



بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا

كلية الدراسات التجارية

بحث تكميلي لنيل درجة البكالوريوس في إدارة الأعمال

بحث بعنوان:

الدور المعدل للثقافة التنظيمية في العلاقة بين المشاركة المعرفية والثقة التنظيمية

إعداد الباحثة:

- 1- رويده احمد حسين محمد.
- 2- عبلة محمد كومي ميانا .
- 3- سماح أبو الخير محمود احمد.
- 4- هدى عبد الشافع أرباب دفع الله .
- 5- وسام عثمان حسين عثمان.

إشراف الدكتور

صديق بلل إبراهيم بلل.

أغسطس 2016

الآية

بسم الله الرحمن الرحيم

قال تعالى :

(اقرأ بسم ربك الذي خلق \* خلق الانسان من علق \* اقرأ وربك  
الأكرم \* الذي علم بالقلم \* علم الانسان ما لم يعلم \* كلا ان الانسان  
ليطغى \* ان رآه استغنى)

صدق الله العظيم

سورة العلق (1-7)

## الأهداء..

إلى كل من علمونا الجد والمثابرة والصبر وتحمل المسؤولية

إلى من أحسنوا تربيئتنا , فهذه ثمرة من ثمرات غرسكم الطيب أطال الله في أعماركم ..

إلى أبائنا الأعداء..

إلى التي هي مدرسة ترعرعنا واستمتعنا فيها بأريج المحبة وصالح الدعوات وكانت

المعين الذي لا ينضب الحب والعطاء يا عقب أرواحنا ومصدر عزيمتنا وسر نجاحنا

.... أمهاتنا الأعداء .

إلى من قضينا بينهم أعلى لحظات عمرنا ويرون في نجاحنا نجاحا لهم .

إلى الذين هم ملاذنا ورمز فخرنا واعتزازنا فانا منهم وهم منا إخوتنا الأعداء إلى

الرائعين الذين عرفناهم فكانوا هم وكنا نحن وكان الصدق بيننا وكانوا لنا ذخرا وسندا

إلى رفقاء العلم والقلم ... زملائنا الأعداء ..

إلى شموع العلم والمعرفة .... أساتذتنا الأعداء .

.. الباحثات ..

## الشكر والعرفان

الحمد لله من بعد ومن قبل والشكر للذي علم بالقلم – علم الانسان ما لم يعلم –  
الله الذي لا إله إلا هو الملك الحق – صاحب الفضل كله والذي أرسل نعمه , حيث  
أوجد الخلق ورزق وقدر ووفق وهو الذي أمرنا أن نقول الصدق والحق ونرد الفضل  
لأصحابه ونشكر كل من قدم لنا جميلا ( هل جزاء الإحسان إلا الإحسان ).

ولصاحب العقل الراجح والعمل الصالح النبي الأمي سيدنا محمد صلى الله عليه  
وسلم القدوة المثلى في القيم والمبادئ أول من علم الإتقان في العمل ووجوب شكر  
الآخرين حيث يقول المصطفى (صلى الله عليه وسلم ) "لا يشكر الله من لا يشكر  
الناس" .

نتقدم بخالص الشكر والتقدير للدكتور (صديق بلل إبراهيم بلل) الذي مد لنا يد العون  
والتوجيه والإرشاد بإشرافه على هذا البحث وتوخي الموضوعية فكان نعم المشرف  
ونعم المعين .

كما نخص بالشكر الأساتذة الأجلاء .

## ملخص البحث :-

تسعى هذه الدراسة الى تقصي اثر دور الثقافة التنظيمية في العلاقة بين المشاركة المعرفية والثقة التنظيمية حيث كانت أبعاد مشاركة المعرفة هي (المشاركة الحقيقية) و (فاعلية المشاركة) و (أهمية المشاركة) كما تهدف ايضا الى التعرف على مدى اتجاهات العاملين نحو علاقة المشاركة المعرفية بالثقة التنظيمية حيث كانت مصادر الثقة التنظيمية هي (الثقة بالإدارة) و (الثقة بالرئيس المباشر) و (الثقة بزملاء العملاء) وهل الثقافة التنظيمية تعدل العلاقة بين المشاركة والثقة التنظيمية .

تم استخدام المنهج التحليلي الوصفي لوصف مكونات المتغيرات قيد الدراسة وتم الاعتماد على التحليل الإحصائي spss واستخدام الوسط الحسابي والانحراف المعياري لقياس مستوى المشاركة المعرفية والثقة التنظيمية على الثقافة التنظيمية, وتحليل الاعتمادية والتحليل العامل لمتغيرات الدراسة .

وفي حين استخدام معامل الارتباط بيرسون وتحليل الانحدار وتحليل التباين لتحديد العلاقة وتأثير المشاركة المعرفية والثقة التنظيمية على الثقافة التنظيمية .وعليه تم التوصل لعدد من التوصيات والنتائج التي تساعد متخذي القرار في مختلف المؤسسات الخدمية وغير الخدمية .

## **Abstract**

This study seeks to trace the role of organizational culture in the relationship between knowledge sharing and organizational trust, where the dimensions of knowledge sharing is the (real participation) and (effective participation) and (the importance of participation) It also aims to identify the extent of workers' attitudes towards relationship knowledge sharing trust regulatory where the sources of organizational trust is the (trust management) and (trust direct the president) and (trust colleagues clients) Does organizational culture modulate the relationship between participation and organizational trust.

Analytical method has been used to describe the descriptive variables under study components were relying on statistical analysis spss and using the arithmetic mean and standard deviation To measure the level of knowledge sharing and organizational trust on organizational culture , analysis of reliability and factor analysis of the variables of the study.

While using the Pearson correlation coefficient and regression analysis and analysis of variance to determine the relationship and the impact of organizational knowledge sharing and trust on organizational culture .uallah reached a number of recommendations and conclusions that help decision makers in various service and non- service institutions .

## فهرست المحتويات :-

رقم الصفحة	اسم الموضوع
أ	الآية
ب	الإهداء
ج	الشكر والعرفان
د	ملخص البحث باللغة العربية
هـ	ملخص البحث باللغة الانجليزية
و	فهرست المحتويات
الفصل الاول الإطار العام للدراسة	
1	المبحث الأول: الإطار المنهجي
6	المبحث الثاني: الدراسات السابقة
الفصل الثاني الإطار النظري	
المبحث الأول : المشاركة المعرفية	
15	المقدمة
17	مفهوم المشاركة المعرفية
20	أهمية المشاركة المعرفية
21	ابعاد المشاركة المعرفية
21	تحديات المشاركة المعرفية
المبحث الثاني : الثقة التنظيمية	
24	مفهوم الثقة التنظيمية
27	مصادر الثقة التنظيمية
28	أنواع الثقة التنظيمية
29	أبعاد الثقة التنظيمية
المبحث الثالث : الثقافة التنظيمية	
37	مفهوم الثقافة التنظيمية
42	أهمية الثقافة التنظيمية
42	خصائص الثقافة التنظيمية
44	أبعاد الثقافة التنظيمية
44	تأثير ثقافة المنظمة على العاملين
46	المبحث الرابع : العلاقة بين المتغيرات

الفصل الثالث	
نموذج البحث وفرضيات ومنهجية الدراسة	
47	نموذج الدراسة
48	فرضيات الدراسة
49	منهجية الدراسة
49	مجتمع الدراسة
49	عينة الدراسة
49	أسلوب جمع بيانات الدراسة
الفصل الرابع	
50	التحليل الإحصائي
الفصل الخامس	
66	مناقشة النتائج والتوصيات
70	المراجع
70	الملاحق



## مقدمة الدراسة :-

مشاركة المعرفة هي نشاط يتم تبادله بين الناس والأصدقاء والأسر والمجتمعات أو المنظمات من خلال المعرفة ( أي المعلومات والمهارات والخبرات ) , ويعتبر العنصر البشري من أهم الموارد التي تمتلكها المنظمة حيث يمكن زيادة قيمة هذه الموارد من خلال الاستثمار في تنمية مهاراتها وقدراتها وأيضاً الاستثمار في تنمية دافعيها للعمل من خلال انتهاج ثقافة تنظيمية جيدة تحقق مشاركة للمعرفة الموجودة داخل المنظمة.

وقد اعترفت المنظمات ان المعرفة تشكل موجودات قيمة غير ملموسة لخلق المزايا التنافسية وحفظها .

ويتم دعم أنشطة مشاركة المعرفة عموماً عن طريق نظم اداره المعرفة ومع ذلك تشكل التكنولوجيا واحدة فقط من العديد من العوامل المؤثرة على مشاركة المعرفة في المنظمات مثل الثقافة التنظيمية , والثقة , والحوافز .

وتشكل مشاركة المعرفة تحدياً كبيراً في مجال اداره المعرفة لأنه يميل بعض الموظفين الى مقاومة مشاركة معارفهم مع بقية اعضاء المنظمة .

لذلك فإن الدراسة ركزت على تأثير الثقافة السائدة داخل المنظمة على حجم مشاركة العاملين للمعارف التي يمتلكونها فيما بينهم بناءاً على مقدار الثقة المتوافرة بين الأفراد , ولقد ازدادت أهمية التركيز على اداء العاملين بناءاً على حجم المعرفة التي

يمتلكونها في الآونة الأخيرة ويرجع ذلك الى التغيرات السريعة والجذرية التي تحدث في بيئة العمل (من بينها الثقافة ) سواء الداخلية او الخارجية .

أما بالنسبة للعوامل الداخلية التي تزيد من أهمية دراسة مشاركة المعرفة فاهمها الاتجاه الى عولمة العمل والتسويق والاقتصاد فقد أصبح دور المديرين أكبر وأعد لفهم ضرورة المشاركة داخل المنظمات نتيجة القيود التي تفرضها البيئة المتطورة للعمل بما يحتويه من منافسة شديدة وتكنولوجيا متقدمة نتيجة الانفتاح على العالم الخارجي .

## 2-1 : مشكله الدراسة :-

بالرغم من وجود عديد من الدراسات الأجنبية والعربية التي تناولت دراسة المشاركة المعرفية الى ان هذه الدراسات كانت مختلفة في نتائجها وهذا إنما يوحي بأن طبيعة الدور الذي تلعبه إبعاد المشاركة المعرفية في مختلف البيئات الادارية ويتأثر بالعديد من الثقافات الداخلية

والخارجية التي تحيط بالمنظمة من جهة والفرد من جهة أخرى وانه لا يزال هنالك المجال الواسع لعمل المزيد من الدراسات والأبحاث لاكتشاف مثل هذه المشكلات ونظرا لقلة الدراسات المحلية التي أجرت لدراسة المشاركة المعرفية والثقة التنظيمية وأثر البيئة التنظيمية وتأثير الثقافة التنظيمية في المؤسسات الخدمية وغير الخدمية نظرا لكبر عدد العاملين داخل الشركات ومن حيث المنافسة الشديدة بين المنظمات لاستقطاب الأيدي العاملة من نوي الكفاءات والمهارات العالية والخبرات النادرة مما يشكل الاحتفاظ بها تحديا لهذه المنظمات .

وعلية تظهر أهمية دراسة المشاركة المعرفية والثقة التنظيمية ودور الثقافة التنظيمية للعاملين بالمؤسسة وعلية يمكن صياغة السؤال الرئيسي للدراسة كما يلي :

ما هو الدور المعدل للثقافة التنظيمية على المشاركة المعرفية والثقة التنظيمية ؟.

### 1-3 : تساؤلات الدراسة :-

- (1) ماهي العلاقة بين المشاركة المعرفية والثقة التنظيمية؟
- (2) ماهي العلاقة بين المشاركة المعرفية والثقافة التنظيمية؟
- (3) ماهي العلاقة بين الثقة التنظيمية والثقافة التنظيمية ؟
- (4) ما هي العلاقة بين المشاركة المعرفية والثقة التنظيمية وهل الثقافة التنظيمية تعدل هذه العلاقة ؟.

### 1-4 : أهداف الدراسة :-

تهدف هذه الدراسة الى مايلي :

1. دراسة مستوى أبعاد المشاركة المعرفية السائدة في المؤسسات الخدمية والغير خدمية بما يتسم من خصائص ايجابية وسلبية وتركز على الجوانب الايجابية وتجنب الجوانب السلبية .
2. دراسة مستوى الثقة التنظيمية لدى المؤسسات الخدمية و غير الخدمية لزيادة مستوى الثقة في بيئة العمل .

3. معرفة نوع العلاقة بين المشاركة المعرفية ومستويات الثقة التنظيمية والثقافة التنظيمية لدى موظفي المؤسسات الخدمية وغير الخدمية للتعرف على الابعاد الأكثر تأثيرا والتركيز عليها .

4. أتاحه هذا البحث للمكتبة لكي يكون مرجعية للباحثين .

5. تقديم اقتراحات وتوصيات تساعد المؤسسات في القطاع الخدمي والغير خدمي لتحسين وتطوير المشاركة المعرفية مما يؤدي لتحسين الثقة التنظيمية والثقافة التنظيمية لدى العاملين.

#### 1-5 : أهمية الدراسة:

#### الأهمية النظرية للدراسة :

1. اثر المعلومات وزيادة المعارف في هذا الموضوع الذي يعتبر من المواضيع الهامة في مجال الإدارة بشكل خاص وفي المجالات الأخرى بشكل عام .

2. مكانة العنصر البشري داخل المؤسسات والقناعة بأنة مورد استراتيجي يمنح التفوق والريادة في أي مجال بقدر الاهتمام به .

تظهر الأهمية العلمية لهذه الدراسة من خلال الفائدة التي ستعود على كل من :

1: المؤسسات الخدمية وغير الخدمية: في انها ستساعد صناع القرار والمؤسسة والثقة ومدى تأثير نوع الثقافة السائدة لتقوم بتصويب ما يحتاج لتصويب او تعزيز ما هو ايجابي.

2: الباحثين: يأمل الباحثين ان يسهم هذا البحث في زيادة معرفتهم النظرية والتطبيقية وإثراء معلوماتهم في هذا المجال الهام من مجالات الإدارة.

3. تكمن أهمية البحث في أهمية موضوعه بربط المشاركة المعرفية بالثقة التنظيمية والثقافة التنظيمية من خلال دراسة حالة بعض المؤسسات الخدمية وغير الخدمية وهو مجال قلت فيه الدراسات في بيئتنا المحلية .

4. المجتمع المحلي : القيام بمثل هذه الدراسات التطبيقية على هذا القطاع الخدمي وغير الخدمي ستساهم في تحفيز الباحثين بدراسات أخرى تناولت عناصر وأبعاد مختلفة للمشاركة وتسلية الضوء على مدى ارتباطها بالثقة وأثرهما على الثقافة التنظيمية في القطاعات الأخرى مما يساهم في تحسين اداء المدراء فيما يتعلق بخلق مجال المشاركة المعرفية وتطويره في هذه المؤسسات بما يخدم ويحقق اهدافها .

#### 6-1 : التعريفات الإجرائية لمتغيرات الدراسة :<sup>1</sup>

يحتوي هذا القسم على مجموعة من التعريفات المتعلقة بمتغيرات الدراسة , وأبعاد المتغيرات.

#### 1- المشاركة المعرفية :

تعرف المشاركة المعرفية بأنها تداول المعرفة ونقلها بين العاملين في المنظمة .

#### المشاركة الحقيقية :

---

<sup>1</sup> /د/ عبدالحفيظ علي حسب 2012م اثر البيئة الداخلية للمنظمة للمشاركة المعرفية( اثر الثقة بين العاملين علي مشاركة المعرفة)

تبين انه توجد مشاركة حقيقة للمعرفة بين العاملين في المجالات الوظيفية المختلفة الأمر الذي قد يؤدي بدوره الى تطوير المعرفة الجديدة سوا كانت فنية ام تنظيمية .

### **فعالية المشاركة :**

اتضح ان هنالك مشاركة للعاملين بما يتوفر لديهم من المعرفة وان هذه المشاركة تتصف بالفعالية سوا كانت على مستوى المجال الوظيفي او المجال المعرفي بالشركة.(مدوح عبد العزيز رفاعي).

### **2- الثقة التنظيمية :**

تعرف بأنها الاستعداد لدى طرف مشارك لأن يكون متقبلا لأفعال المشارك الأخر اعتمادا على التوقعات ,لأن الطرف الأخر سوف يؤدي الأعمال الهامة والمتعلقة بالوائق مع عدم الوضع في الاعتبار قدرة المشارك الأخر على الرقابة .

### **الثقة المعتمدة على الخيرية :**

الخيرية هي ادراك التوجه الايجابي للموثوق فيه نحو الواثق ويوضح ان الثقة المعتمدة على الخيرية لا يكون هنالك ضرر على مصالح الاخر

### **الثقة المعتمدة على ثقافة الانفتاح :**

هي طريقة لانجاز الاشياء التي حولنا , فهي تشمل القواعد غير المكتوبة التي يتأسس عليها السلوك الذكي للمنظمة ومشاركات القيم التي يمتلكها الافراد.

### 3- الثقافة التنظيمية :2

مجموعة من القيم والمعتقدات والمواقف والمعايير والقواعد المشتركة بين اعضاء المنظمة .

#### الثقافة التكيفية :

هي الثقافة التي تتسم بقدرة الشركة على التعامل مع المؤثرات البيئية وتحويلها الى سلوك داخل المنظمة .

#### ثقافة الانجاز :

هي ثقافة موجهه بالنتائج وبتتمين المنافسة والمبادرة الشخصية والانجاز .

### 1-7 : ملخص الفصل :

تناولنا في هذا الفصل الإطار العام للدراسة و, اشتملت على مقدمة البحث وهي عبارة عن نبذه تعريفية للدراسة وتعرفنا على مشكلة وتساؤلات الدراسة بالإضافة الى الدراسات السابقة وأهداف الدراسة وعلى مدى أهميتها وتم تعريف متغيرات الدراسة وبهذا نصل لختام هذا الفصل لنتناول فصلا جديد يتناول متغيرات الدراسة بشكل اكثر تفصيلا وتوضيحا لأبعاد كل من المشاركة المعرفية كمتغير مستقل والثقة التنظيمية كمتغير تابع والثقافة التنظيمية كمتغير معدل للعلاقة بينهما ومعرفة علاقة المتغيرات ببعضها البعض .

---

<sup>2</sup>/ نصر الدين اسحق تاقيبو 2012م (اثر المشاركة المعرفية بين الثقافة التنظيمية ومواقف التغيير التنظيمي بالمدارس السودانية

## الفصل الثاني

### الإطار النظري

#### المبحث الأول

##### المشاركة المعرفية وأبعادها

1-1-1 : المقدمة

2-1-1 : الدراسات السابقة

3-1-1 : مفهوم المشاركة المعرفية

4-1-1 : أهمية المشاركة المعرفية



5-1-1 : أبعاد المشاركة المعرفية

6-1-1 : تحديات مشاركة المعرفة

المقدمة :-

المعنى اللغوي للمعرفة هو الإدراك الجزئي أو البسيط في حين إن العلم يقال الإدراك الكلي أو المركب وكذلك فقد تم تعريف المعرفة بأنها :معلومات أو حقائق يشكلها الشخص في عقله عن شي ما،إما المعنى الفلسفي للمعرفة كما جاءت به الفلسفة الإغريقية :فهي تدل على تصور مجرد واسع كما جاءت تعريفات إجرائية متعددة للمعرفة منها :أنها تبرير للمتغيرات الشخصية التي تزيد من المسؤوليات الفردية لاتخاذ فعل فعال ويعود هذا الفعل إلى مهارات وقرارات بدنية ونشاطات فكرية وإدراكية لحل مشكلة ما وهي أما أن تكون معرفة ضمنية (tacit) أو واضحة (explicit) وعدها البعض الآخر بأنها فهم متحصل من خلال

الخبرة أو الدراسة فهي تعبر عن (معرفة ا كيف ) .وبالتالي تتشكل من عناصر ثلاثة هي :الحقيقة والقاعدة والإجرائية والموجه أو المرشد (heuristic).

وكذلك عرفت المعرفة بأنها عبارة عن معلومات بالإضافة إلى روابط سببية تساعد في إيجاد معنى المعلومات وتتولى إيجاد هزه الروابط أو تفصلها .إضافة إلى إن المعرفة مزيج من الخبرة والقيم والمعلومات السياقية وبصيرة الخبيرالتي تزود بإطار عام لتقييم ودمج المعلومات .

يؤكد ان الميزة التنافسية الوحيدة للدول تتمثل في توافر حاملي المعرفة (drucer,1997 )

ذلك ان "المعرفة الثابتة تجعل نفسها تنتهي بلا فائدة" ويجب على الأمم النامية ان تعمل بصورة مستمرة ومنظمة وذلك في مجالي إنتاجية المعرفة وحاملي المعرفة. ويفترض

(druker,1999)

ان القضية الأكثر إلحاحا في مجال الإدارة وذلك في القرن الواحد والعشرين هو جعل حاملي المعرفة اكثر إنتاجية . ويضيف(nonaka&takeuchi,1995) ان المصطلح الأكثر مساعدة على خلق القيمة في العمل المعرفي ربما يكون " الفعالية " .

ذلك وانه في السنوات القليلة الماضية تمت مناقشة ان فعالية العمل المعرفي تتحقق مع كيفية خلق معرفة جديدة وتنظيم عملية نقل المعرفة الحالية . هذا بالإضافة الى ان

(Epple,et al ,1996)

يؤكد ان الممارسين يدعون ان المعرفة تحت الاستخدام تمثل اقل أنواع التكلفة ظهورا في المنظمات . وذلك ان قدرة المنظمة على نقل المعرفة من وحدة تنظيمية الى أخرى وجدت للمساهمة في الأداء التنظيمي لمؤسسات الصناعية .

---

أثر الثقة بين العاملين على مشاركة المعرفة (دراسة ميدانية على الشركة القابضة لمصر للطيران) دكتور/ممدوح عبد العزيز محمد الرفاعي .(ص :1).

## **2-1-2 : الدراسات السابقة :-**

1- دراسة بعنوان ( أثر الثقافة على تحسين البيئة الاداريه في منظمات الأعمال) 2011 دراسة حاله شركة بزيانوس لفترة 2007-2010 ,إجلال الحاج إبراهيم تاجر .

هدفت الدراسة الى توضيح أثر الثقافة التنظيمية على تطوير البيئة الاداريه في منظمات الأعمال, واستخدم المنهج الوصفي التحليلي في الدراسة للتأكد من صحة فرضيات هذا البحث و تم المنهج الإحصائي للوصول الى النتائج والتوصيات .

ومن النتائج أن شركة بزيانوس تتميز بوجود ثقافة تنظيمية ومعرفة لدى العاملين بها وان القيم والعادات السائدة تؤثر ايجابيا على انجازاتها وان الثقافة التنظيمية تشجع على الإبداع والابتكار , ومن التوصيات ان الثقافة التنظيمية لابد من نشرها بصورة اوسع بين العاملين.

2- دراسة بعنوان ( أثر الثقافة التنظيمية على تحسين الأداء ) م 2011 دراسة حالة بنك التضامن . عبد الرحمن ميرغني بابكر, هدف البحث الى التعرف على مفهوم الثقافة في احدى المنظمات وأن تكون النتائج التي تم التوصل إليها مؤشر في إمكانية تطبيقها على منظمات اخرى تعمل في نفس المجال والتأكد على الاهتمام بالثقافة التنظيمية .

تناول البحث عدة فروق وتمت الدراسة من خلال المنهج الوصفي والتحليلي وتوصلت الدراسة الى وجود تأثير الثقافة التنظيمية في تحسين الأداء بصورة عامه .

3- دراسة بعنوان ( المشاركة في اتخاذ القرارات الإدارية وأثرها على العاملين بمنظمات الأعمال في السودان ) ( 2004م/1425هـ

هادية عبد العظيم سيد أحمد الفكي , هدفت الدراسة إلي تغيير اتجاهات المديرين نحو استخدام أسلوب المشاركة في اتخاذ القرارات ومعرفة الصعوبات والمزايا التي تعود في أسلوب المشاركة في اتخاذ القرارات .

4- دراسة بعنوان (دور المشاركة الشعبية وأثرها في التنمية المحلية) 2004م  
معتصم جماع ادم علي , وبينت الدراسة الأثر الكبير للمشاركة الشعبية في إحداث  
التنمية لدى المجتمعات المحلية وتركز الدراسة منهجيا على مدى مشاركة المواطنين  
وتعاونهم في قيام المشروعات التنموية من أجل ترقية الخدمات بالمجتمعات المحلية ,  
واتخذ الباحث المنهج التحليلي ومنهج دراسة الحالة ليتم تطبيقه بغرض اختبار  
فرضيات والتي تمحورت حول مدى إمكانية إحداث التنمية المحلية في ظل موارد  
محدودة لوحدات الحكم المحلي وفعالية القيادات الشعبية في تحقيق طموحات  
المواطنين .

5- دراسة بعنوان ( اثر المشاركة المعرفية بين الثقافة التنظيمية ومواقف التغيير  
التنظيمي بالمصارف السودانية ) 2012م , نصر الدين إسحاق تاقبو ,  
هدفت الدراسة الى التعرف على أنماط الثقافة التنظيمية ومستوى تأثير الثقافة السائد  
على مواقف التغيير التنظيمي ودراسة العلاقة بين الثقافة التنظيمية والمشاركة  
المعرفية واختبار تأثير المشاركة المعرفية على العلاقة بين الثقافة التنظيمية ومواقف  
التغيير التنظيمي , وتم استخدام المنهج الوصفي والتحليلي والاستبيان كأسلوب لجمع  
المعلومات وتوصلت الى ان قطاع المصارف يعطي أهمية كبرى لبعدها ثقافة الانجاز  
بالمشاركة وتوجد علاقة ايجابية بين الثقافة التنظيمية ومواقف التغيير التنظيمي  
وعلاقة ايجابية بين الثقافة التنظيمية والمشاركة المعرفية .

6- دراسة بعنوان (اثر الثقة بين العاملين علي مشاركة المعرفة)

دراسة ميدانية علي الشركة القابضة لمصر للطيران ، أعداد الدكتور ممدوح عبد العزيز محمد رفاعي.2009م.

تؤكد الدراسة ان العوامل البشرية تمثل مكونات ضرورية للاستحواذ الفعال للمعرفة بالإضافة إلي ان الثقة تعتبر عنصرا ملائما في مجال المشاركة المعرفية . وتناولت الدراسة تأثير الثقة بين العاملين في تحديد حجم المشاركة .وبينت أبعاد المشاركة المعرفية التالية (المشاركة الحقيقية ,فعالية المشاركة ,أهمية المشاركة )، وأكدت علي ان اعضاء الفريق يجب ان يكون لديهم ثقة في نظرائهم وكذلك في الإدارة لخلق ومشاركة معرفة جديد بالإضافة إلي قدرة المنظمة لتقديم حلول أفضل للعملاء.

7- دراسة بعنوان (مشاركة المرؤوسين في صنع القرارات الإدارية في منشآت الاعمال السعودية وأثرها على الأداء الوظيفي ) حسن بن مسفر بن حمير آل فهاد - 2004 , هدفت الدراسة للتعرف على مدى مشاركة المرؤوسين في صنع القرارات الإدارية في منشآت الاعمال السعودية وبينت حجم تأثيرها على اداء الموظفين داخل تلك المنظمات وأشارت النتائج الى رغبة الموظفين في مشاركة اتخاذ القرارات الاداريه ، كما أكدت ان المشاركة في اتخاذ القرارات ضمان لعدم انحراف المديرين عن خطة تحقيق أهداف المنظمة .

## 3-1-2 : مفهوم المشاركة المعرفية: Knowledge sharing

هي من أكثر المفاهيم الفكرية الرائدة التي استحوذت على الاهتمام الواسع من قبل الباحثين والممارسين لإدارة المعرفة والذين يعملون بشكل خاص على تطوير وتحسين أداء الشركات .

فمنذ بداية التسعينات بدأ الباحثين بإجراء دراساتهم عن إدارة المعرفة وكيفية تطبيق آليات لمشاركة المعرفة في بيئات مختلفة وبيان اثر ذلك على أداء الشركات يأتي ذلك كله سعياً من هذه الشركات نحو مزيد من الكفاءة والإبداع وتحسين وتطوير المنتجات والخدمات في ظل عالم يذخر بالتغيرات والتحديات.

المشاركة المعرفية تعرف بأنها الفعل الذي يقوم العاملون من خلاله بنشر معلومات ملائمة الى الآخرين في المنظمة.(patrol and srivastava)

فقد قسم المشاركة المعرفية الى قسمين :-

مشاركه المعرفة الرسمية التي ترى ان المعرفة يمكن تجميعها وتخزينها واسترجاعها.  
مشاركة المعرفة غير الرسمية التي ترى ان المعرفة ضمنيه وتتكون من خلال التفاعل الاجتماعي وهي كليا مملوكة من قبل الافراد داخل التنظيم .

وعرفة ( Zahra ,2007 )

مجموعة من الطرق والأساليب التي تستخدمها المنظمة من اجل تحفيز وتسهيل تداول ونشر المعرفة بين العاملين في المنظمة .

**وقد جاء تعريف (Hsu,2008م)**

بأنه تحويل ونشر المعرفة من شخص الى آخر او من مجموعة الى أخرى .

وأنها تداول المعرفة ونقلها بين العاملين في المنظمة .(المعاني ,2009م).

المعرفة هي نشاط من خلالها يتم تبادل ( المعلومات - المهارات - الخبرة ) بين الناس والأصدقاء و الأسرة او المجتمعات او المنظمة<sup>3</sup> .

**(currie&kerrin 2003)**

يحدد ان مشاركته المعرفة في المنظمات تحتوي على خصائص سياسية تتعلق بالفهم الكامل لتأثير تطبيقات إدارة الموارد البشرية وخصوصا إدارة المعرفة على السلوك الأساسي للعاملين ,وذلك اذا اتخذت في الاعتبار حقيقة ان العاملين ربما لا يكونوا مستعدين لمشاركة المعرفة المملوكة لهم مع الإدارة.

**ويوضح (bourdreau&couillard ,1999)**

**نقلا عن (Atkinson,1995):**

ان خلق المعرفة وعملية التحول لا تبني فقط على الدوريات العلمية والكتب ( المعرفة الواضحة) ولكن تشمل ايضا الأحاديث والحوارات بين زملاء (المعرفة الضمنية) .

---

<sup>3</sup>.(Wikipedia 2003)



ونقل المعرفة من شخص الى آخر يتطلب تحويل هذه المعرفة الضمنية الى معرفة واضحة من خلال مشاركة الخبرة والمناقشات الحوارية والمعرفة الفنية والتعليم . وبصورة أصيلة يذكر (nonaka&takeuchi,1995) ان تجميع المعرفة يتطلب النقل والتكامل للمعرفة المتاحة لدى العاملين.

ويضيف (becker& murpky,1992) على الرغم من ان هذه المعرفة تكمن بصورة نهائية في الافراد الا ان كميتها تمثل شيئاً اكبر من مجموع قدرات ومهارات الافراد . وخلاصة القول وطبقاً ل(usoro,et al .,2007) يمكن تحديد ان مشاركة المعرفة تمثل عملية الاتصال بين اثنين فأكثر من المشاركين بحيث يكونوا مشمولين في عملية نقل المعرفة , هذه العملية تتضمن مخزوناً معرفياً متاحاً لدى مصدر المعرفة ومن خلال تفسير الاتصالات بواسطة واحد او اكثر من متلقي المعرفة فان مخرجات هذه العملية تمثل خلقاً لمعرفة جديدة.

#### 2-1-4 : أهمية المشاركة المعرفية:<sup>4</sup>

تشكل المعرفة القيم للأصول غير الملموسة لخلق المزايا التنافسية ودعمها داخل المنظمات مثل :

الثقافة التنظيمية والثقة والحوافز والتكنولوجيا وعادة ما تعتمد أنشطة مشاركة المعرفة على نظم اداره المعرفة وهو شكل من أشكال تكنولوجيا المعلومات التي تسهل المعلومات وتنظيمها داخل الشركة او المؤسسة .

---

<sup>4</sup> / حسن بن مسفر بن حمير آل فهاد 2004م دراسة بعنوان (مشاركة المرؤسين في منشآت الاعمال السعودية واثرها علي الاداء الوظيفي)

ومشاركة المعرفة بين أفراد المنظمة تعني إتاحة الفرص أمام هؤلاء الافراد للإطلاع على هذه المعرفة والتشارك فيها ومن ثم استخدامها ويعتبر التشارك في المعرفة احدى اكثر نشاطات المعرفة .

تمثل مشاركة المعرفة أهمية كبيرة , سواء بالنسبة للمنظمة وللأفراد العاملين فيها , وبشكل عام فإن تطبيق مشاركة المعرفة يترتب عليه ما يلي:

1. تحسين جوده المنتج او الخدمة .
2. التقليل من التكلفة الإنتاجية والإدارية .
3. تشجيع الابتكار .
4. إيجاد ثقافة تنظيمية تشجع التعلم .
5. تمكين المنظمة من النمو والتطوير الدائم .
6. تشجع العاملين على المشاركة في المعرفة وادارتها(عبد الوهاب 2007).

## 2-1-5: أبعاد المشاركة المعرفية :<sup>5</sup>

### أهمية المشاركة:

هناك ادراك لدى العاملين بأهمية المشاركة المعرفية وان ترفع من قيمة المنشأة من خلال التأثير الايجابي على نتيجة الأعمال داخل المنظمة.

### المشاركة الحقيقية:

---

<sup>5</sup> /د/ عبدالحفيظ علي حسب الله 2012م (اثر الثقة بين العاملين علي مشاركة المعرفة )

تبين انه توجد مشاركة حقيقة للمعرفة بين العاملين في المجالات الوظيفية المختلفة الأمر الذي قد يؤدي بدوره الى تطوير المعرفة الجديدة سوا كانت فنية ام تنظيمية .

## فعالية المشاركة :

اتضح ان هنالك مشاركة للعاملين بما يتوفر لديهم من المعرفة وان هذه المشاركة تتصف بالفعالية سوا كانت على مستوى المجال الوظيفي او المجال المعرفي بالشركة.(ممدوح عبد العزيز رفاعي).

### 6-1-2 : تحديات مشاركة المعرفة :<sup>6</sup>

يمكن ان تشكل مشاركة المعرفة تحديا كبيرا في مجال اداره المعرفة في بعض الأحيان .

تكمّن صعوبة مشاركة المعرفة في نقل المعرفة من كيان واحد الى آخر .

ويميل بعض الموظفين لمقاومة انتقال المعرفة بسبب فكرة ان المعرفة هي ممتلكات أي ملكية وبالتالي فهي مهمة جدا ومن أجل مواجهة ذلك فلا بد من طمأنة الافراد بأنهم سوف يحصلون على نوع من الحوافر لتألفيهم .

ومع ذلك اظهر ( دالكر -2005) انه عادة ما يتم مكافأة الافراد الأكثر معرفة وليس الأكثر مشاركة .

---

<sup>6</sup> / ويكيبيديا الموسوعه الحرة

وتحدث عواقب سلبية عند منع مشاركة المعرفة مثل العزلة ومقاومة الأفكار , فينبغي  
لكيان الثقافة التنظيمية ان تشجع الاكتشاف والابتكار لتعزيز مشاركة المعرفة وإزالة  
عقباتها

**المبحث الثاني: الثقة التنظيمية**

**2-2-1 : مفهوم الثقة التنظيمية**

**2-2-2 :مصادر الثقة**

**2-2-3 : أنواع الثقة**

**2-2-4: ابعاد الثقة التنظيمية**

## 2-2-1: مفهوم الثقة<sup>7</sup> :-

يستخدم مفهوم الثقة بصورة مكثفة في أدبيات إدارة المعرفة ففي العقدين الأخيرين تمت مناقشة مفهوم الثقة بصورة واسعة وذلك مع عدم وجود اجماع بين العلماء والممارسين اكثر من كون معقد ومتعدد الأوجه .

انطلاقا من ذلك يحدد (zaheer,et al. ,1998)

ان الثقة داخل او بين المنظمات غالبا ما يتم فهمها كتوقعات للسمعة الحسنة , حيث تمثل تركيزا للمنظمة يحقق للمنظمة المشاركة في الأعمال من خلال التعاملات السابقة . ويضيف

(casson ,1991) ان مستوى الثقة بين الافراد والمنظمات وفي المجتمع ككل يؤثر في طبيعة النشاط الاقتصادي وتصميم الهياكل التنظيمية للمؤسسات ودرجة الازدهار الاقتصادي للمجتمع .

ويذكر(li,2005)

---

<sup>7</sup> مرجع سابق

ان أدبيات الثقة التنظيمية في العلاقات المتبادلة تقترح ان الثقة تتواجد عندما يكون طرف محدد لديه ثقة في تكامل واعتمادية الطرف الاخر المشارك .

ويوضح (wanj,et al., 2006) انه مما لاشك فيه ان الثقة هي مكون أساسي في أي نشاط لمشاركة المعرفة.

ويوضح انه حينما يتواجد الافراد معا فان العلاقة بين الثقة والقدرة على نقل المعرفة الى الاخرين بصورة ملائمة سوف تكون متوافرة ايضا. ذلك انه داخل البيئة ذات الثقة العالية فان الافراد اكثر احتمالا لأداء السلوك التعاوني وذلك بشروط الاتصالات المفتوحة حيث يكون لديهم ميلا مسبقا لمشاركة المعرفة.

وفي تعريف الثقة يرى (fukuyama,1995)

ان الثقة هي التوقعات التي تنشأ داخل الجماعة الدائمة , والأمانة والسلوك التعاوني والذي يبني على مشاركة العادات المألوفة كجزء من معتقدات الجماعة

ويؤكد على ذلك (usuro,et al.,2007)

حيث يوضح ان هذه النظرة للثقة تبنى على التوقعات للأبعاد التعاونية والامينة والتي يتم مشاركتها بواسطة العديد من العاملين . ويوضح

(szulanski,et al.,2004) ان الاعتقاد السليم في قيمة المصدر الجدير بالثقة

Trust worthine تمت مسانده بصورة واسعة في دراسات الثقة والاتصالات في المنظمات حيث ان التجارب المعروفة في مجال الاتصالات توضح ان المصدر الجدير بالثقة يمكن ان يؤثر بصورة جوهرية على سلوك متلقي او مستلم المعرفة . كما ان إجراءات المصدر الجدير بالثقة سوف يؤثر بصورة جوهرية على احتمال التغيير السلوكي لمتلقي المعرفة.

وبصورة اكثر وضوحا واتساعا يذكر (Roberts,2000) ان هنالك ثلاثة ظروف تعتبر شائعة في تعريفات الثقة وتزودنا بأساس من اجل وضع تعريف عام وهي :-  
تعرف الثقة بأنها الاعتقاد المرتبط بالسلوك او الابعاد .

تشير الثقة الى المعتقدات عن السلوك المحتمل من الآخر او الاخرين والذي يحدث من اجل اتخاذ القرار من جانب الوائق.

الثقة تلاؤم المواقف بمعنى ان تبادل المعرفة وخصوصا الضمنية منها يكون اكثر فعالية مع توافر الثقة بين الطرفين .

وفي هذا السياق يذكر (tsai& ghoshal,1998) ان الثقة تزيد من كمية المعلومات التي يمكن تبادلها .

ويضيف (zahear,teal.,1999) انها تخفض من تكلفة التبادل ويؤكد (Kramer,1999) انها تزيد من التعاون مع مصدر تلك المعرفة.

وخلص القول يمكن تبني تعريف (mayer,et al. ,1995) حيث يركز على الخصائص الشائعة للثقة عبر نظم مختلفة من الثقة ذلك ان :

تشير الثقة الى الاستعداد لدى طرف مشارك لان يكون متقبلا لأفعال المشارك الأخر اعتمادا على التوقعات لان الأخر سوف يؤدي الأعمال الهامة والمتعلقة بالوائق مع عدم الأخذ في الاعتبار قدرة المشارك الأخر على الرقابة.

## 2-2-2: مصادر الثقة:-

### 1- الثقة بالاداره :

من الضروري ان تبادر الاداره العليا موضوع عينة البحث الى تحسين إدراك العاملين اتجاه جدارتها بالثقة .

ان تضع المنظمة عينة لبحث بالاعتبار بان تحسين مستوى مخرجات العاملين على المنظمة يحتم عليها إعطاء الأولوية لتحسن ادراكهم الثقة بالاداره

### 2- الثقة بالرئيس المباشر :

ان تحسين المدراء في المنظمة عينة البحث مدى إدراك العاملين لجدارة ثقتهم من خلال :-

الاهتمام بمدى التفاعل مع المدراء العاملين والتي تتمثل خلال حياة العمل اليومي



الاهتمام بمزايا الشخصية مثل الصدق والأمان والثبات على الموقف وتمكين الآخرين والانفتاح والاتصال الفعال .

ان تضع المنظمة عينه بالبحث بالاعتبار بان تحسين مستوى مخرجات العاملين على مستوى الوظيفة مثل ( الرضا , والأداء الوظيفي ) .

يحتم عليها إعطاء الأولوية لتحسين ادراكهم الثقة بالرئيس المباشر .

### 3- الثقة بزلاء العمل :

ان تهتم المنظمة ايضاً بتحسين الثقة بين زملاء العمل (الأنداد ) من خلال تشجيع الصداقات والرفقة التي تقدم الفرصة لخلق الألفة بينهم وكذلك الاهتمام باجتماعات العاملين الغير رسميين والتي تقدم الفرصة ايضاً لاختلاط العاملين الذين لم يتفاعلوا مع بعضهم البعض .

### 2-2-3 : أنواع الثقة :-

الثقة القائمة على المعرفة : وهي التي تبنى على معرفة وفهم طرفي الثقة لبعضهم البعض بشكل يساعد كل منها على التنبؤ بسلوك الاخر في مواقف معينة .

الثقة القائمة على ملامح الشخصية : هي التي تحدث لأي من طرفي الثقة من سمات الشخصية الثقة في الآخرين بغض النظر عما اذا كان الطرف جديراً بهذه الثقة من عدمه .

الثقة القائمة على أسس رسمية : هي التي تقوم نتيجة وجود قواعد رسمية توبخ وتؤنب أي طرف من طرفي عملية الثقة اذا ما سبب ضرر مادي او نفسي للطرف الآخر .

**هناك ثلاث أنواع من الثقة من وجهة نظر الباحثين الاجتماعيين:**

**1\_ الثقة على المستوى الفردي :** اذ تتمثل باعتبارها سمة فردية مرتبطة بالمتغيرات الشخصية للفرد

**2\_الثقة على المستوى الجماعي :** تركز على العلاقات الاجتماعية والأهداف المشاركة بين الأفراد .

**3\_ الثقة على المستوى التنظيمي :** تركز على ان المنظمة هي التي تخلق القواعد والحوافز للأفراد وبالتالي تعزز خلق الثقة بين الأفراد.

## **2-2-4 : أبعاد الثقة التنظيمية:-**

**1 \_ الثقة المعتمدة على القدرة (Jarvenaa ,et al.,1998):**

ان الثقة المعتمدة على القدرة توجد حينما يعتقد الافراد بان مشاركة آخر لديه معرفة غزيرة ويعتبر خبيراً في مجال محدد ويوضح (Usoro,et al.,2007)

ان هنالك ديناميكية أخرى تنشأ عندما نأخذ في الاعتبار وجهة النظر المتعلقة بالثقة المعتمدة على القدرة وذلك في تحفيز الجماعة علي المشاركة ويذكر ايضا نقلا عن .

(Lane&wenger ,1991) ان هذه الديناميكية تتمثل في نظرية التعلم الموقفي , ذلك ان الوافد الجديد للجماعة التطبيقية يصبح مشمولاً لان يكون ممارس بارع , وهذه العملية تتضمن تعلم العضو من خلال التعليم الموقفي داخل مجال الممارسة المجتمعية . بينما يوضح

(Mcmillan &chavis ,1986)وجهة نظر فلسفية للقدرة حيث يناقش الصلاحية الجماعية واصفا كيف ان الافراد يمكن ان يقوموا بتأدية تنوعا من الرياضيات النفسية وذلك للحصول علي التغذية العكسية وإعادة التأكيد بان الذي يرونه هو حقيقي وانه هو نفسه الذي يرى من خلال الآخرين .ويذكر(Usoro, et al.,2007) انه في الجماعات التطبيقية فان الصلاحية الجماعية ربما تذهب اكثر لتعمل كآلية والتي تمثل تحويل العضو من المحيط الخارجي الى المشاركة المركزية وفي تأثير الصلاحية فان العضو يظل داخل الجماعة وهكذا فان الصلاحية الجماعية ربما تعمل كشكل من أشكال التذكر والتثبيت ومطابقة الحالة والواحدة كممارس قابل للمعرفة هذا بالإضافة الى ان مشاركة المعرفة مع جماعة ذات قدرة منخفضة سوف يكون بصورة متلازمة اقل مكافأة للخبرات المتاحة ,ليس فقط القيمة المشتقة من الصلاحية المنخفضة للجماعة ولكن ايضا ادراك الأعضاء لقيمتهم الذاتية يكون منخفضا عند المشاركة داخل الجماعة وبأنهم ذات قدرة منخفضة .

مما سبق يمكن تحديد ديناميكية أخرى هو ان دور الثقة المعتمدة على القدرة يمكن ان يتم ممارسته بشروط التمكين وعدم التمكين لمشاركة الجماعة عموماً ومشاركة المعرفة بصفة خاصة .

2-الثقة المعتمدة علي الخيرية(Mayer,et al 1995) :

يعرف ان الخيرية هي ادراك التوجه الايجابي للموثوق فيه نحو الواثق ويوضح

(Bromiley & cumming,1992) ان الثقة المعتمدة على الخيرية تبنى على التوقع بان الشخص الآخر او المجموعة سوف لا تأخذ مزايا إضافية من المشارك الآخر حينما تكون الفرصة مواتية او على الأقل سوف لا يكون هناك ضرر على مصالح الآخر. ويضيف

(Muthusany&white,2005). ان مفهوم الثقة المعتمدة على الخيرية كان بصورة واضحة ضد اقتناص الفرص او البحث عن المنفعة الذاتية من خلال المكر او الخداع. ويشير

(Szulanski,et al ,2004) الى انه في تحليل الجدارة بالثقة على مستوى الفرد فان الخيرية عادة ما يمكن تفسيرها بأنها النية على العمل والانجاز بصورة غير مؤذية ,وفي بيئة نقل المعرفة على مستوى الوحدة التنظيمية فان الفرد لا يتوقع الضرر او الأذى من مصدر المعرفة حالة الفشل في النقل الى متلقي او مستلم هذه المعرفة .هذا الى جانب ان القصور في الخيرية على المستوى الفردي من التحليل هو الأكثر احتمالا للتحقق وذلك في القصور في الدفاعية ومن ثم المجهود اللازم لمساعدة متلقي المعرفة في عملية النقل .وبالتالي يمكن استنتاج ان الخيرية علي مستوى الوحدة من التحليل وفي بيئة نقل المعرفة تكون مساوية اسميا مع دافعية المصدر في عملية النقل.

### 3-الثقة المعتمدة على الأمانة:-

يعرف (blau,1964) الأمانة بأنها ادراك الواثق بأن إخلاص الموثوق فيه من مبادئه الشخصية التي تلقى قبولاً لدى الواثق نفسه , ويلاحظ ان أدراك الأمانة في العلاقات

هو الحكم الموضوعي بتوافق وارتباط الأقوال بالأفعال السابقة للموثوق به وذلك الى المدى الذي به تتطابق الأفعال مع الوعود المقطوعه عليه وكذلك الاعتقاد بأن الموثوق به لديه حاسة قوية نحو العدالة .

بينما يناقش (sitkin&roth, 1993) كيف ان المدركات بالثقة المعتمدة على الأمانة تتحقق داخل المنظمات من خلال الانسجام المدرك بين قيم الافراد وجوهر القيم الثقافية للمنظمة ,بالإضافة الى ان المقدمة المنطقية الموجودة هي ان مقترحات القيم الغير منسجمة او الغير متطابقة سوف تشجع على الشعور بعدم الثقة , ويوضح (mayer,et al. 1995)

ان الثقة المعتمدة على الأمانة تبنى على المدركات بأن إخلاص الموثوق به بالمبادئ الموضوعية يجد قبولا من جانب الوائق.

وهناك عدة عوامل تؤثر على خلق الثقة المعتمدة على الأمانة وتتمثل في :

التحقق المستقل من أمانة الموثوق فيه وذلك من خلال سمعته وتعامله مع طرف ثالث.

المدركات بأن الموثوق فيه يحتفظ بمستوى مقبول من معايير المعنوية .

توضيح السلوك المتجانس الذي يشمل التطابق بين أفعال وأقوال الموثوق به.

#### 4- الثقة المعتمدة على ثقافة الانفتاح:-

يعرف (dension,1990)الثقافة التنظيمية بأنها مجموعة القيم والمعتقدات والمبادئ الأساسية التي تعمل بمثابة الأساس للنظام الإداري وكذلك مجموع السلوكيات والممارسات الإدارية التي تجسد وتقوي تلك المبادئ الأساسية .ويعرفها

(petdrs,1993)الثقافة التنظيمية بأنها طريقة انجاز الأشياء التي حولنا فهي تشمل القواعد غير المكتوبة التي يتأسس عليها السلوك الذكي للمنظمة ومشاركة القيم التي يمتلكها الافراد يعرفها (hofstede,et al.,1990)بأنها مجموعة الرموز التنظيمية والمثل العليا , الطقوس والشعائر , والقيم الموجودة داخل المنظمة . ذلك ان ثقافة المنظمة تقوم بدمج أربعة عناصر قائمة وهي :

اتجاه الابتكار والإبداع , التغيير والأشياء الجديدة (ثقافة الابتكار)

اتجاه الانجاز , العمل , الطاقة والقدرة, النتائج.(ثقافة الانجاز)

اتجاه الرقابة , التكامل , الوقاية , المحافظة , (ثقافة الرقابة )

اتجاه الانسجام ,التفكير , التوافق , الرعاية (ثقافة الانسجام)

يوضح (chan&ng,2003)ان مثل هذه الثقافة يتم تبنيها في المنظمة وذلك لبناء الثقة

بين الزملاء والتي يمكن ان تسهل من العملية الاجتماعية في مشاركة المعرفة ويذكر

(politis,2003)ان ثقافة الثقة والتعاون تحسن من مشاركة المعرفة والفعالية

التنظيمية بصفة عامة ومنذ ان أصبحت الثقة عنصرا هاما فان ابعاد الثقة يتم فرضها

لتكون متغيرات تنبؤية من اجل التحديد والاستحواذ على معرفة ورفع اداء الفريق.

وخلاصة القول ان ثقافة الثقة ضرورية لمشاركة المعرفة بالمنظمة بالإضافة الى ان

الثقافات منخفضة الثقة غالبا ما تقلص تدفق المعرفة حيث يرجع ذلك الى عقبة فقد

الثقة كما ان القصور في ثقافة الانفتاح تجعل حاملي المعرفة يحتفظون باهتماماتهم

المعرفية لأنفسهم.

**المبحث الثالث**

## الثقافة التنظيمية

1-3-2 : مفهوم الثقافة التنظيمية

2-3-2 : أهمية الثقافة التنظيمية

3-3-2 : خصائص الثقافة التنظيمية

4-3-2 : أبعاد الثقافة التنظيمية

5-3-2 : تأثير ثقافة المنظمة على العاملين بها

1-2-3 : مفهوم الثقافة التنظيمية:

يعتبر موضوع الثقافة التنظيمية من المواضيع الحديثة التي دخلت الى كتب الاداره , ويعكس هذا المفهوم المعرفة , والأفكار , والقيم , والمعتقدات لدى مجتمع ما , ويوجد عدة تعاريف لهذا المفهوم فيما يلي بعضها :

عرفها (ويلسون) أنها مجموعة الاعتقادات والتوقعات والقيم التي يشترك بها اعضاء التنظيم الواحد.

ويعرفها (كوسن) بأنها مجموعة القيم التي يجلبها اعضاء التنظيم الواحد ( قادة وعاملين ) من البيئة الخارجية الى البيئة الداخلية لذلك التنظيم .

كما يعرفها (شيرمر بورن) بأنها نظام من القيم والمعتقدات يشترك بها العاملون في التنظيم بحيث ينمو هذا النظام ضمن التنظيم الواحد .



مهما تنوعت تعريفات الثقافة التنظيمية فإن جميع التعريفات تشترك في عنصر مهم ومميز هو ( القيم ) , وهي التي تمثل القاسم المشترك بين تلك التعريفات المختلفة , وتشير هذه القيم الى الاتجاهات والمعتقدات والأفكار في منظمة معينة , وهي التي يلتقي الناس حولها كجماعات , والتي تدفعهم الى العمل معا بغية الوصول الى أهداف مشتركة , فالقيم التي انفق المجتمع عليها يجب ان لا يتم التعامل معها بوصفها مجرد برنامج او فلسفة للإدارة فقط , بل باعتبارها موقف من الحياة ايضا , وتصل هذه القيم الى الافراد من خلال العلاقات الاجتماعية , التفاعل المستمر بينهم وصولا الى الانسجام في الأفكار بين العاملين في كل المستويات الإدارية.

يمكن القول ان الثقافة التنظيمية هي :-

1- مجموعة القيم والمعتقدات والمفاهيم وطرق التفكير المشتركة بين أفراد المنظمة التي قد تكون غير مكتوبة ويشارك كل فرد بتكوينها ويتم تعليمها للأفراد الجدد بالمنظمة .

2- مجموعة القيم المشتركة التي تحكم تفاعلات أفراد المنظمة فيما بينهم مع الأطراف ذوي العلاقة خارج المنظمة ويمكن ان تكون نقطة قوة ( ميزة تنافسية ) او نقطة ضعف وفق تأثيرها على سلوك أفراد المنظمة .

3- نتائج تفاعل بين القيم النهائية مثل تحقيق الاستقرار والتميز في الأسواق والتجديد والابتكار والقيم المساعدة مثل الاستعداد للمخاطرة والعمل الجاد واحترام الآخرين .

4- انعكاس لثقافة المجتمع من خلال القيم والعادات والأعراف الاجتماعية السائدة في بيئة المنظمة , وهذا ما يبرر تعدد ثقافات المنظمات كبيرة الحجم والمنظمات متعددة الجنسيات نتيجة تعدد ثقافات المجتمعات التي تتعامل فيها .

---

## ثقافة المنظمة :-

ثقافة المنظمة هي جزء أصيل من ثقافة المجتمع او المجتمعات التي تعيش وتوجد فيها هذه المنظمات وحيث تمثل مجموعة القيم والمعتقدات والعادات والتقاليد والسلوك والأفراد العاملين في هذه المنظمة كما انها تعني الأنماط والتكوينات والممارسات التي تحدث إثناء العمل وقد تكون نتيجة للأفراد أنفسهم او نتيجة للأنظمة والقوانين والأعراف والإجراءات التي تحددها المجتمع ذاته او المنظمة نفسها .

وقد تناول كثير من العلماء بمختلف تخصصاتهم العلمية تعريف الثقافة

ويركز البحث على تعريفات علماء الاداره حيث يرى(وليم أوش ) ان التقاليد الراسخة ومعطيات البيئة هي التي تشكل قواعد الثقافة الاداريه والمنظمات حيث يرى ان الثقافة تتطوي على القيم التي تأخذ بها اداره المنظمة والتي تحدد نمط النشاط والآراء والسلوك والمديرون يخرسون ذلك النمط الفكري في الموظفين من خلال تصرفاتهم ثم تتسرب هذه الأفكار الى الأجيال اللاحقة من العاملين .

ويرى (ماينز) ان الثقافة الوطنية هي ما يشارك بها المواطنين في الوطن أما ثقافة المنظمة فهي ما يشارك به أفراد المنظمة .

ويرى ماينز ( شيشن) اقتراح نموذج مركبات متعددة للثقافة, حيث يعتقد

( شيشن ) ان ما ندركه في السطح هو إنتاج ثقافي مثل التقنية , الفن , القصص ,الطقوس , الرموز وغيرها أما ما يوجد في العمق فيتمثل في القيم الثقافية التي تصف المدركات الثقافية لما هو جيد صحيح وهو عكس ذلك وفي الأساس توجد الافتراضات الثقافية والمعتقدات التي قد لا نعيها غير انها تكون سلوكنا او تؤثر في قراراتنا .

## ثانيا: أهمية الثقافة التنظيمية :

تعتبر الثقافة التنظيمية عنصرا مهما في التأثير على السلوك التنظيمي وتختلف النظرة للثقافة التنظيمية حيث يتعامل معها البعض باعتبارها عام لا مستقلا له والنظرة الى القيم بأنها تنتقل بواسطة العاملين الى التنظيمات فاحد نماذج التنظيم المتمثلة للقيم , واللغة المشتركة والطقوس والرموز المختلفة التي تتطور مع مرور الوقت , وتؤكد هذه النظرة على أهمية الإجماع والاتفاق على مفهوم الثقافة التنظيمية وجزئياتها المختلفة من قبل المديرين والعاملين).

(القريوتي , 2000م ص150)

## ثالثا: خصائص الثقافة التنظيمية :

تتطور ثقافة المنظمة من خلال مجموعة من القوى التي توجد في ثلاثة مستويات أساسية هي : المجتمع , الصناعة أو النشاط , المنظمة .

حيث تعتبر المنظمة ناتج للثقافة بمفهومها الواسع على مستوى المجتمع وعلى مستوى الصناعة أو النشاط .

ويتطلب التحليل الدقيق للثقافة فهم التداخل والتفاعل بين الثقافة على مستوى كل من الصناعة أو النشاط أو المجتمع مع خصائص المنظمة.

وهناك مجموعة من الخصائص تتصف بها الثقافة التنظيمية كما يلي

1- الثقافة متغيرة وتتمو عبر الزمن .

2- الثقافة مكتسبة , وتنتقل من جيل لأخر .

3- الثقافة مفهومة , وبشارك فيها أفراد المجتمع المعين .

4- ان الثقافة يمكن ان تمارس بطريقة متباينة , فلا تتوقع ان يسلك جميع أفراد الجماعة طريقة واحده , او ان يشاركوا بشكل واحد في حياة الجماعة , الناس تختلف وتتباين , منهم الكبار والصغار ومنهم الرجال والنساء .

5- الثقافة تحيط الناس من كل جانب بكل ما تتضمنه من معتقدات وقيم وقواعد وسلوك ومعارف تمتلئ بها عقول الناس , ولغة يعبرون بها عن أنفسهم .

**أبعاد الثقافة التنظيمية:-**

**الثقافة التكيفية:**

هي الثقافة التي تتسم بقدرة الشركة على التعامل مع المؤثرات البيئية وتحويلها الى سلوك داخل المنظمة .

**ثقافة الانجاز(التحفيز):**

هي ثقافة موجهة بالنتائج وبتتمين المنافسة والمبادرة الشخصية والانجاز .

**ثقافة الاهتمام ومشاركة العاملين :**

هي الثقافة التي تعطي قيمة كبيرة تجاة إشباع حاجات العاملين وتقييم التعاون والمساواة .

ثقافة الاتساق (القوام) :هي الثقافة التي تقيم وتكافئ الطرق المنهجية والعقلانية في اداء الاعمال وعرفة (freeman and astneer)الثقافة التنظيمية بأنها مجموعة من القيم والمعتقدات والمواقف والمعايير والقواعد المشتركة بين اعضاء المنظمة , وقد اعتمد الباحثين على ابعاد هذا النموذج في قياس الثقافة التنظيمية وذلك للأسباب الآتية :

لأن هذه المفاهيم متداولة وشائعة , وتنال الاهتمام من قبل منظمات الاعمال بصفة خاصة إضافة الى انها واضحة المكونات وسهلة الفهم والاهم من ذلك انها تتضمن العديد من المفاهيم التي وردت في التعريفات السابقة .

### **تأثير ثقافة المنظمة على العاملين بها :**

يوجد العديد من أوجه تأثير الثقافة على المنظمة والعاملين بها وأهمها ما يلي :

### **توجهات المنظمة والعاملين بها :**

تشير التوجهات الى الطريقة التي تؤثر بها الثقافة في عملية تحقيق الأهداف , حيث أن الثقافة قد تكون متوافقة مع أهداف المنظمة (قوة ايجابية ) او تكون غير متوافقة مع تلك الأهداف (قوة سلبية ) ومن ثم فان الثقافة قد تدفع المنظمة الى تحقيق اهدافها او تدفعها بعيدا عنها .

### **الانتشار :**

يشير الانتشار الى الدرجة التي يشارك بها اعضاء المنظمة في تشكيل القيم التنظيمية السائدة ومدى انتشارها بينهم . ويعتبر تبني ثقافة المنظمة بشكل كثيف ومتسع الأساس للثقافة القوية.

### **القوة :**

تشير قوة الثقافة الى تأثيرها في اعضاء المنظمة , فالعديد من المنظمات تمتلك قوة إرغام على أعضائها , ولكن توجد منظمات اخرى تؤثر ثقافتها على العاملين بها دون وجود أي قدر من الإرغام .

### **المرونة :**

تسمح الثقافة المرنة للمنظمة والعاملين بها بالتكيف مع الظروف المتغيرة والأزمات الطارئة.

## المبحث الرابع

### العلاقة بين المتغيرات

#### العلاقة بين المشاركة المعرفية والثقة التنظيمية :

أكدت دراسة ممدوح عبد العزيز محمد رفاعي (2009) على وجود هذه العلاقة ,  
وبينت علي

ان مشاركة المعرفة تمثل عملية اتصال بين اثنين او اكثر من المشاركين بحيث  
يكونوا مشمولين في عملية نقل المعرفة وان هذه المشاركة تتم بناء علي حجم الثقة  
المتوفرة بين المشاركين .

(POLITIES,2003) يؤكد ان ثقة اعضاء الفريق في نظرائهم وكذلك في الإدارة وفي  
ما يفعلونه يساعد في مشاركة المعرفة الجديدة ,إضافة الى قدرة المنظمة على تقديم  
حلولاً أفضل للعملاء .



## دور الثقافة التنظيمية في العلاقة بين المشاركة المعرفية والثقة التنظيمية :<sup>8</sup>

بينت الدراسة ان الثقافة التنظيمية تؤثر تأثير ايجابي معنوي بين المشاركة المعرفية والثقة التنظيمية بكل مكوناتها وبناء على التحليل الإحصائي للدراسة تبين ان الثقافة التنظيمية التكيفية تقوي العلاقة بين فعالية المشاركة والثقة المعتمدة على الخيرية , و ايضا ان الثقافة التنظيمية التكيفية تقوي العلاقة بين فعالية المشاركة و الثقة المعتمدة على ثقافة الانفتاح .

كما أظهرت ان الثقافة التنظيمية (ثقافة الانجاز ) تقوي العلاقة بين فعالية المشاركة والثقة المعتمدة على الخيرية , وان ثقافة الانجاز تقوي العلاقة بين فعالية المشاركة وثقافة الانفتاح .

كما جاءت في دراسة بعنوان (اثر المشاركة المعرفية بين الثقافة التنظيمية ومواقف التغيير التنظيمي بالمصارف السودانية ) 2012م , نصر الدين اسحق تاقيبو .

حيث بينت الدراسة ان أنماط الثقافة التنظيمية السائدة ومستوى الثقافة السائدة تؤثر على مواقف التغيير التنظيمي وكذلك على المشاركة المعرفية .

---

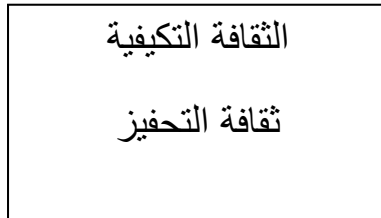
<sup>8</sup> /مرجع سبق ذكره د/ ممدوح عبدالعزيز

### الفصل الثالث

نموذج البحث وفرضيات و منهجية الدراسة :-

نموذج الدراسة :-

الثقافة التنظيمية<sup>9</sup>



<sup>9</sup> نموذج الدراسة المعدل بناء علي التحليل العامل

التنظيمية

الثقة

الثقة المعتمدة على الخيرية  
الثقة المعتمدة على ثقافة  
الانفتاح

فعالية المشاركة  
المشاركة الحقيقية



### فرضيات الدراسة:-

الفرضيات بناءا على التحليل العاملي :

الفرضية الرئيسية الاولى :

هنالك علاقة ايجابية بين المشاركة المعرفية والثقة التنظيمية

الفرضية الفرعية :

فعالية المشاركة يؤثر على الخيرية

فعالية المشاركة يؤثر على ثقافة الانفتاح

المشاركة الحقيقية يؤثر على الخيرية

المشاركة الحقيقية يؤثر على ثقافة الانفتاح

الفرضية الرئيسية الثانية: تحفيز

الثقافة التنظيمية يعدل العلاقة بين المشاركة المعرفية والثقة التنظيمية

الفرعية :

التكيفية يعدل العلاقة بين فعالية المشاركة والخيرية .

التكيفية تعدل العلاقة بين فعالية المشاركة وثقافة الانفتاح .

التحفيز يعدل العلاقة بين فعالية المشاركة والخيرية .

التحفيز يعدل العلاقة بين فعالية المشاركة وثقافة الانفتاح .

**منهجية الدراسة :-**

اعتمدت الدراسة علي المنهج الوصفي التحليلي ومدى توفر مقومات تطبيق المشاركة المعرفية في الشركات والمؤسسات قيد الدراسة وذلك من خلال قياس اتجاهات إجابات مجتمع البحث وأرائهم حول مدى توفر تلك المقومات مع التركيز علي قياس فعالية عناصر المشاركة المعرفية باعتبارها أهم العناصر .

SPSS. وتم استخدام برنامج التحليل الإحصائي

**مجتمع العينة :-**

يتكون مجتمع الدراسة من مجموعة من الشركات والمؤسسات السلعية والخدمية  
بالسودان

- 1- مصنع سنيورة للبلاستيك .
- 2- مصنع الأمد كناري للبلاستيك .
- 3- الشركة العربية للتنمية والاستثمار المحدود .
- 4- شركة بلص للسيارات المحدودة .
- 5- بنك امدرمان الوطني (فرع المقرن) .

#### **عينة الدراسة :-**

تتكون عينة الدراسة من (180) عينة مكونة من مجموعة من المدراء و الموظفين  
والعاملين بالشركات والمؤسسات السلعية والخدمية بالسودان بهدف دراسة تأثير الثقافة  
التنظيمية في العلاقة بين المشاركة المعرفية والثقة التنظيمية في هذه المؤسسات .

#### **اسلوب جمع البيانات :-**

1/البيانات الأولية : تم جمع البيانات الأولية من الكتب والمراجع والأوراق العلمية المنشورة .

2/البيانات الثانوية : تم جمع البيانات الثانوية عن طريق الاستبيان .

#### الفصل الرابع

التحليل الإحصائي :-

معدل استجابة المبحوثين (حجم العينة = 180)

تم توزيع عدد (180) استبيان على مجموعة من الشركات والمؤسسات الخدمية والسلعية بمساعدة مقدره ومشكورة من بعض عملاء الشركات والمؤسسات تمكنت الدارسة من استلام

ردود المبحوثين في فترة معقولة. الجدول رقم (1) التالي يوضح معدل الاستجابة للمبحوثين. يلاحظ من الجدول أن عدد الاستبيانات المستردة يساوي (149) استبيان بنسبة (82.7%) من إجمالي الاستبيانات الموزعة، الاستبيانات التي لم ترد (31) استبيان بنسبة (17.2%). بينما يبلغ عدد الاستبيانات الغير صالحة للتحليل (4) استبيان بنسبة (2.2%). أما عدد الاستبيانات الصالحة للتحليل فيساوي (145) استبيان بنسبة (80.5%) من إجمالي الاستبيانات الموزعة وهي نسبة تعتبر كبيرة في البحوث إلي تعتمد علي قوائم الأسئلة أو الاستبيانات وتعكس مدى استجابة المبحوثين ومدى وضوح عبارات الاستبيان المستخدمة في جمع بيانات الدراسة الميدانية.

#### جدول رقم (1-4)

معدل استجابة المبحوثين

النسبة %	العدد	البيانات
100%	180	الإستبانات الموزعة

الإستبانات المستردة	149	%82.7
---------------------	-----	-------

النسبة	العدد	
--------	-------	--

الإستبانات التي لم ترد	31	%17.2
الإستبانات الغير صالحة للتحليل	4	%2.2
الإستبانات الصالحة للتحليل	145	%80.5

المصدر: إعداد الباحثين من بيانات الدراسة الميدانية 2016

#### البيانات الشخصية :

الجدول أدناه يبين تحليل البيانات الشخصية لافراد العينة العينة حيث نجد فيما يتعلق بالنوع ان العينة شملت 34.5% من الإناث و 65.5% ذكور ، وفيما يتعلق بالعمر 25 سنة فاقل 24.8% ، ومن 26 - 30 سنة 29.7% ، من 31 - 40 سنة 26.2% ، اكثر من 41 سنة 19.3% ، وفيما يتعلق بالمؤهل العلمي نجد ان 13.1% كانوا دون الجامعي ، 60.7% كانوا جامعي ، 26.2% فوق الجامعي ، اما بالنسبة للخبرة العملية 46.2% 5 سنوات فاقل ، اما من 6 - 10 سنوات 22.8% ، أما اكثر من 10 سنوات كانوا 31% ، اما بالنسبة للدرجات الوظيفية نجد ان 5.5% كانوا مدير ، اما 6.2% كانوا نائب مدير ، 16.6% مشرف ، 12.4% رئيس قسم ، 59.3% اخرى ، ملكية الشركة نجد ان 47.6% عامة ، 50.3% خاصة ، 2.1% مشتركة ، اما الدخل الشهري اقل من 2000 جنييه 59.3% ، اما من 2001 - 4000 جنييه كانوا 28.3% ، اما من 4001 - 6000 جنييه كانوا 6.9% ، اكثر من 6000 جنييه شكلت 5.5%



البيانات الشخصية

جدول رقم (2-4)

%65.5	95	ذكر	التوع
%34.5	50	انثى	
%100	145		المجموع
%24.8	36	25 سنة فأقل	العمر
%29.7	43	من 26 - 30 سنة	
%26.2	38	من 31 - 40 سنة	
%19.3	28	أكثر من 41 سنة	
%100	145		المجموع
%13.1	19	دون الجامعي	المؤهلات العلمية
%60.7	88	جامعي	
%26.2	38	فوق الجامعي	
%100	145		المجموع
%46.2	67	5 سنوات فأقل	الخبرة العملية
%22.8	33	من 6 - 10 سنوات	
%30	45	أكثر من 10 سنوات	
%100	145		المجموع
%5.5	8	مدير	الدرجة الوظيفية
%6.2	9	نائب مدير	
%16.6	24	مشرف	
%12.4	18	رئيس قسم	
%59.3	86	أخرى	
%100	145		المجموع
%47.6	69	عامة	ملكية المؤسسة
%50.3	73	خاصة	
%2.1	3	مشتركة	
%100	145		المجموع
%59.3	86	أقل من 2000 جنيه	الدخل الشهري
%28.3	41	2001 - 4000 جنيه	
%6.9	10	4001 - 6000 جنيه	
%5.5	8	أكثر من 6000 جنية	
%100	145		المجموع

المصدر: إعداد الباحثين من بيانات الدراسة الميدانية 2016

## التحليل العاملي :

تأتي الحاجة لإجراء عملية التحليل العاملي لاستبانة الدراسة لإختبار الاختلافات بين العبارات التي تقيس كل متغير من متغيرات الدراسة ، حيث تقوم عملية التحليل العاملي بتوزيع عبارات الإستبانة على متغيرات معيارية يتم فرضها وتوزع عليها العبارات التي تقيس كل متغير على حسب إنحرافها عن الوسط الحسابي .تم إستخدام حزمة برنامج التحليل الاحصائي في إجراء عملية التحليل العاملي لمتغيرات الدراسة حيث تم إعطاء كل عبارة من العبارات التي أستخدمت لقياس كل متغير في الاستبانة، وفيما يلي نتائج عملية التحليل العاملي لمتغيرات الدراسة .

## التحليل العاملي للمشاركة المعرفية ( المستقل )

من الجداول ادناه يتبين ان المصفوفة جاءت في (2) اعمدة حيث ان قيم الاشتراكات تزيد عن (0.50) والتشعبات اكبر من (0.50) قيمة KMO تزيد عن (0.60) للمتغيرين وقيمة الجزر الكامنة اكبر من c الواحد . تم إجراء عملية التحليل العاملي لعبارات المتغيرات المستقلة مع بعضها البعض وتم استخدام نقطة حذف بمقدار 0.50 كما تم حذف المتغيرات التي يوجد بها تقاطع وقد نتج عنه حذف عدد من البنود الخاصة بكل متغير.

## التحليل العاملي للمشاركة المعرفية

2	1	فعالية المشاركة
-0.008	.861	اعتبر نفسي واحد من اكثر المشاركين فعالية
.159	.834	اشعر ان وجود مجهودات مشاركة المعرفة الخاصة بي تمثل قيمة كبيرة
-.025	.795	مشاركتي في اتخاذ القرارات يمنحني شعور بأهمية قراراتي ويرفع من روعي المعنوية
.251	.744	يجد زميلي ان مشاركة معرفتي له جيدة
-.011	.742	اقوم بأداء مجهود واعي ومقصود لقضاء الوقت المستخدم في الانشطة التي تساهم في المجال المعرفي
<b>المشاركة الحقيقية</b>		
.832	.216	يسمح للعاملين بمؤسستنا بتقديم افكار جديدة خاصة بالعمل وتطبيق الجيد منها
.790	-.010	مساهمتي في المؤسسة تمكن الاخرين من تطوير المعرفة الجيدة
.646	.033	احاول مشاركة معرفتي مع الاخرين
<b>68.045</b>		Cumulative %
<b>.653</b>		Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.
<b>641.822</b>		Bartlett's Test of

## جدول رقم (4-3)

المصدر :إعداد الباحثين من بيانات الدراسة الميدانية 2016.

## التحليل العاُملي الثقة التنظيمية ( التابع )

من الجداول ادناه يتبين ان المصفوفة جاءت في (3) اعمدة حيث ان قيم الاشتراكات تزيد عن (0.50) والتشعبات اكبر من (0.50) قيمة KMO تزيد عن (0.60) للمتغيرين وقيمة الجزر الكامنة اكبر من الواحد . تم إجراء عملية التحليل العاُملي لعبارات المتغيرات المستقلة مع بعضها البعض وتم استخدام نقطة حذف بمقدار 0.50 كما تم حذف المتغيرات التي يوجد بها تقاطع وقد نتج عنه حذف عدد من البنود

2	1	الثقة المعتمدة على الخيرية
.016	.947	يذهب زميلي لابعد الحدود لمساعدة مؤسستنا
.008	.914	في المؤسسة يوجد تبادل معرفي بيني وبين زملائي
.057	.902	بينما يتم اتخاذ اجراءات هامة فإننا نشارك أو نساهم ايجابيا في ذلك
.127	.886	قيم زميلي متشابهة معي
.028	.852	يهتم زميلي بالوصول الى رفاهية مؤسستنا
.126	.719	يعرف زميلي كيف يكون ناجحا في الاشياء التي يحاول انجازها
-.223	.690	لا يقدم زميلي على عمل اي شئ يؤدي الى ضرر مؤسستنا
.254	.594	تشجع الادارة ثقافة المشاركة للمعرفة بالافعال وليس بالاقوال
<b>الثقة المعتمدة على ثقافة الانفتاح</b>		
.838	-.083	في المؤسسة يوجد تبادل معرفي بين زملائي
.834	.124	يسمح الرئيس المباشر للمرؤوسين بالتعبير عن الاراء الافكار
.804	.108	يعتبر زميلي قادرا بصورة كبيرة على اداء دوره داخل المنظمة
.796	.042	سلوك زميلي متنسق مع الزملاء
.746	.163	اصرح باقوالي وافكاري حتى اذا كان ذلك يتنافى مع الاخرين
.708	-.168	اجد نفسي واثقا فيما يتعلق بمهارات الافراد ذوي القدرات المتخصصة التي تضيف قيمة للعمل
.697	.089	الزمالة بالمؤسسة تعكس بصورة فعلية المعنى الحقيقي
<b>67.279</b>		Cumulative %
.818		Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.
1876.738		Bartlett's Test of

المصدر :إعداد الباحثين من بيانات الدراسة الميدانية 2016

## جدول رقم (4-4)

### التحليل العاملي للثقافة التنظيمية ( المعدل )

من الجداول ادناه يتبين ان المصفوفة جاءت في (2) اعمدة حيث ان قيم الاشتراكات تزيد عن (0.50) والتشبعات اكبر من (0.50) قيمة KMO تزيد عن (0.60) للمتغيرين وقيمة الجزر الكامنة اكبر من الواحد . تم إجراء عملية التحليل العاملي لعبارات المتغيرات المستقلة مع بعضها البعض وتم استخدام نقطة حذف بمقدار 0.50 كما تم حذف المتغيرات التي يوجد بها تقاطع وقد نتج عنه حذف عدد من البنود الخاصة لكل متغير .

2	1	الثقافة التكيفية
.209	.862	ثقافة الشركة تسمح بتغيير وتحسين السياسات والاستراتيجيات
.181	.842	ثقافة الشركة تسمح بالمرونة للعاملين والتكيف مع الظروف
.290	.842	تشجع ادارتنا على التطوير الذاتي باستمرار
.123	.810	تواكب الادارة التطور التكنولوجي لمقابلة احتياجات ورغبات العملاء المتجددة
.121	.810	تدرك المؤسسة انها تعمل في ظل بيئة متغيرة وتسعى للتكيف معها
.259	.808	الادارة تستفيد من اي فرصة موجودة لتحقيق مصالحهم
.159	.766	القيم والمعتقدات السائدة في الشركة تؤثر ايجابا على انجازاتها
.211	.766	الادارة تعي ان الحوافز تخلق المبادرة الشخصية للموظفين
<b>ثقافة الانجاز (التحفيز)</b>		
.904	.103	ثقافة الشركة تشجع على الابداع والابتكار
.818	.312	تاخذ الادارة بنظام التحفيز المعنوي للعاملين
<b>72.218</b>		Cumulative %
.872		Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.
1120.463		Bartlett's Test of

#### جدول رقم (4-5)

### الاعتمادية :

للتأكد من درجة الاعتمادية تم اختبار أسئلة الاستبانة بالاعتماد على مقياس الاعتمادية حيث يوضح الجدول اعلاه ان معامل الاعتمادية (كرونباخ ألفا) كان بدرجة عالية من الاعتمادية حيث بلغ معامل

الاعتمادية بالنسبة للعبارات المكونة لمتغيرات الدراسة فعالية المشاركة (0.87) ، المشاركة الحقيقية (0.63) ، الثقة المعتمدة على الخيرية (0.92) ، الثقة المعتمدة على ثقافة الانفتاح (0.88) ، الثقافة التكيفية (0.92) ، ثقافة الانجاز (التحفيز) (0.71) كما موضح أدناه .

### الاعتمادية:

Cronbach's alpha	عدد العبارات	المتغيرات	
0.87	5	فعالية المشاركة	مستقل
0.63	3	المشاركة الحقيقية	
0.92	8	الثقة المعتمدة على الخيرية	التابع
0.88	7	الثقة المعتمدة على ثقافة الانفتاح	
0.92	7	الثقافة التكيفية	المعدل
0.71	2	ثقافة الانجاز (التحفيز)	

#### جدول رقم (4-6)

## المتوسطات والانحرافات المعيارية لمتغيرات الدراسة :

الجدول ادناه يبين المتوسطات والانحرافات المعيارية لكل متغيرات الدراسة فنجد ان الانحراف المعياري لجميع المتغيرات اقل من الواحد وهذا ان هنالك تجانس بين اجابات أفراد العينة عن جميع عبارات المتغيرات ، كما يتضح لنا ان المتوسط لجميع المتغيرات اقل من الوسط الفرضي وهو (3). حيث إتضح من الجدول أن الوسط الحسابي لفعالية المشاركة (1.84) والانحراف المعياري (0.62) ، أما المشاركة الحقيقية كان الوسط الحسابي (2.08) والانحراف المعياري (0.88) ، أما الثقة المعتمدة على الخيرية كان الوسط الحسابي (2.02) والانحراف المعياري (0.77) ، أما الثقة المعتمدة على ثقافة الانفتاح كان الوسط الحسابي (1.95) والانحراف المعياري (0.69) ، أما الثقافة التكيفية كان الوسط الحسابي (2.12) والانحراف المعياري (0.81) ، أما ثقافة الانجاز ( التحفيز ) كان الوسط الحسابي (1.90) والانحراف المعياري (0.69).

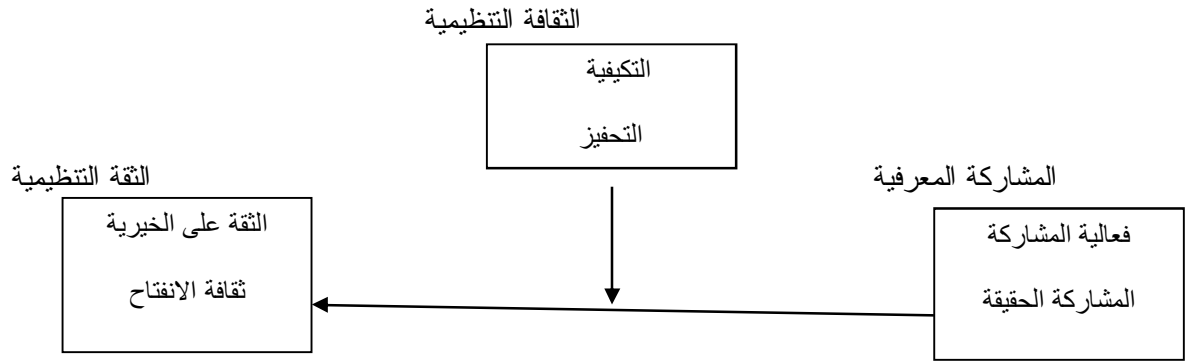
## الجدول ادناه يبين المتوسطات الحسابية ولانحرافات المعيارية لمتغيرات الدراسة

اسم المتغير	نوع المتغير	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
فعالية المشاركة	مستقل	1.84	0.62
المشاركة الحقيقية	مستقل	2.08	0.88
الخيرية	تابع	2.02	0.77
الانفتاح	تابع	1.95	0.69
التكيفية	معدل	2.12	0.81
التحفيز	معدل	1.90	0.69

المصدر إعداد الباحثين من بيانات الدراسة الميدانية (2016)

جدول رم (4-7)

نموذج الدراسة المعدل بناء على التحليل العاملي :



شكل رقم (2)



فرضيات الدراسة المعدلة بناء على النموذج المعدل :

الفرضية الرئيسية الاولى :

هنالك علاقة ايجابية بين المشاركة المعرفية والثقة التنظيمية

الفرعية :

فعالية المشاركة يؤثر على الخيرية

فعالية المشاركة يؤثر على ثقافة الانفتاح

المشاركة الحقيقية يؤثر على الخيرية

المشاركة الحقيقية يؤثر على ثقافة الانفتاح

الفرضية الرئيسية الثانية :

الثقافة التنظيمية يعدل العلاقة بين المشاركة المعرفية و الثقة التنظيمية

الفرعية :

التكيفية يعدل العلاقة بين فعالية المشاركة و الخيرية

التكيفية يعدل العلاقة بين فعالية المشاركة و ثقافة الانفتاح

التحفيز يعدل العلاقة بين فعالية المشاركة و الخيرية

التحفيز يعدل العلاقة بين فعالية المشاركة و ثقافة الانفتاح

## الارتباطات بين المتغيرات:

تم استخدام التحليل بين متغيرات الدراسة بهدف التعرف على العلاقة الارتباطية بين المتغيرات المستقلة والمتغيرات التابعة، فكلما كانت درجة الارتباط قريبة من الواحد صحيح فإن ذلك يعنى أن الارتباط قويا بين المتغيرات وكلما قلة درجة الارتباط من الواحد الصحيح كلما ضعفت العلاقة بين المتغيرات وقد تكون العلاقة طردية أو عكسية، وبشكل عام تعتبر العلاقة ضعيفة إذا كانت قيمة معامل الارتباط أقل من (0.30) ويمكن إعتبارها متوسطة إذا تراوحت بين (0.30 - 0.70) أما إذا كانت قيمة الارتباط أكثر من (0.70) تعتبر العلاقة قوية بين المتغيرات. ومن خلال الجدول نجد أن العلاقة بين بعد فعالية المشاركة يرتبط ارتباط ضعيف مع بعد المشاركة الحقيقية (0.216)، فعالية المشاركة يرتبط ارتباط ايجابي معنوي مع بعد الخيرية (\*\*769)، فعالية المشاركة يرتبط ارتباط ضعيف مع بعد ثقافة الانفتاح (0.170)، فعالية المشاركة يرتبط ارتباط ضعيف مع بعد التكيفية (0.155)، فعالية المشاركة يرتبط ارتباط ضعيف مع بعد التحفيز (0.215)، المشاركة الحقيقية يرتبط ارتباط ضعيف مع بعد الخيرية (0.064)، المشاركة الحقيقية يرتبط ارتباط ضعيف مع بعد ثقافة الانفتاح (0.088)، المشاركة الحقيقية يرتبط ارتباط ضعيف مع بعد التكيفية (0.095)، المشاركة الحقيقية يرتبط ارتباط ضعيف مع بعد التحفيز (-0.206)، الخيرية يرتبط ارتباط ضعيف مع بعد ثقافة الانفتاح (0.098)، الخيرية يرتبط ارتباط ضعيف مع بعد التكيفية (0.132)، الخيرية يرتبط ارتباط ضعيف مع بعد التحفيز (-0.017)، ثقافة الانفتاح يرتبط ارتباط ايجابي معنوي مع بعد التكيفية (0.783)، ثقافة الانفتاح

يرتبط ارتباط ضعيف مع بعد التحفيز (299) ، التكيفية يرتبط ارتباط ايجابي معنوي مع بعد التحفيز (.436\*\*).

الارتباطات بين متغيرات الدراسة : Person's Correlation Coefficient for All

Variable

المتغيرات	فعالية المشاركة	المشاركة الحقيقية	الخيرية	الانفتاح	التكيفية	التحفيز
فعالية المشاركة	1					
المشاركة الحقيقية	.216	1				
الخيرية	.769**	.064	1			
الانفتاح	.170	.088	.098	1		
التكيفية	.155	.095	.132	.783**	1	
التحفيز	-.215	-.206	-.017	.299	.436**	1

المصدر: إعداد الباحثين من بيانات الدراسة الميدانية 2016

جدول رقم (4-8)

### الانحدار المتعدد لأبعاد المشاركة المعرفية على الثقة التنظيمية ( الخيرية ) :

لقد تم استخدام اختبار تحليل الانحدار المتعدد والذي يهدف الى التعرف على تأثير المشاركة المعرفية على الخيرية . 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 ، بالإضافة إلى استخدام اختبار F لتعرف على معنوية نموذج الانحدار .وقد تم الاعتماد على مستوى الدلالة 0.05 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 المعتمدة (0.05) والعكس صحيح ومن خلال تحليل الانحدار تم التوصل الى قيمت بينا للمتغير فعالية المشاركة (0.000)، أما بينا للمتغير المشاركة الحقيقية (0.052).

## الانحدار المتعدد لمكونات المشاركة المعرفية و الثقة التنظيمية (الخيرية)

المتغير المستقل	الغيرية
فعالية المشاركة	.792***
المشاركة الحقيقية	-.106*
R <sup>2</sup>	.602
Adjusted R <sup>2</sup>	.596
Δ R <sup>2</sup>	.602
F change	107.316

المصدر إعداد الباحثين من بيانات الدراسة الميدانية 2016

Note: Level of significant: \*p<0.10, \*\*p<0.05,\*\*\*p<000.

جدول رقم (4-9)

## إختبار الفرضية:

حالة الاثبات	هناك علاقة إيجابية بين المشاركة لمعرفية و الثقة التنظيمية (الخيرية) دعمت كليا
دعمت	فعالية المشاركة يؤثر على الخيرية
دعمت	المشاركة الحقيقية يؤثر على الخيرية

المصدر إعداد الباحثين من بيانات الدراسة الميدانية 2016

جدول رقم (4-10)

## الانحدار المتعدد لأبعاد المشاركة المعرفية على الثقة التنظيمية ( ثقافة الانفتاح ) :

لقد تم استخدام اختبار تحليل الانحدار المتعدد والذي يهدف الى التعرف على تأثير المشاركة المعرفية على الخيرية . 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<sup>2</sup>) للتعرف على قدرة النموذج على تفسير العلاقة بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع ، بالإضافة

إلى استخدام اختبار F لتعرف على معنوية نموذج الانحدار. وقد تم الاعتماد على مستوى الدلالة 0.05 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 المعتمدة (0.05) والعكس صحيح ومن خلال تحليل الانحدار تم التوصل الى قيمت بينا للمتغير فعالية المشاركة (0.063)، أما بينا للمتغير المشاركة الحقيقية (0.523).

الانحدار المتعدد لمكونات المشاركة المعرفية و الثقة التنظيمية (ثقافة الانفتاح)

ثقافة الانفتاح	المتغير المستقل
.158	فعالية المشاركة
.054	المشاركة الحقيقية
.032	R <sup>2</sup>
.018	Adjusted R <sup>2</sup>
.032	Δ R <sup>2</sup>
2.326	F change

المصدر إعداد الباحثين من بيانات الدراسة الميدانية 2016

Note: Level of significant: \*p<0.10, \*\*p<0.05,\*\*\*p<000.

جدول رقم (4-11)

إختبار الفرضية:

حالة الاثبات	هناك علاقة إيجابية بين المشاركة لمعرفة و الثقة التنظيمية (ثقافة الانفتاح) لم دعم
لم تدعم	فعالية المشاركة يؤثر على ثقافة الانفتاح
لم تدعم	المشاركة الحقيقية يؤثر على ثقافة الانفتاح

المصدر إعداد الباحثين من بيانات الدراسة الميدانية 2016

جدول رقم (4-12)

دور الثقافة التنظيمية في العلاقة بين المشاركة المعرفية والثقة التنظيمية :

الجدول أدناه يوضح أثر الثقافة التنظيمية ( التكيفية ) على العلاقة بين المشاركة المعرفية و الخيرية وتشير النتائج الى أن هناك تأثير في التكيفية \* فعالية المشاركة حيث كانت قيمة بيتا 1.670 و مستوى الدلالة 0.042 ، وهذا يدل على أن التكيفية يعدل العلاقة بين المشاركة المعرفية والخيرية .

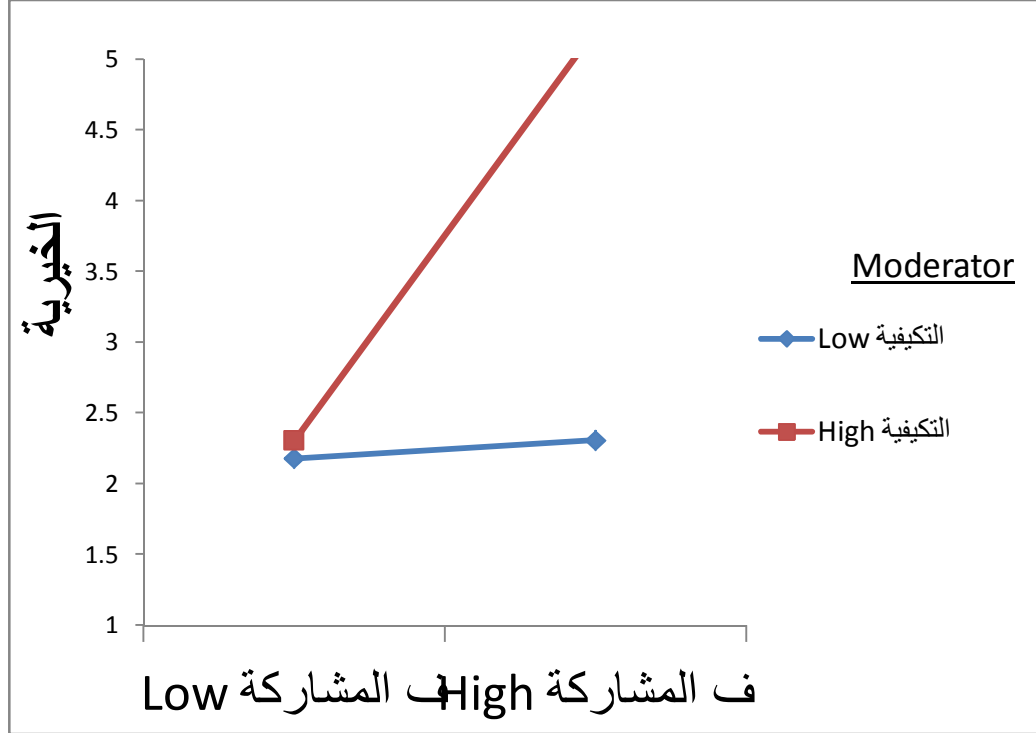
### الانحدار المتعدد لمكونات المشاركة المعرفية والتكيفية والخيرية

Level of significant: \*p<0.10, \*\*p<0.05,\*\*\*p<0

### جدول رقم (4-13)

الخيرية				
	النموذج 3	النموذج 2	النموذج 1	
فعالية المشاركة	.695	.759	0.759*	
التكيفية	-.063	-.109*		
التكيفية * فعالية المشاركة	1.670*			
R <sup>2</sup>	0.565	0.565	0.564	
Adjusted R <sup>2</sup>	0.549	0.555	0.557	
Δ R <sup>2</sup>	0.001	0.001	0.564	
F change	0.096	0.242	89.809	





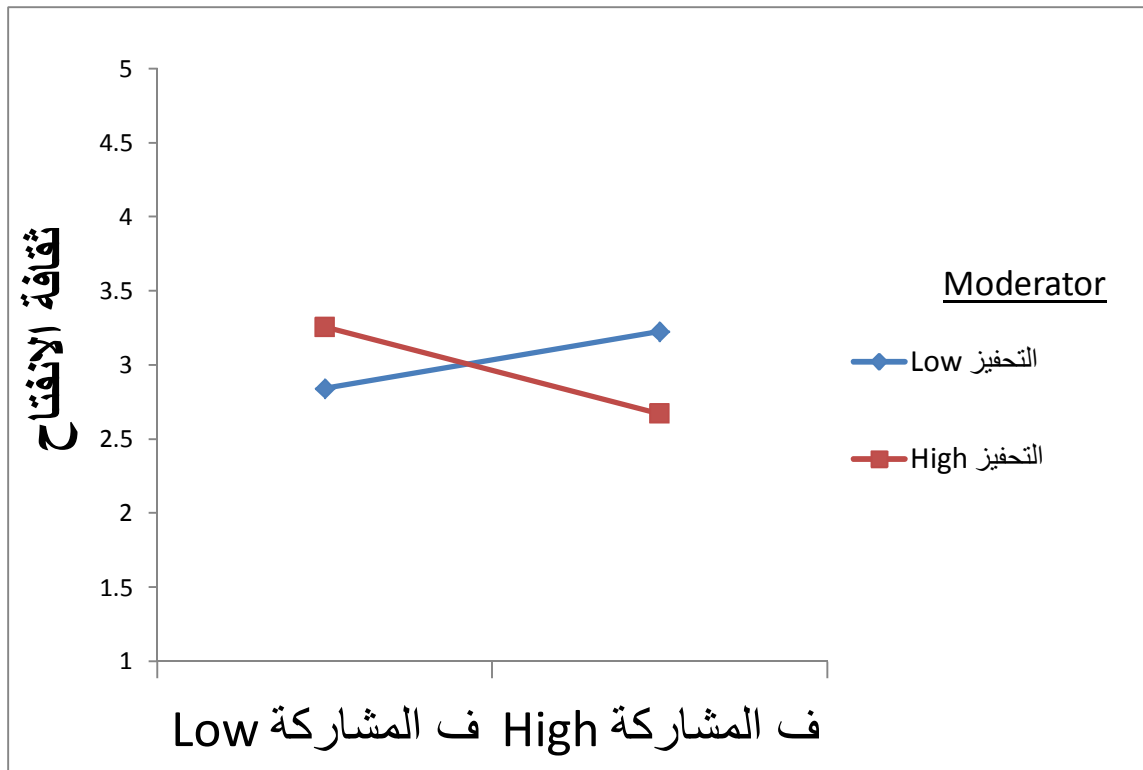
دور الثقافة التنظيمية في العلاقة بين المشاركة المعرفية والثقة التنظيمية :

الجدول أدناه يوضح أثر الثقافة التنظيمية ( التحفيز ) على العلاقة بين المشاركة المعرفية و ثقافة الانفتاح وتشير النتائج الى أن هناك تأثير في التحفيز \* فعالية المشاركة حيث كانت قيمة بينا 1.643 و مستوى الدلالة 0.065 ، وهذا يدل على أن التكيفية لا يعدل العلاقة بين المشاركة المعرفية والخيرية .

ثقافة الانفتاح				
	النموذج 3	النموذج 2	النموذج 1	
فعالية المشاركة	-.248	-.035	-0.050	
التحفيز	.143	-.023		
التحفيز * فعالية المشاركة	1.643*			
R <sup>2</sup>	0.544	0.537	0.003	
Adjusted R <sup>2</sup>	0.528	0.527	-0.011	
Δ R <sup>2</sup>	0.007	0.534	0.003	
F change	1.068	159.203	0.216	

Level of significant: \*p<0.10, \*\*p<0.05,\*\*\*p<0

#### جدول رقم (4-14)



دور الثقافة التنظيمية في العلاقة بين المشاركة المعرفية والثقة التنظيمية :

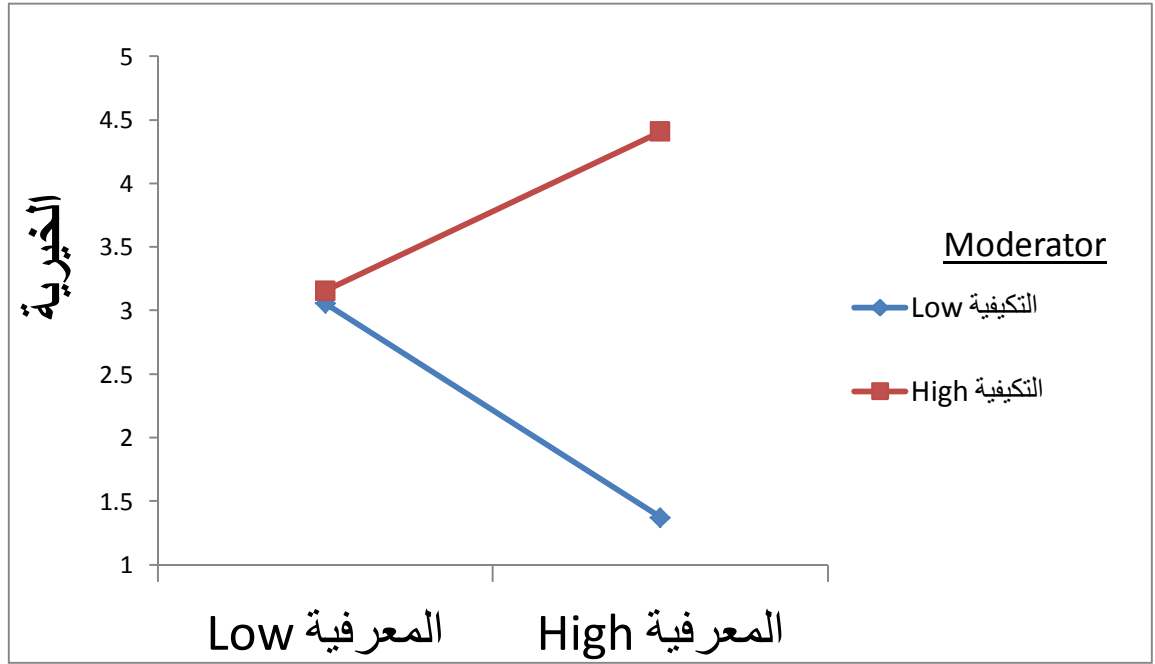
الجدول أدناه يوضح أثر الثقافة التنظيمية ( التكيفية ) على العلاقة بين المشاركة المعرفية و الخيرية وتشير النتائج الى أن هناك تأثير في التكيفية \* المشاركة الحقيقية حيث كانت قيمة بيتا 1.727 و مستوى الدلالة 0.265 ، وهذا يدل على أن التكيفية لا يعدل العلاقة بين المشاركة المعرفية والخيرية .

الخيرية				
	النموذج 3	النموذج 2	النموذج 1	
المشاركة المعرفية	.734	.783	-0.109	
التكيفية	-.090	-.082		
التكيفية * المشاركة المعرفية	1.727*			
<b>R<sup>2</sup></b>	0.594	0.565	0.564	
<b>Adjusted R<sup>2</sup></b>	0.579	0.555	0.557	
<b>Δ R<sup>2</sup></b>	0.004	0.026	0.564	
<b>F change</b>	0.740	8.623	89.809	

الانحدار المتعدد لمكونات المشاركة المعرفية والتكيفية والخيرية

Level of significant: \*p<0.10, \*\*p<0.05,\*\*\*p<0

جدل رقم (4-15)



دور الثقافة التنظيمية في العلاقة بين المشاركة المعرفية والثقة التنظيمية :

الجدول أدناه يوضح أثر الثقافة التنظيمية ( التحفيز ) على العلاقة بين المشاركة المعرفية و ثقافة الانفتاح وتشير النتائج الى أن هناك تأثير في التحفيز \* المشاركة الحقيقية حيث كانت قيمة بيتا 1.537 و مستوى الدلالة 0.038 ، وهذا يدل على أن التكيفية يعدل العلاقة بين المشاركة المعرفية

ثقافة الانفتاح	
----------------	--

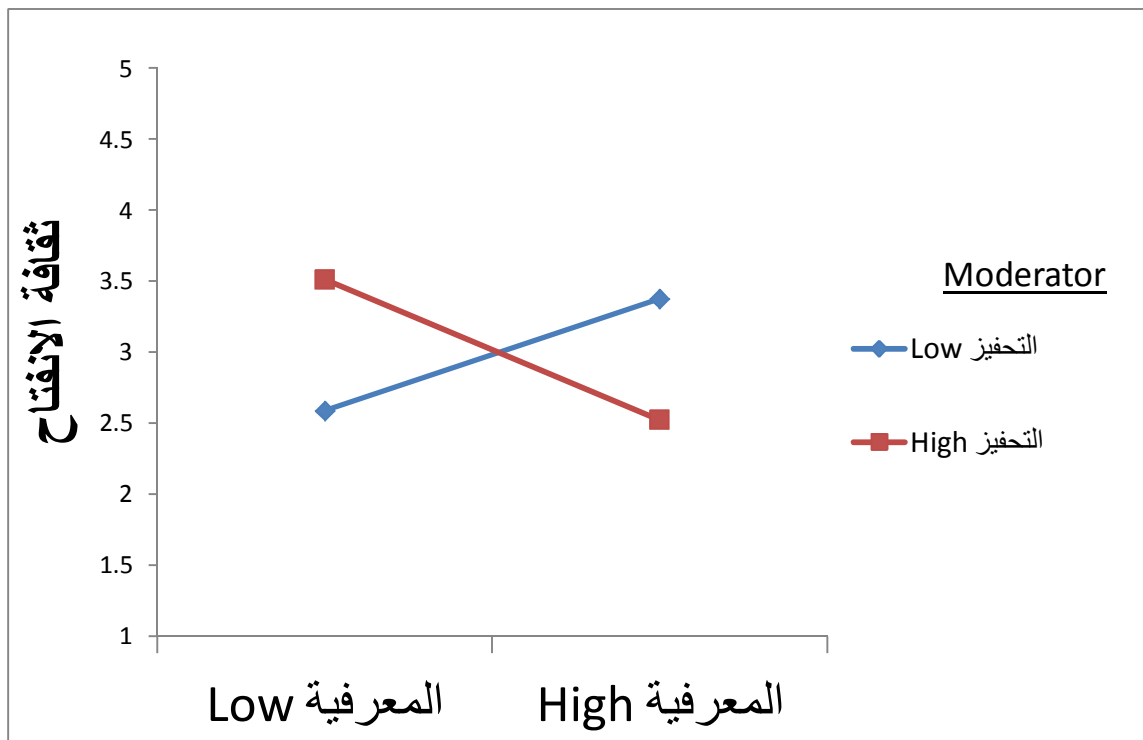
والخيرية .

	النموذج 3	النموذج 2	النموذج 1	
	-.444	.018	-0.050	المشاركة المعرفية
	.065	.056		التحفيز
1.537*				التحفيز * المشاركة المعرفية
	0.236	0.204	0.003	R <sup>2</sup>
	0.208	0.186	-0.011	Adjusted R <sup>2</sup>
	0.032	0.201	0.003	Δ R <sup>2</sup>
	2.847	34.757	0.216	F change

الانحدار المتعدد لمكونات المشاركة المعرفية والتكيفية والخيرية

Level of significant: \*p<0.10, \*\*p<0.05,\*\*\*p<0

جدول رقم (4-16)



## الفصل الخامس

### مناقشة نتائج وتوصيات الدراسة :-

النتائج :-

الفرضية الاولى:

العلاقة بين المشاركة المعرفية والثقة التنظيمية:-

من خلال النتائج توصلت الدراسة الى أن هناك علاقة تأثير بين المشاركة المعرفية بمكوناتها على الثقة التنظيمية بمكوناتها كما أوضحت نتائج الدراسة وجود علاقة ايجابية بين فعالية المشاركة والثقة المعتمدة على الخيرية وأشارت الدراسة على وجود

علاقة ايجابية بين المشاركة الحقيقية والثقة المعتمدة على الخيرية ومن جهة اخرى  
وأظهرت عدم وجود علاقة بين المشاركة الحقيقية والثقة المعتمدة على ثقافة الانفتاح

ومن الدراسات السابقة تبين في دراسة: (محمود عبد العزيز محمد رفاعي-2009)

بعنوان (اثر الثقة بين العاملين على مشاركة المعرفة) ان ابعاد مشاركتها معرفة تتوفر  
بشكل كبير ووجود نتائج مرتبطة بالعلاقة بين خصائص الثقة وابعاد المشاركة و تبين  
ان هنالك تباين في درجة تأثير خصائص الثقة على المشاركة الحقيقية كما ظهرت  
نتائج متعلقة بتأثير المتغيرات الديمغرافية على الثقة بين العاملين وتبين ان للوظيفة  
التي يشغلها العامل تأثير طردي قوي في علاقتها بخصائص الثقة المتبادلة بين  
العاملين, كما ان مدة الخبرة لها تأثير عكسي قوي على الثقة بين العاملين.

وأشارت دراسة جمال عبد الحميد داهش (2005) بعنوان: (اثر المشاركة المعرفية

بوصفها متغير وسيط في العلاقة بين الثقة التنظيمية وفعالية ادارته المعرفة), ان  
المشاركة المعرفية تتوسط جزئياً وليس كاملاً في هذه العلاقة وهذا يعني ان المشاركة  
المعرفية في هذه الدراسة ذات تأثير ضعيف في العلاقة بين فعالية المشاركة المعرفية  
و الثقة التنظيمية .

الفرضية الثانية :

الثقافة التنظيمية تقوي العلاقة بين المشاركة المعرفية والثقة التنظيمية :

أكدت نتائج الدراسة على تأثير الثقافة التنظيمية ايجابي معنوي بين المشاركة المعرفية و الثقة التنظيمية بمكوناتها ككل ,وتبين في التحليل الاحصائي للدراسة ان الثقافة التنظيمية التكيفية تقوي العلاقة بين فعالية المشاركة والثقة المعتمدة على الخيرية ,كما أشارت الى ان الثقافة التنظيمية التكيفية تقوي العلاقة بين فعالية المشاركة والثقة المعتمدة على ثقافة الانجاز , وأظهرت الثقافة التنظيمية ان ثقافة الانجاز ( التحفيز ) بدورها تقوي العلاقة بين فعالية المشاركة والثقة المعتمدة على الخيرية , كما ان ثقافة الانجاز ( التحفيز ) ايضا تقوي العلاقة بين فعالية المشاركة و ثقافة الانفتاح .

كما جاءت في دراسات سابقة ,وفي دراسة بعنوان ( اثر المشاركة المعرفية بين

الثقافة

التنظيمية ومواقف التغيير التنظيمي بالمصارف السودانية ) 2012م , نصر الدين

إسحاق



تأقبيو ,توصلت الى ان قطاع المصارف يعطي أهمية كبرى لبعء ثقافة الانجاز  
بالمشاركة وتوجد علاقة ايجابية بين الثقافة التنظيمية ومواقف التغيير التنظيمي  
وعلاقة ايجابية بين الثقافة التنظيمية والمشاركة المعرفية ,

وفي دراسة -إجلال الحاج إبراهيم تاجر- ( أثر الثقافة على تحسين البيئة الاداريه في  
منظمات الأعمال) 2011 دراسة حاله شركة بزيانوس لفترة 2007-2010 ,ومن  
النتائج أن الشركة تتميز بوجود ثقافة تنظيمية وان القيم والعادات السائدة تؤثر ايجابيا  
على انجازاتها وان الثقافة التنظيمية تشجع على الإبداع والابتكار,

دراسة بعنوان ( أثر الثقافة التنظيمية على تحسين الأداء ) م 2011 دراسة حالة بنك  
التضامن . عبد الرحمن ميرغني بابكر, وتوصلت الدراسة الى وجود تأثير الثقافة  
التنظيمية في تحسين الأداء بصورة عامه .

**التوصيات :-**

نظرا لتوافر ابعاد مشاركة المعرفة بين العاملين بدرجة كبيرة وفقا لما أوضحتها  
الدراسة الميدانية نعرض هذا الجزء من التوصيات المتعلقة بمدى تأثير ابعاد  
المشاركة المعرفية على الثقة التنظيمية بين العاملين بعناصرها المختلفة:

1/تبني منهجية واضحة نحو جعل العاملين أكثر قدرة على تحقيق النجاح والرفاهية  
للمؤسسة من خلال دعم المشاركة المعرفية وتمكين العاملين من الوظائف التي  
تتطلب طبيعة عملها اتخاذ قرارات جريئة وفعاله لصالح كل من العاملين والشركة في  
نفس الوقت .

2/ دعم الافراد داخل المؤسسات بالتدريب الفعال لزيادة معارفهم وتطويرها ومن ثم  
مشاركتها.

3/العمل علي دعم الثقة بين الإدارة والعاملين بالمؤسسات من جهة وبين العاملين  
فيما بينهم من جهة اخرى .

4/العمل على دعم الثقافة التكيفية وذلك بمشاركة المعلومات عند جميع المستويات  
الاداريه عند وضع الخطط الاستراتيجية .

5/المحافظة على ثقافة الانجاز ( التحفيز ) لدعم المشاركة داخل الشركات والمؤسسات.

6/التركيز على الثقافة التكيفية كضرورة للأحداث البيئية المتغيرة , وذلك من خلال  
المشاركة في المعرفة عند وضع الخطط الاستراتيجية .

## إسهامات الدراسة:

### الإسهامات النظرية :

1- هذه الدراسة تساهم في ادبيات البحث للكشف عند توسط الثقافة التنظيمية بين

ابعاد المشاركة المعرفية والثقة التنظيمية .

2- وجود علاقة ايجابية بين ابعاد الثقافة التنظيمية والمشاركة المعرفية والثقة

التنظيمية في ظل عوامل اخرى .

### الإسهامات العلمية :

1- يكون تطبيق نموذج هذه الدراسة في المستويات الادارية المختلفة حيث تم

استخدامه في المستويات الادارية العليا , لتفعيل المشاركة في اتخاذ القرارات وفي

التخطيط الاستراتيجي.

2- كما يمكن استخدامه في المستويات الاداريه التنفيذيه والتكتيكية , وذلك لتفعيل

العمل بروح الفريق , والمشاركة في المعرفة , وتحسين خدمات العملاء .

### توصيات لبحوث مستقبلية :

1- المشاركة المعرفية وأثرها على تطوير الأداء والابتكار وهي من المواضيع التي

تحتاج الى تسليط الضوء عليها بالمزيد من الدراسات والبحوث .

2- المشاركة المعرفية وأثرها في رفع الروح المعنوية للعاملين في مؤسسات القطاع

العام .













بسم الله الرحمن الرحيم

جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا

كلية الدراسات التجارية - قسم اداره الأعمال

استمارة استبيان

يقوم البحث على دراسة علمية بعنوان:

(الدور المعدل للثقافة التنظيمية في العلاقة بين المشاركة المعرفية والثقة التنظيمية)

**الباحثين:**

- 1: رويده احمد حسين محمد.
- 2: سماح أبو الخير محمود احمد.
- 3: عبلة محمد كومي ميانا.
- 4: هدى عبد الشافع أرباب عبد الكريم.
- 5: وسام عثمان حسين عثمان.

الأشراف:

د/صديق بلل إبراهيم بلل .

أخي الكريم .. أختي الكريمة..

السلام عليكم ورحمة الله تعالى وبركاته

من متطلبات الحصول على درجة البكالوريوس في أداره الأعمال ويشرفنا جدا ان نتلقى مشاركتكم القيمة من خلال خبراتكم العلمية والعملية حتى يكون هذا البحث إضافة حقيقية للعلم والمعرفة مع تأكيدنا على الآتي:

1:ليس بالضرورة كتابة الاسم .

2: لن نستخدم هذه البيانات إلا لأغراض البحث العلمي فقط.

نأمل ان نحظى بمساعدتكم في انجاز هذه الدراسة في أسرع وقت ممكن.

ولكم خالص الشكر والتقدير...

## القسم الأول

### المعلومات الشخصية والمهنية

فضلا وضع علامة ( √ ) أمام العبارة التي تراها مناسبة .

الجنس :-

ذكور  ذكور

العمر :-

25 سن أو أقل  من 26

من 31  أكثر من 4

المؤهل العلمي :-

دون الج  أعلي  فوق ال  أعلي

الخبرة العملية :-

5 سنوات  6 سنوات  أكثر من

الدرجة الوظيفية :-

نائب  ير

مشرف

رئيس  ي

رئيس الأ

ملكية المؤسسة :-

مشت

ة

ة

الدخل الشهري :-

4 \_2001

أقل من 0

أكثر من 0

6 \_4001

القسم الثاني

حدد الاجابه المناسبة لك بوضع علامة (√) بناءا على تعاملك الفعلي مع الاداره ومع زملاء العمل فيما يتعلق بمشاركة المعرفة والثقة في بيئة العمل.

المتغير المستقل :

المشاركة المعرفية : وتعني تداول المعرفة والخبرة ونقلها بين العاملين .

رقم العبارة	العبارات	أوافق بشدة	أوافق	محايد	أوافق	لا	لا
						أوافق بشدة	لا

					* المشاركة الحقيقية *	
					أحاول مشاركة معرفتي مع الآخرين.	1
					مساهمتي في المؤسسة تمكن الآخرين من تطوير المعرفة الجيدة .	2
					أشارك معرفتي بصورة متكررة مع الآخرين .	3
					المعلومات متوفرة والمشاركة في استخدامها متاحة.	4
					يشجع الرؤساء مرؤوسيهم على المشاركة في اتخاذ القرار	5
					يسمح للعاملين بمنظمتنا بتقديم أفكار جديدة خاصة بالعمل وتطبيق الجيد منها.	6
					يتم تقديم مجموعة من برامج التدريب والتطوير للمساهمة في رفع مستويات الوعي .	7
					* أهمية المشاركة *	
					المعرفة التي أقوم بمشاركتها مع زملائي تمثل تأثير إيجابيا .	9
					يجد زميلي ان مشاركتي معرفتي له جيدة.	10

لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة	*أهمية المشاركة*	
					اشعر بان تكرار وجود مجهودات مشاركة المعرفة الخاصة بي تمثل قيمة كبيرة.	11
					مشاركتي في اتخاذ القرارات يمنحني شعور بأهمية قراراتي ويرفع من روعي المعنوية .	12
					*فعالية المشاركة*	
					اعتبر نفسي واحدا من أكثر المشاركين فعالية	13
					أقوم بأداء مجهود واعي ومقصود لقضاء الوقت المستخدم في الأنشطة التي تساهم في المجال المعرفي .	14
					اعتبر نفسي مشارك قادر على خلق المعرفة .	15
					المعلومات متوفرة والمشاركة في استخدامها متاحة بين الأفراد.	16

المتغير التابع :

أبعاد الثقة التنظيمية

لا أوافق	لا أوافق بشده	محايد	أوافق	أوافق بشدة	العبارات	رقم العبارة
					<b>*الثقة المعتمدة على القدرة*</b>	
					يتم تفويض جزء من السلطة للمرؤوسين	1
					زميلي لديه قدرات متخصصة التي تضيف قيمة للمؤسسة.	2
					يعتبر زميلي قادرا على اداء دورة داخل المؤسسة .	3
					يعرف زميلي كيف يكون ناجحا في الاشياء التي يحاول انجازها.	4
					نحن على ثقة كبيرة فيما يتعلق بمهارة زميلي.	5



					*الثقة المعتمدة على الخيرية*	
					لا يقدم زميلي على عمل أي شيء يؤدي الى ضرر مؤسستنا .	6 7
					في المؤسسة يوجد تبادل معرفي بيني وبين زملائي .	8
					يذهب زميلي لأبعد الحدود لمساعدة مؤسستنا.	9
					يهتم زميلي بالوصول الى رفاهية مؤسستنا.	10
					بينما يتم اتخاذ إجراءات هامة فإننا نشارك او نساهم ايجابيا في ذلك.	11
					*الثقة المعتمدة على الأمانة*	
					قيم ومثل زميلي متشابهه معي	12
					تشجع الإدارة ثقافة المشاركة للمعرفة بالأفعال وليس بالأقوال.	13
					يعتبر زميلي مؤهل جيدا للعمل بالمؤسسة .	14
					الزمالة في المؤسسة تعكس بصورة فعلية المعنى الحقيقي .	15
					سلوك زميلي متنسق مع الزملاء .	16
					*الثقة المعتمدة على ثقافة الانفتاح*	
					في المؤسسة يوجد تبادل معرفي بين زملائي .	17
					يسمح الرئيس المباشر للمرؤوسين بالتعبير عن الآراء الأفكار .	18
					أشجع دائما على إدخال المعرفة الجديدة	19

					الى الاداره	
					أجد نفسي واثقا فيما يتعلق بمهارة الافراد زوي القدرات المتخصصة التي تضيف قيمة للعمل.	20
					يعتبر زميلي قادرا بصورة كبيرة على اداء دوره داخل المنظمة	21
					أصرح بأقوالي وأفكاري حتى اذا كان ذلك يتنافى مع الاخرين.	22

المتغير المعدل:-

الثقافة التنظيمية :

الثقافة التكيفية وثقافة الانجاز (المكافآت والتحفيز )

رقم العبارة	العبارات	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
	*الثقافة التكيفية*					
1	تدرك الاداره في المؤسسة أنها تعمل في ظل بيئة متغيرة وتسعى للتكيف معها .					
2	تواكب الاداره التطور التكنولوجي لمقابله احتياجات ورغبات العملاء المتجددة .					
3	ترى الاداره ان عملية الاندماج مع المؤسسات الأخرى تحقق الأداء الأفضل.					
4	ثقافة الشركة تسمح بتغيير وتحسين السياسات					

					والاستراتيجيات .	
					ثقافة الشركة تسمح بالمرونة للعاملين والتكيف مع الظروف .	5
					الاداره تستفيد من أي فرصة موجودة لتحقيق مصالحهم .	6
					<b>*ثقافة الانجاز (التحفيـز)*</b>	
					تشجع إدارتنا على التطوير الذاتي باستمرار .	7
					تأخذ الاداره بنظام التحفيز المادي للعاملين .	8
					الاداره تعي ان الحوافر تخلق المبادرة الشخصية للموظفين .	9
					القيم والمعتقدات السائدة في الشركة تؤثر ايجابيا على انجازاتها .	10
					تأخذ الاداره بنظام التحفيز المعنوي للعاملين .	11
					اهتمام الاداره بمناخ وبيئة العمل كنوع من أنواع التحفيز .	12
					ثقافة الشركة تشجع على الإبداع والابتكار .	13

## المراجع والمصادر :

- 1- د/ عبدالحفيظ علي حسب الله 2012م (اثر البيئة الداخلية للمنظمة في المشاركة المعرفية في قطاع الخدمات العامة )
- 2- مصطفى محمود ابوبكر 2005م (التنظيم الاداري في المنظمات المعاصرة) ص 40
- 3- نقلا عن موسي المدهون ، ابراهيم الجزراوي 1995م (تحليل السلوك التنظيمي) ص397
- 4- كينيث بلانكارت ، مايكل اوكونر 200، الاخلاق الحديثة للادارة(الادارة بالقيم ترجمة د/ عدلان سليمان ص54-65)
- 5- محمد قاشم القريوتي 2000م (نظرية المنظمة والتنظيم) ص406
- 6- بيث هس واخرون -1995 م علم الاجتماع د/ محمد المصطفى ص 105-106
- 7- حسن بن مسفر بن حمير ال فهاد 2004م دراسة بعنوان ( مشاركة المرؤسين في صنع القرارات الادارية في منشآت الاعمال السعودية واثرها علي الاداء الوظيفي
- 8- ممدوح عبدالعزيز محمد رفاعي 2009م (اثر الثقة بين العاملين علي مشاركة المعرفة ) .
- 9- نصر الدين اسحق تاقيبو 2012م (اثر المشاركة المعرفية بين الثقافة التنظيمية ومواقف التغيير التنظيمي في المصارف السودانية.
- 10- معتصم جماع ادم علي 2004م دور المشاركة الشعبية واثرها في التنمية المحلية .
- 11- هادية عبدالعزيز سيد احمد الفكي 2004م -1425هـ ، المشاركة في اتخاذ القرارات الادارية واثرها علي العاملين في منظمات الاعمال في السودان .

12- عبدالرحمن ميرغني بابكر 2011م اثر الثقافة التنظيمية علي تحسين الاداء .

13- اجلال الحاج ابراهيم تاجر 2011م اثر الثقافة علي تحسين البيئة الادارية في منظمات الاعمال .