

## أثر عناصر المناخ التنظيمي على التشارك المعرفي في مكتبة جامع السلطان قابوس بصحر: دراسة حالة

Noura Mohammed Alrisi - University Of Sohar  
Hamda Shames Albadi-Ministry of Education

نوره بنت محمد الرئيسية - بجامعة صحر  
حمدة بنت شامس البادية - وزارة التربية والتعليم

### المخلص

تاريخ استلام البحث:

Date of Submission :

21 - 01 - 2025

تاريخ القبول:

Date of acceptance :

10 - 11 - 2025

تاريخ النشر الرقمي:

Date of publication  
online :

25 - 11 - 2025

لاقتباس هذا المقال

For citing this article

الرئيسية، نورة. البادية، حمدة.

(2025) أثر عناصر المناخ

التنظيمي على التشارك المعرفي

في مكتبة جامع السلطان قابوس

بصحر: دراسة حالة،

3 (4). ص ص 25 - 35

[https://alkhalil.unizwa.edu.om/ashs/?page\\_id=273&article=420](https://alkhalil.unizwa.edu.om/ashs/?page_id=273&article=420)

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر عناصر المناخ التنظيمي على التشارك المعرفي في مكتبة جامع السلطان قابوس بصحر والمتمثلة في السياسات والممارسات الإدارية، الهيكل التنظيمي، التكنولوجيا والبيئة الخارجية والداخلية، وذلك باستخدام المنهج النوعي وتطبيق أداة المقابلة شبه المُنقنة على عينة الدراسة والبالغ عددها ٤ موظفين، توصلت الدراسة إلى إن المناخ التنظيمي في مكتبة جامع السلطان قابوس بصحر يؤثر إيجابياً على وجود مستوى عالٍ من التشارك المعرفي حيث يمتاز الهيكل التنظيمي بالمرونة ومستوى عالٍ من الاتصال مما يتيح فرصة للتشارك المعرفي، كما تدعم السياسات والممارسات الإدارية عملية التشارك المعرفي من خلال التحفيز المستمر، إضافة إلى ذلك تتوفر في المكتبة التكنولوجيا التي تسهل التشارك المعرفي بين الموظفين في المكتبة وكذلك المكتبات الأخرى، وإن للظروف الاقتصادية والصحية والثقافية الأثر الواضح في التأثير على المكتبة إلا إنها تحاول التغلب عليها قدر الإمكان، وتوصي الدراسة بضرورة الاهتمام بالمناخ التنظيمي وتطويره ومعالجة جوانب القصور فيه لما له من أهمية قصوى في عملية التشارك المعرفي بكفاءة.

الكلمات المفتاحية: المناخ التنظيمي، التشارك المعرفي، المكتبات، الهيكل التنظيمي، الممارسات الإدارية.

### The Impact of Organizational Climate Elements on Knowledge Sharing in the Sultan Qaboos Mosque Library in Sohar: A Case Study

#### Abstract

The study aimed to identify the effect of the organizational climate elements on knowledge sharing in the library of Sultan Qaboos Mosque in Sohar represented in administrative policies and practices, the organizational structure, technology and the external and internal environment by using the qualitative approach and applying the semi- Structured interview tool and the sample of study is 4 employees, the study concluded the organizational climate in the Sultan Qaboos Mosque Library in Sohar has positively effects of a high level of knowledge sharing, as the organizational structure is characterized by flexibility and a high level of communication, which provides an opportunity for knowledge sharing, and administrative policies and practices support the process of knowledge sharing through continuous stimulation, In addition, the library has technology that facilitates knowledge sharing between staff in the library as well as other libraries, and that the economic, health and cultural conditions have a clear impact on the library, but it tries to overcome them as much as possible.

**Key words:** organizational climate, knowledge sharing, libraries



## 1- المقدمة

يعيش الإنسان اليوم في عصر المعرفة التي تعد عنصر قوة لمن يمتلكها، كما تعتبر ميزة للتنافس بين المؤسسات وعامل أساسي لقدرتها على البقاء والتعایش في بيئة معرفية متنامية، لذا تسعى المؤسسات إلى الاهتمام بالمعرفة رغبة في تحقيق أهدافها وزيادة إنتاجية موظفيها وكفاءة أعمالها (هدى ووهيبة، 2013)، كما يعد التشارك المعرفة أحد عوامل نجاح المؤسسة لما ينتج عنه من تبادل للمعارف والمهارات والخبرات.

يُعرف التشارك المعرفي على أنه نقل وتحويل وتبادل المعرفة والمهارات القائمة على الخبرة بين الموظفين في بيئة العمل وهي نتاج عملية تفاعل بين العنصر البشري في المنظمات (محمد، 2019)، في حين يعرفه Karlsson (2015) على أنه عملية وثقافة تفاعل اجتماعي تتم وتنشأ بين مجموعة من الأفراد يتبادلون الفهم والمعرفة لتكون أو تتشكل على هيئة مجموعة من الأعمال والمهارات، ويصنع معرفة جديدة وقيمة إضافية، إجمالاً يمكن القول إن عملية التشارك المعرفي في المنظمات، ما هي إلا محاولة جادة في حصول الأفراد في بيئات العمل على معرفة متساوية نتيجة التواصل والاتصال المستمر فيما بينهم، من خلال النقاشات وتبادل الحوار، أو من خلال الأدوات المساعدة كوسائل التواصل الحديثة.

يعد مفهوم التشارك المعرفي من الموضوعات التي لاقت اهتماماً واسعاً في جميع المجالات والتخصصات، ومن ضمنها المنظمات التي تسعى دائماً إلى تطوير وتحسين أدائها وإنتاجيتها من خلال إدارة المعرفة، وبالأخص عملية التشارك المعرفي بين مستويات المنظمة وأقسامها وموظفيها وكذلك مع البيئات الأخرى، إذ تعد عملية التشارك المعرفي عنصر قوة للمؤسسات، تمكن موظفيها من تنمية مهاراتهم وأدائهم بشكل يسمح برفع الإنتاجية للمؤسسة، وتمكنها من التنافس والبقاء، بل والتميز في بيئة معرفية متسارعة، كما إن بيئة العمل المحفزة التي تضع العنصر البشري في المؤسسة محل اهتماماتها تؤثر إيجاباً على سلوك الموظف وتدفعه نحو الأداء العالي والفعال وتزيد من رغبته في اكتساب المعرفة وتشاركها، فالمناخ التنظيمي الجيد يرتبط ارتباطاً إيجابياً بتشارك المعرفة وأدركت المنظمات هذا الأمر مبكراً وانعكس ذلك جلياً من خلال سعيها الدؤوب لتوفير مناخ تنظيمي ملائم ومساعد.

إذ إن المناخ التنظيمي ما هو إلا نتاج التفاعل والتشارك في بيئة العمل سواء كان على مستوى بيئة العمل وما تشمله من إدارة وعاملين وأجهزة ومستفيدين، أو التشارك على مستوى أوسع نتيجة تفاعلها مع البيئات الأخرى المشابهة لها في الأهداف أو المساعدة والمتكاملة معها، إذ يختلف تعريف المناخ التنظيمي تبعاً للتخصص الباحثين والموضوع الذي يدرسه، كذلك بيئات العمل التي تكون محل للدراسة، لذا يمكن تعريف المناخ التنظيمي على أنه شخصية المنظمة الذي يعكس خصائصها ويميزها عن البيئات الأخرى، وهو نتيجة تفاعل مجموعة من العناصر والمكونات داخل المنظمة محورها العنصر البشري التي تؤثر وتتأثر به (محمد، 2018؛ Chung-J., et al 2010)، كما يعرفه المزامي (2014) على الانعكاس للمهارات والسلوكيات الناتجة عن بيئة العمل والاحتكاك بمكوناتها مما يؤثر على الأداء والاتجاهات.

وقد وضعت عدة نماذج ومناهج لقياس المناخ التنظيمي والجدير

بالذكر في هذا الصدد إنه» لا يوجد تحديد دقيق للعناصر الأساسية المكونة للمناخ التنظيمي من قبل الباحثين نتيجة اختلاف أهمية المتغيرات المكونة للمناخ واختلافها من منظمة لأخرى» (لامية، 2019، ص 40) أي تختلف النماذج فيما بينها من خلال دمج بعض العناصر المكونة للمناخ التنظيمي أو التفصيل فيها وتقريرها، بالإضافة إلى وجود عناصر تناسب بيئات محددة ولا تناسب غيرها نتيجة تصميمها في إطار بيئات بعينها، أحد هذه النماذج نموذج ستيترز (Steers, 1976) الذي تكون من أربعة عناصر تصور المناخ التنظيمي العام للمنظمات و يعكس العناصر الأساسية لأكثر شيوعاً واستخداماً من عناصر المناخ التنظيمي في الوقت الراهن وهي: الهيكل التنظيمي، الممارسات والسياسات الإدارية، والتكنولوجيا والبيئة الخارجية والداخلية للمنظمة (تعوينات، 2014)، والجدير بالذكر اعتمدت عليه الدراسة الحالية للتعرف على أثر عناصر المناخ التنظيمي في المكتبات، وتحديدًا مكتبة جامع السلطان قابوس بصحر.

تعد مكتبة جامع السلطان قابوس بصحر إحدى المكتبات الحديثة في سلطنة عُمان حيث تم افتتاحها في عام 2016 وتتبع مركز السلطان قابوس العالي للثقافة والعلوم، كما تُصنف على إنها مكتبة مسجد تخدم المجتمع العماني المحيط وتُشارك المعرفة للجميع بشكل عام دون أي وجهٍ للتخصيص، وفي دراسة إجرائها Reyes et al. (2014) تُوضح أثر المناخ التنظيمي على سلوك التشارك المعرفي من خلال دراسة بيئات العمل المختلفة وهي مؤسسات قطاع التعليم العالي الحكومية والمؤسسات الخاصة وجدت أن للمناخ التنظيمي تأثير واضح على سلوك الأفراد وتصوراتهم مما يؤثر على التشارك المعرفي مما يعني تباين بيئات العمل نتيجة تأثير عناصر المناخ التنظيمي المدروسة، من هذا المنطلق المكتبة مؤسسة كغيرها من المؤسسات المختلفة تتميز بمناخ تنظيمي ذو طابع خاص يميزها عن المؤسسات الأخرى، ويعد التشارك المعرفي أحد العمليات الحيوية في المكتبة التي تتأثر بالمناخ التنظيمي وفي إطار ذلك جاءت لتدرس الأثر لعناصر المناخ التنظيمي على عملية التشارك المعرفي في مكتبة جامع السلطان قابوس بصحر.

## 2- مشكلة الدراسة

على الرغم من إدراك المؤسسات لأهمية التشارك المعرفي إلا إن هناك العديد من العوامل التي تؤثر على فاعليتها وتحد منها، ففي مؤسسات المعلومات تعد معرفة أمناء المكتبات ميزة تنافسية مهمة لبيئة العمل وإذ لم تحظى هذه المعرفة بالتشارك فإنها ستسبب في ظهور فجوات معرفية بين الموظفين داخل المنظمة مما ينعكس سلباً على مستوى تقديم الخدمات وجودتها (Kakhki, M., et al., 2020)، حيث يمثل الهيكل التنظيمي الذي تتشكل منه المؤسسة، والسياسات الإدارية التي تنظم سير العمل، والتكنولوجيا المستخدمة لإنجاز المهام والبيئة الخارجية المكونة جميعها للمناخ التنظيمي عائقاً أمام التشارك المعرفي، حيث تعددت الدراسات التي تدرس مدى تأثير عناصر المناخ التنظيمي على التشارك المعرفي في بيئات العمل المختلفة كالجوامع الشركات والبنوك والمستشفيات وغيرها إلا أن هناك ندرة في الإنتاج الفكري الذي



قابوس بصر أو العاملين في المكتبات والاستفادة منها في الاخذ بعين الاعتبار مدى تأثير عناصر المناخ التنظيمي في التشارك المعرفي في بيئة العمل في المكتبة.

## 6- مصطلحات الدراسة

**المناخ التنظيمي Organizational Climate:** يعرف المناخ التنظيمي على أنه «البيئة الاجتماعية أو النظام الاجتماعي الكلي لمجموعة من العاملين في التنظيم الواحد، ويعني ذلك الثقافة والقيم والعادات والتقاليد والأعراف والأنماط السلوكية والمعتقدات الاجتماعية وطرق العمل المختلفة التي تؤثر في الفعاليات والأنشطة الإنسانية والاقتصادية داخل المنظمة» (العميان محمود؛ ص 305، 2005).

**التشارك في المعرفة Knowledge Sharing:** أحد عمليات إدارة المعرفة ويعرف المفهوم على أنه: «نشاط يتم بموجبه تبادل المهارات والخبرات بين الأفراد على مستوى المنظمة أو المنظمات» (البراشدية، ص 108، 2012).

## 7- الدراسات السابقة

تشير مراجعة الإنتاج الفكري المنشور حول موضوع أثر المناخ التنظيمي في التشارك المعرفي إلى وجود إنتاج فكري ثري باللغتين العربية والإنجليزية ناقش أثر المناخ التنظيمي بشكل عام أو جانب من ذلك المناخ في التشارك المعرفي في بيئات عمل مختلفة، وقلة قليلة من النتاج العربي على حد علم الباحثان - درست أثر المناخ التنظيمي في بيئة العمل بالمكتبات كدراسة هدى و وهيبة (2013)، إلا إنه على العكس من ذلك كان هناك دراسات باللغة الإنجليزية بحثت في موضوع المناخ التنظيمي في بيئة المكتبات كدراسة Kakhki (2020) ودراسة Lui & Tang (2019)، ويهدف عرض الدراسات السابقة إلى إيجاد صورة عامة عن كيف يمكن أن يؤثر المناخ التنظيمي على التشارك المعرفي في بيئة عمل هدفها الأساسي إدارة وتشارك المعرفة كبيئة المكتبات بهدف إيجاد صورة عامة لأثر كل عنصر على عملية التشارك المعرفي ووضع تصور مبدئي لذلك الأثر ومقابلة نتائج الدراسة الحالية بنتائج الدراسات السابقة.

ومن خلال مراجعة الأدبيات السابقة تبين ارتباط المناخ التنظيمي بشكل إيجابي بسلوك تبادل أو تشارك المعرفة، حيث كان للمناخ التنظيمي ذا تأثير مباشر في عملية تشارك المعرفة في المنظمات إذ يكون إيجابياً عندما يشجع المناخ التنظيمي العاملين على الاهتمام بالمعرفة واكتسابها والحفاظ عليها وتنميتها من أجل زيادة الفرص لمشاركة معارفهم (Kim, E., & Park, S., 2020؛ Chung-J., et al., 2010). وأن المناخ التنظيمي المناسب هو المناخ الذي يعزز من عملية تشارك المعرفة بين الموظفين، الذي سيسهم في إحداث تغيير على أفكار وتصورات ومعتقدات الموظفين على المدى البعيد حسب ما أوضحته دراسة Choudhury Prognadipita & Das (2021) وتتأثر بيئة المكتبات حالها حال باقي المنظمات بتأثير مجموعة من العوامل التنظيمية على سلوك التشارك المعرفي قد يزيد أو ينقص حسب طبيعة تلك العوامل (Kakhki, M. K., et al, 2020).

يدرس هذا الموضوع وتأثيره في بيئة المؤسسات المعلومات. لذا تأتي هذه الدراسة للتعرف على أثر عناصر المناخ التنظيمي في التشارك المعرفي للمكتبات وتحديدًا مكتبة جامع السلطان قابوس بصر.

## 3- أسئلة الدراسة

سعت الدراسة للإجابة عن الأسئلة الآتية:

- 1- ما أثر السياسات والممارسات الإدارية على التشارك المعرفي في مكتبة جامع السلطان قابوس بصر؟
- 2- ما أثر الهيكل التنظيمي على التشارك المعرفي في مكتبة جامع السلطان قابوس بصر؟
- 3- ما أثر البيئة الخارجية على التشارك المعرفي في مكتبة جامع السلطان قابوس بصر؟
- 4- ما أثر التكنولوجيا على التشارك المعرفي في المكتبة الرئيسية في مكتبة جامع السلطان قابوس بصر؟

## 4- أهداف الدراسة

سعت الدراسة إلى التعرف على أثر عناصر المناخ التنظيمي على التشارك المعرفي في مكتبة جامع السلطان قابوس بصر، وذلك من خلال:

- 1- التعرف على أثر السياسات والممارسات الإدارية في التشارك المعرفي في مكتبة جامع السلطان قابوس بصر.
- 2- التعرف على أثر الهيكل التنظيمي في التشارك المعرفي في مكتبة جامع السلطان قابوس بصر.
- 3- التعرف على أثر البيئة الخارجية في التشارك المعرفي في مكتبة جامع السلطان قابوس بصر.
- 4- التعرف على أثر التكنولوجيا في التشارك المعرفي في مكتبة جامع السلطان قابوس بصر.

## 5- أهمية الدراسة

يمكن تقسيم أهمية الدراسة إلى جانبين هما:

الجانب النظري: تتمثل الأهمية النظرية للدراسة في كونها تدرس موضوعاً كان وسيظل من المواضيع المهمة بالنسبة للمؤسسات على مختلف أنواعها ومستوياتها، إذ يهتم بالعنصر البشري ويحاول دراسة الأسباب التي تحول بينه وبين تطوره المعرفي، ومنهت يؤمل أن تسهم هذه الدراسة في النتاج الفكري حول الموضوع وأن تُثري الإنتاج المعرفي العربي وأن تفتح المجال أيضاً إلى دراسات أخرى مستقبلية تكون مُكملة للموضوع أو أن تدرسه من جوانب أخرى.

الجانب العملي والتطبيقي: يؤمل من هذه الدراسة أن تسلط الضوء على أثر المناخ التنظيمي على التشارك المعرفي في مكتبة جامع السلطان قابوس بصر، وبالتالي الكشف عن الآثار المترتبة من عناصر المناخ التنظيمي على التشارك المعرفي في المكتبة؛ من أجل أخذ التدابير اللازمة أو زيادة الوعي عن تلك العناصر ومدى تأثيرها في التشارك المعرفي وانعكاسه على بيئة العمل في المكتبة، كما من الممكن الاستفادة من نتائج الدراسة في مكتبات أخرى مشابهة لبيئة العمل مع مكتبة جامع السلطان



أن يدعموا روح التعاون بين الموظفين بهدف دعم ثقافة التشارك المعرفي، وتوضيح كيفية الاستفادة من عملية التعاون والتشارك المعرفي من خلال التواصل الفعال والمناقشة المفتوحة والعمل الجماعي، كما يتوجب عليهم إنشاء أنظمة رسمية لتبادل المعرفة و إتاحة الفرصة أمام الموظفين لتقدير قيمة أفكار وخبرات وتجارب الزملاء (Goh, S., et al., 2020).

وأضاف الباحثان Kim & Park (2020) بأنه يتوجب على المنظمات إنشاء أو التعديل في سياساتها وإيجاد حوافز تشارك المعرفة بهدف تشجيع عملية التشارك المعرفي من خلال إضفاء الطابع الرسمي للأحداث والجلسات المتعلقة بتبادل المعرفي وتشجيع الموظفين على مشاركة خبراتهم وتعلمهم والسماح لهم بتحديد طرق أفضل لتحسين ممارسات العمل الحالية. وإن توفير الإدارة لنظام الحوافز والترقية والعدالة تساهم في التشارك المعرفي (محمد، 2018؛ مال الله، 2019) واتفقت مع ذلك دراسة البراشدية والصقري (2019) بأن غياب الحوافز تؤثر سلباً على عامل وجود الدافعية والرغبة لدى العاملين نحو التشارك المعرفي. فالمناخ البناء والحوافز الإيجابية المقترنة بمصادر المعرفة الشخصية والتنظيمية للقادة المكتبيين لها تأثير إيجابي وفعال في سلوك تبادل المعرفة (Kakhki, M. K., et al., 2020).

كما أن هناك تأثير عكسي بين التشارك المعرفي والإدارة والسياسات الإدارية، حيث أوضحت دراسة Kohansal, et al. (2013) بأن التشارك المعرفي يساهم في تنفيذ العمليات والسياسات من خلال توفير المعرفة المطلوبة لفعل ذلك، مما يساهم في رفع كفاءة الأداء وزيادة الإنتاجية. وإن إشراك العاملين في وضع الخطط والاستراتيجيات من خلال وضع الإدارة آلية مخصصة لاستقبال آراء العاملين ومقترحاتهم ووضع استراتيجية معينة لبناء تلك المعرفة وتشاركها وتوفير أدوات قياس علمية لقياس مستوى المعرفة وتشاركها سيساهم بشكل إيجابي على عملية التشارك المعرفي (محمد، 2018).

## 10- البيئة الخارجية

تعتبر البيئة الخارجية وإن كانت خارج بيئة العمل إلا إنها تعد عنصر أساسي من عناصر المناخ التنظيمي التي تؤثر بشكل مباشر وغير مباشر على بيئة العمل في المؤسسات سواء كان ذلك التأثير سلباً أم إيجاباً وهنا تلعب الإدارة دور كبير في عملية الحد من تأثيرات البيئة الخارجية السلبية وتعزيز التأثير الإيجابي لها. ويساهم المناخ التنظيمي المناسب في تشارك المعرفة بين الموظفين والبيئة الخارجية التي تمتاز بالجودة (Kohansal, et al., 2013)، وإن جذب الخبرات والكفاءات من خارج المؤسسة يعد تأثير إيجابي للبيئة الخارجية حيث سيساهم في بناء وتشارك معرفة جديدة بين البيئة الخارجية والعاملين في المؤسسة، هذا ما أكدته محمد (2018) بأن تعميق العلاقات مع المجتمع الخارجي سيساهم بشكل إيجابي في تشارك المعرفة. واتفقت مع ذلك دراسة البراشدية والصقري (2019) بأن وجود تشارك معرفي بين المؤسسات ذات الطبيعة المشتركة ستساهم بشكل إيجابي في تشارك المعرفة وتبادل الخبرات مما سيساهم في رفع كفاءة الأداء وزيادة الإنتاجية.

ويمكن دراسة أثر المناخ التنظيمي على عملية تشارك المعرفة من خلال عرض نتائج الدراسات السابقة في عناصر المناخ التنظيمي (الإدارة والسياسات الإدارية، الهيكل التنظيمي، البيئة الخارجية، والتكنولوجيا) وأثر كل منها في عملية التشارك المعرفي، وهي كالآتي:

## 8- الهيكل التنظيمي

يأتي الهيكل التنظيمي في المرتبة الأولى في التأثير على عملية التشارك المعرفي حسب ما أوضحته دراسة هدى وهيبه (2013) إذ إن الهيكل التنظيمي يلعب دور كبير في إسهامه في التشارك المعرفي بين أفراد المؤسسة على مختلف مستوياته التنظيمية إذا يدعم التعاون وتبادل الآراء بين العاملين والتنسيق فيما بينهم، كما وضحت دراسة البراشدية والصقري (2019) إن غياب الوعي بماهية أو أهمية التشارك المعرفي على مستوى المؤسسة (مستويات الهيكل التنظيمي) يعد عائق أمامهم في الاستفادة من تشارك المعرفة، كذلك التعقيد في الإجراءات والمركزية في الإدارة من العوامل سلبية تؤثر في عملية التشارك المعرفي، إذ إن الهياكل التنظيمية اللامركزية تكون أكثر فعالية في عملية التشارك المعرفي، لأن آلية التكامل التنظيمي يمكن أن تنسق مختلف الإدارات والتغلب كذلك على حواجز الاتصال عبر الوظائف لزيادة خلق المعرفة وتشاركها (Chung-J., et al., 2010).

يجب أن يتسم الهيكل التنظيمي بمجموعة من الخصائص لكي يساهم في عملية التشارك المعرفي من خلال اتساعه بوضوح حدود السلطة والمسؤولية ووجود ترابط وتكامل بين مستوياته يتيح توزيع العاملين بعدالة بين تلك المستويات (محمد، 2018)، وتشير دراسة Kohansal. Et al (2013) و دراسة البراشدية والصقري (2019) بأن اللقاءات والاجتماعات تساهم في تبادل الآراء والأفكار وتشارك المعرفة ورفع المستوى المعرفي للموظفين على مختلف مستويات الهيكل التنظيمي من خلال مناقشة المشاريع والخطط وغيرها. وأكد محمد (2018) أن السماح بعملية الاتصال بين الموظفين على مختلف مستويات الهيكل التنظيمي سيساهم في عملية التشارك المعرفي.

## 9- الإدارة والسياسات الإدارية

إن دعم الإدارة لمفهوم التشارك المعرفي يعد العامل الأهم في تهيئة مناخ تنظيمي فعال في التشارك المعرفي (البراشدية والصقري، 2019؛ هدى وهيبه، 2013؛ Al-Kurdi, O., et al., 2020) واتفقت مع ذلك دراسة Kim, E., & Park, S (2020) بأن عندما تكون تصورات الموظفين للقيادة والمناخ التنظيمي إيجابية يظهرون التزاماً أعلى بمشاركة المعرفة ويتمثل دعم الإدارة لثقافة التشارك المعرفي من خلال تسهيل عملية التواصل بين العاملين وتنظيم اللقاءات والاجتماعات، وتوفير الدورات والندوات والورش سيساهم بشكل إيجابي في تشارك المعرفة وتنمية مهارات الموظفين وقدراتهم (البراشدية والصقري، 2019؛ هدى وهيبه، 2013؛ مال الله، 2019؛ Al-Kurdi, O., et al., 2020) وعليه يجب على المدراء



## 11- التكنولوجيا

تأتي التكنولوجيا في المرتبة الثانية من حيث أثرها في عملية التشارك المعرفي حسب ما أوضحته دراسة هدى ووهيبة (2013)، إذ إنها تساهم في تبادل المعارف والخبرات ووسيلة للحوار والنقاش في بيئة العمل، إذ تعتبر المحفز لعملية التشارك المعرفي من خلال تمكين وتسهيل تبادل المعرفة بواسطة التقنيات الحديثة التي تحسن الية تبادل المعلومات والمعرفة وتنسيق عملية التواصل بين أجزاء المنظمة لتبادل النقاشات والحوارات الإلكترونية داخل المنظمة وخارجها (حجاج وآخرون، 2019). وأوضح Kohansal, et al (2013) بأن المناقشة مع الخبراء داخل وخارج المنظمة عن طريق أدوات الاتصال الإلكترونية مثل البريد الإلكتروني وغيرها، يمكن الأفراد من تلقي المعرفة المطلوبة من الخبراء والمتخصصين، ويمكنهم استخدام هذه المعرفة لحل القضايا المعقدة وزيادة حصيلتهم المعرفية وتنمية مهاراتهم وخبراتهم.

وأضافت دراسة محمد (2018) بأن توافر الأجهزة الإلكترونية والبرمجيات لتخزين الوثائق والمعرفة داخل المنظمة شريطة اقترانها ببرنامج تدريبي لكيفية الوصول إلى تلك المعرفة من وسائطها المتعددة ستساهم في تبادل المعرفة وتشاركها داخل تلك المنظمة، كما إن توافر شبكة الإنترنت سيساهم في زيادة المخزون المعرفي لدى العاملين وتشاركه من خلال الوسائل التكنولوجية. كما أضافت دراسة مال الله (2019) بأن توفير المؤسسة لفتوات اتصال مناسبة للتشارك المعرفي باستخدام التكنولوجيا كالبريد الإلكتروني سيساهم بشكل إيجابي في زيادة تنافسية المؤسسة واستخدام الإنترنت لتشجيع العاملين للتواصل وتبادل المعرفة. واتفقت مع ذلك دراسة كل من البراشدية والصقري (2019) ودراسة (Kim & Park 2020) على أن التكنولوجيا تسرع من عملية التشارك المعرفي داخل المنظمة وخارجها. التي بدورها ستمكن من إيجاد قيمة ذات صلة ومعرفة جديدة لتعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة.

ويتضح من عرض وتحليل الدراسات السابقة عن وجود أثر لعناصر المناخ التنظيمي على عملية تشارك المعرفة. يختلف ذلك التأثير من عنصر إلى آخر حسب طبيعة ذلك العنصر ودوره الفعال في المنظمة، فالإدارة والسياسات الإدارية على سبيل المثال تلعب دوراً فعالاً في تهيئة مناخ تنظيمي إيجابي يساهم في تبادل المعرفة بوجود حوافز وسياسات تنظيمية تشجع الموظفين على تشارك المعرفة، والهيكل التنظيمي الذي يتسم بالمرونة وسلاسة الاتصال بين مستوياته يؤثر إيجابياً على تشارك المعرفة، كما إن وجود وسائل تكنولوجيا الاتصال حديثة وفعالة ستساهم في تشارك المعرفة بين الموظفين وخارج المنظمة، والبيئة الخارجية تشارك معرفي فعال إذا ما استقطبت المعارف والخبرات الخارجية إلى داخل المنظمة لرفع مهارات وخبرات ومعرفة موظفي المنظمة. كما إن مراجعة الدراسات السابقة أوضح قصور في الدراسات العربية -على حد علم الباحثين وتحليلهم- التي بحث تأثير عناصر المناخ التنظيمي على التشارك المعرفي داخل بيئة المكتبات.

## 12- منهج الدراسة

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي النوعي للتعرف على أثر عناصر المناخ التنظيمي على التشارك المعرفي في مكتبة جامع السلطان قابوس بصرى، والتي تمثلت في السياسات والممارسات الإدارية، الهيكل التنظيمي، البيئة الخارجية والتكنولوجية، وذلك باعتبار إن المنهج الوصفي النوعي هو الأنسب لتحقيق أهداف الدراسة من خلال توضيح واستكشاف الواقع.

## 13- مجتمع الدراسة وعينها

تمثل مجتمع الدراسة من مدير جامع السلطان قابوس بصرى ومسؤول المكتبة وموظفي المكتبة البالغ (3 إداري مكتبات أول، 1 إداري مكتبات، 1 كاتب إداري، 1 مراسل)، واقتصرت عينة الدراسة على 4 منهم فقط لتعذر الوصول إلى باقي الموظفين. أداة جمع البيانات

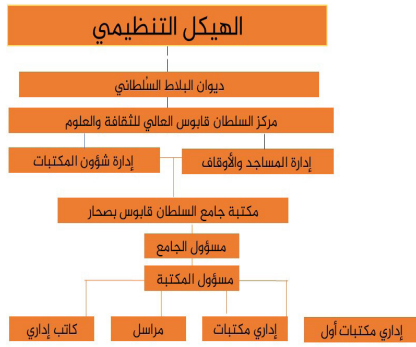
تم إجراء (4) مقابلات مع موظفي مكتبة جامع السلطان قابوس بصرى، (3) مقابلات وجهاً لوجه بينما مقابلة واحدة من خلال المقابلة الهاتفية، وكما تعذر إجراء المقابلة للآخرين منهم كذلك لرفض أحد الموظفين إجراء المقابلات بسبب اعتقاده أن ليس لديه معرفة كافية بالمكتبة وذلك لكونه من حديثي التوظيف، والجدير بالذكر أنه تم اعتماد المقابلة شبه المبنية (Semi- Structured interview) لجمع البيانات إذ تتضمن استمارة المقابلة مجموعة من الأسئلة حول الموضوع تم حذف وإضافة عدد من الأسئلة وفقاً لسير المقابلة، وإضافة إلى ذلك وامتثالاً لأخلاقيات البحث العلمي لم يتم تسجيل المقابلات وذلك لرفض الباحثين تسجيلها.

## 14- طريقة تحليل البيانات

تم الاعتماد على التحليل الموضوعي (Thematic analysis) لتحليل المقابلات والذي تم تطوير أسلوب التحليل لأول مرة من قبل فيرجينا براون وفكتوريا كلارك لأبحاث علم النفس للتحليل البيانات النوعية وذلك بهدف التعرف على وجهات النظر المختلفة للمبحوثين، أو أفكارهم، أو تجاربهم، أو معارفهم، أو قيمهم، كما إن الهدف العام للتحليل الموضوعي هو إيجاد العلاقة أو القواسم المشتركة بين البيانات لإيجاد معنى تؤدي إلى الإجابة عن الأسئلة والأهداف البحثية (بلال، 2018)، إذ يقوم الباحث بقراءة البيانات التي حصل عليها بعد تطبيق أداة البحث ثم يقوم بتنظيمها ووضعها في موضوعات وفئات، ثم يقوم بتحديد الموضوع العام لها بناء على الأسئلة البحثية، من ثم تفسيرها وتحليلها لإيجاد إجابة السؤال وهي كالشكل (1) الآتي:

## 15- طريقة الترميز

تم ترميز عينة الدراسة وذلك حفاظاً على سرية البيانات، واتباعاً لأخلاقيات البحث العلمي المتمثل في سرية التعامل مع البيانات بعدم الإفصاح عن أفراد العينة، ويوضح الجدول الآتي طريقة الترميز المتبعة:



## أثر عناصر المناخ التنظيمي على التشارك المعرفي



الشكل (1) التحليل الموضوعي للمقابلة

الشكل (٢) الهيكل التنظيمي لمكتبة جامع السلطان قابوس بصحر

### • الاجتماعات واللقاءات

ويرى كلاً من (L3) و (L4) إن الاجتماعات واللقاءات فرصة إلى إثراء أفكار الموظفين والتعرف أفكارهم وتطلعاتهم عن قرب، كما إنها فرصة لتبادل الخبرات والتجارب والتشارك المعرفي، ومعرفة ما يحتاجه الموظفين، وأضاف كلاً من (L1) و (L2) إقامة مؤتمر جمع موظفي المكتبات التابعة للمركز مع إعطاء الفرصة للجميع بتقديم ما لديه وجاءت مشاركة الموظفين بعرض أوراق عمل، كذلك وجود ملتقى سنوي للموظفين يتم في عرض إنجازات العمل وتكريم الموظفين الجيدين.

### • تحديد المهام

يوجد وضوح في المسؤوليات والمهام إذ كل ما يخص المكتبة من إحصائيات وتقارير المجموعات يتبع للمسؤول المكتبة، في حين إن ما يخص الأمور الإدارية كالحضور والانصراف والإجازات تتبع للمدير الجامع (L2)، ويضيف كلاً من (L1) و (L3) عملية اتخاذ القرارات تكون مشتركة وتكون دائماً في صالح الموظفين. كما أشار (L2) يتم تعيين موظف في كل شفت بحيث يكون في فترة الصباح مسؤول وفترة المساء المسؤول آخر وذلك حسب التدرج الوظيفي في المكتبة.

### 2- أثر السياسات والممارسات الإدارية في التشارك المعرفي

تتمتع سياسة المكتبة بالمرونة العالية حيث توفر مناخ تنظيمياً يشجع على التشارك المعرفي بين الموظفين وبين المكتبات الأخرى التابعة لمركز السلطان قابوس العالي للثقافة والعلوم، وكذلك إدارة العمل ويمكن توضيح ذلك من خلال:

### • دعم سياسة المكتبة التشارك المعرفي

حيث أشار كلاً من (L3) و (L4) إلى وجود قناة وصل بين الإدارة العليا والمكتبة وذلك من خلال مسؤولية المكتبة، كما تشجع بيئة العمل على تبادل الأفكار والآراء فيما يخص العمل وطريقة إنجازها، إذ تحرص المكتبة على الاهتمام بثقافة مشاركة المعرفة وتبادلها. ومن جانب إسهام السياسة الإدارية في تطوير الخبرات والمهارات سعت إلى توفير عدد من الورش والدورات التدريبية في إطار التخصص أو تلك التي تساعد على تطوير شخصية الموظف ومهاراته اللغوية والتقنية. ويضيف (L2) للموظف الحرية الكاملة لاختيار ما يناسبه كما إن من يحضر يتبادل ما تعلمه مع الموظفين في المكتبة، والفرص متساوية لدى الجميع.

الرمز	عينة الدراسة
L 1	الموظف الأول
L 2	الموظف الثاني
L 3	الموظف الثالث
L 4	الموظف الرابع

الجدول (1) ترميز العينات

## 16- نتائج الدراسة ومناقشتها

### تمهيد

تشير نتائج هذه الدراسة إلى أن المناخ التنظيمي في مكتبة جامع السلطان قابوس بصحر يؤثر إيجابياً في وجود مستوى عالٍ من التشارك المعرفي وذلك من خلال نتائج دراسة أثر عناصر المناخ التنظيمي في مكتبة الجامع على التشارك المعرفي للعناصر المناخ التنظيمي والمكون من: (السياسات والممارسات الإدارية، الهيكل التنظيمي، البيئة الخارجية، والتكنولوجيا) وقد كانت نتائج الدراسة كالآتي:

### 1- أثر الهيكل التنظيمي في التشارك المعرفي

يوجد تسلسل واضح في الهيكل التنظيمي الشكل (2) ويتمتع بالمرونة إذ يدعم التنسيق والتواصل والتعاون بين الموظفين، ويتضح ذلك من خلال بعض الممارسات المتمثلة في الآتي:

### • التواصل مع الإدارة العليا

تعتبر مسؤولية المكتبة حلقة الوصل بين إدارة المكتبات بمركز السلطان قابوس العالي للثقافة والعلوم، كما إن الإدارة على تواصل دائم مع الموظفين ومتابعة سير تقدمهم وتطورهم، بالإضافة إلى الأخذ باقتراحات الموظفين وآرائهم وكل ذلك يتمتع بالشفافية والصراحة كما أوضح (L1) و (L2)، وأشار كلاً من (L2) و (L4) إن جميع الموظفين يقومون بتقديم مقترحات ربع سنوية ودائماً ما تدرس وتكون محل تقدير واحترام. كما وأضاف (L1) أي تحديث جديد أو تطور أو ما شابه يصل إلى إدارة الجامع ثم يتم إرساله إلى مسؤول المكتبة ليقوم بتعميمه على الموظفين.



#### • التقييم السنوي للموظفين

يوجد تقييم سنوي للموظفين يصلهم من خلال رسالة نصية وعلى الموظف مناقشة مستوى رضاه عن التقييم، كما له الأحقية بمناقشة نتيجة تقييمه مع الإدارة بكل صراحة وشفافية (L2)، ويضيف (L3) و (L4) دائماً ما يكون التقييم منصف ومحفز للموظف لبذل المزيد في العمل.

#### • الإجازات والحوافز

يوجد نظام يسمى بوابة الموظفين كحال أي مؤسسة، إذ تدخل الإجازات ويطلع الموظف على معلوماته (L1)، حيث يختار كل موظف فترة الإجازة التي تناسبه بحيث كل موظف في فترة مختلفة حفاظاً على سير العمل (L2)، ويضيف (L3) رغم إن تقسيم الإجازات واضحاً إلا إن هناك مرونة في التغيير مراعاة للظروف كل موظف، كما تم إعطاء الموظف إجازة بعد عملية الجرد نتيجة الجهود المبذولة وهذا يعتبر أحد الحوافز التي تقدمها إدارة العمل، ويضيف (L4) يزور الجامع ككل والمكتبة بشكل خاص عدد من الوفود من داخل وخارج السلطنة دائماً ما يلقي الموظف التحفيز المعنوي جراء الاستقبال والجهود المبذولة في إطار ذلك.

#### 3- أثر التكنولوجيا في التشارك المعرفي

تسعى المكتبات إلى التكيف مع التطورات التكنولوجية في مجال المكتبات حيث ظهرت العديد من الأنظمة التي تساعد المكتبة على إنجاز أعمالها بسرعة وبجودة ودقة عالية معاً، كذلك تحقيق مستوى عالي من رضا المستخدمين من المكتبة، ويمكن تصنيف التكنولوجيا المستخدمة في المكتبة كالآتي:

#### • التكنولوجيا من أجل خدمة مجتمع المستخدمين

إذ إن فيما يخص المستخدمين المكتبة اتفق جميع عينة الدراسة (L1) و (L2) و (L3) و (L4) إلى توفر أجهزة حاسب آلي في الطابق الأول للمكتبة مع سرعة عالية للإنترنت تسمح لهم باستخدامها كلاً حسب حاجته، لم يمكن للمستخدمين استخدام أجهزةهم الشخصية في المكتبة والحصول على الإنترنت في المكتبة من خلال سؤال العاملين في المكتبة، كما تتوفر طابعة يمكن للمستخدمين استخدامها بمساعدة العاملين في المكتبة الذين أتيقنوا استخدامها بتشارك المعرفي بينهم، وأشار (L2) إلى تدريب الموظفين على استخدام الطابعة وبرمجة البطاقات من خلال برنامج (paper cut).

#### • التكنولوجيا المستخدمة لإنجاز أعمال المكتبة والتشارك المعرفي مع المكتبات الأخرى

في حين ما يخص التكنولوجيا المستخدمة في إنجاز أعمال المكتبة تم الإشارة إلى نظام المكتبة المستخدم وهو آفاق المعرفة وهو موحد لدى جميع المكتبات التابعة لديوان البلاط السلطاني ويتضح التشارك المعرفي بين المكتبات الأخرى من خلال الأعمال الفنية الفهرسة والتصنيف، بالإضافة إلى ذلك تم استخدام وسائل التواصل الاجتماعي (الواتس اب) للسؤال والاستفسار عن أي شيء يخص النظام أو ما يرتبط به من أعمال، بالإضافة إلى

استخدام البريد الإلكتروني حيث إن جميع الطرق تحصل على تجاوب سريع وهذا ما أكد عليه (L2) و (L3)، كما فصل (L2) في شرح طريقة التعامل مع النظام في داخل بيئة المكتبة حيث أوضح عدم تخصص العاملين في المكتبة إلا إن ذلك لم يكن عائق في إنجاز الأعمال إذ يتعلم الموظفون في ما بينهم ويحلون المشاكل بتشارك خبرات وملاحظات كلاً منهم، كما إن المتخصص في المكتبة على استمرار بالاطلاع على تطور الموظفين ومدى حاجتهم إلى فهم ما استصعب عليهم وإيجاد حلول سريعة لذلك، وتسعى الإدارة إلى الأخذ بمقترحات الموظفين ودراساتها واختيار الأنسب لتطوير ورفع كفاءة العمل، إذ أشار إلى نجاح عملية التشارك المعرفي من خلال انعكاسه على أعمال الموظفين في المكتبة وتطويرها للأفضل.

#### • تطوير الموظفين تقنياً

ومن أجل تعزيز المهارات التقنية أضاف (L2) قامت جهة العمل بتوفير عدد من الدورات عن بُعد مثل برنامج الإجابة الرقمية الأكاديمية الإلكترونية لمعهد تطوير الكفاءات العمانية بديوان البلاط السلطاني، بالإضافة إلى عدد من الورش مثل تكنولوجيا الطاقة المتجددة، إدارة المعرفة، الاتصال والإعلام، إدارة المشاريع وغيرها من المواضيع، والجدير بالذكر للموظف الحرية الكاملة في اختيار الموضوع الذي يناسب ميوله واهتماماته.

#### 4- أثر البيئة الخارجية في التشارك المعرفي

تتأثر المكتبات كغيرها من مؤسسات المجتمع المختلفة بالتغيرات البيئة الخارجية كالظروف الاقتصادية والاجتماعية والصحية وغيرها، وهي كالآتي:

#### • الظروف الاقتصادية

أشار (L1) و (L2) إلى تأثير المكتبة بظروف الاقتصادية وذلك من خلال تقليل الميزانيات المخصصة لتطوير الموظفين وتدريبهم ورفع مستوى وعيهم فيما يخص مجال المكتبات والمجالات ذات الصلة كتطوير الشخصي واللغوي وغيرها، إلا إن الموظفين فيما بينهم صنعوا جو من التشارك المعرفي فيما بينهم بحيث كلاً يعلم الآخر لتعزيز قدراتهم ومهاراتهم في العمل، وتصحيح أفكار البعض من أجل إنجاز الأعمال وفقاً للمطلوب، كذلك في ما يخص التزويد إلا إن يتم تفادي ذلك من خلال تبادل المصادر المختلفة بين مكتبات الجوامع والمكتبات العامة التابعة لديوان البلاط السلطاني في الولايات الأخرى، وإذ أكد (L3) و (L4) التأثير الاقتصادي على المكتبات والواضح أثره في قلة ترقية الموظفين في الفترات الماضية، وندرتها ويرجع ذلك للظروف الاقتصادية التي تمر بها البلاد بشكل عام وهذا من انعكاس على معظم مؤسسات السلطنة والمكتبات جزء منها.

#### • الظروف الصحية

ذكر كلاً من (L1) و (L2) إلى تأثير المكتبة بالظروف الصحية التي مر بها العالم أجمع وهي جائحة كوفيد-19 إذ تم تقليل عدد

ساعات العمل واقتصرت على الفترة الصباحية فقط، مما ترتب عليه قلة عدد مرتادي المكتبة كون إن الإحصائيات السابقة تشير إلى زيادة أعداد المستفيدين في الفترة المسائية.

#### • الظروف الاجتماعية

في حين أن الظروف الاجتماعية أيضًا لها تأثير واضح على المكتبات والمتمثلة في ثقافة المجتمع إذ صرح (L1) على أن عدد مرتادي المكتبة قليل إذا ما تم مقارنة بالمكتبات الأكاديمية كونها تستهدف محدد من المستفيدين في حين إن مكتبات المساجد ما هي إلا مكتبات عامة مجتمعة المجتمع المحيط والقريب من الجامع، وتختلف ثقافة المجتمع للاستخدام للمكتبات لأي غرضًا كان.

وفي هذا الجانب تحاول المكتبة التسويق عن خدماتها حيث ذكر (L3) تستقبل المكتبة بالتنسيق مع وزارة التربية والتعليم طلبة المدارس لغرس ثقافة القراءة حيث هيئة المكتبة بإنشاء ركن خاص بالطفل تتوفر فيه مصادر المعلومات المناسبة لأعمارهم وتوجهاتهم، وأكد على ذلك كلاً (L1) و (L2) إن المكتبة مسؤولة عن مسابقة أقرأ للناشئة التي تقام من قبل مركز السلطان قابوس العالي للثقافة والعلوم وذلك من خلال الإشراف والتنظيم على المشاركين في المحافظة، وذكر (L4) جميع موظفي المكتبة يتكاتفون لظهور المسابقة بأفضل ما يكون، وأضاف توجد قاعة في الجامع تُقام فيها فعاليات ومناشط للمجتمع يمكن تضمينها كتسويق للمكتبة، كذلك من ضمن المسؤولية المجتمعية اتجاه المجتمع بتوفير مكان مناسب.

على عملية التشارك المعرفي في المؤسسات، في مكتبة جامع السلطان قابوس بصحار يتميز التواصل مع الإدارة العليا بالمرونة والسلاسة ولا يعد عائقًا في التشارك المعرفي وهذا يدل على وعي الإدارة بأهمية التشارك المعرفي الذي أكد عليه كلاً من البراشدية والصقري (2018) في إن التعقيد في الإجراءات ما هو إلا عائق أمام عملية التشارك المعرفي، كما أوضح Chung, et al. (2010) آلية التكامل التنظيمي من خلال التغلب على حواجز الاتصال وهذا ما تم به الاتصال والتواصل في المكتبة كون إن المكتبة ومهامها تتبع إدارة المكتبات في مركز السلطان قابوس للثقافة والعلوم، في حين إن الأعمال الإدارية فما يخص الموظفين تتبع لإدارة الجوامع، وهذه من السمات والخصائص التي لا بد من توافرها في الهيكل التنظيمي الذي أشار إليه محمد (2018) اتسام ووضوح حدود السلطة والمسؤوليات والترابط والتكامل بين مستويات المؤسسة يسهم في تطوير عملية التشارك المعرفي، كذلك التوزيع العادل بين المستويات الذي اتضح في المكتبة من خلال الأفكار والمقترحات التي يقدمها الموظفون ربع سنوياً والتي تكون مسومة بأسمائهم وترفع للإدارة العليا وتأخذ بعين الاعتبار مهما كانت الرتب الوظيفية، كما يتضح مفهوم العدالة والمساواة في إعطاء كل موظف قيمته من خلال تعيين مسؤولاً للمكتبة على كل فترة أو في حالة غياب المسؤول مما يدل على تمكين جميع الموظفين ليكونوا قادة العمل باختلاف مساهمهم الوظيفي ومستواهم التعليمي، كما يرى الموظفون إن الاجتماعات فرصة للتبادل الأفكار ومناقشة العمل والذي يسهم في زيادة مستوى المعرفة الإدراك بالعمل الذي أتفق كلاً من البراشدية والصقري (2019) بأنها فرصة لمناقشة الأفكار والخطط الذي بدوره يطور الأفراد في بيئة العمل على مختلف مستوياتهم.

#### 2. أثر الممارسات والسياسات الإدارية في التشارك المعرفي

تتسم الممارسات والسياسات الإدارية بالمرونة العالية، التي توفر مناخ تنظيمي يشجع عملية التشارك المعرفي في بيئة العمل وخارجها، من خلال تشجيعها لتبادل الآراء والأفكار فيما يخص العمل وطرق إنجازها، كما إنها تهتم بنشر ثقافة التشارك المعرفي، وهذا ما اتفقت عليه أغلب الدراسات (البراشدية والصقري، 2019؛ هدى وهيبة، 2013؛ Kim & Park, 2020، Al-Kurdi, et al., 2020) بأن دعم الإدارة لمفهوم التشارك المعرفي يعد العامل الأهم في تهيئة مناخ تنظيمي فعال في التشارك المعرفي. كما اتفقت أغلب الدراسات أيضاً (البراشدية والصقري، 2019؛ هدى وهيبة، 2013؛ مال الله، 2019؛ Al-Kurdi, O., et al., 2020؛ Kohansal. et al., 2020) مع نتيجة الدراسة الحالية إن توفير المكتبة دورات تدريبية لموظفيها عمل على زيادة عملية التشارك المعرفي بشكل إيجابي داخل المكتبة وخارجها، وتعد حرية إبداء الآراء في القرارات السياسية والإدارية التي تتسم بالمرونة من خلال المشاركة فيها كتنظيم الإجازات التي تكون باتفاق مسبق مرّن بين الإدارة والموظف، وكذلك وجود حوافز تشجيعية للموظفين لتهيئة مناخ تنظيمي

#### 5- أثر البيئة الداخلية في التشارك المعرفي

أما في ما يخص البيئة الداخلية فإن الأمور التي تقف عائقاً على التشارك المعرفي حسب ما صرح (L2) قد تكون متمثلة في الموظف نفسه كعدم تقبل الموظف لعملية التغيير أو عدم رغبة الموظف في اكتساب معرفة جديدة واعتياده على المألوف والخوف من التغيير، إلا أن الحوار والاستماع لوجهات النظر والآراء تغير في كثير من الأحيان رغبته نحو الأفضل كما إن إدارة العمل تعمل على توظيف الأدوات بعد إشراكه في الاختيار والتغيير وأن تكون المناسبة التي يتقبلها الموظف بعد تدريبه عليها ووعيه وإدراكه بأهميتها، كما أضاف (L1) إن التعلم لدى الأشخاص نسبياً إلا أن التغيير من خلال الترغيب والتحفيز يمكن أن يحسن من معارف الشخص ومهاراته.

#### 17- مناقشة النتائج

##### 1. أثر الهيكل التنظيمي في التشارك المعرفي

أحد أهم عناصر المناخ التنظيمي هو الهيكل التنظيمي الذي تتفق الدراسات السابقة على أهمية الهيكل التنظيمي وتأثيره





الأخرى وكذلك الشراكات مع وزارة التربية والتعليم والتعاون معها في هذا الجانب، من خلال استقطاب الطلاب ونشر ثقافة القراءة من خلال مسابقة أقرأ للناشئة، بالإضافة إلى وجود قاعات تقام فيها مناشط ثقافية والذي يعد كلا الأمرين من طرق التشارك المعرفي مع البيئة الخارجية. واتفق مع ما سبق Kohansal, et al (2013) إذ إن جذب الخبرات والكفاءات من خارج المؤسسة ينتج عنه تأثير إيجابي في عملية التشارك المعرفي.

#### 4. أثر التكنولوجيا في التشارك المعرفي

أوضحت نتائج الدراسة التأثير الواضح للتكنولوجيا وأدوات الاتصال على التشارك المعرفي على مستوى المكتبة وبين الموظفين وكذلك مع المكتبات الأخرى ومجتمع المستخدمين، حيث تُسرّع التكنولوجيا من عملية التشارك المعرفي داخلها وخارجها حسب ما اتفقت عليه دراسة كلاً من (الصفري والبراشدي، 2019) ويتضح من خلال الحلول التي يحصل عليها الموظفين في المكتبة أثناء مواجهتهم بعض المشكلات الفنية التي تتعلق بالنظام أو العمليات الفنية كالفهرسة والتصنيف، كما تعتبر مُحفز في عملية التشارك المعرفي من خلال تسهيل وتمكين وتحسين العملية باستخدام الوسائل التقنية الحديثة والذي برز من خلال التسجيلات الببليوجرافية في نظام آفاق المعرفة الذي سرع عملية الفهرسة والتصنيف وسهّلها والذي أكدت عليه دراسة هدى وهيبة (2013)، في حين أوضح Kohansal, et al (2013) إن المناقشة عن طريق التقنيات الحديثة يمكن من الحصول على المعرفة من الخبراء والمتخصصين وفي هذا الجانب تمتلك المكتبة حساب في وسائل التواصل الاجتماعي كتطبيق الواتس اب WhatsApp لتبادل ما يخص العمل وتطوره ورقيه وحل مشاكله وقضاياها ورفع مهاراتهم وخبراتهم والذي يعد بدوره تشاركا معرفيا، وبرز البريد الإلكتروني كأكثر الوسائل المستخدمة التي تسهم في عملية التشارك المعرفي سواء بين الموظفين أم الإدارة أم المكتبات الأخرى، الذي أكدته دراسة كلاً من محمد (2018) ودراسة مال الله (2019).

#### 18- خلاصة نتائج الدراسة

خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج وهي كالآتي:

1. يوفر المناخ التنظيمي فرصة للتشارك المعرفي بين موظفي المكتبة والمكتبات الأخرى.
2. يدعم الهيكل التنظيمي التشارك المعرفي من خلال مرونة التواصل بين الموظفين والإدارة.
3. تؤمن الإدارة إن اقتراحات وأفكار الموظفين مطلب مهم لتطوير وتحسين العمل وتعتبره جزء من التشارك المعرفي.
4. اللقاءات والاجتماعات فرصة للتشارك المعرفي من خلال تبادل الخبرات والمعارف وطريقة أداء المهام.
5. وضوح المهام وتسلسلها في العمل مما يضمن قيمة كل

يشجع على عملية التشارك المعرفي. جاء ذلك متوافقاً مع دراسة محمد (2018) ودراسة مال الله (2019) بأن توفير الإدارة لنظام الحوافز والترقية والعدالة تسهم في التشارك المعرفي واتفقت مع ذلك دراسة البراشدية والصفري (2019)، كما أظهرت الدراسة الحالية دور إدارة المكتبة في تحفيز موظفيها من خلال إعطائهم الثقة والحافز في استقبال الوفود الزائرة للمكتبة للتشارك المعرفي مع البيئة الخارجية وهو ما جاء كذلك في دراسة Kakhki, et al (2020) فالمناخ البناء والحوافز الإيجابية المقترنة بمصادر المعرفة الشخصية والتنظيمية للقادة المكتبيين لها تأثير إيجابي وفعال في سلوك تبادل المعرفة وهو ما ظهر نتيجة لدراسة الحالية.

لذا يتضح من نتائج الدراسة الحالية، بأن السياسات والممارسات الإدارية تسهم بشكل إيجابي في تهيئة مناخ تنظيمي يحفز عملية التشارك المعرفي من خلال اتسام تلك السياسات والممارسات الإدارية بالمرونة والسلاسة، وإشراك الموظف في صنع القرارات الإدارية وتشجيع تبادل الأفكار والآراء في بيئة العمل، ووجود الحوافز الإيجابية من شأنها أن تسهم في رفع مستوى التشارك المعرفي داخل المكتبة وخارجها.

#### 3. أثر البيئة الخارجية والداخلية في التشارك المعرفي

إن للبيئة تأثير واضح على مختلف جوانب الحياة ويمتد ذلك على المؤسسات بمختلف أنواعها وأشكالها، لذا فإن أحد عناصر المناخ التنظيمي هو البيئة سواء كانت البيئة الداخلية أي بيئة العمل وما تشمله من التفاعل بين الموظفين وأداء المهام وإنجازها، كذلك الوسط الخارجي التي تكون في المؤسسة وما تشمله من ظروف اقتصادية وثقافية وصحية، وهذا ما أوضحت نتائج المقابلات في الدراسة حيث تأثرت المكتبة بالظروف الاقتصادية انعكاساً لما تمر به الدولة من قلة الميزانية الذي بدوره يؤثر على مجموعات المكتبة وتطوير الموظفين، حيث خفضت الميزانيات المصروفة في تطوير الموظفين وتدريبهم مما قلل من عملية التشارك المعرفي للبيئة الخارجية بالتوقف عن استقطاب الخبرات الخارجية في رفع معرفة وخبرات ومهارات الموظفين، كما أثر تقليل موارد عملية التزويد في اقتناء مصادر معلومات جديدة، إلا إنه أسهم من ناحية أخرى بشكل إيجابي في رفع عملية تبادل المصادر بين المكتبات العاملة في نفس الإطار والتابعة للديوان. في حين إن الوسط الذي توجد به المكتبة يؤثر إيجاباً وسلباً عليها، إضافة إلى ما مر به العالم من ظروف صحية (أزمة كوفيد19)، أثرت في تقليل ساعات العمل المكتبي مما أثر سلباً على عملية التشارك المعرفي سواء بين العاملين أو مع المجتمع المحيط بقلّة أعداد المترددين إلى المكتبة، إلا إن عملية التشارك المعرفي مع البيئة الخارجية سيسهم في الحد من تأثيرها حيث أشار محمد (2018) إلى الأثر الإيجابي من إنشاء علاقات خارجية في رفع مستوى التشارك المعرفي وأكد عليه كلاً من الصفري والبراشدي (2019) بأنها تسهم في رفع الأداء والكفاءة والإنتاجية والذي يتجلى بوضوح في علاقة المكتبة مع المكتبات



ذلك على مكتبات مركز السلطان قابوس للثقافة والعلوم، بل  
الوزارات الحكومية، والمركز من أجل الحصول على المطبوعات  
الحكومية والإحصائيات السنوية.

• وضع خطة سنوية واضحة لتطوير الموظفين وإشراكهم في  
ذلك.

## 19- الخاتمة

تعد عناصر المناخ التنظيمي أحد العوامل المؤثرة على التشارك  
المعرفي في بيئة العمل وخاصة في بيئة المكتبات التي يعد  
التشارك المعرفي في بيئة عملها متمثلاً بين موظفيها أو بينها  
والبيئة الخارجية، إذ أن عملية التشارك المعرفي أحد أهم المميزات  
التنافسية التي تمتاز بها المكتبات عن غيرها من المنظمات إذ ما  
فُعلت بشكل إيجابي، وقد أوضحت نتائج الدراسة الحالية التي  
بحثت أثر عناصر المناخ التنظيمي على التشارك المعرفي في  
مكتبة جامع السلطان قابوس بصحرى التأثير الإيجابي للعناصر  
المناخ التنظيمي على التشارك المعرفي وذلك من خلال مرونة  
كل من الهيكل التنظيمي والسياسات الإدارية المشجعة على  
التشارك المعرفي في المكتبة موجهة بيئة أكثر تشاركاً للمعرفة،  
كما إن للتكنولوجيا أثر واضح في بيئة العمل والذي ساعد  
الموظفين على مشاركة المعرفة مع مجتمع المستفيدين والمكتبات  
الأخرى، كذلك البيئة الداخلية في العمل حيث إن التطور التقني  
لدى الموظفين مبني على التشارك المعرفي في ما بينهم، وتعد  
البيئة الخارجية أحد مكونات عناصر المناخ التنظيمي والتي  
تؤثر على بيئة العمل من خلال الظروف الاجتماعية والاقتصادية  
والظروف الصحية التي مر بها العالم كجائحة كوفيد-19 وما  
سببته الظروف السابقة من آثار سلبية على عملية التشارك  
المعرفي و بيئة العمل بالمكتبة، لذا توصي الباحثان بضرورة  
وضع خطة واضحة للحد من التأثير السلبي للبيئة الخارجية في  
بيئة العمل بالمكتبة وتوفير مناخ تنظيمي مناسب بتفعيل جوانب  
النقص في بعض جوانب عناصر المناخ التنظيمي بالمكتبة لخلق  
مناخ تنظيمي مهيب للتشارك المعرفي والذي تنعكس نتائجه  
عموماً على مكتبة جامع السلطان قابوس بصحرى، كما يمكن  
الاستفادة من نتائج هذه الدراسة في الأخذ بعين الاعتبار مؤثرات  
عناصر المناخ التنظيمي على التشارك المعرفي بالمكتبات بشكل  
عام من أجل الالتفات إلى تأثير تلك العناصر وكيف من الممكن  
تهيئتها لتوفير مناخ تنظيمي إيجابي للتشارك المعرفي.

- موظف في العمل.
6. تشجع بيئة العمل على تبادل الأفكار والآراء فيما يخص  
العمل وطريقة إنجازه.
7. تحرص المكتبة بالاهتمام بثقافة مشاركة المعرفة وتبادلها.
8. توفر بيئة العمل مجموعة من الدورات والورش ليس فقط  
في إطار العمل والدورات التخصصية، بل كل ما يطور  
الموظف كالدورات في مجال تطوير الذات، ودورات  
اللغة.
9. يوجد تقييم سنوي للموظفين كما يحق للموظف التعبير  
عن مستوى رضاه.
10. توفر بيئة العمل الحوافز المادية والمعنوية التي بدورها  
تحفز الموظف لبذل مزيد من الجهد والعطاء في العمل.
11. توجد في بيئة العمل التكنولوجيا التي تسهل تقديم أفضل  
الخدمات للمستفيدين، كذلك إنجاز العمل والتشارك  
المعرفي مع المكتبات الأخرى.
12. تؤثر الظروف الخارجية في بيئة العمل إلا أن الموظفين  
يسعون إلى إيجاد الطرق للتغلب عليها.
13. توجد أسباب داخلية تعيق التشارك المعرفي متمثلة في  
عزوف فئة عن التشارك المعرفي إلا أن التشجيع والحوار  
طريقة للتغلب عليها.

## 17- التوصيات

- بناء على النتائج التي تم التوصل إليها توصي الباحثان:
- وضع خطة واضحة لإدارة الأزمات تحسباً للظروف التي  
تطرأ على البيئة الخارجية أو الداخلية في المكتبة كالظروف  
الاقتصادية، والصحية، والثقافية للحد من التأثيرات التي قد  
تقلل من كفاءة وفعالية أهداف ومهام المكتبة وتؤثر على عملية  
التشارك المعرفي.
  - تفعيل وتطوير وسائل وأدوات الاتصال التكنولوجية الحديثة من  
أجل عملية التشارك المعرفي على مستوى المكتبة وخارجها، ولا  
يقتصر ذلك على النظم الآلية والحواسيب الآلية كإدخال بعض  
التقنيات الثورة الرابعة.
  - تفعيل وسائل التواصل الاجتماعي للمكتبة وذلك من خلال  
التسويق عن المكتبة ودورها في خدمة المجتمع عامة وتفعيل  
تلك الوسائل في عملية التشارك المعرفي.
  - تفعيل عملية التشارك المعرفي مع البيئة الخارجية ولا يقتصر

## المراجع:

- أولاً: المراجع باللغة العربية  
البراشدي، خالصة والصقري، محمد. (٢٠١٩). التشارك في المعرفة بين المؤسسات الصناعية في سلطنة عمان. مجلة كلية الآداب-  
جامعة السلطان قابوس، ١٠٥-١٢٢. <https://shuaa.om/xmlui/handle/20.500.12408/3282>  
تعوينات، علي (٢٠١٤)، ١٥ يوليو). المناخ التنظيمي. [educapsy.com/blog](https://educapsy.com/blog)  
حجاج، هابدي والسيد، جيهان وأحمد، أحمد. (٢٠١٩). التشارك المعرفي للمختصين في مؤسسات المعلومات العربية في ظل الثورة  
الصناعية. 17-56, [http://journal.cybrarians.org/images/056/cybrarians\\_journal\\_056\\_on-](http://journal.cybrarians.org/images/056/cybrarians_journal_056_on-going_01.pdf)  
Cybrarians Journal. [going\\_01.pdf](http://journal.cybrarians.org/images/056/cybrarians_journal_056_on-going_01.pdf)  
العميان، محمود سلمان. (٢٠٠٥). السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال (الطبعة الثالثة). دار وائل للنشر.



لا ميه، بكوش (٢٠١٩). تأثير أبعاد المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي للأساتذة بالجامعة. [رسالة ماجستير منشورة، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة]. <http://dx.doi.org/10.21202/JAE.42.2019.121.11>. ٢٢٥-٢٠٩، (٤٢).  
مال الله، رائدة. (٢٠١٩). انعكاس التشارك المعرفي على الميزة التنافسية - بحث ميداني في شركة زين الأثير للاتصالات. مجلة الإدارة والاقتصاد، (٤٢)، ٢٢٥-٢٠٩. <http://doi.org/10.31272/JAE.42.2019.121.11>.  
محمد، أسامه عبد الفتاح. (٢٠١٨). تهيئة المناخ التنظيمي لتطبيق عمليات إدارة المعرفة: دراسة حالة على مديري المدارس الثانوية العامة في محافظة القليوبية. مجلة الإدارة التربوية، (٢٠)، ٢٤٥-٣٠٦. [EMJ.2018.92498/10.21608](http://dx.doi.org/10.21202/JAE.42.2019.121.11).  
المزامي، حسن (٢٠١٤). تصور مقترح لتفعيل المناخ التنظيمي لتحقيق الرضا الوظيفي للمعلمين بمدارس التعليم الأساسي في سلطنة عمان. [رسالة ماجستير منشورة، جامعة السلطان قابوس]. <https://doi.org/10.21202/JAE.42.2019.121.11>.  
هدى، بوران ووهيبة، داسي. (٢٠١٣). أثر المناخ التنظيمي على التشارك في المعرفة: دراسة حالة مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب-أوماش-مسكرة. [رسالة ماجستير منشورة، جامعة محمد خيضر]. [fvIPT/at.shorturl](http://dx.doi.org/10.21202/JAE.42.2019.121.11).

ثانيا: المراجع باللغة الإنجليزية:

in managing knowl- Al-Kurdi, O. F., El-Haddadeh, R., & Eldabi, T. (2020). The role of organisational climate edge sharing among academics in higher education. *International Journal of Information Management*, 50, 217-227. <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2019.05.018>  
Choudhury, D., & Das, P. (2020). The Influence of Organisational Climate on Knowledge Management: A Literature Review. *Institutions and Economies*, 127-143. <https://doi.org/10.22452/IJIE.vol13no1.5>  
Goh, S. K., Jayaraman, K., Mostafiz, M. I., & Leow, Y. M. (2020). The Effect of Organisational Climate on Employees' Creative Performance through Knowledge Sharing Behaviour. *Electronic Journal of Knowledge Management*, 18(1), 1-14. <https://doi.org/10.34190/EJKM.18.01.001>  
Chung-Jen, C., Jing-Wen, H., & Yung-Chang, H. (2010). Knowledge management and innovativeness: The role of organizational climate and structure. *International Journal of Manpower*, 31(8), 848-870. <https://doi.org/10.1108/01437721011088548>  
Kohansal, M. A., Alimoradi, Z., & Bohloul, S. M. (2013). The impact of knowledge-sharing mechanisms on employee performance. *International journal of business performance management*, 14(3), 293-306. <https://doi.org/10.1504/IJBPM.2013.054954>  
Kim, E. J., & Park, S. (2020). Transformational leadership, knowledge sharing, organizational climate and learning: an empirical study. *Leadership & Organization Development Journal*. 41(6). 761-775. <https://doi.org/10.1108/LODJ-12-2018-0455>  
Kakhki, M. K., Hadadian, A., Joyame, E. N., & Asl, N. M. (2020). Understanding librarians' knowledge sharing behavior: The role of organizational climate, motivational drives and leadership empowerment. *Library & Information Science Research*, 42(1), 1-11. <https://doi.org/10.1016/j.lisr.2019.100998>  
Knowledge Sharing in an Open Innovation Collaboration A Case Study of the .)Karlsson, David (2015 SEVS Project [Published thesis, Department of Technology Management and Economics of CHALM-ERS UNIVERSITY OF TECHNOLOGY]. [https://records/se.chalmers.lib.publications/](https://records.se.chalmers.lib.publications/). google scholar pdf. ٢٢١١٠١/٢٢١١٠١/fulltext  
Liu, Y., & Tang, H. (2019). Optimizing library's organizational climate through improvement of the weak scales identified by ClimateQUAL™ surveys: A case study of Nanjing Agricultural University Library. *The Journal of Academic Librarianship*, 45(5), 1-7. <https://doi.org/10.1016/j.acalib.2019.102051>  
Reyes, Villamizar, Milena, Margarita, Castañeda & Zapata, Delio Ignacio. (2014). Relation Between Organizational Climate and its Dimensions and Knowledge-sharing Behavior among Knowledge Workers. *International Journal of Psychological Research*, 7(2), 64-75. [http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2011-20842014000200007&lng=en&tlng=en](http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2011-20842014000200007&lng=en&tlng=en)