

## أثر البيئة الداخلية للمنظمة في المشاركة المعرفية للعاملين دراسة في قطاع الخدمات العامة

د. عبد الحفيظ علي حسب الله<sup>١</sup>، د. عيسى سالم علي<sup>٢</sup>، د. محمد علي عبد الله<sup>٣</sup>

١. جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا- كلية الدراسات التجارية

٢. جامعة عدن كلية العلوم الادارية

٣. ولاية الخرطوم محلية جبل اولياء

**المستخلص**

هدفت هذه الدراسة للتعرف علي اثر عوامل البيئة الداخلية في المنظمة على المشاركة المعرفية للعاملين في محلية جبل الأولياء ، تم بناء نموذج البحث وفرضياته اعتمادا على أدبيات الدراسة ، وتم تطوير مقاييس الدراسة بناءً على الدراسات السابقة ، لطبيعة الدراسة تم الاعتماد على العينة العشوائية الطبقية. صممت استبانة لجمع البيانات وتم توزيع ١٥٠ استبانة واسترجع منها ١٠٠ استبانة صالحة لتحليل بنسبة استجابة بلغت ٦٧%. للتأكد من درجة الاعتمادية في البيانات استخدم اختبار كرونباخ، واستخدم أسلوب الانحدار المتعدد لاختبار فرضيات الدراسة. إن مكن الإثارة في هذا البحث أن نتاجه أظهرت عدم وجود علاقات تأثير بين عوامل البيئة الداخلية والمشاركة المعرفية للعاملين، الأمر الذي يدعو إلى المزيد من الدراسات لتعميق الفهم. بناءً على نتائج الدراسة تم مناقشة النتائج كما تم تقديم التوصيات للدراسات المستقبلية .

الكلمات المفتاحية : الثقة المتبادلة ، نظام تحفيز الأداء العادل، المركزية في اتخاذ القرار ، درجة الرسمية في العمل.

**ABSTRACT**

The aim of this study was to identify the impact of the internal organizational factors on employee's knowledge sharing. Jabal Awlia locality of Khartoum state is the case of the study. Based on literature review the research model and hypothesis had been developed, the measurement of the variables had been adopted from previous studies. Random sample procedure had been chosen and structured questionnaire had been developed. Out of 150 questionnaire forms 100 had been returned which represent 67% of response rate. For reliability test Alpha had been conducted, correlation test followed by regression analysis were performed to test the hypothesis. Interestingly the results revealed that the entire hypothesis supported. Conclusion and recommendations provided.

**المقدمة :**

تطور الفكر الإداري مثل العلوم الأخرى تطوراً كبيراً في الحقبة الأخيرة من الفكر الإداري التقليدي إلى الفكر الاستراتيجي، حيث إن الفكر التقليدي يعطي جل اهتمامه للبيئة الداخلية دون النظر إلى المؤثرات التي تأتي من البيئة الخارجية بينما ينظر الفكر الاستراتيجي إلى المنظمة نظرة شاملة داخلياً وخارجياً. إن تقييم الإمكانيات الداخلية للمنظمة هي خطوة إستراتيجية ينبغي النظر إليها على أنها عملية مرتبطة بما يجري في بيئتها الخارجية. كذلك تقييم العوامل الداخلية للمنظمة يمكن من معرفة مراكز القوة والضعف لبناء الاستراتيجيات وفقاً للمؤشرات البيئية التي تعمل فيها المنظمة.

إن عملية تقييم الإمكانيات الداخلية للمنظمة و تحليلها بدقة مع الاعتبار لما يجري في بيئتها الخارجية عمل يصعب تحقيقه إلا في اطار بيئة داخلية تسود فيها العلاقات الإنسانية وتتميز بالثقة المتبادلة بين العاملين التي بدورها تعمل على رفع الروح المعنوية للعاملين من خلال تبني نظام فعال للحوافز والتقليل من مركزية اتخاذ القرارات والحد من الرسمية في العمل مع وضوح الرؤية والأهداف للإفراد العاملين. ولاشك أن هذا ينعكس إيجابيا في رفع مستوى عطاء العاملين ومن ثم زيادة الإنتاجية والعكس تماما في حالة غياب عملية تحليل عناصر البيئة الداخلية للمنظمة.

إن نجاح المنظمة في بلوغ أهدافها الأساسية والبقاء ومقاومة الاضمحلال والفناء يعتمد بشكل كبير على العوامل المرتبطة بالفعالية والكفاءة التنظيمية، كالهيكلة التنظيمية والموارد المتاحة والنمط القيادي الذي يبحث عن الأساليب الحديثة في إدارة المنظمات وغيرها من عوامل البيئة الداخلية ذات الارتباط بالمشاركة المعرفية للعاملين، ولهذا تكمن مشكلة البحث في التعرف الى أي مدى هناك نظرة متكاملة وشاملة لدور عناصر ومكونات البيئة الداخلية بالمشاركة المعرفية للعاملين والذي ينعكس بدوره على العلاقات الإنسانية في المنظمة وبالتالي يؤدي إلى بيئة عمل صالحة يشجع فيها الإبداع والابتكار مما يؤدي إلى زيادة الكفاءة الإنتاجية وبالتالي إلى قدرة المنظمة على المنافسة، وتتلخص مشكلة هذه الدراسة في الإجابة عن التساؤل التالي : ما هو أثر مكونات البيئة الداخلية في المشاركة المعرفية للعاملين؟

نظرا لأهمية مكونات وعناصر البيئة الداخلية في زيادة فعالية أنشطة المنظمة فقد اهتمت العديد من المنظمات بتلك المكونات والعناصر بناءً إلى ما أشارت إليه العديد من الدراسات حيث أوضحت نتائج دراسة (١) التي طبقت على قطاع خدمات المساهمة العامة الأردنية التي هدفت إلى معرفة أثر عوامل البيئة الداخلية لمؤسسات قطاع الخدمات في الأردن على النمط التنظيمي المستخدم، وقد أوضحت نتائجها بأن الأنماط التنظيمية المستخدمة في مؤسسات قطاع الخدمات تتصف بدرجة مرتفعة من المركزية في اتخاذ القرارات والرسمية في المخاطبات والاتصالات. وأوضحت أيضاً بأن هناك ارتباطاً ما بين عوامل البيئة الداخلية نفسها وأوضحت أيضاً إن هناك علاقة بين مكونات البيئة الداخلية والنمط التنظيمي المستخدم ، كما أشارت نتائج دراسة (٢) التي طبقت على قطاع خدمات الشرطة والتي هدفت إلى دراسة مدى تأثير عوامل البيئة الداخلية على الأداء الكلي للإدارة علي وجود تأثير إيجابي لعوامل البيئة الداخلية في الاداء. وأوضحت نتائج دراسة (٣) التي طبقت على قطاع الخدمات الصحية التي هدفت إلى تحديد طبيعة العلاقة بين الرسمية والمركزية ومدى تأثيرهما في جودة الخدمة الصحية ، وأوضحت النتائج ان هناك تنبياً واضحاً للرسمية والمركزية في المنظمات المبحوثة ، كما أوضحت النتائج وجود علاقة تأثير سالبة لكل من الرسمية والمركزية في جودة الخدمة الصحية.

ووفقا لدراسة (٤) التي طبقت على قطاع الخدمات الأمنية والتي هدفت الى قياس اثر المركزية واللامركزية في اتخاذ القرارات في الأداء الوظيفي بالمنظمات الأمنية ، وأظهرت النتائج عدم وجود علاقة ارتباط بين المركزية واللامركزية وبين الأداء الوظيفي لدى العاملين في المنظمات الأمنية .وأوضحت نتائج دراسة (٥) التي طبقت على قطاع الخدمات الأمنية والتي هدفت الى قياس أثر العلاقات الانسانية في الأداء الوظيفي، وأوضحت النتائج وجود تأثير للعلاقات الإنسانية في الأداء الوظيفي والدافعية للعاملين ، وبينت دراسة (٦)

التي طبقت على قطاع الخدمات العامة والتي هدفت الى التعرف على اثر المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي للعاملين ان هناك علاقة إيجابية بين المناخ التنظيمي والأداء الوظيفي للعاملين. إن أهمية دراسة البيئة الداخلية تكمن في معرفة الموقف الداخلي للمنظمة ومدى مقدرتها لتحقيق أهدافها بتحديد الاستراتيجيات وفقا للميزة التي تتمتع بها في بيئة الأعمال ، وتعرف البيئة الداخلية بأنها الإطار الذي تؤدي فيه الاعمال بسيطرة تامة من القيادة الادارية في المنظمة وتتكون البيئة الداخلية من العناصر والمكونات داخل المنظمة والتي تتفرد بها دون غيرها من المنظمات من أهداف وسياسات إدارية وأنظمة عمل وتنظيم إداري وموارد وغيرها وتتمثل عناصر البيئة الداخلية في الآتي:

**الرؤية والأهداف :** تتركز الرؤية في الطريقة التي تعمل بها المؤسسة لتحقيق الأهداف فهي تهدف إلى خلق صورة مستقبلية منشودة للمؤسسة أو خليه فيها. أما الأهداف فأنها تمثل المخرجات المحددة التي تضعها المنظمة وتسعي إلى تحقيقها (٧)

**العلاقات الإنسانية:** هي تلك العمليات التي تساعد في زيادة دافعية الأفراد وتحقق التوازن بين حاجاتهم و الاهداف التي تسعى اليها المنظمة بحيث تساعد على تحقيق الرضاء بين العاملين وتنمية أدائهم وتطويره وفي الوقت نفسه تحقق الشعور بالانتماء والالفه لدى العاملين، أو هي أحد مجالات الإدارة التي تعنى باندماج الأفراد في مواقف العمل معاً بطريقة تحفزهم للعمل بأكبر إنتاجية وتحقيق التعاون لإشباع حاجات العاملين.(٥)

**المركزية في اتخاذ القرارات :** " تعني وجود السلطات جميعها في يد مستوى إداري عال يصرف الأمور كلها، وهو المركز الذي تصدر عنه التعليمات حيث لا يتاح لباقي المستويات الادارية ان تتصرف الا بناء على أوامر ذلك المستوى الأعلى أو على الأقل موافقته (٤) ، كما تعرف بأنها ميل إدارة المنظمة الى تركيز الصلاحيات كافة وحصرها لدى مستوى الإدارة العليا . (٣)

**التحفيز :** تشير إلى مجموعة العوامل أو المؤشرات التي تدفع الفرد نحو بذل أكبر الجهود في عمله، والابتعاد عن ارتكاب الأخطاء، في مقابل حصوله على ما يضمن تحقيق رغباته وإشباع حاجاته المتعددة وتحقيق مشروعه وتطلعاته التي يسعى لبلوغها خلال عمله. (٨)

**الرسمية في العمل :** تشير الرسمية في العمل الى الدرجة التي يعتمد فيها التنظيم في المنظمة على قواعد وإجراءات وتعليمات ولوائح مكتوبة تحدد أسلوب وطرائق إنجاز العمل (٣)

**الثقة المتبادلة :** تعرف الثقة المتبادلة بين الأشخاص بأنها توقع شخص أو مجموعة من الأشخاص بأن معلومات أو تعهدات شخص آخر أو مجموعة من الأشخاص هي معلومات أو تعهدات صادقة ويمكن الاعتماد عليها.

**المشاركة المعرفية:** إن تفعيل عوامل المشاركة الفعالة للعاملين تساعد على تحقيق أهداف المنظمة بصورة إيجابية، وذلك لشعور الفرد والجماعة بأن عملية تحقيق أهدافها عبر العمل التشاركي في المنظمة تحفزهم للحفاظ والرفي بالمنظمة ذاتها فينتج عمل روحي نابع من الثقة في الآخرين والرؤساء وانعكاس ذلك في الإبداع فتصبح ثقافة متبعة للأفراد وبالتالي الدفاع عن مصالح الشركة، وتعمل المشاركة المعرفية علي زيادة الولاء التنظيمي، وتجعل الأفراد يرتبطون ببيئة عملهم بشكل أكبر بحيث يعتبرون ما تواجهه المنظمة من

تحديات تهديداً بالنسبة لهم ولأمنهم ولاستقرارهم، الأمر الذي يؤدي إلي تقبلهم لروح المشاركة برغبة وبروح معنوية عالية ، فقد أوضحت نتائج دراسة (٩) التي طبقت على قطاع الخدمات العامة والتي هدفت الى قياس اثر مشاركة العاملين والدافعية على الأداء الإداري إلى وجود علاقة ايجابية بين مشاركة العاملين والدافعية والأداء الإداري الفعال المشاركة المعرفية تكون الثقة بين أعضاء الفريق وبالتالي تحقق التوافق في الأداء حيث يسعى أعضاء الفريق إلي تنفيذ الأوامر بكل صدق وشفافية وكفاءة، لذا نجد أن قراراتهم يتم تنفيذها ببسر وسرعة أكثر، بالإضافة إلى إن المشاركة المعرفية تؤدي إلى وجود وسائل اتصال أفضل فعند مايتخذ الفريق قراراً يعلم به الأعضاء فوراً. واجتماع الفريق المشاركة هو وسيلة اتصال في حد ذاتها. وقد عرفت المشاركة بأنها الاشتراك الفعلي أو العقلي للفرد في موقف جماعي يشجعه علي المساهمة لتحقيق الأهداف الجماعية، ويشترك في المسؤولية عن تحقيق تلك الأهداف. (١٠)

اما المعرفة فأنها مجموعة الحقائق التي تتمتع بمصدقية وقواعد استكشافية تعطي ميزة اقتصادية لمستخدمها أو هي مجموعة الحقائق النوعية من الأفكار الأساسية والمفاهيم والاتساق الفكري (١١) وقد عرفها آخرون بأنها مزيج من الخبرات والمهارات والقدرات والمعلومات السياقية المتراكمة لدى العاملين ولدى المنظمة. (١٢) كما عرفت ايضاً بأنها الاعتقاد الشخصي المتولد من أخذ العلم بالمعلومة ومعالجتها في موضوع محدد (١٣) يهدف هذا البحث إلى التعرف على دور عناصر البيئة الداخلية في المشاركة المعرفية للعاملين من خلال شرح طبيعة العلاقة بين عناصر البيئة الداخلية والمشاركة المعرفية للعاملين ، وبيان مدى تطبيق أسلوب المشاركة المعرفية في العمل بالصورة المثلى التي تحقق التنمية الإدارية ، وتكمن أهميته في مساهمته العلمية في التعرف على طبيعة العلاقة بين عناصر البيئة الداخلية (الرؤية والأهداف، ونظام التحفيز، والمركزية في اتخاذ القرار، ودرجة الرسمية ، والثقة المتبادلة ، والعلاقات الإنسانية) والمشاركة المعرفية للعاملين.

بناءً على مشكلة الدراسة وأهدافها و الدراسات السابقة والعلاقات التي تربط بين المتغيرات في نموذج الدراسة في الشكل رقم (١) تم صياغة فرضيات الدراسة على النحو الآتي :

H1- إن الفهم الواضح عند العاملين لرؤية وأهداف المنظمة ينعكس ايجابيا على قدرتهم في المشاركة المعرفية.

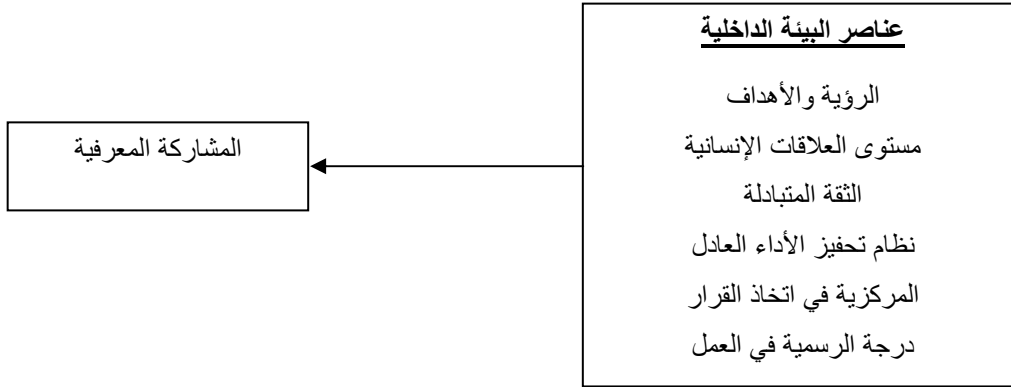
H2 - إن مستوى العلاقات الإنسانية ينعكس ايجابا على قدرة العاملين في المشاركة المعرفية في العمل

H3 - إن الثقة المتبادلة بين العاملين لها أثر ايجابي في قدرتهم لتقاسم المعرفة

H4 - إن نظام تحفيز الأداء العادل في المنظمة له أثر ايجابي على قدرة العاملين في المشاركة المعرفية

H5- إن أسلوب الإدارة كلما كانت درجة مركزيتها عالية أثر سلبا في قدرة العاملين في المشاركة المعرفية.

H6- كلما ارتفعت درجة الرسمية في الأداء فإنها تؤثر سلبا في قدرة العاملين في المشاركة المعرفية.



شكل رقم (١)  
نموذج الدراسة

إعتمد هذا البحث على المنهج الوصفي التحليلي من خلال استخدام أدوات الإحصاء الوصفي التحليلي، وقد اعتمد البحث على نوعين من البيانات هي البيانات الأولية والبيانات الثانوية، وتم الاعتماد على الاستبانة كأداة رئيسية في جمع البيانات الأولية، حيث تم تصميم الاستبانة وفق مقياس ليكرت الخماسي المتدرج الذي يتكون من خمسة مستويات على النحو التالي: "أوافق بشدة، وأوافق، ومحايد، ولا أوافق، ولا أوافق بشدة" حيث تم إعطاء الأرقام في عملية التحليل على هذا النحو التالي الرقم (١) يقابل أوافق بشدة، والرقم (٢) أوافق، والرقم (٣) محايد، والرقم (٤) لا أوافق، والرقم (٥) لا أوافق بشدة، و تمت مراعاة كل الجوانب الأساسية في صياغة الأسئلة لتحقيق الترابط بين الموضوع، وقد تم توزيع عدد ١٥٠ استبانة على الأفراد العاملين في المستويات الإدارية المحددة وتم استرداد ١٠٠ استبانة صالحة لتحليل بنسبة بلغت (٦٧%) وهذه النسبة مناسبة مقارنة بالدراسات السابقة.

يقصد بمجتمع الدراسة المجموعة الكلية من العناصر التي يسعى البحث ليعمم عليها النتائج ذات العلاقة بالمشكلة المدروسة ويتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في الإدارات العليا والوسطى في محلية جبل أولياء، وعددهم (٤٠٠) أربعمائة، اشتمل مجتمع البحث على الأفراد العاملين في المستويات الإدارية المختلفة في المحلية بالتركيز على الإدارة العليا والوسطى في كل الأقسام الإدارية حيث تم اختيار عينات طبقية عشوائية بالنسب التي تحفظ لكل قسم وزنه في العينة. فقد تم اختيار عينة الدراسة بطريقة عشوائية بمعنى إن العينة تعتبر عشوائية طالما أن اختيار أي مفردة في العينة لا يؤثر على احتمال اختيار أي مفردة أخرى (١٤) من مجتمع الدراسة بحيث تحافظ كل الإدارات والوحدات الإدارية بحجمها الطبيعي.

#### جودة المقياس : درجة اعتمادية الاستبانة:

التأكد من درجة الاعتمادية تم اختبار أسئلة الاستبانة بالاعتماد على مقياس الاعتمادية حيث يوضح الجدول رقم (١) ان معامل الاعتمادية (كرونباخ ألفا) كان بدرجة عالية من الاعتمادية حيث بلغ معامل الاعتمادية بالنسبة للعبارات المكونة لمتغير الرؤية والأهداف (٠.٩٣) بينما بلغ معامل الاعتمادية لمتغير الثقة (٠.٨٣)

ومعامل الاعتمادية لمتغير العلاقات الاجتماعية (٠.٦٤) اما معامل الاعتمادية لمتغير اتخاذ القرارات المركزية (٠.٨١) ومعامل الاعتمادية لمتغير درجة الرسمية (٠.٧٦) اما معامل الاعتمادية لمتغير نظام التحفيز فبلغت (٠.٨٤) ومعامل الاعتمادية لمتغير المشاركة المعرفية (٠.٦٠) ويمكن القول أن الحد الأدنى لقيمة معامل ألفا يجب أن يكون ٠.٦٠ (١٥) ويوضح الجدول (١) نتائج اختبار (الاعتمادية) لمتغيرات الدراسة.

الجدول رقم (١) قياس درجة الاعتمادية لأسئلة الاستبانة

الرقم	المتغيرات	عدد المفردات	معامل ألفا Alpha
١	الرؤية والأهداف	٥	٠.٩٣
٢	الثقة المتبادلة	٤	٠.٨٣
٣	العلاقات الإنسانية	٣	٠.٦٤
٤	مركزية اتخاذ القرار	٥	٠.٨١
٥	درجة الرسمية في العمل	٥	٠.٧٦
٦	نظام تحفيز الأداء	٤	٠.٨٤
٧	المشاركة المعرفية	٣	٠.٦٠

#### تحليل النتائج : تحليل الارتباط (Person Correlation)

تم استخدام تحليل الارتباط بين متغيرات الدراسة بهدف الكشف عن مدى وجود مشكلة في التداخل بين المتغيرات المستقلة في نموذج الدراسة وكذا التعرف على العلاقة الارتباطية مع المتغير التابع، فكلما كانت درجة الارتباط قريبة من الواحد الصحيح فإن ذلك يعني أن الارتباط قوياً بين المتغيرين وكلما قلت درجة الارتباط عن الواحد الصحيح ضعفت العلاقة بين المتغيرين وقد تكون العلاقة طردية أو عكسية، وبشكل عام تعتبر العلاقة ضعيفة اذا كانت قيمة معامل الارتباط اقل من (٠.٣٠) ويمكن اعتبارها متوسطة اذا تراوحت قيمة معامل الارتباط بين (٠.٣٠ - ٠.٧٠) أما إذا كانت قيمة الارتباط أكثر من (٠.٧٠) تعتبر العلاقة قوية بين المتغيرين، وقد أوضح اختبار تحليل الارتباط بين المتغيرات المستقلة عدم وجود مشكلة تداخل بين تلك المتغيرات حيث كانت أعلى قيمة ارتباطيه قد بلغت (٠.508). مما يؤكد ان المتغيرات المستقلة غير متداخلة مع بعضها البعض، اما العلاقة الارتباطية بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع (المشاركة المعرفية) فإن جدول تحليل الارتباط رقم (٢) يوضح أن هناك ارتباط متوسط بين الرؤية والأهداف والمشاركة المعرفية كذلك يلاحظ وجود علاقة ارتباط متوسطة أيضاً بين نظام تحفيز الأداء والمشاركة المعرفية كما أوضح الجدول وجود ارتباطاً متوسطاً بين المشاركة المعرفية ودرجة الرسمية في العمل، كذلك أوضح الجدول

وجود ارتباط ضعيف بين المشاركة المعرفية وكل من المركزية العالية والثقافة المتبادلة ومستوى العلاقات الإنسانية.

جدول (٢) معامل تحليل الارتباط بين متغيرات الدراسة (Correlation Analysis)

المشاركة المعرفية	العلاقات الإنسانية	الثقة المتبادلة	درجة الرسمية	مركزية اتخاذ القرار	نظام التحفيز	الرؤية والأهداف
1						1
					1	495**
				1	.133	.228*
			1	.213*	.445**	.508**
		1	.330*	.150	.447**	.386**
	1	.339**	.358**	.076	.249*	.414**
1	.202*	.249*	.338*	.230*	.372**	.357**

\*\* Correlation is significant at 0.01 level \* Correlation is significant at 0.05 level

### تحليل الفرضيات

لقد تم استخدام اختبار تحليل الانحدار المتعدد والذي يهدف الى التعرف على تأثير مكونات البيئة الداخلية ( الرؤية والأهداف ، نظام التحفيز، المركزية في اتخاذ القرار ، درجة الرسمية ، الثقة المتبادلة ، العلاقات الإنسانية) على المشاركة المعرفية. تم الاعتماد على معامل (Beta) لمعرفة التغير المتوقع في المتغير التابع بسبب التغير الحاصل في وحدة واحدة من المتغير المستقل ، كما تم الاعتماد على ( $R^2$ ) للتعرف على قدرة النموذج على تفسير العلاقة بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع ، للمقارنة بين قوة تفسير كل متغير من المتغيرات المستقلة فقد قيست من خلال اختبار (T-test) والذي يشير الى معنوية النتائج ، بالإضافة إلى

استخدام اختبار  $F$  لتعرف على معنوية نموذج الانحدار. وقد تم الاعتماد على مستوى الدلالة ٠.٠٥ للحكم على مدى معنوية التأثير، حيث تم مقارنة مستوى المعنوية المحتسب مع قيمة مستوى الدلالة المعتمد، وتعد التأثيرات ذات دلالة احصائية اذا كانت قيمة مستوى الدلالة المحتسب أصغر من مستوى الدلالة المعتمد (٠.٠٥) والعكس صحيح.

### اختبار الفرضية الأولى (H1):

تنص الفرضية الأولى (H1) على "ان الفهم الواضح عند العاملين لرؤية وأهداف المنظمة تتعكس إيجابياً على قدرتهم في المشاركة المعرفية" واختبار هذه الفرضية وبناءً على نتائج تحليل الانحدار المتعدد الخاصة بقياس أثر الرؤية والأهداف على المشاركة المعرفية للعاملين، فقد أظهرت نتائج الانحدار المتعددة والموضحة في الجدول رقم (٣) عدم وجود علاقة تأثير إيجابية بين الرؤية والأهداف والمشاركة المعرفية، حيث كانت قيمة مستوى دلالة (t) (268). أكبر من مستوى الدلالة المعتمد (0.05)، وبهذه النتيجة والتي يوضحها الجدول رقم (٣) فان الفرضية (H1) قد تم رفضها.

### اختبار الفرضية الثانية (H2)

تنص الفرضية الثانية (H2) على "إن مستوى العلاقات الإنسانية ينعكس إيجاباً على قدرة العاملين في المشاركة المعرفية في العمل" وبناءً على نتائج الانحدار المتعدد والخاصة بقياس أثر العلاقات الإنسانية على المشاركة المعرفية للعاملين، فقد أظهرت نتائج الانحدار المتعدد والموضحة في الجدول رقم (٣) عدم وجود علاقة تأثير إيجابية بين العلاقات الإنسانية والمشاركة المعرفية حيث كانت قيمة مستوى دلالة (t) (789). أكبر من مستوى الدلالة المعتمد (0.05) وبهذه النتيجة والتي يوضحها الجدول رقم (٣) فإن الفرضية (H2) قد تم رفضها.

### اختبار الفرضية الثالثة (H3)

تنص الفرضية الثالثة (H3) على "إن الثقة المتبادلة بين العاملين لها أثر إيجابي في قدرتهم لتقاسم المعرفة". وبناءً على نتائج الانحدار المتعدد والخاصة بقياس أثر الثقة المتبادلة بين العاملين على قدرتهم على تقاسم المعرفة، فقد أظهرت نتائج الانحدار المتعدد والموضحة في الجدول رقم (٣) عدم وجود علاقة تأثير إيجابية بين الثقة المتبادلة بين العاملين وقدراتهم لتقاسم المعرفة حيث كانت قيمة مستوى دلالة (t) (770). أكبر من مستوى الدلالة المعتمد (0.05) وبهذه النتيجة والتي يوضحها الجدول رقم (٣) فإن الفرضية (H3) قد تم رفضها.

### اختبار الفرضية الرابعة (H4) :

تنص الفرضية الرابعة (H4) على " إن نظام تحفيز الأداء العادل في المنظمة له أثر إيجابي على قدرة العاملين في المشاركة المعرفية، وبناءً على نتائج الانحدار المتعدد والخاصة بقياس أثر نظام تحفيز الأداء



على قدرة العاملين على المشاركة المعرفية، فقد أظهرت نتائج الانحدار المتعدد والموضحة في الجدول (٣) عدم وجود علاقة تأثير بين نظام التحفيز وقدرة العاملين على المشاركة المعرفية، حيث كانت قيمة مستوى دلالة (t) (0.070) أكبر من مستوى الدلالة المعتمد (0.05) وبهذه النتيجة فإن الفرضية (H٤) قد تم رفضها.

#### اختبار الفرضية الخامسة (H5)

تنص الفرضية الخامسة (H5) على "أن أسلوب الإدارة كلما كانت درجة مركزيتها عالية أثر سلباً على قدرة العاملين في المشاركة المعرفية"، وبناءً على نتائج الانحدار المتعدد والخاصة بقياس الأثر السلبي لمركزية اتخاذ القرارات على المشاركة المعرفية، فقد أظهرت نتائج الانحدار المتعدد والموضحة في الجدول (٣) عدم وجود علاقة تأثير بين مركزية اتخاذ القرار والمشاركة المعرفية للعاملين، حيث كانت قيمة مستوى دلالة (t) أكبر من مستوى الدلالة المعتمد (0.05) وبهذه النتيجة فإن الفرضية (H5) قد تم رفضها.

#### اختبار الفرضية السادسة (H6) :

تنص الفرضية (H6) على أنه كلما ارتفعت درجة الرسمية في الأداء فإنها تؤثر سلباً في قدرة العاملين في المشاركة المعرفية، وبناءً على نتائج الانحدار المتعدد والخاصة بقياس الأثر السلبي لدرجة الرسمية في العمل على المشاركة المعرفية للعاملين، فقد أظهرت نتائج الانحدار المتعدد والموضحة في الجدول (٣) عدم وجود تأثير لدرجة الرسمية في العمل على المشاركة المعرفية، حيث كانت قيمة مستوى دلالة (t) أكبر من مستوى الدلالة المعتمد (0.05) وبهذه النتيجة فإن الفرضية (H6) قد تم رفضها.

جدول رقم (٣) نتائج الانحدار المتعدد بين عناصر البيئة الداخلية والمشاركة المعرفية

المتغيرات وثابت الانحدار	معامل الانحدار	قيمة t المحسوبة	مستوى دلالة t المحسوبة sig
ثابت الانحدار	1.27	3.553	.001
الرؤية والأهداف	.132	1.116	.268
نظام التحفيز	.159	1.830	.070
المركزية في القرارات	.130	1.445	.152
درجة الرسمية	.125	1.113	.269
الثقة المتبادلة	034	294	.770

المؤشرات الاحصائية

.463	معامل الارتباط R
.214	معامل التحديد R <sup>2</sup>
.802	الخطأ المعياري
4.214	
.001	قيمة F المحسوبة

مستوى دلالة F المحسوبة

### الخاتمة والتوصيات

على ضوء نتائج التحليل لبيانات الدراسة والتي أوضحت عدم وضوح الرؤية والأهداف للعاملين بالمحلية و عدم إتاحة الفرص العادلة للتدريب والترقيات، وعدم التحفيز العادل للأداء، وعدم وجود ثقة بين العاملين مما أدى إلى عدم وجود مشاركة معرفية صادقة بين العاملين . كما اتضح عدم وجود المؤسسة في الإدارات المختلفة ، لذا كان هناك خلل في الاتصال التنظيمي بالمحلية.

من أهم التوصيات التي خرجت بها الدراسة ضرورة قيام المحلية بإصلاح البيئة الداخلية بصورة متكاملة ، علي أن يكون هذا الإصلاح برؤية واستراتيجيات مستقبلية واضحة للعاملين .مع ضرورة توفر المعلومات الضرورية للعمل ، وإعطاء قضايا العاملين درجة عالية من الاهتمام ، وضرورة فتح قنوات الاتصال رأسياً وأفقياً بين الإدارات المختلفة في المحلية . وبناء هياكل تنظيمية قادرة على التكيف مع الوضع الحالي والاستفادة من التجارب السابقة الخاصة بآليات العمل والإجراءات المتبعة بما يضمن توفير المرونة في تطبيق القواعد والأوامر والتعليمات بما يتناسب مع الظروف الحالية.

كذلك تشير هذه الدراسة الى ضرورة التوسع في تفويض الصلاحيات للمستويات التنظيمية المختلفة ، وإتاحة فرصة اكبر للعاملين للمشاركة بشكل حقيقي ومدروس مع الأخذ بعين الاعتبار مقدار الاستفادة والحاجة الفعلية لتفويض هذه الصلاحيات، إن بناء حالة من الثقة وتقوية روابط العلاقات الإنسانية بين العاملين أضحت ضرورة ملحة لما لها من دور في الدافعية والولاء الوظيفي للعاملين.

إن نتائج هذه الدراسة تحفز الباحثين والممارسين في الشأن الإداري إلى الاهتمام بإجراء المزيد من الدراسات في موضوع المشاركة المعرفية في منظمات الخدمة العامة لتوضيح المزيد من الفهم في هذا الموضوع. كذلك تبرز أهمية القيام بالدراسات المستقبلية للجوانب ذات العلاقة كدراسة قانون الحكم المحلي وأثره على البناء الداخلي للمحليات و دراسة الطرق المثلى لتدريب القيادات الشعبية لأثرهم المباشر في أداء المحلية، ودراسة كيفية تدريب العاملين في مختلف المستويات ودراسة كيفية الارتقاء بالبيئة الداخلية في مؤسسات الحكم المحلي.

**المراجع**

- ١- عبده ، هاني سعيد ، (٢٠٠١) أثر عوامل البيئة الداخلية على كفاءة الأداء المالي ، كلية الدراسات العليا ، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا ، رسالة دكتوراه ، ، الخرطوم ، السودان.
- ٢- على ، خواض الشامي عبد الرحيم ، أثر متغيرات البيئة الداخلية على الأداء الإداري ، كلية الدراسات العليا، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا ، رسالة ماجستير، ٢٠٠٤ ، الخرطوم ، السودان
- ٣- الزبيدي ، غني دحام ، حسن ، رضاء عبد المنعم ، العلاقة بين الرسمية والمركزية وتأثيرهما في جودة الخدمة الصحية، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية ، العدد الرابع والعشرين ، ٢٠١٠ ، بغداد ، العراق .
- ٤- المنديل ، خالد فيحان ، المركزية واللامركزية وعلاقتها بالأداء الوظيفي ، كلية الدراسات العليا ، جامعة نايف للعلوم الأمنية ، رسالة ماجستير ، غير منشورة ، ٢٠٠٣ ، الرياض ، السعودية
- ٥- الحربي ، خالد حمدي أحميدي ، اثر العلاقات الإنسانية على أداء العاملين ، كلية الدراسات العليا ، جامعة نايف للعلوم الأمنية ، رسالة ماجستير ، غير منشورة ، ٢٠٠٣ ، الرياض ، السعودية .
- ٦- البقعي ، مصلح حمدان ، المناخ التنظيمي وأثره في الأداء الوظيفي لموظفي إمارة منطقة مكة المكرمة ، كلية الدراسات العليا ، جامعة نايف للعلوم الأمنية ، رسالة ماجستير ، غير منشورة ، ٢٠١٠ ، الرياض
- ٧- كاتس ، نثانييل ، تعريف الرؤية وتوثيقها : حجر الاساس في القيادة النوعية ، ترجمة سميحة اسدي ، كلية التربية حيفا، ٢٠٠٠ ، فلسطين.
- ٨- مرعي ، محمد مرعي ، الادارة الحكومية ، المنظمة العربية للتنمية الادارية ، ٢٠٠٦، القاهرة ، مصر.
- ٩- الكلالدة ، طاهر محمود خلف ، أثر مشاركة العاملين واتخاذ القرارات والدافعية على الأداء الإداري ، كلية الدراسات العليا ، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا ، رسالة دكتوراه ، غير منشورة ، ٢٠٠٧ ، الخرطوم ، السودان.
- ١٠- اللوزي، موسى ، التطوير التنظيمي أساسيات ومفاهيم حديثة، ، دار وائل للنشر ، الطبعة الأولى،(١٩٩٩)، ص١٢٩ عمان، الأردن نقلا عن : كيف ديفر، السلوك الإنساني في العمل، ترجمة عبد الحميد مرسي وآخرين ، (القاهرة، دار نهضة مصر، ١٩٧٤) ، ص ١٨٤-١٨٧.
- ١١- أبو حشيش ، بسام محمد ، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بإدارة المعرفة ، بدون تاريخ، جامعة الأقصى بغزة.
- ١٢- العلي عبد الستار وآخرون ، المدخل إلى إدراك المعرفة ، ٢٠٠٦م عمان - الأردن- دار المسيرة للنشر والتوزيع.
- ١٣- ناصر ، أكرم ، نظم ادارة المعرفة ودورها في تفعيل عملية البحث والتطوير ، مؤتمر أفاق البحث العلمي والتطوير التكنولوجي في الوطن العربي ، ١١-١٤ كانون أول ، ٢٠٠٦ ، دمشق ، سوريا .
- ١٤- لونكننت تشاو ، الإحصاء في الإدارة ، ترجمة عبد المرضي حامد عزام ، دار المريخ ، ١٩٩٠ ، الرياض.
- ١٥- جودة ، محفوظ ، التحليل الإحصائي الأساسي باستخدام (SPSS) ، دار وائل للطباعة والنشر ، ٢٠٠٨، عمان الأردن.