

République Algérienne Démocratique et Populaire

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

Ministère de L'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique

Université Mohamed Khidher – Biskra

جامعة محمد خيضر - بسكرة

Faculté des Sciences Economiques



Commerciales et des Sciences de Gestion

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

Département des Sciences de Gestion

قسم علوم التسيير

الموضوع:

أثر إدارة المعرفة على الالتزام التنظيمي
دراسة ميدانية بمركز البحث العلمي والتقني للمناطق
الجافة- بسكرة-

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير

تخصص: إدارة الموارد البشرية

الأستاذ المشرف:

د/شنافي نوال.

إعداد الطالب(ة):

- ناصر سلمى.

لجنة المناقشة:

الرقم	أعضاء اللجنة	الرتبة	الصفة	مؤسسة الانتماء
01	قريشي محمد	أستاذ	رئيسا	جامعة بسكرة
02	شنافي نوال	أستاذ محاضر - أ-	مشرفا	جامعة بسكرة
03	داسي وهيبة	أستاذة	ممتحنا	جامعة بسكرة

السنة الجامعية: 2020-2021

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

République Algérienne Démocratique et Populaire

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

Ministère de L'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique

Université Mohamed Khidher – Biskra

جامعة محمد خيضر - بسكرة

Faculté des Sciences Economiques



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

Commerciales et des Sciences de Gestion

Département des Sciences de Gestion

قسم علوم التسيير

الموضوع:

أثر إدارة المعرفة على الالتزام التنظيمي
دراسة ميدانية بمركز البحث العلمي والتقني للمناطق
الجافة- بسكرة-

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير

تخصص: إدارة الموارد البشرية

الأستاذ المشرف:

إعداد الطالب(ة):

د/شنافي نوال.

- ناصر سلمى.

لجنة المناقشة:

الرقم	أعضاء اللجنة	الرتبة	الصفة	مؤسسة الإنتماء
01	قريشي محمد	أستاذ التعليم العالي	رئيسا	جامعة بسكرة
02	شنافي نوال	أستاذ محاضر أ	مشرفا	جامعة بسكرة
03	داسي وهيبة	أستاذة	ممتحنا	جامعة بسكرة

السنة الجامعية: 2020-2021

اللَّهُمَّ صَلِّ وَسَلِّمْ وَبَارِكْ عَلَى سَيِّدِنَا مُحَمَّدٍ

شكر وعرفان

قال رسول الله صلى الله عليه وسلم:

(إن أشكرَ الناسَ لله عز وجل أشكرُهم للناس)

نتقدم بجزيل الشكر والعرفان للدكتورة شنافي نوال على مجهوداتها ونصائحها وعلى صبرها معنا لإنجاز هذه المذكرة.

كما نتقدم بجزيل الشكر المسبق للجنة المناقشة على ما سيقدمونه من ملاحظات وتوجيهات والتي لن تزيد هذا العمل إلا إتقاناً وجمالاً.

و نشكر كل أستاذة كلبتنا على دعمهم وتشجيعهم لنا، ونشكر مدير والعمال في المؤسسة محل الدراسة، دون أن ننسى من مد لنا يد المساعدة من قريب أو من بعيد ولو بالكلمة الطيبة. أحمد الله تعالى حمدا كثيرا طيبا مباركا على السموات والأرض على ما أكرمني به من إتمام هذه المذكرة ثم أهديها إلى:

من قال فيها المصطفى أمك ثم أمك ثم أمك التي ساندتني طول مسيرتي الدراسية

إلى أبيي سندي في الحياة

إلى سندي وعصدي والضع الثابت الذي لا يميل: اخوتي

إلى خليل قلبي ورفيق الدروب والحياة

إلى الشهداء الذين تحملوا بدمائهم خطايا الوطن....إلى الوطن الذي أحبه رغم المحن.

ملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر إدارة المعرفة على الالتزام التنظيمي بمركز البحث العلمي والتقني للمناطق الجافة-بسكرة.

وتكون مجتمع الدراسة المستهدف من العمال الإداريين بالمركز البحث العلمي والتقني للمناطق الجافة-بسكرة، والبالغ عددهم (100) عامل إداري، ولقد اعتمدنا أسلوب الحصر الشامل لمجتمع الدراسة حيث تم توزيع الاستبانات عليهم عبر الزيارات الميدانية، تم استرجاع (32) استبانة صالحة للتحليل الإحصائي. ولتحليل البيانات تم الاعتماد على عدة أساليب إحصائية منها: مقاييس الإحصاء الوصفي، تحليل الانحدار المتعدد، اختبار كوجروف سمرنوف، معامل الثبات وصدق المحك.

ومن خلال هذه الدراسة توصلنا إلى عدة نتائج من أهمها: أن مستوى إدارة المعرفة بمركز البحث العلمي والتقني للمناطق الجافة-بسكرة متوسط، بينما مستوى الالتزام التنظيمي جاء مرتفعاً، وتبين وجود أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة المعرفة بأبعادها المختلفة (توليد المعرفة، خزن المعرفة، توزيع المعرفة، تطبيق المعرفة) على الالتزام التنظيمي بالمؤسسة محل الدراسة حيث فسرت إدارة المعرفة (31.6%) من التغيرات الحاصلة في مستوى الالتزام التنظيمي.

وعلى ضوء ما تم التوصل إليه من نتائج يمكن تقديم بعض من الاقتراحات التالية:

- ضرورة العمل على المحافظة على مستوى عالي من الالتزام التنظيمي وذلك بتقديم الحوافز المادية والمعنوية للعمال.
- العمل على بناء إدارة معرفة قوية وتنميتها في المؤسسة لزيادة مستوى الالتزام التنظيمي فيها.
- ضرورة الاهتمام بالعاملين وتوفير الظروف الملائمة للعمل لضمان الولاء والالتزام والاستمرار بالعمل.

الكلمات المفتاحية: إدارة المعرفة، الالتزام التنظيمي.

Abstract :

This study aimed to identify the impact of knowledge management on the organizational commitment of the scientific and Technical Research Center for dry areas-Biskra.

The study community is targeted by administrative workers at the scientific and Technical Research Center for dry areas-Biskra, which number (100) administrative workers, and we have adopted the method of comprehensive inventory of the study community where the questionnaires were distributed to them through field visits, were retrieved (32) valid questionnaires for statistical analysis. Several statistical methods were used to analyze the data, including descriptive statistical measures, multiple regression analysis, the kolmgrove-Smirnoff test, the coefficient of constancy and the probity of the test.

Through this study, we came to several conclusions, the most important of which is that the level of knowledge management at the scientific and Technical Research Center for dry areas-baskra is average, while the level of organizational commitment is high, and it was found that there is a statistically significant impact of knowledge management in its various dimensions (knowledge generation, storage of knowledge, distribution of knowledge, application of

In the light of the findings, some of the following suggestions can be made:

- * The need to maintain a high level of organizational commitment by providing material and moral incentives to workers.
- * Build and develop strong knowledge management in the organization to increase its level of organizational commitment.
- * The need to take care of the workers and provide the appropriate conditions for work to ensure loyalty, commitment and continuity of work.

Keywords: knowledge management, organizational commitment.

قائمة الجداول والأشكال

قائمة الجداول

الصفحة	العنوان	الرقم
42	مقياس ليكارت الخماسي	01
44	معاملات الصدق والثبات	02
45	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	03
45	توزيع أفراد العينة حسب العمر	04
46	توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي	05
47	توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي	06
47	توزيع أفراد العينة حسب مجال الوظيفة الحالية	07
48	اختبار التوزيع الطبيعي	08
49	الحدود الدنيا والعليا لمقياس ليكارت الخماسي	09
51-50	لمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن عبارات محور إدارة المعرفة	10
53	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن عبارات محور الالتزام التنظيمي.	11
55	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن عبارات محور الالتزام التنظيمي.	12
56	نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر المتغيرات المستقلة في الالتزام التنظيمي	13

قائمة الأشكال

الصفحة	العنوان	الرقم
هـ	نموذج الدراسة	01
5	أهمية بناء الالتزام التنظيمي	02
9	العوامل التي تؤثر على الالتزام التنظيمي	03
21	العمليات الجوهرية لإدارة المعرفة	04
23	الدورة التقديرية لتكوين المعرفة وتطبيقها	05
29	كيفية تكوين واقتسام المعرفة	06
40	الهيكل التنظيمي لمركز البحث العلمي والتقني للمناطق الجافة-بسكرة	07

المقدمة العامة

أ- مقدمة:

زاد الاهتمام خلال العقد الماضي بموضوع الالتزام التنظيمي وذلك باعتباره أحد المتغيرات التنظيمية الهامة المؤثرة على كفاءة الأداء الوظيفي للعاملين، كما يعد عنصراً حيوياً في بلوغ الأهداف التنظيمية وتعزيز الاستقرار والثقة بين الإدارة والعاملين فيها ويسهم في تطوير قدرات المنظمة على البقاء والاستمرار، لذا نال اهتمام الكثير من الباحثين لما له من أهمية، ويؤدي الالتزام التنظيمي إلى عدد من النتائج الإيجابية بالنسبة للمنظمة والأفراد كإخفاض معدل دوران العمل وتحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وفعالية بينما ضعف مستوى الالتزام التنظيمي يؤدي إلى ارتفاع تكلفة الغياب والتأخر عن العمل وتسرب العمالة من المنظمات وانخفاض الرضا الوظيفي.

كما تعود بداية علاقة المعرفة بالإنسان إلى مستوياتها البدائية مرافقة ولعمق واتساع مداركه حتى وصلت إلى ما عليه الآن إلا أن الجديد في هذا المفهوم حجم تأثيره على الحياة الاقتصادية والاجتماعية وعلى الإنسان.

وتتطلب عملية بناء المجتمعات الحديثة الاهتمام بالبناء المعرفي لها واستخدام إدارة المعرفة من أساليب ومعايير المعتمدة في الإدارات الحديثة وتعلقت الرهانات حالياً بالجانب النوعي للمعرفة أكثر من الجانب الكمي لها وهذا ناتج عن تحديات العولمة والتطور التكنولوجي الهائل تسبب في نقلة نوعية في طريقة الأداء وتزايد الاحتياج إلى المعرفة في العمل نجم عن ذلك الاهتمام المتزايد من قبل المنظمات بشكل كبير وواضح بالمعرفة بجميع جوانبها بحيث أصبح المجتمع يعرف بمجتمع المعرفة.

فالمعطيات الجديدة ألزمت ظهور أسلوب إداري يتماشى معها، ويضمن الاستغلال الأمثل للموارد حيث تعتبر إدارة المعرفة ذلك الأسلوب الإداري الذي يسعى إلى تغطية نواقص المراحل السابقة، ومواكبة العصر الجديد وما يتضمنه من تغيرات سريعة ومستمرة، كون أن المعرفة مفهوم أرقى واشمل من مفهوم المعلومة، ويقترن نجاح المنظمة بقدرتها على استغلالها المعرفة التي تمتلكها، ومحاولة تطويرها بغرض خلق معارف جديدة لتوظيفها في ابتكار سياسات وأساليب عمل ومخرجات جديدة تلي الاحتياجات وتحقق الأهداف. ونظراً لأهمية إدارة المعرفة ودورها في تحديد اتجاهات العاملين فيها والتزامهم من عدمه فسوف تتناول الدراسة موضوع أثر إدارة المعرفة على الالتزام التنظيمي.

ب- إشكالية الدراسة والأسئلة البحثية

انطلاقاً مما سبق تبرز إشكالية بحثنا في التساؤل الرئيس التالي:

ما هو أثر إدارة المعرفة على الالتزام التنظيمي بمركز البحث العلمي والتقني للمناطق الجافة-بسكرة-؟

وتندرج تحت هذا التساؤل الرئيسي الأسئلة الفرعية الآتية:

- هل لتوليد المعرفة أثر على الالتزام التنظيمي بمركز البحث العلمي والتقني للمناطق الجافة-بسكرة-؟
- هل لتخزين المعرفة أثر على الالتزام التنظيمي بمركز البحث العلمي والتقني للمناطق الجافة-بسكرة-؟
- هل لتوزيع المعرفة أثر على الالتزام التنظيمي بمركز البحث العلمي والتقني للمناطق الجافة-بسكرة-؟
- هل لتطبيق المعرفة أثر على الالتزام التنظيمي بمركز البحث العلمي والتقني للمناطق الجافة-بسكرة-؟

ت- الدراسات السابقة

1. الدراسات المتعلقة بإدارة المعرفة:

- **دراسة (محمد زرقون والحاج عرابة 2017)** بعنوان: أثر إدارة المعرفة على الأداء في المؤسسة الاقتصادية مذكرة ماجستير في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة ورقلة، الجزائر 2017.
هدفت الدراسة لبيان أثر إدارة المعرفة على الأداء في المؤسسة الاقتصادية من خلال التعريف بإدارة المعرفة ومنهجيتها وتقديم إطار النظري للأداء في المؤسسة وإبراز تأثير الإدارة الفعالة للمعرفة على مكونات الأداء غير ملموس في المؤسسة والمتمثلة في العاملين والتعلم والرضا الوظيفي، والعمليات الداخلية والابداع بما يضمن تحقيق الأداء المتميز لقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي لمعالجة الموضوع ومن اهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة ما يلي:
✓ لإدارة المعرفة الأثر الايجابي التعلم التنظيمي في المؤسسة وفي تحفيز العاملين وفي تحسين الكفاءة والفعالية والعمليات الداخلية وتطوير عملية الابتكار.
✓ يمكن قياس أداء المؤسسة بمجموعة متنوعة من المؤشرات منها ما هو مالي ومنها ما هو غير مالي والتي تقيس مخرجات الموجودات او رأس المال غير ملموس في المؤسسة.
- **دراسة (صباح انور يعقوب 2012)** بعنوان: أثر إدارة المعرفة على التخطيط الاستراتيجي، مجلة البحوث المستقبلية الدورية العلمية، العدد 40، العراق، ص ص 01- 36.
✓ يهدف البحث إلى معرفة العلاقة والتأثير بين إدارة المعرفة والتخطيط الاستراتيجي من الناحية النظرية وفقا لمفهوم وأهمية وأنواع مكونات كل منهما، يتبنى البحث إدارة المعرفة كمتغير مستقل بينما التخطيط الاستراتيجي باعتباره متغير تابع ويحاول البحث شرح وتحليل التأثير والربط بين عمليات إدارة المعرفة ممثلة بمعرفة الجيل مع مراعاة المعرفة واعطاء المعرفة والابتكار المعرفي.
✓ يأتي البحث بمجموعة من الاستنتاجات أبرزها أن:
• هناك علاقة ارتباط وتأثير بين المتغيرين.
- **دراسة (روبرت س. سينر 2011)** بعنوان: آثار إدارة المعرفة على الأعمال نشرت في 01 أبريل 2001 صباحا في الموقع، هدفت هذه الدراسة لمعرفة تأثير إدارة المعرفة على العمال من خلال دراسة إدارة الجودة للمعرفة أي أنه يجب أن تكون المعرفة التي ترغب الشركة في مشاركتها ذات جودة عالية ومن خلال تبادل أفضل الممارسات وبناء عمليات منسقة وقد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي في هذه الدراسة، ومن اهم النتائج المتوصل إليها ما يلي :
✓ أن إدارة المعرفة تؤثر على العمال بعدة طرق، تؤثر بعض هذه الطرق على الأداء والبعض الآخر لا يؤثر بشكل مباشر على الأداء.
✓ تعمل إدارة المعرفة على تحسين قدرة الشركة على الأداء.

2. الدراسات المتعلقة بالالتزام التنظيمي:

- **دراسة (أحمد عباس حمادي 2016)** بعنوان: الالتزام التنظيمي ودوره في تعزيز أداء العاملين، بحث استطلاعي لآراء عينة من المدراء والعاملين في الشركة العامة لمنتجات الألبان، جريدة العلوم الاقتصادية وإدارة الأعمال، العدد 22،

المقدمة العامة

- جامعة الفلوجة، العراق، يهدف هذا البحث إلى إثبات علاقة وتأثير الالتزام التنظيمي متمثلاً بأبعاده (الالتزام العاطفي، الالتزام المعياري، الالتزام المستمر)، في أداء العاملين في الشركة المبحوثة ومعرفة مستويات الالتزام التنظيمي المتوفرة لدى العاملين، تم تطوير استبانة مكونة من 22 فقرة لجامع البيانات من أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم 80 استخدم المنهج التحليلي الوصفي بالاستعانة بالبرنامج الاحصائي SPSS توصل البحث إلى عدة نتائج أهمها:
- ✓ أن اتجاهات العاملين في الشركة العامة لمنتجات الألبان نحو الالتزام التنظيمي ايجابية إذ تبين أن نوع الالتزام السائد في الشركة هو الالتزام المعياري.
 - ✓ وجود علاقة ارتباط ايجابية بين الالتزام التنظيمي بأبعاده مجتمعة ومنفردة بين اداء العاملين.
 - ✓ الالتزام المستمر كان من بين أكثر الابعاد تأثيراً في أداء العاملين.
 - **دراسة (الوزان 2006)** بعنوان: المناخ التنظيمي وعلاقته بالالتزام التنظيمي، دراسة مسحية مقارنة على الضباط العاملين بالإدارة العامة للتدريب والحراسات والإدارة العامة للمناطق الأمنية بوزارة الداخلية في مملكة البحرين، هدفت الدراسة إلى التعرف على طبيعة المناخ التنظيمي والمعوقات التي تواجهه ومستوى الالتزام التنظيمي في الإدارة العامة للتدريب والحراسات والإدارة العامة للمناطق الأمنية بوزارة الداخلية في مملكة البحرين، استخدم البحث في المنهج الوصفي التحليلي مع الأسلوب المسحي الشامل بلغت العينة 156 ضابطاً، ومن اهم نتائج الدراسة ما يلي:
 - ✓ وجود علاقة ارتباط ذات دلالة احصائية بين متغير طبيعة المناخ التنظيمي ككل والالتزام التنظيمي عند مستوى المعنوية أقل من 01% مما يشير إلى وجود علاقة طردية بين محاور المناخ التنظيمي والالتزام التنظيمي.
 - ✓ وجود مستوى عال من الالتزام التنظيمي لدى ضباط الذين يرون أن طبيعة المناخ التنظيمي في الإدارة التي يعملون بها ملائم .
 - **دراسة (كاثرين أ. سميث، جون ب. مايو 2009)** بعنوان: ممارسات إدارة الموارد البشرية والالتزام التنظيمي (اختبار نموذج الوساطة)، المجلة الكندية للعلوم الإدارية، العدد 04، المجلد 17، ص 319-331، تهدف هذه الدراسة لفحص الآليات التي تنطوي عليها العلاقات الملاحظة بين ممارسات إدارة المعرفة البشرية والتزام الموظف، استخدم في الدراسة استبيان تضمن مقاييس جودة ممارسات إدارة الموارد البشرية المتعلقة بتقييم الأداء والفوائد والتدريب والتطوير الوظيفي المستخدمة في مؤسساتهم والعدالة الإجرائية والدعم التنظيمي والالتزام العاطفي والاستمراري والمعياري اتجاه المنظمة، ومن أهم النتائج المتوصل إليها من خلال هذه الدراسة ما يلي :
 - ✓ أن العلاقات بين تقييمات الموظفين لممارسات إدارة الموارد البشرية والتزاماتهم العاطفي والمعياري كانت تتوسط إلى حد كبير من خلال تصورات الدعم التنظيمي والعدالة الإجرائية.
- 3.التعليق على الدراسات السابقة:**

بعد استعراض مجموعة من الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع بحثنا توصلنا من خلالها إلى النتائج التالية:

✓ تتفق الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في تناولها لموضوع ادارة المعرفة من الجانب النظري.

المقدمة العامة

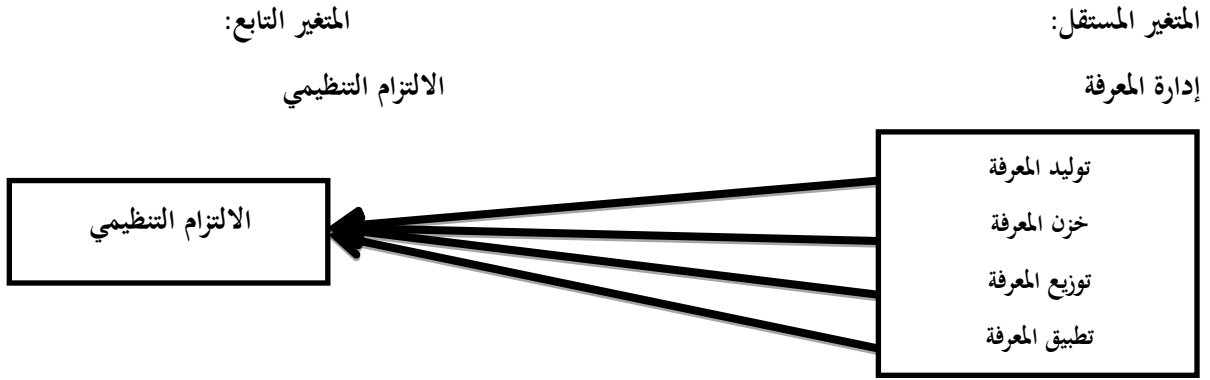
- ✓ تتفق الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في تناولها لموضوع الالتزام التنظيمي من الجانب النظري.
- ✓ تختلف الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في الإطارين الزماني والمكاني للدراسة.
- ✓ تختلف أيضا من جانب الدراسة التطبيقية من حيث مجتمع وعينة الدراسة.

ث- نموذج وفرضيات الدراسة

أولا: نموذج الدراسة

يقوم هذا البحث على النموذج الافتراضي الموضح من خلال الشكل التالي:

الشكل (01) نموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على الدراسات السابقة

ثانيا: فرضيات الدراسة

تماشيا مع إشكالية وأهداف الدراسة، واختبارا لنموذجها فقد تم وضع الفرضية الرئيسية التالية:

الفرضية الأساسية:

يوجد اثر ذو دلالة إحصائية لإدارة المعرفة بأبعادها المختلفة على الالتزام التنظيمي بمركز البحث العلمي والتقني للمناطق الجافة- بسكرة-

وتندرج ضمن الفرضية الرئيسية الفرضيات الفرعية التالية:

- يوجد اثر ذو دلالة إحصائية لتوليد المعرفة على الالتزام التنظيمي بمركز البحث العلمي والتقني للمناطق الجافة- بسكرة-
- يوجد اثر ذو دلالة إحصائية لتخزين المعرفة على الالتزام التنظيمي بمركز البحث العلمي والتقني للمناطق الجافة- بسكرة-
- يوجد اثر ذو دلالة إحصائية لتوزيع المعرفة على الالتزام التنظيمي بمركز البحث العلمي والتقني للمناطق الجافة- بسكرة-
- يوجد اثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق المعرفة على الالتزام التنظيمي بمركز البحث العلمي والتقني للمناطق الجافة- بسكرة-

ج- التوضع الاستمولوجي ومنهجية البحث

- التوضع الاستمولوجي

المقدمة العامة

ظهرت الاستمولوجيا "Epistémologie" لأول مرة سنة 1854م، ثم انتقلت للغة الفرنسية سنة 1901م، وهي تعني فلسفة العلوم مشكلة بذلك أحد فروع الفلسفة، وهي بالمعنى الحديث غالبا ما تحمل التركيز على معاني المفاهيم وتركز بدلا من ذلك على دور هذه المفاهيم، فهي ذلك العلم الذي يدرس آلية عمل العلم، وتقوم بتحليل صارم للخطابات العلمية وطرق إنتاجها، وتساؤلاتها تدور غالبا حول مصادر المعارف العلمية وطرق الحصول عليها، ومما يميزها عن غيرها من المعارف كيفية تبريرها وإثبات صحتها، مجالها وقدراتها التفسيرية (دبلة، 2011، صفحة 338).

وهناك ثلاث نماذج استمولوجية بحثية أساسية هي: النموذج الوضعي، النموذج التفسيري والنموذج البنائي. (ملالة، 2020، صفحة 89)

ومن الناحية الاستمولوجية تندرج هذه الدراسة تحت النموذج الوضعي وهو نموذج يركز على دراسة الظاهرة وخصائصها ويتم قياسها بأساليب موضوعية بعيدة عن التأثيرات أو المواقف الشخصية، ويهدف إلى اكتشاف العلاقات السببية الدقيقة من خلال التركيز على المقاربة الكمية.

وتمثل المعرفة فيه وصفا للواقع والهدف منه هو التفسير، يرتكز هذا النموذج على حيادية التحليل الموضوعية، كما أن الفرضيات تكون محددة، ويعتمد بشكل كبير على الطريقة الكمية (أقطي، 2014، صفحة 240).

وتتمثل مخرجات ذلك البحث العلمي في نتائج قابلة للتعميم على الظواهر المماثلة للظاهرة المدروسة (سعاوي، 2018، صفحة 15).

ويقوم النموذج الوضعي على فرضيتين أساسيتين هما: الفرضية الواقعية والفرضية اليقينية؛ حيث تمثل الفرضية الواقعية حقيقة أساسية للواقع الموجود، فالمعرفة التي تشكل تدريجيا العلم هي معرفة الواقع، والباحث يعلم أن لديه بعض الأساليب التي تمكنه من التحقق أو تأكيد أو رفض هذا الواقع، في حين أن الفرضية اليقينية تمثل السببية وكل أثر للواقع ينتج عن بعض الأسباب، واعتماد هذه الفرضية لا يقود لتبني إمكانيات الوصف، وإنما الشرح بطريقة فريدة ودقيقة ما يعكسه الواقع الذي يلتبس وجوده، ويتم في النموذج الوضعي اختبار الفرضيات (هل هذا المتغير هو سبب لهذه الظاهرة أم لا)، ودراسة التسلسل أسباب/نتائج على المدى القصير حيث يتناسب مع الاختبارات الاحتمالية بفعل أن حجم العينة وتكوينها يضمن التمثيلية، وكذا إمكانية عزل وتحديد الحقائق. (شرقي، 2016، الصفحات 171-172)

وبناء على ما سبق، اعتمدنا على النموذج الوضعي ليكون النموذج المناسب للدراسة، وذلك لفهم العلاقة بين المتغيرات الأثر السببي لمتغير إدارة المعرفة وأبعادها على الالتزام التنظيمي وأبعاده، أي للتحقيق في العلاقة بين إدارة المعرفة والالتزام التنظيمي، وذلك من خلال الاعتماد على الأساليب الكمية والتحليل الإحصائي.

ثانيا: منهجية الدراسة

من أجل تحقيق أهداف هذا البحث قمنا باستخدام المنهج الوصفي، حيث يتجلى هذا المنهج في تجميعنا وشرحنا لعناصر البحث، كما توجد في الواقع تعبيرا كميا وكيفيا إلا أنه لا تقف عند وصف الظاهرة وجمع المعلومات من أجل استقصاء الجوانب المختلفة لها، وإنما يتعدى ذلك إلى تحليل الظاهرة وتفسيرها والوصول إلى استنتاجات تسهم في تحديد الوسائل الملائمة لتحسين وتطوير

المقدمة العامة

الواقع فهو من أنسب المناهج للظاهرة محل الدراسة حيث سيمكننا من جمع المعلومات اللازمة للإجابة على تساؤلات الدراسة وتحقيق أهدافها ولكونه أيضا طريقة تستخدم في الدراسات الوصفية لوصف وتقدير واقع معين في فترة زمنية محددة بوقت إجراء الدراسة.

كما تم اختيار استراتيجية الدراسة المتمثلة في دراسة حالة وهي تناسب الدراسات الوصفية، حيث تم توزيع استبيان على عمال إداريين في المؤسسة محل الدراسة.

ح- تصميم البحث

1. أهداف الدراسة.

تهدف هذه الدراسة إلى تحقيق جملة من الأهداف نوجزها فيما يلي:

- معرفة الخلفية النظرية لإدارة المعرفة والالتزام التنظيمي .
- التعرف على طبيعة العلاقة بين إدارة المعرفة والالتزام التنظيمي.
- محاولة بناء نموذج افتراضي يوضح العلاقة بين إدارة المعرفة والالتزام التنظيمي بالمؤسسة محل الدراسة.
- تقديم بعض الاقتراحات من خلال النتائج المتوصل إليها في الدراسة.

2. نوع الدراسة

هي دراسة وصف وتحليل أثر إدارة المعرفة على الالتزام التنظيمي بمركز البحث العلمي والتقني للمناطق الجافة-بسكرة-

3. مدى تدخل الباحث:

حاولت من خلال هذه المذكرة دراسة الأحداث كما هي في الواقع بكل موضوعية وبعيدا عن التحيز ومحاولة إسقاط أثر إدارة المعرفة على الالتزام التنظيمي في مركز البحث العلمي والتقني للمناطق الجافة-بسكرة.

4. التخطيط للدراسة:

هي عبارة عن دراسة ميدانية اعتمدت فيها على أداة الاستبيان في مركز البحث العلمي والتقني للمناطق الجافة-بسكرة. حيث أنجزت على العمال الإداريين.

5. مجتمع الدراسة:

وقد مست الدراسة كل العمال الإداريين في مركز البحث العلمي والتقني للمناطق الجافة-بسكرة.

6. المدى الزمني:

تم إنجاز هذه المذكرة خلال الفصل الثاني من السنة الجامعية 2021/2020.

خ- أهمية الدراسة: تتمثل أهمية الدراسة في:

إن التغيرات والتحديات المتسارعة على مختلف الأصعدة جعلت من إدارة المعرفة ضرورة لازمة لكافة المنظمات ، مما يحتم عليها اعتماد التطوير والتجديد لإضافة قيمة لما تقدمه من خدمات، بما ينعكس على قدرتها وتميز أدائها مقارنة بمنافسيها، لذا تحاول هذه الدراسة بيان أثر إدارة المعرفة على الالتزام التنظيمي لكل من المؤسسة من خلال تحسين كفاءة وفاعلية الخدمات الإدارية المقدمة في المؤسسة وتخفيض تكاليفها وتحسين العمليات الداخلية، أما بالنسبة للعاملين فتكون من خلال تسهيل عمليات تبادل ومشاركة

المقدمة العامة

المعرفة بين العاملين، تشجيع العمل بروح الفريق وتحقيق التفاعل الايجابي بين العاملين، زيادة قدرات العاملين في البحث وابتكار طرق وأساليب جديدة للعمل مما يؤدي إلى تحقيق الالتزام التنظيمي.

د- خطة مختصرة للدراسة: خطة البحث كانت كما يلي:

❖ مقدمة عامة

❖ الفصل الأول: الالتزام التنظيمي-تأثير نظري

- المبحث الأول: ماهية الالتزام التنظيمي
- المبحث الثاني: أبعاد وطرق قياس الالتزام التنظيمي
- المبحث الثالث: مراحل الالتزام التنظيمي والآثار المترتبة عليه
- خلاصة الفصل الأول

❖ الفصل الثاني: إدارة المعرفة-تأثير نظري

- المبحث الأول: ماهية المعرفة
- المبحث الثاني: ماهية إدارة المعرفة
- المبحث الثالث: أساسيات حول إدارة المعرفة
- المبحث الرابع: العلاقة بين إدارة المعرفة والالتزام التنظيمي
- خلاصة الفصل الثاني

❖ الفصل الثالث: دراسة ميدانية بمركز البحث العلمي والتقني للمناطق الجافة-بسكرة

- المبحث الأول: تقديم عام لمركز البحث العلمي والتقني للمناطق الجافة-بسكرة
- المبحث الثاني: إجراءات الدراسة
- المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج الدراسة واختبار الفرضيات

❖ خاتمة عامة

الفصل الأول: الإلتزام التنظيمي

(تأطير نظري)

تمهيد

إن الالتزام التنظيمي من الموضوعات المعاصرة وحظي بعناية الباحثين، كونه من السلوكيات المرغوب فيها والمطلوب تعزيزها وتعظيمها لدى العاملين. لذا فإن الالتزام التنظيمي أصبح وما يزال جديرا باهتمام القيادات الإدارية كونه يولد لدى الأفراد إحساسا عاليا بالانتماء والاندماج مع المنظمة مما ينعكس إيجابيا على بعض المتغيرات أو لتخفيف ضغوط العمل ونظرا لأهمية دور الالتزام التنظيمي داخل المنظمات سنتطرق في هذا الفصل إلى الالتزام التنظيمي من خلال المباحث الآتية:

- المبحث الأول: ماهية الالتزام التنظيمي
- المبحث الثاني: أبعاد وطرق قياس الالتزام التنظيمي.
- المبحث الثالث: مراحل الالتزام التنظيمي وآثار المترتبة عليه

المبحث الأول: ماهية الالتزام التنظيمي

الالتزام التنظيمي من السلوكيات التنظيمية الجوهرية، حيث تعددت الآراء حوله نظرا للمتغيرات المؤثرة فيه، لهذا لم يتم الاتفاق على تعريف محدد له ومن خلال هذا المبحث سوف نتطرق إلى مفهوم الالتزام التنظيمي وخصائصه وأهميته.

المطلب الأول: مفهوم الالتزام التنظيمي

الفرع الأول: مفهوم الالتزام

لقد ورد تعريف الالتزام لغويا بقاموس ويسترنثلاثتعريفات: (رعد صالح و قتيبة، 2020، الصفحات 184-185)

1. تعريف ارتبط بالإرسال والشحن وهو "الثقة بالترام فرد معين لإيصال عهدة أو شحنة معينة"

2. ارتبط به الالتزام بالإنجاز أو إتمام أمر ما

3. تعريف سائد حاليا في تحديد معنى الالتزام وهو "حالة ارتمان أو ارتباط الفرد بمجموعة محددة من المهام أو المبادئ أو

المواقف"

ولقد كان لعلماء الاجتماع السابق في البحث في هذا المجال لأن الإنسان كائن اجتماعي، يعيش مع الآخرين في مجتمع، وتربطه بهم علاقات تشعره بالثقة والمسؤولية تجاههم. من هنا ندرك أن الالتزام المهني هو جزء من الانتماء الاجتماعي العام الذي يتمثل في تنمية مشاعر الفرد نحو المجتمع الذي يعيش فيه، وبما يحويه من أفراد ومنظمات وما يسود فيه من أفكار ومبادئ وقيم.

الفرع الثاني: مفهوم الالتزام التنظيمي

على الرغم من الاهتمام الذي ناله مفهوم الالتزام التنظيمي إلا أنه لم يتفق على تعريف محدد له ويعود ذلك إلى تعدد المنطلقات والزوايا التي نظر الباحثون إليه من خلالها الأمر الذي أدى إلى تعدد تعاريفه. وفيما يلي عرض لبعض تعاريف:

يعرف (buchan) الالتزام التنظيمي على أنه "اندماج الفرد واتمائه للمؤسسة وتبني أهدافها وقيمها" (مخلص شياع ، 2012،

صفحة 295)

فالالتزام التنظيمي حسبه يتألف من عناصر هي:

- الاندماج: ويشير إلى الاستغراق النفسي.
- التوحد: ويعني اعتناق وإيمان بقيم وأهداف التنظيم.
- الولاء: ويشير إلى الارتباط الوجداني والعاطفي مع التنظيم.

ويرى cook&wall أن الالتزام التنظيمي هو: ردود الفعل العاطفية للشخص لخصائص المنظمة التي يعمل بها ((إبراهيم و سلمان، 2018، صفحة 192)

وقد عرف keyton الالتزام التنظيمي بأنه عملية مستمرة ومعقدة فمن خلاله يتواجد أعضاء المنظمة ومن خلاله يحافظ هؤلاء

الأعقاد على المنظمة ويريدون التغيير فيها. (michalos, 2014, p. 45)

ويرى (porter et al) بأنه "قوة تطابق الفرد مع المنظمة وارتباطه بها" (إبراهيم و سلمان، 2018، صفحة 191)

ويرى البعض أن الالتزام التنظيمي هو: طبيعة علاقة العضو بالنظام ككل. (mowday, steers, & lyman, 2004, p. 3)

أما (meyer et al) فعرف الالتزام التنظيمي "بمدى اندماج الفرد مع المنظمة التي يعمل فيها" هذا التعريف مبني على ثلاث

أبعاد: (شناي، 2021، صفحة 202)

1. الاعتقاد القوي بقيم المنظمة وأهدافها وقبولها.
 2. الاستعداد التام لتقديم الجهد وبذله لمصلحة المنظمة.
 3. الرغبة القوية والأكيدة للاستمرار في العمل داخل المنظمة.
- وقد عرف الالتزام التنظيمي على أنه " حالة نفسية تصف علاقات العامل بالمنظمة وتقلل احتمالات قيام العامل بترك العمل لدى المنظمة."

إذن وما سبق نستنتج أن الالتزام التنظيمي هو الارتباط العاطفي والمستمر للفرد والتزامه في تحقيق أهداف المنظمة وعدم تركها.

المطلب الثاني: خصائص الالتزام التنظيمي

من خصائص الالتزام التنظيمي نذكر: (عاشوري، 2014-2015، صفحة 56)

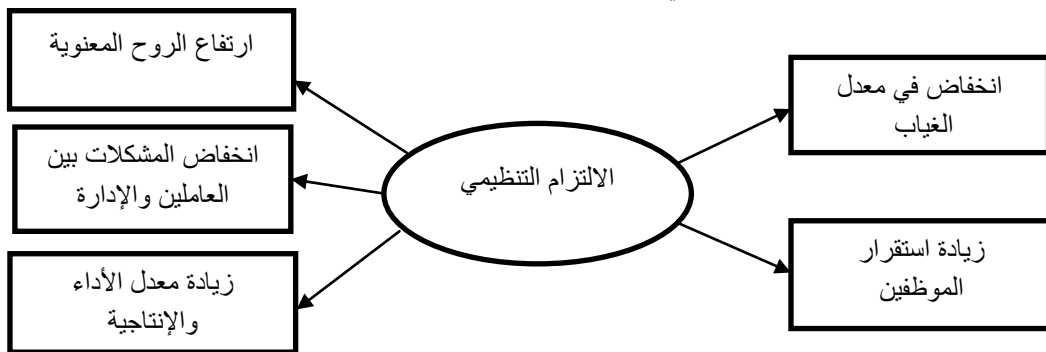
- ✓ يعبر الالتزام التنظيمي عن استعداد الفرد لبذل أقصى جهد ممكن لصالح المنظمة في البقاء بها وقبوله وإيمانه بأهدافها وقيمها.
- ✓ يشير الالتزام التنظيمي إلى الرغبة التي يبذلها الفرد للتفاعل الاجتماعي من أجل تزويد المنظمة بالحياة والنشاط ومنحها الولاء.
- ✓ يتصف الالتزام التنظيمي بأنه متعدد الأبعاد.
- ✓ إن الالتزام التنظيمي حالة نفسية تصف العلاقة بين الفرد والمنظمة.
- ✓ يؤثر الالتزام التنظيمي على قرار الفرد فيما يتعلق ببقائه أو تركه للمنظمة.
- ✓ يتميز الأفراد الذين لديهم التزام تنظيمي بالصفات التالية: قبول أهداف وقيم المنظمة الإنسانية والإيمان بها، وبذل المزيد من الجهد لتحقيق أهداف المنظمة، ووجود مستوى عال من الانخراط في المنظمة لفترة طويلة، ووجود الميل لتقوم المنظمة بالتقويم الإيجابي.
- ✓ يتصف الالتزام التنظيمي على أنه حالة غير ملموسة تتجسد في ولاء العمال لمنظمتهم ونجد درجة ثابتة ليست مطلقة وأبعاده متعددة ومؤثرة في بعضها البعض.

المطلب الثالث: أهمية الالتزام التنظيمي

- إن الشعور بالالتزام التنظيمي يعتبر من الحاجات الهامة فهو يساعد الموظف على الشعور بالتوافق النفسي وهو مصدر هام لراحته وأمنه ولذلك تتمثل أهمية الالتزام التنظيمي: (العايشي، 2018-2019، صفحة 28)
- انه يمثل عنصرا هاما في الربط بين المنظمة والأفراد العاملين فيها، لا سيما في الأوقات التي لا تستطيع المنظمات أن تقدم الحوافز الملائمة لدفع هؤلاء الأفراد للعمل وتحقيق مستويات عالية من الأداء
 - أنه يمثل أحد المؤشرات الأساسية للتنبؤ بالعديد من النواحي السلوكية، وخاصة معدل دوران العمل، حيث يفترض أن يكون الأفراد الملتزمون أطول بقاء في المنظمة، وأكثر عملا نحو تحقيق أهدافها
 - إن مجاله قد جذب كلا من المديرين وعلماء السلوك الإنساني، نظرا لكونه سلوكا مرغوبا به من قبل المنظمات.
 - يعتبر التزام الأفراد تجاه المنظمات مؤشرا أقوى من الرضا الوظيفي لاستمرار وبقاء العاملين في أماكن عملهم.
 - كما يعتبر التزام الأفراد تجاه منظماتهم عاملا هاما في التنبؤ بفاعلية المنظمة.

- كما أن السلوك البشري يميل إلى التوحد أو الارتباط بالمنظمة التي يعمل بها لذلك تولي المنظمات أهمية كبيرة للالتزام التنظيمي لأسباب التالية:
 - ضمان استمرار الموظفين بالمنظمة وخاصة ذوي المهارات والتخصصات النادرة.
 - تنمية السلوك الإبداعي لدى الموظفين وذلك حرصا منهم على رفع مستوى المنظمة التي ينتمون إليها.
 - أن عبئ تحقيق أهداف المنظمة يقع أولا وأخيرا على عاتق الموظفين ومن خلال جهودهم وإبداعاتهم واقتراحاتهم وهذا ما يساهم في تحقيق أهدافها بأعلى قدر من الكفاءة والفاعلية.
 - كما زادت درجة الالتزام لدى الموظفين كلما زاد شعورهم بالارتياح والاستقرار والأمان في العمل وزاد تقبلهم لأي تغيير ممكن أن يكون في صالح المنظمة.

الشكل (02): أهمية بناء الالتزام التنظيمي



المصدر: (حمادى، 2016، صفحة 310)

المبحث الثاني: أبعاد وطرق قياس الالتزام التنظيمي

يعد الالتزام التنظيمي أحد الركائز الأساسية التي تقوم عليها المنظمات، فهو حالة إيجابية غير ملموسة يشعر بها الفرد اتجاه المنظمة التي يعمل بها، لذا سأنتقل في هذا المبحث إلى أبعاد الالتزام التنظيمي وطرق قياسه.

المطلب الأول: أبعاد الالتزام التنظيمي

اتفقت معظم البحوث على تحديد أبعاد الالتزام التنظيمي استنادا لدرجة ومدة الارتباط العاطفي في المنظمة. (الخليل، 2020، صفحة 283)

فقد قسمت الأبعاد إلى بعدين الأول هو الالتزام العاطفي *commitment affective* ويعني: رغبة الفرد في البقاء في المنظمة لأنه يرتبط بها وبأهدافها ارتباطا عاطفيا، ويرغب في الانتماء إلى المنظمة والتوحد مع هويتها. والبعد الثاني هو الالتزام المستمر *commitment continuous* والذي يعكس الحاجة إلى البقاء في المنظمة، والوعي بالتكاليف المترتبة على ترك المنظمة. وفي عام 1991 قام *allen&meyer* بإضافة بعد ثالث وهو الالتزام المعياري *normative commitment* فأصبح الالتزام التنظيمي متغير ثلاثي الأبعاد، ويعني هذا البعد شعور الفرد بالالتزام الأدبي تجاه البقاء بالمنظمة.

ولتوضيح أكثر ميز ماير والين وسميث ثلاثة أبعاد للالتزام التنظيمي هي: (عواد و قدرى، 2015، صفحة 265)

1. **الالتزام العاطفي:** يعبر عن الالتزام العاطفي بالمؤسسة التطابق بين أهداف الفرد وقيمه وأهداف وقيم المؤسسة، والانغماس أو الانهماك في أنشطة وأعمال المؤسسة، وبالتالي العاملين ذوي الالتزام العاطفي القوي يستمرون بالعمل في المؤسسة لأنهم يريدون بالفعل تكريس جهودهم لصالح العمل فيها. وهذا النوع من الالتزام يكون غالباً نتيجة للأحداث والسلوكيات والأعمال والسياسات التي تخلق بها المنظمة روابط عاطفية إيجابية بينها وبين العاملين لديها.
2. **الالتزام المعياري:** يعبر عن شعور العاملين بالالتزام الأخلاقي للاستمرار في العمل في المؤسسة، كما يعكس الدرجة التي تتوافق بها اعتقادات وقيم الفرد مع تلك الخاصة بالمؤسسة ويكون ناتج عن التأثير بالقيم الاجتماعية والثقافية والدينية، يؤدي الالتزام التنظيمي بين العاملين إلى تحسين كافة الأنشطة داخل المؤسسة، كما يؤدي إلى الرضا الوظيفي واندماج أكبر لدى العاملين بالإضافة إلى رفع أدائهم الوظيفي ورفع سلوكيات المواطنة التنظيمية ونشرها داخل المؤسسة، وخفض معدلات ترك العمل، وزيادة معدلات الحضور ويصبح لدى العاملين فرص أكبر لتطوير مهارات القيادة لديهم.
3. **الالتزام المستمر:** يشير إلى إدراك العاملين للتكاليف المرتبطة بمغادرة المنظمة، وبالتالي العاملين الذين يرتبطون بالمنظمة بناء على هذا النوع من الالتزام يفعلون ذلك لحاجتهم للعمل ووعيهم للمنافع النسبية المرتبطة بالبقاء في المؤسسة أو مغادرتها، ويلاحظ أن تقييم العامل لأهمية بقائه في المؤسسة يتأثر بالخبرة الوظيفية والتقدم بالعمر.

المطلب الثاني: طرق قياس الالتزام التنظيمي

تعتبر عملية قياس الالتزام التنظيمي ظاهرة إدارية واعية وهادفة، تجني من ورائها المنظمة والعاملين بها فوائد كثيرة الأمر الذي سيعمد الباحث إتباعه.

الفرع الأول: فوائد قياس الالتزام التنظيمي

لقياس الالتزام التنظيمي فوائد خاصة منها ما يلي: (الغريباوي، 2014، صفحة 21)

1. يقدم قياس الالتزام التنظيمي لإدارة العليا في المنظمة مؤشرات دالة على مستوى الأداء الوظيفي وهذا يمكنها من تحديد موقعها واتجاهها قياساً إلى فترات سابقة من الزمن
2. عملية القياس تدخل في تركيب أبعاد مادية ومعنوية وإنسانية تتمثل في المشاعر والاتجاهات نحو الكثير من الأمور التي لها علاقة بالعاملين والمنظمة على حد سواء.
3. قياس الالتزام التنظيمي هو بمثابة أداة شخصية جيدة، تعتمد الإدارة والقيادة الفعالة في المنظمة على استخدامها لقياس ومعرفة المشكلات والمعوقات التي تواجه الأفراد والمنظمة، ومن ثم العمل على إيجاد الحلول المناسبة.
4. إن البحوث الإنسانية خاصة المتعلقة ببحث الالتزام التنظيمي تعود بالنفع والفائدة على المنظمة والأفراد، كون الأفراد يتولد عندهم شعور بالأهمية نتيجة لاهتمام الإدارة بهم.
5. تتحقق هذه القياسات والأبحاث فائدة كبيرة للمنظمة، في العمل من حيث المقدرة على إحداث تغييرات في الإدارة وظروف العمل، حيث يعتبر قياس الالتزام التنظيمي أداة لتشخيص النقاط التي تؤثر في رفع أو خفض الالتزام للعاملين في المنظمة.

الفرع الثاني: طرق قياس الالتزام التنظيمي

للتعرف على مستويات الالتزام التنظيمي لدى العاملين، هناك أساليب مباشرة وغير مباشرة تستخدمها المؤسسات، حيث تصنف وسائل قياس الالتزام التنظيمي كما يلي: (الغرباوي، 2014، صفحة 21)

أولاً: المقاييس الموضوعية

ماهي إلا طرق بسيطة تستخدمها المنظمات للتعرف على مستوى الالتزام التنظيمي من خلال تحليل الظواهر السلوكية للفرد والتي تعبر عن مدى ولائه، مثل رغبته في البقاء ومستوى الأداء ودوران العمل وحوادث العمل.

ثانياً: المقاييس الذاتية

تعتمد المقاييس الذاتية مجموعة من الأسئلة توجه للموظفين وهي المقاييس الأكثر استخداماً لدى المنظمات والباحثين لسهولة استخدامها. وقد طور الباحثون العديد من تلك المقاييس الذاتية منها:

● **مقياس ثورنتن:**

الذي تضمن 8 فقرات سداسية الاستجابة لقياس الالتزام التنظيمي كما تضمن 7 فقرات أخرى خماسية الاستجابة بقياس الالتزام المهني.

● **مقياس بورتو وزملائه:**

وقد أطلق عليه (organizational commitment questionnaire) ويتكون من 15 فقرة تستهدف قياس:

- درجة التزام الافراد بالمنظمة.
- وولائهم وإخلاصهم لها.
- الرغبة في مضاعفة الجهد لتحقيق أهداف المنظمة وقبولهم لقيامها.
- هذا وقد استعان بمقياس ليكرت السباعي لتحديد درجة الاستجابة ويمكن استخدام المقاييس لوصف الالتزام التنظيمي بشكل عام.

● **مقياس مارش ومافري:**

الذين قدما مقياساً للالتزام مدى الحياة متمثلة بالأعراف والقيم، ويتكون من 4 فقرات وقد استخدم كأداة لقياس:

- إدراك الفرد لكيفية تعمق الالتزام مدى الحياة.
- تعزيز استحسان المنظمة.
- حب الفرد على الالتزام بقيم العمل.
- الولاء لها حتى إحالته على التقاعد.
- إبراز نية الفرد للبقاء في المنظمة.

● **مقياس جورج وزملائه:**

وهو محاولة لقياس الالتزام القيمي لأعضاء الهيئة التدريسية من خلال 6 فقرات عبرت كل منها عن واحدة من القيم التالية: (الغرباوي، 2014، صفحة 22)

- استخدام المعرفة والمهارة.

- زيادة المعرفة في مجال تخصصه.
- العمل مع زملائه بكفاءة عالية.
- بناء سمعة جيدة كأستاذ، والعمل على مواجهة الصعوبات والتحديات.
- المساهمة بأفكار جديدة في حقل التخصص.
- وقد استخدم من أجل تحديد الأهمية النسبية لكل فقرة من الفقرات أعلاه مقياس خماسي الاستجابة.

● مقياس كوردن وزملائه:

ساهمت في بناء المقياس ثلاثة مصادر هي:

- المقابلات مع عدد من النقابات لتحديد خصائص المشاعر، المعتقدات، الأعمال المتعلقة بالانتماء للنقابة، وتم ذلك من خلال 22 فقرة خماسية الاستجابة
- مراجعة الادبيات التي ركزت على قياس الالتزام والخروج منها ب20فقرة استهدفت الاستدلال على التزام الأفراد بالمنظمة في حين

- وضم المصدر الثالث 48 فقرة منها45 فقرة ذات مؤشرات إيجابية و23 فقرة ذات مؤشرات سلبية وبالاستفادة من الصادر أعلاه استطاع تحديد 30 فقرة خماسية الاستجابة وهي: 16 فقرة منها تتعلق بالولاء، 7 فقرات تصف المسؤولية إزاء المنظمة، و4 فقرات تقيس الرغبة للعمل فيها، و3 فقرات لتحديد مستوى الإيمان فيها.

● مقياس آلنومير (mallen&meyer):

حدد كلا من آلنومير عام1990 نموذجاً ثلاثي الأبعاد لتحديد مفهوم الالتزام التنظيمي، توج بإصدار دليل إرشادي يشتمل على نسختين لاستبانته مسحية لأغراض البحث العلمي للتعرف على مستوى التزام العاملين، فقد شملت النسخة الأولى للمسح كلا من البيانات والبنود التي تتعلق بإدراك الموظفين لعلاقتهم مع منظماتهم وعن أسباب البقاء للعمل فيها، حيث استخدم آلنومير مقياس ليكرت السباعي للإشارة إلى قوة توافق الموظف مع 8 بنود لكل بعد من أبعاد الالتزام الثلاثة العاطفي والمعياري والاستمراري فيما اشتملت النسخة الثانية للمسح على 6 بنود لكل بعد من الأبعاد الثلاثة.(الغرابوي، 2014، صفحة 23)

المطلب الثالث: العوامل المؤثرة في الالتزام التنظيمي

هناك الكثير من العوامل التي تؤثر على الالتزام التنظيمي واتفق اغلب الباحثين على أربعة عوامل هي:(حمادي، 2016، صفحة 310)

- العوامل الشخصية:الأفراد يتباينونفيما بينهم من حيث شخصيتهم مستويات الالتزام التي يمنحونها لمنظماتهم كالآتي:

- العمر
- الجنس
- المؤهل
- مدة الخدمة

- العوامل التنظيمية: المنظمات تتباين فيما بينها من حيث بيئات العمل الداخلية التي تؤثر على مستويات الالتزام المسؤولية الاجتماعيةالتنظيمي للعاملين من خلال عوامل تنظيمية ومنها:

- الأجور أو المردودات المادية

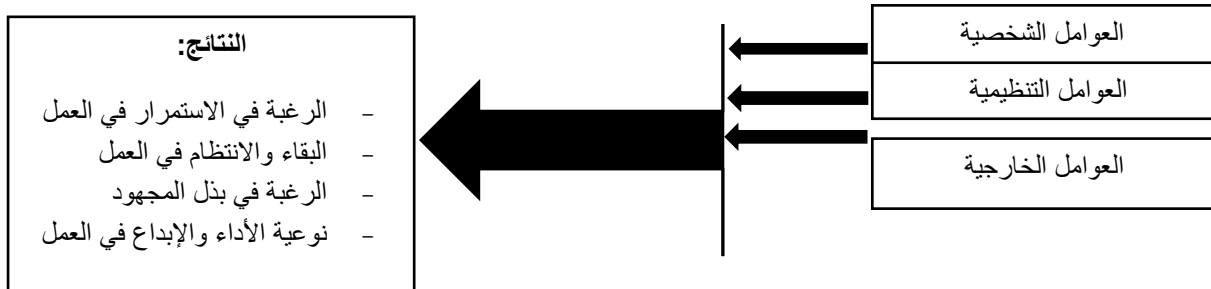
- نمط الاشراف

● **خصائص العمل:** وهي ذات علاقة بمتطلبات العمل المختلفة من مهارات وقدرات وأساليب وإجراءات مثل درجة تحديد المهام للعاملين ودرجة استقلاليتهم في أثناء العمل، وقد أثبتت الدراسات الى وجود علاقة بين الالتزام التنظيمي ودرجة تحديد المهام ودرجة الاستقلالية في أثناء العمل، إذ كلما زادت مهام العاملين زادت درجة الاستقلالية وأدت إلى زيادة الالتزام التنظيمي.

● **العوامل الخارجية:** إن البيئة الخارجية (الابعاد والمتغيرات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية) تؤثر على الالتزام التنظيمي، إلا أن هذا التأثير يختلف باختلاف الالتزام ومرحلته فإذا كان الالتزام في مرحلة التكوين ولم يصل إلى مرحلة الاستقرار فإنه سيكون مؤثراً في العاملين وعلى التزامهم في المنظمة، إذ يمكن أن يترك العاملون منظماتهم باحثين على فرص بديلة في منظمات أخرى وتوفر الفرص البديلة فب البيئة الخارجية بمثابة عوامل جذب قوية للأفراد أما إذا تحقق هؤلاء الأفراد الاستقرار في العمل وانسجمت تطلعاتهم ومشاعرهم واهدافهم بالمنظمة الذي ينتمون إليها فإن عوامل البيئة الخارجية لا تؤثر على مستوى التزامهم للمنظمة.

والشكل التالي يبين تلك العوامل:

الشكل (03) العوامل التي تؤثر على الالتزام التنظيمي



المصدر: (حمادى، 2016، صفحة 311)

المبحث الثالث: مراحل الالتزام التنظيمي والآثار المترتبة عليه

سعت الدراسات التي تناولت الالتزام التنظيمي الى تشخيص عدد من مراحل التي توضح أهميته وتحدد الآثار المترتبة عليه

المطلب الأول: مراحل الالتزام التنظيمي

تتنوع آراء الباحثين حول مراحل الالتزام التنظيمي، فهناك من يرى أن للالتزام ثلاث مراحل هي: (أبو ندا، 2007، صفحة 124) أولاً: مرحلة التجربة: هي المرحلة التي تمتد من تاريخ مباشرة الفرد لعمله ولمدة عام واحد، يكون الفرد خلالها خاضعا للتدريب والإعداد والتجربة، حيث ينصب اهتمامه على تأمين قبوله في المنظمة ومحاولة التأقلم مع الوضع الجديد، والبيئة التي يعمل فيها، وتكييف اتجاهاته مع اتجاهات التنظيم، وإدراك ما يتوقع منه، وإظهار خبراته ومهاراته في أدائه.

ثانيا: مرحلة العمل والإنجاز: تتراوح مدة هذه المرحلة بين عامين وأربعة أعوام تلي مرحلة التجربة، يسعى الفرد خلالها إلى تأكيد مفهومه للإنجاز ويتبلور في ذهنه وضوح الولاء للعمل والمنظمة.

ثالثا: مرحلة الثقة بالتنظيم: هي المرحلة التي تبدأ تقريبا من السنة الخامسة من التحاق الفرد بالمنظمة وتستمر إلى ما بعد ذلك، حيث يزداد ولاؤه وتتقوى علاقته بالتنظيم وينتقل إلى مرحلة النضج. (أبو ندا، 2007، صفحة 125)

وهناك من يرى أن للالتزام مرحلتين ترتبطان بعملية ارتباط الفرد بالمنظمة وهما: (العتيبي و السواط، 1997، صفحة 7)

أولا: مرحلة الانضمام للمنظمة التي يريد الفرد العمل بها: غالبا ما يختار الفرد المنظمة التي يريد العمل بها والتي تحقق رغباته وتطلعاته.

ثانيا: مرحلة الالتزام التنظيمي: أي المرحلة التي يصبح الفرد فيها حريصا على بذل جهد لتحقيق أهداف المنظمة للنهوض بها.

المطلب الثاني: تحقيق وتدعيم الالتزام التنظيمي

الفرع الأول: تحقيق الالتزام التنظيمي

لتحقيق الالتزام التنظيمي الكامل يتوجب تحقيق الالتزام الواعي لا الظاهري من خلال الالتزام الفكري والسلوكي والهيكلية.

ويتم تطبيق النظام الأساسي عبر توضيح أهميته من خلال: (عاشوري، 2014-2015، صفحة 69)

- ✓ التوجيه والإرشاد.
- ✓ المراجعة المستمرة للمهام والتكليفات.
- ✓ وضوح القرارات والتكاليف.
- ✓ وضوح تطبيق النظام الأساسي واللوائح بعدالة وحزم.
- ✓ تشجيع الأعضاء وتحفيزهم والإشادة بالأداء الجيد.
- ✓ اتخاذ الإجراءات اللازمة حال الإخلال بالالتزام.
- ✓ التقييم المستمر للأداء.
- ✓ أن يكون المسؤول قدوة حسنة للأعضاء.

الفرع الثاني: تدعيم الالتزام التنظيمي

الخطوات التي يمكن للفرد داخل المنظمة اتخاذها لتدعيم الالتزام هي: (عاشوري، 2014-2015، صفحة 70)

- ✓ مشاركة الأفراد في مناقشة أهداف المؤسسة وقيمتها والاستماع إلى آرائهم البناءة والقيام بتصعيدها للإدارة العليا لضمها لتقرير المؤسسة عن أهدافها وقيمتها.
- ✓ التحدث مع فريق العمل بالطرق الرسمية عما يحدث في القسم وعن الخطط المستقبلية التي ستؤثر عليهم.
- ✓ توفير الفرصة لفريق العمل ليشترك في تحديد الأهداف المرجوة لتنمية الإحساس بينهم بأنهم يمتلكون هذه الأهداف ويلتزمون بها.
- ✓ اتخاذ الخطوات اللازمة لتطوير الحياة العملية في القسم أو الفريق أي البيئة التي يعملون بها والأساليب التي يتم بها تخطيط أعمالهم والأسلوب الذي تتبعه في إدارتهم ومجال مشاركتهم في العمل الذي يقوم على أساس أنهم يشاركون فيه بمحض إرادتهم وليس عن طريق الأوامر التي تصدر إليهم.

- ✓ مساعدة الأفراد على تنمية مهاراتهم وكفاءتهم لتطوير فاعليتهم داخل المؤسسة وخارجها.
- ✓ عدم إعطاء وعود بأن الوظيفة سوف تكون مدى الحياة، بل أكثر من ذكر أن المؤسسة ستبذل كل ما يمكنها لزيادة فرص العمل وتأمين الأفراد على حياتهم تجنب الاستغناء عن العمالة الزائدة ومراعاة الظروف الإنسانية إن أمكن.

المطلب الثالث: الآثار التنظيمية للالتزام التنظيمي

ان الالتزام يؤثر على المتغيرات التنظيمية التالية: (اللوزي، 2017)

- **الروح المعنوية:** تشير الدراسات إلى أن للالتزام التنظيمي دورا كبيرا في رفع الروح المعنوية الأمر الذي يترتب عليه حب الأفراد لعملهم ومنظماتهم، وتعرف الروح المعنوية بأنها اتجاهات الأفراد والجماعات نحو بيئة العمل، فالاتجاهات الإيجابية تنمي التعاون لبذل كل الطاقات في سبيل تحقيق الأهداف التنظيمية، ذلك أن الروح المعنوية العالية نتاج الإدارة السلوكية الناجحة.
- **الأداء المتميز:** يمتاز الأفراد الذين تتوافر لديهم درجات عالية من الالتزام التنظيمي بالأداء الوظيفي الجيد، وتشير الأبحاث إلى أن هناك علاقة قوية بين الالتزام التنظيمي والابداع الوظيفي، مما يحتم ضرورة تعزيز قيم الالتزام التنظيمي ودعمه للحصول على الأداء المتميز.

- **تسرب العمال:** ويعرفه موبلي " بأنه توقف الفرد عن العضوية في المنظمة التي يتقاضى منها تعويضا نقديا" ويعتبر ترك الموظفين لأعمالهم من الظواهر السلبية التي تهدد المنظمات وتمنع تقدمها فمن الآثار السلبية نذكر:

- تعطيل الأداء الوظيفي الناتج عن فقدان المنظمة للكفاءات الجيدة، ومشكلة البحث عن بدائل مناسبة لسد الفراغ الوظيفي.
- الارتباك في الأنماط الاجتماعية والاتصالات فتترك الأفراد الذين يمتلكون مهارات عالية في الاتصال والمشاركة يؤثر على تماسك الأفراد وتدني إنتاجيتهم وثقتهم في المنظمة.
- ارتفاع التكاليف؛ كتكاليف الإعلان عن وظائف جديدة، وتكاليف التكوين، والتكيف في بيئة العمل الجديدة.
- زيادة أعباء العمل؛ فعملية جلب عناصر جديدة ذوي كفاءات عالية يستغرق فترة زمنية معينة، وخلال هذه الفترة تزداد الواجبات على بعض الأفراد فيشكل ضغوطات.

- **العقد النفسي:** يمثل الصيغة القانونية التي تحدد العلاقة بين الفرد والتنظيم، فالمنظمة تطالب الأفراد بضرورة الالتزام بالأنظمة والقوانين والأهداف، وأن يبذلوا قصارى جهودهم للحصول على المزيد من الإنتاجية مقابل توفير البيئة المساعدة على إشباع حاجاتهم المادية منها والمعنوية. وأكدت العديد من الدراسات أهمية هذا العقد ففي حالة ارتفاع مستويات الالتزام في بيئة العمل ينتج عنه انخفاض في مستويات مجموعة من الظواهر السلبية كالتهيب والتأخر عن أداء العمل.

خلاصة الفصل الأول

الالتزام التنظيمي هو العملية التي يحدث فيها التطابق بين أهداف الشخصية للفرد وأهداف المنظمة، أي أن كل من المنظمة والفرد يرى في الآخر قيمة مضافة. ويعبر عن ظاهرة تحدث نتيجة العلاقات التبادلية بين الفرد والمنظمة، وهذه العلاقة تدفع الفرد لبذل جهد أكبر، ومن هنا يمكن القول بأن نجاح المنظمة ووصولها إلى أهدافها يرتبط بشكل كبير بمدى إيمان الأفراد العاملين بأهدافها، وقناعتهم بها، وسعيهم للوصول لتحقيقها، وشعورهم بتطابق بين الأهداف أو على الأقل قربها منها؛ وهو ما يعرف بالالتزام التنظيمي.

كما تم التطرق من خلال هذا الفصل إلى أهمية وخصائص التي تميز الالتزام التنظيمي عن باقي المتغيرات، وذكر أبعاد وطرق قياسه، ومراحل التي يمر بها ليصل إلى المعنى المطلوب والعوامل المؤثرة فيه، بالإضافة إلى متطلبات تحقيق الالتزام التنظيمي وخطوات تدعيمه وفي الأخير الآثار التنظيمية له.

الفصل الثاني: إدارة المعرفة (تأطير

نظري)

تمهيد:

إن الثورة المعلوماتية والتشابك الكبير الذي نعيشه اليوم في ظل التطورات الهائلة لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات، أدى إلى زيادة وتراكم المعلومات، مما حتم على المنظمات الاقتصادية ضرورة الاستجابة والتكيف مع هذه الظروف، الأمر الذي جعلها تتبنى توجهها جديداً ألا وهو إدارة المعرفة، هذا التوجه الذي يساعد إدارة ومشاركة الموارد المعرفية المملوكة من قبل المنظمة، والتركيز على معالجة رأس المال المعرفي والفكري، وإنشاء معرف جديدة واستخدامها بفعالية من خلال العمل المستمر على تنظيم البيانات المحصل عليها والمحافظة عليها من الهدر والضياع، وتسخيرها لأداء مختلف المهام وتحقيق أقصى المنافع، يهدف هذا الفصل إلى توضيح المفاهيم الأساسية المتعلقة بإدارة المعرفة، بالوقوف على مفهوم المعرفة، ثم إبراز أهم التعاريف التي خرج بها الباحثون والاقتصاديون، والعمل على محاولة حصر أهم عمليات إدارة المعرفة. ونظراً لأهمية دور إدارة المعرفة داخل المنظمات سنتطرق في هذا الفصل إلى إدارة المعرفة من خلال المباحث التالية:

المبحث الأول: ماهية المعرفة

المبحث الثاني: ماهية إدارة المعرفة

المبحث الثالث: أساسيات حول إدارة المعرفة

المبحث الرابع: أثر إدارة المعرفة على الالتزام التنظيمي

المبحث الأول: ماهية المعرفة

سنحاول في هذا المبحث التطرق إلى مفهوم المعرفة، خصائصها وكذا أهميتها إضافة إلى أنواعها.

المطلب الأول: مفهوم المعرفة

- يرى عالم الادارة الأمريكي بيتر دراكر، أن العالم صار يتعامل فعلا مع صناعات معرفية تكون الأفكار منتجاتها والبيانات مواردها الأولية والعقل البشري أداتها، الى حد باتت المعرفة المكون الرئيس للنظام الاقتصادي والاجتماعي المعاصر. (القهوي، 2013، صفحة 13)
- ان الاصل في كلمة معرفة إشتقاقها من الفعل (عرف)، ومعرفة الشيء إدراكه بحاسة من الحواس. (القهوي، 2013، صفحة 13)
- وقد عرفها قاموس (ويستر) على أنها: الفهم الواضح والمؤكد لأحد الأشياء، الفهم، التعلم، كل ما يدركه أو يستوعبه العقل، خبيرك العلمية، مهارة، اعتياد، اختصاص وإدراك، معلومات منظمة تطبق على حل مشكلة ما. (القهوي، 2013، صفحة 14)
- ويمكن توضيح الاتجاهات الحديثة لمفهوم المعرفة المطروحة من قبل بعض رواد المعرفة:
 - عرفها دراكر على أنها القدرة على ترجمة المعلومات الى أداء لتحقيق مهمك محددة أو إيجاد شيء محدد وهذه القدرة لا تكون إلا عند البشر ذوي العقول والمهارات الفكرية. (القهوي، 2013، صفحة 15)
 - اما nonaka&takeuchi وجهة نظرهم تناولت المعرفة من منظور ثنائي وهو المفهوم الشامل للمعرفة، وهي التفاعل بين نوعين من المعرفة، المعرفة الضمنية وهي التي تعتمد على الخبرة الشخصية والقواعد الاستدلالية والحكم الشخصي. وتشير إلى ماله صلة بمعرفة كيف know how وهي غير مرمزة وصعبة الانتشار، ويصعب لفظها لأن التعبير عنها يكون عبر مهارات معتمدة من العمل والممارسة.
 - والمعرفة الظاهرة هي المعرفة الرسمية والتي يمكن ترميزها وكتابتها التي ونقلها إلى الآخرين بواسطة الوثائق والإشارات العامة، وتشير إلى ما له صلة بالمعرفة حول موضوع معين وتوصف بأنها المعرفة يمكن التعبير عنها رسميا باستعمال نظام الرموز ولذلك يمكن نشرها بسهولة ونجدها بصيغة مواصفات منتج وبراءات اختراع ومخططات. (القهوي، 2013، صفحة 16)
 - انها كل شيء ضمني أو ظاهري يستحضره الأفراد لأداء أعمالهم بإتقان أو اتخاذ قرارات صائبة. (طالب و الجنابي، 2009، صفحة 56)
 - وبشكل عام فإن المعرفة أوسع من المعلومات والبيانات وتحتويهما معا، فهي توليفة من المعارف الأفراد الظاهرة والضمنية التي تسمح بالوصول إلى الأهداف التي يريدونها، ولا تكون مفيدة إلا عند تقاسمها.

المطلب الثاني: خصائص وأهمية المعرفة

الفرع الأول: خصائص المعرفة

- تنوعت سمات وخصائص المعرفة بتنوع واختلاف الكتاب والدارسين ويمكن إجمال خصائص المعرفة إلى ست خصائص وهي: (القهوي، 2013، صفحة 18)
- 1. المعرفة فعل إنساني.

2. المعرفة تنتج عن التفكير.
3. المعرفة تتولد في اللحظة الراهنة.
4. المعرفة تنتمي إلى الجماعات.
5. المعرفة تتوالدها الجماعات بطريقة مختلفة.
6. المعرفة تتولد تراكمياً.

وهناك من أشار إلى خمس خصائص تميز بها المعرفة عن سائر مظاهر النشاط الفكري والإنساني هي: (الزيادات، 2008، صفحة 21)

1. التراكمية
2. التنظيم
3. البحث عن الأسباب
4. الشمولية واليقين
5. الدقة واليقين: الدقة تعني التعبير عن الحقائق رياضياً.

الفرع الثاني: أهمية المعرفة

تبرز أهمية المعرفة فيما تشكله من إضافة قيمة للمنظمات، ويمكن أن نحدد أهميتها بالنقاط الآتية: (الزيادات، 2008، صفحة 20)

1. أسهمت المعرفة في مرونة المنظمات من خلال دفعها لاعتماد أشكال للتنسيق والتصميم والهيكلة تكون أكثر مرونة.
2. أتاحت المعرفة المجال للمنظمة من التركيز على الأقسام الأكثر إبداعاً، وحفزت الإبداع والابتكار المتواصل لأفرادها وجماعاتها.
3. أسهمت المعرفة في تحول المنظمات إلى مجتمعات معرفية تحدث التغيير الجذري في المنظمة، لتتكيف مع التغيير المتسارع في بيئة الأعمال، ولتواجه التعقيد المتزايد فيها.
4. يمكن للمنظمات أن تستفيد من المعرفة ذاتها كسلعة نهائية عبر بيعها والمتاجرة بها أو استخدامها لتعديل منتج معين أو لإيجاد منتجات جديدة.
5. توجه المعرفة الإدارية مديري المنظمات إلى كيفية إدارة منظماتهم.
6. تعد المعرفة البشرية المصدر الأساسي للقيمة.
7. تحرك الأساس الحقيقي لكيفية خلق المنظمة وتطورها ونضجها وإعادة تشكيلها ثانية.
8. المعرفة أصبحت الأساس لخلق الميزة التنافسية وإدامتها.

المطلب الثالث: أنواع المعرفة

يوجد العديد من أنواع المعرفة، والتصنيف الذي نقدمه هو الأكثر شيوعاً والأكثر استخداماً بين الباحثين في حقل إدارة المعرفة. هذا التصنيف يرى المعرفة على نوعين أساسيين هما:

1. المعرفة الضمنية tacit knowledge
2. المعرفة الصريحة explicit knowledge

المعرفة الضمنية: هي المعرفة غير المكتوبة المخزونة في عقل الفرد والمستقرة في نفوسهم (ولنقل حتى في عقلهم الباطن). إنها المعرفة التي يحفظها العقل وتحتويها الذاكرة الإنسانية وتحاول في فترات متباعدة أن تستذكرها عبر آليات التفكير المعروفة. ويمكن القول في هذا السياق أن المعرفة الضمنية غير المرئية وغير المكتوبة هي أشبه ما تكون بالمعرفة الصامتة المكتسبة والمسجلة في العقل. ولعل أقرب وصف له علاقة بالمعرفة الضمنية هو ما قاله مرة Polanyi في سنة 1966 تعبيراً عن أهمية المعرفة الضمنية *weknowmorethanwecan tell* فهذه العبارة البليغة تسلط الضوء على الحقيقة أن الكثير من المعارف والمهارات الإنسانية تبقى ضمنية وغير مسجلة إلى أن يبادر صاحب المعرفة الضمنية بكتابتها وتسجيلها. ولذلك فإن من غير الممكن توظيف أو تعريف المعرفة الضمنية لأنها معرفة غير مرئية وغير ملموسة ولا تظهر بوضوح إلا من خلال الحوار والنقاش أو بعبارة أخرى لا تظهر إلا من خلال الخطاب.

أما المعرفة الصريحة: فهي المعرفة المكتوبة أو المرئية التي تحتويها المراجع، الكتب، الوثائق، المدونات، التقارير، وأوساط تخزين المعلومات الرقمية، ولذلك فهي معرفة سهلة الوصف والتحديد ويمكن بسهولة تحويلها من لغة إلى أخرى ومن شكل إلى آخر، ويمكن بصفة مستمرة إعادة قراءتها وإنتاجها وبالتالي تخزينها واسترجاعها. غير أن هذه المعرفة لا تنفصل ولا تستطيع الاستقلال في مرحلة تكوينها أو تطويرها عن المعرفة الضمنية (غير المكتوبة) وبالتالي يمكن القول أن المعرفة هي المعادل الموضوعي للمعرفة الضمنية (الذاتية) بعبارة أخرى إذا كانت المعرفة الضمنية هي معرفة الذات العاقلة (معرفة الإنسان) فإن المعرفة الصريحة المكتوبة هي المعرفة بالموضوع (أي تعقيل للواقع) وتحويل الفكر من مجرد شذرات تفكير وتحلي تتم من خلال عملية نفسية معقدة إلى نتاج معرفي إنساني ملموس مكتوب، ولذلك فإن من الصحيح القول أن المعرفة لا تستطيع إلا أن تحلق بجناحين طبيعيين هما المعرفة الصريحة والمعرفة الضمنية. ومن خلال تحولات المعرفة الصريحة المكتوبة والضمنية الصامتة يستطيع أن يخلق طائر المعرفة نحو فضاء التقدم الإنساني في التاريخ. (الزيادات، 2008، صفحة 35)

المبحث الثاني: ماهية إدارة المعرفة

تعتبر إدارة المعرفة من المفاهيم القديمة والجديدة في الوقت نفسه، والتي اختلف الباحثون في تقديم تعريف لها حيث تسعى المنظمات لتطبيق مفهوم المعرفة ويتطلب ذلك امتلاك المهارات اللازمة لإدارتها.

المطلب الأول: مفهوم إدارة المعرفة

إن التأطير المفاهيمي لإدارة المعرفة لم يكتمل بعد، غير أن الباحثين والكتاب والمنظرين يجتهدون في تقديم هذا المصطلح الجديد للمهتمين ومن بين أهم التعريفات التي أعطيت لإدارة المعرفة ما يلي:

- هي مجموعة من الأنشطة والعمليات التي تساعد المنظمات على توليد المعرفة والحصول عليها واختيارها واستخدامها وتنظيمها ونشرها، والعمل على تحويل المعرفة (بما تتضمن من بيانات ومعلومات وخبرات واتجاهات وقدرات) إلى منتجات (سلع وخدمات) واستخدام مخرجات إدارة المعرفة في صناعة القرارات وحل المشكلات ورسم عمليات التعلم وبناء منظومة متكاملة للتخطيط الاستراتيجي. (الزيادات، 2008، صفحة 55)

- يعرف (الرفاعي وياسين) إدارة المعرفة بأنها مدخل نظمي متكامل لإدارة وتفعيل المشاركة في كل أصول معلومات المشروع، بما في ذلك قواعد البيانات، والوثائق، والسياسات، والإجراءات، بالإضافة إلى تجارب وخبرات سابقة يحملها الأفراد العاملون. (الزيادات، 2008، صفحة 56)

- من خلال تعريفات إدارة المعرفة نضع مفهوم نراه شاملاً لإدارة المعرفة وهو أنها: المصطلح المعبر عن العمليات والأدوات والسلوكيات التي يشترك في صياغتها وأدائها المستفيدون من المنظمة، لاكتساب و تخزين وتوزيع المعرفة لتنعكس على عمليات الأعمال للوصول إلى أفضل التطبيقات بقصد المنافسة طويلة الأمد والتكيف. (الكبيسي، 2005، صفحة 42)

- وتعرف بأنها العمليات التي تهدف إلى الرصد الفكري للمؤسسة من خلال تطوير المعرفة، و تخزينها، واستخدامها وتقاسمها، وبذلك تتضمن إدارة المعرفة تحديد وتحليل الأصول المعرفية المتاحة والمطلوبة وكذلك العمليات اللازمة لإدارتها، وتخطيط ومراقبة هذه العمليات بحيث تساعد في تطوير وتحسين المعرفة التنظيمية لدى المؤسسة، وتساهم في تحقيق أهدافها. (المليجي، 2010، صفحة 102)

- وعرفها آخرون بأنها عملية يتم بموجبها تجميع واستخدام الخبرات المتراكمة من أي مكان في الأعمال، سواء أكان في الوثائق أو قواعد البيانات أو في عقول العاملين، لإضافة القيمة للشركة من خلال الابتكار والتطبيق وتكامل المعرفة في طرق غير مسبوقه. (العلي، قنديلجي، و العمري، 2005، صفحة 27)

المطلب الثاني: أهمية إدارة المعرفة

يمكن إجمال أهمية إدارة المعرفة في النقاط الآتية: (الكبيسي، 2005، صفحة 42)

1. تعد إدارة المعرفة فرصة كبيرة للمنظمات لتخفيض التكاليف ورفع موجوداتها الداخلية لتوليد الإيرادات الجديدة.
2. تعد عملية نظامية تكاملية لتنسيق أنشطة المنظمة المختلفة في اتجاه تحقيق أهدافها.
3. تعزيز قدرة المنظمة للاحتفاظ بالأداء المنظمي المعتمد على الخبرة والمعرفة، وتحسينه.
4. تتيح للمنظمة تحديد المعرفة المطلوبة، وتوثيق المتوافر منها وتطويرها والمشاركة بها وتطبيقها وتقييمها.
5. تعد أداة المنظمات الفاعلة لاستثمار رأسمالها الفكري من خلال جعل الوصول إلى المعرفة المتولدة عنها بالنسبة للأشخاص الآخرين المحتاجين إليها عملية سهلة وممكنة.
6. تعد أداة تحفيز للمنظمات لتشجيع القدرات الإبداعية لمواردها البشرية لخلق معرفة جيدة والكشف المسبق عن العلاقات غير المعروفة والفجوات في توقعاتهم.
7. تدعم الجهود للاستفادة من جميع الموجودات الملموسة وغير الملموسة، بتوفير إطار عمل لتعزيز المعرفة التنظيمية.
8. توفيراً لفرصة للحصول على الميزة التنافسية الدائمة للمنظمات، عبر مساهمتها في تمكين المنظمة من تبني المزيد من الإبداعات المتمثلة في طرح سلع وخدمات جديدة.
9. تساهم في تعظيم قيمة المعرفة ذاتها عبر التركيز على المحتوى.

المطلب الثالث: أهداف إدارة المعرفة

تهدف إدارة المعرفة إلى تحقيق الآتي: (الكبيسي، 2005، الصفحات 43-44)

1. أسرار المعرفة من مصادرها وتخزينها وإعادة استعمالها.

2. جذب رأس مال فكري أكبر لوضع الحلول للمشكلات التي تواجه المنظمة.
3. خلق البيئة التنظيمية التي تشجع كل فرد في المنظمة على المشاركة بالمعرفة لرفع مستوى معرفة الآخرين.
4. تحديد المعرفة الجوهرية وكيفية الحصول عليها وحمايتها.
5. إعادة استخدام المعرفة وتعظيمها.
6. التأكد من فاعلية تقنيات المنظمة ومن تحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة ظاهرة وتعظيم العوائد من الملكية الفكرية عبر استخدام الاختراعات والمعرفة التي مجزتها والمتاجرة بالابتكارات.
7. تعمل على جمع الأفكار الذكية من الميدان، وتسهم في نشر أفضل الممارسات في الداخل.
8. تهدف إلى الإبداع والوعي والتصميم الهادف والتكيف للاضطراب والتعقيد البيئي والتنظيم الذاتي والذكاء والتعلم.
9. خلق القيمة للأعمال من خلال التخطيط لها والجودة العملياتية وإدارة وتطوير العاملين وإدارة الزبائن وتقييم الإنتاج.

المبحث الثالث: أساسيات حول إدارة المعرفة

بدأت المنظمات الاهتمام بالمعرفة كونها عنصر أساسي الذي يميز المنظمة الناجحة عن غيرها من المنظمات، وهذا التميز يتحقق بإدارة المعرفة. وبهذا يهدف هذا الجزء إلى معرفة عناصر إدارة المعرفة، مدخلها ومقارباتها وكذا عملياتها.

المطلب الأول: عناصر إدارة المعرفة

يرى بعض لباحثين أن إدارة المعرفة تتضمن العناصر الآتية: (الحباري، 2017)

- التعاون: هو مقدار القدرة التي يستطيع فيها الفرد تحمل العمل بروح الفريق أو مساعدة الآخرين في عملهم، ويسعى هذا العنصر إلى توطيد روح التعاون، وإشاعتها، ليظهر أثرها بشكل كبير على عملية خلق المعرفة، وإحداثها من خلال تبادلها بين الأفراد والأقسام والوحدات في المنشأة.
- الثقة: الإيمان التام والنابع من القلب بقدرات الآخرين إلى حد يصل إلى النوايا والسلوك، ويشترط بأن تكون الثقة متبادلة بين الأفراد في المنشأة، وتكمن الأهمية في ذلك بتسهيل عملية التبادل المفتوح بشكل حقيقي ومؤثر بالمعرفة.
- التعلم: يتمثل بالاستمرارية باكتساب كل ما يستجد من معرفة على يد الأفراد المؤهلين لاستخدام هذه المعرفة، وتقديمها لأصحاب اتخاذ القرار وصانعيه، وتستخدم بالتأثير في الآخرين بشكل كبير وتترك أثراً إيجابياً في عمل المنشأة من خلال تطوير الأفراد ومهاراتهم ليصبحوا ذوي فعالية أكثر في خلق المعرفة.
- المركزية: وذلك بتجميع الصلاحيات المتعلقة باتخاذ القرارات، والرقابة تحت سلطة الهيئة التنظيمية العليا للمؤسسة، إلا أنه لا بد من الإشارة إلى خلق المعرفة لا يتطلب لامركزية عالية.
- الرسمية: يشير هذا العنصر إلى مدى تحكم القواعد الرسمية، وسيطرتها على المؤسسة بفرضها سياسات وإجراءات قياسية في خلق المعرفة ويتمثل دورها باتخاذ القرارات، وتأطير العلاقات الخاصة بالعمل بما يتماشى مع مصلحة المنشأة، لتخلق المعرفة بأعلى درجات المرونة خلال تطبيق الإجراءات والسياسات.
- الخبرة الواسعة والعميقة: يتطلب ذلك أن يتسع نطاق خبرة الأفراد العاملين فب المنشأة بشكل أفقي لتشمل نطاقات واسعة ومتنوعة وعميقة.

- تسهيلات ودعم نظم تكنولوجيا المعلومات: وتعني مدى استخدام التسهيلات التكنولوجية في دعم إدارة المعرفة باعتبارها عنصرا فعالا في خلق المعرفة.
- الإبداع التنظيمي: يشير هذا العنصر إلى الاعتماد الكلي على ابتكارات الأفراد، وما يملكونه من أفكار وإجراءات في خلق القيمة للمنتجات والخدمات الخاصة بالمنشأة، وقد يتطلب ذلك نظاما اجتماعيا فعالا.

المطلب الثاني: مداخل إدارة المعرفة التنظيمية

لقد أشار Hansen إلى وجود مدخلين في إدارة المعرفة في المنظمات التي تسعى إلى تدعيم رأس مالها الفكري وتحقيق التميز. وهذان المدخلان هما: أولا مدخل التجميع المعرفي، ثانيا كتلة الخبرات والمعارف. (داسي، 2014، صفحة 58)

أولا: مدخل التجميع المعرفي والمشاركة بالمعرفة

يركز هذا المدخل على ما يسمى بالمعرفة الظاهرة وهي المعرفة المتضمنة سياسات وإجراءات العمل ومهارات وخبرات الزبائن والأسواق التي تتعامل معها المنظمة. إن هذا المدخل هو عملية نقل الممارسات الأفضل إلى الأفراد العاملين وجعلهم يفهمون مضمون ومحتوى مقاييس الأداء المميز وسبب استخدام هذه المقاييس وذلك من خلال خلق الوعي لديهم بأساليب العمل وأهدافه.

ثانيا: مدخل كتلة الخبرات والمعارف

بموجب هذا المدخل يكون التركيز على تنمية المعارف والمهارات والخبرات الفردية المتميزة. فهذه المهارات يصعب نقلها وتداولها. وبذلك فإن أسلوب التعامل معها يكون من خلال الوسائل الآتية:

- **الحوارات المشتركة**: إذ يتم تشكيل فرق عمل من ذوي المهارات والخبرات ويتم تبادل الأفكار بين أعضاء الفريق الواحد وغالبا ما يساهم أعضاء الفريق في حل المشاكل من واقع عمل المنظمة. إن تبادل الأفكار بين أعضاء الفريق حل المشاكل أو فرق الاستراتيجية في المنظمة يساهم في تعميق المعارف لاسيما إذا كانت تلك الفرق بقيادة أحد الأعضاء المبدعين أو من ذوي الخبرة والمعرفة.
- **تحليل دراسة تاريخ المنظمة**: يعتمد هذا الأسلوب على جمع المعلومات التاريخية عن المنظمة وثقافتها ونمط القيادة فيها وإجراءات العمل في الماضي وتحليل المشاكل التي مرت بها وكيف تم تجاوز تلك المشاكل. إن هذا الأسلوب يساهم في تعزيز نقاط القوة وتجاوز نقاط الضعف التي مرت بها المنظمة في الماضي حتى لا تتكرر لاحقا.

المطلب الثالث: مقاربات وعمليات إدارة المعرفة

إن دورة المعرفة والعمليات التي تتضمنها تقدم المفتاح الذي يؤدي إلى فهم إدارة المعرفة، حتى تنفذ أحسن وجه داخل منظمة ما. لذا يتفق المفكرون القبايون في هذا المجال على أن هذه العمليات وإن كانت تختلف في أهميتها حسب نمط المنظمة، حاسمة لنجاح أي نظام من أنظمة إدارة المعرفة.

الفرع الأول: مقاربات إدارة المعرفة

كما يشير أكثر الباحثين في حقل إدارة المعرفة إلى أن المعرفة المشتقة من المعلومات ومن مصادرها الداخلية والخارجية لا تعني شيئاً بدون تلك العمليات التي تغنيها وتمكن من الوصول إليها والمشاركة فيها وتخزينها وتوزيعها والمحافظة عليها واسترجاعها بقصد التطبيق أو إعادة الاستخدام كما يشير king إلى أن المعرفة إذا ما أخذت كما تكون مجردة من القيمة لذا فإنها تحتاج إلى إعادة إغنائها كي تصبح قابلة للتطبيق في ميدان جديد قبل تطبيقها لتوليد القيمة.

ويمكن الإشارة إلى أربع مقاربات فيما يخص عمليات إدارة المعرفة: (داسي، 2014، صفحة 61)

-المقاربة الأولى: يشير alee إلى أربع عمليات معرفية تكون دورة المعرفة في هذه المقاربة دورية بمعنى أن المعرفة بعد تجديدها يعاد توليدها من جديد وهكذا دواليك.

-المقاربة الثانية: هي لمنظمة arthur andersen للاستشارات في الأعمال التي قدمت تقييماً لإدارة المعرفة تحدد فيها سبع عمليات دورية ينبغي تطبيقها على المعرفة وهي: تجديدها وتجميعها وتكييفها وتنظيمها وتطبيقها وتقسيمها وتوليدها حيث تتطلب كل عملية في هذا النموذج إلى دعم المنظمة وقيادتها وكذلك إلى دعم تكنولوجي وقياس النتائج.

-المقاربة الثالثة: قدمتها دافينبورت davenport التي تؤكد أن أهمية دراسة عمليات المعرفة العامة وتحسينها حيث لا يمكن أن ينسى أن المعرفة تتولد وتستخدم ويجري تقاسمها بعمق ضمن عمليات العمل. وتتضمن سيرورات العمل فـالعمليات سيرورات المعرفة في توليد المعرفة ونشرها وتنظيمها وتطبيقها، حيث تختلف العمليات المحددة التي يمكن أن تقوم بها منظمة إلى أخرى ومن قطاع إلى آخر، فيمكن أن تتعلق بأبحاث السوق وتصميم المنتج وتطويره، أو حتى بعمليات التفاعل التبادلي مثل تشكيلة الطلبات والتسعير، إذ لا بد من تدخل إدارة المعرفة لتعزيز مثل هذه العمليات الأساسية في أداء المنظمة.

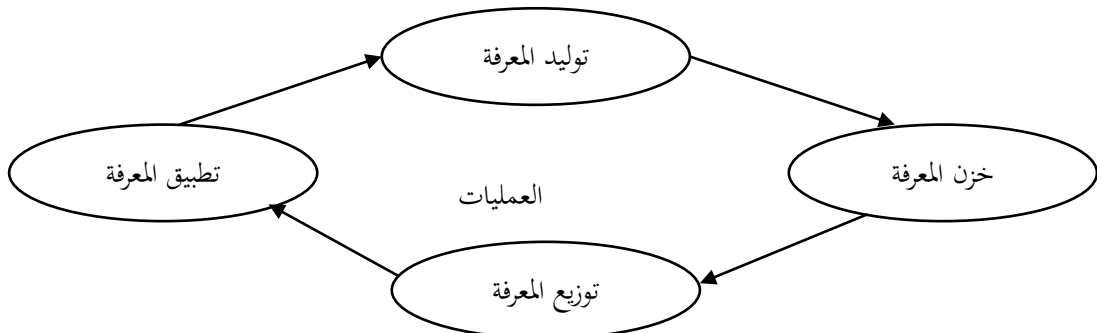
-المقاربة الرابعة: وهي مقاربة نوناكا وتاكوشي الجديدة بالذكر حيث أكد أن توليد المعرفة وتطويرها يحدثان نتيجة التآلف بين المعرفة الصريحة والضمنية، تهدف هذه المقاربة إلى خلق بنية مناسبة وموائمة تضمن التشارك الجماعي للمعرفة وتطويرها.

الفرع الثاني: عمليات إدارة المعرفة

تختلف عمليات إدارة المعرفة من منظمة إلى أخرى ومن وجهة نظر باحث لآخر، غير ان هناك شبه إجماع لعدد من الباحثين على أربع عمليات جوهرية لإدارة المعرفة وهي توليد المعرفة، تخزين المعرفة، توزيع المعرفة، وتطبيق المعرفة.

وما تجدر الإشارة إليه أن عملية تشخيص المعرفة تعد عملية أساسية تساعد في نجاح العمليات الأخرى الأربعة، فعلى أساسها يتم وضع سياسات وبرامج العمليات الأخرى. وتعد عملية تشخيص المعرفة مفتاحاً لأي برنامج لإدارة المعرفة، وعملية جوهرية رئيسية تساهم مساهمة مباشرة في إطلاق وتحديد شكل العمليات الأخرى وعمقها. (العزير، 2012)

الشكل (04): العمليات الجوهرية لإدارة المعرفة



المصدر: (الكبيسي، 2005، صفحة 62)

-توليد المعرفة: سنتناول توليد المعرفة بقصد الإشارة إلى تلك العمليات التي تعني: (الكبيسي، 2005، صفحة 69)

- أسر
- شراء
- ابتكار
- اكتشاف
- امتصاص
- واكتساب أو الاستحواذ

فجميع هذه العمليات تشير إلى التوليد والحصول على المعرفة. ولكن بأساليب ومن مصادر مختلفة، فالشراء يشير إلى الحصول على المعرفة عن طريق الشراء المباشر أو عن طريق عقود الاستخدام والتوظيف. والامتصاص يشير إلى القدرة على الفهم، والاستيعاب للمعرفة الظاهرة، والاسر يشير إلى الحصول على المعرفة الكامنة في أذهان وعقول المبدعين، والابتكار يشير إلى توليد معرفة جديدة غير مكتشفة وغير مستنسخة، والاكتشاف يشير إلى تحديد المعرفة المتوافرة. واقترح Cohen & Levinthal نموذجاً شاملاً لاكتساب المعرفة بالاعتماد على البحث والتطوير، ويؤكد النموذج على ثلاث نقاط جوهرية:

1. إن توليد المعرفة هو جهد بشري.
2. تأثير الأبعاد الضمنية والظاهرة للمعرفة في عمليات توليدها.
3. الطبيعة التراكمية لتوليد المعرفة.

ولابد من التأكيد على أهمية ابتكار المعرفة الجديدة، حيث عندما تتغير الأسواق، فالمنظمة الناجحة هي التي تولد المعرفة الجديدة باستمرار. وأكد (nonaka & takeuchi) أن توليد المعرفة يقود إلى توسيعها من خلال مجموعتين من الديناميكيات التي تدفع عملية توسيع المعرفة:

- الأولى: تحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة ظاهرة.
- الثانية: تحويل المعرفة من المستوى الفردي إلى المستوى الجماعي.

وقدما أربع طرائق تتولد بها المعرفة من خلال التفاعل والتحويل بين المعرفة الضمنية والمعرفة الظاهرة وهي:

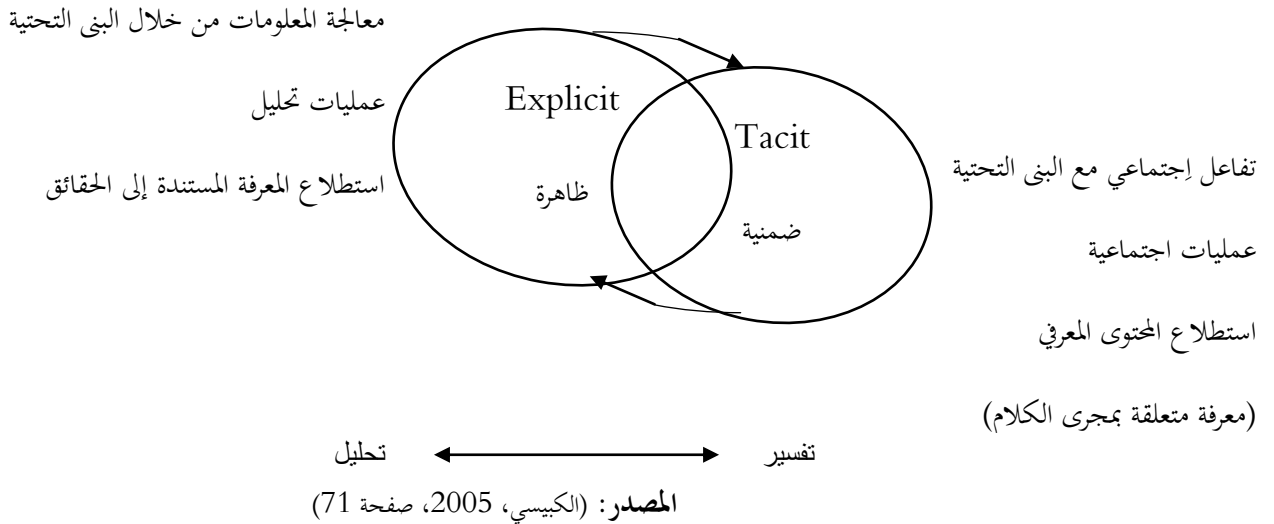
- الاشتراكي: والتي تتضمن التحويل من الضمنية إلى الضمنية.
- الخارجية أو الاتجاه إلى الخارج: التحويل من الضمنية إلى الظاهرة فعن طريق الحوار تصبح المعرفة الضمنية معرفة ظاهرة من خلال التأمل الجماعي.
- التجميعية: وهي التحويل من معرفة ظاهرة إلى معرفة ظاهرة كما في المدارس والكلية.
- الداخلية: والتي تؤكد على التحويل من معرفة ظاهرة إلى معرفة ضمنية من خلال تكرار أداء المهمة تصبح المعرفة الظاهرة مستوعبة مثل المعرفة الضمنية.

وقدم Quinn,etal أربعة مبادئ لابتكار المعرفة وهي:

1. تعزيز مقدرة الأفراد في حل المشاكل.
2. التغلب على معارضة الأفراد المهنيين للمشاركة بالمعلومات.
3. التحول من الهياكل الهرمية إلى المنظمات المقلوبة أو التنظيمات الشبكية.
4. تشجيع التنوع الفكري داخل المنظمات المعرفية.

والشكل التالي يعبر عن الدورة التقديرية لابتكار المعرفة وتطبيقها:

الشكل رقم (05): الدورة التقديرية لتكوين المعرفة وتطبيقها



إن عملية توليد المعرفة تبدأ بفكرة يقدمها الفرد الذي حصل عليها أو ابتدعها. وهذا ما أشار إليه أيضا coffee عندما أكد أن أعلى درجة من المعرفة تكمن في عقول المستخدمين. لكن من الممكن أن يتم توليد المعرفة الجديدة من خلال أقسام البحث والتطوير والتجريب وتعلم الدروس والتفكير الإبداعي. إن تمثيل المعرفة وامتصاصها يشير إلى الحصول على المعرفة الظاهرة والجدير بالذكر هنا هو اختلاف الأفراد والمنظمات في القدرة، وإمكان الاتصال بين كل من المصدر والهدف وهذا يؤدي إلى اختلاف إمكانات الأفراد والمنظمات في التمييز قيمة المعرفة الجديدة. وهذا ما أشار إليه vorbeck&finke عندما أكد أن كفاءة توليد

المعرفة تتوقف على قدرة المنظمة وأفرادها على التعلم والاتصال. وأشار (فرجاني، 2001) إلى أن المعرفة تكتسب عبر طرائق ثلاث هي:

- التعلم
- البحث العلمي.
- التطوير التقني.

ويؤكد عليها خاصة في الدول النامية لما تعانيه من أزمة نتيجة نزيف الكفاءات وإحكام سيطرة الدول المتقدمة على حقوق الملكية الفردية في ظل العولمة. ونرى أن مفردة (الأسر) تلائم المعرفة الضمنية التي مصدرها عقول المبدعين بصورة أكبر مما في المعرفة الظاهرة التي تلائمها مفردات الشراء والاكتشاف والامتصاص.

—خزن المعرفة: عمليات خزن المعرفة تعني تلك العمليات التي تشمل: (الكيسي، 2005، صفحة 73)

- الاحتفاظ
- الإدامة
- البحث
- الوصول
- الاسترجاع
- المكان

وتشير عملية خزن المعرفة إلى أهمية الذاكرة التنظيمية، فالمنظمات تواجه خطرا كبيرا نتيجة لفقدانها للكثير من المعرفة التي يحملها الأفراد الذين يغادرونها لسبب أو لآخر، وبات خزن المعرفة والاحتفاظ بها مهم جدا لاسيما للمنظمات التي تعاني من معدلات عالية لدوران العمل والتي تعتمد على التوظيف والاستخدام بصيغة العقود المؤقتة والاستشارية لتوليد المعرفة فيها، لأن هؤلاء يأخذون معرفتهم الضمنية غير الموثقة معهم، أما الموثقة فتبقى مخزونة في قواعدها. وهناك نوعان من وحدات الخزن كما أشار إليها (مكليود، 2000)

الأول —الخزن التتابعي، وآلياته الشريط الممغنط الذي يستخدم في خزن المعرفة التراكمية.

الثاني —الخزن للوصول المباشر، وآلياته استخدام أسلوب القرص الممغنط ذلك أن القرص يستخدم لإجراء الكتابة مرة واحدة، ولكن هذا النوع يستخدم للقراءة والاطلاع لمرات عديدة، ولسنوات طويلة، ولا بد من التأكيد على أهمية توافر المعرفة في وقتها الصحيح، وحجمها الصحيح، وبالطريقة الصحيحة، وبتقارير موجزة ومكتوبة بلغة العمل، الأمر الذي يقلل الجهد للبحث عنها.

—وهناك من يرى تخزين المعرفة عنصرا مهما من عناصر إدارة المعرفة ويشار إليه غالبا باسم الذاكرة التنظيمية والتي تشير إلى الطرق التي من خلالها تؤثر معرفة الماضي وخبراته وأحداثه في الأنشطة التنظيمية الحالية، ويمكن تصنيفها إلى نوعين هما:

1. الذاكرة اللفظية: وتشير إلى المعرفة الصريحة المصنفة مثل أرشيف المؤسسة وتقاريرها السنوية وما شابه ذلك.
2. الذاكرة العرضية: ويقصد بها المعرفة المحددة المرتبطة بموقف معين في سياق محدد كاتخاذ قرار معين ونتائجه في زمان ومكان محددين.

وتتطلب عملية تخزين المعرفة دراسة ما ينبغي الاحتفاظ به لأنه ليست كل فكرة أو معرفة مفيدة، ويمكن استثمارها، ويستلزم تكوين قاعدة المعرفة تحديد من الذي سيقدر ما ينبغي تضمينه فيها، وكيف؟ ومن الذي سيستخلص المعرفة من مصادرها؟ وتحديد ما الجزء من قاعدة المعرفة الذي ينبغي أن يكون مفتوحا. (المليجي، 2010، الصفحات 139-140)

-توزيع المعرفة: المعرفة بوصفها موجودا تزداد بالاستخدام والمشاركة، وتبادل الأفكار والخبرات والمهارات بين الأشخاص تنمو وتتعاظم لدى كل منهم، لذا سعت المنظمات إلى تشجيع المشاركة. وسيتناول الباحث ضمن هذه العملية تلك العمليات التي تشمل مصطلحات: (الكيسي، 2005، صفحة 75)

- التوزيع والنشر
- المشاركة
- التدفق
- النقل
- التحريك

حدد (بادركو، 1993) توافر أربعة شروط لنقل المعرفة هي:

1. يجب أن تكون هناك وسيلة لنقل المعرفة، وهذه الوسيلة قد تكون شخصا وقد تكون شيئا آخر.
2. يجب أن تكون هذه الوسيلة مدركة ومتفهمة تماما لهذه المعرفة وفحواها وقادرة أيضا على نقلها.
3. يجب أن تكون لدى الوسيلة الحافز للقيام بذلك.
4. يجب ألا تكون هناك معوقات تحول دون هذا النقل المعرفي.

ويشار في هذا الصدد إلى دور تجمعات الممارسة التي تأخذ على عاتقها المشاركة بالمعرفة وبنموذج الوكيل التقني والذي يقوم بنقل وتوزيع المعرفة عبر الصناعات وطبقا ل (heisig&vorbeck) فإن هناك عدة أساليب لتوزيع المعرفة وهي:

1. فرق المشروع المتنوعة معرفيا للتوزيع الداخلي.
2. شبكة المعلومات الداخلية (الانترنت).
3. التدريب من قبل زملاء الخبرة القدامى.
4. وكلاء المعرفة.
5. مجتمعات داخلية عبر الوثائق.

6. فرق الخبرة وحلقات المعرفة وحلقات التعلم.

وأكد (herschel) أن عملية نقل المعرفة المنتجة تستوجب تحولها من المعرفة الضمنية إلى المعرفة إلى ظاهرة. وذهب آخرون إلى أن المشاركة بالمعرفة الضمنية مضيعة للوقت ومكلفة إن لم تكن مستحيلة، ولا تتفق مع هذا الرأي لأن بالإمكان المشاركة بها بالحوار والتدريب. وأشارت نتائج دراسة

(gupta&govindarajan, 2000) إلى أن تدفق وانتقال المعرفة يتوقف على توافر عدة عوامل هي:

1. قيمة المعرفة لدى المصدر.

2. الاستعداد والدافعية لوحدة الهدف.

3. القدرة والسعة الامتصاصية لوحدة الهدف.

ويؤكد خبراء إدارة المعرفة ذوي الخلفية التعليمية على أن التدريب يعزز معرفة المستخدمين، أما الآخرون المهتمون بالعلاقات المتبادلة بين الأشخاص فيروجون لأساليب المشاركة بالمعرفة بين الفرق ومجموعات العمل. ويجب عند تناول موضوع المشاركة بالمعرفة الانتباه إلى ثلاث نقاط مهمة:

• إن المشاركة بالمعرفة تحتم التحول من العمل الفردي إلى الجماعي.

• اختلاف أسلوب وطبيعة المشاركة تبعاً لنوع المعرفة.

• إن المشاركة بالمعرفة تختلف عن المشاركة بالمعلومات لأن الأخيرة لا تتضمن عنصر التفكير.

ومما ورد سابقاً يتضح أن أساليب التدريب والحوار تلائم توزيع المعرفة الضمنية، أما المعرفة الظاهرة فيمكن نشرها بالوثائق والنشرات الداخلية والتعلم، والمهم في التوزيع هو ضمان وصول المعرفة الملائمة إلى الشخص الباحث عنها في الوقت الملائم.

-تطبيق المعرفة: إن الهدف والغاية من إدارة المعرفة هو تطبيق المعرفة المتاحة للمنظمة، وهذا التطبيق هو أبرز عملياتها، وتشير هذه

العملية إلى مصطلحات: (الكيسي، 2005، صفحة 78)

• الاستعمال.

• إعادة الاستعمال.

• الاستفادة.

• التطبيق.

إن الإدارة الناجحة للمعرفة هي التي تستخدم المعرفة المتوفرة في الوقت المناسب، ودون أن تفقد استثمار فرصة توافرها لتحقيق ميزة لها أو حل مشكلة قائمة. ولتطبيق المعرفة عدة أساليب وتقنيات، وقد أشار (burk,1999) إلى أن المنظمات الساعية للتطبيق الجيد للمعرفة عليها تعيين مدير المعرفة والذي يقع عليه واجب الحث على 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. وقد وفرت التقنيات الحديثة وخاصة الانترنت المزيد من الفرص لاستخدام المعرفة، وإعادة استخدامها في أماكن بعيدة عن مكان توليدها. إن تطبيق المعرفة

يسمح بعمليات التعلم الفردي الجماعي الجديدة، والتي تؤدي إلى ابتكار معرفة جديدة ومن هنا جاءت تسمية عمليات إدارة المعرفة بالحلقة المغلقة.

وقد استخدمت عدة أساليب لتطبيق المعرفة منها:

- الفرق متعددة الخبرات الداخلية
- مبادرات العمل
- مقترحات الخبير الداخلي
- اعتماد مقاييس للسيطرة على المعرفة
- التدريب الفرقي من قبل خبراء متمرسين.

إن المعرفة يجب توظف في حل المشكلات التي تواجهها المنظمة وأن تتلاءم معها، إضافة إلى أن تطبيق المعرفة يجب أن يستهدف تحقيق الأهداف والأغراض الواسعة التي تحقق لها النمو والتكيف. وبهذا الصدد يشار إلى ضرورة ترابط استراتيجية إدارة المعرفة مع استراتيجية المنظمة الرئيسية، لذا يجب أن يكون تطبيق المعرفة مستهدفاً لمناطق الأهمية الاستراتيجية وأن تكون له قيمة كبيرة لصالح العمل، فإذا كانت خدمة الزبون ذات أهمية استراتيجية فهي المرشحة الأولى لتطبيق المعرفة. إن تطبيق المعرفة هو غاية إدارة المعرفة وهو يعني استثمار المعرفة، فالحصول عليها وخبزها والمشاركة فيها أمور لا تعد كافية، والمهم هو تحويل هذه المعرفة إلى التنفيذ، فالمعرفة التي لا تعكس في التنفيذ تعد مجرد تكلفة، وأن نجاح أية منظمة في برامج إدارة المعرفة لديها يتوقف على حجم المعرفة المنفذة قياساً لما هو متوافر لديها، فالفجوة بين ما تعرفه وما تنفذه مما تعرفه يعد أحد أهم معايير التقييم في هذا المجال. وكما تستطيع المنظمات تنفيذ ما تعرفه عليها أن تحدد النموذج، فنماذج إدارة المعرفة هي التي ترشد الإدارات إلى كيفية استثمار المعرفة وتحويلها إلى التنفيذ. (الكبيسي، 2005، صفحة 79)

المبحث الرابع: أثر إدارة المعرفة على الالتزام التنظيمي

في هذا المبحث سوف نتطرق إلى محاولة إيجاد العلاقة بين إدارة المعرفة والالتزام التنظيمي، وذلك بأخذ أثر كل عملية من عمليات إدارة المعرفة على الالتزام التنظيمي في أربعة مطالب.

المطلب الأول: أثر توليد المعرفة على الالتزام التنظيمي

في هذا المطلب سنتناول نموذج نوناكا الذي يمكن أن نعتمد عليه كأداة في تعزيز الالتزام التنظيمي في المنظمة، إضافة إلى ذلك سنتناول عملية توليد المعرفة وأثرها على الالتزام التنظيمي. (صوخ، 2011)

الفرع الأول: مساهمة نموذج نوناكا في تعزيز الالتزام التنظيمي

ظهر الاهتمام بعملية زيادة المعرفة وتوليد معارف جديدة من خلال ما يسمى بعملية "إنشاء المعرفة" والتي اهتم بها بشكل جلي العالم الياباني "نونাকা" حيث قدم نموذجاً لكيفية تحويل المعرفة ونموها من ضمنية (كامنة في عقول أفراد لم يقوموا بالتعبير عنها صراحة) إلى معرفة معلنة (معبراً عنها بكلمات وأرقام وبالتالي يمكن التشارك فيها ونقلها) لتقود هذه المعرفة المعلنة إلى معرفة ضمنية جديدة وهكذا، ويطلق "نونাকা" على نموده اسم "النموذج الحلزوني لإنشاء المعرفة" ويقدم النموذج أربع طرق تتولد بها المعرفة من خلال التفاعل والتحول بين المعرفة الضمنية والمعرفة الصريحة هي:

1. من معرفة ضمنية إلى معرفة ضمنية (التشاركية):

والتي تتضمن التحويل من الضمنية إلى الضمنية، مثل انتقال المعارف الضمنية (مثلاً الرئيس) مباشرة إلى الآخرين (المرؤوسين) في شكل معارف ضمنية عن طريق الملاحظة، الممارسة والتطبيق، وتعتبر من أفضل عمليات التعلم في الفريق (الكفاءات الجماعية) حينما تشاهد كفاءات الفردية وتلاحظ من غيرها من أساليب تفكيرهم والتزامهم التنظيمي وقيمهم وتجاربهم وأخطائهم وتبدأ بتقليدها أو اجابتهما وهي تبرز كيفية تناقل الرموز الثقافية والالتزامات التنظيمية بين كفاءات الفريق بشكل لا مرئي.

2. من معرفة ضمنية إلى معرفة صريحة (التخريج): أو الاتجاه إلى الخارج (التحويل من الضمنية إلى الصريحة).

عن طريق الحوار تصبح المعرفة الضمنية معرفة ظاهرة من خلال التأمل الجماعي، ويحاول الفرد تفسير تحويل خبرته إلى معارف صريحة، وهي العملية التي تتحول فيها المعرفة الضمنية إلى تقارير أو سياسات تنظيمية أو خدمات، ويعتبر هذا بعداً مهماً في الاستفادة من طاقات الكفاءات الضمنية ومشاركتها وتطبيقها.

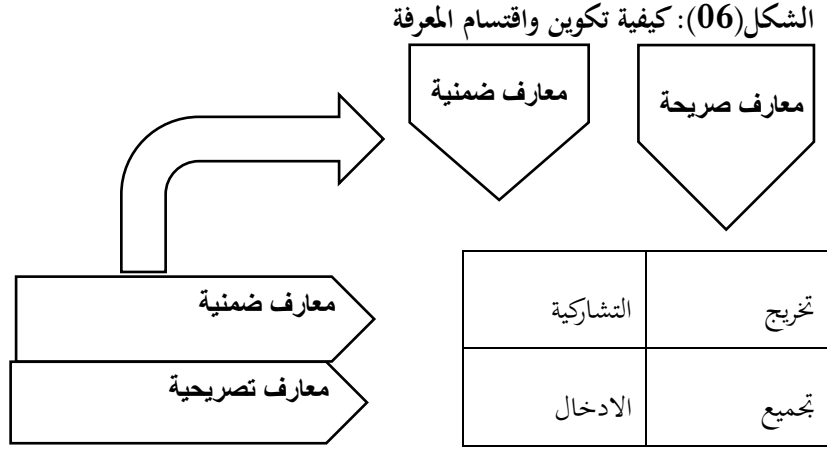
2. انتقال المعرفة من معرفة صريحة إلى معرفة صريحة (التجميع):

وهي التحويل من المعرفة الصريحة إلى المعرفة الصريحة أين يحاول الفرد تجميع مختلف عناصر المعارف الصريحة من أجل إنشاء معارف جديدة صريحة، وهي الطريقة التقليدية لتناقل المعرفة بين الكفاءات الفردية في الفريق والتي تشتمل على المعرفة التنظيمية المكتوبة أو الرسمية والتي قد تظهر في قوانين المؤسسة أو سياساتها أو إجراءاتها.

3. من المعرفة صريحة إلى المعرفة ضمنية (الادخال):

والتي تؤكد التحويل من المعرفة الصريحة إلى المعرفة الضمنية، حيث أنه تدريجياً تتجمع المعارف الصريحة الموزعة في المؤسسات لدى الفرد، هذه المعارف الجديدة تأتي لتكمل مجموعة معارف التي يمتلكها الفرد لتتعمق في داخله وتصبح جزءاً منه وبالتالي تصبح معرفة ضمنية (من خلال تكرار أداء المهمة تصبح المعرفة الصريحة مستوعبة مثل المعرفة الضمنية). توضح هذه العملية أنه عندما تبدأ الكفاءات الفردية بتعلم أشياء جديدة ويعطوها اهتمامهم مع مرور الوقت تصبح هذه العملية جزءاً من عملهم الروتيني ومن سلوكهم الطبيعي.

ويمكن توضيح ذلك من خلال الشكل التالي الذي يبين كيفية تكوين واقتسام المعرفة كما قدمها كل من نوناكاوتاكوشي في الشكل الموالي:



المصدر: (صوغ، 2011)

الفرع الثاني: علاقة توليد المعرفة بالالتزام التنظيمي

إدارة المعرفة هي عملية تساعد المنظمات في العثور على المعلومات المهمة، تحديدها وتنظيمها ونشرها، وهي الكفاءة التي ستكون ضرورية لاتخاذ الإجراءات مثل حل المشكلات والتعلم الديناميكي واتخاذ القرار. يمكن لإدارة المعرفة تحسين مجموعة واسعة من خصائص أداء المؤسسة ويحتاج ذلك إلى تكيف الموظفين بالمنظمة. (almasi, falahati, & rostami, 2013, p. 18976)

عند ترسيخ مجموعة واضحة من القيم ودعمها من قبل كبار المديرين (حيث يتم نقل قيمة المعرفة إلى الآخرين أي توليد معرفة جديدة بالنسبة لهم والدعم بالحوافز المالية) كالقواعد الأخلاقية لتوجيه الموظف نتيجة لذلك يتم إنشاء السلوك والتزامات في المنظمات ويمكن بسهولة اكتشاف الأشياء الصحيحة من الخطأ. (almasi, falahati, rostami, 2013, صفحة 18981)

حسب wiig يمكن لتوليد المعرفة تحسين مجموعة من ميزات الأداء التنظيمي منها الالتزام التنظيمي وذلك باستخدام تمكين الشركة من العمل بشكل أكثر ذكاءً (almasi, falahati, rostami, 2013, صفحة 18980)

المطلب الثاني: أثر خزن المعرفة على الالتزام التنظيمي

خزن المعرفة هي عملية ضرورية من عمليات إدارة المعرفة حيث تشير إلى أهمية الذاكرة التنظيمية، فالمنظمات تواجه خطراً كبيراً نتيجة لفقدانها للكثير من المعرفة التي يحملها الأفراد الذين يغادرون لسبب أو لآخر، لذا بات خزن المعرفة والاحتفاظ بها مهماً جداً لا سيما للمنظمات التي تعاني من معدلات عالية لدوران العمل، والتي تعتمد على التوظيف والاستخدام بصيغة العقود المؤقتة والاستشارية لتوليد المعرفة فيها، لأن هؤلاء الأشخاص يأخذون معرفتهم الضمنية غير الموثقة معهم عندما يتركون المنظمة، أما الموثقة تبقى مخزونة في قواعدهم ويتم خزن المعرفة من خلال أنواع متعددة من وحدات الخزن. (نبيل، 2016)

تعرف الذاكرة التنظيمية بأنها المستودع الذي يخزن معرفة المنظمة من أجل الاستخدام المستقبلي، وكلما كانت المنظمة فعالة في استخدام هذا المستودع فإن ذلك مؤشر دال على الالتزام التنظيمي وعلى الفاعلية أيضا.

كلما كانت المنظمة فعالة في استخدام (تذكر) هذا المستودع فإن ذلك مؤشر دال على الالتزام والتعلم، وضياح المعرفة يمكن أن يكون أكبر خسارة، وهذا ما حدث في ناسا التي فقدت الطبعات الزرقاء لصاروخ ساتون وضاعت معه معرفة جوهرية شارك فيها حوالي 400 ألف مهندس ساهموا برحلة الهبوط على القمر عام 1969.

فالذاكرة التنظيمية توجد لدى الأفراد أصحاب الذاكرة الفعالة، وفي ثقافة الشركة، وفي المعرفة الصريحة المسجلة في الشركة بشكل وثائق وقواعد البيانات وبرمجيات وفي استراتيجيات وسياسات الشركة. لذا من المهم تعظيم الاستفادة من الذاكرة التنظيمية من خلال التوثيق الفعال لتجارب وخبرات الشركة المحفوظة على أفرادها الأساسيين بما يضمن استمرارية الذاكرة الحية للمنظمة وتواصلها، وتحسين عملية الوصول لمعرفة الشركة باستخدام تكنولوجيا المعلومات وخرطنة معرفة المنظمة من خلال تنظيمها وتحديدتها، وتحويل المعرفة الضمنية إلى صريحة هيكلية بإبقاء أكبر ما يمكن من معرفة الافراد في أنظمة المنظمة وهيكلها، وذلك يتضمن تنمية روح الولاء والاستمرارية لديهم. (سالم، 2008)

المطلب الثالث: أثر توزيع المعرفة على الالتزام التنظيمي

إن عملية توزيع المعرفة تعد بمثابة القلب النابض لعمليات إدارة المعرفة فمن خلالها يمكن الوصول المعرفة الملائمة للفرد الباحث عنها في الوقت المناسب والمكان المناسب، وهذه العملية لا تتم بشكل سليم في المنظمة ما لم تتوفر الشفافية والنزاهة فيها، هذا من جهة، ومن جهة أخرى توزيع المعرفة يمكن أن يتم من خلال أساليب التدريب والحوار، فضلا عن نشر المعرفة بالوثائق والنشرات الداخلية وشبكة المعلومات الداخلة والاتصالات في المنظمة. (الطويل و يحيى، 2007، صفحة 85)

تلعب مشاركة المعرفة دورا مهما في مساعدة المنظمات على الوصول إلى أهدافها في تسهيل توزيع الوعي العام بين العمال وخلق بيئة أفضل لإضافة المزيد من القيمة، وهناك عوامل مختلفة تؤثر على تبادل المعرفة ويعتقد أن الالتزام التنظيمي من أهم العناصر المؤثرة. وتلعب مشاركة المعرفة دورا مهما في زيادة الكفاءة التنظيمية ويمكن أن يساعد أعضاء المنظمة على تعلم المزيد وتحسين مهاراتهم وأن يصبحوا أكثر احترافا، تتضمن مشاركة المعرفة تحديا كبيرا في مجال إدارة المعرفة حيث يوجد دائما بعض الموظفين يقاومون مشاركة معارفهم مع بقية المنظمة، حيث أنه أحد العوائق المهمة هو فكرة أن المعرفة هي ملكية مهمة للغاية وإزالة هذه العقبة يجب إبلاغ الأفراد بأنهم سيحصلون على نوع من الحوافز لما يولدونه، ومع ذلك قرر dalkir أن الخطر في مشاركة المعرفة هو أن الأفراد يكافئون في الغالب على ما يعرفونه وليس ما يشاركونه، بمجرد عدم مشاركة المعرفة ستحدث بالتأكيد نتائج سلبية مثل العزلة ومقومة الأفكار. تساعد المعرفة المشتركة وجهات النظر المختلفة والحلول الممكنة لمشاكل مختلفة، لتعزيز مشاركة المعرفة وإزالة عقباتها يجب أن تسهل الثقافة التنظيمية الاكتشاف والابتكار، مما يساعد على خلق الثقافة التنظيمية. (bahramzadeh & khosroabadi, 2012, p. 2662)

المطلب الرابع: أثر تطبيق المعرفة على الالتزام التنظيمي

مع بداية القرن الحادي والعشرين أصبحت إدارة المعرفة ضرورة لا غنى عنها في بيئة الأعمال الحالية وخاصة بعد أن اقترنت مع الانترنت النافذة الأكبر والأوسع والأسرع من حيث المعلومات والمعرفة، فالعولمة والتحديات الجديدة التي تواجهها نظم العمل والإنتاج تولد ضغوطا جوهرية على كل المنظمات التي تنتقل إلى اقتصاد عالمي أكثر تكاملا لإيجاد ميزة تنافسية طويلة المدى من وجهة نظر إدارة المعرفة، فمن غير الكافي فقط امتلاك سبل الوصول لموارد المعلومات الداخلية والخارجية، إذ إن متطلبات العمل اليوم استغلال ما يعرفه العامل فعلا بصورة فعالة وليس فقط ما يملكه.

إن المعرفة عبارة عن رأس مال فكري وقيمة مضافة، ولا تعد كذلك إلى إذا اكتشفت واستثمرت من المؤسسة وتم تحويلها إلى قيمة لخلق الثروة من خلال التطبيق، والمعرفة أيضا عبارة عم معالجة معلومات وتصورات ذهنية من الأفراد ركزت على العلاقة المتبادلة بين المعلومات والمعرفة والفعل، فالمعرفة هي معلومات مفهومة قادرة على دعم الفعل، فيما يكون الفعل والعمل تطبيقا لها. وعليه فإن تطبيق المعرفة هو القدرة على ترجمة المعلومات إلى أداء لتحقيق مهمة محددة أو إيجاد شيء محدد، وهذه القدرة لا تكون إلا عند البشر ذوي العقول والمهارات. (عبيد، 2016)

خلاصة الفصل الثاني:

نستخلص من هذا الفصل أن المعرفة هي القدرة على ترجمة المعلومات إلى أداء لتحقيق مهام محددة أو إيجاد شيء محدد وهذه القدرة لا تكون إلا عند البشر ذوي العقول والمهارات الفكرية، فالمعرفة تعتبر كل شيء ضمني أو ظاهري يستحضره الأفراد لأداء أعمالهم بإتقان أو اتخاذ قرارات صائبة، ولها أهمية في الإبداع والابتكار المتواصل لأفرادها وجماعاتها، إذ أسهمت في تحول المنظمات إلى مجتمعات معرفية تحدث التغيير الجذري في المنظمة لتتكيف مع التغيير المتسارع في بيئة الأعمال، ولتواجه التعقيد المتزايد فيها، وتوجه المديرين إلى كيفية إدارة منظماتهم وبالتالي التزام الموظفين وتحقيق الأداء المطلوب.

ونظراً لأهمية المعرفة المتزايدة وجب إدارتها بكيفية تمكن من استغلالها الاستغلال الأمثل، ذلك أن إدارة المعرفة هي مجموعة من الأنشطة والعمليات التي تساعد المنظمات على توليد المعرفة والحصول عليها واختيارها واستخدامها وتنظيمها ونشرها، والعمل على تحويل المعرفة (بما تتضمن من بيانات ومعلومات وخبرات واتجاهات وقدرات) إلى منتجات (سلع وخدمات) واستخدام مخرجات إدارة المعرفة في صناعة القرارات وحل المشكلات ورسم عمليات التعلم وبناء منظومة متكاملة للتخطيط الاستراتيجي.

لذا تعد عمليات إدارة المعرفة صاحبة الدور الرئيس والفاعل في خلق وتطوير الكفاءات في المنظمات عن طريق توليد المعرفة من خلال إبداعات الأفراد داخل المنظمة، وبناء قاعدة معرفة من خلال عملية الخزن. كما تعد عملية التشارك المعرفي (توزيع المعرفة) الحقل الآخر لتقاسم المعرفة بين الأفراد العاملين الأمر الذي يسمح بتطوير المعرفة. وكمرحلة أخيرة تستوجب استخدام وتطبيق المعرفة لتحقيق الكفاءة والفعالية. معنى ذلك أن إدارة المعرفة المفتاح الأساسي في الوصول إلى الكفايات الجوهرية للمنظمات وبالتالي تحقيق التميز وخلق القيمة في المنظمات.

الفصل الثالث:

دراسة ميدانية بمركز البحث العلمي والتقني

للمناطق الجافة - بسكرة -

تمهيد:

بعد أن حاولنا في الفصول السابقة التعرف على أهم المفاهيم النظرية المتعلقة بموضوع البحث، سنتطرق في هذا الفصل إلى الدراسة الميدانية بمركز البحث العلمي والتقني للمناطق الجافة-بسكرة وذلك لدراسة أثر إدارة المعرفة على الالتزام التنظيمي، وهذا ما تم الحصول عليه من معلومات من طرف الإداريين في المركز، حيث حصلنا على المعلومات من خلال الإستبانة التي قمنا بتوزيعها عليهم. وسنتطرق من خلال هذا الفصل إلى المحاور الرئيسية التالية:

المبحث الأول: تقديم عام لمركز البحث العلمي والتقني للمناطق الجافة-بسكرة

المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة

المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج الدراسة واختبار الفرضيات

المبحث الأول: تقديم عام لمركز البحث العلمي والتقني للمناطق الجافة-بسكرة

في هذا المبحث سوف نتطرق إلى التعريف بمركز البحث العلمي والتقني للمناطق الجافة-بسكرة ومعرفة محاور التوجه الاستراتيجي وأنشطة المركز وعرض الهيكل التنظيمي له.

المطلب الأول: تعريف مركز البحث العلمي والتقني للمناطق الجافة

مركز البحث العلمي والتقني للمناطق الجافة (C.I.S.T.I.A) هو مؤسسة عامة ذات طبيعة علمية وتقنية تم إنشاؤها بموجب المرسوم رقم 91-478 بتاريخ 14 ديسمبر 1991م المعدل بالمرسوم رقم 185 الصادر في 1 ديسمبر 2003 والمحكوم بالمرسوم التنفيذي رقم 11-396 المؤرخ في 24 نوفمبر 2011

تم تكليف CISTIA بالمهام التالية:

1. القيام ببرامج البحث العلمي والتقني في المناطق القاحلة و/أو المناطق المهدة بالجفاف أو التصحر
 2. إجراء و/أو المشاركة في أي بحث متعدد التخصصات عن المناطق الجافة
 3. إنشاء بنك بيانات علمي وتقني عن المناطق الجافة ومعالجة هذه البيانات وتخزينها ونشرها للمشاركة في أي بحث يهدف إلى فهم ومكافحة قابلية الإنسان للتغيرات البيئية.
- يتم التعبير عن رسائلها من خلال أنشطة المختلفة.

تأسس التوجهات الاستراتيجية البحثية في المناطق الجافة بقوة على:

- أهمية المهام الموكلة في المؤسسة
- الحقائق الميدانية
- المبادئ التوجيهية المتعلقة ببرامج البحث
- رسو المركز في بيئة قاحلة

المطلب الثاني: محاور التوجه الاستراتيجي وأنشطة مركز البحث العلمي والتقني للمناطق الجافة-بسكرة

الفرع الأول: محاور التوجه الاستراتيجي لمركز البحث العلمي والتقني للمناطق الجافة-بسكرة

- أ- الاستخدام الأمثل للموارد المائية
- ب- الزراعة الصحراوية
- ت- السهوب والتصحر
- ث- المناخ/ البيئة
- ج- الجوانب الاجتماعية والاقتصادية.

أولاً: تحسين استغلال الموارد المائية:

- تطوير أدوات القياس الكمي وإدارة الموارد كما ونوعاً
- تطوير إدارة الاستغلال وأنظمة التنبؤ المناسبة والتحكم في ملوحة هذه الموارد فيما يتعلق بمتطلبات البيئة (تقنيات الري، تقنيات الاستغلال...)

الهدف منها: المساهمة في الحفاظ الكمي والتنوعي على موارد المائية

أ-1- محاور بحثية مقترحة

أ-1-1 جودة المياه

1. إمدادات المياه العذبة
2. ملوحة المياه واستخدامها في التزويد بالمياه
3. فحص إمكانية التحسين المائي المخصص لـ aep
4. دراسة ظاهرة تلم الأنابيب التي تسببها المياه البيضاء
5. عواقب المياه قليلة الملوحة على التربة والنباتات.
6. إعادة استخدام مياه الصرف الصحي المعالجة في مختلف المجالات (الري والصناعة)
7. طرق التنقية المستخدمة في أربع خزاناتهيدروغرافية

أ-1-2 الري

1. تقرير تشخيص الري (الزيادة، حجم المياه المستهلكة، طرق الري) في الأحواض الهيدروغرافية الأربعة
2. مقارنة بين البحوث حول طرق الري من أجل توفير أفضل لهذا المورد
3. تحديد احتياجات المزارع المائية لجعل المتر المكعب مربحاً

أ-1-3 الصناعة

1. تحديد كمية الاحتياجات المائية حسب نوع الصناعة
2. اقتراح نظام المياه الاقتصادية في الصناعة

أ-1-4 الجوانب الاجتماعية والاقتصادية

1. تقنيات وأنواع التحريض التي ينبغي التوصية بها لمختلف المستخدمين (المنزلية، والصناعات، وشركات السياحة)
2. تامين سياحة الموارد المائية المعدنية الحرارية.

ثانياً: الزراعة الصحراوية

1. لتحديد وتوصيف المواد البيولوجية
2. اقتراح تنوع الأصناف

3. لاقتراح التكيف مع التقنيات الجديدة
4. لإتقان خط سير الفني من خلال استلهام الممارسات القديمة والمعرفة الأصلية
5. تطوير المراجع الفنية والاقتصادية للمنشأة الجديدة
6. تامين المنتجات والمنتجات الثانوية المحلية وتعزيز الإنتاج البيولوجي
7. إنشاء مرصد للممارسات البيئية ومراقبة جودة المياه والتربة والمنتجات الزراعية من خلال مراعاة الحفاظ على الصحة العامة.

بهدف إنتاج أفضل بطريقة مستدامة والترويج بشكل أفضل

ثالثا: السهوب والتصحر

سيطلب تطوير السهوب إنشاء شبكة مراقبة (مرصد) ذات طابع متعدد الوظائف يسمح بمايلي:

1. لتحديد وتوصيف هيكل وعمل مساحات السهوب من خلال الحيوانات والنباتات
 2. دراسة ديناميكية اجتماعية مرتبطة بالقطاع الاجتماعي، الطفرات الاقتصادية المختلفة
 3. التعرف على الممارسات المتبعة في النشاط الرعوي
 4. لإنشاء مشاريع تجريبية يمكن أن تؤدي إلى إدارة مناسبة لمساحات السهوب
- بهدف إنتاج المهارات في مناطق السهوب المتدهورة للغاية، والمناطق المتدهورة تماما والمتدهورة بعض الشيء، من خلال تحديد المناطق المخفية وتقييمها.

موضوعات البحث المقترحة:

الموارد النباتية الطبيعية: الجرد، والتقدير، والتعزيز، والتنمية، واكتثار الأنواع مثل عشبة النار.

موارد المياه: طرق التعبئة الفنية للمياه السطحية.

موارد التربة (المعادن):

- الخصوبة والإنتاجية وأهلية التربة
- تحديد الحقول المحلية للتربة

الموارد الحيوانية:

- إنشاء محميات الصيد
- احتمالات التصدير
- التحسين الوراثي وصحة الحيوان
- تامين الأنواع المهددة في الموقع
- جرد للإشارة إلى الحيوانات في حالة النظام الإيكولوجي

- العوامل الاجتماعية والاقتصادية
- القدرات الفنية والعلمية
- تطوير الأنشطة التكميلية

التقييم/التشخيص هذه المناطق

- تحديد كمية هذه الموارد الطبيعية، وخاصة الأنواع المستساغة
- تحديد أصحاب المصلحة في هذه المناطق وعلاقتهم المتبادلة (تقييم كفاءة السياسات)
- طريقة استخدام هذه الموارد من؟ متى؟ كيف؟ وتأثيراتها على هذه الأساليب.

رابعاً: المناخ/البيئة

لمعالجة النواقص المتعلقة بالبيانات المناخية والبيئة يقترح أن:

- استكمال البارامترات المناخية بواسطة المتغير المفقود
- إنشاء شبكة من مجالات الأرصاد الزراعية الخاصة بالمناطق الجافة

وذلك بهدف:

- التغيرات المناخية وتأثيرها واحتياطات التكيف
- حماية التربة من التدهور
- حماية البنى التحتية من الجروح
- استعادة الطاقات المتجددة.

خامساً: الجوانب الاجتماعية والاقتصادية

لمراعاة الجوانب الاجتماعية والاقتصادية سيتعين على الباحث أن يضع معايير ومرجعية محددة في بيئات مختلفة من أجل ضمان تنمية مستدامة والحفاظ على توازن النظم البيئية المختلفة. سوف تستند هذه الإجراءات على:

- الدراسات المتاحة
- تعزيز المعرفة الأصلية
- مراعاة الظروف المناخية والجغرافية والاجتماعية والاقتصادية
- اعداد أو تكييف الأدوات النظرية للتحكم الصحيح في العتبات الحرجة للقدرة الاجتماعية والديموغرافية والاقتصادية على الحياة المركزية وأولوية الأنشطة الاقتصادية والاجتماعية المناسبة للموارد المحلية واحتياجات السكان المحليين
- تقييم متعدد المعايير لتأثير التحضر الجديد على النسيج الاجتماعي، على البيئة الطبيعية، على هشاشة السكان الأكثر فقراً، وكذلك على العمالة ودخل الأسرة.

الفرع الثاني: أنشطة مركز البحث العلمي والتقني للمناطق الجافة-بسكرة

❖ تنفيذ برامج بحثية وطنية لتنمية مناطق الجافة

- البيئة
- المخاطر الكبرى
- التخطيط المادي
- الموارد المائية
- الزراعة والتنمية الريفية والاجتماعية والاقتصادية
- الطاقات المتجددة

❖ بحث محدد عن الخبرة والهندسة

❖ تنظيم دورات تدريبية مكثفة في المجالات ذات الأولوية، بما في ذلك القضايا التي تمهدها المركز

❖ تنظيم ندوات وورش عمل ولقاءات علمية أخرى تتعلق بمهام المركز.

❖ لضمان الإنذار البيئي والتكنولوجي في المناطق الجافة

❖ المطبوعات العلمية

- المراجعة الدولية: jara المجلة الجزائرية للمناطق القاحلة

- الأعمال العلمية

- الأفلام والفيديوهات العلمية

- وقائع

- أوراق المواصفات الدكتوراه والماجستير والهندسة وأطروحة الدراسات العليا

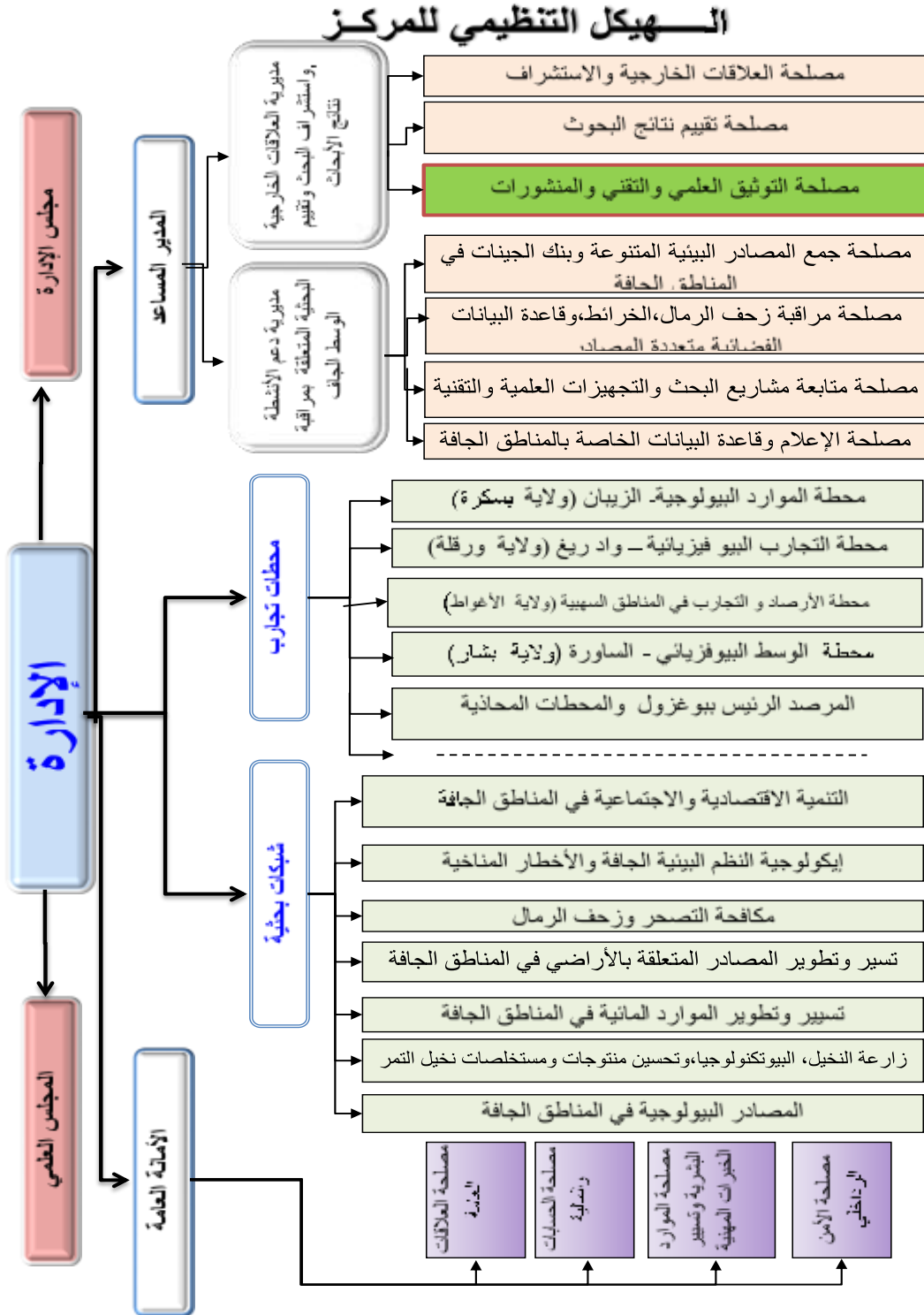
- وثائق رسم الخرائط

المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لمركز البحث العلمي والتقني للمناطق الجافة-بسكرة

يضم الهيكل التنظيمي للمركز:

- الإدارة
- المجلس العلمي
- الأمانة
- محطات التجارب
- المدير المساعد
- الشبكات البحثية

الشكل(07) الهيكل التنظيمي لمركز البحث العلمي والتقني للمناطق الجافة-بسكرة



المصدر: من وثائق المؤسسة

المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة

يتضمن هذا المبحث عرضاً لمجتمع الدراسة وطرق جمع البيانات، بالإضافة إلى الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات، وكذا أداة الدراسة وقياس مدى صدقها وثباتها.

المطلب الأول: مجتمع وعينة الدراسة وطرق جمع البيانات

الفرع الأول: مجتمع وعينة الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من العمال الإداريين بمركز البحث العلمي والتقني للمناطق الجافة والبالغ عددهم 100 عامل إداري، ولقد اعتمدنا أسلوب الحصر الشامل لمجتمع الدراسة حيث تم توزيع الاستبانة عليهم عبر الزيارات الميدانية واسترد منها 32 استبانة صالحة للتحليل.

الفرع الثاني: طرق جمع البيانات

أولاً: البيانات الأولية

تم الحصول عليها من خلال تصميم الاستبانة وتوزيعها على عينة البحث، وتم تفرغها وتحليلها باستخدام برنامج spss.v19 الإحصائي، وباستخدام الاختبارات الإحصائية بهدف الوصول إلى دلالات ذات قيمة ومؤشرات تدعم موضوع البحث.

ثانياً: البيانات الثانوية

قمنا بمراجعة الكتب والدوريات والمنشورات الورقية والالكترونية ورسائل الجامعات والمقالات والتقارير المتعلقة بالموضوع قيد البحث والدراسة سواء بشكل مباشر أو غير مباشر، والتي ساعدتنا في جميع مراحل البحث، والهدف من اللجوء للمصادر الثانوية في مجال البحث هو التعرف على الأسس والطرق العلمية السليمة في كتابة الدراسات، وكذلك اخذ تصور عام من اخر المستجدات التي حدثت في مجال بحثنا الحالي.

المطلب الثاني: الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات

لتحقيق أهداف الدراسة والإجابة على تساؤلاتها واختبار الفرضيات، تم استخدام أساليب الإحصاء الوصفي والتحليلي، وذلك بالاعتماد على الأساليب الإحصائية باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (spss.v19) التالية:

- معامل الفاكرونباخ: للتأكد من درجة ثبات أداة الدراسة المستخدمة.
- اختبار التوزيع الطبيعي: اختبار كولموجروف-سمرنوف samplekolmogrov-smimov
- تحليل الانحدار المتعدد: وذلك لاختبار أثر المتغير المستقل على المتغير التابع.
- معامل الارتباط بيرسون: لدراسة العلاقة بين المتغير المستقل والتابع.

المطلب الثالث: أداة الدراسة، صدقها وثباتها

تم الاعتماد على الاستبانة كأداة للدراسة وتتضمن جزئين:

الجزء الأول: ويشمل البيانات الشخصية والوظيفية للمبحوثين (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة ومجال الوظيفة)

الجزء الثاني: ويحتوي على محورين:

المحور الأول: ويتمثل في متغير إدارة المعرفة ويتضمن عبارات تهدف إلى قياس أبعاد إدارة المعرفة بمركز البحث العلمي والتقني للمناطق الجافة-بسكرة، وقد تم تحديد أربعة أبعاد ثم اختبارها بعد الاطلاع على العديد من المراجع الخاصة بهذا المجال، وقد وزعت هذه العبارات كالتالي:

- بعد توليد المعرفة وتمثله العبارات من 01 إلى 05.
- بعد خزن المعرفة وتمثله العبارات من 06 إلى 09.
- بعد توزيع المعرفة وتمثله العبارات من 10 إلى 16.
- بعد تطبيق المعرفة وتمثله العبارات من 17 إلى 20.

المحور الثاني: ويتمثل في متغير الالتزام التنظيمي ويتضمن عبارات تهدف إلى معرفة مستوى الالتزام التنظيمي بمركز البحث العلمي والتقني للمناطق الجافة-بسكرة، وهي موزعة على ثلاث أبعاد كما يلي:

- بعد الالتزام المعياري وتمثله العبارات من 01 إلى 04.
- بعد الالتزام العاطفي وتمثله العبارات من 05 إلى 08.
- بعد الالتزام المستمر وتمثله العبارات من 09 إلى 12.

ولقد تم تحديد اوزان عبارات الاستبانة وفق مقياس ليكارت الخماسي على النحو التالي:

جدول (1) مقياس ليكارت الخماسي

الإجابة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
الدرجة	1	2	3	4	5

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على دراسات سابقة

يقصد بصدق الأداة (validity) قدرة الاستبانة على قياس المتغيرات التي صممت لقياسها، وللتحقق من صدق الاستبانة المستخدمة في البحث نعتمد على ما يلي:

- **صدق المحتوى أو الصدق الظاهري:** للتحقق من صدق محتوى أداة البحث والتأكد من أنها تخدم أهداف البحث تم عرضها على مجموعة من محكمين مكونة من أساتذة مختصين في مجال الدراسة، الذين يعملون في كلية العلوم الاقتصادية

والتجارية وعلوم التسيير لجامعة محمد خيضر-بسكرة، وطلب إليهم إبداء رأيهم فيها من حيث مدى مناسبة كل عبارة للمحتوى، كما طلب إليهم أيضا النظر في مدى كفاية أداة البحث من حيث عدد العبارات وشموليتها وتنوع محتواها وتقويم مستوى الصياغة اللغوية، أو أي ملاحظات أخرى يرونها مناسبة فيما يتعلق بالتعديل أو التغيير أو الحذف وفق ما يراه المحكم لازما.

وقد تمت دراسة ملاحظات المحكمين واقتراحاتهم وتم إجراء التعديلات في ضوء توصيات وآراء هيئة التحكيم لتصبح الاستبانة أكثر فهما لأهداف البحث. وهذا ما اعتبرناه بمثابة الصدق الظاهري للأداة، وبذلك اعتبرت الأداة صالحة لقياس ما وضعت لأجله.

- **صدق المحك:** تم حساب معامل صدق المحك من خلال الجذر التربيعي لمعامل الثبات ألفا كرونباخ، وذلك كما هو موضح في الجدول (02) إذ نجد أن معامل الصدق الكلي لأداة الدراسة بلغ (0.969) وهو معامل مرتفع جدا ومناسب لأغراض وأهداف هذه الدراسة كما نلاحظ أيضا أن جميع معاملات الصدق لمحاور الدراسة وأبعادها كبيرة جدا ومناسبة لأهداف هذه الدراسة وبهذا يمكننا القول ان جميع عبارات أداة الدراسة هي صادقة لما وضعت لقياس.

الفرع الثالث: ثبات أداة الدراسة (reliability)

ويقصد بها مدى الحصول على النتائج نفسها أو نتائج متقاربة لو كرر البحث في ظروف مشابهة باستخدام الأداة نفسها، وفي هذه الدراسة تم قياس ثبات التجانس لأدائها باستخدام معامل "ألفا كرونباخ" الذي يحدد مستوى قبول أداة القياس بمقدار 0.60 فأكثر حيث كانت النتائج كما يلي:

الجدول(2): معاملات الصدق والثبات

معامل الصدق	معامل الثبات الفالكرونباخ	عدد العبارات	المحور
0.9359	0.876	5	توليد المعرفة
0.936	0.877	4	خزن المعرفة
0.910	0.829	7	توزيع المعرفة
0.948	0.898	4	تطبيق المعرفة
0.974	0.948	20	إدارة المعرفة
0.879	0.772	4	الالتزام المعياري
0.792	0.627	4	الالتزام العاطفي
0.908	0.824	4	الالتزام المستمر
0.935	0.875	12	الالتزام التنظيمي
0.969	0.939	32	الاستبانة ككل

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات spssv19

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن معامل ألفا كرونباخ مرتفع جدا بالنسبة لمحور إدارة المعرفة (0.948)، أما بالنسبة لمحور الالتزام التنظيمي (0.875) بينما معامل الثبات ككل بلغ (0.939) وهي نسبة مرتفعة جدا، وبهذا نكون قد تأكدنا من ثبات أداة البحث مما يجعلنا على ثقة كاملة بصحتها وصلاحيتها لتحليل النتائج. وهذا وقد تم حساب صدق المحك من خلال الجذر التربيعي لمعامل الثبات "ألفا كرونباخ"، كما هو موضح في الجدول رقم (02) إذ نجد معامل الصدق الكلي لأداة البحث بلغ (0.969)، وهو معامل جيد ومناسب لأغراض وأهداف هذا البحث، كما نلاحظ أيضا أن جميع معاملات الصدق لمحاور البحث وأبعادها كبيرة ومناسبة لأهداف هذا البحث.

المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج الدراسة واختبار الفرضيات

يتضمن هذا البحث عرضاً لنتائج الدراسة حول خصائص أفراد العينة الشخصية والوظيفية، وكذا اتجاهات العاملين حول أبعاد إدارة المعرفة بالمؤسسة محل الدراسة، إضافة إلى اتجاهاتهم حول مستوى الالتزام التنظيمي لديهم، ليتم بعدها عرض النتائج واختبار الفرضيات.

المطلب الأول: خصائص مبحوثي الدراسة

فيما يلي سوف نتطرق إلى دراسة خصائص مبحوثي الدراسة حسب المتغيرات الشخصية والوظيفية وفق الجداول التالية:

1/ الجنس:

الجدول رقم(03): توزيع أفراد العينة حسب الجنس

الجنس	التكرار	النسبة المئوية
ذكر	17	53.1%
أنثى	15	46.9%
المجموع	32	100%

المصدر: من إعداد الطالبة وبالاعتماد على مخرجات برنامج spssv19.

يظهر من الجدول أعلاه أن أغلبية المبحوثين كانوا من الذكور، حيث بلغت نسبتهم (53.1%) في حين بلغت نسبة الإناث (46.9%) من مجموع أفراد عينة البحث أو الدراسة.

2/ توزيع أفراد العينة حسب العمر:

الجدول رقم (04): توزيع أفراد العينة حسب العمر

العمر	تكرار	المجموع
أقل من 30 سنة	1	3.1%
من 30 إلى أقل من 40 سنة	16	50%
من 40 إلى أقل من 50 سنة	14	43.8%
أكبر من 50	1	3.1%

المجموع	32	%100
---------	----	------

المصدر: من إعداد الطالبة وبالاعتماد على مخرجات برنامج spssv19

بالنسبة لمتغير العمر فنجد أن الفئة (أقل من 30 سنة) بلغت (3.1%) وكذلك فئة (أكبر من 50) نفس النسبة السابقة، وأن فئة (من 30 إلى أقل من 40 سنة) احتلت أعلى نسبة حيث بلغت (50%)، في حين نسبة المبحوثين ضمن الفئة العمرية (من 40 إلى أقل من 50 سنة) بلغت (43.8%)، ومن هذه النتائج يمكن تفسير أن عينة البحث تغلب عليها الفئة العمرية الشابة.

3/ توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي

الجدول رقم(05): توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	التكرار	النسبة المئوية
تقني سامي	9	%28.1
ليسانس	8	%25.0
ماستر	13	%40.6
مهندس	1	%3.1
شهادة دراسات عليا متخصصة	1	%3.1
المجموع	32	%100

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spssv19

وجدنا أن المبحوثين الحاصلين على شهادة تقني سامي بلغت نسبتهم (28.2%)، ونسبة الحاصلين على شهادة ليسانس بلغت (25.0%)، أما نسبة حاملي شهادة ماستر بلغت (40.6%)، ونسبة حاملي شهادة مهندس وشهادة دراسات عليا متخصصة بلغت (3.1%).

ومن هذه النتائج نستنتج أن معظم العمال الإداريين بمركز البحث العلمي والتقني للمناطق الجافة-بسكرة، هم من حاملي شهادة الماستر، ما يعني اهتمام المركز بتوظيف أفراد ذوي معارف ومهارات.

الجدول رقم(06): توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة

النسبة المئوية	التكرار	سنوات الخبرة
15.6%	5	أقل من 5 سنوات
31.3%	10	من 5 إلى أقل من 10 سنوات
34.4%	11	من 10 إلى أقل من 15 سنة
18.8%	6	15 سنة فما أكثر
100%	32	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاستعانة بمخرجات برنامج spssv19

عند التدقيق في سنوات الخبرة لدى المبحوثين نجد أن نسبة (34.3%) منهم خبرتهم محصورة (من 10 إلى أقل من 15 سنة)، ونسبة (31.3%) تقع خبرتهم في المجال (من 5 إلى أقل من 10 سنوات)، في حين نجد أن نسبة (18.8%) من المبحوثين تقع خبرتهم في المجال (15 سنة فأكثر)، وأقل نسبة تعود إلى الفئة أقل من 5 سنوات والتي بلغت (15.6%)، وعليه فإن أغلب الإداريين بمركز البحث العلمي والتقني للمناطق الجافة-بسكرة، لديهم خبرة من 10 إلى أقل من 15 سنة، ما يعني عدم اهتمام المؤسسة بتوظيف أفراد جدد لديها.

5/ مجال الوظيفة الحالية:

الجدول رقم(07): توزيع أفراد العينة حسب مجال الوظيفة الحالية

النسبة المئوية	التكرار	مجال الوظيفة الحالية
12.5%	4	أعمال فنية
31.3%	10	أعمال إدارية غير إشرافية
56.3%	18	أعمال إدارية إشرافية
100%	32	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spssv19

بالنسبة لمتغير مجال الوظيفة: فقد وجدنا أن المبحوثين الذين يمارسون أعمال إدارية إشرافية بلغت نسبتهم (56.3%) ونسبة المبحوثين الذين يمارسون أعمال إدارية غير إشرافية بلغت (31.3%)، أما الذين يمارسون أعمال فنية فنسبتهم كانت (12.5%)، ومنه نستنتج أن معظم العمال الإداريين بمركز البحث العلمي والتقني للمناطق الجافة-بسكرة، يمارسون أعمال إدارية إشرافية.

المطلب الثاني: اختبار التوزيع الطبيعي وتحليل محاور الاستبانة

الفرع الأول: اختبار التوزيع الطبيعي

سنعرض اختبار كوجروف-سهرنوف لمعرفة هل البيانات تتبع التوزيع الطبيعي ام لا، وهو اختبار ضروري في حالة اختبار الفرضيات لأن معظم الاختبارات المعلمية تشترط أن يكون توزيع البيانات طبيعياً، والاختبار يقوم على الفرضية الصفرية القائلة بأن العينة المسحوبة من مجتمع بياناته تخضع للتوزيع الطبيعي في مقابل الفرضية البديلة لها. وعليه فإذا كانت قيمة مستوى الدلالة أكبر من مستوى الدلالة sig المعتمد ($\alpha=0.05$) فإننا نقبل الفرضية الصفرية ونرفض الفرضية البديلة والعكس صحيح.

الجدول رقم (08) اختبار التوزيع الطبيعي

الأبعاد	قيمة Z	مستوى الدلالة sig
توليد المعرفة	1.308	0.065
خزن المعرفة	1.225	0.099
توزيع المعرفة	0.623	0.833
تطبيق المعرفة	1.057	0.213
الالتزام المعياري	1.038	0.231
الالتزام العاطفي	1.354	0.055
الالتزام المستمر	0.972	0.301
إدارة المعرفة الكلي	0.947	0.331
الالتزام التنظيمي الكلي	1.032	0.237

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spssv19.

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن قيمة مستوى الدلالة لكل بعد من أبعاد إدارة المعرفة والالتزام التنظيمي أكبر من مستوى الدلالة المعتمد ($\alpha=0.05$) وهذا ما يدل على أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي ويجب استخدام الاختبارات العلمية.

الفرع الثاني: تحليل محاور الاستبانة

في هذا العنصر سوف نقوم بتحليل محاور الاستبانة بغية الإجابة على أسئلة البحث، حيث تم استخدام الإحصاء الوصفي باستخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة البحث عن عبارات الاستبانة المتعلقة بالمحورين (إدارة المعرفة، الالتزام التنظيمي).

ولقد تم الاعتماد على مقياس ليكرت الخماسي من حيث الحدود الدنيا والعليا كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول رقم(09) الحدود الدنيا والعليا لمقياس ليكرت الخماسي

درجات الموافقة	فئات المتوسط الحسابي
غير موافق بشدة	1-1.79
غير موافق	1.80-2.59
محايد	2.60-3.39
موافق	3.40-4.19
موافق بشدة	4.20-5

المصدر: من إعداد الطالبة وبالاعتماد على دراسات سابقة.

س(1): ما مستوى إدارة المعرفة بمركز البحث العلمي والتقني للمناطق الجافة-بسكرة؟

وللإجابة على هذا السؤال يجب دراسة وتحليل النتائج الموضحة في الجدول الموالي:

الجدول رقم(10): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد العينة الدراسة عن عبارات

محور إدارة المعرفة

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	الرتبة حسب الاتجاه
	توليد المعرفة	3.3125	0.89434	3	محايد
01	تشجع المؤسسة على تحويل المعرفة الفردية إلى معرفة عامة	3.06	1.268	4	محايد
02	تشجع المؤسسة إجراء البحوث بشكل مستمر	3.47	1.077	3	موافق
03	تهتم المؤسسة بالاقتراحات والأفكار الجديدة وتشجيعها	3.53	1.191	2	موافق
04	تستقطب المؤسسة الكفاءات والطاقات المبدعة	3.66	0.827	1	موافق
05	تنظيم لقاءات مستمرة لتفاعل العاملين مع بعضهم البعض لإيجاد حلول للمشاكل.	2.84	1.051	5	محايد
	خزن المعرفة	3.3438	1.02931	2	محايد
06	تقوم المؤسسة بتوثيق المعارف الجديدة لأي مشروع تقوم به	3.50	1.270	2	موافق
07	تقوم المؤسسة بتوثيق المشكلات وطرق حلها للاستفادة منها لاحقاً.	2.91	1.118	4	محايد
08	تستخدم المؤسسة الكتيبات والدوريات في الحفاظ على المعرفة	3.37	1.040	3	محايد
09	تستخدم المؤسسة الوسائل الإلكترونية في الحفاظ على المعرفة.	3.59	1.365	1	موافق
	توزيع المعرفة	3.2902	0.77696	4	محايد
10	وجود شبكة اتصال داخلية (انترنت) تمكن العاملين من تبادل المعرفة مع بعضهم.	3.62	1.070	2	موافق
11	النشرات والدوريات ومختلف أنواع المطبوعات المختلفة.	3.31	1.148	4	محايد

محايد	5	1.174	3.09	القيام ببرامج التدريب المختلفة من قبل المختصين والخبراء لتبادل خبراتهم ومعارفهم مع العاملين	12
محايد	7	1.051	2.84	إجراء التنقلات والدوران الوظيفي للعاملين.	13
موافق	1	0.896	3.81	استخدام البريد الإلكتروني لتبادل المعرفة مع الآخرين.	14
محايد	6	1.070	2.88	الاتصالات المبرمجة بين العاملين	15
موافق	3	1.295	3.47	عقد المؤتمرات والندوات الداخلية.	16
موافق	1	1.01488	3.4219	تطبيق المعرفة	
موافق	2	1.012	3.41	تشجيع العاملين على تطبيق المعرفة والإفادة منها.	17
موافق	1	1.107	3.50	تأكيد باستمرار على أهمية استخدام وتطبيق المعرفة	18
محايد	3	1.238	3.38	الاهتمام بمدى تطبيق العاملين للمعارف الجديدة عند تقييم أدائهم	19
موافق	2	1.266	3.41	التركيز على تطبيق المعرفة كأهم أولويات المؤسسة وأن استخدام المعرفة أهم من المعرفة ذاتها.	20
محايد	-	0.82209	3.3421	إدارة المعرفة ككل	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spssv19.

انطلاقاً من نتائج الجدول يتضح لنا أن قيمة متوسط إجابات العاملين على عبارات محور إدارة المعرفة بأبعادها مجتمعة قد بلغت (3.3421) بانحراف معياري (1.82209)، وهي قيمة تقع في درجة محايد (2.60-3.39) بناء على مقياس التحليل المعتمد في الدراسة. وجاءت نتائج المتغيرات الفرعية الخاصة بهذا البعد على النحو التالي:

1-تطبيق المعرفة: من خلال الجدول أعلاه يتبين لنا أن بعد تطبيق المعرفة جاء بالترتيب الأول من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة الدراسة، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (3.4219) بانحراف معياري (1.01488) ووفقاً لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يقع في درجة موافق ضمن الفئة (3.40-4.19). كما نلاحظ أن متوسطات إجابات عينة الدراسة على عبارات بعد تطبيق المعرفة ضمن اتجاهات آراء موافق، حيث تراوحت ما بين (3.41-3.50) وتراوحت الانحرافات (1.107-1.238)، ليتبين لنا أن مركز البحث العلمي والتقني للمناطق الجافة-بسكرة يهتم لبعده تطبيق المعرفة من خلال تشجيع العاملين على تطبيق المعرفة والافادة منها.

2-خزن المعرفة: من خلال الجدول يتبين لنا أن بعد خزن المعرفة جاء في الترتيب الثاني من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة الدراسة، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (3.34389) بانحراف معياري (1.02931)، ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يقع في درجة محايد ضمن الفئة (2.60-3.39).

كما نلاحظ أن متوسطات إجابات عينة الدراسة على عبارات خزن المعرفة ضمن اتجاهات آراء موافق ومحايد، حيث تراوحت ما بين (2.91-3.59)، وتراوحت انحرافاتها ما بين (1.118-1.365)، ليتبين لنا أن مركز البحث العلمي والتقني لمناطق الجافة-بسكرة لديه اهتمام متوسط بخزن المعرفة رغم أنها تستخدم الوسائل الإلكترونية في الحفاظ على المعرفة.

3-توليد المعرفة: من خلال الجدول أعلاه يتبين لنا أن بعد تطبيق المعرفة جاء بالترتيب الثالث من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة الدراسة، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (3.3125) بانحراف معياري (1.89434) ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يقع في درجة محايد ضمن الفئة (2.60-3.39). كما نلاحظ أن متوسطات إجابات عينة الدراسة على عبارات بعد توليد المعرفة ضمن اتجاهات آراء موافق ومحايد، حيث تراوحت ما بين (2.84-3.66) وتراوحت الانحرافات (1.051-0.827)، ليتبين لنا أن مركز البحث العلمي والتقني للمناطق الجافة-بسكرة يعمل على استقطاب الكفاءات والطاقات المبدعة، ويشجع على إجراء البحوث بشكل مستمر.

4-توزيع المعرفة: من خلال الجدول أعلاه يتبين لنا أن بعد تطبيق المعرفة جاء بالترتيب الرابع من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة الدراسة، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (3.2902) بانحراف معياري (0.77696) ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يقع في درجة محايد ضمن الفئة (2.60-3.39). كما نلاحظ أن متوسطات إجابات عينة الدراسة على عبارات بعد توزيع المعرفة ضمن اتجاهات آراء موافق وحيد، حيث تراوحت ما بين (2.84-3.81) وتراوحت الانحرافات (1.051-0.896)، ليتبين لنا أن مركز البحث العلمي والتقني للمناطق الجافة-بسكرة يملك شبكة اتصال داخلية (انترنت) تمكن العاملين من تبادل المعرفة مع بعضهم.

وبناء على ما تقدم نستنتج أن مستوى إدارة المعرفة بأبعادها المختلفة بمركز البحث العلمي والتقني للمناطق الجافة-بسكرة جاء متوسطا وفقا لمقياس الدراسة إذ بلغ متوسط إجابات المبحوثين عن أبعاد إدارة المعرفة ككل المختلفة (3.3421) بانحراف معياري (1.82209) ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يقع في درجة محايد ضمن الفئة (2.60-3.39) وبهذا يمكن القول أن بمركز البحث العلمي والتقني للمناطق الجافة-بسكرة اهتمام بإدارة المعرفة متوسط.

س2: ما هو مستوى الالتزام التنظيمي السائد بمركز البحث العلمي والتقني للمناطق الجافة-بسكرة؟

وللإجابة على هذا السؤال يجب دراسة وتحليل النتائج الموضحة في الجدول الموالي:

الجدول رقم (11) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة الدراسة عبارات محور

الالتزام التنظيمي

الفصل الثالث دراسة ميدانية بمركز البحث العلمي والتقني للمناطق الجافة-بسكرة-

رقم العبارة	أبعاد الالتزام التنظيمي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	الترتيب حسب الاتجاه
الالتزام المعياري					
01	أحب مكان عملي ولا أرغب في مغادرته	2.87	1.129	4	محايد
02	أبدل جهدي لتحقيق أهداف المؤسسة	3.81	0.998	3	موافق
03	أحافظ على ممتلكات المؤسسة التي أعمل بها	4.31	0.592	1	موافق بشدة
04	ألتزم في تأدية عملي واهتم بمستقبل المؤسسة والحفاظة على سمعتها.	4.19	0.859	2	موافق
الالتزام العاطفي					
05	لدي التزام اتجاه مؤسستي إلى غاية بلوغي سن التقاعد	3.22	1.070	3	محايد
06	مناخ العمل في المؤسسة يشعري بالاستقرار والراحة	2.62	1.100	4	محايد
07	لدي استعداد لبذل مجهود أكبر لإنجاح عملي	4.09	0.928	1	موافق
08	أشعر بأن مشاكل هذه المؤسسة هي مشاكل لي الخاصة.	3.41	1.132	2	موافق
الالتزام المستمر					
09	أشعر بالانتماء للمؤسسة التي أعمل بها	3.38	1.040	2	محايد
10	هناك خيارات محدودة لا أفكر في ترك عملي الحالي	3.34	1.125	3	محايد
11	عملي الحالي يمثل استثمارا وظيفيا جيدا بالنسبة لي	3.25	1.016	4	محايد
12	أتطلع للحصول على منصب وظيفي متميز.	3.84	1.051	1	موافق
الالتزام التنظيمي ككل					
موافق	-	3.5286	0.65774	-	موافق

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spssv19.

من نتائج الجدول أعلاه يتضح أن أفراد عينة الدراسة بشكل عام موافقون على توفر الالتزام التنظيمي بمؤسستهم، حيث بلغ المتوسط الحسابي ككل (3,5286) وهو متوسط يقع ضمن الفئة موافق لسلم ليكرت الخماسي (3.40-4.19) والتي تشير إلى أن العاملين بمركز البحث العلمي والتقني للمناطق الجافة-بسكرة يقرون بوجود مستوى مرتفع من الالتزام التنظيمي في المركز.

وجاءت نتائج أبعاد الالتزام التنظيمي كما يلي:

1. الالتزام المعياري: يتضح من الجدول أعلاه أن بعد الالتزام المعياري جاء في الترتيب الأول من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي لهذا البعد (3.7969) بانحراف معياري (0.59378)، ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يقع في درجة موافق، كما نلاحظ من متوسطات إجابات عينة الدراسة على عبارات بعد الالتزام المعياري ضمن اتجاهات آراء موافق بشدة ومحاميد، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية ما بين (4.31-2.87)، وتراوحاتها المعيارية ما بين (1.129-0.592)، مما يدل على أن العاملين بمركز البحث العلمي والتقني للمناطق الجافة-بسكرة ملتزمين ومخلصين اتجاه المؤسسة ويبدلون أكبر جهد ممكن لتحقيق أهدافها.

2. الالتزام المستمر: يتضح من الجدول أعلاه أن بعد الالتزام المستمر جاء في الترتيب الثاني من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي لهذا البعد (3.4531) بانحراف معياري (0.82413)، ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يقع في درجة موافق، كما نلاحظ من متوسطات إجابات عينة الدراسة على عبارات بعد الالتزام المستمر ضمن اتجاهات آراء موافق ومحاميد، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية ما بين (3.84-3.25)، وتراوحاتها المعيارية ما بين (1.016-1.051)، مما يدل على أن العاملين بمركز البحث العلمي والتقني للمناطق الجافة-بسكرة يرون أن مغادرة المؤسسة حاليا يسبب لهم العديد من المشاكل لذا فهم يرغبون ويتطلعون للحصول على منصب وظيفي متميز في المؤسسة .

3. الالتزام العاطفي: يتضح من الجدول أعلاه أن بعد الالتزام العاطفي جاء في الترتيب الثالث من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي لهذا البعد (3.3359) بانحراف معياري (0.81718)، ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يقع في درجة محايد، كما نلاحظ من متوسطات إجابات عينة الدراسة على عبارات بعد الالتزام العاطفي ضمن اتجاهات آراء موافق ومحاميد، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية ما بين (4.09-2.62)، وتراوحاتها المعيارية ما بين (1.100-0.928)، مما يدل على أن العاملين بمركز البحث العلمي والتقني للمناطق الجافة-بسكرة مخلصين اتجاه عملهم حيث تعمل المؤسسة على جعل مناخ العمل يشعرهم بالاستقرار والراحة فيها.

وبناء على ما تقدم يتضح أن مستوى الالتزام التنظيمي بمركز البحث العلمي والتقني للمناطق الجافة-بسكرة جاء مرتفعا، حيث أن أغلب الباحثين موافقين على توفر الالتزام التنظيمي بالمركز وكذلك بلغ المتوسط الحسابي لإجابات أفراد العينة (3.5286) بانحراف معياري (0.65774)، وهو يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس ليكرت الخماسي، وهذا دليل على أن العاملين بمركز البحث العلمي والتقني للمناطق الجافة-بسكرة يرون أنه يوجد مستوى مرتفع من الالتزام التنظيمي بالمؤسسة محل الدراسة.

المطلب الثالث: اختبار وتفسير الفرضيات

الفرع الأول: اختبار وتفسير الفرضية الرئيسية

فيما يلي سنقوم باختبار وتفسير الفرضية الرئيسية التالية:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة المعرفة بأبعادها المختلفة على الالتزام التنظيمي بمركز البحث العلمي والتقني للمناطق الجافة-بسكرة.

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام نتائج تحليل التباين للانحدار (Analyses of variance) للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار هذه الفرضية، والجدول الموالي يبين ذلك:

الجدول رقم (12): نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة F
الانحدار	4.237	4	1.059	3.118	0.031*
الخطأ	9.174	27	0.340		
المجموع الكلي	13.411	31			

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.v19

* ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$)

معامل الارتباط $R=0.562$

معامل التحديد $R^2=0.316$

من خلال الجدول أعلاه يتبين ثبات صلاحية النموذج لاختبار صلاحية الفرضية الرئيسية، حيث بلغت قيمة F المحسوبة (3.118) وقيمة احتمالية (0.031) وهي أقل من مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$)، ويتضح من نفس الجدول أن المتغير المستقل بشكله الإجمالي وهو إدارة المعرفة في هذا النموذج يفسر ما مقداره (31.6%) من التباين في المتغير التابع المتمثل في الالتزام التنظيمي لدى مركز البحث العلمي والتقني للمناطق الجافة-بسكرة وهي قوة تفسيرية متوسطة، كما أن هناك علاقة قوية بين إدارة المعرفة والالتزام التنظيمي بمركز البحث العلمي والتقني للمناطق الجافة-بسكرة بلغت (56.2%).

وهذا ما يدل على أن هناك أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة المعرفة بأبعادها المختلفة على الالتزام التنظيمي بمركز البحث العلمي والتقني للمناطق الجافة-بسكرة. عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$).

الفرع الثاني: اختبار وتفسير الفرضيات الفرعية

بناء على ثبات صلاحية النموذج نستطيع اختبار الفرضية الرئيسية الأولى بفروعها المختلفة وذلك كما هو مبين في الجدول رقم (13).

الجدول (14): نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر المتغيرات المستقلة في الالتزام التنظيمي

المتغيرات المستقلة	B	الخطأ المعياري	Beta	قيمة t المحسوبة	مستوى الدلالة (Sig)	R	R ²
توليد المعرفة	0.296	0.123	0.402	2.405	0.023	0.402	0.161
خزن المعرفة	0.182	0.112	0.285	1.627	0.014	0.285	0.081
توزيع المعرفة	0.200	0.150	0.236	1.333	0.039	0.236	0.055
تطبيق المعرفة	0.338	0.101	0.522	3.352	0.002	0.415	0.172
إدارة المعرفة بشكل عام	0.332	0.133	0.415	2.501	0.018	0.562	0.316

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج spssv19.

ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$)

عند بحث أثر كل بعد من أبعاد إدارة المعرفة محل الدراسة على نحو مستقل في مستوى الالتزام التنظيمي، تبين وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية (0.05) لجميع المتغيرات المستقلة أي أن:

1- نتائج الفرضية الفرعية الأولى: من خلال النتائج الموضحة في الدول أعلاه يتضح وجود أثر معنوي بين توليد المعرفة والالتزام التنظيمي بالمؤسسة محل الدراسة، إذ بلغ مستوى الدلالة (0.023) وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد ($\alpha=0.05$)، وقد بلغ معامل Beta (0.402) مع قيمة T المحسوبة (2.405) وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على

أنه: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتوليد المعرفة على الالتزام التنظيمي بمركز البحث العلمي والتقني للمناطق الجافة-بسكرة عند مستوى دلالة ($\alpha=0.05$). كما أن توليد المعرفة تفسر ما نسبته (16.1%) من التغيرات الحاصلة في الالتزام التنظيمي، إضافة إلى أن معامل الارتباط بين هذين المتغيرين بلغ (40.2%). ويمكن تفسير هذه النتيجة على أن تشجيع المؤسسة على إجراء البحوث بشكل مستمر، واهتمامها بتقديم الاقتراحات والأفكار الجديدة، إضافة إلى استقطابها للكفاءات والطاقات المبدعة سيساعد الأفراد على تعزيز التزامهم اتجاه مؤسستهم.

2- نتائج الفرضية الفرعية الثانية: من خلال النتائج الموضحة في الدول أعلاه يتضح وجود أثر معنوي بين خزن المعرفة والالتزام التنظيمي بالمؤسسة محل الدراسة، إذ بلغ مستوى الدلالة (0.014) وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد ($\alpha=0.05$)، وقد بلغ معامل Beta (0.285) مع قيمة T المحسوبة (1.627) وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على أنه: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لخزن المعرفة على الالتزام التنظيمي بمركز البحث العلمي والتقني للمناطق الجافة-بسكرة عند مستوى دلالة ($\alpha=0.05$). كما أن خزن المعرفة تفسر ما نسبته (8.1%) من التغيرات الحاصلة في الالتزام التنظيمي، إضافة إلى أن معامل الارتباط بين هذين المتغيرين بلغ (28.5%). ويمكن تفسير هذه النتيجة على أن سعي المركز إلى الحفاظ على المعرفة باستخدام الوسائل الالكترونية وتوثيق المعارف الجديدة سيسهل عمل الأفراد في الرجوع إلى المعارف عند الحاجة مما يزيد من الالتزام التنظيمي.

3- نتائج الفرضية الفرعية الثالثة: من خلال النتائج الموضحة في الدول أعلاه يتضح وجود أثر معنوي بين توزيع المعرفة والالتزام التنظيمي بالمؤسسة محل الدراسة، إذ بلغ مستوى الدلالة (0.039) وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد ($\alpha=0.05$)، وقد بلغ معامل Beta (0.236) مع قيمة T المحسوبة (1.333) وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على أنه: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتوزيع المعرفة على الالتزام التنظيمي بمركز البحث العلمي والتقني للمناطق الجافة-بسكرة عند مستوى دلالة ($\alpha=0.05$). كما أن توزيع المعرفة تفسر ما نسبته (5.5%) من التغيرات الحاصلة في الالتزام التنظيمي، إضافة إلى أن معامل الارتباط بين هذين المتغيرين بلغ (23.6%). ويمكن تفسير هذه النتيجة على أن توفير المركز لشبكة اتصالات داخلية لتعزيز تبادل المعرفة بين الافراد، واستخدام البريد الالكتروني وعقد المؤتمرات والندوات سيفيد الافراد ويزيد من تمسكهم بمؤسستهم.

4- نتائج الفرضية الفرعية الرابعة: من خلال النتائج الموضحة في الدول أعلاه يتضح وجود أثر معنوي بين تطبيق المعرفة والالتزام التنظيمي بالمؤسسة محل الدراسة، إذ بلغ مستوى الدلالة (0.002) وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد ($\alpha=0.05$)، وقد بلغ معامل Beta (0.522) مع قيمة T المحسوبة (3.352) وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على أنه: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق المعرفة على الالتزام التنظيمي بمركز البحث العلمي والتقني للمناطق الجافة-بسكرة عند مستوى دلالة ($\alpha=0.05$). كما أن تطبيق المعرفة تفسر ما نسبته (17.2%) من التغيرات الحاصلة في الالتزام التنظيمي، إضافة إلى أن معامل الارتباط بين هذين المتغيرين بلغ (41.5%). ويمكن تفسير هذه النتيجة على أن تشجيع المركز على تطبيق المعرفة واعتبار عملياتها من اهم اولوياتها يمكن من تعزيز الالتزام التنظيمي.

خلاصة الفصل الثالث

من خلال هذا الفصل تعرفنا على تعريف مركز البحث العلمي والتقني للمناطق الجافة-بسكرة وأنشطته وكذا هيكله التنظيمي. ثم تناولنا الإطار المنهجي للدراسة الميدانية، ولقد اعتمدنا على الاستبانة في جمع المعلومات اللازمة للدراسة الميدانية والتي قمنا بتوزيعها على العمال الإداريين في المؤسسة محل الدراسة وهدفنا من خلالها الإجابة على إشكالية الدراسة المتمثلة في: ما هو أثر إدارة المعرفة على الالتزام التنظيمي بمركز البحث العلمي والتقني للمناطق الجافة-بسكرة؟ وبعد توزيعها واسترجاعها قمنا بتفريغها وتحليل بياناتها ومعالجتها بواسطة البرنامج الإحصائي spss.v19 باستخدام أساليب إحصائية عديدة: كالنسب المئوية، الانحراف المعياري، تحليل الانحدار المتعدد، اختبار التوزيع الطبيعي...إلخ.

ثم قمنا بتفسير نتائج الدراسة واختبار الفرضيات، وتوصلنا إلى عدة نتائج أهمها:

- وجود أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة المعرفة بأبعادها المختلفة على الالتزام التنظيمي بمركز البحث العلمي والتقني للمناطق الجافة-بسكرة عند مستوى دلالة $(\alpha=0.05)$.
- وجود أثر ذو دلالة إحصائية لكل بعد من أبعاد إدارة المعرفة على مدى (توليد المعرفة، خزن المعرفة، توزيع المعرفة، تطبيق المعرفة) على الالتزام التنظيمي بمركز البحث العلمي والتقني للمناطق الجافة-بسكرة عند مستوى دلالة $(\alpha=0.05)$.

خاتمة عامة

خاتمة عامة

تعتبر إدارة المعرفة أهم ركيزة للمنظمات المعاصرة، والتي تؤثر على الرصيد المعرفي للأفراد داخل المنظمة وتشكل دافعا مهما نحو الانضباط والالتزام ومنها الجديدة في الإنجاز، أي أنها تعد من أهم محددات نجاح أو فشل منظمات الأعمال والتي من شأنها أن تكون ميزة تنافسية تمكن المنظمة من تحقيق مركز تنافسي قوي، ويأتي ذلك من خلال كفاءة وفعالية الأفراد وتدعيم المعرفة لديهم وتنمية روح المشاركة وتفعيل التواصل بين العمال داخل المنظمة. وقمنا من خلال هذه الدراسة بالبحث عن أثر إدارة المعرفة على الالتزام التنظيمي بمركز البحث العلمي والتقني للمناطق الجافة - بسكرة، لتتوصلنا إلى مجموعة من النتائج ونقدم عليها بعض الاقتراحات.

• النتائج النظرية

- المعرفة هي: هي توليفة من المعارف الظاهرة والضمنية التي تسمح بالوصول إلى الأهداف التي يريدونها، ولا تكون مفيدة إلا عند تقاسمها.
- إدارة المعرفة هي: مجموعة من الأنشطة والعمليات التي تساعد المنظمات على توليد المعرفة والحصول عليها واختيارها واستخدامها وتنظيمها ونشرها، والعمل على تحويل المعرفة إلى منتجات واستخدام مخرجات إدارة المعرفة في صناعة القرارات وحل المشكلات ورسم عمليات التعلم وبناء منظومة متكاملة للتخطيط الاستراتيجي.
- تتمثل عمليات إدارة المعرفة في توليد المعرفة، تخزين المعرفة، توزيع المعرفة، تطبيق المعرفة
- الالتزام التنظيمي هو مدى اندماج الفرد مع المنظمة التي يعمل فيها
- ابعاد الالتزام التنظيمي هي: الالتزام المعياري، الالتزام المستمر، الالتزام العاطفي

• النتائج التطبيقية

- أظهرت نتائج الدراسة الميدانية أن مستوى إدارة المعرفة بمركز البحث العلمي والتقني للمناطق الجافة-بسكرة متوسط، حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.3421) بانحراف معياري قدره (1.82209).
- أظهرت نتائج الدراسة الميدانية أن مستوى الالتزام التنظيمي بمركز البحث العلمي والتقني للمناطق الجافة-بسكرة مرتفع، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي لمحور الالتزام التنظيمي المتوسط الحسابي الكلي (3,5286) بانحراف معياري (0.65774).
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة المعرفة بأبعادها المختلفة على الالتزام التنظيمي بمركز البحث العلمي والتقني للمناطق الجافة-بسكرة عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$)، كما فسرت إدارة المعرفة ما نسبته (31.6%) من التغيرات الحاصلة في مستوى الالتزام التنظيمي.
- أشارت النتائج إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية طردية بين إدارة المعرفة والالتزام التنظيمي بمركز البحث العلمي والتقني للمناطق الجافة-بسكرة بلغت (56.2%).
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتوليد المعرفة على الالتزام التنظيمي بمركز البحث العلمي والتقني للمناطق الجافة-بسكرة عند مستوى دلالة ($\alpha=0.05$).
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتوليد المعرفة على الالتزام التنظيمي بمركز البحث العلمي والتقني للمناطق الجافة-بسكرة عند مستوى دلالة ($\alpha=0.05$).

خاتمة عامة

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتوزيع المعرفة على الالتزام التنظيمي بمركز البحث العلمي والتقني للمناطق الجافة-بسكرة عند مستوى دلالة ($\alpha=0.05$).

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتوزيع المعرفة على الالتزام التنظيمي بمركز البحث العلمي والتقني للمناطق الجافة-بسكرة عند مستوى دلالة ($\alpha=0.05$).

• الاقتراحات

- تعزيز إدارة المعرفة بالمركز وذلك من أجل رسم نموذج إدارة المعرفة للمنظمة لكونها عاملا مهما في رفع أداء المؤسسات عبر تعزيز التزام العاملين داخلها.

- على المنظمات السعي نحو كسب المعارف المتجددة التي يجري يجري استخدامها وتطبيقها وتطويرها باستمرار من قبل جماعات العمل من خلال خبراتهم وقدراتهم، باعتبار المعرفة هي الأساس الجديد للمنافسة في ظل اقتصاد المعرفة.

- تحسين ظروف العمل في المؤسسة وذلك من أجل الإنجاز والرغبة في العمل.

- الاهتمام بتنمية الالتزام التنظيمي لدى العاملين من خلال التحفيز المادي والمعنوي.

- توعية العاملين بأهمية ثقافة الالتزام في المركز لما له من أثر في تحسين الأداء وتحقيق الأهداف الاستراتيجية.

• الآفاق التي يقترحها البحث

إن هذا البحث لا يقدم رؤية نهائية عن موضوع إدارة المعرفة وأثرها على الالتزام التنظيمي، ويرجع ذلك لتوسيع مفاهيمه وإمكانية دراسته من جوانب عديدة، وبأبعاد مختلفة، ومما لا شك فيه هناك بعض النقائص التي يحتويها هذا البحث المتواضع، وبهذا نقترح عددا من الدراسات المستقبلية، التي يمكن أن تكون إشكالية رئيسية:

- دور إدارة المعرفة في تكوين الشعور بالالتزام داخل المنظمات.
- أثر تطبيق المعرفة في تعزيز الالتزام التنظيمي.
- الضغط النفسي وأثره على الالتزام التنظيمي
- دور إدارة المعرفة في تحقيق الأداء المتميز لمنظمات الأعمال.

فهرس المحتويات

فهرس المحتويات:

الصفحة	المحتوى
	البسمة
	شكر وعرفان
	ملخص
	Abstract
	قائمة الجداول والاشكال
المقدمة العامة	
ب	أ-مقدمة
ب	ب-إشكالية الدراسة والأسئلة البحثية
ب	ت-الدراسات السابقة
هـ	ث-نموذج وفرضيات الدراسة
هـ	ج-التموضع الاستمولوجي ومنهجية البحث
و	ح-تصميم البحث
ز	خ-أهمية الدراسة
ز	د-خطة مختصرة للدراسة
الفصل الأول: الالتزام التنظيمي(تأطير نظري)	
02	تمهيد
03	المبحث الأول: ماهية الالتزام التنظيمي
03	المطلب الأول: مفهوم الالتزام التنظيمي
04	المطلب الثاني: خصائص الالتزام التنظيمي
04	المطلب الثالث: أهمية الالتزام التنظيمي

05	المبحث الثاني: أبعاد وطرق قياس الالتزام التنظيمي
05	المطلب الأول: أبعاد الالتزام التنظيمي
06	المطلب الثاني: طرق قياس الالتزام التنظيمي
08	المطلب الثالث: العوامل المؤثرة في الالتزام التنظيمي
09	المبحث الثالث: مراحل الالتزام التنظيمي والآثار المترتبة عليه
09	المطلب الأول: مراحل الالتزام التنظيمي
10	المطلب الثاني: تحقيق وتدعيم الالتزام التنظيمي
11	المطلب الثالث: الآثار التنظيمية للالتزام التنظيمي
12	خلاصة الفصل الأول
الفصل الثاني: إدارة المعرفة (تأطير نظري)	
14	تمهيد
15	المبحث الأول: ماهية المعرفة
15	المطلب الأول: مفهوم المعرفة
15	المطلب الثاني: خصائص وأهمية المعرفة
16	المطلب الثالث: أنواع المعرفة
17	المبحث الثاني: ماهية إدارة المعرفة
17	المطلب الأول: مفهوم إدارة المعرفة
18	المطلب الثاني: أهمية إدارة المعرفة
18	المطلب الثالث: أهداف إدارة المعرفة
19	المبحث الثالث: أساسيات حول إدارة المعرفة
19	المطلب الأول: عناصر إدارة المعرفة
20	المطلب الثاني: مداخل إدارة المعرفة التنظيمية
20	المطلب الثالث: مقاربات وعمليات إدارة المعرفة

27	المبحث الرابع: أثر إدارة المعرفة على الالتزام التنظيمي
27	المطلب الأول: أثر توليد المعرفة على الالتزام التنظيمي
29	المطلب الثاني: أثر خزن المعرفة على الالتزام التنظيمي
30	المطلب الثالث: أثر توزيع المعرفة على الالتزام التنظيمي
31	المطلب الرابع: أثر تطبيق المعرفة على الالتزام التنظيمي
32	خلاصة الفصل الثاني
الفصل الثالث: دراسة ميدانية بمركز البحث العلمي والتقني للمناطق الجافة-بسكرة	
34	تمهيد
35	المبحث الأول: تقديم عام للمؤسسة محل الدراسة
35	المطلب الأول: تعريف مركز البحث العلمي والتقني للمناطق الجافة-بسكرة
35	المطلب الثاني: محاور التوجه الاستراتيجي وأنشطة مركز البحث العلمي والتقني للمناطق الجافة-بسكرة
39	المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لمركز البحث العلمي والتقني للمناطق الجافة-بسكرة
41	المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة
41	المطلب الأول: مجتمع وعينة الدراسة وطرق جمع البيانات
41	المطلب الثاني: الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات
41	المطلب الثالث: أداة الدراسة، صدقها وثباتها
45	المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج الدراسة واختبار الفرضيات
45	المطلب الأول: خصائص مبحوثي الدراسة
48	المطلب الثاني: اختبار التوزيع الطبيعي وتحليل محاور الاستبانة
55	المطلب الثالث: اختبار وتفسير الفرضيات
58	خلاصة الفصل الثالث
الخاتمة العامة	
قائمة المصادر والمراجع	

الملاحق

01	قائمة الأساتذة محكمي الاستمارة
02	استبيان الدراسة

قائمة المصادر والمراجع

1. أحمد عباس حمادى. (ديسمبر, 2016). الالتزام التنظيمي ودوره في تعزيز أداء العاملين(بحث استطلاعي). مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، الصفحات 301-324.
2. سعود العتيبي، و طلق السواط. (1997). الولاء التنظيمي لمنسوبي جامعة الملك عبد العزيز والعوامل المؤثرة فيه. مجلة الإداري.
3. علي الجميلي مخلص شياح . (2012). العوامل المؤثرة في الالتزام التنظيمي. مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والادارية.
4. مصطفى رعد صالح، و أمجد عبد الغفور قتيبة. (2020). دور التدريب في تحقيق الالتزام التنظيمي. مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة.
5. مها صباح إبراهيم، و نور علي سلمان. (2018). تأثير الالتزام التنظيمي في الأداء الوظيفي للعاملين في شركة التأمين العراقية. مجلة الدراسات محاسبية ومالية (jafs)، صفحة 191.
6. نوال شناي. (30 مارس, 2021). مساهمة جودة الحياة الوظيفية في تحقيق الالتزام التنظيمي. مجلة البحوث والدراسات التجارية، الصفحات 196-206.
7. يونس عواد، و عثمان ابراهيم قدرى. (2015). العلاقة بين القيادة التحويلية والالتزام التنظيمي وأثرها في الفاعلية التنظيمية (من وجهة نظر العاملين في الشركة العامة لكهرباء دمشق). مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية.

الكتب:

8. رضا إبراهيم المليحي. (2010). إدارة المعرفة والتعلم التنظيمي. القاهرة: مؤسسة طيبة لنشر والتوزيع.
9. صلاح الدين الكبيسي. (2005). إدارة المعرفة. بغداد: المنظمة العربية للتنمية الإدارية.
10. عبد الحميد الخليل. (2020). السلوك التنظيمي. سوريا: الجامعة الافتراضية السورية.
11. عبد الستار العلي، عامر قنديلجي، و غسان العمري. (2005). المدخل إلى إدارة المعرفة. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
12. علاء فرحان طالب، و أميرة الجنابي. (2009). إدارة المعرفة(إدارة معرفة الزبون). عمان: دار الصفاء للنشر والتوزيع.

13. ليث عبد الله القهوي. (2013). إستراتيجية إدارة المعرفة والأهداف التنظيمية. عمان-الأردن: دار الحامد.

14. محمد عواد الزيادات. (2008). إتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة . عمان: دار صفاء.

مؤتمرات ومحاضرات:

15. سماح صولح. (2011). الموارد الاستراتيجية الرهان الأقوى لتمييز المؤسسات الاقتصادية اللامادي. الجزائر: المركز الجامعي بالوادي.

الرسائل الجامعية:

16. إبتسام عاشوري. (2014-2015). الالتزام التنظيمي داخل المؤسسة وعلاقته بالثقافة التنظيمية. مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع تخصص تنظيم وعمل. بسكرة: جامعة محمد خيضر بسكرة.

17. أكرم أحمد الطويل، و رغد محمد يحيى. (2007). عمليات إدارة المعرفة وإنتاجية العمل: العلاقة والأثر دراسة استطلاعية لآراء المدراء في عينة من المنظمات الدراسية في محافظة نينوى. دراسة استطلاعية. العراق: كلية الادارة والاقتصاد جامعة الموصل.

18. سالم العياشي. (2018-2019). الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي لدى الموظفين في المنظمات الرياضية(أطروحة دكتوراه). معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية، المسيلة: جامعة محمد بوضياف .

19. سامية خميس أبو ندا. (2007). تحليل علاقة بعض المتغيرات الشخصية وأنماط القيادة بالالتزام التنظيمي والشعور بالعدالة التنظيمية (رسالة ماجستير) . غزة: الجامعة الاسلامية .

20. محمد حسن محمود الغرابوي. (2014). دور الالتزام التنظيمي في تحسين جودة الخدمة (رسالة ماجستير). كلية التجارة قسم إدارة الأعمال، غزة: الجامعة الاسلامية.

21. وهيبه داسي. (2014). أثر الثقافة التنظيمية على إدارة المعرفة(اطروحة دكتوراه). كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، بسكرة: جامعة محمد خيضر.

مواقع إلكترونية:

22. أبو عبد العزيز. (27 04, 2012). نماذج وعمليات إدارة المعرفة. تم الاسترداد من مدونة التواصل الاجتماعي:

<http://www.wordpress.com>

23. أكرم سالم. (2008). المؤسسات المتعلمة-منظمات التعلم قاعدة الابتكار والخبرة . تم الاسترداد من الحوار المتمدن:

<http://www.alhewar.org/debat/show.art.asp?aid=136278>

24. إيمان الحيارى. (5 فبراير, 2017). عناصر إدارة المعرفة. تم الاسترداد من موضوع: <https://mawdoo3.com>
25. سارة نبيل. (5 جانفي, 2016). عملية تخزين المعرفة. تم الاسترداد من منتدى الموارد البشرية: <http://hrdiscussion.com>
26. عصام عبيد. (4 افريل, 2016). تطبيق إدارة المعرفة في المؤسسات. تم الاسترداد من [linked in: http://ae.linkedin.com](http://ae.linkedin.com)
27. موسى اللوزي. (07, 01, 2017). الالتزام التنظيمي . تم الاسترداد من المنتدى العربي لادارة الموارد البشرية: <https://hrdiscussion.com>

المراجع الأجنبية:

28. alex michalos. (2014). *organizational commitment*. encyclopedia of quality of life and well-being research: <http://link.springer.com>
29. hosein bahramzadeh و soheila khosroabadi (26). june, 2012. (the relationship between organizational commitment and knowledge sharing .*management science letters*.
30. mojtaba almasi ،ali falahati و alireza rostami (31). october, 2013. (the relation between knowledge management and organizational commitment .*elixir international journal* ، الصفحات 18981-18976.
31. richard mowday ،richard steers و porter lyman (27). july, 2004. (the measurement of organizational commitment .*journal of vocational behavior*.247-224 ، الصفحات

الملاحق

الملحق رقم 01

قائمة أسماء الأساتذة محكمي الاستمارة:

الرقم	الاسم ولقب الأستاذ(ة)	الرتبة العلمية	مكان الوظيفة
01	شنافي نوال	أستاذ محاضر - أ-	قسم علوم التسيير كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
02	موسي سهام	أستاذ محاضر - أ-	قسم علوم التسيير كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
03	منصوري كمال	أستاذ	قسم علوم التسيير كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

الملحق رقم 02: استبانة الدراسة

السنة الثانية ماستر

إدارة الموارد البشرية



جامعة محمد خيضر - بسكرة -

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية

وعلوم التسيير

إستبانة الدراسة

أخي الكريم...، أختي الكريمة...،

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

يسرنا أن نقدم لكم هذه الاستمارة التي صممت لجمع المعلومات اللازمة للدراسة التي نقوم بإعدادها استكمالا للحصول على شهادة الماسترمتطلب لنيل شهادة في علوم التسيير، تخصص إدارة الموارد البشرية بعنوان:

أثر إدارة المعرفة على الالتزام التنظيمي، دراسة ميدانية بمركز البحث العلمي والتقني للمناطق الجافة -بسكرة-

وتهدف هذه الدراسة إلى التعرف على تأثير إدارة المعرفة على الالتزام التنظيمي.

ونظرا لأهمية رأيكم في هذا المجال، نأمل منكم التكرم بالإجابة على أسئلة الاستمارة بدقة، حيث أن صحة

النتائج تعتمد بدرجة كبيرة على صحة إجاباتكم، لذلك نهيىب بكم أن تولوا هذه الاستمارة اهتمامكم، فمشاركتكم

ضرورية ورأيكم عامل أساسي من عوامل نجاحها.

ونحيطكم علما أن جميع إجاباتكم لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط.

وتفضلوا بقبول فائق التقدير والاحترام.

من إعداد الطالبة: سلمى ناصر.

السنة الجامعية: 2021/2020

القسم الأول: البيانات الشخصية

البيانات الشخصية:

يهدف هذا القسم إلى التعرف على الخصائص الشخصية للعمال الإداريين بمركز البحث العلمي والتقني للمناطق الجافة -بسكرة

بغرض تحليل النتائج فيما بعد. نرجو منكم التكرم بالإجابة على الأسئلة بوضع الإشارة (X) في الخانة المناسبة لاختيارك:

- 1/الجنس: ذكر أنثى
- 2/العمر: أقل من 30 سنة من 30 إلى أقل من 40 سنة
- من 40 الى اقل من 50 سنة اكبر من 50 سنة
- 3/المؤهل العلمي: تقني سامي لسانس ماستر
- مهندس شهادة دراسات عليا متخصصة
- 4/سنوات الخبرة: أقل من 5 سنوات من 5 إلى أقل من 10 سنوات
- من 10 إلى أقل من 15 سنة 15 سنة فما أكثر
- 5/مجال الوظيفة الحالية: أعمال فنية أعمال إدارية غير إشرافية
- أعمال إدارية إشرافية

القسم الثاني: محاور الاستبانة

المحور الأول: إدارة المعرفة

فيما يلي مجموعة من العبارات التي تقيس مستوى إدارة المعرفة في المؤسسة محل الدراسة، والمرجو تحديد درجة موافقتك أو عدم موافقتك عنها، وذلك بوضع علامة (X) في المربع المناسب لاختيارك.

الرقم	عبارات قياس إدارة المعرفة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
أولاً: توليد المعرفة:						
01	-تشجع المؤسسة على تحويل المعرفة الفردي (الضمنية) إلى معرفة عامة (صريحة)					
02	-تشجع المؤسسة إجراء البحوث بشكل مستمر.					
03	-تتم المؤسسة بالاقتراحات والأفكار الجديدة وتشجعها.					
04	-تستقطب المؤسسة الكفاءات والطاقات المبدعة.					
05	-تنظيم لقاءات مستمرة لتفاعل العاملين مع بعضهم البعض لإيجاد حلول للمشاكل.					
ثانياً: خزن المعرفة						
06	-تقوم المؤسسة بتوثيق المعارف الجديدة لأي مشروع تقوم به.					
07	-تقوم المؤسسة بتوثيق المشكلات وطرق حلها لاستفادة منها لاحقاً.					
08	-تستخدم المؤسسة الكتيبات والدوريات في الحفاظ على المعرفة.					
09	-تستخدم المؤسسة الوسائل الإلكترونية في الحفاظ على المعرفة.					
ثالثاً: توزيع المعرفة من خلال:						
10	-وجود شبكة اتصال داخلية (انترنت) تمكن العاملين من تبادل المعرفة مع بعضهم.					

					11	-النشرات والدوريات ومختلف أنواع المطبوعات المختلفة.
					12	-القيام ببرامج التدريب المختلفة من قبل المختصين والخبراء لتبادل خبراتهم ومعارفهم مع العاملين.
					13	-إجراء التنقلات والدوران الوظيفي للعاملين.
					14	-استخدام البريد الالكتروني لتبادل المعرفة مع الآخرين.
					15	-الاتصالات المبرمجة بين العاملين.
					16	-عقد المؤتمرات والندوات الداخلية.
رابعاً: تطبيق المعرفة:						
					17	-تشجيع العاملين على تطبيق المعرفة والإفادة منها.
					18	-تأكيد باستمرار على أهمية استخدام وتطبيق المعرفة
					19	-الاهتمام بمدى تطبيق العاملين للمعارف الجديدة عند تقييم أدائهم.
					20	-التركيز على تطبيق المعرفة كأهم أولويات المؤسسة وأن استخدام المعرفة أهم من المعرفة ذاتها.

المحور الثاني: الالتزام التنظيمي

فيما يلي مجموعة من العبارات التي تقيس مستوى الالتزام التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة، والمرجو تحديد درجة موافقتك أو عدم موافقتك عنها، وذلك بوضع علامة (X) في المربع المناسب لاختيارك.

الرقم	عبارات قياس إدارة المعرفة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
أولاً: الالتزام المعياري						
01	أحب مكان عملي ولا أرغب في مغادرته.					
02	أبذل جهدي لتحقيق أهداف المؤسسة					
03	أحافظ على ممتلكات المؤسسة التي أعمل بها.					
04	ألتزم في تأدية عملي واهتم بمستقبل المؤسسة والحفاظة على سمعتها.					
ثانياً: الالتزام العاطفي						
05	لدي التزام اتجاه مؤسستي إلى غاية بلوغي سن التقاعد					
06	مناخ العمل في المؤسسة يشعرنني بالإستقرار والراحة					
07	لدي استعداد لبذل مجهود أكبر لإنجاح عملي					
08	اشعر بأن مشاكل هذه المؤسسة هي مشاكلي الخاصة.					
ثالثاً: الالتزام المستمر						
09	اشعر بالانتماء للمؤسسة التي أعمل بها					
10	هناك خيارات محدودة لا أفكر في ترك عملي الحالي.					
11	عملي الحالي يمثل استثماراً وظيفياً جيداً بالنسبة لي.					
12	أتطلع للحصول على منصب وظيفي متميز.					

شاكرين لكم جهدهم الطيب

وتقبلوا منا فائق الاحترام والتقدير

