرض نفسها على الجميع كشرط للبقاء ففي الوقت الذي كان ينظر إليه كحدث غير طبيعي، لأن الاستقرار هو مقياس النجاح، فقد أصبح التطوير في المناهج والهيكل والتأثير في سلوك الافراد مؤخرا دائم الحضور في حياة المنظمات ويمثل المقياس المفضل للحكم على مستوى أدائها.

وأحد أهم هذه المتغيرات التي تتحمل عبء الاستجابة هو الهيكل التنظيمي، حيث أن الهيكل التنظيمي هو وسيلة تساعد المنظمة على تحقيق أهدافها، و لأن عملية ادارة المعرفة للمنظمة من صميم أهدافها فمن المنطق أن يكون هناك نوعا من الترابط والتوافق بين أبعاد الهيكل التنظيمي والمعرفة التشاركية كسلوك للأفراد العاملين لتحقيق أهداف و استراتيجية المنظمة.

كما يتطلب التغيير في الهيكله وتحديث المعارف جهودا متواصلة ومضنية من المنظمات في التخطيط لعمليات ادارة المعرفة ومجابهة ردود الأفعال الناجمة عنها، المتمثلة في شعور العاملين بعدم الاتزان وعدم القدرة على التصرف خاصة وأن المعرفة التشاركية وهي في جوهرها سلوك طوعي للأفراد الحاملين للمعارف ذات القيمة ومن هذه المعرفة الفكرية تبرز مشكلة الدراسة لتحديد التوافق بين أبعاد الهيكل قصد تعزيز المعرفة

التشاركية في المنظمة ، بالإضافة الى دوره في رفع درجة التشارك المعرفي في ظل عمليات ادارة المعرفة كمتغير وسيط من خلال الإجابة على اشكالية الدراسة.

أولاً: اشكالية الدراسة

لضمان النمو للمنظمات التي تطمح إلى أن تكون في مصاف المنظمات الريادية ، خاصة في ظل التطورات والتغيرات البيئية المتسارعة بمعنى حالة عدم التأكد البيئية الخارجية، فهي مطالبة برفع قدراتها التنافسية في بيئتها الداخلية بخلق ميزة تنافسية، في هيكلها التنظيمي من خلال المرونة في أبعاده و تبني خيارات استراتيجية تسمح لها بالتشارك المعرفي بالاستغلال الأمثل للموارد البشرية، والمعلومات الحديثة، وهذا لا يكون الا من خلال تقدير مستوى المعرفة و الخبرة لدى المنظمة ، وحسن إدارة عملياتها و درجة المهارة للأفراد في تطبيقها ومن ثم مشاركتها، وكذلك الحرص الفعلي والجدي بصناع المعرفة ، و تحفيزهم وتشجيعهم على اتاحة مواردهم المعرفية لباقي العاملين في المنظمة ، وفق هيكل تنظيمي متناغم الابعاد ، ومن هذا المنطلق يمكن طرح إشكالية الدراسة وهي كالتالي:

هل يوجد أثر معنوي للهيكل التنظيمي وذلك من خلال أبعاده التالية: التخصص، التعقيد، الرسمية، والمركزية في تعزيز المعرفة التشاركية في المنظمات، بصفة مباشرة وكذلك بصفة غير مباشرة في ظل وجود عمليات إدارة المعرفة كمتغير وسيط؟

ثانياً: فرضيات الدراسة

للإجابة عن هذه الإشكالية وضعت في هذه الدراسة ثلاثة عشر فرضية رئيسية وفق نموذج الدراسة، تسع فرضيات لكشف الأثر المباشر، وأربع فرضيات للأثر غير المباشر، وهي كالتالي:

- الفرضية الأولى H_1 : يوجد أثر معنوي لبعده التخصص في الهيكل التنظيمي ودوره في تعزيز المعرفة التشاركية.

- الفرضية الثانية H_2 : يوجد أثر معنوي لبعد التعقيد في الهيكل التنظيمي ودور في تعزيز المعرفة التشاركية .
- الفرضية الثالثة H_3 : يوجد أثر معنوي لبعد الرسمية في الهيكل التنظيمي ودور في تعزيز المعرفة التشاركية .
- الفرضية الرابعة H_4 : يوجد أثر معنوي لبعد المركزية في الهيكل التنظيمي ودور في تعزيز المعرفة التشاركية .
- الفرضية الخامسة H_5 : يوجد أثر معنوي لبعد التخصص في الهيكل التنظيمي ودور في تعزيز عمليات ادارة المعرفة.
- الفرضية السادسة H_6 : يوجد أثر معنوي لبعد التعقيد في الهيكل التنظيمي ودور في تعزيز عمليات ادارة المعرفة.
- الفرضية السابعة H_7 : يوجد أثر معنوي لبعد الرسمية في الهيكل التنظيمي ودور في تعزيز عمليات ادارة المعرفة.
- الفرضية الثامنة H_8 : يوجد أثر معنوي لبعد المركزية في الهيكل التنظيمي ودور في تعزيز عمليات ادارة المعرفة.
- الفرضية التاسعة H_9 : يوجد أثر معنوي لعمليات ادارة المعرفة ودور في تعزيز المعرفة التشاركية .
- الفرضية العاشرة H_{10} : يوجد أثر معنوي لبعد التخصص في الهيكل التنظيمي ودور في تعزيز المعرفة التشاركية في ظل عمليات ادارة المعرفة كمتغير وسيط.
- الفرضية الحادي عشر H_{11} : يوجد أثر معنوي لبعد التعقيد في الهيكل التنظيمي ودور في تعزيز المعرفة التشاركية في ظل عمليات ادارة المعرفة كمتغير وسيط.
- الفرضية الثاني عشر H_{12} : يوجد أثر معنوي لبعد الرسمية في الهيكل التنظيمي ودور في تعزيز المعرفة التشاركية في ظل عمليات ادارة المعرفة كمتغير وسيط.
- الفرضية الثالث عشر H_{13} : يوجد أثر معنوي لبعد المركزية في الهيكل التنظيمي ودور في تعزيز المعرفة التشاركية في ظل عمليات ادارة المعرفة كمتغير وسيط.

ثالثاً: مبررات اختيار الموضوع

في الحقيقة هناك عدة أسباب جعلتنا نختار هذا الموضوع والمتمثل في محاولة تحديد طبيعة العلاقة الموجودة بين الهيكل التنظيمي ومن خلال أبعاده (التخصص، التعقيد، الرسمية، والمركزية) والمعرفة التشاركية، و كذلك تحديد طبيعة العلاقة بين الهيكل التنظيمي والمعرفة التشاركية مع درجة التأثير في ظل وجود عمليات ادارة المعرفة كمتغير وسيط منها:

- وروح الفضول في اكتشاف خبايا هذا الموضوع مع الرغبة في التعرف أكثر على الدراسة من خلال جانبيها النظري والتطبيقي.

- حاجة المنظمات لاختيار هيكل تنظيمي مناسب وإلى أهمية التنسيق بين أبعادها - ضعف الاهتمام بالعلاقة الموجودة بين أبعاد الهيكل التنظيمي والمتمثلة في التخصص، التعقيد، الرسمية، والمركزية وبين التشارك في الموارد المعرفية لدى الافراد داخل المنظمات.

- قلة الدراسات العربية التي تناولت موضوع أبعاد الهيكل التنظيمي وتأثيره على التشارك في الموارد المعرفية للأفراد في ظل وجود عمليات ادارة المعرفة كمتغير وسيط.

رابعاً: أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى:

- التعرف على واقع التشارك المعرفي و الهيكل التنظيمي في المؤسسة الجامعية.
- التأكيد على أهمية الهيكل التنظيمي والمعرفة التشاركية في تحقيق الاهداف للمنظمات.
- إعطاء تصور عن طبيعة العلاقة بين الهيكل التنظيمي والمعرفة التشاركية من خلال بناء يصف شكل الانسجام و الموائمة بين أبعاد الهيكل التنظيمي و تأثير ذلك على تشارك الافراد لمواردهم المعرفية.

-توضيح ماهية الهياكل التنظيمية والتي تمكن المنظمات على تفعيلها أكثر وذلك من خلال التحكم بأبعادها.

- تبيان أن التشارك المعرفي والهيكل التنظيمي هما عنصران مهمان يساعدان المنظمة في التعرف على محيطها الداخلي باعتبارهما مكون له والتأقلم مع محيطها الخارجي بالإضافة الى تأثيراتهما على سلوك العاملين.

- التعرف على المعرفة التشاركية و أبعاد الهيكل التنظيمي ومدى ارتباطهما بعملية ادارة المعرفة ككل.

- الوقوف على أبعاد الهيكل التنظيمي (التخصص، التعقيد، الرسمية، والمركزية) التي تساند التشارك المعرفي وتعمل على تعزيزه بين الافراد.

-- ابراز أهمية تصميم الهيكل التنظيمي متناغم الابعاد يعزز عملية التشارك المعرفي.

خامسا: أهمية الدراسة:

تكمن أهمية هذه الدراسة في تسليط الضوء على العلاقة بين الهيكل التنظيمي والمعرفة التشاركية، و قياس مدى التأثير من خلال أبعاده والمتمثلة في (التخصص، التعقيد، الرسمية، والمركزية)، لذلك فان هذه الدراسة محاولة لإدراك ومعرفة أهمية هذه المتغيرات ومكوناتها وخصائصها، و كذلك معرفة طبيعة العلاقة الموجودة بينها، حيث أن غياب هذا الانسجام سيؤدي إلى أداء منخفض في سلوك الافراد وتشاركهم للمعارف

سادسا: حدود الدراسة

- الحدود المكانية: طبقت هذه الدراسة في جامعة طاهري محمد " ولاية بشار".
- الحدود البشرية: تتمثل في أساتذة وموظفي جامعة طاهري محمد بشار.
- الحدود الزمانية: أجريت الدراسة الميدانية في الفترة ما بين بداية شهر نوفمبر سنة

2019 وشهر مارس سنة 2020.

○ الحدود الموضوعية: اقتصرَت الدراسة على العلاقات بين المتغير المستقل "الهيكل التنظيمي و" المتغير التابع " المعرفة التشاركية"، بالإضافة الى المتغير الوسيط "عمليات إدارة المعرفة".

سابعاً: منهج البحث والأدوات المستخدمة

المنهج المستعمل في الدراسة هو المنهج الوصفي، لوصف الظاهرة محل البحث للوقوف على أسبابها والعوامل التي تتحكم بها واستخلاص النتائج لتعميمها، لقياس العوامل ثم التنبؤ بمسار الظاهرة مستقبلاً باستخدام الأدوات كالاستبيان، كالمقابلة والطرق الإحصائية لجمع المعلومات وتحليلها كأدوات مثل المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية بالإضافة الى استخدام وقياس مقاييس النزعة المركزية، مقاييس التشتت، اختبار صدق الاستبيان بمعامل ألفا كرونباخ وطريقة التجزئة النصفية، وبالاستعانة ببرنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS، وباستخدام النمذجة بالمعادلات الهيكلية ببرنامج plspm(R)، أما مجتمع الدراسة هم الموظفون بجامعة بشار، وبالتالي من خلال تحليلنا حاولنا معرفة من منظور الموظفين والاساتذة لأبعاد الهيكل التنظيمي وبالتالي دراسة الأثر على المعرفة التشاركية بالإضافة الى دور الهيكل التنظيمي في تعزيز المعرفة التشاركية في ظل عمليات ادارة المعرفة كمتغير وسيط.

ثامناً: صعوبات الدراسة:

تواجه الباحث في أي مجال مجموعة من الصعوبات والعراقيل طيلة مراحل إعداد البحث، فمن أهم ما اعترض الباحث هو صعوبة قياس المعرفة التشاركية، فهي فن اتاحة المعرفة للآخرين، وهنا الصعوبة، حيث لا نستطيع معرفة نسبة التشارك لعدم معرفة حجم المعرفة الكلية التي يمتلكها الأفراد خاصة المعرفة ذات القيمة، والموجودة داخل عقول حاملي المعرفة، بالإضافة الى صعوبة الحصول على المادة العلمية من مقالات في قواعد البيانات في المجالات العلمية الشهيرة، وصعوبة الحصول على الوثائق الأساسية و خاصة المرتبطة بالموضوع في دراسة الحالة مع قلة توفر المراجع.

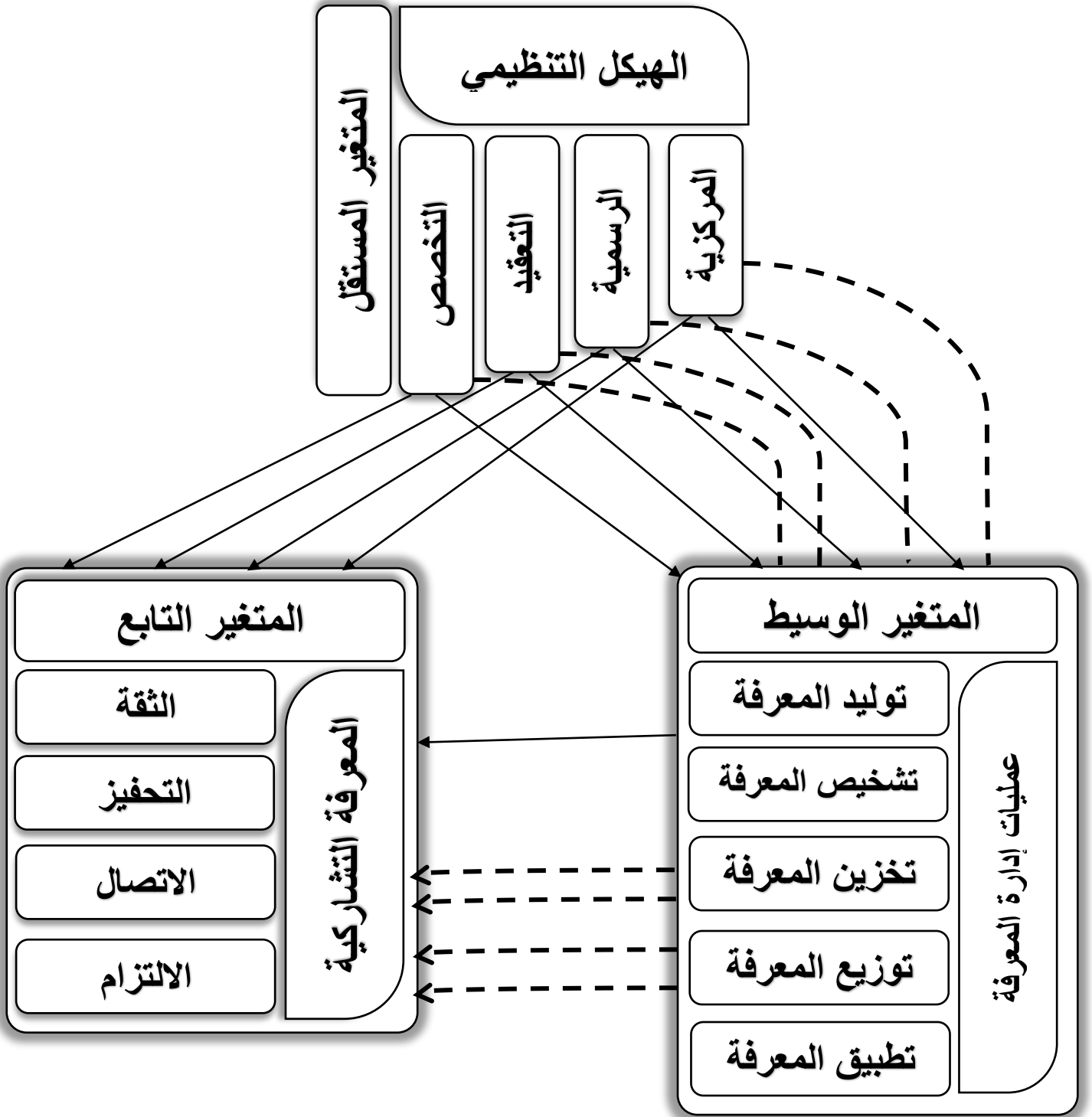
تاسعا: مرجعية الدراسة

استخدمنا المراجع في الدراسة بشكل متنوع كي نستخلص لب الإشكالية ونحيط بكل الجوانب المتعلقة بالموضوع، كالمقالات (الدوريات)، الكتب، المداخلات وأعمال الملتقيات ، أطروحات ... الخ التي قد تطرقت إلى نفس الموضوع كمتغير مستقل أو تابع أو اقتربت منه.

عاشرا: هيكل البحث

قسمنا هذه الدراسة إلى فصول حسب طريقة IMRAD؛ الفصل الأول الأدبيات النظرية للمتغير المستقل، أما الفصل الثاني الأدبيات النظرية للمتغير التابع، وبالنسبة الى الفصل الثالث فخصص للدراسات السابقة ، و أما بالنسبة الى الفصل الرابع فخصص للأدوات والطرق المستعملة في الدراسة، أما الفصل الأخير فهو يحتوي على عرض النتائج ومناقشتها، ثم الخاتمة.

نموذج الدراسة:



الفصل الأول الأدبيات
النظرية للمتغير المستقل
"الهيكل التنظيمي"

تمهيد

بالكاد يواجه الانسان الذي يعمل بمفرده بعض المشكلات في اعماله ، فهو المسؤول عن أدائه ، وعن حل المشكلات التي تعيقه لتحقيق أهدافه، واتخاذ القرارات وإتباع السبل والأساليب والبرامج التي يراها مناسبة سعيا نحو أهدافه، فإذا انضم إليه انسان آخر أو أكثر للمشاركة في إنجاز العمل ، تنشأ الحاجة الى أنواع جديدة من القرارات التي يتخذها الشخص الذي يعمل بمفرده، وتعلق تلك القرارات الجديدة بأنماط العلاقات فيها بين الأفراد الذين يؤدون عملا مشتركا، ومع وجود الأفراد لن يتحقق العمل المشترك بصورة عفوية، أو تلقائية، لا بد من تدبر الأساليب والأدوات التي تتضمن إتمام ذلك العمل المشترك بشكل منسق وفعال.

إن أول العناصر التنظيمية التي ترتبط بأذهان الكثيرين عن معنى التنظيم هو الهيكل التنظيمي الذي تتحدد فيه المهام الرئيسية التي يعمل على تحقيقها، كما تختلف الهياكل التنظيمية باختلاف بيئة المنظمة، فنجد هياكل تنظيمية تتناسب والبيئات الديناميكية، وهي التنظيمات العضوية والتي تشهد تغيرات كبيرة تختلف عن التنظيمات الميكانيكية التي تتناسب مع البيئات المستقرة، والتي لا يحصل فيها تغيرات كبيرة، وهذا الذي سنتطرق اليه من خلال الجانب النظري والخاص بالمتغير المستقل.

هذا وتم تقسيم هذا الفصل الى مبحثين: الأول يتناول ماهية التنظيم والهياكل التنظيمية، و الثاني تم تطرق الى أسس وأبعاد الهياكل التنظيمية، وأهداف ومراحل بناء الهياكل التنظيمية الجيدة وبيننا محدداته والعوامل المؤثرة في تصميمه.

المبحث الأول: ماهية التنظيم والهيكل التنظيمية

لا بد لتبين نظام تبادل المعلومات وتحديد آليات التنسيق، وأنماط التفاعل اللازمة بين الأقسام المختلفة والعاملين في المنظمات من الهيكل التنظيمي فهو بمثابة الهيكل العظمي لبنيان جسم الإنسان، فلا يمكن للمنظمة تحقيق الريادة بدون هيكل تنظيمي ملائم لطبيعة نشاطها كما أن اختيار الهيكل التنظيمي ليس بالأمر السهل، خاصة وقد تعددت مفاهيم الهيكل التنظيمي للمنظمات، وذلك التعدد راجع للاختلاف خلفيات الباحثين فكل يرى الهيكل من زاوية معينة، ووفق خصائص معينة وذلك حسب طبيعة النشاط.

المطلب الأول: مفهوم التنظيم

يقصد بالتنظيم الإداري، تقسيم الأعمال والمسؤوليات في الجهاز الإداري وتخصيصها في إدارات وأقسام، ووحدات إدارية رئيسة وفرعية تختلف في أعدادها وأحجامها من منظمة إلى أخرى حسب طبيعة نشاطها، والبيئة التي تعمل فيها، وتوزيع هذه الأعمال والمسؤوليات على أفراد فريق العمل لأدائها طبق الضوابط الأداء الوظيفي المعتمدة في اللوائح التنظيمية للمؤسسة وتحديد العلاقات التنظيمية بينهم بما يضمن تحقيق أهداف المنظمة، ويمكن تجسيد التنظيم الإداري بما يعرف بالهيكل التنظيمي الذي يأخذ موقعا مهما في اهتمامات كل من الباحثين والممارسين في حقل الإدارة بشكل خاص، لما له من أهمية بارزة في دراسة المنظمات وفي عملها، لأنه يمثل أحد الوسائل الفعالة في تحقيق الانسياب الكفوء والتدفق المنتظم للأعمال، أو الطريقة التي تضمن التنسيق بين مختلف الوحدات التنظيمية كي تتمكن المنظمة من تحقيق أهدافها.

ويعتبر ماكس فيبر " M.Weber " أول من قدم صياغة منظمة لتصور السوسيولوجي

للتنظيمات، فقد ناقش فيبر مفهوم التنظيم ضمن معالجته لفكرة الجماعة التضامنية " Corporate

Group" والتي اعتبرها تمثل نوعا من العلاقة الاجتماعية المقيدة، أي التي تفرض حدودا معينة على عضويتها من خلال القواعد والمعايير التي تدعمها. وإذن فالجماعة التضامنية تسير وفقا لنظام خاص من شأنه أن يجعل أعضائها يمارسون أنماطا معينة من السلوك، باعتبارها وظائف دائمة ومنتظمة، كما أن لهذه الجماعة قائدا أو رئيسا معيننا تعاونه هيئة ادارية.¹

ويرى كل من كمال درويش وزملائه ان التنظيم هو تلك العملية التي تهتم بتقسيم العمل وتحديد نطاق الاشراف، وكذلك تحديد الواجبات والمهام، وتحديد المسؤوليات والسلطات المخولة للمسؤولين عن تنفيذ هذه الواجبات ومن ثم فان عملية التنظيم تتضمن ترتيبا منسقا للأعمال والمهام التي يتطلبها تحقيق الاهداف المقررة من قبل في ضوء تزويد المشروعات باحتياجاتها من الامكانيات المادية والبشرية.²

كما عرفه سايمون بأنماط سياسية، وسلوكية تستخدم من اجل تحقيق التعقل الانساني، حيث ان التنظيم عبارة عن هيكل مركب من الاتصالات، والعلاقات بين مجموعة من الأفراد فهو عملية ادارية تعمل على الاهتمام في العديد من الانشطة والمهام التي يجب تحقيقها في الوظائف.³

ويرى "بيتر دراكر" أن التنظيم هو عملية تحليل النشاط وتحليل القرارات والعلاقات ، ثم تقسيم هذه الأنشطة الى وظائف، ثم تجميع هذه الوحدات، والوظائف في هيكل التنظيمي، وأخيرا اختيار الأشخاص لإدارة هذه الوحدات والوظائف.⁴

¹ شفيقة سرار ، "نظريات التنظيم وواقع الادارة العامة الجزائرية" ، أطروحة دكتوراه، جامعة عبد الحميد مهري - قسنطينة 2- الجزائر ، 2017 ، ص 11 .

² فكري عبد الله محمد الجوفي ، "مدى تأثير الهيكل التنظيمي على عملية اتخاذ القرارات : دراسة حالة وزارة الشباب و الرياضة في الجمهورية اليمنية" ، رسالة ماجستير ، جامعة الجزائر 3 ، 2011 ، ص 31 .

³ بلقاسم سلاطينة، اسماعيل قيرة، "التنظيم الحديث للمؤسسة -التصور والمفهوم-"، دار الفجر للنشر، القاهرة، مصر 2008 ، ص 47

⁴ سليمة ملعب ، اثر استراتيجية على الهيكل التنظيمي للمؤسسة الاقتصادية : "دراسة حالة مجمع سونطراك " فرع النقل عبر الانابيب ببراقى - الجزائر - ، رسالة ماجستير، جامعة المدية ، الجزائر 2012 ، ص 82 .

أما منتزرج فيرى بأنه عبارة عن المجموع الكامل لكيفية تقسيم العمل، بالإضافة الى تنسيق الواجبات التي تنجر عن هذا التقسيم¹ ، بالإضافة الى وجود إطار محدد المعالم يحدد هوية اعضاء الجماعة الافراد والجماعات تجتمع بتخطيط مسبق وليس بمجرد صدفة. التي تنطوي تحت لوائه، ولا يعطي هذا الولاء ولا يتوقع التنظيم ذلك منهم، إلا مقابل ما يتلقونه من بدلات مادية ومعنوية تتمثل بالأجور ومزايا العمل الاخرى، من تأمينات صحية واجتماعية وخدمات مختلفة تتفاوت مستوى شموليتها من منظمة لأخرى.²

من خلال ما سبق نقول ان التنظيم كيان اجتماعي يتم فيه تقسيم الأعمال يضم مجموعة من الافراد، تجتمع بتخطيط مسبق، مع تحليل العلاقات التي تربطهم، بالإضافة الى وجود لسلطات ومسؤوليات موزعة، يعمل لتحقيق هدف معين.

المطلب الثاني: مفهوم الهيكل التنظيمي

العديد من علماء التنظيم تناولوا مفهوم الهيكل التنظيمي ، والباحثين المعاصرين ونعرض فيما يلي أهم هذه المفاهيم التي تعكس تصور النظرة إلى الهيكل التنظيمي وقد شغل ولا يزال مساحة هامة في الإدارة ، ذلك لأنه يعد وسيلة حيوية لمساعدة المنظمات في تحقيق أهدافها بكفاءة وفاعلية، لكونه متغيرا رئيسا يؤثر في العديد من المتغيرات لأي منظمة، كما يساعدها على التأقلم مع ما تحمله البيئة الخارجية من تحولات وتحديات لاسيما في عصر التكنولوجيا والاقتصاد المعرفي.

¹ Mintzberg. (H), Structure et dynamique des organisations, les éditions d'organisation, paris,

1982, p17 .

² محمد قاسم القرويتي , نظرية المنظمة و التنظيم , دار الواصل للنشر , ط 3 , عمان الاردن, 2008 , ص 49 .

مفهوم الهيكل التنظيمي:

تم تطوير أشكال أخرى من الهياكل التنظيمية مثل الهياكل الافتراضية، والهياكل الشبكية وغيرها ومن أبرز التحولات توسع منظمات المعرفة، والتي تعتمد أكثر على صناع الموارد المعرفية في أعمالها، ونستعرض فيما يلي أهم هذه المفاهيم والتي تعكس تطور النظرة إلى الهيكل التنظيمي¹:
عرفه ماكس ويبر "Max Weber" بأنه مجموعة من القواعد، واللوائح البيروقراطية والتي تعطي الحق لمجموعة من الافراد التصرف ويشمل الجماعات والوحدات والأنظمة الفرعية مثل الأقسام والإدارات، والهيكل التنظيمي هو محاولة لترتيب هذه القواعد والعلاقات لكي يوجه العمل باتجاه تحقيق الأهداف.

في حين يرى لورانس "Lawrence" أن هيكل التنظيم هو القواعد والعلاقات الرسمية للأفراد والجماعات داخل التنظيم، ويشمل الجماعات والوحدات والأنظمة الفرعية .
إذا هذه التعاريف تقف على ترتيب القواعد في المنظمة، والعلاقات لكي يوجه العمل تجاه تحقيق الأهداف واستمرار النظام.

وقد عرفه ميزنبرغ "Henry Mintzberg" مجموعة الطرق أو الوسائل التي يتم بموجبها تقسيم العمل إلى نشاطات واضحة ومحددة، ومن ثم ضمان التنسيق الضروري بين هذه النشاطات².
وكذلك عرفه "عبد العزيز صالح بن حبتور" فهو فضلا عن تحديد وانسيابية المعلومات بين مختلف المستويات الإدارية في المنظمة يعتبر البناء الذي يحدد التركيب الداخلي للمنظمة، حيث يوضح التقسيمات، والوحدات الفرعية التي تؤدي مختلف الأعمال والأنشطة³.

¹ الزيادات، محمد عواد "اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة"، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2008، ص215.

² حنا نصر الله، عيد عريقج، علي حسين، مبادئ في العلوم الادارية (الأصول والمفاهيم المعاصرة)، دار زهران للنشر، عمان، الاردن 1999، ص 135.

³ بوزيان راضية، مذكور رشيدة، الهيكل التنظيمي بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية 'المؤسسة المينائية بسكيكدة انموذجا -الأهمية والابعاد- مجلة التراث،-2015 العدد 2 ص125.

فالهيكل التنظيمي هو بعد من أبعاد المناخ التنظيمي، ويقصد بالهيكل التنظيمي هنا الأنظمة الفرعية من أدوات وأقسام ودرجة تمرکز السلطة ودرجة الرسمية في اتخاذ القرارات، كذلك يقصد بالهيكل التنظيمي حجم المنظمة ودرجة تعقيد التنظيم التي تتضح من خلال عدد المستويات الإدارية والأنظمة الفرعية وتداخل العلاقات بينها.¹

في حين يرى (Slocum & Hellriegel) انه يعكس التركيب الداخلي للمنظمة والذي يوضح الكيفية التي تتربط بها الوظائف، والمهام المختلفة في المنظمة.²

فكما نلاحظ اذا أن بعض التعاريف تركز على الشكل الذي تحدد المنظمة و كيفية تقسيم المهام والتنسيق بين الأقسام المختلفة .

نستعرض فيما يلي أهم هذه التعريفات التي تعكس تطور النظرة إلى الهيكل التنظيمي:³
فقد عرّفه (Richard) صورة بأنه الطريقة التي تنظم بها المنظمة مواردها البشرية في علاقات مستقرة نسبياً والتي تعد إلى حد كبير أنماط التفاعل، والتنسيق والسلوك الموجه نحو إنجاز أهداف المنظمة كما أنه "الطريقة التي يتم من خلالها تنظيم المهام، وتحديد الأدوار الرئيسية للعاملين، وتبين نظام تبادل المعلومات وتحديد آليات التنسيق، وأنماط التفاعل اللازمة بين الأقسام المختلفة والعاملين فيها " ⁴

¹ بوهلال فاطيمة وبوقلي زهرة، علاقة الإستراتيجية والهيكل التنظيمي بتحسين فعالية المنظمة - دراسة مجموعة من المؤسسات الاقتصادية- المجلة الجزائرية للاقتصاد والإدارة، العدد 7 2016، ص12
² محمود كاظم عبد كسار، تحليل تأثير عوامل البيئة الداخلية في معالجة السلوكيات السلبية للعاملين في مكاتب المفتشين العاملين، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 21 العدد 83 2015، ص93.
³ منصور عبد القادر محمد منصور، عن اثر عوامل البيئة الداخلية على الولاء التنظيمي من وجهة نظر الموظفين الإداريين (حالة جامعة الأقصى بغزة)، مجلة رؤى اقتصادية، العدد 6 2014، ص 79.
⁴ بوزيان راضية، الهيكل التنظيمي بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية: المؤسسة المينائية بسكيدة نموذجاً - الأهمية والابعاد- مجلة التراث ، الجزائر العدد 08 ، 2018 ، ص124،

وأيضاً يعرف بالبناء الذي يحدد التركيب الداخلي للمنظمة، حيث يوضح التقسيمات والتنظيمات، والوحدات الفرعية التي تؤدي لمختلف الأعمال والأنشطة اللازمة لتحقيق أهداف المؤسسة.¹ ويعرفه "P.Stonar" بأنه الآلية الرسمية التي يتم من خلالها إدارة المنظمة عبر تحديد خطوط السلطة، والاتصال بين الرؤساء والمرؤوسين.²

و يعرفه "FLEET" بأنه " :نظام للسلطة والمساءلة والعلاقات بين الوحدات التنظيمية الذي يحدد شكل وطبيعة العمل اللازم للمنظمة " ³ ذلك لأنه يوضح كيفية تقسيم الأنشطة، وتجميعها والتنسيق بينها⁴ ، فالتنسيق، والالتزام يعملان على تحسين السلوك التنظيمي⁵.

كما أنه الأداة التي يمكن من خلالها تحديد الوظائف بالإضافة إلى تحديد السلطة واتصال داخل المنظمة⁶.

فالهيكل التنظيمي ليس غاية في حد ذاته، بل هو وسيلة تستخدم لإنجاز وتحقيق الأهداف التي نشأت المنظمة من أجلها ، وتجدر الإشارة الى أن التنظيم الإداري في الجامعات له مزايا خاصة من حيث الأهداف والقيم، والهيكل الإداري فحسب طبيعة العمل في الجامعة يتوزع العمل على الجهاز الأكاديمي ويتولاه أكاديميون حيث يقومون بالإعمال العلمية إلى جانب بعض الأعمال الإدارية ويقوم به الإداريون والأكاديميون، ويمارسون فيه الأعمال الإدارية، والفنية فقط ويتم تنسيق بينهم عن طريق مجالس الكليات والمجلس الجامعة وغيرها وهذه المجالس جميعها يرأسها الأكاديميون، فالجهاز

¹ عبد العزيز صالح بن حبتور، الإدارة الإستراتيجية(إدارة جديدة في عالم متغير) ، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة ، الأردن، الطبعة الأولى، 2004،ص192.

² محمد فريد الصحن، اسماعيل السيد، ابراهيم سلطان، مبادئ الادارة، الدار الجامعية للنشر، القاهرة، 2001، ص 190.

³ محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر، الأردن، ط. 03، 2005،ص205 .

⁴ حسين حر يم، مبادئ الإدارة الحديثة(النظريات - العمليات الإدارية - وظائف المنظمة)، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2006، ص145.

⁵ موسى اللوزي، التنظيم وإجراءات العمل، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، ط 01 ، 2002 ، ص 50 .

⁶ نور الدين خبابة ، "اثر البعد التنظيمي للثقافة على تنفيذ الإستراتيجية في المؤسسة دراسة حالة بعض المؤسسات المتوسطة الصناعية الجزائرية، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، العدد 05، 2016، ص92.

الأكاديمي في الجامعة له الغلبة والسيادة، لأنه موضوعها الرئيس أما الجهاز الإداري فهو يهيئ المناخ المناسب لنجاح العمل الأكاديمي.¹

إذا فالهيكل التنظيمي هو مجموعة الوظائف، والعلاقات المحددة للمهام لكل وحدة تنظيمية ونموذج تعاون بين الوحدات كما يقصد بالهيكل التنظيمي البناء أو الإطار الذي يحدد الإدارات أو الأجزاء الداخلية فيها، فهو يبين التقسيمات التنظيمية والوحدات التي تقوم بالأعمال، والأنشطة التي يتطلبها لتحقيق أهداف المنظمة، انه يحدد خطوط السلطة ومواقع اتخاذ القرارات الإدارية في المنظمات. وبناء على التعاريف المختلفة السابقة لمفهوم الهيكل التنظيمي يمكن القول بأن الهيكل التنظيمي أداة لضبط، وتوجيه سلوكيات الأفراد داخل المنظمة عن طريق آلية تتمثل في وضع القواعد والإجراءات التي تحدد طبيعة العلاقات بين الأفراد عبر خطوط الاتصال، والذي يتفاعل معه العاملين من خلال النشاطات المسطرة وفق درجات متفاوتة لأبعاده بغية تحقيق أهداف المنظمة وقصد تجسيد رؤيتها بصفة منظمة.

وعليه فالهيكل التنظيمي يتألف من ادوات والمتمثلة في وحدات تنظيمية مختلفة وافراد مع جود مهام محددة، واليات لتحقيق هدف مشترك عن طريق نطاق الإشراف وخطوط اتصال ومواقع اتخاذ القرار .

¹ حسان ثابت الخشاب، ترشيد الهيكل التنظيمي لجامعة الموصل " أنموذج تقويمي مقترح"، مجلة تنمية الرافدين، العدد 111، 2011، ص84.

المطلب الثالث: خصائص وأهمية الهيكل التنظيمي

وهناك عدة خصائص والتي سندكرها كما سنتطرق الى أهمية الهيكل التنظيمي

أولاً : الخصائص

بغية جعل الهيكل التنظيمي أكثر فاعلية للمنظمة، فهناك خصائص معينة يعد توفيرها في الهيكل التنظيمي امراً ضرورياً للتنظيم الإداري فوجودها يعني ان الهيكل التنظيمي ملائم ومناسب للمنظمة وهذه الخصائص هي¹:

- تقسيم العمل بين الإدارات، وفي كل مستويات الإدارية مع ضرورة مراعاة طبيعة الأعمال للحفاظ على التخصص حتى يتم مراعاة عملية التوزيع الموارد البشرية وفقاً لمبدأ الكفاءة، والفعالية².

- ضرورة الحفاظ على خطوط وشبكة الاتصال فعالة وملائمة تراعي طبيعة التنظيم ونشاطاته. بالإضافة الى مجموعة من المواصفات الرامية لتحقيق الغرض الأساسي للوظيفة التنظيمية في المنظمة، هو تسهيل مهمة الإدارة في القيام بمهامها لبلوغ الأهداف المحددة، فحسب العميان من بين هذه المواصفات ما يلي³ :

- الاستفادة من التخصص أي بمعنى يقتضي مبدأ التخصص أن يقتصر عمل كل فرد على القيام بوظيفة واحدة⁴.

¹ اللوزي مرجع سابق ص 54.

² حسن محمد سعيد حسن ابو كويك , "دو الهياكل التنظيمية و الانظمة الادارية في تطوير اداء الاجهزة الامنية : دراسة تطبيقية على ضباط الاجهزة الامنية في قطاع غزة" , رسالة ماجستير في ادارة الاعمال, الجامعة الاسلامية غزة , 2014, ص 17.

³ العميان سليمان محمود " السلوك التنظيمي في منظمات الاعمال " دار وائل للنشر عمان الأردن الطبعة الثانية 2004 ص 42.

⁴ محمد رسلان الحياوسي، جميلة جاد الله، الإدارة - علم وتطبيق -، دار المسيرة للنشر، الطبعة الأولى، عمان، 2000، ص 92.

- عدم الاسراف بمعنى ان التوسع في التخصص، والرغبة في التنسيق والرقابة له تكلفة.
- التنسيق بين أعمال المنظمة أي إن التنسيق بين جهود الإدارات والأقسام في المنظمة يمكن من القضاء على الازدواجية.¹
- تحقيق الرقابة التلقائية والا قد تتعرض المنظمة الى الضرر بسبب عدم وجود رقابة فعالة واو بسبب التلاعب او اساءة استعمال السلطة.
- الوضوح ، كل حسب حدوده دون تداخل الانشطة أي يجب ان يعرف كل فريق وكل أفراد الى اين يذهب للحصول على ما يحتاجه سواء كان ذلك معلومات او قرارات .²
- الشكلية أي هو شكل الترتيب المعتمد للوحدات الذي يتم بموجبه تحديد وترتيب الوظائف في المنظمة.³
- درجة التمايز أي بمعنى التعقيد وهناك ثلاثة عناصر تكون التعقيد، وهي التمايز الافقي ويقصد به التعدد وتنوع الانشطة التنظيمية ومجموعات الوظائف المهنية، اما التميز الراسي فيشير الى عمق الهيكل التنظيمي والتخصصات المتنوعة به، اما التمايز الجغرافي فيشير الى مدى انتشار عمليات المنظمة وانشطتها⁴.

¹ امجد سعدي عبيدو ، "اشكاليات الهيكل التنظيمي المعمول به في بلدية الخليل المقترحة لتطويره"، رسالة ماجستير في ادارة الاعمال ، جامعة الخليل ، فلسطين ، 2018 م ، ص 29 .

² عماري ، وردة ، " اثر ابعاد الهيكل التنظيمي على الثقافة التنظيمية : دراسة حالة مؤسسة سيفانكو لصناعة البيوت الصحراوية بتقرب"، رسالة ماجستير في ادارة الاعمال، جامعة قاصدي مرياح ورقلة، الجزائر ، 2016 ، ص 6 .

³ رحاحلة ، محمد عبد الله محمود ابو عصبه ، "اثر خصائص الهيكل التنظيمي في فاعلية الاتصال من وجهة نظر المديرين في جامعات الخاصة الاردنية"، رسالة ماجستير جامعة ال البيت ، الاردن ، 2017 ، ص 18 .

⁴ غانم ، عبد المنعم ، "اثر الخصائص الرئيسية للهيكل التنظيمي على اشباع الحاجات لدى المدراء في وزارة الداخلية"، رسالة ماجستير جامعة أم درمان الاسلامية، السودان ، 2011 ، ص 65 .

ثانيا : فوائد الهيكل التنظيمي

الغرض من هيكل المنظمة هو تحقيق كفاءة استخدام الموارد المادية والفكرية ، وإن من واجب المسؤولين تصميم هيكل تنظيمي يساعد العاملين على القيام بأعمالهم بأفضل صورة ممكنة وعلى تحقيق الأهداف، وعليه فان الهيكل التنظيمي يؤدي ثلاثة وظائف رئيسية وهي¹:

✓ تقليص الاختلافات بين الأفراد

✓ الإطار الذي تتم ضمنه ممارسة القوة، و اتخاذ القرارات

✓ تحقيق مخرجات المنظمة وتحقيق أهدافها.

كما أنه هناك مجالات أخرى يساعد فيها الهيكل التنظيمي فالهيكل التنظيمي الجيد يحقق مجموعة من الفوائد، من أهمها²:

✓ تحقيق الاستخدام الأفضل للموارد المتاحة؛

✓ تفادي التداخل والازدواجية بين الأنشطة والأعمال، وتجنب الاختناقات في العمل؛

✓ تحقيق الانسجام والتناسق بين مختلف الوحدات والأنشطة؛

✓ تكيف المنظمة مع المتغيرات في الداخل والخارج والتي باتت معروفة بحالة عدم التنبأ.

✓ تركيز الجهود لربط الأنشطة بالأهداف المطلوب تحقيقها.

✓ تجنب الازدواجية في العمل والتعارض في المهام.

✓ تسهيل عملية الاتصال

¹ بوهلال فاطمة , مرجع سابق , ص 93 .

² حسين حريم, "مبادئ الإدارة الحديثة", دار حامد، الأردن، الطبعة الأولى، 2006 ، ص 14

وقد بين العميان ان الهيكل التنظيمي الجيد هو ان يحقق مجموعة من الفوائد منها¹ :

- ❖ الاستفادة من مزايا التخصص لتحقيق السرعة في الانجاز واتقان العمل.
- ❖ التنسيق بين اعمال المنظمة لتعمل جميع الوحدات التنظيمية بأكبر كفاية ممكنة، وفي وقت واحد وبشكل مستمر.
- ❖ الاهتمام بالأنشطة المهمة للمنظمة، حسب الاولويات فالهيكل التنظيمي الجيد يعطي اهتماما خاصا للأنشطة الرئيسية حسب اهميتها.
- ❖ تحقيق الرقابة التلقائية.

هذا وقد اوضح العديد من الباحثين الاداريين اهمية الهيكل التنظيمي ومنهم بيتر داركر سكوت وجون شايلد وغيرهم، حيث تتفق معظم الآراء على ان الهيكل التنظيمي الجيد هو الذي يسعى لتحقيق مجموعة الفوائد التالية²:

- الاستفادة من التخصص لتحقيق بعض المزايا منها سرعة الانجاز واتقان العمل.
- التنسيق بين اعمال المنظمة لتعمل جميع الوحدات التنظيمية بأكبر كفاية ممكنة، وفي وقت واحد وبشكل مستمر.
- مراعاة الظروف البيئية سواء كانت داخلية او خارجية.³

إذا مما سبق فالموصفات الجيدة للهيكل تكمن في اتساق ابعاد الهيكل التنظيمي في حد ذاته، والاستفادة القصوى من كل هذه الابعاد قصد اتخاذ القرار الأمثل نحو الرؤية المنشودة

¹ العميان سليمان مرجع سابق ص 130.

² الزبادات محمد عواد " اتجاهات معاصر في إدارة المعرفة " دار صفاء للنشر والتوزيع عمان الأردن 2008 ص 84.

³ الهميسات ، عباس ابراهيم سلامة ، "تقويم اثر الهيكل التنظيمي في اداء العاملين : دراسة ميدانية على وزارة الشؤون البلدية"، أطروحة دكتوراه ، جامعة أم درمان الاسلامية ، السودان ، 2017 ، ص 69 .

للمنظمة كما أنه يستجيب وبصفة تلقائية لحاجة العاملين، ويساهم في تطوير أداءهم واستغلال الموارد المعرفية.

ثالثاً : أهمية الهيكل التنظيمي

من خلال أبعاده المنسجمة والمتسقة يتألف الهيكل التنظيمي من قواعد ، تبين كيفية انجاز كل المهام، اذا فهو يقدم مبادئ توجيهية وفي الوقت نفسه نجد ان هذا الهيكل لا يعطي معلومات مباشرة، ومحددة حول تصرفات وسلوك اعضاء المنظمة كما أنه يشير الى توقعات للأداء العاملين فيها¹.

بالإضافة الى أن الهيكل بالنسبة الى المنظمة تعتبر نقطة البدء في تحديد شكل المنظمة هذا وتساعد في تحليل عملياتها، وبالرغم من ذلك فالهيكل التنظيمي يؤدي دوراً حيوياً في ادراك المنظمة لرؤيتها الاستراتيجية وبلوغ غايتها واهدافها بكفاءة، وفعالية².

وهناك عدد من الوظائف الاساسية للهيكل التنظيمي تتمثل بما يأتي³:

- بشكل عام يرمي الى تقديم المخرجات، وانجاز الاهداف التنظيمية وتسهّل تحديد ادوار الافراد في المنظمة، مع المساعدة في تنفيذ الخطط بنجاح⁴.

¹ Christensen, Tom ; at el , Organization Theory and the Public Sector , Instrument, .culture and myth , British Library Cataloguing in Publication Data 2007 p15.

² سناء خضر يوسف "تشخص نمط الهيكل التنظيمي في المؤسسات التعليمية العراقية" ، دراسة حالة جامعة صلاح الدين - اربيل العراق مجلة تنمية الرافدين ، المجلد 24 ، العدد 110 ص205.

³ مروى جعفر صادق ، "تأثير الثقافة التنظيمية في ابعاد الهيكل التنظيمي : بحث ميداني في ديوان وزارة العلوم و التكنولوجيا العراقية" ، مجلة كلية مدينة العلم الجامعة ، العدد 1 ، 2016، ص 93 .

⁴ كامل بربر، الادارة عملية ونظام، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر، الطبعة الأولى، بيروت، لبنان 1996، ص 84.

- الهياكل هي من أجهزة التي تمارس المنظمة من خلالها السلطة كونها تقرر أيا من المراكز لديه السلطة في المقام الأول، فهو ساحة للنشاطات التنظيمية، مع المساعدة في اتخاذ القرارات¹.

وتجدر الإشارة الى أن الهيكل التنظيمي يؤدي وظائف رئيسية في المنظمات فهو أداة هادفة تسعى الي تحقيق الاهداف للمنظمة كتقسيم العمل من خلال توزيع الموارد المختلفة ، ضمان الالتزام الكلي لكافة الافراد ، تقليص الاختلاف².

وعليه فان غياب الهيكل التنظيمي الملائم يعني أن العمليات التنظيمية ستقع في

فوضى، وينتج عن ذلك آثار سلبية تؤثر على معنويات العاملين، هذا فضلا عن زيادة النفقات والصراعات التنظيمية³.

ولقد أشار (Pettinger) الى اهمية الهيكل التنظيمي والتي تتمثل في⁴:

- ان الهيكل التنظيمي يضمن للمنظمة الكفاءة واليسر في القنوات الاتصال
- الفاعلية وتسهيل النشاطات وفقا للاهداف المرسومة.
- يساعد في الدقة تحديد الصلاحيات والمسؤوليات لدى الافراد داخل المنظمة وخارجها.
- تبين وتوضيح العلاقات مع تحديد الوسائل اللازمة للإشراف على العمل⁵.

حسين، حر يم "ادارة المنظمات ، منظور كلي ، الطبعة الثانية ، دار الحامد للنشر والتوزيع ، عمان ، الاردن 2010 ص104¹ .

² Hall, Richard H, Organisation, Structures , Prosseses and Outcoms , 5th Ed, Englewood Clifles New Jency , Prentice Hall,1991 p 75.

³- اللوازي ، مرجع سابق ، ص48.

⁴ Pettinger ,R. " Mastering Organizational Behavior " , 1ed ,Macmillan Press Ltd ,Great Britain London ,2000 p,p209, 210.

⁵ بشار عباس الحميري ، احمد كاظم بريس ، "اثر الهيكل التنظيمي في التعلم التنظيمي دراسة استطلاعية لأراء هدد من العاملين في الشركة العامة للصناعات النسيجية /الحلة" ، مجلة اهل البيت ، العدد 19 ، ص 26 .

وعليه فالهيكل التنظيمي يعد احد الوسائل الفاعلة في تحقيق الانسياب الكفوء لتدفق

الاعمال من خلال دور في ضمان وتوحيد وتنسيق النشاطات التنظيمية المختلفة، وبناء عل

ذلك فهو يعد اداة مهمة في انجاز الاهداف من خلال دوره في تحقيق الامور الآتية¹:

-يمنع الفوضى في الاعمال ويمتص التداخل بين مختلف الانشطة التنظيمية.

- العمل على النقل السلس للتعليمات مع السماح بتدفق البيانات والمعلومات.

- من خلال قنوات الاتصال التي يوفرها فانه يحقق الاستجابة الفاعلة للتغيرات.²

كما يشير Robbins ان الهيكل التنظيمي تبنى اهميته من اجل تحقيق مايلي³:

1- تقسيم المهام مع توزيع الاعمال من اجل الاحتياجات الادارات والفرق أو الاقسام والمصالح.

2- العمل على التنسيق بين النشاطات والأعمال المنظمة المختلفة.

3- التركيز على تحديد السلطات والمسؤوليات لكل مركز وظيفي.

4- توزيع موارد المنظمة بصفة عامة مادية كانت ام بشرية مع مراعاة التخصص وذلك حسب

حاجة الادارة.⁴

¹ Al-Raggad ,M. " Effect of Organizational Structure Dimensions on fulfilling Managers Need in Jordanian Industrial Companies", Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business , Vol.5 ,No.7, 2013.p525.

² سعيد سالم مؤيد " نظرية المنظمة الهيكل والتصميم " .دار وائل للنشر والتوزيع الطبعة الثانية عمان الاردن 2005 ص60 .

³ Robbins, S.P. and Coulter, M Management. Article citations More 9th Edition, Prentice-Hall, London 2007,p66.

⁴ حسين عفاش فرحان الجازي , "اثر الهيكل التنظيمي و تكنولوجيا المعلومات على عملية صناعة القرار : دراسة تطبيقية على شركة لافارج الاسمنت الاردنية "رسالة ماجستير , جامعة عمان العربية , الاردن , 2010 , ص 15 .

المبحث الثاني : الهياكل التنظيمية

تتعدد مزايا الهيكل التنظيمي وأهدافه كما له أنواع وأشكال متعددة سنتطرق إليها

المطلب الأول : أهداف وأنواع الهياكل التنظيمية

أولاً : أهداف الهيكل التنظيمي

الهيكل التنظيمي يعد احد الوسائل الفاعلة في تحقيق الانسياب الكفوء لتدفق الاعمال

من خلال دور في ضمان، وتوحيد وتنسيق النشاطات التنظيمية المختلفة فيري Peter

Drucker ان للهيكل التنظيمي أهداف من خلال ثلاثة مجالات رئيسية تتمثل بما يأتي¹:

- المساعدة في تنفيذ الخطط بنجاح
- تسهيل وتحديد ادوار أفراد المنظمة
- المساعدة في اتخاذ القرارات

بالإضافة الى الأهداف التالية:²

- تبين حدود الأقسام والوحدات في المنظمة.
- ابراز مبدأ التخصص وتقسيم العمل.
- تحديد مسؤوليات واختصاصات كل مستوى اداري.
- إظهار العلاقات الوظيفية داخل المنظمة.
- تحديد نطاق الاشراف في كل مستوى اداري.
- ابراز الخط الهرمي للسلطة.
- السماح بتدفق البيانات والمعلومات والمعارف.

¹ مروى , جعفر صادق , تأثير الثقافة التنظيمية في ابعاد الهيكل التنظيمي : بحث ميداني في ديوان وزارة العلوم و التكنولوجيا العراقية , مجلة كلية مدينة العلم الجامعة , العدد 1 , ص 93 .

² نجم عبود, مرجع سابق, ص 26 .

- يعمل على تجنب اختناقات العمل.¹
- يوفر المناخ المناسب و يعمل على تحديد السلوك الموظفين واتجاهاتهم نحو العمل.

ثانيا : أنواع الهياكل التنظيمية

يصنف انواع الهياكل التنظيمية على أساس أسلوب التصميم أو الوظيفة وغيرها وفق النموذج التقليدي أو النماذج المعاصرة كالتالي :

1- على أساس أسلوب التصميم : وتقسم الهياكل التنظيمية على أساس أسلوب التصميم إلى

التقسيم على أساس وظيفي :

يعتبر تكوين المنظمات على أساس تقديم خدمات متخصصة أفضل أسلوب لتحقيق الكفاءة لأنه يجنبنا الازدواجية والتداخل في الوظائف ويشجع على طلب المهارات والمعرفة المتخصصة .

- التقسيم على أساس العملاء :

وهو تكوين الإدارات الرئيسية للمنظمات ليس على أساس الوظيفة او الهدف وانما على أساس المستفيدين المتعاملون، مع هذه المنظمة او المصلحة وفي هذه الحالة يكون الزبائن من نوع خاص بحيث أن مشاكلهم، أو احتياجاتهم تكون فريدة من نوعها ولا تهم بقية أفراد المجتمع ككل.

- التقسيم على أساس العمل :

وهو التقسيم حسب مراحل العمل ، وتلجأ لمثل هذا التقسيم الإداري بسبب استحالة إنجاز أي عملية إدارية كاملة في إدارة واحدة، والتي يتطلب إنجازها

¹ بشار عباس ، مرجع سابق، ص 27 .

من أجل تنفيذ السياسة العامة للمنظمة مع التعاون بين عدد من الأقسام والمنظمات لها تعدد في وجهات النظر.¹

• الهيكل البسيط :

وهو الهيكل الذي يتكون من عدد محدود من المستويات الادارية بدون تعقيد، الرسمية منخفضة حيث يتمثل في الغالب من مستويين رئيسيين هما الادارة والموظفين التنفيذيون.

2- الهيكل الوظيفي Organisationnel Structure:

يتم تجميع الوظائف من الاسفل الى الاعلى، وهو أكثر فاعلية عندما تكون الخبرة والكفاءة عناصر أولوية، وبالغة الأهمية في تحقيق الأهداف التنظيمية وكذلك عندما يكون التسلسل الهرمي الرأسي هو السائد في المنظمة²

3- الهياكل التنظيمية المعاصرة :

حتى تعمل المنظمات على نحو فعال، يجب ألا يكون لها هياكل ثابتة وعليه يجب ان تتغير لتعكس التحديات الجديدة، التهديدات والفرص التي تتيحها ، وهناك نوعين من الهياكل التنظيمية وهي المصفوفي والشبكات، والتي ظهرت نتيجة لعجز بعض الهياكل التنظيمية التقليدية التكيف مع التغيرات السريعة في البيئة.

• الهيكل المصفوفي :

يهدف إلى الحد من مشاكل التنسيق مع وحدات الأعمال وبالتالي الحفاظ على التنسيق بين المنتجات والوظائف، والمناطق الجغرافية، فهي تعطي الاولوية للهيكل الجغرافي وتطوير المعرفة

¹ شفيقة سرار ، "نظريات التنظيم وواقع الادارة العامة الجزائرية "أطروحة دكتوراه ، جامعة عبد الحميد مهري -قسنطينة 2-الجزائر ص 51

² مروى جعفر صادق ، مرجع سابق ، ص94 .

لكن هذا النوع من الهياكل يظهر بعض التوتر عندما تحاول الإدارة العليا تحقيق التوازن بين العوامل الجغرافية، الوظيفية وخط المنتج.¹

• الهيكل الافتراضي team structure

فكرة تصميم الهيكل الافتراضي تفرض ازالة الحدود التي يرسمها الهيكل دخل المنظمة، ومع البيئة الخارجية، كمرحلة اولية تقود الى ازالة الحدود بشكل كامل بحيث تصبح المنظمة تعمل في فضاء الالكتروني، كمنظمة افتراضية تعتمد في عملياتها على التكنولوجيا والاتصالات، والمعلومات بنيتها الارتكازية، كما ان الهيكل الافتراضي يتكون من كادر محدود من العاملين المتفرغين، ويقوم بتوظيف الاختصاصيين الاخرين من خارج المنظمة بصورة مؤقتة للعمل على انجاز مهام محددة متى استجدت.

• هيكل الاقسام :

يمنح الادارة الوسطى كرؤساء الاقسام درجة كبيرة من السلطة، يتكون من مجموعة أقسام تعمل بقدر من الاستقلال عن بعضها البعض تحت مظلة جهة مركزية تعرف بالمركز الرئيس، حيث يكون كل مدير مسؤولاً عن ادارته او قسمه، ويقتصر دور الادارة العليا على تقديم الدعم.

• الهيكل القطاعي :

عبارة عن تنظيم لأفراد، وفقا لعملية انتاج منتج معين او تقديم خدمة معينة يهتم برضا العميل، ويحقق استجابة سريعة للبيئة غير المستقرة، كما يوجد لامركزية في اتخاذ القرارات، بالرغم من صعوبة التنسيق بين مراحل الإنتاج وصعوبة الاستخدام الامثل لامكانيات للمنظمة.²

• الهيكل الشبكي :

¹ بوهلال فاطمة , مرجع سابق , ص ص 97-100 . .

² العكور , مرجع سابق , ص 22 .

العديد من المنظمات اليوم تستعين بمصادر خارجية لمهام غير أساسية الى منظمات أخرى مع الحفاظ على وظائف التحكم في صميم اعمالهم، فهذه الإستراتيجية تعفي من الالتزام للاستثمار بكثافة في الآلات، والمعدات وهذا يؤدي الى تقاسم السلطة والمسؤولية، ويتسم بفعالية خاصة لخلق تصرفات مرنة في ظروف مختلفة ويحقق التوازن بين الفوائد والتكاليف.

4/ على أساس الامكانيات البشرية والمادية :

يتوقف التنظيم ايضا على العناصر البشرية المطلوبة. فالخدمات الفنية تحتاج بالضرورة الى الموظفين فنيين متخصصين بعكس الاعمال التي لا تحتاج الى تخصص ، كما يتأثر التنظيم بمدى امكانيات المادية التي يمكن ان توضع تحت تصرف المنظمة.¹

5/ على أساس المدى الجغرافي :

يتأثر ايضا بالمدى الجغرافي لنشاط المنظمة، او المصلحة وكلما شمل نشاط المنظمة اقليم الدولة كله كلما احتاجت الى تنظيمات اكثر تعقيدا.²

6/ الهيكل التنظيمي الميكانيكي :

يركز على التخصص العمودي والرقابة المركزية، فالمنظمات التي تتبع هذا التنظيم، تطبق قواعد سياسات اجراءات وأساليب محددة لاتخاذ القرارات، ورقابة مشددة عند مستوى الادارة الوسطى، وتأخذ شكل هرم طويل وضيق، إلا أن هذا التنظيم يفتقر الى المرونة.³

¹ خيري , هند محمد مصطفى , "اثر الهيكل التنظيمي على اداء المنظمات بالتطبيق على الهيئة القومية للكهرباء (الرئاسة)", رسالة ماجستير جامعة النيلين , السودان , 2008 , ص 51 .

² , نفس المرجع ص53 .

³ سليمة ملعب , "اثر الاستراتيجية على الهيكل التنظيمي للمؤسسة الاقتصادية دراسة حالة مجمع سوناطراك فرع النقل عبر الانابيب ببراقى - الجزائر - "رسالة ماجستير, جامعة المدية -الجزائر 2013 ص 99.

المطلب الثاني : أسس وأبعاد الهيكل التنظيمي

سنعالج في هذا المطلب أسس وأبعاد الهيكل التنظيمي المختلفة وسنركز على الأبعاد التي تضمنتها الدراسة التطبيقية .

أولاً :أسس الهيكل التنظيمي

تستند عملية تصميم او تطوير الهيكل التنظيمي على مبادئ، واسس تنظيمية رئيسية تعتبر بمثابة نقطة مرجعية لاتخاذ القرارات بشأن الخيارات التنظيمية المتعددة بالإضافة الى أن الأسس تساهم في رسم معالم الهيكل التنظيمي الى جانب التعقيد الرسمية والمركزية، وهي كما يلي :

- المكون الاداري : هم المشرفين والمدراء والعمال.
- تخويل الصلاحيات : نسبة عدد القرارات التي تخول للمستويات الادارية الأدنى .
- التمايز : عدد الوظائف الاختصاصية للمنظمة.
- التكامل : التعاون القائم بين الوحدات التنظيمية.
- الاحتراف: الدرجة التي يعتمد فيها الموظف على منظمة مهنية كمرجع أساسي لتصرفه
- نطاق الإشراف: عند الأفراد الذين يجب أن يشرف عليهم المدير.
- المعيارية: هي مدى إنجاز المهام والأنشطة بطريقة موحدة.

1- الشكل رقم 1.1 يوضح أسس الهيكل التنظيمي



ثانيا : أبعاد الهيكل التنظيمي

هناك العديد من الابعاد للهيكل التنظيمي غير التي اعتمدها فس هذه الدراسة، فلقد اختلف الباحثين في ابعاد الهيكل والمتعددة نذكر أهمها فيما يلي:

✓ التخصص:

ويقصد به تجميع الأعمال والنشاطات المتشابهة تحت تقسيم تنظيمي مستقل، وذلك لتحقيق أقصى كفاءة ممكنة في تنفيذ الأعمال ، كما يجب أن تحدد هذه الاختصاصات بالشكل الذي يوضح علاقة كل تقسيم بالتقسيمات الأخرى لضمان سهولة التنسيق المطلوب، كالتخصص القانوني، المحاسبي الإداري، الهندسي... الخ، ويقضي مبدأ التخصص أن يقتصر عمل كل فرد على القيام بأعباء وظيفية واحدة أو أن يتم إنشاء وحدة تنظيمية مختصة بكل عمل، وأن يكون بالإمكان تشغيل هذا الفرد، والوحدة التنظيمية لكل وقت العمل، هذا المبدأ يحقق بعض المزايا منها سرعة الإنجاز وإتقان العمل وخفض في التكلفة.

ترتبط درجة التخصص بتقسيم الاعمال وتوزيع التخصصات على النشاطات الرئيسية للمنظمة، بحيث يتم تحديد المهام والمسؤوليات لكل وظيفة من الوظائف التي تختلف كل منها على الأخرى حسب الأهمية، فكلما زاد عدد التخصصات في المنظمة تنوعت الوظائف التخصصية وكذلك الأنشطة فيها بحيث يكون كل شخص مسؤولاً عن مهمة.¹

¹ غانم عبد المنعم , مرجع سابق , ص 29 .

✓ الرسمية :

استخدام القواعد والإجراءات مكتوبة لتوحيد العمليات كما ان الرسمية تقيس المستوي التي يكون فيها العمل الذي يمارسه الفرد مقيدا بقواعد واجراءات قد تكون ضمنية وواضحة، بحيث لا يمكنه الخروج عنها وألا تعرض من يخرج عنها للمساءلة، وبالتالي كلما ازدادت درجات الرسمية قلت حرية الفرد في اختيار اسلوب اداء العمل وكيفية الاداء فالرسمية .

✓ درجة التعقيد:

ينتج التعقيد التنظيمي عن القرارات التنظيمية والتي تتعلق بعدة جوانب لكل منظمة وهي المتمثلة في تقسيم العمل والتخصص واسس تكوين الوحدات للتنظيم وكذلك حزم هذه الوحدات بالإضافة الى تفويض السلطة كما توجد ثلاثة عناصر تكون درجة التعقيد وهي : التقسيم والتخصص الافقي، والتقسيم الرأسي والتقسيم الجغرافي. ويشير التقسيم الافقي والتخصص الافقي الي الانشطة تقوم بها المؤسسة ومجموعة الوظائف المهنية والتخصصات المتنوعة فيها، فكلما زاد عدد الوحدات التنظيمية وتقسيماتها ازداد عدد وتنوع المهن والتخصصات، وزاد التعقيد في الهيكل التنظيمي والعكس صحيح، اما التقسيم الجغرافي فيشير الي مدى الانتشار والتوزيع الجغرافي وانشطة المؤسسة، فالهيكل التنظيمي يتصف بدرجة اعلى من التعقيد، كلما زاد عدد الوحدات التابعة للمؤسسة في المناطق ومواقع جغرافية مختلفة¹ .

¹ عيسى، عز الدين محمد علي، " واقع الهيكل التنظيمي في المدارس التعليم الاساسي في المنطقة التعليمية في البيضاء ليبيا : المشكلات والحلول المقترحة"، أطروحة دكتوراه، جامعة اليرموك، الاردن 2016، ص 19 .

✓ التكامل والتجانس:

ضم الأعمال والأنشطة المتجاسة والمتكاملة في تقسيم تنظيمي واحد بما يحقق الفعالية في الأداء وزيادة التنسيق وتدفق المعلومات بشكل سهل وواضح لإتمام المهام وتحقيق الأهداف.

✓ الاتصال الداخلي الفعال:

الاتصال الفعال هو الذي يحقق أقصى درجات التواصل باستثمار كافة إمكانيات الإلقاء والتلقي باستخدام الوسائل والوسائط التي تناسب المنظمة من أجل تحقيق فهم مشترك ومواءمة في تنفيذ الأهداف الاستراتيجية.

✓ المركزية واللامركزية الإدارية:

المركزية في تركيز السلطة في يد الرئيس الإداري الأعلى فقط و اللامركزية تتمثل في تفويض الصلاحيات للمستويات التنظيمية الأدنى، حيث يسمح مبدأ اللامركزية بإشراك ومساهمة الموظفين في عملية صنع القرار وتوقف درجة اللامركزية الإدارية على ظروف كل جهة، ويمكن التخفيف من حدة المركزية الإدارية عن طريق تفويض الصلاحيات. ويقصد بتفويض الصلاحية ، وهذا لا يعني إطلاقاً إعفاء الرئيس من المسؤولية الناتجة عن هذا التفويض، فلا وجود لمنظمة مركزية كاملة او منظمة لا مركزية كاملة تماماً، وتحاول كل منظمة معرفة الدرجة المناسبة التي تحتاج إليها من كليهما في ضوء اعمالها واهدافها والظروف البيئية التي تعمل بها،¹

✓ الرقابية الفاعلة:

¹ الجازي ، حسين عفاش فرحان ، "اثر الهيكل التنظيمي و لتكنولوجيا المعلومات على عملية صناعة القرار : دراسة تطبيقية على شركة لافا رج الاسمنت الاردنية "، رسالة ماجستير، جامعة عمان العربية الاردن ، 2010 ، ص 19 .

ويقصد بها تجنب تضارب المصالح بمراعاة فصل الأنشطة الرقابية عن الأنشطة التنفيذية لتحقيق أفضل النتائج، أي لا تخضع وظيفتان يقصد من إحداها مراقبة الأخرى، وبرئاسة شخص واحد.

✓ المروية:

مدى الاستجابة للتغيرات في حجم العمل، ومستوى المسؤولية والصلاحيات اللازمة لتنفيذ الأعمال، وضرورة توفر المرونة، والانسائية في الهيكل بما يحقق سهولة الإجراءات والتكيف السريع¹.

المطلب الثالث: محددات ومرحل بناء الهياكل التنظيمية

يعد تصميم الهيكل التنظيمي للمنظمة حجر الأساس لبناء المنظمة، فيجب الانتباه الى مستوى أبعاده، فكلما كانت متوازنة كانت قادرة لتعزيز وتحقيق أهداف المنظمة .

أولاً : محددات الهياكل التنظيمية

يتأثر تصميم واعداد الهيكل التنظيمي بالعديد من العوامل والمحددات، حيث انه لا يوجد هيكل نمطي واحد من حيث عدد من المستويات، وطول او قصر خطوط الاتصال، وتعدد نقاط السلطة واتخاذ القرارات، ان الهيكل التنظيمي لأي منظمة تحكمه مجموعة من العوامل التي تختلف من واحدة الى الاخرى تبعا لظروف المنظمة وبيئتها، وسيتم لقاء الضوء على مجموعة من العوامل والمؤثرات التي تؤثر في الهيكل التنظيمي كالتالي :

✚ **الاستراتيجية والاهداف:** تحضى الاستراتيجية والاهداف عل قدر كبير من الاهمية في الفكر التنظيمي وذلك لارتباط هذا المفهوم بوظيفة التخطيط، اد ان وجود خطة يعد متطلبا مسبقا لبدء عملية التنظيم الاداري فمفاهيم الاستراتيجية والتخطيط، والاهداف تتعلق جميعها بوجود نوع من

¹ الرحلة , مرجع سابق, ص 18 .

التفكير المسبق كأساس ينطلق منه التنظيم ، وبناء على ذلك تعتبر الإستراتيجيات ، والاهداف محددات للهيكل التنظيمي باعتباره الالة الرئيسة اللازمة والوسيلة المتبعة لتحقيق الاهداف، وهذا يتطلب بان تكون العلاقة بين الهيكل التنظيمي والاستراتيجية الديناميكية قائمة على المواءمة بينهما¹.

✚ **الثقافة التنظيمية:** ثقافة الافراد حسب البيئة التي تعمل بها المنظمة تلعب دورا كبيرا في تصميم الهيكل التنظيمي، حيث ان بعض المنظمات تتبنى الهيكل التنظيمي الذي يتوافق مع القيم والعادات والادبيولوجيات السائدة، وهذا يظهر بشكل واضح في البلدان النامية.²

✚ **البيئة :** البيئة تمثل العوامل الداخلية والخارجية التي تؤثر في المؤسسة وعملياتها، وحيث ان المؤسسة تعمل في ظل النظام مفتوح فان هناك تأثيرا متبادلا بين المؤسسة وبيئتها، الامر الذي يؤثر في تصميم الهياكل التنظيمية التي تتناسب مع متطلبات البيئة.³

✚ **الاستقرار في العمل :** غالبا ما تلجا المنظمات المستقرة ، الى انتهاج هياكل تنظيمية بسيطة، بحيث أن الوضع تحت السيطرة والمتغيرات تكون محدودة وسهلة التوقع، اما العمل في حالة عدم التنبأ يجب أن تأخذ بعين الاعتبار التكيف مع هذه المتغيرات.⁴

✚ **حجم المنظمة :** المنظمات الدولية والتي تعمل باقتصاديات الحجم الكبير والتي تسمى بالمنظمات العابرة للقارات والتي تتمتع بالمشاريع الكبيرة التي تمارس نشاطات متنوعة وتخدم اسواق متعددة، تتمتع بمزايا التخصص، والتنوع في مجالات النشاط مما يزيد الحاجة الى التنسيق والرقابة. وعليه فان الهياكل التنظيمية للمشروعات الكبيرة غالبا ما تكون تفصيلية وشاملة، في حين ان المشروعات

¹ العبد الكريم ، رمزي مصطفى مفلح ، " المواءمة بين ابعاد الهيكل التنظيمي و استراتيجيات الاعمال : دراسة ميدانية في المؤسسات الخاصة الفائزة بجائزة الملك عبد الله الثاني للتميز " ، رسالة و ماجستير جامعة اليرموك ، الاردن ، 2009 ، ص 13 .

² العبد الكريم ، مرجع سابق ، ص 17 .

³ عز الدين محمد على ، واقع الهيكل التنظيمي في مدارس التعليم الاساسي في المنطقة التعليمية في البيضاء ليبيا : المشكلات و الحلول المقترحة ، أطروحة دكتوراه جامعة اليرموك ، الاردن ، 2016 ، ص 18 .

⁴ محمود ابو عصبه مرجع سابق ص 24 .

الصغيرة ومحدودة النشاط لا تحتاج الى تقسيم تفصيلي لان نشاطها محدود وضيق ، ولا يحتاج الى اختصاصات كثيرة.¹

✚ **دورة حياة المنظمة :** ويعني "عدد السنوات التي مرت على المنظمة منذ إنشائها ، وكلما تقدم العمر بالمنظمة أدى ذلك إلى ظهور مشاكل في الهيكل، والأنشطة التنظيمية ،كتبني المنظمة أنشطة جديدة، كما تتغير علاقات السلطة والاتصال بالإضافة الى حب العاملون الاستقرار وتوطينهم أنظمة رسمية وروتينية.²

✚ **درجة التكنولوجيا :**السبق في التكنولوجيا ميزة تنافسية تتمتع المنظمات ذات الاستخدام التكنولوجي الكثيف في نشاطاتها وعملياتها بهياكل تنظيمية معقدة، فالتكنولوجيا تساعد على تسريع طبيعة العمل.³

✚ **القدرات الانسانية :** تؤثر القدرات الانسانية ونوعيتها على الاختيار الهيكل التنظيمي المناسب لها. فكلما كانت القدرات الانسانية المطلوبة بسيطة من حيث الخبرة والتخصص كان الهيكل بسيط ينظم علاقات هذه القدرات ويتناسب معها، بينما يستدعي ازدياد نوعية القدرات الانسانية الى تعقيد في الهيكل.⁴

¹ العايش ، حاتم عبد الكريم خليل ، "خصائص الهيكل التنظيمي على مستوى ممارسة الابداع كما يراه العاملون في وزارة الموارد المائية في العراق" ، مطروحة دكتوراه ، الاردن ، 2010 ، ص 35 .

² امجد سعدي عبيدو ، اكاليات الهيكل التنظيمي المعمول به في بلدية خليل و مقترحات لتطويره ،رسالة الماجستير في ادارة الاعمال ، فلسطين ، 2018 ، ص 37-38

³ العايش، مرجع سابق ، ص 36 .

⁴ العلاوي ، شروق محمد ، اثر الخيار الاستراتيجي في خصائص الهيكل التنظيمي في شركات الجنوب الاستراتيجية في الاردن : دراسة ميدانية ، أطروحة دكتوراه جامعة مؤتة الاردن ، 2014 ، ص 37 .

ثانيا : تصميم الهياكل التنظيمية

ليس هناك هيكل تنظيمي مثالي يصلح لتطبيق لكافة المنظمات في كل الأوقات، وعلى كافة المستويات ولكن لابد أن يأخذ تصميم الهيكل التنظيمي للمنظمات بعين الاعتبار مبادئ، وارشادات عامة في تصميم الهيكل التنظيمي ليكون أكثر كفاءة

كما أن عملية التصميم ينبغي أن تحدد الصلاحيات بين الافراد لتجنب الازدواجية، وتنظيم العلاقات في العمل وتسهيل قنوات الاتصال وتحديد المسؤوليات¹ فهناك مبادئ يعد توفرها في الهيكل التنظيمي امرا ضروريا للتنظيم الاداري فوجودها يعني ان الهيكل التنظيمي ملائم، ومناسب للمنظمة الادارية والمبادئ والارشادات هي كالتالي :

❖ **تحديد الأنشطة:** تحديد الأنشطة الرئيسية والفرعية والثانوية وضرورة التمييز بين هذه الأنشطة ومراعاة توزيعها، فالهيكل التنظيمي الجيد يعطي اهتماما خاصا للأنشطة الرئيسية من حيث وضعها في مستوى إداري مناسب بحيث تكون النشاطات الرئيسية والمهمة في قمة الهيكل التنظيمي، أي في المستويات الإدارية العليا، ووضع النشاطات الأخرى بما يتلائم مع طبيعة وموقع المستويات الإدارية الأخرى داخل التنظيم.

❖ **طبيعة الأعمال:** ضرورة مراعاة طبيعة الأعمال للحفاظ على التخصص، وتقسيم العمل بين الإدارات وفي كل المستويات الإدارية حتى يتم مراعاة عملية توزيع الموارد البشرية وفقا لمبدأ الكفاءة والفعالية

¹ P. G. Aquinas , organizational structure and design , applications and challenges printed by him at Excel Printers , New Delhi 2008 p95.

الأمر الذي يؤدي إلى زيادة في الأداء، وخفض في التكاليف وتنمية المهارات للأفراد العاملين، وسرعة الانجاز واتقان العمل.¹

- ❖ **الفعالية:** بمعنى الإدراك أن الهيكل وسيلة وكلما كان الهيكل التنظيمي مرنا كلما أكثر فعالية.
- ❖ **عملية القيادة :** توفير المناخ الملائم للرئيس لتنفيذ كامل صلاحياته مع توفير كل ما يتطلب من اختصاصات يكون الهيكل التنظيمي أكثر فعالية.²
- ❖ **السلطة والمسؤولية :** يعني تحمل الفرد كامل المسؤولية عن اداء الاعمال الملزم بها امام رئيسه ويمكن تفويض السلطة، و تبقى المسؤولية غير قابلة للتفويض.
- ❖ **الرقابة :** المنظمات التي تحت الرقابة الدائمة تستخدم أكثر من غيرها القواعد والاجراءات³، والرقابة الخارجية التي تمارس على المنظمة لها تأثير كبير في تركيز صلاحيات اتخاذ القرار في قمة الهرم وتشجيع استخدام القواعد وإجراءات الرقابة الداخلية، واضفاء الطابع الرسمي بينما المنظمات الخاصة فهي مستقلة.⁴
- ❖ **التدرج :** مما يزيد من فعالية اتخاذ القرارات، والاتصال التنظيمي هو وضوح السلطة من اعلى سلطة الى كل مرؤوس في التنظيم.⁵
- ❖ **الشفافية :** على العاملين ان يعرفوا كل شئ عن الهيكل التنظيمي للمنظمة التي يعملون بها، وذلك عن طريق توفير المعلومات لجميع المستويات الإدارية.⁶

¹ حسن "محمد سعيد" حسن ابو كويك، دور الهياكل التنظيمية و الانظمة الادارية في تطوير الاداء الاجهزة الامنية : دراسة تطبيقية على ضباط الاجهزة الامنية في قطاع غزة ، رسالة ماجستير، جامعة الإسلامية غزة ، فلسطين 2012، ص 24 .

² الهميسات ، مرجع سابق ، ص 41 .

³ _ عمر سعيد وآخرون، مبادئ الادارة الحديثة، مكتبة دار الثقافة للنشر، الطبعة الأولى، عمان، 8003 ، ص 13

⁴ بوهلال فاطمة ، مرجع سابق ، ص 118.

⁵ غانم عبد المنعم ، مرجع سابق، ص 23 .

⁶ المرجع نفسه ، ص 28 .

ثالثا : مرهل بناء الهياكل التنظيمية

يعد بناء الهيكل التنظيمي امرا في غاية الاهمية، وهناك كثير من لإجراءات والمبادئ التي يجب مراعاتها، وعلى المنظمة ان تتأكد من ان المتطلبات الازمة لهذا البناء المتوافرة من حيث الوضوح الاهداف وتوافر الكفاءات والموارد المادية، واجراء الدراسات والاستشارات الضرورية، ومع ذلك يجب ان تمر عملية بناء الهيكل التنظيمي بالمراحل التالية :

- ✓ مرحلة تحديد الرؤية والأهداف الكلية والفرعية والتي يتم تحديد طبيعة الهيكل التنظيمي بناء على هذه الأهداف والسياسات للمنظمة.¹
- ✓ تحديد الأنشطة الرئيسية والفرعية للوصول إلى الأهداف .
- ✓ إعداد الوصف والمواصفات و تحديد اختصاصات كل قسم او إدارة.
- ✓ العمل على وصف العلاقات التنظيمية بين كل مستوى إداري وبين أقسام ووحدات كل مستوى.
- ✓ تحديد الوظائف الإشرافية لكل مستوى لكل إداري.²
- ✓ القيام مسبقا بتقييم درجة كفاءة الفرد الذي ستقوض له السلطات، ومدى قدرته على استخدام هذه السلطات بشكل صحيح وبما يضمن تحقيق الاهداف التنظيمية المرجوة للمنظمة.
- ✓ مدى اتساع المنطقة الجغرافية او المواقع التي تغطيها المنظمة.
- ✓ اسناد المهام الى الافراد المناسبين مع اعطائهم الصلاحيات والسلطات.³
- ✓ توضيح مختلف العلاقات بين الأقسام في مختلف المستويات التنظيمية.⁴

¹ بلقاسم سلاطينة، مرجع سابق ص 30 .

² حسن " محمد سعيد " حسن ابو كويك ، "دور الهياكل التنظيمية و الانظمة الادارية في تطوير الاداء الاجهزة الامنية : دراسة تطبيقية على ضباط الاجهزة الامنية في قطاع غزة" ، رسالة ماجستير في ادارة الاعمال، الجامعة الاسلامية غزة ، 2012 ، ص 17 .

³ نجم ، مرجع سابق ص 28 .

⁴ أو شاش فؤاد ، العلاقة بين الهيكل التنظيمي و الإستراتيجية دراسة حالة مؤسسة ميلتك MILLTECH ، رسالة ماجستير ، جامعة الجزائر 3 ، الجزائر 2011 ص23.

خلاصة الفصل

من خلال الجانب النظري، تم التطرق إلى مفهوم التنظيم، والهيكل التنظيمي، والوقوف على خصائصه، وأبعاده، وكذا أسسه، وتبيان كيفية تصميم الهياكل التنظيمية، ومراحل بناءها ، كما تم التركيز على ابراز أهمية الهيكل من خلال أبعاده الأربعة، والتي اعتمدها في هذه الدراسة وهي: التخصص، التعقيد، الرسمية، والمركزية.

الفصل الثاني الأدبيات

النظرية للمتغير التابع

"المعرفة التشاركية"

تمهيد

يعتبر مصطلح "المعرفة التشاركية" مصطلحا حديثا، إلا أن إدارة المعرفة في مضمونها مفهوم قديم وقيم حيث حرصت عليها الحضارات عبر عصور التاريخ المختلفة، لذا فإن تطبيق إدارة المعرفة في المنظمات المعاصرة قد فتح لها أفقا واسعا نحو تعزيز مكانتها وإمكاناتها وقدراتها التنافسية، باعتبارها أداة فاعلة تساعد المنظمات المعاصرة على الدخول في عصر المعرفة والمعلوماتية.

هذا الفصل تم التطرق إلى تبيان مفهوم "المعرفة"، والمعرفة التشاركية كمصطلح معاصر يعبر عن توجه استراتيجي لإدارة المنظمات الحديثة للتفاعل بصيغ جديدة تتوافق مع البيئة الشديدة الاضطراب التي لا بد من التسلح بالموارد المعرفية لمواجهة المنافسين بالإضافة إلى التطرق إلى عمليات إدارة المعرفة.

المبحث الاول: ادارة المعرفة

تمهيد:

بدأت المنظمات تركز على نحو متزايد على المعرفة باعتبارها العنصر الأساسي الذي يميز المنظمة الناجحة عن غيرها من المنظمات، فالتحول إلى الشركات، والأعمال القائمة على المعرفة لم يعد عملاً معزولاً أو مغامرة غير محسوبة النتائج، وإنما هو اتجاه واسع وعميق ومتنوع أصبح يغطي اقتصاد الدول ومجالات الحياة المختلفة في الكثير من المجتمعات المعاصرة، لذا يهدف هذا المبحث إلى التعرف إلى ماهية المعرفة وتطور إدارة المعرفة، ومفاهيم المعرفة التشاركية وأهميتها واستراتيجياتها.

المطلب الاول: ماهية المعرفة

أولاً: مفهوم المعرفة

إن المعرفة من الحقوق الجديدة القديمة التي تمتد إلى آلاف السنين عبر التاريخ، فقد حظيت باهتمام كبير من فلاسفة الشرق والغرب، وفي حقل المعرفة لا يجري التركيز على المعرفة فقط، بل التركيز بصورة متزامنة على أسباب المعرفة، حيث يشير المعنى الفلسفي للمعرفة، كما جاءت به الفلسفة الاغريقية: " على أنها تصور مجرد واسع"¹

■ **المعنى اللغوي:** فالمعنى اللغوي للمعرفة فيراد به العلم² فلقد جاء في معجم اللغة

العربية المعاصرة أن المعرفة في اللغة تعني الإدراك، كُنْهَ الْأَشْيَاءِ وَحَقِيقَتَهَا وهي كذلك العِلْمُ دونَ

وَاسِطَةٍ وجاء في معجم لسان العرب أن المعرفة هي حصيلة التَّعَلُّمِ عبر العصور³

¹ - العلي عبد الستار وآخرون، "المدخل إلى المعرفة"، دار المسيرة، عمان، الاردن 2006، ص 25

² - الكبيسي، صلاح الدين "إدارة المعرفة"، الطبعة الاولى، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر 2005، ص 8.

³ <https://www.almaany.com/ar/dict/ar-ar> قاموس المعاني تاريخ الاطلاع 2019/02/03

و يعرف قاموس (Oxford) المعرفة بأنها "الفهم من خلال الممارسة، والخبرة والملاحظة

أومن خلال الدراسة¹

▪ **اصطلاحا:** من جهة الاصطلاح فلقد أورد الباحثون والمهتمون بالمعرفة مجموعة من المفاهيم والتعاريف منها:

يعرف (دفلين) المعرفة بأنها خليط من تجارب محددة، وقيم ومعلومات سياقية، وبصيرة نافذة تزود بأساس يقوم، ويجسد تجارب ومعلومات جديدة".

ولابدا من ضرورة الفصل بين المعرفة والمعلومة، والبيانات، فالبيانات و المعلومات، أكد الباحثون في حقل المعرفة على ضرورة فهم العلاقة بين البيانات، و المعلومات والمعرفة تلك العلاقة التي تحدد كيف تؤخذ المعرفة من مصادرها الحقيقية.حيث أن المعلومات "هي مجموعة من البيانات ذات معنى جمعت مع بعضها ، لتصبح مهمة يمكن الإستفادة منها، وأن المعرفة ما هي إلا تجميع للمعلومات ذات المعنى ووضعها في نص للوصول إلى فهم يمكننا من الاستنتاج. إن العلاقة بين البيانات، والمعلومات والمعرفة هي متقاربة باعتبارها من المصطلحات التي تجمع بينهم علاقة ترابط، وتكامل قوية.

📌 **البيانات²:** هي عبارة عن أرقام أو حقائق، أو حروف ليس لها معنى إلا بعد إجراء عملية المعالجة عليها والاستفادة منها كما أنها تعتبر المادة الخام للمعلومات والتي تكون عادة مبهمة وغير مفهومة للجنس البشري، حيث أنها تمثل أحداث وقعت في ولم يتم تنظيمها وترتيبها بشكل

¹ حيدر شاكر نوري، تأثير عمليات إدارة المعرفة في تطوير القدرات المميزة، مجلة ديالى، العراق 2011 العدد 48 ص130
² خضر مصباح إسماعيل طيطي، "إدارة المعرفة _التحديات والتقنيات والحلول_"، دار الحامد للنشر والتوزيع ، الطبعة الأولى. 2010 ص 56.

مناسب، فالبيانات بشكل عام هي مجموعة رموز والحروف غير مترابطة وغير منتظمة يتم الاستقادة منها من خلال عمليات التحليل، والمعالجة لإنتاج المعلومات المطلوبة".

✚ **المعلومات:** فالمعلومات هي نتائج معالجة البيانات يدوياً¹، أو حاسوبياً أو بالحالتين معا بحيث يجب أن يكون لها سياق محدد، وانتظام داخلي ومستوى عال من الدقة والموثوقية، والمعلومات هي بيانات ترتبط ضمناً بسياق محدد²

✚ **المعرفة:** أما المعرفة تتكون من البيانات، أو المعلومات التي تم تنظيمها ومعالجتها لنقل الفهم والخبرة، والتعلم المتراكم والتي تطبق في المشكلة أو النشاط الراهن³.

يرى Ackerman أن المعرفة هي قيمة مضافة للمنظمة، ويجب عليها أن تكتشف رأس المال الفكري وتستثمر من قبل منظمة الأعمال، ويتم تحويلها إلى قيمة لخلق الثروة من خلال عن معالجة التطبيق.

أما نجم عبود فيرى أن المعرفة عبارة عن معالجة معلومات، وتصورات ذهنية، فالمعرفة هي معلومات مفهومة قادرة على دعم الفعل فيما يكون الفعل والعمل تطبيقاً معاً⁴.

والمعرفة تعني الفهم والإدراك والتعلم، والمعرفة ترتبط بحالة أو واقع، أو مشكلة معينة، واستناداً إلى البيانات والمعلومات المتوفرة عنها⁵.

¹أبوخضير إيمان سعود، تطبيقات إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي، بحث مقدم للمؤتمر الدولي للتنمية الإدارية: نحو أداء متميز في القطاع الحكومي المتعدد بمعهد الإدارة العامة، المملكة العربية 1-4 نوفمبر 2009 ص 13.

² سعد غالب ياسين، "إدارة المعرفة المفاهيم والنظم والتقنيات"، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، -الطبعة الأولى، 2007، ص 25.

³ نجم، عبود، "إدارة المعرفة المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات"، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن. الطبعة الثانية 2008 ص 25.

⁴ المرجع نفسه ص 30.

⁵ الأمين حلموس "مدى استعداد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لتطبيق إدارة المعرفة" مجلة دراسات العدد الاقتصادي، 2017، ص 48.

فهي مزيج من الخبرة والقيم، والمعلومات السياقية وبصيرة الخبير التي تزود بإطار عام لتقييم ودمج الخبرات، والمعلومات الجديدة، فهي متأصلة ومطبقة في عقل العارف بها، وهي متضمنة في المنظمة والمجتمع وليس في الوثائق، ومستودعات المعرفة فحسب¹.

بالتالي فهي بمثابة المعطيات التي يتم التوصل إليها من خلال التوصيف الكمي، وتحليل البيانات ومعالجتها يدويا أو حاسوبيا أو هما معا، في حين أن المعرفة هي أشمل من المعلومات لأنها المنتج النهائي لعملية معالجة البيانات وتحويلها إلى معلومات ثم نشرها².

ثانيا: خصائص المعرفة:

لها عدة خصائص أهمها³:

- **التراكمية:** أي أن المعرفة متغيرة، ولكن بصيغة إضافة المعرفة الجديدة إلى القديمة.
- **التنظيم:** المعرفة المتولدة ترتب بطريقة تتيح للمستفيد الوصول إليها والانتقاء منها.
- **المعرفة يمكن أن تمتلك:** اغلب المعارف ذات القيمة يتم الإمساك بها، من أجل زيادة ثروة المنظمات⁴ لذلك تمارس المنظمات دورا كبيرا في تحويل المعرفة التي تمتلكها إلى براءات اختراع أو أسرار تجارية تتمتع بالحماية القانونية كالملكية الفكرية.
- **المعرفة لا ملموسية القياس:** حيث أن المعرفة كمنتج غير ملموس ماديا بدرجة كافية يحد من المتاجرة بها كسلعة، ولكنها قياسية بدرجة كافية للسماح بالتنافس بها، وهذه اللاملموسية القياسية هي محور اهتمام المنظمات المعتمدة على المعرفة.

¹ العلي وآخرون، " المدخل إلى إدارة المعرفة"، دار المسرة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى عمان، الاردن 2006، ص122.

² مقيح صبريا هرموش إيمان "واقع اقتصاد المعرفة ومعوقات تكوينه في الجزائر"، مجلة الباحث الاقتصادي العدد7، 2017، ص209.

³ الزيادات، محمد عواد "اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة"، دار صفاء للنشر والتوزيع عمان، الاردن، 2008، ص21.

⁴ ريس وفاء، دور التعلم التنظيمي في تحسين الأداء التنافسي لمنظمات الأعمال، الملتقى الدولي حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة، جامعة شلف، يومي 13 و 14 ديسمبر 2011 ص11.

ثالثاً: أصناف المعرفة: أغلب التصنيفات تصنف المعرفة الى معرفة ضمنية، صريحة.

❖ **المعرفة الضمنية** هي المعرفة غير الملموسة والداخلية والتجريبية والبديهية، والتي

تكون غير موثقة يتم الحفاظ عليها في العقل البشري، فهي تتميز في كونها تعتمد على العوامل غير الملموسة كالتصورات والقيم والمهارات والحدس والخبرة، كما أنها تعطي خصوصية للمؤسسة باعتبارها الأساس في قدرتها على انشاء المعرفة.¹

❖ **المعرفة الصريحة:** هي المعرفة التي يمكن ان يعبر عنها من خلال الحقائق،

والتعبيرات والرسومات والتصورات ويمكن توثيقها في الورقة او في الشكل الالكتروني ويمكن تداولها وهناك من يعرفها بالمعرفة المرشحة لسهولة تحولها من شخص الى اخر².

بالإضافة الى هذا التصنيف، هناك أنواع أخرى للمعرفة منها³ :

❖ **المعرفة الكامنة:** قابلة للتوصل بشكل غير مباشر فقط، ويتم ذلك بصعوبة من خلال

أساليب الإستنباط المعرفي وملاحظة السلوك وهناك من يعتبرها معرفة صريحة وواضحة.

❖ **المعرفة المحمولة:** هي المعرفة المبتكرة أ، والمكتشفة من خلال النشاط، المناقشة

البحث والتجريب.

❖ **المعرفة الإدراكية:** والتي تتعلق هذه المعرفة بالمبادئ، والقوانين العامة النظرية

والأسس والقواعد الأساسية للعلوم، والقوانين والقواعد العلمية.

¹ عامر عبد الرزاق الناصر، إدارة المعرفة في إطار نظم ذكاء الاعمال، دار اليازوري للنشر والتوزيع، -عمان، الاردن، 2015، ص 26

² حسين عجلان حسن "استراتيجيات الإدارة المعرفية في منظمات الاعمال " اثرء للنشر والتوزيع عمان الاردن الطبعة الاولى 2008ص23.

³ نجم عبود مرجع سابق ص 42.

❖ **المعرفة الفنية:** تتعلق المعرفة التقنية بالمهارة والبراعة، والقدرة على إنجاز الأعمال وامتلاك المهارة والتدريب الكافي على إنجاز المهام، وتحقيق التماثل والتطابق في الممارسات العملية للعاملين الذين يؤدون نفس المهام.

❖ **معرفة الحكمة التطبيقية:** وتسمى كذلك بالمعرفة العملية، والتي تظهر في الممارسات الاجتماعية بصورة أساسية.

❖ **المعرفة الهجينة:** وهي تعبر عن مزيج من النزعات، والاتجاهات والقدرات الخاصة والتي تلزم في حقل ما، وتؤد إلى النجاح والتفوق في ذلك الحقل.

رابعاً: مصادر المعرفة

تجتمع الموارد المعرفية بتنوعها ضمن تصنف لمصادرها من خلال مصدرين هما¹:

أ- **مصادر داخلية:** وتشمل الأفراد العاملين الذين لديهم معارف، وخبرات متخصصة في كيفية إنجاز الأعمال التي تتطلب إبداعاً من طرفهم، وفرق العمل التي تمثل مجموعة من الأفراد الذين يتميزون بقدرات إبداعية ويعملون لإبتكار معارف جديدة في مجال عملهم، والبحوث والدراسات التي تسهم في تطوير أنشطة المؤسسات.

ب- **مصادر خارجية:** العلاقات التبادلية بين المنظمات، إذ تؤدي هذه العلاقات إلى تعلم الكثير من المهارات والخبرات.

¹ أحمد عمر الهمشري، إدارة المعرفة الطريق إلى التميز والريادة، دار الصفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن 2013 ص 65.

المطلب الثاني: إدارة المعرفة

تعدد مفهوم إدارة المعرفة بتباين مفهوم المعرفة نفسها، وكذلك اختلاف تخصصات وتنوع خلفيات الباحثين والكتاب في مجال المعرفة.

أولاً: مفهوم إدارة المعرفة

لعل التنوع والاختلاف في إيجاد تعريف واحد لإدارة المعرفة منبعه الأساسي هو عدم الاتفاق على تعريف واحد للمعرفة كما يرجع هذا التباين إلى اتساع ميدان المعارف وديناميكيته البيئية الخارجية، لاسيما مع التغييرات السريعة التي تعيشها المنظمات ومن أهم مفاهيم إدارة المعرفة ما يلي:

مجموعة العمليات التي تساعد المنظمات على التشارك بالمعرفة، وتوليدها، وتنظيمها وتخزينها، وتطبيقها، والعمل على تحويل المعرفة إلى منتجات وخدمات واستخدام مخرجات إدارة المعرفة في رسم عمليات التعلم، وحل المشكلات وتحقيق رسالة المنظمة¹.

إدارة المعرفة هي العملية المنهجية المنظمة للاستخدام الأمثل للمعرفة، وإنشائها وهي تتطلب تحويل المعرفة الشخصية إلى معرفة صريحة يمكن تقاسمها داخل المنظمة².

إدارة المعرفة هي التجميع المنظم للمعلومات، وتحليلها وتفسيرها واستنتاج مؤشرات ودلالات تستخدم في توجيه وإثراء العمليات في المنظمة وتحسين الأداء، والارتقاء إلى مستويات أعلى من الإنجاز³.

¹ بدر، يسرى (2010). "تطوير مهارات مديري المدارس الثانوية في محافظات قطاع غزة في ضوء مفهوم إدارة المعرفة"، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، ص60

² صلاح الدين الكبيسي، خام خضير، إدارة المعرفة، المنظمة العربية للإدارة، القاهرة 2004 ص44.

³ . علي السلمي، إدارة المعرفة، دار غريب، القاهرة، 2004 ، ص 48

وعليه فإن إدارة المعرفة هي مجموعة الجهود التي تبذل من أجل إتمام واستكمال الخطوات والوظائف التالية، تحصيل وتوزيع تفسير وتوظيف المعرفة، وتتخلل هذه الجهود التنسيق الجيد بغية تمتع جميع الافراد العاملين في المنظمة بميزة توفير المعرفة المناسبة وفي الوقت المناسب.

ثانياً: أهداف إدارة المعرفة

تتنوع الأهداف بتنوع الجهات العاملة من أجلها، وإدارة المعرفة ليس استثناءً لذلك وعليه فإن أهدافها تتنوع باختلاف وتنوع الجهات التي توجد بها، والمجالات التي تعمل فيها، ولكن هناك مجموعة من الأهداف العامة التي تشترك فيها إدارة المعرفة في شتى أنواع المنظمات، منها¹:

❖ تساعد في تحقيق الكفاءة الإنتاجية، حيث أنها تمكن أعضاء المنظمة من التعامل مع العديد من القضايا

❖ تزود المنظمة بالقدرة اللازمة على اتخاذ القرارات بكفاءة، وفاعلية وتشكل لدى الموظفين رؤية مستقبلية.

❖ تساعد إدارة المعرفة في تحقيق المنظمة الاقتصادية، حيث أنها موجهة بشكل رئيسي إلى قدرة المنظمة لاستخدام المعرفة الضمنية والظاهرة.

❖ توليد المعرفة اللازمة لتحويل المعرفة وتحقيق عمليات التعلم.

❖ نشر المعرفة وتوزيعها على الجهات ذات العلاقة حسب الحاجة إليها.

❖ العمل على تجديد، وتطوير المعرفة بشكل مستمر.

❖ السعي إلى إيجاد القيادة القادرة على بناء النظام المعرفي، ويتولى عملية إدارة كافة النشاطات

ذات العلاقة بإدارة المعرفة.

¹ الملكاوي، إبراهيم الخلوف، "إدارة المعرفة الممارسات والمفاهيم"، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن. 2007 ص78.

- ❖ حفظ المعرفة، وتخزينها بالأماكن المخصصة لها.
- ❖ تسهم المعرفة بتغيير السلوك تجاه الأفضل.
- ❖ تسهل عملية التشارك المعرفي.
- ❖ تساعد على بناء ما يسمى صناع المعرفة، وهم الأشخاص الذين لديهم معلومات حول موضوع أو تخصص ما.

بالإضافة الى الأهداف التالية:

- ❖ أسر المعرفة من مصادرها وخبزنها وإعادة استعمالها.
- ❖ جذب رأس مال فكري أكبر لوضع الحلول للمشكلات التي تواجه المنظمة.
- ❖ خلق البيئية التنظيمية التي تشجع كل فرد في المؤسسة، على المشاركة بالمعرفة لرفع مستوى معرفة الآخرين.
- ❖ تحديد المعرفة الجوهرية، وكيفية الحصول عليها وحمايتها.
- ❖ إعادة استخدام المعرفة وتعظيمها.
- ❖ بناء إمكانات التعلم وإشاعة ثقافة المعرفة والتحفيز لتطويرها والتنافس.
- ❖ التأكد من فاعلية المؤسسة، ومن تحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة ظاهرة وتعظيم العوائد من الملكية الفكرية عبر استخدام الاختراعات والمعرفة التي بحوزتها والاستثمار في الابتكارات.
- ❖ تحول المنظمات من الاقتصاد التقليدي إلى اقتصاد المعرفة، حيث تسهم في التحول نحو الشبكات الاقتصادية الواسعة والتجارة الإلكترونية.
- ❖ تعمل على جمع الأفكار الذكية من الميدان، وتسهم في نشر أفضل الممارسات في الداخل.
- ❖ تهدف إلى الإبداع والوعي والتصميم الهادف، والتكيف مع التعقيد البيئي والتنظيم الذاتي

❖ والذكاء والتعلم.

❖ خلق القيمة للأعمال من خلال التخطيط لها، وإدارة وتطوير العاملين وإدارة

❖ الزبائن وتقييم الإنتاج.

ثالثاً: أهمية إدارة المعرفة

تكتسب إدارة المعرفة أهميتها من خلال الهدف الذي تسعى إليه، وتكمن هذه الأهمية في كون إدارة المعرفة مؤشر على طريقة شاملة وواضحة لفهم مبادرات إدارة المعرفة في إزالة القيود، وإعادة الهيكلة التي تساعد في التطوير والتغيير لمواكبة متطلبات البيئة الاقتصادية، وتزيد من عوائد المنظمة وولاء العاملين ورضاهم، وتعزز الموقف التنافسي¹، وتمثل مصدر للإنتاجية وتحسين أداء وصورة المؤسسة بسبب التوزيع الجيد للمهارات المهنية داخل التنظيم، وبالتالي الحفاظ عليها ومواكبة الابتكارات، كما تحدد هوية رأس المال الفكري وتحقق التكامل بين قدرات الموارد البشرية المبدعة من ذوي المعرفة، ومتطلبات تكنولوجيا المعلومات² يمكن إجمال أهمية إدارة المعرفة في المؤسسة في النقاط التالية³:

- تسمح إدارة المعرفة للمنظمة تحديد المعرفة المطلوبة، وتوثيق المتوافر منها وتطويرها والمشاركة بها وتطبيقها وتقييمها.

- تعتبر عملية نظامية تكاملية لتنسيق أنشطة المنظمة المختلفة في اتجاه تحقيق أهدافها.

- تعد أداة تحفيز المنظمات لتشجيع القدرات الإبداعية لمواردها البشرية لخلق معرفة جديدة.

¹ هيثم علي حجازي، قياس أثر إدراك المعرفة في توظيفها لدى المنظمات الأردنية -دراسة تحليلية مقارنة بين القطاعين العام والخاص باتجاه نموذج لتوظيف إدارة المعرفة، المؤتمر العلمي الدولي السنوي الخامس: اقتصاد المعرفة و التنمية الاقتصادية، عمان -الأردن- 2005 ، ص12

² بوغازي فريدة " تأثير تطبيق عمليات إدارة المعرفة على تحقيق الميزة التنافسية دراسة ميدانية: بمؤسسات الاتصالات الخلوية جازي، أوردو، موبيليس سكيكدة" ،مجلة العلوم الانسانية المجلد ب، العدد 31.45 2016 ص 31

³ زرنيز فتحي شروط نجاح إدارة المعرفة في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية مجلة دراسات وأبحاث العدد27 20017 ص8

- تعزز تحفيز المنظمات لتجديد ذاتها، ومواجهة التغيرات البيئية غير المستقرة.
- تدعم الجهود للاستفادة من جميع الموجودات الملموسة، وغير الملموسة بتوفير إطار عمل لتعزيز المعرفة التنظيمية.
- ترفع من تميز وتنافسية المنظمة عن المنافسين لها سواء من حيث الجودة، المبيعات، الربحية والإبداع من خلال الإدارة الفعالة للمعارف.
- تنمية المهارات الإبداعية من خلال بناء، وتشبيد عقول بشرية عالية التميز.
- تعزز قدرة المنظمات للاحتفاظ بالأداء العالي المعتمد على الخبرة والمعرفة

المطلب الثالث: عمليات إدارة المعرفة

يقصد بعمليات إدارة المعرفة تلك العمليات التي تعنى بأفضل طرق توليد المعرفة، وتخزينها، وتوزيعها، واستخدامها، وتحسينها، وقياسها، امتدادها، على النحو الفاعل، كما أنها بمثابة مفتاح الذي يؤدي إلى فهم إدارة المعرفة وكيف تنفذ على أحسن وجه.

فبالرغم من الاتفاق على مفهوم العمليات، إلا أن الاختلاف في مضمونها يظهر مرتبطاً بنشاطات المنظمات الاقتصادية، فقد تحددت تصنيفات عمليات إدارة المعرفة إلى عدة تصنيفات تذكر منها الملكاوي¹ الذي حدد عمليات المعرفة بالخلق والابتكار، التنظيم²، المشاركة، الاستعمال، وإعادة الاستعمال بالرغم من توجهات الباحثين فإنهم يشتركون في العديد من العمليات وبرز هذه العمليات في إدارة المعرفة كما يلي:

تشخيص المعرفة: ويقصد بها جميع الأنشطة، والعمليات التي من خلالها تسعى المؤسسة إلى الحصول على المعرفة من مصادر متعددة سواء كانت ضمنية أو صريحة كما يعد تشخيص المعرفة من الأمور المهمة في أي برنامج لإدارة المعرفة، وعلى ضوء هذا التشخيص يتم وضع سياسات وبرامج العمليات الأخرى، فهي تشخيص وتحديد لأنواع رأس المال البشري الفكري ومتطلبات الابتكار وتوليد رأس المال الفكري والمعرفي الجديد، وإظهاره بشكل يبين حيويته وأهميته في المنظمة التي تتبنى نظم إدارة المعرفة³

¹ إبراهيم الملكاوي، "إدارة المعرفة - المفاهيم و الممارسات -"، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى 2007 ص 89.

² سمير عبد الوهاب، متطلبات تطبيق إدارة المعرفة في المدن العربية: دراسة حالة مدينة القاهرة، بحث مقدم إلى مؤتمر (مدن المعرفة)، المدينة المنورة، السعودية، 28-30 نوفمبر 2005 ص13.

³ عبد الرحمن الجاموس، "إدارة المعرفة في المنظمات الأعمال- وعلاقتها بالمداخل الإدارية"، دار وائل لنشر] والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى 2013، ص 107.

كما تعد عملية تشخيص المعرفة مفتاح لأي برنامج لإدارة المعرفة، وعملية جوهرية رئيسية تساهم مساهمة مباشرة في إطلاق، وتحديد شكل العمليات الأخرى وعمقها، لذلك إذا أرادت المنظمة أن ترصد قدراتها المعرفية عليها أن تتحرك ضمن المحورين:

■ **الأول:** أن تعرف مصادر المعرفة الداخلية، والمتمثلة بما لدى المنظمة من إمكانيات وما لدى من أفرادها وخبرائها من معلومات، وخبرات ذات فائدة للمنظمة ومستقبلها.

■ **الثاني:** التعرف عليها من مصادرها الخارجية التي تتمثل في البيئة المعرفية المحيطة بالمنظمة والتي يجب رصده بدقة وفقا لاهتمامات المنظمة، والسعي لارتباط المنظمة معها، ومن هنا يتوجب على المنظمة إنشاء هذه المهمة من خلال تكليف الأفراد أصحاب الخبرة واعطائهم مسؤولية رصد، ويتم تحديد المعرفة الحرجة من خلال التعرف على المعرفة المتأخرة فعلا داخل المنظمة، وتلك المطلوبة، والتعرف على الفجوة بينهما وتحديد الأشخاص الحاملين للمعرفة، وتحديد مكان المعرفة في قواعد المعرفة ومستودعاتها¹

توليد المعرفة

يقصد بها إبداع وتكوين المعرفة، والعمل على توليد رأس مال معرفي جديد، لحل القضايا، والمشكلات بطريقة مبتكرة مما يعطي للمؤسسة قيمة تناسبية، ومكانة عالية فهناك العديد من العمليات التي تساعد على توليد المعرفة مثل:

الابداع والابتكار، والاكتشاف تدفع إلى إمكانية الحصول على المعرفة، ولكن بأساليب مختلفة لأن توليد المعرفة هو جهد بشري فالفهم والقدرة على الاستيعاب تمثل الادراك، في حين الابتكار يعني توليد أفكار غير مألوفة، والاكتشاف هو تحديد المعرفة المتوافرة، كما يتم توليد المعرفة

¹ عمر همشري، إدارة المعرفة - الطريق إلى التميز و الريادة"، دار الصفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى. 2013 ص 122.

من خلال مشاركة فرق العمل وجماعات العمل لتوليد راس مال معرفي جديد في قضايا وممارسات جديدة تساهم في تعريف المشكلات وإيجاد الحلول الجديدة لها بشكل إبداعي وباستمرار، وتحقيق مكانة عالية في ممارسة الإستراتيجية¹ وهذا يعزز ضرورة فهم أن المعرفة والابتكار عملية مزدوجة ذات اتجاهين، فالمعرفة مصدر للابتكار والابتكار كذلك كما تكتسب المعرفة والتطور بواسطة المحاكاة والتعلم، والمنظمة المتعلمة هي التي تسمح لكل فرد فيها بالمشاركة والتدخل في تشخيص ومناقشة مشاكلها وان يجربوا ما لديهم من قدرات ومهارات لإحداث التغيير والتحسين، فهي ينتج لها افرادا متعلمين قادرين على اكتساب معارف من جهة ومن جهة أخرى توظيفها في عملهم لينتج في الأخير، ومن ثم تتمكن المؤسسة من تحقيق أهدافها،

وأكد "تيوكيوكي"، و"نونাকা"² بأن المعرفة تتولد من خلال الذي يقود إلى توسيعها من خلال

مجموعتين من الديناميكيات التي تدفع عملية توسيع المعرفة:

▪ تحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة ظاهرة

▪ تحويل المعرفة من مستوى الفردي إلى المستوى الجماعي

✚ **تنظيم وخرن المعرفة:** هي تلك العملية التي من خلالها تسعى المؤسسة إلى تنظيم

وتخزين المعرفة، واستغلالها وقت الحاجة لعملية تخزين المعرفة، هي نشاط يهدف إلى توثيق

المعرفة والمحافظة عليها باستخدام أسلوب التخزين في الوسط البيئي المركب الذي يحيط بها، وتقديم

التسهيلات لقيام المنظمة بتزويد المنظمات المتعلمة التي تقوم ببناء وتوليد المعرفة بما تراكم لديها

من خبرة ومعارف كما تشير عملية تخزين المعرفة إلى أهمية الذاكرة التنظيمية فالمنظمات تواجه

¹ ارفدة عمر الحريري، "اتجاهات إدارية معاصرة"، دار الفكر ناشرون و موزعون، عمان، الأردن، الطبعة

الأولى 2010. ص 183.

² الجا موس مرجع سابق ص 87.

خطرا كبيرا نتيجة لفقدانها الكثير من المعرفة التي يحملها الأفراد الذين يغادرونها لسبب أو لآخر، ويات خزن المعرفة والاحتفاظ بها مهما جدا لاسيما للمنظمات التي تعاني من معدلات عالية لدوران العمل، والتي تعتمد على التوظيف والاستخدام بصيغة العقود المؤقتة والاستشارية لتوليد المعرفة فيها، لأن هؤلاء الأشخاص يأخذون معرفتهم الضمنية غير الموثقة مهمة عندما يتركون المنظمة، أما الموثقة فتبقى مخزونة في قواعدها¹

نقل المعرفة

يتم توزيع المعرفة على المستخدمين لضمان وصولها إلى المراكز التنظيمية، ويتم هذا التوزيع عبر الوسائل المتاحة والتي من أهمها وسائل الإتصال المباشر، وغير المباشر والتعلم والتدريب، وتتطلب هذه المرحلة تهيئة الجميع على توزيع المعرفة من خلال تبني ثقافة تشجع على ذلك، وتوفير المناخ العام والهيكل التنظيمي والبيئة المناسبة لذلك²، وما لم تقم المنظمة بتوزيع المعرفة بشكل كفاء فلن تولد عائدا مقابل التكلفة، وأنه إذا كان من السهل توزيع المعرفة الواضحة من خلال إستخدام الأدوات الإلكترونية، فإنه مزال يتطلع إلى توزيع المعرفة الضمنية الموجودة في عقول العاملين، وخبراتهم وهو ما يشكل التحدي الأكبر لإدارة المعرفة، والشركات تستخدم قنوات توزيع للمعرفة بعضها رسمي، من جلسات التدريب والتجوال والإتصال الشخصي، والبعض الآخر غير رسمي من حلقات الدراسة ا ولمؤتمرات الفيديوية، لكن لا يضمن انتقال المعرفة لكل أفراد المنظمة.

¹ جودة، محفوظ أحمد وآخرون "إدارة منظمات الأعمال التحديات المعاصرة " الجزء 1. الطبعة الاولى. عمان:مكتبة المجمع للنشر والتوزيع، 2014 ص172.

² الجاموس مرجع سابق ص 121.

نقل المعرفة هي عملية تتعلق بنشر المعرفة الصريحة من خلال وثائق داخلية للمؤسسة أما الضمنية تنتشر من خلال وسائل التدريب والحوار وغيرها ، ولن تقود عمليات الإبداع والتخزين، والتوزيع إلى تحسين الأداء مثلما تقوم به عملية التطبيق الفعال¹.

تطبيق المعرفة

المعرفة تأتي من العمل، وكيفية نقلها للأخرين حيث تتطلب المعرفة التعلم والشرح والتعلم يأتي عن طريق التجريب والتطبيق ما يحسن مستوى المعرفة ويعمقها وعلى ضوء ذلك فإنه يجب أن يؤخذ تطبيق المعرفة في المقام الأول، والهدف من إدارة المعرفة هو العمل على تطبيقها في المنظمة، وهي أهم عملياتها من أجل إنتاج معارف جديدة، وإستخدامها في الوقت المناسب قبل أن تفقد فرصة إستثمارها، وإعتماد مقاييس للسيطرة على المعرفة والتدريب من قبل الخبراء المستشارين، وأكد الكثير من الباحثين منهم على أن دعم الإدارة العليا تعتبر من أكثر العوامل الهامة لنجاح تطبيق إدارة المعرفة كما أن من الصعب أن تكون إدارة المعرفة فعالة ما لم تقوم الإدارة العليا بتشجيع، وتفويض الموظفين وتبين لهم ما مدى إلتزامها غير المحدود للمؤسسة² كما وتقوم إدارة المعرفة بتخطيط وتنظيم وتحفيز ومراقبة الأشخاص والعمليات، والأنظمة لضمان تحسين أصولها المرتبطة بالمعرفة ، والمخزنة في المستودعات الإلكترونية مثل قاعدة بيانات، ومعرفة الموظفين حول أفضل طريقة للقيام بأعمالهم، والمعرفة التي تحتفظ بها، والفرق التي تعمل بها³.

¹ عبد الستار العلي وآخرون، المدخل إلى إدارة المعرفة، الطبعة الثانية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، 2009 ، ص 294

² Goh, S.T, Toward a learning Organisation(the strategic building Blocks, Advanced management journal, vol 3, N 2, 1998.p15

³ van Buren M, Virtual coffee Klatch, technical Training, vol9,No5, 1998.p46.

المبحث الثاني: المعرفة التشاركية

المعرفة التشاركية يمكن اعتبارها فعل مستمر بين طرفين أو أكثر ، وإذا ما التزمت به المنظمات ارتقت الى مصاف المنظمات المتعلمة ، وذلك بفضل اتاحة المعرفة للجميع، في هذا المبحث سنتطرق الى اساسيات المعرفة التشاركية في المنظمات.

المطلب الاول: مفهوم المعرفة التشاركية

المعرفة التشاركية هي فن جعل المعرفة متاحة للآخرين ، ضمن كل أجزاء المنظمة كما تعد عملية مشاركة المعرفة المكون الأهم في عملية إدارة المعرفة وهي سلوك نابع من داخل الافراد الحاملين للمعارف، وهي قرار الفرد ورغبته في تبادل الموارد المعرفية، فهي ثقافة اجتماعية تتضمن تبادل العاملين للمعرفة والخبرات ، والمهارات في جميع أجزاء المنظمة حسب "Ling"

التنوع في المفاهيم والتعدد في التعاريف التي مرت معنا عند الوقوف لمفهوم المعرفة انعكس كذلك في مفاهيم ادارة المعرفة، وهو ما سنراه في معرفة المقصود من التشارك المعرفي في المنظمات حيث يظهر جليا الاختلاف الموجود بين الباحثين في حقل المعرفة ، لاسيما اذا ما فصلنا بين عملية نقل، وتوزيع المعرفة التي تدخل ضمن عمليات ادارة المعرفة ، والتشارك المعرفي الفعال داخل المنظمة ففي الغالب نجد هناك توجهان في معالجة مفهوم المعرفة التشاركية، والمتمثلان في التوجه الإدراكي والتوجه البنائي للمعرفة بشكل عام، أما التوجه الأول فيتعلق بالمعرفة الظاهرة التي يمكن تبادلها من شخص لآخر بسهولة، بينما يرى أصحاب التوجه البنائي أن المعرفة ذات تركيبة اجتماعية، وتعتمد على الخبرة، وعادة ما يتم إعادة إنشائها من خلال التفاعلات الاجتماعية¹ كما تعرف المعرفة التشاركية على أنها عملية اتصالية يتم فيها مناقشة المعارف وتبادلها من خلال التفاعل المباشر بين

¹ – Jyrama, A; Kauppila, P & Rajala, R. (2009) Knowledge Sharing through Virtual Teams across Borders and Boundaries, International Conference on Organizational Learning, knowledge and Capabilities, April 26-28.

الأفراد، أو عن طريق الانترنت، بغرض رفع قيمة المعرفة الموجودة داخل المنظمة¹ وكذلك تعرف المعرفة التشاركية بأنها تهيئة البيانات والمعلومات حول المهام، ومعرفة كيفية مساعدة الأفراد الآخرين، والتعاون معهم لحل مشكلاتهم، وتطبيق معارفهم وتطويرها بأفكار جديدة².

فمشاركة المعرفة وسيلة الاستيعاب المعرفة من بحوث الأفراد، أو المجموعات وكذا الخبرات على نحو منهجي، وإدارة وتخزين المعرفة والمعلومات من أجل تيسير الوصول إليها ونقلها أو نشرها، كما تلعب مشاركة المعرفة دورا مهما في المنظمات لقيامها بالمساهمة في تطوير القدرات لدى الموظفين، لمساعدتهم في اتخاذ القرارات، وتعمل على تحسين الابتكار وزيادة الجودة والانتاجية ورفع الفعالية وتلقائيا يقود ذلك إلى تحسين عملية اتخاذ القرار وتحسين أداء المنظمة بصورة عامة³، بالإضافة الى ذلك فالمعرفة التشاركية عبارة عن ثقافة تبادل الأفكار والرؤى بين الموظفين حيث ينظرون الى المعرفة التشاركية كأمر طبيعي يحدث يوميا، وليس شيئا مجبرون على القيام به، حيث يتوقع من الكل أن يشارك بمعرفته مع زملائه، ويفترض أن تبادل الأفكار والمعارف هو الشيء الصحيح الذي ينبغي عمله⁴، لأن مشاركة المعرفة هي الوسيلة، أو الألية التي تنتقل المعرفة من خلالها من المصدر إلى المستقبل، عملية تبادلية يتم من خلالها تبادل المعرفة بين اثنين، أو أكثر من المتشاركين⁵.

¹ – Yeh, H; Lee, G & Pai, C. (2011). Influence of CIO's Knowledge Sharing Behavior on the Quality of the IS/IT Strategic Planning (ISSP) Process in Taiwan. African Journal of Business Management, 5 (6).

² Aliakbar, E., Yusoff, R.B.M., & Mahmood, N.H.N., (2012), "Determinants of Knowledge Sharing Behavior", International Conference, Business and Marketing Management, Vol. (29). pp.208–215.

³ Tjakraatmadja, J., & Martini, L. (26–30 July 2011). Knowledge Sharing Channel Ridiness and Absorptive Capacity. The 2nd International Research Symposium in Service Management. Yogyakarta, Indonesia

⁴ McDermott, R. and O Dell, C. (2001) Overcoming cultural barriers to sharing knowledge, Journal of Knowledge Management, vol. 5, No1, PP76–85.

⁵ Kim, S.; and Ju, B. An Analysis of Faculty Perceptions. Attitudes Toward Knowledge Sharing and Collaboration in an Academic Institutions. Library and Information Science Research. Vol. 30, No. 2 (2008). PP. 282–290.

وتشير مشاركة المعرفة الى النشاط الاجتماعي التفاعلي الذي يجعل الأفراد يقدمون على مشاركة الأفكار، وتقديم النصح والإرشاد والمشورة للأفراد الذين يتلقون التعلم من خلال الملاحظة، والاستماع، والاستجابة¹، فالمعرفة التشاركية نشاط يتوقف على التفاعل الإنساني الذي يتناقل الأفراد من خلاله معارفهم المكتسبة، وما يترتب على ذلك من انتشار للمعرفة على مستوى المنظمة، فالتشارك المعرفي ليس مجرد إعادة هيكلة للرصيد المعرفي، وإنما هو معالجة التدفق المعرفة في سياق البيئة المحيطة، والمعرفة التشاركية عملية تحتاج إلى فضاء تخطيطي جيد يشجع على تفعيل إجراءات مشاركة المعرفة².

هذا وتعتمد المشاركة الفعالة للمعرفة على إدراك الاحتياجات المعرفية للأفراد المتلقين للمعرفة، فهذا هو ما يعمل على إتاحة المعرفة للآخرين، فالمعرفة التشاركية هي التي تضطلع بدور الوسيط في عملية نقل المعرفة من خلال نظم الاستخدام الفعال³.

بالإضافة الى التعاريف التالية لبعض الباحثين⁴ حسب (Linda, Ingram , 2000) Argote) التشارك في المعرفة هي " تلك العملية التي تتمكن من خلالها الوحدة الواحدة التأثر بخبرات الوحدة الأخرى، بحيث تتمثل هذه الوحدة في الفرد، الفرق والمنظمة"، أما (Willem, 2003) فقد عرف التشارك في المعرفة بأنه: "عملية التبادل التي تكون بين طرفين أو أكثر والتي تسمح بإعادة

¹ Dube, Luyanda; and Ngulube, Patrick. Knowledge Sharing in a Multicultural Environment: Challenges and Opportunities. Op. Cit. P. 69.

² Akhbar, Anis Rosniza Nizam and Musa, Mohd Fauzee. Enhancing Human Interaction of Knowledge Sharing in Higher Learning Workplace Environment. PROCEDIA: Social and Behavioral Sciences. No. 35 (2012). P. 137.

³ محمد ابراهيم حسن "مشاركة المعرفة في البيئة الأكاديمية دراسة مسحية على جامعات دولة الامارات العربية المتحدة" المجلة الدولية لعلوم المكتبات والمعلومات المجلد 3 العدد 2016 ص.ص 159-209.

⁴ عزيز دحماني، نفيسة ناصري (2019)، أثر الثقافة التنظيمية على التشارك المعرفي في الجامعة الجزائرية مقارنة باستخدام نماذج المعادلات البنائية، مجلة الباحث، المجلد 19 (العدد 01)، الجزائر : جامعة قاصدي مرباح ورقلة، ص.ص 370-355

تشكيل وخلق معارف جديدة" في حين أكد (Hoofst Weenel, 2004) على أنها: "تنطوي على مجموع التبادلات بين الأفراد، بما في ذلك استلام وإرسال المعرفة كما تستند على العلاقة القائمة بين المرسل والمتلقي، التي لا تقتصر على إرسال المعرفة، وتلقيها فقط" وقد عرف (Haider, 2008) التشارك المعرفي بأنه " ذلك السلوك الطوعي الاجتماعي، المتمثل في نقل، استيعاب وإعادة استخدام المعرفة المتاحة من أجل تحقيق أهداف المنظمة"، أما (Lin , lee , Wang, 2009) فقد أشاروا إلى أن "التشارك المعرفي هو ذلك التفاعل الاجتماعي والثقافي الذي ينطوي على تبادل، تحويل ونقل للمعارف، الخبرات والمهارات من خلال قسم أو المنظمة ككل" وعليه يمكن تعريف التشارك المعرفي على أنه عملية تعلم ديناميكية عن طريق التفاعل المستمر، ترتبط بمجموعة سلوكيات الأفراد وقدرتهم على تحويل معارفهم الظاهرة والضمنية للآخرين، من خلال تبادلهم لخبراتهم ومعارفهم مع أعضاء آخرين في مجال العمل داخل المنظمة.¹

أكد (Daghfous) أن تشارك المعرفة بين العاملين يمثل مصدرا للميزة التنافسية للمنظمة وهو ما يجعل تقاسم المعرفة أي تعريف بعض أفراد المنظمة بما لدى أفرادها الآخرين من معرفة وبما يجعل كل المنظمة تعمل بجميع أفرادها وبقوة المزيج الكلي للمعرفة المتاحة والمتولدة في المنظمة. ولعل هذا ما يجعل الكثير من المنظمات ترصد مكالمات من أجل تشارك المعرفة، لأن نشر المعرفة سيؤدي إلى تطبيق المعرفة الملائمة في الموقف الملائم في الوقت الملائم، ومع ذلك فإن مثل هذا النشر يمكن أن يصطدم بعقبات تتعلق بالتباعد ما بين أطراف المنظمة الهرمية التي تجعل العاملين لا يرون أي فرصة للتشارك، ما يعرفون وتقالية الشركة القائمة على أن المعرفة قوة لا مبرر لتشاركتها بما يؤدي إلى فان هذه القوة، ومن جانب آخر فإن التكنولوجيا المعاصرة، والمتضمنة وسائل الاتصال

¹ المرجع نفسه ص 361.

الحديثة أصبحت تقدم وسائل قوية في تشارك المعرفة بطريقة تضمن تحقيق رفعة المعرفة، وأن الشبكة الداخلية والأنترانت، تحف تشاركا فورية وواسعا ما بين العاملين في المنظمة، كما أن الشركة الخارجية، الإكسترنانت وشبكات الأعمال بين مجموعات المصالح تقضم وسيلة لتشارك المعرفة بين الأطراف المشاركة فيها¹.

يرى (Shaari ,etal) بأن سلوكيات تقاسم المعرفة بوصفها الإقناع بدلا من فعل طبيعي، وينظر إلى تبادل المعرفة هي التغيير في سلوك الافراد أو تبادل، أو تقاسم المعرفة مع الآخرين كما هو الحال في الافصاح عن المعلومات أو المشاركة بها مع الآخرين من اجل زيادة خبرتهم، او ايجاد الحلول المناسبة للمشاكل عن طريق التفكير الجماعي، وفي هذه الحالة يمكن أن يتصل تقاسم المعرفة بالعملية النفسية التي تتطلب سلسلة من المبادرات لمساعدة العاملين للتعرف على المعرفة لديهم وبعد ذلك العمل على تحفيزهم، وتمكينهم وتشجيعهم على تبادل المعرفة مع الآخرين².

وفقا لوجهات النظر والمواقف، والاحتياجات، والظروف، يتم عرض تعريفات مختلفة ونعتقد أن تبادل المعرفة هي عملية تهدف الى الحصول على خبرة من الآخرين، لذلك يمكن أيضا الكشف عن اسمها "نقل المعرفة"، والتي سوف تزيد أيضا من التعلم التنظيمي، وهناك اختلاف ما بين تقاسم المعرفة وتبادل المعرفي ونقل المعرفة، وهم يجادلون بأن نقل المعرفة لا يشمل فقط تبادل المعرفة عن طريق مصدر المعرفة ولكن أيضا اكتساب وتطبيق المعرفة من قبل المتلقي، ويصف نقل المعرفة حركة المعرفة بين مختلف الوحدات والأقسام، أو المنظمات في حين تبادل المعارف عادة ما

¹ مي نجيب ذوابي " أثر التشارك بالمعرفة في تحقيق الأهداف الاستراتيجية دراسة تطبيقية على الجامعات الأردنية الخاصة" مجلة كلية العلوم الاقتصادية الجامعة بغداد العراق العدد 43- 2015 ص 321.

² Shaari. R., Bakri. N., Rahman. A., Antecedents of Knowledge Sharing Behavior among Nurses: Towards Research Agenda, The Authors. Published, Procedia – Social and Behavioral Science 171(2015), 635– 641, <https://doi.org/10.1016/j.sbspro>.

يتم استخدامها لتحديد حركة المعرفة بين الأفراد، وتقاسم المعرفة تشير إلى إعداد المعلومات المهمة والتعاون مع الآخرين لمساعدتهم وحل مشاكلهم وتنفيذ السياسات، أو تطوير أفكار جديدة.¹

بالإضافة إلى هذا هناك تعريف حول المشاركة المعرفية، باعتبارها سلوك الفرد داخل المنظمة كما يرى كل من² "Ding" المعرفة التشاركية بأنها السلوكيات التي من خلالها يزيد الأفراد فهم الآخرين من خلال إظهار وتبيان المعرفة الشخصية، ويرى "Rivera" أن مشاركة المعرفة تبادل الأفراد مع بعضهم البعض كلاً من المعرفة الضمنية والظاهرة قصد الإيجاد المستمر للمعرفة الجديدة كما أنها تمثل عملية تتدفق من خلالها المعرفة من مصدرها إلى مستلم آخر حسب "Egbu" كما أشار "Martin"، فهي عملية ترجمة تعلم الأفراد إلى إمكانات تنظيمية كما أن المعرفة التشاركية تمثل عملية تبادل المعرفة بين أعضاء المنظمة، وبغض النظر عن واسطة التبادل وذلك حسب Lam "Lambermont" ويشير كل من "Abzari" و"Abbasi" بأن المعرفة التشاركية، هي السلوكيات التي تجعل من المعرفة متاحة بشكل يمكن فهمه واستيعابه من قبل الأفراد الآخرين في المنظمة كما أشار "Yosun" إلى أن المعرفة التشاركية عملية اتصال غير رسمية، تتضمن مشاركة المعرفة بين العاملين.

وقد علل الباحثون سبب تعدد تعريفات مشاركة المعرفة، وصعوبة تحديد هذا المفهوم إلى أن

مشاركة المعرفة تتكون من ثلاثة عناصر رئيسية وهي كالآتي³:

❖ نوع المعرفة المراد مشاركتها ما إذا كانت صريحة أو ضمنية.

¹ الفتلاوي علي عبد الأمير فليفل تحليل العلاقة ما بين إدارة الحكمة وسلوك مشاركة المعرفة دراسة تحليلية لأراء عينة عن موظفي معمل

الإسمنت في النجف الأشرف المجلة العالمية للاقتصاد المجلد 7 العدد 2019 ص ص 186 198

² سعيد، عباس محمد حسين " تأثير نظرية السلوك المخطط في الأداء التنظيمي عبر مشاركة المعرفة بحث استطلاعي لأراء عينة من أعضاء الهيئة التدريسية في كلية المأمون الجامعة" مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية المجلد 7 العدد 13 2015 ص 360.

³Ho, C., Hsu, C., & Oh, K. (2009). Knowledge sharing: game and reasoned action perspectives. Industrial management & data systems, 109(9), 1211-1230.

❖ عمليات مشاركة المعرفة، والتي تشمل المشاركة الاجتماعية أو التبادل الرسمي.

❖ مستوى المشاركة ويشمل الأفراد، فرق العمل، أو المنظمة ككل.

كما أن عملية نقل المعرفة (Knowledge Transfer) هي الخطوة الأولى في عملية

التشارك في المعرفة¹، وتعني عملية نقل المعرفة إيصال المعرفة المناسبة إلى الشخص المناسب

في الوقت "المناسب" وضمن الشكل المناسب وبالتكلفة المناسبة².

وعليه فإن المعرفة التشاركية، يمكن اعتبارها فعل مستمر، بين طرفين - سواء كانوا هذه

الأطراف أفراد، أو أقسام أو فرق، أو منظمات-عملية تدفق المعارف من خلال التداخل والتبادل،

والتشارك والذي يشمل جميع عمليات إدارة المعرفة، فعملية التشارك المعرفي هي روح ادرة المعرفة

الفعالة، كما أنها عنصر في حسن ادارتها ونجاحها، لاسيما اذا وجدت الرغبة النابعة من داخل الفرد

للإفصاح عن موارده المعرفية الضمنية.

¹ ودبيح الظواهر "أثر نظم معلومات الموارد البشرية على الإبداع المنظمي: الدور المعدل للتشارك بالمعرفة" رسالة الماجستير في إدارة الأعمال / قسم إدارة الأعمال جامعة مؤتة، 2014 ص 27.

² Coakes EKnowledge Management Challenges and Issues Hersheyaldea Pressa 2003

المطلب الثاني : أهمية ومستويات المعرفة التشاركية

تؤدي المعرفة التشاركية إلى تحقيق الميزة التنافسية لأفراد المنظمة الذين يتشاركون المعرفة مع بعضهم، وهو ما يعد من الطرائق الفاعلة لرفع القدرات الجوهرية للمنظمة وأدائها وتعزيز توظيفها من أجل إعطاء دفع للمنظمة للريادة في بيئة الأعمال الحالية.

أولاً: أهمية المعرفة التشاركية

مشاركة المعرفة إحدى العمليات الأساس في إدارة المعرفة ذات الأهمية القصوى لزيادة المعارف¹، فالغرض منها إيصال المعرفة للأفراد في الوقت المناسب²، فبدون المعرفة لن يكون الإنسان قادراً على معرفة ذاته والتجاوب مع كل ما هو حوله، وإن حامل المعرفة وحده القادر على فهم عالمه، والمحيط الذي يعيش فيه، وكذلك الذي يسعى إليه لذلك تمكن عملية مشاركة المعرفة العاملين من الإسهام في تحقيق تنافسية المنظمة من خلال مشاركة وتطبيق المعرفة التي لها إمكانية تقديم إبداعات³، وإنتاج معارف جديدة إذ باتت أغلب المنظمات اليوم تدرك أهمية تدفق الموجودات المعرفية بين العاملين من أجل كسب كامل الإمكانيات لهذه الموجودات⁴ وتحقيق استحقاقات من خلالها فالعاملين يتزودون بشكل أفضل بالمعرفة، والمهارات عندما ينهمكون في عملية مشاركة المعرفة، وإن هذه المعرفة التي اكتسبها الأفراد من خلال المشاركة تجعل وظائفهم أسهل، وتوفر الوقت لأداء مهام أخرى من قبلهم بل ومع الخبرة يزيد توفير الوقت وبالتالي كسب مهارات جديدة

¹ محمد حسين مرجع سابق ص 363.

² Odell, C and Grayson, C.J "if only we knew what we know", the free press, New York. 1998. p56

³ Jackson and Klobas, J (2008) building knowledge in projects practical application of social constructivism to information system development, international journal of project management, N 26 .2008 p 76.

⁴ Abel–Usoro, Grzegorz and Khan, Imran knowledge sharing in immersive virtual communities of practice, the journal of information and knowledge management system.N41 2011.

تعود بالنفع على الفرد والمنظمة¹، فمشاركة المعرفة تساعد الأفراد على استخدام المعرفة المتوفرة حالياً، وتوليد معرفة جديدة بمعالجة القديم منها، وهذا يمكن إن تسهل الإبداع²

ولكون الاقتصاد المعرفي الذي نعيشه اليوم حيث ينظر للمعرفة على أنها عامل الإنتاج الرئيس الذي تستند عليه الميزة التنافسية³، وتحول المجتمعات من رأسمالية إلى معرفية والذي جعل من عوامل الإنتاج التقليدية عوامل ثانوية والمعرفة هي الأساس، ولكون هذه المعرفة لا تتواجد بشكل مكتوب بل تتواجد فضلاً عن ذلك في عقول الافراد، أصبحت عملية مشاركة المعرفة مهمة أساسية لتحويل المعرفة الفردية إلى تنظيمية .

ثانياً: مستويات مشاركة المعرفة

يمكن تمييز ثلاثة مستويات لمشاركة المعرفة، هي المستوى الفردي، والتي تعد مهمة جداً للمنظمة، ويتطلب من المنظمة هنا فهما مناسباً لاحتياجات، ورغبات أفرادها كي تتمكن من دعم مهامهم في مجال تطوير معارفهم، ومشاركتها مع زملائهم، والمستوى الجماعي الذي يدرس ويهتم بمشاركة المعرفة على مستوى الجماعات داخل المنظمة، وعلى مستوى المنظمة والتي تتطلع من خلاله المنظمة إلى مشاركة المعرفة في مجالات تحقق المنافع الاستراتيجية الحالية والمستقبلية التي تضمن لها الترابط بين الأفراد والجماعات والمنظمة، إما "Ackerman" فيشير إلى أنواع ثلاثة من مشاركة المعرفة هي استرجاع المعرفة إذ يتم مشاركة المعرفة من المنظمة إلى الأفراد، أي أنه أثناء

¹ The, Pei-Lee and Sun, Hongyi "knowledge sharing," job attitude and organizational citizenship behavior, industrial management and data system, N 12 . 2012. P64.

² Chanig, Hsu-Hsin. Han, Tzu-shian and Shuang, Ju-sung "the relationship between high commitment HRM and knowledge sharing behavior and its mediators", international journal of manpower, Vol 5. N 32. 2011 P 606.

³ Beijerse, R " questions in knowledge management: defining and conceptualizing a phenomenon", journal of knowledge management, Vol 2 N 3. 1999 P88.

عملية استرجاع المعرفة التنظيمية يتعلم الأفراد من المنظمة، وتبادل المعرفة إي مشاركة المعرفة من شخص إلى آخر بقصد تبادل المعرفة الفردية الموجودة، وإثاء عملية التبادل يتعلم الأفراد، وخلق المعرفة أي مشاركة المعرفة بين الأفراد بقصد توليد معرفة جديدة، وهي عملية التعلم الداخلي التي تنتج عنها تشكيلة جديدة من المعرفة التنظيمية¹.

ثالثاً: أبعاد المعرفة التشاركية

أبعاد تشارك المعرفة لاتزال في طور الاستكشاف وليس هناك اتفاق على أبعاد معينة تشير إلى كيفية تشارك موظفي المنظمة لخبرات عملهم، ومهاراتهم والمعلومات مع الزملاء الآخرين، وقد تعددت الأبعاد التي استخدمها الباحثون في قياس التشارك في المعرفة، وفي ظل مراجعة الأدبيات والدراسات السابقة، وتماشياً مع طبيعة المنظمة المبحوثة، ولأغراض هذه الدراسة يمكن ذكر الأبعاد التالية لدراسة التشارك في المعرفة² كما يلي:

الثقة: تم مناقشة مفهوم الثقة من طرف العديد من الباحثين والممارسين، على الرغم من ذلك لم نجد اجماع فيما يخص تحديد تعريف موحد لها، وذلك على الرغم من قناعة الكل بأهميتها في السلوك الانساني فمنهم من اعتبرها انتظار، اعتقاد أو افتراض، إرادة أو امنية كما أن مفهوم الثقة بين الأفراد يختلف عن مفهوم الثقة بين المنظمات؛ حيث يرى " زهير واخرون " بأنه لا توجد علاقة واضحة بين الثقة الفردية، أي الثقة الموجودة لدى العامل والثقة التنظيمية، وهذا ما أشار إليه " أندرسون وويتز حيث اعتبراً أن الثقة على مستوى الفرد تختلف بطبيعتها عن الثقة

¹ محمد حسين مرجع سابق ص362

² حمزة مرجع سابق ص18.

التنظيمية، كما لمسنا كذلك الاختلاف في تحديد الخصائص السلوكية لكل بعد من أبعاد الثقة بالتالي فالثقة عبارة على مفهوم متعدد المستويات¹، والابعاد والواجه.

كما يشير " ميشرا وموريسي " أن الثقة عبارة عن رغبة أحد الطرفين في أن يكون خاضع، أو سريع التأثر بالطرف الآخر على أساس الاعتقاد بأن الطرف الآخر (أ) مؤهل (ب) منفتح، (ج) مهتم، و(د) يمكن الاعتماد عليه، كما أن الثقة هي "رغبة للخضوع" لكنهم يختلفون في مبررات هذه الرغبة؛ حيث "ماير وآخرون" يعتبرون أن مصدر هذه الرغبة هو التوقع بأن الطرف الآخر سوف يؤدي عمل نافع، بغض النظر عن القدرة على رصد، أو السيطرة على ذلك الطرف، فالثقة هي عبارة عن عملية فردية أو تنظيمية، تهدف إلى إشباع الحاجات غير القابلة للإشباع والثقة كعملية، تبدأ بالوعي وإدراك وجود حاجات غير مشبعة، هذه الحاجات تدفع بالفرد للبحث عن طرف آخر يمكنه من تحقيق اشباعا لهذه الحاجات، واختيار الطرف الآخر يكون بناء على تحليل المعلومات المتاحة المتعلقة بالآخرين، بغرض تقدير مقدرة الطرف الآخر

التقييم مستوى معين من الشعور بالاطمئنان تجاه النتائج المنتظرة من تصرفات طرف آخر، الذي يمكن الاعتماد عليه للقيام بسلوك معين يخلص إلى إشباع حاجات الفرد ، وعليه يتم تبادل الخبرات ومن تم مشاركة الموارد المعرفية ذات القيمة، والتي عادة ما تكون معرفة ضمنية.

التحفيز : ينظر إلى الحوافز على أنها مجموعة من العوامل التي تعمل على إثارة القوى الحركية في الإنسان، والتي تؤثر على سلوكه وتصرفاته، وينظر إليها كذلك على أنها تشمل كل الأساليب المستخدمة لحث العاملين على العمل المثمر، وبالتالي فإن الحوافز، "كل الوسائل

¹ سندس رضوي خوين "الثقة التنظيمية وأثرها في تحقيق الألتزام لدى الأفراد - بحث تطبيقي" مجلة كلية الرافدين الجامعة للعلوم العراق العدد35 2015 ص127.

والعوامل التي يكون من شأنها حث الموظفين والعمال على أداء واجباتهم بجد وإخلاص، وتشجيع العاملين على بذل أكبر جهد، فالتحفيز هو مجموعة من العوامل أو المؤثرات التي تدفع الموظف، أو المستخدم نحو بذل جهد أكبر في عمله بالمنظمة، والإمتناع عن الخطأ فيه، وهناك من يرى أنه مجموع العوامل التي تدفع أيا كان موقعهم للإقبال على تنفيذ بكفاءة وجدارة لرفع مستواهم الوظيفي وهناك من عرف أيضا التحفيز بأنه الإمكانية المتاحة في البيئة المحيطة في الفرد، والتي تمكنه والتي تمكنه من استخدامها لتحرك دوافعه نحو سلوك معين، وأدائه لنشاط محدد بالشكل والأسلوب الذي يشبع رغباته، أو حاجاته أو توقعاته، كما تستخدم لإثارة همم الموظفين حتى يبذلوا أقصى طاقتهم في العمل والإنتاج فيحققوا أقصى ما يمكن من نجاح وتوفيق¹.

وعلى هذا الأساس حوافز الموظف، أو المستخدم تختلف عن دوافعه، هذه الأخيرة بمثابة القوى السابقة من داخل الفرد وتثير فيه الرغبة في العمل، أما الحوافز فهي القوى، أو العوامل المحركة والموجودة في البيئة المحيطة بالموظف، والتي تحثه على تحسين مستوى أدائه في المنظمة.

إن النظام الجيد للحوافز يحقق الزيادة في إنتاجية العمل، واجتناب العديد من مشاكل العمل كالغياب، وانخفاض المعنويات، والصراعات والدفع بعملية التشارك المعرفي لتشمل جميع افراد المنظمة بغض النظر عن مستوياتهم.

✚ الاتصال: الاتصال هو شبكة العمل التي يمكن من خلالها جمع المعلومات، وهي عملية ضرورية لصنع القرار الفعال في المنظمة، فهو الوسيلة التي تنتقل عبرها المعلومات المتعلقة بالقرارات وهو أساسي لتنفيذ القرارات، والاتصال في المنظمات الإدارية سواء كان مكتوباً أو شفوياً، رسمياً أو غير رسمي، يكون متوجها نحو تحقيق هدف من الأهداف الرئيسية التي

¹ طلحة عبد القادر-يزيد قادة " أثر التحفيز على الرضا الوظيفي بالمؤسسات الاقتصادية، دراسة حالة مؤسسة الإسمنت بسعيدة" مجلة البشائر الاقتصادية المجلد 5، العدد 1 ص1014.

تدخل ضمن أولويات عمل المؤسسة وضمان نجاحها، وبصورة عامة يقصد منه ضمان تحقيق الأداء على المستويات كافة، وبأعلى معايير الجودة، بحيث ينتج عنه تنفيذ القرارات، وتحقيق للأهداف التنظيمية الأخرى فهو نقل المعلومات أو إرسالها بين شخصين أو أكثر، كما يتضمن الاتصال تبادل المعلومات والمعارف بين العاملين، ويعد عملية حيوية للمنظمات، لأنه مهم للقيادة الفعالة وعمليات التخطيط والتنسيق والتدريب، وإدارة الصراع واتخاذ القرارات والعمليات التنظيمية الأخرى. وتتبع أهمية الاتصال حين تدرك أن الجزء الأكبر من وقت العاملين في المنظمات يقضونه في الاتصال مع الآخرين، أي ما يفوق 70% من وقتهم في شكل من أشكال الاتصال، نظراً لأن كل جانب من جوانب العمل في المنظمة يرتبط بطريقة عملية الاتصال، وهو بدوره مؤثر كعامل من عوامل نجاح الأداء أو فشله لذلك يعد الاتصال الفعال من الأدوات المهمة لحاملي المعرفة والذي من خلاله يستطيعون أن يحققوا الأهداف الاستراتيجية مع التركيز على توجيه الاتصال نحو التشارك المعرفي، الذي يشمل المعرفة الضمنية، والمكتسبة من خلال الخبرة الطويلة، والتعامل اليومي مع التحديات سواء داخل المنظمة، أو خارجها.

سلوك الالتزام ضمن فريق عمل: يتأثر سلوك التشارك في المعرفة بعدة عوامل مثل نوايا الفريق، قضايا تدفق العمل، الممارسات التعاونية، وطبيعة المعرفة، كما ويتأثر سلوك التشارك في المعرفة 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 فالالتزام الموظف يشير إلى درجة الفرد إلى اليقظة والاستيعاب لتنفيذ دوره، ويظهر أو ينعكس التزام الموظف في وجوده المعرفي والبدني والعاطفي في أداء دوره في المنظمة، يعكس الالتزام التنظيمي من جانبه موقف الفرد وتعلقه بالمنظمة.

كما أن الالتزام ضمن فريق عمل في المنظمة هو القبول، والانخراط في الأهداف وقيم المنظمة، الإرادة في القيام بالمجهودات باسم المنظمة، وبرغبة عالية بالبقاء عضواً في كنف المنظمة وبالتالي سلوك التشارك المعرفي في المعارف الضمنية، والتي تساعد المنظمة في تحسين أدائها وجودة قراراتها، أي هو درجة التعلق بالهوية، والالتزام للفرد تجاه منظمة ما بشكل خاص فهو عموماً يعرف بنية واتصال الأجراء بمنظمة ما كذلك هو عبارة عن هوية نفسية للفرد يحس بها تجاه صاحب عمله، بمعنى أنه حالة نفسية، والتي تربط الفرد بالمنظمة¹.

كما أن تصميم العمل يساهم في تحسين خبرات الموظف، واستقلاليته في العمل، والذي يعتبر تحفيزه جوهرى لممارسة التشارك في المعرفة، كما أن التغذية الراجعة في المنظمة، مثل الاعتراف وتقييم الأداء، تعتبر عوامل تحفيزية السلوك التشارك في المعرفة، علاوة على ذلك فإن غرس الإحساس بالقيمة لدى الفرد داخل وسطه الاجتماعي يجعله الفرد أكثر استعداداً لتقديم جهود إضافية، مثل التشارك في المعرفة من أجل تأكيد مكانته في المنظمة².

بالإضافة إلى أن بعض الباحثين توصلوا إلى أن هناك عوامل تحفيز خارجية، مثل السمعة والمنفعة المتبادلة، لها أثر مباشر على المواقف المرتبطة بسلوك التشارك في المعرفة بينما تتمثل عوامل التحفيز الداخلية المؤثرة على هذه المواقف في الاستمتاع بمساعدة الآخرين والحاجة إلى الانتساب إلى جماعة، كما أن تنوع جماعة الممارسة، ومدى توفر ظروف تسهيلية للتشارك لها أثر مباشر على سلوك التشارك في المعرفة.

¹ زيان عبد الكريم " دراسة أثر كفاءة المدراء على الولاء التنظيمي دراسة حالة " أطروحة دكتوراه، جامعة طاهري محمد بشار 2019 ص 47.

² حمزة مرجع سابق ص18.

المطلب الثالث: معوقات واستراتيجيات مشاركة المعرفة

المعوقات التي تحول بين الافراد الذين يمتلكون المعارف والافراد الذين هم بحاجة ماسة اليها فلا يجدونها داخل المنظمة نفسها كثيرة لها أسباب عدة كالرسمية المبالغ فيها أو عدم التواصل الجيد أو لانعدام الثقة بين الافراد أنفسهم فهي متعددة ولها عدة أقسام وهذا الذي سنتطرق اليه في هذا المطلب.

أولاً: معوقات مشاركة المعرفة

كثيرة هي المعوقات التي تعمل على الحد من مشاركة المعرفة في المنظمات، وتتعلق بسلوك الافراد، ونفسياتهم ومدى ادراكهم لمسؤولياتهم، وكذلك هذا من جهة بالإضافة الى ذلك المعوقات التي تنتج عن المنظمة ذاتها وثقافة المنظمة، وبالتالي يكون لعناصر الهيكل التنظيمي دور في تفعيل، أو إعاقة التشارك المعرفي حسب درجة استخدام ابعاده.

تتخذ المنظمات إجراءات كثيرة لتيسير عملية مشاركة المعرفة، قصد الحد من معوقات مشاركة المعرفة كما سنرى¹ غير أن النتائج لا ترقى دائماً لتطلعات الإدارة المنشودة فلا يزال حجب المعرفة، وإخفاؤها أمراً شائعاً في محيط العمل بقصد وحسب ماريان كوكو أن المعوقات تنقسم إلى ثلاثة مستويات:

معوقات على المستوى الفردي: وتضم ضيق الوقت، والمشكلات اللغوية، ونقص الثقة، وانخفاض الوعي بأهمية معالجة المعرفة، وقصور الشبكات الاجتماعية، وعدم وجود علاقات قوية.

معوقات على المستوى الممظمة: وتشمل عدم تكامل أهداف مشاركة المعرفة مع الاستراتيجيات المؤسسية، وإهمال الاتصال الإداري لفوائد مشاركة المعرفة، وقصور البنية التحتية

¹ محمد ابراهيم حسن " مشاركة المعرفة في البيئة الأكاديمية دراسة مسحية على جامعات دولة الامارات العربية المتحدة " المجلة الدولية لعلوم المكتبات والمعلومات . مجلد 3 العدد 2 2016. صص 209 259.

اللازمة لمشاركة المعرفة، وضعف شبكات الاتصال، والصراع بين فرق العمل، والتعقيدات المتزايدة، وتباعد المسافات.

➤ معوقات على المستوى التقني:

تتطوي المعوقات على المستوى التقني على الافتقار إلى التدريب، وضيق الوقت، وضعف الإفادة من التقنيات التي يتم اختيارها.

ثانياً: إستراتيجيات التشارك في المعرفة

تشير الدراسات، إلى أن مبادرات التشارك بالمعرفة، يعتمد في الأساس على وجود مديرين يشجعوا تشارك المعرفة، إضافة لذلك فقد حددت ، عوامل ضرورية متعددة في طرح استراتيجية تشارك معرفة ناجحة أي أن الإستراتيجية يجب أن تلائم حاجات المنظمة، ويجب أن تتسجم مع الأهداف الإستراتيجية، فالتحدي الرئيسي هو تحويل المعرفة الضمنية إلى معلومات قابلة للاستعمال، والتي يمكن التشارك بها لتحقيق الابتكار، وخلق خدمات ومنتجات جديدة، ولتحقيق هذا على المديرين أن يغيروا اتجاهاتهم نحو تشارك المعلومات، والمعرفة ومن أهم استراتيجيات التشارك في المعرفة¹.

- **جماعات الممارسة:** وهي مجموعة أفراد يؤدون بعض الأعمال، مع بعض لمساعدة بعضهم من خلال التشارك في الأفكار، والنصائح، وأفضل الممارسات. جماعة الممارسة قد تكون رسمية، نصف رسمية، أو غير رسمية.

وتتمثل أهمية جماعة الممارسة في التنوع ، إذ توفر مهارات متنوعة، وتبني هوية تشجع روح المسؤولية، القيمة والدلالة التي تحفز على الاهتمام بمخرجات العمل وزيادة التعاون، الاستقلالية وزيادة الإحساس بالمسؤولية لدى الأعضاء، ودعم الجماعة على اتخاذ القرارات في ظل ظروف

¹ مؤمن مرجع سابق ص13.

المحيط، والتغذية الراجعة فهم ومعرفة نتائج العمل، وتمكين الجماعة من مراقبة طريقة أداء عملهم وتحسين أدائهم أن نجاح جماعة الممارسة تعظيم مخرجاتها، يعتمد على طريقة تفاعل الأعضاء، أو ما يعرف بالعملية الاتصالية؛ وكذلك خصائص الأفراد، المجموعة، الأدوات، والمحيط.

- **شبكات المعرفة:** وتشير إلى فرق عمل يتعاونون مع بعضهم، ضمن تنظيم

رسمي بالتركيز على المجال المعرفي، أن فرق العمل في المنظمات تعمل من خلال أدوات برمجية تجعل من الشبكة الداخلية الانترنت أكثر نفعاً، وتساعد علي العمل كفريق عمل، مما يسهل المشاركة في المعرفة والأفكار والوثائق. كما يساعد علي العصف الذهني، والجدولة وحفظ وثائق القرارات المتخذة، والمرفوضة من قبل فريق العمل، لغرض الاستخدامات المستقبلية، مما يمكن المنظمة من تنفيذ تطبيقات تعاونية بسهولة.

- **إعادة النظر:** تشير إلى النقاش العميق الذي يحدث قبل إكمال المشروع، أو النشاط أو

الحدث، بهدف تعلم الأفراد أثناء إنجاز المشروع، وفي نهاية الحلقة يتم توثيق ما تم إضافته من معارف، الهدف منها اعتمادها كتغذية راجعة لمتخذي القرارات ودعم فرق العمل

- **رواية القصص:** وتشير إلى إعطاء الفرصة لبعض الأفراد لنشر المعلومات، والمعارف التي

اكتسبوها من خلال تدريب، أو حدث معين داخل المنظمة، باستخدام أسلوب الرواية، والقصص الذي يخلق مجال يشجع على التعلم الجماعي، و يؤثر بشكل قوي على تحويل وتشارك المعرفة التنظيمية.

خلاصة الفصل

من خلال الجانب النظري للمعرفة التشاركية ألقينا الضوء على أساسياتها عبر استعراض لمختلف تعاريف المعرفة، وإدارة المعرفة ، كما تم التطرق إلى مفهوم المعرفة التشاركية والمرور على المصطلحات المشابهة له، كمصطلح نقل وتوزيع المعرفة ، أي هو المرحلة التي تأتي ضمن المعرفة التشاركية ، والتي تدخل في إطار عمليات إدارة المعرفة ، بالإضافة الى ابراز أبعاد التشارك المعرفي والمتمثلة في الثقة، التحفيز والاتصال، والالتزام ضمن فريق العمل، كما تم التطرق الى معوقات التشارك والى استراتيجيات المعرفة التشاركية.

الفصل الثالث

الدراسات السابقة

تمهيد

في هذا الفصل، تم التطرق إلى مجموعة من الدراسات التي تناولت الموضوع، حيث رتبت حسب الترتيب الزمني، بداية من الاحداث بحيث لاحظنا أن الموضوع محل البحث، لم يتم التطرق إليه بشكل كاف، حيث كان متغير الهيكل التنظيمي غير مرتبط بالمعرفة التشاركية وبوساطة عمليات ادارة المعرفة في تلك الدراسات، لكن ارتبط بمتغيرات قريبة في المفهوم، كالثقافة التنظيمية وادارة المعرفة على سبيل المثال، وعليه حاولنا قدر الإمكان أولاً التطرق للدراسات التي تناولت موضوع الهيكل التنظيمي، وموضوع المعرفة التشاركية كلا على حدى، وللمقارنة، كذلك بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة، وأهم ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة ، تم تقريب المتغيرات التي تتضمن معنى التشارك، وتوضيح موقع الدراسة الحالية من الدراسات السابقة.

المبحث الأول: المتغير المستقل "الهيكل التنظيمي"

تعتبر الدراسات السابقة تكتسي أهمية بالغة فهي بداية أي بحث علمي، وهي نقطة ارتكاز للوصول الى ما يميز الدراسة الحالية وموقعها بين الدراسات السابقة، وسنتطرق الى الدراسات العربية فيما يلي ومن تم الأجنبية.

المطلب الأول: الدراسات باللغة العربية

دراسة ل (ياسف حسيبة سنة 2019) تحت بعنوان: أثر نمط الهيكل التنظيمي في فاعلية

المؤسسة.

تطرقت هذه الدراسة الى موضوع الهيكل التنظيمي، باعتباره واحدا من الموضوعات المهمة عند البحث في نظريات التنظيم الإداري، وأهميته في كيفية تحقيق المؤسسات لأهدافها وبرامجها بفاعلية وواقعية متميزة، وأثره على فاعلية المؤسسة والتي تعتمد بشكل مباشر، بالنمط السائد الذي يجسد هيكلها التنظيمي القائم، والذي يعبر عن قدرة هذه المؤسسة على ممارستها لواجباتها، على صعيد البيئة الداخلية، أو البيئة الإجتماعية الخارجية حيث توصلت الدراسة الى أن:

-البيروقراطية كانت تمثل نمطا شائعا من الهيكل التنظيمي، برغم حدة الأصوات المعارضة لها، والى الان فهي حقيقة سائدة في التنظيمات المعاصرة، وبالأخص منها الحكومية وأجهزة القطاع العام.

-النمط الحديث رغم خروجه على السياقات البيروقراطية التقليدية، الا أنه قد أثبت نجاحات كثيرة بقدرته على التكيف مع حتميات التغيير والتطوير التنظيمي.

- درجة فاعلية المؤسسة، ترتبها بشكل، أو بأخر بواحد من أهم الوجوه المجسدة لها، وتتمثل بالهيكل التنظيمي، حيث كلما كان هذا الهيكل يفي بمتطلبات المؤسسة ويمنحها القدرة الكافية على المرونة والحركة، أسهم ذلك في تحقيق فاعلية تلك المؤسسة.

دراسة ل (ممدوح عبد العزيز محمد رفاعي سنة 2019) تحت عنوان: أثر الثقة بين

العاملين على مشاركة المعرفة (دراسة ميدانية على الشركة القابضة لمصر للطيران).¹

تركزت أهداف الدراسة في التعرف على مدى توافر خصائص الثقة المختلفة، والمتمثلة في الثقة المعتمدة على الخيرية، والثقة المعتمدة على الأمانة والثقة المعتمدة على القدرة، وأخيراً الثقة المعتمدة على الثقافة في الشركة محل الدراسة، هذا بالإضافة إلى التعرف على مدى توافر أبعاد مشاركة المعرفة بين العاملين أيضاً، وكذا معرفة إلى أي مدى تؤثر الخصائص الديموجرافية على الثقة بين العاملين، وأخيراً التعرف على مدى تأثير الثقة بين العاملين على أبعاد مشاركة المعرفة فيما بينهم.

وتركز الدراسة على المديرين بالإدارة العليا والوسطى بالشركة القابضة لمصر للطيران، وشركاتها التابعة التسعة بالإضافة إلى المجمع الإداري الذي يضم المجمع الإداري للشركة القابضة ومصر للطيران للخطوط الجوية، ومصر للطيران للشحن الجوي ومصر للطيران للخدمات الجوية ومصر للطيران للصيانة والأعمال الفنية بالإضافة لمصر للطيران للخدمات الأرضية ومصر للطيران للسياحة، والأسواق الحرة ومصر للطيران للخدمات الطبية ومصر للطيران للصناعات المكملة ومصر للطيران إكسبريس، وقد بلغ عدد القيادات الإدارية التي تمثل الشركات السابق الإشارة إليها 4479 قيادة ومن ثم فإن هذا العدد يمثل المجتمع تحت الدراسة كما خلصت الدراسة إلى مايلي :

- أوضحت نتائج الدراسة الميدانية بالشركة محل الدراسة أن جميع أبعاد مشاركة المعرفة

الثلاث تتوافر بشكل كبير.

¹ ممدوح عبد العزيز محمد رفاعي "أثر الثقة بين العاملين على مشاركة المعرفة (دراسة ميدانية على الشركة القابضة لمصر للطيران)". كلية التجارة جامعة عين شمس مصر 2019.

- أوضحت نتائج الدراسة الميدانية بالشركة محل الدراسة أن هناك تأثيراً طردياً لكل من الثقة المعتمدة على القدرة، والثقة المعتمدة على الثقافة وذلك على بُعد فعالية مشاركة المعرفة بين العاملين.

دراسة عبدالسلام أحمد عبدالمطلب سنة 2018 تحت عنوان " أثر الهيكل التنظيمي على

كفاءة الأداء دراسة تطبيقية على بعض المؤسسات الحكومية " ¹

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة أثر الهيكل التنظيمي من خلال الاستفادة من التخصص، والتنسيق بين أعمال المنظمة والاهتمام بالنشاطات المهمة للمنظمة وتحقيق الرقابة التلقائية مع عدم الإسراف ومراعاة الظروف البيئية، على كفاءة الأداء اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي بالاعتماد على المصادر الثانوية والأولية لجمع المعلومات، ولمعالجة الجوانب التحليلية لموضوع البحث إتمدت الدراسة على الإستبانة والتي تم توزيعها على عينة عشوائية مؤلفة من (110) فرد من العاملين بمختلف وظائفهم، ودرجاتهم في بعض المؤسسات الحكومية وقد تم إختيارهم عشوائياً، ومن أهم نتائج الدراسة:

- أن الهيكل التنظيمي الحالي للمنظمة يعمل على تحقيق أهدافها.

- أن الهيكل التنظيمي الحالي للمنظمة يسهل من عمل تدفق المعلومات بين كل مستوياتها.

دراسة عز الدين محمد على عيسى صالح ناصر عليّات سنة 2017 بعنوان: الهيكل

التنظيمي بمدارس التعليم الأساسي في ليبيا: مشكلاته وسبل تطويره من وجهة نظر مديري المدارس ومساعدتهم ².

¹ عبدالسلام أحمد عبدالمطلب " أثر الهيكل التنظيمي على كفاءة الأداء دراسة تطبيقية على بعض المؤسسات الحكومية " مجلة العلوم الاقتصادية عمادة البحث العلمي جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا المجلد 8 العدد 1 2018.

² عز الدين محمد على عيسى صالح ناصر عليّات " الهيكل التنظيمي بمدارس التعليم الأساسي في ليبيا: مشكلاته وسبل تطويره من وجهة نظر مديري المدارس ومساعدتهم " مجلة IUG للعلوم التربوية والنفسية الجامعة الإسلامية بغزة فلسطين المجلد 25 العدد 2 2017.

تطرت الدراسة إلى الكشف عن المشكلات التي يعاني منها الهيكل التنظيمي بمدارس التعليم الأساسي في ليبيا وإيجاد سبل ومقترحات لتطويره، وتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت عينة الدراسة من (115) مدير مدرسة تعليم أساسي، ومساعدتهم بالمنطقة التعليمية البيضاء بليبيا موزعين على (62) مدرسة، وتم اختيارهم عشوائيا من مجتمع الدراسة البالغ (160)، ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام الاستبانة مكونة من (38) فقرة موزعة على المشكلات وسبل تطوير الهيكل التنظيمي بالمدارس وأظهرت نتائج الدراسة أن:

- أبرز المشكلات التي يعاني منها الهيكل التنظيمي بالمدارس تتمثل في غياب توصيف الوظائف، وضعف الأهتمام بتصميم كادر للوظائف.

- وجود فائض وتضخم في أعداد العاملين، مع غياب خريطة تنظيمية للمدرسة.

وأوصى الباحثان بضرورة إيجاد رؤية واضحة نحو تنظيم وهيكله مدارس التعليم الأساسي في ليبيا.

- إنشاء إدارة للموارد البشرية بوزارة التربية والتعليم تتولى استقطاب واختيار وتعيين العاملين بالمدارس.

- تطوير قاعد بيانات ومعلومات الكترونية للمدرسة وربطها بشبكة الأنترنت، لتسهيل علمية الاتصال والتواصل مع المدرسة والعاملين فيها.

دراسة علاء الدين خبابة 2016: " اثر البعد التنظيمي للثقافة على تنفيذ الإستراتيجية في

المؤسسة دراسة حالة بعض المؤسسات المتوسطة الصناعية الجزائرية"¹

¹ علاء الدين خبابة " اثر البعد التنظيمي للثقافة على تنفيذ الإستراتيجية في المؤسسة دراسة حالة بعض المؤسسات المتوسطة الصناعية الجزائرية" المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية العدد 5 2016

هدفت هذه الدراسة إلى إبراز اثر البعد التنظيمي لثقافة المؤسسة على تنفيذ الاستراتيجية في المؤسسة، والذي يمكن أن يظهر في شكل علاقة بين الهيكل التنظيمي والأداء داخل المؤسسة، وذلك من خلال التطرق إلى مفهوم الثقافة التنظيمية وأبعادها ثم الولوج إلى الهيكل التنظيمي ومكوناته وكذا مفهوم الإستراتيجية وكيفية تشكيلها. ومن أجل التوسع أكثر في هذا البحث قمنا بإجراء دراسة ميدانية على مجموعة من المؤسسات الصناعية المتوسطة الجزائرية، حيث تم إسقاط الجانب النظري على الجانب التطبيقي، من أجل إبراز دور اثر البعد التنظيمي للثقافة على تنفيذ الإستراتيجية، ثم الخروج بالنتائج والتوصيات منها:

-اتصاف الهيكل التنظيمي للمؤسسات المبحوثة بالمركزية الشديدة الذي نتج عنه ضعف المشاركة باتخاذ القرارات من قبل العاملين.

-أظهرت النتائج أن بعدي المركزية والتعقيد يقفان عائقين أمام فاعلية مؤسسات المبحوثة وأن زيادتهما يقلل من فاعليتها.

-وجود اثر ذو دلالة معنوية للهيكل التنظيمي بأبعاده على الفاعلية في المؤسسة ووجود اثر للبعد التنظيمي للثقافة التنظيمية .

دراسة كربوش محمد بوهلال فاطمة بلميمون عبد النور " أثر الهيكل التنظيمي على عملية

صنع القرارات الإستراتيجية في المنظمة" 2016¹.

تهدف هذه الدراسة الى دراسة أثر الهيكل التنظيمي على عملية صنع القرارات الإستراتيجية في المنظمة، ومن خلال الدراسة التي أجريت باتباع المنهج الوصفي للاحاطة بالمفاهيم المتعلقة

¹ كربوش محمد بوهلال فاطمة بلميمون عبد النور " أثر الهيكل التنظيمي على عملية صنع القرارات الإستراتيجية في المنظمة" مجلة نور للدراسات الاقتصادية العدد 3 2016.

بالهيكل التنظيمي بالاستراتيجية وكذا القرار الاستراتيجي أما في الجانب التطبيقي قام الباحثون باجراء مسح عن طريق العينة وهذا بتسليط الضوء على المشكلة وتوضيح جوانبها باسقاط الدراسة النظرية على الواقع العملي وذلك من خلال حصر العلاقة التي تربط عملية صنع القرارات الاستراتيجية بالهيكل التنظيمي ثم القيام بجمع المعطيات ودراسة مدى تأثير الهيكل التنظيمي على ابعاد عملية صنع القرارات الاستراتيجية والمتمثلة في العقلانية التفاعل والتوكيدي، وهذا باستعمال تقنية التحليل الانحداري حيث توصل الباحثون الى وجود علاقة موجبة بين الهيكل التنظيمي ببعده المركزي وعملية صنع القرارات الإستراتيجية من خلال بعد العقلانية في المنظمة، وأن للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة ذات التنظيم المركزي له تأثير موجب على العقلانية لعملية صنع القرار الاستراتيجي. ومن خلال هذه الدراسة استطاع الباحثون التوصل الى جملة من النتائج والمتمثلة في ما يلي:

- تؤكد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية على المركزية في العمل.

-تؤكد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية على اهمية العقلانية لعملية صنع القرار

الاستراتيجي في العمل.

-ترتبط العمليات المركزية في المؤسسة بعلاقات ايجابية مع العقلانية لعملية صنع القرار

الاستراتيجي في المؤسسات نحل الدراسة.

دراسة محمد ديوب أحمد زهره سنة 2015 بعنوان: "أثر الهيكل التنظيمي على فاعلية

الإدارة الاستراتيجية" دراسة ميدانية على الشركة العامة لمرافأ طرطوس"¹.

¹ محمد ديوب أحمد زهره: "أثر الهيكل التنظيمي على فاعلية الإدارة الاستراتيجية" دراسة ميدانية على الشركة العامة لمرافأ طرطوس". مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية _ سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية سوريا المجلد 37 العدد 5 2015.

تطرت هذه دراسة الى معرفة أثر الهيكل التنظيمي بأبعاده الثلاثة (التعقيد، الرسمية، المركزية) على فاعلية الإدارة الاستراتيجية في الشركة العامة لمرفأ طرطوس وتم تطوير استبانة لتحقيق هذا الغرض، حيث تم توزيع الاستبانة على عينة البحث المتمثلة بالمديرين في كافة المستويات، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي في جمع البيانات وتم الاعتماد على برنامج التحميل spss لإحصائي في تحليلها.

وتوصل الباحث إلى عدة نتائج منها:

- إن هناك علاقة إيجابية بين المتغير المستقل الهيكل التنظيمي من خلال أبعاده التعقيد والرسمية، والمركزية في الهيكل على المتغير التابع فاعلية الإدارة الاستراتيجية.

- بلغت قيمة معامل الارتباط بين المتغيرات المستقلة والمتغيرات التابعة 82%، ومعامل التحديد 67 % باعتبار المرفأ منشأة حكومية ذات حجم كبير، وتخضع لأنظمة وقوانين وتعليمات صارمة، وتعمل في بيئة عمل مستقرة.

- هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين درجة التعقيد في الهيكل التنظيمي لمشركة العامة لمرفأ طرطوس وفاعلية الإدارة الاستراتيجية، حيث يفسر متغير التعقيد ما نسبته 32 % من التغير الحاصل في المتغير التابع، وهذا التعقيد في شركات القطاع العام مردّه إلى كبر حجم الشركة وتنوع أغراضها.

- هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الرسمية في الهيكل التنظيمي لمشركة العامة لمرفأ طرطوس وفاعلية الإدارة الاستراتيجية، حيث يفسر متغير الرسمية ما نسبته 38 % من التغير الحاصل في المتغير التابع.

-أوصى الباحث بضرورة إعادة تصميم الهيكل التنظيمي في الشركة العامة لمرافأ طرطوس ليتناسب مع تطبيق الإدارة الاستراتيجية بفاعلية.

- إضافة إلى تشجيع الاتصالات الرأسية والأفقية والتنظيم غير الرسمي لينعكس ذلك إيجاباً على العاملين، ومن ثم على فاعلية المنظمة.

دراسة نصير حمد حامد إبراهيم سنة 2015 بعنوان: "مشاكل الهيكل التنظيمي في

المستشفيات: دراسة حالة مستشفى ود مدني التعليمي، ولاية الجزيرة السودان"¹.

تناولت هذه الدراسة مشاكل الهيكل التنظيمي في المستشفيات، دراسة حالة مستشفى ود مدني التعليمي ولاية الجزيرة، وذلك نسبة لأهمية القطاع الصحي ودوره البارز في تقديم أهم الخدمات للمواطنين مما يستلزم ضرورة وجود تنظيم جيد وهيكل تنظيمي فعال للمؤسسات الصحية ومواكب للتطورات التكنولوجية. وهدفت الدراسة إلى بحث المشاكل التي تواجه الهيكل التنظيمي في المستشفيات بالتركيز على مستشفى ود مدني التعليمي من خلال دراسة أهم مشاكل الهيكل التنظيمي للمستشفى ومعرفة سلطات ومسؤوليات الوحدات المكونة للهيكل التنظيمي ودراسة مدى تناسب سلطات الوحدات مع مسؤولياتها، ودراسة التنسيق بين الأنشطة المختلفة من أجل تكامل الأدوار ودراسة الوصف الوظيفي للوظائف المختلفة في مستشفى ود مدني التعليمي كما اتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي للمعلومات وجمع المعلومات من المراجع والبحوث السابقة. بالإضافة للمعلومات الأولية التي تم الحصول عليها من الاستبيان وقد تم تحليل المعلومات باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية

¹ نصير حمد حامد إبراهيم "مشاكل الهيكل التنظيمي في المستشفيات : دراسة حالة مستشفى ود مدني التعليمي، ولاية الجزيرة ،السودان" رسالة ماجستير في إدارة الأعمال كلية الاقتصاد والتنمية الريفية جامعة الجزيرة السودان 2015.

للعولم الاجتماعية SPSS وقد بلغ حجم العينة 110 فرداً، وتم الانتقال إلى تحليل البيانات الواردة حسب العلاقات الارتباطية بين متغيرات الدراسة وتلخصت أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

- في عدم توفر عناصر الهيكل التنظيمي للمستشفى، وعدم الاهتمام الواضح للإدارة بالتحديد الواضح، والمعلن لسلطات ومسؤوليات الوحدات المكونة للهيكل التنظيمي للمستشفى.

- الهيكل التنظيمي الحالي للمستشفى يتسم بالجمود وعدم الفعالية مما يشير إلى عدم ملاءمة للتطورات المستقبلية في تقديم الخدمات الطبية والصحية.

- لا يراعي الهيكل التنظيمي العدالة والتوازن في توزيع أعباء العمل بين الوحدات والوظائف المختلفة.

كما نذكر أهم التوصيات التي توصلت إليها الدراسة المتمثلة في:

- ضرورة تفعيل الهيكل التنظيمي للمستشفى وإشاعة الوعي بأهمية الهيكل التنظيمي وضرورة التطوير المستمر للخطط المتعلقة بالخدمات الطبية والعلاجية وإشراك العاملين في صنع القرارات.

دراسة منصور عبد القادر محمد منصور سنة 2014 وهي مقال بعنوان: "أثر عوامل البيئة

الداخلية على الولاء التنظيمي من وجهة نظر الموظفين الإداريين حالة جامعة الأقصى بغزة "

تطرقت هذه دراسة إلى معرفة أثر بعض من عوامل البيئة الداخلية للمنظمة من خلال الهيكل التنظيمي²³، والثقافة التنظيمية على الولاء التنظيمي للعاملين في جامعة الأقصى بغزة، والبالغ عددهم (149) موظفاً، حيث تم توزيع عينة عشوائية عددها (108) استبانة على أفراد العينة المبحوثة، ولقد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وكذلك أدوات إحصائية متقدمة لاختبار فرضيات الدراسة. ومن أهم النتائج التي توصل إليها البحث:

- يوجد تأثير واضح لطبيعة الهيكل التنظيمي والثقافة التنظيمية السائدة معاً على الولاء التنظيمي للموظفين الإداريين في الجامعة.

- عدم وجود فروق بين أفراد العينة المبحوثة في تأثير عوامل البيئة الداخلية على ولائهم التنظيمي وفقاً لعدد من المتغيرات الشخصية (النوع، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة).

- يوجد تأثير لطبيعة العلاقة بين الهيكل التنظيمي على الولاء التنظيمي للموظفين الإداريين في جامعة الأقصى بغزة.

- يوجد تأثير لطبيعة العلاقة بين الثقافة التنظيمية على الولاء التنظيمي للموظفين الإداريين في جامعة الأقصى بغزة.

دراسة محمد رشيد محمد سنة 2013 بعنوان: واقع الهيكل التنظيمي لمديرتي النشاط الرياضي والكشفي الكرخ/ 1 والرصافة/ 1 في محافظة بغداد¹.

هدف البحث إلى دراسة واقع الهيكل التنظيمي لمديرية التربية الرياضية في محافظة بغداد وتشخيص مراكز الضعف والقوة في الواقع التنظيمي والإداري فيها وأستخدم الباحث المنهج الوصفي بأسلوب المسحي على عينة من المدراء والمعاونون

والمشرفون من منتسبي المديرتين للتربية الرياضية منها تربية بغداد الكرخ والرصافة والبالغ عددهم (50)، وتم اعتماد استمارة أستبانة استطلاع الرأي بعد تقنينها لتلائم هذه العينة، وكانت أهم الاستنتاجات هي:

¹ محمد رشيد محمد "واقع الهيكل التنظيمي لمديرتي النشاط الرياضي والكشفي الكرخ/ 1 والرصافة/ 1 في محافظة بغداد" مجلة كلية التربية الرياضية جامعة بغداد العراق المجلد 25 العدد 1 2013.

- الهيكل التنظيمي غير مفعّل مع عدم نسب الرجل المناسب في المكان المناسب وان التعيينات تخضع إلى الارتجالية في العمل.
- عدم التزام المديرية العامة للتربية الرياضية بتخطيط الأهداف والسعي لتحقيقها.
- لا توجد ميزانية مالية كافية لمديرية التربية الرياضية لغرض تنفيذ البرامج.
- كما أوصت الدراسة بجملة من التوصيات منها:
- لا بد من قيام الأقسام في المديريتين العامتين بالاشتراك في وضع الأهداف مع المديرية العامة للتربية الرياضية في الوزارة.
- من الواجب أن تتم دراسة البرنامج الرياضي من أشخاص أكفاء وذوي خبرة كثيرة. - لا بد من صرف مبالغ مالية لتغطية برنامج النشاط الرياضي في المديريات.

المطلب الثاني: الدراسات الأجنبية : سنتطرق الى الدراسات الأجنبية التالية

دراسة Kamran Ghorbannejad Estalaki سنة 2017 بعنوان:

"On the impact of organizational structure on organizational efficiency in industrial units: industrial units of Kerman and Hormozgan Provinces"¹

بحثت الدراسة الحالية التي استخدمت الموقف القابل للتطبيق للعلاقة بين الهيكل التنظيمي والكفاءة بين الموظفين العاملين في الوحدات الصناعية في مقاطعتي كيرمان وهور وزجان. بالنسبة لجمع البيانات، يتم استخدام استبيان قياسي موحد من روبنز (1998) لتقييم الهيكل التنظيمي ويتم استخدام الاستبيان القياسي الخاص بـ Hersey و Goldsmith لتقييم جوانب الإنتاجية التنظيمية. تشمل عينة الدراسة الشخصية المستخدمة في الوحدات الصناعية في مقاطعتي كيرمان وهور وزجان والتي تستخدم في أخذ العينات العشوائية وجدول Morgan، ويعتبر حجم العينة المتكونة من 384، ويتم تحليل البيانات التي تم جمعها باستخدام معامل الارتباط والانحدار الخطي ويتم التعرف على مكونات النموذج ونوع إعادة الارتباطات الموجودة لديهم والإبلاغ عنها من أجل القيام بتحليلات تستخدم SPSS15.

أظهرت النتائج المتوصل اليها الدراسة كما سنذكر بعضها:

¹ Kamran Ghorbannejad Estalaki " On the impact of organizational structure on organizational efficiency in industrial units: industrial units of Kerman and Hormozgan Provinces" Shahid Bahonar University of Kerman, Kerman, Iran. Macapá, v. 7, n. 3, 2017

- أن هناك علاقة كبيرة بين الكفاءة في الوحدات الصناعية مع الهيكل التنظيمي ومكوناته بما في ذلك التعقيد والرسمية والتركيز .

- أنه من بين مكونات الهيكل التنظيمي، يكون لمركز التركيز التأثير الأكبر على الإنتاجية، التنظيم الصناعي. في هذا الصدد، يُقترح تنظيم المنظمات الصناعية وتنفيذ استراتيجيات لتعزيز التركيز التنظيمي. تظهر النتائج أيضًا

- أن التعقيد التنظيمي له تأثير سلبي وهام على كفاءة المنظمة، في هذه الحالة، يُقترح أن تقوم المنظمات الصناعية بتخطيط وتنفيذ استراتيجيات لتقليل التعقيد التنظيمي.

- الطابع الرسمي له تأثير صغير ولكنه مهم وإيجابي على إنتاجية المنظمات داخل الوحدات الصناعية في مقاطعتي كيرمان وهور وزجان.

دراسة Narjes Khatun Zeymaran Ehsan Razminia Hadi Shafiee سنة 2016

"Investigating the Relationship between Organizational Structure Factors and Personnel Performance"¹.

ركزت الدراسة على المعرفة والتحقيق في العلاقة بين عوامل الهيكل التنظيمي وأداء الموظفين في شركات التأمين كيرمان، فالبقاء في بيئة ديناميكية ومعقدة، لا بد ومن الضروري أن يكون لدى المنظمات مرونة ومرونة يكون العامل الرئيسي فيها هو الهيكل التنظيمي الذي يمثل القوة الرئيسية للتغيير، إنه إطار لجميع القرارات والعمليات التنظيمية ويؤثر على تحسين الأداء وزيادة الإنتاجية. الغرض من هذا البحث هو ترتيب عوامل الهياكل التنظيمية التي تكون فعالة في أداء الموظفين، يتم

¹ Hadi Shafiee Ehsan Razminia Narjes Khatun Zeymaran "Investigating the Relationship between Organizational Structure Factors and Personnel Performance" International Journal of Management, Accounting and Economics Vol. 3, No. 2, February, 2016 .

تطبيق هذا البحث والدراسة الاستقصائية التي يتكون سكانها الإحصائيون من موظفي شركات التأمين كيرمان وبرسان. تم استخدام طريقة أخذ عينة مكونة من 80 موظف بشركات التأمين لجمع بيانات البحث، تم تحليل البيانات البحثية واختبارات بيرسون وفريدمان فكانت أداة البحث هي استبيان صمم للغرض تم استخدام حزمة البرامج لتحليل البيانات، واختبار فرضية البحث spss، أظهرت جملة من النتائج تذكر منها:

- أن الرسمية هي العامل الأكثر فعالية والتعقيد هو العامل الأقل فعالية في أداء الموظفين.
- يؤكد تصميم الهيكل التنظيمي على إغفال المهام المتكررة، وتجميع المهام المماثلة ونشر اقتصاد المقاييس، وتوجيه الاستراتيجيات وقدرات المنظمة التي لا تساهم من خلالها فقط في زيادة الكفاءة في المنظمة ولكن تؤثر أيضًا على تطوير القدرات في الوحدات التنظيمية.
- وجود علاقة إيجابية بين عوامل الهيكل التنظيمي وأداء الموظفين من خلال الرسمية بشكل قوي اما التعقيد بشكل ضعيف بين عوامل الهيكل التنظيمي.

دراسة Narjes Khatun Zeymaran Ehsan Razminia Hadi Shafiee سنة 2016

بعنوان: "Investigating the Relationship between Organizational Structure Factors and Personnel Performance"¹.

ركزت الدراسة على المعرفة والتحقيق في العلاقة بين عوامل الهيكل التنظيمي وأداء الموظفين في شركات التأمين كيرمان، فالبقاء في بيئة ديناميكية ومعقدة، لابد ومن الضروري أن يكون لدى المنظمات مرونة ومرونة يكون العامل الرئيسي فيها هو الهيكل التنظيمي الذي يمثل القوة الرئيسية

¹ Hadi Shafiee Ehsan Razminia Narjes Khatun Zeymaran "Investigating the Relationship between Organizational Structure Factors and Personnel Performance" International Journal of Management, Accounting and Economics Vol. 3, No. 2, February, 2016 .

للتغيير. إنه إطار لجميع القرارات والعمليات التنظيمية ويؤثر على تحسين الأداء وزيادة الإنتاجية. الغرض من هذا البحث هو ترتيب عوامل الهياكل التنظيمية التي تكون فعالة في أداء الموظفين. يتم تطبيق هذا البحث والدراسة الاستقصائية التي يتكون سكانها الإحصائيون من موظفي شركات التأمين كيرمان وبرسان. تم استخدام طريقة أخذ عينة مكونة من 80 موظف بشركات التأمين لجمع بيانات البحث. تم تحليل البيانات البحثية واختبارات بيرسون وفريدمان فكانت أداة البحث هي استبيان صمم للغرض تم استخدام حزمة البرامج لتحليل البيانات واختبار فرضية البحث spss. أظهرت جملة من النتائج تذكر منها:

- أن الرسمية هي العامل الأكثر فعالية والتعقيد هو العامل الأقل فعالية في أداء الموظفين.
- يؤكد تصميم الهيكل التنظيمي على إغفال المهام المتكررة، وتجميع المهام المماثلة ونشر اقتصاد المقاييس، وتوجيه الاستراتيجيات وقدرات المنظمة التي لا تساهم من خلالها فقط في زيادة الكفاءة في المنظمة ولكن تؤثر أيضاً على تطوير القدرات في الوحدات التنظيمية.
- وجود علاقة إيجابية بين عوامل الهيكل التنظيمي وأداء الموظفين من خلال الرسمية بشكل قوي اما التعقيد بشكل ضعيف بين عوامل الهيكل التنظيمي.

دراسة Manar Ibrahim Al-Qatawneh سنة 2014 بعنوان:

"The Impact of Organizational Structure on Organizational Commitment: A Comparison between Public and Private Sector Firms in Jordan"¹

تهدف هذه الدراسة إلى دراسة تأثير الهيكل التنظيمي على الالتزام التنظيمي في القطاع العام وشركات القطاع الخاص في الأردن. يتم تضمين ثلاثة أبعاد هيكلية رئيسية في هذا البحث: إضفاء الطابع الرسمي، المركزية (في شكل التسلسل الهرمي للسلطة والمشاركة)، والمعيارية. 412 مسوحات كانت يتم إدارتها إلى 23 شركة عامة وخاصة في عمان وتم الحصول على عينة من 239 استمارة صالحة.

تكشف النتائج أن جميع أبعاد الهيكل مرتبطة بالالتزام التنظيمي في كلا القطاعين، باستثناء التسلسل الهرمي للسلطة. من بين أبعاد الهيكل، يُظهر الشكل الرسمي أكبر علاقة مع الالتزام التنظيمي في الشركات العامة، في حين أن المشاركة لها أكبر ارتباط مع الالتزام التنظيمي في الشركات الخاصة. الموظف الديموغرافية ليس له أي تأثير على أبعاد الهيكل أو الالتزام التنظيمي في القطاع الخاص أو العام. علاوة على ذلك، العلاقة بين الهيكل التنظيمي والالتزام التنظيمي لا يختلف الموقف في القطاع الخاص أو العام القطاع.

التحقيق في هذه الدراسة تأثير أبعاد الهيكل التنظيمي على الالتزام التنظيمي في شركات خاصة وعامة مختارة في عمان. على وجه التحديد، تنبأ بأن هذه الأبعاد الهيكلية سوف يؤثر إيجابيا على الالتزام التنظيمي. دعمت النتائج هذه التوقعات فيما يتعلق بالطابع الرسمي من الناحية النظرية،

¹ Manar Ibrahim Al-Qatawneh "The Impact of Organizational Structure on Organizational Commitment: A Comparison between Public and Private Sector Firms in Jordan", European Journal of Business and Management, Vol.6, No.12, 2014

تسهم نتائج هذا البحث في معرفة العلاقة بين الهيكل التنظيمي والالتزام التنظيمي في الشركات العامة والخاصة في الأردن هذه النتائج

- يجب أن تساعد في إظهار نوع ومستوى الهيكل التنظيمي الذي يعزز الموظف

الالتزام في المنظمات

- يجب عليهم تصميم منظماتهم على أساس مستويات عالية من إضفاء الطابع الرسمي من الإجراءات واللوائح المكتوبة والمعايير ومستويات مختلفة من المركزية سواء عالية أو منخفضة لزيادة التزام الموظف في شركاتهم.

كما أوصى الباحث بالتوصيات التالية:

- يجب أن تدرس الدراسات المستقبلية دور ثقافة الموظف في العلاقة بين أبعاد الهيكل التنظيمي ومواقف الموظف والسلوك في المنظمة في البلدان العربية على وجه التحديد، قد تغير الثقافة هذه العلاقات بجعلها إيجابية أو سلبية.

- ينبغي أن تدرس الدراسات المستقبلية أيضاً تأثير الأبعاد الأخرى للهيكل التنظيمي، مثل الحجم والتعقيد، على المواقف والسلوكيات المتعلقة بالعمل.

دراسة AHMAD VAZEHI ASHTIANI سنة 2014 بعنوان:

"A STUDY ON KNOWLEDGE SHARING PRACTICES AND INNOVATION

CAPABILITY: A SOCIAL CAPITAL PERSPECTIVE"¹

تركز الهدف من هذه الدراسة هو معرفة تأثير رأس المال الاجتماعي لمجتمعات الممارسة على ممارسات تبادل المعرفة والابتكار على المنظمات الصناعات المالية والصيدلانية باعتبارها من الصناعات كثيفة المعرفة في إيران ؛ من خلال طرح الإشكالية التالية:

- ما العوامل التنظيمية التي تؤثر على تبادل المعرفة نحو القدرة على الابتكار؟

- و ما هو دور رأس المال الاجتماعي لمجتمعات الممارسة في التأثير على تبادل المعرفة

على القدرة الابتكارية للشركة؟

كما حدد الباحث العوامل التنظيمية التي قد تكون بمثابة عوامل تمكين أو مثبطات لتبادل المعرفة، وبعد ذلك على الابتكار التنظيمي، كما تحاول هذه الدراسة معالجة وتحليل الدور المعتدل لرأس المال الاجتماعي. يفحص النموذج التكاملي المقترح هنا التأثير المعتدل لرأس المال الاجتماعي على دور العوامل التنظيمية مثل تكنولوجيا المعلومات، وثقافة الابتكار، والهيكل التنظيمي، ونظام المكافآت، ودعم الإدارة في تبادل المعرفة والقدرة على الابتكار للشركة. تم إجراء مسح كمي لجمع البيانات من 167 شركة إيرانية كثيفة المعرفة. ثم استخدمت هذه الدراسة نمذجة المعادلة الهيكلية للتحقق من صحة وتأكد النموذج التكاملي باستخدام برنامج PLS-SEM. أكدت النتائج التأثير المباشر لعوامل التمكين التنظيمية على تبادل المعرفة في المتغيرات الديموغرافية المختلفة مثل عمر

¹ AHMAD VAZEHI ASHTIANI "A STUDY ON KNOWLEDGE SHARING PRACTICES AND INNOVATION CAPABILITY: A SOCIAL CAPITAL PERSPECTIVE" Doctor of Philosophy UNIVERSITY OF MALAYA KUALA LUMPUR

المجيبين وسكان الصناعة، تم دعم الدور المعتدل لرأس المال الاجتماعي من خلال معامل المسار المهم لتفاعله مع الهيكل التنظيمي ودعم الإدارة في الشركات المالية ومع اللغة المشتركة في العينة بأكملها وتغييرات في تبادل المعرفة والقدرة على الابتكار مع وجود آثار التفاعل في جميع الأفراد.

- على تأثير مباشر واحد فقط - الهيكل التنظيمي - باعتباره مؤشراً على تبادل المعرفة. تؤكد النتائج تأثير تبادل المعرفة على كل من الابتكارات الاستكشافية والاستغلالية. لا يمكن دعم العلاقات المعتدلة المفترضة من خلال البيانات في جميع السكان باستثناء البعد اللغوي المشترك لرأس المال الاجتماعي المعرفي.

- أن الهيكل التنظيمي المرن يحسن مدى تبادل المعرفة. يتوافق هذا الاستنتاج مع النتائج الواردة في الدراسات السابقة التي أجريت في السياق الإيراني

- وجدت الدراسة أن توفير وتشجيع استخدام أدوات تكنولوجيا المعلومات لا يشير إلى أي تأثير على مدى تبادل المعرفة بين الأفراد.

دراسة Marc Buelens Annick Willem سنة 2006 بعنوان : "Effects of Organizational Design Dimensions on Inter-unit Knowledge Sharing"¹.

جاءت الدراسة لفهم العلاقة بين خيارات تصميم المنظمة وتبادل المعرفة. للمساهمة في سد هذه الفجوة، فبالنظر إلى أبعاد تصميم المنظمة الأساسية، والمتمثلة في التخصص المركزية، الرسمية،

¹ Annick Willem . Marc Buelens . "Effects of Organizational Design Dimensions on Inter-unit Knowledge Sharing" WORKING PAPER Ghent University, Faculty of Economics and Business Administration, Department Management and Entrepreneurship.2006.

والتنسيق، و علاقتها بمفاهيم ادارة المعرفة وتبادلها في حين يرى الباحثان أن التخصص ينشئ حدوداً

خاصة لتبادل المعرفة بالمنظمة والتنسيق هو آلية محددة للمنظمة للتغلب على هذه الحدود

وقد تم الاعتماد على جمع البيانات بالاستمارة باستخدام استبيان في الأقسام البلجيكية

لشركتين أوروبيتين نشطتين في مجال الطاقة وقطاع المالية، بناءً على التصميم الكلاسيكي للمؤسسة،

يفترض المزيد من مشاركة المعرفة بين الوحدات عند التنسيق اللامركزي وغير الرسمي المستخدم،

والترابط بين الوحدات وحدة التعقيد منخفضة. ومن بين النتائج التي توصلت إليها:

- تشير إلى أن الترابط الوحدات وتعقيد، بصرف النظر عن وجود تأثير مباشر قوي على

تبادل المعرفة، أيضاً كان له تأثير تفاعلي مهم في العلاقة بين المعرفة التشاركية

-وجود تأثير إيجابي في العلاقة بين تخفيف الرسمية. من خلال القيام بإجراء مقارنة بين

الحالتين في المنظمات محل الدراسة.

-وجود تأثير إيجابي في العلاقة بين التنسيق. من خلال القيام بإجراء مقارنة بين الحالتين

في المنظمات محل الدراسة.

دراسة ل (Niels Ingvar Boer سنة 2005) بعنوان: "Knowledge Sharingwithin

Organizations A situated and relational Perspective"¹

تهدف الدراسة الى تطوير منهجية لمراقبة ودراسة مشاركة المعرفة وذلك بطرح الإشكالية

التالية: ما الذي يحفز الناس على المشاركة أو عدم مشاركة المعرفة داخل المنظمة؟ وما هي المعرفة

التي يتم مشاركتها؟.

¹Niels Ingvar Boer "Knowledge Sharingwithin Organizations A situated and relational Perspective" PH.D. Erasmus School of Economics. the Erasmus University Rotterdam .2005

كما ركزت هذه الدراسة على أنواع مختلفة من العلاقات التي يتم من خلالها تبادل المعرفة ويعالج البعد التحفيزي تشارك المعرفة، بما في ذلك العلاقات بين الأشخاص الذين تكون المعرفة داخلهم كشبكات العلاقات الاجتماعية مع أنماط السلوك داخل المنظمة وكذلك مستوى الثقة وقدرة الافراد، ومعالجة الطبيعة المتبادلة لمشاركة المعرفة مثل البنية التحتية للاتصالات، وقد تم تصميم استبانة تم توزيعها لجمع البيانات داخل منطمتين، وكالة حكومية تتعامل مع إصدار تصاريح إقامة لطالبي اللجوء (IND)، وبحوث مبتكرة قسم أكبر شركة للإلكترونيات في أوروبا (Philips NatLab).بالإضافة الى المقابلات والمحادثات، والملاحظات وتحليل المستندات وتمثل المنطمتان اختلافاً كبيراً الإعدادات التنظيمية، تواجه تحديات مختلفة ولديها طرق مختلفة للمشاركة لان كليهما يمتاز بمعرفة كثيفة.

وتبادل المعرفة له أهمية حاسمة بالنسبة للمنظمات، بسبب تقسيم العمل ومشاركة المعرفة باعتبارها عملية تنظيمية واجتماعية إنها وسيلة لتحقيق الأهداف التنظيمية، كما تقف الدراسة على دور النماذج ومدى اختلافها على سلوك الموظفين لمشاركة المعرفة والمهارات المعرفية والتواصلية المناسبة للقيام بها، والعلاقة القائمة بين النماذج والكامنة وراء المعرفة بالإضافة الى معرفة الحواجز التي تحول دون مشاركة المعرفة، كما أن دوافع الموظفين لتبادل المعرفة داخل المنظمات لا يزال غير مفهوم هذه الدوافع يمكن التحقيق فيها وتختلف المشاركة المعرفية داخل أنواع مختلفة من المنظمات

- أن سلوك تبادل المعرفة يمكن وصفه وتحليله، كونه مبني على أبعاد اجتماعية مختلفة

حسب التسلسل الثقافي وقواعد التنفيذ

-السلطة الرسمية والخبرة تبين أنها متميزة إلى حد ما كعامل مؤثر على السلوك وتبادل المعرفة.

-أظهرت حالة IND تلك المعرفة لا يتم مشاركتها فقط على أساس الدوافع الاجتماعية، ولكن هذا يشمل أيضا دوافع تنظيمية أخرى.

كما يقترح الباحث أنه سيكون من المفيد التركيز على التحفيز كبعد لمشاركة المعرفة ومن أجل تحفيز الموظفين على التبادل، يحتاج المديرون إلى معرفة ما يحفز هؤلاء الافراد. كهذه الدوافع الصريحة، بحيث يمكن للمديرين محاولة التأثير عليها عمداً. علاوة على ذلك، عند تطبيق أو تغيير نظام تنظيمي معين (على سبيل المثال مستودع المعرفة، تكنولوجيا الاتصالات أو نظام المكافآت).

-يحتاج الممارسون إلى إدراك أن سلوك تبادل المعرفة هو سلوك معقد فهو عملية اجتماعية تعتمد على السياق التنظيمي والعلاقاتي، ويجب دعم المبادرات الرامية إلى تحسين تبادل المعرفة والتي تتسم بالبساطة.

-يحتاج الممارسون أيضاً إلى أن يأخذوا في الاعتبار تبادل المعرفة عند تعيين موظفين جدد أو تشكيل فريق عمل، فان عمليات تبادل المعرفة وسيلة فعالة، قد توفر الجهد للموظفين الجدد وتكتسب الوقت للمنظمة.

المبحث الثاني: المتغير التابع " المعرفة التشاركية"

في هذا المبحث سوف نتطرق الى بعض الدراسات التي تناولت المعرفة التشاركية وينقسم الى مبحثين الأول خصص للدراسات السابقة بالعربية أما الثاني فقد خصص للدراسات السابقة الأجنبية.

المطلب الأول: الدراسات السابقة بالعربية

دراسة ل (عزيز دحماني، نفيسة ناصري 2019) تحت عنوان: أثر الثقافة التنظيمية على

التشارك المعرفي في الجامعة الجزائرية، مقارنة باستخدام نماذج المعادلات البنائية¹.

هدفت الدراسة إلى إبراز أثر الثقافة التنظيمية على تعزيز التشارك المعرفي على مستوى

جامعة طاهري محمد بشار، وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، والتجريبي من خلال التطرق

للتأصيل النظري لكل من الثقافة التنظيمية والتشارك المعرفي ومراجعة الدراسات السابقة،

وبالاستعانة ببرنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) وبرنامج تحليل العزوم

الإحصائية (Amos) وطريقة الاحتمالات الكبرى، حيث تم تحليل استجابات عينة ضمت 172 مفردة

من مجتمع الدراسة البالغ 764 من أعضاء هيئة التدريس المنتمون إلى الكليات الثمانية

بالجامعة، وقد خلصت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها أن الثقافة التنظيمية تفسر 68 % من

التشارك المعرفي، كما أن تنامي الثقافة التنظيمية ب 1% يعزز التشارك المعرفي ب 0,82 %، مما

يدعو إدارة جامعة طاهري محمد بشار إلى العمل على تنمية روح الفريق بين أعضاء هيئة

كما توصلت الدراسة الى عدة اقتراحات من أهمها:

- تنمية ثقافة المواطنة ودعم المبادرة الفردية؛

¹ عزيز دحماني، نفيسة ناصري " أثر الثقافة التنظيمية على التشارك المعرفي في الجامعة الجزائرية مقارنة باستخدام نماذج المعادلات البنائية " ، مجلة الباحث، المجلد 19 العدد 01 ، الجزائر 2019 ص.ص 355 370

- تهيئة المناخ المشجع على الإبداع الذي يمكن أن يتحقق من خلال تثمين البحوث العلمية والأكاديمية وتقديم حوافز مادية تدفع نحو الإبداع والابتكار؛
- تفعيل هيكل تنظيمي يساعد على تعزيز التشارك المعرفي من خلال دعم وتقوية التواصل؛
- ضرورة إرساء جو الثقة بين أعضاء هيئة التدريس داخل أقسام الكليات ثم الانتقال إلى مستويات أعلى؛
- دعم التوجه بالأفراد من خلال الأعمال المنجزة على شكل مطبوعات جامعية ومقالات ومشاركات في الملتقيات والتظاهرات العلمية والتي تعتبر من بين معايير الترقية والتأهيل؛
- تعزيز الوعي بالتشارك المعرفي وتوفير بيئة داعمة للثقة والتوجه نحو الإبداع.

-دراسة علي حسن الطائي، الهام محمد عليوي، 2019، بعنوان: "تأثير المشاركة بالمعرفة

في مقدرات الموارد البشرية بحث تحليلي في وزارة العلوم والتكنولوجيا العراقية"¹

هدفت الدراسة الى التعرف على مستوى المشاركة بالمعرفة السائدة في المنظمة اذ مثلت المشاركة بالمعرفة دور المتغير المستقل ومقدرات الموارد البشرية دور المتغير التابع من خلال الموارد البشرية، والتقصي العلمي الدقيق لوضع آليات عمل جديدة تساعد ادارة المنظمة في تنفيذ رسالتها وتحقيق أهدافها الرئيسية التي وجدت من أجلها وهي التشجيع على عمل البحوث القيمة الرصينة واستمراريتها لزيادة كفاءاتها المعرفية والفنية والمهارية ليشكلوا في المستقبل قوى عاملة مؤهلة للعمل في قطاعات المجتمع وفق الاشكالية الرئيسية التالية: ما هو دور المشاركة بالمعرفة في تعزيز القدرات البشرية ؟ والتي يمكن صياغتها بمجموعة من التداولات الآتية: أي ما طبيعة ومستوى مقدرات

¹ علي حسن الطائي، الهام محمد عليوي "تأثير المشاركة بالمعرفة في مقدرات الموارد البشرية بحث تحليلي في وزارة العلوم والتكنولوجيا العراقية" مجلة علوم الادارة والاقتصاد، جامعة بغداد العراق مجلد25 العدد 113 ص ص 1-21.

الموارد البشرية في المنظمات المبحوثة ومدى قدرتها في ظل المعرفة المتوافرة والقدرة على الابتكار والتشارك بالمعلومات وتحديثها واستدامتها.

وقد طبقت الدراسة على عينة من موظفي وزارة العلوم والتكنولوجيا العراقية التي يبلغ قوامها (162) موظف، وقد اعتمدت على الاستبانة كأداة تجمع البيانات، كما خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- أن المدراء في المنظمة يمتلكون الخبرات والمقومات، والبيانات المطلوبة لمعالجة المواقف المتعلقة بمعرفة الأعمال مع وضوح الأدوار والمسؤوليات الوظيفية للإدارات والأقسام على مستوى العينة المدروسة.

- أن المدراء قدرة في وضع نظام للتحفيز معنوي فاعل يهتم بتحسين عملية توظيف الأفراد والمحافظة عليه في المنظمة على الرغم من توافر المعلومات القيمة لدى رؤساء الأقسام.

- تمتلك المنظمة بمواردها البشرية بالدرجة الأولى مقدرات ترتبط بإدارة التغيير ومن ثم اكتساب المعارف المتعلقة في مجالات الأعمال وأخيرا المقدرات المتعلقة بتسليم الموارد البشرية اتفق العيلة بأن المنظمة تقوم بعمليات تعزيز التبادل المعرفي فيها مع النبيل تطوعي للعاملين فيها من التراكم المعرفي والمعلوماتي فيما بينهم، ومن ثم حرية كافية للحصول على المعلومات المطلوبة لإنجاز مختلف الأعمال.

- أن المشاركة بالمعرفة تقترب برفع مستوى أداء الفريق ودعم إجراءاته في المجال الأعمال مع تحسين قدرة أعضاء الفريق على تطوير أدوات وأساليب العمل المتبعة عبر سهولة الاتصال وسرعة المشاركة بالمعرفة والتقسيم الصحيح لتعمل بين أعضاء الفريق الواحد.

دراسة ل (فواز السليحات، مجدلين العدوان 2019) بعنوان: درجة الاتصال الأكاديمي والتشارك المعرفي بين طلبة الدراسات العليا وأعضاء هيئة التدريس في الجامعة الأردنية من وجهة نظر طلبة الكلية¹.

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة درجة الاتصال الأكاديمي، والتشارك المعرفي بين طلبة الدراسات العليا وأعضاء هيئة التدريس في الجامعة الأردنية من وجهة نظر طلبة الكلية، وتكوّن مجتمع الدراسة من جميع طلبة كلية الدراسات العليا في الجامعة الأردنية، وعددهم (5970) طالبًا وطالبة، وللإجابة عن أسئلة الدراسة تمّ تطوير استبانة لقياس درجة الاتصال الأكاديمي، والتشارك المعرفي بين طلبة الدراسات العليا وأعضاء هيئة التدريس في الجامعة الأردنية، تم التحقق من صدقها وثباتها وتكونت أداة الدراسة في صورتها النهائية من (12) فقرة، وأظهرت نتائج الدراسة أنّ درجة الاتصال الأكاديمي والتشارك المعرفي بين طلبة الدراسات العليا وأعضاء هيئة التدريس في الجامعة الأردنية جاءت بدرجة متوسطة. كما أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات أداة الدراسة تُعزى لمتغيري الجنس والمرحلة الدراسية، في حين أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات الحسابية تعزى لمتغير الكلية ولصالح الكليات العلمية. وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات، أهمّها ضرورة تعزيز الاتصال الأكاديمي والتشارك المعرفي بين الطلبة وأعضاء هيئة التدريس، من خلال عقد الندوات واللقاءات والمؤتمرات التي تعزز تفاعلهم ونقلهم للمعرفة وكذلك الاهتمام بتنمية الاتصال الأكاديمي والتشارك المعرفي ونقل المعرفة بتوثيق العلاقة بين الطلبة وأعضاء هيئة التدريس، خلال ديمقراطية التعليم بالإضافة إلى التأكيد على ضرورة توفير بيئة تعليمية معززة للإنتاج البحثي ودعم

¹ فواز السليحات، مجدلين العدوان درجة الاتصال الأكاديمي والتشارك المعرفي بين طلبة الدراسات العليا وأعضاء هيئة التدريس في الجامعة الأردنية من وجهة نظر طلبة الكلية مجلة دراسات، العلوم التربوية، المجلد 46 ، العدد 1، ملحق 1، 2019 ص ص 175-188.

الدراسات مادياً وتذليل الصعاب أمامهم وأيضا التأكيد على عدم تصيد أخطاء الطلبة من قبل عضو هيئة التدريس، وفي حال حدوثها يتم التعامل مع أخطاء الطلبة بأسلوب بناء وليس بأسلوب نقدي وكذا دمج مهارات الاتصال المعرفي لتكون جزءا أساسيا في المساقات التدريسية التي تقدمها البرامج التعليمية في الجامعة.

دراسة ل (سعد سويلم الرشيد . طه الزبير حسين 2019) بعنوان: متطلبات تطبيق إدارة المعرفة في المدارس الثانوية من وجهة نظر القادة التربويين بمدينة تبوك مجلة جيل العلوم الانسانية والاجتماعية¹

هدفت الدراسة إلى التعرف على تصورات القادة التربويين لمتطلبات تطبيق إدارة المعرفة في المدارس الثانوية من وجهة نظرهم بمدينة تبوك. اتبع الباحثان المنهج الوصفي؛ وشمل مجتمع الدراسة (545) قائداً تربوياً. اختار الباحثان عينة عشوائية بسيطة بلغت (278) قائداً تربوياً. استخدم الباحثان أداة الإستبانة لجمع البيانات ولتحليل البيانات استخدم الباحثان برنامج الحزمة الإحصائية (SPSS). وتوصل الباحثان إلى العديد من النتائج، أهمها:

- أن واقع متطلبات تطبيق إدارة المعرفة على المستوى الكلي جاءت بدرجة مرتفعة، وأظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات القادة التربويين لمتطلبات تطبيق إدارة المعرفة على المستوى الكلي.

¹ سعد سويلم الرشيد . طه الزبير حسين " متطلبات تطبيق إدارة المعرفة في المدارس الثانوية من وجهة نظر القادة التربويين بمدينة تبوك" مجلة جيل العلوم الانسانية والاجتماعية العدد 49 2019 ص 125. 142.

-على مستوى المجالات فقد أظهرت النتائج وجود فروق في متطلبات الهيكل التنظيمي تعزى لمتغير المركز الوظيفي ولصالح فئة المشرفين التربويين، ووجود فروق في متطلبات الثقافة التنظيمية تعزى لمتغير الخبرة الإدارية ولصالح أصحاب الخبرة الأطول.

-إن مجال متطلبات تكنولوجيا المعلومات جاء بدرجة متوسطة، وربما يرجع هذا إلى وضوح أهمية التفاعل الإداري بين العاملين ومدى تأثيره على إدارة المعرفة، حيث أنّ زيادة فعالية الاتصالات بين العاملين والقيادة تدفع العاملين للمبادرة بإيصال مشكلات العمل وإيصال التغذية الراجعة للعاملين عن نتائج أعمالهم.

كما توصلت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات أبرزها:

-أنّ تبدأ وزارة التربية والتعليم بوضع استراتيجية مناسبة لتطبيق إدارة المعرفة في المدارس الثانوية وبما يتفق مع تطلعاتها.

- العمل على تعزيز متطلبات تطبيق إدارة المعرفة والمتمثلة بـ (متطلبات الثقافة التنظيمية، متطلبات الهيكل التنظيمي، متطلبات تكنولوجيا المعلومات) داخل المدارس الثانوية.

دراسة ل (الفتلاوي علي فليفل 2019) تحت عنوان: تحليل العلاقة ما بين إدارة الحكمة

وسلوك مشاركة المعرفة دراسة تحليلية لآراء عينة عن موظفي معمل الاسمنت في النجف الأشرف.¹

هدفت الدراسة الى اختبار علاقة الارتباط والتأثير بين إدارة الحكمة، وسلوكيات تقاسم المعرفة وتحديد مستوى ادارة الحكمة للموظفين في معمل الاسمنت في النجف الاشرف بالإضافة الى التعرف على سلوكيات مشاركة المعرفة بين الموظفين، حيث تعامل البحث مع إدارة الحكمة من خلال ثلاثة

¹ الفتلاوي علي عبد الأمير فليفل تحليل العلاقة ما بين إدارة الحكمة وسلوك مشاركة المعرفة دراسة تحليلية لآراء عينة عن موظفي معمل الاسمنت في النجف الأشرف المجلة العالمية للاقتصاد المجلد 7 العدد 2019 ص ص 186 198

أبعاد وهي التقييم الذاتي، الوجدانية التقوق الذاتي كمتغير مستقل، وتعامل أيضا مع سلوك إدارة المعرفة كمتغير تابع من خلال ثلاثة أبعاد، وهي معايير تقاسم المعرفة، علاقات العمل، تنفيذ المعرفة.

ويتكون مجتمع البحث من موظفي معمل الاسمنت في النجف وبالتحديد الملاك الإداري، أما عينة البحث فقد كانت عينة عمدية، إذ تم اختيار عينة من (86) موظف من أصل (170) موظف اداري في المعمل حيث بلغت نسبة (46 %) استبانة صالحة كما استخرجت النتائج باستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS,V.20)

وأهم ما استنتجه البحث هو قوة علاقة الارتباط، والتأثير بين متغيري البحث التفسيري ادارة الحكمة، والتابع سلوك مشاركة المعرفة على مستوى عينة البحث بالإضافة الى ان الانسجام بين أعضاء المجموعة وزيادة مستوى التوافق للآراء والأفكار فيما بينهم ينتج عنه تقديم مقترحات ترتقي بواقع المعمل، ويصبح أعضاء المجموعة كفريق متكامل ومنسجم ومن أهم التوصيات المتوصل اليها في هذه الدراسة هي على إدارة المعمل تشكيل مجموعات عمل متطابقة للآراء والمعتقدات لتكون خالية من الصراعات السلبية لضمان فاعلية جميع أعضاء المجموعة.

يكون هدفهم الأساس مصلحة المعمل كما عليها أن تراعي إدارة المعمل التنظيم غير الرسمي في مجموعات العمل كالصداقة بين أعضائها لضمان انسجام، وتوافق ورفع روح التعاون فيما بينهم والتشجيع على المنافسة الايجابية بين أعضاء المجموعة لتوظيف المعرفة.

- دراسة منصور، مجيد مصطفى العابد، حسين محمود 2018 بعنوان "دور مشاركة المعرفة وأخلاقيات العمل الإسلامي في تعزيز القدرات الإبداعية في المصارف الإسلامية الفلسطينية من وجهات نظر الموظفين فيها".¹

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور مشاركة المعرفة و، أخلاقيات العمل الإسلامي في تعزيز القدرات الإبداعية في المصارف الإسلامية الفلسطينية من وجهات نظر الموظفين فيها واتبع الباحثان المنهج الوصفي المسحي وتوزيع استبانة لقياس دور مشاركة المعرفة، وأخلاقيات العمل الإسلامي في تعزيز القدرات الإبداعية في المصارف الإسلامية الفلسطينية من وجهات نظر الموظفين فيها وعليه فان مشكلة الدراسة تمحورت حول الاجابة على السؤال الجوهرى التالي وهو:

ما دور مشاركة المعرفة وأخلاقيات العمل الإسلامي في تعزيز القدرات الإبداعية في المصارف الإسلامية الفلسطينية من وجهات نظر الموظفين فيها؟

وقد اعتمدت الدراسة على البيانات الأولية من خلال قيام الباحثان بإعداد استبانة لعينة عشوائية طبقية من المصارف العاملة في الضفة الغربية فلسطين حيث تم توزيعها على (103) مفردة، وقد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي لتحقيق أهداف البحث.

وقد تم التوصل إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين مشاركة المعرفة في المصارف الإسلامية للضفة الغربية، وبين تعزيز القدرات الإبداعية

¹ منصور، مجيد مصطفى العابد، حسين محمود "دور مشاركة المعرفة وأخلاقيات العمل الإسلامي في تعزيز القدرات الإبداعية في المصارف الإسلامية الفلسطينية من وجهات نظر الموظفين فيها" المجلة العالمية للتسويق الإسلامي الجلد 7 العدد 3 2018 ص ص 81-93.

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في دور مشاركة المعرفة وأخلاقيات العمل الإسلامي في تعزيز القدرات الإبداعية في المصارف الإسلامية الفلسطينية من وجهات نظر الموظفين فيها تُعزى للمتغيرات الديمغرافية (الجنس العمر الوظيفة والحالة الاجتماعية).

- ان هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدراك مصارف الضفة الغربية لأهمية دور مشاركة المعرفة، وأخلاقيات العمل الإسلامي في تعزيز القدرات الإبداعية في المصارف الإسلامية الفلسطينية من وجهات نظر الموظفين فيها وبين ارتفاع دور مشاركة المعرفة وأخلاقيات العمل الإسلامي في تعزيز القدرات الإبداعية في المصارف الإسلامية الفلسطينية من وجهات نظر الموظفين فيها.

كما خلصت الدراسة الى توصيات عدة منها: ضرورة أن يتم عقد ندوات ورشات عمل من أجل العمل على توضيح ورسم السياسات، فيما يخص اخلاقيات المهنة في العمل المصرفي، واهمية وضرورة مشاركة المعرفة بين الموظفين فيها.

-دراسة عبد الناصر عبد الرحمن ناصر سودان 2018 بعنوان: "إطار مقترح لقياس أبعاد رأس المال الاجتماعي على مشاركة المعرفة من خلال توسيط الدوافع الذاتية: دراسة ميدانية بالتطبيق على الجامعات اليمنية"¹

تطرق البحث الى دراسة واختبار أثر أبعاد رأس المال الاجتماعي (البعد الهيكلي، وبعد العلاقات، والبعد الإدراكي) كمتغير مستقل - على الدوافع الذاتية - كمتغير وسيط - لفئة أعضاء هيئة التدريس وأعضاء الهيئة الإدارية وكذا دراسة واختبار أثر الدوافع الذاتية - كمتغير وسيط - على مشاركة المعرفة (الضمنية والصريحة ومشاركة المعرفة إجمالاً) - كمتغير تابع - لفئة الدراسة

¹ عبد الناصر عبد الرحمن ناصر سودان "إطار مقترح لقياس أبعاد رأس المال الاجتماعي على مشاركة المعرفة من خلال توسيط الدوافع الذاتية: دراسة ميدانية بالتطبيق على الجامعات اليمنية" المجلة العربية للإدارة المجلد 38 العدد 3 2018 ص ص 243-246.

أعضاء هيئة التدريس، وأعضاء الهيئة الإدارية كما تطرقت أيضا لدراسة واختبار أثر أبعاد رأس المال الاجتماعي (البعد الهيكلي، وبعد العلاقات، والبعد الإدراكي) على مشاركة المعرفة (الضمنية، والصريحة، ومشاركة المعرفة إجمالاً) من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، وأعضاء الهيئة الإدارية. اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي حيث يتكون مجتمع الدراسة من أعضاء الهيئة التدريسية ومعاونيهم، والهيئة الإدارية في ثلاث جامعات حكومية يمنية (جامعة صنعاء، وجامعة حضرموت، وجامعة عمران)، وقد تم التوصل إلى مجموعة من النتائج من أهمها:

- وجود أثر مباشر ومعنوي لبعد العلاقات والبعد الإدراكي على الدوافع الذاتية ولعيني الدراسة

- تأثير الدوافع الذاتية على مشاركة المعرفة الضمنية كان أكبر من التأثير على مشاركة

المعرفة الصريحة ولعيني الدراسة أعضاء هيئة التدريس، وأعضاء الهيئة الإدارية.

كما خلصت الدراسة للتوصيات أهمها:

- التأكيد على أهمية رأس المال الاجتماعي بوصفه أحد الموارد النادرة والقيمة لا يمكن

المتاجرة بها، وعلى أهمية الاستثمار فيه للدور المتزايد لهذا الجانب .

- على الرغم من الاستثمارات الكبيرة في مجال نظم إدارة المعرفة إلا أن التردد في مشاركة

المعرفة لا يزال السمة الغالبة على الأفراد، مما يجعل من اختزان المعرفة من أكبر التحديات التي

تواجه إدارة المعرفة وبالتالي فالحاجة قائمة لمزيد من الدراسات حول تفسير سبب قيام الأفراد بمشاركة

أو عدم مشاركة المعرفة المتعلقة بالعمل مع غيرهم من أفراد المنظمة.

دراسة ل (العوفي أفنان 2018) بعنوان: "المناخ التنظيمي ودوره في تطبيق إدارة المعرفة)

دراسة ميدانية جامعة طاهري محمد بشار)¹.

هدفت الدراسة الى التعرف على مستوى أبعاد المناخ التنظيمي ، و واقع إدارة المعرفة في جامعة طاهري محمد بشار ، و معرفة العلاقة الموجودة بينهما، بحيث تمثلت إشكالية الدراسة في السؤال التالي : ما دور المناخ التنظيمي في تطبيق إدارة المعرفة بجامعة طاهري محمد بشار؟.

تكون مجتمع الدراسة من الأساتذة الجامعيين العاملين بجامعة طاهري محمد بشار حيث بلغ حجم العينة (235) استبانة ، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، والاستبيان كأداة لجمع البيانات.

خلصت الدراسة الى النتائج التالية :

-وجود موافقة لحد ما من قبل عينة الدراسة على مجال المناخ التنظيمي و مجال إدارة المعرفة بجامعة طاهري محمد بشار.

-وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد المناخ التنظيمي ، وإدارة المعرفة من وجهة نظر عينة الدراسة، بجامعة طاهري محمد بشار.

- وجود أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية لأبعاد المناخ التنظيمي ، على إدارة المعرفة .

¹ العوفي أفنان "المناخ التنظيمي ودوره في تطبيق إدارة المعرفة) دراسة ميدانية جامعة طاهري محمد بشار)" أطروحة دكتوراه جامعة طاهري محمد بشار الجزائر 2018.

دراسة ل(إسماعيل شويخي، خالد رواسكي 2018) بعنوان: أثر الثقة بين الشركاء على مشاركة المعرفة في المشاريع المشتركة من وجهة نظر عمال المشروع المشترك دراسة حالة مؤسسة لافارج بسكرة¹

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على تأثير أبعاد الثقة بين الشركاء -الثقة الحسابية، الثقة المعرفية، الثقة العاطفية- على مشاركة المعرفة في المشاريع المشتركة بين المؤسسات الجزائرية والاجنبية من وجهة نظر عمال المشروع المشترك، تهدف هذه الدراسة لتحقيق الأهداف التالية:

- التعرف على مدى توافر الأبعاد المختلفة للثقة بين الشركاء والمتمثلة في الثقة الحسابية، الثقة المعرفية والثقة العاطفية بالمؤسسة محل الدراسة.

التعرف على مدى توافر أبعاد مشاركة المعرفة بين الشركاء والعاملين والمتمثلة في نقل المعرفة واكتساب المعرفة بالمؤسسة محل الدراسة.

- التعرف على مدى تأثير الخصائص الديمغرافية على الثقة ومشاركة المعرفة بالمؤسسة محل الدراسة.

ومن أجل تحقيق أهداف الدراسة تم توزيع 31 استمارة على عمال مؤسسة لافارج بسكرة. وكانت أهم النتائج المتوصل إليها هي:

- عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية للثقة الحسابية، الثقة المعرفية والثقة العاطفية على مشاركة المعرفة بمؤسسة لافارج بسكرة.

¹ إسماعيل شويخي، خالد رواسكي "أثر الثقة بين الشركاء على مشاركة المعرفة في المشاريع المشتركة من وجهة نظر عمال المشروع المشترك دراسة حالة مؤسسة لافارج بسكرة " مجلة الباحث العدد 18 2018 صص 398 412.

- عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية للمتغيرات الديمغرافية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة) على إجابات المستجوبين.

وخلصت الى مجموعة من التوصيات منها:

- توضيح للعمال دور مشاركة المعرفة في تحسين أداء المؤسسة واستمراريتها وكيف تعمل الثقة في الرفع من مستواها.

- تقوية الثقة مع الشريك الأجنبي بهدف الزيادة من مستوى مشاركة المعرفة لأنه ذو خبرة كبيرة في مجال صناعة الإسمنت.

- إقامة علاقات وثيقة مع الشريك الأجنبي والتواصل معه بصورة دورية.

- توطيد العلاقات بين عمال المؤسسة وباقي الفروع من خلال تبادل الزيارات الدورات التكوينية المشتركة، تبادل العمال.

- العمل على نقل واكتساب المعارف من الشريك الأجنبي؛ لأن الشراكة مهما طالت فإنها لن

تعمر.

دراسة ل (مجيد منصور حسين العابد 2018) دور مشاركة المعرفة وأخلاقيات العمل الإسلامي في تعزيز القدرات الإبداعية في المصارف الإسلامية الفلسطينية من وجهات نظر الموظفين فيها¹

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور مشاركة المعرفة وأخلاقيات العمل الإسلامي في تعزيز القدرات الإبداعية في المصارف الإسلامية الفلسطينية من وجهات نظر الموظفين فيها كما تطرقت إلى التعرف على درجة تطبيق مشاركة المعرفة في المصارف الإسلامية الفلسطينية من وجهات نظر الموظفين فيها كما اتبع الباحث المنهج الوصفي المسحي وطور استبانته لقياس دور مشاركة المعرفة وأخلاقيات العمل الإسلامي في تعزيز القدرات الإبداعية في المصارف الإسلامية الفلسطينية من وجهات نظر الموظفين فيها، وقد اعتمد البحث على البيانات الأولية من خلال القيام بإعداد استبانة لعينة عشوائية طبقية من المصارف العاملة في الضفة الغربية لفلسطين حيث تم توزيعها على بلغت (103) مفردة، وقد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي لتحقيق أهداف البحث وقد تم التوصل إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين مشاركة المعرفة في الإسلامية الضفة الغربية، وبين تعزيز القدرات الإبداعية لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية في دور مشاركة المعرفة وأخلاقيات العمل الإسلامي في تعزيز القدرات الإبداعية في المصارف الإسلامية الفلسطينية من وجهة نظر الموظفين فيها تُعزى للمتغيرات الديمغرافية الجنس العمر الوظيفة والحالة الاجتماعية.

¹ مجيد منصور حسين العابد "دور مشاركة المعرفة وأخلاقيات العمل الإسلامي في تعزيز القدرات الإبداعية في المصارف الإسلامية الفلسطينية من وجهات نظر الموظفين فيها" المجلة العالمية للتسويق الإسلامي المجلد 7 العدد 3 2018 ص ص 18 93.

كما أوصت الدراسة على ضرورة أن يتم عقد ندوات وورش عمل من أجل تحسين بيئة العمل مع توضيح ورسم السياسات فيما يخص اخلاقيات مهنة في العمل المصرفي واهمية وضرورة مشاركة المعرفة بين الموظفين فيها.

دراسة ل (احمد نوار نصيف فكري كباشي الأمين 2018) بعنوان: دور شفافية فرق العمل في تعزيز عملية تقاسم المعرفة دراسة استطلاعية لآراء المدراء ورؤساء الاقسام والشعب في مصرفي مصرف الاستثمار الأهلي العراقي ومصرف الموصل للتنمية والاستثمار¹.

هدفت هذه الدراسة إلى التثبت من الدور الذي تلعبه شفافية فرق العمل في تعزيز عملية التقاسم في المعرفة في المصرفين المبحوثين، ولتحقيق هذا الهدف تم صياغة الاسئلة البحثية للتعبير عن مشكلة الدراسة، وبنيت على أساسها فرضياته للإجابة عن تلك الاسئلة، وتم جمع البيانات الأولية من خلال توزيع (50) استمارة استبانة على المدراء ومسؤولي الشعب، حيث أجرى الباحث اختبار فرضيات الدراسة باستخدام اختبارات نسبة الالتزام، والارتباط والانحدار البسيط

وخلصت الدراسة الى مجموعة من الاستنتاجات كان من أهمها:

-هناك علاقة ارتباط معنوي للشفافية في تعزيز عملية تقاسم المعرفة بين اعضاء فرق العمل.

-ان المصارف المبحوثة تقوم بعمليات تقاسم المعرفة من خلال شفافية فرق العمل

-ان المصارف المبحوثة تركز على عمليات التطوير والابداع وتقاسمها مع العاملين بشفافية.

وقدم الباحثين مجموعة من الاقتراحات من اهمها:

¹ احمد نوار نصيف فكري كباشي الأمين " دور شفافية فرق العمل في تعزيز عملية تقاسم المعرفة دراسة استطلاعية لآراء المدراء ورؤساء الاقسام والشعب في مصرفي مصرف الاستثمار الأهلي العراقي ومصرف الموصل للتنمية والاستثمار " مجلة الدراسات العليا- جامعة النيلين مجلد 11 العدد 42 2018 ص ص 190 209.

- ضرورة ان ينبغي على المصارف المبحوثة ان تتبع استراتيجية تعزيز روح الفريق ومبدأ التشارك والحوار في اطار المعلومات وتقاسم المعرفة.

-ان افضل الطرق لتعزيز الاداء هي اتباع أساليب الإدارة الالكترونية الحديثة ويتحقق ذلك بتوفير نظم كفوءة وفعالة لاتخاذ قرارات رشيدة.

دراسة ل (جواهر عبد العزيز النهاري. حسن عواد السريحي 2016) خطة مقترحة لتطوير

مشاركة المعرفة لدى العاملين في هيئة حقوق الإنسان بالمملكة العربية السعودية¹

هدفت هذه الدراسة إلي التعرف على واقع مشاركة المعرفة لدى العاملين، في هيئة حقوق الإنسان واكتشاف العوامل المؤثرة فيها، بالإضافة الى معرفة الطرق المفضلة التي يتبعها العاملون في هيئة حقوق الإنسان للوصول إلي مشاركة المعرفة وكذلك الصعوبات التي تحد من عملية المشاركة المعرفة في هيئة حقوق الإنسان بغية توطئة للخروج بخطة مقترحة لتطوير مشاركة المعرفة لدى العاملين في هيئة حقوق الإنسان بالمملكة العربية السعودية، ومن خلال المنهج الوصفي المسحي ومراجعة الدراسات والأدبيات السابقة المتعلقة بعملية مشاركة المعرفة، وتصميم استبانة وزعت على عينة الدراسة المتمثلة في (051) موظف وموظفة من العاملين لدى هيئة حقوق الإنسان، وتحليل البيانات إحصائياً، خلصت الدراسة إلي:

-وجود حاجة لمعلومات معرفية لإنجاز بعض الأعمال المتعلقة بهيئة حقوق الإنسان في

المملكة العربية السعودية.

¹ جواهر عبد العزيز النهاري . حسن عواد السريحي " خطة مقترحة لتطوير مشاركة المعرفة لدى العاملين في هيئة حقوق الإنسان بالمملكة العربية السعودية " مجلة الاتحاد العربي للمكتبات والمعلومات العدد 17 2016 ص ص 45 83.

- يهتم العاملون في هيئة حقوق الإنسان باستخدام طرق جديدة في مشاركة المعرفة لدى هيئة حقوق الإنسان كما يواجهون بعض الصعوبات في مشاركتهم المعرفة.

دراسة ل (مي نجيب ذوابي 2015) تحت عنوان: أثر التشارك بالمعرفة في تحقيق

الأهداف الإستراتيجية د راسة تطبيقية على الجامعات الأردنية الخاصة¹.

هدفت الدراسة للتعرف على أثر التشارك بالمعرفة في تحقيق الأهداف الإستراتيجية في الجامعات الأردنية الخاصة في مدينة عمان، ولتحقيق أهداف الدراسة قامت الباحثة بتصميم استبانة شملت (32) فقرة لجمع المعلومات الأولية من عينة الدراسة المكونة من (53) عميد يعملون في الجامعات الاردنية الخاصة، وفي ضوء ذلك جرى جمع وتحليل البيانات واختبار الفرضيات باستخدام برنامج الرزمة الإحصائية للعلوم الإجتماعية، وبعد إجراء عملية التحليل لبيانات الدراسة وفرضياتها توصلت الدراسة إلى عدة نتائج منها:

- وجود تأثير ذو دلالة معنوية للتشارك بالمعرفة على تحقيق الأهداف الاستراتيجية (الإبتكار

؛ الإنتاجية ؛ والمسؤولية الإجتماعية)

- تبين أن أغلب أفراد عينة الدراسة هم ممن تتراوح اعمارهم من (50)سنة فأكثر، كما أن

معظمهم معظمهم كانوا من الذكور، وأن أغلبية أفراد عينة الدراسة لديهم خبرة عملية ليست بالقليلة وهو ما يؤهلهم لإتخاذ القرارات.

كما خلصت الدراسة بعدة توصيات كان أهمها:

¹ مي نجيب ذوابي " أثر التشارك بالمعرفة في تحقيق الأهداف الإستراتيجية د راسة تطبيقية على الجامعات الأردنية الخاصة " مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة العدد43 2015 ص ص 314 336.

- ضرورة سعي الجامعات الأردنية الخاصة إلى توفير متطلبات مشاركة المعرفة لما لذلك من آثار إيجابية على التشارك بالمعرفة وانعكاسات ذلك على كفاءة الأداء فيها.

- ضرورة قيام الإدارات ومنتخذي القرار في الجامعات الأردنية الخاصة بالتعرف على المعوقات التي تعترض عملية تطبيق المشاركة الفاعلة للمعرفة والعمل على الحد منها بما يحقق أهدافها ويعزز موقفها التنافسي.

- ضرورة فهم وإدراك التفسيرات المختلفة المعتمدة على معرفة ما بحيث ينعكس على تبني مفاهيم ومناهج التشارك بالمعرفة بما يعزز من إمكانات العاملين في الجامعات الأردنية الخاصة وبالتالي تحقيق مستويات أداء عالية.

المطلب الثاني: الدراسات السابقة للتشارك المعرفي باللغة الأجنبية

دراسة ل (Tong, WahTak and Wong سنة 2015) تحت عنوان The Impact of

Knowledge Sharing Job on the Relationship between Organizational Culture and Satisfaction: the Perception of Information Communication and Technology (ICT)

Practitioners in Hong Kong

هدفت الدراسة الى التعرف على أثر تشاركية المعرفة على العلاقة بين الثقافة التنظيمية، والرضاء الوظيفي، من وجهة نظر الممارسين للإدراك المعلومات، والاتصالات والتقنية في هونج كونج، كما هدفت ايضا الدراسة إلى تحليل أثر تشاركية المعرفة على العلاقة بين الثقافة التعليمية والرضاء الوظيفي وتقتصر الدراسة بأنه من خلال ذلك من الممكن أن تأخذ الإستراتيجية المناسبة مكانها من خلال صناع القرار لتحسين أداء الشركات، كما تضمنت الدراسة أبعاد كل من: الثقافة التنظيمية مشاركة المعرفة، الرضاء الوظيفي، وكذلك المعلومات الديموغرافية، وتمكنت الدراسة من جمع البيانات حسب العينة الدراسية، والتي بلغت العدد (288) استبانة والمعدة لذلك الغرض الدراسي، والتي وزعت عن طريق الانترنت " إدارة شبكة الذات"، وقد أظهرت الدراسة بأن الثقافة التنظيمية تؤثر وبشكل كبير على تشاركية المعرفة والرضاء الوظيفي، فيما أظهرت الدراسة أن تشاركية المعرفة تلعب دورا مهما كوسيط بين الثقافة التنظيمية، والرضاء الوظيفي كما توصلت الدراسة تحديد الأدلة التجريبية كدليل للمدراء والقادة المسيرين وأرباب العمل وبتجاه تعاوني، وثقافة تنظيمية ذات منفعة، أوصت الدراسة برفع مستوى تشاركية المعرفة وتطبيقاتها، وكذلك بالاتجاه نحو إستراتيجية الموارد البشرية المستدامة، والاهتمام اكثر برأس مال الفكري.

دراسة ل (Abraharrison & Delalunity سنة 2014) تحت عنوان

Impediments to Information and knowledge Sharing within "Organizations

Policing: A Study of Three Canadian Policing

المعيقات لتشارك المعلومات والمعرفة مع الشرطة: دراسة من ثلاث منظمات شرطة كندية، هدفت الدراسة إلى التعرف على معيقات التشارك في المعلومات، والمعرفة مع الشرطة في كندا، والتعرف على ثقافة المعلومات التنظيمية، وتأثيراتها على نتائج استخدام المعلومات في الحياة الشرطة، وذلك بتناول المعوقات لتبادل المعلومات بين (134) ضابط في ثلاث منظمات شرطة كندية، وكشفت الدراسة عن سبع محاور للمعيقات المشتركة والحصرية وهي: البرمجة التكنولوجية، وعدم الرغبة الفردية، وعدم الرغبة المنظمة، وضغط العمل أو ضغط العمل الزائد، ومكان وبنية العمل والقيادة وإدارة المخاطر، وعند النظر في هذه المعوقات من وجهة نظر البنية التحتية للإدارة المعرفة فقد كانت البنية التنظيمية العمل في العائق الوحيد والأكثر شيوعاً بينها تبعها مباشرة الثقافة التنظيمية للعمل، وأشارت الدراسة إلى أن كل منظمة لديها مجموعة ضخمة من العوائق لتبادل المعلومات فيها، كما بحثت هذه الدراسة أيضاً في توصيات السياسة والتدريب.

دراسة AHMAD VAZEHI ASHTIANI سنة 2014 بعنوان: "A STUDY ON

KNOWLEDGE SHARING PRACTICES AND INNOVATION CAPABILITY: A SOCIAL CAPITAL PERSPECTIVE"¹

تركز الهدف من هذه الدراسة هو معرفة تأثير رأس المال الاجتماعي لمجتمعات الممارسة على ممارسات تبادل المعرفة والابتكار على المنظمات الصناعات المالية والصيدلانية باعتبارها من الصناعات كثيفة المعرفة في إيران ؛ من خلال طرح الإشكالية التالية:

- ما العوامل التنظيمية التي تؤثر على تبادل المعرفة نحو القدرة على الابتكار؟

- و ما هو دور رأس المال الاجتماعي لمجتمعات الممارسة في التأثير على تبادل المعرفة على القدرة الابتكارية للشركة؟

كما حدد الباحث العوامل التنظيمية التي قد تكون بمثابة عوامل تمكين، أو مشبطات لتبادل المعرفة، وبعد ذلك على الابتكار التنظيمي، كما تحاول هذه الدراسة معالجة وتحليل الدور المعتدل لرأس المال الاجتماعي، يفحص النموذج التكاملي المقترح هنا التأثير المعتدل لرأس المال الاجتماعي على دور العوامل التنظيمية مثل تكنولوجيا المعلومات، وثقافة الابتكار، والهيكل التنظيمي، ونظام المكافآت، ودعم الإدارة في تبادل المعرفة والقدرة على الابتكار للشركة، تم إجراء مسح كمي لجمع البيانات من 167 شركة إيرانية كثيفة المعرفة. ثم استخدمت هذه الدراسة نمذجة المعادلة الهيكلية للتحقق من صحة وتأكد النموذج التكاملي باستخدام برنامج PLS-SEM. أكدت النتائج التأثير المباشر لعوامل التمكين التنظيمية على تبادل المعرفة في المتغيرات الديموغرافية المختلفة، مثل عمر

¹ AHMAD VAZEHI ASHTIANI "A STUDY ON KNOWLEDGE SHARING PRACTICES AND INNOVATION CAPABILITY: A SOCIAL CAPITAL PERSPECTIVE" Doctor of Philosophy UNIVERSITY OF MALAYA KUALA LUMPUR

المجيبين وسكان الصناعة، تم دعم الدور المعتدل لرأس المال الاجتماعي من خلال معامل المسار المهم لتفاعله مع الهيكل التنظيمي ودعم الإدارة في الشركات المالية ومع اللغة المشتركة في العينة بأكملها وتغييرات في تبادل المعرفة والقدرة على الابتكار مع وجود آثار التفاعل في جميع الافراد.

- على تأثير مباشر واحد فقط - الهيكل التنظيمي - باعتباره مؤشراً على تبادل المعرفة، تؤكد النتائج تأثير تبادل المعرفة على كل من الابتكارات الاستكشافية والاستغلالية، لا يمكن دعم العلاقات المعتدلة المفترضة من خلال البيانات في جميع السكان باستثناء البعد اللغوي المشترك لرأس المال الاجتماعي المعرفي.

- أن الهيكل التنظيمي المرن يحسن مدى تبادل المعرفة.

- وجدت الدراسة أن توفير وتشجيع استخدام أدوات تكنولوجيا المعلومات لا يشير إلى أي تأثير على مدى تبادل المعرفة بين الأفراد.

دراسة ل (Dabestani, Taghavi and Saljoughian سنة 2014) تحت عنوان: "The relationship between success factors and knowledge total quality management .critical sharing in a service industry"

هدفت الدراسة الى التعرف على طبيعة العلاقة بين عوامل النجاح الحاسمة لإدارة الجودة الشاملة، ومشاركة المعرفة في قطاع صناعة الخدمات، وكذلك تتحقق الدراسة الحالية من أدوار الموظفين المختلفة في تقدير تشارك المعرفة وفي ميلهم إلى استخدام عوامل النجاح الحاسمة في إدارة الجودة الشاملة والنتائج تشير إلى أن شرطاً مسبقاً للنجاح في تنفيذ إدارة الجودة الشاملة هو تبادل المعرفة، ومشاركتها في المنظمة كما أن طبيعة المعرفة وتفاعلاتها مع إدارة الجودة الشاملة لم يتم التحقيق فيها بشكل صحيح، ومن أجل القيام بذلك، تم تقسيم تشاركية المعرفة إلى فئتين هما الصريحة

والضمنية، وتم اختيار موظفي قسم تكنولوجيا المعلومات في واحدة من أكبر الشركات في الشرق الأوسط وتجميعها على أساس خصائص تقاسم المعرفة، وعلاوة على ذلك تتم تحديد عشر قنوات لمراكز إدارة الجودة الشاملة وتم قياس تقدير الموظفين لمراكز الخدمات المجتمعية تم جمع البيانات من خلال استبيانين، وأشارت النتائج إلى أن كلا من تشاركية المعرفة الظمنية والصريحة يرتبط ارتباطا إيجابيا بتقدير عوامل النجاح الحاسمة، كذلك فإن الزيادة المتزامنة في كلا النوعين يمكن أن تحمل نتائج إيجابية.

دراسة ل (Kukka سنة 2013) تحت عنوان Knowledge Sharing

Barriers of Acquisitioned Growth: A Case Study from a Software Cirripathy

تشارك المعرفة مع عوائق النمو المكتسب؛ دراسة حالة من شركة برمجيات" هدفت الدراسة إلى تحسين فهم التبادل والتشارك للمعرفة ومعوقات النمو المكتسب، وهذا الهدف تم من خلال دراسة حالة في شركة برمجيات في فنلندا، حيث أن التعلم والاكساب كاستراتيجية نمو غالبا ما يعيقها الأداء المتتالي والغير مرضي عنه، وقد أشار الأدب بأن السبب الأساسي هو سوء إدارة المعرفة، وتحدث سوء الإدارة هذه إذا لم يتم فهم التشارك بين المعرفة ومعوقات النمو المكتسب، جمعت الدراسة البيانات من (42) فرع للشركة عن طريق إجراء المقابلات مع الموظفين من مستويات هرمية مختلفة تم اختيارهم بأسلوب العينة، وقد ساهمت مخرجات هذه الدراسة في استخدام الشركات استراتيجية النمو من خلال الاكتساب للإعداد الأفضل فيما إذا كان هناك مهمة تحدي لإدارة على هذا النمو.

دراسة ل (Ai - Faouri سنة 2010) تحت عنوان " ASupportive Knowledge Sharing Climate TO Enable IT/Business Strategic Alignment (An "Empirical Study On The Telecommunications Sector In Jordan"

مناخ داعم للتشارك في المعرفة لتمكين التوافق الاستراتيجي بين تكنولوجيا المعلومات والأعمال - دراسة تطبيقية على قطاع الاتصالات في الأردن هدفت الدراسة إلى اختبار العلاقة بين المناخ الداعم للتشارك المعرفي من ناحية وعملية تمكين التوافق الاستراتيجي بين تكنولوجيا المعلومات والأعمال من ناحية أخرى، وقد تم استخدام مدخل التقييم على مدى المنظمة متكاملة لواقع متغيرات الدراسة ضمن شركات الاتصالات الخلوية والثابتة في الأردن، لذا فقد تم تطوير استبانة وتوزيعها على المبحوثين من كل المستويات الإدارية لدراسة تصوراتهم حول أبعاد متغيري الدراسة واختبار علاقة المتغير المستقل (TBAF1). بالمتغير التابع ('SKSC)، وجاءت نتائج الدراسة متفقة مع النموذج المقترح للدراسة وفرضياتها، إذ توصلت الدراسة إلى أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مناخ التشارك المعرفي وتمكين التوافق الاستراتيجي بين تكنولوجيا المعلومات والأعمال كما توصلت الدراسة إلى أن هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين مناخ التشارك المعرفي من جانب، وكل بعد من أبعاد التوافق الاستراتيجي بين تكنولوجيا المعلومات والأعمال الاستراتيجية والأداء المؤسسي من جانب آخر.

دراسة ل (Huang at al سنة 2011) تحت عنوان Knowledge – sharing motivations affecting R&D employees'acceptance of electronic knowledge repository

هدفت إلى الدراسة إجراء تكامل بانموذج techndigy aaptaTLE تفحص اثر المعرفة والدوافع التشاركية، والتأثير على قبول موظفي البحث والتطوير لمستودع المعرفة الإلكتروني وكذلك التحفيز على قبول العاملين في أقسام البحث والتطوير في schnoric kr cludge ruptiliary انه، تكونت عينة الدراسة من (225) عاملا في (10) منظمات في تايوان، ولتحقيق أهداف الدراسة تم اتباع المنهج توصفي التحليلي من خلال استخدام العديد من الأساليب الإحصائية، وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أبرزها أن تبقي أنموذج Technology acceptance التحفيز العاملين يؤدي إلى تشارك المعرفة بين العاملين في أقسام البحث والتطوير

دراسة Marc Buelens Annick Willem سنة 2006 بعنوان : "Effects of

Organizational Design Dimensions on Inter-unit Knowledge Sharing"¹.

جاءت الدراسة لفهم العلاقة بين خيارات تصميم المنظمة وتبادل المعرفة، للمساهمة في سد هذه الفجوة، فبالنظر إلى أبعاد تصميم المنظمة الأساسية، والمتمثلة في التخصص المركزية، الرسمية، والتنسيق، و علاقتها بمفاهيم ادارة المعرفة وتبادلها، في حين يرى الباحثان أن التخصص ينشئ حدودًا خاصة لتبادل المعرفة بالمنظمة والتنسيق هو آلية محددة للمنظمة للتغلب على هذه الحدود، وقد تم الاعتماد على جمع البيانات بالاستمارة، باستخدام استبيان في الأقسام البلجيكية لشركتين

¹ Annick Willem . Marc Buelens . "Effects of Organizational Design Dimensions on Inter-unit Knowledge Sharing" WORKING PAPER Ghent University, Faculty of Economics and Business Administration, Department Management and Entrepreneurship.2006.

أوروبيتين نشطتين في مجال الطاقة وقطاع المالية. بناءً على التصميم الكلاسيكي للمؤسسة، يفترض المزيد من مشاركة المعرفة بين الوحدات عند التنسيق اللامركزي وغير الرسمي المستخدم، والترابط بين الوحدات وحدة التعقيد، منخفضة. ومن بين النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

- تشير إلى أن الترابط الوحدات وتعقيد، بصرف النظر عن وجود تأثير مباشر قوي على تبادل المعرفة، أيضًا كان له تأثير تفاعلي مهم في العلاقة بين المعرفة التشاركية -وجود تأثير إيجابي في العلاقة بين تخفيف الرسمية، من خلال القيام بإجراء مقارنة بين الحالتين في المنظمات محل الدراسة.

-وجود تأثير إيجابي في العلاقة بين التنسيق، من خلال القيام بإجراء مقارنة بين الحالتين في المنظمات محل الدراسة.

دراسة ل (Niels Ingvar Boer سنة 2005) بعنوان: "Knowledge Sharingwithin

Organizations A situated and relational Perspective¹

تهدف الدراسة الى تطوير منهجية لمراقبة، ودراسة مشاركة المعرفة وذلك بطرح الإشكالية التالية: ما الذي يحفز الناس على المشاركة أو عدم مشاركة المعرفة داخل المنظمة؟ وما هي المعرفة التي يتم مشاركتها؟.

كما ركزت هذه الدراسة على أنواع مختلفة من العلاقات التي يتم من خلالها تبادل المعرفة، ويعالج البعد التحفيزي تشارك المعرفة، بما في ذلك العلاقات بين الأشخاص الذين تكون المعرفة داخلهم كشبكات العلاقات الاجتماعية، مع أنماط السلوك داخل المنظمة وكذلك مستوى الثقة، وقدرة

¹Niels Ingvar Boer "Knowledge Sharingwithin Organizations A situated and relational Perspective" PH.D. Erasmus School of Economics. the Erasmus University Rotterdam .2005

الأفراد ومعالجة الطبيعة المتبادلة لمشاركة المعرفة مثل البنية التحتية للاتصالات، وقد تم تصميم استبانة تم توزيعها لجمع البيانات داخل منطمتين: وكالة حكومية تتعامل مع إصدار تصاريح إقامة لطالبي اللجوء (IND) وبحوث مبتكرة قسم أكبر شركة للإلكترونيات في أوروبا (Philips NatLab)، بالإضافة الى المقابلات والملاحظات والملاحظات، وتحليل المستندات وتمثل المنطمتان اختلافاً كبيراً الإعدادات التنظيمية، تواجه تحديات مختلفة ولديها طرق مختلفة للمشاركة لان كليهما يمتاز بمعرفة كثيفة.

وتبادل المعرفة له أهمية حاسمة بالنسبة للمنظمات، بسبب تقسيم العمل ومشاركة المعرفة باعتبارها عملية تنظيمية واجتماعية إنها وسيلة لتحقيق الأهداف التنظيمية، كما تقف الدراسة على دور النماذج، ومدى اختلافها على سلوك الموظفين لمشاركة المعرفة والمهارات المعرفية والتواصلية المناسبة للقيام بها، والعلاقة القائمة بين النماذج والكامنة وراء المعرفة، بالإضافة الى معرفة الحواجز التي تحول دون مشاركة المعرفة، كما أن دوافع الموظفين لتبادل المعرفة داخل المنظمات لا يزال غير مفهوم هذه الدوافع يمكن التحقيق فيها وتختلف المشاركة المعرفية داخل أنواع مختلفة من المنظمات

-أن سلوك تبادل المعرفة يمكن وصفه وتحليله، كونه مبني على أبعاد اجتماعية مختلفة

حسب التسلسل الثقافي وقواعد التنفيذ

-السلطة الرسمية والخبرة تبين أنها متميزة إلى حد ما كعامل مؤثر على السلوك وتبادل

المعرفة.

المبحث الثالث: التعقيب على الدراسات السابقة

نتطرق الى جملة من أوجه التشابه الدراسات السابقة من جوانب عدة كالمغيرات والعينة والمنهج وكذلك أوجه الاختلاف مع الدراسة الحالية وتعقبها مايميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة .

المطلب الأول: أوجه التشابه

نتناول الدراسات السابقة التي اتفقت مع الدراسة الحالية فهناك العديد من الدراسات السابقة التي تتفق والدراسة الحالية.

❖ من حيث المتغيرات :

جل الدراسات تعرضت الى المتغير المستقل " الهيكل التنظيمي " من خلال أبعاده التخصص ، والتعقيد ، والرسمية ، والمركزية، كما أن البعض يعتبر الهيكل من عناصر البيئة الداخلية أو بعد من أبعاد المناخ التنظيمي أو الثقافة التنظيمية كذلك بالنسبة الى المعرفة التشاركية فقد قيست بالأبعاد الثقة، والتحفيز، والاتصال في كثير من الدراسات.

من حيث الأداة المستعملة في الدراسة:

هناك العديد من الدراسات استعملت أداة الاستبيان لأنها الأنسب في جمع البيانات والاستفادة من البرامج الإحصائية لمعالجتها.

من حيث العينة:

أوجه التشابه الدراسة الحالية، مع الدراسات السابقة من ناحية العينة المبحوثة، والتي أجريت في الجامعات و هي تشارك دراستين في نفس الجامعة.

- دراسة ل (عزيز دحماني، نفيسة ناصري 2019) تحت عنوان: أثر الثقافة التنظيمية على التشارك المعرفي في الجامعة الجزائرية، مقارنة باستخدام نماذج المعادلات البنائية.
- دراسة ل العوفي أفنان 2019 بعنوان: المناخ التنظيمي ودوره في تطبيق إدارة المعرفة.

المطلب الثاني: أوجه الاختلاف

تتعدد أوجه الاختلاف بالنسبة للدراسة الحالية ، مع الدراسات السابقة، مثل العينة، المتغيرات المستقلة، التابعة، والمتغير الوسيط، قياس المتغيرات وغيرها.

❖ من حيث معالجة المتغير المستقل " الهيكل التنظيمي " :

ففي الدراسة الحالية تم أخذ أربعة أبعاد التي تمثل المتغير المستقل " الهيكل التنظيمي"، وهي التخصص، التعقيد، المركزية، والرسمية خلافا لبعض الدراسات السابقة، التي تناولت الموضوع من خلال الأبعاد الأخرى ،كدرجة فاعلية المؤسسة، ونطاق الاشراف أو نمط الهيكل ،أو أشكال الهيكل ،أو اعتباره عنصر من البيئة الداخلية وغيرها.

❖ من حيث المتغير التابع " المعرفة التشاركية " :

يصعب القول بأن مفهوم التشارك المعرفي متفق عليه ،وأبعاده فهناك دراسات تقيس المعرفة التشاركية من خلال صنف المعرفة، أي المعرفة الضمنية و المعرفة الظاهرة ،وكذلك من حيث تشارك المعرفة من خلال الوحدات والمجموعات أو الأفراد ،وهناك دراسات أخذت متغير المعرفة التشاركية كبعد واحد لكل المحور بالإضافة الى دراسات قامت بقياس المعرفة التشاركية من خلال بعد الثقة ، وبعد الاتصال، وبعد التحفيز، أما الدراسة الحالية وبالإضافة الى هذه الأبعاد الثلاثة أضافت بعد الالتزام ضمن فريق العمل في المنظمة.

❖ من حيث المتغير الوسيط "عمليات إدارة المعرفة":

كذلك أوجه الاختلاف من ناحية دراسة العلاقة بين المتغيرين في ظل وجود متغير الوسيط ، والمتمثل في عمليات إدارة المعرفة ، والتي تشمل عملية توليد المعرفة، عملية تشخيص المعرفة ،عملية التخزين للمعرفة ،عملية نقل وتوزيع المعرفة ، و عملية التطبيق المعرفة، ومعرفة العلاقة غير المباشرة بين المتغيرين المستقل و التابع.

❖ من حيث العينة :

أما وجه الاختلاف الموجود في العينة المبحوثة تتعدد بتعدد المنظمات ، ونذكر منها الدراستين والتي شملت جامعة طاهري محمد بشار، دراسة لعزیز دحماني، نفيسة ناصري 2019، و دراسة العوفي أفنان 2019، فكانت عينة الدراسة هيئة التدريس في الجامعة فقط، أما الدراسة الحالية ، فالعينة المأخوذة شملت كل من هيئة أعضاء التدريس، وكذلك عمال الإدارة، والاطارات المسيرة في الإدارة العامة للجامعة، وكذا جميع الإطارات المسيرة لكليات جامعة طاهري محمد، لأن الهيكل التنظيمي يسري على الجميع، والمعرفة التشاركية يعود فضلها لكل أفراد المؤسسة.

المطلب الثالث: ما يميز الدراسة الحالية

تميزت هذه الدراسة عن الدراسات السابقة، في أنها تبحث في التشارك المعرفي باعتبارها روح عملية إدارة المعرفة تتخلل كل عمليات إدارة المعرفة، فعملية تشخيص المعرفة تتضمن مشاركة المعرفة وكذلك الامر بالنسبة الى عملية التوليد والتوزيع، والتخزين، والتطبيق ، وتبحث في مدى تطبيق عملية التشارك في المعرفة، والبحث عن دور عمليات ادرة المعرفة في تعزيز التشارك ، وباعتبار ابعاد الهيكل التنظيمي والمتمثلة في التخصص، والتعقيد بالإضافة الى كل من المركزية والرسمية، وقد تميزت هذه الدراسة بانها ربطت بين التشارك في المعرفة كجزئية في إدارة المعرفة، وكبعد جوهرى لنجاح عملية إدارة المعرفة، وبين الهيكل التنظيمي للمنظمة بالإضافة الى المتغير

الوسيط والمتمثل في عمليات إدارة المعرفة، بينما الدراسات الأخرى لم تتناول الجانبين معا بوجود متغير وسيط، وهو عمليات إدارة المعرفة بل تناولت موضوعات قريبة أو التركيز على إدارة المعرفة كموضوع رئيسي للدراسة، حيث تم دراسة أثر الهيكل التنظيمي بأبعاده في المعرفة، الثقافة التنظيمية تكنولوجيا المعلومات، والاتصال على التخطيط الاستراتيجي أو البيئة الداخلية للمنظمة.

كما أن هذه الدراسة ركزت عملية بحثها في هيئة التدريس الجامعية، أي أساتذة التعليم العالي بالإضافة الى باقي الاجراء والموظفين من ذوي الخبرة في الجامعة وأصحاب القرار في الجامعة، بينما ركزت معظم الدراسات السابقة عملية بحثها في قطاع التعليم على هيئة التدريس الجامعية، بالإضافة إلى الفروقات من حيث الهدف ومجتمع الدراسة والعينة، وكذلك الاعتماد بتصميم أداة الدراسة (الاستبانة) بالإضافة الى المقابلة مع الموظفين والأساتذة قصد تقريب وجهات النظر والتأكد من الفهم الجيد للأسئلة، وأيضا المساعدة في تحليل النتائج وهذا ما يميز هذه الدراسة عن سابقتها، كما تر كر غالبية الدراسات السابقة على التحليل الكمي، ومناقشة العوامل التي تؤثر في تبادل المعرفة، ومشاركتها بين أعضاء هيئات التدريس الجامعية بالإضافة الى تركيز معظم الدراسات السابقة على مشاركة المعرفة الصريحة دون المعرفة الضمنية، كما ركزت معظم الدراسات السابقة على مشاركة المعرفة باعتبارها عملية من عمليات إدارة المعرفة والتي تعرف بعملية نقل المعرفة، وتوزيعها على العاملين في المنظمة، اما في هذه الدراسة فتناولت عملية التشارك المعرفي، كبعد يسري في جميع عمليات إدارة المعرفة، وهو جوهر الميزة التنافسية التي تزخر بها المنظمات الحديثة، والمهتمة بالموارد المعرفية، كما تتسم الدراسات السابقة المنشورة باللغة العربية في موضوع مشاركة المعرفة بالندرة، حيث لم يهتم بهذا الموضوع سوى عدد قليل من الباحثين مقارنة مع موضوع إدارة المعرفة مثلا وقد استغادت هذه الدراسة من الدراسات السابقة في عدة جوانب منها، والتي تتمثل في التعرف على مفهوم ومضامين الهياكل التنظيمية والمعرفة التشاركية بالإضافة الى إدارة المعرفة، كذلك وضع

تصور عام لموضوعات الإطار النظري، والإنتاج الفكري حول الهياكل التنظيمية، ومشاركة المعرفة في البيئة الأكاديمية تصميم أداة الدراسة (الاستبانة) من حيث بعض المحاور، والاستفادة مما ذكر من مراجع علمية استندت إليها في مادتها العلمية.

وعليه يمكن ايجاز أهم ما يميز الدراسة الحالية، عدة جوانب تركزت في استخدام أداتين في الدراسة الاستبانة، مع المقابلة، المتغير الوسيط والمتمثل في عمليات إدارة المعرفة وأيضاً تبني مفهوم التشارك المعرفي، كبعد تشمل جميع عمليات إدارة المعرفة، فيما ذلك عملية نقل المعرفة وتوزيعها بالإضافة الى التركيز على مشاركة المعرفة ككل في المؤسسة الجامعية وليست الخاصة بهيئة التدريس الجامعية وكذلك باستخدام النمذجة بالمعادلات الهيكلية بالبرنامج الاحصائي ار (plspm R) ، باعتبار الدراسة اكتشاف علاقة بين المتغيرين، التابع والمستقل ،وتطويرها وليس اتبات لنظرية

خلاصة الفصل

كخلاصة لقد استفادت الدراسة الحالية من خلال الدراسات السابقة، في كثير من الجوانب خاصة الجانب النظري لمتغيرات الدراسة، والمنهجية العلمية المستخدمة، والأساليب الإحصائية كما تم التطرق الى ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة، بعد استعراض أوجه التشابه والاختلاف في المتغيرات والعينة، والأدوات المستعملة والأبعاد التي تقيس المتغيرات، واستعمال المتغير الوسيط باستخدام النمذجة بالمعادلات الهيكلية للمربعات الصغرى الجزئية بالبرنامج الاحصائي ار .

الفصل الرابع

الطريقة والأدوات

تمهيد

يتضمن هذا الفصل الطريقة، والأدوات المستخدمة تمهيداً للدراسة الميدانية والتعريف بالمؤسسة الجامعية محل الدراسة، ثم عرض النتائج ومناقشتها، بدراسة واختبار فرضية أثر الهيكل التنظيمي على المعرفة التشاركية في المنظمات، وهذا باستعمال أداتين من أدوات البحث العلمي وهي استخدام أداة الاستبيان، بالإضافة الى المقابلة الشخصية، مع مراعات كيفية اعداد هذه الاستمارة وفحص مدى صدقها وثباتها بطريقة إحصائية وهي قيمة معامل ألفا كرو نباخ، كما عززها الباحث بطريقة إحصائية أخرى والمتمثلة في التجزئة النصفية وباستخدام الأساليب الإحصائية في تحليل النتائج، بحيث يتضمن كذلك وصفاً تحليلياً لمجتمع وعينة الدراسة، باستعمال المتوسطات الحسابية، الانحرافات المعيارية، معامل الاختلاف، تم اختبار التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة من خلال اختبار معاملي الالتواء (Skewness) والتفلطح (Kurtosis) للمتغيرات بالإضافة الى التأكيد من خلال اختبار (Shapiro-Wilk).

كما يتضمن تقييم واختبار كفاءة وصحة النموذج الافتراضي للدراسة بحيث تقوم عملية تقييم النموذج الخاص بالدراسة، بالاعتماد على طريقة نمذجة المعادلات الهيكلية (البنائية) للمربعات الصغرى الجزئية (R)، والتي تركز على تقييم نموذج القياس، واختبار وتقييم النموذج البنوي أو الهيكلية، ويتضمن كذلك اختبار صدق التمايز وتحليل معاملات التحميل التقاطعية بالإضافة الى اختبار الاعتدالية للمتغيرات والبواقي.

المبحث الأول: مجتمع الدراسة والاجراءات المنهجية

قبل المباشرة في الاجراءات المنهجية للدراسة، لابد من تحديد مجتمع الدراسة وهو عبارة عن مجموعة الوحدات التي تم اختيار العينة منها بالفعل، ويتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في جامعة طاهري محمد -بشار- بجميع كلياتها ومصالحها الإدارية وعددها حوالي 1400 موظفاً لها فقد بلغ عدد الموظفين حوالي 644 موظفاً، وأما الأساتذة فقد بلغ 756 أستاذاً.

المطلب الأول: عينة الدراسة والحدود والمصادر

أولاً: عينة الدراسة:

العينة جزء من المجتمع تجرى عليه الدراسة البحثية ينتخبها الباحث قصد القيام بدراسة عليها ووفق قواعد خاصة لكي تمثل المجتمع كله تمثيلاً صحيحاً¹، أما المعاينة حسب أنول باتشيرجي² عملية احصائية تتم من أجل اختيار مجموعة جزئية يطلق عليها اسم العينة للمجتمع المستهدف البحث، بغية تحقيق الملاحظة والاستنتاجات الاحصائية حول آراء هذه المجموعة من المجتمع، إذا فالعينة مجموعة جزئية من المجتمع الاحصائي يتم جمع البيانات من خلالها بصورة مباشرة³ والعينة العشوائية كمفهوم هي مجموعة جزئية من وحدات المجتمع، كما أن مفهوم المجتمع الإحصائي هو الذي يعني أي مجموعة من العناصر تشترك بخاصة معينة أو أكثر، وتكون خاضعة للدراسة الإحصائية⁴.

¹ رحيم يونس العزاوي "مقدمة في منهج البحث العلمي" دار دجلة الاردن 2008 ص: 161.
² أنول باتشيرجي بحوث العلوم الاجتماعية: المبادئ والمناهج والممارسات ترجمة خالد بن ناصر ال حيان دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع عمان الأردن 2015 ص 187.
³ نبيل جمعة صالح النجار "الاحصاء التحليلي مع تطبيقات برمجية spss" دار حامد للنشر والتوزيع الأردن الطبعة الأولى 2015 ص: 90.
⁴ شكيب بشماني" دراسة تحليلية مقارنة للصيغ المستخدمة في حساب حجم العينة العشوائية" مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية. سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية المجلد 36 العدد 5 2014 ص 89.

لقد تم اختيار عينة عشوائية من مجتمع الدراسة والتي تتمثل في أساتذة وموظفي جامعة طاهري محمد لولاية بشار، حيث حاول الباحث قدر الإمكان تحقيق حد الأشباع لحجم العينة والذي لا يزيد مع زيادة حجم المجتمع، حيث كان مجتمع الدراسة 1400 أجيراً، أما العينة كانت طبقاً للصيغة التالية لهيربرت أركن :

$$n = p(1-p) / ((SE \div t) + [p(1-p) \div N])$$

حيث يمثل كل من :

N : حجم المجتمع

t: الدرجة المعيارية المقابلة لمستوى الدلالة 0.95 وتساوي 1.96

SE: نسبة الخطأ وتساوي 0.05

P: نسبة توفر الخاصية والمحايدة = 0.50

وبالتالي بعد تطبيق المعادلة ، وبتقريب النتيجة المحصل عليها، كان حجم العينة 301 من الأفراد بالنسبة لمجتمع مكون من 1400 من الموظفين والأساتذة، حيث حاول الباحث تقادي توزيع العينة المطلوبة بالعدد نفسه، حتى لا يقع في مشكل عدم الوصول للعينة المناسبة، و تجنب العدد الكبير من الاستجابات المفقودة أو المرفوضة ، لهذا وزعت 395 استبانة، لغرض مقارنة قدر الإمكان تحقيق حد الأشباع والذي يمنع زيادة حجم العينة معنوياً، بالرغم من زيادة حجم المجتمع عند حد الأشباع، وفي الأخير تحصل الباحث على 257 استبانة صالحة للبحث من ضمن 263 استبانة مسترجعة، وهي مقبولة من حيث الكم.

وقد تم إعداد الاستبانة اعتماداً على المفاهيم النظرية لكل من الهيكل التنظيمي والمعرفة التشاركية، بالإضافة الى عمليات ادارة المعرفة، وكذا الاستعانة ببعض الدراسات السابقة المتعلقة بالموضوع، والذي يتطلب من المبحوثين تحديد استجاباتهم إزاء العبارات المختلفة، والمتضمنة لمحاور أداة الدراسة وفقاً لمقياس ليكرت الخماسي.

ثانياً: حدود الدراسة:

الحدود المكانية: طبقت هذه الدراسة على جميع الأقسام الإدارية، وكذا كليات " جامعة طاهري محمد " لولاية بشار .

الحدود البشرية: تتمثل في أساتذة وموظفي جامعة طاهري محمد لولاية بشار .

الحدود الزمانية: أجريت الدراسة الميدانية في الفترة ما بين بداية شهر نوفمبر سنة 2018 وشهر مارس سنة 2020 .

الحدود الموضوعية: اقتصرت الدراسة على العلاقات بين المتغير المستقل "الهيكل التنظيمي و" المتغير التابع " المعرفة التشاركية "، بالإضافة الى المتغير الوسيط "عمليات إدارة المعرفة".

ثالثاً: مصادر جمع البيانات:

تم اللجوء لمصدرين أساسيين للمعلومات هما:

المصادر الثانوية: لمعالجة الإطار النظري للبحث تم مسح وثائقي للبيانات، التي تتمثل في المقالات ، الكتب ، والدراسات السابقة التي تناولت موضوع الدراسة.

المصادر الأولية: لمعالجة الجوانب التحليلية لموضوع البحث، تم جمع البيانات الأولية من خلال المقابلة، والاستبيان كأدوات فاعلة للبحث.

المطلب الثاني: الاجراءات المنهجية للدراسة

تمهيد

سوف نحاول في هذا المطلب تطبيق الجانب النظري، في الواقع الميداني من خلال الاجراءات المنهجية للدراسة، قصد إجراء دراسة ميدانية في المجتمع الجامعي وتهدف هذه الدراسة التطبيقية إلى الكشف عن تأثير الهيكل التنظيمي على المعرفة التشاركية.

وقصد اجراء دراسة وفق منهجية علمية فإن أي ظاهرة محل بحث وقياس تحتاج إلى أداة قياس تتناسب وتلك الظاهرة، لتحقيق الأهداف المرجوة، بحيث تتوفر على الشروط الموضوعية، حتى تكون النتائج المتوصل إليها دقيقة، ومن ثم تكتسي الأهمية العلمية.

أولاً: أدوات جمع البيانات

بغية تحقيق الاهداف المسطرة للدراسة، أستخدم الباحث أداة الاستبيان بشكل أساسي، لمعرفة آراء الموظفين حول مدى توفر أبعاد الهيكل التنظيمي للجامعة، وحول تشارك الاساتذة والموظفين مواردهم المعرفية بالإضافة لأداة المقابلة الشخصية، وذلك تعزيزاً لأداة الاستبيان قصد التأكد من الفهم الجيد للاستمارة متغيرا البحث وكذلك المساعدة في تحليل البيانات، والتشخيص الجيد لموضوع الدراسة.

1- المقابلة الشخصية

استخدم الباحث أداة المقابلة الفردية، والجماعية مع الأساتذة، والأساتذة الاداريين، وكذا الاطارات الادارية، رغم أن أداة المقابلة مكلفة، صعبة المنال، وتأخذ وقتاً معتبراً لاسيما المقابلة مع الاطارات الادارية، والأساتذة الاداريين، فالمقابلة باعتبارها حوار ودي، موجه مباشرة بين الباحث والمبحوث ، لتحديد أساليب التوجيه وسبل العلاج، حيث تم إجراء حوار مع أساتذة وبعض من

الاساتذة الاداريين ورؤساء الاقسام، بالإضافة الى الامين العام للجامعة وبعض الكليات لشرح أبعاد موضوع الدراسة، والذين أبدوا استجابة ممتازة وهم مشكورون على ذلك، كما انهم ساهموا بتعاونهم في تحديد مظاهر تشارك المعارف على مستوى الجامعة، ولعل من اهم مزايا المقابلات، انها مكنت الباحث من الإجابة على أكبر قدر ممكن من الأسئلة، مع ضمان أن الأسئلة والاستجابات قد فهمت كما ينبغي، من خلال الحوار الذي كان يطول احيانا عدة، والنقاش الجاد والشامل حتى في صياغة الأسئلة، بالإضافة الى إمكانية معرفة ردود الأفعال، أي مدى موافقة أفراد المقابلة على الأسئلة، بالإضافة كون أنها كانت مفيدة جدا في التحليل، فقد وفرت للباحث فرصة إمكانية إعادة المقابلة اكثر من مرة، عند الحاجة لتفسير نتائج دراسة البحث.

2-الاستبيان

والذي يعد من أكثر وسائل جمع المعلومات فعالية وشيوعا، وهو عبارة عن أداة من أدوات البحث معدة لجمع البيانات، بهدف الحصول على إجابات عن مجموعة من الأسئلة، أو الاستفسارات المكتوبة في نموذج، أعد لهذا الغرض ويقوم المبحوث بتسجيل استجاباته بنفسه، فعملية جمع البيانات مهمة جدا في عملية البحث، وتبرز أهمية جمع وتحليل البيانات، باعتبارها أداة مساعدة لاتخاذ القرارات، حيث وزعت على موظفي وأساتذة جامعة طاهري محمد بشار عن طريق الاتصال المباشر بأفراد العينة في الكليات والمصالح الادارية، وكذلك ثم إرسال استمارات الاستبيان عن طريق البريد الإلكتروني.

1.2 - هيكل الاستبيان:

تم إعداد الاستبيان حول المتغيرات، وقبل توزيعه ، تم تحكيمة من طرف الأستاذ المشرف، وعدد من أساتذة آخرين قصد التأكد من سلامة بناءه ،وقائمة الأساتذة المحكمين

موضحة في الملحق رقم (02) وبعد الحصول على موافقة المشرف ، وزعت الاستمارة على عينة عشوائية حيث تكونت أداة الاستبيان لدراسة موضوع البحث، من عدة محاور تتضمن فقرات حسب أبعاد كل محور كالتالي:

المحور الأول:

الهيكل التنظيمي "المتغير المستقل" ويتكون من الأبعاد التالية:

مقياس بعد التخصص ويتكون من (10) فقرات.

مقياس بعد التعقيد ويتكون من (10) فقرات.

مقياس بعد الرسمية ويتكون من (10) فقرات.

مقياس بعد المركزية ويتكون من (10) فقرات.

المحور الثاني:

عمليات ادارة المعرفة "المتغير الوسيط" ويتكون من الأبعاد التالية:

مقياس بعد توليد المعرفة ويتكون من (5) فقرات.

مقياس بعد تشخيص المعرفة ويتكون من (5) فقرات.

مقياس بعد تخزين المعرفة ويتكون من (5) فقرات.

مقياس بعد نقل المعرفة ويتكون من (5) فقرات.

مقياس بعد تطبيق المعرفة ويتكون من (5) فقرات.

المحور الثالث:

المعرفة التشاركية "المتغير التابع" ويتكون من الأبعاد التالية:

مقياس بعد الثقة ويتكون من (11) فقرة.

مقياس بعد التحفيز ويتكون من (11) فقرة.

مقياس بعد الاتصال ويتكون من (11) فقرة.

مقياس بعد الالتزام ويتكون من (11) فقرة.

المحور الرابع:

المتغيرات الديمغرافية وتتضمن المتغيرات المتعلقة بالخصائص الشخصية، والوظيفية

لأفراد الدراسة ممثلة في أسئلة تخص معلومات عن الأفراد، والتي تشمل: الجنس، العمر، المؤهل

العلمي، الخبرة، والوظيفة.

ثانياً: أدوات قياس المتغيرات

أ- البرامج المستخدمة:

تم تفرغ الاستمارات وتحليل الاستبانة، بالاستعانة ببرنامج التحليل الإحصائي SPSS،

والنسخة المعمول بها هي النسخة 26 للشركة المالكة أي بي أم (IBM)، وهو برنامج يستعمل

للإحصاء في مختلف العلوم، بالإضافة الى برنامج آر فهو بيئة تشغيل للبرنامج الإحصائي آر R

الذي يحوي مجموعة من النوافذ والأدوات المصممة بشكل يساعد و يبسط معالجة البيانات

والاستكشاف والتصور والنمذجة¹، وقد تم استخدام مقياس رنسيس ليكرت الخماسي لقياس استجابة المبحوثين لفقرات الاستبانة فهو وسيلة تقيس الحالات النفسية والسلوكية أو الميولات الشخصية وهذا يخدم متغيرات البحث، خاصة المتغير التابع والمتمثل في سلوك المعرفة التشاركية، من خلال أسئلة تمثل إجابة واحدة من بين خمس خيارات، حيث يشير أفراد العينة المستهدفة عن مدى موافقتهم عن كل عبارة من العبارات التي يتكون منها مقياس الاتجاه المفتوح.

ب- سلم الدراسة:

وفق مقياس ليكرت الخماسي تم تصميم واعداد الأسئلة، وذلك بغية معرفة اتجاه وأراء العينة حول كل عنصر في الاستبيان، فكان الشكل العام لمقياس ليكرت الخماسي² لمعرفة مستويات اطلاع أفراد العينة، على الدراسة من خلال دور الهيكل التنظيمي، في تعزيز المعرفة التشاركية في المنظمات.

1- الجدول رقم 2.4 مقياس ليكرت الخماسي

التصنيف	موافق بدرجة	موافق بدرجة	موافق بدرجة	موافق بدرجة	موافق بدرجة عالية
	ضعيفة جدا	ضعيفة	متوسطة	عالية	جدا
الدرجات	1	2	3	4	5
المتوسط الحسابي	1-1.79	1.80-2.59	2.60-3.39	3.40-4.19	4.20-5

لأجل الحكم على قيم المتوسطات الحسابية، تم تقسيم المعيار إلى ثلاث مستويات فقط بدل

خمسة مستويات وهي كالتالي : منخفض، متوسط، ومرتفع.

وذلك استنادا إلى العلاقة التالية:

¹ ساوس الشيخ محمد فودو " نمذجة المعادلات الهيكلية باستخدام المربعات الصغرى مثال تطبيقي باستخدام R في بحوث المحاسبة والتدقيق "مجلة معهد العلوم الاقتصادية (مجلة علوم الاقتصاد والتسيير والتجارة) المجلد 22 العدد 1 2019 صص 179 196.
² حسين عبد الفتاح " مقدمة في الاحصاء الوصفي والاستدلالي "الخوارزمية العلمية للنشر والتوزيع جدة السعودية 2007 الطبعة الاولى ص: 540.

طول الفئة = المدى / عدد درجات المقياس، حيث أن المدى هو الفرق بين أعلى وأدنى درجة،

ويساوي (1-5)=4 ثم يقسم المدى على عدد الفئات، للحصول على طول الفئة كما يلي:

(3/4) = 1.3، وكما هو مبين في الجدول.

2- الجدول رقم 3.4: إجابات الأسئلة ودلالاتها

المتوسط المرجح	التقديرات (الأحكام)
من 1 إلى 2.3	ضعيف
من 2.4 إلى 3.6	متوسط
من 3.7 إلى 5	قوي

المصدر: إعداد الباحث طبقاً لمعيار سلم ليكرت

حيث تم تقييم استنتاجات أفراد عينة الدراسة، وفقاً للمتوسطات الحسابية، إلى الفئات التالية

انسجاماً مع مقياس ليكرت الخماسي، الذي بنيت عليه أداة الدراسة في الجدول أعلاه.

المبحث الثاني: معايير قياس الاستبانة وتشخيص البيانات

يتضمن المبحث معايير قياس الاستبانة وتشخيص البيانات تمهيداً للدراسة الميدانية ، وهذا باستعمال أدوات البحث العلمي كالمقابلة والاستبيان ، مع مراعات كيفية اعداد هذا الأخير وفحص مدى صدقه بطريقتين إحصائيتين قيمة معامل ألفا كرونباخ والتجزئة النصفية، وباستخدام الأساليب الإحصائية في تحليل النتائج، بحيث يتضمن كذلك تشخيصا للبيانات ، وسيتم التأكد من اعتدالية بيانات متغيرات الدراسة والبواقي، وذلك بعد تسجيل تشعبات البنود من خلال بعض الاختبارات.

المطلب الاول : معايير قياس الاستبانة

اختبار الصدق و الثبات: يقصد بصدق الاستبانة أن تقيس أسئلة الاستبانة ما صممت فعليا لقياسه، فهو مدى ارتباط فقرات الأداة بالمحتوى المقصود ويقصد بثبات أداة القياس، بأنه مدى قدرتها على إعطاء نتائج مماثلة فيما لو أعيدت مرة أخرى ولقياس مدى ثبات الاستبيان، تم حساب كلا من وكانت النتائج كما هي SPSSمعامل ألفا كرونباخ ، وطريقة التجزئة النصفية باستخدام برنامج، موضحة في الجدول:

3- الجدول رقم 4.4 قيمة معامل الثبات للاتساق الداخلي لجميع متغيرات الدراسة

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
,951	115

المصدر: مخرجات برنامج spss النسخة 26

هناك مجالات من خلالها يتم الحكم على الاستبيان هل هو صالح للدراسة وقابل للقياس:

4- الجدول رقم 5.4 يمثل مجالات ودرجة معامل الثبات للاتساق الداخلي

ألفا كرونباخ Cronbach's Alpha	الاتساق الداخلي Internal consistency
من 0.50 إلى أقل 0.60	ضعيف، غير مقبول
من 0.60 إلى أقل 0.70	استبتياني Questionable
من 0.70 إلى أقل 0.80	مقبول Acceptable

Good جيد	من 0.80 إلى أقل 0.90
Excellent ممتاز	من 0.90 إلى أقل 1.00

المصدر: اعداد الباحث وفق الموقع¹

يلاحظ من الجدول أن قيمة معامل ألفا قد بلغت (0.951)، أي (95.1%) مما يدل على أن درجة الاتساق الداخلي لإجابات الأسئلة ممتازة، حيث أنها أكبر من (60%)، ودل ذلك على ثبات أكبر لأداة القياس وإمكانية الاعتماد عليها في الدراسة فمن خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن معامل الثبات لجميع متغيرات الدراسة بطريقة ألفا كرونباخ ممتازة، وهي أكبر من النسبة المقبولة احصائياً (60%)، وعليه يمكن قبولها والاعتماد عليها في البحث الميداني.

ولتعزيز وتدعيم جودة ثبات الاستبيان تم اللجوء إلى طريقة التجزئة النصفية على الاستبيان ككل، والتي تقتضي تقسيم الاستبيان ككل ولجميع متغيرات الدراسة، والتي تشمل الأسئلة بكاملها إلى جزئين، والجدول التالي يوضح القيمة التالية:

5- الجدول رقم 6.4 يمثل قيمة معامل الثبات بطريقة التجزئة النصفية للاتساق الداخلي لجميع متغيرات الدراسة

Reliability Statistics			
Cronbach's Alpha	Part 1	Value	,896
		N of Items	57 ^a
	Part 2	Value	,945
		N of Items	57 ^b
	Total N of Items		114
	Correlation Between Forms		

¹ <https://www.statisticshowto.datasciencecentral.com/cronbachs-alpha-spss/>

Spearman–Brown Coefficient	Equal Length	,749
	Unequal Length	,749
Guttman Split–Half Coefficient		,714
<p>a. The items are: , sexe, age, fonction, niveau_etude, experience , Q1, Q2, Q3, Q4, Q5, Q6, Q7, Q8, Q9, Q10, Q11, Q12, Q13, Q14, Q15, Q16, Q17, Q18, Q19, Q20, Q21, Q22, Q23, Q24, Q25, Q26, Q27, Q28, Q29, Q30, Q31, Q32, Q33, Q34, Q35, Q36, Q37, Q38, Q39, Q40, Q41, Q42, Q43, Q44, Q45, Q46, Q47, Q48, Q49, Q50, Q51, Q52.</p>		
<p>b. The items are: Q53, Q54, Q55, Q56, Q57, Q58, Q59, Q60, Q61, Q62, Q63, Q64, Q65, Q66, Q67, Q68, Q69, Q70, Q71, Q72, Q73, Q74, Q75, Q76, Q77, Q78, Q79, Q80, Q81, Q82, Q83, Q84, Q85, Q86, Q87, Q88, Q89, Q90, Q91, Q92, Q93, Q94, Q95, Q96, Q97, Q98, Q99, Q100, Q101, Q102, Q103, Q104, Q105, Q106, Q107, Q108, Q109.</p>		

المصدر: مخرجات برنامج spss النسخة 26.

يلاحظ من خلال الجدول أن قيمة معامل الثبات لكل من الجزء الأول Part1 وقيمة الجزء الثاني Part2 أي أن قيمة معامل ألفا كرونباخ هي على التوالي: 0,896 0,945 أي غير متساوية مما يدعونا للقول أنه يجب استخدام معامل جوثمان Guttman بقيمة 0,714 عوض معامل ألفا كرونباخ، وبالتالي فهي قيمة توحى بثبات عالي لأداة الدراسة.

6- الجدول رقم 7.4 قيمة معامل الثبات (Cronbach Alpha) لكل من المتغير المستقل،

التابع والوسيط

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
,954	109

المصدر: اعداد الباحث من مخرجات برنامج spss النسخة 26.

من الجدول نلاحظ أن معامل ألفا يصل إلى (95.4%) حيث يعتبر ذو مستوى ممتاز من الثقة والثبات، وهذا يعني أن هناك استقرار بدرجة عالية من نتائج الاستبيان وعدم تغييرها بشكل كبير فيما لو تم إعادة توزيعه على أفراد العينة عدة مرات.

7- الجدول رقم 8.4 قيمة معامل الثبات (Cronbach Alpha) للمتغير المستقل "الهيكل

التنظيمي"

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
,894	40

المصدر: اعداد الباحث من مخرجات برنامج spss النسخة 26.

يلاحظ من الجدول أن قيمة معامل ألفا قد بلغت (0.894) أي (89.4%) مما يدل على أن درجة الاتساق الداخلي لإجابات الأسئلة جيدة، حيث أنها أكبر من (60%)، ودل ذلك على ثبات أكبر لأداة القياس وإمكانية الاعتماد عليها في الدراسة

8- الجدول رقم 9.4 يمثل معاملات ألفا كرونباخ لكل أبعاد المتغير المستقل "الهيكل التنظيمي"

Reliability Statistics		أبعاد المتغير المستقل
Cronbach's Alpha	N of Items	
0,898	10	التخصص
0,911	10	التعقيد
0,897	10	الرسمية
0,893	10	المركزية

المصدر: مخرجات برنامج spss النسخة 25.

من خلال الجدول نلاحظ أن معامل ألفا كرونباخ لكل من أبعاد المتغير المستقل والمتمثلة في: التخصص، التعقيد، الرسمية والمركزية هي على التوالي 0,898، 0,911، 0,897 و0,893 وكلها نسب أكبر من 0,60 أي أكبر من 60% وبالتالي فهي قيم ممتازة تتراوح بين 89% و91% فهي جيدة للتحليل الإحصائي.

ولتعزيز جودة ثبات الاستبيان للمتغير المستقل "الهيكل التنظيمي" تم اللجوء إلى طريقة التجزئة النصفية على للمتغير المستقل "الهيكل التنظيمي"، والتي تقتضي تقسيم للمتغير المستقل "الهيكل التنظيمي"، وجميع أبعاده إلى جزئين والجدول التالي يوضح القيمة التالية:

9- الجدول رقم 10.4 يمثل قيمة معامل الثبات بطريقة التجزئة النصفية للتساق الداخلي للمتغير المستقل "الهيكل التنظيمي"

Reliability Statistics				
Cronbach's Alpha	art 1	P	Value	,841
			N of Items	20 ^a
	art 2	P	Value	,815
			N of Items	20 ^b
	Total N of Items			40
Correlation Between Forms			,659	
Spearman-Brown Coefficient	Equal Length		,795	
	Unequal Length		,795	
Guttman Split-Half Coefficient			,795	
a. The items are: Q1, Q2, Q3, Q4, Q5, Q6, Q7, Q8, Q9, Q10, Q11, Q12, Q13, Q14, Q15, Q16, Q17, Q18, Q19, Q20.				

b. The items are: Q21, Q22, Q23, Q24, Q25, Q26, Q27, Q28, Q29, Q30, Q31, Q32, Q33, Q34, Q35, Q36, Q37, Q38, Q39, Q40.

المصدر: مخرجات برنامج spss النسخة 26.

يلاحظ من خلال الجدول أن قيمة معامل الثبات لكل من الجزء الأول Part1 والذي تضمن البعدين الأولين كاملاً "الثقة" و"التحفيز" للمتغير المستقل "الهيكل التنظيمي"، والمتكون من عشرون فقرة وقيمة الجزء الثاني Part2، والذي تضمن البعدين الآخرين كاملاً "الاتصال" و"الالتزام" للمتغير المستقل "الهيكل التنظيمي" والمتكون من عشرون فقرة كذلك أي أن قيمة معامل ألفا كرونباخ هي على التوالي: 0,841، 0,815 أي غير متساوية مما يقودنا للقول أنه يجب استخدام معامل جوثمان Guttman بقيمة 0,795 عوض معامل ألفا كرونباخ، وبالتالي فهي قيمة توحى بثبات عالي لأداة الدراسة باعتبارها قيمة جيدة للمتغير المستقل "الهيكل التنظيمي"، وثابتة احصائياً.

10- الجدول رقم 11.4 قيمة معامل الثبات (Cronbach Alpha) للمتغير الوسيط "عمليات

إدارة المعرفة"

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
,874	25

المصدر: اعداد الباحث من مخرجات برنامج spss النسخة 26.

يلاحظ من الجدول أن قيمة معامل ألفا قد بلغت (0.874) أي (87.4%) مما يدل على أن درجة الاتساق الداخلي لإجابات الأسئلة جيدة، حيث أنها أكبر من (60%)، ودل ذلك على ثبات أكبر لأداة القياس، وإمكانية الاعتماد عليها في الدراسة فمن خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن معامل الثبات لجميع متغيرات الدراسة بطريقة ألفا كرونباخ جيدة، وهي أكبر من النسبة المقبولة احصائياً (60%)، وعليه يمكن قبولها والاعتماد عليها في البحث الميداني.

11-الجدول رقم 12.4 يمثل معاملات ألفا كرونباخ لكل أبعاد المتغير الوسيط "عمليات إدارة المعرفة"

Reliability Statistics		أبعاد المتغير الوسيط
Cronbach's Alpha	N of Items	
0,706	5	تشخيص
0,756	5	توليد
0,887	5	تخزين
0,825	5	نقل
0,707	5	تطبيق

المصدر: مخرجات برنامج spss النسخة 26.

من خلال الجدول نلاحظ أن معامل ألفا كرونباخ لكل من أبعاد المتغير الوسيط والمتمثلة في: التشخيص، توليد، تخزين، نقل وتطبيق هي على التوالي 0,709، 0,756، 0,887، 0,825، و0,707 ووكلاهما نسب أكبر من 0,60 أي أكبر من 60% وبالتالي فهي قيم جيدة، ومقبولة للتحليل الإحصائي حيث تتراوح بين 0,70 و88% .

ولتدعيم جودة ثبات المتغير الوسيط "عمليات إدارة المعرفة" تم اللجوء إلى طريقة التجزئة النصفية على المتغير الوسيط "عمليات إدارة المعرفة" والتي تقتضي تقسيم المتغير الوسيط "عمليات إدارة المعرفة" وجميع أبعادها إلى جزئين والجدول التالي يوضح القيمة التالية:

12-الجدول رقم 13.4 يمثل قيمة معامل الثبات بطريقة التجزئة النصفية للتساق الداخلي للمتغير الوسيط "عمليات إدارة المعرفة"

Reliability Statistics			
Cronbach's Alpha		Value	,769

		N of Items	13 ^a
		Value	,810
		N of Items	12 ^b
			25
Correlation Between Forms			.698
Spearman-Brown Coefficient			,822
			,822
Guttman Split-Half Coefficient			.822
a. The items are: Q41, Q42, Q43, Q44, Q45, Q46, Q47, Q48, Q49, Q50, Q51, Q52, Q53.			
b. The items are: Q53, Q54, Q55, Q56, Q57, Q58, Q59, Q60, Q61, Q62, Q63, Q64, Q65.			

المصدر: مخرجات برنامج spss النسخة 26.

يلاحظ من خلال الجدول أن قيمة معامل الثبات لكل من الجزء الأول Part1، والذي تضمن البعدين الاولين كاملا " تشخيص المعرفة" و"توليد المعرفة" وثلاث فقرات من البعد الثالث "تخزين المعرفة" للمتغير الوسيط "عمليات إدارة المعرفة"، والمتكون اجمالا من ثلاثة عشر فقرة وقيمة الجزء الثاني Part2 والذي تضمن البعدين الآخرين كاملا "نقل المعرفة" و"تطبيق المعرفة"، بالإضافة الى فقرتين من بعد "تخزين المعرفة" للمتغير الوسيط "عمليات إدارة المعرفة" وليتكون اجمالا من اثنا عشر فقرة، أي أن قيمة معامل ألفا كرونباخ هي على التوالي: 0,769، 0,810 أي غير متساوية مما يدعون للقول أنه يجب استخدام معامل جوثمان Guttman بقيمة 0,822 عوض معامل ألفا كرونباخ، وبالتالي فهي قيمة جيدة للمتغير الوسيط "عمليات إدارة المعرفة" وثابتة احصائيا باعتبارها قيمة توجي بثبات عالي لأداة الدراسة.

13- الجدول رقم 14.4 قيمة معامل الثبات (Cronbach Alpha) للمتغير التابع "المعرفة التشاركية"

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items

44	,935
----	------

المصدر: اعداد الباحث من مخرجات برنامج spss النسخة 26.

يلاحظ من الجدول أن قيمة معامل ألفا قد بلغت (0.935) أي (93.5%) مما يدل على أن درجة الاتساق الداخلي لإجابات الأسئلة ممتازة، حيث أنها أكبر من (60%)، ودل ذلك على ثبات أكبر لأداة القياس وإمكانية الاعتماد عليها في الدراسة فمن خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن معامل الثبات لجميع متغيرات الدراسة بطريقة ألفا كرونباخ ممتازة وهي أكبر من النسبة المقبولة احصائياً (60%)، وعليه يمكن قبولها والاعتماد عليها في البحث الميداني.

14- الجدول رقم 15.4 يمثل معاملات ألفا كرونباخ لكل أبعاد المتغير التابع "المعرفة التشاركية"

Reliability Statistics		أبعاد المتغير المستقل
Cronbach's Alpha	N of Items	
0,853	11	الثقة،
0,780	11	التحفيز
0,836	11	الاتصال
0,873	11	الالتزام

المصدر: مخرجات برنامج spss النسخة 26.

من خلال الجدول نلاحظ أن معامل ألفا كرونباخ لكل من أبعاد المتغير التابع "المعرفة التشاركية" والمتمثلة في: الثقة، التحفيز، الاتصال والالتزام هي على التوالي 0,853، 0,780، 0,836 و 0,873 وكلها نسب أكبر من 0,60 أي أكبر من 60% وبالتالي فهي قيم جيدة ومقبولة للتحليل الإحصائي حيث تتراوح بين 0,78 و 87%

مما يعني بشكل عام أن الاستبيان امتاز بدرجة صدق وثبات عالية تطمئن الباحث إلى تطبيقها على عينة الدراسة، وهي قيم تتراوح بين 0,70% و95% لمختلف المتغيرات، أي أنها القيم جيدة ومقبولة إحصائياً في البحوث والدراسات العلمية،

ولتعزيز وتدعيم جودة ثبات للمتغير التابع "المعرفة التشاركية" تم اللجوء إلى طريقة التجزئة النصفية على للمتغير التابع "المعرفة التشاركية" والتي تقتضي تقسيم جميع فقرات المتغير التابع "المعرفة التشاركية" بكل أبعاده إلى جزئين، والجدول التالي يوضح القيمة التالية:

15- الجدول رقم 16.4 يمثل قيمة معامل الثبات بطريقة التجزئة النصفية "المعرفة التشاركية"

Reliability Statistics			
Cronbach's Alpha	Part 1	Value	,888
		N of Items	22 ^a
	Part 2	Value	,908
		N of Items	22 ^b
Total N of Items			44
Correlation Between Forms			,683
Spearman- Brown Coefficient	Equal Length		,812
	Unequal Length		,812
Guttman Split-Half Coefficient			,806
a. The items are: Q66, Q67, Q68, Q69, Q70, Q71, Q72, Q73, Q74, Q75, Q76, Q77, Q78, Q79, Q80, Q81, Q82, Q83, Q84, Q85, Q86, Q87.			
b. The items are: Q88, Q89, Q90, Q91, Q92, Q93, Q94, Q95, Q96, Q97, Q98, Q99, Q100, Q101, Q102, Q103, Q104, Q105, Q106, Q107, Q108, Q109.			

المصدر: مخرجات برنامج spss النسخة 26.

يلاحظ من خلال الجدول أن قيمة معامل الثبات لكل من الجزء الأول Part1 والذي تضمن البعدين الاولين كاملا "الثقة"، و"التحفيز" للمتغير التابع "المعرفة التشاركية" والمتكون من اثنان وعشرون فقرة وقيمة الجزء الثاني Part2 والذي تضمن البعدين الآخرين كاملا "الاتصال" و"الالتزام" للمتغير التابع "المعرفة التشاركية"، والمتكون من اثنان وعشرون فقرة كذلك أي أن قيمة معامل ألفا كرونباخ هي على التوالي: 0,888، 0,906، أي غير متساوية مما يقودنا للقول أنه يجب استخدام معامل جوثمان Guttman بقيمة 0,806 عوض معامل ألفا كرونباخ، وبالتالي فهي قيمة توجي بثبات عالي لأداة الدراسة باعتبارها قيمة جيدة للمتغير التابع "المعرفة التشاركية"، وثابتة احصائيا.

المطلب الثاني: تشخيص البيانات

1. اختبار الاعتدالية للمتغيرات والبواقي:

يقتضي إجراء أي تحليل للبيانات تشخيصها كمرحلة أولى، لتبرير إجراء أي تحليل إحصائي، هو مناسب وسيتم التأكد من اعتدالية بيانات متغيرات الدراسة، والبواقي، وذلك بعد تسجيل تشبعات البنود من خلال بعض الاختبارات كما يلي:

1.1. اختبار الاعتدالية للمتغيرات (النموذج الخارجي):

سيتم في هذا الجانب اجراء اختبار التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة، واختبار التوزيع الطبيعي متعدد المتغيرات، حيث كانت نتائج اختبار التوزيع الطبيعي للمتغيرات والموضحة في الملحق رقم 05.

واضح حسب الملحق رقم 05 الخاص بمعاملات الالتواء والتفلطح لمتغيرات الدراسة، والتي جاءت فيه كل قيم معامل kurtosis والخاص بالمتغيرات الداخلة في الدراسة خارج المجال $1+$ و $1-$ مما يوحي بان المتغيرات لا تخضع للتوزيع الطبيعي، وهو ما يؤكد اختبار التوزيع الطبيعي للمتغيرات المتعددة mShapiro-Wilk الموضحة نتائجه في الجدول التالي :

18- الجدول رقم 18.4 اختبار الاعتدالية للمتغيرات المتعددة mShapiro-Wilk

الاختبار	الإحصاء	القيمة الاحتمالية
mShapiro-Wilk	0.656	0.000

المصدر: اعداد الطالب بالاعتماد على لغة البرمجة R

حيث يوضح الجدول ان إحصاء الاختبار سجل القيمة، 0.656 بقيمة احتمالية 0.000، وهي قيمة اقل من القيمة الاحتمالية الاسمية، 0.05 وعليه فان بيانات المتغيرات المتعددة لا تخضع للتوزيع الطبيعي.

2. اختبار اعتدالية البواقي عند المتغير التابع:

بالنسبة للبواقي عند كل متغير تابع، تم الاعتماد وفي هذه الحالة على عدة اختبارات كما هو موضح في ما يلي :

2.1. المتغير التابع التشارك المعرفي:

بالنسبة للبواقي المتغير عند المتغير التابع، التشارك المعرفي في مجال الخدمة كانت النتائج موضحة في الجدول التالي :

16- الجدول رقم 19.4 اختبار الاعتدالية لبواقي المتغير التابع التشارك المعرفي

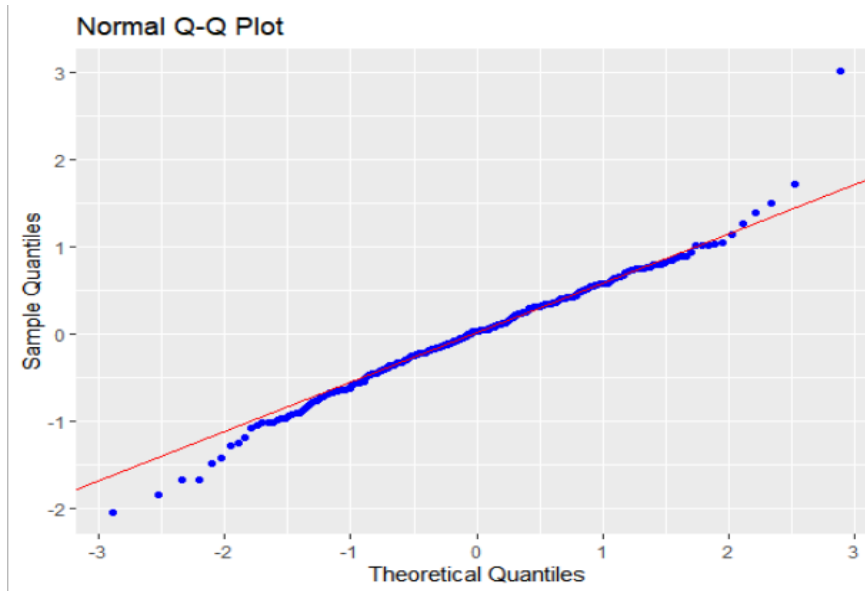
الاختبار	الإحصاء	القيمة الاحتمالية
Shapiro-Wilk	0.9794	0.000
Kolmogorov-Smirnov	0.0435	0.7160
Cramer-von Mises	25.4285	0.0000
Anderson-Darling	0.6753	0.0770

المصدر: اعداد الطالب بالاعتماد على لغة البرمجة R

من خلال الجدول يتضح أن بواقي المتغير التابع، التشارك المعرفي تخضع للتوزيع الطبيعي، وذلك كون حجم البيانات اكبر من 50 مشاهدة وعليه فان نتائج اختبار Kolmogorov-Smirnov هي المناسبة في هذا الحالة، ومن خلال قراءتها يتبين ان إحصاء الاختبار، سجل قيمة 0.0435 بقيمة احتمالية 0.7160 وهي اكبر من القيمة الاحتمالية الاسمية 0.05 وهذا دليل كافي على ان بيانات البواقي عند المتغير التابع، التشارك المعرفي، تتبع التوزيع الطبيعي.

كما يمكن توضيح ذلك باستخدام اشكال الاعتدالية التالية:

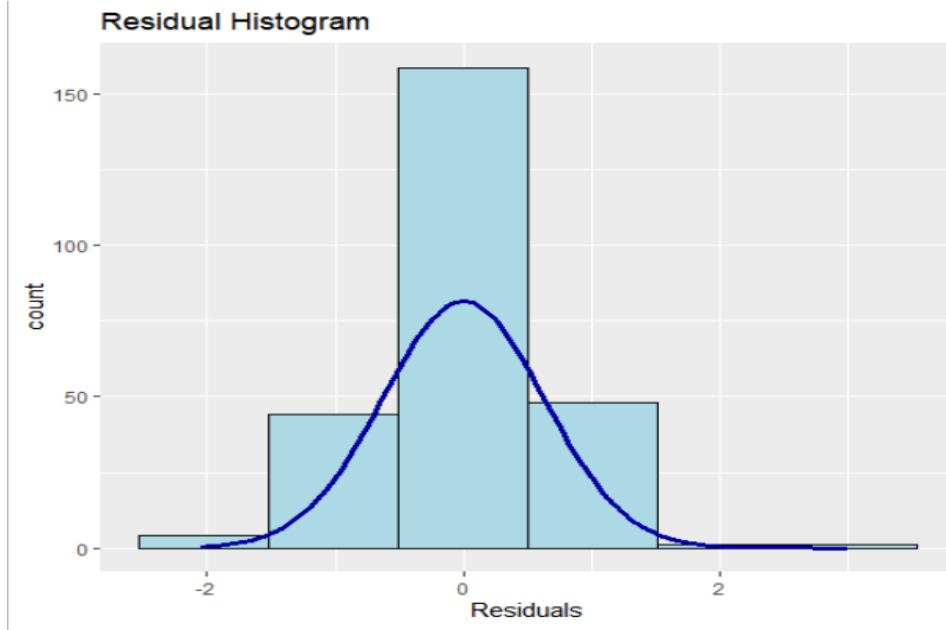
2- الشكل رقم 2.4: منحنى QQ للبواقي عند المتغير التابع التشارك المعرفي



المصدر: اعداد الطالب بالاعتماد على لغة البرمجة R

من خلال الرسم البياني يتبين أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي حيث أن النقاط متجمعة حول الخط.

3- الشكل رقم 3.4: المدرج التكراري لبواقي المتغير التابع التشارك المعرفي



المصدر: اعداد الطالب بالاعتماد على لغة البرمجة R

يتضح من خلال الشكل ان بيانات البواقي للمتغير التابع، التشارك المعرفي تخضع للتوزيع

الطبيعي حيث ان البيانات تقع كلها تحت منحنى التوزيع الطبيعي ويتوسطها.

من خلال ما سبق، يمكن القول ان متغيرات النموذج والبواقي، في النموذج لا تخضع للتوزيع

الطبيعي وهو يخالف تطبيق نماذج معلمية.

2.2. المتغير التابع عمليات المعرفة:

بالنسبة للبواقي عند المتغير التابع عمليات المعرفة كانت النتائج موضحة في الجدول التالي

:

17- الجدول رقم 20.4 اختبار الاعتدالية لبواقي المتغير التابع عمليات المعرفة

الاختبار	الإحصاء	القيمة الاحتمالية
Shapiro-Wilk	0.977	0.000
Kolmogorov-Smirnov	0.054	0.4291
Cramer-von Mises	20.22	0.0000

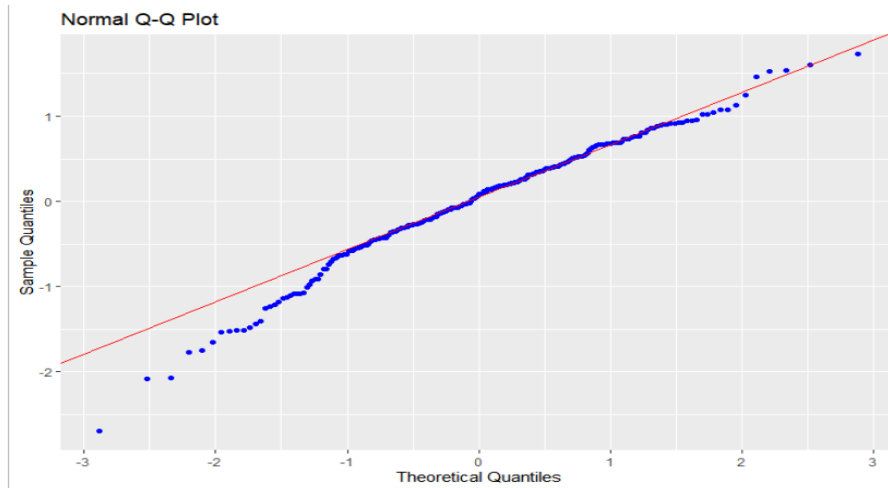
0.0010	1.447	Anderson-Darling
--------	-------	------------------

المصدر: اعداد الطالب بالاعتماد على لغة البرمجة R

من خلال الجدول يتضح أن بواقي المتغير التابع عمليات المعرفة تخضع للتوزيع الطبيعي، وذلك كون حجم البيانات اكبر من 50 مشاهدة، وعليه فان نتائج اختبار Kolmogorov-Smirnov هي المناسبة في هذا الحالة ومن خلال قراءتها يتبين ان إحصاء الاختبار سجل قيمة 0.0545 بقيمة احتمالية 0.4291، وهي اكبر من القيمة الاحتمالية الاسمية 0.05، وهذا دليل كافي على ان بيانات البواقي عند المتغير التابع عمليات المعرفة تتبع التوزيع الطبيعي.

كما يمكن توضيح ذلك باستخدام اشكال الاعتدالية التالية:

4- الشكل رقم 4.4: منحنى QQ للبواقي عند المتغير التابع عمليات المعرفة

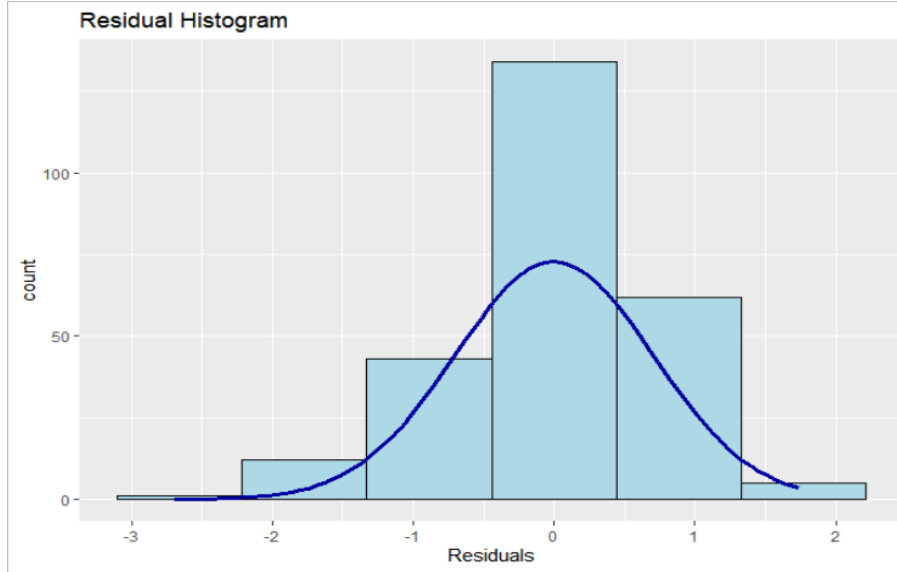


المصدر: اعداد الطالب بالاعتماد على لغة البرمجة R

من خلال الرسم البياني يتبين أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي حيث أن النقاط متجمعة

حول الخط.

5- الشكل رقم 5.4: المدرج التكراري لبواقي المتغير التابع التشارك المعرفي



المصدر: اعداد الطالب بالاعتماد على لغة البرمجة R

يتضح من خلال الشكل ان بيانات البواقي للمتغير التابع، التشارك المعرفي تخضع للتوزيع الطبيعي، حيث ان البيانات تقع كلها تحت منحنى التوزيع الطبيعي ويتوسطها.

2. التعدد الخطي:

يعد التعدد الخطي من الشروط اللازم توفرها لاستخدام طريقة المربعات الصغرى، في تقدير معاملات نموذج الانحدار، ويكون بين المتغيرات التفسيرية بعضها البعض متنى متنى، وليس بين المتغير التفسيرية والتابع، وبالتالي فان التعدد الخطي يحدث فقط في حالة وجود متغيرين تفسيريين أو أكثر، ولاختبار وجود التعدد الخطي يتم الاستعانة باختبار تضخم التباين VIF^1 والجدول التالي يوضح ما يلي:

18- الجدول رقم 21.4: اختبار التعدد الخطي للنموذج الخارجي عند المتغير التابع التشارك

المعرفي

المتغيرات	معامل	المتغيرات	معامل	المتغيرات	معامل	المتغيرات	معامل
x11	6.41	x27	4.13	x47	2.18	m12	5.52
	تضخم التباين		تضخم التباين		تضخم التباين		تضخم التباين

¹ ساوس الشيخ فودو مرجع سابق ص18.

5.76	m13	2.43	x48	3.77	x30	4.55	x13
5.77	m14	2.07	x49	3.85	x31	4.65	x15
2.95	m15	2.05	x50	4.14	x33	5.08	x17
2.68	m16	6.31	m7	5.01	x35	3.10	x19
2.31	m17	5.89	m8	3.69	x37	4.88	x21
1.61	m19	5.12	m9	2.72	x40	1.77	x22
		5.01	m10	4.01	x42	5.83	x23
		7.65	m11	4.23	x44	2.24	x25

المصدر: اعداد الطالب بالاعتماد على لغة البرمجة R

يتضح من الجدول أعلاه ارتفاع كبير لبعض مؤشرات معامل تضخم التباين عند بعض

المتغيرات ، وهو أكبر من قيمة 5 وهذا دليل كافي عن وجود مشكلة التعدد الخطي في النموذج التي

تخالف فروض تطبيق نماذج معلمية.

19 - الجدول رقم 22.4: اختبار التعدد الخطي للنموذج الخارجي عند المتغير التابع عمليات

المعرفة

المتغيرات	معامل تضخم التباين	المتغيرات	معامل تضخم التباين	المتغيرات	معامل تضخم التباين	المتغيرات	معامل تضخم التباين
x11	5.77	x22	1.67	x33	3.89	x47	3.62
x13	4.23	x23	5.17	x35	4.49	x48	1.98
x15	4.35	x25	2.11	x37	3.27	x49	2.21
x17	4.75	x27	3.70	x40	2.57	x50	2.02
x19	2.94	x30	3.28	x42	3.85		
x21	4.62	x31	3.30	x44	3.62		

المصدر: اعداد الطالب بالاعتماد على لغة البرمجة R

يتضح من الجدول أعلاه ارتفاع كبير لبعض مؤشرات معامل تضخم التباين عند بعض

المتغيرات المستقلة، وهو أكبر من قيمة 5 وهذا دليل كافي عن وجود مشكلة التعدد الخطي في

النموذج التي تخالف فروض تطبيق نماذج معلمية.

20- الجدول رقم 23.4: اختبار التعدد الخطي للنموذج الداخلي عند المتغير التابع التشارك المعرفي

المتغيرات	معامل تضخم التباين
التخصص	5.79
التعقيد	2.12
الرسمية	3.2
المركزية	5.05
عمليات المعرفة	2.02

المصدر: اعداد الطالب بالاعتماد على لغة البرمجة R

يتضح من الجدول أعلاه ارتفاع كبير لبعض مؤشرات معامل تضخم التباين عند بعض المتغيرات ، وهو أكبر من قيمة 5 وهذا دليل كافي عن وجود مشكلة التعدد الخطي في النموذج التي تخالف فروض تطبيق نماذج معلمية.

21- الجدول رقم 24.4 : اختبار التعدد الخطي للنموذج الداخلي عند التابع عمليات المعرفة

المتغيرات	معامل تضخم التباين
التخصص	2.72
التعقيد	5.05
الرسمية	2.72
المركزية	2.05

المصدر: اعداد الطالب بالاعتماد على لغة البرمجة R

يتضح من الجدول أعلاه ارتفاع كبير لبعض مؤشرات معامل تضخم التباين عند بعض المتغيرات ، وهو أكبر من قيمة 5 وهذا دليل كافي عن وجود مشكلة التعدد الخطي في النموذج التي تخالف فروض تطبيق نماذج معلمية.

خلاصة الفصل

التحليل العملي لإجابات العينة يشكل محورا مهما من الدراسات باعتبارها البوصلة التي يمكن من خلالها تحديد مدى توافر متغيرات الدراسة في البيئة التطبيقية، وماهي نوع العلاقات بين تلك المتغيرات واتجاهها، وان هذه العملية تعتمد بشكل كامل على مدى ملائمة ودقة الاحصاءات المستخدمة في التحليل، ولهذا فان مهمة التحقق من نوع البيانات التي يتعامل معها الباحث غاية في درجة الاهمية والقيام باختبار التوزيع الطبيعي للمتغيرات والتي لا تخضع للتوزيع الطبيعي.

بالإضافة الى ذلك تم في هذا الفصل التعرف على الطرق والأدوات المنهجية المستعملة، مستخدمين في ذلك على أداتي الاستبيان والمقابلة، بالتركيز على الاستبيان. كما أستخدم الإحصاء الوصفي لوصف الظاهرة محل البحث وبالإستعانة ببرنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS، و باستخدام النمذجة بالمعادلات الهيكلية ببرنامج (pls pm R) .

الفصل الخامس

عرض النتائج

ومناقشتها

تمهيد

سنتطرق في هذا المبحث إلى إسقاط الجانب النظري، على الجانب التطبيقي، تحليل ومناقشة المتغيرات الديموغرافية لعينة الدراسة، وكذلك تحليل ومناقشة المتغيرات المستقل والوسيط والتابع لعينة الدراسة، ومن خلال عرض وتشخيص وتقييم النموذج الافتراضي الخاص بالدراسة، ومن تم اختبار الفرضيات، بالاعتماد على طريقة نمذجة المعادلات الهيكلية (البنائية) للمربعات الصغرى الجزئية مع R.

المبحث الأول: تحليل ومناقشة متغيرات الدراسة

المطلب الأول: تحليل ومناقشة المتغيرات الديموغرافية لعينة الدراسة:

حسب متغير الجنس

الجدول 1.5 رقم الإحصاء الوصفي لمتغير الجنس

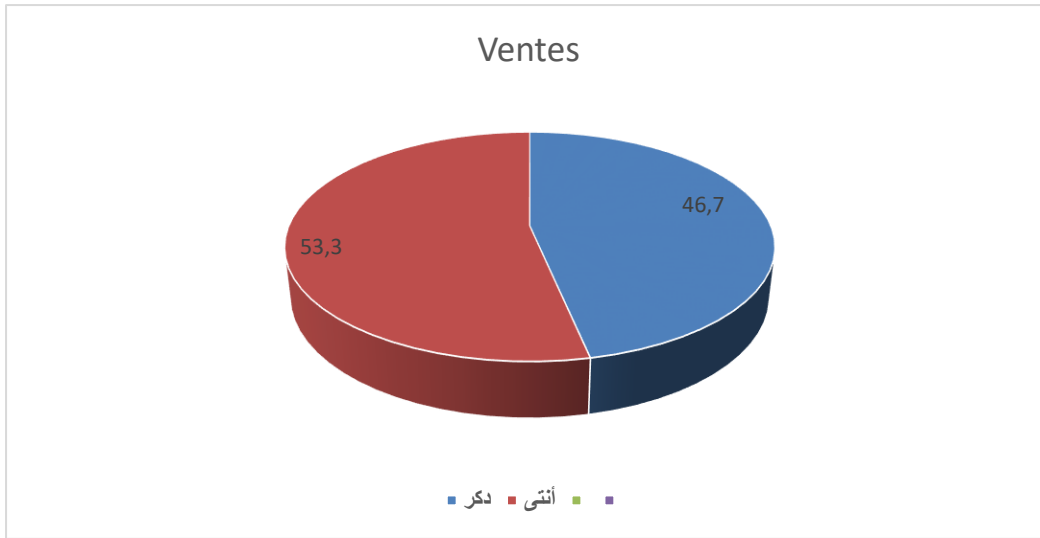
متغير الجنس					
Cumulative Percent	Valid Percent	Percent	Frequency		
النسبة التراكمية	النسبة المئوية الصالحة	النسبة	التكرار		
46.7	46.7	46.7	120	ذكر	Valid
100.0	53.3	53.3	137	أنثى	
	100.0	100.0	257	Totalالمجموع	

المصدر: مخرجات برنامج spss النسخة 26.

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ وحسب متغير الجنس، أن نسبة الإناث من عينة الدراسة الذين أجابوا على الاستبانة قدرت ب 46.7%، أما نسبة الذكور فهي منخفضة بشكل طفيف مقارنة مع نسبة الإناث، والتي تقدر نسبتهم ب 53.3%، من مجموع العينة المدروسة أي بفارق 17

مفردة فقط لصالح الانات والمتكونة من 137 مفردة على غرار الذكور والتي تكونت ب120 مفردة، فهذا التباين بين الجنسين طفيف جدا، وهذا ربما راجع لطبيعة الأعمال بالمؤسسة الجامعية والتي لا تفرق بين الجنسين من ناحية توزيع المهام والوظائف الادارية، فكل حسب اختصاصه وحسب مؤهلاته وقدراته الفردية الخاصة به، كما أن مهنة التعليم لا تقتصر على جنس دون اخر داخل المؤسسة الجامعية وهذا يتقارب مع دراسة العوفي أفنان 2019 بعنوان: المناخ التنظيمي ودوره في تطبيق إدارة المعرفة دراسة ميدانية في المؤسسة نفسها.

6- الشكل رقم 1.5 يمثل الدائرة النسبية لمتغير الجنس



المصدر: مخرجات برنامج Excel 2019.

الشكل أعلاه يوضح الملاحظة العامة أن أفراد العينة متكون من الجنسين الذكور، والانات وان التباين الطفيف بين الجنسين يعود لعينة الدراسة الذين أجابوا على الاستبانة، في المؤسسة الجامعية لولاية بشار.

حسب متغير العمر

22- الجدول رقم 2.5 يمثل الإحصاء الوصفي للعمر

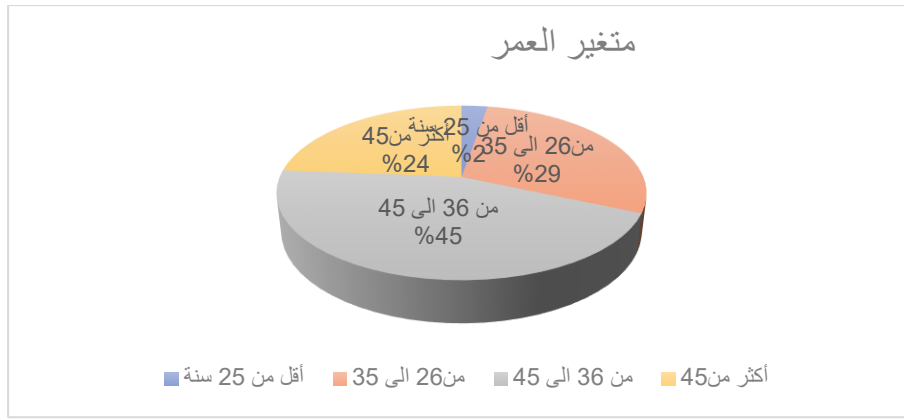
متغير عمر الموظف		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	أقل من 25 سنة	7	2.7	2.7	2.7
	من 26 الى 35	74	28.8	28.8	31.5
	من 36 الى 45	115	44.7	44.7	76.3
	أكثر من 45	61	23.7	23.7	100.0
	Total	257	100.0	100.0	

المصدر: مخرجات برنامج SPSS النسخة 26.

حسب النسب الموجودة في الجدول أعلاه ، فيما يخص متغير السن فنجد أن الفئة العمرية ما بين (36-45 سنة) وبتكرار قدر ب 115 مفردة قد تحصلت على أعلى نسبة، والتي قاربت النصف من عينة الدراسة الذين أجابوا على الاستبانة، والتي قدرت ب 44.7%، وتم تليها فئة ما بين (26-35 سنة) بنسبة 28.8%، كما نلاحظ أيضا أن سن الموظف في هاتان الفئتان الأولى والثانية، أي إلى الفئة العمرية (26-45 سنة) يصل إلى نسبة تقدر ب 73.5% من العدد الإجمالي وهي نسبة تخدم الدراسة الحالية في عملية مشاركة المعرفة، وهذا يدل على أن العينة المدروسة هم شباب من الدرجة الأولى، وهذا دليل على ان المؤسسة الجامعية تعمل على استقطاب الطاقات الشابة بعدها مباشرة الفئة العمرية أكثر من 45 سنة بنسبة 23.7% وتجدر الإشارة الى أن سن الموظف في هذه الفئة، بالإضافة إلى الفئة الأولى يصل إلى نسبة تقدر ب 68.4% من العدد الإجمالي، وهذه نسبة

مهمة وهي نسبة معتبرة تخدم الدراسة الحالية في مشاركة الموارد المعرفية للأفراد داخل المؤسسة الجامعية، ثم تأتي في الأخير فئة أقل من 25 سنة، وهي التي تحصلت على أقل نسبة مقدرة ب 2.7% وبتكرار قدر ب 7مفردات وهذا الفارق في السن راجع ربما إلى أن المؤسسة تعتمد على الكفاءات الثابتة والمؤهلات العلمية والشهادات العليا.

7- الشكل رقم 2.5 يمثل الدائرة النسبية لمتغير العمر



المصدر: مخرجات برنامج spss النسخة 26.

الشكل أعلاه يبين الدائرة النسبية لمتغير العمر، كما يوضح انها نسب مهمة تخدم الدراسة

الحالية في مشاركة الموارد المعرفية للأفراد داخل المؤسسة الجامعية.

حسب متغير الوظيفة

23- الجدول رقم 3.5 يمثل الاحصاء الوصفي لمتغير الوظيفة

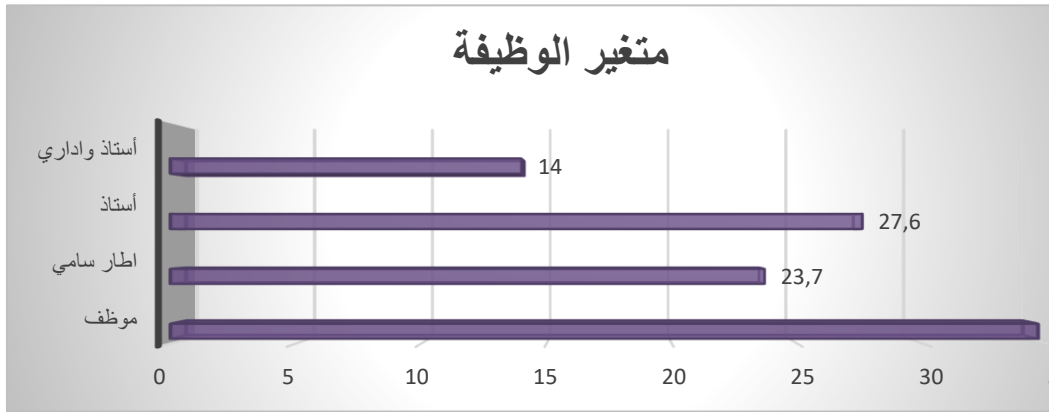
متغير الوظيفة				
Cumulative Percent	Valid Percent	Percent	Frequency	
34.6	34.6	34.6	89	موظف
58.4	23.7	23.7	61	اطار سامي
86.0	27.6	27.6	71	أستاذ
100.0	14.0	14.0	36	أستاذ واداري

	100.0	100.0	257	Total	
--	-------	-------	-----	-------	--

المصدر: مخرجات برنامج spss النسخة 26.

يلاحظ من الجدول رقم 3.5 حسب متغير الوظيفة، أن 34.6% من الذين أجابوا عن الاستبانة هم من فئة الموظفين، فوجد أنها أكبر نسبة بتكرار يقدر ب 89 مفردة، ثم يلي فئة الموظفين فئة الأساتذة ب 27.6% ثم يلي فئة الأساتذة فئة الإطارات السامية ب 23.7% وفي الأخير فئة الأساتذة الإداريين بأقل نسبة مقدرة ب 14%، وتجدر الإشارة الى أن فئة الأساتذة الإداريين مع فئة الأساتذة تقدر ب 41.6% من الذين أجابوا عن الاستبانة، وكذلك فئة الموظفين، مع فئة الإطارات السامية تقدر ب 58.3%، وهي نسب معتبرة ويرجع ذلك إلى طبيعة المؤسسة وخصوصيتها التعليمية الأكاديمية

8- الشكل رقم 3.5 يمثل الأعمدة النسبية لمتغير الوظيفة



المصدر: مخرجات برنامج spss النسخة 26.

من خلال الشكل رقم 3.5 يلاحظ بأن أفراد عينة الدراسة كانت متنوعة بين أساتذة، وأكاديميين وموظفين إداريين، وكذا إطارات سامية لهم أصحاب دراية واسعة، بموضوع الدراسة كل حسب منظوره وتوجهاته، وبهذا سنتمكن من أجوبة صحيحة يكمل بعضها البعض.

9- حسب متغير الخبرة

الجدول 4.5 رقم يمثل الاحصاء الوصفي لمتغير الخبرة

المطلب الثاني: تحليل ومناقشة المتغير المستقل "الهيكل التنظيمي"

يعتمد التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة بغية تحليل البيانات المتعلقة باتجاهات آراء

المستجوبين اتجاه محاور الدراسة على المتوسط الحسابي، والأهمية النسبية لقياس مركز درجة

الموافقة في العينة والانحراف المعياري، ومعامل الاختلاف لقياس تشتت درجة الموافقة في العينة

ويكون الترتيب على أساس معامل الاختلاف للبنود الداخلة في المتغيرات، وهذا من خلال عرض

النتائج المتحصل عليها لأبعاد المتغير المستقل كما يلي:

(1) حسب متغير التخصص في الهيكل التنظيمي

24 - الجدول رقم 5.5 يمثل المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومعاملات الاختلاف

والأهمية النسبية لمتغير " التخصص "

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل لاختلاف	الأهمية النسبية	الترتيب	المستوى
1	Q1	4.0661	1.08231	26.62	0.8132	10	قوي
2	Q2	4.0817	.89548	21.94	0.8163	2	قوي
3	Q3	4.0700	.95349	23.43	0.814	5	قوي
4	Q4	3.9494	.96084	24.33	0.7898	8	قوي
5	Q5	4.1790	.97581	23.35	0.8358	4	قوي
6	Q6	4.0778	.88927	21.81	0.8155	1	قوي

قوي	3	0.8225	22.01	.90512	4.1128	Q7	7
قوي	6	0.8007	23.83	.95401	4.0039	Q8	8
قوي	9	0.8023	24.48	.98219	4.0117	Q9	9
قوي	7	0.8147	23.94	.97547	4.0739	Q10	10
قوي		0.8125	17.05	.69277	4.0626	المتوسط العام	

المصدر: اعداد الباحث من مخرجات برنامج spss النسخة 26.

فمن خلال الجدول رقم 5.5 نلاحظ أن المرتبة الأولى لفقرات متغير التخصص جاءت سادس عبارة، وهي يميز الافراد حدود عملهم بوضوح في المنظمة، وتقدر درجة أهميتها بـ 81.5% مع انحراف معياري ومعامل الاختلاف يقدران على التوالي بـ 0.88، و21.81 لتأتي في المرتبة الموالية ، ثاني عبارة بدرجة أهمية تقدر بـ 81.6% مصحوبة بانحراف معياري، ومعامل الاختلاف يقدران على التوالي بـ 0.89 و21.94 كما نلاحظ بوضوح الاتفاق الكلي لعبارات متغير التخصص حول درجة الموافقة فقد جاءت جميعها تحمل مستوى الموافقة نفسه وهذا يدل على تجانس أفراد عينة الدراسة في استجاباتهم، واتفاقهم حول قيمة المتوسط الحسابي والتي تتركز في المجال [3.94 , 4.11] بمتوسط عام يقدر بـ 4.06، وجاء الإنحراف المعياري له بقيمة 0.69، وهي قيمة ضعيفة مما ينتج عن ذلك بأن معظم إجابات هذا المتغير قليلة التشتت .

فيما كانت المراتب الأخيرة للعبارتين يتم تكليف الافراد بالقيام بمهام ضمن نشاط واحد، في المنظمة، وتتمتع المنظمة بالوضوح في وظائف افرادها بانحراف معياري 0.98 و1.08 ومعامل الاختلاف يقدر بـ 24.48 و26.62 فهذا المحور يتميز بالتقارب الكبير في قيمة المتوسط، وقيمة الانحراف المعياري التي تتراوح بين القيمتين 0.89 و1.08، بالإضافة الى

الموافقة القوية من طرف الموظفين، وقد جاءت قيمة الانحراف المعياري للمتوسط العام لأجوبة أفراد العينة بالنسبة لهذا المتغير ككل صغيرة والتي تقدر ب 0.69، والأهمية النسبية ب 81,2 % لكن بالمقابل نلاحظ قيمة معامل الاختلاف مرتفعة حيث بلغت 17.05 فهذا يدل على وفرة الطاقات والكوادر المتخصصة، وحرص المنظمة على تطبيق التخصص في الهيكل التنظيمي على مستوى الجامعة، وكلياتها وأقسامها لكن هذا غير كاف لوجود افراد يقومون بعدد كبير من المهام المتنوعة في الوظيفة التي يشغلونها.

(2) حسب متغير التعقيد في الهيكل التنظيمي

25 - الجدول رقم 6.5 يمثل المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومعاملات الاختلاف والأهمية النسبية لمتغير " التعقيد "

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	الأهمية النسبية	الترتيب	المستوى
1	Q11	2.439	1.07405	44.0	0.4879	9	متوسط
2	Q12	2.718	.91393	33.6	0.5439	1	متوسط
3	Q13	2.466	1.05691	42.8	0.4933	6	متوسط
4	Q14	2.828	1.00481	35.5	0.5657	3	متوسط
5	Q15	2.583	1.11882	43.3	0.5167	7	متوسط
6	Q16	2.789	.96956	34.7	0.5579	2	قوي
7	Q17	2.517	1.09361	43.4	0.5035	8	متوسط
8	Q18	2.743	1.05522	38.4	0.5486	5	قوي
9	Q19	2.665	.98667	37.0	0.5330	4	متوسط

متوسط	10	0.4941	46.5	1.14910	2.470	Q20	10
متوسط		0.5245	29.69	.77874	2.622	المتوسط العام	

المصدر: اعداد الباحث من مخرجات برنامج spss النسخة 26.

يعرض الجدول رقم 6.5 نتائج تحليل البعد الثاني من أبعاد الهيكل التنظيمي، وهو متغير التعقيد، والذي كانت عدد العبارات التي تقيسه هي (10) عبارات، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذا البعد (2.62)، مما يعني أنه حقق مستوى موافقة متوسطة وتدل هذه النتيجة بأن أفراد عينة الدراسة ليس لديهم رأي فيما يتعلق في تواجد التعقيد في الهيكل التنظيمي للجامعة، وفق العينة المدروسة وقيمة انحرافه المعياري أقل من الواحد، والذي قدر ب0.77، بحيث لا يوجد انحرافات في الإجابات مقارنة بقيمة المتوسط الحسابي، حيث نلاحظ أيضا أن الفقرة رقم (02) المتعلقة امتلاك الجامعة سهولة الاتصال بين القاعدة والهرم بشكل سلس احتلت المرتبة الأولى، حيث بلغ المتوسط الحسابي (2.71)، والانحراف المعياري (0.91) معامل الاختلاف قدر ب (33.6) وبدرجة أهمية (54.3%) وبالتالي احتلت المرتبة الأولى، تلتها في المرتبة الثانية وبدرجة موافقة مرتفعة الفقرة رقم (06)، بمتوسط حسابي (2.78) وانحراف معياري (0.96)، معامل الاختلاف قدر ب (34.75) وبدرجة أهمية (55.7%)، في حين جاءت الفقرة رقم (04) في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (2.829) وانحراف معياري (1.00)، ومعامل الاختلاف قدر ب (35.52) وبدرجة أهمية (56.5%) أما الفقرات رقم (9) (8) (3) (5) (7) (1) جاءت في المراتب على التوالي بمتوسطات حسابية متقاربة قيمها ضمن المجال [2.43, 2.66]، وبدرجة أهمية تقدر بين القيمتين (48) و(54)، أما الفقرة رقم (10) والمتعلقة بتدريب الافراد وتوضيح العلاقة بين كل المستويات باستمرار فقد احتلت المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (2.47)، وبانحراف معياري قدره (1.14)، وبدرجة موافقة متوسطة ومعامل الاختلاف قدر ب (46.51)،

مما يعني أن هناك تردد حسب وجهة نظر أفراد عينة الدراسة في فهم العلاقة بين نطاق الاشراف وحدود الصلاحيات بالدقة المطلوبة.

3) حسب متغير الرسمية في الهيكل التنظيمي

26 - الجدول رقم 7.5 يمثل المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومعاملات الاختلاف والأهمية النسبية لمتغير " الرسمية"

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	الأهمية النسبية	الترتيب	المستوى
1	Q21	4.01	1.0535	26.23	0.8032	6	قوي
2	Q22	3.91	1.0107	25.78	0.7836	4	قوي
3	Q23	3.95	1.00670	25.46	0.7906	3	قوي
4	Q24	3.85	1.00576	26.06	0.7718	5	قوي
5	Q25	4.00	1.01931	25.43	0.8016	2	قوي
6	Q26	3.99	.96821	24.25	0.7984	1	قوي
7	Q27	3.93	1.04347	26.55	0.786	7	قوي
8	Q28	3.78	1.09090	28.78	0.7578	8	قوي
9	Q29	3.83	1.11068	28.98	0.7664	9	قوي
10	Q30	3.77	1.10106	29.14	0.7554	10	قوي
	المتوسط العام	3.98	.75090	19.22	0.78156		قوي

المصدر: اعداد الباحث من مخرجات برنامج spss النسخة 26.

نلاحظ من خلال الجدول رقم 7.5 بأن المتوسط الحسابي للبعد الثالث من أبعاد الهيكل

التنظيمي وهو متغير الرسمية، جاءت بقيمة 3.90 وبالأهمية النسبية تقدر ب 78.15% ، مما

يعني أنه حقق مستوى موافقة عالية وتدل هذه النتيجة بأن أفراد عينة الدراسة لديهم رأي قوي ووافقون بدرجة كبيرة فيما يتعلق في تواجد الرسمية في الهيكل التنظيمي للجامعة، وفق العينة المدروسة، وجاء الإنحراف المعياري له بقيمة 0.75 وهي قيمة ضعيفة، مما ينتج عن ذلك بأن معظم إجابات هذا المتغير قليلة التشتت على قيمة المتوسط الحسابي له، أما معامل الاختلاف فقد بلغ نسبة 19.22 % أي أنه لا توجد اختلافات كبيرة بين أجوبة أفراد عينة البحث حول هذا المتغير.

حيث جاءت الفقرة رقم (06) في المرتبة الأولى والتي تتعلق بحرص المنظمة على متابعة التعليمات المختلفة للإنجاز المهام بمتوسط حسابي (3.99)، وبانحراف معياري (0.96)، مع درجة موافقة كبيرة ومعامل الاختلاف قدر ب (24.25) وبدرجة أهمية تقدر ب(79.8%) بينما جاءت في المرتبة الثانية للفقرة رقم (5) بمتوسط حسابي (4.00)، وبانحراف معياري (1.01)، مع درجة موافقة عالية ومعامل الاختلاف قدر ب (25.43) وبدرجة أهمية تقدر ب(80.1%) لتأتي باقي الفقرات متركزة في المجال [3.77, 14.01] وجاء الإنحراف المعياري تقريبا يساوي الواحد، وهي قيم ضعيفة مما ينتج عن ذلك بأن معظم إجابات هذا المتغير قليلة التشتت، فيما كانت المرتبة الأخيرة للعبارة رقم (10) والمتعلقة بتطبيق اجراءات صارمة للدين يخالفون التعليمات عند أدائهم بانحراف معياري (1.10)، ومعامل الاختلاف قدر ب (29.14) وبدرجة أهمية تقدر ب(75.5%) وبمتوسط حسابي (3.77)، وهي قيمة ضئيلة نظراً إلى المجال [3.7 - 5] فهي تقترب أكثر إلى الحد الأدنى من المجال، مما يعني أنها تميل إلى درجة الموافقة المتوسطة، وليس القوية كما نلاحظ أن الانحراف المعياري قيمته أكبر من الواحد وهذه النسبة تعبر أن الانحراف كبير قليلاً مقارنة بالمتوسط، مما يعني أن هناك رسمية في الهيكل التنظيمي للجامعة، ولكن تطبق

الاجراءات الصارمة للدين يخالفون التعليمات عند أدائهم غير مفعلة بالشكل الكلي، مع حرصها على تحديد العلاقات من خلال اللوائح والتعليمات.

(4) حسب متغير المركزية في الهيكل التنظيمي

27- الجدول رقم 8.5 يمثل المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومعاملات الاختلاف والأهمية النسبية لمتغير " المركزية "

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	الأهمية النسبية	الترتيب	المستوى
1	Q31	2.469	1.0340	41.94	0.4938	7	متوسط
2	Q32	2.420	1.0282	42.37	0.4856	8	متوسط
3	Q33	2.703	.90469	33.45	0.5406	1	متوسط
4	Q34	2.493	1.0385	41.71	0.4986	6	متوسط
5	Q35	2.812	1.0022	35.62	0.5624	3	متوسط
6	Q36	2.710	1.0462	38.52	0.5432	4	متوسط
7	Q37	2.563	1.0445	40.80	0.5126	5	متوسط
8	Q38	2.485	1.0645	42.89	0.4965	9	متوسط
9	Q39	2.493	1.1286	45.33	0.4986	10	متوسط
10	Q40	2.765	.93540	33.81	0.5533	2	متوسط
	المتوسط العام	2.598	.73142	28.22	0.5183		متوسط

المصدر: اعداد الباحث من مخرجات برنامج spss النسخة 26.

نلاحظ من خلال الجدول رقم 8.5 بأن المتوسط الحسابي للبعد الرابع، من أبعاد الهيكل التنظيمي وهو متغير المركزية، جاءت بقيمة 2.59 وبالأهمية النسبية تقدر ب 51.83%، مما

يعني أنه حقق مستوى موافقة متوسطة وتدل هذه النتيجة بأن أفراد عينة الدراسة ليس لديهم رأي ووافقون بدرجة محايدة فيما يتعلق في تواجد المركزية في الهيكل التنظيمي للجامعة وفق العينة المدروسة، وجاء الانحراف المعياري له بقيمة 0.73، وهي قيمة ضعيفة مما ينتج عن ذلك بأن معظم إجابات هذا المتغير قليلة التشتت على قيمة المتوسط الحسابي له، أما معامل الاختلاف فقد بلغ نسبة 28.22%، أي أنه لا توجد اختلافات كبيرة بين أجوبة أفراد عينة البحث حول هذا المتغير.

في حين جاءت الفقرة رقم (03) في المرتبة الأولى، والتي تتعلق توزيع المسؤوليات في الوحدة الادارية دون الرجوع للإدارة العليا بمتوسط حسابي (2.70) وانحراف معياري (0.90)، مع درجة موافقة محايدة وبدرجة أهمية تقدر ب(54.08%)، فكما نلاحظ أن الانحراف المعياري قيمته أقل من الواحد وهذه النسبة تعبر أن الانحراف ليس كبيراً مقارنة بالمتوسط الحسابي، مما يعني أن هناك توزيع المسؤوليات في الوحدة الادارية، دون الرجوع للإدارة العليا بدرجة متوسطة قد نعتبره غير كافٍ، لأن يعبر أفراد عينة الدراسة متردون ومحايدون في الإجابات مما يعني هناك توزيع لمسؤوليات بدون الرجوع للإدارة العليا أحياناً، كما أن هناك مسؤوليات توزع بالرجوع للإدارة العليا

بينما جاءت في المرتبة الثانية للفقرة رقم (10) بمتوسط حسابي (2.76)، مع درجة موافقة متوسطة ومعامل الاختلاف قدر ب (33.81)، وبدرجة أهمية تقدر ب(55.33%)، والتي تتعلق بحرص المنظمة على حرية المسؤول باتخاذ القرارات التي تخص عمله دون الرجوع للمستويات العليا، وانحراف معياري (0.93)، ومن خلال هذه قيمة الانحراف المعياري الذي قيمته أقل من

الواحد أي أن الانحراف ليس كبيراً مقارنة بالمتوسط الحسابي، مما يعني أن هناك درجة حرية متفاوتة في اتخاذ القرارات، وذلك راجع لنوع القرار، أو لخبرة المسؤول نفسه

لتأتي باقي الفقرات ضمن المجال [1.00 , 1.12] للانحراف المعياري، كما أن معامل الاختلاف لهذه الفقرات حدد في المجال [33.81 , 45.33]، فكما نلاحظ أن هناك اختلافات بين أجوبة أفراد عينة البحث حول هذا المتغير، خاصة الفقرة رقم (9) التي جاءت في المرتبة الأخيرة، والمتعلقة باتخاذ القرار بشأن تحديد المهام في الوحدة الإدارية يمر عبر سلسلة من الاجراءات والمستويات للحصول على الموافقة، بمتوسط حسابي (2.49)، مع درجة موافقة متوسطة وبدرجة أهمية تقدر ب(49.80%)، كما سجلت أكبر قيمة للانحراف المعياري تقدر ب (1.12) وأكبر قيمة لمعامل الاختلاف تقدر ب (45.33) لتبين درجة التشتت الموجود في إجابات المستجوبين في هذه الفقرة وحالة التردد الموجودة، حيث لم يكن لهم رأي في تحديد المهام، أو باتخاذ القرار فأحياناً يمر عبر سلسلة من الاجراءات والمستويات، للحصول على الموافقة وأحياناً أخرى الاجراءات تكون سريعة والحصول على الموافقة، تكون الية وربما يرجع ذلك الى توافقات زمنية لعمل اللجان أو المجالس، أو غيرها من الهيئات داخل الجامعة وقد تكون خارجها.

المطلب الثالث: تحليل فقرات المتغير الوسيط "عمليات إدارة المعرفة":

وهذا من خلال عرض النتائج المتحصل عليها لأبعاد للمتغير الوسيط كما يلي:

1. حسب متغير تشخيص المعرفة

28- الجدول رقم 9.5 يمثل المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومعاملات الاختلاف

والأهمية النسبية لمتغير " تشخيص المعرفة"

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	الأهمية النسبية	الترتيب	المستوى
1	Q41	2.5875	1.12895	43.3	0.5175	5	متوسط
2	Q42	2.8054	1.00443	35.0	0.5618	1	متوسط
3	Q43	2.7237	1.10288	40.9	0.5444	3	متوسط
4	Q44	2.5097	.96466	38.4	0.5014	2	متوسط
5	Q45	2.5875	1.07580	41.8	0.5175	4	متوسط
	المتوسط العام	2.6428	.75200	28.45	0.52856		متوسط

المصدر: اعداد الباحث من مخرجات برنامج spss النسخة 26.

نلاحظ من خلال الجدول رقم 9.5 بأن المتوسط الحسابي للبعد الاول، من أبعاد عمليات إدارة المعرفة وهو متغير تشخيص المعرفة، جاءت بقيمة 2.64 وبالأهمية النسبية تقدر ب 52.85% ، مما يعني أنه حقق مستوى موافقة متوسطة، وتدل هذه النتيجة بأن أفراد عينة الدراسة ليس لديهم رأي، ويوافقون بدرجة محايدة فيما يتعلق في تواجد تشخيص المعرفة في عمليات إدارة المعرفة بالجامعة وفق وجهة نظر عينة الدراسة، وجاء الانحراف المعياري له بقيمة 0.75، وهي قيمة ضعيفة مما ينتج عن ذلك بأن معظم إجابات هذا المتغير قليلة التشتت على قيمة المتوسط

الحسابي له، أما معامل الاختلاف فقد بلغ نسبة 28.45%، أي أنه لا توجد اختلافات كبيرة بين أجوبة أفراد عينة البحث، حول هذا المتغير.

في حين جاءت الفقرة رقم (02) في المرتبة الأولى، والتي تتعلق بعمل المنظمة على المزج بين المعرفة الضمنية والصريحة لتكوين معارف جديدة بمتوسط حسابي (2.80)، وبانحراف معياري (1.00)، مع درجة موافقة محايدة وبدرجة أهمية تقدر ب(56.10%)، أيضا وكما نلاحظ أن الانحراف المعياري قيمته مساوية للواحد، وهذه النسبة تعبر على أن الانحراف ليس كبيرا، مقارنة بالمتوسط الحسابي، أما الفقرة رقم (04) جاءت في المرتبة الأولى والتي تتعلق بعمل المنظمة على تكوين الافراد وتعليمهم بشكل مستمر بمتوسط حسابي (2.50)، وبانحراف معياري (0.96)، مع درجة موافقة محايدة وبدرجة أهمية تقدر ب(50.19%) فيا كانت المراتب الثلاث من نصيت كل من الفقرات رقم (3) (5) (1)، بمتوسط حسابي يقدر بالقيم التالية على التوالي (2.72) (2.58) (2.58) مع درجات أهمية تتراوح بين (51.75%) و(54.47%)، وبانحراف معياري قدر ب (1.10) (1.07) (1.12) على التوالي وكما سجلت أكبر قيمة للانحراف المعياري تقدر ب (1.12)، وأكبر قيمة لمعامل الاختلاف تقدر ب (43.36)، لتبين درجة التشتت الموجود في الإجابات وفق وجهة نظر العينة في هذه الفقرة، والذي يرجع سببه ربما الى سعي المنظمة لتكوين فرق العمل، لاكتشاف راس مال معرفي جديد .

2. حسب متغير توليد المعرفة

29- الجدول رقم 10.5 يمثل المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومعاملات الاختلاف والأهمية النسبية لمتغير " توليد المعرفة"

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	الأهمية النسبية	الترتيب	المستوى
-------	---------	-----------------	-------------------	----------------	-----------------	---------	---------

متوسط	5	0.5572	50.82	1.41591	2.7860	Q46	1
قوي	1	0.8295	25.76	1.06870	4.1479	Q47	2
قوي	2	0.7852	26.33	1.03379	3.9261	Q48	3
قوي	4	0.7984	27.02	1.07889	3.9922	Q49	4
قوي	3	0.7953	26.85	1.06774	3.9767	Q50	5
قوي		0.7531	20.57	.77444	3.7658	المتوسط العام	

المصدر: اعداد الباحث من مخرجات برنامج spss النسخة 26.

نلاحظ من خلال الجدول رقم 10.5 بأن المتوسط الحسابي للبعد الثاني، من أبعاد عمليات إدارة المعرفة وهو متغير توليد المعرفة، جاءت بقيمة 3.76 وبالأهمية النسبية تقدر ب 75.31% ، مما يعني أنه حقق مستوى موافقة عالية، ماعدا عبارة واحدة وتدل هذه النتيجة بأن أفراد عينة الدراسة لديهم رأي، ويوافقون بدرجة قوية فيما يتعلق في تواجد توليد المعرفة في عمليات إدارة المعرفة بالجامعة وفق وجهة نظر عينة الدراسة، وجاء الانحراف المعياري له بقيمة 0.77، وهي قيمة ضعيفة، مما ينتج عن ذلك بأن معظم إجابات هذا المتغير قليلة التشتت، على قيمة المتوسط الحسابي له، أما معامل الاختلاف فقد بلغ نسبة 20.57%، أي أنه لا توجد اختلافات كبيرة، بين أجوبة أفراد عينة البحث حول هذا المتغير.

في حين جاءت الفقرة رقم (02) في المرتبة الأولى، والتي تتعلق سعي المنظمة الى رصد قدراتها المعرفية، بمتوسط حسابي (4.14)، وبانحراف معياري (1.06)، مع درجة موافقة عالية وبدرجة أهمية معتبرة تقدر ب(82.75%)، وكما نلاحظ أيضا أن الانحراف المعياري قيمته مساوية للواحد، وهذه النسبة تعبر على أن الانحراف ليس كبيرا مقارنة بالمتوسط الحسابي، أما

الفقرة رقم (03) جاءت في المرتبة الأولى، والتي تتعلق توفر المنظمة علي دليل للعاملين لمعرفة خبراتهم بمتوسط حسابي (3.92) وبانحراف معياري (1.03)، مع درجة موافقة محايدة وبدرجة أهمية تقدر ب(78.52%)، فيما كانت المراتب الثلاث من نصيب كل من الفقرات رقم (5) (4) (1) بمتوسط حسابي يقدر بالقيم التالية على التوالي(3.97) (3.99) (2.78) مع درجات أهمية تتراوح بين (55.72%) و(79.84%) وبانحراف معياري قدر ب (1.07) (1.06) (1.41) على التوالي، وكما يتبين من الجدول أعلاه أن المرتبة الأخيرة هي للفقرة رقم (01) والمتعلقة بتحديد المنظمة الفجوة المعرفية بشكل واضح وقد سجلت أكبر قيمة للانحراف المعياري تقدر ب (1.41) وأكبر قيمة لمعامل الاختلاف تقدر ب (50.82) لتبين درجة التشتت الموجود في الإجابات وفق وجهة نظر العينة وبدرجة متوسطة للموافقة، أي ان افراد العينة ليس لهم راي فيما يخص الفجوة المعرفية، ونلاحظ التردد الحاصل لأفراد العينة في هذه الفقرة والذي يرجع سببه ربما الى صعوبة تحديد الفجوة المعرفية للكليات، وكذلك تحديد الفجوة المعرفية، بشكل دقيق للجامعة ككل .

3. حسب متغير تخزين المعرفة

30- الجدول رقم 11.5 يمثل المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومعاملات الاختلاف والأهمية النسبية لمتغير " تخزين المعرفة"

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	الأهمية النسبية	الترتيب	المستوى
1	Q51	4.0856	1.12520	27.54	0.8171	3	قوي
2	Q52	3.9339	1.04185	26.48	0.7867	1	قوي
3	Q53	3.8833	1.11190	28.63	0.7766	5	قوي
4	Q54	3.9767	1.06774	26.85	0.7953	2	قوي

قوي	4	0.786	28.12	1.10528	3.9300	Q55	5
قوي		0.7923	22.85	.90516	3.9619	المتوسط العام	

المصدر: اعداد الباحث من مخرجات برنامج spss النسخة 26.

نلاحظ من خلال الجدول رقم 11.5 بأن المتوسط الحسابي للبعد الثالث، من أبعاد عمليات إدارة المعرفة وهو متغير تخزين المعرفة، جاءت بقيمة 3.96 وبالأهمية النسبية تقدر ب 79.23%، مما يعني أنه حقق مستوى موافقة عالية وتدل هذه النتيجة بأن أفراد عينة الدراسة لديهم رأي، ويوافقون بدرجة قوية، فيما يتعلق في تواجد تخزين المعرفة في عمليات إدارة المعرفة بالجامعة وفق وجهة نظر عينة الدراسة، وجاء الانحراف المعياري له بقيمة 0.90، وهي قيمة ضعيفة مما ينتج عن ذلك بأن معظم إجابات هذا المتغير قليلة التشتت على قيمة المتوسط الحسابي له، أما معامل الاختلاف فقد بلغ نسبة 22.85%، أي أنه لا توجد اختلافات كبيرة بين أجوبة أفراد عينة البحث حول هذا المتغير، وهذا ما يؤكد قناعة أفراد العينة بوجود اهتمام بتجميع المعارف وتخزينها.

فقد جاءت الفقرة رقم (02) في المرتبة الأولى، والتي تتعلق توفر المنظمة على نظام الحوافز لتشجيع انتقال المعرفة بمتوسط حسابي (3.93) وانحراف معياري (1.04)، مع درجة موافقة عالية، وبدرجة أهمية معتبرة تقدر ب(78.67%)، وكما نلاحظ أيضا أن الانحراف المعياري قيمته مساوية للواحد وهذه النسبة تعبر على أن الانحراف ليس كبيرا جدا مقارنة بالمتوسط الحسابي، أما الفقرة رقم (04) جاءت في المرتبة الأولى والتي تتوفر المنظمة على وسائل عالية التقنية للحفاظ والمعالجة، بمتوسط حسابي (3.97) وانحراف معياري (1.06)، مع درجة موافقة قوية وبدرجة أهمية تقدر ب(79.53%)، فيما كانت المراتب الثلاث من نصيب كل من الفقرات رقم (1) (5) (3)، بمتوسط حسابي يقدر بالقيم التالية على التوالي (4.08) (3.93) (3.88)،

مع درجات أهمية تتراوح بين (77.66%) و(81.71%) وبانحراف معياري قدر ب (1.12) (1.10) (1.11) على التوالي، وكما يتبين من الجدول أعلاه أن المرتبة الأخيرة هي للفقرة رقم (03)، والمتعلقة بانتقال المعرفة والخبرات في السلم الوظيفي يتم بشكل منظم، وقد سجلت قيمة للانحراف المعياري تقدر ب (1.11)، وأكبر قيمة لمعامل الاختلاف تقدر ب (28.63)، لتبين درجة التشتت الموجود في الإجابات وفق وجهة نظر العينة وبدرجة عالية للموافقة أي ان افراد العينة لهم راي قوي فيما يخص انتقال المعرفة والخبرات في السلم الوظيفي، يتم بشكل منظم، ونلاحظ أن التشتت الحاصل لأفراد العينة في هذه الفقرة والذي يرجع سببه ربما الى صعوبة انتقال المعرفة والخبرات بشكل منظم، كما أنه يختلف من مصلحة الى أخرى مع العلم أن انتقال المعرفة الضمنية، والخبرات ذات الأهمية البالغة يشكل تحدي في ذاته فكيف له أن يتم بشكل منظم عبر كل الأقسام والمصالح والكليات الجامعية ، وتتوافق هذه الدراسة مع دراسة ل مي نجيب ذوابي(2015) تحت عنوان : أثر التشارك بالمعرفة في تحقيق الأهداف

الإستراتيجية د راسة تطبيقية على الجامعات الأردنية الخاصة .

4. حسب متغير نقل المعرفة

31- الجدول رقم 12.5 يمثل المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومعاملات الاختلاف

والأهمية النسبية لمتغير " نقل المعرفة"

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	الأهمية النسبية	الترتيب	المستوى
1	Q56	4.0078	1.06063	26.46	0.8015	3	قوي
2	Q57	4.0272	1.03609	25.73	0.8054	2	قوي

قوي	1	0.7821	25.22	.98612	3.9105	Q58	3
قوي	5	0.7712	27.78	1.07106	3.8560	Q59	4
قوي	4	0.7875	27.17	1.06983	3.9377	Q60	5
قوي		0.7895	20.31	.80191	3.9479	المتوسط العام	

المصدر: اعداد الباحث من مخرجات برنامج spss النسخة 26.

يعرض الجدول رقم 12.5 نتائج تحليل البعد الرابع، من أبعاد عمليات إدارة المعرفة والذي يبين من خلال الجدول أعلاه بأن المتوسط الحسابي جاء بقيمة 3.94 ، وبالأهمية النسبية تقدر ب 78.95% ، مما يعني أنه حقق مستوى موافقة عالي وتدل هذه النتيجة بأن أفراد عينة الدراسة لديهم رأي ويوافقون بدرجة قوية فيما يتعلق في تواجد نقل المعرفة في عمليات إدارة المعرفة بالجامعة وفق وجهة نظر عينة الدراسة، وجاء الانحراف المعياري له بقيمة 0.80، وهي قيمة ضعيفة، مما ينتج عن ذلك بأن معظم إجابات هذا المتغير قليلة التشتت على قيمة المتوسط الحسابي له، أما معامل الاختلاف فقد بلغ نسبة 20.31%، أي أنه لا توجد اختلافات كبيرة بين أجوبة أفراد عينة البحث حول هذا المتغير.

فيما جاءت الفقرة رقم (03) ، في المرتبة الأولى، والتي تتعلق بتشجيع المنظمة كل الاساليب لنقل ومشاركه المعرفة الضمنية، بمتوسط حسابي (3.91) وبانحراف معياري (0.98) ، مع درجة موافقة عالية، وبدرجة أهمية معتبرة تقدر ب(78.21%)، وكما نلاحظ أيضا أن الانحراف المعياري قيمته أقل من الواحد وهذه النسبة تعبر على أن الانحراف ليس كبيرا مقارنة بالمتوسط الحسابي، وبالتالي تشتت أقل للملاحظات، أما الفقرة رقم (02) جاءت في المرتبة الثانية، والتي تتعلق بحرص المنظمة على تمكين الافراد من الوصول الى المعرفة بشكل سهل بمتوسط

حسابي (4.02)، وبانحراف معياري (1.03)، مع درجة موافقة عالية وبدرجة أهمية كبيرة تقدر ب(80.54%)، فيا كانت المراتب الثلاث من نصيب كل من الفقرات رقم (1) (5) (4) بمتوسط حسابي يقدر بالقيم التالية على التوالي (4.00) (3.93) (3.85) مع درجات أهمية تتراوح بين (77.12%) و(80.15%) وبانحراف معياري قدر ب (1.06) (1.06) (1.07) على التوالي وكما يتبين من الجدول أعلاه أن المرتبة الأخيرة هي للفقرة رقم (04) والمتعلقة باستعمال المنظمة الشبكات الرسمية، وغير الرسمية لنشر المعرفة، وقد سجلت أكبر قيمة للانحراف المعياري تقدر ب (1.07)، وأكبر قيمة لمعامل الاختلاف تقدر ب (27.78)، لتبين درجة التشتت الموجود في الإجابات وفق وجهة نظر العينة، وبدرجة مرتفعة للموافقة أي ان افراد العينة لهم راي قوي فيما يخص استعمال المنظمة الشبكات الرسمية وغير الرسمية، لنشر المعرفة، ونلاحظ قناعة أفراد العينة في هذه الفقرة، والذي يرجع سببه ربما الى سهولة استعمال الأفراد لهذه الشبكات، خاصة شبكات التواصل الاجتماعي بكل أنواعها المتعددة، بالإضافة الى التكنولوجيا المتقدمة التي لم يشهد العالم مثلها من قبل كما أن هذا المحور في هذه الدراسة توافقت مع دراسة لجواهر عبد العزيز النهاري، حسن عواد السريحي بعنوان خطة مقترحة لتطوير مشاركة المعرفة لدى العاملين في هيئة حقوق الإنسان بالمملكة العربية السعودية 2016.

5. حسب متغير تطبيق المعرفة

32- الجدول رقم 13.5 يمثل المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومعاملات الاختلاف

والأهمية النسبية لمتغير " تطبيق المعرفة"

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	الأهمية النسبية	الترتيب	المستوى
1	Q61	2.9377	1.32140	44.98	0.58754	5	متوسط
2	Q62	2.7198	1.12122	41.2	0.5436	3	قوي
3	Q63	3.2802	1.08583	33.0	0.6564	1	متوسط
4	Q64	2.8132	1.03274	36.1	0.5624	2	متوسط
5	Q65	3.0973	1.32076	42.4	0.6196	4	متوسط
	المتوسط العام	2.9696	.80245	27.02	0.59392		متوسط

المصدر: اعداد الباحث من مخرجات برنامج spss النسخة 26.

يعرض الجدول رقم 13.5 نتائج تحليل البعد الخامس، من أبعاد عمليات إدارة المعرفة، والذي يتبين من خلال الجدول أعلاه، بأن المتوسط الحسابي جاء بقيمة 2.96، وبالأهمية النسبية تقدر ب 59.39%، مما يعني أنه حقق مستوى موافقة متوسطة، وتدل هذه النتيجة بأن أفراد عينة الدراسة ليس لديهم رأي، ويوافقون بدرجة محايدة فيما يتعلق في تواجد، وتطبيق المعرفة في عمليات إدارة المعرفة بالجامعة وفق وجهة نظر عينة الدراسة، وجاء الانحراف المعياري له بقيمة 0.80، وهي قيمة ضعيفة مما ينتج عن ذلك بأن معظم إجابات هذا المتغير قليلة التشتت على قيمة

المتوسط الحسابي له، أما معامل الاختلاف فقد بلغ نسبة 27.02%، أي أنه لا توجد اختلافات كبيرة بين أجوبة أفراد عينة البحث حول هذا المتغير.

فيما جاءت الفقرة رقم (03) في المرتبة الأولى، والتي تتعلق قدرة المنظمة على استرجاع المعرفة، والاستفادة من استخدامها وقت الحاجة بمتوسط حسابي (3.28) وتدل هذه النتيجة بأن أفراد عينة الدراسة ليس لديهم رأي ويوافقون بدرجة محايدة فيما يتعلق بالقدرة الحقيقية للمنظمة فهم مترددون في آراءهم، حول الاستفادة الفعلية وبالشكل الكلي للموارد المعرفية التي يملكها كل أفراد الجامعة كما قدرا قيمة الانحراف المعياري ب (1.08)، مع درجة موافقة متوسطة وبدرجة أهمية معتبرة تقدر ب(65.60%)، وكما نلاحظ أيضا أن الانحراف المعياري ليس كبيرا جدا، مقارنة بالمتوسط الحسابي، وقيمة معامل الاختلاف (33.1) وبالتالي تشتت المشاهدات حول استرجاع المعرفة، والاستفادة من استخدامها لا يحدث بصفة مستمرة خاصة عند فقدان أهل الخبرة والمعرفة لظرف من الظروف، أما الفقرة رقم (04) جاءت في المرتبة الثانية، والتي تتعلق بعمل المنظمة على تنفيذ عمليات ادارة المعرفة بشكل منظم بمتوسط حسابي (2.81) وبانحراف معياري (1.03)، مع درجة موافقة متوسطة وتدل هذه النتيجة بأن أفراد عينة الدراسة ليس لديهم رأي ويوافقون بدرجة محايدة فيما يتعلق بتنفيذ عمليات ادارة المعرفة بشكل واضح، كما يلمس تردد أفراد العينة حول عملية التنفيذ وبالشكل المنظم لان العمل الميداني يخضع في كثير من الأحيان لعوامل بيئية مضطربة، بالإضافة الى درجة أهمية متوسطة تقدر ب(56.26%)، ومعامل اختلاف قيمته تقدر ب(36.71)، فيما كانت المراتب الثلاثة الأخيرة من نصيب كل من الفقرات رقم (2) (5) (1) بمتوسط حسابي يقدر بالقيم التالية على التوالي (2.71) (3.09) (2.93) مع درجات أهمية تتراوح بين (54.39%) و(61.94%)، وبانحراف معياري قدر ب (1.12) (1.32) (1.32) على التوالي، وكما يتبين من الجدول أعلاه أن المرتبة الأخيرة هي للفقرة رقم (011)، والمتعلقة

بتشجيع المنظمة عمليه التعليم لدى افرادها، وقد سجلت أكبر قيمة للانحراف المعياري تقدر ب (1.32) وأكبر قيمة لمعامل الاختلاف تقدر ب (44.98) لتبين درجة التشتت الموجود في الإجابات، وفق وجهة نظر العينة وبدرجة متوسطة للموافقة، أي ان افراد العينة ليس لهم راي قوي فيما يخص تشجيع المنظمة عمليه التعليم لدى افرادها ونلاحظ أنه ليس هناك قناعة تامة لأفراد العينة، في هذه الفقرة، والذي يرجع سببه ربما الى صعوبة استعمال الأفراد لهذه المعارف، وكذا ترددهم في كيفية الاستفادة من الشهادات الجديدة، في الواقع العملي.

كما أن عملية تطبيق المعرفة يتطلب في الواقع توفر المعلومة المناسبة للفرد المناسب، وفي الوقت المناسب دون جهد كبير، ودون تأخر وهذا لا يحصل في الميدان العملي.

المطلب الرابع : تحليل فقرات المتغير التابع "المعرفة التشاركية"

وهذا من خلال عرض النتائج المتحصل عليها لأبعاد المتغير التابع كما يلي:

أ. حسب متغير الثقة

33 - الجدول رقم 14.5 يمثل المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومعاملات الاختلاف

والأهمية النسبية لمتغير " الثقة "

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	الأهمية النسبية	الترتيب	المستوى
1	Q66	3.634	1.195	32.5	0.774	10	متوسط
2	Q67	3.86	1.014	26.23	0.743	6	قوي
3	Q68	3.719	2.113	56.83	0.813	11	قوي
4	Q69	4.066	1.064	26.17	0.828	5	قوي
5	Q70	4.140	.982	23.72	0.787	1	قوي

قوي	4	0.800	26.03	1.025	3.937	Q71	6
قوي	7	0.827	26.44	1.058	4.003	Q72	7
قوي	2	0.806	25.48	1.053	4.136	Q73	8
قوي	3	0.777	26.02	1.049	4.031	Q74	9
قوي	9	0.782	27.65	1.074	3.887	Q75	10
قوي	8	0.787	26.88	1.051	3.910	Q76	11
قوي		0.7268	19.29	.7596	3.939	المتوسط العام	

المصدر: اعداد الباحث من مخرجات برنامج spss النسخة 26.

نلاحظ من خلال الجدول رقم 14.5 بأن المتوسط الحسابي للبعد الأول، من أبعاد المعرفة التشاركية وهو متغير الثقة، جاءت بقيمة 3.93 وبالأهمية النسبية تقدر ب 72.60%، مما يعني أنه حقق مستوى موافقة عالية، وتدل هذه النتيجة بأن أفراد عينة الدراسة لديهم رأي، ووافقون بدرجة قوية، فيما يتعلق في تواجد الثقة في المعرفة التشاركية بالجامعة، وفق وجهة نظر عينة الدراسة، وجاء الانحراف المعياري له بقيمة 0.75 وهي قيمة ضعيفة مما ينتج عن ذلك بأن معظم إجابات هذا المتغير قليلة التشتت على قيمة المتوسط الحسابي له، أما معامل الاختلاف فقد بلغ نسبة (19.29%)، أي أنه لا توجد اختلافات كبيرة بين أجوبة أفراد عينة البحث حول هذا المتغير، وهذا ما يؤكد قناعة أفراد العينة بوجود الثقة بين العاملين بصفة عامة، مع اهتمام الجميع به وبالمحافظة عليه، لأن هذا المتغير بالذات له أهمية خاصة، ووجوده بالمنظمة، أو بين أعضاء الفريق يخدم وبشكل فعال الأهداف الاستراتيجية.

فقد جاءت الفقرة رقم (05)، في المرتبة الأولى، والتي تتعلق باعتماد الجامعة، على زيادة كمية المعارف المتبادلة، من خلال خلق بيئة ذات ثقة عالية بمتوسط حسابي (4.14)، وبانحراف معياري (0.98)، مع درجة موافقة عالية وبدرجة أهمية معتبرة تقدر ب(78.75%)،

وكما نلاحظ أيضا أن الانحراف المعياري قيمته أقل من الواحد، وهذه النسبة تعبر على أن الانحراف ليس كبيرا مقارنة بالمتوسط الحسابي، أما الفقرة رقم (08)، جاءت في المرتبة الثانية، والتي تتعلق بحرص المنظمة على حماية أفرادها من أي ضرر، قد ينتج عند مشاركة المعارف بينهم بمتوسط حسابي (4.00) وبانحراف معياري (1.05)، مع درجة موافقة قوية وبدرجة أهمية كبيرة، والتي تقدر ب(80.62%) وكما نلاحظ أيضا أن الانحراف المعياري قيمته مساوية للواحد وهذه النسبة تعبر على أن الانحراف ليس كبيرا مقارنة بالمتوسط الحسابي مع معامل الانحراف تقدر قيمته ب (25.48%)، أي أنه لا توجد اختلافات كبيرة بين أجوبة أفراد عينة البحث، حول هذا البند، وهذا ما يؤكد قناعة أفراد العينة بوجود حرص للمنظمة على حماية أفرادها، من أي ضرر، قد ينتج عند مشاركة المعارف بين العاملين.

أما المرتبة الثالثة فكانت من نصيب البند رقم (09)، والذي يتعلق عند اقتناص الفرص هناك زيادة في حجم المعلومات المتبادلة، والمعارف التشاركية حسب المصلحة الذاتية، والمنفعة الخاصة بمتوسط حسابي (4.03)، وبانحراف معياري (1.04)، مع درجة موافقة قوية وبدرجة أهمية كبيرة والتي تقدر ب(77.74%)، وكما نلاحظ أيضا أن الانحراف المعياري قيمته مساوية للواحد، وهذه النسبة تعبر على أن الانحراف ليس كبيرا مقارنة بالمتوسط الحسابي، مع معامل الانحراف تقدر قيمته ب (26.02%)، أي أنه لا توجد اختلافات كبيرة بين أجوبة أفراد عينة البحث حول هذا البند وهذا ما يؤكد قناعة أفراد العينة بوجود علاقة طردية بين الفرص وزيادة تدفق المعلومات وهذا أمر طبيعي للبشر بصفة عامة فطبيعة الانسان، وأحيانا بصفة لا شعورية يتصرف مثل هكذا تصرف، لكن هذا لا ينفي وجود تدفق للمعلومات، والمعارف والتبادل في الخبرات بأحجام مختلفة، حسب الظروف وأنواع الشخصيات .

فيما كانت المراتب الست، من نصيب كل من الفقرات رقم (06) (04) (02) (07) (11) (10) ، بمتوسط حسابي يقدر بالقيم التالية على التوالي (3.93) (4.06) (3.86) (4.00) (3.91) (3.88) مع درجات أهمية تتراوح بين (74.39%)، و(82.72%) ، وبانحراف معياري قدر ب (1.02) (1.06) (1.01) (1.05) (1.05) (1.07)، على التوالي وكما يتبين من الجدول أعلاه، أن المرتبة ما قبل الأخيرة هي للفقرة رقم (01) والمتعلقة بحرص الجامعة بالثقة كعامل أساسي في أي نشاط لمشاركة المعرفة، وقد سجلت قيمة للانحراف المعياري تقدر ب (1.18)، وقيمة معامل الاختلاف تقدر ب (32.75) لتبين درجة التشتت الموجود في الإجابات وفق وجهة نظر العينة وبدرجة عالية للموافقة، أي ان افراد العينة لهم راي قوي فيما يخص الثقة كعامل أساسي في أي نشاط، ونلاحظ أن التشتت الحاصل لأفراد العينة في هذه الفقرة، والذي يرجع سببه ربما الى صعوبة الثقة، ومدى تعقيد مستوياتها، لأنه في هذا الزمن الثقة العمياء غير موجودة، وهي التي تسمح بانتقال المعرفة الضمنية، والخبرات ذات الأهمية البالغة بشكل منظم عبر كل الأقسام، والمصالح والكليات الجامعية .

أما المرتبة الأخيرة، فكانت للفقرة رقم (03)، والمتعلقة بعمل المنظمة على تحسين أدائها، من خلال رفع روح التعاون بين افرادها، بمتوسط حسابي بلغت قيمته (3.71)، وقد سجلت أكبر قيمة للانحراف المعياري تقدر ب (2.11)، وقيمة معامل الاختلاف تقدر ب (56.83) لتبين درجة التشتت الموجود في الإجابات، وفق وجهة نظر العينة وبدرجة عالية للموافقة، أي ان افراد العينة، لهم راي قوي فيما يخص عمل المنظمة، لتحسين أدائها، ونلاحظ أن التشتت الحاصل لأفراد العينة في هذه الفقرة، والذي يرجع سببه ربما الى صعوبة استجابة الافراد مقارنة بجهود الجامعة، والتي تحرص على العمل، وتحسين الأداء من خلال رفع روح التعاون بين افرادها.

وهذا يتفق مع دراسة لعزیز دحماني، ونفيسة ناصري سنة 2019 تحت عنوان: أثر الثقافة التنظيمية على التشارك المعرفي في الجامعة الجزائرية، مقارنة باستخدام نماذج المعادلات البنائية حيث استنتج الباحثان توفر الجامعة على مناخ الثقة والأمان لتشجيع الابتكار، والميل نحو المخاطرة للحصول على المعارف الجديدة، ووجود بعد الثقة من خلال المتوسط الحسابي العام لهذا المحور الذي وصل 3,09 بانحراف معياري 0,91، حسب عينة الدراسة، والمتكونة من أعضاء هيئة التدريس بالجامعة، والتي توافق دراسة الإستراتيجية دراسة تطبيقية على الجامعات الأردنية الخاصة .

ii. حسب متغير التحفيز

34- الجدول رقم 15.5 يمثل المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومعاملات الاختلاف

والأهمية النسبية لمتغير " التحفيز "

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	الأهمية النسبية	الترتيب	المستوى
1	Q77	3.6304	1.18895	32.7	0.773	10	متوسط
2	Q78	3.8677	1.01455	26.2	0.743	6	قوي
3	Q79	3.7198	2.11378	56.8	0.813	11	قوي
4	Q80	4.0661	1.06411	26.1	0.8280	5	قوي
5	Q81	4.1401	.98218	23.2	0.787	1	قوي
6	Q82	3.9377	1.02508	26.0	0.800	4	قوي
7	Q83	4.0039	1.05881	26.4	0.827	7	قوي
8	Q84	4.1362	1.05370	25.4	0.806	2	قوي

قوي	3	0.777	26.0	1.04909	4.0311	Q85	9
قوي	9	0.782	27.6	1.07480	3.8872	Q86	10
قوي	8	0.787	26.8	1.05130	3.9105	Q87	11
قوي		0.7735	19.29	.75968	3.9392	المتوسط العام	

المصدر: اعداد الباحث من مخرجات برنامج spss النسخة 26.

يعرض الجدول رقم 15.5 نتائج تحليل البعد الثاني، من أبعاد المعرفة التشاركية، والذي يتبين من خلال الجدول أعلاه بأن المتوسط الحسابي جاءت قيمة 3.93 ، وبالأهمية النسبية تقدر ب 77.35%، مما يعني أنه حقق مستوى موافقة عالية، وتدل هذه النتيجة بأن أفراد عينة الدراسة لديهم رأي، ويوافقون بدرجة قوية فيما يتعلق في تواجد الثقة في المعرفة التشاركية بالجامعة، وفق وجهة نظر عينة الدراسة، وجاء الإنحراف المعياري له بقيمة 0.75، وهي قيمة ضعيفة مما ينتج عن ذلك بأن معظم إجابات هذا المتغير قليلة التشتت، على قيمة المتوسط الحسابي له،، أما معامل الاختلاف فقد بلغ نسبة (19.29%)، أي أنه لا توجد اختلافات كبيرة بين أجوبة أفراد عينة البحث حول هذا المتغير، وهذا ما يؤكد قناعة أفراد العينة بوجود التحفيز، وهذا ربما يعود لأن التحفيز ذو حظوة ، واهتمام كبير للجامعة من خلال اهتمامها بالأفراد العاملين لديها باعتبارهم المورد الذي يُمكن المؤسسة من التطور، والاستمرارية، فتحفيز العاملين يثير دوافعهم ويحرك طاقاتهم، وقدراتهم الكامنة، ويولد لديهم الرغبة، والحماس في العمل، وتشارك الخبرات والموارد المعرفية.

أما المرتبة الأولى، فقد كانت من نصيب الفقرة رقم (05) ، والتي تتعلق بتوفر المنظمة على بيئة محفزة تشجع على المشاركة، بمتوسط حسابي (4.14) وبانحراف معياري (0.98) ، مع درجة موافقة عالية، وبدرجة أهمية معتبرة تقدر ب(78.75%)، وكما نلاحظ أيضا

أن الانحراف المعياري قيمته أقل من الواحد، وهذه النسبة تعبر على أن الانحراف ليس كبيراً مقارنة بالمتوسط الحسابي، فيما بلغت قيمة معامل الاختلاف قيمة تقدر ب (23.72)، أي أنه معظم الإجابات لهذه الفقرة قليلة التشتت على قيمة المتوسط الحسابي له، كما أنه لا توجد اختلافات كبيرة جداً بين أجوبة أفراد عينة البحث حول هذه الفقرة، وهذا راجع ربما للاختلاف النسبي الذي يكون بين كلية وكلية أخرى، أو بين قسم أو مصلحة وأخرى.

أما الفقرة رقم (08)، جاءت في المرتبة الثانية، والتي تتعلق بعمل المنظمة على حماية الأفراد المبادرين والمشاركين لمعارفهم من جميع الأضرار، وتحفيزهم بمتوسط حسابي (4.13) وانحراف معياري (1.05)، مع درجة موافقة قوية، وبدرجة أهمية كبيرة والتي تقدر ب(80.62%)، وكما نلاحظ أيضاً أن النسبة تعبر على أن الانحراف ليس كبيراً جداً مقارنة بالمتوسط الحسابي مع معامل الانحراف تقدر قيمته ب (25.48%)، أي أنه لا توجد اختلافات كبيرة بين أجوبة أفراد عينة البحث حول هذه الفقرة، وهذا ما يؤكد قناعة أفراد العينة بوجود حرص للمنظمة على حماية أفرادها، كما أن التحفيز يؤدي إلى خلق الثقة والاحترام المتبادل، والاعتراف بالعامل بتلبية طموحاته، وتحسين شروط العمل، وهذا ما يؤدي إلى تحقيق الرضا، فيما عادت المرتبة الثالثة، والتي كانت من نصيب الفقرة رقم (09)، والذي يتعلق بحرص المنظمة على تحسين سلوك الأفراد، وزيادة تشاركتهم بمتوسط حسابي (4.03)، وانحراف معياري (1.04)، مع درجة موافقة قوية وبدرجة أهمية كبيرة، والتي تقدر ب(77.74%)، وكما نلاحظ أن هذه النسبة تعبر على أن الانحراف ليس كبيراً جداً مقارنة بالمتوسط الحسابي، مع معامل الانحراف الذي تقدر قيمته ب (26.02%)، أي أنه لا توجد اختلافات كبيرة بين أجوبة أفراد عينة البحث حول هذه، وهذا ما يؤكد قناعة أفراد العينة بوجود حرص الجامعة على تحسين سلوك الأفراد، وتوفير العوامل، والوسائل من أجل خلق، وتوجيه سلوك العاملين لكي يساهم مساهمة فعالة في رفع معارفهم،

ومشاركتها داخل الجامعة، مما يؤدي إلى إشباع حاجاتهم، ورغباتهم وملئ نفوسهم بالرضا والطمأنينة، ومن ثم ضمان تأديتهم لأعمالهم بالكفاءة، والفاعلية المطلوبة والتي تصل الى مشاركة المعرفة الضمنية، والخبرة المتولدة في حقل العمل وغير المكتوبة، فيما كانت المراتب الباقية، من نصيب كل من الفقرات رقم (06) (04) (02) (07) (11) (10) (01) (03) بمعامل اختلاف يقدر بالقيم التالية على التوالي (26.03) (26.17) (26.23) (26.44) (26.88) (27.65) (32.75) (56.38)، مع درجات أهمية تتراوح تقارب (80%)، وبانحراف معياري قيمه محصورة ضمن المجال [2.11 1.01] كما يلاحظ أن الفقرة رقم (03)، فكانت المرتبة الأخيرة والمتعلقة بعمل الجامعة على توفير الادوات، والطرق التي يفضلها افرادها بقيمة معامل الاختلاف تقدر ب (56.83)، لتبين درجة التشتت الموجود في الإجابات، وفق وجهة نظر العينة وبدرجة عالية للموافقة، أي ان افراد العينة لهم راي قوي بعمل الجامعة على توفير الأدوات، ونلاحظ أيضا التشتت الحاصل لأفراد العينة في هذه الفقرة، والذي يرجع سببه ربما الى صعوبة التقدير بالنسبة للأفراد على مختلف مستوياتهم واختلاف أدواقهم، وبالتالي يعكس هذا اختارهم المتعدد، والذي لايمكن أن يكون نفسه مقارنة بجهود الجامعة، على توفير الادوات، والطرق التي يفضلها افرادها، وبصفة عامة، وحسب المتوسط الحسابي العام لبعد التحفيز كانت درجة الموافقة عالية بشكل كلي للفقرات تقريبا حسب وجهة نظر عينة الدراسة، والتي توافقن مع دراسة لمجيد منصور حسين العابد والتي جاءت بعنوان "دور مشاركة المعرفة وأخلاقيات العمل الإسلامي في تعزيز القدرات الإبداعية في المصارف الإسلامية الفلسطينية من وجهات نظر الموظفين فيها" سنة 2018.

إذا ان مجال الاستمتاع بمساعدة الاخرين، ومجال التبادلية والفاعلية الذاتية، والصورة الذاتية والمكافئات، والعلاوات جميعها حصلت على درجة استجابة مرتفعة، بما في ذلك مجال مشاركة المعرفة فقد كانت مرتفعة بشكل واضح من وجهة نظر عينة الدراسة، وهذا يتفق مع دراسة

لعزيز دحماني، ونفيسة ناصري سنة 2019 تحت عنوان: أثر الثقافة التنظيمية على التشارك المعرفي في الجامعة الجزائرية، مقارنة باستخدام نماذج المعادلات البنائية حيث استنتج الباحثان توفر الجامعة على أعضاء هيئة التدريس يحرصون على المشاركة في المؤتمرات الخارجية الوطنية، والدولية للتواصل المعرفي، كما أفرز تشخيص واقع التشارك المعرفي، ببعده التحفيز بجامعة طاهري محمد بشار من خلال قيمة المتوسط الحسابي العام لبعد التحفيز والذي قدر ب 3,75 وهي قيم مقارنة لدراستنا، وأما الانحراف المعياري، والذي قدر ب 0,75، حسب عينة الدراسة والمكونة من أعضاء هيئة التدريس بالجامعة وهي قيمة مطابقة مع دراستنا.

iii. حسب متغير الاتصال

35- الجدول رقم 16.5 يمثل المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومعاملات الاختلاف

والأهمية النسبية لمتغير "الاتصال"

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	الأهمية النسبية	الترتيب	المستوى
1	Q88	3.867	1.052	27.21	0.796	8	قوي
2	Q89	3.984	1.507	37.84	0.789	11	قوي
3	Q90	3.949	1.008	25.53	0.773	5	قوي
4	Q91	3.86	1.067	27.59	0.775	9	قوي
5	Q92	3.875	.9961	25.70	0.768	6	قوي
6	Q93	3.840	1.149	29.94	0.778	10	قوي
7	Q94	3.891	.9456	24.30	0.778	1	قوي
8	Q95	3.891	1.009	25.95	0.774	7	قوي
9	Q96	3.871	.9738	25.15	0.787	4	قوي

قوي	3	0.787	25.15	.9901	3.937	Q97	10
قوي	2	0.780	24.95	.9822	3.937	Q98	11
قوي		0.693	16.91	.6596	3.901	المتوسط العام	

المصدر: اعداد الباحث من مخرجات برنامج spss النسخة 26.

يعرض الجدول رقم 16.5، نتائج تحليل البعد الثالث، من أبعاد المعرفة التشاركية، والذي يتبين من خلال الجدول أعلاه بأن المتوسط الحسابي لمتغير الاتصال، جاءت بقيمة 3.90 وبالأهمية النسبية تقدر ب 69.33%، مما يعني أنه حقق مستوى موافقة عالية، وتدل هذه النتيجة بأن أفراد عينة الدراسة، لديهم رأي، ويوافقون بدرجة قوية، فيما يتعلق في تواجد الاتصال في المعرفة التشاركية بالجامعة، وفق وجهة نظر عينة الدراسة، وجاء الإنحراف المعياري له بقيمة 0.65، وهي قيمة ضعيفة مما ينتج عن ذلك بأن معظم إجابات هذا المتغير قليلة التشتت على قيمة المتوسط الحسابي له، أما معامل الاختلاف فقد بلغ نسبة (16.91%)، أي أنه لا توجد اختلافات كبيرة بين أجوبة أفراد عينة البحث حول هذا المتغير، وهذا ما يؤكد قناعة أفراد العينة بوجود الاتصال بين العاملين بالاتصال الداخلي، يركز على محور تدعيم الانسجام والوحدة، في ظل علاقات اجتماعية متناسقة، تحترم تعدد الآراء وتبين حرص الجامعة على الاتصال، من أجل تحقيق تشارك معرفي قوي ومدعم للخط العام لها.

فقد جاءت الفقرة رقم (07)، في المرتبة الأولى، والتي تتعلق بمشاركة المعرفة في المنظمة على نمط معين، للاتصال بمتوسط حسابي (3.89)، وبانحراف معياري (0.94)، مع درجة موافقة عالية، وبدرجة أهمية معتبرة تقدر ب(78.75%)، وكما نلاحظ أيضا أن الانحراف المعياري قيمته أقل من الواحد وهذه النسبة تعبر على أن الانحراف ليس كبيرا، مقارنة بالمتوسط الحسابي، أما الفقرة رقم (11) جاءت في المرتبة الثانية، والتي تتعلق باحتياج المنظمة الى وسائل

اتصال حديثة، وطرق تنظيم جديدة بمتوسط حسابي (3.93)، وبانحراف معياري (0.98)، مع درجة موافقة قوية وبدرجة أهمية كبيرة، والتي تقدر ب(78.02%) وكما نلاحظ أيضا أن الانحراف المعياري قيمته أقل من الواحد، وهذه النسبة ضعيفة وتعتبر على أن الانحراف ليس كبيرا مقارنة بالمتوسط الحسابي مع معامل الانحراف تقدر قيمته ب (24.95%)، أي أنه لا توجد اختلافات كبيرة بين أجوبة أفراد عينة البحث حول هذا البند، وهذا ما يؤكد قناعة أفراد العينة بوجود احتياج لدى المنظمة لوسائل اتصال حديثة، وحاجتها أكثر لطرق تنظيم جديدة لكي تواكب ركب الجامعات الرائدة على المستوى العالمي.

أما المرتبة الثالثة فكانت من نصيب البند رقم (10)، والذي يتعلق بتمتع الجامعة على هيكل تنظيمي، يساعد على الاتصال والتعاون بين الافراد بمتوسط حسابي (3.93)، وبانحراف معياري (0.99)، مع درجة موافقة قوية وبدرجة أهمية كبيرة، والتي تقدر ب(78.75%) وكما نلاحظ أيضا أن الانحراف المعياري قيمته أقل من الواحد وهذه النسبة تعتبر على أن الانحراف ليس كبيرا مقارنة بالمتوسط الحسابي، مع معامل الاختلاف تقدر قيمته ب (25.15%)، أي أنه لا توجد اختلافات كبيرة بين أجوبة أفراد عينة البحث حول هذا البند، وهذا ما يؤكد قناعة أفراد العينة، بوجود هيكل تنظيمي جيد وملائم للنشاطات الجامعية، مما يساعد على الاتصال، ويبعث على التعاون بين العاملين.

فيما كانت المراتب الست التالية، من نصيب كل من الفقرات رقم (09) (03) (05) (08) (01) (04)، بمتوسط حسابي مقدر بالقيم ضمن المجال [3.84 3.94]، مع درجات أهمية تتراوح بين (76.81%) و(79.68%)، وبانحراف معياري قدر حسب المجال [0.97 1.06]، وكما يتبين من الجدول أعلاه أن المرتبة ما قبل الأخيرة، هي للفقرة رقم (06) والمتعلقة

تقتصر عملية الاتصال بين الافراد في المنظمة في مشاركة المعارف على عدد معين فقط وقد سجلت قيمة للانحراف المعياري تقدر ب (1.14)، وقيمة معامل الاختلاف تقدر ب (29.94)، لتبين درجة التشتت الموجود في الإجابات وفق وجهة نظر العينة، وبدرجة عالية للموافقة، أي ان افراد العينة لهم راي قوي، فيما يخص عملية الاتصال، وهذا التشتت في هذه الفقرة ربما راجع لأن عملية الاتصال، بين العاملين غير مستقرة وتختلف من فترة لأخرى، وتتعدد بتعدد أنواع الشخصيات، وقد لا تبق دائما محصورة ضمن نفس الافراد، وبفس العدد الذين يشاركون معارفهم، وفي بعض الأحيان تتوسع الى المحيط الخارجي، بغية ربط علاقات جيدة، قد تعود بالمؤسسة بالنفع .

أما المرتبة الأخيرة، فكانت للفقرة رقم (02)، والمتعلقة بحرص المنظمة على تسهيل العمل الجماعي المشترك الفعال، بمتوسط حسابي بلغت قيمته (3.98)، وقد سجلت أكبر قيمة للانحراف المعياري تقدر ب (1.50)، وقيمة معامل الاختلاف تقدر ب (37.84)، لتبين درجة التشتت الموجود في الإجابات، وفق وجهة نظر العينة وبدرجة عالية للموافقة، أي ان افراد العينة لهم راي قوي، فيما يخص بحرص المنظمة على تسهيل العمل الجماعي ونلاحظ أن التشتت الحاصل لأفراد العينة في هذه الفقرة، والذي يرجع سببه ربما الى صعوبة تحديد درجة فعالية العمل الجماعي المشترك التي تكون بين العاملين وبطبيعة الحال، فهي تختلف باختلاف الافراد، والمهام والنشاطات، وهذا يتفق مع دراسة لعزیز دحماني، ونفيسة ناصري سنة 2019 تحت عنوان: أثر الثقافة التنظيمية على التشارك المعرفي في الجامعة الجزائرية، مقارنة باستخدام نماذج المعادلات البنائية، حيث استنتج الباحثان توفر الجامعة على أعضاء هيئة التدريس يتمتعون بالتواصل جيد ويظهرون تعاوناً واضحاً مع الباحثين الآخرين للاستفادة من المعرفة المتاحة لديهم، كما أفرز تشخيص واقع التشارك المعرفي، ببعده التواصل بجامعة طاهري محمد بشار من خلال قيمة المتوسط الحسابي العام لبعده التواصل والذي قدر ب 3,09، وانحراف المعياري قدر ب 0,99،

حسب عينة الدراسة والمتكونة من أعضاء هيئة التدريس بالجامعة وهي قيم مقارنة مع دراستنا، الإستراتيجية دراسة تطبيقية على الجامعات الأردنية الخاصة، وقد اتفقت هذه النتيجة المتوسطة، مع دراسة فواز السليحات، مجلدين العدوان 2019.

iv. حسب متغير الالتزام ضمن الفريق

36- الجدول رقم 17.5 يمثل المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومعاملات الاختلاف والأهمية النسبية لمتغير "الالتزام"

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	الأهمية النسبية	الترتيب	المستوى
1	Q99	3.466	.8704	25.11	0.752	1	متوسط
2	Q100	3.762	.9971	26.50	0.721	3	قوي
3	Q101	3.607	1.048	29.06	0.754	10	متوسط
4	Q102	3.774	1.126	29.85	0.783	11	قوي
5	Q103	3.918	1.123	28.68	0.75	9	قوي
6	Q104	3.786	1.014	26.78	0.766	6	قوي
7	Q105	3.832	1.01	26.59	0.747	4	قوي
8	Q106	3.735	1.011	27.08	0.750	7	قوي
9	Q107	3.751	1.030	27.48	0.762	8	قوي
10	Q108	3.813	1.009	26.48	0.751	2	قوي
11	Q109	3.758	1.005	26.76	0.749	5	قوي
	المتوسط العام	3.746	.6805	18.17	0.7525		قوي

المصدر: اعداد الباحث من مخرجات برنامج spss النسخة 26.

يعرض الجدول رقم 17.5 نتائج تحليل البعد الرابع، من أبعاد المعرفة التشاركية، والذي يتبين من خلال الجدول أعلاه ، بأن المتوسط الحسابي جاءت قيمة 3.74، وبالأهمية النسبية تقدر ب 75.25% ، مما يعني أنه حقق مستوى موافقة عالية وتدل هذه النتيجة، بأن أفراد عينة الدراسة لديهم رأي ويوافقون بدرجة قوية فيما يتعلق في تواجد الالتزام في المعرفة التشاركية بالجامعة وفق وجهة نظر عينة الدراسة، وجاء الإنحراف المعياري له بقيمة 0.68، وهي قيمة ضعيفة مما ينتج عن ذلك، بأن معظم إجابات هذا المتغير قليلة التشتت، على قيمة المتوسط الحسابي له، أما معامل الاختلاف فقد بلغ نسبة (18.17%) أي أنه لا توجد اختلافات كبيرة بين أجوبة أفراد عينة البحث حول هذا المتغير، وهذا ما يؤكد قناعة أفراد العينة بوجود الالتزام، وهذا ربما يعود لأن الاعمال العلمية لا بد لها من أن تكون على درجة من الالتزام في العمل، من بداية الموسم الجامعي الى نهايته بما يشهده من تنوع في النشاطات العلمية، مما يساهم في تشارك الموارد المعرفية لكن اذا ما ركزنا في الجدول أعلاه، نجد أن درجة الموافقة ليست عالية جداً، بالإضافة الى وجود فقرتين بدرجة متوسطة، مما يعني وجود تردد أحياناً لأفراد العينة المدروسة لدرجة الالتزام المتواجدة في الجامعة، فهي مختلفة .

أما المرتبة الأولى، فقد كانت من نصيب الفقرة الأولى رقم (01)، والتي تتعلق بحرص الافراد مشاركة معارفهم في المنظمة، ولو على حسابهم بمتوسط حسابي (3.46) وبانحراف معياري (0.87)، مع درجة موافقة متوسطة وتدل هذه النتيجة بأن أفراد عينة الدراسة ليس لديهم أي رأي، فهم يوافقون بدرجة حيادية، فيما يتعلق في الفقرة الاولى، وبدرجة أهمية معتبرة تقدر ب(75.25%)، وكما نلاحظ أيضاً أن الانحراف المعياري قيمته أقل من الواحد وهذه النسبة تعبر على أن الانحراف ليس كبيراً، مقارنة بالمتوسط الحسابي، فيما بلغت قيمة معامل الاختلاف قيمة تقدر ب (25.11)، أي أنه معظم الإجابات لهذه الفقرة قليلة التشتت على قيمة المتوسط

الحسابي له، كما أنه لا توجد اختلافات كبيرة جدا بين أجوبة أفراد عينة البحث حول هذه الفقرة، وهذا راجع ربما لاختلاف الأفراد في حد ذاتهم فهم أحيانا يقدمون بجد وحماس، وحرص عالي، ولو على حسابهم وأحيانا العكس .

أما الفقرة رقم (10) ، جاءت في المرتبة الثانية، والتي تتعلق بحرص الافراد على التعاون ورغم ضغوط العمل في المنظمة، بمتوسط حسابي (3.81) وبانحراف معياري (1.00)، مع درجة موافقة قوية وبدرجة أهمية كبيرة والتي تقدر ب(75.17%)، وكما نلاحظ أيضا أن النسبة تعبر على أن الانحراف ليس كبيرا جدا، مقارنة بالمتوسط الحسابي مع معامل الاختلاف تقدر قيمته ب (26.48%)، أي أنه لا توجد اختلافات كبيرة بين أجوبة أفراد عينة البحث حول هذه الفقرة، وهذا ما يؤكد قناعة أفراد العينة بوجود حرص الافراد على التعاون، وذلك خدمة لأهداف العلمية والعملية للجامعة ورغم ضغوط العمل التي لا تنتهي فيما عادت المرتبة الثالثة، والتي كانت من نصيب الفقرة رقم (02) ، والتي تتعلق بحرص المنظمة على إلزام الافراد بمشاركة ما لديهم من معارف بمتوسط حسابي (3.76) ، وبانحراف معياري (0.99)، مع درجة موافقة قوية وبدرجة أهمية معتبرة والتي تقدر ب(72.14%) وكما نلاحظ أن هذه النسبة تعبر على أن الانحراف ليس كبيرا جدا، مقارنة بالمتوسط الحسابي بالإضافة الى معامل الاختلاف الذي تقدر قيمته ب (26.5%)، أي أنه لا توجد اختلافات كبيرة بين أجوبة أفراد عينة البحث حول هذه، وهذا ما يؤكد قناعة أفراد العينة بوجود حرص الجامعة على تحسين سلوك الافراد من خلال إلزام الافراد بمشاركة ما لديهم من معارف، وخبرات وتحثهم على مشاركة المعرفة الظاهرة، وكذلك الضمنية فبا كانت المراتب الباقية من نصيب كل من الفقرات، رقم (07) (11) (06) (08) (09) (05) (03) (04)، بمعامل اختلاف يقدر بالقيم، والتي تتراوح بين (26.59) و(29.85) مع درجات أهمية تتراوح بين (74.70%) و(78.36%) وبانحراف معياري قيمه محصورة ضمن المجال ، ،

[1.00 1.03] أما المرتبة ما قبل الأخيرة كانت من نصيب الفقرة رقم (03)، والتي تتعلق باعتبار الأفراد في المنظمة مشاركة معارفهم الضمنية واجب مهني، بمتوسط حسابي (3.60)، وانحراف معياري (1.04)، وكما نلاحظ أيضا أن النسبة تعبر على أن الانحراف ليس كبيرا جدا مقارنة بالمتوسط الحسابي، بالإضافة الى درجة أهمية معتبرة تقدر ب(75.48%)، فيما بلغت قيمة معامل الاختلاف قيمة تقدر ب (29.06)، أي أنه معظم الإجابات لهذه الفقرة قليلة التشتت على قيمة المتوسط الحسابي له، كما أنه لا توجد اختلافات كبيرة جدا بين أجوبة أفراد عينة البحث حول هذه الفقرة ويتبين من قيمة المتوسط الحسابي درجة موافقة متوسطة، وتدل هذه النتيجة بأن أفراد عينة الدراسة ليس لديهم أي رأي فهم يوافقون بدرجة حيادية فيما يتعلق في الفقرة الثالثة، وهذا التردد راجع ربما لصعوبة تحديد المعرفة الضمنية لدى الأفراد فهي قابضة في ادهان الافراد وليست مكتوبة وأحيانا يكون حاملها غير قادر على قياسها أو تشخيصها، وتحديدتها بدقة، وبالتالي يتعذر عليه مشاركتها اضافة الى هذا اعتبار ذلك واجب مهني .

مما يلاحظ أيضا أن الفقرة رقم (04)، فكانت المرتبة الأخيرة والمتعلقة بسعي المنظمة، لتفعيل اللوائح، والقوانين لدفع التعاون والتشارك بقيمة معامل الاختلاف تقدر ب (29.85)، لتبين درجة التشتت الموجود في الإجابات، وفق وجهة نظر العينة وبدرجة عالية للموافقة، أي ان افراد العينة، لهم راي قوي بعمل الجامعة وسعيها لتفعيل اللوائح والقوانين، ونلاحظ أيضا التشتت الحاصل لأفراد العينة في هذه الفقرة والذي يرجع سببه ربما الى مستوى ودرجة الافراد في معرفتهم للقوانين، ومدى اطلاعهم على اللوائح واستيعابها فضلا عن متابعة التحديثات اليومية بشكل مستمر .

بصفة عامة، وحسب المتوسط الحسابي العام لبعد الالتزام، كانت درجة الموافقة عالية بشكل كلي لل فقرات تقريبا ما عدا الفقرة (01)، والتي جاءت في المرتبة الأولى والفقرة (03) التي

جاءت في المرتبة العاشرة أي ما قبل الأولى حسب وجهة نظر عينة الدراسة، والتي توافقت مع دراسة ل القتلاوي علي فليفل تحت عنوان : تحليل العلاقة ما بين إدارة الحكمة وسلوك مشاركة المعرفة دراسة تحليلية لآراء عينة عن موظفي معمل الاسمنت في النجف الأشرف سنة 2019.

المبحث الثاني: تقييم النموذج الافتراضي للدراسة واختبار الفرضيات

تقوم عملية تقييم النموذج الخاص بالدراسة، بالاعتماد على طريقة نمذجة المعادلات

الهيكليّة (البنائية) للمربعات الصغرى الجزئية مع R (Partial Least Squares Structural Equation

Modeling "with R with PLS-SEM) وهذا طبقا لدراسة Baghaei.P, Ravand.H، والتي تركز

على خطوتين عمليتين، الأولى تتمثل في تقييم نموذج القياس (النموذج الخارجي)، والخطوة الثانية،

ممثلة في اختبار وتقييم النموذج البنوي أو الهيكلي (النموذج الداخلي)¹

وباعتبار أن طريقة نمذجة المعادلات الهيكليّة (البنائية) للمربعات الصغرى الجزئية تستخدم

عند عدم تحقق افتراض شروط التوزيع الطبيعي متعدد المتغيرات، وعند عدم ضمان مواصفات

النموذج الصحيح، والدقة التنبؤية² تكون بالغة الأهمية، وعند حجم عينة الصغير ويكون محصورا

بين [30 . 100]

3

¹ Ravand, H, Baghaei, P. (2016). Partial least squares structural equation modeling with R. Practical Assessment, Research & Evaluation, 21(11), p: 1-16.)

²Wong kay, kowng Ken .(2013).Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM) Techniques Using SmartPLS, Marketing Bulletin,24(1), p:03

² Saporta, G , stan, v .(2015). une comparaison expérimentale entre les approches PLS et Lisrel, CEDRIC, 01,P:.04

المطلب الأول: تقييم نموذج القياس

لتحقق الخطوة الأولى، المتمثلة في اختبار صدق متغيرات الدراسة، لابد من التأكد من ثلاث شروط لها، أن تكون المؤشرات أحادية البعد، واختبار الاختلاف (التباين) بين المؤشرات للمتغيرات الكامنة، والاختبار للصدق التمييزي للبناء (الهيكل).

الفرع الأول: التحقق من شرط أحادية البعد للمؤشرات (اختبار صدق متغيرات الدراسة):

يكون تقييم البعد حسب الطرق التالية :

التحقق من موثوقية المؤشر ألفا كرونباخ، الذي يمثل متوسط العلاقة بين مؤشرات البناء، ويجب أن يفوق العتبة القانونية الدنيا، المقدرة ب 0,7، فإذا تحقق ذلك، فإن هذا يعني بأن مؤشرات البناء متجانسة، ومقاربة مع بعضها البعض، كما يوجد مؤشر آخر يمكننا من قياس مدى تجانس مؤشرات البناء، وهو أفضل وأقوى من مؤشر ألفا كرونباخ، وهو مؤشر، -Dillon Goldstein's rho ويجب أن تفوق قيمته 0.7 التحقق من أن كتلة المتغيرات أحادية البعد، عن طريق حساب القيمة الذاتية الأولى (الجذر الكامن للعامل الأول، (يجب أن تفوق الواحد، وكذلك عن طريق حساب القيمة الذاتية الثانية) الجذر الكامن للعامل الثاني، (والتي تشترط أن تكون أقل من الواحد؛

قياس مقدار متوسط التباين المستخرج لمؤشرات البناء AVE، والتي يجب أن تفوق قيمة، 0,5 وهذا لغرض التحقق من مدى قرب المؤشرات من الصحة، أي بمعنى أن تكون على الأقل 50 % من مؤشرات البناء، تشير إلى أن البناء ما لا يقل عن نصف الفرق في المتغيرات المشاهدة، كما يشترط على أن تكون معاملات التحميل عالية، وتفق درجة الرضا، وهي قيمة 0,7، أما القيم التي تكون محصورة في المجال [0,4،0,7]، فهنا الأمر يستدعي الحذف كل مرة مع إعادة تحليل

الأثر لمختلف المؤشرات، وأما المؤشرات التي تكون قيم معاملاتها التحميلية، أقل من 0,4 فيتم رفضها وحذفها مباشرة.

1 اختبار صدق مقياس المتغير المستقل التخصص في الهيكل التنظيمي:

يوضح الجدول نتائج اختبار صدق المقياس لمتغير التخصص:

37- الجدول رقم 18.5 : نتائج اختبار المقياس لمتغير التخصص

الرمز	المتغير	معامل التحميل Loading
x11	تتمتع المنظمة بالوضوح في وظائف افراد ها	0.83
x12	تمتلك المنظمة قواعد واجراءات محددة في انجاز المهام	0.72
x13	تتميز المنظمة بتقسيم المهام التنظيمية الى انشطة متشابهة حسب التخصص	0.77
x14	تحرص المنظمة لوضع الاعمال المتشابهة في وحدة ادارية واحدة وتتمتع بدرجة عالية في تخصص وحداتها	0.68
x15	يؤدي الافراد عدد كبير من المهام المتنوعة في الوظيفة التي يشغلونها	0.76
x16	يميز الافراد حدود عملهم بوضوح في المنظمة	0.67
x17	تمتلك المنظمة قواعد واجراءات مكتوبة تحدد اسلوب كل الاعمال	0.74
x18	تسعى المنظمة لإنجاز الاعمال حسب التعليمات المكتوبة	0.64
x19	يتم تكليف الافراد بالقيام بمهام ضمن نشاط واحد في المنظمة	0.74
x20	تحرص المنظمة على عدم مخالفة القواعد والاجراءات المحددة في انجاز المهام	0.66
ألفا كرونباخ C.alpha : 0.898		
مؤشر DG.rho : 0.916		

الجذر الكامن للعامل الأول (eig.1st): 5.24
الجذر الكامن للعامل الثاني (eig.2nd): 1.41
متوسط نسبة التباين المستخرج AVE: 0.523

المصدر: إعداد الطالب باستخدام حزمة R 4.0.0 plspm

يوضح الجدول أعلاه، نتائج صدق المتغير المستقل التخصص، حيث يتضح أن هذا المتغير تخلص من نصف فقراته أي تم حذف خمسة عبارات منه، والتي لم تكن منسجمة مع هذا المتغير، حيث سجلت تشبعات أقل من 0.7، والتي تؤثر على متوسط نسبة التباين المستخرج لذلك فان هذا المتغير أصبح يقاس بـ 05 عبارات والتي تعطي مؤشرات صدق جيدة. وبعد اجراء التعديل يتم الحصول على النتائج الموضحة في الجدول التالي :

38- الجدول رقم 19.5 : نتائج صدق مقياس متغير التخصص

الرمز	المتغير	معامل التحميل Loading
x11	تتمتع المنظمة بالوضوح في وظائف افراد ها	0.874
x13	تتميز المنظمة بتقسيم المهام التنظيمية الى أنشطة متشابهة حسب التخصص	0.809
x15	يؤدي الافراد عدد كبير من المهام المتنوعة في الوظيفة التي يشغلونها	0.832
x17	تمتلك المنظمة قواعد واجراءات مكتوبة تحدد اسلوب كل الاعمال	0.775
x19	يتم تكليف الافراد بالقيام بمهام ضمن نشاط واحد في المنظمة	0.796
ألفا كرونباخ C.alpha: 0.876		
مؤشر DG.rho: 0.910		
الجذر الكامن للعامل الأول (eig.1st): 3.35		

الجزر الكامن للعامل الثاني (eig.2nd): 0.994
متوسط نسبة التباين المستخرج AVE: 0.669

المصدر: إعداد الطالب باستخدام حزمة R 4.0.0 plspm

يوضح الجدول أعلاه نتائج صدق المتغير المستقل التخصص، واتضح أن هناك بند وحيد وهو البند الأول x11، الذي تمتع بقيمة معامل التحميل أعلى من 0.7، حيث قدرت ب 0.83، ولم يتم حذف أي بند مباشرة من هذا المتغير، فلا وجود لقيمة غير مرضية من قيم المعاملات التحميلية أقل من 0,4، لأنه في حالة معاملات التحميل الأقل من 0.4، يتم حذفها نهائياً من المقياس أما باقي العبارات

x20 x19 x18 x17 x16 x15 x14 x13 x12 التي جاءت قيم معاملاتها التحميلية محصورة بين 0,4 و 0,7، مما يستدعي تحليل الأثر على متوسط نسبة التباين المستخرج الذي يتأثر بحذف البنود التالية : x20 x18 x16 x14 x12 والإبقاء على البنود التالية : x11 " تتمتع المنظمة، بالوضوح في وظائف افرادها " x13 " تتميز المنظمة بتقسيم المهام التنظيمية، الى أنشطة متشابهة حسب التخصص " x15 " يؤدي الافراد عدد كبير من المهام المتنوعة، في الوظيفة التي يشغلونها " x17 "تمتلك المنظمة قواعد، واجراءات مكتوبة تحدد اسلوب كل الاعمال " x19 " يتم تكليف الافراد بالقيام بمهام ضمن نشاط واحد في المنظمة".

أما عن قيمة مؤشر ألفا كرونباخ، الذي يمثل متوسط الارتباط بين مؤشرات البناء، فقد بلغت قيمته 0,876، وهي قيمة جيدة ومقبولة لأنها أكبر من القيمة الواجب تحقيقها على الأقل والتي تقدر ب 0.7

فيما بلغت قيمة مؤشر Dillon- Goldstein's rho قيمة ممتازة، حيث فاقت العتبة المطلوبة، والتي قدرت ب 0.910 وهي جيدة ومقبولة لأنها أكبر من القيمة الواجب تحقيقها على الأقل والتي تقدر ب0.7

وباعتبار أن هذا المؤشر أفضل من المؤشر السابق الذكر "ألفا كرونباخ"، فيمكننا القول بأن المؤشرات متجانسة، ومترابطة مع بعضها البعض، مما يدل على أنها أحادية البعد. أما عن قيمة متوسط التباين المستخرج لمؤشرات البناء، فقد بلغت لهذا المتغير المستقل 0,669، وهي تفوق العتبة الدنيا المقدرة ب 0,5، وهذا ما يدل على جودة النموذج من ناحية تحقق هذا الشرط، وقد جاءت أيضا قيمة الجذر الكامن للعامل الأول " القيمة الذاتية الأولى" أكبر من الواحد حيث بلغت 3.35، وقيمة الجذر الكامن للعامل الثاني " القيمة الذاتية الثانية" أصغر من الواحد، حيث بلغت 0,994، مما يدل على أن كتلة المتغيرات أحادية البعد، ومما سبق يمكننا الحكم على صدق العبارات في هذا المتغير المستقل.

1.2 اختبار صدق مقياس المتغير المستقل التعقيد في الهيكل التنظيمي::

يوضح الجدول نتائج اختبار صدق المقياس لمتغير التعقيد:

39- الجدول رقم 20.5 : نتائج اختبار المقياس لمتغير التعقيد

الرمز	المتغير	معامل التحميل Loading
x21	تتمتع المنظمة بالدقة في تحديد مهام الافراد	0.420
x22	تمتلك المنظمات سهولة الاتصال بين القاعدة والهرم بشكل سلس	0.410
x23	تتميز المنظمة بالتنسيق على جميع المستويات عند القيام بنشاطات مختلفة	0.416
x24	تمتلك المنظمة نطاق الاشراف واسع ودون تداخل في الصلاحيات	0.402

0.418	هناك صعوبة للقيام بالنشاطات حسب القوانين وسلسلة الإجراءات المتبعة	x25
0.408	هناك وحدات عمل غير كافية للتنفيذ	x26
0.514	تسعى المنظمة لتقليل عدد الوحدات الادارية التابعة الاقسام	x27
0.409	تحرص المنظمة على تحديد واجبات أفرادها ومستوى صلاحياتهم دون صعوبة	x28
0.412	يمارس الافراد مهام متنوعة عند انجاز نشاطاتهم	x29
0.520	يتم تدريب الافراد وتوضيح العلاقة بين كل المستويات باستمرار	x30
ألفا كرونباخ C.alpha: 0.912		
مؤشر DG.rho: 0.927		
الجذر الكامن للعامل الأول (eig.1st): 5.60		
الجذر الكامن للعامل الثاني (eig.2nd): 1.79		
متوسط نسبة التباين المستخرج AVE: 0.545		

المصدر: إعداد الطالب باستخدام حزمة R 4.0.0 plspm

يوضح الجدول أعلاه، نتائج صدق المتغير المستقل التعقيد، حيث يتضح أن هذا المتغير تخلص من نصف فقراته، أي تم حذف خمسة عبارات منه والتي لم تكن منسجمة مع هذا المتغير حيث سجلت تشبعات أقل من 0.7، والتي تؤثر على متوسط نسبة التباين المستخرج، لذلك فإن هذا المتغير أصبح يقاس بـ 05 عبارات، والتي تعطي مؤشرات صدق جيدة.

وبعد اجراء التعديل يتم الحصول على النتائج الموضحة في الجدول التالي :

40- الجدول رقم 21.5 : نتائج اختبار المقياس لمتغير التعقيد

الرمز	المتغير	معامل التحميل Loading
x21	تتمتع المنظمة بالدقة في تحديد مهام الافراد	0.896
x22	تمتلك المنظمات سهولة الاتصال بين القاعدة والهرم بشكل سلس	0.583
x23	تتميز المنظمة بالتنسيق على جميع المستويات عند القيام بنشاطات مختلفة	0.901
x25	هناك صعوبة للقيام بالنشاطات حسب القوانين وسلسلة الاجراءات المتبعة	0.786
x27	تسعى المنظمة لتقليل عدد الوحدات الادارية التابعة الاقسام	0.867
x30	يتم تدريب الافراد وتوضيح العلاقة بين كل المستويات باستمرار	0.863
ألفا كرونباخ C.alpha : 0.902		
مؤشر DG.rho : 0.926		
الجذر الكامن للعامل الأول (eig.1st) : 4.08		
الجذر الكامن للعامل الثاني (eig.2nd) : 0.695		
متوسط نسبة التباين المستخرج AVE : 0.678		

المصدر: إعداد الطالب باستخدام حزمة R 4.0.0 plspm

يوضح الجدول أعلاه، نتائج صدق المتغير المستقل التعقيد، واتضح أنه ليس هناك أي بند،

يتمتع بقيمة معامل التحميل أعلى من 0.7 ، ولم يتم حذف أي بند مباشرة من هذا المتغير، فلا

وجود لقيمة غير مرضية، من قيم المعاملات التحميلية أقل من 0,4 لأنه في حالة معاملات

التحميل الأقل من 0.4 يتم حذفها نهائياً من المقياس أما باقي العبارات

x21 x22 x23 x24 x25 x26 x27 x28 x29 x30، والتي جاءت قيم معاملاتها

التحليلية محصورة بين 0,4 و0,7، مما يستدعي تحليل الأثر على متوسط نسبة التباين المستخرج

الذي يتأثر بحذف البنود التالية: 24 x 26 x 28 x 294 والإبقاء على البنود التالية : 21 x " تتمتع المنظمة بالدقة في تحديد مهام الافراد " 22 x تمتلك المنظمات سهولة الاتصال بين القاعدة، والهرم بشكل سلس " 23 x " تتميز المنظمة بالتنسيق على جميع المستويات عند القيام بنشاطات مختلفة " 25 x " هناك صعوبة للقيام بالنشاطات حسب القوانين، وسلسلة الاجراءات المتبعة " 27 x " تسعى المنظمة لتقليل عدد الوحدات الادارية التابعة الاقسام " 30 x " يتم تدريب الافراد وتوضيح العلاقة بين كل المستويات باستمرار " .

أما عن قيمة مؤشر ألفا كرونباخ الذي يمثل متوسط الارتباط بين مؤشرات البناء، فقد بلغت قيمته 0,902، وهي قيمة جيدة وممتازة مقبولة احصائيا لأنها أكبر من القيمة الواجب تحقيقها على الأقل والتي تقدر ب 0.7، فيما بلغت قيمة مؤشر Dillon- Goldstein's rho قيمة ممتازة حيث فاقت العتبة المطلوبة والتي قدرت ب 0.926، وهي جيدة ومقبولة لأنها أكبر من القيمة الواجب تحقيقها على الأقل والتي تقدر ب 0.7

وباعتبار أن هذا المؤشر أفضل من المؤشر السابق الذكر "ألفا كرونباخ"، فيمكننا القول بأن المؤشرات متجانسة، ومترابطة مع بعضها البعض، مما يدل على أنها أحادية البعد. أما عن قيمة متوسط التباين المستخرج لمؤشرات البناء، فقد بلغت لهذا المتغير المستقل 0,678، وهي تفوق العتبة الدنيا المقدرة ب 0,5، وهذا ما يدل على جودة النموذج من ناحية تحقق هذا الشرط، وقد جاءت أيضا قيمة الجذر الكامن للعامل الأول " القيمة الذاتية الأولى " أكبر من الواحد، حيث بلغت 4.08، وقيمة الجذر الكامن للعامل الثاني " القيمة الذاتية الثانية " أصغر من الواحد، حيث بلغت 0,695، مما يدل على أن كتلة المتغيرات أحادية البعد، ومما سبق يمكننا الحكم على صدق العبارات، في هذا المتغير المستقل.

1.3 اختبار صدق مقياس المتغير المستقل الرسمية في الهيكل التنظيمي:

يوضح الجدول نتائج اختبار صدق المقياس لمتغير الرسمية:

41- الجدول رقم 22.5 : نتائج اختبار المقياس لمتغير الرسمية

الرمز	المتغير	معامل التحميل Loading
x31	تمتلك المنظمة اجراءات تفصيلية مدونة مسبقا لأداء المهام	0.747
x32	تحرص المنظمة على تتبع تسلسل وتدرج السلطة للإنجاز الاعمال	0.676
x33	تحرص المنظمة لتحديد العلاقات الرسمية بشكل واضح	0.735
x34	تمتلك المنظمة جميع الاجراءات والتوجيهات بشكل مكتوب	0.700
x35	تتميز المنظمة بالدقة العالية في تحديد مختلف النشاطات	0.772
x36	تحرص المنظمة على متابعة التعليمات المختلفة للإنجاز المهام	0.735
x37	تحرص المنظمة على التحكم في سلوك الافراد من خلال الاجراءات واللوائح والتعليمات	0.737
x38	تسعى المنظمة لتوضيح المهام واجراءات العمل بكتابة التعليمات وتداولها	0.670
x39	تتم عملية الاتصال بين الوحدات بشكل رسمي حسب اللوائح والتعليمات	0.710
x40	تطبق اجراءات صارمة للذين يخالفون التعليمات عند أدائهم	0.728
ألفا كرونباخ C.alpha: 0.898		
مؤشر DG.rho: 0.916		
الجذر الكامن للعامل الأول (eig.1st): 5.21		
الجذر الكامن للعامل الثاني (eig.2nd): 1.26		
متوسط نسبة التباين المستخرج AVE: 0.521		

المصدر: إعداد الطالب باستخدام حزمة R 4.0.0 plspm

يوضح الجدول أعلاه نتائج صدق المتغير المستقل الرسمية، حيث يتضح أن هذا المتغير تخلص من نصف فقراته، أي تم حذف خمسة عبارات منه والتي لم تكن منسجمة مع هذا المتغير، حيث سجلت تشبعات أقل من 0.7 والتي تؤثر على متوسط نسبة التباين المستخرج، لذلك فإن هذا المتغير أصبح يقاس بـ 05 عبارات، والتي تعطي مؤشرات صدق جيدة.

وبعد اجراء التعديل يتم الحصول على النتائج الموضحة في الجدول التالي :

42- الجدول رقم 23.5 : نتائج صدق مقياس متغير الرسمية

الرمز	المتغير	معامل التحميل Loading
x31	تمتلك المنظمة اجراءات تفصيلية مدونة مسبقا لأداء المهام	0.799
x33	تحرص المنظمة لتحديد العلاقات الرسمية بشكل واضح	0.785
x35	تتميز المنظمة بالدقة العالية في تحديد مختلف النشاطات	0.836
x37	تحرص المنظمة على التحكم في سلوك الافراد من خلال الاجراءات واللوائح والتعليمات	0.777
x40	تطبق اجراءات صارمة للذين يخالفون التعليمات عند أدائهم	0.764
أنفا كرونباخ C.alpha: 0.852		
مؤشر DG.rho: 0.894		
الجذر الكامن للعامل الأول (eig.1st): 3.14		
الجذر الكامن للعامل الثاني (eig.2nd): 0.949		
متوسط نسبة التباين المستخرج AVE: 0.628		

المصدر: إعداد الطالب باستخدام حزمة R 4.0.0 plspm

يوضح الجدول أعلاه، نتائج صدق المتغير المستقل الرسمية، واتضح أن هناك سبعة بنود والتي تمتع بقيمة معامل التحميل أعلى من 0.7 وهي x31 x33 x34 x35 x36 x37 x39 x40، والتي جاءت قيمها على التوالي : 0.747 0.735 0.7 0.772 0.735 0.737 0.71 0.728 ولم يتم حذف، أي بند مباشرة من هذا المتغير، فلا وجود لقيمة غير مرضية من قيم المعاملات التحميلية أقل من 0,4 لأنه في حالة معاملات التحميل الأقل من، 0.4 يتم حذفها نهائياً من المقياس أما باقي العبارتين x32 x38 والتي جاءت قيم معاملاتهما التحميلية محصورة بين 0,4 و 0,7 ، والتي قدرت كما يلي على التوالي : 0.676 0.67، مما يستدعي تحليل الأثر على متوسط نسبة التباين المستخرج الذي يتأثر بحذف البنود التالية: x32 x34 x36 x38 x39 والإبقاء على البنود التالية: x31 "تمتلك المنظمة اجراءات تفصيلية مدونة مسبقا لأداء المهام" x33 " تحرص المنظمة لتحديد العلاقات الرسمية بشكل واضح" x35 "تتميز المنظمة بالدقة العالية في تحديد مختلف النشاطات" x37 " تحرص المنظمة على التحكم في سلوك الافراد، من خلال الاجراءات، واللوائح والتعليمات" x40 " تطبق اجراءات صارمة للدين يخالفون التعليمات، عند أدائهم"

أما عن قيمة مؤشر ألفا كرونباخ، الذي يمثل متوسط الارتباط بين مؤشرات البناء، فقد بلغت قيمته 0,852، وهي قيمة جيدة ومقبولة لأنها أكبر من القيمة الواجب تحقيقها على الأقل والتي تقدر بـ 0.7، فيما بلغت قيمة مؤشر Dillon- Goldstein's rho قيمة جيدة، حيث فاقت العتبة المطلوبة، والتي قدرت بـ 0.894 وهي جيدة ومقبولة لأنها أكبر من القيمة الواجب تحقيقها على الأقل، والتي تقدر بـ 0.7.

وباعتبار أن هذا المؤشر أفضل من المؤشر السابق الذكر "ألفا كرونباخ"، فيمكننا القول

بأن المؤشرات متجانسة، ومترابطة مع بعضها البعض، مما يدل على أنها أحادية البعد.

أما عن قيمة متوسط التباين المستخرج لمؤشرات البناء فقد بلغت لهذا المتغير المستقل 0.628، وهي تفوق العتبة الدنيا المقدرة ب 0,5، وهذا ما يدل على جودة النموذج من ناحية تحقق هذا الشرط، وقد جاءت أيضا قيمة الجذر الكامن للعامل الأول " القيمة الذاتية الأولى " أكبر من الواحد حيث بلغت 3.14، وقيمة الجذر الكامن للعامل الثاني " القيمة الذاتية الثانية" أصغر من الواحد حيث بلغت 0,949، مما يدل على أن كتلة المتغيرات أحادية البعد، ومما سبق يمكننا الحكم على صدق العبارات في هذا المتغير المستقل.

1.4 اختبار صدق مقياس المتغير المستقل المركزية في الهيكل التنظيمي:

يوضح الجدول نتائج اختبار صدق المقياس لمتغير المركزية:

43- الجدول رقم 24.5 : نتائج اختبار المقياس لمتغير المركزية

الرمز	المتغير	معامل التحميل Loading
x41	تتمتع المنظمة بهيكل تنظيمي ملائم لإنجاز المهام بسهولة	0.69
x42	يتم اتخاذ القرارات بالعمل دون الرجوع الى الرئيس الاعلى الا في حالات نادرة	0.75
x43	يتم توزيع المسؤوليات في الوحدة الادارية دون الرجوع للإدارة العليا	0.68
x44	عملية صياغة الاهداف للوحدة الادارية تتم بسلسلة من الاجراءات أهمها الرجوع للإدارة العليا	0.74
x45	تحرص المنظمة على توزيع السلطة بشكل واضح	0.59
x46	عملية التفويض شكلية للمستويات الاقل في الهيكل	0.66
x47	تتميز المنظمة بمشاركة جميع الافراد في صنع القرار	0.74
x48	مركز اتخاذ القرار معروف بشكل واضح في المنظمة	0.78

0.73	اتخاذ القرار بشأن تحديد المهام في الوحدة الادارية يمر عبر سلسلة من الاجراءات والمستويات للحصول على الموافقة	x49
0.71	تحرص المنظمة على حرية المسؤول باتخاذ القرارات التي تخص عمله دون الرجوع للمستويات العليا	x50
ألفا كرونباخ C.alpha: 0.894		
مؤشر DG.rho: 0.913		
الجذر الكامن للعامل الأول (eig.1st): 5.12		
الجذر الكامن للعامل الثاني (eig.2nd): 1.07		
متوسط نسبة التباين المستخرج AVE: 0.505		

المصدر: إعداد الطالب باستخدام حزمة R 4.0.0 plspm

يوضح الجدول أعلاه، نتائج صدق المتغير المستقل المركزية، حيث يتضح أن هذا المتغير تخلص من بعض فقراته أي تم حذف أربعة عبارات منه، والتي لم تكن منسجمة مع هذا المتغير حيث سجلت تشبعات أقل من 0.7، والتي تؤثر على متوسط نسبة التباين المستخرج، لذلك فإن هذا المتغير، أصبح يقاس بـ 06 عبارات، والتي تعطي مؤشرات صدق جيدة.

وبعد اجراء التعديل يتم الحصول على النتائج الموضحة في الجدول التالي :

44- الجدول رقم 25.5 : نتائج صدق مقياس متغير المركزية

الرمز	المتغير	معامل التحميل Loading
x42	يتم اتخاذ القرارات بالعمل دون الرجوع الى الرئيس الاعلى الا في حالات نادرة	0.792
x44	عملية صياغة الاهداف للوحدة الادارية تتم بسلسلة من الاجراءات أهمها الرجوع للإدارة العليا	0.782
x47	تتميز المنظمة بمشاركة جميع الافراد في صنع القرار	0.730
x48	مركز اتخاذ القرار معروف بشكل واضح في المنظمة	0.815

0.735	اتخاذ القرار بشأن تحديد المهام في الوحدة الادارية يمر عبر سلسلة من الاجراءات والمستويات للحصول على الموافقة	x49
0.697	تحرص المنظمة على حرية المسؤول باتخاذ القرارات التي تخص عمله دون الرجوع للمستويات العليا	x50
ألفا كرونباخ C.alpha: 0.854		
مؤشر DG.rho: 0.891		
الجذر الكامن للعامل الأول (eig.1st): 3.47		
الجذر الكامن للعامل الثاني (eig.2nd): 0.915		
متوسط نسبة التباين المستخرج AVE: 0.577		

المصدر: إعداد الطالب باستخدام حزمة R 4.0.0 plspm

يوضح الجدول أعلاه نتائج صدق المتغير المستقل المركزية، واتضح أن هناك سبعة بنود، والتي تمتع بقيمة معامل التحميل أعلى من 0.7 وهي x42 x44 x47 x48 x49 x50 والتي جاءت قيمها على التوالي: 0.75 0.74 0.47 0.78 0.73 0.71 بالمقابل لم يتم حذف، أي بند مباشرة من هذا المتغير، فلا وجود لقيمة غير مرضية من قيم المعاملات التحميلية أقل من 0,4، لأنه في حالة معاملات التحميل الأقل من، 0.4 يتم حذفها نهائياً من المقياس، أما باقي العبارات x41 x43 x45 x46، والتي جاءت قيم معاملاتها التحميلية محصورة بين 0,4 و0,7، والتي قدرت كما يلي على التوالي: 0.69 0.68 0.59 0.66، مما يستدعي تحليل الأثر على متوسط نسبة التباين المستخرج الذي يتأثر بحذف البنود التالية: x41 x43 x45 x46، والإبقاء على البنود التالية: x42 " يتم اتخاذ القرارات بالعمل دون الرجوع الى الرئيس الاعلى الا في حالات نادرة " x44 " عملية صياغة الاهداف للوحدة الادارية تتم بسلسلة من الاجراءات أهمها الرجوع للإدارة العليا " x47 " تتميز المنظمة بمشاركة جميع الافراد، في صنع القرار " x48 "

مركز اتخاذ القرار معروف بشكل واضح في المنظمة " x49 " اتخاذ القرار بشأن تحديد المهام في الوحدة الادارية يمر عبر سلسلة من الاجراءات والمستويات للحصول على الموافقة " x50 " تحرص المنظمة على حرية المسؤول باتخاذ القرارات، التي تخص عمله دون الرجوع للمستويات العليا " أما عن قيمة مؤشر ألفا كرونباخ الذي يمثل متوسط الارتباط بين مؤشرات البناء، فقد بلغت قيمته 0,854، وهي قيمة جيدة ومقبولة لأنها أكبر من القيمة الواجب تحقيقها على الأقل والتي تقدر ب0.7، فيما بلغت قيمة مؤشر Dillon- Goldstein's rho قيمة جيدة، حيث فاقت العتبة المطلوبة والتي قدرت ب 0.891، وهي جيدة ومقبولة لأنها أكبر من القيمة الواجب تحقيقها على الأقل، والتي تقدر ب0.7

باعتبار أن هذا المؤشر، أفضل من المؤشر السابق الذكر "ألفا كرونباخ" فيمكننا القول بأن المؤشرات متجانسة، ومترابطة مع بعضها البعض، مما يدل على أنها أحادية البعد. أما عن قيمة متوسط التباين المستخرج لمؤشرات البناء، فقد بلغت لهذا المتغير المستقل 0.577، وهي تفوق العتبة الدنيا المقدرة ب 0,5، وهذا ما يدل على جودة النموذج، من ناحية تحقق هذا الشرط، وقد جاءت أيضا قيمة الجذر الكامن للعامل الأول " القيمة الذاتية الأولى " أكبر من الواحد حيث بلغت 3.47، وقيمة الجذر الكامن للعامل الثاني " القيمة الذاتية الثانية" أصغر من الواحد، حيث بلغت 0,915، مما يدل على أن كتلة المتغيرات أحادية البعد، ومما سبق يمكننا الحكم على صدق العبارات في هذا المتغير المستقل.

1.5 اختبار صدق مقياس المتغير الوسيط عمليات المعرفة:

يوضح الجدول نتائج اختبار صدق المقياس لمتغير عمليات إدارة المعرفة:

45- الجدول رقم 26.5 : نتائج اختبار المقياس لمتغير عمليات إدارة المعرفة

الرمز	المتغير	معامل التحميل Loading
m1	تسعى المنظمة لتفعيل فرق العمل لاكتشاف راس مال معرفي جديد	-0.33
m2	تعمل المنظمة على المزج بين المعرفة الضمنية والصريحة لتكوين معارف جديدة	-0.16
m3	تحرص المنظمة على تحفيز الافراد لتوليد المعرفة	-0.15
m4	تعمل المنظمة على تكوين الافراد وتعليمهم بشكل مستمر	-0.27
m5	تحرص المنظمة على دمج الافراد بعضهم من اجل حل المشاكل بطرق جديدة	-0.13
m6	تحدد المنظمة الفجوة المعرفية بشكل واضح	-0.06
m7	تسعى المنظمة الى رصد قدراتها المعرفية	0.81
m8	تتوفر المنظمة علي دليل للعاملين لمعرفة خبراتهم	0.76
m9	تحدد المنظمة مجالات اهتمام افرادها المعرفية بوضوح	0.76
m10	تسعى المنظمة لتحديد مواقع الافراد الحاملين للمعرفة بدقة	0.74
m11	تسعى المنظمة الى حفظ المعرفة بشكل انتقائي	0.87
m12	تتوفر المنظمة على نظام الحوافز لتشجيع انتقال المعرفة	0.76
m13	انتقال المعرفة والخبرات في السلم الوظيفي يتم بشكل منظم	0.79
m14	تتوفر المنظمة على وسائل عالية التقنية للحفاظ والمعالجة	0.77

0.74	تسعى المنظمة لتحديث قاعده بياناتها بشكل مستمر	m15
0.75	تعمل المنظمة على عقد مؤتمرات وندوات لتحديث معارف افرادها بشكل دوري	m16
0.74	تحرص المنظمة على تمكين الافراد من الوصول الى المعرفة بشكل سهل	m17
0.61	تشجع المنظمة كل الاساليب لنقل ومشاركه المعرفة الضمنية	m18
0.53	تستعمل المنظمة الشبكات الرسمية وغير الرسمية لنشر المعرفة	m19
0.56	تضمن المنظمة الوصول الى المعرفة الملائمة وفي الوقت المناسب لجميع افرادها	m20
-0.01	تشجع المنظمة عمليه التعليم لدى افرادها	m21
-0.19	تمتلك المنظمة فرق متعددة الخبرات لاستخدام المعرفة	m22
0.16	لدي المنظمة القدرة على استرجاع المعرفة والاستفادة من استخدامها وقت الحاجة	m23
-0.01	تعمل المنظمة على تنفيذ عمليات اداره المعرفة بشكل منظم	m24
0.10	تشجيع الافراد الذين يقومون بتجريب معارف جديدة ودعمهم	m25
ألفا كرونباخ C.alpha: 0.878		
مؤشر DG.rho: 0.876		
الجذر الكامن للعامل الأول (eig.1st): 8.10		
الجذر الكامن للعامل الثاني (eig.2nd): 3.95		
متوسط نسبة التباين المستخرج AVE: 0.314		

المصدر: إعداد الطالب باستخدام حزمة R 4.0.0 plspm

يوضح الجدول أعلاه نتائج صدق المتغير الوسيط عمليات إدارة المعرفة، حيث يتضح أن

هذا المتغير تخلص من العديد من فقراته أي تم حذف أربعة عشر (14) عبارة منه، والتي لم تكن

منسجمة مع هذا المتغير ، حيث سجلت تشبعات أقل من 0.7 والتي تؤثر على متوسط نسبة التباين المستخرج لذلك فان هذا المتغير أصبح يقاس ب 11 عبارة، والتي تعطي مؤشرات صدق جيدة.

وبعد اجراء التعديل يتم الحصول على النتائج الموضحة في الجدول التالي :

46- الجدول رقم 27.5 : نتائج صدق مقياس متغير عمليات إدارة المعرفة

الرمز	المتغير	معامل التحميل
m7	تسعى المنظمة الى رصد قدراتها المعرفية	0.832
m8	تتوفر المنظمة علي دليل للعاملين لمعرفة خبراتهم	0.775
m9	تحدد المنظمة مجالات اهتمام افرادها المعرفية بوضوح	0.795
m10	تسعى المنظمة لتحديد مواقع الافراد الحاملين للمعرفة بدقة	0.782
m11	تسعى المنظمة الى حفظ المعرفة بشكل انتقائي	0.874
m12	تتوفر المنظمة على نظام الحوافز لتشجيع انتقال المعرفة	0.766
m13	انتقال المعرفة والخبرات في السلم الوظيفي يتم بشكل منظم	0.819
m14	تتوفر المنظمة على وسائل عالية التقنية للحفاظ والمعالجة	0.804
m15	تسعى المنظمة لتحديث قاعده بياناتها بشكل مستمر	0.774
m16	تعمل المنظمة على عقد مؤتمرات وندوات لتحديث معارف افرادها بشكل دوري	0.758
m17	تحرص المنظمة على تمكين الافراد من الوصول الى المعرفة بشكل سهل	0.746
m19	تستعمل المنظمة الشبكات الرسمية وغير الرسمية لنشر المعرفة	0.550
ألفا كرونباخ C.alpha: 0.939		
مؤشر DG.rho: 0.948		

الجذر الكامن للعامل الأول (eig.1st): 7.24
الجذر الكامن للعامل الثاني (eig.2nd): 0.834
متوسط نسبة التباين المستخرج AVE: 0.603

المصدر: إعداد الطالب باستخدام حزمة R 4.0.0 plspm

يوضح الجدول أعلاه، نتائج صدق المتغير الوسيط عمليات إدارة المعرفة، واتضح أن هناك سبعة بنود والتي تتمتع بقيمة معامل التحميل أعلى من، 0.7 وهي m7 m8 m9 m10 m12 m13 m14 m15 m16 m17 m25 و0.76 0.81 والتي جاءت قيمها على التوالي : 0.76 0.76 0.74 0.76 0.74 0.79 0.77 0.74 0.75 0.74 بالمقابل تم حذف 11 بند مباشرة، من هذا المتغير، لوجود قيم غير مرضية من قيم المعاملات التحميلية أقل من 0,4 لأنه في حالة معاملات التحميل الأقل من 0,4، يتم حذفها نهائياً من المقياس وهي كالتالي: m1 m2 m3 m4 m5 m6 m21 m22 m23 m24 m25 m18 في حين بقيت ثلاث (03) عبارات m19 m20 والتي جاءت قيم معاملاتها التحميلية محصورة بين 0,4 و0,7 والتي قدرت كما يلي على التوالي : 0.61 0.53 0.56 مما يستدعي تحليل الأثر على متوسط نسبة التباين المستخرج الذي يتأثر بحذف البندين التاليين: m20 m18 والإبقاء على البنود التالية: m7 " تسعى المنظمة الى رصد قدراتها المعرفية" m8 " تتوفر المنظمة علي دليل للعاملين لمعرفة خبراتهم" m9 " تحدد المنظمة مجالات اهتمام افرادها المعرفية بوضوح" m10 " تسعى المنظمة لتحديد مواقع الافراد الحاملين للمعرفة بدقة" m11 " تسعى المنظمة الى حفظ المعرفة بشكل انتقائي" m12 " تتوفر المنظمة على نظام الحوافز لتشجيع انتقال المعرفة" m13 " انتقال المعرفة والخبرات في السلم الوظيفي يتم بشكل منظم" m14 " تتوفر المنظمة على وسائل عالية التقنية للحفاظ والمعالجة" m15 " تسعى المنظمة لتحديث قاعده بياناتها بشكل مستمر" m16 " تعمل المنظمة

على عقد مؤتمرات، وندوات لتحديث معارف افرادها بشكل دوري " m17 " تحرص المنظمة على تمكين الافراد من الوصول الى المعرفة بشكل سهل " m19 " تستعمل المنظمة الشبكات الرسمية، وغير الرسمية لنشر المعرفة"

أما عن قيمة مؤشر ألفا كرونباخ، الذي يمثل متوسط الارتباط بين مؤشرات البناء، فقد بلغت قيمته 0.939 وهي قيمة ممتازة ومقبولة لأنها أكبر من القيمة الواجب تحقيقها، على الأقل والتي تقدر ب0.7

فيما بلغت قيمة مؤشر Dillon- Goldstein's rho قيمة جيدة، حيث فاقت العتبة المطلوبة، والتي قدرت ب 0.948 وهي ممتازة ومقبولة لأنها أكبر من القيمة الواجب تحقيقها على الأقل والتي تقدر ب0.7

باعتبار أن هذا المؤشر، أفضل من المؤشر السابق الذكر "ألفا كرونباخ" فيمكننا القول بأن المؤشرات متجانسة ومترابطة مع بعضها البعض، مما يدل على أنها أحادية البعد.

أما عن قيمة متوسط التباين المستخرج لمؤشرات البناء، فقد بلغت لهذا المتغير المستقل 0.603، وهي تفوق العتبة الدنيا المقدرة ب 0,5، وهذا ما يدل على جودة النموذج من ناحية تحقق هذا الشرط، وقد جاءت أيضا قيمة الجذر الكامن للعامل الأول، " القيمة الذاتية الأولى " أكبر من الواحد حيث بلغت 7.24، وقيمة الجذر الكامن للعامل الثاني " القيمة الذاتية الثانية" أصغر من الواحد حيث بلغت 0,834، مما يدل على أن كتلة المتغيرات أحادية البعد، ومما سبق، يمكننا الحكم على صدق العبارات في هذا المتغير الوسيط.

1.6 اختبار صدق مقياس المتغير التابع المعرفة التشاركية :

يوضح الجدول نتائج اختبار صدق المقياس لمتغير المعرفة التشاركية:

47- الجدول رقم 28.5 : نتائج اختبار المقياس لمتغير المعرفة التشاركية

الرمز	المتغير	معامل التحميل Loading
y1	تحرص الجامعة بالثقة كعامل أساسي في أي نشاط لمشاركة المعرفة	0.42
y2	تهتم الجامعة على تسريع عملية تبادل المعارف من خلال زرع الثقة بين أفرادها	0.51
y3	تعمل المنظمة على تحسين أدائها من خلال رفع روح التعاون بين أفرادها	0.18
y4	تحرص الجامعة بصورة جوهرية على مشاركة المعرفة الضمنية من خلال تكوين الفرد كمصدر جدير بالثقة	0.65
y5	تعتمد الجامعة على زيادة كمية المعارف المتبادلة من خلال خلق بيئة ذات ثقة عالية	0.71
y6	تتمتع الجامعة بثقة عالية بين الأفراد ومصادر معارفهم	0.62
y7	تتم عملية مشاركة المعرفة بين الأفراد من أجل أخذ مزايا إضافية	0.64
y8	تحرص المنظمة على حماية أفرادها من أي ضرر قد ينتج عند مشاركة المعارف بينهم	0.70
y9	عند اقتناص الفرص هناك زيادة في حجم المعلومات المتبادلة والمعارف التشاركية حسب المصلحة الذاتية والمنفعة الخاصة	0.68
y10	هناك شعور بعدم الثقة في المنظمة يدفع لتقليص تدفق المعارف	0.70
y11	تتميز المنظمة بأفراد ذوو قدرات عالية يتم الاعتماد على توقعاتهم	0.68
y12	تحرص المنظمة على توفير بيئة لمشاركة المعرفة	0.66
y13	تتمتع المنظمة بنظام المكافأة يتضمن معيار مشاركة المعرفة	0.69
y14	تعمل الجامعة على توفير الأدوات والطرق التي يفضلها أفرادها	0.68
y15	تسعى المنظمة لمنح علاوات مقابل المشاركة الواسعة وحجم تدفق المعارف	0.71
y16	تتوفر المنظمة على بيئة محفزة تشجع على المشاركة	0.67
y17	هناك حوافز مادية واضحة للأفراد الذين يبادرون في التشارك	0.65

0.58	تحرص الجامعة على تحسين مستوى الافراد وزيادة معارفهم	y18
0.60	تعمل المنظمة على حماية الافراد المبادرين والمشاركون لمعارفهم من جميع الاضرار وتحفيزهم	y19
0.64	تحرص المنظمة على تحسين سلوك الافراد وزيادة تشاركتهم	y20
0.18	يتم ترقية الافراد في المنظمة حسب سلوك التشارك	y21
0.62	تتابع المنظمة تطور معارف افرادها وتدفعهم لكسب معارف جديدة باستمرار	y22
0.62	توفر المنظمة كل الوسائل الالكترونية وغيرها لمبادلة المعارف	y23
0.31	تحرص المنظمة على تسهيل العمل الجماعي المشترك الفعال	y24
0.59	لدى المنظمة بيئة تشجع على تنمية الاتصال	y25
0.56	الاتصال بين الافراد داخل المنظمة سهل وسريع	y26
0.55	يتم مشاركة المعارف في المنظمة حسب مجموعات غير رسمية	y27
0.58	تقتصر عملية الاتصال بين الافراد في المنظمة في مشاركة المعارف على عدد معين فقط	y28
0.59	يتم مشاركة المعرفة في المنظمة على نمط معين للاتصال	y29
0.59	تتم عملية الاتصال في المنظمة حسب الهيكل التنظيمي فقط	y30
0.54	عند الشعور بصعوبة انجاز العمل يتم الاتصال بالمسؤول المباشر فقط	y31
0.63	تتمتع الجامعة على هيكل تنظيمي يساعد على الاتصال والتعاون بين الافراد	y32
0.44	تحتاج المنظمة الى وسائل اتصال حديثة وطرق تنظيم جديدة	y33
0.46	يحرص الافراد مشاركة معارفهم في المنظمة ولو على حسابهم	y34
0.51	تحرص المنظمة على إلزام الافراد بمشاركة ما لديهم من معارف	y35
0.48	يعتبر الافراد في المنظمة مشاركة معارفهم الضمنية واجب مهني	y36

0.53	تسعى المنظمة لتفعيل اللوائح والقوانين لدفع التعاون والتشارك	y37
0.59	تتمتع المنظمة بأفراد دوو التزام عالي بالمبادئ واللوائح	y38
0.48	يشارك الافراد المعرفة ذات القيمة من اجل اقتناص الفرص	y39
0.54	تسعى المنظمة لترسيخ سلوك التشارك الفعال بين الافراد	y40
0.53	تحرص المنظمة على زيادة الولاء من خلال تشارك المعارف بين افرادها	y41
0.48	تحرص المنظمة على خلق جو ممتع أثناء العمل بين الافراد	y42
0.51	يحرص الافراد على التعاون ورغم ضغوط العمل في المنظمة	y43
0.53	يسعى الافراد لتبادل المعرفة الضمنية لتحقيق هدف المنظمة بكل التزام	y44
ألفا كرونباخ C.alpha: 0.951		
مؤشر DG.rho: 0.955		
الجذر الكامن للعامل الأول (eig.1st): 14.63		
الجذر الكامن للعامل الثاني (eig.2nd): 2.86		
متوسط نسبة التباين المستخرج AVE: 0.332		

المصدر: إعداد الطالب باستخدام حزمة R 4.0.0 plspm

يوضح الجدول أعلاه، نتائج صدق المتغير التابع المعرفة التشاركية، حيث يتضح أن هذا المتغير تخلص من العديد من فقراته أي تم حذف أربعة وثلاثون (34) عبارة منه والتي لم تكن منسجمة، مع هذا المتغير حيث سجلت تشبعات أقل من 0.7، والتي تؤثر على متوسط نسبة التباين المستخرج لذلك فإن هذا المتغير أصبح يقاس بعشرة (10) عبارات، والتي تعطي مؤشرات صدق جيدة.

وبعد اجراء التعديل يتم الحصول على النتائج الموضحة في الجدول التالي:

48- الجدول رقم 29.5 : نتائج اختبار المقياس لمتغير المعرفة التشاركية

الرمز	المتغير	معامل التحميل Loading
y4	تحرص الجامعة بصورة جوهرية على مشاركة المعرفة الضمنية من خلال تكوين الفرد كمصدر جدير بالثقة	0.714
y5	تعتمد الجامعة على زيادة كمية المعارف المتبادلة من خلال خلق بيئة ذات ثقة عالية	0.797
y6	تتمتع الجامعة بثقة عالية بين الافراد ومصادر معارفهم	0.720
y7	تتم عملية مشاركة المعرفة بين الافراد من أجل أخذ مزايا اضافية	0.721
y8	تحرص المنظمة على حماية أفرادها من أي ضرر قد ينتج عند مشاركة المعارف بينهم	0.773
y9	عند اقتناص الفرص هناك زيادة في حجم المعلومات المتبادلة والمعارف التشاركية حسب المصلحة الذاتية والمنفعة الخاصة	0.771
y10	هناك شعور بعدم الثقة في المنظمة يدفع لتقليص تدفق المعارف	0.760
y11	تتميز المنظمة بأفراد ذوو قدرات عالية يتم الاعتماد على توقعاتهم	0.723
y13	تتمتع المنظمة بنظام المكافأة يتضمن معيار مشاركة المعرفة	0.697
y15	تسعى المنظمة لمنح علاوات مقابل المشاركة الواسعة وحجم تدفق المعارف	0.718
ألفا كرونباخ C.alpha : 0.908		
مؤشر DG.rho : 0.924		
الجذر الكامن للعامل الأول (eig.1st) : 5.48		
الجذر الكامن للعامل الثاني (eig.2nd) : 0.921		
متوسط نسبة التباين المستخرج AVE : 0.548		

المصدر : إعداد الطالب باستخدام حزمة R 4.0.0 plspm

يوضح الجدول أعلاه، نتائج صدق المتغير التابع المعرفة التشاركية، واتضح أن هناك أربع (04) بنود، والتي تتمتع بقيمة معامل التحميل أعلى من 0.7، وهي: y_5 y_8 y_{10} y_{15} والتي جاءت قيمها على التوالي: 0.71 0.70 0.70 0.71 بالمقابل تم حذف 11 بند، مباشرة من هذا المتغير، لوجود قيم غير مرضية من قيم المعاملات التحميلية أقل من 0.4، لأنه في حالة معاملات التحميل الأقل من 0.4، يتم حذفها نهائياً من المقياس، وهي كالتالي: y_3 y_{21} y_{24} ، أما العبارات y_1 y_2 y_4 y_6 y_7 y_9 y_{11} y_{12} y_{13} y_{14} y_{16} y_{18} y_{19} y_{20} y_{22} y_{23} y_{24} y_{25} y_{26} y_{27} y_{28} y_{29} y_{30} y_{32} y_{33} y_{34} y_{35} y_{36} y_{37} y_{38} y_{39} y_{40} y_{41} y_{42} y_{43} y_{44} والتي جاءت قيم معاملاتها التحميلية محصورة بين 0.4 و 0.7، والتي قدرت كما يلي على التوالي: 0.68 0.64 0.62 0.65 0.51 0.42 0.56 0.59 0.59 0.62 0.62 0.64 0.60 0.58 0.67 0.68 0.69 0.66 0.68 0.48 0.59 0.53 0.48 0.51 0.46 0.44 0.63 0.54 0.59 0.59 0.58 0.55 0.53 0.51 0.48 0.53 0.54 مما يستدعي تحليل الأثر على متوسط نسبة التباين المستخرج الذي يتأثر بحذف ثلاثون (30) بند، والإبقاء على البنود التالية: " y_4 تحرص الجامعة بصورة جوهرية، على مشاركة المعرفة الضمنية من خلال تكوين الفرد، كمصدر جدير بالثقة " y_5 تعتمد الجامعة على زيادة كمية المعارف المتبادلة، من خلال خلق بيئة ذات ثقة عالية " y_6 " تتمتع الجامعة بثقة عالية بين الافراد، ومصادر معارفهم " y_7 " تتم عملية مشاركة المعرفة بين الافراد من أجل أخذ مزايا إضافية " y_8 " تحرص المنظمة على حماية أفرادها من أي ضرر قد ينتج عند مشاركة المعارف بينهم " y_9 " عند اقتناص الفرص هناك زيادة في حجم المعلومات المتبادلة والمعارف التشاركية حسب المصلحة الذاتية، والمنفعة الخاصة " y_{10} " هناك شعور بعدم الثقة في المنظمة يدفع لتقليص تدفق المعارف " y_{11} " تتميز المنظمة بأفراد ذوو قدرات عالية يتم الاعتماد

على توقعاتهم " y13 " تتمتع المنظمة بنظام المكافأة، يتضمن معيار مشاركة المعرفة " y15 " تسعى المنظمة لمنح علاوات مقابل المشاركة الواسعة، وحجم تدفق المعارف"

أما عن قيمة مؤشر ألفا كرونباخ الذي يمثل متوسط الارتباط، بين مؤشرات البناء، فقد بلغت قيمته 0.908، وهي قيمة ممتازة ومقبولة لأنها أكبر من القيمة الواجب تحقيقها على الأقل، والتي تقدر ب0.7

فيما بلغت قيمة مؤشر Dillon- Goldstein's rho قيمة جيدة، حيث فاقت العتبة المطلوبة والتي قدرت ب 0.924، وهي ممتازة ومقبولة لأنها أكبر من القيمة الواجب تحقيقها على الأقل والتي تقدر ب0.7

باعتبار أن هذا المؤشر، أفضل من المؤشر السابق الذكر "ألفا كرونباخ" فيمكننا القول بأن المؤشرات متجانسة، ومترابطة مع بعضها البعض، مما يدل على أنها أحادية البعد.

أما عن قيمة متوسط التباين المستخرج لمؤشرات البناء، فقد بلغت لهذا المتغير المستقل 0.548، وهي تفوق العتبة الدنيا المقدر ب 0,5، وهذا ما يدل على جودة النموذج من ناحية تحقق هذا الشرط، وقد جاءت أيضا قيمة الجذر الكامن للعامل الأول " القيمة الذاتية الأولى" أكبر من الواحد، حيث بلغت 5.48، وقيمة الجذر الكامن للعامل الثاني " القيمة الذاتية الثانية" أصغر من الواحد حيث بلغت 0.921، مما يدل على أن كتلة المتغيرات أحادية البعد، ومما سبق يمكننا الحكم على صدق العبارات في هذا المتغير التابع.

المطلب الثاني: اختبار الصدق التمايزي لمتغيرات الدراسة

الصدق التمايزي هو أداة تبرز مدى التمايز بين المتغيرات داخل بناء معين، ويمكن التحقق من الصدق، والذي ينص على أن الجذر التربيعي للتباين المستخرج يجب -Fornell-Larcker التمييزي من خلال معيار أن يكون أعلى من الارتباطات ما بين المتغيرات الكامنة الداخلة في النموذج¹، ويمكن أيضا التحقق من الصدق التمييزي، أيضا من خلال حساب معاملات التحميل التقاطعية للمتغيرات المشاهدة، والتي تستوجب أن تكون معاملات التحميل الخاصة ببناء متغير ما أعلى من معاملات التحميل الخاصة به في أي بناء آخر .

أولاً: اختبار صدق التمايز حسب معيار فورنل لارك ر

يتم اختبار صدق التمايز لنموذج المسار من خلال معيار Fornell-Larcker و

الموضح في الجدول

49- الجدول رقم 30.5 : معيار Fornell-Larcker

المعرفة التشاركية	عمليات ادارة المعرفة	المركزية	الرسمية	التعقيد	التخصص	
					0.82	التخصص
				0.82	0.132-	التعقيد
			0.79	-0.199	0.787	الرسمية
		0.76	-0.185	0.703	-0.206	المركزية
	0.78	-0.270	0.675	0.321-	0.598	عمليات إدارة المعرفة
0.74	0.749	-0.282	0.643	-0.257	0.577	المعرفة التشاركية

المصدر: إعداد الطالب باستخدام حزمة R 4.0.0 plspm

يوضح الجدول أعلاه، اختبار صدق التمايز حسب معيار فورنل - لارك ر criterion

Fornell-Larcker

¹ Ravand, H., & Baghaei, P. (2016). Partial least squares structural equation modeling with R. Practical Assessment, Research & Evaluation, 21(11), 1-16.

لنموذج المسار، إذ يلاحظ من الجدول أعلاه ارتفاع القيم المتعلقة بالجذر التربيعي لمتوسط التباين المستخرج عند كل متغير كامن، والممثلة في قطر الجدول على معاملات الارتباط بين المتغيرات الكامنة المختلفة، والتي تفسر البناءات المختلفة الممكنة، ومن الجدول نلاحظ أن معامل الارتباط بين المتغير الكامن التخصص في الهيكل التنظيمي، والمتغير الكامن عمليات ادارة المعرفة قيمته تقدر ب (0.598)، أما قيمة الجذر التربيعي لمتوسط التباين المستخرج للمتغير الكامن التخصص في الهيكل التنظيمي، والمتغير الكامن عمليات ادارة المعرفة تقدر قيمتهم على التوالي (0.82) (0.78)، وهي أكبر من معامل الارتباط

كما يتبين من الجدول أيضا، أن معامل الارتباط بين المتغير الكامن التخصص في الهيكل التنظيمي، والمتغير الكامن المعرفة التشاركية قيمته تقدر ب (0.577)، أما قيمة الجذر التربيعي لمتوسط التباين المستخرج للمتغير الكامن التخصص في الهيكل التنظيمي، والمتغير الكامن المعرفة التشاركية تقدر قيمتهم على التوالي (0.82) (0.78)، وهي أكبر من معامل الارتباط.

كذلك من خلال الجدول أعلاه نلاحظ بشكل واضح أن معامل الارتباط بين المتغير الكامن عمليات ادارة المعرفة، والمتغير الكامن المعرفة التشاركية قيمته تقدر ب (0.74)، أما قيمة الجذر التربيعي لمتوسط التباين المستخرج للمتغير الكامن عمليات ادارة المعرفة، والمتغير الكامن المعرفة التشاركية تقدر قيمتهم على التوالي (0.78) (0.74)، وهي أكبر من معامل الارتباط، وعليه يمكننا الحكم على صدق التمايز بين متغيرات الدراسة داخل البناء الخاص بنموذج دراستنا، مقارنة بالبناءات الممكنة.

فيما يخص المتغير التعقيد، فنلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن معامل الارتباط بين المتغير الكامن التعقيد في الهيكل التنظيمي، والمتغير الكامن عمليات ادارة المعرفة قيمته تقدر

ب (0.321)، أما قيمة الجذر التربيعي لمتوسط التباين المستخرج للمتغير الكامن التعقيد في الهيكل التنظيمي، والمتغير الكامن عمليات ادارة المعرفة تقدر قيمتهم على التوالي (0.82) (0.78)، وهي أكبر من معامل الارتباط

كما يتبين من الجدول، أيضا أن معامل الارتباط بين المتغير الكامن التعقيد في الهيكل التنظيمي، والمتغير الكامن المعرفة التشاركية قيمته تقدر ب (0.257)، أما قيمة الجذر التربيعي لمتوسط التباين المستخرج للمتغير الكامن التعقيد في الهيكل التنظيمي والمتغير الكامن المعرفة التشاركية تقدر قيمتهم على التوالي (0.82) (0.78)، وهي أكبر من معامل الارتباط،

كذلك من خلال الجدول نفسه نلاحظ بشكل واضح أن معامل الارتباط بين المتغير الكامن عمليات ادارة المعرفة والمتغير الكامن المعرفة التشاركية قيمته تقدر ب (0.74)، أما قيمة الجذر التربيعي لمتوسط التباين المستخرج للمتغير الكامن عمليات ادارة المعرفة، والمتغير الكامن المعرفة التشاركية تقدر قيمتهم على التوالي (0.78) (0.74)، وهي أكبر من معامل الارتباط، وعليه يمكننا الحكم على صدق التمايز، بين متغيرا ت الدراسة داخل البناء الخاص بنموذج دراستنا، مقارنة بالبناءات الممكنة.

كذلك فيما يخص المتغير الرسمية، فنلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن معامل الارتباط بين المتغير الكامن الرسمية في الهيكل التنظيمي والمتغير الكامن عمليات ادارة المعرفة قيمته تقدر ب (0.675)، أما قيمة الجذر التربيعي لمتوسط التباين المستخرج للمتغير الكامن الرسمية في الهيكل التنظيمي والمتغير الكامن عمليات ادارة المعرفة تقدر قيمتهم على التوالي (0.79) (0.78)، وهي أكبر من معامل الارتباط .

كما يتبين من الجدول أيضا أن معامل الارتباط بين المتغير الكامن الرسمية في الهيكل التنظيمي، والمتغير الكامن المعرفة التشاركية قيمته تقدر ب (0.643)، أما قيمة الجذر التربيعي

لمتوسط التباين المستخرج للمتغير الكامن الرسمية في الهيكل التنظيمي والمتغير الكامن المعرفة التشاركية تقدر قيمتهم على التوالي (0.79) (0.74)، وهي أكبر من معامل الارتباط.

أيضا من خلال الجدول نفسه نلاحظ بشكل واضح أن معامل الارتباط بين المتغير الكامن عمليات ادارة المعرفة، والمتغير الكامن المعرفة التشاركية قيمته تقدر ب (0.74)، أما قيمة الجذر التربيعي لمتوسط التباين المستخرج للمتغير الكامن عمليات ادارة المعرفة، والمتغير الكامن المعرفة التشاركية تقدر قيمتهم على التوالي (0.78) (0.74)، وهي أكبر من معامل الارتباط، وعليه يمكننا الحكم على صدق التمايز، بين متغيرا ت الدراسة داخل البناء الخاص بنموذج دراستنا، مقارنة بالبناءات الممكنة.

أما بالنسبة لمتغير المركزية، فنلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن معامل الارتباط بين المتغير الكامن المركزية في الهيكل التنظيمي، والمتغير الكامن عمليات ادارة المعرفة قيمته تقدر ب (0.27)، أما قيمة الجذر التربيعي لمتوسط التباين المستخرج للمتغير الكامن الرسمية، في الهيكل التنظيمي، والمتغير الكامن عمليات ادارة المعرفة تقدر قيمتهم على التوالي (0.76) (0.78) وهي أكبر من معامل الارتباط.

كما يتبين من الجدول أيضا، أن معامل الارتباط بين المتغير الكامن الرسمية في الهيكل التنظيمي، والمتغير الكامن المعرفة التشاركية قيمته تقدر ب (0.282) أما قيمة الجذر التربيعي لمتوسط التباين المستخرج للمتغير الكامن المركزية في الهيكل التنظيمي، والمتغير الكامن المعرفة التشاركية تقدر قيمتهم على التوالي (0.76) (0.78)، وهي أكبر من معامل الارتباط.

كذلك من خلال الجدول نفسه، نلاحظ بشكل واضح أن معامل الارتباط بين المتغير الكامن عمليات ادارة المعرفة، والمتغير الكامن المعرفة التشاركية قيمته تقدر ب (0.74)، أما قيمة الجذر التربيعي لمتوسط التباين المستخرج للمتغير الكامن عمليات ادارة المعرفة، والمتغير

الكامن المعرفة التشاركية تقدر قيمتهم على التوالي (0.78) (0.74)، وهي أكبر من معامل الارتباط، وعليه يمكننا الحكم على صدق التمايز، بين متغيرات الدراسة داخل البناء الخاص بنموذج دراستنا، مقارنة بالبناءات الممكنة.

إذا كما يلاحظ من الجدول أعلاه، ارتفاع القيم المتعلقة بالارتباطات بين المتغيرات الكامنة بعضها البعض، والتي تمثل الجدر التربيعي لمتوسط التباين المستخرج عند كل متغير كامن مع أكبر معاملات الارتباط بين المتغيرات الكامنة المختلفة، والتي تمثل البناءات المختلفة الممكنة، وعليه يمكن القول أن النموذج له صلاحية تمايز أفضل، مقارنة بالبناءات الأخرى الممكنة، بالإضافة لذلك يتم تحليل معاملات التحميل التقاطعية، مع معاملات التحميل الخارجية لكل متغير كامن .

ثانياً: تحليل معاملات التحميل التقاطعية لنموذج الدراسة

لدمج نتائج معيار فورنل لاركر، فإن تحليل معاملات التحميل التقاطعية، لكل المتغير الكامن مقابل المتغيرات المقاسة، في النموذج مع ما يقابلها، من معاملات التحميل غير التقاطعية للنموذج، أي المتغيرات المقاسة مع باقي المتغيرات الكامنة، كما هو موضح في الجدول التالي :

50- الجدول رقم 31.5 : معاملات التحميل التقاطعية

المعروف	عمليات المعرفة	المركزية	الرسمية	التعقيد	التخصص	الكامن	المقاس
0.51	0.53	-0.26	0.70	-0.16	0.87	التخصص	x11
0.53	0.52	-0.20	0.64	-0.17	0.81		x13
0.39	0.44	-0.17	0.60	-0.07	0.83		x15
0.48	0.47	-0.10	0.64	-0.03	0.78		x17
0.43	0.48	-0.10	0.63	-0.10	0.80		x19
-0.24	-0.31	0.71	-0.20	0.90	-0.13	التعقيد	x21

-0.10	-0.14	0.49	-0.12	0.58	0.03		x22	
-0.19	-0.28	0.61	-0.16	0.90	-0.07		x23	
-0.26	-0.25	0.55	-0.18	0.79	-0.13		x25	
-0.18	-0.23	0.54	-0.15	0.87	-0.12		x27	
-0.24	-0.32	0.56	-0.16	0.86	-0.16		x30	
0.48	0.53	-0.27	0.80	-0.19	0.65	الرسمية	x31	
0.59	0.53	-0.16	0.79	-0.16	0.61		x33	
0.51	0.57	-0.15	0.84	-0.15	0.71		x35	
0.53	0.54	-0.09	0.78	-0.14	0.57		x37	
0.43	0.51	-0.05	0.76	-0.15	0.57		x40	
-0.24	-0.23	0.79	-0.13	0.75	-0.16		x42	
-0.22	-0.22	0.78	-0.14	0.76	-0.18		x44	
-0.17	-0.19	0.73	-0.13	0.39	-0.14		x47	
-0.26	-0.25	0.81	-0.20	0.46	-0.18		x48	
-0.21	-0.16	0.74	-0.14	0.41	-0.13		x49	
-0.17	-0.16	0.70	-0.08	0.36	-0.13	المركزية	x50	
0.60	0.83	-0.22	0.54	-0.30	0.46		m7	
0.60	0.78	-0.22	0.52	-0.22	0.44		m8	
0.56	0.80	-0.16	0.51	-0.25	0.46		m9	
0.58	0.78	-0.20	0.54	-0.34	0.49		m10	
0.61	0.87	-0.29	0.58	-0.33	0.52		m11	
0.61	0.77	-0.22	0.55	-0.19	0.48		m12	
0.60	0.82	-0.22	0.55	-0.27	0.51		m13	
0.59	0.80	-0.25	0.56	-0.31	0.51		m14	
0.55	0.77	-0.19	0.44	-0.26	0.44		عمليات المعرفة	m15
0.55	0.76	-0.23	0.56	-0.20	0.48			m16

0.64	0.75	-0.21	0.52	-0.20	0.42	المعرفة التشاركية	m17
0.50	0.55	-0.03	0.40	-0.05	0.32		m19
0.71	0.58	-0.12	0.44	-0.06	0.39		y4
0.80	0.63	-0.33	0.53	-0.33	0.48		y5
0.72	0.54	-0.22	0.45	-0.20	0.37		y6
0.72	0.51	-0.13	0.48	-0.06	0.35		y7
0.77	0.59	-0.27	0.51	-0.22	0.43		y8
0.77	0.57	-0.21	0.47	-0.24	0.41		y9
0.76	0.55	-0.18	0.46	-0.18	0.46		y10
0.72	0.53	-0.22	0.42	-0.20	0.42		y11
0.70	0.50	-0.21	0.49	-0.23	0.45		y13
0.72	0.53	-0.13	0.50	-0.11	0.48		y15

المصدر: إعداد الطالب باستخدام حزمة R 4.0.0 plspm

يلاحظ في الجدول السابق، من خلال مقارنة معاملات التحميل التقاطعية، مع معاملات التحميل الخارجية لكل متغير كامن، أي أن معاملات التحميل الخارجية لمتغير التخصص في الهيكل التنظيمي سجل قيم أكبر من معاملات التحميل التقاطعية، المقابلة للبناءات الأخرى، وهي معاملات التحميل الخارجية لمتغير عمليات إدارة المعرفة، ومعاملات التحميل الخارجية لمتغير المعرفة التشاركية، وهذا بعد مقارنة كل بند من بنود متغير التخصص في الهيكل التنظيمي مع بنود المتغيرات الكامنة المتبقية،

وجاءت قيم معاملات التحميل الخارجية لمتغير عمليات إدارة المعرفة، أعلى من معاملات التحميل التقاطعية، المقابلة للبناءات الأخرى، وهي معاملات التحميل الخارجية لمتغير التخصص في الهيكل التنظيمي ومعاملات التحميل الخارجية لمتغير المعرفة التشاركية، وهذا بعد مقارنة كل بند من بنود متغير عمليات إدارة المعرفة، مع بنود المتغيرات الكامنة المتبقية،

وجاءت قيم معاملات التحميل الخارجية لمتغير المعرفة التشاركية، أعلى من معاملات التحميل التقاطعية المقابلة للبناءات الأخرى، وهي معاملات التحميل الخارجية لمتغير التخصص في الهيكل التنظيمي، ومعاملات التحميل الخارجية لمتغير عمليات إدارة المعرفة، وهذا بعد مقارنة كل بند من بنود متغير المعرفة التشاركية، مع بنود المتغيرات الكامنة المتبقية، كما هو موضح من خلال الشكل البياني، لمعاملات التحميل التقاطعية.

يلاحظ في الجدول السابق، من خلال مقارنة معاملات التحميل التقاطعية مع معاملات التحميل الخارجية لكل متغير كامن، أي أن معاملات التحميل الخارجية لمتغير التعقيد في الهيكل التنظيمي، سجل قيم أكبر من معاملات التحميل التقاطعية المقابلة للبناءات الأخرى، وهي معاملات التحميل الخارجية لمتغير عمليات إدارة المعرفة، ومعاملات التحميل الخارجية لمتغير المعرفة التشاركية، وهذا بعد مقارنة كل بند من بنود متغير التعقيد في الهيكل التنظيمي مع بنود المتغيرات الكامنة المتبقية، وجاءت قيم معاملات التحميل الخارجية لمتغير عمليات إدارة المعرفة أعلى من معاملات التحميل التقاطعية، المقابلة للبناءات الأخرى، وهي معاملات التحميل الخارجية لمتغير التعقيد في الهيكل التنظيمي ومعاملات التحميل الخارجية، لمتغير المعرفة التشاركية، وهذا بعد مقارنة كل بند من بنود متغير عمليات إدارة المعرفة، مع بنود المتغيرات الكامنة المتبقية.

جاءت قيم معاملات التحميل الخارجية، لمتغير المعرفة التشاركية، أعلى من معاملات التحميل التقاطعية، المقابلة للبناءات الأخرى، وهي معاملات التحميل الخارجية للمتغير التعقيد في الهيكل التنظيمي ومعاملات التحميل الخارجية لمتغير عمليات إدارة المعرفة وهذا بعد مقارنة كل بند من بنود التابع مع بنود المتغيرات الكامنة المتبقية، كما هو موضح من خلال الشكل البياني، لمعاملات التحميل التقاطعية.

يلاحظ في الجدول السابق، من خلال مقارنة معاملات التحميل التقاطعية، مع معاملات التحميل الخارجية لكل متغير كامن، أي أن معاملات التحميل الخارجية لمتغير الرسمية، في الهيكل التنظيمي، سجل قيم أكبر من معاملات التحميل التقاطعية المقابلة للبناءات الأخرى، وهي معاملات التحميل الخارجية لمتغير عمليات إدارة المعرفة، ومعاملات التحميل الخارجية لمتغير المعرفة التشاركية، وهذا بعد مقارنة كل بند، من بنود متغير الرسمية في الهيكل التنظيمي مع بنود المتغيرات الكامنة المتبقية.

جاءت قيم معاملات التحميل الخارجية، لمتغير عمليات إدارة المعرفة أعلى من معاملات التحميل التقاطعية، المقابلة للبناءات الأخرى، وهي معاملات التحميل الخارجية لمتغير الرسمية في الهيكل التنظيمي، ومعاملات التحميل الخارجية لمتغير المعرفة التشاركية، وهذا بعد مقارنة كل بند من بنود متغير عمليات إدارة المعرفة مع بنود المتغيرات الكامنة المتبقية،

وجاءت قيم معاملات التحميل الخارجية، لمتغير المعرفة التشاركية، أعلى من معاملات التحميل التقاطعية، المقابلة للبناءات الأخرى، وهي معاملات التحميل الخارجية لمتغير الرسمية في الهيكل التنظيمي، ومعاملات التحميل الخارجية لمتغير عمليات إدارة المعرفة، وهذا بعد مقارنة كل بند من بنود متغير المعرفة التشاركية، مع بنود المتغيرات الكامنة المتبقية، كما هو موضح من خلال الشكل البياني، لمعاملات التحميل التقاطعية.

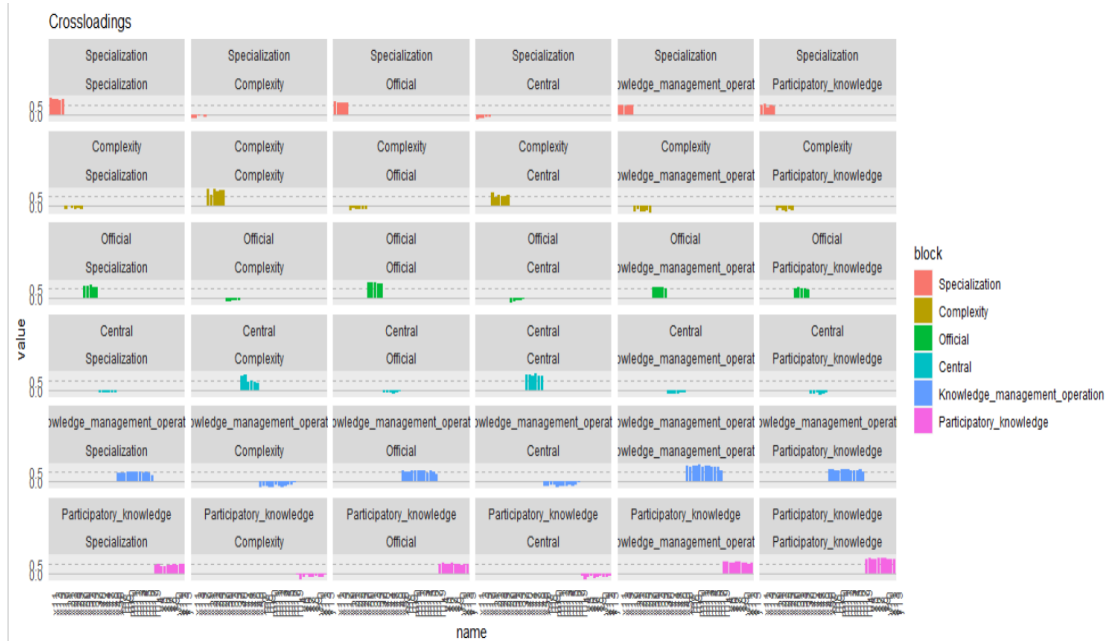
يلاحظ في الجدول السابق، من خلال مقارنة معاملات التحميل التقاطعية مع معاملات التحميل الخارجية لكل متغير كامن، أي أن معاملات التحميل الخارجية لمتغير المركزية في الهيكل التنظيمي، سجل قيم أكبر من معاملات التحميل التقاطعية المقابلة للبناءات الأخرى، وهي معاملات التحميل الخارجية لمتغير عمليات إدارة المعرفة، ومعاملات التحميل الخارجية لمتغير المعرفة

التشاركية، وهذا بعد مقارنة كل بند من بنود متغير المركزية في الهيكل التنظيمي، مع بنود المتغيرات الكامنة المتبقية.

وجاءت قيم معاملات التحميل الخارجية لمتغير عمليات إدارة المعرفة، أعلى من معاملات التحميل التقاطعية المقابلة للبناءات الأخرى، وهي معاملات التحميل الخارجية لمتغير المركزية في الهيكل التنظيمي، ومعاملات التحميل الخارجية لمتغير المعرفة التشاركية، وهذا بعد مقارنة كل بند من بنود متغير الوسيط مع بنود المتغيرات الكامنة المتبقية.

كما جاءت قيم معاملات التحميل الخارجية، لمتغير المعرفة التشاركية، أعلى من معاملات التحميل التقاطعية المقابلة للبناءات الأخرى، وهي معاملات التحميل الخارجية، للمتغير المركزية في الهيكل التنظيمي، ومعاملات التحميل الخارجية لمتغير عمليات إدارة المعرفة، وهذا بعد مقارنة كل بند من بنود متغير المعرفة التشاركية، مع بنود المتغيرات الكامنة المتبقية، والشكل البياني الموالي، يوضح جيدا معاملات التحميل التقاطعية.

10- الشكل رقم 6.5: معاملات التحميل التقاطعية



المصدر: إعداد الطالب باستخدام حزمة R 4.0.0 plsmpm

كما يوضح الشكل اللون الأحمر، يمثل متغير التخصص في الهيكل التنظيمي، وكذلك اللون البني، يمثل متغير التعقيد في الهيكل التنظيمي، واللون الأخضر يمثل متغير الرسمية في الهيكل التنظيمي، ويمثل اللون الأزرق الفاتح، متغير المركزية في الهيكل التنظيمي، فيما يرمز اللون الأزرق الداكن، لمتغير عمليات إدارة المعرفة.

أما اللون البنفسجي، فهو يمثل متغير المعرفة التشاركية، وقد ظهر اللون الأحمر فقط لوحده في الجزء الأعلى من الشكل، وهو مجال تقاطع بنود متغير التخصص في الهيكل التنظيمي، مع المتغيرات الكامنة المتبقية، أي أن معاملات التحميل الخارجية لمتغير التخصص في الهيكل التنظيمي، كانت أعلى من معاملات التحميل التقاطعية لباقي المتغيرات.

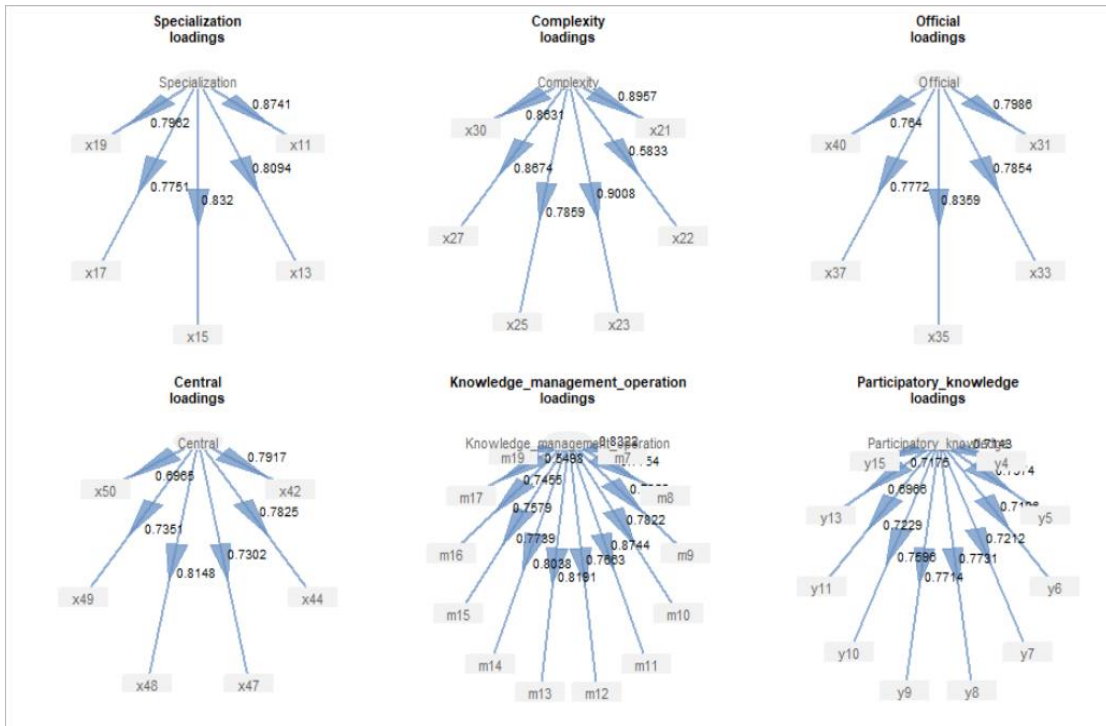
كما يظهر فقط اللون البني، في المستوى الثاني من الشكل، وهو مجال تقاطع بنود متغير التعقيد في الهيكل التنظيمي مع المتغيرات الكامنة المتبقية، أي أن معاملات التحميل الخارجية لمتغير التعقيد، في الهيكل التنظيمي كانت أعلى من معاملات التحميل التقاطعية، لباقي المتغيرات. كما يظهر فقط اللون الأخضر، في المستوى الثالث من الشكل، وهو مجال تقاطع بنود متغير الرسمية في الهيكل التنظيمي مع المتغيرات الكامنة المتبقية، أي أن معاملات التحميل الخارجية لمتغير الرسمية، في الهيكل التنظيمي، كانت أعلى من معاملات التحميل التقاطعية لباقي المتغيرات.

كما يظهر فقط اللون الأزرق الفاتح، في المستوى الرابع من الشكل، وهو مجال تقاطع بنود متغير المركزية، في الهيكل التنظيمي مع المتغيرات الكامنة المتبقية، أي أن معاملات التحميل الخارجية لمتغير المركزية في الهيكل التنظيمي، كانت أعلى من معاملات التحميل التقاطعية لباقي المتغيرات.

فيما يظهر فقط اللون الأزرق الداكن، في المستوى الخامس من الشكل، وهو مجال تقاطع بنود متغير عمليات إدارة المعرفة مع المتغيرات الكامنة المتبقية، أي أن معاملات التحميل الخارجية لمتغير عمليات إدارة المعرفة، كانت أعلى من معاملات التحميل التقاطعية، لباقي المتغيرات، كما يظهر فقط اللون البنفسجي في الجزء السفلي من الشكل، وهو مجال تقاطع بنود متغير المعرفة التشاركية، مع المتغيرات الكامنة المتبقية، أي أن معاملات التحميل الخارجية لمتغير المعرفة التشاركية كانت أعلى من معاملات التحميل التقاطعية لباقي المتغيرات.

وعليه يمكن اعتماد مقياس المتغيرات الداخلة في البحث والموضحة في الشكل التالي:

11- الشكل رقم 7.5: معاملات التحميل المتغيرات المقاسة للمتغيرات الكامنة الداخلة في النموذج



المصدر: إعداد الطالب باستخدام حزمة plspm R 4.0.0

يوضح الشكل أعلاه تغيرات التحميل، أو التشعبات المتعلقة بمتغيرات الدراسة، حيث

نلاحظ أن المتغير الكامن المتمثل في التخصص، في الهيكل التنظيمي سجل تشعبات بخمسة من

البنود وهي : البند رقم x11 " تتمتع المنظمة بالوضوح في وظائف افرادها " ، بقيمة (0.8741)

والبند رقم X13 " ، تتميز المنظمة بتقسيم المهام التنظيمية الى أنشطة متشابهة حسب التخصص"، بقيمة (0.8094) والبند رقم X15" يؤدي الافراد عدد كبير من المهام المتنوعة، في الوظيفة التي يشغلونها" بقيمة (0.8320) والبند رقم X17 " تمتلك المنظمة قواعد واجراءات مكتوبة تحدد اسلوب كل الاعمال" بقيمة (0.7751)، والبند رقم X19 " يتم تكليف الافراد بالقيام بمهام ضمن نشاط واحد في المنظمة"، بقيمة (0.7962)، وعليه يمكن القول بأن هذه الفقرات التي جاءت مشبعة كلها، هي عبارات ذات أهمية كبرى وخاصة من حيث درجة الأولوية، والأهمية حاولنا إسقاطها في البيئة الجامعية .

فيما نلاحظ أن المتغير الكامن، المتمثل في التعقيد في الهيكل التنظيمي، سجل تشعبات بستة من البنود وهي: رقم X21" تتمتع المنظمة بالدقة في تحديد مهام الافراد " بقيمة (0.8957) ، والبند رقم X22 " تمتلك المنظمات سهولة الاتصال بين القاعدة والهرم بشكل سلس" بقيمة (0.5833)، والبند رقم X23 " تتميز المنظمة بالتنسيق على جميع المستويات عند القيام بنشاطات مختلفة" بقيمة (0.9008) ، والبند رقم X25 " هناك صعوبة للقيام بالنشاطات حسب القوانين وسلسلة الاجراءات المتبعة" بقيمة (0.7859)، والبند رقم X27 " تسعى المنظمة لتقليل عدد الوحدات الادارية التابعة الاقسام" بقيمة (0.8674) ، والبند رقم X30 " يتم تدريب الافراد وتوضيح العلاقة بين كل المستويات باستمرار" بقيمة (0.8631)

نجد كذلك أن المتغير الكامن، المتمثل في الرسمية في الهيكل التنظيمي، سجل تشعبات خمسة من البنود هي كالتالي: رقم X31 " تمتلك المنظمة اجراءات تفصيلية مدونة مسبقا لأداء المهام" بقيمة (0.7986)، والبند رقم X33 " تحرص المنظمة لتحديد العلاقات الرسمية بشكل واضح" بقيمة (0.7854)، والبند رقم X35 "تتميز المنظمة بالدقة العالية في تحديد مختلف

النشاطات " بقيمة (0.8359)، والبند رقم X37 " تحرص المنظمة على التحكم في سلوك الافراد من خلال الاجراءات واللوائح والتعليمات" بقيمة (0.7772)، والبند رقم X40 " تطبق اجراءات صارمة للدين يخالفون التعليمات عند أدائهم" بقيمة (0.7640).

أيضا كما نلاحظ، أن المتغير الكامن المتمثل في المركزية، في الهيكل التنظيمي، سجل تشبعات ستة من البنود، مفصلة كما يلي : رقم X42 " يتم اتخاذ القرارات بالعمل دون الرجوع الى الرئيس الاعلى الا في حالات نادرة" بقيمة (0.7917)، والبند رقم X44 " عملية صياغة الاهداف للوحدة الادارية تتم بسلسلة من الاجراءات أهمها الرجوع للإدارة العليا" بقيمة (0.7825)، والبند رقم X47 " تتميز المنظمة بمشاركة جميع الافراد في صنع القرار" بقيمة (0.7302)، والبند رقم X48 " مركز اتخاذ القرار معروف بشكل واضح في المنظمة" بقيمة (0.8148)، والبند رقم X49 " اتخاذ القرار بشأن تحديد المهام في الوحدة الادارية يمر عبر سلسلة من الاجراءات والمستويات للحصول على الموافقة" بقيمة (0.7351)، والبند رقم X50 " تحرص المنظمة على حرية المسؤول باتخاذ القرارات التي تخص عمله دون الرجوع للمستويات العليا" بقيمة (0.695)

كما نلاحظ أن المتغير الكامن، المتمثل في عمليات إدارة المعرفة، سجل تشبعات باثنا عشر بندا يأتي تفصيلها كالتالي: رقم M7 " تسعى المنظمة الى رصد قدراتها المعرفية" بقيمة (0.8322)، والبند رقم M8 "تتوفر المنظمة علي دليل للعاملين لمعرفة خبراتهم " بقيمة (0.7750)، والبند رقم M9 " تحدد المنظمة مجالات اهتمام افرادها المعرفية بوضوح" بقيمة (0.7822)، والبند رقم M10 " تسعى المنظمة لتحديد مواقع الافراد الحاملين للمعرفة بدقة" بقيمة (0.7844)، والبند رقم M11 " تسعى المنظمة الى حفظ المعرفة بشكل انتقائي" بقيمة (0.7663)، والبند رقم M12 " تتوفر المنظمة على نظام الحوافز لتشجيع انتقال المعرفة" بقيمة

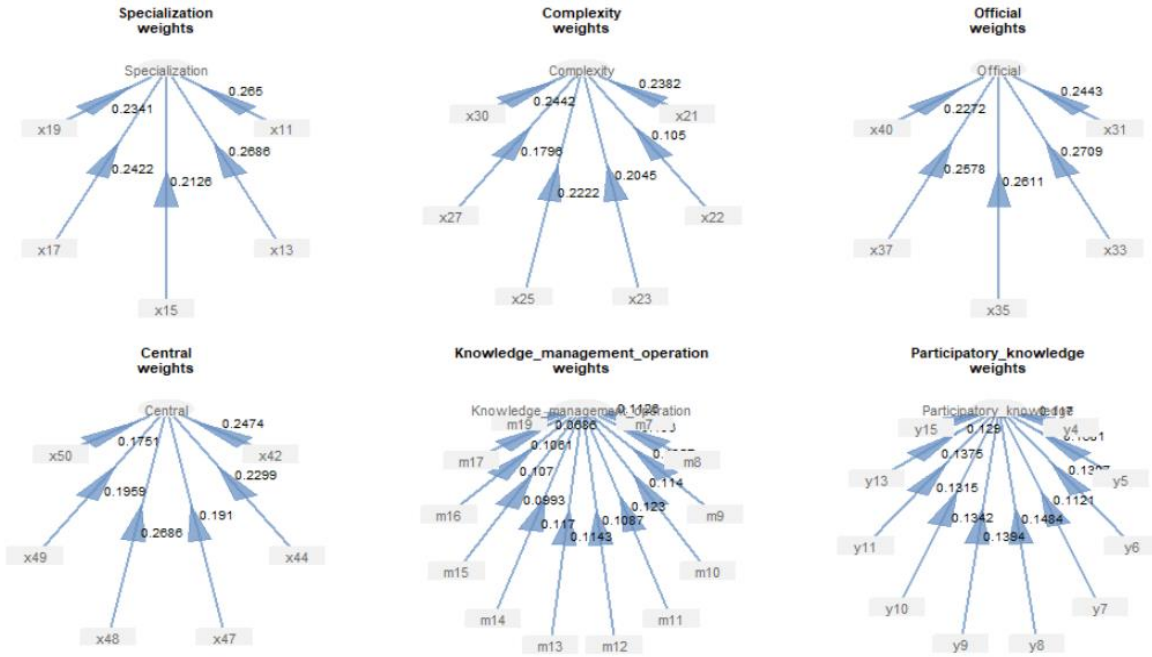
(0.8191)، والبند رقم M13 " انتقال المعرفة والخبرات في السلم الوظيفي يتم بشكل منظم " بقيمة (0.8038) والبند رقم M14 " تتوفر المنظمة على وسائل عالية التقنية للحفاظ والمعالجة " بقيمة (0.7739) ، والبند رقم M15 " تسعى المنظمة لتحديث قاعده بياناتها بشكل مستمر " بقيمة (0.7579)، والبند رقم M16 " تعمل المنظمة على عقد مؤتمرات وندوات لتحديث معارف افرادها بشكل دوري" بقيمة (0.7455)، والبند رقم M17 " تحرص المنظمة على تمكين الافراد من الوصول الى المعرفة بشكل سهل" بقيمة (0.5498)، والبند رقم M19 " تستعمل المنظمة الشبكات الرسمية، وغير الرسمية لنشر المعرفة" بقيمة (0.550)

وكذلك نجد من خلال الشكل أن المتغير الكامن، المتمثل في المعرفة التشاركية، سجل تشعبات تسعة، من البنود هي كالتالي : رقم Y4 " تحرص الجامعة بصورة جوهرية على مشاركة المعرفة الضمنية، من خلال تكوين الفرد كمصدر جدير بالثقة" بقيمة (0.7134)، والبند رقم Y5 " تعتمد الجامعة على زيادة كمية المعارف المتبادلة من خلال خلق بيئة ذات ثقة عالية" بقيمة (0.7100)، والبند رقم Y6 " تتمتع الجامعة بثقة عالية بين الافراد ومصادر معارفهم " بقيمة (0.7212)، والبند رقم Y7 " تتم عملية مشاركة المعرفة بين الافراد من أجل أخذ مزايا اضافية" بقيمة (0.7731) والبند رقم Y8 " تحرص المنظمة على حماية أفرادها من أي ضرر قد ينتج عند مشاركة المعارف بينهم" بقيمة (0.7714)، والبند رقم Y9 " عند اقتناص الفرص هناك زيادة في حجم المعلومات المتبادلة والمعارف التشاركية حسب المصلحة الذاتية والمنفعة الخاصة" بقيمة (0.7596)، والبند رقم Y10 " هناك شعور بعدم الثقة في المنظمة يدفع لتقليص تدفق المعارف" بقيمة (0.7229) ، والبند رقم Y11 " تتميز المنظمة بأفراد ذوو قدرات عالية يتم الاعتماد على توقعاتهم " بقيمة (6966) والبند رقم Y13 "تتمتع المنظمة بنظام المكافأة يتضمن

معيار مشاركة المعرفة " بقيمة (7175)، والبند رقم Y15 " تسعى المنظمة لمنح علاوات مقابل المشاركة الواسعة وحجم تدفق المعارف" بقيمة (0.7180)

كما يوضح الشكل الموالي أوزان المتغيرات المقاسة في المتغيرات الكامنة

12- الشكل رقم 8.5: أوزان المتغيرات المقاسة للمتغيرات الكامنة للنموذج



المصدر: إعداد الطالب باستخدام حزمة R 4.0.0 plspm

يلاحظ من الشكل أعلاه، أن كل المتغيرات المقاسة للمتغيرات الكامنة، الداخلة في النموذج كانت أوزانها موجبة، وهو مؤشر جيد على أنها تقيس بعد واحد وذات صدق عالي، حيث يتبين من الشكل أن المتغير المقاس للمتغير الكامن، المتمثل في التخصص في الهيكل التنظيمي كانت جميع أوزانه موجبة والمتمثلة كالتالي : البند رقم x11 " تتمتع المنظمة بالوضوح في وظائف أفرادها " قدر وزنه بقيمة (0.2650)، والبند رقم X13 " تتميز المنظمة بتقسيم المهام التنظيمية الى أنشطة متشابهة حسب التخصص" قدر وزنه بقيمة (0.2686) والبند رقم X15" يؤدي الافراد عدد كبير من المهام المتنوعة في الوظيفة التي يشغلونها" قدر وزنه بقيمة (0.2126)، والبند رقم

X17 " تمتلك المنظمة قواعد واجراءات مكتوبة تحدد اسلوب كل الاعمال" قدر وزنة بقيمة (0.2422) والبند رقم X19 " يتم تكليف الافراد بالقيام بمهام ضمن نشاط واحد في المنظمة" قدر وزنة بقيمة (0.2341)، وعليه يمكن القول بأن جميع أوزان المتغيرات المقاسة لهذا المتغير الكامن الدخل في النموذج كانت جميعها موجبة، وهذا مؤشر جيد على أنها تقيس بعد واحد وذات صدق عالي.

كما نلاحظ أن المتغير الكامن، المتمثل في التعقيد في الهيكل التنظيمي، كانت جميع أوزانه موجبة، والمتمثلة كمايلي : البند رقم X21 " تتمتع المنظمة بالدقة في تحديد مهام الافراد " قدر وزنة بقيمة (0.2382) ، والبند رقم X22 " تمتلك المنظمات سهولة الاتصال بين القاعدة والهرم بشكل سلس" قدر وزنة بقيمة (0.1050)، والبند رقم X23 " تتميز المنظمة بالتنسيق على جميع المستويات، عند القيام بنشاطات مختلفة"، قدر وزنة بقيمة (0.2045) ، والبند رقم X25 " هناك صعوبة للقيام بالنشاطات حسب القوانين وسلسلة الاجراءات المتبعة" قدر وزنة بقيمة (0.2222)، والبند رقم X27 " تسعى المنظمة لتقليل عدد الوحدات الادارية التابعة الاقسام" قدر وزنة بقيمة (0.1796) ، والبند رقم X30 " يتم تدريب الافراد وتوضيح العلاقة بين كل المستويات باستمرار" قدر وزنة بقيمة (0.2442) ، وعليه يمكن القول بأن جميع أوزان المتغيرات المقاسة لهذا المتغير الكامن الدخل في النموذج كانت جميعها موجبة، وهذا مؤشر جيد على أنها تقيس بعد واحد وذات صدق عالي.

كذلك نلاحظ أن المتغير الكامن المتمثل في الرسمية في الهيكل التنظيمي كانت جميع أوزانه موجبة، والمتمثلة كما يلي : البند رقم X31 " تمتلك المنظمة اجراءات تفصيلية مدونة مسبقا لأداء المهام" قدر وزنة بقيمة (0.2443) ، والبند رقم X33 " تحرص المنظمة لتحديد العلاقات الرسمية بشكل واضح" قدر وزنة بقيمة (0.2709) ، والبند رقم X35 "تتميز المنظمة بالدقة العالية

في تحديد مختلف النشاطات " قدر وزنة بقيمة (0.2611)، والبند رقم X37 " تحرص المنظمة على التحكم في سلوك الافراد من خلال الاجراءات واللوائح والتعليمات" قدر وزنة بقيمة (0.2578) ، والبند رقم X40 " تطبق اجراءات صارمة للدين يخالفون التعليمات عند أدائهم" قدر وزنة بقيمة (0.2272)، وعليه يمكن القول بأن جميع أوزان المتغيرات المقاسة لهذا المتغير الكامن الدخل في النموذج كانت جميعها موجبة، وهذا مؤشر جيد على أنها تقيس بعد واحد وذات صدق عالي.

يبين الشكل أيضا أن المتغير الكامن، المتمثل في المركزية في الهيكل التنظيمي، كانت جميع أوزانه موجبة، والمتمثلة كما يلي : البند رقم X42 " يتم اتخاذ القرارات بالعمل دون الرجوع الى الرئيس الاعلى الا في حالات نادرة" قدر وزنة بقيمة (0.2474)، والبند رقم X44 " عملية صياغة الاهداف للوحدة الادارية تتم بسلسلة من الاجراءات أهمها الرجوع للإدارة العليا" قدر وزنة بقيمة (0.2299) ، والبند رقم X47 " تتميز المنظمة بمشاركة جميع الافراد في صنع القرار" قدر وزنة بقيمة (0.1910) ، والبند رقم X48 " مركز اتخاذ القرار معروف بشكل واضح في المنظمة" قدر وزنة بقيمة (0.2686) ، والبند رقم X49 " اتخاذ القرار بشأن تحديد المهام في الوحدة الادارية يمر عبر سلسلة من الاجراءات والمستويات للحصول على الموافقة" قدر وزنة بقيمة (0.1956) ، والبند رقم X50 " تحرص المنظمة على حرية المسؤول باتخاذ القرارات التي تخص عمله دون الرجوع للمستويات العليا" قدر وزنة بقيمة (0.1751) ، وعليه يمكن القول بأن جميع أوزان المتغيرات المقاسة، لهذا المتغير الكامن الدخل في النموذج، كانت جميعها موجبة وهذا مؤشر جيد، على أنها تقيس بعد واحد وذات صدق عالي.

نجد كذلك أن المتغير الكامن، المتمثل في عمليات إدارة المعرفة كانت جميع أوزانه موجبة، والمتمثلة كما يلي : البند رقم M7 " تسعى المنظمة الى رصد قدراتها المعرفية" قدر وزنة

بقيمة (0.1125)، والبند رقم M8 "تتوفر المنظمة علي دليل للعاملين لمعرفة خبراتهم " قدر وزنة بقيمة (0.1170) والبند رقم M9 " تحدد المنظمة مجالات اهتمام افرادها المعرفية بوضوح" قدر وزنة بقيمة (0.1140)، والبند رقم M10 " تسعى المنظمة لتحديد مواقع الافراد الحاملين للمعرفة بدقة" قدر وزنة بقيمة (0.1230) ، والبند رقم M11 " تسعى المنظمة الي حفظ المعرفة بشكل انتقائي" قدر وزنة بقيمة (0.1087)، والبند رقم M12 " تتوفر المنظمة على نظام الحوافز لتشجيع انتقال المعرفة" قدر وزنة بقيمة (0.1143)، والبند رقم M13 " انتقال المعرفة والخبرات في السلم الوظيفي يتم بشكل منظم" قدر وزنة بقيمة (0.1170) والبند رقم M14 " تتوفر المنظمة على وسائل عالية التقنية للحفظ والمعالجة" قدر وزنة بقيمة (0.0993) ، والبند رقم M15 " تسعى المنظمة لتحديث قاعده بياناتها بشكل مستمر" قدر وزنة بقيمة (0.1070) والبند رقم M16 " تعمل المنظمة على عقد مؤتمرات وندوات لتحديث معارف افرادها بشكل دوري" قدر وزنة بقيمة (0.1061) ، والبند رقم M17 " تحرص المنظمة على تمكين الافراد من الوصول الي المعرفة بشكل سهل" قدر وزنة بقيمة (0.0686) والبند رقم M19 " تستعمل المنظمة الشبكات الرسمية، وغير الرسمية لنشر المعرفة" قدر وزنة بقيمة (0.0699) ، وعليه يمكن القول بأن جميع أوزان المتغيرات المقاسة لهذا المتغير الكامن الدخل في النموذج كانت جميعها موجبة وهذا مؤشر جيد على أنها تقيس بعد واحد وذات صدق عالي.

كما نجد كذلك من خلال الشكل، يتضح أن المتغير الكامن المتمثل في المعرفة التشاركية كانت جميع أوزانه موجبة والمتمثلة كما يلي : البند رقم Y4 " تحرص الجامعة بصورة جوهرية على مشاركة المعرفة الضمنية من خلال تكوين الفرد كمصدر جدير بالثقة" قدر وزنة بقيمة (0.1881)، والبند رقم Y5 " تعتمد الجامعة على زيادة كمية المعارف المتبادلة من خلال خلق بيئة ذات ثقة عالية" قدر وزنة بقيمة (0.1307) ، والبند رقم Y6 " تتمتع الجامعة بثقة

عالية بين الافراد ومصادر معارفهم " قدر وزنة بقيمة (0.1121)، والبند رقم Y7 " تتم عملية مشاركة المعرفة بين الافراد من أجل أخذ مزايا اضافية" قدر وزنة بقيمة (0.1484) ، والبند رقم Y8 " تحرص المنظمة على حماية أفرادها من أي ضرر قد ينتج عند مشاركة المعارف بينهم" قدر وزنة بقيمة (0.1394)، والبند رقم Y9 "عند اقتناص الفرص هناك زيادة في حجم المعلومات المتبادلة حسب المصلحة الذاتية، والمنفعة الخاصة" قدر وزنة بقيمة (0.1342) والبند رقم Y10 " هناك شعور بعدم الثقة في المنظمة يدفع لتقليص تدفق المعارف" قدر وزنة بقيمة (0.1315)، والبند رقم Y11 " تتميز المنظمة بأفراد لهم قدرات عالية يتم الاعتماد على توقعاتهم " قدر وزنة بقيمة (0.1290) والبند رقم Y13 "تتمتع المنظمة بنظام المكافأة يتضمن معيار مشاركة المعرفة " قدر وزنة بقيمة (0.1210) والبند رقم Y15 " تسعى المنظمة لمنح علاوات مقابل المشاركة الواسعة وحجم تدفق المعارف" قدر وزنة بقيمة (0.130)، وعليه يمكن القول بأن جميع أوزان المتغيرات المقاسة لهذا المتغير الكامن الدخل في النموذج المعرفة التشاركية كانت جميعها موجبة، وهذا مؤشر جيد على أنها تقيس بعد واحد وذات صدق عالي.

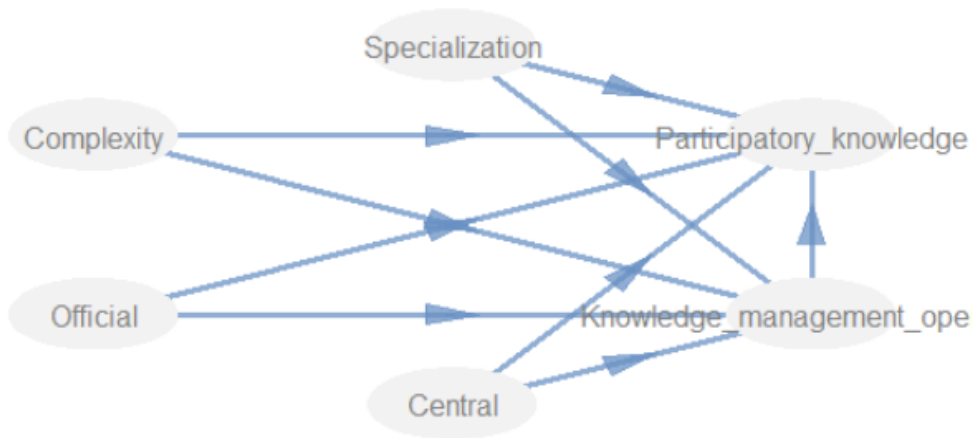
المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة

بعد التأكد من جودة النموذج الداخلي والخارجي لاتمام الإجراءات حسب النموذج المقترح لاختبار فرضيات الدراسة.

الفرع الأول: النموذج البنائي للدراسة

يتمثل نموذج الدراسة المقترح، في الوقوف على ثلاثة عشر (13) تأثيرات بين المتغيرات المتعلقة بالدراسة، تسعة (09) منها مباشرة وأربعة (04) غير مباشر، أما التأثيرات المباشرة الثلاثة عشر، فهي تتعلق بالتأثيرات المباشرة لأبعاد المتغير المستقل "الهيكل التنظيمي"، أي من خلال "التخصص" "التعقيد" "الرسمية" و"المركزية" على المتغير الوسيط "عمليات ادارة المعرفة" وكذلك على المتغير التابع "المعرفة التشاركية" بالإضافة الى تأثير المتغير الوسيط "عمليات ادارة المعرفة" على المتغير التابع "المعرفة التشاركية"، كما يدرس التأثيرات الأربعة غير المباشرة والتي تتعلق بالتأثيرات غير المباشرة، لأبعاد المتغير المستقل "الهيكل التنظيمي" أي من خلال "التخصص" "التعقيد" "الرسمية"، و"المركزية" على المتغير التابع "المعرفة التشاركية"

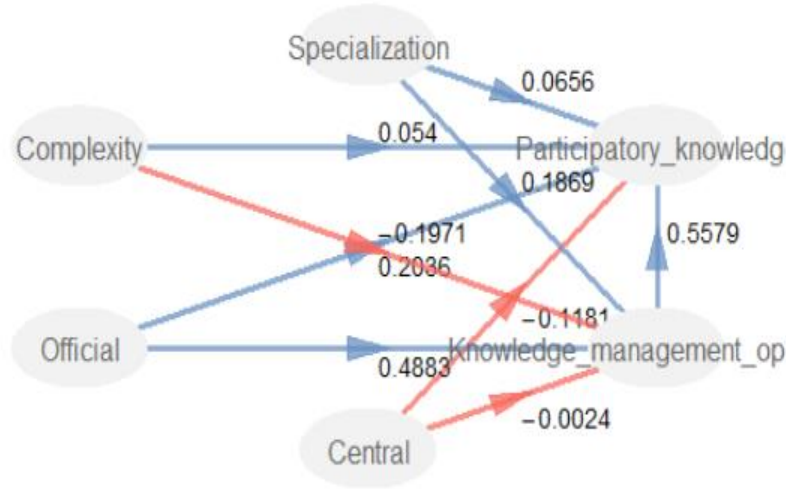
13- الشكل رقم 9.5: النموذج البنائي للدراسة



المصدر: إعداد الطالب باستخدام حزمة R 4.0.0 plspm

بعد المعالجة باستخدام طريقة المربعات الصغرى الجزئية، تم الحصول على اهم النتائج الخاصة بمعامل التحديد، والذي يفسر التباين المفسر للسبب في النتيجة، يوضح الشكل الموالي الآثار المباشرة بين المتغيرات الكامنة في النموذج الهيكلي التالي:

14- الشكل رقم 10.5 : النموذج البنائي للدراسة



المصدر: إعداد الطالب باستخدام حزمة R 4.0.0 plspm

من خلال الشكل أعلاه يتضح الأثر المباشر لمتغيرات الدراسة، وقد سجلت ثلاث منها سلبية فيما جاءت البقية إيجابية حيث سجل الأثر المباشر لمتغير الوسيط "عمليات إدارة المعرفة" نحو المتغير التابع "المعرفة التشاركية" أكبر أثر مباشر، حيث بلغ قيمته ب(0.5579)، بينما سجل الأثر المباشر للمتغير المستقل "الرسمية في الهيكل التنظيمي" نحو المتغير الوسيط "عمليات إدارة المعرفة" وهذا لان المعرفة التشاركية تتخلل كل عمليات ادار المعرفة، أما المرتبة الثانية ، وقد بلغت قيمته (0.4883) ثم سجل الأثر المباشر للمتغير المستقل "الرسمية في الهيكل التنظيمي" نحو المتغير التابع "المعرفة التشاركية" المرتبة الثالثة، وهذا طبيعي ومتوقع لأن مشاركة المعرفة سلوك طوعي يتأثر بالرسمية، وقد بلغت قيمته (0.2036) ، ثم يليه في المرتبة الرابعة

الأثر المباشر للمتغير المستقل " التخصص في الهيكل التنظيمي " نحو المتغير الوسيط "عمليات إدارة المعرفة" بقيمة قدرت ب (0.1869) ، ثم يليه في المرتبة الخامسة الأثر المباشر للمتغير المستقل " التخصص في الهيكل التنظيمي"، نحو المتغير التابع "المعرفة التشاركية" بقيمة قدرت ب (0.656)، ثم يليه في المرتبة السادسة الأثر المباشر للمتغير المستقل " التعقيد في الهيكل التنظيمي" نحو المتغير التابع "المعرفة التشاركية" بقيمة قدرت ب (0.0540)، ثم يليه في المرتبة السابعة الأثر المباشر للمتغير المستقل " المركزية في الهيكل التنظيمي " نحو المتغير الوسيط "عمليات إدارة المعرفة" بقيمة قدرت ب (-0.0024) ، أي أن العلاقة عكسية فكلما زادت المركزية قلت إدارة المعرفة ، إذ أن اللامركزية هي التي تعزز من إدارة المعرفة ، ثم يليه في المرتبة الثامنة الأثر المباشر للمتغير المستقل " المركزية، في الهيكل التنظيمي"، نحو المتغير التابع "المعرفة التشاركية" بقيمة قدرت ب (-0.1181) ، أي أن العلاقة عكسية ، فكلما زادت المركزية قلت التشارك في المعرفة ، إذ أن اللامركزية هي التي لها دور في تعزيز المعرفة التشاركية، ثم يليه في المرتبة الأخيرة الأثر المباشر للمتغير المستقل " التعقيد في الهيكل التنظيمي " نحو المتغير الوسيط "عمليات إدارة المعرفة" بقيمة قدرت ب (-0.1971) أي أن العلاقة عكسية ، فكلما زاد التعقيد أثر سلبي على عمليات ادرة المعرفة .

إضافة للتأثيرات المباشرة والموضحة في الشكل أعلاه، فإن 50.5% من التباين المفسر من عمليات ادرة المعرفة يعود لأبعاد الهيكل التنظيمي ، أي من خلال " التخصص " " التعقيد" "الرسمية" ، و"المركزية" ، و 45.5% من الباقية تعود لعوامل أخرى وهذا يبين دور الهيكل وأهمية أبعاده في العملية المعرفية ككل، كذلك 60.6% من التباين المفسر من المعرفة التشاركية يعود لكل من التخصص في الهيكل التنظيمي، والتعقيد في الهيكل التنظيمي والرسمية في الهيكل التنظيمي وإلى المركزية في الهيكل التنظيمي، وكذلك إلى عمليات ادرة المعرفة جميعاً، وهذه نسبة

معتبرة تعبر عن مدى أهمية تصميم الهيكل التنظيمي للمنظمة والذي يتميز بأبعاد متناغمة، فيما بعضها لتحقق الأهداف المنشودة للمنظمة ، فيما تبقى نسبة 39.4% ترجع الى أسباب أخرى .

الفرع الثاني: اختبار فروضيات الدراسة

تقوم دراستنا على الوقوف على ثلاثة عشر (13) تأثيرات بين المتغيرات المتعلقة بالدراسة، تسعة (09) منها مباشرة وأربعة (04) غير مباشرة، تدرس الأثر لمختلف متغيرات الدراسة بينها.

1. اختبار الفرضية الأولى:

الفرضية الأولى تنص على أنه: "وجود اثر معنوي للتخصص في الهيكل التنظيمي على

عمليات إدارة المعرفة عند مستوى معنوية $\alpha=0.05$ "

ولاختبار هذا الفرضية يتم الاعتماد على اختبار ستودنت والموضحة نتائجه في الجدول

التالي:

51- الجدول رقم 32.5 : اختبار الفرضية الاولى

النتيجة	القيمة الاحتمالية	إحصاء t	الانحراف المعياري	الأثر	
معنوي	0,01	2.5	0.07	0.19	التخصص -> عمليات ادارة المعرفة

المصدر: إعداد الطالب باستخدام حزمة R 4.0.0 plspm

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن الأثر المباشر للتخصص في الهيكل التنظيمي، نحو عمليات ادارة المعرفة كان ايجابي قدر بـ 0.19 وسجلت قيمة ستودنت 2.5 وهي مقابل لقيمة احتمالية 0.01، وهي قيمة أقل من مستوى المعنوية الاسمي 0.05 أي أن الأثر كان معنوي، وعليه يقبل الفرض الأول أي "يوجد اثر معنوي لبعد التخصص في الهيكل التنظيمي على عمليات

إدارة المعرفة "، ذلك ربما يعود الى أن أهل التخصص لهم رأي مقنع ي مجال تخصصهم ، كما أن الجامعة تزخر بطاقات وكوادر مختصة تحمل معارف ذات قيمة، وهذا يتفق مع دراسة العوفي أفنان 2019 بعنوان: المناخ التنظيمي ودوره في تطبيق إدارة المعرفة، وكذلك يتفق مع دراسة صفاء حسن محمود رضوان 2015 بعنوان: أثر أبعاد الهيكل التنظيمي على إدارة المعرفة دراسة حالة : وزارة الشؤون الاجتماعية

يوجد أثر لمتغير التخصص في الهيكل التنظيمي على عمليات إدارة المعرفة

2. اختبار الفرضية الثانية:

وتتص الفرضية الثانية على "وجود اثر معنوي لبعد التعقيد في الهيكل التنظيمي على عمليات إدارة المعرفة عند مستوى معنوية $\alpha=0.05$ " ولاختبار هذا الفرض يعرض الجدول نتائج اختبار الفرضية الثانية على النحو التالي:

52- الجدول رقم 33.5 : اختبار الفرضية الثانية

النتيجة	القيمة الاحتمالية	إحصاء t	الانحراف المعياري	الأثر	
معنوي	0.002	-3.11	0.06	-0.197	التعقيد- عمليات المعرفة

المصدر: إعداد الطالب باستخدام حزمة R 4.0.0 plspm

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن الأثر المباشر لبعد التعقيد في الهيكل التنظيمي نحو عمليات إدارة المعرفة كان سلبي قدر بـ -0.197 وسجلت قيمة ستودنت -3.11 وهي مقابل لقيمة احتمالية 0.002، وهي قيمة أقل من مستوى المعنوية الاسمي 0.05، أي أن الأثر كان معنوي، وعليه يقبل الفرضية الثانية أي "يوجد اثر معنوي لبعد التعقيد في الهيكل التنظيمي على عمليات إدارة المعرفة " ربما يعود ذلك الى تميز الجامعة بالتنسيق على جميع المستويات ، وتحديد

واجبات الافراد دون صعوبة، وهذا يتفق مع دراسة العوفي أفنان 2019 بعنوان: المناخ التنظيمي ودوره في تطبيق إدارة المعرفة دراسة ميدانية في المؤسسة الجامعية نفسها ، وكذلك يفق مع دراسة صفاء حسن محمود رضوان 2015 بعنوان: أثر أبعاد الهيكل التنظيمي على إدارة المعرفة دراسة حالة : وزارة الشؤون الاجتماعية

يوجد أثر لمتغير التعقيد في الهيكل التنظيمي على عمليات إدارة المعرفة

3. اختبار الفرضية الثالثة:

تنص الفرضية الثالثة على "وجود اثر معنوي لبعد الرسمية في الهيكل التنظيمي على عمليات إدارة المعرفة عند مستوى معنوية $\alpha=0.05$ " ولاختبار هذا الفرض يعرض الجدول نتائج اختبار الفرضية الثالثة على النحو التالي:

53- الجدول رقم 34.5 : اختبار الفرضية الثالثة

النتيجة	القيمة الاحتمالية	إحصاء t	الانحراف المعياري	الأثر	
معنوي	0.000	6.67	0.07	0.49	الرسمية-< عمليات المعرفة

المصدر: إعداد الطالب باستخدام حزمة R 4.0.0 plspm

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن الأثر المباشر لبعد الرسمية نحو عمليات المعرفة كان اجابي قدر بـ 0.49 وسجلت قيمة ستودنت 6.67، وهي مقابل لقيمة احتمالية 0.000 وهي قيمة أقل من مستوى المعنوية الاسمي 0.05 أي أن الأثر كان معنوي، وعليه يقبل الفرضية الثالثة أي "يوجد اثر معنوي لبعد الرسمية في الهيكل التنظيمي على عمليات ادارة المعرفة" وهذا يعود ربما الى تتميز المنظمة بالدقة العالية في تحديد مختلف النشاطات العلمية ، مع تتبع الإجراءات،

والتوجيهات ، والتعليمات بشكل واضح ، وهذا يتفق مع دراسة العوفي أفنان 2019 بعنوان: المناخ التنظيمي ودوره في تطبيق إدارة المعرفة، وكذلك هذا يتفق مع دراسة صفاء حسن محمود رضوان 2015 بعنوان: أثر أبعاد الهيكل التنظيمي على إدارة المعرفة دراسة حالة : وزارة الشؤون الاجتماعية

يوجد أثر لمتغير الرسمية في الهيكل التنظيمي على عمليات إدارة المعرفة

4. اختبار الفرضية الرابعة:

تنص الفرضية الرابعة على "وجود اثر معنوي لبعد المركزية في الهيكل التنظيمي على عمليات إدارة المعرفة عند مستوى معنوية $\alpha=0.05$ " ولاختبار هذا الفرضية، يعرض الجدول نتائج اختبار الفرضية الرابعة على النحو التالي:

54- الجدول رقم 35.5: اختبار الفرضية الرابعة

النتيجة	القيمة الاحتمالية	إحصاء t	الانحراف المعياري	الأثر	
غير معنوي	0.97	-0.037	0.06	-0.002	المركزية- عمليات المعرفة

المصدر: إعداد الطالب باستخدام حزمة R 4.0.0 plspm

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن الأثر المباشر لبعد المركزية، في الهيكل التنظيمي، نحو عمليات ادارة المعرفة كان سلبي قدر بـ -0.002 وسجلت قيمة ستودنت 0.06 وهي مقابل لقيمة احتمالية، 0.97 وهي قيمة أكبر من مستوى المعنوية الاسمي 0.05 أي أن الأثر كان غير معنوي، وعليه يرفض الفرضية الرابعة أي "لا يوجد اثر معنوي لبعد المركزية في الهيكل التنظيمي على عمليات إدارة المعرفة"، وهذا ربما يعود الى أن الافراد في الجامعة وعند اتخاذ القرار يمر

عبر سلسلة من الاجراءات للحصول على الموافقة، كما أن حرية الأفراد محدودة وكثيرا ما يتم الرجوع للمستويات العليا ، وهذا يختلف مع دراسة العوفي أفنان 2019 بعنوان: المناخ التنظيمي ودوره في تطبيق إدارة المعرفة كما أن هذا يتفق مع دراسة صفاء حسن محمود رضوان 2015 بعنوان: أثر أبعاد الهيكل التنظيمي على إدارة المعرفة دراسة حالة : وزارة الشؤون الاجتماعية .

ليس هناك أثر لمتغير المركزية في الهيكل التنظيمي على عمليات إدارة المعرفة

5. اختبار الفرضية الخامسة:

تنص الفرضية الخامسة على "وجود اثر معنوي لبعء التخصص في الهيكل التنظيمي على المعرفة التشاركية عند مستوى معنوية $\alpha=0.05$ " ولاختبار هذه الفرضية يعرض الجدول نتائج اختبار الفرضية الخامسة على النحو التالي:

55- الجدول رقم 36.5 : اختبار الفرضية الخامسة

النتيجة	القيمة الاحتمالية	إحصاء t	الانحراف المعياري	الأثر	
غير معنوي	0.32	0.99	0.07	0.07	التخصص -> المعرفة التشاركية

المصدر: إعداد الطالب باستخدام حزمة R 4.0.0 plspm

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن الأثر المباشر لبعء التخصص في الهيكل التنظيمي، نحو المعرفة التشاركية كان ايجابي قدر بـ 0.07 ، وسجلت قيمة ستودنت 0.99 وهي مقابل لقيمة احتمالية 0.32 وهي قيمة أكبر من مستوى المعنوية الاسمي 0.05 ، أي أن الأثر كان معنوي، وعليه يقبل الفرضية الخامسة، أي "لا يوجد اثر معنوي لبعء التخصص في الهيكل التنظيمي على المعرفة التشاركية".

وهذا يختلف عن دراسة ل (عزيز دحماني، نفيسة ناصري 2019) تحت عنوان: أثر الثقافة التنظيمية على التشارك المعرفي في الجامعة الجزائرية، مقارنة باستخدام نماذج المعادلات البنائية حيث استنتج الباحثان وجود علاقة ذات دلالة إحصائية موجبة، وطردية بين الثقافة التنظيمية والعوامل التي تمثلها (الرؤية المشتركة، القيم التنظيمية، الهيكل التنظيمي، التوجه بالفريق، التوجه بالأفراد والذاكرة التنظيمية) لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة طاهري محمد بشار، وأن تلك العلاقة ذات درجات متفاوتة حيث تراوحت من 0,784 بين الذاكرة التنظيمية والثقافة التنظيمية إلى 0,956 بين القيم التنظيمية والثقافة التنظيمية، وهي النتيجة التي تؤكد أن العوامل الستة المكونة للثقافة التنظيمية داعمة للتشارك المعرفي في جامعة طاهري محمد بشار، وهنا يدخل الهيكل التنظيمي بصفة عامة كعامل، من عوامل المكونة للثقافة التنظيمية .

ليس هناك أثر لمتغير التخصص في الهيكل التنظيمي في تعزيز المعرفة التشاركية

6. اختبار الفرضية السادسة:

تنص الفرضية السادسة على "وجود اثر معنوي لبعد التعقيد في الهيكل التنظيمي على المعرفة التشاركية عند مستوى معنوية $\alpha=0.05$ " ولاختبار هذه الفرضية يعرض الجدول نتائج اختبار الفرضية السادسة على النحو التالي:

56- الجدول رقم 37.5 : اختبار الفرضية السادسة

النتيجة	القيمة الاحتمالية	إحصاء t	الانحراف المعياري	الأثر	
غير معنوي	0.35	0.93	0.06	0.05	التعقيد- المعرفة التشاركية

المصدر: إعداد الطالب باستخدام حزمة R 4.0.0 plspm

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن الأثر المباشر لبعده التعقيد في الهيكل التنظيمي، نحو المعرفة التشاركية كان ايجابيا قدره 0.05 وسجلت قيمة ستودنت 0.93 وهي مقابل لقيمة احتمالية 0.35 وهي قيمة أكبر من مستوى المعنوية الاسمي 0.05 أي أن الأثر كان معنوي، وعليه يقبل الفرضية السادسة أي "لا يوجد اثر معنوي لبعده التعقيد في الهيكل التنظيمي على المعرفة التشاركية" ربما هذا يعود الى ممارسة الافراد مهام متنوعة عند انجاز أعمالهم ونشاطاتهم العلمية، وهذا يختلف كذلك مع دراسة ل (عزيز دحمانى، نفيسة ناصري 2019) تحت عنوان: أثر الثقافة التنظيمية على التشارك المعرفي في الجامعة الجزائرية، مقارنة باستخدام نماذج المعادلات البنائية حيث استنتج الباحثان وجود علاقة ذات دلالة إحصائية موجبة وطردية بين الثقافة التنظيمية والعوامل التي تمثلها (الرؤية المشتركة، القيم التنظيمية، الهيكل التنظيمي، التوجه بالفريق، التوجه بالأفراد والذاكرة التنظيمية) لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة طاهري محمد بشار، وأن تلك العلاقة ذات درجات متفاوتة حيث تراوحت من $0,784$ بين الذاكرة التنظيمية والثقافة التنظيمية إلى $0,956$ بين القيم التنظيمية والثقافة التنظيمية، وهي النتيجة التي تؤكد أن العوامل الستة المكونة للثقافة التنظيمية داعمة للتشارك المعرفي، في جامعة طاهري محمد بشار وهنا يدخل الهيكل التنظيمي بصفة عامة كعامل من عوامل المكونة للثقافة التنظيمية .

ليس هناك أثر لمتغير التعقيد في الهيكل التنظيمي في تعزيز المعرفة التشاركية

7. اختبار الفرضية السابعة:

تنص الفرضية السابعة على "وجود اثر معنوي لبعده الرسمية في الهيكل التنظيمي على المعرفة التشاركية عند مستوى معنوية $\alpha=0.05$ "، ولاختبار هذه الفرضية يعرض الجدول نتائج اختبار الفرضية السابعة على النحو التالي:

57- الجدول رقم 38.5: اختبار الفرضية السابعة

النتيجة	القيمة الاحتمالية	إحصاء t	الانحراف المعياري	الأثر	
معنوي	0.00	2.87	0.07	0.20	الرسمية- < المعرفة التشاركية

المصدر: إعداد الطالب باستخدام حزمة R 4.0.0 plspm

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن الأثر المباشر لبعده الرسمية، في الهيكل التنظيمي، نحو المعرفة التشاركية كان ايجابياً قدره **0.20**، وسجلت قيمة ستودنت **2.87**، وهي مقابل لقيمة احتمالية **0.00**، وهي قيمة أقل من مستوى المعنوية الاسمي **0.05**، أي أن الأثر كان معنوي، وعليه يقبل الفرضية السابعة، أي " يوجد اثر معنوي لبعده الرسمية في الهيكل التنظيمي على المعرفة التشاركية " وهذا ربما يعود الى .

وهذا يتفق مع دراسة ل (عزيز دحماني، نفيسة ناصري 2019) تحت عنوان: أثر الثقافة التنظيمية على التشارك المعرفي في الجامعة الجزائرية، مقارنة باستخدام نماذج المعادلات البنائية حيث استنتج الباحثان وجود علاقة ذات دلالة إحصائية موجبة، وطردية بين الثقافة التنظيمية والعوامل التي تمثلها (الرؤية المشتركة، القيم التنظيمية، الهيكل التنظيمي، التوجه بالفريق، التوجه بالأفراد والذاكرة التنظيمية) لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة طاهري محمد بشار، وأن تلك العلاقة ذات درجات متفاوتة حيث تراوحت من **0,784** بين الذاكرة التنظيمية، والثقافة التنظيمية إلى **0,956** بين القيم التنظيمية والثقافة التنظيمية، وهي النتيجة التي تؤكد أن العوامل الستة المكونة للثقافة التنظيمية داعمة للتشارك المعرفي في جامعة طاهري محمد بشار، وهنا يدخل الرسمية كبعد للهيكل التنظيمي، بصفة عامة وهذا الأخير كعامل، من العوامل المكونة للثقافة التنظيمية .

يوجد أثر لمتغير الرسمية في الهيكل التنظيمي في تعزيز المعرفة التشاركية

8. اختبار الفرضية الثامنة:

تنص الفرضية الثامنة على "وجود أثر معنوي لبعد المركزية في الهيكل التنظيمي على المعرفة التشاركية عند مستوى معنوية $\alpha=0.05$ "، ولاختبار هذه الفرضية يعرض الجدول نتائج اختبار الفرضية الثامنة على النحو التالي:

58- الجدول رقم 39.5 : اختبار الفرضية الثامنة

النتيجة	القيمة الاحتمالية	إحصاء t	الانحراف المعياري	الأثر	
معنوي	0.04	-2.08	0.06	-0.12	المركزية-< المعرفة التشاركية

المصدر: إعداد الطالب باستخدام حزمة R 4.0.0 plspm

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن الأثر المباشر لبعد المركزية في الهيكل التنظيمي، نحو المعرفة التشاركية كان سلبياً قدر بـ -0.12، وسجلت قيمة ستودنت -2.08، وهي مقابل لقيمة احتمالية 0.04، وهي قيمة أقل من مستوى المعنوية الاسمي 0.05، أي أن الأثر كان معنوياً، وعليه يقبل الفرضية الثامنة، أي " يوجد اثر معنوي لبعد المركزية في الهيكل التنظيمي، على المعرفة التشاركية ".

وهذا يتفق مع دراسة ل (عزيز دحماني، نفيسة ناصري 2019) تحت عنوان: أثر الثقافة التنظيمية على التشارك المعرفي في الجامعة الجزائرية، مقارنة باستخدام نماذج المعادلات البنائية حيث استنتج الباحثان وجود علاقة ذات دلالة إحصائية موجبة وطردية بين الثقافة التنظيمية والعوامل التي تمثلها (الرؤية المشتركة، القيم التنظيمية، الهيكل التنظيمي، التوجه بالفريق، التوجه بالأفراد والذاكرة التنظيمية) لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة طاهري محمد بشار، وأن تلك العلاقة ذات درجات متفاوتة حيث تراوحت من 0,784 بين الذاكرة التنظيمية، والثقافة التنظيمية إلى

0,956 بين القيم التنظيمية والثقافة التنظيمية، وهي النتيجة التي تؤكد أن العوامل الستة المكونة للثقافة التنظيمية داعمة للتشارك المعرفي في جامعة طاهري محمد بشار، وهنا تدخل المركزية كبعد للهيكل التنظيمي وهذا الأخير كعامل من العوامل المكونة للثقافة التنظيمية .

هناك أثر لمتغير المركزية في الهيكل التنظيمي في تعزيز المعرفة التشاركية

9. اختبار الفرضية التاسعة:

تنص الفرضية التاسعة على "وجود اثر معنوي لعمليات إدارة المعرفة على المعرفة التشاركية عند مستوى معنوية $\alpha=0.05$ " ولاختبار هذا الفرضية يعرض الجدول نتائج اختبار الفرضية التاسعة على النحو التالي:

59-الجدول رقم 40.5 : اختبار الفرضية التاسعة

النتيجة	القيمة الاحتمالية	إحصاء t	الانحراف المعياري	الأثر	
معنوي	0.000	9.90	0.06	0.56	عمليات المعرفة -> المعرفة التشاركية

المصدر: إعداد الطالب باستخدام حزمة R 4.0.0 plspm

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن الأثر المباشر لعمليات إدارة المعرفة نحو المعرفة التشاركية كان ايجابيا قدر بـ 0.56 وسجلت قيمة ستودنت 9.90 وهي مقابل لقيمة احتمالية 0.000 وهي قيمة أقل من مستوى المعنوية الاسمي 0.05، أي أن الأثر كان معنوي، وعليه يقبل الفرضية التاسعة أي " يوجد اثر معنوي لعمليات إدارة المعرفة على المعرفة التشاركية " .

هناك أثر لمتغير عمليات إدارة المعرفة في تعزيز المعرفة التشاركية

11. اختبار الفرضية العاشرة:

تنص الفرضية العاشرة على ان " يوجد تأثير غير مباشر معنوي للتخصص في الهيكل التنظيمي على المعرفة التشاركية بوجود متغير وسيط، وهو عمليات ادارة المعرفة" ولاختبار هذا الفرضية يعرض الجدول نتائج اختبار الفرضية العاشرة :

60- الجدول رقم 41.5 : اختبار الفرضية العاشرة

اختبار المتغير الوسيط	الاثر الكلي	الاثر غير المباشر	الاثر المباشر	المتغير المستقل	
				التخصص	المتغير الوسيط
المعنوية	احصاء اختبار سوبل				المتغير التابع
0.013	2.48	0.17	0.1	0.06	عمليات إدارة المعرفة
					المعرفة التشاركية

المصدر : إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات حزمة plspm المتضمنة في بيئة

برنامج R

موقع <https://www.danielsoper.com/statcalc/calculator.aspx?id=31>

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن الأثر غير المباشر التخصص في الهيكل التنظيمي، نحو المعرفة التشاركية كان ايجابي قدر بـ 0.06، وهو اثر غير معنوي، وعليه يرفض الفرضية العاشرة، أي " لا يوجد تأثير غير مباشر معنوي للتخصص في الهيكل التنظيمي على المعرفة التشاركية بوجود متغير وسيط وهو عمليات ادارة المعرفة"، أي أن عمليات إدارة المعرفة وسيط جزئي وليس كامل لان الفرضية المتعلقة بالأثر المباشر للتخصص في الهيكل التنظيمي، نحو المعرفة التشاركية معنوي، وهذا يرجع ربما الى تميز أفراد مختصين لهم قدرات عالية يتم الاعتماد على مواردهم المعرفية، لهم رؤية واضحة.

ليس هناك أثر وسيطي لعمليات إدارة المعرفة بين التخصص في الهيكل التنظيمي والمعرفة

التشاركية

11. اختبار الفرضية الحادي عشر:

تنص الفرضية الحادي عشر على ان " يوجد تأثير غير مباشر معنوي للتعقيد في الهيكل التنظيمي، على المعرفة التشاركية بوجود متغير وسيط، وهو عمليات ادارة المعرفة" ولاختبار هذا الفرضية يعرض الجدول نتائج اختبار الفرضية الحادي عشر :

61- الجدول رقم 42.5 : اختبار الفرضية الحادي عشر

اختبار المتغير الوسيط		الاثر الكلي	الاثر غير المباشر	الاثر المباشر	0.05	0.1-	0.05-	2.96	0.003
المعنوية	احصاء اختبار سوبل								
المتغير المستقل	التعقيد								
المتغير الوسيط	عمليات إدارة المعرفة								
المتغير التابع	المعرفة التشاركية								

المصدر : إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات حزمة plspm المتضمنة في بيئة

موقع - برنامج R

<https://www.danielsoper.com/statcalc/calculator.aspx?id=31>

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن الأثر غير المباشر التعقيد في الهيكل التنظيمي نحو المعرفة التشاركية كان ايجابي قدر بـ 0.05 وهو اثر معنوي، وعليه يقبل الفرضية الحادي عشر أي " يوجد تأثير غير مباشر معنوي للتعقيد في الهيكل التنظيمي، على المعرفة التشاركية بوجود متغير وسيط وهو عمليات إدارة المعرفة"، أي أن عمليات المعرفة وسيط جزئي وليس كامل لان الفرضية المتعلقة بالأثر المباشر للتعقيد، في الهيكل التنظيمي نحو المعرفة التشاركية معنوي.

هناك أثر وسيطي لعمليات إدارة المعرفة بين التعقيد في الهيكل التنظيمي والمعرفة التشاركية

12. اختبار الفرضية الثاني عشر:

تنص الفرضية الثاني عشر على انه " يوجد تأثير غير مباشر معنوي للرسمية، في الهيكل التنظيمي، على المعرفة التشاركية بوجود متغير وسيط، وهو عمليات ادارة المعرفة"، ولاختبار هذا الفرضية يعرض الجدول نتائج اختبار الفرضية الثاني عشر :

62- الجدول رقم 43.5: اختبار الفرضية الثاني عشر

اختبار المتغير الوسيط		الاثر الكلي	الاثر غير المباشر	الاثر المباشر	المتغير المستقل	
المعنوية	احصاء اختبار سوبل				الرسمية	المتغير الوسيط
0.000	5.5	0.476	0.27	0.2	عمليات إدارة المعرفة	المعرفة التشاركية

المصدر : إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات حزمة plspm المتضمنة في بيئة

برنامج R

- موقع <https://www.danielsoper.com/statcalc/calculator.aspx?id=31>

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن الأثر غير المباشر الرسمية، في الهيكل التنظيمي، نحو المعرفة التشاركية كان ايجابي قدر بـ 0.2، وهو اثر معنوي، وعليه يقبل الفرضية الثاني عشر، أي " يوجد تأثير غير مباشر معنوي للرسمية، في الهيكل التنظيمي على المعرفة التشاركية بوجود متغير وسيط، وهو عمليات إدارة المعرفة"، أي أن عمليات ادارة المعرفة وسيط جزئي، وليس كامل لان الفرضية المتعلقة بالأثر المباشر للرسمية، في الهيكل التنظيمي نحو المعرفة التشاركية معنوي وربما يعود سبب ذلك لاستخدام الرسمية في أداء الأعمال جعل من الجامعة مقيدة بالتعليمات والإجراءات و هناك صعوبة للقيام بالنشاطات حسب القوانين وسلسلة الاجراءات المتبعة.

هناك أثر وسيطي لعمليات إدارة المعرفة بين الرسمية في الهيكل التنظيمي والمعرفة التشاركية

13. اختبار الفرضية الثالثة عشر:

تنص الفرضية الثالثة عشر على انه " يوجد تأثير غير مباشر معنوي للمركزية، في الهيكل التنظيمي على المعرفة التشاركية بوجود متغير وسيط، وهو عمليات ادرة المعرفة" ولاختبار هذا الفرضية يعرض الجدول نتائج اختبار الفرضية الثالثة عشر :

63- الجدول رقم 44.5 : اختبار الفرضية الثالثة عشر

الاثر الكلي	اختبار المتغير الوسيط		الاثر غير المباشر	الاثر المباشر	المتغير المستقل	المتغير الوسيط	المتغير التابع
	احصاء اختبار سوبل	المعنوية					
0.12-	0.036-	0.97	0.001-	0.12-	المركزية	عمليات إدارة المعرفة	المعرفة التشاركية

المصدر : إعداد الطالب من مخرجات حزمة plspm المتضمنة في بيئة برنامج R

موقع <https://www.danielsoper.com/statcalc/calculator.aspx?id=31>

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن الأثر غير المباشر للمركزية في الهيكل التنظيمي نحو المعرفة التشاركية كان سلبى قدر بـ $0.12-$ وهو اثر غير معنوي، وعليه يرفض الفرضية الثالثة عشر أي " لا يوجد تأثير غير مباشر معنوي للمركزية في الهيكل التنظيمي على المعرفة التشاركية بوجود متغير وسيط وهو عمليات إدارة المعرفة" وهذا ربما يعود الى عدم وضوح مصلحة عمليات إدارة المعرفة بالقدر الكافي.

ليس هناك أثر وسيطي لعمليات إدارة المعرفة بين المركزية في الهيكل التنظيمي والمعرفة التشاركية

خلاصة الفصل

من خلال الدراسة الميدانية التي أجريناها في المؤسسة الجامعية، تم التعرف على المؤسسة، والإطلاع أكثر على البنية التنظيمية للجامعة، بالإضافة إلى وظائفها وأهدافها، وكذلك تم التعرف على حدود الدراسة والأساليب الإحصائية المستخدمة في الاستبيان، وتحليله مما سمح لنا بمعرفة الدور الهام للابعاد الهيكل التنظيمي، ودورهم في تعزيز المعرفة التشاركية وتحسين عمليات إدارة المعرفة، وذلك بفضل إجابات أفراد العينة كما أكدت ما تم التوصل إليه في الجانب النظري، وهو أن هناك أثر إيجابي لبعده التخصص في الهيكل التنظيمي على عمليات إدارة المعرفة، وكذلك يوجد أثر معنوي لبعده التعقيد في الهيكل التنظيمي، على عمليات إدارة المعرفة، كما "يوجد أثر معنوي لبعده الرسمية في الهيكل التنظيمي على عمليات إدارة المعرفة".

يوجد أثر معنوي لبعده الرسمية، والمركزية في الهيكل التنظيمي على المعرفة التشاركية"، بالإضافة إلى وجود أثر لعمليات إدارة المعرفة على المعرفة التشاركية"، بالإضافة إلى أن هناك أثر وسيطي لعمليات إدارة المعرفة بين التعقيد، والرسمية في الهيكل التنظيمي، والمعرفة التشاركية.

الختامة

الخاتمة:

تواجه المنظمات اليوم صعوبات كبيرة وبشكل مستمر، نظرا للتغيرات السريعة والمفاجئة في بيئتها الداخلية والخارجية ، وبفقدان القدرة على التفاعل والتكيف مع هذه البيئة، والتغيير السريع يؤول مصير المنظمة إلى التلاشي والاضمحلال.

فالمنظمة باعتبارها ركيزة هذه التحولات، فهي تسعى للتجديد المستمر في الأساليب والتقنيات، لمواجهة التحديات والتكيف معها، بدلا من تجاهلها ومحاولة تجنبها، وذلك بتغيير آليات التسيير الكلاسيكي (التقليدي)، وتبني حل استراتيجي شامل ومتكامل، لاتخاذ القرارات اللازمة لإحداث التغيير والتطوير.

فقد تناولنا في هذا البحث العلاقة بين الهيكل التنظيمي، والمعرفة التشاركية في المنظمات، بحيث حاولنا تبسيط هذه العلاقة قدر الإمكان ، وذلك من خلال معرفة الجانب النظري لمتغيرات الدراسة، والوقوف على واقع الميداني من خلال دراسة الحالة التي قمنا بها في المؤسسة الجامعية، والتي تنشط في مجال التعليم العالي والأكاديمي في ولاية بشار، من اجل توضيح أكثر أبعاد الهيكل التنظيمي المسببة في زيادة المعرفة التشاركية، والدوافع من وراء ها ، ثم كيف مررنا إلى طبيعة العلاقة الموجودة بين كل من الهيكل التنظيمي ، والمعرفة التشاركية ، بالإضافة الى ابراز أهمية دور الهيكل التنظيمي في تعزيز عمليات ادارة المعرفة من خلال أبعاده التخصص، التعقيد الرسمية و المركزية

و بالاعتماد على ما تقدم، إضافة إلى الدراسات السابقة ،ومن أجل توضيح مشكلة الدراسة ، تم بناء نموذج الدراسة ليمثل شكلا مبسطا للعلاقة بين متغيرات الدراسة، وهي علاقة الهيكل

التنظيمي بالمعرفة التشاركية ، ثم تأثير الهيكل التنظيمي ودوره في تعزيز المعرفة التشاركية في ظل عمليات ادارة المعرفة كمتغير وسيط في المنظمة محل الدراسة.

فالمسح النظري الذي قمنا به مع النتائج التي توصلنا إليها من خلال الدراسة التطبيقية كان تأكيداً أيضاً على ما جاء في دراسات سابقة في هذا المجال، حيث وجدنا أن هناك علاقة بين علاقة الهيكل التنظيمي و المعرفة التشاركية ، وهذا من خلال أبعاده (التخصص ، التعقيد، الرسمية ، و المركزية) ، وثمره جهد الدراسة أستخلصت في تحصيل مجموعة من النتائج النظرية والتطبيقية ندرجها كما يلي:

أولاً: النتائج

من خلال الإطار النظري والدراسة الميدانية يمكن أن نقدم النتائج الآتية:

أ-الإطار النظري

الأدبيات النظرية أضافت إلى البحث قيمة ما توصل إليه تراكمات البحوث الأكاديمية، نظرياً وتطبيقياً من خلال:

بتعدد خلفيات الباحثين فإنه لا يوجد مفهوم محدد و موحد للهيكل التنظيمي، و التشارك في الموارد المعرفية في المنظمات، و إنما هناك وجهات نظر و رؤى مختلفة من جانب الباحثين.

كما أن تعدد وجهات النظر و الرؤى المختلفة من جانب الباحثين أدت الى تنوع واختلاف في كيفية قياس سلوك المعرفة التشاركية ، وبالتالي ظهور أبعاد عديدة لها.

هناك بعض التداخل بين مفهوم التشارك المعرفي وعملية نقل المعرفة ، بحيث قدم الباحث الفرق الجوهرية بينهما، حيث عبر على أن التشارك المعرفي فعل مستمر يشمل كل عمليات ادارة

المعرفة برمتها ، وهي الجوهر من ظهور ثورة المعرفة ، وهي بمثابة البعد الاعمق الذي يجسد تطبيقها على ارض الواقع ، على أن يشتمل التطبيق على كافة العاملين مهما كانت مستوياتهم ، على غرار نقل المعرفة التي تعتبر عملية من عمليات ادارة المعرفة فهي خطوة أو آلية ضمن مراحل التشارك في الموارد المعرفية.

كما استخلصنا أن التشارك في الموارد المعرفية يرتبط بمفهوم الايثار، والالتزام والتضحية بالأمر الشخصية من أجل أمور أسمى في نظر حامل المعرفة والمدرک لمدى أهميتها للمنظمة، وهذا لا يعني بطبيعة الحال عدم توفير الحماية بحيث لا يصل أي ضرر بالفرد أو كرامته، بل في الظروف الصعبة لمنظمة يجب أن تبرز مكانته، ومن جهة أخرى ببذل حامل المعرفة خاصة المعرفة ذات القيمة جهد أكبر من أجل ارتقاء المنظمة إلى أسمى قيمها، وخاصة إن كانت من استراتيجيات هذه الأخيرة تحفيز العاملين المبادرين لتتطبق أهدافهم مع أهداف المنظمة، فتعم الفائدة كافة المحيط والمجتمع.

أما شكل الهيكل التنظيمي ، مهم لكن ليس بقدر أهمية انسجام أبعاده ، حيث يتم بناء الهيكل التنظيمي على أساس الإستراتيجية التي تم اختيارها، وهذه الأخيرة على أساس الرؤية والأهداف المحددة.

كما تؤكد البحوث النظرية على أن هناك أبعاد عديدة للهيكل التنظيمي، لكن في هذه الدراسة تم التركيز على الأبعاد الأربعة و هي التخصص، التعقيد، الرسمية، و المركزية باعتبارها ذات أهمية وصلة بمشاركة المعرفة.

ب-النتائج التطبيقية

سمحت لنا الدراسة التطبيقية للوصول إلى مجموعة من النتائج، نلخصها فيما يلي:

- النتائج التطبيقية أثبتت أن (50.5%) من التباين المفسر من عمليات ادره المعرفة يعود لأبعاد الهيكل التنظيمي ، أي من خلال" التخصص " "التعقيد " "الرسمية" ، و"المركزية" ، و 45.5% من الباقية تعود لعوامل أخرى وهذا يبين دور الهيكل في العملية المعرفية ككل.

- (60.6%) من التباين المفسر من المعرفة التشاركية يعود لكل من التخصص في الهيكل التنظيمي، والتعقيد في الهيكل التنظيمي والرسمية في الهيكل التنظيمي والى المركزية في الهيكل التنظيمي، وكذلك الى عمليات ادارة المعرفة جميعاً، وهذه نسبة معتبرة تعبر عن مدى أهمية تناغم أبعاد الهيكل التنظيمي للمنظمة .

- النتائج التطبيقية أثبتت أن التخصص في الهيكل التنظيمي، موجود بصفة مرتفعة في المنظمة، لكن غير كاف لاتخاذ أحسن القرارات حسب عينة الدراسة.

كذلك أظهرت النتائج أن التعقيد في الهيكل التنظيمي موجود بصفة غير مؤكدة أو بتعبير آخر متوسط ، أي الموظفون مترددون حول مسألة التعقيد ، رغم أن الجامعة تحاول أن تراعي ظروف الموظف، وتطبق المطلوب منها من قبل الوزارة ويظهر ذلك من خلال كلياتها.

كما أظهرت النتائج أن الرسمية في الهيكل التنظيمي موجودة بصفة مرتفعة في المنظمة ، بالإضافة الى ذلك أظهرت النتائج أن المركزية في الهيكل التنظيمي موجودة بصفة غير مؤكدة أو بتعبير آخر متوسط ، أي الموظفون مترددون حول مسألة المركزية و اللامركزية، رغم أن الجامعة تحاول أن تعطي صلاحيات أكثر لكلياتها وكل حسب ظروفه ، في الحدود المسموح بها قانونياً.

ومن خلال المقابلة مع بعض الموظفين من مختلف الأصناف (أساتذة، أساتذة واداريين وبعض الإطارات)، أنه يعترفون بقوة التكوينات التي تمنحها لهم المؤسسة الجامعية، كما يفخرون بأنهم حصلوا على أفضل التكوينات وأجودها، فبعضهم من خلال المقابلة أخبر أن لا بديل أفضل

حاليا من منظماتهم، كالأجر، مقارنة مع مناصب أخرى سابقة لهم في مؤسسات أخرى كانت بعضها خاصة، وأخرى عمومية.

كذلك من خلال المقابلة ، فيما يخص التشارك المعرفي من منظور الاساتذة والموظفين فهو موجود لكن أيضا بصفة غير كافية ، خاصة فيما يخص توحيد الألية المرتبطة بالتشارك المعرفي بين الموظفين، فالأساتذة والموظفين يتمتعون بالتشارك في الموارد المعرفية الخاصة بهم بشكل شخصي وبصفة طوعية مع مراعات الظروف الشخصية لهم، كجودة التواصل ، كما أن على المؤسسة أن تراعي في تكوين إطاراتها بزوايا مكملة اخرى على أن تمدهم بأفضل التكوينات في فن التواصل ، وأحسن السبل للالتزام ضمن فريق العمل وتواكب أحدث ما يتوصل له العلم في إدارة الأعمال كتسيير الكفاءات ، والاستثمار بشكل أقوى في العنصر البشري خاصة وأن المؤسسة الجامعية تزرع برأس مال فكري معتبر وذا قيمة في مجالات شتى.

أما فيما يخص النتائج التي تتعلق بمجال أثر أبعاد الهياكل التنظيمية على المعرفة التشاركية، وبوجود عمليات إدارة المعرفة كمتغير وسيط في المنظمات فهي كالتالي:

هناك أثر ايجابي معنوي لكل من التخصص التعقيد والرسمية في الهيكل التنظيمي على تعزيز دور عمليات إدارة المعرفة .

ليس هناك أثر معنوي للمركزية في الهيكل التنظيمي على عمليات إدارة المعرفة.

هناك أثر ايجابي معنوي لعمليات إدارة المعرفة على المعرفة التشاركية.

هناك أثر ايجابي معنوي لكل من الرسمية ، والمركزية في الهيكل التنظيمي على تعزيز

دور المعرفة التشاركية.

ليس هناك أثر معنوي لكل من التخصص، التعقيد في الهيكل التنظيمي على تعزيز دور

المعرفة التشاركية.

هناك أثر وسيطي ايجابي معنوي لعمليات إدارة المعرفة بين كل من التعقيد والرسمية في الهيكل التنظيمي و المعرفة التشاركية.

ليس هناك أثر وسيطي معنوي لعمليات إدارة المعرفة بين كل من التخصص و المركزية في الهيكل التنظيمي و المعرفة التشاركية.

ثانيا: التوصيات المقترحة

في ضوء الاستنتاجات السابقة، من أجل وصول المنظمات لتلك الدرجة العالية من التشارك في الموارد المعرفية لدى كل العاملين بات لزاما عليها ما يلي:

- ❖ توفير هيكل تنظيمي ذو أبعاد متناسبة ورؤية الجامعة الجزائرية.
- ❖ مشاركة أفكار التنمية مع المصالح والمنظمات التي بحاجة لها والتي تنتجها المؤسسة الجامعية من خلال التظاهرات العلمية كالملتقيات.
- ❖ حماية صناعات المعرفة بغية خلق بيئة تدفع الى الابداع وتترك تكاليفه.
- ❖ الاهتمام بالعنصر البشري واعطائه الصبغة القانونية في تقييم أداءه في التشارك.
- ❖ ربط البحوث والدراسات العلمية، بمشاريع تخص مؤسسات بهدف حل مشاكلها، وبالتالي تجسد التشارك المعرفي بين الجامعة والمحيط.

في خضم هذا كله وجب على المسيرين في المؤسسة الجامعية العمل أكثر على تكييف الهيكل التنظيمي، من اجل إنجاح الإستراتيجية المنتهجة لتوليد المعرفة ذات القيمة، وتحقيق الأداء المتميز والفعال مع خلق جو من المنافسة على الملكية الفكرية.

ثالثاً: آفاق الدراسة

بعد دراستنا لموضوع البحث وتوصلنا إلى النتائج السابقة، لكن ظهرت لنا عدة نقاط مازالت مجهولة، هذه النقاط يمكن أن تكون موضوعات بحوث أخرى وإشكاليات تنتظر المعالجة، نذكر منها:

- العلاقات غير الرسمية ودورها في توجيه التشارك المعرفي.
- دور المعرفة التشاركية في تحسين الجودة الوظيفية.
- أثر المعرفة التشاركية ودورها في جودة التعليم العالي.

قائمة المراجع

قائمة المراجع

أولاً: المراجع باللغة العربية

أ. الكتب

1. إبراهيم الملكاوي، "إدارة المعرفة - المفاهيم و الممارسات"، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى 2007.
2. أحمد عمر الهمشري، إدارة المعرفة الطريق إلى التميز والريادة، دار الصفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن 2013 .
3. أنول باتشيري بحوث العلوم الاجتماعية: المبادئ والمناهج والممارسات ترجمة خالد بن ناصر ال حيان دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع عمان الأردن 2015 .
4. بلقاسم سلاطينة، اسماعيل قيرة، "التنظيم الحديث للمؤسسة -التصور والمفهوم-"، دار الفجر للنشر، القاهرة، مصر 2008 .
5. جودة، محفوظ أحمد وآخرون "إدارة منظمات الأعمال التحديات المعاصرة" مكتبة المجمع للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى عمان، الأردن. 2014 .
6. حسين، حريم "ادارة المنظمات، منظور كلي، الطبعة الثانية، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الاردن 2010 .
7. حسين حريم، مبادئ الإدارة الحديثة (لنظريات - العمليات الإدارية - وظائف المنظمة)، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2006.
8. حسين عبد الفتاح " مقدمة في الاحصاء الوصفي والاستدلالي "الخوارزمية العلمية للنشر والتوزيع جدة السعودية الطبعة الاولى 2007.

9. حمزة محمد دودين "التحليل الإحصائي المتقدم للبيانات باستخدام SPSS " الطبعة الأولى. عمان، الأردن: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة. 2010 .
10. حنا نصر الله، عيد عريفج، علي حسين، مبادئ في العلوم الادارية (الأصول والمفاهيم المعاصرة)، دار زهران للنشر، عمان، الاردن 1999 .
11. رافدة عمر الحريري، " اتجاهات إدارية معاصرة"، دار الفكر ناشرون و موزعون، عمان، الأردن، الطبعة الأولى 2010.
12. علي السلمي ، إدارة المعرفة، دار غريب، القاهرة، مصر 2004 .
13. حسين عجلان حسن "استراتيجيات الإدارة المعرفية في منظمات الاعمال " اثراء للنشر والتوزيع ، الطبعة الاولى، عمان، الأردن 2008.
14. خضر مصباح إسماعيل طيطي، "إدارة المعرفة _التحديات والتقنيات والحلول_"، دار الحامد للنشر والتوزيع ، الطبعة الاولى ، عمان، الأردن 2010 .
15. الزيادات، محمد عواد "اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة"، دار صفاء للنشر والتوزيع ، عمان، الاردن، 2008.
16. سعد غالب ياسين، "إدارة المعرفة المفاهيم والنظم والتقنيات"، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، الطبعة الاولى، 2007.
17. سعيد سالم مؤيد " نظرية المنظمة الهيكل والتصميم " .دار وائل للنشر والتوزيع الطبعة الثانية عمان الاردن 2005 .
18. عبد الحميد محمد فائق " اتجاهات تطبيق الطالبات تحو مشكلات الحياة الجامعية " مكتبة مصر . مصر 1985.

19. عبد العزيز صالح بن حبتور، الإدارة الإستراتيجية إدارة جديدة في عالم متغير ، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة ، الطبعة الاولى ، الأردن 2004.
20. عامر عبد الرزاق الناصر، إدارة المعرفة في إطار نظم نكاء الاعمال، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2015 .
21. عبد الرحمن الجاموس، "إدارة المعرفة في المنظمات الأعمال وعلاقتها بالمدخل الإدارية"، دار وائل لنشر [
22. عبد الستار العلي وآخرون، المدخل إلى إدارة المعرفة، الطبعة الثانية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، 2009 .
23. عمر سعيد وآخرون، مبادئ الادارة الحديثة، مكتبة دار الثقافة للنشر، الطبعة الأولى، عمان، 8003 .
24. العلي وآخرون، " المدخل إلى إدارة المعرفة"، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى عمان، الاردن 2006.
25. الكبسي، صلاح الدين "إدارة المعرفة" ، الطبعة الاولى، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر 2005.
26. العميان سليمان محمود " السلوك التنظيمي في منظمات الاعمال " دار وائل للنشر عمان الأردن الطبعة الثانية 2004 .
27. كامل بربر، الادارة عملية ونظام، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر، الطبعة الأولى، بيروت، لبنان 1996.
28. محمد رسلان الجيوسي، جميلة جاد الله، الادارة -علم وتطبيق-، دار المسيرة للنشر، الطبعة الأولى، عمان، 2000 .

29. محمد فريد الصحن، اسماعيل السيد، ابراهيم سلطان، مبادئ الادارة، الدار الجامعية للنشر، القاهرة، 2001.
30. محمد قاسم القرويتي ، نظرية المنظمة و التنظيم ، دار الوائل للنشر ، الطبعة الثالثة، عمان الاردن، 2008 .
31. موسى اللوزي، التنظيم وإجراءات العمل، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى ، 2002 .
32. نبيل جمعة صالح النجار "الاحصاء التحليلي مع تطبيقات برمجة spss " دار حامد للنشر والتوزيع الأردن الطبعة الأولى 2015 .
33. نجم، عبود، "إدارة المعرفة المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات"، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن. الطبعة الثانية 2008 .

ب. الرسائل والاطروحات

34. امجد سعدي عبيدو ، "اشكاليات الهيكل التنظيمي المعمول به في بلدية الخليل المقترحة لتطويره"، رسالة ماجستير في ادارة الاعمال ، جامعة الخليل ، فلسطين ، 2018
35. أو شاش فؤاد ، "العلاقة بين الهيكل التنظيمي و الإستراتيجية دراسة حالة مؤسسة ميلتك " MILLTECH, رسالة ماجستير ، جامعة الجزائر 3 ، الجزائر 2011
36. بدر، يسرى. "تطوير"، مهارات مديري المدارس الثانوية في محافظات قطاع غزة في ضوء مفهوم إدارة المعرفة"، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة فلسطين، 2010.

37. الجازي , حسين عفاش فرحان , "اثر الهيكل التنظيمي و لتكنولوجيا المعلومات على عملية صناعة القرار : دراسة تطبيقية على شركة لافارج الاسمنت الاردنية " , رسالة ماجستير , جامعة عمان العربية الاردن , 2010 .
38. حسن "محمد سعيد " حسن ابو كويك , " دور الهياكل التنظيمية والانظمة الادارية في تطوير الاداء الاجهزة الامنية : دراسة تطبيقية على ضباط الاجهزة الامنية في قطاع غزة " , رسالة ماجستير , جامعة الإسلامية غزة , فلسطين 2012.
39. حسين عفاش فرحان الجازي , "اثر الهيكل التنظيمي و تكنولوجيا المعلومات على عملية صناعة القرار : دراسة تطبيقية على شركة لافارج الاسمنت الاردنية " , رسالة ماجستير , جامعة عمان العربية , الاردن , 2010 .
40. خيري , هند محمد مصطفى , "اثر الهيكل التنظيمي على اداء المنظمات بالتطبيق على الهيئة القومية للكهرباء (الرئاسة) " , رسالة ماجستير جامعة النيلين , السودان , 2008 .
41. رحاحلة , محمد عبد الله محمود ابو عصبه , "اثر خصائص الهيكل التنظيمي في فاعلية الاتصال من وجهة نظر المديرين في جامعات الخاصة الاردنية " , رسالة ماجستير جامعة ال البيت , الاردن , 2017 .
42. زيان عبد الكريم " دراسة أثر كفاءة المدراء على الولاء التنظيمي دراسة حالة " أطروحة دكتوراه، جامعة طاهري محمد بشار 2019 .
43. سليمة ملعب , "اثر استراتيجية على الهيكل التنظيمي للمؤسسة الاقتصادية : دراسة حالة مجمع سونطراك " فرع النقل عبر الانابيب ببراقي - الجزائر - , رسالة ماجستير , جامعة المدية , الجزائر 2012 , ص 82 .

44. شفيقة سرار , "نظريات التنظيم وواقع الادارة العامة الجزائرية"، أطروحة دكتوراه، جامعة عبد الحميد مهري - قسنطينة 2- الجزائر , 2017 .
45. العايش , حاتم عبد الكريم خليل , "خصائص الهيكل التنظيمي على مستوى ممارسة الابداع كما يراه العاملون في وزارة الموارد المائية في العراق" , ،أطروحة دكتوراه , الاردن , 2010 .
46. العبد الكريم , رمزي مصطفى مفلح , " الموامة بين ابعاد الهيكل التنظيمي و استراتيجية الاعمال : دراسة ميدانية في المؤسسات الخاصة الفائزة بجائزة الملك عبد الله الثاني للتميز " ,رسالة و ماجستير جامعة اليرموك , الاردن , 2009 .
47. عز الدين محمد على , واقع الهيكل التنظيمي في مدارس التعليم الاساسي في المنطقة التعليمية في البيضاء ليبيا : المشكلات و الحلول المقترحة , أطروحة دكتوراه جامعة اليرموك , الاردن , 2016 .
48. العلاوي , شروق محمد , " اثر الخيار الاستراتيجي في خصائص الهيكل التنظيمي في شركات الجنوب الاستراتيجية في الاردن : دراسة ميدانية " ,أطروحة دكتوراه جامعة مؤتة الاردن , 2014 .
49. عماري , وردة , " اثر ابعاد الهيكل التنظيمي على الثقافة التنظيمية : دراسة حالة مؤسسة سيفانكو لصناعة البيوت الصحراوية بتقرب" , رسالة ماجستير في ادارة الاعمال, جامعة قاصدي مرباح ورقلة, الجزائر , 2016 .
50. العوفي أفنان "المناخ التنظيمي ودوره في تطبيق إدارة المعرفة) دراسة ميدانية جامعة طاهري محمد بشار)" أطروحة دكتوراه جامعة طاهري محمد بشار الجزائر 2018.

51. عياط سعاد، " أثر الادارة الاستراتيجية في أداء مؤسسات التعليم العالي دراسة ميدانية جامعة طاهري محمد بشار " ، رسالة ماجستير جامعة طاهري محمد بشار، الجزائر، 2016 .
52. عيسى ,عز الدين محمد علي , " واقع الهيكل التنظيمي في المدارس التعليم الاساسي في المنطقة التعليمية في البيضاء ليبيا : المشكلات و الحلول المقترحة " , أطروحة دكتوراه , جامعة اليرموك , الاردن 2016 .
53. غانم , عبد المنعم , " اثر الخصائص الرئيسية للهيكل التنظيمي على اشباع الحاجات لدى المدراء في وزارة الداخلية " , رسالة ماجستير جامعة أم درمان الاسلامية, السودان , 2011 .
54. فكري عبد الله محمد الجوفي , " مدى تأثير الهيكل التنظيمي على عملية اتخاذ القرارات : دراسة حالة وزارة الشباب و الرياضة في الجمهورية اليمنية " , رسالة ماجستير, جامعة الجزائر 3 , 2011 .
55. نصير حمد حامد إبراهيم "مشاكل الهيكل التنظيمي في المستشفيات : دراسة حالة مستشفى ود مدني التعليمي، ولاية الجزيرة ،السودان" رسالة ماجستير في إدارة الأعمال كلية الاقتصاد والتنمية الريفية جامعة الجزيرة السودان 2015.
56. نصير حمد حامد إبراهيم "مشاكل الهيكل التنظيمي في المستشفيات : دراسة حالة مستشفى ود مدني التعليمي، ولاية الجزيرة ،السودان" رسالة ماجستير في إدارة الأعمال كلية الاقتصاد والتنمية الريفية جامعة الجزيرة السودان 2015.

57. الهميسات , عباس ابراهيم سلامة , "تقويم اثر الهيكل التنظيمي في اداء العاملين : دراسة ميدانية على وزارة الشؤون البلدية " , أطروحة دكتوراه ، جامعة أم درمان الاسلامية ، السودان ، 2017 .
58. وديع الظواهر "أثر نظم معلومات الموارد البشرية على الإبداع المنظمي: الدور المعدل للتشارك بالمعرفة" رسالة الماجستير في إدارة الأعمال ، جامعة مؤتة، المملكة السعودية العربية، 2014 .

ج. المقالات العلمية

59. الدويري واخرون " الجامعات الحكومية الاردنية ودورها في بناء وتنمية التشارك المعرفي " مجلة بحوث في علم المكتبات والمعلومات العدد 13 2014 صص 96.53.
60. ساوس الشيخ محمد فودو " نمذجة المعادلات الهيكلية باستخدام المربعات الصغرة بمثال تطبيقي باستخدام R في بحوث المحاسبة والتدقيق "مجلة معهد العلوم الاقتصادية (مجلة علوم الاقتصاد والتسيير والتجارة) المجلد 22 العدد 1 2019 صص 179. 196.
61. احمد نوار نصيف فكري كباشي الأمين " دور شفافية فرق العمل في تعزيز عملية تقاسم المعرفة دراسة استطلاعية لآراء المدراء ورؤساء الاقسام والشعب في مصرفي مصرف الاستثمار الأهلي العراقي ومصرف الموصل للتنمية والاستثمار " مجلة الدراسات العليا جامعة النيلين مجلد 11 العدد 42 2018.
62. إبراهيم عبد السلام أحمد عبد المطلب، أثر الهيكل التنظيمي على كفاءة الأداء دراسة تطبيقية على بعض المؤسسات الحكومية، مجلة العلوم الاقتصادية، عمادة البحث العلمي، المجلد 18 العدد 1 2018.

63. إسماعيل شويخي، خالد رواسكي "أثر الثقة بين الشركاء على مشاركة المعرفة في المشاريع المشتركة من وجهة نظر عمال المشروع المشترك دراسة حالة مؤسسة لافارج بسكرة " مجلة الباحث العدد18 2018 صص398 412.
64. الأمين حلموس "مدى استعداد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لتطبيق إدارة المعرفة" مجلة دراسات العدد الاقتصادي، 2017، ص48.
65. بشار عباس الحمير كاظم بريس " اثر الهيكل التنظيمي في التعلم التنظيمي دراسة استطلاعية لآراء عدد من العاملين في الشركة العامة للصناعات النسيجية /الحلة , مجلة اهل البيت , العدد 19 2016.
66. بوزيان راضية، الهيكل التنظيمي بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية: المؤسسة المينائية بسكيكدة انموذجا -الاهمية والابعاد- مجلة التراث ، الجزائر العدد08 ، 2018.
67. بوغازي فريدة " تأثير تطبيق عمليات إدارة المعرفة على تحقيق الميزة التنافسية دراسة ميدانية: بمؤسسات الاتصالات الخلوية جازي، أوردو، موبيليس سكيكدة" ،مجلة العلوم الانسانية المجلد ب، العدد 31.45 2016 .
68. بوهلال فاطيمة وبوقلي زهرة، علاقة الإستراتيجية والهيكل التنظيمي بتحسين فعالية المنظمة - دراسة مجموعة من المؤسسات الاقتصادية- المجلة الجزائرية للاقتصاد والإدارة، العدد 7 2016.
69. جواهر عبد العزيز النهاري . حسن عواد السريحي " خطة مقترحة لتطوير مشاركة المعرفة لدى العاملين في هيئة حقوق الإنسان بالمملكة العربية السعودية " مجلة الاتحاد العربي للمكتبات والمعلومات العدد17 2016.

70. حافظ ابراهيم ناجي ، علي لفته عباس " تقييم الهيكل التنظيمي لشركات الإنشاء باستخدام تقنية أفضلية النظام بالتشابه مع الحل المثالي (TOPSIS)) مجلة ديالى للعلوم الهندسية, المجلد6, العدد 4 العراق 2012 .
71. حسان ثابت الخشاب " ترشيد الهيكل التنظيمي لجامعة الموصل: أنموذج تقويمي مقترح مجلة تنمية الرافدين العراق العدد 111 2011
72. حسين محمود حريم شاکر جارالله الخشالي "أثر أبعاد الهيكل التنظيمي في بناء المعرفة التنظيمية: دراسة ميدانية في المستشفيات الأردنية الخاصة "مجلة الزرقاء للبحوث والدراسات المجلد 8 العدد 1 2006.
73. حيدر شاکر نوري، تأثير عمليات إدارة المعرفة في تطوير القدرات المميزة، مجلة ديالى، العراق 2011 العدد 48 .
74. زرنيز فتحي شروط نجاح إدارة المعرفة في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية مجلة دراسات وأبحاث العدد 27 2001.
75. سعد سويلم الرشيد . طه الزبير حسين " متطلبات تطبيق إدارة المعرفة في المدارس الثانوية من وجهة نظر القادة التربويين بمدينة تبوك" مجلة جيل العلوم الانسانية والاجتماعية العدد 49 2019 .
76. سعيد، عباس محمد حسين " تأثير نظرية السلوك المخطط في الأداء التنظيمي عبر مشاركة المعرفة بحث استطلاعي لأراء عينة من أعضاء الهيئة التدريسية في كلية المأمون الجامعة" مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية المجلد 7 العدد 13 2015 .

77. سليمان محمد مرجان "دور إدارة الموارد البشرية في الهيكل التنظيمي للمنظمة الحديثة مع نبذة مختصرة عن القوى البشرية في ليبيا" مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية ليبيا العدد 7 2012.
78. سندس رضويي خوين "الثقة التنظيمية وأثرها في تحقيق الألتزام لدى الأفراد - بحث تطبيقي" مجلة كلية الرافدين الجامعة للعلوم العراق العدد 35 2015.
79. سناء خضر يوسف " تشخيص نمط الهيكل التنظيمي في المؤسسات التعليمية العراقية دراسة حالة في جامعة صلاح الدين أربيل" مجلة تنمية الرافدين العراق المجلد 34 العدد 110 2012.
80. شكيب بشماني " دراسة تحليلية مقارنة للصيغ المستخدمة في حساب حجم العينة العشوائية" مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية المجلد 36 العدد 5 2014 .
81. طلحة عبد القادر-يزيد قادة " أثر التحفيز على الرضا الوظيفي بالمؤسسات الاقتصادية، دراسة حالة مؤسسة الإسمنت بسعيدة" مجلة البشائر الاقتصادية المجلد 5، العدد 1 2018.
82. عادل محمد عبده الله "مدى تطابق أنشطة الهيكل التنظيمي الفعلي للمعايير المخططة بالتطبيق على مستشفى الزهراوي التعليمي ومديرية بلدية الموصل في محافظته نينوى" مجلة تنمية الرافدين العراق المجلد 29 العدد 85 2008.
83. عبد الحفيظ علي حسب الله ، عيسى سالم علي ، محمد علي عبد الله "أثر البيئة الداخلية للمنظمة في المشاركة المعرفية للعاملين دراسة في قطاع الخدمات العامة" مجلة العلوم الإنسانية والاقتصادية جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا العدد 1 2012 .

84. عبد الناصر عبد الرحمن ناصر سودان "إطار مقترح لقياس أبعاد رأس المال الاجتماعي على مشاركة المعرفة من خلال توسيط الدوافع الذاتية: دراسة ميدانية بالتطبيق على الجامعات اليمنية" المجلة العربية للإدارة المجلد 38 العدد 3 2018.
85. عبدالسلام أحمد عبدالمطلب " أثر الهيكل التنظيمي على كفاءة الأداء دراسة تطبيقية على بعض المؤسسات الحكومية " مجلة العلوم الاقتصادية عمادة البحث العلمي جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا المجلد 8 العدد 1 2018.
86. عز الدين محمد على عيسى صالح ناصر عليومات " الهيكل التنظيمي بمدارس التعليم الأساسي في ليبيا: مشكلاته وسبل تطويره من وجهة نظر مديري المدارس ومساعدتهم" مجلة IUG للعلوم التربوية والنفسية الجامعة الإسلامية بغزة فلسطين المجلد 25 العدد 2 2017.
87. عزيز دحمانى، نفيسة ناصري " أثر الثقافة التنظيمية على التشارك المعرفي في الجامعة الجزائرية مقارنة باستخدام نماذج المعادلات البنائية " ، مجلة الباحث، المجلد 19 العدد 01 ، الجزائر 2019 .
88. علاء الدين خبابة " اثر البعد التنظيمي للثقافة على تنفيذ الإستراتيجية في المؤسسة دراسة حالة بعض المؤسسات المتوسطة الصناعية الجزائرية" المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية العدد 5 2016
89. علي حسن الطائي ،الهام محمد عليوي "تأثير المشاركة بالمعرفة في مقدرات الموارد البشرية بحث تحليلي في وزارة العلوم والتكنولوجيا العراقية" مجلة علوم الادارة والاقتصاد، جامعة بغداد العراق مجلد 25 العدد 113.

90. الفتلاوي علي عبد الأمير فليفل تحليل العلاقة ما بين إدارة الحكمة وسلوك مشاركة المعرفة دراسة تحليلية لآراء عينة عن موظفي معمل الاسمنت في النجف الأشرف المجلة العالمية للاقتصاد المجلد 7 العدد 2019 .
91. فواز السليحات، مجدلين العدوان درجة الاتصال الأكاديمي والتشارك المعرفي بين طلبة الدراسات العليا وأعضاء هيئة التدريس في الجامعة الأردنية من وجهة نظر طلبة الكلية مجلة دراسات، العلوم التربوية، المجلد 46 ، العدد 1، ملحق 1، 2019.
92. كربوش محمد بوهلال فاطمة بلميمون عبد النور " أثر الهيكل التنظيمي على عملية صنع القرارات الإستراتيجية في المنظمة" مجلة نور للدراسات الاقتصادية العدد 3 2016.
93. مجيد منصور حسين العابد "دور مشاركة المعرفة وأخلاقيات العمل الإسلامي في تعزيز القدرات الإبداعية في المصارف الإسلامية الفلسطينية من وجهات نظر الموظفين فيها" المجلة العالمية للتسويق الإسلامي المجلد 7 العدد 3 2018.
94. محمد ابراهيم حسن " مشاركة المعرفة في البيئة الأكاديمية دراسة مسحية على جامعات دولة الامارات العربية المتحدة " المجلة الدولية لعلوم المكتبات والمعلومات . مجلد 3 العدد 2 2016.
95. محمد ديوب أحمد زهره: "أثر الهيكل التنظيمي على فاعلية الإدارة الاستراتيجية "دراسة ميدانية على الشركة العامة لمرافأ طرطوس". مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية _ سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية سوريا المجلد 37 العدد 5 2015.

96. محمد رشيد محمد "واقع الهيكل التنظيمي لمديرتي النشاط الرياضي والكشفي الكرخ/ ١ والرصافة/ ١ في محافظة بغداد" مجلة كلية التربية الرياضية جامعة بغداد العراق المجلد 25 العدد 1 2013.
97. محمد زرقون الحاج عرابة "أثر إدارة المعرفة على الأداء في المؤسسة الاقتصادية" المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية العدد 1 2014.
98. منصور عبد القادر محمد منصور: "أثر عوامل البيئة الداخلية على الولاء التنظيمي من وجهة نظر الموظفين الإداريين حالة جامعة الأقصى بغزة" مجلة رؤى اقتصادية العدد 6 2014.
99. منصور، مجيد مصطفى العابد، حسين محمود "دور مشاركة المعرفة وأخلاقيات العمل الإسلامي في تعزيز القدرات الإبداعية في المصارف الإسلامية الفلسطينية من وجهات نظر الموظفين فيها" المجلة العالمية للتسويق الإسلامي المجلد 7 العدد 3 2018.
100. محمود كاظم عبد كسار، تحليل تأثير عوامل البيئة الداخلية في معالجة السلوكيات السلبية للعاملين في مكاتب المفتشين العاميين، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 21 العدد 83 2015.
101. مروى جعفر صادق ، "تأثير الثقافة التنظيمية في ابعاد الهيكل التنظيمي : بحث ميداني في ديوان وزارة العلوم و التكنولوجيا العراقية " , مجلة كلية مدينة العلم الجامعة , العدد 1 , 2016 .
102. مقيم صبريا هرموش إيمان "واقع اقتصاد المعرفة ومعوقات تكوينه في الجزائر"، مجلة الباحث الاقتصادي العدد7، 2017.

103. مي نجيب ذوابي " أثر التشارك بالمعرفة في تحقيق الأهداف الاستراتيجية دراسة

تطبيقية على الجامعات الأردنية الخاصة" مجلة كلية العلوم الاقتصادية الجامعة بغداد

العراق العدد 43 2015 .

104. نور الدين خبابة ، "اثر البعد التنظيمي للثقافة على تنفيذ الإستراتيجية في المؤسسة

دراسة حالة بعض المؤسسات المتوسطة الصناعية الجزائرية، المجلة الجزائرية للتنمية

الاقتصادية، العدد 05، 2016.

د. المؤتمرات العلمية

105. أبوخضير إيمان سعود، تطبيقات إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي، بحث

مقدم للمؤتمر الدولي للتنمية الإدارية: نحو أداء متميز في القطاع الحكومي المنعقد بمعهد

الإدارة العامة، المملكة العربية 1-4 نوفمبر 2009 .

106. ريس وفاء، دور التعلم التنظيمي في تحسين الأداء التنافسي لمنظمات الأعمال،

الملتقى الدولي حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الاقتصاديات

الحديثة، جامعة شلف، يومي 13 و 14 ديسمبر 2011.

107. سمير عبد الوهاب، متطلبات تطبيق إدارة المعرفة في المدن العربية: دراسة حالة

مدينة القاهرة، - بحث مقدم إلى مؤتمر (مدن المعرفة)، المدينة المنورة، السعودية، 28-30

نوفمبر 2005.

108. هيثم علي حجازي، قياس أثر إدراك المعرفة في توظيفها لدى المنظمات الأردنية

-دراسة تحليلية مقارنة بين القطاعين العام والخاص باتجاه انموذج لتوظيف إدارة المعرفة،

المؤتمر العلمي الدولي السنوي الخامس: اقتصاد المعرفة و التنمية الاقتصادية، عمان -
الأردن - 2005 .

ثانيا : المراجع الأجنبية

109. Kamran Ghorbannejad Estalaki " On the impact of organizational structure on organizational efficiency in industrial units: industrial units of Kerman and Hormozgan Provinces" Shahid Bahonar University of Kerman, Kerman, Iran. Macapá, v. 7, n. 3, 2017
110. AbelUsoro, Grzegorz and Khan, Imran knowledge sharing in immersive virtual
111. Ahmad vazehi ashtiani "a study on knowledge sharing practices and innovation capability: a social capital perspective" doctor of philosophy university of malaya kuala lumpur
112. Akhbar, Anis Rosniza Nizam and Musa, Mohd Fauzee. Enhancing Human Interaction of Knowledge Sharing in Higher Learning Workplace Environment. PROCEEDIA: Social and Behavioral Sciences. No. 35 (2012). P. 137.

113. Aliakbar, E., Yusoff, R.B.M., &Mahmood,N.H.N., (2012,(
"DeterminantsofKnowledge Sharing Behavior", International
Conference, Business and Marketing Management, Vol. (29).
114. Annick Willem . Marc Buelens . "Effects of Organizational
Design Dimensions on Interunit Knowledge Sharing" WORKING
PAPER Ghent University, Faculty of Economics and Business
Administration, Department Management and
Entrepreneurship.2006.
115. Beijerse, R " questions in knowledge management: defining
and conceptualizing aPhenomenon", journal of knowledge
management, Vol 2 N 31999. P88.
116. Chanig, HsuHsin. Han, Tzushian and Shuang,Jusung "the
relationship between
117. Coakes EKnowledge Management Challenges and Issues
Hersheyaldea Pressa 2003
118. communities of practice, the journal of information and
knowledge management system.N41 2011.
119. constructivism to information system development,
international journal of project

120. Dube, Luyanda; and Ngulube, Patrick. Knowledge Sharing in a Multicultural Environment: Challenges and Opportunities. Op. Cit.
121. Firms in Jordan," European Journal of Business and Management ,Vol.6, No.12, 2014
122. Firms in Jordan," European Journal of Business and Management ,Vol.6, No.12, 2014
123. Goh, S.T, Toward a learning Organisation(the strategic building Blocks, Advanced management journal, vol 3, N 2, 1998.
124. Hadi Shafiee Ehsan Razminia Narjes Khatun Zeymaran "Investigating the Relationship between Organizational Structure Factors and Personnel Performance" International Journal of Management, Accounting and Economics Vol. 3, No. 2, February, 2016.
125. high commitment HRM and knowledge sharing behavior and its mediators", internationaljournal of manpower, Vol 5. N 322011 .
126. Ho, C., Hsu, C., & Oh, K. (2009). Knowledge sharing: game and reasoned action perspectives.Industrial management & data systems, 109) 9(, 12111230 .
127. Jackson and Klobas, J (2008) building knowledge in projects practical application of social

128. Kamran Ghorbannejad Estalaki " On the impact of organizational structure on organizational efficiency in industrial units: industrial units of Kerman and Hormozgan Provinces" Shahid Bahonar University of Kerman, Kerman, Iran. Macapá, v. 7, n. 3, 2017
129. Kim, S.; and Ju, B. An Analysis of Faculty Perceptions. Attitudes Toward Knowledge Sharing and Collaboration in an Academic Institutions. Library and Information Science Research. Vol. 30, No. 2 (2008).
130. Knowledge Sharing through Virtual Teams across Borders and Boundaries, International Conference on Organizational Learning, knowledge and Capabilities, April 2628.
131. Manar Ibrahim AlQatawneh" The Impact of Organizational Structure on Organizational Commitment: A Comparison between Public and Private Sector
132. Manar Ibrahim AlQatawneh" The Impact of Organizational Structure on Organizational Commitment: A Comparison between Public and Private Sector

133. McDermott, R. and O Dell, C. (2001) Overcoming cultural barriers to sharing knowledge, Journal of Knowledge Management, vol. 5, No1,.
134. Niels Ingvar Boer "Knowledge Sharing within Organizations A situated and relational Perspective" PH.D. Erasmus School of Economics. the Erasmus University Rotterdam 2005
135. Odell, C and Grayson, C.J "if only we knew what we know", the free press, New York. 1998.
136. RiveraVazquez, Juan. OrtizFournier, Lillian and Florses, Felix Rogelio "overcoming cultural barriers for innovation and knowledge sharing", journal of knowledgemanagement, Vol 13 N5 .2009.
137. Shaari. R., Bakri. N., Rahman. A., Antecedents of Knowledge Sharing Behavior among Nurses :
138. The, PeiLee and Sun, Hongyi "knowledge sharing," job attitude and organizational citizenship behavior, industrial management and data system, N 12 . 2012. P64.
139. Tjakraatmadja, J., & Martini, L. (2630 July 2011). Knowledge Sharing Channel Ridiness and Absorptive Capacity. The 2nd International Research Symposium in Service Management. Yogyakarta, Indonesi

140. Towards Research Agenda, The Authors. Published, Procedia Social and Behavioral Science 171(2015), 635 641, <https://doi.org/10.1016/j.sbspro>.
141. van Buren M, Virtual coffee Klatch, technical Training, vol9,No5, 1998.
142. Yeh, H; Lee, G & Pai, C. (2011). Influence of CIO's Knowledge Sharing Behavior on the Quality of the IS/IT Strategic Planning (ISSP) Process in Taiwan. African Journal of Business Management, 5 (6).

المواقع الإلكترونية

143. <https://www.Almaany.com/ar/dict/arar>.
144. <http://www.Univbechar.dz/portail/site/index.php/bibliotheque/catalogue-en-ligne> .
145. <https://www.Danielsoper.com/statcalc/calculator.aspx?id>.
146. <https://www.statisticshowto.datasciencecentral.com/cro nbachs-alpha-spss>.

الملاحق

الملحق رقم 01

الاستبيان

أخي الكريم، أختي الكريمة، نحن بصدد إجراء دراسة خاصة الهيكل التنظيمي ودوره في تعزيز المعرفة التشاركية ، وذلك لأغراض علمية بحثية- جامعة احمد درارية -ادرار-.

لذا نغدو ممتنين لو تكرمتم بملء هذا الاستبيان، بعد قراءة متأنية يتم وضع العلامة (X) في الخانة التي ترونها مناسبة وتتوافق مع واقع مؤسستكم، فكلما كانت إجاباتكم دقيقة، كانت نتائج الدراسة صادقة، لذا نتمنى أن تكون إجاباتكم على جميع الفقرات بكل صراحة وموضوعية.

الاستبيان:

المعلومات الشخصية:

..... الكلية:

..... القسم:

الجنس:

ذكر أنثى

العمر:

أقل من 25 سنة 26-35 سنة 36-45 سنة أكثر من 45 سنة

المؤهل التعليمي:

ثانوي ليسانس ماستر دكتوراه

الوظيفة:

موظف إطار سامي أستاذ أستاذ واداري

- الخبرة:

أقل من 5 سنوات من 5-10 سنوات من 11-15 سنوات أكثر من 15 سنة

ملاحظة: ضع العلامة (X) أمام الخيار المناسب

الرقم	العبرة	أتفق بشدة	أتفق	غير متأكد	لا أتفق	لا أتفق بشدة
المتغير المستقل: الهيكل التنظيمي						
التخصص						
1	تتمتع المنظمة بالوضوح في وظائف افراد ها					
2	تمتلك المنظمة قواعد واجراءات محددة في انجاز المهام					
3	تتميز المنظمة بتقسيم المهام التنظيمية الى أنشطة متشابهة حسب التخصص					
4	تحرص المنظمة لوضع الاعمال المتشابهة في وحدة ادارية واحدة وتتمتع بدرجة عالية في تخصص وحداتها					
5	يؤدي الافراد عدد كبير من المهام المتنوعة في الوظيفة التي يشغلونها					
6	يميز الافراد حدود عملهم بوضوح في المنظمة					
7	تمتلك المنظمة قواعد واجراءات مكتوبة تحدد اسلوب كل الاعمال					
8	تسعى المنظمة لإنجاز الاعمال حسب التعليمات المكتوبة					
9	يتم تكليف الافراد بالقيام بمهام ضمن نشاط واحد في المنظمة					
10	تحرص المنظمة على عدم مخالفة القواعد والاجراءات المحددة في انجاز المهام					
المتغير المستقل: الهيكل التنظيمي						
التعقيد						
11	تتمتع المنظمة بالدقة في تحديد مهام الافراد					
12	تمتلك المنظمات سهولة الاتصال بين القاعدة والهرم بشكل سلس					
13	تتميز المنظمة بالتنسيق على جميع المستويات عند القيام بنشاطات مختلفة					
14	تمتلك المنظمة نطاق الاشراف واسع ودون تداخل في الصلاحيات					
15	هناك صعوبة للقيام بالنشاطات حسب القوانين وسلسلة الاجراءات المتبعة					
16	هناك وحدات عمل غير كافية للتنفيذ					
17	تسعى المنظمة لتقليل عدد الوحدات الادارية التابعة الاقسام					
18	تحرص المنظمة على تحديد واجبات أفرادها ومستوى صلاحياتهم دون صعوبة					
19	يمارس الافراد مهام متنوعة عند انجاز نشاطاتهم					

					يتم تدريب الافراد وتوضيح العلاقة بين كل المستويات باستمرار	20
المتغير المستقل: الهيكل التنظيمي الرسمية						
					تمتلك المنظمة اجراءات تفصيلية مدونة مسبقا لأداء المهام	21
					تحرص المنظمة على تتبع تسلسل و تدرج السلطة للإنجاز الاعمال	22
					تحرص المنظمة لتحديد العلاقات الرسمية بشكل واضح	23
					تمتلك المنظمة جميع الاجراءات والتوجيهات بشكل مكتوب	24
					تمتيز المنظمة بالدقة العالية في تحديد مختلف النشاطات	25
					تحرص المنظمة على متابعة التعليمات المختلفة للإنجاز المهام	26
					تحرص المنظمة على التحكم في سلوك الافراد من خلال الاجراءات واللوائح والتعليمات	27
					تسعى المنظمة لتوضيح المهام واجراءات العمل بكتابة التعليمات وتداولها	28
					تتم عملية الاتصال بين الوحدات بشكل رسمي حسب اللوائح والتعليمات	29
					تطبق اجراءات صارمة للدين يخالفون التعليمات عند أدائهم	30

المتغير المستقل: الهيكل التنظيمي المركزية						
					تتمتع المنظمة بهيكل تنظيمي ملائم لإنجاز المهام بسهولة	31
					يتم اتخاذ القرارات بالعمل دون الرجوع الى الرئيس الاعلى الا في حالات نادرة	32
					يتم توزيع المسؤوليات في الوحدة الادارية دون الرجوع للإدارة العليا	33
					عملية صياغة الاهداف للوحدة الادارية تتم بسلسلة من الاجراءات أهمها الرجوع للإدارة العليا	34
					تحرص المنظمة على توزيع السلطة بشكل واضح	35
					عملية التفويض شكلية للمستويات الاقل في الهيكل	36
					تمتيز المنظمة بمشاركة جميع الافراد في صنع القرار	37
					مركز اتخاذ القرار معروف بشكل واضح في المنظمة	38
					اتخاذ القرار بشأن تحديد المهام في الوحدة الادارية يمر عبر سلسلة من الاجراءات والمستويات للحصول على الموافقة	39
					تحرص المنظمة على حرية المسؤول باتخاذ القرارات التي تخص عمله دون الرجوع للمستويات العليا	40
المتغير الوسيط: عمليات إدارة المعرفة توليد المعرفة						

					تسعى المنظمة لتفعيل فرق العمل لاكتشاف راس مال معرفي جديد	41
					تعمل المنظمة على المرح بين المعرفة الضمنية والصريحة لتكوين معارف جديدة	42
					تحرص المنظمة على تحفيز الافراد لتوليد المعرفة	43
					تعمل المنظمة على تكوين الافراد وتعليمهم بشكل مستمر	44
					تحرص المنظمة على دمج الافراد بعضهم من اجل حل المشاكل بطرق جديدة	45
المتغير الوسيط: عمليات إدارة المعرفة						
تشخيص المعرفة						
					تحدد المنظمة الفجوة المعرفية بشكل واضح	46
					تسعى المنظمة الى رصد قدراتها المعرفية	47
					تتوفر المنظمة علي دليل للعاملين لمعرفة خبراتهم	48
					تحدد المنظمة مجالات اهتمام افرادها المعرفية بوضوح	49
					تسعى المنظمة لتحديد مواقع الافراد الحاملين للمعرفة بدقة	50

المتغير الوسيط: عمليات إدارة المعرفة						
تخزين المعرفة						
					تسعى المنظمة الى حفظ المعرفة بشكل انتقائي	51
					تتوفر المنظمة على نظام الحوافز لتشجيع انتقال المعرفة	52
					انتقال المعرفة والخبرات في السلم الوظيفي يتم بشكل منظم	53
					تتوفر المنظمة على وسائل عالية التقنية للحفظ والمعالجة	54
					تسعى المنظمة لتحديث قاعده بياناتها بشكل مستمر	55
المتغير الوسيط: عمليات إدارة المعرفة						
تقاسم المعرفة						
					تعمل المنظمة على عقد مؤتمرات وندوات لتحديث معارف افرادها بشكل دوري	56
					تحرص المنظمة على تمكين الافراد من الوصول الى المعرفة بشكل سهل	57
					تشجع المنظمة كل الاساليب لنقل ومشاركه المعرفة الضمنية	58
					تستعمل المنظمة الشبكات الرسمية و غير الرسمية لنشر المعرفة	59
					تضمن المنظمة الوصول الى المعرفة الملائمة وفي الوقت المناسب لجميع افرادها	60
المتغير الوسيط: عمليات إدارة المعرفة						
تطبيق المعرفة						
					تشجع المنظمة عملية التعليم لدى افرادها	61
					تمتلك المنظمة فرق متعددة الخبرات لاستخدام المعرفة	62
					لدي المنظمة القدرة على استرجاع المعرفة والاستفادة من استخدامها وقت الحاجة	63

					تعمل المنظمة على تنفيذ عمليات اداره المعرفة بشكل منظم	64
					تشجيع الافراد الذين يقومون بتجريب معارف جديدة ودعمهم	65
المتغير التابع: المعرفة التشاركية						
الثقة						
					تحرص الجامعة بالثقة كعامل أساسي في أي نشاط لمشاركة المعرفة	66
					تهتم الجامعة على تسريع عملية تبادل المعارف من خلال زرع الثقة بين أفرادها	67
					تعمل المنظمة على تحسين أدائها من خلال رفع روح التعاون بين افرادها	68
					تحرص الجامعة بصورة جوهرية على مشاركة المعرفة الضمنية من خلال تكوين الفرد كمصدر جدير بالثقة	69
					تعتمد الجامعة على زيادة كمية المعارف المتبادلة من خلال خلق بيئة ذات ثقة عالية	70
					تمتع الجامعة بثقة عالية بين الافراد ومصادر معارفهم	71
					تم عملية مشاركة المعرفة بين الافراد من أجل أخذ مزايا اضافية	72
					تحرص المنظمة على حماية أفرادها من أي ضرر قد ينتج عند مشاركة المعارف بينهم	73
					عند اقتناص الفرص هناك زيادة في حجم المعلومات المتبادلة والمعارف التشاركية حسب المصلحة الذاتية والمنفعة الخاصة	74
					هناك شعور بعدم الثقة في المنظمة يدفع لتقليص تدفق المعارف	75
					تميز المنظمة بأفراد ذوو قدرات عالية يتم الاعتماد على توقعاتهم	76
المتغير التابع: المعرفة التشاركية						
التحفيز						
					تحرص المنظمة على توفير بيئة لمشاركة المعرفة	77
					تمتع المنظمة بنظام المكافأة يتضمن معيار مشاركة المعرفة	78
					تعمل الجامعة على توفير الادوات والطرق التي يفضلها افرادها	79
					تسعى المنظمة لمنح علاوات مقابل المشاركة الواسعة وحجم تدفق المعارف	80
					تتوفر المنظمة على بيئة محفزة تشجع على المشاركة	81
					هناك حوافر مادية واضحة للأفراد الذين يبادرون في التشارك	82
					تحرص الجامعة على تحسين مستوى الافراد وزيادة معارفهم	83
					تعمل المنظمة على حماية الافراد المبادرين والمشاركين لمعارفهم من جميع الاضرار	84
					تحرص المنظمة على تحسين سلوك الافراد وزيادة تشاركتهم	85
					يتم ترقية الافراد في المنظمة حسب سلوك التشارك	86

					تتابع المنظمة تطور معارف افرادها وتدفعهم لكسب معارف جديدة باستمرار	87
المتغير التابع: المعرفة التشاركية الاتصال						
					توفر المنظمة كل الوسائل الالكترونية وغيرها لمبادلة المعارف	88
					تحرص المنظمة على تسهيل العمل الجماعي المشترك الفعال	89
					لدى المنظمة بيئة تشجع على تنمية الاتصال	90
					الاتصال بين الافراد داخل المنظمة سهل وسريع	91
					يتم مشاركة المعارف في المنظمة حسب مجموعات غير رسمية	92
					تقتصر عملية الاتصال بين الافراد في المنظمة في مشاركة المعارف على عدد معين فقط	93
					يتم مشاركة المعرفة في المنظمة على نمط معين للاتصال	94
					تتم عملية الاتصال في المنظمة حسب الهيكل التنظيمي فقط	95
					عند الشعور بصعوبة انجاز العمل يتم الاتصال بالمسؤول المباشر فقط	96
					تتمتع الجامعة على هيكل تنظيمي يساعد على الاتصال والتعاون بين الافراد	97
					تحتاج المنظمة الى وسائل اتصال حديثة وطرق تنظيم جديدة	98
المتغير التابع: المعرفة التشاركية الالتزام						
					يحرص الافراد مشاركة معارفهم في المنظمة ولو على حسابهم	99
					تحرص المنظمة على إلزام الافراد بمشاركة ما لديهم من معارف	100
					يعتبر الافراد في المنظمة مشاركة معارفهم الضمنية واجب مهني	101
					تسعى المنظمة لتفعيل اللوائح والقوانين لدفع التعاون والتشارك	102
					تتمتع المنظمة بأفراد دوو التزام عالي بالمبادئ واللوائح	103
					يشارك الافراد المعرفة ذات القيمة من اجل اقتناص الفرص	104
					تسعى المنظمة لترسيخ سلوك التشارك الفعال بين الافراد	105
					تحرص المنظمة على زيادة الولاء من خلال تشارك المعارف بين افرادها	106
					تحرص المنظمة على خلق جو ممتع أثناء العمل بين الافراد	107
					يحرص الافراد على التعاون ورغم ضغوط العمل في المنظمة	108
					يسعى الافراد لتبادل المعرفة الضمنية لتحقيق هدف المنظمة بكل التزام	109

الملحق رقم 02: قائمة بأسماء المحكمين

رقم	الاسم واللقب	الجامعة
01	أ.د ساوس الشيخ	جامعة أحمد دراية أدرار
02	أ.د تيقاوي العربي	جامعة أحمد دراية أدرار
03	د. بن عبد العزيز سمير	جامعة طاهري محمد بشار
04	د. بن علي يمينة	جامعة طاهري محمد بشار

الملحق رقم 03

قرار وزاري مشترك مؤرخ في 24 أوت 2004 المحدث للتعليم

الإداري لمديرية الجامعة و الكلية و المعهد و منطقت

الجامعة و مصالحها المشتركة

إن رئيس الحكومة ،

إن وزير التعليم ،

و وزير التعليم العالي و البحث العلمي ،

- بمقتضى المرسوم الرئاسي رقم 04-136 المؤرخ في 29 صفر 1425 الموافق 19 أفريل 2004 ، المتضمن تعيين رئيس الحكومة ،

- و بمقتضى المرسوم الرئاسي رقم 04-138 المؤرخ في 06 ربيع الأول 1425 الموافق 26 أفريل 2004 ، المتضمن تعيين أعضاء الحكومة ،

- و بمقتضى القانون التلقائي رقم 03-279 المؤرخ في 23 أوت 2003 ، المحدث لمهام الجامعة و الفوائد الخاصة بتعليمها و سيرها ،

بقررون

المادة الأولى : تطبيقا للمادة 08 من المرسوم التنفيذي رقم 03-279 المؤرخ في 24 جعدى

الثانية 1424 الموافق 23 أوت 2003 و المنكور أعلاه ، بهدف هذا القرار إلى تحديد

التعليم الإداري لمديرية الجامعة و الكلية و المعهد و منطقت الجامعة و مصالحها المشتركة .

الفصل الأول

مديرية الجامعة

الفصل الأول

هياباهة المديرية

الفصل الأول

*مديرية الجامعة المشكلة من أربعة نوابات للمديرية

المادة 02 : نظم مديرية الجامعة المكونة من نوابات المديرية الأربعة (4) كما يأتي :

- نوبة مديرية الجامعة للتكوين العالي في التخرج و التكوين المتواصل و الشهادات ،

- نوبة مديرية الجامعة للتكوين العالي فيما بعد التخرج و التأهيل الجامعي و البحث

العلمي ،

- نوبة مديرية الجامعة للعلاقات الخارجية و التعاون و التثقيف و الإتصال و التظاهرات

العلمية ،

- نوبة مديرية الجامعة للتنمية و الإثراء و التوجيه .

المادة 03 : تتكفل نوبة مديرية الجامعة للتكوين العالي في التخرج و التكوين المتواصل و الشهادات

بما يأتي :

- متابعة المسائل المتعلقة بسير التعليم و الترتيبات المنظمة من قبل الجامعة ،

- السهر على انسجام عروض التكوين المنظمة من الكليات و المعاهد مع مخطط التنمية للجامعة ،

- السهر على احترام التعليم الساري المفعول في مجال التسجيل و إعداد التسجيل و مراعاة المعارف و التكاليف العلمية ،

- متابعة أنشطة التكوين عن بعد التي تنضمها الجامعة و تطوير أنشطة التكوين المتواصل ،

- السهر على احترام التنظيمات و الإجراءات السارية المفعول في تسليم الشهادات و المعدلات ،

- مست القائمة الأسماء للطلبة و تعيينها .

و تشمل المصالح الآتية :

- مصلحة التعليم و الترتيبات و التعليم ،

- مصلحة التكوين المتواصل ،

- مصلحة الشهادات و المعدلات .

المادة 04 : تتكفل نوبة مديرية الجامعة للتكوين العالي لما بعد التخرج و التأهيل الجامعي و البحث

العلمي بما يأتي :

- متابعة المسائل المرتبطة بسير التكوين لما بعد التخرج و ما بعد التخرج المنفصل ،

و التأهيل الجامعي و السهر على تطبيق التعليم المعمول به في هذا المجال ،

- متابعة أنشطة البحث لوحدات و مراكز البحث و إعداد الحصيلة بالتنسيق مع الكليات و المعاهد ،

- القيام بكل نشاط من شأنه تأمين نتائج البحث ،

- متابعة سير المجلس العلمي للجامعة و الحفاظ على أرساليه ،

- جمع و نشر المعلومات الخاصة بأنشطة البحث المنجزة من طرف الجامعة ،

- متابعة أنشطة البحث وحدات ومخابر البحث و إعداد الحصيلة بالتنسيق مع الكليات والمعاهد .

- القيام بكل نشاط من شأنه تأمين نتائج البحث .

- ترقية علاقات الجامعة مع محيطها الإجتماعي و الاقتصادي و المبررة ببرامج الشراكة .

- المبررة بكل نشاط من أجل ترقية التبادل ما بين الجامعات و التعاون في مجالي التنظيم و البحث .

- المبررة بأعمال التنشيط و الإتصال .

- تنظيم التظاهرات العلمية و ترفيها .

- متابعة برامج تحسين المستوى و تجديد معلومات الأساتذة و مساجمها .

تشمل المصالح الآتية :

- مصلحة متابعة أنشطة البحث و تأمين نتائجه .

- مصلحة التعاون و التبادل ما بين الجامعات و الشراكة .

المادة 10 : تتكفل نهاية مديرية الجامعة للتنمية و الإستشراق و التوجيه بما يأتي :

- جمع العناصر الضرورية لإعداد مشاريع مخططات تنمية الجامعة .

- القيام بكل دراسة إستراتيجية حول نواحي تطور تعداد الطالبي للجامعة و التبراع ككل

لجراء من أجل التكفل بهم ، لا سيما في مجال تطور التطوير التكنولوجي و الإداري ،

- مسك البطايق الإحصائية للجامعة و تحيينها دوريا ،

- القيام بإعداد دلائل إعلامية في مجال المسار التعليمي المضمون من طرف الجامعة

و مناقشا المهنية ،

- وضع نحت تصرف الطلبة كل معلومة من شأنها مساعدتهم على اختيار توجههم ،

- متابعة برامج البناء و ضمان تنفيذ برامج تجهيز الجامعة بالعلاقة مع المصالح المعنية .

و تشمل المصالح الآتية :

- مصلحة الإحصاء و الإستشراق ،

- مصلحة التوجيه و الإعلام ،

- مصلحة متابعة برامج البناء و تجهيز الجامعة .

الفصل الثاني :

الأمانة العامة

المادة 11 : تتكفل الأمانة العامة بما يأتي :

- تسيير المسار المهني للمستخدمين الجامعة مع احترام صلاحيات الكلية و المعهد في هذا المجال ،

- تحضير مشروع ميزانية الجامعة و متابعة تنفيذها ،

- ضمان متابعة تمويل أنشطة المخابر و وحدات البحث ،

- السهر على سير المصالح المشتركة للجامعة ،

- وضع برامج الأنشطة الثقافية و العلمية و الرياضية للجامعة و ترفيها ،

- ضمان متابعة و تنسيق مخططات الأمن الداخلي للجامعة بالتنسيق مع المكتب الوزاري

للأمن الداخلي ،

- ضمان تسيير و حفظ الأرشيف و الوثائق لمديرية الجامعة .

- ضمان سير مكتب تنظيم الجامعة ،

تشمل الأمانة العامة التي يلحق بها مكتب التنظيم العام و مكتب الأمن الداخلي الهيئات الآتية :

- المديرية الفرعية للمستخدمين و التكوين ،

- المديرية الفرعية للمالية و المحاسبة ،

- المديرية الفرعية للوسائل و الصيانة ،

- المديرية الفرعية للأنشطة العلمية و الثقافية و الرياضية ،

المادة 12 : تتكفل المديرية الفرعية للمستخدمين و التكوين بما يأتي :

- تسيير المسار المهني للمستخدمين التابعين لمديرية الجامعة و المصالح المشتركة

و الذين يتولى مدير الجامعة تعيينهم ،

- إعداد و تنفيذ مخططات التكوين و تحسين المستوى و تجديد معلومات المستخدمين

الإداريين و التقنيين و أعوان المصالح للجامعة ،

- ضمان تسيير تعداد مستخدمي الجامعة مع ضمان التوزيع المنسجم بين الكليات

و المعاهد و الملحقات ،

- تنسيق إعداد و تنفيذ مخططات تسيير الموارد البشرية للجامعة ،

و تشمل المصالح الآتية :

- مصلحة الأساتذة ،

- مصلحة الموظفين الإداريين و التقنيين و أعوان المصالح ،

- مصلحة التكوين و تحسين المستوى و تجديد المعلومات ،

المادة 13 : تتكفل المديرية الفرعية للمالية و المحاسبة بما يأتي :

- تطوير مشاريع برعاية الجامعة على أساس الفوائد سواء أكاديمية أو غير أكاديمية
- و الشراكة
- متابعة تنفيذ مشاريع الجامعة
- تطوير فروع الجامعة في عداد كليات و غير الأكاديمية و الشراكات و ضمان
- مراقبة تنفيذها
- متابعة تمويل أنشطة البحث المعمول بها من قبل الطلاب و الزملاء
- مساهمة الجامعة

و تشمل المصالح الآتية :

- مصلحة البرزخية و المعنوية
- مصلحة تمويل أنشطة البحث
- مصلحة مراقبة التسيير و الشراكات

المادة 29 : تتكفل المديرية الرعية بالوسائل و الصيانة بما يلي :

- ضمان ترقية الهياكل التابعة لمديرية الجامعة و المصالح المشتركة بوسائل السير
- ضمان صيانة الممتلكات المنقولة و الغير المنقولة لمديرية الجامعة و المصالح
- المشتركة
- مسك سجلات الجرد
- ضمان تسيير حظيرة السيارات لمديرية الجامعة

و تشمل المصالح الآتية :

- مصلحة الوسائل و الجرد
- مصلحة النظافة و الصيانة
- مصلحة الأثاث

المادة 30 : تتكفل المديرية الرعية لأنشطة الضميمة و الثقافية و الرياضية بما يلي :

- ترقية و تنمية الأنشطة الضميمة و الثقافية في الجامعة ، لقادة الطلبة ،
- تنظيم الأنشطة الترفيهية
- دعم الأنشطة الرياضية في إطار الرقابة الجامعة
- القيام بأنشطة اجتماعية للقادة مستلهمي الجامعة

و تشمل المصالح الآتية :

- مصلحة الأنشطة الضميمة و الثقافية
- مصلحة الأنشطة الرياضية و الترفيهية

- فرج التطوير المتكامل و التطوير من بعد

المادة 20 : يتكفل اليوم للتكنولوجيا بما يلي :

- دعم التقني للكليات و/أو المعاهد في تطوير و سير الأعمال التوجيهية و التطبيقية لمس
- علوم التكنولوجيا
- تسيير و صيانة التجهيزات الضرورية لتسيير الحسن للأعمال التطبيقية و التوجيهية

الفصل الثالث

المصلحة المركزية للجامعة

المادة 21 : تتكفل المكنية المركزية للجامعة بالمهام الآتية :

- اقتراح برامج إنشاء المراجع و التوثيق الجامعي بالعلاقة مع مكاتب الكليات و المعاهد
- مسك بطاقة الرسائل و المذكرات لعامة المدرج
- تنظيم الرصيد الوثائقي للمكنية المركزية باستعمال أحدث الطرق للمعالجة و الترتيب
- مساعدة مسؤولي مكاتب الكليات و المعاهد في تسيير الهياكل الموضوعية تحت مظلتهم
- صيانة الرصيد الوثائقي للمكنية المركزية و إخضاعها باستمرار لعملية الجرد
- وضع الشروط الملائمة لاستعمال الرصيد الوثائقي من طرف الطلبة و الأساتذة
- مساعدة الأساتذة و الطلبة في بحثهم البيبليوغرافي

و تشمل المصالح الآتية :

- مصلحة الإقتناء
- مصلحة المعالجة
- مصلحة البحث البيبليوغرافي
- مصلحة التوجيه

الفصل الرابع

الكلية

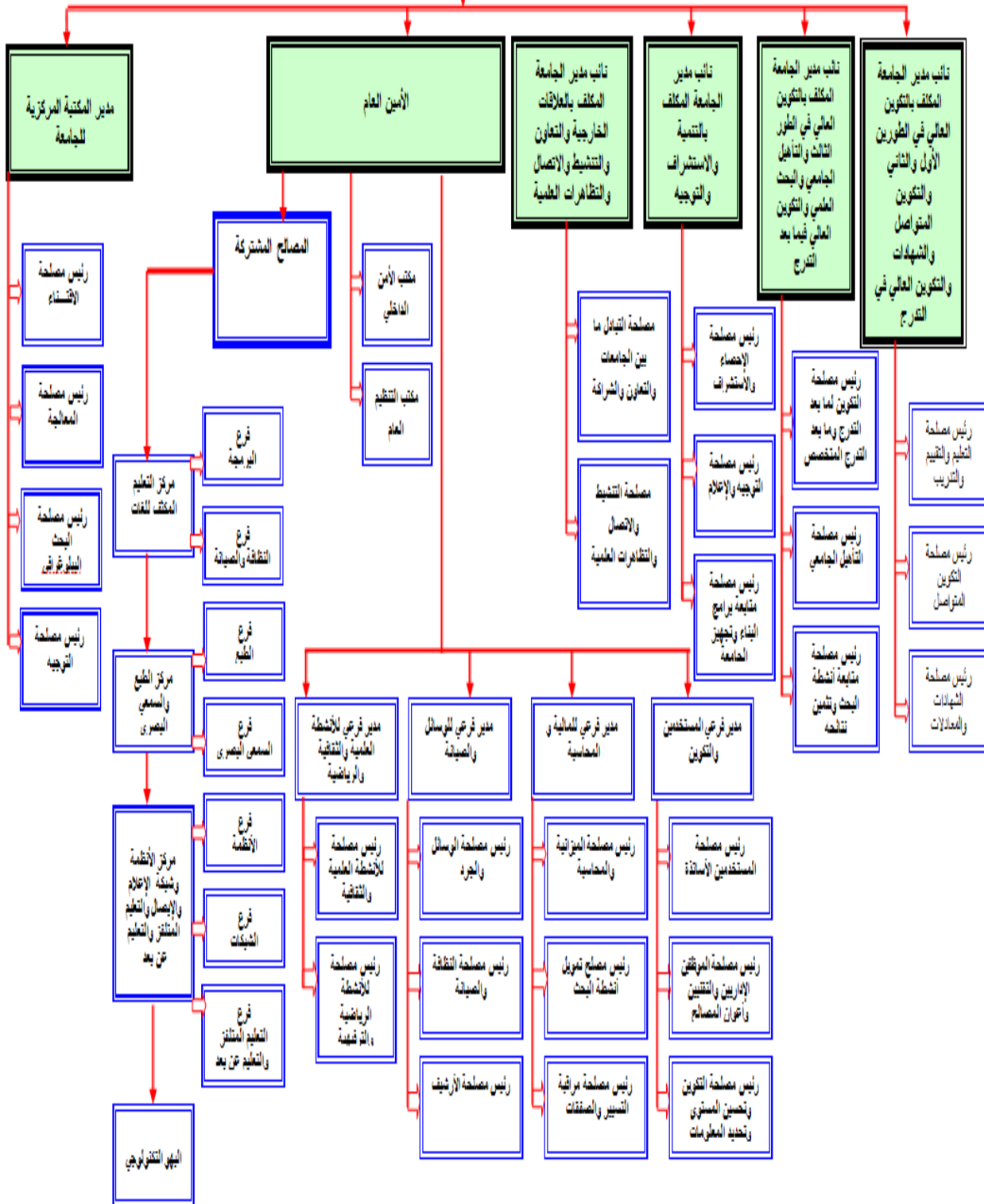
الفروع الأولى

بوابه العميد

المادة 22 : يتكفل نائب العميد المكلف بالدراسات و المسائل المرتبطة بالطلبة بالمهام الآتية :

مدير الجامعة

الهيكل التنظيمي للجامعة



معامل الالتواء والتفطح لمتغيرات الدراسة

skewness	kurtosis	المتغيرات
-0.96	3.10	x11
-1.03	3.83	x13
-1.02	3.30	x15
-0.89	3.35	x17
-0.47	2.07	x19
0.44	2.47	x21
0.24	2.99	x22
0.32	2.43	x23
0.28	2.26	x25
0.40	2.47	x27
0.34	2.20	x30
-0.79	2.79	x31
-0.67	2.73	x33
-0.64	2.64	x35
-0.73	2.85	x37
-0.31	2.00	x40
0.52	2.92	x42

0.28	2.42	x44
0.50	2.96	x47
0.52	2.76	x48
0.57	2.74	x49
0.51	3.25	x50
-1.05	3.13	m7
-0.85	3.27	m8
-0.96	3.20	m9
-0.76	2.77	m10
-1.01	3.04	m11
-0.80	2.90	m12
-0.86	3.04	m13
-0.73	2.55	m14
-0.66	2.52	m15
-0.90	3.11	m16
-1.09	3.70	m17
-0.44	2.12	m19
-0.81	2.65	y4
-1.10	3.74	y5
-0.64	2.61	y6

-0.82	2.97	y7
-0.98	2.97	y8
-0.86	3.07	y9
-0.68	2.71	y10
-0.83	3.21	y11
-0.87	2.93	y13
-0.76	3.17	y15