



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي و البحث العلمي  
جامعة محمد خيضر - بسكرة -  
كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير  
قسم علوم التسيير



## الموضوع

# أثر الثقة التنظيمية على سلوك التشارك في المعرفة دراسة حالة: وحدة إنتاج المياه المعدنية منبع الغزلان- بسكرة

مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير  
فرع: علوم التسيير  
تخصص: إدارة الموارد البشرية

الأستاذة المشرفة:

أقطي جوهرة

إعداد الطالب:

بن براهيم محمد أيوب

رقم التسجيل:	.....Master-GE/GO-GRH / 2019
تاريخ الإيداع	.....

الموسم الجامعي: 2018-2019

قسم علوم التسيير

# إهداء

إلى أعمز الناس....

إلى أخي العزيز وإلى والدي ووالدتي - أسبغ الله عليهما ثوب الصحة والعافية -

اللذان حمراي بدعواتهما حتى

يسر لي إتمام هذه الدراسة. وصاحب الفضل بعد الله عز وجل فيما وصلت إليه.

إلى كل من علمني حرفاً، وأخذ بيدي في سبيل تحصيل العلم والمعرفة.

وإلى كافة زملائي وزميلاتي رفقاء دربي الدراسي.

وإلى كل من يستفيد من قراءة هذه الدراسة.

إلى كل من ذكرهم قلبي ونساهم قلبي

أهدي هذا العمل المتواضع لكم جميعاً.

# شكر وتقدير

إن الحمد والشكر لله تبارك وتعالى الذي أمانني على إنجاز هذا العمل

ويسر لي أمري وأمدني بالصبر والعزيمة

ومصادقا لقول رسول الله صلى الله عليه وسلم

"من لم يشكر الناس لم يشكر الله"

أتقدم بجزيل الشكر والاحترام والتقدير الى:

الأستاذة المشرفة الدكتورة "أقطي جوهرة"، لما بذلته معي من وقت

وجهد خلال إشرافها وتوجيهها ونصائحها القيمة في كل مراحل إنجاز هذا العمل.

كما يسعدني أن أعبر عن تقديري العميق إلى جميع أساتذة كلية العلوم

الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة محمد خيضر بسكرة.

وبالمناسبة أتقدم بالعرفان التام

إلى كل العائلة، الأحابي و الأصدقاء من أبدوا تعاونهم ومساعدتهم لي.

الشكر موصول أيضًا للأساتذة الأفاضل أعضاء لجنة المناقشة، لقبولهم مناقشة هذه الدراسة

وإثراء مضمونها.

هدفت الدراسة إلى اختبار أثر الثقة التنظيمية بأبعادها (الثقة في زملاء العمل، الثقة في المشرفين، الثقة في الإدارة العليا) على سلوك التشارك في المعرفة بأبعاده (السلوك الرقابي المدرك، المواقف اتجاه التشارك في المعرفة، المعيار الشخصي، نية التشارك)، وتم تطبيق هذه الدراسة في وحدة إنتاج المياه المعدنية منبع الغزلان-بسكرة. تم الاعتماد على الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات الأولية، حيث وزعت (60) استمارة على عينة ميسرة واسترجعت (48) استمارة أُلغيت منها (4) استمارات، وبعد تحليل بيانات الدراسة باستخدام برنامج التحليل الإحصائي SPSS توصلت الدراسة إلى أن مستوى الثقة التنظيمية بأبعادها مجتمعة في وحدة إنتاج المياه المعدنية منبع الغزلان عالية، وأن مستوى سلوك التشارك المعرفي بأبعاده أيضًا عالٍ، كما أن للثقة التنظيمية الأثر الإيجابي في تعزيز سلوك التشارك في المعرفة في الوحدة محل الدراسة، وهذا التأثير راجع لبعد الثقة في الزملاء، بينما البعدان الآخريان (الثقة في المشرفين والثقة في الإدارة العليا) ليس لهما أثر في تعزيز سلوك التشارك المعرفي في وحدة إنتاج المياه المعدنية منبع الغزلان- بسكرة. وقد قدمنا من خلال الدراسة مجموعة من الاقتراحات ذات الصلة بالموضوع.

**الكلمات المفتاحية:** ثقة تنظيمية، سلوك التشارك في المعرفة، سلوك رقابي مدرك، معيار شخصي، مواقف، نية، وحدة إنتاج المياه المعدنية منبع الغزلان- بسكرة.

## Abstract

This study aimed to examine the impact of organizational trust in term of (trust in co-workers, trust in supervisors, trust in senior management) on knowledge sharing behavior in term of (Attitude toward Knowledge Sharing, Subjective Norms, Perceived Behavioral Control, and Knowledge Sharing Intention). The study was applied in the unit of mineral water production from the Manbaa El Ghozlane - Biskra.

The questionnaire was used as a main tool for collecting primary data.. The researcher distributed 60 questionnaires on a convenience sample and he retrieved 48 questionnaires, 4 were canceled. After analyzing the data by using the statistical analysis program SPSS, the study found that the levels of organizational trust and its dimensions in Manbaa el Ghozlane production unit are high, also the levels of knowledge sharing behavior and its dimensions are high. In additional, the study results assured that co-workers trust has a positive effect in knowledge sharing behavior. Whereas trust in supervisors and trust in senior management have not impact on knowledge sharing behavior in the mineral water production unit of Manbaa El Ghozlane - Biskra. The explanations and recommendations are also proposed.

**Keywords:** organizational trust, knowledge sharing behavior, Attitude, Subjective Norms, Perceived behavioral control, Intention, unit of mineral water production from the Manbaa El Ghozlane – Biskra.

# مقدمة

غدت المعرفة في العصر الحديث أحد أهم عوامل الإنتاج بل وباتت النظرة إليها تفوق عوامل الإنتاج التقليدية كالأرض ورأس المال، وانطلاقاً من إيمان المنظمات المعاصرة بأهمية المعرفة بوصفها المصدر الرئيسي للميزة التنافسية و البقاء و الاستمرار في عالم سريع التغيير، وفي ظل هذه التغيرات البيئية و التحديات الجديدة التي أصبحت تواجه المنظمات فقد بات من الضروري لها أن تتبنى مفاهيم إدارية حديثة لتساعد مواردها البشرية في كسب الكفاءات الضرورية التي تضمن لها القدرة على التحسين و التطوير المستمرين بما يتماشى مع المتطلبات البيئية و المعرفية، وتعد إدارة المعرفة المدخل الإداري المناسب الذي يسمح بالسيطرة و التحكم في المعارف المتاحة و القدرة على استغلالها و التشارك فيها كونها تشكل موجودات قيمة غير ملموسة لخلق المزايا التنافسية و حفظها، ويعتبر التشارك المعرفي من العمليات المهمة في إدارة المعرفة التي تضمن نشر و توزيع و نقل المعرفة بين أفراد المنظمة بما ينعكس إيجابياً على مهاراتهم و قدراتهم و معارفهم و بالتالي على كفاءاتهم البشرية التي تضمن تحقيق أهداف المنظمة و طموحاتها المستقبلية، يتم دعم أنشطة مشاركة المعرفة عموماً عن طريق تكنولوجيا المعلومات و نظم إدارة المعرفة و مع ذلك تشكل التكنولوجيا واحدة فقط من العوامل المؤثرة على مشاركة المعرفة في المنظمات، ومن بين العوامل الأخرى نجد الحوافز، الثقافة التنظيمية، الثقة التنظيمية...

وقد نالت هذه الأخيرة (الثقة التنظيمية The Organizationnel Trust) نصيباً وافراً من الاهتمام في الحقل العلمي والإنسانية وخاصة في أدبيات السلوك التنظيمي لما تنطوي عليه من تأثير في سلوكيات الأفراد والجماعات فقد أدركت الإدارات والعاملون على حد سواء أن الثقة تساعد في تعزيز وتنمية السلوك التعاوني وتخفيض الصراعات السلبية وتعزيز الاستجابات الفاعلة في حل المشكلات وهذا بدوره ينعكس على مخرجات العمل و على الأداء الاستراتيجي للمنظمة.

من هنا تبلورت فكرة البحث حول تأثير الثقة التنظيمية على سلوك التشارك في المعرفة.

تتكون هذه الدراسة من فصلين بالإضافة إلى الفصل التمهيدي الذي تناولنا فيه إشكالية الدراسة، أهداف، أهميتها، منهجها وحدودها، وكذا التعريفات الإجرائية، وتضمن الفصل الأول الإطار النظري لكل من الثقة التنظيمية وسلوك التشارك في المعرفة، أما الفصل الثاني فقد خصص للجانب التطبيقي أين تم اختبار فرضيات الدراسة، واختتمت الدراسة بمجموعة من الاقتراحات المهمة حول الموضوع.

❖ إشكالية الدراسة:

إن سلوك التشارك في المعرفة أمر ضروري لانه يساعد المنظمة في تعزيز الأداء، ونجاح المنظمة مرهون بنجاح تفعيل المورد البشري بتوجيه سلوكه نحو التشارك بمعارفه، وبجانب هذه الأهمية يجب أن نعتزف بصعوبة إدارة السلوك الانساني وذلك لتعدد المتغيرات التي تؤثر في هذا السلوك من ناحية، ولعدم استقرار هذه المتغيرات من ناحية اخرى، ومن ابرز تلك المتغيرات المؤثرة في سلوك العنصر البشري ما يعرف بالثقة التنظيمية.

بناء على ما سبق تطرح إشكالية الدراسة على النحو التالي:

"ما هو أثر الثقة التنظيمية على سلوك التشارك المعرفي في وحدة إنتاج المياه المعدنية منبع الغزلان- بسكرة ؟ "

الى جانب السؤال الجوهرى السابق يمكن طرح التساؤلات الفرعية التالية :

- ما هو مستوى الثقة التنظيمية في الوحدة محل الدراسة ؟
- ما هو مستوى التشارك المعرفي في الوحدة محل الدراسة ؟
- ما هو أثر كل بعد من أبعاد الثقة التنظيمية على سلوك التشارك المعرفي في الوحدة محل الدراسة ؟

❖ أهداف الدراسة:

بناء على إشكالية بحثنا فإن الدراسة تقصد تحقيق الأهداف التالية:

- التعرف على أثر الثقة التنظيمية على سلوك التشارك المعرفي في الوحدة محل الدراسة.
- دراسة، تحليل وقياس أثر أبعاد الثقة التنظيمية ( الثقة في الزملاء والمشرفين والإدارة العليا) على سلوك التشارك في المعرفة.
- تقديم مجموعة متكاملة من المقترحات اللازمة لبناء الثقة والتي من شأنها خلق جو تفاعلي في الوسط التنظيمي لدعم التبادل الفكري والمعرفي بين جميع الأطراف العاملة.
- يمكن أن يسهم البحث في رفع الوعي الثقافى بنشر فلسفة الثقة داخل المنظمات.

❖ أهمية الدراسة:

تتبع أهمية هذه الدراسة لما تقدمه من إضافة على المستويين العلمي والعملي والموضحة في الآتي :

- إفادة الباحثين في إجراء بحوث جديدة على عينات أخرى من خلال الإطلاع على نتائج الدراسة الحالية و ما توصلت إليه من اقتراحات.

- الربط بين متغيرين هامين هما الثقة التنظيمية والتشارك المعرفي، ثم محاولة التعرف على العلاقة بينهما على المستوى النظري، وإسقاطها على الجانب العملي من خلال دراسة ميدانية في وحدة إنتاج المياه المعدنية منبع الغزلان- بسكرة.
- يتوقع أن تساهم هذه الدراسة في تحسيس المنظمات بأهمية تأثير الثقة التنظيمية على سلوك التشارك في المعرفة والذي يمكنها من الوقوف على نقاط القوة ودعمها وكذا محاولة معالجة نقاط الضعف.
- يُؤمل أن تقدّم هذه الدراسة اقتراحات لمسيرى الوحدة لبناء ثقة تنظيمية يكون لها الأثر الفعال في الوسط التنظيمي.

#### ❖ حدود الدراسة:

والتي تتمثل في:

- **الحدود البشرية:** أنجزت الدراسة الميدانية على مختلف موظفي وحدة إنتاج المياه المعدنية منبع الغزلان- بسكرة.
- **الحدود الموضوعية:** اقتصر البحث على دراسة العلاقة بين المتغيرين: الثقة التنظيمية و سلوك التشارك في المعرفة، بالتركيز على ثلاث أبعاد للثقة التنظيمية وهي: الثقة في زملاء العمل، الثقة في المشرفين، الثقة في الإدارة العليا، بينما تم تبني أبعاد سلوك التشارك حسب ما جاءت به "نظرية السلوك المخطط TPB" و تمثلت هذه الأبعاد في السلوك الرقابي المدرك، المعيار الشخصي، المواقف اتجاه التشارك في المعرفة، نية التشارك في المعرفة والتشارك الفعلي للمعرفة.
- **الحدود المكانية:** أنجزت الدراسة الميدانية في وحدة إنتاج المياه المعدنية منبع الغزلان- بسكرة.
- **الحدود الزمنية:** أجريت الدراسة الميدانية لهذا البحث خلال الفصل الثاني من السنة الجامعية 2018-2019.

#### ❖ التعريفات الإجرائية:

- **الثقة التنظيمية :** التقييم العام لمصادقية المنظمة من وجهة نظر العامل، وهي شعور الموظف بالثقة بأن المنظمة سوف تؤدي الإجراءات التي تعود عليه بالفائدة، أو على الأقل ليس فيها ضرر عليه، وفي المقابل إدراك المنظمة لقيام العاملين بمسؤولياتهم و واجباتهم تجاه تحقيق الأهداف التنظيمية.
- **الثقة في الزملاء:** هي تلك العلاقات التعاونية المتبادلة و الميل الموقفي الإيجابي بين الأشخاص العاملين من حيث الاعتماد المتبادل و الإشراف في الأفكار و المعلومات بما يساهم في تحقيق الأهداف و الغايات المشتركة.
- **الثقة في المشرفين:** هي تلك التوقعات الإيجابية الواثقة للمرؤوسين اتجاه مشرفهم في العمل وفقاً للعلاقات المتبادلة بين الطرفين.
- **الثقة في الإدارة العليا:** التوقعات الإيجابية التي يحملها الأفراد تجاه الإدارة العليا لمنظمتهم من حيث تنفيذ المسؤوليات واتخاذ قرارات عادلة تكون في صالح جميع أفراد المنظمة.



● سلوك التشارك في المعرفة: هو مجموعة سلوكيات الأفراد، التي ترتبط بتبادلهم لخبراتهم و معارفهم في مجال العمل مع الآخرين في المنظمة.

✚ المعايير الشخصية المرتبطة بالتشارك في المعرفة: هو الإدراك الذاتي لأراء الآخرين المتعلقة بأداء سلوك معين.

✚ المواقف المرتبطة بالتشارك في المعرفة: هي الأحاسيس المفضلة و غير المفضلة لتأدية السلوك.

✚ السلوك الرقابي المدرك للتشارك في المعرفة: هو إدراك الفرد لمدى توفر الموارد و الفرص للقيام بالسلوك.

✚ نية التشارك في المعرفة: هي إدراك داخلي لدى الشخص بالتبادل المتوقع لتلك المعرفة.

#### ❖ منهج الدراسة:

تعتمد الدراسة على المنهج الوصفي حيث يتم في كل البحث وصف للظواهر المدروسة وشرحها، ويتم الاعتماد على الطريقة الافتراضية الاستنتاجية أين يمر البحث بمجموعة من الخطوات بدءًا من تقديم إطار نظري لمتغيرات الدراسة ثم شرح العلاقة بينها اعتمادًا على الدراسات السابقة من أجل بناء مجموعة فرضيات يتم اختبارها لاحقًا. وسيتم الاعتماد على الاستبيان لجمع البيانات الأولية من عينة الدراسة، ويتم تحليلها إحصائياً وهو ما يجعل البحث يعتمد على المقاربة الكمية في تحليل البيانات من أجل الإجابة على فرضيات الدراسة.

#### ❖ الدراسات السابقة حول الثقة التنظيمية و التشارك المعرفي

##### 1- الدراسات السابقة حول الثقة التنظيمية:

● دراسة محمد جودت(2014) بعنوان: "العلاقة بين الثقة التنظيمية و الالتزام التنظيمي: دراسة تطبيقية في جامعة الأزهر - غزة"

هدفت الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي في جامعة الأزهر بغزة، واستخدمت هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من العاملين الإداريين في جامعة الأزهر بغزة ويبلغ عددهم (170) موظفًا إداريًا، وتم تصميم استبانة اعتمادًا على الدراسات السابقة التي لها علاقة بموضوع الدراسة واستخدام المسح الشامل لمجتمع الدراسة حيث تم استرداد (125) استبانة بنسبة استرداد (73,5 %).

◀ أظهرت الدراسة مجموعة من النتائج أهمها :

- وجود علاقة ارتباط طردية متوسطة بين الثقة بالمشرفين والالتزام التنظيمي.
- وجود علاقة ارتباط طردية ضعيفة بين الثقة بزملاء العمل و الالتزام التنظيمي.
- وجود علاقة ارتباط طردية متوسطة بين الثقة بإدارة الجامعة و الالتزام التنظيمي.

◀ خلصت الدراسة إلى جملة من التوصيات أهمها:

- بناء ثقافة تنظيمية داخل الجامعة قائمة على العمل بروح الفريق.

- عقد دورات تدريبية في مجال العلاقات الإنسانية لتحسين العلاقات بين الرؤساء والمرؤوسين.

● دراسة م. سندس رضوي خوين(2015) بعنوان: "الثقة التنظيمية و أثرها في تحقيق الالتزام لدى الأفراد: بحث تطبيقي في شركة بغداد للمشروبات الغازية"

هدفت الدراسة إلى الوقوف على مدى أثر أبعاد الثقة التنظيمية المتمثلة ب (الثقة بالمشرفين، والثقة بزملاء العمل، والثقة بإدارة المنظمة) في تحقيق الالتزام لدى الأفراد العاملين في شركة المشروبات الغازية، وتم التطبيق على عينة عشوائية مكونة من (60) فردًا عاملاً ضمن المستوى التنفيذي الإداري، واستخدمت الباحثة الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات و المعلومات مع بعض المقابلات الشخصية للحصول على البيانات الأولية، بعد معالجتها بأدوات إحصائية.

◀ أظهرت الدراسة مجموعة من النتائج أهمها:

- هناك تأثير إيجابي لمتغير الثقة التنظيمية بأبعاده مشتركة في تحقيق الالتزام لدى الأفراد العاملين في شركة بغداد للمشروبات الغازية.

- لا توجد علاقة إيجابية لبعده الثقة في المشرفين في تحقيق الالتزام.

◀ خلصت الدراسة إلى جملة من التوصيات أهمها:

- ضرورة الاهتمام بالموجودات المعرفية و إعطاء جهود التنمية البشرية بعداً استراتيجياً.

● دراسة أ. عبيد الرشدي و د. كايد سلامة (2015) بعنوان: "درجة الثقة التنظيمية في جامعات الكويت الحكومية و الخاصة و علاقتها بالدافعية لدى أعضاء هيئة التدريس فيها من وجهة نظرهم"

هدفت الدراسة إلى الكشف عن درجة الثقة التنظيمية في جامعات الكويت الحكومية والخاصة وعلاقتها بالدافعية لدى أعضاء هيئة التدريس فيها من وجهة نظرهم وقد اختبرت عينة عشوائية من أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الكويتية الحكومية و الخاصة، بما نسبته (15%) من مجتمع الدراسة، وكان عدد عينة الدراسة النهائية (335) عضو هيئة تدريس موزعين على الجامعات الحكومية والخاصة. ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم المنهج الوصفي الارتباطي، وتطوير أداتين هما استبانة الثقة التنظيمية بصورتها النهائية مكونة من (30) فقرة، واستبانة الدافعية من (26) فقرة، وتم التحقق من الصدق والثبات لأداتي الدراسة.

◀ أظهرت الدراسة مجموعة من النتائج أهمها:

- درجة الثقة التنظيمية في الجامعات الكويتية جاءت مرتفعة و كذلك درجة الدافعية.

- وجود علاقة ارتباط ايجابية دالة إحصائيا بين الثقة التنظيمية في جامعات الكويت الخاصة والحكومية والدافعية لدى أعضاء هيئة التدريس.

◀ خلصت الدراسة إلى جملة من التوصيات أهمها :

- المحافظة على هذه المستويات المرتفعة للثقة التنظيمية والدافعية من خلال الاستمرار في الخطط الجامعية الحالية وتحديثها بشكل مستمر.

## 2- الدراسات السابقة حول التشارك المعرفي:

● دراسة بورنان هدى (2013/2012) بعنوان: "أثر المناخ التنظيمي على التشارك في المعرفة: دراسة حالة مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب . اوماش . بسكرة "

هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى تأثير المناخ التنظيمي السائد في مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب، أوماش على التشارك في المعرفة، حيث تناولت أبعاد المناخ التنظيمي في: الهيكل التنظيمي، القيادة، الاتصالات والتكنولوجيا، كما هدفت الدراسة أيضًا إلى التعرف على مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات الباحثين حول متغير التشارك في المعرفة تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية، ( الجنس، العمر، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة، الموقع الوظيفي)، ومن أجل تحقيق الأهداف السابقة تم تصميم إستبانة لجمع البيانات وقد تم توزيعها على عينة مكونة من (80) من مبحوثي الدراسة، ومن خلال استخدام الأساليب الإحصائية المناسبة.

◀ أظهرت الدراسة مجموعة من النتائج أهمها:

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمناخ التنظيمي على التشارك المعرفي، حيث فسر المناخ التنظيمي ما مقداره (52%) من التشارك في المعرفة و هي نسبة تفسير مرتفعة.

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات المبحوثين حول التشارك في المعرفة تعزى لمتغيرات (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، الموقع الوظيفي)، بينما توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

◀ خلصت الدراسة إلى جملة من التوصيات أهمها:

- التأكيد على أهمية المناخ التنظيمي السائد و مراجعة أبعاده بشكل مستمر لتعزيز جوانبه الايجابية و معالجة جوانبه السلبية.

- ضرورة الاهتمام أكثر بالعوامل المختلفة التي لها تأثير مباشر على سلوك التشارك في المعرفة و محاولة توجيهها ايجابياً لدعم هذا السلوك.

• دراسة م.م هناء جاسم و محمد العسكري (2013) بعنوان: " دور الثقافة التنظيمية في تعزيز التشارك المعرفي لدى أعضاء الهيئة التدريسية. دراسة تطبيقية في كلية الإدارة و الاقتصاد"

هدفت الدراسة إلى بيان علاقة الارتباط والأثر بين الثقافة التنظيمية والتشارك المعرفي، واعتمدت الدراسة للوصول إلى الهدف استبانة تضمنت الثقافة التنظيمية كمتغير مستقل بأبعاده الثلاث ( الثقة، الصراع الفكري، التوجه الإبداعي والميل نحو المخاطرة) والتشارك المعرفي كمتغير معتمد، شملت عينة الدراسة (70) عضو هيئة تدريس في كلية الإدارة والاقتصاد وزعت عليهم الاستبانة، وقد تم استرجاع (63).

أظهرت الدراسة مجموعة من النتائج أهمها:

- وجود علاقة ارتباط و أثر بين الثقافة التنظيمية والتشارك المعرفي.
- الصراع الفكري من العوامل الأكثر تأثيراً في التشارك المعرفي.

خلصت الدراسة إلى جملة من التوصيات أهمها:

- ضرورة تعزيز الوعي بأهمية التشارك المعرفي فضلاً عن توفير بيئة داعمة للثقة و التوجه نحو الإبداع.

• دراسة حمقاني عنترة (2018/2017) بعنوان: "أثر التشارك المعرفي على أداء الأستاذ: دراسة حالة لعينة من أساتذة جامعة قصدي مرباح بورقلة"

هدفت الدراسة إلى معرفة أثر التشارك المعرفي على أداء الأستاذ الجامعي في جامعة قصدي مرباح بورقلة، حيث تم استخدام الإستبانة كأداة رئيسية لجمع المعلومات، واقتصرت عملية التوزيع على أسلوب العينة العشوائية البسيطة، بحيث بلغ تعداد عينة الدراسة (115) مفردة، وتم تحليل البيانات الواردة في الاستمارات عن طريق استخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS).

أظهرت الدراسة مجموعة من النتائج أهمها:

- وجود مستوى عالي من التشارك المعرفي لدى أساتذة جامعة قصدي مرباح بورقلة.
- وجود علاقة طردية قوية بين التشارك المعرفي كمتغير مستقل و أداء الأستاذ الجامعي كمتغير تابع.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لإجابات أفراد العينة حول أثر التشارك المعرفي على أداء الأستاذ الجامعي تعزى للمتغيرات الشخصية.

3- الدراسات السابقة حول الثقة التنظيمية و التشارك المعرفي:

كان هناك ندرة كبيرة جداً في الدراسات التي تجمع بين متغيري الثقة التنظيمية والتشارك في المعرفة وخاصة باللغة العربية، لهذا سنقوم بعرض دراسات باللغة الأجنبية.

- Study: (Joanne Mcneich And Inder Jit Singh Mann, Knowledge Sharing And Trust In Organization, 2017).

تكتشف ورقة البحث هذه دور الثقة في تبادل المعرفة في العمليات اليومية داخل المنظمة، حيث تم مراجعة الثقة من حيث العلاقة بين الأفراد وبين المجموعات في حالات تشارك المعرفة داخل المنظمة، وتم التركيز على الثقة ومشاركة المعارف الإيجابية، بناءً على اعتبار الثقة واحدة من عدة سوابق لمشاركة المعرفة وكذلك كونها جزءًا لا يتجزأ من المتغيرات الأخرى التي تؤثر على تشارك المعرفة.

تم في هذه الدراسة اقتراح نموذج للثقة و التشارك في المعرفة.

- Study: (Dr. Mohammed Hossein Moshref Javandi Et Al, Effect Of Motivation And Trust Knowledge Sharing And Effect Of Knowledge Sharing On Employee's Performance, 2015).

هدفت الدراسة إلى تحديد العوامل المؤثرة على التشارك المعرفي (التحفيز، الثقة)، وتأثيرها على أداء الموظفين في شركة الغاز في إقليم كردستان. توفر هذه الدراسة نموذجًا يشتمل على متغيرات مثل الدافع، الثقة، تشارك المعرفة والأداء، حيث تمت دراسة المتغيرين الأولين كعوامل تؤثر على التشارك المعرفي.

شمل مجتمع الدراسة جميع الموظفين في شركة الغاز لإقليم كردستان، حيث تضمنت العينة (124) موظفًا تم اختيارهم بشكل عشوائي. استخدم الاستبيان كأداة للدراسة وجمع البيانات، حيث صممت مجموعة من الأسئلة المتعلقة بالتحفيز، الثقة والتشارك المعرفي وكذا تقييم أداء الموظف.

أظهرت النتائج أن التحفيز والثقة من العوامل التي تعزز سلوك التشارك في المعرفة لذلك يجب أن تأخذ بعين الاعتبار، بالإضافة إلى ذلك أظهرت المؤشرات الإجمالية للنموذج أن هذا النموذج النظري المقدم جيد لتحديد تأثير تشارك المعرفة على أداء الموظفين حيث تدعم البيانات النموذج.

بشكل عام، تم التأكيد على تأثير العوامل المذكورة أعلاه على التشارك في المعرفة، وكذا تأثير التشارك المعرفي على أداء الموظفين في شركة الغاز.

- Study: (Rasa Smaliukiene Et Al, Explication The Role Of Trust In Knowledge Sharing: A Structural Equation Model Test, 2017).

تجمع ورقة البحث هذه بين تيارين منفصلين للتشارك في المعرفة، حيث يعكس التيار الأول نموذج نظرية السلوك التنظيمي ويسلط الضوء على تأثير الثقافة التنظيمية والثقة بين الموظفين على التشارك في المعرفة، في حين يعكس التيار الثاني تأثير نشر التكنولوجيا على تشارك المعرفة.

بناءً على الافتراضات التي تربط بين المتغيرات والتي تؤثر على التشارك المعرفي، تعتبر ثقافة الثقة التنظيمية والتكنولوجيا المتاحة الأصول الهيكلية لتشارك المعرفة.

تم دراسة أربعة عناصر، الثقة في الإدارة، الثقة في زملاء العمل، الثقة في تكنولوجيا إدارة المعرفة وتخوف الفرد من فقدان قيمته نتيجة قيامه بالتشارك؛ حيث توفر هذه العناصر دليلاً على كيفية تكوين التشارك في المنظمات وتطويره.

### ✚ خلاصة الدراسات السابقة وما يميز الحالية عنها:

● اتفقت كل الدراسات السابقة حول التشارك في المعرفة أن هذه العملية تعد أساس عمليات إدارة المعرفة حيث تضمن ديناميكية المعرفة و تجديدها وكذا خلق معارف جديدة

إضافة إلى هذا أجمعت الدراسات أن المعرفة هي المصدر الأساسي للميزة التنافسية في ظل اقتصاد المعرفة.

● اتفقت معظم الدراسات السابقة حول الثقة التنظيمية أنها من المفاهيم التي لا تزال مبهمة في بعض المنظمات خاصة العربية منها، وأن البحث فيما يتعلق بضرورة بناء مستويات عليا من الثقة داخل المنظمات، وكذا معرفة محدداتها ما يزال مستمرًا

● اتفقت معظم الدراسات السابقة التي جمعت بين موضوعي الثقة التنظيمية والتشارك المعرفي على وجود أثر إيجابي للثقة على مشاركة المعرفة، حيث أكدت الدراسات أن وجود مستوى عالي من الثقة السائدة داخل المنظمة يوجد مناخًا تعاونيًا يشجع على الإفصاح والمشاركة في الأفكار، وكان للدراسات السابقة تباين حول تأثير كل بعد من أبعاد الثقة على تشارك المعرفة.

● ما يميز الدراسة الحالية أنها ربطت موضوع الثقة التنظيمية مع سلوك التشارك في المعرفة، حيث تم تفسير سلوك التشارك في المعرفة وفق ما جاءت به نظرية السلوك المخطط، وقد توصلت الدراسة الحالية إلى نفس نتائج الدراسات السابقة، حيث أظهرت النتائج أن الثقة التنظيمية بصفة عامة تؤثر على سلوك التشارك في المعرفة.

### ❖ فرضيات الدراسة:

بعد التطرق للدراسات السابقة قمنا بوضع نموذج للدراسة، وصياغة فرضيات للإجابة على التساؤلات، وسيتم اختبار هذه الفرضيات لاحقًا في الفصل التطبيقي.

الفرضية الرئيسية:

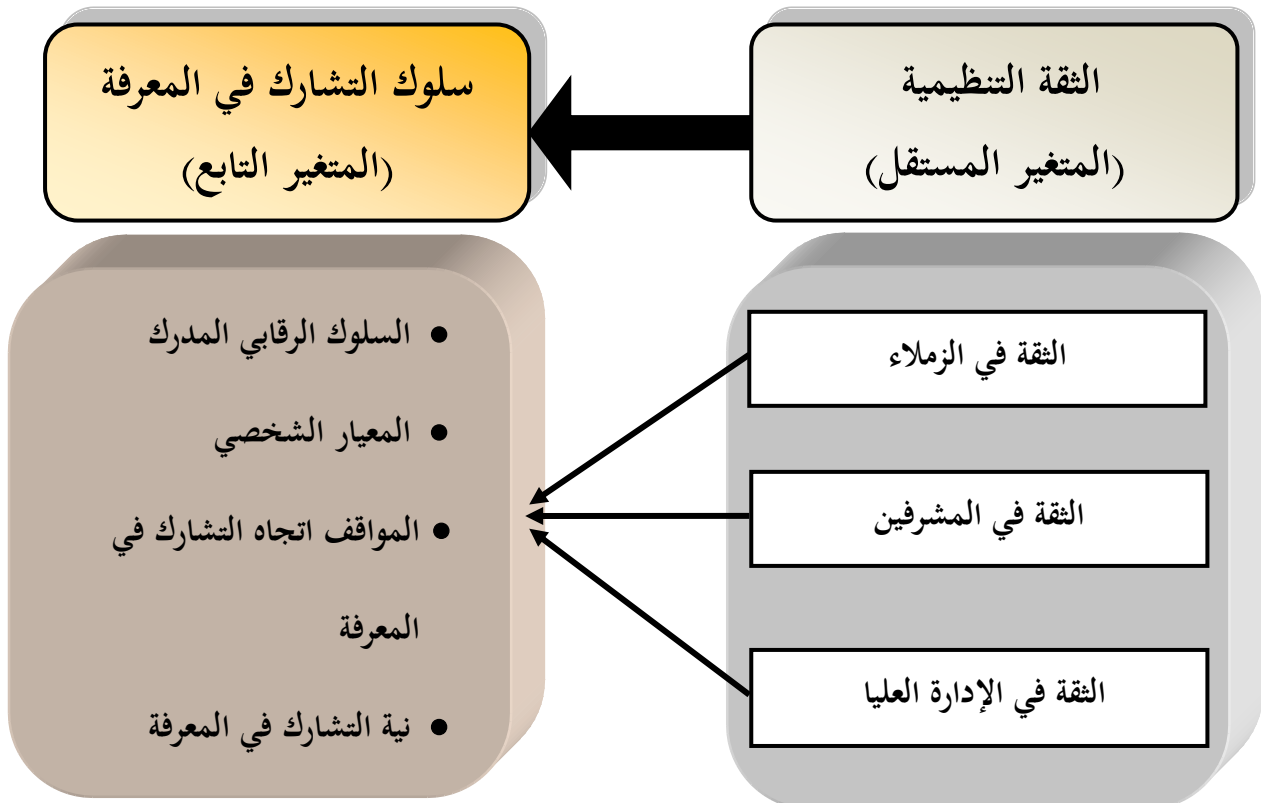
- يوجد أثر معنوي للثقة التنظيمية على سلوك التشارك في المعرفة.

الفرضيات الفرعية:

1. ترتبط الثقة في الزملاء بسلوك التشارك المعرفي ارتباطاً ذو دلالة إحصائية.
2. ترتبط الثقة في المشرفين بسلوك التشارك المعرفي ارتباطاً ذو دلالة إحصائية.
3. ترتبط الثقة في الإدارة العليا بسلوك التشارك المعرفي ارتباطاً ذو دلالة إحصائية.

❖ نموذج الدراسة:

توافقاً مع تساؤلات الدراسة و بغرض إبراز كيفية ارتباط متغيرات الدراسة مع بعضها البعض نورد النموذج النظري للدراسة كما هو موضح أدناه بحيث تمثل الثقة التنظيمية بأبعادها الثلاث (الثقة في الزملاء، الثقة في المشرفين، الثقة في الإدارة العليا) حسب "Iram Bashir, 2012" المتغير المستقل، في حين يمثل سلوك التشارك في المعرفة بأبعاده (المعيار الشخصي، السلوك الرقابي المدرك، المواقف اتجاه التشارك في المعرفة، نية التشارك، التشارك الفعلي) حسب "نظرية السلوك المخطط Aliakbar, E., Yusoff, R.B.M., & Mahmood, N.H.N., 2012/TPB" المتغير التابع، فضلاً عن الفرضيات الأربعة المعبر عنها بمختلف أسهم الارتباط.



المصدر: من إعداد الطالب

الفصل الأول:

الإطار النظري لمتغيرات

الدراسة



## تمهيد:

تم تحديد التشارك المعرفي كقوة إيجابية في خلق منظمات أعمال مبدعة، إلا أن العوامل الفردية والتنظيمية التي تحفز أو تكبح سلوك التشارك المعرفي لا زالت ضعيفة من حيث المفهوم، ولعل من أبرز العوامل التنظيمية المحفزة لسلوك التشارك المعرفي وأهمها توفر المناخ التنظيمي الذي تسود فيه درجة عالية من الثقة التي تتماشى وأهداف هذه المنظمة، والتي توجه بشكل أساسي إلى بناء المعرفة والتشارك فيها باعتبارها المحرك الرئيس لتطور المنظمات وبدونها تنهار قدراتها التنافسية، حيث تتقدم أرسدها المعرفية وتتوقف عملية التجديد المعرفي بها.

لذلك أصبح لزاماً على المنظمات اليوم السعي باتجاه تحقيق مستويات عالية من الثقة التنظيمية.

وعليه سنحاول في هذا الفصل التطرق لكل من الثقة التنظيمية وسلوك التشارك في المعرفة وكذا العلاقة بينهما، من خلال تقسيم الفصل إلى ثلاثة مباحث والمتمثلة فيما يلي:

المبحث الأول: الإطار النظري للثقة التنظيمية.

المبحث الثاني: الإطار النظري لسلوك التشارك في المعرفة.

المبحث الثالث: العلاقة بين الثقة التنظيمية والتشارك في المعرفة.

## المبحث الأول: الإطار النظري للثقة التنظيمية

تعد الثقة التنظيمية إحدى الركائز الأساسية التي تدعم المنظمات وتدفعها باتجاه بلوغ الأهداف المنشودة، من خلال تشجيع الأفراد على التعارف والمشاركة والإفصاح عن الأفكار والمشاعر والأحاسيس، ولها الأثر البالغ في التصدي للمشكلات التنظيمية، لذا كان لابد من دراسة الثقة التنظيمية كونها أصبحت ركناً أساسياً في كفاءة وفعالية الأفراد العاملين في المنظمات.

ولاستيعاب مفهوم الثقة التنظيمية والاستفادة منه في حياة المنظمات سنتطرق في هذا الجانب إلى مفهوم الثقة التنظيمية وأهميتها، وخصائصها بالإضافة إلى أنواعها وأبعادها وقواعد بنائها.

### المطلب الأول: مفاهيم أساسية حول الثقة التنظيمية

#### أولاً: مفهوم الثقة التنظيمية

تعد الثقة التنظيمية من المفاهيم التي تم التركيز عليها من قبل العلماء في مختلف الاختصاصات العلمية كالاقتصاد وعلم النفس وعلم الاجتماع...، مع الإشارة إلى أن كل اختصاص ركز على ناحية معينة في مفهوم الثقة.<sup>(1)</sup>

**الثقة لغة:** ورد مفهوم الثقة في المعاجم العربية بمعنى الائتمان - قال ابن منظور: الثقة، قولك وثق به وثاقه وثقة- ائتمنه.<sup>(2)</sup>

#### الثقة اصطلاحاً:

ورد في قاموس (Oxford, 2003, P799) معنى الثقة بأنها: الشعور الإيجابي الذي يملكه الفرد اتجاه الطرف الآخر من حيث ثقته بقيامه بالأعمال والأفعال المتفق عليها.<sup>(3)</sup>

أشار (Rosevett) للثقة: بوصفها مجموعة من التوقعات المشتركة بين طرفين إذ ينظر إليها بعد الاتفاق بأنها عقد نفسي غير مكتوب بينهما مع الالتزام به سلوكياً، يتولد عن هذا الاتفاق للعقد النفسي التعاملات اليومية بين الطرفين. كما يحكم هذا العقد النفسي التعاملات اليومية بين الطرفين على الرغم من كونه غير مكتوب وغير ملزم قانوناً، ينفرد عقد الثقة المتبادلة إذا لم يحترم الطرفان هذا العقد وعندئذ تتوتر وتسوء العلاقة بينهما.<sup>(4)</sup>

(1) - م. أميرة خيضر كاضم، الثقة التنظيمية ودورها في تعزيز الولاء التنظيمي، دراسة تطبيقية لعدد من العاملين في فروع مصرف الرافدين في محافظة النجف الأشرف، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة الكوفة، العراق، المجلد 8، العدد 31، ص 231.

(2) - أبو الفضل جمال الدين حمد بن مكرم، لسان العرب الجزء 15، دار صادر 2003، دون مكان الطبع (د م ط)، ص 152.

(3) - Oxford, Worked Power Dictionary, For Learner Of English Oxford, University Press, Newyork, P799.

(4) - أ.د. زكريا مطلق، د. أحمد علي صالح، إدارة التمكين واقتصاديات الثقة في منظمات الأعمال الألفية الثالثة، الطبعة العربية 2009، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، ص 324.

ويعرفها **(Mink)** بأنها: توقعات الفرد بأن سلوك الفرد الآخر سيكون سلوكاً منسجماً ومؤيداً للمصالح المشتركة.<sup>(1)</sup>

وعرفها **(Nielsen)** بأنها: اعتقاد وتوقع شخص ما حول إمكانية الحصول على التصرف المرغوب به والذي يؤدي من قبل الحائز على الثقة.<sup>(2)</sup>

أما من وجهة النظر الاقتصادية، تظهر الثقة نتيجة تحليل الكلفة والمنافع للمخاطر المدركة مقابل المكاسب الاقتصادية المدركة للتفاعل الاقتصادي.<sup>(3)</sup>

أما الثقة التنظيمية فقد عرفها **(Gambettar)** بأنها: الشعور الشامل باستحقاقات المنظمة بوصفها كياناً لتكون مؤتمنة وفقاً لإدراك العاملين.<sup>(4)</sup>

فهي توقعات ومشاعر إيجابية يحملها الأفراد تجاه المنظمة التي ينتمون إليها والمرتبطة بالممارسات والسلوكيات الإدارية المطبقة والتي روعي فيها الالتزام بالقيم الأخلاقية العامة والإدارية الخاصة، والابتعاد عن كل ما يضر بالمصالح المشتركة.<sup>(5)</sup>

وعرفها الخالدي **2011** بأنها: ((التوقعات الإيجابية تجاه الأفراد العاملين بإمكانية الاعتماد عليهم في تحقيق نتائج متوافقة مع الأهداف والسياسات في المنظمة التي يعملون بها وخصوصاً في الموافق الخطيرة)).<sup>(6)</sup>

ومن جملة التعاريف السابقة نستنتج أن الثقة التنظيمية هي درجة إيمان كل طرف، الرئيس والمؤوس، الإدارة والموظفين بقدرات الطرف الآخر وإمكانياته واستعداداته وذلك بناءً على أن الطرف الموثوق به سيقوم بأداء أعمال مهمة لصالح مانح الثقة حتى وإن لم يكن قادراً على مراقبة السلوك والتحكم فيه.

(1) - أ.د. عبد الله عبد الغاني الطحيم، ود. طلق بن عوض، السلوك التنظيمي المفاهيم، النظرية، التطبيقات، الطبعة 4، دار حافظ للنشر والتوزيع، المملكة العربية السعودية، 2003، ص 283.

(2) - م سندس رضوي حوين، الثقة التنظيمية وأثرها في تحقيق الإلتزام لدى الأفراد، بحث تطبيقي في شركة بغداد للمشروبات الغازية، مساهمة مختلطة، مجلة كلية الرافدين الجامعة للعلوم، العدد 2015/35، ص 127.

(3) - حاكم جبوري، التأثير التفاعلي بين العدالة والثقة التنظيمية وانعكاسه في تحقيق جودة حياة العمل، مجلة القادسة للعلوم الإدارية والاقتصادية، الكوفة، العراق، المجلد 14، العدد 2013/3، ص 12.

(4) - حلا صاحب عبد الستار، دور تبادلية القائد العضو في سلوك المواطنة التنظيمية على الثقة التنظيمية، بحث تحليلي في مركز وزاة الهجرة، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، بغداد، المجلد 78، ص 118.

(5) - الشكرجي، أسماء طه نوري، أثر العدالة التنظيمية والثقة التنظيمية في الإحتراف النفسي للعاملين - دراسة تطبيقية لآراء عينة من العاملين في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، 2008، ص 57.

(6) - نسيم فلاح، درجة الذكاء العاطفي لمديري المدارس الثانوية الحكومية وعلاقتها بالثقة التنظيمية للمعلمين من وجهة نظرهم في العاصمة عمان، رسالة ماجستير في الإدارة والقيادة التربوية، قسم الإدارة والمناهج، كلية العلوم التربوية، جامعة الشرق الأوسط، عمان، 2017، ص 10.

### ثانياً: خصائص الثقة التنظيمية

نستنتج من خلال عرض المفاهيم السابقة جملة من الخصائص للثقة التنظيمية تتمثل فيما يلي:

- **متعددة المستويات:** أي أن الثقة التنظيمية يمكن أن تكون نتاج التفاعلات الموجودة بين زملاء العمل أو بين العاملين والإدارة العليا للمنظمة، أو بين المنظمات بعضها ببعض - على سبيل المثال ثقة جامعة في جامعة أخرى.
- **ذات جذور ثقافية:** أي ترتبط بشكل وثيق بالثقافة التنظيمية التي تعني القواعد والقيم والمعتقدات السائدة داخل التنظيم الإداري.<sup>(1)</sup>
- **تعتمد على الاتصال:** وهذا يعني أن الثقة التنظيمية هي نتاج سلوكيات الاتصال الإداري مثل: توافر المعلومات الدقيقة للجميع وإعطاء التفسيرات للقرارات وإظهار الصدق والشفافية في التعامل بين الأفراد العاملين والتي تسمح بجرية تبادل الآراء والأفكار.
- **الديناميكية:** فالثقة في تغير مستمر، فهي تمر بعدة مراحل ذات سمات مختلفة، ثم تستقر كالبناء وأخيراً تذوب بين الأفراد داخل المنظمة.<sup>(2)</sup>

### ثالثاً: أهمية الثقة التنظيمية

هناك تزايد في الدراسات التي تؤكد أن الثقة هي العامل الرئيسي في تحديد العلاقات، سواء كانت هذه العلاقة بين الأب وأبنائه، أو بين الأستاذ المحاضر و الطلبة، أو بين الطبيب و مريضه، أو بين الموظف ومؤسسته... فقد ثبت أن الثقة تساهم في بناء العلاقة الشخصية وتساعد على حرية التعبير بصدق في حين أن انعدامها يؤدي إلى تدهور العلاقات الشخصية، والتصلب في المواقف الإنسانية.

وقد كانت النظرة لموضوع الثقة بين التنظيم والعاملين تقاس وتفسر كأى متغير في الاتصالات فقط بينما هي ليست كذلك، لأن مكان العمل به متغيرات كثيرة تجعله يختلف عن ظروف المنزل أو قاعة المحاضرة أو عيادة الطبيب.

توصل (**Ouchi**) من خلال نظرية Z أن الدرس الأول المستفاد هو "الثقة" مضيئاً أن الثقة والإنتاجية أمران متلازمان الأمر الذي ينتج عنه أنه لا يمكن تحقيق الكفاءة والفعالية في التنظيم إلا عندما يصل المديرين إلى القناعة بأن الجانب الإنساني في المنظمات لا يقل أهمية إن لم يزد على الجانب التقني.<sup>(3)</sup>

(1) - السيد أحمد إبراهيم سعيد، العلاقة بين الثقة التنظيمية والأداء الابتكاري، مجلة كلية التربية بالرزازيق، العراق، العدد، 2013/81، ص ص 417، 418.

(2) - عايدة السعيد، الثقة التنظيمية لدى مديري المدارس الابتدائية بوكالة العوث الدولية بمحافظة غزة و علاقتها بالمناخ التنظيمي السائد لديهم، رسالة ماجستير في أطول التربية، كلية التربية، الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين، 2016، ص 18.

(3) - أ.د. عبد الله بن عبد الغني الطحجم، ود. طلق بن عوض، المفاهيم النظرية التطبيق، مرجع سابق، ص 270.

إن العمل مع الآخرين يحتاج إلى الاعتماد المتبادل بينهم وبطرائق مختلفة لإنجاز أهدافهم الشخصية والتنظيمية، والثقة أساسية وجوهرية لفهم السلوك الجماعي والفردى كما أن الثقة تعد عاملاً مهماً لعلاقات اجتماعية ثابتة ومستقرة.

حدد (Fit Zroy; 2007) المنافع التي تعود على المنظمة نتيجة توفر الثقة كالاتي:

- تزيد الثقة من ولاء الموظفين للعمل بالمنظمة.
- تشجع على المناقشات المفتوحة وتقلل من حدة الصراع التنظيمي.
- تؤدي إلى تحسين تنامي العلاقات الشخصية وتكوّن الدافع للعمل والرغبة في تحمل المزيد من المسؤوليات.<sup>(1)</sup>
- تعمل الثقة على تقليل الرقابة المباشرة والتوجيه المستمر في العمل.
- تخلق الثقة الأمان المستقبلي بين أطراف التعامل، وهذا يعود إلى الخبرة المتراكمة بين الأطراف حول سلوكيات بعضهم تجاه الآخر.
- تؤدي الثقة دوراً حاسماً في تحقيق الالتزام التنظيمي.
- تعتبر الثقة مهمة في رفع مستوى الأداء التنظيمي وعملية خلق المعرفة.<sup>(2)</sup>

#### رابعاً: مصطلحات لها علاقة بالثقة

إن الباحث في موضوع الثقة تعترضه صعوبات في تحديد مفهومها نظراً لتداخل المفاهيم وتعدد وجهات النظر حول مفهوم الثقة. لذلك يجدر به أن يُلمَّ ببعض المصطلحات التي لها علاقة بماهية الثقة؛ ومن أبرزها: التعاون، التنبؤ، الخطورة.<sup>(3)</sup>

#### 1- الثقة والتعاون: Cooperation

تتجسد إحدى صعوبات المفاهيم التي تتعلق بدراسة الثقة في أنها تختلط أحياناً مع مفهوم التعاون. فعلى سبيل المثال يؤكد (Mayer) أن الوثوق بشخص معين يعني أن تكون احتمالية أدائه لأعمالٍ نافعة أو على الأقل غير ضارة بالنسبة لنا عالية جداً، حيث تكفي لدعمنا للقيام بشكل من أشكال التعاون معه. وعلى الرغم من أن الثقة تؤدي في معظم الأحيان إلى ظهور السلوك التعاوني فالموظف قد يتعاون مع موظف آخر رغم أنه لا يثق به، لأن وجود بعض الوسائل مثل آليات الضبط وعدم وجود بدائل أخرى قد تدفع بطرق معينة إلى التعاون رغم غياب الثقة.<sup>(4)</sup>

(1) - عايذة السعيد، مرجع سابق، ص 15-16.

(2) - العنزي، سعد علي الساعدي، مؤيد يوسف نعمة، الثقة بين الإطار الشخصي لها والمفهوم التنظيمي الحديث، المجلة العراقية للعلوم الإدارية، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة كربلاء، العدد 2014/5، ص 54.

(3) - مؤيد الساعدي، مستجدات فكرية في السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، الورق للنشر والتوزيع الطبعة الأولى، 2011، ص 101.

(4) - نفس المرجع، ص 106-107.

**2- الثقة وإمكانية التنبؤ: Predictability**

من الواضح أن هناك علاقة بين إمكانية التنبؤ والثقة ولكن الارتباط بينهما ليس واضحًا. ذلك أن التنبؤ والثقة هما وسيلتان لتقليص مستوى الشك (Luhman)، ولكن الكثير من الدراسات تميل إلى جعل إمكانيات التنبؤ مرادفة للثقة، ومن بين التعريفات التي تستعملهما كمفهومين مترادفين، "المدى الذي يتوقع فيه المرء إمكانية التنبؤ بسلوك الشخص الآخر في سياقات ما يتوقعه هذا الشخص بشكل طبيعي من منطلق حسن النية".

إن أفضل صورة للتعامل مع إمكانية التنبؤ هي النظر إليها على أنها تؤثر على التعاون، فإذا كان الفرد يتنبؤ بتصرف الطرف الآخر بشكل إيجابي فسوف يميل إلى التعاون مع ذلك الطرف والسبب وراء ذلك قد يتمثل في كون إمكانية التنبؤ عنصرًا خارجيًا بالنسبة للطرف الأول مثلها كمثل آليات الضبط القوية، فبدون هذه الآليات قد يكون الشخص غير مستعد لأن يكون عرضة لتأثير سلوك الطرف الآخر وبالتالي فإن إمكانية التنبؤ ليست عنصرًا كافيًا لظهور الثقة.<sup>(1)</sup>

**3- الثقة والخطورة: Severity**

لقد ربطت التعاريف بين مصطلحي الثقة والمخاطر، ومن التعاريف التي ربطت المخاطر بالثقة كأساس لقياسها، تعريف (Mayer)، و الذي عرف الثقة بأنها: حالة الاستعداد لتحمل المخاطر.<sup>(2)</sup>

وقد تكون المخاطرة إحدى الخصائص الشائعة لحالات الثقة؛ إذ تجمع أغلب وجهات النظر التي تداخلت فيما بينها على أن عامل الخطورة موجود دومًا في العلاقة، فعندما أكون متأكدًا تمامًا من القابلية العلمية أو المهارة لطبيب بارع في إجراء عملية جراحية فلا حاجة للثقة إذا أن الثقة تنتهي في حالة تحقق المعرفة الكلية، وبذلك زوال الخطر.<sup>(3)</sup>

**4- الثقة والوثوق:**

لا تبدو العلاقة بين الثقة والوثوق واضحة المعالم في الدراسات الخاصة بالثقة، حيث يجادل (Luhman) في اقتراحه بين الوثوق والثقة، بأن الثقة تختلف عن الوثوق لأنها تتطلب مبادرة مسبقة من قبل الفرد بحيث يعترف بوجود المجازفة ويقبل بها، وعلى الرغم من أن الثقة والوثوق قد يصبحان أمرًا روتينيًا فإن التمييز بينهما يعتمد على التصور، فإذا كنت لا تفكر في أي بدائل فأنت في حالة الوثوق أما إن اخترت أية أفعال رغم المجازفة فإنها حالة ثقة.<sup>(4)</sup>

(1) - خمولي أسماء، أثر الثقة التنظيمية على التمكين الإداري- دراسة ميدانية مديرية أملاك الدولة لولاية بسكرة، مذكرة ماستر في علوم التسيير، تخصص تسيير الموارد البشرية، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2017، ص 62-63.

(2) - م. أميرة خضير كاظم، مرجع سابق، ص 231.

(3) - مؤيد الساعدي، مرجع سابق، ص 108.

(4) - خمولي أسماء، مرجع سابق، ص 62.

### المطلب الثاني: نظريات الثقة التنظيمية

تعد الرقابة أداة تساعد المنظمة في اكتشاف أخطاء الأداء بغرض تصحيحها، كما أنها تعكس فلسفة المنظمة، حيث ترتبط بالنمط القيادي، إذ كلما قلت ثقة الرئيس في العاملين أدى ذلك إلى التشدد في استخدام الأساليب التقليدية في الرقابة، وكلما وثق الرئيس بالمرؤوسين فإن الأساليب الرقابية تكون أكثر إيجابية، حيث أن شعور العاملين بفعالية الأسلوب الرقابي مدعاة لزيادة ثقتهم بالمنظمة.

لقد كانت الرقابة جزءاً رئيسياً من ثقافة الإدارة وممارستها في ظل نظريات التنظيم المبكرة إذا لم تكن أصلاً تثق في قدرة العاملين على الإنجاز، وغير متأكدة من كونهم سيلتزمون بإنجاز الأعمال وفق المعايير التي ترتضيها المنظمة. لقد كانت أفكار الرقابة والسيطرة سمة بارزة في النظريات المبكرة في الإدارة والتنظيم.

مع التقدم التكنولوجي تطورت قدرات ومهارات العاملين عن طريق البرامج التطويرية التي تتبناها المنظمة في إدارة الموارد البشرية<sup>(1)</sup>، أو من خلال التطوير الذاتي بالاستفادة من فرص التدريب المتوفرة في سوق العمل.

لذا قد يكون لدى العاملين مهارات تفوق متطلبات المهام الموكلة إليهم، كما يمكن للبعض منهم القيام بأكثر من عمل لذا فإن الوصاية والقيود التي تفرضها الإدارة على العاملين قد تصبح عائقاً يحول دون تحقيق مستويات أعلى من الجودة.<sup>(2)</sup>

من منظمات عدم الثقة إلى منظمات الثقة تدرج الفكر الإداري في تصميم النظريات والأساليب الإدارية والنماذج بدءاً بنظريات عدم الثقة، تليها بعض النظريات التي تناولت العلاقات التنظيمية وأصبحت ممهدة لمفاهيم الثقة، وفي الوقت الحاضر أصبحت الثقة فكرياً وواقعاً ولاقت شهرة واسعة عالمياً خاصة في اليابان.

#### أولاً: نظريات عدم الثقة:

تتمثل نظريات عدم الثقة في العاملين فيما جاءت به المدرسة الكلاسيكية حيث كان من أبرز نظرياتها، نظرية الإدارة العلمية ونظرية البيروقراطية.

#### ● نظرية الإدارة العلمية:

تنسب أفكار الإدارة العلمية إلى فريدريك تايلور، ظهرت عام 1911 وتضمنت مجموعة من المبادئ تعالج حالة عدم التقيد من قبل العاملين أثناء قيامهم بالعمل مما يؤدي إلى تذبذب في الإنتاج، وهذا التذبذب يفقد الإدارة قدرتها على التنبؤ والتخطيط ومعرفة حجم الإنتاج المستقبلي، فإما أن تكون هناك طريقة مثلى ومحددة في تأدية العمل ضمن خطوات

(1) - زيد عبوي، التنظيم الإداري مبادئه وأساسياته، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان 2006، ص 204.

(2) - حمد بن سليمان البدراني، إدراك العدالة التنظيمية وعلاقتها بالثقة لدى العاملين في المنظمات الأمنية - دراسة ميدانية للعاملين بالفتيش الأمني بالمطارات السعودية الدولية، أطروحة دكتوراه في العلوم الأمنية، الرياض 2010، ص 58 - 59.

وأسس موحدة، أو أن يعمل كل واحد بالطريقة التي يراها مناسبة، فلا تتحقق الكفاءة ولا مستويات الإنتاج المستهدفة، لذا لا بد على الإدارة أن تتعامل مع العمال وفق مبدأ العقاب والثواب، فمن يعمل وفق مبدأ الإدارة أي ما تعلمه في موقع العمل سينال مكافآت، أما الابتكار والإبداع فتلك أمور يهتم بها المختصون بالإدارة والإشراف، لذلك فالمدير لا يثق بالعاملين لأنهم لا يعرفون ما يجب عليهم عمله دون رقيب.

### • نظرية البيروقراطية

أي عدم ثقة الإدارة بالعمال إذا يشعرون بأن العمال لا يحبون عملهم، ولا يمكن أن يتحقق الأداء إلا من خلال الإدارة الدقيقة والتحكم المتزايد<sup>(1)</sup>، فهي لا تقل أهمية عن سابقتها فقد صاغ أفكارها ماكس فيبر (1864-1920) والذي جاء بمبادئ البيروقراطية التي تعني حكم المكتب وكان يؤمن بتحقيق مستويات عالية من الكفاءة الإنتاجية من خلال الضبط والدقة في العمل ووضوح القوانين والتشريعات لتحقيق النظام والكفاءة والعمل الجاد، والبعد عن المصالح الشخصية لحساب المصلحة العامة.

لاقت أفكار الإدارة العلمية و النظرية البيروقراطية انتقادات شديدة وذلك لأن الإدارة العلمية بمبادئها المحددة والمقيدة تمنع الفرد من تحقيق ذاته حيث كل شيء محدد مسبقاً ومقيد بطريقة محددة ينبغي فقط تنفيذها، أما مبادئ البيروقراطية فهي تخلق إنساناً اعتمادياً وسلبياً، يشعر أن لا سيطرة لديه على مقومات العمل بسبب السلطة العمودية والسيطرة المطلقة للإدارة العليا بشكل مركزي.

### ثانياً: نظريات مهدت للثقة

تضمن الفكر الإداري مجموعة من النظريات مهدت لظهور الثقة كأحد المفاهيم في المنظمات المعاصرة وذلك من خلال التنبيه للعلاقات بين العاملين بالمنظمة والأساليب التنظيمية المناسبة للتعامل معهم من أجل تحقيق أهداف المنظمة، وشمل هذا الفكر الإداري مدرسة العلاقات الإنسانية وامتداداتها من خلال المدرسة السلوكية والتي شملت عدة نظريات مهدت بدورها لبناء منظمات معتمدة على الثقة.

يعتبر (شستر بارنارد) نقطة تحول بارزة في الفصل بين الفكر التنظيمي التقليدي والفكر التنظيمي الحديث فقد صاغ فكرة المنظمة كنظام تعاوني لكونه لم يكن راضياً عن المبادئ التقليدية في إدارة العاملين لا سيما مبدأ السلطة الرسمية التي تبدأ من القمة اتجاه أسفل التنظيم، وقد جاء بمبدأ معاكس لذلك ولكي تنثق الإدارة العليا وتطمئن على أن العاملين سيلتزمون بتنفيذ الأوامر، يشترط برنارد في تلك الأوامر أن تكون في دائرة توقعات العاملين، لذا فمن واجب الإدارة أن تتعرف على توقعات العاملين بشأن القرارات، وتوسع المشاركة في اتخاذ القرارات ليتسنى قبول العاملين لها والتزامهم بتنفيذها.

(1) - خمولي أسماء، مرجع سابق، ص 65 - 66.



• نظرية  $x$  و  $y$  التي صاغها دوغلاس ماجريغور 1957 :

لفتت النظرية الانتباه إلى نوعين من العاملين :

النوع الأول الكسول الذي يفترق إلى الطموح ويميل إلى عدم الالتزام إلا في ظل الرقابة المستمرة، وفي المقابل النوع الثاني وهم أشخاص محبوبون للعمل، طموحون وملتزمون ذاتياً بانجاز وتحقيق أهداف المنظمة بأقصى فعالية، ومن هنا فإن هذا النوع من العمال جدير بثقة المشرف وثقة الإدارة وثقة زملاءه، أما الأول فليس جديرًا بالثقة إطلاقاً.

• نظرية العاملين لهوزبورغ:

والتي كانت بمثابة دعوة لتأسيس الثقة التنظيمية من خلال إشباع كل من العوامل الدافعة والعوامل الصحية، وفي هذه النظرية لفت للانتباه إلى العلاقة بالمشرف واعتبر السلوك الإشرافي عامل رضا وتحفيز للعاملين.<sup>(1)</sup>

ثالثاً: نظريات الثقة

مع التقدم الصناعي والتكنولوجي وارتفاع وتيرة المنافسة بين أمريكا واليابان، ظهرت أساليب في الإدارة ونظريات تعتمد على توفير عوامل الثقة وإشاعتها داخل المنظمة، ومن أبرز الأساليب الإدارية المتعمدة على الثقة بين العاملين لتحقيق الفعالية والنجاح، إدارة الجودة الشاملة، ونظرية Z.

يرى بعض المفكرين أن سر نجاح الإدارة اليابانية هو الاهتمام بمهارات العاملين وأهدافهم وتطبيق مبادئ العلاقات الإنسانية، وبهذا تم تشكيل الموجة الثورية الثالثة مع الثورة الصناعية وثورة الحاسوب، وهي بنفس الوقت تمثل ثقافة تنظيمية جديدة وثورة إدارية شاملة، إذ أن الجودة الشاملة تستهدف الحصول على المنتج الموثوق.

أما النظرية **Z** التي توصل إليها (Ouchi) والتي توضح كيف يمكن للمنظمات الأمريكية أن تواجه التحديات اليابانية إذ تؤكد على ضرورة الاهتمام بالجانب الإنساني للعامل وأن إنتاجيته لن تحل بزيادة الحافز المادي بل تصحبها عملية تعليم الأفراد وجعلهم يشعرون بروح الجماعة، لذا قدم أوشي أهم النقاط في نظرية Z كالتالي:

- **الثقة:** الثقة المتبادلة بين جميع العاملين لازمة وضرورية.
- **المهارة:** فالممارسة اليابانية للإدارة تتسم بالدقة والتهديب، أي المهارة وفن التعامل وهذا يتهيأ من خلال الخبرة والتجربة الطويلة في الوظيفة.
- **الألفة والمودة:** والتي تعتمد عليها الروابط المشتركة في الحياة اليابانية، وما تنطوي عليه من الاهتمام ودعم الآخرين والابتعاد عن الأنانية.

(1) - حمد بن سلمان البدراني، مرجع سابق، ص 60.

كما سبق فإن الثقة بجانب الرضا تعتبر أهدافاً رئيسية في إدارة الجودة الشاملة وفي نظرية Z.<sup>(1)</sup> وفي ما يلي تمثيل للنظريات التي ساهمت في تطور مفهوم الثقة:

الشكل رقم (1-1): تدرج الثقة عبر مدارس التسيير



المصدر: من إعداد الطالب اعتماداً على دراسات سابقة

المطلب الثالث: الثقة التنظيمية (أنواعها، قياسها وعناصرها)

أولاً: أنواع الثقة التنظيمية

نظراً لطبيعة موضوع الثقة التنظيمية، حيث أن مفهومه يغلب عليه الطابع الشخصي والعاطفي ويتأثر بمفاهيم القيم والبيئة والاتجاهات، فقد تباينت وجهات النظر حول أنواع الثقة التنظيمية، فتعددت أنواعها بحسب زاوية النظر إليها، فالثقة تبنى بين الفرد والفرد، وبين الفرد والمجموعة، وبين الفرد والمنظمة، لذلك يتغير شكل الثقة ونوعها بحسب شكل العلاقة ونمطها.

✚ نجد أن موريس و موبراغ (Moris & Mobrey: 1999) قسما الثقة إلى قسمين هما:

1- الثقة الشخصية: وتتضمن نوعين من الثقة

• الثقة الجانبية أو الأفقية: وهي التي تكون بين الزملاء داخل المنظمة.

(1) - خمولي أسماء، مرجع سابق، ص 70.

• الثقة الرأسية أو العمودية: ويقصد بها تلك الثقة التي تكون بين الموظفين والمدراء.

**2- الثقة غير الشخصية:** ويطلق عليها الثقة المؤسسية التنظيمية أو الثقة بالمنظمة، وهي تلك الثقة التي توضح رغبة الموظفين في أن يكونوا عرضة لتصرفات منظماتهم، وهذه الرغبة لا تظهر إلا عندما تتواصل المنظمة في كافة أعمالها مع موظفيها.<sup>(1)</sup>

✚ في حين قسم ماير وآخرون (Mayer et al: 1999) الثقة حسب مصدرها إلى:

**1- الثقة القائمة على المعرفة:** وهي التي تبنى على المعرفة وفهم طرفي الثقة لبعضهما البعض بشكل يساعد كلاً منهما على التنبؤ بسلوك الآخر في مواقف معينة.

**2- الثقة القائمة على أساس الرسمية:** وهي تعتمد على وجود قواعد توبيخ، حيث تؤدب أي طرف من طرفي عملية الثقة إذا ما سبب ضرراً للآخر.

**3- الثقة القائمة على الملامح الشخصية:** وهي التي تحدث بين طرفي الثقة بناءً على الطبيعة الشخصية، فيثق كلا الطرفين في بعضهما البعض بغض النظر عما إذا كان هذا الشخص جديرًا بالثقة أم لا.<sup>(2)</sup>

✚ وقد ذكرت أنواع أخرى للثقة في المراجع منها:

### 1- الثقة التعاقدية: Contractual Trust

وهي عنصر أساسي لاستمرار المعلومات بين الأفراد وهذا المفهوم يعود للعالم (Rotter)، حيث يعني به " التوقع الذي يحمله الفرد أو المجموعة بأن العمل الموعد به كتابيًا أو شفهيًا من قبل (الفرد أو مجموعة ) أو إدارة أخرى يمكن الاعتماد عليه".<sup>(3)</sup>

يعني هذا التعريف أن الثقة تتضمن الطبيعة التعاقدية أي الاتفاق والتفاعل بين الأطراف، يتضمن التعهد من أحد الأطراف وتوقع الوفاء من الطرف الآخر سواء كان ذلك الاتفاق حقيقيًا أو تصورًا ضمنيًا.<sup>(4)</sup>

(1) دلال العريفي، مستوى الثقة لدى قائدات المدارس الابتدائية الحكومية بمدينة الرياض، مذكرة ماجستير في الإدارة والتخطيط التربوي، قسم الإدارة والتخطيط، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة الإمام بن سعود الإسلامية، المملكة العربية السعودية، 2018، ص 18.

(2) ساخي بوبكر، تمكين العاملين وعلاقته بجودة الحياة الوظيفية في ضوء الثقة التنظيمية كمتغير وسيط، رسالة ماجستير في التنمية البشرية وفعالية الأداء، قسم علم النفس والأرطوفونيا، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة وهران 2 محمد بن أحمد، الجزائر، 2015، ص 68.

(3) أ.د عبد الله عبد الغاني الطجم و د. طلق بن عوض الله السواط، مرجع سابق، ص 283.

(4) عايدة السعيد، مرجع سابق، ص 19.

**2- الثقة المكشوفة: Disclosure Trust**

أتى بهذا النوع للعالم (Sidner Jourard)، حيث أشار إلى "أن الاختيار الذي يواجهه به كل منا في لحظة هو هل نسمح للآخرين بمعرفتنا كما نحن أو نبقي أشخاص غامضين ولا نود أن نرى على حقيقتنا".  
فالثقة المكشوفة هي التوقعات بأن الشخص في عملية الاتصالات، حينما يظهر مشاعره وآراءه وقيمه للآخرين فإنهم يصغون إليه باحترام، ولا يستخدمون هذه المعلومات للإضرار به، كما أن هناك درجات للمكاشفة Diclosure تبدأ من الدرجة الأقل خطرًا والمتمثلة في إظهار الآراء، إلى الأكثر خطورة والمتمثلة في المشاركة الوجدانية.<sup>(1)</sup>

**3- الثقة المبنية على العاطفة: Effect-Based Trust**

وهي ناجمة عن الارتباطات العاطفية بين الأفراد وتكون عادة بين أفراد يدينون بعقيدة واحدة، أو يعتنقون مبدأ واحد، وقد تتطور هذه الثقة إلى درجة التأخي.<sup>(2)</sup>

**ثانيًا: قياس الثقة التنظيمية**

اختلف الباحثون حول قياس متغير الثقة التنظيمية إذ أشارت الأدبيات ذات الصلة إلى انطواء معظم هذه المقاييس تحت مدخلين يقوم كل منهما على أساس منظور معين.

**المدخل الأول: يسمى بمدخل أساس الثقة (truste-base)**

ويقوم على أساس توقعات الأفراد تجاه الآخرين وتعتمد هذه التوقعات على الاعتبارات النفعية (كلفة- ربح) والاعتبارات العلائقية، والخصائص الشخصية، والانجذاب الشعوري بين الشخص الواثق trusor والموثوق به trustee.  
ويذكر ضمن هذا المدخل عدة أبعاد للثقة منها:

**1- أبعاد دراسة (Mayer Et Al;1995)**

- البعد الإدراكي Cognitive.

- البعد العاطفي Affective.

ومن الدراسات التي اعتمدت على هذه الأبعاد أيضا دراسة (Mc Allister ;1995)

**2- دراسة (Shockley-Zalabak Et Al ;2000)، اعتمدت على:**

- القدرة: Competence.

- الاتصال المفتوح: Open Communications.

(1)- أ.د عبد الله عبد الغاني الطحجم و د. طلق بن عوض الله السواط، مرجع سابق، ص 284.

(2)- محمولي أسماء، مرجع سابق، ص 74.

- الاهتمام بالعاملين: Concern For Employees.

- الموثوقية: Reliability.

- الاشتراك في الأهداف والقيم والمعتقدات (1). Sharing Of Goals, Values And Norms.

✚ المدخل الثاني: يسمى بمدخل بؤرة الثقة أو مرجعية أو مصدر الثقة (trust focus)

يقوم على أساس مصدر الثقة في المنظمة والتي قد تكون ضمن المستوى الأفقي للمنظمة (علاقة الثقة بين العامل وزملائه الآخرين)، أو ضمن المستوى العمودي (علاقة الثقة بين العامل والرئيس المباشر أو الإدارة العليا).

أبعاد هذا المدخل حسب دراسة (scott ;1981) هي:

- الثقة في زملاء العمل co-worker trust.

- الثقة في الرئيس المباشر immediate supervisor-trust.

- الثقة في الإدارة العليا: Upper Management-trust. (2)

و سيتم التطرق إليها لاحقاً.

اعتمد الباحث على نفس الأبعاد السابقة كونها أكثر اتساقاً مع أهداف الدراسة ومضامينها، هذا من جانب ومن جانب آخر كون هذه الأبعاد أكثر قياساً للثقة التنظيمية، وفي ما يلي توضيح مبسط لما يعنيه كل بعد من هذه الأبعاد.

### 1- الثقة في زملاء العمل: Trust In Co-Workers

هي ثقة الأفراد داخل المنظمة بعضهم ببعض من خلال العلاقات التعاونية والاتصالات المفتوحة بين الطرفين<sup>(3)</sup>، وتلتبس هذه الثقة من خلال الميل للموقف الإيجابي بين الأفراد العاملين، من حيث الاعتماد المتبادل والاشتراك في الأفكار والمعلومات،<sup>(4)</sup> وتكتسب هذه الثقة في ظل توافر عدد من الخصائص والسمات التي تجعل من الفرد جديراً بثقة الآخرين وتشمل كل من الالتزام في العمل والقيم والمبادئ والاهتمام بمصالح الزميل ومساعدته.<sup>(5)</sup>

(1)- د.حامد كاظم متعب و أ. عامر علي العطوي، دور الثقة التنظيمية في تحسين مستوى مخرجات العمل الموقفية والسلوكية- دراسة ميدانية في معمل نسيج الديوانية، مجلد القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 10، العدد 2/2008، ص 28-29.

(2)- خمولي أسماء، مرجع سابق، ص 72-73.

(3)- م. أميرة خضيرة، مرجع سابق، ص 232.

(4)- Iram Bachir, Employee-employer reatronchip « Empouement and interpersonal trust in private Educatronal Imstitutions and fts, Impact on overall profitabitty of an organization ».international journal of asian Social scienc, 2012, vol.2, no 3, p.263.

(5)- خمولي أسماء، مرجع سابق، ص 77.

**2- الثقة بالمشرفين: Trust In Supervisors**

عرفها (الطائي، 2007:8): ثقة الأفراد بمشرفهم في العمل من حيث درجة اهتمامه ودعمه وتحفيزه لهم وتلبية حاجاتهم الشخصية، ومدح جهودهم ورفع روحهم المعنوية، فضلاً عن ذلك امتلاكه للمهارات والقدرات التي تمكنه من إنجاز المهام الملقاة على عاتقه.<sup>(1)</sup>

يكتسب المشرف ثقة مرؤوسيه إذا ما توفرت فيه حقائق الكفاءة والجدارة والأخلاق والانفتاح على المرؤوسين.<sup>(2)</sup>

**3- الثقة بالإدارة العليا: Trust In Organization Managment**

تشير الثقة في الإدارة العليا إلى ثقة الأفراد بقدرته المنظمة على تنفيذ المسؤوليات، واتخاذ قرارات عادلة تكون في صالح جميع أفراد المنظمة،<sup>(3)</sup> وتكسب الإدارة ثقة العاملين من خلال توفير الهيكل التنظيمي المرن والمناسب فضلاً عن التعامل العادل مع كافة الأقسام والفروع وتوفير الدعم المادي والمعنوي للعاملين، فنقص الثقة يجعل الأفراد يفضلون مصالحهم الشخصية على مصالح المنظمة ومن ثمة انخفاض ولائهم والتزامهم التنظيمي.<sup>(4)</sup>

**ثالثاً: عناصر الثقة**

حدد الباحثان (Bulter/Cantrell: 1984; P19-28)، العناصر الأساسية للثقة التنظيمية بخمسة عناصر تختلف فيما بينها اعتماداً على وضع ومكانة الفرد سواء كان مديراً أو مرؤوساً وهذه العناصر هي:

أ- النزاهة: وهي السمة السائدة في الشرف والأمانة والصدق من جانب الفرد الموثوق فيه.

ب- المقدرة الشخصية: هي المعرفة التقنية والمهارات الكافية للشخص الموثوق فيه.

ج- الاتساق: الاعتماد و الرأي الجيد أو الحكم الجيد في المواقف.

د- الولاء: هو الرغبة في الجماعة والدعم والإسناد وتشجيع الآخرين.

هـ- الصراحة: تتضمن الرغبة في تبادل الأفكار والمعلومات بجرية مع الآخرين.<sup>(5)</sup>

(1) - م أميرة خضير كاظم، مرجع سابق، ص 233.

(2) - حميدة سالم الكعبي، دور الثقة التنظيمية في تحرير سلوك المواطنة التنظيمية- دراسة تحليلية لأراء عينة من موظفي شركة الفاو الهندسية العاملة بوزارة الإعمار والإسكان، مجلة كلية الرافدين الجامعة للعلوم، العدد 2013/32، ص 271.

(3) - نسيم فلاح، مرجع سابق، ص 17.

(4) - د.محمد جودت، محمد فارس، العلاقة بين الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي- دراسة ميدانية على جامعة الأزهر، غزة، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، المجلد 22، العدد 2014/2، ص 170.

(5) - مؤيد الساعدي، مرجع سابق، ص 110 .

كما أشار (Hoy And Tschannem-Moram, 2003: P8)، إلى أن هناك خمس حقائق تعكس مفهوم الثقة التنظيمية والتي كان أغلبها مرادفًا لما ذكر سلفًا.

- 1/ الإحسان **Benevolence**: شعور طرف ما بأن الطرف الآخر يحسن إليه بالخير ويمده بالعطف.
- 2/ الكفاءة (القدرة الشخصية) **Competeny**: المدى الذي يمتلك فيه الطرف الآخر المؤتمن المهارة والمعرفة والخبرة.
- 3/ المعولية (الاتساق) **Reliability**: المدى الذي يعتمد فيه شخص ما عن شخص أو مجموعة أخرى.
- 4/ الاستقامة (النزاهة) **Honesty**: شخصية وسلامة ونزاهة ومصداقية الطرف المؤتمن.
- 5/ الانفتاح (الصراحة) **Openness**: المدى الذي يكون ليس فيه حجب للمعلومات عن الآخرين.<sup>(1)</sup>

أخذ (Mayer) ثلاثة عناصر (القدرة – الإحسان – النزاهة) وشكل بها نموذج سمي بنموذج الثقة التنظيمية المتكامل يقدم النموذج الثقة التنظيمية على أنها عملية ديناميكية في السياق التنظيمي بحيث يفرق بين الثقة والعوامل أو السلوكيات التي تساهم في بنائها وتنميتها بين الأفراد ويوضح النموذج عنصرين من أهم العناصر المكونة للثقة وهما:

1- الاستعداد للثقة: وهو الرغبة العامة للثقة بالآخرين (رؤساء أو زملاء) وذلك تبعًا لشخصية الفرد وخبراته الحياتية، وخلفيته الثقافية ودرجة تعلمه والعديد من العوامل الاجتماعية والاقتصادية.

2- الجدارة بالثقة: وهي تشير إلى التوقعات والاعتبارات بخصوص دافعية الآخرين (رؤساء أو زملاء)، ونواياهم أثناء تصرفاتهم.

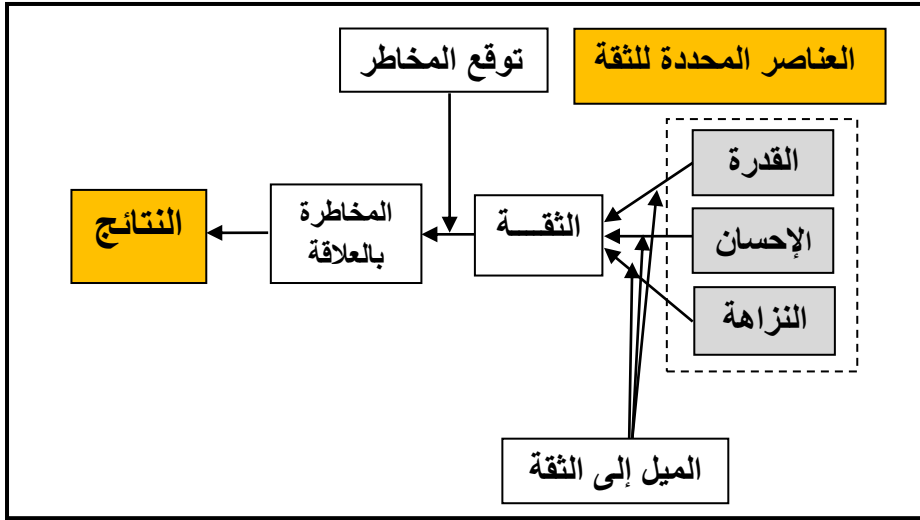
- ويفرق النموذج بين الثقة وسلوكيات الموثوق به حيث تقع سلوكيات الموثوق فعليًا متى أخذ مانح الثقة المخاطرة التي يكون الموثوق به طرفًا فيها، وإذا خالف الموثوق به ثقة المانح من خلال إظهار الإخفاق في (القدرة والإحسان والنزاهة)، حينئذ يمكن لمانح الثقة أن يقرر التوقف عن منح الثقة للموثوق به في المعاملات المستقبلية، ويفترض هذا النموذج أن الثقة ليست عاملاً ثابتًا بل هي عامل حلقي يعتمد على التفاعلات الحاضرة والتي تشكل العلاقات اللاحقة بين الطرفين.<sup>(2)</sup>

والشكل الآتي يوضح نموذج (Mayer).

(1) - م.م عامر علي حسين العطوي و م. إلهام ناظم الشيباني، دور الدعم والثقة القيادية في بناء الإلتزام التنظيمي للعاملين-دراسة استطلاعية لآراء عينة من موظفي المديرية العامة لتربية كربلاء، مجلة جامعة كربلاء العلمية، المجلد 8، العدد 2010/3، العراق، ص 131.

(2) - ساخي بوبكر، مرجع سابق، ص 80-82.

الشكل رقم (1-2): نموذج ماير للثقة التنظيمية



Source: Mayer Et Al, 1995: P715.

#### المطلب الرابع: عوامل نجاح الثقة التنظيمية

##### أولاً: أساليب بناء الثقة التنظيمية

لما كانت الثقة التنظيمية ركيزة أساسية لنجاح وتميز المنظمات؛ فهناك حاجة ملحة إلى معرفة أساليب وأسس بنائها.

##### 1- تطوير نظام قيم مشترك بين أفراد المنظمة

بمعنى وضع مجموعة من القيم متفق عليها من جميع أفراد التنظيم، تسير بها عملية التفكير والسلوك على المستوى الفردي والجماعي وتلتزم بها السلطات العليا في التنظيم وتعمل على ضمان ترسيخها وتثبيتها في شخصية الفرد العامل، فالأمر ليس بإيجاد ثقافة منظمة بل العمل على تطوير هوية تنظيمية مشتركة لاستيعاب التنوع الثقافي الذي يميز مواردها البشرية.

##### 2- بناء رؤية مستقبلية واضحة ومشتركة

والرؤية هي تحديد المسار الرئيسي الذي تبناه المنظمة لتحقيق رسالتها وأهدافها على المدى القريب والبعيد في ضوء البيئة العامة للمنظمة، ويشترط في ذلك توضيح الإدارة العليا لوجهات نظرها المتعلقة بالتصور المستقبلي لواقع وأهداف نشاط المنظمة على المستويين التنفيذي والإستراتيجي للمؤوسين، ما يعزز الثقة في السلوكيات والقرارات الصادرة عن الإدارة حتى في حالة الاختلاف في الرأي فيما يخص البديل الأنسب لمعالجة وضعية معينة.

##### 3- تحسين عملية الاتصال والتفاعل الإيجابي

إن وضع الأهداف وصياغتها بطريقة تشاركية يمهّد إلى مناخ تعاوني بين الأفراد فيما بينهم وبين الإدارة العليا، ويشجع على العمل في فرق متكونة من مهارات وكفاءات مختلفة، ما يرفع من مستوى الالتزام والثقة؛ فمبدأ وحدة الهدف الذي يترجم خلفية ودوافع متفق عليها ومقبولة جماعياً يزيل حواجز الاتصال، ويشجع على الإصغاء والاهتمام بالآخر، ويعطي



مساحة أوسع لحرية التعبير في مناقشة المشاكل التي قد تواجهها المنظمة، وبالتالي المبادرة باقتراح حلول أقرب في الواقع العملي.<sup>(1)</sup>

- وقد تم الإشارة أيضاً إلى مجموعة من المقومات التي من شأنها الحفاظ على مستويات الثقة في المنظمة وتعزيزها، من بينها:
- أن تعتمد المنظمات إلى بناء هياكل تنظيمية وأساليب تشغيلية تعتمد على الوثوق في قدرات الموظفين.
- توفير المنظمة البيئة الآمنة المستقرة للموظفين من خلال سياسات إدارية محددة كالعدالة في الترقيات.
- استخدام القوة استخداماً إيجابياً والابتعاد عن الاستخدام الشخصي لها من قبل القيادات.<sup>(2)</sup>

### ثانياً: قواعد الثقة التنظيمية

تعتبر الثقة التنظيمية مطلباً أساسياً للتحويل من الاعتماد على السيطرة التنظيمية والرقابة إلى الاعتماد على المعلومات والمعرفة من أجل مواكبة التطورات ومواجهة التحديات، لذلك فالمنظمات تحتاج إلى قواعد لا بد من مراعاتها لبناء مناخ من الثقة ليس من السهل تحطيمه أو زعزحته، ومن هذه القواعد:

#### 1- عدم الإفراط في الثقة بالآخرين:

من غير الحكمة الوقوف بأناس لم يتم ملاحظة سلوكهم لفترة كافية، فليس من الضروري أن يثق شخص بأناس لا يعرفهم جيداً ولا يشتركون معه في نفس الأهداف.

#### 2- محدودية الثقة:

ثقة بلا حدود تعني ثقة غير واقعية حيث أن الثقة بحدود في المنظمات تعني الثقة بقدرة العاملين والتزامهم بتحقيق الأهداف والتضحية من أجل ذلك.<sup>(3)</sup>

والمنظمات المعتمدة على الثقة تعيد تصميم عملها بما يتناسب مع أجواء الثقة المتبادلة، وستكون الرقابة بعد التنفيذ عند تقويم النتائج.<sup>(4)</sup>

#### 3- الثقة تتطلب القدرة على التكيف:

إذا كان البناء التنظيمي يحدد مدى استقلالية وثبات الجماعات، فإن بعض الظروف قادرة على إحداث التغيير لذا يجب

(1) - ساخي بوبكر، مرجع سابق، ص 75-76.

(2) - عبد المحسن بن محمد، ممارسة مديري مدارس التعليم العام بمنطقة القصيم للصلاحيات الإدارية الممنوحة وعلاقتها بالثقة التنظيمية من وجهة نظر المعلمين والمديرين ووكلائهم، مذكرة ماجستير في الإدارة التربوية والتخطيط، كلية التربية، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية 2014، ص 36-37.

(3) - نسرین غانم عبد الله أبو شويش، محددات الثقة التنظيمية وآثارها - دراسة تطبيقية على العاملين في وكالة الغوث وتشغيل اللاجئين - الأنوروا، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية غزة، فلسطين، 2013، ص 20.

(4) - خمولي أسماء، مرجع سابق، ص 75.

على المنظمات امتلاك القدرة على التكيف.

#### 4- الحزم:

تتطلب الثقة الحزم حيث يتوجب على الإدارة اختيار موظفين لديهم القدرة على التكيف وتحديد الذات والتعاضد مع التوقعات، مع إمكانية الاعتماد عليهم في إنجاز المطلوب.

#### 5- حاجة الثقة للتكامل التنظيمي:

من أجل أن يعمل الجميع يجب أن تلتقي أهداف التنظيمات الصغيرة مع أهداف المنظمة الأم.

#### 6- الاتصال:

الثقة تتطلب اتصالاً شخصياً لكي يكون حقيقياً ويحقق شروط تكوين الالتزام والوفاء، كذلك لا بد من عقد المزيد من اللقاءات الشخصية لتعزيز الأهداف التنظيمية وإعادة النظر في الإستراتيجيات التنظيمية.

#### 7- تناقص الثقة التنظيمية:

من السهل تحطيم الثقة إذ تم الذهاب إليها بطرق غير مناسبة، في حين من السهل بناؤها والحفاظة عليها إذا لم نقع ضحايا التفكير السطحي الضيق.<sup>(1)</sup>

وعند التأمل في ما سبق يتبين لنا أن إرساء قواعد الثقة داخل التنظيمات بين جميع العاملين يستند إلى القيم المشتركة التي تجمع بينهم، فحين يتم تحديد الأهداف بالمشاركة و اعتماداً على رسالة المنظمة، سيكون العاملون أكثر ارتباطاً بالمنظمة التي ينتمون لها.<sup>(2)</sup>

#### ثالثاً: مراحل تحقيق الثقة

إن تحقيق الثقة التنظيمية بين الأفراد ليس بالأمر السهل، حيث أن الثقة تمر بثلاث مراحل حتى تتحقق وتتلخص هذه المراحل في:

**1- الثقة المدركة:** وتتحقق نتيجة لوجود أساليب عقلانية مدركة تدفعنا للثقة بالطرف الآخر والاعتقاد بأنه سيؤدي دوره

بشكل مناسب مثل: وعود الطرف الآخر وصدقه وسمعته.

**2- الثقة العاطفية:** وتتضمن مشاعر الرغبة في التعامل مع الطرف الآخر، وتطوير علاقة إيجابية معه، وتنتقل الثقة من المدركة إلى العاطفية نتيجة تجربة الطرف الأول للطرف الآخر ونجاح الطرف الآخر (المؤمن) في تجربته.

(1) - عايذة السعيد، مرجع سابق، ص 21.

(2) - دلال العريفي، مرجع سابق، ص 26.

**3- الاستعداد:** وهو الشعور بعدم الحاجة لتحصن من الطرف الآخر، والاستعداد للتضحية من أجله ويحدث نتيجة لتحقيق شروط الثقة المدركة والعاطفية معاً وبشكل عميق.<sup>(1)</sup>

#### رابعاً: اقتصاديات بناء الثقة التنظيمية

منذ الخمسينيات أشار (Deutsh: 1958; P265) إلى موضوع الكسب والخسارة الناجمين عن توفير وانعدام الثقة، فالباحث المذكور عرف الثقة بأنها خيار غير منطقي وغير عقلائي للشخص الذي يواجه حادثة غير أكيدة يكون فيها توقع الخسارة أكبر من الكسب.

إن نتائج عدم احترام الثقة مكلفة كثيراً للأفراد والمنظمات، على أساس أن الثقة هي موجود استراتيجي، ولا شك أن موجودات المنظمة لا بد وأن تحقق ربحاً أو خسارة، ولكي تصل إلى ماهية هذا الربح أو تلك الخسارة فلا بد أن نحدد مجالات استثمار الثقة داخل المنظمة، إذ لا تقتصر الفوائد والخسائر الناجمة عن الثقة على انعكاساتها بين الأفراد فحسب بل على مجمل استثمارات المنظمة.

ولغرض تحديد مجالات استثمار الثقة التنظيمية وإبراز اقتصادياتها سنحدد المجالات الآتية:

#### 1/ الثقة بوصفها عاملاً لتقليل الكلف:

يرى (Hitt Et All: 2001 ;P118) أنه عندما تتواجد الثقة داخل المنظمة لا تحتاج هذه الأخيرة إلى عقود شكلية لتحديد الأفعال المتوقعة وأنماط التفاعل، كما أن المنظمة ستكون أقل حاجة للمراقبة والسيطرة على سلوكيات الفرد والمجموعة.

وفق رؤية (Hitt) فإن العلاقات القائمة على أساس الثقة داخل المنظمة تختزل وتقلل كلف ضمان سير أداء العاملين، ودليلنا في ذلك كما وصفه (Hosmer: 1955 ;p385) أن اعتماد المنظمات على العمالة المؤقتة قد يحقق لها منافع ومكاسب قصيرة الأجل، إلا أن المنظمات ستتحمل كلفة في الأمد الطويل بسبب عدم الثقة بالعمالة المؤقتة، إذ أن هذه العمالة وبحكم عقودها قصيرة الأجل فإنها تسعى للحصول على أكبر عائد دون الاكتراث بسمعة المنظمة التي سوف ينفرد عقدها بما عاجلاً أم آجلاً. لذلك فإنها لا تبالي بالمحافظة على نوعية أو خدمة الزبون، كما تنظر إليه العمالة الدائمة. وهكذا يكون سلوك العمالة المؤقتة مبني على أساس اقتناص القرص.

#### 2/ الثقة بوصفها عاملاً لتقليل التعقيد التنظيمي:

وصف (Ogilvy, 1995: P46) أن الافتقار إلى الثقة يترجم إلى الحاجة لتدرج هيكلية أكبر، على سبيل المثال ما حدث في شركة وستلر (Wistler)، فقد زادت الثقة بالعاملين من إسهامهم في حل مشاكل النوعية، وهذا من خلال

(1) - عايذة سعيد، المرجع السابق، ص 24.

تشجيعهم على فحص أعمالهم الخاصة وإعطائهم مسؤولية تصحيحها بأنفسهم ونتيجة لذلك فقد قلصت الشركة من مشاكل النوعية لديها وأصبحت ذات ربح معتبر دون الحاجة للاستعانة بمراقبي الجودة.

هذا النهج اعتمدته أنظمة الإنتاج الآني في اليابان والتي ألغت طبقة المشرفين، إذ أن العاملين المخولين يمكنهم أن يتحملوا قضايا العمليات اليومية كافة، والتي هي جزء من فلسفة نظام JIT.

يشير الكاتبان (Render & Hyzar:1997 ;P214) أن الثقة بالعاملين أدت إلى تخفيض المستويات الإشرافية، والذي انعكس بدوره على مرونة وفعالية التغذية المرتدة وانخفاض التكاليف التي تمتصها الأعداد الهائلة من المشرفين، والتوجه إلى إشاعة روح الرقابة الذاتية والتي تعتمد الثقة كواحدة من أدوات الرقابة والتي تتناسب مع الهياكل التنظيمية المسطحة FLAT.

### 3/ الثقة بوصفها عاملاً استراتيجياً يشكل مصدرًا للميزة التنافسية:

يشير (Hitt Et All: 2001; P113-119) إلى أن الثقة التنظيمية تشكل مصدرًا للميزة التنافسية، فعندما تتوفر بين العاملين والإدارة العليا وكذا بين الإدارة و العاملين من خلال إدراكها قابلية العاملين على الأداء لامتلاكهم المعارف الفنية اللازمة والتي تؤثر على النتائج في موقف معين.

هذه الثقة غير ظاهرة للمنافسين وتكاليف تقليدها ستكون باهضة لكونها أبعاد معقدة اجتماعيًا.

قد يقلد المنافسون المزايا التكنولوجية، ولكن ليس بإمكانهم تقليد الثقة، إذ أنها قدرة يصعب على المنافسين ملاحظتها مقارنة بالمزايا التكنولوجية والفكرية.

لذا فإن ثقة الجمهور بالمنظمة أو ثقة المنظمة بالعاملين أو ثقة العاملين بالإدارة العليا إذا ما تحققت لدى منظمة ما فإنها تكون قد امتلكت مصدرًا للميزة التنافسية.<sup>(1)</sup>

(1) - أ.د زكرياء مطلق الدوري و د. أحمد علي صالح، مرجع سابق، ص 323-329.

## المبحث الثاني: التشارك في المعرفة

تمثل المعرفة ثروة حقيقية للمنظمات ودعامة رئيسة لتنافسيتها كونها المصدر الأساسي للقيمة المضافة ومفتاح حل المشكلات الخاصة، وإذا ما تم توظيف المعارف بمستوى عالٍ من الكفاءة سيؤدي هذا إلى بلوغ الأداء المتميز، وتتعاضد قيمة المعرفة عند المشاركة في مضمونها فالمعرفة التي تبقى حبيسة عقول أصحابها لا قيمة لها أبداً.

### المطلب الأول: المعرفة وإدارة المعرفة

#### أولاً: مفهوم المعرفة

- **المعنى اللغوي للمعرفة:** هي الإدراك الجزئي أو البسيط، في حين يطلق مصطلح العلم للإدراك الكلي أو المركب.<sup>(1)</sup>
- **المعنى الاصطلاحي:** تعددت المفاهيم المقدمة للمعرفة بتعدد وجهات نظر الباحثين في هذا الشأن.
  - تعرف على أنها حصيلة امتزاج خفي بين المعلومات والخبرة والمدركات الحسية والقدرة على الحكم، وتتم عملية المزج داخل عقل الفرد لتنتج بعده المعرفة.<sup>(2)</sup>
  - وتعرف أيضاً حسب **(Druker)** بأنها: " القدرة على ترجمة المعلومات إلى أداء لتحقيق مهمة محددة، وهذه القدرة لا تكون إلا عند البشر ذوي المهارات الفكرية".<sup>(3)</sup>
  - أما **(Nonaka)** فاعتبرها "تفاعلاً بين المعرفة الضمنية وما تحويه من خبرات ومهارات يكتسبها الفرد بالمعرفة الظاهرة الناتجة عن التفاعل مع البيئة الخارجية".<sup>(4)</sup>
  - عرفها **(Day & Neal)** على أنها: " معالجة للمعلومات و تصورات ذهنية من الأفراد".
  - عرفها **(Stewart)** على أنها: " رأس مال فكري وقيمة مضاعفة تتحقق عند استثمارها بشكل فعال".
  - و حسب **(Wit & Mayer)** "هي القدرة على التعرف على الأشياء وتمييزها".<sup>(5)</sup>
  - هناك من أعطى المعرفة صيغة رياضية:  $k=(i+t)*s$  حيث  $k$  = المعرفة،  $i$  = المعلومات،  $t$  = التكنولوجيا،  $s$  = التقاسم.<sup>(6)</sup>

(1)- د. محمد عواد الزبادات، اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة، الطبعة الثانية، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2014، ص 17.

(2)- د. أسامة محمد سيد علي، إدارة المعرفة، اتجاهات إدارية معاصرة، الجزء الأول، دار العلم والإيمان للنشر والتوزيع، 2013، ص 39.

(3)- توفيق باسدر، تكامل إدارة المعرفة والجودة الشاملة وأثره على الأداء دراسة تطبيقية في شركات الصناعة الغذائية اليمنية، أطروحة دكتوراه في إدارة الأعمال، جامعة دمشق، سوريا، 2006، ص 26.

(4)- جمال يوسف بدير، محمد فؤاد عبد الله، اتجاهات حديثة في إدارة المعرفة و المعلومات، الطبعة الأولى، دار كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2010، ص 32.

(5)- د. واضح فواز و أ. نويري مجدي، إدارة المعرفة " أسلوب متكامل للإدارة الحديثة"، مجلة اقتصاديات الحال والأعمال JFBE، قبل المقال في فيفري 2017، ونشر في مارس 2017، ص 223.

(6)- ياسر الصاوي، إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات، الطبعة الأولى دار السحاب للنشر والتوزيع، القاهرة، 2010، ص 19.

- وهناك من ينظر للمعرفة على أساس أنها معلومات أو عناصر يمكن تخزينها ومعالجتها، أو أنها خبرات متراكمة سواء في رؤوس الأفراد أو في الذاكرة التنظيمية للمؤسسة (Polani).<sup>(1)</sup>

- تناولت الجمعية الأمريكية للتدريب والتطوير مفهوم المعرفة بصيغة معرفة - كيف (Know-How)، ومعرفة لماذا (Know-Why)، واعتبرتها أحد موجودات المنظمة الأكثر أهمية من الموجودات المادية.<sup>(2)</sup>

التحدث عن المعرفة أو المعارف يتطلب التمييز بين أربع مستويات نوعية:

- المستوى الأول: يتعلق بالبيانات الخام التي لم تتعرض إلى أي معالجات ويقصد بها المعطيات (Les Données).

- المستوى الثاني: يتعلق بالبيانات المختارة على مستوى مراكز الاهتمام ويقصد بها المعلومات (Les Informations).

- المستوى الثالث: ويتعلق بالمعلومات المهيكلة والتي توافق نشاطا محددًا ويقصد بها المعارف (les connaissances).

- المستوى الرابع: يتعلق بتطبيقات المعرفة في الميدان و يقصد بها الكفاءات (les compétences)، من خلال التعاريف السابقة يمكن القول بأن المعرفة مزيج من المعلومات والبيانات والقيم والتكنولوجيا ذات الصلة ببعضها والتي تصقل في الأخير في شكل كفاءات وخبرات.<sup>(3)</sup>

#### ثانيًا: خصائص المعرفة

إن المعرفة هي خلاصة عمل إنساني، والإنسان هو الصانع الأول لها عبر الأجيال إذ يعمل كل جيل على تطويرها بما يتناسب مع متطلبات العصر الذي يعيش فيه، وما يميز المعرفة هو اللاملموسية القياسية، حيث أن المعرفة كمنتوج غير مادي بدرجة كافية مما يجد من المتاجرة بها كسلعة، ولكنها قياسية بدرجة كافية للسماح بالتنافس بها.

يشير كل من الباحثين (houssel and bell) إلى مجموعة من الخصائص الأساسية للمعرفة وهي:<sup>(4)</sup>

#### 1/ إمكانية تولد المعرفة: (المعرفة تتولد)

ونجدها خصوصًا في المنظمات ذات الخصوبة الفكرية، حيث تعتمد المنظمة على أفرادها المبتكرين في خلق وتوليد معارف جديدة.

(1)- د. واضح فواز و أ. نويري مجدي، مرجع سابق، ص 223.

(2)- صلاح الدين الكبيسي، إدارة المعرفة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2005، ص 9.

(3)- سماح صولح، إدارة المعرفة وتسيير الكفاءات مستلزمات لتحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة الاقتصادية، مجلة الواحات للبحوث والدراسات، العدد 2010/9، ص 41-42.

(4)- د. محمد عواد الزيادات، مرجع سابق، ص 21-24.

## 2/ إمكانية اضمحلال المعرفة:

(موت المعرفة) أو (تقادم المعرفة) فكما تولد المعرفة فإنها تموت نتيجة إحلال المعارف الجديدة محل المعارف القديمة، أو موت المعرفة الضمنية نتيجة موت حاملها.<sup>(1)</sup>

## 3/ المعرفة متجذرة في الأفراد:

ليست كل المعارف ظاهرة فالأفراد يمتلكون إمكانيات وقدرات منها الفطري ومنها المكتسب بالممارسة والخبرة ولكن القليل منها موثق، فالكثير من المعارف يحتفظ بها في رؤوس الأفراد بصورة ضمنية غير منظورة مثل خبرات الأفراد الجراحين والمهندسين...<sup>(2)</sup>

## 4/ إمكانية امتلاك المعرفة: (المعرفة تمتلك)

من خلال تحويل المعارف في شكل براءات اختراع فتمتع بالحماية القانونية شأنها شأن الملكية المادية، وفي أحيان كثيرة نجد أن المنظمات لا تصرح مطلقاً بنتائج أبحاثها لكي تبقى المحتكرة الوحيدة لها، وهذا ما نجده عادة في المنظمات التي تنشط في المجال التكنولوجي.<sup>(3)</sup>

## 5/ إمكانية تخزين المعرفة: (المعرفة تخزن)

توثق المعرفة وتخزن على الورق أو الوسائط الحديثة ما ينتج قواعد المعرفة، وتحتوي هذه القواعد على حقائق محددة في مجال معين.<sup>(4)</sup>

## 6/ إمكانية تصنيف المعرفة: (المعرفة تصنف)

إلى جانب المعرفة الضمنية والمعرفة الصريحة هناك أنماط أخرى من التصنيفات للمعرفة كالمعرفة العملية و التي تتعلق بكيفية عمل الأشياء.<sup>(5)</sup>

## ثالثاً: مفهوم إدارة المعرفة

ظهر مصطلح إدارة المعرفة كنتيجة حتمية لسيادة المعرفة في هذا العصر.

تعرف إدارة المعرفة على أنها مجموعة من الأنشطة والعمليات التي تساعد المنظمات على توليد المعرفة والحصول عليها واستخدامها ونشرها، والعمل على تحويل المعرفة (بما تتضمن من بيانات ومعلومات وخبرات، واتجاهات وقدرات) إلى

(1) - نجم عبود، إدارة المعرفة المفاهيم و الإستراتيجيات و العمليات، دار الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص 28.

(2) - يوسف المحنط، نحو تطبيق إدارة المعرفة في المكتسبات الجامعية، رسالة ماجستير في علم المكتبات، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، 2010، ص 52.

(3) - أميرة الجنابي، أثر إدارة معرفة الزبون في تحقيق التفوق التنافسي - دراسة مقارنة بين عينة من المصارف العراقية، رسالة ماجستير في الإدارة الأعمال، جامعة الكوفة، العراق، 2006، ص 27.

(4) - يوسف المحنط، مرجع سابق، ص 52.

(5) - أميرة الجنابي، مرجع سابق، ص 27.

- منتجات (سلع وخدمات) واستخدام هذه المخرجات (مخرجات إدارة المعرفة) في صناعة القرارات وحل المشكلات.<sup>(1)</sup>
- وتعرف إدارة المعرفة حسب (bally) بأنها: "مجموعة الأساليب التنظيمية والتكنولوجية التي تهدف إلى خلق وجمع وتنظيم وتخزين ونشر واستعمال المعرفة."<sup>(2)</sup>
- وتعرف أيضاً على أنها: "العمليات الأساسية للمعرفة من تحليل وتركيب ومشاركة واستخدام وتطبيق لتحقيق الأهداف المرجوة للمنظمة وتحقيق قيمة مضاعفة، ومن ثم تحقيق مزايا تنافسية لها."<sup>(3)</sup>
- عرفها (Prusak) بأنها: "عملية التدوين، وجمع ونشر أصول المعرفة المنظمة".
- أما بالنسبة لـ (Takeuchi و Nonaka) فهي "العملية المنهجية والمنظمة والهادفة للاستخدام الخلاق والأمثل للمعرفة وتكوينها."<sup>(4)</sup>
- كما عرفت على أنها "إستراتيجية واعية للحصول على المعرفة المناسبة من الأشخاص المناسبين في الوقت المناسب، ومساعدة الأشخاص في مشاركة المعلومات وتوظيفها في أعمالهم بحيث يحسنون الأداء التنظيمي."<sup>(5)</sup>
- وباختصار يمكن القول بأن إدارة المعرفة عملية إدارية شاملة تمارس من خلالها النشاطات الإدارية على الموجودات المعرفية مما يجعل استثمارها متوافقاً مع اتجاهات المنظمة، وأهدافها، ومتطلبات عملياتها.

#### رابعاً: عمليات إدارة المعرفة

طرحت العديد من النماذج في سبيل الاستفادة أكثر من الموارد المعرفية المتاحة، هذه النماذج المتضمنة بدورها مجموعة عمليات متتالية ومتلاصقة، وانطلاقاً من المفاهيم السابقة لإدارة المعرفة، يمكن استنتاج العمليات المشكلة لها، والتي أطلقت عليها في الكثير من الأحيان "دورة حياة المعرفة" لاعتبارها عمليات متتالية بدءاً من النشأة من خلال الخلق والتوليد و وصولاً إلى استخدامها ثم العمل على تطويرها وتجديدها، وقد ذكر الباحثون العديد من عمليات إدارة المعرفة، إلا أن أغلبها يصب في العمليات التالية:<sup>(6)</sup>

- (1)- د. محمد عواد الزيادات، مرجع سابق، ص 56.
- (2)- مريم اللحياي، إدارة المعرفة مدخل لتطوير الإدارة المدرسية في مرحلة الثانوية للبنات من وجهة نظر المديرات والمعلمات بمدينة مكة المكرمة، رسالة ماجستير في الإدارة التربوية والتخطيط، جامعة أم القرى السعودية، 2010، ص 29.
- (3)- تفرقيت زليخة، تفاعل إدارة المعرفة والذكاء الاقتصادي لتحقيق المزايا التنافسية للمؤسسة- دراسة حالة شركة سوناطراك، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة محمد خضير بسكرة، 2015، ص 50.
- (4)- حرنان نجوى، مساهمة إدارة المعرفة في تحسين جودة التعليم العالي- دراسة عينة من الجامعات الجزائرية، أطروحة دكتوراه علوم التسيير، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خضير بسكرة، 2014، ص 92.
- (5)- أحمد علي، مفهوم المعلومات وإدارة المعرفة، مجلة جامعة دمشق، المجلد 28، العدد 2012/1، ص 497.
- (6)- د. واضح فواز و أ. نوري مجدي، مرجع سابق، ص 12.



### 1- تشخيص المعرفة Knowledge Identification:

تعني العمل على اكتشاف معرفة المنظمة، وتحديد الأشخاص الحاملين لها، كما تهدف إلى توفير مبدأ الملائمة مع الغايات الموضوعية، (أي تحدد المعرفة الملائمة لحل مشكلة ما).<sup>(1)</sup>

### 2- تحديد أهداف المعرفة Determine Knowledge Goals:

يقول (Prior) "إذا كان الغرض غير واضح، فإن الأفراد العاملين على مختلف مستوياتهم لن يتمكنوا من فهم أي نوع من المعرفة التي يجب عليهم تعلمها كي يتم تحسين الإنجاز" وعليه فالمعرفة وإدارة المعرفة ليست هي هدف المنظمات، بل وسيلة لتحقيق أهداف المنظمة.<sup>(2)</sup>

### 3- توليد المعرفة Generating Knowledge:

يقصد بها إبداع المعرفة (خلق معارف جديدة) سواءً عن طريق الشراء المباشر، أو غير المباشر (عقود التوظيف)، أو الاكتشاف (تحديد المعارف المتوفرة)، أو الامتصاص (القدرة على فهم المعارف الظاهرة المتاحة)، أو الأسر (ويقصد به الحصول على المعرفة الكامنة في أذهان وعقول المبدعين).

أكد (Nonaka & Takeuchi) على وجود أربع طرف لتوليد المعرفة من خلال التفاعل والتحول بين المعارف الصريحة والضمنية، وهذه الطرق هي:

#### أ- الاشتراك (المشاركة) Socialisation:

والتي يتم فيها التحويل من الضمنية إلى الضمنية.

#### ب- الأخرجة Externallisation:

وتعني التحويل من الضمنية إلى الصريحة، فعن طريق الحوار تصبح المعرفة الضمنية معرفة ظاهرة.

#### ج- التجميع Combinitation:

وهي تحويل المعارف الصريحة إلى معارف صريحة أيضاً، كما في المدارس والجامعات.

#### د- الأدخلة Interuallisation:

التي تؤكد على تحويل المعرفة الصريحة إلى معرفة ضمنية من خلال تكرار أداء المهام، حتى تصبح المعرفة الصريحة مستوعبة مثل المعرفة الضمنية.<sup>(3)</sup>

(1)- مجدي نوري، محددات أنماط القيادة المساعدة على نقل المعرفة- دراسة حالة مؤسسة البريد، المسيلة، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، قسم

التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2011، ص 27.

(2)- د.محمد عواد الزيادات، مرجع سابق، ص 96.

(3)- د.محمد عواد الزيادات، مرجع سابق، ص 97-98.

**4- تخزين المعرفة The Storage Of Knowledge:**

يعد تسرب المعرفة خاصة الضمنية منها (فقدان الأفراد ذوي المهارات والخبرة) أكبر تحدٍ يواجه المنظمات، خاصة التي تعاني من معدلات دوران عمل مرتفعة، تشمل عملية التخزين كل عمليات الاحتفاظ والإدانة على المعارف الموجودة سواءً الظاهرة أو الضمنية.

**5- توزيع المعرفة Knowledge Distribution:**

ويقصد بها نشر ونقل المعرفة والمشاركة بها، وتدفعها بين مختلف أفراد وفروع المنظمة بحرية وسهولة تامة، ويقول (fielden) بهذا الصدد "إن المعرفة تكون مفيدة فقط عندما يتم توفيرها بحرية، ويساعد المنظمات في ذلك شبكات الانترنت والاكسترنات والانترانت" تستخدم أساليب عديدة لتوزيع المعرفة بدءًا من الاتصالات الشخصية (الدردشة)، إلى المؤتمرات...<sup>(1)</sup>

**6- تطبيق المعرفة Knowledge Application:**

من خلال توظيف المعرفة في الوقت والمكان المناسبين، لتحقيق الميزة التنافسية، وكذا العمل على التجديد والتطوير المستمرين للمعرفة.<sup>(2)</sup>

**المطلب الثاني: ماهية التشارك في المعرفة**

إن نشر المعرفة بكفاءة وسهولة هو الضمان لتحقيق العائد مقابل الجهد والتكاليف المبذولة في سبيل تنفيذ عمليات إدارة المعرفة، ولعل التقنيات الالكترونية الحديثة وأنظمة المعلومات باتت تلعب دورًا مميّزًا في إيصال المعرفة والمعلومات إلى الأطراف الأخرى للمنظمة.

**أولاً: تعريف التشارك في المعرفة**

ورد في قاموس (Oxford, 2003 :P706) كلمة تشارك تعني شخص ما يشترك مع آخر في العمل. عرف (Yang) التشارك المعرفي: "مدى استعداد الفرد للمساعدة، أو حتى استعداده للتعلم من الآخرين"<sup>(3)</sup> ومن منظور سلوكي عرف التشارك المعرفي بأنه: السلوك المتبني لنشر المعرفة المكتسبة مع الأفراد الآخرين لتحقيق القيمة المضاعفة للمعرفة، ومن منظور إداري عرف بأنه ارتباط بين مكونين: الأول يمتلك المعرفة والثاني بحاجة إليها مما يتطلب

(1)- رجحي مصطفى عليان، إدارة المعرفة، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص 199.

(2)- مجدي نويزي، محددات أنماط القيادة المساعدة على نقل المعرفة، مرجع سابق، ص 28.

(3)- أ.م.د. أحمد كريم جاسم، تأثير أبعاد التشارك المعرفي في تحقيق الإبداع المنظمي - بحث تحليلي في جامعة ذي الوقار، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد 2017/13، ص 68.

تهيئة الظروف المناسبة لقيام الأول بإيصال المعرفة بأي شكل من الأشكال وقدرة الثاني على امتصاص واستيعاب هذه المعرفة.<sup>(1)</sup>

يرى (Senge) التشارك المعرفي بأنه "العملية التي تهدف إلى مساعدة العاملين بعضهم لبعض بغية تطوير قدرات جديدة لصالح المنظمة."<sup>(2)</sup>

وعرف (Lee.J) التشارك المعرفي: "مجموعة من الأنشطة التي تساهم في نقل ونشر المعرفة بين الأفراد، المجموعات والمؤسسات".<sup>(3)</sup> من خلال التعاريف السابقة نستنتج أن التشارك المعرفي هو أحد أهم أنشطة الإدارة الديناميكية للمعرفة، هدفها تطوير القدرات الفكرية للموارد البشرية وتدعيم المخزون المعرفي للمنظمة من خلال نقل وتبادل المعارف الضمنية والظاهرة.

### ثانياً: أهمية التشارك في المعرفة

يعتبر تشارك المعرفة أحد أكثر نشاطات إدارة المعرفة أهمية، فمن الضروري أخذ مفهوم تشارك المعرفة بعين الاعتبار لأن هذا المفهوم يشكل الأساس الذي يضمن تميز المنظمات ويدعم عملية الإبداع فيها مما يؤدي إلى توليد معارف جديدة. ويمكن القول أن لتشارك المعرفة أهمية خاصة، فهناك دوماً حاجة لنقل المعرفة، نشرها وتبادلها في مختلف أنحاء المنظمة، كما أن أهمية المعرفة لا تكمن في المعرفة مجردة بقدر ما ترجع إلى القيمة التي تخلقها هذه المعرفة عند مشاركتها واستخدامها.

ترجع أهمية التشارك المعرفي إلى العديد من الأسباب والتي تتعلق بما يلي:<sup>(4)</sup>

- الاقتصاد الجديد يتعامل مع المنتجات غير الملموسة، الأفكار، المعلومات والمعارف، (اقتصاد المعرفة) والتي تأخذ حصة نامية من التجارة العالمية مقارنة بالمنتجات الملموسة والتقليدية للاقتصاد الصناعي.
- تعزيز الميزة التنافسية المستدامة هو ابتكار مستمر، ومصطلح آخر هو تطبيق المعرفة الجديدة أي ناتج تشارك المعرفة.
- مشكلة المنظمة في الغالب هي أنها لا تعرف ماذا تعرف فالعديد من المنظمات لا تعرف معارفها مما يحملها

(1)- حاتم علي عبد الله الحمداني، أثر التشارك المعرفي في استدامة القدرات الديناميكية- بحث تحليلي لهيئة من تدريسي كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد 2018/54، ص 112.

(2)- د. عبد المالك جيحوق وزكية جيحوق، تأثير التشارك المعرفي على كفاءة أساتذة التعليم العالي- دراسة ميدانية في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة محمد البشير الإبراهيمي، برج بعريبريج، مجلة التواصل في الاقتصاد والإدارة والقانون، عدد 2017/51، ص 213.

(3)- سارة عبيدات، عبد المالك جيحوق، تأثير التشارك المعرفي في تطوير الكفاءات الجماعية، دراسة ميدانية في شركة ميديترام بالجزائر العاصمة، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، العدد 2014/6، ص 129.

(4)- حسين الطيب بورغدة، ناريمان بشير دريس، أثر تشارك المعرفة على أداء الموارد البشرية- دراسة حالة وحدة إنتاج التلفاز والمستقبل الرقمي التابعة لمؤسسة كوندور و الالكترونيك بالجزائر، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 11، العدد 2015/4، ص 846-847.

- تكاليف البحث عن المعارف الجديدة، كما أن الخبرة المكتسبة في أحد أجزاء المنظمة قد لا تكون متاحة في أجزاء أخرى، وهذا القصور راجع لانخفاض سلوك التشارك المعرفي فيها.
- اشتراك الأفراد بالخبرات والمعلومات ذات العلاقة بكيفية أداء الأعمال يقلل من الوقت الضائع في محاولات التجربة والخطأ، وبهذا الشكل سوف يتحسن الأداء العام للمنظمة.<sup>(1)</sup>
  - يعد التشارك المعرفي فرصة للأفراد لتطوير مهاراتهم وقدراتهم ورفع أدائهم في المنظمة وكذا تطوير معارفهم الضمنية.
  - التشارك المعرفي يلغي الحواجز الثقافية ويساعد على ترسيخ مفهوم فريق العمل.<sup>(2)</sup>
  - شعور الأفراد بالارتياح نتيجة مساهمتهم بمعارفهم الشخصية.
  - دوران المعرفة بين جميع الأفراد يضمن استمراريتها وبقائها في المنظمة، وبالتالي عدم فقدانها في حالة تسرب بعض الكفاءات.<sup>(3)</sup>
- ومما سبق يتضح أن التشارك المعرفي مسألة مهمة للنجاح التنظيمي.<sup>(4)</sup>

### المطلب الثالث: عملية التشارك في المعرفة

#### أولاً: خطوات التشارك في المعرفة:

#### 1/ نقل المعرفة knowledge transfer:

تعد عملية نقل المعرفة الخطوة الأولى في عملية مشاركة المعرفة، وتعني إيصال المعرفة المناسبة إلى الشخص المناسب في الوقت المناسب، وضمن الشكل وفي إطار التكلفة المناسبة ويكمن الفرق بين مشاركة المعرفة ونقلها في أن مشاركة المعرفة تركز على رأس المال البشري والتفاعل بين الأفراد، بينما تركز عملية نقل المعرفة على رأس المال التنظيمي (الهيكلي)، حيث تنقل المعرفة من الفرد إلى الجماعات ثم إلى التنظيم ككل لتصبح بذلك معرفة تنظيمية تعتمد كأساس للعمليات الإنتاجية والخدمات، ومن المعلوم أن عملية التفاعل الاجتماعي تسهل عملية مشاركة المعرفة الضمنية بين العاملين في المنظمة.

(1) - هناء جاسم محمد العسكري، دور الثقافة التنظيمية في تعزيز التشارك المعرفي لدى أعضاء الهيئة التدريسية- دراسة تطبيقية في كلية الإدارة والاقتصاد، مجلة المثني للعلوم الإدارية والاقتصادية، جامعة القادسية، المجلد 3، العدد 6/2013، ص 9.

(2) - بوزيان هدى، أثر المناخ التنظيمي على التشارك المعرفي- دراسة حالة مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب- أوماش بسكرة، مذكرة ماستر تسيير الموارد البشرية، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير وعلوم تجارية، جامعة محمد خيضر- بسكرة، 2013، ص 32.

(3) - سارة عبيدات، عبد المالك جيحقي، مرجع سابق، ص 129.

(4) - خمقاني عنتر، أثر التشارك المعرفي على أداء الأستاذ الجامعي دراسة حالة- لعينة من أساتذة جامعة قصدي مرياح بورقلة، مذكرة ماستر في إدارة الموارد البشرية، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قصدي مرياح ورقلة، 2018، ص 09.

## 2/ تبادل المعرفة knowledge Exchange :

يعكس عملية التفاعل الاجتماعي التي تعمل على تحسين مشاركة المعرفة الضمنية، فعملية تبادل المعرفة تسعى لإيصال أو نقل المعرفة الصريحة بين الأفراد والمجموعات والمنظمات، ومن أمثلة تبادل المعرفة الصريحة "كتيب عن تصميم منتج ما" يتم نقله من موظف لآخر، والذي يستطيع بدوره استعمال المعرفة الصريحة المحتواة في الكتيب.<sup>(1)</sup>

## 3/ الاتصال communication :

يعد الاتصال جوهر عملية المشاركة بالمعرفة ومعياريًا مهمًا لنجاحها، ويعني عمليات بث المعلومات ونقلها من شخص إلى آخر، أو من فريق لآخر، أو من منظمة لأخرى، وبمعنى آخر الاتصال هو عمليات إرسال واستلام رموز ذات معاني مرتبطة بهذا الاتصال، يهدف الاتصال إلى إعلام الآخرين بأمر ما، أو الطلب منهم للقيام بعمل ما أو تعديل سلوك ما.<sup>(2)</sup>

### ثانيًا: متطلبات التشارك المعرفي

هناك مجموعة من المتطلبات الضرورية لضمان ديناميكية وفعالية عملية التشارك المعرفي داخل المنظمات وفيما يلي أهمها:

#### 1/ الهيكل التنظيمي المناسب:

دون تبادل المعلومات بين الأفراد لا يمكن أن يحدث التعلم، لذلك يجب على المنظمة أن تحرص على بناء هيكل تنظيمي يتيح فرص تقاسم المعارف بشفافية، كما يسمح بخلق بيئة عمل تدعم الانفتاح في الاتصالات وزيادة المشاركة في المعلومات.

#### 2/ فرق العمل:

تتطلب عملية التشارك المعرفي تكوين فرق عمل تسودها الثقة، وتتميز هذه الفرق بالاتصالات الفعالة نتيجة التغذية العكسية، مما يتيح تبادل الأفكار بسهولة.

#### 3/ القيادة الفعالة:

وهي تلك القيادة التي تدعم وتوجه أعضاء فرق العمل دون السيطرة عليهم، من خلال التدريب والتحفيز، وخلق بيئة عمل تشجع على حل المشكلات بطريقة جماعية تضمن تحسين سير العمل.<sup>(3)</sup>

(1) - عمر أحمد همشري، إدارة المعرفة الطريق إلى التميز والريادة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2013، ص 132-134.

(2) - عمر أحمد همشري، مرجع سابق، ص 132-134.

(3) - سارة عبيدات، عبد المالك جيحوق، مرجع سابق، ص 129.

**4/ مخازن المعرفة:**

هي المواضع التي تخزن فيها المعارف، سواء كانت هذه المخازن ملموسة (كتب، سجلات...) أو غير ملموسة (الإلكترونية) كقواعد البيانات والمواقع، والتي يسهل الوصول إليها من طرف الأفراد عند الحاجة، وتعتبر إدارة مخازن المعرفة من الآليات التي تضمن التشارك المعرفي من خلال تنظيم عملية تدفق المعلومات كما تزود الأفراد بمعارف حول تفاصيل المهام المختلفة.

**5/ تكنولوجيا المعلومات والاتصال:**

تعتبر كآلية فعالة في إدارة مخازن المعرفة وتفعيل المشاركة في المعرفة بين الأفراد.

**6/ التدريب:**

لابد من الاهتمام بتدريب العاملين على استخدام الوسائل والأدوات المتخصصة بمختلف عمليات الإتصال، وكذا الولوج إلى قواعد البيانات، لغرض تحسين عملية التشارك المعرفي.<sup>(1)</sup>

**7/ الثقافة التنظيمية:**

وهي من أكثر عوامل دعم التشارك في المعرفة، وعلى المنظمة ترسيخ ثقافة تشارك المعرفة والتركيز على الثقافة التعاونية التي تعتبر شرطاً مسبقاً وهاماً لقيادة سلوك الأفراد نحو التشارك في المعرفة.<sup>(2)</sup>

**8/ النزعة للخير:**

الإدراك الأعلى للنزعة نحو الخير ضمن جماعة المنظمة يزيد من فرصة مشاركة المعرفة.

**9/ الثقة:**

تعتبر الثقة عنصراً بالغ الأهمية، وهي النقطة المركزية لكل علاقة ضمن المنظمة، فكلما وجدت الثقة بين الأفراد في المنظمة وجد معها الميل نحو التعاون والتشارك، فالثقة تدفع الأفراد للتشارك في المعرفة لإدراكهم أن المستلمين لها جديرون بالثقة وصادقون، فالثقة بجدارة وكفاءة الجماعة تساعد على زيادة المشاركة المعرفية.

**10/ التقدم الوظيفي:**

فعندما تكون هناك فرصة لإحداث تقدم وظيفي للفرد في المنظمة من خلال المشاركة في المعرفة، فإن ذلك سيؤدي إلى حفز سلوك التشارك عنده.<sup>(3)</sup>

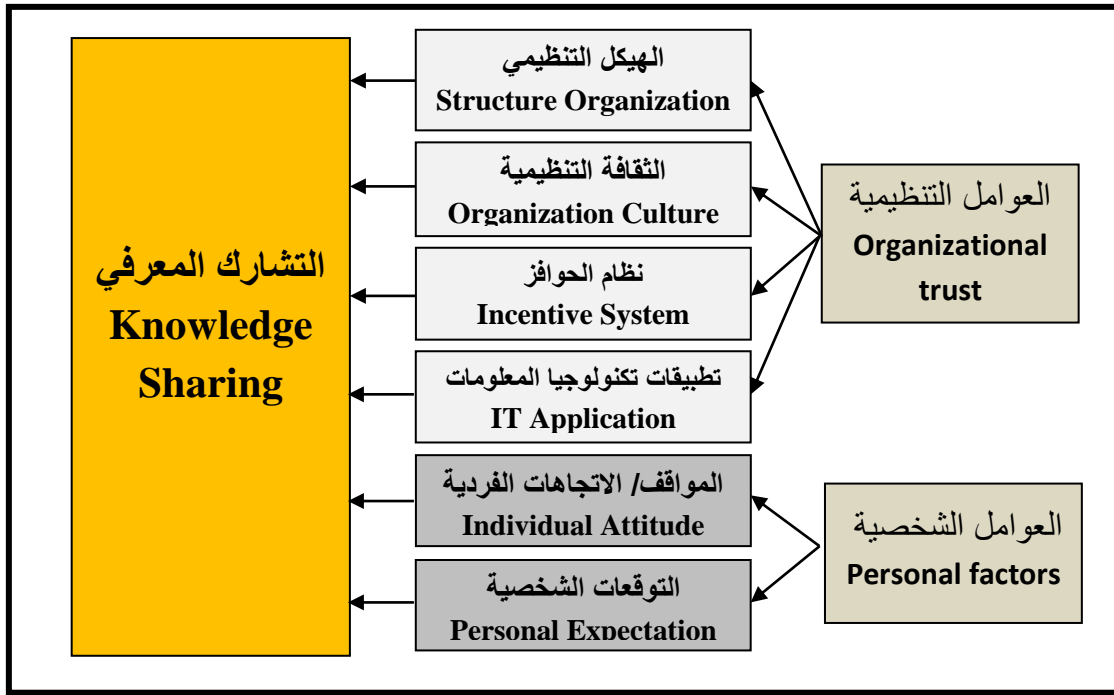
(1) - أسهمان ماجد الطاهر، إبراهيم محمود منصور، متطلبات مشاركة المعرفة والمعوقات التي تواجه تطبيقها في شركات الاتصالات الأردنية، المؤتمر العلمي الثالث بعنوان: إدارة المنظمات - التحديات العالمية المعاصرة، جامعة العلوم التطبيقية الخاصة، الأردن، 27/28 أبريل 2009، ص 11-12.

(2) - برنان هدى، مرجع سابق، ص 38.

(3) - عبد الملك جيحق، زكية جيحق، مرجع سابق، ص 214.

والجدير بالذكر أن هناك من يصنف العوامل المؤثرة في التشارك المعرفي في مجالين رئيسيين هما العوامل الشخصية (الفردية) والعوامل التنظيمية، فعلى مستوى الفرد غالبًا ما تتعلق بعوامل مثل ضعف مهارات الاتصال والتواصل والاختلافات في الثقافة ونقص الثقة ومستوى التوقع من التشارك، أما على المستوى التنظيمي فتتعلق بعوامل مثل عدم تبني ثقافة تنظيمية ناجحة، أو ضعف الهيكل التنظيمي وغياب آليات التواصل الرسمية وغير الرسمية.<sup>(1)</sup> ويمكن تلخيص أبرز هذه العوامل في الشكل الآتي:

الشكل رقم(3-1) العوامل التنظيمية و الشخصية المؤثرة على سلوك التشارك المعرفي



المصدر: د. ثروت عبد الحميد عبد الحافظ ود. ياسر فتحي الهنداوي، واقع ممارسة التشارك المعرفي لدى أعضاء هيئة التدريس، مجلة العلوم التربوية، العدد 4 / 2015، ص 293.

### ثالثًا: أشكال التشارك في المعرفة

يشير (Marquardt) إلى أن المعرفة يتم التشارك فيها داخل المنظمة إما بالشكل المقصود، أو الشكل غير المقصود: **1- الشكل المقصود:** ويعني أن تتم عملية مشاركة المعرفة قصدًا داخل المنظمة من خلال الاتصالات الفردية ، أو من خلال الأساليب المكتوبة مثل المذكرات و التقارير و النشرات الدورية، ومختلف أنواع المطبوعات الداخلية، بالإضافة إلى

(1) - د. ثروت عبد الحميد عبد الحافظ ود. ياسر فتحي الهنداوي، واقع ممارسة التشارك المعرفي لدى أعضاء هيئة التدريس - دراسة تطبيقية على كليات التربية في بعض الجامعات العربية، مجلة العلوم التربوية والنفسية، المجلد 16، العدد 4 / 2015، ص 492.

ذلك فإنه يتم مشاركة المعرفة قصدًا من خلال استخدام الفيديو، وعقد المؤتمرات والندوات الداخلية، وبرامج الإرشاد والتدريب وإجراء التنقلات وتدوير الأعمال بين الأعضاء.

## 2- الشكل غير المقصود:

وتعني المشاركة بشكل غير مقصود داخل المنظمة من خلال الشبكات غير الرسمية والقصص، وما يشبه ذلك.<sup>(1)</sup> هناك وسائل أخرى لمشاركة المعرفة، مثل: لقاءات أعضاء المنظمة عند المصاعد أو السلام، برادات المياه، وفي غرف المحادثة التي تخصصها المنظمات ليلتقي فيها الأفراد، وإقامة المنتديات المفتوحة، واجتماعات ما بعد العمل والفرق الصيفية.<sup>(2)</sup>

وهناك من يربط الشكل المقصود في تشارك المعرفة بالمعرفة الصريحة، والشكل غير المقصود بالمعرفة الضمنية، بحكم أن هذه الأخيرة معرفة غير محددة وغير مرمزة وكامنة في عقول الأفراد وهي أكثر صعوبة للتشارك، حيث يمكن أن تؤخذ من خلال المحادثة مع الخبراء والتفاعل وجهًا لوجه مع حاملي المعرفة.<sup>(3)</sup>

## رابعًا: معوقات التشارك المعرفي Obstacles To The K.S:

لقد حدد (Cumings) خمس معوقات التي يمكن أن تؤثر على التشارك المعرفي منها العلاقة بين المصدر والمتلقي، وشكل المعرفة، والاستعداد للتعلم من طرف المستلم للمعرفة وقدرته على تبادل المعرفة وأخيرًا البيئة التي يحدث فيها التشارك المعرفي.<sup>(4)</sup> وفيما يلي أهم أسباب تردد الأفراد في إشراك الآخرين ما يمتلكونه من معرفة:

- 1- الرغبة في الاحتفاظ بالمعرفة و الخوف من مشاركتها مع الآخرين حفاظًا على المكاسب المادية.
- 2- تخوف أصحاب المعرفة من فقدان سلطتهم وقوتهم نتيجة مشاركتهم لمعارفهم، وبالأخص ما يمتلكونه من معارف ضمنية.<sup>(5)</sup>

- 3- إحجام الأفراد عن إشراك الآخرين فيما يمتلكونه من معرفة، حيث يشعرون بأنه ليس هناك فائدة أو مكافأة تنتظرهم.<sup>(6)</sup>

(1) - عبد السلام نجادات، واقع نقل المعرفة والتشارك بها في ظل العولمة، المؤتمر الدولي العلمي: عولمة الإدارة في عصر المعرفة، جامعة الجنان،

لبنان، (15-17 ديسمبر 2012)، ص 8.

(2) - إسْمهان ماجد الطاهر، مرجع سابق، ص 8.

(3) - بورنان هدى، مرجع سابق، ص 35.

(4) - أ.م.د أحمد كريم جاسم، مرجع سابق، ص 72.

(5) - سارة عبيدات، عبد المالك جيحوق، مرجع سابق، ص 130.

(6) - إسْمهان ماجد الطاهر، إبراهيم محمود منصور، مرجع سابق، ص 12.



4- عقبة القدرة الاستيعابية للمستلم، حيث أن المعرفة يتم نقلها إلى الأطراف المعنية بالتشارك إلا أن القدرة الاستيعابية تحول دون تحقيق التشارك الفعال.<sup>(1)</sup>

5- نقص الوعي والإدراك لفائدة وقيمة التشارك في المعرفة.

6- نقص الثقة بالنفس والاعتقاد بأن مشاركة المعرفة تقلل من فرص المحافظة على الوظيفة.

7- اختلاف الثقافات ووجود خلفيات عرقية ولغوية بين الأفراد في المنظمة.<sup>(2)</sup>

8- عدم انسجام القيم: فانسجام قيم الفرد مع المنظمة يشجع ازدياد المشاركة المعرفية.<sup>(3)</sup>

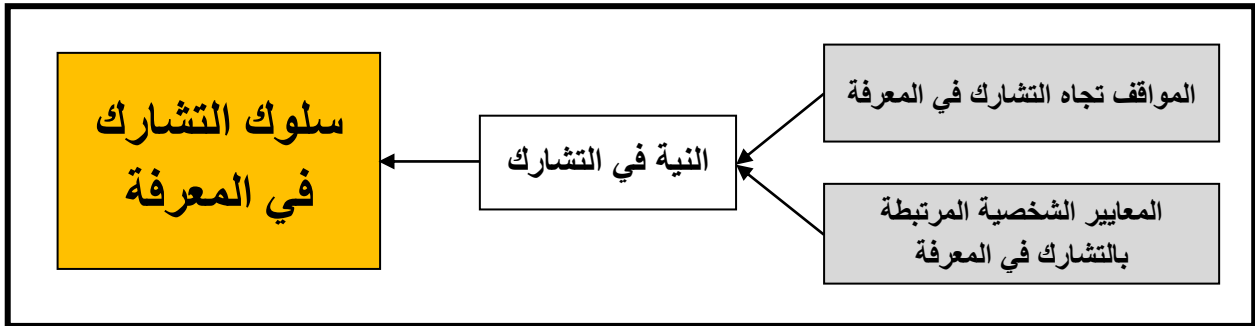
### المطلب الرابع: سلوك التشارك في المعرفة

إن أغلب نظريات التشارك في المعرفة مستمدة من نظريات إدارة المعرفة، حيث يفتقد التشارك في المعرفة إلى نظريات خاصة، ومن النظريات التي جاءت مفسرة لسلوك التشارك في المعرفة، نظرية التصرف العقلاني ونظرية السلوك المخطط، وكلاهما (يعتبر من نظريات علم النفس الاجتماعي).

### 1- نظرية التصرف العقلاني (TRA) Theory Of Reasoning Action :

تعد أحد نماذج علم النفس الاجتماعي، تركز على العناصر التي تحدد أسباب النوايا التي تسبق السلوك (intention)، لذلك تستخدم نظرية (TRA) في نموذج التنبؤ بنوايا سلوك التشارك في المعرفة، والتي تحدد بكل من موقف الفرد ومعايير الشخصية المرتبطة بالتشارك في المعرفة ويمكن تمثيل ذلك من خلال الشكل الآتي:<sup>(4)</sup>

### الشكل رقم(4-1): نظرية التصرف العقلاني (TRA) و التشارك في المعرفة



Source : Aliakbar Et Al :2012 ;P209

(1) - حامي حسان، إستراتيجية التدريب في إطار متطلبات إدارة المعرفة في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، أطروحة دكتوراه في العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد أمين دباغين، سطيف 2، 2015، ص 120.

(2) - بلقوم فريد، إنتاج ومشاركة المعرفة في المؤسسة: الرهان الجديد لإدارة الموارد البشرية، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة أبي بكر بلقيد، تلمسان، 2012، ص 53.

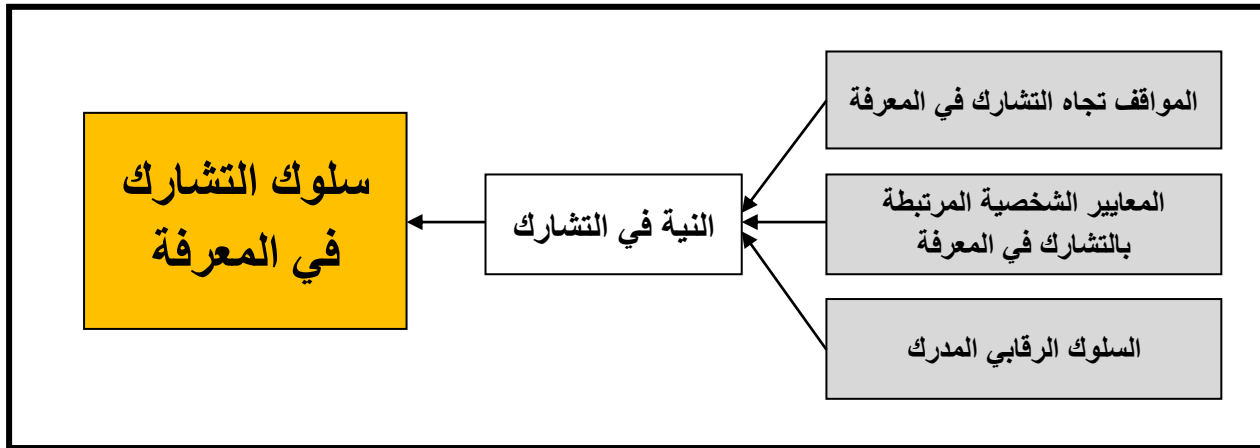
(3) - عبد المالك جيحوق، زكية جيحوق، مرجع سابق، ص 215.

(4) - aliakber,E,Yusoff, R.B.M & Mahmoud, N.H.N, « determinats of knowledge sharing behavior », international conference, business and marketing management, vol.29, 2012, p209.

## 2- نظرية السلوك المخطط (TPB) Theory Planing Behavior :

يرى أصحاب هذه النظرية أن التشارك في المعرفة يعد سلوكًا متعمدًا ولذلك يمكن تفسيره بنظرية السلوك المخطط، وهي نسخة موسعة من نظرية السلوك العقلاني (TRA)، حيث أن الفرق بينهما هو إضافة عامل السلوك الرقابي المدرك. وفقًا لنظرية (TPB) فإن النوايا السلوكية ترتبط كذلك بالسلوك الرقابي المدرك، إضافة إلى المعايير الشخصية والموقف، حيث تستخدم هذه العناصر في التنبؤ بنتائج السلوك، وتختلف قوة تأثير كل عنصر من حالة إلى أخرى. يعكس السلوك الرقابي ادراك الفرد لمدى توفر الموارد والفرص للقيام بالسلوك ويعكس الموقف تجاه التشارك الأحاسيس المفضلة وغير المفضلة لدى الفرد لأداء هذا السلوك، ويرى (amyah & nelson, 2010,p5) أن موقف الفرد اتجاه التشارك في المعرفة قد يتأثر بهذه العناصر الخمس (الوعي، الحالة، التوافق مع الآخرين، درجة العصبية والانفتاح)، بينما يعكس المعيار الشخصي إدراك الفرد لأراء الآخرين المتعلقة بالرغبة في القيام بالسلوك، ويمكن تمثيل ما سبق في الشكل التالي:<sup>(1)</sup>

الشكل رقم (5-1): نظرية السلوك المخطط (TPB) وسلوك التشارك في المعرفة



Source : Aliakbar Et Al :2012 ;P 210.

(1) \_ أقطي جوهره، أثر القيادة الإستراتيجية على التشارك في المعرفة- دراسة حالة مجموعة فنادق، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2014، ص 61.

### المبحث الثالث: العلاقة بين الثقة التنظيمية والتشارك في المعرفة

تعتبر الثقة التنظيمية إحدى دعائم عملية التشارك في المعرفة ومحفزة لهذا السلوك، حيث أن بناء مستويات عليا من الثقة داخل المنظمة يدفع الموظفين نحو التشارك بمعارفهم بما يضمن تحسين الأداء العام للمنظمة على المدى الطويل وكذا التطوير المستمر لمهارات الموظفين، ولفهم العلاقة أكثر بين الثقة التنظيمية وسلوك التشارك في المعرفة سنتناول المطالب الآتية:

#### المطلب الأول: الثقة والتشارك المعرفي

الثقة موضوع متعدد الأوجه وذلك لوجود تعاريف مختلفة للثقة في المرجعيات<sup>(1)</sup>، حيث ظهرت في مجال السيكلوجي، وبعدها انتشرت بسرعة في عموم التخصصات المرتبطة بالعلوم الإنسانية.<sup>(2)</sup> عرفت الثقة على أنها استعداد طرف ما في أن يكون عرضة لتصرف طرف آخر بناءً على توقع أن الطرف الآخر (الموثوق به) سوف يؤدي عملاً مهماً للوثاق trustor.<sup>(3)</sup>

وعرف التشارك المعرفي على أنه التصرفات التي يقوم بها الأفراد والتي تزيد من مفهومهم الجماعي من خلال برهنة معارفهم الشخصية.<sup>(4)</sup>

بالنسبة لمعظم العمليات المتعلقة بالمعرفة تعد الثقة مهمة لخلق المعرفة وتشاركتها والاستعمال السلس لها (Gilbert, 2000)، فمعظم الأفراد لا يشتركون بمعارفهم إذا لم تكن هناك ثقة وشعور جيد اتجاه عملية التشارك.<sup>(5)</sup>

تم البحث عن الروابط بين الثقة والتشارك المعرفي من طرف (Brams Et Al, 2003)، حيث بحثوا في كيفية مساهمة الثقة في خلق وتشارك المعرفة داخل المنظمات، وافترضوا مجموعة من السلوكيات من شأنها مساعدة المسيرين في بناء الثقة داخل منظماتهم، ومن أمثلة هذه السلوكيات، التصرف بعقلانية في إدارة شؤون العمل والابتعاد عن الصرامة الزائدة، إضافة إلى إيجاد رؤية مشتركة أي إشراك الموظفين في وضع رؤية إستراتيجية للمنظمة، وتمكين الروابط الشخصية والحرص على عدالة وشفافية القرارات.

(1)- j.cloonan, t.matheus and f.sellini, **the impact of trust and power on knowledge sharing in design projects :some empirical evidence from the aerospace industry**, international design conference, dubrovnik croatia, may 19-22,2008, p 1071.

(2)- nour eddine soussi, soumiya mekkaoui, **la confiance et le management des connaissances : rôle de la confiance dans le partage des connaissances- cas des PME touristique de la ville d'agadir**, p 3.

(3)- j.cloonan,t matheus and f.sellimi, **previous reference**, p 1071.

(4)- soualhia ahlem, **trust, motivation and knowledge sharing**, conférence internationale de management stratégique, montpellier,6-8, juin 2018, p 6

(5)- nour eddine soussi, soumiya mekkaoui, **previons reference**, p 3.

بناء الثقة يتم بالاعتماد على عنصرين الخيرية والكفاءة، فالفرد العامل يبني ثقته بزميله أو مشرفه أو إدارته انطلاقاً من توقعاته المبنية على أساس أن الطرف الآخر (الزميل/ المشرف/ الإدارة) سلوكه معتدل ويمتلك نزعة خيرية في تصرفاته. وهناك من يبني ثقته مع الطرف الآخر على أساس الكفاءة وهو نوع من أنواع الثقة القائم على أساس توقعات بأن الطرف الآخر (الزميل، المشرف، الإدارة) يملك القدرة والمهارة الكافية لتأدية المهام.<sup>(1)</sup>

وفقاً لـ (Kamter, 1994) فإن الثقة في العلاقات تسمح بتبادل المعلومات اللازمة لتحقيق الأهداف المشتركة، في حين أن تدني مستويات الثقة قد يؤدي إلى فشل عملية التشارك المعرفي وظهور النزاعات في فرق العمل، وفي هذا السياق اقترح (Von Krogh, 2000) عدد من الخطوات لبناء الثقة داخل فرق العمل، إحدى هذه الخطوات هي مشاركة المعلومات الشخصية داخل المجموعات الصغيرة في العمل، من منطلق أن مشاركتها تزيد من الثقة بين الأفراد وهذا بدوره يشجع على التشارك المعرفي، فالثقة تؤثر على درجة الإفصاح بين فرق العمل المختلفة وبناءً على ذلك فإن الثقة مهمة جدا لعملية التشارك المعرفي باعتبار أن هذه العملية تعتمد على الروابط الموجودة بين الأفراد وكذا درجة الإفصاح أكثر من اعتمادها على عملية انتقال المعرفة على المستوى غير شخصي في شكل تقارير.<sup>(2)</sup>

كما أن نتائج الأبحاث تدعم فكرة أن الثقة هي عنصر مهم للتطوير والحفاظ على القيم التعاونية في المنظمات أو المجتمعات بصفة عامة، وقد ربطت هذه النتائج المستويات العالية للثقة بمشاركة معرفية أكثر (He, 2009)، بالإضافة إلى ما سبق فإن الكثير من الباحثين يتوجهون إلى أن الثقة تزيد من رغبة الفرد في التقبل والإيمان بآراء أو تعليمات الآخرين وهذا ما ينتج عنه تبادل معرفي أسهل.<sup>(3)</sup>

### المطلب الثاني: أبعاد الثقة التنظيمية والتشارك المعرفي

سنتطرق من خلال هذا المطلب إلى أثر كل بعد من أبعاد الثقة التنظيمية على التشارك في المعرفة.

#### أولاً: الثقة في الزملاء والتشارك المعرفي

تعتبر العلاقات بين زملاء العمل جزءاً مهماً في تيسير وتسهيل الأداء داخل المنظمة، حيث أنه لا غنى عن الدور الفعال الذي تحدته العلاقات الإيجابية بين الزملاء في تحسين مستوى النتائج المنشودة، لذلك تعتبر الثقة بين الزملاء عاملاً مهماً لبناء علاقات مهنية ذات جدوى، وبالتالي حينما يكون هناك درجة من المكاشفة والمصارحة بين الموظفين فإن ذلك يؤدي إلى خلق أجواء إيجابية لوجود الثقة بين الزملاء، مما ينتج عنه زيادة في الرغبة في العمل الجماعي ومشاركة المعارف.<sup>(4)</sup>

(1)- j.cloonan, t.matheus and f.sellini, **previous reference**, p 1072.

(2)- radisi anastasia, **knowledge sharing and trust in the private health care sector**, MSC in management, school of economics and business administration, international hellenic university, thessaloniki, 2013, p 16.

(3)- j.cloonan, t.matheus and f.sellini, **previous reference**, p 1072.

(4)- نسرين غانم عبد الله شاوش، مرجع سابق، ص 23.

ويوضح (Wang Et Al, 2006) في هذا السياق أنه مما لا شك فيه أن الثقة مكون أساسي في أي نشاط لمشاركة المعرفة و يؤكد أنه حينما يتواجد الأفراد معًا فإن العلاقة بين الثقة و القدرة على نقل المعرفة إلى الآخرين بصورة ملائمة سوف تكون متوافرة أيضا، ذلك أنه داخل بيئة ذات ثقة عالية فإن الأفراد أكثر احتمالا لأداء السلوك التعاوني والتشاركي وذلك في ظل توفر مناخ من الاتصالات المفتوحة حيث يكون لديهم ميل مسبق لمشاركة المعرفة.<sup>(1)</sup>

و الأمر نفسه أكدته (Mc Evily Et Al)، حيث بين أن درجة الثقة تحدد مجال و عمق المعلومات التي يتم تبادلها بين أعضاء فرق العمل.<sup>(2)</sup>

العديد من الدراسات تدعم فكرة أن تكنولوجيا المعلومات التي تستعمل في إدارة المعرفة تقلص من تأثير الثقة على التبادل المعرفي وذلك لأن تكنولوجيا المعلومات تقلل من الاحتكاك والتفاعل الحقيقي للأفراد وبالتالي نقص درجة الثقة.<sup>(3)</sup>

وكاستنتاج لما سبق تعد الثقة عنصر حيوي لتطوير وصيانة علاقات ناجحة، تدعم هذه العلاقات سلوك التشارك في المعرفة إذ أن المعرفة التي تأتي من الزميل أو أي طرف موثوق يمكنها أن تشغل اهتمام أكثر، مقارنة بنظيرتها التي تأتي من شخص غير معروف (Dixin, 2003).<sup>(4)</sup>

### ثانياً: الثقة في المشرفين والتشارك المعرفي

إن دعم المشرفين للموظفين من خلال الاستعانة بأفكارهم في حل مشاكل العمل من شأنه كسر حاجز الخوف من إبداء الرأي في قضايا العمل وكذا الرفع من مستويات الثقة بالمشرفين، حيث أن شعور الموظفين بأن أرائهم تأخذ بعين الاعتبار وأن لها الأثر الفعال في تذليل صعوبات العمل من شأنه حفز سلوك التشارك في المعرفة لديهم.

يمكن القول أن الثقة في الزملاء وفي المشرفين لها نفس الأثر على سلوك التشارك في المعرفة، إلا أن الثقة في مشرفين تتطلب بجانب عناصر الثقة (النزاهة، الكفاءة، الإحسان)، إجراءات وتصرفات أخرى يجب على المشرفين القيام بها.

### ثالثاً: الثقة في الإدارة العليا والتشارك المعرفي

بين (Ann Walmesley, 1993) أنه في ضل اقتصاد المعرفة فإن الثقة بين الموظف والإدارة عامل مهم للاحتفاظ بالمعرفة من خلال تحفيز الأفراد على التشارك بها<sup>(5)</sup>، حيث يجب أن يثق الأفراد الذين يقومون بمشاركة معارفهم من أن الإدارة تأخذ ذلك بعين الاعتبار و تقوم بمكافأتهم.<sup>(6)</sup>

<sup>(1)</sup>- د. ممدوح عبد العزيز محمد رفاعي، أثر الثقة بين العاملين على مشاركة المعرفة- دراسة ميدانية على الشركة القابضة لمصر للطيران، كلية التجارة، جامعة عين الشمس، ص. 2-3.

<sup>(2)</sup>- radisi Anastasia, **previous reference**, p 16.

<sup>(3)</sup>- rasa smaliukiene et al, **explication the role of trust in knowledge sharing: a structural equation model test**, journal of business economics and management, volume 18(4), 2017, p 761-762.

<sup>(4)</sup>- s.cloonan, t.matheus and f.sellini, **previous reference**, p 1072.

<sup>(5)</sup>- soualhia ahlem, **previous reference**, p 16.

<sup>(6)</sup>- rasa smaliukiene et al, **previous reference**, p 760.

حيث تؤثر أحاسيس الفرد دخل المنظمة مثل الشعور بالثقة والرضا تجاه الإدارة على درجة أهمية وقيمة المعرفة والمعلومات التي يتم مشاركتها و توليدها و تطبيقها.<sup>(1)</sup>

و يؤكد (Maye Et Al) أن الثقة في الإدارة العليا تؤثر مباشرة على اتخاذ الموظف لقرار المشاركة بمعارفه<sup>(2)</sup> يؤكد (Ho Et Al, 2010) أن الثقة داخل محيط العمل عامل له تأثير غير مباشر على التشارك المعرفي بين منظمات الأعمال.<sup>(3)</sup>

يمكن القول أن الثقة في الإدارة العليا ليس لها الأثر المباشر على سلوك التشارك في المعرفة، في حين نجد أن لها أثراً مباشراً على الالتزام التنظيمي مثلاً وعلى الرضا الوظيفي، وأيضاً على دوران العمل والولاء، إذ تؤثر نتائج الثقة هذه على المعارف التنظيمية، فمثلاً نجد أن تقليل دوران العمل من شأنه الحفاظ على معارف المنظمة و عدم انتقالها لمنظمات أخرى. إن الثقة مهمة في كل المستويات التنظيمية حيث أن توفر الثقة بين الزملاء وفي المشرفين والإدارة يساهم في بناء ثقافة تنظيمية داعمة لسلوك التشارك في المعرفة داخل المنظمة.<sup>(4)</sup>

### المطلب الثالث: نموذج الثقة وتشارك المعرفة

تعد الثقة واحدة من بين عدة عوامل يمكن أن تؤثر على التشارك المعرفي ومن أمثلة هذه العوامل (الثقافة التنظيمية، العمليات الاجتماعية والنفسية، التجربة السابقة في تشارك المعرفة...) ، والشكل التالي هو نموذج مقترح للثقة وتشارك المعرفة.

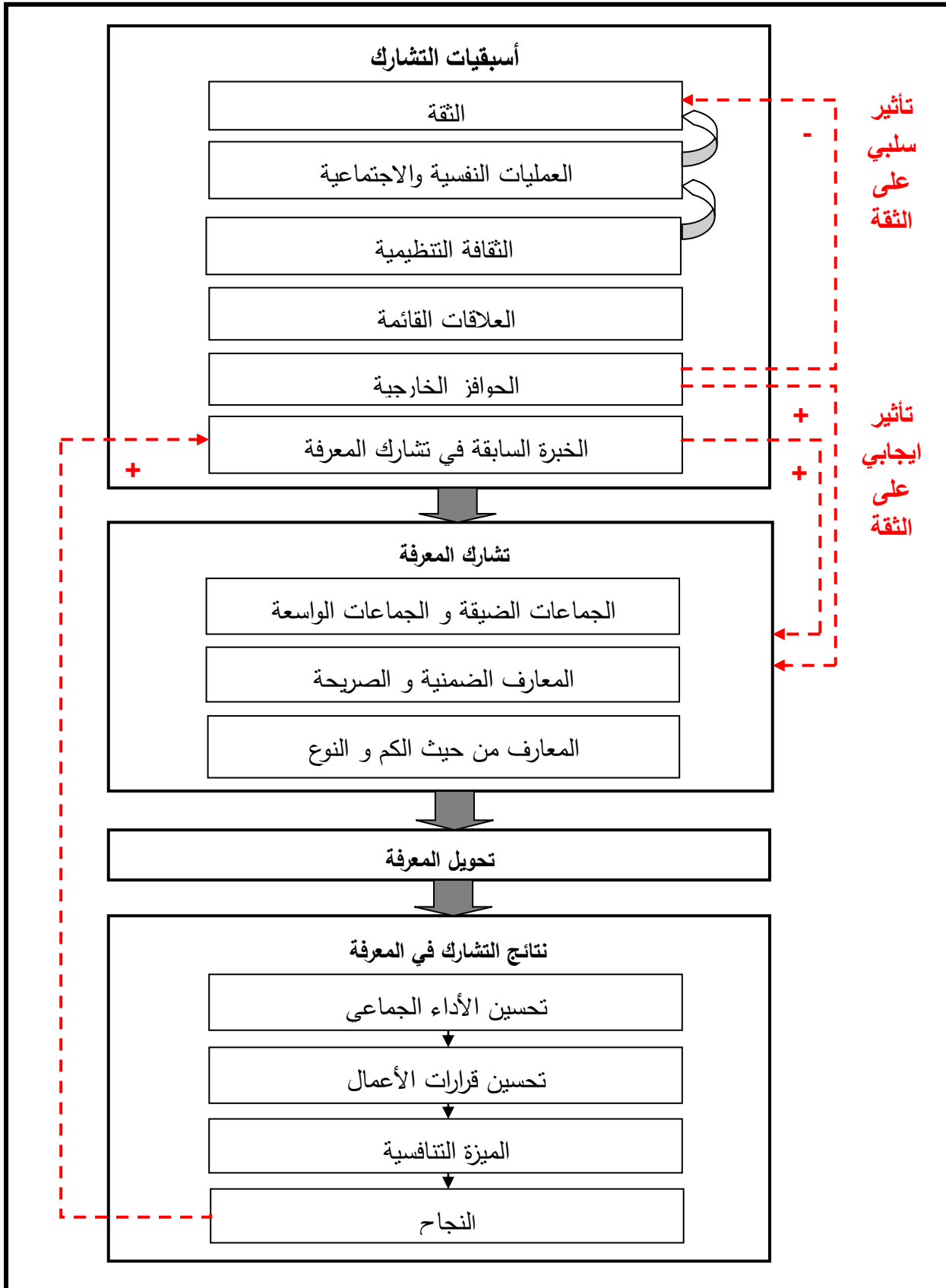
(1)- soualhia ahlem, **previous reference**, p 16.

(2)- rasa smaliukiene et al, **previous reference**, p 760.

(3)- radisi Anastasia, **previous reference**, p 16.

(4)- rasa smaliukiene et al, **previous reference**, p 760.

الشكل رقم (6-1): نموذج مقترح للثقة وتشارك المعرفة في المنظمة



Source: Joanne E.Mcniesh, Inder Man, 2010, P21.

من خلال الشكل يتضح أن أسبقيات التشارك في المعرفة (العوامل المؤثرة) تتمثل في كلٍ من:

● الثقة:

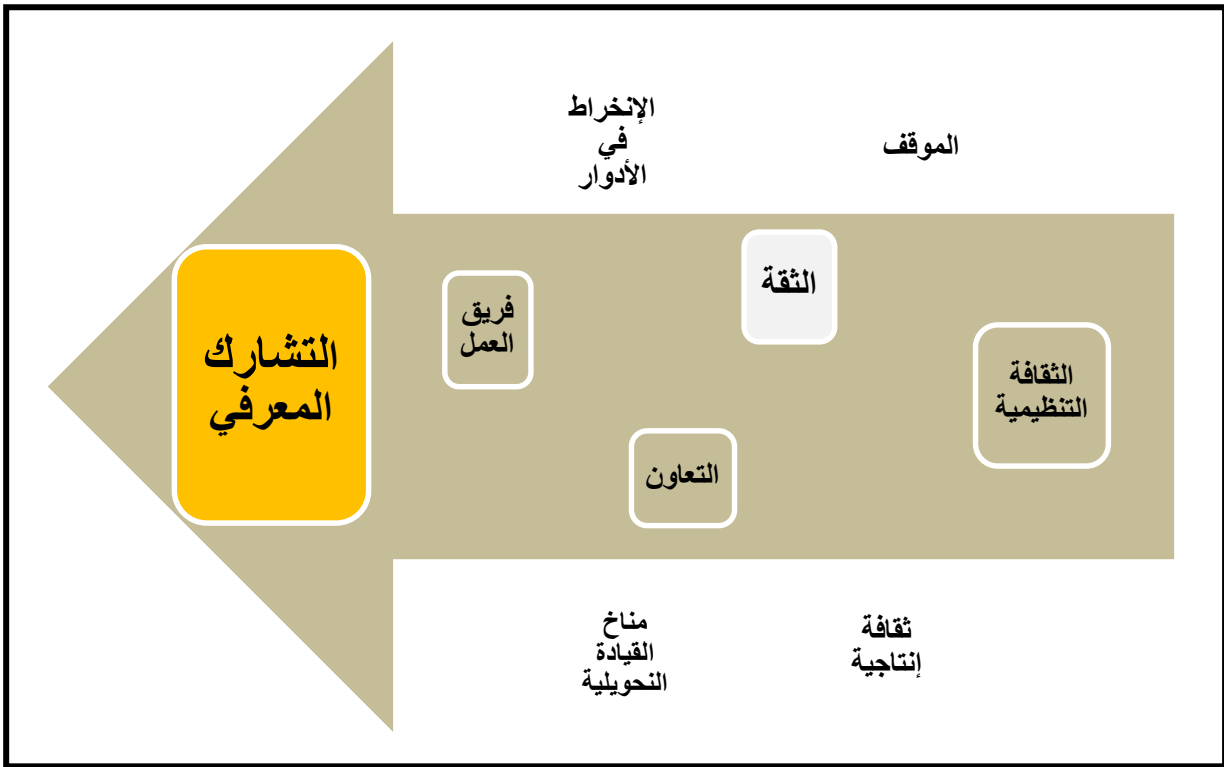
الثقة مهمة في عملية التشارك المعرفي، وأبسط دليل على ذلك هو أن الثقة تعمل كبديل عند عدم إتاحة المقدرة لدى الطرف المتلقي على التحقق من المعلومة أو المعرفة التي تصله.

تتجسد الثقة أساساً في العلاقات بين الأفراد، أما الثقة بين المنظمات فيصعب بناؤها وهذا راجع إلى ما جاء به (Baughet Et Al; 2001)، حيث يعتبر أن تشارك المعرفة مع منظمة ما أخرى على أساس الثقة، قد يساعدها في تطوير قدراتها ويجعلها طرفاً منافساً مستقلاً.

يشير (Zand, 1972) إلى أنه عند وجود الثقة فإن الأفراد يكونون أكثر استعداداً لتقديم معارف مفيدة وكذا استيعاب معارف الآخرين، كما يشير (Jordan, 2004) إلى وجود أثر إيجابي لفقدان الثقة وأعطى مثلاً على ذلك فصل ممثل لشركة ما نتيجة تطور علاقته وثقته بممثل شركة أخرى، حيث أن تحطيم الثقة التي نشأت بين الممثلين هو بمثابة تقليل لخطر تسرب معارف الشركة.<sup>(1)</sup>

وتؤكد الدراسات مثل (lee, 2000; ardichili et al, 2003; politis,2003) أن الثقة تعد أهم عامل مؤثر في التشارك، و الشكل التالي يوضح هذه العوامل:<sup>(2)</sup>

الشكل رقم (1-7): المظاهر التي تؤدي إلى التشارك في المعرفة



Source: Radisi Anastasia, 2013: P13.

<sup>(1)</sup> \_joanne e.maneish, inder mann, **knowledge sharing and trust in organization**, article, February 2010, p 21-23.

<sup>(2)</sup> \_radisi Anastasia, **previous reference**, p 16.



• العمليات النفسية والاجتماعية:

من المتوقع أن تؤثر العمليات الاجتماعية والنفسية على مشاركة المعرفة لأن النشاط في المنظمات يتم داخل المجموعات وفيما بينها.

تشمل العمليات الاجتماعية، التآلف الاجتماعي، الأعراف التعاونية أما العمليات النفسية نجد مثلاً العلاقات الشخصية القوية.

تدعم هوية الفريق وتجاربه السابقة الثقة داخل فريق العمل وكذا سلوك التشارك في المعرفة بين الأعضاء، إضافة إلى ما سبق فإن وجود الثقة يزيد من رغبة الفرد في الدخول في نشاط مشترك.<sup>(1)</sup>

إن محصلة العمليات الاجتماعية والنفسية هو بناء مستويات من الثقة سواء بين الأفراد أنفسهم أو بين جماعات العمل.

• التجارب السابقة حول تشارك المعرفة.

الأفراد الذين سبق لهم الانتفاع من سلوك التشارك في المعرفة فإنهم سيميلون لإعادة هذا السلوك.

• الحوافز الخارجية:

تمت الإشارة هنا إلى نوعين من الحوافز:

الحوافز الإيجابية والمتمثلة في الأجر والامتيازات والتي لها الأثر الفعال على سلوك التشارك في المعرفة.

أما الحوافز السلبية والتي تعتبر كأداة لقيادة وتوجيه سلوك الأفراد، فقد تمت الإشارة إليها في هذا النموذج على أن لها أثر عكسي (سليبي) على مستوى الثقة السائدة فكلما كانت هناك صرامة و ضبط في الإجراءات فإن مستويات الثقة في المنظمة تنقص.<sup>(2)</sup>

• الثقافة التنظيمية:

تدعم الثقافة التنظيمية سلوك التشارك في المعرفة داخل المنظمات بطريقة غير مباشرة، وهذا من خلال القيم والمعتقدات التي تبني على أساسها ثقافة المنظمة، فهناك من القيم من تدعم العمل الجماعي والمسائلة الجماعية بدل الفردية، وبالتالي فهي تركز على علاقات التعاون وتبادل المعارف والخبرات.

وهناك أيضاً ثقافة تنظيمية تدعم المشاركة في وضع الأهداف وكذا اتخاذ القرارات من خلال أسلوب الإدارة بالأهداف، هذا النوع من الثقافات التنظيمية من شأنه دعم العلاقات الفردية والجماعية داخل المنظمة بما يضمن مستويات جيدة من التفاعل والتشارك المعرفي في الوسط التنظيمي.<sup>(3)</sup>

• العلاقات:

يفضل الأفراد عادة اللجوء إلى أفراد آخرين للحصول على المعرفة، بدلاً من التوجه إلى الوثائق وهذا ما يفسر الارتباط بين علاقة الأفراد بعضهم ببعض ومستوى التشارك في المعرفة، حيث أثبت كل من (nahapiet & ghoshal) أن

(1)-joanne e.maneish, inder mann, previous reference, p 25-26.

(2)-the same reference, p 26.

(3)- the same reference, p 24.

ثلثي المعرفة تنتقل نتيجة العلاقات الوطيدة بين الأفراد أي عن طريق المحادثات وجه لوجه أو عبر الهاتف، والثلث الآخر من المعرفة ينتقل عن طريق الوثائق وقواعد البيانات.

يمكن اكتساب المعارف عمومًا من المستندات، بينما المعارف الضمنية تتطلب وجود علاقات وتفاعل. إن العلاقات التي تتكون داخل المنظمة نتيجة التواصل المستمر لها آثار إيجابية، حيث يخلق هذا النوع من العلاقات التزامًا طويل الأمد، وتعاونًا وقدرة على المخاطرة وبالتالي تعزيز الثقة داخل مجموعات العمل في المنظمة. بشكل عام نجد جماعات العمل في المنظمات التي تمتاز بهيكل تنظيمي مرن، واللامركزية في اتخاذ القرارات أكثر ثقتًا وتعاونًا وتبادلًا للمعلومات.<sup>(1)</sup>

إن العوامل السابقة لها أثرها سواء المباشر أو غير المباشر و سواء سلبًا أو إيجابيًا على التشارك في المعرفة.

#### ✚ تشارك المعرفة:

##### ● المعارف الصريحة أو الضمنية:

نوع المعرفة يرتبط بدرجة الثقة، وبالتالي المعارف المتوفرة في المرجعيات لا تتطلب درجة كبيرة من الثقة، لأن الطرف الذي يحتاج لهذه المعرفة يستطيع الوصول إليها أو التحقق منها ومراقبتها من مصدر آخر، في حين المعارف الضمنية والتي تكون نتيجة الخبرات الشخصية تتطلب درجة من الثقة للتشارك فيها، ولا تنفع تكنولوجيا المعلومات في تشارك هذا النوع من المعرفة حيث أن المعرفة الضمنية تنتقل عن طريق الجلسات غير الرسمية والمقابلات، فوجود تكنولوجيا تبادل المعرفة لا يعني الحدوث الفعلي لتشاركتها.

##### ● الجماعات الضيقة و الواسعة:

تمثل الجماعات الواسعة منظمة بحدود أضيق وهي بحاجة إلى الثقة أكثر من المنظمات البيروقراطية في ظل نظام عقلائي، إذ أنها بحاجة إلى توثيق كل الإجراءات و القواعد حتى تضمن بقاء المعرفة موثقة و متوفرة، وهذا النوع من الجماعات أقل حاجة إلى الثقة من الجماعات الضيقة المتفاعلة كونها تتعامل مع المعارف الظاهرة.

#### ✚ نتائج التشارك المعرفي في المنظمة:

##### ● تحسين الأداء الجماعي

- عند تحسين الأداء التنظيمي ككل، تسهل عملية اتخاذ القرارات وتوجيهها نحو أجزاء العمل التي تعاني من نقص.
- تظهر صور التعاون بين الأفراد نتيجة رغبتهم في المشاركة في النشاط الجماعي.
- الثقة تحسن من الأداء الجماعي والتنظيمي لأنها تزيد من التعاملات العفوية بين الأعضاء وتنقص من السلوك الانتهازي.

##### ● أداء المنظمة

- التشارك المعرفي يحسن من الأداء العملي ويسهم في إنتاج أكثر للسلع والخدمات.

<sup>(1)</sup>-joanne e.maneish, inder mann, previous reference ,p 23-24.

• الميزة التنافسية

- التشارك المعرفي بين أفراد الفريق الواحد يسهم في إنقاص الوقت الضائع في التجربة والخطأ وبالتالي الإنتاج في وقت أسرع.

- كلما زادت ثقة المنظمة في الفرد زادت ثقة الفرد في منظمته وهذا يعني أداء أفضل وميزة تنافسية.

• النجاح

- تحقيق النجاح نتيجة الاستفادة من عملية التشارك المعرفي يترك لدى الموظفين انطباع وخبرة حول أهمية هذا السلوك.<sup>(1)</sup>

<sup>(1)</sup>- joanne e.maneish, inder mann, **previous reference**, p 27-29.

## خلاصة الفصل:

تم خلال هذا الفصل عرض الإطار النظري لمتغيرات الدراسة في ثلاثة مباحث. المبحث الأول تناول موضوع الثقة التنظيمية من خلال التطرق إلى مفهومها وخصائصها وكذا أهميتها وبعض المصطلحات التي لها علاقة بها، ثم تم عرض أبعاد وأنواع الثقة التنظيمية وقواعدها ونظرياتها، كما تم التطرق إلى مقومات الثقة التنظيمية واقتصاديات بنائها.

أما في المبحث الثاني فقد تم التطرق إلى مفهوم المعرفة وخصائصها، ثم مفهوم إدارة المعرفة وعملياتها كتمهيدٍ لتعريف التشارك المعرفي، ثم تناولنا بعدها أهمية التشارك في المعرفة، خطوات التشارك المعرفي ومتطلباته، إضافة إلى أشكال التشارك في المعرفة، والمعوقات التي قد تواجه هذه العملية. بعدها عرضنا سلوك التشارك في المعرفة وفق ما جاء في نظرية علم النفس الاجتماعي.

وبالنسبة للمبحث الثالث فقد شرحنا العلاقة بين الثقة التنظيمية والتشارك المعرفي بصفة عامة، ثم فصلنا في كل بعدٍ من أبعاد الثقة التنظيمية على التشارك في المعرفة، وفي الأخير قدمنا نموذجًا للثقة والتشارك المعرفي على ضوء ما تمت دراسته في هذا الفصل سنحاول اختبار ما تطرقنا إليه في الإطار النظري من خلال تطبيق دراسة ميدانية في وحدة إنتاج المياه المعدنية منبع الغزلان - بسكرة.

# الفصل الثاني:

## الإطار التطبيقي للدراسة

تمهيد:

يتضمن هذا الفصل تجسيد الجانب النظري للبحث في جانب تطبيقي وهذا من خلال دراسة ميدانية أجريت في وحدة إنتاج المياه المعدنية منبع الغزلان-بسكرة، وذلك لقياس أثر الثقة التنظيمية على سلوك التشارك في المعرفة، من خلال تحديد مستوى تفسير الثقة التنظيمية لسلوك التشارك في المعرفة في وحدة إنتاج المياه المعدنية منبع الغزلان-بسكرة. ولهذا فقد تم تقسيم هذا الفصل إلى ثلاث مباحث وهي كالتالي:

المبحث الأول: منهجية الدراسة

المبحث الثاني: عرض نتائج الدراسة

المبحث الثالث: مناقشة نتائج الدراسة

## المبحث الأول: منهجية الدراسة

سنتطرق من خلال من خلال هذا المبحث إلى المنهجية المتبعة في إجراء الدراسة من خلال تقسيمه إلى ثلاث مطالب، المطلب الأول أسلوب الدراسة والذي يحتوي على تصميم الدراسة وكذلك توضيح أدوات جمع البيانات، بالإضافة إلى كيفية إعداد الاستبيان والأساليب الإحصائية، أما المطلب الثاني فيتضمن مجتمع الدراسة وعينتها مع الإشارة إلى التعريف بالمؤسسة محل الدراسة، بينما في المطلب الثالث توضيح صدق الاستبيان و ثباته من خلال عرض النتائج.

### المطلب الأول: أسلوب الدراسة

ليكون هناك فهم واضح لأسلوب الدراسة كيف تم تصميم البحث.

### الفرع الأول: تصميم الدراسة

عرف (Kombrabail,2009) تصميم البحث على أنه تحديد أساليب وإجراءات الحصول على المعلومات وبالتالي هو يتضمن خطة تشمل مواصفات العمليات اللازمة من أجل اختبار فرضية معينة في ظل الشروط المتوفرة.<sup>(1)</sup> ويسمح تصميم البحث بتحريك مختلف عناصر البحث (الإطار النظري، الإشكالية، التحليل و النتائج).

يتضمن تصميم البحث كل من المنهج النظري والمنهجي (theoretical and methodological approach)، حيث يشمل المنهج النظري الطريقة الاستقرائية أو الاستنتاجية (Inductive Or Deductive)، بينما يشمل المنهج المنهجي المنهج الكمي أو الكيفي.<sup>(2)</sup>

في الدراسة الحالية تم الاعتماد على المنهج الوصفي و الذي يستخدم لدراسة الواقع أو ظاهرة ما، ويهتم بوصفها وصفاً دقيقاً والتعبير عنها كميًا وكميًا<sup>(3)</sup>. وقد تم الاعتماد في بحثنا هذا على الطريقة الاستنتاجية التي تسمى أحياناً بالتفكير الاستنباطي، حيث استخدم الباحثون هذا المنهج ليتحققوا من صدق معرفة جديدة بقياسها على معرفة سابقة، وذلك من خلال افتراض صحة المعرفة السابقة. واشتقاقاً من هذه الطريقة وجدت الطريقة الافتراضية-الاستنتاجية، بحيث يهدف البحث الذي يعتمد على الطريقة الافتراضية- الاستنتاجية إلى تقديم وصف لمختلف الظواهر سواءً ارتبطت بالأفراد، الأوضاع، أو الحوادث التي تقع وذلك بغرض تطوير تعميم مبرهن (Farzad, 2007).<sup>(4)</sup>

(1)- rowan mnisi, "An Assessment of the Water and Sanitation Problems in New Forest, Bushbuckridge Local Municipality, South Africa", Submitted in partial fulfillment of the requirements for the degree Masters in the Disaster Management, University Of The Free State, 2011, p 4.

(2)- Zikmund, W. (2003), "Business Research Methods". Harcourt Brace Jovanovich : Fort Worth, 2003, p 185.

(3)- محمد زيان عمر، مذكرات مناهج البحث العلمي عن كتاب البحث العلمي- مناهجه وتقنياته، دار الشروق، جدة، 1983، ص 13.

(4)- Farzad, A., "The Effect of Internal Marketing on Organizational Commitment: An Investigation among State-Owned Banks in Isfahan, Iran", Unpublished Master's Thesis, Lulea University of Technology.2007; p 110.

إن للطريقة الافتراضية- الاستنتاجية (The Hypothetici-Deductive) سبع خطوات هي، الملاحظة (عملية مراقبة ومشاهدة لسلوك الظواهر والمشكلات والأحداث ومكوناتها المادية والبيئية، ومتابعة سيرها واتجاهاتها وعلاقتها بأسلوب علمي منظم ومخطط وهادف، بقصد التفسير وتحديد العلاقة بين المتغيرات والتنبؤ بسلوك الظاهرة وتوجيهها لخدمة أغراض الإنسان وتلبية حاجاته)،<sup>(1)</sup> جمع البيانات الأولية، تكوين الإطار النظري، تكوين الفرضيات، تجميع البيانات الإضافية، تحليل البيانات، والاستنباط (الوصول إلى نتائج من خلال شرح وتحليل النتائج التي تم الحصول عليها من البيانات) (Sekaran, 2004, P 28).<sup>(2)</sup>

في هذه الدراسة وفي إطار الاعتماد على الطريقة الافتراضية- الاستنتاجية تم تقديم شرح نظري لمتغيرات الدراسة، الثقة التنظيمية وسلوك التشارك في المعرفة، كما تم شرح العلاقة بين المتغيرين، واعتماداً على الدراسات السابقة تم بناء مجموعة فرضيات من نظريات موجودة سابقاً ومن ثم اختبار هذه الفرضيات من أجل الخروج بمجموعة نتائج يمكن تعميمها على مجتمع الدراسة.

وفي الجانب التطبيقي تم الاعتماد على المنهج الكمي، حيث تسمح البحوث الكمية للباحث من تعريف ودمج نفسه ضمن المشكلة أو المفهوم قيد الدراسة، وفي هذا المنهج يتم التركيز على السلوكيات الحقيقية والسببية، وتكون المعلومات في شكل رقمي حيث يمكن تصنيفها وتلخيصها، كما يتم تحليل البيانات بالاعتماد على عمليات رياضية، ثم يتم عرض النتائج النهائية في شكل إحصائي (Brayman, 1984, P 84).<sup>(3)</sup> وفي هذه الدراسة تم الاعتماد على الاستبيان في جمع البيانات من المبحوثين وترميزها في شكل كمي وتحليلها إحصائياً.

### الفرع الثاني: جمع بيانات الدراسة

فيما يلي توضيح أنواع مصادر البيانات وأداة جمع البيانات المستخدمة في هذه الدراسة:

#### أولاً: أنواع مصادر البيانات

هناك نوعين من مصادر جمع البيانات و المتمثلة في المصادر الأولية و المصادر الثانوية وانطلاقاً من هذه المصادر صنفت البيانات إلى نوعين أيضاً : بيانات أولية و بيانات ثانوية.

#### أ. المصادر الأولية:

هي المصادر التي يعتمد عليها كون صحتها موثوقة ولأنها تتميز بمصدقية المعلومات التي توفرها للباحث ومن أمثلتها: المخطوطات، والخطب والرسائل واليوميات، والدراسات الميدانية، والكتب التي تصف أحداثاً أو موضوعات شاهدها

<sup>(1)</sup>-رحي مصطفى عليان , عثمان محمد غنيم , مناهج البحث العلمي النظرية والتطبيق , ط1 , دار الصفاء للنشر والتوزيع , عمان , 2000, ص112.  
<sup>(2)</sup>- Sekaran, U., "Research Methods for Business a Skill Building Approach", 4th edition, John Wiley & Sons, Inc, New York; 2004, p 28.  
<sup>(3)</sup>-Brayman, A., (1984), « The Debate About Quantitative and Qualitative Research : A Question of Method or Epistemology? », The British Journal of Sociology, Vol. 35, No. 1, 1984, p 84.



مؤلفوها عن قرب، والقرارات الصادرة عن الندوات والمؤتمرات، ونتائج التجارب العلمية والإحصاءات التي تصدرها الدوائر المختصة (الوزارات و المنظمات)<sup>(1)</sup>. كما قد يستخدم الباحث المقابلات أو الاستبيان لجمع البيانات الأولية (Sekaran, 2004, p 53).<sup>(2)</sup> وفي هذه الدراسة تم الاعتماد على الاستبيان في جمع البيانات الأولية، وسيتم التفصيل في ذلك لاحقاً.

#### ب. المصادر الثانوية:

و هي تمثل بيانات الجانب النظري في الدراسة حيث حاولنا حسب استطاعتنا وما توفرت لدينا من وسائل وأدوات، القيام بعملية مسح للدراسات السابقة ومراجعة الأدبيات المنشورة وذلك باستخدام الكتب، مجلات، إنترنت، مقالات والرسائل الجامعية.<sup>(3)</sup> وفي الدراسة الحالية تم الاعتماد بدرجة كبيرة على الكتب، المذكرات، والمقالات المتعلقة بالمفاهيم التالية: المعرفة، إدارة المعرفة، السلوك التنظيمي، اقتصاديات الثقة، الثقة التنظيمية، ومنهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية والإدارية. وقد تم الجمع والاطلاع على العديد من المراجع حول المواضيع السابقة، لكن تم الاستفادة من التي تتعلق بالدراسة بشكل مباشر.

#### ثانياً: أداة الدراسة

باعتبار أن الدراسة الحالية اعتمدت بدرجة كاملة على الاستبيان، في جمع البيانات الأولية فسيتم أولاً تعريف الاستبيان، ومن ثم توضيح محتوى الاستبيان المستخدم في الدراسة الحالية. يعتمد على هذه الأداة العملية بكثرة في الدراسات التي تتميز بمجتمع كبير فهي أداة أساسية لجمع البيانات. وقد تم توزيع الاستبيان خلال الفترة بين شهر أبريل وماي من سنة 2019. وقد قسمت الاستبانة إلى قسمين هما:

#### 1- القسم الأول: المعلومات الشخصية

و تتعلق ببعض المتغيرات الشخصية و الوظيفية لمفردات الدراسة من حيث: (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة).

(1) - الواصل، ع.ع، "البحث العلمي خطواته ومراحله، أساليبه ومنهجه، أدواته ووسائله، أصول كتابته"، مطبوعة علمية، شعبة الاجتماعيات، إدارة الإشراف التربوي والتدريب، إدارة التعليم في محافظة عنيزة، وزارة المعارف، المملكة العربية السعودية، 1999، ص 45.

(2) - Sekaran, Op.Cit, 2004, p 53.

(3) - دلال القاضي و محمود البياتي، منهجية و أساليب البحث العلمي و تحليل البيانات باستخدام البرنامج الاحصائي، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص 117.

## 2- القسم الثاني: متغيرات الدراسة

حيث تضمن محورين، **خصص المحور الأول** للمتغير المستقل الثقة التنظيمية وضم ثمان عشرة مؤشر لقياس ثلاثة أبعاد، وهي الثقة في الزملاء (ست مؤشرات)، الثقة في المشرفين (ست مؤشرات)، الثقة في الإدارة العليا (ست مؤشرات). أما **المحور الثاني** فتعلق بالمتغير التابع سلوك التشارك في المعرفة و الذي احتوى على عشرين مؤشراً لقياس خمسة أبعاد هي: السلوك الرقابي المدرك (أربع مؤشرات)، المواقف اتجاه التشارك في المعرفة (أربع مؤشرات)، المعيار الشخصي (أربع مؤشرات قياس)، نية التشارك في المعرفة (أربع مؤشرات)، التشارك الفعلي للمعرفة (أربع مؤشرات)، (أنظر الملحق A). كما تم تصميم الاستبيان على أساس مقياس ليكرت خماسي الأبعاد، حيث يستخدم مقياس ليكرت بدرجة كبيرة في مجال قياس الاتجاهات لأنه يبين درجة موافقة المستجيب على فقرة تعبر عن الاتجاه لقضية ما، حيث تضمنت بدائل الإجابة سلم ليكرت الخماسي، أين تم ترميز رقم 1 ل غير موافق تماماً، 2 غير موافق، 3 محايد، 4 موافق و 5 موافق تماماً.

وعليه إذا كان المتوسط الحسابي للمتغير يتراوح بين 1 و 1.79 فهو منخفض جداً، وإذا كان المتوسط الحسابي يتراوح بين 1.80 و 2.59 فهو منخفض، وإذا كان المتوسط يتراوح بين 2.60 و 3.39 فهو متوسط، وإذا كان المتوسط يتراوح بين 3.40 و 4.19 فهو عالٍ، وإذا كان المتوسط يتراوح بين 4.20 و 5 فهو عالٍ جداً.

### الفرع الثالث: أساليب التحليل

لقد تم استخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (Statistical Package for Social Sciences) **SPSS** في التحليل ويعد من أهم البرامج الإحصائية الجاهزة في العالم التي تستخدم لتحليل كافة أنواع البيانات الإحصائية لمختلف العلوم و خصوصاً العلوم الإدارية والاقتصادية والاجتماعية والإنسانية<sup>(1)</sup>، حيث يستخدم هذا النظام في حساب مقاييس النزعة المركزية والتشتت والالتواء والتفلطح ومعامل الارتباط ومعادلات الانحدار واختبارات الفروض الإحصائية... إلخ وبالإضافة إلى تحليلات متقدمة<sup>(2)</sup>. وفي دراستنا هذه سنستخدم الأساليب التالية:

- **المتوسط الحسابي Arithmetic Mean**: وهو من أهم مقاييس النزعة المركزية وأكثرها استخداماً في وصف البيانات أو التوزيعات التكرارية المتجانسة لما يمتاز به من خصائص جيدة<sup>(3)</sup> وهو مجموع القياسات الخاصة بظاهرة معينة على عدد هذه القياسات<sup>(4)</sup>.

(1) - دلال القاضي ومحمود البياتي، مرجع سابق، ص 199.

(2) - شفيق العنوم، طرق الإحصاء تطبيقات اقتصادية وإدارية باستخدام **SPSS**، دار المناهج، الأردن، 2008، ص 67.

(3) - حسين ياسين طعمة، إيمان حسين حنوش، طرق الإحصاء الوصفي، دار صفاء، عمان، ط 1، 2009، ص 230.

(4) - جلاطو جيلالي، الاحصاء مع تمارين ومسائل محلولة، ديوان المطبوعات الجامعية بن عكنون الجزائر، 2000، ص 31.

- **الانحراف المعياري Standard Deviation**: من أهم مقاييس التشتت وأدقها، يتأثر بالقيم المتطرفة (الشاذة) بصورة غير مباشرة، وهو درجة أو مقدار بعد المشاهدات عن المتوسط الحسابي في حالة القيم المطلقة أو المئوية.<sup>(1)</sup> أي هو عبارة عن مقدار تشتت القيم عن وسطها الحسابي مقاسا بوحدات المتغير نفسه.<sup>(2)</sup>
- **معامل الارتباط بيرسون Pearson Correlation**: يستخدم لمعرفة هل هناك علاقة بين المتغيران (X,Y)، ويقاس قوة العلاقة، و تتراوح قيمته بين -1 و +1 حيث يكون الارتباط قويا عند اقتراب قيمته من +1، وضعيفا عند اقترابه من الصفر، وتكون قيمته موجبة عندما يكون الارتباط طردي، وسالبة عندما يكون الارتباط العكسي.<sup>(3)</sup>
- **معامل كرونباخ ألفا Cronbach's Alpha**: يستخدم مقياس كرونباخ ألفا لحساب معامل التمييز لكل سؤال، أي لقياس الاتساق الداخلي لأسئلة الاستبانة<sup>(4)</sup> فإذا كانت النتائج أكبر من (70%) يعتبر هذا مقبولا استنادا إلى دراسات سابقة. لكن هناك دراسات تقول بأن معامل كرونباخ ألفا أكبر من 60%.<sup>(5)</sup>
- **تحليل الانحدار المتعدد Multiple Regression Analysis**: يهتم بدراسة وتحليل أثر عدة متغيرات مستقلة على متغير تابع واحد.
- **تحليل الانحدار البسيط Simple Regression Analysis**: يهتم بدراسة وتحليل أثر متغير مستقل واحد على متغير تابع واحد.

### المطلب الثاني: مجتمع الدراسة وعينته

#### الفرع الأول: مجتمع الدراسة

يعبر مجتمع الدراسة عن جميع المفردات التي تدخل في الدراسة ولهل خاصية أو عدة خصائص مشتركة تميزها عن غيرها.<sup>(6)</sup> يتمثل مجتمع الدراسة الحالية في جميع موظفي وحدة إنتاج المياه المعدنية منبع الغزلان-بسكرة. وفيما يلي تعريف لهذه الوحدة.

#### أولاً: تقديم المؤسسة محل الدراسة

لقد تمت الدراسة التطبيقية بوحدة إنتاج المياه المعدنية منبع الغزلان- بسكرة، حيث تم اختيار الموظفين من مختلف أقسام الوحدة. و سيتم التعريف بالوحدة و إعطاء لمحة عامة عن نشاطها.

(1) - نفس المرجع, ص 72.

(2) - د. نافذ محمد بركات، التحليل الإحصائي باستخدام البرنامج الإحصائي، كلية التجارة الجامعة الإسلامية، 2013، ص 78.

(3) - نادر شعبان السواح، الإسهام في مبادئ الإحصاء باستخدام spss، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2006، د ط، ص 448.

(4) - نافذ محمد بركات، مرجع سابق، ص 179.

(5) - Sekaran, Op.Cit, 2004, p 53.

(6) - رجي مصطفى عليان، عثمان محمد غنيم، مرجع سابق، ص 137.

## 1-نشأة وحدة إنتاج المياه المعدنية منبع الغزلان-بسكرة:

تم إنشاء وحدة المياه المعدنية منبع الغزلان- بسكرة من طرف مجمع طهراوي، مقرها مدينة بسكرة متبني الفكرة أحد أبناء المنطقة، على أنها مياه ذات جودة عالية، وعليه تم الانطلاق بالمشروع في عام (2006)، حيث أظهرت التحاليل المنجزة من طرف الوكالة الوطنية للموارد المائية (تحاليل فيزيوكيميائية) من طرف مخبر باستور (تحاليل ميكروبيولوجية) أن المياه خالية من جميع الميكروبات المتعلقة بالمياه، كما أنها جد متوازنة في تركيبها مما يجعلها تساهم في بناء و توازن جسم الإنسان، ومنصوح بها للأطفال و النساء و الرضع كما صرحت التحاليل بتميزها واحتوائها على مادة الفليور المنصوح بها أيضاً.

انطلاقاً من نتائج التحاليل و التحصل على التراخيص اللازمة للمنتوج تم الانطلاق في إنجاز المشروع وتحسيده على أرض الواقع، وكانت بداية الإنتاج في شهر فيفري 2009 حيث زودت الوحدة بخط إنتاج أول (علامة إيطالية ألمانية) بطاقة إنتاجية بلغت 14000/سا بحجم قارورة 0.5ل، 1.5ل. وامتداداً لمتطلبات السوق و زيادة الطلب على المنتوج تم تركيب خطي إنتاج الأول بعلامة ألمانية، بطاقة إنتاجية بلغت 16000/سا بحجم قارورة 0.2ل، 1.5ل، 2ل، في عام 2015 و الثاني بطاقة إنتاجية 35000/سا بحجم قارورة 0.5ل.

## 2-التعريف بوحدة إنتاج المياه المعدنية منبع الغزلان-بسكرة:

تعتبر مؤسسة وحدة المياه المعدنية منبع الغزلان فرع من فروع مجمع طهراوي، تقع بمحور ممر السلم (جمورة) بمنبع الغزلان عند تلاقي السلسلتين الجبليتين الأطلسي و الأوراسي، تمتد على مساحة 2 هكتار منها 3/2 مغطاة بها ثلاث خطوط إنتاج جد متطورة بطاقة إنتاجية تفوق 33000 قارورة في الساعة بمختلف الأحجام (0.5ل، 1.5ل، 2ل، 5ل)، ويفوق عدد العمال 150 عامل بصفة دائمة. باشرت المؤسسة الإنتاج ابتداءً من فيفري 2009 خلال زيارة تديشينية للسيد وزير الصناعة عبد المجيد طمار.

بالنسبة للمجال البشري تعتمد المؤسسة سياسة التوظيف المحلي بصفة كبيرة بحكم أن المنطقة المتواجدة فيها تعتبر منطقة ريفية، وذلك من أجل كسر البطالة و منح فرص العمل لأبناء المنطقة، و بحكم أن المؤسسة ذات طابع صناعي اقتصادي فإن أغلب العمال هم عمال تقنيون يشتغلون على خطوط الإنتاج بنظام المناوبة، كما توظف المؤسسة أعوان تجاريين مؤهلين لتقديم أفضل الخدمات للزبائن. إضافة إلى ذلك فإن المؤسسة تعتمد على عامل التحفيز للعمال، وذلك من أجل رفع القدرة الإنتاجية لتغطية حاجيات السوق و تقديم أفضل الخدمات.

إضافة إلى ما سبق فإن المؤسسة تقوم باقتناء المواد الأولية بجميع الأحجام المذكورة سابقاً من السوق المحلي الداخلي.

الجدول التالي يوضح التسلسل المهني للفئات العاملة:

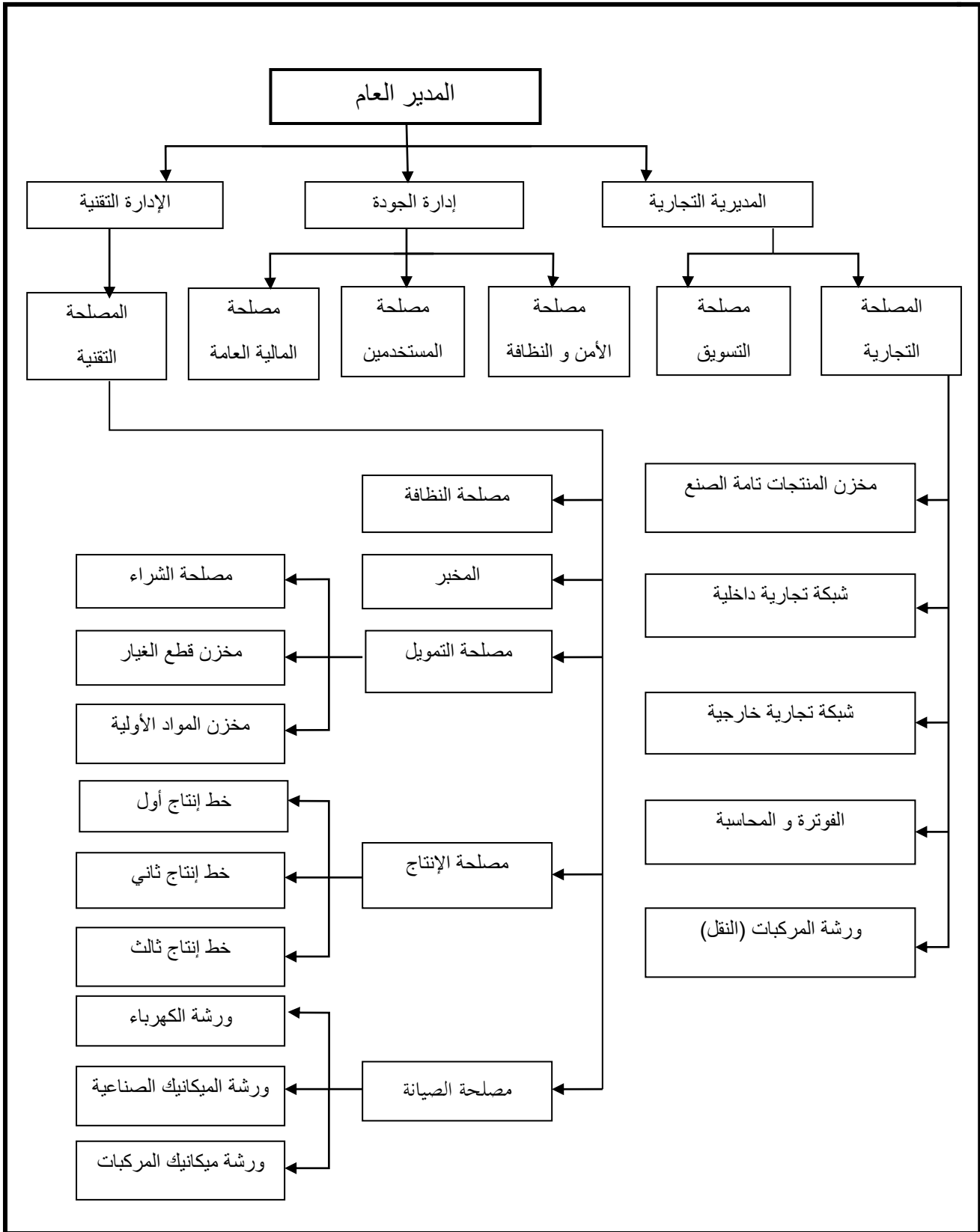
جدول رقم (1-2): يمثل توزيع الأفراد حسب فئات المؤسسة

النسبة المئوية	العدد	الفئات
1.93%	3	الإطارات المسيرة
3.22%	5	إطارات منفذين
25.80%	40	أعوان تحكم تقنيين
5.16%	8	أعوان تجاريين
5.80%	9	منفذين
38.70%	60	عمال عاديين
19.35%	30	سائقي شاحنات التوزيع
100%	155	المجموع

المصدر: مصلحة الموارد البشرية للوحدة

الشكل التالي يوضح الهيكل التنظيمي للمؤسسة

الشكل رقم(2-1): الهيكل التنظيمي لوحدة إنتاج المياه المعدنية منبع الغزلان- بسكرة



المصدر: مصصلحة الموارد البشرية للوحدة

من الشكل السابق الذي يعرض الهيكل التنظيمي لوحدة إنتاج المياه المعدنية منبع الغزلان- بسكرة، سنوضح أبرز عناصره كالآتي:

- **المسير (المدير العام):** هو المشرف و المسؤول العام على المؤسسة يقوم بتحديد الأهداف المرجوة داخل المؤسسة.
- **إدارة الوحدة:** وهي الإدارة التي يترأسها مدير الوحدة وهو المسؤول على السير الداخلي و الخارجي للمؤسسة (علاقات داخلية وخارجية بين المستخدمين والإدارة والأمن وغيرها).
- **الإدارة التقنية:** وهي التي تشرف على كل ما هو تقني من حيث السير والتنظيم و تتكون من عدة مصالح أهمها
  - مصلحة الإنتاج: وهي المكلفة بتسيير مختلف خطوط الإنتاج (تعبئة المياه المعدنية بمختلف الأحجام وإخراجها بشكلها النهائي).
  - مصلحة التموين: وهي المصلحة التي تقوم بتموين خطوط الإنتاج بالمواد الأولية وتسيير المخازن والمشتريات (مواد أولية وقطع الغيار).
  - مصلحة الصيانة: وهي المصلحة التي تقوم بالإشراف على الصيانة الدورية والاستعجالية لجميع الآلات. الدورية وهي الصيانة المبرمجة والمخطط لها و تعتبر وقائية وتكون كل أسبوع بتشحيم و غسل الآلات، أما الاستعجالية وهي التي تكون في حالة الطوارئ عند توقف أحد الآلات، وهي غير مخطط لها. تنقسم مصلحة الصيانة إلى عدة ورشات: ورشة الكهرباء، ورشة الميكانيك الصناعية، ورشة ميكانيك المركبات، و أخيراً المخبر وهو المسؤول عن التحاليل البكتورولوجية والفيزيولوجية وجودة المنتج.
- **المديرية التجارية:** وهي المصلحة التي يديرها المدير الخاص بكل نقاط البيع الداخلية والخارجية.
  - المصلحة التجارية: وهي التي يديرها مدير المصلحة التجارية يقوم بتسيير مخزن المنتجات، ورشة المركبات (وسائل النقل) والشبكة التجارية الداخلية والخارجية وأخيراً يقوم بمحاسبة وفوترة كل هذه العمليات بدقة وحذر. نستطيع القول أن مدير المصلحة التجارية له علاقة جد كبيرة مع الزبائن و علاقته مع المدير العام حيث يقومان بتحديد الأهداف التجارية ويقوم بتنفيذ كل عمليات البيع حسب طلبيات الزبائن.
  - مصلحة التسويق: و يترأسها مدير التسويق و الهدف منها الإشراف على عمليات التسويق والإشهار و الترويج للمنتج عبر التراب الوطني.

### الفرع الثاني: عينة الدراسة

هي جزء من المجتمع الإحصائي، ولكن ليس أي جزء، إنه الجزء الذي يمثل المجتمع أحسن تمثيل، يختلف حجم العينة حسب أهمية الدراسة وحسب الإمكانيات المادية والبشرية المتاحة للقيام بدراسة. إن الاعتماد على أسلوب العينة متبع في

أغلب الدراسات الميدانية و هذا لاستحالة جمع المعلومات الإحصائية من كل الوحدات التي تشكل المجتمع المدروس.<sup>(1)</sup> المجتمع الذي سحبت منه العينة يتمثل في موظفي وحدة المياه المعدنية منبع الغزلان- بسكرة، ونظرًا لصعوبة توزيع الاستمارات على كافة الموظفين، تم اختيار عينة ميسرة من موظفي الوحدة، وتعرف العينة الميسرة على أنها نوع من العينات غير الاحتمالية يقوم فيها الباحث بجمع البيانات من مفردات مجتمع البحث في ظروف ميسرة أو مريحة له، حيث يقوم باستقصاء من يقابلونه أو يجدهم أمامه (مثل الأصدقاء، الطلاب، العمال) حتى يصل إلى العدد المطلوب (حجم العينة)، وتستخدم العينة الميسرة في حالة تماثل مفردات مجتمع البحث وعدم وجود إطار لهذا المجتمع وفي حالة الدراسات الاستطلاعية.<sup>(2)</sup>

تم توزيع 65 استبيانًا على موظفي الوحدة استرجعت منها 48 استبيان أي بنسبة استرجاع بلغت 73.3%. واستبعدنا 4 وبقي 44 بنسبة 67.6%.

### المطلب الثالث: ثبات أداة الدراسة وصدقها

#### أولاً: ثبات أداة الدراسة

يشير مفهوم الثبات إلى اتساق أداة القياس أو إمكانية الاعتماد عليها وتكرار استخدامها في القياس للحصول على نفس النتائج.<sup>(3)</sup>

للتحقق من ثبات أداة الدراسة تم حساب معامل الثبات كرونباخ ألفا (Cronbach Alpha) للاتساق الداخلي بصيغته النهائية الكلية، ولكل متغير بجميع أبعاده، وتم قبول الفقرات التي يكون معامل ثباتها يفوق 60% وقد كانت النتائج كما هي موضحة في الجداول التالية:

#### 1. الثبات في متغير الثقة التنظيمية:

الجدول رقم (2-1-أ) معامل الثبات لفقرات بعد الثقة في الزملاء

كرونباخ ألفا	عدد الفقرات
0.787	6

المصدر: إعداد الطالب اعتمادًا على نتائج تحليل الاستبيان من خلال برنامج SPSS.

تشير البيانات في الجدول إلى أن معامل الثبات لفقرات الثقة في الزملاء يفوق (60%)، حيث كانت نسبته (78.7%) وبالتالي فإن الثبات بالنسبة لفقرات هذا البعد مقبول.

(1) - جلاطو الجليلي، مرجع سابق، ص 5.

(2) - <https://www.arado.org/ManagementNews/archives/11752>

(3) - محمد منير حجاب، الأسس العلمية لكتابة الرسائل الجامعية، دار الفجر، القاهرة، ط 3، 2000، ص 35.



الجدول رقم (2-1-ب) معامل الثبات لفقرات بعد الثقة في المشرفين

عدد الفقرات	كرونباخ ألفا
6	0.778

المصدر: إعداد الطالب اعتمادًا على نتائج تحليل الاستبيان من خلال برنامج SPSS. تشير البيانات في الجدول إلى أن معامل الثبات لفقرات بعد الثقة في الزملاء أكبر من (60%)، حيث كانت نسبته (77.8%) وبالتالي فإن الثبات بالنسبة لفقرات هذا البعد مقبول.

الجدول رقم (2-1-ج) معامل الثبات لفقرات بعد الثقة في الإدارة العليا

عدد الفقرات	كرونباخ ألفا
6	0.706

المصدر: إعداد الطالبة اعتمادًا على نتائج تحليل الاستبيان من خلال برنامج SPSS. تشير البيانات في الجدول إلى أن معامل الثبات لفقرات بعد الثقة في الإدارة العليا أكبر من (60%)، حيث كانت نسبته (70.6%) وبالتالي فإن الثبات بالنسبة لفقرات هذا البعد مقبول.

الجدول رقم (2-1-د) معامل الثبات لفقرات متغير الثقة التنظيمية

عدد الفقرات	كرونباخ ألفا
18	0.815

المصدر: إعداد الطالبة اعتمادًا على نتائج تحليل الاستبيان من خلال برنامج SPSS. تشير البيانات في الجدول إلى أن معامل الثبات لفقرات متغير الثقة التنظيمية أكبر من (60%)، حيث كانت نسبته (81.5%) هذا يعني أن ثبات فقرات هذا المتغير مقبول.

2. الثبات في متغير سلوك التشارك في المعرفة

الجدول رقم (2-1-هـ) معامل الثبات لفقرات بعد السلوك الرقابي المدرك

عدد الفقرات	كرونباخ ألفا
4	0.645

المصدر: إعداد الطالب اعتمادًا على نتائج تحليل الاستبيان من خلال برنامج SPSS.

تشير البيانات في الجدول إلى أن معامل الثبات لفقرات بعد السلوك الرقابي المدرك أكبر من (60%)، حيث كانت نسبته (64.5%) وبالتالي فإن الثبات بالنسبة لفقرات هذا البعد مقبول.

الجدول رقم (2-1-و) معامل الثبات لفقرات بعد الموقف تجاه التشارك بالمعرفة

عدد الفقرات	كرونباخ ألفا
4	0.726

المصدر: إعداد الطالب اعتمادًا على نتائج تحليل الاستبيان من خلال برنامج SPSS.

تشير البيانات في هذا الجدول إلى أن معامل الثبات لفقرات بعد الموقف تجاه التشارك بالمعرفة أكبر من (60%)، حيث كانت نسبته (72.6%) وبالتالي فإن الثبات بالنسبة لفقرات هذا البعد مقبول.

الجدول رقم (2-1-ز) معامل الثبات لفقرات بعد المعيار الشخصي

عدد الفقرات	كرونباخ ألفا
4	0.261

المصدر: إعداد الطالب اعتمادًا على نتائج تحليل الاستبيان من خلال برنامج SPSS.

نلاحظ أن معامل الثبات أقل من (60%) سنحاول حذف الفقرات التي كانت سبب في انخفاض معامل الثبات. وبعد حذف الفقرة 1 نحصل على:

الجدول رقم (2-1-ح) معامل الثبات لفقرات بعد المعيار الشخصي بعد حذف الفقرة رقم 1

الفقرات	كرونباخ ألفا في حالة حذف الفقرة
1	0.629
2	-,141 <sup>a</sup>
3	,214
4	,148

المصدر: إعداد الطالب اعتمادًا على نتائج تحليل الاستبيان من خلال برنامج SPSS.

من خلال هذا الجدول نلاحظ أن معامل الثبات لفقرات بعد المعيار الشخصي بعد حذف الفقرة رقم 1 يمثل نسبة (62.9%)، حيث يمكننا القول أن هذا البعد مقبول.

الجدول رقم (2-1-ط) معامل الثبات لفقرات بعد نية التشارك في المعرفة

عدد الفقرات	كرونباخ ألفا
4	0.728

المصدر: إعداد الطالب اعتمادًا على نتائج تحليل الاستبيان من خلال برنامج SPSS.

تشير البيانات في الجدول إلى أن معامل الثبات لفقرات بعد نية التشارك في المعرفة يفوق (60%)، حيث كانت نسبته (72,8%) وبالتالي فإن الثبات بالنسبة لفقرات هذا البعد مقبول.

الجدول رقم (2-1-ي) معامل ثبات لفقرات بعد سلوك التشارك في المعرفة

عدد الفقرات	كرونباخ ألفا
4	0.295

المصدر: إعداد الطالب اعتمادًا على نتائج تحليل الاستبيان من خلال برنامج SPSS.

نلاحظ أن معامل الثبات أقل من (60%) سنحاول حذف الفقرات التي كانت سبب في انخفاض معامل الثبات و بعد حذف الفقرة 2 نحصل على:

الجدول رقم (2-1-ك) معامل الثبات لفقرات بعد سلوك التشارك في المعرفة بعد حذف الفقرة رقم 2

الفقرات	كرونباخ ألفا في حالة حذف الفقرة
1	,147
2	,685
3	,178
4	6,182E-14

المصدر: إعداد الطالب اعتمادًا على نتائج تحليل الاستبيان من خلال برنامج SPSS.

ومن خلال هذا الجدول نلاحظ أن معامل الثبات لفقرات بعد سلوك التشارك في المعرفة بعد حذف الفقرة رقم 2 يمثل نسبة (68.5%)، حيث يمكننا القول أن هذا البعد مقبول.

الجدول رقم (2-1-ل) معامل الثبات لفقرات متغير سلوك التشارك في المعرفة الكلي

عدد الفقرات	كرونباخ ألفا
18	0.659

المصدر: إعداد الطالب اعتمادًا على نتائج تحليل الاستبيان من خلال برنامج SPSS.

تشير البيانات في هذا الجدول إلى أن معامل الثبات لفقرات متغير سلوك التشارك في المعرفة الكلي أكبر من (60%)، حيث كانت نسبته (65.9%) هذا يعني أن ثبات فقرات هذا المتغير مقبول.

#### ثانياً: صدق أداة الدراسة

تم الاعتماد على نوعين من الصدق في هذه الدراسة هما الصدق الظاهري والصدق الذاتي وفيما يلي توضيح لذلك: يعتبر أول ما يخطر ببال الباحث ما يعرف بالصدق الافتراضي (Assumed Validity)، والذي نعني به افتراض معد المقياس أو استخدامه صلاحيته لقياس ما يريد قياسه. كما أن هناك ما يعرف بالصدق الظاهري (Face Validity) وهو مشابه له إلى درجة كبيرة إذ يعتمد على التحكيم الكلي التخميني، وقد تم الاستعانة بمجموعة من المحكمين للتأكد من الصدق الظاهري للاستبيان (أنظر الملحق B)، وفي الحقيقة لا يكتفي بالأسلوبين السابقين رغم أنهما خطوة أولية للتأكد من صدق المحتوى، لذلك سوف يتم قياس الصدق الذاتي. ويعرف الصدق الذاتي على أنه مدى قدرة بناء الاختبار ككل على قياس متغير ما بجميع جوانبه، ويمكن أن يستخدم التحكيم والتحليل المنطقي لتحديد ما إذا كان بناء الاختبار الكلي وأجزائه المختلفة تقيس البناء للمتغير المراد قياسه. ومن أجل قياس الصدق البنائي تم حساب معامل الارتباط بين كل مؤشر والبعد الذي ينتمي إليه، حيث يقترح الإحصائيون أنه إذا كانت للارتباط دلالة إحصائية فالفقرة تحقق الصدق الذاتي، بينما يرى آخرون أن تحقق الدلالة لا يكفي بل يجب أن يفوق معامل الارتباط نسبة 50% وآخرون يقدرن النسبة بـ 70%. وأي شرط تحقق بالنسبة لمؤشرات الاستبيان في هذه الدراسة فسيتم قبوله.

الجدول رقم (2-2-أ): الصدق الذاتي لمؤشرات بعد الثقة في الزملاء

الإحصائيات		الفقرات
,710**	معامل بيرسون	الفقرة 1
,000	مستوى الدلالة	
44	حجم العينة	
,661**	معامل بيرسون	الفقرة 2
,000	مستوى الدلالة	
44	حجم العينة	
,631**	معامل بيرسون	الفقرة 3
,000	مستوى الدلالة	
44	حجم العينة	
,726**	معامل بيرسون	الفقرة 4
,000	مستوى الدلالة	
44	حجم العينة	
,719**	معامل بيرسون	الفقرة 5
,000	مستوى الدلالة	
44	حجم العينة	
,740**	معامل بيرسون	الفقرة 6
,000	مستوى الدلالة	
44	حجم العينة	

المصدر: إعداد الطالب اعتماداً على نتائج تحليل الاستبيان من خلال برنامج SPSS.

\*\* مستوى الدلالة 1%

\* مستوى الدلالة 5%

يتضح من الجدول السابق أن معاملات الارتباط بين كل فقرة والبعد تراوحت بين 63.1% و 74% وهي أكبر من 50% عند مستوى دلالة 1%، حيث كانت مستويات الدلالة 0.000 وهي أقل من 0.01، وهذا ما يؤكد الصدق الذاتي لفقرات بعد الثقة في الزملاء.

الجدول رقم (2-2-ب): الصدق الذاتي لمؤشرات بعد الثقة في المشرفين

الإحصائيات		الفقرات
,751**	معامل بيرسون	الفقرة 1
,000	مستوى الدلالة	
44	حجم العينة	
,809**	معامل بيرسون	الفقرة 2
,000	مستوى الدلالة	
44	حجم العينة	
,763**	معامل بيرسون	الفقرة 3
,000	مستوى الدلالة	
44	حجم العينة	
,593**	معامل بيرسون	الفقرة 4
,000	مستوى الدلالة	
44	حجم العينة	
,534**	معامل بيرسون	الفقرة 5
,000	مستوى الدلالة	
44	حجم العينة	
,680**	معامل بيرسون	الفقرة 6
,000	مستوى الدلالة	
44	حجم العينة	

المصدر: إعداد الطالب اعتمادًا على نتائج تحليل الاستبيان من خلال برنامج SPSS.

\*\* مستوى الدلالة 1%

\* مستوى الدلالة 5%

يتضح من الجدول السابق أن معاملات الارتباط بين كل فقرة والبعد تراوحت بين 53.4% و 80.9%، وهي أكبر من 50% عند مستوى دلالة 1%، حيث كانت مستويات الدلالة 0.000 وهي أقل من 0.01، وهذا ما يؤكد الصدق الذاتي لفقرات بعد الثقة في المشرفين.

الجدول رقم (2-2-ج): الصدق الذاتي لمؤشرات بعد الثقة في الإدارة العليا

الإحصائيات		الفقرات
معامل بيرسون	670**	الفقرة 1
مستوى الدلالة	,000	
حجم العينة	44	
معامل بيرسون	617**	الفقرة 2
مستوى الدلالة	,000	
حجم العينة	44	
معامل بيرسون	298*	الفقرة 3
مستوى الدلالة	,049	
حجم العينة	44	
معامل بيرسون	728**	الفقرة 4
مستوى الدلالة	,000	
حجم العينة	44	
معامل بيرسون	679**	الفقرة 5
مستوى الدلالة	,000	
حجم العينة	44	
معامل بيرسون	856**	الفقرة 6
مستوى الدلالة	,000	
حجم العينة	44	

المصدر: إعداد الطالب اعتمادًا على نتائج تحليل الاستبيان من خلال برنامج SPSS.

\*\* مستوى الدلالة 1%

\* مستوى الدلالة 5%

يتضح من الجدول السابق أن معاملات الارتباط بين كل فقرة والبعد تراوحت بين 61.7% و 85.6% وهي أكبر من 50% عند مستوى دلالة 0.01 إلا أن الفقرة الثالثة بلغ معامل ارتباطها 29.8% ورغم أنه أقل من 50% إلا أنه دال إحصائيًا، حيث بلغت مستوى الدلالة 0.049 وهو أقل من 5%، وهذا ما يؤكد الصدق الذاتي لفقرات بعد الثقة في الإدارة العليا.

الجدول رقم(2-2-د): الصدق الذاتي لمؤشرات بعد السلوك الرقابي المدرك

الإحصائيات		الفقرات
,572**	معامل بيرسون	الفقرة 1
,000	مستوى الدلالة	
44	حجم العينة	
,714**	معامل بيرسون	الفقرة 2
,000	مستوى الدلالة	
44	حجم العينة	
,683**	معامل بيرسون	الفقرة 3
,000	مستوى الدلالة	
44	حجم العينة	
,718**	معامل بيرسون	الفقرة 4
,000	مستوى الدلالة	
44	حجم العينة	

المصدر: إعداد الطالب اعتمادًا على نتائج تحليل الاستبيان من خلال برنامج SPSS.

\*\* مستوى الدلالة 1%.

\* مستوى الدلالة 5%.

يتضح من الجدول السابق أن معاملات الارتباط بين كل فقرة والبعد تراوحت بين 57.2% و 71.8%، وهي أكبر من 50% عند مستوى دلالة 1%، حيث كانت مستويات الدلالة 0.000 وهي أقل من 0.01، وهذا ما يؤكد الصدق الذاتي لفقرات بعد السلوك الرقابي المدرك.

الجدول رقم(2-2-هـ): الصدق الذاتي لمؤشرات بعد الموقف تجاه التشارك في المعرفة

الإحصائيات		الفقرات
,816**	معامل بيرسون	الفقرة 1
,000	مستوى الدلالة	
44	حجم العينة	
,726**	معامل بيرسون	الفقرة 2
,000	مستوى الدلالة	



44	حجم العينة	الفقرة 3
,860**	معامل بيرسون	
,000	مستوى الدلالة	
44	حجم العينة	الفقرة 4
,601**	معامل بيرسون	
,000	مستوى الدلالة	
44	حجم العينة	

المصدر: إعداد الطالب اعتمادًا على نتائج تحليل الاستبيان من خلال برنامج SPSS.

\*\* مستوى الدلالة 1%.

\* مستوى الدلالة 5%.

يتضح من الجدول السابق أن معاملات الارتباط بين كل فقرة والبعد تراوحت بين 60.1% و 86%، حيث كلها كانت أكبر من 50% عند مستوى دلالة 1%، حيث كانت مستويات الدلالة 0.000 وهي أقل من 0.01، وهذا ما يؤكد الصدق الذاتي ل فقرات بعد الموقف تجاه التشارك في المعرفة.

الجدول رقم(2-2-و): الصدق الذاتي لمؤشرات بعد المعيار الشخصي

الإحصائيات		الفقرات
,851**	معامل بيرسون	الفقرة 2
,000	مستوى الدلالة	
44	حجم العينة	
,619**	معامل بيرسون	الفقرة 3
,000	مستوى الدلالة	
44	حجم العينة	
,669**	معامل بيرسون	الفقرة 4
,000	مستوى الدلالة	
44	حجم العينة	

المصدر: إعداد الطالب اعتمادًا على نتائج تحليل الاستبيان من خلال برنامج SPSS.

\*\* مستوى الدلالة 1%.

\* مستوى الدلالة 5%.

يتضح من الجدول السابق أن معاملات الارتباط بين كل فقرة والبعد تراوحت بين 61.9% و 85.1%، وهي أكبر من 50% عند مستوى دلالة 1%، حيث كانت مستويات الدلالة 0.000 وهي أقل من 0.01، وهذا ما يؤكد الصدق الذاتي ل فقرات بعد المعيار الشخصي.

الجدول رقم(2-2-ز): الصدق الذاتي لمؤشرات بعد نية التشارك في المعرفة

الإحصائيات		الفقرات
معامل بيرسون	,801**	الفقرة 1
مستوى الدلالة	,000	
حجم العينة	44	
معامل بيرسون	,698**	الفقرة 2
مستوى الدلالة	,000	
حجم العينة	44	
معامل بيرسون	,827**	الفقرة 3
مستوى الدلالة	,000	
حجم العينة	44	
معامل بيرسون	,715**	الفقرة 4
مستوى الدلالة	,000	
حجم العينة	44	

المصدر: إعداد الطالب اعتمادًا على نتائج تحليل الاستبيان من خلال برنامج SPSS.

\*\* مستوى الدلالة 1%.

\* مستوى الدلالة 5%.

يتضح من الجدول السابق أن معاملات الارتباط بين كل فقرة والبعد تراوحت بين 69.8% و 82.7%، حيث كلها كانت أكبر من 50% عند مستوى دلالة 1%، حيث كانت مستويات الدلالة 0.000 وهي أقل من 0.01، وهذا ما يؤكد الصدق الذاتي ل فقرات بعد نية التشارك في المعرفة.

الجدول رقم(2-2-ح): الصدق الذاتي لمؤشرات بعد التشارك الفعلي للمعرفة

الإحصائيات		الفقرات
,786**	معامل بيرسون	الفقرة 1
,000	مستوى الدلالة	
44	حجم العينة	
,596**	معامل بيرسون	الفقرة 3
,000	مستوى الدلالة	
44	حجم العينة	
,834**	معامل بيرسون	الفقرة 4
,000	مستوى الدلالة	
44	حجم العينة	

المصدر: إعداد الطالب اعتمادًا على نتائج تحليل الاستبيان من خلال برنامج SPSS.

\*\* مستوى الدلالة 1%.

\* مستوى الدلالة 5%.

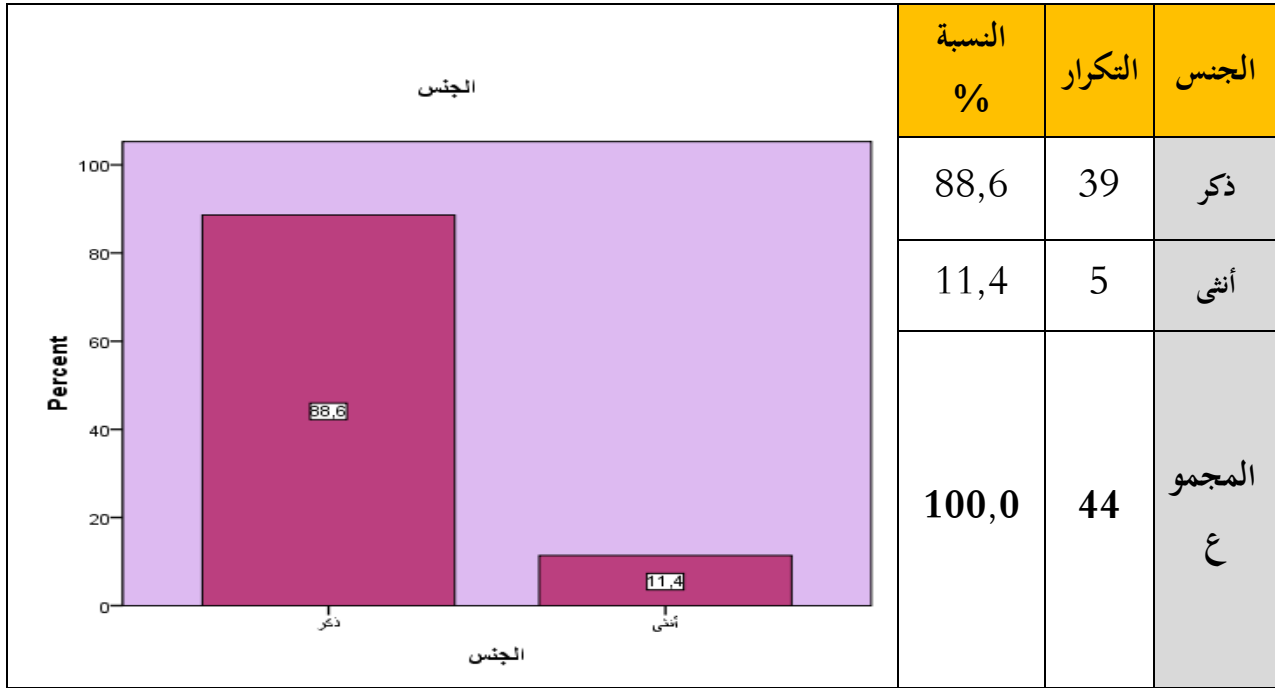
يتضح من الجدول السابق أن معاملات الارتباط بين كل فقرة والبعد تراوحت بين 59.6% و 83.4%، وهي من 50% عند مستوى دلالة 1%، حيث كانت مستويات الدلالة 0.000 وهي أقل من 0.01، وهذا ما يؤكد الصدق الذاتي لفقرات بعد التشارك الفعلي للمعرفة.

## المبحث الثاني: عرض نتائج الدراسة

المطلب الأول: وصف عينة الدراسة

■ توزيع العينة حسب الجنس :

الجدول (2-3-أ): توزيع العينة حسب الجنس

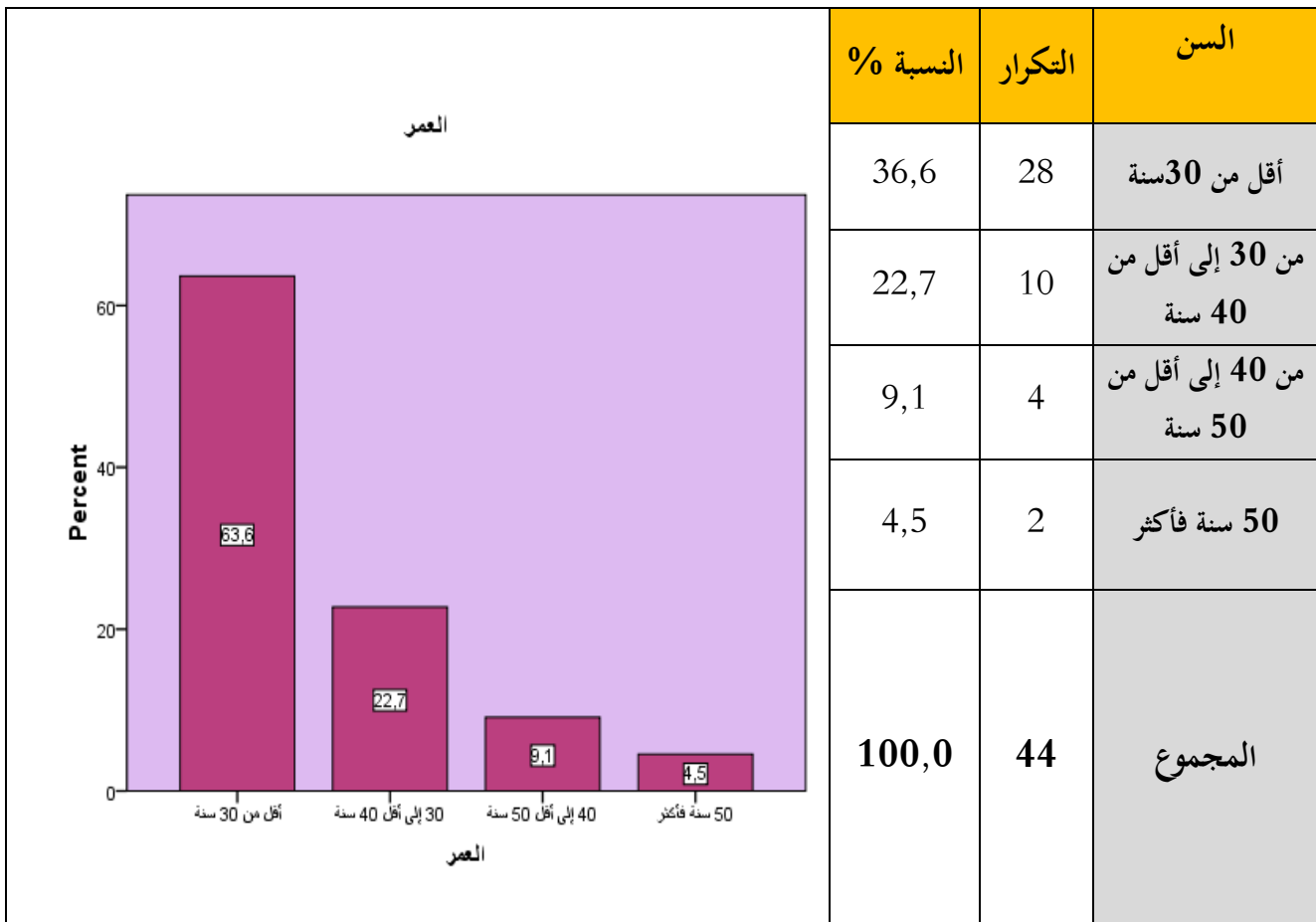


المصدر: إعداد الطالبة اعتمادًا على نتائج تحليل الاستبيان من خلال برنامج SPSS.

نلاحظ من الجدول أعلاه أن نسبة الذكور في العينة بلغت حوالي 88.6% بينما نسبة الإناث 11.4% وهي أقل بكثير من نسبة الذكور.

■ توزيع العينة حسب السن :

الجدول (2-3-ب): توزيع العينة حسب السن

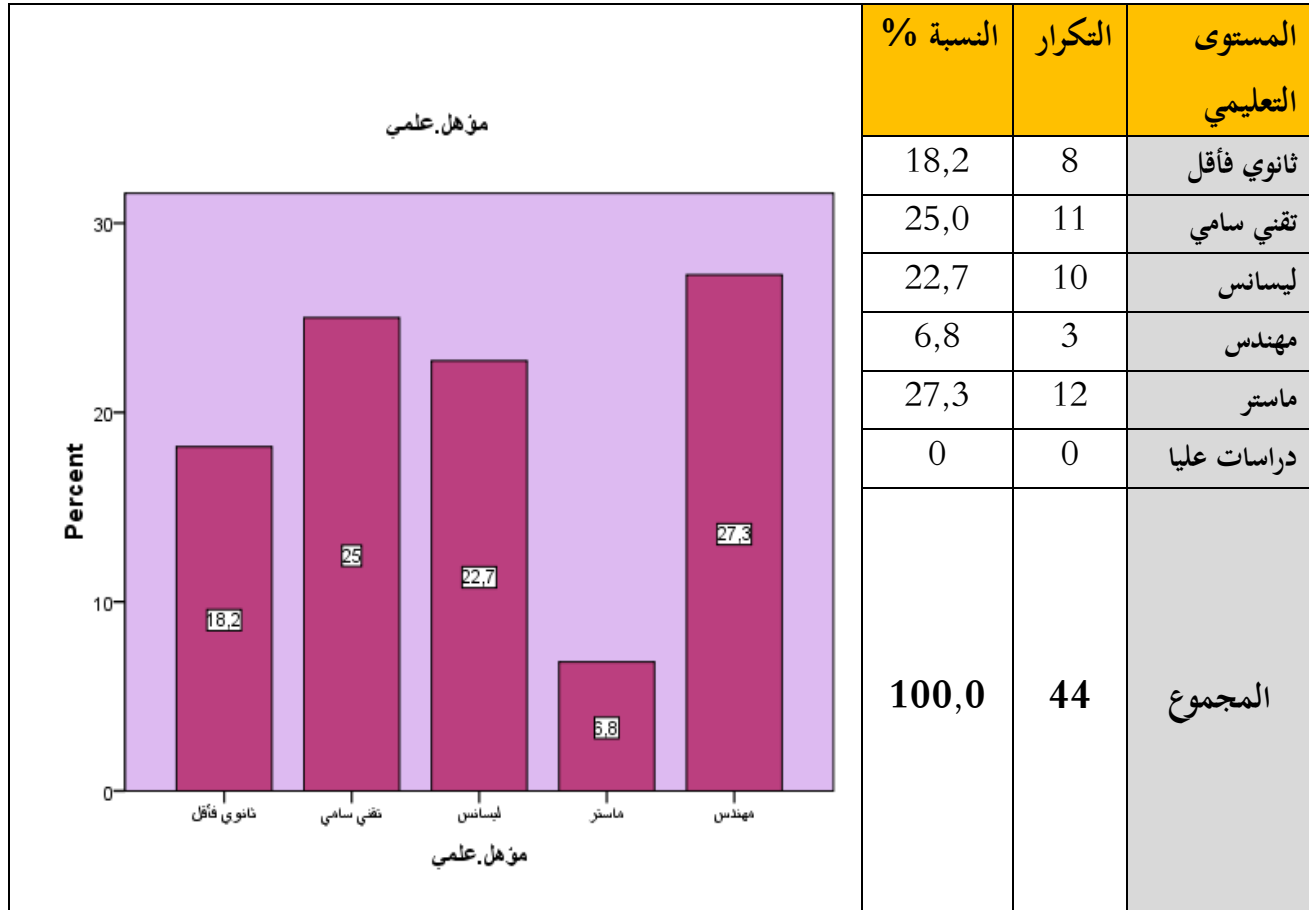


المصدر: إعداد الطالب اعتمادًا على نتائج تحليل الاستبيان من خلال برنامج SPSS.

إذن من خلال القراءة الإحصائية للجدول يمكن الوصول إلى أن أكبر قيمة مثلت الفئة العمرية (أقل من 30 سنة) مما يدل على أن الأغلبية من الموظفين هم من فئة الشباب وبلغت أكثر من 60%، تليها فئة (من 30 إلى أقل من 40 سنة) بنسبة 22.7%، تليها فئة (من 40 إلى أقل من 50 سنة) بنسبة 9.1%، أما بالنسبة لفئة (من 50 سنة فأكثر) فهي الأخيرة مثلت 4.5% فقط.

■ توزيع العينة حسب المؤهل العلمي:

الجدول (2-3-ج): توزيع العينة حسب المؤهل العلمي

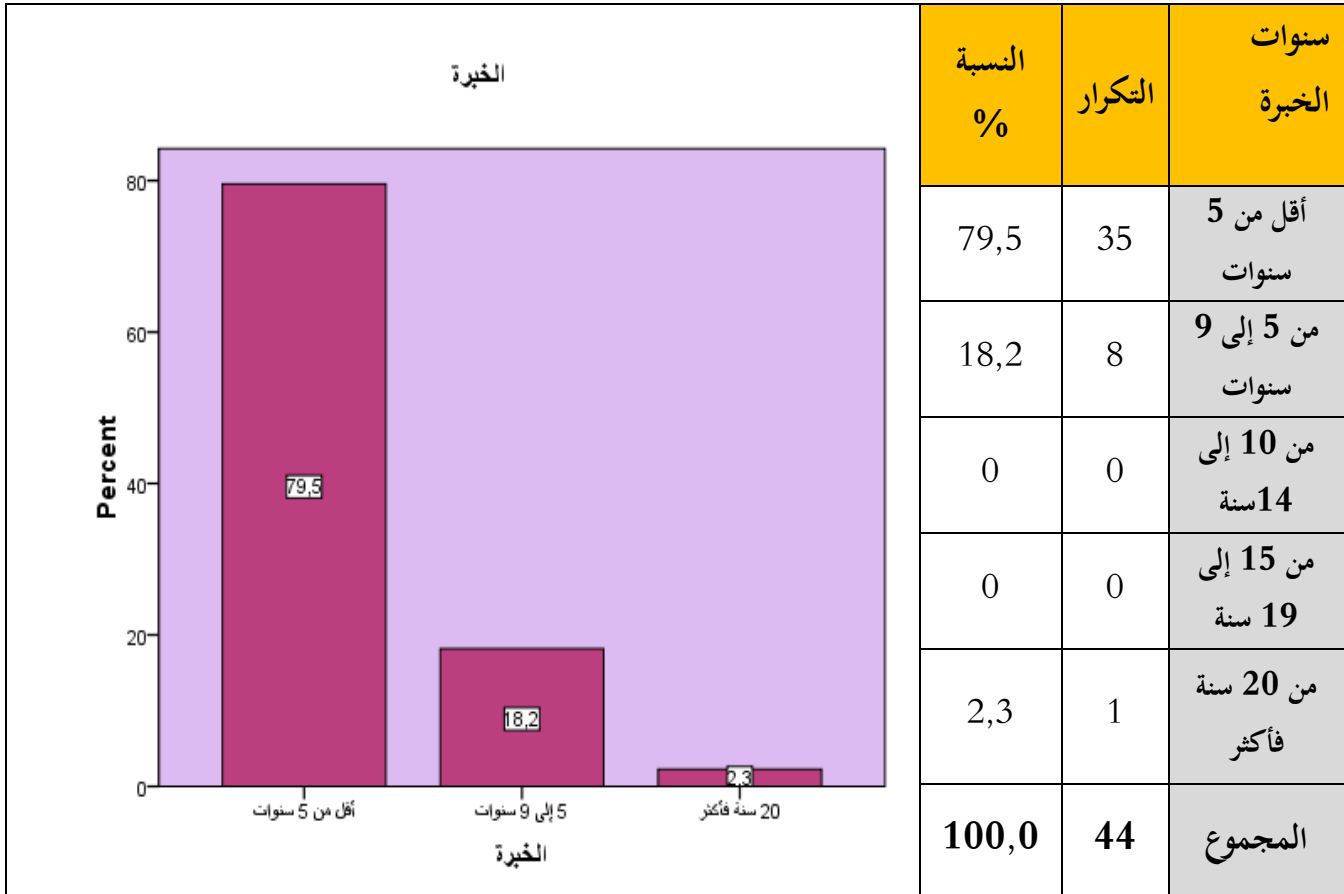


المصدر: إعداد الطالبة اعتمادًا على نتائج تحليل الاستبيان من خلال برنامج SPSS.

يوضح الجدول السابق أن أغلب الموظفين الذين تم استجوابهم حاصلين على شهادة الماستر أو التقني سامي حيث بلغت نسبتهم 25% وأكثر، تليهم فئة الحاملين لشهادة ليسانس بنسبة 22.7%، أما الموظفين بمستوى ثانوي فأقل فقد مثلوا نسبة 18.2%، تأتي في الأخير فئة المهندسين بنسبة 6.8%.

توزيع العينة حسب سنوات الخبرة :

الجدول (2-3-د): توزيع العينة حسب سنوات الخبرة



المصدر: إعداد الطالب اعتمادًا على نتائج تحليل الاستبيان من خلال برنامج SPSS.

نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة الموظفين الذين تتراوح سنوات خبرتهم في العمل أقل من 5 سنوات كانت أكبر نسبة حيث بلغت حوالي 79.5%، تليها الذين خبرتهم من 5 إلى 9 سنوات بنسبة 16.3%، أما الذين خبرتهم أكثر من 20 سنة فنسبتهم شبه معدومة 2.3%. وهذا يؤكد أن أغلب المستجوبين لا تتجاوز خبرتهم 5 سنوات.

المطلب الثاني: تشخيص متغيرات الدراسة في وحدة إنتاج المياه المعدنية منبع الغزلان- بسكرة

بغرض تقييم متغيرات الدراسة (الثقة التنظيمية و سلوك التشارك في المعرفة) في وحدة إنتاج المياه المعدنية منبع الغزلان بسكرة، سيتم التطرق للمتوسط الحسابي والانحراف المعياري والتكرارات ونسب الموافقة في إجابات المستجوبين.

1. تشخيص المتغير المستقل: الثقة التنظيمية

الجدول (2-4-أ): التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية لمؤشرات الثقة التنظيمية

الأهمية النسبية	موافق تمامًا	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تمامًا	التكرار و النسبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المؤشرات
عالية							,50942	4,0379	بعد الثقة في الزملاء
عالية	16	23	1	4	0	التكرار	.86113	4.1591	تربطني علاقة صداقة مع أغلب الزملاء.
	36.4	52.3	2.3	9.1	0	النسبة			
عالية جدًا	16	25	1	2	0	التكرار	.71933	4.2500	أستطيع الاعتماد على زملائي في العمل نظرًا لتنوع مهاراتهم و معارفهم.
	36.4	56.8	2.3	4.5	0	النسبة			
عالية	9	29	5	1	0	التكرار	.64536	4.0455	علاقتي الجيدة بزملائي في العمل تجعلني أتكلم بحرية عن صعوبات العمل.
	20.5	65.9	11.4	2.3	0	النسبة			
عالية	10	29	4	1	0	التكرار	.64043	4.0909	عندما أطح مشاكل على زملائي في العمل يستجيبون لي باهتمام.
	22.7	65.9	9.1	2.3	0	النسبة			
عالية	9	25	9	1	0	التكرار	.71380	3.9545	زملائي في العمل يقدمون لي العون والمساندة بعيدًا عن دافع الكسب المادي.
	20.5	56.8	20.5	2.3	0	النسبة			
عالية	5	26	9	4	0	التكرار	.78839	3.7273	زملائي في العمل يتصلون بي دائمًا سعيًا للفهم المشترك بيننا.
	11.4	59.1	20.5	9.1	0	النسبة			
عالية							,58114	3,8447	بعد الثقة في المشرفين
عالية	5	30	4	4	1	التكرار	.85898	3.7727	ألتقى كل التشجيع و المساندة من طرف المشرف المباشر في العمل.
	11.4	68.2	9.1	9.1	2.3	النسبة			
عالية	8	23	2	9	2	التكرار	1.14766	3.5909	تربطني علاقة صداقة مع المشرف أكثر من كونها مجرد علاقة عمل.
	18.2	52.3	4.5	20.5	4.5	النسبة			
عالية	8	26	5	5	0	التكرار	.86113	3.8409	أشعر بالراحة اتجاه قرارات مشرفي في العمل مشرفي لأنه يتصرف بطريقة عادلة.
	18.2	59.1	11.4	11.4	0	النسبة			
عالية	6	34	2	1	1	التكرار	.69846	3.9773	أثق بمشرفي لأنه ينظر للعمل باحترافية و تفاني.
	13.6	77.3	4.5	2.3	2.3	النسبة			



عالية	10	25	7	2	0	التكرار	.76215	3.9773	يجرص المشرف على أن تكون العلاقات حسنة بين الموظفين.
	22.7	56.8	15.9	4.5	0	النسبة			
عالية	5	32	5	2	0	التكرار	.64043	3.9091	يعتمد مشرفي على قدراتي في مواجهة بعض مشاكل العمل.
	11.4	72.7	11.4	4.5	0	النسبة			
متوسطة							.66122	3.0947	بعد الثقة في الإدارة العليا
متوسطة	2	17	12	9	4	التكرار	1.07440	3.0909	يتم تقدير جهودي في العمل من طرف المسؤولين في الإدارة العليا.
	4.5	38.6	27.3	20.5	9.1	النسبة			
متوسطة	4	14	12	12	2	التكرار	1.06947	3.1364	لا أعتقد أن الإدارة العليا تحفيز اتجاه بعض الموظفين.
	9.1	31.8	27.3	27.3	4.5	النسبة			
متوسطة	4	11	17	8	4	التكرار	1.08687	3.0682	معظم قرارات الإدارة العليا المتعلقة بالمكافآت، الترقيات... الخ غير عادلة.
	9.1	25.0	38.6	18.2	9.1	النسبة			
متوسطة	2	23	10	8	1	التكرار	.92046	3.3864	أثق تمامًا في ما تصدره الإدارة العليا من تعليمات تتعلق بأسلوب العمل.
	4.5	52.3	22.7	18.2	2.3	النسبة			
متوسطة	2	12	13	14	3	التكرار	1.03020	2.9091	الإدارة العليا تأخذ بعين الاعتبار مصالح الموظفين عند اتخاذها للقرارات.
	4.5	27.3	29.5	31.8	6.8	النسبة			
متوسطة	3	10	18	9	4	التكرار	1.04522	2.9773	الإدارة العليا تنفذ كل ما تعد به.
	6.8	22.7	40.9	20.5	9.1	النسبة			
عالية							,43276	3,6591	متغير الثقة التنظيمية

المصدر: إعداد الطالب اعتمادًا على نتائج تحليل الاستبيان من خلال برنامج SPSS.

في القراءة الإحصائية للجدول السابق نجد أن المستجوبين موافقون بدرجة عالية حول الثقة التنظيمية بأبعادها، الثقة في

الزملاء، الثقة في المشرفين، الثقة في الإدارة العليا وفيما يلي توضيح تفصيلي للنتائج المرتبطة بكل بعد:

❖ **بعد الثقة في الزملاء:** بلغ متوسطه الحسابي 4.03 وهذا يعني درجة موافقة عالية، وبلغ انحرافه المعياري 0.50،

حيث إذا قلت قيمته من 0.8 فذلك يعني عدم وجود تشتت في إجابات المبحوثين وفيما يأتي تفصيل للنتائج

الإحصائية لمؤشرات هذا البعد:

• **المؤشر 01 (تربطني علاقة صداقة مع أغلب الزملاء):** بلغت قيمة المتوسط الحسابي 4.15، ما يعني درجة

موافقة عالية وانحرافه المعياري بلغ 0.86، أي يوجد تشتت في الإجابات، كما أن حوالي 88.7% من

الموظفين المستجوبين يوافقون على أن لهم علاقات صداقة مع أغلب زملاء، بينما حوالي 9.1% لا يوافقون على ذلك.

● **المؤشر 02 (أستطيع الاعتماد على زملائي في العمل نظرًا لتنوع مهاراتهم و معارفهم):** بلغت قيمة المتوسط الحسابي 4.25 ما يعني درجة موافقة عالية جدًا وانحراف معياري 0.71 أي لا يوجد تشتت في الإجابات، كما أن حوالي 93.2% من الموظفين المستجوبين يوافقون على إمكانية اعتمادهم على زملائهم في العمل نظرًا لتنوع مهاراتهم و معارفهم، بينما حوالي 4.5% لا يوافقون على ذلك.

● **المؤشر 03 (علاقتي الجيدة بزملائي في العمل تجعلني أتكلم بحرية عن صعوبات العمل):** بلغت قيمة المتوسط الحسابي 4.04 ما يعني درجة موافقة عالية وانحراف معياري 0.64 أي لا يوجد تشتت في الإجابات، كما أن حوالي 86.4% من الموظفين المستجوبين يوافقون على أن علاقاتهم الجيدة مع زملائهم تجعلهم يتكلمون بحرية عن صعوبات العمل، بينما حوالي 2.3% لا يوافقون على ذلك.

● **المؤشر 04 (عندما أ طرح مشاكل على زملائي في العمل يستجيبون لي باهتمام):** بلغت قيمة المتوسط الحسابي 4.09 ما يعني درجة موافقة عالية وانحراف معياري 0.64 أي لا يوجد تشتت في الإجابات، كما أن حوالي 88.6% من الموظفين المستجوبين يوافقون على أن زملائهم في العمل يستجيبون لهم باحترام عندما يطرحون عليهم مشاكلهم، بينما حوالي 2.3% لا يوافقون على ذلك.

● **المؤشر 05 (زملائي في العمل يقدمون لي العون والمساندة بعيداً عن دافع الكسب المادي):** بلغت قيمة المتوسط الحسابي 3.95 ما يعني درجة موافقة عالية وانحراف معياري 0.71 أي لا يوجد تشتت في الإجابات، كما أن حوالي 77.3% من الموظفين المستجوبين يوافقون على أن زملائهم في العمل يقدمون لهم العون والإسناد بعيداً عن دافع الكسب المادي، بينما حوالي 2.3% لا يوافقون على ذلك، في حين حوالي 20% التزموا الحياد في إجاباتهم

● **المؤشر 06 (زملائي في العمل يتصلون بي دائماً سعيًا للفهم المشترك بيننا):** بلغت قيمة المتوسط الحسابي 3.72 ما يعني درجة موافقة عالية وانحراف معياري 0.78 أي لا يوجد تشتت في الإجابات، كما أن حوالي 70.5% من الموظفين المستجوبين يوافقون على أن زملائهم في العمل يتصلون بهم دومًا سعيًا للفهم المشترك بينهم، بينما حوالي 9.1% لا يوافقون على ذلك، في حين حوالي 20% التزموا الحياد في إجاباتهم

❖ **بعد الثقة في المشرفين:** بلغ متوسطه الحسابي 3.84 وهذا يعني درجة موافقة عالية، و بلغ انحرافه المعياري 0.58، حيث إذا قلت قيمته من 0.8 فذلك يعني عدم وجود تشتت في إجابات الباحثين وفيما يأتي تفصيل للنتائج الإحصائية لمؤشرات هذا البعد:

- **المؤشر 01** (أتلقي كل التشجيع و المساندة من طرف المشرف المباشر في العمل): بلغت قيمة المتوسط الحسابي 3.77 ما يعنى درجة موافقة عالية وانحراف معياري 0.85 أي يوجد تشتت في الإجابات، كما أن حوالي 79.6% من الموظفين المستجوبين يوافقون على تلقيهم كل التشجيع و المساندة من طرف المشرف المباشر في العمل، بينما حوالي 11.4% لا يوافقون على ذلك.
- **المؤشر 02** (تربطني علاقة صداقة مع المشرف أكثر من كونها مجرد علاقة عمل): بلغت قيمة المتوسط الحسابي 3.59 ما يعنى درجة موافقة عالية وانحراف معياري 1.14 أي يوجد تشتت في الإجابات، كما أن حوالي 70.5% من الموظفين المستجوبين يوافقون على ارتباطهم بعلاقة صداقة مع المشرف أكثر من كونها مجرد علاقة عمل، بينما حوالي 25% لا يوافقون على ذلك.
- **المؤشر 03** (أشعر بالراحة اتجاه قرارات مشرفي في العمل لأنه يتصرف بطريقة عادلة): بلغت قيمة المتوسط الحسابي 3.84 ما يعنى درجة موافقة عالية وانحراف معياري 0.86 أي يوجد تشتت في الإجابات، كما أن حوالي 77.3% من الموظفين المستجوبين يوافقون على الشعور بالراحة اتجاه قرارات المشرف لأنه يتصرف بطريقة عادلة، بينما حوالي 11.4% لا يوافقون على ذلك.
- **المؤشر 04** (أثق بمشرفي لأنه ينظر للعمل باحترافية و تفاني): بلغت قيمة المتوسط الحسابي 3.97 ما يعنى درجة موافقة عالية و انحراف معياري 0.69 أي لا يوجد تشتت في الإجابات، كما أن حوالي 90.9% من الموظفين المستجوبين يوافقون على ثقتهم بالمشرف لأنه ينظر للعمل باحترافية و تفاني، بينما حوالي 6.4% لا يوافقون على ذلك.
- **المؤشر 05** (يحرص المشرف على أن تكون العلاقات حسنة بين الموظفين): بلغت قيمة المتوسط الحسابي 3.97 ما يعنى درجة موافقة عالية و انحراف معياري 0.76 أي لا يوجد تشتت في الإجابات، كما أن حوالي 79.3% من الموظفين المستجوبين يوافقون على أن المشرف يحرص على أن تكون العلاقات حسنة بين الموظفين، بينما حوالي 4.5% لا يوافقون على ذلك.
- **المؤشر 06** (يعتمد مشرفي على قدراتي في مواجهة بعض مشاكل العمل): بلغت قيمة المتوسط الحسابي 3.90 ما يعنى درجة موافقة عالية و انحراف معياري 0.64 أي لا يوجد تشتت في الإجابات، كما أن حوالي 84.1% من الموظفين المستجوبين يوافقون على أن المشرف يعتمد على قدراتهم في مواجهة بعض المشاكل، بينما حوالي 4.5% لا يوافقون على ذلك.

❖ بعد الثقة في الإدارة العليا: بلغ متوسطه الحسابي 3.09 وهذا يعني درجة موافقة متوسطة، و بلغ انحرافه المعياري 0.66، حيث إذا قلت قيمته من 0.8 فذلك يعني عدم وجود تشتت في إجابات المبحوثين وفيما يأتي تفصيل للنتائج الإحصائية لمؤشرات هذا البعد:

● المؤشر 01 (يتم تقدير جهود في العمل من طرف المسؤولين في الإدارة العليا): بلغت قيمة المتوسط الحسابي 3.09 ما يعني درجة موافقة متوسطة و انحراف معياري 1.07 أي يوجد تشتت في الإجابات، كما أن حوالي 43.1% من الموظفين المستجوبين يوافقون على أن جهودهم في العمل تقدر من طرف المسؤولين في الإدارة العليا، بينما حوالي 29.6% لا يوافقون على ذلك، في حين حوالي 27% التزموا الحياد في إجاباتهم.

● المؤشر 02 (لا أعتقد أن الإدارة العليا تتحيز اتجاه بعض الموظفين): بلغت قيمة المتوسط الحسابي 3.13 ما يعني درجة موافقة متوسطة وانحراف معياري 1.06 أي يوجد تشتت في الإجابات، كما أن حوالي 59.1% من الموظفين المستجوبين يوافقون على أن الإدارة العليا لا تتحيز اتجاه بعض الموظفين، بينما حوالي 31.8% لا يوافقون على ذلك، في حين حوالي 27% التزموا الحياد في إجاباتهم.

● المؤشر 03 (معظم قرارات الإدارة العليا المتعلقة بالمكافئات، الترقية... الخ غير عادلة): بلغت قيمة المتوسط الحسابي 3.06 ما يعني درجة موافقة متوسطة و انحراف معياري 1.08 أي يوجد تشتت في الإجابات، كما أن حوالي 34.1% من الموظفين المستجوبين يوافقون على أن معظم قرارات الإدارة العليا المتعلقة بالمكافئات، الترقية... الخ غير عادلة، بينما حوالي 27.3% لا يوافقون على ذلك، في حين حوالي 38% التزموا الحياد في إجاباتهم.

● المؤشر 04 (أثق تمامًا في ما تصدره الإدارة العليا من تعليمات تتعلق بأسلوب العمل): بلغت قيمة المتوسط الحسابي 3.38 ما يعني درجة موافقة متوسطة وانحراف معياري 0.92 أي يوجد تشتت في الإجابات، كما أن حوالي 56.8% من الموظفين المستجوبين يوافقون على أن لديهم ثقة تامة في ما تصدره الإدارة العليا من تعليمات تتعلق بأسلوب العمل، بينما حوالي 20.5% لا يوافقون على ذلك، في حين حوالي 20% التزموا الحياد في إجاباتهم.

● المؤشر 05 (الإدارة العليا تأخذ بعين الاعتبار مصالح الموظفين عند اتخاذها للقرارات): بلغت قيمة المتوسط الحسابي 2.90 ما يعني درجة موافقة متوسطة و انحراف معياري 1.03 أي يوجد تشتت في الإجابات، كما أن حوالي 31.8% من الموظفين المستجوبين يوافقون على أن الإدارة العليا تأخذ بعين الاعتبار مصالح الموظفين عند اتخاذها للقرارات، بينما حوالي 38.6% لا يوافقون على ذلك، في حين حوالي 29% التزموا الحياد في إجاباتهم.

• المؤشر 06 (الإدارة العليا تنفذ كل ما تعد به): بلغت قيمة المتوسط الحسابي 2.97 ما يعنى درجة موافقة متوسطة و انحراف معياري 1.04 أي يوجد تشتت في الإجابات، كما أن حوالي 29.5% من الموظفين المستجوبين يوافقون على أن الإدارة العليا تنفذ كل ما تعد به، بينما حوالي 29.6% لا يوافقون على ذلك، في حين حوالي 50% التزموا الحياد في إجاباتهم.

## 2. تشخيص المتغير التابع: سلوك التشارك في المعرفة الكلي

الجدول (4-2-ب): التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية لمؤشرات سلوك التشارك في المعرفة

المؤشرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	التكرار و النسبة	غير موافق تمامًا	غير موافق	محايد	موافق	موافق تمامًا	الأهمية النسبية
بعد السلوك الرقابي المدرك	3.9318	0.43255							عالية
لدي الوقت الكافي للتشارك بمعاري مع زملائي في العمل.	3.8864	0.5399	التكرار	0	3	1	38	2	عالية
			النسبة	0	6.8	2.3	86.4	4.5	
تتوفر لدي الأدوات اللازمة للتشارك بمعاري مع زملائي في العمل.	3.5455	0.95124	التكرار	1	7	7	25	4	عالية
			النسبة	2.3	15.9	15.9	56.8	9.1	
لدي القدرة على تشارك معاري مع زملائي في العمل.	4.2045	0.46152	التكرار	0	0	1	33	10	عالية جدًا
			النسبة	0	0	2.3	75.0	22.7	
يمكنني التشارك بمعاري مع زملائي في العمل بكل سهولة.	4.0909	0.56314	التكرار	0	1	2	33	8	عالية
			النسبة	0	2.3	4.5	75.0	18.2	
بعد الموقف تجاه التشارك في المعرفة	4.2045	0.58387							عالية جدًا
حسب رأيي فإن التشارك في المعرفة مع زملائي هو سلوك ضروري.	4.2273	0.80301	التكرار	0	2	4	20	18	عالية جدًا
			النسبة	0	4.5	9.1	45.5	40.9	
بالنسبة لي فإن التشارك في المعرفة مع زملائي هو من الأمور الدالة على حسن المعاملة.	4.4091	0.49737	التكرار	0	0	0	26	18	عالية جدًا
			النسبة	0	0	0	59.1	40.9	
بالنسبة لي يعتبر التشارك في المعرفة مع زملائي أمر ليس له قيمة.	4.000	1.09968	التكرار	1	3	11	9	20	عالية
			النسبة	2.3	6.8	25.0	20.5	45.5	
حسب رأيي فإنه من الحكمة أن أقوم بالتشارك في المعرفة مع زملائي.	4.1818	0.62030	التكرار	0	1	2	29	12	عالية
			النسبة	0	2.3	4.5	65.9	27.3	

عالية							0.50299	3.6818	بعد المعيار الشخصي
عالية	1	29	10	3	1	التكرار	0.75693	3.5909	يؤمن مشرفي المباشر أنه يجب علي التشارك في المعرفة مع زملائي.
	27.3	65.9	22.7	6.8	2.3	النسبة			
عالية	4	30	8	2	0	التكرار	0.65673	3.8182	يؤمن زملائي الموظفين بضرورة تشاركي في المعرفة معهم.
	9.1	68.2	18.2	4.5	0	النسبة			
عالية	1	29	12	1	1	التكرار	0.68509	3.6364	بشكل عام، أحاول إتباع سياسة المدير التنفيذي.
	2.3	65.9	27.3	2.3	2.3	النسبة			
عالية							0.50539	3.9432	بعد نية التشارك في المعرفة
عالية	10	32	1	1	0	التكرار	0.56828	4.1591	إذا أتاحت لي الفرصة فسأقوم بتبادل المعارف حول العمل مع زملائي (معرفة ماذا).
	22.7	72.7	2.3	2.3	0	النسبة			
عالية	3	24	12	4	1	التكرار	0.84783	3.5455	إذا أتاحت لي الفرصة فسأقوم بتبادل المعارف المتعلقة بالزبائن، الموردن، المنتجات، و المنافسين مع زملائي في العمل.
	6.8	54.5	27.3	9.1	2.3	النسبة			
عالية	11	31	1	1	0	التكرار	0.58161	4.1818	إذا أتاحت لي الفرصة فسأشارك ببحراتي حول العمل مع زملائي.
	25.0	70.5	2.3	2.3	0	النسبة			
عالية	6	29	7	2	0	التكرار	0.68932	3.8864	إذا أتاحت لي الفرصة فسأشارك زملائي داخل المؤسسة معارف حول خفايا إنجاز العمل (معرفة الكيف).
	13.6	65.9	15.9	4.5	0	النسبة			
عالية							0.39613	4.0909	بعد التشارك الفعلي للمعرفة
عالية جداً	10	33	1	0	0	التكرار	0.46152	4.2045	أقوم فعلا بتبادل المعارف حول العمل مع زملائي داخل المؤسسة.
	22.7	75.0	2.3	0	0	النسبة			
عالية جداً	12	32	0	0	0	التكرار	0.45051	4.2727	أشارك فعلا ببحراتي حول العمل مع زملائي داخل المؤسسة.
	27.3	72.7	0	0	0	النسبة			
عالية	4	29	9	2	0	التكرار	0.66750	3.7955	أشارك فعلا زملائي داخل المؤسسة معارف حول خفايا إنجاز العمل (معرفة الكيف).
	9.1	65.9	20.5	4.5	0	النسبة			

عالية	0.484186	3.9704	متغير سلوك التشارك في المعرفة الكلي
-------	----------	--------	-------------------------------------

المصدر: إعداد الطالب اعتمادًا على نتائج تحليل الاستبيان من خلال برنامج SPSS.

في القراءة الإحصائية للجدول السابق نجد أن المستجوبين موافقون بدرجة عالية حول سلوك التشارك في المعرفة الكلي و الممثل بأبعاده، السلوك الرقابي المدرك، الموقف تجاه التشارك في المعرفة، المعيار الشخصي، نية التشارك في المعرفة، سلوك التشارك في المعرفة، وفيما يلي توضيح تفصيلي للنتائج المرتبطة بكل بعد:

❖ **بعد السلوك الرقابي المدرك:** بلغ متوسطه الحسابي 3.93 وهذا يعني درجة موافقة عالية، وبلغ انحرافه المعياري 0.43، حيث إذا قلت قيمته من 0.8 فذلك يعني عدم وجود تشتت في إجابات الباحثين وفيما يأتي تفصيل للنتائج الإحصائية لمؤشرات هذا البعد:

● **المؤشر 01 (لدي الوقت الكافي للتشارك بمعارفي مع زملائي في العمل):** بلغت قيمة المتوسط الحسابي 3.88 و هذا يعني درجة موافقة عالية و انحراف معياري 0.53 أي لا يوجد تشتت في الإجابات، كما أن حوالي 90.6% من الموظفين المستجوبين يوافقون على أن لديهم الوقت الكافي للتشارك بمعارفهم مع زملائهم في العمل، بينما حوالي 6.8% لا يوافقون على ذلك.

● **المؤشر 02 (تتوفر لدي الأدوات اللازمة للتشارك بمعارفي مع زملائي في العمل):** بلغت قيمة المتوسط الحسابي 3.54 و هذا يعني درجة موافقة عالية و انحراف معياري 0.95 أي يوجد تشتت في الإجابات، كما أن حوالي 64.9% من الموظفين المستجوبين يوافقون على توفر الأدوات اللازمة للتشارك بمعارفهم مع زملائهم في العمل، بينما حوالي 18.2% لا يوافقون على ذلك.

● **المؤشر 03 (لدي القدرة على تشارك معارفهم مع زملائي في العمل):** بلغت قيمة المتوسط الحسابي 20.4 و هذا يعني درجة موافقة عالية جدًا و انحراف معياري 0.46 أي لا يوجد تشتت في الإجابات، كما أن حوالي 97.7% من الموظفين المستجوبين يوافقون على أن لديهم القدرة على التشارك بمعارفهم مع زملائهم في العمل، بينما حوالي 2.3% أجابوا بالحياد

● **المؤشر 04 (يمكنني التشارك بمعارفي مع زملائي في العمل بكل سهولة):** بلغت قيمة المتوسط الحسابي 4.09 و هذا يعني درجة موافقة عالية و انحراف معياري 0.56 أي لا يوجد تشتت في الإجابات، كما أن حوالي 93.2% من الموظفين المستجوبين يوافقون على إمكانية التشارك بمعارفهم مع زملائهم في العمل بكل سهولة، بينما حوالي 2.3% لا يوافقون على ذلك.

❖ بعد الموقف تجاه التشارك في المعرفة: بلغ متوسطه الحسابي 4.20 وهذا يعني درجة موافقة عالية جداً، وبلغ انحرافه المعياري 0.58، حيث إذا قلت قيمته من 0.8 فذلك يعني عدم وجود تشتت في إجابات المبحوثين وفيما يأتي تفصيل للنتائج الإحصائية لمؤشرات هذا البعد:

● المؤشر 01 (حسب رأيي فإن التشارك في المعرفة مع زملائي هو سلوك ضروري): بلغت قيمة المتوسط الحسابي 4.22 و هذا يعني درجة موافقة عالية جداً و انحراف معياري 0.80 أي يوجد تشتت في الإجابات، كما أن حوالي 86.4% من الموظفين المستجوبين يوافقون على أن التشارك في المعرفة مع الزملاء هو سلوك ضروري، بينما حوالي 4.5% لا يوافقون على ذلك.

● المؤشر 02 (بالنسبة لي فإن التشارك في المعرفة مع زملائي هو من الأمور الدالة على حسن المعاملة): بلغت قيمة المتوسط الحسابي 4.40 و هذا يعني درجة موافقة عالية جداً و انحراف معياري 0.49 أي لا يوجد تشتت في الإجابات، كما أن جميع (100%) الموظفين المستجوبين يوافقون على أن التشارك في المعرفة مع الزملاء هو من الأمور الدالة على حسن المعاملة.

● المؤشر 03 (بالنسبة لي يعتبر التشارك في المعرفة مع زملائي سلوك له قيمة): بلغت قيمة المتوسط الحسابي 4.00 و هذا يعني درجة موافقة عالية و انحراف معياري 1.09 أي يوجد تشتت في الإجابات، كما أن حوالي 70% من الموظفين المستجوبين يوافقون على أن التشارك في المعرفة مع الزملاء هو سلوك له قيمة، بينما حوالي 9.1% لا يوافقون على ذلك، في حين حوالي 25% التزموا الحياد في إجاباتهم.

● المؤشر 04 (حسب رأيي فإنه من الحكمة أن أقوم بالتشارك في المعرفة مع زملائي): بلغت قيمة المتوسط الحسابي 4.18 و هذا يعني درجة موافقة عالية و انحراف معياري 0.62 أي لا يوجد تشتت في الإجابات، كما أن حوالي 93.2% من الموظفين المستجوبين يوافقون على أنه من الحكمة التشارك في المعرفة مع الزملاء، بينما حوالي 2.3% لا يوافقون على ذلك.

❖ بعد المعيار الشخصي: بلغ متوسطه الحسابي 3.68 وهذا يعني درجة موافقة عالية، وبلغ انحرافه المعياري 0.50، حيث إذا قلت قيمته من 0.8 فذلك يعني عدم وجود تشتت في إجابات المبحوثين وفيما يأتي تفصيل للنتائج الإحصائية لمؤشرات هذا البعد:

● المؤشر 01 (يؤمن مشرفي المباشر أنه يجب علي التشارك في المعرفة مع زملائي): بلغت قيمة المتوسط الحسابي 3.59 و هذا يعني درجة موافقة عالية و انحراف معياري 0.75 أي لا يوجد تشتت في الإجابات، كما أن حوالي 68.2% من الموظفين المستجوبين يوافقون على إيمان مشرفهم المباشر بوجود تشاركتهم في المعرفة مع زملائهم، بينما حوالي 9.1% لا يوافقون على ذلك، في حين حوالي 22% التزموا الحياد في إجاباتهم.



● المؤشر 02 (يؤمن زملائي الموظفين بضرورة تشاركي في المعرفة معهم): بلغت قيمة المتوسط الحسابي 3.81 و هذا يعني درجة موافقة عالية و انحراف معياري 0.65 أي لا يوجد تشتت في الإجابات، كما أن حوالي 77.3% من الموظفين المستجوبين يوافقون على إيمان زملائهم الموظفين بضرورة التشارك في المعرفة معهم، بينما حوالي 4.5% لا يوافقون على ذلك.

● المؤشر 03 (بشكل عام، أحاول إتباع سياسة المدير التنفيذي): بلغت قيمة المتوسط الحسابي 3.63 و هذا يعني درجة موافقة عالية و انحراف معياري 0.68 أي لا يوجد تشتت في الإجابات، كما أن حوالي 68.2% من الموظفين المستجوبين يوافقون على إتباع سياسة المدير التنفيذي بشكل عام، بينما حوالي 6.4% لا يوافقون على ذلك، في حين حوالي 27% التزموا الحياد في إجاباتهم.

❖ بعد نية التشارك في المعرفة: بلغ متوسطه الحسابي 3.94 وهذا يعني درجة موافقة عالية، وبلغ انحرافه المعياري 0.50، حيث إذا قلت قيمته من 0.8 فذلك يعني عدم وجود تشتت في إجابات المبحوثين وفيما يأتي تفصيل للنتائج الإحصائية لمؤشرات هذا البعد:

● المؤشر 01 (إذا أتاحت لي الفرصة فسأقوم بتبادل المعارف حول العمل مع زملائي (معرفة ماذا)): بلغت قيمة المتوسط الحسابي 4.15 و هذا يعني درجة موافقة عالية و انحراف معياري 0.56 أي لا يوجد تشتت في الإجابات، كما أن حوالي 95,4% من الموظفين المستجوبين يوافقون على القيام بتبادل معارفهم حول العمل مع زملائهم إذا أتاحت لهم الفرصة، بينما حوالي 2.3% لا يوافقون على ذلك.

● المؤشر 02 (إذا أتاحت لي الفرصة فسأقوم بتبادل المعارف المتعلقة بالزبائن، الموردن، المنتجات، و المنافسين مع زملائي في العمل): بلغت قيمة المتوسط الحسابي 3.54 و هذا يعني درجة موافقة عالية و انحراف معياري 0.84 أي يوجد تشتت في الإجابات، كما أن حوالي 61.3% من الموظفين المستجوبين يوافقون على القيام بتبادل المعارف المتعلقة بالزبائن، الموردن، المنتجات، و المنافسين مع زملائهم إذا أتاحت لهم الفرصة، بينما حوالي 11.4% لا يوافقون على ذلك، في حين حوالي 27% التزموا الحياد في إجاباتهم.

● المؤشر 03 (إذا أتاحت لي الفرصة فسأشارك بخبراتي حول العمل مع زملائي): بلغت قيمة المتوسط الحسابي 4.18 و هذا يعني درجة موافقة عالية و انحراف معياري 0.58 أي لا يوجد تشتت في الإجابات، كما أن حوالي 95.5% من الموظفين المستجوبين يوافقون على مشاركة خبراتهم حول العمل مع زملائهم إذا أتاحت لهم الفرصة، بينما حوالي 2.3% لا يوافقون على ذلك.

● المؤشر 04 (إذا أتاحت لي الفرصة فسأشارك زملائي داخل المؤسسة معارف حول خفايا إنجاز العمل (معرفة الكيف)): بلغت قيمة المتوسط الحسابي 3.88 و هذا يعني درجة موافقة عالية و انحراف معياري 0.68

أي لا يوجد تشتت في الإجابات، كما أن حوالي 79.5% من الموظفين المستجوبين يوافقون على مشاركة زملائهم داخل المؤسسة معارف حول خفايا إنجاز الأعمال إذا أتيحت لهم الفرصة، بينما حوالي 4.5% لا يوافقون على ذلك.

❖ بعد التشارك الفعلي للمعرفة: بلغ متوسطه الحسابي 4.09 وهذا يعني درجة موافقة عالية، وبلغ انحرافه المعياري 0.39، حيث إذا قلت قيمته من 0.8 فذلك يعني عدم وجود تشتت في إجابات المبحوثين وفيما يأتي تفصيل للنتائج الإحصائية لمؤشرات هذا البعد:

● المؤشر 01 (أقوم فعلا بتبادل المعارف حول العمل مع زملائي داخل المؤسسة): بلغت قيمة المتوسط الحسابي 4.20 و هذا يعني درجة موافقة عالية جداً و انحراف معياري 0.46 أي لا يوجد تشتت في الإجابات، كما أن حوالي 97.7% من الموظفين المستجوبين يقومون فعلاً بتبادل المعارف حول العمل مع زملائهم داخل المؤسسة.

● المؤشر 02 (أشارك فعلا بخبراتي حول العمل مع زملائي داخل المؤسسة): بلغت قيمة المتوسط الحسابي 4.27 و هذا يعني درجة موافقة عالية جداً و انحراف معياري 0.45 أي لا يوجد تشتت في الإجابات، كما أن جميع الموظفين المستجوبين يشاركون فعلاً بخبراتهم حول العمل مع زملائهم.

● المؤشر 03 (أشارك فعلا زملائي داخل المؤسسة معارف حول خفايا إنجاز العمل (معرفة الكيف)): بلغت قيمة المتوسط الحسابي 3.79 و هذا يعني درجة موافقة عالية و انحراف معياري 0.66 أي لا يوجد تشتت في الإجابات، كما أن حوالي 75% من الموظفين المستجوبين يشاركون فعلاً معارفهم حول خفايا إنجاز العمل مع زملائهم داخل المؤسسة، بينما حوالي 4.5% لا يشاركون، في حين حوالي 20% التزموا الحياد في إجاباتهم.

### المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة

سيتم اختبار فرضيات الدراسة من خلال نموذج الانحدار، لذلك سيتم اختبار مدى توفر شروطه الإحصائية في ما يلي:

#### الفرع الأول: اختبار الفرضيات الفرعية

#### أولاً: المعنوية الكلية لنموذج الانحدار

تتمثل في قيمة معنوية النموذج و التي يعبر عنها من خلال قيمة F والتي بلغت 0.013 وهي أقل من 0.05، وهذا ما يوضحه الجدول رقم (2-5-أ).

الجدول رقم (2-5-أ) نتائج تحليل التباين للانحدار المتعدد

Durbin Watson	معامل الإرتباط R	معامل التحديد المعدل R <sup>2</sup>	مستوى دلالة F	قيمة F المحسوبة	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	النموذج	
								الانحدار	1
2,335				4,065	,231	3	,694	الخطأ	
								المتبقي	2,276
								المجموع	2,970

المصدر: إعداد الطالب اعتمادًا على تحليل الاستبيان من خلال برنامج SPSS.

من خلال الجدول السابق يتضح أن حوالي 18% من التباين في سلوك التشارك المعرفي مفسر بالتباين في أبعاد الثقة التنظيمية.

#### ثانيًا: المعنوية الجزئية للنموذج

تتمثل في قيمة معنوية t بحيث يجب أن تكون واحدة على الأقل من المعاملات ذات دلالة إحصائية على خلاف الثابت، و من خلال الجدول رقم (2-5-ب) نجد قيمة واحدة ل Beta دالة إحصائيًا.

#### الجدول رقم (2-5-ب) نتائج تحليل الانحدار المتعدد multiple regression analysis

لاختبار أبعاد الثقة التنظيمية في سلوك التشارك في المعرفة

إحصائيات التباين		مستوى الدلالة T	قيمة T المحسوبة	المعاملات النمطية Beta	المعاملات الغير نمطية		النموذج
VIF	Tolerance				الخطأ المعياري	B	
		0,000	8,984		,324	2,914	ثابت Constant
1,878	,533	,014	2,572	,488	,098	,252	الثقة في الزملاء
1,962	,510	,887	-0,143	-,028	,088	-,013	الثقة في المشرفين
2,188	,941	,580	0,558	,080	,057	,032	الثقة في الإدارة العليا

المصدر: إعداد الطالب اعتمادًا على تحليل الاستبيان من خلال برنامج SPSS.

طبقا لنتائج الموضحة بالجدول (2-5-ب)، فإن كل من الثقة في المشرفين و الثقة في الإدارة العليا ليس لها أثر دال إحصائيا على سلوك التشارك في المعرفة حيث فاقت مستويات دلالتها 0.05 وبلغت على التوالي 0.887 و 0.580 وعليه فإن الفرضيتين الثانية و الثالثة مرفوضتين. بينما يوجد أثر دال إحصائيا للثقة في الزملاء نحو سلوك التشارك في المعرفة إذ بلغ مستوى الدلالة 0.014، وهي أقل من 0.05، حيث تفسر الثقة في الزملاء بنسبة 25.2% من سلوك التشارك في المعرفة، وعليه فإن الفرضية الأولى مقبولة.

ثالثًا: مدى توفر شروط الطريقة المستخدمة في تقدير معالم نموذج الانحدار (طريقة المربعات الصغرى)

### 1-التوزيع الطبيعي (اعتدالية التوزيع الاحتمالي للبواقي Normality test):

لاختبار التوزيع الطبيعي للبواقي نستخدم على معاملي klmogrov-smirnov و shapiro-wilk، إذا فاقت مستوى الدلالة لكل منهما 0.05، وهو ما يؤكد التوزيع الطبيعي للبواقي في نموذج الانحدار المتعدد، و الجدول التالي يوضح ذلك.

الجدول رقم(2-5-ج): نتائج اختبار التوزيع الطبيعي للبواقي في نموذج الإنحدار المتعدد

shapiro-wilk			klomogrov-smirnov			
الدلالة الإحصائية	درجة الحرية	إحصائياً	الدلالة الإحصائية	درجة الحرية	إحصائياً	
,277	44	,969	,200*	44	,103	البواقي المعيارية

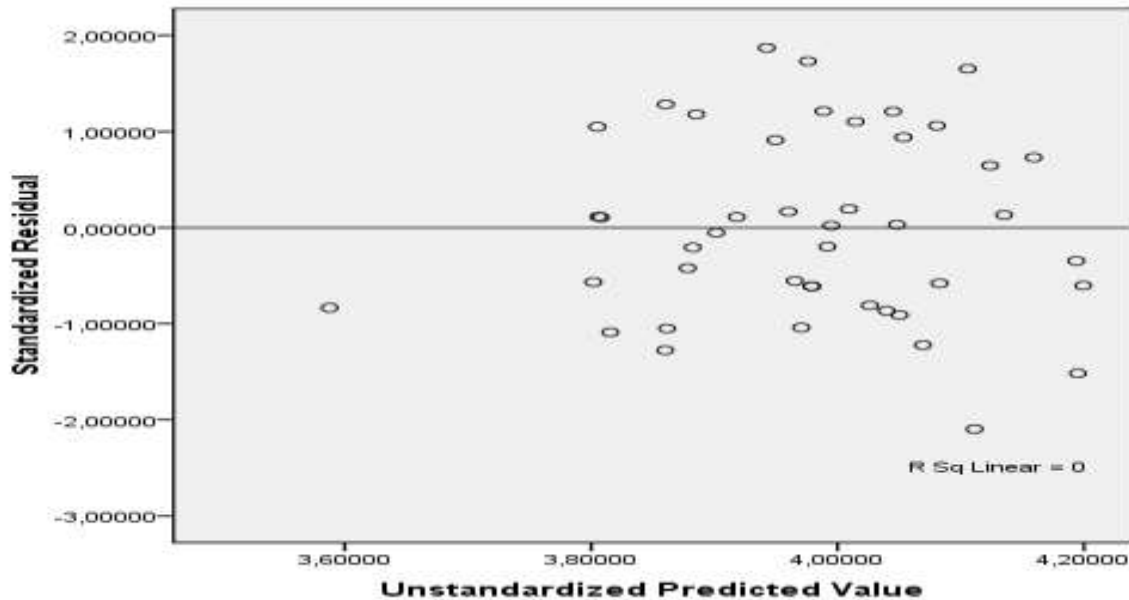
المصدر: إعداد الطالب اعتمادًا على تحليل الاستبيان من خلال برنامج SPSS.

### 2-الاستقلال الذاتي للبواقي: Durbin- watson

وتم اختبارها من خلال إحصائية Durbin- watson (وهو عبارة عن إحصائي الاختبار الذي ستم استخدامه في اختبار الفروض الإحصائية حول الارتباط الذاتي للبواقي Residuals، وتؤكد قيمته التي بلغت 335.2 كما يوضحه الجدول (2-5-أ) وبمقارنتها في الجداول الإحصائية لدرجة حرية البواقي 40 وعدد المتغيرات المستقلة 3 نجد  $dl = 1.34$  و  $du = 1.66$  فيتم الحكم على استقلالية البواقي في حالتين هما: إذا كان  $(2 < DW < 4 - du)$ ، وإذا كان  $(du < DW < 2)$ . وبالتالي فإن DW محصور بين 2 و 1.34، وهو ما يؤكد الاستقلال الذاتي للبواقي.

3- اختبار تجانس البواقي (اختبار ثبات التباين) **homoscedasticity**: وهو ما يوضحه الشكل رقم (2-2).

الشكل رقم (2-2): اختبار تجانس البواقي للانحدار المتعدد



المصدر: إعداد الطالب اعتمادًا على تحليل الاستبيان من خلال برنامج SPSS

يلاحظ أن انتشار وتوزيع البواقي يأخذ شكل عشوائي على جانبي الخط الذي يمثل الصفر (وهو الخط الذي يفصل بين البواقي السالبة والبواقي الموجبة)، حيث أنه لا يمكننا رصد نمط أو شكل معين لتباين هذه البواقي، وهو ما يعني أن هناك تجانس أو ثبات في تباين الأخطاء.

4- عدم وجود ازدواج خطي بين المتغيرات المستقلة **Multicollinearity**: وهي ما توضحه قيمتي معامل التضخم VIF و Tolerance في الجدول (5-2-أ)، حيث كانت قيم معامل التضخم محصورة بين 1.062 و 1.962 وهي أقل من 10 أما Tolerance فتراوحت قيمه بين 0.510 و 0.914 وهي أكبر من 0.1 و هذا على دراسة (Nystrom et al, 2002) <sup>(1)</sup> ما يؤكد عدم وجود مشاكل الإزدواج الخطي (multicollinearity) بين أبعاد المتغير المستقل ( المتغيرات المستقلة في النموذج الكلي).

الفرع الثاني: اختبار الفرضية الرئيسية

أولاً: المعنوية الكلية لنموذج الانحدار

تتمثل في قيمة معنوية النموذج و التي يعبر عنها من خلال قيمة F و التي بلغت 0.008 وهي أقل من 0.05، وهذا ما يوضحه الجدول رقم (2-5-د).

(1)- Nystrom et al, "organizational context ,climate and innovativeness: adoption of imaging technology", J.Eng.technol. manage,19,p239.

رقم (2-5-د): نتائج تحليل التباين للانحدار البسيط

Durbin Watson	معامل الارتباط R	معامل التحديد المعدل R <sup>2</sup>	مستوى دلالة F	قيمة F المحسوبة	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	النموذج	
								الانحدار	1
1,646			008 <sup>a</sup>	7,763	,463	1	,463	الانحدار	1
						42	2,506	الخطأ المتبقي	
						43	2,970	المجموع	

المصدر: إعداد الطالب اعتمادًا على تحليل الاستبيان من خلال برنامج SPSS

من خلال الجدول السابق يتضح أن أكثر من 13% من التباين في سلوك التشارك في المعرفة مفسر بالتباين في الثقة التنظيمية.

ثانيًا: المعنوية الجزئية للنموذج

تتمثل في قيمة t بحيث يجب أن تكون واحدة على الأقل من المعاملات ذات دلالة إحصائية على خلاف الثابت، و من خلال الجدول رقم (2-5-هـ)، نجد مستوى الدلالة بلغ 0.008 وهو أقل من 0.05.

الجدول رقم: (2-5-هـ) نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار أثر الثقة التنظيمية على سلوك التشارك في المعرفة

مستوى دلالة T	قيمة T المحسوبة	المعاملات	المعاملات غير النمطية		النموذج
		النمطية Beta	الخطأ المعياري	B	
,000	9,782		,317	3,102	ثابت Constant
,008	2,786	,395	,086	,240	الثقة التنظيمية

المصدر: إعداد الطالب اعتمادًا على تحليل الاستبيان من خلال برنامج SPSS

نلاحظ من الجدول السابق أن الثقة التنظيمية لها أثر مباشر في سلوك التشارك في المعرفة حيث مستوى الدلالة 0.008 وهو أقل من 0.05، كما أن قيمة معامل الارتباط beta تساوي 0,395، وبالتالي فإن الفرضية الرئيسية مقبولة.

ثالثًا: مدى توفر شروط الطريقة المستخدمة في تقدير معالم نموذج الانحدار (طريقة المربعات الصغرى)

### 1- التوزيع الطبيعي (اعتدالية التوزيع الاحتمالي للبواقي normality test):

لتتحقق من التوزيع الطبيعي للبواقي نستخدم على معاملي kromogrov-smirnov و shapiro-wilk، إذ فافت مستويات الدلالة لكل منهما 0.05، وهو ما يؤكد التوزيع الطبيعي للبواقي في نموذج الانحدار البسيط.

الجدول: (2-5-و) نتائج اختبار التوزيع الطبيعي للبواقي في نموذج الانحدار البسيط

shapiro-wilk			kromogrov-smirnov			
الدلالة الإحصائية	درجة الحرية	إحصائياً	الدلالة الإحصائية	درجة الحرية	إحصائياً	
,415	44	,974	,200*	44	,101	البواقي المعيارية

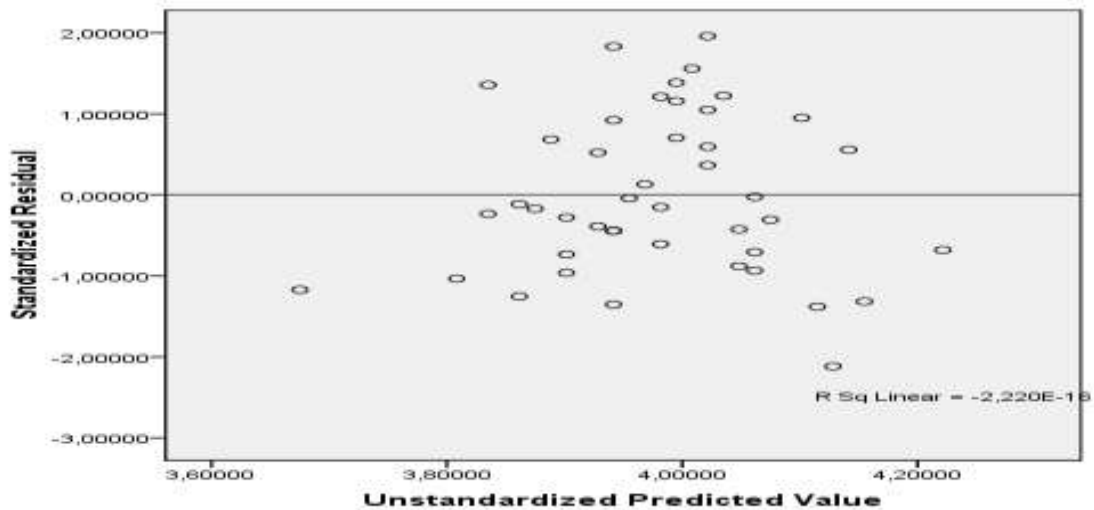
المصدر: إعداد الطالب اعتمادًا على تحليل الاستبيان من خلال برنامج SPSS

### 2- الاستقلال الذاتي للبواقي Durbin-watson وتم اختبارهما من خلال إحصائية Durbin-watson

(وهو عبارة عن إحصائي الاختبار الذي سيتم استخدامه في اختبار الفروض الإحصائية حول الارتباط الذاتي للبواقي Residuals، وتؤكد قيمته التي بلغت 1.646 كما يوضحه الجدول (5-2-د) وبمقارنتها في الجداول الإحصائية لدرجة حرية البواقي 43 وعدد المتغيرات المستقلة 3 نجد  $dl = 1.44$  و  $du = 1.54$  فيتم الحكم على استقلالية البواقي في حالتين هما: إذا كان  $(2 < DW < 4 - du)$ ، وإذا كان  $(du < DW < 2)$ . وبالتالي فإن DW محصور بين 2 و 1.646، وهو ما يؤكد الاستقلال الذاتي للبواقي.

3-اختبار تجانس البواقي (اختبار ثبات التباين) **homoscedasticity**: وهو ما يوضحه الشكل رقم (3-2).

الشكل رقم (3-2): اختبار تجانس البواقي للانحدار البسيط



المصدر: إعداد الطالب اعتمادًا على تحليل الاستبيان من خلال برنامج SPSS.

يلاحظ أن انتشار وتوزيع البواقي يأخذ شكل عشوائي على جانبي الخط الذي يمثل الصفر (وهو الخط الذي يفصل بين البواقي السالبة والبواقي الموجبة)، حيث أنه لا يمكننا رصد نمط أو شكل معين لتباين هذه البواقي، وهو ما يعني أن هناك تجانس أو ثبات في تباين الأخطاء.



### المبحث الثالث: مناقشة نتائج الدراسة

سنحاول في هذا البحث مناقشة نتائج الدراسة من خلال تقسيمه إلى ثلاثة مطالب حيث المطلب الأول سيكون فيه تفسير نتائج تقييم متغيرات الدراسة، أما في المطلب الثاني فيتضمن تفسير نتائج اختبار الفرضيات، بينما تضمن المطلب الثالث الاقتراحات المستخلصة من خلال نتائج الدراسة.

#### المطلب الأول: تفسير نتائج تقييم متغيرات الدراسة

- أكدت نتائج الدراسة أن درجة الثقة بين الزملاء في وحدة إنتاج المياه المعدنية منبع الغزلان-بسكرة عالية، إذ أكد المستجوبون أن العلاقة التي تربط بينهم تتعدى من كونها مجرد علاقة زمالة في العمل إلى علاقة صداقة، سمحت لهم هذه العلاقة بفتح المجال للتكلم بكل حرية عن صعوبات العمل، كما أن المستوى العالي للثقة السائدة بين الزملاء أتاح لهم فرصة الاعتماد على بعضهم البعض.
- كما أكدت نتائج الدراسة أن درجة الثقة في المشرفين عالية و هذا راجع للارتياح السائد لدى الموظفين تجاه قرارات المشرف لكونه يتصرف بطريقة عادلة إضافة إلى تفانيه و احترافيته في العمل، كما أن المشرف حسب ما أكد المستجوبون يعتمد على قدراتهم في حل بعض مشاكل العمل إضافة إلى تشجيعهم و مساندته لهم، وحرصه على أن تكون العلاقات حسنة بينهم، كان لهذا الأثر الفعال في تقوية العلاقة بين المشرف و الموظفين.
- بينما أظهرت النتائج أن درجة الثقة في الإدارة العليا متوسطة على العموم، وهذا راجع لجملة من الأسباب حسب تحليل إجابات المستجوبين، من بينها أن الإدارة لا تأخذ بعين الاعتبار مصالح الموظفين عند اتخاذها للقرارات ما أدى إلى تدني مستوى الثقة في ما يخص القرارات الصادرة عن الإدارة العليا و المتعلقة بأساليب العمل.
- من خلال النتائج السابقة نستخلص أنه على مستوى وحدة إنتاج المياه المعدنية منبع الغزلان-بسكرة، توجد درجة ثقة عالية في الزملاء و المشرفين، في حين درجة متوسطة بالنسبة للثقة في الإدارة العليا، و عمومًا يمكن القول أن مستوى الثقة التنظيمية السائد في الوحدة عالٍ.

أما فيما يخص نتائج الدراسة الخاصة بسلوك التشارك في المعرفة الكلي (السلوك الرقابي المدرك، الموقف تجاه التشارك، المعيار الشخصي، نية التشارك، التشارك الفعلي)، كانت النتائج عالية و فيما يلي سيتم توضيح النتائج الخاصة بكل بعد من أبعاد سلوك التشارك في المعرفة الكلي:

- كانت هناك موافقة عالية من طرف المستجوبين على سهولة قيامهم بالتشارك في المعرفة مع زملائهم داخل وحدة إنتاج المياه المعدنية منبع الغزلان-بسكرة وهذا راجع لامتلاك الموظفين القدرة الفعلية للقيام بهذا السلوك من جهة،

ومن جهة أخرى نتيجة قيام وحدة إنتاج المياه المعدنية منبع الغزلان-بسكرة بتوفير كل من الوقت و الأدوات اللازمة للقيام بالتشارك المعرفي داخل الوحدة.

● كما بينت نتائج الدراسة وجود مستوى عالي جداً لموقف المستجوبين الإيجابي تجاه التشارك في المعرفة، حيث أكد أغلبية المستجوبين أنه من الحكمة القيام بعملية التشارك في المعرفة مع زملائهم وأن هذا السلوك يعتبر ضروري، إضافة إلى كونه مؤثر على حسن المعاملة بينهم.

● أكدت نتائج الدراسة أيضاً موافقة عالية على إيمان كل من المشرف و الزملاء في العمل بوجود التشارك في المعرفة، بجانب محاولة إتباع سياسة المدير التنفيذي في العمل داخل وحدة إنتاج المياه المعدنية منبع الغزلان-بسكرة

● أما في ما يخص نية التشارك في المعرفة داخل وحدة إنتاج المياه المعدنية منبع الغزلان-بسكرة، فقد جاءت بنسبة عالية حيث أكد المستجوبون استعدادهم التام لتبادل المعارف حول العمل وخفايا إنجازهم مع زملائهم، وكذا المعارف المتعلقة بالزبائن، الموردين، المنتجات... الخ. إضافة إلى هذا أكد المستجوبون استعدادهم لمشاركة خبراتهم حول العمل مع زملائهم إذا ما أتحت لهم الفرصة

● كما أظهرت النتائج مستوى عالي من التشارك الفعلي في المعرفة داخل وحدة إنتاج المياه المعدنية منبع الغزلان-بسكرة، حيث أكد المستجوبون قيامهم الفعلي بعملية تبادل المعرفة حول العمل و خفايا إنجازهم، بجانب مشاركتهم الفعلية بخبراتهم داخل الوحدة.

- على العموم ومن خلال النتائج السابقة نستطيع القول أنه في وحدة إنتاج المياه المعدنية منبع الغزلان-بسكرة، هناك نشاط فعلي لسلوك التشارك في المعرفة.

### المطلب الثاني: تفسير نتائج اختبار الفرضيات

● يوجد أثر مباشر للثقة التنظيمية على سلوك التشارك في المعرفة.

تؤكد النتائج أنه يوجد أثر معنوي ذو دلالة إحصائية للثقة التنظيمية على سلوك التشارك في المعرفة وهو أثر إيجابي، يعني علاقة طردية بين درجة الثقة التنظيمية السائدة وسلوك التشارك في المعرفة داخل الوحدة، ويرجع هذا التأثير لبعد الثقة في الزملاء.

● يوجد أثر مباشر للثقة في الزملاء على سلوك التشارك في المعرفة.

تؤكد النتائج أنه يوجد أثر معنوي ذو دلالة إحصائية للثقة في الزملاء على سلوك التشارك في المعرفة وهو أثر إيجابي، يعني علاقة طردية بين درجة الثقة في الزملاء وسلوك التشارك في المعرفة، حيث كلما زادت درجة ثقة الموظف في

زميله، كلما توفرت الأجواء الداعمة لتنمية مستوى الرغبة في العمل الجماعي لدى الموظف وكلما أبدى استعدادا أكبر للعمل ضمن فريق مع زملائه، إضافة إلى أنه كلما كانت هناك درجة عالية من الثقة في الزملاء، كلما زاد مستوى المشاركة والمصارحة. ويعزى هذا التأثير بدرجة كبيرة إلى الاحتكاك الدائم الموجود في طبيعة علاقات الزمالة مقارنة ببقية العلاقات في المنظمة.

- لا يوجد أثر مباشر للثقة في المشرفين على سلوك التشارك في المعرفة.

أظهرت النتائج أنه لا يوجد أثر معنوي ذو دلالة إحصائية للثقة في المشرفين على سلوك التشارك في المعرفة وهو ما اختلفت فيه الدراسة عن بعض الدراسات الأخرى التي تعزو السلوك التعاوني والتشاركي لدى الموظفين لوجود الثقة في المشرفين، وبالرغم من أن نتائج الدراسة بينت وجود درجة عالية من الثقة في المشرفين على مستوى وحدة إنتاج المياه المعدنية منبع الغزلان- بسكرة، إلا أنها ليس لها الأثر على سلوك التشارك في المعرفة وقد يرجع هذا إلى أن الموظفين على مستوى الوحدة لا ينتظرون الدعم أو التشجيع من طرف المشرف للقيام بتشارك معارفهم لاعتبارهم أن هذا السلوك يعكس الطيبة و حسن المعاملة

- لا يوجد أثر مباشر للثقة في الإدارة العليا على سلوك التشارك في المعرفة.

تبين النتائج أنه لا يوجد أثر معنوي ذو دلالة إحصائية للثقة في الإدارة العليا على سلوك التشارك في المعرفة، رغم وجود بعض الدراسات التي تشير إلى ارتباط الثقة بالإدارة العليا وقابلية الأفراد للإفصاح والمشاركة وكذا العمل الجماعي.

أوضحت نتائج دراستنا وجود درجة متوسطة من الثقة في الإدارة العليا مما نتج عنه عدم تأثيرها في سلوك التشارك المعرفي، ويمكن أن نرجع سبب ضعف درجة الثقة في الإدارة العليا للوحدة إلا أنها لا تأخذ بعين الاعتبار مصالح الموظفين عند اتخاذها للقرارات.

### المطلب الثالث: الاقتراحات والتوجيهات لبحوث مستقبلية

#### أولاً: الاقتراحات

- ✓ على الإدارة العليا لأي منظمة أن تولي اهتماماً لموضوع الثقة لدى العاملين، لما تحقّقه من مستويات عالية من الإفصاح و المشاركة المعرفية ويمكن للمنظمات تحقيق الثقة من خلال عدالة أنظمتها كنظام التعويض والحوافز إضافة إلى بعض سلوكياتها اتجاه الموظف كإيفائها بالوعود.
- ✓ الاعتماد على الرقابة الذاتية بإشاعة روح المسؤولية لدى الأفراد العاملين.
- ✓ إجراء اللقاءات و الاجتماعات مع الموظفين و التي من شأنها أن تفتح لهم مجالاً لإبداء وجهات نظرهم وأفكارهم.
- ✓ توفير كل الإمكانيات الضرورية التي تساعد على إبقاء عمليات الاتصال عند المستوى المطلوب مما يضمن حركية دائمة للمعلومات والمعارف في الوسط المهني.
- ✓ ترسيخ فكرة العمل الجماعي والتحلي بروح الفريق من أجل الاستفادة من تعدد الأفكار.
- ✓ زرع روح المبادرة والإبداع لدى الفرد لتمكينه من تقديم أفضل ما عنده للمنظمة.
- ✓ تنمية وإشاعة الثقة داخل المنظمة، بوصفها موجوداً استراتيجياً غير قابل للتقليد والمنافسة

#### ثانياً: توجيهات لبحوث مستقبلية

بعد إجراء هذه الدراسة تبين للباحث العديد من الأفكار التي قد تكون ذو أهمية كبيرة ويمكن اعتمادها كإشكاليات لدراسات مستقبلية نوجزها فيما يلي:

- أهمية نظم الحوافز و المكافآت على بناء الثقة التنظيمية.
- أثر الثقة التنظيمية على التمكين الإداري.
- أثر الثقافة التنظيمية على سلوك التشارك في المعرفة.
- أهمية الثقة التنظيمية في إكساب المنظمات ميزة تنافسية.

### خلاصة الفصل:

من خلال الدراسة الميدانية التي حاولنا فيها معرفة أثر الثقة التنظيمية على سلوك التشارك في المعرفة في وحدة إنتاج المياه المعدنية منبع الغزلان- بسكرة، تم الاعتماد في دراستنا على الاستمارة والتي قسمت إلى قسمين، القسم الأول تضمن المعلومات الشخصية، أما القسم الثاني فضم متغيرات الدراسة حيث خصص المحور الأول في القسم الثاني للمتغير المستقل الثقة التنظيمية بأبعادها الثلاثة (الثقة في الزملاء، الثقة في المشرفين، الثقة في الإدارة العليا)، أما المحور الثاني فتعلق بالمتغير التابع سلوك التشارك في المعرفة الكلي (السلوك الرقابي المدرك، المواقف اتجاه التشارك، المعيار الشخصي، نية التشارك في المعرفة، التشارك الفعلي للمعرفة)، ومن خلال الإجابات المقدمة من قبل موظفي الوحدة اتضح لي أن هناك أثر إيجابي للثقة التنظيمية على سلوك التشارك في المعرفة في وحدة إنتاج المياه المعدنية منبع الغزلان-بسكرة، ويرجع هذا الأثر إلى بعد الثقة في الزملاء، بينما البعدان الثقة في المشرفين و الثقة في الإدارة العليا لم يكن لهما الأثر على سلوك التشارك في المعرفة، و قد قدم الباحث في هذا الفصل مجموعة من الاقتراحات والتوجيهات المستقبلية تمحورت حول موضوع الدراسة الحالية.

الخاتمة

لقد تبين لنا بشكل جلي من خلال ما ورد بهذه الدراسة في جانبها النظري أن مساندة التغييرات والتحويلات التي يشهدها العالم اليوم نتيجة التطور الهائل، تكون بالمعرفة فهي مصدر حقيقي بجانب الرأس المال والأرض وتتعاضد أهمية هذه الأخيرة و تزداد قيمتها عندما يتقاسمها جميع أفراد المنظمة، وهنا يظهر الدور الفعال لعملية التشارك في المعرفة فالتميز يكون بنقل المعرفة والاستفادة منها وليس بأن تضل حبيسة عقول أصحابها، فالتشارك يولد معرفة جديدة عن طريق تبادل الأفكار والحوارات بين الأفراد، و للنجاح في تحقيق ذلك يتحتم على المنظمات توفير متطلبات أساسية، ولعل أبرزها مناخ عالي من الثقة السائدة داخل المنظمة باعتبار أن الثقة التنظيمية أحد الركائز الأساسية التي تدعم المنظمات وتدفعها لبلوغ الأهداف المنشودة، والتي توجه سلوك الأفراد داخل هذه المنظمات نحو التعاون و التشارك المعرفي.

وعلى هذا الأساس استهدفت الدراسة ميدانياً تسليط الضوء على أثر الثقة التنظيمية على سلوك التشارك في المعرفة في وحدة إنتاج المياه المعدنية منبع الغزلان- بسكرة.

اعتماداً على الاستمارة كأداة للدراسة، فقد خلصت النتائج إلى أن درجة الثقة التنظيمية السائدة في الوحدة عالية حيث جاءت الثقة في الزملاء والمشرفين بدرجة عالية، بينما الثقة في الإدارة العليا بدرجة متوسطة، كما بينت أيضاً النتائج إن مستوى سلوك التشارك في المعرفة داخل الوحدة مرتفع، حيث جاء كل من بعد (السلوك الرقابي المدرك، بعد المعيار الشخصي، بعد نية التشارك وبعد التشارك الفعلي للمعرفة) بدرجة عالية، في حين بعد الموقف تجاه التشارك جاء بدرجة عالية جداً.

كما توصلت الدراسة إلى قبول الفرضية الرئيسية والتي تنص على وجود أثر مباشر للثقة التنظيمية على سلوك التشارك في المعرفة في وحدة إنتاج المياه المعدنية منبع الغزلان-بسكرة، حيث تم قبول الفرضية الفرعية الأولى التي تنص على وجود أثر مباشر ذو دلالة إحصائية للثقة في الزملاء على سلوك التشارك في المعرفة، ورفض الفرضيتين الثانية و الثالثة والتي تنصان على وجود أثر مباشر ذو دلالة إحصائية لكل من الثقة في المشرفين و الثقة في الإدارة العليا على سلوك التشارك في المعرفة.

وفي الأخير نستنتج أنه لكي يحفز سلوك التشارك المعرفي في المنظمات يجب أن تعزز مستويات الثقة السائدة داخلها، حيث أن توفر الثقة بين الزملاء وفي المشرفين والإدارة يساهم في بناء ثقافة تنظيمية داعمة لسلوك التشارك في المعرفة داخل المنظمة.

قائمة المصادر

والمراجع



- 1- أبو الفضل جمال الدين حمد بن مكرم، لسان العرب الجزء 15، دار صادر، بيروت 2003.
- 2- أ.د. زكريا مطلق، د.أحمد علي صالح، إدارة التمكين واقتصاديات الثقة في منظمات الأعمال الألفية الثالثة، الطبعة العربية 2009، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، عمان.
- 3- أ.د. عبد الله عبد الغاني الطحيم، ود. طلق بن عوض، السلوك التنظيمي المفاهيم، النظرية، التطبيقات، الطبعة 4، دار حافظ للنشر والتوزيع، المملكة العربية السعودية، 2003.
- 4- مؤيد الساعدي، مستجدات فكرية في السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، الوراق للنشر والتوزيع الطبعة الأولى، 2011.
- 5- زيد عبوي، التنظيم الإداري مبادئه وأساسياته، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان 2006.
- 6- د.محمد عواد الزبادات، اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة، الطبعة الثانية، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2014.
- 7- د.أسامة محمد سيد علي، إدارة المعرفة، اتجاهات إدارية معاصرة، الجزء الأول، دار العلم والإيمان للنشر والتوزيع، 2013.
- 8- جمال يوسف بدير، محمد فؤاد عبد الله، اتجاهات حديثة في إدارة المعرفة و المعلومات، الطبعة الأولى، دار كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2010.
- 9- ياسر الصاوي، إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات، الطبعة الأولى دار السحاب للنشر والتوزيع، القاهرة، 2010.
- 10- صلاح الدين الكبيسي، إدارة المعرفة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2005.
- 11- نجم عبود، إدارة المعرفة المفاهيم و الإستراتيجيات و العمليات، دار الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، 2008.
- 12- عمر أحمد همشري، إدارة المعرفة الطريق إلى التميز والريادة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2013.

- 13- محمد زيان عمر ,مذكرات مناهج البحث العلمي عن كتاب البحث العلمي -مناهجه وتقنياته , دار الشروق , جدة , 1983.
- 14- ربحي مصطفى عليان , عثمان محمد غنيم , مناهج البحث العلمي النظرية والتطبيق , ط1 , دار الصفاء للنشر والتوزيع , عمان , 2000.
- 15- الواصل، ع.ع، "البحث العلمي خطواته ومراحله، أساليبه ومناهجه، أدواته ووسائله، أصول كتابته"، مطبوعة علمية، شعبة الاجتماعيات، إدارة الإشراف التربوي والتدريب، إدارة التعليم في محافظة عنيزة، وزارة المعارف، المملكة العربية السعودية، 1999.
- 16- دلال القاضي و محمود البياتي , منهجية و أساليب البحث العلمي و تحليل البيانات باستخدام البرنامج الاحصائي, الطبعة الأولى, دار الحامد للنشر والتوزيع, عمان, الأردن.
- 17- شفيق العتوم، طرق الإحصاء تطبيقات اقتصادية وإدارية باستخدام SPSS، دار المناهج، الأردن، 2008.
- 18- حسين ياسين طعمة، إيمان حسين حنوش، طرق الإحصاء الوصفي، دار صفاء، عمان، ط 1، 2009.
- 19- جلاطو جيلالي , الاحصاء مع تمارين ومسائل محلولة ,ديوان المطبوعات الجامعية بن عكنون الجزائر, 2000.
- 20- نادر شعبان السواح، الإسهام في مبادئ الإحصاء باستخدام spss، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2006.
- 21- محمد منير حجاب، الأسس العلمية لكتابة الرسائل الجامعية، دار الفجر، القاهرة، ط 3، 2000.
- 22- د. نافذ محمد بركات, التحليل الاحصائي باستخدام البرنامج الاحصائي، كلية التجارة الجامعة الاسلامية، 2013.

ثانيًا/ المقالات:

- 23- م. أميرة خيضر كاضم، الثقة التنظيمية ودورها في تعزيز الولاء التنظيمي، دراسة تطبيقية لعدد من العاملين في فروع مصرف الرافدين في محافظة النجف الأشرف، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة الكوفة، العراق، المجلد 8، العدد 31، 2014.

- 24- م سندس رضوي خوين، الثقة التنظيمية وأثرها في تحقيق الإلتزام لدى الأفراد، بحث تطبيقي في شركة بغداد للمشروبات الغازية، مساهمة مختلطة، مجلة كلية الرافدين الجامعة للعلوم، العدد 2015/35.
- 25- حاكم جبوري، التأثير التفاعلي بين العدالة والثقة التنظيمية وإنعكاسه في تحقيق جودة حياة العمل، مجلة القادسة للعلوم الإدارية والاقتصادية، الكوفة، العراق، المجلد 14، العدد 2013/3.
- 25- حلا صاحب عبد الستار، دور تبادلية القائد العضو في سلوك المواطنة التنظيمية على الثقة التنظيمية، بحث تحليلي في مركز وزاة الهجرة، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، بغداد، المجلد 78.
- 27- السيد أحمد إبراهيم سعيد، العلاقة بين الثقة التنظيمية والأداء الابتكاري، مجلة كلية التربية بالزقازيق، العراق، العدد، 2013/81.
- 28- العنزي، سعد علي الساعدي، مؤيد يوسف نعمة، الثقة بين الإطار الشخصي لها والمفهوم التنظيمي الحديث، المجلة العراقية للعلوم الإدارية، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة كربلاء، العدد 2014/5.
- 29- د.حامد كاظم متعب و أ. عامر علي العطوي، دور الثقة التنظيمية في تحسين مستوى مخرجات العمل الموقفية والسلوكية- دراسة ميدانية في معمل نسيج الديوانية، مجلد القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 10، العدد 2008/2.
- 30- حميدة سالم الكعبي، دور الثقة التنظيمية في تحرير سلوك المواطنة التنظيمية- دراسة تحليلية لأراء عينة من موظفي شركة الفاو الهندسية العاملة بوزارة الإعمار والإسكان، مجلة كلية الرافدين الجامعة للعلوم، العدد 2013/32.
- 31- د.محمد جودت، محمد فارس، العلاقة بين الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي- دراسة ميدانية على جامعة الأزهر، غزة، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، المجلد 22، العدد 2014/2.
- 32- د.واضح فواز و أ.نويري مجدي، إدارة المعرفة " أسلوب متكامل للإدارة الحديثة"، مجلة اقتصاديات الحال والأعمال JFBE، قبل المقال في فيفري 2017، ونشر في مارس 2017.
- 33- سماح صولح، إدارة المعرفة وتسيير الكفاءات مستلزمات لتحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة الاقتصادية، مجلة الواحات للبحوث والدراسات، العدد 2010/9.

- 34- أحمد علي، مفهوم المعلومات وإدارة المعرفة، مجلة جامعة دمشق، المجلد 28، العدد 2012/1.
- 35- أ.م.د. أحمد كريم جاسم، تأثير أبعاد التشارك المعرفي في تحقيق الإبداع المنظمي - بحث تحليلي في جامعة ذي الوقار، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد 2017/13.
- 36- حاتم علي عبد الله الحمداني، أثر التشارك المعرفي في استدامة القدرات الديناميكية- بحث تحليلي لهيئة من تدريسي كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد 2018/54.
- 37- د. عبد المالك جيحوق وزكية جيحوق، تأثير التشارك المعرفي على كفاءة أساتذة التعليم العالي - دراسة ميدانية في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة محمد البشير الإبراهيمي، برج بعريبيج، مجلة التواصل في الاقتصاد والإدارة والقانون، عدد 2017/51.
- 38- سارة عبيدات، عبد المالك جيحوق، تأثير التشارك المعرفي في تطوير الكفاءات الجماعية، دراسة ميدانية في شركة ميديترام بالجزائر العاصمة، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، العدد 2014/6.
- 39- حسين الطيب بورغدة، ناريمان بشير دريس، أثر تشارك المعرفة على أداء الموارد البشرية- دراسة حالة وحدة إنتاج التلفاز والمستقبل الرقمي التابعة لمؤسسة كوندور و الإلكترونيك بالجزائر، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 11، العدد 2015/4.
- 40- هناء جاسم محمد العسكري، دور الثقافة التنظيمية في تعزيز التشارك المعرفي لدى أعضاء الهيئة التدريسية- دراسة تطبيقية في كلية الإدارة والاقتصاد، مجلة المثني للعلوم الإدارية والاقتصادية، جامعة القادسية، المجلد 3، العدد 2013/6.
- 41- د. ثروت عبد الحميد عبد الحافظ ود. ياسر فتحي الهنداوي، واقع ممارسة التشارك المعرفي لدى أعضاء هيئة التدريس- دراسة تطبيقية على كليات التربية في بعض الجامعات العربية، مجلة العلوم التربوية والنفسية، المجلد 16، العدد 2015 /4.
- ثالثاً/ مذكرات و رسائل:
- 42- الشكرجي، أسماء طه نوري، أثر العدالة التنظيمية والثقة التنظيمية في الإحتراف النفسي للعاملين- دراسي تطبيقية لآراء عينة من العاملين في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، 2008.

- 43- نسيم فلاح، درجة الذكاء العاطفي لمديري المدارس الثانوية الحكومية وعلاقتها بالثقة التنظيمية للمعلمين من وجهة نظرهم في العاصمة عمان، رسالة ماجستير في الإدارة والقيادة التربوية، قسم الإدارة والمناهج، كلية العلوم التربوية، جامعة الشرق الأوسط، عمان، 2017.
- 44- عايدة السعيد، الثقة التنظيمية لدى مديري المدارس الابتدائية بوكالة الغوث الدولية بمحافظة غزة و علاقتها بالمناخ التنظيمي السائد لديهم، رسالة ماجستير في أطول التربية، كلية التربية، الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين، 2016.
- 45- خمولي أسماء، أثر الثقة التنظيمية على التمكين الإداري- دراسة ميدانية مديرية أملاك الدولة لولاية بسكرة، مذكرة ماستر في علوم التسيير، تخصص تسيير الموارد البشرية، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2017.
- 46- حمد بن سليمان البدراي، إدراك العدالة التنظيمية وعلاقتها بالثقة لدى العاملين في المنظمات الأمنية - دراسة ميدانية للعاملين بالتفتيش الأمني بالمطارات السعودية الدولية، أطروحة دكتوراه في العلوم الأمنية، الرياض 2010.
- 47- دلال العريفي، مستوى الثقة لدى قائدات المدارس الابتدائية الحكومية بمدينة الرياض، مذكرة ماجستير في الإدارة والتخطيط التربوي، قسم الإدارة والتخطيط، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة الإمام بن سعود الإسلامية، المملكة العربية السعودية، 2018.
- 48- ساخي بوبكر، تمكين العاملين وعلاقته بجودة الحياة الوظيفية في ضوء الثقة التنظيمية كمتغير وسيط، رسالة ماجستير في التنمية البشرية وفعالية الأداءات، قسم علم النفس والأرطوفونيا، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة وهران 2 محمد بن أحمد، الجزائر، 2015.
- 49- عبد المحسن بن محمد، ممارسة مديري مدارس التعليم العام بمنطقة القصيم للصلاحيات الإدارية الممنوحة وعلاقتها بالثقة التنظيمية من وجهة نظر المعلمين والمديرين و وكلائهم، مذكرة ماجستير في الإدارة التربوية والتخطيط، كلية التربية، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية 2014.

- 50- نسرین غانم عبد الله أبو شاويش، محددات الثقة التنظيمية وآثارها- دراسة تطبيقية على العاملين في وكالة الغوث وتشغيل اللاجئين- الأونروا، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية غزة، فلسطين، 2013.
- 51- توفيق باسدره، تكامل إدارة المعرفة والجودة الشاملة وأثره على الأداء دراسة تطبيقية في شركات الصناعة الغذائية اليمنية، أطروحة دكتوراه في إدارة الأعمال، جامعة دمشق، سوريا، 2006.
- 52- يوسف الخنط، نحو تطبيق إدارة المعرفة في المكتسبات الجامعية، رسالة ماجستير في علم المكتبات، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، 2010.
- 53- أميرة الجنابي، أثر إدارة معرفة الزبون في تحقيق التفوق التنافسي- دراسة مقارنة بين عينة من المصارف العراقية، رسالة ماجستير في الإدارة الأعمال، جامعة الكوفة، العراق، 2006.
- 54- مریم اللحياني، إدارة المعرفة مدخل لتطوير الإدارة المدرسية في مرحلة الثانوية للبنات من وجهة نظر المديرات والمعلمات بمدينة مكة المكرمة، رسالة ماجستير في الإدارة التربوية والتخطيط، جامعة أم القرى السعودية، 2010.
- 55- تفرقيت زليخة، تفاعل إدارة المعرفة والذكاء الاقتصادي لتحقيق المزايا التنافسية للمؤسسة- دراسة حالة شركة سوناطراك، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة محمد خضر بسكرة، 2015.
- 56- حرنان نجوى، مساهمة إدارة المعرفة في تحسين جودة التعليم العالي- دراسة عينة من الجامعات الجزائرية، أطروحة دكتوراه علوم التسيير، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2014.
- 75- مجدي نويري، محددات أنماط القيادة المساعدة على نقل المعرفة- دراسة حالة مؤسسة البريد، المسيلة، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، قسم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2011.
- 58- بوزيان هدى، أثر المناخ التنظيمي على التشارك المعرفي- دراسة حالة مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب- أوماش بسكرة، مذكرة ماستر تسيير الموارد البشرية، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير وعلوم تجارية، جامعة محمد خيضر- بسكرة، 2013.

- 59- خمقاني عنتره، أثر التشارك المعرفي على أداء الأستاذ الجامعي دراسة حالة- لعينة من أساتذة جامعة قصدي مرياح بورقلة، مذكرة ماستر في إدارة الموارد البشرية، قسم عوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قصدي مرياح ورقلة، 2018.
- 60- حامي حسان، إستراتيجية التدريب في إطار متطلبات إدارة المعرفة في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، أطروحة دكتوراه في العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد لمين دباغين، سطيف 2، 2015.
- 61- بلقوم فريد، إنتاج ومشاركة المعرفة في المؤسسة: الرهان الجديد لإدارة الموارد البشرية، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة أبي بكر بلقيد، تلمسان، 2012.
- 62- أقطي جوهرة، أثر القيادة الإستراتيجية على التشارك في المعرفة- دراسة حالة مجموعة فنادق، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2014.
- 63- د. ممدوح عبد العزيز محمد رفاعي، أثر الثقة بين العاملين على مشاركة المعرفة- دراسة ميدانية على الشركة القابضة لمصر للطيران، كلية التجارة، جامعة عين الشمس.

رابعاً/ الملتقيات و الندوات:

- 64- أسمهان ماجد الطاهر، إبراهيم محمود منصور، متطلبات مشاركة المعرفة والمعوقات التي تواجه تطبيقها في شركات الاتصالات الأردنية، المؤتمر العلمي الثالث بعنوان: إدارة المنظمات- التحديات العالمية المعاصرة، جامعة العلوم التطبيقية الخاصة، الأردن، 28/27 أفريل 2009.
- 65- عبد السلام نجادات، واقع نقل المعرفة والتشارك بها في ظل العولمة، المؤتمر الدولي العلمي: عولمة الإدارة في عصر المعرفة، جامعة الجنان، لبنان، (15-17 ديسمبر 2012).

- 66- Oxford, **Worked Power Dictionary, For Learner Of Englishy Oxford**, University Press, Newyork.
- 67- Iram Bachir, Employee-employer reatronchip « **Empouement and interpersonal trust in private Educatronal Imstitutions and fts, Impact on overall profitabitty of an organization** ».international journal of asian Social scienc, 2012, vol.2, no 3.
- 68- aliakber,E,Yusoff, R.B.M & Mahmoud, N.H.N, « **determinats of knowledge sharing behavior** », international conference, business and marketing management, vol.29, 2012.
- 69- j.cloonan, t.matheus and f.sellini, **the impact of trust and power on knowledge sharing in design projects :some empirical evidence from the aerospace industry**, international design conference, dubrovnik croatia, may 19-22, 2008.
- 70- nour eddine soussi, soumiya mekkaoui, **la condiance et le management des connaissance : rôle de la confiance dans le partage des connaissance- cas des PME touristique de la ville d'agadir**.
- 71- soualhia ahlem, **trust, motivation and knowledge sharing**, conférence internationale de management stratégique, montpellier,6-8, juin 2018.
- 72- radisi anastasia, **knowledge sharing and trust in the private health care sector**, MSC in management, school of economics and business administration, international hellenic university, thessaloniki, 2013.
- 73- joanne e.maneish, inder mann, **knowledge sharing and trust in organization**, article, February 2010.
- 74- rowan mnisi, “**An Assessmentof the Water and Sanitation Problems in New Forest, Bushbuckridge Local Municipality, South Africa**”, Submitted in partial fulfillment of the requirements for the degree Masters in the Disaster Management, University Of The Free State, 2011.



75- Zikmund, W. (2003), “**Business Research Methods**”. Harcourt Brace Jovanovich : Fort Worth, 2003.

76- Farzad, A., “**The Effect of Internal Marketing on Organizational Commitment: An Investigation among State-Owned Banks in Isfahan, Iran**”, Unpublished Master’s Thesis, Lulea University of Technology. 2007.

77- Sekaran, U., “**Research Methods for Business a Skill Building Approach**”, 4th edition, John Wiley & Sons, Inc, New York; 2004.

78- Brayman, A., (1984), « **The Debate About Quantitative and Qualitative Research : A Question of Method or Epistemology?** », The British Journal of Sociology, Vol. 35, No. 1, 1984.

سادسًا / الأترنت:

79–<https://www.arado.org/ManagementNews/archives/11752>

قائمة

الجدول

## قائمة الجداول

الصفحة	العنوان	الرقم
67	توزيع الأفراد حسب فئات المؤسسة	1-2
67	معامل الثبات لفقرات بعد الثقة في الزملاء	أ-1-2
68	معامل الثبات لفقرات بعد الثقة في المشرفين	ب-1-2
68	معامل الثبات لفقرات بعد الثقة في الإدارة العليا	ج-1-2
68	معامل الثبات لفقرات متغير الثقة التنظيمية	د-1-2
68	معامل الثبات لفقرات بعد السلوك الرقابي المدرك	هـ-1-2
69	معامل الثبات لفقرات بعد الموقف تجاه التشارك بالمعرفة	و-1-2
69	معامل الثبات لفقرات بعد المعيار الشخصي	ز-1-2
69	معامل الثبات لفقرات بعد المعيار الشخصي بعد حذف الفقرة رقم 1	ح-1-2
70	معامل الثبات لفقرات بعد نية التشارك في المعرفة	ط-1-2
70	معامل ثبات لفقرات بعد سلوك التشارك في المعرفة	ي-1-2
70	معامل الثبات لفقرات بعد سلوك التشارك في المعرفة بعد حذف الفقرة رقم 2	ك-1-2
70	معامل الثبات لفقرات متغير سلوك التشارك في المعرفة الكلي	ل-1-2
72	الصدق الذاتي لمؤشرات بعد الثقة في الزملاء	أ-2-2
73	الصدق الذاتي لمؤشرات بعد الثقة في المشرفين	ب-2-2
74	الصدق الذاتي لمؤشرات بعد الثقة في الإدارة العليا	ج-2-2
75	الصدق الذاتي لمؤشرات بعد السلوك الرقابي المدرك	د-2-2
75	الصدق الذاتي لمؤشرات بعد الموقف تجاه التشارك في المعرفة	هـ-2-2
76	الصدق الذاتي لمؤشرات بعد المعيار الشخصي	و-2-2
77	الصدق الذاتي لمؤشرات بعد نية التشارك في المعرفة	ز-2-2
78	الصدق الذاتي لمؤشرات بعد سلوك التشارك في المعرفة	ح-2-2
79	توزيع العينة حسب الجنس	أ-3-2

## قائمة الجداول

80	توزيع العينة حسب السن	2-3-ب
81	توزيع العينة حسب المؤهل العلمي	2-3-ج
82	الجدول (2-3-د): توزيع العينة حسب سنوات الخبرة	2-3-د
83	التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية لمؤشرات الثقة التنظيمية	2-4-أ
88	التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية لمؤشرات سلوك التشارك في المعرفة	2-4-ب
94	نتائج تحليل التباين للانحدار المتعدد	2-5-أ
94	نتائج تحليل الانحدار المتعدد <b>multiple regression analysis</b> لاختبار أبعاد الثقة التنظيمية في سلوك التشارك في المعرفة	2-5-ب
95	نتائج اختبار التوزيع الطبيعي للبقايا في نموذج الانحدار المتعدد	2-5-ج
97	نتائج تحليل التباين للانحدار البسيط	2-5-د
97	نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار أثر الثقة التنظيمية على سلوك التشارك في المعرفة	2-5-هـ
98	نتائج اختبار التوزيع الطبيعي للبقايا في نموذج الانحدار البسيط	2-5-و

قائمة

الأشكال

قائمة الأشكال

الصفحة	العنوان	الرقم
21	تدرج الثقة عبر مدارس التسيير	1-1
27	نموذج ماير للثقة التنظيمية	2-1
42	العوامل التنظيمية و الشخصية المؤثرة على سلوك التشارك المعرفي	3-1
44	نظرية التصرف العقلاني (TRA) و التشارك في المعرفة	4-1
45	نظرية السلوك المخطط (TPB) وسلوك التشارك في المعرفة	5-1
50	نموذج مقترح للثقة وتبادل المعرفة في المنظمة	6-1
51	المظاهر التي تؤدي إلى التشارك في المعرفة	7-1
65	الهيكل التنظيمي لوحدة إنتاج المياه المعدنية منبع الغزلان- بسكرة.	1-2
96	اختبار تجانس البواقي للانحدار المتعدد	2-2
99	اختبار تجانس البواقي للانحدار البسيط	3-2

فهرس

المحتويات

الصفحة	المحتويات
-	الاهداء
-	شكر و عرفان
-	الملخص
(أ-ي)	مقدمة
ب	إشكالية الدراسة.....
ب	أهداف الدراسة.....
ب	أهمية الدراسة.....
ج	حدود الدراسة.....
ج	التعريفات الإجرائية.....
د	المنهج المستخدم في الدراسة.....
د	الدراسات السابقة.....
ط	فرضيات الدراسة.....
ي	نموذج الدراسة.....
(12-55)	الفصل الأول: الإطار النظري لمتغيرات الدراسة
12	تمهيد.....
13	المبحث الأول: الإطار النظري الثقة التنظيمية.....
13	المطلب الأول: مفاهيم أساسية حول الثقة التنظيمية.....
13	أولاً: مفهوم الثقة التنظيمية.....
15	ثانياً: خصائص الثقة التنظيمية.....
15	ثالثاً: أهمية الثقة التنظيمية.....
16	رابعاً: مصطلحات لها علاقة بالثقة.....



18	المطلب الثاني: نظريات الثقة التنظيمية.....
18	أولاً: نظريات عدم الثقة.....
19	ثانياً: نظريات مهدت للثقة.....
20	ثالثاً: نظريات الثقة.....
21	المطلب الثالث: الثقة التنظيمية (أنواعها، قياسها، وعناصرها).....
21	أولاً: أنواع الثقة.....
23	ثانياً: قياس الثقة التنظيمية.....
25	ثالثاً: عناصر الثقة.....
27	المطلب الرابع: عوامل نجاح الثقة التنظيمية.....
27	أولاً: أساليب بناء الثقة التنظيمية.....
28	ثانياً: قواعد الثقة التنظيمية.....
29	ثالثاً: مراحل تحقق الثقة.....
30	رابعاً: اقتصاديات بناء الثقة التنظيمية.....
32	المبحث الثاني: التشارك في المعرفة.....
32	المطلب الأول: المعرفة و إدارة المعرفة.....
32	أولاً: مفهوم المعرفة.....
33	ثانياً: خصائص المعرفة.....
34	ثالثاً: مفهوم إدارة المعرفة.....
35	رابعاً: عمليات إدارة المعرفة.....
37	المطلب الثاني: ماهية التشارك في المعرفة.....
37	أولاً: تعريف التشارك في المعرفة.....
38	ثانياً: أهمية التشارك في المعرفة.....

39	المطلب الثالث: عمليات التشارك في المعرفة.....
39	أولاً: خطوات التشارك في المعرفة.....
40	ثانياً: متطلبات التشارك في المعرفة.....
42	ثالثاً: أشكال التشارك في المعرفة.....
43	رابعاً: معوقات التشارك في المعرفي.....
44	المطلب الرابع: سلوك التشارك في المعرفة.....
46	المبحث الثالث: العلاقة بين الثقة التنظيمية و التشارك في المعرفة.....
46	المطلب الأول: الثقة التنظيمية و إدارة المعرفة.....
47	المطلب الثاني: أبعاد الثقة التنظيمية و التشارك المعرفي.....
47	أولاً: الثقة في الزملاء و التشارك المعرفي.....
48	ثانياً: الثقة في المشرفين و التشارك المعرفي.....
48	ثالثاً: الثقة في الإدارة العليا و التشارك المعرفي.....
49	المطلب الثالث: نموذج الثقة و التشارك في المعرفة.....
55	خلاصة الفصل.....
(104-57)	الفصل الثاني : الإطار التطبيقي للدراسة
57	تمهيد.....
58	المبحث الأول: منهجية الدراسة.....
58	المطلب الأول: أسلوب الدراسة.....
57	المطلب الثاني: مجتمع الدراسة وعينتها.....
67	المطلب الثالث: ثبات أداة الدراسة وصدقها.....

79	المبحث الثاني: عرض نتائج الدراسة.....
79	المطلب الأول: وصف عينة الدراسة.....
82	المطلب الثاني: تشخيص متغيرات الدراسة.....
93	المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة.....
100	المبحث الثالث: مناقشة نتائج الدراسة.....
100	المطلب الأول: تفسير نتائج تقييم متغيرات الدراسة.....
101	المطلب الثاني: تفسير نتائج اختبار الفرضيات.....
103	المطلب الثالث: الاقتراحات والتوجيهات لبحوث مستقبلية.....
104	خلاصة الفصل.....
106	الخاتمة
108	قائمة المصادر والمراجع.....
118	قائمة الجداول.....
121	قائمة الأشكال.....
-	فهرس المحتويات.....
128	الملاحق.....

الملاحق



جامعة محمد خيضر بسكرة

كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير

قسم علوم التسيير



### إستبانة الدراسة

تحية طيبة/ وبعد...

يسرنا أن نضع بين أيديكم هذه الاستبانة التي صممت لجمع المعلومات اللازمة للدراسة التي نقوم بإعدادها استكمالاً للحصول على شهادة الماستر في إدارة الموارد البشرية ، بعنوان "أثر الثقة التنظيمية على سلوك التشارك في المعرفة: دراسة تطبيقية في مصنع طهراوي للمياه المعدنية منبع الغزلان" ونظرًا لأهمية رأيكم في هذا المجال، نأمل منكم التكرم بالإجابة على أسئلة الاستبانة بدقة، حيث أن صحة النتائج تعتمد بدرجة كبيرة على دقة إجاباتكم. كما نحيطكم علمًا أن جميع إجاباتكم لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي و فقط.

تفضلوا بقبول فائق التقدير و الاحترام

تحت إشراف: د.أفطي جوهرة

إعداد الطالب: بن براهيم محمد أيوب

## الملحق (A): الاستبيان

### القسم الأول: البيانات الشخصية

نرجو منكم التكرم بالإجابة المناسبة على التساؤلات التالية و ذلك بوضع إشارة (x) في المربع المناسب لاختيارك.

#### 1- الجنس:

ذكر

أنثى

#### 2- العمر:

أقل من 30 سنة

من 30 إلى أقل من 40 سنة

من 40 إلى أقل من 5

من 50 سنة فأكثر

#### 3- المؤهل العلمي:

ثانوي فأقل

تقني سامي

ليسانس

مهندس

ماستر

دراسات عليا متخصصة

#### 4- سنوات الخبرة:

أقل من 5 سنوات

من 5 إلى 9 سنوات

من 10 إلى 14 سنة

من 15 إلى 19 سنة

من 20 سنة فأكثر

## الملحق (A): الاستبيان

القسم الثاني (محاور الاستبيان):

نرجو منكم التكرم بالإجابة المناسبة على التساؤلات التالية وذلك بوضع إشارة (X) في المربع المناسب لاختيارك.

أبعاد الثقة التنظيمية و عبارات القياس						
سلم القياس					أولاً: الثقة في الزملاء	
موافق تماماً	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماماً		
					01	تربطني علاقة صداقة مع أغلب الزملاء.
					02	أستطيع الاعتماد على زملائي في العمل نظرًا لتنوع مهاراتهم و معارفهم.
					03	علاقتي الجيدة بزملائي في العمل تجعلني أتكلم بحرية عن صعوبات العمل.
					04	عندما أ طرح مشاكلي على زملائي في العمل يستجيبون لي باهتمام.
					05	زملائي في العمل يقدمون لي العون والمساندة بعيدًا عن دافع الكسب المادي.
					06	زملائي في العمل يتصلون بي دائمًا سعيًا للفهم المشترك بيننا.
موافق تماماً	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماماً	ثانيًا: الثقة في المشرفين	
					07	أتلقي كل التشجيع و المساندة من طرف المشرف المباشر في العمل.
					08	تربطني علاقة صداقة مع المشرف أكثر من كونها مجرد علاقة عمل.
					09	أشعر بالراحة اتجاه قرارات مشرفي في العمل لأنه يتصرف بطريقة عادلة.
					10	أثق بمشرفي لأنه ينظر للعمل باحترافية و تفاني.
					11	يحرص المشرف على أن تكون العلاقات حسنة بين الموظفين.

الملحق (A): الاستبيان

					يعتمد مشرفي على قدراتي في مواجهة بعض مشاكل العمل.	12
موافق تمامًا	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تمامًا	<b>ثالثًا: الثقة في الإدارة العليا</b>	
					يتم تقدير جهودي في العمل من طرف المسؤولين في الإدارة العليا.	13
					لا أعتقد أن الإدارة العليا تتحيز اتجاه بعض الموظفين.	14
					معظم قرارات الإدارة العليا المتعلقة بالمكافآت، الترقية... الخ غير عادلة.	15
					أثق تمامًا في ما تصدره الإدارة العليا من تعليمات تتعلق بأسلوب العمل.	16
					الإدارة العليا تأخذ بعين الاعتبار مصالح الموظفين عند اتخاذها للقرارات.	17
					الإدارة العليا تنفذ كل ما تعد به.	18

المحور الثاني: سلوك التشارك في المعرفة

<b>أبعاد سلوك التشارك في المعرفة و عبارات القياس</b>						
سلم القياس					<b>أولاً: السلوك الرقابي المدرك</b>	
موافق تمامًا	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تمامًا		
					لدي الوقت الكافي للتشارك بمعارفي مع زملائي في العمل.	19
					تتوفر لدي الأدوات اللازمة للتشارك بمعارفي مع زملائي في العمل.	20
					لدي القدرة على تشارك معارفي مع زملائي في العمل.	21
					يمكنني التشارك بمعارفي مع زملائي في العمل بكل سهولة.	22



الملحق (A): الاستبيان

ثانياً: الموقف تجاه التشارك في المعرفة					
غير موافق تماماً	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماماً	
				23	حسب رأبي فإن التشارك في المعرفة مع زملائي هو سلوك ضروري.
				24	بالنسبة لي فإن التشارك في المعرفة مع زملائي هو من الأمور الدالة على حسن المعاملة.
				25	بالنسبة لي يعتبر التشارك في المعرفة مع زملائي أمر ليس له قيمة.
				26	حسب رأبي فإنه من الحكمة أن أقوم بالتشارك في المعرفة مع زملائي.
ثالثاً: المعيار الشخصي					
غير موافق تماماً	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماماً	
				27	بشكلٍ عام أنا أتقبل و أنفذ قرار المشرف المباشر حتى وإن كان ذلك يتعارض مع معتقداتي.
				28	يؤمن مشرفي المباشر أنه يجب علي التشارك في المعرفة مع زملائي.
				29	يؤمن زملائي الموظفين بضرورة تشاركي في المعرفة معهم.
				30	بشكل عام، أحاول إتباع سياسة المدير التنفيذي.
رابعاً: نية التشارك في المعرفة					
غير موافق تماماً	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماماً	
				31	إذا أتاحت لي الفرصة فسأقوم بتبادل المعارف حول العمل مع زملائي (معرفة ماذا).
				32	إذا أتاحت لي الفرصة فسأقوم بتبادل المعارف المتعلقة بالزيائن، الموردن، المنتجات، و المنافسين مع زملائي في العمل.
				33	إذا أتاحت لي الفرصة فسأشارك بخبراتي حول العمل مع زملائي.
				34	إذا أتاحت لي الفرصة فسأشارك زملائي داخل المؤسسة معارف حول خفايا إنجاز العمل (معرفة الكيف).
خامساً: التشارك الفعلي للمعرفة					
غير موافق تماماً	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماماً	
				35	أقوم فعلاً بتبادل المعارف حول العمل مع زملائي داخل المؤسسة.

## الملحق (A): الاستبيان

					أقوم فعلا بتبادل المعارف المتعلقة بالزبائن، المنتجات، الموردين، و المنافسين مع زملائي داخل المؤسسة.	36
					أشارك فعلا بخبراتي حول العمل مع زملائي داخل المؤسسة.	37
					أشارك فعلا زملائي داخل المؤسسة معارف حول خفايا انجاز العمل (معرفة الكيف).	38

يرجى عدم ترك أي سؤال دون إجابة، لأن ذلك يعني عدم صلاحية الاستبيان للتحليل.

شكراً لكم على حسن تعاونكم 😊

الملحق (B): قائمة المحكمين

المحكم	الرتبة	جامعة الارتباط
أ.أقطي جوهرة	أستاذ محاضر. أ	كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة محمد خيضر - بسكرة.
أ.قريشي	أستاذ محاضر. أ	كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة محمد خيضر - بسكرة.
أ.خان أحلام	أستاذ محاضر. أ	كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة محمد خيضر - بسكرة.
أ.غضبان حسام الدين	أستاذ محاضر. أ	كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة محمد خيضر - بسكرة.