



استدامة تنمية مهارات الاتصال الفعال من منظور تبني استراتيجية التشارك المعرفي: بحث تحليلي في المعهد التقني / البصرة

م.م. حسام عبدالامير محمد سلمان¹، د. هاشم نايف هاشم²، م.م. حامد شاكر محمود سلمان³

^{1,2,3} الجامعة التقنية الجنوبية – الكلية التقنية الادارية – بصره

h.a.alsalman@stu.edu.iq

hashim.naif@stu.edu.iq

h.s.mhmood@stu.edu.iq

الملخص. يهدف البحث الى تحديد وتحليل الدور المختلف للتشارك المعرفي في سبل تعزيز مهارات الاتصال الفعال في المجتمع المبحوث. وكما وتمثلت مشكلة البحث بالتساؤل الرئيس ما هو دور التشارك المعرفي في تحقيق تنمية مستدامة لمهارات الاتصال الفعال؟ وكما تجسدت اهمية البحث في الإسهام في تعميق المعرفة العلمية لمتغيرات البحث قيد الدراسة، تم انتخاب المعهد التقني في الجامعة التقنية الجنوبية في محافظة البصرة ميدانا لقياس مخطط وفرضيات البحث، وقد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، اما العينة فكانت قصدية تستهدف التدريسين في المعهد. وكما تم استخدام برنامج **SPSS.V.25** لتحليل البيانات التي تم تجميعها. توصل البحث الى استنتاج مفادة بان الاتصال الذي يتم عن طريق التحدث (مهارة التحدث) هو من افضل الوسائل الاتصالية الممكن استعمالها داخل المجتمع المبحوث وان الاتصال الذي يتم عن طريق الكتابة (مهارة الكتابة) فعالا لكن سلبية تقف ضد عجلة السرعة، فضلا عن تعرضه لبعض المضايقات او التحريفات التي باتت تؤثر في مصداقية ما مكتوب. واختتم البحث بجملة من التوصيات كان اهمها: ضرورة اعادة ترتيب اولويات الادارة العليا (العميد ورؤساء الاقسام) فيما يتعلق بتنمية وتحسين مهارات الاتصال الفعال بين اعضاء الهيئة التدريسية بعضهم ببعض، وبين اعضاء الهيئة التدريسية وبين الافراد العاملين في المجتمع المبحوث من خلال بناء استراتيجية التشارك المعرفي حتى يتسنى لها المساهمة في ايجاد بيئة داخلية تتسم بالانسجام والتوافق فضلا عن تنظيم لقاءات جماعية من اجل النقاش والحوار وتبادل الافكار والمعلومات والمعارف ونقلها للآخرين.

الكلمات المفتاحية. الاتصال الفعال، التشارك المعرفي، الاتصال الكتابي، مهارة التحدث، مهارة الانصات، الثقة، التفاعلات الشخصية.



Abstract. The research aims to identify and analyse the different roles of knowledge sharing in ways to enhance effective communication skills in the surveyed community. As the research problem was represented by the main question, what is the role of knowledge sharing in achieving sustainable development of effective communication skills? As embodied in the importance of research in contributing to the deepening of scientific knowledge of the variables of the research understudy, the Technical Institute at the Southern Technical University in Basra Governorate was elected as a field to measure the scheme and hypotheses of the research, and the descriptive-analytical method was used, while the sample was intended to target the teachers at the institute. Using the SPSS.V.25 program to analyse the collected data. The research concluded that the communication that takes place through speaking (speaking skill) is one of the best means of communication that can be used within the surveyed community and that the communication that takes place through writing (writing skill) is Effective, but its negatives stand against the wheel of speed, in addition to being subjected to some harassment or distortions that are affecting the credibility of what is written. The research concluded with many recommendations, the most important of which were: The need to rearrange the priorities of the senior management (dean and heads of departments) concerning developing and improving effective communication skills between Faculty members with each other, between faculty members, and among individuals working in the community in question through building a knowledge sharing strategy so that it can contribute to creating an internal environment It is characterized by harmony and compatibility, as well as organizing group meetings for discussion and dialogue, exchanging ideas, information and knowledge and transmitting them to others.

المقدمة

التغيرات والتحولات التي يشهدها العالم اليوم نتيجة التطور الهائل في كافة المجالات، وظهور العصر الرقمي يعتبر أهم مقومات نجاح المؤسسات في محيط عملها، وتقتضي مواجهه هذه التحديات والتغيرات السريعة وجود توجه جديد للعمل يواكبها، إذ تعد المعرفة أبرز تحديات القرن الحالي وأصبحت مصدر الثورة الحقيقي بدل رأس المال والارض، فالمعرفة هي قوة وركيزة أساسية ومصدرا مهما للمؤسسات الباحثة عن التميز والتفرد، ونتيجة لذلك ظهر مفهوم ادارة المعرفة الذي هو من المفاهيم الحديثة الذي يركز على الاستثمار الامثل لرأس المال الفكري من اجل تعزيز مستويات الانتاجية والكفاءة والفعالية في المؤسسات، كما تسعى المؤسسات الى الاهتمام بمواردها المعرفية والعمل على ادارتها من خلال العمليات المتمثلة في





انشاء وتخزين وتشارك فتطبيق وتطوير لهذه المعرفة، والاستغلال الامثل للخبرات الفردية الكامنة في عقول واذهان الافراد وتحويلها الى معرفة معلنة يتقاسمها جميع أفراد المؤسسة تصبح ذات فائدة وقيمة اكبر، وهنا يظهر الدور المهم والفعال لعملية الاتصال التي تعد أحد الدعامات التي تساهم في انسجام المجتمع المبحوث وتماسكه، وهو الركيزة الأساسية في كل مجتمع، فالإنسان مارس الاتصال منذ القدم كوسيلة لنقل واستقبال وتبادل المعلومات بل طوره بتطوير وسائله المختلفة التي يستعملها وجهوده المستمرة التي يبذلها في إنشاء علاقات اتصالية سليمة مع غيره من أفراد المجتمع، وعليه يعد الاتصال وسيلة لخلق حركة وديناميكية للجماعات على مستوى المجتمع، وأي مؤسسة مهما كان نشاطها واختصاصها يجب ان تخلق وتزيد من عملية التواصل بين الافراد العاملين، وتزداد انسجاماً مع التقدم والتطور في كافة المجالات، التي تتوسع مع مرور الزمن. وانطلاقاً من الإيمان بأن المعرفة أداة ضرورية لإدارة شؤون الإنسان على هذه المعمورة، لجأ الإنسان منذ الأزل إلى زيادة المعرفة المتوفرة لديه حتى يتمكن من التأقلم مع البيئة المحيطة به، لهذا نجده دائم البحث عن ينابيع المعرفة لينهل منها ما أمكنه حتى يزداد علماً ومعرفة وبهذا يزداد تطوراً و رقياً، فالإنسان عبر الأزل توصل إلى حقيقة انه كلما زادت المعرفة لديه تزداد خبراته وتساعد في التواصل مع البيئة المحيطة به، والتشارك المعرفي سواء كانت معرفة صريحة او معرفة ضمنية، فالتميز يكون بكيفية نقل المعرفة والاستفادة منها اي الوسيلة التي تمكننا من نقل المعارف والمعلومات الى الافراد الاخرين وليس ان تظل حبسية عقول أصحابها، والتشارك يولد معرفة جديدة عن طريق تبادل الافكار والحوارات بين الافراد التي تؤدي بالمؤسسة الى امتلاك السلاح الاكثر تميزاً في معركة التقدم والرقي، وللنجاح في تحقيق ذلك يتحتم على المؤسسات توفير متطلبات اساسية عديدة منها توفير قنوات اتصال فعالة تساهم في نقل المعرفة والخبرات والمعلومات من مالكيها الى مشتريها كطريقة تتماشى مع اهداف المؤسسة والتي تهدف بشكل اساسي الى بناء المعرفة والتشارك فيها بأعبارها المحرك الرئيس للنمو والتطور وذلك من خلال استخدام الجديد والمستحدث من المعرفة.

1. منهجية البحث

1.1. اولاً: مشكلة البحث

يعد الاتصال عملية ديناميكية تمس كل قطاعات المجتمع، تتمثل في نقل واستقبال المعلومات والفهم من شخص إلى آخر، أو من جماعة إلى أخرى، وإن مكونات تلك العملية تتغير من حيث الزمان والمكان وتتغير في المجالات والمواقف المختلفة والتي تستطيع بالضرورة استخدام أساليب مختلفة في الاتصال تبعاً لاختلاف عملية الاتصال، اذ يعد بمثابة المحرك في جسم المنظمة، وجهاز مراقبة يستشعر ما يدور خارج هذا التنظيم من وقائع ومستجدات بهدف تحقيق التكيف السريع والاستجابة الأولية اللازمة لحياة التنظيم وإدارتها، وكما يعد التغيير التنظيمي عملية ضرورية ولازمة لكافة المنظمات، فبدون عملية التغيير والتطوير تتوقف حركة تلك المنظمات، في حين يتحرك المحيط العام بسرعة في اتجاه معاكس.

وعلى أساس هذا التصور الفكري قد تتولد التساؤلات الآتية للتعبير عن مشكلة البحث بصيغة أكثر تركيزاً وكما يأتي:

1- ما مدى امتلاك المعهد التقني/البصرة عينة البحث مفهوم التشارك المعرفي والاتصال الفعال وابعادهما الفرعية؟

2- ما مستوى التشارك المعرفي في المعهد التقني/البصرة عينة البحث؟

3- ما هو دور التشارك المعرفي في تنمية مهارات الاتصال الفعال في المعهد المبحوث؟



1.2. ثانياً: أهداف البحث

يمكن تلخيص اهداف الدراسة كالآتي:

- 1- الاضافة المعرفية لميدان المعهد المبحوث فيما يتعلق بالاطار المفاهيمي للتشارك المعرفي.
- 2- تحديد مدى اهمية التشارك المعرفي في تنمية مهارات الاتصال الفعال داخل مجتمع البحث.
- 3- تحديد وتحليل الدور المختلف للتشارك المعرفي في سبل تعزيز مهارات الاتصال الفعال في المعهد المبحوث.
- 4- تقديم توصيات واقتراحات يمكن ان تساهم في رفع مستوى التشارك المعرفي وتحسين نوعية الاتصال الفعال داخل المعهد المبحوث.

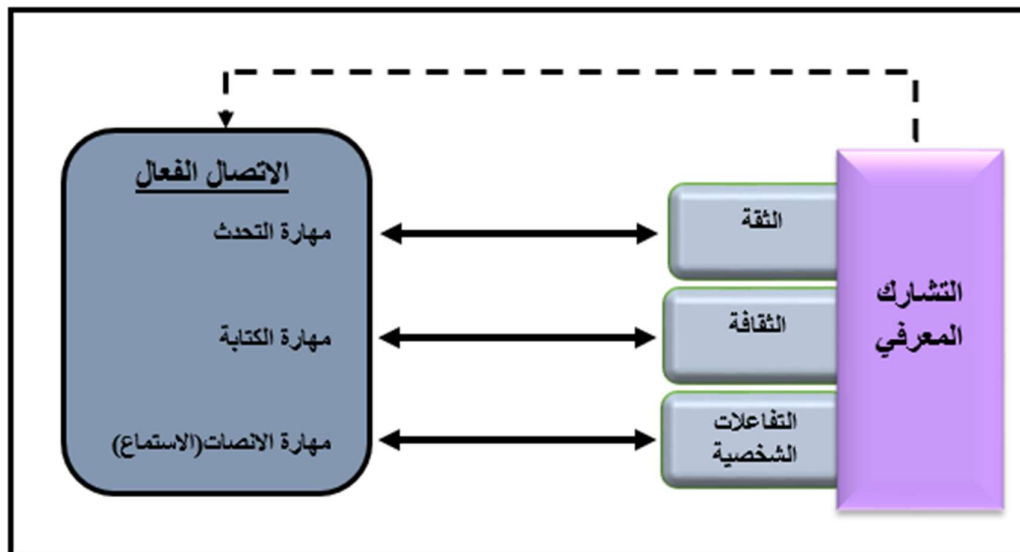
1.3. ثالثاً: أهمية البحث

يكتسب البحث أهميته من خلال الإسهام في تعميق المعرفة العلمية لمتغيري البحث قيد الدراسة، وذلك عبر البحث والتحليل لأهم الآراء التي تناولت متغيرات البحث والمتمثلة بالتشارك المعرفي والاتصال الفعال، وهذه المفاهيم على الرغم من كونها ليست حديثة في أدبيات علم المنظمة والسلوك التنظيمي إلا أنه مازالت تعد من المواضيع الجديرة بالبحث وهناك ندرة في المصادر والدراسات الميدانية التي أجريت ضمن هذا المجال في البيئة العراقية، إذ يعطي هذه البحث معلومات في وعي الادارات بمدى أهمية الاتصال داخل المؤسسات التي تسمح في تأدية الواجبات على أكمل وجه في حالة عدم وجود مشاكل التي تلجأنا إلى تغيير النظام للمناشدة بتحقيق الأهداف المسطرة وبالتالي تصبح المؤسسات أكثر تماسكا وأكثر فعالية ونشاط ومنه أكثر إنتاجية، يمكن التعرف على أهمية الدراسة في نقاط الآتية:

1. أهمية الاتصال الفعال داخل الشركات المعنية ومدى الحاجة إليه.
2. أهمية التشارك المعرفي ومكانته داخل الشركة عينة البحث وزمن العمل به.
3. معرفة العلاقة القائمة بين التشارك المعرفي والاتصال الفعال.

1.4. رابعاً: نموذج البحث الفرضي

تتطلب المعالجة المنهجية لمشكلة البحث وفرضياتها بناء أنموذج متكامل يعبر عن العلاقة النظرية بين متغيرات البحث، والتي تعطي تصورا و اجابة أولية للفرضيات التي افترضها البحث للإجابة عن السؤال المطروح في مشكلة البحث، والشكل (1) يوضح انموذج البحث الفرضي:



الشكل (1) أنموذج البحث الفرضي

1.5. خامسا: فرضيات البحث

ينطلق البحث الحالي من الفرضية الرئيسية الآتية:

الفرضية الرئيسية: (توجد علاقة تأثير وارتباط ذو دلالة احصائية بين التشارك المعرفي والاتصال الفعال).

الفرضيات الفرعية وهي:

- توجد علاقة تأثير وارتباط ذو دلالة احصائية بين الثقة والاتصال الفعال.
- توجد علاقة تأثير وارتباط ذو دلالة احصائية بين الثقافة والاتصال الفعال.
- توجد علاقة تأثير وارتباط ذو دلالة احصائية بين التفاعلات الشخصية والاتصال الفعال.

1.6. سادسا: منهج البحث

اعتمد الباحثين على المنهج الوصفي التحليلي في معالجة مشكلة البحث من خلال جمع أكبر قدر ممكن من البيانات حول المشكلة و أبعادها المختلفة بالاعتماد على الكتب والابحاث المنشورة والمتوفرة في المكتبات العراقية والمجلات العلمية وما نشر على صفحات الانترنت، وتحليلها لاستخلاص نتائج مفيدة تحقق أهداف وفروض البحث.

1.7. سابعا: مجتمع البحث:

نبذة عن المعهد التقني البصرة:

يعد المعهد التقني/البصرة احد تشكيلات الجامعة التقنية الجنوبية، الذي اسس في منتصف الشهر الثالث من عام 1973 وتحت عنوان (المعهد الفني في البصرة) بالتعاون مع منظمة اليونسكو ومؤسسة المعاهد الفنية حسب الاتفاقية المعهودة سعيا لتخريج كوادر فنية متطورة تستطيع سد حاجة المؤسسات والدوائر الرسمية وشبه الرسمية في المحافظات العراقية واستبدال



اسم المعهد الى المعهد التكنولوجي ثم الى المعهد الفني في البصرة وفي عام 2001 استقر على اسم المعهد التقني في البصرة وفي بداية تأسيسه كان يشغل بناية ضيقة في حي الجمهورية وفي 1979/4/1 انتقل الى موقعه الحالي /طريق الزبير - البصرة والحق معهد الصحة العالي بالمعهد التقني بتاريخ 1988/7/24 وبذلك أصبح المعهد يرفد المجتمع بالتخصصات التكنولوجية والإدارية و الصحية.

2. الجانب النظري:

المبحث الاول

2.1. أولاً: التشارك المعرفي

تسعى المنظمات وبشكل مستمر للبحث عن البدائل المستخدمة لمواجهة الصعوبات اثناء نشر المعرفة في المنظمة وان احد اهم تلك البدائل يتمثل في التشارك المعرفي ومن اجل الامام الكافي بهذا الموضوع فقد تناول العديد من الباحثين مفهوم التشارك المعرفي بطروحات مختلفة فعلى سبيل المثال عليه تبادل المهارات و الخبرات من خلال التفاعل بين الافراد سواء كان وجهها لوجه او بالطرق الالكترونية بين مالكي او اصحاب المعرفة (Wang,2010). وأشار البعض بانها عملية تحويل معرفه الزبون الحالية الى المنظمة و الموظف والى الزبائن الاخرين (Shaqrah,2010). ويعرفها البعض بانها "عملية تشاركه يتم فيها تبادل معلومات ضمنيه او صريحه بين افراد وفرق العمل الداخلية والخارجية وبشكل رسمي وغير رسمي من اجل خلق معرفه جديده عن طريق ادوات التكنولوجيا الحديثة و شبكات الاتصال المتقدمة والندوات والمؤتمرات اضافة الى رغبة الافراد في المنظمة لتبادل كل ما يمتلكون من معرفه مع زملائهم من خلال الثقة المتبادلة بينهم وثقافه المنظمة (شهل، 2014). ويرى تشارك المعرفة هي مجموعة من السلوكيات حول تبادل المعرفة تتضمن الأفراد، المحتوى المعرفي، وسائل الاتصال المناسبة، والبيئة الاجتماعية الملائمة، كما يمكن القول ان مفهوم التشارك في المعرفة يعني "عملية التفاعل المستمر والتبادل لأصول المعرفة بين الأفراد، فرق العمل، جامعات المعرفة في داخل المنظمة، وبين المنظمة والمستفيدين، وبين المنظمات التي تعمل في السوق" هذا يدل بان عملية التشارك في المعرفة تستند الى ثلاثة مصادر مهمة للمعرفة هي (هدى، 2013).

1- في داخل الصناعية على مستوى المنظمة، الموردین، الزبائن وعلى مستوى المشروعات التي تتجمع المنظمات الشريكة والمتنافسة.

2- المستشارين في الخارج من بيوت الخبرة، شركات الاستشارات، المعاهد البحثية، الجامعات ومراكز الابتكار.

3- المصادر العامة المتاحة من مؤتمرات، مجلات، معارض شبكات الحاسوب ومستودعات البيانات.

2.2. ثانياً: أهمية التشارك المعرفي

تظهر أهمية التشارك في المعرفة من خلال النقاط الاتية: (الياسري، 2015) (الثابت، 2020)

1- ان مشاركة المعرفة امر ذو أهمية استثنائية وخاصة في عصر المعلومات الذي نعيشه.

2- مشاركة المعرفة هي عملية مهمة لدعم الإبداع والابتكار في المنظمات



- 3-تحقق الدعم في رفع أداء المنظمات وتحسين القرارات المتخذة كما تؤثر على التطوير التنظيمي.
 - 4-فرصة للأفراد لتطوير مهاراتهم وقدراتهم ورفع أدائهم في المنظمة وكذا تطوير معارفهم الضمنية.
 - 5-يلغي الحواجز الثقافية ويساعد على ترسيخ مفاهيم فريق العمل.
- ومن الأمور المهمة التي على المنظمة مراعاتها وهي بصدد القيام بعملية التشارك في المعرفة الاجابة عند الأسئلة الآتية:

- 1- ما هي المعرفة التي سنتشارك فيها؟ على أي معرفة نركز (الخبرة، أفضل الممارسات، الخ) هل ستشمل كافة المنظمة؟ أم انها لقسم معين؟ ما هي جودة المعرفة المطلوبة؟
- 2- مع من سنتشارك بالمعرفة؟ فالتشارك الداخلي يهدف لجعل العمل نموذجيا، أسرع، ... الخ أما التشارك الخارجي فيطرح قضايا معقدة (السرية، الملكية الفكرية، ...) واحتمال كسب منافع أكبر
- 3- كيف سنتشارك في المعرفة؟ توفير قنوات الاتصال الرئيسية (وجها لوجه، البريد الإلكتروني، الهاتف، ويبقى الاتصال المباشر أفضل وسيلة لتشارك المعرفة.
- 4- لماذا سنتشارك في المعرفة؟ يجب توضيح سبب التشارك فقد بتخفيض تكلفة العمليات، أو تسريع عجلة الإبداع، ومتابعة كل هذا الأهداف بشكل متزامن قد تؤدي إلى الفشل في إنجاز أي منها، فمن المفيد تحديد الأهداف من البداية.
- 5- هل سنتشارك في المعرفة؟ يتم نشر قرار عبر كافة المنظمة يعلن انطلاق تشارك المعرفة، والا فإن معارضة إدارة المعرفة سيكون عقبة أمام قدرة الأفراد على التشارك في المعرفة.

2.3. ثالثاً: ابعاد التشارك المعرفي

ينظر الى ابعاد التشارك المعرفي مثل تلك الأنشطة والممارسات التي من خلالها يضمن التنفيذ الناجح للتشارك المعرفي في المنظمة (الدرجي، 2016). لذا تعددت وتنوعت الابعاد التي استعملها الباحثون للتشارك المعرفي وبقدر تعلق الامر بالبحث الحالي فقد تم اختيار الابعاد الملائمة للبحث ولبينة المنظمة المبحوثة والتي تتمثل بـ (الثقة، الثقافة، والتفاعلات الشخصية) وهي بالاتي:

- 1-الثقة: يعد مفهوم الثقة احد المفاهيم المعقدة التي يصعب تعريفها دون دراسة وجهد وتدقيق فالثقة تمثل عنصرا حيويا للمنظمات الفاعلة (العطوي والشيباني، 2010). فيمكن تعريفها بأنها "الايان الكامل بقدرات بعض العاملين عن البعض الاخر على مستوى النيات والسلوك والصدق في تبادل معلومات والالتزام بجميع القرارات والسياسة الادارية في المنظمة". في حين اشار (رفاعي، 2011) الى انها "هي الاستعداد لدى طرف مشارك بحيث يكون متقبلا لأفعال المشارك الاخر اعتمادا على توقعاته بان الطرف الاخر سيقوم بأداء اعمال معينة لصالح الشخص مانح الثقة". بينما اشار (Pinjani et al., 2013) الى انها هي التوقع الايجابي للموثوق من سلوك الطرف الاخر الموثوق به. لذا تعد الثقة ميزة حيوية للمنظمات الفعالة والتبادلات عبر الانترنت وكذلك فان الثقة بين الافراد يمكن ان تتحسن من خلال التفاعل الاجتماعي فيما بينهم وهذه التفاعل الاجتماعي يحل اكثر من كون مهمته الاتصال وكذلك فان الثقة في الشريك تعود بشكل ايجابي على التشارك المعرفي وانا اعتماد طرف على الطرف الاخر يؤثر في تقوية العلاقات فيما



بينهم من اجل الوصول الى الاحتياجات المطلوبة في بيئة العمل والاعتماد يشير الى مدى ثقة المشاركين فيما بينهم مما يؤدي الى الاستمرار والانسيابية في العمل (park & lee,2014).

2- تكنولوجيا المعلومات والاتصالات: نتيجة للتطور السريع في تكنولوجيا المعلومات شهدت السنوات الاخيرة حالة من التفاعل بين افراد المنظمات والزبائن حيث تسهم في تعزيز السيطرة على المعرفة وتوليد معرفة جديدة (زكية وعبدالملك، 2015) لقد تعددت الآراء وتباينت المفاهيم والتعريفات لهذا الموضوع الحيوي الذي اهتمت به فالبعض عرفها بانها هي "مجلد التقانة بكل ما تحويه من وسائل ومعدات واجهزة يمكن تعامل معها بمهارة وخبرة للحصول على افضل شيء في مجال انتاج المعلومات والمعرفة والتشارك والتبادل بالموارد المختلفة سواء كانت معلومات ام ادوات واجهزة من خلال الاعتماد على شبكات الاتصال بمختلف انواعها بغية التوصل الى افضل النتائج في مجال ادارة نظم معلومات واستعمالها لتسير الاعمال الادارية المختلفة" (سلطان، 2010). في حين عرفها اخرون بانها هي "معالجة البيانات وتوزيعها من خلال استعمال اجهزة الحاسوب والبرامج الالكترونيات الرقمية" (Oghojafor et al.,2011). وأشار اخرون على انها مجموعة من الادوات والتقنيات التي تساعد على اكتساب وخلق وتخزين ونشر وتطبيق المعلومات والمعرفة وتدعم الجهود الرامية الى جعل المعرفة المخزونة في العقل البشري او في الوثائق المتاحة لجميع الافراد في المنظمة لاستعمالها في صناعة القرارات التي تضيف القيمة لعمليات المنظمة (الحمداني، 2016) تتبع اهمية التقانة من خلال ما تقدمه للأفراد والمنظمات والمجتمع من خدمات قيمة كونها توفر الوسائل والادوات التقانات التي تمكن الشركات من النجاح وذلك عن طريق تطوير قابليتها لإدارة واستعمال تقانة المعلومات والاتصالات.

3- الثقافة: ويعد مفهوم الثقافة مفهوما مجازيا لأنه يتصل بالأفراد والمجتمعات فهو يشير الى القيم السائدة في المنظمة وتأثيرها على العملية الادارية والسلوك التنظيمي للعاملين في المنظمة لذى ارتأى الباحث عرض التعريفات بعض الباحثين فمنهم من عرفها بانها "منظومة من المعاني والرموز والمعتقدات والطقوس والممارسات التي تتطور وتستمر عبر الزمن حيث تصبح سمة التنظيم وتخلق فهما عاما بين اعضاء التنظيم حول خصائص التنظيم والسلوك المتوقع من الاعضاء فيه" (الفريوتي، 2013). وعرفها اخرون بانها "القيم المشتركة والاعتقادات والمعايير والاساطير والمعاني والفرضيات داخل المنظمة والتي توجه المستخدمين نحو المرغوب والملائم" (Tak et al.,2014). ولا يستطيع أي مجتمع ان يتقدم ويزدهر حتى يعرف المكونات الثقافية التي تتحكم به و تتمط تفكيره وتحدد اهتماماته وتوجه نشاطه فالمعرفة تؤخذ من الثقافة المحيطة او من خلال سياق العمل ومستلمها يترجمها في ضوء ما يفهم (Jacobson, 2006). وللثقافة المعرفية اهمية بالغة في المنظمات فهي توفر اطارا مرموقا لتنظيم وتوجيه السلوك التنظيمي بمعنى ان الثقافة المعرفية تؤثر على الافراد وتشكل انماط سلوكهم المطلوب ان يسلكوها في عملهم (العسكري، 2013). وكذلك فان الثقافة المعرفية تكون متضمنة في قيم المنظمة وسياساتهم ورسالتها وسلوكياتها وطريقة تعاملها مع الموظفين مما يجعل الفرد اكثر قدره على الاحتكاك والتعلم من خلال الملاحظة (جوهرة، 2014). وتبين الدراسات بان عملية التشارك المعرفي تتأثر بشكل كبير بالقيم الثقافية للأفراد الموظفين، يحتاج ايجاد الثقافة المعرفية الى تشجيع الافراد على العمل مع بعضهم البعض الفاعلية بفعالية والتعاون والتشارك جميعا لإيجاد ثقافة مؤسسية معرفية (عليان، 2012).





4-التفاعلات الشخصية: لا يمكن ان تسير امور المنظمة مالم تكن هناك شبكة اتصالات وتفاعلات بين الافراد سواء اكانت رسمية ام غير رسمية حتى يتسنى اكتساب المعرفة ونقلها فيما بينهم وبناء روح الثقة والتعاون من خلال استعمال انظمة التحفيز بكافة اشكالها والمكافآت محققه بذلك نجاح عملية التشارك المعرفي (حسين، 2016). وكذلك فان التشارك المعرفي يحصل بطرق متعددة من خلال التفاعل بين الموظفين داخل المنظمة والتفاعل والاتصال بين الموظف والزبون من خلال التلفون او البريد الالكتروني (). وتؤثر التفاعلات والاتصالات بين الموظفين في عملية التشارك وخصوصا في عالم اليوم المعلوم حيث تنتقل المعلومات في كافه انحاء العالم خلال بضع ثوان مما افسح مجال للزبائن للتدخل وابداء ارائهم ووجهات نظرهم وافكارهم المختلفة حول المنتجات الخدمية وبالتالي اعطى الادارة فرصة الحصول على المعلومات المفيدة لفهم وادراك كل ما يدور ويحيط بالمنظمة وبالتالي تكوين صورة عن المحيط الداخلي والخارجي للبيئة المحيطة (Islam et al., 2011).

2.4. رابعاً: طرق التشارك المعرفي

وتتم عملية التشارك في المعرفة بين الأفراد المنظمة بإحدى الطرق الآتية: (Siliva & Stefana, 2009) (فراس، 2010)

- 1- الطريقة العفوية (غير الرسمية): التي تتم من خلال الحوار والنقاش بين أفراد المنظمة عن طريق طرح أحد الأفراد لمعرفة جديده يرغب إخبارها لزملائه.
- 2- الطريقة الرسمية: تتم من خلال النظام الإداري المتبع في المنظمة، وتشمل معلومات أو معارف جديدة ترغب الإدارة بإكسابها للموظفين في المنظمة، ويتم ذلك من خلال المنشورات والدورات التدريبية أو المؤتمرات والندوات الداخلية التي تقوم الإدارة بعقدتها للموظفين.

2.5. خامساً: مراحل التشارك المعرفي

يتميز التشارك في المعرفة داخل المنظمة عن طريق المرور بعدة مراحل تتمثل في: (هدى، 2013) (Sachin et al., 2005)

- 1- مرحلة اللابقين: في هذه المرحلة المنظمة لا تدرك قيمة المساهمة المحتملة للمعرفة في قدرتها التنافسية، كما لم تعالج التشارك في المعرفة في الرؤية التنظيمية او الاستراتيجية لها.
- 2- مراحل مستودع المعرفة: هذه المرحلة تنطبق على المنظمات التي أصبحت تدرك القيمة المحتملة للمعلومات والمعرفة، واصبحت تولي في استراتيجيتها اهتماما لإدارة المعلومات وأنها على استعداد للاستثمار في نظم المعلومات.
- 3- مرحلة خطة مسار المعرفة: في هذه المرحلة تكون المنظمة على دراية كبيرة بمنافع وفوائد المعرفة وتعمل بجهد متزايد على تعزيز التشارك في المعرفة، كما أن هذه المرحلة لا تركز فقط على تشارك المعرفة الصريحة ولكن ايضا على تشارك المعرفة الضمنية.
- 4-مرحلة الرصيف التعاونية: المنظمات في هذه المرحلة تستخدم المعرفة في زيادة تنافسها في السوق العمل، وتركز طريق العمل على المشاركة والتعاون، صنع القرار، والتعلم منها، على سبيل المثال مجتمعات الممارسة.



5- مرحلة التعلم التنظيمي: يكون التعلم عن طريق التجربة والخطأ وتتحقق المزايا التنافسية من خلال التعلم الجماعي في المنظمة من خلال التنسيق بين مجموعة من الكفاءات والمهارات والتقنيات.

2.6. المبحث الثاني

2.7. أولاً: الاتصال الفعال

يمكن تعريف الاتصال الفعال هو "عملية أو طريقة تهدف إلى نقل رسالة، أو معلومة من شخص لآخر، أو لمجموعة لكي يتبادلون تلك المعلومة أو الرسالة ويناقشون محتواها، وإبداء آرائهم حولها والبدء في اتخاذ الخطوات الفعلية لتنفيذها" (العلاني، 2019). وكذلك هو "عملية تبادل المعلومات أو الأفكار من شخص إلى آخر، أو من شخص إلى مجموعة، أو بين مجموعتين أو أكثر، وذلك من خلال استثمار كافة إمكانيات الإلقاء والتلقي، وأساليب الاتصال المختلفة المناسبة، بهدف تحقيق أقصى درجات التواصل وزيادة فاعلية التواصل بين الأشخاص" (الشمري، 2016).

2.8. ثانياً: أبعاد مهارات الاتصال الفعال

تتلخص ابعاد مهارات الاتصال الفعال بالآتي:

1- مهارة التحدث: هو أحد وجهي الاتصال اللفظي، وهو مجموعة من رموز لغوية منطوقة، ويهدف استخدامها إلى تكوين جمل تعبيرية للتعبير عن الأفكار والاتجاهات والمشاعر للآخرين (عبدالقادر، 2014).

2- مهارة الكتابة: هي "تحويل تلك الرموز الصوتية اللغوية إلى رموز مكتوبة بصرية مسجلة على أي وسيط من وسائط الحفظ"، وتتميز مهارة الكتابة بعدد من المميزات والخصائص وهي (البسكري، 2020) (سيد، 2017)

أ- حفظ الرسالة أو المعلومات بشكل مكتوب مما يُسهل عملية الاسترجاع في المستقبل.

ب- إمكانية إضافة المزيد من الشواهد والأدلة.

ت- إتاحة الوقت الكافي للمستقبل بالفهم التام لمحتوى الرسالة، ومن ثم إرساله للتغذية المرتدة الخاصة بها.

3- مهارة الإنصات أو الاستماع الفعال: هي "حسن الاستماع إلى المتكلم، والإنصات والتركيز في الحديث، وكذلك الاستماع إلى الرسائل اللفظية وغير اللفظية (حركات الجسد) للوصول إلى المعنى المطلوب، والاستجابة بشكل مناسب لرسالة المُرسل أو المتحدث" (العوضي، 2012).

الاستماع من العمليات العقلية المعقدة عملية، وليس سهلة كما يظن بعضهم ويقتصر الاستماع على تلقي الشخص للحديث من قبل المُرسل. فالاستماع الفعال يتطلب لتحقيقه توافر عدد من المهارات، وهي بالآتي: (عافشي، 2012) (عبدالفتاح، 2012)

أ- التركيز ودقة الانتباه: وتتمثل في تلقي الكلام المسموع بالأذن، ومعالجته وإدراك أهميته، والمقصود به، و هناك مجموعة من المهارات الدقيقة المنبثقة من مهارة التمييز السمعي، والتي يتطلب من المستمع تمييزها حتى يكون لديه مهارة الاتصال الفعال، كتذكر الأصوات في تتابع محدد، التمييز بين النسق الصوتي لفهم المعاني والأفكار.

ب- فهم الموضوع فهماً شاملاً: هذه المهارة مرتبطة بقدرة الفرد على التحليل، والتي تتمثل في قدرته على ربط المعلومات التي يستمع إليها بمعلومات أخرى قد قرأها أو سمعها من شخص آخر وإحداث التكامل بين كافة تلك المعلومات



والتفرقة بين الحقائق، والآراء الشخصية، الموازنة بين الأفكار المسموعة، ومقارنتها، وموازنتها بالمعلومات الأخرى التي يعرفها حول هذا الموضوع.

ت- النقد والتقييم: وهي المهارة الأخيرة أو المرحلة الأخيرة في الإنصات الفعال، فهي تعتمد على المهارتين السابقتين، حيث انها تتطلب من المستمع الإنصات بتركيز إلى المعلومات، فهم شامل للموضوع، وتحليل البيانات والمعلومات التي يتلقاها، ومن ثم يتمكن في النهاية من الوصول إلى حكم على ما استقبله من معلومات خلال هذا الحدث.

2.9. ثالثاً: عناصر عملية الاتصال

تتكون عملية الاتصال من أربعة عناصر هي (القحطاني، 2015) (البسكري، 2020) (عبدالفتاح، 2012):
أ- المرسل: هو "مصدر الرسالة ومنشؤها، كما أنه في معظم الأحيان من يسعى إلى توصيل رسالته إلى المستقبل، مستخدماً في ذلك قنوات الاتصال المناسبة والمتاحة لديه". وهناك مجموعة من الشروط والسمات التي يجب أن تتوافر في المرسل لضمان نجاح عملية الاتصال، وهي:

- وضوح الهدف أو الأهداف الخاصة بعملية الاتصال.
- أن يكون قادراً على توصيل رسالته إلى المستقبل بالاعتماد على لغته القوية، واختياره السليم للألفاظ المعبرة عن أفكاره الداخلية والمعلومات.
- أن يمتلك بعض السمات الشخصية مثل المرونة، والثقة بالنفس، وطريقة إلقائه، واستخدامه الصحيح للنبيرات الصوتية المناسبة مع الموقف، القدرة على جذب انتباه المتلقي أو المستقبل.
- القدرة على تحديث الرسالة بناء على التغذية المرتدة سواء المباشرة أو غير المباشرة.
- ب- الرسالة: هي "مجموعة من الأفكار، والمعاني، والمعلومات التي يُريدُ المرسل إرسالها إلى المستقبل، بهدف التأثير على سلوكياته، ولذا فإن الرسالة هي جوهر عملية الاتصال، وهناك مجموعة من الشروط والسمات التي يجب أن تتوافر في الرسالة، وهي:

- ارتباطها بالهدف من عملية الاتصال مباشرة.
- أن تكون مناسبة للميول والاحتياجات والقدرات المعرفية والثقافية للمستقبل.
- أن تكون اللغة المستخدمة فيها واضحة وبسيطة وصحيحة علمياً.
- ت- وسيلة الاتصال (قناة الاتصال): هي "الوسيلة أو الطريقة التي يتبعها المرسل لتوصيل رسالته إلى المستقبل، مثل الحديث المباشر وجهاً لوجه، المكالمات الهاتفية، إرسال البريد العادي، أو البريد الإلكتروني، استخدام الوسائل السمعية، والبصرية كمكالمات الفيديو، وتسجيل الفيديو". وهناك مجموعة من الشروط والسمات التي يجب أن تتوافر في قناة الاتصال المستخدمة، وهي بالاتي:

- ملائمة الوسيلة المستخدمة مع طبيعة الرسالة وهدفها.
- ملائمة الوسيلة المستخدمة مع خصائص المستقبل.
- الموازنة بين استخدام الوسائل المختلفة، واختيار الوقت المناسب لإرسال الرسالة.



ث- المستقبل: هو " الشخص المستهدف لوصول الرسالة إليه من قبل المرسل، ويستجيب لها، وقد تؤثر على سلوكياته، وفي بعض الأحيان تبدأ الحلقة من المستقبل الذي يتحول إلى مرسل وذلك من خلال إرساله للتغذية المرتدة الخاصة بالرسالة التي استقبلها" (القحطاني، 2015). وهناك مجموعة من الشروط والسُّمات التي يجب أن تتوفر في المستقبل لضمان نجاح عملية الاتصال، وهي بالاتي: (عبدالفتاح، 2012) (Gholam et al., 2012)

- وجود لغة حوار مشتركة بين كل من المرسل والمستقبل مما يساهم في ضمان الفهم السليم لمحتوى الرسالة، والألفاظ المستخدمة فيها.
- توافر رغبة حقيقية لدى المستقبل لفهم الرسالة بشكل سليم وتام، والتعرف على الهدف الجوهرى من عملية الاتصال الكاملة.
- توافر صفات الاستماع الفعال لدى المستقبل، والقدرة على التحليل والنقد
- القدرة على تبادل الأدوار في حالة ضرورة إرسال التغذية المرتدة إلى المرسل.

2.10. رابعاً: أهداف الاتصال الفعال

التواصل هو أهم جزء في العملية التعليمية، يهدف إلى نقل أو تبادل الأفكار، وتنتج عملية نقل وتبادل تلك المعلومات والأفكار في حال توافر تقنيات ومهارات الاتصال الفعال بشكل مناسب لدى المعلمين (بوخطة، 2016). واستناداً لما جاء في أعلاه اذ تقوم عملية الاتصال على تحقيق مجموعة من الأهداف هي: (زايد، 2018) (عبدالفتاح، 2012)

- بناء عالقات إنسانية ناجحة وإيجابية بين أطراف عملية الاتصال، قائمة على الثقة والاحترام المتبادل، وإيجاد مساحة مشتركة للتفاهم.
- التعرف على أفكار وآراء الآخرين في بعض القضايا ذات الاهتمام المشترك، وذلك عن طريق التغذية المرتدة اللفظية وغير اللفظية.
- تبادل الخبرات والأفكار مما يساهم في تطور وتحسين شخصيات أطراف عملية الاتصال، بما ينعكس إيجابياً على المؤسسات التابعين لها، وعلى المجتمع..

2.11. خامساً: شروط الاتصال الفعال

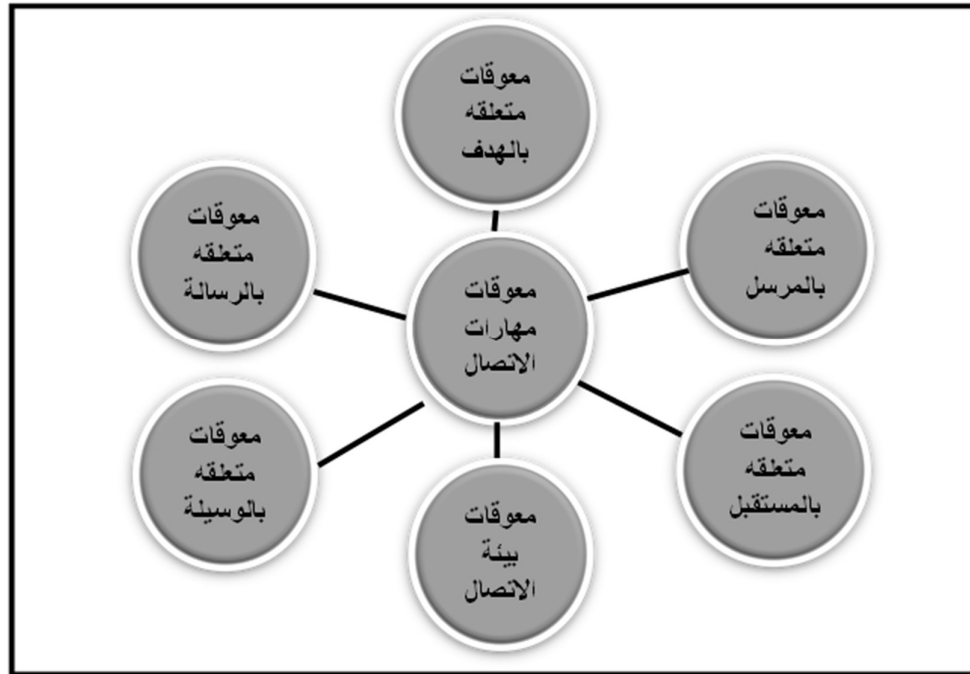
حتى تتحقق وتتجح عملية الاتصال الفعال، فيجب أن تتوفر مجموعة من الشروط قبل وأثناء سير عملية الاتصال، وتتمثل تلك الشروط بالاتي: (العلياني، 2016) (القحطاني، 2015)

- 1- معرفة أطراف عملية الاتصال بقنوات الاتصال الرسمية المحددة لكل طرف، ولغيره.
- 2- أن تقوم عملية الاتصال وفقاً للسلطات، والصلاحيات، والمسؤوليات الخاصة بمرسل الرسالة.
- 3- إرسال المعلومات على مراحل منفصلة، وفي شكل وحدات أو رسائل قليلة ل فهمها واستيعابها المحتوى مما يُسهل على المستقبل.
- 4- تحقيق عملية الاتصال للأهداف التي وضعت من أجلها.



2.12. سادساً: معوقات مهارات الاتصال الفعال

هي المشكلات التي قد تعترض وتواجه واحدا من عناصر عملية الاتصال أو أكثر، فهي تتمثل في المؤثرات ذات التأثير السلبي على عملية الاتصال، والتي ينتج عنها عدم وصول الرسالة أو وصولها غير كاملة، وبعض تلك المعوقات تكمن في الرسالة أو في طريقة وقناة الاتصال، أو في البيئة الخارجية، والشكل (2) يوضح معوقات مهارات الاتصال الفعال (بوخطة، 2016):



الشكل (2) معوقات مهارات الاتصال الفعال

وهي بالآتي: (عبدالقادر، 2014) (زايد، 2018)

- أ- معوقات متعلقة بالهدف: حينما يكون المرسل ال يستطيع تحديد الهدف أو الأهداف التي تجعله يقوم بإنشاء عملية الاتصال، وإرسال رسالة إلى المستقبل، فنجد حينها أن السمة الغالبة على الحديث وقتها هو الارتجال، وعدم الثبات في الحديث فينتقل من موضوع إلى آخر دون التمهيد له، وليس لديه خطوات محدده.
- ب- معوقات متعلقة بالمرسل: في بعض الأحيان نجد أن المرسل ال يكون على دراية كافية بالعوامل الفردية أو النفسية الخاصة به، والتي تؤثر بشكل مباشر أو غير مباشر على شكل وحجم الأفكار والمعلومات التي يعمل المرسل على نقلها من خلال قنوات الاتصال، ومن أبرز تلك المعوقات الخاصة بالمرسل هي كالآتي:
 - افتقاده للرؤية الكلية للأمور: الضبابية وعدم القدرة على تحديد الهدف من بدئه لعملية الاتصال.



• نقص الإعداد الجيد: وليس المقصود هنا بالإعداد هو فقط إعداد المادة العلمية أو مضمون الرسالة التي يود المرسل بثها ؛ وإنما أيضا التعرف على اتجاهات المستقبل، وأيدولوجياته الفكرية، والنفسية، ورغباته، حتى يستطيع اختيار اللغة المناسبة، وقنوات البث أو الاتصال المتوافقة معه.

ت- معوقات متعلقة بالمستقبل: وفي أحيانا أخرى ال يستطيع المستقبل الفهم التام للرسالة التي تلقاها وقد يكون ذلك بسبب بعدم امتلاكه مهارة الإنصات أو الاستماع الفعال مما يؤدي إلى عدم قدرته على تركيز اهتمامه على الرسالة المرسله، والعمل على فهمها وإدراكها، وتحليلها، ومن ثم نقدها، وعدم قدرته على فهم مشاعر المرسل فهما تاما، ومعرفة اتجاهاته وأفكاره.

كما أن هناك مجموعة من المعوقات التي قد يشترك فيها كمال من المرسل والمستقبل أو أحدهما، وهي كالآتي:
(Serkan, 2014) (العلياني، 2019)

- التباين الفكري: حيث يكون هناك تباين واختلاف في فهمهم لنفس الموضوع أو الأمر ولكن من وجهتين نظر مختلفتين، ويرجع ذلك الاختلاف وتباين البيئات الثقافية، والمواقف الحياتية التي مروا بها.
- القصور في المهارات: فكما سبق وأن ذكرنا أن الاتصال الفعال يتطلب توافر مجموعة من المهارات من قبل المرسل والمستقبل، فإذا وجد أية قصور أو انخفاض في مستوى تلك المهارات ينعكس بطبيعة الحال بشكل سلبي على عملية الاتصال وفعاليتها.
- الحكم المسبق: فيشعر المرسل أو المستقبل أن موضوع الرسالة صعب في الفهم، أو ليس له أهمية، وبالتالي ينعكس ذلك على طريقة عرض المرسل للمعلومات الخاصة بموضوع الرسالة، وطريقة تلقي المستقبل للرسالة.
- عدم الاهتمام: قد لا يولي المرسل أو المستقبل الرسالة الاهتمام المطلوب، مما يُعيق عملية الاتصال.
- ث- معوقات متعلقة بالرسالة: فقد تتضمن الرسالة ألفاظاً وكلمات غير دقيقة للتعبير عن الأفكار والمعلومات التي يريد المرسل التعبير عنها، أو إن لها أكثر من محمل في الفهم، وبالتالي ينتج عنها قصور في الفهم لدى المتلقي، وتشويش لأفكار، وفي تلك الحالة يظهر دور التغذية المرتدة التي تعكس مدى فهم المتلقي للرسالة، ومضمونها، والهدف منها. ومن بين هذه المعوقات هي: (سيد، 2017)
- عدم تضمينها لعوامل الجذب وإثارة حواس المتلقي المختلفة.
- عدم تناسب موضوع الرسالة مع المستقبل.
- ج- معوقات متعلقة بالوسيلة: إذا اختار المرسل الوسيلة الخاطئة لبث رسالته، وعدم ملائمتها لطبيعة المرسل، فبالتالي يعيق إتمام وفعالية عملية الاتصال (البسكري، 2020).
- ح- معوقات متعلقة ببيئة الاتصال: إن البيئة المحيطة بعملية الاتصال لها تأثير كبير على إتمام وتيسير العملية أو إعاقته، ويجب على أطراف تلك العملية الأخذ في الاعتبار بعناصر البيئة المحيطة، ومدى تأثيرها، وتتمثل تلك المعوقات بالآتي: (Serkan, 2014) (العوضي، 2012)
- عدم اتسام البيئة المحيطة بعملية الاتصال بالابتكار والثقة من قبل أطراف العملية.



- عدم توافر معلومات كاملة حول مدى التقدم في الاتصال.
 - الظروف الطبيعية والإنسانية التي قد تحدث أثناء عملية الاتصال...
- تأسيساً على ذلك فمن بين العقبات الرئيسية التي تحول دون التواصل الفعال بين الناس هي (الحكم، والتقييم المسبق، النقد السلبي، والجرح، رفض الآخرين). ويحدث التواصل الحقيقي عندما نتجنب التقييم، والحكم المسبق، وننصت جيداً وبشكل فعال إلى الآخر، ونحاول فهم الآخرين، ونلاحظ سلوكياته، وهذا هو جوهر التواصل.

3. الجانب الميداني

3.1. أولاً: اختبار التوزيع الطبيعي لمتغيرات البحث

تم اختبار التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة من خلال استخراج معامل التقلطح مع الانحراف المعياري للتقلطح، فضلاً عن معامل الالتواء مع الانحراف المعياري للالتواء حيث كلما اقتربت درجة الالتواء والتقلطح من الصفر هذا يعني توزيع البيانات توزيعاً طبيعياً:

3.1.1. اختبار التوزيع الطبيعي للمتغير التفسيري التشاركي المعرفي

اتضح من خلال قياس نتائج معاملات الالتواء والتقلطح ان جميع القيم تقترب من الصفر وهذا يعني ان توزيع مقياس الدراسة او متغيرات الدراسة موزعة توزيعاً طبيعياً:

الجدول (3) معاملات التقلطح والالتواء للمتغير التفسيري

ت	العبارات	القيم المفقودة	معامل الالتواء	الانحراف المعياري للالتواء	معامل التقلطح	الانحراف المعياري للتقلطح
أولاً: الثقة						
1	أشعر بالثقة لما أظهر افكاري بشكل واضح في محيط العمل.	0	.113	.724	.210	.620
2	أكسب ثقة أكثر عندما يستفيد زملائي من معارفي في حل مشكلات العمل التي تواجههم.	0	-.506	.433	.333	.530
3	أشعر بالثقة عندما تدون وتوثق افكاري ليستفيد منها الآخرين.	0	.432	.320	.890	.120
ثانياً: الثقافة						
4	أحاول دائماً اطلاع زملائي على تقارير عملي ووثائق رسمية ومعارف مختلفة.	0	.303	.201	.303	.465
5	أحاول التشارك في خبرتي وتجربتي من تعليمي او تدريبي مع الآخرين على نحو فعال.	0	.112	.710	.201	.633





6	ارغب في اعطاء الفرص للزملاء للتعليم واكتساب الخبرة والمعرفة التي امتلكها.	0	.290	.623	.110	.621
ثالثاً: التفاعلات الشخصية						
7	أبادل الافكار مع الآخرين لمشاركتهم فيما تعلمت من الحياة الاجتماعية يومياً.	0	-.203	.633	.230	.510
8	أقوم بنشر الافكار والابحاث والتجارب التي توصلت اليها لتوصيل المعرفة الى زملاء العمل.	0	-.132	.722	.210	.523
9	مساهماتي في المؤسسة تمكن الآخرين من تطوير معارفهم.	0	-.010	.890	.340	.425

3.1.2. اختبار التوزيع الطبيعي للمتغير المستجيب للاتصال الفعال

اتضح من خلال قياس نتائج معاملات الالتواء والتقلطح للمتغير المستجيب للاتصال الفعال ان جميع القيم تقترب من الصفر وهذا يعني ان توزيع مقياس الدراسة او متغيرات الدراسة موزعة توزيعاً طبيعياً:

الجدول (4) معاملات التقلطح والالتواء للمتغير المستجيب

ت	العبارات	القيم المفقودة	معامل الالتواء	الانحراف المعياري للالتواء	معامل التقلطح	الانحراف المعياري للتقلطح
اولاً: مهارة التحدث						
1	ان مهارة التحدث التي امتلكها مناسبة لإعلام الآخرين بنشاطات المؤسسة.	0	.010	0.810	.113	0.720
2	تساهم مهارة التحدث في زيادة فعالية العمل داخل المؤسسة.	0	-.201	0.601	.210	0.537
3	الافراد العاملين في مؤسستي يبدون الاهتمام لحديثي وتوجيهاتي عن طريق الكلام.	0	.321	0.510	.303	0.789
ثانياً: مهارة الكتابة						
4	اعتقد ان الرسالة المكتوبة يمكنها ايصال حماس ودقة محتوى تلك القرارات التي اتخذت داخل المؤسسة.	0	.465	0.619	.530	0.370
5	اعلم ان الاشخاص الذين تعامل معهم داخل المؤسسة يفهمون جيداً محتوى الرسائل الكتابية التي توجههم.	0	.890	0.720	.218	0.501
6	يهتم الافراد العاملين داخل المؤسسة لرسائلي وتوجيهاتي الكتابية.	0	.420	0.303	.176	0.619





ثالثاً: مهارة الاستماع

7	سأخذ باهتمام وبعين الاعتبار كل الأفكار الجديدة التي يمتلكها زملائي.	0	.109	0.810	.199	0.792
8	سأرحب بأي فرصة لأقضي وقتاً في تعلم واستعمال القواعد والأسرار التي يعرفها زملائي.	0	.201	0.710	.421	0.299
9	أظهر اهتمامي البالغ للشخص الذي يمتلك المعرفة ويرغب بمشاركتي لهذه المعرفة.	0	.603	0.319	.902	0.102

3.2. ثانياً: الاحصاء الوصفي لمتغيرات البحث

تم قياس الاحصاء الوصفي لمتغيرات الدراسة ولكل بعد باستخراج الوسط الحسابي والانحراف المعياري:

3.2.1. اختبار الاحصاء الوصفي للمتغير التفسيري التشاركي المعرفي

الجدول (5) قيم الوسط الحسابي والانحرافات المعيارية للمتغير التفسيري

ت	العبارات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1	أشعر بالثقة لما أظهر افكاري بشكل واضح في محيط العمل.	4.040	0.314
2	أكسب ثقة أكثر عندما يستفيد زملائي من معارفي في حل مشكلات العمل التي تواجههم.	4.830	0.549
3	أشعر بالثقة عندما تدون وتوثق افكاري ليستفيد منها الآخرين.	2.940	0.237
4	أحاول دائماً اطلاع زملائي على تقارير عملي ووثائق رسمية ومعارف مختلفة.	3.200	0.600
5	أحاول التشارك في خبرتي وتجربتي من تعليمي او تدريبي مع الآخرين على نحو فعال.	2.300	0.806
6	ارغب في اعطاء الفرص للزملاء للتعلم واكتساب الخبرة والمعرفة التي يمتلكها.	4.150	0.806
7	أتبادل الافكار مع الآخرين لمشاركتهم فيما تعلمت من الحياة الاجتماعية يومياً.	2.850	0.433
8	أقوم بنشر الافكار والابحاث والتجارب التي توصلت اليها لتوصيل المعرفة الى زملاء العمل.	3.150	0.409
9	مساهماتي في المؤسسة تمكن الآخرين من تطوير معارفهم.	2.600	0.433

3.2.2. اختبار الاحصاء الوصفي للمتغير المستجيب الاتصال الفعال

الجدول (6) قيم الوسط الحسابي والانحرافات المعيارية للمتغير المستجيب

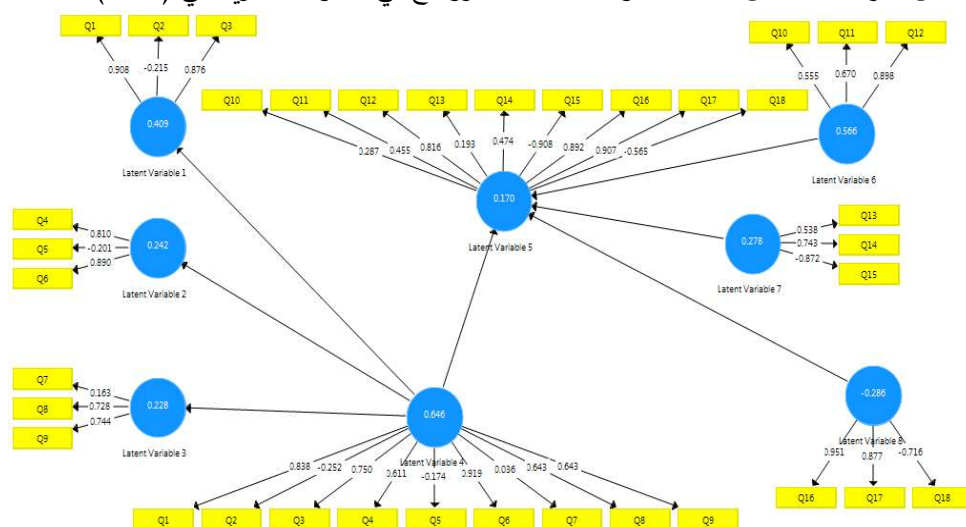
ت	العبارات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
	اولاً: مهارة التحدث		
1	ان مهارة التحدث التي يمتلكها مناسبة لإعلام الآخرين بنشاطات المؤسسة.	3.30	0.405
2	تساهم مهارة التحدث في زيادة فعالية العمل داخل المؤسسة.	3.480	0.302



0.280	3.080	3	الأفراد العاملين في مؤسستي يبدون الاهتمام لحديثي وتوجيهاتي عن طريق الكلام.
0.202	3.360	4	اعتقد ان الرسالة المكتوبة يمكنها ايصال حماس ودقة محتوى تلك القرارات التي اتخذت داخل المؤسسة.
0.307	3.376	5	اعلم ان الاشخاص الذين اتعامل معهم داخل المؤسسة يفهمون جيداً محتوى الرسائل الكتابية التي توجههم.
0.220	3.390	6	يهتم الافراد العاملين داخل المؤسسة لرسائلي وتوجيهاتي الكتابية.
0.303	3.360	7	سأخذ باهتمام وبعين الاعتبار كل الأفكار الجديدة التي يمتلكها زملائي.
0.402	3.980	8	سأرحب بأي فرصة لأقضي وقتاً في تعلم واستعمال القواعد والأسرار التي يعرفها زملائي.
0.202	3.405	9	أظهر اهتمامي البالغ للشخص الذي يمتلك المعرفة ويرغب بمشاركتي لهذه المعرفة.

3.3. ثالثاً: معامل ثبات مقياس وفقرات البحث

تم استخدام معامل ثبات الفا كرونباخ لقياس ثبات فقرات مقياس الدراسة ويوضح الشكل (5) معامل الفا كرونباخ للفقرات الخاصة بمقياس الدراسة، حيث ان القيمة المقبولة لمعامل الفا كرونباخ في البحوث الادارية هي (0.68).



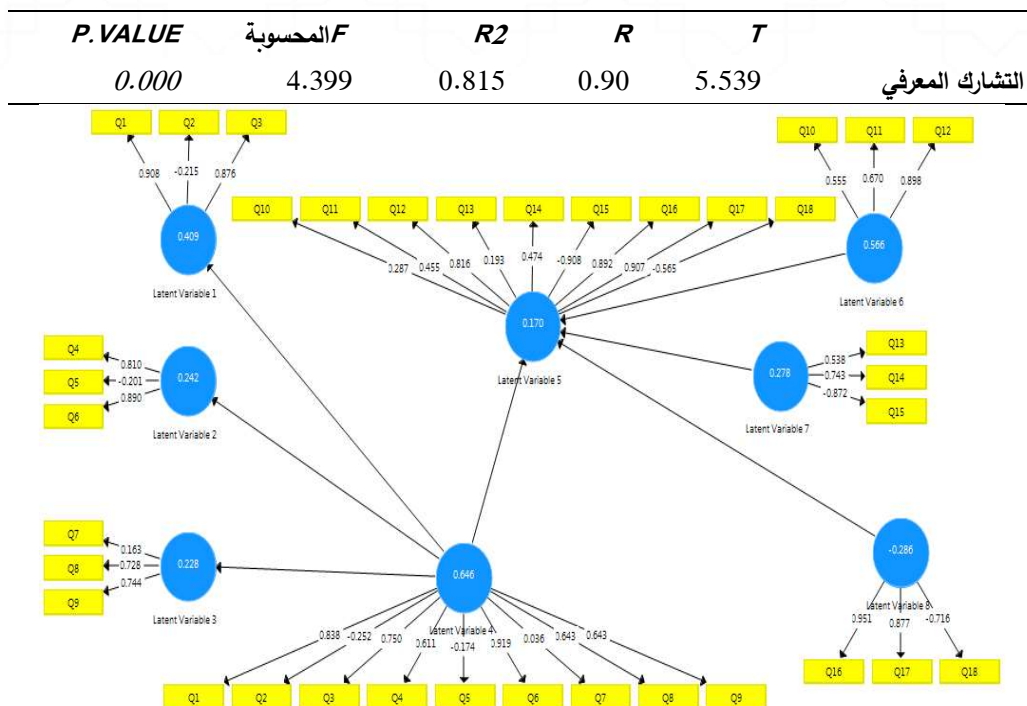
شكل (5) معامل الفا كرونباخ لمتغيرات البحث

3.4. رابعاً: اختبار علاقة التأثير بين المتغيرات التفسيرية والمستجيب

يتضح من خلال الجدول رقم (7) ان قيمة معامل التأثير (0.815) ، وبمعنوية (0.000) والتي هي اقل من النسبة التي حددها الباحثون ب (0.05) ، وهي ايجابية وهذا يعني عند زيادة وحدة واحدة في المتغير المستقل يقابلها زيادة في المتغير التابع بمقدار (0.815) ، كما بلغ معامل الارتباط (0.90) وهو يشير الى وجود علاقة ارتباط طردية قوية ما بين المتغير المستقل والمتغير التابع، وقد بلغت قيمة F المحسوبة (4.399) وهي اكبر من قيمتها الجدولية المحددة ب (4.00).

الجدول (7) اختبار علاقات الارتباط والتأثير

المتغير المستقل	الاتصال الفعال
-----------------	----------------



الشكل رقم (6) قيمة معامل التأثير ومستوى المعنوية

4. الاستنتاجات والتوصيات

المبحث الأول: الاستنتاجات

توصل البحث الى عدة استنتاجات نوجزها بالاتي:

- الاتصال الفعال فن ومهارة حياتية ضرورية لكل انسان وليس مرتبطة بمجال وظيفي معين، اذ هو عملية تبادلية، يتم فيها تبادل المعلومات والافكار والمشاعر والخبرات والتجارب بين اطراف عملية الاتصال ويكون الهدف منها احداث تغيير وتأثير سواء أكان ايجابيا او سلبيا.
- توصل البحث الى استنتاج مفاده بان الاتصال الذي يتم عن طريق التحدث (مهارة التحدث) هو من افضل الوسائل الاتصالية الممكن استعمالها داخل المجتمع المبحوث.
- بناء على اجابات العينة تبين ان الاتصال الذي يتم عن طريق الكتابة (مهارة الكتابة) فعالا لكن سلبياته تقف ضد عجلة السرعة، فضلا عن تعرضه لبعض المضايقات او التحريفات التي باتت تؤثر في مصداقية ما مكتوب.
- تباينت اجابة العينة لمتغيرات التشارك المعرفي وذلك من خلال سعي الادارة باستمرار الى سماع رأي منتسبيها (مهارة الانصات) في حل المشاكل التي تواجهها نتيجة الازمات الخارجية والمشاركة داخل التنظيم لمواجهة اي طارئ.
- حقق التشارك المعرفي داخل المجتمع المبحوث توجهها ايجابيا من قبل العينة المستهدفة، اذ يعد من اهم المرتكزات الاساسية للأفكار المتأتية من الافراد العاملين والتي لها الدور الاساس في تحسين مهارات الاتصال الفعال.



6. كان لأبعاد التشارك المعرفي مجتمعة تأثيراً ذات دالة احصائية على تنمية مهارات الاتصال الفعال على الرغم من كون التأثير كان ضعيف لبعض ابعاد استراتيجية التشارك المعرفي منفردة.
7. كان لأبعاد التشارك المعرفي ترابطاً ذات دالة احصائية مع مهارات الاتصال الفعال على الرغم من كون العلاقة كانت ضعيفة في ما يخص بعد التفاعلات الشخصية.
8. بينت نتائج تحليل العلاقات التي تتعلق بالمجتمع المبحوث بأن هناك مستوى عال من الثقة للأشخاص الآخرين عند طرحهم بعض الافكار والمعلومات للغير.

المبحث الثاني: التوصيات

- في ضوء الاستنتاجات التي تم التوصل اليها يمكن وضع مجموعة من التوصيات وهي بالاتي:
- 1- ضرورة اعداد دليل شامل بمهارات الاتصال الفعال، حيث ان عملية الاتصال الفعال ليست مقتصرة على مجال بعينه في البحث ولذا يجب تظافر كافة جهود للمجالات المتداخلة مثل علم النفس، و الادارة، والتربية.
 - 2- التنسيق بين المعهد التقني المبحوث ومركز التعليم المستمر في الجامعة التقنية الجنوبية لتنظيم دورات تدريبية مناسبة وملائمة لاحتياجات العينة المستهدفة في البحث والوظيفة، وبشكل مستمر وذلك من اجل تطوير قدرات وخبرات المتدربين لتحسين ادائهم الوظيفي فضلا عن مهارات جديدة للمتدربين وذلك من خلال:
 - أ- اعداد خطة تدريبية فصلية سنوية حسب احتياجات المعهد التقني المبحوث.
 - ب- تحديد البرامج التدريبية لكل دورة تدريبية وتحدد مدة الدورة من (3-7) ايام لكل دورة في السنة او في نهاية كل فصل دراسي ويعدد 3 ساعات لكل يوم تدريبي.
 - ت- تحديد مجال الدورة التدريبية.
 - ث- تحديد المتدربين بموضوعية وشفافية.
 - ج- التنسيق مع جهات التدريب الداخلية والخارجية لمعرفة امكانات التدريب المتاحة لديهم ومقارنتها بمتطلبات الدورة التدريبية
 - ح- تخصيص مخصصات مالية تشجيعية لكل متدرب.
 - 3- ضرورة اعادة ترتيب اولويات الادارة العليا (العميد ورؤساء الاقسام) فيما يتعلق بتنمية وتحسين مهارات الاتصال الفعال بين اعضاء الهيئة التدريسية بعضهم ببعض، وبين اعضاء الهيئة التدريسية وبين الافراد العاملين في المجتمع المبحوث من خلال بناء استراتيجية التشارك المعرفي حتى يتسنى لها المساهمة في ايجاد بيئة داخلية تتسم بالانسجام والتوافق بالإضافة الى تنظيم لقاءات جماعية من اجل النقاش والحوار وتبادل الافكار والمعلومات والمعارف ونقلها للآخرين.
 - 4- الاهتمام اكثر بعملية التشارك المعرفي كونها احدى العمليات الاساسية في ادارة المعرفة لما تحققة من مزايا للمجتمع المبحوث حيث ان تبادل وتشارك المعارف يسمح للآخرين بتطوير معارفهم العملية الامر الذي يؤدي الى تحقيق اهداف المؤسسة بفعالية وكفاءة اكبر.
 - 5- ضرورة ايجاد نظام فعال في مجال الاتصالات عبر استخدام تقنيات حديثة ومتطورة من اجل ربط كافة الوحدات والاقسام عبر نظام اتصال يتيح للجميع تبادل المعلومات وتشارك المعرفة والخبرات.





- 6- تأكيد أهمية الاتصال الفعال ومراجعة أبعاده بشكل مستمر لتعزيز جوانبه الايجابية ومعالجة جوانبه السلبية اذ يعد مطلب اساسي وضروري في تبني وتحفيز سلوك التشارك المعرفي.
- 7- محاولة الوقوف على العناصر التي من شأنها ان تخلق توجهها سلبيا اتجاه التشارك المعرفي ومحاولة مواجهتها والتغلب عليها.

المصادر

- [1] البسكري، سميرة المبروك، (2020)، مهارات الاتصال الفعال في المؤسسات التعليمية، مجلة كلية التربية، جامعة الزنتان، العدد 6، ص 279-296.
- [2] العوضي، عبد اللطيف، (2012)، المهارات الأساسية في الاتصال والتواصل. الرياض: جامعة الملك سعود.
- [3] العلياني، سحمان، الغامدي، صالح، (2019)، مهارات الاتصال لدى قائدات مدارس محافظة بقرن وعلاقتها بالفاعلية التنظيمية، مرجع سابق، ص 155.
- [4] الثابت، احمد سمير نايف نعمان، (2020). تعزيز المناعة التنظيمية المكتسبة في ظل التشارك المعرفي. مجلة الفنون والأدب وعلوم الإنسانيات والاجتماع. (53)، 308-328.
- [5] الحمداني، حاتم علي عبدالله، القيمة المضافة في ظل تداعيات العلاقة بين المورد المعرفي وتكنولوجيا المعلومات، بحث ميداني مقارنة في بعض المصارف الاهلية العراقية، اطروحة دكتوراه، جامعة بغداد.
- [6] الدراجي، عبدالله محمود، (2016)، تأثير الرصد البيئي في ابعاد التسويق الريادي عبر التشارك المعرفي: دراسة ميدانية مقارنة لعينة من المدراء في شركة اسيا سيل وزين للاتصالات المتنقلة في العراق، اطروحة دكتوراه، جامعة الموصل.
- [7] القحطاني، بن صالح، (2015)، مهارات الاتصال. الرياض: مكتبة المتنبّي.
- [8] القريوتي، محمد قاسم، (2013)، نظرية المنظمة والتنظيم، ط4، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الاردن.
- [9] الياسري، واثم وهاب، (2015)، تأثير ابعاد التشارك المعرفي في تحقيق الابداع المنظم، بحث تحليلي في جامعة ذي قار، رسالة ماجستير في علوم ادارة الاعمال، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة بغداد.
- [10] بوخطة، مريم، (2016)، مهارات الاتصال وعلاقتها بالكفاءة الذاتية لدى مستشار التوجيه، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة قاصدي مرباح.
- [11] جوهرة، أقطي، و بن عبيد، فريد، (2017)، دور ممارسات القيادة الاستراتيجية في دعم التشارك في المعرفة بين الموظفين دراسة ميدانية في مجموعة فنادق جزائرية.
- [12] حسين، مصطفى خضير، (2016)، المعرفة الضمنية للمدققين وانعكاسها على فاعلية اداء بعض مكاتب المفتشين العامين، رسالة ماجستير، جامعة بغداد.
- [13] دروزة، سوزان، (2008)، العلاقة بين متطلبات ادارة المعرفة وعملياتها واثرها على تميز الاداء المؤسسي، دراسة تطبيقية في وزارة التعليم العالي الاردنية، رسالة ماجستير في ادارة الاعمال، جامعة الشرق الاوسط، الاردن.





- [14] زكية، ججيق وعبدالملك، ججيق، (2015)، تأثير التشارك المعرفي على كفاءة اساتذة التعليم العالي، دراسة ميدانية في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، مجلة رؤى اقتصادية، العدد8، جامعة حمة لخضر الوادي، الجزائر.
- [15] سيد، نبيلة سيد (2017)، الذكاء الاجتماعي وعلاقته بمهارات الاتصال لدى مديري ومديرات المدارس الابتدائية، مجلة الإرشاد النفسي، 52، 305 – 336.
- [16] شهل، وسام ياسين، (2014)، المشاركة في المعرفة لتحسين جودة الاعمال الرقابية: بحث ميداني في ديوان الرقابة المالية الاتحادية، دبلوم عالي معادل للماجستير، جامعة بغداد.
- [17] Shaqrah, Alqirem, (2011), "Affecting Factors of Knowledge Sharing on CRM: An Empirical Investigation Using Structural Equation Modeling", World Journal of Social Sciences, Vol. 1, No. 1.
- [18] Wang. Xiaoyan, (2010), "An Empirical Investigation of Personal and Social Factors on Knowledge Sharing in China", Master Thesis, University of Twente.
- [19] Park. j & Lee. j, (2014), " Knowledge sharing in information systems development projects: Explicating the role of dependence and trust", International Journal of Project Management, Yenisei University, No. 32, p153–165.
- [20] Pinjani, P., and Palvia, P. (2013), "Trust and Knowledge Sharing in Diverse Global Virtual Teams", Journal of Information & Management ,Vo.4, No.50,p 144–153.
- [21] Oghojafor. B. E & Aduloju. S. A & Olowokudejo. F. F, (2011), "Information technology and customer relationship management (CRM) in some selected insurance firms in Nigeria", Journal of Economics and International Finance, University of Lagos, Vol. 3 ,No.7, pp452–461.
- [22] Tak. Walder Ip Wah & Tong. Canon & Wong. Anthony, (2014), " The Impact of Knowledge Sharing on the Relationship between Organizational culture and Job Satisfaction: The Perception of Information Communication and Technology (ICT) Practitioners in Hong Kong", International Journal of Human Resource Studies, University of Newcastle, Vol. 5, No. 1.
- [23] Jacobson, Carolyn, (2006), "Knowledge Sharing Between Individuals", Marymount University, USA, Encyclopedia Of Knowledge Management, University Israel.
- [24] Islam, Md. Zahidul & Ahmed, Sylvana Maheen & Hasan, kramul, (2011), "Organizational culture and knowledge sharing: Empirical evidence from service organizations",





Independent University, African Journal of Business Management Vol. 5 (14), pp. 5900–5909.

- [25] Sachin Bhirud, and other, (2005), Knowledge Sharing Practices in KM: A case study in Indian software subsidiary, Journal of knowledge management practice.
- [26] Mark Sharratt, Abel Usoro, (2003), Understanding Knowledge Sharing In Online Communities Of Practice, Electronic Journal On Knowledge Management, Vol 1, N 2, Scotland.
- [27] Silvia Massa, Stefania Testa, (2009), A Knowledge Management Approach To Organizational Competitive Advantage: Evidence From The Food Sector, Journal European Management, N 27, Italy.
- [28] Chonticha Mathuramaytha, (2012), Developing Knowledge– Sharing Capabilities Influence Innovation Capabilities In Organizations – A Theoretical Model, International Conference on Education and Management Innovation, Singapore.
- [29] Niels Boer, Knowledge Sharing Within Organizations A Situated And Relational Perspective, Erasmus Research Institute Of Management, Online Available At: <http://www.irim.eur.nl>, 15/01/2013, 11: 30.
- [30] Antonova Alben, Gourova Elissaveta, A Note On Organizational Learning And Knowledge Sharing In The Context Of Communities Of Practice, Online Available at: <http://hal.archives-ouvertes.fr/docs/00/19/03/47/pdf/paper10>, 15/01/2013, 11: 45.
- [31] Gholam R. Sharifirad, Mohsen Rezaeian, Akram Jazini, and Zinat S. Etemadi. (December 2012). Knowledge, attitude and performance of academic members regarding effective communication skills in education, J Educ Health Promot, 1 (42).
- [32] Serkan Hacıcaferoğlu, (2014), Survey on the Communication Skills that the College Students of School of Physical Education and Sports Perceived from the Teaching Staff, International Journal of Sport Culture and Science, 2 (1), 54 – 67.

