

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



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
قسم علوم التسيير

العنوان

أثر الدعم التنظيمي في التشارك المعرفي  
دراسة ميدانية على مجموعة مؤسسات في قطاع الصناعة  
الإلكترونية بالجزائر

أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه لـ م د في علوم التسيير

تخصص: إدارة الموارد البشرية

إشراف الدكتور:

\* عيسى نجيمي

إعداد الطالب:

\* جهيد بوطالب

أعضاء لجنة المناقشة:

الإسم واللقب	الدرجة العلمية	الصفة	الجامعة الأصلية
عبد الفتاح بوخمحم	أستاذ	رئيسا	جيجل
عيسى نجيمي	أستاذ محاضر أ	مشرفا ومقررا	جيجل
سامية يغني	أستاذ محاضر أ	مناقشا	جيجل
محمد صالح	أستاذ محاضر أ	مناقشا	جيجل
أحمد جلال	أستاذ محاضر أ	مناقشا	البويرة
برني ميلود	أستاذ محاضر أ	مناقشا	المركز الجامعي ميله

السنة الجامعية: 2020-2021

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

# شكرنا وإعترافنا

قال تعالى: «وَأَشْكُرُوا نِعْمَتَ اللَّهِ إِن كُنتُمْ إِيَّاهُ تَعْبُدُونَ» << النحل - 114

كما قال تعالى: «وَمَنْ يَشْكُرْ فَإِنَّمَا يَشْكُرُ لِنَفْسِهِ ۗ وَمَنْ كَفَرَ فَإِنَّ اللَّهَ غَنِيٌّ

حَمِيدٌ» << لقمان - 12

الحمد لله الذي بحمده تم النعم والصلحاحات وبفضله تنزل الخيرات والبركات وتوفيقه تتحقق المقاصد والغايات، يا رب لك الحمد والشكر كما ينبغي لجلال وجهك ولعظيم سلطانتك، الحمد والشكر لله الذي وفقني لإتمام هذا العمل. وعملاً بقول رسول الله صلى الله عليه وسلم (مَنْ أَتَى إِلَيْكُمْ مَعْرُوفًا، فَكَافَتْهُ، فَإِنْ لَمْ تَجِدُوا، فَادْعُوا لَهُ) و قوله صلى الله عليه وسلم (مَنْ لَا يَشْكُرُ النَّاسَ، لَا يَشْكُرُ اللَّهَ)، واعترافاً مني بالفضل وتقديرًا للجميل أتوجه بأسمى عبارات التقدير والامتنان للدكتور نجيمي عيسى على قبوله الإشراف على هذه الأطروحة ولما منحه لي من وقت وجهه وتوجيه وإرشاد ودعم لإنجاز هذا العمل، فقد كان خير الصديق والمرافق، وفقك الله في مشوارك العلمي والعملية وسدد خطاك أستاذي . كما أتوجه بشكري وامتناني لأعضاء لجنة المناقشة الذين تكموا بمناقشة وتقويم وإثراء هذا العمل

وتصويبه جزاهم اللهم كل خير

كما أتوجه بأسمى عبارات الشكر والامتنان لكل من قدم لي الدعم والمساندة في مشواري الدراسي

ككل وأخص بالذكر العائلة الكريمة وكل الأصدقاء والأحباب .

# رَبِّهِمَا رَبِّي وَأَسْرَاءُ ٢٤

أهدي هذا العمل إلى من قال فيهما جل جلاله

>> وَأَخْفِضْ لَهُمَا جَنَاحَ الذُّلِّ مِنَ الرَّحْمَةِ وَقُلْ رَبِّ ارْحَمْهُمَا كَمَا رَبَّيَانِي

صَغِيرًا << سورة الإسراء 24 -

الوالدين الكريمين أطال الله في عمرهما وأمدهما بمزيد من الصحة والعافية

إلى كل إخوتي الأعزاء جعلكم الله سندا لي

إلى كل من وسعهم قلبا حبا

إلى كل الأصدقاء ومن دعمني

أهدي لكم هذا العمل.

المخلص

## المخلص باللغة العربية

هدفت هذه الدراسة لاختبار أثر الدعم التنظيمي في التشارك المعرفي في مجموعة مؤسسات بقطاع الصناعة الالكترونية في الجزائر، بالإضافة لمعرفة مستوى كل من ممارسات المنظمة الداعمة والدعم التنظيمي والتشارك المعرفي بالمؤسسات عينة الدراسة، وقد تم تقسيم متغير الدعم التنظيمي لخمسة أبعاد متمثلة في العدالة التنظيمية والقيادة والحوافز والثقة التنظيمية والأمن الوظيفي، وقد تم استخدام الاستبانة أداة لجمع البيانات من أفراد العينة البالغ عددهم 320 عامل بالمؤسسات عينة الدراسة والذين تم اختيارهم بطريقة العينة العشوائية الطبقية وبلغت الاستبانات الصالحة 216 استبانة، وقد تم استخدام برنامج التحليل الإحصائي spss لمعالجة إجابات أفراد عينة الدراسة من خلال مجموعة من الأساليب الإحصائية المتضمنة فيه.

توصلت نتائج الدراسة التطبيقية أن مستوى إدراك ممارسات المنظمة الداعمة ومستوى الدعم التنظيمي بأبعاده ومستوى التشارك المعرفي عالي في مؤسسات قطاع الصناعة الالكترونية بالجزائر، كما توصلت الدراسة أنه للدعم التنظيمي أثر إيجابي في التشارك المعرفي في المؤسسات عينة الدراسة ناتج عن تأثير الحوافز والثقة التنظيمية والأمن الوظيفي، كما تبين أنه ليس للعدالة التنظيمية والقيادة أثر في التشارك المعرفي، بالإضافة لذلك توصلت الدراسة أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد عينة الدراسة نحو أبعاد الدعم التنظيمي ونحو التشارك المعرفي تعزى لبعض للمتغيرات الشخصية والوظيفية.

**الكلمات المفتاحية: الدعم التنظيمي، العدالة التنظيمية، القيادة، الحوافز، الثقة التنظيمية، الأمن**

**الوظيفي، التشارك المعرفي.**

## Abstract

This study aimed to test the effect of organizational support on knowledge sharing in a group of institutions in the electronic industry sector in Algeria, in addition to examining the level of each of the organization's supportive practices, organizational support and knowledge sharing in the institutions of the study sample. The organizational support variable was divided into five dimensions represented in organizational justice, leadership, incentives and Organizational trust and job security, the questionnaire was used as a tool to collect data from the sample population of 320 workers in the institutions of the study sample who were chosen using the stratified random sample method where the number of good response 216, and the hill program was used The statistic spss to handle the answers of the study sample individuals through a set of statistical methods included in it.

The results of the applied study concluded that the level of awareness of the organization's supportive practices and the level of organizational support in its dimensions and the level of knowledge sharing is high in the electronic industry sector institutions in Algeria. The study also found that organizational support has a positive impact on knowledge sharing in the institutions of the study sample resulting from the effect of incentives, organizational confidence and job security, as shown. That organizational justice and leadership have no effect on knowledge sharing, in addition to this the study concluded that there are statistically significant differences in the responses of the study sample individuals towards the dimensions of organizational support and towards knowledge sharing attributable to some of the variables For personality and career.

**Key words: organizational support; organizational justice; leadership; incentives; organizational trust; job security; knowledge sharing.**

# فهرس المحتويات



الصفحة	الموضوع
I	الشكر
II	الاهداء
III	الملخص
VI	فهرس المحتويات
XI	فهرس الجداول والأشكال
XVII	فهرس الملاحق
16-1	مقدمة
<b>الفصل الأول: الإطار النظري للدعم التنظيمي</b>	
18	تمهيد
19	<b>المبحث الأول: ماهية الدعم التنظيمي</b>
19	المطلب الأول: نشأة وتطور الدعم التنظيمي
20	المطلب الثاني: مفهوم الدعم التنظيمي
24	المطلب الثالث: نظريات الدعم التنظيمي
27	المطلب الرابع: مدخل للمنظمة الداعمة
29	<b>المبحث الثاني: أساسيات الدعم التنظيمي</b>
29	المطلب الأول: أنواع الدعم التنظيمي
32	المطلب الثاني: عمليات الدعم التنظيمي
36	المطلب الثالث: مسببات الدعم التنظيمي
38	المطلب الرابع: إدارة الدعم التنظيمي
42	<b>المبحث الثالث: أبعاد الدعم التنظيمي</b>
42	المطلب الأول: العدالة التنظيمية
51	المطلب الثاني: القيادة
63	المطلب الثالث: الحوافز
68	المطلب الرابع: الثقة التنظيمية
76	المطلب الخامس: الأمن الوظيفي
79	<b>المبحث الرابع: الآثار الناتجة عن الدعم التنظيمي</b>
79	المطلب الأول: تخفيف ومعالجة الضغوط الوظيفية

81	المطلب الثاني: تحقيق الرضا الوظيفي
82	المطلب الثالث: زيادة مستوى الالتزام التنظيمي
84	المطلب الرابع: تعزيز المواطنة التنظيمية
86	المطلب الخامس: تحسين الأداء الوظيفي
89	خلاصة
<b>الفصل الثاني: الإطار النظري لإدارة المعرفة</b>	
91	تمهيد
92	المبحث الأول: مدخل للمعرفة
92	المطلب الأول: مفهوم المعرفة
95	المطلب الثاني: مصادر المعرفة
97	المطلب الثالث: أنواع المعرفة
99	المطلب الرابع: هرمية المعرفة
101	المبحث الثاني: ماهية إدارة المعرفة
101	المطلب الأول: تطور إدارة المعرفة
103	المطلب الثاني: مفهوم إدارة المعرفة
107	المطلب الثالث: أهداف وعناصر إدارة المعرفة
109	المطلب الرابع: مداخل إدارة المعرفة
110	المطلب الخامس: متطلبات إدارة المعرفة
113	المبحث الثالث: تطبيق إدارة المعرفة
113	المطلب الأول: مجالات استخدام إدارة المعرفة
115	المطلب الثاني: استراتيجيات إدارة المعرفة
116	المطلب الثالث: نماذج إدارة المعرفة
121	المطلب الرابع: تقنيات إدارة المعرفة
124	المطلب الخامس: عمليات إدارة المعرفة
131	المبحث الرابع: نجاح تطبيق إدارة المعرفة
131	المطلب الأول: تأثيرات إدارة المعرفة
134	المطلب الثاني: القوى المؤثرة في تطور إدارة المعرفة
136	المطلب الثالث: عوامل فشل ونجاح إدارة المعرفة

137	المطلب الرابع: تحديات إدارة المعرفة
139	خلاصة
<b>الفصل الثالث: التشارك المعرفي وعلاقته بالدعم التنظيمي</b>	
141	تمهيد
142	المبحث الأول: مدخل للتشارك المعرفي
142	المطلب الأول: مفهوم التشارك المعرفي
148	المطلب الثاني: مداخل التشارك المعرفي
148	المطلب الثالث: نظريات التشارك المعرفي
156	المطلب الرابع: متطلبات التشارك المعرفي
157	المطلب الخامس: مراحل التشارك المعرفي
158	المبحث الثاني: أساسيات التشارك المعرفي
158	المطلب الأول: مستويات التشارك المعرفي
160	المطلب الثاني: تصنيف التشارك المعرفي
162	المطلب الثالث: أبعاد التشارك المعرفي
165	المطلب الرابع: نماذج التشارك المعرفي
172	المبحث الثالث: تطبيق التشارك المعرفي
172	المطلب الأول: استراتيجيات التشارك المعرفي
175	المطلب الثاني: قياس التشارك المعرفي
176	المطلب الثالث: معوقات التشارك المعرفي
180	المطلب الرابع: عوامل نجاح التشارك المعرفي
183	المبحث الرابع: أثر أبعاد الدعم التنظيمي في التشارك المعرفي
184	المطلب الأول: أثر العدالة التنظيمية في التشارك المعرفي
186	المطلب الثاني: أثر القيادة في التشارك المعرفي
190	المطلب الثالث: أثر الحوافز في التشارك المعرفي
193	المطلب الرابع: أثر الثقة التنظيمية في التشارك المعرفي
196	المطلب الخامس: أثر الأمن الوظيفي في التشارك المعرفي
198	خلاصة

<b>الفصل الرابع: دراسة تطبيقية لأثر الدعم التنظيمي في التشارك المعرفي في مجموعة مؤسسات بقطاع الصناعة الإلكترونية بالجزائر</b>	
200	<b>تمهيد</b>
201	<b>المبحث الأول: الإطار المنهجي للدراسة</b>
201	المطلب الأول: تقديم عام للمؤسسات عينة الدراسة
202	المطلب الثاني: مجتمع وعينة الدراسة
207	المطلب الثالث: منهج الدراسة
207	<b>المبحث الثاني: بناء واختبار صلاحية أداة الدراسة</b>
208	المطلب الأول: بناء أداة الدراسة الميدانية(الاستبانة)
212	المطلب الثاني: أساليب المعالجة الإحصائية
215	المطلب الثالث: اختبار صدق الاستبانة
222	المطلب الرابع: اختبار ثبات الاستبانة
223	<b>المبحث الثالث: عرض وتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة</b>
224	المطلب الأول: عرض وتحليل إجابات أفراد العينة نحو البيانات الشخصية والوظيفية
227	المطلب الثاني: عرض وتحليل إجابات أفراد العينة نحو عبارات المنظمة الداعمة
229	المطلب الثالث: عرض وتحليل إجابات أفراد العينة نحو عبارات أبعاد الدعم التنظيمي
239	المطلب الرابع: عرض وتحليل إجابات أفراد العينة نحو عبارات متغير التشارك المعرفي
243	<b>المبحث الرابع: اختبار فرضيات الدراسة وتفسير النتائج</b>
243	المطلب الأول: اختبار جودة البيانات
244	المطلب الثاني: اختبار فرضيات المستوى
249	المطلب الثالث: اختبار الفرضية الرئيسية الرابعة
252	المطلب الرابع: اختبار فرضيات الفروق
281	المطلب الخامس: تفسير نتائج الدراسة
288	<b>خلاصة</b>
289	<b>الخاتمة</b>
298	<b>قائمة المراجع</b>
312	<b>الملاحق</b>

# فهرس الجداول والأشكال

الصفحة	العنوان	رقم الجدول
143	الفرق بين تبادل، نقل والتشارك المعرفي	1-3
159	مستويات التشارك المعرفي	2-3
204	توزيع مجتمع الدراسة على المؤسسات	1-4
206	توزيع عينة الدراسة على المؤسسات	2-4
210	مصادر قياس المنظمة الداعمة وأبعاد الدعم التنظيمي	3-4
211	مصادر قياس متغير التشارك المعرفي	4-4
211	مقياس Likert الخماسي	5-4
212	فئات مقياس Likert الخماسي ودلالاتها	6-4
216	معاملات الارتباط بيرسون لعبارات محور المنظمة الداعمة	7-4
217	معاملات الارتباط بيرسون لعبارات بعد العدالة التنظيمية	8-4
218	معاملات الارتباط بيرسون لعبارات بعد القيادة	9-4
219	معاملات الارتباط بيرسون لعبارات بعد الحوافز	10-4
219	معاملات بيرسون لعبارات بعد الثقة التنظيمية	11-4
220	معاملات الارتباط بيرسون لعبارات بعد الأمن الوظيفي	12-4
221	معاملات الارتباط بيرسون لأبعاد الدعم التنظيمي بالنسبة للمحور الكلي	13-4
221	معاملات الارتباط بيرسون لعبارات متغير التشارك المعرفي	14-4
223	معامل ألفا كرونباخ لأبعاد الدعم التنظيمي	15-4
223	معامل ألفا كرونباخ لمحاور الاستبانة	16-4
224	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الخصائص الشخصية والوظيفية	17-4
228	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة نحو عبارات المنظمة الداعمة	18-4
230	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة نحو عبارات بعد العدالة التنظيمية	19-4
232	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة نحو عبارات بعد القيادة	20-4
234	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة نحو عبارات	21-4

## فهرس الجداول والأشكال

	بعد الحوافز	
236	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة نحو عبارات بعد الثقة التنظيمية	22-4
238	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة نحو عبارات بعد الأمن الوظيفي	23-4
240	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة نحو عبارات محور التشارك المعرفي	24-4
243	نتائج معاملي الالتواء والتقاطع	25-4
244	معامل تضخم التباين (VIF) والتباين المسموح (tolerance)	26-4
245	قاعدة القرار لاختبار فرضيات المستوى	27-4
245	نتائج اختبار T- test للفرضية الرئيسية الأولى	28-4
246	نتائج اختبار T- test للفرضية الرئيسية الثانية	29-4
246	نتائج اختبار T- test لأبعاد الدعم التنظيمي	30-4
248	نتائج اختبار T- tese للفرضية الرئيسية الثالثة	31-4
249	قاعدة القرار لاختبار فرضيات الأثر	32-4
250	نتائج تحليل التباين للانحدار ( المتغير التابع = التشارك المعرفي)	33-4
251	نتائج تحليل الانحدار المتعدد (Multiple regression Analys)	34-4
253	نتائج اختبار T للعينات المستقلة لأبعاد الدعم التنظيمي حسب الجنس	35-4
255	اختبار ANOVA للفروق في إجابات أفراد العينة نحو أبعاد الدعم التنظيمي تعزى للسن	36-4
256	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للثقة التنظيمية تعزى للسن	37-4
257	اختبار ANOVA للفروق في إجابات أفراد العينة نحو أبعاد الدعم التنظيمي تعزى للحالة العائلية	38-4
258	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة نحو العدالة التنظيمية تعزى للحالة العائلية	39-4
259	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة نحو الحوافز تعزى للحالة العائلية	40-4
259	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة نحو الأمن الوظيفي تعزى للحالة العائلية	41-4

فهرس الجداول والأشكال

260	اختبار ANOVA للفروق في إجابات أفراد العينة نحو أبعاد الدعم التنظيمي تعزى للمستوى التعليمي	42-4
262	اختبار ANOVA للفروق في إجابات أفراد العينة نحو أبعاد الدعم التنظيمي تعزى للصنف الوظيفي	43-4
263	اختبار ANOVA للفروق في إجابات أفراد العينة نحو أبعاد الدعم التنظيمي تعزى لمستوى الدخل	44-4
265	اختبار ANOVA للفروق في إجابات أفراد العينة نحو أبعاد الدعم التنظيمي تعزى لسنوات العمل	45-4
266	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة نحو العدالة التنظيمية تعزى لسنوات العمل	46-4
266	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة نحو القيادة تعزى لسنوات العمل	47-4
267	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة نحو الحوافز تعزى لسنوات العمل	48-4
267	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة نحو الثقة التنظيمية تعزى لسنوات العمل	49-4
258	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة نحو الأمن الوظيفي تعزى لسنوات العمل	50-4
269	اختبار ANOVA للفروق في إجابات أفراد العينة نحو أبعاد الدعم التنظيمي تعزى لمؤسسة العمل	51-4
270	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة نحو العدالة التنظيمية تعزى لمؤسسة العمل	52-4
270	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة نحو القيادة تعزى لمؤسسة العمل	53-4
271	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة نحو الحوافز تعزى لمؤسسة العمل	54-4
272	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة نحو الثقة التنظيمية تعزى لمؤسسة العمل	55-4
273	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة نحو	56-4



فهرس الجداول والأشكال

	الأمن الوظيفي تعزى للمؤسسة	
274	نتائج اختبار T للعينات المستقلة للتشارك المعرفي حسب الجنس	57-4
275	اختبار ANOVA للفروق في إجابات أفراد العينة نحو التشارك المعرفي تعزى لمتغير العمر	58-4
275	اختبار ANOVA للفروق في إجابات أفراد العينة نحو التشارك المعرفي تعزى لمتغير الحالة العائلية	59-4
276	اختبار ANOVA للفروق في إجابات أفراد العينة نحو التشارك المعرفي تعزى لمتغير المستوى التعليمي	60-4
277	اختبار ANOVA للفروق في إجابات أفراد العينة نحو التشارك المعرفي تعزى لمتغير الصنف الوظيفي	61-4
277	اختبار ANOVA للفروق في إجابات أفراد العينة نحو التشارك المعرفي تعزى لمتغير مستوى الدخل	62-4
278	اختبار ANOVA للفروق في إجابات أفراد العينة نحو التشارك المعرفي تعزى لمتغير سنوات العمل	63-4
278	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة نحو التشارك المعرفي تعزى لسنوات العمل	64-4
279	اختبار ANOVA للفروق في إجابات أفراد العينة نحو التشارك المعرفي تعزى لمتغير مؤسسة العمل	65-4
280	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة نحو التشارك المعرفي تعزى لمؤسسة العمل	66-4

الصفحة	العنوان	رقم الشكل
ن	نموزج الدراسة	1
36	1مسببات الدعم التنظيمي	1-1
100	عملية الارتقاء المعرفي	1-2
117	نموزج (L.Barton) لإدارة المعرفة	2-2
118	نموزج Murray لإدارة المعرفة	3-2
119	نموزج سلسلة القيم المعرفية	4-2
120	نموزج Wiig لإدارة المعرفة	5-2
127	نموزج (SECI) لخلق المعرفة	6-2
150	مكونات نظرية رأس المال الاجتماعي.	1-3
153	نظرية السلوك المنطقي (TRA)	2-3
154	نظرية السلوك المخطط	3-3
166	نموزج التشارك المعرفي لـ (Syed Ikhsan et al)	4-3
167	نموزج التشارك المعرفي لـ (Supar et al)	5-3
168	نموزج التشارك المعرفي لـ (M.B Ismail et al)	6-3
169	نموزج التشارك المعرفي لـ (B.Hoofe)	7-3
170	نموزج التشارك المعرفي لـ (K.Salleh)	8-3
171	نموزج التشارك المعرفي لـ (H.Zarei matin et al)	9-3
177	معوقات التشارك المعرفي	10-3
183	دعم تكنولوجيا المعلومات والاتصالات للتشارك المعرفي	11-3

# فهرس الملاحق

فهرس الملاحق

الصفحة	العنوان	رقم الملحق
313	استبانة الدراسة	01
320	قائمة الأساتذة المحكمين للاستبانة	02
322	اختبارات معامل بيرسون لاتساق أبعاد ومحاور الاستبانة	03
331	اختبارات ألفا كرونباخ لثبات الاستبانة	04
335	التكرارات والنسب المئوية لخصائص أفراد العينة	05
338	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة نحو متغيرات الدراسة	06
342	اختبار معاملي الالتواء والتفلطح	07
344	اختبار فرضيات المستوى	08
348	اختبار فرضيات الأثر واختبار التباين والتباين المسموح	09
350	اختبار فرضيات الفروق	10

# مقدمة

لقد شهدت بيئة الأعمال تغييرات متنوعة ومتسارعة أثرت بشكل مباشر على المؤسسات وعلى استمرارها مثل ظاهرة العولمة وتأثيراتها والتغير والتطور التكنولوجي المتزايد وشدة المنافسة وغيرها، وفرضت هذه المظاهر على المؤسسات ضرورة البحث عن معالم جديدة تعمل على مواجهة التحديات المواقبة لهذه العوامل والمتغيرات وتتعايش معها، بل وتسعى للسيطرة عليها والتأثير فيها من أجل كسب مكانة لها في الأسواق المحلية خاصة والأسواق العالمية عامة، ولعل من أبرز هذه المعالم الجديدة هو الاعتماد على المعلومات والمعرفة باعتبارهما مورد استراتيجي له أهمية كبيرة في تحقيق الديمومة والاستمرارية للمؤسسة، وكذلك تسهيل قيامها بمهامها وأدوارها بكفاءة وفاعلية، وذلك عن طريق توظيف المعرفة في البحث والتطوير وتحسين العمليات والمنتجات وحل المشكلات واتخاذ القرارات وغيرها، حيث أصبح في الوقت الراهن العنصر الأساسي الذي يخلق التميز والتفرد والتفوق هو امتلاك المعرفة والاستفادة منها بشكل مختلف عن الآخرين، ولما كانت للمعرفة أهمية استراتيجية بالغة في المؤسسة دعت الضرورة لتوفير إدارة تهتم بها وتديرها وتقوم بمختلف العمليات المقترنة باكتشاف المعرفة الجديدة وامتلاك المعرفة الجارية والمشاركة بالمعرفة مع الأفراد الآخرين وتطبيق المعرفة التي تم الحصول عليها، ولعل من بين أهم عمليات إدارة المعرفة هو التشارك المعرفي الذي يشير إلى العملية التي يتم من خلالها تبادل الأفراد المعرفة (ضمنية و/أو صريحة) أي نقل وتبادل وتحويل للمعلومات والمعارف والخبرات بين الأفراد والجماعات، والتشارك المعرفي له أهمية كبيرة في تعزيز الابتكار والإبداع وتحقيق التميز على المستوى المؤسسي وتقوية العلاقات بين العاملين وغيرها، وفي هذا السياق تجدر الإشارة إلى أن التشارك المعرفي يعتبر عملية وفي نفس الوقت هو عبارة عن سلوك يقوم به الأفراد لتقاسم معارفهم وتبادل خبراتهم والمعلومات التي يملكونها مع .

فالاهتمام بالتشارك المعرفي في المؤسسات يتطلب الحرص على تحسين القدرات التشاركية لدى قادتها ومسيريها وكل مدخلاتها البشرية، فبيئة العمل التنظيمية والاجتماعية وكل هذه العناصر تعتبر من أهم العوامل المدعمة والمساندة والضرورية لإدارة المعرفة في المؤسسة وخاصة التشارك المعرفي لأنها تتطلب التفاعل بين كل مكوناتها، وفي سبيل تحقيق ذلك لابد وأن تعتمد المؤسسة على الموارد البشرية لديها ولا يمكن للعاملين أن يشاركوا مشاركة بناءة في تحقيق أهداف المنظمة دون أن يشعروا بدعم المنظمة لهم حتى يتمكنوا من مبادلتها بدعمهم لها عن طريق بذل قصارى جهدهم لتحقيق أهدافها.

إن الاهتمام بالعاملين في المؤسسة في الوقت الراهن يعتبر من أهم التحديات التي تواجه المؤسسات التي تحاول تحقيق أهدافها في ظل التغيرات المستمرة والمتسارعة في البيئة الداخلية والخارجية بصفة خاصة، كما أن الانفتاح الذي يشهده العالم في الوقت الحالي واطلاع العاملين على كل ما هو جديد ساهم في زيادة

احتياجات العاملين وتطلعهم للمعاملة الأحسن من قبل المؤسسات لهم هذا من جهة، ومن جهة أخرى يعتبر المورد البشري مقدره جوهريه للمؤسسة ومورد استراتيجي قادر على تحقيق التميز والتفوق لها من خلال ما يمتلكه من معارف وخبرات ومهارات حيث أصبح مصدرا لتفرد العديد من المؤسسات بالريادة، لهذا لا بد من توجيه جهود المؤسسة للاهتمام بهذا المورد وتبني مداخل إدارية حديثة، حيث تتجلى مظاهر هذا التوجه بصفة خاصة في مفهوم الدعم التنظيمي الذي يركز على تشجيع القيادة الإدارية للعاملين ووجود هيكل تنظيمي يسهل العمل بروح الفريق في إطار من الثقة المتبادلة سواء بين العاملين أو بينهم وبين الإدارة والرؤساء المباشرين كذلك والتعاون والاحترام، بالإضافة لممارسات العدالة التنظيمية والانصاف والمعاملة المتساوية في المؤسسة بين العاملين وكذلك تسهيل مشاركة العاملين في عملية اتخاذ القرارات وتوفير مختلف مظاهر الأمن الوظيفي، مما يساهم في تنمية السلوكيات الإيجابية والطوعية للعاملين اتجاه المنظمة التي يعملون بها.

#### أولاً: إشكالية الدراسة

إن نجاح الدول وتطورها إنما يتوقف بالدرجة الأولى على اقتصادها ومدى تطوره وازدهاره ومساهمته في خلق الثروة وجلب رؤوس الأموال وانعاش الاقتصاد الوطني ومساهمته في الحياة الاجتماعية، وتطور الاقتصاد وازدهاره مرهون بمدى قدرة المؤسسات القائمة في البلد على أداء دورها فيه، فالمؤسسات بمختلف أنواعها تعتبر العمود الفقري لأي اقتصاد حيث تحاول المؤسسات الاقتصادية في الجزائر تحسين أدائها وتفعيل دورها في الحركة الاقتصادية للبلد، وتعتبر المؤسسات الناشطة في قطاع الصناعة الإلكترونية من أهم المؤسسات التي حجزت لها مكانة هامة في السوق الجزائرية بالرغم من كونها حديثة النشأة وقليلة الخبرة مقارنة بمؤسسات عالمية رائدة، وعلى الرغم من نجاحها في اكتساح السوق الجزائرية إلا أنه لازالت تواجهها العديد من التحديات لتحقيق التميز والتفوق على المدى البعيد وتمكنها من اختراق الأسواق العالمية بحيث أصبحت التكنولوجيا هي المسيطرة والمورد البشري هو الذي يصنع الفارق والتميز في بيئة تتسم بالمنافسة المتزايدة بحيث يكون لزاما على المؤسسة خلق الآليات والدعائم المناسبة لتشجيع العاملين وكسب ولائهم ورضاهم والاهتمام بهم من كل الجوانب المادية والاجتماعية، وبالتالي فقطاع الصناعة الإلكترونية يعتمد بشكل كبير على الموارد البشرية لتحقيق التميز بالإضافة لمورد المعرفة بحيث أصبح لا يكفي فقط امتلاك المعرفة ولكن يجب المحافظة عليها ونشرها والتشارك بها في المؤسسة لتعظيم الاستفادة منها وخلق معارف جديدة لتفعيل الإبداع والابتكار، وبناء على ما سبق يتم طرح السؤال الرئيسي للدراسة كما يلي:

"ما أثر الدعم التنظيمي في التشارك المعرفي بمؤسسات قطاع الصناعة الإلكترونية بالجزائر من

وجهة نظر العاملين؟"

كما نحاول الإجابة على السؤال الرئيسي من خلال الأسئلة الفرعية التالية:

- ما مستوى إدراك ممارسات المنظمة الداعمة بمؤسسات قطاع الصناعة الإلكترونية محل الدراسة من وجهة نظر العاملين؟
  - ما مستوى الدعم التنظيمي في مؤسسات قطاع الصناعة الإلكترونية عينة الدراسة من وجهة نظر العاملين؟
  - ما مستوى التشارك المعرفي في مؤسسات قطاع الصناعة الإلكترونية عينة الدراسة من وجهة نظر العاملين؟
  - ما طبيعة أثر أبعاد الدعم التنظيمي (العدالة التنظيمية، القيادة، الحوافز، الثقة التنظيمية، الأمن الوظيفي) في التشارك المعرفي بمؤسسات قطاع الصناعة الإلكترونية عينة الدراسة من وجهة نظر العاملين؟
  - هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد العينة حول أبعاد الدعم التنظيمي تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية؟
  - هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد العينة حول التشارك المعرفي تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية؟
- ثانياً: فرضيات الدراسة

للإجابة على السؤال الرئيسي والأسئلة الفرعية للدراسة تم صياغة الفرضيات التالية:

- الفرضية الرئيسية الأولى: يوجد مستوى إدراك عالي لممارسات المنظمة الداعمة بمؤسسات الصناعة الإلكترونية محل الدراسة من وجهة نظر العاملين.
  - الفرضية الرئيسية الثانية: مستوى الدعم التنظيمي عالي في مؤسسات قطاع الصناعة الإلكترونية محل الدراسة من وجهة نظر العاملين.
  - الفرضية الرئيسية الثالثة: مستوى التشارك المعرفي عالي في مؤسسات قطاع الصناعة الإلكترونية محل الدراسة من وجهة نظر العاملين.
  - الفرضية الرئيسية الرابعة: للدعم التنظيمي أثر إيجابي في التشارك المعرفي بمؤسسات قطاع الصناعة الإلكترونية محل الدراسة من وجهة نظر العاملين.
- تتفرع هذه الفرضية الرئيسية للفرضيات الفرعية التالية:
- ✓ للعدالة التنظيمية أثر إيجابي في التشارك المعرفي بمؤسسات قطاع الصناعة الإلكترونية محل الدراسة من وجهة نظر العاملين؛
  - ✓ للقيادة أثر إيجابي في التشارك المعرفي بمؤسسات قطاع الصناعة الإلكترونية محل الدراسة من وجهة نظر العاملين؛
  - ✓ للحوافز أثر إيجابي في التشارك المعرفي بمؤسسات قطاع الصناعة الإلكترونية محل الدراسة من وجهة نظر العاملين؛
  - ✓ للثقة التنظيمية أثر إيجابي في التشارك المعرفي بمؤسسات قطاع الصناعة الإلكترونية محل الدراسة من وجهة نظر العاملين؛



✓ للأمن الوظيفي أثر إيجابي في التشارك المعرفي بمؤسسات قطاع الصناعة الإلكترونية محل الدراسة من وجهة نظر العاملين.

● **الفرضية الرئيسية الخامسة:** توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد العينة حول أبعاد الدعم التنظيمي (العدالة التنظيمية، القيادة، الحوافز، الثقة التنظيمية، الأمن الوظيفي) تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية (الجنس، السن، الحالة العائلية، المستوى التعليمي، الصنف الوظيفي، مستوى الدخل، الخبرة، مؤسسة العمل).

● **الفرضية الرئيسية السادسة:** توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد العينة حول التشارك المعرفي تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية (الجنس، السن، الحالة العائلية، المستوى التعليمي، الصنف الوظيفي، مستوى الدخل، الخبرة، مؤسسة العمل).

### ثالثاً: مبررات اختيار الموضوع

من أهم المبررات التي دفعت الباحث لاختيار موضوع الدراسة الحالي ما يلي:

- التأثير بالمؤسسات العالمية الرائدة التي تنتهج مداخل إدارية حديثة والتي حققت التميز والنفوق العالمي؛
- الرغبة في إدخال تحسينات جوهرية في الممارسات الإدارية للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية والسعي لتطويرها بما يحقق لها التميز؛
- إدراك الباحث لأهمية المورد البشري في المؤسسة ودوره الحاسم في تحقيق استمراريتها وتنافسيتها خاصة في الوقت الحالي الذي يركز على التحسين المستمر؛
- معرفة مكانة المعرفة في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية ومدى توجهها نحو الاستثمار في هذا المورد الاستراتيجي؛
- قلة الدراسات التي عالجت أثر الدعم التنظيمي في التشارك المعرفي وهو ما يعتبر سبب قوي للباحث ودافع محفز من أجل إنجاز هذا العمل لإدراكه بمساهمته في تقديم الإضافة المرجوة سواء فيما يخص الجانب الأكاديمي وهذا بفتح المجال أمام باحثين آخرين لدراسة الموضوع أو متغيراته أو الجانب العملي من خلال إجراء الدراسة التطبيقية على مؤسسات قطاع الصناعة الإلكترونية بالجزائر.

### رابعاً: أهمية الدراسة

تكمن أهمية هذا الموضوع أساساً في العناصر التالية :

- تستمد هذه الدراسة أهميتها من التطورات والتغيرات التي تعرفها البيئة اليوم، وباعتبار المؤسسة نظام مفتوح يستلزم الأمر البحث عن أساليب إدارية حديثة تضمن لها البقاء والاستمرار في ظل بيئة تتميز بالتعقيد والمخاطرة وعدم التأكد، وهنا تبرز أهمية التشارك المعرفي في التفاعل والتجاوب السريع لمختلف التحديات الحالية منها والمحتملة؛
- تتبع أهمية هذه الدراسة في كونها تعالج موضوع مرتبط ارتباطاً وثيقاً بالموارد البشري في المؤسسة وما تقدمه المؤسسة للعاملين بها وهو الدعم التنظيمي؛

- الأهمية المتنامية للمعرفة في المؤسسات وكيفية الاستفادة منها لتحقيق الأهداف الاستراتيجية والتنافسية لها باعتبارها من أهم عوامل التميز والتفوق في الوقت الراهن؛
- معرفة أهمية العوامل التنظيمية الداعمة للعاملين في المؤسسة وكيفية توجيهها لنيل رضا وولاء العاملين و تشجيعهم على السلوكيات الإيجابية بالمؤسسة؛
- كما تتبع أهمية هذه الدراسة في كونها تناولت متغير الدعم التنظيمي بأبعاده في التأثير في التشارك المعرفي بالمؤسسات الاقتصادية الجزائرية والتي تعتبر من بين أولى الدراسات التي درست المتغيرين معا باللغة العربية و الأجنبية.

#### خامسا: أهداف الدراسة

- تسعى هذه الدراسة لمعرفة طبيعة أثر الدعم التنظيمي في التشارك المعرفي بمؤسسات قطاع الصناعة الإلكترونية بالجزائر من وجهة نظر العاملين بها، بالإضافة إلى تحقيق الأهداف التالية:
- تقديم إطار مفاهيمي واضح ومفهوم وشامل حول الدعم التنظيمي بأبعاده والمعرفة والتشارك المعرفي؛
  - معرفة مستوى تبني مؤسسات قطاع الصناعة الإلكترونية بالجزائر لممارسات مفهوم المنظمة الداعمة من وجهة نظر العاملين بها؛
  - التعرف على مستوى الدعم التنظيمي في مؤسسات قطاع الصناعة الإلكترونية بالجزائر؛
  - الوصول إلى معرفة مستوى التشارك المعرفي بمؤسسات قطاع الصناعة الإلكترونية بالجزائر من وجهة نظر العاملين؛
  - اختبار طبيعة أثر أبعاد الدعم التنظيمي المتمثلة في (العدالة التنظيمية والقيادة والحوافز والثقة التنظيمية والأمن الوظيفي) في التشارك المعرفي بمؤسسات قطاع الصناعة الإلكترونية في الجزائر من وجهة نظر العاملين؛
  - توجيه اهتمام المؤسسة الجزائرية للتشارك المعرفي وتقديم الدعم التنظيمي الكافي لتشجيع عمليات تبادل و تقاسم المعرفة، إضافة إلى تقديم بعض الاقتراحات بناء على النتائج التي يتم التوصل إليها في الجانب التطبيقي للدراسة.

#### سادسا: منهج الدراسة

لتحقيق أهداف الدراسة والتعرف على طبيعة أثر الدعم التنظيمي في التشارك المعرفي تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي في جمع البيانات وعرضها حيث يعتمد على جمع الحقائق والبيانات وعرضها وتحليلها للوصول إلى نتائج، حيث تضمنت الدراسة جانب نظري تم استخدام فيه المقالات العلمية والكتب وكذلك أطروحات الدكتوراه باللغتين العربية والإنجليزية وهذا لتوضيح وشرح مفهومي الدعم التنظيمي والتشارك المعرفي، كما تم جمع بيانات الدراسة التطبيقية من أفراد العينة بالاعتماد على الاستبانة ومعالجتها باستخدام برنامج spss وتحليلها باستخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية.

سابعاً: حدود الدراسة

يمكن إيضاح حدود هذه الدراسة من خلال ما يلي:

- **الحدود الموضوعية:** يأتي هذا الموضوع في ظل توجه إدارة المؤسسات لتبني المفاهيم الإدارية المعاصرة حيث يبلور الرؤية المعاصرة للمورد البشري في المؤسسة، فتركز هذه الدراسة على موضوع الدعم التنظيمي وهو مفهوم حديث في الإدارة حيث يتم التطرق للأبعاد المكونة له بالتفصيل والمتمثلة في القيادة، العدالة التنظيمية، الحوافز، الثقة التنظيمية، الأمن الوظيفي، كما سيتم التطرق للمعرفة وإدارة المعرفة بشكل مفصل و كذلك التطرق للتشارك المعرفي واختبار طبيعته أثره بالدعم التنظيمي في مؤسسات الصناعة الإلكترونية بالجزائر.
- **الحدود المكانية:** تم إجراء الجانب التطبيقي لهذه الدراسة والمتمثلة في أثر الدعم التنظيمي في التشارك المعرفي على مجموعة من المؤسسات العاملة في قطاع الصناعة الإلكترونية بالجزائر.
- **الحدود البشرية:** تم إجراء الدراسة التطبيقية لأثر الدعم التنظيمي في التشارك على عينة من العاملين في مجموعة مؤسسات بقطاع الصناعة الإلكترونية في الجزائر والتي قدرت بـ 216 عاملاً.
- **الحدود الزمنية:** تمتد هذه الدراسة من سنة 2017 وهي السنة التي تم النجاح فيها بمسابقة الدكتوراه في جامعة جيجل والشروع في جمع المراجع ، وقد تم إجراء الدراسة التطبيقية خلال الفترة الممتدة من شهر جويلية 2019 إلى غاية شهر جانفي 2020 وهي فترة توزيع الاستبيان وجمعه،
- **ثامناً: الدراسات السابقة**

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

• **الدراسات السابقة باللغة العربية**

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

1. دراسة عبد الحفيظ علي حسب الله وآخرون (2012) بعنوان:

### "أثر البيئة الداخلية في المشاركة المعرفية للعاملين - دراسة في قطاع الخدمات العامة"<sup>1</sup>

هدفت هذه الدراسة لمعرفة أثر عوامل البيئة الداخلية في المنظمة المتمثلة في (الرؤية والأهداف، مستوى العلاقات الإنسانية، الثقة المتبادلة، نظام تحفيز الأداء العادل، المركزية في اتخاذ القرارات، درجة الرسمية في العمل) على المشاركة المعرفية للعاملين في محلية جبل الأولياء، تم الاعتماد في هذه الدراسة على العينة العشوائية الطبقية وكذلك تم الاعتماد على الاستبانة لجمع البيانات من هذه العينة حيث تم توزيع 150 استبانة استرجعت منها 100 استبانة صالحة للدراسة، كما تم الاعتماد على اختبار كرونباخ ألفا للتأكد من ثبات الاستبانة ومعامل الانحدار المتعدد لاختبار فرضيات الدراسة.

توصلت نتائج الدراسة الميدانية أن عوامل البيئة الداخلية للمنظمة المتمثلة في (الرؤية والأهداف، مستوى العلاقات الإنسانية، الثقة المتبادلة، نظام تحفيز الأداء العادل، المركزية في اتخاذ القرارات، درجة الرسمية في العمل) لا تؤثر على المشاركة المعرفية للعاملين.

### 2. دراسة صالح علي يعن الله القرني سنة (2018) بعنوان :

#### "مستوى الدعم التنظيمي المدرك في المدارس الثانوية بمقاطعة حفر الباطن و علاقته بسلوك المواطنة

#### التنظيمية لدى المعلمين و المعلمات"<sup>2</sup>

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مستوى الدعم التنظيمي المدرك في المدارس الثانوية بمقاطعة حفر الباطن وأثره على مستوى سلوك المواطنة التنظيمية، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي واعتمد على الاستبيان لجمع البيانات، أما عينة الدراسة فهي عينة عشوائية بلغت 408 من أفراد مجتمع الدراسة. توصلت الدراسة لمجموعة من النتائج أهمها وجود درجة عالية للدعم التنظيمي بأبعاده وكذلك وجود مستوى مرتفع لسلوك المواطنة التنظيمية وأيضاً وجود علاقة ارتباطية طردية موجبة عالية القيمة لدرجة مستوى الدعم التنظيمي المدرك بالمدارس و مستوى سلوك المواطنة التنظيمية.

### 3. دراسة أنغام مسعود العود المسعودي وحامد محمد إبراهيم الدوعان (2018) بعنوان :

#### "أثر البيئة الداخلية على التشارك المعرفي - دراسة ميدانية على العاملين الإداريين في جامعة جدة"<sup>3</sup>

<sup>1</sup> عبد الحفيظ علي حسب الله وآخرون، أثر البيئة الداخلية في المشاركة المعرفية للعاملين- دراسة في قطاع الخدمات العامة-، مجلة العلوم الإنسانية والاقتصادية، الخرطوم، العدد 1، 2012.

<sup>2</sup> صالح علي يعن الله القرني، مستوى الدعم التنظيمي المدرك في المدارس الثانوية بمقاطعة حفر الباطن و علاقته بسلوك المواطنة التنظيمية لدى المعلمين و المعلمات، المجلة الدولية للدراسات التربوية و النفسية، العدد1، الرياض، 2018.

<sup>3</sup> أنغام مسعود العود المسعودي، حامد محمد إبراهيم الدوعان، أثر البيئة الداخلية على التشارك المعرفي - دراسة ميدانية على العاملين الإداريين في جامعة جدة، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، المجلد 2، العدد 8، القدس، 2018.

هدفت هذه الدراسة لمعرفة أثر مكونات البيئة الداخلية للمؤسسة والمتمثلة في (الهيكل التنظيمي والثقافة التنظيمية والقيادة وتكنولوجيا المعلومات) على التشارك المعرفي للعاملين الإداريين في جامعة جدة حيث تم الاعتماد المنهج الوصفي التحليلي وكذلك الاستبانة لجمع البيانات وتحليلها من أفراد العينة التي أخذت بطريقة العينة العشوائية والمقدرة بـ 249 عامل.

كانت أهم النتائج التي تم التوصل إليها وجود أثر ذو دلالة إحصائية لعناصر البيئة الداخلية (الهيكل التنظيمي والثقافة التنظيمية والقيادة وتكنولوجيا المعلومات) على التشارك المعرفي.

4. دراسة ناريمان دريس سنة (2019) بعنوان:

"نحو نموذج لتشارك المعرفة في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية: دراسة حالة مؤسسات الصناعة

الإلكترونية في ولاية برج بوعريريج"<sup>1</sup>

هدفت هذه الدراسة لاقتراح نموذج لتشارك المعرفة في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية وكذلك معرفة مستوى تشارك المعرفة في المؤسسات محل الدراسة، حيث تم إجراء الدراسة التطبيقية على مؤسسات قطاع الأجهزة الإلكترونية في ولاية برج بوعريريج وتم الاعتماد على الاستبانة لجمع البيانات اللازمة من أفراد عينة الدراسة والمقدر عددهم بـ 206، كما تم الاعتماد على النمذجة بالمعادلات البنائية لاختبار النموذج البنائي للبحث. الاستراتيجي على تشارك المعرفة وعدم وجود أثر لكل من الثقافة التنظيمية والحوافز والثقة على تشارك المعرفة، بالإضافة لوجود مستوى عالي من الثقة وتشارك المعرفة ووجود مستوى متوسط للحوافز بالمؤسسات محل الدراسة.

• الدراسات السابقة باللغة الأجنبية

بالإضافة للدراسات باللغة العربية تم البحث والاطلاع على دراسات سابقة باللغة الأجنبية والتي تطرقت أيضا لجوانب مختلفة نحو موضوع الدراسة التي يمكن توضيحها كما يلي:

5. دراسة kathryn M bartol et al سنة (2009) بعنوان:

(social exchange and knowledge sharing among knowledge workers : the moderating role of perceived job security).<sup>2</sup>

<sup>1</sup> ناريمان دريس، نحو نموذج لتشارك المعرفة في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية: دراسة حالة مؤسسات الصناعة الإلكترونية في ولاية برج بوعريريج، أطروحة مكملة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير، غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس سطيف 1، الجزائر، 2019.

<sup>2</sup> kathryn M bartol et al, social exchange and knowledge sharing among knowledge workers : the moderating role of perceived job security, management and organization review, 5(2), 2009.

ترجمة العنوان باللغة العربية: التبادل الإجتماعي والتشارك المعرفي بين العاملين في المعرفة:

### الدور الوسيط للأمن الوظيفي المدرك.

هدفت هذه الدراسة لمعرفة أثر إدراك الدعم التنظيمي على التشارك المعرفي بالاعتماد على نظرية التبادل الاجتماعي وكذلك الآثار المحتملة للأمن الوظيفي كمتغير وسيط بين الدعم التنظيمي والتشارك المعرفي وهذا بالاعتماد على نظرية الدعم التنظيمي ونظريات العلاقة بين الموظف والتنظيم، حيث تم جمع البيانات بالاعتماد على الاستبانة من عينة تتكون من 255 متخصص في تكنولوجيا المعلومات والمشرفين عليهم في 12 شركة صينية محلية لصناعة تكنولوجيا المعلومات.

وقد توصلت نتائج الدراسة التطبيقية أن إدراك الدعم التنظيمي مرتبط بشكل إيجابي بمشاركة المعرفة، بالإضافة إلى وجود أثر للأمن الوظيفي في العلاقة بين إدراك الدعم التنظيمي والتشارك المعرفي عندما ينظر الموظفون بشكل إيجابي للأمن الوظيفي في المؤسسة، كما أن إدراك الدعم التنظيمي لا يرتبط بالتشارك المعرفي لما يكون إدراك الأمن الوظيفي منخفض لدى العاملين وهذه النتيجة تتفق مع مبادئ نظريات العلاقات بين الموظف والتنظيم وكذلك نظرية التبادل الاجتماعي التي بنيت على مبدأ المعامل بالمثل.

6. دراسة Mohammad hossein moshref javadi, nasim darvish zadeh, moeide zandi, javad yavarian سنة (2012) بعنوان:

### Effect of motivation and trust on knowledge sharing and effect of knowledge sharing on employée's performance.

ترجمة العنوان باللغة العربية: تأثير الحوافز والثقة في التشارك المعرفي وأثر التشارك المعرفي على أداء الموظفين. هدفت هذه الدراسة لاختبار تأثير الحوافز والثقة في التشارك المعرفي بالإضافة لمعرفة تأثير التشارك المعرفي على أداء الموظفين في شركة الغاز بمحافظة كردستان، ويمثل مجتمع الدراسة كل الموظفين بالشركة حيث تم اختيار عينة عشوائية منهم قدرت ب 124 موظفا كما تم استخدام الاستبيان لجمع البيانات اللازمة لإجراء الدراسة التطبيقية بهذه الشركة.

توصلت نتائج الدراسة الميدانية لوجود أثر مرتفع للحوافز والثقة في التشارك المعرفي لدى الموظفين وكذلك وجود أثر للتشارك المعرفي في الأداء.

7. دراسة Ahmet can سنة (2013) بعنوان:

### (Organizational justise perception and its effects on knowledge sharing : A case study of forensics in the turkich national polisee)<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> Ahmet can, Organizational justise perception and its effects on knowledge sharing : A case study of forensics in the turkich national polisee, dissertation prepared for the degree of doctor of philosohey, university of north texas, 2013.

ترجمة العنوان باللغة العربية: إدراك العدالة التنظيمية وتأثيرها على التشارك المعرفي: دراسة حالة للطب الشرعي في الشرطة الوطنية التركية.

هدفت هذه الدراسة لاختبار أثر العدالة التنظيمية في التشارك المعرفي دراسة حالة الطب الشرعي في الشرطة الوطنية التركية، حيث تم الاعتماد على الاستبيان في جمع البيانات من أفراد عينة الدراسة التي قدرت بـ 536 ضابط شرطة في الطب الشرعي بمختبرات شرطة الطب الشرعي في 10 مناطق، كما تم الاعتماد على برنامج spss لمعالجة البيانات التي تم جمعها. وقد تم التوصل لمجموعة من النتائج أهمها أنه كل من العدالة التنظيمية و سلوك المواطنة التنظيمية والتشارك المعرفي يرتبطون ارتباطا موجبا ومرتفع، كما تم التوصل إلى أنه كلما زاد إدراك العدالة التنظيمية كلما زاد مستوى التشارك المعرفي.

8. دراسة Shorunke.O,A et al سنة (2014) بعنوان:

**(Organizational support, knowledge sharing and utilisation as correlates of social capital of insurance managers in lagosmetro polis)<sup>1</sup>.**

ترجمة العنوان باللغة العربية: الدعم التنظيمي والتشارك المعرفي واستخدامه كعلاقة برأس المال الاجتماعي لمديري التأمين في شرطة لاغوس ميترو.

هدفت هذه الدراسة لدراسة العلاقة بين الدعم التنظيمي و التشارك المعرفي وبين رأس المال الاجتماعي لمديري التأمين في لاغوس ميترو بوليس، و قد تم استخدام الاستبيان كأداة لجمع البيانات من أفراد عينة الدراسة حيث تم إجراء مسح شامل ل 23 شركة تأمين. وقد أظهرت النتائج التي تم التوصل إليها أنه للدعم التنظيمي والتشارك المعرفي تأثير كبير على رأس المال الاجتماعي بالشركات المبحوثة، أما أهم التوصيات المقدمة فهي العمل على غرس استخدام المعرفة في تدريب المدراء و متخذي القرار بالشركات المبحوثة.

09. دراسة yalcin karagoz and suleyman agras and muammer mesci سنة (2015) بعنوان:

**(Relationships between knowledge sharing and reward systems in organizations : the case of erenco).<sup>2</sup>**

ترجمة العنوان باللغة العربية: العلاقات بين التشارك المعرفي ونظم المكافآت في المنظمة: حالة إيرنكو.

<sup>1</sup> Shorunke.O,A et al, **Organizational support, knowledge sharing and utilisation as correlates of social capital of insurance managers in lagosmetro polis**, jornal information and management, vol 4, no 8, 2014.

<sup>2</sup> yalcin karagoz et al, **Relationships between knowledge sharing and reward systems in organizations : the case of erenco**, c u iktisadi ve idari bilimler dergisi, vol 16, no 2, 2015.

تهدف هذه الدراسة لمعرفة العلاقة بين نظام المكافآت والتشارك المعرفي في شركة erenco ، حيث تم الاعتماد على طريقة المسح لجمع البيانات البحثية حيث تم تطوير استبيان لهذا الغرض تم توزيعه على 50 من المدراء.

أظهرت النتائج التي تم التوصل إليها أن أنظمة الحوافز تؤثر إيجابيا في التشارك المعرفي لدى المبحوثين، كما أكدت النتائج أن الموظفين يولون أهمية كبيرة للسلوكيات العادلة في منح الحوافز لتشجيع التشارك المعرفي، كما أكد أفراد العينة أن التشارك المعرفي له أهمية كبيرة في المؤسسات.

### التعقيب على الدراسات السابقة

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

أما ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة أنها تناولت أثر الدعم التنظيمي في التشارك المعرفي حيث تعتبر أول دراسة تسعى لتحقيق هذه الهدف طبعا على حد علم الباحث ومن خلال البحث في الموضوع، كما أن هذه الدراسة تتميز عن الدراسات السابقة كونها اعتمدت على خمسة أبعاد متكاملة للدعم التنظيمي متمثلة في العدالة التنظيمية والقيادة والحوافز والثقة التنظيمية والأمن الوظيفي لدراسة أثرها في التشارك المعرفي وهو ما لم يتم التطرق إليه في الدراسات السابقة، حيث تجمع هذه الأبعاد بين مختلف الدعائم التي تقدمها المؤسسة للعاملين من دعم مادي ومعنوي واجتماعي وتوفير البيئة التنظيمية المناسبة للعاملين، كما تتميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة كونها أول دراسة باللغة العربية تسعى لاختبار أثر الدعم التنظيمي بأبعاده السابقة الذكر في التشارك المعرفي، وكذلك تعتبر أول دراسة لهذا الموضوع يتم إجرائها على مجموعة مؤسسات في قطاع الصناعة الإلكترونية في الجزائر.

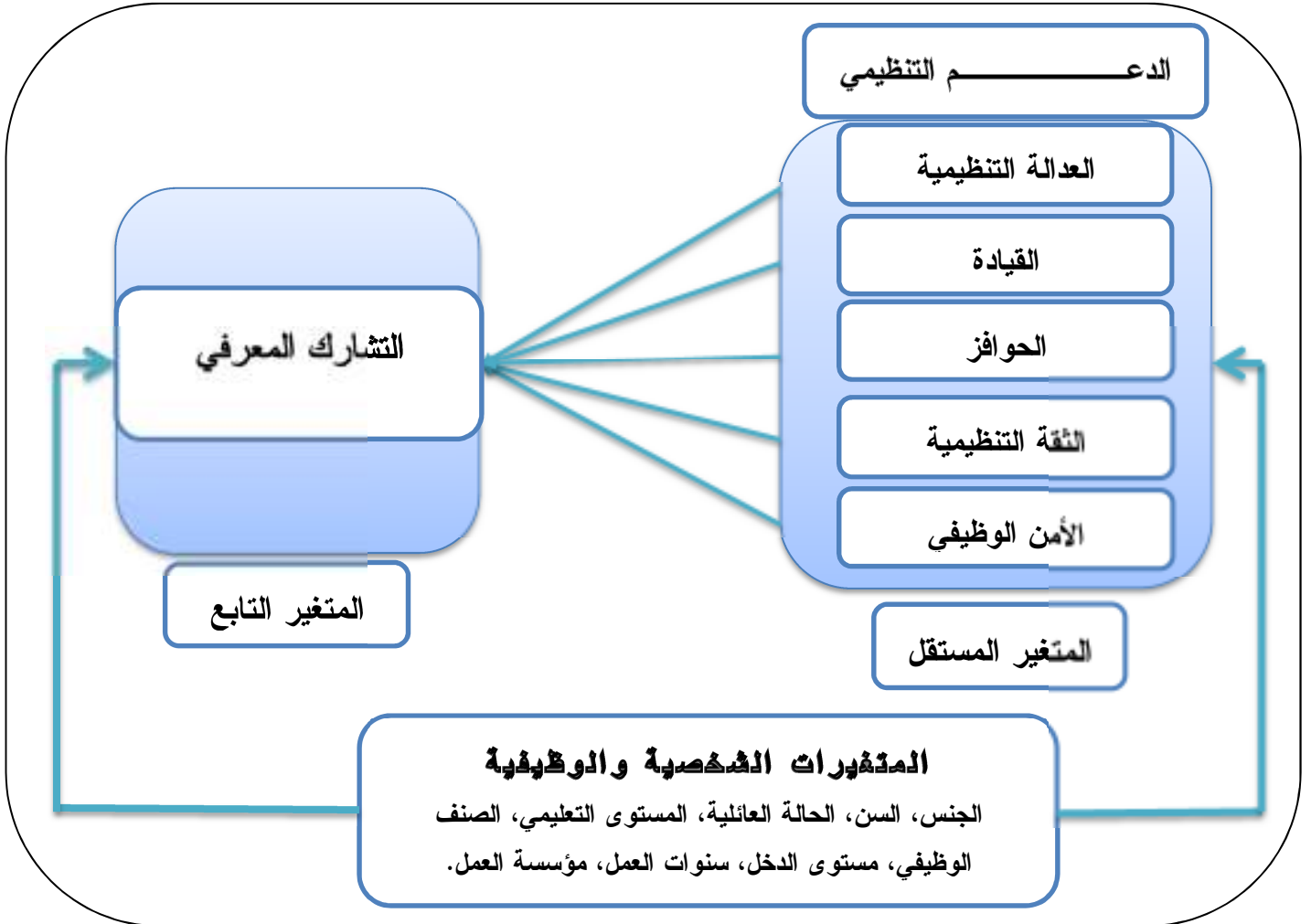
### تاسعا: نموذج الدراسة

إن دراسة السلوك الإنساني يعتبر من أهم التحديات التي تواجه الباحث في دراساته ولمعرفة أثر الدعم التنظيمي في التشارك المعرفي لدى العاملين في مؤسسات قطاع الصناعة الإلكترونية بالجزائر تم الاطلاع على مجموعة من الدراسات السابقة والموضحة في العنصر السابق التي تناولت مختلف الجوانب المتعلقة بالموضوع ومن خلال الدراسة والتحليل تم تطوير نموذج متكامل يتناسب والبيئة التي يتم إجراء الدراسة التطبيقية عليها، كما تم اختيار أبعاد الدعم التنظيمي بدقة متناهية والتأكد من صلاحية دراساتها



في المؤسسات عينة الدراسة، حيث تم تقسيم المتغير المستقل الدعم التنظيمي لخمس أبعاد متمثلة في (العدالة التنظيمية، القيادة، الحوافز، الثقة التنظيمية والأمن الوظيفي) لمعرفة أثرها في المتغير التابع التشارك المعرفي والشكل التالي يوضح نموذج الدراسة.

الشكل رقم (1): نموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على الدراسات السابقة

#### عاشراً: مصطلحات الدراسة

تتمثل مصطلحات الدراسة فيما يلي:

- **الدعم التنظيمي:** هو تلك الجهود والسلوكيات التي تبذلها المؤسسة لتقديم الدعم والمساندة للعاملين لديها في حل مشاكلهم وتشجيعهم وتطوير مهاراتهم وتوفير الأمن والسلامة لهم في مكان العمل وتحسين حياتهم الاجتماعية من خلال تقديم الدعم المادي والمعنوي والاجتماعي لهم؛

- **العدالة التنظيمية:** هي تلك الممارسات التي يقوم بها المدراء في المؤسسة والتي يدركها الأفراد العاملون بدرجات متفاوتة من حيث العدل والمساواة والنزاهة في تطبيق الاجراءات والقوانين على العاملين وتوزيع الأجور والحوافز وكذلك المتعلقة بالتعامل معهم عند ممارسة المهام الرسمية في المؤسسة؛
- **القيادة:** هي عبارة عن مجموعة من المهارات والخصائص التي يتميز بها القائد والتي تجعله قادرا على التأثير في الآخرين وتوجيه جهودهم وتحسين أدائهم وحل مشاكلهم؛
- **الحوافز:** هي تلك المزايا المادية والمعنوية التي تقدمها المؤسسة للعاملين لديها كمكافأة عن الأداء الجيد ومقابل بذلهم جهود إضافية لتشجيعهم وتحفيزهم؛
- **الثقة التنظيمية:** هي إيمان الفرد بأهداف وقرارات وسياسات المؤسسة والقائد التنظيمي وبجميع الأفراد العاملين معه في نفس المؤسسة؛
- **الأمن الوظيفي:** هو تلك السياسات والإجراءات والتعاملات التي تصدر عن المؤسسة والمدراء اتجاه الأفراد العاملين والتي تهدف لضمان استقرارهم واستمرارهم في العمل بدون خوف؛
- **التشارك المعرفي:** هو تقاسم وتبادل للأفكار والمعلومات والتجارب والمهارات والمعارف سواء بصفة مباشرة أو عن طريق وسائل وتقنيات الاتصال الحديثة على مستوى الأفراد أو الجماعات أو المؤسسة ككل لتحقيق قيمة مضافة.

#### إحدى عشر: هيكل الدراسة

لتحقيق أهداف الدراسة ومعالجة إشكاليته الرئيسية والأسئلة الفرعية تم تقسيم هذه الدراسة لمقدمة وأربعة فصول ثلاثة منها نظرية وفصل تطبيقي حيث تم في المقدمة استعراض إشكالية الدراسة الرئيسية أسئلتها الفرعية وكذلك وضع فرضيات رئيسية وفرضيات فرعية للإجابة عن الإشكالية، كما تم تحديد أهمية وأهداف الدراسة ومبررات اختيار هذا الموضوع بالإضافة لتحديد المنهج الذي تم اتباعه وكذلك حدود الدراسة، كما تم استعراض أهم الدراسات السابقة في الموضوع باللغتين العربية والأجنبية ووضع نموذج الدراسة.

أما الفصل الأول فقد خصص لاستعراض الإطار النظري للدعم التنظيمي ومحاولة فهمه بشكل جيد، حيث خصص المبحث الأول منه لمعرفة ماهية الدعم التنظيمي من خلال تتبع نشأته ومفهومه والتطرق للنظريات المفسرة له لنقوم بعدها بمعرفة معنى المنظمة الداعمة، أما في المبحث الثاني فقد تم التطرق لأساسيات الدعم التنظيمي بالتفصيل وهذا بالتعرف أولا على أنواع الدعم التنظيمي وكذلك العمليات التي يقوم عليها، بالإضافة إلى معرفة مسبباته وكيف تقوم المؤسسة بإدارة الدعم التنظيمي، وفي

المبحث الثالث لهذا الفصل فقد تم التركيز بشكل مفصل الأبعاد التي يتكون منها الدعم التنظيمي والتي تم اعتمادها في دراستنا التطبيقية، حيث تم التطرق بشكل دقيق وواضح لكل من العدالة التنظيمية والقيادة والحوافز والثقة التنظيمية والأمن الوظيفي، أما المبحث الرابع والأخير في هذا الفصل فقد تم من خلاله معرفة الآثار الناتجة عن الدعم التنظيمي والتي تتلخص في معالجة الضغوط الوظيفية وتحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين بالإضافة لزيادة الالتزام التنظيمي و تعزيز المواطنة التنظيمية وتحسين الأداء الوظيفي والتي تعتبر من أهم نتائج الدعم التنظيمي في المؤسسة.

في حين تناول الباحث في الفصل الثاني لهذه الدراسة الإطار المفاهيمي لإدارة المعرفة الذي من خلاله أراد الباحث وضع تمهيد واضح وشامل للدخول للتشارك المعرفي، حيث عنون المبحث الأول بمدخل للمعرفة والذي من خلاله تتم معرفة مفهوم المعرفة ومصادرها وكذلك أنواعها وهرمية المعرفة، أما المبحث الثاني من هذا الفصل فقد تم من خلاله معرفة ماهية إدارة المعرفة من خلال استعراض نشأة وتطور إدارة المعرفة ومفهومها بالإضافة لعرض أهدافها وعناصرها وكذلك مداخلها والمتطلبات التي تقوم عليها، وخصص المبحث الثالث لهذا الفصل لمعرفة آلية تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسات وهذا بمعرفة مجالات واستراتيجيات تطبيقها بالإضافة لمعرفة أهم النماذج والتقنيات وعمليات إدارة المعرفة، أما المبحث الأخير من هذا الفصل فخصص لمعرفة كيفية إنجاح تطبيق إدارة المعرفة من خلال التطرق لتأثيرات إدارة المعرفة في المؤسسة ومعرفة القوى التي تؤثر عليها، بالإضافة للتطرق لمعوقات والتحديات التي تواجه تطبيق إدارة المعرفة.

كما خصص الفصل الثالث للتطرق للتشارك المعرفي وعلاقته بالدعم التنظيمي، حيث عنون المبحث الأول منه بمدخل للتشارك المعرفي تم فيه التطرق لـ تعريف وأهمية التشارك المعرفي وكذلك المداخل والنظريات المفسرة له، كما تم توضيح أهم المتطلبات الأساسية للتشارك المعرفي وفي الأخير معرفة المراحل الأساسية التي يمر عليها التشارك المعرفي، أما المبحث الثاني فعنون بأساسيات التشارك المعرفي حيث تم التعرف فيه على مستويات وتصنيفات التشارك المعرفي، بالإضافة لمعرفة أبعاد ونماذج التشارك المعرفي، أما في المبحث الثالث المعنون بتطبيق التشارك المعرفي فقد تم التطرق للاستراتيجيات المتبعة للقيام بالتشارك المعرفي وكذلك التعرف على طرق قياس التشارك المعرفي، كما تم تحديد العوائق التي تحد من التشارك المعرفي والعوامل التي تؤدي لنجاحه، أما المبحث الرابع والذي عنون بأثر أبعاد الدعم التنظيمي في التشارك المعرفي فقد تم فيه معرفة الأثر النظري لكل من العدالة التنظيمية والقيادة والحوافز والثقة التنظيمية والأمن الوظيفي في التشارك المعرفي.

أما الفصل الرابع فقد تم تخصيصه لإجراء الدراسة التطبيقية لأثر الدعم التنظيمي في التشارك المعرفي في مؤسسات قطاع الصناعة الالكترونية بالجزائر، حيث تم تقسيم هذا الفصل لأربعة مباحث حيث خصص المبحث الأول منه والمعنون بالإطار المنهجي للدراسة للتعريف بالمؤسسات عينة الدراسة وكذلك شرح مجتمع وعينة الدراسة والتطرق للمنهج المستخدم، أما المبحث الثاني فقد خصص لشرح الاستبانة والمصادر التي تم الاعتماد عليها في تصميمها بالإضافة للتطرق لأساليب المعالجة الإحصائية التي تم استخدامها في تحليل بيانات الدراسة كما تم التأكد من صدق وثبات الاستبانة، أما المبحث الثالث فقد تم فيه عرض وتفسير البيانات الشخصية والوظيفية لأفراد العينة وكذلك عرض وتفسير إجابات أفراد العينة نحو كل من عبارات المنظمة الداعمة وعبارات أبعاد الدعم التنظيمي وكذلك عبارات التشارك المعرفي، أما المبحث الرابع فقد تم فيه التأكد من جودة البيانات واختبار فرضيات الدراسة المتعلقة بالمستوى وكذلك اختبار الفرضيات المتعلقة بالأثر واختبار الفرضيات المتعلقة بالفروق وفي الأخير تفسير النتائج التي تم التوصل إليها.

وفي الأخير تم استعراض نتائج الدراسة وكذلك تقديم مجموعة من الاقتراحات للمؤسسات عينة

الدراسة.

## الفصل الأول

### الإطار النظري للدعم التنظيمي

- المبحث الأول: ماهية الدعم التنظيمي
- المبحث الثاني: أساسيات الدعم التنظيمي
- المبحث الثالث: أبعاد الدعم التنظيمي
- المبحث الرابع: الآثار الناتجة عن الدعم التنظيمي

## تمهيد

إن طبيعة التغيرات التي حدثت في بيئة المؤسسات ساهمت بشكل كبير في تغيير نظرة المؤسسة للعاملين لديها، وبالرجوع إلى نظريات الإدارة وخاصة النظريات الكلاسيكية يتبين لنا جليا أن الفرد العامل في المؤسسة تم اعتباره كآلة حيث يقوم بالعمل مقابل الأجر فقط دون الاهتمام بالجوانب الأخرى خاصة الاجتماعية والانسانية أي التركيز بدرجة كبيرة على الجوانب المادية له، في حين النظريات السلوكية اهتمت بالجوانب الاجتماعية للمورد البشري في المؤسسة وأهملت الجوانب الأخرى، وبالتالي فقد تم إهمال النظرة المتكاملة والشمولية للمورد البشري داخل المؤسسة، ولكن مع التغيرات والتطورات التي حدثت في البيئة والتي ساهمت بشكل كبير في زيادة الوعي لدى العمال للمطالبة بحقوقهم في المؤسسة ومكافأتهم بعدالة من جهة، وكذلك اعتراف المؤسسة بأن المورد البشري هو أهم مورد لديها لما له من مهارات وقدرات فكرية تساهم في تحقيق التفوق والتميز لها في ظل المنافسة المتزايدة التي تشهدها بيئة الأعمال من جهة أخرى، حيث كانت الانطلاقة الأساسية للاعتراف بالمورد البشري داخل المؤسسة ومنحه كامل حقوقه ليست المادية أو الاجتماعية فقط بل تتعداه لتنمية المورد البشري وتطوير مهاراته وخبراته والاهتمام بمختلف الجوانب المتعلقة به ودعمه.

وفي هذا المسعى تتبنى المؤسسات المعاصرة مداخل إدارية معاصرة تتماشى والرؤية الجديدة للمورد البشري من أجل تقديم الدائم اللازمة له من أجل الاستثمار في مهاراته وقدراته ومن بين هذه المفاهيم الإدارية الدعم التنظيمي الذي يهتم بالمورد البشري في المؤسسة من خلال مكافأته وتقدير مساهماته والاعتراف به وبمجهوداته ومنحه الأمن والثقة في مكان العمل، بالإضافة لمعاملته بعدالة ونزاهة ومنحه الدعم المادي والمعنوي اللازم لتنمية سلوكياته الإيجابية وتحسين صورة المؤسسة لديه، وسنقوم في هذا الفصل بشرح مختلف المفاهيم التي تطرقت للدعم التنظيمي ومعرفة مختلف الجوانب المرتبطة به من خلال أربعة مباحث، حيث يتم التركيز في المبحث الأول والثاني على ماهية وأساسيات الدعم التنظيمي في حين يتم التطرق في المبحث الثالث لأبعاد الدعم التنظيمي وفي المبحث الرابع نستعرض الآثار الناتجة عن الدعم التنظيمي.

## المبحث الأول: ماهية الدعم التنظيمي

يتم في هذا المبحث معرفة نشأة الدعم التنظيمي وتطوره في الأدبيات الإدارية كما يتم التعرف على مفهوم الدعم التنظيمي، بالإضافة لمعرفة أهميته والنظريات المفسرة له كما يتم شرح كيف تكون المؤسسة منظمة داعمة.

## المطلب الأول: نشأة وتطور الدعم التنظيمي

يعتبر الدعم التنظيمي مفهوم ذو أهمية كبيرة في الأدبيات الإدارية لأنه يقدم شرحا واضحا ومفهوما للعلاقة بين معاملة المؤسسة للعاملين بها ومواقف العاملين وسلوكهم اتجاه وظائفهم وتنظيمهم، ولم يتم تقديم المفهوم الرسمي للدعم التنظيمي وتحديده لغاية 1980 لكن فكرة الدعم التنظيمي كانت موجودة لما يقارب السبعين عاما، حيث سيتم تقديم باختصار تطور الأبحاث الخاصة بالدعم التنظيمي في سياق التغيير الاجتماعي والصناعي في الأدبيات الإدارية.

لطالما أدرك الباحثون أن المؤسسات مصدر مهم للدعم الاجتماعي والمادي والعاطفي للعاملين فقد ركز البحث التنظيمي الأولي في أوائل القرن العشرين حصرا على الموارد المادية والفوائد التي قدمها صاحب العمل للعاملين، ومع ذلك فإن دراسات Hawthorne 1930 من قبل (Roethlisberger & Dickson) توضح بأن المؤسسات كانت أيضا مصدرا هاما للموارد الاجتماعية والعاطفية للعاملين ونتائج هذه الدراسات أشارت لأن العاملين الذين تم منحهم فواصل عمل وساعات عمل أقل كانت الانتاجية عالية من العاملين الآخرين الذين لم يتم منحهم هذه المزايا وكان لهذه الدراسات أثر مهم لدى العاملين حيث توجي المؤسسات للعاملين بأنها تهتم بهم وتسعى لإيجاد الحلول المناسبة لمشاكلهم مثل توفير فترات استراحة خلال العمل من أجل تحسين الانتاجية وتكوين اتجاهات أفضل، وقد طور (Mayo, 1941) نتائج دراسات Hawthorne من خلال القول أن مؤسسات الدعم الاجتماعي ساعدت العاملين على التعامل مع التغييرات الاجتماعية مثل الانتقال من البلدات الصغيرة التي يؤدي فيها الأفراد مهام محدودة مثل التجارة إلى المدن الكبيرة التي تتميز بفقدان الهوية التي استمدوها من وظائفهم في السابق فمن أجل التعامل مع فقدان الهوية للعاملين تحولت بشكل متزايد مؤسسات خاصة بهم من أجل دعم العاملين في اكتسابهم للاحترام والهوية، كما أشار (Levinson, 1965) بأن الدعم التنظيمي مهم للعاملين للتعامل مع التغييرات في الحراك الاجتماعي والجغرافي في الستينات عندما ابتعد الناس عن أصدقائهم وعائلاتهم وفقدوا مصدرا قيما للدعم والتقدير فالعاملين حسب Levinson استمدوا تقديرهم ودعمهم من المؤسسات التي عملوا لصالحها وتعويض تلك الخسارة كما يشير إلى أن العاملين يعبرون عن خصائص المؤسسة التي يعملون

بها بسبب أن المؤسسات مسؤولة قانونياً ومالياً وأخلاقياً عن تصرفات عاملها كما أن السياسات والتقاليد والقواعد التنظيمية تصف سلوكيات العاملين بها والمؤسسة تمارس السلطة من خلالها، وقد استمرت أهمية العلاقة بين العمل والتنظيم في النمو والتطور خلال السبعينات والثمانينات كما أصبحت المؤسسات تهتم بشكل متزايد بتطوير العاملين ودعمهم من أجل الحصول على مزايا تنافسية في السوق العالمية<sup>1</sup>.

### المطلب الثاني: مفهوم الدعم التنظيمي

لم يتم تقديم المفهوم الرسمي للدعم التنظيمي حتى سنة 1980 وقد كانت فكرة الدعم التنظيمي موجودة في الأدبيات الإدارية لما يقارب السبعين سنة حيث تم إعطاء الدعم التنظيمي معاني مختلفة من قبل باحثين مختلفين كما بذلت محاولات كثيرة لتبسيط وشرح مفهوم الدعم التنظيمي<sup>2</sup>، كما تجدر الإشارة إلى ضرورة التمييز بين مفهومين متقاربين الأول هو الدعم التنظيمي (organizational support) والثاني هو إدراك الدعم التنظيمي (perceived organizational support) وفي هذا المسعى يتم التطرق أولاً إلى مفهوم الدعم التنظيمي من خلال استعراض بعض التعاريف التي قدمت له ثم تعريف إدراك الدعم التنظيمي.

### أولاً: تعريف الدعم التنظيمي (organizational support)

لقد عرف (shancock,2006) الدعم التنظيمي بأنه "استعداد المنظمة لتلبية احتياجات الموظفين وزيادة الامتيازات المقدمة لهم للحفاظ على تفانيهم في العمل، وتقديم لهم الأجور والمكافآت والاحترام من أجل أداءهم أدوار مستقبلية في المنظمة"<sup>3</sup>.

- كما يعرف (ماضي، 2010) الدعم التنظيمي بأنه "جميع أشكال المساعدات المادية والمعنوية التي تمنحها المنظمة بشكل طوعي للعاملين بها والتي تتمثل في صورة اهتمام المنظمة بالعاملين وزيادة رفاحتهم وتقديرها لهم والذي ينعكس بدوره على جهود العاملين لتحقيق أهداف المنظمة"<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> Thomas j zagencyk, **A social influence analysis of perceived organizational support**, doctoral thesis of philosophy, katz graduate school of business, university of pittsburgh, 2006, pp 8-10.

<sup>2</sup> Malikeh beheshtifar, Elahe zare, **effect perceived organizational support on employees attitudes toward work**, science series data report, vol 4, no 9, sep 2012, p 30.

<sup>3</sup> أكرم محسن مهدي الياسري وآخرون، **الدعم المنظمي واثره في تعزيز السيادة الإستراتيجية: دراسة تحليلية لآراء القيادات العليا في الشركة العامة لصناعة السمنت الجنوبية**، المجلة العراقية للعلوم الإدارية، بغداد، المجلد 14، العدد 56، 2018، ص 11.

<sup>4</sup> حسن عاطف حسن أبو ناصر، **أثر إدراك الدعم التنظيمي في تحقيق استراتيجية المسؤولية الاجتماعية الشاملة في المصارف**، مجلة دراسات وأبحاث: المجلة العربية في العلوم الانسانية والاجتماعية، العدد 26، السنة التاسعة، جامعة زيان عاشور الجلفة، الجزائر، 2017، ص 7.



- يعرف (George, 1999) الدعم التنظيمي بأنه "القدر الذي تهتم فيه المؤسسة برعاية ورفاهية أعضائها من خلال معاملتهم بعدالة ومساعدتهم في حل ما يواجهون من مشكلات والانصات لشكواهم وبمعنى آخر ينعكس الدعم التنظيمي في صورة اهتمام القيم التنظيمية بالأفراد العاملين وتقديم المساعدات والمساهمات والعناية بهم وبصحتهم النفسية"<sup>1</sup>.

- يعرف كذلك (ling wang, 2009) الدعم التنظيمي بأنه "نمط من التبادل المحتمل بين طرفين مبني على الوفاء بالالتزام في ظل وجود قواعد أخلاقية عامة في المستقبل، حيث يعتبر السبب الأساسي لفهم العلاقة بين العاملين والمنظمة"<sup>2</sup>.

من خلال التعاريف السابقة يمكننا تعريف الدعم التنظيمي بأنه تلك الجهود والسلوكيات والتصرفات التي تبذلها المؤسسة لتقديم الدعم والمساندة للعاملين لديها في حل مشاكلهم والانصات لشكواهم وتشجيعهم وتطوير مهاراتهم وتوفير الأمن والسلامة لهم في مكان العمل ومساعدتهم في تحسين حياتهم الاجتماعية من خلال المساعدات المادية والمعنوية المتمثلة أساسا في الأجور والحوافز والمزايا المقدمة لهم ومختلف التقديرات والاعترافات بمجهوداتهم وفرص النمو الوظيفي وتحقيق الذات في المؤسسة.

#### ثانيا: تعريف إدراك الدعم التنظيمي (perceived organizational support)

يعرف (beheshitifr and azare, 2012) إدراك الدعم التنظيمي بأنه "إيمان الموظفين بأن المنظمة تقدر مساهماتهم وتلبي احتياجاتهم الاجتماعية والعاطفية وبعض المزايا المتوقعة ليشعروا بالالتزام في مساعدتها"<sup>3</sup>.

- كما عرف أيضا (Eisenberger, 1990) إدراك الدعم التنظيمي بأنه "الدرجة التي يدرك فيها الفرد أن المؤسسة تهتم به وتثمن مجهوداته ومساهماته وتعنتي به وترعاه، كما أن العامل يميل إلى تقدير الجهود والمكافآت المقدمة من المؤسسة وينظر إلى ذلك بأنها تقدر مساهمة العاملين وتهتم برفاهيتهم"<sup>4</sup>.

- كما يعرف (Eisenberger, 1990) أيضا إدراك الدعم التنظيمي بأنه "الدرجة التي يدرك عندها الموظف أن المؤسسة تهتم به وتتضمن هذه المعاملات الموضوعات المادية والشخصية على حد سواء

<sup>1</sup> حسنين السيد طه وآخرون، أثر محددات إدراك الدعم التنظيمي والمالي على دافعية الأفراد للإنجاز، مجلة الدراسات والبحوث البيئية، المجلد 5، العدد 2، جامعة مدينة السادات، القاهرة، 2016، ص 169.

<sup>2</sup> أكرم محسن مهدي الياسري وآخرون، مرجع سابق، ص 11.

<sup>3</sup> نفس المرجع، ص 11.

<sup>4</sup> باديس بوخلوة، سهيلة قمو، أثر الدعم التنظيمي على جودة الخدمات الصحية، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، العدد

5، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر، ديسمبر 2016، ص 5.

فهي تشمل مثلا الصداقة والمحبة والاحترام كما تتضمن النقود والخدمات والمعلومات، ويتفاوت إدراك العاملين للدعم التنظيمي من فرد لآخر ضمن البيئة التنظيمية فقد يبني بعض الأفراد إدراكهم للدعم التنظيمي على مدى استعداد المؤسسة لتقديم المساعدة أو المعدات اللازمة لهم كي يتمكنوا من أداء عملهم على النحو المطلوب أو مدى استعداد المؤسسة لتوفير فرص التدريب في المجالات المهمة في عملهم أو التشجيع المستمر لهم والثناء الصادق على أعمالهم أو تهيئة الفرصة لهم للمشاركة في اتخاذ القرار والتأثير على سياسات العمل<sup>1</sup>.

ومن خلال ما تقدم من تعاريف يمكن تعريف إدراك العم التنظيمي بأنه مدى شعور أو تصور العاملين في المؤسسة بأنها تهتم بهم ونراهم وتقدر الجهود التي يبذلونها داخلها، بالإضافة لإحساسهم بأنها تكافئهم بعدالة وتعاملهم بنزاهة وتقدم لهم الدعم المادي والمعنوي اللازم الذي يشعرون بالالتزام المتبادل.

بشكل عام يرى الباحث أن الاختلاف الجوهرى بين مفهومي الدعم التنظيمي وإدراك الدعم التنظيمي يكمن في مصدره، فالأول مصدره المؤسسة وما تقوم به من جهود ومزايا لفائدة موظفيها، في حين الثاني يصدر عن الموظفين ومدى إدراكهم لتلك الجهود وتقييمهم لها.

### ثالثا: أهمية الدعم التنظيمي

يشير (Deconinck,2009) إلى أنه للدعم التنظيمي أهمية بالغة في زرع الثقة بين المؤسسة والموظفين مما ينتج عنه التزامات متبادلة طويلة الأمد، كما يضيف (Baranik et al) بأن الدعم التنظيمي يخلق جوا من الصداقة الإيجابية وخلق احساس بمكانة الشخص في المؤسسة من خلال ما تقدمه لهم، كما يؤدي الدعم التنظيمي لإظهار مستويات عالية من الإيجابية في العمل<sup>2</sup>.

ويمكن الإشارة لأهمية الدعم التنظيمي في العناصر التالية:<sup>3</sup>

1. يزيد من دافعية الأفراد للإنجاز وتحقيق أهداف المؤسسة؛

<sup>1</sup> عربية سعدي، العلاقة بين مصادر الضغط المهني والولاء التنظيمي على ضوء مستوى الرضا الوظيفي لدى أطباء القطاع العام، أطروحة دكتوراه في علم النفس العمل والأرغونوميا، غير منشورة، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة وهران 2، الجزائر، 2017، ص 41.

<sup>2</sup> وردة عبد الخالق عبد الرحمن، الدور الوسيط للدعم التنظيمي المدرك في العلاقة بين مصادر الإجهاد الوظيفي وسلوكيات المواطنة التنظيمية، مجلة الإدارة والاقتصاد، السنة الأربعون، العدد 113، الجامعة المستنصرية، بغداد، 2017، ص 162.

<sup>3</sup> حسن عاطف حسن أبو ناصر، مرجع سابق، ص 7، 8.

2. يسهم الدعم التنظيمي في تحقيق التنمية الذاتية للعاملين، فشعور العاملين وإدراكهم بأن المؤسسة تساندهم يعمل على زيادة اهتمامهم بتنمية خبراتهم سواء عن طريق التدريب الرسمي أو غير الرسمي؛
  3. يؤدي إدراك العاملين للدعم التنظيمي المقدم لهم إلى زيادة الجهد المبذول من قبل الأفراد نحو تحقيق الأهداف التنظيمية وزيادة كفاءة الأداء؛
  4. يساهم في خلق عاملين ذوي قدرة على الإبداع في العمل في ظل المنافسة الهائلة بين المؤسسات في بيئة الأعمال فحين يشعر العامل بأن المؤسسة تقدم له الدعم التنظيمي الذي يتمناه فإنه يسعى للنهوض بهذه المؤسسة من خلال العمل الإبداعي والابتكاري؛
  5. العمل على تحسين صورة المؤسسة والدفاع عنها حيث يؤدي إدراك العاملين للدعم التنظيمي الذي تقدمه لهم المؤسسة إلى تنمية الاتجاهات الإيجابية لدى العاملين مما يدفعهم لاتباع سلوكيات بناء الصورة الذهنية الطيبة عن المؤسسة أمام الغير والسعي لتحسينها باستمرار؛
  6. تقليل الآثار السلبية لبعض سلوكيات وتصرفات العاملين داخل المؤسسة؛
  7. يؤدي إلى اشباع الفرد لاحتياجاته الخاصة والشعور بالانتماء للجماعة والتقدير من قبل المؤسسة ويزيد من احساس العاملين بالالتزام؛
  8. يعمل على تعزيز رأس المال العاطفي الإيجابي وهي تمثل بمجملها تحسين الحالة النفسية الإيجابية للفرد مما ينعكس على تنفيذ الجهد اللازم لتحقيق النجاح في المهام الصعبة.
- بالإضافة لما سبق تكمن أهمية الدعم التنظيمي في:<sup>1</sup>

1. شعور العاملين بمزيد من العناية والاهتمام بتنمية خبراتهم ودافعيتهم نحو العمل والانتاجية؛
2. إن الدعم التنظيمي يقود إلى الولاء الوجداني من قبل الفرد للمؤسسة لاسيما عندما تسود العدالة التوزيعية والعدالة الإجرائية؛
3. ينمي إدراك العاملين للدعم التنظيمي الدافع نحو العمل على زيادة كفاءة الأداء وتحقيق أعلى معدلات عائد متوقعة للإدارات والأقسام والمؤسسة بصفة عامة؛
4. يزيد من احساس العاملين بعضويتهم للتنظيم وأنها أصبحت تمثل جزءا من هويتهم وذاتهم.

<sup>1</sup> مؤيد يوسف الساعدي، رشا عباس عبود الربيعي، إدراك العاملين للدعم التنظيمي في ممارسات تطوير الموارد البشرية، مجلة التقني، المجلد السادس والعشرون، العدد السابع، هيئة التعليم التقني، بغداد، 2013، ص ص 176، 177.

### المطلب الثالث: نظريات الدعم التنظيمي

لقد تم في المطلب الأول التطرق لنشأة وتطور الدعم التنظيمي ومن خلال هذا المطلب سنتطرق للنظريات المفسرة له من خلال ثلاثة منظورات وهي المنظور الاقتصادي والمنظور الاجتماعي لعلاقة التبادل والمنظور المرتبط بعلاقات التبادل.

#### أولاً: المنظور الاقتصادي

يركز هذا المنظور على نظرية واحدة وهي العلاقات التبادلية في الاقتصاد، فالإقتصاد هو كل شيء عن الموارد وأفضل استخدام لتلك الموارد، والتبادل هو وظيفة مهمة في النظام الاقتصادي وعندما يعمل الفرد في أي نظام اقتصادي يبحث عن الأفضل مع الحد الأدنى للتكاليف لذا فإن أي تبادل يقدم عوائد أعلى أو يأخذ تكلفة أقل يمكن اعتباره الأفضل، كما يشير (Dyer & Nobeoka, 2000) أثناء مناقشة عملية التبادل بأنه العلاقة التي تعتمد على البنية المنشأة بسبب التبعية للعلاقة والقيمة التي تم انشاؤها وتقديمها فإذا تغيرت القيم تتغير العلاقة سواء للأعلى أو للصفر، وقد كانت علاقة التبادل الاقتصادي دائماً في النقاش من قبل الباحثين والاكاديميين وقليل من العلماء يسمون هذه العلاقة باسم " نظرية التبادل الاقتصادي" ولكن لا يزال هناك عدد من أولئك الذين يتحدثون هذا المفهوم على غرار (Emerson, 1970) الذي جادل بأن نظرية التبادل لا ينبغي أن تؤخذ كنظرية وبدلاً من ذلك فهي إطار مرجعي يأخذ حركة الأشياء ذات القيمة من خلال العملية الاجتماعية فالتبادل الاقتصادي حسب البعض لا يعتبر نظرية للتبادل بقدر ما يشير لأنه بناء وطريقة للتبادل<sup>1</sup>.

#### ثانياً: المنظور الاجتماعي لعلاقة التبادل

بعد التطرق للدعم التنظيمي من المنظور الاقتصادي من خلال نظرية العلاقات التبادلية في الاقتصاد نتطرق من خلال المنظور الاجتماعي لعلاقة التبادل في الدعم التنظيمي من خلال نظرية الدعم الاجتماعي ونظرية التبادل الاجتماعي.

**1. نظرية الدعم الاجتماعي:** إن البشر بطبيعتهم لا يستطيعون البقاء في عزلة فهم اجتماعيين بطبعهم من خلال علاقة الترابط بينهم وهذه العلاقة هي نتيجة وقاعدة للدعم الاجتماعي، ووفقاً ل (Lakey and Cohen, 2000) يعتبر الدعم الاجتماعي أحد المحددات الهامة للإجراءات البشرية والعواطف والمزاجية والنتائج الإدراكية، ويقسم (Barrera, 1986) الدعم الاجتماعي لثلاثة أنواع فرعية وهي الدعم المتصور والدعم المقدم والادماج الاجتماعي وتعمل هذه الأنواع الفرعية الثلاثة بشكل جماعي، ويتضح من خلال

<sup>1</sup> Ishfaq Ahmed et al, **Conceptualizing perceived organizational support : A theoretical perspective**, australian journal of basic and applied sciences, 5(12), 2011, p 785.

الأدبيات أن الدعم الاجتماعي له تأثير كبير على النتائج المتعلقة بالوظيفة ويرى Barrera أنه عندما يواجه العاملون التوتر والقلق وغياب تصور الدعم من صاحب العمل يمكن أن يؤدي لخلق مشاكل مثل اضطراب ما بعد الصدمة وأمراض القلب والأوعية الدموية والاكنتاب كما أن الأفراد الذين ينظرون إلى الدعم بأنه مستوى منخفض هم أكثر عرضة لإدمان المخدرات والانتحار وغيرها من التأثيرات السلبية على حياتهم، فنظرية الدعم الاجتماعي وبنيتها أساس نظرية الدعم التنظيمي وفكرتها الأساسية حيث يمكن تطبيقها للتقليل من الاجهاد والتوتر في العمل وإعداد مكان العمل ويمكن للعاملين الحكم على الدعم المقدم من صاحب العمل وما هي الآثار التي يمكن أن تتركها لهم ولما يشعر العاملون بأنهم مدعومون من قبل صاحب العمل فإنهم يشعرون بالفرح في العمل ويتكون لديهم شعور إيجابي حول الدعم التنظيمي<sup>1</sup>.

**2. نظرية التبادل الاجتماعي:** بالإضافة لنظرية الدعم الاجتماعي هناك نظرية أخرى للدعم التنظيمي تتدرج ضمن المنظور الاجتماعي لعلاقات التبادل وهي نظرية التبادل الاجتماعي، فبعد التغيرات الاجتماعية والاقتصادية والبيئية التي حدثت في الولايات المتحدة بدأت المؤسسات الكبيرة تأخذ مركز الصدارة والقيادة في مختلف الصناعات بما في ذلك السيارات والنفط وغيرها، ومن هنا ظهرت نظرية التبادل الاجتماعي من أجل بقاء الصناعات على قيد الحياة في ظل الإصلاح الاجتماعي، واقترح رائد هذه النظرية وهو (Blau, 1964) أن معظم التفاعلات الاجتماعية تنطوي على المستوى الاجتماعي أو التبادل الاقتصادي وبشكل أكثر تحديداً قد يشتمل التبادل المؤسسي على إنشاء سندات، حيث يسعى كلا الطرفين المشاركين في التفاعل للوصول لنتائج مرضية لكليهما في الوقت المناسب والفوائد المتحصل عليها هي غالباً ما يتم تقييمها بأنها تأكيد على الدعم المتبادل والذي غالباً ما يكون مصدر قلق للأطراف المعنية، كما يؤكد Blau أن نظرية التبادل الاجتماعي أن الامتتان والتقدير قد يكونان كمزايا مادية بالإضافة إلى أن التعبيرات اللفظية لا تقدر بثمن للكثير من العاملين<sup>2</sup>، وترتبط نظرية التبادل الاقتصادي ارتباطاً وثيقاً بالدعم التنظيمي ونتائجه حيث تفترض بأن الفرد يقدم خدمات والالتزام بها مقابل حصوله على مكافأة مقابل هذا الالتزام، حيث يرى (Ekeh, 1974) أن العلاقات الانسانية تحدها تحليل التكاليف والفوائد على حد سواء وتتخذ الأطراف القرارات والخيارات على أساس القيمة المقدمة في المقابل ويمكن رؤية هذه الفكرة أيضاً عندما يعطي الفرد شيئاً للطرف الآخر فإن المقدم يتوقع شيئاً في المقابل من ناحية أخرى سيشعر المتلقي أيضاً بأنه ملزم بإرجاع شيء ذي قيمة مقابل ذلك فهو إذن مدين، فالفكرة الأساسية وراء

<sup>1</sup> Ibid, p 785.

<sup>2</sup> Jennifer parker ayers, **Job satisfaction, job involvement, and perceived organizational support as predictors of organizational commitment**, doctoral theses of philosophy psychology, college of social and behavioral sciences, walden university, 2010, p 20.

نظرية التبادل الاجتماعي هي مفهوم "المعاملة بالمثل" وهي تبادل أفكار وأشياء وفق شروط متفق عليها في هذه العلاقة عندما يتلقى طرف شيئاً قيماً من الطرف الآخر فالطرف المتلقي يشعر نفسه بموجب الالتزام بإعادة شيء ثمين فالذي يريد الحصول على فوائد من الطرف الآخر يجب عليه الاستمرار في المعاملة بالمثل، وفي العلاقات الاجتماعية فإن التبادل هو المزايا الاجتماعية التي يتلقاها الشخص أو التكلفة الاجتماعية التي يتعين على الفرد دفعها للحصول عليها والفرد ينظر لقيمة الفوائد الاجتماعية التي يحصل عليها وما يجب عليه دفعه مقابل ذلك من أجل الاستمرار في ذلك من عدمه وقد تم قبول نظرية التبادل الاجتماعي على نطاق واسع للاستخدام في العلاقات الفردية في مكان العمل، ويتم عادة مقارنة نظرية التبادل الاجتماعي مع نظرية التبادل الاقتصادي ولكن الفرق يمكن العثور عليه بين المفهومين فنظرية التبادل الاجتماعي تخلق الالتزام الأخلاقي ولكن نظرية التبادل الاقتصادي تخلق الالتزام الاقتصادي والقانوني وفي نظرية التبادل الاجتماعي الفشل في الالتزام يمكن أن يغير العلاقة<sup>1</sup>.

### ثالثاً: المنظور التنظيمي لعلاقات التبادل

في هذا المنظور يتم التطرق للدعم التنظيمي من خلال نظرية تبادل العضو القائد ونظرية الدعم التنظيمي.

**1. نظرية تبادل العضو - القائد:** هذه النظرية مشتقة من نظرية التبادل الاجتماعي وهي متشابهة معها لحد ما إلا أنها تتعلق على وجه التحديد بالسلوكيات التنظيمية من خلال الدراسات السابقة مثل العدالة والانصاف والمساعدة في شرح فوائد الجودة على المدى الطويل في التبادلات بين الأعضاء من داخل المؤسسة، وقد اقترح (Kacmer et al, 2003) أنه وفقاً لنظرية تبادل العضو القائد المشرفين يحددون أدوار العمل من المرؤوسين وتستند تلك الأدوار على إدراك المشرف لقدرة العاملين على أدائها في السابق وجودة العلاقة بين المشرف والعامل<sup>2</sup>، وعندما نطبق مفهوم علاقة التبادل على علاقة المشرف والعامل من الواضح تماماً أن كلا الطرفين هنا يجب أن يقدم شيئاً قيماً للطرف الآخر حيث يتم تقديم الأداء والسلوك من قبل العاملين وفي المقابل تحصلهم على المكافأة أو العقوبة وستكون العلاقة جديرة عندما تكون المكافأة قيمة لكلا الطرفين، وقد أثبتت بعض الدراسات بأن القائد يمكن أن يلعب دوراً مهماً وحيوياً لموقف العاملين من الوظائف كما وجد (Wayne shore and liden, 1997) أن المشرف أو القائد يمكن أن

<sup>1</sup> Ishfaq Ahmed et al, op - cit, pp 785, 786.

<sup>2</sup> Jennifer parker ayers, op - cit, p 30.

يؤثر على مواقف العاملين وسلوكهم على حد سواء إيجابيا أو سلبيا، لذلك يمكن استنتاج أن علاقة التبادل عضو القائد هي العلاقة التي يمكن تطبيقها في الإعداد التنظيمي ويمكن أن تحقق عوائد إيجابية للمؤسسة<sup>1</sup>.

**2. نظرية الدعم التنظيمي:** وفقا لنظرية الدعم التنظيمي يعتمد هذا الأخير على صلاحيات العاملين في ما يتعلق بنية المؤسسة وراء تلقيهم الدعم المناسب أو غير المناسب بدوره الدعم التنظيمي متعلق بعملية التبادل الاجتماعي حيث يشعر العاملون بالالتزام في مساعدة المؤسسة في تحقيق أهدافها وأهدافه ويتوقع زيادة الجهود نيابة عن المؤسسة من أجل زيادة المكافآت كما يحقق الدعم التنظيمي الاحتياجات الاجتماعية مما يؤدي لمزيد من الالتزام للمؤسسة ورغبة متزايدة في مساعدة المؤسسة على النجاح<sup>2</sup>، وتعتمد نظرية الدعم التنظيمي على العناصر التالية:<sup>3</sup>

**1.2. دعم وظائف العامل:** وفقا لنظرية الدعم التنظيمي ينبغي تعزيز الدعم التنظيمي لدرجة أن ينسب العاملون معاملة المؤسسة بأنها مناسبة وإيجابية وكيفية تصرف المؤسسة عند تقديم الدعم المناسب من أجل تعزيز الوظائف وتوفير الفوائد التي يستفيد منها العاملون، فوفق نظرية الدعم التنظيمي يتم دعم أنشطة ومهام العامل من أجل دفعه لتقديم أكبر جهد ممكن ومكافأة هذا الجهد.

**2.2. التبادل الاجتماعي:** يستدعي الدعم التنظيمي وفق نظرية التبادل الاجتماعي أن ينظر العامل للتوظيف على أنه تجارة في الجهد من خلال تحقيق الولاء من قبل العامل والفوائد الملموسة والموارد الاجتماعية من المؤسسة، فالدعم التنظيمي معيار للمعاملة بالمثل مما يؤدي للشعور بالالتزام ومساعدة المؤسسة في تحقيق أهدافها وزيادة الأداء، وفي ما يخص الالتزام العاطفي يسعى العاملون لتحقيق التوازن في علاقاتهم مع المؤسسة من خلال تطوير مواقف وسلوكيات ملائمة تتفق مع الدعم التنظيمي.

**3.2. التعزيز الذاتي:** غالبا ما يتم وصف نظرية الدعم التنظيمي بأنها نظرية تبادل اجتماعي ومع ذلك فنظرية الدعم التنظيمي تؤكد على عمليات تعزيز الذات وتفترض بأن تلبية الاحتياجات الاجتماعية مثل ( الموافقة والتقدير والانتساب والدعم العاطفي) يؤدي لتحديد الهوية مع المؤسسة وتفترض بأن الالتزام التنظيمي العاطفي ينشأ من تعزيز الذات والتبادل الاجتماعي .

#### المطلب الرابع: مدخل للمنظمة الداعمة

من أجل معرفة مفهوم المنظمة الداعمة بشكل واضح ومفهوم نقوم باستعراض قصتين مختلفتين لموظفين يعملان في مؤسستين مختلفتين الأولى هي "Cynthia Andrews" والتي تبلغ من العمر 54 عاما

<sup>1</sup> Ishfaq Ahmed et al, op - cit, p 786.

<sup>2</sup> James n kurtessis et al, **Percieved organizational support : A meta-analytic evaluation of organizational support theory**, journal of management, vol 43, no 6, 2017, p 1855.

<sup>3</sup> Ibid, pp 1855, 1856.

كانت لها حياة مريحة من خلال عملها كمدربة كمبيوتر وأستاذة ذي درجة عالية في البنك الوطني بمقرها الرئيسي في ولاية Delaware، قضت 12 سنة في الشركة وحققت لها إنجازات كبيرة وتجاوزت الصعوبات وكانت متفوقة في الأداء باستمرار، وفي صباح أحد الأيام التقطت الصحيفة وقرأت أن الرئيس التنفيذي للبنك أعلن أنه سيقوم بتخفيض نسبة 5% في القوى العاملة وفي وقت لاحق من نفس اليوم اتصل بها رئيسها للمكتب وقال "لقد قمت بعمل جيد لكن علينا أن نقوم بعمل تخفيضات في القوى العاملة لذلك علينا أن نسرركم والخبر السار هو أننا قادرون لإبقائك هنا لعدة أسابيع أخرى، وبعد عدة أيام تم عرض Cynthia على شاب تم تعيينه مؤخرًا يدعى George طلب منها أن تدرسه ليتولى مسؤولياتها وأثناء التحدث معه علمت أنه قد تخرج منذ وقت ليس بالبعيد من الجامعة بدرجة متوسطة وأنه يتقاضى ثلث راتبها وهكذا كان التخفيض مصحوبا بتوظيف موظفين أقل خبرة ممن يستقرون مقابل راتب منخفض، ومن ناحية أخرى "Bob Jarvis" هو شخص نحيل يبلغ من العمر 24 عاما يقطع كل يوم مسافة ميل بعد أن ينتهي من عمله في شركة أنترنت من نوع google على الرغم من أنه كان مع المنظمة لمدة عامين فقط، يشعر Bob بأنه عضو مهم في فريق العمل الإبداعي المتماسك، كما تشدد المنظمة على التفاني الذي يتضمن في كثير من الأحيان العمل الإضافي لاستكمال المشاريع في الوقت المحدد وبالعودة للإدارة فهي تأخذ عناية كبيرة لإظهار تقديرها لمساهمة الموظفين والاهتمام برفاهيتهم كما يدعى الموظفين لتقديم اقتراحات لمنتجات الشركة ويتم نشر الأفكار المفيدة واعتمادها، كما أن المواقع عالية المستوى في الشركة تملأ من داخل الشركة وحركة النقل الطوعية نادرة على الرغم من أن الأجور ليست أعلى من متوسط الصناعة، كما أن المزايا الإضافية تشمل خطة طبية شاملة ومدفوعات للتعليم العالي فالشركة التي يعمل فيها "Bob" تهتم بشكل خاص بالمشاكل والاحتياجات الفردية الخاصة بالموظفين مثل أخذ إجازة من أجل مواصلة التعليم المتميز أو الاهتمام بمرض عابر فهو معجب بالشركة وبفضل التقدير العالي الذي يمنح له وزملاؤه فهم يشعرون بالرغبة والواجب بمنح الشركة أفضل ما لديهم، حيث تمثل المعالجة التي تلقاها Cynthia and Bob طريقتين معاصرتين متضادتين فيما يتعلق بتقييم الموظفين، الأولى رأس المال الهامشي وتنتج من خلال المعاملة التي تعرضت لها Cynthia حيث الموظفين النموذجيين يستهلكون وقيمتهم تنخفض ويفتقرون للموهبة والقيادة وأصحاب الوظائف قادرون على اتباع الأوامر البسيطة ومن ناحية أخرى موهبتهم الفطرية منخفضة وليس لديهم طموح وكثيرا ما تتقل كاهلهم الأمراض المرتبطة بأنماط الحياة غير الصحية التي تنتج التعب عن العمل ويترتب عنه إنفاق المنظمة على الموارد الهامشية من الموظفين للحفاظ على حد مقبول من الدوران مع استبعاد الموظفين في أقرب وقت ممكن واستبدالهم



بوافدين جدد أقل أجرا أو بتكنولوجيا جديدة وأكثر كفاءة، فنهج رأس المال الهامشي غالبا ما ينطوي على القيادة والسيطرة وتحاول الإدارة تبني استراتيجية تبسيط وثثبيت وظائف الموظفين، وعلى النقيض من ذلك وجهة النظر الثانية التي تجلت من خلال Bob تعبر عن رأس المال البشري فهي تعتبر معظم الموظفين لديهم القدرة على ضمان استثمار المؤسسة للوقت والموارد لتطوير المواهب المتفوقة والمهارات، لأن منهج رأس المال البشري يؤكد على تنمية مواهب الموظفين ومهاراتهم وأهمية مساهماتهم كما أن الموظفين فهموا بأن جهودهم ستكون موضع تقدير ومكافأة، فوجهات النظر الهامشية ورأس المال البشري تعكس صورة متعارضة للمؤسسات وكيفية تعاملها مع الموارد البشرية فيها<sup>1</sup>.

### المبحث الثاني: أساسيات الدعم التنظيمي

نتطرق من خلال هذا المبحث لأنواع الدعم التنظيمي والعمليات التي من خلالها يتم وضع الأسس العامة لإدراك العاملين لمدى اهتمام المؤسسة بهم وبرفاهيتهم، كما يتم معرفة أهم المسببات الرئيسية للدعم التنظيمي وهذا حتى يمكن للمؤسسة من معرفة كيفية تحقيق الدعم التنظيمي للعاملين وتشجيعه، وبعد معرفة عمليات الدعم التنظيمي ومسبباته نقوم بالتطرق لكيفية إدارة الدعم التنظيمي في المؤسسة وهذا حتى تتمكن من التحكم فيه وإدارته على النحو الذي يساهم في نشر السلوكيات الإيجابية بين العاملين والمؤسسة.

### المطلب الأول: أنواع الدعم التنظيمي

للدعم التنظيمي نوعين رئيسيين يتمثلان فيما يلي:<sup>2</sup>

#### أولاً: الدعم الإشرافي

ينبع مفهوم الدعم الإشرافي من التبادلات الاجتماعية التي تتم بين الفرد والمشرف وتقوم على أسس نظرية التبادل الاجتماعي وقاعدة المعاملة بالمثل، حيث توضح هذه النظرية أن الشكل الأساسي للتفاعل بين البشر إنما يحدث أثناء تبادل الموارد بينهم، فهي تفترض أن جميع العلاقات بين الأفراد والمشرفين تتشكل استنادا إلى تحليل التكلفة والعائد من منظور تلك العلاقة وعلاوة على ذلك فإن قاعدة المعاملة بالمثل توضح أن الموظفين يشعرون بأنهم ملزمين بتقديم معاملة طيبة تتناسب مع مستوى معاملة المشرفين لهم كما أن توفير الدعم الإشرافي للعاملين يلعب دورا حاسما في مستوى إدراكه للدعم الذي

<sup>1</sup> Robert Eisenberger, Florence Stinglhamber, **Perceived organizational support : fostering enthusiastic and productive employees**, first edition, published by american psychological association, washington, 2011, p 9-11.

<sup>2</sup> عبد القادر نوبيات، كمال يوسف، دور الدعم التنظيمي المدرك في تعزيز الالتزام التنظيمي، مجلة كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، العدد 16، جامعة محمد بوضياف المسيلة، الجزائر، 2016، ص ص 32، 33.

يحصل عليه من المؤسسة، فالمشرفون يعملون على تحقيق أهداف السياسة العامة للمؤسسة بالتعاون مع العاملين وفي نفس الوقت فهم يرفعون تقارير دورية حول مستوى إنجاز تلك الأهداف ومقدار مساهمة كل عامل في تحقيقها ومن هنا تنشأ علاقة ارتباط بين العاملين والمشرفين والتي في ضوءها يدرك العامل مستوى الدعم التنظيمي المقدم له.

### ثانياً: دعم زملاء العمل

ينظر العاملون للمؤسسة باعتبارها إنسان وبالتالي فهم يعتبرون تصرفاتها كأفعال وتصرفات البشر وبالمثل فإن أفعال وتصرفات وكلاء المؤسسة تعبر عن تصرفات المؤسسة، ولا يندرج مفهوم الوكالة على المشرفين والرؤساء فقط بل يمتد ليشمل زملاء العمل ولذلك يمكن القول بأن المؤسسة ترتبط بعلاقات وكالة بجميع العاملين بها، فمن وجهة نظر العامل نجد أنه يرتبط بعلاقات وكالة بطرفين أساسيين هما: المشرفون وزملاء العامل لذلك فإنه عند دراسة الدعم التنظيمي يجب ألا ينصرف لفظ التنظيمي إلى المؤسسة فقط ولكن ينبغي أن يتسع ليشمل جميع الوكلاء فيها والذين من أهمهم المشرفون وزملاء العمل، فالعامل عندما يحصل على الدعم من زملائه في العمل يكون اتجاهها إيجابياً حول الدعم التنظيمي والعكس صحيح، من ناحية أخرى تؤدي العلاقات السائدة بين زملاء العمل مجموعة من الوظائف المهمة في المؤسسة فهي تشكل مصدراً مهماً للدعم النفسي والاجتماعي للعامل فغالبا ما يتلقى العامل الدعم والتأييد والتخفيف من ضغط العمل من قبل زملائه والسبب الرئيسي في هذا الأمر أن العاملين عادة يدركون أن زملائهم يعيشون في نفس الظروف مما يجعلهم أكثر قدرة على تفهم مشاعرهم وهمومهم في العمل.

كما تم تحديد أربعة أنواع من الدعم من قبل House كما يلي:<sup>1</sup>

### أولاً: الدعم العاطفي

هو تعبير الشخص الذي يؤثر إيجابياً للشخص الذي يشعر اتجاهه بهذه المشاعر مثل ( الصداقة، الحب، الراحة، التعاطف) مما يساهم في زيادة إحساسهم بمشاعر الطمأنينة والحماية والراحة.

### ثانياً: دعم التقدير والاحترام

هو طمأننة الأشخاص حول مهاراتهم وقيمهم وهذه التشجيعات ستسمح لهم بتعزيز ثقتهم في أوقات الشك وعدم اليقين عندما يخافون من أن متطلبات الموقف تتعدى مواردهم وقدراتهم ( العمل الزائد، صراع الدور، الإرهاق...).

<sup>1</sup> Caroline ruiller, le soutien social au travail : conceptualisation, mesure et influence et influence sur l'épuisement professionnel et l'implication organisationnelle, l'étude d'un cas hospitalier, thèse pour l'obtention du titre de docteur, école doctorale de sciences économiques et de gestion, université de rennes 1, 2008, p 96..

### ثالثاً: الدعم المعلوماتي

يتضمن الدعم المعلوماتي النصيحة والاقتراحات والمدخلات حول مشكلة ما ومقترحات لحل مشكلة جديدة على سبيل المثال.

### رابعاً: الدعم المادي أو الأساسي

ينطوي على المساعدة الفعالة مثل القروض أو التبرع بالمال أو السلع المادية أو الخدمات المقدمة في لحظات صعبة كما يميز المساعدة في شكل الوقت أو العمل.

يعتقد House أن الدعم العاطفي هو أهم شكل من أشكال دعم العمل ووفقاً له فإن دعم المشرف أمر ضروري ويتحقق من خلال تطوير وصيانة مناخ عمل لطيف من الموظف، كما يؤثر هيكل المؤسسة والتنظيم على التعبير عن الدعم بشكل إيجابي وقد أبرز House أن التخصص وتقسيم العمل يعزز عزلة الأفراد في أدوار وتقليل الفرص لتوسيع فرص الدعم<sup>1</sup>.

كما تم تقسيم دعم المشرف إلى أربعة أنواع من قبل Karasek et al كما يلي:<sup>2</sup>

**أولاً: دعم فعال:** يسمح للعاملين بتنظيم مهامهم وتمييز المقترحات لتحسين ظروف العمل وتسهيل تبادل المعلومات بين أعضاء الفريق ودمج الإجراءات لتعزيز التماسك بين أعضاء الفريق.  
**ثانياً: الدعم الاستقبالي:** يميز الاهتمام الذي يقدمه المدير للمتعاونين معه فضلاً عن توافره للاستماع للمشاكل المهنية.

**ثالثاً: دعم المبادرة:** يرتبط بالدرجة المتعلقة بالحكم الذاتي الذي يسمح به المدير للعاملين، أي السماح لهم بتنظيم أنفسهم دون مساعدة.

**رابعاً: دعم السلطة:** يشير لتوقعات المدير فيما يتعلق بعمله مثل احترام القواعد والجهود المبذولة.

كما قسم نفس الباحثين السابقين دعم زملاء العمل إلى ثلاثة أنواع وتتمثل في الدعم المادي وهو مرتبط بالجهود المبذولة من طرف الزملاء من أجل إنجاز عملهم على أحسن وجه والمساندة التي يبذلونها من أجل حل المشاكل المهنية، أما النوع الثاني والثالث فهما مرتبطان مع بعضهما وهما عدد الزملاء والدعم الانفعالي أو الاجتماعي، حيث يشير ان لعدد الزملاء في العمل الذين يعتبرهم الفرد كأصدقاء وكذلك عدد الزملاء الذين يتقاسمون نفس الاهتمامات<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> Ibid, p 96.

<sup>2</sup> Ibid, pp 97,98.

<sup>3</sup> عربية سعدي، مرجع سابق، ص 43.

كما أكد (Hill & al, 1989) أن دعم الرئيس هو قبل كل شيء دعم مادي مثل تكييف ساعات العمل وتوزيع المهام وكذلك دعم إعلامي إخباري مثل إبداء النصائح وإيصال المعلومات حول العمل والمؤسسة، بالإضافة كذلك للبعد الانفعالي للدعم التنظيمي مثل الشعور بالحماية والرضا وبعد التقدير والاعتراف في العمل<sup>1</sup>.

### المطلب الثاني: عمليات الدعم التنظيمي

توضح نظرية الدعم التنظيمي العمليات التي يقوم عليها و المتمثلة فيما يلي:

#### أولاً: إضفاء الطابع الشخصي على التنظيم

نظراً لكون الأشخاص يصفون الآخرين في كثير من الأحيان من خلال مصطلحات تقييمية فإنهم يدركون أنهم أيضاً هم الحاصلون على العديد من التقييمات حتى عندما لا يسمعونها بشكل مباشر وهم يعممون هذه التجربة من الحياة اليومية لتجربتهم كعاملين معتقدين أنهم يخضعون للتمييز، هذه التقييمات لا تكفي فقط بخفض المراجعات الرسمية التي قد يقوم العاملون بإعادتها بشكل عشوائي ولكن أيضاً يجب أن يتم فحصهم في سياق الأنشطة اليومية، حيث يدرك العاملون أنه في بعض الأحيان يتم تقييم أدائهم غير المتخلف وفي أوقات أخرى يكون تقييمهم متدرجاً لأداء الآخرين حيث تفترض نظرية الدعم التنظيمي أنه من أجل تحقيق التقاليد الاجتماعية ولتحديد مستوى الفجوة المتزايدة في التنظيم فإن أصحاب العمل يشكلون معتقدات عامة بشأن تفضيل تقييماتهم من قبل المؤسسة كأفراد وأعضاء مجموعات ويميل العاملون لرؤية علاجهم من قبل المؤسسة، حيث يميل العاملون على مستويات مختلفة في التسلسل الهرمي التنظيمي لإخضاع المؤسسة كقوة موحدة سواء كانت خيرة أو حاكمة فهم يعتبرونها شخصية مستعنيين بفهمهم اليومي للشخصية في محاولة فهم لماذا يعمل العضو كما يفعل، ويتم تشكيل الدعم من خلال الميل لاستخلاص الخصائص البشرية للمؤسسة حيث يميل العاملون للتفكير في مؤسساتهم كما لو كانوا شخصاً قوياً يتمتع بشخصية ودوافع تؤثر على المستوى الإيجابي لتوجهه نحوهم<sup>2</sup>.

#### ثانياً: التقدير التنظيمي

يقدم العلاج الملائم المستلم من المؤسسة أدلة هامة للعاملين عن الدعم التنظيمي المتوقع ومع ذلك يراعي العاملون سياق المعاملة المواتية، ويرفع العاملون ارتفاعاً جوهرياً في الأجور ناتجاً عن نزاع تعاقدية مريير، والذي يفرض عليهم دعماً تنظيمياً منخفضاً وليس عالياً وبالمثل يدرك العاملون أن ظروف

<sup>1</sup> المرجع السابق، ص 43.

<sup>2</sup> Robert Eisenberger, Florence Stinglhamber, op - cit, pp 39,40.

العمل المحسنة قد تتجم عن لوائح حكومية جديدة تتعلق بالصحة والسلامة أكثر من اهتمام المؤسسة برفاهيتهم وهكذا يستخدم العاملون السياق الذي يحدث فيه العلاج المواتي للاستدلال على ما إذا كان العلاج مدفوعا بميل موات نحوهم، حيث اعتبر (Gouldner, 1960) أن العلاج الإيجابي المستلم من الآخرين يشير إلى اعتبار إيجابي لدرجة أن العلاج يشير لوجود قلق حقيقي لرفاهية المتلقي ويأتي دعم هذا الرأي من الدراسات التجريبية التي تلقى فيها متلقو المعونة أنواعا مختلفة من المعلومات حول سبب تقديم المعونة، وفي العلاقات الاجتماعية بشكل عام يتم تقييم ما تم استلامه والموارد الاجتماعية بقوة أكبر عندما تشير إلى أن مقدمها يهتم برفاهية المتلقي حيث يؤدي هذا التقييم الإيجابي من المؤسسة للعاملين للاستدلال على أنه يمكن الاعتماد عليه لمكافأة المشاركة المتزايدة، وكما يحاول الناس أن يدركوا لماذا يعاملهم الآخرون بشكل جيد أو ضعيف في العلاقات بين الأشخاص يحاول العاملون التأكد من أن المؤسسة تعاملهم بشكل إيجابي أو غير موات، فممارسات المؤسسة الخاصة بالموارد البشرية الإيجابية مثل التدريب والتعويضات تقيم في ما إذا كانت تستند لمتطلبات قانونية أو رغبة من المؤسسة في معاملة العاملين بإنصاف وليس الدافع لتلبية المتطلبات القانونية، وهكذا فنية المؤسسة في تقديم الرعاية العلاجية المواتية تلعب دورا رئيسيا في ما إذا كان العاملون يتبادلون العلاقة مع رابطة إيجابية للمؤسسة من وجهة نظر العاملين، وتشير نظرية الدعم التنظيمي إلى أن الدعم المقدم يجب أن يكون تقديريا بدلا من أن يكون مدفوعا بالظروف ويجب أن تكون الإجراءات التقديرية مؤشرا أقوى على دعم المؤسسة الطوعي اتجاه العاملين أكثر من الاجراءات التي يبدو أنها تتأثر بالقيود الإضافية مثل العقود النقابية أو اللوائح الحكومية، وتشير إشارات التقدير التنظيمي إلى أن المقياس المناسب أو غير المناسب يعبر عن الاحترام الفعلي للمؤسسة اتجاه العامل<sup>1</sup>.

### ثالثا: صدق وشجاعة المؤسسة

حيث يجب أن يساهم التعبير عن الاهتمام الإيجابي بمزيد من الدعم التنظيمي حيث تشمل هذه التعبيرات الثناء والموافقة على العمل الجيد والاهتمام بالعاملين عندما يواجهون صعوبة، وتحاول بعض المؤسسات كمسألة استراتيجية استخدام المديح والموافقة كواجهة دعم للعاملين كبديل عن الاجر اللائق والمزايا الإضافية وظروف العمل الجيدة، فالتعليقات الإيجابية للممثلين التنظيميين على العاملين غن لم تكن مرتبطة بالمعاملة المواتية الملموسة يتم الحكم عليها بعدم الصدق والافتقار إلى القليل لتعزيز الدعم التنظيمي وهو المقصود بالتعبير المتدني فكثيرا ما قطعت الوعود بشرط ضعف الأجور والمزايا الإضافية

<sup>1</sup> Ibid, pp 43,44.

وسمحت بالحكم الذاتي الأدنى في أداء الوظيفة وكثيرا ما زادت وتيرة العمل المطلوب والتعليقات الإيجابية الموجهة نحو إنجازات العاملين وأغلبها كانت جوفاء، وبناء عليه يجب أن تكون وعود المؤسسة وتعليقاتها في ما يخص تقديم الدعم التنظيمي اللازم للعاملين صادقة وفعلية ومطبقة على أرض الواقع وتكون شجاعة في تعاملها مع العاملين بكل ثقة وموثوقية بما يعكس الصورة الجيدة لها لديهم<sup>1</sup>.

#### رابعاً: التجسيد التنظيمي

يدرك العاملون بشكل خاص طبيعة التوجيه والتقييم الخاص بعمل المشرف عليهم وحقيقة أن المؤسسة تقوم بتقييم العاملين لمختلف وظائف الموارد البشرية، ومع ذلك فإن العاملين ينظرون للمشرفين ليسوا ببساطة وكلاء محليين بل كأفراد لديهم قيم ودوافع تختلف في تشابهها مع تلك الخاصة بالمؤسسة كما أن الحصول على الدعم الذي يتلقاه من المشرف وعلاقة التبادل القوية بين المرؤوس والمشرف كدليل على الدعم التنظيمي المقدم من قبل المرؤوسين حيث يوافق بعض المشرفين بقوة على قيم وأهداف المؤسسة في حين يجد البعض الآخر صعوبة في ذلك، بالإضافة لذلك فإن بعض المشرفين يهتمون بشكل كبير برفاهية المؤسسة في حين أن آخرين يركزون في المقام الأول على رفاهيتهم وهكذا يميز المرؤوسين الدعم من المشرفين عن الدعم التنظيمي للمؤسسة ويفرقون بين المعاملة العادلة التي يتلقونها من المشرفين عن العلاج العادل من قبل المؤسسة، ويجب على العاملين التمييز في ما إذا كان المشرفون يمثلون أنفسهم أم يجسدون المؤسسة من خلال معاملاتهم ويوازنون ما إذا كانت المعاملة التي يقدمها المشرف تمثل بالدرجة الأولى دوافع القيم الخاصة بالمشرف والأهداف أو المؤسسة، ووفقا للدعم التنظيمي فإن الرؤساء التنفيذيين والمدراء المتميزين يعتبرون من قبل المرؤوسين ممثلين للمؤسسة لأنهم يشكلون ثقافة المؤسسة وسياساتها وبالتالي القيم الخاصة بالمؤسسة والرؤساء والمشرفين تندمج مع بعضها البعض وتصبح كلها تمثل هوية المؤسسة<sup>2</sup>.

#### خامساً: الشعور بالالتزام

يوفر الدعم التنظيمي للعاملين تأكيدا على أن المؤسسة شريكا موثوقا في التبادل يمكن الاعتماد عليه لمكافأة الجهود المستقبلية للعاملين وتقديم المساعدة عند الحاجة، كما تفترض نظرية الدعم التنظيمي على أساس معيار الحسم أن العاملين يحصلون على الدعم التنظيمي مع التزام ملموس اتجاه ما يتعلق برعاية المؤسسة والمساعدة في الوصول لأهدافها، فالدعم التنظيمي هو اعتقاد قائم على الخبرة يشير لتقييم المؤسسة الإيجابي للعاملين والاهتمام برفاهيتهم والالتزام هو اعتقاد يستند للأخلاق فيما يتعلق بما إذا كان

<sup>1</sup> Ibid, p 47-49.

<sup>2</sup> Ibid, p p 52,53.

ينبغي على الفرد أن يفضل المؤسسة التي لها علاقة سببية لأن الدعم التنظيمي يشمل على قيام العاملين بتقييم تاريخهم من المعاملة المواتية وعزم المؤسسة على التعامل معهم بشكل إيجابي كما يجب على الدعم التنظيمي أن يعزز الالتزام المحسوس<sup>1</sup>.

#### سادسا: مكافأة متوقعة لجهد كبير

إن نتائج الدعم التنظيمي ليست فقط للالتزام بعمل الوظائف بناء على قاعدة المعاملة بالمثل لمساعدة المؤسسة في الوصول لأهدافها ولكن أيضا في التوقعات التي تكافئ بها المؤسسة العاملين للجهود المبذولة فزيادة جهود العاملين لتحقيق أهداف المؤسسة من المتوقع أنها ستقوم بالمعاملة بالمثل حيث يوفر الدعم التنظيمي للآخرين أن هذه الجهود سيتم إعادة صياغتها من قبل المؤسسة وفقا لذلك يقيمان علاقة إيجابية بين الدعم التنظيمي والأداء العالي ويعملان جنبا لجنب مع الالتزام الواضح لتشجيع أصحاب العمل على الاستجابة بالإيجاب للدعم التنظيمي<sup>2</sup>.

#### سابعا: تلبية الاحتياجات الاجتماعية

إن الدعم الذي يقدمه الأصدقاء والأقارب يحقق العوائد الاجتماعية في العلاقات الشخصية وقد يلقي الدعم إيرادات اجتماعية مهمة في مكان العمل مثل تلك الموافقة، التقدير والعناية، الإدراك والانتماء فتأثير التواصل الاجتماعي له تأثير كبير على السلوك البشري مثل الحاجة للمديح والاعتراف، الحاجة للتقدير، الحاجة لتلقي المودة والتحفيز المعرفي، الحاجة للانتماء، الحاجة للمواساة والتعاطف عند التعرض لضائقة وكذلك الحاجة للدعم العاطفي، فينبغي على الدعم التنظيمي أن يبين أن المؤسسة تحكم على العاملين كأداء أنهم متفوقين ويفتخرون بإنجازاتهم مما يساعد على تلبية احتياجاتهم للتقدير كما يجب أن يعزز الدعم التنظيمي من توقعات العاملين بأن المؤسسة ستوفر فهما متعاطفا ومساعدات مادية للتعامل مع الأثر الموضوعية المجهدة في العمل أو المنزل مما يساعد على تلبية الحاجة للدعم العاطفي، فيجب أن يكون الدعم التنظيمي مرضيا بشكل خاص للعاملين ذوي الاحتياجات العالية من الدعم العاطفي والموافقة الاجتماعية لأن الدعم التنظيمي سيكون أكثر قيمة من قبل أولئك الذين لديهم نسب اجتماعية عالية<sup>3</sup>.

#### ثامنا: المساعدة المتوقعة

يشير الدعم التنظيمي للعاملين بأن عملية التنظيم تؤمن بأنهم يقدمون مساهمة كبيرة فيها ولذلك من مصلحة العامل ومن مصلحة المؤسسة تقديم الموارد عند الحاجة لمساعدة المستخدمين على الاستمرار في

<sup>1</sup> Ibid, p 55.

<sup>2</sup> Ibid, p 57.

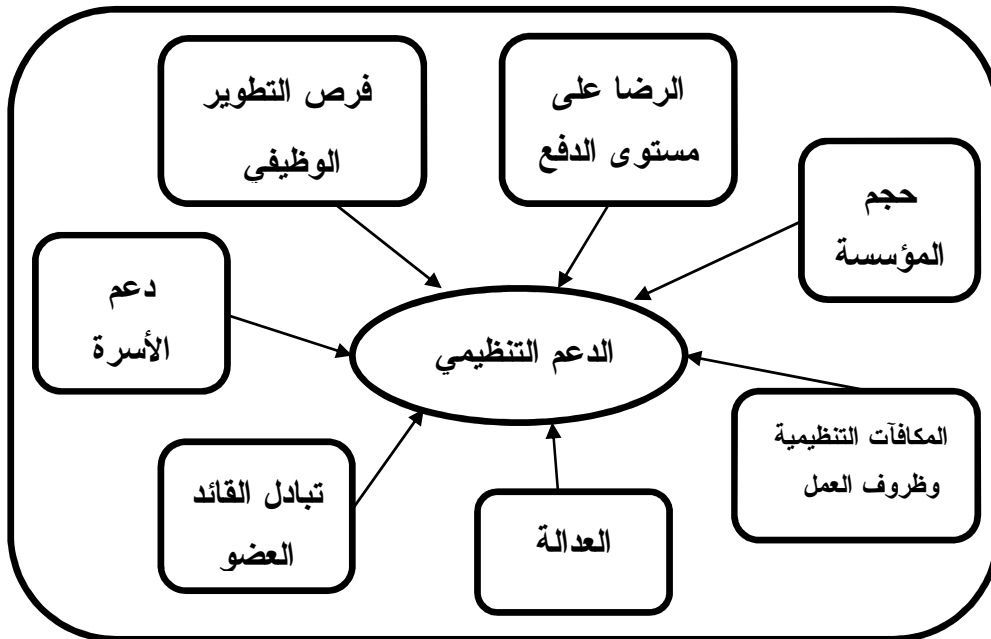
<sup>3</sup> Ibid, pp 57,58.

تنفيذ العمل على مستوى عال، علاوة على ذلك نظرا لأن الدعم التنظيمي يدمج الرأي القائل بأن المؤسسة تهتم برفاهية الفرد والعاملين ذوي القدرات التنظيمية العالية، فالدعم التنظيمي يشير لتوفر الدعم العاطفي والملموس عندما يواجه أصحاب العمل متطلبات عمل عالية بالنسبة للعاملين ذوي الدعم التنظيمي المرتفع حيث يتوقع من المديرين كممثلين عن المؤسسة أن يظهروا تعاطفا أكبر ودعما عاطفيا للعاملين الذين لديهم مشاكل مرتبطة بالعمل أو الظروف العائلية الصعبة<sup>1</sup>.

### المطلب الثالث: مسببات الدعم التنظيمي

من خلال نظرية الدعم بصفة عامة يرى (Eisenberger et al, 1986) أنه هناك ثلاثة أشكال أساسية للعوامل التي تسبب الدعم التنظيمي وهي (الإنصاف أو العدالة ودعم المشرف والمكافآت التنظيمية وظروف العمل)<sup>2</sup>، وعموما يمكن توضيح مسببات الدعم التنظيمي من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم (1-1): مسببات الدعم التنظيمي



المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على: Sunarto, Heru santoso wahito nugroho, Perceived

**organizational support as determinant of health information systems implementation**, dama international journal of researchers, Vol 2, No 2, 2017, p 25.

ويمكن شرح هذه المسببات كما يلي:<sup>3</sup>

<sup>1</sup> Ibid, pp 58,59.

<sup>2</sup> Linda rhoades, Robert eisenberger, **Perceived organizational support : A review of the literature**, journal of Applied psychology, Vol 87, No 4, 2002, p 699.

<sup>3</sup> Sunarto, Heru santoso wahito nugroho, **Perceived organizational support as determinant of health information systems implementation**, dama international journal of researchers, Vol 2, No 2, 2017, p .26



### أولاً: الرضا على مستوى الدفع

حيث تشير في هذا الصدد المكافأة المناسبة بأن المؤسسة تحترم مساهمات العاملين وبالتالي يعتبر رضا العاملين على مستوى الدفع عامل رئيسي للدعم التنظيمي، بالإضافة لذلك تعتبر المكافأة المناسبة استثماراً للمؤسسة في العاملين ويتم تفسيرها من قبل العاملين بأنها مؤشر على التقدير من المؤسسة فإذا أعطيت المكافأة بالشكل الصحيح سيشعر العاملون بأنها قدمت دعماً كبيراً لهم.

### ثانياً: فرص التطوير الوظيفي

ذلك لكون العاملين يسعون دائماً لتحقيق الحاجات الفسيولوجية وأيضاً توسيع قوتهم الوظيفية في المؤسسة وتلبية الاحتياجات الخاصة بنموهم وتحقيق الذات لديهم، لذلك إذا قامت المؤسسة بتوفير فرص التطوير والتقدم الوظيفي للعاملين سيقتنعون أكثر بأنها تسعى لتقديم دعم حقيقي لهم.

### ثالثاً: دعم الأسرة للعمل

فالدعم التنظيمي مرتبط أيضاً بالعمل التنظيمي من أجل تعزيز الاعتقاد بأن المؤسسة سوف تتعاطف وتعطي المساعدة عندما يكون العاملون يواجهون وضعاً مجهداً سواء في مكان العمل أو في منزلهم، ومع ذلك فهذا من شأنه أن يساعد في تلبية الاحتياجات العاطفية ودعم العلاقات الشخصية.

### رابعاً: تبادل القائد العضو

يعتبر القائد الوكيل التنظيمي في توجيه سياسات المكافآت وتقييم مساهمة العاملين نحو المؤسسة بحيث تعتبر كل من سياسة المكافآت والاعتراف بالمساهمة من المفاتيح الرئيسية لزيادة الدعم التنظيمي، بحيث الطريقة المقبولة من قبل العاملين للقائد عليهم هي تكوين تصور لمدى الدعم الذي قدمته المؤسسة لهم فمستوى التبادل بين القائد والأعضاء يرتبط ارتباطاً إيجابياً بالدعم التنظيمي.

### خامساً: المكافآت التنظيمية وظروف العمل

قد تم دراسة مختلف المسببات المختلفة للدعم التنظيمي المرتبطة بظروف العمل والتي كانت حول تأثيرها بالدعم التنظيمي مثل الاعتراف والمكافأة والترقية والأمن الوظيفي والتوتر والتدريب وغيرها، ووفقاً لنظرية الدعم التنظيمي كانت هناك فرصة للحصول على التقدير والتواصل والتقييم الإيجابي لمساهمة العاملين ومن ثم فإنه يشير لمساهمة الدعم التنظيمي.

### سادسا: حجم المؤسسة

عموما يمكن الإشارة إلى أنه في مؤسسة كبيرة يشعر العاملون بأقل تقدير بسبب السياسة الرسمية المرتفعة جدا وبالتالي يمكن لهذا الشرط أن يقلل من المرونة في تلبية الاحتياجات الفردية للعاملين كما يؤثر سلبا على الدعم التنظيمي.

### سابعا: العدالة

حيث تعتبر العدالة من أهم مسببات الدعم التنظيمي في المؤسسة بحيث تكتسب هذه الأهمية من كونها عامل أساسي في عملية حل النزاعات بين العاملين بالإضافة إلى توزيع الموارد، وكذلك تعامل المؤسسة مع العاملين وتحقيق المساواة والانصاف بينهم وهذا يؤدي إلى الشعور بالدعم التنظيمي.

### المطلب الرابع: إدارة الدعم التنظيمي

الدعم التنظيمي له أهمية كبيرة جدا للمؤسسات وللمديرين وللعاملين، فالعاملين الذين يشعرون بأنهم مدعومين بخبرة أكبر هم الأكثر توجها نحو الدعم التنظيمي ويتصرفون بطرق مختلفة لتعزيز مصالح المديرين والمؤسسة، ويتم التطرق في هذا المطلب لثلاثة أساليب لتعزيز وإدارة الدعم التنظيمي في المؤسسة وهي يمكن للمديرين المشاركة في السلوكيات الداعمة وتعزيز سياسات الموارد البشرية التي تعزز الدعم التنظيمي و يمكن للمؤسسات تدريب المديرين على أن يكونوا أكثر دعما وأخيرا يمكن لقادة المؤسسات المساعدة في خلق ثقافة تنظيمية أكثر دعما<sup>1</sup>.

### أولا: السلوكيات الإدارية الداعمة وسياسات الموارد البشرية

يمكن تقديم بعض السلوكيات الداعمة وسياسات الموارد البشرية التي يمكن للمديرين استخدامها لزيادة الدعم التنظيمي المحقق لمروؤسيهم كما يلي:<sup>2</sup>

**1. مبدأ شامل مرتبط بسلوك الانخراط في سلوك تقديري مفيد:** فعندما يزود المديرين العاملون بالتدريب والمدرسين والمعدات وعند تصميم سياسات الموارد البشرية وينفذونها عليهم أن يفعلوا المزيد لتكون مفيدة أكثر مما هو مطلوب، فمعاملة العاملين بشكل إيجابي لا يضيف سوى القليل إلى الدعم التنظيمي عندما يعتقد العاملون بأن المؤسسة مجبرة على ذلك بسبب عوامل مثل اللوائح الحكومية أو الالتزامات التعاقدية أو سوق العمل التنافسي، بحيث يرى (Eisenberger et al 1997) أنه لتعزيز الدعم التنظيمي يجب على المديرين إبلاغ الطبيعة التطوعية عن أفعالهم المواتية والطبيعة غير الطوعية لأفعالهم غير المواتية وبالتالي التعبير عن نية المؤسسة الحسنة، وعلى سبيل المثال يساعد كل من محتوى التدريب المقدم

<sup>1</sup> Robert Eisenberger, Florence Stinglhamber, op - cit, p 211.

<sup>2</sup> Ibid, pp 213-223.

للعاملين والأسباب المقدمة له في تحديد مدى مساهمة التدريب في الدعم التنظيمي فغالبا ما ينظر العاملون للتدريب على أساس المصلحة الذاتية للإدارة وبدون فوائد للعاملين، ومع ذلك عندما يتم تأطير التدريب كطريقة لزيادة قدرة العاملين على التطوير الذاتي وأنها تساهم في فرص التطوير الوظيفي وبالتالي تعبر عن الدعم التنظيمي.

**2. مبدأ شامل مرتبط بالإصرار الأساسي على الصدق من خلال الكلام المتسق والعمل:** عندما يمنح المديرون مكافآت مالية وغيرها من المؤشرات على أنهم يجدون مساهمات للعاملين لا ينبغي لهم أن يتبعوها من خلال إجراءات متسقة، فيجب أن ترتبط المزايا المقدمة للعاملين بالصدق وأن يكون هناك علم مسبق للعامل بها من خلال التقييمات الإيجابية والتي تخلق تصور إيجابي من قبلهم.

**3. حسن التعامل مع المتقدمين للوظيفة ومنحهم الدعم العاطفي:** تنتج عملية انتقاء العاملين قلقا كبيرا لدى المترشحين حيث وصل (Stinglhamber, Eisenberger, Stewart, et al, 2010) إلى أن العاملين الذين شعروا بأن من يقوم بالمقابلة عالجهم بصورة منصفة وقدموا الدعم العاطفي طوروا توقعات الدعم التنظيمي لديهم في المستقبل وإذا تم التعاقد فسيعود هذا الدعم بالفائدة على الحياة التنظيمية، فعلى القائم على المقابلات الوظيفية التعامل بشكل واقعي مع المترشحين والسعي لتعزيز الدعم التنظيمي لديهم وذلك من خلال التصرف بطريقة مهذبة وودودة وتوجيه الاهتمام الكامل له وإظهار العدالة ومناقشة نقاط قوته.

**4. الحفاظ على قنوات الاتصال المفتوحة:** يساهم التواصل النازل للإدارة من خلال المعلومات المفيدة من مساعدة العاملين على القيام بعملهم بشكل أفضل، بدءا من الاتصالات الفردية عبر البريد الإلكتروني إلى الردود على الاستطلاعات بحيث يمكن أن يساعد الحصول على المعلومات والآراء من العاملين في تحقيق التفوق الجماعي المتولد في مثل هذه المواقف وتعزيز وجهة نظر العاملين بأن الإدارة تقدر الاتصالات المفتوحة وغير رسمية مع العاملين.

**5. شرح الدوافع المعقولة للإجراءات:** للدوافع التي ينسبها العاملون للإدارة من أجل الدعم المناسب أو غير المناسب تأثير كبير في الدعم التنظيمي فغالبا ما يعتقد المديرين بأن العاملين سوف يدركون أن هناك نية خيرة وراء المعاملة المواتية وهو خطأ، ولهذا يجب على المديرين تقديم التفسيرات اللازمة حول المعاملات المواتية وغير المواتية للعاملين لإزالة الغموض وتجنب وضع اللوم على المؤسسة.

**6. توفير الموارد اللازمة للوظيفة:** يجب على المديرين تزويد العاملين بالموارد التي يحتاجون إليها لأداء وظائفهم بفعالية بما في ذلك عمليات الامدادات والمعدات وغيرها فالإجراءات التقديرية تؤثر على الدعم التنظيمي بشكل إيجابي.

7. مكافآت عادلة للأداء المتميز: حيث يجب تقديم مكافآت في شكل جوائز وزيادات في الأجور لأصحاب الأداء العالي مما يؤدي لزيادة اهتمام العاملين بوظائفهم، وعليه يرى الباحثون بأن تستند المكافآت على توقعات واقعية ومحترفة لقياس الأداء العالي ويمكن إدراج مكافآت جماعية لتشجيع الأداء العالي الجماعي.

8. توفير فرص تنموية: من خلال توفير برامج تعليمية وتدريبية هادفة تعزز نمو الشخصية والمعرفة للعاملين والتركيز على العاملين الجدد لتعزيز الدعم التنظيمي لديهم، بحيث تساعد برامج التوجيه المهني في إثبات أن المؤسسة تهتم بشأن العاملين وبمستقبلهم الوظيفي.

بالإضافة إلى ما سبق يمكن أيضا إدارة الدعم التنظيمي من خلال سياسات الموارد البشرية بتقديم استقلالية للأفراد والمجموعات في العمل وتقليل دور الصراع والعمل الزائد وكذلك ضمان توفير أوقات راحة خلال التوتر وتوفير الأمن الوظيفي للعاملين وغيرها.

### ثانيا: تدريب المديرين على تعزيز الدعم التنظيمي لديهم

هناك حاجة لدراسة وضع إجراءات لتدريب المديرين من أجل تعزيز الدعم التنظيمي لأن الدعم التنظيمي يزيد بشكل كبير عندما يعتقد العاملون بأنهم مدعومين من قبلهم ولديهم علاقات إيجابية مع القائدين ولأن العاملين ينظرون للمديرين كممثلين عن المؤسسة فإن العلاج الإيجابي الذي يتلقونه منهم يعزز الدعم التنظيمي لديهم ولذلك سيساهم مشرفو التدريب في أن يكونوا أكثر دعما في أدوارهم في توجيه العاملين وتقييمهم وتدريبهم في الدعم التنظيمي، وقدّم بعض الباحثين مبادئ لتدريب القادة لتعزيز الدعم التنظيمي تتمثل فيما يلي:<sup>1</sup>

1. تنفيذ تحليل الاحتياجات: يجب أن يحدد تحليل الاحتياجات أنواع الدعم التي يجب على المديرين تقديمها وينبغي أيضا النظر في استراتيجيات لتنفيذ هذا الدعم، يقدم التحليل التنظيمي مدخلات بشأن كيفية توافق الدعم التنظيمي مع أهداف المؤسسة وكيف ستتأقلم الثقافة التنظيمية ومراكز القوى مع التدريب؟ إذا كان تعزيز الدعم التنظيمي هو مجرد هدف من إدارة الموارد البشرية أو مجموعة من المديرين متوسطي المستوى الذين لا يدعمون الإدارة العليا في المشروع بشكل كبير فيجب أن يتم العمل بأسمائها الحقيقية لجلب الآخرين على متن السفينة من أجل غرس في المشروع فرصة النجاح، كما يحدد تحليل الشخص أنواع الممثلين التنظيميين الذين سيتم تدريبهم مثال يجب أن يقتصر التدريب على المشرفين في الخط الأول أو ينبغي إدراج مديري مستوى أعلى؟ في حالة انخفاض الدعم التنظيمي من جانب المشرفين قد يحتاج المديرون ذوي المستويات الأعلى إلى أن يدرجوا في التدريب من أجل تعزيز الدعم للمشرفين على

<sup>1</sup> Ibid, pp 226-230.

الخط الأول، كما يحدد تحليل المهام والسلوكيات الأساسية التي يجب على القائد الوفاء بها ويمكن استخدام المقابلات والمسح الشامل وغيرها للمؤسسة لتحديد أنواع الدعم الأكثر أهمية للمدراء.

**2. استخدام مبادئ التدريب الأمثل:** حيث أشار (Skarlicki and Iatham, 2005) بأن تتضمن برامج التدريب المشاركة النشطة والممارسات الموزعة وعرض المواد بطريقة مجدية ومعرفة النتائج، ويحتاج المتدربون إلى أن يكونوا قادرين على ممارسة السلوكيات التي تؤدي إلى الدعم التنظيمي في بيئة خالية من المخاطر، وتوفير التغذية الراجعة من المتدربين والمتدربين الآخرين خلال الدورات التدريبية وأن يعطى المتدربون الواجبات المنزلية لتجربة العمل وأن يكون التدريب ذا معنى من خلال البيانات التمهيدية التي تشكل التدريب كفرصة.

**3. تعزيز نقل التدريب:** وهذا من أجل أن يكون المتدربون الفعالون في حاجة لتطبيق ما تعلموه في التدريب على وظائفهم العادية، واقترح (Skarlicki and Iatham, 2005) خمس دورات تدريبية تقدم مساهمات هامة في نقل التدريب هي توقع النتائج القابلة للتطبيق وتحديد التشابه بين التدريب وحالة الوظيفة والأمثلة الواقعية ومنع الانتكاس، كما يمكن أن تساعد قصص النجاح داخل وخارج المؤسسة على توضيح فعالية المتغيرات المهمة لتعزيز الدعم التنظيمي.

**4. العمل لمنع الانتكاس:** هناك مشكلة رئيسية في السلوكيات المكتسبة حديثاً والتي تعتمد على التحفيز هي صيانتها بعد انتهاء التدريب وتتفاقم هذه الصعوبة عندما يتطلب السلوك الجديد جهداً واهتماماً كبيرين، وحدد الباحثين (Skarlicki and Iatham, 2005) إنشاء مجموعة دعم وجلسات تنشيطية بعد انتهاء برامج التدريب للحفاظ على السلوكيات المدربة.

**5. تنفيذ تقييم التدريب:** اقترح (Skarlicki and Iatham, 2005) ثلاثة أنواع من الإجراءات لتقييم فعالية التدريب وهي تدابير رد الفعل وهي مفيدة جداً لتحديد الحاجة لتصحيحات منتصف المسار في التدريب وتدابير التعلم لتقييم معرفة المشاركين من جودة المعلومات التي يتم نقلها في التدريب وقياس التدابير السلوكية للتغيرات في سلوك المتدربين.

### ثالثاً: ثقافة الدعم التنظيمي

تشير ثقافة الدعم التنظيمي لتلك القيم الأساسية للمؤسسة والإيديولوجيات المشتركة وإحلال المعايير المتعلقة بالسلوك المناسب الداعم للأفراد في بيئة العمل الداخلية في جميع المستويات الإدارية، وكذلك تلك السياسات التي تعترف وتشجع العفوية والتفاني من خلال سياسات تطوير الخبرات واستقلالية العمل وتنمية المهارات، وكذلك من خلال ثقافة التقييم الإيجابي للعاملين والاهتمام برفاهيتهم والتي تعزز من

أهمية المؤسسات التي تنظر للمورد البشري على أنه رأس مال بشري، فالثقافة الداعمة يجب أن تعزز أنواع واستراتيجيات الاستثمار في المورد البشري من خلال الأهداف التي تستخدم مهارات العاملين ومن خلال ممارسات الموارد البشرية التي تكافئ وتعزز رفاهية العامل حيث يتم التعامل مع العاملين بشكل جيد كما يتم محاسبتهم ومكافأتهم على الأداء الجيد من منظور الدعم التنظيمي، وينبغي التمييز بين الدعم التنظيمي وثقافة الدعم التنظيمي حيث يشير الدعم التنظيمي إلى كل المساهمات التوعيمية المقدمة من قبل المؤسسة أما ثقافة الدعم التنظيمي فتشير لتقييم قيمة رفاهية العاملين بشكل عام، كما تشير ثقافة الدعم التنظيمي لتقييم إيجابي عام للعاملين أما الدعم التنظيمي فيتعلق باستنتاج الدعم من قبل عامل واحد وثقافة الدعم التنظيمي دائمة ومستمرة<sup>1</sup>.

### المبحث الثالث: أبعاد الدعم التنظيمي

نتطرق من خلال هذا المبحث للأبعاد المكونة للدعم التنظيمي والمتمثلة في العدالة التنظيمية والقيادة والحوافز والأمن الوظيفي وأخيرا الثقة التنظيمية، وهي الأبعاد التي تم الاعتماد عليها في الاستبانة من أجل جمع البيانات اللازمة من أفراد عينة الدراسة لقياس الدعم التنظيمي حيث يمكن التطرق إليها بالتفصيل في هذا المبحث.

### المطلب الأول: العدالة التنظيمية

لقد توصل (Eisenberger, et al, 1986) إلى أن الدعم التنظيمي يتأثر باختلاف أوجه وسبل معاملة الأفراد و تختلف درجة إدراك هذا الدعم من منظمة لأخرى، ولهذا تتكون لدى الأفراد معتقدات بخصوص مدى اهتمام المؤسسة بتحسين ظروف عملهم ومساندتهم والعناية بهم وتأييد تصرفاتهم ويتفق الباحثون على أن العدالة التنظيمية تمثل أحد أهم المكونات الأساسية للهيكل الاجتماعي والنفسي للمؤسسة حيث تركز العدالة التنظيمية على اهتمام الإدارة بمشاعر العاملين وسلوكياتهم المؤثرة على فعالية الأداء، وبالتالي فالعدالة التنظيمية بعد مهم في الدعم التنظيمي<sup>2</sup>.

### أولاً: مفهوم العدالة التنظيمية

تعتبر العدالة التنظيمية من المفاهيم التنظيمية ذات المفهوم النسبي لهذا نجد اختلاف وتباين في تقديم تعريف واحد لها من قبل الكتاب والباحثين، فالبعض يعرف العدالة التنظيمية بأنها إدراك الأفراد للعدالة من خلال تصنيف آراء العاملين ومشاعرهم عن معاملتهم معاملة الآخرين داخل المؤسسة، في حين

<sup>1</sup> Ibid, pp 230-235.

<sup>2</sup> حسنين السيد طه وآخرون، مرجع سابق، ص 170.

عرفت أيضا بأنها إدراك جماعي للعدالة الممارسة من طرف الإدارة والمسؤولين في المؤسسة اتجاه الأفراد العاملين فيها، فهي تحتل مكانا مهما جدا ضمن أولويات الإدارة لأنها تتعكس إيجابا أو سلبا على مخرجات الأفراد، كما تعرف أيضا العدالة التنظيمية بأنها الطريقة التي يحكم من خلالها الفرد على عدالة الأسلوب الذي يستخدمه رئيسه في التعامل معه على المستويين الوظيفي والإنساني، كما هناك من يعرف العدالة التنظيمية على أنها مدى إدراك العاملين للمعاملة العادلة في وظائفهم وتأثير ذلك على العديد من المخرجات التنظيمية<sup>1</sup>، كما تعرف العدالة التنظيمية أيضا على أنها "درجة تحقيق المساواة والنزاهة في الحقوق والواجبات والتي تعبر عن علاقة الفرد بالمؤسسة"<sup>2</sup>.

من خلال التعاريف السابقة يمكن القول بأن العدالة التنظيمية هي تلك الممارسات التي يقوم بها المدراء والرؤساء في المؤسسة والتي يدركها الأفراد العاملون بدرجات متفاوتة من حيث العدل والمساواة والنزاهة في تطبيق الإجراءات والقوانين على العاملين وتوزيع الأجور والحوافز وكذلك المتعلقة بالتعامل معهم عند ممارسة المهام الرسمية في المؤسسة.

أما أهمية العدالة التنظيمية فتتجلى من خلال دورها المؤثر في السلوك التنظيمي وبما يتعلق بأبعادها من خلال ما يلي:<sup>3</sup>

1. تعد وسيلة لتحقيق المصلحة الشخصية إذ أن الأفراد غالبا ما يحاولون مضاعفة مكاسبهم الشخصية عند تفاعلهم مع الآخرين ولكنهم يختارون النتائج والإجراءات التي تخدم وتنسجم مع مصالحهم فقط؛
2. تعمل على ترتيب الأفراد ضمن المجموعة وبيان دور كل منهم ومكانته في عملية اتخاذ القرارات فضلا عن المعلومات المناسبة عن طبيعة علاقاتهم بالمجموعة التي ينتمون إليها والسلطة الممنوحة لهم ضمنها؛
3. تؤثر العدالة التنظيمية في المشاعر الإنسانية المتولدة التي يشعر بها الفرد عن حالات الظلم نتيجة القرارات التنظيمية أو السلوكية للإدارة غير العادلة والتي قد تجعل من بعضهم عنيفين أو تدفع بالبعض منهم إلى الانسحاب من المؤسسة؛

<sup>1</sup> فطيمة الزهرة عيسات، أحمد جميل، العدالة التنظيمية وأثرها على التمكين الإداري في المؤسسات الجزائرية، المجلة الجزائرية للعولمة والسياسات الاقتصادية، العدد 07، جامعة الجزائر 3، الجزائر، 2016، ص 307.

<sup>2</sup> نداء جواد العبيدي، اثر العدالة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي، مجلة تكريت للعلوم الادارية والاقتصادية، المجلد 8، العدد 24، جامعة تكريت، بغداد، 2012، ص 80.

<sup>3</sup> حاكم جبوري علك الخفاجي، التأثير التفاعلي بين العدالة والثقة التنظيمية وانعكاسه في تحقيق جودة حياة العمل، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 14، العدد 3، جامعة القادسية، بغداد، 2012، ص 13، 14.

4. إدراك العاملين لعدم توفر العدالة التنظيمية أو أحد أبعادها يؤدي إلى مشاكل كبيرة في المؤسسة وذلك باتباع سلوكيات سلبية مثل ترك العمل وزيادة معدلات دوران العمل ونقص الولاء والانتماء وقد تصل ببعض منهم إلى سلوكيات الانتقام الموجهة نحو المؤسسة ونظمها أو نحو قادتها.

كما تتجلى أهمية العدالة التنظيمية من خلال ما يلي:<sup>1</sup>

1. إن العدالة التنظيمية توضح حقيقة النظام التوزيعي للرواتب والأجور في المؤسسة وتعتبر العدالة التوزيعية بعدا هاما جدا حيث يتم من خلالها تقييم النظام التوزيعي والعائد المادي المعمول به في المؤسسة؛

2. إن العدالة التنظيمية تؤدي إلى تحقيق السيطرة الفعلية والتمكن في عملية اتخاذ القرار وتعتبر العدالة الإجرائية في هذا الجانب بعدا هاما يتحدد في ضوئها نظام العقوبات والالتزامات الوظيفية وكيفية الأداء لبلوغ الأهداف المطلوبة في المؤسسة وكيفية حل المشكلات؛

3. العدالة التنظيمية تسلط الضوء عن الأجواء التنظيمية والمناخ التنظيمي السائد في المؤسسة، وبالتالي بناء تصورات خاصة ضمن بعد العدالة في التعاملات حول السياقات والمعاملات والعلاقات التنظيمية والانسانية والاجتماعية والتعامل معها من خلال ما تعكسه من حالات التجاوب ودرجات التفاعل التنظيمية.

4. تنعكس العدالة التنظيمية سلوكيا على حالات الرضا عن الرؤساء ونظم القرار وعلى سلوكيات المواطن التنظيمية والالتزام التنظيمي؛

5. العدالة التنظيمية تؤدي إلى تحديد جودة نظام المتابعة والرقابة والتقييم وخلق القدرة على تفعيل أدوار التغذية الراجعة والقدرة على إعادة تصميم التنظيم في الوظائف والأدوار التنظيمية وتصحيح الانحرافات وإقامة التصورات اللازمة من أجل استدامة العمليات التنظيمية؛

6. تساهم العدالة التنظيمية في إبراز منظومة القيم الاجتماعية والأخلاقية والدينية عند الأفراد وتحدد طرق التفاعل والنضج الأخلاقي لدى أعضاء المؤسسة في كيفية إدراكهم وتصوراتهم للعدالة الشائعة في المؤسسة بشكل يدل على ضوابط الأفعال للقيام بالأداء المطلوب.

كما أن أهمية العدالة التنظيمية بمختلف أبعادها تشكل ضابطا توازنيا بالنسبة للمؤسسة على صعيد السلوك الإداري والسلوك الإنساني بشكل يجسد مبادئ العدالة، حيث أن العاملين ضمن مؤسساتهم

<sup>1</sup> عمر محمد دره، العدالة التنظيمية وعلاقتها ببعض الاتجاهات الإدارية المعاصرة، دار الرضوان للنشر والتوزيع، القاهرة، 2008، ص ص 56، 57.



يتعاملون مع الجوانب الأساسية المتعلقة بتطبيق القواعد وممارسة السلطة والتعامل مع المواقف حينما تأخذ العدالة مجراها دون تمييز على أساس شعور كل واحد من هؤلاء العاملين بالمساواة وتطابق الجهود مع الحاجات والرغبات وإعطائهم فرص متماثلة للنجاح ودعم توقعاتهم المشروعة والتعامل مع قيمهم وما يؤدي إلى تقدمهم وزيادة أدائهم.

### ثانياً: تطور العدالة التنظيمية في الفكر الإداري

لقد تنبه علماء الاجتماع منذ زمن طويل لأهمية مبادئ العدالة التنظيمية وقيمها التي وفرها الإسلام أساساً للأداء المميز للمؤسسات وتحقيق رضا الأفراد العاملين بها، الأمر الذي دفع علماء الإدارة الحديثة إلى تركيز اهتمامهم على الكثير من الظواهر المتعلقة بمفهوم العدالة كاختبارات التوظيف والأجور المتكافئة وغيرها، وأدى بهم لاعتبار العدالة التنظيمية أحد المكونات الأساسية للهيكلي الاجتماعي والنفسي للمؤسسة، وقد تناولت المدارس الإدارية بشكل مباشر أو غير مباشر موضوع العدالة التنظيمية كونها رابطة مقدسة بين العامل والمؤسسة تتوقف عليها كفاءة وفاعلية كل منهما، فقد نظرت مدرسة الإدارة العلمية للعدالة التنظيمية على أنها يمكن أن تحقق من خلال تصميم طريقة وحيدة ومثلى للعمل والاختيار السليم للعاملين وبطريقة عادلة ووضعهم في المكان المناسب وتنظيم العمل في المؤسسة بين الإدارة والعمال، ووضع نظام عادل للحوافز يقوم على الاستحقاق والجدارة وإعطاء الأجر الذي يتناسب مع حجم الانتاج، أما نظرية المبادئ الإدارية فقد كان من مبادئها العدالة والمساواة فهما ضروريان ليؤدي العاملون واجباتهم بإخلاص وولاء، كما يعطى للعاملين تعويضات عادلة لقاء خدماتهم كوسيلة لتحفيزهم ووضع ضوابط محددة للأداء، بينما رأى البيروقراطيون أن العدالة التنظيمية تتحقق من خلال وجود نظام صارم للقواعد والإجراءات داخل المؤسسة لتحديد واجبات العاملين وحقوقهم ووضع نظام من العلاقات غير الشخصية بعيد عن المؤثرات الشخصية من أجل الموضوعية والنزاهة في التعامل ووضع نظام اختيار العاملين وترقيتهم، في حين نظرت مدرسة العلاقات الإنسانية إلى العدالة التنظيمية من خلال احترام العلاقات الاجتماعية بين العاملين والمشاركة في اتخاذ القرارات وأنظمة الشكاوي، أما المدرسة السلوكية فقد دعت إلى العدالة في المعاملة وتكافؤ الفرص في العمل والاستخدام والأجور وحقوق العاملين بغض النظر عن العرق أو اللون أو الجنس أو الدين<sup>1</sup>، وقد استفاد الفكر الإداري من توسيع نظريته إلى مفهوم

<sup>1</sup> حمزة معمري، إدراك العدالة التنظيمية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية لدى أساتذة التعليم الثانوي، أطروحة دكتوراه في علم النفس العمل والتنظيم، غير منشورة، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر، 2014، ص ص 56، 57.

العدالة من خلال نظريات التبادل ومن خلال الاطروحات التي قدمها (هومانز، 1961) عن السلوك الاجتماعي لتصرفات الأفراد كونهم من يمنح المكافآت بعضهم لبعض وميلهم إلى السلوك الذي يجدونه مجزيا بالنسبة لهم ويقارنون بين ما يقدمونه من أعمال وما يحصلون عليه، وتعود جذور مفهوم العدالة التنظيمية إلى نظرية العدالة عنما افترض (Adam, 1964) أن الفرد يوازن ويقارن بين معدل ما يحصل عليه من موارد مع معدل ما يحصل عليه الآخريين من تلك الموارد وعندها يشعر بالمساواة والعدالة وأن ادراك عدم العدالة وفقا لذلك يمكن أن يؤدي إلى خلق حالة من التوتر الذي يترك أثرا سلبيا على المؤسسة<sup>1</sup>.

### ثالثا: مبادئ العدالة التنظيمية

إن العدالة التنظيمية باعتبارها محصلة إدراك الأفراد للمعاملات والممارسات التي يتلقونها من قبل مؤسساتهم لها مجموعة من المبادئ العامة والتي تتمثل أهمها في ما يلي:<sup>2</sup>

1. مبدأ المساواة: يتمثل هذا المبدأ في تكافؤ الفرص والأجور والحوافز وساعات العمل وواجبات الوظيفة بين الأفراد العاملين في المؤسسة؛

2. المبدأ الأخلاقي: يتمثل في الاستقامة، النزاهة، الشرف، الأمانة، الإخلاص والصدق؛

3. مبدأ الدقة والتصحيح: يجب أن تكون القرارات والإجراءات المتخذة مبنية على أساس معلومات دقيقة وواضحة وقابلة للتصحيح في حالة وجود خطأ؛

4. مبدأ الالتزام: بما هو عادل وخصوصا المعاملة المنصفة والمكافأة المستحقة وفقا للمعايير والقوانين المطبقة؛

5. مبدأ المشاركة: أي أنه يجب أن تشارك جميع الأطراف العاملة في المؤسسة في صنع واتخاذ القرارات وتطبيق الإجراءات.

### رابعا: أبعاد العدالة التنظيمية

لقد اتفق الكثير من الباحثين الأوائل في مفهوم العدالة التنظيمية أن لهذه الأخيرة بعدين رئيسيين وهما العدالة التوزيعية والعدالة الإجرائية، أما الأدبيات الحديثة فقد أضافت البعد الثالث والمتمثل في العدالة التفاعلية<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> نماء جواد العبيدي، مرجع سابق، ص ص 79، 80.

<sup>2</sup> عمر محمد دره، مرجع سابق، ص 51.

<sup>3</sup> فطيمة الزهرة عيسات، أحمد جميل، مرجع سابق، ص 307.

ويمكن التطرق لأبعاد العدالة التنظيمية من خلال ما يلي:

**1. العدالة التوزيعية:** يعد مفهوم العدالة التوزيعية من المفاهيم المهمة في أدبيات الإدارة بسبب دوره في تعزيز ثقة العاملين في مؤسستهم وتأثيره في عملية تحقيق المؤسسات لأهدافها وبرامجها بفعالية، فالمؤسسة المعاصرة حتى تحافظ على إطار الكفاءة المطلوب عليها امتلاك القدرة على التعايش مع البيئة التي تعمل فيها مستوعبة الأبعاد الطبيعية والسلوكية حتى تضمن لذاتها تفاعلا إيجابيا فاعلا يضمن لها البقاء والاستمرارية، وتعرف العدالة التوزيعية بأنها عدالة المخرجات أو العوائد التي يحصل عليها العامل والتي تتمثل بالأجور والحوافز وفرص الترقية وعدد ساعات العمل وأعباء وواجبات الوظيفة، أي أنها تهتم بالعدالة في تخصيص المكافآت وتقوم على فكرة أن العامل يقوم بإجراء عدد من المقارنات التي على أساسها يقرر مدى توفر العدالة التوزيعية في مكان العمل، كما يقصد بالعدالة التوزيعية العدالة المدركة عن توزيع الموارد من قبل المؤسسة فهي تركز على إدراك العاملين لعدالة المخرجات المستلمة فهم يقيمون الحالة النهائية لعملية توزيع الموارد في المؤسسة، حيث تتحقق العدالة التوزيعية بين العاملين عندما تتوفر المساواة في توزيع المصادر والفرص التنظيمية بينهم حيث يتجه العاملون إلى تقييم نتائج أعمالهم وفق قاعدة توزيعية قائمة على مبدأ المساواة<sup>1</sup>.

يرى بعض الباحثين أن هناك اختلافا بين الأفراد في مدى حساسيتهم للعدالة أو لمدى معادلة العوائد والمساهمات حيث يرى أنه يمكن تقسيم الأفراد إلى ثلاث مجموعات طبقا لحساسيتهم للعدالة كما يلي:<sup>2</sup>

- **المؤثرون:** هم مجموعة من الأفراد الذين يستمدون رضاهم من تغليب مساهماتهم على ما يستحقون من عوائد وذلك مقارنة بالآخرين أي أنهم يفضلون الحصول على دخل أقل مما يستحقونه.
- **الوسطيون:** هم مجموعة من الأفراد الذين تتحقق لديهم أقصى حالات الرضا فقط عندما تتساوى معادلة العدالة عندهم مع معدلات العدالة عند الآخرين، فهذه المجموعة تبدل إحساسها بين حالة الرضا وحالة الشعور بالذنب وحالة القلق.
- **الذاتيون:** هم مجموعة من الأفراد يحبون الأخذ بطبيعتهم لا يرضون إلا في حالة كون معادلة العدالة في صالحهم وهم يشعرون بالاضطراب والقلق وعدم التوازن في حالة تساوي هذه المعادلة أو كونها في غير صالحهم.

<sup>1</sup> ماهر علي الخزاعي، دور العدالة التوزيعية في تحقيق الانتماء العاطفي للمنظمة، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية\_ سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 37، العدد 1، جامعة تشرين، دمشق، 2015، ص 489.

<sup>2</sup> حمزة معمري، مرجع سابق، ص 66.

كما حدد (Organ, 1988) ثلاثة قواعد لعدالة التوزيع في المؤسسات وهي:<sup>1</sup>

**1.1. قاعدة المساواة:** تقوم على فكرة إعطاء المكافآت على أساس المساهمة فالشخص الذي يعمل بدوام كامل يستحق تعويض أكبر من الشخص الذي يعمل بدوام جزئي على افتراض ثبات العوامل الأخرى لديهم، وإذا حصل العكس فهذا يعني تجاوز على قاعدة المساواة.

**2.1. قاعدة النوعية:** تعني هذه القاعدة بأن الناس وبغض النظر عن خصائصهم الفردية الجنس، العرق، الدين .. يجب أن يكونوا متساوين في فرص الحصول على المكافآت فمثلا عندما تعمل المؤسسة على تقديم الخدمات الصحية لعاملها يجب أن تشمل هذه الخدمات كل العاملين داخل المؤسسة وليس فقط الذين يعملون بجد، وإذا حصل العكس فإن باقي العاملين سيشعرون بأن هناك تجاوزا على قاعدة النوعية.

**3.1. قاعدة الحاجة:** تقوم هذه القاعدة على فكرة تقديم الأفراد ذوي الحاجة الملحة على الآخرين بافتراض تساوي الأشياء الأخرى فمثلا إذا أرادت المؤسسة زيادة الأجور وكانت هناك امرأة متزوجة ولديها أطفال وامرأة غير متزوجة وعلى افتراض تساوي الأشياء الأخرى فإن المرأة المتزوجة يجب أن تقدم على الثانية وإذا حصل العكس فإن المرأة المتزوجة تشعر بتجاوز قاعدة الحاجة.

**2. عدالة الإجراءات:** تمثل عدالة الإجراءات انعكاسا لمدى إحساس العاملين بعدالة الإجراءات التي استخدمت في تحديد المخرجات كما تعكس عدالة الإجراءات أيضا مدى إدراك أو إحساس العاملين بأن الإجراءات المتبعة بواسطة المؤسسة في تحديد من يستحق المكافآت هي إجراءات عادلة وهي تعكس في نفس الوقت التصور الذهني لعدالة الإجراءات المتبعة في اتخاذ القرارات التي تمس الفرد، ويتحقق هذا النوع من العدالة عندما يتاح للعامل فرصة مناقشة الأسس والقواعد التي سوف يتم على أساسها تقييم أدائه.<sup>2</sup>

لقد تعددت التعاريف المقدمة لعدالة الإجراءات حيث تعرف بأنها الاهتمام بالآليات والعمليات والطرق المستخدمة في تحديد المخرجات أو النتائج، كما تعرف أيضا بأنها التصور الذهني لعدالة الإجراءات المتبعة في اتخاذ القرارات التي تمس الأفراد، في حين تم تعريفها بأنها تلك القرارات والإجراءات المتعلقة بالأفراد، كما تشير في تعريف آخر للسلوك والعمليات التي تستخدمها المؤسسة لتنفيذ الوظائف المختلفة، كما عرفها آخرون بأنها الإجراءات الرسمية العادلة المرتبطة بالتوزيع العادل للمكافآت والحوافز التي يحصل عليها العامل، والأمثلة على هذه الإجراءات هي تلك التي جرى تصميمها لزيادة المشاركة الفعالة في اتخاذ القرارات أو السعي من خلال تبني إجراءات معينة لتقليل الانحياز والأخطاء

<sup>1</sup> المرجع السابق، ص 67.

<sup>2</sup> نفس المرجع، ص 68.

في القرارات التي يتم اتخاذها وتتضمن الأمثلة قدرة العامل على تحدي الطعن في تقييمات الأداء، إضافة إلى ثبات المعايير المستخدمة لتقييم العاملين، كما أن الإجراءات التنظيمية التي صممت لتكون موضوعية وعادلة يجب أن يتفق الطرفان الأول الذي يضع الإجراءات التنظيمية وهي الإدارة والثاني الذي يتأثر بتلك الإجراءات وهم العاملين على الأسس الموضوعية التي يتم بناء عليها صياغة تلك الإجراءات، كما يجب على الإدارة أن تزود العاملين بكافة المعلومات الكافية عن كيفية تطبيق تلك الإجراءات<sup>1</sup>.

كما يضيف (Leventhal, 1968) قواعد لعدالة الإجراءات متمثلة فيما يلي:<sup>2</sup>

**1.2. القاعدة الأخلاقية:** تتمثل في أن كل إجراءات التخصيص يجب أن تكون متوافقة مع القيم والمعايير الأخلاقية السائدة لدى العاملين؛

**2.2. قاعدة التمثيل:** تعني أن كل مراحل عملية التخصيص يجب أن تمثل التوقعات والقيم والاعتبارات الأساسية للعاملين الذين تخصصهم إجراءات قرار معين؛

**3.2. قاعدة الاستئناف:** تعني الفرص البديلة لتبديل وتعديل القرارات إذا ما ظهر ما يبرر ذلك؛

**4.2. قاعدة طمس المحاباة وعدم التحيز:** تعني هذه القاعدة عدم تمكين المصلحة الشخصية من التأثير على مجريات عملية اتخاذ القرارات وتحقيق الفائدة الشخصية من كل نقاط عملية تخصيص إجراءات القرار؛

**5.2. قاعدة الدقة:** إن اتخاذ القرارات يكون بناء على معلومات دقيقة وسليمة كما أن عملية التخصيص يجب أن تعتمد على المعلومات والآراء الدقيقة وأن تجمع المعلومات وتحلل بأقل خطأ ممكن؛

**6.2. قاعدة الانسجام:** يجب أن تتسجم وتتناغم إجراءات توزيع المكافآت على الجميع.

من العرض السابق يمكن القول بأن إدراك العاملين لعدالة الإجراءات يختلف من مؤسسة لأخرى وكذلك يختلف من فرد لآخر وذلك حسب درجة أهمية كل قاعدة من القواعد السابقة لدى العاملين.

كما حدد (زايد، 2006) مجموعة من المحددات التي ترتبط ارتباطاً مباشراً بالإجراءات التي تم

الاعتماد عليها لتحديد المخرجات التي يحصل عليها الفرد والتي تتضمن ما يلي:<sup>3</sup>

- **وحدة الهدف:** المؤسسة كلها يجب أن تهدف إلى تحقيق هدف مشترك ومحدد وواضح؛

- **المساواة:** كل العاملين لابد أن تطبق عليهم نفس القوانين واللوائح بشكل عادي ويؤدي عدم الالتزام بهذا المبدأ لتنامي شعور العاملين بعدم العدالة التنظيمية؛

<sup>1</sup> عمر محمد دره، مرجع سابق، ص 40.

<sup>2</sup> نماء جواد العبيدي، مرجع سابق، ص 81.

<sup>3</sup> حمزة معمري، مرجع سابق، ص 72.

- **السلطة والمسؤولية:** السلطة هي حق إصدار الأوامر وممارسة الضغوط لضمان طاعة العاملين وترتبط السلطة بالمسؤولية فالمسؤولية هي تحمل نتائج القرارات التي يتخذها صاحب السلطة ( المحاسبة ) وبالتالي فإن من يحصل على سلطة ما لا بد أن يتحمل المسؤولية؛
- **تسلسل السلطة:** توزع السلطة بين المستويات الإدارية المختلفة كل حسب اختصاصه وغالبا ما تتدفق السلطة من الأعلى إلى الأسفل؛
- **الاحتفاظ بالكفاءات الإدارية:** يجب أن تعمل المؤسسة على الاحتفاظ بالعاملين المتميزين وتظهر أهمية خاصة لهذا الغرض؛

- **المركزية:** تعني تركيز سلطة اتخاذ القرار في يد شخص أو مجموعة من الأفراد.

**3. عدالة التعاملات:** تعني عدالة التعاملات درجة إحساس العاملين بعدالة المعاملة الإنسانية والتنظيمية التي يحصلون عليها عند تطبيقهم للإجراءات، كما تشير أيضا لطريقة تصرف الإدارة اتجاه العاملين والتي ترتبط بشكل أساسي بطريقة تعامل المدراء معهم وفقا للمصداقية والاحترام<sup>1</sup>، وتعرف عدالة التعاملات بأنها مدى إحساس العاملين بعدالة المعاملة التي يحصل عليها العامل عندما تطبق عليه الإجراءات الرسمية أو مدى معرفته بأسباب تطبيق تلك الإجراءات وتتمثل في المعاملة بأدب واحترام من جانب الرئيس للمرؤوس والثقة والمصارحة بين الرئيس والمرؤوس واهتمام الرئيس بمصالح العاملين، كما تشير لإدراك ومعرفة العامل للإجراءات الرسمية ومدى تقبله لها بعد قيام المديرين بشرح وتوضيح هذه الإجراءات وكذلك تبرير الغرض منها، كما تشير أيضا للعلاقة التي يحتفظ بها الفرد مع مشرفه المباشر بما يعكس الدرجة التي يشعر عندها الفرد بعدالة المعاملة الصادرة عن المؤسسة ككل معه<sup>2</sup>، فالطريقة التي يعامل بها العامل عند تنفيذ إجراء تنظيمي معين تؤثر على إحساسه بالعدالة التنظيمية وبعادلة التعاملات حيث تعكس ما يلي<sup>3</sup>:

**1.3. عدالة التعاملات تعكس جودة العلاقات الشخصية بين الرئيس المباشر والعاملين؛**

**2.3. إن عدالة التعاملات تعكس مقدار الاحترام والأخلاق التي يبديها الرئيس المباشر عند إخطار العامل بالكيفية التي اتخذ بها القرار؛**

<sup>1</sup> نماء جواد العبيدي، مرجع سابق، ص 82.

<sup>2</sup> عمر محمد دره، مرجع سابق، ص 45.

<sup>3</sup> نفس المرجع، ص 46.

- 3.3. عدالة التعاملات تعكس مدى إحساس العاملين بعدالة المعاملة التي يعامل بها الفرد عندما تطبق عليه بعض الإجراءات الرسمية في المؤسسة أو معرفته بأسباب تطبيق تلك الإجراءات؛
- 4.3. عدالة التعاملات تتعلق بجودة المعاملة بين الفرد ومنتخب القرار؛
- 5.3. عدالة التعاملات تعكس درجة تطبيق الإجراءات الرسمية بصورة صحيحة.
- كما توصل الباحثان (Bies and Mong, 1986) إلى أن هناك أربع محددات لعدالة التعاملات وهي:<sup>1</sup>
- مدى وجود مبررات واضحة للقرارات المتخذة؛
  - مدى إخلاص صاحب السلطة وصرافته وعدم استخدامه للخداع في تعامله مع العاملين؛
  - مدى احترام صاحب السلطة للعاملين؛
  - مدى التزام صاحب السلطة بحدود اللباقة في تعامله مع العاملين وعدم استخدام الألفاظ غير الملائمة أو المؤذية.

#### المطلب الثاني: القيادة

أشار الباحثون في علم الإدارة بأن العلاقة التبادلية بين رب العمل والعامل لا تعتمد فقط على الجوانب الشخصية مثل الأجور وقوة العمل والمعلومات وغيرها وإنما تعتمد أيضا على الموارد الاجتماعية الشعورية مثل الاحترام والتقدير والتوافق والدعم، ويعتبر الدعم القيادي أحد مؤشرات الدعم التنظيمي الذي يشير إلى اعتناء المدراء بقيم ومعتقدات ومساهمات العاملين فالقادة يمثلون المؤسسة التي يتعاملون بشكل دائم مع تقييم العاملين حول تحقيق أهدافها، فالعاملين يقومون بتطوير وجهات نظر عامة بخصوص المدى الذي يقيم به المدراء مساهماتهم ويهتمون بحسن حالهم بما أنهم يمثلون المؤسسة وبالتالي لديهم مسؤولية اتجاه توجيه وتقييم العاملين الذي ينظر إليه العاملون بأنه دعم تنظيمي، وعليه فإن مفهوم الدعم القيادي هو مشتق من مفهوم الدعم التنظيمي الذي يعتمد على افتراضات نظرية الدعم التنظيمي ونظرية التبادل الاجتماعي واللتان تطرقنا إليهما سابقا، فهو يعكس الاعتقاد العام الذي يتبناه العاملون اتجاه جودة وطبيعة علاقة القادة معهم ومدى تقييمهم واثمينهم للجهود التي يبذلها العاملون في المؤسسة.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> حمزة معمري، مرجع سابق، ص ص 73، 74.

<sup>2</sup> عامر علي حسين العطوي، الهام ناظم الشيباني، دور الدعم والثقة القيادية في بناء الالتزام التنظيمي للعاملين، مجلة جامعة كربلاء العلمية، المجلد 8، العدد 3، جامعة كربلاء، بغداد، 2010، ص 130.

## أولاً: تعريف القيادة

لقد اختلف الباحثون في تعريفهم للقيادة حيث تعرف بأنها "عملية تبادلية بين القائد والمرؤوسين أو الأطراف "كما تعرف بأنها" عملية مستمرة وتعبّر عن علاقة شخص بشخص آخر وهو بذلك يؤثر على سلوك الأفراد تأثيراً مباشراً"<sup>1</sup>، كما عرفت أيضاً بأنها "مجموعة من المهارات والخبرات التي يتميز بها القائد والتي تجعله قادراً على التأثير في الآخرين وتوجيههم وتطوير أدائهم ومساعدتهم على التخلص من العقبات التي تصادفهم في علاقاتهم وأعمالهم من أجل تحقيق الأهداف المشتركة"<sup>2</sup>.

## ثانياً: نظريات القيادة

احتلت نظريات القيادة مكانة هامة لدى الكتاب والباحثين نظراً لأهميتها سواء لدى المدراء أو العاملين أو المؤسسات ككل ولعل أهم النظريات التي تطرقت للقيادة ما يلي:<sup>3</sup>

**1. نظرية السمات أو الرجل العظيم:** لقد ركزت هذه النظرية على وجود صفات أو سمات يتمتع بها القائد ومن بين هذه السمات ما يلي:

**1.1. الصفات البدنية** كالطول والرشاقة والحيوية وسلامة الأعضاء وغيرها؛

**2.1. الصفات الاجتماعية** كوفرة النضوج الاجتماعي والشعور بالآخرين والإحساس بالمسؤولية إزائهم وغيرها؛

**3.1. الصفات السيكولوجية (النفسية):** كالثقة بالنفس والحزم والعدالة والاستقامة والتوازن والذكاء والمبادأة والكرم والشجاعة وغيرها.

لقد احتلت هذه النظرية مكانة خاصة في نظريات القيادة إلا أنها تعرضت للكثير من الانتقادات والمآخذ كعدم وجود علاقة بين السمات الشخصية والقدرة القيادية واختلاف الأهمية بالنسبة لتلك الصفات من زمن لآخر ومن مكان لآخر وفقاً لطبيعة المواقف القيادية المختلفة وكذلك ليس من السهل وضع معايير ثابتة لتلك السمات وصعوبة المقارنة بين القادة وفقاً لها وليس من الضروري أن يلجأ لتلك السمات ودرجة توافرها بالفرد لكي يصلح كقائد فعال في المواقف المختلفة فضلاً عن اختلاف توافر هذه الصفات لدى القادة في المؤسسات المختلفة نظراً للعديد من المآخذ التي اتسمت بها هذه النظرية إلا أن السمات

<sup>1</sup> باسم عباس كريدي، الأنماط القيادية وأثرها في الالتزام التنظيمي، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 12، العدد 3، جامعة القادسية، بغداد، 2010، ص 26.

<sup>2</sup> نفس المرجع، ص ص 25، 26.

<sup>3</sup> خضير كاظم حمود الفريجات، موسى سلامة اللوزي، مبادئ إدارة الأعمال، الطبعة الأولى، إثراء للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص 303 - 306.



الشخصية للقادة لها أثر كبير في العديد من المؤسسات الإنسانية إذ أخذت بنظر الاعتبار بعض العوامل الأخرى التي تتطلبها القيادة الإدارية الفعالة.

**2. النظرية الموقفية :** نظرا لكون نظرية السمات أو (نظرية الرجل العظيم) لم تستطع تقديم تفسير مقبول للعوامل المؤثرة في توضيح ظاهرة القيادة بل أنها اقتصرت على بعض المتغيرات التي اتسمت بالعمومية أو الشمول، وعدم أخذها الآثار البيئية بنظر الاعتبار وأثرها على ظاهرة القيادة فقد حاولت نظرية الموقف أن تتلافى ذلك النقص التي تعرضت له نظرية السمات ولذا فقد اعتبرت الآثار البيئية ذات دور فاعل في ظهور القيادة، ولذلك فقد أوضحت الأثر الذي يتركه الموقف في ظهور القيادة، فالقيادة حسب مفهوم هذه النظرية تمثل انعكاسات اجتماعية مختلفة تمر بها الجماعة وتحاول عن طريق ذلك أن تحقق أهدافها، وقد أورد بعض الباحثين بعض المتغيرات ذات الأثر الكبير في فاعلية القيادة في المواقف المختلفة مثل خبرة القائد والعمر، الثقافة العامة، المهارة التي يملكها في المجال المطلوب لقيادته فيه ودرجة كفاءته، بالإضافة للعامل الحاسم المتعلق بطبيعة البيئة التي يعمل بها القائد وقوة الروابط والانسجام والتماسك الاجتماعي الفعال بين الجماعة كما أن المتغيرات الأخرى تلعب الدور المطلوب مثل حجم الجماعة التي يقودها وعمر المؤسسة وأنظمتها وتقاليدها وقيمتها وثقافتها، وعلى الرغم من ذلك فهذه النظرية لم تعط الإجابات الكافية عن آثار المتغيرات بشكل يدعم افتراضاتها النظرية ولا زالت تحتاج إلى إثبات علمي للعديد من الجوانب النظرية التي انطوت عليها نظرية الموقف.

**3. النظرية الوظيفية:** تقوم هذه النظرية على افتراض منطقي مفاده أن القيادة تسعى لتحقيق أهداف الجماعة وإلى تماسكها وترابط أعضائها من خلال عمليات المشاركة في اتخاذ القرارات المختلفة لمواجهة المواقف المتعددة لمصلحة الجماعة والمؤسسة، لذا فإن عملية القيادة بهذا المفهوم لا تقتصر على فرد واحد بل أنها فعالية مشتركة لأعضاء الجماعة الديمقراطية، فطبيعة القرارات المنبثقة من خلال تفاعلاتهم الوظيفية في إنجاز المهام تنطلق من روح المشاركة والتفاعل البناء واحتواء المواقف من وجهات نظر متعددة وبالتالي يتحقق البعد الحقيقي للظاهرة القيادية من خلال الروح الديمقراطية والتشاركية في المسؤولية في اتخاذ القرارات وإنجاز المهام المختلفة.

**4. نظرية التفاعل:** تقوم هذه النظرية على مفهوم يتجاوز تركيز النظريات السابقة على عامل واحد من العوامل المؤثرة في القيادة، إذ أن نظرية التفاعل وفقا لإطارها الفكري عبارة عن عملية التأثير المتبادلة بين العوامل ذات الأثر على ظاهرة القيادة وهي ( القائد، الجماعة، الموقف) إذ إن هذه العوامل تلعب نفس الآثار النسبية المتبادلة، فالقيادة عبارة عن عملية تفاعلية مشتركة بين القائد والجماعة والموقف، فالقائد

يؤثر في الجماعة ويمكن للجماعة ان تستجيب لتأثير القائد من خلال تفاعلها مع البيئة وهكذا نجد أن هذه النظرية أخذت مختلف العوامل التي تؤثر في ظاهرة القيادة ولذا فإن نظرية التفاعل لم تهمل نظريتي السمات أو الرجل العظيم ونظرية الموقف بل أنها حاولت خلق صورة تفاعلية لآثار كل منهما مع البيئة وآثارها على تحديد الاتجاهات القيادية ذات الأثر الفعال في تحقيق أهداف المؤسسة.

بالإضافة للنظريات السابقة هناك نظريات أخرى ذات أهمية في مجال القيادة أهمها ما يلي:<sup>1</sup>

**5. نظرية البعدين:** يطلق على هذه النظرية اسم دراسات جامعة ولاية أوهايو في القيادة حيث قامت مجموعة من الباحثين في تلك الجامعة ولفترة طويلة بإجراء أبحاث بهدف تحليل أنماط السلوك القيادي، وقد توصلت هذه الدراسات إلى وجود نوعين أو نمطين للقيادة:

**1.5 القيادة الهيكلية أو المقيدة:** هو سلوك القائد الذي يميل لتحديد علاقة القائد بالمساعدين حتى يعرف كل فرد ما هو متوقع منه ويؤسس قنوات اتصال رسمية ويحدد كيفية إنجاز المهام.

**2.5 سلوك الاهتمام:** حيث يأخذ القائد في الاعتبار آراء وأفكار ومشاعر المرؤوسين وينشأ جو من الصداقة والثقة والانفتاح عليهم وإقامة اتصال نازل وصاعد.

فموجب هذا التحليل فإن هذين البعدين ليسا متعارضين والقائد الفعال هو الذي يستطيع تحقيق درجة عالية في كليهما بنفس الوقت وبالتالي يحقق الرضا والإنجاز الجماعي لمرؤوسيه.

**6. نظرية الشبكة الإدارية:** تعتبر الشبكة الإدارية وسيلة لتقييم الأنماط القيادية ومن ثم تدريب المديرين على كيفية التحرك اتجاه أنماط سلوك القيادة المرغوبة والأكثر فعالية، ويتم تمثيل الشبكة على محورين يمثل أحدهما المحور الأفقي عادة مستويات أو درجات الاهتمام بالإنتاج وهو مفهوم يماثل نمط القيادة الهيكلية الموجه بالوظيفة، أما المحور الثاني الرأسي عادة يعكس مستويات الاهتمام بالأفراد وهو مفهوم يماثل التوجه بالعاملين أو السلوك الموجه بالاهتمام، حيث توصل أصحاب مدخل شبكة القيادة لوجود خمسة أنماط رئيسية تمثل درجات مختلفة للاهتمام بالإنتاج أو الاهتمام بالأفراد:

**1.6 نمط القيادة الفقيرة ( 1/1 ):** يهتم هذا النمط القيادي بكل من الأفراد العاملين والعمل والإنتاج ولكن بشكل قليل، حيث يمكن الاهتمام بالجانبين بحده الأدنى كما أن الجهد المبذول للحصول على نتائج العمل في أدنى صوره للمحافظة على بقاء المؤسسة.

<sup>1</sup> سامر جلدة، السلوك التنظيمي والنظريات الإدارية الحديثة، الطبعة الأولى، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص ص 154، 155.

**2.6. نمط القيادة المتسلطة ( 1/9 ):** يهتم بالعمل بشكل كبير ولكن الاهتمام بالناس العاملين يكون في أدنى صورته ويسمى هذا النمط بالقائد أو المدير المقاول لأن شعاره هو الإنتاج فقط والمرووسين هم أدوات للإنتاج فقط.

**3.6. النمط ( 9/1 ) قيادة النادي الاجتماعي:** يهتم بالعاملين بشكل كبير بينما لا يهتم بالعمل والإنتاج إلا بشكل قليل، فشعاره هو العمل كأسرة واحدة.

**4.6. النمط القيادي ( 5/5 ) القائد الوسط:** يهتم هذا النمط بكل من الأفراد والعمل بشكل متوازن وبدرجة متوسطة ويعني ذلك امكانية الحصول على أداء مناسب من خلال تحقيق توازن بين مصلحة العمل وبين الروح المعنوية للعاملين على مستوى مرضي.

**5.6. النمط ( 9/9 ) قائد الفريق:** يهتم بكل من الأفراد العاملين والعمل والإنتاج بشكل عال ومتوازن لكليهما ويعني إنجاز العمل بواسطة أعضاء فريق العمل ملتزمين ومتحمسين من أجل تحقيق أهداف المؤسسة وهذا يؤدي لعلاقات من الاحترام والثقة والفعالية.

### ثالثاً: أساليب القيادة

توجد ثلاثة أساليب للقيادة الإدارية والتي تعتبر الأكثر بروزاً وانتشاراً وهي:

**1. القيادة الأوتوقراطية:** يتميز القائد الأوتوقراطي بأنه يحاول تركيز كل السلطات في يده ويحتفظ لنفسه بالقيام بكل صغيرة وكبيرة بمفرده ويصدر أوامره وتعليماته التي تتناول كافة التفاصيل ويصر على إطاعة مرؤوسيه لها، فالقيادة الأوتوقراطية توصف بالقيادة الدكتاتورية وتعتبر عملية اجتماعية تتركز بواسطتها القرارات بيد شخص واحد يفترض أن درجة معرفته أكبر من درجة معرفة الآخرين وأنه يعلم ما يجب عمله موجهاً لتحقيق الأهداف التي قررت من قبله<sup>1</sup>، ومن الجدير بالذكر أن هذا النمط القيادي غالباً ما ترافقه بروز الظواهر الآتية:<sup>2</sup>

**1.1.** بروز النزعة العدائية بين أفراد المؤسسة وضعف التماسك والارتباطات الاجتماعية وانعدام الود والمحبة بينهم؛

**2.1.** ضعف التفاعل الاجتماعي بين أفراد المؤسسة والعاملين؛

**3.1.** عدم القدرة على تنفيذ الأعمال إلا من خلال الإشراف المباشر على العاملين في المؤسسة؛

<sup>1</sup> باسم عباس كريدي، مرجع سابق، ص 229.

<sup>2</sup> خضير كاظم حمود الفريجات، موسى سلامة اللوزي، مرجع سابق، ص 307.

4.1. تتسم الجماعة العاملة في إطار القيادة الأوتوقراطية بشيوع ظاهرة التفكك و بروز الفوضى عند غياب القائد؛

5.1. تتصف الجماعة العاملة بانخفاض المعنوية وارتفاع شكاوي الأعضاء وارتفاع معدل دوران العمل وارتفاع نسبة الغياب و التمارض، و زيادة نسبة الفاقد و التلف و بروز المشكلات بين الأفراد و الصراعات داخل العمل و غيرها من الظواهر السلبية؛

6.1. ضعف قنوات الاتصال بين الأفراد و عدم انتظامها و ظهور الروح السلبية و الاتصالات غير الهادفة للتطوير أو التحسين في الأداء العام للمؤسسة؛

7.1. بروز انخفاض ظاهرة عدم الاندفاع الذاتي للعمل أو الاهتمام به كما ينعكس أثره واضحا على انخفاض الإنتاجية و ضعف المعنوية و عدم تحقيق الرضا.

2. القيادة الديمقراطية: في هذا النمط من القيادة فإن القائد يركز اهتمامه على المرؤوسين و يشاركهم في اتخاذ القرارات و على الرغم من أن القائد يرحب بمشاركة المرؤوسين عن طريق الاتصال المفتوح إلا أنه مسؤول عن القرار الأخير الذي يتخذه، و القائد يستأنس بأتباعه و يعير أفكارهم الاهتمام اللازم و يقدم لهم المعلومات و الارشادات اللازمة و يلعب دورا فعالا في تنمية الابتكار و تحقيق التعاون و اطلاق قدرات مرؤوسيه و طاقاتهم الكامنة، فهو القائد الذي يفترض بأن مرؤوسيه يعملون لأنهم يحبون العمل و يريدون تحمل المسؤولية و يبحثون عن فرص التعلم و الابداع في مجال العمل<sup>1</sup>، فالنمط القيادي الديمقراطي يتصف بالخصائص التالية:<sup>2</sup>

1.2. يتم تحديد السياسات العامة للمؤسسة وفقا لأسلوب المناقشة الحرة بين الأعضاء أما القرارات فإنها عادة ما تصدر من القائد لكنه بتمازج الآراء و احتوائها؛

2.2. موضوعية القائد في الثناء و النقد و محاولة تعميم الاتجاه الموضوعي على الجماعة؛

3.2. الأعضاء مخيرون في العمل مع من ينسجمون معه عند توزيع المهام؛

4.2. يمتلك القائد القدرة العالية على تحديد الاتجاهات التي تتسجم مع الجماعة بحكم الاتصال و الاحتكاك المباشر و المستمر معهم؛

5.2. يعبر القائد عن رأي الأغلبية في القرارات التي يتخذها وفقا لقاعدة الأقلية تخضع لرأي الأغلبية؛

<sup>1</sup> باسم عباس كريدي، مرجع سابق، ص 29.

<sup>2</sup> خضير كاظم حمود الفريجات، موسى سلامة اللوزي، مرجع سابق، ص 308.

6.2. يتمتع القائد الديمقراطي بالروح الاجتماعية المتفاعلة والثقة العالية في انجاز المهام بالمشاركة الهادفة لجماعات العمل بالمؤسسة؛

7.2. تتسم الجماعة بالتماسك والتفاعل الاجتماعي والمعنوية العالية مما ينعكس أثره على زيادة وتحسين الأداء والانتاجية؛

8.2. تسود الثقة والمودة والمحبة بين العاملين وبرز القيم الإيجابية وظهور ثقافة المؤسسة القائمة على تعزيز السلوك الإيجابي الهادف لنجاح المؤسسة.

3. القيادة الفوضوية ( غير الموجهة): تتسم القيادة الفوضوية ( غير الموجهة) على اعتماد أسلوب الحرية من خلال تنازل القائد عن دوره في سلطة اتخاذ القرارات ويصبح دوره بحكم المستشار، إذ تعطى الحرية المطلقة لكل فرد في أداء مهامه وبتنظيم مجريات عمله دون أي تدخل من القائد إذ أن القائد يفقد الدور الحقيقي المناط به في توجيه الأفراد واتخاذ القرارات في تنظيم نشاطاتهم وأداء مهامهم و يتميز هذا النمط بالخصائص التالية:<sup>1</sup>

1.3. إعطاء الحرية الكاملة للمرؤوسين أو العاملين في إنجاز المهام المناطة بهم دون أدنى تدخل من القائد؛

2.3. عدم إعطاء العاملين أية معلومة إلا حينما يطلبها القائد وغالبا ما تكون محدودة جدا؛

3.3. عدم الاسهام أو المشاركة مع العاملين في أداء مهام عملهم أو تقديم التوجيهات أو الإرشادات لهم؛

4.3. عدم التدخل في الأعمال التي تتاط بالأفراد إلا في حدود ضيقة جدا ولذا تبرز ظاهرة تدني مستويات الأداء وضعف الانتاجية؛

5.3. ضعف العلاقات القائمة بين الأفراد وانحسار سبل الاتصالات الفعالة بينهم؛

6.3. ضعف التماسك وانعدام الروح الاجتماعية بينهم وهبوط الروح المعنوية وعدم الثقة والتعاون في انجاز المهام والانشطة المطلوبة؛

بالإضافة للأنماط القيادية السابقة فقد ظهرت في السنوات الأخيرة نماذج قيادية جديدة يمارسها القياديون في مؤسساتهم والتي ساهمت بشكل كبير في تحقيق النجاح للمؤسسات ولعل أهم هذه النماذج على الإطلاق ما يلي:

1. القيادة التحويلية: يتميز هذا الأسلوب من القيادة بتقديم تحفيز عالي للعاملين من خلال اللجوء للقيم الأخلاقية والمثل الأحسن وحث العاملين على التفكير حول مشاكل المؤسسة بطرق جديدة، وهذا يشعر

<sup>1</sup> المرجع السابق، ص 309.

أعضاء التنظيم بالثقة والإعجاب والإخلاص والاحترام نحو قائد المجموعة وتحقيق الدافعية لديهم لإنجاز أكثر مما يتصورون ويستطيع القائد أن يحفز مجموعته من خلال زيادة إلمامهم بأهمية وقيمة أعمالهم ووضع مصلحة المؤسسة فوق المصلحة الشخصية أو الخاصة ويتطلب ذلك الشعور بالحاجة للتغيير ووضع رؤية جديدة وكذلك تنفيذ التغيير أو إقناع المجموعة وقبولها بالتغيير، كما أن هذه الخطوات تحتاج للمهارات والالتزام الضروري لتنفيذ التغييرات بنجاح<sup>1</sup>، ويعد (Burns) مؤسس هذا النوع من القيادة حيث ميزه عن النمط الإجرائي في عام 1978 ومن ثم قام (Bass) بتطوير فكرة القيادة التحويلية في عام 1985 وعرفت القيادة التحويلية بأنها عملية يسعى من خلالها القائد والتابعين للنهوض بكل منهم للوصول إلى أعلى مستويات الدافعية والأخلاق، كما تشير في تعريف آخر للتأثير في المرؤوسين من خلال توسيع مداركهم والارتقاء بهم إلى مستويات أعلى من التفكير برؤية المؤسسة ورسالتها بدلا من التفكير بالمصلحة الشخصية الضيقة، فالقيادة التحويلية هي تلك القيادة التي يسعى من خلالها القائد للتأثير على مرؤوسيه من أجل تغيير تركيزهم على أهدافهم الشخصية إلى تحقيق أهداف المؤسسة إضافة لتحقيق مستويات أداء عالية تفوق مستويات الأداء العادية معتمدا في ذلك على السمات الكاريزمية التي يتميز بها.<sup>2</sup>

لقد بين كل من (Bass & Avolio, 1994) أن القيادة التحويلية تتضمن أربعة أبعاد وهي:<sup>3</sup>

**1.1. الجاذبية (التأثير المثالي):** حيث تصف سلوك القائد الذي يحظى بإعجاب واحترام وتقدير التابعين ويتطلب ذلك المشاركة في المخاطر من قبل القائد وتقديم احتياجات التابعين قبل الاحتياجات الشخصية للقائد والقيام بتصرفات ذات طابع أخلاقي؛

**2.1. الحفز الإلهامي:** يركز هذا البعد على تصرفات وسلوكيات القائد التي تثير في التابعين حب التحدي وتلك السلوكيات تعمل على إيضاح التوقعات وتصف أسلوب الالتزام للأهداف التنظيمية واستثارة روح الفريق من خلال الحماسة والمثالية؛

**3.1. الاستثارة الفكرية:** فيها يعمل القائد التحويلي على البحث عن الأفكار الجديدة وتشجيع حل المشاكل بطريقة إبداعية من قبل التابعين ودعم النماذج الجديدة والخلاقة لأداء العمل؛

<sup>1</sup> المرجع السابق، ص ص 250، 251.

<sup>2</sup> نور الدين مزهودة، اسمهان قرزة، اثر أنماط القيادة الإدارية على ممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية من وجهة نظر الأفراد العاملين بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، العدد 6، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر، 2017، ص 95.

<sup>3</sup> نفس المرجع، ص 95.

**4.1. الاعتبار الفكري:** تظهر هذه الصفة من خلال أسلوب القائد الذي يستمع بلطف ويولي اهتمام خاص لاحتياجات التابعين وكذلك انجازاتهم من خلال تبني استراتيجيات التقدير والإطراء.

**2. القيادة التبادلية:** يمكن تعريف القيادة التبادلية بأنها القيادة التي يقوم من خلالها القائد بعقد الاتفاقيات مع المرؤوسين بهدف تبادل شيء له قيمة ومردود لدى الطرفين، أي أن أساس هذا النمط هو الصفقات التي تعقد بين الرئيس والمرؤوسين والنتائج أو العوائد المترتبة على تلك الصفقات التي تعقد بين الرئيس والمرؤوس والنتائج أو العوائد المترتبة على تلك الصفقات في حال تحقيق طموح القائد المنشودة والأهداف المنفق عليها، فالقيادة التبادلية تتميز بوجود اتفاق يكون طرفاه كل من القائد والمرؤوسين، وكذلك تبادل المنافع بين الرئيس والمرؤوسين واعتماد القائد على المكافآت والعقوبات التنظيمية للتأثير على أداء العاملين<sup>1</sup>، وتتمثل أبعاد القيادة التبادلية في العناصر التالية:<sup>2</sup>

**1.2. المكافأة المشروطة:** هي نوع من الاتفاق بين القادة وتابعيهم لإنجاز مهام معينة يقوم القادة بتوضيحها ومناقشتها مع المرؤوسين وتوضيح من المسؤول عن أداء كل منها وما هي النتائج المتوقعة وكيفية تحقيق المستويات المرغوبة لأدائها بشكل مرض للطرفين باستخدام التعزيز الإيجابي المتمثل في المكافآت والامتيازات؛

**2.2. الإدارة بالاستثناء النشطة:** يمكن التمييز بين الإدارة بالاستثناء النشطة والإدارة بالاستثناء الساكنة من خلال وقت تدخل القادة، حيث يقوم القادة منذ البداية بوضع القواعد وتعليمات لضبط العمل وهم يبحثون في المجالات التي يمكن أن تحدث خلا في الأداء لتجنبها، كما أنهم قادة يتمتعون بالنشاط ويقضون وقتاً كافياً بالمراقبة وفحص الأنظمة والعمليات وطرق الأداء للتنبؤ بالمشكلات الممكن حدوثها لاتخاذ الإجراءات التصحيحية عند حصولها قبل أن تتحول إلى مشكلة يصعب حلها؛

**3.2. الإدارة بالاستثناء الساكنة:** تعبر الإدارة بالاستثناء الساكنة عن القادة الذين يبدأ تدخلهم بعد انتهاء المهام وظهور النتائج واكتشاف أنها غير مطابقة للإجراءات أو المعايير حيث يبدوون بالإجراءات التصحيحية فيتم تطبيق العقوبة الملائمة بحق العاملين من ذوي الأداء غير المرغوب الذي أدى إلى حدوث الخلل في الإنجاز كالإنذار أو النقل أو الطرد.

**3. القيادة التدميمية:** الاتجاه الحالي في المؤسسات هو التحول من القيادة الأوتوقراطية والأبوية إلى اعطاء مزيد من الحرية في التصرف والمشاركة في اتخاذ القرارات وهذا لا يمنع من وجود بعض

<sup>1</sup> نور الدين مزهودة، اسمهان قرزة، المرجع السابق، ص 95.

<sup>2</sup> نفس المرجع، ص 96.

المؤسسات الصغيرة التي تدار وفقا للأسلوب الأوتوقراطي وغيره، ونظرا للتزايد في درجة التعقد والتشابك للمؤسسات في الوقت الحاضر جعل من الصعب على المديرين الاعتماد كثيرا على الأساليب التي يتبعها الآخرون فأفضل أسلوب لإحداث التغيير هو تضمين ومشاركة الأفراد في التغيير، ويقوم أسلوب الإدارة التدعيمية أو المعاونة على مبدأ العلاقات المدعمة والذي اقترحه (Rensis likert) حيث ذكر بخصوص ذلك أن القيادة وغيرها من العمليات التنظيمية تتطوي على درجة كبيرة من المخاطر في كل التفاعلات والمواقف والاتصالات بالتنظيم، لذلك فإن كل فرد وعلى ضوء توقعاته وقيمه وتصورات وممارساته السابقة كمدعم وانطلاقا من إيمانه بأهمية العنصر البشري وضرورته يؤثر هذا في نمط قيادته، فهذا القول ينطوي على شرطين أساسيين أولهما أنه يتوقف على احساس الفرد وإدراكه للأشياء موضع الاعتبار والثاني أنه لكي يتم التدعيم والأخذ بهذا المدخل أن تكون لديه خبرة سابقة ومدركات حول أسلوب المشاركات أو على الأقل الحفاظ على إحساساته بأهمية وقيمة العنصر البشري، ويلاحظ مدى التشابه بين أهمية العنصر البشري وضرورته ومدى التطابق مع الحاجات الخاصة باحترام الذات وفقا لمدخل Maslow بالإضافة لمدخل Herzberg حول محفزات العمل ونظرية Y الخاصة ب Mc Gregor حيث يلاحظ في ظل هذا الأسلوب الإداري فإن اتجاهات المديرين فيما يتعلق بالأفراد تقع في منطقة ما بين النظرية X و Y وربما تقرب من النظرية Y بأسلوب التدعيم أو الإدارة بالمشاركة حيث يفضل هذا النوع في الأعمال المتغيرة كالبحوث وبيع الخدمات في مجال التأمين والعمل الحرفي عنه في حالة الأعمال الروتينية أو المتكررة، ويتوقف نجاح نظام الإدارة بالمشاركة على القيادة والمحفزات أكثر مما يعتمد على السلطة والمكافأة الاقتصادية، فالمدير يمكنه أن ينجز أهدافه من خلال التنظيم وحفز الأفراد من ذوي المعارف الخاصة والآراء للوقوف معه في مواجهة ما يبحثون عنه من هدف بديل ويجب على الإدارة توفير البيئة التي تشجع الأفراد على تنمية قدراتهم، لذلك فإن توجهاته نحو دعم وتشجيع الأفراد ذوي الرغبة في الإنجاز ولديه الاستعداد لقبول المسؤولية وممارسة السلطة المفوضة له حيث يمكن له حفز الأفراد على المشاركة في الإدارة ويشجع على هذا الأسلوب على التفكير الحر ويشجع على إبداء الرأي وتحمل المخاطر الناتجة عن أخطاء المرؤوس وغيرها، ويطبق مدخل الإدارة بالمشاركة بصفة عامة في حالة تعدد وحدات الإنتاج حيث تطبق اللامركزية ففي مثل هذه الظروف فإن المسؤولين عن وحدات الانتاج الفرعية يتمتعون على نطاق كبير بسلطة اتخاذ القرارات<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> عبد الغفار حنفي، السلوك التنظيمي وإدارة الأفراد، المكتب العربي الحديث، القاهرة، 1993، ص 426-428.



يرى الباحث أنه وعلى الرغم من تعدد الأساليب القيادية الممارسة من قبل المدراء والرؤساء في المؤسسات إلا أن اختيار الأسلوب القيادي الأنسب يعتبر أمر صعب للغاية، وهذا راجع لعدة عوامل أهمها الاختلاف في حجم المؤسسات وكذلك اختلاف البيئة التنظيمية سواء الداخلية أو الخارجية بالإضافة لتأثير شدة المنافسة والمنافسين في ذلك، كما تؤثر الصفات الشخصية الخاصة بالمديرين والأفراد العاملين أيضا بدرجة كبيرة في اختيار الأسلوب القيادي الأمثل، ولكن بالرغم من تأثير هذه العوامل وغيرها إلا أن أنسب الأساليب في الوقت الراهن هي التي تعتمد على دعم العاملين وإشراكهم في عمليات اتخاذ القرارات وتحديد الأهداف وتنظيم المهام والأنشطة لأن المورد البشري هو أهم مورد على الإطلاق ويجب معاملته كشريك في قيادة المنظمة ودعمه بشتى الطرق من أجل استخراج قدراته ومهارته والاستفادة منها في تحقيق الأهداف المشتركة للفرد والمؤسسة معا.

#### رابعاً: مصادر قوة القيادة

إن القيادة حصيلة مزيج من العناصر منها شخصية القائد وما يتعلق بمؤوسيه وطبيعة نظام المؤسسة، إلا أن هذا لا يمنع القول أن هناك مصادر لقوة القيادة مصادر مردها السلطة وأخرى صفات القائد نفسه والتي تتمثل فيما يلي:

#### 1. المصادر الرسمية: يمكن تصنيف هذه المصادر كالاتي:<sup>1</sup>

1.1. **الجزاء والعقاب والثواب:** إذ أن خوف الفرد من عقوبة مخالفة الرؤساء أو توقعه الحصول على الثواب عند اطاعته لهم من العوامل الهامة في قوة القيادة.

2.1. **المركز الرسمي الذي يتمتع به القائد:** وموقعه في الهيكل التنظيمي فالمدير العام يمارس سلطته على مدراء الأقسام ويمارس الآخرون سلطتهم على مؤوسيههم ولذا فإن المركز الوظيفي يشكل قوة للقيادة وتتناسب تلك القوة مع القدر التي يتمتع به القائد من صلاحيات ومدى التأثير الذي تحمله تلك الصلاحيات.

3.1. **ما يمتلكه القائد من مهارة وفن:** يميزه عن غيره من الرؤساء حيث يقل مؤوسيه سلطته اعترافا بمعرفته.

2. **المصادر الشخصية والذاتية:** يضيف اتصاف القائد بالصفات الشخصية المميزة أثرا كبيرا إلى ما لقوة القيادة بمصدرها الرسمي أن شخصية القائد المحببة للمؤوسيين تشكل مصدرا واشعاعا جاذبا لمحبة مؤوسيه والتزامهم بأوامره وتعليماته، كما أن مشاركة القائد لمؤوسيه وتسهيل عملهم وتوجيههم وتذليل صعابهم في العمل كلها عوامل تؤثر على قوة قيادة القائد لمجموعته

<sup>1</sup> سامر جلدة، مرجع سابق، ص ص 148، 149.

### خامسا: العوامل المؤثرة في اختيار أسلوب القيادة

يرى بعض الباحثين أن هناك ثلاثة عوامل أو متغيرات هامة ومتكاملة في تحديد الأسلوب القيادي العملي أو المرغوب وهي عوامل متعلقة بالقائد، عوامل متعلقة بالمرؤوسين، عوامل خاصة بالموقف، ويمكن شرح هذه العوامل كما يلي:<sup>1</sup>

**1. عوامل خاصة بالمدير:** يتأثر سلوك المدير بشخصيته الخاصة وخلفيته ومعارفه وخبراته وتتضمن هذه العوامل الداخلية في شخصية المدير:

**1.1.** نظام القيم الشخصية الذي يحدد اتجاهاته نحو المرؤوسين ودوره المناسب في عملية صنع القرار؛

**2.1.** درجة ثقته بمرؤوسيه والتي ترتبط بإدراكه لكفاءة أدائهم؛

**3.1.** درجة الميل لنمط قيادة معين مثلا النمط الديمقراطي أو الأوتوقراطي؛

**4.1.** مدى الشعور بالأمان في المواقف غير الواضحة أو المؤكدة وهذا يساعد على تحديده للنمط القيادي الذي يناسبه كقائد.

**2. عوامل خاصة بالمرؤوسين:** يتأثر المرؤوسين بمتغيرات شخصية متعددة مثل الخبرات والتدريب والتوقعات الفردية عن العلاقة مع المدير لذلك يتعين أن يسترشد المدير في اختياره للنمط القيادي المناسب بهذه المتغيرات ويمكن تحديد العوامل المتعلقة بالمرؤوس كما يلي:

**1.2.** درجة حاجته للاستقلالية؛

**2.2.** مدى الاستعداد لتحمل مسؤولية المشاركة في عملية صنع القرار؛

**3.2.** القدرة على معالجة مواقف تتسم بالغموض وعدم التأكد؛

**4.2.** مدى الاهتمام بالمشكلة والشعور بأهميتها؛

**5.2.** مدى فهم أهداف التنظيم والتفاعل معها؛

**6.2.** مدى اكتساب المعرفة والخبرة اللازمة للتعامل مع الموقف أو المشكلة موضع القرار.

**3. عوامل خاصة بالموقف:** يتأثر سلوك المدير بالموقف الذي يعايشه وضغوط البيئة المحيطة وتتضمن خصائص الموقف ما يلي:

**1.3.** نوع أو طبيعة التنظيم: من حيث طبيعة النشاط وثقافة المؤسسة والقيم التنظيمية؛

<sup>1</sup> أحمد سيد مصطفى، إدارة السلوك التنظيمي: نظرة معاصرة لسلوك الناس في العمل، المعادي الجديدة، القاهرة، 2005، ص 285-287.

2.3. درجة تماسك وفاعلية مجموعة العمل: فكلما زادت الخبرات التراكمية لأعضاء الجماعة وزاد الفهم المتبادل بينهم وتقاربت الاهتمامات والخلفيات وزاد اتجاه المدير لإشراك الجماعة في عملية صنع القرار؛

3.3. طبيعة المشكلة: فكلما تعقدت وتطلبت معلومات وخبرات لا تتوفر لدى جماعة العمل يحجم المدير عن إشراك الجماعة في صنع القرار؛

4.3. ضغوط الوقت: فالقرارات الجماعية تعد أبطأ في صنعها من القرارات الفردية بشكل عام وعندما يتطلب الأمر اتخاذ قرار سريع يميل القائد لعدم إشراك الجماعة في عملية صنع القرار

### المطلب الثالث: الحوافز

حظي موضوع الحوافز باهتمام كبير من قبل الباحثين والمفكرين في مختلف الحقول المعرفية المتعلقة بسلوك الأفراد وخاصة باعتباره من أهم الأبعاد المكونة للدعم التنظيمي على وجه الخصوص لما تتميز به من أهمية بالغة في توجيه سلوك الأفراد والجماعة لتحقيق الأهداف الخاصة بالمؤسسات، فالرئيس أو المدير يقوم بدوره في التحفيز من أجل التأثير في المرؤوسين لتحقيق الأهداف المرغوبة بكفاءة وفعالية من خلال المكافآت والحوافز القادرة على دعم الافراد وتشجيعهم ماديا ومعنويا من أجل العمل بأكبر قدر ممكن من الجهد وتحقيق الإنجاز الفعال في العمل<sup>1</sup>.

### أولاً: مفهوم الحوافز

يعتبر الدعم التنظيمي المرتكز على التحفيز في الوقت الحالي أمر ضروري للعمال وعلى المؤسسات أن تدرك هذا الأمر لأن الأجر لوحده ليس الهدف الرئيسي للعمال، فهم يبحثون عن العديد من الأمور الأخرى نظير ما يقدمونه للمؤسسات التي يعملون بها من وقت وجهد فالفكر الإداري المعاصر يؤكد على أن اختيار العاملين الذين يتمتعون بالقدرات العالية في العمل لا يكفي لضمان تحقيق الإنجاز بالشكل المناسب وإنما يتوقف على مدى الدعم الذي يتحصلون عليه من قبل المؤسسة نظير جهودهم ماديا ومعنويا وخلق التحفيز الكافي لديهم<sup>2</sup>، ويمكن تعريف الحوافز بأنها "مجموعة المؤثرات التي تستخدم في إثارة دوافع الفرد، وبالتالي تحديد محتوى وشكل سلوكه وذلك بإتاحة الفرص أمامه لإشباع الحاجات التي

<sup>1</sup> خضير كاظم حمود، موسى سلامة اللوزي، مبادئ إدارة الأعمال، الطبعة الأولى، مكتبة الجامعة، إثراء للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص 316.

<sup>2</sup> منير بن أحمد بن دريدي، استراتيجية ادارة الموارد البشرية في الادارة العمومية، الطبعة الأولى، دار الابتكار للنشر والتوزيع، عمان، 2013، ص 135.

تحرك دوافعه"<sup>1</sup>، كما تعرف الحوافز بأنها "تلك الفوائد التي يحصل عليها الموظفون في مقابل عملهم في المؤسسة وقد تكون مكافآت خارجية مثل المكافآت المالية والمزايا والاعتراف والترقية وغيرها ومكافآت جوهرية تتمثل في التقدير والرضا والنمو"<sup>2</sup>، كما تعرف الحوافز بأنها "تلك الفوائد التي تقدمها المؤسسة للموظفين عند أداء مهمة ما أو تقديم خدمة كما تعتبر من الأدوات المهمة للمؤسسة لتحفيز موظفيها في مكان العمل"<sup>3</sup>.

من خلال التعاريف السابقة تعرف الحوافز بأنها تلك المزايا المادية والمعنوية التي تقدمها المؤسسة للعاملين لديها كمكافأة عن الأداء الجيد ومقابل بذلهم جهود إضافية من أجل تشجيعهم وتحفيزهم ومن أهمها المكافآت المالية والترقية والاعتراف والترقية والتقدير والامتنان وغيرها. وتكمن أهمية الحوافز في ما يلي:<sup>4</sup>

1. إثارة حماس الجماعات وتشجيع المنافسة بين أفراد الجماعة وتشجيع روح التحدي؛
2. المساهمة في تنمية روح المشاركة والتعاون وتكاتف الجهود وتفعيل المشاركة في اتخاذ القرارات من خلال التفاعل الحاصل بين أفراد الجماعة؛
3. تشجيع نقل وتبادل المهارات بين الأفراد في المؤسسة مما يزيد من فرص التنمية والتدريب أثناء العمل؛
4. المساهمة في تكيف الأفراد مع متطلبات البيئة الداخلية والخارجية وتحقيق الاستغلال الأمثل للموارد؛
5. تحقيق التكامل بين التحفيز وأنشطة الموارد البشرية بما يحقق الفائدة على الفرد والمؤسسة؛
6. المساهمة في تحقيق المناخ التنظيمي المناسب للأفراد داخل المؤسسة مما يدفعهم لتحسين أدائهم وتحقيق أهداف المؤسسة.

<sup>1</sup> خليل محمد حسن الشماع، خضير كاضم حمود، نظرية المنظمة، الطبعة الأولى، دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2000، ص 274.

<sup>2</sup> Muhammad Ibrar, owais khan, the impact of reward on employee performance : a case study of malakand private school, international letters of social and humanistic sciences, vol 52, 2015, p 97.

<sup>3</sup> Rashmi ranjan, umesh mishra, impact of rewards on employee performance : a case of indian oil corporation patna region, journal of business and management, vol 19, no 6, 2017, p 22.

<sup>4</sup> بشار يزيد الوليد، الإدارة الحديثة للموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار الرابحة للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص ص 143،142.

## ثانياً: أنواع الحوافز

يمكن التركيز على نوعين رئيسيين من الحوافز وهما الحوافز الإيجابية والحوافز السلبية حيث يمكن شرحهما كما يلي:<sup>1</sup>

**1. الحوافز الإيجابية:** تساهم في تلبية حاجات الأفراد من جهة ومصالح المؤسسة من جهة أخرى وتمثل نوعين من الحوافز وهما الحوافز المادية والمعنوية.

**1.1 الحوافز المادية:** وهي من أهم مثيرات الدافعية لدى العمال لمساهمتها في تلبية حاجاتهم الاقتصادية والنفسية ولضمان استمرار بذل العامل لمجهود أكبر وهي مجموعة المزايا المادية والوسائل التي تقدمها المؤسسة للعمال وتكون فردية أو جماعية وتدرج تحتها ما يلي:

**1.1.1 الأجر:** وهو الثمن الذي يحصل عليه العامل نظير المجهود العضلي أو الفكري الذي يبذله في العمل كما يعتبر حافز للفرد لكونه يتيح له تحقيق المزيد من الحاجات الأساسية.

**2.1.1 المكافأة:** هي مبلغ من النقود تدفع زيادة على الأجر المعتاد نظير العمل الإضافي أو التفوق في نوعية وكمية العمل بالمقارنة مع الآخرين وتمنح على أسس علمية وفنية منها مكافآت المردود الفردي ومكافآت المردود الجماعي ومكافآت الإنتاج ومكافآت الأقدمية وغيرها.

**3.1.1 ملحقات الأجر العينية:** تتمثل في المزايا والخدمات الاجتماعية التي تهدف لتحقيق الرضا للعاملين بالمؤسسة مثل الصحة والسكن والثقافة وغيرها.

**4.1.1 المشاركة في الأرباح:** وهي استقطاع نسبة مئوية من أرباح المؤسسة وتوزيعها على العاملين ويتم التوزيع حسب المرتب أو الدرجة أو المستوى الإداري أو كفاءة الإنتاج أو غيرها من المعايير المعتمدة في المؤسسة.

**5.1.1 ملكية العاملين لأسهم الشركة:** وهي أكثر الطرق مثالية لتقريب المشاركة في الناتج والأداء النهائي للمؤسسة حيث يحق للعمال امتلاك أسهم بشركتهم بنسبة محدودة.

**2.1 الحوافز المعنوية:** ترتبط بشكل مباشر بالحاجات الاجتماعية والذاتية للإنسان ولا تعتمد على المال في تحفيز العاملين وأهم هذه الحوافز المعنوية هي:

**1.2.1 التكوين والترقية:** وهما من أقدم الوسائل وأفضلها في تحسين الإنتاجية وتحسين مهارة الأفراد ورفع الروح المعنوية لهم، حيث يؤديان لزيادة الإنتاجية وضمان الأداء الفعال وزيادة مهارات وكفاءة العاملين وتخفيض معدل دوران العمل وغيرهم.

<sup>1</sup> منير بن أحمد بن دريدي، مرجع سابق، ص 136-141.

**2.2.1. الترقية:** وهي شغل العامل وظيفه أخرى ذات مستوى أعلى من حيث الصعوبة والمسؤولية والمركز من الوظيفة الحالية وهي حافز مشجع للعاملين على العمل والإنتاج أكثر.

**3.2.1. الأمن والاستقرار الاجتماعي والاقتصادي:** فهما يعتبران حافزان لهما تأثير على معنويات العاملين وعلى إنتاجيتهم لأن العمل المستقر يشعر الفرد بالأمان والتركيز على العمل فقط.

**4.2.1. تقدير الجهود:** وذلك من خلال منح شهادات تقدير أو الثناء للعاملين الأكفاء الذين يحققون مستويات أداء عالية.

**2. الحوافز السلبية:** وهي الطرق التي تستعملها الإدارة من أجل الحد من السلوك السلبي وغير مقبول للأفراد العاملين في المؤسسة مثل عدم إطاعة الأوامر وعدم الشعور بالمسؤولية وغيرها حيث تقوم المؤسسة بإنذار وتحذير العاملين من خلال التأديب واللوم والخصم من الراتب وتأخير أو حرمانهم من الترقية والمكافأة وربما في البعض الأحيان التنزيل من الدرجة الوظيفية والنقل من مكان لمكان آخر، ويتم استخدام هذه الوسائل حسب درجة المخالفة للفرد وتعتبر هذه الحوافز ضرورية بالإضافة للحوافز الإيجابية لزيادة الكفاءة الانتاجية لدى العاملين ويمكن للمؤسسة أن تتبنى الأسلوبين الإيجابية والسلبية حسب الموقف وحسب المؤسسة من أجل التعامل مع جميع الحالات الممكنة في المؤسسة.

### ثالثا: متطلبات وأسس منح الحوافز

يحتاج التحفيز الفعال لمجموعة من المتطلبات والأسس الضرورية من أجل إنجاز عملية منح الحوافز وضمان فعاليتها في الرفع من إنتاجية وأداء العاملين.

**1. متطلبات التحفيز:** من المتطلبات الأساسية التي تحتاجها عملية تحفيز الأفراد العاملين ما يلي:<sup>1</sup>

**1.1.1.** ممارسات إدارية متقدمة متعلقة بتوفير العوامل المؤثرة في أداء العامل؛

**2.1.1.** تحديد احتياجات العاملين أي معرفة حاجاتهم ورغباتهم ودوافعهم بدقة؛

**3.1.1.** تحديد قائمة الحوافز التي ستعتمد عليها المؤسسة؛

**4.1.1.** تحديد أسباب الأداء الجيد ومعايير التحفيز؛

**5.1.1.** تنفيذ واعتماد نظام الحوافز وتطبيقه في المؤسسة وتصميم أنظمة الأجور والحوافز والمزايا للعاملين.

**2. أسس منح الحوافز:** يرتكز نظام الحوافز على مجموعة من المعايير الخاصة بالأداء وهي:<sup>2</sup>

<sup>1</sup> وسيلة حمداوي، إدارة الموارد البشرية، مديرية النشر لجامعة قالم، الجزائر، 2004، ص 156.

<sup>2</sup> نفس المرجع، ص ص 157، 158.

**1.2. معيار الأداء:** وهو من أهم المعايير في منح الحوافز وقياس جهد الأفراد مثل كمية العمل وجودة العمل؛  
**2.2. معيار المجهود:** ويستعمل في قياس ناتج العمل وهو اقل موضوعية من المعيار الأول لكنه يقيس جهد الأفراد في العمل لأنه في بعض الأحيان لا يتم إنجاز العمل المطلوب وبالتالي يأخذ الجهد المبذول هذا المعيار بعين الاعتبار؛

**3.2. معيار الأقدمية:** وهو معيار شائع الاستخدام ويأخذ بعين الاعتبار المدة التي قضاها العامل في المؤسسة والتي تعبر عن الولاء والانتماء؛

**4.2. تحقيق الأهداف:** وهو معيار مستخدم كثيرا في المؤسسات الحديثة التي تشجع عمالها على إنجاز الأهداف المسطرة والمحددة مسبقا في المؤسسة.  
رابعا: نجاح تطبيق نظام الحوافز في المؤسسة

من بين اهم الشروط الواجب أخذها بعين الاعتبار لإنجاح نظام الحوافز في المؤسسة ما يلي:<sup>1</sup>

- 1. البساطة:** وهي تعني ان يكون النظام مختصرا وواضحا ومفهوما لجميع العاملين في المؤسسة؛
- 2. ربط الحوافز بالأداء:** وهذا من أجل شعور الفرد بأن المجهودات التي يبذلها في المؤسسة مرتبطة بالحوافز؛
- 3. التفاوت:** وهذا يعني بأن الاختلاف في الاداء الذي يقدمه الفرد في المؤسسة سيؤدي لاختلاف الحافز الممنوح له؛
- 4. المشاركة:** وهي تعني بأن على المؤسسة أن تشرك الأفراد في عملية وضع نظام الحوافز والأخذ برآئهم؛
- 5. التنوع:** أي ضرورة التنوع في الحوافز الممنوحة حتى يلقي الفرد التحفيز المناسب له؛
- 6. العلانية:** أي ضرورة الإعلان للأفراد عن الحوافز التي تمنحها المؤسسة سواء كانت حوافز إيجابية أو حوافز سلبية؛
- 7. الشمولية:** وهذا معناه بأن يشمل نظام الحوافز في المؤسسة جميع العاملين بمختلف مستوياتهم الإدارية.

يرى الباحث أن الدعم التنظيمي المرتكز على الدعم التحفيزي له الأثر البالغ في توجيه سلوكيات العاملين في المؤسسة وتحسين أدائهم، خاصة أن أغلب الأفراد العاملين يتأثرون بالحوافز المادية أو/و المعنوية التي تقدمها لهم المؤسسة وتشبع حاجياتهم و رغباتهم الاجتماعية والانسانية بالشكل المرغوب،

<sup>1</sup> منير بن أحمد بن دريدي، مرجع سابق، ص ص 143، 144.

وبالتالي تعمل المؤسسة على توفيرها بالقدر الذي يحقق أهداف المؤسسة والأفراد معا بحيث يجب أن تكون عملية التحفيز مبنية على الشفافية والوضوح والدقة وأن تعتمد على معلومات دقيقة وذات جودة عالية من أجل تحقيق النتائج المرغوبة بالإضافة إلى العمل على إشراك العاملين في وضع معايير التقييم وأن تكون هذه الحوافز متنوعة حتى تشمل جميع أفراد المؤسسة وأن تكون عادلة وتخضع للجدارة في منحها لكي تحقق الأهداف المرغوبة.

#### المطلب الرابع: الثقة التنظيمية

إن الثقة التنظيمية تعتبر من أهم أبعاد الدعم التنظيمي والتي تجمع بين إدارة المؤسسة والرؤساء والعاملين معا، حيث تعتبر العلاقة المشتركة بين هؤلاء الأطراف المحدد الرئيسي لنجاحهم في تحقيق أهداف المؤسسة والعاملين، فقد ركز الباحثون على اعتبار الثقة التنظيمية من أهم أبعاد الدعم التنظيمي والتي تضم الإحسان والاعتمادية والقابلية والاستقامة الانفتاح، كما أن الثقة التنظيمية تؤدي إلى تنمية العلاقات الشخصية المتبادلة بين الأعضاء، وتؤثر في كثير من الاتجاهات وسلوكيات المرؤوسين في السلطات التنظيمية، كما أن طريقة تعامل الرؤساء والإدارة مع العاملين ومدى إدراكهم للثقة الممنوحة من قبلها في قدراتهم ومهاراتهم تعبر عن مدى دعمها لهم وينعكس ذلك على سلوكهم في المؤسسة<sup>1</sup>.

#### أولاً: مفهوم الثقة التنظيمية

تعد الثقة في علاقات العمل أحد الدعائم الأساسية التي تساعد المؤسسات على تدعيم فاعليتها وتحقيق أهدافها كما تعد من أكثر الأدوات الإدارية فاعلية لأنها تهيء الظروف اللازمة لنجاح المؤسسات، فهي عامل محوري في تحقيق نجاحها والثقة بالمؤسسة تعد عنصرا مهما في الثقة التنظيمية وحينما يسود جو من الثقة بالمؤسسة فإن الأفراد يستطيعون الإفصاح عن أفكارهم ومشاعرهم ويعاونون بعضهم بعضا ويعملون معا وعلى الجانب الآخر فإن المؤسسات التي تفتقر للثقة تفتقر للاتصالات ويحبط التعاون ويقل الالتزام<sup>2</sup>.

يشير معنى الثقة في اللغة العربية لوثق وهي جمع ثقات ومنها وثق به الوثاقة والتي تعني مصدر الشيء الوثيق المحكم أي العهد الوثيق أو وثوقا به ائتمنه وسكن إليه، في حين نجد معناها الاصطلاحي في

<sup>1</sup> وردة عبد الخالق عبد الرحمان، مرجع سابق، ص 163.

<sup>2</sup> محمد جودت محمد فارس، العلاقة بين الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، المجلد 22، العدد 2، الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، القدس، 2014، ص 168.



قاموس اكس فورد يشير للشعور الذي يملكه الفرد اتجاه الطرف الآخر من ثقته بأدائه الأعمال والأفعال المنفق عليها سلفاً<sup>1</sup>.

أما الثقة التنظيمية فتعرف بأنها إيمان الفرد بأهداف وقرارات وسياسات المؤسسة والقائد التنظيمي وبجميع الأفراد العاملين معه في المؤسسة وذلك بما يعكس رضا والتزام الفرد اتجاه المؤسسة، كما عرف ( متعب والعطوي، 2008) الثقة التنظيمية بأنها محافظة أعضاء المؤسسة على الإيمان والثقة المتبادلة بين بعضهم البعض من ناحية النية والسلوك، كما تعرف الثقة التنظيمية حسب (الشكري، 2008) أنها توقعات ومعتقدات ومشاعر إيجابية يحملها الأفراد اتجاه المؤسسة التي ينتمون إليها والمرتبطة بالممارسات والسلوكيات الإدارية المطبقة، والتي يراعى فيها الالتزام بالقيم الأخلاقية العامة الإدارية الخاصة والابتعاد عن كل ما يضر بالمصالح المشتركة، كما تشير الثقة التنظيمية في تعريف آخر للإيمان العام والثقة بنوعية وقابلية أشخاص معينين مثل زملاء العمل والرئيس المباشر أو مجموعات معينة مثل الإدارة العليا خدمة المؤسسة والرغبة في الاعتماد عليها على أساس تصرفهم كما هو متوقع منهم وعدم الاهتمام بمراقبة ومتابعة سلوكهم بهذا الخصوص<sup>2</sup>.

كما أن للثقة التنظيمية أهمية كبيرة على مستوى تحقيق الأهداف التنظيمية للأفراد والمؤسسات ومنها الآتي<sup>3</sup>:

1. تنمية العلاقات الشخصية المتبادلة بين الأفراد داخل التنظيم؛
2. إن الثقة في السلطات التنظيمية تؤثر على العديد من اتجاهات وسلوكيات المرؤوسين فعندما يكون مستواها عالي فإنهم يكونوا أكثر مساندة للسلطات التنظيمية والمؤسسات التي تمثلها، إذ يتولد لديهم رضا عالي في علاقاتهم مع السلطات وانتماء المؤسسة فضلاً على أنه يتولد لديهم الرغبة في التصرف بأسلوب يساعد على تحقيق أهداف المؤسسة؛
3. بناء الثقة التنظيمية أساس فاعلية ونجاح التنظيم لكل مؤسسة أي أنه لا يمكن لأي مؤسسة أن تستمر وتحقق أهدافها ونجاحها واستمرارها في بيئة الأعمال دون وجود الثقة بين الأفراد العاملين؛
4. تمنح الثقة في محلها وعلى أسس موضوعية صحيحة وليس على أسس المحسوبية والمحاباة وهو ما يمكن ملاحظته في كافة قطاعات الأعمال اليوم من خلال منح امتيازات لبعض الأفراد وهو سلوك شائع

<sup>1</sup> حاكم جبوري علك الخفاجي، مرجع سابق، ص 16.

<sup>2</sup> محمد جودت محمد فارس، مرجع سابق، ص 169.

<sup>3</sup> حاكم جبوري علك الخفاجي، مرجع سابق، ص 17.

جدا ويسبب هذا الوضع القلق للأفراد العاملين في المؤسسة وانعدام الثقة التي تنشأ بموجب هذه الظروف والتي تؤثر سلبا على الرضا والولاء التنظيمي وأداء الأفراد.

### ثانيا: نشأة وتطور الثقة التنظيمية

تعود الجذور التاريخية لنشأة الثقة إلى عقود بعيدة ارتبطت بنشأة المجتمعات وتطورها فهي قديمة قدم الاشكال الأولى للروابط الإنسانية في حين أن الاهتمام العلمي بالثقة التنظيمية بدأ في بداية الخمسينات بوصفها موضوعا رئيسيا في علم النفس، حيث أن الأفراد يختلفون في ميولهم للثقة بالآخرين وأن هذا الميول ينشأ من طفولتهم المبكرة وشخصياتهم وتجاربهم في الحياة، حيث برزت أفكار الثقة التنظيمية في علم الاجتماع بداية الستينات حينما وصف الدور الجوهري للثقة التنظيمية في المحافظة على العمليات الاجتماعية ومن ثم تبلور مفهوم ودور الثقة ضمن السياقات التنظيمية خلال السبعينات وذلك عندما تزايد الاهتمام بمشاركة العاملين كخطوة أساسية لتحسين نوعية العمل، حيث أكد الباحثون على أهمية الثقة داخل العلاقات التنظيمية لتحقيق التنسيق الإداري وإنجاز فرق العمل الأكثر كفاءة حيث نال موضوع الثقة اهتماما متزايدا بين علماء الإدارة خلال فترة التسعينات نتيجة للتطورات والتغيرات المستمرة التي تشهدها المؤسسات لزيادة الحاجة لتفعيل مفهوم الثقة ضمن السياقات التنظيمية، وقد شهد مفهوم الثقة تطورا ملحوظا بتطور الفكر الإداري التنظيمي حيث ركزت المدرسة التقليدية على الجوانب الرسمية في العلاقات التنظيمية السائدة للمؤسسة (السلطة، تقسيم العمل، نطاق الإشراف) والتي حدثت من تطور الثقة داخل المؤسسة بينما اهتمت المدرسة الانسانية بالجوانب غير الرسمية وأولت عناية خاصة بالنشاط التعاوني بين الأفراد واعتبرته العنصر الأساسي في تحقيق الأهداف وبذلك تبلور مفهوم الثقة التنظيمية خلال تلك المرحلة، بينما زاد اهتمام المداخل الحديثة في الفكر الإداري والتنظيمي بمفهوم الثقة التنظيمية خلال تلك المرحلة حيث أكدت نظرية Z على ثلاثة مرتكزات أساسية والمتمثلة في الثقة والمهارة والمودة<sup>1</sup>، كما يمكننا عرض مفهوم الثقة في الإدارة عبر الثقافات المختلفة كما يلي:<sup>2</sup>

#### 1. الثقة في الإدارة اليابانية

يرى (Lifson) أن الميزة الأساسية للمؤسسة اليابانية هو اتباعها النظام الإداري الموسع الذي يؤكد المحافظة على جو الثقة فيما بين العاملين، الأمر الذي يؤدي إلى سيادة العدالة والمساواة في جميع أوساط

<sup>1</sup> نسرين غانم عبد الله أبو شوايش، محددات الثقة التنظيمية وآثارها، رسالة مكملة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، غير منشورة، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية غزة، القدس، 2013، ص ص 15، 16.

<sup>2</sup> محمد مفضي الكساسبة، عبير حمود الفاعوري، قضايا معاصرة في الإدارة: بناء قدرات حاسمة لنجاح الأعمال، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص ص 59-62.

هذه المؤسسة كما أن المؤسسة التي تحتفظ بنظرة شمولية للأمور وتدفع العاملين فيها من جميع المستويات على التعامل فيما بينهم على أسس إنسانية متكاملة يسود بذلك جو الاتصال المفتوح والثقة والشعور بالالتزام كما أن الثقة العالية في المؤسسات اليابانية تترجم لعلاقات تنظيمية متينة وبالتالي المزيد من الانسجام والتكامل والتعاون في سبيل تحقيق الأهداف.

## 2. الثقة في الإدارة الأمريكية

تدفع المؤسسات في الولايات الأمريكية ضريبة ضعف الثقة للمحامين نتيجة الازدياد الملحوظ في القواعد القانونية التي تحكم العلاقات التنظيمية، إذ أن الضعف في الثقة يترجم للمزيد من العلاقات العمودية الهرمية الأمر الذي يؤدي للتردد والروتين والقلق والخوف والتضحية بالأفكار الجيدة وتدني مستوى الأداء وخير دليل على ذلك أن 65000 عامل في شركة تويوتا اليابانية استطاعوا إنتاج 4.5 مليون سيارة كل سنة في نهاية الثمانينات في حين أنتج 750000 عامل في شركة جنرال موتورز الأمريكية 8 ملايين سيارة في نفس المدة.

## 3. الثقة في الإدارة البريطانية

تطور الاقتصاد البريطاني في القرن العشرين كان يتصف بعدم الثقة فيما بين اتحادات العمال والحكومة وإدارات القطاعات الاقتصادية المختلفة، الأمر الذي أدى لشلل الاقتصاد وتخفيض مستوى الحياة في البلاد إلى حد مأساوي وقد تنبأ كارل ماركس بان جو عدم الثقة سيكون النتيجة التي تتمخض عنها الفلسفة الرأسمالية والتي تشكل في الوقت ذاته القوة التي تفوض أركانها.

## 4. الثقة في الإدارة الإسلامية

ساهم الدين الإسلامي بشكل أساسي وكبير في تقوية أواصر الثقة بين الأفراد العاملين في المؤسسات على جميع مستوياتهم التنظيمية ويضع أسسا لمنهج بناء الثقة بالمؤسسات بشكل متكامل، حيث يقوم هذا المنهج على الأسس التالية:

1.4. **عدم مخالفة عمل الفرد لقوله:** تدعو الشريعة الإسلامية المديرين ليكونوا أكثر الناس التزاما بالسلوكيات التي يدعون العاملين للتطهي بها؛

2.4. **الالتزام بتنفيذ الوعود:** على ذلك فيجب على الإدارة ألا تعد بوعود إلا إذا كانت متأكدة من قدرتها على التنفيذ وإذا وعدت بوعود فعليها تنفيذها؛

3.4. **عدم انتشار الرياء والغيبة والنميمة بين العاملين:** إن انتشار مثل هذه السلوكيات بين العاملين في المؤسسات يؤدي إلى سوء العلاقات التنظيمية وضعف ثقة الأفراد بعضهم ببعض وبرؤسائهم؛

**4.4. محافظة العاملين على أسرار المؤسسة:** يلزم الدين الإسلامي العاملين بالمحافظة على أسرار المؤسسة باعتبارها أمانة في أعناقهم ولعل هذا الأمر الذي يزيد ثقة الإدارة بالعاملين ولا يضطرها لإخفاء كثير من المعلومات المهمة عنهم خشية تسريبها.

يرى الباحث أنه بالرغم من تناول المدارس الإدارية لمفهوم الثقة في الإدارة وبين العاملين وكذلك التطرق له أيضا ضمن الإدارات في الثقافات المختلفة، إلا الدين الإسلامي كان السباق في وضع الأسس العامة لضرورة تجسيد مفهوم الثقة التنظيمية في إدارة المؤسسات الإسلامية بين العاملين، وهذا ضمانا للسير الحسن للمؤسسات وتوفير جو من التعاون والتآزر بين العاملين بمختلف مستوياتهم الوظيفية، حيث يلاحظ جليا أن الدين الإسلامي كان السباق لوضع أسس الثقة التنظيمية في الإدارة منذ القدم.

### ثالثا: أنواع الثقة التنظيمية

يمكن تحديد عدة أنواع للثقة التنظيمية تتمثل فيما يلي:<sup>1</sup>

**1. الثقة التعاقدية:** هي الاستعداد لتنفيذ الاتفاق والاتفاق بين الأطراف يتضمن التعهد من أحد الأطراف وتوقع الوفاء من الطرف الآخر سواء كان الاتفاق حقيقيا أم تصورا ضمنيا، كما يتم تطوير هذا النوع من الثقة من خلال جعل طبيعة العمل تعاونية وكذلك عن طريق عقد السلوك الاجتماعي كما أن المخاطر تكون أقل في هذا النوع من الثقة لأن التركيز يكون منصبا على السلوك الخارجي والنتائج الملموسة بدلا من التركيز على الاتجاهات أو المعتقدات والشعور والقيم، كما أن الأفراد من خلال تفاعلهم اليومي في مجال العمل يقومون بتحديد أدوار كل منهم في المجموعة التي ينتمون إليها وقد يؤدي هذا بالتحديد لإيجاد علاقات تبادل منخفضة بين أفراد المجموعة، حيث يشعر الفرد باندماجه مع بقية أفرادها وبالتالي فإن علاقات الثقة والاحترام والتعاون الموجودة بينهم تكون ضعيفة أو يؤدي لوجود علاقات تبادل مرتفعة بين أفراد المجموعة التي تتميز بالثقة المتبادلة والمحبة والاحترام والتعاون بين الفرد وزملائه في بيئة العمل التي يعملون فيها.

**2. الثقة المكشوفة:** تعني التوقعات التي يحملها الفرد أو الجماعة حول عملية إظهار المشاعر والآراء والاتجاهات والقيم للآخرين لا تؤدي للإضرار بالفرد أو الجماعة بل تؤدي لزيادة الاحترام والتقدير، كما أن هناك درجات للمكاشفة تبدأ من الأقل خطرا بإظهار الرأي إلى الأكثر خطورة في المشاركة الوجدانية والمشكلات الشخصية وقد تكون الثقة المكشوفة ذات الخطورة العالية مناسبة في مجالات التدريب للعلاقات الإنسانية والدراسات النفسية للمجموعات.

<sup>1</sup> نسرین غانم عبد الله أبو شاويش، مرجع سابق، ص 16-18.

3. **الثقة على المستوى الفردي:** إن إنشاء الثقة في العلاقات الشخصية أمر ضروري كالعلاقات بين الرئيس ومرؤوسيه الأمر الذي ينتج عنه سرعة التطور الفكري والاستقرار العاطفي وزيادة الإبداع والابتكار والتقليل من الاستحداث النفسية ضد درجة الأخطار، فقدرة الفرد في استيعاب المحادثات وتصورات له لدوافعه وقيمه وشعور الآخرين بدقة تتأثر بدرجة الثقة.

4. **الثقة على مستوى المجموعات:** منذ ظهور حركة التطوير التنظيمي والثقة تعد عاملاً رئيسياً في عملية التطوير والتغيير وقد أظهرت التجارب حول جعل المجموعات تعمل بكفاءة، أهمية إيجاد تعاريف عملية وأنماط سلوكية واضحة ومحددة حول مفهوم الثقة.

5. **الثقة المستندة على العاطفة:** تتألف من العلاقات العاطفية بين الأفراد فهم يصنعون استثمارات عاطفية في علاقات الثقة ويعبرون عن اهتمام حقيقي بسعادة شركائهم ويؤمنون بالفضائل الداخلية للعلاقات فالارتباطات العاطفية بين الأفراد يمكن أن توفر قاعدة للثقة.

6. **الثقة المستندة إلى المعرفة:** تتمثل في المعتقدات الفردية حول موثوقية الزملاء ومدى إمكانية الاعتماد عليهم وتكون معتمدة على الثقة عند اختيار من نثق به من جوانب وظروف محددة وعندما يرجع الاختيار لأسباب جيدة تشكل دليلاً لأهلية الفرد للحصول على الثقة، ويتراوح مقدار المعرفة اللازمة لظهور الثقة ما بين المعرفة الكلية والجهل الكلي وتوفر المعرفة المتوفرة والأسباب الجيدة قاعدة لاتخاذ القرارات المتعلقة بالثقة.

#### رابعاً: مقاييس وقواعد الثقة التنظيمية

تعتبر الثقة التنظيمية مطلباً أساسياً للتحويل من الاعتماد على السيطرة والرقابة إلى الاعتماد على المعلومات والمعرفة من أجل مواكبة التطورات ومواجهة التحديات الجديدة، لذلك فهي تحتاج إلى قواعد لا بد من مراعاتها لبناء مناخ من الثقة ليس من السهل تحطيمه أو زعزعته، كما أن هناك مجموعة من المقاييس لقياس درجة الثقة التنظيمية بالمؤسسة وبالتالي معرفة مستوى الثقة التنظيمية السائدة والعمل على تحسينها<sup>1</sup>.

1. **مقاييس الثقة التنظيمية:** تتعدد المقاييس التي يستخدمها الباحثون للتعرف على مستوى الثقة التنظيمية المدركة والتي تعتمد في معظمها على مقاييس الثقة بين الأفراد، والتي من بينها ما يلي:<sup>2</sup>

1.1 **مقياس الثقة بين الأفراد:** تم تطوير هذا المقياس بواسطة Rotter للبحث في الثقة من خلال نظرية التعلم الاجتماعي ويتضمن هذا المقياس 40 فقرة حسب نموذج Likert .

<sup>1</sup> زياد يوسف المعشر، مجدولين عصري الطراونة، أثر موضوعية نظام تقييم الأداء في الثقة التنظيمية، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 8، العدد 4، الجامعة الأردنية، عمان، 2012، ص 630.

<sup>2</sup> محمد مفضي الكساسبة، عبير حمود الفاعوري، مرجع سابق، ص 70.

**2.1. جدول قياس الاتجاهات/ الشخصية:** جاء بهذا المقياس Shure & meeker وهو أداة لقياس تجنب المخاطرة وتشير المستويات العليا لهذا المقياس لانخفاض درجة المخاطرة وتدني مستوى النشاط وعدم الرغبة في التعرض للمخاطرة المادية أو الجسدية.

**3.1. اختبار الثقة:** قام بتطوير هذا المقياس O, donovan ويحتوي على 36 فقرة وعدد من المقاييس الفرعية مثل الاتزان والثقة بالنفس والثقة بالآخرين وموقع الثقة.

وقد ظهرت محاولات لتطوير استبانات تقيس الثقة التنظيمية من منطلق أن الثقة بالتنظيم متعددة الأبعاد وليست أحادية البعد.

**2. قواعد الثقة التنظيمية:** يمكن إجمال القواعد الأساسية للثقة التنظيمية في العناصر التالية:<sup>1</sup>

**1.2. عدم الإفراط في الثقة في الآخرين:** فليس من الحكمة بمكان الوثوق بأناس لم يتم ملاحظة سلوكهم لفترة كافية ولا توجد أهداف مشتركة بينهم؛

**2.2. محدودية الثقة:** ثقة بلا حدود تعني ثقة غير واقعية حيث أن الثقة بحدود في المؤسسات تعني الثقة بقدرة العاملين والتزامهم بتحقيق الأهداف والتضحية من أجل تحقيقها؛

**3.2. القدرة على التعلم والتكيف:** إذا كان البناء التنظيمي يحدد مدى الاستقلالية والثبات للجماعات فإن بعض الظروف قادرة على إحداث تغيير لذا يتوجب على المؤسسات امتلاك القدرة على التكيف؛

**4.2. الحزم:** تتطلب الثقة الحزم لذا يتوجب على الإدارة اختيار عاملين لديهم القدرة على التكيف وتجديد الذات والتعايش مع التوقعات مع امكانية الاعتماد عليهم في انجاز المطلوب؛

**5.2. التكامل التنظيمي:** الثقة بحاجة للتكامل التنظيمي فهناك تنظيمات داخل المؤسسة يمكن الوثوق بها لإيجاد حلول للمشاكل الحاصلة بالمؤسسة؛

**6.2. الاتصال:** حاجة الثقة للاتصال يتطلب اتصالا شخصيا لكي يكون حقيقيا ويحقق شروط تكوين الالتزام والوفاء، لذا لا بد من عقد المزيد من اللقاءات الشخصية لتعزيز أهداف التنظيم وإعادة النظر بالاستراتيجيات التنظيمية؛

**7.2. تعددية القادة:** تتطلب الثقة تعددية في القادة حيث أنه من الصعوبة بمكان إدارة الوحدات المستقلة في المؤسسات المعتمدة على الثقة لوحدها؛

**8.2. تناقض الثقة التنظيمية:** من السهل تحطيم الثقة إذا ما ذهبنا بطرق غير متوقعة بينما من السهل بناؤها والمحافظة عليها إذا لم نقع ضحايا للتفكير السطحي الضيق.

<sup>1</sup> نسرين غانم عبد الله أبو شاويش، مرجع سابق، ص ص 20، 21.

### خامسا: أبعاد الثقة التنظيمية

الثقة هي متغير أساسي في العلاقات الانسانية داخل المؤسسات وهي على علاقة قوية بفعالية المشاركة في اتخاذ القرارات وقد حدد البعض أبعاد الثقة التنظيمية في الصدق والإخلاص، تداي مستوى الحذر، الرغبة في العلاقة الحسنة، الاعتمادية على الشخص الآخر، الإيمان بعدالة السلطة، توقع العلاقة الجيدة، التنبؤ بالسلوك المستقبلي، الثبات في السلوك المستقبلي، الانسجام العام مع الآخرين، احتمالية الثقة المستقبلية، كما يشير آخرون لأن هناك أربعة عوامل تولد الثقة وهي الاتصال المفتوح، إعطاء العاملين حصة أكبر في صنع القرارات وتبادل المعلومات الهامة والاقترام الحقيقي للمشاعر والتصورات<sup>1</sup>، وبناء على مفاهيم الثقة التنظيمية فقد اتفق معظم الباحثين على تقسيم أبعاد الثقة التنظيمية لثلاثة أبعاد وهي:<sup>2</sup>

**1. الثقة بالمشرفين:** تتمثل في تلك التوقعات الإيجابية الواثقة للمرؤوسين اتجاه مشرفهم في العمل وفقا للعلاقات المتبادلة بين الطرفين حيث يكتسب المشرف ثقة مرؤوسيه إذا ما كانت تتوافر فيه حقائق الكفاءة، الجدارة، الأخلاق، الانفتاح على المرؤوسين والاهتمام بمصالح المرؤوسين واحتياجاتهم ودعم المرؤوسين والعدالة في التعامل معهم.

**2. الثقة بزملاء العمل:** هي تلك العلاقات التعاونية المتبادلة والميل للموقف الإيجابي بين الأفراد العاملين من حيث الاعتماد المتبادل المشترك في الأفكار والمعلومات والاتصالات المفتوحة بين جميع الأطراف وذلك بما يسهم في تحقيق الاهداف والغايات المشتركة، وتكتسب هذه الثقة في ظل توافر عدد من الخصائص والسمات التي تجعل من الفرد جديرا بثقة الآخرين وتشمل كل من الالتزام في العمل و القيم والمبادئ والاهتمام بمصالح الزميل ومساعدة الزملاء الآخرين.

**3. الثقة بإدارة المؤسسة:** تكون الإدارة جديرة بثقة العاملين في المؤسسة من خلال إشباع حاجاتهم ورغباتهم وتقوم بتوفير الدعم المادي والمعنوي للعاملين، وتطابق أقوالهم مع أفعالهم ووضوح توقعاتهم وتوفير الهيكل التنظيمي المرن والمناسب فضلا عن التعامل العادل مع كافة الأقسام والفروع فنقص الثقة يجعل العاملين بلا قيمة كما أن انعدام الثقة يجعل الأفراد يفضلون مصالحهم الشخصية على مصالح المؤسسة ومن ثم انخفاض ولائهم والتزامهم التنظيمي.

<sup>1</sup> المرجع السابق، ص 19.

<sup>2</sup> محمد جودت محمد فارس، مرجع سابق، ص ص 169، 170.

## المطلب الخامس: الأمن الوظيفي

البعد الخامس المعتمد في هذه الدراسة للدعم التنظيمي هو الأمن الوظيفي حيث يعتبر أيضا من أهم الأبعاد المكونة له والذي له الأثر البالغ في تقوية علاقة المؤسسة بالأفراد العاملين، فمن خلال ملاحظة الأبعاد السابقة المكونة للدعم التنظيمي نجد أن الأمن الوظيفي يرتبط بتوفير الأمن والاستقرار للعاملين في المؤسسة وعدم خوفهم من فقدان وظائفهم وهو الهدف الأساسي لهم في المؤسسة التي يعملون بها، ومن خلال هذا المطلب سنتعرف على مفهوم وأهمية الأمن الوظيفي وأبعاده والعوامل المؤثرة فيه بالإضافة لإيجابيات الأمن الوظيفي.

### أولا: تعريف الأمن الوظيفي

إن الاحساس بالأمن الوظيفي من أهم متطلبات الفرد ويعتبر من أهم الركائز الأساسية لنجاح أي مؤسسة من منطلق أن الأفراد الذين يشعرون بالأمن والاستقرار وضمن الاستمرار في الوظيفة سيعزز ذلك لديهم السلوكيات الإيجابية اتجاه المؤسسة والرفع من مستوى الأداء الذي يرجع بالفائدة على المؤسسة<sup>1</sup>، ويعرف (Pearce, 1998) الأمن الوظيفي بأنه "حالة ذهنية من خلالها يرى العامل استقراره الوظيفي مع المؤسسة في المستقبل القريب وهي نتيجة ممارسات وسياسات المؤسسة مع العامل الذي يقوم بالعمل فيها" كما يشير الأمن الوظيفي في تعريف أوسع أنه "ضمن استمرار العامل في نفس الوظيفة مع نفس المؤسسة من خلال الثقة في القدرة على الاحتفاظ بهم أو إيجاد وخلق فرص عمل مريحة الآن وفي المستقبل على أساس تطوير رأس المال البشري الخاص بالمؤسسة"<sup>2</sup> كما يعرف الأمن الوظيفي بأنه "مجموعة من الضمانات والمنافع الوظيفية التي يتطلبها العاملون مثل الأمن من فقدان الوظيفة دون أسباب قانونية والأمن من إجراءات إدارية تعسفية الأمر الذي يؤدي إلى استقرار نفسي ورفع الروح المعنوية وبالتالي تحسين الأداء الوظيفي وتعزيز الولاء التنظيمي"<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> ميسون عبد الله أحمد الشلمة، نور علي عبود العبيدي، مدى اسهام القدرات المنظمة في بلورة الأمن الوظيفي للأفراد العاملين: دراسة تطبيقية لآراء عينة من الأفراد العاملين في الشركة العامة لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 1، العدد 41، جامعة تكريت، بغداد، 2018، ص 243.

<sup>2</sup> Mohammad Taamneh, Shehadeh M.A.AL-Gharaibeh, **The impact of Security elements on the work alienation at private universities in Jordan ( A field study from employees perspective)**, european journal of business and management, Vol 6, No 26, 2014, p 61.

<sup>3</sup> ميسون عبد الله أحمد الشلمة، نور علي عبود العبيدي، مرجع سابق، ص 244.



من خلال التعاريف السابقة الذكر يمكن القول بأن الأمن الوظيفي هو كل السياسات والإجراءات والتعاملات التي تصدر عن المؤسسة والمدراء اتجاه الأفراد العاملين والتي تهدف لضمان استقرارهم واستمرارهم في العمل بالمؤسسة وضمن وظائفهم بكل أريحية ودون قلق أو خوف من المستقبل.

### ثانياً: أهمية الأمن الوظيفي

للأمن الوظيفي أهمية كبيرة من خلال دوره الفعال في إيجاد البيئة المناسبة للإبداع وزيادة قدرة العاملين على حل المشكلات التي تواجههم في العمل بطريقة مبتكرة نتيجة شعورهم بالأمن والاستقرار النفسي والتركيز فقط على العمل، كما يساعد الأمن الوظيفي توفير الثقة لدى الأفراد والدافعية نحو العمل من خلال الضمانات التي يقدمها المدراء لهم كما يساهم في تحقيق الذات لديهم، بالإضافة إلى التقليل من الخوف من المجهول وغموض المستقبل لدى العاملين مما يؤدي إلى التقليل من الخطأ لديهم، كما يعد الأمن الوظيفي من أهم ركائز النجاح في أي مؤسسة كانت بحيث لا توجد أي مؤسسة ناجحة بدون توفيرها لأمن وظيفي للعاملين لديها بحيث تنعكس الآثار الإيجابية لإدراك الأمن الوظيفي على العاملين الذين ترتفع انتاجيتهم وأدائهم وبالتالي ارتفاع الأداء الكلي للمؤسسة<sup>1</sup>.

### ثالثاً: أبعاد الأمن الوظيفي

من أهم الأبعاد التي من خلالها يتم قياس الأمن الوظيفي ما يلي:<sup>2</sup>

- 1. البعد الإنساني:** وهو مطلب مهم للعاملين في المؤسسة حيث يربط قدرة العامل على اشباع حاجاته الأساسية وكذلك مساهمة الأمن الوظيفي في تحقيق أهداف المؤسسة، بالإضافة إلى ضمان استثمار العامل في طاقاته نتيجة تلبية حاجاته الأساسية وسعيه لتحقيق الحاجيات الأخرى؛
- 2. البعد الأخلاقي:** للبعد الأخلاقي دور كبير في استقرار المؤسسة من خلال بروز المثل الأخلاقية العليا في ممارسات وسلوكيات العاملين والتي تتعلق بمدى مساهمة المؤسسة في توفير الأمن الوظيفي؛
- 3. البعد الاجتماعي:** وجود نظام يرتبط بالعدالة في توزيع الأجور والعوائد وتقريب الفوارق بين الطبقات الاجتماعية المختلفة من شأنه أن يؤدي إلى تجسيد الأمن الوظيفي، كما يساهم في زيادة دافعية الأفراد للعمل وتحفيزهم أكثر للأداء الجيد؛

<sup>1</sup> إيمان جبريل جبريل، الأمن الوظيفي وعلاقته بالأداء الوظيفي: دراسة على الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة، رسالة مكملة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، غير منشورة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر، القدس، 2016، ص ص 14، 15.

<sup>2</sup> نفس المرجع، ص ص 16، 17.

**4. البعد الأيديولوجي:** ويعبر عن الثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسة التي تسهم في تحديد السلوكيات المرغوبة التي يتصرف بها العاملون، حيث تسعى المؤسسة لإرساء قواعد سلوكية تجعل العاملين مبدعين ومبادرين وتزرع فيهم قيم التشاور والتحاور عند اتخاذ القرارات التي تخدم أهداف العاملين والمؤسسة، وبالتالي فهذا البعد يعمل على إزالة جميع الفروقات والاختلافات بين المؤسسة والعاملين وبين العاملين أنفسهم وجعلهم متحدين ومتضامنين من أجل تحقيق الأداء الجيد.

#### رابعاً: معوقات ومتطلبات الأمن الوظيفي

نتطرق فيما يلي لأهم معوقات الأمن الوظيفي ومتطلبات تحقيقه في المؤسسات.

**1. معوقات الأمن الوظيفي:** هناك بعض المعوقات تحول دون التطبيق الجيد للأمن الوظيفي في المؤسسات من أهمها ما يلي:<sup>1</sup>

- جمود الأنظمة واللوائح التنظيمية في المؤسسة وكثرة التعديلات عليها وعدم فهمها من قبل العمال؛
- نقص التأهيل العلمي وضعف مستوى الخبرة لدى العمال ونقص التدريب والتكوين الذي يتحصلون عليه؛
- نقص العدالة بين العاملين وازدواجية المعايير التي يتم الاعتماد عليها في التقييم؛
- غياب العمل الجماعي في المؤسسة؛
- عدم استقرار القيادات في المؤسسة وكثرة التغييرات؛
- نقص وانعدام الثقة بين العمال والإدارة؛
- عدم الاعتماد على مبدأ الجدارة في الترقيات داخل المؤسسة.

**2. متطلبات تحقيق الأمن الوظيفي:** يعتبر الأمن الوظيفي من أهم العناصر الأساسية التي تحدد نجاح المؤسسات نظراً لارتباطه المباشر بالعاملين بالمؤسسة، حيث أصبح لزاماً عليها العمل من أجل تحسين مستوى إدراك العاملين للأمن الوظيفي لديهم وعدم شعورهم بالخوف أو القلق من مستقبلهم الوظيفي ومن المتطلبات التي يجب توفرها لتحقيق الأمن الوظيفي في المؤسسة ما يلي:<sup>2</sup>

- اعتماد نظام تحفيزي واضح ومفهوم للعاملين ودوري؛
- وجود تناسب بين الأجر الذي يحصل عليه العاملون والظروف الاجتماعية والاقتصادية السائدة؛
- تقديم المساعدة للعاملين عند تعرضهم لمشكلات اجتماعية؛
- وجود سياسات ولوائح تنظيمية واضحة ومفهومة للعاملين؛

<sup>1</sup> المرجع السابق، ص 24، 25.

<sup>2</sup> نفس المرجع، ص 27.

- العدالة في توزيع المهام والوظائف وتقييم العاملين؛
- إتاحة الفرصة للعاملين من أجل إبداء آرائهم ومهاراتهم وقدراتهم في العمل؛
- توفير الرعاية الصحية والعلاج والتأمين الصحي للعاملين؛
- توفير فرص التدريب والتكوين وتطوير العاملين وتنميتهم والاهتمام بمستقبلهم الوظيفي.

### المبحث الرابع: الآثار الناتجة عن الدعم التنظيمي

نتطرق من خلال هذا المبحث الرابع للآثار التي تتجم عن الدعم التنظيمي المقدم للعاملين في المؤسسات، حيث تم التركيز على بعض الآثار المتمثلة أساساً في معالجة الضغوط الوظيفية والتي تؤثر سلباً على أداء الأفراد بالإضافة إلى تحقيق مستوى عالي من الرضا الوظيفي لديهم وزيادة مستوى الالتزام التنظيمي لديهم بالإضافة إلى تعزيز المواطنة التنظيمية وتحسين مستوى الأداء الوظيفي.

#### المطلب الأول: تخفيف ومعالجة الضغوط الوظيفية

إن كفاءة المؤسسة تستمد من كفاءة الإدارة العليا فيها والتي تظهر بوضوح عندما تتعرض للمواقف الحرجة والصعبة والتي تعتبر الضغوط التنظيمية أحد تلك المواقف، حيث يعتبر التعامل معها بطريقة مناسبة وإدارتها أحد المحددات الأساسية لنجاح الدعم التنظيمي الذي تسعى المؤسسة لتوفيره للعاملين من خلال تكامل الجهود بين الإدارة العليا ومختلف الأطراف في المؤسسة<sup>1</sup>.

#### أولاً: مفهوم الضغوط الوظيفية

لقد تعددت المفاهيم المقدمة لضغوط العمل باختلاف الباحثين ووجهات نظرهم حيث يمكن تعريفها بأنها "حالة تظهر من خلال تفاعل الفرد مع وظيفته وتؤدي لإحداث تغييرات داخلية في الفرد تجعله ينحرف عن مسار عمله الطبيعي" كما تعرف بأنها "تغير داخلي أو خارجي من شأنه أن يؤدي إلى استجابة انفعالية حادة وغير سارة"<sup>2</sup>، حيث تشير هذه التعاريف لأن الضغوط الوظيفية هي تلك المثيرات والعوامل والمسببات التي تؤثر على سلوك وأداء الفرد العامل وتولد لديه ردود أفعال غير مألوفة.

<sup>1</sup> سيد محمد جاد الرب، السلوك التنظيمي: موضوعات ومعاجم وبحوث إدارية متقدمة، مطبعة العشري، القاهرة، 2005، ص 505.

<sup>2</sup> بلال بن عقون، مستويات ضغوط العمل وسبل مواجهتها في المؤسسات الاقتصادية، مجلة الاقتصادي الصناعي، العدد 10، جامعة الحاج لخضر باتنة، الجزائر، 2016، ص 384.

### ثانيا: الآثار الإيجابية والسلبية للضغوط الوظيفية

للضغوط الوظيفية آثار إيجابية على المؤسسة تتمثل أساسا في زيادة درجة الانضباط لدى العاملين وتحفيزهم في العمل وزيادة مستوى الأداء وزيادة درجة التطور بالنسبة لمنتجات وخدمات المؤسسة، أما أهم سلبياتها فتتمثل في زيادة التكاليف المتعلقة عن التأخر والغياب وحوادث العمل بالإضافة لانخفاض الروح المعنوية للعاملين وتدني مستوى الانتاج وضعف المركز التنافسي للمؤسسة بشكل عام<sup>1</sup>.

### ثالثا: مساهمة الدعم التنظيمي في التخفيف من الضغوط الوظيفية

لقد حاول الباحثون في علم النفس العمل وتسيير الموارد البشرية دراسة العلاقة بين الدعم التنظيمي والضغوط الوظيفية حيث يرى البعض بأن الدعم في العمل يمكن اعتباره كعامل يحمي من آثار الضغوط وبالتالي فهو له تأثير إيجابي على الصحة في العمل ونوعية الحياة الوظيفية مهما كانت خصائص المحيط، كما أن الدعم الاجتماعي الذي يحصل عليه العاملون من الزملاء يؤثر إيجابيا في تخفيض الشعور بالإجهاد إذ يقلل من ارتفاع ضغط الدم وتقليل عدد السجائر التي يتم تدخينها يوميا وكذلك التخفيف من آثار الإكتئاب والضيق والأعراض الجسمية الأخرى<sup>2</sup>، كما يؤدي إلى تقليل ردود الأفعال النفسية السلبية داخل بيئة العمل مما يقلل الضغوط لأن زيادة الدعم للعامل يؤدي إلى توليد شعور إيجابي نحو المؤسسة، أما إذا كان الدعم من الزملاء فلا يؤدي دائما بالضرورة إلى تخفيض الضغوط وكلما كان الدعم من مستويات أعلى كلما زاد الشعور به مقارنة بالدعم من نفس المستوى<sup>3</sup>، ونظرا لما تسببه ضغوط العمل من آثار على الأفراد والمؤسسات دفع بالكثير منها لإيجاد الطرق والسبل اللازمة للتخفيف منها من خلال الدعم التنظيمي والتي من أهمها إعادة تصميم العمل ومعالجة المشاكل السلوكية والاعتراف بأن الضغوط تمثل مشكلة حقيقية للأفراد من خلال معرفة أسبابها وآثارها وكيفية معالجتها وتحديد الحد الأقصى من الضغوط بالإضافة لتصميم أنظمة حوافز تساعد على التقليل من مستوى الضغوط الوظيفية لدى الأفراد العاملين<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> المرجع السابق، ص 389.

<sup>2</sup> سعدي عربية، مرجع سابق، ص 43.

<sup>3</sup> عائشة شتاتحة، المقاربات النظرية في تحليل الدعم التنظيمي المدرك POS ودوره في التخفيف من النتائج السلبية المترتبة عن ضغوط العمل، مجلة إدارة الأعمال والدراسات الاقتصادية، العدد 7، جامعة زيان عاشور الجلفة، الجزائر، 2018، ص 78.

<sup>4</sup> محمد إسماعيل بلال، السلوك التنظيمي بين النظرية والتطبيق، دار الجامعة الجديدة، القاهرة، 2008، ص 80.

## المطلب الثاني: تحقيق الرضا الوظيفي

لقد سعى الباحثون والمختصون في إعطاء الرضا الوظيفي أهمية كبيرة في السلوك التنظيمي في مختلف المؤسسات لما له من دور في تمكين الإدارة العليا بالمفاهيم والأفكار والمعلومات المرتبطة بدرجة رضا العاملين من أجل تعزيز ارتباطهم وولائهم للمؤسسات التي يعملون بها<sup>1</sup>، حيث يعرف الرضا الوظيفي بأنه مجموعة من المشاعر الوجدانية التي يشعر بها الفرد نحو العمل الذي يشغله حالياً وهذه المشاعر قد تكون سلبية أو إيجابية وتعبر عن مدى الإشباع الذي يتصور الفرد تحقيقه في عمله، وكلما كان تصور الفرد أن عمله يحقق له إشباعاً كبيراً لحاجاته كلما كانت مشاعره نحو هذا العمل إيجابية<sup>2</sup>.

### ثانياً: أبعاد الدعم التنظيمي في تحقيق الرضا الوظيفي

يرتبط تحقيق الرضا الوظيفي من خلال الدعم التنظيمي بثلاثة أبعاد وهي<sup>3</sup>:

1. الجانب الشعوري أو العاطفي وهذا يرتبط بالاستجابة الشعورية نحو العمل وطبيعة الاقتران به ولذا لا يمكن رؤيته بوضوح إذ أنه يتعلق بالعواطف الكامنة لدى الفرد اتجاه العمل ذاته؛
2. يرتبط الرضا الوظيفي بمدى تجاوز التوقعات التي يحصل عليها العامل من جراء العمل الذي يقوم به في المؤسسة؛
3. ارتباط الرضا الوظيفي بالعديد من الاتجاهات المتكاملة والتي تشكل لديه رغبة كبيرة في الارتباط بعمله أو الاعتزاز والافتخار به.

من خلال ما سبق يلاحظ أنه نتيجة لهذه المتغيرات المختلفة التي ترتبط بالعمل ذاته وتحقق استجابات شعورية أو عاطفية ذات آثار إيجابية تتمثل في الأجور والرواتب وفرص الترقية والعلاقات بين العاملين وطبيعة القيادة المتبعة من قبل الإدارة ووفرة المناخ الملائم في بيئة العمل.

### ثالثاً: مساهمة الدعم التنظيمي في تحقيق الرضا الوظيفي

إن تحقيق الرضا الوظيفي من خلال الدعم التنظيمي يتوقف على العوامل التالية<sup>4</sup>:

<sup>1</sup> خضير كاظم حمود الفريجات، موسى سلامة اللوزي، مرجع سابق، ص 117.  
<sup>2</sup> مجيد مصطفى منصور، درجة الرضا الوظيفي لدى أعضاء الهيئة التدريسية في جامعة النجاح الوطنية في فلسطين، مجلة جامعة الأزهر بغزة، سلسلة العلوم الانسانية، المجلد 12، العدد 1، جامعة الأزهر، القدس، 2010، ص 801.  
<sup>3</sup> خضير كاظم حمود الفريجات، موسى سلامة اللوزي، مرجع سابق، ص 118.  
<sup>4</sup> صلاح الدين محمد عبد الباقي، السلوك الفعال في منظمات الأعمال، الدار الجامعية، القاهرة، 2004، ص ص 175،

1. **العوامل المتعلقة بظروف العمل:** هذه العوامل متعلقة بظروف العمل وبيئة العمل داخل المؤسسة التي يعمل بها الفرد مثل التهوية والرطوبة ونظام فترات العمل والراحة والتي يجب توفيرها بالقدر الكافي من أجل تحسين البيئة الداخلية للفرد والتي تساعده في إنجاز العمل المطلوب منه بكل راحة وفي ظروف جيدة؛

2. **العوامل المتعلقة بالوظيفة:** التي عادة تكون متعلقة بتصميم الوظيفة ومدى تناسب الواجبات المتعلقة بها مع امكانيات وقدرات الفرد وترتبط كذلك بمدى إشباع الحاجات الاجتماعية للفرد بها؛

3. **العوامل المتعلقة بالقيادة والإدارة:** تتعلق هذه العوامل بطرق الإشراف والإدارة المتبعة ومدى توافر العلاقات الانسانية بين القادة والعاملين والتي يجب أن تكون جيدة ومتبادلة وتتميز بالثقة؛

4. **العوامل المتعلقة بالأمن الوظيفي والأجر والترقية:** هذه العناصر متعلقة بتأسيس مستقبل العامل وضمان الاستقرار الوظيفي وتمكينه من أجل مساعدته في تحقيق حاجاته الانسانية يتناسب مع المجهودات التي يبذلها في العمل، وكذلك توفير للعاملين الفرص الكافية من أجل التقدم والتطور في السلم الوظيفي بناء على أسس ومعايير موضوعية عادلة وشفافة.

### المطلب الثالث: زيادة مستوى الالتزام التنظيمي

من بين الآثار الإيجابية لتطبيق مفهوم الدعم التنظيمي في المؤسسة زيادة مستوى الالتزام التنظيمي لدى الأفراد اتجاه المؤسسات التي يعملون فيها وهذا بناء على نظرية الدعم التنظيمي التي تشير للعلاقة التبادلية بين الافراد العاملين والمؤسسة والمعاملة بالمثل.

### أولاً: تعريف الالتزام التنظيمي

إن الاهتمام بمفهوم الالتزام التنظيمي من قبل الباحثين في مجال السلوك التنظيمي بدأ منذ مطلع النصف الثاني للقرن العشرين وحتى الوقت الحالي وقد تعددت المفاهيم المقدمة له نظراً لتداخله مع بعض المفاهيم الأخرى، فهو من المفاهيم الراسخة في العلوم الإدارية حيث يعرف الالتزام التنظيمي بأنه "أحد المفاهيم التي استعملت بطرائق مختلفة لتشير إلى الفرد الملتزم الذي يحرص على أن يظهر نماذج سلوكية معينة كالدفاع عن المؤسسة والشعور بالفخر والاعتزاز بالانتماء لها والرغبة في البقاء فيها لأطول مدة"<sup>1</sup>، كما يعرف الالتزام التنظيمي بأنه "درجة تطابق الفرد مع المؤسسة التي يعمل بها ويمثل اعتقاداً

<sup>1</sup> محمد فليح، حكمت محمد فليح، تحليل العلاقة بين الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي دراسة استطلاعية في دائرتي التقاعد والرعاية الاجتماعية في مدينة تكريت، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد 83، الجامعة المستنصرية، بغداد، 2010، ص ص 176، 177.

قويا وقبولا من جانب الفرد لأهداف المؤسسة ورغبته في بذل أكبر جهد ممكن لصالح المؤسسة والرغبة في الاستمرار بالعمل فيها<sup>1</sup>

فالالتزام التنظيمي يشير إلى تلك التصرفات والأفعال التي يقوم بها الفرد للمؤسسة التي يعمل بها تعبيرا عن رغبته في البقاء فيها والاستمرار بالعمل فيها والعمل على تحقيق أهدافها والدفاع عنها والاعتزاز بها طواعية.

### ثانيا: أهمية الالتزام التنظيمي

يعتبر الالتزام التنظيمي من المفاهيم السلوكية ذات الأهمية الكبيرة للأفراد والمؤسسات باعتباره مؤشرا وعامل أساسي في نجاحها في ظل المنافسة الشرسة التي تعرفها بيئة الأعمال في الوقت الراهن، حيث يجب أن يكون الأفراد ملتزمين بأهداف المؤسسة ويعملون معا من أجل تحقيقها فالأفراد الذين تتوفر لديهم درجات عالية من الالتزام التنظيمي يمتازون بالأداء الوظيفي المرتفع، والأفراد الذين يعملون مع مؤسساتهم لفترة أطول يشعرون أنها تشبع حاجاتهم فالالتزام التنظيمي يعتبر أحد المؤشرات الأساسية للتنبؤ بالعديد من السلوكيات في المؤسسة ويؤدي لزيادة التماسك بين الأفراد والمؤسسة التي يعملون بها وينمي الثقة بينهم ويؤدي لارتفاع الروح المعنوية وزيادة معدلات الأداء والانتاجية<sup>2</sup>.

### ثالثا: مساهمة الدعم التنظيمي في تعزيز الالتزام التنظيمي

يعتبر مفهوم المعاملة بالمثل مفهوما أساسيا يرتبط ارتباطا وثيقا بالدعم التنظيمي وبموجب نظرية الدعم التنظيمي فإن له تأثيرا إيجابيا على السلوكيات والمواقف الخاصة بالعاملين لأنه يخلق شعورا بالالتزام داخل الفرد، فمن خلال استعراض نظريات الدعم التنظيمي ومضمونها يلاحظ أنه لا بد أن يلتزم العاملون بضرورة الارتقاء برفاهية المؤسسة التي يعملون بها ويسعون لتحقيق أهدافها حيث إن سبب رعاية واهتمام المؤسسة لهم يولد لديهم شعور بالالتزام بنفس مستوى الاهتمام والرعاية والدعم الذي تقدمه لهم المؤسسة، كما أن الدعم التنظيمي يزيد من الالتزام العاطفي الذي يشبع الحاجات الاجتماعية والعاطفية للعاملين واشباع هذه الحاجات يولد شعورا قويا بانتمائهم للمؤسسة وبدوره يقلل من مستوى الالتزام المستمر الذي يجبر العاملين على البقاء في المؤسسة بسبب التكاليف المرتفعة الناتجة عن ترك العمل، ومن خلال ما سبق يمكن القول بأن شعور العاملين بوجود مستوى عالي من الدعم التنظيمي بالمؤسسة

<sup>1</sup> صلاح الدين محمد عبد الباقي، مرجع سابق، ص 181.

<sup>2</sup> محمد فليح، حكمت محمد فليح، مرجع سابق، ص 178.

التي يعملون بها يؤدي إلى التزام تنظيمي أكبر وتقوية رغبتهم في العمل<sup>1</sup>، ويمكن القول بأن الدعم التنظيمي يساهم في زيادة الالتزام التنظيمي للعاملين من خلال العوامل التالية:<sup>2</sup>

1. الاهتمام بتحسين المناخ التنظيمي: فالتنظيمات والبيئة ذات المناخ المحبط للعاملين تعمل على التأثير عليهم سلباً لذا لا بد لها من إيجاد البيئة والمناخ التنظيمي الجيد الذي يؤثر بالإيجاب على العاملين ويزيد من التزامهم.
2. المساعدة في إشباع الحاجات الإنسانية للعاملين في التنظيم: فكما هو معروف أنه للعاملين حاجات إنسانية مختلفة ومتعددة ولانهائية يسعى لإشباعها، حيث يساهم التنظيم في تلبيتها وإشباعها لهم بالقدر الذي يجعلهم يشعرون بالالتزام باتجاه المؤسسة التي يعملون فيها.
3. توفير نظام حوافز مناسب: حيث يجب أن يشمل الحوافز المادية والمعنوية بمختلف أنواعها وأن يكون موجهاً للأفراد والجماعات، أي أن يتميز بالشمولية والتنوع والدقة والمرونة حتى يساهم في تعزيز الالتزام التنظيمي للعاملين.
4. إشراك العاملين في التنظيم: فهو يزيد من درجة الالتزام التنظيمي للعاملين من خلال إدماج الأفراد في حل المشكلات وإنجاز الأعمال واتخاذ القرارات وبالتالي يصبحون جزءاً لا يتجزأ من المؤسسة ككل.

#### المطلب الرابع: تعزيز المواطنة التنظيمية

من بين أهم النتائج السلوكية لتأثير الدعم التنظيمي عليهم هو سلوك المواطنة التنظيمية من خلال العلاقة التبادلية بين الفرد والمؤسسة التي يعمل بها والمعاملة بالمثل، فشعور الفرد واحساسه بالجهود الصادقة التي تقوم بها المؤسسة لتلبية حاجياته المادية والاجتماعية في المؤسسة يساهم في تعزيز هذا السلوك لديه، وسنقوم من خلال هذا المطلب بتقديم مفهوم سلوك المواطنة التنظيمية وأهميته وكذلك تأثير الدعم التنظيمي في تعزيزه.

#### أولاً: تعريف سلوك المواطنة التنظيمية

يعتبر سلوك المواطنة التنظيمية من السلوكيات الإدارية الحديثة المرتبطة بالفكر الإداري والذي يسعى لتطوير أداء المؤسسة والعاملين بها ويوجه سلوك الأفراد والجماعات بها، ويمكن تعريف سلوك المواطنة التنظيمية بأنه "جهود العاملين الإضافية التي لم تطلب رسمياً في المؤسسة أي أنها أفعال اختيارية

<sup>1</sup> طاهر محسن منصور، محمود شاكر عاشور، الدعم التنظيمي المدرك متغيراً وسيطاً بين إدارة الاحتواء العالي للموارد البشرية والالتزام التنظيمي، مجلة الاقتصادي الخليجي، العدد 30، جامعة البصرة، بغداد، 2016، ص 51.

<sup>2</sup> محمد مصطفى الخشروم، تأثير مناخ الخدمة في الالتزام التنظيمي، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 27، العدد 3، جامعة دمشق، دمشق، 2011، ص ص 174، 175.



من قبل العاملين مبنية على الالتزام والإيثار "كما تعرف بأنها" سلوكيات طوعية بالكامل وشخصية وهذا يعني أن الأفراد لا يستلمون مكافأة عن تأدية هذه السلوكيات ولا يعاقبون إن لم يؤديها"<sup>1</sup>، كما يمكن تعريف سلوك المواطنة التنظيمية بأنه "مجموعة من التصرفات التي تهدف إلى تقديم المساعدة وظهور علامات سلوكية غير مطلوبة على المستوى الرسمي ولكنها تكون ذات فائدة للمؤسسة"<sup>2</sup>، وعليه فسلوك المواطنة التنظيمية يشير لتلك السلوكيات والتصرفات التي يقوم بها الفرد العامل اتجاه مؤسسته التي يعمل بصفة طوعية إرادية لا ينتظر من خلالها أي مكافأة والتي ترجع بالفائدة على أداء المؤسسة.

### ثانياً: أهمية سلوك المواطنة التنظيمية

يعتبر سلوك المواطنة التنظيمية من أهم السلوكيات التي تساهم في تحسين أداء المؤسسات والعاملين في نفس الوقت ولا يرتبط رسمياً بالإدارة، بل هو سلوك إرادي طوعي يستند إلى الحرية والرغبة الشخصية للفرد بما يساهم في تحقيق النجاح التنظيمي للمؤسسة من خلال استخدام الموارد بكفاءة وفعالية وتحسين الانتاجية كما يولد الشعور بالمسؤولية لدى الأفراد، فهو يساهم اسهاماً كبيراً في تعزيز التركيب الاجتماعي والنفسي وتقليل المشاكل المتعلقة بالمؤسسة والعامل على حد سواء كما يساهم تحسين مردودية المدراء والتنسيق بينهم وبين العاملين ويزود المدراء بالمعلومات الكافية عن العاملين ويقرب وجهات النظر من أجل خلق فهم مشترك بينهم<sup>3</sup>.

### ثالثاً: مساهمة الدعم التنظيمي في تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية

إن الدعم التنظيمي له أثر إيجابي في سلوك المواطنة التنظيمية حيث أن المساهمات التي تقدمها المؤسسة للعاملين تزيد من ولاءهم والتزامهم حيث يتجسد ذلك من خلال المواطنة التنظيمية والسلوكيات الإيجابية التي يقوم بها العاملون طوعاً اتجاه المؤسسة، فكل المساهمات التي تقدمها المؤسسة للعاملين من عدالة تنظيمية والدعم المقدم من قبل المديرين وتوفير نظام للحوافز وغيرها لهم الأثر الإيجابي في تعزيز

<sup>1</sup> أحمد عبد الله أمانة الشمري، بلال نوري سعيد الكروي، العلاقة بين العدالة التنظيمية وكل من الالتزام التنظيمي وسلوكيات المواطنة التنظيمية وأثرها في تحقيق الأداء العالي للمنظمات: دراسة استطلاعية لآراء عينة من موظفي المصارف التجارية الأهلية في كربلاء، المجلة العراقية للعلوم الادارية، المجلد 11، العدد 46، جامعة كربلاء، بغداد، 2015، ص 229.

<sup>2</sup> رشيد مناصرية، فريد بن ختو، سلوك المواطنة التنظيمية وأهميته في تحسين أداء العاملين: دراسة حالة مؤسسة اتصالات الهاتف النقال موبيليس وحدة ورقلة، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، العدد 08، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر، 2015، ص 223.

<sup>3</sup> أحمد عبد الله أمانة الشمري، بلال نوري سعيد الكروي، مرجع سابق، ص ص 230، 231.

سلوك المواطنة التنظيمية لدى العاملين<sup>1</sup>، ويتم تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية من خلال الدعم التنظيمي بتقوية وتعزيز مهارات التفكير والاتصال الشخصي بين العاملين من أجل تحسين قدراتهم وأدائهم ومساهمة القيادات الإدارية في توفير المعلومات اللازمة لهم ومعاملتهم معاملة حسنة وتشجيع المشاركة الفعالة في وضع الأهداف واتخاذ القرارات وتحديد المهام والأنشطة بالتشاور، بالإضافة إلى تنمية العلاقات المفتوحة مع العاملين وتشجيع العلاقات غير الرسمية وإتاحة الفرصة للعاملين من أجل الانخراط اجتماعياً في المؤسسة لتشجيعهم على السلوكيات الإيجابية والتي تتجسد أساساً في سلوك المواطنة التنظيمية<sup>2</sup>.

ويمكن تحديد عوامل الدعم التنظيمي التي تعزز سلوك المواطنة التنظيمية فيما يلي<sup>3</sup>:

**1. العدالة التنظيمية:** تؤثر العدالة التنظيمية إيجابياً في مكونات المواطنة التنظيمية لأن احساس العاملين بمعاملتهم بإنصاف ومساواة في تطبيق الإجراءات أو توزيع العوائد أو التعاملات التي تتم بينهم تولد الشعور بالمسؤولية اتجاه المؤسسة وتنمية الشعور الإيجابي اتجاهها وبالتالي القيام بالممارسات الطوعية الإرادية غير الرسمية المتمثلة أساساً في سلوك المواطنة التنظيمية.

**2. القيادة الإدارية:** تعتبر من أهم العوامل المؤثرة في سلوك المواطنة التنظيمية فالممارسات التطوعية التي يقوم بها المدراء تنعكس مباشرة على قيم وأفعال وسلوك العاملين، فأساليب القيادة الحديثة مثل القيادة التحويلية والقيادة التشاركية والتبادلية تؤثر إيجاباً على تعزيز سلوك المواطنة التنظيمية للعاملين.

### المطلب الخامس: تحسين الأداء الوظيفي

يعتبر الأداء الوظيفي للعاملين من أهم المحددات الأساسية التي تتوقف عليها نجاح المؤسسات وتحقيقها للنمو والاستمرار، حيث يمكن تعريف الأداء الوظيفي بأنه "درجة تحقيق واتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد" كما يعرف أيضاً بأنه "إنجاز وتنفيذ وتحقيق أعمال متعهد بها"<sup>4</sup>، فالأداء الوظيفي يشير للدرجة التي من خلالها يحقق الفرد المهام والأنشطة الموكلة إليه ضمن وظيفته بكفاءة وفعالية.

<sup>1</sup> محمود عبد الرحمن الشنطي، دور الدعم التنظيمي المدرك كمتغير وسيط في العلاقة بين العدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، المجلد 23، العدد 02، الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، القدس، 2015، ص 39.

<sup>2</sup> رشيد مناصرية، فريد بن ختو، مرجع سابق، ص 226.

<sup>3</sup> حمزة معمر، منصور بن زاهي، سلوك المواطنة التنظيمية كأداة للفعالية التنظيمية في المنظمات الحديثة، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد 14، جامعة تبسة، الجزائر، 2014، ص 49.

<sup>4</sup> أنور شريف، بلال كامل عودة، دور تكنولوجيا المعلومات في الأداء الوظيفي: دراسة تحليلية لإجابات عينة من مديري المصارف العراقية الخاصة وعلاقتها بخصائصهم الشخصية، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 22، العدد 91، جامعة بغداد، بغداد، 2016، ص 181.

لأداء الفرد أهمية كبيرة لأنه يعتبر مقياساً لقدرة الفرد على أدائه لعمله في الحاضر والمستقبل وكذلك باعتبار أن ما يحصل عليه الفرد من أجر ومكافآت مرتبط بأدائه في العمل، كذلك يرتبط أداء الفرد باستقراره الوظيفي وتقدمه في الوظيفة وغيرها من الأهداف التي يسعى الفرد لتحقيقها، كما يحتل الأداء الوظيفي أهمية كبيرة لدى المؤسسات ومدراءها نظراً لارتباطه بالأداء الكلي للمؤسسة ومساهمته في تحقيق أهدافها المتمثلة أساساً في تحقيق البقاء والنمو والاستمرار والتي تتحقق من خلال السعي لتحسين أداء الأفراد العاملين فيها<sup>1</sup>.

### ثانياً: عناصر الأداء الوظيفي

يتكون الأداء الوظيفي من ثلاثة عناصر أساسية وهي:<sup>2</sup>

- 1. القابلية على العمل:** وهي المميزات الأساسية المتكاملة التي تعمل على تحسين أداء الفرد من خلال مهاراته وقدراته التي تتوافق والمهام التي يقوم بها في الوظيفة كما يمكن تحسين قابليات الفرد على الأداء من خلال تقديم له برامج تدريبية وتكوينية لتنميته.
- 2. الرغبة في الأداء:** وهي الشعور المتولد لدى الفرد للقيام بسلوكيات مناسبة من أجل تحقيق أهداف المؤسسة من خلال تحفيزه وتشجيعه للقيام بذلك وتوجيه سلوكه لتحقيق تلك الأهداف بكفاءة وفعالية.
- 3. فرصة الأداء:** وهي القوة التي تحرك وتوجه الفرد من أجل إنجاز المهام التي وكلت له وتلبية حاجاته ورغباته وخلق الفرص المواتية له من أجل إبراز قدراته ومهاراته.

### ثالثاً: مساهمة الدعم التنظيمي في تحسين الأداء الوظيفي

إن مختلف المساهمات التي تقدمها المؤسسة للأفراد العاملين بها من عدالة تنظيمية وحوافز مادية ومعنوية ومختلف الدعائم التي تقدمها لهم تساهم بشكل مباشر في تعزيز السلوكيات الإيجابية لديهم اتجاه المؤسسة والتي تتجسد أساساً في الرفع من أدائه الوظيفي في المؤسسة وتحسين العمليات وإنجاز المهام والأنشطة بالقدر الذي يعزز الأداء الكلي للمؤسسة<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> علي يونس وآخرون، قياس أثر التدريب في أداء العاملين: دراسة ميدانية على مديرية التربية بمحافظة البريمي في سلطنة عمان، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية، المجلد 31، العدد 1، جامعة تشرين، دمشق، 2009، ص 9.

<sup>2</sup> فايق جواد كاظم، علي رحمه راشد، استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي وانعكاساتها في الأداء الوظيفي: بحث تطبيقي في مستشفى الرشاد التدريبي، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 23، العدد 98، جامعة بغداد، بغداد، 2017، ص 209.

<sup>3</sup> برشنگ صالح محمد العسكري، سولاف عز الدين سعيد الدلوي، دور التوصيف الوظيفي والدعم التنظيمي المدرك في تحقيق الأداء الوظيفي المتميز: دراسة استطلاعية لآراء عينة من رؤساء الأقسام في جامعة السليمانية، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 32، العدد 101، جامعة بغداد، بغداد، 2017، ص 133.

ويساهم الدعم التنظيمي في تعزيز الأداء الوظيفي من خلال ما يلي:<sup>1</sup>

1. تصميم الوظيفة بطريقة علمية بالاعتماد على المعلومات الدقيقة وتحديد الأداء المطلوب والنتائج المتوقعة بشكل دقيق وفق مقدرات الأفراد العاملين؛
  2. العمل على توفير مختلف المستلزمات المادية والتقنية المتعلقة بالوظيفة بما يساهم في خلق جو تنظيمي محفز على الأداء الجيد؛
  3. تهيئة الظروف المحيطة بمكان تنفيذ الوظيفة بما يتلاءم مع متطلبات الإنجاز الجيد؛
  4. تهيئة وتأهيل العاملين المناسبين وتدريبهم على الأداء الجيد وتوفير المعلومات اللازمة لهم لتحقيق أداء جيد في العمل؛
  5. المتابعة المستمرة للعاملين ومساعدتهم في تخطي العقبات التي تعترضهم في العمل.
- في الأخير يرى الباحث بأن سعي المؤسسة الدائم لتقدير العاملين فيها والاهتمام بهم وبمختلف متطلباتهم مهما كانت سواء إنسانية أو/و مادية في بيئة العمل أو خارجها بشكل طوعي يؤدي في المقابل لتشجيع السلوكيات الإيجابية لدى العاملين اتجاه مؤسستهم، فسلوك المواطنة التنظيمية أو الالتزام التنظيمي أو الرضا الوظيفي وغيرها ينشأ لدى العاملين عند شعورهم بأن مؤسستهم تقدر جهودهم في العمل وتهتم بهم وترعاهم من خلال توفير جو تنظيمي يتميز بالعدالة والمساواة بين جميع العاملين دون تحيز، بالإضافة لمنحهم مكافآت عادلة والعمل على تطوير وتحسين مهارات العاملين بمنحهم دورات تدريبية وغيرها من الممارسات الإيجابية، وبالتالي يساهم كل هذا في شعور العاملين بالرضا والطمأنينة اتجاه المؤسسة ويبدلون جهوداً إضافية لتحسين أدائهم وأداء مؤسستهم وتنمية الشعور لديهم بالانتماء والولاء والالتزام لمؤسستهم والسعي لتحقيق أهدافها باستمرار.

<sup>1</sup> المرجع السابق، ص ص 131، 132.

## خلاصة

من خلال ما تم التطرق إليه في هذا الفصل نستنتج أن الدعم التنظيمي هو مفهوم حديث نسبياً حيث كان موجوداً في النظريات والممارسات القديمة والتي كانت تهتم بالموارد البشري إلا أنه من وضع الأسس العامة للدعم التنظيمي وقام بصياغة نظرية الدعم التنظيمي هو (robert eisenberger)، ويعبر الدعم التنظيمي عن تلك الممارسات والسلوكيات والتصرفات التي تقوم بها المؤسسة لتقديم الدعم والمساندة للعاملين لديها من خلال حل مشاكلهم والانصات لشكواهم وتشجيعهم وتطوير مهاراتهم وتوفير الأمن والسلامة لهم في مكان العمل ومساعدتهم في تحسين حياتهم الاجتماعية من خلال المساعدات المادية والمعنوية المتمثلة أساساً في الأجور والحوافز والمزايا المقدمة لهم والاعتراف بمجهوداتهم وتقديم فرص النمو الوظيفي وتحقيق الذات لديهم في المؤسسة، ولقد ساهمت مختلف النظريات التي تم التطرق إليها في توضيح هذا المفهوم أكثر من قبل الباحثين، كما أن الدعم التنظيمي مفهوم شامل لمختلف الممارسات والسلوكيات التي تقدمها المؤسسة للعاملين وعليه تم الاعتماد على خمسة أبعاد رئيسية وأساسية من أجل معرفة الدعم التنظيمي في دراستنا حيث تم التركيز على العدالة التنظيمية والقيادة والحوافز والثقة التنظيمية والأمن الوظيفي.

كما تم التوصل من خلال هذا الفصل إلى أن إدراك العاملين للدعم الذي تقدمه لهم المؤسسة سيعزز لديهم السلوكيات الإيجابية ويحفزهم ويشجعهم على القيام بالمثل اتجاهها ولعل أهم هذه النتائج الإيجابية هو التخفيف من الضغوط الوظيفية لدى العاملين وتحقيق مستوى عالي من الرضا الوظيفي لديهم والذي ينعكس على زيادة مستوى الالتزام الوظيفي اتجاه المؤسسة وتنمية سلوك المواطنة التنظيمية وتحسين مستوى الأداء للعاملين.

## الفصل الثاني

### الإطار النظري لإدارة المعرفة

المبحث الأول: مدخل للمعرفة

المبحث الثاني: ماهية إدارة المعرفة

المبحث الثالث: تطبيق إدارة المعرفة

المبحث الرابع: نجاح تطبيق إدارة المعرفة

## تمهيد

لقد شهد الوقت الراهن عدة تغيرات في بيئة الأعمال سواء العالمية والمحلية حيث ساهمت كل من العولمة والتطور التكنولوجي وظهور المؤسسات العالمية وغيرها في زيادة شدة المنافسة، وفي ظل سعي المؤسسات الاقتصادية للاستمرار والبقاء والنمو لا بد لها من إيجاد البدائل المناسبة لتقوية تنافسيتها وذلك بالرجوع إلى مواردها التي تملكها، ولعل أهم هذه الموارد هي المعرفة فقد أصبحت المعرفة سلاح استراتيجي فعال للمؤسسات من أجل تطوير منتجاتها وتحسينها أو في الابتكار والاختراع سواء كان ذلك من خلال المعارف الموجودة في المؤسسة أو المخزنة بها أو التي يملكها المورد البشري فيها أو من خلال سعيها لاكتساب معارف جديدة من البيئة الخارجية.

مع الأهمية البالغة للمعرفة في المؤسسة تسعى هذه الأخيرة لتحقيق أقصى منفعة ممكنة منها، فالهدف الرئيسي من وجود المعرفة في المؤسسة ليس اكتسابها فقط أو تخزينها ولكن من أجل توظيفها وتطبيقها والاستفادة منها من خلال إدارة المعرفة التي تسهم في اكتشاف المعارف وتوليدها وأيضاً تخزين المعارف لحمايتها والمحافظة عليها والرجوع إليها وقت الحاجة، وكذلك نشر ومشاركة المعرفة من أجل تعميم الاستفادة منها في المؤسسة بجميع أقسامها وفروعها وبين العاملين فيها ثم تطبيق المعرفة للاستفادة منها بشكل فعلي والمساهمة في تحقيق أهداف المؤسسة والعاملين على المستوى البعيد والقريب، وفي سياق إدارة المعرفة سيتم في هذا الفصل معالجة هذا المفهوم بشكل مفصل من خلال التطرق في المبحث الأول لمدخل للمعرفة، أما المبحث الثاني فسنتعرف فيه على ماهية إدارة المعرفة والمبحث الثالث خصص لآلية تطبيق إدارة المعرفة أما المبحث الرابع فخصص لمعرفة آلية نجاح تطبيق إدارة المعرفة.

## المبحث الأول: مدخل للمعرفة

إن مفهوم المعرفة ليس بالأمر الجديد بالطبع، فهي رافقت الإنسان منذ أن تفتح وعيه وارتقت معه من مستوياته البدائية مرافقة لاتساع مداركه وتعمقها حتى وصلت إلى ما هي عليه الآن، حيث تمكن بفضل الحواس التي وهبت له من إدراكها غير أن الجديد اليوم هو حجم تأثيرها في الحياة الاقتصادية والاجتماعية وفي نمط حياة الإنسان عموماً<sup>1</sup>، وسنتطرق في هذا المبحث إلى مفهوم المعرفة ومصادرها وكذلك أنواعها بالإضافة لهيمنة المعرفة.

## المطلب الأول: مفهوم المعرفة

### أولاً: تعريف المعرفة

كما تم ذكره سابقاً تعددت التعاريف التي قدمت للمعرفة باختلاف المفكرين والباحثين والدارسين لها، وكذلك باعتبار المعرفة نشأت مع الإنسان وتطورت معه عبر مراحل تطور حياته تباينت واختلقت التعاريف من مرحلة لأخرى، وبناء عليه سنستعرض بعض التعاريف المقدمة للمعرفة كما يلي:

- يعرف ( Stewart ) المعرفة بأنها "التمييز بين البيانات و المعلومات والمعرفة"<sup>2</sup>.
- تعرف المعرفة أيضاً بأنها "فهم مكتسب من خلال الخبرة أو الملاحظة أو الدراسة، فالمعرفة هي معلومات مجتمعة مع الفهم والقدرات الموجودة في أذهان الأفراد"<sup>3</sup>.
- قدم كل من فواز و مجدي مجموعة من التعاريف للمعرفة لبعض الكتاب والباحثين نذكر منها:<sup>4</sup>
- يعرفها عبد الستار بأنها "عبارة عن معلومات بالإضافة إلى روابط سببية تساعد في إيجاد معنى للمعلومات".
- يعرف ( drucker ) المعرفة بأنها "القدرة على ترجمة المعلومات إلى أداء لتحقيق مهمة محددة أو إيجاد شيء محدد، وهذه القدرة لا تكون إلا عند البشر ذوي العقول والمهارات".

<sup>1</sup> محمد أنس أبو الشامات وآخرون، اتجاهات اقتصاد المعرفة في البلدان العربية، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 28، العدد 1، جامعة دمشق، دمشق، 2012، ص 594.

<sup>2</sup> حسين محمود حريم، أثر أبعاد الهيكل التنظيمي في بناء المعرفة التنظيمية، مجلة الزرقاء للبحوث والدراسات، المجلد 8، العدد الأول، جامعة الزرقاء، عمان، 2006، ص 151.

<sup>3</sup> صورية لعزور، دور البيئة التنظيمية في زيادة فعالية تطبيق عمليات إدارة المعرفة في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد 18، جامعة بسكرة، الجزائر، ديسمبر 2015، ص 181.

<sup>4</sup> واضح فواز، نويري مجدي، إدارة المعرفة "أسلوب متكامل للإدارة الحديثة"، مجلة اقتصاديات المال والأعمال، العدد الأول، المركز الجامعي عبد الحفيظ بالصوف، الجزائر، 2017، ص 223.



- تعرف كذلك المعرفة بأنها "مزيج أو خليط سائل من الخبرات والقيم والمعلومات ذات الصلة والبصيرة الثاقبة ( الإدراك ) المندمجة في هيكلية توفر إطارا لتقييم الخبرات والمعلومات الجديدة ودمجها، وتنشأ المعرفة ويتم تطبيقها في عقول وأذهان أصحابها"<sup>1</sup>.

- تعرف أيضا المعرفة بانها "مجموع الحقائق، وجهات النظر، الآراء، الأحكام وأساليب العمل، الخبرات والتجارب، البيانات والمعلومات، المفاهيم والإجراءات والمبادئ التي يمتلكها الفرد أو المؤسسة، وتستخدم المعرفة لتفسير المعلومات المتعلقة بظرف معين أو حالة معينة ومعالجة هذا الظرف أو هذه الحالة"<sup>2</sup>.

- كما يعرف ( Myburgh,2003 ) المعرفة بأنها "مزيج من التجربة المؤطرة التي توفر الإطار العام لتقييم ودمج المعلومات والخبرة الجديدة، وتكون مستمدة ويتم تطبيقها في عقول الأفراد في الشركة، وهي غالبا ما تتجسد ليس فقط في الوثائق أو المستودعات ولكن أيضا تتجسد في الإجراءات والعمليات والممارسات والمعايير التنظيمية"<sup>3</sup>.

من خلال التعاريف السابقة نلاحظ بأنها اختلفت في تناولها للمعرفة حيث ميزت بعض التعاريف بين البيانات والمعلومات والمعرفة والفرق بينها وبالتالي يركز على الاختلاف بينهم، كما تم النظر للمعرفة بأنها الفهم الذي يأتي من خلال خبرة الأفراد المتراكمة ومن خلال ملاحظاته وكذلك من خلال الدراسة أي التركيز بشكل كبير على مصادر الحصول على المعرفة، في حين تم التطرق للمعرفة أيضا بأنها رأس مال فكري تحقق عوائد وقيمة مضافة إذا تم الاستثمار فيها وبالتالي التركيز على قيمة المعرفة في المؤسسة، كما عرفت بأنها وضع المعلومات في سياق مخطط له من أجل تحقيق أهداف المؤسسة من خلال الأفراد وقدراتهم في التحليل والتفكير والفهم، وتم التطرق للمعرفة أيضا في بعض التعاريف من خلال المكونات التي تتضمنها والتي تحقق فوائد عديدة للمؤسسة والأفراد من خلال معالجتها وتطبيقها، وبطبيعة الأمر هذا الاختلاف امر ضروري لان الجوانب التي تمت دراسة المعرفة من خلالها تختلف من باحث لآخر ومن دراسة لأخرى كما تختلف باختلاف أهداف الدراسات أو الجوانب التي تمت دراستها، كما أن الاختلاف أمر ضروري من أجل دراسة الموضوع محل الدراسة من أجل الالمام به من مختلف الجوانب التي يمكن أن يتجاهلها البعض أو لم يتطرق إليها وهو الحال مع التعاريف المقدمة للمعرفة.

<sup>1</sup> حسين محمود حريم، مرجع سابق، ص ص 50،51.

<sup>2</sup> صورية لعدور، مرجع سابق، ص 181.

<sup>3</sup> عبد العزيز بشار، حسيب زكريا، رعد عدنان رؤوف، عمليات إدارة المعرفة أداة لتعزيز عملية تطوير المنتجات: دراسة استطلاعية في الشركة العامة لصناعة الألبسة الجاهزة نينوى، مجلة تنمية الرافدين، المجلد 37، العدد 117، جامعة الموصل، بغداد، 2018، ص 39.

في سياق دراستنا ومن خلال التعاريف السابقة يمكننا تقديم تعريف شامل للمعرفة حيث تتمثل في البيانات والحقائق والمعلومات المتراكمة والمكتسبة من خلال التجارب أو التعلم المستمر سواء كانت معارف ضمنية أو صريحة مخزنة في عقول الأفراد أو وسائل التخزين لدى المؤسسات والتي تستعمل في البحث والتطوير وانجاز المهام والانشطة اللازمة لتحقيق أهداف الأفراد والمؤسسات وغيرها.

### ثانيا: خصائص المعرفة

- إن الخصائص التي تميز المعرفة تجعلها موردا مهما للمؤسسة وكذلك الأفراد، كما تجعلها مصدرا لخلق مزايا تنافسية للمؤسسة وتضمن استمراريتها ونموها، ويمكن تحديد خصائص المعرفة فيما يلي:<sup>1</sup>
1. إمكانية توليد المعرفة: نجدها خصوصا في المؤسسات ذات الخصوبة الفكرية (الأفراد المبدعون) مما يجعلها قادرة على خلق أو توليد معارف جديدة انطلاقا من معارفها الحالية أو القديمة؛
  2. إمكانية اضمحلال المعرفة: أو موت المعرفة نتيجة إحلال معرفة جديدة مكان معرفة قديمة أو موت المعرفة الضمنية نتيجة موت صاحبها؛
  3. إمكانية امتلاك المعرفة: من خلال تحويل المعارف في شكل براءات اختراع أو أسرار تجارية تتمتع بالحماية القانونية، شأنها شأن الملكية المادية وفي أحيان كثيرة نجد أن المؤسسات لا تصرح بنتائج أبحاثها، حيث تبقى رهينة السرية التامة لكي تبقى المحترقة الوحيدة لها، وهذا ما نجده خاصة في المؤسسات ذات التكنولوجيا المتطورة؛
  4. المعرفة متجذرة في الأفراد: ليس كل المعارف في المؤسسات هي معارف صريحة، فالكثير من المعارف يحتفظ بها في رؤوس الأفراد بصورة ضمنية غير منظورة مثل: خبرات الأفراد كالجراحين والمهندسين؛
  5. إمكانية تخزين المعرفة: حيث في العشرين سنة الماضية تم تخزين معارف أكثر مما تم تخزينه في تاريخ البشرية منذ وجودها، ويتم تخزين هذه المعارف على الورق، الأفلام، الأشرطة، والآن على وسائل التخزين الالكترونية الحديثة.

### ثانيا: أهمية المعرفة

للمعرفة أهمية كبيرة منذ بداية النشاط الإنساني إلا أنه في عصرنا هذا أصبحت عمادا للتنمية وبوابة للعبور إلى مستويات التقدم وتعتبر أحد أهم عوامل الإنتاج الحديثة لإنشاء الثروة في الاقتصاد الحديث بعد

<sup>1</sup> واضح فواز، نويري مجدي، مرجع سابق، ص 225.

أن كان الاقتصاد التقليدي يعتمد على عوامل الإنتاج التقليدية والمتمثلة في الأرض، العمل، رأس المال<sup>1</sup>، ويمكن تحديد أهمية المعرفة في النقاط التالية:<sup>2</sup>

1. أسهمت المعرفة في مرونة المؤسسات من خلال دفعها لاعتماد أشكال التنسيق والتصميم والهيكلية تكون أكثر مرونة؛

2. أتاحت المعرفة المجال للمؤسسة للتركيز على الأقسام الأكثر إبداعا وحفزت الإبداع والابتكار المتواصل لأفرادها وجماعاتها؛

3. أسهمت المعرفة في تحول المؤسسات إلى مجتمعات معرفية تحدث التغيير الجذري في المؤسسة، لتتكيف مع التغيير المتسارع في بيئة الأعمال ولتواجه التعقيد المتزايد فيها؛

4. يمكن للمؤسسات أن تستفيد من المعرفة ذاتها كسلعة نهائية عبر بيعها والمتاجرة بها أو استخدامها لتعديل منتج معين أو لإيجاد منتجات جديدة؛

5. ترشد المعرفة الإدارية مديري المؤسسات إلى كيفية إدارة مؤسساتهم؛

6. تعد المعرفة البشرية المصدر الأساسي للقيمة؛

7. تعتبر الأساس الحقيقي لكيفية خلق المؤسسة وتطورها ونضجها وإعادة تشكيلها مرة أخرى.

### المطلب الثاني: مصادر المعرفة

لقد أجمع الباحثون والكتاب على مصدرين رئيسيين للحصول على المعرفة وهما المصادر الخارجية والمصادر الداخلية، ويمكن توضيحهما كالآتي:

أولاً: المصادر الخارجية: وهي تلك المصادر التي تظهر في بيئة المؤسسة المحيطة، والتي تتوقف على نوع العلاقة مع المؤسسات الأخرى الرائدة في الميدان، أو الانتساب إلى الجمعيات التي تسهل عليها عملية استنساخ المعرفة ومن أمثلة هذه المصادر المكتبات، الأنترنت، القطاع الذي تعمل المؤسسة والمنافسون لها والموردون والزبائن والجامعات ومراكز البحث العلمي وبراءات الاختراع الخارجية، وتعد البيئة المصدر الخارجي للمعلومات والمعرفة، حيث يعمل الأفراد على مختلف مستوياتهم التنظيمية من خلال مدركاتهم الحسية على اكتشاف البيانات والحوادث من البيئة ومن خلال قدرات الإدراك والفهم مثل التأمل، الفهم، الحكم، يستطيعون معالجة هذه البيانات وتحويلها إلى معلومات، ومن خلال الخبرة والذكاء والتفكير والتعلم

<sup>1</sup> مصطفى يوسف كافي، اقتصاد المعرفة وانعكاساته في تحقيق الميزة التنافسية للبنوك، ألفا للوثائق للنشر، الجزائر، 2017، ص 25.

<sup>2</sup> صلاح الدين الكبيسي، إدارة المعرفة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2005، ص 13.

يستطيع الأفراد تفسير هذه المعلومات ووضعها في معنى لتتحول إلى معرفة، والاختلاف في مستوى هذه المعرفة يتوقف على الاختلاف في الوسائل والمدرجات لها، كما أن كل مؤسسة تعمل لتتوقع التهديدات المحتملة أو الفرص المتاحة لتكون فاعلة أكثر، لذا ينبغي أن تكون قادرة على أسر المعلومات والمعرفة من البيئة، كما تقوم بعض المؤسسات باعتماد نظم رصد معقدة إذ يراقب قسم المعلومات أو المعرفة فيها أحدث التطورات التكنولوجية المقدمة في المؤتمرات العلمية والمجلات والأسرار التجارية، وبعض المؤسسات تقوم باستئجار مخبرين أو مخابرات السوق أو التجسس الصناعي أو الوسطاء<sup>1</sup>.

**ثانياً: المصادر الداخلية:** تتمثل المصادر الداخلية للمعرفة في خبرات أفراد المؤسسة المتراكمة حول مختلف الموضوعات وقدرتها على الاستفادة من تعلم الأفراد والجماعات والمؤسسة ككل وعملياتها والتكنولوجيا المعتمدة، ومن الأمثلة على المصادر الداخلية نجد المؤتمرات الداخلية والمكتبات الإلكترونية والتعلم، الحوار، العمليات الداخلية، الأفراد عبر الذكاء والعقل والخبرة والمهارة أو من خلال التعلم بالعمل أو البحوث وبراءات الاختراع الداخلية، كما تجدر الإشارة هنا أن الإدراك المتزايد للمعرفة مرتبط بالتقدم في تقنية المعلومات لاسيما الأنترنت، وفي مجال تأمين المعلومات كمصدر للمعرفة نجد أن البحث عن المعلومات وتطويرها يقود إلى المعرفة التي تستخدم لتحسين السلع والخدمات، كما نجد أن تكامل مكونات الأعمال الرئيسية (الاستراتيجية، الأفراد، العملية، التقنية) مع تقنية المعلومات الرئيسية (الأنظمة، الاستخدامات، البيانات) يتم من خلال الخرائط المعرفية والتي تشكل مصدراً مهماً لاقتناص المعرفة الظاهرة ومؤشراً لمسك المعرفة الضمنية<sup>2</sup>.

يرى الباحث بأن كل من المصادر الداخلية والخارجية لهما أهمية كبيرة لكل مؤسسة لما لهما من مزايا عديدة بحيث يكملان بعضهما البعض، فالمصادر الخارجية تجعل المؤسسة في تواصل دائم مع مختلف المستجدات والتطورات الحاصلة في البيئة الخارجية والتي تسعى من خلالها للحصول على المعلومات اللازمة المتعلقة بالعالم الخارجي الذي يؤثر ويتأثر بالمؤسسة وأنشطتها مثل المنافسين والزبائن والموردين وغيرها، أما المصادر الداخلية فتجعل المؤسسة في تواصل دائم مع قدراتها الداخلية الجوهرية والتي تحقق لها ثروة معرفية حقيقية تمكنها من مواجهة التحديات الخارجية وتقوية قدراتها التنافسية وتحسين منتجاتها وخدماتها وتطويرها باستمرار من أجل تحقيق أهداف النمو والاستمرار والتفوق.

<sup>1</sup> محمد عواد أحمد الزيادات، اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة، الطبعة الثانية، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2014، ص 45.

<sup>2</sup> صلاح الدين الكبيسي، مرجع سابق، ص ص 21، 22.

### المطلب الثالث: أنواع المعرفة

لقد صنف الكتاب والباحثون المعرفة لعدة أنواع نظرا لعدة أسباب أهمها أن المعرفة تختلف من شخص لآخر، وكذلك الاختلاف في الجوانب التي تم التطرق لها في المعرفة والغرض من دراستها وغيرها من الأسباب التي أدت لبروز العديد من التصنيفات لعل أهمها ما يلي:

أولاً: تصنيف (m.h.sack): قدم ميشيل زاك تصنيف للمعرفة في المؤسسات كما يلي:<sup>1</sup>

1. المعرفة الجوهرية: هي النوع أو النطاق الأدنى من المعرفة الذي يكون مطلوباً في الصناعة، وهذا النوع من المعرفة لا يضمن للمؤسسة البقاء التنافسي الطويل الأمد، وهي المعرفة الأساسية الخاصة بالصناعة لتقوم بدورها كسمة أساسية للصناعة.

2. المعرفة المتقدمة: هي النوع أو النطاق الذي يجعل المؤسسة تتمتع بقابلية البقاء، فمع أن المؤسسة تمتلك بشكل عام المستوى نفسه والجودة من المعرفة التي يمتلكها المنافسون إلا أنها تختلف عن المنافسين في اعتمادها على قدرتها في التميز من خلال معرفتها لكسب ميزة تنافسية، ما يعني أن المؤسسة ذات المعرفة المتقدمة تسعى لتحقيق مركز تنافسي في السوق عموماً أو التميز في شريحة سوقية على المنافسين من خلال المعرفة المتقدمة.

3. المعرفة الابتكارية: هي المعرفة التي تمكن المؤسسة من أن تقود صناعاتها ومنافسيها وتميز نفسها بشكل كبير عن غيرها، فالمعرفة والعمليات التي تتضمنها تقدم المفتاح الذي يؤدي إلى فهم إدارة المعرفة وكيف تنفذ على أحسن وجه داخل مؤسسة ما.

ثانياً: التصنيف القائم على الهدف: حيث تصنف المعرفة إلى الأنواع التالية:<sup>2</sup>

1. المعرفة الإجرائية أو معرفة الكيف: هي المعرفة التي تتعلق بكيفية عمل الأشياء أو القيام بها وهي الجزء الضمني للمعرفة.

2. المعرفة الإدراكية: هي التي تذهب إلى ما بعد المهارات الأساسية وتحقق الخبرة الأعلى في معرفة الموضوع ونطاق المشكلة، وتتعلق بالحقائق والمعارف الظاهرية أو الصريحة لذلك فإنها أقرب إلى المعلومات في المعنى.

<sup>1</sup> محمد زرقون، عرابية الحاج، أثر إدارة المعرفة على الأداء في المؤسسة الاقتصادية، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، العدد 01، جامعة قاصدي مرباح، الجزائر، ديسمبر 2014، ص 123.

<sup>2</sup> مبارك بوعشة، ليليا بن منصور، إدارة المعرفة كتوجه إداري حديث للمنظمات في عصر العولمة، المؤتمر العلمي الدولي عولمة الإدارة في عصر المعرفة، جامعة الجنان، بيروت، 15-17 ديسمبر 2012، ص 7.

3. المعرفة السببية: تتطلب فهما أعمق للعلاقات البيئية عبر مجالات المعرفة، وهو ما يتطلب بناء إطار للمعرفة يمكن الاعتماد عليه في اتخاذ القرارات والأنشطة في السياقات المعقدة.
4. معرفة الأغراض أو الأسباب: التي تتطلب مجموعة سياقية اجتماعية توجه بشكل مباشر أو خفي في المدى القريب أو البعيد الخيارات الاستراتيجية ومبادلات التكلفة والعائد المرتبط بها.
5. معرفة المسؤول: تعني معرفة معلومات حول من يعرف ماذا؟ ومن يعرف كيف؟ ومن يعرف لماذا؟ والمقصود هنا معرفة المسؤول عن المعرفة ككل من حيث المحتوى والطريقة وحتى الغرض، والتي من الممكن أن تظهر من خلال رأس المال الاجتماعي إذا ما تشابكت العلاقات بين كل مسؤول وآخر عن المعرفة.

ثالثا: تصنيف (Blumentritt & Johnston 1999).

قام بتصنيف المعرفة إلى أربعة أنواع وهي:<sup>1</sup>

1. المعرفة المرمزة (Codified knowledge) : وهي المعرفة التي أفرزت بشكل علني من قبل البشر، وأن طريقة جعلها علنية تتم عبر التدوين وهي قابلة للنقل والتداول؛
2. المعرفة العامة (General knowledge): هي المعرفة المقبولة بوصفها قياسية بدون جعلها علنية رسميا، وغالبا ما تكون على شكل روتينيات أو ممارسات ويمكن تعلمها من خلال العمل؛
3. المعرفة الاجتماعية (Social knowledge): هي المعرفة حول القضايا البيئية والشخصية والقضايا الثقافية، وتتضمن معرفة من يساعد في القضايا الثقافية وبأدوار مختلفة؛
4. المعرفة المجسدة (Embodied knowledge): هي الخبرات والخلفية العلمية والمهارة التي تراكمت لدى الشخص خلال حياته، ولهذا فهي ترتبط بالشخص نفسه.

رابعا: المعرفة الضمنية و المعرفة الصريحة

1. المعرفة الضمنية: هي المعرفة غير الرسمية والمعبر عنها بالطرق النوعية والحدسية وهي غير قابلة للنقل والتعليم وتسمى المعرفة الملتصقة، توجد في عمل الأفراد والفرق داخل المؤسسة وتتعلق المعرفة الضمنية بما يكمن في نفس الفرد من معرفة فنية وهي ملك لحاملها لا يمكن أخذها منه إلا عندما يجسدها في منتج أو سلوك معين، أي أنها تلك المعرفة المختزنة في عقول الآخرين ويصعب الرقابة عليها، كما

<sup>1</sup> صلاح الدين الكبيسي، مرجع سابق، ص ص 23، 24.

يمكن القول بأنها المعرفة المخزونة في العقل البشري كالخبرات والمهارات والأفكار والمواهب والتي يصعب التعبير عنها وتحويلها إلى معرفة صريحة<sup>1</sup>.

**2. المعرفة الصريحة:** هي معرفة رسمية ومنهجية يمكن جمعها وتقنينها ونشرها، أو هي تلك المعرفة التي يمكن الحصول عليها ومشاركتها من خلال تكنولوجيا المعلومات، كما أنها تكون على أشكال ملموسة مثل الكتب والوثائق والمخططات والمواصفات الفنية والصيغ العلمية وقواعد البيانات والتصاميم التنظيمية وغيرها، حيث يمكن بسهولة توحيدها وتوثيقها أو التعبير عنها بالكلمات أو الأرقام ومشاركتها رسمياً<sup>2</sup>. تجدر الإشارة إلى أن أول من أشار إلى هذين التصنيفين هم ميشال بولاني M.Polany في الستينات من القرن الماضي الذي كان يرى بأن المعارف التي يملكها أكثر من التي يقولها، وأنه يمكن أن يقوم بأشياء لا يمكنه شرح كيفية القيام بها، وجاء بعده إيكاجيرو نوناكا I.Nonaka في أواخر 1991 في مجلة هارفارد للأعمال التي اعتبرت البداية الرسمية للاهتمام الواسع بإدارة المعرفة وتبني نفس التصنيف، حيث سُمي المعرفة الصريحة بالمعرفة المتسرّبة لإمكانية تسربها إلى الخارج مثل حقوق النشر، براءات الاختراع، منتجات المؤسسة وخدماتها، إجراءات العمل وغيرها، في حين سُمي المعرفة الضمنية بالمعرفة المتلصقة لأنها مرتبطة ارتباطاً تاماً بأصحابها ولا يمكن بأي شكل من الأشكال فصلها عنهم، ولذلك فإنها الأصل في قدرة المؤسسة على توليد المعرفة<sup>3</sup>.

#### المطلب الرابع: هرمية المعرفة

يتفق العديد من المؤلفين على أن أول ظهور للتسلسل الهرمي للمعرفة كان في قصيدة إليوت Eliot سنة 1934 والتي تحتوي على السطور التالية: أين الحكمة التي فقدناها في العلم؟ أين المعرفة التي فقدناها في المعلومات؟ وفي مؤلفات أحدث يشهد المؤلفون عادة بأبحاث أكوف Ackoff في عام 1989 كمصدر للتسلسل الهرمي للمعرفة، حيث اقترح هذا الأخير مقال بعنوان: من البيانات إلى الحكمة تسلسلاً هرمياً يحتوي على المستويات التالية البيانات، المعلومات، المعرفة، الفهم، الحكمة، كما حدد Ackoff البيانات والمعرفة والفهم والذكاء والحكمة والعمليات المرتبطة بالتحول بين هذه العناصر والتي أغلبها توصف

<sup>1</sup> محمد جبار الشمري، حامد كريم الحدرائي، عمليات إدارة المعرفة وأثرها في مؤشرات الاقتصاد المعرفي، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 4، العدد 18، جامعة الكوفة، بغداد، 2011، ص 183.

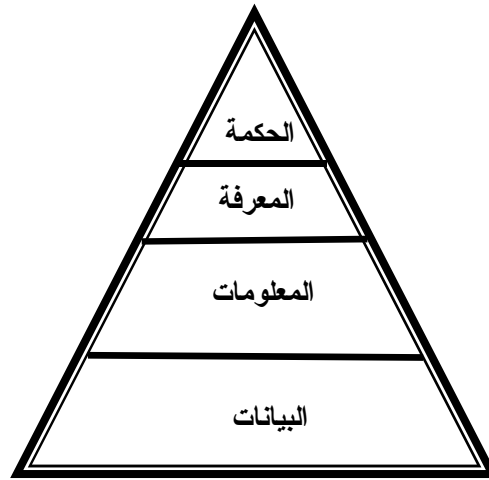
<sup>2</sup> Funmilola.Olubunmi omotayo, **knowledge management as an important tool in organizational management: a review of literature**, library philosophy and practice (e journal), 1238, 2015, p 6.

<sup>3</sup> مبارك بوعشة، ليليا بن منصور، مرجع سابق، ص ص 7، 8.

منظور نظم المعلومات<sup>1</sup>، إن للمعرفة هرم قمته الحكمة وقاعدته تتمثل في البيانات وهذه الهرمية تمثل مراحل التطور والارتقاء من الأدنى إلى الأعلى في المعرفة، ويشير كل من Henderson et Harris إلى أن المعرفة تشكل أحد العناصر الأساسية ضمن سلسلة متكاملة تبدأ بالبيانات وتندرج إلى المعلومات ومن ثم إلى المعرفة ثم إلى الحكمة والتي تعد أساساً فاعلاً في عملية الابتكار، وعليه فإن المعرفة الفاعلة والسليمة هي جوهر الحكمة والإبداع<sup>2</sup>.

يمكن توضيح هرم المعرفة وفق الشكل التالي:

الشكل رقم (2-1) : عملية الارتقاء المعرفي



المصدر: زليخة كنيدي، محمد بوقوم، الاندماج في اقتصاد المعرفة بين المتطلبات ومؤشرات القياس، مجلة اقتصاديات المال والاعمال، العدد 6، 2018، ص 513.

يمكن الإشارة إلى البيانات والمعلومات والمعرفة والحكمة فيما يلي<sup>3</sup>:

#### أولاً: البيانات

هي مجموعة من المفاهيم والأرقام والرموز التي تحتاج إلى معالجة وتنظيم أو إعادة تنظيم لكي تتحول إلى معلومات، وهي المادة الأولية والمعطيات التي تستخلص منها المعلومات وتحتاج إلى معالجة لتحويلها إلى معلومات.

<sup>1</sup> Jennifer rowley, **the wisdom hierarchy: representations of the DIKW hierarchy**, journal of information science, 33(2), 2007, p 166.

<sup>2</sup> زليخة كنيدي، محمد بوقوم، **الاندماج في اقتصاد المعرفة: بين المتطلبات ومؤشرات القياس**، مجلة اقتصاديات المال والاعمال، العدد السادس، المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميلة، الجزائر، 2018، ص 513.

<sup>3</sup> خضير كاظم حمود، **منظمة المعرفة**، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2010، ص 60-63.



### ثانياً: المعلومات

تعتبر المعلومات المنتج الذي يتم الحصول عليه من خلال تحليل وتصنيف البيانات وربطها مع بعضها البعض، وتعرف المعلومات بأنها بيانات تمت معالجتها لتحقيق هدف معين لاستعمال محدد.

### ثالثاً: المعرفة

أما المعرفة فهي مزيج من الخبرات والقيم والمعلومات التي تزودنا بإطار عام لتقييم ودمج الخبرات والمعلومات الجديدة والاستفادة منها واستخدامها في مختلف المجالات.

### رابعاً: الحكمة

تعد الحكمة أعلى مراتب المعرفة، إذ يتم من خلالها ممارسة السلوك الإنساني وفق رؤية واضحة تستمد أبعادها من التراكم المعرفي للفرد أو الجماعة أو المجتمع وهي التي تمثل السلوك الإنساني الذي يتسم بالتروي والدقة واستنباط الأبعاد الاستقرائية لطبيعة البناء المعرفي والمعلوماتي للفرد والمؤسسة.

### المبحث الثاني: ماهية إدارة المعرفة

لقد عرفت إدارة المعرفة تطورات مختلفة حسب الباحثين، كما عرفت عدة تعريفات اختلفت باختلاف الباحثين والكتاب، وسنوضح التطور التاريخي لإدارة المعرفة ومختلف التعاريف الخاصة بها، كما سنتطرق لأهمية وأهداف إدارة المعرفة ومبادئها ثم الإشارة لمداخل ومتطلبات إدارة المعرفة في المؤسسات.

### المطلب الأول: تطور إدارة المعرفة

لابد أولاً من الإشارة إلى أن المعرفة وجدت مع خلق الإنسان وبدأت بالتطور معه حيث ميز الله تعالى الإنسان بالعقل ليفكر، ومع تعقد الحياة وسعي الإنسان المتواصل وبحثه الدائم عن مختلف حاجياته دعت الحاجة لإعمال العقل والتفكير والتعلم والبحث واكتشاف الأشياء وغيرها لتسهيل حياته، وبذلك بدأت تتكون لديه مختلف المعارف وتتراكم شيئاً فشيئاً عبر مختلف الأزمنة والعصور.

إن أهم ما ميز المعرفة في الحضارات القديمة أنها لم تخرج عن كونها خبرات متوارثة لم تخضع للتجربة والبرهان وعدم تأطير هذه المعرفة المتركمة بنظريات علمية، وقد توالى الأجيال في نقل المعرفة من جيل إلى آخر إلى أن جاء الدين الإسلامي وحث على طلب العلم وكرم العلماء ورفع من مراتبهم، وأصبح طلب العلم فريضة على كل مسلم ومسلمة بعد أن كانت المعرفة حكراً على الفلاسفة وتلاميذهم، فبرع العرب المسلمون في نقل معارف الحضارات الأخرى، كما كانت لهم إسهامات جادة في توليد المعرفة، أما الوقت المعاصر فبدأ الاهتمام بالمعرفة في بدايات القرن 20 عبر مراحل تطويرية عديدة بداية

من المجتمع الزراعي من ثم المجتمع الصناعي والذي استمر إلى حدود منتصف القرن 20 حيث ظهر عصر آخر وهو العصر المعلوماتي الذي يعتمد على المعلومات<sup>1</sup>.

إن مصطلح إدارة المعرفة كان قد جذب الاهتمام الإداري بشكل واسع سنة 1955 حين أصدر

Nonaka & Takeuchi كتابهما الذي لقي شهرة واسعة ويحمل عنوان The knowledge creating business وكذلك حين عقد A.Anderson و APQC مؤتمرا بعنوان المعرفة من أجل الميزة التنافسية، وفي مطلع التسعينات من القرن الماضي أيضا كانت هناك مجموعة من الأكاديميين والمستشارين تتحدث عن إدارة المعرفة على أنها "الممارسة الجديدة في الأعمال"<sup>2</sup>.

كما ظهرت مجموعة مقالات مرتبطة بإدارة المعرفة في كثير من الدوريات العلمية مثل دورية جامعة هارفارد، كما أعدت كثير من بيوت الخبرة الإدارية الاستشارية برامج لإدارة المعرفة التي قاموا بتطويرها داخل المؤسسات<sup>3</sup>.

منذ منتصف التسعينات ازدهرت مبادرات إدارة المعرفة بسبب انتشار شبكة الأنترنت، كما بدأت في أوروبا إنشاء شبكة إدارة المعرفة العالمية (IKMN) التي ظهرت في البداية عام 1989، ثم صارت على الخط المباشر عام 1994 ثم وصلت بعدئذ بواسطة منتدى إدارة المعرفة Management forum knowledge المبني على تجمع كثير من المؤسسات الأمريكية مع عدد كبير من المعرفة نما إلى حد كبير، كما أصبحت المؤسسات المختلفة تركز على إدارة المعرفة ورفع موارد المعرفة الظاهرية والضمنية حتى يمكنها تحقيق مزايا تنافسية في ظل العولمة الحالية، وفي عام 1994 نشرت شبكة إدارة المعرفة الدولية (IKMN) دراسة مسحية قامت بها عن إدارة المعرفة في المؤسسات الأوروبية بتكليف من المفوضية الأوروبية والتي كان من نتائجها تقديم التمويل اللازم للمشروعات المرتبطة بإدارة المعرفة، أما حاليا فإدارة المعرفة تقدم بديلا مقبولا للعديد من المداخل الإدارية الحديثة، كما أصبحت في حد ذاتها مدخلا ومجالا استراتيجيا في إدارة الأعمال الحديثة الذي تبنته بيوت خبرة استشارية دولية<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> زليخة كنيذة، محمد بوقوم، مرجع سابق، ص ص 510، 511.

<sup>2</sup> هيثم علي حجازي، المنهجية المتكاملة لإدارة المعرفة في المنظمات: مدخل لتحقيق التميز التنظيمي في الألفية الثالثة، الطبعة الأولى، دار الرضوان للنشر والتوزيع، عمان، 2014، ص ص 62، 63.

<sup>3</sup> ربحي مصطفى عليان، إدارة المعرفة، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص ص 130، 131.

<sup>4</sup> نفس المرجع، ص 131.

### المطلب الثاني: مفهوم إدارة المعرفة

لقد تزايد الاهتمام بإدارة المعرفة في الوقت الحالي نظرا للدور الحاسم الذي تؤديه في المؤسسة، وقد اختلف الكتاب والباحثين في تعريفهم لإدارة المعرفة، وسنتطرق لبعض التعريفات لإدارة المعرفة وأهميتها في المؤسسة.

#### أولاً: تعريف إدارة المعرفة

لقد تعددت التعريفات التي تناولت إدارة المعرفة واختلفت وعليه ستذكر مجموعة من التعريفات كما يلي:

- عرفت إدارة المعرفة بأنها "عملية منهجية للحصول على تنظيم، استدامة، تطبيق، تشارك وتجديد المعرفة الضمنية والصريحة من أجل تعزيز الأداء التنظيمي، زيادة قدرة المؤسسة على التكيف، زيادة قيم المنتجات والخدمات الحالية و/أو خلق منتجات وخدمات وعمليات جديدة<sup>1</sup>.
- تعرف إدارة المعرفة أيضا بأنها "عملية نظامية للحصول على المعلومات واختيارها وتنظيمها وغربلتها وتحديثها وتقديمها بصورة تؤدي إلى تطوير فهم العاملين وإدراكهم في مجالات اهتمام محددة<sup>2</sup>.
- تعرف إدارة المعرفة بأنها "السياسات التي تعظم من الموارد الفكرية والمعلوماتية وتحدد اتجاهات استخداماتها الرئيسية بما يخدم أهداف المؤسسة<sup>3</sup>.
- تعرف إدارة المعرفة أيضا بأنها " مجموعة من الأنشطة المصممة لاستخراج المعرفة الضمنية والصريحة ونشرها في جميع أنحاء المنظمة من أجل العمل بشكل أسرع وإعادة استخدامها لتحسين مختلف الممارسات"<sup>4</sup>.
- يعرف wiig إدارة المعرفة بأنها "مجموعة من المداخل والعمليات الواضحة والمحددة على نحو جيد، تهدف إلى اكتشاف وظائف المعرفة الهامة الإيجابية والسلبية في مختلف العمليات وأدائها وتحديد المنتجات والاستراتيجيات الجديدة وتعزيز إدارة الموارد البشرية وتحقيق أهداف أخرى<sup>5</sup>.

<sup>1</sup> Mohsen Gerami, **knowledge management**, international journal of computer science and information security, Vol 7, No 2, 2010, p 235.

<sup>2</sup> عاطف محمد عوض، دور إدارة المعرفة وتقانتها في تحقيق التطوير التنظيمي، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 28، العدد الأول، جامعة دمشق، دمشق، 2012، ص 408.

<sup>3</sup> أميمة حميد العادلي، استراتيجيات إدارة المعرفة والاستراتيجية الأمثل لإدارة المعرفة في المكتبات الجامعية العراقية، مجلة العلوم الاقتصادية، المجلد 9، العدد 36، جامعة البصرة، بغداد، 2014، ص 24.

<sup>4</sup> john robert turner et al, **teams as a process for knowledge management**, university of north texas, united states, Vol 16, No 6, 2012, p 04.

<sup>5</sup> هيثم علي حجازي، مرجع سابق، ص 51.

- يعرف Hackett إدارة المعرفة بأنها "مدخل نظمي متكامل لإدارة وتفعيل المشاركة في كل أصول معلومات المشروع بما في ذلك قواعد البيانات، الوثائق، السياسات، الإجراءات، بالإضافة إلى تجارب وخبرات سابقة يحملها الأفراد العاملون"<sup>1</sup>.

- كما عرفت إدارة المعرفة أيضا بأنها "عملية إدارية لها مدخلات ومخرجات وتعمل في بيئة معينة، تؤثر عليها وعلى تفاعلاتها وتنقسم إلى خطوات متعددة متتالية ومتشابكة مثل خلق وجمع وتخزين وتوزيع المعرفة واستخدامها، والهدف منها هو مشاركة المعرفة في أكفأ صورة للحصول على أكبر قيمة للمؤسسة"<sup>2</sup>.

- يعرف ( المغربي ومرزوق 2002) إدارة المعرفة بأنها "التقنيات والأدوات والموارد البشرية المستخدمة لجمع وإدارة ونشر واستثمار المعرفة ضمن مؤسسة ما"<sup>3</sup>.

نلاحظ من خلال التعاريف السابقة الذكر أنها تباينت واختلقت ولكنها تتفق في مجملها حول بعض العمليات الخاصة بإدارة المعرفة وكذلك تتفق من حيث تطرقها للمعرفة الضمنية والمعرفة الصريحة، حيث تم التطرق لها باعتبارها عملية مخططة ومنهجية للحصول على المعرفة ونشرها وتطبيقها واستخدامها سواء كانت معرفة ضمنية أو معرفة صريحة لتحقيق أهداف المؤسسة، كما عرفت باعتبارها عملية نظامية لمعالجة المعلومات وتحويلها إلى معرفة من أجل استخدامها من قبل العاملين للاستفادة منها، كما عرفت بأنها سياسات تنتهجها المؤسسة لتعزيز مواردها الفكرية لتحقيق أهدافها، وفي تعريف آخر تم الإشارة لها بأنها أنشطة تقوم بها المؤسسة لاستخراج المعرفة الصريحة والضمنية وتعميمها في المؤسسة، وكذلك تم التطرق من خلال استعمال الوسائل التكنولوجية والتقنية والموارد البشرية للاستثمار في المعرفة من خلال اكتشاف المعرفة ومعالجتها وتطبيقها ونشرها في المؤسسة.

من خلال التعاريف السابقة لإدارة المعرفة يمكن تعريفها في دراستنا بأنها مختلف الإجراءات والعمليات والتقنيات المستعملة لاكتشاف المعرفة وتخزينها ونشرها وتطبيقها في المؤسسة من خلال

<sup>1</sup> المرجع السابق، ص 52.

<sup>2</sup> الطيب داودي، موسى عبد الناصر، إدارة المعرفة ونكاء الأعمال: تكامل أم اختلاف، المؤتمر العلمي السنوي الحادي عشر نكاء الأعمال واقتصاد المعرفة، جامعة الزيتونة الأردنية، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، عمان، أيام 23-26 أبريل، 2012، ص 135.

<sup>3</sup> حيدر شاكر نوري، تأثير عمليات إدارة المعرفة في تطوير القدرات المميزة" دراسة تطبيقية في شركة ديالى العامة للصناعات الكهربائية"، مجلة ديالى، العدد الثامن والأربعون، جامعة ديالى، بغداد، 2011، ص 9.

مواردها البشرية والتكنولوجية لتحقيق أهداف المؤسسة والعاملين وتعزيز مكانتها وضمان استمراريتها من خلال الاستثمار في المعرفة الضمنية والصريحة في الابتكار والإبداع والتحسين المستمر.

### ثانياً: أهمية إدارة المعرفة

يشير (Lambe, 2002) على أن المعرفة هي أحد المصادر الاستراتيجية المهمة للمؤسسة، وان هذا المصدر يمتلكه الأفراد العاملون بالمؤسسة ما يسمونهم العمال المعرفيون الذين يكون عملهم الأساسي هو تحويل المعلومات إلى معرفة وهم يستخدمون قدراتهم المتفوقة فضلاً عن مساعدة مقدمي المعلومات، وعندما يتم تكوين هذه المعارف يجب العمل على تداولها بين الأفراد والخبراء واستخدامها كمصدر من المصادر الاستراتيجية لحل المشكلات واستغلال الفرص ومواجهة التهديدات للمحافظة على الميزة التنافسية<sup>1</sup>، ويشير (الساعدي وحريم، 2004) إلى أن أهمية إدارة المعرفة تكمن في زيادة شدة المنافسة في الأسواق وسرعة وازدياد الابتكارات والاكتشافات الجديدة أدى إلى وجود ما يسمى حديثاً بإدارة المعرفة، بالإضافة إلى تحجيم وتقليص التوظيف أدى إلى ظهور المعرفة التقنية بدلا من المعرفة الفردية بالإضافة إلى التقاعد المبكر وانتقال الأيدي العاملة إلى الخارج أدى إلى نقصان المعرفة الفردية، كما يؤكد (Bin Hussain, 2000) على أن أهمية إدارة المعرفة تتجلى في إسهامها الفاعل في التحولات من نظام عالمي يمكن توقعه إلى عالم محكوم بتغيرات متلاحقة، بالإضافة لكونها عملية أساسية في حياة المؤسسة واستمراريتها على المدى الطويل، فهذه المعرفة ترتبط بمنتجات جديدة أو خدمات جديدة أو ترتبط بالتعريف بالمنتج الجديد أو الخدمة الجديدة وتتجسد في كل عمليات وأعمال المؤسسة<sup>2</sup>، وتتمثل أهمية إدارة المعرفة بصفة عامة في العناصر التالية:<sup>3</sup>

1. تبسيط العمليات وخفض التكاليف عن طريق التخلص من الإجراءات المطولة أو غير الضرورية، كما تعمل على تحسين خدمات الزبائن؛

<sup>1</sup> اثير حسو إسحق، دور إدارة المعرفة في تعزيز فاعلية إدارة علاقات الزبائن، مجلة بحوث مستقبلية، العدد 41، كلية الحداثة الجامعة، بغداد، 2013، ص 57.

<sup>2</sup> أنوار هادي طه، جليلة كوركيس يوحنا، تأثير إدارة المعرفة في قدرات التفكير الإبداعي: دراسة استطلاعية لعينة من منتسبي المكتبة المركزية جامعة الموصل، مجلة تنمية الرافدين، المجلد 35، العدد 112، جامعة الموصل، بغداد، 2013، ص 226.

<sup>3</sup> ابتهاج فارس علي، تأثير إدارة المعرفة في تحقيق رضا الزبون، مجلة كلية الإدارة والاقتصاد للدراسات الاقتصادية والإدارية والمالية، المجلد 8، العدد 4، جامعة بابل، بغداد، 2016، ص 170.

2. تبني فكرة الإبداع عن طريق تشجيع مبدأ تدفق الأفكار بحرية، وإدارة المعرفة أداة لتحفيز المؤسسات على تشجيع القدرات الإبداعية لمواردها البشرية؛
  3. المعرفة أصبحت الأساس لخلق الميزة التنافسية وإدامتها.
- كما تتمثل أهمية إدارة المعرفة حسب (الزيادات) في ما يلي:<sup>1</sup>
1. تعد عملية نظامية تكاملية لتنسيق أنشطة المؤسسة المختلفة في اتجاه تحقيق أهدافها؛
  2. تتيح إدارة المعرفة للمؤسسة تحديد المعرفة المطلوبة وتوثيق المتوافر منها وتطويرها والمشاركة بها وتطبيقها؛
  3. تعد إدارة المعرفة أداة المؤسسات الفاعلة من أجل الاستثمار في رأس مالها الفكري من خلال جعل الوصول إلى المعرفة المتولدة عنها بالنسبة للأشخاص الآخرين المحتاجين إليها عملية سهلة وممكنة؛
  4. تسهم في تحفيز المؤسسات لتجديد ذاتها ومواجهة التغيرات البيئية غير المستقرة؛
  5. تدعم الجهود للاستفادة من جميع الموجودات الملموسة وغير الملموسة بتوفير إطار عمل لتعزيز المعرفة التنظيمية.

### ثالثاً: قواعد إدارة المعرفة

يمكن تلخيص القواعد الرئيسية لإدارة المعرفة في النقاط التالية:<sup>2</sup>

1. استراتيجية قائمة على المعرفة: إذ أن التطورات التي تحتم السعي نحو استحداث منتجات جديدة وفتح أسواق جديدة وتطوير أساليب جديدة لأداء الأعمال تستلزم توافر المعلومات والمعرفة؛
2. ثقافة المشاركة في المعرفة: من أجل ضمان تعظيم الاستفادة من المعلومات التي تم الحصول عليها والمعارف التي تم تحصيلها، يتعين تشجيع القائمين على ذلك الأمر لمشاركة أفضل الممارسات والتقنيات الحديثة والدروس المستفادة مع زملائهم داخل المؤسسة وخارجها؛
3. بنية أساسية للدعم الفني: يتم ضخ استثمارات هائلة في متطلبات الحاسب الآلي من مكونات مادية وبرامج وتطبيقات اللازمة من أجل تحرير وتداول ونقل المعرفة والمعلومات المتاحة لدى أي مؤسسة، إذ يضمن توافر هذه المعارف والمعلومات لأولئك الذين يحتاجون إليها وبالصفة التي تسهل من استخدامها والاستفادة منها؛

<sup>1</sup> محمد عواد أحمد الزيادات، مرجع سابق، ص 60.

<sup>2</sup> نعيم إبراهيم الظاهر، إدارة المعرفة، الطبعة الأولى، جدار للكتاب العالمي للنشر والتوزيع، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص 89، 90.

4. **بحوث وتحليل الأعمال:** هناك مخاوف متزايدة لدى الكثيرين من أنه على الرغم من التدفق السريع للمعلومات المتاحة، إلا أن هذه المعلومات معروضة بصيغة غير ذات فائدة بالنسبة لهم، أو لا تصلح للاستخدام وبالتالي برز اتجاه لدى شتى المؤسسات للجوء إلى الخبراء الذين لديهم القدرة على تفسير هذه المعلومات وإثراء قيمتها.

### المطلب الثالث: أهداف وعناصر إدارة المعرفة

إن سعي المؤسسات لامتلاك المعرفة وإدارتها الغرض منه تحقيق مجموعة من الأهداف والتي تسعى المؤسسات لتحقيق بالمعرفة التي تعتبر موردا هاما، وحتى تتحقق هذه الأهداف بكفاءة يجب توفر مجموعة من العناصر لإدارة المعرفة، ويتم التطرق لأهداف وعناصر إدارة المعرفة فيما يلي.

#### أولاً: أهداف إدارة المعرفة

إن الهدف الأساسي لإدارة المعرفة هو توفير المعرفة للمؤسسة بشكل دائم وترجمتها إلى سلوك معين عملي يخدم أهداف المؤسسة لتحقيق الكفاءة والفعالية من خلال تخطيط جهود إدارة المعرفة وتنظيمها بصورة تؤدي لتحقيق الأهداف الاستراتيجية والتشغيلية للمؤسسة، إذ تركز على جوهر الحكمة والإبداع والعمل على توفير الإمكانيات والقدرات التنافسية<sup>1</sup>، ومن بين أهم أهداف إدارة المعرفة في المؤسسة نذكر ما يلي:<sup>2</sup>

1. تبسيط العمليات وخفض التكاليف عن طريق التخلص من الإجراءات المطولة أو غير الضرورية؛
2. تحسين خدمة العملاء عن طريق اختزال الزمن المستغرق في تقديم الخدمات المطولة؛
3. تبني فكرة الإبداع عن طريق تشجيع مبدأ تدفق الأفكار بحرية؛
4. زيادة العائد المالي عن طريق تسويق المنتجات والخدمات بفعالية أكبر؛
5. تفعيل المعرفة ورأس المال الفكري لتحسين طرق إيصال الخدمات؛
6. تحسين صورة المؤسسة وتطوير علاقاتها بالمؤسسات الأخرى؛
7. إيجاد بيئة تفاعلية لتجميع وتوثيق ونقل الخبرات التراكمية المكتسبة من وأثناء الممارسة اليومية؛
8. تحديد المعارف والكفاءات في المؤسسة التي توجد خارج جدرانها؛

<sup>1</sup> آري محمد علي، دور إدارة المعرفة في تحقيق الإبداع الإداري، مجلة العلوم الانسانية لجامعة زاخو، المجلد 4، العدد 2، جامعة زاخو، بغداد، 2016، ص ص 390، 391.

<sup>2</sup> نعيم إبراهيم الظاهر، مرجع سابق، ص 90.

كما تسعى إدارة المعرفة لتحقيق الأهداف التالية:<sup>1</sup>

1. جذب رأس مال فكري أكبر لوضع الحلول للمشكلات التي تواجه المؤسسة؛
2. خلق البيئة التنظيمية التي تشجع كل فرد في المؤسسة على المشاركة بالمعرفة لرفع مستوى الآخرين؛
3. تجديد المعرفة الجوهرية وكيفية الحصول عليها وحمايتها؛
4. بناء إمكانيات التعلم وإشاعة ثقافة المعرفة والتحفيز لتطويرها والتنافس من خلال الذكاء البشري؛
5. التأكد من فاعلية تقنيات المؤسسة ومن تحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة ظاهرة وتعظيم العوائد من الملكية الفكرية عبر استخدام الاختراعات والمعرفة التي بحوزتها والمتاجرة بالابتكارات؛
6. تحول المؤسسات من الاقتصاد التقليدي إلى الاقتصاد العلمي الجديد (اقتصاد المعرفة) ويعمل كشبكة للأنشطة حيث يسهم في التحويل نحو الشبكات الاقتصادية الواسعة والتجارة الإلكترونية.

#### ثانياً: عناصر إدارة المعرفة

يرى بعض الباحثين أن إدارة المعرفة تتضمن العناصر التالية:<sup>2</sup>

1. **الأشخاص:** تتضمن التصرفات والخبرات والمهارات وكذلك العمل بروح الفريق، المشاركة والإبداع والابتكار؛
2. **العمليات:** وتشمل على إجراءات العمل، الممارسات، خرائط المعرفة؛
3. **التكنولوجيا:** تتضمن تخزين المعلومات وتحليلها، شبكات المعلومات الداخلية والخارجية، أجهزة الحاسوب وتوابعها اللازمة لنقل المعرفة وتبادلها؛
4. **المحتوى:** يتضمن البيانات والمعلومات والخبرات وبراءات الاختراع والمهارات؛
5. **البيانات:** هي مجموعة من الحقائق الموضوعية غير مترابطة يتم إبرازها وتقديمها دون أحكام مسبقة، وتصبح البيانات معلومات عندما يتم تصنيفها وتفكيحها وتحليلها ووضعها في إطار واضح ومفهوم للمتلقي؛
6. **المعلومات:** هي في حقيقة الأمر عبارة عن بيانات تمنح صفة المصدقية ويتم تقديمها لغرض محدد، فالمعلومات يتم تطويرها وترقى لمكانة المعرفة عندما تستخدم لغرض المقارنة وتقييم نتائج مسبقة ومحددة أو لغرض الاتصال أو المشاركة في حوار أو نقاش وغيرها؛

<sup>1</sup> عبد الله حسن مسلم، إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات، الطبعة الأولى، دار المعتر للنشر والتوزيع، عمان، 2015، ص ص 26، 27.

<sup>2</sup> أحمد الخطيب، الإدارة الحديثة: نظريات واستراتيجيات ونماذج حديثة، الطبعة الأولى، عالم الكتب الحديث، جدارا للكتاب العالمي للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص ص 83، 84.



7. القدرات: المعرفة بجانب المعلومات تحتاج لقدرة على صنع معلومات من البيانات التي يتم الحصول عليها لتحويلها إلى معلومات يمكن استخدامها والاستفادة منها؛

8. الاتجاهات: يشكل عنصر الاتجاهات الأساس لإدارة المعرفة وذلك من خلال تحفيز الأفراد وإيجاد الرغبة لديهم للإبداع، وهذا بالتأكيد ينقص العديد من المؤسسات.

### المطلب الرابع: مداخل إدارة المعرفة

إن الدور الذي تؤديه المعرفة في الوقت الراهن في المؤسسات والاهتمام المتزايد من قبلها بهذا المورد الهام أدى إلى اختلاف المداخل الخاصة بها وتعددتها باختلاف نظرة المؤسسات للمعرفة، بالرغم من التقائها في عناصر مشتركة فإدارة المعرفة شاملة للمؤسسة بجميع أقسامها وفروعها وتتمثل هذه المداخل في الآتي:<sup>1</sup>

1. المدخل المعلوماتي: يرى أتباع هذا المدخل أن إدارة المعرفة عملية منهجية وترتيب النصوص في قواعد البيانات التي يمكن الوصول إليها بسهولة، حيث يركزون على المعرفة الصريحة؛

2. المدخل التكنولوجي: يهتم هذا المدخل ببناء وتطوير نظم إدارة المعرفة المستندة على تكنولوجيا المعلومات وتحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة صريحة؛

3. المدخل الاقتصادي: يربط هذا المدخل بين المعرفة ومفهوم اقتصاد المعرفة ورأس المال الفكري والتمثل في المعرفة الصريحة وهو المضلة الأساسية التي تنطوي تحتها إدارة المعرفة؛

4. المدخل الاجتماعي: يؤكد هذا المدخل على بناء المعرفة من خلال العلاقات الاجتماعية داخل المؤسسات التي تشمل البناء الاجتماعي للمعرفة؛

5. المدخل الثقافي: يركز هذا المدخل على مفهوم المعرفة الضمنية ويهتم بالآليات والأساليب التي يمكن من خلالها تعزيز التبادل والمشاركة والإبداع ويهتم بالأبعاد السلوكية أو الفكرية لإدارة المعرفة؛

6. المدخل الإداري: ينظر هذا المدخل لإدارة المعرفة كأداة استراتيجية للإدارة؛

7. مدخل نمط نقل المعرفة: يقصد به إعطاء الأولوية لاستقطاب المعرفة ونشرها وتداولها والتشارك فيها بهدف تطويرها وتحقيق أكبر قدر ممكن من الاستفادة منها؛

8. مدخل بناء موجودات المعرفة: يقصد به أن تسعى المؤسسة لتنظيم وتصنيف المعارف التي تمتلكها بطريقة تمكن جميع العاملين من الاطلاع عليها؛

<sup>1</sup> ليلي محمد حسني أبو العلا، درجة ممارسة عمليات إدارة المعرفة في كلية التربية بجامعة الطائف من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، المجلة الدولية التربوية المتخصصة، المجلد 1، العدد 4، الرياض، 2012، ص ص 107، 108.

9. مدخل عملية الذكاء: يتمحور حول رأس المال البشري لأنه العنصر الأساسي في الإبداع والابتكار؛
10. مدخل إدارة الهندسة: يقصد به أن تقوم المؤسسة بإعادة هيكلها على أسس إدارة المعرفة وفق استراتيجية تعطي الأولوية لإدارة المعرفة؛
11. مدخل إدارة الجودة الشاملة: يقصد به أن تضع المؤسسة المعايير التي تكفل تحقيق الأداء الناجح وتعزز التقدم والتطوير نحو الأفضل؛
12. مدخل ثقافة المعرفة: حيث يولي هذا المدخل أهمية كبيرة للثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسة.
- يرى الباحث أنه على المؤسسة التي ترغب في التقدم والاستمرار والنمو أن تكون لديها نظرة شاملة ومتعددة لإدارة المعرفة من خلال هذه المداخل، من أجل تبني إطار متكامل ومتناسق لإدارة المعرفة بالمؤسسة والإلمام بمختلف الجوانب المعرفية بها وعدم التركيز على مدخل معين الذي من شأنه أن يؤدي إلى قصور في الرؤية لدى المؤسسة وفقدان فرص للتميز والتفوق.

### المطلب الخامس: متطلبات إدارة المعرفة

لقد أصبحت إدارة المعرفة ذات أهمية بالغة للمؤسسات التي ترغب في المنافسة، فهي الأساس في التطوير وتحسين المنتجات والعمليات للمؤسسة، ومن أجل اكتشاف وتوليد المعرفة وتخزينها ونشرها واستخدامها بكفاءة وتعظيم الاستفادة منها في المؤسسة وحسن إدارتها لابد من توفير القاعدة الأساسية لها وتسخير مختلف الهياكل والظروف اللازمة لذلك، ولبناء إدارة المعرفة لابد أن تتوفر المتطلبات الأساسية والضرورية لذلك والتي تتمثل فيما يلي:<sup>1</sup>

#### أولاً: ثقافة المؤسسة

هي مجموعة القيم والاتجاهات والمشاعر والمعتقدات التي يتقاسمها ويؤمن بها العاملون، والتي توطر لقواعد السلوك والأداء في المؤسسة وتنقلها من حالة لأخرى مختلفة، ولكي تساهم في تعزيز إدارة المعرفة في المؤسسة يجب أن تتميز بما يلي:

1. تفهم إدارة المعرفة وتتمنئها؛
2. تدعم إدارة المعرفة بكل مستوياتها؛
3. توفر نظام حوافز يكافئ المشاركة بالمعرفة لمنع الاحتفاظ بها أو حجبها.

<sup>1</sup> ناصر محمد سعود جرادات وآخرون، إدارة المعرفة، إثراء للنشر والتوزيع، مكتبة الجامعة، عمان، 2011، ص 142-

### ثانياً: البناء التنظيمي

الذي يحدد التعامل والتفاعل بين الوحدات التنظيمية المختلفة، والمطلوب تقسيم الوحدات التنظيمية بحيث توفر الأجواء الملائمة لتعزيز دور إدارة المعرفة وبالتالي فإن ذلك البناء التنظيمي ينبغي أن يتسم بما يلي:

**1. تنظيم رسمي مصفوفي:** يتكون من وحدات عمل متشابكة ويتسم باللامركزية ووجود إدارة تهتم وتمارس القيادة والتأثير وليس إدارة فنية تفصيلية تهتم بالتفصيلات غير مجدية وهو ما يتطلب زيادة تمكين العاملين في المؤسسة؛

**2. وجود وحدات عمل:** بمعنى وجود دائرة متخصصة أو أقسام معينة مهمتها هي إدارة المعرفة؛

**3. العمل على وجود تنظيم يضم جماعات ممارسة:** حيث تقوم المؤسسة بتشجيع تكوين تنظيم من أفراد يملكون ذات الاختصاص والمعرفة، وتعني جماعات الممارسة مجموعة من الأشخاص الذين يشتركون في مصلحة معينة أو مهنة معينة وتتطور تلك المجموعة بصورة طبيعية بسبب الفائدة المشتركة للأعضاء في مجال معين أو منطقة أو يمكن أن تنشأ خصيصاً بهدف اكتساب المعرفة المتعلقة بمجال معين، ومن خلال عملية تبادل المعلومات والخبرات بين أعضاء الفريق أو المجموعة نتيجة تعلمهم من بعضهم.

### ثالثاً: البناء التحتي لتكنولوجيا المعلومات

يشمل ذلك الأجهزة والمعدات والبرمجيات المختلفة التي تسهل وتساعد في توفير الإمكانيات التكنولوجية، التي من شأنها أن تؤدي إلى سهولة وسرعة انتقال المعرفة من وحدة إلى أخرى، وتسهم في عمليات استرجاع المعلومات والبيانات المطلوبة في أي وقت والأبعاد المهمة في البناء التحتي لتكنولوجيا المعلومات هي:

**1. المدى Rang :** أي مدى ما يوفره البناء التحتي للوصول إلى المعلومات المخزونة بسرعة وسهولة.

**2. العمق Depth:** الذي يشير إلى تفاصيل وكمية المعلومات التي يوفرها البناء التحتي لتكنولوجيا المعلومات.

**3. الغنى Richness:** يعكس قدرات الاتصال على توفير إشارات متنوعة كالصوت والصورة والتغذية المرتدة وغيرها في وقت واحد.

**4. التجميع Aggregation:** يعكس قدرة النظام على تجميع معلومات من عدة مصادر وقنوات.

#### رابعاً: المعرفة المشتركة

تعكس اللغة والفهم المشترك للمعرفة التي تستخدمها المؤسسة، وتمثل الخبرة المتراكمة المتوفرة حول المعرفة التي تستخدمها المؤسسة ومدى اشتراك العاملين بالمعرفة، وهناك عدة أبعاد لهذه المعرفة المشتركة تتمثل في:

1. اللغة والمفردات المشتركة التي يتم استخدامها بين العاملين في المؤسسة؛
2. معرفة جميع العاملين في المؤسسة لمجالات التخصص الدقيق لكل فرد؛
3. نماذج التفكير والإدراك المشتركة ومدى تفكير العاملين وإدراكهم للمشاكل وتحليلها بطرق واحدة؛
4. الاهتمام بمعايير السلوك ومدى الاهتمام بتكوين لغة ومعرفة مشتركة؛
5. عناصر المعرفة المتخصصة التي يشترك بها الأفراد، أي مدى توفر معرفة متخصصة يشترك بها الجميع؛

#### خامساً: البيئة المادية

التي تتعلق بمدى وجود أماكن مخصصة لتبادل المعرفة من أجل تسهيل عمليات التبادل المختلفة، وهذا يعني كيفية تصميم تلك الأماكن بحيث تكون مناسبة وملائمة والأبعاد المكونة لهذه البيئة هي:

1. كيفية تصميم المبنى ومدى توافر قاعات للمكاتب والاجتماعات، فتوفير تلك المباني يساعد في توفير أجواء مناسبة لتبادل المعرفة، ومن أمثلة ذلك وجود قاعات مخصصة لعمليات التدريب والبحوث واللقاءات الرسمية المختلفة.
2. مدى توفر أماكن مصممة خصيصاً للقاء والتحاور غير الرسمي من أجل توفير أجواء تتسم بالراحة والبعد عن القيود الرسمية وتساعد في عمليات التفاعل الاجتماعي الذي يؤدي إلى اكتشاف معارف جديدة. بالإضافة لما تم ذكره يضيف الملكاوي عنصر مهم جداً وأساسي لإدارة المعرفة وهي الموارد البشرية حيث تعتبر من أهم المقومات الخاصة بإدارة المعرفة وعليها يتوقف نجاح إدارة المعرفة في تحقيق أهدافها، والذين يعرفون بأفراد المعرفة التي تقع على عاتقهم مسؤولية القيام بالنشاطات اللازمة ذات العلاقة<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> إبراهيم خروف الملكاوي، إدارة المعرفة: الممارسات والمفاهيم، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2006، ص

### المبحث الثالث: تطبيق إدارة المعرفة

يتم في هذا المبحث معرفة مجالات استخدام إدارة المعرفة وكذلك الاستراتيجيات الخاصة بها، بالإضافة للتطرق لأهم نماذج إدارة المعرفة وتقنياتها وفي الأخير معرفة عمليات إدارة المعرفة في المؤسسة.

#### المطلب الأول: مجالات استخدام إدارة المعرفة

من أجل القيام بأعمال المؤسسة بشكل جيد لابد من وجود معرفة معينة، فإدارة المعرفة تعمل على تزويد مختلف الأقسام والفروع بالمعرفة اللازمة للقيام بمهامها وأنشطتها، وقد أشارت دراسات (Wiig, 1993) إلى أن الأفراد يستخدمون المعرفة ضمن أربعة مستويات وهي كالتالي:<sup>1</sup>

#### أولاً: مستوى وضع الأهداف أو المعرفة المثالية

إن جزءاً من هذه المعرفة معروف وشائع بشكل جيد و ظاهر لدى الأفراد الذين يتفاعلون معه بشكل واع، ومع ذلك فإن الجزء الأهم من هذا النوع ليس معروفاً إذ أنه معرفة ضمنية ولا يمكن الوصول إليها بشكل غير واع وهي تستخدم لتجديد ما هو ممكن ولتوليد الأهداف والقيم.

#### ثانياً: مستوى المعرفة النظامية

إن المعرفة التي يمتلكها الأفراد حول إرساء النظم والمبادئ العامة واستراتيجيات حل المشكلة هي معرفة ظاهرة ومعروفة لدى الأفراد إلى حد بعيد، ويستخدم الأفراد هذه المعرفة من أجل تحليل مدخل وبدائل جديدة وتركيبها والتفكير فيها بعمق أي أنها تستخدم من أجل تكوين فهم حول كيف تعمل الأشياء وكيفية البدء.

#### ثالثاً: مستوى المعرفة البراغمية

إن معرفة اتخاذ القرار هي معرفة عملية وغالباً تكون ظاهرة ويستخدم الأفراد هذا المستوى من المعرفة من أجل القيام بالأعمال اليومية واتخاذ القرارات.

#### رابعاً: مستوى المعرفة الأوتوماتيكية

في هذا المستوى يكون الأفراد على معرفة بهذا النوع من المعرفة وقد أصبحت في معظمها معرفة ضمنية، إذ يستخدمها الأفراد لتنفيذ المهام بشكل أوتوماتيكي أي بدون تفكير.

<sup>1</sup> نعيم إبراهيم الظاهر، مرجع سابق، ص 102، 103.

تبرز أهم مجالات استخدام إدارة المعرفة فيما يلي:<sup>1</sup>

#### أولاً: اتخاذ القرارات في جميع المجالات

حيث تساعد إدارة المعرفة متخذي القرارات في الحصول على المعلومات المطلوبة لاتخاذ قرارات معينة والتي تمكن متخذ القرار من فهم جميع جوانب الموضوع وأبعاده وانعكاساته كافة.

#### ثانياً: التخطيط الاستراتيجي

إن الشخص الذي يتمتع بمعرفة وخبرة قادر على التخطيط من غيره، وبالتالي فإن المعرفة تفيد بشكل كبير في وضع وتطوير الخطط الاستراتيجية.

#### ثالثاً: تخطيط العمليات وإعادة هندستها

أي القيام بإعادة تصميم العمليات والإجراءات الخاصة بالعمل.

#### رابعاً: الاتصالات

حيث تسهل عملية الاتصال لنقل المعلومات من خلال تقنية المعلومات المستخدمة.

كما يضيف حجازي عن مجموعة من الباحثين أن إدارة المعرفة يمكن استخدامها داخل المؤسسات من أجل تنفيذ العديد من المهمات والنشاطات منها:<sup>2</sup>

1. وضع خطة البحث والتطوير استناداً على قيم المعرفة لتوليد المعرفة المفقودة واستغلال التجارب والخبرات الموجودة؛

2. تحليل وإعادة تصميم نقل المعرفة وتبادلها بين وظائف التشغيل؛

3. تحديد الاحتياجات التدريبية لمجموعات المستخدمين من أجل تنفيذ أفضل للمهام التي يقومون بها؛

4. إجراء مسح خاص بالمعرفة في بعض دوائر التشغيل من أجل تحديد وظائف المعرفة التي بحاجة لاهتمام من قبل الإدارة؛

5. تقييم الأفراد وإجراء المراجعات الدورية الخاصة بهم؛

6. التأكد من وجود المعرفة الصحيحة والمستويات الاحترافية اللازمة بهدف تنفيذ مهام العمل في مختلف المجالات؛

7. إرساء ثقافة إدارة المعرفة داخل المؤسسة بهدف تسهيل عملية توليد المعرفة وترميزها و تخزينها ونقلها واستخدامها؛

<sup>1</sup> ابراهيم الخلوف الملكاوي، مرجع سابق، ص 109.

<sup>2</sup> نعيم إبراهيم الظاهر، مرجع سابق، ص 100، 101.

8. تحديد المنتجات والخدمات التي يمكن أن تقدمها المؤسسة مستقبلا اعتمادا على الخبرة الموجودة في مختلف الدوائر.

كما يرى الباحث أن إدارة المعرفة تستخدم في اكتشاف واستخراج المعارف ونشرها بين الأفراد العاملين في المؤسسة، وكذلك تستخدمها في أنشطة الإنتاج من خلال تطوير المنتجات الحالية والمستقبلية وتحسين أنشطة التسويق والمحاسبة وكل الأقسام والمستويات التنظيمية في المؤسسة.

### المطلب الثاني: استراتيجيات إدارة المعرفة

إن مجال استخدامات إدارة المعرفة وتطبيقاتها مجالا واسعا وشاملا لجميع أجزاء المؤسسة حيث أشار كل من (Earl & wigg) أنه يمكن لأي مؤسسة أن تبدأ بتنفيذ مبادرة إدارة المعرفة من خلال وضع استراتيجية خاصة بذلك، بعد تحديد فجوة المعرفة الموجودة في المؤسسة وتحديد الاحتياجات والأهداف<sup>1</sup>.

وقد اقترح Wiig ثلاث استراتيجيات لإدارة المعرفة في المؤسسة وهي:<sup>2</sup>

#### أولا. استراتيجية النمو التدريجي

يمكن استخدام هذه الاستراتيجية تدريجيا وذلك حينما تكون أوضاع المؤسسة مناسبة وحينما يكون الأفراد المعنيون يتمتعون بمستوى عال من الاهتمام، تمكن هذه الاستراتيجية المؤسسات ذات الموارد المحدودة الراغبة في تطبيق إدارة المعرفة من بناء قدرات إدارة المعرفة، وتتميز هذه الاستراتيجية بكونها قليلة المخاطر لكن العائد بالنسبة للمؤسسات محدودة الموارد يكون قليلا.

#### ثانيا: استراتيجية التروي والحذر

تعتمد هذه الاستراتيجية على تبني مبادرة إدارة المعرفة ولكن بترو وحذر، إذ تطبق في البداية حينما تكون أوضاع المؤسسة ملائمة ومناسبة، ثم يتم تطبيقها في وقت لاحق على نطاق أوسع ووفق الحاجة، وتساهم هذه الاستراتيجية للمؤسسة في تقليل المخاطر وتتيح لها تحقيق مكتسبات تنافسية.

#### ثالثا: استراتيجية دعم وجهات النظر المتقدمة والفاعلة

تعتبر هذه الاستراتيجية جزءا من محاولة واسعة تهدف إلى تجديد المؤسسة وتقويتها من خلال وجود إدارة إبداعية تتطلع إلى الأمام وتتميز هذه الاستراتيجية بأنها متوسطة المدى فيما يتعلق بالمخاطرة علاوة إلى أنها ذات مردود عالي بالنسبة للمؤسسات الطموحة التي تأخذ على نفسها التزاما بتحقيق ميزة تنافسية دائمة وبسرعة.

<sup>1</sup> هيثم علي حجازي، مرجع سابق، ص ص 75، 76.

<sup>2</sup> نفس المرجع، ص 41.

كما ميز (Hansen) بين استراتيجيتين لإدارة المعرفة هما:<sup>1</sup>

**أولاً: الاستراتيجية الترميزية Codification strategy**

تتمحور حول الحاسوب ويجري بموجبها ترميز و تخزين المعرفة في قواعد يمكن الوصول إليها.

**ثانياً: الاستراتيجية الشخصية Personalization strategy**

حيث ترتبط هذه الاستراتيجية بالشخص الذي يتولى تطويرها وتجري المشاركة فيها من خلال الاتصال المباشر بين الأشخاص في توصيل المعرفة وليس في خزنها، كما تركز على الحوار بين الأفراد وليس المواضيع المعرفية الموجودة في القواعد.

أما (Mc elriy) فقد قدم نوعين من الاستراتيجيات لإدارة المعرفة وهما:<sup>2</sup>

**أولاً: استراتيجية جانب العرض**

التي تميل إلى التركيز فقط على توزيع ونشر المعرفة الحالية للمؤسسة تبعاً لذلك، وتركز على آليات المشاركة في المعرفة.

**ثانياً: استراتيجية جانب الطلب**

التي تركز على تلبية حاجة المؤسسة إلى معرفة جديدة هذه الاستراتيجية تنتج نحو التعلم والابداع أي التركيز على آليات توليد المعرفة.

**المطلب الثالث: نماذج إدارة المعرفة**

لقد قدم الباحثون عدة نماذج لإدارة المعرفة من أجل فهم وتوجيه نشاطات إدارة المعرفة في المؤسسات لبناء مختلف الاستراتيجيات الخاصة بها وتحقيق أهدافها، حيث سنقدم أهم هذه النماذج كما يلي.

**أولاً: نموذج (L.Parton) لإدارة المعرفة**

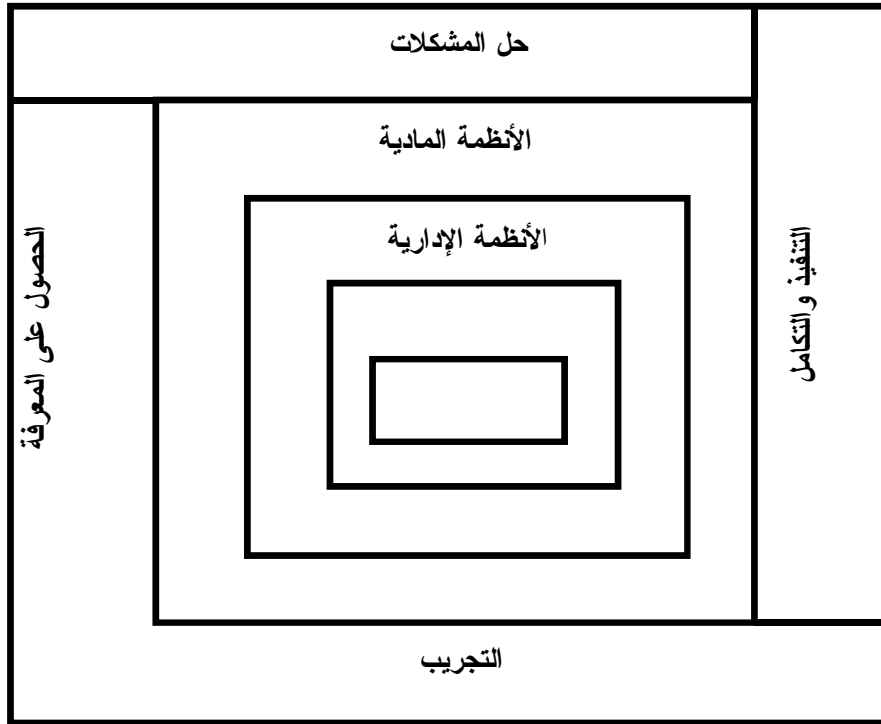
يمكن توضيح هذا النموذج من خلال الشكل الموالي:

<sup>1</sup> مسلم عبد الله حسن، مرجع سابق، ص 40.

<sup>2</sup> نفس المرجع، ص 41.



الشكل رقم (2-2): نموذج (L.Barton) لإدارة المعرفة.



المصدر: نجم عبود نجم، إدارة المعرفة: المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات، الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2007، ص

.118

يقوم هذا النموذج على أساس أن المعرفة في المؤسسات تمثل مقدرة جوهرية (Core capability) وهذه المقدرة توجد في أربعة أشكال أولها أن المعرفة قد تكون في شكل عادي وهذه يمكن أن تكون في مؤسسة تصميم متمثلة في براءة اختراع، هذه المعرفة يمكن أن تراها وتلمسها لأنها ملموسة، ثانياً أن المعرفة يمكن أن تكون مجسدة في الأنظمة الإدارية وتكون مجسدة في طرق التعلم لعمل الأشياء الأكثر فاعلية، والشكل الثالث أن المعرفة يمكن أن تتجسد في المهارات الصريحة والكامنة للعاملين أي في القدرات الفردية التي تجلب إلى المؤسسة أو تطور ضمنها من خلال التجربة أو الخبرة، والشكل الأخير أن المعرفة يمكن أن توجد في القيم الصغيرة للعمل مع معايير السلوك في موقع العمل<sup>1</sup>.

#### ثانياً: نموذج (Murray) لإدارة المعرفة

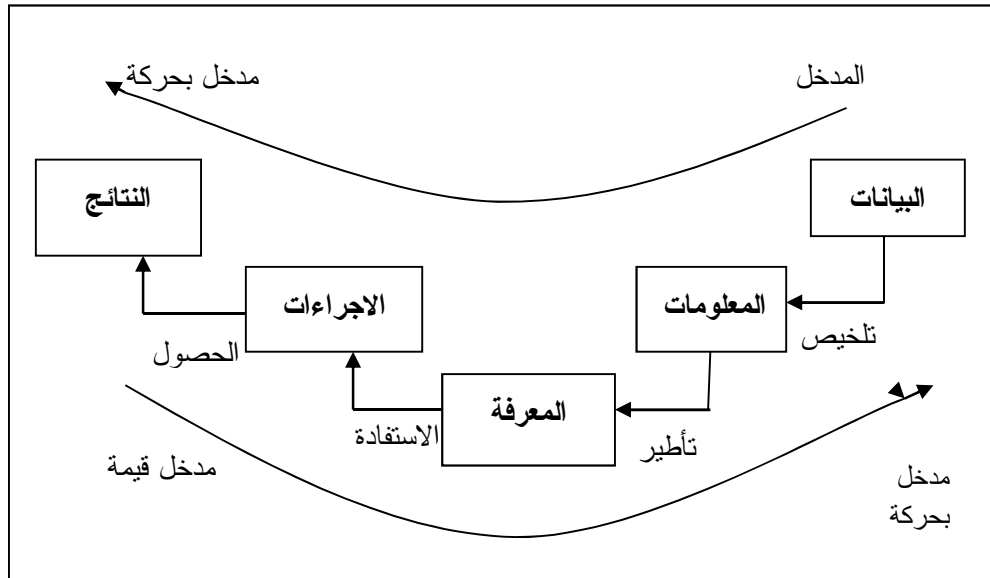
يشير هذا النموذج إلى أن إحدى أهم الأسباب التي جعلت المؤسسات اليوم غير قادرة على الاستفادة من المنافع الحقيقية الناتجة عن تطبيق إدارة المعرفة تتمثل في النظر إليها من جانب واحد، سواء كان ذلك

<sup>1</sup> نجم عبود نجم، إدارة المعرفة، المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات، الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2007، ص ص

من الجانب التكنولوجي أو من جانب الأفراد مشاركة المعرفة وجها لوجه اعتقادا من تلك المؤسسات أن تطبيق مبادرات إدارة المعرفة وفقا لمدخل باتجاه واحد قد يضمن نجاحها في الحصول على ميزة تنافسية. فالطريقة التقليدية لتفسير هذا النموذج هي قراءته من اليمين إلى اليسار بوصفه سلسلة قيمة لجانب التجهيز، والذي يقوم على أئمة عمليات توليد ومشاركة المعرفة وتطبيقها، هذه العمليات تبدأ مع البيانات الخام وتتقدم من خلال المراحل المتسلسلة، حيث تكون لكل مرحلة في هذه السلسلة قيمة أكبر من المرحلة السابقة لها وتبلغ هذه القيمة ذروتها في نتائج الأعمال، فالجهة الأقرب إلى اليمين (البيانات الخام) تؤكد بشكل أكبر على الأئمة والتكنولوجيا بينما الجهة الأخرى الأقرب إلى اليسار (النتائج) يكون فيها التركيز بشكل كبير على الأفراد وصنع القرار<sup>1</sup>.

ويمكننا توضيح هذا النموذج بشكل أفضل من خلال الشكل الموالي:

الشكل رقم (2-3): نموذج Murray لإدارة المعرفة.



المصدر: عامر عبد الرزاق الناصر، إدارة المعرفة في إطار نظم ذكاء الأعمال، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع،

عمان، 2015، ص 67.

ينقسم نموذج Murray إلى نموذجين فرعيين، إن نموذج (DIKAR) البيانات، المعلومات، المعرفة ، الاجراءات، النتائج الذي يمثل نمط اليمين إلى اليسار يكون مفيدا في تحديد وجمع وخرن أصول البيانات والمعلومات للمؤسسات بطريقة منهجية، فالافتراض هنا أنه عندما تجمع المؤسسات البيانات والمعلومات والمعرفة بمساعدة التكنولوجيا تكون قادة بدورها على اكتشاف الطريقة المثلى لاستخدام الموارد عبر

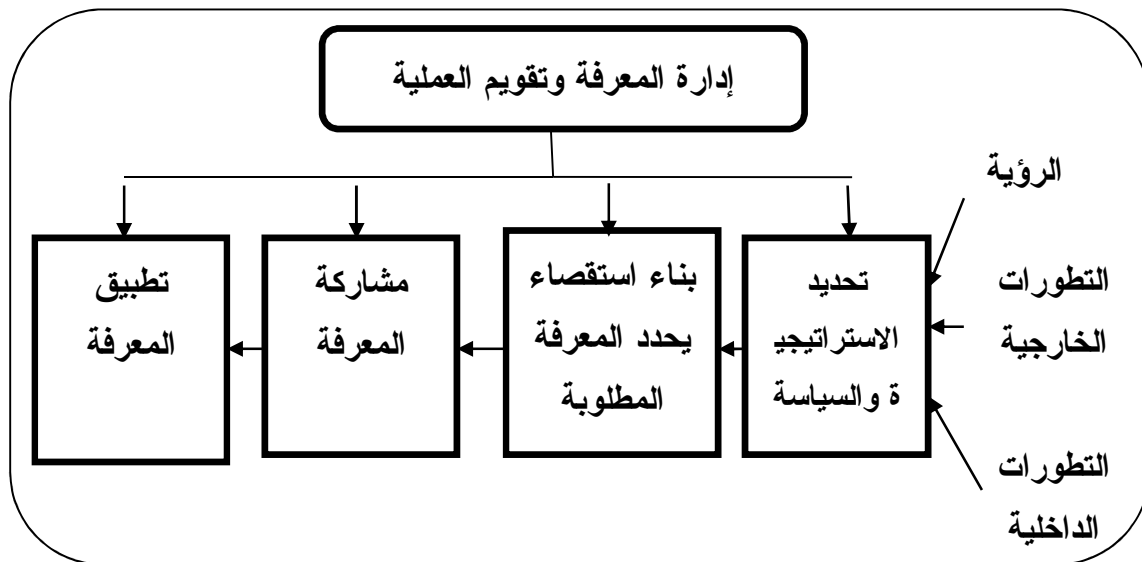
<sup>1</sup> عامر عبد الرزاق الناصر، إدارة المعرفة في إطار نظم ذكاء الأعمال، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2015، ص ص 66،67.

اتخاذ إجراءات محددة، كما أن عملية التأسيس للربط بين أصول المعرفة المتراكمة وإجراءات الأعمال الضرورية عملية صعبة التنفيذ بسبب التنوع الكبير لظروف الأعمال، فالمعرفة التي يحتاجها متخذي القرار من أجل اتخاذ الإجراءات المناسبة في ظل ظروف محددة قد لا تكون بشكلها الصحيح لكي يتم تشخيصها أو قد لا تكون موجودة أصلاً في مستودع المعرفة، أما نموذج (RAKID) النتائج، الإجراءات، المعرفة، المعلومات، البيانات الذي يمثل نمط اليسار إلى اليمين فيهدف إلى تخفيف النقص الذي يعانيه النموذج الآخر، حيث يبدأ بوصف النتائج المرغوبة وما هي الإجراءات اللازمة لذلك كما تعمل على تحديد الاحتياجات من المعرفة، من أجل تنفيذ الإجراءات كما يتم تحديد وتشخيص البيانات والمعلومات وكيفية معالجتها لتوليدها، وهكذا يتم توليد الأصول المعرفية اللازمة لاتخاذ الإجراءات المناسبة لتحقيق النتائج المرغوبة للمؤسسات، وهذه العملية تتطلب موارد أقل للمؤسسة ونتيجة لذلك تنتج عوائد أفضل على الاستثمار في تطبيق المبادرات الناجحة لإدارة المعرفة.<sup>1</sup>

### ثالثاً: نموذج سلسلة القيم المعرفية

يمكن توضيح هذا النموذج من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم (2-4): نموذج سلسلة القيم المعرفية.



المصدر: حسن حسين البيلاوي، سلامه عبد العظيم حسين، إدارة المعرفة في التعليم، الطبعة الأولى، دار الوفاء لدنيا

الطباعة والنشر، القاهرة، 2007، ص 143.

يرى كل من Bots and Bruijijn أن أفضل السبل لإدارة المعرفة وتقييمها يتم من خلال سلسلة القيم المعرفية والتي يتم فيها تقييم الفعالية في كل خطوة للعملية المعرفية، حيث تعتبر فعالة وجادة إذا تم أداء هذه

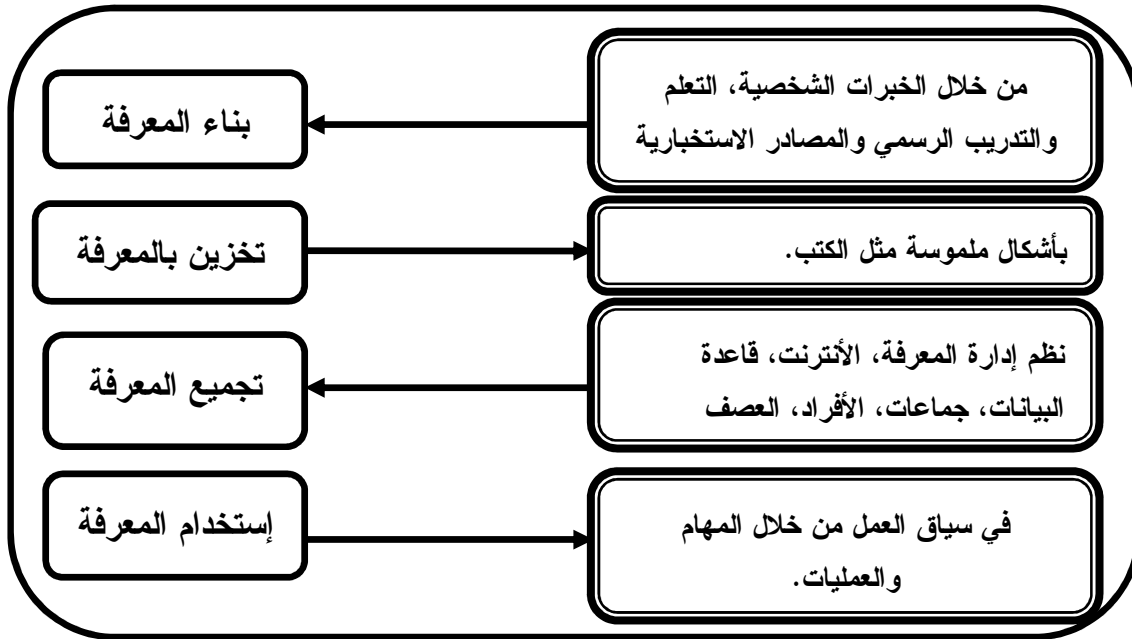
<sup>1</sup> عامر عبد الرزاق الناصر، المرجع السابق، ص 67، 68.

الأنشطة المختلفة بصورة جيدة، ويستند النموذج على تناول المعرفة من منظور فني/ تحليلي أو نموذج المستخدم وتحديث عملية تقويم المعرفة عن طريق تحديد كيفية مواكبة إدارة المعرفة لكل منظور في جميع المراحل<sup>1</sup>.

رابعاً- نموذج (Wiig) لإدارة المعرفة:

الشكل التالي يبين نموذج Wigg لإدارة المعرفة.

الشكل رقم (2-5): نموذج Wiig لإدارة المعرفة.



Source: Kimiz Dalkir, **Knowledge management in theory and practice**, elsevier butterworth-heinemann, oxford, 2005, p 39.

يركز (Wiig, 1993) على الشروط الثلاثة التي يجب أن تكون موجودة للمؤسسة من أجل إجراء أعمالها بنجاح: يجب أن يكون لها عمل تجاري (المنتجات/ الخدمات) والعملاء، يجب أن يكون لديها الموارد (الأفراد، رأس المال، والمرافق) ويجب أن يكون لديها القدرة على التصرف أي التأكيد على دورة إدارة المعرفة لنموذج Wiig، تعتبر المعرفة هي القوة الرئيسية التي تحدد وتحرك القدرة على التصرف بذكاء ومع المعرفة المحسنة نعرف أفضل ما يجب القيام به وكيفية القيام بذلك، كما يحدد Wiig الغرض الرئيسي من إدارة المعرفة لجعل المؤسسة ذكية تعمل من خلال تسهيل الخلق والتراكم وكذا نشر واستخدام المعرفة الجيدة، فالعمل بطريقة أكثر ذكاء يعني أننا يجب أن نتعامل مع مهامنا بخبرات أكبر وأن نكتسبها بقدر كبير من المعرفة ذات الصلة وجودة عالية وتطبيقها على نحو أفضل بعدد من الطرق المختلفة، ويتناول Wiig دورة إدارة المعرفة في كيفية بناء المعرفة واستخدامها كأفراد أو كمنظمات

<sup>1</sup> حسن حسين البيلاوي، سلامه عبد العظيم حسين، إدارة المعرفة في التعليم، الطبعة الأولى، دار الوفاء لدنيا للطباعة والنشر، القاهرة، 2007، ص 143.

وهناك أربعة خطوات رئيسية في هذه الدورة وهي بناء المعرفة، الاحتفاظ بالمعرفة وتجميع المعرفة وتطبيقها<sup>1</sup>.

#### خامسا: نموذج (Von Krogh and Roos) لإدارة المعرفة

نموذج Von Krogh and Roos 1995 هو النموذج الأول الذي يميز بدقة بين المعرفة الفردية والمعرفة الاجتماعية وأنها تأخذ نهج لإدارة المعرفة التنظيمية، حيث أن هذا النموذج يركز ويحلل الجوانب التالية:

1. لماذا وكيف تحصل هذه المعرفة على العاملين في المؤسسة؛
2. لماذا وكيف تصل المعرفة في المؤسسة؛
3. ماذا تعني المعرفة بالنسبة للعمال وكذلك للمؤسسة؛
4. ما هي حواجز إدارة المعرفة التنظيمية.

ويقترح المنظور المعرفي أن المعرفة كنظام سواء كان العقل البشري أو الكمبيوتر يخلق تمثيلات من الواقع والمعرفة نظام ذاتي التنظيم يأخذ المعلومات من الخارج أي من خلال الحواس وتستخدم لبناء النماذج العقلية والعقل يقوم على المنطق ولا يسمح بأي تناقض وبذلك تحصل المؤسسة على معلومات من بيئتها الخارجية وتعالجها بطريقة منطقية، من ناحية أخرى فإن النهج الوراثي أكثر شمولية من الاختزال حيث لا يفترض بأن العقل يعالج الرموز بالتتابع وبشكل متسلسل ولكن بإدراك الخصائص والأنماط وغيرها ولا يتم أخذ المعلومات من البيئة فحسب بل يتم تجسيدها داخليا، ويتبنى الباحثان النهج الوراثي في معرفتهم المعرفية للنموذج المعرفي وتكمن المعرفة في كل من الأفراد والمؤسسة وعلى المستوى الاجتماعي في العلاقات بين الأفراد<sup>2</sup>.

#### المطلب الرابع: تقنيات إدارة المعرفة

تتكون إدارة المعرفة من شقين الأول هو الجانب البشري والمتمثل بالإنسان والثاني الجانب التقني (التكنولوجيا) المتمثل بالتقنيات الحديثة ذات الصلة، فالأصل أن الإنسان هو الذي يخلق المعرفة من خلال العمليات العقلية التي تتم داخل العقل البشري وليست التقنية التي يشكل قوامها الأساسي الحاسوب والبرمجيات ذات العلاقة التي تستخدم لحفظ المعرفة ونشرها، وهي بالتالي تساعد الإنسان للحصول على المعلومات، فالتقنية الحديثة رفعت قيود الزمان والمكان والسرعة وأسهمت بشكل كبير في الربط بين العديد من الأفراد والمؤسسات من مختلف أنحاء العالم، الأمر الذي سهل من عملية انتقال المعلومات و

<sup>1</sup> Kimiz Dalkir, *Knowledge management in theory and practice*, elsevier butterworth-heinemann, oxford, 2005, pp 38,39.

<sup>2</sup> Ibid, pp 50,51.

المعارف والخبرات وتقاسم المعرفة بالإضافة إلى حفظ المعرفة، كما سهل من عملية الرجوع إلى المعرفة وسرعة جمعها وإعدادها مما كان له الأثر البالغ في ديمومة واستمرارية المعرفة لمواجهة الطلب المتزايد عليها، كما أن تدريب أفراد المعرفة على استخدام التقنيات الحديثة المتمثلة بالحاسوب والبرامج ذات العلاقة والشبكة العالمية يعد أمراً ضرورياً<sup>1</sup>.

يمكن التمييز بين أربع مراحل مرت بها التكنولوجيا التي توأكب عصر المعرفة وتتمثل في:<sup>2</sup>

1. **المرحلة الأولى:** بدأت هذه المرحلة سنة 1992 وركزت على كيفية استخدام تكنولوجيا المعلومات والبدء من حيث انتهى الآخرون، وتم فيها صنع قواعد بيانات جديدة وأخرى لأفضل الممارسات العملية؛
2. **المرحلة الثانية:** بدأت بالتركيز على العميل وهدفها استخدام ما لدى المؤسسة للوصول إلى أفضل الطرق لخدمة العميل دون التفاعل مع المتلقي وكان تخزين البيانات محور كل العمليات؛
3. **المرحلة الثالثة (1999-2001):** تم فيها التفاعل بين متلقي المعرفة والمعرفة، فأصبح هناك صفحات على شبكة المعلومات يتفاعل المستخدم معها، كما أصبحت هناك التجارة الالكترونية والأعمال الالكترونية والمعاملات البنكية وقد أدت هذه المرحلة إلى حماس واهتمام بمفهوم المعرفة وإدارتها؛
4. **المرحلة الرابعة:** بدأت هذه المرحلة في سنة 2001 حيث أصبح التركيز على كيفية تعظيم قدرة المؤسسة على خلق معرفة جديدة وكيفية خلق بيئة داخلية تشجع المشاركة في المعلومات، وبذلك يصبح الاستثمار أكبر في الأفراد والتوظيف الجيد والبيئة الداخلية، حيث أصبحت توفر تكنولوجيا المعلومات الحديثة لإدارة المعرفة الكثير من الامكانيات مثل: شبكة المعلومات، الشبكة الداخلية وبرامج التصفح، مخازن البيانات وغيرها.

إن من أهم تقنيات إدارة المعرفة نجد ما يلي:<sup>3</sup>

#### أولاً: تقنيات الذكاء الاصطناعي

هي التقنيات المعتمدة على الحواسيب الالكترونية والتي تؤدي إلى اكتساب الإنسان للمعرفة واستخدامها في التفكير وحل المشكلات، خاصة التقنيات المتعلقة باكتساب المعرفة والتي تفيد في اكتساب العاملين مهارات ومعارف جديدة.

<sup>1</sup> إبراهيم الخلوف الملكاوي، مرجع سابق، ص 78.

<sup>2</sup> عبد الرحمان الجاموس، إدارة المعرفة في منظمات الأعمال وعلاقتها بالمداخل الإدارية الحديثة، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، ص ص 196، 197.

<sup>3</sup> ناصر محمد سعود جرادات وآخرون، مرجع سابق، ص ص 138، 139.

### ثانيا: نظم التحليل العقلي المستندة على تحليل حالات معينة

هي عبارة عن وسيلة قياس تعتمد على حل المشكلة القائمة إن وجدت من خلال الاستناد على كيفية حل مشكلة سابقة مماثلة، والهدف من هذه النظم هو اكتشاف كيفية عمل الحالات السابقة والخصائص المكونة لها ما يسهم في تعميق المعرفة حول تلك الحالات.

### ثالثا: نظم الخبرة

هي أنظمة معرفة تستند إلى معرفة خبير وتعمل مثله.

### رابعا: نظم تحديد مواقع الخبرة

هي نظم تساعد في تحديد المواقع التي تتوفر فيها خبرات معينة، مما يساعد في اكتشاف هذه الخبرة وتحويلها إلى معارف قابلة للاستخدام من قبل الآخرين.

### خامسا: قواعد البيانات

هي عبارة عن مستودعات أو خزانات يتم فيها تخزين البيانات المختلفة والتي يمكن العودة إليها بسهولة لاستخراج ما هو مفيد ومطلوب منها لتطوير معارف قابلة للتطبيق والاستخدام.

### سادسا: جماعات المناقشة الالكترونية

هي عبارة عن مجموعة من الأشخاص يستخدمون شبكة الأنترنت في مناقشة موضوع معين، كما يتبادلون الأفكار إلكترونيا من أجل الوصول إلى حل مشكلة معينة أو لتطوير بدائل لاتخاذ قرارات تهم المؤسسة التي يعملون فيها.

### سابعا: نظم دعم القرارات

هي أحد أنواع نظم المعلومات المبنية على الحاسبات، تقوم هذه النظم بتيسير التفاعل بين العنصر البشري وتكنولوجيا المعلومات في إنتاج المعلومات المناسبة لاحتياجات المستخدمين لتوفير الدعم اللازم لترشيد عملية اتخاذ القرارات.

### ثامنا: نظم تخطيط استخدام الموارد البشرية

هي مشروع نظام معلومات صمم لتنسيق جميع الموارد والمعلومات والأنشطة اللازمة لإتمام الإجراءات العملية مثل المحاسبة والفواتير حيث يعتمد نظام تخطيط الموارد البشرية على قاعدة بيانات مشتركة وتصميم برمجي خاص، فقاعدة البيانات المشتركة تسمح لأقسام العمل بتخزين واسترجاع المعلومات في فترة النشاط أما التصميم البرمجي فيسمح لإدارة العمل اختيار النماذج اللازمة وترتيبها وربطها بنماذج الموردين وإضافة نماذج جديدة خاصة لتحسين الأداء.

يرى الباحث أن نجاح إدارة المعرفة في المؤسسة في الوقت الراهن مرتبط ارتباطاً وثيقاً بتكنولوجيا المعرفة حيث تسهم هذه الأخيرة في تسهيل عمليات اكتشاف المعرفة من مصادر خارج المؤسسة وكذلك داخلها كما تدعم عملية تخزين المعرفة في مخازن المعرفة المتطورة والتي تتميز بحجمها الصغير وقدرتها الاستيعابية الكبيرة، كما تساعد أيضاً في حماية المعلومات والمعارف من التلف أو الضياع أو السرقة وسهولة الرجوع إليها وقت الحاجة مختصرة بذلك الجهد والتكلفة، كما تساهم تكنولوجيا المعرفة في تسهيل عملية تبادل ونقل ونشر المعارف داخل المؤسسة وخارجها بالإضافة إلى المزايا الأخرى.

### المطلب الخامس: عمليات إدارة المعرفة

تناولت أغلب المداخل والمفاهيم إدارة المعرفة على أنها عملية حيث أشار أغلب الباحثين في حقل إدارة المعرفة المنشقة من المعلومات ومن المصادر الداخلية والخارجية لا تعني شيء بدون تلك العمليات التي تمكن من الوصول إليها والمشاركة فيها وتوزيعها والمحافظة عليها واسترجاعها بغرض تطبيقها وإعادة استخدامها<sup>1</sup>، وقد اختلف الباحثون والمختصون في تحديد ما تتضمنه إدارة المعرفة من عمليات حيث يصنفها البعض إلى أربعة عمليات بينما يتوسع بها آخرون لتشمل أكثر من ذلك، فصنفها (Alavi, 1997) إلى تكوين المعرفة واقتناؤها، تنظيم المعرفة وتخزينها، توزيع المعرفة وبنائها وتطبيقها، في حين حددها (الروسان، 2004) في اكتساب المعرفة والمشاركة ونشر المعرفة والمنفعة<sup>2</sup>، أما عمليات إدارة المعرفة وفق مؤسسة (Fraunhofer IPK, 2000) والذي اعتمده (Heising & Vorbeeck, 2000) في دراستهما المسحية حول الشركات الأوروبية، فقد تضمنت ست عمليات جوهرية لإدارة المعرفة وهي: تشخيص المعرفة، تحديد أهداف المعرفة، توليد المعرفة، خزن المعرفة، توزيع المعرفة، تطبيق المعرفة.<sup>3</sup> حيث سيتم الاعتماد على هذه العمليات في هذه الدراسة نظراً لشموليتها لمختلف عمليات إدارة المعرفة وسيتم التطرق إليها بالتفصيل كما يلي.

<sup>1</sup> حامد كاظم متعب، أثير عبد الأمير حسوني، عمليات إدارة المعرفة واثرها في تميز الأداء المؤسسي: دراسة تحليلية في الشركة العامة للصناعات المطاطية في الديوانية، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 13، العدد 3، جامعة القادسية، بغداد، 2011، ص 11.

<sup>2</sup> محمد جبار الشمري، حامد كريم الحدراوي، مرجع سابق، ص 185.

<sup>3</sup> محمد عواد أحمد الزيادات، مرجع سابق، ص ص 90، 91.



### أولاً: تشخيص المعرفة

تعني عملية تشخيص المعرفة العمل على اكتشاف معرفة المؤسسة وتحديد الأشخاص الحاملين لها كما تهدف إلى توفير مبدأ الملائمة مع الغايات الموضوعية، أي تحديد المعرفة الملائمة لوضع الحلول للمشكلة<sup>1</sup>، كما يعتبر تشخيص المعرفة من الأمور المهمة في أي برنامج لإدارة المعرفة وعلى ضوء هذا التشخيص يتم وضع سياسات وبرامج العمليات الأخرى، لأنه من نتائج عملية التشخيص معرفة نوع المعرفة المتوافرة ومن خلال مقارنتها بما هو مطلوب يمكن تحديد الفجوة، وتعد عملية التشخيص من أهم التحديات التي تواجه المؤسسات لأن نجاح أي مشروع إدارة المعرفة يتوقف على دقة التشخيص، كما أكدت (Loomis, 2000) على أهمية البدء بعملية التشخيص كأولى عمليات إدارة المعرفة لأهميتها الكبيرة لعمليات المؤسسة فعملية التشخيص تحدد لنا المعرفة الملائمة لوضع الحلول للمشكلة<sup>2</sup>.

كما حدد (علي، 1994) طرائق عدة لتمثيل المعرفة والتي تعتبر من أولويات عملية التشخيص وهي:<sup>3</sup>

1. **تمثيل المعرفة في هيئة قواعد (Knowledge As Rules):** تستخدم في تمثيل الخبرات العلمية حيث يقوم مهندسو المعرفة باستخلاص الخبرة من خلال لقاءات مباشرة مع الخبراء البشريين أو من خلال الوثائق الفنية التي يستعين بها هؤلاء الخبراء، بعد ذلك تتم صياغة الخبرة في صورة قواعد.
2. **تمثيل المعرفة بالشبكات الدلالية (Semantic Nets):** تمثل المعرفة بالشبكات الدلالية التي تصفها بطريقة هندسية بعيدة عن السرد، حيث إن نظم معالجة المعارف تتعامل مع الموجودات والأحداث مما يحتم تمثيل معرفتنا عن هذه الموجودات أو الأحداث بطريقة هندسية، وتعد الشبكات الدلالية إحدى الوسائل العلمية لتحقيق ذلك.
3. **تمثيل المعرفة بأسلوب الدالة الرسمية (Formal Semantics):** تستخدم عادة في تحويل العبارات اللغوية إلى علاقات منطقية من دوال الإسناد باستخدام أسلوب الدلالة الصورية فتمثيل المعرفة بهذا الأسلوب يسهل عملية الاستنساخ.

كما أشار (Vail, 2000) إلى دور النماذج في تشخيص المعرفة التي تأسرها في قواعدها وتساعد على توصيلها بأشكال متعددة بدءاً من القصص (النماذج الشفوية) والمخططات (نماذج الصور) إلى معالجة الجداول (النماذج الكمية) وأكدت (Loomis, 2000) على ضرورة عملية التشخيص قبل أن تقوم

<sup>1</sup> واضح فواز، نويري مجدي، مرجع سابق، ص 233.

<sup>2</sup> حامد كاظم متعب، أثير عبد الأمير حسوني، مرجع سابق، ص 11.

<sup>3</sup> محمد عواد أحمد الزيادات، مرجع سابق، ص ص 92، 93.

بإدارة المعرفة كما أشارت إلى مصفوفة المواقع التي تمكن المشرفين من تحديد معرفة كل عامل فضلا عن دفتر الملاحظات التقليدي ودفتر ملاحظات المختبر للتجارب، وعليه تعتبر عملية تشخيص المعرفة مفتاحا لأي برنامج لإدارة المعرفة وعملية جوهرية رئيسية تساهم مباشرة في إطلاق وتحديد شكل العمليات الأخرى وعمقها<sup>1</sup>.

### ثانيا: تحديد أهداف المعرفة

تدرك المؤسسات بشكل عام والصناعية منها بشكل خاص أن أي نظام يتم تبنيه لا يعد هو الهدف إنما يعد وسيلة للوصول إلى الأهداف المنشودة في حالة نظام إدارة المعرفة والذي يعتبر وسيلة تمكن المؤسسة من تحقيق أهدافها بالشكل الذي تراه مناسباً وأن الوصول إلى هذه الأهداف هي الغاية الأساسية لأي مؤسسة، فإدارة المعرفة تبدأ أولاً بتطوير أهداف واضحة للمعرفة ومن أهدافها تحسين العمليات وخلق الوضوح حول كل من مجالات عمل المؤسسة وتسهيل الإبداع والتوجه نحو الزبائن، تسهيل عملية التخطيط والتنبؤ، والجانب المهم في أهداف إدارة المعرفة هو العمق والسعي لتبني التحولات الجذرية والغايات الواسعة وتحقيق القفزات وتمحورها حول البراعة وتحقيق الجودة الفائقة ونتاج السلع والخدمات الجيدة<sup>2</sup>.

### ثالثا: توليد المعرفة

يقصد بتوليد المعرفة عملية الإنشاء الواعي والعمدي للمعرفة في ظل مبادرات وأنشطة معينة تقوم بها المؤسسات من أجل زيادة مخزونها من المعرفة وقد أشار الباحثين لوجود مصدرين لاكتساب المعرفة وهي المصادر الداخلية المتمثلة أساساً في المعرفة الضمنية بالإضافة إلى المصادر الخارجية المتمثلة أساساً في الصحف والمجلات والمواد المنشورة في شبكة المعلومات العالمية وغيرها<sup>3</sup>، إن توليد المعرفة تتعلق بالعمليات التي تركز على الحصول وشراء وابتكار واكتشاف واكتساب والاستحواذ على المعرفة، كما يمكن توليدها من خلال عدد من العمليات التي تمتد بين البحث الجاد والاجتماعات غير رسمية والندوات وجميع الطرق اللازمة لذلك، وتبدأ عملية توليد المعرفة من خلال أقسام البحث والتطوير والتعلم من التجارب والتفكير الإبداعي حيث أن تباين الأفراد والمؤسسات في القدرة على توليد المعرفة يعود لعدة أسباب من أهمها السعة الامتصاصية وإمكانية الاتصال بين المصدر والهدف، ويتم ذلك من خلال مشاركة

<sup>1</sup> المرجع السابق، ص 93.

<sup>2</sup> حامد كاظم متعب، أثير عبد الأمير حسوني، مرجع سابق، ص 12.

<sup>3</sup> صورية لعذور، مرجع سابق، ص 183.

فرق العمل وجماعات العمل الداعمة لتوليد رأس مال معرفي جديد في ممارسات جديدة تساهم في تعريف المشكلات وإيجاد الحلول الجديدة لها بصورة ابتكارية مستمرة، كما تزود المؤسسة بالقدرة على التفوق في الإنجاز وتحقيق مكانة سوقية عالية مثل بدء خطوط عمل جديدة وغيرها<sup>1</sup>، بالإضافة لما سبق يشير (سلمان، 2005) إلى أربعة مصادر لتوليد المعرفة هي الاتحاد من الداخل من الخارج وعن طريق الافصاح، إن الاتحاد هو عملية التكامل لمختلف أنواع المعرفة الصريحة لإيجاد معرفة جديدة أي ضم المعرفة إلى المعرفة يمكن أن يولد معرفة جديدة عن طريق تكامل إحداهما للأخرى، أما المصدر الداخلي فإن الأفراد غالباً ما يكسبون المعرفة من الداخل ويوظفونها لأعمالهم من خلال قواعد المعرفة، وأن المؤسسة بهذا تقدم تعليماً وتدريباً لعاملها مما يتيح فرصة لتوليد معارف جديدة من قبل الأفراد، أما من المجتمع فيتم من خلال تبادل ونقل المعرفة الضمنية للأفراد عن طريق التلمذة وهي عملية التعلم تحت يد أحد الخبراء أو مراقبة أحد أعضاء الفريق ويتعلم طراز العمل، أما الافصاح فهو جعل المعرفة الضمنية معرفة صريحة وهذا نشاط حرج للعاملين والمؤسسات الريادية خوفاً على معارفها الضمنية من التسرب<sup>2</sup>، وفي دراسة (Ikujiro Nonaka and Ryoko Toyama, 2003) أشارا لنموذج مهم لإنشاء وتوليد المعرفة في المؤسسة وهو نموذج (SECI) والذي يتم توضيحه في الشكل التالي.

الشكل رقم (2-6): نموذج (SECI) لخلق المعرفة.

	المعرفة الضمنية	إلى	المعرفة الصريحة
المعرفة الضمنية	التشاركية socialization		المجسدة externalization
من			
المعرفة الصريحة	الدمجة internalization		التركيبية combination

Source: Ikujiro Nonaka, A dynamic theory of organizational knowledge creation, Organization science, Vol 5, No 1, february 1994, p 19.

<sup>1</sup> آري محمد علي، مرجع سابق، ص 391، 392.

<sup>2</sup> حامد كاظم متعب، أنير عبد الأمير حسوني، مرجع سابق، ص 12.

تم استخدام نموذج (SECI) من قبل (Nonaka and Takeuchi, 1994) لشرح كيف تقوم الشركات اليابانية بإنشاء ديناميكيات الابتكار وبناء الميزة التنافسية، ومع ذلك هناك بعض أوجه القصور في هذا النموذج الأول هو اختلاف المنظور الشرقي عن المنظور الغربي في المعرفة، حيث يتم التركيز في المنظور الغربي على المعرفة الواضحة أما المنظور الآخر فيتم التركيز على المعرفة الضمنية، بالإضافة إلى أن طريقة تفكير اليابانيين غامضة إلى حد ما من أجل خلق حرية التفاعل وتحفيز المساهمة الاجتماعية في رفع مستوى المعرفة،<sup>1</sup> ويشير (Ikujiro Nonaka, 1994) إلى نشوء المعرفة من خلال التحويل بين المعرفة والمعرفة الصريحة والتي تنتج أربعة أنماط مختلفة وهي من المعرفة الضمنية إلى المعرفة الضمنية، من المعرفة الصريحة للمعرفة الصريحة، من المعرفة الضمنية إلى المعرفة الصريحة ومن المعرفة الصريحة للمعرفة الضمنية.<sup>2</sup> وهذه العمليات هي التي أشار إليها النموذج السابق وهي كالاتي:<sup>3</sup>

1. **التشاركية Socialization**: وهي التي تتولد من خلال مشاركة المعرفة الضمنية بين الأفراد عندما يزاولون عملهم.
  2. **المجسدة Externalization**: هي التي تتم من خلال تحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة صريحة كأن تنقل معرفة شخص من الكتب والرسائل.
  3. **التركيبية Combination**: تتم بتحويل المعرفة الصريحة إلى معرفة صريحة من خلال الاتصال بين الجماعات أو نشر المعرفة كعملية منتظمة يمكن تخزينها وفهرستها.
  4. **الدمجة Internalization**: تتم من خلال تحويل المعرفة الصريحة إلى معرفة ضمنية مثل تحويل المعرفة التنظيمية إلى روتين عمل يومي وعمليات وثقافة تنظيمية ومبادرات استراتيجية.
- رابعاً: **خزن المعرفة**

"يقصد بتخزين المعرفة احتفاظ المؤسسة بالمعرفة وادامتها بصورة مستمرة في الذاكرة التنظيمية ومستودعات المعرفة لكي تستخدم في تطبيقات مختلفة"<sup>4</sup>، كما أن عمليات خزن المعرفة تعني تلك العمليات التي تشمل الاحتفاظ والادامة والبحث والوصول والاسترجاع، فالمؤسسات تواجه خطر كبيراً نتيجة

<sup>1</sup> Constantin Bratianu, Ivona Orzea, **Organizational knowledge creation**, Management, marketing challenges for knowledge society, Vol 5, No 3, 2010, p 51.

<sup>2</sup> Ikujiro Nonaka, **A dynamic theory of organizational knowledge creation**, Organization science, Vol 5, No 1, february 1994, p 18.

<sup>3</sup> آري محمد علي، مرجع سابق، ص 393.

<sup>4</sup> صورية لعذور، مرجع سابق، ص 183.

لفقدانها الكثير من المعرفة التي يحملها الأفراد الذين يغادرونها لسبب أو لآخر، حيث صار خزن المعرفة والاحتفاظ بها مهم جدا لاسيما للمؤسسات التي تعاني من دوران العمل والتي تعتمد على التوظيف والاستخدام بالعقود المؤقتة<sup>1</sup>، كما أوضح (Alavi & Leidner, 2001) أن عملية تخزين المعرفة تعود إلى الذاكرة التنظيمية التي تحتوي على المعرفة الموجودة في أشكال مختلفة بما فيها الوثائق المكتوبة والمعلومات المخزنة في قواعد البيانات الالكترونية والمعرفة الانسانية المخزنة في النظم الخبيرة والمعرفة الموجودة في الاجراءات و العمليات التنظيمية الموثقة والمعرفة الضمنية المكتسبة من الأفراد وشبكات العمل وغيرها، كما تلعب تكنولوجيا المعلومات دورا مهما في تحسين وتوسيع الذاكرة التنظيمية واسترجاع المعلومات والمعرفة المخزنة، كما أن تخزين المعرفة يمثل جسرا بين النقاط المعرفة وعملية استرجاعها فالكثير من القيمة المتحصلة لإدارة المعرفة ناتج من خلال عناصر المعرفة المختلفة وموضوعاتها وضرورة الربط بينها وبين إدامتها وتحديثها<sup>2</sup>.

طورت بعض المؤسسات الكبيرة طرائق متقدمة لترميز وتخزين المعرفة إدراكا منها أن المستودعات غير المنظمة والمكتظة والقديمة سرعان ما تتعرض للإهمال ويصعب استرجاعها، وأكد (Lev, 2000) أن إدامة نظام للسيطرة على الموجودات المعرفية والمادية يعد المفتاح المؤدي إلى إدارة المعرفة ومستودعات المعرفة تنمو وتتراكم ومن ثم تتحتم دراسة ما ينبغي الاحتفاظ به لأنه ليست كل معرفة أو فكرة مفيدة ويمكن استثمارها، فتكوين قاعدة المعرفة يستلزم تحديد من الذي سيقدر ما ينبغي تضمينه فيها وكيف؟ ومن الذي سيستخلص المعرفة من مصادرها؟ وتحديد ما هو ذلك الجزء من قاعدة المعرفة الذي ينبغي أن يكون مفتوحا<sup>3</sup>.

#### خامسا: توزيع المعرفة (التشارك في المعرفة)

تشمل عملية توزيع المعرفة كلا من تقاسم المعرفة ونشرها ونقلها والتشارك فيها، حيث تعتبر إتاحة المشاركة في المعرفة أو وضعها في إطار نظام وإجراءات تسمح بتوزيعها على كافة المهتمين بها أمرا حيويا للمؤسسة التي تمتلك هذه المعرفة، حيث يؤدي ذلك إلى استفادة كل من له علاقة بها أو بأي جزء منها ومن ثم تتحقق المصلحة العامة، ويعتمد نقل المعرفة على وجود آليات فعالة تتيح ذلك وهذه الآليات يمكن أن تكون رسمية مثل التقارير والندوات والحلقات النقاشية التي تأخذ طابعا رسميا مقننا وتتم عادة في

<sup>1</sup> حامد كاظم متعب، أنير عبد الأمير حسوني، مرجع سابق، ص 12.

<sup>2</sup> بلال خلف السكارنه، دراسات إدارية معاصرة، الطبعة الأولى، دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2009، ص 272.

<sup>3</sup> محمد عواد أحمد الزيادات، مرجع سابق، ص 100.

غير أوقات العمل، أما الآليات غير الرسمية فيمكن أن تكون فعالة في الجماعات صغيرة الحجم، إلا أن من شأنها أن تؤدي إلى فقدان جزء من المعرفة إذ لا يكون هناك ضمان لأن تنقل المعرفة بشكل صحيح من شخص لآخر إلى جانب خضوعها إلى مدى قدرة المتلقي على تشغيل المعرفة وتفتيتها وتفسيرها طبقاً لإطارها المرجعي، ومن جهة أخرى يمكن للآليات الرسمية وغير الرسمية أن تؤدي إلى فعالية أكبر في نقل المعرفة وتقاسمها،<sup>1</sup> كما أن مشاركة المعرفة تشير للعملية التي يتم من خلالها نقل المعرفة الصريحة أو الضمنية إلى الآخرين، ويتعين في هذا الصدد تقديم توضيحات ثلاثة مهمة أولها أن مشاركة المعرفة تعني النقل الفعال بحيث يمكن لمستقبل المعرفة أن يفهمها بدرجة جيدة تمكنه من العمل في ضوءها، ثانياً أن ما يتم مشاركته هي المعرفة وليست التوصيات المبنية على المعرفة فالحالة الأولى تتطوي على اكتساب المستقبل للمعرفة المشتركة وللقدرة على القيام بالمهام في ضوءها، في حين تتطوي الحالة الثانية على استخدام المعرفة دون تجسيدها والمهمة الثالثة أن مشاركة المعرفة عملية قد تتم بين الأشخاص وكذلك بين المجموعات والإدارات والتنظيمات<sup>2</sup>، ويوجد أربعة هياكل من المعلومات في مشاركة المعرفة وهي على التوالي معلومات مكتملة ومتماثلة والمرسل يقدم معلومات غير متماثلة والمستلم يقدم معلومات غير متماثلة، معلومات غير مكتملة ومتماثلة هذه الهياكل التي تواجهها عملية المشاركة بالمعرفة يعود سببها إلى أن الأطراف التي تبحث عن المعرفة قد تكون غير قادرة على تحديد مقدمي المعرفة المؤهلين، أو أن الخبراء المختصين قد لا يمتلكون الدافع للمشاركة بمعرفتهم، فالاستخدام المبتكر لنظم تكنولوجيا المعلومات والاتصالات يتضمن استخدام البرمجيات لتطوير ملفات الاهتمام لأعضاء المؤسسة، من أجل تحديد ما الذي يمكن أن يكون الأعضاء مهتمين باستلامه، حيث توفر نظم تكنولوجيا المعلومات والاتصالات القدرة على توسيع دائرة المشاركة بالمعرفة من خلال توسيع وصول الأفراد إلى ما وراء الخطوط الرسمية للاتصالات، كما تساعد الشبكات الحاسوبية بأنواعها والنشرات الإلكترونية ومجموعات النقاش على إنشاء المجتمعات الممارسة لتسهيل الاتصال بين الباحث عن المعرفة وأولئك الذين يمتلكون المعرفة، فمثلاً دليل المؤسسة يمكن أعضائها من العثور على الفرد الذي يمتلك المعرفة بسرعة وبالتالي مساعدتهم على حل المشكلات التي تواجههم<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> محمد زرقون، عرابية الحاج، مرجع سابق، ص 124.

<sup>2</sup> إرما بيسرا، فرنانديز راجيف سايبيروال، إدارة المعرفة والنظم والعمليات، مكتبة الملك فهد الوطنية للنشر، الرياض، 2014، ص ص 99،98.

<sup>3</sup> عامر عبد الرزاق الناصر، مرجع سابق، ص 55.

### سادسا: تطبيق المعرفة

إن الهدف والغاية من إدارة المعرفة هو تطبيق المعرفة المتاحة للمؤسسة حيث يرى (Alavi & Leidner, 2001) أن تطبيق المعرفة أهم عملية في عمليات إدارة المعرفة، ولن تقود عمليات التوليد والتخزين والتوزيع إلى تحسين الأداء مثلما يقوم به التطبيق الفعال للمعرفة، ولاسيما في العملية الاستراتيجية في تحقيق الجودة العالية للمنتجات والخدمات لمقابلة حاجات الزبائن، والنتيجة الحتمية لذلك تصبح المعرفة قوة وثروة في آن واحد إذا تم تطبيقها<sup>1</sup>، كما أشار (Burk,2009) أن المؤسسات الساعية للتطبيق الجيد للمعرفة عليها تعيين مدير المعرفة الذي يقع عليه واجب التطبيق الجيد وأنه يعمل كعنصر مكرس لتطبيقات مشاركة المعرفة والتنفيذ الدقيق لها، وأكد على أن الاستخدام وإعادة الاستخدام تتضمن الاتصالات غير الرسمية والحصول على التقارير والتطبيقات الجيدة والقصص الناجحة وأشكال أخرى بما فيها العرض وجلسات التدريب، كما وفرت التقنيات الحديثة وخاصة الأنترنت المزيد من الفرص لاستخدام المعرفة وإعادة استخدامها في أماكن بعيدة عن مكان توليدها، واستخدمت عدة أساليب لتطبيق المعرفة منها الفرق المتعددة الخبرات الداخلية، مبادرات العمل، مقترحات الخبير الداخلي، تدريب الفرق من خبراء متمرسين<sup>2</sup>.

### المبحث الرابع: نجاح تطبيق إدارة المعرفة

نتطرق في هذا المبحث للآثار المحتملة لتطبيق إدارة المعرفة في المؤسسة كما نشير أيضا للقوى المؤثرة في نجاح إدارة المعرفة، بالإضافة لمعرفة أهم العراقيل والتحديات التي تواجه التطبيق الناجح لإدارة المعرفة.

#### المطلب الأول: تأثيرات إدارة المعرفة

تشمل إدارة المعرفة قيام المؤسسة بتعريف وتحليل موارد المعرفة المتاحة لها والاهتمام بالعمليات المتعلقة بهذه الموارد وتحديد الأهداف التي تسعى لتحقيقها وتتضمن موارد المعرفة تلك المعرفة التي تمتلكها المؤسسة أو تلك التي تحتاج لاملاكها، والتي تتعلق بالمنتجات والسوق والتكنولوجيا والمؤسسات والتي تسهم في زيادة الأرباح أو توفير قيمة مضافة للخدمات والمنتجات أو تحسين العمليات وكذلك

<sup>1</sup> الصديق محمد الباشا وآخرون، أثر عمليات إدارة المعرفة على الإبداع التنظيمي في شركات الطيران العاملة بالسودان، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 24، العدد 105، جامعة بغداد، بغداد، 2018، ص 175.

<sup>2</sup> باسم فيصل عبد نايف، صلاح عبد القادر احمد النعيمي، دور عمليات إدارة المعرفة في تطوير الكفايات الجوهرية: دراسة تحليلية، مجلة دنانير، العدد الرابع، الجامعة العراقية، بغداد، 2013 ص 26.

تحسين الأداء الكلي للمؤسسة، حيث تلعب إدارة المعرفة دوراً مهماً في التأثير على المؤسسة بشكل عام حيث يؤدي اهتمام المؤسسة بإدارة المعرفة إلى تأثيرات مهمة نلتبس آثارها من خلال ما تتركه هذه الممارسة من آثار واضحة على الكثير من الأنشطة التي تقوم بها المؤسسة، حيث تساعد إدارة المعرفة المؤسسة في الحصول على الفهم العميق والمعرفة المطلوبة من خلال الخبرات الذاتية وتساعد بعض فعاليات إدارة المعرفة في تركيز اهتمام المؤسسة على استخدام المعرفة في حل المشاكل، التعلم، التخطيط الاستراتيجي، وصناعة القرارات وغيرها، ونحصر من خلال هذا المطلب تأثيرات إدارة المعرفة من خلال أربعة عناصر أساسية هي التأثير على الأفراد، التأثير على العمليات، التأثير على المنتجات والخدمات، التأثير على الأداء الكلي للمؤسسة<sup>1</sup>.

#### أولاً: التأثير على الأفراد

تساهم إدارة المعرفة في عملية تعلم الأفراد من بعضهم البعض أو من المصادر الخارجية بما يسمح للمؤسسات بالنمو والتطور ويزيد من قدرتها على الاستجابة للبيئة الخارجية حيث يتمثل تأثير إدارة المعرفة على الأفراد من خلال ما يلي:<sup>2</sup>

**1. التأثير على تعلم الأفراد العاملين:** تساعد إدارة المعرفة على تعزيز التعلم الفردي والمؤسسي، من خلال تعزيز القدرة على اكتشاف المعرفة الجديدة في مجالات التخصص حيث يتم ذلك من خلال الاستيعاب الداخلي والتجسيد لمساعد الأفراد على التعلم، كما تساعد التنشئة الاجتماعية للأفراد على اكتساب المعرفة من خلال الأنشطة المشتركة كاللقاءات والتفاعلات غير الرسمية؛

**2. التأثير على تأقلم الأفراد العاملين:** فالمؤسسات تشجع أفرادها العاملين على التعلم المستمر من بعضهم البعض إذ يميل هؤلاء الأفراد إلى امتلاك المعلومات والمعرفة التي يحتاجونها من أجل التأقلم مع الظروف التنظيمية كلما اقتضت الحاجة لذلك، حيث يساعد ذلك الأفراد العاملين على توقع الأحداث المفاجئة ومعالجتها بالاعتماد على التوعية بالأفكار الجديدة والمشاركة في المناقشات من أجل الاستجابة للتغير و تقبله؛

**3. التأثير على الرضا الوظيفي:** توفر إدارة المعرفة منافع مباشرة تعود على الأفراد العاملين سواء كانت تتمثل بزيادة قدراتهم على التعلم بشكل أفضل من العاملين في المؤسسات التي تفتقر لإدارة المعرفة أو امتلاك القدرة على الاستجابة بسرعة للتغيرات في ظل ديناميكية بيئة الأعمال، حيث تساهم في تعزيز

<sup>1</sup> ناصر محمد سعود جرادات وآخرون، مرجع سابق، ص 153.

<sup>2</sup> عامر عبد الرزاق الناصر، مرجع سابق، ص 59، 60.



مهارات العاملين وشعورهم بأهميتهم ويقلل دوران العمل ويساهم في زيادة الأرباح والإيرادات وإيجاد الحلول التي تواجه العاملين ما يساهم في زيادة الرضا الوظيفي لهم.

### ثانياً: التأثير على العمليات

تساعد إدارة المعرفة في إجراء التحسينات في العمليات التنظيمية للمؤسسة حيث تتمثل هذه التأثيرات في التأثير على فاعلية العملية والتأثير على كفاءة العملية والتأثير على إبداع العملية كما يلي:<sup>1</sup>

**1. التأثير على فاعلية العملية:** تمكن إدارة المعرفة مؤسسات الأعمال كي تصبح أكثر فاعلية من خلال مساعدتها في تحديد وتنفيذ العمليات الأكثر ملائمة، إذ تمكن إدارة المعرفة الفعالة أعضاء المؤسسة من جمع المعلومات والمعرفة اللازمة لرصد الأحداث الداخلية والخارجية والتي تمكن المؤسسات من التكيف السريع لعملياتها وفقاً للظروف المعاصرة مما يحافظ على فاعلية تلك العمليات في أوقات متغيرة ومن ناحية أخرى فإن المؤسسات التي تفقر لإدارة المعرفة قد تجد صعوبة في المحافظة على فاعلية العملية عندما تواجه دوران مرتفع سواء للأفراد الخبراء أو الجدد؛

**2. التأثير على كفاءة العملية:** تمكن إدارة المعرفة على نحو فعال المؤسسات لتكون أكثر إنتاجية وكفاءة، فشرية (Toyota) على سبيل المثال طبقت شبكات تقاسم المعرفة ما أتاح لها القدرة على نشر المعرفة بسرعة في شبكة الإنتاج؛

**3. التأثير على إبداع العملية:** تعتمد المؤسسات على مشاركة المعرفة بشكل متزايد بين الأفراد لإنتاج حلولاً إبداعية ومبتكرة للمشكلات، بالإضافة لتطوير عمليات تنظيمية لجعلها أكثر إبداعية.

### ثالثاً: التأثير على المنتجات

تسهم إدارة المعرفة في التأثير على المنتجات من خلال تقديم منتجات تحقق قيمة مضافة للمؤسسة وتقديم خدمات تعتمد في جوهرها على المعرفة كما يلي:<sup>2</sup>

**1. منتجات تحقق قيمة مضافة:** تشير القيمة المضافة إلى القيمة الإضافية التي خلقت خلال مرحلة معينة من مراحل الإنتاج أو من خلال التسويق حيث تساهم إدارة المعرفة في إبداع منتجات جديدة أو محسنة تحقق للمؤسسة قيمة مضافة، فإذا كانت المؤسسة تنتج وتبيع مادة ما يمكن لإدارة المعرفة أن تصمم برامج تضمن التحسين المستمر لنوعية المنتج أو إبداع منتجات جديدة أو عمليات إنتاج أو استخدام إبداعي للمعلومات المختلفة لهذا الغرض.

<sup>1</sup> المرجع السابق، ص 61.

<sup>2</sup> ناصر محمد سعود جرادات وآخرون، مرجع سابق، ص 158.

2. منتجات تعتمد على المعرفة: أي تقديم وبيع خدمات تعتمد بالأساس على المعرفة وهو ما قد تحققها المؤسسة إذا صممت أنظمة معارف تمكنها من تقديم خدمات استشارية، كما قد تصمم برامج خلق معرفة تمكنها من تحسين منتجاتها، كما قد تطور أنظمة معلومات للعملاء لتشخيص المشاكل التي يتعرضون لها وتحديد الحلول المناسبة لهم.

#### رابعاً: التأثير على الأداء الكلي للمؤسسة

تؤثر إدارة المعرفة على الأداء الكلي للمؤسسة من خلال طريقتين هما التأثير المباشر على الأداء والتأثير غير المباشر كما يلي:<sup>1</sup>

1. التأثير المباشر على الأداء: إذا كان هناك انسجام وتكامل بين استراتيجية المؤسسة واستراتيجية إدارة المعرفة والبرامج التي تنفذها لابد أن تنعكس الآثار الإيجابية التي تم الإشارة إليها أعلاه والذي يمكن تلخيصه بالعائد على الاستثمار والذي يمثل النسبة بين الأموال المكتسبة (الأرباح أو الخسائر) و الأموال المستثمرة (رأس المال) ونشير إلى أن تحسين العمليات وتطوير المنتجات والخدمات وتحسين قدرة الأفراد لابد أن يؤدي ذلك إلى زيادة في الإيرادات وفي الأرباح.

2. التأثير غير المباشر على الأداء: حيث يؤدي تنفيذ برامج إدارة المعرفة بالانسجام مع استراتيجية المؤسسة إلى آثار غير ملموسة قد لا يمكن قياس تأثيرها بشكل مباشر، إذ تؤثر بشكل غير مباشر وغير واضح على الأداء مثل زيادة كمية الإنتاج والمبيعات وبالتالي تقليص تكاليف إنتاج الوحدة الواحد وتحسين العوائد المالية، بالإضافة إلى زيادة عدد المنتجات والخدمات وتحسين المكانة والميزة التنافسية المستدامة وتحسين القوة التفاوضية للمؤسسة مع الأطراف الخارجية وغيرها.

#### المطلب الثاني: القوى المؤثرة في تطور إدارة المعرفة

لقد أكدت أغلب الدراسات والبحوث في مجال إدارة المعرفة أن هناك مجموعة من العوامل أثرت في تطورها ويشير (Wiig, 2000) في هذا الصدد إلى عاملين أثرا في إدارة المعرفة وهما:<sup>2</sup>

#### أولاً: العوامل الخارجية

هذه العوامل تشير إلى العناصر البيئية التي تعمل في ظلها المؤسسة والتي تؤثر في أعمالها، ولا غنى للمؤسسة سوى التكيف مع هذه المتغيرات والعوامل الخارجية والاستجابة لمتطلباتها، وأهم هذه العوامل ما يلي:

<sup>1</sup> المرجع السابق، ص ص 159، 160.

<sup>2</sup> إبراهيم الخلوف الملكاوي، مرجع سابق، ص ص 107، 108.

**1. العولمة:** التي ظهرت بسبب التقدم في وسائل الاتصال وجعلت من العالم قرية صغيرة، الأمر الذي أدى ظهور الشركات المتعددة الجنسيات لتنفيذ المشاريع الكبرى في العديد من الدول مما زاد من حدة المنافسة بين الشركات الكبرى، ومن هنا برزت أهمية إدارة المعرفة القادرة على توفير المعرفة اللازمة للشركات الراغبة بالبقاء والمنافسة وكسب الميزة التنافسية.

**2. زيادة التطور والتعقيد في حاجات ورغبات المستهلك:** بسبب التطورات التي يشهدها العالم الأمر الذي انعكس على رغبات المستهلك مما زادها تعددا وتنوعا مما يعني تعقيدها وهذا يعزز من أهمية إدارة المعرفة لمواجهة هذه الحالات.

**3. زيادة حدة المنافسة:** حيث تشهد المؤسسات تنافس شديد في طرح منتجات وخدمات جديدة وتطويرها باستمرار واستخدام التقنيات الحديثة وهذا يحتاج إلى بناء عمليات تعلم مستمرة وسريعة لبناء خبرة تنافسية قادرة على مواجهة.

**4. زيادة مستوى التطور والتعقيد في عمليات التوريد:** حيث يسعى الموردون إلى مجاراة عمليات التطور في حاجات ورغبات المستهلك والمنافسة العالمية لذا تسعى دائما إلى تطوير وتحديث عملياتها وقدراتها باستمرار وتسهم في عمليات الإبداع والابتكار لتقديم أفضل المنتجات والخدمات وإشراك الموردين في ذلك الأمر الذي يزيد من أهمية إدارة المعرفة وضرورة المشاركة فيها.

#### ثانيا: العوامل الداخلية:

تتوفر هذه العوامل داخل المؤسسة وتتمثل في ما يلي:

**1. حدوث اختناقات في فاعلية المؤسسة:** حيث من ضمن العوامل التي تسهم في فاعلية المؤسسة تدفق العمل وحجم المعلومات وتستطيع المؤسسة التغلب على الاختناقات باستخدام التقنيات الحديثة وطاقتهم عمل يتمتع بمهارات عالية ومتطورة وقادر على تنظيم العمل بشكل أفضل وهذا لا يتم إلا بوجود إدارة المعرفة لتتنبأ وتخطط بشكل فاعل؛

**2. تزايد القدرات التقنية:** حيث أسهمت الإمكانيات التقنية مثل الحاسبات والبرمجيات في تعدد مداخل إدارة المعرفة وكان لتقنية المعلومات ونظم المعلومات الأثر البالغ في ذلك وقد أشرنا لهذا سابقاً؛

**3. فهم الوظائف المعرفية:** حيث يتولى ذلك الأفراد المؤهلون علميا وعمليا الأمر الذي زاد من فاعلية إدارة المعرفة.

### المطلب الثالث: عوامل فشل ونجاح إدارة المعرفة

إن التطبيق الناجح لإدارة المعرفة يتطلب توافر مجموعة من الجهود متعاونة فيما بينها لإنجاح إدارة المعرفة ولعل أولها هو معرفة عوامل الفشل وتجنبها وإصلاحها كذلك معرفة عوامل النجاح وتقويتها.

#### أولاً: عوامل فشل إدارة المعرفة

لقد حدد (Fahey & prusak) عدداً من الأخطاء يمكن أن تؤدي إلى الفشل في برامج إدارة المعرفة وهي:<sup>1</sup>

1. عدم القدرة على تطوير التعريف أو التحديد العملي للمعرفة والفشل في التمييز بين البيانات والمعلومات والمعرفة؛
2. ضعف التفكير والاستنتاج العقلاني أي الفشل في تحديد صيغ التفكير والاستنتاجات العقلانية والافتراضات والمعتقدات السائدة؛
3. التصور المطلق للمعرفة بوصفها موجود خارج عقول الأفراد في حين أن أغلب المعرفة هي ضمنية كامنة في عقولهم؛
4. تجاهل الهدف الأساسي لإدارة المعرفة المتمثل في ابتكار السياقات المشتركة عبر الحوار؛
5. عدم إدراك أهمية ودور المعرفة الضمنية وعدم تشجيع الأفراد على إظهارها؛
6. عزل المعرفة عن استعمالاتها؛
7. الاعتماد على المعرفة المخزونة في القواعد المعرفية وعدم الاهتمام بالتدفق المعرفي بالخصوص المعرفة الجديدة؛
8. التركيز على الماضي والحاضر بدلاً من التفكير والتركيز على المستقبل؛
9. إحلال الاتصال التكنولوجي بدلاً من التفاعل البشري أي الحوار المباشر وجهاً لوجه.

#### ثانياً: العوامل المساعدة على نجاح إدارة المعرفة

إن نجاح إدارة المعرفة يتطلب التوافق بين استراتيجية المؤسسة وكذلك الثقافة التنظيمية وأهداف إدارة المعرفة بالإضافة لدور المورد البشري، وقد لخص (Rastogi) عوامل نجاح إدارة المعرفة في الآتي:<sup>2</sup>

1. الابتكار والتأكيد على فرص التعلم المستمر للأفراد؛

<sup>1</sup> مسلم عبد الله حسن، مرجع سابق، ص ص 53، 54.

<sup>2</sup> نفس المرجع، ص ص 52، 53.

2. ينبغي على المديرين التركيز على الحالات المتميزة في مؤسساتهم أثناء مقارنتهم المرجعية لعملية المؤسسة بقصد المقارنة والتعلم؛
3. التشجيع ومكافأة روح التعاون وتعلم الفريق والتأكيد عليهما بصورة دائمة؛
4. تأسيس أنظمة للفهم ونشر التعلم والمشاركة به؛
5. دفع العاملين للتطوير والمشاركة بالرؤيا الجماعية؛
6. تحديد وتطوير القادة الذين يبنون ويدعمون نماذج التعلم على مستوى الفرد والفريق والمؤسسة؛
7. تطوير الفهم المشترك على المستويات المعنية أولاً طالما أن مركز التعلم واستعمال المعرفة يكمنان في هذه المستويات بشكل كبير ثم التحول تدريجياً بعد ذلك على مستوى المؤسسة ككل؛
8. تمكين الأفراد في مناسبات متكررة من البدء في مناقشات وتداول الحوارات ليتضح لهم ما الذي يشكل أساس المعرفة لإنجاز أعمالهم؛
9. مساعدة الأفراد لتحديد دور ومتطلبات ومضامين وتطبيقات المعرفة لإنجاز أعمالهم؛
10. تركيز الاهتمام على تدفق المعرفة أكثر من تخزينها؛
11. توفير الفرص للأفراد للمشاركة في الحوار والبحث والنقاش.

#### المطلب الرابع: تحديات إدارة المعرفة

يشير (Santosus, 2001) أن التحديات التي تواجه إدارة المعرفة ناتجة عن ما يلي:<sup>1</sup>

##### أولاً: الثقافة التنظيمية

إن اختلاف القيم والأعراف والعادات الخاصة بالأفراد قد لا يدعم المشاركة في المعرفة والمعلومات رغبة منهم في امتلاك القوة والقدرة في التأثير على الآخرين، لذا لا بد أن يتم تبني ثقافة تنظيمية تعاونية تشجع التبادل المعرفي والمعلوماتي بين الأفراد داخل المؤسسة؛

##### ثانياً: الأساليب التكنولوجية

تتطلب إدارة المعرفة والمعلومات تبني الأساليب والبرامج الالكترونية الحديثة والتي تكون في العادة مكلفة جداً وتتطلب موارد مادية وبشرية ومالية كبيرة، الأمر الذي قد يحد من مدى التطور في استخدام هذه المؤسسة؛

<sup>1</sup> خضير كاظم حمود، مرجع سابق، ص ص 80، 81.

### ثالثًا: التغيير والتحديث

إن المعلومات تتغير وتتقدم وتحتاج إلى التعديل وتحديث حتى تتناسب مع معطيات وظروف البيئة التنظيمية الداخلية والخارجية، هذا فضلا عن اختلاف طبيعة المعلومات والذي يتطلب تبني أساليب مختلفة للتعامل معها، وجميع ذلك يحتاج إلى جهود وموارد كبيرة ومكلفة؛

### رابعًا: التمييز بين أنواع المعلومات

هناك الكثير من المعلومات لا تعتبر أساسية ومهمة ولذا لا بد أن تساوي كمية المعلومات وجودتها وأن تعكس المعنى الصحيح لها؛

### خامسًا: الاستراتيجيات التنظيمية والفلسفة الإدارية

التي قد لا تعم انسياب وتدفق المعلومات ونشر المعرفة داخل المؤسسة، ويشكل هذا العامل أهم التحديات التي تؤثر في جوهر الإدارة المعرفية والمعلوماتية في مختلف المؤسسات.

كما أشار (Mc Dermott) إلى أربعة تحديات وهي:<sup>1</sup>

### أولًا: التحدي التقني Technical Challenge

المتمثل في تصميم الأنظمة البشرية والمعلومات التي تساعد الأفراد في التفكير معًا؛

### ثانيًا: التحدي الاجتماعي Social Challenge

المتمثل في تطوير المؤسسات التي تشارك بالمعرفة وتديم التنوع الفكري لتشجيع الإبداع بدلا من الاستتساخ والتقليد؛

### ثالثًا: تحدي الإدارة Management Challenge

المتمثل في خلق البيئة التي تقيم المشاركة بالمعرفة؛

### رابعًا: التحدي الشخصي personal challenge

المتمثل في الانفتاح على أفكار الآخرين والرغبة في المشاركة بالأفكار والسعي المتواصل للمعرفة الجديدة.

<sup>1</sup> مسلم عبد الله حسن، مرجع سابق، ص ص 54، 55.

## خلاصة

لقد اكتسبت المعرفة أهمية كبيرة في المؤسسات المعاصرة وأصبحت من أهم الموارد التي تدعم بها قدراتها التنافسية من أجل البقاء في المنافسة، هذه المعرفة التي اجتهد الكثير من الباحثين والكتاب في إرساء مفاهيمها وتبيان دلالاتها فبالرغم من الاختلاف في وجهات النظر التي درست من خلالها إلا أنها ساهمت في وضع المعالم الأساسية لها من خلال مداخل المعرفة والتعاريف المختلفة التي تتطرق لها من مختلف الجوانب، بالإضافة إلى تحديد مجالات إدارة المعرفة والاستراتيجيات الخاصة بها وكذلك تقديم نماذج لها والتي تساهم في مساعدة المؤسسة على تحديد المعرفة فيها وكيفية خلقها وتخزينها ونشرها وتطبيقها، وعلى الرغم من أن المعرفة مورد مهم جدا في الوقت الحالي إلا أن امتلاك المؤسسات اليوم للمعرفة لا يؤدي بالضرورة لنجاحها وتفوقها على المنافسين الآخرين ويرجع ذلك لأمرين أساسيين وهما جودة ونوعية هذه المعرفة والأمر الآخر كيفية التحكم في سلوك الموارد البشرية التي تعتبر المسؤولة عن اكتشاف المعرفة ونشرها وتطبيقها في المؤسسة للاستفادة منها، فالتحدي اليوم الذي يواجه المؤسسات هو كيف تجعل الموارد البشرية في المؤسسة تساهم بشكل كبير في تقاسم وتشارك المعرفة في المؤسسة بين الأفراد أو بين الأقسام أو بين المؤسسات سواء في المعرفة الصريحة أو على وجه الخصوص في المعرفة الضمنية والتي تعتبر من أصعب أنواع التشارك في المعرفة، حيث سنحاول من خلال الفصل الموالي التطرق بشكل مفصل للتشارك المعرفي.

## الفصل الثالث

### التشارك المعرفي وعلاقته بالدعم التنظيمي

المبحث الأول: مدخل للتشارك المعرفي

المبحث الثاني: أساسيات التشارك المعرفي

المبحث الثالث: تطبيق التشارك المعرفي

المبحث الرابع: أثر أبعاد الدعم التنظيمي في التشارك المعرفي



## تمهيد

من المعلوم بأنه لا توجد مؤسسة واحدة تعمل بدون الاعتماد على المعلومات والمعارف خاصة في الوقت الحالي، فالمؤسسة تحتاج في عمليات الانتاج والتسويق والمحاسبة وغيرها من الأنشطة والمهام التي تقوم بها لمعلومات ومعارف تساعد في تسهيل القيام بها وانجازها على أحسن وجه، كما تحتاج المؤسسة من أجل الاستمرار في المنافسة لضرورة تقديم منتجات ذات تنافسية عالية في ظل تعدد المنتجات والمنافسين وكذلك سرعة التغيرات البيئية التي تتغير باستمرار وبشكل سريع مثل التطور التكنولوجي المتسارع وتغير أذواق المستهلكين وغيرها، كل هذا يحتم على المؤسسة ضرورة الاعتماد على ما تملكه من موارد وتطويرها وتنميتها من اجل جعلها ذات قدرات متمكنة من التطوير والتحسين في منتجات المؤسسة ومن أهم هذه الموارد على الإطلاق هو المعرفة التي تملكها المؤسسة سواء كانت مخزنة لديها او في عقول مواردها البشرية، ويمكن القول بأن امتلاك المعرفة في المؤسسة لا يؤدي بالضرورة إلى نجاحها ولكن يتوقف ذلك على كيفية التعامل معها وكيفية الاستفادة منها، حيث ظهرت تطبيقات ومفاهيم جديدة تساهم في تعظيم الاستفادة من هذا المورد بكفاءة وفعالية وأهمها على الاطلاق هو مفهوم التشارك المعرفي، فالكثير من المؤسسات تملك معارف مخزنة عبر وسائط فيها ولا تعرف كيف توصلها إلى الأقسام والأشخاص المعنيين بها بالإضافة إلى امتلاك المؤسسة لأفراد ذوي معارف وخبرات نادرة ولكن عند خروجهم من المؤسسة تذهب تلك المعارف معهم، كما نجد أيضا الكثير من الأفراد يتخوفون من مشاركة وتقاسم المعارف التي يملكونها لأنهم يعتقدون بأنها مصدر بقائهم في المؤسسة، كل هذا وغيره يعتبر بالنسبة لها تكلفة الفرص الضائعة وعليه وجب عليها ضرورة الاهتمام بالتشارك المعرفي لديها وترسيخ هذا المفهوم لدى مواردها البشرية ونشر ثقافة تنظيمية تشجع سلوك التشارك المعرفي ومن خلال هذا الفصل سنتطرق لمفهوم التشارك المعرفي وتبيان أهم العناصر الأساسي المتعلقة به من خلال أربعة مباحث، حيث يتم التطرق في المبحث الأول لمدخل للتشارك المعرفي أما المبحث الثاني فيتم فيه التطرق لأساسيات التشارك المعرفي، أما المبحث الثالث فيتم فيه استعراض كيفية تطبيق التشارك المعرفي، في حين يتم في المبحث الرابع معرفة أثر أبعاد الدعم التنظيمي في التشارك المعرفي.

### المبحث الأول: مدخل للتشارك المعرفي

نتطرق من خلال هذا المبحث لمفهوم التشارك المعرفي من خلال تبيان الفروق الجوهرية بين نقل تبادل وتشارك المعرفة، ونظرا لتعدد التعاريف المقدمة للتشارك المعرفي من قبل الباحثين والدارسين للتشارك المعرفي واختلافها سنقدم مجموعة منها لتوضيحه أكثر بالإضافة ونظرا للفوائد التي يحققها التشارك في المعارف والخبرات والمعلومات بين الافراد في المؤسسة سنبرز أهم هذه الفوائد بالنسبة للفرد والمؤسسة، كما سنركز على أهم المداخل الخاصة به والنظريات المفسرة له كما سنتطرق للمتطلبات الضرورية لتفعيل وتشجيع وتطبيق التشارك لمعرفي في المؤسسة ونختتم هذا المبحث بالمرحل الثالثة الرئيسية للتشارك المعرفي.

### المطلب الأول: مفهوم التشارك المعرفي

قبل التطرق لمفهوم التشارك المعرفي لا بد من الإشارة إلى بعض المفاهيم التي تتداخل وتتشابك مع التشارك المعرفي وهي تبادل المعرفة ونقل المعرفة، حيث لا يمكن الحديث عن التشارك المعرفي في المؤسسة دون أن نتكلم عن تبادل ونقل المعرفة لأن عملية انتقال المعرفة داخل المؤسسة هي الخطوة الهامة والحاسمة نحو تحقيق التشارك المعرفي،<sup>1</sup> كما نجد أن التشارك المعرفي يعكس العملية التي من خلالها يتم تبادل الأفراد معارفهم ومعناه أن التشارك المعرفي يرتبط بمنظور واسع يعود إلى تبادل كل أنواع المعارف ويتضمن المعرفة الصريحة والمعرفة الضمنية ومن جهة أخرى نجد أن التشارك المعرفي يعكس عملية نقل المعرفة إلى الآخرين داخل المؤسسة عن طريق مجهودات الأفراد، وهذا يشير إلى النقل كعملية رئيسية لتشارك المعرفة ويركز الاهتمام على الأفراد.<sup>2</sup>

يمكن إبراز الفرق بين التبادل المعرفي ونقل المعرفة والتشارك المعرفي من خلال الشكل الموالي:

<sup>1</sup> عمر جرادات، أثر المعرفة التشاركية والذاكرة التنظيمية على جودة القرارات الإدارية في المكتبات الجامعية الرسمية الأردنية، المؤتمر الرابع والعشرون للاتحاد العربي للمكتبات والمعلومات (اعلم) مهنة ودراسات المكتبات والمعلومات:

الواقع والتوجهات المستقبلية، المدينة المنورة، الرياض، أيام 26 و 27 نوفمبر، 2013، ص 5.

<sup>2</sup> حسين الطيب بورعدة، ناريمان بشير دريس، أثر تشارك المعرفة على أداء الموارد البشرية، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 11، العدد 4، الجامعة الأردنية، عمان، 2015، ص 845.

الجدول رقم (3-1): الفرق بين تبادل، نقل والتشارك المعرفي

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

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

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

في حين نلاحظ من خلال الجدول أن نقل المعرفة تركز على تطبيق المعرفة الحالية الموجودة بالمؤسسة أو لدى الأفراد العاملين فيها من سياق لآخر أي تطبيقها في مختلف أقسام المؤسسة، كما أنها يمكن أن تحدث بشكل إرادي من خلال التعليمات أو التوجيهات وغيرها أو بشكل لا إرادي كأن ينقل العامل معارفه نتيجة قيامه بعمله أو نتيجة احتكاكه بالعمال الآخرين أثناء تنفيذ المهام الوظيفية وغيرها، كما نجد أن نقل المعرفة يكون بشكل غير متبادل ويحدث نتيجة التدريب أو التفاعل الاجتماعي.

أما التشارك المعرفي فنلاحظ من خلال الجدول أنه يركز على الكشف عن المعارف الحالية للآخرين في المؤسسة وبالتالي المساهمة في خلق معرفة جديدة ويحدث التشارك المعرفي بشكل إرادي أي رغبة من العاملين دون ضغوط وبشكل طوعي، كما أن التشارك المعرفي يكون بشكل متبادل بين الأفراد ويحدث نتيجة التفاعل الاجتماعي داخل المؤسسة.

أولاً: تعريف التشارك المعرفي

توجد صعوبة في إيجاد تعريف شامل لمفهوم التشارك المعرفي ويرجع السبب في ذلك إلى ارتباطه بكل من نوع المعرفة المتشارك فيها وطريقة التشارك المعرفي وكذلك مستوى التشارك والأطراف

- المتشاركة ( أفراد وفرق عمل ومؤسسات)<sup>1</sup> ونظرا لكثرة التعريفات المقدمة للتشارك المعرفي واختلافها سنقدم بعض التعريفات التي من شأنها أن تعطينا رؤية واضحة للتشارك المعرفي كالاتي:
- التشارك المعرفي هو " قدرة العاملين بالمؤسسة على تبادل الخبرات ومعارف الخبراء والقيم والمعلومات والأفكار بحيث تهدف إلى خلق وإدراج الخبرات والمعلومات الجديدة"<sup>2</sup>.
  - يعرف أيضا التشارك المعرفي بأنه "نشاط لتدفق المعرفة من شخص يملك المعرفة إلى شخص آخر أو مجموعة أو أفراد يحتاجون إليها بشكل يمكن من فهمها واستخدامها، ولا يقتصر التشارك المعرفي على تبادل المعرفة الصريحة فقط وإنما يتضمن أيضا المعرفة الضمنية الكامنة في عقول الأفراد"<sup>3</sup>.
  - يعرف التشارك المعرفي بأنه "السلوك المتبنى لنشر المعرفة المكتسبة بين الأفراد الآخرين لتحقيق القيمة المضافة للمعرفة"<sup>4</sup>.
  - التشارك المعرفي هو "أنشطة نقل أو نشر المعرفة من شخص أو مجموعة أو مؤسسة للآخرين"<sup>5</sup>.
  - يعرف التشارك المعرفي أيضا بأنه "العملية التي يتم من خلالها نقل المعرفة الصريحة أو الضمنية إلى الأفراد الآخرين من خلال الاتصالات التي تتم بين هؤلاء الأفراد"<sup>6</sup>.
  - كما يعرف أيضا التشارك المعرفي بأنه "تبادل المعرفة على مستوى الأفراد والجماعات والمؤسسات مما يعزز الأداء التنظيمي"<sup>7</sup>.

<sup>1</sup> طارق عطية عبد الرحمان، سلوك التشارك المعرفي لدى العاملين بالجمعيات التعاونية الزراعية بمركز قطور بمحافظة الغربية في ضوء نظرية السلوك المنطقي، مجلة الاسكندرية للعلوم الزراعية، المجلد 62، العدد 5، جامعة الإسكندرية، القاهرة، 2017، ص 673.

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

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

<sup>4</sup> حاتم علي عبد الله الحمداني، أثر التشارك المعرفي في استدامة القدرات الديناميكية، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد 54، كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، بغداد، 2018، ص 112.

<sup>5</sup> Jae- nam lee, **The import of knowledge sharing organizational capability and partnership quality on IS out sourcing success**, information & management, 38, 2001, p 324.

<sup>6</sup> مي نجيب ذوابي، أثر التشارك بالمعرفة في تحقيق الأهداف الإستراتيجية، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد 43، كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، بغداد، 2015، ص 321.

<sup>7</sup> سهى عبد الرؤوف محمد عبد العال، أثر العبء الشخصي على وظيفتي توليد المعرفة والتشارك بها في الشركات الصناعية في الأردن، مجلة البلقاء للبحوث والدراسات، المجلد 17، العدد 1، جامعة عمان الأهلية، عمان، 2014، ص

- يعرف (Daghfous) التشارك المعرفي بأنه "عملية نقل ونشر المعرفة الخاصة بالمؤسسة أو الوحدة وتوصيلها للأفراد المعنيين باستخدام الأدوات والوسائل المخصصة للقيام بهذه الأنشطة كالإنترنت ووسائل التوزيع الالكترونية والوسائط المتعددة"<sup>1</sup>.

من خلال التعاريف السابقة نلاحظ أنها تباينت واختلفت في تناولها لمفهوم التشارك المعرفي حيث نجد أنه هناك من عرفه بأنه عملية من عمليات إدارة المعرفة شأنه شأن اكتشاف المعرفة وتخزينها وتطبيقها، وهناك من عرفه بأنه سلوك إنساني يقوم به العاملون في المؤسسة من أجل تقاسم المعارف والأفكار فيما بينهم لتحقيق أهداف متنوعة، كما نجد أنه هناك من ركز على الوسيلة المستخدمة في التشارك المعرفي ولكن الملاحظ أن أغلب التعاريف ركزت على التشارك في المعرفة الضمنية والمعرفة الصريحة، كما نلاحظ أن أغلب الاختلافات تمحورت حول طبيعة التشارك المعرفي من ناحية أنه عملية أو سلوك يقوم به الأفراد العاملون في المؤسسة.

بناء على ما تم تقديمه من تعريفات يمكن تعريف التشارك المعرفي بأنه تقاسم وتبادل ونقل للأفكار والآراء والمعلومات والتجارب والمهارات والمعارف الضمنية و/أو الصريحة سواء بصفة مباشرة أو عن طريق وسائل وتقنيات الاتصال الحديثة على مستوى الأفراد أو الجماعات أو المؤسسة ككل من أجل تحقيق قيمة مضافة للمعرفة الحالية والمساهمة في خلق معرفة جديدة.

### ثانياً: أهمية التشارك المعرفي

للتشارك المعرفي أهمية كبيرة جدا في المؤسسات حيث يعتبر الأساس الذي يضمن للمؤسسة التميز والتفوق على المنافسين ويساهم في عملية الابداع والابتكار والتحسين المستمر .

فالحاجة لنقل المعرفة ونشرها وتبادلها وتقاسمها في مختلف أنحاء المؤسسة وخلق وتطبيق المعرفة الجديدة هو الأساس لبقاء معظم المؤسسات، كما أن الفوائد المترتبة عن تطبيق المعرفة لا ترجع لأهميتها بحد ذاتها بقدر ما ترجع إلى القيمة التي تخلفها هذه المعرفة نتيجة تقاسمها والتي تشكل هدف التشارك المعرفي<sup>2</sup>، ويحتاج العاملون إلى فهم كيفية الوصول إلى المعلومات والمعرفة القابلة للتشارك والعمل معها من أجل تحقيق أقصى قدر ممكن من التشارك المعرفي<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> عبد المالك ججيق، زكية ججيق، تأثير التشارك المعرفي على كفاءة أساتذة التعليم العالي، مجلة رؤى اقتصادية، العدد8، جامعة الشهيد حمه لخضر الوادي، الجزائر، 2015، ص 254.

<sup>2</sup> حسين الطيب بورعدة، ناريمان بشير دريس، مرجع سابق، ص ص 846، 847.

<sup>3</sup> Ammar A et al, TQM core elements and knowledge sharing :An empirical study of iraqi hels, british journal of economics, finance and management sciences, vol 3, no 1, 2011, p 4.

يعتبر التشارك المعرفي الأساس في نجاح المؤسسات من خلال دعم عملية الابداع مما يؤدي إلى توليد معارف جديدة بالرغم من صعوبة تشجيع المشاركة الطوعية في المعرفة من قبل العاملين، إلا أنه للمشاركة أهمية كبيرة فهناك حاجة لنقل المعرفة ونشرها والتشارك فيها في مختلف أنحاء المؤسسة فالفاعل بين التكنولوجيا والتقنيات والأفراد له الأثر الإيجابي المباشر في فعالية توزيع المعرفة، ونظراً لأهمية التشارك المعرفي للمؤسسات استطاعت الكثير منها تطوير أنظمة خاصة بها للتشارك بالمعرفة الخاصة بها على سبيل المثال تستخدم مؤسسة Anderson consulting نظام Knowledge exchange الذي يسمح لما يزيد على 70000 من عمالها الموجودين في 47 بلدا الوصول إلى قواعد المعرفة التي تمتلكها المؤسسة والتشارك فيها واستخدامها للعديد من الأنظمة والتقنيات التي تسمح لأعضائها التشارك في المعرفة التي تملكها بكل أنواعها<sup>1</sup>.

بصفة عامة تكمن أهمية التشارك المعرفي في مستويين رئيسيين هما على مستوى الفرد وعلى مستوى المؤسسة ويمكن توضيحهما كما يلي:

#### 1. أهمية التشارك المعرفي على مستوى الفرد.

تتعرض أهمية التشارك المعرفي في هذا المستوى من خلال زيادتها لخبرة الأفراد عن طريق نقل الخبرات وتبادلها والتقليل من فجوة الإدراك لديهم، فهو يعلم الفرد بالنقص الحاصل لديه كما يعلمه فن الاتصال بالآخرين وتنميته باستمرار<sup>2</sup>، كذلك للتشارك المعرفي أهمية لدى الفرد من خلال مساعدته على أداء الوظيفة بفعالية أكثر ويساعده على البقاء فيها بالإضافة إلى تعزيز التنمية الشخصية والتقدم الوظيفي كما يجلب له المكافآت والمزيد من التقدير الشخصي، كما يساهم في شعوره بالارتياح والحصول على تقدير الذات من خلال الفوائد الناتجة عن تبادل معارفهم مع الآخرين فهو يتيح للأفراد حل المشاكل بسرعة أكبر وكذلك الحد من الازدواجية المكلفة من الجهد وإيجاد حلول مبتكرة من خلال التعاون<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> عبد السلام نجادات، واقع نقل المعرفة والتشارك بها في ظل العولمة، المؤتمر العلمي الدولي عولمة الإدارة في عصر المعرفة، كلية إدارة الأعمال، جامعة الجنان، بيروت، أيام 15-17 ديسمبر، 2012، ص ص 8، 9.

<sup>2</sup> قيس حمد سلمان، تأثير المشاركة بالمعرفة في الابداع التنظيمي: دراسة اختبارية في الشركة العربية للمنظفات والكيمواويات، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 19، العدد 72، جامعة بغداد، عمان، 2013، ص 94.

<sup>3</sup> ثروت عبد الحميد عبد الحافظ، ياسر فتحي الهنداوي المهدي، واقع ممارسة التشارك المعرفي لدى أعضاء هيئة التدريس: دراسة تطبيقية على كليات التربية في بعض الجامعات العربية، مجلة العلوم التربوية والنفسية، المجلد 16، العدد 4، جامعة البحرين، المنامة، 2015، ص 486.

## 2. أهمية التشارك المعرفي على المستوى التنظيمي.

للتشارك المعرفي أهمية على المستوى التنظيمي من خلال تحسين الكفاءة وتخفيض تكاليف التدريب والتقليل من مخاطر عدم التأكد بالإضافة لنشر الأفكار المبتكرة، كما يساهم في تحقيق التعلم الفردي والتنظيمي وزيادة الأفكار المبدعة وزيادة الكفاءة التنظيمية كما يساهم التشارك المعرفي في زيادة الربحية والانتاجية ويساعد العاملين الجدد على التكيف مع أنفسهم في أماكن العمل بما يعود بالفائدة على المؤسسة، كما أن التشارك بالمعرفة الصريحة يحسن كفاءة العمل والتشارك بالمعرفة الضمنية يحسن جودة العمل<sup>1</sup>. بالإضافة لما سبق يشير الكتاب والمفكرين إلى أن للتشارك المعرفي أهمية كبيرة في سد الفجوات في المعرفة في المؤسسة حيث يرى (Boer, 2005) أنه هناك ثلاثة أسباب تدفع للتشارك المعرفي في المؤسسات وهي:<sup>2</sup>

**1.2. التشارك المعرفي من أجل خلق فهم مشترك:** فالعاملين في المؤسسات المختلفة بحاجة لتكوين فهم مشترك عن الأهداف الكلية أو الفرعية التي يسعون لتحقيقها في المؤسسة ككل، ولا سيما ما يتعلق بأعمالهم ومهامهم وأدوارهم وحتى لغتهم التي تشكل أساس التفاهم في المؤسسات ومعرفة كل ما يتعلق بالمؤسسة ككل بدءاً من الداخل إلى الخارج فمن البديهي وجود اختلاف للأفراد العاملين بالمؤسسة بمعارفهم وبالتالي هم أكثر حاجة للتشارك المعرفي لغرض تعزيز المعارف ككل؛

**2.2. التشارك المعرفي من أجل التحول الممكن:** منذ بدايات الثورة الصناعية وما رافقها من تأكيد على التخصص وتقسيم العمل والذي كان له أثر في تجزئة المعرفة بين العاملين على أساس الأعمال التي ينجزونها، برزت الحاجة للتشارك المعرفي من أجل ردم الفجوات في المعرفة من أجل توحيد الجهود والمعارف والخبرات لتحقيق الهدف الأكبر في تقديم السلع والخدمات؛

**3.2. التشارك المعرفي بهدف تجاوز الصراعات والضغوط:** بالإضافة لما تم ذكره سابقاً فإن للتشارك المعرفي دور مهم في تجاوز الخلاف أو الصراع بين أفراد المؤسسة والتقليل من تأثيرات التوتر أو عدم الاستقرار بين العاملين من خلال تجاوز العديد من المظاهر المرتبطة بالجوانب السلوكية والنفسية.

<sup>1</sup> المرجع السابق، ص 487.

<sup>2</sup> أحمد كريم جاسم، وئام وهاب الياسري، تأثير أبعاد التشارك المعرفي في تحقيق الإبداع المنظمي: بحث تحليلي في جامعة ذي قار، مجلة الإدارة والاقتصاد، السنة الأربعون، العدد 113، جامعة ذي قار، بغداد، 2017، ص ص 68، 69.

### المطلب الثاني: مداخل التشارك المعرفي

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

#### أولاً: المدخل الاجتماعي

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

#### ثانياً: المدخل التكنولوجي

يركز هذا المدخل على الفوائد المتوقعة الحصول عليها سواء بشكلها المادي أو المعنوي والتكاليف الناتجة عن التشارك المعرفي؛ كما يشير (Hoff & huysman, 2009) إلى المدخل النشوي والمدخل الهندسي الذي يشير إلى البنى التحتية التنظيمي والتقنية التي تسهل من التشارك المعرفي.

### المطلب الثالث: نظريات التشارك المعرفي

إن النظريات التي سعت لتفسير التشارك المعرفي متعددة ومتنوعة ومختلفة بحيث يرجع هذا الاختلاف لعدة عوامل مرتبطة بالباحثين أو الأهداف التي دفعتهم للبحث في الموضوع، حيث سنحاول من خلال هذا المطلب التطرق لهذه النظريات بشكل من التفصيل حتى يتم توضيح التشارك المعرفي بشكل واضح.

#### أولاً: نظرية التبادل الاجتماعي (SET).

نظرية التبادل الاجتماعي (SET) تم تقديمها عام 1958 من قبل عالم الاجتماع جورج هومانز (George homans) والتي تتضمن المفاهيم الأساسية للاقتصاد الحديث كأساس لتحليل السلوك البشري والعلاقات لتحديد مدى تقدير البنية الاجتماعية، نظرية التبادل الاجتماعي وضعت في البداية لتحليل السلوك البشري على النحو المذكور ثم طبقت النظرية فيما بعد من قبل (Blau, 1964) في فهم السلوك التنظيمي، هذه النظرية هي أساس سائع الاستخدام لفحص سلوك الأفراد لتشارك المعرفة وفقاً لهذه النظرية يتفاعل الأفراد مع الآخرين على أساس تحليل المصلحة الذاتية لتكاليف وفوائد هذا التفاعل، وفقاً ل (Thibaut and kelly, 1959) نظرية التبادل الاجتماعي هي النظرية النفسية الاجتماعية التي وجهت النظر للعلاقات كنتيجة لحساب التكلفة - المكافأة من قبل الأفراد المعنيين، لذا ترى بأن المكافأة هي

<sup>1</sup> حاتم علي عبد الله الحمداني، مرجع سابق، ص 114.



مصدر العلاقة والتي بدونها العلاقة غير صالحة حيث إذا شعر الأفراد الذين يشاركون المعرفة بأن المكافآت المحصلة في علاقة معينة تفوق التكاليف فهي سليمة وإذا كان العكس هو الصحيح فإن العلاقة سوف تذوب، فالتشارك المعرفي هو تبادل اجتماعي بين الأفراد ويحقق فوائد متبادلة وقد أكد (Blau, 2009) إلى أن الثقة والالتزام المتبادل والتفاعل الاجتماعي ضروريان لعملية التبادل الاجتماعي<sup>1</sup>.

#### ثانياً: نظرية التبادل الاقتصادي

تفترض نظرية التبادل الاقتصادي أن الأفراد يتبعون الإجراءات مما يزيد العائد بأقل تكلفة وبالتالي فإن التشارك في أي شيء ذي قيمة يتم دفعه من خلال تبادل أساسي وعقلاني، في هذا السياق ستؤثر الفوائد الخارجية مثل المكافآت النقدية إيجاباً على التشارك المعرفي ومع ذلك خلافاً لهذه النظرية وجدت أن المكافآت النقدية تثني عن تشكيل موقف إيجابي اتجاه التشارك المعرفي هو الوقت المستهلك في صفقة التشارك المعرفي حيث يحتاج العامل إلى استهلاك الوقت مما يؤثر سلباً على أدائه لواجباته في العمل وبالتالي يعتبر الوقت مقابل المشاركة المعرفية أحد التكاليف<sup>2</sup>.

#### ثالثاً: نظرية رأس المال الاجتماعي (SCT)

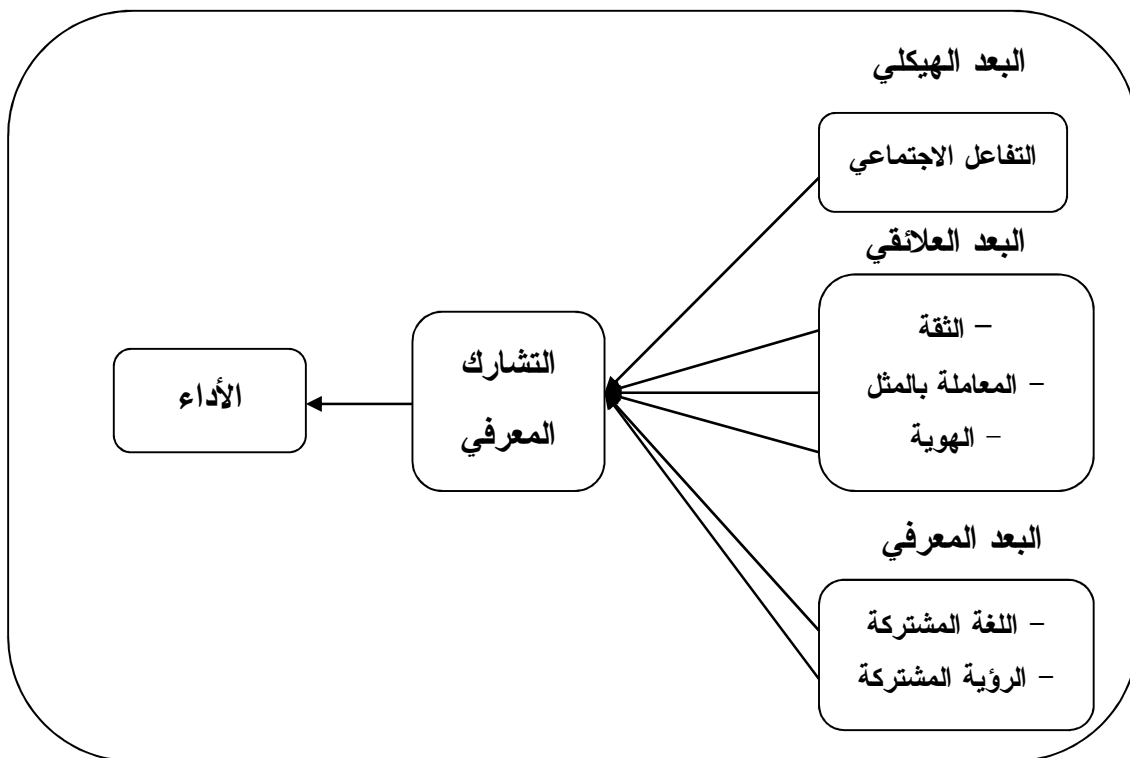
تم تطوير نظرية الرأسمال الاجتماعي (SCT) من قبل (Pierre bourdieu) في السبعينيات ومطلع الثمانينيات حيث تفترض هذه النظرية أن العلاقات الاجتماعية بين الأفراد يمكن أن تكون موارد منتجة في المؤسسة كما تقترح هذه النظرية أن رأس المال الاجتماعي له شبكة علاقات تمتلك من قبل فرد أو شبكة اجتماعية ومجموعة من الموارد المضمنة في ذلك بقوة التأثير على مدى حدوث التشارك المعرفي بين الأفراد، كما يشير (Butman, 1995) إلى أن رأس المال الاجتماعي يسهل التنسيق والتعاون من أجل التبادل بالفائدة كما أضاف (Nahapiet and goshal, 1998) بأن الاقتراح الأساسي لنظرية رأس المال الاجتماعي هي أن روابط الشبكة توفر الوصول إلى الموارد وشبكة العلاقات من قبل فرد أو شبكة اجتماعية ومجموعة من الموارد المتضمنة فيه والتأثير على تبادل المعرفة الشخصية، في هذه النظرية يمكن أن تكون العلاقات الاجتماعية بين الأفراد موارد إنتاجية تؤثر في عوامل التشارك المعرفي كما تؤكد النظرية أن المؤسسات في المجتمعات الكبيرة جزء لا يتجزأ من مصادر رأس المال الذي يسهم في التنظيم والأداء والابتكار، وقد أشار بعض الباحثين إلى أن هذه النظرية تتكون من أبعاد هيكلية وأبعاد علائقية ومعرفية

<sup>1</sup> Zakayo Bernard Maiga, **knowledge sharing among academics in selected universities in tanzania**, submitted in fulfilment of the requirements for the degree of doctor of philosophy in the information studies programme, school of social sciences, university of kwazulu natal, south africa, 2017, pp 11,12.

<sup>2</sup> Hanan M, Samieh, Khaled wahba, **knowledge sharing behavior from game theory socio psychology perspectives**, proceedings of the 40th hawaii international conference on system sciences, 03-06 january, 2007, p 2.

حيث يشير البعد الهيكلي إلى نمط الاتصالات والتفاعلات الاجتماعية بين أعضاء الشبكة من أجل التشارك المعرفي في حين يشير البعد العلائقي إلى نوع العلاقات الشخصية بين الأفراد والثقة والمعاملة بالمثل والعوامل المؤثرة على التشارك المعرفي مثل الاحترام المتبادل بين الأفراد في نظرية رأس المال الاجتماعي، في حين يشير البعد المعرفي إلى الموارد التي تسمح بتشكيل التفسيرات والمعاني المشتركة ضمن الشبكة مثل اللغة المشتركة والرؤية المشتركة<sup>1</sup>، ويمكن توضيح هذه النظرية من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم (3-1): مكونات نظرية رأس المال الاجتماعي.



Source: Zakayo Bernard Maiga, **knowledge sharing among academics in selected universities in tanzania**, submitted in fulfilment of the requirements for the degree of doctor of philosophy in the information studies programme, school of social sciences , university of kwazulu natal, south africa, 2017, p 20.

نلاحظ من خلال الشكل السابق أن هناك ثلاثة أبعاد للتشارك المعرفي تساعد على تسهيل وتدعيم نقل وتقاسم المعرفة، البعد الأول هو البعد الهيكلي الذي يتكون من التفاعل الاجتماعي وهو أمر ضروري ومرتبب ارتباطا وثيقا بالأبعاد الأخرى فالتفاعل الاجتماعي يشير لمختلف الارتباطات والعلاقات والتصرفات التي تحدث بين الأفراد وتشكل علاقات اجتماعية بينهم، ثم نجد البعد العلائقي والذي بفضل التفاعل الاجتماعي تنشأ علاقات مبنية على الثقة بين الافراد في المؤسسة والمعاملة بالمثل والتي تؤدي

<sup>1</sup> Zakayo bernard maiga, op - cit, p 16-19.

لتشجيع التشارك المعرفي بينهم بالإضافة إلى أن اللغة المشتركة والرؤية المشتركة من العوامل المهمة في هذه النظرية وهما مرتبطان بالبعد المعرفي حيث يسهلان عملية التواصل بين الأفراد والعمل معا من أجل تحقيق الاهداف المشتركة مما يساهم في تشجيع تقاسم وتشارك المعرفة والتي تؤدي في النهاية لتحسين الأداء سواء أداء الأفراد العاملين أو الأداء الكلي للمؤسسة.

#### رابعاً: النظرية الاجتماعية المعرفية

تظهر النظرية الاجتماعية المعرفية أن معايير الكفاءة والمعايير الاجتماعية يتم إدخالهما في مفهوم الذات وتستخدم لتقييم موقف وسلوك الشخص، تظهر هذه النظرية أن التقييم الذاتي هو أساس الدوافع الذاتية وبالتالي يتأثر الانتاج الذاتي من موقف الشخص وسلوكه بالإضافة إلى العوامل الخارجية، ويستند تقدير الذات إلى الشعور بالكفاءة أو القوة أو الخبرة في التعامل مع البيئة والتحكم فيها مما يؤدي إلى التشارك المعرفي فتقدير الذات هو أحد عوامل التشارك المعرفي<sup>1</sup>.

#### خامساً: نظرية خلق المعرفة التنظيمية

تم تطوير هذه النظرية من قبل (Nonaka ikujiro & Takeuchi hirotaka) سنة 1995 حيث تطورت بسرعة في الأوساط الأكاديمية وانتشرت على نطاق واسع في الممارسات الإدارية وقد اقترحت هذه النظرية لشرح ظاهرة خلق المعرفة التنظيمية حيث أشاروا إلى أن الأفراد يبررون صدق معتقداتهم بناء على تفاعلاتهم مع أشخاص آخرين وأكدوا كذلك على أن مسؤولية خلق وإنشاء معرفة تنظيمية جديدة ونشرها وجعلها مشتركة من قبل العاملين بالمؤسسة وتجسيدها في المنتجات والخدمات والأنظمة مسؤولية الأفراد، ووفقاً لهذه النظرية يتم خلق المعرفة التنظيمية من قبل الافراد ثم مشاركتها وأخيراً تحويلها إلى معرفة تنظيمية كما يمكن التشارك في المعرفة التي تم إنشاؤها من خلال قنوات مختلفة مثل المراقبة والتقليد والاجتماعات وجها لوجه والمجلات والوسائط الالكترونية وغيرها<sup>2</sup>.

#### سادساً: نظرية تقرير المصير

يفترض (Ajzen, 1991) أن النوايا تعتبر عوامل تحفيزية على السلوك كما جادل بأن نية الفرد أقوى كلما ازداد احتمال قيامه بالسلوك ومع ذلك تظهر الأبحاث أن هذا ليس هو الحال دائماً، فنوع الحافز للقيام بعمل معين أو الدافع الخاص بالفرد للقيام به تؤثر على أدائه والتي تؤثر على سلوك التشارك المعرفي، فهذه النظرية توفر إطار متعدد الأبعاد مع نوعين من الدوافع المستقل ويعني الانخراط في نشاط ما بشكل طوعي والدافع المحكوم ويعني الانخراط في نشاط ما بتأثير ضغوط خارجية أو داخلية،

<sup>1</sup> Hanan M, Samieh, Khaled wahba, op - cit, pp 2,3.

<sup>2</sup> Zakayo Bernard Maiga, op - cit, pp 21,22.

فسلوك التشارك المعرفي يتأثر بالعوامل المتحكمة به والمعاملة بالمثل وتحسين السمعة والمشاعر الإيجابية وتشير الأبحاث إلى أن الدوافع الذاتية تؤدي إلى نتائج سلوكية أكثر إيجابية من الدوافع الضاغطة، فإذا كان سلوك التشارك المعرفي سلوكا مشابها للسلوك المساعد أو السلوك الاجتماعي الإيجابي يصعب تحفيزه من خلال المكافآت والضغوط وبالتالي يجب التركيز على زيادة الحافز الذاتي، كما أن الأشخاص الذين لديهم أهداف مرتبطة بالأداء هم أقل احتمالا للتبادل في المعلومات مع الآخرين والأفراد الذين لديهم أهداف مثالية مثل الإتقان لديهم اتجاه للتبادل يسهل المشاركة وبالتالي فالأفراد سيرغبون في التشارك المعرفي ببساطة من شغفهم لعملهم وتعبيرا عن أنفسهم كما أن المشاركة الكبيرة يجب أن تكون مفيدة من خلال تحديد الدوافع وراء التشارك المعرفي، كما أن إجبار الأفراد على التشارك المعرفي من خلال الوعد بالمكافأة أو التهديد بالعقاب قد يؤدي إلى الحد من الأدنى من المشاركة المطلوبة والتي قد لا تكون كافية للمتلقي<sup>1</sup>.

#### سابعا: نظرية اللعبة

يمكن تعريف نظرية اللعبة بأنها دراسة النماذج الرياضية التقليدية للنزاع والتعاون بين صانعي القرار العقلاني وهناك نوعان أساسيان من الألعاب القائمة على توقيت صنع القرار وهي الألعاب الثابتة وتعني أن اللاعبين يتصرفون في وقت واحد دون معرفة الطرف الآخر وايضا نجد الألعاب الديناميكية حيث يتصرف فيها اللاعبون بالتسلسل ويراقبون اللاعبين الآخرين في تحركاتهم، لأن الأفراد يصنعون قراراتهم بشأن التشارك المعرفي بعد مراقبة الاجراءات التي اتخذتها المؤسسة<sup>2</sup>.  
يمكن تناول التشارك المعرفي وفق هذه النظرية من خلال ثلاثة تفسيرات وهي:<sup>3</sup>  
1. التشارك المعرفي هو البحث عن المعرفة في أماكن تواجدها في المؤسسة بحيث يتشارك الافراد والجماعات المعرفة المخزنة في أماكن مخصصة لخرن المعرفة، من خلال هذا المعنى فإن المستقبلين للمعرفة يحصلون عليها من أماكن تواجدها ويفهمون هذه المعرفة للعمل بها؛

<sup>1</sup> Marylène gagne, **A model of Knowledge sharing motivation**, human resource management, Vol 48, No 4, gJuly 2009, p 473.

<sup>2</sup> S.P. Ho et al, **Model for knowledge sharing strategies :a game theory analysis**, the engineering project organization journal, 1, march 2011, p 54.

<sup>3</sup> جوهرة أقطي، أثر القيادة الاستراتيجية على التشارك في المعرفة: دراسة حالة مجموعة فنادق جزائرية، أطروحة دكتوراه علوم في علوم التسيير، غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر - بسكرة-، الجزائر، 2014، ص ص 55،56.

2. يمكن اعتبار التشارك المعرفي على أنه عملية إدراك التفسيرات المختلفة المعتمدة على معرفة ما، بحيث يقوم المستقبلون للمعرفة باستخدامها كما يكتسب المستقبلون للمعرفة قابلية القيام بأعمال معتمدة على المعرفة التي تم اكتسابها؛

3. التشارك المعرفي يعني التحويل الفعال للمعرفة أي أن يكون مالك المعرفة قادرا أو راغبا في مشاركتها مع الآخرين فقد تكون المعرفة موجودة عند الأفراد أو الجماعات أو الأقسام أو المؤسسات، لأن وجود المعرفة في مكان ما لا يعني أن هناك تشارك معرفي.

بالإضافة إلى وجود نوعين من التكاليف حسب نظرية الألعاب تكاليف ظاهرة تتعلق بالوقت والجهد المبذول للتشارك المعرفي وتكاليف ضمنية مرتبطة بنتائج التشارك المعرفي أي فقدان الفرد لمكانته وقوته في المؤسسة نتيجة مشاركته بمعارفه مع الآخرين.

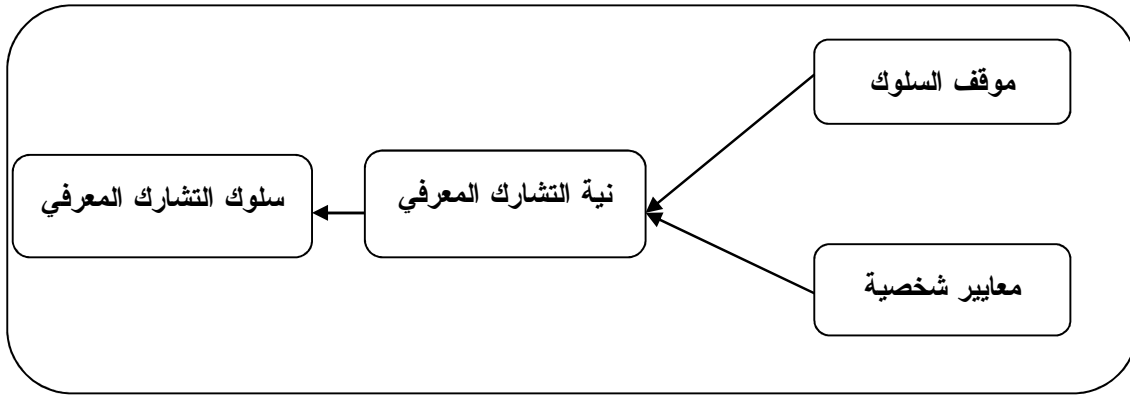
#### ثامنا: النظريات السلوكية

تتمثل النظريات السلوكية التي تناولت التشارك المعرفي في ثلاث نظريات وهي:

#### 1. نظرية السلوك المنطقي (Theory of reasoned action).

يوضح الشكل التالي سلوك التشارك المعرفي وفق نظرية السلوك المنطقي.

الشكل رقم (3-2): نظرية السلوك المنطقي (TRA).



Source : Norfadzilah Abdul Razak et al, **theories of knowledge sharing behavior in business strategy**, Procedia Economics and Finance, vol 37, 2016, p 584.

قدم كل من Fishleein and Ajzen عام 1975 نظرية السلوك المنطقي حيث تعتبر من نظريات علم النفس الاجتماعي وتفترض أن سلوك الفرد أو أفعاله تتحدد وفق نيته نحو الفعل ونيته تتحدد من الاتجاهات

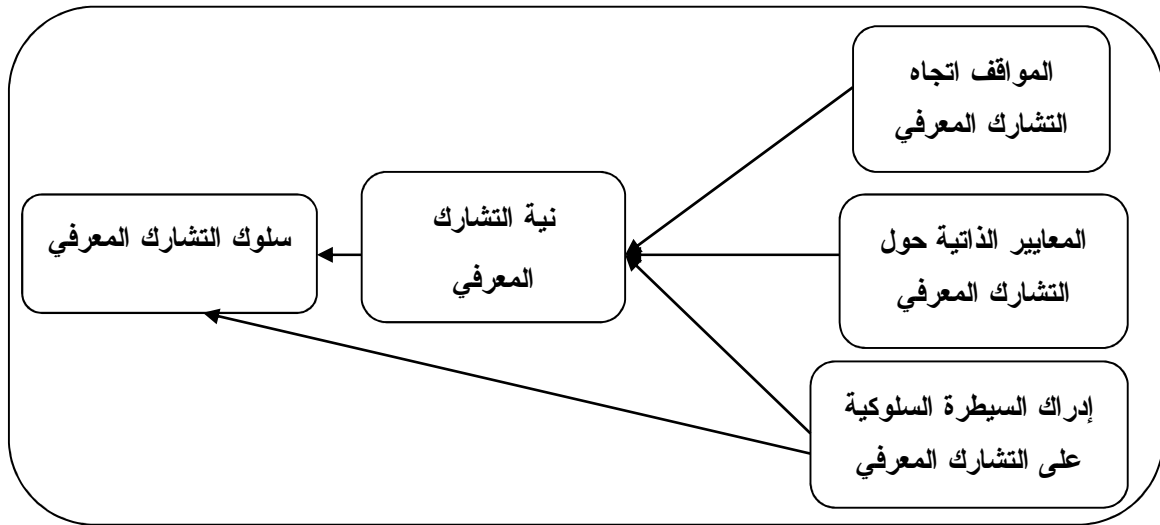
والمعايير الشخصية وكل من الاتجاهات والمعايير الشخصية تتحدد من الاعتقادات والتصورات عن النتائج<sup>1</sup>.

نظرية السلوك المنطقي أو الفعل المبرر تشرح كيف يتأثر سلوك بنيته لشيء ما كما توضح بأن النية تحدد مواقف اتجاه السلوك والمعايير الذاتية، في إطار التشارك المعرفي تتحدد نية مشاركة المعرفة للشخص من خلال سلوك المشاركة في المعرفة والمعايير والمواقف الذاتية لتبادل المعرفة، واستنادا إلى هذه النظرية في سياق التشارك المعرفي من المتوقع أن الأفراد الذين لديهم المعرفة قد يظهرون المزيد من سلوك التشارك المعرفي، لذلك من المهم تحديد العوامل المؤثرة في سلوك الأفراد اتجاه سلوكيات التشارك المعرفي<sup>2</sup>.

## 2- نظرية السلوك المخطط (Theory of blanned behavior).

يمكن توضيح هذه النظرية أكثر من خلال الشكل الموالي:

الشكل رقم (3-3): نظرية السلوك المخطط.



Source: Salima O, sihombing, **understanding knowledge sharing behavior : an examination of the extended model of theory of planned behavior**, journal the winners, Vol 12, No 1, 2011, p 27.

نتيجة لانتقاد نظرية العمل العقلاني تم وضع نسخة معدلة من تلك النظرية من قبل (Ajzen) والتي أطلق عليها اسم نظرية السلوك المخطط بالإضافة إلى نظرية السلوك العقلاني الذي يركز على المواقف العامة تركز نظرية السلوك المخطط على شرح العوامل التي تؤثر على سلوكيات محددة، بالإضافة إلى

<sup>1</sup> رحمة بنت الخروصي وآخرون، تأثير الدوافع الخارجية في النية السلوكية للأكاديميين بكلية العلوم بجامعة السلطان قابوس نحو التشارك في المعرفة باعتماد نظرية الفعل المبرر، مجلة العلوم الانسانية والاجتماعية، العدد 48، منشورات جامعة عبد الرحمن مهري قسنطينة، الجزائر، 2017، ص 60.

<sup>2</sup> Rahab, purbudi wahyuni, **predicting knowledge sharing intentions based on theory of reasoned action Framework an empirical study on higher éducation institution**, american international journal of contemporary research, vol 3, no 1, 2013, p 141.

المعتقدات حول المعايير الاجتماعية والذاتية للكفاءة، فهي في الواقع نموذج لنظرية السلوك المنطقي حيث يصنف Ajzen متغيرا يسمى القدرة المدركة لتنفيذ السلوك لدمج تأثيرات المعتقدات الفردية حول القدرة على التصرف، هذه السيطرة السلوكية المتصورة تتوافق مع مفهوم الكفاءة الذاتية وفقا لنظرية الإدراك الاجتماعي لـ (Bandura) فيمكن للفرد القيام بأداء سلوك معين أو مهمة إذا كانت لديه القدرة للقيام به وإذا كان لديه الفرصة والمهارات والموارد وإذا تعاون الآخرون معه<sup>1</sup>.

### 3. نموذج قبول التكنولوجيا

وضع (Davis et al, 1989) صيغة مختلفة لنظرية السلوك المنطقي أطلق عليه نموذج قبول التكنولوجيا الذي يسمح من حيث المبدأ بشرح وتوقع سلوك الأفراد الذين يتم سؤالهم عن استخدام تكنولوجيا الكمبيوتر، هذا النموذج لا يأخذ بعين الاعتبار تأثير الضغط الاجتماعي على قرارات الأفراد في هذا المعنى يبدوا قبول التكنولوجيا في هذا النموذج هو الابتعاد عن السياق التنظيمي، فقبول التكنولوجيا أشبه بسياق إدارة التغيير<sup>2</sup>.

في سنة 2005 قامت (Noor, 2005) بإجراء دراسة استخدمت فيها نموذج قبول التكنولوجيا حيث توصلت إلى أن إدراك المشاركة وإدراك الثقة يؤديان إلى وجود بيئة إيجابية لسلوك المشاركة، بالإضافة إلى أن النتائج تدل على أن إدراك المخاطر لها تأثير سلبي على نية سلوك المشاركة<sup>3</sup>.

### تاسعا: النظريات الإدارية

قدم (حاتم عبد الله) مجموعة من النظريات المفسرة للتشارك المعرفي بناء على مجموعة من الباحثين وهي كالاتي:<sup>4</sup>

1. النظرية المستندة على الموارد: تركز على الأفراد بوصفهم موردا معرفيا يحقق الميزة التنافسية.
2. نظرية كلفة الصفقات الاقتصادية: إيجاد الموازنة بين من يمتلك المعرفة والحوافز المقدمة له لتفعيل التشارك المعرفي وتقليل الخوف الناتج من فقدان المعرفة.
3. نظرية الوكالة: الاستفادة من نظام التعويضات لتقليل الاختلافات والصراعات بين مالكي المعرفة والمحتاجين إليها عبر وصف العلاقة بين الإدارة وحامل المعرفة.

<sup>1</sup> Gaétan Martel, *Des conditions du partage ses connaissances dans l'administration publique : la contribution des acteurs a la performance organisationnelle*, thèse présentée comme exigence partielle du doctoral en administration publique, école nationale d'administration publique, université de Montréal, 2015, p 114.

<sup>2</sup> Ibid, p 115.

<sup>3</sup> Elham Aliakbar et al, *Determinants of knowledge sharing behavior*, international conference on economics business and marketing management Singapore, vol 29, 2012, p 2011.

<sup>4</sup> حاتم عبد الله الحمداني، مرجع سابق، ص 113.

#### المطلب الرابع: متطلبات التشارك المعرفي

إن سعي المؤسسات في الوقت الحالي للاستمرار والمنافسة في ظل الظروف البيئية المحيطة بها وخاصة الخارجية منها يستوجب عليها اكتساب المزيد من المزايا والخصائص التي تساهم في تقوية مكانتها في الأسواق، ودائما يتم التركيز على دعامتين أساسيتين وهما المورد البشري الذي تملكه المؤسسة وكذلك المعرفة بأنواعها سواء كانت لدى الأفراد أو في المؤسسة وللاستفادة من هذه المعرفة يجب توفير المتطلبات الضرورية من أجل تحفيز وتشجيع المورد البشري ودفعه نحو التشارك والتقاسم في المعارف والخبرات والأفكار والمعلومات المختلفة التي تساهم في خلق معارف جديدة ونشر المعارف الحالية في كل أقسام المؤسسة والتي تحقق النجاح لكل من المؤسسة عن طريق تحسين العمليات والأنشطة والمساهمة في الابتكار والابداع والتحسين والتطوير المستمر وفي نفس الوقت بالنسبة للأفراد عن طريق تحقيق الأهداف الذاتية والفردية، ومن بين أهم المتطلبات الأساسية التي يجب توفرها لتفعيل التشارك المعرفي في المؤسسة ما يلي:<sup>1</sup>

#### أولاً: فرق العمل

إن فرق العمل في المؤسسات تعمل من خلال أدوات برمجية تجعل الشبكة الداخلية الأنترنت أكثر نفعا وتساعد على العمل كفريق عمل وبالتالي يسهل التشارك المعرفي في المعارف والأفكار وكذلك الوثائق كما يساعد على العصف الذهني والجدولة وحفظ الوثائق المتعلقة بالقرارات المتخذة والمرفوضة من قبل فريق العمل من أجل الاستخدامات المستقبلية مما يمكن المؤسسة من تنفيذ تطبيقات تعاونية بسهولة.

#### ثانياً: البيئة التعاونية

إن التشارك المعرفي يشجع ويدعم البيئة التعاونية من خلال تعاون فردين أو مجموعة من الأفراد إلكترونياً للتشارك المعرفي من خلال الإيميل أو من خلال المقابلات الالكترونية والمؤتمرات الفيديوية، فهي تسهل تبادل الأفكار وتدعم الاتصالات في المؤسسة فالبيئة التعاونية تزيد من قابلية وفعالية التشارك المعرفي كما تؤدي إلى التكامل في الآليات والمتطلبات الأساسية المختصة بدعم التشارك المعرفي كما تشكل علاقة عبر الحدود التنظيمية التقليدية وتزود إدارة المعرفة بالفرص لتجديد التفكير.

<sup>1</sup> عبد المالك ججيق، سارة عبيدات، تأثير التشارك المعرفي في تطوير الكفاءات الجماعية: دراسة ميدانية في شركة ميديترام بالجزائر العاصمة، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، العدد 06، جامعة قاصدي مرباح - ورقلة، الجزائر 2014، ص ص 129، 130.



### ثالثاً: مخازن المعرفة

هي المخازن التي يتم تخزين المعرفة فيها من أجل تشارك الأفراد في هذه المعرفة ومنه فإن مخازن المعرفة هي تجميع للمعرفة الخارجية والداخلية في موقع واحد، فهي تسهل التشارك المعرفي في المؤسسة كما تعتبر إدارة مخازن المعرفة من الأدوات التي تضمن التشارك المعرفي وتنظم عملية تدفق المعرفة.

### رابعاً: الهيكل التنظيمي المناسب

حيث يجب على المؤسسة أن تحرص على بناء هيكل تنظيمي يشجع التشارك المعرفي بشفافية كما يسمح بخلق بيئة عمل تدعم الانفتاح في الاتصالات وزيادة التشارك في المعلومات.

### خامساً: التدريب

لابد من الاهتمام بتدريب العاملين على استخدام الوسائل والادوات المتخصصة في نظم العمل المعرفي لتحسين التشارك المعرفي.

### المطلب الخامس: مراحل التشارك المعرفي

يشير العديد من الباحثين إلى أن التشارك المعرفي يمر بعدة مراحل يمكن توضيحها فيما يلي:<sup>1</sup>

#### أولاً: التطبيع (التعايش الاجتماعي) Scialization.

يتمثل في تحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة ضمنية وتحدث عندما يتشارك الفرد مع فرد آخر فيما يمتلكه كل منهما من معرفة ضمنية عن طريق تبادل الأفكار والمهارات والخبرات ومن ثم تتطور لتصل إلى المرحلة الموالية.

#### ثانياً: التجسيد Externalization.

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

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

### ثالثاً: مرحلة التجميع (الضم) Combination.

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

### رابعاً: التذويب Internalization.

تحدث عندما يبدأ المستخدمون في المؤسسة عملية تذويب المعرفة ثم التشارك فيها في مختلف أنحاء المؤسسة من خلال توسيع وإعطاء المعرفة التي يمتلكها و من ثم إعادة تشكيلها في عقولهم.

### المبحث الثاني: أساسيات التشارك المعرفي

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

### المطلب الأول: مستويات التشارك المعرفي

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

الجدول رقم (3-2): مستويات التشارك المعرفي

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

المصدر: فوزية بنت ظافر علي الشهري، دور القيادة الأكاديمية في تنمية التشارك المعرفي كما يدركه أعضاء هيئة التدريس بجامعة الملك خالد، رسالة مكملة لنيل شهادة الماجستير في التربية، تخصص إدارة وإشراف تربوي، كلية التربية، جامعة الملك خالد، الرياض، 2017، ص 23.

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

أما المستوى الثاني فهو التشارك المعرفي بين الأفراد في فرق العمل فعادة يتشارك الأفراد ضمن الفريق الواحد بالأفكار والآراء والمقترحات لإنجاز المهمة الموكلة لهم ويحدث هذا التشارك في المعلومات

والأفكار والمعارف نتيجة التفاعل بين أعضاء الفريق واحتكاكهم مع بعضهم البعض في إطار نجاح مهمة الفريق ككل، ويساهم التشارك المعرفي في خلق الفهم المشترك لدى الأعضاء وتحسين التنسيق فيما بينهم وتسهيل اتخاذ القرارات الجماعية المطلوبة لإنجاز المهمة الخاصة بهم.

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

فيما يخص المستوى الأخير فهو التشارك المعرفي على مستوى المؤسسات أي خارجيا ويحدث من خلال عقد الندوات واللقاءات التي تعقدها المؤسسات فيما بينها مما يساهم في ترقية القطاع ككل. إن مختلف هذه المستويات لها أهمية كبيرة لدى المؤسسات والأفراد وكل هذه المستويات تحقق فوائد لكل منهما وتساهم في تحسين الأداء الفردي والجماعي والتنظيمي ككل.

### المطلب الثاني: تصنيف التشارك المعرفي

ميز (Kocsis, 2004) بين نوعين أساسيين من التشارك المعرفي اعتمادا على نشاط الفرد المشارك في المعاملة، الأول هو مشاركة المعرفة ثنائية الاتجاه أي مشاركة كل المشاركين معرفتهم مع الطرف الآخر بشكل متبادل، أما مشاركة المعرفة في اتجاه واحد فهو نموذج يكون فيه أحد المشاركين فقط يلعب الدور النشط في عملية التبادل مما يعني أن طرف واحد ينقل المعرفة بينما الآخر يتلقى تلك المعرفة، وحسب (Li, 2008) يمكن تقسيم التشارك المعرفي إلى أنشطة المساهمة في المعرفة أي تبادل المواد والإجابة على الأسئلة وتقديم التوصيات واستهلاك المعرفة التصفح والبحث، كما نجد التشارك المعرفي في المعرفة الرسمية وغير الرسمية باعتبارها سلسلة متصلة مع اثنين من الاطراف والتي حددها (Taminiau et al, 2009) في بحثهم عند وصف مفهوم التشارك المعرفي ويحتوي التشارك الرسمي للمعرفة على كل تلك أنواع التشارك المعرفي التي تم إضفاء الطابع التنظيمي عليها من قبل الإدارة مثل الأنشطة والموارد والخدمات التي يتم تصميمها من قبل المؤسسة وتنظيمها لمساعدة الأفراد في تشارك المعرفة والتعلم فيما بينهم بالإضافة إلى الاجتماعات ولقاءات العصف الذهني في المؤسسة.

أما المشاركة غير الرسمية في التشارك المعرفي تتركز أحيانا في الاتصالات كما يتم تحديد التشارك المعرفي غير الرسمي كأشكال موجودة جنباً إلى جنب مع جميع المؤسسات ومن أمثلتها الأنشطة

والموارد والخدمات التي تستخدم ولكن ليست مصممة بالضرورة لتعزيز التشارك المعرفي، وحسب (Vries et al, 2006) يتم تحقيق التشارك المعرفي وسلوكيات التشارك المعرفي ومواقف تبادل المعرفة من خلال مجموعة من سلوكيات التشارك في المعرفة التي يقوم بها رأس المال الفكري الشخصي للفرد والتواصل مع الآخرين وجمع المعرفة، حيث يتشاور الأفراد مع بعضهم البعض لتمكينهم من مشاركة رأس المال الفكري فيما يتعلق بمواقف التشارك المعرفي يتم التمييز بين الرغبة والحماس للمشاركة في المعرفة التي من خلالها يمكن شرح نتائج التجربة الميدانية التي تربط العلاقة بين التشارك المعرفي ومعايير المجموعة، حيث تتميز الرغبة بالمدى الذي يكون فيه الفرد على استعداد لمنح أعضاء المجموعة الآخرين إمكانية الوصول إلى رأس المال الفردي في حين أن الحماس يشير إلى المدى الذي يمتلكه الفرد إلى الدفعة الداخلية القوية لتوصيل رأس ماله الفكري الفردي إلى أعضاء المجموعة الآخرين، كما تتميز دراسة (Teng and song, 2011) بين نوعين من التشارك المعرفي وهما تبادل المعرفة التي يتم الحصول عليها ومشاركة المعرفة التطوعية، وبالتالي إرسال واستقبال طلبات المعرفة فضلا عن تحقيق هذه الطلبات لاحقا يسمى التشارك المعرفي المطلوب في حين يشار إلى إرسال وتلقي المعرفة دون أي طلب مسبق بالتشارك المعرفي الطوعي والذي يكون أكثر فائدة وأكثر استباقية ويتم تسهيله أكثر من الناحية الثقافية.

كما تم تحديد تصنيف مماثل للتشارك المعرفي من قبل (Azsonyi, 2003) هما تشارك المعرفة العفوية والقسرية، وللتشارك المعرفي العفوي المميزات التالية:

- تحدث عملية مشاركة المعرفة دون أي قوة خارجية؛
- مطلوب مستوى عالي من نهج المعرفة من قبل العاملين بالمؤسسة الذي يقوم على ثقافة تنظيمية داعمة؛
- يتم التشارك المعرفي طوعا مع العاملين بالمؤسسة ومع المؤسسة نفسها.

من جهة أخرى يتم استخدام الحوافز أو القواعد الإدارية خلال تشارك المعرفة القسري لتحفيز العاملين في تبادل المعلومات والمعرفة التي لن يتم التشارك فيها طواعية، ويؤكد (Aioni, 2007) على أهمية التشارك المعرفي الطوعي وأنه يجب أخذ دور النشاط في عملية التشارك المعرفي لأن نجاحها يعتمد على هذه العوامل بشكل كبير ، أما فيما يتعلق بالتشارك المعرفي القسري فيميز (Vazsonyi, 2003) بين التشارك القسري على أساس المكافأة وعلى أساس العقوبات، حيث يعتبر أسلوب التشارك المعرفي القسري على أساس المكافأة الأكثر اعتدالا بين النوعين السابقين حيث تتم مكافأة التشارك المعرفي وتجنبه

لا يؤدي إلى أي نتيجة سلبية أما عندما يستند التشارك المعرفي القسري إلى عقوبة وتجعل إدارة المؤسسة التشارك المعرفي إلزامي ويتم استخدام العقوبات لا يشارك العامل معرفته كما هو متوقع<sup>1</sup>.

### المطلب الثالث: أبعاد التشارك المعرفي

لقد اختلفت الأبعاد المكونة للتشارك المعرفي من دراسة لأخرى باختلاف الدراسات والباحثين حيث نحاول أن نركز على بعض التصنيفات الخاصة بأبعاد التشارك المعرفي وفقا لأكثرها اعتمادا كما يلي:<sup>2</sup>

#### أولاً: السلوك

السلوك المتفتح على الخبرة يرتبط بشكل إيجابي بالتشارك المعرفي بالإضافة لأن الأفراد الذين هم أكثر ثقة في قدرتهم الوظيفية هم الأكثر رغبة في تبادل المعرفة وتشاركها مع الآخرين، كما أن الأفراد الذين يتمتعون بمستوى تعليمي مرتفع وخبرة طويلة في العمل أكثر عرضة للتشارك في خبرتهم ومواقفهم الإيجابية اتجاه ذلك، بالإضافة إلى أن الأفراد الذين لديهم القدرة على استخدام أجهزة الكمبيوتر والوسائط الإلكترونية يظهرون ميول تعاوني لتبادل الخبرة مع الآخرين.

#### ثانياً: الثقافة التنظيمية

من خلال تبني ثقافة تنظيمية تركز على القيم وتعيد تشكيل اعتراضات العاملين إلى تحديات للتغلب عليها وتوفير ثقافة تشجع على العمل بروح الفريق وتبادل الأفكار ومساعدة الآخرين وتدعم التشارك المعرفي.

#### ثالثاً: تكنولوجيا المعلومات والاتصالات

تؤدي دوراً كبيراً في التنسيق مع الموارد البشرية في الكثير من التطبيقات كمعالجة الوثائق وأنظمة دعم القرارات والأنظمة الخبيرة بالإضافة لإمكانية السيطرة على المعرفة وتوليد معرفة جديدة وتسهيل مختلف العمليات وتبسيطها وتوفير الوسائل اللازمة للاتصال بين الأفراد.

#### رابعاً: فرق العمل

تؤدي فرق العمل لتحسين عمليات التشارك المعرفي وتزيد قابليتها وفعاليتها، لأن فرق العمل توفر بيئة تعاونية تحقق مستوى مرتفع من التماسك والتكامل بين مجموعة من الأفراد وتقدم فرص تجديد الأفكار وتشكل علاقات عبر الحدود التنظيمية التقليدية.

<sup>1</sup> Aniko Csilla csepregi, **the knowledge sharing and competences of middle managers**, doctoral (phd) dissertation, doctoral school of management sciences and business administration, university of pannonia, hungary, 2011, pp 37,38.

<sup>2</sup> عبد المالك ججيق، زكية ججيق، مرجع سابق، ص ص 254،255.

في دراسة أخرى تم تحديد أبعاد التشارك المعرفي في الثقة والتفاعلات الشخصية والثقافة المعرفية وتقانة المعلومات والاتصالات ويتم شرح هذه الأبعاد كما يلي:<sup>1</sup>

#### أولاً: الثقة

تعرف بأنها التوقع الإيجابي للموثوق من سلوك إلى آخر، وتعد الثقة إحدى العوامل الجوهرية في تعزيز التشارك المعرفي وميزة حيوية لفرق العمل الفعالة والتبادلات عبر الأنترنت فالثقة وأداء الفريق يتوقف على مدى الاتفاق الإيجابي مع فعالية الاتصالات بين الأعضاء.

#### ثانياً: تقانة المعلومات والاتصالات

يمكن تعريفها بأنها مجموعة من المكونات المترابطة التي تجمع وتنتشر وتعالج وتخزن المعلومات لدعم اتخاذ القرارات والرقابة على المؤسسة، وتؤدي تقانة المعلومات والاتصالات لتحسين قدرات الموارد البشرية وخصوصاً ما تعلق بالجانب الفكري وتوفير المعلومات بشكل يساعد على تقديم أعمال مبدعة وتسهل التشارك المعرفي بين الأفراد.

#### ثالثاً: الثقافة المعرفية

تعرف بأنها منظومة من المعاني والرموز والمعتقدات والطقوس والممارسات التي تتطور وتستمر عبر الزمن حيث تخلق فهماً عاماً بين أعضاء التنظيم، كما تنعكس الثقافة المعرفية في قيم ومبادئ المؤسسة وممارساتها فنجاح إدارة المعرفة والتشارك المعرفي يعتمد على وجود ثقافة معرفية تدعم ذلك، كما أن الثقافة المعرفية تكون متضمنة في قيم المؤسسة وسياساتها ورسالتها وطريقة تعاملها مع العاملين ومن هذه القيم والمعتقدات نجد التعاون والالتزام والمساعدة والابداع والمشاركة وفرق العمل وغيرها، كما أن التشارك المعرفي يتأثر بشكل كبير بالقيم الثقافية للأفراد.

#### رابعاً: التفاعلات الشخصية

لا يمكن أن تسير أمور وأنشطة المؤسسة ما لم تكن هناك شبكة اتصالات وتفاعلات بين الأفراد العاملين سواء رسمية أو غير رسمية لئتم من خلالها اكتساب المعرفة ونقلها بين العاملين وبناء روح الثقة والتعاون، ومن خلال استعمال أنظمة التحفيز والمكافآت بأنواعها لتحفيز العاملين على التشارك المعرفي ويحدث التفاعل بين الأفراد سواء بشكل مباشر وجها لوجه أو عبر وسائل الاتصال وكذلك من خلال التفاعل بين العامل والزبون أو بين العاملين وغيرها.

<sup>1</sup> خلف الله ناصر، جهاد حميد علي، إسهام التشارك المعرفي في تشجيع الطلب على وثائق التأمين على الحياة، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 3، العدد 39، جامعة تكريت، بغداد، 2017، ص 42-44.

في دراسة ل (Yi, 2009) اعتمد على أربعة أبعاد لقياس التشارك المعرفي تتمثل فيما يلي:<sup>1</sup>

#### أولاً: المساهمات المكتوبة

تتمثل في سلوكيات العاملين للمساهمة بالأفكار والمعلومات والخبرة من خلال الوثائق المكتوبة بدلاً من الحوارات مثل نشر الأفكار إلى قاعدة البيانات التنظيمية وتقديم التقارير التي يمكن أن يستفيد منها العاملين الآخرين في المؤسسة ويتم تبادل المعرفة من خلال الشخص إلى قناة الوثيقة.

#### ثانياً: الاتصالات التنظيمية

تشمل سلوكيات تبادل المعرفة في التفاعلات الرسمية داخل فرق أو وحدات العمل فمثلاً فرق العمل أو مجموعات العمل قد تعقد اجتماعات تنظيمية للعصف الذهني أو حل المشكلات من خلال البحث عن أفكار من العاملين ويتم التشارك في المعرفة من خلال التفاعلات الاجتماعية الرسمية للشخص إلى قناة المجموعة.

#### ثالثاً: التفاعلات الشخصية

تشمل سلوكيات التشارك المعرفي في المجال غير الرسمي من خلال التفاعلات بين الأفراد مثل الدردشة أثناء الاستراحة ومساعدة العاملين الآخرين وغيرها.

#### رابعاً: مجتمعات الممارسة

تشمل ممارسات وسلوكيات التشارك المعرفي داخل مجتمعات الممارسة وهي مجموعات طوعية من العاملين تتواصل حول مواضيع واهتمامات مشتركة بطريقة غير روتينية وشخصية.

كما يصنف (Sarkheyli & lin) أبعاد التشارك المعرفي إلى البعد الفردي والبعد المنظمي والبعد التكنولوجي بالإضافة إلى متغيرات فرعية لكل بعد منهم والتي يمكن شرحها فيما يلي:<sup>2</sup>

#### أولاً: البعد الفردي

هو أول بعد للتشارك المعرفي ويعتمد على الخصائص الفردية التي تتعلق بالعاملين مثل الوعي الذي يشير إلى قدرة الفرد على التفكير بما هو محيط به مع امكانية استخلاص أفكار جديدة، ويتم إنشاء وعي المعرفة من خلال التفاعلات الاجتماعية المكثفة في العمل، والمتغير الآخر هو الثقة التي تشير إلى استعداد طرف لان يكون معرضاً للتأثر بتصرفات شخص آخر بناء على التوقعات بأن الطرف الآخر سيقوم بأداء أعمال معينة لصالح الشخص الذي يمنح الطرف الآخر سيقوم بأداء أعمال معينة لصالح الشخص الذي يمنح الثقة أما المتغير الثالث فهو الشخصية التي تعرف بأنها مجموعة من الخصائص التي

<sup>1</sup> Ayseql Qzbebek, Esra kilicarlan toplu, **Empowered employees knowledge sharing behavior**, international journal of business and management studies, Vol 3, No 2, 2011, p 72.

<sup>2</sup> أحمد كريم جاسم، وثام وهاب الياسري، مرجع سابق، ص 69-71.



يتميز بها فرد معين والتي تحدد مدى استعدادها للتفاعل والسلوك وقد تكون موروثة أو مكتسبة والتي تمتاز بكونها تراكمية وتستمر بالتطور مع الظروف التي يمر بها الفرد أما المتغير الأخير في البعد الفردي فهو الرضا الوظيفي الذي يعبر عنه بأنه عبارة عن تجميع للظروف النفسية والفسولوجية والبيئية التي تشكل علاقة الفرد بزملائه أو رؤسائه في عمله أو العكس.

#### ثانيا: البعد التنظيمي

هو البعد الثاني ويضم عوامل تنظيمية خاصة بالمؤسسة منها الهيكل التنظيمي الذي يشير إلى خطوط السلطة والاتصالات وحقوق وواجبات المؤسسة ويحدد كيفية تعيين الأدوار والسلطة والمسؤوليات بالإضافة إلى كيفية تدفق المعلومات بين المستويات المختلفة للإدارة أما المتغير الثاني فهو الثقافة التنظيمية وتعرف بأنها القيم والسلوكيات الفريدة التي تساهم في البيئة الاجتماعية والنفسية للمؤسسة والتي تساهم بشكل كبير في التشارك المعرفي، أما المتغير الثالث فهو المكافأة وهي مدى توافر المنافع والحوافز الكافية لجذب المتغير الفرد التي تدفعه لبذل الجهد للحصول على تلك المنافع، أما المتغير الأخير فهو سير العمل وهو سلسلة من العمليات التي يقوم بها شخص واحد أو مجموعة من الأشخاص داخل المؤسسة مثل تنظيم الموارد وتوفير الخدمات وغيرها وتستخدم على نطاق واسع في التطبيقات التي تتطلب استخدام الموارد الحاسوبية المنسقة للعمل.

#### ثالثا: البعد التكنولوجي

يشير إلى درجة استخدام المؤسسة للتكنولوجيا الجديدة لتسهيل الترميز والدمج ونشر المعرفة ويتكون من تكنولوجيا المعلومات والتي تشير إلى مجموعة متنوعة من الأدوات والموارد التكنولوجية المستخدمة في التواصل وخلق ونشر وتخزين وإدارة المعلومات، بالإضافة إلى متغير البنى التحتية لتكنولوجيا المعلومات والتي تعرف بأنها مجموعة من الحواسيب والشبكات وتطبيقات البرمجيات التي تستخدم للمعالجة وتوزيع المعلومات، أو هي مجموعة من الأدوات التي تساعد بالعمل مع المعلومات في إنجاز المهام المتعلقة بمعالجة المعلومات وتتضمن الحاسوب والتطبيقات ذات الأوساط المتعددة التي تساعد في رؤية وسماع وقراءة موضوعات مختلفة والانترنت الذي يساعد في إيجاد المعلومات عبر العالم.

#### المطلب الرابع: نماذج التشارك المعرفي

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

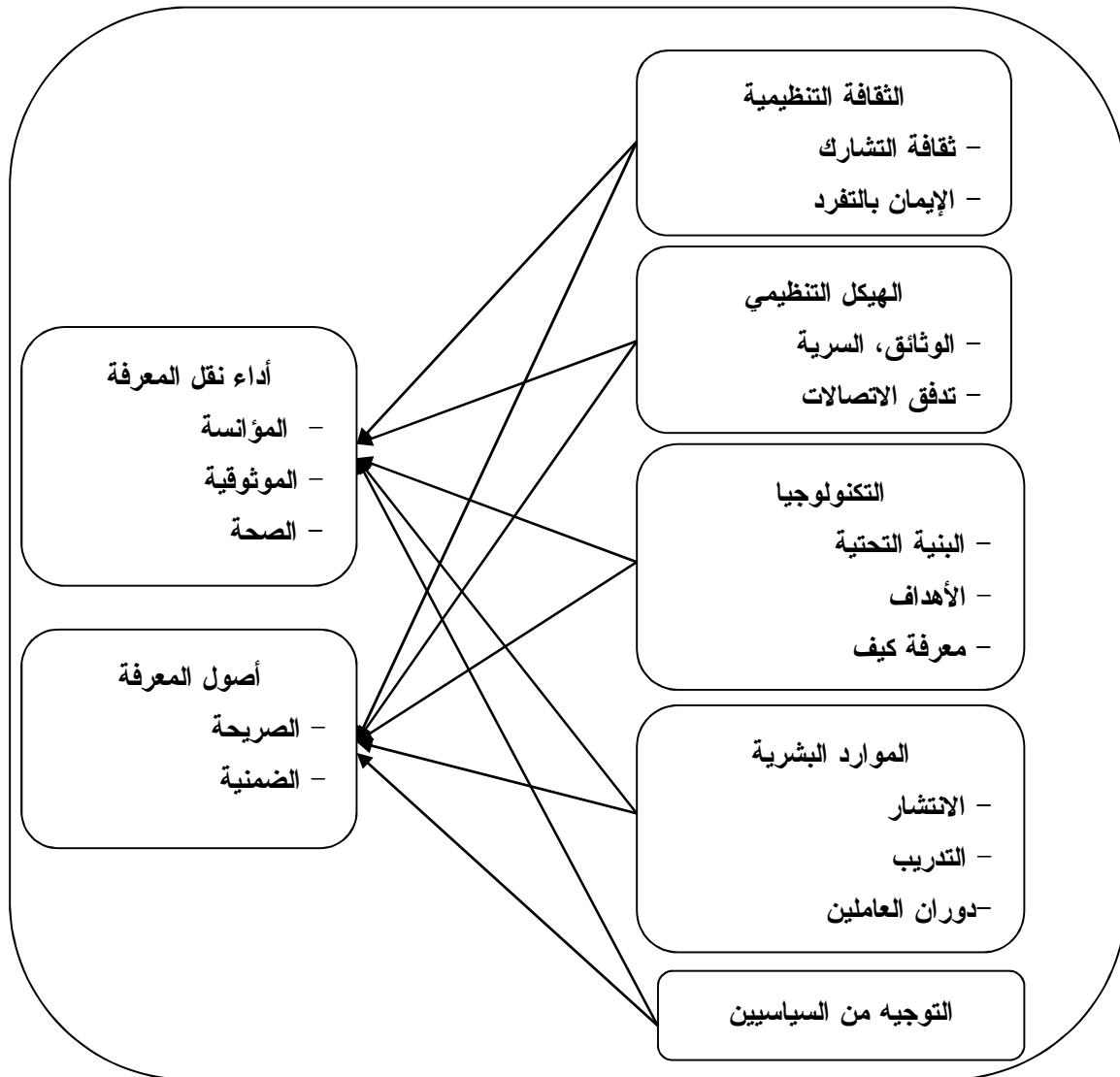
التشارك المعرفي لـ (Syed Ikhsan et al)، نموذج التشارك المعرفي لـ (Supar et al)، نموذج التشارك المعرفي لـ (M.B Ismail et al)، نموذج التشارك المعرفي لـ (B.Hoofe)، نموذج التشارك المعرفي لـ (K.Salleh, model)، ونموذج التشارك المعرفي لـ (H.Zarei matin et al, model)<sup>1</sup>

حيث سيتم التطرق لهذه النماذج بالتفصيل كما يلي:

أولاً: نموذج التشارك المعرفي لـ (Syed Ikhsan et al).

يمكن توضيح هذا النموذج من خلال الشكل التالي.

الشكل رقم (3-4) : نموذج التشارك المعرفي لـ (Syed Ikhsan et al).



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

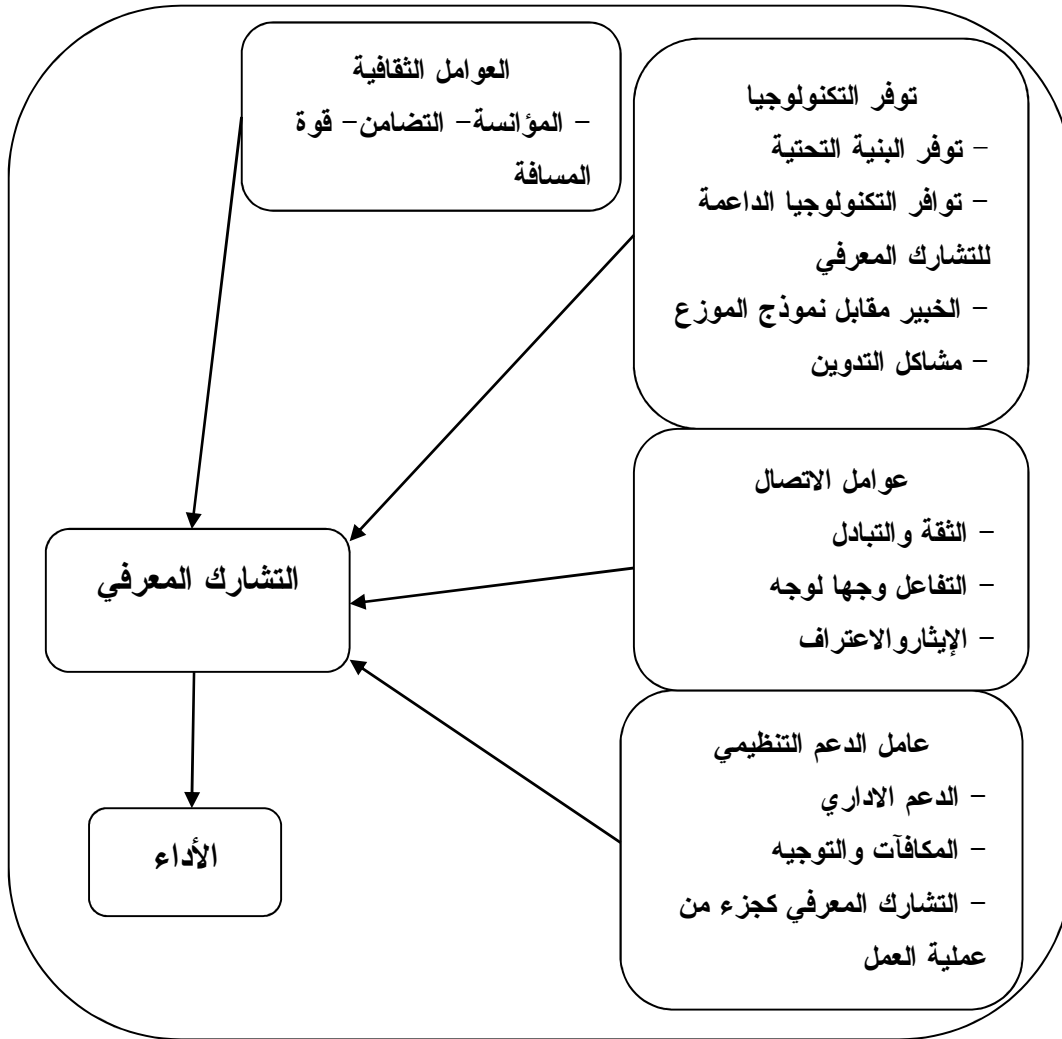
<sup>1</sup> Azadeh sarkheyli et al, **Dimensions of knowledge sharing quality :An empirical investigation**, journal of research and innovation in information systems, Vol 3, february 2013, p 10

يركز هذا النموذج حسب الباحثين على العلاقة بين عناصر التنظيم وأداء نقل المعرفة والاصول المعرفية كما أن عناصر المؤسسات المعترف بها هي الثقافة التنظيمية والهيكل التنظيمي والموارد البشرية والتكنولوجيا والتوجهات من السياسيين كما هو موضح في الشكل الموالي، حيث يشير إلى العلاقات الرئيسية بين بعض المتغيرات وأداء نقل المعرفة أو إنشاء الأصول المعرفية ، كما يوصي أصحاب هذا النموذج أنه من الضروري بالنسبة للمؤسسات النظر في بعض العناصر التي تظهر وجود ارتباط بين المتغيرات في تنفيذ استراتيجية إدارة المعرفة داخل المؤسسة بشكل عام<sup>1</sup>.

ثانياً: نموذج التشارك المعرفي لـ (Supar et al).

يمكن توضيح هذا النموذج أكثر من خلال الشكل التالي.

الشكل رقم (3-5): نموذج التشارك المعرفي لـ (Supar et al).



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

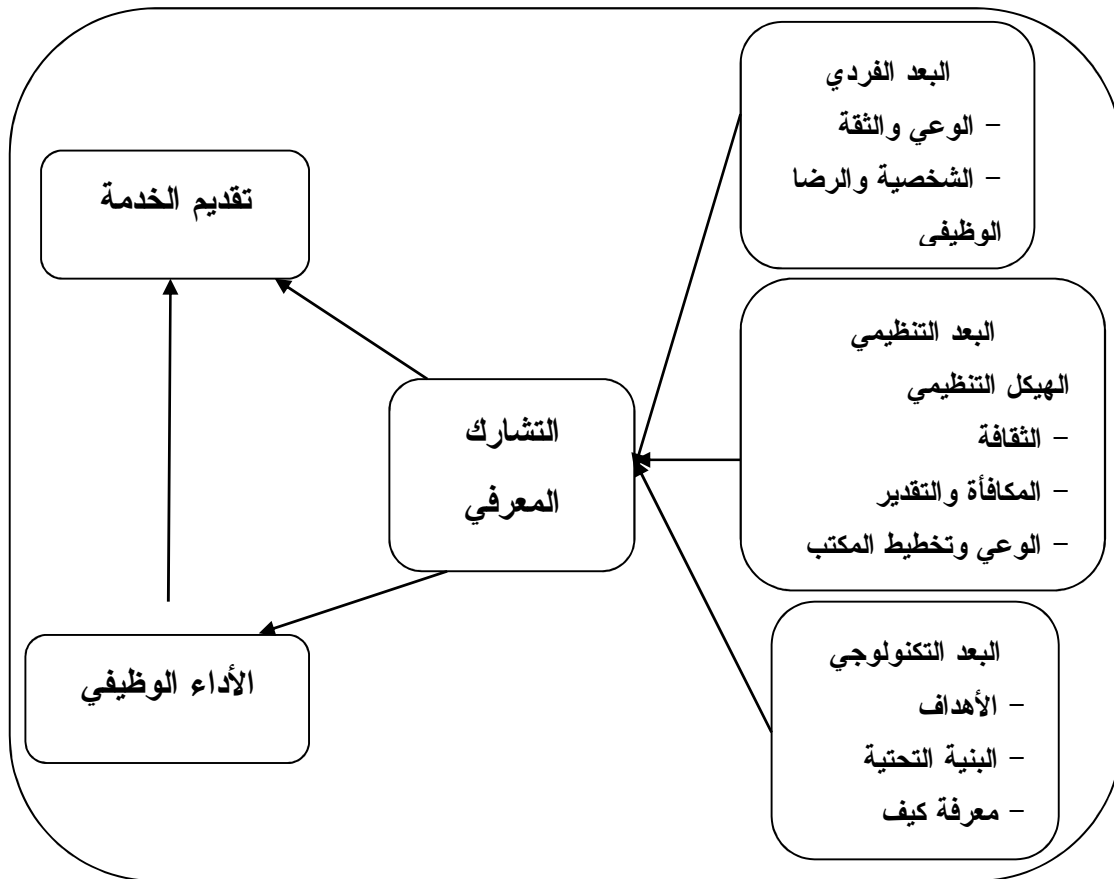
<sup>1</sup> Ibid, p 10

في هذا النموذج الباحثين اعترفوا بالعوامل التي تؤثر على التشارك المعرفي بين العاملين الأكاديميين وتأثيرها على الأداء في ثلاث مؤسسات في ماليزيا، تمثلت هذه العوامل في العوامل الثقافية والعامل التكنولوجي وعامل الاتصالات وعامل الدعم التنظيمي، وأشارت النتائج أن الدعم الإداري والتضامن وغيرها يتم تضمينها في العمل، كما وجدوا أن وجود تكنولوجيا المعلومات لغرض التشارك المعرفي يؤثر إيجاباً كما أن التشارك المعرفي يؤثر إيجاباً في الأداء<sup>1</sup>.

ثالثاً: نموذج التشارك المعرفي لـ (M.B Ismail et al).

يعتمد هذا النموذج على نظرية الشركة القائمة على المعرفة والتي تعتبر بأن معرفة المؤسسة من أهم الموارد من الناحية الاستراتيجية لها، وفي هذا النموذج يتم تصنيف العوامل إلى ثلاثة فئات وهي البعد الفردي والبعد التنظيمي والتكنولوجي. ويمكن توضيح هذا النموذج في الشكل التالي:<sup>2</sup>

الشكل رقم (3-6): نموذج التشارك المعرفي لـ (M.B Ismail et al).



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

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

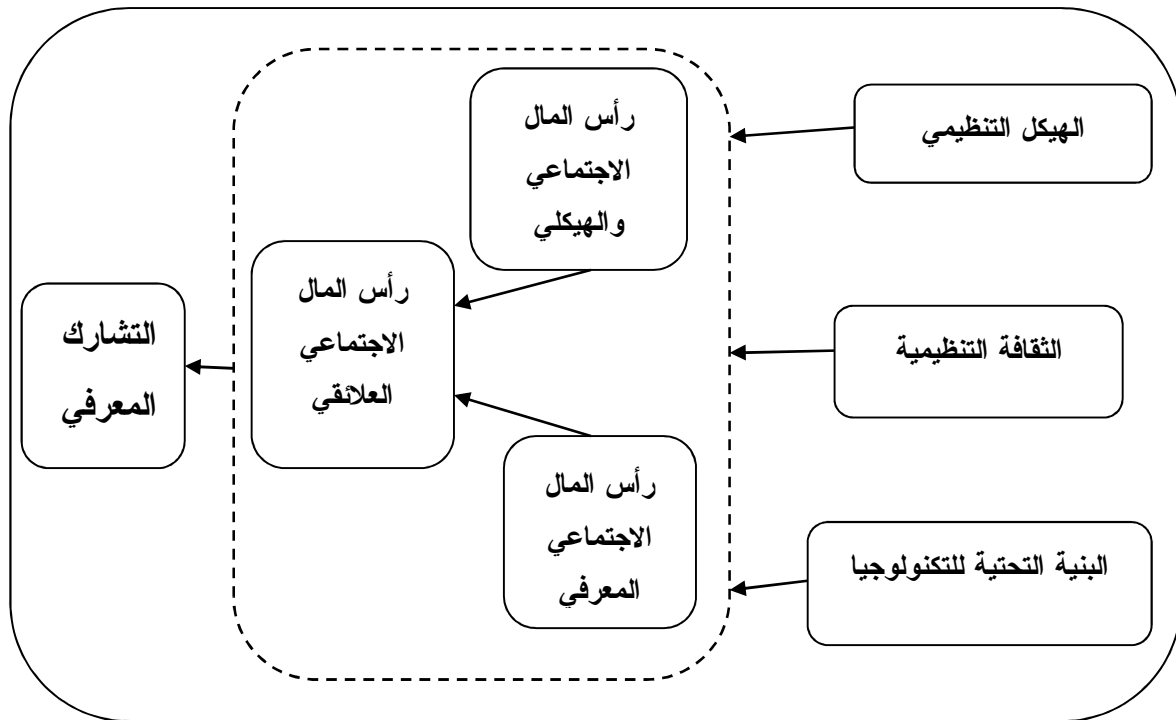
<sup>2</sup> Ibid, p 10.

يرى الباحث من خلال الشكل السابق أن التشارك المعرفي يتحكم فيه ثلاث أبعاد رئيسية متمثلة في البعد الفردي والبعد التنظيمي وكذلك البعد التكنولوجي، حيث يتحكم البعد الفردي في التشارك المعرفي من خلال وعي الأفراد وكذلك مستوى الثقة بالإضافة لشخصية المتشارك ومستوى الرضا الوظيفي لديه، أما البعد التنظيمي فيتركز أساسا تأثيره في طبيعة الهيكل التنظيمي والثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسة بالإضافة للمكافآت التي يتم منحها لتشجيع التشارك المعرفي والتخطيط المناسب، أما البعد التكنولوجي فيتركز تأثيره على سلوك التشارك المعرفي من خلال مدى توفر البنية التحتية للتكنولوجيا ووضع الأهداف العامة للتشارك، وينعكس التشارك المعرفي في تحسين تنافسية المؤسسة من خلال المساهمة في تقديم الخدمات بجودة عالية وكذلك تحسين مستوى الأداء الوظيفي.

#### رابعاً: نموذج التشارك المعرفي لـ (B.Hoofe)

حيث تم دمج كل وجهات النظر في الشكل الموالي:

#### الشكل رقم (3-7): نموذج التشارك المعرفي لـ (B.Hoofe)



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

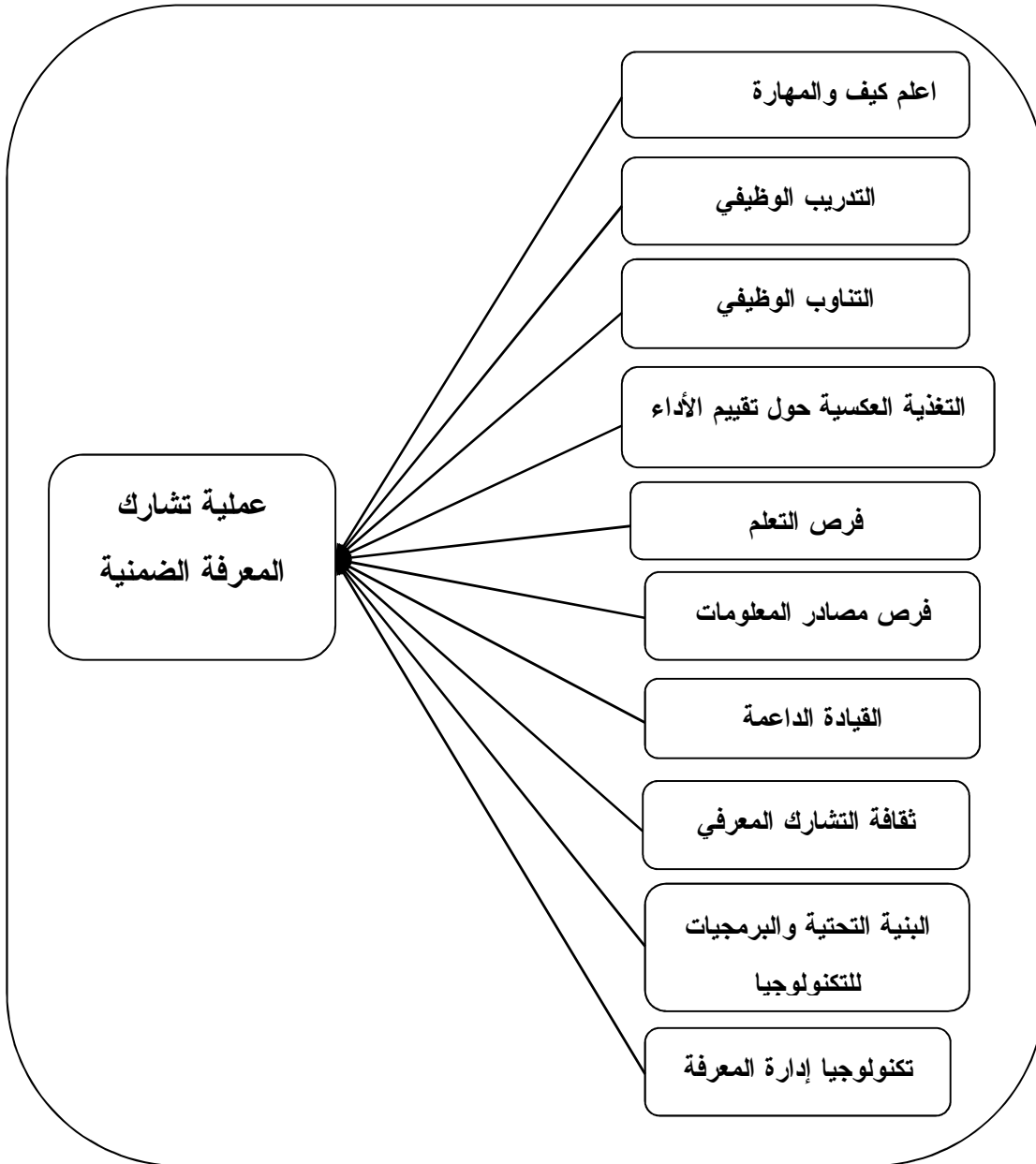
من الناحية الهندسية يفترض هذا النموذج أن يتم التشارك المعرفي من خلال توفير الوسائل المناسبة للأفراد من أجل التشارك في المعارف والأفكار والمعلومات، لذا كانت الإدارة توفر البنية التحتية التنظيمية

والتقنية بصفة جيدة فيجب أن يكون لديها سياق يشارك في العاملون المعرفة ويفترض النهج الناشئ أن تبادل المعرفة يظهر من العوامل التي يصعب إدارتها ولكن النهج الهندسي يوحي ببعض الطرق لإدارة العملية<sup>1</sup>.

خامسا: نموذج التشارك المعرفي لـ (K.Salleh)

يمكن توضيح هذا النموذج من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم (3-8): نموذج التشارك المعرفي لـ (K.Salleh).



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

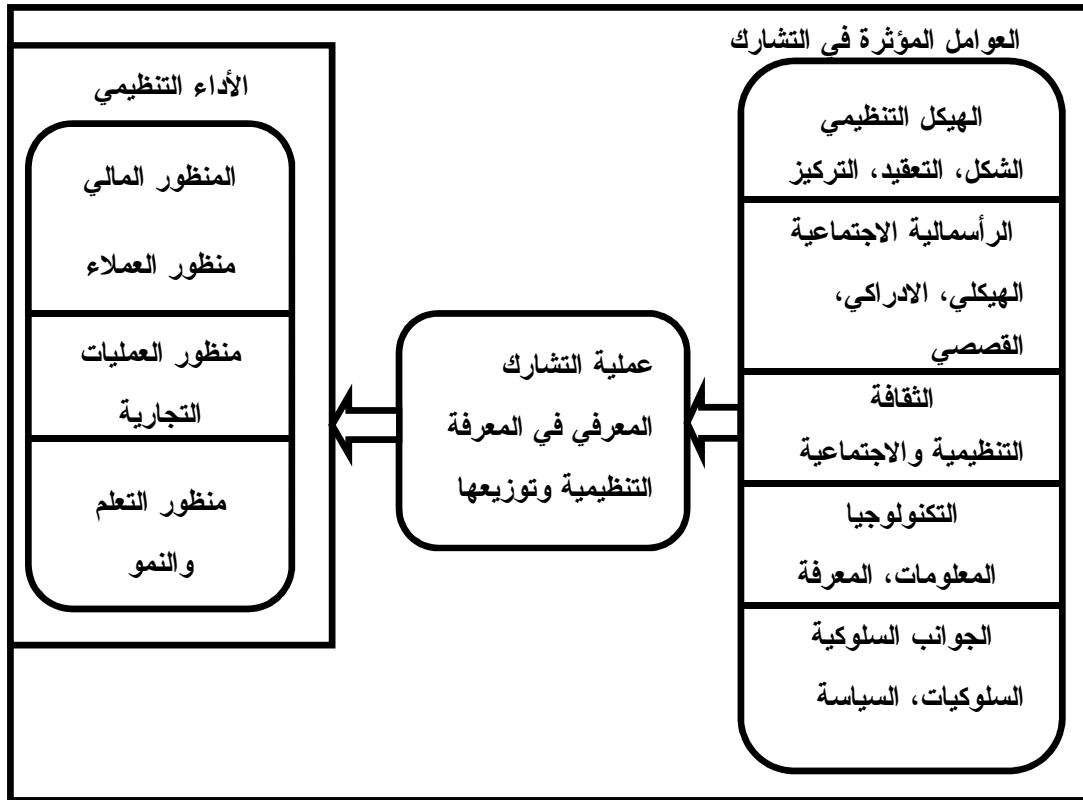
<sup>1</sup> Ibid, p 11.

هذه الدراسة التجريبية لنموذج التشارك المعرفي في مؤسسة محاسبية حيث أن عملية المشاركة المعرفية تمكن من استخدام المعرفة الضمنية كعملية استراتيجية لتحديد المواقع لدعم تدفق المعرفة وشبكات المعرفة لتحسين عملية المحاسبة وهيكل التقارير وعملية صنع القرار، هذا النموذج يدمج حل إدارة المعرفة من خلال التعلم والقيادة والثقافة والتكنولوجيا لتحسين عملية التشارك المعرفي والشكل الموالي يوضح العلاقة بين التعلم وعوامل المحاسبة للقطاع العام والبنية التحتية التنظيمية والتكنولوجية ولأداء المشاركة بالمعرفة الضمنية في مؤسسة محاسبة القطاع العام<sup>1</sup>.

سادسا: نموذج التشارك المعرفي لـ (H.Zarei matin et al).

يمكن توضيحه من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم (3-9): نموذج التشارك المعرفي لـ (H.Zarei matin et al).



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

في هذا النموذج يعتبر التشارك المعرفي عملية تتضمن الرؤية والسلوك واتخاذ القرار حيث يتم تقسيم المشاركة في المعرفة في هذا النموذج من خلال أداء التشارك المعرفي وقدرات المشاركة المعرفية

<sup>1</sup> Ibid, p 12.

التنظيمية الداخلية وتتم من خلال أربعة منظورات وهي التعلم والنمو والعمليات الداخلية والعمل والتمويل، لذلك فهو متعدد التخصصات<sup>1</sup>.

### المبحث الثالث: تطبيق التشارك المعرفي

من خلال هذا المبحث سنتعرف على استراتيجيات التشارك المعرفي المتمثلة أساسا في الكتابة والتحدث والأنترنت، كما سنتعرف على المقاييس المستخدمة لقياس التشارك المعرفي بالإضافة لمعوقاته والعوامل التي تساهم في نجاح التشارك المعرفي.

### المطلب الأول: استراتيجيات التشارك المعرفي

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

#### أولا: الكتابة

تنتج الكتابة منتجات دائمة للتشارك المعرفي حيث تشكل أكبر ميزة للوثائق المكتوبة مثل المقالة المكتوبة بشكل جيد في مشروع بحثي أو أن شكل البحث مفيد لعدة سنوات أخرى بعد كتابته حتى لو كان المؤلف انتقل إلى أشياء أخرى، كما أن الوصول إلى الوثائق المكتوبة عادة ما يكون متاحا لجميع الأطراف المهتمة بالموضوع بغض النظر عن القرب من المؤلف كما تسمح الوثائق المكتوبة من العودة إليها وقت الحاجة إليها ومع ذلك فإن الاعتماد على الوثائق المكتوبة هو أيضا نقطة ضعف محتملة تبعا للوتيرة التي تتطور عندها المعرفة حول موضوع معين فقد تصبح المستندات المكتوبة متقاربة وتحتوي معلومات قديمة إذا كانت وتيرة الأفكار والابتكارات سريعة بما فيه الكفاية، فقد تكون هناك وثيقة مكتوبة تصبح قديمة قبل أن تصل حتى إلى الجماهير المستهدفة<sup>2</sup>.

ومن بين الاستراتيجيات التابعة للكتابة نجد ما يلي<sup>3</sup>:

**1. البحوث المنشورة والتقارير التقنية:** لقد كانت مطبوعات الأبحاث الخاضعة لاستعراض النظراء هي الطريقة التي قام بها الباحثون الذين لديهم معرفة مشتركة مع بعضهم بالرغم من أن المحتوى قد لا يكون متاحا للجمهور بدون خلفيات بحثية، كما أن الوصول إلى المجلات البحثية قد يكون عاملا مقيدا ولا يستطيع بعض القراء المحتملين من الوصول إلى المجلة، أما التقارير الفنية عادة ما تكون وثائق شاملة

<sup>1</sup> Ibid, p 12.

<sup>2</sup> Lily Tsui et al, **A Hand book on knowledge sharing : strategies and recommendation for researchers policymakers and service providers**, community-university partnership for the study of children youth and families, university of allberta, alberta, canada, 2006, p 26.

<sup>3</sup> Ibid, p 26-29.



توجز مشروع البحث أو سلسلة من المشاريع عادة ما يتم تقديم هذه التقارير للممولين بعد الانتهاء من البحث كما يمكن أن تكون واسعة النطاق وأحياناً تصل إلى المئات من الصفحات كما أن المنشورات البحثية والتقارير الفنية في أشكالهما التقليدية قد تكون غير مناسبة كاستراتيجية للتشارك المعرفي تهدف للوصول إلى نطاق أوسع للجمهور.

**2. الكتب:** سواء كتبها كاتب واحد أو مجموعة من المؤلفين بحيث تسمح بمناقشة واسعة النطاق لموضوع معين فعلى الرغم من أن الكتب يمكن أن تكون مفيدة للغاية في التشارك المعرفي فهي فعالة فقط إذا كان القراء المحتملين يدركون وجودهم، ويمكن الوصول للكتب بسهولة إذا كان الجمهور المستهدف محدوداً بدقة.

**3. النشرات الإخبارية:** يمكن أن تكون النشرات الإخبارية عادة مجموعة من المقالات حول الأنشطة التنظيمية والموضوعات ذات الصلة مفيدة لزيادة الوعي بالأفكار والابتكارات الجديدة وكذلك لتعزيز أنشطة التشارك المعرفي، كما يمكن للنشرات الإخبارية الوصول إلى جمهور أوسع خاصة إذا كانت متوفرة في الإصدارات المطبوعة والإلكترونية.

**4. النشرات الإعلامية والإصدارات:** هي وثائق يتم إرسالها إلى وسائل الإعلام بهدف جذب التغطية الصحفية أما الإشارة الإعلامية فهي ورقة معلومات موجزة مصممة لجذب انتباه محرري المهام وحضور مراسلي الصحافة إلى الحدث.

#### ثانياً: التحدث

تتضمن استراتيجيات التشارك المعرفي التي يتم التطرق إليها في استراتيجية التحدث المؤتمرات والمحاضرات والعروض التقديمية وورش العمل وجلسات المحادثة والاجتماعات وهي كالاتي:<sup>1</sup>

**1. المؤتمرات:** عادة ما تكون المؤتمرات عبارة عن مزيج من ورش العمل والمحاضرات والعروض التقديمية وتستمر من يوم إلى عدة أيام في المدة، كما أنها غالباً تجذب المؤتمرات المشاركين من مناطق جغرافية أكبر فهي فرصة لجمع الأفراد الذين ليس لديهم فرصة التفاعل وجها لوجه مع بعضهم البعض على أساس يومي، فالمؤتمرات تدعم المشاركة المكثفة في التشارك المعرفي في مجال واحد أو عدة مجالات كما أنها تدعم التشارك المعرفي بعد المؤتمرات وتدعم فرص التشبيك أو توسيع مجتمعات التشارك المعرفي، ومن بين عراقيل المؤتمرات أنها تتطلب استثمارات ضخمة من الوقت والجهد والموارد من قبل المنظمين كما أن تكاليف السفر والنفقات ذات الصلة للحضور قد تكون باهظة.

<sup>1</sup> Ibid, p 30-32.

2. **المحاضرات والعروض:** إن المحاضرات والعروض مناسبة بشكل خاص للتشارك المعرفي في المعرفة النظرية فيمكن أن يكون عدد كبير من المشاركين ما يمكن من استيعابها خاصة عندما يكون هناك عناصر تفاعلية قليلة.

3. **ورش العمل:** هي عبارة عن جلسات تدريبية تتراوح عادة من ساعة إلى عدة ساعات قليلة إلى أيام قليلة، تميل الورش إلى المشاركة الفعالة من المشاركين مع التركيز على حل المشكلة والتدريب التطبيقي فهي عبارة عن مجموعة من الأشخاص يجتمعون معا للتشارك في مجال حل المشاكل والتعلم مع بعضهم البعض وإيجاد الحلول المشتركة.

4. **جلسات المحادثة:** هي أقل شيوعا من ورش العمل والمحاضرات والعروض التقديمية تبدأ في الظهور في المؤتمرات، فهي من واحد إلى ساعتين تتكون من عرض تقديمي قصير على موضوع محدد تليها مناقشة تنطوي على كل الحضور.

5. **الاجتماعات:** حيث يتم تبادل وتشارك المعرفة الرسمية من خلال اجتماع أو جمع من الناس والتي يتم فيها تبادل الآراء والأفكار والمعلومات.

### ثالثا: الأنترنت

بالنظر إلى القوة التي يحققها التفاعل المباشر في تبادل المعرفة فإن استخدام الأنترنت يتطلب أدوات التواصل للتبادل في المعرفة، وكذلك يجب أن تكون الاتصالات فعالة ومفيدة كما يجب استخدام استراتيجيات التشارك المعرفي عبر الأنترنت لدعم مجتمعات مشاركة المعرفة الحالية، وتعتبر مواقع الويب ومنتديات النقاش وقوائم البريد الإلكتروني أكثر الأدوات الموجودة على الأنترنت التي قد تكون مفيدة في التشارك المعرفي والتي يمكن توضيحها فيما يلي:<sup>1</sup>

1. **مواقع الويب:** هي الأقل تفاعلية من بين الاستراتيجيات الثلاثة عبر الأنترنت التي ذكرناها سابقا ومع ذلك فإن التقدم في تصميم المواقع الإلكترونية والتقنيات عبر الأنترنت ينتج عنه زيادة التفاعل، وعادة ما يتم كتابة محتويات مواقع الويب بواسطة فرد أو عدة أفراد وأحيانا يمثلون مؤسسة وغيرها، كما أن مواقع الويب تشبه إلى حد كبير المحاضرات والعروض التقديمية التي ذكرناها سابقا مع توفير فرص ردود الفعل كما أن مواقع الويب لديها إمكانية الوصول إلى جماهير أوسع من المحاضرات والعروض التقديمية بحيث يمكن لكل شخص معني بالموضوع الوصول إلى مواقع الويب عبر وسائل الاتصال بواسطة الأنترنت وتصبح مواقع الويب موردا شائعا ينتقل إليه الأفراد للبحث عن المعلومات.

<sup>1</sup> Ibid, p 32-34.

2. **منتديات النقاش:** منتديات النقاش عبر الأنترنت والمعروفة بلوحات الرسائل والإعلانات وهي عادة ما تكون متركزة حول مواضيع محددة ويقودها مشرفون عليها، ومن بين المزايا التي تقدمها هذه المنتديات أنها لا تقتصر على موقع جغرافي واحد كما أنه يمكن أرشفة المناقشات السابقة كما يمكن أن تتطور مجتمعات المشاركة في المعرفة مع مشاركة الأفراد.

3. **البريد الإلكتروني:** هو استخدام يسهل توزيع المعلومات للعديد من المستخدمين كما يمكن وضع قوائم البريد الإلكتروني وامكانية الوصول إليها كما أنها تعزز القدرة التفاعلية والأرشفة التلقائية للرسائل وغيرها من المزايا التي تسهل على تبادل وتشارك المعلومات والمعارف بين الأفراد.

### المطلب الثاني: قياس التشارك المعرفي

يمكن تحديد الطرق المختلفة لقياس التشارك المعرفي في العناصر التالية: المقدار والأحداث واستلام المعرفة المفيدة والافتراض القائم على النتائج ويمكن توضيحها أكثر كما يلي:<sup>1</sup>

#### أولاً: المقدار أو الكمية

درس (Hansen, 1999-2002) مقدار المعرفة المكتسبة من قبل الوحدة المدروسة وكانت من قبل مديري الوحدات، كما استخدم (Cumings, 2004) تقدير الأعضاء فيما يتعلق بالتردد ونوع المعرفة المشتركة كما قام (Burt, 2004) بفحص عدد الأشخاص الذين شاركوا في مناقشة الفكرة وبالتالي وجود مؤشر عدد التفاعلات التي أجراها الشخص فيما يتعلق بمعرفته، كما استخدم بعض الباحثين الوثائق كدليل لتقدير كمية المعرفة المشتركة، كما درس (Ardichvili et al, 2003) مشاركة المعرفة عبر منتدى الأنترنت وبالتالي عدد مشاهدة ملفات السجل والوثائق، كما درس أيضا (Stenmark, 2000) مشاركة المعرفة عبر الأنترنت أيضا واستخدم ملفات السجل المستخدمة لدعم النتائج التي تم جمعها في المقابلات والاستبيانات وهناك طريقة أخرى لتقدير المعرفة التي تمت مشاركتها عن طريق مشاهدة مقدار ما يتم بثه من المعرفة.

#### ثانياً: الأحداث

يتم أيضا مراقبة حدوث التشارك المعرفي عن طريق تسجيل الأحداث التي من المحتمل أن يحدث التشارك المعرفي فيها، وفي دراستهم لشبكة Toyota suppliers network وصف كل من (Dyer and Nobeaka, 2000) أحداث التشارك المعرفي مثل لجان التشارك المعرفي والزيارات إلى موردين آخرين ونقل العاملين ووجود مستشارين من مؤسسة واحدة في مؤسسة أخرى، كما وصف (Cumings, 2004) قصص المعرفة

<sup>1</sup> Irit Along, Developing a conceptual model for knowledge sharing.

تم الاطلاع عليه بتاريخ 27 / 10 / 2018، على الساعة 19:00، على الرابط التالي:  
[https://www.researchgate.net/publication/228965512\\_developing\\_aconceptual\\_model\\_for\\_knowledge\\_sharing](https://www.researchgate.net/publication/228965512_developing_aconceptual_model_for_knowledge_sharing).

المشاركة بأنها سلسلة من دراسات الحالة فالقصص تصور نوع المعرفة المشتركة والمستخدمة والفوائد الناتجة عن تلك المعرفة وخلافا للأحداث التي وصفها (Dyer and Nobeoka) فإن أثر تبادل المعرفة الذي وصفه (Cummings) معروف ولكن في الوقت نفسه لا يمكن الإبلاغ عن هذه الأحداث إلا في وقت متأخر أما الأخرى فتسجل في الوقت نفسه، ولكن من الصعب معرفة مقدار المعرفة التي تمت مشاركتها بالفعل وكم هي مفيدة.

#### ثالثا: استلام المعرفة المفيدة

قام (Levin & cross, 2004) بالقيام باستطلاع لمعرفة تصور المعرفة المفيدة للإشارة إلى أي مدى المعرفة التي يتلقاها كل شخص تؤدي أو تساعد على الجوانب الرئيسية لنتائج المشروع بالرغم من أنه صعب جدا فحص ما إذا كانت المعرفة مفيدة في الواقع، هذا المتغير ينجح إذا كانت المعرفة تبدو مفيدة للمستقبل وعليه فالتشارك المعرفي بناء عليها يكون مفيد.

#### رابعا: الافتراض القائم على أساس النتائج

هناك إدراك آخر لا يتمثل في قياس تأثير عامل مشاركة المعرفة بل التأثير في النتائج التي يفترض أنها تتأثر بالتشارك المعرفي، على سبيل المثال قام (Cross & commings, 2004) بفحص كيفية تأثير وضع الفرد في الشبكة على أداء الفرد بحجة أن خصائص كل من العلاقات والشبكات يمكن أن تزيد من الجودة وملائمة المعلومات التي يتلقاها الفرد وتحسين الأداء، وبشكل عام يعتبر مفهوم تلقي المعرفة المفيدة هو الأكثر أهمية من بين العوامل الأخرى لقياس التشارك المعرفي لأنه يعطي نظرة ثاقبة فعالة حول التشارك المعرفي كما تشير القياسات على أساس المقدار والأحداث على القدرة على التشارك المعرفي في المعرفة المفيدة والطريقة الأخيرة تسند النتائج المتحصل عليها إلى التشارك المعرفي ولكن لا توجد طريقة مثلى لمعرفة قياس التشارك المعرفي.

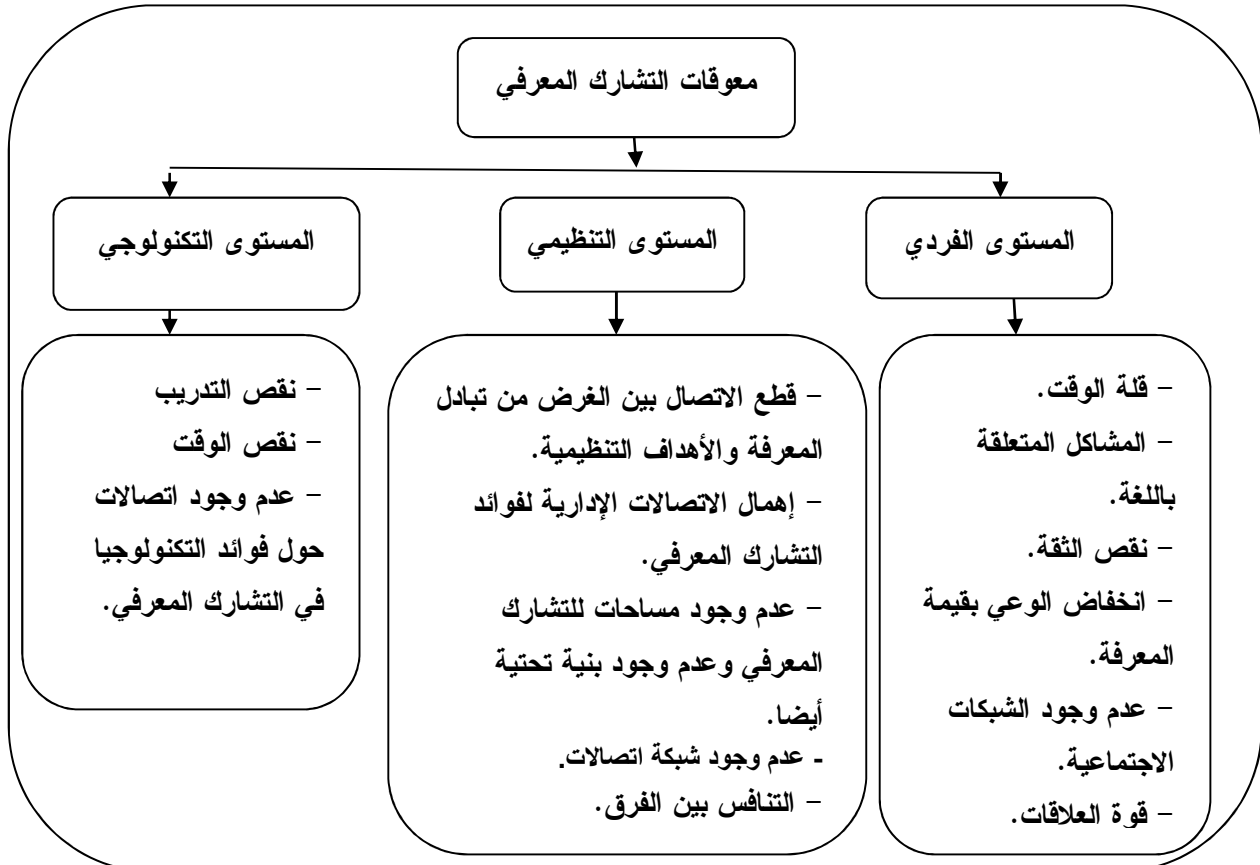
#### المطلب الثالث: معوقات التشارك المعرفي

تتمثل معوقات التشارك المعرفي في أربعة متغيرات وهي العوائق المتعلقة بالأفراد والعوائق الثقافية والعوائق التكنولوجية والعوائق التنظيمية، وتنقسم العوائق الفردية إلى أربع فئات وهي خسارة السلطة والتنبيؤ وعدم اليقين والدافع فالأفراد الذين يمتلكون المعرفة ولديهم بعض التأثيرات على المؤسسة يشعرون بأنهم سيفقدون امتيازاتهم وصلاحياتهم واحترامهم إذا ما شاركوا معارفهم، كذلك ترتبط مشاعر عدم اليقين بالأفراد خاصة الذين هم في الشباب وأقل خبرة كما أن الأفراد الذين يشعرون بعدم وجود الدافع وعدم وجود فوائد من وراء التشارك المعرفي لن يقوموا بمشاركة معارفهم، كما تصنف اللغة وتجنب الصراع والانتهازات كعوائق اجتماعية أو ثقافية وفيما يتعلق بالعوائق التنظيمية فإن المؤلف ركز

على القيادة والمكافآت ومن ناحية أخرى ركز (Riege, 2005) على العوائق الفردية والتنظيمية والتكنولوجية كحواجز للتشارك المعرفي فالعوائق الفردية تتعلق أساسا بالوقت والخوف وانخفاض مستوى الوعي والاختلافات في مستوى الخبرة ونقص المهارات المتعلقة بالاتصال، أما الحواجز التنظيمية فتتمثل في عدم وجود قيادة فعالة والمكافآت وثقافة البنية التحتية ونقص الموارد بالإضافة إلى عدم التكيف مع نظام تكنولوجيا المعلومات، أما بالنسبة ل (Bures, 2003) فقد ركز على الحواجز الفردية والثقافية كعوائق للتشارك المعرفي وتم اقتراح إدارة الأفراد والاتصالات والعمل الجماعي والثقة المتبادلة وتصميم أماكن العمل كحل للتعليق على العوائق الفردية والثقافية<sup>1</sup>.

ويمكن تلخيص أهم معوقات التشارك المعرفي من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم(3-10): معوقات التشارك المعرفي.



Source : Saravan Nadason et al, **Knowledge sharing and barriers in organizations : Aconceptual paper on knowledge management strategy**, indian pacific journal of accounting and finance, Vol 1, No 4, 2017, pp 34,35.

<sup>1</sup> Saravan Nadason et al, **Knowledge sharing and barriers in organizations : Aconceptual paper on knowledge management strategy**, indian pacific journal of accounting and finance, Vol 1, No 4, 2017, p 34,35.

نقوم فيما يلي بشرح العوائق التي تحد من التشارك المعرفي بين الأفراد.

#### أولاً: العوائق الفردية

العوائق التي تواجه التشارك المعرفي على المستوى الفردي تتبع من وجهات النظر الشخصية من التشارك المعرفي وإدراك ما يتم تلقيه منه وكذلك خلفيات الأفراد وبعض العوائق المتعلقة بالأفراد داخل المجموعات ونذكر من بين العوائق الفردية ما يلي:<sup>1</sup>

**1. مستوى الفهم:** حيث إذا كان هناك فرق واضح في مستوى الفهم المشترك بين المرسل والمستقبل والمرسل فإنه يشكل عائقاً للتشارك المعرفي بحيث يكون المتلقي غير قادر على الفهم الكامل للمعرفة المشتركة كما يمكن أن يحدث سوء الفهم من خلال عدم وجود معجم مشترك أو لغة مشتركة وذلك عندما يستعمل مرسل المعرفة لغة أو لغة فنية غير مألوفة مع لغة المتلقي وعندما يدرك المرسل الاختلاف في مستوى الفهم من قبل المتلقي قد لا يميل للتشارك المعرفي معه.

**2. الوقت:** حيث في العديد من المؤسسات لا يوجد وقت محدد في اليوم يتم فيه السماح للعاملين بالتشارك المعرفي، بالإضافة إلى أن الأفراد ليس لديهم الوقت لكي ينتظروا المعرفة لكي ينجزوا أعمالهم ويفضلون مواصلة ما يعرفونه حتى لو كان بأقل كفاءة، كما أن الأفراد ليس لديهم الوقت لانتظار المعرفة الصحيحة وبدلاً من ذلك قد يكون له قبول الجواب السريع.

**3. المعرفة والقوة:** فبالنسبة لبعض الأفراد المعرفة التي يمتلكونها هي مصدر قوتهم وغالباً ما يعتقدون بأنها هي ما تبقيهم في عملهم وخاصة في الأوقات الاقتصادية غير المؤكدة.

**4. الاختلافات الاجتماعية:** فالاختلاف في مستوى الفهم المتعلق أيضاً بالجوانب الاجتماعية للمرسل والمتلقي من خلال الاختلافات الاجتماعية مثل وجهات النظر والجنس والعمر والتعليم والعلاقات الاجتماعية واللغة والاختلافات في القيم والمعتقدات وغيرها من الاختلافات التي تجعل الاتصال في أي شكل صعب وليس التشارك المعرفي فقط.

**5. الثقة:** من الشروط الأساسية للتشارك المعرفي هي الثقة والتي يملكها المشارك في أن المتلقي يستخدم المعرفة بشكل جيد نظراً لمسئوليتها وأنها توفر اعترافاً كافياً للمشارك فالثقة عنصر مهم للتشارك المعرفي.

<sup>1</sup> Rosemary vander meer, **knowledge sharing in inter organizational collaboration**, submitted in fulfilment of the requirements for the degree of doctor of philosophy, faculty of business and law, deakin university, 2014, p 17-20.

6. **الصعوبة في إيصال بعض أنواع المعرفة:** تتعلق أساسا بالمعرفة الضمنية الخاصة بالأفراد بسبب تطورها من خلال التجارب والرؤى المتعلقة بالفرد نفسه، فيكون من الصعب التواصل بها بشكل فعال بالإضافة إلى العراقيل الأخرى التي تجعل من الصعب التشارك في المعرفة.

### ثانيا: العوائق التنظيمية

تركز العوائق التنظيمية على قضايا البنية التحتية المقدمة للتشارك المعرفي وفهم غرضها داخل استراتيجية المؤسسة ومن بين هذه العوائق نذكر ما يلي:<sup>1</sup>

1. **دور التشارك المعرفي في استراتيجية المؤسسة:** يحدث ذلك عندما يكون هناك افتقار لمدى توافق ممارسات التشارك المعرفي الذي تروج له المؤسسة مع الأهداف التنظيمية والاستراتيجية، فإذا كانت الإدارة لا تعرف كيف تحقق التوافق بين التشارك المعرفي والمسار الاستراتيجي للمؤسسة فإنها لا تشجع على هذا التشارك ولا تعطي الوقت للعاملين من أجل المشاركة.

2. **تعزيز وتنظيم مبادرات التشارك المعرفي:** فإذا لم تشجع القيادة مفهوم التشارك المعرفي فقد لا ينظر إليه على أنه جزء مهم لدى العاملين، فالقيادة توضح فوائد وقيم التشارك المعرفي لتحفيز وتشجيع جهود التعاون وغالبا ما تكون هناك مبادئ وسياسات واضحة لمكافأة تنظيم المعرفة وتحفيز الأفراد.

3. **البنية التحتية لدعم التشارك المعرفي:** العديد من المؤسسات لا توفر تسهيلات لتعزيز التشارك المعرفي داخل بيئة العمل مثل قاعات الاجتماعات والأماكن الخاصة للمناقشة، كما أن توفير بيئة مفتوحة من شأنه أن يؤدي إلى مناقشات صاخبة أو متحمسة أكثر من اللزوم مما يؤدي إلى إزعاج الآخرين داخل مجال العمل.

4. **هيكل المؤسسة وحجمها:** غالبا ما يكون حجم مختلف وحدات الأعمال داخل مؤسسة كبيرة جدا لا يسمح بالمشاركة فإذا كانت المؤسسة متباعدة جغرافيا يكون من الصعب التشاور مع الشخص المناسب بسبب الوقت أو المسافة أو الحواجز اللغوية، كما يمكن للهيكل التنظيمي أيضا أن يعرقل التشارك المعرفي في المؤسسات التي تملك هيكل تنظيمي هرمي بحيث يؤدي إلى تباطؤ أو منع التشارك المعرفي.

5. **المصطلحات والمفاهيم:** هي واحدة من العوائق التنظيمية أمام التشارك المعرفي والتي تنبع من المصطلحات المستخدمة داخل المؤسسة لتسمية مبادرات التشارك المعرفي، مثل الدروس المستفادة يعطي فكرة عن مراجعة الأخطاء وبالتالي يمكن أن تشكل المصطلحات والمفاهيم عائق أمام التشارك المعرفي داخل المؤسسة.

<sup>1</sup> Ibid, p 21-23.

### ثالثاً: العوائق التكنولوجية

يمكن أن توفر التكنولوجيا إمكانية الوصول الفوري إلى البيانات وتمكن من التعاون عبر المسافات ولكن يمكن أيضاً أن تساهم في إعاقة عملية التشارك المعرفي ويمكن تلخيص هذه العوائق فيما يلي:<sup>1</sup>

**1. الافتقار لدمج التكنولوجيا:** حيث في العديد من المؤسسات يحدث تطوير نظم تكنولوجيا المعلومات مع مرور الوقت وغالباً ما يتم تنفيذها على أساس الحاجة، حيث تؤدي إلى تطوير جزئي في البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات بدلاً من استخدام نظام متكامل وهذا النقص في التكامل لأنظمة تكنولوجيا المعلومات يمكن أن يسبب مشاكل للطريقة التي يتم العمل بها وكيفية التشارك المعرفي.

**2. نقص الدعم:** فغالباً عندما يتم تقديم تطبيقات جديدة في المؤسسة يتم إنفاق غالبية الميزانية على مشروع التطوير والتنفيذ ويتم إهمال القضايا المتعلقة بالتغيير مثل توفير التدريب المناسب للعاملين ودعم وظائف الصيانة وتصحيح الأخطاء وغيرها.

### المطلب الرابع: عوامل نجاح التشارك المعرفي

تعتبر عوامل نجاح التشارك المعرفي الحاسمة بأنها تلك الأنشطة والممارسات التي ينبغي معالجتها لضمان التنفيذ الناجح للتشارك المعرفي في المؤسسة، كما يعتبرها (Saraph et al, 1989) بأنها المجالات الحاسمة للتخطيط والجراءات الإدارية التي يجب ممارستها من أجل تحقيق الفعالية وقد حاول العديد من المؤلفين وضع قائمة شاملة لعوامل نجاح التشارك المعرفي في دراساتهم المختلفة، حيث يذكر الباحثون (Bishop et al, 2008) في دراستهم القيادة والمكافآت وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات وكذلك الثقافة باعتبارها عوامل مهمة للتشارك المعرفي بفعالية، كما حدد (Alawi et al, 2007) في الدراسة التي قاموا بها الثقافة التنظيمية والثقة والتواصل بين العاملين ونظم المعلومات وأنظمة المكافآت والهيكل التنظيمي عوامل للنجاح في التشارك المعرفي، أما (Kyriakidou and wong) فقد حددا في دراستهما لمؤسسة دوائية القيادة وتكنولوجيا المعلومات والمكافأة والتحفيز والتنظيم والثقافة والهيكل والتدريب عوامل النجاح الحاسمة الفعالة للاستفادة من التشارك المعرفي.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> Ibid, p 23.

<sup>2</sup> Juliana vkachi EGBU, **Aframwork for improving knowledge sharing in provision of floating support services in sheltered housing for the elderly**, submitted in partial fulfilment of the requirements of the degree of doctor of philosophy, school of the built environment the university of salford, manchester united kingdom, 2013, pp 98,99.



ويمكن تحديد العوامل الحاسمة لنجاح التشارك المعرفي في العناصر التالية:<sup>1</sup>

#### أولاً: الاتصالات وتدريب العاملين

أشار بعض الكتاب مثل (Zakaria et al, 2004) و (Xiong and deng, 2008) في دراساتهم إلى أن التواصل الفعال وكذلك تدريب العاملين عوامل حاسمة للتشارك المعرفي بين أفراد المؤسسة، كما يشير التواصل إلى التفاعل بين الأفراد عن طريق المحادثات اللغوية أو لغة الجسد لتبادل الأفكار ويتم توفير التدريب عادة للعاملين الذي من خلاله يتم فهم مفهوم التشارك المعرفي بشكل أفضل كما يحدد اللغة الشائعة والإدراك للكيفية التي يمكن من خلالها تحديد التشارك في المعرفة.

#### ثانياً: المكافأة والتقدير

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

#### ثالثاً: الهيكل التنظيمي

يوفر الهيكل التنظيمي صورة واضحة للحياة التنظيمية بالمؤسسة كما يوجه الأفراد الذين يتفاعلون مع بعضهم في إجراء المهام التنظيمية ويرى (Rapert and wren, 1998) أن الهياكل الرسمية والمركزية غالباً ما تقلل من التشارك المعرفي بينما العكس حيث تسهل الهياكل المرنة غير الرسمية المشاركة في المعرفة ، كما يرى (Gold et al, 2001) أن الهيكل التنظيمي الرسمي يمنع التفاعل بين العاملين والتفاعل يعتبر أمر حيوي للتشارك المعرفي الفعال، كما يرى أيضا (Rowland, 2004) بأن التشارك المعرفي ينجح مع الهياكل التي تدعم سهولة تدفق المعلومات مع حدود أقل بين الأقسام فالهيكل التنظيمي اللامركزي يشجع المؤسسة على التعاون فيما بينهم وبالتالي يشجع الأفراد على التشارك المعرفي.

#### رابعاً: الثقة والعلاقات

يشير (Dulaimi,2007) إلى أن الثقة المتبادلة يمكن أن تسهل التشارك المعرفي وزيادة التعاون الفعال بين أفراد المؤسسة، كما يشير (Hansen, 2002) أن العلاقات القائمة بين الأفراد في المؤسسة هي عامل يمكن أن يساعد على التشارك المعرفي بسهولة بين الأفراد كما أن الثقة ضرورية للتشارك المعرفي

<sup>1</sup> Ibid, p 89-91.

بين أعضاء الفريق من أجل مشاركة معارفهم ويضيف (Politis, 2003) أن عدم الثقة بين الأفراد في المؤسسة يخلق الشك وعدم معرفة نوايا الشخص ولا يشجع على التشارك المعرفي.

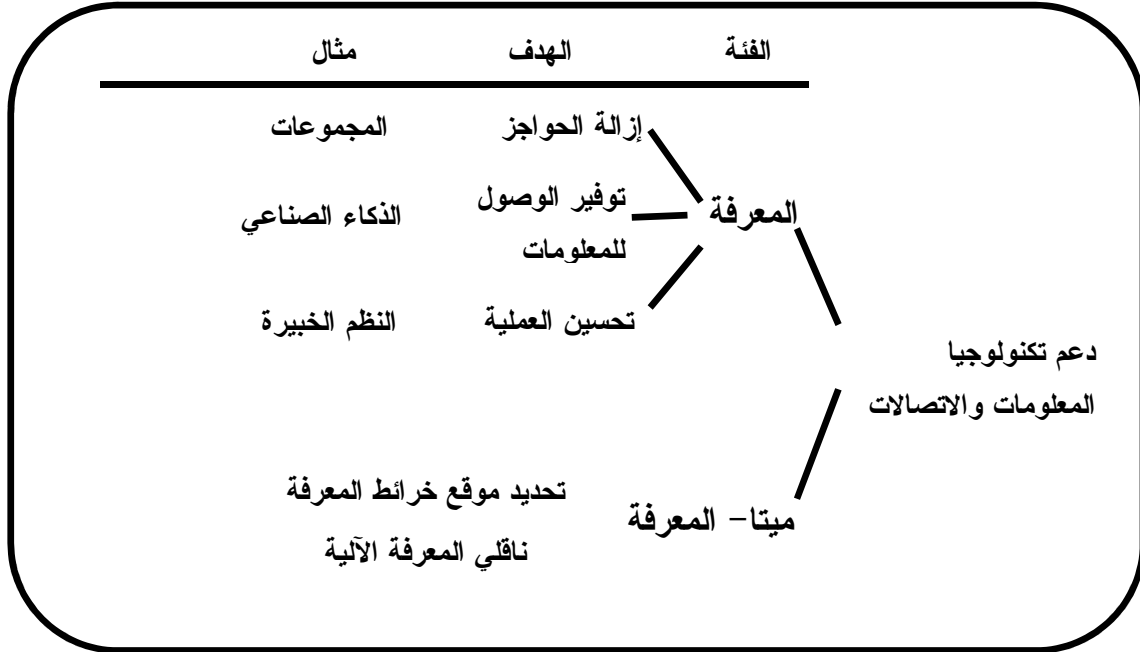
#### خامسا: نظام تكنولوجيا المعلومات

تلعب أنظمة تكنولوجيا المعلومات دورا هاما ورئيسيا في التشارك المعرفي نظرا لسهولة الوصول إلى المعلومات ونشرها بشكل فعال من الخبراء للمبتدئين، ويصف (Whitten et al, 2001) و (Goh,2002) نظم المعلومات بترتيب الناس والبيانات والعمليات التي تتفاعل لدعم العمليات اليومية وحل المشاكل وصنع القرار في المؤسسة وقد لاحظ بعض الكتاب أن فعالية المعرفة الفعلية بين العاملين تعتمد على التكنولوجيا وتوفرها في مجال تنظيم المؤسسة، ومن أجل مشاركة المعرفة بشكل فعال مع مجموعات مختلفة يمكن للأفراد استخدام نظم تكنولوجيا المعلومات لتسهيل التشارك المعرفي من خلال مستودعات المعرفة ويمكن الوصول إلى نظم تكنولوجيا المعلومات الخبيرة في المستقبل إلكترونيا كما تتيح التكنولوجيا ونظم المعلومات البحث السريع وسهولة الوصول إلى المعلومات واسترجاعها وترقيتها لدعم التعاون بين أعضاء المؤسسة لخلق وتبادل المعرفة داخليا.

بالإضافة لما سبق ذكره يضيف (Paul hendriks, 1999) أن أبرز أداة لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات لتسهيل التشارك المعرفي وإنجاحه هي الأنترنت بالرغم من أن الدور المحتمل لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات في دعم التشارك المعرفي يتعدى لأبعاد أخرى، كما أن تكنولوجيا المعلومات والاتصالات قد تكون فعالة في خفض بعض الحواجز التي تمنع التشارك المعرفي التي نذكر منها الحواجز المتعلقة بالمسافة الزمنية والمكانية وكذلك الاجتماعية والتي تعالج عادة بواسطة الذاكرة التنظيمية كما تكون مفيدة عن طريق مجموعات المناقشة على الأنترنت أو برامج الاجتماع الإلكتروني كما تساهم في تسهيل التشارك المعرفي من خلال فرق المعرفة الافتراضية وغيرها كما تسهل الوصول لقواعد تخزين البيانات ذات الصلة خارج المستوى الفردي مثل نظم معلومات الوثائق الإلكترونية وغيرها والتي تسمح للمستخدم الحصول على الوثائق إلكترونيا وإنشاء فهرسة لتسهيل استرجاعها بالإضافة إلى إمكانية إدخال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات بغرض تحسين العمليات التي تؤدي إلى التشارك المعرفي ويمكن التمييز بين تكنولوجيا المعلومات والاتصالات التي تهدف إلى دعم عمليات التشارك المعرفي من خلال مراقبة هذه العمليات أو توجيه هذه العمليات، كما أن تكنولوجيا المعلومات والاتصالات قد تساعد في تحديد موقع العناصر ذات الصلة بالتشارك المعرفي وبهذا فإنها لا تتناول المعرفة التي سيتم تشاركتها

نفسها وإنما ميتا-المعرفة أي معرفة الاحتياجات من المعرفة التي سيتم التشارك فيها<sup>1</sup>، ويمكن توضيح تكنولوجيا المعلومات والاتصالات الداعمة للتشارك المعرفي من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم(3-11): دعم تكنولوجيا المعلومات والاتصالات للتشارك المعرفي.



Source : Paul hendriks, Why share knowledge ? the influence of ICT on the motivation for knowledge sharing, journal of knowledge and process management, Vol 6, No 2, 1999, p 94.

#### المبحث الرابع: أثر أبعاد الدعم التنظيمي في التشارك المعرفي

لقد أشار (Lee et al, 2006) أنه للدعم التنظيمي والإداري أثر كبير على كل من مستوى مشاركة المعرفة ونوعيتها كما أشار إلى وجود تأثير للدعم المقدم من قبل القادة وزملاء العمل وتشجيعه لتقاسم وتشارك المعرفة مع الآخرين وكذلك تحسين إدراكهم لأهمية نقل وتبادل وتقاسم المعارف في المؤسسة، كما أشار إلى التشارك المعرفي يرتبط بشكل إيجابي بتصورات العاملين حول ثقافة التشارك المعرفي وخاصة ما تعلق منها بالثقة بين العاملين والإيثار والمساعدة والتعاون والرغبة في التشارك المعرفي وغيرها، بالإضافة لأهمية الحوافز والمكافآت في تشجيع التشارك في المعارف والخبرات والمهارات بين العاملين كالحوافز المادية منها العلاوات والمنح والمكافآت النقدية والشكر والاعتراف وغيرها من الحوافز التي تشجع وتدعم نقل وتشارك المعارف بين العاملين<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> Paul hendriks, Why share knowledge ? the influence of ICT on the motivation for knowledge sharing, journal of knowledge and process management, Vol 6, No 2, 1999, pp 93,94.

<sup>2</sup> Soureh Arzi et al, Relationship among reward system, knowledge sharing and innovation performance, Interdisciplinary journal of contemporary research in business, Vol 5, No 6, 2013, p 118.

### المطلب الأول: أثر العدالة التنظيمية في التشارك المعرفي

يشير (Ajzen and Fishbein, 1973) أن العوامل الاجتماعية والنفسية لهما دور حاسم في التشارك المعرفي والتي تتجسد أساسا لدى العمال في المؤسسة من خلال تطبيق مكونات العدالة التنظيمية على عمليات التشارك المعرفي، فالتشارك المعرفي حسبها يحدث متى تشعر الأطراف المنخرطة في العملية أن مدخلاتها في علاقة التشارك تتم مكافأتها بشكل مناسب عن طريق الفوائد المكتسبة وأن الإجراءات عادلة ومنصفة بالإضافة معاملتهم بكرامة واحترام من قبل الآخرين في المؤسسة، فهذه العوامل التوزيعية والإجرائية والتفاعلية تحدد الرغبة في التشارك المعرفي<sup>1</sup>.

#### أولا: علاقة العدالة التنظيمية بإدارة المعرفة

يعتبر العنصر البشري هو أهم ركيزة لأي مؤسسة كانت بحيث يجب استخدام السياسات المناسبة التي تمكن المؤسسة من تحفيزه على العمل وتحسين الأداء على أساس المعرفة، ونظرا لأهمية تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسات اليوم باعتبارها أهم الدعام الأساسية لنجاح المؤسسة وتفوقها في بيئة الأعمال يتوجب على المؤسسة العمل على توجيه الأفراد للتطبيق الناجح لإدارة المعرفة باعتبارهم المسؤولين عن اكتشاف وتوليد وتخزين المعرفة ونشرها وتطبيقها في المؤسسة وذلك من خلال وضع الأسس العامة للعدالة والنزاهة بين الأفراد العاملين وإرساء مبادئ المساواة في مختلف المجالات والتعاملات وتطبيق الإجراءات في المؤسسة، ويشير (Hossein et al, 2013) في دراسته لوجود علاقة بين العدالة التنظيمية وإدارة المعرفة كما توجد علاقة تكاملية بين العدالة التوزيعية والعدالة التفاعلية والإجرائية وتطبيق إدارة المعرفة في المؤسسة<sup>2</sup>.

#### ثانيا: العدالة التنظيمية والتشارك المعرفي

العدالة التنظيمية والتشارك المعرفي كلاهما مرتبطان على أساس نظرية التبادل الاجتماعي وقواعد المعاملة بالمثل التي تشير إلى الأعمال التطوعية لهؤلاء الأفراد والتي هي في الواقع عائدات متوقعة يتلقونها من الآخرين، فإحساس العاملين بالعدالة في توزيع المخرجات وتوزيع الأجور والمكافآت بين العاملين بالمساواة ودون تحيز وكذلك النزاهة والعدالة في توزيع المهام والأنشطة بينهم يشعرهم باهتمام المؤسسة بهم وسعيها لإرساء قيم العدالة في المؤسسة، بالإضافة إلى عدالة وضع وتنفيذ الإجراءات والقوانين في المؤسسة وتطبيقها بدون تحيز على جميع العاملين وكذلك معاملتهم معاملة متماثلة ومتساوية

<sup>1</sup> Bashorat ibragimova et al, **Understanding the antecedents of knowledge sharing : An organizational justice perspective**, the international journal of an emerging transdiscipline, Vol 15, 2012, p 184.

<sup>2</sup> Hossein khanifar et al, **the study of the relation between organizational justice and knowledge management**, elixir international journal business management, vol 59, 2013, p 15381.

تشعرهم بالثقة في الإدارة والراحة وتدفعهم للمعاملة بالمثل فيما يخص التشارك المعرفي وتشجيع تقاسم وتبادل المعارف والخبرات بين العاملين على جميع المستويات في المؤسسة.<sup>1</sup>

كما يمكن توضيح أثر العدالة التنظيمية في التشارك المعرفي من خلال ما يلي:<sup>2</sup>

### 1. تأثير العدالة التوزيعية في التشارك لمعرفي

تشير العدالة التوزيعية إلى عدالة النتائج المستلمة بالمقارنة مع الإجراءات والأنواع التفاعلية للعدالة وترتبط العدالة التوزيعية أكثر بردود الفعل على نتائج محددة بدلا من ردود الفعل على المؤسسة ككل، ومن خلال تمديد منظور العدالة التوزيعية إلى التشارك المعرفي فإن تصورات الأفراد لنسبة المدخلات/المخرجات في عملية التشارك سوف تؤثر على نيتهم في التشارك المعرفي وبالتالي فإن الأفراد يتأثرون بمدى العدالة التوزيعية التي يدركونها من قبل المؤسسة بنيتهم في سلوك تبادل وتقاسم المعارف والمعلومات في العمل، حيث تتطلب العدالة التوزيعية مكافأة مدخلات الفرد في الصالح العام بما يكفي من النتائج في عملية التشارك وتلعب المكافآت الخارجية دورا مهما ويمكن أن يصبح الحصول على مكافأة ملموسة مثل المال ضروري للمساهمة في مشاركة المعرفة فكلما زاد مستوى إدراك الأفراد للعدالة التوزيعية كلما زادت نية الأفراد للتشارك المعرفي.

### 2. تأثير العدالة الإجرائية في التشارك المعرفي

تشير العدالة الإجرائية للتبادل بين المؤسسة وموظفيها في النزاهة والمساواة في تطبيق الإجراءات التي تكون منسقة وغير متحيزة ودقيقة وصحيحة، وتؤثر العدالة الإجرائية على نية الأفراد للتشارك المعرفي من خلال شعورهم بالنزاهة في تطبيق الإجراءات والمساواة بين جميع العاملين فمثلا العملية التي يتم من خلالها منح الحوافز لها دور في ذلك فإذا كان الجميع في فريق العمل يحصلون على مكافآت متساوية بغض النظر عن مساهماتهم الفردية وهذا قد يؤدي إلى تثبيط الأداء الأفضل من بذل قصارى جهدهم، فإذا تم تقييم المساهمات الفردية في أداء المجموعة أو الفريق بشكل مناسب ومكافأتها فسيكون الأفراد أكثر ميلا لمشاركة خبراتهم ومعارفهم مع الآخرين بشكل أكبر، حيث أظهرت الأبحاث أن نزاهة الإجراءات والسياسات وأنها منصفة وعادلة تشكل لدى الأفراد مواقف إيجابية اتجاه مشاركة خبراتهم ومعارفهم وغياب التحيز في التقييم يؤدي إلى مواقف إيجابية اتجاه تقاسم وتبادل المعرفة.

<sup>1</sup> Tayyba akram et al, **The Effect of organizational justice on knowledge sharing : empirical evidence from the chinese telecommunicationsector**, journal of innovation & knowledge, vol 1, no 1, 2016, p 137.

<sup>2</sup> Bashorat ibragimova et al, op - cit, p 187-189.

### 3. تأثير العدالة التفاعلية في التشارك المعرفي

المعاملة بالمثل هي شكل من أشكال المكسب المشروط وهذا يعني أن الأفراد يتوقعون فوائد مستقبلية من الإجراءات الحالية والإجراءات والتعاملات الودية من المحتمل أن تؤدي إلى منافع متبادلة وبالتالي لديهم نوايا أقوى للتشارك المعرفي فالعدالة التفاعلية محدد مهم جدا للتشارك المعرفي لدى الأفراد من خلال التعاون السلس بين العاملين وتعامل الأفراد مع بعضهم البعض بكرامة ومساواة واحترام يقوي الشعور لديهم بالثقة المتبادلة والانفتاح ويعزز سلوك التشارك المعرفي لديهم.

### المطلب الثاني: أثر القيادة في التشارك المعرفي

للقيادة دور مهم في تحقيق أهداف المؤسسة إذ تشجع الآخرين على العمل الجاد لإنجاز المهام والأنشطة وتساهم في بناء الالتزام والشغف الكبير للعاملين للمساعدة في إنجاز الخطط، واستكشاف دور أساليب القيادة والدعم القيادي المقدم من قبل القادة مهم في فهمنا لدورها في تحويل المعرفة في المؤسسة إلى مزايا تنافسية، حيث ركز الباحثون في الآونة الأخيرة على إيجاد الروابط بين القيادة وإدارة المعرفة وخاصة التشارك المعرفي، حيث يلعب القادة دورا مهما في وضع الشروط الأساسية والضرورية للمساعدة في التشارك المعرفي وإرساء ثقافة التشارك المعرفي في المؤسسة وتوفير شروط الدعم القيادي اللازم لتقاسم وتشارك المعارف وإظهار الحرص اللازم لتبادل المعلومات والمعرفة من قبل العاملين وإشراك العاملين في اتخاذ القرارات وحل المشكلات وتحديد الأهداف وغيرها<sup>1</sup>.

### أولا: علاقة القيادة بإدارة المعرفة

تعتبر القيادة عنصر فعال في تبني وتطبيق إدارة المعرفة ويتجلى ذلك من خلال القائد الذي يعتبر قدوة للآخرين في التعلم المستمر والقائد المناسب لإدارة المعرفة هو القائد الذي يتصف بالقدرة على شرح الرؤية للآخرين ويكون لهم قدوة وله القدرة على ربط الرؤية في أكثر من محتوى وفي عدة مجالات، كما يجب أن يتحقق القائد من أن المعلومات التي يصل إليها الأفراد والقادة هي انعكاسات للحقائق والبيانات وليست استنتاجات شخصية ليس لها أساس موضوعي<sup>2</sup>، كما أن القيادة تعتبر عنصر مهم في تطبيق إدارة المعرفة وهناك بعض النظريات الخاصة في القيادة تكون أكثر ملائمة لإدارة المعرفة في المؤسسات من

<sup>1</sup> Shiva jahani et al, Is reward system and leadership important in knowledge sharing among academics?, American journal of economics and business administration, 3(1), 2011, p 89.

<sup>2</sup> قيس عبد الهادي صالح، باسمه محمد باني، القيادة الإبداعية وعلاقتها بمتطلبات إدارة المعرفة في جامعة الكوفة من وجهة نظر القيادات الإدارية فيها، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 15، العدد 4، جامعة القادسية، بغداد، 2013، ص 126.

نظريات أخرى فعلى سبيل المثال نظرية سمات القيادة يرى بعض الباحثين بأنها لا تتناسب وتطبيق إدارة المعرفة عكس نظريات التشاركية ونظرية القيادة الذاتية والتي تعتبران أكثر ملائمة مع نمط القيادة المطلوب لإدارة المعرفة<sup>1</sup>.

كما تساهم القيادة التشاركية والذاتية في إدارة المعرفة كما يلي:<sup>2</sup>

1. **القيادة المشاركة:** وهي التي تشجع العاملين على التأثير بنشاط تطوير وتطبيق مختلف القرارات المرتبطة بوظائفهم حيث تسمح للعاملين هذه النظرية بالمشاركة الفعالة في القرارات وخلق جو من الثقة بين أعضاء الفرق مما يسمح بالتطبيق الجيد لإدارة المعرفة في المؤسسة.
2. **القيادة الذاتية:** تتمثل في قيادة المرؤوس لنفسه من خلال تمكينهم من إنجاز مهامهم وأنشطتهم بطرقهم الخاصة وتحقيق النتائج المرجوة منهم والعمل بمفهوم أن كل فرد هو القائد، وهي تعتمد على العاملين الأكثر معرفة وخبرة في العمل الخاص بهم من غيرهم مما يسمح لهم بالتطبيق الجيد للمعرفة المكتسبة في المؤسسة والعمل على نشرها وتوزيعها.

كما أن قادة المعرفة يتصفون ببعض الخصائص أهمها:<sup>3</sup>

1. امتلاك الرؤية الواضحة حول أجندة المعرفة وإدارة المعرفة؛
2. يدعمون صناع المعرفة ويثيرون الحماس لديهم؛
3. يراهنون على نجاح المعرفة حتى لو مع صعوبة قياس المنافع المتعلقة بها؛
4. في تفاعل مستمر ودائم مع كل المستويات والمتعاملين مع المؤسسة؛
5. الحرص على تكوين فرق العمل التي يتكون أعضائها من تخصصات مختلفة؛
6. تطوير برامج الحوافز وتطوير الموارد البشرية للمساهمة في توجيهه وتغيير السلوك.

**ثانياً: القيادة والتشارك المعرفي:**

إن التحدي الذي يواجه القيادة في الوقت الحالي هو أن تكون فعالة في بيئة مبنية على المعرفة العالمية والتي يتوجب عليها أكثر من أي وقت أن تقوم بدور أساسي في تمكين المؤسسات على التعامل مع مختلف التحديات التي يمكن أن تواجهها نتيجة توسع نطاق المعارف، حيث تعتبر عملية دعم القيادة للتشارك المعرفي في المؤسسة بين العاملين من أهم التحديات التي تواجهها، حيث تعمل القيادة على تعزيز

<sup>1</sup> نهاية عبد الهادي التلحاني وآخرون، متطلبات تطبيق إدارة المعرفة في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 11، العدد 2، عمان، 2015، ص 451.

<sup>2</sup> نفس المرجع، ص ص 451، 452.

<sup>3</sup> عبد الرحمن الجاموس، مرجع سابق، ص ص 204، 205.

وتتمين قيم التشارك المعرفي لدى العاملين في المؤسسة من خلال توضيح الهدف من تشارك المعارف وتوفير الوقت الكافي للأعضاء للعاملين من اجل التفاعل مع بعضهم البعض وتطوير سياسات وأنظمة المكافآت وكذلك توفير نظم تكنولوجيا المعلومات اللازمة للتشارك، كما يعمل القادة على تعزيز مشاركة المعرفة التنظيمية وفهم العناصر الاساسية للمشاركة والتي تتجسد أساسا في الثقة التنظيمية وفعالية التواصل وتطبيق المعرفة، كما يسهم القائد في تكوين الذاكرة التنظيمية للمؤسسة من خلال جمع وتشجيع الأفكار ذات القيمة للمؤسسة وتحويلها لمهارات ومعارف متجددة وتخزينها في الذاكرة التنظيمية للمؤسسة وتنمية مخزونها بمرور الزمن واستخدامها بسهولة من قبل العاملين<sup>1</sup>.

**1. أثر القيادة الداعمة في التشارك المعرفي:** يحدث التشارك المعرفي في المؤسسة بين أعضائها حيث يتشاركون الأفكار والمعلومات المهمة والاقترحات مع بعضهم البعض، وتزداد أهمية التشارك المعرفي لما الأفراد يعملون ضمن فريق واحد حيث يعتبر التشارك المعرفي أمر ضروري ومهم يساعد في تدوين مستودع المعرفة المتاحة في المؤسسة ومع مرور الوقت يصبح التشارك المعرفي من العوامل الحرجة لاستغلال المعرفة لدى أعضاء الفريق، ويلعب القائد دورا مهما في إحداث التشارك المعرفي في الفريق بحيث لا يمكن تصور أن يحدث تقاسم للمعارف والأفكار والمعلومات تلقائيا، ويتجلى دعم القائد للأعضاء في تمكينهم ومعاملتهم بنزاهة والاعتراف والتقدير وتشجيع الأفراد على مساهمتهم بالأفكار والمعلومات في حل المشكلات وإنجاز المهام مما يحفزهم على المشاركة بمعارفهم مع بعضهم البعض كما يمكن القائد الداعم من مشاركة معارفه مع الأعضاء من خلال صنع القرارات التشاركية والتدريب التعاوني وبالتالي هناك ترابط وتكامل بين تشجيع وتدعيم الأفراد على تبادل الأفكار والمعلومات وإنجاز المهام والأنشطة وحل المشكلات في العمل والتي تساهم في توفير الفرص للتشارك المعرفي فالقيادة الداعمة تعزز التشارك المعرفي<sup>2</sup>.

## 2- أثر القيادة التحويلية في التشارك المعرفي:

للقيادة التحويلية أهمية كبيرة في توجيه السياق الاجتماعي للأفراد من خلال تقديم أساليب أكثر دقة وموجهة نحو الأهداف التي لها أهمية كبيرة لدى الأفراد من وجهات النظر المعرفية والنفسية، والنمط القيادي التحويلي طور من قبل (BURNS, 1978) حيث أظهر الخصائص الفريدة التي تتعارض مع أساليب القيادة التقليدية وتنعكس في استعداد القادة للتخلي عن الهالة الإدارية التي تبدأ بالتخلي عن

<sup>1</sup> فوزية بنت ظافر علي الشهري، مرجع سابق، ص 27.

<sup>2</sup> Ahishek Srivastava et al, **Empowering leadership in management teams : effects on knowledge sharing, efficacy, and performance**, Academy of management journal, Vol 49, No 6, 2006, p 1241.



الأسلوب الاستبدادي إلى طريقة أكثر ودية وتركيزا للقيادة والتي تتجلى من خلال السمات الرئيسية التالية: التأثير المثالي والتحفيز الفكري والدافع الملهم والنظر الفردي والتي تمثل النهج التحويلي للقيادة، ويتم رسم النهج التحويلي بشكل مميز نحو توفير أفضل السلوك الإداري الذي سوف يشجع العاملين على تقديم المزيد من الطاقات نحو العمل، وتوفر القيادة التحويلية منصة حقيقية لتحفيز وتنشيط الموارد البشرية للمشاركة في الأنشطة الاستراتيجية وتوليد الأهداف والمشاركة في وضعها وتوفير مناخ تبادلي وبناء علاقة وثيقة ومتماسكة بين القائد والعاملين مما يعزز تبادل الأفكار بين أعضاء العمل المشبعين بالثقة والانفتاح وهي صفات القيادة التحويلية وبالتالي فالقيادة التحويلية تشجع العاملين على النقاسم والتشارك في الأفكار والمعارف والخبرات بين العاملين في المؤسسة<sup>1</sup>، كما يشير (Daryl green, 2008) أنه بالنظر للطبيعة المبتكرة للموارد البشرية الناشئة سيكونون أكثر قدرة على التشارك في المعرفة مع أسلوب القيادة التحويلية والتي تتحدث عن الاحتياجات العالية للعاملين وأن القائد التحويلي يطلب من العاملين تجاوز المصالح الشخصية من أجل الخير للمؤسسة ككل والتركيز على الفوائد طويلة الأجل بدلا من المكاسب قصيرة الأجل وكذلك دفع الأفراد للتشارك في المعارف الضمنية وخلق المعرفة الفردية وخلق معارف جديدة في المؤسسة<sup>2</sup>.

**3- أثر القيادة المشتركة في التشارك المعرفي:** القيادة المشتركة هي قيادة جماعية من قبل أعضاء الفريق توصف بأنها تعاونية في صنع القرارات وتكون هناك مسؤولية مشتركة للنتائج كما تشير القيادة المشتركة للتأثير الجماعي للأعضاء على بعضهم البعض في الفريق لتحقيق هدف المؤسسة أو الجماعة المشتركة ويتم توزيع القيادة بين مجموعة من الأفراد بدلا من فرد واحد من خلال عملية التأثير الديناميكي التفاعلي، وللقيادة المشتركة ثلاث مزايا أولها انتشار المعرفة والقوة بين الأعضاء مما يتيح استجابة سريعة للمعلومات، وأن منهج المشاركة هو الجزء الأساسي من هذه القيادة بحيث يمكن للأعضاء تطوير المهارات القيادية والإدارية من خلال المشاركة في تنفيذ الاستراتيجية وخلق القيمة، بالإضافة لأنه يكون لدى القادة على مختلف المستويات فهم للبيئة الخارجية والقدرات الداخلية للمؤسسة والتي تعتبر اتجاهات مهمة لقيادة المؤسسات، كما يشير (Ensley et al, 2006) أن القيادة المشتركة مهمة جدا في بناء المعرفة الجماعية التي يتم اعدادها من خلال التعاون بين الأعضاء وليس فرد واحد فقط، كما أشار (Bock &

<sup>1</sup> Christopher akpotu, Tamunosiki-amadi jasmine, **Transformational leadership and knowledge sharing in ICT based organizations in nigeria**, international journal of business and social science, Vol 4, No 12, special issue, 2013, p 101.

<sup>2</sup> Daryl Green, **Knowledge management for a postmodern workforce : rethinking leadership styles in the public sector**, journal of strategic leadership, Vol 1, No 1, 2008, pp 20, 21.

(Kim, 2002) أن الأعضاء لديهم موقف إيجابي للتشارك المعرفي من أجل تعزيز العلاقة بين أنفسهم وبين الآخرين، كما أن الأفراد سيتقاسمون معارفهم وخبراتهم داخل مجموعات العمل بدلا من خارجها بحيث يتم تعزيز التشارك المعرفي من خلال القيادة المشتركة حسب بعض الباحثين<sup>1</sup>.

كما تساهم القيادة الإدارية في تشجيع التشارك المعرفي في المؤسسة من خلال مجموعة من الأنشطة التي تبين الأهمية الكبيرة لتبادل الأفكار والمعلومات والخبرات بين العاملين ومساهمتها في تحسين الأداء وتحقيق الرضا وغيرها وأهمها هذه الأنشطة ما يلي:<sup>2</sup>

1. تبيان فوائد التشارك المعرفي المتعددة والمتنوعة مثل تحسين الأداء التنظيمي وكذلك تحصيل المعرفة واكتسابها من الآخرين من خلال عمليات التشارك المعرفي؛

2. التركيز على أن التشارك المعرفي بين العاملين يساهم في جعل وظيفة الأفراد أسهل وتساهم في تقليص الجهد والوقت؛

3. المساهمة في تغيير رؤية العاملين للمعرفة باعتبارها ملكية خاصة يحتفظون بها لأنفسهم إلى أنها أصل يزيد قيمته وأهميته عند القيام بمشاركته، فالتشارك المعرفي هو حلقة الوصل بين المعرفة الفردية والمعرفة التنظيمية التي تؤدي إلى نتائج إيجابية وتحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة؛

4. توضيح أن التشارك المعرفي أصبح جزء لا يتجزأ من سلوكيات الأفراد ولا بد من استخدام أحدث الوسائل والتقنيات التكنولوجية للتواصل والتبادل مع الحفاظ على سرية المعلومات الواجب حمايتها؛

5. توفير أماكن وفرص للتواصل والمشاركة في المعارف مع الآخرين وتشجيع التواصل والمناقشة والتشاور بين العاملين؛

6. توفير أماكن لتبادل الأحاديث والأفكار الجانبية عن طريق توفير الشبكات الاجتماعية وتشجيع التفاعلات الاجتماعية غير الرسمية.

### المطلب الثالث: أثر الحوافز في التشارك المعرفي

بناء على نظريات التبادل الاجتماعي ورأس المال الاجتماعي فإن للحوافز والمكافآت التنظيمية مثل الترقية والزيادة في الراتب والاعتراف والتقدير وغيرهم علاقة إيجابية مع التشارك المعرفي، حيث تساهم الحوافز في تقاسم وتشارك المعارف المفيدة بين العاملين والنقص في الحوافز يكون عائقا رئيسيا أمام

<sup>1</sup> Chiung-Hui Huang, Shared leadership and team learning : Roles of knowledge sharing and team characteristics, the journal of international management studies, Vol 8, No 1, 2013, pp 125, 127.

<sup>2</sup> فوزية بنت ظافر علي الشهري، مرجع سابق، ص ص 41، 42.

التشارك المعرفي، حيث يؤدي على سبيل المثال الاعتراف والمكافآت النقدية لتسهيل وتشجيع تقاسم وتشارك المعارف وبناء ثقافة داعمة للتشارك المعرفي في المؤسسة<sup>1</sup>.

### أولاً: علاقة الحوافز بإدارة المعرفة

إن التطبيق الجيد لممارسات إدارة المعرفة تساهم في تمكين المؤسسة من مواجهة المنافسة العالمية المتزايدة ويعني التطبيق الجيد إدارة المعرفة من قبل الأفراد داخل المؤسسة عن طريق إنشاء وتوليد المعرفة وتطبيقها ومزج المعرفة الحالية لإنتاج مفاهيم جديدة يشار إليها بخلق معارف جديدة وكذلك اكتساب معارف جديدة عن طريق تحويل المعرفة الضمنية من فرد إلى فرد آخر وتحويلها لمعرفة صريحة لاستخدامها من قبل الآخرين أو ما يعرف بالتشارك المعرفي، وللنجاح في تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسة تسعى لتقديم الدعم اللازم لمواردها البشرية باعتبارها المسؤولة عن اكتشاف وتوليد المعرفة وتخزينها واسترجاعها والتشارك فيها وتطبيقها بشكل جيد ومن بين الدعام التي تشجع الأفراد على التطبيق الجيد لإدارة المعرفة الحوافز المادية والمعنوية، فمثلاً توصلت نتائج بعض الدراسات إلى أن نظام المكافآت الفردي يشجع العاملين على تقاسم المعرفة وكذلك أكد (Zawawi et al, 2011) أن قلة المكافأة هي العقبة الأكثر هيمنة أمام تطبيق وتبادل المعرفة بين العاملين، كما توصل (Kim and Kim, 2004) أن الحوافز الجوهرية والحوافز الخارجية لها ارتباط قوي ومباشر بممارسات إدارة المعرفة في المؤسسات<sup>2</sup>.

### ثانياً: الحوافز والتشارك المعرفي

يتم إنشاء أنظمة الحوافز من أجل تشجيع العاملين على تحقيق الأهداف التنظيمية من خلال الأداء والسلوك السليم وغالباً ما يتم تصميم أنظمة الحوافز في العديد من المؤسسات لضمان سلوك التشارك المعرفي المناسب، وبحسب (Al-Alawi et al, 2007) يجب أن يتماشى نظام الحوافز مع المشاركة بالترتيب لتعزيز التشارك المعرفي في المؤسسات وبالتالي من المهم استكشاف الحوافز والمكافآت التي يجب استخدامها للتأثير المباشر أو غير المباشر على رغبة الفرد في التشارك المعرفي وتشجيع سلوك التشارك المعرفي لديه<sup>3</sup>، وفقاً ل (Lin, 2007) للمكافآت التنظيمية دور مهم في تشجيع أنشطة التشارك المعرفي حيث يمكن للمؤسسة أن تعزز بنجاح التشارك المعرفي ليس فقط من خلال دمج المعرفة مباشرة في استراتيجية أعمالها ولكن أيضاً عن طريق تغيير مواقف العاملين والسلوكيات لتعزيز الرغبة في

<sup>1</sup> Soureh Arzi et al, op - cit, p 119.

<sup>2</sup> Ayesha Nazish et al, **Do rewards matter for managing knowledge through empowering knowledge workers?**, UW journal of management sciences, 1(2), 2018, p 26.

<sup>3</sup> Svetlana Sajeve, **Encouraging knowledge sharing among employee : how reward matters**, 19th international scientific conference, economics and management 2014, ICEM, 23-25 april, kaunas university of technology, kaunas lithuania, 2014, p 131.

التشارك المعرفي، وقد ذكر في دراسته أن العديد من المؤسسات مثل Laboratorie bukman و شركة IBM أدخلت أنظمة المكافآت لتشجيع العاملين على التشارك في معارفهم، من ناحية أخرى فإن أنواع الحوافز أكثر فاعلية في التشارك المعرفي وهي نقطة مهمة في أنظمة الحوافز، (Davenport and Prusak, 2001) ذكرت أن المكافآت التنظيمية يمكن أن تتراوح بين الحوافز النقدية مثل زيادة الرواتب والمكافآت وكذلك الحوافز غير النقدية مثل الترقيات تساهم في تشجيع التشارك المعرفي في المؤسسات<sup>1</sup> (Bartol K and srivastava, 2002) درسوا دور المكافآت النقدية في تشجيع التشارك المعرفي في المؤسسات فتوصلوا إلى وجود أربعة آليات للمكافآت تشجع التشارك المعرفي وتتمثل فيما يلي:<sup>2</sup>

1. مكافآت على المساهمات المعرفية في قواعد البيانات؛
2. مكافآت على التفاعلات الرسمية بين الأفراد والجماعات؛
3. مكافآت على التفاعلات غير الرسمية بين الأفراد والجماعات؛
4. مكافآت الدور الناشئ لمجتمعات الممارسة.

عادة ما يتم تحليل تحفيز التشارك المعرفي من خلال نوعين من المكافآت وهما المكافآت الجوهرية والمكافآت الخارجية والتي يمكن توضيحها كما يلي:<sup>3</sup>

1. **أثر المكافآت الخارجية في التشارك المعرفي:** تعرف المكافآت الخارجية بأنها مكافآت ملموسة تمنحها المؤسسة للعاملين حيث يمكن أن تأخذ الحوافز الخارجية شكل التعويضات المختلفة مثل الرواتب والعلاوات والعمولات والفوائد فضلا عن الفوائد الملموسة الأخرى مثل الجوائز وتحسين بيئة العمل وفرصة اتخاذ القرارات وغيرها، وتتمثل الحوافز التي تخصص للتشارك المعرفي في المكافآت النقدية أو المالية مثل الزيادة في الراتب أو مكافآت غير نقدية مثل الاعتراف والترقية وغالبا ما تستخدم المكافآت النقدية لتشجيع التشارك المعرفي بين العاملين حيث تستعمل لأنها تشجع وتؤثر في سلوك التشارك المعرفي لدى الأفراد حيث تشجع العاملين على المشاركة الفعالة للمعرفة ولكنه لها بعض العيوب أهمها أن الحوافز النقدية لها تأثير ومفعول قصير المدى على سلوك التشارك المعرفي.

2. **أثر الحوافز الجوهرية في التشارك المعرفي:** الحوافز الجوهرية هي مكافآت نفسية أو داخلية يحصل عليها العاملون مباشرة عند أداء المهمة وفي سياق التشارك المعرفي تشير المكافأة أو الحوافز الجوهرية إلى الرضا أو المتعة المستمدة من تقاسم وتشارك المعرفة، وقد أظهرت الأبحاث أن الاعتراف والتقدير

<sup>1</sup> Yalcin Karagoz et al, **Relationships between knowledge sharing and reward systems in organizations : the case of erenco**, CU journal of economics and administrative sciences, Vol 16, No 2, 2015, p 283.

<sup>2</sup> Ibid, p 285.

<sup>3</sup> Svetlana Sajeva, op - cit, pp 131, 132.

والثناء وغيرها لهم الأثر البالغ في تشجيع وتثمين التشارك المعرفي لدى الأفراد العاملين، حيث أشار (Sutton, 2006) إلى أن الاعتراف حافز مهم للتشارك المعرفي لأن العاملين يرغبون في أن تكون مؤسساتهم موضع تقدير للعمل الجيد، كما أن كما أن سعي الأفراد لتعميق الفهم والتعلم يجعلهم متحمسون للمشاركة في المعرفة مع الآخرين ولكنهم غير متأكدين مما إذا كانوا قادرين على توصيل المعرفة بطريقة أفضل حيث يستخدمون التشارك المعرفي كفرصة لتعميق معارفهم وإيجاد أفضل الطرق لتنظيم وشرح المعرفة قبل مشاركتها، وقد يكون الفرد أكثر استعدادا لتقاسم المعرفة إذا كان لديه سبب لتوقع معلومات ومعارف قيمة من الآخرين والتي تشير للمنفعة المتبادلة أو المعاملة بالمثل، فمشاركة المعرفة ترتبط ارتباطا وثيقا بالمكافآت الداخلية مثل الاهتمام والتمكين والإيثار وغيرها.

#### المطلب الرابع: أثر الثقة التنظيمية في التشارك المعرفي

لقد أكد الكثير من الباحثين على الأهمية الكبيرة للثقة التنظيمية في المؤسسة بين الأفراد والتنظيم من أجل تحقيق التكامل بينهما وتوجيه سلوك الأفراد وتحقيق التفاعل الانساني، فالثقة أساسية لفهم السلوك الجماعي للأفراد وعامل مهم للعلاقات الاجتماعية وكذلك لها الأثر الكبير على مخرجات الأفراد في المؤسسة والتي يعتبر أهمها سلوك التشارك المعرفي<sup>1</sup>، ولقد تم دراسة ممارسات التشارك المعرفي من خلال المؤسسات مع نظريات وتطبيقات مختلفة من قبل الباحثين والمنظرين حيث أكد (Adolsek, 2009) على أن التشارك المعرفي ضمن سياق اجتماعي من خلال نظرية التبادل وأكد أن عملية تبادل المعرفة مرتبطة مع مستويات ظروف التبادل الاجتماعي التي تؤثر على المصادر والتوقعات، وعلى الرغم من أن العاملين كأفراد أو كمجموعات وفرق أو إدارات تتنافس على الموارد فعليهم التعاون من أجل الوصول إلى أهداف مشتركة وفي مثل هذه الحالة التشارك المعرفي هو جزء من عملية التبادل والمعرفة هي مصدر مهم جدا للتبادل، ومن ناحية أخرى الخلفية النظرية للتشارك المعرفي ذات صلة مع نظرية رأس المال الاجتماعي لشرح سلوك تبادل المعرفة في المؤسسة حيث يشير رأس المال الاجتماعي جذور الموارد داخل شبكة العلاقات الإنسانية حيث تفترض أن رأس المال الاجتماعي يوفر شروطا لحدوث التشارك المعرفي حيث من أهمها ضرورة وجود ثقة عالية المستوى في العلاقات بين الأفراد التي تساهم في تعظيم تقاسم وتشارك المعرفة من خلال الثقة القوية بين الأفراد<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> محمد فليح، حكمت محمد فليح، تحليل العلاقة بين الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي: دراسة استطلاعية في دائرتي التقاعد والرعاية الاجتماعية في مدينة تكريت، مجلة الادارة والاقتصاد، العدد 83، الجامعة المستنصرية، بغداد، 2010، ص 174.

<sup>2</sup> Yalcin Karagoz et al, op - cit, p 283.

### أولاً: علاقة الثقة التنظيمية بإدارة المعرفة

إن البيئة المحيطة بالمؤسسة تتطلب وضع المعرفة فيها ضمن ثلاثة مجالات رئيسية وهي احتياجات العملاء والاهتمام بالعمليات وحجم المعرفة، بحيث يجب على كل أعضاء المؤسسة فهم كيف يساهم عمله في تحقيق احتياجات العملاء وكيف توفر منتجات وخدمات المؤسسة قيمة للعملاء وفهم مدى ارتباط العمل بالآخرين وكذلك تدفق المعرفة وكل هذا يتطلب فهم أعمق للعلاقات داخل المؤسسة وخارجها بحيث يجب أن تتدفق المعرفة باستمرار وجعلها متاحة للآخرين، حيث يلاحظ أنه من بين العوامل التي تساعد على فهم المعرفة وجعلها متاحة للآخرين مستوى الثقة داخل المؤسسة التي تساعد على التعاون المتبادل حيث يحدث تحول في المعرفة عندما يتواصل الأفراد ويتفاعلون من أجل توليف معارفهم الفردية ثم التوزيع يحدث عند المعرفة والكفاءات المتفق عليها، ووفقاً ل (Snowden, 2000) فإن الثقة هي الأكثر أهمية وشرط أساسي لإدارة المعرفة وللتبادل المعرفي<sup>1</sup>.

### ثانياً: الثقة التنظيمية والتشارك المعرفي

على مدار العقود الماضية تم النظر للثقة كشرط مسبق لتبادل المعرفة بحيث وضعت وفقاً لذلك مجموعة من الحلول التكنولوجية والتدابير الإدارية لخلق بيئة فعالة لهذا النشاط، بحيث كانت في البداية إدارة قاعدة البيانات وفي الوقت الحالي أصبحت ثقافة واسعة الانتشار لتبادل المعارف والخبرات وتم التأكيد على أن تبادل المعرفة يسمح للمؤسسة ليس فقط لضمان التدفق المستمر للمعرفة الكبيرة ولكن أيضاً للحفاظ على الروابط الإيجابية داخل المؤسسة وبيئتها في سياق أوسع، في حين أن المجتمعات الحديثة تتحرك بسرعة نحو اقتصاد المشاركة اكتسب الترابط بين الثقة والتشارك المعرفي في المؤسسات مستوى جديد من الأهمية،<sup>2</sup> وللثقة التنظيمية تأثير مباشر على درجة التشارك المعرفي ولها دور مهم في تبادل وتقاسم المعارف والمعلومات والخبرات بين الأفراد في المؤسسة حيث تجدر الإشارة إلى أن هناك قسم كبير من تلك المعرفة ضمني، لذا يجب تحفيز الأفراد من أجل توليدها والتخلص من الأسباب التي تحول دون تبادلها حيث تلعب الثقة دور مهم وفعال في التأثير على السلوكيات التي تعتبر ضرورية من أجل التشارك فيها وتأسيس علاقات تبادلية أساسها الثقة المتبادلة، حيث تتواجد عندما يكون طرف محدد لديه ثقة في تكامل واعتمادية الطرف الآخر وتسمح الثقة المتبادلة بين الأفراد بتشجيع وتسهيل تقاسم وتبادل

<sup>1</sup> Rohana nagah et al, **the relationship between knowledge management and trust : malaysian perspective**, communications of the IBIMA, vol 4, 2008, p 113.

<sup>2</sup> Rasa smaliukiene et al, **Explicating the role of trust in knowledge sharing : a structural equation model test**, journal of business economics and management, vol 18, no 4, 2017, p 795.

الأفكار فكلما كانت العلاقات بينهم تتصف بدرجة عالية من الثقة كانوا أكثر استعداداً للتبادل والتفاعل فيما بينهم، كما توجد عدة عوامل لإنشاء الثقة مثل المعاملة بالمثل والمنفعة المتبادلة والاعتراف والمبادرة<sup>1</sup>. كما أنه لأنواع الثقة المتمثلة في الثقة في الإدارة والثقة في الرئيس المباشر وكذلك الثقة في المرؤوسين الأهمية الكبيرة في تحسين التشارك المعرفي وتبادل المعلومات وأفضل الخبرات والدروس المستفادة والرؤى والتي يتم توضيحها من خلال ما يلي:<sup>2</sup>

**1. أثر الثقة بالإدارة في التشارك المعرفي:** فالثقة بالإدارة هي واحدة من العوامل الرئيسية التي تؤثر على قرارات العاملين للتشارك المعرفي والثقة هي الرغبة في أن تكون عرضة للخطر ويرتبط بقوة مع الاعتقاد بأن الآخرين سوف لن يستخدموا هذا الموقف لمصلحتهم الذاتية والشخصية، لذلك الثقة هي نتيجة تفاعلين متناقضين من ناحية هناك خوف من فقدان القيمة الخاصة ومن جهة أخرى هناك رغبة في التعاون والذي له دور مهم في التشارك المعرفي والذي من المرجح أن يحدث في علاقة قائمة على الثقة عندما يكون الفرد مستعداً لتوفير ما يلزم للمعرفة، والثقة في الإدارة يمكن أن تعزز التشارك المعرفي بحيث تمكن من تركيز العاملين على المهمة وتنفيذها لخلق القيمة للمؤسسة.

## **2. أثر الثقة في زملاء العمل في التشارك المعرفي**

لا يقتصر الأمر على الثقة في الإدارة ولكن أيضاً في زملاء العمل أو الفريق يؤدي إلى مشاركة المعرفة بحيث تجيب نظرية الهوية الاجتماعية على غالبية الأسئلة حول سبب ميل الأفراد إلى تبادل المعرفة في المجموعات حيث افترض كل من (Rosendaal and Bijlsma-frankema, 2015) أن الرغبة في الانتماء إلى جماعة ما أو التعريف بها تعزز التشارك المعرفي من خلال ذلك حيث أظهرت دراستهم أن الرغبة في حد ذاتها لا تزيد التشارك المعرفي فقط عندما تكون هناك ثقة داخل المجموعة فإن كثافة التشارك المعرفي تزيد ومن المرجح أن يقدم الشخص الموثوق ثقة أكبر في مشاركة المعرفة للآخرين لأن الثقة تسهل المشاركة الفعالة في المعرفة، وتجدر الإشارة إلى أن الثقة لا تتكون فقط من خلال ثقة الأفراد في الآخرين ولكن أيضاً في استعدادهم لاستخدام المعرفة والتأثير على الأعمال المستقبلية، ويتم التمييز بين شكلين رئيسيين من الثقة وهما الثقة القائمة على المعرفة والتي هي بناء على تفكير الشخص في الثقة بالآخرين والثقة القائمة على التأثير والتي تقوم على أساس العلاقة العاطفية بين الأفراد الذين يرتبطون من

<sup>1</sup> عبد المالك ججيق، أسماء وناس، تأثير البيئة الداخلية للمؤسسة على التشارك المعرفي، مجلة دراسات وأبحاث، المجلد 6، العدد 17، الجلفة، الجزائر، 2014، ص 286.

<sup>2</sup> Rasa smaliukiene et al, op- cit, p p 760,761.

خلال الرعاية المتبادلة كما أن الإيمان والاعتقاد بأن الآخرين سوف يتصرفون بعناية هو الأكثر أهمية لتعزيز قرار الأفراد للتشارك المعرفي.

### المطلب الخامس: أثر الأمن الوظيفي في التشارك المعرفي

يعتبر الأمن الوظيفي من أهم محددات الدعم التنظيمي الذي يهتم بتوفير الأمان والطمأنينة للعاملين اتجاه الخدمات التي تقدمها المؤسسة، ويساهم في زيادة شعورهم بالاستقرار والراحة النفسية خاصة في ظل التغيرات المتسارعة التي تشهدها بيئة الأعمال وعدم الاستقرار الاقتصادي، وبالتالي فشعور العاملين بالأمن في وظيفتهم يساهم بشكل كبير في تحسين صورة المؤسسة لديهم ومن خلال الاعتماد على نظرية التبادل الاجتماعي والمعاملة بالمثل فسيبرز ذلك السلوكيات الإيجابية لدى العاملين اتجاه المؤسسة ومن أهمها التطبيق الجيد لإدارة المعرفة التي تعتبر من أهم المداخل الإدارية في المؤسسة والتي تحقق لها التميز والتفوق.

#### أولاً: علاقة الأمن الوظيفي بإدارة المعرفة

يشير الأمن الوظيفي لتلك السياسات التنظيمية والعلاقات التبادلية مع الرؤساء والمرؤوسين وشعور العاملين بالأمان والطمأنينة والاستقرار في العمل، وبالتالي يرتكز الأمن الوظيفي على توفير الدخل المستمر وكذلك العلاقات الطيبة بين الرئيس والعاملين وتوفير الحماية اللازمة لهم من المخاطر التي قد يتعرضون لها أثناء العمل، وتوفير كل هذا للعاملين بالقدر الكافي يساهم في تحقيق الرضا لديهم عن المؤسسة التي يعملون فيها ويشعرهم بالاستقرار<sup>1</sup>، كما أن توفير مختلف مكونات الأمن الوظيفي في المؤسسة للعاملين يؤدي إلى تنمية مهاراتهم الفكرية وتشجيع الابتكار والإبداع لديه المبني على الاستثمار في المعارف التي يملكونها والموجودة أيضاً في المؤسسة من خلال توليدها و تخزينها ونشرها وتطبيقها والتشارك بها، فالاهتمام بالموارد البشر وتوفير الأمن الوظيفي له يعتبر من أساسيات التطبيق الجيد لإدارة المعرفة، فقد أكدت عدة دراسات على الأهمية الكبيرة للتفاعل الاجتماعي باعتباره من أهم عوامل نجاح إدارة المعرفة بالإضافة لتوفير ثقافة تنظيمية تشجع العاملين وتتفاعل مع قيمهم واحتياجاتهم، بالإضافة للدعم القيادي من قبل الرؤساء في المؤسسة والذي يساعد في تطبيق إدارة المعرفة<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> طارق فرج عبد الله عركوك، الأمن الوظيفي وأداء المعلمين من وجهة نظر المديرين ومعلمي التعليم العام بتعليم العاصمة المقدسة، رسالة مكملة لنيل شهادة الماجستير في الإدارة التربوية والتخطيط، غير منشورة، جامعة أم القرى، كلية التربية، الرياض، 2006، ص ص 41، 42.

<sup>2</sup> معاذ يوسف الذنبيات، اختبار نموذج مقترح للتطبيق الناجح لإدارة المعرفة في الجامعات السعودية: نحو استراتيجية فعالة لإدارة المعرفة، تم الاطلاع عليه يوم 2019/11/29 على الساعة 20:00 على الرابط التالي:

( <http://www.unive-djelfa.dz> > dirassatPDF.



### ثانياً: الأمن الوظيفي والتشارك المعرفي

على الرغم من أن نظريات التبادل الاجتماعي تشير إلى أن الدعم التنظيمي يجب أن يؤدي إلى إحساس الموظف بالالتزام في المقابل، إلا أن الأدبيات التي تدرس علاقات العمل تشير إلى أن طبيعة هذه التبادلات قد تكون أكثر تعقيداً في الواقع بالنظر إلى مفهوم التوازن بين الإغراءات التي تقدمها المؤسسة وما قد يتوقع من العاملين بالنظر لهذه الإغراءات أو المزايا، وبالتالي فالتزام العاملين اتجاه مؤسساتهم مرتبط بمستوى التزام المؤسسة اتجاه العاملين ومدى استعدادها لتقديم مزايا مادية ومعنوية لهم وبالتالي يؤدي ذلك إلى نتائج إيجابية ويساهم في إدراك العاملين لمستقبل وظيفي جيد مع المؤسسة والذي يعكس في صورة الأمن الوظيفي الذي يعتبر من أهم المتطلبات الرئيسية للعاملين في المؤسسة نتيجة التغيير المستمر والمتزايد في البيئة التي تتميز بالتعدد والتقلب السريع والتنافس الشديد، فإحساس العاملين بأن المؤسسة تهتم بهم وبمستقبلهم الوظيفي فيها وتقدم لهم جميع الضمانات المطلوبة لاستمرارهم في وظائفهم وتوفير الظروف الملائمة لأداء مهامهم دون قلق أو خوف سيؤدي في المقابل لشعورهم بالراحة والطمأنينة ويشجعهم على التفاعل الاجتماعي وتبادل المعلومات والمعارف الخاصة بهم دون خوف أو تردد<sup>1</sup>، وبناء على نظرية سلم الحاجات لـ Maslow فإن الأمن والسلامة من أهم متطلبات المورد البشري في المؤسسة والتي تعتبر من أساسيات الدعم المقدم للعاملين في المؤسسة وتحقيقها بالقدر الكافي يعتبر مطلب أساسي ويساهم في شعور العاملين بالطمأنينة، ومن بين محددات الأمن الوظيفي التي تؤثر إيجابياً في سلوك التشارك المعرفي الاعتراف والنمو وتوفير أنظمة مكافآت دورية في المؤسسة حيث أكدت الدراسات أنها تشجع التشارك المعرفي<sup>2</sup>، كما أن توفير الأمن الوظيفي لدى العاملين في مختلف المجالات بالقدر الكافي يساهم في إزالة حاجز الخوف من التشارك المعرفي لدى العاملين الذي ينجم عن خوفهم من فقدان نفوذهم في المؤسسة، فالأفراد الذين يعتبرون المعرفة الخاصة بهم هي مصدر قوتهم في المؤسسة ليس لديهم ميل للتشارك بهذه المعارف ويريدون الاحتفاظ بها ويخافون من مشاركتها<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> Kathryn M Bartol et al, **social exchange and knowledge sharing among knowledge workers : the moderating role of perceived job security**, management and organization review, 5(2), 2009, pp 226, 227.

<sup>2</sup> Qinxuan gu, yingting gu, A Factorial validation of knowledge – sharing motivation construct, journal of service science and management, 4, 2011, p 60.

<sup>3</sup> Chin wei chong, jamshid besharati, **challenges of knowledge sharing in the petrochemical industry**, knowledge management & E-learning, 6(2), 2014, pp 174, 175.

### خلاصة

من خلال ما تم التطرق إليه في هذا الفصل يمكن القول أنه بالرغم من الاختلافات بين الباحثين في تحديد مفهوم التشارك المعرفي إلا أنه تم الاتفاق على أنه تقاسم وتبادل ونقل للأفكار والآراء والمعلومات والتجارب والمعارف الضمنية والصريحة سواء بصفة مباشرة أو عن طريق وسائل وتقنيات الاتصال الحديثة على مستوى الأفراد أو الجماعات أو المؤسسة ككل من أجل تحقيق قيمة مضافة للمعرفة الحالية والمساهمة في خلق معرفة جديدة تساهم في تحقيق قيمة مضافة للفرد والمؤسسة معاً، كما ساهم الباحثون في وضع نظريات تطرقت للتشارك المعرفي من مختلف الجوانب سواء باعتباره عملية أو سلوك والتي تساعد المؤسسة في اختيار النموذج المناسب لتشجيع التشارك المعرفي لدى العاملين لديها.

كما تبين أن للتشارك المعرفي أهمية كبيرة لدى المؤسسة والذي يعتبر الأساس في نجاحها من خلال دعم عملية الإبداع والابتكار مما يؤدي إلى توليد معارف جديدة تساهم في تحسين الكفاءة وتخفيض تكاليف التدريب والتقليل من مخاطر عدم التأكد بالإضافة لنشر الأفكار المبتكرة، كما يساهم في تحقيق التعلم الفردي والتنظيمي كما يساهم التشارك المعرفي في زيادة الربحية والانتاجية، كل هذا يستند إلى مدى توفير الدعائم الرئيسية للمورد البشري المستندة على الدعم التنظيمي والذي يشجع التشارك المعرفي من خلال توفير قيم العدالة التنظيمية والقيادة الداعمة والتشاركية والتحويلية، بالإضافة لتوفير نظام حوافز ملائم يتوافق وتطلعات العاملين وثقة تنظيمية متبادلة بين العاملين وبين العاملين والإدارة والمديرين وفي الأخير توفير مقومات الأمن الوظيفي.

## الفصل الرابع

دراسة تطبيقية لأثر الدعم التنظيمي في التشارك المعرفي في مجموعة مؤسسات بقطاع الصناعة الإلكترونية في الجزائر

المبحث الأول: الإطار المنهجي للدراسة

المبحث الثاني: بناء واختبار صلاحية أداة الدراسة

المبحث الثالث: عرض وتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة

المبحث الرابع: اختبار فرضيات الدراسة وتفسير النتائج

## تمهيد

تم في الفصول السابقة التعرف بالتفصيل على متغيرات الدراسة والمتمثلة في الدعم التنظيمي والتشارك المعرفي والعلاقة بينهما من الناحية النظرية، وسيتم في هذا الفصل التطبيقي الوقوف على واقع الدعم التنظيمي ومحاولة معرفة طبيعة أثره بأبعاده المعتمدة في التشارك المعرفي من خلال إجراء دراسة تطبيقية في مجموعة مؤسسات بقطاع الصناعة الإلكترونية في الجزائر.

حيث سيتم في هذا الفصل التطبيقي التطرق في المبحث الأول للإطار المنهجي للدراسة من خلال تقديم تعريف للمؤسسات عينة الدراسة وكذلك وصف مجتمع وعينة الدراسة، بالإضافة للتطرق للمنهج المستخدم، كما سيتم شرح أداة الدراسة التي تم من خلالها جمع البيانات من أفراد العينة وتوضيح المصادر التي تم الاعتماد عليها في بنائها في المبحث الثاني، بالإضافة للتعرف على مختلف الأساليب الإحصائية المستعملة لمعالجة وتحليل البيانات وكذلك التأكد من صدق وثبات الاستبانة، أما في المبحث الثالث فسيتم معرفة اتجاهات أفراد العينة نحو البيانات الشخصية والوظيفية ومتغيرات الدراسة، وفي المبحث الأخير سيتم التأكد من جودة بيانات الدراسة التطبيقية واختبار صحة الفرضيات وكذلك تقديم تفسير للنتائج التي يتم التوصل إليها.

### المبحث الأول: الإطار المنهجي للدراسة

من خلال هذا المبحث سيتم التعريف بالمؤسسات التي تم إجراء الدراسة التطبيقية عليها وكذلك وصف مجتمع وعينة الدراسة، بالإضافة للتطرق للمنهج المستخدم.

#### المطلب الأول: تقديم عام للمؤسسات عينة الدراسة

عرفت الصناعة الإلكترونية في الجزائر خلال السنوات الأخيرة حيوية متزايدة بفضل الإجراءات التحفيزية التي اتخذتها الدولة وكذا استثمارات المساهمين الخواص الجدد في هذا النشاط وهو ما ساهم في تنويع منتجات هذا القطاع، حيث قام المصنعون الجزائريون الناشطون في هذا المجال اليوم بتصدير منتجاتهم للخارج، وقد فرضت المؤسسات الخاصة نفسها ونجحت في تصنيع وتركيب منتجات وفق المعايير الدولية تضاهي في الجودة تلك المصنعة في الخارج<sup>1</sup>، ومن أهم هذه الشركات والتي حققت مكانة رائدة في السوق الجزائرية والتي تم إجراء دراستنا التطبيقية عليها هي مؤسسة كوندور الكترونيكس (condor Electronics) ومؤسسة جيون الكترونيكس (Gèant Electronics) ومؤسسة تايم كوم (TIME COM) وكذلك مؤسسة ساكومي (SARL SACOMI) ويتم التعريف بهذه المؤسسات كما يلي:

#### أولاً: التعريف بمؤسسة كوندور الكترونيكس (condor Electronics)

كوندور الكترونيكس هي شركة جزائرية خاصة كبيرة الحجم تنتمي لمجموعة بن حمادي متخصصة في المنتجات الإلكترونية والأجهزة الكهرو منزلية ولوازم الاعلام الآلي والهواتف النقالة وغيرها، باشرت نشاطها في فيفري سنة 2003 ويتواجد مقرها الرئيسي بالمنطقة الصناعية ببرج بوعريريج حيث تتربع على مساحة تقدر ب (112.559م<sup>2</sup>) حيث يقدر رأسمالها ب 2.450.000.000 دج<sup>2</sup>.

#### ثانياً: التعريف بمؤسسة جيون إلكترونيكس (Gèant Electronics)

شركة جيون الكترونيكس هي شركة جزائرية خاصة تابعة لمجمع مباركية تأسست سنة 1998 وكانت متخصصة في تصنيع البسكوييت والعصائر وفي سنة 2005 دخلت مجال الإلكترونيات والأجهزة المنزلية وبعد عامين أصبحت تحت اسم لطفي الكترونيكس تعمل تحت العلامة التجارية جيون الكترونيكس، يقع المقر الرئيسي للشركة في منطقة متعددة النشاطات رقم 7 ببرج بوعريريج، تختص في

<sup>1</sup> أحمد مسيلي، الصناعة الإلكترونية والكهرومنزلية: قطاع في أوج الازدهار، مجلة algerie industrie العدد 2، الثلاثي الرابع، الجزائر، 2018، ص 05.

<sup>2</sup> وثائق مقدمة من طرف مسؤول إدارة الموارد البشرية بشركة كوندور يوم 18 جويلية 2019.

## الفصل الرابع: — دراسة تطبيقية لأثر الدعم التنظيمي في التشارك المعرفي في مجموعة مؤسسات بقطاع الصناعة الإلكترونية في الجزائر.

الصناعات الإلكترونية والكهرومنزلية ومن أهم منتجاتها المكيفات الهوائية وأجهزة الاستقبال الثلاثية المدافئ والألواح الذكية والهواتف النقالة<sup>1</sup>.

### ثالثا: التعريف بمؤسسة تايم كوم

تم تدشين مصنع تايم كوم لتركيب الهواتف النقالة شهر أكتوبر 2017 حيث يقع المصنع بالمنطقة الصناعية في الرويبة ولاية الجزائر العاصمة، ويتربع المصنع على مساحة 2 هكتار منها 3600 متر مربع مخصصة لوحدة تركيب الهواتف حيث تم توظيف أزيد من 200 عامل بهذا المصنع في أواخر سنة 2018، ويعد هذا المصنع الثاني من نوعه في العالم بعد مصنع التركيب في الأرجنتين لشركة سامسونغ ومن أهم الهواتف التي ينتجها هذا المصنع هواتف j7 pro ، j7 core ، Galaxy A8 ، وتسعى تايم كوم وسامسونغ لتقديم مجموعة واسعة من المنتجات التي تلبي رغبات المستهلك الجزائري بجودة عالية<sup>2</sup>.

### رابعا: التعريف بمؤسسة ساكومي SARL SACOMI

هي شركة تم إنشائها سنة 1994 يبلغ رأسمالها 800000000 دج ويقع مقرها الرئيسي في بلدية دالي براهيم في عين الله، تقوم بتصنيع وتسويق الأجهزة الإلكترونية والأجهزة الكهرومنزلية يعمل لديها حوالي 250 موظف، تقوم الشركة بإنتاج ألواح وهواتف تحت علامة thomson بالإضافة إلى أنها قامت بإنشاء مصنع لتركيب هواتف wiko في الجزائر وهي تعتبر ثالث علامة يتم تركيب هواتفها بالجزائر<sup>3</sup>.

### المطلب الثاني: مجتمع وعينة الدراسة

يتم في هذا المطلب التطرق لمجتمع الدراسة الذي تم فيه إجراء الدراسة التطبيقية، كما سيتم التعرف على مختلف أساليب جمع بيانات الدراسة التطبيقية والتطرق للأسلوب المعتمد في دراستنا وهو أسلوب العينة الطبقية باعتبار المجتمع غير متجانس، حيث سيتم تعريفه والتعقيب على أنواع العينات ووصف عينة الدراسة الحالية.

### أولا: مجتمع الدراسة

لما يقوم الباحث بدراسة ظاهرة معينة أو مشكلة ما فإن الأمر يتطلب أن يحدد مجتمع بحثه، فإذا كان الباحث يدرس مشكلة متعلقة بالمجتمع الجزائري مثلا فإن مجتمع الدراسة للباحث هو المجتمع

<sup>1</sup> معلومات مقدمة من قبل مدير مصلحة ادارة الموارد البشرية يوم 1 أكتوبر 2019.

<sup>2</sup> معلومات مقدمة من طرف مصلحة الموارد البشرية بمصنع تركيب هواتف سامسونغ يوم 18 ديسمبر 2018.

<sup>3</sup> معلومات متوفرة على الرابط الرسمي للمؤسسة التالي:

<https://komass.com/ar/z/dz/c/sacomisrl/dz222029/>، تم الاطلاع عليه يوم 1/مارس/2020/ على الساعة 00:20.

## الفصل الرابع: — دراسة تطبيقية لأثر الدعم التنظيمي في التشارك المعرفي في مجموعة مؤسسات بقطاع الصناعة الإلكترونية في الجزائر.

الجزائري بجميع فئاته وشرائحه، ويمكن أن يكون ذلك المجتمع كبيرا جدا نظرا لتعدد أفرادهم وخصائصهم مثل العمر والمستوى التعليمي لهم وتوزيعهم الجغرافي وهكذا، وليس شرطا أن يكون مجتمع الدراسة من الأفراد فقد يكون مؤسسة أو شركة أو جمعية أو جامعة، كما يمكن أن يكون مجتمع الدراسة مجتمعا وثائقيا مثل البحوث الاقتصادية أو الإدارية أو المحاسبية المنشورة في مجلات علمية محكمة، وبذلك تصبح جميع البحوث الاقتصادية مثلا مجتمع الدراسة،<sup>1</sup> وعليه فالمجتمع هو مجموعة متكاملة من الأفراد أو الأشياء أو الأعداد أو القياسات لها خاصية مشتركة يمكن ملاحظتها ويراد تحليلها، ويقسم المجتمع إلى قسمين إما منته وهو الذي يمكن حصر جميع أفراده مثل عدد الطلاب في جامعة معينة، أو غير منته وهو الذي لا يمكن حصر أفراده مثل درات الهواء أو جزيئات المياه.<sup>2</sup>

يتمثل مجتمع دراستنا الحالية في جميع العاملين في كل من:

1. شركة كوندور الكترونيكس: تمت زيارة الشركة من أجل الحصول على الموافقة لإجراء الدراسة التطبيقية يوم الأحد 23 ديسمبر 2018، وقد بلغ العدد الإجمالي للعاملين بالشركة 3491 عامل، كما تم توزيع الاستبانة يوم 23 / 07 / 2019.
2. مؤسسة جيون الكترونيكس: تمت زيارة المؤسسة من أجل الحصول على الموافقة لإجراء الدراسة التطبيقية يوم الثلاثاء 23 / 07 / 2019 وتم توزيع الاستبانة يوم 10 / 08 / 2019، وقد بلغ عدد العاملين بالمؤسسة 996 عامل.
3. مؤسسة تايم كوم الخاصة بتركيب هواتف سامسونج: تمت زيارة المؤسسة للمصادقة على وثيقة طلب إجراء الدراسة التطبيقية يوم الإثنين 24 / ديسمبر 2018 وتم توزيع الاستبانة يوم 24 / 07 / 2019، وقد بلغ العدد الإجمالي للعاملين بالمؤسسة 200 عامل.
4. مؤسسة ساكومي Sarl Sacomi : تمت زيارة مؤسسة ساكومي من أجل المصادقة على طلب إجراء الدراسة التطبيقية يوم 29 / 12 / 2019 وتم توزيع الاستبانة يوم 30 / 12 / 2019، حيث بلغ العدد الإجمالي للعاملين بالمؤسسة 250 عامل.

ويمكن توضيح مجتمع الدراسة بشكل مفصل من خلال الجدول الموالي:

<sup>1</sup> محمد جلال الغندور، البحث العلمي بين النظرية والتطبيق، الطبعة الأولى، دار الجوهرة للنشر والتوزيع، القاهرة، 2015، ص 37، 38.

<sup>2</sup> عزام صبري، الإحصاء الوصفي ونظام spss، الطبعة الأولى، جدارا للكتاب العالمي للنشر والتوزيع وعالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، عمان، 2006، ص 16.

الفصل الرابع: — دراسة تطبيقية لأثر الدعم التنظيمي في التشارك المعرفي في مجموعة مؤسسات بقطاع الصناعة الإلكترونية في الجزائر.

الجدول رقم (4-1): توزيع مجتمع الدراسة على المؤسسات

المجموع	الإطارات	عمال التحكم	عمال التنفيذ	البيان
3491	512	1123	1856	شركة كوندور إلكترونيك
996	51	183	762	شركة جيون إلكترونيك
200	27	55	118	مصنع تايم كوم لتركيب هواتف سامسونغ
250	30	65	155	مؤسسة ساكومي Sarl sacomi
4937	620	1426	2891	المجموع

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على المعلومات المقدمة من طرف المؤسسات.

من خلال الجدول أعلاه يتبين أن مجتمع الدراسة قد بلغ 4937 عامل في جميع المؤسسات عينة الدراسة، حيث بلغ عدد العاملين في مؤسسة كوندور 3491 يتوزعون كما يلي: 1856 عامل تنفيذ و 1123 عامل تحكم و 512 إطار، أما شركة جيون إلكترونيك فقد بلغ العدد الإجمالي للعاملين بها 996 عامل موزعين كما يلي: 762 عامل تنفيذ و 183 عامل تحكم و 51 إطار، أما مصنع تايم كوم لتركيب هواتف سامسونغ فقد بلغ العدد الإجمالي للعاملين فيه 200 عامل موزعين كما يلي: 118 عامل و 55 عامل تحكم و 27 إطار، أما مؤسسة ساكومي فقد بلغ العدد الإجمالي للعاملين فيها 250 عامل موزعين كما يلي: 155 عامل تنفيذ و 65 عامل تحكم و 30 إطار.

#### ثانيا: أساليب جمع البيانات

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

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

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

<sup>1</sup> عزام صبري، المرجع السابق، ص 20.



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

### ثالثاً: عينة الدراسة

عرف عبيدات وآخرون العينة بأنها "جزء من مجتمع البحث الأصلي يختارها الباحث بأساليب مختلفة وتضم عدداً من الأفراد في المجتمع الأصلي"، كما عرف قنديلجي العينة بأنها "تمثل نموذجاً يشمل جزءاً من وحدات المجتمع الأصلي للبحث وتكون ممثلة له بحيث تحمل صفاته المشتركة وهذا النموذج أو الجزء يغني الباحث عن دراسة وحدات مفردات مجتمع الدراسة الأصلي"<sup>1</sup>.

ونظراً لعدم قدرة الباحث على دراسة أفراد المجتمع الأصلي للبحث جميعاً تم اللجوء إلى أسلوب اختيار عينة تمثل المجتمع وتوجد بعض الأنواع من العينات حيث يقوم الباحث باختيار أفضلها حسب طبيعة البحث<sup>2</sup>، وتنقسم أنواع العينات إلى مجموعتين هما:<sup>3</sup>

#### 1. العينات العشوائية

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

#### 2. العينات غير الاحتمالية

يلجأ بعض الباحثين إلى هذا الأسلوب لأسباب متعددة ومنها الحالة التي يصعب فيها معرفة أفراد المجتمع وعددهم أو الحالة التي يصعب فيها اختيار عينة عشوائية من هذا المجتمع، إذ يختار الباحث عينة ذات مواصفات معينة وهذا يعني اختيار العينة بشكل متعمد بغية الوصول إلى هدفه المنشود من الدراسة وعدم ضياع الوقت وزيادة التكلفة، كما أن نتائج هذه العينات لا يمكن تعميمها على كل مفردات المجتمع

<sup>1</sup> حسين محمد جواد الجبوري، منهجية البحث العلمي مدخل لبناء المهارات البحثية، الطبعة الثانية، دار صفاء للنشر والتوزيع ومؤسسة دار الصادق الثقافية، عمان، 2014، ص ص 125، 126.

<sup>2</sup> نفس المرجع، ص 129.

<sup>3</sup> محمد عبد العال النعيمي، عمار عادل عناب، استخدام الطرق الاحصائية في تصميم البحث العلمي، الطبعة الأولى، دار البيزوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2011، ص ص 30-38.

الفصل الرابع: — دراسة تطبيقية لأثر الدعم التنظيمي في التشارك المعرفي في مجموعة مؤسسات  
بقطاع الصناعة الإلكترونية في الجزائر.

بل فقط للفئة أو الخاصة التي تم إجراء الدراسة لأجلها ومن شملتهم هذه الصفة أو الخاصة وتتمثل أنواع هذه العينات في العينة العرضية، العينة الحصصية، العينة القصدية.

في هذه الدراسة تم اختيار عينة عشوائية طبقية قدرت بـ 320 عامل من مختلف الفئات الوظيفية في مؤسسات الصناعة الإلكترونية عينة الدراسة وهذا نظرا لاستحالة الوصول لجميع مفردات مجتمع الدراسة، حيث تم توزيع عليهم 320 استبانة تم استرجاع 245 استبانة وبعد المراجعة الأولية والتدقيق تم استبعاد 29 غير صالحة للمعالجة الإحصائية، وعليه قدرت عينة الدراسة النهائية بـ 216 عامل ويمكن توضيح ذلك من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم (4-2): توزيع عينة الدراسة على المؤسسات

مؤسسة ساكومي Sarl sacomi			مصنع تايم كوم لتركيب هواتف سامسونغ			شركة جيون إلكترونيك			شركة كوندور إلكترونيك			البيان
40			70			60			150			عينة الدراسة
إطار	ع	ع	إطار	ع	ع	إطار	ع	ع	إطار	ع	ع	
10	10	20	10	20	40	10	20	30	30	50	70	
30			30			55			130			الاستثمارات
07	08	15	05	10	15	10	20	25	30	50	50	المسترجعة
30			25			50			111			الاستثمارات
07	08	15	05	07	13	09	20	21	22	43	46	الصالحة للمعالجة

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على وثائق مقدمة من المؤسسات.

أما في ما يخص ملائمة عينة الدراسة للمجتمع وتمثيله تمثيلا دقيقا فتشير Sekaran أنه حجم العينة التي تتراوح بين 30 إلى 500 مفردة تعد ملائمة لمعظم أنواع البحوث، كما أن استخدام العينة الطبقية والتي تقسم مجتمع الدراسة لطبقات فإن حجم العينة لكل طبقة يجب أن لا يقل عن 30 مفردة، كما تشير

الباحثة إلى أنه في حالة ما تم استخدام الانحدار المتعدد أو الاختبارات التي تماثله فإن حجم العينة يجب أن يكون أضعاف متغيرات الدراسة ومن المستحسن أن يكون حجم العينة 10 أضعاف متغيرات الدراسة<sup>1</sup>.

### المطلب الثالث: منهج الدراسة

يشير منهج البحث للطريقة أو الإجراءات التي يتبعها الباحث في دراسة المشكلة من أجل التوصل إلى الحقيقة العلمية ويطلق على العلم الذي يعنى بأساليب البحث العلمي وإجراءاته وأدواته وأخلاقياته منهج البحث العلمي، وإذا كان منهج البحث العلمي يعني الطريقة العلمية التي يتبعها الباحث في البحث فإنه يعني وجود عدة طرق للبحث العلمية ومن أهم التصنيفات المعتمدة التي تقسمها للبحوث التاريخية والبحوث الوصفية والبحوث التجريبية<sup>2</sup>، حيث تم الاعتماد في دراسة أثر الدعم التنظيمي في التشارك المعرفي لدى العاملين بالمؤسسات محل الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، حيث يشير هذا المنهج لمجموعة الإجراءات البحثية التي يقوم بها الباحث بشكل متكامل لوصف الظاهرة المبحوثة معتمدا على جمع الحقائق والبيانات وتصنيفها ومعالجتها وتحليلها تحليلًا كافيًا دقيقًا لاستخلاص دلالتها والوصول إلى نتائج وتعميمات عن الظاهرة أو الموضوع محل البحث، كما تتعدى البحوث الوصفية الوصف إلى التفسير في حدود الإجراءات المنهجية المتبعة وقدرة الباحث على التفسير العلمي المنظم لوصف ظاهرة محددة وتصويرها تصويرًا كميًا من خلال جمع البيانات والمعلومات وتصنيفها وتحليلها<sup>3</sup>.

### المبحث الثاني: بناء واختبار صلاحية أداة الدراسة

يتم في هذا المبحث شرح أداة الدراسة التي تم من خلالها جمع البيانات من أفراد العينة وتوضيح المصادر التي تم الاعتماد عليها في بنائها، بالإضافة للتعرف على مختلف الأساليب الإحصائية المستعملة لمعالجة وتحليل البيانات وكذلك التأكد من صدق وثبات الاستبانة.

<sup>1</sup> نجيمي عيسى، دور إدارة الموارد البشرية في إحداث التغيير الاستراتيجي بالمؤسسة، أطروحة مكملة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير، غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة البليدة 2، الجزائر، 2016، ص 481.

<sup>2</sup> محسن علي عطية، البحث العلمي في التربية: مناهجه أدواته وسائله الإحصائية، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، 2010، ص 60.

<sup>3</sup> نفس المرجع، ص 138.

### المطلب الأول: بناء أداة الدراسة الميدانية (الاستبانة)

تعتبر الاستبانة الأداة الأكثر استخداما في البحوث العلمية وهي وسيلة فعالة لجمع البيانات عن ظاهرة أو موقف معين أو مشكلة ما، بحيث تلعب دورا مهما في تزويد الباحث بمعلومات واضحة وواقعية عن الظاهرة المدروسة، وتعرف الاستبانة بأنها أداة تتضمن مجموعة من الأسئلة أو الجمل الخيرية تتطلب الإجابة عنها بطريقة يحددها الباحث بحسب أغراض البحث، كما تعرف بأنها أداة لجمع البيانات المتعلقة بموضوع بحث محدد عن طريق استمارة يجري تعبئتها من المستجيب<sup>1</sup>.

#### أولا: تصميم استبانة الدراسة الحالية

لمعرفة طبيعة أثر الدعم التنظيمي في التشارك المعرفي في المؤسسات عينة الدراسة تم الاعتماد على الاستبانة التي تضمنت مجموعة متغيرات تعكس الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد العينة وكذلك تعكس متغيرات الدراسة وهذا من أجل جمع البيانات اللازمة لإتمام الدراسة التطبيقية، حيث تعتبر الاستبانة أكثر الأداة ملائمة لهذه الدراسة نظرا لعدة اعتبارات أهمها ملائمة هذه الأداة لمنهج الدراسة المتبع بالإضافة لكونها تساهم في الحصول على المعلومات الضرورية واللائمة بدقة، بالإضافة لضيق الوقت من جهة وترك المجال لأفراد العينة لكي يجيبوا على فقرات الاستبانة بكل تركيز والذي من شأنه أن ينعكس بالإيجاب على نتائج الدراسة، بالإضافة إلى أن اختيار هذه الأداة دون غيرها يرجع لصعوبة إجراء مقابلة لجميع الفئات وفي مؤسسات مختلفة وأيضا صعوبة تطبيق الملاحظة التي تتطلب تكرار سلوك معين للحكم عليه وهذا غير ممكن إذا أخذنا بعين الاعتبار عوامل الوقت والجهد وتكلفة.

حيث تم تقسيم الاستبانة إلى قسمين رئيسيين هما:

#### 1. القسم الأول: البيانات الشخصية والوظيفية

في هذا القسم تم قياس توزيع أفراد عينة الدراسة حسب خصائصهم الشخصية والوظيفية والمتمثلة في: الجنس، العمر، الحالة العائلية، المستوى التعليمي، الصنف الوظيفي، مستوى الدخل، سنوات العمل، ومؤسسة العمل.

#### 2. القسم الثاني: محاور الاستبيان

في هذا القسم تم وضع مجموعة من العبارات من أجل قياس متغيرات الدراسة حيث تم تقسيمه لثلاثة محاور كما يلي:

<sup>1</sup> حسين محمد جواد الجبوري، مرجع سابق، ص ص 146، 147.

## الفصل الرابع: — دراسة تطبيقية لأثر الدعم التنظيمي في التشارك المعرفي في مجموعة مؤسسات بقطاع الصناعة الإلكترونية في الجزائر.

**1.2. المحور الأول:** خصص للعبارات التي تقيس المنظمة الداعمة حيث تم وضع 8 عبارات مرقمة من العبارة رقم 01 إلى غاية العبارة رقم 08.

**2.2. المحور الثاني:** خصص للعبارات التي تقيس متغير الدعم التنظيمي حيث تم تقسيمة لخمسة أبعاد كما يلي:

**1.2.2. العدالة التنظيمية:** من أجل قياس العدالة التنظيمية تم وضع 8 عبارات والمرقمة من العبارة رقم 09 إلى العبارة رقم 16.

**2.2.2. القيادة:** لقياس بعد القيادة تم وضع 9 عبارات والمرقمة من العبارة رقم 17 إلى العبارة رقم 25.

**3.2.2. الحوافز:** لقياس بعد الحوافز تم وضع 7 عبارات والمرقمة من العبارة رقم 26 لغاية العبارة 32.

**4.2.2. الثقة التنظيمية:** من أجل معرفة اتجاهات أفرا العينة نحو بعد الثقة التنظيمية تم وضع 7 عبارات والتي رقت من العبارة رقم 33 لغاية العبارة رقم 39.

**5.2.2. الأمن الوظيفي:** لقياس بعد الأمن الوظيفي لدى أفراد العينة تم وضع 7 عبارات مرقمة من العبارة رقم 40 إلى غاية العبارة رقم 46.

**3.2. المحور الثالث:** خصص المحور الثالث من القسم الثاني لهذه الاستبانة لعبارات قياس متغير التشارك المعرفي، حيث تم وضع 16 عبارة من أجل ذلك والمرقمة من العبارة رقم 47 لغاية العبارة رقم 62.  
**ثانيا: مصادر عبارات قياس الاستبانة**

لقياس المنظمة الداعمة ومتغير الدعم التنظيمي بأبعاده المتمثلة في (العدالة التنظيمية والقيادة والحوافز والثقة التنظيمية والأمن الوظيفي) تم تطوير مقياس بالاعتماد على الدراسات الموضحة في الجدول الموالي:

الفصل الرابع: — دراسة تطبيقية لأثر الدعم التنظيمي في التشارك المعرفي في مجموعة مؤسسات  
بقطاع الصناعة الإلكترونية في الجزائر.

الجدول رقم (4-3): مصادر قياس المنظمة الداعمة وأبعاد الدعم التنظيمي

المتغير	البعد	رقم العبارات	المصدر
المنظمة الداعمة	المنظمة الداعمة	6 - 1	(Robert eisenberger & florence stinglhamber) <sup>1</sup>
		8-7	(Ulker colakoglu et al) <sup>2</sup>
الدعم التنظيمي	العدالة التنظيمية	10-9	(وائل محمد جبريل، أحمد محمد العوامي) <sup>3</sup>
		16-11	(فطيمة الزهرة عيسات، أحمد جميل) <sup>4</sup>
	القيادة	25 - 17	(باسم عباس كريدي) <sup>5</sup>
	الحوافز	32-26	(Ashraf mohammad alfandi, mohammad shabieb alkahsawneh) <sup>6</sup>
	الثقة التنظيمية	36-33	(حاكم جبوري علك الخفاجي) <sup>7</sup>
		39 - 34	(أميرة خضير كاظم) <sup>8</sup>
	الأمن الوظيفي	46 - 40	(Mohammad Taamneh, Shehadeh M.A.AL-Gharaibeh) <sup>9</sup>

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على المراجع السابقة.

كما تم تطوير مقياس متعلق بمتغير التشارك المعرفي والذي تضمن 16 عبارة بحيث يتم توضيح مصادر الحصول عليها في الجدول الموالي:

<sup>1</sup> Robert eisenberger, florence stinglhamber, op - cit, p 3.

<sup>2</sup> Ulker colakoglu et al, **the effects of perceived organisational support on employees' affective outcomes : evidence from the hotel industry**, tourism and hospitality management, vol 16, no 2, 2010, p 136.

<sup>3</sup> وائل محمد جبريل، أحمد محمد العوامي، أثر الدعم التنظيمي على إدارة الابتكار - دراسة ميدانية على عينة من العاملين بشركة البريقة لتسويق النفط بمدينة بنغازي، مجلة الامتياز لبحوث الاقتصاد والادارة، المجلد 2، العدد 3، 2018، ص 42.

<sup>4</sup> فطيمة الزهرة عيسات، أحمد جميل، مرجع سابق، ص ص 313، 314.

<sup>5</sup> باسم عباس كريدي، مرجع سابق، ص 42.

<sup>6</sup> Ashraf mohammad alfandi, mohammad shabieb alkahsawneh, **the role of the incentives and reward system in enhancing employee's performanc : a case of jordanian travel and tourism institutions**, international journal of academic research in business and social sciences, vol 4, no 4, 2014, pp 335, 336.

<sup>7</sup> حاكم جبوري علك الخفاجي، مرجع سابق، ص ص 33، 34.

<sup>8</sup> أميرة خضير كاظم، الثقة التنظيمية ودورها في تعزيز الولاء التنظيمي: دراسة تطبيقية لعدد من العاملين في فروع مصرف الرافدين في محافظة النجف الأشرف، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والادارية، المجلد 8، العدد 31، بغداد، 2014، ص 239.

<sup>9</sup> Mohammad Taamneh, Shehadeh M.A.AL-Gharaibeh, op - cit, p 63.

الجدول رقم (4-4): مصادر قياس متغير التشارك المعرفي

المتغير	رقم العبارة	المصدر
التشارك المعرفي	49-47	(ثروت عبد الحميد عبد الحافظ، ياسر فتحي الهنداوي المهدي) <sup>1</sup>
	54 - 50	(جوهرة أقطي) <sup>2</sup>
	59 - 55	(ججيق عبد المالك، أسماء وناس) <sup>3</sup>
	62-60	(عزة بنت سيف بن حمد، الحاتمي، عبد المجيد صالح بوعزة) <sup>4</sup>

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على المراجع السابقة.

#### رابعاً: مقياس ليكرت الخماسي

لمعرفة اتجاهات أفراد عينة نحو عبارات الاستبانة تم الاعتماد على مقياس Likert ذو الخمس درجات، حيث يعتبر مقياس Likert الخماسي من أهم المقاييس المستخدمة في بحوث العلوم الانسانية والاجتماعية من أجل معرفة اتجاهات أفراد العينة نحو موضوع معين، حيث يعتبر أداة ذات موثوقية عالية والذي تم تطويره من قبل (Rensis Likert (1931)<sup>5</sup>، كما أن مقياس ليكرت وسيلة شائعة لتقييم مواقف الأفراد أو سلوكياتهم ويعطي بيانات ذات موثوقية ويسهل الحصول عليها خاصة من خلال المقياس الخماسي الذي يعتبر المقياس المناسب للأشخاص البالغين حيث يتدرج كما يلي: غير موافق بشدة، غير موافق، محايد، موافق، موافق بشدة، كما يقابل هذه الدرجات أوزان تمتد من 1 لغير موافق بشدة إلى 5 لموافق بشدة<sup>6</sup> ويمكن توضيح مقياس ليكرت الخماسي كما يلي:

الجدول رقم (4-5): مقياس Likert الخماسي

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
1	2	3	4	5

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على Croasmun, J. T. using likert-Type scales in the social science. journal of adult education, vol 40, no 1, 2011, pp 19, 20.

كما تم تحديد فئات مقياس Likert الخماسي ودلالاتها والتي يوضحها الجدول الموالي:

<sup>1</sup> ثروت عبد الحميد عبد الحافظ، ياسر فتحي الهنداوي المهدي، مرجع سابق، ص 503.

<sup>2</sup> جوهرة أقطي، مرجع سابق، ص 384.

<sup>3</sup> عبد المالك ججيق، أسماء وناس، مرجع سابق، ص 140.

<sup>4</sup> عزة بنت سيف بن حمد، الحاتمي، عبد المجيد صالح بوعزة، مرجع سابق، ص 96، 97.

<sup>5</sup> Croasmun, J. T. using likert-Type scales in the social science. journal of adult education, vol 40, no 1, 2011, pp 19, 20.

<sup>6</sup> David mellor, kathleen a moore, the use of likert scales with children, journal of pediatric psychology, vol 39, no 3, 2014, pp 369, 370.

الفصل الرابع: — دراسة تطبيقية لأثر الدعم التنظيمي في التشارك المعرفي في مجموعة مؤسسات بقطاع الصناعة الإلكترونية في الجزائر.

الجدول رقم (4-6): فئات مقياس Likert الخماسي ودلالاتها

رقم الفئة	الدرجات	الأوزان	مجال الفئة	دلالة الفئات
1	غير موافق بشدة	1	من 1 لأقل من 1.80	موافقة منخفضة جدا
2	غير موافق	2	من 1.80 لأقل من 2.60	موافقة منخفضة
3	محايد	3	من 2.60 لأقل من 3.40	موافقة متوسطة
4	موافق	4	من 3.40 لأقل من 4.20	موافقة مرتفعة
5	موافق بشدة	5	من 4.20 إلى 5	موافقة مرتفعة جدا

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على سلم Likert الخماسي.

### المطلب الثاني: أساليب المعالجة الإحصائية

من أجل معالجة إجابات أفراد عينة الدراسة المتعلقة بالبيانات الشخصية والوظيفية وكذلك معالجة الإجابات المتعلقة بعبارات متغيرات الدراسة واختبار فرضيات الدراسة تم الاعتماد على برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية والذي يرمز له اختصارا spss، حيث يعد البرنامج الإحصائي spss من أفضل برامج التحليل الإحصائي التي تستخدم في معالجة الأبحاث العلمية وبخاصة الاجتماعية وقد ظهر أقدم إصدار لهذا البرنامج عام 1968 ثم ظهرت بعده عدة إصدارات كما تتميز هذه الإصدارات بعدة مزايا متطورة في التحليل الإحصائي وقد تم استخدام في هذه الدراسة الإصدار 21<sup>1</sup>، كما تم الاعتماد في معالجة وتحليل إجابات أفراد العينة على الأساليب الإحصائية التالية:

#### 1. التكرارات والنسب المئوية

تم استخدامهما من أجل معرفة توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الخصائص الشخصية والوظيفية.

#### 2. المتوسط الحسابي

يعتبر المتوسط الحسابي من أكثر مقاييس النزعة المركزية شيوعا واستخداما في البحوث الاجتماعية والانسانية لما يتمتع به هذا المقياس من خصائص، فهو يمتاز بوجود أساس رياضي له ولا يتغير إلى حد ما ويتميز المتوسط الحسابي بتأثره بالعمليات الحسابية وهو يعتمد في حسابه على جميع قيم البيانات وليس مجرد ترتيبها كما في مقياسي الوسيط والمنوال، ويعرف المتوسط الحسابي بأنه المجموع الجبري للدرجات مقسوما على عددها ويعاب على المتوسط الحسابي تأثره بالقيم الشاذة أو المتطرفة حيث

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



## الفصل الرابع: — دراسة تطبيقية لأثر الدعم التنظيمي في التشارك المعرفي في مجموعة مؤسسات بقطاع الصناعة الإلكترونية في الجزائر.

تعمل هذه القيم على سحب المتوسط نحوها<sup>1</sup>، حيث تم استخدامه في هذه الدراسة لمعرفة مستوى استجابات أفراد العينة نحو عبارات وأبعاد الدعم التنظيمي والتشارك المعرفي.

### 3. الانحراف المعياري

يعتبر الانحراف المعياري من أهم مقاييس التشتت وأكثرها استخداما وشيوعا في الأبحاث والدراسات حيث يعرف الانحراف المعياري بأنه الجذر التربيعي لمتوسط مربعات انحرافات القيم عن وسطها الحسابي<sup>2</sup>، وقد تم استخدامه في هذه الدراسة من أجل معرفة مستوى انحراف اجابات أفراد عينة الدراسة عن المتوسط الحسابي لعبارات الاستبانة وأبعادها، حيث كلما كانت قيمة الانحراف تتجه نحو الصفر يشير لدرجة تشتت منخفضة في اجابات أفراد العينة والعكس صحيح.

### 4. معامل الارتباط بيرسون

يستخدم معامل الارتباط للتعبير عن قوة واتجاه العلاقة بين متغيرين أو أكثر عن طريق إعطاء قيم رقمية تتراوح بين -1 و 1 مرورا بالصفر، حيث تشير الإشارة المصاحبة لمعامل الارتباط إلى اتجاه العلاقة الارتباطية فالإشارة الموجبة تشير إلى العلاقة الطردية، وتشير قيمة معامل الارتباط لقوة الارتباط فكلما ابتعدت عن الصفر زادت قوة العلاقة الارتباطية ولعل أشهر معادلات إيجاد قيمة معامل الارتباط هي معادلة Pearson correlation coefficient التي تستخدم لاستخراج ما يسمى بمعامل ارتباط بيرسون الذي يستخدم لوصف العلاقة بين متغيرين كميين<sup>3</sup>، حيث تم اعتماده في هذه الدراسة من أجل معرفة مدى ارتباط كل عبارة من عبارات الاستبانة وكل بعد من أبعادها مع الدرجة الكلية للبعد أو المحور الذي تنتمي إليه والذي يعبر عنه بالاتساق الداخلي.

### 5. معامل الثبات ألفا كرونباخ

يطلق على هذا الاختبار في حساب معامل الثبات بمعادلة (كرونباخ ألفا) وهي تستخدم في إيجاد معامل الثبات للاختبارات ذات الفقرات الموضوعية وغير الموضوعية<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> محمد وليد البطش، فريد كامل ابو زينة، مناهج البحث العلمي تصميم البحث والتحليل الإحصائي، الطبعة الأولى، دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2007، ص 164.

<sup>2</sup> نفس المرجع، ص 169.

<sup>3</sup> نفس المرجع، ص ص 172-177.

<sup>4</sup> حسين محمد جواد الجبوري، مرجع سابق، ص 170.

## 6. الالتواء Skewness

يمكن تعريف الالتواء بأنه مدى ابتعاد التوزيع التكراري وبالتالي المنحنى التكراري عن التوزيع المتماثل (الطبيعي) وبمعنى آخر انعدام التماثل في التوزيع التكراري، ذلك لأن وجود الالتواء يعني عدم انتظام مفردات التوزيع حول الوسط الحسابي لهذا التوزيع أي عدم انتظام حجم العناصر التي تقع قبل وبعد المتوسط<sup>1</sup>.

## 7. التفلطح Kurtosis

يمثل تكرارات القيم على طرفي المتغير وهو درجة علو قمة التوزيع بالنسبة للتوزيع الطبيعي، فإذا كانت قيمة التفلطح كبيرة كانت للتوزيع قمة منخفضة ويسمى التوزيع كبير التفلطح، أما إذا كانت قيمة التفلطح صغيرة فإن للتوزيع قمة عالية ويسمى التوزيع قليل التفلطح وإذا كانت قيمة التفلطح متوسطة سمي التوزيع متوسط التفلطح<sup>2</sup>.

## 8. إختبار T-test للعينة الواحدة (one – sample T-test)

يستخدم هذا الاختبار في حالة اختبار الفرق بين متوسط العينة والمتوسط الفرضي لها<sup>3</sup>.

## 9. تحليل التباين Anova

يعرف تحليل التباين بأنه الأسلوب الذي يعرض التباين الكلي في مجموعة من البيانات المقسمة إلى عدة مكونات ومرتبطة مع كل واحدة من هذه المكونات مصدر محدد من التباين إلى حد أنه في التحليل بالإمكان التحقق من حجم الاسهام لكل واحد من هذه المصادر في التباين الكلي، ويستخدم الباحث هذا الأسلوب الإحصائي إذا أراد اختبار الفروق بين متوسطات ثلاث عينات أو أكثر<sup>4</sup>.

10. (Independent- samples T-test): حيث تم استخدام هذا الاختبار لمعرفة الفروق بين متوسطي عينتين مستقلتين<sup>5</sup>.

<sup>1</sup> إبراهيم علي إبراهيم عبد ربه، مصطفى ماجد محمود، مبادئ علم الإحصاء وتطبيقاتها باستخدام إكسيل 2007، دار المطبوعات الجامعية، القاهرة، 2008، ص 500.

<sup>2</sup> صلاح الدين حسين الهيني، الأساليب الإحصائية في العلوم الإدارية تطبيقات باستخدام spss، الطبعة الأولى، دار وائل للطباعة والنشر، عمان، 2004، ص 129.

<sup>3</sup> محمد إبراهيم رمضان أحمد، مرجع سابق، ص 260.

<sup>4</sup> عبد الله الهمالي، التقنيات الإحصائية ومناهج البحث: مدخل نظري وتطبيقي للعلوم الاجتماعية، الطبعة الأولى، منشورات جامعة قاربيونس، تونس، 2008، ص 169.

<sup>5</sup> محمد إبراهيم رمضان أحمد، مرجع سابق، ص 260.

## 11. الانحدار المتعدد

هو امتداد للانحدار البسيط ويأخذ في الحساب أكثر من متغير مستقل (X) واحد وذلك عندما يراد فحص التأثير على المتغير التابع (y) من قبل عدة متغيرات مستقلة في وقت واحد<sup>1</sup>.

### المطلب الثالث: اختبار صدق الاستبانة

يعتبر الصدق من أهم الشروط التي يتطلب توفرها في أداة جمع البيانات، ويعني الصدق قدرة أداة الدراسة على قياس ما أعدت لقياسه فعلا أو أنه يقيس الاختبار ما وضع لأجله، فالاختبار الذي أعد لقياس أثر البطالة على المجتمع مثلا لا بد من أن تدور أسئلته حول هذا الموضوع فعلا دون غيره وهذا يعني أن صدق الأداة يرتبط بصدق كل سؤال أو فقرة<sup>2</sup>، وسيتم اختبار صدق أداة دراستنا الحالية المتمثلة في الاستبانة من خلال الصدق الظاهري والصدق البنائي كما يلي:

### أولاً: الصدق الظاهري

تكون أداة الدراسة صادقة إذا كان مظهرها يشير إلى ذلك من حيث الشكل ومن حيث ارتباط فقراتها بالسلوك المقاس، فإذا كانت محتويات الأداة وفقراتها مطابقة للسمة التي تقيسها فإنها تكون أكثر صدقا وهذا النوع من الصدق له أهمية كبيرة لدى الباحثين ولدى المستجيبين لكي تكون البيانات المتحصل عليها ذات موثوقية عالية، ويتم التأكد من الصدق الظاهري للاستبانة من خلال عرضها على عدد من المحكمين من المتخصصين في المجال الذي تقيسه الأداة ويسمى صدق الخبراء، فإذا تحصل الباحث على تقارير إيجابية من المحكمين بأن أدواته تقيس السلوك الذي وضعت لقياسه يمكنه أن يعتمد عليها في دراسته<sup>3</sup>. من أجل التأكد من صدق وصلاحيّة استبانة الدراسة لقياس أثر الدعم التنظيمي في التشارك المعرفي لدى العاملين في المؤسسات عينة الدراسة تم عرض الاستبانة في شكلها الأولي على مجموعة من الأساتذة من ذوي الاختصاص من أجل تصحيحها وضبط فقراتها ومحاورها لتتوافق مع أهداف الدراسة، ومن خلال الأخذ بأرائهم ومقترحاتهم التي كانت محل إجماع أغلبية المحكمين تم إجراء التعديلات اللازمة على الاستبانة ليتم إخراجها في شكلها النهائي الذي يوضحه الملحق رقم (01).

<sup>1</sup> صلاح الدين حسين الهيتي، مرجع سابق، ص 435.

<sup>2</sup> حسين محمد جواد الجبوري، مرجع سابق، ص 168.

<sup>3</sup> نفس المرجع، ص ص 168، 169.

### ثانياً: الصدق البنائي

يعتمد هذا الصدق على التحليل العاملي الذي يعتبر طريقة إحصائية لقياس العلاقة بين مجموعة من العوامل حيث يطبق الباحث مجموعة من أدوات تقيس السمة نفسها على عدد من المستجيبين ويحسب الصدق العاملي أو البنائي عن طريق إيجاد معامل الارتباط بيرسون بين فقرات الأداة الواحدة، كما يمكن حسابه عن طريق إيجاد معامل الارتباط بين كل فقرة وبين الأداة ككل<sup>1</sup>.

بعد التأكد من الصدق الظاهري للاستبانة وعرضها على المحكمين وإجراء التعديلات اللازمة يتم أيضاً التأكد من الصدق البنائي لاستبانة الدراسة من خلال اختبار معامل بيرسون بين كل عبارة والبعد الذي تنتمي إليه وكذلك بين الأبعاد والمحور الذي تنتمي إليه، حيث أشار (Melike s deniz and ayten a) (alsaffar, 2013, p499) أن قيمة معامل بيرسون إذا كانت تساوي الصفر لا يوجد ارتباط، وكلما اقتربت من القيمة 1 كان الارتباط قوي ومرتفع<sup>2</sup>.

#### 1. صدق الاتساق الداخلي لعبارات محور المنظمة الداعمة

من أجل التأكد من صدق الاتساق الداخلي لعبارات المنظمة الداعمة تم حساب معامل الارتباط بيرسون بين كل عبارة والدرجة الكلية لمحور المنظمة الداعمة والنتائج موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (4-7): معاملات الارتباط بيرسون لعبارات محور المنظمة الداعمة

رقم العبارة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
01	0,641**	0,000
02	0,758**	0,000
03	0,738**	0,000
04	0,755**	0,000
05	0,726**	0,000
06	0,717**	0,000
07	0,691**	0,000
08	0,684**	0,000

\*\* دال إحصائياً عند مستوى معنوية 0,01. \* دال إحصائياً عند مستوى معنوية 0,05.

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

<sup>1</sup> المرجع السابق، ص 169.

<sup>2</sup> Melike s deniz, ayen a alsaffar, Assessing the validity and reliability of a questionnaire on dietary fibre-related knowledge in a turkish student population, journal of health population and nutrition, no 4, 2013, p 499.

الفصل الرابع: — دراسة تطبيقية لأثر الدعم التنظيمي في التشارك المعرفي في مجموعة مؤسسات  
بقطاع الصناعة الإلكترونية في الجزائر.

يتضح من الجدول رقم (4-7) أن معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات متغير المنظمة الدائمة والدرجة الكلية لجميع فقراته موجبة ودالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.01) حيث تراوحت بين (\*\*0,641) و (\*\*0,755)، كما أن جميع القيم الاحتمالية أقل من (0.01)، مما يدل على أن فقرات هذا البعد صادقة لما وضعت لقياسه تأسيساً على دراسة (Melike s deniz and ayten a alsaffar, 2013, p499).

## 2. صدق الاتساق الداخلي لعبارات بعد العدالة التنظيمية

للتأكد من صدق الاتساق الداخلي لعبارات بعد العدالة التنظيمية تم حساب معامل الارتباط بيرسون بين كل عبارة والدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه، والنتائج التي تم الحصول عليها يتم توضيحها في الجدول التالي:

الجدول رقم (4-8): معاملات الارتباط بيرسون لعبارات بعد العدالة التنظيمية

رقم العبارة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
09	0,782**	0,000
10	0,842**	0,000
11	0,826**	0,000
12	0,789**	0,000
13	0,735**	0,000
14	0,736**	0,000
15	0,643**	0,000
16	0,682**	0,000

\*\* : دال إحصائياً عند مستوى معنوية 0,01. \* : دال إحصائياً عند مستوى معنوية 0,05.

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

يتبين من الجدول رقم (4-8) أن معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات بعد العدالة التنظيمية والدرجة الكلية لجميع فقراته موجبة ودالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.01) حيث تراوحت بين (\*\*0,643) و (\*\*0,842)، كما أن جميع القيم الاحتمالية أقل من (0.01)، مما يدل على أن فقرات هذا البعد صادقة لما وضعت لقياسه وهذا تأسيساً على دراسة (Melike s deniz and ayten a alsaffar, 2013, p499).

### 3. صدق الاتساق الداخلي لعبارات بعد القيادة

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

الجدول رقم (4-9): معاملات الارتباط بيرسون لعبارات بعد القيادة

رقم العبارة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
17	0,655**	0,000
18	0,725**	0,000
19	0,674**	0,000
20	0,723**	0,000
21	0,674**	0,000
22	0,772**	0,000
23	0,579**	0,000
24	0,730**	0,000
25	0,687**	0,000

\*\* : دال إحصائيا عند مستوى معنوية 0,01 \* : دال إحصائيا عند مستوى معنوية 0,05.

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

يتبين من خلال الجدول رقم (4-9) أن معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات بعد القيادة والدرجة الكلية لجميع فقراته موجبة ودالة إحصائيا عند مستوى الدلالة (0.01) حيث تراوحت بين (0,579\*\*) و (0,772\*\*) ، كما أن جميع القيم الاحتمالية أقل من (0.01)، مما يدل على أن فقرات هذا البعد صادقة لما وضعت لقياسه تأسيسا على دراسة (Melike s deniz and ayten a alsaffar, 2013, p499.)

### 4. صدق الاتساق الداخلي لعبارات بعد الحوافز

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

الجدول رقم (4-10): معاملات الارتباط بيرسون لعبارات بعد الحوافز

رقم العبارة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
26	0,838**	0,000
27	0,850**	0,000
28	0,859**	0,000
29	0,686**	0,000
30	0,819**	0,000
31	0,840**	0,000
32	0,740**	0,000

\*\* : دال إحصائيا عند مستوى معنوية 0,01. \* : دال إحصائيا عند مستوى معنوية 0,05.

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

يتبين من خلال الجدول رقم (4-10) أن معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات بعد الحوافز والدرجة الكلية لجميع فقراته موجبة ودالة إحصائيا عند مستوى الدلالة (0.01) حيث تراوحت قيمه بين (0,686\*\*) و (0,859\*\*) ، كما أن جميع القيم الاحتمالية أقل من (0.01)، مما يدل على أن فقرات هذا البعد صادقة لما وضعت لقياسه تأسيسا على دراسة (Melike s deniz and ayten a alsaffar, 2013, p499).

#### 5. صدق الاتساق الداخلي لعبارات بعد الثقة التنظيمية

من أجل التأكد من صدق الاتساق الداخلي لعبارات بعد الثقة التنظيمية تم حساب معامل الارتباط بيرسون بين كل عبارة والدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه، والنتائج موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (4-11): معاملات بيرسون لعبارات بعد الثقة التنظيمية

رقم العبارة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
33	0,528**	0,000
34	0,644**	0,000
35	0,678**	0,000
36	0,736**	0,000
37	0,653**	0,000
38	0,765**	0,000
39	0,755**	0,000

\*\* : دال إحصائيا عند مستوى معنوية 0,01. \* : دال إحصائيا عند مستوى معنوية 0,05.

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

الفصل الرابع: — دراسة تطبيقية لأثر الدعم التنظيمي في التشارك المعرفي في مجموعة مؤسسات بقطاع الصناعة الإلكترونية في الجزائر.

يتضح من خلال الجدول رقم (4-11) أن معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات بعد الثقة التنظيمية والدرجة الكلية لجميع فقراته موجبة ودالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.01) حيث تراوحت بين (\*\*0,528) و (\*\*0,859) ، كما أن جميع القيم الاحتمالية أقل من (0.01)، مما يدل على أن فقرات هذا البعد صادقة لما وضعت لقياسه وهذا تأسيساً على دراسة (Melike s deniz and ayten a alsaffar, 2013, p499.)

#### 6. صدق الاتساق الداخلي لعبارات بعد الأمن الوظيفي

للتأكد من صدق الاتساق الداخلي لعبارات بعد الأمن الوظيفي تم حساب معامل الارتباط بيرسون بين كل عبارة والدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه، والنتائج التي تم الحصول عليها يتم توضيحها في الجدول التالي:

#### الجدول رقم (4-12): معاملات الارتباط بيرسون لعبارات بعد الأمن الوظيفي

رقم العبارة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
40	0,649**	0,000
41	0,725**	0,000
42	0,724**	0,000
43	0,770**	0,000
44	0,688**	0,000
45	0,706**	0,000
46	0,701**	0,000

\*\* : دال إحصائياً عند مستوى معنوية 0,01. \* : دال إحصائياً عند مستوى معنوية 0,05.

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

من خلال الجدول رقم (4-12) نلاحظ أن معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات بعد الأمن الوظيفي والدرجة الكلية لجميع فقراته موجبة ودالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.01) حيث تراوحت بين (\*\*0,649) و (\*\*0,770) ، كما أن جميع القيم الاحتمالية أقل من (0.01)، مما يدل على أن فقرات هذا البعد صادقة لما وضعت لقياسه تأسيساً على دراسة (Melike s deniz and ayten a alsaffar, 2013, p499.)

#### 7. صدق الاتساق الداخلي لأبعاد الدعم التنظيمي

بعد التأكد من صدق الاتساق الداخلي بين درجة كل عبارة من عبارات المحور الأول والدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه، يتم التأكد من صدق الاتساق الداخلي بين درجة كل بعد من أبعاد الدعم التنظيمي والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه من خلال حساب معامل الارتباط بيرسون والنتائج التي تم التوصل إليها موضحة في الجدول الموالي:



الفصل الرابع: — دراسة تطبيقية لأثر الدعم التنظيمي في التشارك المعرفي في مجموعة مؤسسات بقطاع الصناعة الإلكترونية في الجزائر.

الجدول رقم (4-13): معاملات الارتباط بيرسون لأبعاد الدعم التنظيمي بالنسبة للمحور الكلي.

رقم البعد	اسم البعد	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
الأول	العدالة التنظيمية	0,877**	0,000
الثاني	القيادة	0,859**	0,000
الثالث	الحوافز	0,897**	0,000
الرابع	الثقة التنظيمية	0,801**	0,000
الخامس	الأمن الوظيفي	0,835**	0,000

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

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

من خلال الجدول رقم (4-13) نلاحظ أن معاملات الارتباط بين كل بعد من أبعاد الدعم التنظيمي والدرجة الكلية لجميع أبعاده موجبة ودالة إحصائيا عند مستوى الدلالة (0.01) حيث تراوحت بين (0,801\*\*) و (0,897\*\*) ، كما أن جميع القيم الاحتمالية أقل من (0.01)، مما يدل على أن فقرات هذا المتغير صادقة لما وضعت لقياسه وهذا تأسيسا على دراسة (Melike s deniz and ayten a alsaffar, 2013, p499).

#### 8. صدق الاتساق الداخلي للتشارك المعرفي

للتأكد من صدق الاتساق الداخلي بين كل عبارة من عبارات محور التشارك المعرفي والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه تم حساب معامل الارتباط بيرسون، والنتائج المتحصل عليها موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (4-14): معاملات الارتباط بيرسون لعبارات متغير التشارك المعرفي

رقم العبارة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة	رقم العبارة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
47	0,402**	0,000	55	0,707**	0,000
48	0,573**	0,000	56	0,704**	0,000
49	0,523**	0,000	57	0,649**	0,000
50	0,681**	0,000	58	0,694**	0,000
51	0,618**	0,000	59	0,636**	0,000
52	0,755**	0,000	60	0,791**	0,000
53	0,633**	0,000	61	0,687**	0,000
54	0,630**	0,000	62	0,658**	0,000

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

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

يتضح من خلال الجدول رقم (4-14) أن معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات متغير التشارك المعرفي والدرجة الكلية لجميع فقراته موجبة ودالة إحصائيا عند مستوى الدلالة (0.01) حيث

تراوحت بين (\*\*0,402) و (\*\*0,791)، كما أن جميع القيم الاحتمالية أقل من (0.01)، مما يدل على أن فقرات هذا المتغير صادقة لما وضعت لقياسه تأسيسا على دراسة (Melike s deniz and ayten a .alsaffar, 2013, p499).

#### المطلب الرابع: اختبار ثبات الاستبانة

يشير مفهوم الثبات إلى أن الأداة تعطي نتائج متقاربة أو نفس النتائج إذا طبقت أكثر من مرة في ظروف مماثلة، ومن النادر أن يوجد مقياس صادق ولا يكون ثابتا فالمقياس الصادق هو مقياس ثابت لكن العكس ليس صحيحا ويتأثر ثبات الأداة بعدد من العوامل أهمها:<sup>1</sup>

**1. طول الاختبار:** حيث يتناسب ارتفاع ثبات الاختبار طرديا مع طوله فمعامل ثبات الاختبارات الطويلة أكثر منه في الاختبارات القصيرة ويمكن رفع معامل ثبات الاختبار عن طريق زيادة عدد الأسئلة بشرط أن لا يصبح الاختبار طويلا لحد شعور المستجيبين بالملل؛

**2. زمن الاختبار:** حيث يزداد ثبات الاختبار بزيادة المدة التي يستغرقها المبحوثين في أداء الاختبار ويقل ثباته بانخفاض المدة؛

**3. تجانس المستجيبين:** حيث يزداد الثبات لمجموعة الأفراد المستجيبين كلما قل تجانسهم لأنهم يحصلون على درجات متفاوتة بينما يقل كلما ارتفع التجانس بين المستجيبين لتقارب درجاتهم؛

**4. مستوى صعوبة الاختبار:** يقل الثبات كلما كانت أسئلة الاختبار سهلة لأن المستجيبين يفقدون قدرتهم على التمييز كما يقل إذا كانت الأسئلة صعبة لأنه يدفعهم للتخمين ويزيد الثبات للفقرات التي تكون متوسطة الصعوبة.

للتأكد من ثبات الاستبانة تم الاعتماد على اختبار معامل Cronbach's Alpha والذي يعتبر من أهم الاختبارات وأكثرها انتشارا في بحوث العلوم الإنسانية والاجتماعية كمؤشر للتأكد من جودة أداة الدراسة، حيث أشار Keith إلى أنه يتم الاستشهاد بأن قيم ألفا كرونباخ يجب أن تكون أكبر من 0.6 لكي تعتبر مقبولة وأن الاستبانة تتمتع بالثبات،<sup>2</sup> وقد تم حساب الثبات لأبعاد ومحاور الاستبانة حيث نقوم أولا باستعراض نتائج اختبار معامل ألفا كرونباخ الخاصة بأبعاد الدعم التنظيمي والتي يتم توضيحها في الجدول الموالي:

<sup>1</sup> حسين محمد جواد الجبوري، مرجع سابق، ص ص 171، 172.

<sup>2</sup> Taber s keith, **the use cronbachs alpha when developing and reporting research instruments in science education**, research in science education, no 48, 2018, p 06.

الفصل الرابع: — دراسة تطبيقية لأثر الدعم التنظيمي في التشارك المعرفي في مجموعة مؤسسات  
بقطاع الصناعة الإلكترونية في الجزائر.

الجدول رقم (4-15): معامل ألفا كرونباخ لأبعاد الدعم التنظيمي

المتغير	عدد العبارات	معامل ألفا كرونباخ
العدالة التنظيمية	08	0,893
القيادة	09	0,862
الحوافز	07	0,910
الثقة التنظيمية	07	0,806
الأمن الوظيفي	07	0,833

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

من خلال الجدول رقم (4-15) يتضح أن قيم معامل الثبات ألفا كرونباخ Cronbach's Alpha تراوحت بين (0,806) و(0,910)، وهي أكبر تماما من القيمة (0,60) وتأسيسا على دراسة (teber, 2018) يتضح أن جميع العبارات المكونة لأبعاد الدعم التنظيمي تتمتع بثبات من جيد جدا إلى ممتاز. بعد التأكد من أن معامل الثبات لعبارات أبعاد الدعم التنظيمي قوي تم حساب معامل ألفا كرونباخ Cronbach's Alpha الخاص بمحاور الاستبانة والنتائج موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (4-16): معامل ألفا كرونباخ لمحاور الاستبانة

المتغير	عدد العبارات	معامل ألفا كرونباخ
محور المنظمة الداعمة	08	0,862
محور الدعم التنظيمي	38	0,958
محور التشارك المعرفي	16	0,906
الثبات الكلي للاستبانة	62	0,970

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

من خلال الجدول رقم (4-16) يتضح أن قيم معامل الثبات ألفا كرونباخ Cronbach's Alpha لمحاور الاستبانة أكبر من (0,60) حيث تراوحت بين (0,862) و(0,958) أي بدرجة ثبات تتراوح من جيدة جدا إلى ممتازة، كما أن درجة الثبات الكلي بلغت (0,970) مما يدل على أن أداة الدراسة تتمتع بدرجة ثبات ممتازة تبرر استخدامها لأغراض الدراسة وهذا تأسيسا على دراسة (teber, 2018).

### المبحث الثالث: عرض وتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة

يتم في هذا المبحث عرض وتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة المتعلقة بمحاور الاستبانة والمتعلقة بكل من البيانات الشخصية والوظيفية، وكذلك العبارات المتعلقة بمتغير المنظمة الداعمة والعبارات المتعلقة بأبعاد الدعم التنظيمي والعبارات المتعلقة بمتغير التشارك المعرفي.

الفصل الرابع: — دراسة تطبيقية لأثر الدعم التنظيمي في التشارك المعرفي في مجموعة مؤسسات  
بقطاع الصناعة الإلكترونية في الجزائر.

المطلب الأول: عرض وتحليل إجابات أفراد العينة نحو البيانات الشخصية والوظيفية

يتم تحليل البيانات الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة والمتمثلة في ( الجنس، العمر، الحالة العائلية، المستوى التعليمي، الصنف الوظيفي، مستوى الدخل، سنوات العمل ومؤسسة العمل) وذلك من خلال حساب التكرارات والنسب المئوية، والنتائج موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (4-17): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الخصائص الشخصية والوظيفية

الجنس	نكر		أنثى		
	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	
	134	62	82	38	
السن	أقل من 30 سنة		من 40 لأقل من 50 سنة		50 سنة فأكثر
	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار
	104	48,1	79	36,6	31
الحالة العائلية	أعزب		متزوج		مطلق
	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار
	84	38,9	124	57,4	5
المؤهل العلمي	ثانوي أو أقل		تقني سامي		ليسانس
	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار
	17	7,9	61	28,2	79
الصنف الوظيفي	ماستر		مهندس		دراسات عليا
	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار
	42	19,4	8	3,7	9
مستوى الدخل	عامل تنفيذ		عامل تحكم		إطار
	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار
	95	44	78	36,1	43
سنوات العمل	أقل من 5 سنوات		من 5 إلى أقل من 10 سنوات		من 10 لأقل من 15 سنة
	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار
	72	33,3	112	51,9	25
مؤسسة العمل	كوندور		جيون		تايم كوم
	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار
	111	51,4	50	23,1	25
					30
					13,9

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

## الفصل الرابع: — دراسة تطبيقية لأثر الدعم التنظيمي في التشارك المعرفي في مجموعة مؤسسات بقطاع الصناعة الإلكترونية في الجزائر.

من خلال الجدول رقم (4-17) يتبين ما يلي:

**أولاً: خصائص أفراد العينة حسب الجنس:** من خلال الجدول السابق يتضح أن أغلب أفراد عينة الدراسة هم من فئة الذكور حيث بلغت نسبتهم 62% أي ما يعادل 134 عامل، أما نسبة أفراد العينة من الإناث فبلغت 38% ما يقابلها 82 فرد، حيث يلاحظ أنه هناك تنوع في العاملين ما بين الذكور والإناث وهذا يرجع إلى أن طبيعة العمل بمؤسسات الصناعة الإلكترونية ليست حكراً على جنس معين بل يتم توظيف من لديه القدرة والكفاءة اللازمة للقيام بمختلف الأعمال والوظائف، فمثلاً الوظائف الإدارية تشترط فقط ما تعلق بالخبرة والكفاءة والشهادة العلمية كما أن الوظائف التقنية تشترط أن يكون الموظف حامل لشهادات وكفاءات معينة فقط كما أن أغلب الوظائف لا تتطلب جهد بدني كبير وإنما هي في أغلبها وظائف متوازنة بين الجهد الفكري والعضلي.

**ثانياً: خصائص أفراد العينة حسب السن:** يتبين من خلال الجدول رقم (4-17) أن أغلب أفراد عينة الدراسة تقل أعمارهم عن 40 سنة بنسبة إجمالية بلغت 84,7%، حيث يلاحظ أن العاملين الذين كانت أعمارهم تنتمي للفئة العمرية أقل من 30 سنة جاؤوا في المرتبة الأولى من حيث الترتيب بنسبة بلغت 48,1% أي ما يعادل 104 فرد، كما جاءت في المرتبة الثانية من حيث الأهمية فئة العمال الذين تتراوح أعمارهم من 30 إلى أقل من 40 سنة حيث بلغ عددهم 79 أي ما نسبته 36,6%، أما في المرتبة الثالثة فنجد العاملين الذين ينتمون للفئة من 40 لأقل من 50 سنة بنسبة بلغت 14,4% أي ما يعادل 31 عامل، في حين جاءت في المرتبة الأخيرة فئة العاملين الذين لديهم أعمار تنتمي للفئة 50 سنة فأكثر بنسبة بلغت 0,9% أي عاملين اثنين فقط، ويلاحظ من خلال ما سبق أن أغلب أفراد عينة الدراسة هم من فئة الشباب حيث يرجع ذلك إلى أن بعض المؤسسات عينة الدراسة حديثة النشأة كما أنها تعتمد في التوظيف بدرجة كبيرة على فئة الشباب القادرين على بذل الجهد سواء الفكري أو العضلي الذي تتطلبه الوظائف والمهام في هذه المؤسسات من أجل اكتساب مختلف المزايا المادية والمعنوية التي تقدمها المؤسسات للعاملين لديها.

**ثالثاً: خصائص أفراد العينة حسب الحالة العائلية:** من خلال الجدول السابق نلاحظ أن 124 عامل بالمؤسسات محل الدراسة متزوجون بنسبة بلغت 57,4%، في حين نجد 84 عامل ينتمون لفئة العزاب بنسبة بلغت 38,8% أما أفراد العينة الذين ينتمون لفئة مطلق فبلغت نسبتهم 23% وفي الأخير فئة أرمل

## الفصل الرابع: — دراسة تطبيقية لأثر الدعم التنظيمي في التشارك المعرفي في مجموعة مؤسسات بقطاع الصناعة الإلكترونية في الجزائر.

بلغت نسبتهم 1,4%، ويلاحظ من خلال ذلك أن أغلب أفراد العينة متزوجون ما يعكس الاستقرار المادي والمعنوي الذي تقدمه المؤسسات لهم وكذلك شعورهم بالوعي والمسؤولية.

**رابعاً: خصائص أفراد العينة حسب المستوى التعليمي:** يتبين من خلال النتائج الموضحة في الجدول السابق أن أغلب أفراد عينة الدراسة لديهم مستوى تعليمي عالي ويملكون شهادات علمية، حيث بلغ عدد المستجيبين الذين يملكون شهادة الليسانس 79 أي بنسبة بلغت 36,6%، تليها فئة المستجيبين المتحصلين على شهادة تقني سامي بنسبة قدرت بـ 28,2% بما يعادل 61 عامل، أما الفئة التي تليها فهي فئة العاملين المتحصلين على شهادة ماستر حي بلغ عددهم 42 بنسبة بلغت 19,4%، وفي المرتبة الرابعة نجد فئة العاملين الذين يملكون مستوى دراسي ثانوي أو أقل بنسبة بلغت 7,9% أي بما يعادل 17 مستجيب، وفي المرتبة الخامسة نجد فئة العاملين المتحصلين على مستوى ما بعد التدرج بنسبة بلغت 4,2% بما يعادل 9 عاملين، وفي الأخير نجد فئة المتحصلين على شهادة مهندس بنسبة بلغت 3,7% أي بما يعادل 8 عاملين، حيث يمكن القول بأن أغلب أفراد عينة الدراسة يملكون شهادات علمية ومستوى دراسي عالي وهذا ما يتطلبه العمل في شركات الصناعة الإلكترونية حيث نجد أن أغلب الوظائف هي وظائف تقنية أو إدارية تتطلب من شاغل هذه الوظائف أن يتمتع بقدر عالي من الكفاءة والمهارة، وهذا من شأنه أن يساهم في الرفع من المزايا التي يتحصل عليها العاملين نظراً للشهادات التي يملكونها كما تساهم في تبادل الخبرات والمعارف المتنوعة والمختلفة نظراً لكونهم يمتلكون شهادات مختلفة.

**خامساً: خصائص أفراد العينة حسب الصنف الوظيفي:** نلاحظ كذلك من خلال الجدول رقم (4-17) أن عدد العاملين الذين ينتمون لفئة عون تنفيذ بلغ 95 بنسبة قدرت بـ 44% في حين بلغ عدد العاملين الذين ينتمون لفئة عون تحكم 78 بنسبة قدرت بـ 36,1%، أما فئة الإطارات بالمؤسسات عينة الدراسة فبلغت نسبتهم 19,9% أي بما يعادل 43 إطار، وتعكس هذه النتائج التنوع المنطقي في شغل الوظائف كل حسب التخصص والشهادة العلمية التي يملكها وكذلك احتياجات المؤسسات في كل مستوى وظيفي.

**سادساً: خصائص أفراد العينة حسب مستوى الدخل:** نلاحظ من خلال الجدول رقم (4-17) أن عدد أفراد عينة الدراسة الذين يتحصلون على دخل يتراوح من 30000 دج إلى أقل من 50000 دج بلغ 132 بنسبة بلغت 61,1%، تليها فئة العاملين الذين يقل دخلهم عن 30000 دج حيث بلغت نسبتهم 23,1% بما يعادل 50 عامل، في حين بلغت نسبة العاملين الذين يتحصلون على دخل 50000 دج فأكثر 15,7% بما يعادل 34 عامل، ويعكس هذا التنوع في الدخل لدى العاملين الشهادات العلمية التي يملكها

## الفصل الرابع: — دراسة تطبيقية لأثر الدعم التنظيمي في التشارك المعرفي في مجموعة مؤسسات بقطاع الصناعة الإلكترونية في الجزائر.

العاملين بالإضافة لسنوات الخبرة وطبيعة الوظائف التي يشغلونها فمثلا نجد الأعوان التنفيذيين الذين لديهم أكثر من 5 سنوات عمل يتحصلون على دخل يتراوح بين 30000 دج و 50000 دج، كما أن أعوان التحكم الذين لديهم عدد سنوات عمل أقل من 5 سنوات ينتمون لنفس فئة الدخل.

**سابعاً: خصائص أفراد العينة حسب سنوات العمل:** من خلال الجدول السابق يتبين أن أغلب العاملين في المؤسسات محل الدراسة لديهم سنوات عمل أقل من 10 سنة بنسبة إجمالية قدرت بـ 85,2%، حيث بلغ عدد العاملين الذين لديهم سنوات عمل من 5 لأقل من 10 سنة 112 بنسبة بلغت 51,9%، أما في المرتبة الثانية فنجد العمال الذين لديهم أقل من 5 سنوات عمل بنسبة بلغت 33,3% بما يعادل 72 عامل، تليها فئة العاملين الذين لديهم سنوات عمل من 10 لأقل من 15 سنة بنسبة بلغت 11,6% أي ما يعادل 25 عامل، أما في الأخير فنجد فئة العاملين الذين لديهم 15 سنة عمل فأكثر بنسبة بلغت 3,2% أي 7 عاملين فقط، فأغلب العاملين بالمؤسسات عينة الدراسة لديهم عدد سنوات عمل أقل من 10 سنوات.

**ثامناً: خصائص أفراد العينة حسب المؤسسة التي يعملون بها:** يتبين من خلال الجدول السابق أن عدد أفراد عينة الدراسة الذين ينتمون لمؤسسة كوندور بلغ 111 عامل بنسبة بلغت 51,4%، ثم تليها مؤسسة جيون بعدد عاملين بلغ 50 عامل بنسبة قدرت بـ 23,1% تليها مؤسسة ساكومي بنسبة بلغت 13,9% بما يعادل 30 عامل، وفي الأخير نجد مؤسسة تايم كوم بنسبة بلغت 13,9% أي بما يعادل 30 عامل.

### المطلب الثاني: عرض وتحليل إجابات أفراد العينة نحو عبارات المنظمة الداعمة

نحاول من خلال هذا المطلب معرفة مدى تبني المؤسسات محل الدراسة لمفهوم ومقومات المنظمة الداعمة ومدى إدراك العاملين لها، ومن أجل معرفة ذلك تم وضع 08 عبارات تقيس مدى إدراك العاملين للمنظمة الداعمة في المؤسسات التي يعملون فيها وبعد تفريغ إجابات أفراد العينة في برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (spss) تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للعبارات وكذلك المحور ككل والنتائج موضحة في الجدول الموالي:

الفصل الرابع: — دراسة تطبيقية لأثر الدعم التنظيمي في التشارك المعرفي في مجموعة مؤسسات بقطاع الصناعة الإلكترونية في الجزائر.

الجدول رقم (4-18): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة نحو عبارات

المنظمة الداعمة

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الموافقة
01	تقدر مؤسستي مساهمتي في تحسين أدائها من خلال الشكر والثناء.	3,90	0,712	05	مرتفعة
02	تهتم مؤسستي كثيرا بمكانتي فيها.	3,91	0,676	03	مرتفعة
03	تقدر مؤسستي الجهود الإضافية التي أقدمها لها من خلال منحي مزايا مادية.	3,92	0,710	02	مرتفعة
04	تهتم مؤسستي بالرضا لدي عن ظروف العمل.	3,90	0,714	06	مرتفعة
05	تعالج مؤسستي الشكاوي التي أصدرها بخصوص العمل.	3,91	0,700	04	مرتفعة
06	تفتخر مؤسستي بالإنجازات التي أحققها في العمل.	3,83	0,671	08	مرتفعة
07	تأخذ مؤسستي أهدافي الشخصية بعين الاعتبار.	3,88	0,722	07	مرتفعة
08	تسعى مؤسستي دائما لحل المشاكل التي تواجهني في العمل	3,94	0,693	01	مرتفعة
	المتوسط الكلي للمنظمة الداعمة	3,899	0,499		مرتفعة

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

يتبين من خلال الجدول رقم (4-18) أن المتوسط الكلي لمحور المنظمة الداعمة قد بلغ 3,89 و الانحراف المعياري بلغ 0,499، وهذا ما يشير إلى أن أفراد عينة الدراسة موافقين بدرجة مرتفعة على أن المؤسسات التي يعملون بها هي منظمات داعمة، كما أن قيمة الانحراف المعياري تشير لدرجة تشتت منخفضة في إجابات أفراد العينة نحو عبارات محور المنظمة الداعمة.

كما يتضح أيضا من خلال الجدول السابق أيضا أن قيم المتوسطات الحسابية لعبارات المنظمة الداعمة تراوحت ما بين (3,83) و(3,94) وهي قيم مرتفعة، ولقد جاءت في المرتبة الأولى من حيث الأهمية العبارة رقم 08 بمتوسط حسابي بلغ (3,94) وانحراف معياري بلغ (0,693) وهو ما يدل على أن أفراد العينة موافقين بدرجة عالية على أن المؤسسات التي يعملون بها تسعى دائما لحل المشاكل التي تواجههم في العمل، أما في المرتبة الثانية فقد جاءت العبارة رقم 03 بمتوسط حسابي بلغ (3,92) وانحراف معياري بلغ (0,710) وهذا يدل على أن المؤسسات عينة الدراسة تقدر الجهود الإضافية التي يقدمها العمال من خلال منحهم مزايا مادية، وفي المرتبة الثالثة جاءت العبارة رقم 02 بمتوسط حسابي بلغ (3,91) وانحراف معياري بلغ (0,676) ما يشير إلى أن أفراد العينة يرون بأن المؤسسات التي



## الفصل الرابع: — دراسة تطبيقية لأثر الدعم التنظيمي في التشارك المعرفي في مجموعة مؤسسات بقطاع الصناعة الإلكترونية في الجزائر.

يعملون فيها تهتم بمكانتهم بها كما أن قيمة الانحراف المعياري تشير لدرجة تشتت منخفضة في إجابات المستجيبين، في حين جاءت العبارة رقم 05 في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي بلغ (3,91) وهذا ما يدل على أن أفراد عينة الدراسة يرون بأن مؤسساتهم تهتم بالشكاوي التي تصدر عنهم والخاصة بالعمل وتعالجها، كما تشير قيمة الانحراف المعياري لدرجة تشتت منخفضة في إجابات أفراد العينة نحو مضمون هذه العبارة حيث بلغت قيمته (0,700)، أما في المرتبة الخامسة فقد جاءت العبارة رقم 01 والتي بلغ المتوسط الحسابي الخاص بها (3,90) وهو ما يؤكد اهتمام وتقدير المؤسسات عينة الدراسة لجهود العاملين وسعيهم لتحسين أدائها من خلال الشكر والثناء، كما تشير قيمة الانحراف المعياري لدرجة تجانس مقبولة في إجابات أفراد العينة نحو هذه العبارة والتي بلغ انحرافها المعياري (0,712)، كما نلاحظ أيضا من خلال الجدول السابق أن العبارة رقم 04 قد جاءت في المرتبة السادسة من حيث درجة الموافقة لدى العاملين حيث بلغ متوسطها الحسابي (3,90) وانحرافها المعياري (0,714) وهو ما يشير إلى أن أفراد العينة موافقين بدرجة مرتفعة على مضمون هذه العبارة وأن المؤسسات التي يعملون بها تهتم بدرجة الرضا لدى العاملين عن ظروف العمل التي توفرها لهم، كما يرى أفراد عينة الدراسة أيضا بأن مؤسساتهم تأخذ بعين الاعتبار أهدافهم الشخصية وتسعى لتحقيق التوافق بينها وبين أهدافها الخاصة وهو ما يؤكد المتوسط الحسابي للعبارة رقم 07 الذي بلغ (3,88)، حيث جاءت في المرتبة السابعة من حيث درجة الأهمية، أما في المرتبة الثامنة فقد جاءت العبارة رقم 06 بمتوسط حسابي بلغ (3,83) وانحراف معياري قدر بـ (0,671) حيث تشير هذه النتائج لدرجة موافقة عالية على أن المؤسسات عينة الدراسة تقتخر بالإنجازات التي يحققها العاملون فيها، كما أن قيمة الانحراف المعياري تشير لدرجة تشتت منخفضة في إجابات أفراد العينة نحو مضمون هذه العبارة.

### المطلب الثالث: عرض وتحليل إجابات أفراد العينة نحو عبارات أبعاد الدعم التنظيمي

يتم في هذا المطلب معرفة اتجاهات أفراد عينة الدراسة نحو عبارات أبعاد الدعم التنظيمي ومدى إدراكهم لها والمتمثلة في (العدالة التنظيمية والقيادة والحوافز والثقة التنظيمية والأمن الوظيفي)، وذلك من خلال حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات كل بعد من أبعاد الدعم التنظيمي.

الفصل الرابع: — دراسة تطبيقية لأثر الدعم التنظيمي في التشارك المعرفي في مجموعة مؤسسات  
بقطاع الصناعة الإلكترونية في الجزائر.

أولاً: عرض وتحليل إجابات أفراد العينة نحو عبارات بعد العدالة التنظيمية

من أجل معرفة اتجاهات أفراد عينة الدراسة نحو بعد العدالة التنظيمية تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل عبارة من عبارات هذا البعد والنتائج المتحصل عليها موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (4-19): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة نحو عبارات بعد العدالة

التنظيمية

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الموافقة
09	تتناسب واجباتي الوظيفية مع الراتب الذي أحصل عليه.	3,63	0,880	08	مرتفعة
10	أحصل على حوافز مناسبة للجهد الذي أبذله في العمل.	3,80	0,936	07	مرتفعة
11	أحصل على امتيازات متساوية للامتيازات التي يحصل عليها زملائي من نفس المرتبة الوظيفية.	3,89	0,816	06	مرتفعة
12	يتم الأخذ بأرائي في عمليات صنع القرارات في المؤسسة.	3,92	0,788	05	مرتفعة
13	أشعر بالمساواة عند حل النزاعات بيني وبين زملائي.	3,92	0,742	04	مرتفعة
14	تطبق المؤسسة إجراءات إدارية تتميز بالعدالة.	4,04	0,731	02	مرتفعة
15	تتم مراعاة مصالحتي عند اتخاذ قرار متعلق بوظيفتي من قبل رئيسي.	4,09	0,630	01	مرتفعة
16	يعاملني رئيسي في العمل كما يعامل زملائي الآخرين .	4,03	0,688	03	مرتفعة
	المتوسط الكلي للعدالة التنظيمية	3,912	0,591		مرتفعة

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

من خلال الجدول رقم (4-19) يتضح أن المتوسط الحسابي الكلي لبعد العدالة التنظيمية بلغ (3,91) والانحراف المعياري بلغ (0,591) حيث توضح هذه النتائج أن أفراد عينة الدراسة لديهم مستوى إدراك مرتفع للعدالة التنظيمية بالمؤسسات التي يعملون بها، كما تشير قيمة الانحراف المعياري لدرجة تشتت منخفضة في إجابات أفراد العينة.

كما يلاحظ أيضا من خلال نتائج الجدول السابق أن كل المتوسطات الحسابية لعبارات بعد العدالة التنظيمية مرتفعة وتشير لدرجة موافقة عالية حيث تراوحت بين (3,63) و(4,09)، أما ترتيب العبارات من حيث درجة الموافقة فقد جاءت في المرتبة الأولى العبارة رقم 15 بمتوسط حسابي بلغ (4,09) حيث

## الفصل الرابع: — دراسة تطبيقية لأثر الدعم التنظيمي في التشارك المعرفي في مجموعة مؤسسات بقطاع الصناعة الإلكترونية في الجزائر.

تشير هذه النتيجة لدرجة موافقة مرتفعة نحو مضمون هذه العبارة والتي تؤكد على أنه عند اتخاذ القرارات المتعلقة بوظائف العاملين يتم الأخذ في الاعتبار مصالحهم الشخصية، كما أن قيمة الانحراف المعياري تؤكد على درجة تجانس مقبولة في اجابات أفراد العينة نحو هذه العبارة والذي بلغت قيمته (0,630)، أما في المرتبة الثانية فقد جاءت العبارة رقم 14 والتي بلغ متوسطها الحسابي (4,04) وانحرافها المعياري (0,731) حيث تدل هذه النتائج على الموافقة العالية لأفراد عينة الدراسة نحو مضمون هذه العبارة بدرجة تناسق في الإجابات مقبولة، حيث يرى أفراد العينة أن الإجراءات الإدارية التي تطبقها المؤسسات التي يعملون بها تتميز بالعدالة، وفي المرتبة الثالثة جاءت العبارة رقم 16 بمتوسط حسابي بلغ (4,03) وانحراف معياري بلغ (0,688) والتي تشير لدرجة موافقة عالية لأفراد العينة نحو مضمون هذه العبارة ويرون بأن معاملة رؤسائهم لهم في العمل تتسم بالعدل والمساواة، في حين جاءت في المرتبة الرابعة من حيث درجة الموافقة العبارة رقم 13 بمتوسط حسابي بلغ (3,92) وهو ما يشير لدرجة موافقة عالية على مضمون هذه العبارة، حيث يؤكد أفراد العينة أنهم يشعرون بالعدل والمساواة عند حل النزاعات بينهم كما أن قيمة الانحراف المعياري تشير لدرجة تناسق مقبول في إجابات أفراد العينة نحو هذه العبارة والذي بلغت قيمته (0,742)، وقد جاءت في المرتبة الخامسة العبارة رقم 12 والتي بلغ متوسطها الحسابي (3,92) وانحرافها المعياري (0,788)، ويتضح من خلال هذه النتائج أن أفراد العينة موافقين بدرجة مرتفعة على مضمون هذه العبارة ويؤكدون بأن المؤسسات التي يعملون بها تأخذ في الاعتبار آراءهم عندما تقوم بعمليات صنع القرارات، أما العبارة رقم 11 فقد جاءت في المرتبة السادسة بمتوسط حسابي بلغ (3,89) وانحراف معياري بلغ (0,816) وهو ما يشير لدرجة عالية من الموافقة نحو مضمون هذه العبارة من قبل أفراد العينة ودرجة تناسق في الإجابات مقبولة، حيث يرون بأن الامتيازات التي يحصلون عليها متساوية مع الامتيازات التي يحصل عليها زملائهم من نفس المرتبة الوظيفية، وفي المرتبة السابعة فنجد العبارة رقم 10 بمتوسط حسابي بلغ 3,80 وانحراف معياري بلغ (0,936) حيث تشير هذه النتائج لدرجة موافقة عالية على مضمون هذه العبارة بالإضافة لدرجة تناسق في الإجابات مقبول، فأفراد عينة الدراسة يؤكدون بأن الحوافز التي يتحصلون عليها مناسبة للجهود المبذولة في العمل، أما في المرتبة الثامنة فقد جاءت العبارة رقم 09 والتي بلغ متوسطها الحسابي (3,63) وانحرافها المعياري (0,880) ما يعني أن أفراد العينة يرون بأن واجباتهم الوظيفية تتناسب مع الأجور التي يتحصلون عليها.

الفصل الرابع: — دراسة تطبيقية لأثر الدعم التنظيمي في التشارك المعرفي في مجموعة مؤسسات  
بقطاع الصناعة الإلكترونية في الجزائر.

ثانيا: عرض وتحليل إجابات أفراد العينة نحو عبارات بعد القيادة.

لمعرفة اتجاهات أفراد عينة الدراسة نحو بعد القيادة تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة نحو كل عبارة من عبارات هذا البعد والنتائج المتحصل عليها موضحة في الجدول التالي:  
الجدول رقم (4-20): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة نحو عبارات بعد القيادة.

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الموافقة
17	يسمح لي رئيسي في العمل بالتعبير عن أفكاري.	3,88	0,587	08	مرتفعة
18	يدفعني رئيسي للبحث عن طرق أفضل لإنجاز مهامي الوظيفية.	3,88	0,674	09	مرتفعة
19	يحرص رئيسي على تحقيق احتياجاتي في العمل.	3,96	0,616	05	مرتفعة
20	يعبر رئيسي عن رضاه عندما أنجز ما يتوقع مني إنجازة.	4,03	0,708	01	مرتفعة
21	يتابع رئيسي إنجاز العمل لاكتشاف الأخطاء قبل استفحالها.	3,91	0,630	06	مرتفعة
22	يتدخل رئيسي في العمل عندما لا تكون الأمور على ما يرام.	4,01	0,692	02	مرتفعة
23	يمنحني رئيسي الحرية للاعتماد على قدراتي في حل مشاكل العمل.	3,90	0,578	07	مرتفعة
24	يعقد رئيسي معي اجتماعات دورية لمناقشة الأمور المتعلقة بالعمل	3,98	0,718	04	مرتفعة
25	يتخذ رئيسي القرارات التي تحظى بموافقة الأغلبية.	4,00	0,629	03	مرتفعة
	المتوسط الكلي للقيادة	3,949	0,448		مرتفعة

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

يتبين من خلال الجدول رقم (4-20) أن المتوسط الحسابي لبعد القيادة قد بلغ (3,94) وهو ينتمي للفئة الرابعة من مقياس ليكرت والتي تعبر عن درجة موافقة مرتفعة، كما أن قيمة الانحراف المعياري بلغت (0,448) وهي تشير لدرجة تشتت منخفضة في إجابات أفراد العينة، وتشير هذه النتائج إلى أن أفراد عينة الدراسة موافقين بدرجة عالية على مدى إدراكهم للممارسات القيادية الإيجابية والتي تدعم المشاركة واللامركزية في اتخاذ القرارات والعمل الجماعي ومختلف الممارسات القيادية الإيجابية.

كما نلاحظ أيضا من خلال الجدول السابق أن كل المتوسطات الحسابية لعبارات بعد القيادة مرتفعة وتنتمي للفئة الرابعة من فئات مقياس ليكرت والتي تقابلها درجة موافقة عالية حيث تراوحت قيم المتوسطات الحسابية بين (3,88) و(4,03)، أما ترتيب العبارات التي احتلت أكثر درجة أهمية لدى المستجيبين فقد جاءت في المرتبة الأولى العبارة رقم 20 والتي بلغ المتوسط الحسابي لها (4,03) والذي

## الفصل الرابع: — دراسة تطبيقية لأثر الدعم التنظيمي في التشارك المعرفي في مجموعة مؤسسات بقطاع الصناعة الإلكترونية في الجزائر.

يشير لدرجة موافقة عالية على مضمون هذه العبارة، حيث يؤكد أفراد عينة الدراسة على أن رؤسائهم في العمل يعبرون عن رضاهم عندما ينجزون ما كان هو متوقع إنجازهم من قبلهم، كما أن قيمة الانحراف المعياري تشير لدرجة تجانس مقبولة في إجاباتهم والذي بلغت قيمته (0,708)، أما في المرتبة الثانية فقد جاءت العبارة رقم 22 بمتوسط حسابي بلغ (4,01) وانحراف معياري بلغ (0,692) حيث تشير هذه القيم لدرجة موافقة عالية على مضمون هذه العبارة والتي من خلالها يؤكد أفراد العينة أن رؤسائهم في العمل يتدخلون باستمرار لما لا تكون الأمور على أحسن ما يرام أو هناك مشاكل في العمل، كما يرى أفراد العينة كذلك أن رؤسائهم يتخذون القرارات التي تحظى بموافقة أغلبية العاملين وهذا ما يتأكد من خلال المتوسط الحسابي المرتفع لمضمون العبارة رقم 25 التي جاءت في المرتبة الثالثة من حيث درجة الموافقة، حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي (4,00) وانحراف معياري قدر بـ (0,629)، أما في المرتبة في الرابعة فقد جاءت العبارة رقم 24 بمتوسط حسابي بلغ (3,98) والذي يشير لدرجة موافقة مرتفعة نحو مضمون هذه العبارة بالإضافة إلى أن قيمة الانحراف المعياري التي بلغت (0,718) تشير لدرجة تناسق مقبولة في إجابات أفراد العينة، ومن خلال هذه النتائج يرى أفراد عينة الدراسة أن رؤسائهم يقومون بعقد اجتماعات دورية لمناقشة الأمور التي تتعلق بالعمل في المؤسسة، كما جاءت في المرتبة الخامسة العبارة رقم 19 بمتوسط حسابي بلغ (3,96) وانحراف معياري بلغ (0,616) حيث يرى أفراد العينة وبدرجة موافقة مرتفعة أن رؤسائهم يحرصون على تحقيق احتياجاتهم في العمل، كما جاءت في المرتبة السادسة من حيث درجة الأهمية العبارة رقم 21 والتي بلغ متوسطها الحسابي (3,91)، حيث يؤكد أفراد العينة على أن رؤسائهم يتابعون إنجاز الأعمال من أجل اكتشاف الأخطاء قبل استفحالها كما أن قيمة الانحراف المعياري تشير لدرجة تشتت منخفضة في إجابات أفراد عينة الدراسة والذي بلغت قيمته (0,630)، في حين جاءت في المرتبة السابعة العبارة رقم 23 بمتوسط حسابي مرتفع بلغ (3,90) ودرجة تشتت منخفضة في الإجابات بانحراف معياري بلغ (0,578)، حيث يرى المستجيبين أن الرؤساء في المؤسسات عينة الدراسة يقومون بمنح العاملين الحرية من أجل الاعتماد على قدراتهم الشخصية في حل مختلف المشاكل التي تواجههم في العمل، كما جاءت في المرتبة الثامنة العبارة رقم 17 بمتوسط حسابي بلغ (3,88) وانحراف معياري قدر بـ (0,587)، حيث تشير هذه القيم لدرجة موافقة مرتفعة ودرجة تشتت منخفضة في إجابات أفراد العينة نحو مضمون هذه العبارة والتي من خلالها يؤكدون على أن رؤسائهم في العمل يسمحون لهم بالتعبير عن أفكارهم دون قيود أو شروط، أما المرتبة التاسعة فكانت

الفصل الرابع: — دراسة تطبيقية لأثر الدعم التنظيمي في التشارك المعرفي في مجموعة مؤسسات  
بقطاع الصناعة الإلكترونية في الجزائر.

للعبارة رقم 18 بمتوسط حسابي بلغ (3,88) وانحراف معياري بلغ (0,674) حيث تشير هذه النتائج لدرجة عالية من الموافقة ودرجة تشتت منخفضة في إجابات أفراد العينة نحو مضمون هذه العبارة، حيث يؤكد المستجيبين أن رؤسائهم يدفعونهم للبحث عن أفضل الطرق لإنجاز مهامهم الوظيفية بكل حرية.

ثالثا: عرض وتحليل إجابات أفراد العينة نحو عبارات بعد الحوافز.

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

الجدول رقم (4-21): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة نحو عبارات بعد الحوافز.

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الموافقة
26	أحصل على منح مادية بشكل دوري.	3,76	0,776	06	مرتفعة
27	يتم تقديم علاوات إضافية لراتبي سنويا.	3,74	0,861	07	مرتفعة
28	أحصل على مكافآت استثنائية نتيجة الأداء الجيد.	3,89	0,811	05	مرتفعة
29	أحصل على التقدير المناسب من قبل رئيسي نتيجة جهودي في العمل.	3,95	0,683	02	مرتفعة
30	تقدم لي مؤسستي شهادات التقدير عندما أستحقها.	3,90	0,750	04	مرتفعة
31	تقدم لي مؤسستي الترقية المناسبة عندما أقوم بأداء جيد.	3,92	0,752	03	مرتفعة
32	تقدم لي مؤسستي دورات تدريبية مناسبة لتحسين أدائي.	3,98	0,728	01	مرتفعة
	المتوسط الكلي للحوافز	3,877	0,618		مرتفعة

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

يتضح من خلال الجدول رقم (4-21) أن المتوسط الحسابي لبعد الحوافز بلغ (3,877) وهو ينتمي للفئة الرابعة من فئات مقياس ليكرت الخماسي والتي تقابله درجة موافقة عالية، بالإضافة إلى أن الانحراف المعياري بلغ (0,618) والذي يشير لدرجة تشتت منخفضة في إجابات أفراد العينة نحو عبارات بعد الحوافز، حيث يرى أفراد عينة الدراسة أنهم يحصلون على أجور وحوافز مقبولة وأنهم راضون عن سياسة الحوافز التي تتبعها مؤسساتهم لتعويضهم ومكافأة جهودهم في العمل.

## الفصل الرابع: — دراسة تطبيقية لأثر الدعم التنظيمي في التشارك المعرفي في مجموعة مؤسسات بقطاع الصناعة الإلكترونية في الجزائر.

كما يتضح أيضا من خلال الجدول السابق أن كل المتوسطات الحسابية لعبارات بعد الحوافز عالية وتتنمي للفئة الرابعة من فئات مقياس ليكرت الخماسي وتراوحت قيمهم بين (3,74) و(3,98)، أما ترتيب العباران من حيث درجة الأهمية لدى المستجيبين فنلاحظ أنه في المرتبة الأولى جاءت العبارة رقم 32 بمتوسط حسابي بلغ (3,98) وانحراف معياري بلغ (0,728)، وتشير هذه القيم لدرجة عالية من الموافقة على مضمون هذه العبارة ودرجة تناسق مقبولة في الإجابات، حيث يؤكد المستجيبين أن المؤسسات التي يعملون بها تقدم لهم دورات تدريبية مناسبة لتحسين أدائهم وصقل مهاراتهم، أما في المرتبة الثانية فقد جاءت العبارة رقم 29 بمتوسط حسابي بلغ (3,95) وانحراف معياري بلغ (0,683)، حيث تشير هذه القيم لدرجة عالية من الموافقة نحو مضمون هذه العبارة ودرجة تناسق مقبولة في الإجابات لدى المستجيبين الذين يؤكدون بأنهم يحصلون على التقدير المناسب من قبل رؤسائهم نظير الجهود التي يبذلونها في العمل، كما يؤكد أفراد العينة أنهم يحصلون على الترقيات المناسبة لما يقوم بأداء جيد في العمل وهذا ما تؤكد درجة الموافقة المرتفعة نحو مضمون العبارة رقم 31 التي جاءت في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي بلغ (3,92) وانحراف معياري قدر بـ (0,752)، أما في المرتبة الرابعة فقد جاءت العبارة رقم 30 بمتوسط حسابي بلغ (3,90) حيث يرى أفراد العينة وبدرجة موافقة عالية أن المؤسسات التي يعملون فيها تمنحهم شهادات التقدير عندما يستحقون ذلك، كما أن قيمة الانحراف المعياري تشير لدرجة تناسق مقبولة في إجاباتهم والذي بلغ (0,750)، أما العبارة رقم 28 فقد جاءت في المرتبة الخامسة بمتوسط بلغ (3,89) وانحراف معياري بلغ (0,811)، حيث تشير هذه القيم لدرجة عالية من الموافقة ودرجة تناسق مقبولة في إجابات أفراد العينة نحو مضمون هذه العبارة التي من خلالها يؤكدون أنهم يتحصلون على مكافآت استثنائية عندما يقدمون جهود إضافية في العمل، أما العبارة رقم 26 فقد جاءت في المرتبة السادسة بمتوسط بلغ (3,76) وانحراف معياري بلغ (0,776)، وعليه فأفراد عينة الدراسة يرون بأنهم يحصلون على منح مادية بشكل دوري من قبل المؤسسات التي يعملون بها وهذا ما تؤكد قيمة المتوسط الحسابي ودرجة تناسق في الإجابات مقبولة، أما في المرتبة السابعة فقد جاءت العبارة رقم 27 بمتوسط حسابي بلغ (3,74) وانحراف معياري بلغ (0,861)، حيث يؤكد المستجيبين أن المؤسسات التي يعملون فيها تقوم بمنحهم علاوات إضافية لرواتبهم سنويا.

الفصل الرابع: — دراسة تطبيقية لأثر الدعم التنظيمي في التشارك المعرفي في مجموعة مؤسسات  
بقطاع الصناعة الإلكترونية في الجزائر.

رابعاً: عرض وتحليل إجابات أفراد العينة نحو عبارات بعد الثقة التنظيمية

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

الجدول رقم (4-22): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة نحو عبارات

بعد الثقة التنظيمية

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الموافقة
33	تنظر إدارة المؤسسة إلى الجوانب الإيجابية التي تتميز بها شخصيتي.	3,86	0,581	07	مرتفعة
34	أثق في القرارات التي تتخذها إدارة المؤسسة فيما يخص وظيفتي.	3,93	0,562	06	مرتفعة
35	تربطني علاقة ثقة متبادلة مع رئيسي في العمل.	4,06	0,511	03	مرتفعة
36	أشعر بالثقة في قدرات رئيسي في العمل.	4,03	0,594	04	مرتفعة
37	أشعر بالراحة اتجاه التوصيات التي تقدم لي من قبل رئيسي.	4,10	0,566	01	مرتفعة
38	علاقتي المشتركة مع زملائي في العمل تجعلني أتكلم بحرية عن صعوبات العمل.	3,99	0,650	05	مرتفعة
39	علاقتي بزملائي في العمل تتميز بالتعاون.	4,08	0,544	02	مرتفعة
	المتوسط الكلي للثقة التنظيمية	4,005	0,390		مرتفعة

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

يتبين من خلال الجدول رقم (4-22) أن المتوسط الحسابي لبعد الثقة التنظيمية بلغ (4,00) وهو ينتمي للفئة الرابعة من فئات مقياس ليكرت الخماسي والتي تقابلها درجة موافقة عالية، كما أن قيمة الانحراف المعياري بلغت (0,390) وهي تشير لدرجة تشتت منخفضة في إجابات أفراد العينة نحو بعد الثقة التنظيمية، ومن خلال هذه القيم يتضح أن العاملين في المؤسسات محل الدراسة موافقين بدرجة عالية على أن قيم الثقة تسود بينهم وأن علاقاتهم مع زملائهم و/أو رؤسائهم تتميز بالثقة المتبادلة والتعاون والحرية.

كما يتضح أيضاً من خلال الجدول السابق أن كل المتوسطات الحسابية لعبارات بعد الثقة التنظيمية تنتمي للفئة الرابعة من فئات مقياس ليكرت الخماسي بدرجة موافقة عالية حيث كانت كل القيم محصورة



## الفصل الرابع: — دراسة تطبيقية لأثر الدعم التنظيمي في التشارك المعرفي في مجموعة مؤسسات بقطاع الصناعة الإلكترونية في الجزائر.

بين (3,86) و(4,10)، أما ترتيب العبارات من حيث درجة الموافقة والأهمية لدى المستجيبين فقد جاءت العبارة رقم 37 في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (4,10) وانحراف معياري بلغ (0,566)، وهو ما يشير لدرجة موافقة عالية ودرجة تشتت منخفضة في إجابات أفراد عينة الدراسة نحو مضمون هذه العبارة والتي من خلالها يؤكدون بأنهم يشعرون بالراحة اتجاه التوصيات التي تقدم لهم من قبل رؤسائهم في العمل، أما في المرتبة الثانية فقد جاءت العبارة رقم 39 بمتوسط حسابي بلغ (4,08) وهو ما يدل على درجة الموافقة المرتفعة نحو مضمون هذه العبارة، كما أن الانحراف المعياري بلغ (0,544) وهو يشير لدرجة تناسق مقبولة في إجابات أفراد العينة الذين يرون بأن علاقاتهم بزملائهم في العمل تتميز بالتعاون المتبادل والتآزر، كما يؤكدون أيضا أنه تربطهم علاقة ثقة متبادلة مع رؤسائهم وهو ما تؤكدته درجة الموافقة المرتفعة نحو مضمون العبارة رقم 35 التي بلغ متوسطها الحسابي (4,06) وانحرافها المعياري (0,511) والذي يشير لدرجة تناسق مقبولة في الإجابات، أما العبارة رقم 36 فقد جاءت في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي بلغ (4,03) وانحراف معياري بلغ (0,594)، حيث تشير هذه القيم لدرجة موافقة عالية ودرجة تشتت منخفضة في إجابات أفراد العينة نحو مضمون هذه العبارة والتي من خلالها يرى أفراد العينة أنهم يتقنون في قدرات رؤسائهم في العمل، أما في المرتبة الخامسة فقد جاءت العبارة رقم 38 والتي بلغ متوسطها الحسابي (3,99) وانحرافها المعياري (0,650)، حيث تشير هذه القيم لدرجة موافقة عالية نحو مضمون هذه العبارة ودرجة تناسق مقبولة في إجابات المستجيبين الذين يرون بأن علاقاتهم المشتركة مع زملائهم تجعلهم يتكلمون بحرية عن الصعوبات التي تواجههم في العمل، أما العبارة رقم 34 فقد جاءت في المرتبة السادسة بمتوسط حسابي بلغ (3,93) وهو ما يشير لدرجة موافقة عالية نحو مضمون هذه العبارة التي تشير إلى أنهم يتقنون في القرارات التي تتخذها إدارة المؤسسات التي يعملون بها فيما يخص وظائفهم، كما أن قيمة الانحراف المعياري الذي بلغ (0,562) يشير لدرجة تناسق مقبولة في إجابات أفراد العينة، كما يؤكدون كذلك على أن إدارة المؤسسات التي يعملون فيها تنظر للجوانب الإيجابية التي تتميز بها شخصيات العاملين، وهذا ما يؤكدته المتوسط الحسابي الذي بلغ (3,86) للعبارة رقم 33 التي جاءت في المرتبة السابعة من حيث الأهمية لدى العاملين عينة الدراسة.

الفصل الرابع: — دراسة تطبيقية لأثر الدعم التنظيمي في التشارك المعرفي في مجموعة مؤسسات  
بقطاع الصناعة الإلكترونية في الجزائر.

خامسا: عرض وتحليل إجابات أفراد العينة نحو عبارات بعد الأمن الوظيفي.

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

الجدول رقم (4-23): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة نحو عبارات

بعد الأمن الوظيفي.

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الموافقة
40	أشعر بالطمأنينة اتجاه إدارة المؤسسة.	3,85	0,579	07	مرتفعة
41	أشعر بالراحة نتيجة عدم خوفي من إنهاء وظيفتي.	3,94	0,699	04	مرتفعة
42	أرى أن ظروف العمل في المؤسسة مريحة.	3,94	0,700	05	مرتفعة
43	لدي استقرار في وظيفتي.	4,10	0,609	01	مرتفعة
44	أشعر بالطمأنينة لأن مصدر دخلي ثابت.	3,93	0,695	06	مرتفعة
45	أشعر بالطمأنينة لأن مؤسستي توفر لي راتب شهري بعد خروجي للتقاعد.	4,04	0,577	03	مرتفعة
46	توفر لي مؤسستي التأمين الصحي اللازم.	4,08	0,597	02	مرتفعة
	المتوسط الكلي للأمن الوظيفي	3,982	0,451		مرتفعة

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

من خلال الجدول رقم (4-23) يتضح أن المتوسط الحسابي لبعده الأمن الوظيفي بلغ (3,98) والذي ينتمي للفئة الرابعة من فئات مقياس ليكرت بدرجة موافقة عالية، كما بلغ الانحراف المعياري (0,451) وهو يشير لدرجة تشتت منخفضة في إجابات أفراد العينة نحو هذا البعد، ومن خلال هذه القيم يتبين أن أفراد العينة يرون بأن المؤسسات التي يعملون فيها توفر لهم مختلف الدعائم الضرورية لزيادة إدراكهم للأمن الوظيفي وأنهم يشعرون بأن ظروف العمل آمنة ومواتية من أجل القيام بوظائفهم بكفاءة.

كما يتبين أيضا من خلال الجدول رقم (4-23) أن كل قيم المتوسطات الحسابية المتعلقة بعبارات بعد الأمن الوظيفي عالية وتنتمي للفئة الرابعة من فئات مقياس ليكرت حيث تراوحت بين (3,85) و(4,10)، أما ترتيب العبارات من حيث درجة الموافقة فنلاحظ أن العبارة رقم 43 قد جاءت في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (4,10) وانحراف معياري بلغ (0,609)، حيث تشير هذه القيم لدرجة موافقة عالية

## الفصل الرابع: — دراسة تطبيقية لأثر الدعم التنظيمي في التشارك المعرفي في مجموعة مؤسسات بقطاع الصناعة الإلكترونية في الجزائر.

نحو مضمون هذه العبارة ودرجة تناسق مقبول في الإجابات، حيث يرى المستجيبين أنه لديهم استقرار وظيفي في المؤسسات التي يعملون فيها، كما يؤكدون كذلك بأنها توفر لهم التأمينات الصحية اللازمة والضرورية من أجل سلامتهم، وهذا ما يتضح من خلال درجة الموافقة العالية نحو مضمون العبارة رقم 46 والتي بلغ متوسطها الحسابي (4,08) وانحرافها المعياري بلغ (0,597)، كما جاءت العبارة رقم 45 في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي بلغ (4,04) وهو ما يشير لدرجة عالية من الموافقة نحو مضمون هذه العبارة التي من خلالها يتضح أن أفراد العينة يشعرون بالطمأنينة لأن مؤسساتهم توفر لهم رواتب شهرية بعد خروجهم للتقاعد، كما أن الانحراف المعياري الذي بلغ (0,577) يشير لدرجة تشتت منخفضة في الإجابات لدى المستجيبين، وفي المرتبة الرابعة جاءت العبارة رقم 41 بمتوسط حسابي بلغ (3,94) وانحراف معياري قدر بـ (0,699)، حيث يتضح من خلال هذه القيم أن أفراد العينة موافقين بدرجة عالية نحو مضمون هذه العبارة وبدرجة تناسق في الإجابات مقبولة ما يعني أنهم يشعرون بالراحة نتيجة عدم خوفهم من إنهاء مهامهم في وظائفهم من قبل المؤسسات، أما العبارة رقم 42 فقد جاءت في المرتبة الخامسة بمتوسط بلغ (3,94) وهو ما يشير لدرجة الموافقة المرتفعة نحو مضمون هذه العبارة وأن أفراد العينة يرون بأن ظروف العمل في المؤسسات التي يعملون فيها مريحة ومناسبة، كما أنهم يشعرون بالطمأنينة لأن لديهم مصدر دخل ثابت وهو ما تؤكد درجة الموافقة المرتفعة نحو العبارة رقم 44 التي جاءت في المرتبة السادسة بمتوسط حسابي بلغ (3,93) وانحراف معياري قدر بـ (0,695)، أما في المرتبة السابعة فقد جاءت العبارة رقم 40 بمتوسط حسابي بلغ (3,85) وانحراف معياري قدر بـ (0,579)، حيث تشير هذه القيم لدرجة موافقة مرتفعة نحو مضمون هذه العبارة ودرجة تناسق مقبولة في الإجابات، حيث يؤكد المستجيبين أنهم يشعرون بالطمأنينة والراحة اتجاه إدارة المؤسسات التي يعملون فيها.

### المطلب الرابع: عرض وتحليل إجابات أفراد العينة نحو عبارات متغير التشارك المعرفي

يتم من خلال هذا المطلب التعرف على مدى ممارسة التشارك المعرفي لدى العاملين في المؤسسات محل الدراسة، ومن أجل معرفة ذلك تم وضع 16 عبارة متنوعة وتقيس مختلف الجوانب المتعلقة بالتشارك المعرفي في المؤسسات محل الدراسة، وبعد تفريغ إجابات أفراد العينة في برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (spss) تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للعبارات وكذلك المحور ككل والنتائج المتحصل عليها موضحة في الجدول الموالي:

الفصل الرابع: — دراسة تطبيقية لأثر الدعم التنظيمي في التشارك المعرفي في مجموعة مؤسسات  
بقطاع الصناعة الإلكترونية في الجزائر.

الجدول رقم (4-24): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة نحو عبارات  
محور التشارك المعرفي.

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الموافقة
47	أنا على استعداد تام لمشاركة معارفي المرتبطة بالعمل مع زملائي.	3,96	0,635	14	مرتفعة
48	أحاول مساعدة زملائي في المؤسسة في حل مشاكل العمل من خلال المعارف التي أملكها.	4,03	0,734	08	مرتفعة
49	أحاول المشاركة في النقاش مع الزملاء حول العمل من أجل تقاسم المعارف.	4,07	0,574	05	مرتفعة
50	أحرص على نشر المعارف الجديدة التي أملكها مع زملائي في المؤسسة.	4,13	0,550	01	مرتفعة
51	أحرص على حضور حلقات النقاش العلمي للتبادل المعارف.	4,06	0,560	07	مرتفعة
52	أحرص على تبادل خبراتي مع زملائي.	4,08	0,616	04	مرتفعة
53	أساعد الزملاء الجدد في الوصول إلى المعرفة اللازمة لإنجاز المهام.	4,10	0,598	02	مرتفعة
54	أساهم في مشاركة مهاراتي مع الموظفين الجدد.	4,09	0,534	03	مرتفعة
55	أرى أنه هناك تشارك للمعرفة داخل فرق العمل.	3,99	0,647	11	مرتفعة
56	أقوم بأنشطة تساهم في إثراء الرصيد المعرفي للمؤسسة.	3,98	0,664	12	مرتفعة
57	يتم تقاسم المعارف بشكل طوعي في المؤسسة.	4,07	0,605	06	مرتفعة
58	أناقش القضايا المختلفة المتعلقة بالعمل مع رئيسي في المؤسسة.	3,94	0,673	15	مرتفعة
59	أسعى للحصول على نتائج المؤتمرات الخاصة بالمؤسسة من أجل الاستفادة منها.	4,02	0,606	09	مرتفعة
60	أشارك في الندوات الخاصة بالمؤسسة من أجل الاستفادة من خبرات الآخرين.	3,90	0,699	16	مرتفعة
61	أستعمل التقنيات الحديثة لتشارك المعارف مع زملائي.	3,97	0,574	13	مرتفعة
62	أتشارك بالطرق الجديدة لإنجاز المهام الوظيفية مع الآخرين في المؤسسة.	3,99	0,566	10	مرتفعة
	المتوسط الكلي للتشارك المعرفي	4,023	0,397		مرتفعة

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

يتضح من خلال الجدول رقم (4-24) أن المتوسط الحسابي لمحور التشارك المعرفي بلغ (4,02) وهو ينتمي للفئة الرابعة من فئات مقياس ليكرت الخماسي بدرجة موافقة عالية، كما بلغ الانحراف

## الفصل الرابع: — دراسة تطبيقية لأثر الدعم التنظيمي في التشارك المعرفي في مجموعة مؤسسات بقطاع الصناعة الإلكترونية في الجزائر.

المعياري (0,397) ما يشير لدرجة تشتت منخفضة في إجابات أفراد عينة الدراسة نحو هذا المتغير، حيث يرون بأنهم يقومون بتقاسم وتشارك معارفهم وخبراتهم في المؤسسات التي يعملون فيها بشكل طوعي ويحرصون على نشر مهاراتهم وخبراتهم مع زملائهم دون قيود.

كما يتضح أيضا من خلال الجدول السابق أن كل قيم المتوسطات الحسابية للعبارات المشكلة لمحور التشارك المعرفي تنتمي للفئة الرابع من فئات مقياس ليكرت الخماسي وتشير لدرجة عالية من الموافقة حيث تراوحت بين (3,90) و(4,13)، أما ترتيب العبارات من حيث درجة الموافقة لدى المستجيبين فقد جاءت في المرتبة الأولى العبارة رقم 50 بمتوسط حسابي بلغ (4,13) وانحراف معياري بلغ (0,550) حيث تشير هذه القيم لدرجة موافقة عالية نحو مضمون هذه العبارة ودرجة تشتت منخفضة في إجابات أفراد العينة الذين يؤكدون أنهم يحرصون على نشر معارفهم الجديدة التي يملكونها مع زملائهم في المؤسسات، كما أنهم يسعون لمساعدة زملائهم الجدد في الوصول إلى المعرفة التي يحتاجونها لإنجاز مهامهم وهذا ما يتضح من خلال درجة الموافقة العالية نحو مضمون العبارة رقم 53 التي جاءت في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ (4,10) وانحراف معياري بلغ (0,598)، أما العبارة رقم 54 فقد جاءت في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي بلغ (4,09) حيث يرى المستجيبين أنهم يساهمون في مشاركة مهاراتهم مع العاملين الجدد وهذا بدرجة تشتت منخفضة في الإجابات حيث بلغ الانحراف المعياري (0,534)، كما يرى أيضا أفراد عينة الدراسة أنهم يحرصون على تبادل خبراتهم مع زملائهم وهذا ما يتضح من خلال درجة الموافقة المرتفعة للعبارة رقم 52 التي جاءت في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي بلغ (4,08) وانحراف معياري بلغ (0,616)، بالإضافة إلى أنهم يحاولون المشاركة في النقاشات مع زملائهم حول العمل من أجل تقاسم المعارف فيما بينهم وهذا ما تؤكدته درجة الموافقة العالية نحو العبارة رقم 49 التي جاءت في المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي بلغ (4,07)، كما أن قيمة الانحراف المعياري الذي بلغ (0,574) تشير لدرجة تناسق مقبولة في إجابات أفراد العينة نحو هذه العبارة، وفي المرتبة السادسة جاءت العبارة رقم 57 بمتوسط حسابي بلغ (4,07) وانحراف معياري بلغ (0,605)، حيث تشير هذه القيم لدرجة موافقة عالية نحو مضمون هذه العبارة ودرجة تناسق مقبولة في إجابات أفراد العينة الذين يرون بأنهم يقومون بتقاسم المعارف في مؤسساتهم طوعا، كما يحرصون على حضور حلقات النقاش العلمي لتبادل المعارف مع زملائهم وهذا ما تبينه درجة الموافقة العالية نحو مضمون العبارة رقم 51 التي جاءت في المرتبة السابعة بمتوسط حسابي بلغ (4,06) ودرجة تناسق مقبولة في الإجابات بانحراف

## الفصل الرابع: — دراسة تطبيقية لأثر الدعم التنظيمي في التشارك المعرفي في مجموعة مؤسسات بقطاع الصناعة الإلكترونية في الجزائر.

معياري بلغ (0,560)، أما في المرتبة الثامنة فقد جاءت العبارة رقم 48 بمتوسط حسابي بلغ (4,03) وانحراف معياري بلغ (0,734) حيث تشير هذه النتائج لدرجة موافقة عالية ودرجة تناسق مقبولة في إجابات أفراد العينة الذين يرون بأنهم يحاولون مساعدة زملائهم في المؤسسات لحل المشاكل التي تواجههم في العمل من خلال المعارف التي يملكونها، كما أنهم يسعون للحصول على نتائج المؤتمرات التي تقيمها مؤسساتهم من أجل الاستفادة منها وهذا يتجلى من خلال درجة الموافقة العالية نحو مضمون العبارة رقم 59 التي جاءت في المرتبة التاسعة بمتوسط حسابي بلغ (4,02) وانحراف معياري قدر بـ (0,606) أي درجة تناسق مقبولة في الإجابات، بالإضافة لذلك يرى أفراد العينة أنهم يتشاركون بالطرق الجديدة لإنجاز مهامهم الوظيفية مع زملائهم في المؤسسات التي يعملون فيها وهذا ما يتضح من خلال درجة الموافقة العالية نحو العبارة رقم 62 التي جاءت في المرتبة العاشرة والتي بلغ متوسطها الحسابي (3,99) بدرجة تناسق مقبولة في الإجابات حيث بلغ الانحراف المعياري (0,566)، ومن خلال درجة الموافقة العالية نحو مضمون العبارة رقم 55 التي جاءت في المرتبة الحادية عشر بمتوسط حسابي بلغ (3,99) وانحراف معياري بلغ (0,647) يرى أفراد العينة أنه يوجد تشارك معرفي داخل فرق العمل بالمؤسسات محل الدراسة، كما جاءت في المرتبة الثانية عشر العبارة رقم 56 بمتوسط حسابي بلغ (3,98) وانحراف معياري بلغ (0,664)، حيث يرى أفراد عينة الدراسة أنهم يقومون بأنشطة تساهم في إثراء الرصيد المعرفي للمؤسسات التي يعملون فيها وهذا بدرجة موافقة عالية ودرجة تناسق مقبولة في الإجابات، كما يؤكدون كذلك أنهم يستعملون التقنيات الحديثة لتشارك معارفهم مع زملائهم، وهذا ما يتضح من خلال درجة الموافقة العالية نحو مضمون العبارة رقم 61 التي جاءت في المرتبة الثالثة عشر بمتوسط حسابي بلغ (3,97) وانحراف معياري بلغ (0,574) أي درجة تشتت منخفضة في الإجابات، أما العبارة رقم 47 فقد جاءت في المرتبة الرابعة عشر بمتوسط حسابي بلغ (3,96) والذي يشير لدرجة موافقة عالية نحو هذه العبارة التي من خلالها يؤكد أفراد العينة أنهم على استعداد تام لمشاركة معارفهم المرتبطة بالعمل مع زملائهم، كما يناقشون القضايا المختلفة المتعلقة بالعمل مع رؤسائهم في المؤسسة وهذا ما يتأكد من خلال درجة الموافقة العالية نحو مضمون العبارة رقم 58 التي جاءت في المرتبة الخامسة عشر بمتوسط حسابي بلغ (3,94) وانحراف معياري بلغ (0,673)، أما في المرتبة السادسة عشر فقد جاءت العبارة رقم 60 بمتوسط حسابي بلغ (3,90) وانحراف معياري بلغ (0,699)، حيث يرى أفراد العينة أنهم

## الفصل الرابع: — دراسة تطبيقية لأثر الدعم التنظيمي في التشارك المعرفي في مجموعة مؤسسات بقطاع الصناعة الإلكترونية في الجزائر.

يشاركون في الندوات الخاصة بمؤسساتهم من أجل الاستفادة من خبرات الآخرين وهذا بدرجة موافقة عالية ودرجة تناسق مقبولة في الإجابات.

### المبحث الرابع: اختبار فرضيات الدراسة وتفسير النتائج

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

#### المطلب الأول: اختبار جودة البيانات

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

#### أولاً: طبيعة توزيع متغيرات الدراسة

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

#### الجدول رقم (4-25): نتائج معاملي الالتواء والتفلطح

المتغيرات	معامل الالتواء (Asymetrie)	معامل التفلطح (kurtosis)
المنظمة الداعمة	-1,308	2,278
العدالة التنظيمية	-0,843	0,847
القيادة	-1,239	1,951
الحوافز	-0,716	0,388
الثقة التنظيمية	-0,963	2,778
الأمن الوظيفي	-0,882	3,315
التشارك المعرفي	-1,077	2,176

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

تشير دراسة (Ewan mohd matore, Ahmad zamri khairani, 2020) أنه يجب أن يكون معامل الالتواء أقل من 2 ومعامل التفلطح أقل من 7 لكي تخضع متغيرات الدراسة للتوزيع الطبيعي<sup>1</sup>، حيث يتضح من خلال الجدول (4-25) أن معامل الالتواء (Asymetrie) محصور بين (-1,308) و (-0,716) وهو أقل من القيمة 2، كما يتضح أيضاً من خلال الجدول السابق أن معامل التفلطح (Kurtosis)

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

## الفصل الرابع: — دراسة تطبيقية لأثر الدعم التنظيمي في التشارك المعرفي في مجموعة مؤسسات بقطاع الصناعة الإلكترونية في الجزائر.

يتراوح بين (0,388) و(3,315) وهو أقل من القيمة 7، وتأسيسا على دراسة (Ewan mohd matore, Ahmad zamri khairani, 2020) فإن متغيرات الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي.

### ثانيا: تحليل معامل تضخم التباين والتباين المسموح

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

الجدول رقم (4-26): معامل تضخم التباين (VIF) والتباين المسموح (tolerance)

المتغيرات	معامل تضخم التباين (VIF)	التباين المسموح (tolerance)
العدالة التنظيمية	2,632	0,380
القيادة	2,649	0,377
الحوافز	3,401	0,294
الثقة التنظيمية	2,516	0,397
الأمن الوظيفي	2,907	0,344

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

إن مشكلة ارتباط المتغيرات المستقلة لن تظهر في حالة ما إذا كان معامل تباين التضخم أصغر من 10 والتباين المسموح أكبر من 0,1 بالنسبة لجميع متغيرات الدراسة المستقلة حسب ما أشار إليه الباحث<sup>1</sup> (Robert m O'Brien, 2007) ومن خلال الجدول رقم (4-26) يتبين أن قيم معامل تضخم التباين (Vif) تتراوح بين (2,516) و(3,401) وهي أصغر من القيمة 10، كما أن قيم معامل التباين المسموح تراوحت بين (0,294) و(0,397) وهي أكبر من القيمة 0,1، وتأسيسا على دراسة (Robert m O'Brien, 2007) يتضح أنه لا يوجد ارتباط بين المتغيرات المستقلة وأنها صالحة لاختبار الفرضيات.

### المطلب الثاني: اختبار فرضيات المستوى

يتم في هذا المطلب اختبار فرضيات إدراك ممارسات المنظمة الداعمة وكذلك مستوى الدعم التنظيمي ومستوى التشارك المعرفي، حيث تم الاعتماد على المتوسط الحسابي واختبار T-test، كما تم الاعتماد على قاعدة القرار الموالية:

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



الفصل الرابع: — دراسة تطبيقية لأثر الدعم التنظيمي في التشارك المعرفي في مجموعة مؤسسات بقطاع الصناعة الإلكترونية في الجزائر.

الجدول رقم (4-27): قاعدة القرار لاختبار فرضيات المستوى

القرار	البيان	الحالة
الفرضية مقبولة	إذا كان مستوى الدلالة (sig) أقل أو يساوي مستوى المعنوية ( $sig \leq 0,05$ ) والقيمة المطلقة لـ T المحسوبة أكبر من قيمة T المجدولة	01
الفرضية مرفوضة	إذا كان مستوى الدلالة (sig) أكبر من مستوى المعنوية ( $sig > 0,05$ ) والقيمة المطلقة لـ T المحسوبة أقل من قيمة T المجدولة	02

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على أحمد إبراهيم خضر<sup>1</sup>

أولا: اختبار الفرضية الرئيسية الأولى

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

الجدول رقم (4-28): نتائج اختبار T- test للفرضية الرئيسية الأولى

المتغير	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة t المحسوبة	قيمة t الجدولية	مستوى المعنوية	مستوى الدلالة
المنظمة الداعمة	3,899	0,499	26,466	1,971	0,05	0,000

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

يتضح من خلال الجدول رقم (4-28) أن المتوسط الحسابي لمتغير المنظمة الداعمة قد بلغ 3,899 وهو أكبر من الوسط الفرضي للدراسة 3، كما أن قيمة T المحسوبة للمنظمة الداعمة تساوي 26,466 وهي أكبر من قيمة T الجدولية التي تساوي 1,971، كما أن مستوى الدلالة يساوي ( $sig=0,000$ ) وهو أقل تماما من مستوى المعنوية 0,05 وعليه فإن العاملين بمؤسسات الصناعة الإلكترونية محل الدراسة موافقين بدرجة عالية على مدى إدراكهم لممارسات المنظمة الداعمة ، وتأسيسا على قاعدة القرار فإن الفرضية الرئيسية الأولى للدراسة "مقبولة" والتي تنص على أنه: "يوجد مستوى إدراك مرتفع لممارسات المنظمة الداعمة بالمؤسسات الصناعية الإلكترونية محل الدراسة من وجهة نظر العاملين".

<sup>1</sup> احمد إبراهيم خضر، قاعدة مبسطة في صياغة وقبول أو رفض الفرض الصفري والفرض البديل، متوفرة على الرابط التالي: <https://www.alukah.net/web/khedr/0/51514/> تم الاطلاع عليها يوم الأحد / 29 مارس 2020، على الساعة 17:00.

الفصل الرابع: — دراسة تطبيقية لأثر الدعم التنظيمي في التشارك المعرفي في مجموعة مؤسسات بقطاع الصناعة الإلكترونية في الجزائر.

ثانيا: اختبار الفرضية الرئيسية الثانية

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

الجدول رقم (4-29): نتائج اختبار T-test للفرضية الرئيسية الثانية

المتغير	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة t المحسوبة	قيمة t الجدولية	مستوى المعنوية	مستوى الدلالة
الدعم التنظيمي	3,944	0,429	32,330	1,971	0,05	0,000

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

يتبين من خلال الجدول رقم (4-29) أن المتوسط الحسابي لمحور الدعم التنظيمي يساوي 3,944 وهو أكبر من الوسط الفرضي للدراسة 3، كما أن قيمة T المحسوبة للدعم التنظيمي تساوي 32,330 وهي أكبر من قيمة T الجدولية التي تساوي 1,971، كما أن مستوى الدلالة يساوي (sig=0,000) وهو أقل تماما من مستوى المعنوية 0,05 وعليه فإن العاملين بمؤسسات الصناعة الإلكترونية محل الدراسة موافقين بدرجة عالية على مستوى الدعم التنظيمي، حيث تؤكد هذه النتيجة ما تم التوصل إليه في اختبار الفرضية الرئيسية الأولى التي تشير لوجود مستوى إدراك عالي لممارسات المنظمة الداعمة في المؤسسات محل الدراسة والتي تتجلى أيضا من خلال الدعم التنظيمي العالي الذي يميز هذه المؤسسات، وتأسيسا على قاعدة القرار فإن الفرضية الرئيسية الثانية للدراسة "مقبولة" والتي تنص على أنه: "مستوى الدعم التنظيمي عالي في مؤسسات قطاع الصناعة الإلكترونية محل الدراسة من وجهة نظر العاملين".

بعد التأكد من صحة الفرضية الرئيسية الثانية يتم في ما يلي باختبار صحة الفرضيات الفرعية من خلال حساب اختبار اختبار T للعينة الواحدة والنتائج المتحصل عليها موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (4-30): نتائج اختبار T-test لأبعاد الدعم التنظيمي

المتغير	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة t المحسوبة	قيمة t الجدولية	مستوى المعنوية	مستوى الدلالة
العدالة التنظيمية	3,912	0,591	22,678	1,971	0,05	0,000
القيادة	3,949	0,448	31,142	1,971	0,05	0,000
الحوافز	3,877	0,618	20,843	1,971	0,05	0,000
الثقة التنظيمية	4,005	0,390	37,868	1,971	0,05	0,000
الأمن الوظيفي	3,982	0,451	31,982	1,971	0,05	0,000

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

## الفصل الرابع: — دراسة تطبيقية لأثر الدعم التنظيمي في التشارك المعرفي في مجموعة مؤسسات بقطاع الصناعة الإلكترونية في الجزائر.

بالاعتماد على النتائج الموضحة في الجدول رقم (4-30) المتعلق باختبار الفرضيات الفرعية للفرضية الرئيسية الثانية يتضح ما يلي:

- بلغت قيمة T المحسوبة لبعد العدالة التنظيمية (22,678) وهي أكبر من قيمة T الجدولية التي تساوي (1,971)، كما يتبين أيضا أن مستوى الدلالة يساوي 0,000 وهو أقل تماما من مستوى المعنوية ( $sig=0,00 < 0,05$ )، كما يتبين أيضا من خلال نتائج الجدول أعلاه أن المتوسط الحسابي لبعد العدالة التنظيمية يساوي (3,912) وهو بذلك يندرج ضمن الفئة الرابعة لمقياس Likert الخماسي مما يشير لأن أفراد العينة يؤكدون على وجود مستوى عالي للعدالة التنظيمية من وجهة نظر العاملين في مؤسسات قطاع الصناعة الإلكترونية بالجزائر، وتأسيسا على قاعدة القرار فإن الفرضية الفرعية الأولى "مقبولة" التي تنص على أن: "مستوى العدالة التنظيمية عالي في مؤسسات قطاع الصناعة الإلكترونية محل الدراسة من وجهة نظر العاملين".

- إن قيمة T المحسوبة لبعد القيادة تساوي (31,142) وهي أكبر من قيمة T الجدولية التي تساوي (1,971)، كما يتبين أيضا أن مستوى الدلالة يساوي 0,000 وهو أقل تماما من مستوى المعنوية ( $sig=0,000 < 0,05$ )، كما يتضح أيضا أن المتوسط الحسابي لبعد القيادة يساوي (3,949) وهو بذلك يندرج ضمن الفئة الرابعة لمقياس Likert الخماسي التي تشير لدرجة موافقة عالية، حيث يرى أفراد العينة أنه يوجد مستوى قبول عالي للسلوك القيادي في مؤسسات قطاع الصناعة الإلكترونية عينة الدراسة، وتأسيسا على قاعدة القرار فإن الفرضية الفرعية الثانية "مقبولة" التي تنص على أن: "مستوى قبول السلوك القيادي عالي في مؤسسات قطاع الصناعة الإلكترونية محل الدراسة من وجهة نظر العاملين".

- بلغت قيمة T المحسوبة لبعد الحوافز (20,843) وهي أكبر من قيمة T الجدولية التي تساوي (1,971)، كما أن قيمة مستوى الدلالة تساوي 0,000 وهو أقل تماما من مستوى المعنوية ( $sig=0,00 < 0,05$ )، كما أن المتوسط الحسابي لبعد الحوافز يساوي (3,877) وهو بذلك يندرج ضمن الفئة الرابعة لمقياس Likert الخماسي مما يشير لدرجة موافقة عالية نحو هذا البعد، حيث يؤكد أفراد العينة أن مستوى الحوافز عالي في مؤسسات قطاع الصناعة الإلكترونية بالجزائر، وتأسيسا على قاعدة القرار فإن الفرضية الفرعية الثالثة "مقبولة" التي تنص على أن: "مستوى الحوافز عالي في مؤسسات قطاع الصناعة الإلكترونية محل الدراسة من وجهة نظر العاملين".

الفصل الرابع: — دراسة تطبيقية لأثر الدعم التنظيمي في التشارك المعرفي في مجموعة مؤسسات بقطاع الصناعة الإلكترونية في الجزائر.

• إن قيمة T المحسوبة لبعء الثقة التنظيمية (37,868) وهي أكبر من قيمة T الجدولية التي تساوي (1,971)، كما أن مستوى الدلالة يساوي 0,000 وهو أقل تماما من مستوى المعنوية المعتمد أي (sig=0,000 < 0,05)، كما يتضح أيضا من خلال نتائج الجدول أعلاه أن المتوسط الحسابي لبعء الثقة التنظيمية يساوي (4,005) وهو بذلك يندرج ضمن الفئة الرابعة لمقياس Likert الخماسي مما يشير على أن أفراد العينة يؤكدون على وجود مستوى عالي للثقة التنظيمية في مؤسسات قطاع الصناعة الإلكترونية بالجزائر عينة الدراسة، وتأسيسا على قاعدة القرار فإن الفرضية الفرعية الرابعة " مقبولة" التي تنص على أن: "مستوى الثقة التنظيمية عالي في مؤسسات قطاع الصناعة الإلكترونية محل الدراسة من وجهة نظر العاملين".

• بلغت قيمة T المحسوبة لبعء الأمن الوظيفي (31,982) وهي أكبر من قيمة T الجدولية التي تساوي (1,971)، كما يتبين أيضا أن مستوى الدلالة يساوي 0,000 وهو أقل تماما من مستوى المعنوية المعتمد أي (sig=0,000 < 0,05)، كما أن المتوسط الحسابي لبعء الأمن الوظيفي يساوي (3,982) وهو بذلك يندرج ضمن الفئة الرابعة لمقياس Likert الخماسي مما يشير لدرجة الموافقة العالية نحو مضمون هذا البعد، حيث يرى أفراد العينة أنه يوجد مستوى عالي للأمن الوظيفي في مؤسسات قطاع الصناعة الإلكترونية بالجزائر عينة الدراسة، وتأسيسا على قاعدة القرار فإن الفرضية الفرعية الخامسة " مقبولة" التي تنص على أن: "مستوى الأمن الوظيفي عالي في مؤسسات قطاع الصناعة الإلكترونية محل الدراسة من وجهة نظر العاملين".

### ثالثا: إختبار الفرضية الرئيسية الثالثة

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

الجدول رقم (4-31): نتائج اختبار T- tesse للفرضية الرئيسية الثالثة

المتغير	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة t المحسوبة	قيمة t الجدولية	مستوى المعنوية	مستوى الدلالة
التشارك المعرفي	4,023	0,397	37,811	1,971	0,05	0,000

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

يتبين من خلال الجدول رقم (4-31) أن قيمة T المحسوبة لمتغير التشارك المعرفي تساوي (37,811) وهي أكبر من قيمة T الجدولية التي تساوي (1,971)، كما أن مستوى الدلالة يساوي

## الفصل الرابع: — دراسة تطبيقية لأثر الدعم التنظيمي في التشارك المعرفي في مجموعة مؤسسات بقطاع الصناعة الإلكترونية في الجزائر.

0,000 وهو أقل تماما من مستوى المعنوية ( $sig=0,00 < 0,05$ )، كما يتضح أيضا من خلال نتائج الجدول أعلاه أن المتوسط الحسابي لمتغير التشارك المعرفي يساوي (4,023) وهو بذلك يندرج ضمن الفئة الرابعة لمقياس Likert الخماسي ما يشير لدرجة الموافقة العالية نحو مضمون هذا المتغير، حيث يؤكد أفرا العينة أنه يوجد مستوى عالي للتشارك المعرفي بمؤسسات قطاع الصناعة الإلكترونية بالجزائر، وتأسيسا على قاعدة القرار فإن الفرضية الرئيسية الثالثة "مقبولة" والتي تنص على أن: "مستوى التشارك المعرفي عالي في مؤسسات قطاع الصناعة الإلكترونية محل الدراسة من وجهة نظر العاملين".

### المطلب الثالث: اختبار الفرضية الرئيسية الرابعة

يتم في هذا المطلب اختبار الفرضية الرئيسية الرابعة للدراسة بالإضافة لاختبار فرضياتها الفرعية وذلك بالاعتماد على تحليل الانحدار المتعدد (Multiple regression Analysis)، كما تم الاعتماد في اختبار الفرضيات الفرعية على قاعدة القرار الموضحة في الجدول التالي:

#### الجدول رقم (4-32): قاعدة القرار لاختبار فرضيات الأثر

الحالة	البيانات	القرار
01	إذا كان مستوى الدلالة ( $sig$ ) أقل أو يساوي مستوى المعنوية ( $sig \leq 0,05$ ) و القيمة المطلقة لـ $T$ المحسوبة أكبر من قيمة $T$ المجدولة	الفرضية مقبولة
02	إذا كان مستوى الدلالة ( $sig$ ) أكبر من مستوى المعنوية ( $sig > 0,05$ ) و القيمة المطلقة لـ $T$ المحسوبة أقل من قيمة $T$ المجدولة	الفرضية مرفوضة

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على أحمد إبراهيم خضر<sup>1</sup>

### أولا: اختبار ملائمة النموذج والفرضية الرئيسية

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

<sup>1</sup> احمد إبراهيم خضر، قاعدة مبسطة في صياغة وقبول أو رفض الفرض الصفري والفرض البديل، متوفرة على الرابط التالي: <https://www.alukah.net/web/khedr/0/51514/> تم الاطلاع عليها يوم الأحد / 29 / مارس 2020، على الساعة 17:00.

الفصل الرابع: — دراسة تطبيقية لأثر الدعم التنظيمي في التشارك المعرفي في مجموعة مؤسسات  
بقطاع الصناعة الإلكترونية في الجزائر.

الجدول رقم (4-33): نتائج تحليل التباين للانحدار (المتغير التابع = التشارك المعرفي)

معامل	معامل	مستوى	قيمة F	متوسط	درجات	مجموع	النموذج
التحديد R <sup>2</sup>	الإرتباط R	دلالة F	المحسوبة	المربعات	الحرية	المربعات	
0,608	0,780	0,000	65,261	4,142	5	20,712	الانحدار
				0,063	210	13,33	الخطأ المتبقي
					215	34,042	المجموع

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

يتضح من خلال الجدول رقم (4-33) أن مستوى الدلالة يساوي 0,000 وهو أقل تماما من مستوى المعنوية 0.05 ما يدل على أن نموذج الدراسة ذو دلالة إحصائية ويؤكد على وجود أثر إيجابي للدعم التنظيمي في التشارك المعرفي، كما نلاحظ كذلك من خلال الجدول السابق أن معامل الارتباط (R) يساوي (0,780) وهو ما يدل على وجود علاقة إيجابية بين الدعم التنظيمي والتشارك المعرفي، كما أن معامل التحديد R<sup>2</sup> بلغ (0,608) وهذا يعني أن 60,8% من التباين في المتغير التابع (التشارك المعرفي) مُفسر بالتغير في المتغير المستقل (الدعم التنظيمي) وأن باقي النسبة تعود إلى متغيرات أخرى غير واردة في نموذج الدراسة، وتأسيسا على ذلك فإنه يوجد أثر إيجابي للدعم التنظيمي في التشارك المعرفي، وعليه فإن الفرضية الرئيسية الرابعة "مقبولة" التي تنص على أنه: "للدعم التنظيمي أثر إيجابي في التشارك المعرفي بمؤسسات قطاع الصناعة الإلكترونية محل الدراسة في الجزائر من وجهة نظر العاملين.

ثانيا: اختبار الفرضيات الفرعية

يتم اختبار أثر كل بعد من أبعاد الدعم التنظيمي المتمثلة في ( العدالة التنظيمية، القيادة، الحوافز، الثقة التنظيمية، الأمن الوظيفي) في التشارك المعرفي بمؤسسات الصناعة الإلكترونية محل الدراسة من خلال اختبار تحليل التباين للانحدار المتعدد (Multiple regression Analysis) كما تجدر الإشارة إلى أن قيمة T الجدولية تساوي (1,971)، ويمكن توضيح النتائج التي تم التوصل إليها في الجدول الموالي:

الجدول رقم (4-34): نتائج تحليل الانحدار المتعدد (Multiple regression Analys)

مستوى دلالة T	قيمة T المحسوبة	المعاملات النمطية	المعاملات غير النمطية		النموذج Model
-	-	Beta	الخطأ المعياري	A	-
0,000	6,413	-	0,190	1,220	ثابت constant
0,052	1,956	0,137	0,047	0,092	العدالة التنظيمية
0,454	0,750	0,053	0,062	0,047	القيادة
0,000	3,703	0,295	0,051	0,190	الحوافز
0,035	2,121	0,145	0,070	0,148	الثقة التنظيمية
0,000	3,596	0,265	0,065	0,233	الأمن الوظيفي

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

من خلال الجدول رقم (4-34) يمكن قراءة نتائج اختبار الفرضيات الفرعية كما يلي:

- ليس للعدالة التنظيمية أثر إيجابي في التشارك المعرفي بمؤسسات قطاع الصناعة الإلكترونية محل الدراسة في الجزائر من وجهة نظر العاملين، لأن قيمة T المحسوبة تساوي (1,956) وهي أقل من قيمة T الجدولية التي تساوي (1,971)، كما أن مستوى الدلالة يساوي (sig = 0,052) وهو أكبر من مستوى المعنوية 0,05، وتأسيسا على قاعدة القرار فإن الفرضية الفرعية الأولى "مرفوضة" التي تنص على: "للعدالة التنظيمية أثر إيجابي في التشارك المعرفي بمؤسسات قطاع الصناعة الإلكترونية محل الدراسة من وجهة نظر العاملين".
- ليس للقيادة أثر إيجابي في التشارك المعرفي بمؤسسات قطاع الصناعة الإلكترونية محل الدراسة في الجزائر من وجهة نظر العاملين، لأن قيمة T المحسوبة تساوي (0,750) وهي أقل من قيمة T الجدولية التي تساوي (1,971)، كما أن مستوى الدلالة يساوي (sig = 0,45) وهو أكبر من مستوى المعنوية 0,05، وتأسيسا على قاعدة القرار فإن الفرضية الفرعية الثانية "مرفوضة" التي تنص على: "للقيادة أثر إيجابي في التشارك المعرفي بمؤسسات قطاع الصناعة الإلكترونية محل الدراسة من وجهة نظر العاملين".
- للحوافز أثر إيجابي في التشارك المعرفي بمؤسسات قطاع الصناعة الإلكترونية محل الدراسة في الجزائر من وجهة نظر العاملين، لأن قيمة T المحسوبة تساوي (3,703) وهي أكبر من قيمة T

## الفصل الرابع: — دراسة تطبيقية لأثر الدعم التنظيمي في التشارك المعرفي في مجموعة مؤسسات بقطاع الصناعة الإلكترونية في الجزائر.

الجدولية التي تساوي (1,971)، كما أن مستوى الدلالة يساوي ( $\text{sig} = 0,000$ ) وهو أقل من مستوى المعنوية 0,05، وتأسيسا على قاعدة القرار فإن الفرضية الفرعية الثالثة "مقبولة" التي تنص على: "لحوافز أثر إيجابي في التشارك المعرفي بمؤسسات قطاع الصناعة الإلكترونية محل الدراسة من وجهة نظر العاملين".

● للثقة التنظيمية أثر إيجابي في التشارك المعرفي بمؤسسات قطاع الصناعة الإلكترونية محل الدراسة في الجزائر من وجهة نظر العاملين، لأن قيمة T المحسوبة تساوي (2,121) وهي أكبر من قيمة T الجدولية التي تساوي (1,971)، كما أن مستوى الدلالة يساوي ( $\text{sig} = 0,035$ ) وهو أقل من مستوى المعنوية 0,05، وتأسيسا على قاعدة القرار فإن الفرضية الفرعية الرابعة "مقبولة" التي تنص على: "لثقة التنظيمية أثر إيجابي في التشارك المعرفي بمؤسسات قطاع الصناعة الإلكترونية محل الدراسة من وجهة نظر العاملين".

● للأمن الوظيفي أثر إيجابي في التشارك المعرفي بمؤسسات قطاع الصناعة الإلكترونية محل الدراسة في الجزائر من وجهة نظر العاملين، لأن قيمة T المحسوبة تساوي (3,596) وهي أكبر من قيمة T الجدولية التي تساوي (1,971)، كما أن مستوى الدلالة يساوي ( $\text{sig} = 0,000$ ) وهو أقل من مستوى المعنوية 0,05، وتأسيسا على قاعدة القرار فإن الفرضية الفرعية الخامسة "مقبولة" التي تنص على: "للأمن الوظيفي أثر إيجابي في التشارك المعرفي بمؤسسات قطاع الصناعة الإلكترونية محل الدراسة من وجهة نظر العاملين".

### المطلب الرابع: اختبار فرضيات الفروق

يتم في هذا المطلب اختبار وجود فروق في إجابات أفراد عينة الدراسة نحو أبعاد الدعم التنظيمي ومتغير التشارك المعرفي حسب الخصائص الشخصية والوظيفية.

#### أولاً: اختبار الفروق في إجابات أفراد العينة نحو أبعاد الدعم التنظيمي

يتم فيما يلي اختبار الفروق في إجابات أفراد عينة الدراسة نحو أبعاد الدعم التنظيمي (العدالة التنظيمية والقيادة والحوافز والثقة التنظيمية والأمن الوظيفي) حسب الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد العينة (الجنس، العمر، الحالة العائلية، المستوى التعليمي، الصنف الوظيفي، مستوى الدخل، الخبرة، مؤسسة العمل).



الفصل الرابع: — دراسة تطبيقية لأثر الدعم التنظيمي في التشارك المعرفي في مجموعة مؤسسات بقطاع الصناعة الإلكترونية في الجزائر.

1. اختبار الفروق في إجابات أفراد العينة نحو أبعاد الدعم التنظيمي تعزى للجنس

لاختبار الفروق في إجابات أفراد عينة الدراسة نحو أبعاد الدعم التنظيمي والتي تعزى للجنس تم الاعتماد على اختبار (T- test for indépendant samples) والنتائج موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (4-35): نتائج اختبار T للعينات المستقلة لأبعاد الدعم التنظيمي حسب الجنس

اختبار T لتساوي المتوسطات						اختبار Levine's للجناس		وجود تجانس	عدم وجود تجانس	العدالة التنظيمية
فترات الثقة		الفرق بين الخطأ المعياري	متوسط الفرق	Sig	درجة الحرية	قيمة T	Sig			
الأعلى	الأدنى									
0,180	-0,147	0,083	0,016	0,844	214	0,197	0,633	0,228	وجود تجانس	العدالة التنظيمية
0,177	-0,144	0,081	0,016	0,841	180,5	0,201			عدم وجود تجانس	
0,123	-0,124	0,062	-0,004	0,994	214	-0,007	0,191	1,721	وجود تجانس	القيادة
0,127	-0,128	0,064	-0,004	0,995	156,3	-0,007			عدم وجود تجانس	
0,086	-0,255	0,086	-0,084	0,329	214	-0,978	0,281	1,170	وجود تجانس	الحواجز
0,083	-0,253	0,085	-0,084	0,322	179,3	-0,993			عدم وجود تجانس	
0,144	-0,071	0,054	0,036	0,505	214	0,668	0,517	0,422	وجود تجانس	الثقة التنظيمية
0,145	-0,072	0,055	0,036	0,508	167,3	0,664			عدم وجود تجانس	
0,097	-0,150	0,063	-0,027	0,663	214	-0,437	0,546	0,366	وجود تجانس	الأمن الوظيفي
0,096	-0,151	0,062	-0,027	0,660	176,5	-0,441			عدم وجود تجانس	

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

من خلال الجدول السابق يتضح ما يلي:

الفصل الرابع: — دراسة تطبيقية لأثر الدعم التنظيمي في التشارك المعرفي في مجموعة مؤسسات  
بقطاع الصناعة الإلكترونية في الجزائر.

- بالنسبة لبعد العدالة التنظيمية يتضح من خلال اختبار *Levine's* للتجانس أن قيمة *F* تساوي 0,228 ومستوى الدلالة بلغ  $\text{sig } f = 0,633$  وهو أكبر من مستوى الدلالة المعتمد 0,05، وعليه يتأكد أنه يوجد تجانس بين تباين المجموعتين، وعليه نقوم بتحليل نتائج الفروق بين المجموعتين اعتمادا على السطر الأول (سطر وجود التجانس) حيث يتبين أن قيمة *T* المحسوبة تساوي 0,197 وقيمة مستوى الدلالة يساوي  $\text{sig } T = 0,844$  وهو أكبر من مستوى المعنوية 0,05، وعليه فهذه النتائج تبين أنه يوجد تجانس في إجابات أفراد العينة نحو بعد العدالة التنظيمية تعزى لمتغير الجنس.
- يتضح من خلال اختبار *Levine's* للتجانس والمتعلق بالقيادة أن قيمة *F* تساوي 1,721 ومستوى الدلالة بلغ  $\text{sig } f = 0,191$  وهو أكبر من مستوى الدلالة المعتمد 0,05، وعليه يتأكد أنه يوجد تجانس بين تباين المجموعتين، وعليه نقوم بتحليل نتائج الفروق بين المجموعتين اعتمادا على السطر الأول (سطر وجود التجانس) حيث يتبين أن قيمة *T* المحسوبة تساوي -0,007 وقيمة مستوى الدلالة يساوي  $\text{sig } T = 0,994$  وهو أكبر من مستوى المعنوية 0,05، وعليه فهذه النتائج تؤكد أنه يوجد تجانس في إجابات أفراد العينة نحو بعد القيادة تعزى لمتغير الجنس.
- بالنسبة لبعد الحوافز يتضح من خلال اختبار *Levine's* للتجانس أن قيمة *F* تساوي 1,170 ومستوى الدلالة بلغ  $\text{sig } f = 0,281$  وهو أكبر من مستوى الدلالة المعتمد 0,05، وعليه يتأكد أنه يوجد تجانس بين تباين المجموعتين، وعليه نقوم بتحليل نتائج الفروق بين المجموعتين اعتمادا على السطر الأول (سطر وجود التجانس) حيث يتضح أن قيمة *T* المحسوبة تساوي -0,978 وقيمة مستوى الدلالة يساوي  $\text{sig } T = 0,329$  وهو أكبر من مستوى المعنوية 0,05، وعليه فهذه النتائج تبين أنه يوجد تجانس في إجابات أفراد العينة نحو بعد الحوافز تعزى لمتغير الجنس.
- يتبين من خلال اختبار *Levine's* للتجانس المتعلق بالثقة التنظيمية أن قيمة *F* تساوي 0,422 ومستوى الدلالة بلغ  $\text{sig } f = 0,517$  وهو أكبر من مستوى الدلالة المعتمد 0,05، وعليه يتضح أنه يوجد تجانس بين تباين المجموعتين، وعليه نقوم بتحليل نتائج الفروق بين المجموعتين اعتمادا على السطر الأول (سطر وجود التجانس) حيث يتبين أن قيمة *T* المحسوبة تساوي 0,668 وقيمة مستوى الدلالة يساوي  $\text{sig } T = 0,505$  وهو أكبر من مستوى المعنوية 0,05، وعليه فهذه النتائج تبين أنه يوجد تجانس في إجابات أفراد العينة نحو بعد الثقة التنظيمية تعزى لمتغير الجنس.

الفصل الرابع: — دراسة تطبيقية لأثر الدعم التنظيمي في التشارك المعرفي في مجموعة مؤسسات  
بقطاع الصناعة الإلكترونية في الجزائر.

• يتضح من خلال اختبار Levine's للتجانس المتعلق بالأمن الوظيفي أن قيمة F تساوي 0,366 ومستوى الدلالة بلغ  $\text{sig } f = 0,546$  وهو أكبر من مستوى الدلالة المعتمد 0,05، وعليه يتأكد أنه يوجد تجانس بين تباين المجموعتين، وعليه نقوم بتحليل نتائج الفروق بين المجموعتين اعتماداً على السطر الأول (سطر وجود التجانس) حيث يتبين أن قيمة T المحسوبة تساوي -0,437 وقيمة مستوى الدلالة يساوي  $\text{sig } T = 0,663$  وهو أكبر من مستوى المعنوية 0,05، وعليه فهذه النتائج تبين أنه يوجد تجانس في إجابات أفراد العينة نحو بعد الأمن الوظيفي تعزى لمتغير الجنس.

ومن خلال النتائج التي تم التعقيب عليها يتضح أنه يوجد تجانس في إجابات أفراد عينة الدراسة نحو أبعاد الدعم التنظيمي (العدالة التنظيمية، القيادة، الحوافز، الثقة التنظيمية، الأمن الوظيفي) تعزى لمتغير الجنس وعليه فإن الفرضية الفرعية الأولى "مرفوضة" والتي تنص على أنه: "توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد العينة نحو أبعاد الدعم التنظيمي تعزى لمتغير الجنس".

## 2. اختبار الفروق في إجابات أفراد العينة نحو أبعاد الدعم التنظيمي تعزى للسن

لاختبار الفروق في إجابات أفراد عينة الدراسة نحو أبعاد الدعم التنظيمي والتي تعزى لمتغير السن تم الاعتماد على تحليل التباين الأحادي (one way anova) والنتائج موضحة في الجدول الموالي:

الجدول رقم (4-36): اختبار ANOVA للفروق في إجابات أفراد العينة نحو أبعاد الدعم التنظيمي تعزى للسن

المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	مربع الوسط	قيمة F	مستوى الدلالة
العدالة التنظيمية	بين المجموعات	0,257	3	0,086	0,242	0,867
	داخل المجموعات	74,953	212	0,354		
	المجموع	75,210	215			
القيادة	بين المجموعات	0,337	3	0,112	0,556	0,645
	داخل المجموعات	42,843	212	0,202		
	المجموع	43,179	215			
الحوافز	بين المجموعات	0,712	3	0,237	0,617	0,605
	داخل المجموعات	81,625	212	0,385		
	المجموع	82,338	215			
الثقة التنظيمية	بين المجموعات	1,339	3	0,446	3,014	0,031
	داخل المجموعات	31,390	212	0,148		
	المجموع	32,729	215			
الأمن الوظيفي	بين المجموعات	0,734	3	0,245	1,202	0,310
	داخل المجموعات	43,121	212	0,203		
	المجموع	43,854	215			

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

الفصل الرابع: — دراسة تطبيقية لأثر الدعم التنظيمي في التشارك المعرفي في مجموعة مؤسسات  
بقطاع الصناعة الإلكترونية في الجزائر.

يتضح من نتائج الجدول رقم (4-36) ما يلي:

- مستوى الدلالة للعدالة التنظيمية يساوي 0,867 وهو أكبر من مستوى المعنوية 0,05، وبالتالي لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد العينة نحو العدالة التنظيمية تعزى لمتغير السن.
- مستوى الدلالة للقيادة يساوي 0,645، وهو أكبر من مستوى المعنوية 0,05، وبالتالي لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد العينة نحو القيادة تعزى لمتغير السن.
- ومستوى الدلالة للحوافز بلغ 0,605، وهو أكبر من مستوى المعنوية 0,05، وبالتالي لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد العينة نحو الحوافز تعزى لمتغير السن.
- مستوى الدلالة للأمن الوظيفي يساوي 0,310، وهو أكبر من مستوى المعنوية 0,05، وبالتالي لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد العينة نحو الأمن الوظيفي تعزى لمتغير السن.
- في حين بلغ مستوى الدلالة لبعث الثقة التنظيمية 0,031 وهو أقل من مستوى المعنوية 0,05، حيث تؤكد هذه النتيجة وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد عينة الدراسة نحو الثقة التنظيمية تعزى لمتغير السن، ولمعرفة الفئة أو الفئات التي تكمن فيها الفروق تم القيام بإجراء الاختبار البعدي توكاي (test de tukey) والنتائج موضحة في الملحق رقم (10)، حيث أظهرت النتائج أن الفروق في الإجابات ترجع لكل من فئة أقل من 30 سنة وفئة من 40 لأقل من 50 سنة، ويمكن توضيح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للثقة التنظيمية حسب الفئتين السابقتين كما يلي:

الجدول رقم (4-37): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للثقة التنظيمية تعزى للسن

السن	أقل من 30 سنة		من 40 لأقل من 50 سنة	
	المتوسط الحسابي	الإحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الإحراف المعياري
الثقة التنظيمية	4,04	0,34	3,81	0,51

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

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن وجود فروق في إجابات أفراد العينة نحو الثقة التنظيمية ترجع بالدرجة الأولى للفئة أقل من 30 سنة والتي بلغ متوسطها الحسابي 4,04 وانحراف معياري يساوي 0,34، أما فئة من 40 لأقل من 50 سنة فهي أقل توجهها نحو الثقة التنظيمية بمتوسط حسابي يساوي 3,81 وانحراف معياري بلغ 0,51.

ومن خلال ما سبق يتضح أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد العينة نحو أبعاد

الدعم التنظيمي تعزى لمتغير السن وعليه فإن الفرضية الفرعية الثانية "مقبولة" والتي تنص على أنه:

الفصل الرابع: — دراسة تطبيقية لأثر الدعم التنظيمي في التشارك المعرفي في مجموعة مؤسسات  
بقطاع الصناعة الإلكترونية في الجزائر.

" توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد العينة نحو أبعاد الدعم التنظيمي تعزى لمتغير السن".

3. اختبار الفروق في إجابات أفراد العينة نحو أبعاد الدعم التنظيمي تعزى لمتغير الحالة العائلية  
لاختبار الفروق في إجابات أفراد عينة الدراسة نحو أبعاد الدعم التنظيمي والتي تعزى لمتغير الحالة  
العائلية تم الاعتماد على تحليل التباين الأحادي (one way anova) والنتائج موضحة في الجدول التالي:  
الجدول رقم (4-38): اختبار ANOVA للفروق في إجابات أفراد العينة نحو أبعاد الدعم التنظيمي تعزى

للحالة العائلية

المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	مربع الوسط	قيمة F	مستوى الدلالة
العدالة التنظيمية	بين المجموعات	4,489	3	1,496	4,486	0,004
	داخل المجموعات	70,721	212	0,334		
	المجموع	75,210	215			
القيادة	بين المجموعات	1,415	3	0,472	2,394	0,069
	داخل المجموعات	41,764	212	0,197		
	المجموع	43,179	215			
الحوافز	بين المجموعات	8,254	3	2,751	7,874	0,000
	داخل المجموعات	74,083	212	0,349		
	المجموع	82,338	215			
الثقة التنظيمية	بين المجموعات	0,990	3	0,330	2,204	0,089
	داخل المجموعات	31,739	212	0,150		
	المجموع	32,729	215			
الأمن الوظيفي	بين المجموعات	4,062	3	1,354	7,213	0,000
	داخل المجموعات	39,793	212	0,188		
	المجموع	43,854	215			

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

من خلال الجدول رقم (4-38) يتضح ما يلي:

- مستوى الدلالة للقيادة يساوي 0,069 وهو أكبر من مستوى المعنوية 0,05، وبالتالي لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد العينة نحو القيادة تعزى لمتغير الحالة العائلية.

الفصل الرابع: — دراسة تطبيقية لأثر الدعم التنظيمي في التشارك المعرفي في مجموعة مؤسسات بقطاع الصناعة الإلكترونية في الجزائر.

• مستوى الدلالة للنقطة التنظيمية يساوي 0,089 وهو أكبر من مستوى المعنوية 0,05، وبالتالي لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد العينة نحو الثقة التنظيمية تعزى لمتغير الحالة العائلية.

• بالنسبة للعدالة التنظيمية بلغ مستوى الدلالة 0,004 وهو أقل من مستوى المعنوية 0,05 وبالتالي تؤكد هذه النتيجة وجود فروق في إجابات أفراد العينة نحو العدالة التنظيمية تعزى للحالة العائلية ولمعرفة الفئة أو الفئات التي تكمن فيها الفروق تم القيام بإجراء الاختبار البعدي توكاي (test de tukey) والنتائج موضحة في الملحق رقم (10) حيث أظهرت النتائج أن الفروق في الإجابات نحو العدالة التنظيمية ترجع لكل من فئة متزوج وفئة أعزب ويمكن توضيح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للعدالة التنظيمية حسب الفئتين السابقتين كما يلي:

الجدول رقم (4-39): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة نحو العدالة

التنظيمية تعزى للحالة العائلية

متزوج		أعزب		السن
الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	
0,555	4,017	0,624	3,735	العدالة التنظيمية

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

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن وجود فروق في إجابات أفراد العينة نحو العدالة التنظيمية ترجع بالدرجة الأولى لفئة متزوج والتي بلغ متوسطها الحسابي 4,017 وانحراف معياري يساوي 0,555، أما فئة أعزب فهي أقل درجة بمتوسط يساوي 3,735 وانحراف معياري بلغ 0,624.

• بالنسبة للحوافز بلغ مستوى الدلالة 0,000 وهو أقل من مستوى المعنوية 0,05 وبالتالي تؤكد هذه النتيجة وجود فروق في إجابات أفراد العينة نحو الحوافز تعزى للحالة العائلية ولمعرفة الفئة أو الفئات التي تكمن فيها الفروق تم القيام بإجراء الاختبار البعدي توكاي (test de tukey) والنتائج موضحة في الملحق (10) حيث أظهرت النتائج أن الفروق في الإجابات نحو الحوافز ترجع لكل من فئة متزوج وفئة أعزب وأرمل ويمكن توضيح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للحوافز حسب الفئات السابقة كما يلي:

الجدول رقم (4-40): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة نحو

الحوافز تعزى للحالة العائلية

أرمل		متزوج		أعزب		السن
الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	
0,164	4,809	0,532	3,980	0,686	3,670	الحوافز

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

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن وجود فروق في إجابات أفراد العينة نحو الحوافز ترجع بالدرجة الأولى لفئة أرمل والتي بلغ متوسطها الحسابي 4,809 وانحراف معياري يساوي 0,164، ثم فئة متزوج بمتوسط يساوي 3,980 وانحراف معياري بلغ 0,532، ثم فئة أعزب بمتوسط يساوي 3,670 وانحراف معياري بلغ 0,686.

- بالنسبة للأمن الوظيفي بلغ مستوى الدلالة 0,000 وهو أقل من مستوى المعنوية 0,05 وبالتالي تؤكد هذه النتيجة وجود فروق في إجابات أفراد العينة نحو الأمن الوظيفي تعزى للحالة العائلية ولمعرفة الفئة أو الفئات التي تكمن فيها الفروق تم القيام بإجراء الاختبار البعدي توكاي (test de tukey) والنتائج موضحة في الملحق رقم (10)، حيث بينت النتائج أن الفروق في الإجابات نحو الأمن الوظيفي ترجع لكل من فئة متزوج وفئة أعزب وفئة أرمل ويمكن توضيح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للأمن الوظيفي حسب الفئات السابقة كما يلي:

الجدول رقم (4-41): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة نحو الأمن

الوظيفي تعزى للحالة العائلية

أرمل		متزوج		أعزب		السن
الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	
0,247	4,714	0,392	4,057	0,496	3,840	الأمن الوظيفي

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

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن وجود فروق في إجابات أفراد العينة نحو الأمن الوظيفي يرجع بالدرجة الأولى لفئة أرمل والتي بلغ متوسطها الحسابي 4,714 وانحراف معياري يساوي 0,247، ثم فئة

الفصل الرابع: — دراسة تطبيقية لأثر الدعم التنظيمي في التشارك المعرفي في مجموعة مؤسسات  
بقطاع الصناعة الإلكترونية في الجزائر.

متزوج بمتوسط يساوي 4,057 وانحراف معياري بلغ 0,392، ثم فئة أعزب بمتوسط يساوي 3,840 وانحراف معياري بلغ 0,496.

ومن خلال ما سبق يتضح أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد العينة نحو أبعاد الدعم التنظيمي تعزى لمتغير الحالة العائلية، وعليه فإن الفرضية الفرعية الثالثة "مقبولة" والتي تنص على أنه: "توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد العينة نحو أبعاد الدعم التنظيمي تعزى لمتغير الحالة العائلية".

4. اختبار الفروق في إجابات أفراد العينة نحو أبعاد الدعم التنظيمي تعزى لمتغير المستوى التعليمي  
لاختبار الفروق في إجابات أفراد عينة الدراسة نحو أبعاد الدعم التنظيمي تعزى لمتغير المستوى التعليمي تم الاعتماد على تحليل التباين الأحادي (one way anova) والنتائج المتحصل عليها موضحة في الجدول التالي:  
الجدول رقم (4-42): اختبار ANOVA للفروق في إجابات أفراد العينة نحو أبعاد الدعم التنظيمي تعزى

للمستوى التعليمي

المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	مربع الوسط	قيمة F	مستوى الدلالة
العدالة التنظيمية	بين المجموعات	2,382	5	0,476	1,374	0,235
	داخل المجموعات	72,828	210	0,347		
	المجموع	75,210	215			
القيادة	بين المجموعات	0,715	5	0,143	0,707	0,619
	داخل المجموعات	42,464	210	0,202		
	المجموع	43,179	215			
الحوافز	بين المجموعات	2,810	5	0,562	1,484	0,196
	داخل المجموعات	79,528	210	0,379		
	المجموع	82,338	215			
الثقة التنظيمية	بين المجموعات	1,001	5	0,200	1,325	0,255
	داخل المجموعات	31,727	210	0,151		
	المجموع	32,729	215			
الأمن الوظيفي	بين المجموعات	0,632	5	0,126	0,614	0,689
	داخل المجموعات	43,222	210	0,206		
	المجموع	43,854	215			

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



## الفصل الرابع: — دراسة تطبيقية لأثر الدعم التنظيمي في التشارك المعرفي في مجموعة مؤسسات بقطاع الصناعة الإلكترونية في الجزائر.

من خلال الجدول رقم (4-42) يتضح ما يلي:

- بلغ مستوى الدلالة للعدالة التنظيمية 0,235 وهو أكبر من مستوى المعنوية 0,05، وبالتالي لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد العينة نحو العدالة التنظيمية تعزى لمتغير المستوى التعليمي.
- مستوى الدلالة للقيادة يساوي 0,619 وهو أكبر من مستوى المعنوية 0,05، وبالتالي لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد العينة نحو القيادة تعزى لمتغير المستوى التعليمي.
- بلغ مستوى الدلالة للحوافز 0,196 وهو أكبر من مستوى المعنوية 0,05، وبالتالي لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد العينة نحو الحوافز تعزى لمتغير المستوى التعليمي.
- مستوى الدلالة للنقطة التنظيمية يساوي 0,255 وهو أكبر من مستوى المعنوية 0,05، وبالتالي لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد العينة نحو النقطة التنظيمية تعزى لمتغير المستوى التعليمي.
- مستوى الدلالة للأمن الوظيفي يساوي 0,689 وهو أكبر من مستوى المعنوية 0,05، وبالتالي لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد العينة نحو الأمن الوظيفي تعزى لمتغير المستوى التعليمي.

من خلال ما سبق يتضح أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد العينة نحو أبعاد الدعم التنظيمي تعزى لمتغير المستوى التعليمي، وعليه فإن الفرضية الفرعية الرابعة "مرفوضة" والتي تنص على أنه: "توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد العينة نحو أبعاد الدعم التنظيمي تعزى لمتغير المستوى التعليمي".

### 5. اختبار الفروق في إجابات أفراد العينة نحو أبعاد الدعم التنظيمي تعزى لمتغير الصنف الوظيفي

من أجل اختبار الفروق في إجابات أفراد عينة الدراسة نحو أبعاد الدعم التنظيمي والتي تعزى لمتغير الصنف الوظيفي تم الاعتماد على تحليل التباين الأحادي (one way anova) والنتائج موضحة في الجدول الموالي:

الفصل الرابع: — دراسة تطبيقية لأثر الدعم التنظيمي في التشارك المعرفي في مجموعة مؤسسات  
بقطاع الصناعة الإلكترونية في الجزائر.

الجدول رقم (4-43): اختبار ANOVA للفروق في إجابات أفراد العينة نحو أبعاد الدعم التنظيمي تعزى

للصنف الوظيفي

المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	مربع الوسط	قيمة F	مستوى الدلالة
العدالة التنظيمية	بين المجموعات	0,362	2	0,181	0,515	0,598
	داخل المجموعات	74,848	213	0,351		
	المجموع	75,210	215			
القيادة	بين المجموعات	0,084	2	0,042	0,207	0,814
	داخل المجموعات	43,096	213	0,202		
	المجموع	43,179	215			
الحوافز	بين المجموعات	0,778	2	0,389	1,016	0,364
	داخل المجموعات	81,560	213	0,383		
	المجموع	82,338	215			
الثقة التنظيمية	بين المجموعات	0,250	2	0,125	0,820	0,442
	داخل المجموعات	32,479	213	0,152		
	المجموع	32,729	215			
الأمن الوظيفي	بين المجموعات	0,463	2	0,232	1,137	0,323
	داخل المجموعات	43,391	213	0,204		
	المجموع	43,854	215			

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

من خلال الجدول رقم (4-43) يتضح ما يلي:

- بلغ مستوى الدلالة للعدالة التنظيمية 0,598 وهو أكبر من مستوى المعنوية 0,05، وبالتالي لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد العينة نحو العدالة التنظيمية تعزى لمتغير الصنف الوظيفي.
- مستوى الدلالة للقيادة يساوي 0,814 وهو أكبر من مستوى المعنوية 0,05، وبالتالي لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد العينة نحو القيادة تعزى لمتغير الصنف الوظيفي.
- بلغ مستوى الدلالة للحوافز 0,364 وهو أكبر من مستوى المعنوية 0,05، وبالتالي لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد العينة نحو الحوافز تعزى لمتغير الصنف الوظيفي.
- بلغ مستوى الدلالة للثقة التنظيمية 0,442 وهو أكبر من مستوى المعنوية 0,05، وبالتالي لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد العينة نحو الثقة التنظيمية تعزى لمتغير الصنف الوظيفي.

الفصل الرابع: — دراسة تطبيقية لأثر الدعم التنظيمي في التشارك المعرفي في مجموعة مؤسسات بقطاع الصناعة الإلكترونية في الجزائر.

- مستوى الدلالة للأمن الوظيفي يساوي 0,323 وهو أكبر من مستوى المعنوية 0,05، وبالتالي لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد العينة نحو الأمن الوظيفي تعزى لمتغير الصنف الوظيفي. من خلال ما سبق يتضح أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد العينة نحو أبعاد الدعم التنظيمي تعزى لمتغير الصنف الوظيفي، وعليه فإن الفرضية الفرعية الخامسة "مرفوضة" والتي تنص على أنه: "توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد العينة نحو أبعاد الدعم التنظيمي تعزى لمتغير الصنف الوظيفي".

6. اختبار الفروق في إجابات أفراد العينة نحو أبعاد الدعم التنظيمي تعزى لمتغير مستوى الدخل

- لاختبار الفروق في إجابات أفراد عينة الدراسة نحو أبعاد الدعم التنظيمي تعزى لمتغير مستوى الدخل تم الاعتماد على تحليل التباين الأحادي (one way anova) والنتائج موضحة في الجدول التالي:
- الجدول رقم (4-44): اختبار ANOVA للفروق في إجابات أفراد العينة نحو أبعاد الدعم التنظيمي تعزى

لمستوى الدخل

المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	مربع الوسط	قيمة F	مستوى الدلالة
العدالة التنظيمية	بين المجموعات	0,585	2	0,294	0,839	0,434
	داخل المجموعات	74,622	213	0,350		
	المجموع	75,210	215			
القيادة	بين المجموعات	0,230	2	0,115	0,570	0,566
	داخل المجموعات	42,650	213	0,202		
	المجموع	43,179	215			
الحوافز	بين المجموعات	0,814	2	0,407	1,064	0,347
	داخل المجموعات	81,524	213	0,383		
	المجموع	82,338	215			
الثقة التنظيمية	بين المجموعات	0,040	2	0,020	0,131	0,877
	داخل المجموعات	32,688	213	0,153		
	المجموع	32,729	215			
الأمن الوظيفي	بين المجموعات	0,331	2	0,166	0,811	0,446
	داخل المجموعات	43,523	213	0,204		
	المجموع	43,854	215			

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

## الفصل الرابع: — دراسة تطبيقية لأثر الدعم التنظيمي في التشارك المعرفي في مجموعة مؤسسات بقطاع الصناعة الإلكترونية في الجزائر.

من خلال الجدول رقم (4-44) يتضح ما يلي:

- بلغ مستوى الدلالة للعدالة التنظيمية 0,434 وهو أكبر من مستوى المعنوية 0,05، وبالتالي لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد العينة نحو العدالة التنظيمية تعزى لمتغير مستوى الدخل.
  - مستوى الدلالة للقيادة يساوي 0,566 وهو أكبر من مستوى المعنوية 0,05، وبالتالي لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد العينة نحو القيادة تعزى لمتغير مستوى الدخل.
  - بلغ مستوى الدلالة للحوافز 0,347 وهو أكبر من مستوى المعنوية 0,05، وبالتالي لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد العينة نحو الحوافز تعزى لمتغير مستوى الدخل.
  - بلغ مستوى الدلالة للثقة التنظيمية 0,877 وهو أكبر من مستوى المعنوية 0,05، وبالتالي لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد العينة نحو الثقة التنظيمية تعزى لمتغير مستوى الدخل.
  - مستوى الدلالة للأمن الوظيفي يساوي 0,446 وهو أكبر من مستوى المعنوية 0,05، وبالتالي لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد العينة نحو الأمن الوظيفي تعزى لمتغير مستوى الدخل.
- من خلال ما سبق يتضح أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد العينة نحو أبعاد الدعم التنظيمي تعزى لمتغير مستوى الدخل، وعليه فإن الفرضية الفرعية السادسة "مرفوضة" والتي تنص على أنه: "توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد العينة نحو أبعاد الدعم التنظيمي تعزى لمتغير مستوى الدخل".

### 7. اختبار الفروق في إجابات أفراد العينة نحو أبعاد الدعم التنظيمي تعزى لمتغير سنوات العمل

من أجل اختبار الفروق في إجابات أفراد عينة الدراسة نحو أبعاد الدعم التنظيمي والتي تعزى لمتغير سنوات العمل تم الاعتماد على تحليل التباين الأحادي (one way anova) والنتائج التي تم التوصل إليها موضحة في الجدول الموالي:

الفصل الرابع: — دراسة تطبيقية لأثر الدعم التنظيمي في التشارك المعرفي في مجموعة مؤسسات  
بقطاع الصناعة الإلكترونية في الجزائر.

الجدول رقم (4-45): اختبار ANOVA للفروق في إجابات أفراد العينة نحو أبعاد الدعم التنظيمي تعزى

لسنوات العمل

المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	مربع الوسط	قيمة F	مستوى الدلالة
العدالة التنظيمية	بين المجموعات	4,099	3	1,366	4,074	0,008
	داخل المجموعات	71,111	212	0,335		
	المجموع	75,210	215			
القيادة	بين المجموعات	2,421	3	0,807	4,198	0,007
	داخل المجموعات	40,758	212	0,192		
	المجموع	43,179	215			
الحوافز	بين المجموعات	6,017	3	2,006	5,571	0,001
	داخل المجموعات	76,321	212	0,360		
	المجموع	82,338	215			
الثقة التنظيمية	بين المجموعات	2,120	3	0,707	4,894	0,003
	داخل المجموعات	30,609	212	0,144		
	المجموع	32,729	215			
الأمن الوظيفي	بين المجموعات	2,449	3	0,816	4,180	0,007
	داخل المجموعات	41,405	212	0,195		
	المجموع	43,854	215			

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

من خلال الجدول أعلاه يتبين ما يلي:

- بلغ مستوى الدلالة للعدالة التنظيمية 0,008 وهو أقل من مستوى المعنوية 0,05 وبالتالي تؤكد هذه النتيجة وجود فروق في إجابات أفراد العينة نحو العدالة التنظيمية تعزى لسنوات العمل ولمعرفة الفئة أو الفئات التي تكمن فيها الفروق تم القيام بإجراء الاختبار البعدي توكاي (test de tukey) والنتائج موضحة في الملحق رقم (10) حيث بينت النتائج أن الفروق في الإجابات نحو العدالة التنظيمية ترجع لكل من فئة أقل من 5 سنوات وفئة من 5 لأقل من 10 سنوات ويمكن توضيح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للعدالة التنظيمية حسب الفئتين السابقتين كما يلي:

الجدول رقم (4-46): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة نحو العدالة

التنظيمية تعزى لسنوات العمل

من 05 لأقل من 10 سنوات		أقل من 5 سنوات		السن
الإحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الإحراف المعياري	المتوسط الحسابي	
0,546	4,044	0,532	3,756	العدالة التنظيمية

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

يتبين من خلال الجدول رقم (4-46) أن وجود فروق في إجابات أفراد العينة نحو العدالة التنظيمية يرجع بدرجة كبيرة لفئة من 5 لأقل من 10 سنة والتي بلغ متوسطها الحسابي 4,044 وانحراف معياري يساوي 0,546، ثم فئة أقل من 5 سنوات بمتوسط يساوي 3,756 وانحراف معياري بلغ 0,532.

- بلغ مستوى الدلالة للقيادة 0,007 وهو أقل من مستوى المعنوية 0,05 وبالتالي تشير هذه النتيجة لوجود فروق في إجابات أفراد العينة نحو القيادة تعزى لسنوات العمل، ولمعرفة الفئة أو الفئات التي تكمن فيها الفروق تم القيام بإجراء الاختبار البعدي توكاي (test de tukey) والنتائج موضحة في الملحق رقم (10) حيث بينت النتائج أن الفروق في الإجابات نحو القيادة ترجع لكل من فئة من 10 لأقل من 15 سنة وفئة 15 سنة فأكثر، ويمكن توضيح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للقيادة حسب الفئتين السابقتين كما يلي:

الجدول رقم (4-47): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة نحو القيادة

تعزى لسنوات العمل

15 سنة فأكثر		من 10 لأقل من 15 سنة		السن
الإحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الإحراف المعياري	المتوسط الحسابي	
0,728	3,619	0,635	3,817	القيادة

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

يتبين من خلال الجدول رقم (4-47) أن وجود فروق في إجابات أفراد العينة نحو القيادة يرجع بدرجة كبيرة لفئة من 10 لأقل من 15 سنة والتي بلغ متوسطها الحسابي 3,817 وانحراف معياري يساوي 0,635، ثم فئة 15 سنة فأكثر بمتوسط يساوي 3,619 وانحراف معياري بلغ 0,728.

- بلغ مستوى الدلالة للحوافز 0,001 وهو أقل من مستوى المعنوية 0,05 وبالتالي تشير هذه النتيجة لوجود فروق في إجابات أفراد العينة نحو الحوافز تعزى لسنوات العمل، ولمعرفة الفئة أو الفئات التي

الفصل الرابع: — دراسة تطبيقية لأثر الدعم التنظيمي في التشارك المعرفي في مجموعة مؤسسات  
بقطاع الصناعة الإلكترونية في الجزائر.

تكمن فيها الفروق تم القيام بإجراء الاختبار البعدي توكاي (test de tukey) والنتائج موضحة في الملحق رقم (10) حيث بينت النتائج أن الفروق في الإجابات نحو الحوافز ترجع لكل من فئة أقل من 5 سنوات وفئة من 05 لأقل من 10 سنوات، ويمكن توضيح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للحوافز حسب الفئتين السابقتين كما يلي:

الجدول رقم (4-48): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة نحو الحوافز

تعزى لسنوات العمل

السن	أقل من 05 سنوات		من 05 لأقل من 10 سنوات	
	المتوسط الحسابي	الإحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الإحراف المعياري
الحوافز	3,686	0,641	4,008	0,533

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

من خلال الجدول رقم (4-48) يتضح أن وجود فروق في إجابات أفراد العينة نحو الحوافز حسب سنوات العمل يرجع بالدرجة الأولى لفئة من 05 لأقل من 10 سنة والتي بلغ متوسطها الحسابي 4,008 وانحراف معياري يساوي 0,533، ثم فئة أقل من 05 سنة بمتوسط حسابي يساوي 3,686 وانحراف معياري بلغ 0,641.

• بلغ مستوى الدلالة للثقة التنظيمية 0,003 وهو أقل من مستوى المعنوية 0,05 وبالتالي تشير هذه النتيجة لوجود فروق في إجابات أفراد العينة نحو الثقة التنظيمية تعزى لسنوات العمل، ولمعرفة الفئة أو الفئات التي تكمن فيها الفروق تم القيام بإجراء الاختبار البعدي توكاي (test de tukey) والنتائج موضحة في الملحق رقم (10) حيث بينت النتائج أن الفروق في الإجابات نحو الثقة التنظيمية ترجع لكل من فئة من 05 لأقل من 10 سنوات وفئة من 10 لأقل من 15 سنة، ويمكن توضيح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للثقة التنظيمية حسب الفئتين السابقتين كما يلي:

الجدول رقم (4-49): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة نحو الثقة

التنظيمية تعزى لسنوات العمل

السن	من 05 لأقل من 10 سنوات		من 10 لأقل من 15 سنة	
	المتوسط الحسابي	الإحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الإحراف المعياري
الثقة التنظيمية	4,079	0,316	3,817	0,661

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

الفصل الرابع: — دراسة تطبيقية لأثر الدعم التنظيمي في التشارك المعرفي في مجموعة مؤسسات بقطاع الصناعة الإلكترونية في الجزائر.

من خلال الجدول رقم (4-49) يتضح أن وجود فروق في إجابات أفراد العينة نحو الثقة التنظيمية حسب سنوات العمل يرجع بالدرجة الأولى لفئة من 05 لأقل من 10 سنوات والتي بلغ متوسطها الحسابي 4,079 وانحراف معياري يساوي 0,316، ثم فئة من 10 لأقل من 15 سنة بمتوسط حسابي يساوي 3,817 وانحراف معياري بلغ 0,661.

• بلغ مستوى الدلالة للأمن الوظيفي 0,007 وهو أقل من مستوى المعنوية 0,05 وبالتالي تشير هذه النتيجة لوجود فروق في إجابات أفراد العينة نحو الأمن الوظيفي تعزى لسنوات العمل، ولمعرفة الفئة أو الفئات التي تكمن فيها الفروق تم القيام بإجراء الاختبار البعدي توكاي (test de tukey) والنتائج موضحة في الملحق رقم (10) حيث بينت النتائج أن الفروق في الإجابات نحو الأمن الوظيفي يرجع لكل من فئة من 05 لأقل من 10 سنوات وفئة 15 سنة فأكثر، ويمكن توضيح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للأمن الوظيفي حسب الفئتين السابقتين كما يلي:

الجدول رقم (4-50): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة نحو الأمن

الوظيفي تعزى لسنوات العمل

15 سنة فأكثر		من 05 لأقل من 10 سنوات		السن
الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	
0,953	3,612	0,377	4,027	الأمن الوظيفي

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

من خلال الجدول رقم (4-50) يتضح أن وجود فروق في إجابات أفراد العينة نحو الأمن الوظيفي حسب سنوات العمل يرجع بالدرجة الأولى لفئة من 05 لأقل من 10 سنوات والتي بلغ متوسطها الحسابي 4,027 وانحراف معياري يساوي 0,377، ثم فئة 15 سنة فأكثر بمتوسط حسابي يساوي 3,612 وانحراف معياري بلغ 0,953.

من خلال ما سبق يتضح أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد العينة نحو أبعاد الدعم التنظيمي تعزى لمتغير سنوات العمل، وعليه فإن الفرضية الفرعية السابعة "مقبولة" والتي تنص على أنه: "توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد العينة نحو أبعاد الدعم التنظيمي تعزى لمتغير سنوات العمل".



الفصل الرابع: — دراسة تطبيقية لأثر الدعم التنظيمي في التشارك المعرفي في مجموعة مؤسسات بقطاع الصناعة الإلكترونية في الجزائر.

8. اختبار الفروق في إجابات أفراد العينة نحو أبعاد الدعم التنظيمي تعزى لمتغير اسم المؤسسة من أجل اختبار الفروق في إجابات أفراد عينة الدراسة نحو أبعاد الدعم التنظيمي والتي تعزى لمتغير اسم المؤسسة تم الاعتماد على تحليل التباين الأحادي (one way anova) والنتائج التي تم التوصل إليها موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (4-51): اختبار ANOVA للفروق في إجابات أفراد العينة نحو أبعاد الدعم التنظيمي تعزى

لمؤسسة العمل

المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	مربع الوسط	قيمة F	مستوى الدلالة
العدالة التنظيمية	بين المجموعات	8,394	3	2,798	8,878	0,000
	داخل المجموعات	66,816	212	0,315		
	المجموع	75,210	215			
القيادة	بين المجموعات	2,516	3	0,839	4,372	0,005
	داخل المجموعات	40,664	212	0,192		
	المجموع	43,179	215			
الحوافز	بين المجموعات	12,304	3	4,101	12,416	0,000
	داخل المجموعات	70,033	212	0,330		
	المجموع	82,338	215			
الثقة التنظيمية	بين المجموعات	2,184	3	0,728	5,053	0,002
	داخل المجموعات	30,544	212	0,144		
	المجموع	32,729	215			
الأمن الوظيفي	بين المجموعات	5,034	3	1,678	9,163	0,000
	داخل المجموعات	38,821	212	0,183		
	المجموع	43,854	215			

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

من خلال الجدول السابق يتضح ما يلي:

- بلغ مستوى الدلالة للعدالة التنظيمية 0,000 وهو أقل من مستوى المعنوية 0,05 وبالتالي تؤكد هذه النتيجة وجود فروق في إجابات أفراد العينة نحو العدالة التنظيمية تعزى لمؤسسة العمل، ولمعرفة مؤسسة العمل التي تكمن فيها الفروق تم القيام بإجراء الاختبار البعدي توكاي (test de tukey) والنتائج موضحة في الملحق رقم (10) حيث بينت النتائج أن الفروق في الإجابات نحو العدالة

الفصل الرابع: — دراسة تطبيقية لأثر الدعم التنظيمي في التشارك المعرفي في مجموعة مؤسسات بقطاع الصناعة الإلكترونية في الجزائر.

التنظيمية ترجع لكل من مؤسسة كوندور ومؤسسة جيون ومؤسسة sacomi، ويمكن توضيح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للعدالة التنظيمية حسب مؤسسة العمل السابقة كما يلي: الجدول رقم (4-52): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة نحو العدالة التنظيمية تعزى لمؤسسة العمل

مؤسسة sacomi		مؤسسة جيون		مؤسسة كوندور		السن
الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	
0,568	3,645	0,551	4,697	0,596	4,098	العدالة التنظيمية

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

من خلال الجدول رقم (4-52) يتضح أن وجود فروق في إجابات أفراد العينة نحو العدالة التنظيمية حسب المؤسسة يرجع بالدرجة الأولى للذين يعملون في مؤسسة جيون إلكترونيك بمتوسط حسابي يساوي 4,697 وانحراف معياري يساوي 0,551، ثم العاملين في مؤسسة كوندور إلكترونيك بمتوسط حسابي يساوي 4,098 وانحراف معياري بلغ 0,596، ثم العاملين في مؤسسة sacomi بمتوسط حسابي يساوي 3,645 وانحراف معياري بلغ 0,568.

• بلغ مستوى الدلالة للقيادة 0,005 وهو أقل من مستوى المعنوية 0,05 وبالتالي تؤكد هذه النتيجة وجود فروق في إجابات أفراد العينة نحو القيادة تعزى لمؤسسة العمل، ولمعرفة المؤسسة أو المؤسسات التي تكمن فيها الفروق تم القيام بإجراء الاختبار البعدي توكاي (test de tukey) والنتائج موضحة في الملحق رقم (10) حيث بينت النتائج أن الفروق في الإجابات نحو القيادة ترجع لكل من مؤسسة كوندور إلكترونيك ومؤسسة جيون إلكترونيك، ويمكن توضيح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للقيادة حسب المؤسستين السابقتين كما يلي:

الجدول رقم (4-53): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة نحو القيادة

تعزى لمؤسسة العمل

مؤسسة جيون		مؤسسة كوندور		السن
الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	
0,422	3,837	0,467	4,054	القيادة

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

الفصل الرابع: — دراسة تطبيقية لأثر الدعم التنظيمي في التشارك المعرفي في مجموعة مؤسسات بقطاع الصناعة الإلكترونية في الجزائر.

من خلال الجدول رقم (4-53) يتضح أن وجود فروق في إجابات أفراد العينة نحو القيادة تعزى لمؤسسة العمل يرجع بالدرجة الأولى للذين يعملون في مؤسسة كوندور إلكترونيك بمتوسط حسابي يساوي 4,054 وانحراف معياري يساوي 0,467، ثم العاملين في مؤسسة جيون إلكترونيك بمتوسط حسابي يساوي 3,837 وانحراف معياري بلغ 0,422.

• بلغ مستوى الدلالة للحوافز 0,000 وهو أقل من مستوى المعنوية 0,05 وبالتالي تؤكد هذه النتيجة وجود فروق في إجابات أفراد العينة نحو الحوافز تعزى لمؤسسة العمل ولمعرفة المؤسسة أو المؤسسات التي تكمن فيها الفروق تم القيام بإجراء الاختبار البعدي توكاي (test de tukey) والنتائج موضحة في الملحق رقم (10) حيث بينت النتائج أن الفروق في الإجابات نحو الحوافز ترجع لكل من مؤسسة كوندور إلكترونيك ومؤسسة جيون إلكترونيك ومؤسسة سامسونغ ومؤسسة sacomi، ويمكن توضيح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للحوافز حسب المؤسسات السابقة كما يلي:

الجدول رقم (4-54): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة نحو

الحوافز تعزى لمؤسسة العمل

السن	مؤسسة كوندور		مؤسسة جيون		مؤسسة تايم كوم		مؤسسة sacomi	
	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
الحوافز	4,109	0,546	3,614	0,639	3,662	0,436	3,638	0,658

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

من خلال الجدول رقم (4-55) يتضح أن وجود فروق في إجابات أفراد العينة نحو الحوافز حسب مؤسسة العمل يرجع بالدرجة الأولى للذين يعملون في مؤسسة كوندور إلكترونيك بمتوسط حسابي يساوي 4,109 وانحراف معياري يساوي 0,546، ثم العاملين في مؤسسة تايم كوم إلكترونيك بمتوسط حسابي يساوي 3,662 وانحراف معياري بلغ 0,436، ثم الذين يعملون في مؤسسة sacomi بمتوسط حسابي بلغ 3,638 وانحراف معياري يساوي 0,658، وفي الأخير العاملين في مؤسسة جيون بمتوسط يساوي 3,614 وانحراف معياري يساوي 0,639.

• بلغ مستوى الدلالة للثقة التنظيمية 0,002 وهو أقل من مستوى المعنوية 0,05 وبالتالي تؤكد هذه النتيجة وجود فروق في إجابات أفراد العينة نحو الثقة التنظيمية تعزى لمؤسسة العمل، ولمعرفة المؤسسة أو المؤسسات التي تكمن فيها الفروق تم القيام بإجراء الاختبار البعدي توكاي (test de

الفصل الرابع: — دراسة تطبيقية لأثر الدعم التنظيمي في التشارك المعرفي في مجموعة مؤسسات بقطاع الصناعة الإلكترونية في الجزائر.

(tukey) والنتائج موضحة في الملحق رقم (10) حيث بينت النتائج أن الفروق في الإجابات نحو الثقة التنظيمية ترجع لكل من مؤسسة كوندور إلكترونيك ومؤسسة جيون إلكترونيك ومؤسسة تايم كوم ، ويمكن توضيح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للثقة التنظيمية حسب المؤسسات السابقة كما يلي:

الجدول رقم (4-55): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة نحو الثقة

التنظيمية تعزى لمؤسسة العمل

مؤسسة تايم كوم		مؤسسة جيون		مؤسسة كوندور		السن
الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	
0,188	3,845	0,327	3,917	0,426	4,100	الثقة التنظيمية

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

من خلال الجدول رقم (4-55) يتضح أن وجود فروق في إجابات أفراد العينة نحو الثقة التنظيمية حسب مؤسسة العمل يرجع بالدرجة الأولى للذين يعملون في مؤسسة كوندور إلكترونيك بمتوسط حسابي يساوي 4,100 وانحراف معياري يساوي 0,426، ثم العاملين في مؤسسة جيون إلكترونيك بمتوسط حسابي يساوي 3,917 وانحراف معياري بلغ 0,327، ثم الذين يعملون في مؤسسة تايم كوم بمتوسط حسابي بلغ 3,845 وانحراف معياري يساوي 0,188.

• بلغ مستوى الدلالة للأمن الوظيفي 0,000 وهو أقل من مستوى المعنوية 0,05 وبالتالي تؤكد هذه النتيجة وجود فروق في إجابات أفراد العينة نحو الأمن الوظيفي تعزى لمؤسسة العمل ولمعرفة المؤسسة أو المؤسسات التي تكمن فيها الفروق تم القيام بإجراء الاختبار البعدي توكاي (test de tukey) والنتائج موضحة في الملحق رقم (10) حيث بينت النتائج أن الفروق في الإجابات نحو الأمن الوظيفي يرجع لكل من مؤسسة كوندور إلكترونيك ومؤسسة جيون إلكترونيك ومؤسسة تايم كوم، ويمكن توضيح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للأمن الوظيفي حسب المؤسسات السابقة كما يلي:

الجدول رقم (4-56): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة نحو الأمن

الوظيفي تعزى لمؤسسة العمل

السن	مؤسسة كوندور		مؤسسة جيون		مؤسسة تايم كوم		مؤسسة sacomi	
	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي
الحوافز	0,460	4,131	0,445	3,825	0,270	3,828	0,372	3,823

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

من خلال الجدول رقم (4-56) يتضح أن وجود فروق في إجابات أفراد العينة نحو الأمن الوظيفي حسب مؤسسة العمل يرجع بالدرجة الأولى للذين يعملون في مؤسسة كوندور إلكترونيك بمتوسط حسابي يساوي 4,131 وانحراف معياري يساوي 0,460، ثم العاملين في مؤسسة تايم كوم إلكترونيك بمتوسط حسابي يساوي 3,828 وانحراف معياري بلغ 0,270، ثم الذين يعملون في مؤسسة جيون إلكترونيك بمتوسط حسابي بلغ 3,825 وانحراف معياري يساوي 0,445، وفي الأخير العاملين في مؤسسة sacomi بمتوسط يساوي 3,823 وانحراف معياري يساوي 0,372.

من خلال ما سبق يتضح أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد العينة نحو أبعاد الدعم التنظيمي تعزى لمتغير مؤسسة العمل، وعليه فإن الفرضية الفرعية الثامنة "مقبولة" والتي تنص على أنه: "توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد العينة نحو أبعاد الدعم التنظيمي تعزى لمتغير مؤسسة العمل".

ثانياً: اختبار الفروق في إجابات أفراد العينة نحو التشارك المعرفي للمتغيرات الشخصية والوظيفية

يتم فيما يلي اختبار الفروق في إجابات أفراد عينة الدراسة نحو التشارك المعرفي حسب الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد العينة (الجنس، العمر، الحالة العائلية، المستوى التعليمي، الصنف الوظيفي، مستوى الدخل، الخبرة، مؤسسة العمل).

1. اختبار الفروق في إجابات أفراد العينة نحو التشارك المعرفي تعزى للجنس

لاختبار الفروق في إجابات أفراد عينة الدراسة نحو التشارك المعرفي حسب الجنس تم الاعتماد على اختبار (T- test for indépendant samples) والنتائج موضحة في الجدول الموالي:

الفصل الرابع: — دراسة تطبيقية لأثر الدعم التنظيمي في التشارك المعرفي في مجموعة مؤسسات بقطاع الصناعة الإلكترونية في الجزائر.

الجدول رقم (4-57): نتائج اختبار T للعينات المستقلة للتشارك المعرفي حسب الجنس

اختبار T لتساوي المتوسطات				اختبار Levine's للتجانس		قيمة T	درجة الحرية	Sig	متوسط الفرق	الفرق بين الخطأ المعياري	فترات الثقة		التشارك المعرفي
الأعلى	الأدنى	اختبار F	Sig	وجود تجانس	عدم وجود تجانس								
0,117	-0,102	0,055	0,007	0,893	214	0,135	0,338	0,923	وجود تجانس				
0,118	-0,103	0,056	0,007	0,893	169,9	0,134			عدم وجود تجانس				

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

يتضح من خلال اختبار Levine's للتجانس والموضح في الجدول أعلاه أن قيمة F تساوي 0,923 ومستوى الدلالة بلغ  $\text{sig } f = 0,338$  وهو أكبر من مستوى الدلالة المعتمد 0,05، وعليه يتأكد أنه يوجد تجانس بين تباين المجموعتين، وعليه نقوم بتحليل نتائج الفروق بين المجموعتين اعتمادا على السطر الأول (سطر وجود التجانس) حيث يتبين أن قيمة T المحسوبة تساوي 0,135 وقيمة مستوى الدلالة يساوي  $\text{sig } T = 0,893$  وهو أكبر من مستوى المعنوية 0,05، وعليه فهذه النتائج تبين أنه يوجد تجانس في إجابات أفراد العينة نحو التشارك المعرفي تعزى لمتغير الجنس، وتأسيسا عليه فإن الفرضية الفرعية الأولى "مرفوضة" والتي تنص على أنه: "توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد العينة نحو التشارك المعرفي تعزى لمتغير الجنس".

## 2. اختبار الفروق في إجابات أفراد العينة نحو التشارك المعرفي تعزى لمتغير العمر

من أجل اختبار الفروق في إجابات أفراد عينة الدراسة نحو التشارك المعرفي يعزى لمتغير العمر تم الاعتماد على تحليل التباين الأحادي (one way anova) والنتائج التي تم التوصل إليها موضحة في الجدول الموالي:

الفصل الرابع: — دراسة تطبيقية لأثر الدعم التنظيمي في التشارك المعرفي في مجموعة مؤسسات بقطاع الصناعة الإلكترونية في الجزائر.

الجدول رقم (4-58): اختبار ANOVA للفروق في إجابات أفراد العينة نحو التشارك المعرفي تعزى

لمتغير السن

المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	مربع الوسط	قيمة F	مستوى الدلالة
التشارك المعرفي	بين المجموعات	0,398	3	0,133	0,836	0,475
	داخل المجموعات	33,644	212	0,159		
	المجموع	34,042	215			

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

من خلال الجدول أعلاه يتبين أن مستوى الدلالة للتشارك المعرفي حسب العمر يساوي 0,475 وهو أكبر من مستوى المعنوية 0,05، وبالتالي لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد العينة نحو التشارك المعرفي تعزى لمتغير السن، وبناء عليه فإن الفرضية الفرعية الثانية "مرفوضة" والتي تنص على: "توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد العينة نحو التشارك المعرفي تعزى لمتغير السن".

3. اختبار الفروق في إجابات أفراد العينة نحو التشارك المعرفي تعزى لمتغير الحالة العائلية

من أجل اختبار الفروق في إجابات أفراد عينة الدراسة نحو التشارك المعرفي يعزى لمتغير الحالة العائلية تم الاعتماد على تحليل التباين الأحادي (one way anova) والنتائج التي تم التوصل إليها موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (4-59): اختبار ANOVA للفروق في إجابات أفراد العينة نحو التشارك المعرفي تعزى لمتغير

الحالة العائلية

المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	مربع الوسط	قيمة F	مستوى الدلالة
التشارك المعرفي	بين المجموعات	1,058	3	0,353	2,267	0,082
	داخل المجموعات	32,984	212	0,156		
	المجموع	34,042	215			

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

من خلال الجدول أعلاه يتبين أن مستوى الدلالة للتشارك المعرفي حسب الحالة العائلية يساوي 0,082 وهو أكبر من مستوى المعنوية 0,05، وبالتالي لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد العينة نحو التشارك المعرفي تعزى لمتغير الحالة العائلية، وبناء عليه فإن الفرضية الفرعية الثالثة "مرفوضة" والتي

الفصل الرابع: — دراسة تطبيقية لأثر الدعم التنظيمي في التشارك المعرفي في مجموعة مؤسسات  
بقطاع الصناعة الإلكترونية في الجزائر.

تنص على أنه: "توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد العينة نحو التشارك المعرفي تعزى لمتغير الحالة العائلية".

4. اختبار الفروق في إجابات أفراد العينة نحو التشارك المعرفي تعزى لمتغير المستوى التعليمي

لاختبار الفروق في إجابات أفراد عينة الدراسة نحو التشارك المعرفي يعزى لمتغير المستوى التعليمي تم الاعتماد على تحليل التباين الأحادي (one way anova) والنتائج التي تم التوصل إليها موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (4-60): اختبار ANOVA للفروق في إجابات أفراد العينة نحو التشارك المعرفي تعزى لمتغير

المستوى التعليمي

المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	مربع الوسط	قيمة F	مستوى الدلالة
التشارك المعرفي	بين المجموعات	0,410	5	0,082	0,513	0,767
	داخل المجموعات	33,632	210	0,160		
	المجموع	34,042	215			

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

من خلال الجدول أعلاه يتبين أن مستوى الدلالة للتشارك المعرفي حسب المستوى التعليمي يساوي 0,767 وهو أكبر من مستوى المعنوية 0,05، وبالتالي لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد العينة نحو التشارك المعرفي تعزى لمتغير المستوى التعليمي، وبناء عليه فإن الفرضية الفرعية الرابعة "مرفوضة" والتي تنص على أنه: "توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد العينة نحو التشارك المعرفي تعزى لمتغير المستوى التعليمي".

5. اختبار الفروق في إجابات أفراد العينة نحو التشارك المعرفي تعزى لمتغير الصنف الوظيفي

لاختبار الفروق في إجابات أفراد عينة الدراسة نحو التشارك المعرفي يعزى لمتغير الصنف الوظيفي تم الاعتماد على تحليل التباين الأحادي (one way anova) والنتائج التي تم التوصل إليها موضحة في الجدول الموالي:



الفصل الرابع: — دراسة تطبيقية لأثر الدعم التنظيمي في التشارك المعرفي في مجموعة مؤسسات بقطاع الصناعة الإلكترونية في الجزائر.

الجدول رقم (4-61): اختبار ANOVA للفروق في إجابات أفراد العينة نحو التشارك المعرفي تعزى لمتغير الصنف الوظيفي

المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	مربع الوسط	قيمة F	مستوى الدلالة
التشارك المعرفي	بين المجموعات	0,015	2	0,008	0,048	0,953
	داخل المجموعات	34,027	213	0,160		
	المجموع	34,042	215			

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

من خلال الجدول رقم (4-61) يتبين أن مستوى الدلالة للتشارك المعرفي حسب الصنف الوظيفي يساوي 0,953 وهو أكبر من مستوى المعنوية 0,05، وبالتالي لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد العينة نحو التشارك المعرفي تعزى لمتغير الصنف الوظيفي، وبناء عليه فإن الفرضية الفرعية الخامسة "مرفوضة" والتي تنص على أنه: "توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد العينة نحو التشارك المعرفي تعزى لمتغير الصنف الوظيفي".

6. اختبار الفروق في إجابات أفراد العينة نحو التشارك المعرفي تعزى لمتغير مستوى الدخل

لاختبار الفروق في إجابات أفراد عينة الدراسة نحو التشارك المعرفي تعزى لمتغير مستوى الدخل تم الاعتماد على تحليل التباين الأحادي (one way anova) والنتائج التي تم التوصل إليها موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (4-62): اختبار ANOVA للفروق في إجابات أفراد العينة نحو التشارك المعرفي تعزى لمتغير مستوى الدخل

المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	مربع الوسط	قيمة F	مستوى الدلالة
التشارك المعرفي	بين المجموعات	0,009	2	0,004	0,027	0,973
	داخل المجموعات	34,034	213	0,160		
	المجموع	34,042	215			

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

من خلال الجدول رقم (4-63) يتبين أن مستوى الدلالة للتشارك المعرفي حسب مستوى الدخل يساوي 0,973 وهو أكبر من مستوى المعنوية 0,05، وبالتالي لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد العينة نحو التشارك المعرفي تعزى لمتغير مستوى الدخل، وبناء عليه فإن الفرضية الفرعية السادسة

الفصل الرابع: — دراسة تطبيقية لأثر الدعم التنظيمي في التشارك المعرفي في مجموعة مؤسسات  
بقطاع الصناعة الإلكترونية في الجزائر.

"مرفوضة" والتي تنص على أنه: "توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد العينة نحو التشارك المعرفي تعزى لمتغير مستوى الدخل".

7. اختبار الفروق في إجابات أفراد العينة نحو التشارك المعرفي تعزى لمتغير سنوات العمل

لاختبار الفروق في إجابات أفراد عينة الدراسة نحو التشارك المعرفي تعزى لمتغير سنوات العمل تم الاعتماد على تحليل التباين الأحادي (one way anova) والنتائج التي تم التوصل إليها موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (4-64): اختبار ANOVA للفروق في إجابات أفراد العينة نحو التشارك المعرفي تعزى لمتغير

سنوات العمل

المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	مربع الوسط	قيمة F	مستوى الدلالة
التشارك المعرفي	بين المجموعات	2,235	3	0,745	4,965	0,002
	داخل المجموعات	31,808	212	0,150		
	المجموع	34,042	215			

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

- بلغ مستوى الدلالة للتشارك المعرفي 0,002 وهو أقل من مستوى المعنوية 0,05 وبالتالي تؤكد هذه النتيجة وجود فروق في إجابات أفراد العينة نحو التشارك المعرفي تعزى لسنوات العمل، ولمعرفة الفئة أو الفئات التي تكمن فيها الفروق تم القيام بإجراء الاختبار البعدي توكاي (test de tukey) والنتائج موضحة في الملحق رقم (10) حيث بينت النتائج أن الفروق في الإجابات نحو التشارك المعرفي ترجع لكل من فئة أقل من 5 سنوات وفئة من 5 لأقل من 10 سنوات، ويمكن توضيح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للتشارك المعرفي حسب الفئتين السابقتين كما يلي:

الجدول رقم (4-64): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة نحو التشارك

المعرفي تعزى لسنوات العمل

السن	أقل من 5 سنوات		من 5 لأقل من 10 سنوات	
	المتوسط الحسابي	الإحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الإحراف المعياري
التشارك المعرفي	3,936	0,391	4,117	0,330

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

الفصل الرابع: — دراسة تطبيقية لأثر الدعم التنظيمي في التشارك المعرفي في مجموعة مؤسسات بقطاع الصناعة الإلكترونية في الجزائر.

من خلال الجدول رقم (4-64) يتضح أن وجود فروق في إجابات أفراد العينة نحو التشارك المعرفي حسب سنوات العمل يرجع بالدرجة الأولى لفئة من 05 لأقل من 10 سنوات والتي بلغ متوسطها الحسابي 4,117 وانحراف معياري يساوي 0,330، ثم فئة أقل من 5 سنوات بمتوسط حسابي يساوي 3,936 وانحراف معياري بلغ 0,391، وبناء عليه فإن الفرضية الفرعية السابعة "مقبولة" والتي تنص على أنه: "توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد العينة نحو التشارك المعرفي تعزى لمتغير سنوات العمل".

8. اختبار الفروق في إجابات أفراد العينة نحو التشارك المعرفي تعزى لمتغير مؤسسة العمل

لاختبار الفروق في إجابات أفراد عينة الدراسة نحو التشارك المعرفي تعزى لمتغير مؤسسة العمل تم الاعتماد على تحليل التباين الأحادي (one way anova) والنتائج التي تم التوصل إليها موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (4-65): اختبار ANOVA للفروق في إجابات أفراد العينة نحو التشارك المعرفي تعزى لمتغير مؤسسة العمل

المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	مربع الوسط	قيمة F	مستوى الدلالة
التشارك المعرفي	بين المجموعات	3,160	3	1,053	7,231	0,000
	داخل المجموعات	30,882	212	0,146		
	المجموع	34,042	215			

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

بلغ مستوى الدلالة للتشارك المعرفي 0,000 وهو أقل من مستوى المعنوية 0,05 وبالتالي تؤكد هذه النتيجة وجود فروق في إجابات أفراد العينة نحو التشارك المعرفي تعزى لمتغير مؤسسة العمل، ولمعرفة المؤسسة أو المؤسسات التي تكمن فيها الفروق تم القيام بإجراء الاختبار البعدي توكاي (test de tukey) والنتائج موضحة في الملحق رقم (10) حيث بينت النتائج أن الفروق في الإجابات نحو التشارك المعرفي ترجع لكل من العاملين بمؤسسة كوندور إلكترونيك ومؤسسة جيون إلكترونيك ومؤسسة تايم كوم ومؤسسة sacomi، ويمكن توضيح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للتشارك المعرفي حسب الفئتين السابقتين كما يلي:

الفصل الرابع: — دراسة تطبيقية لأثر الدعم التنظيمي في التشارك المعرفي في مجموعة مؤسسات بقطاع الصناعة الإلكترونية في الجزائر.

الجدول رقم (4-66): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة نحو التشارك

المعرفي تعزى لمؤسسة العمل

مؤسسة sacomi		مؤسسة تايم كوم		مؤسسة جيون		مؤسسة كوندور		السن
الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	
0,406	3,906	0,270	3,895	0,375	3,897	0,398	4,141	التشارك المعرفي

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

من خلال الجدول رقم (4-66) يتضح أن وجود فروق في إجابات أفراد العينة نحو التشارك المعرفي حسب مؤسسة العمل يرجع بالدرجة الأولى للذين يعملون في مؤسسة كوندور إلكترونيك بمتوسط حسابي يساوي 4,141 وانحراف معياري يساوي 0,398، ثم العاملين في مؤسسة sacomi بمتوسط حسابي يساوي 3,906 وانحراف معياري بلغ 0,406، ثم الذين يعملون في مؤسسة جيون إلكترونيك بمتوسط حسابي بلغ 3,897 وانحراف معياري يساوي 0,375، وفي الأخير العاملين في مؤسسة تايم كوم بمتوسط يساوي 3,895 وانحراف معياري يساوي 0,270، وبناء عليه فإن الفرضية الفرعية الثامنة "مقبولة" والتي تنص على أنه: "توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد العينة نحو التشارك المعرفي تعزى لمتغير مؤسسة العمل".

من خلال ما سبق من نتائج يتضح انه توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد عينة الدراسة تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية حيث ترجع الفروق في الإجابات لكل من متغيري سنوات العمل ومؤسسة العمل، وبناء عليه فإن الفرضية الرئيسية السادسة "مقبولة" والتي تنص على: "توجد فروق ذات دلالة إحصائية في التشارك المعرفي تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية (الجنس، العمر، الحالة العائلية، المستوى التعليمي، الصنف الوظيفي، مستوى الدخل، الخبرة، مؤسسة العمل).

### المطلب الخامس: تفسير نتائج الدراسة

بعد اختبار فرضيات الدراسة يتم في هذا المطلب تقديم تفسير لكل من النتائج المتعلقة بمستوى إدراك المنظمة الداعمة ومستوى الدعم التنظيمي والتشارك المعرفي، بالإضافة لتقديم تفسير لأثر الدعم التنظيمي في التشارك المعرفي وكذلك تفسير النتائج المتعلقة بالفروق كما يلي:

#### أولاً: تفسير نتائج الفرضيات المتعلقة بالمستوى

يتم تفسير النتائج المتعلقة بمستوى إدراك ممارسات المنظمة الداعمة ومستوى الدعم التنظيمي ومستوى التشارك المعرفي كما يلي:

1. أظهرت نتائج الدراسة أن مستوى إدراك ممارسات المنظمة الداعمة عالي بمؤسسات الصناعة الإلكترونية محل الدراسة: حيث تفسر هذه النتيجة بأن مؤسسات الصناعة الإلكترونية محل الدراسة لها توجه إيجابي نحو تبني الرؤية المعاصرة نحو المورد البشري المرتكزة على دعمه ومساعدته وإشراكه في اتخاذ القرارات ووضع الأهداف، ويأتي تبني هذا التوجه إدراكاً منها لأن نجاحها في تحقيق أهدافها يرتكز بدرجة كبيرة على المورد البشري باعتباره مصدر التميز والتفوق.

2. مستوى الدعم التنظيمي عالي في مؤسسات قطاع الصناعة الإلكترونية محل الدراسة: حيث تنفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة صالح علي يعن الله القرني سنة (2018)، كما تؤكد هذه النتيجة ما تم التوصل إليه سابقاً بأن المؤسسات عينة الدراسة تتبنى مدخل المنظمة الداعمة ويتجلى هذا التوجه من خلال درجة الموافقة العالية نحو محور الدعم التنظيمي، وبالتالي فهذه النتيجة تؤكد أن هذه المؤسسات تهتم بالعاملين لديها وتقدم لهم دعم مادي ومعنوي بما يتوافق وتطلعاتهم ويحقق مستوى عالي من الرضا لديهم من خلال نشر قيم العدالة والنزاهة وتبني سلوكيات قيادية إيجابية وحوافز إيجابية، وكذلك تشجيع العلاقات القائمة على الثقة المتبادلة وتوفير الأمن الوظيفي في بيئة العمل.

3. مستوى العدالة التنظيمية عالي في مؤسسات قطاع الصناعة الإلكترونية محل الدراسة: تفسر هذه النتيجة بأن إدارة المؤسسات عينة الدراسة تولي أهمية كبيرة لتبني ونشر قيم النزاهة والمساواة سواء في تعاملها مع العاملين بمختلف مستوياتهم الإدارية بدون تمييز وكذلك حرصها الدائم والمستمر على معاملتهم بالمساواة بالإضافة لحرصهم على ضرورة توفير نظام أجور عادل ونزيه ويعكس مستوى الجهد المبذول في العمل وكذلك يعكس الكفاءات العلمية لكل عامل.

4. مستوى قبول السلوك القيادي عالي في مؤسسات قطاع الصناعة الإلكترونية محل الدراسة: وتفسر هذه النتيجة بأن المديرين في المؤسسات عينة الدراسة يتبنون مداخل إدارية حديثة غير كلاسيكية تشجع على العمل الجماعي واللامركزية في اتخاذ القرارات، بل تشجع التفاعل والمشاركة وتدعم العاملين وهذا للاستفادة من قدراتهم ومهاراتهم من جهة ومن جهة أخرى للتكيف السريع مع التغيرات في البيئة الخارجية خاصة في قطاع الصناعة الإلكترونية الذي يتطلب مرونة أكثر لمواجهة مختلف التحديات.

5. إن مستوى الحوافز عالي في مؤسسات قطاع الصناعة الإلكترونية محل الدراسة: وتفسر هذه النتيجة بأن المؤسسات عينة الدراسة تسعى جاهدة لتشجيع ومكافأة العاملين لديها سواء بحوافز مادية و/أو حوافز معنوية، وهذا من أجل الحفاظ من جهة على القوى العاملة وخاصة ذوي الكفاءات العالية لتجنب فقدانها وكذلك لاستقطاب أحسن الكفاءات من الخارج لكي تتمكن من المنافسة والبقاء في السوق خاصة في قطاع الصناعة الإلكترونية.

6. أظهرت النتائج أن مستوى الثقة التنظيمية عالي في مؤسسات قطاع الصناعة الإلكترونية محل الدراسة: حيث يمكن تفسير هذه النتيجة بأن طبيعة العمل في مؤسسات قطاع الصناعة الإلكترونية محل الدراسة يتطلب ضرورة اشاعة قيم الثقة والتعاون بين العاملين أنفسهم وبين العاملين ورؤسائهم والإدارة، حتى يتم تحقيق مستوى عالي من الأداء من خلال السماح لهم بالمشاركة الفعالة والاستثمار في قدراتهم ومهاراتهم دون قيود وبكل حرية وثقة.

7. توصلت نتائج الدراسة لأن مستوى الأمن الوظيفي عالي في مؤسسات قطاع الصناعة الإلكترونية محل الدراسة: ترجع هذه النتيجة بالدرجة الأولى لأن المؤسسات عينة الدراسة تعطي أهمية كبيرة لظروف العمل الخاصة بالعمال وبيئتهم لكي يتم توجيه جهودهم نحو تحسين أدائهم فقط، وبالتالي هذه المؤسسات تعمل على ضمان أجر دائم لهم وتوفر لهم التأمينات الصحية اللازمة وتشعرهم بالطمأنينة اتجاه بقائهم في مناصبهم، وبالتالي فهي تعمل على عدم تشتيت أفكارهم وجهودهم ودفعهم للتركيز في كيفية تحسين أدائهم وتحقيق أهداف مؤسساتهم.

8. بينت النتائج أن مستوى التشارك المعرفي عالي في مؤسسات قطاع الصناعة الإلكترونية محل الدراسة: حيث تتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة ناريمان دريس سنة (2019)، ويمكن تفسير هذه النتيجة بأن المؤسسات عينة الدراسة تعتمد بشكل كبير على المعرفة في جميع عملياتها التشغيلية والإدارية في جميع المستويات الإدارية، كما أن جميع العمليات مترابطة فيما بينها بداية من اتخاذ

القرارات ووضع الأهداف في المستوى الإداري إلى عمليات التصنيع والتركيب وغيرها مما يتطلب ضرورة توفير اتصالات وعلاقات تبادلية لتقاسم الأفكار وتبادلها بين جميع العاملين، فالتشارك المعرفي يعتبر أهم الركائز التي يتم من خلالها تأدية المهام والوظائف بكفاءة وفعالية في مؤسسات الصناعة الإلكترونية عينة الدراسة.

#### ثانيا: تفسير نتائج الفرضيات المتعلقة بالأثر

يتم تفسير النتائج المتعلقة بطبيعة أثر الدعم التنظيمي بأبعاده المتمثلة في (العدالة التنظيمية، القيادة، الحوافز، الثقة التنظيمية، الأمن الوظيفي) في التشارك المعرفي بمؤسسات قطاع الصناعة الإلكترونية عينة الدراسة كما يلي:

**1. للدعم التنظيمي أثر إيجابي في التشارك المعرفي بمؤسسات قطاع الصناعة الإلكترونية محل الدراسة:** حيث تتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة *kathryn M bartol et al* سنة (2009)، وكذلك تتوافق مع ما توصلت إليه دراسة *ناريمان دريس* سنة (2019)، حيث أظهرت النتائج التي تم التوصل إليها أن الدعم التنظيمي يؤثر في التشارك المعرفي بنسبة 60,8%، وبالتالي فالدعم التنظيمي الذي يقدم من طرف المؤسسات عينة الدراسة للعاملين له أهمية كبيرة في تشجيع سلوك التشارك المعرفي لديهم وتبادل معارفهم ومهاراتهم وخبراتهم مع زملائهم في المؤسسات التي يعملون فيها، وبالتالي فتوفير البيئة الداعمة ماديا ومعنويا واجتماعيا بالقدر الكافي للعاملين يدفعهم للمعاملة بالمثل والعمل على تقاسم وتشارك معارفهم بشكل طوعي لمساعدة الآخرين وتحسين الأداء التنظيمي ككل.

**2. توصلت نتائج ادراسة التطبيقية أنه ليس للعدالة التنظيمية أثر إيجابي في التشارك المعرفي بمؤسسات قطاع الصناعة الإلكترونية محل الدراسة:** تختلف هذه النتيجة ما توصلت إليه دراسة *Ahmet can* سنة (2013)، كما تختلف ما توصلت إليه دراسة *yalcin karagoz and suleyman agras and muammer mesci* سنة (2015)، وبالتالي فإن الاختلاف في إدراك ممارسات العدالة التنظيمية يعتبر عائق كبير أمام التشارك المعرفي لدى العاملين بالمؤسسات عينة الدراسة، حيث ومن خلال النتائج المتوصل إليها يتضح أن الفروق في إجابات أفراد العينة نحو العدالة التنظيمية يرجع لكل من الحالة العائلية وكذلك سنوات العمل بالإضافة لمؤسسة العمل، فالعدالة التنظيمية تعتبر مفهوم نسبي ويصعب تطبيقه في الواقع على جميع العاملين بشكل دقيق وهذا ما أدى لعدم تأثيره في التشارك المعرفي لدى العاملين.

3. توصلت الدراسة أنه ليس للقيادة أثر إيجابي في التشارك المعرفي بمؤسسات قطاع الصناعة الإلكترونية محل الدراسة: حيث لا تتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة أنغام مسعود العود المسعودي وحامد محمد إبراهيم الدوعان (2018)، حيث تفسر هذه النتيجة بأنه بالرغم من أنه توجد ممارسات قيادية إيجابية اتجاه العاملين ولكنها لا تؤدي للتشارك المعرفي لديهم، وبالتالي لا يشعر العاملون بالراحة التامة والحرية اللازمة للقيادة بعمليات التقاسم والتبادل المعرفي خاصة وأن الممارسات القيادية التقليدية تحد من التفاعلات الاجتماعية بين العاملين وتقيد سلطاتهم وهذا ما يؤدي بهم لعدم إشراكهم في اتخاذ القرارات ووضع الأهداف وإبداء آرائهم وأفكارهم بكل حرية، عكس الأساليب الإدارية المعاصرة على غرار القيادة التشاركية والقيادة التحولية والقيادة التدرجية أو الداعمة التي تشجع التبادل والتشارك المعرفي بين العاملين.

4. للحوافز أثر إيجابي في التشارك المعرفي بمؤسسات قطاع الصناعة الإلكترونية محل الدراسة: حيث تتوافق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة Mohammad hossein moshref javadi, nasim darvish zadeh, moeide zandi, javad yavarian سنة (2012)، وتختلف مع نتائج دراسة عبد الحفيظ علي حسب الله وآخرون (2012)، وكذلك لا تتفق مع نتائج دراسة ناريمان دريس سنة (2019)، حيث تفسر هذه النتيجة بأن الحوافز المقدمة للعاملين سواء كانت مادية أو معنوية تساهم بشكل كبير في رفع الروح المعنوية لهم وتساهم في زيادة اندماجهم في المؤسسة وتقوية علاقاتهم مع زملائهم وزيادة مستوى التعاون في انجاز المهام الواجبات الوظيفية والمشاركة في اتخاذ القرارات وتقاسم معارفهم وخبراتهم ومهاراتهم دون خوف، كما أن الحوافز المرتبطة بالتشارك المعرفي لها دور مهم في زيادة مستوى التشارك لدى العاملين.

5. للثقة التنظيمية أثر إيجابي في التشارك المعرفي بمؤسسات قطاع الصناعة الإلكترونية محل الدراسة: تتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة Mohammad hossein moshref javadi, nasim darvish zadeh, moeide zandi, javad yavarian سنة (2012) وتتعارض مع ما توصلت إليه دراسة عبد الحفيظ علي حسب الله وآخرون (2012) وكذلك لا تتفق مع نتائج دراسة ناريمان دريس سنة (2019)، حيث يمكن تفسير هذه النتيجة بأنه للثقة التنظيمية دور كبير في تشجيع التشارك المعرفي لدى العاملين، فأغلب العاملين في المؤسسات لديهم تخوف كبير من تقاسم معارفهم ومهاراتهم والتي يعتبرونها مصدر قوتهم في المؤسسة، وبالتالي فتوفير مستوى كافي للثقة بين العاملين وبين العاملين والإدارة



## الفصل الرابع: — دراسة تطبيقية لأثر الدعم التنظيمي في التشارك المعرفي في مجموعة مؤسسات بقطاع الصناعة الإلكترونية في الجزائر.

والرئيس المباشر يساهم في شعورهم بالراحة والطمأنينة وإزالة الخوف لديهم مما يحفزهم على مشاركتهم الفعالة في صنع القرارات ومساعدة الآخرين دون تردد وبالتالي مشاركة وتقاسم المعرفة على نطاق واسع.

6. للأمن الوظيفي أثر إيجابي في التشارك المعرفي بمؤسسات قطاع الصناعة الإلكترونية محل الدراسة: تتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة Kathryn M Bartol et al سنة (2009)، حيث يمكن تفسير هذه النتيجة بأن مستوى الخدمات المقدمة من قبل مؤسسات الصناعة الإلكترونية عينة الدراسة للعاملين تلقى قبول عام، فتوفير كل ظروف الأمن والسلامة في بيئة العمل والاهتمام بمختلف الجوانب المتعلقة بمعالجة العاملين وحمايتهم من الأمراض وضمان الرعاية الصحية لهم بالإضافة إلى ضمان دخل مادي لهم باستمرار وتوفير مختلف الظروف التي تشعرهم بالأمان في وظيفتهم أمر مهم جدا وضروري من أجل أداء مهامهم الوظيفية بأعلى مستوى، كما تساهم في تشجيع السلوكيات الإيجابية لديهم خاصة ما تعلق بالتشارك في المعلومات والمعارف والخبرات التي يملكونها دون تردد.

### ثالثا: تفسير نتائج الفرضيات المتعلقة بالفروق

يتم تفسير النتائج المتعلقة بالفروق في إجابات أفراد العينة نحو أبعاد الدعم التنظيمي والتشارك المعرفي تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية كما يلي:

1. توجد فروق ذات دلالة إحصائية في أبعاد الدعم التنظيمي (العدالة التنظيمية، القيادة، الحوافز، الثقة التنظيمية، الأمن الوظيفي) تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية (الجنس، العمر، الحالة العائلية، المستوى التعليمي، الصنف الوظيفي، مستوى الدخل، الخبرة، مؤسسة العمل)، فعلى الرغم من درجات الموافقة العالية نحو أبعاد الدعم التنظيمي إلا أنه توجد فروق في إجابات أفراد العينة نحو أبعاد الدعم التنظيمي، والتي ترجع للفروق في الإجابات نحو الثقة التنظيمية تعزى لمتغير السن، حيث يفسر ذلك للاختلاف بين شخصية العاملين الشباب الكهول والكبار في السن وما ينتج عنه من الاختلاف في التفكير والنضج وانعكس ذلك على سلوكياتهم وكذلك طبيعة العلاقات فيما بينهم، وبالتالي طريقة التواصل تختلف فيما بينهم ويمكن أن يشكل ذلك حواجز في التواصل تتميز بقلّة الثقة.

كما ترجع الفروق في الإجابات نحو العدالة التنظيمية والحوافز تعزى للحالة العائلية، والتي تفسر بأن إدراك العدالة التنظيمية يختلف باختلاف الحالة العائلية وكذلك اختلاف المعاملة وربما إظهار بعض

التساهل في العلاقات والتعاملات مع المتزوجين، كما أنه توجد بعض الحوافز والمزايا للعاملين المتزوجين تميزهم عن العاملين الآخرين وهذا ما أدى لظهور الفروق في إجابات أفراد العينة.

بالإضافة للفروق في العدالة التنظيمية والقيادة والحوافز والثقة التنظيمية والأمن الوظيفي تعزى لسنوات العمل، والتي يمكن تفسيرها بأنه من الطبيعي أن يحظى العاملين الذين لديهم سنوات عمل أكثر من 10 سنوات بمزايا متعددة مقارنة بالعاملين الجدد وهذا نظرا لأنه هناك بعض المزايا مرتبطة بصفة آلية بعدد سنوات العمل مثل الحوافز والثقة التنظيمية، وهناك بعض العوامل مرتبطة بالخبرة التي اكتسبها العاملون مثل القيادة والتزامهم بالقوانين واللوائح مما يقلل درجة الخطأ لديهم مقارنة بالعاملين الجدد.

كما ترجع الفروق في الإجابات نحو العدالة التنظيمية والقيادة والحوافز والثقة التنظيمية والأمن الوظيفي تعزى لمؤسسة العمل، والتي تفسر بأن لكل مؤسسة من مؤسسات قطاع الصناعة الإلكترونية عينة الدراسة سياسة خاصة بها لوائح تنظيمية وأساليب قيادة تميزها عن غيرها من المؤسسات الأخرى وبطبيعة الحال إذا قارن العاملون ما يحصلون عليه بما يحصل عليه عاملون مثلهم في مؤسسات أخرى من نفس القطاع سيجدون هناك تفاوت نوعا ما، وهذا بطبيعة الحال يدخل ضمن إطار المنافسة بين المؤسسات من نفس القطاع وبالتالي من الطبيعي أن يكون هناك فروق في إدراك الممارسات والمزايا المقدمة للعاملين من مؤسسة لأخرى.

2. توجد فروق ذات دلالة إحصائية في التشارك المعرفي تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية (الجنس، العمر، الحالة العائلية، المستوى التعليمي، الصنف الوظيفي، مستوى الدخل، الخبرة، مؤسسة العمل): حيث ترجع الفروق في إجابات أفراد العينة نحو التشارك المعرفي لمتغيري سنوات العمل ومؤسسة العمل، حيث تفسر هذه النتيجة بأنه على الرغم من درجة الموافقة العالية نحو التشارك المعرفي وأن العاملين بالمؤسسات محل الدراسة يقومون بتقاسم معارفهم وخبراتهم ومهاراتهم مع زملائهم إلا أنه من الطبيعي أن تكون هناك درجات في التشارك المعرفي أو تفاوت في نوع وحجم التشارك المعرفي، فبالنسبة للفروق في التشارك المعرفي حسب سنوات العمل يفسر ذلك إلى أن العاملين الذين لديهم سنوات عمل أكثر من 10 سنوات لديهم معارف ومهارات متعددة ومتنوعة تم اكتسابها مع الوقت كما أنهم أكثر مشاركة مع الآخرين للحفاظ على معارفهم وخبراتهم في المؤسسات التي يعملون فيها وكذلك لأنهم يشعرون بالثقة والطمأنينة اتجاه مؤسساتهم وأنها تسعى دائما للحفاظ على مكانتهم في المؤسسة، أما العاملين الجدد فهم أقل معرفة مقارنة بالآخرين كما أنهم لا يزالون في طور التعلم واكتساب المعارف

## الفصل الرابع: — دراسة تطبيقية لأثر الدعم التنظيمي في التشارك المعرفي في مجموعة مؤسسات بقطاع الصناعة الإلكترونية في الجزائر.

---

والمعلومات وبالتالي فهم يميلون كثيرا للتشارك من أجل اكتساب المهارات والمعارف مع الآخرين، أما وجود فروق في التشارك المعرفي حسب مؤسسة العمل فيرجع ذلك لطبيعة العمل في المؤسسات وطبيعة القيادة والتعامل مع العاملين، فنجد مؤسسات تشجع العمل المعرفي والتفاعل الاجتماعي مع العاملين وتشجع العلاقات غير رسمية مع العاملين وتشركهم بكثرة في حل المشكلات ووضع الأهداف واتخاذ القرارات وغيرها، ونجد مؤسسات أخرى أقل توجهها نحو هذا النمط من التسيير والإدارة، وهنا تكمن الفروق في التشارك المعرفي لدى كل مؤسسة من المؤسسات عينة الدراسة.

### خلاصة

تم في هذا الفصل التطبيقي التطرق لأثر الدعم التنظيمي في التشارك المعرفي بمجموعة مؤسسات في قطاع الصناعة الإلكترونية بالجزائر، حيث تم الاعتماد على الاستبانة التي تم تطويرها بالاعتماد على مجموعة دراسات سابقة كما تم استخدام برنامج spss ومجموعة أساليب إحصائية لمعالجة وتحليل البيانات التي تم جمعها من أفراد عينة الدراسة، حيث توصلت نتائج الدراسة إلى أن المؤسسات عينة الدراسة تولى أهمية كبيرة لممارسات المنظمة الداعمة والدعم التنظيمي لديها اتجاه العاملين، كما توصلت الدراسة لوجود أهمية كبيرة للتشارك المعرفي لدى العاملين بالمؤسسات عينة الدراسة، ومن أهم النتائج التي تم التوصل إليها أنه للدعم التنظيمي أثر إيجابي في التشارك المعرفي بمؤسسات قطاع الصناعة الإلكترونية عينة من وجهة نظر العاملين، بالإضافة لوجود فروق في إجابات أفراد العينة نحو أبعاد الدعم التنظيمي والتشارك المعرفي تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية.

الخاتمة

من خلال هذه الدراسة التي سعت لمعرفة طبيعة أثر الدعم التنظيمي في التشارك المعرفي بالدرجة الأولى تم التطرق للدعم التنظيمي والتشارك المعرفي بصفة دقيقة وشاملة، حيث من خلال ما سبق يتضح أن المؤسسات في الوقت الراهن تواجه عدة تحديات على مختلف الأصعدة والتي تتلخص في جانبين أساسيين، أولها التحديات على مستوى البيئة الخارجية للمؤسسة والتي تتركز في زيادة شدة المنافسة بين المؤسسات في قطاع الصناعة الإلكترونية والتي تسعى كلها للبقاء في السوق والاستمرارية، بالإضافة إلى أن قطاع الصناعة الإلكترونية يعرف تطور متسارع في المنتجات والسلع، حيث يتم ابتكار وتطوير المنتجات الإلكترونية بشكل مستمر بما يتماشى والمتطلبات والاحتياجات للمستهلكين وهذا يعتبر تحدي آخر يواجه هذه المؤسسات، هذا بالإضافة إلى انفتاح السوق الجزائرية أمام المنتجات العالمية والرائدة في مجال الصناعة الإلكترونية التي تعرف تطور متسارع، حيث تعتبر هذه أهم التحديات التي تواجه المؤسسات في البيئة الخارجية بالإضافة إلى التحديات الداخلية للمؤسسات والتي تتركز أساسا في تطوير وتحسين النمط الإداري للمؤسسات وتبني المفاهيم الإدارية المعاصرة وكذلك تحدي الموارد البشرية وكيفية الاستفادة من مهاراتهم ومعارفهم وكيفية معرفة نقاط القوة لدى المؤسسة والاستفادة منها ومعرفة نقاط الضعف والعمل على تقويتها ومعالجة الاختلالات التي تواجهها.

إن إدراك مؤسسات الصناعة الإلكترونية بالجزائر لهذه التحديات دفع بها للاهتمام بأهم مورد لديها والذي يحقق لها التميز والتفوق وهو مورد المعرفة، حيث يتضح من خلال ما تم التطرق إليه أن المعرفة أصبحت مورد استراتيجي تتطلب وجود إدارة متخصصة فيها تسعى لاكتشافها وحفظها ونشرها وتطبيقها لتعظيم الاستفادة منها بالإضافة لتوفير البيئة التنظيمية أو البنية التحتية لها والتي تتجسد في ضرورة توفير هيكل تنظيمي مناسب وثقافة تنظيمية مشجعة للمعرفة وكذلك توفير البيئة التكنولوجية الداعمة للمعرفة، بالإضافة لتكوين وتدريب المدراء والعاملين على العمل المعرفي نظرا لكون المؤسسات عينة الدراسة تعتمد بشكل أساسي على المعرفة في جميع عملياتها ومدخلاتها وحتى في عمليات تصريف المنتجات وتسويقها.

ولما كانت للمعرفة هذه الأهمية الكبيرة لدى مؤسسات الصناعة الإلكترونية فإن النتائج التي تم التوصل إليها تؤكد أن العاملين في هذه المؤسسات يدركون أنه للتشارك المعرفي أهمية كبيرة في هذه المؤسسات وهذا ما تدل عليه درجة الموافقة العالية نحو التشارك المعرفي، حيث يتضح أن العاملين يقومون بتقاسم معارفهم وخبراتهم ومهاراتهم مع زملائهم في العمل، ويشاركون في اتخاذ القرارات ووضع الأهداف وغيرها، حيث يتضح أن مؤسسات الصناعة الإلكترونية تدعم هذا التوجه وتسهل لتوفير

الدعائم الأساسية لتشجيع سلوك التشارك المعرفي في هذه المؤسسات خاصة وأن جميع العمليات في هذه المؤسسات سواء على مستوى الإدارة العليا أو الإدارة الوسطى أو على المستوى التنفيذي مترابطة ومتصلة مع بعضها البعض وتمر بسلسلة متواصلة من العمليات والتي تتطلب ضرورة تقاسم المعارف وتشاركها بين مختلف الأطراف لتحقيق أقصى قدر من الكفاءة والفعالية.

وتتجسد هذه الدعائم بصفة أساسية في تبني النظرة المعاصرة للمورد البشري التي تهتم به من مختلف الجوانب المادية والمعنوية والانسانية والاجتماعية، وهذا التوجه يتجلى في الدعم التنظيمي الذي تقدمه المؤسسات للعاملين حيث توصلت نتائج الدراسة أن مؤسسات الصناعة الإلكترونية عينة الدراسة هي منظمات داعمة وتتبنى ممارسات المنظمات الداعمة وهذا ما تؤكدته درجة الموافقة العالية لإجابات أفراد العينة نحو هذا المحور، كما أنها تتبنى مختلف أبعاد الدعم التنظيمي حيث تبين أن هذه المؤسسات لها مستوى عالي من العدالة التنظيمية وقيم النزاهة بين العاملين كما أنها تتبنى ممارسات قيادية إيجابية اتجاه العاملين وتقوم بتحفيزهم وتشجيعهم، كما تسعى باستمرار لتوفير جو من العلاقات يتميز بالثقة المتبادلة وكذلك توفر للعاملين مختلف الظروف المناسبة لتأدية عملهم بشكل جيد وتشعرهم بالأمن من مختلف الأخطار التي تواجههم، حيث كان لهذا التوجه الأثر الإيجابي في تشجيع العاملين على التشارك المعرفي وتقاسم خبراتهم ومهاراتهم مع زملائهم في المؤسسات التي يعملون فيها، وهذا ما توصلت إليه هذه الدراسة في جانبها النظري والتطبيقي بصفة عامة.

ويمكن إبراز نتائج واقتراحات هذه الدراسة بالإضافة لآفاقها كما يلي:

### أولاً: النتائج المتعلقة بالجانب النظري

- إن الدعم التنظيمي يعتبر من المفاهيم الإدارية الحديثة نسبياً وخاصة في البيئة العربية، حيث لا يزال لحد اليوم لم يحظى بأهمية كبيرة لدى الباحثين على الرغم من المحاولات العديدة لوضع الأسس العامة لهذا المفهوم، وقد ساهمت العديد من الدراسات التي قام بها الباحث (Robert Eisenberger) في بلورة الدعم التنظيمي وتحديد النظريات المفسرة له والمسببات الرئيسية له وكذلك ساهم في تحديد الآثار المحتملة للدعم التنظيمي على العاملين والمؤسسات، كما قام بتأليف أول كتاب في الدعم التنظيمي سنة 2011 بعنوان (Perceived Organizational Support: fostering enthusiastic and productive employees) والذي يعتبر مرجع مهم لهذا الموضوع.
- تعتبر نظرية الدعم التنظيمي الأساس الرئيسي الذي انبثق منها مفهوم الدعم التنظيمي، حيث قام الباحث (Robert Eisenberger) بوضع هذه النظرية والتي استمدت مفاهيمها ومبادئها من خلال

ثلاثة منظورات، الأول هو المنظور الاقتصادي والذي يركز على نظرية العلاقات التبادلية في الاقتصاد، أما المنظور الثاني فهو المنظور الاجتماعي لعلاقة التبادل والذي يركز على نظرية الدعم الاجتماعي ونظرية التبادل الاجتماعي، بالإضافة للمنظور التنظيمي لعلاقات التبادل والذي يركز على نظرية تبادل العضو - القائد.

- إن الدعم التنظيمي مفهوم متكامل وشامل لمختلف السلوكيات والممارسات الإيجابية التي تقدمها المؤسسات للعاملين لديها حيث يشتمل على الدعائم المادية والاجتماعية والانسانية والمعنوية والتنظيمية التي تقدمها المؤسسات لعاملها باستمرار، كما أن العلاقات التي تميز العاملين والمؤسسات التي يعملون فيها هي علاقات تبادلية ومنفعة متبادلة وبالتالي فإن إدراك العاملين للدعم والعناية المقدمة لهم تساهم في تنمية وتشجيع السلوكيات الإيجابية لديهم اتجاه مؤسساتهم من التزام تنظيمي ورضا وظيفي وتحسن في الأداء الوظيفي وإشاعة قيم المواطنة وغيرها.
- إن التحولات الاقتصادية والتحديات التي تواجه المؤسسات حتمت عليها ضرورة الاعتماد على المعرفة باعتبارها مورد استراتيجي يساهم في تحقيق الابتكار والتطوير والابداع خاصة لدى مؤسسات الصناعة الالكترونية، كما أن امتلاك المعرفة يتطلب أيضا وجود إدارة متخصصة في إدارة المعرفة متخصصة في اكتشاف وتوليد المعرفة و تخزينها وكذلك تطبيقها والتشارك بها وتطبيقها، كما تتطلب توفير بنية تحتية تكنولوجية وثقافية وتنظيمية ملائمة لتعظيم الاستفادة منها في عمليات التسيير والتطوير في المؤسسات.
- نظرا للتحديات العديدة التي تواجه المؤسسات أصبح امتلاك المعرفة وإدارتها وحده غير كافي، حيث دعت الضرورة لنشر هذه المعرفة في المؤسسات وخلق الآليات اللازمة للتشارك بها وتقاسمها مع مختلف الأقسام والإدارات وبين مختلف العمليات والمهام لضمان تعظيم الاستفادة منها، بالإضافة إلى الحفاظ على المعارف التي يملكها الأفراد العاملون والتي من الممكن أن تزول بذهابهم من المؤسسة وهذا من خلال التشارك المعرفي.
- هناك اختلاف في تحديد مفهوم التشارك المعرفي، حيث يعتبره البعض عملية من عمليات إدارة المعرفة، أما الاتجاه الآخر فيركز على الأفراد باعتبارهم من يملكون المعرفة وهم الذين يقومون بعملية التشارك في المعارف وفي هذا الاتجاه ظهرت عدة نظريات تفسر التشارك المعرفي من عدة جوانب وقد ركز أغلبها على العوامل المساعدة على التشارك المعرفي كما ركزت على السلوك البشري في عملية التبادل والتشارك في المعارف.



- التشارك المعرفي مهم لنجاح المؤسسات من خلال دعم الابداع والابتكار لديها، وكذلك تعظيم الاستفادة من المعارف الحالية من خلال تقاسمها مع أفراد آخرين وكذلك خلق معارف جديدة من المعارف الحالية.
- لقد أظهرت الأدبيات أن الدعم التنظيمي الذي تقدمه المؤسسة للعاملين له أثر كبير في تشجيع التشارك المعرفي لديهم، حيث تم الاعتماد بشكل كبير في تفسير هذا التوجه على أساس العلاقة التبادلية بين العاملين والمؤسسة، فالنظريات التي تم التطرق إليها والتي درست الدعم التنظيمي والتشارك المعرفي تؤكد أن إدراك العاملين للدعم الذي تقدمه المؤسسة لهم يساهم في تشجيع السلوكيات الإيجابية لديهم كما أنهم سيعاملون مؤسساتهم بالمثل، كما توصلت الدراسة في جانبها النظري أنه توجد علاقة إيجابية بين أبعاد الدعم التنظيمي المتمثلة في (العدالة التنظيمية والقيادة والحوافز والثقة التنظيمية والأمن الوظيفي) وبين إدارة المعرفة، كما توصلت إلى أنه يوجد أثر إيجابي للدعم التنظيمي بأبعاده المذكورة سابقا في التشارك المعرفي .

#### ثانيا: النتائج المتعلقة بالجانب التطبيقي

- من خلال إجراء الجانب التطبيقي لهذه الدراسة تم التوصل لما يلي:
- توصلت نتائج الدراسة أنه هناك اهتمام كبير من قبل مؤسسات قطاع الصناعة الإلكترونية عينة الدراسة بممارسات المنظمة الداعمة، وما يؤكد ذلك هو درجة الموافقة نحو متغير المنظمة الداعمة حيث بلغ المتوسط الحسابي 3,899.
  - توصلت الدراسة لأن مستوى الدعم التنظيمي عالي في مؤسسات قطاع الصناعة الإلكترونية محل الدراسة من وجهة نظر العاملين وهو ما يؤكد المتوسط الحسابي لهذا المحور الذي بلغ 3,944، كما بلغت المتوسطات الحسابية لكل من العدالة التنظيمية والقيادة والحوافز والثقة التنظيمية والأمن الوظيفي على التوالي 3,912، 3,949، 3,877، 4,005، 3,982، وهو ما يؤكد أن مؤسسات الصناعة الإلكترونية محل الدراسة تتبنى ممارسات المنظمة الداعمة.
  - أظهرت النتائج التطبيقية أيضا أن مستوى التشارك المعرفي عالي في مؤسسات قطاع الصناعة الإلكترونية محل الدراسة من وجهة نظر العاملين وهذا ما يؤكد المتوسط الحسابي لهذا المحور الذي بلغ 4,023.
  - توصلت نتائج الدراسة التطبيقية كذلك أنه للدعم التنظيمي أثر إيجابي في التشارك المعرفي بمؤسسات قطاع الصناعة الإلكترونية محل الدراسة من وجهة نظر العاملين، حيث بينت نتائج

اختبار الانحدار المتعدد أن معامل الارتباط (R) يساوي (0,780) وهو ما يشير لوجود علاقة إيجابية بين الدعم التنظيمي والتشارك المعرفي كما أن قيمة معامل التحديد  $R^2$  بلغت (0,608) وهذا يعني أن 60,8% من التباين في المتغير التابع (التشارك المعرفي) مفسر بالتغير في المتغير المستقل (الدعم التنظيمي)، كما بينت النتائج كذلك أن وجود أثر إيجابي في التشارك المعرفي بالمؤسسات عينة الدراسة يرجع لتأثير كل من الحوافز والثقة التنظيمية والأمن الوظيفي، كما بينت كذلك أنه لا يوجد أثر إيجابي للعدالة التنظيمية والقيادة في التشارك المعرفي بالمؤسسات عينة الدراسة.

- بينت كذلك النتائج التي تم التوصل إليها أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد العينة نحو أبعاد الدعم التنظيمي (العدالة التنظيمية، القيادة، الحوافز، الثقة التنظيمية، الأمن الوظيفي) تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية (الجنس، العمر، الحالة العائلية، المستوى التعليمي، الصنف الوظيفي، مستوى الدخل، الخبرة، مؤسسة العمل)، ناتجة عن الفروق في إجابات أفراد عينة الدراسة نحو الثقة التنظيمية تعزى لمتغير السن، وكذلك الفروق في الإجابات نحو العدالة التنظيمية والحوافز تعزى للحالة العائلية، بالإضافة للفروق في الإجابات نحو العدالة التنظيمية والقيادة والحوافز والثقة التنظيمية والأمن الوظيفي تعزى لسنوات العمل، وكذلك الفروق في الإجابات نحو العدالة التنظيمية والقيادة والحوافز والثقة التنظيمية والأمن الوظيفي تعزى لمؤسسة العمل.

- أظهرت كذلك النتائج أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد العينة نحو التشارك المعرفي تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية (الجنس، العمر، الحالة العائلية، المستوى التعليمي، الصنف الوظيفي، مستوى الدخل، الخبرة، مؤسسة العمل)، ناتجة عن الفروق في إجابات أفراد العينة نحو التشارك المعرفي تعزى لسنوات العمل ومؤسسة العمل.

### ثالثاً: اقتراحات الدراسة

بناء على النتائج التي تم التوصل إليها يمكن تقديم بعض الاقتراحات لمؤسسات الصناعة الإلكترونية عينة الدراسة كما يلي:

- تعزيز قيم العدالة والنزاهة داخل المؤسسات عينة الدراسة ومراجعة عدالة التوزيع بين العاملين بما يتناسب والواجبات الوظيفية التي يؤديها العاملون ، لأن حصول العاملين على مقابل عادل للجهد المبذول يساهم في تشجيعه على القيام بمهام أخرى طوعية وإرادية خارج الدور الرسمي

- لهم في المؤسسة، مما يساهم في زيادة السلوكيات المرتبطة بالتشارك المعرفي والتعاون بين العمل، كما يجب ربط سلوكيات التشارك المعرفي في المؤسسات بحوافز وتشجيعات تساهم في زيادة شعور العاملين بالاهتمام المقدم لهم في مؤسساتهم وأنهم يساهمون فعلا في تحسين أداءها.
- إن أهم العوامل التي تلعب دورا مفيدا في تشجيع التشارك المعرفي هي نمط القيادة، وبالتالي لابد من إعادة النظر في أساليب القيادة التنظيمية في المؤسسات عينة الدراسة أو العمل على تكيفها وتحسينها مقارنة بالتحديات المعاصرة، فبالرغم من أن درجة الموافقة كانت عالية نحو هذا المحور والمتعلق بالقيادة إلا أنها لا تؤثر بشكل إيجابي في التشارك المعرفي، وبالتالي يجب العمل على تبني الأساليب الحديثة للقيادة المبنية على القيادة التشاركية والتدعيمية والتحويلية وربطها بالتشارك المعرفي والعمل بشكل أكثر على إشراك العاملين في وضع أهداف المؤسسات التي يعملون فيها وحل المشكلات بشكل جماعي وإشراكهم في الاجتماعات ، وكذلك العمل على تشجيع فرق العمل وحلقات النقاش وغيرها لتحقيق التفاعل بين العاملين.
  - إن النتائج التي تم التوصل إليها بينت أن التشارك المعرفي مرتبط بشكل كبير بالحوافز المادية والمعنوية التي يحصل عليها العاملون، وبالتالي من الضروري على المؤسسات عينة الدراسة العمل بشكل دائم على إنشاء نظام متكامل ومبني على معلومات دقيقة ومتنوع سواء كانت حوافز مادية أو/و معنوية متعلقة بحجم التشارك المعرفي ونوعية المعارف المتشارك بها، وهذا حتى تضمن المؤسسات تحفيز العاملين بشكل آلي على التشارك والتقاسم المعرفي بالكمية والجودة المطلوبة دون ضغوط أو مراقبة.
  - أظهرت كذلك النتائج أن الثقة التنظيمية عامل مهم للتشارك المعرفي، وعليه ينصح للمؤسسات عينة الدراسة توفير ثقافة تنظيمية مبنية على الثقة المتبادلة بين الإدارة والعاملين وبين العاملين أنفسهم والعمل على إشاعة روح التعاون بينهم وخلق منافسة زهية، فقد تبين أن أكبر عائق أمام التشارك المعرفي هو فقدان الثقة والخوف من فقدان السلطة أو المنصب في المؤسسة لأن المعرفة وخاصة المعرفة المملوكة في العقول والتي تعرف بالمعرفة الضمنية من الصعب المشاركة بها، وإزالة هذا الخوف لابد من خلق جسور الثقة بين العاملين وبين الإدارة والرؤساء.
  - تعزيز الاهتمام بالجوانب التنظيمية في المؤسسات عينة الدراسة وظروف العمل للعاملين، خاصة ما تعلق بالجانب الأمني سواء بتوفير الرعاية الصحية اللازمة للعاملين أو وسائل الوقاية والأمن وكذلك ضمان حصول العاملين على الأجور المادية وما يقابلها باستمرار وكذلك خلق لديهم

الطمأنينة من عدم فقدان وظائفهم خاصة مع الأحداث التي تشهدها الجزائر في الوقت الراهن والذي أثر بشكل كبير على معنويات العاملين في مؤسسات قطاع الصناعة الإلكترونية عينة الدراسة، وشعورهم بالخوف من فقدان مناصبهم وأجورهم والتي تعتبر مصدر دخلهم الوحيد، وهذا الخوف يساهم في شعورهم بالقلق مما يؤدي لتراجع أدائهم في وظائفهم الرسمية بالإضافة لتراجع الأدوار غير الرسمية التي يقومون بها مثل التشارك المعرفي، حيث يعتبر الأمن الوظيفي كذلك من أهم العوامل المشجعة على التشارك المعرفي.

- ينصح كذلك من خلال النتائج التي تم التوصل إليها أنه هناك بعض الفروق بين المؤسسات فيما يتعلق بممارسات الدعم التنظيمي أو سلوك التشارك المعرفي بين المؤسسات، وبالتالي العمل بشكل مستمر على إنشاء قسم متخصص في رصد ومراقبة وتطوير الأساليب الإدارية المعاصرة للمؤسسات عينة الدراسة وتحقيق التكيف المستمر مع المستجدات، أولا المحلية لمواكبة التغيرات في المنافسة المحلية وكذلك التغيرات في البيئة التنافسية العالمية، فقد أصبح التحدي الأكبر اليوم في ظل التنافس الشديد مبني كذلك على التحسين والتطوير الإداري والسلوكي للمورد البشري لأن المورد البشري هو مصدر التميز والتفوق.

### رابعاً: آفاق الدراسة

لقد تم في هذه الدراسة اختبار طبيعة أثر الدعم التنظيمي في التشارك المعرفي في مجموعة مؤسسات بقطاع الصناعة الإلكترونية بالجزائر، والتي تعتبر دراسة حديثة بالجزائر سعياً من الباحث لتحقيق إضافة حقيقية لفهم وتوجيه سلوك المورد البشري في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية من خلال تطبيق المفاهيم الإدارية المعاصرة، وفي سياق تحقيق هذا الهدف والرقى بالمؤسسات الجزائرية يقترح الباحث مجموعة من المواضيع التي تصب في نفس السياق كما يلي:

- إجراء دراسة لنفس الموضوع ولكن مع اعتماد نموذج مختلف لأبعاد الدعم التنظيمي وكذلك إجراء دراسة تطبيقية على مجموعة مؤسسات اقتصادية، وهذا حتى يمكن تعميم النتائج المتحصل عليها بشكل شامل في جميع المؤسسات.
- نظراً لكون متغير الدعم التنظيمي مفهوم واسع ويتضمن مجموعة من المتغيرات المهمة يقترح الباحث إجراء دراسات جزئية للمواضيع التي تنضوي تحته واختبار أثرها على التشارك المعرفي وهذا حتى يتم الوصول لنتائج دقيقة جدا ضمنه كما يلي:  
✓ أثر العدالة التنظيمية في سلوك التشارك المعرفي؛

- ✓ الأمن الوظيفي وعلاقته بالتشارك المعرفي؛
- ✓ أثر الأساليب القيادية الحديثة في سلوك التشارك المعرفي.
- إجراء دراسات لأثر الدعم التنظيمي كمتغير مستقل على متغيرات أخرى مثل:
  - ✓ أثر الدعم التنظيمي في الإبداع التنظيمي؛
  - ✓ الدعم التنظيمي وعلاقته بسلوك المواطنة التنظيمية؛
  - ✓ تأثير إدراك الدعم التنظيمي في الالتزام التنظيمي.
- يمكن كذلك إجراء دراسة تطبيقية حول متطلبات التشارك المعرفي لدى أعضاء هيئة التدريس وإجراء دراسة تطبيقية على عينة من الجامعات الجزائرية نظرا لكون التشارك المعرفي من أهم السلوكيات التي يجب دعمها في الجامعات لتعظيم الاستفادة من المعارف والمهارات والخبرات خاصة بين الأساتذة وكذلك الطلبة.

# قائمة المراجع

المراجع باللغة العربية

أولاً: الكتب

1. إبراهيم خروف الملكاوي، إدارة المعرفة: الممارسات والمفاهيم، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، 2006.
2. أحمد الخطيب، الإدارة الحديثة: نظريات واستراتيجيات ونماذج حديثة، الطبعة الأولى، عالم الكتب الحديث، جدارا للكتاب العالمي للنشر والتوزيع، عمان، 2009.
3. أحمد سيد مصطفى، إدارة السلوك التنظيمي: نظرة معاصرة لسلوك الناس في العمل، المعادي الجديدة، القاهرة، 2005.
4. إرما بيسرا، فرنانديز راجيف سابيروال، إدارة المعرفة النظم والعمليات، مكتبة الملك فهد الوطنية للنشر، الرياض، 2014.
5. إبراهيم علي إبراهيم عبد ربه، مصطفى ماجد محمود، مبادئ علم الإحصاء وتطبيقاتها باستخدام إكسيل 2007، دار المطبوعات الجامعية، القاهرة 2008.
6. بشار يزيد الوليد، الإدارة الحديثة للموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان، 2008.
7. بلال خلف السكارنه، دراسات إدارية معاصرة، الطبعة الأولى، دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2009.
8. حسن حسين البيلاوي، سلامه عبد العظيم حسين، إدارة المعرفة في التعليم، الطبعة الأولى، دار الوفاء لندنيا للطباعة والنشر، القاهرة، 2007.
9. حسين محمد جواد الجبوري، منهجية البحث العلمي مدخل لبناء المهارات البحثية، الطبعة الثانية، دار صفاء للنشر والتوزيع ومؤسسة دار الصادق الثقافية، عمان، 2014.
10. خضير كاظم حمود الفريجات، موسى سلامة اللوزي، مبادئ إدارة الأعمال، الطبعة الأولى، إثراء للنشر والتوزيع، عمان، 2008.
11. خضير كاظم حمود، منظمة المعرفة، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2010.
12. خضير كاظم حمود، موسى سلامة اللوزي، مبادئ إدارة الأعمال، الطبعة الأولى، مكتبة الجامعة، إثراء للنشر والتوزيع، عمان، 2008.
13. خليل محمد حسن الشماع، خضير كاضم حمود، نظرية المنظمة، الطبعة الأولى، دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2000.
14. ربحي مصطفى عليان، إدارة المعرفة، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2008.
15. سامر جلدة، السلوك التنظيمي والنظريات الإدارية الحديثة، الطبعة الأولى، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، 2009.
16. سيد محمد جاد الرب، السلوك التنظيمي: موضوعات ومعاجم وبحوث إدارية متقدمة، مطبعة العشري، القاهرة، 2005.
17. صلاح الدين الكبيسي، إدارة المعرفة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2005.
18. صلاح الدين حسين الهيتي، الأساليب الإحصائية في العلوم الإدارية تطبيقات باستخدام spss، الطبعة الأولى، دار وائل للطباعة والنشر، عمان، 2004.
19. صلاح الدين محمد عبد الباقي، السلوك الفعال في منظمات الأعمال، الدار الجامعية، القاهرة، 2004.

20. عامر عبد الرزاق الناصر، إدارة المعرفة في إطار نظم ذكاء الأعمال، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2015.
21. عبد الرحمان الجاموس، إدارة المعرفة في منظمات الأعمال وعلاقتها بالمداخل الإدارية الحديثة، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2013.
22. عبد الغفار حنفي، السلوك التنظيمي وإدارة الأفراد، المكتب العربي الحديث، القاهرة، 1993.
23. عبد الله الهمالي، التقنيات الإحصائية ومناهج البحث: مدخل نظري وتطبيقي للعلوم الاجتماعية، الطبعة الأولى، منشورات جامعة قارونس، تونس، 2008.
24. عبد الله حسن مسلم، إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات، الطبعة الأولى، دار المعترف للنشر والتوزيع، عمان، 2015.
25. عزام صبري، الإحصاء الوصفي ونظام spss، الطبعة الأولى، جدارا للكتاب العالمي للنشر والتوزيع وعالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، عمان، 2006.
26. عمر محمد دره، العدالة التنظيمية وعلاقتها ببعض الاتجاهات الإدارية المعاصرة، دار الرضوان للنشر والتوزيع، القاهرة، 2008.
27. محسن علي عطية، البحث العلمي في التربية: مناهجه أدواته وسائله الإحصائية، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، 2010.
28. محمد ابراهيم رمضان أحمد، البحث العلمي: أسس وتحليل وتطبيقات، دار المعرفة الجامعية، القاهرة، 2007.
29. محمد إسماعيل بلال، السلوك التنظيمي بين النظرية والتطبيق، دار الجامعة الجديدة، القاهرة، 2008.
30. محمد جلال الغندور، البحث العلمي بين النظرية والتطبيق، الطبعة الأولى، دار الجوهرة للنشر والتوزيع، القاهرة، 2015.
31. محمد عبد العال النعيمي، عمار عادل عناب، استخدام الطرق الإحصائية في تصميم البحث العلمي، الطبعة الأولى، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2011.
32. محمد عواد أحمد الزيادات، اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة، الطبعة الثانية، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2014.
33. محمد مفضي الكساسبة، عبير حمود الفاعوري، قضايا معاصرة في الإدارة: بناء قدرات حاسمة لنجاح الأعمال، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2009.
34. محمد وليد البطش، فريد كامل ابو زينة، مناهج البحث العلمي تصميم البحث والتحليل الإحصائي، الطبعة الأولى، دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2007.
35. مصطفى يوسف كافي، اقتصاد المعرفة وانعكاساته في تحقيق الميزة التنافسية للبنوك، ألفا للوثائق للنشر، الجزائر، 2017، ص 25.
36. منير بن أحمد بن دريدي، استراتيجية ادارة الموارد البشرية في الادارة العمومية، الطبعة الأولى، دار الابتكار للنشر والتوزيع، عمان، 2013.
37. ناصر محمد سعود جرادات وآخرون، إدارة المعرفة، إثراء للنشر والتوزيع، مكتبة الجامعة، عمان، 2011.
38. نجم عبود نجم، إدارة المعرفة، المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات، الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2007.
39. نعيم إبراهيم الظاهر، إدارة المعرفة، الطبعة الأولى، جدارا للكتاب العالمي للنشر والتوزيع، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، عمان، 2009.



40. هيثم علي حجازي، المنهجية المتكاملة لإدارة المعرفة في المنظمات: مدخل لتحقيق التميز التنظيمي في الألفية الثالثة، الطبعة الأولى، دار الرضوان للنشر والتوزيع، عمان، 2014.
41. وسيلة حمداوي، إدارة الموارد البشرية، مديرية النشر لجامعة قالم، الجزائر، 2004.
- ثانياً: المجالات**
42. ابتهاج فارس علي، تأثير إدارة المعرفة في تحقيق رضا الزبون، مجلة كلية الإدارة والاقتصاد للدراسات الاقتصادية والادارية والمالية، المجلد 8، العدد 4، جامعة بابل، بغداد، 2016.
43. أنور شريف، بلال كامل عودة، دور تكنولوجيا المعلومات في الأداء الوظيفي: دراسة تحليلية لإجابات عينة من مديري المصارف العراقية الخاصة وعلاقتها بخصائصهم الشخصية، مجلة العلوم الاقتصادية والادارية، المجلد 22، العدد 91، جامعة بغداد، بغداد، 2016.
44. اثير حسو إسحق، دور إدارة المعرفة في تعزيز فاعلية إدارة علاقات الزبائن، مجلة بحوث مستقبلية، العدد 41، كلية الحداثة الجامعة، بغداد، 2013.
45. أحمد عبد الله أمانة الشمري، بلال نوري سعيد الكروي، العلاقة بين العدالة التنظيمية وكل من الالتزام التنظيمي وسلوكيات المواطنة التنظيمية وأثرها في تحقيق الأداء العالي للمنظمات: دراسة استطلاعية لآراء عينة من موظفي المصارف التجارية الاهلية في كربلاء، المجلة العراقية للعلوم الادارية، المجلد 11، العدد 46، جامعة كربلاء، بغداد، 2015.
46. أحمد كريم جاسم، وئام وهاب الياسري، تأثير أبعاد التشارك المعرفي في تحقيق الإبداع المنظمي: بحث تحليلي في جامعة ذي قار، مجلة الادارة والاقتصاد، السنة الأربعون، العدد 113، جامعة ذي قار، بغداد، 2017.
47. أحمد مسيلي، الصناعة الإلكترونية والكهرومنزلية: قطاع في أوج الازدهار، مجلة industrie algerie العدد 2، الثلاثي الرابع، الجزائر، 2018.
48. آري محمد علي، دور إدارة المعرفة في تحقيق الإبداع الإداري، مجلة العلوم الانسانية لجامعة زاخو، المجلد 4، العدد 2، جامعة زاخو، بغداد، 2016.
49. أكرم محسن مهدي الياسري وآخرون، الدعم المنظمي واثره في تعزيز السيادة الإستراتيجية: دراسة تحليلية لآراء القيادات العليا في الشركة العامة لصناعة السمنت الجنوبية، المجلة العراقية للعلوم الإدارية، بغداد، المجلد 14، العدد 56، 2018.
50. أميرة خضير كاظم، الثقة التنظيمية ودورها في تعزيز الولاء التنظيمي: دراسة تطبيقية لعدد من العاملين في فروع مصرف الرافدين في محافظة النجف الأشرف، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والادارية، المجلد 8، العدد 31، 2014.
51. أميمة حميد العادلي، استراتيجيات إدارة المعرفة والاستراتيجية الأمثل لإدارة المعرفة في المكتبات الجامعية العراقية، مجلة العلوم الاقتصادية، المجلد 9، العدد 36، جامعة البصرة، بغداد، 2014.
52. أنغام مسعود العود المسعودي، حامد محمد إبراهيم الدوعان، أثر البيئة الداخلية على التشارك المعرفي - دراسة ميدانية على العاملين الإداريين في جامعة جدة، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، المجلد 2، العدد 8، 2018.
53. أنوار هادي طه، جلييلة كوركيس يوحنا، تأثير إدارة المعرفة في قدرات التفكير الإبداعي: دراسة استطلاعية لعينة من منتسبي المكتبة المركزية جامعة الموصل، مجلة تنمية الرافدين، المجلد 35، العدد 112، جامعة الموصل، بغداد، 2013.

54. باديس بوخلوة، سهيلة قمو، أثر الدعم التنظيمي على جودة الخدمات الصحية، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، العدد 5، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر، ديسمبر 2016.
55. باسم عباس كريدي، الأنماط القيادية وأثرها في الالتزام التنظيمي، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 12، العدد 3، جامعة القادسية، بغداد، 2010.
56. باسم فيصل عبد نايف، صلاح عبد القادر احمد النعيمي، دور عمليات إدارة المعرفة في تطوير الكفايات الجوهرية: دراسة تحليلية، مجلة دنانير، العدد الرابع، الجامعة العراقية، بغداد، 2013.
57. برشك صالح محمد العسكري، سولاف عز الدين سعيد الدلوي، دور التوصيف الوظيفي والدعم التنظيمي المدرك في تحقيق الأداء الوظيفي المتميز: دراسة استطلاعية لآراء عينة من رؤساء الأقسام في جامعة السليمانية، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 32، العدد 101، جامعة بغداد، بغداد، 2017.
58. بلال بن عقون، مستويات ضغوط العمل وسبل مواجهتها في المؤسسات الاقتصادية، مجلة الاقتصادي الصناعي، العدد 10، جامعة الحاج لخضر باتنة، الجزائر، 2016.
59. ثروت عبد الحميد عبد الحافظ، ياسر فتحي الهنداوي المهدي، واقع ممارسة التشارك المعرفي لدى أعضاء هيئة التدريس: دراسة تطبيقية على كليات التربية في بعض الجامعات العربية، مجلة العلوم التربوية والنفسية، المجلد 16، العدد 4، جامعة البحرين، المنامة، 2015.
60. حاتم علي عبد الله الحمداني، أثر التشارك المعرفي في استدامة القدرات الديناميكية، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد 54، كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، بغداد، 2018.
61. حاكم جبوري علك الخفاجي، التأثير التفاعلي بين العدالة والثقة التنظيمية وانعكاسه في تحقيق جودة حياة العمل، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 14، العدد 3، جامعة القادسية، بغداد، 2012.
62. حامد كاظم متعب، أثير عبد الأمير حسوني، عمليات إدارة المعرفة وأثرها في تميز الأداء المؤسسي: دراسة تحليلية في الشركة العامة للصناعات المطاطية في الديوانية، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 13، العدد 3، جامعة القادسية، بغداد، 2011.
63. حسن عاطف حسن أبو ناصر، أثر إدراك الدعم التنظيمي في تحقيق استراتيجية المسؤولية الاجتماعية الشاملة في المصارف، مجلة دراسات وأبحاث: المجلة العربية في العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد 26، السنة التاسعة، جامعة زيان عاشور الجلفة، الجزائر، 2017.
64. حسنين السيد طه وآخرون، أثر محددات إدراك الدعم التنظيمي والمالي على دافعية الأفراد للإنجاز، مجلة الدراسات والبحوث البيئية، المجلد 5، العدد 2، جامعة مدينة السادات، القاهرة، 2016.
65. حسين الطيب بورغدة، ناريمان بشير دريس، أثر تشارك المعرفة على أداء الموارد البشرية، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 11، العدد 4، الجامعة الأردنية، عمان، 2015.
66. حسين علي عبد الرسول، العلاقة بين تقنية المعلومات والاتصالات ومستوى نقل واكتساب المعرفة، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 2، العدد 14، جامعة الكوفة، بغداد، 2009.
67. حسين محمود حريم، أثر أبعاد الهيكل التنظيمي في بناء المعرفة التنظيمية، مجلة الزرقاء للبحوث والدراسات، المجلد 8، العدد الأول، جامعة الزرقاء، عمان، 2006.
68. حمزة معمري، منصور بن زاهي، سلوك المواطنة التنظيمية كأداة للفعالية التنظيمية في المنظمات الحديثة، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد 14، جامعة تبسة، الجزائر، 2014.

69. حيدر شاكر نوري، تأثير عمليات إدارة المعرفة في تطوير القدرات المميزة" دراسة تطبيقية في شركة ديالى العامة للصناعات الكهربائية"، مجلة ديالى، العدد الثامن والأربعون، جامعة ديالى، بغداد، 2011.
70. خلف الله ناصر، جهاد حميد علي، إسهام التشارك المعرفي في تشجيع الطلب على وثائق التأمين على الحياة، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 3، العدد 39، جامعة تكريت، بغداد، 2017.
71. رحمة بنت الخروصي وآخرون، تأثير الدوافع الخارجية في النية السلوكية للأكاديميين بكلية العلوم بجامعة السلطان قابوس نحو التشارك في المعرفة باعتماد نظرية الفعل المبرر، مجلة العلوم الانسانية والاجتماعية، العدد 48، منشورات جامعة عبد الرحمن مهري قسنطينة، الجزائر 2017.
72. رشيد مناصرية، فريد بن ختو، سلوك المواطنة التنظيمية وأهميته في تحسين أداء العاملين: دراسة حالة مؤسسة اتصالات الهاتف النقال موبيليس وحدة ورقلة، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، العدد 08، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر، 2015.
73. زليخة كنيذة، محمد بوقوم، الإدماج في اقتصاد المعرفة: بين المتطلبات ومؤشرات القياس، مجلة اقتصاديات المال والأعمال، العدد السادس، المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميله، الجزائر، 2018.
74. زياد يوسف المعشر، مجدولين عصري الطراونة، أثر موضوعية نظام تقييم الأداء في الثقة التنظيمية، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 8، العدد 4، الجامعة الأردنية، عمان، 2012.
75. سهى عبد الرؤوف محمد عبد العال، أثر العبء الشخصي على وظيفتي توليد المعرفة والتشارك بها في الشركات الصناعية في الأردن، مجلة البقاء للبحوث والدراسات، المجلد 17، العدد 1، جامعة عمان الأهلية، عمان، 2014.
76. صالح علي يعن الله القرني، مستوى الدعم التنظيمي المدرك في المدارس الثانوية بمقاطعة حفر الباطن و علاقته بسلوك المواطنة التنظيمية لدى المعلمين و المعلمات، المجلة الدولية للدراسات التربوية و النفسية، العدد 1، الرياض، 2018.
77. الصديق محمد الباشا وآخرون، أثر عمليات إدارة المعرفة على الإبداع التنظيمي في شركات الطيران العاملة بالسودان، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 24، العدد 105، جامعة بغداد، بغداد، 2018.
78. صورية لعذور، دور البيئة التنظيمية في زيادة فعالية تطبيق عمليات إدارة المعرفة في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد 18، جامعة بسكرة، الجزائر، ديسمبر 2015.
79. طارق عطية عبد الرحمان، سلوك التشارك المعرفي لدى العاملين بالجمعيات التعاونية الزراعية بمركز قطور بمحافظة الغربية في ضوء نظرية السلوك المنطقي، مجلة الاسكندرية للعلوم الزراعية، المجلد 62، العدد 5، جامعة الإسكندرية، القاهرة، 2017.
80. طاهر محسن منصور، محمود شاكر عاشور، الدعم التنظيمي المدرك متغيرا وسيطا بين إدارة الاحتواء العالي للموارد البشرية والالتزام التنظيمي، مجلة الاقتصاد الخليجي، العدد 30، جامعة البصرة، بغداد، 2016.
81. عاطف محمد عوض، دور إدارة المعرفة وتقانتها في تحقيق التطوير التنظيمي، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 28، العدد الأول، جامعة دمشق، دمشق، 2012.
82. عامر علي حسين العطوي، الهام ناظم الشيباني، دور الدعم والثقة القيادية في بناء الالتزام التنظيمي للعاملين، مجلة جامعة كربلاء العلمية، المجلد 8، العدد 3، جامعة كربلاء، بغداد، 2010.
83. عائشة شنتاحة، المقاربات النظرية في تحليل الدعم التنظيمي المدرك POS ودوره في التخفيف من النتائج السلبية المترتبة عن ضغوط العمل، مجلة إدارة الأعمال والدراسات الاقتصادية، العدد 7، جامعة زيان عاشور الجلفة، الجزائر، 2018.

84. عبد الحفيظ علي حسب الله وآخرون، أثر البيئة الداخلية في المشاركة المعرفية للعاملين- دراسة في قطاع الخدمات العامة-، مجلة العلوم الانسانية والاقتصادية، الخرطوم، العدد 1، 2012.
85. عبد العزيز بشار، حسيب زكريا، رعد عدنان رؤوف، عمليات إدارة المعرفة أداة لتعزيز عملية تطوير المنتجات: دراسة استطلاعية في الشركة العامة لصناعة الألبسة الجاهزة نينوى، مجلة تنمية الرافدين، المجلد 37، العدد 117، جامعة الموصل، بغداد، 2018.
86. عبد القادر نوبيات، كمال يوسف، دور الدعم التنظيمي المدرك في تعزيز الالتزام التنظيمي، مجلة كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، العدد 16، جامعة محمد بوضياف المسيلة، الجزائر، 2016.
87. عبد المالك ججيق، أسماء وناس، تأثير البيئة الداخلية للمؤسسة على التشارك المعرفي، مجلة دراسات وأبحاث، المجلد 6، العدد 17، الجلفة، الجزائر، 2014.
88. عبد المالك ججيق، زكية ججيق، تأثير التشارك المعرفي على كفاءة أساتذة التعليم العالي، مجلة رؤى اقتصادية، العدد 8، جامعة الشهيد حمه لخضر الوادي، الجزائر، 2015.
89. عبد المالك ججيق، سارة عبيدات، تأثير التشارك المعرفي في تطوير الكفاءات الجماعية: دراسة ميدانية في شركة ميديترام بالجزائر العاصمة، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، العدد 06، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر 2014.
90. عزة بنت سيف بن حمد الحاتمي، عبد المجيد صالح بوعزة، التشارك المعرفي بين الأطباء والمرضى من وجهة نظر مرضي مستشفى بدر السماء بالخوض في سلطنة عمان، المجلة العربية للأرشيف والتوثيق والمعلومات، المجلد 22، العدد 43، مؤسسة التميمي للبحث العلمي والمعلومات، تونس، 2018.
91. علي يونس وآخرون، قياس أثر التدريب في أداء العاملين: دراسة ميدانية على مديرية التربية بمحافظة البريمي في سلطنة عمان، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية، المجلد 31، العدد 1، جامعة تشرين، دمشق، 2009.
92. فايق جواد كاظم، علي رحمه راشد، استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي وانعكاساتها في الأداء الوظيفي: بحث تطبيقي في مستشفى الرشاد التدريبي، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 23، العدد 98، جامعة بغداد، بغداد، 2017.
93. فطيمة الزهرة عيسات، أحمد جميل، العدالة التنظيمية وأثرها على التمكين الإداري في المؤسسات الجزائرية، المجلة الجزائرية للعلوم والسياسات الاقتصادية، العدد 07، جامعة الجزائر 3، الجزائر، 2016.
94. قيس حمد سلمان، تأثير المشاركة بالمعرفة في الإبداع التنظيمي: دراسة اختبارية في الشركة العربية للمنظفات والكيماويات، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 19، العدد 72، جامعة بغداد، بغداد، 2013.
95. قيس عبد الهادي صالح، باسمه محمد باني، القيادة الإبداعية وعلاقتها بمتطلبات إدارة المعرفة في جامعة الكوفة من وجهة نظر القيادات الإدارية فيها، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 15، العدد 4، جامعة القادسية، بغداد، 2013.
96. ليلي محمد حسني أبو العلا، درجة ممارسة عمليات إدارة المعرفة في كلية التربية بجامعة الطائف من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، المجلة الدولية التربوية المتخصصة، المجلد 1، العدد 4، 2012.
97. ماهر علي الخزاعي، دور العدالة التوزيعية في تحقيق الانتماء العاطفي للمنظمة، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية\_ سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 37، العدد 1، جامعة تشرين، دمشق، 2015.
98. مجيد مصطفى منصور، درجة الرضا الوظيفي لدى أعضاء الهيئة التدريسية في جامعة النجاح الوطنية في فلسطين، مجلة جامعة الأزهر بغزة، سلسلة العلوم الانسانية، المجلد 12، العدد 1، جامعة الأزهر، القدس، 2010.

100. محمد أنس أبو الشامات وآخرون، اتجاهات اقتصاد المعرفة في البلدان العربية، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 28، العدد 1، جامعة دمشق، دمشق، 2012.
101. محمد جبار الشمري، حامد كريم الحدراوي، عمليات إدارة المعرفة وأثرها في مؤشرات الاقتصاد المعرفي، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 4، العدد 18، جامعة الكوفة، بغداد، 2011.
102. محمد جودت محمد فارس، العلاقة بين الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، المجلد 22، العدد 2، الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، القدس، 2014.
103. محمد زرقون، عرابة الحاج، أثر إدارة المعرفة على الأداء في المؤسسة الاقتصادية، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، العدد 01، جامعة قاصدي مرباح، الجزائر، ديسمبر 2014.
104. محمد فليح، حكمت محمد فليح، تحليل العلاقة بين الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي دراسة استطلاعية في دائرتي التقاعد والرعاية الاجتماعية في مدينة تكريت، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد 83، الجامعة المستنصرية، بغداد، 2010.
105. محمد فليح، حكمت محمد فليح، تحليل العلاقة بين الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي: دراسة استطلاعية في دائرتي التقاعد والرعاية الاجتماعية في مدينة تكريت، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد 83، الجامعة المستنصرية، بغداد، 2010.
106. محمد مصطفى الخشروم، تأثير مناخ الخدمة في الالتزام التنظيمي، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 27، العدد 3، جامعة دمشق، دمشق، 2011.
107. محمود عبد الرحمن الشنطي، دور الدعم التنظيمي المدرك كمتغير وسيط في العلاقة بين العدالة التنظيمية وسلوك المواطنة التنظيمية، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، المجلد 23، العدد 02، الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، القدس، 2015.
108. مؤيد يوسف الساعدي، رشا عباس عبود الربيعي، إدراك العاملين للدعم التنظيمي في ممارسات تطوير الموارد البشرية، مجلة التقني، المجلد السادس والعشرون، العدد السابع، هيئة التعليم التقني، بغداد، 2013.
109. مي نجيب ذوابي، أثر التشارك بالمعرفة في تحقيق الأهداف الإستراتيجية، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد 43، كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، بغداد، 2015.
110. ميسون عبد الله أحمد الشلمة، نور علي عبود العبيدي، مدى اسهام القدرات المنظمية في بلورة الأمن الوظيفي للأفراد العاملين: دراسة تطبيقية لآراء عينة من الأفراد العاملين في الشركة العامة لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 1، العدد 41، جامعة تكريت، بغداد، 2018.
111. نماء جواد العبيدي، أثر العدالة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 8، العدد 24، جامعة تكريت، بغداد، 2012.
112. نهاية عبد الهادي التلباني وآخرون، متطلبات تطبيق إدارة المعرفة في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 11، العدد 2، عمان، 2015.
113. نور الدين مزهودة، اسمهان قرزة، اثر أنماط القيادة الإدارية على ممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية من وجهة نظر الأفراد العاملين بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، العدد 6، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر، 2017.
114. واضح فواز، نويري مجدي، إدارة المعرفة "أسلوب متكامل للإدارة الحديثة"، مجلة اقتصاديات المال والأعمال، العدد الأول، جامعة عبد الحفيظ بوصوف، الجزائر، 2017.

115. وائل محمد جبريل، أحمد محمد العوامي، أثر الدعم التنظيمي على إدارة الابتكار - دراسة ميدانية على عينة من العاملين بشركة البريقة لتسويق النفط بمدينة بنغازي، مجلة الامتياز لبحوث الاقتصاد والادارة، المجلد 2، العدد 3، 2018.
116. وردة عبد الخالق عبد الرحمن، الدور الوسيط للدعم التنظيمي المدرك في العلاقة بين مصادر الإجهاد الوظيفي وسلوكيات المواطنة التنظيمية، مجلة الإدارة والاقتصاد، السنة الأربعون، العدد 113، الجامعة المستنصرية، بغداد، 2017.

### ثالثاً: أطروحات ورسائل جامعية

#### أ. الأطروحات

117. جوهرة أقطي، أثر القيادة الاستراتيجية على التشارك في المعرفة: دراسة حالة مجموعة فنادق جزائرية، أطروحة دكتوراه علوم في علوم التسيير، غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر-بسكرة-، الجزائر، 2014.
118. حمزة معمري، إدراك العدالة التنظيمية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية لدى أساتذة التعليم الثانوي، أطروحة دكتوراه في علم النفس العمل والتنظيم، غير منشورة، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر، 2014.
119. عريبة سعدي، العلاقة بين مصادر الضغط المهني والولاء التنظيمي على ضوء مستوى الرضا الوظيفي لدى أطباء القطاع العام، أطروحة دكتوراه في علم النفس العمل والأرغونوميا، غير منشورة، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة وهران 2، الجزائر، 2017.
120. ناريمان دريس، نحو نموذج لتشارك المعرفة في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية: دراسة حالة مؤسسات الصناعة الإلكترونية في ولاية برج بوعريش، أطروحة مكملة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير، غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس سطيف 1، الجزائر، 2019.
121. نجيمي عيسى، دور إدارة الموارد البشرية في إحداث التغيير الاستراتيجي بالمؤسسة، أطروحة مكملة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير، غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة البليدة 2، الجزائر، 2016.

#### ب. الرسائل الجامعية

122. إيمان جبريل جبريل، الأمن الوظيفي وعلاقته بالأداء الوظيفي: دراسة على الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة، رسالة مكملة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، غير منشورة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر، القدس، 2016.
123. طارق فرج عبد الله عركوك، الأمن الوظيفي وأداء المعلمين من وجهة نظر المديرين ومعلمي التعليم العام بتعليم العاصمة المقدسة، رسالة مكملة لنيل شهادة الماجستير في الإدارة التربوية والتخطيط، غير منشورة، جامعة أم القرى، كلية التربية، الرياض، 2006.
124. فوزية بنت ظافر علي الشهري، دور القيادة الأكاديمية في تنمية التشارك المعرفي كما يدركه أعضاء هيئة التدريس بجامعة الملك خالد، رسالة مكملة لنيل شهادة الماجستير في التربية، تخصص إدارة وإشراف تربوي، كلية التربية، جامعة الملك خالد، الرياض، 2017.

125. نسرين غانم عبد الله أبو شاويش، محددات الثقة التنظيمية وآثارها، رسالة مكملة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، غير منشورة، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية غزة، القدس، 2013.

### رابعاً: المؤتمرات والملتقيات

126. الطيب داودي، موسى عبد الناصر، إدارة المعرفة ونكاء الأعمال: تكامل أم اختلاف، المؤتمر العلمي السنوي الحادي عشر نكاء الأعمال واقتصاد المعرفة، جامعة الزيتونة الأردنية، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، عمان، أيام 23-26 أبريل، 2012.

127. عبد السلام نجادات، واقع نقل المعرفة والتشارك بها في ظل العولمة، المؤتمر العلمي الدولي عولمة الادارة في عصر المعرفة، كلية إدارة الأعمال، جامعة الجنان، بيروت، أيام 15-17 ديسمبر، 2012.

128. عمر جرادات، أثر المعرفة التشاركية والذاكرة التنظيمية على جودة القرارات الإدارية في المكتبات الجامعية الرسمية الأردنية، المؤتمر الرابع والعشرون للاتحاد العربي للمكتبات والمعلومات (اعلم) مهنة ودراسات المكتبات والمعلومات: الواقع والتوجهات المستقبلية، المدينة المنورة، الرياض، أيام 26 و 27 نوفمبر، 2013.

129. مبارك بوعشة، ليليا بن منصور، إدارة المعرفة كتوجه إداري حديث للمنظمات في عصر العولمة، المؤتمر العلمي الدولي عولمة الإدارة في عصر المعرفة، جامعة الجنان، بيروت، أيام 15-17 ديسمبر 2012.

### خامساً: المواقع الإلكترونية

130. احمد إبراهيم خضر، قاعدة مبسطة في صياغ وقبول أو رفض الفرض الصفري والفرض البديل، متوفرة على الرابط التالي: <https://www.alukah.net/web/khedr/0/51514/> تم الاطلاع يوم الأحد /29 مارس/ 2020 على الساعة 17:00.

131. معاذ يوسف الذنبيات، اختبار نموذج مقترح للتطبيق الناجح لإدارة المعرفة في الجامعات السعودية: نحو استراتيجية فعالة لإدارة المعرفة متوفرة على الرابط التالي: <http://www.unive-djelfa.dz> > dirassatPDF، تم الاطلاع عليه يوم 29/11/2019 على الساعة 20:00

132. معلومات متوفرة على الرابط الرسمي للمؤسسة التالي: <https://komass.com/ar/z/dz/c/sacomi-srl/dz222029/>، تم الاطلاع عليه يوم 1/ مارس/ 2020 على الساعة 20:00.

133. Irit Along, Developing a conceptual model for knowledge sharing.

متوفرة على الرابط التالي:

[https://www.researchgate.net/publication/228965512\\_developing\\_aconceptual\\_model\\_for\\_knowledge\\_sharing](https://www.researchgate.net/publication/228965512_developing_aconceptual_model_for_knowledge_sharing) تم الاطلاع عليه بتاريخ 27 /10 /2018، على الساعة 19:00،

### المراجع باللغة الأجنبية

#### Firstly: the books

134. Robert Eisenberger, Florence Stinglhamber, **Perceived organizational support : fostering enthusiastic and productive employees**, first edition, published by american psychological association, washington, 2011.

135. Lily Tsui et al, **A Hand book on knowledge sharing: strategies and recommendation for researchers policymakers and service providers**, community-university partnership for the study of children youth and families, university of allberta, alberta, canada, 2006.

## Secondly: The Articles

136. Chiung-Hui Huang, Shared leadership and team learning : Roles of knowledge sharing and team characteristics, the journal of international management studies, Vol 8, No 1, 2013.
137. Daryl Green, **Knowledge management for a postmodern workforce : rethinking leadership styles in the public sector**, journal of strategic leadership, Vol 1, No 1, 2008.
138. Ahishek Srivastava et al, **Empowering leadership in management teams : effects on knowledge sharing, efficacy, and performance**, Academy of management journal, Vol 49, No 6, 2006.
139. Ammar A et al, **TQM core elements and knowledge sharing :An empirical study of iraqi hels**, british journal of economics, finance and management sciences, vol 3, no 1, 2011.
140. Ashraf mohammad alfandi, mohammad shabieb alkawsawneh, **the role of the incentives and reward system in enhancing employee's performanc : a case of jordanian travel and tourism institutions**, international journal of academic research in business and social sciences, vol 4, no 4, 2014.
141. Ayesha Nazish et al, **Do rewards matter for managing knowledge through empowering knowledge workers?**, UW journal of management sciences, 1(2), 2018.
142. Aysecul Qzbebek, Esra kilicarslan toplu, **Empowered employees knowledge sharing behavior**, international journal of business and management studies, Vol 3, No 2, 2011.
143. Azadeh sarkheyli et al, **Dimensions of knowledge sharing quality :An empirical investigation**, journal of research and innovation in information systems, Vol 3, february 2013.
144. Bashorat ibragimova et al, **Understanding the antecedents of knowledge sharing : An organizational justice perspective**, the international journal of an emerging transdiscipline, Vol 15, 2012.
145. Chin wei chong, jamshid besharati, **challenges of knowledge sharing in the petrochemical industry**, knowledge management & E-learning, 6(2), 2014.
146. Christopher akpotu, Tamunosiki-amadi jasmine, **Transformational leadership and knowledge sharing in ICT based organizations in nigeria**, international journal of business and social science, Vol 4, No 12, special issue, 2013.
147. Constantin Bratianu, Ivona Orzea, **Organizational knowledge creation**, Management, marketing challenges for knowledge society, Vol 5, No 3, 2010.
149. Croasmun, J. T. **using likert-Type scales in the social science**. journal of adult education, vol 40, no 1, 2011.
150. David mellor, kathleen a moore, **the use of likert scales with children**, journal of pediatric psychology, vol 39, no 3, 2014.
151. Ewan mohd matore, ahmad zamri hkairani, **the pattern of skewness and kurtosis using mean score and logit in measuring adversity quotient ( A Q) for normality testing**, international journal of future generation communication and networking, vol 13, no 1, 2020.
152. Funmilola.Olubunmi omotayo, **knowledge management as an important tool in organizational management: a review of literature**, library philosophy and practice (e journal), 1238, 2015.
153. Hossein khanifar et al, **the study of the relation between organizational justice and knowledge management**, elixir international journal business management,vol 59, 2013.
154. Ikujiro Nonaka, **A dynamic theory of organizational knowledge creation**, Organization science, Vol 5, No 1, february 1994.



155. Ishfaq Ahmed et al, **Conceptualizing perceived organizational support : A theoretical perspective**, australian journal of basic and applied sciences, 5(12), 2011.
156. Jae- nam lee, **The import of knowledge sharing organizational capability and partnership quality on IS out sourcing success**, information & management, 38, 2001.
157. James n kurtessis et al, **Percieved organizational support : A meta-analytic evaluation of organizational support theory**, journal of management, vol 43, no 6, 2017.
158. Jennifer rowley, **the wisdom hirarchy: representations of the DIKW hierarchy**, journal of information science, 33(2), 2007.
159. john robert turner et al,**teams as a process for knowledge management**, university of north texas, united states, Vol 16,No 6, 2012.
160. kathryn M bartol et al, **socail exchange and knowledge sharing among knowledge workers : the moderating role of perceived job security**, management and organization review, 5(2), 2009.
161. kathryn M bartol et al, **socail exchange and knowledge sharing among knowledge workers : the moderating role of perceived job security**, management and organization review, 5(2), 2009.
162. Kimiz Dalkir, **Knowlege managment in theory and practice**, elsevier butterworth-heinemann, oxford, 2005.
163. Linda rhoades, Robert eisenberger, **Perceived organizational support : A review of the literature**, journal of Applied psychology, Vol 87, No 4, 2002.
164. Malikeh beheshtifar, Elahe zare, **effect perceived organizational support on employees attitudes toward work**, science series data report, vol 4, no 9, sep 2012.
165. Marylène gagne, **Amodel of Knowledge sharing motivation**, human resource management, Vol 48, No 4, gjuly 2009.
166. Melike s deniz, ayen a alsaffar, **Assessing the validity and reliability of a questionnaire on dietary fibre-related knowledge in a turkish student population**, journal of health population and nutrition, no 4, 2013.
167. Milena margarita villamizar reyes, delioignario castaneda zapata, **relation between organizational climate and its dimensions and knowledge sharing behavior among knowledge workers**, international journal of psychological research, 7(2), 2014.
168. Mohammad Taamneh, Shehadeh M.A.AL-Gharaibeh, **The impact of Security elements on the work alienation at private universities in jordan ( A field study from employees perspective)**, european journal of business and management, Vol 6, No 26, 2014.
169. Mohsen Gerami, **knowledge management**, international journal of computer science and information security, Vol 7, No 2, 2010.
170. Muhammad lbrar, owais khan, **the impact of reward on employee performance : a case study of malakand private school**, international letters of social and humanistic sciences, vol 52, 2015.
171. Norfadzilah abdul razak et al, **theories of knowledge sharing behavior in business strategy**, procedia economics and finance, vol 37, 2016.
172. Paul hendriks, **Why share knowledge ? the influence of ICT on the motivation for knowledge sharing**, journal of knowledge and process management, Vol 6, No 2, 1999.
173. Qinxuan gu, yingting gu, **A Factorial validation of knowledge – sharing motivation construct**, journal of service science and management, 4, 2011.
174. Rahab, purbudi wahyuni, **predicting knowledge sharing intentions based on theory of reasoned action Framework an empirical study on higher éducation institution**, american international journal of contemporary research, vol 3, no 1, 2013.

175. Rasa smaliukiene et al, **Explicating the role of trust in knowledge sharing : a structural equation model test**, journal of business economics and management, vol 18, no 4, 2017.
176. Rashmi ranjan, umesh mishra, **impact of rewards on employee performance : a case of indian oil corporation patna region**, journal of business and management, vol 19, no 6, 2017.
177. Robert m O'Brien, **a caution regarding rules of thumb for variance inflation factors**, quality & quantity, 41, 2007
178. Rohana nagah et al, **the relationship between knowledge management and trust : malaysian perspective**, communications of the IBIMA, vol 4, 2008.
179. S.P. Ho et al, **Model for knowledge sharing strategies : a game theory analysis**, the engineering project organization journal, 1, march 2011.
180. Salima O, sihombing, **understanding knowledge sharing behavior : an examination of the extended model of theory of planned behavior**, journal the winners, Vol 12, No 1, 2011.
181. Saravan Nadason et al, **Knowledge sharing and barriers in organizations : A conceptual paper on knowledge management strategy**, indian pacific journal of accounting and finance, Vol 1, No 4, 2017.
182. Shiva jahani et al, **Is reward system and leadership important in knowledge sharing among academics?**, American journal of economics and business administration, 3(1), 2011.
183. Shorunke.O,A et al, **Organizational support, knowledge sharing and utilisation as correlates of social capital of insurance managers in lagosmetro polis**, jornal information and management, vol 4, no 8, 2014.
184. Soureh Arzi et al, **Relationship among reward system, knowledge sharing and innovation performance**, Interdisciplinary journal of contemporary research in business, Vol 5, No 6, 2013.
185. Sunarto, Heru santoso wahito nugroho, **Perceived organizational support as determinant of health information systems implementation**, dama international journal of researchers, Vol 2, No 2, 2017.
186. Sunarto, Heru santoso wahito nugroho, **Perceived organizational support as determinant of health information systems implementation**, dama international journal of researchers, Vol 2, No 2, 2017.
187. Taber s keith, **the use cronbachs alpha when developing and reporting research instruments in science education**, research in science education, no 48, 2018.
188. Tayyba akram et al, **The Effect of organizational justice on knowledge sharing : empirical evidence from the chinese telecommunication sector**, journal of innovation & knowledge, vol 1, no 1, 2016.
189. Ulker colakoglu et al, **the effects of perceived organisational support on employees' affective outcomes : evidence from the hotel industry**, tourism and hospitality management, vol 16, no 2, 2010.
190. yalcin karagoz et al, **Relationships between knowledge sharing and reward systems in organizations : the case of erenco**, c u iktisadi ve idari bilimler dergisi, vol 16, no 2, 2015.
191. Yalcin Karagoz et al, **Relationships between knowledge sharing and reward systems in organizations : the case of erenco**, CU journal of economics and administrative sciences, Vol 16, No 2, 2015.

### Thirdly: PHD Theses

192. Ahmet can, **Organizational justise perception and its effects on knowledge sharing : A case study of forensics in the turkich national polisee**, dissertation prepared for the degree of doctor of philosoxy, university of north texas, 2013.
193. Aniko Csilla csepregi, **the knowledge sharing and competences of middle managers**, doctoral (phd) dissertation, doctoral scool of management sciences and business administration, university of pannonia, hungary, 2011.
194. Caroline ruiller, **le soutien social au travail : conceptualisation, mesure et influence et influence sur l'épuisement professionnel et l'implication organisationnelle**, l'étude d'un cas hospitalier, thèse pour l'obtention du titre de docteur, école doctorale de sciences économiques et de gestion, université de rennes 1, 2008.
195. Gaétan Martel, **Des conditions du partage ses connaissances dans l'administration publique : la contribution des acteurs a la performance organisationnelle**, thèse présentée comme exigence partielle du doctoral en administration publique, école nationale d'administration publique, université de Montréal, 2015.
196. Jennifer parker ayers, **Job satisfaction, job involvement, and perceived organizational support as predictors of organizational commitment**, doctoral theses of philosophy psychology, college of social and behavioral sciences, walden university, 2010.
197. Juliana vkachi EGBU, **Aframwork for improving knowledge sharing in provision of floating support services in sheltered housing for the elderly**, submitted in partial fulfilment of the requirements of the degree of doctor of philosophy, scool of the built environment the university of salford, manchester united kingdom, 2013.
198. Rosemary vander meer, **knowledge sharing in inter organizational collaboration**, submitted in fulfilment of the requirements for the degree of doctor of philosophy, faculty of business and law, deakin university, 2014.
199. Thomas j zagenczyk, **A social influence analysis of perceived organizational support**, doctoral thesis of philosophy, katz graduate school of business, university of pittsburgh, 2006.
200. Zakayo Bernard Maiga, **knowledge sharing among academics in selected universities in tanzania**, submitted in fulfilment of the requirements for the degree of doctor of philosophy in the information studies programme, school of social sciences , university of kwazulu natal, south africa, 2017.

#### Fourthly : Conferences

201. Elham Aliakbar et al, **Determinants of knowledge sharing behavior**, international conference on economics business and marketing management Singapore, vol 29, 2012.
202. Hanan M, Samieh, Khaled wahba, **knowledge sharing behavior from game theory socio psychology perspectives**, proccedings of the 40th hawaii international conference on system sciences, 03-06 january, 2007.
203. Svetlana Sajevea, **Encouraging knowledge sharing among employee : how reward matters, 19th international scientific conference**, economics and management 2014, ICEM, 23-25 april, kaunas university of technology, kaunas lithuania, 2014.

الملاحق

الملحق رقم (1)

استبانة الدراسة

جامعة محمد الصديق بن يحيى - جيجل -

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم : علوم التسيير

استبيان حول : أثر الدعم التنظيمي في التشارك المعرفي.

"دراسة ميدانية على مجموعة مؤسسات في قطاع الصناعة الالكترونية بالجزائر"

السلام عليكم ورحمة الله تعالى وبركاته

نسعى من خلال هذه الاستبانة لجمع البيانات اللازمة لإجراء الدراسة التطبيقية لأطروحة دكتوراه ل م  
د في علوم التسيير تخصص إدارة الموارد البشرية بعنوان: أثر الدعم التنظيمي في التشارك المعرفي -  
دراسة ميدانية على مجموعة مؤسسات في قطاع الصناعة الالكترونية بالجزائر -

لذا نأمل منكم قراءة جميع عبارات الاستبيان بتمعن والتكرم بالإجابة عنها بكل دقة وموضوعية  
لتحقيق أهداف هذه الدراسة، مع العلم أن الإجابات المقدمة ستكون سرية ولن تستخدم إلا في إطار البحث  
العلمي.

شاكرين لكم حسن تعاونكم.

الرجاء وضع علامة (√) في الخانة المناسبة .

إشراف الدكتور:

إعداد طالب الدكتوراه:

\* عيسى نجيمي

\* جهيد بوطالب

السنة الجامعية 2020/2019.

القسم الأول: البيانات الشخصية والوظيفية

1- الجنس

أنثى

ذكر

2- العمر

من 30 سنة إلى أقل من 40 سنة

أقل من 30 سنة

من 50 سنة فأكثر

من 40 سنة إلى أقل من 50 سنة

3- الحالة العائلية

أرمل(ة)

مطلق(ة)

متزوج(ة)

أعزب

4- المستوى التعليمي

مهندس

ماستر

ليسانس

تقني سامي

ثانوي أو أقل

دراسات عليا

5- الصنف الوظيفي

إطار

عون تحكم

عون تنفيذ

6- مستوى الدخل

50000 دج فأكثر

من 30000 لأقل من 50000 دج

أقل من 30000 دج

7- سنوات العمل

من 10 سنة لأقل من 15 سنة

من 5 سنة لأقل من 10 سنة

أقل من 5 سنة

من 15 سنة فأكثر

8- مؤسسة العمل

مؤسسة sacomi

مؤسسة تايم كوم

مؤسسة جيون

مؤسسة كوندور

القسم الثاني: محاور الاستبيان

المحور الأول: الدعم التنظيمي: فيما يلي العبارات التي تقيس الدعم التنظيمي في المؤسسة، يرجى قراءة العبارات بتمعن والإجابة بوضع علامة (√) في الخانة الموافقة لاختياركم.

1- المنظمة الداعمة						
رقم العبارة	العبارات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
01	تقدر مؤسستي مساهمتي في تحسين أدائها من خلال الشكر والثناء.					
02	تهتم مؤسستي كثيرا بمكانتي فيها.					
03	تقدر مؤسستي الجهود الإضافية التي أقدمها لها من خلال منحي مزايا مادية.					
04	تهتم مؤسستي بالرضا لدي عن ظروف العمل.					
05	تعالج مؤسستي الشكاوي التي أصدرها بخصوص العمل.					
06	تفتخر مؤسستي بالإنجازات التي أحققها في العمل.					
07	تأخذ مؤسستي أهدافي الشخصية بعين الاعتبار.					
08	تسعى مؤسستي دائما لحل المشاكل التي تواجهني في العمل					
2- البعد الأول: العدالة التنظيمية						
رقم العبارة	العبارات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
09	تناسب واجباتي الوظيفية مع الراتب الذي أحصل عليه.					
10	أحصل على حوافز مناسبة للجهود التي أبذلها في العمل.					
11	أحصل على امتيازات متساوية للامتيازات التي يحصل عليها زملائي من نفس المرتبة الوظيفية.					
12	يتم الأخذ بآرائني في عمليات صنع القرارات في المؤسسة.					
13	أشعر بالمساواة عند حل النزاعات بيني وبين زملائي.					
14	تطبق المؤسسة إجراءات إدارية تتميز بالعدالة.					
15	تتم مراعاة مصلحتي عند اتخاذ قرار متعلق بوظيفتي من قبل رئيسي.					
16	يعاملني رئيسي في العمل كما يعامل زملائي الآخرين .					



3- البعد الثاني: القيادة

رقم العبارة	العبارات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
17	يسمح لي رئيسي في العمل بالتعبير عن أفكارى.					
18	يدفعني رئيسي للبحث عن طرق أفضل لإنجاز مهامى الوظيفية.					
19	يحرص رئيسي على تحقيق احتياجاتى في العمل.					
20	يعبر رئيسي عن رضاه عندما أنجز ما يتوقع منى إنجازاه.					
21	يتابع رئيسي إنجاز العمل لاكتشاف الأخطاء قبل استفحالها.					
22	يتدخل رئيسي في العمل عندما لا تكون الأمور على ما يرام.					
23	يمنحني رئيسي الحرية للاعتماد على قدراتى في حل مشاكل العمل.					
24	يعقد رئيسي معى اجتماعات دورية لمناقشة الأمور المتعلقة بالعمل					
25	يتخذ رئيسي القرارات التى تحظى بموافقة الأغلبية.					

4- البعد الثالث: الحوافز

رقم العبارة	العبارات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
26	أحصل على منح مادية بشكل دوري.					
27	يتم تقديم علاوات إضافية لراتبى سنويا.					
28	أحصل على مكافآت استثنائية نتيجة الأداء الجيد.					
29	أحصل على التقدير المناسب من قبل رئيسي نتيجة جهودى في العمل.					
30	تقدم لى مؤسستى شهادات التقدير عندما أستحقها.					
31	تقدم لى مؤسستى الترقية المناسبة عندما أقوم بأداء جيد.					
32	تقدم لى مؤسستى دورات تدريبية مناسبة لتحسين أدائى.					

5- البعد الرابع: الثقة التنظيمية

رقم العبارة	العبارة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
33	تنظر إدارة المؤسسة إلى الجوانب الإيجابية التي تتميز بها شخصيتي					
34	أثق في القرارات التي إدارة المؤسسة فيما يخص وظيفتي.					
35	تربطني علاقة ثقة متبادلة مع رئيسي في العمل.					
36	أشعر بالثقة في قدرات رئيسي في العمل.					
37	أشعر بالراحة اتجاه التوصيات التي تقدم لي من قبل رئيسي.					
38	علاقتي المشتركة مع زملائي في العمل تجعلني أتكلم بحرية عن صعوبات العمل.					
39	علاقتي بزملائي في العمل تتميز بالتعاون.					

6- البعد الخامس: الأمن الوظيفي

رقم العبارة	العبارة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
40	أشعر بالطمأنينة اتجاه إدارة المؤسسة.					
41	أشعر بالراحة نتيجة عدم خوفي من إنهاء وظيفتي.					
42	أرى أن ظروف العمل في المؤسسة مريحة.					
43	لدي استقرار في وظيفتي.					
44	أشعر بالطمأنينة لأن مصدر دخلي ثابت.					
45	أشعر بالطمأنينة لأن مؤسستي توفر لي راتب شهري بعد خروجي للتقاعد.					
46	توفر لي مؤسستي التأمين الصحي اللازم.					

المحور الثاني: فيما يلي العبارات التي تقيس التشارك المعرفي لدى العاملين بالمؤسسة، يرجى قراءة العبارات بتمعن ووضع علامة ( √ ) في الخانة الموافقة لاختياركم.

رقم العبارة	العبارات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
47	أنا على استعداد تام لمشاركة معارفي المرتبطة بالعمل مع زملائي.					
48	أحاول مساعدة زملائي في المؤسسة في حل مشاكل العمل من خلال المعارف التي أملكها.					
49	أحاول المشاركة في النقاش مع الزملاء حول العمل من أجل تقاسم المعارف.					
50	أحرص على نشر المعارف الجديدة التي أملكها مع زملائي في المؤسسة.					
51	أحرص على حضور حلقات النقاش العلمي للتبادل المعارف.					
52	أحرص على تبادل خبراتي مع زملائي.					
53	أساعد الزملاء الجدد في الوصول إلى المعرفة اللازمة لإنجاز المهام.					
54	أساهم في مشاركة مهاراتي مع الموظفين الجدد.					
55	أرى أنه هناك تشارك للمعرفة داخل فرق العمل.					
56	أقوم بأنشطة تساهم في إثراء الرصيد المعرفي للمؤسسة.					
57	يتم تقاسم المعارف بشكل طوعي في المؤسسة.					
58	أناقش القضايا المختلفة المتعلقة بالعمل مع رئيسي في المؤسسة.					
59	أسعى للحصول على نتائج المؤتمرات الخاصة بالمؤسسة من أجل الاستفادة منها.					
60	أشارك في الندوات الخاصة بالمؤسسة من أجل الاستفادة من خبرات الآخرين.					
61	أستعمل التقنيات الحديثة لتشارك المعارف مع زملائي.					
62	أشارك بالطرق الجديدة لإنجاز المهام الوظيفية مع الآخرين في المؤسسة.					

الملحق رقم (2)

قائمة الأساتذة المحكمين للإستبانة

الاسم واللقب	الدرجة الوظيفية	الجامعة
د. فوزية مقرائش	أستاذ محاضر (أ)	جيجل
د. شفيق شاطر	أستاذ محاضر (ب)	جيجل
د. بلقاسم تويزة	أستاذ محاضر (أ)	البويرة
د. خليل شرقي	أستاذ محاضر (أ)	أم البواقي
د. شريف عمارة	أستاذ محاضر (ب)	جيجل

الملحق رقم (3)

اختبارات معامل بيرسون لاتساق أبعاد  
ومحاور الاستبانة

الملاحق

معامل بيرسون للمنظمة الداعمة

		Corrélations								
		المنظمة الداعمة 1	المنظمة الداعمة 2	المنظمة الداعمة 3	المنظمة الداعمة 4	المنظمة الداعمة 5	المنظمة الداعمة 6	المنظمة الداعمة 7	المنظمة الداعمة 8	المنظمة_ الداعمة
المنظمة الداعمة 1	Corrélation de Pearson	1	,571**	,444**	,465**	,216**	,316**	,277**	,366**	,641**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000	,001	,000	,000	,000	,000
	N	216	216	216	216	216	216	216	216	216
المنظمة الداعمة 2	Corrélation de Pearson	,571**	1	,604**	,626**	,347**	,396**	,397**	,396**	,758**
	Sig. (bilatérale)	,000		,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	216	216	216	216	216	216	216	216	216
المنظمة الداعمة 3	Corrélation de Pearson	,444**	,604**	1	,588**	,425**	,429**	,389**	,331**	,738**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000		,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	216	216	216	216	216	216	216	216	216
المنظمة الداعمة 4	Corrélation de Pearson	,465**	,626**	,588**	1	,456**	,517**	,284**	,374**	,755**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000		,000	,000	,000	,000	,000
	N	216	216	216	216	216	216	216	216	216
المنظمة الداعمة 5	Corrélation de Pearson	,216**	,347**	,425**	,456**	1	,612**	,596**	,498**	,726**
	Sig. (bilatérale)	,001	,000	,000	,000		,000	,000	,000	,000
	N	216	216	216	216	216	216	216	216	216
المنظمة الداعمة 6	Corrélation de Pearson	,316**	,396**	,429**	,517**	,612**	1	,449**	,400**	,717**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000		,000	,000	,000
	N	216	216	216	216	216	216	216	216	216
المنظمة الداعمة 7	Corrélation de Pearson	,277**	,397**	,389**	,284**	,596**	,449**	1	,545**	,691**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000	,000		,000	,000
	N	216	216	216	216	216	216	216	216	216
المنظمة الداعمة 8	Corrélation de Pearson	,366**	,396**	,331**	,374**	,498**	,400**	,545**	1	,684**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000		,000
	N	216	216	216	216	216	216	216	216	216
المنظمة_ الداعمة	Corrélation de Pearson	,641**	,758**	,738**	,755**	,726**	,717**	,691**	,684**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	216	216	216	216	216	216	216	216	216

\*\* . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

الملاحق

معامل بيرسون للعدالة التنظيمية

		Corrélations								
		العدالة التنظيمية 1	العدالة التنظيمية 2	العدالة التنظيمية 3	العدالة التنظيمية 4	العدالة التنظيمية 5	العدالة التنظيمية 6	العدالة التنظيمية 7	العدالة التنظيمية 8	العدالة_التنظيمية
العدالة التنظيمية 1	Corrélation de Pearson	1	,693	,608	,507	,507	,446	,437	,432	,782
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	216	216	216	216	216	216	216	216	216
العدالة التنظيمية 2	Corrélation de Pearson	,693	1	,689	,615	,538	,533	,456	,456	,842
	Sig. (bilatérale)	,000		,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	216	216	216	216	216	216	216	216	216
العدالة التنظيمية 3	Corrélation de Pearson	,608	,689	1	,615	,622	,497	,507	,411	,826
	Sig. (bilatérale)	,000	,000		,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	216	216	216	216	216	216	216	216	216
العدالة التنظيمية 4	Corrélation de Pearson	,507	,615	,615	1	,553	,578	,398	,493	,789
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000		,000	,000	,000	,000	,000
	N	216	216	216	216	216	216	216	216	216
العدالة التنظيمية 5	Corrélation de Pearson	,507	,538	,622	,553	1	,468	,374	,387	,735
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000		,000	,000	,000	,000
	N	216	216	216	216	216	216	216	216	216
العدالة التنظيمية 6	Corrélation de Pearson	,446	,533	,497	,578	,468	1	,388	,590	,736
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000		,000	,000	,000
	N	216	216	216	216	216	216	216	216	216
العدالة التنظيمية 7	Corrélation de Pearson	,437	,456	,507	,398	,374	,388	1	,456	,643
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000	,000		,000	,000
	N	216	216	216	216	216	216	216	216	216
العدالة التنظيمية 8	Corrélation de Pearson	,432	,456	,411	,493	,387	,590	,456	1	,682
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000		,000
	N	216	216	216	216	216	216	216	216	216
العدالة_التنظيمية	Corrélation de Pearson	,782	,842	,826	,789	,735	,736	,643	,682	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	216	216	216	216	216	216	216	216	216

\*\* . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).



معامل بيرسون للقيادة

		Corrélations									
		القيادة 1	القيادة 2	القيادة 3	القيادة 4	القيادة 5	القيادة 6	القيادة 7	القيادة 8	القيادة 9	القيادة
القيادة 1	Corrélation de Pearson	1	,563**	,476**	,287**	,312**	,416**	,376**	,358**	,351**	,655**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	216	216	216	216	216	216	216	216	216	216
القيادة 2	Corrélation de Pearson	,563**	1	,369**	,465**	,379**	,522**	,373**	,455**	,350**	,725**
	Sig. (bilatérale)	,000		,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	216	216	216	216	216	216	216	216	216	216
القيادة 3	Corrélation de Pearson	,476**	,369**	1	,439**	,375**	,350**	,381**	,355**	,492**	,674**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000		,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	216	216	216	216	216	216	216	216	216	216
القيادة 4	Corrélation de Pearson	,287**	,465**	,439**	1	,391**	,635**	,212**	,532**	,418**	,723**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000		,000	,000	,002	,000	,000	,000
	N	216	216	216	216	216	216	216	216	216	216
القيادة 5	Corrélation de Pearson	,312**	,379**	,375**	,391**	1	,355**	,359**	,448**	,410**	,647**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000		,000	,000	,000	,000	,000
	N	216	216	216	216	216	216	216	216	216	216
القيادة 6	Corrélation de Pearson	,416**	,522**	,350**	,635**	,355**	1	,387**	,543**	,513**	,772**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000		,000	,000	,000	,000
	N	216	216	216	216	216	216	216	216	216	216
القيادة 7	Corrélation de Pearson	,376**	,373**	,381**	,212**	,359**	,387**	1	,308**	,293**	,579**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,002	,000	,000		,000	,000	,000
	N	216	216	216	216	216	216	216	216	216	216
القيادة 8	Corrélation de Pearson	,358**	,455**	,355**	,532**	,448**	,543**	,308**	1	,443**	,730**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000		,000	,000
	N	216	216	216	216	216	216	216	216	216	216
القيادة 9	Corrélation de Pearson	,351**	,350**	,492**	,418**	,410**	,513**	,293**	,443**	1	,687**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000		,000
	N	216	216	216	216	216	216	216	216	216	216
القيادة	Corrélation de Pearson	,655**	,725**	,674**	,723**	,647**	,772**	,579**	,730**	,687**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	216	216	216	216	216	216	216	216	216	216

\*\* . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

معامل بيرسون للحوافز

		Corrélations							
		الحوافز 1	الحوافز 2	الحوافز 3	الحوافز 4	الحوافز 5	الحوافز 6	الحوافز 7	الحوافز
الحوافز 1	Corrélation de Pearson	1	,713**	,697**	,442**	,663**	,621**	,560**	,838**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	216	216	216	216	216	216	216	216
الحوافز 2	Corrélation de Pearson	,713**	1	,698**	,602**	,587**	,665**	,482**	,850**
	Sig. (bilatérale)	,000		,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	216	216	216	216	216	216	216	216
الحوافز 3	Corrélation de Pearson	,697**	,698**	1	,477**	,709**	,641**	,588**	,859**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000		,000	,000	,000	,000	,000
	N	216	216	216	216	216	216	216	216
الحوافز 4	Corrélation de Pearson	,442**	,602**	,477**	1	,435**	,616**	,344**	,686**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000		,000	,000	,000	,000
	N	216	216	216	216	216	216	216	216
الحوافز 5	Corrélation de Pearson	,663**	,587**	,709**	,435**	1	,605**	,619**	,819**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000		,000	,000	,000
	N	216	216	216	216	216	216	216	216
الحوافز 6	Corrélation de Pearson	,621**	,665**	,641**	,616**	,605**	1	,600**	,840**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000		,000	,000
	N	216	216	216	216	216	216	216	216
الحوافز 7	Corrélation de Pearson	,560**	,482**	,588**	,344**	,619**	,600**	1	,740**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000	,000		,000
	N	216	216	216	216	216	216	216	216
الحوافز	Corrélation de Pearson	,838**	,850**	,859**	,686**	,819**	,840**	,740**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	216	216	216	216	216	216	216	216

\*\* . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

معامل بيرسون للثقة التنظيمية

		Corrélations							
		الثقة <sup>1</sup>	الثقة <sup>2</sup>	الثقة <sup>3</sup>	الثقة <sup>4</sup>	الثقة <sup>5</sup>	الثقة <sup>6</sup>	الثقة <sup>7</sup>	الثقة_التنظيمية
الثقة <sup>1</sup>	Corrélation de Pearson	1	,283**	,186**	,362**	,099	,327**	,227**	,528**
	Sig. (bilatérale)		,000	,006	,000	,146	,000	,001	,000
	N	216	216	216	216	216	216	216	216
الثقة <sup>2</sup>	Corrélation de Pearson	,283**	1	,322**	,284**	,372**	,379**	,444**	,644**
	Sig. (bilatérale)	,000		,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	216	216	216	216	216	216	216	216
الثقة <sup>3</sup>	Corrélation de Pearson	,186**	,322**	1	,454**	,494**	,366**	,484**	,678**
	Sig. (bilatérale)	,006	,000		,000	,000	,000	,000	,000
	N	216	216	216	216	216	216	216	216
الثقة <sup>4</sup>	Corrélation de Pearson	,362**	,284**	,454**	1	,351**	,483**	,555**	,736**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000		,000	,000	,000	,000
	N	216	216	216	216	216	216	216	216
الثقة <sup>5</sup>	Corrélation de Pearson	,099	,372**	,494**	,351**	1	,458**	,352**	,653**
	Sig. (bilatérale)	,146	,000	,000	,000		,000	,000	,000
	N	216	216	216	216	216	216	216	216
الثقة <sup>6</sup>	Corrélation de Pearson	,327**	,379**	,366**	,483**	,458**	1	,555**	,765**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000		,000	,000
	N	216	216	216	216	216	216	216	216
الثقة <sup>7</sup>	Corrélation de Pearson	,227**	,444**	,484**	,555**	,352**	,555**	1	,755**
	Sig. (bilatérale)	,001	,000	,000	,000	,000	,000		,000
	N	216	216	216	216	216	216	216	216
الثقة_التنظيمية	Corrélation de Pearson	,528**	,644**	,678**	,736**	,653**	,765**	,755**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	216	216	216	216	216	216	216	216

\*\* . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

الملاحق

معامل بيرسون للأمن الوظيفي

Corrélations									
		الامن الوظيفي1	الامن الوظيفي2	الامن الوظيفي3	الامن الوظيفي4	الامن الوظيفي5	الامن الوظيفي6	الامن الوظيفي7	الأمن_الوظيفي
الامن الوظيفي1	Corrélation de Pearson	1	,447**	,358**	,493**	,320**	,254**	,401**	,649**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	216	216	216	216	216	216	216	216
الامن الوظيفي2	Corrélation de Pearson	,447**	1	,468**	,518**	,393**	,421**	,292**	,725**
	Sig. (bilatérale)	,000		,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	216	216	216	216	216	216	216	216
الامن الوظيفي3	Corrélation de Pearson	,358**	,468**	1	,504**	,422**	,339**	,434**	,724**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000		,000	,000	,000	,000	,000
	N	216	216	216	216	216	216	216	216
الامن الوظيفي4	Corrélation de Pearson	,493**	,518**	,504**	1	,324**	,531**	,489**	,770**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000		,000	,000	,000	,000
	N	216	216	216	216	216	216	216	216
الامن الوظيفي5	Corrélation de Pearson	,320**	,393**	,422**	,324**	1	,493**	,406**	,688**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000		,000	,000	,000
	N	216	216	216	216	216	216	216	216
الامن الوظيفي6	Corrélation de Pearson	,254**	,421**	,339**	,531**	,493**	1	,518**	,706**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000		,000	,000
	N	216	216	216	216	216	216	216	216
الامن الوظيفي7	Corrélation de Pearson	,401**	,292**	,434**	,489**	,406**	,518**	1	,701**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000	,000		,000
	N	216	216	216	216	216	216	216	216
الأمن_الوظيفي	Corrélation de Pearson	,649**	,725**	,724**	,770**	,688**	,706**	,701**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	216	216	216	216	216	216	216	216

\*\* . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

معامل بيرسون لأبعاد الدعم التنظيمي

Corrélations							
		العدالة_التنظيمية	القيادة	الحوافز	الثقة_التنظيمية	الأمن_الوظيفي	الدعم_التنظيمي
العدالة_التنظيمية	Corrélation de Pearson	1	,691**	,745**	,585**	,622**	,877**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000	,000	,000
	N	216	216	216	216	216	216
القيادة	Corrélation de Pearson	,691**	1	,691**	,679**	,591**	,859**
	Sig. (bilatérale)	,000		,000	,000	,000	,000
	N	216	216	216	216	216	216
الحوافز	Corrélation de Pearson	,745**	,691**	1	,604**	,743**	,897**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000		,000	,000	,000
	N	216	216	216	216	216	216
الثقة_التنظيمية	Corrélation de Pearson	,585**	,679**	,604**	1	,702**	,801**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000		,000	,000
	N	216	216	216	216	216	216
الأمن_الوظيفي	Corrélation de Pearson	,622**	,591**	,743**	,702**	1	,835**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000		,000
	N	216	216	216	216	216	216
الدعم_التنظيمي	Corrélation de Pearson	,877**	,859**	,897**	,801**	,835**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	216	216	216	216	216	216

\*\* . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

معامل بيرسون للتشارك المعرفي

		Corrélations																
		التشارك 1	التشارك 2	التشارك 3	التشارك 4	التشارك 5	التشارك 6	التشارك 7	التشارك 8	التشارك 9	التشارك 10	التشارك 11	التشارك 12	التشارك 13	التشارك 14	التشارك 15	التشارك 16	التشارك_المعرفي
التشارك 1	Corrélation de Pearson	1	,482	,366	,203	,046	,365	,145	,230	,248	,130	,129	,191	,051	,222	,111	,154	,402
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,003	,503	,000	,033	,001	,000	,056	,058	,005	,457	,001	,103	,024	,000
	N	216	216	216	216	216	216	216	216	216	216	216	216	216	216	216	216	216
التشارك 2	Corrélation de Pearson	,482	1	,415	,474	,155	,509	,089	,397	,314	,326	,278	,427	,135	,305	,267	,214	,573
	Sig. (bilatérale)	,000		,000	,000	,023	,000	,192	,000	,000	,000	,000	,000	,048	,000	,000	,002	,000
	N	216	216	216	216	216	216	216	216	216	216	216	216	216	216	216	216	216
التشارك 3	Corrélation de Pearson	,366	,415	1	,278	,335	,312	,358	,206	,415	,212	,332	,312	,249	,204	,304	,132	,523
	Sig. (bilatérale)	,000	,000		,000	,000	,000	,000	,002	,000	,002	,000	,000	,000	,003	,000	,053	,000
	N	216	216	216	216	216	216	216	216	216	216	216	216	216	216	216	216	216
التشارك 4	Corrélation de Pearson	,203	,474	,278	1	,414	,654	,313	,545	,317	,454	,263	,385	,326	,615	,353	,499	,681
	Sig. (bilatérale)	,003	,000	,000		,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	216	216	216	216	216	216	216	216	216	216	216	216	216	216	216	216	216
التشارك 5	Corrélation de Pearson	,046	,155	,335	,414	1	,351	,498	,233	,515	,304	,592	,354	,449	,478	,397	,369	,618
	Sig. (bilatérale)	,503	,023	,000	,000		,000	,000	,001	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	216	216	216	216	216	216	216	216	216	216	216	216	216	216	216	216	216
التشارك 6	Corrélation de Pearson	,365	,509	,312	,654	,351	1	,408	,544	,492	,550	,271	,527	,319	,612	,415	,443	,755
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000		,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	216	216	216	216	216	216	216	216	216	216	216	216	216	216	216	216	216
التشارك 7	Corrélation de Pearson	,145	,089	,358	,313	,498	,408	1	,337	,507	,333	,519	,268	,443	,457	,538	,430	,633
	Sig. (bilatérale)	,033	,192	,000	,000	,000	,000		,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	216	216	216	216	216	216	216	216	216	216	216	216	216	216	216	216	216
التشارك 8	Corrélation de Pearson	,230	,397	,206	,545	,233	,544	,337	1	,272	,556	,296	,441	,252	,571	,313	,358	,630
	Sig. (bilatérale)	,001	,000	,002	,000	,001	,000	,000		,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	216	216	216	216	216	216	216	216	216	216	216	216	216	216	216	216	216
التشارك 9	Corrélation de Pearson	,248	,314	,415	,317	,515	,492	,507	,272	1	,357	,465	,554	,475	,451	,551	,355	,707
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000		,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	216	216	216	216	216	216	216	216	216	216	216	216	216	216	216	216	216
التشارك 10	Corrélation de Pearson	,130	,326	,212	,454	,304	,550	,333	,556	,357	1	,386	,538	,498	,616	,425	,555	,704
	Sig. (bilatérale)	,056	,000	,002	,000	,000	,000	,000	,000	,000		,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	216	216	216	216	216	216	216	216	216	216	216	216	216	216	216	216	216
التشارك 11	Corrélation de Pearson	,129	,278	,332	,263	,592	,271	,519	,296	,465	,386	1	,387	,477	,468	,502	,383	,649
	Sig. (bilatérale)	,058	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000		,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	216	216	216	216	216	216	216	216	216	216	216	216	216	216	216	216	216
التشارك 12	Corrélation de Pearson	,191	,427	,312	,385	,354	,527	,268	,441	,554	,538	,387	1	,357	,533	,417	,401	,694
	Sig. (bilatérale)	,005	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000		,000	,000	,000	,000	,000
	N	216	216	216	216	216	216	216	216	216	216	216	216	216	216	216	216	216
التشارك 13	Corrélation de Pearson	,051	,135	,249	,326	,449	,319	,443	,252	,475	,498	,477	,357	1	,522	,618	,448	,636
	Sig. (bilatérale)	,457	,048	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000		,000	,000	,000	,000
	N	216	216	216	216	216	216	216	216	216	216	216	216	216	216	216	216	216
التشارك 14	Corrélation de Pearson	,222	,305	,204	,615	,478	,612	,457	,571	,451	,616	,468	,533	,522	1	,479	,643	,791
	Sig. (bilatérale)	,001	,000	,003	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000		,000	,000	,000
	N	216	216	216	216	216	216	216	216	216	216	216	216	216	216	216	216	216
التشارك 15	Corrélation de Pearson	,111	,267	,304	,353	,397	,415	,538	,313	,551	,425	,502	,417	,618	,479	1	,471	,687
	Sig. (bilatérale)	,103	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000		,000	,000
	N	216	216	216	216	216	216	216	216	216	216	216	216	216	216	216	216	216
التشارك 16	Corrélation de Pearson	,154	,214	,132	,499	,369	,443	,430	,358	,355	,555	,383	,401	,448	,643	,471	1	,658
	Sig. (bilatérale)	,024	,002	,053	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000		,000
	N	216	216	216	216	216	216	216	216	216	216	216	216	216	216	216	216	216
التشارك_المعرفي	Corrélation de Pearson	,402	,573	,523	,681	,618	,755	,633	,630	,707	,704	,649	,694	,636	,791	,687	,658	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	216	216	216	216	216	216	216	216	216	216	216	216	216	216	216	216	216

\*\* La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).  
\* La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

الملحق رقم (4)

اختبارات ألفا كرونباخ لثبات

الاستبانة

## معامل ألفا كرونباخ للعدالة التنظيمية

Récapitulatif de traitement des observations			
		N	%
Observations	Valide	216	100,0
	Exclus <sup>a</sup>	0	0,0
	Total	216	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,893	8

## معامل ألفا كرونباخ للقيادة

Récapitulatif de traitement des observations			
		N	%
Observations	Valide	216	100,0
	Exclus <sup>a</sup>	0	0,0
	Total	216	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,862	9

## معامل ألفا كرونباخ للحوافز

Récapitulatif de traitement des observations			
		N	%
Observations	Valide	216	100,0
	Exclus <sup>a</sup>	0	0,0
	Total	216	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,910	7

## معامل ألفا كرونباخ للثقة التنظيمية

Récapitulatif de traitement des observations			
		N	%
Observations	Valide	216	100,0
	Exclus <sup>a</sup>	0	0,0
	Total	216	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,806	7



معامل ألفا كرونباخ للأمن الوظيفي

Récapitulatif de traitement des observations			
		N	%
Observations	Valide	216	100,0
	Exclus <sup>a</sup>	0	0,0
	Total	216	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,833	7

الفا كرونباخ للمنظمة الداعمة

Récapitulatif de traitement des observations			
		N	%
Observations	Valide	216	100,0
	Exclus <sup>a</sup>	0	0,0
	Total	216	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
0,862	8

معامل ألفا كرونباخ للدعم التنظيمي

Récapitulatif de traitement des observations			
		N	%
Observations	Valide	216	100,0
	Exclus <sup>a</sup>	0	0,0
	Total	216	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,958	38

معامل ألفا كرونباخ للتشارك المعرفي

Récapitulatif de traitement des observations			
		N	%
Observations	Valide	216	100,0
	Exclus <sup>a</sup>	0	0,0
	Total	216	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,906	16

## معامل بيرسون للاستبانة ككل

Récapitulatif de traitement des observations			
		N	%
Observations	Valide	216	100,0
	Exclus <sup>a</sup>	0	,0
	Total	216	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,970	62

الملحق رقم (5)

التكرارات والنسب المئوية لخصائص  
أفراد العينة

الملاحق

الجنس					
		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ذكر	134	62,0	62,0	62,0
	أنثى	82	38,0	38,0	100,0
	Total	216	100,0	100,0	

السن					
		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	أقل من 30	104	48,1	48,1	48,1
	من 30 لأقل من 40 سنة	79	36,6	36,6	84,7
	من 40 لأقل من 50 سنة	31	14,4	14,4	99,1
	50 سنة فأكثر	2	,9	,9	100,0
	Total	216	100,0	100,0	

الحالة العائلية					
		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	أعزب	84	38,9	38,9	38,9
	متزوج	124	57,4	57,4	96,3
	مطلق	5	2,3	2,3	98,6
	أرمل	3	1,4	1,4	100,0
	Total	216	100,0	100,0	

المستوى التعليمي					
		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ثانوي أو أقل	17	7,9	7,9	7,9
	تقني سامي	61	28,2	28,2	36,1
	ليسانس	79	36,6	36,6	72,7
	ماستر	42	19,4	19,4	92,1
	مهندس	8	3,7	3,7	95,8
	راسات ما بعد التدرج	9	4,2	4,2	100,0
	Total	216	100,0	100,0	

الملاحق

الوظيفة					
		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
<b>Valide</b>	عون تنفيذ	95	44,0	44,0	44,0
	عون تحكم	78	36,1	36,1	80,1
	إطار	43	19,9	19,9	100,0
	Total	216	100,0	100,0	

الأجر					
		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
<b>Valide</b>	أقل من 30000	50	23,1	23,1	23,1
	من 30000 لأقل من 50000	132	61,1	61,1	84,3
	أكثر من 50000	34	15,7	15,7	100,0
	Total	216	100,0	100,0	

الخبرة					
		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
<b>Valide</b>	أقل من 5	72	33,3	33,3	33,3
	من 5 أقل من 10	112	51,9	51,9	85,2
	من 10 لأقل من 15	25	11,6	11,6	96,8
	15 فأكثر	7	3,2	3,2	100,0
	Total	216	100,0	100,0	

مؤسسة العمل					
		Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
<b>Valide</b>	شركة كوندور	111	51,4	51,4	51,4
	شركة جيون	50	23,1	23,1	74,5
	شركة سامسونغ	25	11,6	11,6	86,1
	شركة sacomi	30	13,9	13,9	100,0
	Total	216	100,0	100,0	

الملحق رقم (6)

المتوسطات الحسابية والانحرافات  
المعيارية لإجابات أفراد العينة نحو  
متغيرات الدراسة

Statistiques descriptives			
	N	Moyenne	Ecart type
1 المنظمة الداعمة	216	3,90	,712
2 المنظمة الداعمة	216	3,91	,676
3 المنظمة الداعمة	216	3,92	,710
4 المنظمة الداعمة	216	3,90	,714
5 المنظمة الداعمة	216	3,91	,700
6 المنظمة الداعمة	216	3,83	,671
7 المنظمة الداعمة	216	3,88	,722
8 المنظمة الداعمة	216	3,94	,693
<b>N valide (listwise)</b>	216		

Statistiques descriptives			
	N	Moyenne	Ecart type
1 العدالة التنظيمية	216	3,63	,880
2 العدالة التنظيمية	216	3,80	,936
3 العدالة التنظيمية	216	3,89	,816
4 العدالة التنظيمية	216	3,92	,788
5 العدالة التنظيمية	216	3,92	,742
6 العدالة التنظيمية	216	4,03	,731
7 العدالة التنظيمية	216	4,09	,630
8 العدالة التنظيمية	216	4,03	,688
العدالة_ التنظيمية	216	3,9126	,59145
<b>N valide (listwise)</b>	216		

Statistiques descriptives			
	N	Moyenne	Ecart type
1 القيادة	216	3,88	,587
2 القيادة	216	3,88	,674
3 القيادة	216	3,96	,616
4 القيادة	216	4,03	,708
5 القيادة	216	3,91	,630
6 القيادة	216	4,01	,692
7 القيادة	216	3,90	,578
8 القيادة	216	3,98	,718
9 القيادة	216	4,00	,629
القيادة	216	3,9496	,44815
<b>N valide (listwise)</b>	216		

Statistiques descriptives			
	N	Moyenne	Ecart type
الحوافز1	216	3,76	,776
الحوافز2	216	3,74	,861
الحوافز3	216	3,89	,811
الحوافز4	216	3,95	,683
الحوافز5	216	3,90	,750
الحوافز6	216	3,92	,752
الحوافز7	216	3,98	,728
الحوافز	216	3,8776	,61884
<b>N valide (listwise)</b>	216		

Statistiques descriptives			
	N	Moyenne	Ecart type
الثقة 1	216	3,86	,581
الثقة 2	216	3,93	,562
الثقة 3	216	4,06	,511
الثقة 4	216	4,03	,594
الثقة 5	216	4,10	,566
الثقة 6	216	3,99	,650
الثقة 7	216	4,08	,544
الثقة_التنظيمية	216	4,0053	,39016
<b>N valide (listwise)</b>	216		

Statistiques descriptives			
	N	Moyenne	Ecart type
الامن الوظيفي 1	216	3,85	,579
الامن الوظيفي 2	216	3,94	,699
الامن الوظيفي 3	216	3,94	,700
الامن الوظيفي 4	216	4,10	,609
الامن الوظيفي 5	216	3,93	,695
الامن الوظيفي 6	216	4,04	,577
الامن الوظيفي 7	216	4,08	,597
الامن_الوظيفي	216	3,9828	,45164
<b>N valide (listwise)</b>	216		



Statistiques descriptives			
	N	Moyenne	Ecart type
التشارك 1	216	3,96	,635
التشارك 2	216	4,03	,734
التشارك 3	216	4,07	,574
التشارك 4	216	4,13	,550
التشارك 5	216	4,06	,560
التشارك 6	216	4,08	,616
التشارك 7	216	4,10	,598
التشارك 8	216	4,09	,534
التشارك 9	216	3,99	,647
التشارك 10	216	3,98	,664
التشارك 11	216	4,07	,605
التشارك 12	216	3,94	,673
التشارك 13	216	4,02	,606
التشارك 14	216	3,90	,699
الالتشارك 15	216	3,97	,574
التشارك 16	216	3,99	,566
التشارك_المعرفي	216	4,0237	,39792
<b>N valide (listwise)</b>	216		

الملحق رقم (7)

اختبار معاملي الالتواء والتفلطح

Statistiques descriptives					
	N	Asymétrie		Kurtosis	
	Statistique	Statistique	Erreur std	Statistique	Erreur std
المنظمة_الداعمة	216	-1,308	,166	2,278	,330
العدالة_التنظيمية	216	-,843	,166	,847	,330
القيادة	216	-1,239	,166	1,951	,330
الحوافز	216	-,716	,166	,388	,330
الثقة_التنظيمية	216	-,963	,166	2,778	,330
الأمن_الوظيفي	216	-,882	,166	3,315	,330
التشارك_المعرفي	216	-1,077	,166	2,176	,330
<b>N valide (listwise)</b>	216				

الملحق رقم (8)

اختبار فرضيات المستوى

Statistiques sur échantillon unique				
	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard moyenne
المنظمة_الداعمة	216	3,8993	,49941	,03398

Test sur échantillon unique						
Valeur du test = 3						
	t	Ddl	Sig. (bilatérale)	Différence moyenne	Intervalle de confiance 95% de la différence	
					Inférieure	Supérieure
المنظمة_الداعمة	26,466	215	,000	,89931	,8323	,9663

Statistiques sur échantillon unique				
	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard moyenne
الدعم_التنظيمي	216	3,9449	,42956	,02923

Test sur échantillon unique						
Valeur du test = 3						
	t	Ddl	Sig. (bilatérale)	Différence moyenne	Intervalle de confiance 95% de la différence	
					Inférieure	Supérieure
الدعم_التنظيمي	32,330	215	,000	,94493	,8873	1,0025

Statistiques sur échantillon unique				
	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard moyenne
العدالة_التنظيمية	216	3,9126	,59145	,04024

Test sur échantillon unique						
Valeur du test = 3						
	t	Ddl	Sig. (bilatérale)	Différence moyenne	Intervalle de confiance 95% de la différence	
					Inférieure	Supérieure
العدالة_التنظيمية	22,678	215	,000	,91262	,8333	,9919

Statistiques sur échantillon unique				
	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard moyenne
القيادة	216	3,9496	,44815	,03049

Test sur échantillon unique						
Valeur du test = 3						
	t	Ddl	Sig. (bilatérale)	Différence moyenne	Intervalle de confiance 95% de la différence	
					Inférieure	Supérieure
القيادة	31,142	215	,000	,94959	,8895	1,0097

Statistiques sur échantillon unique				
	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard moyenne
الحوافز	216	3,8776	,61884	,04211

Test sur échantillon unique						
Valeur du test = 3						
	t	Ddl	Sig. (bilatérale)	Différence moyenne	Intervalle de confiance 95% de la différence	
					Inférieure	Supérieure
الحوافز	20,843	215	,000	,87765	,7947	,9606

Statistiques sur échantillon unique				
	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard moyenne
الثقة_التنظيمية	216	4,0053	,39016	,02655

Test sur échantillon unique						
Valeur du test = 3						
	t	Ddl	Sig. (bilatérale)	Différence moyenne	Intervalle de confiance 95% de la différence	
					Inférieure	Supérieure
الثقة_التنظيمية	37,868	215	,000	1,00529	,9530	1,0576

Statistiques sur échantillon unique				
	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard moyenne
الأمن_الوظيفي	216	3,9828	,45164	,03073

Test sur échantillon unique						
	Valeur du test = 3					
	t	ddl	Sig. (bilatérale)	Différence moyenne	Intervalle de confiance 95% de la différence	
					Inférieure	Supérieure
الأمن_الوظيفي	31,982	215	,000	,98280	,9222	1,0434

Statistiques sur échantillon unique				
	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard moyenne
التشارك_المعرفي	216	4,0237	,39792	,02707

Test sur échantillon unique						
	Valeur du test = 3					
	t	Ddl	Sig. (bilatérale)	Différence moyenne	Intervalle de confiance 95% de la différence	
					Inférieure	Supérieure
التشارك_المعرفي	37,811	215	,000	1,02373	,9704	1,0771

الملحق رقم (9)

اختبار فرضيات الأثر واختبار التباين  
والتباين المسموح



الملاحق

Récapitulatif des modèles				
Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,780 <sup>a</sup>	,608	,599	,25194
a. Valeurs prédites : (constantes), الثقة_التنظيمية, الحوافز, القيادة, العدالة_التنظيمية,				

ANOVA <sup>a</sup>						
Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.	
1	Régression	20,712	5	4,142	65,261	,000 <sup>b</sup>
	Résidu	13,330	210	,063		
	Total	34,042	215			
a. Variable dépendante : التشارك_المعرفي						
b. Valeurs prédites : (constantes), الثقة_التنظيمية, العدالة_التنظيمية, القيادة, الحوافز						

Coefficients <sup>a</sup>								
Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.	Statistiques de colinéarité	
		A	Erreur standard	Bêta			Tolérance	VIF
1	(Constante )	1,220	,190		6,413	,000		
	العدالة_التنظيمية	,092	,047	,137	1,956	,052	,380	2,632
	القيادة	,047	,062	,053	,750	,454	,377	2,649
	الحوافز	,190	,051	,295	3,703	,000	,294	3,401
	الثقة_التنظيمية	,148	,070	,145	2,121	,035	,397	2,516
	الأمن_الوظيفي	,233	,065	,265	3,596	,000	,344	2,907
a. Variable dépendante : التشارك_المعرفي								

الملحق رقم (10)

اختبار فرضيات الفروق

اختبار T المستقل لإجابات أفراد العينة نحو ابعاد الدعم التنظيمي تعزى للجنس

Test d'échantillons indépendants										
		Test de Levene sur l'égalité des variances		Test-t pour égalité des moyennes						
		F	Sig.	t	ddl	Sig. (bilatérale)	Différence moyenne	Différence écart-type	Intervalle de confiance 95% de la différence	
									Inférieure	Supérieure
العدالة_ التنظيمية	Hypothèse de variances égales	,228	,633	,197	214	,844	,01640	,08311	-,14742	,18023
	Hypothèse de variances inégales			,201	180,528	,841	,01640	,08174	-,14488	,17769
القيادة	Hypothèse de variances égales	1,721	,191	-,007	214	,994	-,00044	,06298	-,12458	,12369
	Hypothèse de variances inégales			-,007	156,348	,995	-,00044	,06475	-,12835	,12746
الحوافز	Hypothèse de variances égales	1,170	,281	-,978	214	,329	-,08490	,08677	-,25594	,08614
	Hypothèse de variances inégales			-,993	179,352	,322	-,08490	,08552	-,25366	,08386
الثقة_ التنظيمية	Hypothèse de variances égales	,422	,517	,668	214	,505	,03661	,05477	-,07135	,14458
	Hypothèse de variances inégales			,664	167,353	,508	,03661	,05518	-,07232	,14555
الأمن_ الوظيفي	Hypothèse de variances égales	,366	,546	-,437	214	,663	-,02772	,06344	-,15277	,09733
	Hypothèse de variances inégales			-,441	176,514	,660	-,02772	,06285	-,15176	,09632

اختبار ANOVA في إجابات أفراد العينة نحو ابعاد الدعم التنظيمي تعزى للسن

ANOVA à 1 facteur						
		Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Significatio n
العدالة_التنظيمية	Inter-groupes	,257	3	,086	,242	,867
	Intra-groupes	74,953	212	,354		
	Total	75,210	215			
القيادة	Inter-groupes	,337	3	,112	,556	,645
	Intra-groupes	42,843	212	,202		
	Total	43,179	215			
الحوافز	Inter-groupes	,712	3	,237	,617	,605
	Intra-groupes	81,625	212	,385		
	Total	82,338	215			
الثقة_التنظيمية	Inter-groupes	1,339	3	,446	3,014	,031
	Intra-groupes	31,390	212	,148		
	Total	32,729	215			
الأمن_الوظيفي	Inter-groupes	,734	3	,245	1,202	,310
	Intra-groupes	43,121	212	,203		
	Total	43,854	215			

اختبار TUKEY لتفسير الفروق في إجابات أفراد العينة نحو الثقة التنظيمية تعزى للسنة

Comparaisons multiples						
Variable dépendante: التنظيمية_الثقة						
Test de Tukey						
السنة (I)	السنة (J)	Différence de moyennes (I-J)	Erreur standard	Signification	Intervalle de confiance à 95%	
					Borne inférieure	Borne supérieure
30 من أقل	سنة 40 من لأقل 30 من	,02775	,05743	,963	-,1210	,1765
	سنة 50 من لأقل 40 من	,23378*	,07874	,017	,0299	,4377
	فأكثر سنة 50	,04945	,27469	,998	-,6619	,7608
سنة 40 من لأقل 30 من	30 من أقل	-,02775	,05743	,963	-,1765	,1210
	سنة 50 من لأقل 40 من	,20603	,08155	,059	-,0051	,4172
	فأكثر سنة 50	,02170	,27551	1,000	-,6917	,7351
سنة 50 من لأقل 40 من	30 من أقل	-,23378*	,07874	,017	-,4377	-,0299
	سنة 40 من لأقل 30 من	-,20603	,08155	,059	-,4172	,0051
	فأكثر سنة 50	-,18433	,28073	,913	-,9113	,5426
فأكثر سنة 50	30 من أقل	-,04945	,27469	,998	-,7608	,6619
	سنة 40 من لأقل 30 من	-,02170	,27551	1,000	-,7351	,6917
	سنة 50 من لأقل 40 من	,18433	,28073	,913	-,5426	,9113

\*. La différence moyenne est significative au niveau 0.05.

اختبار ANOVA في إجابات أفراد العينة نحو ابعاد الدعم التنظيمي تعزى للحالة العائلية

ANOVA à 1 facteur						
		Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Significatio n
العدالة_التنظيمية	Inter-groupes	4,489	3	1,496	4,486	,004
	Intra-groupes	70,721	212	,334		
	Total	75,210	215			
القيادة	Inter-groupes	1,415	3	,472	2,394	,069
	Intra-groupes	41,764	212	,197		
	Total	43,179	215			
الحوافز	Inter-groupes	8,254	3	2,751	7,874	,000
	Intra-groupes	74,083	212	,349		
	Total	82,338	215			
التنظيمية_الثقة	Inter-groupes	,990	3	,330	2,204	,089
	Intra-groupes	31,739	212	,150		
	Total	32,729	215			
الوظيفي_الأمن	Inter-groupes	4,062	3	1,354	7,213	,000
	Intra-groupes	39,793	212	,188		
	Total	43,854	215			

اختبار TUKEY لتفسير الفروق في إجابات أفراد العينة نحو العدالة التنظيمية تعزى للحالة العائلية

Comparaisons multiples						
Variable dépendante: التنظيمية_العدالة						
Test de Tukey						
الحالة (I) العائلية	الحالة (J) العائلية	Différence de moyennes (I-J)	Erreur standard	Signification	Intervalle de confiance à 95%	
					Borne inférieure	Borne supérieure
أعزب	متزوج	-,28202*	,08162	,004	-,4934	-,0707
	مطلق	-,38988	,26587	,460	-1,0784	,2986
	أرمل	-,47321	,33936	,504	-1,3520	,4056
متزوج	أعزب	,28202*	,08162	,004	,0707	,4934
	مطلق	-,10786	,26345	,977	-,7901	,5744
	أرمل	-,19120	,33747	,942	-1,0651	,6827
مطلق	أعزب	,38988	,26587	,460	-,2986	1,0784
	متزوج	,10786	,26345	,977	-,5744	,7901
	أرمل	-,08333	,42180	,997	-1,1756	1,0089
أرمل	أعزب	,47321	,33936	,504	-,4056	1,3520
	متزوج	,19120	,33747	,942	-,6827	1,0651
	مطلق	,08333	,42180	,997	-1,0089	1,1756

\*. La différence moyenne est significative au niveau 0.05.

اختبار TUKEY لتفسير الفروق في إجابات أفراد العينة نحو الحوافز تعزى للحالة العائلية

Comparaisons multiples						
Variable dépendante: الحوافز						
Test de Tukey						
الحالة (I) العائلية	الحالة (J) العائلية	Différence de moyennes (I- J)	Erreur standard	Signification	Intervalle de confiance à 95%	
					Borne inférieure	Borne supérieure
أعزب	متزوج	-,31035*	,08354	,001	-,5267	-,0940
	مطلق	-,58707	,27212	,139	-1,2917	,1176
	أرمل	-1,13946*	,34734	,007	-2,0389	-,2400
متزوج	أعزب	,31035*	,08354	,001	,0940	,5267
	مطلق	-,27673	,26964	,734	-,9750	,4215
	أرمل	-,82911	,34540	,080	-1,7235	,0653
مطلق	أعزب	,58707	,27212	,139	-,1176	1,2917
	متزوج	,27673	,26964	,734	-,4215	,9750
	أرمل	-,55238	,43171	,577	-1,6703	,5655
أرمل	أعزب	1,13946*	,34734	,007	,2400	2,0389
	متزوج	,82911	,34540	,080	-,0653	1,7235
	مطلق	,55238	,43171	,577	-,5655	1,6703

\*. La différence moyenne est significative au niveau 0.05.



اختبار TUKEY لتفسير الفروق في إجابات أفراد العينة نحو الأمن الوظيفي تعزى للحالة العائلية

Comparaisons multiples						
Variable dépendante: الوظيفي_الأمن						
Test de Tukey						
الحالة (I) العائلية	الحالة (J) العائلية	Différence de moyennes (I- J)	Erreur standard	Signification	Intervalle de confiance à 95%	
					Borne inférieure	Borne supérieure
أعزب	متزوج	-,21747*	,06122	,003	-,3760	-,0589
	مطلق	-,24558	,19944	,608	-,7620	,2709
	أرمل	-,87415*	,25456	,004	-1,5333	-,2150
متزوج	أعزب	,21747*	,06122	,003	,0589	,3760
	مطلق	-,02811	,19762	,999	-,5399	,4836
	أرمل	-,65668*	,25314	,049	-1,3122	-,0012
مطلق	أعزب	,24558	,19944	,608	-,2709	,7620
	متزوج	,02811	,19762	,999	-,4836	,5399
	أرمل	-,62857	,31640	,196	-1,4479	,1907
أرمل	أعزب	,87415*	,25456	,004	,2150	1,5333
	متزوج	,65668*	,25314	,049	,0012	1,3122
	مطلق	,62857	,31640	,196	-,1907	1,4479

\*. La différence moyenne est significative au niveau 0.05.

اختبار ANOVA في إجابات أفراد العينة نحو ابعاد الدعم التنظيمي تعزى للمستوى التعليمي

ANOVA à 1 facteur						
		Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Significatio n
العدالة_التنظيمية	Inter-groupes	2,382	5	,476	1,374	,235
	Intra-groupes	72,828	210	,347		
	Total	75,210	215			
القيادة	Inter-groupes	,715	5	,143	,707	,619
	Intra-groupes	42,464	210	,202		
	Total	43,179	215			
الحوافز	Inter-groupes	2,810	5	,562	1,484	,196
	Intra-groupes	79,528	210	,379		
	Total	82,338	215			
التنظيمية_الثقة	Inter-groupes	1,001	5	,200	1,325	,255
	Intra-groupes	31,727	210	,151		
	Total	32,729	215			
الوظيفي_الأمن	Inter-groupes	,632	5	,126	,614	,689
	Intra-groupes	43,222	210	,206		
	Total	43,854	215			

اختبار ANOVA في إجابات أفراد العينة نحو ابعاد الدعم التنظيمي تعزى للصنف الوظيفي

ANOVA à 1 facteur						
		Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Significatio n
العدالة_ التنظيمية	Inter-groupes	,362	2	,181	,515	,598
	Intra-groupes	74,848	213	,351		
	Total	75,210	215			
القيادة	Inter-groupes	,084	2	,042	,207	,814
	Intra-groupes	43,096	213	,202		
	Total	43,179	215			
الحوافز	Inter-groupes	,778	2	,389	1,016	,364
	Intra-groupes	81,560	213	,383		
	Total	82,338	215			
التنظيمية_ الثقة	Inter-groupes	,250	2	,125	,820	,442
	Intra-groupes	32,479	213	,152		
	Total	32,729	215			
الوظيفي_ الأمن	Inter-groupes	,463	2	,232	1,137	,323
	Intra-groupes	43,391	213	,204		
	Total	43,854	215			

اختبار ANOVA في إجابات أفراد العينة نحو ابعاد الدعم التنظيمي تعزى لمستوى الدخل

ANOVA à 1 facteur						
		Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Significatio n
العدالة_التنظيمية	Inter-groupes	,588	2	,294	,839	,434
	Intra-groupes	74,622	213	,350		
	Total	75,210	215			
القيادة	Inter-groupes	,230	2	,115	,570	,566
	Intra-groupes	42,950	213	,202		
	Total	43,179	215			
الحوافز	Inter-groupes	,814	2	,407	1,064	,347
	Intra-groupes	81,524	213	,383		
	Total	82,338	215			
التنظيمية_الثقة	Inter-groupes	,040	2	,020	,131	,877
	Intra-groupes	32,688	213	,153		
	Total	32,729	215			
الوظيفي_الأمن	Inter-groupes	,331	2	,166	,811	,446
	Intra-groupes	43,523	213	,204		
	Total	43,854	215			

اختبار ANOVA في إجابات أفراد العينة نحو ابعاد الدعم التنظيمي تعزى لسنوات العمل

ANOVA à 1 facteur						
		Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Significatio n
العدالة_التنظيمية	Inter-groupes	4,099	3	1,366	4,074	,008
	Intra-groupes	71,111	212	,335		
	Total	75,210	215			
القيادة	Inter-groupes	2,421	3	,807	4,198	,007
	Intra-groupes	40,758	212	,192		
	Total	43,179	215			
الحوافز	Inter-groupes	6,017	3	2,006	5,571	,001
	Intra-groupes	76,321	212	,360		
	Total	82,338	215			
التنظيمية_الثقة	Inter-groupes	2,120	3	,707	4,894	,003
	Intra-groupes	30,609	212	,144		
	Total	32,729	215			
الوظيفي_الأمن	Inter-groupes	2,449	3	,816	4,180	,007
	Intra-groupes	41,405	212	,195		
	Total	43,854	215			

اختبار TUKEY لتفسير الفروق في إجابات أفراد العينة نحو العدالة التنظيمية تعزى لسنوات العمل

Comparaisons multiples						
Variable dépendante: التنظيمية العدالة						
Test de Tukey						
الخبرة (I)	الخبرة (J)	Différence de moyennes (I-J)	Erreur standard	Signification	Intervalle de confiance à 95%	
					Borne inférieure	Borne supérieure
5 من أقل	10 من أقل ل5 من	-,28770*	,08748	,006	-,5142	-,0612
	من لاقل 10 من 15	-,04806	,13445	,984	-,3962	,3001
	فاكثر 15	-,02877	,22930	,999	-,6225	,5650
10 من أقل ل5 من	5 من أقل	,28770*	,08748	,006	,0612	,5142
	من لاقل 10 من 15	,23964	,12811	,244	-,0921	,5714
	فاكثر 15	,25893	,22564	,661	-,3254	,8432
من لاقل 10 من 15	5 من أقل	,04806	,13445	,984	-,3001	,3962
	10 من أقل ل5 من 15	-,23964	,12811	,244	-,5714	,0921
	فاكثر 15	,01929	,24766	1,000	-,6220	,6606
فاكثر 15	5 من أقل	,02877	,22930	,999	-,5650	,6225
	10 من أقل ل5 من 15	-,25893	,22564	,661	-,8432	,3254
	من لاقل 10 من 15	-,01929	,24766	1,000	-,6606	,6220

\*. La différence moyenne est significative au niveau 0.05.

اختبار TUKEY لتفسير الفروق في إجابات أفراد العينة نحو القيادة تعزى لسنوات العمل

Comparaisons multiples						
Variable dépendante: القيادة						
Test de Tukey						
الخبرة (I)	الخبرة (J)	Différence de moyennes (I-J)	Erreur standard	Signification	Intervalle de confiance à 95%	
					Borne inférieure	Borne supérieure
5 من أقل	10 من أقل ل5 من	-,15487	,06623	,093	-,3264	,0166
	من لاقل 10 من 15	,06802	,10179	,909	-,1956	,3316
	فاكثر 15	,26675	,17360	,417	-,1828	,7163
10 من أقل ل5 من	5 من أقل	,15487	,06623	,093	-,0166	,3264
	من لاقل 10 من 15	,22290	,09699	,102	-,0283	,4741
	فاكثر 15	,42163	,17083	,068	-,0207	,8640
من لاقل 10 من 15	5 من أقل	-,06802	,10179	,909	-,3316	,1956
	10 من أقل ل5 من 15	-,22290	,09699	,102	-,4741	,0283
	فاكثر 15	,19873	,18750	,714	-,2868	,6843
فاكثر 15	5 من أقل	-,26675	,17360	,417	-,7163	,1828
	10 من أقل ل5 من 15	-,42163	,17083	,068	-,8640	,0207
	من لاقل 10 من 15	-,19873	,18750	,714	-,6843	,2868

اختبار TUKEY لتفسير الفروق في إجابات أفراد العينة نحو الحوافز تعزى لسنوات العمل

Comparaisons multiples						
Variable dépendante: الحوافز						
Test de Tukey						
الخبرة (I)	الخبرة (J)	Différence de moyennes (I-J)	Erreur standard	Signification	Intervalle de confiance à 95%	
					Borne inférieure	Borne supérieure
5 من أقل	10 من أقل ل5 من	-,32242*	,09063	,003	-,5571	-,0877
	من لاقل 10 من 15	-,27349	,13928	,205	-,6342	,0872
	فأكثر 15	,23753	,23755	,750	-,3776	,8527
10 من أقل ل5 من	5 من أقل	,32242*	,09063	,003	,0877	,5571
	من لاقل 10 من 15	,04893	,13272	,983	-,2948	,3926
	فأكثر 15	,55995	,23376	,081	-,0454	1,1653
من لاقل 10 من 15	5 من أقل	,27349	,13928	,205	-,0872	,6342
	10 من أقل ل5 من 15	-,04893	,13272	,983	-,3926	,2948
	فأكثر 15	,51102	,25657	,194	-,1534	1,1754
فأكثر 15	5 من أقل	-,23753	,23755	,750	-,8527	,3776
	10 من أقل ل5 من 15	-,55995	,23376	,081	-1,1653	,0454
	من لاقل 10 من 15	-,51102	,25657	,194	-1,1754	,1534

\*. La différence moyenne est significative au niveau 0.05.



اختبار TUKEY لتفسير الفروق في إجابات أفراد العينة نحو الثقة التنظيمية تعزى لسنوات العمل

Comparaisons multiples						
Variable dépendante: التنظيمية الثقة						
Test de Tukey						
الخبرة (I)	الخبرة (J)	Différence de moyennes (I-J)	Erreur standard	Signification	Intervalle de confiance à 95%	
					Borne inférieure	Borne supérieure
5 من أقل	10 من أقل ل5 من	-,09495	,05740	,351	-,2436	,0537
	من لاقل 10 من 15	,16698	,08821	,234	-,0614	,3954
	فاكثر 15	,26984	,15044	,279	-,1197	,6594
10 من أقل ل5 من	5 من أقل	,09495	,05740	,351	-,0537	,2436
	من لاقل 10 من 15	,26194*	,08405	,011	,0443	,4796
	فاكثر 15	,36480	,14804	,069	-,0185	,7481
من لاقل 10 من 15	5 من أقل	-,16698	,08821	,234	-,3954	,0614
	10 من أقل ل5 من	-,26194*	,08405	,011	-,4796	-,0443
	فاكثر 15	,10286	,16248	,921	-,3179	,5236
فاكثر 15	5 من أقل	-,26984	,15044	,279	-,6594	,1197
	10 من أقل ل5 من	-,36480	,14804	,069	-,7481	,0185
	من لاقل 10 من 15	-,10286	,16248	,921	-,5236	,3179

\*. La différence moyenne est significative au niveau 0.05.

اختبار TUKEY لتفسير الفروق في إجابات أفراد العينة نحو الأمن الوظيفي تعزى لسنوات العمل

Comparaisons multiples						
Variable dépendante: الوظيفي_الأمن						
Test de Tukey						
الخبرة (I)	الخبرة (J)	Différence de moyennes (I-J)	Erreur standard	Signification	Intervalle de confiance à 95%	
					Borne inférieure	Borne supérieure
5 من أقل	10 من أقل ل5 من	-,17191	,06676	,052	-,3448	,0010
	من لاقل 10 من 15	-,01921	,10259	,998	-,2849	,2465
	فاكثر 15	,28855	,17497	,353	-,1645	,7416
10 من أقل ل5 من	5 من أقل	,17191	,06676	,052	-,0010	,3448
	من لاقل 10 من 15	,15270	,09776	,403	-,1004	,4058
	فاكثر 15	,46046*	,17218	,040	,0146	,9063
من لاقل 10 من 15	5 من أقل	,01921	,10259	,998	-,2465	,2849
	10 من أقل ل5 من	-,15270	,09776	,403	-,4058	,1004
	فاكثر 15	,30776	,18898	,365	-,1816	,7971
فاكثر 15	5 من أقل	-,28855	,17497	,353	-,7416	,1645
	10 من أقل ل5 من	-,46046*	,17218	,040	-,9063	-,0146
	من لاقل 10 من 15	-,30776	,18898	,365	-,7971	,1816

\*. La différence moyenne est significative au niveau 0.05.

اختبار ANOVA في إجابات أفراد العينة نحو ابعاد الدعم التنظيمي تعزى لمؤسسة العمل

ANOVA à 1 facteur						
		Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Significatio n
العدالة_التنظيمية	Inter-groupes	8,394	3	2,798	8,878	,000
	Intra-groupes	66,816	212	,315		
	Total	75,210	215			
القيادة	Inter-groupes	2,516	3	,839	4,372	,005
	Intra-groupes	40,664	212	,192		
	Total	43,179	215			
الحوافز	Inter-groupes	12,304	3	4,101	12,416	,000
	Intra-groupes	70,033	212	,330		
	Total	82,338	215			
التنظيمية_الثقة	Inter-groupes	2,184	3	,728	5,053	,002
	Intra-groupes	30,544	212	,144		
	Total	32,729	215			
الوظيفي_الأمن	Inter-groupes	5,034	3	1,678	9,163	,000
	Intra-groupes	38,821	212	,183		
	Total	43,854	215			

اختبار TUKEY لتفسير الفروق في إجابات أفراد العينة نحو العدالة التنظيمية تعزى لمؤسسة العمل

Comparaisons multiples						
Variable dépendante: التنظيمية_العدالة						
Test de Tukey						
المؤسسة إسم (I)	إسم (J) المؤسسة	Différence de moyennes (I-J)	Erreur standard	Signification	Intervalle de confiance à 95%	
					Borne inférieure	Borne supérieure
كوندور شركة	جيون شركة	,40047*	,09562	,000	,1529	,6481
	سامسونغ شركة	,25797	,12428	,164	-,0639	,5798
	sacomi شركة	,45214*	,11552	,001	,1530	,7513
جيون شركة	كوندور شركة	-,40047*	,09562	,000	-,6481	-,1529
	سامسونغ شركة	-,14250	,13751	,728	-,4986	,2136
	sacomi شركة	,05167	,12965	,979	-,2841	,3874
سامسونغ شركة	كوندور شركة	-,25797	,12428	,164	-,5798	,0639
	جيون شركة	,14250	,13751	,728	-,2136	,4986
	sacomi شركة	,19417	,15203	,578	-,1995	,5878
sacomi شركة	كوندور شركة	-,45214*	,11552	,001	-,7513	-,1530
	جيون شركة	-,05167	,12965	,979	-,3874	,2841
	سامسونغ شركة	-,19417	,15203	,578	-,5878	,1995

\*. La différence moyenne est significative au niveau 0.05.

اختبار TUKEY لتفسير الفروق في إجابات أفراد العينة نحو القيادة تعزى لمؤسسة العمل

Comparaisons multiples						
Variable dépendante: القيادة						
Test de Tukey						
المؤسسة إسم (I)	إسم (J) المؤسسة	Différence de moyennes (I-J)	Erreur standard	Signification	Intervalle de confiance à 95%	
					Borne inférieure	Borne supérieure
كوندور شركة	جيون شركة	,21628*	,07459	,021	,0231	,4094
	سامسونغ شركة	,23628	,09696	,073	-,0148	,4873
	sacomi شركة	,19479	,09012	,137	-,0386	,4282
جيون شركة	كوندور شركة	-,21628*	,07459	,021	-,4094	-,0231
	سامسونغ شركة	,02000	,10728	,998	-,2578	,2978
	sacomi شركة	-,02148	,10114	,997	-,2834	,2404
سامسونغ شركة	كوندور شركة	-,23628	,09696	,073	-,4873	,0148
	جيون شركة	-,02000	,10728	,998	-,2978	,2578
	sacomi شركة	-,04148	,11860	,985	-,3486	,2656
sacomi شركة	كوندور شركة	-,19479	,09012	,137	-,4282	,0386
	جيون شركة	,02148	,10114	,997	-,2404	,2834
	سامسونغ شركة	,04148	,11860	,985	-,2656	,3486

\*. La différence moyenne est significative au niveau 0.05.

اختبار TUKEY لتفسير الفروق في إجابات أفراد العينة نحو الحوافز تعزى لمؤسسة العمل

Comparaisons multiples						
Variable dépendante: الحوافز						
Test de Tukey						
المؤسسة إسم (I)	إسم (J) المؤسسة	Différence de moyennes (I-J)	Erreur standard	Signification	Intervalle de confiance à 95%	
					Borne inférieure	Borne supérieure
كوندور شركة	جيون شركة	,49511*	,09789	,000	,2416	,7486
	سامسونغ شركة	,44654*	,12724	,003	,1170	,7760
	sacomi شركة	,47130*	,11827	,001	,1650	,7776
جيون شركة	كوندور شركة	-,49511*	,09789	,000	-,7486	-,2416
	سامسونغ شركة	-,04857	,14079	,986	-,4131	,3160
	sacomi شركة	-,02381	,13273	,998	-,3675	,3199
سامسونغ شركة	كوندور شركة	-,44654*	,12724	,003	-,7760	-,1170
	جيون شركة	,04857	,14079	,986	-,3160	,4131
	sacomi شركة	,02476	,15565	,999	-,3783	,4278
sacomi شركة	كوندور شركة	-,47130*	,11827	,001	-,7776	-,1650
	جيون شركة	,02381	,13273	,998	-,3199	,3675
	سامسونغ شركة	-,02476	,15565	,999	-,4278	,3783

\*. La différence moyenne est significative au niveau 0.05.

اختبار TUKEY لتفسير الفروق في إجابات أفراد العينة نحو الثقة التنظيمية تعزى لمؤسسة العمل

Comparaisons multiples						
Variable dépendante: التنظيمية_الثقة						
Test de Tukey						
المؤسسة إسم (I)	إسم (J) المؤسسة	Différence de moyennes (I-J)	Erreur standard	Signification	Intervalle de confiance à 95%	
					Borne inférieure	Borne supérieure
كوندور شركة	جيون شركة	,18324*	,06465	,026	,0158	,3507
	سامسونغ شركة	,25467*	,08403	,014	,0371	,4723
	sacomi شركة	,16705	,07811	,144	-,0352	,3693
جيون شركة	كوندور شركة	-,18324*	,06465	,026	-,3507	-,0158
	سامسونغ شركة	,07143	,09298	,869	-,1693	,3122
	sacomi شركة	-,01619	,08766	,998	-,2432	,2108
سامسونغ شركة	كوندور شركة	-,25467*	,08403	,014	-,4723	-,0371
	جيون شركة	-,07143	,09298	,869	-,3122	,1693
	sacomi شركة	-,08762	,10279	,829	-,3538	,1786
sacomi شركة	كوندور شركة	-,16705	,07811	,144	-,3693	,0352
	جيون شركة	,01619	,08766	,998	-,2108	,2432
	سامسونغ شركة	,08762	,10279	,829	-,1786	,3538

\*. La différence moyenne est significative au niveau 0.05.

اختبار TUKEY لتفسير الفروق في إجابات أفراد العينة نحو الأمن الوظيفي تعزى لمؤسسة العمل

Comparaisons multiples						
Variable dépendante: الوظيفي_الأمن						
Test de Tukey						
المؤسسة إسم (I)	إسم (J) المؤسسة	Différence de moyennes (I-J)	Erreur standard	Signification	Intervalle de confiance à 95%	
					Borne inférieure	Borne supérieure
كوندور شركة	جيون شركة	,30556*	,07288	,000	,1168	,4943
	سامسونغ شركة	,30270*	,09473	,009	,0574	,5480
	sacomi شركة	,30746*	,08805	,003	,0794	,5355
جيون شركة	كوندور شركة	-,30556*	,07288	,000	-,4943	-,1168
	سامسونغ شركة	-,00286	,10482	1,000	-,2743	,2686
	sacomi شركة	,00190	,09882	1,000	-,2540	,2578
سامسونغ شركة	كوندور شركة	-,30270*	,09473	,009	-,5480	-,0574
	جيون شركة	,00286	,10482	1,000	-,2686	,2743
	sacomi شركة	,00476	,11588	1,000	-,2953	,3048
sacomi شركة	كوندور شركة	-,30746*	,08805	,003	-,5355	-,0794
	جيون شركة	-,00190	,09882	1,000	-,2578	,2540
	سامسونغ شركة	-,00476	,11588	1,000	-,3048	,2953

\*. La différence moyenne est significative au niveau 0.05.



اختبار T المستقل لإجابات أفراد العينة نحو التشارك المعرفي تعزى للجنس

Test d'échantillons indépendants										
		Test de Levene sur l'égalité des variances		Test-t pour égalité des moyennes						
		F	Sig.	t	ddl	Sig. (bilatérale)	Différence moyenne	Différence écart-type	Intervalle de confiance 95% de la différence	
									Inférieure	Supérieure
التشارك_المعرفي	Hypothèse de variances égales	,923	,338	,135	214	,893	,00753	,05592	-,10269	,11775
	Hypothèse de variances inégales			,134	169,925	,893	,00753	,05607	-,10315	,11821

اختبار ANOVA في إجابات أفراد العينة نحو التشارك المعرفي تعزى للسن

ANOVA à 1 facteur					
المعرفي_التشارك					
	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Significatio n
Inter-groupes	,398	3	,133	,836	,475
Intra-groupes	33,644	212	,159		
Total	34,042	215			

اختبار ANOVA في إجابات أفراد العينة نحو التشارك المعرفي تعزى للحالة العائلية

ANOVA à 1 facteur					
المعرفي_التشارك					
	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Significatio n
Inter-groupes	1,058	3	,353	2,267	,082
Intra-groupes	32,984	212	,156		
Total	34,042	215			

اختبار ANOVA في إجابات أفراد العينة نحو التشارك المعرفي تعزى للمستوى التعليمي

ANOVA à 1 facteur					
المعرفي_التشارك					
	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Significatio n
Inter-groupes	,410	5	,082	,513	,767
Intra-groupes	33,632	210	,160		
Total	34,042	215			

اختبار ANOVA في إجابات أفراد العينة نحو التشارك المعرفي تعزى للصنف الوظيفي

ANOVA à 1 facteur					
المعرفي_التشارك					
	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Significatio n
Inter-groupes	,015	2	,008	,048	,953
Intra-groupes	34,027	213	,160		
Total	34,042	215			

اختبار ANOVA في إجابات أفراد العينة نحو التشارك المعرفي تعزى لمستوى الدخل

ANOVA à 1 facteur					
المعرفي_التشارك					
	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Significatio n
Inter-groupes	,009	2	,004	,027	,973
Intra-groupes	34,034	213	,160		
Total	34,042	215			

اختبار ANOVA في إجابات أفراد العينة نحو التشارك المعرفي تعزى لسنوات العمل

ANOVA à 1 facteur					
المعرفي_التشارك					
	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Significatio n
Inter-groupes	2,235	3	,745	4,965	,002
Intra-groupes	31,808	212	,150		
Total	34,042	215			

اختبار TUKEY لتفسير الفروق في التشارك المعرفي تعزى لسنوات العمل

Comparaisons multiples						
Variable dépendante: المعرفي_التشارك						
Test de Tukey						
(I) الخبرة	(J) الخبرة	Différence de moyennes (I-J)	Erreur standard	Signification	Intervalle de confiance à 95%	
					Borne inférieure	Borne supérieure
5 من أقل	10 من أقل ل5 من	-,18056	,05851	,012	-,3321	-,0290
	15 من لأقل ل10 من	,00663	,08992	1,000	-,2262	,2395
	15 فأكثر	,17770	,15335	,653	-,2194	,5748
10 من أقل ل5 من	5 من أقل	,18056	,05851	,012	,0290	,3321
	15 من لأقل ل10 من	,18719	,08568	,131	-,0347	,4091
	15 فأكثر	,35826	,15091	,085	-,0325	,7490
15 من لأقل ل10 من	5 من أقل	-,00663	,08992	1,000	-,2395	,2262
	10 من أقل ل5 من	-,18719	,08568	,131	-,4091	,0347
	15 فأكثر	,17107	,16564	,730	-,2578	,6000
15 فأكثر	5 من أقل	-,17770	,15335	,653	-,5748	,2194
	10 من أقل ل5 من	-,35826	,15091	,085	-,7490	,0325
	15 من لأقل ل10 من	-,17107	,16564	,730	-,6000	,2578

\*. La différence moyenne est significative au niveau 0.05.

اختبار ANOVA في إجابات أفراد العينة نحو التشارك المعرفي تعزى لمؤسسة العمل

ANOVA à 1 facteur					
المعرفي_التشارك					
	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Significatio n
Inter-groupes	3,160	3	1,053	7,231	,000
Intra-groupes	30,882	212	,146		
Total	34,042	215			

اختبار TUKEY تفسير الفروق في التشارك المعرفي تعزى لمؤسسة العمل

Comparaisons multiples						
Variable dépendante: المعرفي_التشارك						
Test de Tukey						
المؤسسة اسم (I)	إسم (J) المؤسسة	Différence de moyennes (I-J)	Erreur standard	Signification	Intervalle de confiance à 95%	
					Borne inférieure	Borne supérieure
كوندور شركة	جيون شركة	,24383	,06501	,001	,0755	,4122
	سامسونغ شركة	,24633	,08449	,020	,0275	,4651
	sacomi شركة	,23508	,07854	,016	,0317	,4385
جيون شركة	كوندور شركة	-,24383	,06501	,001	-,4122	-,0755
	سامسونغ شركة	,00250	,09349	1,000	-,2396	,2446
	sacomi شركة	-,00875	,08814	1,000	-,2370	,2195
سامسونغ شركة	كوندور شركة	-,24633	,08449	,020	-,4651	-,0275
	جيون شركة	-,00250	,09349	1,000	-,2446	,2396
	sacomi شركة	-,01125	,10336	1,000	-,2789	,2564
sacomi شركة	كوندور شركة	-,23508	,07854	,016	-,4385	-,0317
	جيون شركة	,00875	,08814	1,000	-,2195	,2370
	سامسونغ شركة	,01125	,10336	1,000	-,2564	,2789

\*. La différence moyenne est significative au niveau 0.05.

