

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة محمد الصديق بن يحي-جيجل  
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
قسم علوم التسيير



العنوان

# أثر الاتصال التنظيمي في التشارك المعرفي

دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

— جامعة جيجل —

مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر في علوم التسيير

تخصص: إدارة الموارد البشرية

تحت إشراف الأستاذ

إعداد الطالبة

د. عيسى نجيمي

ريمة بوحامة

أعضاء لجنة المناقشة:

رئيسا	جامعة جيجل	الأستاذ: شفيق شاطر
مشرفا ومقررا	جامعة جيجل	الأستاذ: عيسى نجيمي
ممتحنا	جامعة جيجل	الأستاذ: ياسر عبد الرحمان

السنة الجامعية 2022/2021



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة محمد الصديق بن يحيى - جيجل -



كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
قسم علوم التسيير  
العنوان

# أثر الاتصال التنظيمي في التشارك المعرفي

دراسة حالة كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
- جامعة جيجل -

مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر في علوم التسيير

تخصص: إدارة الموارد البشرية

تحت إشراف الأستاذ

إعداد الطالبة

د. عيسى نجيمي

ريمة بوحامة

أعضاء لجنة المناقشة:

رئيسا	جامعة جيجل	الأستاذ: شفيق شاطر
مشرفا ومقررا	جامعة جيجل	الأستاذ: عيسى نجيمي
ممتحنا	جامعة جيجل	الأستاذ: ياسر عبد الرحمان

السنة الجامعية 2022/2021

سورة التوبة

## شكر و عرفان

الحمد والشكر لله تعالى الذي منحنا العلم والصبر على إتمام هذا العمل  
والصلاة والسلام على أشرف خلق الله سيدنا محمد صلى الله عليه وسلم وعلى آله

وصحبه ومن اتبعه بإحسان إلى يوم الدين وبعد:

تخجل الكلمات من أن نعبر عن مدى اقتناني واحترامي لك كما

نتقدم بجزيل الشكر والامتنان إلى الأستاذ الفاضل "نجيمي عيسى"

الذي تفضل بالإشراف علي ولم يبخل

بتوجيهاته ونصائحه القيمة والتي

كانت أكثر من مفيدة لي لإتجاز هذا العمل

شكرا لك على مساعدتي ومساندتي طيلة فترة إنجاز مذكرتي

لك كل الثناء ولك من الله كل الجزاء

وفقك لله ورزقك سعادة الدارين

إلى كل هؤلاء نقول لهم شكرا جزيلا لكم على ماقدمتم لنا من مساعدات

وتحية طيبة، فجزى الله تعالى عنا الجميع خير الجزاء وجعل ذلك

في ميزان حسناتهم يوم القيامة.

## الإهداء

بسم الله الرحمن الرحيم

أهدي ثمرة عملي

إلى المرأة التي كانت تعزيني في الحزن ورجائي في اليأس وقوتي في الضعف ولا تزال ..... إلى  
من علمتني معنى الحياة ..... إلى من القلب يهواها والعمر فداها وأطلب من الله أن يرعاها...

إلى **أمي أمي أمي**

إلى من زرعتني على ضفاف العلم .... وناضل من أجلي وتعب لأرتاح، وهياً لي  
أسباب النجاح.... إلى من يسرف في حياته من أجل أن يراني أرتقي بدرجات

المجد..... إلى **والدي حفظ الله**

إلى **إخوتي ياسين وليد فارس** وأخواتي **سيهام، لمياء، سميرة**، إلى كل **الأعمام والأخوال**

إلى كل **الأصدقاء والأحباب**

وإلى كل من رافقتني في درب الدراسة وذاق معي طعم النجاح

إلى كل من يفتنح بفكرة فيدعو إليها ويعمل على تحقيقها، لا يبغى بها

إلا وجه الله ومنفعة الناس

إليكم أهدي ثمرة هذا العمل المتواضع

ريمة

فهرس

المحتويات

الصفحة	الموضوع
I	شكر وتقدير
II	الإهداء
IV	فهرس المحتويات
VIII	فهرس الجداول
XI	فهرس الأشكال
XIII	فهرس الملاحق
أ	مقدمة
<b>الفصل الأول: الإطار النظري للإتصال التنظيمي</b>	
12	تمهيد
13	<b>المبحث الأول: ماهية الإتصال</b>
13	المطلب الأول: مفهوم الإتصال
15	المطلب الثاني: أهداف الإتصال
16	المطلب الثالث: عناصر الإتصال
17	المطلب الرابع: وظائف الإتصال
18	<b>المبحث الثاني: مهارات وأساليب الإتصال ومعوقاته</b>
18	المطلب الأول: مهارات الإتصال
19	المطلب الثاني: أساليب الإتصال
20	المطلب الثالث: معوقات الإتصال
21	<b>المبحث الثالث: ماهية الإتصال التنظيمي</b>
21	المطلب الأول: مفهوم الإتصال التنظيمي
24	المطلب الثاني: أهداف الإتصال التنظيمي
25	المطلب الثالث: عناصر الإتصال التنظيمي
27	المطلب الرابع: أنواع الإتصال التنظيمي
32	المطلب الخامس: وسائل الإتصال التنظيمي
35	<b>المبحث الرابع: آليات الإتصال التنظيمي وتقييم فعاليته</b>
35	المطلب الأول: نماذج الإتصال التنظيمي
39	المطلب الثاني: تقييم فعالية الإتصال التنظيمي



## فهرس المحتويات

40	المطلب الثالث: العوامل المؤثرة في الاتصال التنظيمي
42	خلاصة
<b>الفصل الثاني: التشارك المعرفي وعلاقته بالاتصال التنظيمي</b>	
43	تمهيد
44	<b>المبحث الأول: مدخل للتشارك المعرفي</b>
44	المطلب الأول: مفهوم التشارك المعرفي
48	المطلب الثاني: مداخل التشارك المعرفي
48	المطلب الثالث: نظريات التشارك المعرفي
51	المطلب الرابع: متطلبات التشارك المعرفي
52	المطلب الخامس: مراحل التشارك المعرفي
53	<b>المبحث الثاني: أساسيات التشارك المعرفي</b>
53	المطلب الأول: مستويات التشارك المعرفي
55	المطلب الثاني: محددات التشارك المعرفي
57	المطلب الثالث: أشكال التشارك المعرفي
58	المطلب الرابع: آليات التشارك المعرفي
58	المطلب الخامس: نماذج التشارك المعرفي
62	<b>المبحث الثالث: تطبيق التشارك المعرفي</b>
62	المطلب الأول: استراتيجيات التشارك المعرفي
63	المطلب الثاني: العوامل المؤثرة في التشارك المعرفي
63	المطلب الثالث: عوامل نجاح التشارك المعرفي
65	المطلب الرابع: معوقات التشارك المعرفي
65	<b>المبحث الرابع: علاقة الاتصال التنظيمي بالتشارك المعرفي</b>
65	المطلب الأول: مساهمة الاتصال الرسمي في تحقيق التشارك المعرفي
66	المطلب الثاني: مساهمة الاتصال غير الرسمي في تحقيق التشارك المعرفي
67	المطلب الثالث: مساهمة وسائل الاتصال في التشارك المعرفي
68	خلاصة
<b>فصل الثالث: دراسة تطبيقية لأثر الاتصال التنظيمي في التشارك المعرفي لدى الأساتذة بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير</b>	

## فهرس المحتويات

70	<b>تمهيد</b>
71	<b>المبحث الأول: تقديم كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير</b>
71	المطلب الأول: نشأة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
71	المطلب الثاني: التعريف بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
72	المطلب الثالث: مهام وأهداف كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
74	المطلب الرابع: الهيكل التنظيمي لكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
75	<b>المبحث الثاني: إجراءات الدراسة الميدانية</b>
75	المطلب الأول: مجتمع وعينة الدراسة
77	المطلب الثاني: منهج الدراسة
78	المطلب الثالث: تصميم الاستبانة
79	المطلب الرابع: أساليب المعالجة الإحصائية
82	المطلب الخامس: اختيار صدق الاستبانة
89	<b>المبحث الثالث: عرض وتحليل بيانات الاستبيان واختبار الفرضيات</b>
90	المطلب الأول: عرض وتحليل إجابات أفراد العينة الدراسة حسب الخصائص الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة
92	المطلب الثاني: عرض وتحليل بيانات الدراسة الخاصة بمحور الاتصال التنظيمي
99	المطلب الثاني: عرض وتحليل بيانات الدراسة الخاصة بالتشارك المعرفي
102	<b>المبحث الرابع: اختبار فرضيات الدراسة</b>
102	المطلب الأول: اختبار جودة البيانات
103	المطلب الثاني: اختبار فرضيات المستوى
105	المطلب الثالث: اختبار فرضيات الأثر
106	<b>خلاصة</b>
108	<b>الخاتمة</b>
113	<b>قائمة المراجع</b>
121	<b>الملاحق</b>
	<b>الملخص</b>

فهرس

الجد اول

## فهرس الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	قم الجدول
45	الفرق بين تبادل، نقل، والتشارك المعرفي	1
54	مستويات التشارك المعرفي	2
79	مقياس ليكرت الخماسي	3
79	فئات مقياس ليكرت Likert ودلالاتها	4
83	معاملات الارتباط بيرسون لعبارات بعد نوع الاتصال	5
85	معاملات الارتباط بيرسون لعبارات بعد وسائل الاتصال	6
85	معاملات الارتباط بيرسون لعبارات بعد محتوى الاتصال	7
86	معاملات الارتباط لعبارات بعد نقل المعرفة	8
87	معاملات الارتباط بيرسون لعبارات بعد اكتساب المعرفة	9
89	معامل ألفا كرونباخ لأبعاد الاتصال التنظيمي	10
89	معامل ألفا كرونباخ لمحاور الاستبانة	11
90	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس	12
90	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب العمر	13
91	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي	14
91	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الرتبة العلمية	15
92	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الخبرة	16
92	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة حول عبارات نوع الاتصال	17
95	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة حول عبارات وسائل الاتصال	18
98	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة حول عبارات محتوى الاتصال	19
99	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة حول عبارات التشارك المعرفي	20
102	نتائج الالتواء والتفلطح	21
103	معامل التضخم التباين والتباين المسموح	22
103	قاعدة القرار لاختيار فرضيات المستوى	23

## فهرس الجداول

103	نتائج اختبار T_test للفرضية الرئيسية الأولى	24
104	نتائج اختبار T_test للفرضية الرئيسية الثانية	25
105	نتائج تحليل التباين الانحدار	26
105	نتائج التحليل الانحدار المتعدد	27



فهرس  
الأشكال

## فهرس الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
ط	نموذج الدراسة	01
17	عناصر الاتصال	02
27	عناصر الاتصال حسب شانون	03
29	الاتصال النازل	04
30	الاتصال الصاعد	05
31	الاتصال الأفقي	06
36	نموذج أرسطو لعملية الاتصال	07
37	نموذج شانون وويفر لعملية الاتصال	08
38	نموذج شرام لعملية الاتصال	09
38	نموذج بيرلو لعملية الاتصال	10
59	نموذج التشارك المعرفي لـ Syed Ikhsan_ _____ et Al	11
60	نموذج التشارك المعرفي لـ supar et a L	12
61	نموذج التشارك المعرفي لـ H zarei matin et al	13
74	الهيكل التنظيمي لكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير	14

فهرس

الملاحق



الصفحة	العنوان	رقم الملاحق
121	إستبانة الدراسة	1
124	قائمة الأساتذة المحكمين للاستبانة	2
130	اختبار معامل بيرسون لاتساق أبعاد ومحاور الاستبانة	3
132	اختبار ألفا كرونباخ لثبات الاستبانة	4
134	التكرارات والنسب المئوية لخصائص أفراد العينة	5
136	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة نحو متغيرات الدراسة	6
138	اختبار معاملي الإلتواء والتقلطح	7
140	اختبار التوزيع الطبيعي واستقلالية المتغيرات	8
142	اختبار فرضيات الدراسة	9

# مقدمة

الإنسان كما قيل كائن اجتماعي بطبعه فهو كذلك كائن اتصالي، باعتباره الركيزة الأساسية للمجتمع الإنساني، فهو محور العملية الاتصالية الذي اعتبره البعض شرط من شروط بقاء المورد البشري. كما أن الاتصال عملية حياتية ديناميكية تمس كل قطاعات المجتمع، تتمثل في نقل واستقبال المعلومات والفهم من شخص إلى آخر، وإن مكونات تلك العملية تتغير من حيث الزمان والمكان، والمواقف المختلفة والتي تستوجب بالضرورة استخدام أساليب مختلفة في الإتصال تبعاً لاختلاف عملية الإتصال. أما الإتصال التنظيمي فهو ذلك النوع من الاتصال المرتبط بكل المعلومات المتداولة داخل التنظيم في تحقيق أهداف المنظمة، إلا أن أهميته تكمن في أنه يساعد الإدارة على الإحاطة بالمشكلات التي تواجه العاملين ومقترحاتهم وشكاويهم للحد منها، كما يسهم في زيادة التقارب والتواصل بين الإدارة والعاملين وكذلك في جلب وحدة المفهوم وروح الجماعة المعنوية للعاملين في مواجهة المشكلات التي تتعلق بأدائهم وزيادة التقارب في وجهات نظرهم وكذلك مع الإدارة ويقلل من سوء التفاهم والاختلافات الإدارية أو التنظيمية في العصر الحديث.

وعليه فإن نجاح أي مؤسسة تعليمية مرهوناً بتشجيع أفرادها على ضرورة التشارك المعرفي لرفع مستوى معرفة الآخرين بالإضافة إلى تشجيعهم على الاتصال فيما بينهم، ونظراً لأهمية الاتصال التنظيمي في خلق التشارك المعرفي لدى الأفراد جاءت هذه الدراسة لمعرفة أثر الاتصال التنظيمي في تعزيز التشارك المعرفي.

### أولاً: إشكالية الدراسة

إن نجاح المنظمات المعاصرة بما فيها مؤسسات التعليم العالي يتوقف على مدى امتلاكها للمعرفة بكل عملياتها خاصة التشارك بها، ولتشجيع ذلك أوجب عليها إيجاد أساليب مناسبة ولعل أهمها الاتصال التنظيمي. وبناءً على ذلك ستصب دراستنا على كلية من كليات مؤسسات التعليم العالي وهي كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة جيل للوقوف على أثر الإتصال التنظيمي في التشارك المعرفي بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير من وجهة نظر الأساتذة. وعليه قمنا بصياغة إشكالية دراستنا على النحو التالي:

هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية  $\alpha \leq 0.05$  للاتصال التنظيمي في التشارك المعرفي بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير من وجهة نظر الأساتذة؟

للإجابة على الإشكالية السابقة وجب تقسيمها إلى الأسئلة الفرعية التالية :

- ما مستوى الاهتمام بالاتصال التنظيمي في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير؟
- ما مستوى التشارك المعرفي بين الأساتذة على مستوى كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير؟
- هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية  $\alpha \leq 0.05$  لأبعاد الاتصال التنظيمي (نوع الاتصال، وسائل الاتصال، محتوى الاتصال) في التشارك المعرفي بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير من وجهة نظر الأساتذة؟



### ثانيا: فرضيات الدراسة

للإجابة على الإشكالية الرئيسية ومختلف الأسئلة الفرعية تمت صياغة فرضيات الدراسة كما يلي:

• **الفرضية الرئيسية الأولى:** مستوى الاهتمام بالاتصال التنظيمي عالي في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

• **الفرضية الرئيسية الثانية:** مستوى التشارك المعرفي عالي بين الأساتذة على مستوى كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

• **الفرضية الرئيسية الثالثة:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$  لأبعاد الاتصال التنظيمي في التشارك المعرفي لدى الأساتذة في الكلية محل الدراسة.

وتتفرع عنها الفرضيات الفرعية التالية:

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية  $\alpha \leq 0.05$  لبعد نوع الاتصال في التشارك المعرفي لدى الأساتذة في الكلية محل الدراسة.

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية  $\alpha \leq 0.05$  لبعد وسائل الاتصال في التشارك المعرفي لدى الأساتذة في الكلية محل الدراسة.

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية  $\alpha \leq 0.05$  لبعد محتوى الاتصال في التشارك المعرفي لدى الأساتذة في الكلية محل الدراسة.

### ثالثا: أهمية الدراسة

تكمن أهمية الدراسة أساسا في العناصر التالية:

• تتبع أهمية هذه الدراسة في كونها تعالج موضوع مرتبط ارتباطا وثيقا بالموارد البشري في المؤسسة وما تقدمه المؤسسة للأساتذة العاملين بها والمتمثل في الاتصال التنظيمي.

• الأهمية المتنامية للمعرفة في المؤسسات وكيفية الاستفادة منها لتحقيق الأهداف الإستراتيجية والتنافسية لها باعتبارها من أهم عوامل التميز والتفوق في الوقت الراهن.

• كما تتبع أهمية هذه الدراسة في كونها تناولت متغير الاتصال التنظيمي بأبعاده وإبراز تأثيره في التشارك المعرفي بالكلية والتي تعتبر من بين الدراسات القليلة التي درست المتغيرين معا باللغة العربية والأجنبية.

### رابعا: أهداف الدراسة

تسعى هذه الدراسة إلى معرفة أثر لاتصال التنظيمي في التشارك المعرفي بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير من وجهة نظر الأساتذة، بالإضافة إلى تحقيق الأهداف التالية:

• تقديم إطار مفاهيمي واضح ومفهوم وشامل حول الاتصال التنظيمي.

• التعرف على مستوى الاهتمام بالاتصال التنظيمي في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.

• الوصول إلى معرفة مستوى التشارك المعرفي بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير من وجهة نظر الأساتذة.

- اختبار أثر أبعاد الاتصال التنظيمي المتمثلة في (نوع الاتصال، وسائل الاتصال، محتوى الاتصال) في التشارك المعرفي بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير من وجهة نظر الأساتذة.
- تقديم بعض الاقتراحات للكلية محل الدراسة، والتي من شأنها أن تحسن من الاتصال التنظيمي وتعزز التشارك المعرفي.

### خامسا: المنهج المتبع

لتحقيق أهداف الدراسة والتعرف على أثر الاتصال التنظيمي في التشارك المعرفي تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي في جمع البيانات، من أجل تحقيق أهداف الدراسة والإجابة على الإشكالية الرئيسية والأسئلة الفرعية والتحقق من صحة فرضيات الدراسة، وقمنا باعتماد منهج الدراسة كما يلي:

• **الجانب النظري:** تم الاعتماد في الجانب النظري على المنهج الوصفي من خلال جمع مختلف المعلومات والإحاطة بالجوانب المتعلقة بالاتصال التنظيمي والتشارك المعرفي، حيث تم الاعتماد في ذلك على الكتب والرسائل الجامعية والمجلات والملققات والمواقع الإلكترونية.

• **الجانب التطبيقي:** في الجانب التطبيقي للدراسة تم اعتماد أسلوب دراسة حالة، وهذا لمعرفة اثر الاتصال التنظيمي في سلوك التشارك المعرفي حيث اعتمدنا في ذلك على الاستبانة كأداة رئيسية لجمع مختلف البيانات والمعلومات، ومعالجتها باستخدام برنامج spss وتحليلها باستخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية المتمثلة في التكرار، النسب المئوية، المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، معامل الارتباط بيرسون، معامل ألفا كرونباخ، معامل الالتواء والتقلطح، معامل التضخم التباين والتباين المسموح، اختبار t للعينات الواحدة، والانحدار الخطي المتعدد وغيرها.

### سادسا: أسباب اختيار موضوع الدراسة

تعددت أسباب اختيارنا لهذا الموضوع دون غيره من المواضيع العلمية الأخرى بين أسباب ذاتية وأخرى موضوعية يمكن إيجازها فيما يلي:

- الميول الشخصي لدراسة المواضيع ذات العلاقة بإدارة الموارد البشرية، وتوافق المواضيع مع التخصص للمدرس.
- قلة الدراسات المتعلقة بالتشارك المعرفي على مستوى تخصصنا مما يجعل دراستنا هذه كأحد المراجع التي تدعم بها مكتبة كليتنا.
- الرغبة في التعمق أكثر في دراسة هذا الموضوع.
- محاولة معرفة واقع الاتصال التنظيمي السائد بالكلية وتأثيره في سلوك التشارك المعرفي بين الأساتذة.
- فسح المجال لدراسات أخرى فيما يخص التشارك المعرفي خاصة بالكلية.

### سابعاً: حدود الدراسة

تحكم هذه الدراسة مجموعة من الحدود تتمثل في:

- **الحدود الموضوعية:** ركزت هذه الدراسة على دراسة أثر الاتصال التنظيمي (نوع الاتصال، وسائل الإتصال، محتوى الاتصال) في التشارك المعرفي لدى أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة محمد الصديق بن يحيى - جيجل .
- **الحدود المكانية:** تم إجراء الدراسة على مستوى كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة محمد الصديق بن يحيى - جيجل .
- **الحدود الزمانية:** أجريت الدراسة في السداسي الثاني من السنة الجامعية 2022/2021.
- **الحدود البشرية:** شملت الدراسة أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة محمد الصديق بن يحيى - جيجل .

### ثامناً: الدراسات السابقة

من أجل فهم متغيرات الدراسة والتعرف عليها بشكل كبير تم الاطلاع على قدر كبير من الدراسات السابقة التي عالجت الاتصال التنظيمي والتشارك المعرفي، وقد تنوعت هذه الدراسات بين دراسات عربية وكذلك دراسات الأجنبية بحيث يلاحظ بعد البحث والتدقيق أنه توجد دراسات تطرقت لأثر الاتصال التنظيمي في التشارك المعرفي، في حين هناك دراسات أجنبية تناولت الموضوع من جوانب مختلفة طبعاً حسب نطاق بحث ورؤية الطالبة، حيث سيتم استعراض أهم الدراسات العربية والأجنبية بالترتيب.

### الدراسات السابقة

من خلال الاطلاع والبحث تم التوصل إلى مجموعة دراسات باللغة العربية تطرقت لبعض جوانب موضوع الدراسة الحالي يمكن توضيحها كما يلي:

#### 1- دراسة بوخاري محمد بعنوان

" فعالية الاتصال التنظيمي ودوره في تحسين الأداء الوظيفي للأستاذ في المدرسة الجزائرية دراسة ميدانية بمتوسطات دائرة غرداية"<sup>1</sup>.

هدفت هذه الدراسة لمعرفة طبيعة الاتصال التنظيمي السائد في المدرسة الجزائرية، وتحديد الأساليب الفعالة لرفع مستوى أداء الأستاذ، كما تفيد الإدارة في الكشف عن نقاط الخلل في بعض نظم الاتصال ومعالجتها، من خلال توجيه الجهود مما يتوافق مع المجتمع بشكل عام ومدروس، كما اعتمدت على العينة العشوائية الطبقية كأسلوب للمعاينة، حيث بلغ حجم العينة 200 أستاذ من أصل 383 موزعين على 12 متوسطة بلدية غرداية، أما عن منهج الدراسة فقد استخدم المنهج الوصفي التحليلي، والاعتماد الاستنباطي كأداة لجمع البيانات.

<sup>1</sup> بوخاري محمد، فعالية الاتصال التنظيمي ودوره في تحسين الأداء الوظيفي للأستاذ في المدرسة الجزائرية - دراسة ميدانية بمتوسطات دائرة غرداية، مجلة آفاق للعلوم، مجلد 2، العدد 8، جامعة زيان عاشور، الجلفة، 2017.

ومن النتائج المتحصل عليها نجد تحقيق المستوى الأعلى للأداء المطلوب لا يتم إلا من خلال تبني الإدارة المدرسية لنظام اتصال جيد وفعال وذلك من خلال تأثير على السلوك الوظيفي للأستاذ، من خلال توجيه الجهود مما يحقق أهداف المجتمع بشكل عام والمدرسة على وجه الخصوص، وكلما كانت علاقات الاتصال بين الإدارة المدرسية والأساتذة قوية زاد اهتمام وحرص الأساتذة ويحفزهم على أداء يرقى بالمستوى المطلوب.

### 2- دراسة نورة قنيفة، ابتهاج سليمي بعنوان

"معيقات الاتصال التنظيمي وتأثيرها على الأداء المهني للأستاذ الجامعي - دراسة ميدانية بجامعة أم البواقي"<sup>1</sup>.

هدفت هذه الدراسة للكشف عن معوقات الاتصال التنظيمي التي تواجه الأستاذ الجامعي، ولتحقيق هذا الهدف تم إنجاز دراسة ميدانية بجامعة أم البواقي، وشملت الدراسة عينة من أساتذة الجامعة قدر عددهم 20 أستاذ تم اختيارهم باعتماد الطريقة العشوائية البسيطة، وقد تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي واستخدام المقابلة والملاحظة كأدوات لجمع البيانات.

تم التوصل لمجموعة من النتائج أهمها: العمل على تفعيل الاتصال التنظيمي داخل الجامعة من خلال التنوع في الأساليب، وإدخال تكنولوجيا الاتصال الحديثة لتسهيل وصول المعلومة في وقتها المناسب، والعمل على تفعيل الجانب الإنساني العلائقي داخل الجامعة قصد خلق جو مريح للعمل بعيد عن الصراعات الشخصية.

### 3- دراسة جودي أمينة بعنوان

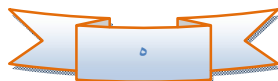
" أثر التشارك المعرفي في تطوير الكفاءات المحورية مع الإشارة إلى عينة من أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة بسكرة"<sup>2</sup>.

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل أثر التشارك المعرفي في تطوير الكفاءات المحورية وذلك من خلال تحديد الإطار المفاهيمي للتشارك المعرفي، الكفاءات المحورية ثم بناء شبكة من العلاقات بين التشارك المعرفي، للكفاءات المحورية ثم بناء شبكة من العلاقات بين التشارك المعرفي وتطوير الكفاءات المحورية، وشملت الدراسة عينة من أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة بسكرة، واعتماد على التحليل الكيفي لمضمون ومحتوى المقابلات، وتم استخدام المقابلة المهيكلية كأداة لجمع البيانات.

توصلت نتائج الدراسة التطبيقية إلى أن ترتيب جامعة بسكرة تحتل المراتب الأولى وذلك راجع إلى امتلاك الأساتذة مجموعة من القدرات المتميزة وقدرات إدارية إضافة إلى الإمكانيات المادية والبشرية، واهتمامها بالكفاءات المحورية مما ساهمها في تحسين جودة المخرجات العلمية، كما يعمل التشارك المعرفي

<sup>1</sup> نورة قنيفة، ابتهاج سليمي، معيقات الاتصال التنظيمي وتأثيرها على الأداء المهني للأستاذ الجامعي - دراسة ميدانية بجامعة أم البواقي، مجلة الجزائرية للدراسات السوسيوولوجية، جلد3، العدد6، جامعة العربي بن مهيدي - أم البواقي، الجزائر، 2018 .

<sup>2</sup> جودي أمينة، أثر التشارك المعرفي في تطوير الكفاءات المحورية مع الإشارة إلى عينة من أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، مجلة الاقتصاديات المالية والبنكية وإدارة الأعمال، المجلد9، العدد2، 2020.



بين الأساتذة على إثراء معارفهم من خلال تبادل الخبرات والتجارب مما أدى إلى التعلم الذاتي، وتوفير برامج التدريب المخطط وفقا للاحتياجات الأساتذة مما ساهم في تطوير الكفاءات المحورية.

#### 4- دراسة شروق مرعي القرني، مهما عثمان الزامل بعنوان

" دور إدارة المعرفة في تحسين الاتصال التنظيمي لدى قائدات المدارس الابتدائية الحكومية بالرياض"<sup>1</sup>.

هدفت هذه الدراسة إلى الوقوف على واقع تطبيق عمليات إدارة المعرفة في تحسين الاتصال التنظيمي لدى قائدات المدارس الابتدائية الحكومية في الرياض، والكشف عن الصعوبات التي تواجه تطبيق عمليات إدارة المعرفة في تحسين الاتصال التنظيمي لدى قائدات المدارس الابتدائية الحكومية في الرياض، ويتكون مجتمع الدراسة من جميع مشرفات القيادة المدرسية والصفوف الأولية بالمرحلة الابتدائية وتكونت عينة الدراسة من جميع المشرفات التربويات بالمدارس الابتدائية الحكومية رفي الرياض البالغ عددهم 104 مشرقة خلال فترة إجراء الدراسة، وتم الاعتماد على المنهج الوصفي المسحي كأداة لتطوير أداة الدراسة، وتم الاعتماد على الاستبانة كأداة لجمع البيانات والتي بلغت 55 فقرة.

توصلت هذه الدراسة إلى أن مفردات عينة الدراسة موافقين على تطبيق عمليات إدارة المعرفة في تحسين الاتصال التنظيمي لدى قائدات المدارس الحكومية في الرياض، من أبرز التحديات التي تواجه قائدات كثرة الإجراءات الإدارية الورقية الروتينية وجمودها، من خلال تغيير ثقافة التعامل مع الأعمال الورقية، وتقليص الإجراءات الإدارية والاستغناء عن التفاصيل غير الضرورية والتقليل من المركزية بمعنى توزيع سلطة اتخاذ القرارات.

#### 5- دراسة عمر دروه، داوود المحمد، بعنوان

"تشخيص واقع التشارك المعرفي بين الطلاب، دراسة حالة جامعة ماديرين بتركيا"<sup>2</sup>.

هدفت هذه الدراسة لتعرف على الواقع الراهن لأنشطة التشارك المعرفة وتبادل المعلومات بين الطلاب وأهم العوائق التي تعرقل عملية التشارك بالمعرفة في عدد من كليات جامعة ماديرين في تركيا التي تعتمد اللغة العربية لغة التدريس لكامل مقرراتها، وتم اعتماد على المنهج الوصفي التحليلي في هذا البحث، حيث تم تصميم إستبانة كأداة لجمع المعلومات حيث تم توزيع 235 طالب المستجيبين حول عملية التشارك بالمعرفة.

توصلت نتائج الدراسة الميدانية إلى أن طلاب جامعة ماديرين بتركيا يشاركون المعرفة فيما بينهم بدرجة متوسطة، حيث توصل إلى أن تزداد المعرفة بزيادة تشاركتها مع الآخرين.

<sup>1</sup> شروق مرعي القرني، مهما عثمان الزامل، دور إدارة المعرفة في تحسين الاتصال التنظيمي لدى قائدات المدارس الابتدائية الحكومية بالرياض، مجلة كلية التربية في العلوم التربوية، المجلد 45، العدد 4، جامعة الأميرة نوره بنت عبد الرحمن- عين شمس، أكتوبر، 2021.

<sup>2</sup> عمر دروه، داوود المحمد، تشخيص واقع التشارك المعرفي بين الطلاب، دراسة حالة جامعة ماديرين بتركيا، مجلة التنمية الاقتصادية، المجلد 6، العدد 2، جامعة الوادي، الوادي، الجزائر، ديسمبر، 2021.



6 - دراسة لخضر دلال، خوني رابح بعنوان

"أثر التشارك المعرفي على كفاءة أستاذ التعليم العالي- دراسة ميدانية في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير- جامعة باتنة<sup>1</sup>.

هدفت هذه الدراسة لمعرفة اثر التشارك المعرفي على كفاءة أستاذ التعليم العالي في كلية العلوم الاقتصادية بجامعة باتنة<sup>1</sup>، بالإضافة إلى وجود اثر ايجابي ذو دلالة إحصائية للتشارك المعرفي على كفاءة أستاذ التعليم العالي في الكلية، حيث تم توزيع إستبانة على عينة من أساتذة الكلية، عولجت البيانات المسترجعة باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الإجتماعية SPSS .

حيث توصلت هذه النتائج إلى أن التشارك المعرفي الكلي بين الأساتذة متوسط وجد أن سلوك التشارك المعرفي منخفض فالأساتذة لا يميلون إلى تبادل المعارف والخبرات فيما بينهم وأن ثقافة الكلية تشجعهم إلى حد ما التشارك بالمعرفة، واستخدام محتشم لتكنولوجيا المعلومات،الاتصال يؤثر على التشارك المعرفي على كفاءة أستاذ التعليم العالي في الكلية محل الدراسة.

7- دراسة مروة مسعودي، النوي بالطاهر بعنوان

"علاقة الاتصال غير اللفظي للأستاذ الجامعي بالدافعية للإنجاز لدى الطالب الجامعي - دراسة ميدانية بجامعة الوادي"<sup>2</sup>.

هدفت هذه الدراسة لدراسة العلاقة بين الاتصال غير اللفظي للأستاذ الجامعي والدافعية للإنجاز لدى الطالب الجامعي، حيث طبقت على عينة تكونت من 100 طالب وطالبة بواقع (33) طالب و(67) طالبة، تم اختيارهم بطريقة العينة العشوائية، واستخدمت في ذلك المنهج الوصفي، وتم الاعتماد على الاستبانة كأداة لجمع البيانات.

تم التوصل لمجموعة من النتائج أهمها وجود علاقة إرتباطية ذات دلالة إحصائية بين الاتصال غير اللفظي للأستاذ الجامعي والدافعية للإنجاز لدى الطالب الجامعي، وكذلك وجود علاقة إرتباطية ذات دلالة إحصائية بين الاتصال البصري للأستاذ الجامعي والدافعية للإنجاز لدى الطالب الجامعي، مع وجود علاقة إرتباطية ذات دلالة إحصائية بين صوت الأستاذ والدافعية للإنجاز لدى الطالب الجامعي.

<sup>1</sup> لخضر دلال، خوني رابح، أثر التشارك المعرفي على كفاءة أستاذ التعليم العالي-دراسة ميدانية في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير-جامعة باتنة<sup>1</sup>، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، المجلد 15، العدد2،2021.

<sup>2</sup> مروة مسعودي، النوي بالطاهر، علاقة الاتصال غير اللفظي للأستاذ الجامعي بالدافعية للإنجاز، مجلة السراج في التربية وقضايا المجتمع، مجلد6، العدد1،جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي، الجزائر،2022.

**The effect of communication on knowledge sharing in organizations<sup>1</sup>.**

ترجمة العنوان باللغة العربية: أثر الاتصال على التشارك المعرفة في المنظمات.

هدفت هذه الدراسة لمعرفة أثر الاتصال على تشارك المعرفة في المنظمات، حيث أجريت الدراسة في الجامعة الحكومية كاناكا لي أو نسيكيز مارك (comu) في تركيا، وتم الاعتماد على الاستبانة لجمع البيانات وإجراء الدراسة الميدانية وإستخدمت 500 إستبانة ووزعت على جميع الإطارات والموظفين بالجامعة الحكومية، وإسترجع منها 167 إستبانة تمثل عينة الدراسة، والتي تحليلها بواسطة برنامج الحزمة الإحصائية spss وأدوات إحصائية ووصفية، وتوصلت هذه النتائج أنه لتشارك المعرفة في الجامعة الحكومية أثر إيجابي مع التواصل لجميع أبعاده.

**التعقيب على الدراسات السابقة**

من خلال الإطلاع على الدراسات السابقة يتضح أنها تتشارك مع الدراسة الحالية كون أغلبها تناولت أحد متغيري الدراسة سواء كان الاتصال التنظيمي أو التشارك المعرفي أو أحد أبعاد الاتصال التنظيمي في العلاقة مع التشارك المعرفي، كما يلاحظ أيضا أن الدراسات السابقة تتشابه مع الدراسة الحالية في اعتمادها على الاستبانة كأداة لجمع البيانات من أفراد العينة، بالإضافة لذلك تتشابه مع هذه الدراسة في أن أغلبها اعتمدت على برنامج Spss وبعض الأساليب الإحصائية في معالجة بيانات الدراسة.

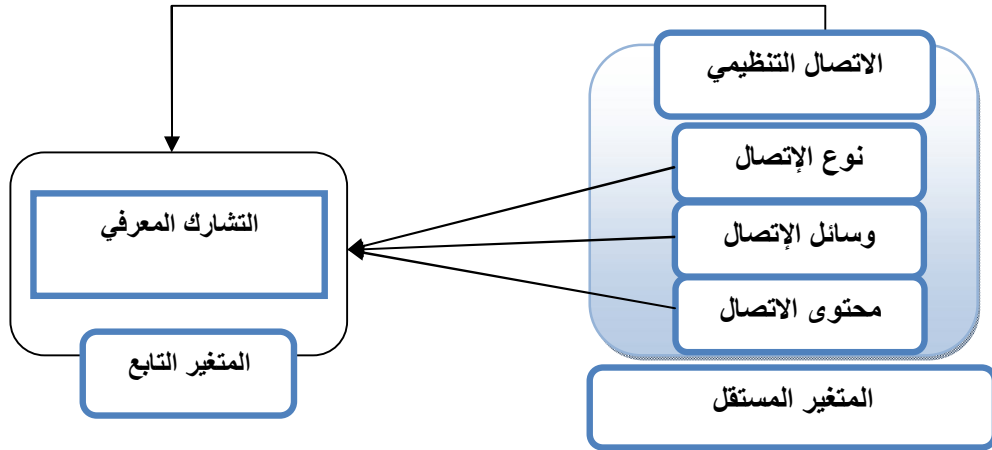
أما ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة أنها تناولت أثر الاتصال التنظيمي في التشارك المعرفي حيث تعتبر من الدراسات القليلة التي تسعى لتحقيق هذا الهدف طبعاً على حد علم الطالبة، ومن خلال البحث في الموضوع توصلت إلى أن هذه الدراسة تتميز عن الدراسات السابقة كونها اعتمدت على ثلاثة أبعاد متمثلة في نوع الاتصال، وسائل الاتصال، محتوى الاتصال، لدراسة أثرها في التشارك المعرفي وهو ما لم يتم التطرق إليه في الدراسات السابقة، حيث تجمع هذه الأبعاد بين مختلف الاتصالات التي تقدمها الكلية من حيث نوعها ووسائلها ومحتواها.

**تاسعا: نموذج الدراسة**

إن دراسة الاتصال يعتبر من أهم التحديات التي تواجه الطالبة في دراساتها ولمعرفة أثر الاتصال التنظيمي في التشارك المعرفي لدى أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير تم الاطلاع على مجموعة من الدراسات السابقة الموضحة في العنصر السابق والتي تناولت مختلف الجوانب المتعلقة بالموضوع، كما تم اختيار أبعاد الاتصال التنظيمي بدقة متناهية، حيث تم تقسيم المتغير المستقل الاتصال التنظيمي لثلاثة أبعاد متمثلة في ( نوع الاتصال، وسائل الاتصال، محتوى الاتصال) لمعرفة أثرها في المتغير التابع التشارك المعرفي والشكل التالي يوضح نموذج الدراسة.

<sup>1</sup> Murat Gumus، The effect of communication on knowledge sharing in organizations. Journal of knowledge management Practice vol .8 ، No .2 ، Çanakkale onsekyz marte university ،turkey ، June 2007.

الشكل رقم (1): نموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على الدراسات السابقة.

عاشرا: هيكل الدراسة

أما الفصل الأول فقد خصص لاستعراض الإطار النظري للاتصال التنظيمي ومحاولة فهمه بشكل جيد، حيث خصص المبحث الأول منه لمعرفة ماهية الاتصال من خلال تتبع مفهومه والتطرق لأهداف الاتصال وعناصره، بالإضافة إلى وظائف الاتصال، أما في المبحث الثاني فقد تم التطرق لمهارات وأساليب الاتصال ومعوقاته، وهذا بالتعرف أولاً على مهارات الاتصال وكذلك أساليب الاتصال، بالإضافة إلى معرفة معوقات الاتصال، أما المبحث الثالث لهذا الفصل فقد تم التركيز ماهية الاتصال التنظيمي بشكل مفصل ووضح لكل من الاتصال التنظيمي نوع الاتصال ووسائلها ومحتوى الاتصال، بالإضافة على عناصر الاتصال، أما المبحث الرابع والأخير في هذا الفصل فقد تم من خلاله معرفة آليات الاتصال التنظيمي وتقييم فعاليته، والتي تتلخص في نماذج الاتصال التنظيمي، ومن خلال تقييم فعالية الاتصال التنظيمي والتي تعتبر من أهم نتائج الاتصال لتنظيمي في الكلية.

أما الفصل الثاني فقد خصص للتطرق للتشارك المعرفي وعلاقته بالإتصال التنظيمي، حيث تناول المبحث الأول مدخل للتشارك المعرفي تم فيه التطرق لـ تعريف وأهمية التشارك المعرفي وكذلك المداخل ونظريات المفسرة له، كما تم توضيح أهم المتطلبات الأساسية للتشارك المعرفي وفي الأخير معرفة المراحل الأساسية التي يمر عليها التشارك المعرفي، أما المبحث الثاني فعنوان أساسيات التشارك المعرفي حيث تم التعرف فيه على مستويات التشارك المعرفي، بالإضافة لمعرفة أبعاده، وأشكاله وآلياته ونماذجه، أما المبحث الثالث فقد خصص بعنوان تطبيق التشارك المعرفي فقد تم التطرق للاستراتيجيات المتبعة للقيام بالتشارك المعرفي وكذلك التعرف على العوامل المؤثرة، كما تم تحديد عوامل نجاحه، بالإضافة إلى المعوقات التي تعرقل التشارك المعرفي، أما المبحث الرابع والذي بعنوان علاقة الاتصال التنظيمي في التشارك المعرفي فقد تم في معرفة ما مدى مساهمة الاتصال الرسمي، الاتصال الغير الرسمي، ووسائل الاتصال، في تحقيق التشارك المعرفي.

أما الفصل الثالث فقد تم تخصيصه لإجراء الدراسة التطبيقية لأثر الاتصال التنظيمي في التشارك المعرفي لدى الأساتذة بكلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، حيث تم تقسيم هذا الفصل لأربعة مباحث حيث خصص المبحث الأول منه بعنوان تقديم كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، من خلال ذكر نشأة وتعريف كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، بالإضافة إلى مهام وأهداف كلية، كما جاء المطالب الأخير لتوضيح الهيكل التنظيمي لكلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير. أما المبحث الثاني بعنوان إجراءات الدراسة الميدانية، حيث تم فيه تحديد مجتمع وعينة الدراسة مجتمع، فقد خصص لشرح الاستبانة والمصادر التي تم الاعتماد عليها في تصميمها بالإضافة للتطرق لأساليب المعالجة الإحصائية التي تم استخدامها في تحليل بيانات الدراسة كما تم التأكد من صدق وثبات الاستبانة، أما المبحث الثالث فقد تم فيه عرض وتفسير البيانات الشخصية والوظيفية لأفراد العينة وكذلك عرض وتفسير إجابات أفراد العينة نحو كل من عبارات أبعاد الاتصال التنظيمي وكذلك عبارات التشارك المعرفي، أما المبحث الرابع فقد تم فيه التأكد من جودة البيانات واختبار فرضيات الدراسة المتعلقة بالمستوى وكذلك اختبار الفرضيات المتعلقة بالأثر وفي الأخير تفسير النتائج التي تم التوصل إليها. وفي الأخير تم استعراض نتائج الدراسة وكذلك تقديم مجموعة من الاقتراحات للمؤسسات عينة الدراسة.

## الفصل الأول: الإطار النظري للاتصال التنظيمي

– تمهيد

– المبحث الأول: ماهية الاتصال

– المبحث الثاني: مهارات وأساليب الاتصال ومعوقاته

– المبحث الثالث: ماهية الاتصال التنظيمي

– المبحث الرابع: آليات الاتصال التنظيمي

– خلاصة الفصل

## تمهيد

يعتبر موضوع الاتصال من المواضيع الحيوية التي حظيت بالدراسة من قبل الباحثين في جميع الميادين العلمية وهذا نظراً للأهمية التي يكتسبها هذا الموضوع، باعتباره أساس النظم الاجتماعية فهو عماد العلاقات التي تنشأ بين الأفراد مهما كان غرضها أو هدفها، ومع تطور المجتمعات أصبحت هناك حاجة ماسة وملحة إلى الاتصال باعتباره ضرورة اجتماعية للتعامل والتواصل بين الأفراد والجماعات التي لا يمكن أن تتطور وتستمر بدونها، وهكذا أصبح الاتصال عنصر حضري جوهري دخلت برامجه في سائر مؤسسات المجتمع وتنظيماته المختلفة.

فالاتصال التنظيمي يعد بمثابة قلب الحياة النابض في جسم المنظمة، بهدف تحقيق التكيف السريع والاستجابة الأولية اللازمة لحياة التنظيم جماعة وأفراداً، فالمعلومة أصبحت تمثل الوقود اللازم لعملية الصناعة ولحركة السوق ولحياة المنظمات في عالم المؤسسات اليوم، وبطبيعة الحال فإن كل من يود المنافسة والاستمرار في هذا العصر يفترض عليه أن يستثمر في عالم الاتصال والاتصالات.

وأكد الهدف العام من الاتصال التنظيمي توجيه مختلف سلوكيات الأفراد نحو تحقيق أهداف المنظمة إذ يتوقف نجاح المنظمة ليس فقط على كفاءة أفرادها وإنما أيضاً على التعاون القائم بينهم وتحقيق العمل الجماعي، ففي كل المستويات التنظيمية تتم عملية الاتصال بصفة مستمرة لنقل المعلومات والأفكار والاتجاهات. يتناول هذا الفصل ماهية الاتصال من خلال التطرق إلى مفهومه وأهميته والخصائص المميزة له والعناصر المشكلة له بالإضافة للمهارات التي يتم استخدامها والمعوقات التي تواجهها وسيتم التطرق إلى ماهية الاتصال التنظيمي من خلال التعرف على مفهوم الاتصال التنظيمي وأهميته وأهدافه، وأنواعه وكذلك نماذجه، وشبكاتة وتقييم فعاليته.

## المبحث الأول: ماهية الاتصال

يعتبر الاتصال العمود الفقري للمجتمع، فهو عملية حيوية في مجال العلاقات بين الرؤساء والمرؤوسين ووسيلة لنقل وتبادل المعلومات بين الأفراد وبدونه يعيش الفرد منعزلاً عن غيره من الناس وهو ضروري في حياتنا. وسيتم التطرق في هذا الجزء إلى مفهوم الاتصال وأهميته، بالإضافة إلى عناصره، أهدافه والوظائف التي يقوم بها.

## المطلب الأول: مفهوم الاتصال

في هذا الجزء سيتم تقديم تعاريف لعملية الاتصال وخصائصه بالإضافة إلى أهمية الاتصال.

## أولاً: تعريف الاتصال

ويمكن تعريف الاتصال من وجهتين أساسيتين هما:

**التعريف اللغوي:** في اللغة العربية كلمة الاتصال مشتقة من وصل الذي يحمل معنيين الصلة والبلوغ، فالأولى تعني الربط بين شيئين أما الثانية فهي البلوغ إلى إنتهاء إلى غاية، وكلمة الاتصال مشتقة من الأصل اللاتيني Communis بمعنى عمومي أو شائع ويعني في اللغة الانجليزية Communication ، وبذلك فإن الأصل اللاتيني للكلمة يمكن أن يعبر عما يؤول إلى المجموع أو ينتقل إليهم أو منهم بصورة مشتركة.

**التعريف الاصطلاحي:** هو انتقال المعلومات أو الأفكار الإعلامية، وانتقال المعلومات والاتجاهات والعواطف من شخص أو جماعة إلى شخص أو جماعة أخرى، من خلال الرموز ويوصف الاتصال بأنه فعال حينما يكون المعنى بقصد المرسل<sup>1</sup>.

كما جاء الاتصال في القرآن الكريم في قوله تعالى "إلا الذين يصلون إلى قوم بينكم وبينهم ميثاق"، أي يتصلون ووصل إليه واتصل إذا انتهى وتوصل إليه، أي تلطف في الوصول إليه<sup>2</sup>.

كما يعرف بأنه: "عملية إرسال واستقبال المعلومات والأفكار والآراء إرسال بين طرفين مرسل ومستقبل وهذا يشير إلى التفاعل والمشاركة بينهما حول مفهوم أو فكرة أو رأي أو اتجاه أو سلوك أو خبرة معينة وذلك باستخدام وسيلة أو أكثر من وسائل الاتصال المناسبة مثل المناقشة، الملاحظة، المقابلة"<sup>3</sup>.

يعرف انجل باركنسون "الاتصال على انه عملية منظمة، نظمية وعفوية، تتطوي على إرسال وتحويل معلومات وبيانات من جهة إلى جهة أخرى بشرط أن تكون البيانات والمعلومات المحولة مفهومة من قبل المستهدفين بها"<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> فاطمة دريدي، أمال زرقاوي، نماذج الاتصال التنظيمي في ضوء الفكر الإداري المعاصر، مجلة رؤي للدراسات المعرفية والحضارية، المجلد7، العدد2، جامعة خيضر، بسكرة، ديسمبر 2021، ص129.

<sup>2</sup> القرآن الكريم الآية، 90، سورة النساء، رقم السورة4.

<sup>3</sup> مدحت محمد أبو النصر، مهارات الاتصال الفعال مع الآخرين، الطبعة الثانية، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، 2009، ص 16.

<sup>4</sup> أحمد ميلي سمية، وآخرون، دور الاتصال الداخلي في تطوير الأداء الوظيفي في مؤسسة اتصالات الجزائر بالمسيلة، مجلة أفاق علوم والاقتصاد، المجلد2، العدد1، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، 2018، ص289.

وقد ركز علماء النفس على أن الاتصال هو وسيلة للتأثير، لذلك فإن الاتصال من وجهة نظرهم يعرف بأنه: "السلوك اللفظي أو المكتوب الذي يستخدمه أحد الأطراف للتأثير على الطرف الآخر"<sup>1</sup>. كمحصلة للتعريف السابقة يمكن إعطاء تعريف شامل للاتصال على أنه: "عملية أساسية في مختلف مجالات الحياة، حيث لم يعد اليوم مجرد هدف يرجى تحقيقه بل أصبح وسيلة وضرورة حتمية لتحقيق الغايات لكونه عملية يتم من خلالها نقل الأفكار والمعلومات للأفراد وللجماعات، واشتراكهم فيها من خلال تبادل الآراء.

### ثانياً: خصائص الاتصال

تتعدد وتتنوع خصائص الاتصال وسمات الاتصال وقد أوضح "دانس" منها<sup>2</sup>:

- 1- الرمزية: بمعنى أنا لاتصال يعتبر تبادلاً رمزياً للأفكار.
- 2- الفهم: فالالاتصال وسيلة نفهم بها الآخرين وهم بدورهم يفهموننا.
- 3- المشاركة: الاتصال طريق لإيجاد المشاركة والتقارب بين الناس.
- 4- الارتباط: يعمل الاتصال على الربط بين الأجزاء والمعاني غير المترابطة في هذا العالم.
- 5- الواساتلية: الاتصال وسيلة إرسال المعاني وتبادل الأفكار.
- 6- مثير واستجابة: الاتصال عملية مستمرة تتضمن إرسال مثيرات من المصدر إلى المستقبل وفي نفس الوقت تعتبر استجابة لمثير آخر.
- 7- القوة: عن طريق الاتصال يمارس الأفراد ميكانيزم القوة.

### ثالثاً: أهمية الاتصال

للاتصال أهمية بالغة في حياتنا والتي يمكن إيجازها في النقاط التالية:<sup>3</sup>

- ✓ يمكن الاتصال فتح المجال للاحتكاك البشري، وإتاحة الفرصة للتفكير والإطلاع والحوار وتبادل المعلومات في شتى المجالات والميادين.
- ✓ يتيح الاتصال الفرصة للتعرف على آراء الآخرين وأفكارهم، عن طريق الحركة التي يحدثها الأفراد على شكل حوار ونقاش بين طرفين من الناس أو مجموعة مع أخرى، كما أن الاتصال يفسح لكل فرد المجال للمشاركة في الحوار والنقاش مما يساعده على تكوين شخصيته المستقلة في المجتمع.
- ✓ يساعد الاتصال الأفراد والمجتمعات على نقل الثقافات والعادات والتقاليد واللغات من وإلى المجتمعات الأخرى.

<sup>1</sup> أحمد ماهر، السلوك التنظيمي (مدخل بناء المهارات)، الطبعة السادسة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1997، ص352.

<sup>2</sup> أماني عبد الفتاح على، مهارات الاتصال والتفاعل و"العلاقات الإنسانية"، مكتبة الأنجلو المصرية، القاهرة، ص 39.

<sup>3</sup> خضرة عمر المفلاح، الاتصال (المهارات والنظريات وأسس عامة)، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2015، ص ص33-34.



- ✓ يستخدم الاتصال من خلال وسائله الجماهيرية المتعددة التأثير كوسيلة إعلان ناجحة.
- ✓ تلعب وسائل الاتصال المتقدمة في العصر الحاضر دورا هاما في عملية الإنماء حيث يعد الإنماء حركة تغيير وتطوير للمجتمع في حقل معين يصب في قنوات التنمية الشاملة.
- ✓ تلعب وسائل الاتصال المتقدمة في العصر الحاضر دورا بارزا في تطوير الأنظمة التربوية، خاصة في مجال التعليم عن بعد وتحقيق ما يسمى بالجامعة المفتوحة.

### المطلب الثاني: أهداف الاتصال

الاتصال وسيلة أساسية في التبادل الفكري، فهي عملية علائقية يتم فيها تبادل ونقل المعلومات بين الرؤساء والمرؤوسين والإدارات، ويسعى الأفراد في التنظيم الواحد لتغيير حياتهم الاجتماعية وتحقيق الهدف العام من الاتصال وهو التأثير في المستقبل وأما الأهداف الأخرى فهي كالتالي: يمكن أن تصنف أهداف الاتصال إلى :

**1- هدف توجيهي:** يتحقق من خلال اكتساب المستقبل اتجاهات جديدة وتعديل اتجاهات القديمة أو جعله يتمسك باتجاهات قديمة جيدة.

**2- هدف تعليمي :** يتحقق من خلال اكتساب المستقبل خبرات ومعارف جديدة ومهارات ومفاهيم حديثة من خلال:<sup>1</sup>

- اكتساب الفرد اتجاهات جديدة أو تعديل اتجاهات قديمة أو تثبيها.
- تبصير ونوعية المستقبلين بأمور تهمهم بقصد مساعدتهم وزيادة معارفهم واتساع أفقهم لما يدور حولهم من أحداث.
- اكتساب الفرد المستقبل خبرات جديدة أو مهارات ومفاهيم.

**3- هدف ترفيهي أو ترويجي:** يتحقق هذا الهدف بإدخال البهجة والسرور والاستماع إلى نفس المستقبل<sup>2</sup>.

**4- هدف تثقيفي:** يتحقق هذا الهدف حينما يتجه الاتصال نحو نوعية المستقبلين والاستماع إلى أمور تهمهم، ويقصد منها مساعدتهم وزيادة معارفهم واتساع أفقهم لما يدور حولهم من أحداث.

**5- هدف اجتماعي:** ويقصد بها الأوضاع الاجتماعية المختلفة التي تقوم على العلاقات بين أفراد المجتمع الواحد أو المجتمعات المختلفة من خلال<sup>3</sup>.

- زيادة احتكاك الجماعات والأفراد ببعضهم البعض لتقوية الصلات الاجتماعية بينهم.
- الإلمام بالكثير من الأهداف في الوقت واحد كواجهة والمشكلات التي يعاني منها الأفراد بالمجتمع سواء ما تعلق بمشكلات التكيف الاجتماعي أو إشباع الحاجات الأساسية.
- المشاركة في تبادل المعلومات الهامة يقلل من النزاع والتنافس ويتحقق بهذا التفاعل المطلوب.

<sup>1</sup> بودالي بن عون، بولرباح زرقط، دور الاتصالات الإدارية في اتخاذ القرارات في المنظمة، مجلة العلوم الاجتماعية، المجلد 14، العدد 2، جامعة الأغواط، الجزائر، سبتمبر 2020، ص 156-157.

<sup>2</sup> سلمان بكر بن كران، الاتصال الجماهيري والخدمة الاجتماعية ووسائل التواصل الاجتماعي، دار الراية للنشر، القاهرة، 2009، ص 17-18.

<sup>3</sup> نفس المرجع، ص 156-157.

**6- هدف تنظيمي أو إداري:** ويهدف فيه الاتصال إلى تحسين سير العمل الإداري، من خلال عدة أبعاد من أهمها جمع الأفراد في اتجاه معين أو دعم التفاعل بين العاملين وتوجيه سلوكهم اتجاه الهدف، بالإضافة إلى جمع وحصر وتوفير البيانات والمعلومات لدى أصحاب القرار، بما يتيح لهم القدرة على صنع القرار واتخاذها مع متابعة التنفيذ على أرض الواقع<sup>1</sup>.

ومن الأهداف الأخرى الاتصال ما يلي:<sup>2</sup>

- شرح أهداف وخطط المنظمة للعاملين.
- إقامة الثقة والاحترام والتفاهم بين المنظمة في المجتمع.
- نقل المعلومات والتأكد من تحقيق التعاون بين الأفراد.
- قيادة وتوجيه الأفراد والتنسيق بين جهودهم وحفزهم للعمل.
- تهيئة المناخ التنظيمي الجيد لتحقيق الرضا في العمل ورفع الروح المعنوية.
- تحقيق التفاهم بين العاملين وبين أعضاء الإدارة العليا.

#### المطلب الثالث: عناصر الاتصال

إن أول تفسير للعملية الاتصالية جاء على لسان **أرسطو** حيث رأى أن عملية الاتصال الإنساني تحتوي على ثلاث عناصر هي المتحدث والحديث نفسه ثم المستمع، ومن ثم تعاقب العلماء والمفكرين بعد أرسطو وحاول وان يتعرفوا على عناصر أخرى للعملية الاتصال فأشاروا إلى أنه بالرغم من تعدد أشكال الاتصال وإمكاناته تكون هذه العناصر ثابتة في هذه العملية وتتلخص فيما يلي

**1- المرسل (المتصل):** هو الجهة التي تنقل الرسالة، المعلومات أو الأفكار أو البيانات إلى الطرف الآخر وذا قصد إثارة سلوكيات محددة لديه، وقد يكون المرسل فرد أو جماعة داخل المؤسسة، وليس بالضرورة أن يكون المرسل هو المدير بل قد يكون احد المرؤوسين هو الذي يتولى عملية بث هذه المعلومات<sup>3</sup>.

**2- الترميز:** ويتمثل في استخدام رموز أو شفرات تعبر عن المعاني أو الأفكار المطلوب إرسالها للطرف الآخر وقد تكون الرموز كلمات، إشارات أو حركات بالجسم<sup>4</sup>.

**3- الرسالة:** وهي المحتوى والمضمون من المعلومات والآراء والأفكار... الخ بعد إتمام عملية التشفير.

**4- الوسيلة:** هي التي يتم من خلالها نقل الرسالة من المرسل إلى المستقبل وهذه الوسيلة تختلف في خصائصها وإمكاناتها باختلاف الاتصال وحجم المتلقين وانتشارهم وحدود المسافة بين المرسل والمستقبل<sup>5</sup>.

<sup>1</sup> أماني عبد الفتاح علي، مهارات الاتصال والتفاعل و" العلاقات الإنسانية"، مكتبة الأنجو المصرية، القاهرة، ص 32.

<sup>2</sup> محمد الصرفي، تنمية المهارات الإدارية والسلوكية للعاملين الجدد، مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2009، ص 127.

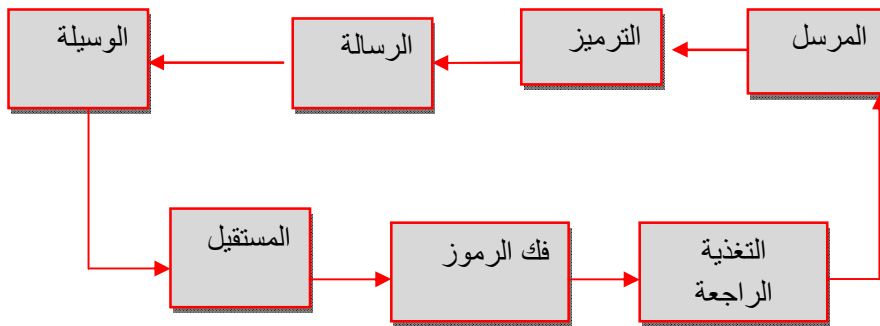
<sup>3</sup> برقية سهيلة، عريف عبد الرزاق، أساليب الاتصال ودورها في تفعيل الموارد البشرية في المؤسسة، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، المجلد 8، العدد 24، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، جوان، 2016، ص 217.

<sup>4</sup> أسامة خيري، القيادة الإدارية، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان، 2013، ص 147.

<sup>5</sup> طارق سيد أحمد الخليفي، معجم مصطلحات الإعلام، دار المعرفة الجامعية، القاهرة، 2008، ص 63.

- 5- **المستقبل:** هو الذي يتلقى الرسالة المستهدفة بعد فك رموزها، وقد يكون المستلم فرد أو جماعة أو منظمة أو مجتمع أو نظام.
- 6- **فك الرموز:** ويقصد به تفسير الرسالة على النحو الذي يضمن إدراكها واستيعابها وفق ما أورده المرسل، وتحتاج هذه العملية إلى خبرات ومهارات وتدريب متخصص.
- 7- **التغذية الراجعة أو العكسية:** وهي عبارة عن ردود فعل أو استجابة المستلم لرسالة المرسل، وتعطى التغذية العكسية انطباعاً عن مدى فهم وإدراك مستلم الرسالة لمضمونها.<sup>1</sup>  
من يحدد عناصر الاتصال بالشكل التالي:

شكل رقم (02): عناصر الاتصال



المصدر: خواجه عبد العزيز، مدخل إلى علم النفس الاجتماعي، دار الغرب للنشر والتوزيع، وهران، 2005، ص180.

#### المطلب الرابع: وظائف الاتصال

هناك عدة تقسيمات لوظائف الاتصال حيث يتم تقسيمها على أساس عدة معايير وسوف نقصر على ذكر

التقسيم القائم على العلاقات الإنسانية القائمة في المجتمع حيث تتمثل وظائف الاتصال فيما يلي:

- 1- **الاتصال كوظيفة تعليمية ومعرفية:** وتتمثل في نقل المعلومات والخبرات والأفكار إلى الآخرين بهدف تحقيق تنويرهم ورفع مستوياتهم التعليمية والمعرفية، وتكييف مواقفهم إزاء الأحداث والظروف الاجتماعية تجاوبهم مع الاتجاهات الجديدة وإكسابهم المهارات. المطلوبة التي تساعد في حياتهم الشخصية والوظيفية.
- 2- **الاتصال كوظيفة إقناعية:** وهذه الوظيفة تساعد النظام الاجتماعي والسياسي في تحقيق الاتفاق حيث تقوم بإحداث التغييرات المطلوبة في وجهات نظراً للمجتمع. وفئاته المختلفة عن طريق الإقناع حيث تقوم بإحداث حول حدث معين أو فكرة معينة<sup>2</sup>.
- 3- **الاتصال كوظيفة سياسية:** حيث يساهم في تشكيل الرأي العام والرد على الدعاية المعرضة وتوطيد العلاقة بين القائد وشعبه.

<sup>1</sup> بشير العلق، الاتصال في المنظمات، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان 2009، ص23.

<sup>2</sup> مصطفى يوسف كافي، الرأي العام ونظريات الاتصال، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان 2015، ص185.

- 4- **الاتصال كوظيفة دينية:** من خلال مساهمته في نشر الدعوات والتعاليم الدينية<sup>1</sup>.
- 5- **التنمية الوطنية القومية:** تعتمد بشكل أساسي على عمليات الاتصال الذي عن طريقها يتم خلق أجواء الحديث وإيصال نتائج الاكتشافات، الاختراعات والنظريات والأفكار التي تقوم عليها عمليات التغيير والتحديث والتطور في المجتمع.
- 6- **للاتصال دور فعال في بناء المجتمع:** بدءاً من تكون الأسرة والتجمع في القرية والمدينة وتكون الأمة وبناء الحضارة، فلا يمكن أن يحدث هذا التواصل ولا تلقى الخبرة الموروثة واستثمارها في الناس وتطويرهم دون الاتصال<sup>2</sup>.

### المبحث الثاني: مهارات وأساليب الاتصال ومواقفه

الاتصال عملية مستمرة يتم من خلالها نقل، تبادل وتشارك المعلومات والآراء بين الأفراد، ولنجاح العملية الاتصالية ينبغي توفر قدرات ومهارات تساعد في إيصال تلك المعلومات وذلك اعتماداً على أساليب متعددة ومتنوعة، وكأي عملية تعترض الاتصال مجموعة من الصعوبات التي تعيقها وهذا ما سيتم التطرق إليه.

#### المطلب الأول: مهارات الاتصال

يوجد العديد من المهارات يجب على الفرد إتقانها من أجل إنجاز العملية الاتصالية، بالإضافة إلى أساليب تساعد على الاتصال مع الآخرين، ويتطلب الاتصال توافر العديد من المهارات والقدرات فهو يساعدنا على حسن استخدامها وتطويرها ومن هذه المهارات.

1- **قدرات ومهارات الإدراك الذهني:** يقصد به قدرة العقل البشري في رسم صورة فكرية ومشاهدة ذهنية وعلاقات منطقية مستمدة من المعلومات الواردة عن طريق الإدراك الحسي، ويعمل نظام الاتصال على مساعدة وتطوير قدرات الشخص عن طريق تزويده بقاعدة معلوماتية تساعد في كافة المجالات، وكذا تدريبه على كيفية ممارسة هذه القدرات والاستفادة من القاعدة المعلوماتية<sup>3</sup>.

2- **مهارات الإقناع:** وهي عمليات فكرية وشكلية يحاول من خلالها أحد الطرفين التأثير على الآخر وإخضاعه لفكرة ما، وعليه قبل أن نقنع الآخرين يجب أن نفهم وندرك الرسالة التي نرغب بإيصالها.

3- **مهارات الإصغاء والاستماع:** يتوقع المرسل دائماً من المستقبل أن يستمع لو جيداً، فإن لم يدرك الأخير ذلك ربما تعطلت الرسالة، وحتى لا يقع المستقبل في خطأ يجب عليه أن ينهي مهاراته لكي يتحول من مستمع إلى مصغي، فعملية الاستماع تختلف عن الإصغاء، لأن الإصغاء يتضمن أكثر من مجرد السماع السلبي

<sup>1</sup> محمد الصرفي، السلوك الإداري "العلاقات الإنسانية"، دار الوفاء لنديا النشر والتوزيع، الإسكندرية، 2007، ص 122 - 123.

<sup>2</sup> عبد الرزاق الدليمي، العلاقات العامة في التطبيق، دار جرير للنشر والتوزيع، عمان، 2005، ص 142.

<sup>3</sup> صبحي جبر العتيبي، تطور الفكر والأساليب في الإدارة، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2005، ص 193.

لكلمات المرسل، وهي تتطلب المرور بخطوات ومراحل عديدة ومتنوعة وأبرزها هو الاستماع، وكذلك استخدام مجموعة من القواعد الأساسية من جانب المستقبل أثناء تحدث المرسل<sup>1</sup>.

**4- الشرح:** ويقصد هو توضيح المرسل لأفكاره وأرائه حتى تكون مؤثرة في المستقبل وليست غامضة ومتضاربة

**5- السؤال والمناقشة:** ويقصد به سؤال المرسل نفسه عن الهدف الذي يريد تحقيقه من خلال الاتصال وأن يعطي الفرصة للمستقبل في أن يسأل ويستفسر عن مضمون الرسالة ومناقشتها<sup>2</sup>.

### المطلب الثاني: أساليب الاتصال

تعددت أساليب الاتصال وتختلف حسب طبيعة الحالات والظروف، وبشكل عام فإن الأساليب الأساسية للاتصال تتمثل في التالي:

**1- أسلوب الرسائل المكتوبة أو المدونة:** يتم بواسطتها تبادل المعلومات بين المتصل والمتصل به عن طريق الكلمة المكتوبة مثل: الأنظمة والمنشورات والتقارير... ويعتبر هذا الأسلوب المعمول به في أغلب المنظمات الحكومية إذ أنها تتميز ب:

❖ إمكانية الاحتفاظ بها والرجوع إليها عند الحاجة.

❖ حماية المعلومات من التحريف وقلة التكلفة.

**في حين أن من عيوبها:** البطء في إيصال المعلومات وتأكد احتمال الفهم الخاطئ لها خصوصا عندما يكون للكلمة أكثر من معنى<sup>3</sup>.

**2- أسلوب الرسائل الشفوية:** حيث يتم نقل الرسائل خلاله عن طريق تبادل الحديث بين المرسل والمستقبل بطريقة مباشرة أو غير مباشرة، ويتم ذلك إما بالمواجهة أو بالهاتف خلاف ذلك.

ويتميز هذا الأسلوب بمحافظته على قدر كبير من السرية حيث يخشى أن تتسرب المعلومات فيها لو تم إرسالها كتابة، ويكون ذلك مهما في حالات الاتصال ذات الأهمية العالية أو التي تقتضي السرية.

**3- أسلوب اللمس والإشارة:** حيث أن ذلك يتضمن غالبا معان أساسية يفهمها من توجه إليه، وعادة ما تكون هذه اللمسات والإشارات ذات معان مألوفة ومتداولة وأهمها غمزه العين، الإيماء بالرأس.... الخ يتم إتباع هذا الأسلوب في حالات الاتصال المباشر وغير المباشر.

**4- أسلوب الرسائل المرمزة أو الاتصال بالشفرة:** وفي هذه الحالة يشترط أن يكون المستقبل قادرا على فك الرموز وفهمها، وعادة ما يتم استعمال هذا الأسلوب في البيروقراطية العسكرية حيث يجري الاتفاق على

<sup>1</sup> حميد الطائي، بشير العلق، أساسيات الاتصال " نماذج ومهارات"، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص 111 - 121.

<sup>2</sup> أماني عبد الفتاح على، مرجع سبق ذكره ص 49.

<sup>3</sup> محمد سلطان حمو، الاتصالات الإدارية، دار الراجحة للنشر والتوزيع، عمان، 2015، ص 33.

رموز بين القادة في الأماكن المختلفة لهم، ويتم الاتصال بينهم حسب هذه الرموز حتى لا يفهمها سواهم<sup>1</sup>، ومن العوامل التي تؤثر على اختيار وسيلة الاتصال المناسبة ما يلي:<sup>2</sup>

- ❖ **التكلفة:** إن لتكلفة الإعلان أثر كبير في تحديد تكلفة وسيلة الاتصال المناسبة فارتفاع الإعلان في إحدى الوسائل قد يدفع الإدارة إلى عدم استعمال تلك الوسيلة واستبدالها بوسيلة أخرى.
- ❖ **المركز المالي للمنظمة:** إن للمركز المالي للمنظمة دور كبير في تحديد وسيلة الاتصال، فإذا كانت المنظمة ذات مركز مالي قوي فإن هذا سيساعدها على نشر إعلاناتها في الوسائل المميزة، حتى ولو كانت تكلفة الإعلان فيها مرتفعة، وهذا يعكس المنظمة ذات المركز المالي الضعيف، حيث تجد نفسها مضطرة للبحث عن وسيلة اتصال قليلة التكاليف.
- ❖ **السرية:** تختلف درجة السرية في وسائل الاتصال من وسيلة إلى أخرى، وأن على إدارة العلاقات العامة إدارة أن تكون قادر على اختيار وسيلة تتناسب وطبيعة الخبر أو الموضوع الذي تريد توصيله وتبتعد عن الوسائل الأخرى.
- ❖ **السرعة:** إذا كان هدف الإدارة من الاتصال هو الحصول على نتائج سريعة، فإنها تلجأ في العادة إلى الوسائل التي لها صلة مباشرة بالجمهور وتحصل على رد فعلهم إزاء الإتصال في وقت قصير والعكس بالعكس.
- ❖ **أهمية الاتصال:** تختلف الاتصالات التي تقوم بها المنظمة من اتصال إلى آخر، فإذا كان الاتصال على درجة كبيرة من الأهمية بالنسبة للمنظمة فقد يدفع ذلك الإدارة إلى استخدام أكثر من وسيلة للاتصال لإيصال الإعلان للجمهور المستهدف، أما إذا كانت الأهمية محدودة فإن المنظمة تكتفي باستخدام وسائل بسيطة.
- ❖ **مدى انتشار وسيلة الاتصال:** قد تحتاج المنظمة التي لها علاقات واسعة أو خارجية إلى استخدام وسيلة اتصال واسعة الانتشار وتتعدى حدود البلد الذي تعمل فيه وذلك بخلاف الوضع لو كانت علاقات المنظمة محدودة أو محلية حيث تحتاج حينئذ إلى وسائل إعلانية محدودة ومتفقة مع مساحة علاقات المنظمة، ومع طبيعة الجمهور الذي تريد التواصل معه.

### المطلب الثالث: معوقات الاتصال

تعرض علمية الاتصال جملة من المشاكل والمعوقات والتي تحول دون نجاحها ومن أبرزها:

- 1- **مشكلة اللغة:** ويقصد بذلك أمرين: الأمر الأول أن تتم كتابة الرسالة أو ترميزها بطريقة لا يفهمها الطرف المستقبل لها، بحيث لا يمكنه التفاعل مع الرسالة والاستجابة لها بشكل أو بآخر، والأمر الثاني هو أن تتم كتابة الرسالة وترميزها باستعمال مفاهيم ومصطلحات غير دقيقة أو بالقدر الذي يحول دون أن يفهمها المستقبل فهما دقيقا كما أراده المرسل فعلا، الأمر الذي يخلق فهما مغايرا أو ربما يؤدي إلى استجابات مغايرة أو غير مطلوبة. الانطباعات والآراء السابقة: فكثيرا ما يلاحظ أن الأفراد يتصرفون ويفهمون ما يريدون هم فهمه ومعرفته

<sup>1</sup> عبد المعطي محمد عساف، محمد فالح صالح، أسس العلاقات العامة، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2004، ص 76 - 77.

<sup>2</sup> مرجع سبق ذكره، ص 109 - 110.

- فقط بغض النظر كما هو قائم فعلا، وذلك نظرا لأنهم يكونون متأثرين أساسا بمكونات انفعالية معينة أو انطباعات مرسخة تسيطر عليهم أثناء إصدارهم لأحكامهم أو فهمهم للأمور.
- اختلاف مستوى الثقافة والتعلم بين المرسل والمستقبل: مما يصعب عملية الحوار بينهم ويؤدي في النهاية إلى فقد عملية الحوار والوصول إلى النتائج<sup>1</sup>.
- عدم وجود تخطيط كافي لعملية الاتصال: كثيرا من الأحيان يبدأ الشخص بالتحدث أو الكتابة دون تفكير مسبق، وبدون تحديد الغرض من الرسالة التي ينوي إيصالها لتحديد الغرض من عملية الاتصال واختيار الوسيلة المناسبة يؤديان ويقودان إلى تحسين كبير في عملية الاتصال.
- التلاعب بالمعاني والألفاظ: وهذا قد يكون مقصودا أو غير مقصود بمعنى أن تترك الألفاظ مبهمة مما يفتح مجال الاجتهادات والتفسيرات المختلفة.
- 2- **ضعف في الإصغاء:** فبالرغم من أن كثيرا من الوقت يضيع في الإصغاء، إلى أن بعض الأفراد لا يصغون بشكل جيد فقد يتظاهرون بالانتباه لكن تفكيرهم بعيد.
- 3- **تحريف المعلومات بالإضافة أو الحذف:** وذلك للتأثير على متخذ القرار وقد جرت العادة بأن تنتقل السارة للرئيس بينما يحتفظ بالأخبار السيئة<sup>2</sup>.
- 4- **عائق الإدراك:** يرتبط عائق الإدراك بالحاجة النفسية لمستقبل الرسالة ومدى استعداده لتقبلها، فرد فعل المستقبل يجب أن يأخذ دائما في الحسبان مصدر الرسالة.
- عدم فعالية وسيلة الاتصال المستخدمة في نقل الرسالة: بمعنى أنها لا تنفق والظروف المحيطة ولا تراعي عوامل واعتبارات الموقف القائم، وهو عائق جوهري للاتصال<sup>3</sup>.

### المبحث الثالث: ماهية الاتصال التنظيمي

الاتصال عملية ضرورية في المجتمعات والمؤسسات بمختلف أنواعها، وعملية الاتصال أساسية كونها، تشكل أحد العناصر المهمة في التفاعل الإنساني، وأن الاتصال بالآخرين، هو قلب نشاط كل المنظمة وأنه الخيط الذي يربط أعمال الفرد أو المنظمة بالأهداف التي يرغب بها، وسيتم التطرق في هذا المبحث إلى مفهوم الاتصال التنظيمي وأهميته، بالإضافة إلى الأهداف وأنواع عملية الاتصال التنظيمي.

#### المطلب الأول: مفهوم الاتصال التنظيمي

الاتصال التنظيمي هو ذلك الاتصال المتواجد في المؤسسة وينحدر من السلطات ويشارك في تسيير الأفراد بمعنى التأثير في دافعية الأفراد والتماسك الاجتماعي في المؤسسة، ومن هنا نتطرق إلى تعريف الاتصال التنظيمي وأهميته.

<sup>1</sup> عبد المعطي محمد عساف، محمد فالح صالح، مرجع سبق ذكره، ص ص 81-82.

<sup>2</sup> رضا صاحب أبو حمد آل علي، سنان كاظم الموسوي، الإدارة لمحات معاصرة، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان 2006، ص ص 459-460.

<sup>3</sup> زكي محمود هاشم، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الثانية، دار السلاسل للطباعة والنشر والتوزيع، ص 641.

أولاً: تعريف الاتصال التنظيمي

لقد تعددت محاولات تعريف الاتصال التنظيمي واختلفت باختلاف المداخل النظرية والتخصصات العلمية، إلا أنها تذهب في أغلبها إلى أن الاتصال التنظيمي هو ذلك النوع من الاتصال المرتبط بكل المعلومات المتداولة داخل التنظيم والمنظمة.

وسنذكر بعض التعاريف الخاصة بالاتصال التنظيمي.

يعرفه **هوكنز وپرستون**: " بأنه العملية التي من خلالها يتم تعديل السلوك الذي تقوم به الجماعات داخل التنظيمات وبواسطته يتم تبادل الرسائل لتحقيق الأهداف التنظيمية"<sup>1</sup>.

كما يعد الاتصال وسيلة هادفة من الوسائل الرئيسية التي تستخدمها المنظمة في تحقيق أهدافها إذ أن كافة الأفراد العاملين في المنظمة يتعاملون مع بعضهم البعض من خلال وسائل مختلفة من أجل تسيير كافة الأنشطة المراد تحقيقها، إذ أن الاتصال بمثابة الوسيلة الاجتماعية التي يحقق من خلالها سبل التفاهم والتفاعل البناء في إطار تحقيق الأهداف المبتغى إنجازها"<sup>2</sup>.

كما عرفه **تشارلز ردفيلد** في كتابه الاتصال في الإدارة على أنه "عنصر من عناصر الاتصالات الاجتماعية التي تضعها وترسي قواعدها الأعراف والعادات التي تسود منظمة ما وعمليات الاتصال التي تنظم أفراد هذه المنظمة أو الأفراد الذين يخضعون لسلطاتها ورقابتها"<sup>3</sup>.

ويعرف على أنه " ذلك الاتصال المتواجد في المنظمة، وينحدر من السلطات ويشارك في تسيير الأفراد، والتماسك الاجتماعي للمنظمة وتستعمل في هذه الاتصالات العديد من الوسائل كالسجلات الداخلية ولوائح الإعلانات"<sup>4</sup>.

ويعرف الاتصال التنظيمي على أنه " إرسال وتحويل المعلومات من المرسل إلى المستقبل مع ضرورة فهم المعلومات من قبل المستقبل للوصول إلى نظام اتصال ناجح"<sup>5</sup>.

من خلال ماتقدم من تعاريف يمكن تعريف الاتصال التنظيمي على أنه كل العمليات التي يتم من خلالها إبلاغ الرسالة بين أفراد التنظيم، عبر قنوات رسمية مستهدفة وغير رسمية بهدف خلق تماسك بين وحدات ومكونات المنظمة وتحقيق أهدافها المسطرة وإيجاد فهم وثقة مشتركة.

<sup>1</sup> أحمد ماهر، كيف ترفع مهارتك الإدارية في الاتصال؟، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2000، ص 155.

<sup>2</sup> خضير كاظم محمود، السلوك التنظيمي، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2002، ص 116.

<sup>3</sup> محمد عبد الفتاح ياغي، مبادئ الإدارة العامة، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2011، ص 155.

<sup>4</sup> AIE X MUCHIELLI (A):LES SCIENCE DE L° INFORMATION ET LA COMMUNICATION ،E°DITIONHACHETTE ،PARIS ،2001 ،P67.

<sup>5</sup> يوسف قزازه وآخرون، إدارة الخدمات الصحية والتمريضية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2013، ص 87.



ثانيا: خصائص الاتصال التنظيمي

- يحمل الاتصال جملة من الخصائص ومميزات، ونحاول تلخيصها فيما يلي:
- ✓ الاتصال عملية تفاعل اجتماعي يتم فيها تبادل المعلومات والأفكار بين الأفراد.
  - ✓ تسير عملية الاتصال في خط واحد من شخص لآخر بل تسير في شكل دائري.
  - ✓ الاتصال لا يعاد حيث تتغير الرسالة بتغير الزمن والجمهور المستقبل وكذلك معناها.
  - ✓ إن الاتصال يمكن أن يتم بعدة طرق، وليس فقط بالطرق الكتابية أو اللغوية، حيث يمكن إبراز أحاسيس أو معاني بواسطة سلوكيات أو إشارات معنية.<sup>1</sup>
  - ✓ وراء كل عملية الاتصال التنظيمي هدف ما، يكون في الأغلب هو التأثير على المستقبل من خلال تصحيح أو توجيه سلوكه.
  - ✓ ضمان خلق معنى أو قصد لدى المنصت، وتقوم هذه الفكرة على محاولة المرسل تكوين معنى أو قصد في عقل يشبه المعنى الموجود في ذهنه.
  - ✓ كذلك تتضمن العملية الاتصالية جانبا معنويا في الكثير من مضامينها، ويتلخص هذا الجانب المعنوي في الإشارات والمثيرات والتعبير التي من شأنها أن تؤثر على فعالية العملية الاتصالية، وتضمن تحقيق أهداف هذه الأخيرة.<sup>2</sup>

ثالثا: أهمية الاتصال التنظيمي

- تعتبر الاتصالات التنظيمية قلب الإدارة بالنسبة لنشاطات المنظمات، وذلك لأن كافة العمليات والوظائف الإدارية التي تتم داخل التنظيم عن طريق الاتصال، بل أكثر الكوارث وأوخم العواقب التي تصيب المنظمات قد تأتي نتيجة الإخفاق في عملية الاتصالات التنظيمية وتكمن أهميتها داخل المنظمات فيما يلي:
- ✓ الاتصال نشاط إداري واجتماعي نفسي داخل المنظمة، حيث تسهم في نقل المفاهيم والآراء عبر قنوات الرسمية، والتماسك بين مكونات المنظمة، وبالتالي تحقيق أهدافها.
  - ✓ تعد عملية الاتصالات بين الأفراد ضرورة أساسية لتوجيه تغيير السلوك الفردي والجماعي للعاملين في المنظمة.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> خوله بلحمود، مساهمة الاتصال الداخلي في إحداث التغيير التنظيمي، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، البويرة، الجزائر، 2014، ص ص 22-23.

<sup>2</sup> زين الدين خرشي، دور الاتصال الداخلي في تحقيق أهداف التغيير التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم علم الاجتماع والديموغرافيا، كلية الآداب والعلوم الاجتماعية، جامعة فرحات عباس، سطيف، الجزائر، 2010، ص 39.

<sup>3</sup> خيضر كاظم حمود، الاتصال الفعال في إدارة الأعمال، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2010، ص ص 35-36.

- ✓ تمثل عملية الاتصال الرباط الذي يربط بين مختلف الأجهزة الفرعية داخل أي تنظيم من جهة، وبين هذه الأجهزة والتنظيم الكلي من جهة أخرى<sup>1</sup>.
- ✓ اهتمام الاتصالات إلى ممارسة القوة والسلطة<sup>2</sup>.
- ✓ تقوم الاتصالات بجمع المعلومات المناسبة التي تدل على مدى التزام العاملين والمديرين بالخطوط الموضوعية، وهي تحدد مقدار الانحراف، والعمل على تصحيحه.
- ✓ تعمل أنظمة الاتصالات التنظيمية على جمع وتبويب وتصنيف وتحليل وعرض المعلومات في شكل مرتب للعاملين والمديرين، بغرض التصرف الملائم واتخاذ القرارات السليمة.
- ✓ تحقق التوازن والتكامل بين وحدات ومستويات البناء التنظيمي، وأيضا التفاعل الاجتماعي بين الأفراد والجماعات العاملة به، الأمر الذي يؤثر في فاعلية الإدارة، ويجعل من الممكن تحقيق الأهداف التنظيمية بكفاءة وإتقان.
- ✓ تعتبر الاتصالات التنظيمية الوسيلة الفعالة التي تمكن الرئيس من الإحاطة بظروف العمل، والتعرف على جوانب التصرفات المختلفة، وإحكام الإشراف على المرؤوسين، والتعرف على الأخطاء التي يقع فيها كل منهم، والوقوف على درجة نجاحه في أدائه لعمله.
- ✓ الاتصال عملية حيوية تساعد على اتخاذ القرار السليم الذي يتوقف بدرجة كبيرة على كمية المعلومات والبيانات وتدققها وسلامتها.
- ✓ يساعد الاتصال على تكوين علاقات إنسانية سليمة بين الرؤساء والمرؤوسين وبين بعضهم البعض فمقدرة الفرد على التعبير عن وجهة نظره وتوصيل رأيه للإدارة يتضمن إلى حد كبير حل لمشكلة في العمل وخارجه<sup>3</sup>.
- ✓ إحكام المتابعة والسيطرة على الأعمال التي يمارسها أعضاء المنظمة، اعتمادا على أساس المقابلات والتقارير التي تنتقل باستمرار بين الأفراد والجماعات عبر المستويات المتعددة للمنظمة.
- ✓ يعتبر الاتصال المفتاح الذي تستخدمه الإدارة لتنسيق الجهود بين الأفراد والجماعات في المنظمة بشكل كفو، فضلا عن اعتباره ضرورة أساسية في توجيه وتغيير السلوك الفردي والجماعي للعاملين في المنظمة على نحو فعال<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> محمد قاسم القريوتي، السلوك التنظيمي، الطبعة الرابعة، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2003، ص 200.

<sup>2</sup> عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، المهارات السلوكية والتنظيمية لتنمية الموارد البشرية، الطبعة الأولى، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، القاهرة، 2007، ص 170.

<sup>3</sup> محمد حسن محمد حمادات، السلوك التنظيمي والتحديات المستقبلية في المؤسسة التربوية، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص 284.

<sup>4</sup> أحمد الخطيب، عادل سالم معاينة، الإدارة الحديثة (نظريات، استراتيجيات ونماذج حديثة)، دار جدار الكتاب العالمين، عمان، 2009، ص 313.

المطلب الثاني: أهداف الاتصال التنظيمي

إن الاتصال التنظيمي وسيلة وليس غاية في حد ذاتها، وأن نجاح المنظمة في بلوغ أهدافها لا يتوقف فقط على فهم المرؤوسين للتوجيهات والأوامر والإرشادات... الخ، لكن يتوقف ذلك النجاح إلى حد كبير على مقدرة الرئيس على تفهم المرؤوسين والعكس، وهي علاقة تبادلية من الفهم المشترك، وأن لعملية الاتصال التنظيمي أهداف يمكن إجمالها في النقاط التالية:

- ✓ تمكين المرؤوسين من التعرف على الأهداف والغايات المطلوب من التنظيم تحقيقها من خلال البرامج والخطط والسياسات التي تم وضعها من أجل ذلك، إضافة إلى المسؤوليات الموكلة للموظفين والصلاحيات الممنوحة لهم في سبيل تحقيقها.
- ✓ التعرف على مدى تنفيذ الأعمال والمعوقات التي تواجهها، وموقف المرؤوسين من المشكلات وسبل علاجها<sup>1</sup>.
- ✓ الاتصال التنظيمي وسيلة للتعاون والتنسيق والتكامل وتوحيد الجهود لتحقيق الأهداف.
- ✓ الاتصال التنظيمي يعين الإدارة على اتخاذ القرار الصحيح والمناسب دون تأخير.
- ✓ الاتصال التنظيمي وسيلة تعين الإدارة على تغيير سلوك العاملين<sup>2</sup>.
- ✓ تحقيق الرضا لدى الجمهور بصفة عامة فيما يتعلق بنشاط المنظمة، وتكوين صورة ذهنية طيبة عنها لدى المعنيين بأمرها.
- ✓ إقناع الأفراد بضرورة التغيير خوفاً من وقوع صراع ومقاومة التغيير.
- كما نجد أيضاً مجموعة من الأهداف يسعى الاتصال لتحقيقها وهي كما يلي:
- ❖ العمل على إمداد الإدارة بمختلف المعلومات التي تحتاجها لتسيير مهامها<sup>3</sup>.
- ❖ البحث عن آليات تنشيط المؤسسة وتوجيهها نحو أهدافها المختلفة
- ❖ إشراك العاملين في كل ما يجري داخل المؤسسة، واستشارتهم بطريقة تبني علاقات الثقة والتفاهم، وتزليل الشكوك، العوائق النفسية.
- ❖ متابعة ومراقبة سير العمل واحترام تنفيذ المهام، والبحث عن الخطوط الجديدة وعن التحسين من خلال متابعة عملية الرجوع التي تتضمن تقيماً مستمراً لخطط لإدارة.
- ❖ توضيح الواجبات والسلطة والمسؤولية من خلال التركيز على تصميم التنظيمي، وهذا يبدو خاصة في وظيفة الرقابة.

<sup>1</sup> محمد قاسم القريوتي، السلوك التنظيمي: دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات العربية " الطبعة الثالثة، دار الشروق، عمان، 2000، ص 201.

<sup>2</sup> ضرار العتيبي وآخرون، العملية الإدارية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان 2007، ص 204.

<sup>3</sup> NICOLE D° ALMEIDA ET THIERRY LIBAERT، LA COMMUNICATION INTERNE DE L° ENTREPRISE، 5° EDITION، DUNOD، Parise، 2007، PP24-25.

❖ إحداهن تغييرات في سلوك المتصل أو المستقبل التي من أجلها تحسن أدائه ومهامه<sup>2</sup>.

### المطلب الثالث: عناصر الاتصال التنظيمي

تتألف عملية الاتصال من ثلاثة عناصر رئيسية كحد أدنى وهي المرسل (المصدر)، مستقبل الرسالة، هذا بشكل بسيط، إلا أنه في الحياة العملية تعتبر عملية الاتصال بعناصرها المتنوعة. وهي<sup>1</sup>:

#### 1 – المصدر

هو مصدر الاتصال والمعلومات، وقد يكون رئيس، مرؤوس، فالمرسل يقوم بدور أساسي، في نجاح أو فشل عملية الاتصال حيث أنه الأساس ومنطقته البداية في عملية الاتصال.

#### 2 الترميز

ويقصد بترميز الرسالة وضع وصياغة الأفكار التي يريد المرسل إرسالها إلى الطرف الآخر بصورة رموز أو أرقام أو لغة معنية من المفترض أن يكون مستقبل الرسالة قادراً على فهمها ويستوجب ذلك من المرسل، توخي الدقة في استخدام اللغة والرموز والأرقام بحيث تكون مفهومة من قبل المستقبل<sup>2</sup>.

#### 3- اختيار وسيلة الاتصال

وهنا سيتم تحديد واختيار وسيلة الاتصال المناسبة بشكل يؤدي إلى فهم مضمون الرسالة، وقد تكون سمعية أو مرئية أو حسية أو كتابية أو جميعها معاً.

#### 4 – الرسالة

وهي جوهر عملية الاتصال أي بدون رسالة سواء كانت مكتوبة أو غير مكتوبة، لا يكون هناك اتصال.

#### 5- تحليل الرموز الرسالة

يتطلب من المستلم عند استلام الرسالة فك رموزها حتى تعطى معنى كاملاً ومتكاملاً، وقد يقوم المستلم بتحليل وفهم الرسالة بشكل مخالف للمعنى المقصود منها<sup>3</sup>.

#### 6- المستقبل

هو الشخص أو المجموعة الأشخاص أو التنظيم، الذي يستقبل الرسالة بواسطة حواسه المختلفة حيث يتم تنظيم واختيار المعلومات وتفسيرها من قبل المستقبل<sup>4</sup>.

#### 7 – التغذية الرجعية

إن عملية الاتصال لا تنتهي باستلام الرسالة من قبل المستقبل بل يتعين على المرسل التأكد أن الرسالة قد تم فهمها بالشكل الصحيح وملاحظته الموافقة أو عدم الموافقة على مضمون الرسالة من قبل المستقبل<sup>5</sup>.

<sup>1</sup> صديق محمد عفيفي، أحمد إبراهيم الهادي، السلوك التنظيمي، الطبعة العاشرة، مكتبة عين شمس، القاهرة، 2003، ص 442.

<sup>2</sup> حسين أحمد الطروانة، محمد ياسين موسى، اتحاد القرارات التنظيمية في منظمات الأعمال، دار الأيام للنشر والتوزيع، عمان، 2014، ص 358-357.

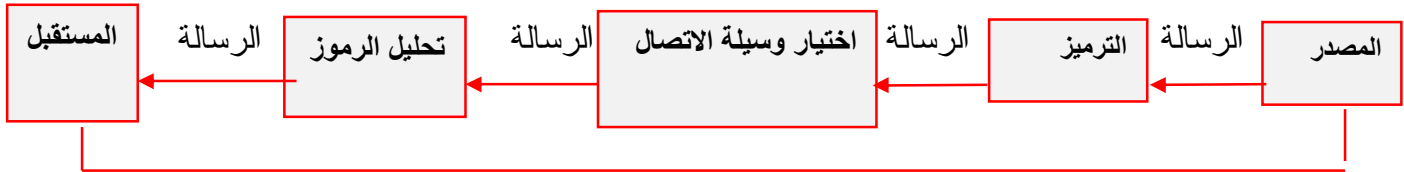
<sup>3</sup> محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، الطبعة الثالثة، دار وائل للتوزيع، الأردن، 2005، ص 242.

<sup>4</sup> إسماعيل قيرة وآخرون، تنمية الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 2007، ص 234.

<sup>5</sup> محمود سلمان العميان، مرجع سبق ذكره، ص 242.

كما هي موضح في الشكل التالي:

الشكل رقم (03): عناصر الاتصال حسب شانون



المصدر: محمود سليمان العميان، السلوك التنظيمي في المنظمات الأعمال، الطبعة الثالثة، دار وائل للنشر، الأردن، 2005 ص 240.

### المطلب الرابع: أنواع الاتصال التنظيمي

رغم وجود العديد من التصنيفات للاتصال إلا انه يكفي أن تذكر بأن الاتصال قد يكون رسميا أو غير رسميا.

#### 1- الاتصال الرسمي

هو الاتصال الذي يتم في إطار الأسس والقوانين التي تحكم المنظمة، ولكي تكون هذه الاتصالات سارية وفعالة يحبي أن تكون جميع قنواتها ووسائلها واضحة ومعروفة لجميع الأعضاء الموجودين داخل إطار هذه المنظمة وتكون لهذه السلطة والمسؤولية، أي لا يقوم بالاتصال إلا من هو مختص بذلك<sup>1</sup>. وهو ذلك الاتصال الذي يتم في المنظمات الإدارية المختلفة، ويكون خاضعا في مساراته وقنواته للاعتبارات التي تحددها القوانين والأنظمة واللوائح والقواعد العامة المتبعة في هذه المنظمة<sup>2</sup>. ويعتمد هذا النوع من الاتصالات على المذكرات أو التقارير والاجتماعات الرسمية، وقد يكون صاعد أو هابط أو أفقي، أو محوري. ويقسم هذا النوع من الاتصال الرسمي وفق عدة أسس.

#### 1-1-1 على أساس الطريقة: ويمكن تصنيفه إلى ما يلي :

1-1-1 الاتصال الشفوي: وهو اتصال مباشر ولفظي ويقال أن الاتصال شفويا إذا أرسلت الألفاظ في الهواء مباشرة مثل: الاتصال الشخصي والاتصال الهاتفي.

1-1-2 الاتصال الكتابي: وهو اتصال لفظي وغير مباشر ويتم عن طريق تدوين الألفاظ والكلمات بالأبجدية والرموز والأرقام ومن الأمثلة عليها الخطابات، التعليمات، القرارات...الخ.

1-1-3 الاتصال المرئي: وهو اتصال غير مباشر وغير لفظي وهو الذي تحظى العين بتركيز عال وكبير والمشاهدة عادة ما يكون بالإعلان أو لتوضيح الأفكار مثل: الصور، الرموز...الخ.

1-1-4 الاتصال بلغة الجسد: وهو اتصال مباشر وغير لفظي ويشمل كل التعبيرات التي يحملها الجسم وأعضاؤه خلال عملية الكلام أو كردود فعل صامتة مثل : حركة العين والأيدي وتعبيرات الوجه<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> عمر عبد الرحيم نصر الله، مبادئ الاتصال التربوي الإنساني، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2001، ص 39.

<sup>2</sup> عبد المعطي محمد عساف، السلوك الإداري والتنظيمي في المنظمات المعاصرة، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، 1999، ص 221.

<sup>3</sup> نداء محمد الصوص، السلوك الوظيفي، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص 102.

1-2-1- على أساس اتجاه الاتصال: ويتمثل فيما يلي:

1-2-1 الاتصالات النازلة: ويطلق عليها البعض الاتصالات المتجهة نحو الأسفل، وبناءا عليها تتدفق الرسائل من قمة التنظيم أو أعلى التنظيم أدناه<sup>1</sup>. وللاتصال الهابط هدفان هما:

❖ توصيل المعلومات إلى المرؤوسين بطريقة صحيحة وواضحة حتى يمكن إدراكها وفهمها.

❖ قبول المتلقين للمعلومات عن طريق الإقناع الشخصي من الرئيس إلى المرؤوسين<sup>2</sup>.

ومن أكثر الطرق المستخدمة في هذا النوع من الاتصال التنظيمي الاجتماعات الرسمية والنشرات الخاصة بالموظفين، وتجدر الإشارة إلى ضرورة متابعة المعلومات المناسبة من الأعلى إلى الأسفل حتى تضمن وصولها وفهمها بالطريقة السليمة والصحيحة، وهذا يكون عن طريق التغذية الراجعة.

ويمكننا التطرق إلى مزايا ومعوقات هذا النوع من الاتصال في ما يلي:

مزايا الاتصال النازل: للاتصالات النازلة مزايا عديدة منها:

✓ تعليم الموظفين وتوجيههم، وتوضيح المواقف المختلفة لهم، وهذا ما يعمل على إزالة مخاوفهم

وشكوكهم وبالتالي يقضي على جو عدم الثقة الذي قد يسود المنظمة أو حالة خيبة الأمل نتيجة الشعور بأن الفرد يعمل دون أن يدري لماذا؟ أو كيف؟ أو متى يعمل؟

✓ تمكين من خلق الشعور لدى الموظف بأنه موضع اهتمام وتقدير الإدارة في المستويات العليا،

وهذا يخلق لدى الأفراد روحا من الكبرياء والاعتزاز بالنفس والعمل.

✓ تمكين العاملين من متابعة التغييرات والتجديدات المختلفة التي تحدث في المنظمة وما هو موقف

الإدارة منها، مما يساعد على المحافظة على التوازن العام للمؤسسة<sup>3</sup>.

معوقات الاتصال النازل

إن أسباب فشل هذا النوع من الاتصال ترجع إلى معوقات عدة نذكر منها:

✓ إن العديد من التنظيمات غالبا ما يعتمد على وسائل اتصال ميكانيكية وكتابية، ويتحاشى الرسائل

الشفهية والمواجهة، مما يفقد للاتصال قيمته وهدفه.

✓ أسلوب الفلترية من قبل المسؤولين من خلال حجبهم لبعض المعلومات عن المستويات الدنيا ومعظم

هذه المعلومات تؤثر حتما وبشكل فعال في إحداث الأثر المرغوب للرسائل الهابطة من الإدارة للعاملين<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> عبد الغفار حنفي، السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، القاهرة، 2007، ص 411.

<sup>2</sup> محمد يسري إبراهيم دعيبس، الاتصال والسلوك الإنساني، سلسلة 18، البيطاش سنتر للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 1999، ص 183.

<sup>3</sup> عبد المعطي محمد عساف، مرجع سبق ذكره، ص 224.

<sup>4</sup> عبد الله الطويرقي، علم الاتصال المعاصر دراسة في الأنماط والمفاهيم وعالم الوسيلة الإعلامية، مكتبة العبيكان، الرياض، الطبعة الثانية، 1997،

الشكل رقم (04): الاتصال النازل



**المصدر:** جلال الدين بوعطيط، لاتصال وعلاقته بالأداء الوظيفي، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم علم النفس والعلوم التربوية والأرطوفونيا، كلية العلوم الإنسانية جامعة منتوري محمود، قسنطينة، الجزائر، 2009، ص43.

**1-2-2 الاتصالات الصاعدة :** الاتصالات الصاعدة يكون من الرئيس إلى المرؤوسين، حيث يقدم الأعضاء المؤسسة معلومات دقيقة عن التنظيم<sup>1</sup>.

ويمكن تلخيص محتوى هذا النوع من الاتصال حسب ما جاء بهي كل من ليسلي وليود في أربع نقاط والمتمثلة في:<sup>2</sup>

❖ معلومات حول أداء المرؤوس ومدى تقدمه وخطئه المستقبلية.

❖ مشكلات العمل التي تحتاج وقفة من المدير والتي تتضمن جملة الشكاوي والمشاكل التي يعاني منها الفاعل.

❖ معلومات حول مشاعر العاملين نحو جوانب العمل المختلفة.

وكذلك للاتصال الصاعد مزايا ومعوقات نذكر منها في مايلي:

**مزايا الاتصال الصاعد:** نذكر منها ما يلي:

✓ تمكين الأفراد من التعبير عن حاجاتهم الاجتماعية،، وهذا بالطبع إرضاء للحاجات الاجتماعية والذاتية لهم.

✓ التمكين من اكتشاف الأخطاء في وقت مبكر وعند بدايتها ومعالجتها بسرعة.

✓ المساعدة في زيادة الالتزام من جانب المرؤوسين بأهمية الاتصالات المنتظمة مع الرئيس، وتبيين أن المرؤوس جزء هام في المؤسسة، مما يجعله يدلي بكافة البيانات والمعلومات التي يلمسها في بيئة العمل وفي ظل الظروف الدافعة للعمل، حتى يمكن للإدارة تطوير وتحسين ظروف العمل ورفع مستوى الأداء وزيادة الإنتاجية<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> GURY DOSSLER ، LA GESTION DES ORGANISATION PRINCIPES ET TENDANCES AU XX° SIÈCLE ،

2<sup>ème</sup> édition nouvelle pédagogique ، canada ، p'4.

<sup>2</sup> طريف شوقي فرج وآخرون، علم النفس ومشكلات الصناعة، دار غريب، القاهرة، ص289.

<sup>3</sup> حمزة بعلي وآخرون، أثر عمليات الاتصال التنظيمي على إبداع العاملين في مؤسسات التعليم العالي- دراسة عينة من الجامعات الجزائرية- مجلة التنمية والإشراف للبحوث والدراسات، المجلد4، العدد7، جامعة قلمة، الجزائر، ص104.

### معوقات الاتصال الصاعد

هناك عدة معوقات تحول دون تحقيق الأهداف المرجوة من الاتصال الصاعد وهي:

✓ محاولة المرؤوس الهيمنة على العوامل المؤثرة في رأي الرئيس بهي ويحاول أن يترك كذلك أثر إيجابيا لدى الرئيس. وقد يتطلب ذلك إدخال التعديلات اللازمة في محتوى الرسالة أو حتى بعض الحالات الاستثنائية تزييف بعض المعلومات<sup>1</sup>.

✓ حب العزلة لدى الرؤساء وإتباع سياسة الباب مغلق، والبعد عن الاتصال المباشر بالمرؤوسين ويترتب عن ذلك وجود حاجز الرئيس والمرؤوسين، مما يجعل معلومات كثيرة خاصة بالعمل تكون بعيدة عن مسمع ويرى المدير أن يؤخذ عليه أن ينقل الأنباء السارة وغير السارة بصورة دائمة<sup>2</sup>. والاتصال الصاعد يأخذ عدة أشكال، فقد يكون عن طريق الاجتماعات وتقارير الأداء وصناديق الاقتراحات وإتباع سياسة الباب المفتوح من قبل الرؤساء.

الشكل رقم(05): الاتصال الصاعد



المصدر: جلال الدين بوعطيط، نفس المرجع السابق، ص45.

### 1-2-3 الاتصالات الأفقية

ويتم هذا النوع من الاتصالات بين الأفراد على نفس المستوى الإداري، كأن يتصل مدير الإنتاج بمدير التسويق بغية التنسيق بين مختلف الوحدات الإدارية في المنظمة<sup>3</sup>.

كما أن هذا النوع من الاتصال يسمح بوصول المعلومات والآراء والمقترحات من كل جانب الأمر الذي يسمح ويعطي للمديرين فرصة للحصول على ما يلزم اتخاذ قراراتهم بالاستناد إلى معلومات كافية<sup>4</sup>. ويمكن إجمال أهم وظائف الاتصال الأفقي فيما يلي:

❖ التنسيق للقيام بمهمة

❖ حل المشاكل وذلك في محاولة الاجتماع لحل مشاكل تعرضت لها المنظمة.

<sup>1</sup> خليل محمد الشماخ، مبادئ الإدارة مع التركيز على إدارة الأعمال، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 1999، ص283.

<sup>2</sup> محمد يسرى إبراهيم دعيس، مرجع سبق ذكره، ص ص 187 - 188.

<sup>3</sup> جلال الدين بوعطيط، الاتصال وعلاقته بالأداء الوظيفي، مرجع سبق ذكره، ص 45.

<sup>4</sup> لو كيا الهاشمي، السلوك التنظيمي مخبر التطبيقات النفسية والتربوية، جامعة منتوري قسنطينة، دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر، 2006،



❖ تبادل المعلومات.

ويمكن الإشارة إلى مزايا هذا الاتصال ومعوقاته كالتالي:

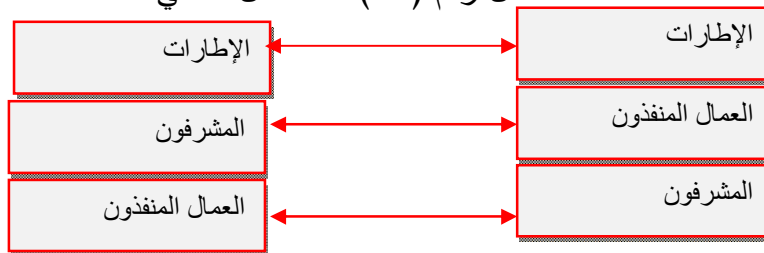
#### مزايا الاتصال الأفقي

- ✓ يسمح بوصول المعلومات والآراء والمقترحات من كل جانب وفي كل وقت تقريباً، الأمر الذي يعطي للمديرين فرصة للحصول على ما يلزم اتخاذ قراراتهم بالاستناد إلى معلومات كافية.
- ✓ يساعد على الروح المعنوية للموظفين ويبرزوهم كشركاء في الإدارة أكثر منهم مرؤوسين عليهم السمع والطاعة<sup>1</sup>.

#### معوقات الاتصال الأفقي

- بالرغم من هذه المزايا التي تنسم بها الاتصالات الأفقية فإن هناك عدة معوقات تعوق أدائها الفعال وهي:
- ✓ إن تطبيق مبدأ التخصص وتقسيم العمل داخل المنظمة خلق أنواع متعددة من الولاء داخلها إلى الحد الذي يحول دون تحقيقها.
- ✓ إن هذه الاتصالات إذا ما تحققت لا تتم بالسرعة المطلوبة ومرد ذلك شدة التمسك بالتشكيلات والمبالغة في إطالة الإجراءات والتعقيدات.

الشكل رقم (06): الاتصال الأفقي



المصدر: جلال الدين بوعطيط، مرجع سبق ذكره، ص 46.

#### 1-2-4 الاتصال المحوري

ويطلق عليه تسمية الاتصال القطري أو المائل، وكلما تصب في معنى واحد والذي يتمثل في: أنها تتناسب بين الأفراد في مستويات إدارية مختلفة ليس بينهم علاقات رسمية في المنظمة كان يتصل مدير الإنتاج بأحد أقسام إدارة التسويق<sup>2</sup>.

من كل ما عرضناه من أنواع الاتصال التنظيمي الرسمي فإنه يمكن أن تبين لنا أهمية كل شكل وحدوده من التأثير في الجو التنظيمي للمنظمة، وعليه فإن إعطاء الاهتمام لكل أنواع الاتصال الرسمي المذكورة سلفاً يؤدي إلى تكوين انطباع جيد عند المرؤوسين ويساعد على سيرورة المعلومات داخل الأطر التنظيمية بشكل كافي وبصورة واضحة ومنتظمة ويفتح المجال لكل الفاعلين داخل التنظيم من خلال الاهتمام بكل هذه الأشكال

<sup>1</sup> محمد يسرى إبراهيم دعيبس، مرجع سبق ذكره، ص 188 - 190.

<sup>2</sup> محمود سلمان العميان، مرجع سبق ذكره، ص 244.

من أجل إبداء أرائهم في الأعمال التي يقومون بها وهذا ما يساعد على تنمية وزيادة الدوافع الداخلية للفاعلين، والتي تعمل على زيادة تماسكهم وتعاونهم وبالتالي تحقق الرضا في العمل.

## 2 – الاتصال غير الرسمي

إن الإتصال في منظمات الأعمال لا تقتصر على الاتصالات الرسمية فقط، فهناك اتصالات غير رسمية، ونعني بها ذلك النوع من الاتصال الذي لا يخضع لقواعد وإجراءات مثبتة، مكتوبة ورسمية، كما هو الحال في الاتصالات الرسمية .

والاتصالات غير الرسمية تتم بين مستويات مختلفة داخل المنظمة أو خارجها، وهي تعبر عن رغبة الأفراد في عدم انعزال بعضهم عن بعض، وذلك بهدف إشباع حاجاتهم الاجتماعية والنفسية<sup>1</sup>. فالإتصال غير الرسمي يتضمن رسائل ملازمة للعمل وليس بالضرورة أن تسافر عبر خطوط تركيب المنظمة فهو غالبا ما يسافر عبر واسطة، شبكة غير رسمية من العاملين الذين يشتركون في المعلومات لا يزودها التنظيم من خلال قنوات رسمية، فالعاملون يحتاجون إلى واسطة خلال أوقات التوتر والتغير ورغم ذلك إلا أن المدراء لا يسيطرون عليها فإنهم لا يستطيعون منع الواسطة من نشر الرسائل التي تكون غير دقيقة أو معاكسة لأهداف التنظيم<sup>2</sup>.

## المطلب الخامس: وسائل الاتصال التنظيمي

وسائل الاتصال هي الوسيط الذي ينقل الرسالة وما تحتويه من رموز ومعاني من المرسل إلى المستقبل بطريقة واضحة ومفهومة، حيث تعددت وسائل الاتصالات الإدارية المستخدمة في منشآت الأعمال والقطاعات العامة، فهي متعددة ومختلفة يمكن الإشارة إلى أهمها فيما يلي:

### أولاً: الوسائل الكتابية

وهي الوسائل التي تتم بواسطتها تبادل المعلومات بين المتصل والمتصل بها عن طريق الكلمة المكتوبة، وتعتبر هذه الوسائل هي الأكثر استخداما في أغلب المنظمات الحكومية، وهي تتميز بإمكانية الاحتفاظ بها والرجوع لها عند الحاجة، وحماية المعلومات من التحريف<sup>4</sup>، حيث لا يستطيع مدير أي منظمة أن يتصل مباشرة وشفويا مع كافة الموظفين لذلك لا بد من الاتصال الكتابي، ومن أهم هذه الرسائل نذكر ما يلي<sup>3</sup>:

## 1 – التقارير

التقارير هي عرض للحقائق الخاصة بموضوع أو مشكلة أو ظروف أو أحداث معينة، عرضا تحليلي بطريقة مبسطة مع ذكر الاقتراحات التي تتماشى مع النتائج التي نتوصل إليها بالبحث والتحليل، وهي من أهم وسائل الاتصال داخل المؤسسة والتي تعتمد عليها بدرجة كبيرة لمعرفة حقيقة ما يجري داخل المنشأة إذ عن طريق ما يتلقى المديرون المعلومات التي يعتمدون عليها في رسم السياسات ووضع الخطط وإنجاز القرارات

<sup>1</sup> صلاح عبد الباقي، مبادئ السلوك التنظيمي، دار الجامعة، القاهرة، 2005، ص262.

<sup>2</sup> زاهر عبد اللطيف، الهيكل التنظيمي للمنظمة الهندية، الطبعة الأولى، دار الراجحة للنشر والتوزيع، عمان، 2001، ص 154.

<sup>3</sup> موسى قاسم القريوتي، علي خيضر مبارك، أساسيات الإدارة الحديثة، الطبعة الثالثة، مؤسسة تسنيم للنشر والتوزيع، عمان، 2006، ص 176.

واختيار أسلوب العمل، وأيضا التعرف على تكاليف الإنتاج ومشكلاته، ومستوى الأداء في مختلف الأعمال ووجهات النظر للعاملين بالنسبة للموضوعات والمشكلات المتصلة بالعمل، والتعرف على الحلول المقترحة لمواجهة المشكلات، وأجهزة الإعلام المختلفة.

بالنسبة للجمهور الخارجي تفيد التقارير في الاتصال بالمساهمين والموردين والموزعين والمجتمع المحلي والمسؤولين خارج أجهزة الإعلام المختلفة، فعن طريقها تعكس لهم صورة وكفاءة رجال الإدارة<sup>1</sup>.

## 2 – المذكرات

وتعرف المذكرات بأنها الوسيلة التي تتضمن فكرة أو معلومة تصاغ بلغة مفهومة، وتعرض لجانب واحد بمنطقية وحجة وترتيبها موضوعيا حتى تصل بالكفاءة والفاعلية المطلوبة، وهي تتركز في قضية مهنية أو مشكلة تحوط بألية العمل يتم توصيلها وعرضها موضحة أبعادها وأهمية تناولها وأثارها في تحقيق الأهداف والرأي بشأنها ومقترح التصدي لها، ومعالجة الأمر على أساسها وإعادة إنتاج قيم العمل الإيجابية المتعلقة بالتكامل والمشاركة الجماعية<sup>2</sup>.

## 3 – الصحف

كثيرا ما تلجأ للصحف من أجل الاتصال بالجمهور، فمثلا يمكن عن طريق الصحف الاتصال بالعملاء لإخطارهم بخدمة جديدة تقدمها المنظمة وإخطارهم بأي تغيير مستحدث في محتوى هذه الخدمة كالسعر مثلا، تغيير أرقام المنظمة، وعن طريق الصحف عادة ما تتصل المنظمات الكبيرة بعملائها الكبار، ومورديها ووكلاء البيع إذا كان عددهم كبير ويتواجدون في جهات متباعدة<sup>3</sup>.

## 4 – الأدلة والكتيبات

تلجأ الكثير من المنظمات إلى إصدار دليل للعاملين يحتوي على كل ما يهم العاملين من حيث السياسة العامة للمنظمة، وبرامج المزايا المادية والعينية وحقوق وواجبات العاملين، وكل ما يربط بالسلوك الوظيفي.

## 5 – التعليمات والأوامر

تعد وتعتبر التعليمات والأوامر كمرجع يسهل الرجوع إليه في حالة المخالفة بالنسبة إلى كافة المستويات الإدارية، وقد تأخذ أكثر من شكل مثل: المعاملات المتداولة داخليا على مطبوعات الجهة أو قرارات إدارية.

## ثانيا: الوسائل الشفهية

وتعرف الوسائل الشفهية على أنها تلك الوسائل التي تستخدم الألفاظ المنطوقة والكلمات والجمل الدالة على المعنى أو الموضوع الذي يريد المرسل نقله للمستقبل، أو هي تلك الوسائط التي تعتمد على الرموز اللغوية في توصيل الرسائل<sup>4</sup>، وهي من أسهل وأسرع الوسائل المستخدمة في نقل المعلومات أو في نقل

<sup>1</sup> أحمد بن عبد الرحمان السميري وآخرون، مبادئ إدارة العمال، الطبعة الثانية، مكتبة العبيكان، الرياض، 2005، ص305.

<sup>2</sup> محمد علي شمس الدين وإسماعيل محمد الفقي، السلوك الإداري، الطبعة الأولى، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان، 2007، صص285-286.

<sup>3</sup> سيد عليوة، مهارات الاتصال وطرق إعداد التقارير، الطبعة الأولى، مكتبة جزيرة الورد، القاهرة، صص 31-32.

<sup>4</sup> لطفية زرطال، الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي للعاملين، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم علم الاجتماع، كلية العلوم الإنسانية

والاجتماعية، جامعة محمد الصديق بن يحي جيجل، الجزائر، ص 61.

الأوامر والتعليمات بين الرؤساء والمرؤوسين، وتتم عن طريق المحادثة وجها لوجه أو عن طريق الهاتف ومن أهم هذه الوسائل ما يلي:<sup>1</sup>

### 1 – المحاضرة

المحاضرة هي عبارة عن شرح وتوضيح لفظي لموضوع أو مشكلة يقوم بها شخص لديه خبرة في هذا الموضوع لأعضاء جماعة في حاجة إليه، وتعد من الوسائل اللفظية الشائعة الاستعمال في كثير من المجالات المختلفة.<sup>2</sup>

### 2 – الاجتماعات

الاجتماعات عبارة عن لقاء يضم شخص فأكثر، حيث يجري هؤلاء حديثا ونقاشا هادفا... بالطبع هذه الأهداف والأغراض متنوعة ويتراوح عدد أفراد الجماعة ما بين 3 إلى 15 شخصا أو أكثر، هذا بالإضافة إلى أن أعضاء الجماعة يلتقون وجها لوجه وفي ذهنهم هدف مشترك، وقد تكون هذه الجماعة رسمية (ذات هدف واضح مخطط له)، أو غير رسمية (حديث ونقاش غير مخطط له).<sup>3</sup>

### 3 – اللجان

تخرج اللجان عن كونها إحدى صور الاتصال الرسمي الشفهي، شأنها في ذلك شأن الاجتماعات واللقاءات، وتختلف اللجان في تشكيلها من حيث العدد والمهام باختلاف الغرض والمسؤولية المسندة، فقد تك استشارية أو تنظيمية أو تنسيقية، كما قد تكون اللجان دائمة أو مؤقتة، حيث ينتهي دورها بتحقيق الهدف الذي يسعى إليه.

### 4 – الندوات

تمثل الندوات إحدى وسائل الاتصال الرسمي الشفهي المباشر، حيث يجتمع العاملون والرؤساء لتبادل وجهات النظر، حول موضوع يصعب معالجته على المستوى الفردي، وتطرح الأسئلة في الندوة بطريقة ما حسب طريقة تنظيم الندوة، ويتم الإجابة عليها في صورة مناقشة حرة، حيث يتم التفاعل، وعادة ما تنتهي الندوات بتوصيات حول الموضوع محل الندوة.<sup>4</sup>

### ثالثا: وسائل الاتصال الإلكترونية

تتمثل في الوسائل التكنولوجية الحديثة التي تهدف لتسهيل تبادل المعرفة على الفور، ومن بين هذه الوسائل نجد: البريد الإلكتروني، الأنترنت.<sup>5</sup>

<sup>1</sup> وفاء برهان برقلاوي، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، مؤسسة حمادة للنشر والتوزيع، عمان، 2013، ص 381.

<sup>2</sup> محمد سيد فهمي، فن الاتصال في الخدمة الاجتماعية، دار الوفاء للنشر، القاهرة، 2006، ص 182.

<sup>3</sup> حسين محمود حريم، مهارات الاتصال في عالم الاقتصاد وإدارة الأعمال، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2010، ص 306.

<sup>4</sup> سعيد بن عامر، الاتصالات الإدارية والمدخل السلوكي لها، الطبعة الثانية، مركز وايد سيرفس للاستشارات التطوير الإداري، القاهرة، 2000، ص ص 78-79.

<sup>5</sup> فوزي سعد نجم البديري وآخرون، الاتصالات الإدارية وأثرها في فاعلية القرارات الإدارية- دراسة ميدانية على مؤسسات التعليمية العامة- بلدية الأبيار، مجلة الاقتصاد الدولي والعولمة، المجلد 3، العدد 3، جامعة بغاري ليبيا، طرابلس، ص 6.

## 1 - البريد الإلكتروني

ويعتبر البريد الإلكتروني الأكثر شيوعاً في عملية الاتصال فمن خلاله يستطيع الموظفون والرؤساء التواصل فيما بينهم.

## 2 - الأنترنت

الأنترنت عبارة عن شبكة عالمية تحول الكون إلى قرية صغيرة، تضم عدد هائل من الشبكات المنتشرة حول العالم. ومن أهم مزايا هذا النوع من الوسائل سرعة الحصول على سرعة المعلومات في كل وقت بمجرد الارتباط بهذه الخدمة<sup>1</sup>.

## المبحث الرابع: آليات الاتصال التنظيمي وتقييم فعاليته

لقد اختلفت وتنوعت تقسيمات نماذج وشبكات الاتصال التنظيمي من باحث لآخر وهذا نظراً لتشعب هذه العملية الاتصالية، ولهذا سيتم التطرق إلى نماذج الاتصال التنظيمي تقييم فعاليته.

### المطلب الأول: نماذج الاتصال التنظيمي

لقد ظهرت عدة نماذج تحاول تقديم عملية الاتصال التنظيمي من خلال تحديد عناصرها ومكوناتها الرئيسية وترتيبها وطبيعة العلاقات فيما بينها، فالنموذج الاتصالي هو أداة لفهم وتحليل بعض الأبعاد والهدف من هذه النماذج هو هدف منهجي، لكون عملية الاتصال هي عملية ديناميكية متصلة بالحلقات، فضلاً عن الموقف الاتصالي الذي يتسم بالتركيبية ذات الطابع التنويع للعناصر المكونة للعملية الاتصالية وما يرافقه من متغيرات المرتبطة بالموقف الاتصالي الذي يتسم بالتركيبية ذات الطابع التنويع للعناصر المكونة للعملية الاتصالية وما يرافقه من المتغيرات المرتبطة بالموقف الاتصالي العام<sup>2</sup>، ويمكن توضيح أو عرض نماذج الاتصال التنظيمي فيما يلي :

### أولاً: نموذج "أرسطو"

#### 1- المرسل

وهو من أقدم نماذج عملية الاتصال بل إن أول من وضع نماذجه هو «أرسطو ويتكون نموذجه من ثلاث مراحل أساسية:

- ❖ المرسل أو المتحدث أو المصدر
- ❖ المضمون أو النص أو الرسالة.
- ❖ الملتقي أو المستقبل.

هذا وقد اعتبر العلماء أن "أرسطو" قدم توصيفاً وتوضيحاً للحدث الاتصالي بلغة عصره، بالرغم من أن نموذجه بدائي لأمس مفهوم العملية الاتصالية، كما واعتبر العلماء نموذج "أرسطو" وبكل المقاييس الاتصالية حجر الزاوية في فهم العملية الاتصالية، وأن مصدر الاتصال هنا هو المتكلم أو المتحدث الذي يسعى إلى

<sup>1</sup> لطيفة زرطال، مرجع سبق ذكره، ص 75.

<sup>2</sup> مهدي زويلف، على العضائية، إدارة المنظمات "نظريات وسلوك"، عمان، 1996، ص 284.

توصيل فكرة محددة عبر وسيلة التخاطب المباشر والذي يحتو على مضمون الرسالة، أما الملتقي في هذه الحالة فقد يكون فردا أو جماعة أو جمهور، وحسب تصورات "أرسطو" فإن الحدث الاتصالي بالنسبة له يتمحور حول الحدث الإقناعي بالرغم من إمكانية وجود آثار أخرى<sup>1</sup>.  
الشكل التالي يوضح نموذج أرسطو للاتصال.

شكل رقم (07): نموذج أرسطو لعملية الاتصال



المصدر: بسام عبد الرحمان المشاقبة، نظريات الاتصال، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، 2011، ص52.

ثانيا: نموذج "لازويل" Lasswell

وهو أشهر النماذج اللفظية وأقدمها والذي وضع عام 1948م ويلخص فيه عملية الاتصال باختصار ويقترض "لازويل" حدوث التأثير في عملية الاتصال، ويؤخذ على نموده إهماله للتغذية الراجعة، ويتخلص نموده في النقاط التالية.

- ❖ من هو (Whe) المرسل.
- ❖ ماذا يقول (Say what) الرسالة.
- ❖ بأية قناة (in winch Channel).
- ❖ لمن؟ (To whom) المستقبل.
- ❖ وبأي تأثير؟ (Watch what effet) التأثير<sup>2</sup>.

ثالثا: نموذج "شانون" و " ويفر" (Shannon et Weaver)

وضعه العالم (Shannon) بمساعدته زميله (Weaver) سنة 1949م كنموذج آخر يضم العناصر التي انطلق منها "لازويل" غير أن هذا النموذج لا يتناول الاتصال البشري بل يركز على الاتصال الإلكتروني، حيث كان "شانون" يعمل مهندسا في شركة بيل للهاتف، إلى أن العلماء الذين يدرسون السلوك وجدوا نموذج "شانون" و" ويفر" مفيدا للتحليل الإنساني<sup>3</sup>.

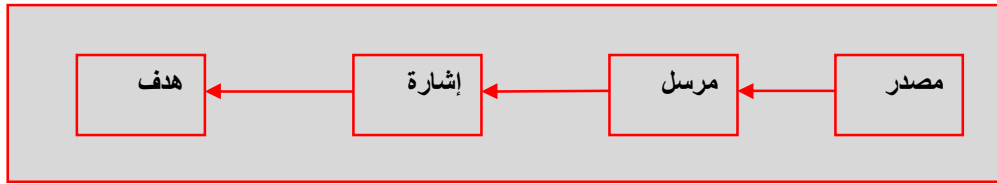
<sup>1</sup> بسام عبد الرحمان المشاقبة، نظريات الاتصال، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، 2011، ص 52.

<sup>2</sup> ريحي مصطفى عليان، أسس الإدارة المعاصرة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2007، ص 259.

<sup>3</sup> زهير إجدادن، مدخل لعلوم الإعلام والاتصال، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1993، ص 71.

والشكل التالي يوضح نموذج "شانون" و"ويفر" للاتصال.

الشكل رقم (08) : نموذج شانون وويفر لعملية الاتصال



المصدر: زهير إحدادن، مدخل لعلوم الإعلام والاتصال، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1993، ص 71.

#### رابعا: نموذج شرام

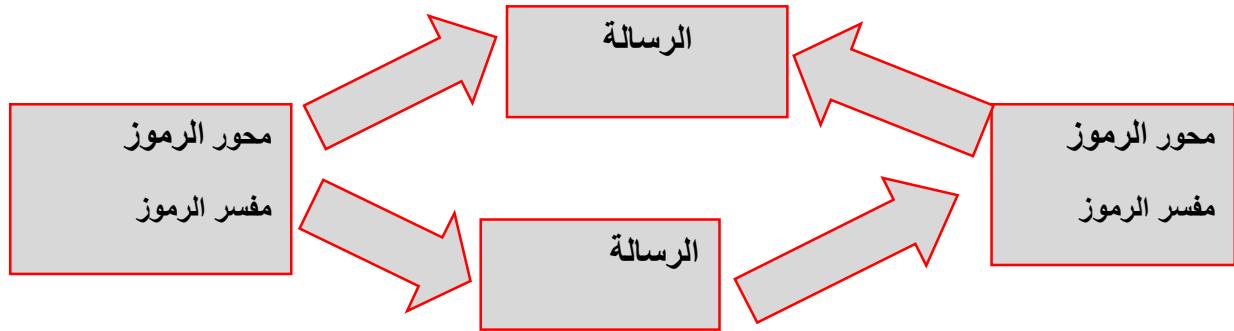
قد حاول "شام" أن يضع إطارا نظريا يصف في ضوءه العملية الاتصالية ويحللها، موجهها، بذلك بالمعنى المتضمن في الأصل اللاتيني للكلمة "communication" والذي يعني اشتراك في موضوع معين أو فكرة أو اتجاه أو رأي، وهو بذلك يستهدف تحليل فكرته التي مؤداها أن أساس الاتصال هو خلق نوع من الاتحاد بين المرسل والمستقبل حول رسالة معينة، وحسب "شرام" فإن عناصر عملية الاتصال تتمثل في ثلاثة عناصر وهي:

- ❖ المصدر.
- ❖ الرسالة.
- ❖ الوجهة أو المقصد أو الهدف.

فالمصدر قد يكون شخص يتحدث أو يكتب أما الرسالة فإنها قد تكون في صورة كلمات مكتوبة على الورق أو موجات صوتية، أو إشارة يمكن تفسيرها وإعطائها معنى محدد في حين أن الوجهة قد تتمثل في شخص ينصت أو يراقب أو يشاهد أو يقرأ، وقد يكون عضوا في جماعة مناقشة أو جمهور<sup>1</sup>.  
والشكل التالي يوضح نموذج "شرام" لعملية الاتصال .

<sup>1</sup> عماد فاروق محمد صالح، مدخل لعلوم الإعلام والاتصال، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1993، ص 71.

شكل رقم (09) : نموذج "شرام" لعملية الاتصال



المصدر: ربحي-مصطفى عليان، أسس الإدارة المعاصرة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان 2007 ص 261.

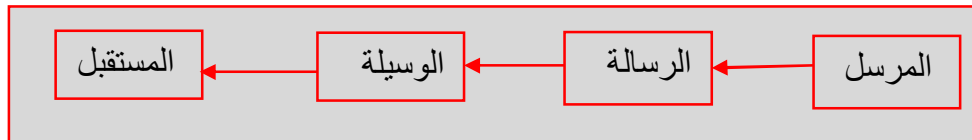
### 5- نموذج "بيرلو"

في عام 1965م حيث قدم "بيرلو" نموذجا مختصرا لعملية الاتصال يعرف هذا النموذج بـ SMCR ويضم أربعة عناصر أساسية وهي :

- المصدر (SOURCE).
- الرسالة (MESSAGE).
- القناة (CHANNEL).
- المستقبل (RECCIVER).

يرى "بيرلو" أننا نتصل كبشر لكي نؤثر في الآخرين ولا يوجد اتصال بدون هدف، ولهذا يجب أن يكون، الهدف واضحا ومحددا قبل بدء عملية الاتصال<sup>1</sup>.  
والشكل التالي يوضح نموذج "بيرلو" لعملية الاتصال.

شكل رقم(10): نموذج بيرلو " لعملية الاتصال



المصدر: ربحي مصطفى عليان، أسس الإدارة المعاصرة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2007، ص 26

### 6- نموذج "دانس"

قدم "دانس" نموذجا تخطيطيا كمحاولة منه لوصف منه لوصف عملية الاتصال من منطلق الدينامكية والحركة المستمرة، ورغم بساطة الشكل ظاهريا إلا أنه يحمل معاني التداخل والحركة المستمرة عند مزاوله عملية الاتصال، حيث، أن فكرة هذه العملية تمثل صعوبة في الفهم لدى الكثيرين، ولكن إذ أدركنا عناصرها وأبعاد التفاعل وعلاقات التأثير والتأثر لسهل استيعاب الفكرة<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> ربحي مصطفى عليان، مرجع سبق ذكره، ص 261.

<sup>2</sup> سعيد يس عامر، الاتصالات الإدارية، الطبعة الثانية، مركز وايد سيرقيس، القاهرة، 2000، ص 36.



### المطلب الثاني: تقييم فعالية الاتصال التنظيمي والعوامل المؤثرة فيه

الاتصال التنظيمي عملية ضرورية في كل منظمة وهذا راجع للفوائد والمزايا التي تعود بها على الأفراد والمنظمة على حد سواء، لكن هذا لا يعني أن ليس لعملية الاتصال مساوئ والتي ترجع إلى الصعوبات التي تواجه الاتصال وتؤثر فيه بشكل سلبي مما يعرقل العملية الاتصالية داخل المنظمة، ولهذا يجب على المسؤول أن يكون على دراية تامة بهذه الصعوبات والمعوقات واتخاذ القرار المناسب للتغلب عليها، والعمل بشكل أكبر من أجل تحسين فعالية العملية الاتصالية وحسن سيرها، وإيصال رسالة المنظمة إلى كل الأطراف المعنيين وتحقيق الأهداف المسطرة.

#### أولاً: معوقات الاتصال التنظيمي

تواجه عملية الاتصال التنظيمي داخل المنظمة مشاكل وعراقيل كثيرة تؤدي إلى سوء الاتصال بين الأفراد داخل المنظمة، ومن بين المساوئ والمشاكل نذكر ما يلي:

- ✓ نقص في التوضيح أو عدم التوضيح يؤدي إلى ضياع الوقت واستخدام سيء للموارد المتاحة.
- ✓ عدم التعاون بين الأفراد والمجموعات العاملة يؤثر ويضعف نمو وتطوير الكفاءات وبالتالي يضعف إمكانية حل المشكلات.
- ✓ نقص في مرونة واستجابة المنظمة يخلق صورة سيئة لدى جمهور الزبائن<sup>1</sup>.
- ✓ تعارض أهداف أحد الأطراف مع أهداف المنظمة، أو مع أهداف الطرف الآخر في الاتصال.
- ✓ عدم توافر معلومات مرتدة عن مدى التقدم في الاتصال يعرقلها<sup>2</sup>.
- ✓ تحريف المعلومات وإخفاء بعضها عن متخذ القرار وذلك بتوصيل المعلومات السارة وعدم إيصال المعلومات غير السارة للمدير.
- ✓ عدم اختيار الوقت المناسب والوسيلة المناسبة للاتصال.
- ✓ عدم اتسام البيئة بالابتكار والمبادرة والتعزيز من قبل الرؤساء والمنظمة يعرقل عملية الاتصال<sup>3</sup>.

#### ثانياً: مزايا الاتصال التنظيمي الفعال

- إن حسن سير الاتصال بين الأفراد داخل التنظيم دون وجود عراقيل يعود بفوائد عديدة نذكر منها:
- ✓ فهم جيد لدور كل فرد من العاملين والموظفين في المنظمة.
  - ✓ تهيئة فعالة للموارد المتاحة في الزمان والمكان المناسبين.
  - ✓ استقبال إيجابي وملئم لكل الأفكار القابلة لتطوير المؤهلات والنتائج.
  - ✓ مرونة المنظمة مما يسمح لها بالتفاعل والاستجابة السريعة في اتخاذ القرارات وتنفيذها.
  - ✓ توفر كل المعلومات الضرورية لتنفيذ أية مهمة<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> موسى خليل، الإدارة المعاصرة (المبادئ والوظائف الممارسة)، مجد المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر، 2005، ص ص 150، 160.

<sup>2</sup> أحمد ماهر، مرجع سبق ذكره، ص 44.

<sup>3</sup> موسى قاسم القريوتي، على خضر مبارك، مرجع سبق ذكره، ص 177.

<sup>4</sup> موسى خليل، مرجع سبق ذكره، ص 150.

✓ تطوير وبناء الثقة بين أطراف علمية الاتصال.

✓ تقييم المعلومات بتسلسل منطقي وإرسالها بالحجم الأمثل<sup>1</sup>.

### ثالثاً: تحسين فعالية الاتصال التنظيمي

يمكن تحسين الاتصالات التنظيمية من خلال النظر بتمعن وشمولية لجميع عناصر وخطوات عملية الاتصال، وإدراك المشكلات والصعوبات المحتملة، والعمل الجاد والمتواصل على تجنب الصعوبات المحتملة وفيما يلي أهم الاقتراحات لتحسين فعالية الاتصالات في المنظمة<sup>2</sup>.

1- **الوضوح:** أن يعد المرسل الرسالة بشكل واضح ويستخدم المفردات والعبارات السهلة والدقيقة.

2- **الشمول:** أن تتضمن الرسالة جميع الحقائق والمعلومات اللازمة ليقفهما المستقبل ويتصرف وفق رغبة المرسل.

3- **الإيجاز:** الحديث بشكل مباشر عن الموضوع وتجنب التكرار والإطالة غير المبررة والابتعاد عن الموضوع.

4- **الصدق والنزاهة:** أن تتضمن الرسالة معلومات صحيحة وصادقة.

5- **الترابط:** أن تكون أجزاء الرسالة مترابطة ببيغضها البعض وأن تتناسب الأفكار بشكل منطقي.

6- **تدريب العاملين** لزيادة قدراتهم ومهاراتهم في الاتصال.

7- **اختيار الوسيلة الملائمة.**

8- **الإصغاء الجيد** من قبل المستقبل.

9- **المتابعة** من قبل المرسل ليتأكد من أن المستقبل فهم المعنى المقصود من الرسالة.

### المطلب الثالث: العوامل المؤثرة في الاتصال التنظيمي

نجد أن لعملية الاتصال وكأي عملية اجتماعية يشترك فيها عدد معين من الأفراد، عوامل تؤثر فيها (بغض النظر عن هذا التأثير سلبيًا كان أم إيجابيًا)، وفيما يلي نعرض بعض العوامل المؤثرة في الاتصال التنظيمي كما يلي<sup>3</sup>:

1- **طبيعة العمل:** حيث أن طبيعة العمل تؤثر إلى حد بعيد على الاتصال التنظيمي من حيث التأكيد على الاتصالات الرسمية دون السماح بالاتصالات غير الرسمية، كما هو الحال في المنظمات التي تتسم الأعمال فيها بالانتمائية والتي تطبق تقسيم العمل الدقيق بين أفرادها.

2- **درجة التعقيد التنظيمي:** إن عملية الاتصال تتأثر بعدد الحوادث التي تضمنها المنظمة وتوزيع الجغرافي لهذه الوحدات، فكلما بعدت هذه الوحدات عن بعضها البعض كلما كان الاتصال فيها بينها ضعيف إن لم يكن منعدماً.

<sup>1</sup> محمود سلمان العميان، مرجع سبق ذكره، ص 248.

<sup>2</sup> حسين حريم، مبادئ الإدارة الحديثة، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، 2006، ص ص 288-289.

<sup>3</sup> صلاح بن نوار، فعالية التنظيم في المؤسسات الاقتصادية، مخبر علم اجتماع الاتصال للبحث والترجمة، الجزائر، 2006، ص 72.

**3- حجم المنظمة:** إن كبر المنظمة وتشعبها يجعل من عملية الاتصال بين أفرادها أكبر صعوبة وتعقيد، لذلك ينصح في هذه الحال أن تكون البيانات والمعلومات صادرة عن مصدر واحد فقط لتفادي الإضراب أو التضارب في البيانات.

**4- اتجاهات الرئيس في العمل:** إن اتجاهات الرئيس نحو مرؤوسيه وكذا نمط السلطة والقيادة التي يتصف بها، تحديد إلى حد بعيد نمط الاتصالات في المنظمة وخاصة بالنسبة لعملية اتخاذ القرارات، فإذا كان الرئيس يتصف بالنزعة التسلطية في التسيير فإنه لا يقبل المشاركة في الرأي ولا يقبل الاستماع إلى آراء الآخرين مما يثبط من عزيمة المرؤوسين في أداء أعمالهم فيصبحون معاول هدم بدلا من وسائل بناء للمنظمة على العكس كما في حال كون الرئيس ليخطو خطوة ما ولا يتخذ قرارا مصيريا معينا إلا بعد استشارات مرؤوسيه والأخذ بآرائهم الصائبة.

**5- عمر المنظمة:** من المعروف أنه كلما كانت المنظمة حديثة النشأة كلما أثر ذلك على عملية الاتصالات وشكلها، لأن المطلوب الملح في بداية إنشائها هو جعل عملية الاتصالات ضيقة ما أمكن في يتم تحديد دور كل فرد فيها بشكل دقيق وواضح، أما إذا كان عمر المنظمة قد مر عليه وقت وطويل، فإن الاتصالات بين أفرادها تتشابك وتتسع ويزيد معدل الرسمية فيها.

## الخلاصة

إن ما يمكن استخلاصه من هذا الفصل هو أن الاتصال التنظيمي موضوع بالغ الأهمية فلا يمكن للمديرين إن يؤدوا أعمالهم ما لم يكن هناك أنظمة اتصالات جديدة داخل المؤسسة تتضمن تبادل المعلومات والحقائق بين الأفراد وتساهم في تحقيق التنسيق والتكامل بين مختلف وحداتها، كما أنها عملية ضرورية لكل نشاط إنساني، ووسيلة هامة لتحقيق التفاعل داخل المنظمة، فهذه الأخيرة التي تطمح للرقى والازدهار هي التي تهتم بالاتصال وتحاول تطبيقه على أحسن وجه، وبالتالي تكون علاقة مباشرة بجمهورها، وهذه العلاقة مبنية على التعاون والثقة والإحساس بالمسؤولية لأن نجاح أي فعل تعاوني لا بد من شبكة اتصال متكاملة ومتناسقة، فالالاتصال الفعال هو مفتاح نجاح أي منظمة.

حيث تناول هذا الفصل أهم العناصر، من خلال تعريف الاتصال التنظيمي، أنواع الاتصال التنظيمي (الاتصال الرسمي، الاتصال غير الرسمي...) عناصر الاتصال التنظيمي، وسائل الاتصال التنظيمي تقديم أهم نماذج الاتصال التنظيمي، وفي الأخير تقييم فعالية الاتصال التنظيمي.

## الفصل الثاني: التشارك المعرفي وعلاقته بالاتصال التنظيمي

– تمهيد

– المبحث الأول: مدخل للتشارك المعرفي

– المبحث الثاني: أساسيات التشارك المعرفي

– المبحث الثالث: تطبيق التشارك المعرفي

– المبحث الرابع: علاقة الاتصال التنظيمي بالتشارك المعرفي

– خلاصة الفصل

**تمهيد**

من المعلوم بأنه لا توجد مؤسسة واحدة تعمل بدون الاعتماد على المعلومات والمعارف خاصة في الوقت الحالي، فالمؤسسة تحتاج في عمليات الإنتاج والتسويق والمحاسبة وغيرها من الأنشطة والمهام التي تقوم بها المعلومات ومعارف تساعدنا في تسهيل القيام بها وانجازها على أحسن وجه، كما تحتاج المؤسسة من أجل الاستمرار في المنافسة لضرورة تقديم منتجات ذات تنافسية عالية في ظل تعدد المنتجات والمنافسين وكذلك سرعة التغيرات البيئية التي تتغير باستمرار وبشكل سريع.

إن امتلاك المنظمات للمعرفة وتطبيقها لا يؤدي بالضرورة إلى تحقيق مزايا تنافسية لها، وللاستفادة أكثر من المعرفة دعت الضرورة لاحتامية نقل وتبادل وتشارك المعارف والخبرات في المنظمة لتحقيق التجانس والتكامل والتوافق بين مختلف الأفراد بشكل فعال، كما نجد الكثير من الأفراد يتخوفون من مشاركة وتقاسم المعارف التي يملكونها لأنهم يعتقدون بأنها مصدر بقائهم في المؤسسة، وعليه وجب عليها ضرورة الاهتمام بالتشارك المعرفي لديها وترسيخ هذا المفهوم لدى موارها البشرية ونشر ثقافة تنظيمية تشجع سلوك التشارك المعرفي ومن خلال هذا الفصل سنتطرق في المبحث الأول لمدخل للتشارك المعرفي أما المبحث الثاني فيتم فيه التطرق لأساسيات التشارك المعرفي، أما المبحث الثالث فيتم فيه استعراض كيفية تطبيق التشارك المعرفي، في حين يتم في المبحث الرابع علاقة الاتصال التنظيمي بالتشارك المعرفي.

**المبحث الأول: مدخل للتشارك المعرفي**

يعتبر التشارك المعرفي من أكثر نشاطات إدارة المعرفة، ونظرا لتعدد التعاريف المقدمة للتشارك المعرفي من قبل الباحثين والدارسين للتشارك المعرفي واختلافها سنقدم مجموعة منها لتوضيحه أكثر بالإضافة ونظرا للفوائد التي يحققها التشارك في المعارف والخبرات والمعلومات بين الأفراد في المؤسسة سنبرز أهم هذه الفوائد بالنسبة للفرد والمؤسسة، كما سنركز على أهم المداخل الخاصة به والنظريات المفسرة له كما سنتطرق للمتطلبات الضرورية لتفعيل وتشجيع وتطبيق التشارك لمعرفي في المؤسسة ونختتم هذا المبحث بالمرحل الثلاث الرئيسية للتشارك المعرفي، ومعوقاته.

**المطلب الأول: مفهوم التشارك المعرفي**

قبل التطرق إلى مفهوم التشارك المعرفي نشير أولا إلى المعرفة التي أصبحت المنتج الرئيسي الأكثر قيمة وتداول ومحددا أساسيا للتنافس وتعرف المعرفة على أنها" الحصيعة الاندماج الخفي بين المعلومات والخبرة والمدرجات الحسية والقدرة على الحكم"، وأن المعلومات فهي وسيلة لاكتساب المعرفة ضمن وسائل عديدة أما كلمة المعرفة فتستخدم للدلالة على امتلاك المعلومات التي تكون قادرين على التعبير عنها، ومع ذلك فهناك حالات تمتلك فيها المعلومات ولكن لا نعبر عنها، ولا بد من الإشارة إلى بعض المفاهيم التي تتداخل وتتشابك مع التشارك المعرفي وهي تبادل المعرفة ونقل المعرفة، حيث لا يمكن الحديث عن التشارك المعرفي في المؤسسة دون أن نتكلم عن تبادل ونقل المعرفة لأن عملية انتقال المعرفة داخل المؤسسة هي الخطوة الهامة والحاسمة نحو تحقيق التشارك المعرفي<sup>1</sup>، كما نجد أن التشارك المعرفي يعكس العملية التي من خلالها يتم تبادل الأفراد معارفهم ومعناه أن التشارك المعرفي يرتبط بمنظور واسع يعود إلى تبادل كل أنواع المعارف ويتضمن المعرفة الصريحة والمعرفة الضمنية، ومن جهة أخرى نجد أن التشارك المعرفي يعكس عملية نقل المعرفة إلى الآخرين داخل المؤسسة عن طريق مجهودات الأفراد، وهذا يشير إلى النقل كعملية رئيسية لتشارك المعرفة ويركز الاهتمام على الأفراد<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> عمر جرادات، أثر المعرفة التشاركية والذاكرة التنظيمية على جودة القرارات الإدارية في المكتبات الجامعية الرسمية الأردنية، المؤتمر الرابع والعشرون للاتحاد العربي للمكتبات والمعلومات (أعلم) المنعقدة في المدينة المنورة، الرياض، أيام 26 و 27 نوفمبر، 2013، ص 5.

<sup>2</sup> حسين الطيب بورغدة، ناريمان بشير دريس، أثر تشارك المعرفة على أداء الموارد البشرية - دراسة حالة وحدة إنتاج التلفاز والمستقبل الرقمي التابعة لمؤسسة كوندور للإلكترونيك - الجزائر، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 11، العدد 4، الجامعة الأردنية، عمان، 2015، ص 845.

يمكن إبراز الفرق بين التبادل المعرفي ونقل المعرفة والتشارك المعرفي من خلال الشكل التالي.

الجدول رقم (1): الفرق بين التبادل المعرفي ونقل المعرفة والتشارك المعرفي

التبادل المعرفي	نقل المعرفة	التشارك المعرفي	التعارف
يركز على نقل المعرفة وتلقيها بالمقابل	تطبيق المعرفة الموجودة من سياق لآخر	الكشف عن المعرفة الحالية للآخرين وبالتالي خلق معرفة جديدة	لا تطوعي / لا إرادي
لا إرادي	لا إرادي / إرادي	إرادي	تبادلي / غير تبادلي
متبادل	غير متبادل	متبادل	بواسطة عقد
التفاعل الاجتماعي	تدريب / التفاعل الاجتماعي	التفاعل الاجتماعي	

Source: Aniko c cilla csepregi, The knowledge sharing and competences of middle managers, doctoral dissertation, university of pannonia, 2011, p 33

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن التبادل المعرفي يركز على نقل المعرفة مقابل شيء معين أي أنها بمقابل كما أنها تحدث بشكل لا إرادي أي لا يتم التحكم فيها كما أنه يحدث بين الأفراد بشكل متبادل أي في الاتجاهين معاً، بحيث تنتقل المعارف والخبرات بين الطرفين وتتم عادة عملية التبادل المعرفي على شكل اتفاقيات أو عقود مبرمة أي أنها مدروسة ومخططة.

في حين نلاحظ من خلال الجدول أن نقل المعرفة تركز على تطبيق المعرفة الحالية الموجودة بالمؤسسة أو لدى الأفراد العاملين فيها من سياق لآخر أي تطبيقها في مختلف أقسام المؤسسة، كما أنها يمكن أن تحدث بشكل إرادي من خلال التعليمات أو التوجيهات وغيرها أو بشكل لا إرادي كأن ينقل العامل معارفه نتيجة قيامه بعمله أو نتيجة احتكاكه بالعمال الآخرين أثناء تنفيذ المهام الوظيفية وغيرها. كما نجد أن نقل المعرفة يكون بشكل غير متبادل ويحدث نتيجة التدريب أو التفاعل الاجتماعي. أما التشارك المعرفي فنلاحظ من خلال الجدول أنه يركز على الكشف عن المعارف الحالية للآخرين في المؤسسة وبالتالي المساهمة في خلق معرفة جديدة ويحدث التشارك المعرفي بشكل إرادي أي رغبة من العاملين دون ضغوط وبشكل طوعي، كما أن التشارك المعرفي يكون بشكل متبادل بين الأفراد. ويحدث نتيجة التفاعل الاجتماعي داخل المؤسسة.

#### أولاً: تعريف التشارك المعرفي

توجد صعوبة في إيجاد تعريف شامل لمفهوم التشارك المعرفي ويرجع السبب في ذلك إلى ارتباطه بكل من نوع المعرفة المتشارك فيها وطريقة التشارك المعرفي وكذلك مستوى التشارك والأطراف المشاركة ونظراً لكثير من التعريفات المقدمة للتشارك المعرفي واختلافها سنقدم بعض التعريفات التي من شأنها أن تعطينا رؤية واضحة للتشارك المعرفي كالآتي:



يرى "SAN" أن التشارك المعرفي هي فعالية اجتماعية تحتم على الأفراد الاتصال ببعضهم البعض واستعمال ما يعرفونه لحل المشكلات بشكل خلاق لضمان استمراريتهم في أعمالهم اليومية<sup>1</sup>.

يعرف التشارك المعرفي بأنه: "العملية التي يتم من خلالها نقل المعرفة الصريحة أو الضمنية إلى الأفراد الآخرين من خلال الاتصالات التي تتم بين هؤلاء الأفراد"<sup>2</sup>.

يعرف أيضا التشارك المعرفي بأنه "نشاط لتدفق المعرفة من شخص يملك المعرفة إلى شخص آخر أو مجموعة أو أفراد يحتاجون إليها بشكل يمكن من فهمها واستخدامها، ولا يقتصر التشارك المعرفي على تبادل المعرفة الصريحة فقط وإنما يتضمن أيضا المعرفة الضمنية الكامنة في عقول الأفراد"<sup>3</sup>.

التشارك المعرفي هو "قدرة العاملين بالمؤسسة على تبادل الخبرات والمعارف والقيم والأفكار بحيث تهدف إلى خلق وإدراج الخبرات والمعلومات الجديدة"<sup>4</sup>.

مما سبق يمكن القول أن التشارك المعرفي يعبر عن عملية قيام الأفراد بنقل وتبادل أفكارهم وخبراتهم ومهاراتهم سواء ضمنية أو صريحة من مصدرها الأصلي إلى مكان استعمالها، أفراد، جماعات أو منظمات باستعمال مختلف الوسائل المتاحة لتحقيق الأهداف التنظيمية بكفاءة وفعالية.

من خلال التعاريف السابقة، نستخلص مجموعة من الخصائص للتشارك المعرفي هي:<sup>5</sup>

- يمكن تفسير التشارك المعرفي على أنه البحث عن المعرفة في أماكن تواجدتها في أنحاء المنظمة بحيث يتشارك الأفراد والجماعات المعرفة المخزنة في أماكن مخصصة لخزن المعرفة بحيث يتم الحصول على المعرفة من أماكن تواجدتها.
- يمكن اعتبار التشارك المعرفي على أنه عملية إدراك التفسيرات المختلفة المعتمدة على معرفة ما بحيث يقوم مستقبلي المعرفة باستخدامها، والقيام بأعمال معتمدة على المعرفة التي تم اكتسابها.
- المشاركة بالمعرفة تعني التحويل الفعال للمعرفة، وهذا يعني أن يكون من يملك المعرفة قادرا وراغبا في مشاركتها مع الآخرين، وقد تكون المعرفة موجودة عند الأفراد أو الجماعات أو المنظمات، إلا أن وجود المعرفة في مكان ما لا يعني أن هناك مشاركة فيها.

<sup>1</sup> عبد المالك ججيق، ججيق زكية، تأثير التشارك المعرفي على كفاءة أساتذة التعليم العالي - دراسة ميدانية في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة برج بوعريش، مجلة رؤى اقتصادية، المجلد 10، العدد 08، جامعة باجي مختار، عنابة، الجزائر، 2015 ص 254.

<sup>2</sup> مباركي صفاء، التشارك المعرفي كمدخل لتطوير مهارات التعلم - دراسة استطلاعية لعينة من طلبة الدراسات العليا، مجلة جبل العلوم الإنسانية والاجتماعية، المجلد 6، العدد 49، جامعة باجي مختار، عنابة، الجزائر، 2019، ص 55.

<sup>3</sup> عزة بنت سيف بن حمد الحاتمي، عبد المجيد صالح بوعزة، التشارك المعرفي بين الأطباء والمرضى من وجهة نظر مرضى مستشفى بدر السماء بالخوض في سلطنة عمان، المجلة العربية للأرشيف والتوثيق والمعلومات، المجلد 22 العدد 43، مؤسسة التميمي للبحث العلمي والمعلومات، قرطاج، تونس، 2018، ص 77.

<sup>4</sup> Milena margarita villamizar reyes, delioignario castaneda zapata, relation between organizational climate and its dimensions and knowledge sharing behavior among knowledge workers, international journal of psychological research, 7(2), 2014, p 67.

<sup>5</sup> عبد السلام نجادات، واقع نقل المعرفة والتشارك بها في ظل العولمة، المؤتمر العلمي الدولي عولمة الإدارة في عصر المعرفة، كلية إدارة الأعمال، جامعة الجنان، طرابلس، الجنان، أيام 15-17 ديسمبر 2012، ص ص 6-7.

### ثانيا: أهمية التشارك المعرفي

تكمن أهمية التشارك المعرفي في الفوائد التي تجنى على الصعيد الفردي وعلى المنظمة ككل نذكر أهمها:<sup>1</sup>

• تعزيز التعلم التنظيمي حيث أن التشارك المعرفي من شأنه أن يسهل تحويل المعرفة الفردية والمعرفة الجماعية إلى المعرفة التنظيمية، فالمنظمة المتعلمة تعد بيئة تشجع المشاركة وعلى الإدارة العليا في المنظمة أن تدعم تبادل المعرفة وتوفير الأدوات لعملية تشارك وإنشاء ونقل المعرفة في هذه العملية التنظيمية، فالمناخ الذي يحفز عملية التعلم لديه القدرة على خلق مهارات ومعارف تمكن المنظمة من أن تكون مثيرة وقابلة للتكيف وبالتالي زيادة أدائها وقدرتها التنافسية.

• تحسين أداء وفاعلية الفريق من خلال التنسيق بين العاملين وتحسين عملية صنع القرارات والتي تكون ممكنة من خلال استخدام المعرفة الحالية بطريقة محسنة عند النظر في البدائل التي تأتي من تبادل المعرفة كما أن مشاركة المعرفة تساعد في بناء نماذج عقلية مشتركة وتنمية الذاكرة المتعدية التي تؤدي إلى إمكانية تنسيق الأعضاء داخل الفريق، ودعم الابتكار على المستوى الفردي والتنظيمي، أن مشاركة المعرفة لها علاقة كبيرة بالابتكار لذلك يوصي أن تكون إستراتيجية ممارسة مشاركة المعرفة إحدى سياسات المنظمة أو جزء من الوصف الوظيفي، وبالتالي سيلتزم الجميع بممارستها، فمشاركة المعرفة بما في ذلك التبرع بالمعرفة وجمع المعرفة تلعب دورا مهما في تحسين القدرة على الابتكار الفردي حيث أن التبرع بالمعرفة له تأثير إيجابي مباشر على المنتج والابتكار الإداري علاوة على ذلك تعمل القدرة على الابتكار الفردي كمتغير وسيط بين مشاركة المعرفة وقدرة الشركة على الابتكار وأن لتنفيذ أفكار أو عملية جديدة يتطلب الأمر ثقافة مشاركة المعرفة لنشر المعرفة بين جميع أنحاء المنظمة وبالتالي ربط جميع الموظفين وخلق تأثير تآزري لتحسين الابتكار التنظيمي.

### ثالثا: أهداف التشارك المعرفي

يهدف التشارك المعرفي إلى تحقيق مجموعة من الأهداف تتمثل فيما يلي:<sup>2</sup>

- تطوير موضوعي للمفاهيم، إنشاء فضاء للتفكير، إنتاج المعارف، والمساعدة على التعبير.
- تطوير المسار المهني للفرد من خلال كسب سمعة مهنية واعتراف داخل المنظمة نتيجة تشاركه بمعارفه مع الآخرين والاستفادة من معارف الآخرين في تحسين الأداء.
- كسب ثقة الأفراد في التشارك المعرفي.
- تفعيل التشارك في مجالات الخبرة بين الزبون وفرق العمل.

<sup>1</sup> بوديارفتيحة، طواهر عبد الجليل، دور القيادة الخادمة في دعم التشارك المعرفي بين الموظفين - لدراسة ميدانية على عينة من الممرضين في مستشفى)، مجلة إيليزا للبحوث والدراسات، جامعة قصدي مرباح ورقلة، الجزائر، المجلد 6، العدد 2، 2021، ص 382-383.

<sup>2</sup> جوهرة أقطي، جوهرة أقطي، أثر القيادة الإستراتيجية على شارك في المعرفة، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير، غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة، الجزائر، 2014، ص 48.

- تحديد احتياجات الأنظمة البرمجية في المنظمة.
- جذب معارف جديدة من قبل أعضاء الفريق وتشكيل مستودع للمعرفة التنظيمية والحفاظ على المعرفة التي يمكن فقدانها بخروج الموظفين ذوي الخبرات المتنوعة، وتحسين نشر المعرفة التنظيمية.

### المطلب الثاني: مداخل التشارك المعرفي

يتم من خلال هذا المطلب التطرق لمداخل التشارك المعرفي من خلال الأدوات والمنهجيات المستخدمة في تسهيل التشارك المعرفي وتتمثل هذه المداخل فيما يلي:<sup>1</sup>

#### أولاً: المدخل الاجتماعي

يرتكز هذا المدخل على المنهجيات الاجتماعية الرئيسية مثل الثقة والالتزام والثقافة واستعداد الأفراد نحو التشارك المعرفي، كما يركز على التشارك بالمعرفة الضمنية من خلال الاعتماد على التفاعلات الشخصية ومجتمعات الممارسة وقد استخدمه العديد من الباحثين في دراساتهم التجريبية.

#### ثانياً: المدخل التكنولوجي

يرتكز هذا المدخل على الفوائد المتوقع الحصول عليها سواء بشكلها المادي أو المعنوي والتكاليف الناتجة عن التشارك المعرفي، كما يشير Hoff & huysman إلى المدخل النشوي الذي يشير إلى البني التحتية التنظيمية والتقنية التي تسهل من التشارك المعرفي.

#### المطلب الثالث: نظريات التشارك المعرفي

تعتبر أغلب نظريات التشارك المعرفي مستمدة من نظريات إدارة المعرفة وذلك لافتقار مفهوم التشارك المعرفي إلى نظريات خاصة، ومن أهم النظريات التي تعالج سلوك التشارك المعرفي ما يلي:<sup>2</sup>

#### أولاً: نظرية التنظيم

حسب هذه النظرية تعتبر المعرفة مصدر للميزة التنافسية، وإذا تم دمجها بفعالية فإنها ستخلق وتضيف قيمة للمنظمة على المدى الطويل، ولتحقيق الميزة التنافسية يجب على المنظمة ضمان تحويل المعارف والخبرات من الخبراء إلى الأعضاء الموجودين داخل المنظمة، فالموظفون حسب هذه النظرية يفسرون سلوك التشارك المعرفي بطريقتين، حيث يرى بعضهم أن سلوك التشارك المعرفي يعتبر من أدوارهم الرسمية فيما يعتبره البعض الآخر أنه سلوك الدور الإضافي، ويعتمد تصنيف التشارك المعرفي أنه ضمن الدور الرسمي أو الدور الإضافي على أهمية المعرفة وقيمتها، فإذا كانت المعرفة خاصة وذات قيمة ولا يملكها إلا القليل فإن التشارك فيها يصنف ضمن سلوكيات الدور الإضافي.

ثانياً: نظرية الاتصال: تعرف نظرية الاتصال بنموذج SMCR (المصدر، المستلم، الرسالة، القناة) والذي يركز على فكرة أن الرسالة التي يرسلها المرسل تعتمد على فهم المستلم الرسالة وترجمتها.

<sup>1</sup> حاتم علي عبد الله الحمداني، أثر التشارك المعرفي في استدامة القدرات الدينامية- بحث تحليلي لعينة من تدريسي كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة- مجلة كلية بغداد للعلوم الجامعة، العدد 54، 2018، ص 112.

<sup>2</sup> جوهرة أظفي، مرجع سبق ذكره، ص 53.

إن سلوك التشارك المعرفي ليس أمرا سهلا بالنسبة لأي فرد لأن الأفراد لا يحبون أن يقدموا ما يملكون من معارف للآخرين، وحسب هذه النظرية فإنه من الصعب اتخاذ قرار التشارك المعرفي لأن تحويل المعرفة هو أول مرحلة من عملية التشارك المعرفي أي انتقالها من طرف إلى آخر في جهة واحدة ولا يعلم المرسل إن كان سينتقل في مرحلة تالية معرفة من الطرف الآخر، كما لا يعلم قيمة المعرفة التي سيستلمها وجودتها.

### ثالثا: نظرية الألعاب

وفقا لهذه النظرية فإن هناك نوعين من تكاليف التشارك المعرفي: تكاليف ظاهرة وتكاليف ضمنية، حيث تتعلق التكاليف الظاهرة بالوقت والجهد المبذول للتشارك في المعرفة، بينما ترتبط التكاليف الضمنية بنتائج التشارك في المعرفة، إذ أن الفرد قد يفقد قوته ومكانته في المنظمة نتيجة لتشاركه بمعارفه مع الآخرين، كما تلعب الحوافز الاجتماعية دورا إيجابيا في التشارك المعرفي من خلال ثقافة التبادل، الالتزام بثقافة المنظمة وتوقعاتها كما أن خوف الفرد من العقاب الاجتماعي يعد عاملا مخفضا لسلوك الامتناع عن التشارك المعرفي.

### رابعا: نظرية التعلم التنظيمي

ترى هذه النظرية أن التعلم يمكن أن يحدث داخل المنظمة إذا تم التشارك بالمعرفة بفعالية كما تشير إلى أن الفرد يجب أن يملك قدرات امتصاص جيدة قبل البدء في ممارسة سلوك التشارك في المعرفة، حيث كلما كانت قدرات امتصاص المعرفة عالية كلما كانت عملية التشارك في المعرفة أكثر فعالية، أي إمكانية تحديد منافع للمعرفة الجديدة التي تم الحصول عليها من أطراف خارجية وربطها بالمعارف الموجودة لدى الفرد واستخدام المعرفة المتراكمة للوصول إلى حل للمشاكل.

### خامسا: نظرية التشارك المعرفي حسب الطريقة التaylorية والطريقة السريعة

إن النظرة التaylorية ترى أن عملية التشارك المعرفي تتطلب بشكل رئيسي توثيق المعرفة، كما تهتم بدور الفرق والخطط التفصيلية بحيث لا يجب التركيز فقط على «لماذا يتم العمل» بل أيضا «من سيقوم بالعمل»، « وفي أي وقت بالضبط سيقوم بذلك» كما تركز على التأكد من أن المنتج يتوافق مع الخطة الموضوعية، تدعم جودة المساهمات، وتؤكد على تطبيق القواعد والتنظيمات، وهذا ما يعرف بالخطة القائدة، وعلى العكس من هذه النظرية فإن الطريقة السريعة للتشارك في المعرفة تركز على تفاعل الأفراد أثناء عملية المشاركة والتي بدورها تعتمد على خطة، كما أنها تعترف بدور الاتصال غير الرسمي في عملية التشارك في المعرفة بدل التوثيق، وذلك من خلال تركيزها على التشارك في المعرفة الضمنية بدل المعرفة الظاهرة.

### سادسا: نظرية التحفيز وسلوك التشارك في المعرفة

من بين أهم نظريات التحفيز نظرية هرم الحاجات لماسلو الذي اقترح أن الإنسان يمكن تحفيزه من خلال تصنيف حاجاته حيث يناسب كل مستوى أدوات تحفيز معينة، حيث صنف هذه الحاجات إلى خمسة أقسام، ومع أن ماسلو لم يوضح السلوك المحفز لكل مستوى من الحاجات إلا أنه يمكن استخدام نظريته لفهم سلوك الفرد نحو التشارك في المعرفة حيث أن الفرد لن يكون مستعدا للتشارك في المعرفة لأسباب مرتبطة بحاجاته مثل: الضائقة المالية، علاقاته غير المستقرة مع محيط العمل أو المحيط الشخصي، بينما سيكون أكثر تحفيزا للتشارك في المعرفة بحثا عن الاحترام، الاعتراف وتحقيق الذات.

بالإضافة إلى هذه النظرية يمكن فهم محفزات التشارك في المعرفة أيضا من خلال نظرية العاملين لهرزبرغ الذي صنف عوامل التحفيز إلى صنفين هما عوامل السلامة وعوامل التحفيز، فعوامل السلامة لها أثر مباشر على سلوك التشارك المعرفي، فبمجرد غيابها يغيب سلوك التشارك في المعرفة بينما لعوامل التحفيز أثر غير مباشر على سلوك التشارك في المعرفة إذ أن وجودها قد يحفز سلوك التشارك في المعرفة اعتمادا على عوامل أخرى مثل شخصية الفرد والسياق الذي تتم فيه عملية التشارك.

### سابعا: النظرية الاقتصادية

يعتقد أصحاب النظرة الاقتصادية لعملية التشارك المعرفي أنها تتأثر بعدة عوامل أهمها:

- ❖ التحفيز مثل التعويض المادي والترقية، كما يعتقدون أن الفرد يتعامل على أساس أنه طرف عقلائي، ويهتم بذاته حيث أنه يوجه سلوكه بالطريقة التي تعظم المنفعة من التشارك في المعرفة وتخفض التكلفة.

### ثامنا: نظريات علم النفس الاجتماعي

من نظريات علم النفس الاجتماعي ما يلي:

1- **نظرية التصرف العقلائي:** حسب هذه النظرية فإن سلوك الفرد يتحدد من خلال أربع مكونات: الهدف، التصرف، السياق، الوقت.

وقد توصلت بعض الدراسات إلى أن من بين الأمثلة على مواقف التشارك في المعرفة: توقعات الأفراد حول مساهمة الآخرين في عملية التشارك في المعرفة، المكافآت المتوقعة، علاقات التبادل المتوقعة، بينما كل من المناخ التنظيمي والإحساس بالاستحقاق الذاتي يرتبط إيجابا بالمعايير الشخصية، في حين يرتبط توقع مكافآت خارجية سلبا بالمعايير الشخصية.

2- **نظرية السلوك المخطط:** وفقا لهذه النظرية فإن نية السلوك ترتبط كذلك بالسلوك الرقابي المدرك إضافة إلى المعايير الشخصية والمواقف، وتختلف قوة تأثير كل عنصر من حالة لأخرى، وتستند نظرية السلوك المخطط إلى ثلاث عوامل هي: درجة تصنيف السلوك بين الضار والنافع ( العائد والتكلفة)، الضغط الاجتماعي اتجاه السلوك، وقدرات الفرد ومدى توفر الموارد والفرص للتوجه نحو السلوك.

3- نظرية التبادل الاجتماعي: وهي من أهم نماذج التفاعل الشخصي في علم الاجتماع النفسي، حيث تشير إلى أن التفاعلات الشخصية كلا من سلوك تأثير، إنتاج، واتصال، كما تهتم بالتكلفة والمنفعة غير الملموسة، ويمكن استخدام هذه النظرية لتفسير سلوك التشارك المعرفي باعتبارها سلسلة من التبادلات، وكل طرف يسعى لتعظيم عوائده وتقليل تكلفة التشارك في المعرفة، بالإضافة إلى أن نجاح عملية التشارك في المعرفة يعتمد على نوايا كل طرف واستعداده لتبادل معارفه.

تاسعا: نموذج تبني التكنولوجيا والتشارك في المعرفة: يعتبر هذا النموذج من أهم النماذج المطبقة في دراسة سلوك استخدام تكنولوجيا المعلومات والذي يتكون من بعدين أساسيين هما: سهولة الاستخدام المدركة، والفائدة المدركة، اللذان يحددان نية الفرد في التوجه نحو استخدام التكنولوجيا، وتم تفسير سلوك التشارك في المعرفة باستخدام هذا النموذج بأن التشارك المدرك والثقة المدركة نتيجة النية الإيجابية لسلوك التشارك في المعرفة بينما الخطر المدرك فله أثر سلبي على النية في التوجه نحو سلوك التشارك في المعرفة وهي مكونات أخرى لهذا النموذج.

#### المطلب الرابع: متطلبات التشارك المعرفي

هناك مجموعة العوامل الرئيسية التي يتوجب مراعاتها في التشارك المعرفي ويمكن إبرازها فيما يلي:

1:

#### أولاً: فرق العمل

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

#### ثانياً: البيئة التعاونية

إن مشاركة المعرفة يشجع ويدعم البيئة التعاونية من خلال تعاون فردين أو مجموعة من الأفراد إلكترونياً للمشاركة بالمعرفة من خلال إيميل أو من خلال المقابلات الإلكترونية ومن خلال المؤتمرات الفيديوية بالبيئة التعاونية تسهل تبادل الأفكار وتدعم الاتصالات في المنظمات بشكل أسهل وأكثر فعالية، مما سبق نجد أن البيئة التعاونية تزيد قابلية وفعالية مشاركة المعرفة، من خلال الآليات والتمثلات الأساسية المختصة بدعم مشاركة المعرفة عبر الحدود التنظيمية التقليدية وتزويد إدارة المعرفة بالفرص لتجديد التفكير.

<sup>1</sup> أحمد دروم، تعزيز التشارك في المعرفة من أجل تفعيل التطوير التنظيمي، مجلة دفاتر اقتصادية، المجلد 7، العدد 2، سبتمبر 2013، ص260.259.

### ثالثاً: مخازن المعرفة

هي المخازن التي يتم تخزين المعرفة فيها لغايات تشارك أفراد المنظمة هذه المعرفة، ومن هذا المنطلق فإن مخازن المعرفة عبارة عن تجميع للمعرفة الخارجية والداخلية في موقع واحد، ويهدف ذلك إلى تجميع المعرفة في مخازن تحتوي على جميع التفاصيل التي يمكن أن تزود الباحثين والمستخدمين بهذه التفاصيل لتزويد معرفتهم، وتدعيم عملية مشاركة المعرفة واستثمارها من قبل المنظمة، ويمكن أن يشمل مخزن المعرفة على أدوات تؤمن الوصول إلى معلومات من قواعد بيانات المنظمة مما سبق نجد أن المعرفة تسقى من عدة مصادر بحث يمكن توثيقها بأشكال متنوعة مثل: المذكرات، التقارير، العروض، وجمعها بالأماكن وترقيمها، بغرض تسهيل تخزينها واسترجاعها.

تعتبر إدارة مخازن المعرفة من الأدوات التي تضمن مشاركة المعرفة وتنظيم عملية تدفق المعرفة كما تزود الأفراد بتفاصيل المهام المختلفة وتحدد أماكن الضعف في الأعمال لغايات تدريب العاملين من أجل أن تتدفق إجراءات الأعمال في المنظمات بكفاءة عالية إذ كنا نريد أن نحقق الأهداف التنموية.

### رابعاً: التدريب

يعتبر التدريب من أهم أدوات التفاعل بين عناصر العمل المختلفة ويساعد على مشاركة المعرفة ونشرها بشكل أعمق في المنظمات وبالتالي لا بد من الاهتمام بالتدريب، بالذات لان نظم العمل المعرفي تستخدم الكثير من الوسائل والأدوات المتخصصة التي تتطلب قدرة حاسوبية كبيرة لغرض التعامل مع، فالعاملين يحتاجون لتدريبهم على استخدام هذه الوسائل والأدوات لغرض تحسين مشاركة المعرفة والتأكد من أن معارف جديدة وخبرات جديدة سيتم إيجادها في المنظم، مما يدعم ويزيد مشاركة المعرفة.

### المطلب الخامس: مراحل التشارك المعرفي

يشير العديد من الباحثين إلى أن عملية التشارك المعرفي تمر بعدة مراحل يمكن إيجازها بالآتي:<sup>1</sup>

#### أولاً: التطبيع (التعايش الاجتماعي)

يتمثل بتحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة صريحة وتحدث عندما يتشارك مع فرد آخر فيما يمتلكه كل منها من معرفة ضمنية عن طريق تبادل الأفكار والمهارات والخبرات ومن ثم تتطور لتصل إلى المرحلة الثانية.

#### ثانياً: التجسيد

تحدث عندما يكون الفرد قادراً على أن يبين أو أن يلفظ بوضوح ما يمتلكه من معرفة ضمنية، وهو بذلك يقوم بتحويل المعرفة الضمنية التي يمتلكها إلى معرفة معلنة سامحاً للآخرين أن يشاركوه في المعرفة ثم تتحرك هذه المرحلة إلى مرحلة أخرى.

<sup>1</sup> حسين على عبد الرسول، العلاقة بين تقنية المعلومات والاتصالات ومستوى نقل واكتساب المعرفة، مجلة المغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة الكوفة، المجلد 2، العدد 14، العراق، بغداد، 2009، ص ص 221-222 .

**ثالثاً: التجميع (الضم)**

في هذه المرحلة يكون الفرد قادراً على دمج وتركيب أجزاء غير مترابطة من المعرفة المعلنة في كل جديد على دليل أو كتيب أو جعلها جزءاً من المنتج وبالتالي فإنه يحول المعرفة المعلنة إلى أخرى معلنة.

**رابعاً: التدوير**

تحدث عندما يبدأ المستخدمون في المنظمة عملية تدوير المعرفة التي تم التشارك فيها في مختلف أنحاء المنظمة من خلال توسيع ومد المعرفة التي يمتلكها ومن ثم إعادة تشكيلها في عقولهم ويمكن توضيح مراحل التشارك المعرفي من خلال الشكل التالي:

**المبحث الثاني: أساسيات التشارك المعرفي**

يتم التطرق في هذا المبحث لمستويات التشارك المعرفي والأنواع الخاصة بهي التي قام بتصنيفها مختلف الباحثين، كما سنتعرف على الأبعاد المختلفة له حيث ذكر الكتاب أبعاد مختلفة للتشارك المعرفي ولم يكن هناك إتفاق موحد، كما سنعرض أهم نماذج مشاركة المعرفة في المؤسسات.

**المطلب الأول: مستويات التشارك المعرفي**

المعرفة في المؤسسات تتواجد ضمن أربعة مستويات رئيسية وهي على مستوى الأفراد أو على مستوى فرق العمل أو أقسام المؤسسة أو على مستوى المؤسسات ككل، وتجدر الإشارة إلى أن وجود المعرفة في هذه المستويات ليس بالضرورة وجود تشارك معرفي ويمكن توضيح مستويات التشارك المعرفي في الجدول الموالي:



الجدول رقم (2): مستويات التشارك المعرفي

المستوى	السلوك	النتائج المتوقعة من التشارك المعرفي
التشارك المعرفي بين الأفراد	تشارك المعرفة بين الأفراد في المؤسسة الواحدة بجميع أنواعها صريحة وضمنية سواء كان التشارك المعرفي بشكل مقصود أو غير مقصود	زيادة إنتاجية الأفراد والمساهمة في النمو المهني لهم والمساهمة في إيجاد حلول مبتكرة من شأنها تحسين الأداء المؤسسي
	يتشارك أعضاء الفريق الأفكار المهمة ذات الصلة بالمهمة الموكلة لهم والمعلومات والاقتراحات مع بعضهم البعض من خلال العمل مباشرة	إنشاء فهم مشترك لدى أعضاء الفريق بما يمكن من تحسين التنسيق فيما بينهم وتسهيل اتخاذ القرارات وإتمام المهمة المطلوبة بجودة عالية
على مستوى المؤسسة	يتم التشارك بين الوحدات المختلفة عن طريق عقد لقاءات يتم من خلالها طرح الأفكار والموضوعات الجديدة ومناقشة سير المؤسسة ويتم استخدام البريد الداخلي والتشارك داخل المؤسسة	تحقيق التكامل بين وحدات وأقسام المؤسسة المختلفة وتكوين حلقة وصل بينها تضمن استمرارية العمل وتقديمه وعدم الازدواجية بين الوحدات المختلفة مما يعكس بشكل إيجابي على تطوير العمل وسير المؤسسة
	يتم التشارك الخارجي من خلال الندوات واللقاءات التي تعقدتها المؤسسات المختلفة	زيادة كفاءة المؤسسة وتطويرها بشكل خاص والمؤسسات الأخرى بشكل عام مما يؤدي إلى الارتقاء بالقطاع
تشارك خارجي على مستوى المؤسسات		

المصدر: فوزية بنت ظافر على الشهري، دور القيادة الأكاديمية في تنمية التشارك المعرفي كما يدركه أعضاء هيئة التدريس بجامعة الملك خالد، رسالة مكملة لنيل شهادة الماجستير في التربية، تخصص إدارة وإشراف تربوي، كلية التربية، جامعة الملك خالد، الرياض، 2017ص23.

نلاحظ من خلال الجدول السابق أن التشارك المعرفي له أربعة مستويات المستوى الأول هو التشارك المعرفي بين الأفراد في المؤسسة حيث يتشارك الأفراد العاملون في نفس المؤسسة معارفهم وأفكارهم وخبراتهم مع بعضهم البعض ويتم هذا التشارك بشكل مقصود أو بشكل تلقائي وغير مقصود في المعارف الضمنية الخاصة بالأفراد أو بالمعرفة الصريحة، كما يؤدي التشارك عادة إلى زيادة وتحسين الإنتاجية الفردية للعمال وتنمية وتطوير مساهمهم المهني والمساهمة في حل المشاكل الخاصة بالعمل وتحسين أداء المؤسسة بشكل عام.

أما المستوى الثاني فهو التشارك المعرفي بين الأفراد في فرق العمل فعادة يتشارك الأفراد ضمن الفريق الواحد بالأفكار والآراء والمقترحات لإنجاز المهمة الموكلة لهم ويحدث هذا التشارك في المعلومات والأفكار والمعارف نتيجة التفاعل بين أعضاء الفريق واحتكاكهم مع بعضهم البعض في إطار نجاح مهمة

الفريق ككل، ويساهم التشارك المعرفي في خلق الفهم المشترك لدى أعضاء وتحسين التنسيق فيما بينهم وتسهيل اتخاذ القرارات الجماعية المطلوبة لإنجاز المهمة الخاصة بهم.

أما المستوى الثالث فهو التشارك المعرفي على مستوى وحدات وأقسام المؤسسة الداخلية ويحدث داخل المؤسسة بين مختلف فروعها وأقسامها وإدارتها من خلال تبادل المعارف والخبرات ومناقشة مختلف المواضيع المتعلقة بالعمل ويتم استخدام مختلف قنوات الاتصال الداخلية للمؤسسة من أجل تفعيل هذا التشارك مما يساهم في خلق التفاهم والتكامل والتنسيق داخل المؤسسة الواحدة بما يضمن لها الاستمرارية والنمو.

فيما يخص المستوى الأخير فهو التشارك المعرفي على مستوى المؤسسات أي خارجيا ويحدث من خلال عقد الندوات واللقاءات التي تعقدها المؤسسات فيما بينها مما يساهم في ترقية القطاع ككل.

إن مختلف هذه المستويات لها أهمية كبيرة لدى المؤسسات والأفراد وكل هذه المستويات تحقق فوائد لكل منها وتساهم في تحسين الأداء الفردي والجماعي والتنظيمي ككل.

#### المطلب الثاني: محددات التشارك المعرفي

إن تشارك المعرفة بين الأفراد، الجماعات والأقسام داخل المؤسسات يتم من خلال مجموعة من المحددات أهمها ما يلي:

– **التبادل Exchange:** يضم تبادل المعرفة كل من الأفراد الذين يتيحون معارفهم لغيرهم وكذا الذين يبحثون عن معارفهم عن غيرهم.

– **النقل Transfer:** تتم عملية نقل المعرفة من خلال عملية اتصالية تتضمن فهم وتطبيق المعرفة من مصدر ومستقبل المعرفة.

إن عملية نقل المعرفة يعكس عملية إيصال المعرفة المناسبة إلى الشخص المناسب، وبالتكلفة المناسبة، وبالتالي فإن عملية نقل المعرفة هي أكثر طرق تشارك المعرفة فعالية لتشارك المعرفة الضمنية والمركبة، أي أن نقل المعرفة عن طريق أصحاب المعرفة والحصول وتطبيق المعرفة عن طريق مستقل المعرفة.

وتتم عملية نقل المعرفة من خلال العمليات الفرعية التالية:<sup>1</sup>

– **النقل المتسلسل التراكمي:** ويعتبر هذا النوع الطريقة الأسهل في نقل المعرفة، حيث يعمل الفريق على نقل المعرفة من مكان إلى آخر من أجل إنجاز نفس المهام التي أنجزها مسبقا وأهم ما يميز هذه الطريقة هو أن المعرفة تنتقل من موقع إلى آخر من قبل نفس الفريق فلا توجد نقل المعرفة من فريق لآخر، ولكن المعرفة يتم نقلها من عضو إلى آخر داخل نفس الفريق، وبالتالي فالتركيز يكون على جمع المعرفة أكثر من شخصتها.

<sup>1</sup> حسين الطيب بورعدة، ناريمان بشير دريس، مرجع سبق ذكره، ص 847.

- **نقل المعرفة الصريحة بين الفرق:** تسمح هذه الطريقة ببساطة بنقل المعرفة من الفريق الذي أنجز هذا العمل في مكان ما إلى فريق آخر يعمل في نفس المجال من أجل تشارك الخبرة، وتعتبر عملية المعرفة الصريحة بأن عملها روتيني كما أن إجراءاتها محددة.
- **نقل المعرفة الضمنية:** ينفرد هذا النوع من نقل المعرفة بالتميز والتعقيد حيث أن المعرفة مخزنة في أذهان الخبراء، كما أن الفريق يستلم المعرفة الضمنية بشكل مختلف بواسطة المكان، الخبرة، التكنولوجيا، العادات والثقافة.... الخ وهذا يعني ضرورة تعديل وتكييف المعرفة لغة ومضمونا من أجل أن تكون قابلة للاستخدام من قبل الفريق الذي استلم هذه المعرفة.
- وهناك عدة طرق لنقل المعرفة وقد حدد الباحث Diwon أنواع وعمليات نقل أخرى للمعرفة، يتم عرضها على النحو الآتي:
- **النقل القريب:** يتضمن نقل المعرفة وتطبيقها من الفريق الذي هو مصدر المعرفة إلى فريق آخر مستلم للمعرفة ويتعامل مع نفس المهمة وفي نفس الإطار ولكن في مكان آخر وتكون المعرفة المنقولة بهذه الطريقة هي نفس المعايير بالخبرات بمعاييرها ومواصفاتها الموحدة التي يزود بها الفريق الأول الثاني، والمعرفة المنقولة بهذا الأسلوب هي المعرفة الصريحة.
- **النقل البعيد:** يعتمد هذا الأسلوب على نقل المعرفة الموجودة في أذهان فريق من الخبراء والذي يعتبر مصدر للمعرفة، ويتحرك بخبراته هذه لمساعدة فريق آخر يحاول قراءة وتفسير معلومات لها علاقة بخبرته المعرفية، فالمعرفة الصادرة من الفريق الأول يتلقاها الفريق الثاني من خلال علاقة تكاملية مع معلوماته.
- **النقل الخبير:** يشير هذا النوع إلى نقل المعرفة الضمنية المرتبطة بمهام تتكرر بشكل متباعد، وهذا النوع من نقل المعرفة يقوم عادة شخص واحد أي خبير واحد وليس فريق عمل، ومثال على ذلك المعرفة المتوفرة لدى خبير متخصص عن أجزاء أو مكونات إلكترونية محددة، يمكن أن تؤدي تكرار هذا النوع من المهام وخاصة تلك التي لها علاقة بمشكلات واضحة ومحددة إلى تحول المعرفة الضمنية إلى المعرفة الصريحة<sup>1</sup>.
- **تحويل المعرفة:** إضافة إلى العمل المتبادل والنقل المعرفي، يمكن كذلك تشارك المعرفة من خلال مجموعة العمليات الفرعية المتعلقة بتحويل المعرفة يطلق عليها أنماط المعرفة:
- **المعرفة المشتركة:** التي تتضمن تحويلا من المعرفة الضمنية وتسمى التطبيع الاجتماعي، وهي عملية الاشتراك في الخبرات ومن تم إيجاد معرفة ضمنية مثل النماذج العقلية والمهارات الفنية المشتركة، ويمكن الفرد أن يكتسب المعرفة الضمنية مباشرة من الآخرين بدون استخدام اللغة ويتم ذلك من خلال الملاحظة والمحاكاة أو الممارسة في سياق الأعمال.

<sup>1</sup> نفس المرجع، 848-849.

– **المعرفة الخارجية:** والتي تتضمن تحويلًا من معرفة ضمنية إلى معرفة ظاهرة وتسمى "الإظهار أو الإخراج" وهي عملية تحديد<sup>1</sup> لفظي للمعرفة الضمنية تتحول من خلالها من مفاهيم ظاهرة، وهي عملية إيجاد معرفة جوهرية تأخذ شكل مجازات، ومفاهيم وفروض، نماذج نعبر عن جوهرها بلغة الكتابة، غير أن التغيرات كثيرا ما تكون غير كافية وغير متسقة نتيجة للاختلافات والفجوات بين الصور الذهنية والتعبيرات التي تساعد في تنشيط التأمل والتفاعل بين الأفراد.

– **المعرفة التجميعية:** التي تتضمن تحويلًا من المعرفة الظاهرة إلى الظاهرة وتسمى "الدمج"، وهي عملية التنظيم المنهجي للمفاهيم بشكل يحولها إلى نظام معرفي ويتضمن هذا النمط لتحويل المعرفة دمج مجموعات مختلفة من المعرفة الظاهرة، ويتبادل الأفراد المعرفة ويدمجوها من خلال وسائط كالوثائق والاجتماعات والمحادثات الهاتفية أو شبكات الاتصال عبر الحاسب الآلي، ويمكن أن يؤدي إعادة تشكيل المعلومات القائمة من خلال التصنيف وإضافة ودمج وتبويب معرفة ظاهرة إلى نشوء معرفة جديدة، وعادة ما يأخذ خلق المعرفة من خلال التعلم والتدريب.

– **المعرفة الداخلية:** التي تتضمن تحويلًا من المعرفة الظاهرة إلى المعرفة الضمنية، ويرتبط ذلك ارتباطًا وثيقًا بالتعلم عن طريق العمل وعندما يتم إدخال الخبرات المتصلة بالمعرفة والإخراج والدمج ضمن قواعد المعرفة الضمنية للأفراد في صورة نماذج عقلية مشتركة أو معرفة تقنية تصبح المعرفة أصولًا لا قيمة<sup>2</sup>.

### المطلب الثالث: أشكال التشارك المعرفي

تنتقل المعرفة داخل المنظمات إما بشكل مقصود أو غير مقصود.

#### أولاً: الشكل المقصود

ويعني أن تتم عملية مشاركة المعرفة قصديًا داخل المنظمة من خلال الاتصالات الفردية المبرمجة بين الأفراد، أو من خلال الأساليب المكتوبة مثل: المذكرات والتقارير، ومختلف أنواع المطبوعات الداخلية، بالإضافة إلى ذلك فإنه يتم مشاركة المعرفة قصديًا من خلال استخدام الفيديو، الأشرطة الصوتية وعقد المؤتمرات والندوات الداخلية، وبرامج الإرشاد، وبرامج التدريب، وإجراءات التنقلات وتدوير الأعمال بين الأعضاء<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> نضال محمد الزطمة، إدارة المعرفة وأثرها على تميز الأداء، رسالة ماجستير، غير منشورة، الجامعة الإسلامية غزة، 2011، ص 45-46.

<sup>2</sup> نفس المرجع، ص 46-45.

<sup>3</sup> عبد السلام نجادات، مرجع سبق ذكره، ص 8.

### ثانيا: الشكل غير المقصود

ويعني أن تنتقل المعرفة بشكل غير مقصود داخل المنظمة من خلال: الشبكات غير الرسمية، والقصص والأساطير، وما يشبه ذلك<sup>1</sup>.

وجدير بالذكر أن نقل المعرفة والمشاركة بها تتطلب بيئة تنظيمية منفتحة وقيادة فاعلة تعمل على تعزيزها وتجديدها على نحو مستمر، وهياكل تنظيمية شبكية تعتمد على التكنولوجيا المتقدمة تسمح بتدفق المعرفة وانسيابها بحرية إلى جميع الوحدات التنظيمية في المنظمة، لأن أساليب القيادة التقليدية والهياكل التنظيمية العمومية تعد مداخل غير ملائمة لنقل المعرفة والمشاركة بها لأنها تحد من تدفق المعرفة وانسيابها بسهولة إلى مقاصدها في المنظمة<sup>2</sup>.

### المطلب الرابع: آليات التشارك المعرفي

لقد صنف كل من مناف ومرزوقي الآليات إلى أربع فئات وهي:<sup>3</sup>

**أولاً: الآليات الرسمية:** يقصد بها الأساليب التي تشرف عليها المؤسسة مثل المذكرات والتقارير والنشرات الدورية والمؤتمرات الرسمية.

**ثانياً: الآليات غير رسمية:** يقصد بها الأساليب غير المبرمجة في المؤسسة كالتقاءات التي تتم خارج المؤسسة والنقاشات في غرفة المحادثة،

**ثالثاً: الآليات الشخصية:** أساليب تكون المشاركة فيها وجه لوجه مثل حضور ورش العمل والندوات.

**رابعاً: آليات غير شخصية:** أساليب يتم التشارك فيها عن بعد مثل عقد المؤتمرات عن بعد مجموعات أخبار، والبريد الإلكتروني، والمناقشات على شبكة الإنترنت.

وقد حدد ويكرا ما سينغ وويديارنتي أربع آليات للمشاركة الفردية هي المساهمة الفردية في قواعد البيانات، والتفاعلات الرسمية داخل وبين الفرق، وتقاسم المعرفة عبر وحدات العمل، وتبادل المعرفة من خلال التفاعلات غير الرسمية.

### المطلب الخامس: نماذج التشارك المعرفي

لقد طرحت الأدبيات مجموعة من النماذج النظرية للتشارك المعرفي فهي علبة أو آلية متوقعة تم تطويرها لتوضيح ظاهرة ما، وهناك عدة نماذج من التشارك المعرفي التي أوصى بها الباحثون وفقاً لوجهات نظر مختلفة على الموضوع حيث تم اختيار بعض النماذج الشائعة في هذه الدراسة وهي:

<sup>1</sup> هيثم علي حجازي، المنهجية المتكاملة لإدارة المعرفة في المنظمات: مدخل لتحقيق التميز التنظيمي في الألفية الثالثة، دار الرضوان للنشر والتوزيع، عمان، 2014، ص ص 77-82.

<sup>2</sup> عمر أحمد همستري، إدارة المعرفة، الطريق إلى التميز والريادة، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2013، ص 133.

<sup>3</sup> فوزية بنت ظافر علي الشهر، دور القيادة الأكاديمية في تنمية التشارك المعرفي، رسالة ماجستير، قسم الإدارة والإشراف التربوي، جامعة الملك خالد، السعودية، 2017، ص ص 21-22.

نموذج التشارك المعرفي لـ Syed ikhsan نموذج التشارك المعرفي لـ supar et al ، نموذج

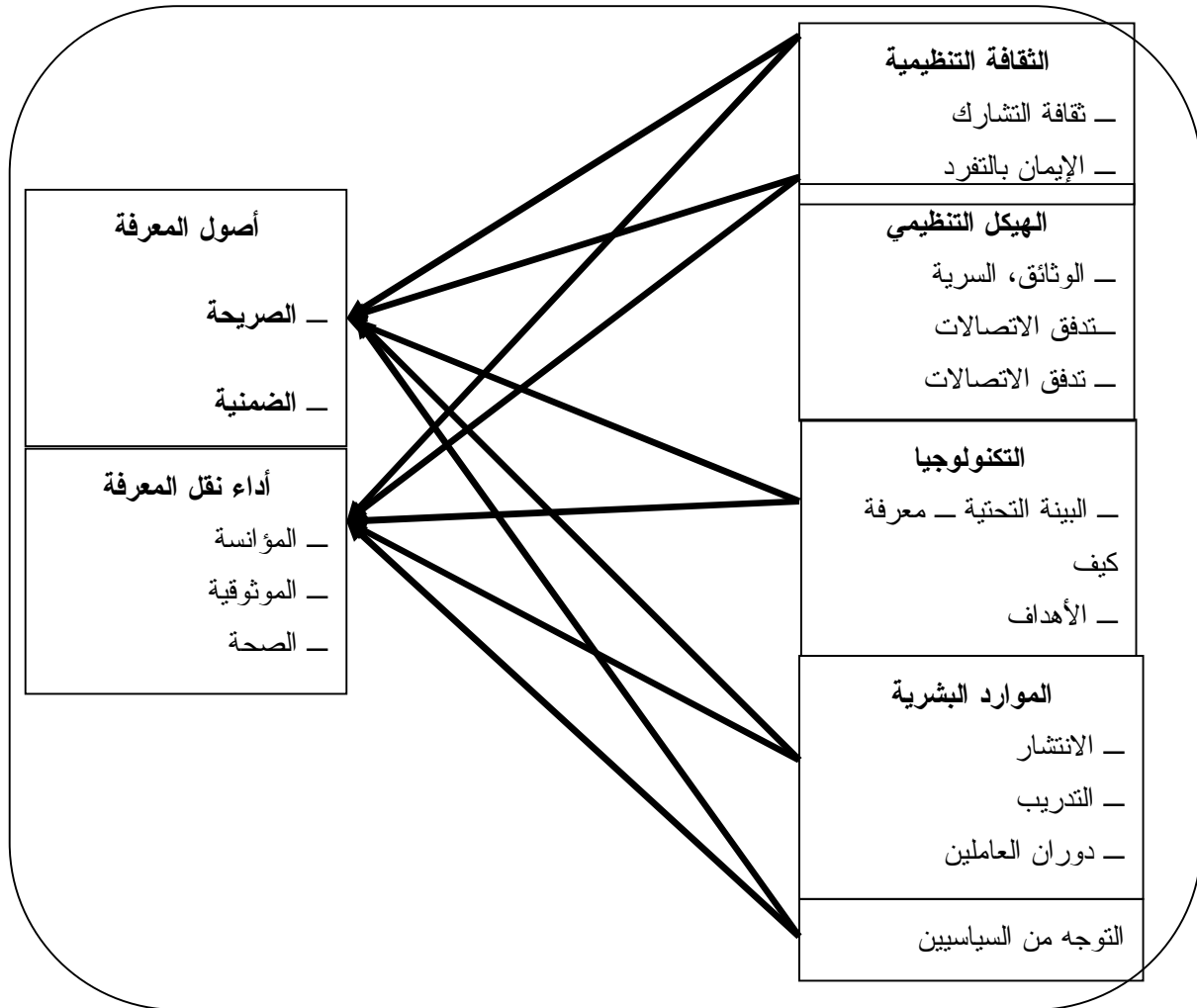
التشارك المعرفي لـ<sup>1</sup>hzarei matin et al model

حيث سيتم التطرق لهذه النماذج بالتفصيل كما يلي:

أولاً: نموذج التشارك المعرفي لـ Syed ikhsan

ويمكن توضيح هذا النموذج من خلال الشكل التالي.

الشكل رقم (11): نموذج التشارك المعرفي لـ syed Ikhsan et Al



**Source :** Azadeh sarkheyli et al, Dimensions of knowledge sharing quality : An empirical investigation, journal of research and innovation in information systems, Vol 3, february 2013, p 11.

يركز هذا النموذج حسب الباحثين على العلاقة بين عناصر التنظيم وأداء نقل المعرفة والأصول المعرفية كما أن عناصر المؤسسات المعترف بها هي الثقافة التنظيمية والهيكل التنظيمي والموارد البشرية والتكنولوجيا والتوجهات من السياسيين كما هو موضح في الشكل، حيث يشير إلى العلاقات الرئيسية بين

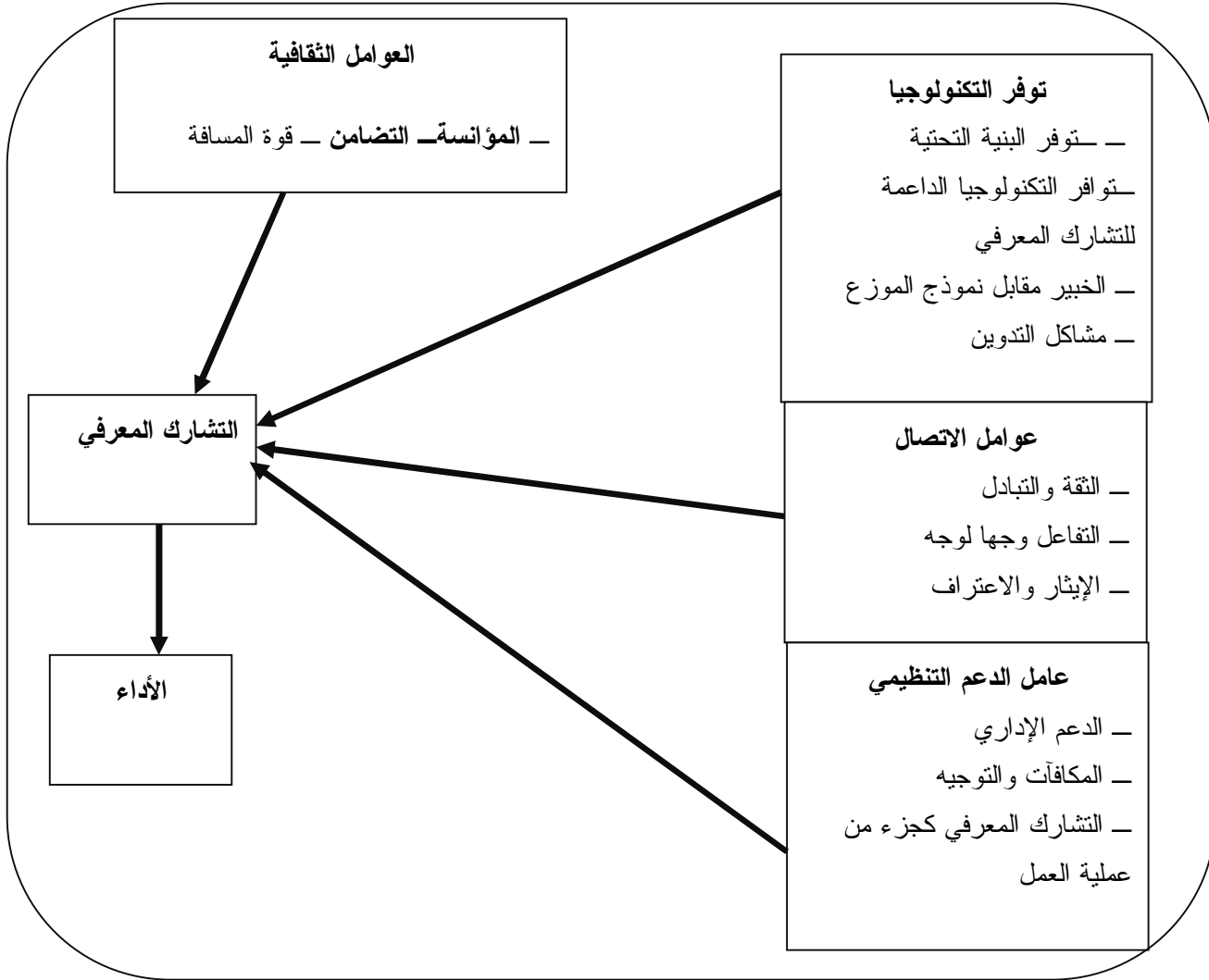
<sup>1</sup>Azadeh sarkheyli et al, Dimensions of knowledge sharing quality : An empirical investigation, journal of research and innovation in information systems, Vol 3, february 2013, p 10

بعض المتغيرات وأداء نقل المعرفة أو إنشاء الأصول المعرفية، كما يوصي أصحاب هذا النموذج أنه من الضروري بالنسبة للمؤسسات النظر في بعض العناصر التي تظهر وجود ارتباط بين المتغيرات في تنفيذ إستراتيجية إدارة المعرفة داخل المؤسسة بشكل عام<sup>1</sup>.

ثانياً: نموذج التشارك المعرفي لـ supar et al

يمكن توضيح هذا النموذج أكثر من خلال الشكل التالي.

الشكل رقم (12): نموذج التشارك المعرفي لـ supar et al



**Source :** Source : Azadeh sarkheyli et al, Dimensions of knowledge sharing quality : An empirical investigation, journal of research and innovation in information systems, Vol 3, february 2013, p 11.

في هذا النموذج الباحثين اعترفوا بالعوامل التي تؤثر على التشارك المعرفي بين العاملين الأكاديميين وتأثيرها على الأداء في ثلاث مؤسسات في ماليزيا، تمثلت هذه العوامل في العوامل الثقافية والعامل التكنولوجي وعامل الاتصالات وعامل الدعم التنظيمي، وأشارت النتائج أن الدعم الإداري

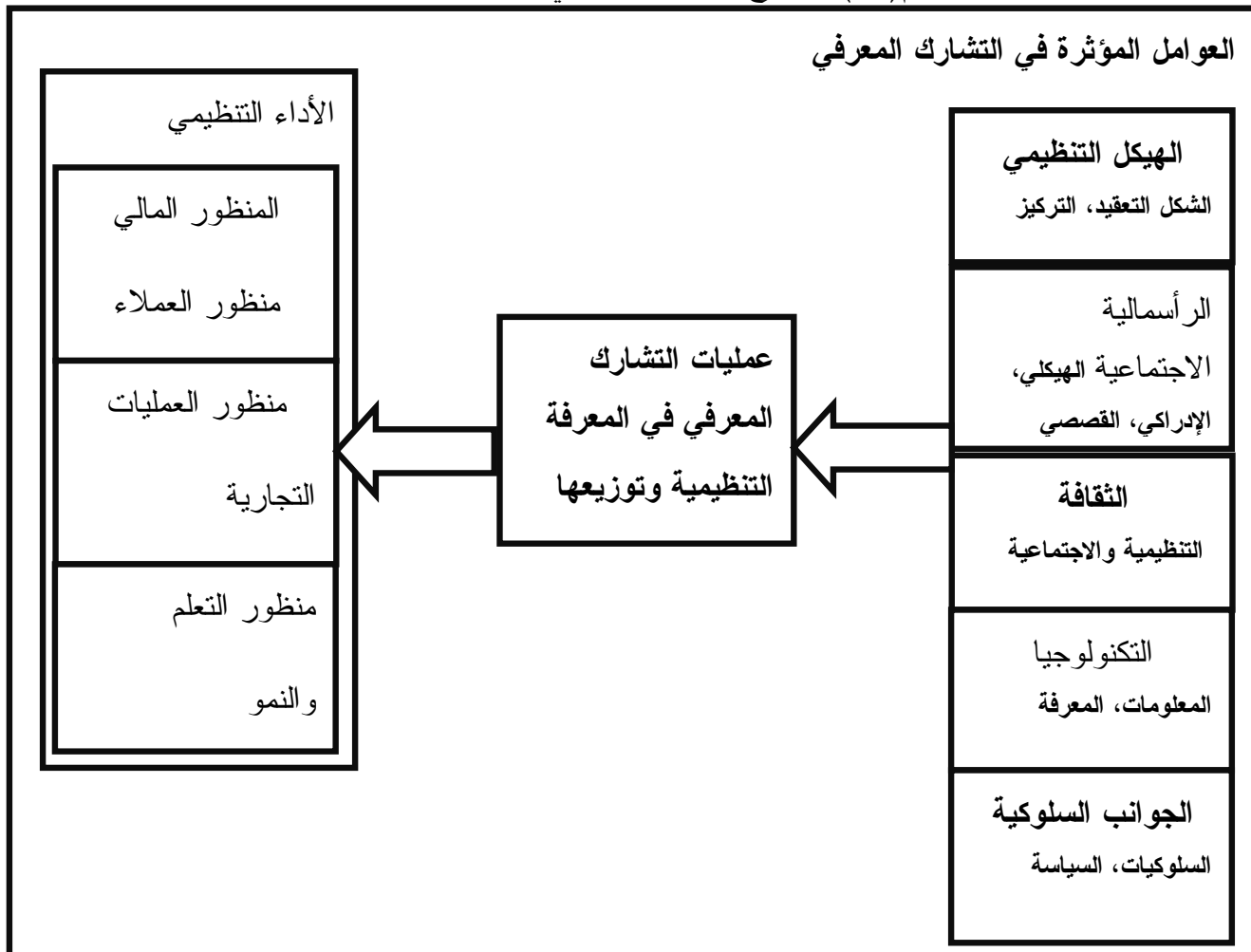
<sup>1</sup> Ibid., p 10

والتضامن وغيرها يتم تضمينها في العمل، كما وجدوا أن وجود تكنولوجيا المعلومات لغرض التشارك المعرفي يؤثر إيجاباً كما أن التشارك المعرفي يؤثر إيجاباً في الأداء<sup>1</sup>.

ثالثاً: نموذج التشارك المعرفي لـ H zarei matin et al

يمكن توضيحه من خلال الشكل التالي.

الشكل رقم(13): نموذج التشارك المعرفي لـ H zarei matin et al



**Source :** Azadeh sarkheyli et al, Dimensions of knowledge sharing quality : An empirical investigation, journal of research and innovation in information systems, Vol 3, february 2013, p 11

في هذا النموذج يعتبر التشارك المعرفي عملية الرؤية والسلوك واتخاذ القرار حيث يتم تقسيم المشاركة في المعرفة في هذا النموذج من خلال أداء التشارك المعرفي وقدرات المشاركة المعرفية التنظيمية الداخلية وتتم من خلال أربعة منظورات وهي التعلم والنمو والعمليات الداخلية والعمل والتمويل، لذلك فهو متعدد التخصصات.

<sup>1</sup> Ibid ,p12.



### المبحث الثالث: تطبيق التشارك المعرفي

من خلال هذا إستراتيجيات التشارك المعرفي على أساس التسليم والطريقة وتقع في ثلاث فئات وهي الكتابة والتحدث وتكنولوجيا المعلومات حيث سيتم التطرق إليها بشكل مفصل في هذا المطلب.

#### المطلب الأول: إستراتيجيات التشارك المعرفي

توجد عدة إستراتيجيات للتشارك المعرفي وهي: <sup>1</sup>

##### أولاً: إستراتيجيتا الترميز الشخصية

تركز إستراتيجية الترميز للتشارك في المعرفة على عملية أخرجتها المعرفة إلى وسائل خارجية مثل قاعدة البيانات والوثائق، وجعلها متاحة لجميع أعضاء المنظمة وبالتالي هذه الإستراتيجية تركز على المعرفة الظاهرة، بينما تعد إستراتيجية الشخصية آلية لربط مالكي المعرفة بالباحثين عنها، فهي تركز على المعرفة الضمنية، وهي الإستراتيجية الأهم للمنظمة.

##### ثانياً: إستراتيجيتا السحب والدفع

يمكن أن يحدث التشارك في المعرفة وفق نظام سحب أو نظام دفع حيث أن نظام الدفع يكون ألياً ولا يحدث إلا نادراً ويتم عن طريق مختلف وسائل التشارك كالبريد الإلكتروني، بينما يتطلب نظام السحب توفر شروط قبل البدء في عملية نقل المعرفة ترتبط بطرفي العملية المصدر والمستلم، كما يمكن التمييز بين التشارك في المعرفة الذي يتأثر بالوقت والذي لا يتأثر بالوقت، حيث أن الأول يعني أن المستلم في حاجة ماسة إلى تلك المعرفة وضرورة توفرها في ذلك الوقت، بينما التشارك في المعرفة غير المرتبط بالوقت لا يحتاج المستلم إلى المعرفة في الوقت الحالي، بل يمكن أن يستفيد منها في وقت لاحق.

##### ثالثاً: إستراتيجية جماعات الممارسة

وهي مجموعة أفراد يؤدون بعض الأعمال مع بعض لمساعدة بعضهم من خلال التشارك في الأفكار والنماذج وأفضل الممارسات.

##### رابعاً: إستراتيجية إعادة النظر

هذه الإستراتيجية تشير إلى النقاش العميق الذي يحدث قبل إكمال النشاط بهدف تعلم الأفراد أثناء إنجازه، وفي النهاية يتم توثيق ما تم إضافته من معارف والهدف منها هو اعتمادها كتغذية راجعة لمتخذي القرارات ودعم فرق العمل.

##### خامساً: إستراتيجية شبكات المعرفة

تشير إلى فرق عمل يتعاونون مع بعضهم ضمن تنظيم رسمي بالتركيز على مجال المعرفي.

<sup>1</sup> مرجع سبق ذكره، ص 74 - 75.

سادسا: إستراتيجية رواية القصص

تشير إلى إعطاء الفرصة لبعض الأفراد لنشر المعلومات والمعارف التي اكتسبوها من خلال تدريب أو حدث معين داخل المنظمة باستخدام أسلوب الرواية.

المطلب الثاني: العوامل المؤثرة في التشارك المعرفي

من أهم العوامل المؤثرة في التشارك المعرفي نذكر منها ما يلي:<sup>1</sup>

- 1- الهيكل التنظيمي: فكما قلت الرتبة الوظيفية ازدادت المشاركة في المعرفة.
- 2- نظام المشاركة المعرفية: كلما كان النظام أسهل زادت المشاركة فيه.
- 3- الفائدة المتوخاة من نظام المشاركة المعرفية: فالإدراك الأعلى لفائدة نظام المشاركة المعرفية يزيد فرصة المشاركة فيه.
- 4- استقامة ونزاهة الجماعة: تزيد من إمكانية التشارك المعرفي.
- 5- النزعة للخير: الإدراك الأعلى للنزعة للخير ضمن جماعة المنظمة يزيد من فرصة المشاركة المعرفية.
- 6- الثقة بجدارة الجماعة: تساعد على زيادة المشاركة المعرفية.
- 7- التقدم الوظيفي: فعندما تكون هناك فرصة لإحداث تقدم وظيفي للفرد في المنظمة من خلال المشاركة فإن ذلك سيؤدي إلى تشجيعها.
- 8- الحس الجماعي: كلما كان الحس الجماعي قويا تكون المشاركة المعرفية أفضل.

المطلب الثالث: عوامل نجاح التشارك المعرفي

تعتبر عوامل نجاح التشارك المعرفي الحاسمة بأنها تلك الأنشطة والممارسات التي ينبغي معالجتها لضمان التنفيذ الناجح للتشارك المعرفي في المؤسسة، باعتبارها المجالات الحاسمة للتخطيط والإجراءات الإدارية التي يجب ممارستها من أجل تحقيق الفعالية وقد حاول العديد من المؤلفين وضع قائمة شاملة لعوامل نجاح التشارك المعرفي في دراساتهم المختلفة، حيث يذكر الباحثون، في دراساتهم القيادة والمكافآت وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات وكذلك الثقافة باعتبارها عوامل مهمة للتشارك المعرفي بفعالية، كما حددها آخرون في الدراسة التي قاموا بها في الثقافة التنظيمية والثقة والتواصل بين العاملين ونظم المعلومات وأنظمة المكافآت والهيكل التنظيمي عوامل للنجاح في التشارك المعرفي، وقد حدد آخرون في دراستهما لمؤسسة دوائية القيادة وتكنولوجيا المعلومات والمكافأة والتحفيز والتنظيم والثقافة والهيكل والتدريب عوامل النجاح الحاسمة الفعالة للاستفادة من التشارك المعرفي.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> عبد المالك جبجق، زكية جبجق، تأثير التشارك المعرفي على كفاءة أساتذة التعليم العالي (دراسة ميدانية في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة محمد البشير الإبراهيمي بـرج بوعريـرج، مجلة التواصل في اقتصاد والإدارة والقانون، المجلد 24، العدد 1، جامعة باجي مختار، عنابة، 2017، ص 214.

<sup>2</sup> Azadeh sarkheyli et a, op.cit, p 89-91.

ويمكن تحديد العوامل الحاسمة لنجاح التشارك المعرفي في العناصر التالية:

#### أولاً: الاتصالات وتدريب العاملين

كما أشار بعض الكتاب في دراساتهم إلى أن التواصل الفعال وكذلك تدريب العاملين عوامل حاسمة للتشارك المعرفي بين أفراد المؤسسة، كما يشير التواصل إلى التفاعل بين الأفراد عن طريق المحادثات اللغوية أو لغة الجسد لتبادل الأفكار ويتم توفير التدريب عادة للعاملين الذي من خلاله يتم فهم مفهوم التشارك المعرفي بشكل أفضل كما يحدد اللغة الشائعة والإدراك للكيفية التي يمكن من خلالها تحديد التشارك في المعرفة.

#### ثانياً: المكافأة والتقدير

قد تم تحديد المكافأة والتقدير كمفتاح للمشاركة الفعالة للمعرفة في المؤسسات فالأفراد الذين يعملون في مؤسسة يتوقعون أن يتم مكافأتهم والاعتراف بهم من أجل تبادل خبراتهم مع الآخرين في المؤسسة، لذلك من غير المعقول أن تفترض بأن الأفراد في المؤسسة سيكونون على استعداد للتشارك في معارفهم مع زملائهم الآخرين دون النظر في الآثار والفوائد المترتبة على عملهم بحيث سيعزز التشارك المعرفي بين المجموعات إذا تم الاعتراف بهم ومكافأتهم على جهودهم .

#### ثالثاً: الهيكل التنظيمي

يوفر الهيكل التنظيمي صورة واضحة للحياة التنظيمية بالمؤسسة كما يواجه الأفراد الذين يتفاعلون مع بعضهم في إجراء المهام التنظيمية، ويرى بأن الهياكل الرسمية والمركزية غالباً ما تقلل من التشارك المعرفي بينما العكس حيث تسهل الهياكل المرنة غير الرسمية المشاركة في المعرفة، باعتبار أن الهيكل التنظيمي الرسمي يمنع التفاعل بين العاملين والتفاعل يعتبر أمر حيوي للتشارك المعرفي الفعال، كما يرى أيضاً (Rowland 2004) بأن التشارك المعرفي ينجح مع الهياكل التي تدعم سهولة تدفق المعلومات مع حدود أقل بين الأقسام فالهيكل التنظيمي اللامركزي يشجع المؤسسة على التعاون فيما بينهم وبالتالي يشجع الأفراد على التشارك المعرفي

#### رابعاً: الثقة والعلاقات

يشير Dulaimi إلى أن الثقة المتبادلة يمكن أن تسهل التشارك المعرفي وزيادة التعاون الفعال بين أفراد المؤسسة، كما يشير آخر أن العلاقات القائمة بين الأفراد في المؤسسة هي عامل يمكن أن يساعد على التشارك المعرفي بسهولة بين الأفراد كما أن الثقة ضرورية للتشارك المعرفي بين أعضاء الفريق.

### المطلب الرابع: معوقات التشارك المعرفي

إن تسهيل عملية نقل المعرفة وتشاركتها بين الأفراد والعاملين يمكن أن يتم عرقلته بسبب جملة من الحواجز التي تحد تلك العملية الحيوية للمعرفة سواء للمنظمة أو للأفراد، ومن أسباب تردد الأفراد في اشتراك الآخرين فيما يمتلكونه من معرفة ما يلي:<sup>1</sup>

- عقبة القدرة الاستيعابية للمستلم، حيث أن المعرفة قد يتم نقلها إلى الأطراف المعنية بالتشارك إلا أن القدرة الاستيعابية تحول دون تحقيق التشارك الفعال.
- غياب الرابطة الشخصية الموثقة والقوية التي من الممكن أن تعيق من استعداد كل طرف من الطرفين للوصول إلى الآخر بطريقة ملائمة وهذا بالتأكيد يؤدي إلى الحد من إمكانية نقل المعرفة وتشاركتها.
- مخاوف أصحاب المعرفة من أن يفقدوا سلطتهم وقوتهم بفقدانهم مصدر المكانة وهي ما يحوزونه من معرفة.
- الخوف من حصول الأفراد الآخرين على ما يمتلكه أصحاب المعرفة من معارف.
- نقص الثقة بالنفس والاعتقاد بأن مشاركة المعرفة يقلل من فرص المحافظة على الوظيفة.
- اختلاف الثقافات ووجود خلفيات عرقية ولغوية للتمييز بين الأفراد في المؤسسات التي تحوي أقليات مهاجرة.
- قلة الوقت المخصص لتبادل المعارف وتحديد الأفراد المعنيين بذلك.
- نقص الوعي والإدراك لفائدة وقيمة امتلاك الآخرين للمعرفة.

### المبحث الرابع: علاقة الاتصال التنظيمي بالتشارك المعرفي

يعد الاتصال الجيد في المنظمات احد دعائمها الأساسية، إذ تقوم معظم الأعمال والمهام على البيانات والحقائق المتبادلة بين الموظفين على اختلاف مستوياتهم داخل التنظيم، مما يساعد على ظهور التعاون في العمل وتجميع وجهات النظر قصد إقناع الموظفين والتأثير في سلوكياتهم، فعدم قدرة المنظمة على إيصال المعلومات للموظفين عن طبيعة المنظمة ورؤيتها وأهدافها واستراتيجياتها، يسهم بعدم درايتهم عن ماهية المنظمة التي يعملون بها، وبالتالي تأثير ذلك عليهم بعدم رضاهم وهذا يؤثر على التشارك لهم.

#### المطلب الأول: مساهمة الاتصال الرسمي في تحقيق التشارك المعرفي

إن وجود اتصال تنظيمي رسمي فعال يعد من الأمور التي تساعد الأفراد على أن يكونوا أكثر التزاماً بمنظمتهم، فعلى المسؤول المباشر ولغرض إحداث التغيير في سلوك الفرد في سبيل زيادة ولائه لمنظمتهم، أن يتقن الاتصال النازل الذي يضمن القرارات والتعليمات وانسياب المعلومات من الإدارة واستخدام وسائل الاتصال، لإيصال التعليمات للموظفين، وأن الاتصال الرسمي ليس بالضرورة أن يكون

<sup>1</sup> عمر جرادات، أثر المعرفة التشاركية والذاكرة التنظيمية على جودة القرارات الإدارية في المكتبات الجامعية الرسمية الأردنية، أعمال المؤتمر الرابع والعشرون للإتحاد العربي للمكتبات والمعلومات، جامعة البلقاء التطبيقية، 2011، ص ص 5-6.

اتصال شفويا فقط، فقد يكون مكتوبا، مرئيا أو أي شكل آخر، فالمعلومات التي تكون من أعلى هرم السلطة إلى أسفله غالبا ما تكون عرضة للتحريف، وسوء الفهم، لذا يجب دائما متابعة هذه المعلومات والحصول على ردود فعل بشكل صحيح، فعلاقة الرئيس بمرؤوسيه تترك أثر واضحا في توجيههم للعمل واستقرارهم فيه، مما يجعل الموظف أكثر رضا بوظيفته وانتماء لها، وهذا ما يعزز لديه ضرورة التشارك لها.

فقد أشار آخرون على أنه " كلما زادت درجة مشاركة الرئيس لمرؤوسيه زادت القدرة والرغبة في الانتظام بالمنظمة والبقاء فيها، والسعي نحو تحقيق أهدافها ومن ثم ولاء الفرد لمنظمتها". وقد افترض Marsh&simom على أنه " كلما زادت درجة الانسجام والتفاهم بين المشرفين، ومرؤوسيه، فإن ذلك سيزيد من الرغبة في الانتظام بالمنظمة والبقاء فيها، ويقلل من تطلعاتهم في البحث عن وظائف أخرى.

❖ كما أن الاتصال الصاعد دور أساسي وفعال في زيادة التشارك المعرفي فهو عنصر مهم في عملية الاتصال خاصة ما تعلق بتقديم التقارير عن الأداء وظروف العمل وتقديم الشكاوي عن المشاكل الشخصية التي يعاني منها الأفراد داخل التنظيم، كذلك ضرورة إعطاء الأهمية لكل الرسائل المتضمنة طلب توضيحات واستفسارات عن بعض النقاط الغامضة في سياسة المنظمة أو ما يتعلق بكيفية أداء العمل فوجود معلومات عن مستوى أدائه بنسب مرتفعة تساعده على الاقتناع بعمله وتحسين مستواه وإشباع حاجاته العليا، كل هذا من شأنه أن يعزز التشارك لدى العاملين في المنظمة ويجعلهم أكثر ارتباطا بها.

❖ كما أن الاتصال الأفقي الذي يهدف إلى خلق فهم مشترك بين الأفراد في المستويات الإدارية المتساوية من حيث سير العمل وتنسيق المهام وحل المشكلات التي تواجهها المنظمة. كذلك توفير الدعم الشخصي من جانب الزملاء. كل هذا يجعل الأفراد داخل التنظيم متماسكين ومتوجدين مما يزيد ولائهم لمنظمتهم.

### المطلب الثاني: مساهمة الاتصال غير الرسمي في تحقيق التشارك المعرفي

للاتصال التنظيمي غير الرسمي تأثير واضح على أداء الفرد العامل، فهو يعكس طبيعة الفرد الاجتماعية، حيث لا بد للمنظمة من احتواء تلك العلاقات الشخصية والاجتماعية، التي تنشأ بين العاملين، وهي تعتبر من المدعمات الأساسية في انتقال المعلومات في مختلف الاتجاهات خاصة التي تخدم أهداف المنظمة وتعود عليها بالنفع وهو ما يضيف عليها الطابع الاجتماعي، وهو يجعل الفرد يشعر بأن قيادة المنظمة غير متسلطة مما يسمح له بالانتماء والنظر للمنظمة نظرة إيجابية، حيث أهدافها تتوافق أهدافه، فالاتصال غير الرسمي يمد المدير بالمعلومات عن المرؤوسين وتجاربهم مما يزيد من فهم المدير لها ومن فاعلية الاتصال ككل، كما أنه يمهد الطريق لتذليل الصعوبات والعراقيل التي تقف في أمام الأداء والتطوير.

فالاتصال غير الرسمي، يمد المدير بالمعلومات عن المرؤوسين مما يزيد من فهم المدير لها ومن فاعلية الاتصال ككل. كما أنه يمهد الطريق لتذليل الصعوبات والعراقيل التي تقف في أمام الأداء والتطوير فالاتصال غير الرسمي يعمل على إزالة عوامل الانفعال والتوتر والقلق داخل جو العمل، ويقوم بتهيئته الفرصة لإفراغ العاملين عما يشغلهم من مشاعر ومتاعب، فيحقق بذلك التوازن مع التغيرات المحيطة بجو العمل بطريقة أيسر وأسرع من أسلوب الاتصال الرسمي، وهو بذلك ينمي الشعور بالانتماء لدى الفرد العامل فقد يكون الفرد قادرا على العمل وراغبا فيه، ومع ذلك نراه لا يقبل عليه، وذلك لان الإقبال على العمل وتنمية كفاءة الفرد لا تكون إلا عن طريق العلاقات الشخصية فإن تحقق شعور العامل بأنه إنسان يجعله يبدي ولاءه لمنظّمته ويفخر بهذا الانتماء أمام الآخرين، فيقدم مجهودا أكبر مما هو مطلوب منه وذلك لإنجاح عمل المنظمة.

فبالإضافة إلى الدور المهم الذي يلعبه الاتصال الرسمي في التشارك المعرفي نجد أيضا الاتصال غير الرسمي يتمثل في تبادل وجهات النظر والمعلومات والأوامر (خارج القنوات الرسمية) التي يصعب إيصالها بالاتصال الرسمي، فإشراف الرؤساء على شرح وتوضيح بعض المعلومات خارج الإطار الرسمي للمرؤوسين يزيد من تدفق المعلومات السليمة، وانفتاح قنوات الاتصال، وجلب ثقتهم وانخراطهم في عملية التشارك خاصة التشارك المعرفي.

#### المطلب الثالث: مساهمة وسائل الاتصال في التشارك المعرفي

إن لوسائل الاتصال الكتابية والشفافية دورا هاما في التشارك المعرفي حيث أنه إذا ما تم استخدام وسيلة غير مناسبة، فهذا بلا شك يؤدي إلى عدم الوصول إلى النتيجة المرجوة من التشارك ولوسائل الاتصال أهمية كبيرة إذ أنها تعمل على تمكين الأفراد من فهم واستيعاب محتوى الاتصال الأمر الذي يشجعهم على تشارك معارفهم، حيث تكون هذه المشاركة قائمة على الإخلاص، وليست قائمة على المناورة، فمشاركة الفرد في مسألة ما تعني التزامه إزاء هذه المسألة. وكذلك تدريب العاملين من خلال استعمال مجموعة العوامل حاسمة للتشارك المعرفي بين أفراد المؤسسة، كما يشير التواصل إلى التفاعل بين الأفراد عن طريق المحادثات اللغوية أو لغة الجسد لتبادل الأفكار ويتم توفير التدريب عادة للعاملين الذي من خلاله يتم فهم مفهوم التشارك المعرفي بشكل أفضل كما يحدد اللغة الشائعة والإدراك للكيفية التي يمكن من خلالها تحديد التشارك في المعرفة.

خلاصة

من خلال ما تم التطرق إليه في هذا الفصل يمكن القول أنه بالرغم من الاختلافات بين الباحثين في تحديد مفهوم التشارك المعرفي إلا أنه ثم الاتفاق على أنه تقاسم وتبادل ونقل الأفكار والآراء والمعلومات والتجارب والمعارف الصريحة والضمنية سواء بصفة مباشرة أو عن طريق وسائل وتقنيات الاتصال الحديثة على مستوى الأفراد والجماعات من أجل تحقيق قيمة مضافة للمعرفة الحالية والمساهمة في خلق المعرفة من أجل تحقيق الأهداف التنظيمية بكفاءة وفعالية.

كما تبين للتشارك المعرفي أهمية كبيرة لدى المؤسسة والذي يعتبر الأساس في نجاحها من خلال دعم عملية الإبداع والابتكار مما يؤدي إلى توليد معارف جديدة تساهم في تحسين الكفاءة ولضمان ديناميكية وفعالية عملية التشارك المعرفي داخل المنظمة يجب توفر مجموعة من المتطلبات الضرورية. ولمعرفة العلاقة بين الاتصال والتشارك المعرفي، قمنا بتوضيح أثر أبعاد الاتصال التنظيمي التي تمثلت في الاتصال الرسمي، الاتصال غير الرسمي، ووسائل الاتصال والعلاقة بينهم على التشارك المعرفي داخل المؤسسة.

الفصل الثالث: دراسة تطبيقية لأثر الاتصال التنظيمي في التشارك المعرفي  
دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

– تمهيد

–المبحث الأول: تقديم كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم  
التسيير

– المبحث الثاني: إجراءات الدراسة الميدانية

– المبحث الثالث: عرض تحليل بيانات الاستبانة

–المبحث الرابع: اختبار الفرضية الأثر

– خلاصة الفصل



## الفصل الثالث: دراسة تطبيقية لأثر الاتصال التنظيمي في التشارك المعرفي دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

### تمهيد

بعد استيفائنا للجانب النظري في الفصلين السابقين أي تطرقنا إلى الخلفية النظرية لمتغيري الدراسة المتمثلين في الاتصال التنظيمي والتشارك المعرفي، جاء هذا الفصل لإسقاط الجانب النظري على أرض الواقع. ومن أجل الوقوف على الحقائق الميدانية لمدى أثر الاتصال التنظيمي في التشارك المعرفي، فقد وقع اختيارنا على إحدى المؤسسات الجزائرية الخدمية بأحد القطاعات الإستراتيجية ألا وهو قطاع التعليم العالي والبحث العلمي، والمتمثلة في جامعة محمد الصديق بن يحي -جيجل- وبالتحديد كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير. ووفقا للإشكالية المطروحة والفرضيات الموضوعية، تم تحديد المنهج المتبع والأدوات المناسبة لجمع البيانات بالإضافة إلى أساليب التحليل الإحصائي التي تتناسب مع فرضيات الدراسة. وعليه سيتم في هذا الفصل التطرق إلى دراسة أثر الاتصال التنظيمي في التشارك المعرفي انطلاقا من أربعة مباحث هما:

**المبحث الأول: تقديم كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.**

**المبحث الثاني: إجراءات الدراسة الميدانية.**

**المبحث الثالث: عرض وتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة.**

**المبحث الرابع: عرض وتفسير نتائج الدراسة الميدانية واختبار الفرضيات.**

## الفصل الثالث: دراسة تطبيقية لأثر الاتصال التنظيمي في التشارك المعرفي دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

### المبحث الأول: تقديم كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

من خلال هذا المبحث سنقوم بتقديم مكان إجراء الدراسة التطبيقية من خلال التعريف بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير وتنظيمها ومهامها، بالإضافة إلى هيكلها التنظيمي.

#### المطلب الأول: نشأة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، هي الكلية التي تمت هيكلتها بموجب المرسوم التنفيذي رقم 9-92 المؤرخ 21 صفر 1430 الموافق 17 فبراير 2009 والذي يعدل ويتم المرسوم التنفيذي رقم 03-258 المؤرخ في 22 جمادى الأولى عام 1424 الموافق 22 يوليو سنة 2003 المتضمن إنشاء جامعة جيجل، ولم تكن هذه الكلية سوى دائرة تابعة لمعهد الإعلام الآلي، أحد معاهد المركز الجامعي-جيجل سابقا، حيث كانت معروفة باسم دائرة الاقتصاد بما يقل عن 100 وحوالي 12 أستاذ و 10 موظفين، إلا أنها أصبحت بمثابة أحد الصخور العلمية والمعرفية التي تقوم عليها جامعة جيجل وذلك بالنظر إلى عدد الطلبة الذين تحتويهم، والإمكانيات البشرية والبيداغوجية التي تتمتع بها، والتي يمكن عرضها باختصار في النقاط التالية:

- يقدر عدد طلبة الكلية ب 3797 طالبا مسجلا في السنة الجامعية 2020-2021 موزعين على مختلف أقسام الكلية.
- يشرف على تأطير هؤلاء الطلبة 155 أستاذ دائما بالإضافة إلى 108 أستاذ مؤقت.
- بهذه الكلية ستة (6) مدرجات، ثلاثة منها تحتوي 240 طالبا، واثنان منها 340 طالبا، أما الأخير فتقدر طاقة استيعابها ب 280 مقعدا، يضاف إلى هذه المدرجات أربعة وستون (64) قاعة لتدريس تستوعب كل أربعين طالبا، وكذلك أربعة (4) قاعات مجهزة للإعلام الآلي، وقاعتين (2) للأنترنت، وثلاثة (4) قاعات للأعمال التطبيقية.
- عدد الموظفين الإداريين 98 موظف

#### المطلب الثاني: التعريف بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير هي وحدة تعليم وبحث في ميدان العلم والمعرفة، وتتشكل من أقسام ومصالح وفروع، حيث تنشأ الأقسام بموجب قرار وزاري، يشمل القسم على شعب أو مواد أو تخصص في المواد.

وهي إحدى الكليات المكونة لجامعة جيجل الكائنة بالقطب الجامعي بتاسوست، يترأسها عميد الكلية ويساعده كل من:

- نائب العميد المكلف بالدراسات والمسائل المرتبطة بالطلبة.
- نائب العميد المكلف بما بعد التخرج والبحث العلمي والعلاقات الخارجية.
- الأمين العام.

## الفصل الثالث: دراسة تطبيقية لأثر الاتصال التنظيمي في التشارك المعرفي دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

• مسؤول المكتبة.

**المطلب الثالث: مهام وأهداف كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير**

تتمثل مهام وأهداف كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير فيما يلي:

1- متابعة أنشطة البحث العلمي.

2- القيام بأعمال النشطة والاتصال.

3- متابعة برامج تحسين المستوى وتحديد المعلومات للأساتذة والسهر على انسجامها.

4- وضع تحت تصرف الطلبة كل المعلومات التي من شأنها مساعدتهم على اختيار وتوجيههم.

5- وضع ترقية أنشطة الطلبة.

6- القيام بكل نشاط من شأنه تميم البحث العلمي.

7- متابعة المسائل المتعلقة بالتكوين بالترج (ليسانس) والتكوين ما بعد التدرج والسهر على تطبيق التنظيم المعمول به في هذا المجال.

8- تحضير مشروع مخطط تسيير الموارد البشرية وتنفيذه.

9- تسيير المسار المهني لمستخدمي الكلية.

10- تنفيذ مخطط الأمن الداخلي للكلية.

11- تسيير الأرشيف وتوثيق الكلية والمحافظة عليها.

12- تحضير مشروع ميزانية الكلية وتنفيذه.

13- ترقية الأنشطة العلمية والثقافية والرياضة لفائدة الطلبة بالتنسيق مع الهيئات المعنية لمديرية الجامعة.

**المطلب الرابع: الهيكل التنظيمي لكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير**

يمكن توضيح فروع الهيكل التنظيمي لكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير فيما يلي:

**أولاً: عميد الكلية**

• الذي يندرج تحته الجميع.

**ثانياً: نائب العميد المكلف بالدراسات والمسائل المرتبطة بالطلبة:** من بين مهامه مايلي:

• تسيير ومتابعة تسجيلات طلبة التدرج.

• متابعة أنشطة التعليم وأخذ أو اقتراح كل إجراء من أجل تحسينه.

• مسك القائمة الاسمية والإحصائية للطلبة.

• يساعده كل من رئيس مصلحة التدريس، رئيس مصلحة التعليم والتقييم ورئيس مصلحة الإحصائيات

و الإعلام والتوجيه.

## الفصل الثالث: دراسة تطبيقية لأثر الاتصال التنظيمي في التشارك المعرفي دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

ثالثا: نائب العميد المكلف بما بعد التدرج والبحث العلمي والعلاقات الخارجية: من بين مهامه ما يلي:

- 1- متابعة سير امتحانات الإلتحاق بما بعد التدرج.
  - 2- أخذ واقتراح الإجراءات الضرورية لضمان سير التكوين لما بعد التدرج.
  - 3- السهر على سير مناقشة المذكرات وأطروحات ما بعد التدرج.
  - 4- المبادرة بأعمال من أجل تنشيط ودعم التعاون ما بين الجامعات الوطنية والدولية.
- يساعده كل من رئيس مصلحة متابعة التكوين فيما بعد التدرج، رئيس مصلحة متابعة أنشطة البحث و  
رئيس مصلحة التعاون والعلاقات الخارجية.

رابعا: الأمانة العامة للكلية: تُكَلَّف بما يلي:

- 1- تحضير مشروع مخطط تسيير الموارد البشرية للكلية وتنفيذه.
  - 2- تسيير المسار المهني لمستخدمي الكلية.
  - 3- تحضير مشروع ميزانية الكلية وتنفيذه.
  - 4- تنفيذ مخطط الأمن الداخلي للكلية.
- وتشمل الأمانة العامة للكلية التي يلحق بها مكتب الأمن الداخلي المصالح الآتية:  
مصلحة المستخدمين، مصلحة الميزانية المالية والمحاسبة، مصلحة الأنشطة العلمية والثقافية  
والرياضية، مصلحة الوسائل والصيانة.

خامسا: رئيس القسم: يساعد رئيس القسم:

- 1- مساعد رئيس القسم المكلف بالتدريس والتعليم في التدرج.
  - 2- مساعد رئيس القسم المكلف بما بعد التدرج والبحث العلمي.
- سادسا: مكتبة الكلية: تكلف مكتبة الكلية بما يلي:
- 1- اقتراح برامج اقتناء المؤلفات والتوثيق الجامعي.
  - 2- تنظيم الرصيد الوثائقي باستعمال أحدث الطرق للمعالجة والترتيب.
  - 3- صيانة الرصيد الوثائقي وإخضاعها باستمرار لعملية الجرد.
  - 4- مساعدة الأساتذة والطلبة في بحوثهم البيبليوغرافية.
- وتشمل مكتبة الكلية على المصالح الآتية: مصلحة تسيير الرصيد الوثائقي ومصلحة التوجيه والبحث  
البيبليوغرافي.



## الفصل الثالث: دراسة تطبيقية لأثر الاتصال التنظيمي في التشارك المعرفي دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

### المبحث الثاني: إجراءات الدراسة الميدانية

تسعى من خلال هذا البحث إلى إيضاح الإجراءات المتبعة في إنجاز الدراسة الميدانية، وذلك من خلال تحديد مجتمع الدراسة وطريقة جمع البيانات الإحصائية، وكذلك استعراض الاستبانة ثم معرفة الأساليب الإحصائية المستعملة في معالجة إجابات أفراد مجتمع الدراسة.

#### المطلب الأول: مجتمع وعينة والدراسة

يعرف مجتمع الدراسة بأنه: جميع المفردات التي لها صفة أو صفات مشتركة وجمع هذه المفردات خاضعة للدراسة أو البحث من قبل الباحث<sup>1</sup>.

وقد يتعذر في كثير من الأحيان إجراء شامل للمجتمع، لذلك يلجأ الباحث إلى أسلوب المعاينة، أي الاستناد إلى عدد معين من مفردات المجتمع حيث تمثل خصائصها المجتمع الكلي وتدعى هذه المفردات بالعينة حيث تعرف بأنها مجموعة الوحدات التي تم اختيارها من مجتمع الدراسة لتمثيل المجتمع في البحث موضوع الدراسة<sup>2</sup>.

أما المجتمع المستهدف في هذه الدراسة فيضم جميع الأساتذة بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة جيجل، والمقدر عددهم بـ 155 أستاذ، اخترنا منه "عينة عشوائية بسيطة"<sup>3</sup>، يتم حسابها كما يلي<sup>4</sup>:

$$n = \frac{\left(\frac{z}{d}\right)^2 \times (0,50)^2}{1 + \frac{1}{N} \left[\left(\frac{z}{d}\right)^2 \times (0,50)^2 - 1\right]}$$

حيث:

M - حجم المجتمع

n - حجم العينة

<sup>1</sup> دلال القاضي، محمود البياتي، منهجية البحث العلمي وتحليل البيانات باستخدام برنامج spss، الطبعة الأولى، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص156.

<sup>2</sup> محمد إبراهيم محمد منصور، جودة حياة العمل لدى مديرين المدارس الثانوية وعلاقتها بدرجة ممارستهم للمساءلة الذكية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الأزهر، القاهرة، مصر، 2013، ص89.

<sup>3</sup> العينة العشوائية البسيطة: تعتمد على مبدأ الاختيار العشوائي لمفردات العينة بحيث يكون لجميع مفردات المجتمع نفس الفرصة أو الاحتمال في الاختيار، فإذا كان حجم المجتمع هو N فإن فرصة كل مفردة في الظهور هي N/1، ومن شروطها أن يكون المجتمع الإحصائي متجانس. أنظر: بلال محمد الزغبي، عباس الطلافحة، النظام الإحصائي spss: فهم وتحليل البيانات الإحصائية، الطبعة الثالثة، دار وائل للنشر، 2012، ص22.

<sup>4</sup>R.V. Krejcie and D.W. Morgan, **Determining Sample Size for Research Activities**, Educational and Psychological Measurement, 30(3), 1970, p 608.

## الفصل الثالث: دراسة تطبيقية لأثر الاتصال التنظيمي في التشارك المعرفي دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

- S: قسمة الدرجة المعيارية المقابلة لمستوى الدلالة (0.95)، أي قسمة (1.98) على معدل الخطأ (0.05).

- p: نسبة توافر الخاصية وهي (0.50)؛

- q: النسبة المتبقية للخاصية وهي (0.50).

وقد تم استرجاع 109 إستبانة قابلة لتحليل ومنه فحجم العينة الخاضعة للدراسة 109 أستاذ. وبناء على ما تم استرجاعه من استبانات صالحة للتحليل والمقدر عددها بـ 109 إستبانة، فإن حجم العينة الخاضعة للدراسة هو 109 أستاذ أي ما نسبته 70.32% من مجتمع الدراسة.

### أولاً: أساليب جمع البيانات

لعل أهم ما تواجه الباحث عند قيامه بدراسة ما هي كيفية الحصول على البيانات وهناك طريقتان من أجل ذلك وهما:<sup>1</sup>

**1- المسح الشامل:** وذلك بأخذ المعلومات عن جميع مفردات المجتمع قيد الدراسة لدراستها وهي أفضل الطرق حيث تعطي نتائج دقيقة ومفصلة، إلا أنه هناك صعوبات تواجه الباحث كعدم إمكانية حصر المجتمع مثل دراسة ملوحة المحيطات التي لا تحول دون استخدام هذه الطريقة لذا نلجأ إلى طريقة أخرى وهي طريقة العينة.

**2- طريقة العينة:** وهي طريقة تعطي معلومات ونتائج أقل دقة من الأولى حيث أن هناك بعض الأخطاء التي يمكن الوقوع فيها وتؤثر على النتائج المعطاة ومنها أخطاء الصدفة أو التحيز إلا أنها أقل تكلفة وجهداً توفر كثيراً من الوقت.

وقد تم الاعتماد في دراستنا على طريقة العينة من أجل جمع البيانات اللازمة لإنجاز الجانب التطبيقي وهذا لعدة أسباب أهمها كبر حجم العينة وصعوبة الوصول إلى جميع فئاته بالإضافة لضيق الوقت.

### ثانياً: عينة الدراسة

عرف عبيدات وآخرون العينة بأنها "جزء من المجتمع البحث الأصلي يختارها الباحث بأساليب مختلفة وتضم عدداً من الأفراد في المجتمع الأصلي"، كما عرف قنديلجي العينة بأنها "تمثل نموذجاً يشمل جزءاً من وحدات المجتمع الأصلي للبحث وتكون ممثلة له بحيث تحمل صفاته المشتركة وهذا النموذج أو الجزء يغني الباحث عن دراسة وحدات مجتمع الدراسة الأصلي"<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> نفس المرجع، ص 20.

<sup>2</sup> حسين محمد جواد الجبوري، منهجية البحث العلمي مدخل لبناء المهارات البحثية، الطبعة الثانية، دار صفاء للنشر والتوزيع ومؤسسة دار الصادق،

عمان، 2014، ص ص 125-126 .

## الفصل الثالث: دراسة تطبيقية لأثر الاتصال التنظيمي في التشارك المعرفي دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

ونظراً لعدم قدرة الباحث على دراسة أفراد المجتمع الأصلي للبحث جميعاً تم اللجوء إلى أسلوب اختيار عينة تمثل المجتمع وتوجد بعض الأنواع من العينات حيث يقوم الباحث باختيار أفضلها حسب طبيعة<sup>1</sup> البحث.

- وتنقسم أنواع العينات إلى مجموعتين هما:<sup>2</sup>

### 1- العينات العشوائية

وهي العينات التي يخضع اختيارها إلى القوانين الاحتمالية أي تتساوى فرص الظهور لكل مفردة من المجتمع في العينة التي يراد إجراء الدراسة على وحداتها، بعبارة أخرى فرص متساوية بين مفردات المجتمع ويمكن تقسيم هذه العينات إلى العشوائية البسيطة، العينة المنتظمة، العينة العشوائية الطباقية، العينة العشوائية العنقودية.

### 2- العينات غير الاحتمالية

يلجأ بعض الباحثين إلى الأسلوب لأسباب متعددة ومنها الحالة التي يصعب فيها معرفة أفراد المجتمع وعددهم أو الحالة التي يصعب فيها اختيار عينة عشوائية من هذا المجتمع، إذ يختار الباحث عينة ذات مواصفات معينة وهذا يعني اختيار عينة عشوائية من هذا المجتمع، إذ يختار الباحث عينة ذات مواصفات معينة وهذا يعني اختيار العينة بشكل متعمد بغية الوصول إلى هدفه المنشود من الدراسة وعدم ضياع الوقت وزيادة التكلفة، كما أن نتائج هذه العينات لا يمكن تعميمها على كل مفردات المجتمع بل فقط للفئة أو الخاصية التي تم إجراء الدراسة ومن شملتهم هذه الصفة أو الخاصية وتتمثل أنواع هذه العينات في العينة العرضية، العينة الحصصية، العينة القصدية.

وقد تم اللجوء إلى اختيار عينة عشوائية قدرها 109 أستاذاً من مجتمع الدراسة وهذا بسبب تعذر إجرائها على جميع أفراد مجتمع البحث، إلا أنه تم إسترجاع 109 استمارة لتشكل بذلك عينة الدراسة ما نسبته 70.32% من مجتمع الدراسة.

### المطلب الثاني: منهج الدراسة

يشير منهج البحث للطريقة أو الإجراءات التي يتبعها الباحث في دراسة المشكلة من أجل التوصيل إلى الحقيقة العلمية ويطلق على العلم الذي يعنى بأساليب البحث العلمية وإجراءاته وأدواته وأخلاقياته منهج البحث العلمي، وإذا كان منهج البحث العلمي يعني الطريقة العلمية التي يتبعها الباحث في البحث فإنه يعني وجود عدة طرق للبحث العلمية ومن أهم التصنيفات المعتمدة التي تقسمها للبحوث التاريخية والبحوث الوصفية

<sup>1</sup> نفس المرجع، ص 129.

<sup>2</sup> محمد عبد العال النعيمي، عمار عادل عناب، استخدام الطرق الإحصائية في البحث العلمي، الطبعة الأولى، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2011، ص 30-38.



## الفصل الثالث: دراسة تطبيقية لأثر الاتصال التنظيمي في التشارك المعرفي دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

والبحوث التجريبية<sup>1</sup>، حيث تم الاعتماد في دراسة أثر الاتصال التنظيمي في التشارك المعرفي لدى الأساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير محل الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، حيث يشير هذا المنهج لمجموعة الإجراءات البحثية التي يقوم بها الباحث بشكل متكامل لوصف الظاهرة المبحوثة معتمداً على جمع الحقائق والبيانات وتصنيفها ومعالجتها وتحليلها كافيًا دقيقًا لاستخلاص دلالاتها والوصول إلى نتائج وتعميمات عن الظاهرة أو الموضوع محل البحث، كما تتعدى البحوث الوصفية الوصف إلى التفسير في حدود الإجراءات المنهجية المتبعة وقدرة الباحث على التفسير العلمي المنظم لوصف ظاهرة محددة وتصويرها كميًا من خلال البيانات والمعلومات وتصنيفها وتحليلها<sup>2</sup>.

### المطلب الثالث: تصميم الاستبانة

تعد الاستبانة الأداة والوسيلة الرئيسية المستعملة لجمع البيانات والمعلومات، حيث استعملناها لمعرفة آراء أفراد مجتمع الدراسة حول أثر الإتصال التنظيمي في التشارك المعرفي لديهم ضمن كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة جيجل، وقد قمنا بتصميم الاستبانة من أجل جمع البيانات الخاصة بمتغيرات الدراسة، وذلك بناءً على التساؤلات والفرضيات التي وضعناها بالإضافة إلى ما تم التطرق إليه في الجانب النظري وكذلك أهداف الدراسة وتغطي الاستبانة ثلاث محاور رئيسية هي محور البيانات الشخصية والوظيفية، ومحور الإتصال التنظيمي، ومحور التشارك المعرفي.

#### - المحور الأول لإستبانة: البيانات الشخصية والوظيفية

يتضمن هذا المحور بعض المعلومات المرتبطة بالخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد مجتمع الدراسة والمتمثلة في الجنس، العمر، المؤهل العلمي، الرتبة العلمية، الخبرة.

#### - المحور الثاني لإستبانة: الإتصال التنظيمي

- يحتوي المحور الثاني للاستبانة على ثلاثة أبعاد تعكس الإتصال التنظيمي كما يلي:
- البعد الأول: نوع الإتصال: ويضم هذا البعد العبارات المرقمة من 1 إلى غاية 15.
  - البعد الثاني: وسائل الإتصال: ويضم العبارات المرقمة من 17 إلى غاية 27.
  - البعد الثالث: محتوى الإتصال: ويضم العبارات المرقمة من 28 إلى غاية 31.

#### المحور الثالث: التشارك المعرفي

حيث تم تقسم هذا المحور إلى جزأين رئيسية هما:

- البعد الرابع: نقل المعرفة: يضم العبارات المرقمة من 32 إلى غاية 36
- البعد الخامس: اكتساب المعرفة: يضم العبارات المرقمة من 37 إلى غاية 41.

<sup>1</sup> محسن علي عطية، البحث العلمي في التربية: مناهجه أدواته وسائله الإحصائية، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، 2010، ص 60.

<sup>2</sup> نفس المرجع، ص 138.

## الفصل الثالث: دراسة تطبيقية لأثر الاتصال التنظيمي في التشارك المعرفي دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

وقد تم تدريج عبارات الاستبانة على سلم ليكرت LIKERT ذو الخمس درجات، حيث كانت أوزانه على النحو التالي:

الجدول رقم (3): مقياس ليكرت Likert الخماسي

موافق بشدة	موافق	موافق لحد ما	غير موافق	غير موافق بشدة
5+	4+	3+	2+	1+

من أجل دقة النتائج ولأجل تحديد فئات مقياس ليكرت Likert نستخرج طول الفئة الذي يحسب كما يلي:  
**طول الفئة:** يمثل طول كل فئة من الفئات الخمس لمقياس ليكرت والذي يحسب بالعلاقة التالية  
طول الفئة = المدى / عدد درجات المقياس

حيث أن المدى يعبر عن الفرق بين أعلى وأدنى درجة ويساوي:  $5-1=4$

ثم يقسم المدى على عدد الفئات للحصول على طول الفئة الصحيح كما يلي:

$$\text{طول الفئة} = 5/4 = 0,8$$

وعلى هذا الأساس يمكن توضيح فئات المقياس ودلالاتها كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (4): فئات مقياس ليكرت Likert ودلالاتها.

المستوى	الرمز	الفئة	لدلالة
غير موافق بشدة	1	من 1 إلى أقل من 1,80	موافقة منخفضة جدا
غير موافق	2	من 1,80 إلى أقل من 2,60	موافقة منخفضة
موافق لحد ما	3	من 2,60 إلى أقل من 3,40	موافقة متوسطة
موافق	4	من 3,40 إلى أقل من 4,20	موافقة مرتفعة
موافق بشدة	5	من 4,20 إلى 5	موافقة مرتفعة جدا

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على سلم Likert الخماسي.

### المطلب الرابع: أساليب المعالجة الإحصائية

من أجل معالجة إجابات أفراد عينة الدراسة المتعلقة بالبيانات الشخصية والوظيفية وكذلك معالجة الإجابات المتعلقة بعبارات متغيرات الدراسة واختبار فرضيات الدراسة ثم الاعتماد على برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية والذي يرمز له اختصار spss، حيث يعد البرنامج الإحصائي spss من أفضل برامج التحليل الإحصائي التي تستخدم في معالجة الأبحاث العلمية وبخاصة الاجتماعية وقد ظهر أقدم إصدار لهذا البرنامج عام 1968 ثم ظهرت بعده عدة إصدارات كما تتميز هذه الإصدارات بعدة مزايا متطورة في

## الفصل الثالث: دراسة تطبيقية لأثر الاتصال التنظيمي في التشارك المعرفي دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

التحليل الإحصائي وقد تم استخدام في هذه الدراسة الإصدار 21<sup>1</sup>، كما تم الاعتماد في معالجة وتحليل إجابات أفراد العينة على أساليب الإحصائية التالية:

### أولاً: التكرارات والنسب المئوية

تم استخدامها من أجل معرفة توزيع أفراد العينة الدراسة حسب الخصائص الشخصية والوظيفية، وتحسب بالعلاقة التالية:

$$\text{النسبة المئوية للعنصر (X)} = \frac{\text{تكرار العنصر (x)}}{\text{مجموع التكرارات}} \times 100$$

التكرار = عدد الإجابات لكل عبارة من العبارات الموضوعية

### ثانياً: المتوسط الحسابي

يعتبر المتوسط الحسابي من أكثر مقاييس النزعة المركزية شيوعاً في البحوث الاجتماعية والإنسانية لما يتمتع به هذا المقياس من خصائص، فهو يمتاز بوجود أساس رياضي له ولا يتغير إلى حد ما ويتميز المتوسط الحسابي بتأثره بالعمليات الحسابية وهو يعتمد في حسابه على جميع قيم البيانات وليس مجرد ترتيبها كما في مقياسي الوسيط والمنوال، ويعرف المتوسط الحسابي بأنه المجموع الجبري للدرجات مقسوماً على عددها ويعاب على المتوسط الحسابي تأثره بالقيم الشاذة أو المتطرفة حيث تعمل هذه القيم على سحب المتوسط نحوها<sup>2</sup>، حيث تم استخدامه في الدراسة لمعرفة مستوى استجابات أفراد العينة نحو عبارات وأبعاد الإتصال التنظيمي والتشارك المعرفي، ويحسب بالعلاقة التالية:

$$X = \frac{\sum x \cdot n_i}{N}$$

### ثالثاً: الانحراف المعياري

يعتبر الانحراف المعياري من أهم مقاييس التشتت وأكثرها استخداماً وشيوعاً في الأبحاث والدراسات حيث يعرف الانحراف المعياري بأنه الجذر التربيعي لمتوسط مربعات انحرافات القيم عن وسطها الحسابي<sup>3</sup>، وقد تم استخدامه في هذه الدراسة من أجل معرفة مستوى انحراف إجابات أفراد عينة الدراسة عن المتوسط

<sup>1</sup> محمد إبراهيم رمضان أحمد، البحث العلمي: أسس وتحليل وتطبيقات، دار المعرفة الجامعية، القاهرة، 2007، ص 237.

<sup>2</sup> محمد وليد البطش، فريد كامل أبو زينة، مناهج البحث العلمي تصميم البحث والتحليل الإحصائي، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2007، ص 164.

<sup>3</sup> نفس المرجع، ص 169.

## الفصل الثالث: دراسة تطبيقية لأثر الاتصال التنظيمي في التشارك المعرفي دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

الحسابي لعبارات الاستبانة وأبعادها، حيث كلما كانت قيمة الانحراف تتجه نحو الصفر يشير لدرجة تشتت منخفضة في إجابات أفراد العينة والعكس صحيح، ويحسب بالعلاقة التالية:

$$G = \sqrt{\frac{\sum n_i (X_i - X)^2}{N}}$$

رابعاً: معامل الارتباط بيرسون

يستخدم معامل الارتباط للتعبير عن قوة واتجاه العلاقة بين متغيرين أو أكثر عن طريق إعطاء قيم رقمية تتراوح بين 1 و-1 مروراً بالصفر، حيث تشير الإشارة المصاحبة لمعامل الارتباط إلى اتجاه العلاقة الطردية، فالإشارة الموجبة وتشير إلى العلاقة الارتباطية ولعل أشهر معادلات إيجاد قيمة معامل الارتباط هي معادلة Pearson correlation coefficient التي تستخدم لاستخراج ما يسمى بمعامل ارتباط بيرسون الذي يستخدم لوصف العلاقة بين متغيرين كميين<sup>1</sup>، حيث تم اعتماده في هذه الدراسة من أجل معرفة مدى ارتباط كل عبارة من عبارات الاستبانة وكل بعد من أبعادها مع الدرجة الكلية للبعد أو المحور الذي تنتمي إليه والذي يعبر عنه بالاتساق الداخلي، ويحسب بالعلاقة التالية:

$$r = \frac{cov(x, y)}{Gx, Gy}$$

خامساً: معامل ألفا كرونباخ

يطلق على هذا الاختبار في حساب معامل الثبات بمعادلة (كرومباخ) وهي تستخدم في إيجاد معامل الثبات للاختبارات ذات الفقرات الموضوعية وغير الموضوعية<sup>2</sup>، تم استخدامه للتأكد من ثبات الاستبانة، ويكون هذا المقياس ذو دلالة إحصائية إذا كانت قيمة ألفا كرومباخ مساوية أو أكثر من (0,6) ويحسب بالعلاقة التالية:

$$a = \left( \frac{K}{K-1} \right) \left( 1 - \frac{\sum Si^2}{St^2} \right)$$

حيث:

K : هو عدد العبارات

$\sum Si$  : مجموع تباينات العناصر

St : التباين الدرجة الكلية

<sup>1</sup> نفي المرجع، ص ص 172-177 .

<sup>2</sup> حسين محمد جواد الجبوري، مرجع سبق ذكره، ص170.

## الفصل الثالث: دراسة تطبيقية لأثر الاتصال التنظيمي في التشارك المعرفي دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

### سابعاً: اختبار T للعينة الواحدة

يعد اختبار (t\_test) من بين الأساليب الإحصائية المستخدمة في التحليل يستعمل لفحص ما إذا كان متوسط متغير ما لعينة واحدة يساوي قيمة ثابتة، أما القيمة الإختبارية التي يتم على أساسها تحليل هذا الاختبار فهي 3، وهي تتوسط درجات مقياس ليكرت الخماسي.

### المطلب الخامس: اختبار صدق الاستبانة

يعتبر الصدق من أهم الشروط التي يتطلب توفرها في أداة جمع البيانات، ويعني الصدق قدرة أداة الدراسة على قياس ما أعدت لقياسه فعلاً أو أنه يقيس الاختبار ما وضع لأجله، فالاختبار الذي أعد لقياس أثر البطالة على المجتمع مثلاً لا بد من أن تدور أسئلته حول هذا الموضوع فعلاً دون غيره وهذا يعني أن صدق الأداة يرتبط بصدق كل سؤال أو فقرة<sup>1</sup>، وسيتم اختبار صدق أداة دراستنا الحالية المتمثلة في الاستبانة من خلال الصدق الظاهري والصدق البنائي كما يلي:

### أولاً: الصدق الظاهري

تكون أداة الدراسة صادقة إذا كان مظهرها يشير إلى ذلك من حيث الشكل ومن حيث ارتباط فقراتها بالسلوك المقاس، فإذا كانت محتويات الأداة وفقراتها مطابقة للسمة التي تقيسها فإنها تكون أكثر صدقاً وهذا النوع من الصدق له أهمية كبيرة لدى الباحثين ولدى المستجيبين لكي تكون البيانات المتحصل عليها ذات موثوقية عالية، ويتم التأكد من الصدق الظاهري للاستبانة من خلال عرضها على عدد من المحكمين من المتخصصين في المجال الذي تقيسه الأداة ويسمى صدق الخبراء، فإذا تحصل الباحث على تقارير إيجابية من المحكمين بأن أدواته تقيس السلوك الذي وضعت لقياسه يمكنه أن يعتمد عليها في دراسته.

من أجل التأكد من صدق وصلاحيّة استبانة الدراسة لقياس أثر الاتصال التنظيمي في التشارك المعرفي لدى الأساذة في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، عينة الدراسة ثم عرض الاستبانة في شكلها الأولى على مجموعة من الأساذة من ذوي الاختصاص من أجل تصحيحها وضبط فقراتها ومحاورها للتوافق مع أهداف الدراسة، ومن خلال الأخذ بأرائهم ومقترحاتهم التي كانت محل إجماع أغلبية المحكمين تم إجراء التعديلات اللازمة على الاستبانة ليتم إخراجها في شكلها النهائي الذي يوضحه الملحق رقم (01).

<sup>1</sup> حسين محمد جواد الجبوري، مرجع سبق ذكره، ص 168.

## الفصل الثالث: دراسة تطبيقية لأثر الاتصال التنظيمي في التشارك المعرفي دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

### ثانيا: الصدق البنائي

يعتمد هذا الصدق على التحليل الذي يعتبر طريقة إحصائية لقياس العلاقة بين مجموعة من العوامل حيث يطبق الباحث مجموعة من أدوات تقيس السمة على عدد من المستجيبين ويحسب الصدق البنائي عن طريق إيجاد معامل الارتباط بيرسون بين فقرات الأداة الواحدة، كما يمكن حسابه عن طريق إيجاد معامل الارتباط بين كل فقرة وبين الأداة ككل.

بعد التأكد من الصدق الظاهري للاستبانة وعرضها على المحكمين وإجراء التعديلات اللازمة يتم أيضا التأكد من الصدق البنائي لإستبانة الدراسة من خلال معامل بيرسون بين كل عبارة والبعد الذي تنتمي إليه وكذلك بين الأبعاد والمحور الذي تنتمي إليه، حيث أشار Melike s deniz and ayten a alsaffar ، 499p،2013 .

أن قيمة معامل بيرسون إذا كانت تساوى الصفر لا يوجد ارتباط، وكلما اقتربت من القيمة 1 كان الارتباط قوي ومرتفع.

### 1-1 صدق الاتساق الداخلي لعبارات بعد نوع الإتصال من محور الإتصال التنظيمي

من أجل التأكد من صدق الاتساق الداخلي لعبارات بعد نوع الإتصال تم حساب معامل الارتباط بيرسون بين كل عبارة والدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه، والنتائج التي تم الحصول عليها يتم توضيحها في الجدول التالي.

الجدول رقم (5): صدق الاتساق الداخلي لعبارات بعد نوع الإتصال من محور الإتصال التنظيمي

رقم العبارة	محتوى العبارة	معامل الارتباط	قيمة المعنى مستوى
01	تصليني المعلومات من إدارة القسم في الوقت المناسب	0.404**	0.000
02	أنتلقى تعليمات واضحة من الإدارة عن طريق القسم	0.354**	0.000
03	يعطي رئيس القسم تعليمات تشجعي على إبداء رأيي	0.627**	0.000
04	أبدي رأيي حول المهام الموكلة لي	0.499**	0.000
05	أشارك في اتخاذ القرارات المتعلقة بعملتي	0.463**	0.000
06	تهتم الإدارة باستقبالي للاستماع إلى انشغالاتي	0.525**	0.000
07	يسمح لي رئيس القسم بإبداء رأيي أثناء الاجتماعات	0.416**	0.000
08	أجد سهولة في الحصول على المعلومات من زملاء في العمل	0.649**	0.000
09	تتيح لي وظيفتي فرصة الاتصال والتعاون مع زملائي في الكلية	0.677**	0.000

## الفصل الثالث: دراسة تطبيقية لأثر الاتصال التنظيمي في التشارك المعرفي دراسة

### حالة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

0.000	0.551**	اتصل بزملائي في حالة مواجهة مشكلة في عملي	10
0.000	0.645**	أعتقد أن هناك حرية كبيرة في الاتصال بين الأساتذة بعيدا عن القواعد الموضوعية بصفة رسمية	11
0.000	0.388**	أعتبر الإشاعات أحد وسائل الاتصال الفعالة لإيصال المعلومات لي	12
0.000	0.405**	أعتبر الاتصال غير الرسمي فعال خاصة فيما يتعلق باتخاذ القرارات	13
0.000	0.422**	أعتبر الاتصالات غير الرسمية أكثر استعمالا بين الأساتذة	14
0.000	0.285**	استخدم علاقاتي الشخصية عند الاتصال برئيسي	15

\*\* دال إحصائيا عند مستوى معنوية 0.01. \* دال إحصائيا عند مستوى المعنوية 0.05

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على إجابات أفراد العينة ومخرجات spss

يتبين من خلال الجدول رقم (5) أن معاملات الارتباط بيرسون بين كل فقرة من فقرات متغير نوع

الإتصال والدرجة الكلية لجمع فقراته موجبة ودالة إحصائيا عند مستوى الدلالة (0.01) حيث تراوحت بين (0.285) و(0.677)، كما أن جميع القيم الاحتمالية أقل من (0.01)، مما يدل على أن فقرات هذا البعد صادقة لما وضعت لقياسه.

#### 1- 2 صدق الاتساق الداخلي لعبارات وسائل الإتصال من محور الإتصال التنظيمي

للتأكد من صدق الاتساق الداخلي لعبارات بعد وسائل الإتصال تم حساب معامل الارتباط بيرسون بين كل عبارة والدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه، والنتائج التي تم الحصول عليها يتم توضيحها في الجدول الموالي.

الجدول رقم (6): صدق الاتساق الداخلي لعبارات بعد وسائل الإتصال من محور الإتصال التنظيمي

رقم العبارة	محتوى العبارة	الارتباط معامل	المعنوية مستوى
17	أجد سهولة في فهم التعليمات التي تصدر عن الكلية بشكل مكتوب	0.471**	0.000
18	تقبل الإدارة الشكاوي المكتوبة التي أقدمها لها	0.464**	0.000
19	أعتبر الإعلانات المكتوبة سريعة لإيصال التعليمات لنا	0.467**	0.000
20	المحادثات الشفوية مع رئيس القسم تسهل أدائي في العمل	0.637**	0.000
21	أتصل بزملائي شفويا للاستفسار في أمور العمل	0.493**	0.000
22	يشجعني رئيس القسم للمشاركة في المناقشات أثناء الاجتماعات	0.577**	0.000
23	توفير المعلومة شفويا مطلوب داخل الكلية	0.477**	0.000

## الفصل الثالث: دراسة تطبيقية لأثر الاتصال التنظيمي في التشارك المعرفي دراسة

### حالة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

24	تعتمد الكلية على الاتصال المرئي لتوضيح الأفكار	0.464**	0.000
25	أولي أهمية كبيرة للغة الجسد عند مناقشة الأفكار مع زملائي	0.468**	0.000
26	يتم التواصل بين الأساتذة ورؤساء الأقسام باستخدام البريد الإلكتروني	0.478**	0.000
27	تعتمد الكلية على شبكة الانترنت في إيصال المعلومات إلى طلابها	0.483**	0.000

\*\* دال إحصائيا عند مستوى معنوية 0.01. \* دال إحصائيا عند مستوى المعنوية 0.05

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على إجابات أفراد العينة ومخرجات spss

يتبين من خلال الجدول (6) أن معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات بعد وسائل الإتصال والدرجة الكلية لجميع فقراته موجبة ودالة إحصائيا عند مستوى الدلالة (0.01) حيث تراوحت قيمة بين (0.464) و(0.637)، كما أن جميع القيم الاحتمالية أقل من (0.01)، مما يدل على أن فقرات هذا البعد صادقة لما وضعت لقياسه.

#### 1-3 صدق الاتساق الداخلي لعبارات بعد محتوى الإتصال من محور الإتصال التنظيمي

للتأكد من صدق الاتساق الداخلي لعبارات بعد محتوى الإتصال تم حساب معامل الارتباط بيرسون بين كل عبارة والدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه، والنتائج التي تم الحصول عليها يتم توضيحها في الجدول الموالي.

الجدول رقم (7): صدق الاتساق الداخلي لعبارات بعد محتوى الإتصال من محور الإتصال التنظيمي

رقم العبارة	محتوى العبارة	معامل الارتباط	مستوى المعنوية
28	يحمل الاتصال على مستوى الكلية في طياته معلومات واضحة، صحيحة وصادقة	0.792**	0.000
29	يتميز الاتصال على مستوى الكلية باستخدام المفردات والعبارات السهلة والدقيقة	0.813**	0.000
30	يحتوي الاتصال على جميع الحقائق والمعلومات اللازمة ليفهمها المستقبل ويتصرف وفق رغبة المرسل	0.841**	0.000
31	يراعى في الاتصال التحدث بشكل مباشر عن الموضوع وتجنب التكرار والإطالة غير المبررة	0.818**	0.000

\*\* دال إحصائيا عند مستوى معنوية 0.01. \* دال إحصائيا عند مستوى المعنوية 0.05

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على إجابات أفراد العينة ومخرجات spss



## الفصل الثالث: دراسة تطبيقية لأثر الاتصال التنظيمي في التشارك المعرفي دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

يتبين من خلال الجدول (7) أن معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات بعد محتوى الإتصال والدرجة الكلية لجميع فقراته موجبة ودالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.01) حيث تراوحت قيمة بين (0.792) و (0.841)، كما أن جميع القيم الاحتمالية أقل من (0.01)، مما يدل على أن فقرات هذا البعد صادقة لما وضعت لقياسه.

### 1-4 صدق الاتساق الداخلي لعبارات عنصر نقل المعرفة من محور التشارك المعرفي

للتأكد من صدق الاتساق الداخلي لعبارات بعد نقل المعرفة تم حساب معامل الارتباط بيرسون بين كل عبارة والدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه، والنتائج التي تم الحصول عليها يتم توضيحها في الجدول الموالي.

الجدول رقم (8): صدق الاتساق الداخلي لعبارات عنصر نقل المعرفة من محور التشارك المعرفي

رقم العبارة	محتوى العبارة	الارتباط معامل	المعنوية مستوى
32	أعبر عن رأيي وأفكاري عند مناقشة خطط المشاريع مع الأساتذة	0.472 **	0.000
33	أعمل على نقل وتبادل الدراسات والبحوث الخاصة بي عند إنجاز مشروع مع الأساتذة	0.690 **	0.000
34	أنقل وأتبادل تجاربي الشخصية الخاصة بالعمل لزملائي الأساتذة	0.715 **	0.000
35	أنقل وأتبادل الكثير من الخبرة المهنية لزملائي الأساتذة	0.683 **	0.000
36	أساهم في نقل وتبادل الطرق والأساليب الجديدة الخاصة بإنجاز مشروع معين مع زملائي الأساتذة	0.743 **	0.000

\*\* : دال إحصائياً عند مستوى معنوية 0.01. \* دال إحصائياً عند مستوى المعنوية 0.05

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على إجابات أفراد العينة ومخرجات spss

يتبين من خلال الجدول (8) أن معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات بعد نقل المعرفة والدرجة

الكلية لجميع فقراته موجبة ودالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.01) حيث تراوحت بين (0.472) و (0.743)، كما أن جميع القيم الاحتمالية أقل من (0.01)، مما يدل على أن فقرات هذا البعد صادقة لما وضعت لقياسه.

## الفصل الثالث: دراسة تطبيقية لأثر الاتصال التنظيمي في التشارك المعرفي دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

### 1-5 صدق الاتساق الداخلي لعبارات عنصر اكتساب المعرفة من محور التشارك المعرفي

للتأكد من صدق الاتساق الداخلي لعبارات بعد اكتساب المعرفة تم حساب معامل الارتباط بيرسون بين كل عبارة والدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه، والنتائج التي تم الحصول عليها يتم توضيحها في الجدول الموالي.

الجدول رقم (9): صدق الاتساق الداخلي لعبارات عنصر اكتساب المعرفة من محور التشارك المعرفي

رقم العبارة	محتوى العبارة	الارتباط معامل	المعنوية مستوى
37	أكتسب الكثير من المعارف والأفكار الجديدة خلال عمليات التبادل المعرفي	0.840**	0.000
38	أتعلم الكثير من الطرق والأساليب الجديدة لأداء العمل من خلال مناقشة خطط المشاريع بين الأساتذة	0.855**	0.000
39	أتعلم الكثير من سياسات وتنظيمات وإجراءات العمل نتيجة مناقشة خطط المشاريع بين الأساتذة	0.836**	0.000
40	أكتسب الكثير من المهارات لأداء العمل من خلال التفاعل مع الأساتذة	0.823**	0.000
41	أكتسب الكثير من الخبرة لأداء العمل من خلال نقل وتبادل المعارف	0.843**	0.000

\*\* دال إحصائيا عند مستوى معنوية 0.01. \* دال إحصائيا عند مستوى المعنوية 0.05

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على إجابات أفراد العينة الدراسة ومخرجات spss

يتبين من خلال الجدول (9) أن معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات بعد اكتساب المعرفة والدرجة الكلية لجميع فقراته موجبة ودالة إحصائيا عند مستوى الدلالة (0.01) حيث تراوحت بين (0.823) و(0.855)، كما أن جميع القيم الاحتمالية أقل من (0.01)، مما يدل على أن فقرات هذا البعد صادقة لما وضعت لقياسه.

### ثالثا: ثبات الاستبانة

للتأكد من ثبات الاستبانة تم الاعتماد على اختبار معامل Cronbach's Alpha والذي يعتبر من أهم الاختبارات وأكثرها انتشارا في بحوث العلوم الإنسانية والاجتماعية كمؤشر للتأكد من جودة أداة الدراسة، حيث أشار Keith إلى أنه يتم الاستشهاد بأن قيم ألفا كرونباخ يجب أن تكون أكبر من 0.6 لكي تعتبر مقبولة وأن الاستبانة تتمتع بالثبات<sup>1</sup>، وقد تم حساب الثبات لأبعاد ومحاور الاستبانة حيث نقوم أولا باستعراض نتائج اختبار معامل كرونباخ الخاصة بأبعاد الاتصال التنظيمي والتي يتم توضيحها في الجدول الموالي:

<sup>1</sup> Taber s keith ، the use cronbachs alpha when developing and reporting research instruments in science education ،research in science education ،no 48.2018.p06.

## الفصل الثالث: دراسة تطبيقية لأثر الاتصال التنظيمي في التشارك المعرفي دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

الجدول رقم(10): معامل ألفا كرونباخ لأبعاد الاتصال التنظيمي

المتغير	عدد العبارات	معامل ألفا كرونباخ
نوع الاتصال	15	0.759
وسائل الاتصال	11	0.676
محتوى الاتصال	4	0.829

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على إجابات أفراد العينة ومخرجات برنامج spss.

من خلال الجدول رقم (10) يتضح أن قيم معامل الثبات ألفا كرونباخ Cronbach's Alpha تراوحت بين (0.676) و(0.829)، وهي أكبر تماما من القيمة (0.60) وتأسيسا على دراسة (teber 2018) يتضح أن جميع العبارات المكونة لأبعاد الاتصال التنظيمي تتمتع بالثبات. بعد التأكد من معامل الثبات لعبارات أبعاد الاتصال التنظيمي، تم حساب معامل ألفا كرونباخ Cronbach's Alpha الخاص بمحاور الاستبانة والنتائج موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم(11): معامل ألفا كرونباخ لمحاور الاستبانة

محاور أداة الدراسة	رقم العبارات	معامل ألفا كرونباخ
محور الإتصال التنظيمي	01 - 30	0.848
محور التشارك المعرفي	31 - 40	0.917
الثبات الكلي	01 - 40	0.898

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على إجابات أفراد العينة ومخرجات spss

نلاحظ من خلال الجدول رقم (11) أن معامل الثبات ألفا كرونباخ لجميع محاور الاستبانة تتراوح بين (0.848) و(0.917) أي بدرجة ثبات تتراوح من جيدة إلى ممتازة، كما أن درجة الثبات الكلي هي الأخرى ممتاز، حيث بلغ معدل الثبات الكلي (0.898) مما يدل على أن أداة الدراسة تتمتع بدرجة ثبات ممتازة.

ومنه يمكن القول بأن الاستبانة تتمتع بدرجة عالية جدا من الثبات وصالحة لما وضعت لأجله، وقد تم توزيعها على باقي أفراد عينة الدراسة بصورتها النهائية.

## الفصل الثالث: دراسة تطبيقية لأثر الاتصال التنظيمي في التشارك المعرفي دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

### المبحث الثالث: عرض وتحليل بيانات الاستبيان واختبار الفرضيات

يتم في هذا المبحث عرض وتحليل بيانات الاستبانة التي تم توزيعها على أفراد عينة الدراسة من حيث البيانات الشخصية والوظيفية، وكذلك عبارات محور الاتصال التنظيمي وعبارات محور التشارك المعرفي ثم اختبار فرضيات الدراسة.

**المطلب الأول:** عرض وتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة حسب الخصائص الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة

نحاول من خلال هذا المطلب معرفة الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة والتي تتضمن الجنس، العمر، المؤهل العلمي، الرتبة العلمية، الخبرة، وذلك كما يلي:

#### 1- الجنس:

جاء توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (12): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس

الجنس	التكرار	النسبة المئوية (%)
ذكر	59	54.1
أنثى	50	45.9
المجموع	109	100

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على إجابات أفراد العينة ا ومخرجات spss

من خلال الجدول نلاحظ أن أغلب أفراد العينة الدراسة من الذكور وذلك بنسبة 54,1% ما يعادل 59 فردا، في حين أن عدد أفراد العينة الدراسة من الإناث بلغ 50 ما نسبته 45,9%، ويمكن أن تعود طبيعة هذه النتائج إلى طبيعة المجتمع الجزائري الذي يغلب عليه العنصر الرجالي.

## الفصل الثالث: دراسة تطبيقية لأثر الاتصال التنظيمي في التشارك المعرفي دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

### 2- العمر:

جاء توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير العمر كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (13): توزيع أفراد عينة حسب العمر

العمر	التكرار	النسبة المئوية (%)
أقل من 30 سنة	7	6,4 %
من 30 سنة - 39 سنة	70	64,2 %
من 40 سنة - 49 سنة	28	25,7 %
من 50 سنة فأكثر	04	3,7 %
المجموع	109	100 %

المصدر: من إعداد الطالبة إجابات أفراد بالاعتماد على العينة ومخرجات spss

يلاحظ من خلال الجدول أن 70 فردا أعمارهم ما بين 30 إلى 39 سنة بنسبة 64.2%، بعدها تأتي فئة 40 سنة إلى 49 سنة بنسبة 25,7% أي ما يعادل 28 فرد، ثم فئة أقل من 30 سنة أي ما يعادل 7 أفراد بنسبة 6,4%، وفي الأخير فئة 50 سنة فما فوق بنسبة 3,7% أي 4 أفراد من أفراد عينة الدراسة، وما يمكن استخلاصه من هذا العرض أن غالبية أفراد عينة الدراسة هم من فئة الأساتذة الشباب حديثي التوظيف.

3- **المؤهل العلمي:** جاء توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (14): توزيع أفراد عينة حسب المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	التكرار	النسبة المئوية (%)
ماجستير	22	20,2
دكتوراه	47	43,1
التأهيل الجامعي	40	36,7
المجموع	109	100 %

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على إجابات أفراد العينة ومخرجات spss

تشير نتائج الجدول أن أكبر نسبة من أفراد عينة الدراسة هم الأساتذة المتحصلين على شهادة دكتوراه والذين بلغ عددهم 47 أستاذا أي ما يعادل نسبة 43.1% تليها نسبة 36.7% والتي تنسب للأساتذة ذوي الشهادة التأهيل الجامعي وعددهم 40 أستاذ، وتليها أيضا نسبة 20.2% والتي تنسب للأساتذة ذوي الشهادة الماجستير وعددهم 22 أستاذ، وهذا من شأنه أن يساهم في الرفع من المزايا التي يتحصل عليها العاملين نظرا للشهادات التي يملكونها كما تساهم في تبادل الخبرات والمعارف المتنوعة والمختلفة نظرا لكونهم يمتلكون شهادات مختلفة.

## الفصل الثالث: دراسة تطبيقية لأثر الاتصال التنظيمي في التشارك المعرفي دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

### رابعاً: الرتبة العلمية

جاء توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الرتبة العلمية كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (15): توزيع أفراد عينة حسب الرتبة العلمية

الرتبة العلمية	التكرار	النسبة المئوية (%)
أستاذ مساعد (ب)	26	23,9
أستاذ مساعد (أ)	14	12,8
أستاذ محاضر (ب)	26	23,9
أستاذ محاضر (أ)	41	37,6
أستاذ تعليم عالي	2	1,8
<b>المجموع</b>	<b>109</b>	<b>100</b>

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على إجابات أفراد العينة ومخرجات spss

من خلال الجدول نلاحظ أن فئة الأساتذة ذوي الرتبة أستاذ محاضر "أ" تحتل الصدارة بنسبة (37.6%) أي ما يعادل 41 أستاذ، تليها فئة الأساتذة بنفس الرتبة أستاذ محاضر "ب" وأستاذ مساعد "ب" بما تليهم نسبته (23.9%)، أي ما تعادل 26 الأساتذة، في حين بلغت نسبة الأساتذة برتبة أستاذ مساعد "أ" بنسبة (12.8%) أي ما تعادل 14 أستاذ، في حين بلغت نسبة الأساتذة برتبة التعليم العالي (1.8%) تقدر 2 أستاذ، حيث يمكن تفسير ذلك أن الكلية هي كلية فنية، هذا يسمح بجلب للكلية الكثير من المشاريع العلمية نظراً لتوفر الأساتذة المؤطرين لها.

### خامساً: الخبرة

جاء توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الخبرة كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (16): توزيع أفراد عينة حسب متغير الخبرة

الخبرة	التكرار	النسبة المئوية (%)
أقل من 5 سنوات	27	24,8
من 5 سنوات - 10 سنوات	36	33
من 11 سنة - 20 سنة	42	38,5
21 سنة فأكثر	4	3,7
<b>المجموع</b>	<b>109</b>	<b>100</b>

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على إجابات أفراد العينة ومخرجات spss

من خلال الجدول يتبين أن أعلى خبرة سجلت في الفئة من 11 إلى 20 سنة بنسبة 38.5% أي 42 فرداً من عينة الدراسة، ثم تليها الفئة من 5 سنوات إلى 10 سنوات بنسبة 33% ما يعادل 36 أفراد من

## الفصل الثالث: دراسة تطبيقية لأثر الاتصال التنظيمي في التشارك المعرفي دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

عينة الدراسة ثم تليها الفئة أقل من 5 سنوات وفئة من 21 سنة فأكثر، وهذا يتماشى مع ما سبق ذكره في كون أن الكلية فتية وأن غالبية أفراد العينة قد تم توظيفهم خلال العشر سنوات الأخيرة .

**المطلب الثاني: عرض وتحليل بيانات الدراسة الخاصة بمحور الاتصال التنظيمي.**

من أجل التعرف على طبيعة الاتصال التنظيمي السائد ضمن كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قمنا بحساب المتوسطات الحسابية وكذلك الانحرافات المعيارية لكل عبارة من عبارات أبعاد محور الاتصال التنظيمي والتي تمثلت في نوع الاتصال، وسائل الاتصال، محتوى الاتصال.

**أولاً: عرض وتحليل إجابات أفراد العينة حول عبارات نوع الاتصال**

لمعرفة اتجاهات أفراد عينة الدراسة نحو بعد نوع الاتصال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة حول كل عبارة من عبارات هذا البعد والنتائج المتحصل عليها موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (17): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية حول عبارات نوع الاتصال

رقم العبارة	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المرتبة
1	تصليني المعلومات من طرف إدارة القسم في الوقت المناسب	3.58	0.993	مرتفعة
2	أتلقي تعليمات واضحة من الإدارة عن طريق القسم	3.95	0.786	مرتفعة
3	يعطي رئيس القسم تعليمات تشجعي على إبداء آرائي	3.57	0.886	مرتفعة
4	أبدي رأبي حول المهام الموكلة لي	3.94	0.761	مرتفعة
5	أشارك في اتخاذ القرارات المتعلقة بعملبي	3.72	0.912	مرتفعة
6	تهتم الإدارة باستقبالي للاستماع إلى انشغالاتي	3.94	0.842	مرتفعة
7	يسمح لي رئيس القسم بإبداء رأبي أثناء الاجتماعات	4.26	0.644	مرتفعة جدا
8	أجد سهولة في الحصول على المعلومات من الزملاء في العمل	3.40	0.992	مرتفعة
9	تتيح لي وظيفتي فرصة الاتصال والتعاون مع زملائي في الكلية	3.66	0.884	مرتفعة
10	اتصل بزملائي في حالة مواجهة مشكلة في عملي	3.87	0.883	مرتفعة
11	أعتقد أن هناك حرية كبيرة في الاتصال بين الأساتذة بعيدا عن القواعد الموضوعية بصفة رسمية	3.65	1.075	مرتفعة
12	أعتبر الإشاعات أحد وسائل الاتصال الفعالة لإيصال المعلومات لي	2.86	1.174	متوسطة
13	أعتبر الاتصال غير الرسمي فعال خاصة فيما يتعلق باتخاذ	3.43	1.049	مرتفعة

## الفصل الثالث: دراسة تطبيقية لأثر الاتصال التنظيمي في التشارك المعرفي دراسة

### حالة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

القرارات				
مرتفعة	9	1.056	3.59	14
متوسطة	14	1.182	2.99	15
مرتفعة		0.4553	3.627	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري الكلي لنوع الاتصال

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على إجابات أفراد العينة ومخرجات spss

يتبين من خلال الجدول رقم ( 17 ) أن المتوسط الحسابي لبعد نوع الاتصال قد بلغ (3.627) وهو ينتمي للفئة الرابعة من مقياس ليكرت والتي تعبر عن درجة موافقة مرتفعة، كما أن قيمة الانحراف المعياري بلغت (0.4553) وهي تشير لدرجة تشتت منخفضة في إجابات أفراد العينة، وتشير هذه النتائج إلى أن أفراد عينة الدراسة موافقين بدرجة عالية على مدى إدراكهم لنوع الاتصال المعتمد في الكلية محل الدراسة. كما نلاحظ أيضا من خلال الجدول السابق أن المتوسطات الحسابية لعبارات بعد نوع الاتصال جاءت من متوسطة إلى مرتفعة جدا، حيث تراوحت قيم المتوسطات الحسابية بين (2.86) و(4.26)، أما ترتيب العبارات من حيث درجة أهميتها لدى المستجيبين فقد جاءت في المرتبة الأولى العبارة رقم 7 والذي بلغ المتوسط الحسابي لها (4.26) والذي يشير لدرجة موافقة عالية على مضمون هذه العبارة، حيث يؤكد أفراد عينة الدراسة على يسمح لرؤساء الأقسام بإبداء آرائهم أثناء الاجتماعات، كما أن قيمة الانحراف المعياري تشير لدرجة تجانس مقبولة في إجاباتهم والذي بلغت قيمته (0.644)، أما في المرتبة الثانية فقد جاءت العبارة رقم 2 بمتوسط حسابي بلغ (3.95) وانحراف المعياري (0.786) حيث تشير هذه القيم لدرجة موافقة عالية على مضمون هذه القيم العبارة والتي من خلال تلقي التعليمات الواضحة من الإدارة عن طريق القسم، وهذا يتأكد من خلال المتوسط الحسابي المرتفع لمضمون العبارة 4 التي جاءت في المرتبة الثالثة من حيث درجة الموافقة، حيث بلغ المتوسط الحسابي 3.94 والانحراف المعياري 0.761، أما في المرتبة الرابعة فقد جاءت العبارة 6 بمتوسط الحسابي 3.94 والانحراف المعياري 0.842 أما في المرتبة الرابعة من حيث درجة الموافقة، حيث بلغ المتوسط الحسابي 3.94 والانحراف المعياري 0.842، لدرجة تناسق مقبولة في إجابات أفراد العينة، ومن خلال هذه النتائج يرى أفراد عينة الدراسة اهتمام الإدارة بالاستقبال والاستماع إلى انشغالات المتعلقة بالكلية، كما جاءت في المرتبة الخامسة فقد جاءت العبارة 10 بمتوسط الحسابي 3.87 والانحراف المعياري 0.883، حيث يرى أفراد العينة وبدرجة موافقة مرتفعة أن رؤسائهم يحرصون على تحقيق اتصالات في حالة مواجهة مشكلة في العمل، كما جاءت في المرتبة السادسة من حيث درجة الأهمية العبارة رقم 5 والتي بلغ متوسطها الحسابي 3.72، وحيث يؤكد أفراد العينة على المشاركة الرؤساء في اتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل، كما أن قيمة الانحراف المعياري تشير لدرجة تشتت منخفضة في إجابات أفراد عينة الدراسة والذي بلغت قيمته 0.912، في حين جاءت في المرتبة السابعة العبارة 9 بمتوسط حسابي



## الفصل الثالث: دراسة تطبيقية لأثر الاتصال التنظيمي في التشارك المعرفي دراسة

### حالة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

مرتفع بلغ 3.66 ودرجة تشتت منخفضة في الإجابات بانحراف معياري بلغ 0.884، حيث يرى المستجيبين أن الرؤساء في الكلية عينة الدراسة حيث تتوفر لي وظيفتي فرصة الاتصال والتعاون مع زملائي في الكلية، كما جاءت في المرتبة الثامنة العشرة رقم 11 بمتوسط حسابي بلغ 3.65 وانحراف معياري قدر بـ 1.075، حيث تشير هذه القيم لدرجة موافقة مرتفعة ودرجة تشتت متوسطة في إجابات أفراد العينة نحو مضمون هذه العبارة والتي من خلالها يعتقدون أن هناك حرية كبيرة في الاتصال بين الأساتذة بعيدا عن القواعد الموضوعية بصفة رسمية، أما في المرتبة التاسعة فكانت للعبارة رقم 14 بمتوسط حسابي بلغ 3.59 وانحراف المعياري 1.056 حيث تشير هذه النتائج لدرجة عالية من الموافقة ودرجة تشتت منخفضة في إجابات أفراد العينة نحو مضمون هذه العبارة والتي من خلالها يعتبرون أن الاتصالات الغير الرسمية أكثر استعمالا بين الأساتذة، كما جاءت في المرتبة العاشرة العبارة رقم 1 بمتوسط حسابي بلغ 3.58 وانحراف المعياري بلغ 0.993، حيث تشير هذه القيم لدرجة موافقة مرتفعة ودرجة تشتت منخفضة في إجابات أفراد العينة نحو مضمون هذه العبارة والتي تصلنا المعلومات من طرف إدارة القسم في الوقت المناسب، كما جاءت في المرتبة الحادية عشر العبارة رقم 3 بمتوسطها الحسابي 3.57 وانحرافها المعياري المقدر بـ 0.886، حيث تشير هذه القيم لدرجة موافقة مرتفعة ودرجة تشتت منخفضة في إجابات أفراد العينة نحو مضمون هذه العبارة من خلال إعطاء لرئيس القسم التعليمات لتشجعتني على إبداء آرائي، كما جاءت في المرتبة الثانية عشر العبارة رقم 13 بمتوسط حسابي بلغ 3.43 وانحراف معياري بلغ 1.049 أي درجة تشتت متوسطة في إجابات أفراد العينة نحو مضمون هذه العبارة من خلال اعتبار الاتصالات غير الرسمية فعالة خاصة فيما يتعلق باتخاذ القرارات، كما جاءت في المرتبة الثالثة عشر العبارة رقم 8 بمتوسط حسابي بلغ 3.40 وانحراف المعياري بلغ 0.992 أي درجة تشتت منخفضة في إجابات أفراد العينة حسب مضمون هذه العبارة والتي تجد سهولة في الحصول على المعلومات من الزملاء في العمل، كما جاءت في المرتبة الرابعة عشر العبارة رقم 15 بمتوسط حسابي بلغ 2.99 وانحراف المعياري بلغ 1.182، أي درجة تشتت منخفضة في إجابات أفراد العينة نحو مضمون هذه العبارة من خلال استخدام العلاقات الشخصية عند الاتصال برؤساء، أما في المرتبة الخامسة عشر فقد جاءت العبارة رقم 12 بمتوسط حسابي 2.86 وانحراف المعياري بلغ 1.174، حيث يرى أفراد العينة أنهم يعتبرون أن الإشاعات أحد وسائل الاتصال الفعالة لإيصال المعلومات وهذا بدرجة موافقة عالية ودرجة تناسق مقبولة في الإجابات.

#### ثانيا: عرض وتفسير إجابات أفراد العينة الدراسة حول بعد وسائل الاتصال

لمعرفة اتجاهات أفراد عينة الدراسة نحو بعد وسائل الاتصال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة نحو كل عبارة من عبارات هذا البعد والنتائج المتحصل عليها موضحة في الجدول الموالي.

## الفصل الثالث: دراسة تطبيقية لأثر الاتصال التنظيمي في التشارك المعرفي دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

الجدول رقم (18): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات بعد وسائل الاتصال

رقم العبارة	محتوى العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الموافقة
17	أجد سهولة في فهم التعليمات التي تصدر عن الكلية بشكل مكتوب	4.11	0.671	3	مرتفعة
18	تقبل الإدارة الشكاوي المكتوبة التي أقدمها لها	3.64	0.727	8	مرتفعة
19	أعتبر الإعلانات المكتوبة سريعة لإيصال التعليمات لنا	3.50	1.051	9	مرتفعة
20	المحادثات الشفوية مع رئيس القسم تسهل أدائي في العمل	4.20	0.635	2	مرتفعة جدا
21	أصل زملائي شفويا للاستفسار في أمور العمل	4.02	0.757	5	مرتفعة
22	يشجعني رئيس القسم للمشاركة في المناقشات أثناء الاجتماعات	3.72	0.795	7	مرتفعة
23	توفير المعلومة شفويا مطلوب داخل الكلية	3.80	0.970	6	مرتفعة
24	تعتمد الكلية على الاتصال المرئي لتوضيح الأفكار	2.83	1.032	11	متوسطة
25	أولي أهمية كبيرة للغة الجسد عند مناقشة الأفكار مع زملائي	3.37	1.015	10	متوسطة
26	يتم التواصل بين الأساتذة ورؤساء الأقسام باستخدام البريد الإلكتروني	4.43	0.658	1	مرتفعة جدا
27	تعتمد الكلية على شبكة الانترنت في إيصال المعلومات إلى طالبيها	4.06	0.864	4	مرتفعة
<b>المتوسط الحسابي والانحراف المعياري الكلي لوسائل الاتصال</b>		<b>3.7898</b>	<b>0.4117</b>		<b>مرتفعة</b>

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على إجابات أفراد العينة ومخرجات spss

يتضح من خلال الجدول رقم (18) أن المتوسط الحسابي لعدد وسائل الاتصال بلغ (3.7898) وهو ينتمي للفئة الرابعة من سلم ليكرت الخماسي والتي تقابله درجة موافقة عالية، بالإضافة إلى أن الانحراف المعياري بلغ (0.41174) والذي يشير لدرجة تشتت منخفضة في إجابات أفراد العينة نحو عبارات بعد وسائل الاتصال، حيث يرى أفراد عينة الدراسة أنهم يحصلون على اختيار الوسيلة الملائمة من أجل ممارسة العملية الاتصالية.

كما يتضح أيضا من خلال الجدول السابق أن كل المتوسطات الحسابية لعبارات بعد وسائل الاتصال عالية وتنتمي للفئة الرابعة من فئات ليكرت الخماسي وتراوح قيمهم بين (4.43) و(2.83)، أما ترتيب العبارات من حيث درجة أهميتها لدى المستجيبين فنلاحظ أنه في المرتبة الأولى جاءت العبارة رقم 26 بمتوسط حسابي بلغ 4.43 وانحراف معياري بلغ (0.658)، وتشير هذه القيم لدرجة عالية من الموافقة على مضمون العبارة أن يتم التواصل بين الأساتذة ورؤساء الأقسام باستخدام البريد الإلكتروني، أما في المرتبة الثانية فقد جاءت العبارة رقم 20 بمتوسط حسابي بلغ (4.20) وانحراف معياري بلغ (0.635)، حيث تشير

## الفصل الثالث: دراسة تطبيقية لأثر الاتصال التنظيمي في التشارك المعرفي دراسة

### حالة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

هذه القيم لدرجة عالية من الموافقة نحو مضمون هذه العبارة ودرجة التناسق مقبولة في الإجابات لدى المستجيبين الذين يقومون بالمحادثات الشفوية مع رئيس القسم تسهيل أدائي في العمل، أما في المرتبة الثالثة فقد جاءت العبارة رقم 17 بمتوسط حسابي بلغ 4.11 وانحراف المعياري بلغ 0.671، حيث تشير هذه القيم لدرجة عالية من الموافقة وهذا حسب مضمون العبارة ودرجة التناسق مقبولة في الإجابات لدى المستجيبين من خلال إيجاد سهولة في فهم التعليمات التي تصدر عن الكلية بشكل مكتوب، أما في المرتبة الرابعة فقد جاءت العبارة رقم 27 بمتوسط حسابي بلغ 4.06 وانحراف المعياري بلغ 0.864، حيث تشير هذه القيم لدرجة عالية من الموافقة وهذا حسب مضمون العبارة ودرجة التناسق مقبولة في الإجابات من خلال اعتماد الكلية على شبكة الانترنت في إيصال المعلومات إلى طالبها، أما في المرتبة الخامسة فقد جاءت العبارة رقم 21 بمتوسط حسابي بلغ 4.02 وانحراف المعياري بلغ 0.757، حيث تشير هذه القيم لدرجة عالية من الموافقة نحو مضمون هذه العبارة ودرجة التناسق مقبولة في الإجابات لدى المستجيبين من خلال الاتصال بزملاء شفوياً للاستفسار في أمور العمل، أما في العبارة السادسة فقد جاءت العبارة رقم 23 بمتوسط حسابي الذي يبلغ 3.80 وانحراف معياري يبلغ 0.970، حيث تشير هذه القيم لدرجة عالية من الموافقة وهذا حسب مضمون العبارة ودرجة التناسق مقبولة في الإجابات بتوفير المعلومات شفوياً مطلوب داخل الكلية، أما في العبارة السابعة فقد جاءت العبارة رقم 22 بمتوسط حسابي بلغ 3.72 وانحراف معياري 0.795، حيث تشير هذه القيم لدرجة عالية من الموافقة وهذا حسب مضمون العبارة ودرجة التناسق مقبولة في الإجابات من خلال تشجيع رئيس القسم للمشاركة في المناقشات أثناء الاجتماعات، أما في العبارة الثامنة فقد جاءت العبارة رقم 18 بمتوسط حسابي بلغ 3.64 وانحراف معياري بلغ 0.757، حيث تشير هذه القيم لدرجة عالية من الموافقة وهذا حسب مضمون العبارة ودرجة التناسق مقبولة من خلال قبول الإدارة الشكاوي المكتوبة التي تقدمها لها، أما في العبارة التاسعة فقد جاءت العبارة رقم 19 بمتوسط حسابي بلغ 3.50 وانحراف معياري 1.051، حيث تشير هذه القيم لدرجة عالية من الموافقة وهذا حسب مضمون العبارة ودرجة التناسق مقبولة باعتبار الإعلانات المكتوبة سريعة الإيصال التعليمات لنا، أما في العبارة العاشرة فقد جاءت العبارة رقم 25 بمتوسط حسابي بلغ 3.37 والانحراف المعياري 1.015، حيث تشير هذه القيم لدرجة عالية من الموافقة وهذا حسب مضمون العبارة ودرجة التناسق مقبولة من خلال أولي أهمية كبيرة للغة الجسد عند مناقشة الأفكار مع زملائي، أما في العبارة الحادية عشر فقد جاءت العبارة رقم 24 بمتوسط حسابي بلغ 2.83 والانحراف المعياري بلغ 1.032 وهذا حسب مضمون العبارة ودرجة التناسق مقبولة في الإجابات من خلال اعتماد الكلية على الاتصال المرئي لتوضيح الأفكار.

## الفصل الثالث: دراسة تطبيقية لأثر الاتصال التنظيمي في التشارك المعرفي دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

ثالثاً: عرض وتفسير إجابات أفراد العينة الدراسة حول بعد محتوى الاتصال

لمعرفة اتجاهات أفراد عينة الدراسة نحو بعد محتوى الاتصال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة نحو كل عبارة من عبارات هذا البعد والنتائج المتحصل عليها موضحة في الجدول التالي.

الجدول رقم (19): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات بعد محتوى الاتصال

رقم العبارة	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الموافقة درجة
28	يحمل الاتصال على مستوى الكلية في طياته معلومات واضحة، صحيحة وصادقة	3.79	0.817	2	مرتفعة
29	يتميز الاتصال على مستوى الكلية باستخدام المفردات والعبارات السهلة والدقيقة	3.93	0.790	1	مرتفعة
30	يحتوي الاتصال على جميع الحقائق والمعلومات اللازمة ليفهمها المستقبل ويتصرف وفق رغبة المرسل	3.57	0.937	3	مرتفعة
31	يراعى في الاتصال التحدث بشكل مباشر عن الموضوع وتجنب التكرار والإطالة غير المبررة	3.62	1.007	4	مرتفعة
	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري الكلي لمحتوى الاتصال	3.7271	0.7253		مرتفعة

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على إجابات أفراد العينة ومخرجات spss

يتبين من خلال الجدول رقم (19) أن المتوسط الحسابي لبعد نوع الإتصال قد بلغ (3.7271) وهو ينتمي للفئة الرابعة من مقياس ليكرت والتي تعبر عن درجة موافقة مرتفعة، كما أن قيمة الانحراف المعياري بلغت (0.7253) وهي تشير لدرجة تشتت منخفضة في إجابات أفراد العينة، وتشير هذه النتائج إلى أن أفراد عينة الدراسة موافقين بدرجة عالية على مدى إدراكهم للممارسات لمحتوى الاتصال والتي تدعم المشاركة واللامركزية في اتخاذ القرارات والعمل الجماعي ومختلف أنواع الاتصال.

كما نلاحظ أيضاً من خلال الجدول السابق أن كل المتوسطات الحسابية لعبارات بعد محتوى الاتصال مرتفعة وتنتمي للفئة الرابعة من فئات مقياس ليكرت والتي تقابلها درجة موافقة عالية حيث تراوحت قيم المتوسطات الحسابية بين 3.62 و3.93، أما ترتيب العبارات التي احتلت أكثر درجة أهميتها لدى المستجيبين، لقد جاءت في المرتبة الأولى من حيث الأهمية العبارة رقم 29 والتي بلغ المتوسط الحسابي لها 3.93 والانحراف المعياري بلغ 0.790، الذي يشير لدرجة موافقة عالية على مضمون هذه العبارة، حيث يؤكد أفراد عينة الدراسة على أن يتميز الاتصال على مستوى الكلية باستخدام المفردات والعبارات السهلة والدقيقة، أما في المرتبة الثانية فقد جاءت العبارة رقم 28 بمتوسط حسابي بلغ 3.79 والانحراف المعياري

## الفصل الثالث: دراسة تطبيقية لأثر الاتصال التنظيمي في التشارك المعرفي دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

بلغ 0.817، وتشير هذه القيم لدرجة عالية من الموافقة على مضمون هذه العبارة ودرجة تناسق مقبولة في الإجابات، والتي من خلالها أن يحمل الاتصال في طياته معلومات واضحة وصحيحة وصادقة، أما في المرتبة الثالثة فقد جاءت العبارة رقم 30 بمتوسط حسابي بلغ 3.57 والانحراف المعياري بلغ 0.937، وتشير هذه القيم لدرجة عالية من الموافقة على مضمون هذه العبارة ودرجة التناسق مقبولة في الإجابات، هو أن يحتوي الاتصال على جميع الحقائق والمعلومات اللازمة ليفهمها المستقبل ويتصرف وفق رغبة المرسل، أما في المرتبة الرابعة فقد جاءت العبارة رقم 31 بمتوسط حسابي بلغ 3.62 وانحراف معياري بلغ 1.007، وتشير هذه القيم لدرجة عالية من الموافقة على مضمون هذه العبارة ودرجة التناسق مقبولة في الإجابات، أن يراعي في الاتصال التحدث بشكل مباشر عن الموضوع وتجنب التكرار والإطالة غير المبررة.

### المطلب الثالث: عرض وتحليل إجابات أفراد العينة حول عبارات متغير التشارك المعرفي

يتم من خلال هذا المطلب التعرف على مدى ممارسة التشارك المعرفي لدى الأساسدة في الكلية محل الدراسة، ومن أجل معرفة ذلك تم وضع 10 عبارات متنوعة وتقيس مختلف الجوانب المتعلقة بالتشارك المعرفي في الكلية محل الدراسة، وبعد تفريغ إجابات أفراد العينة في برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية spss تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للعبارات وكذلك المحور ككل والنتائج المتحصل عليها موضحة في الجدول الموالي.

## الفصل الثالث: دراسة تطبيقية لأثر الاتصال التنظيمي في التشارك المعرفي دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

الجدول رقم (20): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات بعد التشارك المعرفي

رقم العبارة	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الموافقة درجة
32	أعبر عن آرائي وأفكاري عند مناقشة خطط المشاريع مع الأساتذة	3.99	0.601	1	مرتفعة
33	أعمل على نقل وتبادل الدراسات والبحوث الخاصة بي عند إنجاز مشروع مع الأساتذة	3.63	0.813	10	مرتفعة
34	أنقل وأتبادل تجاربي الشخصية الخاصة بالعمل لزملائي الأساتذة	3.89	0.724	2	مرتفعة
35	أنقل وأتبادل الكثير من الخبرة المهنية لزملائي الأساتذة	3.80	0.730	5	مرتفعة
36	أساهم في نقل وتبادل الطرق والأساليب الجديدة الخاصة بإنجاز مشروع معين مع زملائي الأساتذة	3.75	0.747	7	مرتفعة
37	أكتسب الكثير من المعارف والأفكار الجديدة خلال عمليات التبادل المعرفي	3.88	0.930	3	مرتفعة
38	أتعلم الكثير من الطرف والأساليب الجديدة لأداء العمل من خلال مناقشة خطط المشاريع بين الأساتذة	3.74	0.927	8	مرتفعة
39	أتعلم الكثير من سياسات وتنظيمات وإجراءات العمل نتيجة مناقشة خطط المشاريع بين الأساتذة	3.69	0.930	9	مرتفعة
40	أكتسب الكثير من المهارات لأداء العمل من خلال التفاعل مع الأساتذة	3.77	0.878	6	مرتفعة
41	أكتسب الكثير من الخبرة لأداء العمل من خلال نقل وتبادل المعارف	3.84	0.841	4	مرتفعة
	<b>المتوسط الحسابي والانحراف المعياري الكلي للتشارك المعرفي</b>	<b>3.7991</b>	<b>0.6199</b>		<b>مرتفعة</b>

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على إجابات أفراد العينة ومخرجات spss

يتضح من خلال الجدول رقم (20) أن المتوسط الحسابي لمحور التشارك المعرفي بلغ 3.7991 وهو ينتمي للفئة الرابعة من فئات ليكرت الخماسي بدرجة موافقة عالية، كما بلغ الانحراف المعياري 0.61996 ما يشير لدرجة تشتت منخفضة في إجابات أفراد عينة الدراسة نحو هذا المتغير، حيث يرون بأنهم يقومون بتقاسم وتشارك معارفهم وخبراتهم في الكلية التي يعملون فيها بشكل طوعي ويحرصون على نشر مهاراتهم مع زملائهم دون قيود.

كما يتضح أيضا من خلال الجدول السابق أن كل قيم متوسطات الحسابية للعبارات المشكلة لمحور التشارك المعرفي تنتمي للفئة الرابعة من فئات مقياس ليكرت وتشير لدرجة عالية من الموافقة حيث تراوحت

## الفصل الثالث: دراسة تطبيقية لأثر الاتصال التنظيمي في التشارك المعرفي دراسة

### حالة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

بين 3.66 و 3.99، أما ترتيب العبارات من حيث درجة الموافقة لدى المستجيبين فقد جاءت في المرتبة الأولى العبارة رقم 32 بمتوسط حسابي بلغ 3.99 وانحراف معياري بلغ 0.601 حيث تشير هذه العبارة لدرجة موافقة عالية نحو مضمون هذه العبارة ودرجة تشتت منخفضة في إجابات أفراد، من خلال تعبير عن الآراء والأفكار عند مناقشة خطط المشاريع مع الأساتذة، أما في المرتبة الثانية فقد جاءت العبارة رقم 34 بمتوسط حسابي بلغ 3.89 وانحراف معياري بلغ 0.723، حيث تشير هذه العبارة لدرجة موافقة عالية نحو مضمون هذه العبارة ودرجة تشتت منخفضة في إجابات الأفراد، حيث يرى المستجيبين أنهم يساهمون في نقل وتبادل التجارب الشخصية الخاصة بالعمل لزملائي الأساتذة، أما في المرتبة الثالثة فقد جاءت العبارة رقم 37 بمتوسط حسابي بلغ 3.88 وانحراف معياري بلغ 0.930، حيث تشير هذه العبارة لدرجة موافقة عالية نحو مضمون هذه العبارة ودرجة تشتت منخفضة في إجابات الأفراد، اكتساب الكثير من المعارف والأفكار الجديدة خلال عمليات التبادل المعرفي، أما في المرتبة الرابعة فقد جاءت العبارة رقم 41 بمتوسط حسابي بلغ 3.84 وانحراف معياري بلغ 0.841، حيث تشير هذه العبارة لدرجة موافقة عالية نحو مضمون هذه العبارة ودرجة تشتت منخفضة في إجابات الأفراد، اكتساب الكثير من الخبرة والمهارات لأداء العمل من خلال نقل وتبادل المعارف، أما في المرتبة الخامسة فقد جاءت العبارة رقم 35 بمتوسط حسابي بلغ 3.80 وانحراف معياري بلغ 0.730، حيث تشير هذه العبارة لدرجة موافقة عالية نحو مضمون هذه العبارة ودرجة تشتت منخفضة في إجابات الأفراد، من خلال تبادل الكثير من الخبرة المهنية لزملائي الأساتذة، أما في المرتبة السادسة فقد جاءت العبارة رقم 40 بمتوسط حسابي بلغ 3.77 وانحراف معياري بلغ 0.878، حيث تشير هذه العبارة لدرجة موافقة عالية نحو مضمون هذه العبارة ودرجة تشتت منخفضة في إجابات الأفراد، باكتساب الكثير من المهارات لأداء العمل من خلال التفاعل مع الأساتذة، أما في المرتبة السابعة فقد جاءت العبارة رقم 36 بمتوسط حسابي بلغ 3.75 وانحراف معياري بلغ 0.747، حيث تشير هذه العبارة لدرجة موافقة عالية نحو مضمون هذه العبارة ودرجة تشتت منخفضة في إجابات الأفراد، بالمساهمة في نقل وتبادل الطرق والأساليب الجديدة الخاصة بإنجاز مشروع معين مع زملائي الأساتذة، أما في المرتبة الثامنة فقد جاءت العبارة رقم 8 فقد بلغ المتوسط الحسابي 3.74 وانحراف معياري بلغ 0.927، حيث تشير هذه العبارة لدرجة تشتت منخفضة في إجابات الأفراد، بالتعليم الكثير من الطرق والأساليب الجديدة لأداء العمل من خلال مناقشة خطط المشاريع بين الأساتذة، أما في المرتبة التاسعة فقد جاءت العبارة رقم 39 بمتوسط حسابي بلغ 3.69 وانحراف معياري بلغ 0.930، حيث تشير هذه العبارة لدرجة تشتت منخفضة في إجابات الأفراد، بتعليم الكثير من سياسات وتنظيمات وإجراءات العمل نتيجة مناقشة خطط المشاريع بين الأساتذة، أما في المرتبة العاشرة فقد جاءت العبارة رقم 33 بمتوسط حسابي بلغ 3.63 وانحراف معياري بلغ 0.813، حيث تشير هذه العبارة لدرجة تشتت منخفضة في إجابات الأفراد، بالعمل على نقل وتبادل الدراسات والبحوث الخاصة بي عند إنجاز مشروع مع الأساتذة.

## الفصل الثالث: دراسة تطبيقية لأثر الاتصال التنظيمي في التشارك المعرفي دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

### المبحث الرابع: اختبار فرضيات الدراسة

يتم في هذا المطلب التأكد من جودة بيانات الدراسة التطبيقية بالإضافة إلى اختبار صحة الفرضيات وكذلك تقديم تفسير للنتائج التي يتم التوصل إليها.

#### المطلب الأول: اختبار جودة البيانات

يتم فيما يلي التأكد من أن بيانات الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي بالإضافة لمعرفة انه لا يوجد ارتباط بين المتغيرات المستقلة.

#### أولاً: طبيعة توزيع متغيرات الدراسة

من أجل التأكد من أن متغيرات الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي تم الاعتماد على معاملي الالتواء والتفلطح، والنتائج المتحصل عليها موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (21): نتائج الالتواء والتفلطح

المتغيرات	معامل الالتواء (Asymétrie)	معامل التفلطح (kurtosis)
الاتصال التنظيمي	-0.596	1.231
نوع الاتصال	-0.596	1.231
وسائل الاتصال	-0.377	0.598
محتوى الاتصال	-0.329	-0.042
التشارك المعرفي	-0.906	1.079

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على إجابات أفراد العينة ومخرجات برنامج spss.

تشير دراسة (Ewan mohd matore Ahmed zamri khairani 2020) أنه يجب أن يكون معامل الالتواء أقل من 2 ومعامل التفلطح أقل من 7 لكي تخضع متغيرات الدراسة للتوزيع الطبيعي<sup>1</sup>، حيث يتضح من خلال الجدول (20) أن معامل الالتواء (Asmetrie) محصورة بين (-0.906) و (-0.329) وهو أقل من القيمة 2، كما يتضح أيضاً من خلال الجدول السابق أن معامل التفلطح (kurtosis) يتراوح بين (-0.042) و (1.231) وهو أقل من قيمة 7، وتأسيساً على دراسة (Ewan mohd matore Ahmed zamri khairani 2020) فإن متغيرات الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي.

<sup>1</sup> Ewan mohd matore, Ahmad zamri hkairani, the pattern of skewness and kurtosis using mean score and logit in measuring adversity quotient ( A Q) for normality testing, international journal of future generation communication and networking, vol 13, no 1, 2020, p 692.



## الفصل الثالث: دراسة تطبيقية لأثر الاتصال التنظيمي في التشارك المعرفي دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

### ثانيا: تحليل معامل التضخم والتباين المسموح

للتأكد من أن متغيرات الدراسة مستقلة غير مرتبطة فيما بينها تم الاعتماد على اختباري معامل تضخم التباين والتباين المسموح والنتائج التي تم الحصول عليها موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (22): معامل التضخم التباين (VIF) والتباين المسموح (tolerance)

المتغيرات	معامل التضخم التباين (VIF)	التباين المسموح (tolerance)
نوع الاتصال	1.516	0.660
وسائل الاتصال	1.568	0.636
محتوى الإتصال	1.285	0.778

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على إجابات أفراد العينة ومخرجات برنامج spss

إن مشكلة ارتباط المتغيرات المستقلة لن تظهر في حالة ما إذا كان معامل تباين التضخم أصغر من 10 والتباين المسموح أكبر من 0.1 بالنسبة لجميع متغيرات الدراسة المستقلة حسب ما أشار إليه الباحث Robert m o' brien<sup>1</sup> (2007) ومن خلال الجدول رقم 21 يتبين أن قيم معامل التضخم التباين (VIF) تتراوح بين (1.285) و(1.568) وهي أصغر من القيمة 10، كما أن قيم معامل التباين المسموح تراوحت بين (0.636) و(0.778) وهي أكبر من 0.1، وتأسيسا على دراسة (Robert m o' brien 2007) يتضح أنه لا يوجد ارتباط بين المتغيرات المستقلة وأنها صالحة لاختبار الفرضيات.

### المطلب الثاني: اختبار فرضيات المستوى

يتم في هذا المطلب اختبار فرضيات مستوى الاتصال التنظيمي ومستوى التشارك المعرفي، حيث تم الاعتماد على المتوسط الحسابي واختبار T\_test، كما تم الاعتماد على قاعدة القرار التالية.

الجدول رقم(23): قاعدة القرار لاختبار فرضيات المستوى

الحالة	البيان	القرار
01	إذا كان مستوى الدلالة (sig) أقل أو يساوى مستوى المعنوية $sig \leq 0.05$ و القيمة المطلقة لـ T المحسوبة أكبر من قيمة T المجدولة	الفرضية مقبولة
02	إذا كان مستوى الدلالة (sig) أكبر من مستوى المعنوية $sig > 0.05$ و القيمة المطلقة لـ T المحسوبة أكبر من قيمة T المجدولة	الفرضية مرفوضة

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على أحمد إبراهيم خضر<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> Robert m O'Brien, a caution regarding rules of thumb for variance inflation factors, quality & quantity, 41, 2007, p 688

<sup>2</sup> احمد إبراهيم خضر، قاعدة مبسطة في صياغة وقبول أو رفض الفرض الصفري والفرض البديل، متوفرة على الرابط على التالي:

<https://www.alukah.net/web/khedr/0/51514/> تم الاطلاع عليها يوم الإثنين 16/ماي/2022 على الساعة 23:00.

## الفصل الثالث: دراسة تطبيقية لأثر الاتصال التنظيمي في التشارك المعرفي دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

### أولاً: اختبار الفرضية الرئيسية الأولى

يتم اختبار صحة الفرضية الأولى من خلال حساب اختبار T للعينة الواحدة والنتائج المتحصل عليها موضحة في الجدول الموالي.

الجدول رقم(24): نتائج اختبار T\_test للفرضية الرئيسية الأولى

المتغير	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة T المحسوبة	قيمة t المجدولة	مستوى المعنوية المعتمد	مستوى الدلالة المحسوب
الاتصال التنظيمي	3.62	0.455	14.38	1.982	0.05	0.000

المصدر: من إعداد الطالبة اعتماد على إجابات أفراد العينة ومخرجات برنامج spss.

يتضح من خلال الجدول رقم (24) أن المتوسط الحسابي لمتغير الاتصال التنظيمي قد بلغ 3.62 وهو أكبر من الوسط الفرضي للدراسة، كما أن قيمة T المحسوبة تساوي 14.38 وهي أكبر من قيمة T الجدولية التي تساوي 1.982، كما أن مستوى الدلالة يساوي sig=000 وعليه فإن الأساتذة في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير موافقين بدرجة عالية على مدى إدراكهم لممارسات الاتصال التنظيمي، وتأسيساً على قاعدة القرار فإن الفرضية الرئيسية الأولى للدراسة "مقبولة" التي تنص على أنه: "مستوى الاهتمام بالاتصال التنظيمي عالي في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير".

### ثانياً: اختبار الفرضية الرئيسية الثانية

من أجل اختبار صحة الفرضية الرئيسية الثانية تم حساب اختبار T للعينة الواحدة والنتائج المتحصل عليها موضحة في الجدول التالي.

الجدول رقم(25): نتائج اختبار T\_test للفرضية الرئيسية الثانية

المتغير	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة T المحسوبة	قيمة t المجدولة	مستوى المعنوية المعتمد	مستوى الدلالة المحسوب
التشارك المعرفي	3.79	0.6199	13.45	1.982	0.05	0.000

المصدر: من إعداد الطالبة اعتماد على إجابات أفراد العينة ومخرجات برنامج spss

يتبين من خلال الجدول رقم (25) أن المتوسط الحسابي يساوي 3.79 وهو أكبر من الوسط الفرضي للدراسة 3، كما أن قيمة T المحسوبة التشارك المعرفي تساوي 13,45 وهي أكبر من قيمة T الجدولية التي تساوي 1.982، كما أن مستوى الدلالة يساوي sig = 000,0 وهو أقل تماماً من مستوى المعنوية 0,05 وعليه فإن الأساتذة بمؤسسات بالكلية محل الدراسة موافقين بدرجة عالية على مستوى التشارك المعرفي، وتأسيساً على قاعدة القرار فإن الفرضية الرئيسية الثانية للدراسة "مقبولة" والتي تنص على أنه "مستوى التشارك المعرفي عالي في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير".

## الفصل الثالث: دراسة تطبيقية لأثر الاتصال التنظيمي في التشارك المعرفي دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

المطلب الثالث: اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة

أولاً: اختبار ملائمة النموذج والفرضية الرئيسية

لاختبار صحة الفرضية الرئيسية الثالثة تم الاعتماد على تحليل الانحدار المتعدد والجدول الموالي يوضح النتائج المتحصل عليها.

الجدول رقم (27): نتائج تحليل التباين للانحدار (المتغير التابع = التشارك المعرفي)

النموذج	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى دلالة F	معامل الارتباط R	معامل التحديد R <sup>2</sup>
الانحدار	13.917	3	4.639	17.653	0.000	0.579	0.335
الخطأ المتبقي	27.593	105	0.263				
المجموع	41.510	108					

المصدر: من إعداد الطالبة اعتماد على إجابات أفراد العينة ومخرجات برنامج spss

يتضح من خلال الجدول رقم (27) أن مستوى الدلالة يساوي 0.000 وهو أقل تماماً من مستوى المعنوية 0.05 ما يدل على أن نموذج الدراسة ذو دلالة إحصائية ويؤكد على وجود أثر للاتصال التنظيمي في التشارك المعرفي، كما نلاحظ كذلك من خلال الجدول السابق أن معامل الارتباط (R) يساوي 0.579، وهو ما يدل على وجود علاقة متوسطة بين الاتصال التنظيمي والتشارك المعرفي، كما أن معامل التحديد R<sup>2</sup> بلغ 0.335 وهذا يعني أن 33.5% من التباين في المتغير التابع (التشارك المعرفي) مفسر بالتغير في المتغير المستقل (الاتصال التنظيمي) وأن باقي النسبة تعود إلى متغيرات أخرى غير واردة في نموذج الدراسة، وتأسيساً على ذلك فإنه يوجد أثر لأبعاد الاتصال التنظيمي في التشارك المعرفي وعليه فإن الفرضية الثالثة "مقبولة" التي تنص على أنه: لأبعاد الاتصال التنظيمي أثر في التشارك المعرفي لدى الأساتذة في الكلية محل الدراسة.

ثانياً: اختبار الفرضيات الفرعية

يتم اختبار أثر كل بعد من أبعاد الاتصال التنظيمي المتمثلة في (نوع الاتصال، وسائل الاتصال، محتوى الاتصال) في التشارك المعرفي في الكلية محل الدراسة من خلال اختبار تحليل التباين للانحدار المتعدد (Multiple regression Analysis) كما تجدر الإشارة إلى أن قيمة T الجدولية تساوي (1.982)، ويمكن توضيح النتائج التي تم التوصل إليها في الجدول الموالي:

الفصل الثالث: دراسة تطبيقية لأثر الاتصال التنظيمي في التشارك المعرفي دراسة  
حالة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

الجدول رقم (28): نتائج التحليل الانحدار المتعدد ( Multiple regression Analysis )

مستوى دلالة T	قيمة T المحسوبة	المعادلات النمطية	المعادلات غير النمطية		النموذج
			الخطأ المعياري	—	
0.026	2.253	—	0.488	1.099	الثابت constant
0.000	3.903	0.382	0.133	0.521	نوع الاتصال
0.621	-0.496	-0.049	0.150	-0.74	وسائل الاتصال
0.000	3.806	0.343	0.077	0.293	محتوى الاتصال

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على إجابات أفراد العينة ومخرجات برنامج spss

من خلال الجدول رقم (28) يمكن قراءة نتائج اختبار الفرضيات الفرعية كما يلي:

- لنوع الاتصال أثر في التشارك المعرفي لدى الأساتذة في الكلية محل الدراسة لأن قيمة T المحسوبة تساوي وهي 3.903 أكبر من قيمة T المجدولة والتي تساوي 1.982، كما أن مستوى الدلالة يساوي (sig=0.000) وهو أصغر من مستوى المعنوية (0.05) وتأسيساً على قاعدة القرار فإن الفرضية الفرعية الأولى "مقبولة" التي تنص على: وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية  $\alpha \leq 0.05$  لبعده نوع الاتصال في التشارك المعرفي لدى الأساتذة في الكلية محل الدراسة.
- ليس لوسائل الاتصال أثر في التشارك المعرفي لدى الأساتذة في الكلية محل الدراسة لان القيمة المطلقة لـ T المحسوبة تساوي (-0.496) وهي أقل من قيمة T المجدولة والتي تساوي 1.982، كما أن مستوى المعنوية يساوي (sig= 0.621) وهو أكبر من مستوى المعنوية (0.05) وتأسيساً على قاعدة القرار فإن الفرضية الفرعية الثانية "مرفوضة" التي تنص على: وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية  $\alpha \leq 0.05$  لبعده وسائل الاتصال في التشارك المعرفي لدى الأساتذة في الكلية محل الدراسة.
- لمحتوى الاتصال أثر في التشارك المعرفي لدى الأساتذة في الكلية محل الدراسة لأن قيمة T المحسوبة تساوي 3.806 وهي أكبر من قيمة T المجدولة والتي تساوي 1.982، كما أن مستوى الدلالة يساوي (sig=0.000) وهو أصغر من مستوى المعنوية (0.05) وتأسيساً على قاعدة القرار فإن الفرضية الفرعية الثالثة "مقبولة" التي تنص على: وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية  $\alpha \leq 0.05$  لمحتوى الاتصال في التشارك المعرفي لدى الأساتذة في الكلية محل الدراسة.

## الفصل الثالث: دراسة تطبيقية لأثر الاتصال التنظيمي في التشارك المعرفي دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

### خلاصة

تم في هذا الفصل التطبيقي التطرف إلى أثر الاتصال التنظيمي في التشارك المعرفي في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.

وقد كانت الاستبانة وسيلتنا إلى ذلك، أين تم توزيعها على عينة قدرها (109) أستاذ من مجموع (155) أستاذ بالكلية، استرجعت منها (109) إستبانة صالحة للتليل، تم تحليل بياناتها باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS.

وبعد تفريغ وتحليل البيانات الخاصة بمحاور الاستبانة تبين أن: مستوى اهتمام كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بالاتصال التنظيمي عالي، وكذلك مستوى التشارك المعرفي لدى أساتذة الكلية عالي، كما توصلت الدراسة إلى أنه يوجد أثر للإتصال التنظيمي في التشارك المعرفي ناتج عن نوع الاتصال ومحتوى الاتصال دون غيرهما من الأبعاد المعتمدة في الدراسة،..

الخاتمة

من خلال هذه الدراسة التي سعت لمعرفة أثر الاتصال التنظيمي في التشارك المعرفي بالدرجة الأولى تم التطرق إلى أن الاتصال التنظيمي يعتبر شريان المنظمة النابض حيث يلعب دورا هاما في الكلية وحاسما من أجل الوصول إلى الانسجام داخلها لتحقيق الكفاءة والفاعلية التي تضمن سهولة سير ونقل المعلومات والإجراءات الخاصة بها وفق شبكة من الاتصالات التنظيمية، كما يعمل على تنسيق والانسجام داخل الكلية والعمل على إستمراريتها، والتي من شأنها الإسهام في تحقيق التقارب والتعاون بين العمال ومن تم كسب رضاهم، هذا ما يؤدي إلى زيادة إنتاجيتهم وبالتالي تحقيق البقاء والاستمرار، فالمنظمة المتميزة هي القادرة على جلب أفضل الكفاءات البشرية اللازمة وتتميتها والعمل على المحافظة عليها، وذلك بترسيخ مشاعر الانتماء، من خلال استخدام قنوات اتصال فعالة تتلاءم مع طبيعة مهامها وتخدم أهدافها المستقبلية، فوجود اتصال تنظيمي فعال يزيد من ارتباط الأساتذة ببعضهم البعض ويولد لديهم الإرادة القوية والطموح للنهوض بالكلية من أجل تحسين صورتها، هذا ما يعطي لأساتذة دافعا لبذل أكبر الجهود للحفاظ على منصبهم والاستمرار بالكلية التي يعملون بها. ويعتبر التشارك المعرفي من أهم موارد الكلية لذلك تسعى الكليات إلى مشاركة المعرفة الموجودة لديها بين الأفراد للوصول إلى معارف جديدة، ولأن التشارك يكون وفق عملية اتصالية فهو يتطلب وسائل اتصال حديثة تساعد على تبادل المعرفة بين الأفراد، وللوصول إلى تحقيق أهدافهم.

ومن خلال ما تطرقنا إليه في الدراسة النظرية والتطبيقية التي تتمحور حول أثر الاتصال التنظيمي في التشارك المعرفي لدى الأساتذة بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير توصلنا إلى مجموعة من النتائج والاقتراحات.

### 1- نتائج الدراسة

من خلال الدراسة النظرية والتطبيقية التي قمنا بها حول أثر الاتصال التنظيمي في التشارك المعرفي توصلنا إلى مجموعة من النتائج، أهمها:

#### 1-1 النتائج النظرية

خلصنا في الجانب النظري إلى النتائج التالية:

- الاتصال عملية تفاعلية اجتماعية يتم فيها تبادل المعلومات والأفكار بين الأفراد.
- الاتصال عملية حيوية تساعد على اتخاذ القرار السليم الذي يتوقف بدرجة كبيرة على كمية المعلومات والبيانات وتدققها وسلامتها.
- يعتبر الاتصال التنظيمي وسيلة هادفة من الوسائل الرئيسية التي تستخدمها المنظمة لتسيير نقل المعلومات والإجراءات الخاصة بالإدارة.
- تواجه الاتصالات التنظيمية معوقات تتمثل في عدم التعاون بين أفراد المجموعات مما يؤدي إلى ضعف نمو وتطوير الكفاءات وبالتالي يضعف إمكانية حل المشكلات.

- للاتصال الصاعد دور أساسي وفعال في زيادة التشارك المعرفي فهو عنصر مهم في عملية الاتصال خاصة ما تعلق بتقديم التقارير عن الأداء وظروف العمل وتقديم الشكاوي عن المشاكل الشخصية التي يعاني منها الأفراد داخل التنظيم.
- الاتصال الأفقي يهدف إلى خلق فهم مشترك بين الأفراد في المستويات الإدارية المتساوية من حيث سير العمل وتنسيق المهام وحل المشكلات التي تواجهها المنظمة. كذلك توفير الدعم الشخصي من جانب الزملاء. كل هذا يجعل الأفراد داخل التنظيم متماسكين ومتوحدين مما يزيد ولائهم لمنظمتهم.
- الاتصال الرسمي له دور فعال في تسهيل سير العمل، وهو ما يجعل الأفراد يشعرون بانتمائهم للمنظمة ومنه السعي فيها لبذل أكبر جهد ممكن لتحقيق أهدافها.
- هناك عدة عوامل تؤثر في الاتصال التنظيمي من بينها طبيعة العمل، وكذلك درجة التعقيد التنظيمي وحجم المنظمة، اتجاهات الرئيس في العمل وغيرها.
- التشارك المعرفي هو عملية قيام الأفراد بنقل وتبادل أفكارهم وخبراتهم.
- للتشارك المعرفي معيقات تتمثل في عقبة القدرة الاستيعابية، حيث أن المعرفة قد يتم نقلها إلى الأطراف المعنية بالتشارك إلا أن القدرة الاستيعابية تحول دون تحقيق التشارك الفعال.
- التشارك المعرفي هو تبادل ومشاركة الخبرات والأفكار والمعارف بشكل متعمد من مصدرها الأصلي إلى مكان استعمالها.
- من بين أهم محددات التشارك المعرفي نجد تبادل المعرفة، نقل المعرفة، واكتساب المعرفة.
- يساهم التشارك المعرفي في رفع الإنتاجية والجودة والابتكار والتحسين المستمر وبالتالي تحسين أداء المنظمة وتحسين عملية اتخاذ القرار وتحسين العمليات.
- للتشارك المعرفي أهمية بالغة على مستوى الإدارة الإستراتيجية حيث أن المعرفة أصبحت المورد الاستراتيجي بالنسبة للمنظمة ومصدرا لخلق الميزة التنافسية.

### 1-2 النتائج التطبيقية

- توصلنا من خلال الدراسة التطبيقية إلى النتائج التالية:
- لدى الأساتذة في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير مستوى عال من الموافقة حول بعد نوع الاتصال بمتوسط حسابي بلغ 3.627.
  - لدى الأساتذة في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير مستوى عال من الموافقة حول بعد وسائل الاتصال بمتوسط حسابي بلغ 3.789.
  - أظهرت نتائج إجابات الأساتذة في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير مستوى عال من الموافقة حول بعد محتوى الاتصال بمتوسط حسابي بلغ 3.727.
  - يوجد تشارك معرفي عالي بين الأساتذة على مستوى كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بمتوسط حسابي بلغ 3.799.



## الخاتمة

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية  $\alpha \leq 0.05$  لأبعاد الاتصال التنظيمي مجتمعة في التشارك المعرفي لدى الأساتذة على مستوى كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية  $\alpha \leq 0.05$  لبعد نوع الاتصال في التشارك المعرفي لدى الأساتذة على مستوى كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.
- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية  $\alpha \leq 0.05$  لبعد وسائل الاتصال في التشارك المعرفي لدى الأساتذة على مستوى كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية  $\alpha \leq 0.05$  لبعد محتوى الاتصال في التشارك المعرفي لدى الأساتذة على مستوى كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.

### 2- الاقتراحات:

- على ضوء ما ورد في البحث، والنتائج التي تم التوصل إليها من خلال هذه الدراسة، تقترح جملة من الاقتراحات للكلية محل الدراسة من أجل الاستفادة منها، وتتمثل في:
- الاهتمام أكثر بنوع الاتصال لأنه يعبر عن واقع المؤسسة إذ يساهم في تعديل بعض القرارات وجعله مرجعية للقرارات والتعليمات.
- الحفاظ على وجود مناخ اتصالي مفتوح تسوده الثقة والتعاون والتقدير، والاحترام بين الأساتذة في الكلية.
- ضرورة اهتمام المؤسسة بتوفير الوسائل الحديثة في الاتصال من أجل توفير المعلومات اللازمة في الوقت والمكان المناسب.
- الاهتمام بالاتصال الرسمي لما له دور فعال في تسهيل سير العمل، مما يجعل الأفراد يحسون بانتمائهم وولائهم للكلية، ومنه السعي للاستمرار فيها وبذل أكبر جهد ممكن لتحقيق أهدافها.
- العمل على توضيح العملية الاتصالية من أجل تسهيل انسياب المعلومات بين المستويات الإدارية المختلفة.
- من المهم أن تقوم الإدارة بفتح المجال أمام الأساتذة من أجل تقديم الشكاوي والتظلمات.
- خلق أجواء عمل مناسبة تعزز التشارك لدى الأساتذة والسعي إلى تحسين معارفهم وتطوير قدراتهم وزيادة دافعيتهم للعمل.
- إعطاء فرصة للأساتذة بالكلية لإبداء آرائهم ووجهة نظرهم، وفتح المجال أمامهم من أجل المشاركة في إتخاذ القرارات.
- تعزيز العلاقات بين الأساتذة بما يسهل ويشجع على توليد المعرفة والتشارك فيها والبناء على أفكار الآخرين وذلك من خلال تقديم التسهيلات المطلوبة للشبكات الرسمية وغير الرسمية بهدف إحداث تشارك فعال في المعرفة بينهم.

### 3- آفاق الدراسة

أثارت انتباهنا ونحن نختتم هذا البحث الموسوم بعنوان: أثر الاتصال التنظيمي في التشارك المعرفي

عدة مواضيع أخرى للبحث في هذا المجال، ومن هذه المواضيع ما يلي:

- دور الاتصال التنظيمي في تطبيق متطلبات إدارة المعرفة.

- دور الاتصالات الداخلية في إنجاز التغيير التنظيمي.

- أثر القيم التنظيمية على التشارك في المعرفة.

- دور التشارك المعرفي في تعزيز الإبداع الإداري.

وأخيرا لا ندعي كمالا لعملنا ولا قصورا في جهودنا، إلا أننا نأمل أن نكون قد وفقنا في إنجاز هذه

الدراسة

قائمة

المراجع

أولاً: قائمة المصادر (القرآن الكريم)

1. القرآن الكريم، الآية:90، سورة النساء، رقم السورة 4.

ثانياً: الكتب

2. أحمد الخطيب، عادل سالم معاينة، الإدارة الحديثة ( نظريات، إستراتيجيات ونماذج حديثة )، دار جدار الكتاب العالمين، عمان 2009
3. أحمد بن عبد الرحمان السميري وآخرون، مبادئ إدارة العمال، الطبعة الثانية، مكتبة العبيكان، الرياض، 2005.
4. أحمد ماهر، السلوك التنظيمي، (مدخل بناء المهارات)، الطبعة الثانية، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، 2009، ص16.
5. أحمد ماهر، كيف ترفع مهاراتك الإدارية في الاتصال؟، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2000 .
6. أسامة خيرى، القيادة الإدارية، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان، 2013.
7. إسماعيل قيرة وآخرون، تنمية الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 2007.
8. أماني عبد الفتاح على، مهارات الاتصال والتفاعل و" العلاقات الإنسانية"، مكتبة الأنجو المصرية، القاهرة.
9. بسام عبد الرحمان المشاقبة، نظريات الاتصال، دار أسامة للنشر والتوزيع – عمان، 2011.
10. بشير العلق، الاتصال في المنظمات، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان 2009.
11. حسين أحمد الطروانة، محمد ياسين موسى، إتحاد القرارات التنظيمية في منظمات الأعمال، دار الأيام للنشر والتوزيع، عمان، 2014.
12. حسين حريم، مبادئ الإدارة الحديثة، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، 2006 .
13. حسين محمد جواد الجبوري، منهجية البحث العلمي مدخل لبناء المهارات البحثية، الطبعة الثانية، دار صفاء للنشر والتوزيع ومؤسسة دار الصادق، عمان، 2014.
14. حسين محمود حريم، مهارات الاتصال في عالم الاقتصاد وإدارة الأعمال، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2010.
15. حميد الطائي، بشير العلق، أساسيات الاتصال " نماذج ومهارات "، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، 2009.
16. خضرة عمر المفلاح، الاتصال (المهارات والنظريات وأسس عامة )، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2015.
17. خضير كاظم محمود، السلوك التنظيمي، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2002.

## قائمة المراجع

18. خليل محمد الشماخ، مبادئ الإدارة مع التركيز على إدارة الأعمال، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 1999.
19. خواجه عبد العزيز، مدخل إلى علم النفس الاجتماعي، دار الغرب للنشر والتوزيع، وهران، 2005.
20. خيضر كاظم حمود، الاتصال الفعال في إدارة الأعمال، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2010.
21. دلال القاضي، محمود البياتي، منهجية البحث العلمي وتحليل البيانات باستخدام برنامج spss، الطبعة الأولى، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، 2008.
22. رضا صاحب أبو حمد آل علي، سنان كاظم الموسوي، الإدارة لمحات معاصرة، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان 2006.
23. ريجي مصطفى عليان، أسس الإدارة المعاصرة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2007.
24. زاهر عبد اللطيف، الهيكل التنظيمي للمنظمة الهندرة، الطبعة الأولى، دار الرأية النشر والتوزيع، عمان، 2001.
25. زكي محمود هاشم، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الثانية، دار السلاسل للطباعة والنشر والتوزيع.
26. زهير إحدادن، مدخل لعلوم الإعلام والاتصال، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1993.
27. سعيد بن عامر، الاتصالات الإدارية والمدخل السلوكي لها، الطبعة الثانية، مركز وايد سيرفس للاستشارات التطوير الإداري، القاهرة، 2000.
28. سعيد يس عامر، الاتصالات الإدارية، الطبعة الثانية، مركز وايد سيرقيس، القاهرة، 2000.
29. سلمان بكر بن کران، الاتصال الجماهيري والخدمة الاجتماعية ووسائل التواصل الاجتماعي، دار الرأية للنشر والتوزيع، عمان، 2015.
30. سيد عليوة، مهارات الاتصال وطرق إعداد التقارير، الطبعة الأولى، مكتبة جزيرة الورد، القاهرة.
31. شوفي ناجي جواد، السلوك التنظيمي في المنظمات الأعمال، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2009.
32. صبحي جبر العتيبي، تطور الفكر والأساليب في الإدارة، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2005.
33. صديق محمد عفيفي، أحمد إبراهيم الهادي، السلوك التنظيمي، الطبعة العاشرة، مكتبة عين شمس، لقاهرة، 2003، ص 442.
34. صلاح بن نوار، فعالية التنظيم في المؤسسات الاقتصادية، مخبر علم اجتماع الاتصال للبحث والترجمة، الجزائر، 2006.
35. صلاح عبد الباقي، مبادئ السلوك التنظيمي، الدار الجامعية، القاهرة، 2005.
36. ضرار العتيبي وآخرون، العملية الإدارية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان 2007.
37. طريف شوقي فرج وآخرون، علم النفس ومشكلات الصناعة، دار غريب، القاهرة.

38. عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، المهارات السلوكية والتنظيمية لتنمية الموارد البشرية، الطبعة الأولى، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، القاهرة، 2007.
39. عبد الرزاق الدليمي، العلاقات العامة في التطبيق، دار جرير للنشر والتوزيع، عمان، 2005.
40. عبد الغفار حنفي، السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، القاهرة، 2007.
41. عبد المعطي محمد عساف، محمد فالح صالح، أسس العلاقات العامة، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2004.
42. عبد المعطي محمد عساف، السلوك الإداري والتنظيمي في المنظمات المعاصرة، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، 1999.
43. عبد الله الطويرقي، علم الاتصال المعاصر"دراسة في الأنماط والمفاهيم وعالم الوسيلة الإعلامية، الطبعة الثانية، مكتبة العبيكان، الرياض، 1997.
44. عماد فاروق محمد صالح، مدخل لعلوم الإعلام والاتصال، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1993.
45. عمر أحمد همستري، إدارة المعرفة، الطريق إلى التميز والريادة، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2001.
46. عمر عبد الرحيم نصر الله، مبادئ الاتصال التربوي الإنساني، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2001.
47. لوكيا الهاشمي، السلوك التنظيمي مخبر التطبيقات النفسية والتربوية، جامعة منتوري قسنطينة، دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر، 2006.
48. مجدي أحمد محمد عبد الله، علم النفس الصناعي، دار المعرفة، الإسكندرية، 1999.
49. محسن علي عطية، البحث العلمي في التربية: مناهجه أدواته وسائله الإحصائية، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، 2010.
50. محمد إبراهيم رمضان أحمد، البحث العلمي: أسس وتحليل وتطبيقات، دار المعرفة الجامعية، القاهرة، 2007.
51. محمد الصرفي، السلوك الإداري " العلاقات الإنسانية «، دار الوفاء لندنيا النشر والتوزيع، الإسكندرية، 2007.
52. محمد الصرفي، تنمية المهارات الإدارية والسلوكية للعاملين الجدد، مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2009.
53. محمد حسن حمادات، السلوك التنظيمي والتحديات المستقبلية في المؤسسة التربوية، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2008.
54. محمد سلطان حمو، الاتصالات الإدارية، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان، 2015، ص 33.
55. محمد سيد فهمي، فن الاتصال في الخدمة الاجتماعية، دار الوفاء للنشر، القاهرة، 2006.

## قائمة المراجع

56. محمد عبد العال النعيمي، عمار عادل عناب، استخدام الطرق الإحصائية في البحث العلمي، الطبعة الأولى، دار اليازوري العلمية والتوزيع، عمان، 2011.
57. محمد عبد الفتاح ياغي، مبادئ الإدارة العامة، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2011.
58. محمد علي شمس الدين وإسماعيل محمد الفقي، السلوك الإداري، الطبعة الأولى، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان، 2007.
59. محمد قاسم القريوتي، السلوك التنظيمي، الطبعة الرابعة، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2003.
60. محمد قاسم القريوتي، السلوك التنظيمي : دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات العربية " الطبعة الثالثة، دار الشروق، عمان، 2000.
61. محمد وليد البطش، فريد كامل أبو زينة، مناهج البحث العلمي تصميم البحث والتحليل الإحصائي، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2007.
62. محمد يسري إبراهيم دعبس، الاتصال والسلوك الإنساني، سلسلة 18، البيطاش سنتر للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 1999.
63. محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، الطبعة الثالثة، دار وائل للتوزيع، الأردن، 2005.
64. مدحت محمد أبو النصر، مهارات الاتصال الفعال مع الآخرين، الطبعة الثانية، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، 2009.
65. مصطفى يوسف كافي، الرأي العام ونظريات الاتصال، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان 2015.
66. مهدي زويلف، على العضائية، إدارة المنظمات " نظريات وسلوك"، عمان، 1996.
67. موسى خليل، الإدارة المعاصر (المبادئ والوظائف الممارسة )، مجد المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر، 2005.
68. موسى قاسم القريوتي، علي خيضر مبارك، أساسيات الإدارة الحديثة، الطبعة الثالثة، مؤسسة تسنيم للنشر والتوزيع، عمان، 2006.
69. نداء محمد الصوص، السلوك الوظيفي، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، عمان، 2008.
70. هيثم علي حجازي، المنهجية المتكاملة لإدارة المعرفة في المنظمات: مدخل لتحقيق التميز التنظيمي في الألفية الثالثة، دار الرضوان للنشر والتوزيع، عمان، 2014.
71. وفاء برهان برقلاوي، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، مؤسسة حمادة للنشر والتوزيع، عمان، 2013.
72. يوسف قزازه وآخرون، إدارة الخدمات الصحية والتمريضية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2013.

ثالثًا: المجلات

73. أحمد دروم، تعزيز التشارك في المعرفة من أجل تفعيل التطوير التنظيمي، مجلة دفاتر اقتصادية، المجلد 7، العدد 2، سبتمبر 2013.
74. أحمد ميلي سمية، وآخرون، دور الاتصال الداخلي في تطوير الأداء الوظيفي في مؤسسة اتصالات الجزائر بالمسيلة، مجلة آفاق علوم والاقتصاد، المجلد 2، العدد 1، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، 2018.
75. برقية سهيلة، عريف عبد الرزاق، أساليب الاتصال ودورها في تفعيل الموارد البشرية في المؤسسة، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، المجلد 8، العدد 24، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، جوان، 2016.
76. بودالي بن عون، بولرباح زرقط، دور الاتصالات الإدارية في اتخاذ القرارات في المنظمة، مجلة العلوم الاجتماعية، المجلد 14، العدد 2، جامعة الأغواط، الجزائر، سبتمبر 2020.
77. بوديارفتيحة، طواهر عبد الجليل، دور القيادة الخادمة في دعم التشارك المعرفي بين الموظفين - لدراسة ميدانية على عينة من الممرضين في مستشفى)، مجلة إيليزا للبحوث والدراسات، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر، المجلد 6، العدد 2، 2021.
78. حاتم علي عبد الله الحمداني، أثر التشارك المعرفي في استدامة القدرات الدينامية - مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد 54، كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، 2018.
79. حسين الطيب بورغدة، ناريمان بشير دريس، أثر تشارك المعرفة على أداء الموارد البشرية - دراسة حالة وحدة إنتاج التلفاز والمستقبل الرقمي التابعة لمؤسسة كوندور للإلكترونيك - الجزائر، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 11، العدد 4، الجامعة الأردنية، عمان، 2015.
80. حسين علي عبد الرسول، العلاقة بين تقنية المعلومات والاتصالات ومستوى نقل واكتساب المعرفة، مجلة المغربي للعلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة الكوفة، المجلد 2، العدد 14، العراق، بغداد، 2009.
81. حمزة بعلي وآخرون، أثر عمليات الاتصال التنظيمي على إبداع العاملين في مؤسسات التعليم العالي - دراسة عينة من الجامعات الجزائرية - مجلة التنمية والإشراف للبحوث والدراسات، المجلد 4، العدد 7، جامعة قالمة، الجزائر.
82. شروق مرعي القرني، مهما عثمان الزامل، دور إدارة المعرفة في تحسين الاتصال التنظيمي، مجلة كلية التربية، المجلد 45، العدد 4، جامعة عين شمس، أكتوبر، 2021.
83. عبد المالك ججيق، ججيق زكية، تأثير التشارك المعرفي على كفاءة أساتذة التعليم العالي - دراسة ميدانية في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة برج بوعريريج، مجلة رؤى اقتصادية، المجلد 10، العدد 08، جامعة باجي مختار، عنابة، الجزائر، 2015.
84. عبد المالك ججيق، زكية ججيق، تأثير التشارك المعرفي على كفاءة أساتذة التعليم العالي (دراسة ميدانية في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة محمد البشير الإبراهيمي برج



- بوعريبيج، مجلة التواصل في اقتصاد والإدارة والقانون، المجلد 24، العدد 1، جامعة باجي مختار، عنابة، 2017.
85. عزة بنت سيف بن حمد الحاتمي، عبد المجيد صالح بوعزة، التشارك المعرفي بين الأطباء والمرضى من وجهة نظر ممرضى مستشفى بدر السماء بالخوض في سلطنة عمان، المجلة العربية للأرشيف والتوثيق والمعلومات، المجلد 22 العدد 43، مؤسسة التميمي للبحث العلمي والمعلومات، قرطاج، تونس، 2018.
86. فوزي سعد نجم البدرى وآخرون، الاتصالات الإدارية وأثرها في فاعلية القرارات الإدارية- دراسة ميدانية على مؤسسات التعليمية العامة- بلدية الأبيار، مجلة الاقتصاد الدولي والعولمة، المجلد 3، العدد 3، جامعة بغاري ليبيا، طرابلس، 2020.
87. مباركى صفاء، التشارك المعرفي كمدخل لتطوير مهارات التعلم - دراسة استطلاعية لعينة من طلبة الدراسات العليا، مجلة جيل العلوم الإنسانية والاجتماعية، المجلد 6، العدد 49، جامعة باجي مختار، عنابة، الجزائر، 2019.
- رابعا: أطروحات ورسائل الجامعية  
أولا: الأطروحات
88. جوهرة أقطي، أثر القيادة الإستراتيجية على شارك في المعرفة، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير، غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة، الجزائر، 2014.
- ثانيا: الرسائل الجامعية
89. زين الدين خرشي، دور الاتصال الداخلي في تحقيق أهداف التغيير التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية العمومية الجزائرية، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم علم الاجتماع والديموغرافيا، كلية الآداب والعلوم الاجتماعية، جامعة فرحات عباس، سطيف، الجزائر، 2010.
90. فوزية بنت ظافر علي الشهر، دور القيادة الأكاديمية في تنمية التشارك المعرفي، رسالة ماجستير، قسم الإدارة والإشراف التربوي، جامعة الملك خالد، السعودية، 2017.
91. خوله بلحمود، مساهمة الاتصال الداخلي في إحداث التغيير التنظيمي، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، البويرة، الجزائر، 2014.
92. لطيفة زرطال، الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي للعاملين، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم علم الاجتماع، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد الصديق بن يحيى جيجل، الجزائر
93. محمد إبراهيم محمد منصور، جودة حياة العمل لدى مديرين المدارس الثانوية وعلاقتها بدرجة ممارستهم للمساءلة الذكية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الأزهر، القاهرة، مصر، 2013.

### رابعاً: الملتقيات والمؤتمرات والندوات

94. عبد السلام نجادات، واقع نقل المعرفة والتشارك بها في ظل العولمة، المؤتمر العلمي الدولي عولمة الإدارة في عصر المعرفة، كلية إدارة الأعمال، جامعة الجنان، طرابلس، الجنان، أيام 15-17 ديسمبر 2012.

95. عمر جرادات، أثر المعرفة التشاركية والذاكرة التنظيمية على جودة القرارات الإدارية في المكتبات الجامعية الرسمية الأردنية، المؤتمر الرابع والعشرون للاتحاد العربي للمكتبات والمعلومات (أعلم) المنعقدة في المدينة المنورة، الرياض، أيام 26 و 27 نوفمبر، 2013 .

96. عمر جرادات، أثر المعرفة التشاركية والذاكرة التنظيمية على جودة القرارات الإدارية في المكتبات الجامعية الرسمية الأردنية، أعمال المؤتمر الرابع والعشرون للاتحاد العربي للمكتبات والمعلومات، جامعة البلقاء التطبيقية، 2011.

### خامساً: المعاجم

97. طارق سيد أحمد الخليفي، معجم مصطلحات الإعلام، دار المعرفة الجامعية، القاهرة، 2008

### سادساً: المواقع الإلكترونية

98. احمد إبراهيم خضر، قاعدة مبسطة في صياغة وقبول أو رفض الفرض الصفري والفرض البديل، متوفرة على الرابط على التالي: <https://www.alukah.net/web/khedr/0/51514/>

تم الاطلاع عليها يوم الإثنين 16/ماي/2022 على الساعة 23:00

### المراجع باللغة الأجنبية

#### **Firstly:the books**

99. AIEX MUCHIELLI (A): LES SCIENCE DE L° INFORMATION ET LA COMMUNICATION ،E°DITIONHACHETTE ،PARIS ،2001.
100. GURY DOSSLER LA GESTION DES ORGANISATION PRINCIPES ET TENDANCES AU XX° SIÈCLE ،2<sup>ème</sup> édition nouveau pédagogique ،canada.
101. NICOLE D° ALMEIDA ET THIERRY LIBAERT، LA COMMUNICATION INTERNE DE L° ENTREPRISE،5 E°DITION ،DUNOD ،Parise ،2007.

#### **Secondly: The Articles**

102. Robert m O'Brien, a caution regarding rules of thumb for variance inflation factors, quality & quantity, 41, 2007.
103. Taber s keith ، the use cronbachs alpha when developing and reporting research instruments in science education ،research in science education ،no 48.2018.
104. Azadeh sarkheyli et al, Dimensions of knowledge sharing quality : An empirical investigation, journal of research and innovation in information systems, Vol 3, february 2013.
105. Ewan mohd matore, Ahmad zamri hkairani, the pattern of skewness and kurtosis using mean score and logit in measuring adversity quotient ( A Q) for

normality testing, international journal of future generation communication and networking, vol 13, no 1, 2020.

106. Milena margarita villamizar reyes, delioignario castaneda zapata, relation between organizational climate and its dimensions and knowledge sharing behavior among knowledge workers, international journal of psychological research, 7(2), 2014.



الملحق رقم (01): الاستبانة الموزعة لغرض التحكيم

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد الصديق بن يحيى - جيجل -

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم: علوم التسيير

إستبانة بحث

أساتذتي الكرام:

تحية طيبة وبعد:

في إطار التحضير لمذكرة الماستر في علوم التسيير تخصص: إدارة الموارد البشرية بعنوان "أثر الاتصال التنظيمي في التشارك المعرفي - دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير"، أضع بين أيديكم هذه الاستبانة المصممة لجمع البيانات اللازمة لإجراء التربص الميداني. لذا نأمل منكم التكرم بإبداء آرائكم حول عبارات هذه لإستبانة بكل صراحة وموضوعية لتحقيق أهداف هذه الدراسة، مع العلم أن الإجابات المقدمة ستكون سرية ولن تستخدم إلا في إطار البحث العلمي.

" شاكرين لكم حسن تعاونكم".

من إعداد الطالبة:

ريمة بوحامة

تحت إشراف الأستاذ

عيسى نجيمي

السنة الجامعية 2022/2021

## المحور الثاني: الاتصال التنظيمي

الرجاء وضع علامة (X) في الخانة المناسبة.

العدد	الرقم	العبرة	درجة الموافقة				
			بشدة موافق	موافق	لا موافق	موافق غير	بشدة موافق غير
<b>الاتصال النازل</b>							
	1	تصلني المعلومات من طرف الإدارة العليا في الوقت المناسب					
	2	أتلقى التعليمات من الإدارة عن طريق رئيس القسم					
	3	يعطي رئيس القسم تعليمات تشجعي على إبداء رأيي					
<b>الاتصال الصاعد</b>							
	4	تتاح لي الفرصة لإبداء رأيي حول المهام الموكلة لي					
	5	أشارك في عملية اتخاذ القرارات الخاصة بي					
	6	تهتم الإدارة باستقبالي للاستماع إلى انشغالاتي					
	7	يسمح لي رئيس القسم بإبداء رأيي أثناء الاجتماعات					
<b>الاتصال الأفقي</b>							
	8	أجد سهولة في الحصول على المعلومات من الزملاء في العمل					
	9	تتيح لي وظيفتي فرصة الاتصال والتعاون مع زملائي في الكلية					
	10	اتصل بزملائي في حالة مواجهة مشكلة في عملي					
	11	أعتقد أن هناك حرية كبيرة في الاتصال بين الأساتذة بعيدا عن القواعد الموضوعية بصفة رسمية					
	12	أعتبر الإشاعات أحد وسائل الاتصال الفعالة لإيصال التعليمات لي					
	13	أعتبر الاتصال غير الرسمي فعال خاصة فيما يتعلق باتخاذ القرارات					
	14	أعتبر الاتصالات غير الرسمية أكثر استعمالا بين الأساتذة					
	15	استخدم علاقاتي الشخصية عند الاتصال برئيسي					
<b>الاتصال الكتابي</b>							
	16	تصلني القرارات الصادرة عن رئيسي بشكل مكتوب					
	17	أجد سهولة في فهم التعليمات التي تصدر عن الكلية بشكل مكتوب					
	18	تقبل الإدارة الشكاوي التي أقدمها إذ كانت مكتوبة					
	19	أعتبر الإعلانات المكتوبة وسيلة هامة في الكلية لإيصال التعليمات لنا بسرعة					
<b>الاتصال الشفوي</b>							
	20	المحادثات الشفوية مع رئيسي المباشر تسهل أدائي في الكلية					
	21	أتصل بزملائي شفويا للاستفسار عن العمل					

الاتصال الرسمي

الاتصال غير الرسمي

وسائل الاتصال التنظيمي

					يشجعني رئيسي المباشر للمشاركة في المناقشات أثناء الاجتماعات	22	
					أعتقد أن توفير المعلومة شفويا مطلوب داخل الكلية	23	
<b>الاتصال المرئي والالكتروني</b>							
					تعتمد الكلية على الاتصال المرئي لتوضيح الأفكار	24	
					أولي أهمية كبيرة للغة الجسد عند مناقشة الأفكار مع الأطراف الأخرى	25	
					يتم التواصل بين الأساتذة والرؤساء باستخدام البريد الإلكتروني	26	
					تعتمد الكلية على شبكة الانترنت في إيصال المعلومات إلى طالبها	27	
					الاتصال في الكلية يحمل في طياته معلومات واضحة، صحيحة وصادقة	28	<b>فاعلية الاتصال التنظيمي</b>
					يتم في الاتصال استخدام المفردات والعبارات السهلة والدقيقة	29	
					يحتوي الاتصال على جميع الحقائق والمعلومات اللازمة ليفهمها المستقبل ويتصرف وفق رغبة المرسل	30	
					يراعى في الاتصال التحدث بشكل مباشر عن الموضوع وتجنب التكرار والإطالة غير المبررة	31	

### المحور الثالث: التشارك المعرفي

الرقم	محتوى العبارة	بشدة موافق	موافق	أحد ما	موافق	غير موافق	بشدة موافق
32	أعبر عن كثير من الآراء والأفكار اتجاه مناقشة خطط المشاريع مع الأساتذة						
33	أساهم في نقل وتبادل الدراسات والبحوث الخاصة بي عند إنجاز مشروع مع الأساتذة						
34	أساهم في نقل وتبادل تجاربي الشخصية الخاصة بالعمل لزملائي الأساتذة						
35	أساهم في نقل وتبادل الكثير من الخبرة المهنية لزملائي الأساتذة						
36	أساهم في نقل وتبادل الطرق والأساليب الجديدة الخاصة بإنجاز مشروع معين مع زملائي الأساتذة						
37	أكتسب الكثير من المعارف والأفكار الجديدة خلال عمليات التبادل المعرفي						
38	أتعلم الكثير من الطرق والأساليب الجديدة لأداء العمل من خلال مناقشة خطط المشاريع بين الأساتذة						
39	أتعلم الكثير من سياسات وتنظيمات وإجراءات العمل نتيجة مناقشة خطط المشاريع بين الأساتذة						
40	أكتسب الكثير من المهارات لأداء العمل من خلال التفاعل مع الأساتذة						
41	أكتسب الكثير من الخبرة لأداء العمل من خلال نقل وتبادل المعارف						

الملحق رقم (02): قائمة الأساتذة المحكمين للاستبانة

الاسم واللقب	الرتبة	القسم
سمير سالمى	أستاذ محاضر (أ)	علوم التسيير
وداد عزيزى	أستاذ مساعد (أ)	علوم التسيير
محمد صالحى	أستاذ محاضر (أ)	علوم التسيير
شفيق شاطر	أستاذ محاضر (أ)	علوم التسيير
عمار شريف	أستاذ محاضر (أ)	علوم التسيير
نسيم حمودة	أستاذ محاضر (أ)	علوم التسيير
عبد الوهاب برحال	أستاذ محاضر (أ)	علوم التسيير



الملحق رقم (3): الاستبانة بعد تحكيمها

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد الصديق بن يحيى - جيجل -

كلية العلوم لأقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم: علوم التسيير

### إستبانة بحث

أساتذتي الكرام:

تحية طيبة وبعد:

في إطار التحضير لمذكرة الماستر في علوم التسيير تخصص: إدارة الموارد البشرية بعنوان "أثر الاتصال التنظيمي في التشارك المعرفي - دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير"، أضع بين أيديكم هذه الاستبانة المصممة لجمع البيانات اللازمة لإجراء التربص الميداني. لذا نأمل منكم التكرم بإبداء آرائكم حول عبارات هذه لإستبانة بكل صراحة وموضوعية لتحقيق أهداف هذه الدراسة، مع العلم أن الإجابات المقدمة ستكون سرية ولن تستخدم إلا في إطار البحث العلمي.

" شاكرين لكم حسن تعاونكم".

تحت إشراف الأستاذ

عيسى نجيمي

من إعداد الطالبة:

• ريمة بوحامة

السنة الجامعية 2022/2021

المحور الأول: البيانات الشخصية

1 - الجنس: ذكر  أنثى

2 - العمر:

أقل من 30 سنة  من 30 - 39 سنة

من 40 - 49 سنة  50 سنة فما فوق

3- المؤهل العلمي

ماجستير  دكتوراه  تأهيل جامعي

4- الرتبة العلمية

أستاذ مساعد (ب)  أستاذ محاضر (ب)

أستاذ مساعد (أ)  أستاذ محاضر (أ)

أستاذ تعليم عالي

5 - الخبرة

أقل من 5 سنوات  من 5 - 10 سنوات

من 11 - 20 سنة  21 سنة فأكثر

## المحور الثاني: الاتصال التنظيمي

الرجاء وضع علامة (X) في الخانة المناسبة.

درجة الموافقة					العبارة	الرقم	البعد	
غير موافق بشدة	غير موافق	موافق لحد ما	موافق	موافق بشدة				
<b>الاتصال النازل</b>								
					تصلني المعلومات من طرف إدارة القسم في الوقت المناسب	1	<b>الاتصال الرسمي</b>	
					أتلقي تعليمات واضحة من الإدارة عن طريق القسم	2		
					يعطي رئيس القسم تعليمات تشجعي على إبداء رأيي	3		
<b>الاتصال الصاعد</b>								
					أبدي رأيي حول المهام الموكلة لي	4		
					أشارك في اتخاذ القرارات المتعلقة بعملتي	5		
					تهتم الإدارة باستقبالي للاستماع إلى انشغالاتي	6		
					يسمح لي رئيس القسم بإبداء رأيي أثناء الاجتماعات	7		
<b>الاتصال الأفقي</b>								
					أجد سهولة في الحصول على المعلومات من الزملاء في العمل	8	<b>الاتصال غير الرسمي</b>	
					تتيح لي وظيفتي فرصة الاتصال والتعاون مع زملائي في الكلية	9		
					اتصل بزملائي في حالة مواجهة مشكلة في عملي	10		
					أعتقد أن هناك حرية كبيرة في الاتصال بين الأساتذة بعيدا عن القواعد الموضوعية بصفة رسمية	11		
					أعتبر الإشاعات أحد وسائل الاتصال الفعالة لإيصال المعلومات لي	12		
					أعتبر الاتصال غير الرسمي فعال خاصة فيما يتعلق باتخاذ القرارات	13		
					أعتبر الاتصالات غير الرسمية أكثر استعمالا بين الأساتذة	14		
					استخدم علاقاتي الشخصية عند الاتصال برئيسي	15		
<b>الاتصال الكتابي</b>								
					القرارات المكتوبة التي تصلني من رئيسي واضحة	16	<b>وسائل الاتصال التنظيمي</b>	
					أجد سهولة في فهم التعليمات التي تصدر عن الكلية بشكل مكتوب	17		
					تقبل الإدارة الشكاوي المكتوبة التي أقدمها لها	18		
					أعتبر الإعلانات المكتوبة سريعة لإيصال التعليمات لنا	19		
<b>الاتصال الشفوي</b>								
					المحادثات الشفوية مع رئيس القسم تسهل أدائي في العمل	20		
					أصل بزملائي شفويا للاستفسار في أمور العمل	21		
					يشجعي رئيس القسم للمشاركة في المناقشات أثناء الاجتماعات	22		
					توفير المعلومة شفويا مطلوب داخل الكلية	23		

الاتصال المرئي والالكتروني					
				تعتمد الكلية على الاتصال المرئي لتوضيح الأفكار	24
				أولي أهمية كبيرة للغة الجسد عند مناقشة الأفكار مع زملائي	25
				يتم التواصل بين الأساتذة ورؤساء الأقسام باستخدام البريد الإلكتروني	26
				تعتمد الكلية على شبكة الانترنت في إيصال المعلومات إلى طالبها	27
				يحمل الاتصال على مستوى الكلية في طياته معلومات واضحة، صحيحة وصادقة	28
				يتميز الاتصال على مستوى الكلية باستخدام المفردات والعبارات السهلة والدقيقة	29
				يحتوي الاتصال على جميع الحقائق والمعلومات اللازمة ليفهمها المستقبل ويتصرف وفق رغبة المرسل	30
				يراعى في الاتصال التحدث بشكل مباشر عن الموضوع وتجنب التكرار والإطالة غير المبررة	31

محتوى الاتصال

### المحور الثالث: التشارك المعرفي

غير موافق بشدة	غير موافق	موافق لحد ما	موافق	موافق بشدة	الرقم	محتوى العبارة
					32	أعبر عن آرائي وأفكاري عند مناقشة خطط المشاريع مع الأساتذة
					33	أعمل على نقل وتبادل الدراسات والبحوث الخاصة بي عند إنجاز مشروع مع الأساتذة
					34	أنقل وأتبادل تجاربي الشخصية الخاصة بالعمل لزملائي الأساتذة
					35	أنقل وأتبادل الكثير من الخبرة المهنية لزملائي الأساتذة
					36	أساهم في نقل وتبادل الطرق والأساليب الجديدة الخاصة بإنجاز مشروع معين مع زملائي الأساتذة
					37	أكتسب الكثير من المعارف والأفكار الجديدة خلال عمليات التبادل المعرفي
					38	أتعلم الكثير من الطرق والأساليب الجديدة لأداء العمل من خلال مناقشة خطط المشاريع بين الأساتذة
					39	أتعلم الكثير من سياسات وتنظيمات وإجراءات العمل نتيجة مناقشة خطط المشاريع بين الأساتذة
					40	أكتسب الكثير من المهارات لأداء العمل من خلال التفاعل مع الأساتذة
					41	أكتسب الكثير من الخبرة لأداء العمل من خلال نقل وتبادل المعارف

## الملحق رقم (4)

اختبارات معامل بيرسون لاتساق أبعاد

ومحاور الاستبانة

### معامل بيرسون لعبارات نوع الاتصال

	C1	C2	C3	C4	C5	C6	C7	C8	C9	C10	C11	C12	C13	C14	C15	الاتصال_نوع
الاتصال_نوع																1
Corrélation de Pearson	,404**	,354**	,627**	,499**	,463**	,525**	,416**	,649**	,677**	,551**	,645**	,388**	,405**	,422**	,285**	
Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,003	
N	109	109	109	109	109	109	109	109	109	109	109	109	109	109	109	109

\*\* . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

### معامل بيرسون لعبارات بعد نوع الاتصال

\* . La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

	C17	C18	C19	C20	C21	C22	C23	C24	C25	C26	C27	الاتصال_وسائل
الاتصال_وسائل												1
Corrélation de Pearson	,471**	,464**	,467**	,637**	,493**	,577**	,477**	,464**	,468**	,478**	,483**	
Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	
N	109	109	109	109	109	109	109	109	109	109	109	109

\*\* . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

### معامل بيرسون لعبارات بعد محتوى الاتصال

	C28	C29	C30	C31	الاتصال_محتوى
الاتصال_محتوى					1
Corrélation de Pearson	,792**	,813**	,841**	,818**	
Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	
N	109	109	109	109	109

\*\* . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

\* . La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

الملحق رقم (5)

اختبارات ألفا كرونباخ لثبات

الاستبانة

### معامل ألفا كرونباخ لبعء نوع الاتصال

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,759	15

### معامل ألفا كرونباخ لبعء وسائل الاتصال

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,676	11

### معامل ألفا كرونباخ لمحتوي الاتصال

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,829	4

### معامل ألفا كرونباخ لمحور الاتصال التنظيمي

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,848	30

### معامل ألفا كرونباخ لمحور التشارك المعرفي

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,917	10

### معامل بيرسون للاستبانة ككل

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,898	40



الملحق رقم (6)

التكرارات والنسب المئوية لخصائص

أفراد العينة

الجنس

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
ذكر	59	54,1	54,1	54,1
أنثى	50	45,9	45,9	100,0
Total	109	100,0	100,0	

العمر

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
سنة 30 من أقل	7	6,4	6,4	6,4
سنة 30-39 من	70	64,2	64,2	70,6
سنة 40-49 من	28	25,7	25,7	96,3
سنة فوق فما سنة 50	4	3,7	3,7	100,0
Total	109	100,0	100,0	

المؤهل\_العلمي

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
ماجستير	22	20,2	20,2	20,2
دكتوراه	47	43,1	43,1	63,3
جامعي تأهيل	40	36,7	36,7	100,0
Total	109	100,0	100,0	

الرتبة\_العلمية

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
(ب) مساعد أستاذ	26	23,9	23,9	23,9
(أ) مساعد أستاذ	14	12,8	12,8	36,7
(ب) محاضر أستاذ	26	23,9	23,9	60,6
(أ) محاضر أستاذ	41	37,6	37,6	98,2
عالي تعليم أستاذ	2	1,8	1,8	100,0
Total	109	100,0	100,0	

الخبرة

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
أقل من 5 سنوات	27	24,8	24,8	24,8
من 5 10 سنوات	36	33,0	33,0	57,8
من 11-20 سنة	42	38,5	38,5	96,3
21 سنة فما أكثر	4	3,7	3,7	100,0
Total	109	100,0	100,0	

## الملحق رقم (7)

المتوسطات الحسابية والانحرافات  
المعيارية لإجابات أفراد العينة نحو  
متغيرات الدراسة

Statistiques  
descriptive

	N	Moyenne	Ecart type
C1	109	3,58	,993
C2	109	3,95	,786
C3	109	3,57	,886
C4	109	3,94	,761
C5	109	3,72	,912
C6	109	3,94	,842
C7	109	4,26	,644
C8	109	3,40	,992
C9	109	3,66	,884
C10	109	3,87	,883
C11	109	3,65	1,075
C12	109	2,86	1,174
C13	109	3,43	1,049
C14	109	3,59	1,056
C15	109	2,99	1,182
الإتصال_نوع	109	3,6275	,45535
N valide (listwise)	109		

	N	Moyenne	Ecart type
C17	109	4,11	,671
C18	109	3,64	,727
C19	109	3,50	1,051
C20	109	4,20	,635
C21	109	4,02	,757
C22	109	3,72	,795
C23	109	3,80	,970
C24	109	2,83	1,032
C25	109	3,37	1,015
C26	109	4,43	,658
C27	109	4,06	,864
الاتصال وسائل	109	3,7898	,41174
N valide (listwise)	109		

	N	Moyenne	Ecart type
C28	109	3,79	,817
C29	109	3,93	,790
C30	109	3,57	,937
C31	109	3,62	1,007
الإتصال_محتوى	109	3,7271	,72532
N valide (listwise)	109		

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
P1	109	3,99	,601
P2	109	3,63	,813
P3	109	3,89	,724
P4	109	3,80	,730
P5	109	3,75	,747
P6	109	3,88	,930
P7	109	3,74	,927
P8	109	3,69	,930
P9	109	3,77	,878
P10	109	3,84	,841
المعرفي_التشارك	109	3,7991	,61996
N valide (listwise)	109		

الملحق رقم (8)

اختبار معاملي الالتواء والتفلطح

Statistiques descriptives

	N	Asymétrie		Kurtosis	
	Statistique	Statistique	Erreur std	Statistique	Erreur std
الإتصال_نوع	109	-,596	,231	1,231	,459
الإتصال_وسائل	109	-,377	,231	,598	,459
الإتصال_محتوى	109	-,329	,231	-,042	,459
التنظيمي_الإتصال	109	-,596	,231	1,231	,459
المعرفي_التشارك	109	-,906	,231	1,079	,459
N valide (listwise)	109				

الملحق رقم (9)

اختبار التوزيع الطبيعي واستقلالية

المتغيرات

الملحق رقم (9-1): اختبار التوزيع الطبيعي

Statistiques descriptives

Asymétrie	Kurtosis		Asymétrie		
	Statistique	Erreur std	Statistique	Erreur std	
الإتصال_نوع	109	-,596	,231	1,231	,459
الاتصال_وسائل	109	-,377	,231	,598	,459
الإتصال_محتوى	109	-,329	,231	-,042	,459
التنظيمي_الاتصال	109	-,596	,231	1,231	,459
المعرفي_التشارك	109	-,906	,231	1,079	,459
N valide (listwise)	109				

الملحق رقم (9-2): استقلالية المتغيرات

Coefficients<sup>a</sup>

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.	Statistiques de colinéarité	
	A	Erreur standard	Bêta			Tolérance	VIF
(Constante)	1,099	,488		2,253	,026		
1 الإتصال_نوع	,521	,133	,382	3,903	,000	,660	1,516
الاتصال_وسائل	-,074	,150	-,049	-,496	,621	,638	1,568
الإتصال_محتوى	,293	,077	,343	3,806	,000	,778	1,285

a. Variable dépendante : المعرفي\_التشارك



الملحق رقم (10)

اختبار فرضيات الدراسة

## الملحق رقم (10-1) اختبار فرضيات المستوى

Statistiques sur échantillon unique

	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard moyenne
التنظيمي_الاتصال	109	3,6275	,45535	,04361
المعرفي_التشارك	109	3,7991	,61996	,05938

Test sur échantillon unique

	Valeur du test = 3					
	t	ddl	Sig. (bilatérale)	Différence moyenne	Intervalle de confiance 95% de la différence	
					Inférieure	Supérieure
التنظيمي_الاتصال	14,388	108	,000	,62752	,5411	,7140
المعرفي_التشارك	13,457	108	,000	,79908	,6814	,9168

## الملحق رقم (10-2): اختبار فرضيات الأثر

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,579 <sup>a</sup>	,335	,316	,51263

a. Valeurs prédites : (constantes), الإتصال\_محتوى, الإتصال\_نوع, الإتصال\_وسائل

ANOVA<sup>a</sup>

Modèle		Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1	Régression	13,917	3	4,639	17,653	,000 <sup>b</sup>
	Résidu	27,593	105	,263		
	Total	41,510	108			

a. Variable dépendante : المعرفي\_التشارك

b. Valeurs prédites : (constantes), الإتصال\_محتوى, الإتصال\_نوع, الإتصال\_وسائل

Coefficients<sup>a</sup>

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		A	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	1,099	,488		2,253	,026
	الإتصال_نوع	,521	,133	,382	3,903	,000
	الاتصال_وسائل	-,074	,150	-,049	-,496	,621
	الإتصال_محتوى	,293	,077	,343	3,806	,000

a. Variable dépendante : المعرفي\_التشارك

المُلخَص

## ملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر الاتصال التنظيمي في التشارك المعرفي لدى الأساتذة بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة جيجل، ولتحقيق هذا الهدف تم توزيع الاستبيان على 109 أستاذ تم اختيارهم بطريقة العينة العشوائية البسيطة، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي لتوضيح الجانب النظري والتطبيقي للدراسة، والاعتماد على الاستبيان كأداة أساسية لجمع البيانات، وتم استخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS لمعالجة البيانات.

وقد توصلت الدراسة إلى أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) للاتصال التنظيمي في التشارك المعرفي بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير من وجهة نظر الأساتذة راجع لتأثير كل من (نوع الاتصال، محتوى الاتصال).

**الكلمات المفتاحية:** الاتصال التنظيمي، التشارك المعرفي، نوع الاتصال، وسائل الاتصال، محتوى الاتصال  
Abstract:

This study aimed to know the impact of organizational communication on knowledge sharing among professors at the faculty of economic, commercial and management sciences at jijel university. To achieve this goal, the questionnaire was distributed to 109 professors who were selected by a simple random sampling method. moreover we followed the descriptive analytical method to illustrate the theoretical and applied side of the study, the questionnaire was used as a basic study tool to collect data, and the statistical package for social sciences "spss" was used for processing the results.

The study concluded that there is an a statistically significant effect at the level of significance ( $\alpha=0,05$ ) of organizational communication on knowledge sharing at the faculty of economic, commercial and management sciences from the point of view of the professors due to the effect of (type of communication and content of communication).

**Keywords:** Organizational communication, type of communication, means of communication, content of communication, knowledge sharing.